

PROBLEM
SOLVING



PROBLEM
SETTING



PROBLEM
FINDING

会社 の

問題
解決

もん
だい
かい
けつ



課題
設定

か
だい
せつ
てい



問題
発見

もん
だい
はっ
けん

ながい つねお
永井恒男
TSUNEO NAGAI



さいとうけんた
齋藤健太
KENTA SAITO

はじめに

読者のみなさまにとって、経営における問題とはなんですか？

様々な事柄が浮かぶでしょうが、それが問題だとしたらみなさまにはなんらか現状とは異なる理想の姿をお持ちではないでしょうか？

なんらか理想の姿を持っていて、それと現実になんらかのギャップがあるからこそ「問題がある」と感じるのだと思います。

例えば私（永井）は背が低いですが、特に理想的な身長イメージがありませんので、私にとって背が低いことは問題ではありません。

一方、現在の私の体重は理想の姿を大きく超えていますので、私にとって問題です。日本人の平均身長に比べて、私の身長を問題視するのは馬鹿げています。また理想の体重を明確に定義せず、「太っているので痩せたい」とただ食事を少し我慢したり、運動を始めたりする「なんとなくダイエット」では減量はおぼつきません。減量した後、どのような好ま

しい変化が起きるのか？を想像したり、どのような体重、体型、健康状態が理想の状態なのか？をまず規定する必要があります。そして減量する体重量を決め、どうして理想状態より体重が多いのかを分析し、その解決方法を考え、実行するのが順当な流れです。

同様に、企業経営においても「なんとなくダイエツト」のような状況をよく見かけます。この状態をそれこそ「問題」であると筆者は考えました。現在の経営には、理想の姿を掲げること、しっかりと分析に基づいた問題解決が不足しています。

本書では、第1章から第3章までは、理想の将来像（ビジョン）を掲げることの重要性和その構築の仕方を提示しています。

ほとんどの企業には10年以上先の目標や計画がありません。

代わりに中期経営計画がありますが、そこでは、過去の成長率をベースに3年後や5年後の目標を掲げています。

これでは、未来は過去の延長線上にしかありません。

失われた10年をベースに成長率を規定してきたのですから、失われた20年、30年を迎えたことはなんら不思議ではありません。

筆者（永井）は、理想の将来像（ビジョン）は挑戦的に高いレベルが提示してあり、でき

るだけ詳細に具体的に描かれていて、かつ、関わる多くの人々にとって魅力的であることが重要だと考えています。こうした、野心的で人々をワクワクさせる理想の将来像（ビジョン）が、企業に質と量の成長をもたらすのです。

第4章以降は、理想の将来像を実現するために必要なデータ分析の仕方を提示しています。

企業には、過去から今まで積み上げてきた「実績」という様々なデータが蓄積されています。しかし、多くの企業は、データを持つ本来の意味や活用方法を理解し切れていません。筆者（齋藤）は、データは過去の産物ではなく未来に活かすための道具として活用すべきだと考えています。そのためには、自社の経営にとってどんなデータが必要なのか、あるいは自社に蓄積されているデータを経営にどう活用できるのか、データと真剣に向き合うことが必要です。

データがあなたの会社の経営と結びついたとき、理想の将来像が「現実」のものになっていくはずですよ。

実は、筆者（永井・齋藤）はある反省がベースとなって、本書の執筆をスタートしました。それは、理想の将来像（ビジョン）を考え、提示することが得意な方は必要なデータ分析や

具体的な実行計画を軽視し、データ分析や計画策定が得意な方は現状の改善に意識が向かい、理想の将来像（ビジョン）を描くことを忘れる傾向があるということです。

異なる専門性を持った二人の筆者が共同で執筆することで、その理想の将来像（ビジョン）の提示と、それを実現するためのデータ分析と計画策定の両方をご理解いただこうと思ひ、筆を取りました。

本書では、みなさまとみなさまの組織の理想の将来像（ビジョン）を実現するための、本
当の問題を発見し、解決していく方法を具体的事例も踏まえて説明していきます。

それでは、理想の経営を実現させていくための旅に出かけましょう。

はじめに

003

序 章

ビジョンアプローチとギャップアプローチ

問題発見、課題設定、

問題解決のための2つのスタイル

018

ビジョンアプローチ／ギャップアプローチ
バックキャストイング（未来からの発想法）

未来を語る経営者

022

目標達成のためのギャップアプローチ、

ビジョンアプローチ

026

ギャップアプローチの影響

030

ビジョンアプローチの影響

034

第1章

会社、チーム、スタッフは、
何を指すべきか？

数字以外の魅力的な目標を示そう

中期経営計画と長期ビジョン／魅力的な夢と未来を描く

038

5年後のビジョンを描いてみる

理想の将来像（ビジョン）の策定方法

046

① 強み・価値を発見する

組織の強みを言語化する

047

② どうありたいか、最大限の可能性を描く

自分（達）の“価値観”と“社会的意義”を表現するPurpose
Purposeのミッション、ビジョンとの違い
自分のPurposeと組織のPurposeを言語化する

058

③ 実現したい状態を共有する

強みを活かし、Purposeを実現した将来像を描く

070

④ 新しい挑戦を始める

クリエイティブにチームを動かす

076

どうやって理想の姿に到達するか？

あなたの理想の将来像（ビジョン）は魅力的か？

090

ビジョンを絵に描いた餅にしない

「理想」で終わらせないためには

101

- ① ビジョンをベースにした短期のPDCA（OKR）
- ② Accomplishment Session（振り返りの機会）
- ③ 働くメンバーのコンディションのモニタリングと改善

共に進化し続ける

理想の将来像（ビジョン）とPurpose

110

客観的事実をもとに論理的に解決していく

113

ロジカルにチームを動かす

116

第3章

理想の姿を実現する組織文化とは

経営ビジョンと企業業績の関連性

122

好業績を生む組織風土

組織風土を数値化する（TOMO指数）

134

幸せなスタッフがビジネスの成果を生み出す

140

第4章

問題解決の考え方

データと数字で考える

144

理想の姿を実現させるための道筋を示す

.....
146

そもそも問題解決とは何か

.....
149

経営における問題解決の重要性

.....
153

問題解決し続けられる企業とそうでない企業との違い

問題解決に必要な能力

「ロジカルシンキング」

.....
156

M E C E とロジックツリー

ロジカルシンキングで問題仮説を洗い出す

.....
161

問題解決に活用できるフレームワーク

.....
163

現状分析

「現状の不满」を鮮明にすること

166

データ分析が鍵を握る

168

多くの企業が陥っている現状

171

ビッグデータの活用状況

174

データ分析のアプローチ

178

すべては「目的の明確化」からスタート

ロジカルシンキングで「仮説の洗い出し」を

仮説の検証は「分析方法の定義」が重要

データ分析の精度は「データの収集」で決まる

データ活用のポイント

自社データの整理の仕方

192

- ① 店舗における問題／② 商品(MD)における問題
- ③ 顧客における問題

外部データの活用方法

211

- ① 人口統計データ／② 消費動向データ／③ 業界動向データ
- ④ 競合データ／⑤ 消費者調査や実地調査

「データ分析」は大きな傾向から

218

具体的な打ち手へ繋げる「課題設定」

220

分析結果から

具体的な数値計画に落とし込む

223

本来あるべきギャップアプローチとは

具体的な事例でデータ分析をしてみる

定量的な分析に基づいた具体的な計画

228

データ分析の流れ／①目的の明確化／②仮説の洗い出し

③分析方法の定義／④データの収集／⑤データ分析

⑥課題設定

具体的なアクションプランへ落とし込む

267

各アクションプランを事業計画に落とし込む

270

問題解決プロジェクト

事業計画はPDCAを回すための道しるべ

274

PDCAを回すための4つの武器

275

- ① 実行するためのプロジェクトチームをつくる
- ② 各施策を実行するための役割分担とToDoListの作成
- ③ 検証・改善の意思決定をするための会議体
- ④ 意思決定スピード・質を格段に上げるための可視化

ビジョンアプローチとギャップアプローチを
組み合わせる

284

おわりに

286