



第2回 今治市 DX 勉強会

問題解決メソッド

サイボウズ株式会社
ローカルブランディング部
部長 久保 正明

自己紹介

くぼ まさあき
久保 正明

1968年 : 愛媛県生まれ

1990年 : 地元鉄道会社系の人材サービス会社 入社
プログラマー、システム営業、派遣営業を経て
情報システム部門事業部長などを歴任

2008年 : サイボウズ株式会社入社
サイボウズカスタマーセンター センター長を経て
ローカルブランディング部 部長として
地域のネットワークとサイボウズの情報共有ノウハウで
地域課題解決の事例づくりに取り組む

- ・ 四国情報通信懇談会運営委員
- ・ 愛媛デジタルデータソリューション協会事務局長

妻と長女（社会人5年目）長男（社会人2年目）の4人家族
地域活動（元PTA会長、防災士、お祭り、花園町ブライダル、松山テイクアウト部、
たてヨコ愛媛、松山・野球拳オンラインまつり2020）



会社概要



名 称	サイボウズ株式会社 東京証券取引所 プライム市場(コード4776)
事業内容	グループウェアおよび チームワーク強化メソッドの開発・販売・運用
創業	1997年8月 (愛媛県松山市にて3名で創業)
所在地	東京都中央区日本橋2-7-1 東京日本橋タワー
拠点	東京, 大阪, 松山, 名古屋, 福岡, 仙台, 札幌, 那覇, 上海, 深圳, 台北, ホーチミン, サンフランシスコ, シドニー(合併)など
業績	2023年12月期連結 : 売上 25,432百万円、経常利益 3,579百万円
従業員数	1,276名 (2023年12月末 連結) 1,003名 (2023年12月末 単体)

企業理念

存在意義
Purpose

チームワークあふれる社会を創る

文化
Culture

1. 理想への共感

共通の理想を作り、理想に共感して行動する

2. 多様な個性を重視

多様な個性を重視し、互いに活かす合う

3. 公明正大

オープンな信頼関係の
基盤を作る



4. 自主自律

一人ひとりが個人としての主体性を持ち、
よりよいチーム作りに関わっていく

5. 対話と議論

お互いの考えの前提を理解し、論じ合って意思決定をする

主力製品群

中小企業グループウェア

サイボウズ
Office

80,000社以上

業務アプリ作成プラットフォーム

 kintone

36,000社以上

大企業向けグループウェア

 Garoon

7,800社以上

メール共有システム

メールワイズ

15,000社以上

国内利用者数(2024/8月末時点)

グローバル展開中



第1回より

DXの本質は、自社の“事業の定義”を書き換えること

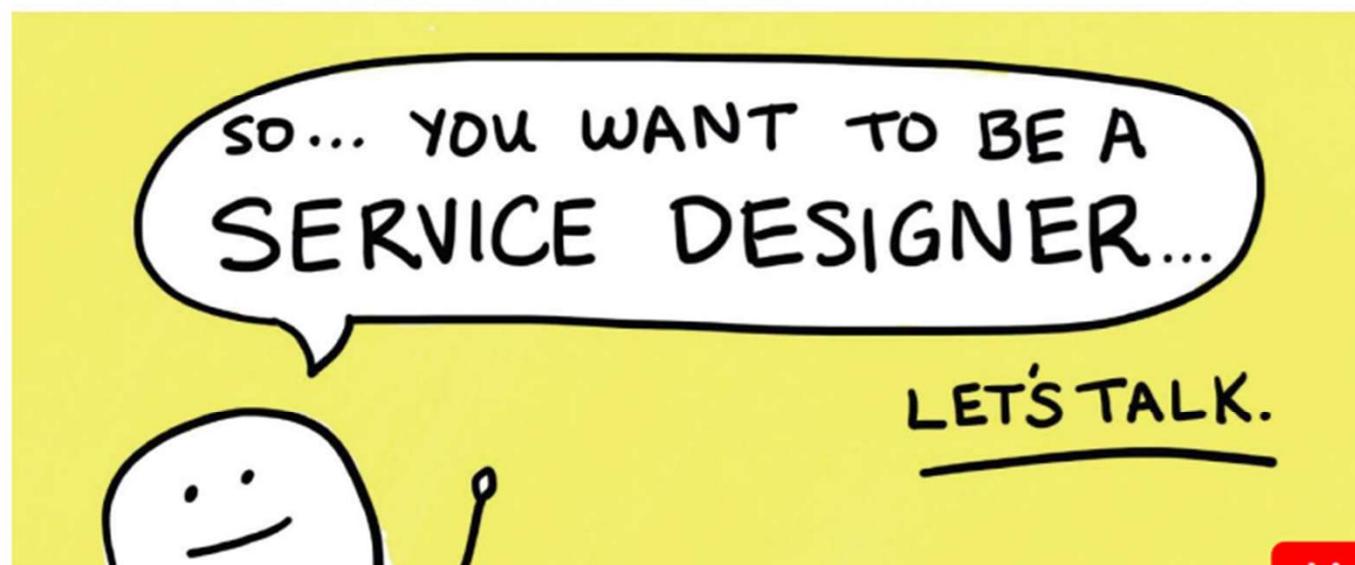
人口が減少する局面となり、ビジネスも**変態(メタモルフォーゼ)**しなければ！

「効率性」重視から**「創造性」重視**へ！

「**デジタルで新しい収益を生み出す**」ことこそが**真のDX**！

解決する**課題を正しく把握**することを起点とした**「サービスデザイン」**が重要

サービスをデザインする



解決を要する課題を正しく把握する

Why to make

↓
人々の課題を解決するようなサービスをデザインする。

What to make

↓
そういうサービスを実現するために必要なシステムを開発する。

How to make

「事業の定義」を書き換えるために

解決を要する自社の問題を正しく把握する
ビジネスの可能性を広げるつながりを作る

チームの問題を把握するための
問題解決メソッド

問題解決メソッド 言葉の定義

「事象」

「事象」

何が

どうなっている

「事象」は、物事を表現する最小単位。

「事実」と「解釈」

「事実」 (Fact)

- 起こった事象。五感で確認できる、確かさの高い事象。

「解釈」 (Thought)

- 思った事象。頭の中で創り出したこと。

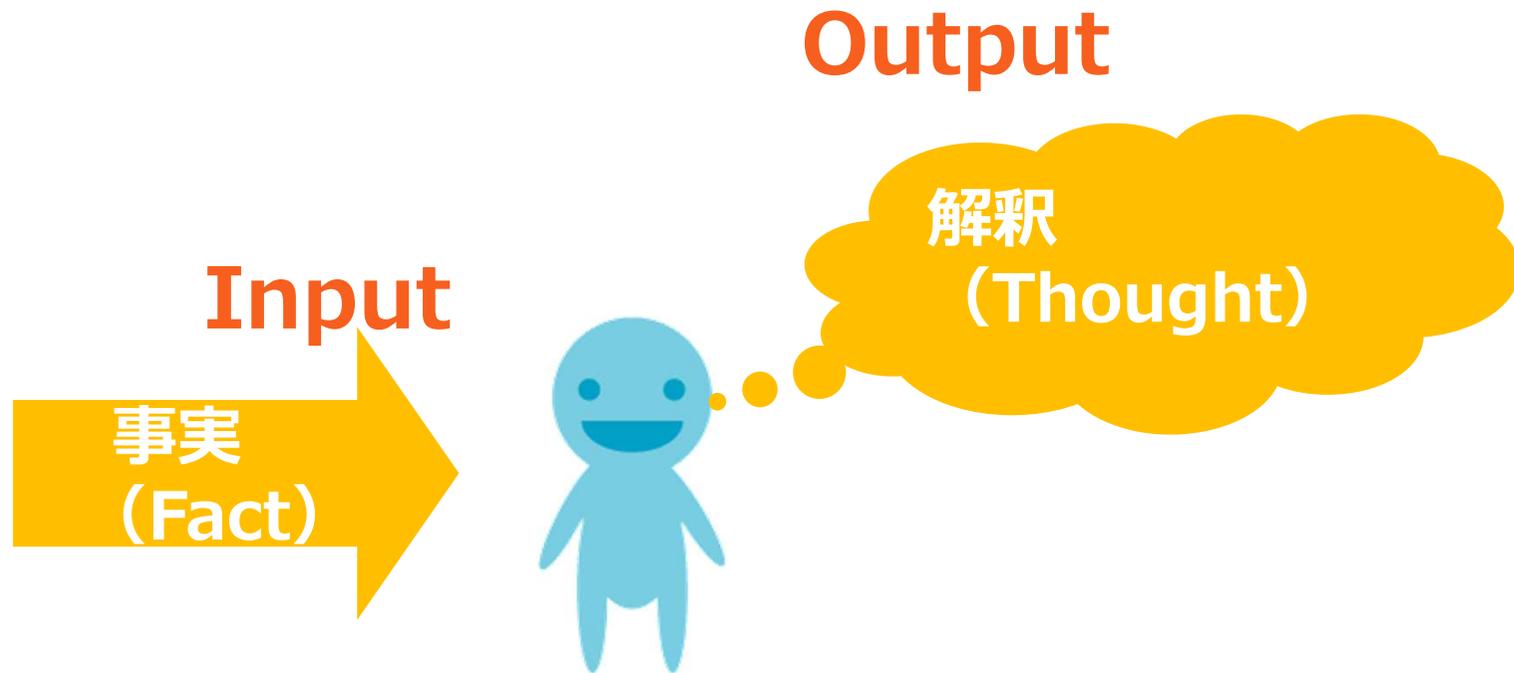
例えば、
室内の温度
：
現在 23℃



例えば就職活動

1. 今年の採用活動は昨年よりも厳しくなると新聞に書いていた
2. 愛媛大学生は優秀なので就職に有利だ
3. サイボウズに就職するのは難しい
4. ゼミ活動を頑張っているほうが就活に有利だ
5. サークルのS先輩は第一志望の企業に内定が決まったと言っていた





「事実」をInputし、
「解釈」がOutputされる。

「事実」と「解釈」の注意点

- 「解釈」 (Thought) は**人の見方**によって異なる。
ある会社をみて「大きい会社」と解釈する人も
いれば、「小さい会社」と解釈する人もいる。
- 「解釈」 (Thought) だけをやり取りすると、
相手と認識を合わせられない場合がある。
その場合は、「**事実**」 (Fact) を共有すると伝わり
やすい。

「理想」 (Vision) 「現実」 (Reality)

Vision

理想

「理想」 (Vision) は、
「望んでいる事象」を指す。

Reality

現実

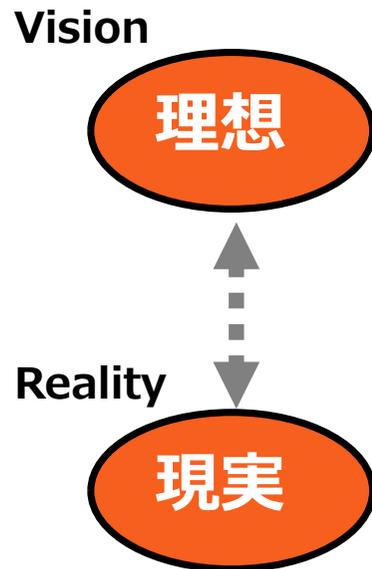
「現実」 (Reality) は、
「現在の事象」を指す。

問題解決のマトリクス



	解釈 (Thought)	事実 (Fact)
理想 (Vision)		
現実 (Reality)		

「問題」



「問題」とは、
「
(差)」を指す。

「問題がある」ということは、
「
る」ということ。

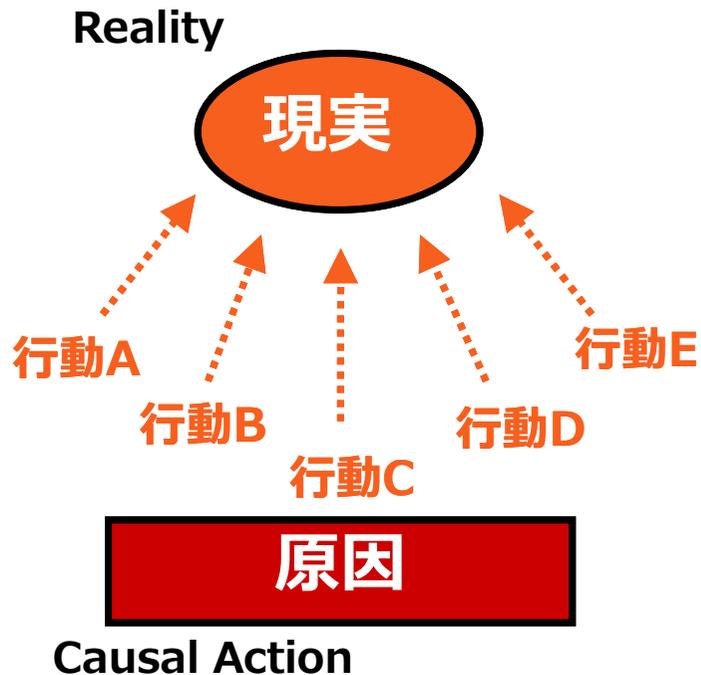
「問題」の注意点

- 「問題」 (Problem) 自体は、**良くも悪くもない**。
- 「問題」 は、理想や夢があるから生まれる。
- 「問題」 を解消する一番簡単な方法は、

理想を捨てることである。

- 「現状がよい」と考えることで、理想と現実のギャップはなくなる。「問題」は、理想を掲げること、夢を持つことで発生する。
- 問題を相手に伝える時は、「理想」 (Vision) と「現実」 (Fact) の両方を伝えると、伝わりやすい。

「原因」 (Causal Action)



「原因」 (Causal Action)
とは、

「現実を引き起こした人の行動」

を指す。

原因の注意点

原因（Causal Action）は「人の行動」にすると課題設定しやすい。

原因≠「Aさん」

= 「Aさんが、〇〇した/しなかった」こと

原因≠「欠陥があった」から

= 「Bさんが、欠陥を発見できなかった」から

例えば、売上が未達成に終わった原因を考えると、「効率の悪い顧客を中心に営業してしまった」「製品に魅力的な新機能を搭載できなかった」など、**現実を引き起こした行動は複数存在する。**

それらを「なぜ？」と探求していくと、「原因」は必ず**複数存在する。**

「課題」 (Next Action)



「課題」とは、現実を理想に近づけるために、具体的に活動すること (ToDo) を指す。

問題を解決するために、課題を設定し、実行していく。

「課題」の注意点

- 誰がやるのか不明瞭だと問題は解決しないので、「課題」の設定は、「**誰が実行するのか**」を明確にしておく。
- 「課題」(Next Action)の設定時には、実行可能性も想定する。(影響範囲、コスト、リスク等)
- 「課題」は、できるだけ「**自分の**」課題で、自分が「**できること**」を(も)設定するのが好ましい。
- 「課題」を実行したら、本当に理想の実現に近づいたか振り返る。

問題解決のステップ

問題解決のステップ

1. 問題の発見

モヤモヤやすることにタトルをつける

2. 問題の認識

(1) 「問題」

⇒ 「理想」 と 「現実」 に分解

(2) 「理想 と 現実」

⇒ 「解釈」 と 「事実」 に分解

例えば、 部屋が暑い問題

問題解決のマトリクス

	解釈 (Thought)	事実 (Fact)
理想 (Vision)	部屋が快適な温度になっている	室内温度 25度
現実 (Reality)	部屋が暑く感じる	室内温度 30度

問題解決のステップ

3. 原因の検討

- (1) 「現実の事実」を引き起こした
「人の行動」を考えれるだけ列挙する。
- (2) 対処すべき優先順位をつける

例) i:クーラーをつけ忘れた
ii:部屋に人が多すぎる

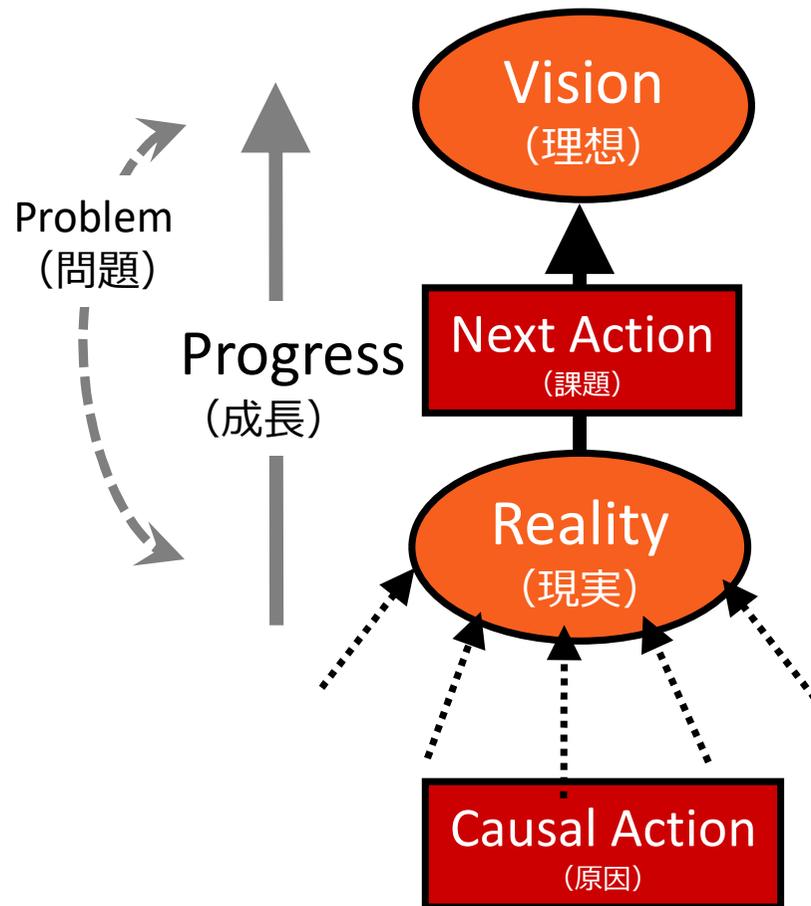
4. 課題の設定

「現実の事実」を「理想の事実」に変える行動を設定する

例) i:クーラーをつける
ii:人を減らす

Progress Maker (問題解決メソッド)

Progress Engine , Vision Maker , Grow up Method ...



To use this framework, distinguish two expressions.

Fact (事実) Thought (解釈)

- ① 「問題」を発見する
- ② 「問題」を認識する

	解釈 (Thought)	事実 (Fact)
理想 (Vision)		
現実 (Reality)		

- ③ 「原因」を検討する
「現実」の「事実」を引き起こした「原因 (人の行動)」を探求
- ④ 「課題」を設定する
「原因」に対応する「課題」を設定

例題

例題

「離職率高い問題」

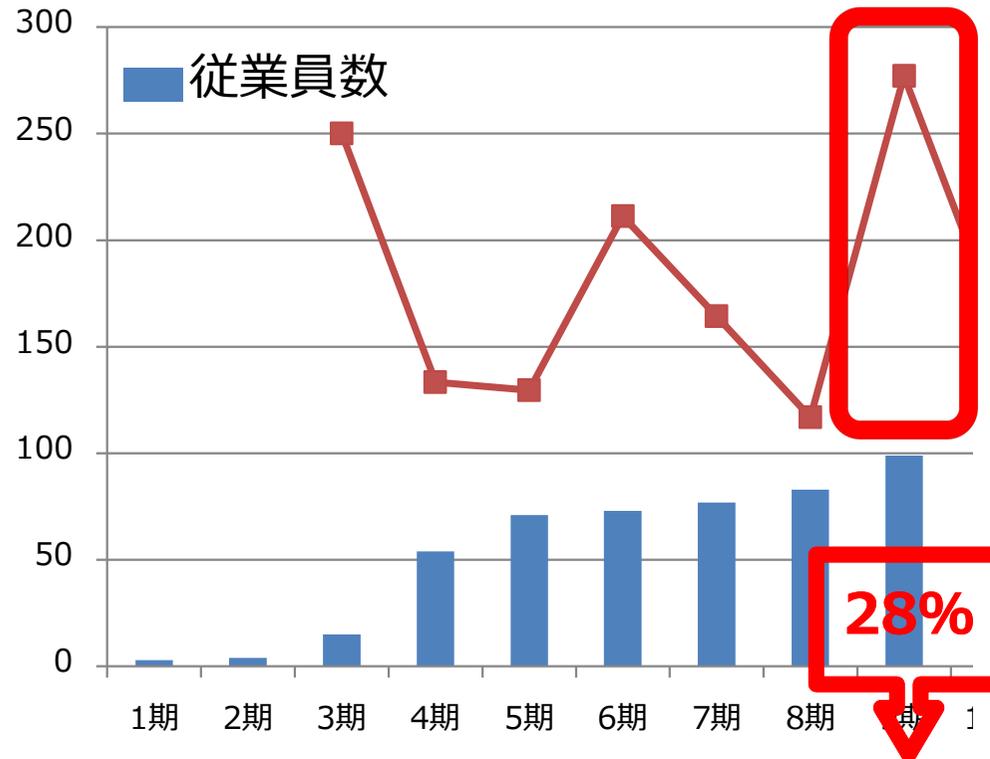
離職率 = 1年間で何%の従業員が辞めたか

ステップ 1

問題を発見する

うちの会社の離職率が
めちゃくちゃ上がってる・・・

離職率の推移



(西暦)	1998.7末	1999.7末	2000.1末	2001.1末	2002.1末	2003.1末	2004.1末	2005.1末	2006.1末	2007.1末
決算期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期
従業員数(人)	3	4	15	54	71	73	77	83	99	100
離職率	0%	0%	25%	13%	13%	21%	16%	11%	28%	28%

ステップ2 問題を認識する

問題を理想と現実に分解する

	解釈	事実
理想	離職率が低い	離職率が7%以下
現実	離職率が高い	離職率が28%

ステップ3 原因を考える

現実の事実を引き起こしている
「人の行動」を考える
→ どのようなことが考えられますか？

- 原因を網羅的に挙げる
- 誰の：本人が ⇔ 本人以外が
- どのような行動か

ステップ3 原因を探究する

本人		本人以外
そもそも辞めるつもりで入社した	(採用前) 採用時	本人の理想と会社の理想が違うのに採用した
会社、上司の育成方針と合わない やりたいことが変わった	(採用後) 育成 キャリア	育成、指導ができていない やりたいことの変化に対応しなかった
評価、給与に不満があった	評価 給与	納得ある評価制度、給与になっていない
ワーク時間を減らしたくなった	ライフ スタイル	ライフスタイルの変化に対応していなかった

本人		本人以外
<p>◆そもそも辞めるつもりで入社した</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 転職がキャリア形成になると思っている ii) 他に受からなかったので仕方なく 	(採用前) 採用	<p>◆本人の理想と会社の理想が違うのに採用</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 見抜けなかった ii) わかっていたが採用した
<p>◆会社、上司の育成方針と合わない</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 進みたいキャリアを伝えていない ii) 伝えているが聞いてくれない iii) 人が少なくて仕方がない <p>◆やりたいことが変わった</p> <ul style="list-style-type: none"> i) できることが増えた ii) 本人が飽きっぽい 	(採用後) 育成 キャリア	<p>◆育成、指導ができていない</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 育成方法がわからない ii) 忙しい iii) 本人がついてこない <p>◆やりたいことの変化に対応しなかった</p> <ul style="list-style-type: none"> i) やりたいこととやるべきことと違う ii) やりたいこととできることと違う iii) 人が足りなくて仕方なく
<p>◆評価、給与に不満</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 自己評価とギャップがある ii) 給料が上がらない iii) 本人が望む評価制度と違う iv) 評価方法が不透明 v) フィードバックがない 	評価 給与	<p>◆納得ある評価制度になっていない</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 自己評価とギャップがある ii) 給料を上げていない ⇒本人の能力が上がっていない 業績が上がっていない iii) 評価制度を変えた 成果100%主義 から 市場評価（相対評価）を加味へ ⇒人によって業務は違うし、計画（目標） 更もよくあったから ⇒市場評価の原理がうまく働かなかった？ iv) 評価方法が不透明 v) フィードバックしていない ⇒マネジャーが制度を理解していない
<p>◆ワーク時間を減らしたくなった</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 結婚した ii) 妊娠出産した iii) 引っ越した 	ライフ スタイル	<p>◆ライフスタイルの変化に対応していない</p> <ul style="list-style-type: none"> i) 人が足りなくて仕方なく ii) 制度を用意していない

ステップ3 原因の確かさを考える

多数ある原因に対して
優先順位をつける

A : きっとある

B : あるかも

C : なさそう

本人		本人以外
◆そもそも辞めるつもりで入社した i) 転職がキャリア形成になると思っている ii) 他に受からなかったので仕方なく B:あるかも B:あるかも	(採用前) 採用	◆本人の理想と会社の理想が違うのに採用 i) 見抜けなかった ii) わかっていたが採用した B:あるかも C:なさそう
◆会社、上司の育成方針と合わない i) 進みたいキャリアを伝えていない ii) 伝えているが聞いてくれない iii) 人が少なくて仕方がない ◆やりたいことが変わった i) できることが増えた ii) 本人が飽きっぽい B:あるかも B:あるかも B:あるかも A:きっとある B:あるかも	(採用後) 育成 キャリア	◆育成、指導ができていない i) 育成方法がわからない ii) 忙しい iii) 本人がついてこない ◆やりたいことの変化に対応しなかった i) やりたいこととやるべきことと違う ii) やりたいこととできることと違う iii) 人が足りなくて仕方なく B:あるかも B:あるかも C:なさそう B:あるかも A:きっとある B:あるかも
◆評価、給与に不満 i) 自己評価とギャップがある ii) 給料が上がらない iii) 本人が望む評価制度と違う iv) 評価方法が不透明 v) フィードバックがない A:きっとある B:あるかも A:きっとある B:あるかも C:なさそう	評価 給与	◆納得ある評価制度になっていない i) 自己評価とギャップがある ii) 給料を上げていない ⇒本人の能力が上がっていない 業績が上がっていない iii) 評価制度を変えた 成果100%主義 から 市場評価（相対評価）を加味へ ⇒人によって業務は違うし、計画（目標） 更もよくあったから ⇒市場評価の原理がうまく働かなかった？ iv) 評価方法が不透明 v) フィードバックしていない ⇒マネジャーが制度を理解していない A:きっとある B:あるかも B:あるかも A:きっとある A:きっとある B:あるかも C:なさそう
◆ワーク時間を減らしたくなった i) 結婚した ii) 妊娠出産した iii) 引っ越した A:きっとある A:きっとある B:あるかも	ライフ スタイル	◆ライフスタイルの変化に対応していない i) 人が足りなくて仕方なく ii) 制度を用意していない B:あるかも A:きっとある

ステップ4 課題の設定

優先順位の高いものから 課題を設定する

A 1. 評価制度を変えた

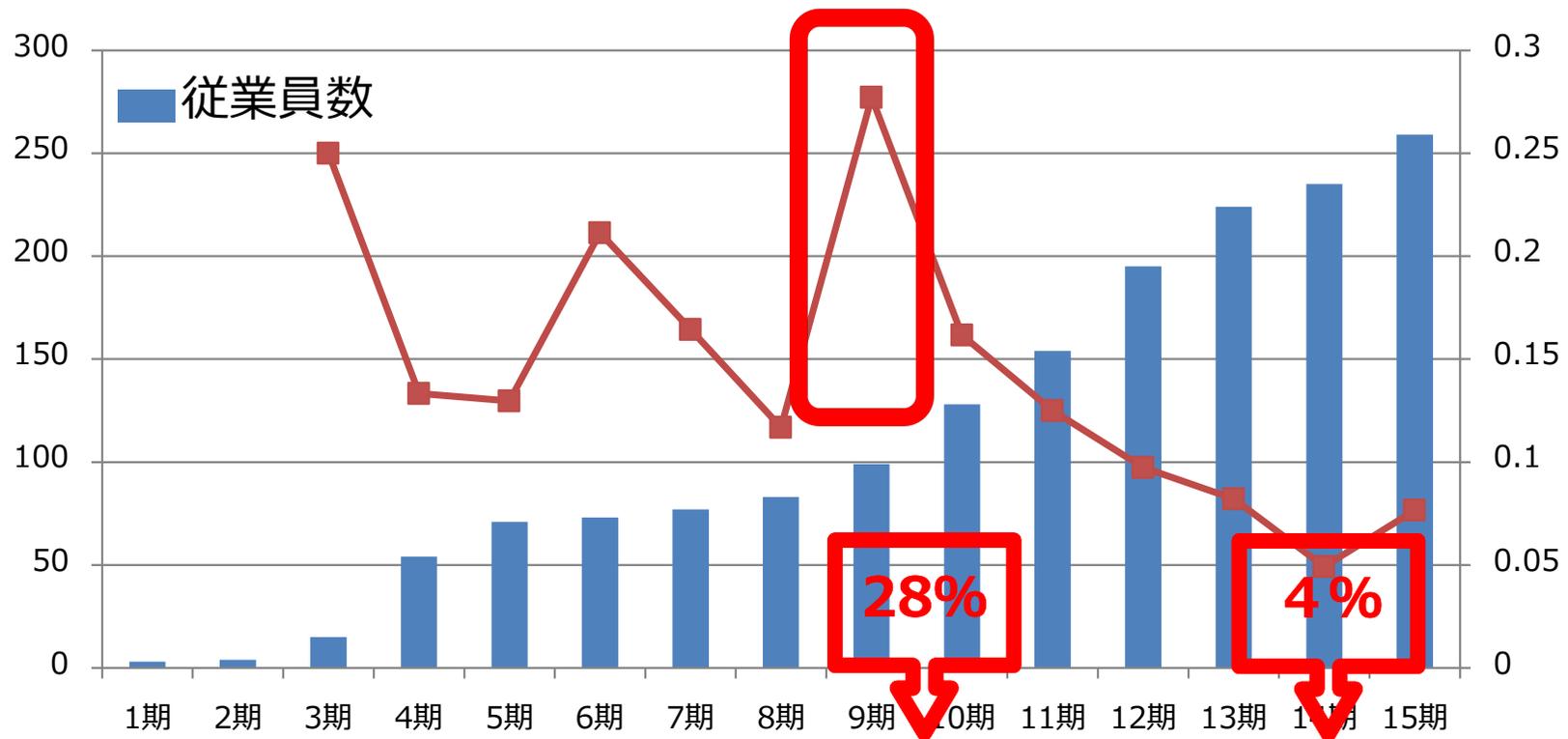
市場評価の原理がうまく働かなかった

- a) 一体感を醸成するシンプルな評価制度にする
- b) 相対評価をやめ絶対評価にする
- c) 能力重視評価にする、能力の定義をつくる

「A:きっとある」の課題

本人		本人以外
◆そもそも辞めるつもりで入社した	採用	◆本人の理想と会社の理想が違うのに採用
◆会社、上司の育成方針と合わない ◆やりたいことが変わった i) できることが増えた ⇒これ自体はいいことなので課題はなし	育成 キャリア	◆育成、指導ができていない ◆やりたいことの変化に対応しなかった ii) やりたいこととできることと違う ⇒本人のやりたいことと、できることを 定期的に確認できる仕組みをつくる
◆評価、給与に不満 i) 自己評価とギャップがある ⇒どこがギャップか確認する 評価制度について再度説明する iii) 本人が望む評価制度と違う ⇒考え方が違う場合は理想の違いなので 諦める	評価 給与	◆納得ある評価制度になっていない i) 自己評価とギャップがある ⇒どこがギャップか確認する 評価制度について再度説明する iii) 評価制度を変えた 成果100%主義 から 市場評価（相対評価）を加味へ ⇒人によって業務は違うし、計画（目標） 更もよくあったから ⇒市場評価の原理がうまく働かなかった？ ⇒一体感を醸成するシンプルな評価制度にする ⇒相対評価をやめ絶対評価にする ⇒能力重視評価にする、能力の定義をつくる
◆ワーク時間を減らしたくなった i) 結婚した ii) 妊娠出産した ⇒優秀な人が働き続けられる制度をつくる (働きたいスタイルで継続できる制度)	ライフ スタイル	◆ライフスタイルの変化に対応していない ii) 制度を用意していない ⇒優秀な人が働き続けられる制度をつくる (働きたいスタイルで継続できる制度)

離職率の推移



(西暦)	1998.7末	1999.7末	2000.1末	2001.1末	2002.1末	2003.1末	2004.1末	2005.1末	2006.1末	2007.1末	2008.1末	2009.1末	2010.1末	2011.1末	2012.1末
決算期	1期	2期	3期	4期	5期	6期	7期	8期	9期	10期	11期	12期	13期	14期	15期
従業員数(人)	3	4	15	54	71	73	77	83	99	128	154	195	224	235	249
離職率	0%	0%	25%	13%	13%	21%	16%	11%	28%	16%	12%	9%	8%	4%	7%

あるある解決失敗例 1

- **理想**：「メンバーのモチベーションが高い」
- **現実**：「メンバーのモチベーションが低い」
- **課題**：「メンバーで飲みに行く」

あるある解決失敗例 2

- **理想**：「電話が一人1台ある」
- **現実**：「電話が一人一台ない」
- **課題**：「電話を一人一台ずつ買う」

ワーク

➤ 問題を挙げよう。

- ・ 職場でモヤモヤしている問題
- ・ 営業活動に関する問題
- ・ 個人的な問題

例)

- ・ 特定の人が忙しい問題
- ・ 情報が共有されない問題
- ・ 残業が多い問題
- ・ 人が続かない問題

:

➤ 議論したい問題を1つ決める

Step

【1】問題の発見

「問題」を発見してタイトルをつける。

【2】問題の認識

- (1)「問題」 ⇒「理想」と「現実」に分解する。
- (2)「理想と現実」⇒「解釈」と「事実」に分解する。

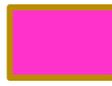
	解釈	事実
理想		
現実		

【3】原因の検討

- (1)「現実の事実」を引き起こした「人の行動」を考えられるだけ列挙する。
- (2)対処すべき優先順位をつける。(可能性)

【4】課題の設定

- (1)「現実の事実」を「理想の事実」に変える行動を設定する。
- (2)「コストと効果」から課題に優先順位をつける。

原因		課題	
----	---	----	---

議論の仕方



タイトル			問題
	解釈	事実	
理想			
現実			
原因		課題	

*付箋でどんどん書き足してください。

ポイント：問題の設定

- ①問題にタイトルをつける。
- ②マトリクスで整理する。

	解釈 (Thought)	事実 (Fact)
理想 (Vision)		
現実 (Reality)		

ポイント：原因

- ①現実の事実を引き起こした原因（人の行動）を網羅的にあげる。

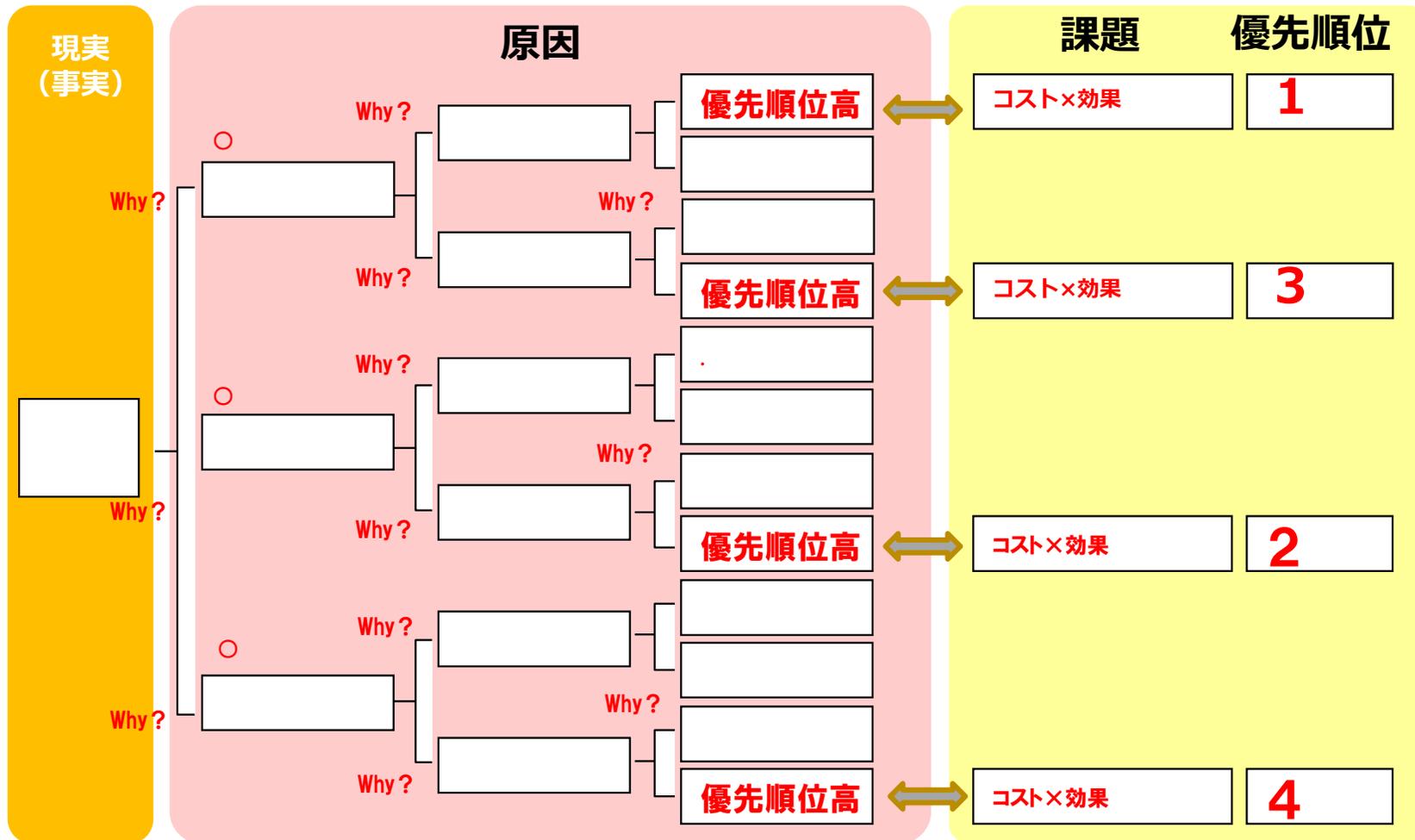
網羅的にあげるために

- Logic Tree
- Positioning（2軸）

等のツールを用いるとよい。

- ②可能性から対処すべき優先順位をつける。

ロジックツリー



ポイント：課題設定

- ① 「現実の事実」を「理想の事実」に変える行動をあげる。
- ② あげたものを、効果×コストの観点から優先順位をつける。

