

## 3C6 コンセプチュアル・スキルと問題解決の思考技術

飯久保廣嗣（デジジョンシステム） [招待講演]

### 1. はじめに

企業や諸団体におけるマネジメント活動の中で使用されている諸分析技法は、コンテンツ・アナリシスとコンセプチュアル・アナリシスの二つに分類される。

コンテンツ・アナリシスとは当該サブジェクトについて専門的な内容に立ち入って分析する手法である。

一方、コンセプチュアル・アナリシスは、合理的、論理的な思考のプロセスに基づいて分析する手法である。

思考業務の一領域である原因究明のケースを例にとり、この二つの分析方法を説明してみよう。

今、仮に10個の実験対象があり実験の結果7個は、成功したが、3個が不良となり、不良の原因をつきとめることが、課題となっているとしよう。

ここで、不良となった3個のケースを取り上げ、何故この3個は不良となったのかをもっぱら専門の技術や知識を駆使して究明しようとするのがコンテンツ・アナリシスである。これに対し、何故3個だけが不良となり、7個は成功したのかという切り口から接近するのがコンセプチュアル・アナリシスである。

そして、不良のケースは成功したケースとの対比において、どのような特性や差異がみられるのかを明らかにし、その分析に基づいて原因を想定し、不良が発生しないための仮説を構築し、検証しようとするものである。（下記のPAプロセス参照）

つまり、コンセプチュアル・アナリシスは、人間共通に賦与されている理性の働きに基づき、合理的・論理的なプロセスに基づいて問題を解明しようとするものである。

さて、ここに言うコンセプチュアル・アナリシスとは、ラショナル思考の創始者であるC. H. ケプナー博士とその思考法をわが国に導入した筆者を中心とする研究開発グループが、日本の経営環境と企業ニーズに基づきEM (Effective Management) 法として開発した論理的思考技法をいう。

この技法は、企業や行政の優秀な管理職やスタッフが問題解決や意思決定に際してとっている思考方法を体系化・視覚化（様式化）し、誰もが共有化できるものとして構築したものである。

そして、これまで様々な業種にわたる企業や団体における経営の実際活動の中で広く活用され、その論理性と実践性について高い評価をいただいているものと考えている。

ところで、一つの目標に向かって、それを達成しようという人間の行為は、与えられた命題に対して【望むべき－desirable】を可能な限り、助長・促進し、その実現を阻む働きをする原因を克服するものといえよう。

このように考えれば、研究開発や技術改善計画を効果的に推進していくには、経営活動や管理活動を効率良くそして迅速に進めるための手法と基本的には同一のものが求められるものとする。

そこで、以下にコンセプチュアル・アナリシスの基本の解説を試みることにしたい。

## 2. 四つの思考領域

人間が取り組む判断業務は、業種や職種により各種各様に見えるが、我々の研究によれば、あらゆる思考業務は、おおよそ次の四つに分類される。

過去の現象や問題 の原因を究明する 【 P A 】	特定目的に対し最適な 選択肢を選定または 立案する 【 D A 】	実施に際し起こり得る まずい現象への対応策 を予め策定する 【 R A 】
内外環境の変化から発生する課題を明確にし、優先順位を設定する 【 S A 】		

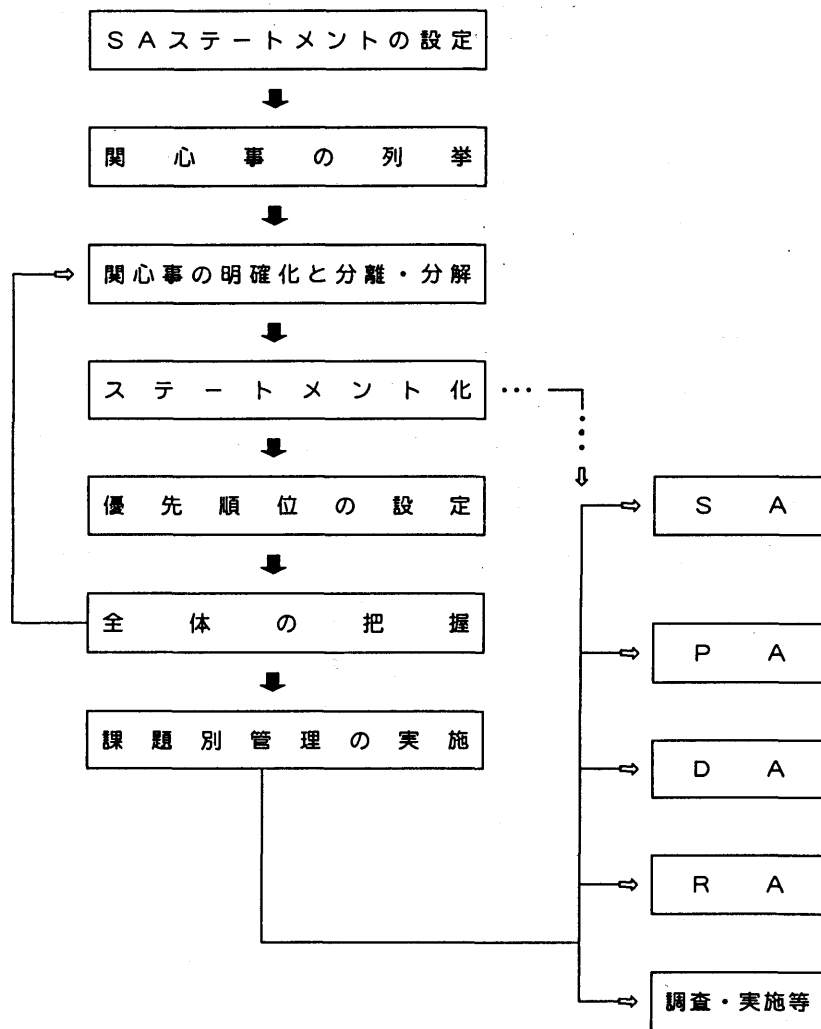
S A : Situation Analysis (状況分析)  
 P A : Problem Analysis (原因分析)  
 D A : Decision Analysis (決定分析)  
 R A : Risk Analysis (リスク分析)

### 3. 思考プロセス

そして上記四領域においては、それぞれ固有の論理的な分析プロセスがある。  
そのプロセスの概要と手順をフローチャート形式で説明したい。

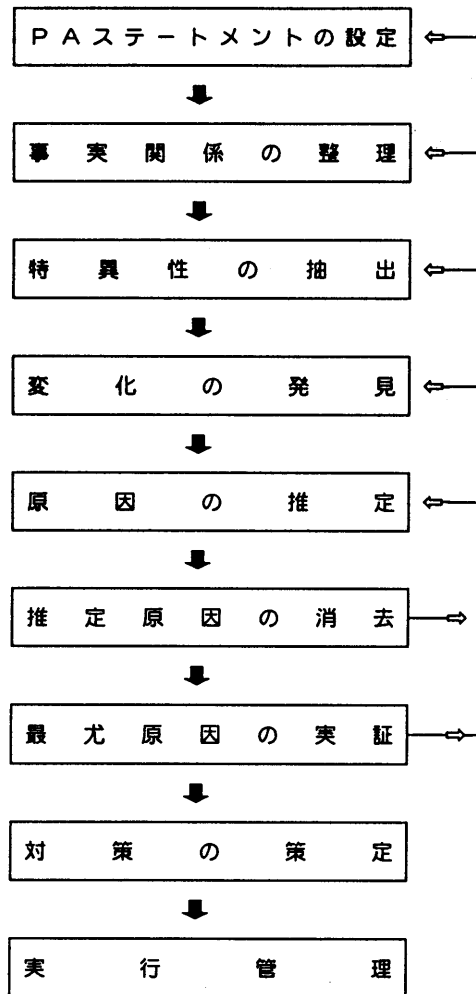
#### 状況分析：SAフローチャート

分析の対象とする範囲を設定し、関心事を列举、発掘し、区分・整理して課題化し、それらに優先順位をつけ、個別の課題として管理しながら問題を処理するプロセス。



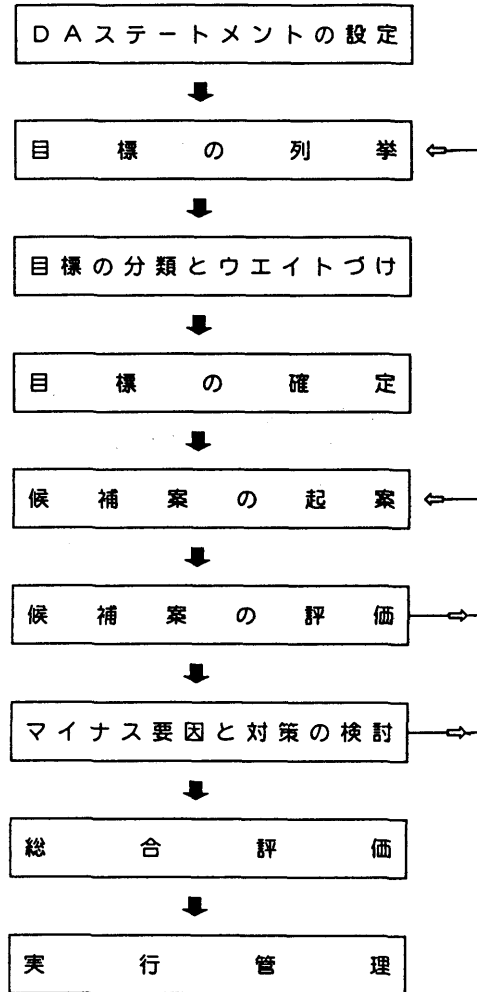
## 原因分析：PAフローチャート

トラブルが発生したとき、発生事実と比較対象を対比させながら発生事実の特性や変化を発見し、それに基づいて原因と考えられる要因をヌケ・モレなく列挙発掘し、それらの推定原因を論理的に検証することによって適切な対策を講じ、発生しているまずい状況を望ましい水準に戻すためのプロセス。



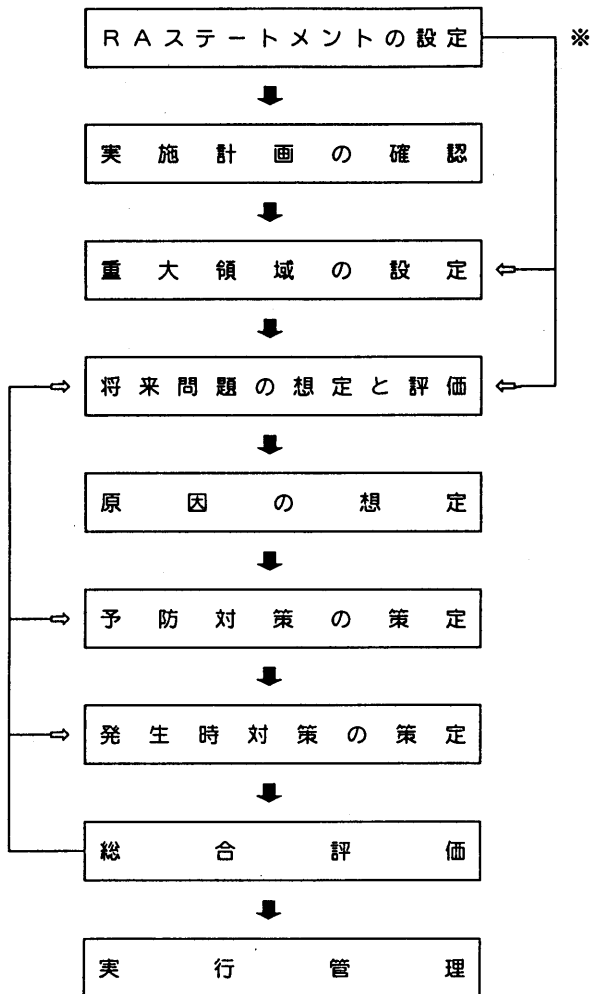
## 決定分析：DAフローチャート

目標（期待成果と制約条件）を明確にした上で、複数選択肢を対比し、知識・経験も加え、更にマイナス面や将来のリスクも勘案して最適と考えられる案を選定あるいは策定するプロセス。



リスク分析：RAフローチャート

将来に起きるかも知れない緊急事態を事前に想定し、そのような事態を回避するための対策（予防対策）を講じ、また事態が起こったときの影響を軽減するための対応策（発生時対策）を準備しておくプロセス。



※災害に類する事柄の場合

以上コンセプチュアル・アナリシスの基本を概説したが、この技法は思考業務に対する一つのアプローチでしかない。

我々の研究によれば、思考業務へのアプローチとしては次のようなものがある。

一つは「創造的直観」である。ブレークスルーを試みる際など、担当者が発揮するかもしれない、ひらめきなどである。

二つは「経験的直観」である。専門領域に関するデータや経験をベースに結論を瞬時に導き出す方法で《暗算》で行うコンテンツ・アナリシスともいえるものである。

また、政治力とかリーダーシップなど複雑な人間関係が介在する場合、しばしば「人間系の解決」が図られることも付記しておきたい。

そして、これらと並存する関係にある「分析系のアプローチ」が上述したコンセプチュアル・アナリシスである。

#### 4. 最後に

今日、我々は「お手本のない時代」に入ったといわれている。

こういう環境のもとでは、各種の判断業務を自主的、主体的に展開することが必要とされる。

そこでコンテンツ・ナレッジやコンテンツ・エキスパティーズのほかに求められるものが、上述の思考プロセスを駆使できる能力、つまりコンセプチュアル・スキルである。

従って、今後は人間の理性に裏打ちされた普遍的で汎用性のある「思考の技術」を身につけ、それを実際活動の中で発揮していくことの必要性がますます高まっていくものと考えている。

特に、これからはリスク・アナリシスの発想が必要とされよう。

わが国ではもともとリスクに対処する発想が希薄で、計画の内容が完璧であれば、リスクアナリシスは必要ないという考え方が一般的であったように見受けられる。

計画の実行過程で問題が生じたら、その時点で「総力を結集して対応する」という考えで、いままでは済んできた。

しかし、今や我々は自ら時代のフォアランナーとして新しい道を切り開いていかなければならない立場にある。こうした状況のもとで計画を効率良くそして迅速に構築し、成功裡に達成していくため、本来の意味で「Preventive Measures」や「Contingent Measures」を計画策定の段階で用意しておく発想が大変重要になっているものと考えている。

#### 参考文献 (飯久保廣嗣 著)

- |                     |         |       |
|---------------------|---------|-------|
| (1) 「実践・問題解決の技法」    | 日本経済新聞社 | 1994年 |
| (2) 「思考技術入門」        | 日経連広報部  | 1993年 |
| (3) 「問題解決の思考技術」     | 日本経済新聞社 | 1991年 |
| (4) 「マネジメントのための質問力」 | かんき出版   | 1987年 |