

“課題設定力強化”のご紹介 (See-Think-Plan-Doサイクル研修)

株式会社レノバパス 代表取締役 西田弘幸

課題設定の重要性

変化の激しい時代に正解は用意されていない。
しかし、間違った課題を上手くやることは最悪の結果を招く。

“正しい” と “間違った” は正解、不正解との意味ではない

- ✓ 課題の目的や背景から社会や組織として必然性があり、必要不可欠か
- ✓ QCDのゴールが明確か？ など

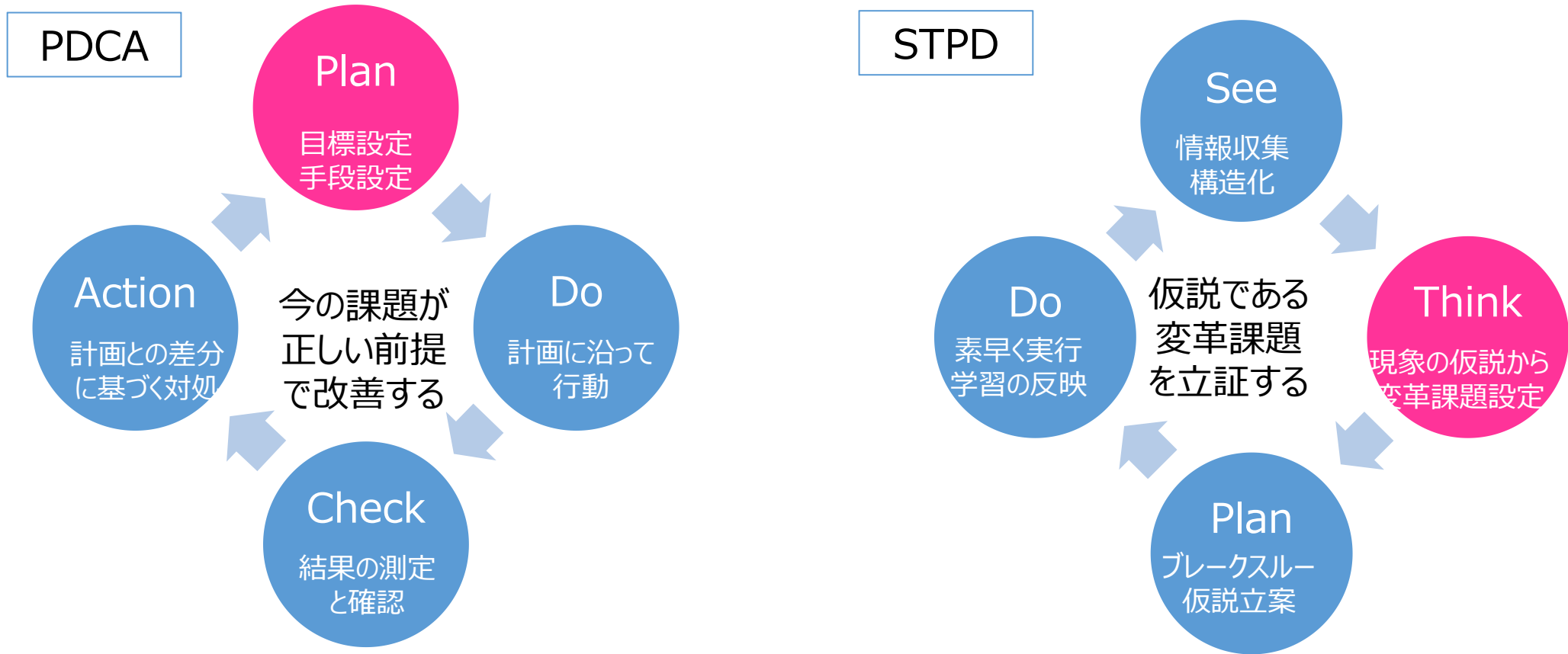
	正しい 課題設定	間違った 課題設定
上手くやる 創意工夫 英知を結集 ワンチーム…	A 	D 
下手にやる 時間・労力 カネ ばかりかかる…	B 	C 

なぜこの判定か？

- A.あたりまえ
- B.ゴールに到達すれば成果→当事者はやりきる自信を得る
- C.失敗が見えるので長く続かない→最悪のダメージは避けられる
- D.何も残らない→当事者は深い喪失感

STPDサイクルとは？

これからの時代に必要なのは、「観て、考え、動く」力です。
PDCAはちょっと違うのではないか？と思ったことはありませんか？



STPDは、予測困難な時代において、本質課題を仮説として設定し、行動しながら立証するフレームワークです

PDCAサイクルの問題点

“継続的な改善”のフレームワークであり、新しい課題の設定に向かない

- 課題設定：正しい課題設定ができている前提で進む
- 計画性：あれもこれも欲張りすぎた計画に（課題の本質が分からない）
- 革新性：本質課題に当たるとサイクルが停止
- 将来性：帰納的アプローチで未知には弱い
- 学習性：サイクル内に学習するプロセスがない
- 組織性：属人的に進む可能性がある

STPDとPDCAの比較

	STPD	PDCA	STPDの強み
目的	柔軟な課題探索と変革	課題の継続的改善	意味や目的の深掘り・再確認
適用領域	VUCA時代の課題発掘 新規事業創出	定型業務(年度計画) 品質管理・工程改善	未知な領域・不連続
課題の前提	現状分析・仮説から	設定済み課題	課題探索向き
計画の扱い(P)	十分なSee⇒Thinkから 絞りこんだ計画	課題の本質追求なく 全方位的計画	仮説検証・トライアル アジャイル開発と相性良
実行性(D)	型にはまらず柔軟 (標準化しにくい)	定型で繰り返しやすい (形骸化しやすい)	柔軟性・まずやってみる
未知課題への対応	アブダクション※ 観察事実⇒仮説ベース	帰納的 過去事例ベース	探究型プロセス
学習・内省の構造	See⇔Thinkの往復でWhy が深まる	Checkによる外部評価	内発的理解
組織運用	提案型マネジメント	階層的マネジメント	自主的・自立型現場 ボトム(ミドル)アップ

なぜSTPDは広く使われていないのか？

本当に変革したいと思っているか？にかかっている

STPDが浸透しない原因

- ①PDCAは決まった目標に向かって継続的な改善が見えるため取り組みやすい
- ②PDCAは長い歴史があり標準手法として根付いている
- ③See、Thinkが抽象的で、思考プロセスに実践的な経験が必要
- ④研修プログラムが整備、体系化されておらず、ファシリテートできる人材が限られている
- ⑤階層的、トップダウン組織ではボトム（ミドル）アップの活動が見えにくい

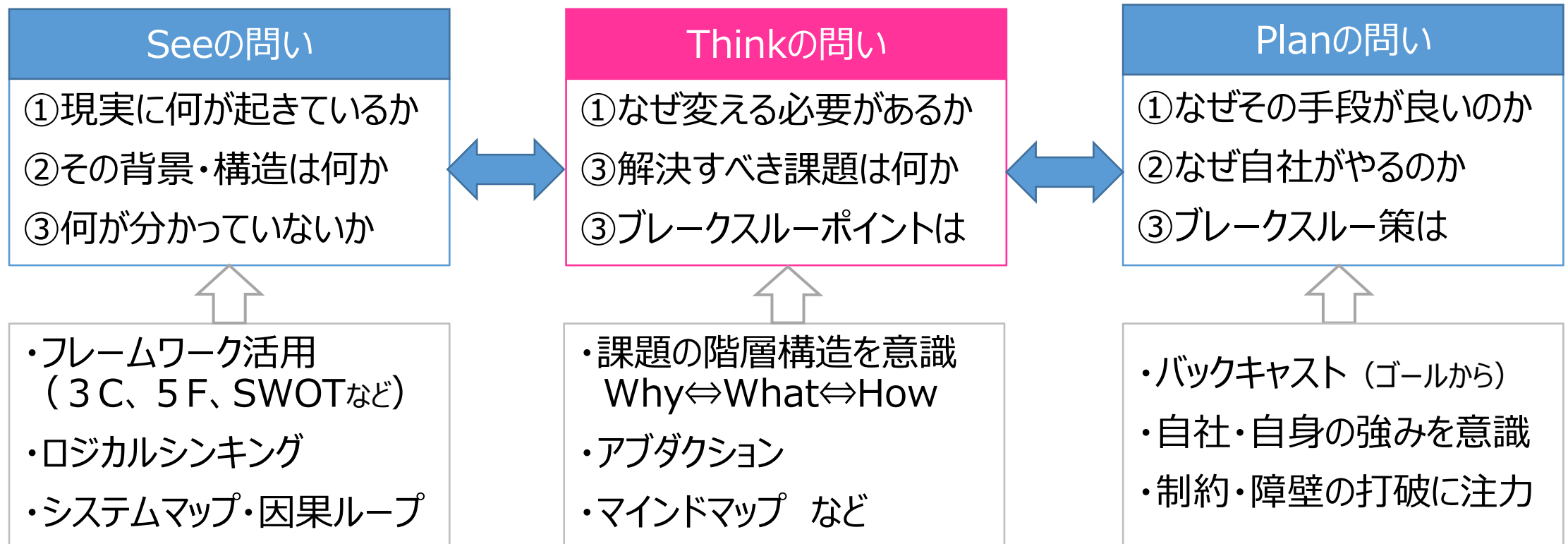


STPD促進手段

- ①現状延長上では将来が描けないとの気づきや成功事例の普及
- ②課題設定（See、Think）以降はPDCAと大きな差はない
- ③思考プロセスを助けるフレームワーク、ファシリテーションを併せて提供する
- ④新規社内プロジェクトでの試験的な適用と社内研修を組み合わせる
- ⑤定型フォーマットでの活動共有や運用上のルールを定める

STPDの肝は思考プロセスにある

何度も往復して変革課題の仮説を練り、実現までのストーリーを深める



ワークショップ形式で思考プロセスのズレ、モレに気づくことが有効

研修パッケージ（例）

1. 導入に向けて

1) なぜSTPDなのか？を解説

“第二の創業”を果たした富士フイルムで変革途上の2000年代に導入されて以降、社内の人材育成の中核であり、企業文化として定着し、“イノベーション”の源泉となっている。

2) 組織課題にあわせて導入モデルをご提案

お客様の組織課題をお聞かせいただいたうえで、課題解決に最も有効な研修プランをご提案
対象層、期間、レベル（知識として～実践できる）などカスタマイズ可能

2. 研修でのファシリテート

1) 思考プロセスに有効なツールを提供

STPDの思考プロセスをガイドするフォーマットを用意し、参加者が個人ワークで考えをまとめるサポート

2) ワークショップをファシリテート

①実践的な事例紹介⇒個人ワークへの反映・ブラッシュアップ⇒グループ内発表⇒ディスカッション・アドバイス

②最終発表⇒フィードバック

フォローアップ（オプション）

1. 実践フォロー

1) 考え方の組織への浸透

- ①研修参加者の定期的サポート（集合研修）

2) 提案した変革課題の実践

- ①組織内で提案を採用する意思決定サポート
- ②プロジェクトマネジメント機能の提供

※上記 1) と 2) は理解を深めたり共有を優先するか？、まず実践して事例を作ること優先するか？によります。