

中小企業診断士の視点

@にいがた

第38回

問題解決の基本について

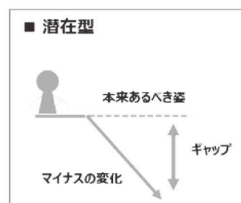
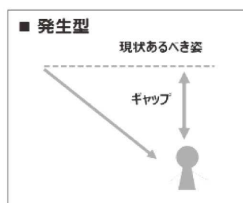


中小企業診断士 阿部 哲也
(一社)新潟県中小企業診断士協会

事業規模や業績の好調不調に関わらず、企業経営においては日々多くの問題が発生します。そして、問題の捉え方次第で解決の方向性は大きく変わります。そこで問題の捉え方について整理していきたいと思えます。

そもそも「問題」とは「理想と現実のギャップ」です。あるテーマについて「理想の状態」と「現状」に乖離があるから問題と認識します。実際に問題解決を検討する上では問題そのものだけではなく、問題の背景や原因といった問題発生の原因を掴むことが肝要となります。

また、問題には「発生型」「潜在型」「設定型」の3類型があります。



- 発生型：既に顕在化しており、現状あるべき姿と現在地とのギャップを問題と捉えるもの
- 潜在型：現状は問題として捉えられていないが今後現状に変化（主にはマイナスの変化）が起きて、本来あるべき姿とのギャップが生じる恐れがある状態
- 設定型：自社が掲げるビジョン（将来なりたい姿）と比して現状に不足がある場合のギャップ

例えば、ある製造業の社長が「当社の製造部門の課題は人材採用力である」と話していたとします。欠員が出ており、受注は好調ですが人繰りで苦勞している状態です。社長としては新規採用により人員補充し従来の操業に戻していきたい意向のようです。これを前述の3類型で捉えなおしてみましょう。

- 「欠員があって受注を捌くのに人繰りが大変だ」という社長の考えは「発生型」の問題認識です。理想（従来）の人員数と現状の人員数にギャップがある状態です。
- 実は現在も離職を検討している社員がいるかもしれません。これは将来的に更なる欠員が見込まれる状態で、「潜在型」の問題と言えます。「労働条件」「福利厚生」の観点や、これまでに離職した社員の「離職理由」が把握出来ていないことが背景にあるかもしれません。
- そもそも適正人員が何人なのかがポイントの場合もあります。現在の主力製品は長期的には減収基調であり、労務費を抑えていかないと利益捻出が困難になる可能性があるとしたします。その方向性を考慮した製造体制を理想とすると、現状人員で十分であり、現状人員で現状の業務量を捌けていないことが問題（「設定型」の問題）となり、設備投資や多能工化が課題となり得ます。当初課題の「人材採用力」とは全く別の方向性が見えてきます。

上記は簡記した事例ですので、実際には一筋縄では進まないことも多いと思えます。しかし、上記のように状況を整理することで問題の再認識や検証のヒントになると考えます。適切な問題認識におけるポイントは先入観（従来やってきたこと、業界の常識など）を疑うことです。外部環境の変化を掴み、先入観に囚われずに経営判断することが今後はますます重要になっていくと思えます。

【問い合わせ先】

新潟県中小企業診断士協会

ホームページ：https://www.n-smeca.jp/

電話：025-378-4021

Eメール：office@n-smeca.jp