



持続的成長を目指す 観光経営力向上プログラム

第2回ワークショップ

「問題解決思考ワークショップ：DXに向けた人・組織の課題を洗い出す」

2024年12月3日

本日の内容

問題解決思考の概要	p4
ワークショップ	p15

本日はよろしくお願いいたします。

佐藤 崇道 (Sato Takamichi)



- 有限責任監査法人トーマツ
長野事務所 マネジャー
- 中小企業診断士

- 長野県須坂市出身、長野市在住
- 経営コンサルティング会社にて、大手・中堅企業の事業計画策定支援、人材・組織戦略策定支援、またサービス産業（旅館ホテルが中心）の経営改善支援・事業再生支援業務等に従事したのち、地元長野へUターン
- トーマツ入所後は、中堅・中小企業向けのビジネスコンサルティング業務（業務プロセス改革・基幹システム再構築、人事制度改革、経営計画策定支援等）に従事するとともに、県内の創業支援・スタートアップ成長支援、次世代経営者育成支援、DX人材育成支援等に従事
- 長野県観光スポーツ部の観光事業者向け経営力向上プログラム事業は、令和3年から業務責任者として関与

有限責任監査法人トーマツ（デロイトトーマツグループ）

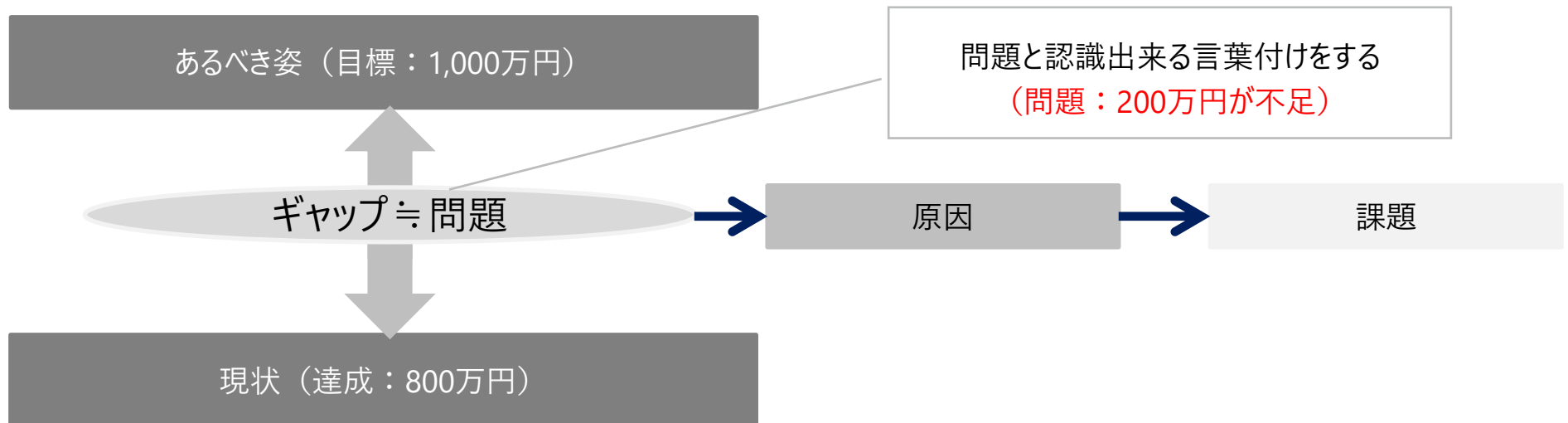
- トーマツは、会計・税務・コンサルティングの専門家組織です。DTTの全世界ネットワークを背景に、国内約30の主要都市の拠点から、グローバルかつ地域密着のサービスを提供しています
- 長野では、有限責任監査法人トーマツ長野事務所（長野市：監査・コンサルティング）と松本連絡事務所（松本市：監査・コンサルティング）、デロイトトーマツ税理士法人長野事務所（長野市、税務）に拠点を構え、連携しながら、サービスを提供させていただいています

問題解決思考の概要

問題とはあるべき姿と現状のギャップであり、実際に生じている事象（以下の例では「200万円が不足している」事象/事実）となります

問題と課題の違い

問題	あるべき姿と現状の乖離（マイナス要素）
課題	問題を解決するための方向性（方向性が見える）



ここでの問題解決の手法とは、あるべき姿と現状のギャップを埋める解決策・手段の具体化手法となります

問題解決の全体像



自社のあるべき姿を整理する確認方法として、5W3Hのフレームワークを用いることで 抜け漏れダブリを防いで、必要十分な内容を検討できます

あるべき姿の具体的な確認方法（例）

WHY	• どのような目的（意識）を持つべきか
WHERE	• どのような局面において？
WHO	• 誰に対して/誰と関わり？
WHAT	• 何を（解決）すべきなのか？
WHEN	• どのような時間感覚を持つべきなのか？
HOW TO DO	• どのような方法を使うべきなのか？
HOW MANY	• どのような程度の量を使うべきなのか？（品質も含む）
HOW MUCH	• どのような程度の金額とすべきか？

“いま”を起点とし、誰から見ても同じように見える・感じられる“事実”を把握することが重要です

現状の把握のポイント

事実

- 過去・現在（たった今）の出来事・状態
- 誰から見ても同じ

【現状の把握を妨げる例】

- 把握すべき事実（事項）が整理できていない
- 事実を報告する発言者（新聞、インターネット）への過度な信頼
- あるべき姿へのこだわりが強く、都合の良い現状だけに目が向く
- 現状維持への願望が強く、あるべき姿を現状に近づけてしまう
- そもそも現状を把握しようという意識がない（行動＝安心、変えない＝安心）

問題＝生じている事象・事実であり、その問題の原因を追究することで取り組むべき事柄を特定することが、課題設定となります

課題設定のポイント

課題設定

原因の追究

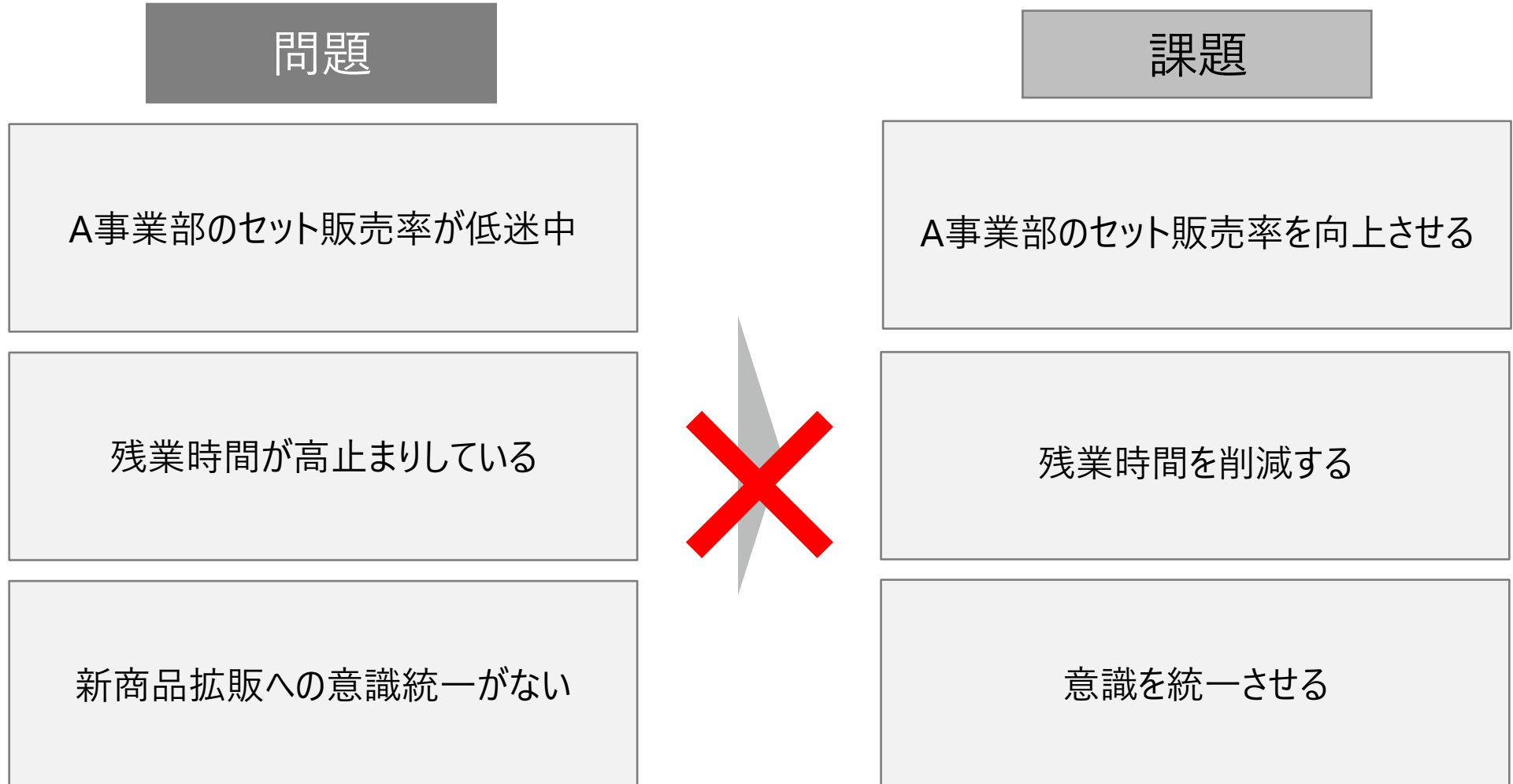
- 「分解」と「深堀」を使い分ける

対処する原因の設定

- 対処する原因から課題を定義付ける

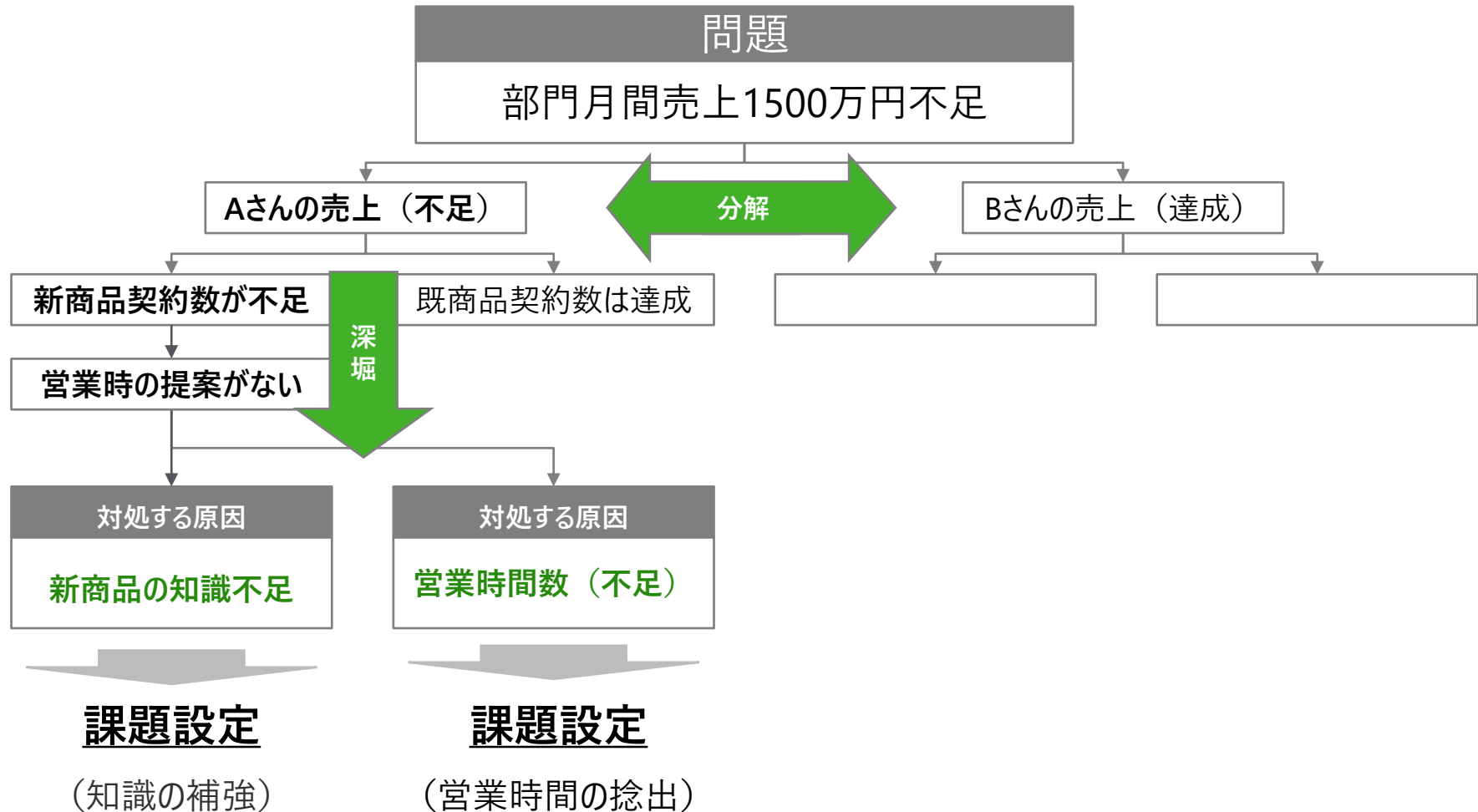
「問題・出来ていないこと→課題・やること」は単純なコインの裏返しではないため、課題を設定する際に注意することが重要です

問題解決につながらない課題設定例



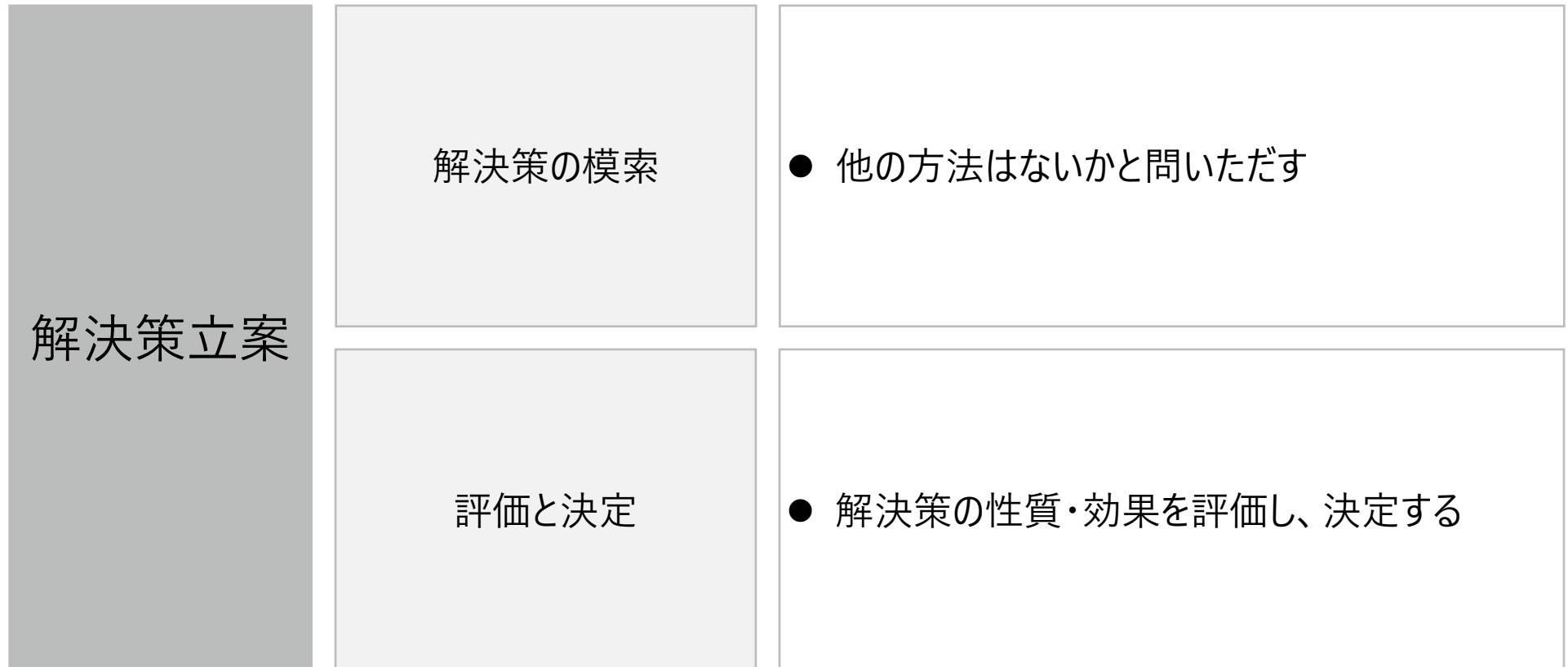
問題の根源を特定するために「分解」と「深掘」を繰り返し、どこ(WHERE)が、なぜ(WHY)、悪いのかを考えた上で、「何をやるのか」が誰にでもわかる言葉で課題を定義付けます

原因の特定プロセス事例



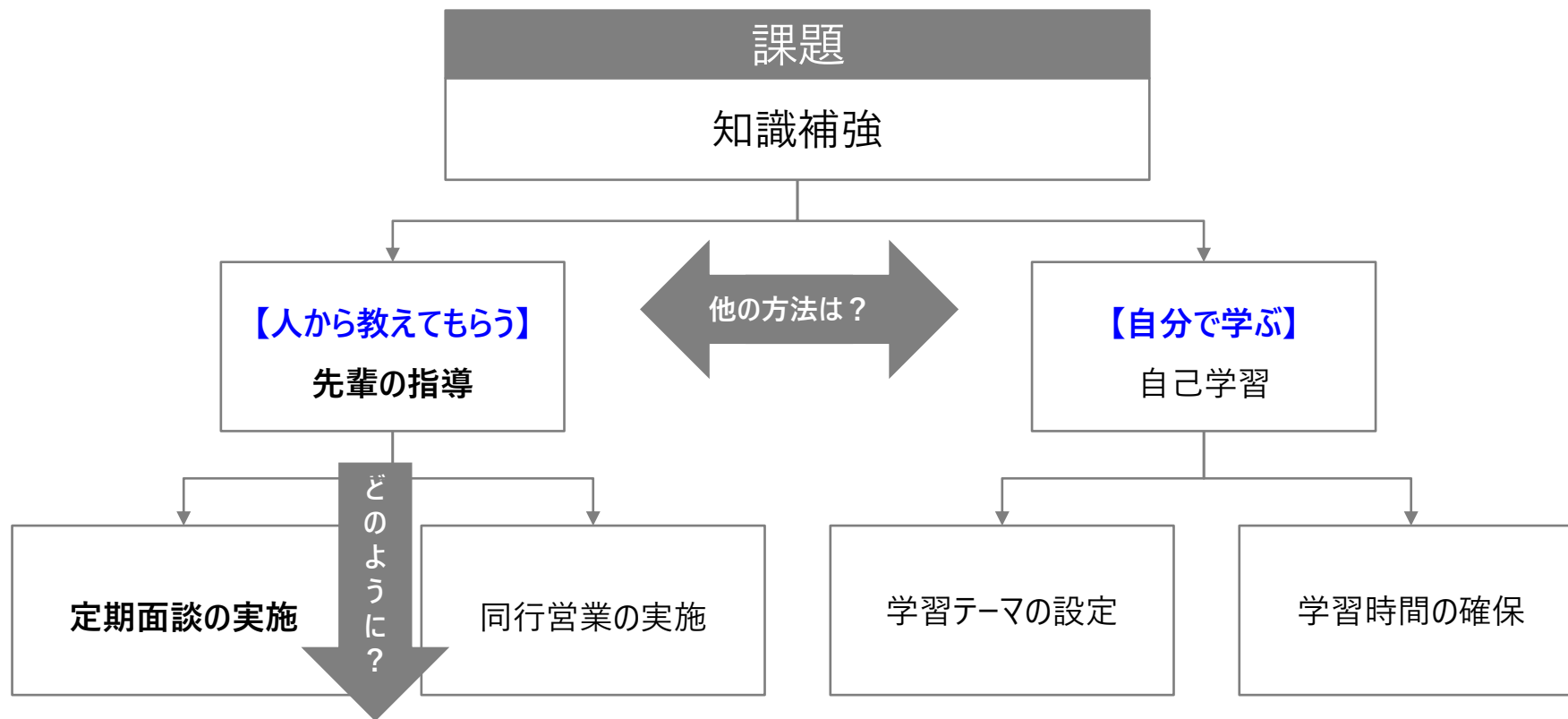
解決策を戦略的に決定していくうえで、問題解決思考を導入することは有益です

解決策立案のポイント



解決策を検討する際には、「方法は1つではない」という意識を持ち、柔軟に考えることを心掛けてください

解決策を模索するプロセス



👉 **制約を設定しすぎないことが重要**
(制約は評価時に考える)

各解決策の実行をイメージしたうえで、4つの観点から各解決策を評価することで、どの解決策を取るのが自社にとってベストな選択であるのか判断できます

解決策の評価・決定

難易度

- 作業内容やメンバー構成から考えて、実務上で対応可能なのか？

コスト

- 必要な金銭、時間等は許容範囲内なのか？

リスク

- 存在の有無、影響規模などは許容範囲なのか？

効果

- 難易度・コスト・リスク等のネガティブ要素を踏まえ、効果は十分と言えるか？

ワークショップ

大谷選手も高校時代に作成していたマンダラートを用いて、目標を達成するために必要な要素、およびその活動計画を可視化することができます

問題解決フレームワークの手法の紹介 | マンダラート（マンダラチャート）

a	b	c						
d	A	f		B			C	
g	h	i						
			A	B	C			
	D		D	あ り たい 姿	F		F	
			G	H	I			
	G			H			I	

手順

あ
り
たい
姿

自社・部署・自身の目標をマンダラートの中央に記入します。マンダラートのメインテーマとなるため、最終的なゴールを意識して、具体的な「姿」が望ましいです

A, B, ..

- ✓ 目標を達成するための重要な要素を8つ書き出します
- ✓ 8個以上となってしまう場合、優先順位（実現可能性や着手容易性）をつけて8個に絞り込みます
- ✓ 要素自体は具体的で、その後の活動に落とし込みやすいものであることが重要です

a, b, ..

- ✓ 各要素（A, B, ...）を満たす/達成するために必要な活動を8個選定します
- ✓ 8個以上挙げられる場合、要素達成の優先順位（ ）をつけて8個に絞りこみます
- ✓ 具体的な活動を記載することで、活動が実践されやすく、かつその後の進捗管理も容易となります

マンダラートは具体的な活動に落とし込むが必要であり、大谷選手の事例等からも実際に取り組むべきことが明確であることが分かります

マンダラートの具体例

体のケア	サプリメントをのむ	FSQ90kg	インステップ改善	体幹強化	軸をぶらさない	角度をつける	上からボールをたたく	リストの強化
柔軟性	体づくり	RSQ130kg	リリースポイントの安定	コントロール	不安をなくす	力まない	キレ	下半身主導
スタミナ	可動域	食事 夜7杯 朝3杯	下肢の強化	体を開かない	メンタルコントロールをする	ボールを前でリリース	回転数アップ	可動域
はっきりとした目標・目的を持つ	一言一葉しない	頭は冷静に 心は熱く	体づくり	コントロール	キレ	軸で回る	下肢の強化	体重増加
ピンチに強い	メンタル	勢気流に流されない	メンタル	ドラ1 8球団	スピード 160km/h	体幹強化	スピード 160km/h	肩周りの強化
波をつくらない	勝利への執念	仲間を思いやる心	人間性	運	変化球	可動域	ライナー キャッチ ボール	ピッチングを増やす
感性	愛される人間	計画性	あいさつ	ゴミ拾い	部屋そうじ	カウント ボールを増やす	フォーク完成	スライダーのキレ
思いやり	人間性	感謝	道具を大切に扱う	運	審判さんへの態度	遅く落差のあるカーブ	変化球	左打者への決め球
礼儀	信頼される人間	継続力	プラス思考	応援される人間になる	本を読む	ストレートと同じフォームで投げる	ストライクからボールに投げるコントロール	奥行きをイメージ

HOTワードを盛り込む	インパクト	わかりやすさ	オフィス風景	Twitter	Instagram	応募者へのフィードバック	自社のアピール	待遇の見直し
数字を使ってアピール	求人票の書き方	具体性	商品情報発信	SNS活用	Facebook	選考スピード	選考辞退の防止	応募者からの連絡に即レス
キャリアパス紹介	風通しの良い社風をアピール	福利厚生をアピール	働く社員の写真	ブランディング	Youtubeに動画掲載	電話で熱意を伝える	連絡時間を考える	丁寧な対応
書類選考での絞り込み	メール返信は当日中	面接担当者を増やす	求人票の書き方	SNS活用	選考辞退の防止	丁寧な対応	スカウトメールの工夫	誰が担当する？
社内調整担当者を増やす	選考スピードを上げる	オンライン面接	選考スピードを上げる	優秀なキャリア人材の獲得	ダイレクトリクルーディング	ノウハウの蓄積	ダイレクトリクルーディング	転職潜在層へのアプローチ
選考フロー見直し	採用担当者の意識	採用管理システム	欲しい人材像の明確化	リファラル採用	採用ページ改善	サービス登録	継続的な情報発信	積極的に連絡をとる
前向き	ストレス耐性	マナー	紹介者の負荷軽減	転職潜在層へアプローチ	オフィスに招待	魅力的な写真	エントリーボタンをわかりやすく	アクセス数の分析
論理的思考	欲しい人材像の明確化	スキル	社内の認知度	リファラル採用	ミスマッチ防げる	キャリアパス	採用ページ改善	競合の分析
成長意欲	チャレンジ精神	コミュニケーション能力	従業員とのエンゲージメント向上	従業員と応募者の関係性	紹介者へのインセンティブ	スマホ対策	募集要項を細かく	デザイン

出所：HR大学「マンダラートとは？目標達成！大谷翔平選手も活用したツールを紹介」
<https://www.hrbrain.jp/media/human-resources-development/mandalart>

自社のドメイン検討のため、マンダラートを活用してアイデア出しを行うことも有効です

マンダラートの活用例（ドメイン検討）

- ✓ ドメイン（事業領域）の検討に際して、アイデアを膨らませる手法の1つとして「マンダラート」を活用する
- ✓ 中央のマスに書いた言葉から連想できるワードを周囲に展開していく
- ✓ さらに深掘りして検討する場合は、連想したワードをマンダラートの中央に書き、連想を繰り返す
※アイデア創造など多くのシーンで活用可能

<例：自動車を例にしたマンダラート>



問題解決思考の考え方を踏まえたうえで、前述で紹介したマンドラートで自社（組織、地域）の目標と、その達成に必要な要素を抽出していきましょう

本日考えていただきたいこと

A	B	C
D	あるべき姿	F
G	H	I

?	?	?
?	?	?
?	?	?

自社の目標についてマンドラートを使って書き出してみましょう

ワーク実施事項

個人ワーク（10分）
グループ内共有（25分）

- ① 前述の解説を踏まえて、「3年後に達成したい目標（≡ ありたい姿）」を描いてみてください。
 - ・ 描く対象（主語）は、自社（組織、団体）でも自地域でも結構です。
- ② 「目標（≡ ありたい姿）」を達成するために必要な要素を、8個書き出してください。
 - ・ 8個以上挙がる場合、実現可能性と着手容易性に基づいて、優先順位をつけて8個を抽出してみてください。
 - ・ 抽出する要素には、「人や組織の成長」「デジタルツールの活用（DX）」に関することは盛り込むことを意識してみてください。
- ③ 時間がある方は、各要素を達成するために必要な要素をさらに書き出してください。
（ワークシート欄外）
- ④ その後、グループの中で各社のマンドラートを共有して、意見交換を行います

ワークシート

②	③	④
⑤	①	⑥
⑦	⑧	⑨

①	
②	
③	
④	
⑤	
⑥	
⑦	
⑧	
⑨	

memo

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務などを提供しています。また、国内約30都市以上に1万5千名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト（www.deloitte.com/jp）をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。DTTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務、法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約345,000名のプロフェッショナルの活動の詳細については、（www.deloitte.com）をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュートーマツ リミテッド（“DTTL”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよびそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301