

問題への対処法 (1) ～頻度と重要性の確認



株式会社フローシング
代表取締役/中小企業診断士
米倉 博彦

- 仕事をするとは、大小の様々な問題を解決していくことだ。その順番を間違えたり、問題の大きさを過小または過大に評価してしまえば、より大きな問題を招いてしまうことになる。
- 今回と次回の2回にわたり、問題に対処するにあたって、押さえておくべきコツについて書く。

■問題とは何か

ここまで「問題」とざっくりとした言葉で説明してきたが、問題とは具体的に何だろうか？

いろいろな解釈があると思うが、ここでは「個人ないし組織が抱えている、解決した方がいい物事」と定義する。逆に言えば、解決しなくてもいいことは問題ではない。それは個性だとか特徴だとか呼ばれるのだろう。

■「頻度」と「重要性」で分類する

問題は「頻度」と「重要性」の切り口から整理することができる。

問題の「頻度」とは、問題がどれくらいの時間・回数起きるのかということだ。頻度が少ない、たとえば数十年に1回あるかないかであれば、対応マニュアルだけ作っておき、担当者にきちんと引き継ぐだけでよい。しかし、頻度が多い、たとえば数日に一回といったペースで発生する問題であれば、すぐに対処しなければ傷口が広がるばかりだ。

問題の「重要性」という切り口もある。従業員個人の不満(たとえば備品のボールペンの書き味)から、会社全体に関わるもの(たとえば大口取引先を失うかどうかの瀬戸際)まで、問題の重要性は様々だ。問題の重要性によって対処の方法も変わる。小さければ無視してもよいだろうし、大きければすぐに対応しなければならないだろう。

「頻度」と「重要性」、この2つの切り口から問題を整理し、それぞれの対処法を検討する(図1)。

図1：問題を「頻度」と「重要性」で整理する

		重要性	
		大	小
頻度	多	①	②
	少	③	④

■1) 頻度多×重要性大

①番のケースは、重要な問題が高い頻度で発

生する場合。

たとえば悪いが、会社が破産の瀬戸際にある場合はこのような状態が続くことが多い。

この状態を放置していたら取り返しのつかないことになるので、その組織が持つ時間と人、お金を使えるだけ使って最優先で対処する。

■2) 頻度多×重要性小

②番のケースは、些細な問題が高い頻度で発生する場合だ。ひとつひとつのインパクトは小さく、たいした問題ではないように見える。しかし繰り返し発生しそのダメージは蓄積していくため、これを放置することは長期的にはより大きな問題を発生させることにつながる。

例えば従業員の不満の声をたいした問題ではないと経営陣が放置した結果、従業員同士で不満が増幅され、ある日突然の大量離職が発生する…といった事態が考えられる。

小さな問題ということは、その解決策も簡単だということがほとんどだ。

重要性が小さく頻度が多い問題に関しては、まだ傷が浅いうちに対応することが望まれる。

■3) 頻度少×重要性大

③番は重要性が高いけれど、まれにしか発生しない問題の取り扱い方だ。

これは保険を考えるとわかりやすい。損害保険は、交通事故などのめったにおこらない事象に対して備えるものだ。毎月の経費(保険料)はかかるが、まさかの時の金銭的なリスクを減らすことができる。

③に属する問題の対処法は、万が一起きた時を想定したマニュアルを作っておくことだ。

めったに起きない災害を恐れて、毎日のように避難訓練をしては仕事に支障がでてしまい本末転倒だ。③番の問題に関しては、対処法を想定して



マニュアルを作った後は忘れてしまった方がよい。

■ 4) 頻度少×重要性小

最後の④番は、頻度も少なく重要性も小さい問題だ。これに対して予め備えておく必要はない。めったに起きないことであるし、もし起きたとしてもそれほど大きなトラブルにならないからだ。普段は放置しておき問題が起きてから対応した方が、全体の費用はかからないだろう(図2)。

図2：頻度と重要性毎の対処法

番号	頻度	重要性	対処法
①	多	大	全資源を投入して対処
②		小	早めに芽を摘む
③	少	大	対応策を作り、忘れる
④		小	放置し、発生時に対応

■ 頻度と重要性は他の問題との相対比較で決定する

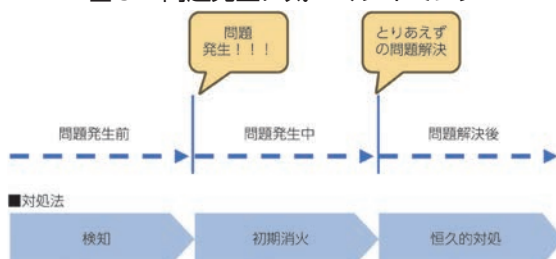
頻度と重要性を測るための明確な基準はない。現在抱えている複数の問題を比較して、あくまで相対的なものとして頻度と重要性を決めていくことになる。

同じような内容の問題でも、組織によってその頻度と重要性は変わってくる。

■ 問題にどの地点で気づくかで、対処方法は変わる

つぎに、問題発生に気づくタイミングによって対処方法が異なることを説明する。タイミングは問題の発生前、発生中、発生後の3つの時期のどれかとなる(図3)。

図3：問題発生に気づくタイミング



■ 問題発生前の対処「検知」

問題発生前には何が起きるかはわからない。そこで、普段とは違う数字の変化だったり、なんとなくの空気感だったりといった、問題が起きる前触れを「検知」することが重要となる。

検知の精度は経験を積み上げれば向上していき、問

題が発生する前の、軽微な段階で対処が可能になる。いずれ重要性の高い問題が発生することが少ない組織が出来上がっていく。

検知の仕組みは、会計システムによる数字の変化を示す警報だったり、従業員の不満を吸い上げる仕組み、最近だとITやセンサーを活用したデータ分析など様々なものがある。

もっとも「検知」を100%にすることはできない。100%を目指せば膨大なコストがかかって現実的ではないからだ。

■ 問題発生中の対処「初期消火」

検知による予防にもかかわらず問題が発生してしまったら、次は「初期消火」を行うことになる。問題の頻度や重要性を把握し、解決のための具体的な行動を取る。

初期消火は「すばやく、確実に」行う。この段階での対処を間違えると、問題が他の部分に飛び火(延焼)したり、消火したつもりが小さな火種が残り後日再び炎上するといったことになる。

また、問題を解決した結果、新たな問題が発生する…ということもよくある。

営業管理の問題を解決するためにシステムを導入したら、入力に時間が取られて営業マンの顧客訪問効率が落ち、売上が下がってしまうなどがその例だ。初期消火を間違ってしまったといえる。

■ 問題発生後の対処「恒久的対処」

問題がある程度解決したら、次に同じ問題が発生した場合にどうするか、つまり「恒久的対処」を検討することになる。初期消火はスピード重視だが、恒久的対処では問題発生の原因を見極め、二度と発生しない、もしくは発生してもその影響を最小限に留めるための仕組みづくりを重視する。

恒久的対処の方法が決定すれば、「検知」の方法も変わるだろう。今回発生した問題の兆候を検知するための新たなチェック項目が増えるかもしれない。また、これまで重要だと思っていた項目が役に立たないことがわかり、チェック項目から削除されることもある。

■ 終わりに

今回は問題解決の優先順位の付け方と、措置のタイミングについて書いた。

次回は、問題が発生した場合にどう対処すればいいのか、6つのパターンに分けて説明していく。