

提出解決方案……

現在正是「退還」的時候



雅也在新課長的協助下，終於順利調整了期待值，也完成了中間報告，專案進入後半階段。第五週，終於進入提出解決方案的階段。這個星期，他又和涼子一起來找博伯。

雅也・涼子 「博伯，午安。」

博伯 「你們好像很忙，身體還好嗎？」

雅也 「謝謝，身強體壯是我唯一的優點，所以不用擔心。」

博伯 「那太好了。專案也差不多進入後半階段了。」

雅也 「對啊，差不多進入提出最終解決方案的階段了，我正在思考各種方案，所以這一次想請教這方面的問題。」

博伯 「終於進入關鍵階段了，有沒有開始檢驗最初的假設？」

雅也 「多虧之前建立假設時有聽取你的意見，之後的進展很順利。真不敢想像如果在那個階段沒有把握正確方向，現在會變成什麼樣。」

博伯 「太好了，但是也不要太拘泥於最初的假設，要根據之後蒐集的資訊和資料分析，隨時調整方向。之後你有沒有做過什麼分析？」

雅也 「我牢記最終目的最重要這個觀點，訪談了相關者，做了現狀的工時數等問卷調查，也針對實際現況做了事例調查，發現當初的假設大致方向沒有錯。但是，愈是這麼想，就愈覺得有件事不太對勁。」

博伯 「什麼事？」

雅也 「原本交給我們專案團隊的課題是『思考引進新系統必須做的準

備』，但專案的工作愈深入，愈發現首先要做的事並不是引進新系統。」

涼子 「我們在團隊內部討論時，也得出這樣的結果。」

博伯 「我也有同感。其實在討論臨時假設時，我就有這種感覺。」

雅也 「你也這麼認為嗎？但我不知道該怎麼整理這個問題，也不知道該怎麼報告。」

博伯 「現在正是『退還』的時候。」

雅也 「就是你在解決問題基本篇時教我們的『退還』嗎？」

博伯 「對，你們還記得是什麼內容嗎？」

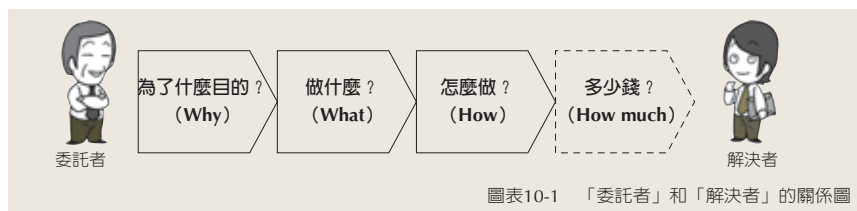
雅也 「我記得把問題解決金字塔的Why / What / How橫向排列後，可以想成是問題解決的委託者和解決者之間的接力賽。」

博伯 「對，就是這種感覺。（圖表10-1）」

（簡單畫接力圖）

雅也 「我還記得重點是在哪一個時間點交棒。」

博伯 「對，你們還記得我曾經說，可以在愈高層次接棒的人，就是能力愈強的解決者嗎？」



地頭力のココロ
提出解決方案……現在正是「退還」的時候

雅也 「我記得。『退還』就是根據委託者原本的意圖，將曾經在低層次接過來的接力棒退還後，回到上一個層次，思考更理想的解決方案。」

博伯 「完全正確，這正是你目前所需要的。」

雅也 「原來只要從這個角度思考就好。這裡的『委託者』是陣內常董，『解決者』是包括我在內的專案團隊。」

博伯 「沒錯。所以，你一開始是在哪個階段接過了接力棒？」

雅也 「呃……我知道了，因為當初說『想引進新系統』，所以我是在What的階段接棒，陣內常董要求我想出如何具體加以實現，也就是提出How的方法。」

博伯 「陣內常董在那個時間點的真正目的是什麼？」

雅也 「當時我並沒有多想，認為專案的目的就是檢討引進系統的最佳方法。」

博伯 「但其實這並不是真正的目的。」

涼子 「對，引進系統只是為了實現某種目的的方法而已。」

博伯 「所以，沒有用語言表達出來的真正目的是什麼？」

雅也 「之所以要引進系統……是希望我們平時在製作給客戶的提案書時可以更有效率。」

博伯 「我想應該是這樣，但為什麼沒有明確說出來？」

雅也 「我相信陣內常董平時和第一線的人員談話時，隨時都帶著這樣的問題意識，在這種情況下，看到那個新系統的試用版，就覺得『就

本質を見る思考力を育てる物語
應用篇 { PART 2 } 問題解決金字塔の應用

是它!』。」

博伯 「我猜想也是這樣，這種情況很常見。不光是這次的案例，所有解決問題的『委託者』和『解決者』的關係中，都很容易發生這種情況。」

雅也 「所以，我平時向客戶提案，也會發生這種情況？」

博伯 「你發現了嗎？其實就是這樣。你之前在實際進行提案活動時，有沒有發現這件事？」

雅也 「說來很慚愧，我很少思考這個問題。以前只要接到接力棒，我就會朝著下一個階段跑。」

博伯 「並非只有你這樣，所有『客戶』和業務員等『解決者』在談生意時，也會出現這種狀況。這可以說是解決問題的重點。上司和下屬間也會發生這種情況，這一點我們之前也說過了。」

雅也 「在經歷這些實際情況後，我才終於了解真正的意義。」

博伯 「現在，回來討論這次的主題。『退還』是怎麼樣的狀況呢？」

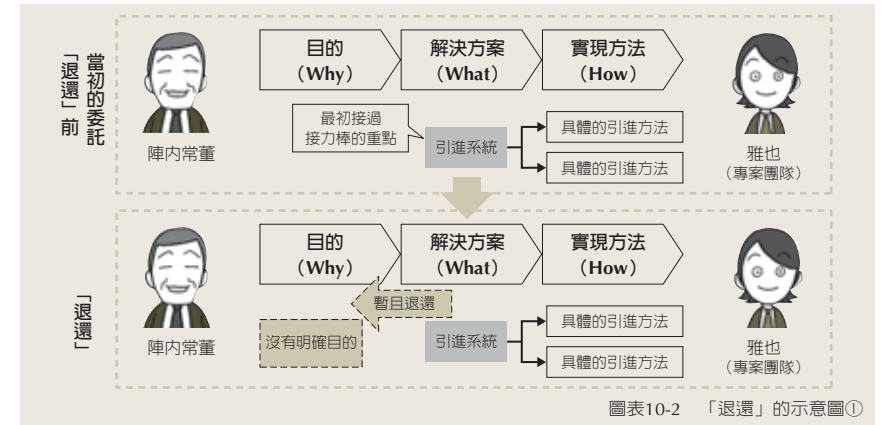
雅也 「差不多是這種感覺……（圖表10-2）」

（在剛才的圖表中補充一些內容）

雅也 「首先，上面那張圖是我一開始接受委託的狀況。在What的階段接棒時，我以為任務是思考可以實現目的的How。」

博伯 「在那個時間點，那的確是委託者和解決者之間的共識。」

雅也 「對啊。但是，我在那個時間點必須向委託者陣內常董明確確認Why。」



博伯 「對，但大部分人沒有做到這一點，其實就是犯了『沒有Why的What病』。」

雅也 「當時我並沒有意識到這個問題。博伯，就像你經常說的，最終目的、Why，才是最重要的。」

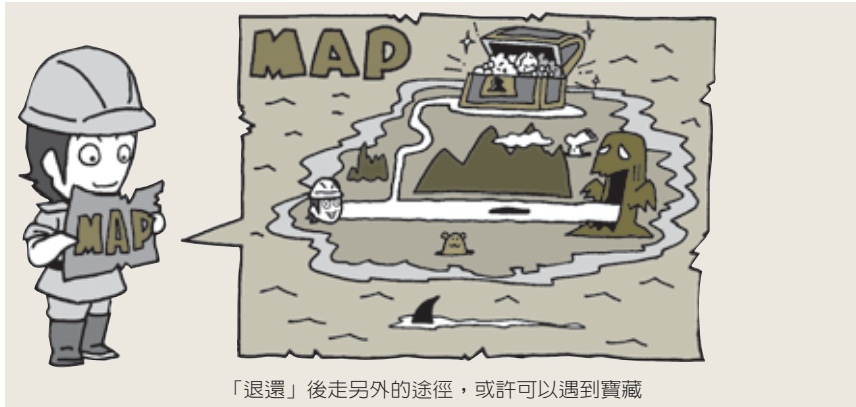
博伯 「你上星期提到要做中間報告，後來情況怎麼樣？」

涼子 「我們根據你之前告訴我們的人、組織、業務流程和系統這些大格局找出了課題，將驗證結果做了中間報告。」

博伯 「結果哪個部分有可能成為課題？」

雅也 「就像一開始提出假設時曾經請教你的那樣，課題不是引進系統本身，而是業務流程，以及沒有專任管理的人員和部門，加上建立資料庫的人無法獲得回報，這好幾條線都很明顯。」

博伯 「很好，很好，現在還來得及補救。雖然現在才發現的確有點晚，



但至少還可以彌補一下。所以，剛才的構圖應該怎麼變更？」

雅也 「就是『退還』的狀況，要在Why的層次重新定義。然後，再思考實現這個Why必須做的事，也就是What……就像涼子小姐剛才說的，根據你之前在建立假設時教我們的分類方法，可以根據系統、業務流程和人與組織這三個大方向進行分類。以大方向來說，除了靠系統實現這個原本的方向以外，還可以從要如何改變工作步驟，也就是工作流程，以及如何改變人員的配置，還有組織、人事評價指標這幾個方向去努力。」

博伯 「或許也可以搭配組合。既然已經出現了這麼多選擇，在這個樹狀結構中，下一步要考慮的是什麼？」

雅也 「對照原本的目的，思考『哪一條線最粗』。」

博伯 「對，可以靈活運用之前的分析。」

雅也 「我原本模糊的想法漸漸有了頭緒，但粗線的部分並不一定指向

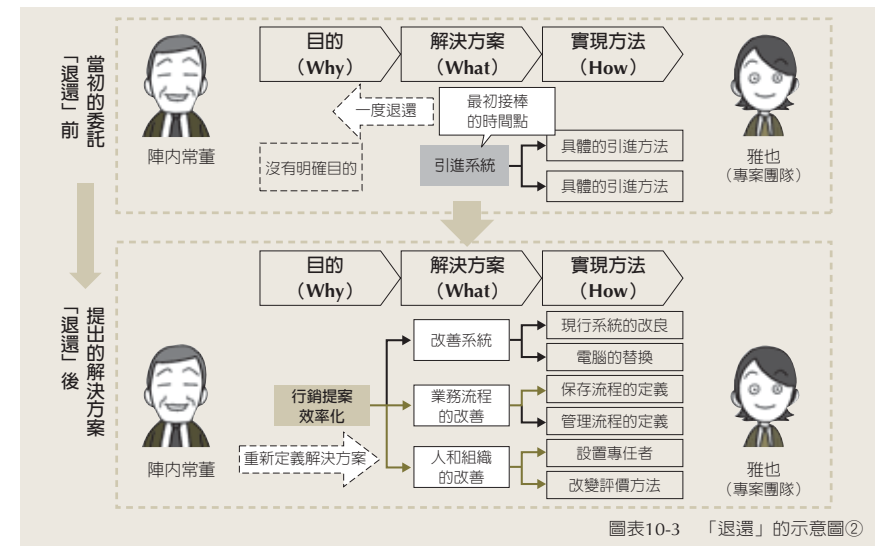
『系統』的方向，這是造成我困惑的主要原因。」

博伯 「哪一部分的線可能比較粗？」

雅也 「根據這次的調查結果，就像涼子剛才所說的，如何妥善建立機制、累積有用的資料是主要問題。為此，有兩大重點，一個是必須激發大家建立資料庫的動機，另一個是爲了能夠在徹底查核資料的基礎上提升整體水準，必須由專人負責，讓流程順利運轉。因此，『流程的定義』、『人和組織』，尤其是『人和組織』部分的線應該比較粗。」

博伯 「能不能把這張流程圖畫出來？」

雅也 「差不多是這樣的感覺。（圖表10-3）」



(整張流程圖畫好了)

雅也 「原來是這樣，我已經理出一個頭緒了。」

博伯 「之後要進一步詳細化時，只要將這張圖向右側的方向具體展開，加以具體化就可以了。」

雅也 「我懂了，之後的方向也明確了，這麼一來，報告內容也差不多有頭緒了。謝謝你！」

地頭力のココロ
提出解決方案……現在正是「退還」的時候

總結

- 認為委託者直接提出的解決方案 (What) 「不太對勁」時，必須考慮委託者真正的意圖 (Why) 是什麼 (退還)。
- 確認委託者的意圖 (Why) 後，重新思考最適當的解決方案 (What)。
- 這種情況下，最佳解決方案往往和當初委託者提出的解決方案不同。

本質を見る思考力を育てる物語
應用篇 { PART 2 } 問題解決金字塔的應用