

## はじめに

本講座は「問題解決」について学習する講座になります。

さて、皆さんは、どの程度「問題解決」を求められているでしょうか。おそらく、ビジネスパーソンとして働いている方であれば、職種による多少の違いはあるかもしれませんが、何かしらの形で「問題解決」ことを求められているかと思います。

そのため、「問題解決力を鍛える」という需要は多く、世の中には、問題解決に関する多数のコンテンツが存在します。「すでに、問題解決の勉強をしたことがある」という方も、少なくないかもしれません。

しかしながら、「問題解決の勉強をしたことがあるが、うまく問題解決ができるようにならなかった」という方も多いのではないのでしょうか。

筆者は、これまで多くの方に、マンツーマンで問題解決思考の訓練を実施してきました。その中で、「問題解決思考の勉強をするほど、おかしな問題解決の方法を身につけてしまう」といった方を、少なからず見てきました。

それらの経験を踏まえつつ、本書では、「具体的な問い」をベースにした、問題解決における思考の解説を実施していきます。ぜひ、本講座を通して、問題解決力を強化していただけると幸いです。

白木 湊

# 目次

## 準備編

### 問題解決のために必要な能力を知る

問題解決には「問題の特定」が不可欠.....	14
課題特定のために必要なこと.....	15

**要件 1** 根拠・ファクトが示されている

**要件 2** 論理の飛躍がない

**要件 3** 全体を見落としなく整理できている

## 理論編

### 問題解決に関する基礎知識を把握する

<b>基礎知識</b> ① 「問題解決」においては、何が重要か?.....	20
<b>重要事項 1</b> 問題解決では、「課題」の特定と解決が重要	
<b>重要事項 2</b> 結論を「論理的」に示す	
<b>基礎知識</b> ② 「論理的な結論」が満たすべき要件とは?.....	22
<b>基礎知識</b> ③ 「より良いファクト」の要件とは?.....	23
より良いファクトは、「具体的」「広い」という要件を満たす	
<b>基礎知識</b> ④ 「良い課題」の要件とは?.....	25
そもそも「課題」とは何かを理解する	
より「良い課題」とは何かを理解する	
<b>基礎知識</b> ⑤ どうやって「課題の深掘り」を実行すれば良いのか?.....	27
「深掘りを繰り返す」ことは、簡単ではない	
異なった種類の視点・切り口を試しに紐づけてみる	
<b>基礎知識</b> ⑥ どうやって「多様な視点・切り口を洗い出す」のか?.....	29
思いつける視点・切り口の種類の種類は、偏りが発生しやすい	
<b>対応策</b> 「現状把握」に対して、しっかりと時間を使う	
<b>基礎知識</b> ⑦ どうやって「現状把握」を実施するのか?.....	32
<b>ポイント</b> ①可能な限り「具体的」に状況・場面をイメージする	
<b>ポイント</b> ②「当事者意識」を持ってイメージする	
<b>ポイント</b> ③過去の知識・経験を、広く思い起こしながら、使えそうな知識・経験を探し当てる	
<b>基礎知識</b> ⑧ 現状把握で「想像力を発揮」するときの注意点は?.....	35
イメージする「主体」を洗い出す	
イメージする「場面」を洗い出す	

## 演習問題①

### 問いの提示：クリーニング店の売上推定 ..... 38

本問いは、何を模しているか

### 自力で問いを解いてみる

#### ：まずはツリー構造へ構造分解する ..... 39

### よくあるミス把握する ..... 40

「よくある回答」を確認する

「よくある回答」における、「よくあるミス」の確認

**注意** 検討結果ではなく、検討プロセス上のミスを特定する必要がある

### なぜ、ミス・見落としが発生してしまったのか ..... 43

ツールベースで、ミス・見落としを回避することは難しい

**注意** ミス・見落としの原因を見誤らない

### ミス・見落としを回避するにはどんな思考が必要だったのか ..... 45

特有の視点・切り口を、具体的にイメージしながら洗い出す

### より良い検討プロセスの例示 ..... 47

**領域 ▶ 1** どのような対象に対して、具体的イメージを実施すべきか

**領域 ▶ 2** 「具体的なイメージ」と「構造化」を、どのように並行実施すべきか？

**注意** 並行させるのが理想だが、難易度が高い思考方法になる

### その後の検討の例 ..... 55

そもそも、どのようなアプローチで、数式分解すべきか

どうやって、各項目の数値を推定すべきか

**数値推定 1**：「年間営業日数」の推定

**数値推定 2**：「営業時間」の推定

**数値推定 3**：「1時間あたり客数」の推定

**注意** 検討の進捗に応じて、具体的にイメージする対象や条件を見直す

**数値推定 4**：「1来店あたり数量」の推定

**注意** どの目的による数値が大きいか、仮説思考の段階で判断することは難しい

**数値推定 5**：「1個あたり単価」の推定

### 演習問題①の振り返り ..... 65

# 本講座の特徴と進め方

本講座では、以下の3つのコンセプトを基に、解説を進めていきます。

## コンセプト①

### → 「考える」ステップを重視

問題解決には論理思考力が欠かせません。また、論理思考力と呼ばれるスキルの中にも、検討のステップ(考える→伝える)に応じて、2種類が存在します。



この2つのスキルは、共通している部分も多いのですが、異なっている部分も少なくありません。もちろん、ビジネス上で問題解決において成果を上げるためには、どちらのスキルも必須です。しかし、学習順序という視点で見た場合、「考える」部分がしっかり実施できていないと、「伝える」側は、そもそも訓練にすらなりにくいという側面があります。



しっかりと考えられた結果ほど、考えた結果は複雑になります。その複雑な内容を、うまく簡潔に・理解しやすく構造化する箇所に、「伝える」スキルの難しさがあります。しかし、「考えた結果の質が低い(例: 見落としだらけ)」状態で、伝え方を工夫しても、「他者を説得することは難しい」だけでなく、そもそも「(考えた結果が単純すぎて)伝えるための工夫をする余地が少ない」ため、「伝え方のスキルの訓練にもなりにくい」です。

そのため、本書では、先に必要になる「考える」ステップのスキルに注力して、解説を進めていきます。

## コンセプト②

### → ミスしやすい箇所とその回避策に注力

実のところ、見落としやすい・ミスしやすい箇所は、多くの方々に一定の傾向がみられます。

※つまり、ミス・見落としをしやすい箇所というものが存在します。そのため、一定の客観的思考力が身に着く前の方の場合、似たような問いにおいて、「似たようなミス・見落としをしやすい箇所」で、ミス・見落としを繰り返す傾向があります。

これらの傾向を把握した上で、その回避策を習得していくことは、問題解決力・論理思考力の向上において有効なアプローチです。

本講座の作成者は、これまでに多くの方々に対して、「マンツーマン」&「継続的」な指導をしてきました。そのノウハウを基に、「ミスしやすい箇所」と「そのミスの回避策」を解説していきます。

## コンセプト③

### → 具体的な問いをベースに解説

さて、「ミスしやすい箇所とその回避策を解説」と言っても、抽象的・演繹的な理論・原則論を学習しても、実際の仕事において、うまく自力で実践できないことが少なくありません。

そのため、本講座では、「具体的な問い」を提示しながら解説を進めていきます。それによって、単なる「理論・原則論」だけではなく、具体的な問いにおける例を見ながら、「帰納的に学習」していくことを目指します。

ちなみに、この「具体的な問い」として、「ケース問題」という問いを利用します。ケース問題がどんなものなのかについては、後ほど解説します。

## ▶ 本講座の構成

上記のコンセプトを踏まえつつ、本講座は以下の構成で解説を進めていきます。

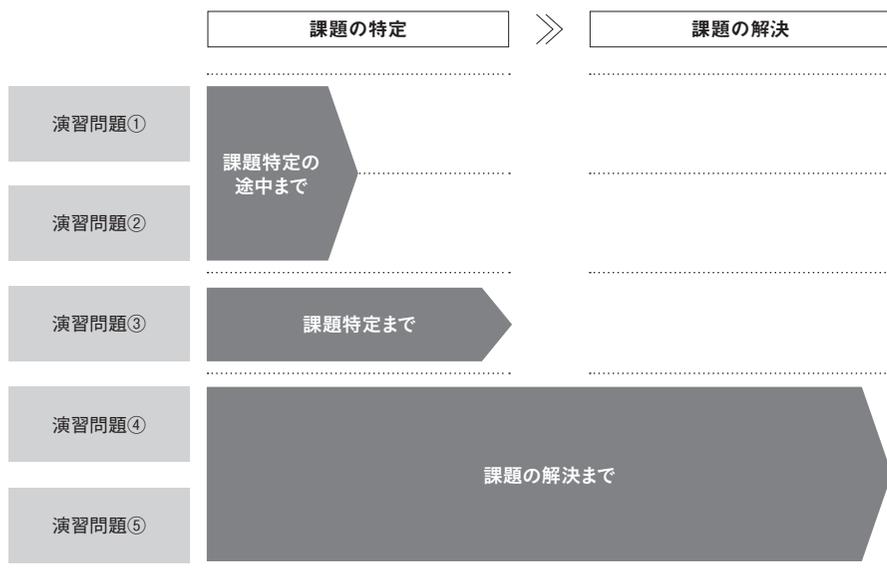
### 構成(主な解説項目)

[第1巻]	準備編：問題解決のために必要な能力 理論編：問題解決に関する基礎知識 演習編；演習問題①
[第2巻]	演習編：演習問題② 演習編：演習問題③
[第3巻]	演習編：演習問題④ 演習編：演習問題⑤

まず、この第1巻(次の章)では、問題解決の学習を進める上で、最低限知っておきたい論理思考関連の基礎知識について解説します。

この基礎知識の学習が終わったら、早速ケース問題という具体的な問いを基に、演習ベースで解説を進めていきます。

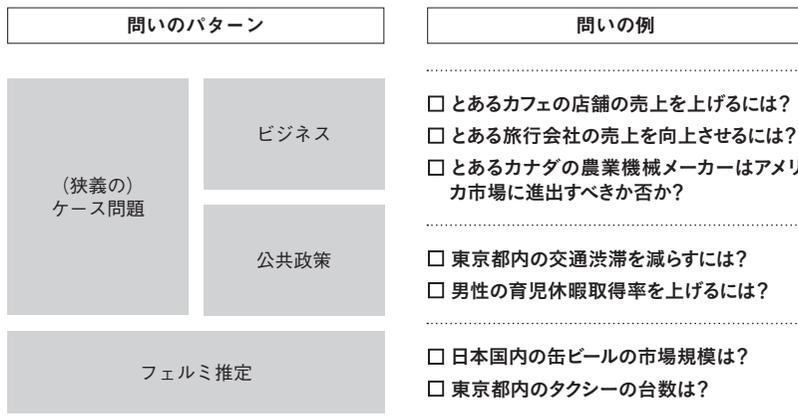
利用するケース問題ですが、以下の図のように、最初は「基礎的な検討内容(問題解決における序盤の検討ステップ)」が重要になる問いを取り上げながら、少しずつ発展的な問いへと進めていきます。



合計5問の演習問題が終わったら、最後に学習内容をまとめて、本講座は終了になります。

## ケース問題とは何か？

さて、本講座では「ケース問題」という問いを、演習問題として利用します。そのため、「ケース問題」とは何かについて、ここで説明しておきます。



まずは、ケース問題の具体例を見てみましょう。

上記のように、ケース問題には、「ビジネス」系の題材を基にした問いが多いですが、「公共政策」系の題材も見受けられます。

そして、基本的には、何かしらの問題に関する「打ち手・施策を考案する」ことを求められる問いになります。つまり、「問題解決」を模した問いになります。

一方、「ケース問題」に似た問いとして、「フェルミ推定」という問いがあります。こちらは、上記の例を見てわかる通り、「打ち手・施策」までは求めないため、形式上は「問題解決」の問いではありません。しかし、問題解決の最初のステップである「課題の特定」という視点で見ると、必要となる思考の多くにおいて、問題解決(ケース問題)との共通点が多く見られます。

そのため、本書では、「フェルミ推定」もケース問題の一種として(特に初歩的な問題として)、演習問題で取り上げていきます。

さて、ケース問題の「表面的な特徴」は、直前で解説した通りです。それでは、「もう少し踏み込んだ特徴」として、どんなものがあるのでしょうか。そのあたりを解説しておきます。

### ▶ ケース問題の特徴①：利用場面

ケース問題は、「思考力を見るための試験」として、用いられることが多いです。

代表的な利用場面として、企業の採用選考が挙げられます。面接形式で出題されることが多く、受験者と面接官が、双方向で話しながら実施する形式が一般的です。

## ② ケース問題の特徴②：解答に対する評価方法

問いの内容は「唯一正しい1つの解答」が存在するようなものではありません(たとえば、「売上を上げよ」という問いに対して、有効な施策・解答は多数存在するはずです)。

このように、妥当と呼べる解答が多数存在するため、最終的な解答そのものよりも、途中の検討プロセスのほうを重視される場合が大半です。



適当に思いつきで答えた解答が、妥当な解答である可能性も十分にあります。しかし、仮に解答が妥当なものであったとしても、「その解答・施策が有効と考える理由」を明確に答えられなければ、聞き手に納得されません。そのため、「その解答に至るまでの検討プロセス」も重要になります。

## ③ ケース問題の特徴③：問いを解くときの条件

ケース問題は、以下の条件下で解くことを求められることが一般的です。

短い検討時間(30~45分程度)の中で、回答を考える

原則として、情報収集を行うことは認められない(先方が容易した情報・データのみ確認可能)

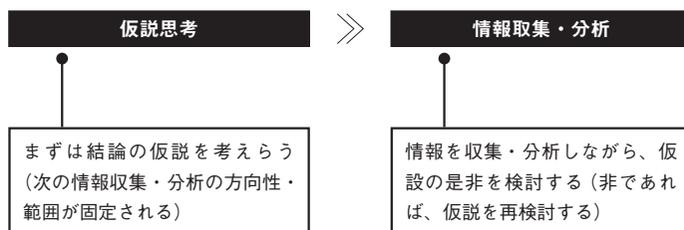
数日単位で解く場合も、少ないながら存在しますが、本講座では対象外とします。

## ④ ケース問題は仮説思考を模している

さて、上記のケース問題の特徴の中でも、特徴③に記載した「短い検討時間」「情報収集なし」という条件は、少々不自然に見えるかもしれません。

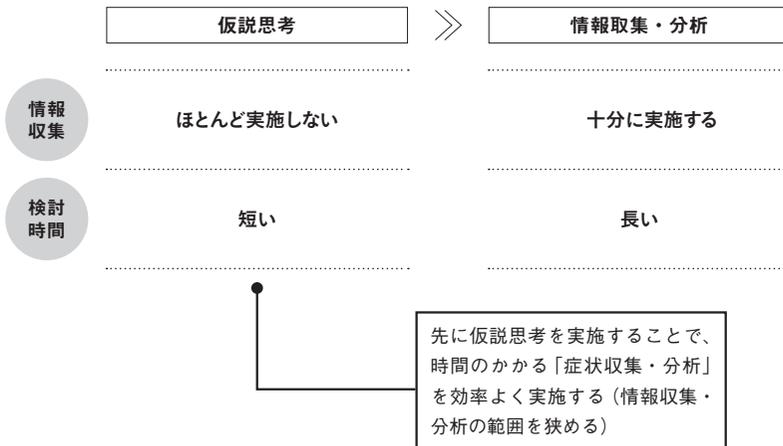
なぜなら、ケース問題が取り扱う「会社の売上向上施策」という重要テーマの場合、「入念な情報収集」の結果を踏まえながら、「十分な時間」をかけて検証するはずだからです。

それでは、なぜ「短い検討時間」「情報収集なし」という条件で検討するのでしょうか。結論としては、「ケース問題は”仮説思考”という思考を模しているから」というのが答えになります。



そもそも、何かしらの打ち手を決めるとき、「しっかりと情報収集・分析を実施した上で、意思決定を

する」という流れが一般的です。しかし、「情報収集・分析」には、多くの時間が必要となります。しかし、効率よく検討を進めるためには、可能な限り収集・分析する情報を少なくすることが望ましいです。そのため、情報収集・分析に入る前に、「仮説思考」を通して「どんな結論・打ち手になりそうなのかについて、仮説を構築する」ことが有効です。



この「仮説思考」では、情報収集せずともわかる範囲内で検討することで、「ある程度は妥当と思われる結論」を仮定します。この仮定した結論の可否を判断する上で、必要な情報のみを収集・分析することで、情報収集・分析のステップの検討時間を大幅に減らすことが可能になります。



もちろん、仮説思考で考案した結論は「仮説」なので、情報収集・分析を通して、間違っていたと判明することもあります。その場合、再度、結論の仮説を考案し直したうえで、再び情報収集・分析に入ることになります。このようなやり直しが発生しても、結論の仮説無しで網羅的に情報収集・分析を実施するよりは、短い時間で検討を終えることが可能である場合が多いです。

この「仮説思考」における「情報収集なし」「短い検討時間」というのは、特徴③で述べたケース問題の特徴と合致します。以上のように、「ケース問題は、仮説思考を模している」と考えてください。



余談ですが、その意味では、仮説思考（ケース問題）が求めているのは、「確実に正しい解答」ではないと言えます。情報収集の範囲を効率的に選択することが目的である以上、情報収集の手戻りが小さくて済む程度の「大きく外してはいいない解答」といったレベル感だと考えてください。

「ケース問題とは何か」に関する解説は以上になります。

上記の通り、ケース問題は「仮説思考」を模しています。つまり、本講座では、仮説思考を具体例としながら、「問題解決力（+そのために必要な論理思考力）」の学習を進めていきます。