

(3)「社員バージョンアップ」のための 全体観アプローチとは？

経済環境は厳しさを増しています。今後もこの傾向はずっと続いていくことでしょう。
そして、こうした環境下で事業の新たな作戦を立ててそれを実行して行くには、社員には
従来よりレベルの高い戦闘力、つまりバージョン・アップが求められることとなります。

これには「問題解決力」と、資料を使った「ドキュメント・コミュニケーション力」が鍵となり
ます。

なぜ、問題解決力とドキュメント・コミュニケーション力が重要なのでしょうか？

それは、この2つがあらゆる仕事に欠かせない基本OS(オペレーティング・システム)であ
るからです。(詳しくは関連情報1～2をご参照下さい)

そして、これらのスキルのバージョン・アップを図れば、現在垂れ流されている膨大な無
駄が省けて、社員も会社全体も生産性が大きく上がるからです。(詳しくは関連情報3～6
をご参照下さい)

そして、このバージョンアップのためには2つの全体観アプローチがお奨めです。

- 1 「問題解決の全体観アプローチ」
- 2 「ドキュメント・コミュニケーションの全体観アプローチ」

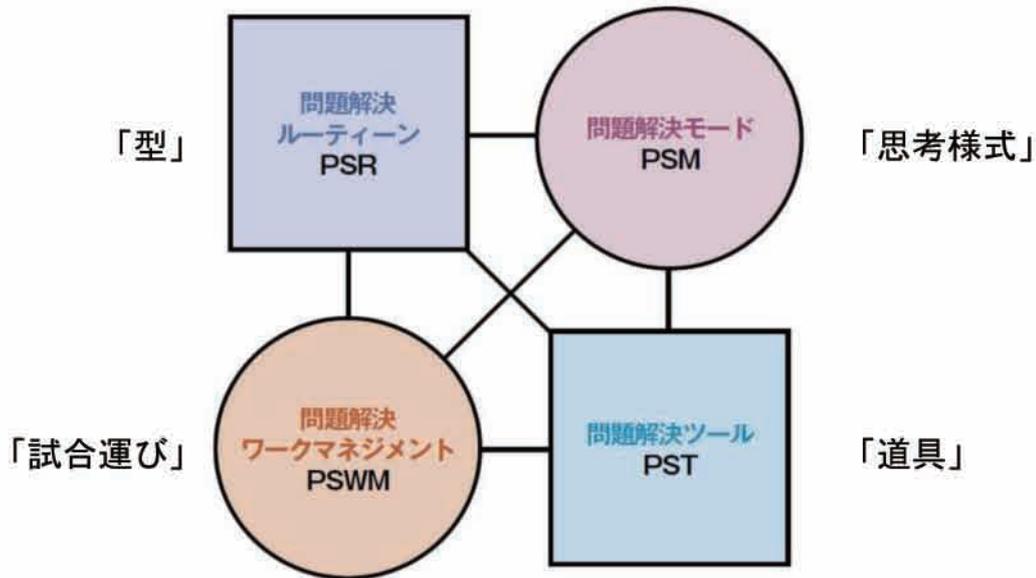
なぜならば、これらの全体観アプローチを使えば、社員にも組織全体にも、効果的かつスピー
ディーに基本OSをインストールできるからです。(詳しくは関連情報7をご参照下さい)

1 「問題解決の全体観アプローチ」

これは問題解決に不可欠な4つの要素、「型」「道具」「思考様式」「試合運び」を有機的に組み合わせて、実際の問題解決を効果的・効率的に奨めるアプローチです。(下図)

問題解決の全体観アプローチ

(出版書籍『問題解決の全体観』より抜粋)



「型」

問題解決に適した思考の手順である。
代表的なものとして、「空・雨・傘」などがある。

「道具」

使用頻度が高い「論理ツール」や「仮説志向」をうまく使うことである。
この「論理ツール」の中に、MECEやフレームワーク、ロジック・ツリーなどが含まれる。

「思考様式」

問題解決に役立つ「取り組み姿勢」、「ものの見方」、「アタマの使い方」のことである。
例えば、自ら答えを創る姿勢、複眼で観る努力、直観力と論理力を組み合わせる思考法などである。

「試合運び」

問題解決の仕事の進め方、マネジメントのことである。例えば、いわゆる仕事を「仕事」（ある成果を出すために思考する）と「作業」（思考のために準備する、思考したことを実行する）に分けて管理したり、プロジェクトマネジメント術を工夫することなどである。

具体的に言えば、仮説志向で空・雨・傘を組み立て、あらゆるものの見方を駆使して有効な解決案を創り出す。そして、この手順を進めるに当たって、期限内で最もベターな答えを導けるように、常に「試合運び」を意識しながらプロジェクトを進めていくというイメージになります。

逆に言えば、どれが欠けてもいけない。例えば、「試合運び」が悪くて、終盤で息切れがしたり、「やっつけ仕事」になるようでは、問題解決力が高まったとは言えないのです。

2 ドキュメント・コミュニケーションの全体観アプローチ

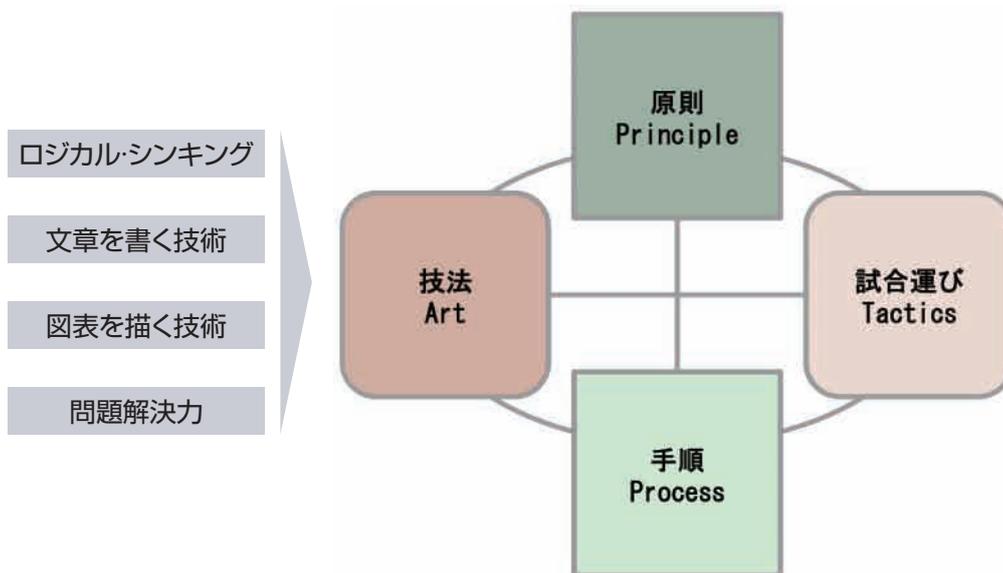
これは、ドキュメント・コミュニケーションの効果・効率を大きく改善するために、「原則(いわば心構え)」「手順」「技法」「試合運び」を組み合わせしていくアプローチです。(下図)

コミュニケーションには常に相手が存在します。

このため、単に個人の生産性向上(いわば個人戦)に留まらず、組織全体の生産性向上(いわば団体戦)にも目を向けることがポイントとなります。

ドキュメント・コミュニケーションの全体観アプローチ

(出版書籍『ドキュメント・コミュニケーションの全体観』より抜粋)



「原則」

ドキュメント制作において、守らなければならない3つの「原則」がある。「解・動・早」(かい・どう・そう)、「問題解決コミュニケーション」、「スタンド・アローン」である。

多くの人にとっては、どれも耳慣れない言葉だろう。

そして、「耳慣れない」ということは、ドキュメント制作にあたってこれらの原則がほとんど意識されていない、守られていないということでもある。

ここに多くの会社のドキュメント・コミュニケーション問題の本質がある。

というのは、これらの「原則」が守られていない限り、いかに時間やコストをかけても、まず効果的なドキュメント・コミュニケーションには成り得ないからである。

「手順」

会社では多くのドキュメントが日常的につくられている。
しかし、その制作手順については、ほとんど確立されていないといっても過言ではないだろう。

このため、多くの人が苦勞しながらドキュメント制作に取り組んでいる。
しかし、実はどのようなドキュメント制作にも使える、汎用性の高い手順がある。
それは「ストーリーづくり」、「構成検討」、「図表ページ造り込み」、「全体調整」という順に沿って制作を進めていくものである。

そして、経験的にいえば、この「手順」を使うことで、実戦での悩みは大幅に減り、しかも良質なドキュメントを効率的に制作しやすくなる。

「技法」

ドキュメント制作には、いくつかの基本技術が必要である。
「考える技術」「文章を書く技術」「図表を描く技術」などである。
しかし、基本技術を覚えても、それだけで効果的なドキュメントがつかれるとは限らない。
なぜならば、知識として習得することと、実戦で使いこなすことの間には大きな溝があるからだ。

そして、その溝を埋めるためには、実戦的な「技法」が必要になる。
「技法」とは、知恵を働かせ、思考をフル稼働し、融通を利かせながら、知識と実戦の溝を埋めていくための方法論と考えるもらえばよいだろう。

基本技術を習得した人でも実戦で四苦八苦するのは、この「技法」を使いこなせないためである。

「試合運び」

多くの人も会社も、ドキュメント・コミュニケーションにおける「試合運び」の重要さに気が付いていない。
試合運びとは、ドキュメント・コミュニケーション全体の「進め方」「持っていき方」といったようなもので、知恵や工夫が求められるところである。
しかし、実はこの試合運びをうまく行くと、ドキュメント・コミュニケーションの効果・効率はさらに大きく改善されるのである。

この試合運びは「個人戦」と「団体戦」に分けて捉えると解りやすい。
「個人戦」とは、個々人の仕事の進め方やPCオペレーションを再編成することである。これを行えば、個々人が「より効果的な」ドキュメントを「より効率的に」制作できるようになる。

「団体戦」とは、会社全体でDCI(ドキュメント・コミュニケーション・イノベーション)を進めて、新しい「共通言語」を導入することである。
これを行えば、会社全体のコミュニケーション能力が高まるとともに、無駄を大幅に削減できるようになる。

関連情報一覧

関連情報1,2,3,6,7は『Think』2010年Autumn号に掲載された記事の一部を再編集したもので、また3,4は出版図書『ドキュメント・コミュニケーションの全体観』からの抜粋です。

関連情報1：

すべての社員は「問題解決の当事者」である

関連情報2：

問題解決力とドキュメント・コミュニケーション力は、あらゆる仕事の基本OS(オペレーティング・システム)である

関連情報3：

基本OS軽視が引き起こす個人と組織の危機

関連情報4：

ドキュメント・コミュニケーションの大問題とは？

関連情報5：

ドキュメント・コミュニケーションの膨大な無駄とは？

関連情報6：

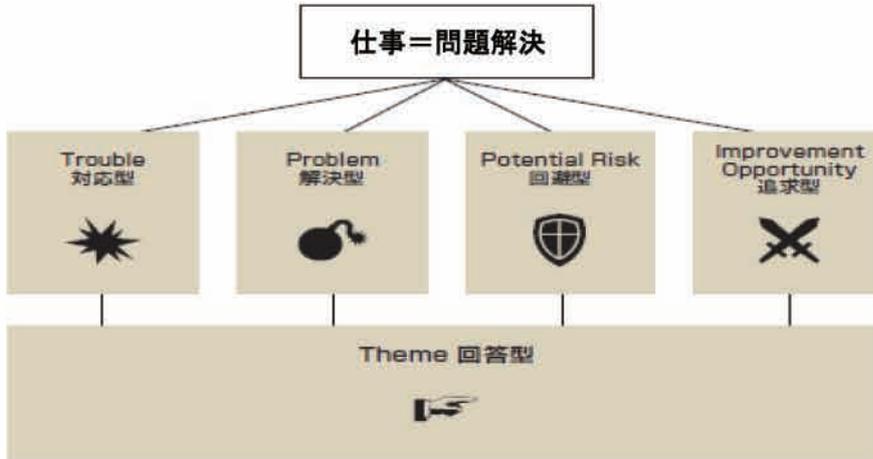
個人の「Wake up !」「Version up !」と組織の「Stage up !」

関連情報7：

全体観アプローチのメリットとは？

関連情報1： すべての社員は「問題解決の当事者」である

問題解決のレンジを少し広げてみると、仕事はすべて5つのタイプの問題解決と結びついている。(下図)



例えば、

- 1) 顧客からのクレームや工場事故が突然発生したとき、その対応や再発防止に関わる仕事はTrouble対応型の問題解決。
- 2) 「業績が下降気味である」「部門間の意思疎通が悪くなっている」といった、トラブルほどの緊急性はないが、明らかに何らかの問題が発生している状態を改善する仕事はProblem解決型の問題解決。
- 3) コンプライアンス問題に備えて組織を作ったり、研修を行う仕事は、将来発生しうるリスクを防ぐためのPotential Risk回避型の問題解決。
- 4) 今以上に生産効率や環境改善にチャンスを見つけ出してその実現に取り組む仕事は、ベターな状況を追い求めるImprovement Opportunity追求型の問題解決。
- 5) 上司からの「利益率を改善する最善の方法を報告せよ」といった問題テーマに応えるのはTheme回答型の問題解決。(なお、このTheme回答型は1)~4)のすべてにおいても発生する)

一方で、問題解決という言葉からは縁遠く思われるような仕事も、感度を上げて捉え直せば、この5タイプの問題解決のいずれかに該当する。

例えば、一般的な事務仕事は業務停滞を防ぐという意味でPotential Risk回避型の問題解決といえる。

社員旅行の幹事ならば、社員間のコミュニケーションを円滑にするImprovement Opportunity追求型の問題解決だ。

また、工場の設備やエレベーターを点検する仕事なども万が一不具合が発生した場合のダメージを未然に防止するPotential Risk回避型の問題解決である。

つまり、問題解決とは「コンサルタントや企画スタッフといった特殊な人達が行うもの」ではなく、仕事をしている全ての社員は「問題解決の当事者」ということである。

関連情報2： 問題解決力とドキュメント・コミュニケーション力は、 あらゆる仕事の基本OS(オペレーティング・システム)である

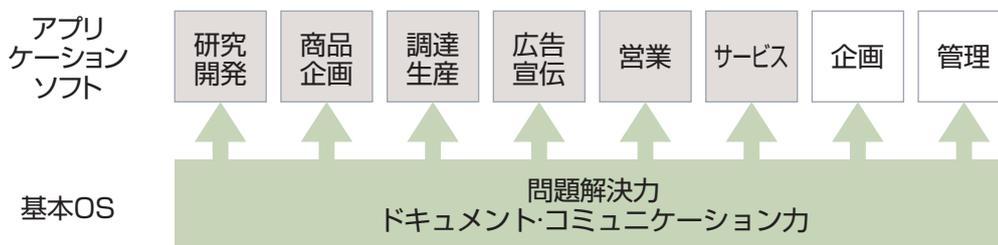
「仕事はすべて問題解決」であり「社員はすべて問題解決の当事者」です。
そして、ほとんどの問題解決には、資料を使ったドキュメント・コミュニケーションが伴います。
これはいかなる仕事、事業・部門・ポジションにおいても変わりません。

つまり、問題解決力とドキュメント・コミュニケーション力は、あらゆる仕事に共通する「基本OS(オペレーティング・システム)」にあたるということです。

一方、業務知識・専門知識などは、いわばアプリケーション・ソフトにあたります。
そして、これらのアプリケーション・ソフトは良質な基本OSの上で動いてこそ、良質で価値のある仕事につながりやすくなります。(下図)

しばしば専門職は「専門バカ」、一般管理職は「ただのバカ」と揶揄する表現を耳にすることがありますが、これらは問題解決力やコミュニケーション力が問題視されているということではないでしょうか？

個別の業務知識・専門知識



関連情報3： 基本OS軽視が引き起こす個人と組織の危機

しかし、個人レベルでも会社レベルでもこの基本OSとアプリケーション・ソフトの関係が十分に認識されていない。

個人レベルでは、即効性が高く見える専門知識は学んでも、その根本にある問題解決力がなおざりにされやすい。

また企業レベルでも、専門知識を教える教育研修は行われても、その根底で機能する問題解決力に関しては十分な教育が行われているとは言えないだろう。

つまり、基本OSである問題解決力が軽視されてきたのである。

ところが、いまやそれでは済まなくなってきた。

というのは、時代の変化はすべての個人、会社に新たな問題解決力を要求しているからである。

例えば、個人ベースでは従来のやり方で仕事をいくら頑張ってもなかなか成果に結びつかず、時には自分の肉体や精神に過剰負荷を掛けざるを得なくなってきた。

これは、我々が取り組んでいる問題が以前より難しくなっており、従来のやり方では出口が見えなくなっているということだ。

そして、ここ10年ぐらいで多くの人はPC操作、あるいは語学といった様々な知的アプリケーション・ソフトを身に付けたが、それが問題解決力の向上には必ずしも結びついていないということでもある。

企業ベースでは、新しい経済環境にうまく対応できない企業が増えている。

これは、個人ベースの問題解決力が相対的に低下しているため、個人の集合体である企業の問題解決力も低下せざるを得ないからだ。

しかし、その打開策を求めて会議や打ち合わせを招集しても、問題解決力不足の社員が集まっていたらベターな問題解決案は見つからない。

そして、成果が上がらない割に、無駄な間接費ばかりが高み、ストレスがさらに溜まる。このような現象が起こっているのではないだろうか。

関連情報4： ドキュメント・コミュニケーションの大問題とは？

どこの会社でも日常的に行われているドキュメント・コミュニケーションではあるが、大きな問題が発生している。

それは、「コミュニケーションのための資料でありながら、コミュニケーションの役割を果たさない」というDC資料が至る所に氾濫しているという問題である。

あなたの身の回りにあるDC資料をいくつか見直して欲しい。

そうすれば、例えば次のようなDC資料があまりに多いことに気が付かれるはずだ。

(1)「内容」が解りにくい

例えば次のようなDC資料である。

『要するに』が無いので解らない

様々な情報や分析は含まれているが、「要するに何なのか?」「要するにどうすればよいのか?」という結論が曖昧、あるいは欠落しているドキュメントのことである。

筋道が見えないので解らない

結論はあるものの、「なぜ、そうした結論になったのか?」に対する納得性が乏しいドキュメントのことである。

何も書いていないので解らない

ドキュメントに挿入されているデータやグラフに、その意味合いを解釈したメッセージが書かれていないものである。

だから、その図表から何を言いたいのがよく解らない。

(2)「形」が解りにくい

例えば次のようなDC資料である。

なぜ、そのように構成されているのか解らない

章やページの並べ方に脈絡が無く、ただ乱雑に並べられているドキュメントのことである。作り手の中では筋道が立っているのかもしれないが、読み手は理解に苦しむことになる。

どこに何が書いてあるのか解らない

ページの中の様々な場所に文章(メッセージ)が書かれていたり、ページ毎にフォーマットや表現の仕方が異なるドキュメントのことである。

だから、大事なメッセージを探すのに手間取ったり、間違った解釈をしやすくなる。

書式がバラバラで解らない

ミーティングでは、次のような使用ソフトも、縦・横も、用紙サイズもバラバラなドキュメントが同時に配られることがある。

- ワードを使って叙述的な文章が続くA4サイズ・縦向き資料
- パワーポイントを使って重要ポイントを説明するA4サイズ・横向き資料
- エクセルを使った数値中心のA3サイズの資料

こうしたケースでは、我々はまず資料毎にアタマの中で解読方法を切り替えなくてはならない。しかも、最後にはそれらを再統合しなければならない。

ところが、我々のアタマはそれほど器用なわけではない。このため、こうした「書式がバラバラ」なケースでは、どうしても解りにくくなるのである。

関連情報5： ドキュメント・コミュニケーションの膨大な無駄とは？

このDC資料の質の悪さは、目に見えにくい2つの膨大な無駄を発生させている。

ドキュメントを「つくる無駄」とドキュメントに「付き合わされる無駄」である。これらを合わせると、会社ベースでも個人ベースでも「意味がない膨大な無駄」が発生していることになる。

(1) つくる無駄

これは、ドキュメントの作り手、すなわち発信サイドに発生する無駄である。

情報収集の無駄

「どのようなドキュメントをつくれればよいのか」のイメージが無いまま、情報収集に長時間費やす。

多くの時間が「見通しのない探し物」にあてられて、結果的にドキュメント制作そのものに使える時間が減少する。

制作そのものの無駄

ゴールのイメージが無いまま、パソコン作業を1日中続ける。

その結果、質が悪くて解かりにくいドキュメントづくりに時間が浪費されている。

摺り合わせの無駄

ドキュメントの質が悪いので、何度も打ち合わせをしたり、書き直しをする。

そこでは制作の当事者のみならず、その上司・チームメンバーなどが巻き込まれるので、彼らにも時間や手間の無駄が発生する。

ドキュメント制作に関わった人ならば、いずれも思い当たるフシがあるのではないだろうか？

(2) 付き合い合わせられる無駄

これは、ドキュメントの読み手、すなわち受信サイドに発生する無駄である。

ドキュメントを読まされる無駄

会社では様々な資料が回ってくるが、その質が悪ければ理解するのに余分な時間や手間がかかる。

会議に参加する無駄

しばしば、質の悪いドキュメントを使った内容の乏しい会議に参加して、終わるまでじっと耐えていなければならなくなる。

議論の無駄

打ち合わせでは、しばしば質の悪いドキュメントが原因で、あまり意味のない議論が発生する。

これによって会議が迷走すれば、非生産的だと思いつつも長時間、あるいは何回も拘束されることになる。

これらもまた、ビジネスマンならば、日々経験していることではないだろうか？

これは、多くの会社で「意味がない膨大な無駄」が垂れ流されているということである。

意味がない無駄

無駄には、「意味がある無駄」と「意味がない無駄」がある。

前者は、それが教訓となって将来に役立つような無駄のことである。

後者は、将来の役にも立たない単なる無駄のことである。

そして、このDCの無駄は全く「意味がない無駄」である。

なぜならば、質が悪くコミュニケーションの役に立たない、いわばどうしようもないドキュメントのために大切な経営資源が浪費されているからである。

膨大な無駄

会社では至る所で、四六時中、様々な会議が行われている。

そして、こうした会議ではほぼ間違いなくドキュメントが使用されているはずだ。

ということは、「つくる無駄」も「付き合わされる無駄」も会社の至る所で、四六時中発生しているということだ。

簡単な試算をすれば1回あたり数十万円かそれ以上の損失になる会社も結構多いはずだ。

まず、あなた自身、あなたの部門、あなたの会社で発生している無駄時間の総和を想像して欲しい。

そうすれば、いかに膨大な時間が無駄に使われているかお解りいただけるだろう。

そして、蛍光灯をこまめに消したりコピー用紙を節約するより、こうしたDC資料の品質改善を図る方が、はるかに効果が大きいことに気が付かれるだろう。

関連情報6： 個人の「Wake up !」「Version up !」と 組織の「Stage up !」

今すべての個人、組織に必要なのは、基本OSである問題解決力の強化に目を向けることである。

個人の「Wake up !」「Version up !」

なぜ仕事、すなわち問題解決がうまくできないのか？

それは「難しいからできないのではない」

仕事の問題解決であり、問題解決には基本OSが必要だということに「気づいていないからできないのだ」(書籍『問題解決の全体観』より)

だから、仕事は問題解決であるという認識の無かった人は、まず自分が問題解決の当事者であるということをしかりと自覚する必要があるだろう。

そして基本OSのインストールに本気で努める。

つまり「Wake up !」(問題解決に目覚めよ!)である。

また、これまで問題解決が出来ていた人も、問題解決力の「Version up !」に取り組まなくてはならない。

なぜならば、問題が難しくなっていく時に、古い方法論をそのまま使っていれば相対的な戦闘力が落ちて、やがて問題に負け始めるからである。

組織の「Stage up !」

つい何年か前までは、少数の問題解決力に長けた人が優れた問題解決案をつくり、他のメンバーはそれにしたがって仕事をしていれば業績は伸びた。

しかし、もはやこの個人任せ、少数精鋭依存のやり方は通用せず、組織の問題解決力を次の新たなステージに引き上げる、いわば「Stage up !」が必要だ。

このStage upとは、組織に属する個人のレベルアップは言うまでもなく、組織の全員が共通の方法論、いわば「共通言語」を使いこなしながら、個人レベルのみならず組織レベルでも高い問題解決力を発揮出来る状態に進化させることである。

それでは、なぜこのStage upが重要になってきたのだろうか？

それは、今日の問題が難しく複雑になってきたことと関わりが深い。例えば、

問題解決チームの生産性

難しい問題解決を進める際には、様々なバックグラウンドを持った人材、例えば異なる部門の代表者が集まる大きなチーム編成が増えてくる。こうなるとメンバー間でレベル差があったり、共通言語がなければ、チームの問題解決のスピードも質もなかなか上がらない。

現場とのコミュニケーション

企業のトップやスタッフ部門とプランを実行する現場との間に共通言語が無ければ、難しく複雑な問題の意思疎通に時間が掛かるようになる。そうなれば実行が遅れ、なかなか業績改善には結びつかなくなる。

現場の実行力

難しい問題解決になればなるほど、プランを実行する現場にも問題解決力がないと成果が上がりにくくなる。例えば現場でトラブルが発生した場合、現場に問題解決力が無く、その都度上司や本社にお伺いを立てていればどうしても対応が遅れ、顧客の信頼を損ねることになる。

つまり、組織全体の問題解決力があるかないかで、企業業績に大きな差が生じてくる時代になったのである。

関連情報7： 全体観アプローチのメリットとは？

問題解決には、問題解決手順、ロジカル・シンキング、仮説思考など、ドキュメント・コミュニケーションには同じくロジカル・シンキングや文章を書く技術、図表を描く技術など、様々なパーツが紹介されています。

しかし、こうした個別のパーツをいくら身に付けても、実戦的な問題解決力やドキュメント・コミュニケーション力はなかなか身に付きません。

なぜならば、不足している重要なパーツがあり、しかもこうしたパーツをすべて組み合わせて使う方法を知らないと、実際の仕事には適用しにくいからです。

これは多くの人が実感されているのではないのでしょうか？

そこで、こうした問題を解決し、基本OSを効果的・効率的にインストールするのに役立つのが「問題解決の全体観アプローチ」と「ドキュメント・コミュニケーションの全体観アプローチ」です。

このアプローチには3つの大きなメリットがあります。

第1に、あらゆる問題、ドキュメントに対して汎用性が高い。

第2に、問題解決やドキュメント・コミュニケーションの質とスピードが上がる。

第3に、ある程度のレベルに達するまでの時間が短い。

つまり、どのような組織や階層に属する社員であっても、比較的短い時間で基本OSを身に付けることができます。

また汎用性が高いので、組織全体の「共通言語」として使えます。

このため、組織全体の生産性も大きく上がることになります。