2020年12月25日発行(毎月1回25日発行)
企業実務 第60巻 第1号 通巻第836号 付録

実務情報 SERIES

2021 1

そのまま活用できる

管理職の問題解決ハンドブック

はじめに

仕事を進める必須能力に専門知識が挙げられますが、問題解決力も欠かせません。なぜなら、常に問題を抱え、それを解決しながら進めるのが仕事だからです。とはいえ、職場で問題解決方法を教わることも少ないのではないのでしょうか。そこで本冊子では、管理職が社員と共同で、または管理職・社員が単独で活用できる「7つの問題解決ツール」を提供します。

ツールは３つに大別できます。１つめは、「問題解決を終始一貫して進めるツール」です。「問題解決チャート」が代表的なものであり、現状分析、原因究明、対策立案、担当（誰がやるのか）まで整理し、問題解決の流れに沿った解決シナリオを作成するものです。もちろん対策実施後、進捗に合わせ、シナリオを見直すこともできます。

２つめの「現状分析・原因究明ツール」としては、「特性要因図」を用意しました。

３つめの「対策立案ツール」としては、「親和図」「アイデア発想法（ブレーンストーミングとSCAMPER)」「放射線チャート」「推進計画書」「業務・機能体系図」を紹介します。特に注目してほしいのは「業務・機能体系図」で、業務手順ごとに仕事のツボを整理し、簡易版マニュアルとして指導育成に活用できるので便利です。

これらのツールを適宜活用し、問題解決力を高めていただければ幸いです。

［執筆］
マネジメントユースウェア研究所代表
学校法人産業能率大学経営管理研究所客員研究員
日本キャリア開発協会CDA
金津　健治

実務情報 Series CONTENTS

そのまま活用できる　管理職の問題解決ハンドブック

1　限られた時間で活用できるよう、ツールの全体像をおさえる …… 3
2　問題解決チャートで､現状分析から対策立案・担当までシナリオ作成する … 4
3　特性要因図で、問題・原因を体系的に整理する …… 6
4　親和図で、対策等のアイデアを関係付ける …… 8
5　アイデア発想法(ブレーンストーミングとSCAMPER)で､アイデアを広げる … 10
6　放射線チャートで、アイデア出しを継続する …… 11
7　推進計画書で、実行計画シナリオを体系化する …… 13
8　業務・機能体系図で、体系的に仕事のツボを可視化する …… 14

1　限られた時間で活用できるよう、ツールの全体像をおさえる

　ビジネスとは、問題解決の連続です。業種・業界を問わず、ビジネスを進めようとする際には大きな問題が立ちはだかり、その問題を解決しなければ前に進むことができないことがほとんどです。
　また、ビジネスには一定の目標が定められ、その目標を達成するには多くの問題を解決する必要があることが常です。
　つまり、ビジネスを続ける限り、問題を解決することは付きものと覚悟しなければなりません。その際、問題解決の手法のいくつかをあらかじめ知っておけば、取組みが容易になります。これから紹介する問題解決手法（ツール）は、その一助となるはずです。
　まずは、問題解決手法を効果的・効率的に活用できるよう、ツールの特徴（効果等）、活用場面を一覧表にしました。ツールごとの活用法を確認してください（**図表１**）。

■図表１　問題解決手法（ツール）の活用法一覧

手法・ノウハウ	特徴（効果等）	運用ポイント
１　問題解決チャート	７つの手順で職場の問題解決の全体像にメンバーの取組みを関係付け、連携をとりながら解決を進められる	問題状況の変化に応じてチャートの内容を見直す
２　特性要因図	問題の原因を､｢特性｣｢要因｣と名付け､魚の骨の形に似せて整理する	付箋や模造紙に記入し、Ａ３用紙でまとめるのが手早い
３　親和図	問題、解決アイデア、各種意見等を共通項で集約・整理できる	付箋に記入し、Ａ３用紙でまとめるのが手早い
４　ブレーンストーミングとSCAMPER	発想の壁にぶつかったとき、メンバーから自由に対策アイデアを引き出すことができる	発想に詰まったら、SCAMPERの枠にはめアイデアを出すとよい
５　放射線チャート	思考が中断してもアイデアを残し、円滑に続きを始められる	管理職、メンバー問わず１人でアイデア出しを継続するのに適している
６　推進計画書	問題解決テーマの対策アイデア、原因究明活動アイデア等を実施計画に具体化し、体系的にまとめられる	実施担当者が１人でまとめるのに適している
７　業務・機能体系図	時間的順序で業務手順ごとの仕事のツボを整理し、簡易版マニュアルとして指導育成に活用する	業務に精通している関係者で作成するのが効果的

2　問題解決チャートで、現状分析から対策立案・担当までシナリオ作成する

ステップ１　問題解決基本ステップとそのポイントをおさえる

管理職、メンバーともに問題解決の基本ステップ（現状分析～評価まで５つのステップ）とそのポイントの概要を理解しておきましょう（**図表２**）。

ステップ２　ツールを準備し、ステップの内容を記したチャート図原紙を作成する

Ａ３用紙１枚と付箋を用意し、「テーマ」から「分担」まで７つのステップの内容を付箋に記入し、Ａ３用紙上段に貼り付けます（**図表３**）。

ステップ３　テーマを決める

テーマ（事例は「訪問件数目標の増大」）を管理職が決め、付箋に記入し「テーマ」欄に貼ります。

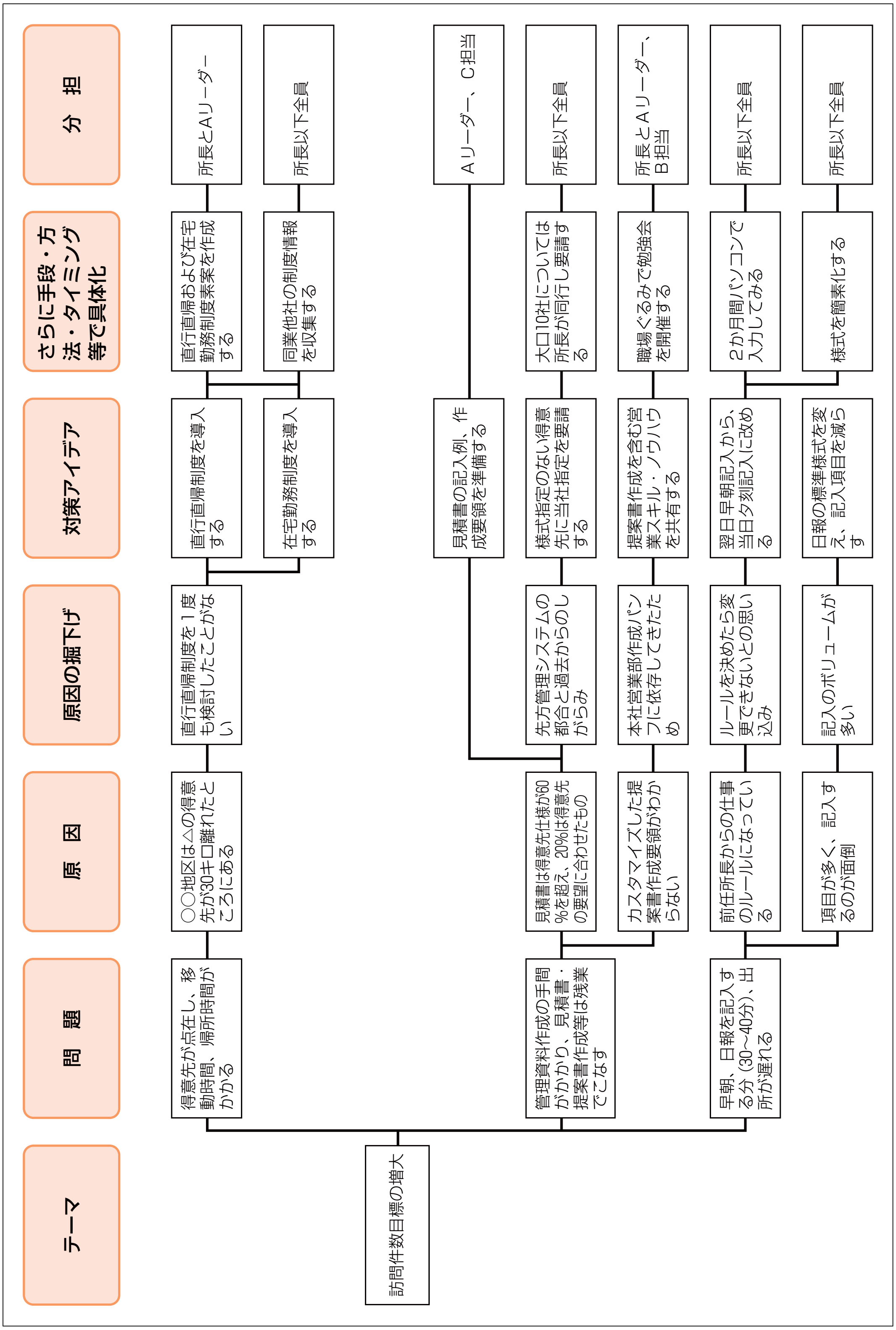
ステップ４　メンバーを招集し現状の問題・原因を洗い出す

管理職は、メンバー全員に「１人３つ以内を目処に、テーマに関する現状の問題を付箋に記入してほしい」と指示し、記入させます

■**図表２　問題解決の基本ステップとそのポイント**

問題解決ステップ	問題解決のポイント
現状分析	・問題とは「あるべき姿と現状のギャップであり、組織にとって不都合なもの」である ・その不都合とは、顧客の不満、仕事での手間取りなど、３つの経営成果「顧客の創造維持、生産性の向上、社会貢献」に反するものである ・現状分析にあたり、事実と意見を分けることに留意する ・現状分析では、３つの方法「インタビュー（面接）」「資料分析」「観察」を活用する
原因究明	・「その問題の原因は何か。なぜその問題が起きているのか」となぜなぜ問答を５回は繰り返す ・優先的に取り上げる問題・原因は、影響度などで絞り込む ・問題の原因を他責（自分以外に責任がある）、自責（自分に責任がある）の両方で捉え、後者で解決の突破口を見出せるようにする
対策立案	・「対策は原因の裏返し」。それゆえ、可能な限り原因を掘り下げておく ・「対策アイデア出し」は、ブレーンストーミング３つの原則「思いつきを大切にする」「数を出す」「批判しない」を活用する ・対策は、「有効性」と「実現の可能性」で評価・実施する
実　施	・まずは実施してみる
評　価	・実施後、期待する効果があったのかを確かめ、必要に応じて再度現状を分析するなどの取組みを行なう

■図表３　問題解決チャートの例（テーマ：訪問件数目標の増大）



（数を絞り重要なものを記述させるため）。

事例は「得意先が点在し、移動時間、帰所時間がかかる」などを含め３枚の問題記入の付箋が「問題」欄に貼られています。さらに「原因」欄に、問題の原因を付箋に記入して貼ります。

ステップ５ 問題の原因を掘り下げる

「考えられる問題の原因を洗い出し掘り下げてほしい」と原因を掘り下げ、チャートの「原因」または「原因の掘下げ」欄に付箋を貼るよう指示します。

ステップ６ 対策アイデアを洗い出す

アイデア発想法「ブレーンストーミング」の３原則「思いつきを大切にする」「数を出す」「批判しない」で対策アイデアを出し、付箋に記入し「対策アイデア」「手段・方法・タイミング」欄に貼ります。

事例では「直行直帰制度を導入する」等が記されています。

ステップ７ 原因と対策の絞込み、具体化する

管理職は、全体の付箋を見渡し、メンバーと意見交換し重要な原因・対策を「有効性」「実現可能性」の観点で選び、さらに具体化し付箋に記入します。

事例では「直行直帰制度導入」「在宅勤務制度導入」の手段として「直行直帰および在宅勤務制度素案を作成する」「同業他社の制度情報を収集する」と具体化されています。

ステップ８ 担当を決め、実施を指示し付箋を関係線で結ぶ

「所長（管理職、リーダー、所長以下全員）」等担当を指示し、その担当を付箋に記入して貼り、完成したところで付箋同士を関係付け、線で結びます。

ステップ９ 実施・評価しながら問題解決を見直す

管理職は、適宜メンバーより実施状況を確かめ、問題・原因・対策を追加・見直します。

3 特性要因図で、問題・原因を体系的に整理する

ステップ１ 特性要因図（フィッシュボーン）を知る

特性要因図（フィッシュボーン）とは、問題とその原因を魚の骨のように体系的にまとめる手法です。

ステップ２ ツールを準備し、問題共有化の対象特性（テーマ）を設定する

Ａ３用紙１枚と付箋を用意します。管理職は問題共有化の対象となる特性（テーマ）を設定します。事例は「整理整頓のまずさ」をあげています。

ステップ３ ツールを用意しメンバー各自で要因を分析させる

Ａ３用紙１枚と付箋を用意します。管理職は、メンバーにテーマに関する問題の要因（原因）を思いつくまま、付箋に、１人３～５個を目安に書かせます。

ステップ４ 特性要因図の下地を作成する

Ａ３用紙上段に分析対象特性を表示します。事例は「職場環境の改善」です。

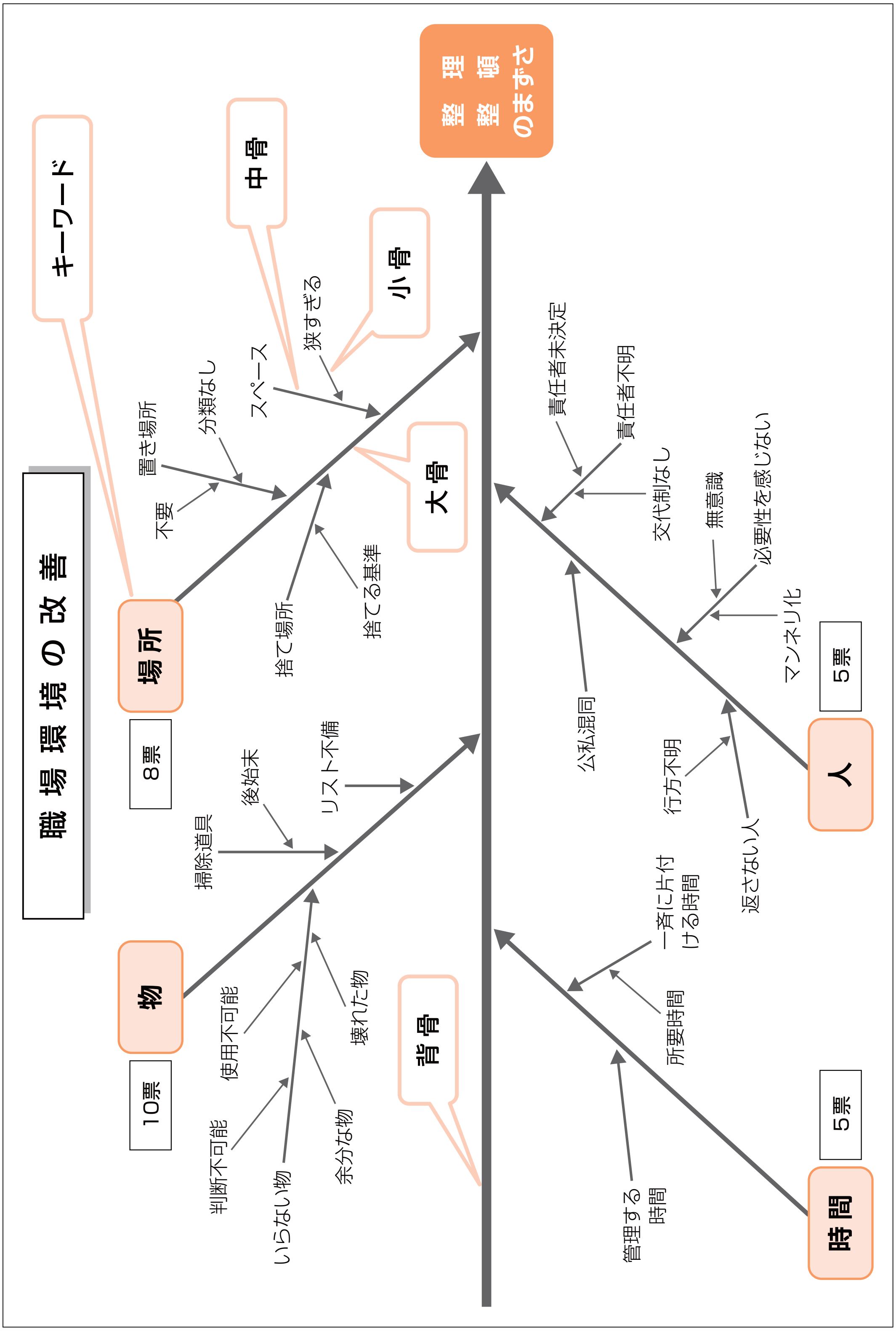
次に１番目のメンバーが付箋をすべて読み上げ、Ａ３用紙に貼ります。時計回りで次の席次の２人目も同様に読み上げ、管理職は類似する付箋を最初のメンバーの付箋近くに貼らせます。

管理職は、グルーピングのキーワードを付箋に記入し貼ります。

３人目以降も同様に進め、管理職はキーワードを付箋に追加・修正記入して貼り、キーワード別に付箋をメンバーに貼らせていきます。事例の職場環境改善では、「物」「場所」「時間」「人」がキーワードです。

ここまでＡ３用紙に自由に貼り付け、まとめの下地にします。

■図表４　特性要因図の例（テーマ：整理整頓のまずさ）



ステップ5 キーワードを総括し関係付け特性要因図を作成する

管理職は、すべてのキーワードを総括し、まとめの中心線（背骨）をペンで引き、サブタイトルキーワード（事例は、整理整頓のまずさ）を付箋に記入し貼ります。さらにキーワード別に背骨に向かって線（大骨）を引き、関係する付箋を貼り、さらに線（中骨、小骨）を引いて関係付けます。事例は場所の大骨に「スペース（中骨）」「狭すぎる（小骨）」が記されています（前ページ**図表４**）。

ステップ6 要因に取り組む優先順位をつける

完成後、管理職はメンバーに「要因の重要性」で投票させ、問題取組みの優先順位を付けます（事例の職場環境改善は１人４票で７名、計28票だが、１人１票での投票も可）。

ステップ7 優先順位の高い要因を調べ、改善に取り組む

取組みの優先順位の高い要因について、必要であれば調査を指示し、改善を進めます。

4 親和図で、対策等のアイデアを関係付ける

ステップ1 親和図の名前を知る

問題解決の対策等を挙げ、親しいもの同士関係付けることから親和図と呼ばれます。

ステップ2 ツールを準備し、検討テーマをもとにメンバーを召集する

Ａ３用紙１枚と付箋を用意し管理職主導で進め、検討テーマは、管理職が指定します。事例は「営業所の課題（取り組むべきこと）を探る」ことがテーマです。

ステップ3 テーマに応じてメンバーに見解を整理させる

テーマに関する見解を「１人３つ以上」を目安にメンバーに洗い出させ、付箋に記入してもらいます。管理職も記入します。事例は33個の具体的な課題等が挙げられています。

ステップ4 リード役を決め、各自の問題等をグルーピングする（１回目）

似たような付箋をキーワードでまとめることをグルーピングと呼び、１回目のグルーピングを管理職含め全員で行なうため、その「リード役」を決めます（回ごとにリード役を席次の時計回りで交代する）。リード役は手持ち付箋を１枚読み、その付箋で言わんとすることを「キーワードは……」と説明し、キーワードを新たな付箋に記入しＡ３用紙に貼ります。次のメンバーは、キーワードに類似する付箋があれば読み上げ、リード役に確認し、Ａ３用紙に貼ります。類似する付箋がなければ「パス」と宣言し、次のメンバーへ移ります。全員一巡したら、リード役が「このキーワードでよいですか？」とメンバーに確認し、終了です。

ステップ5 ２回目から手持ち付箋がなくなるまでグルーピングを行なう

次に２回目（２順目）に入り、リード役は次の席次のメンバーに交代し、同じやり方で進めます。全員の付箋がなくなるまで３回目以降も同様に進めます。

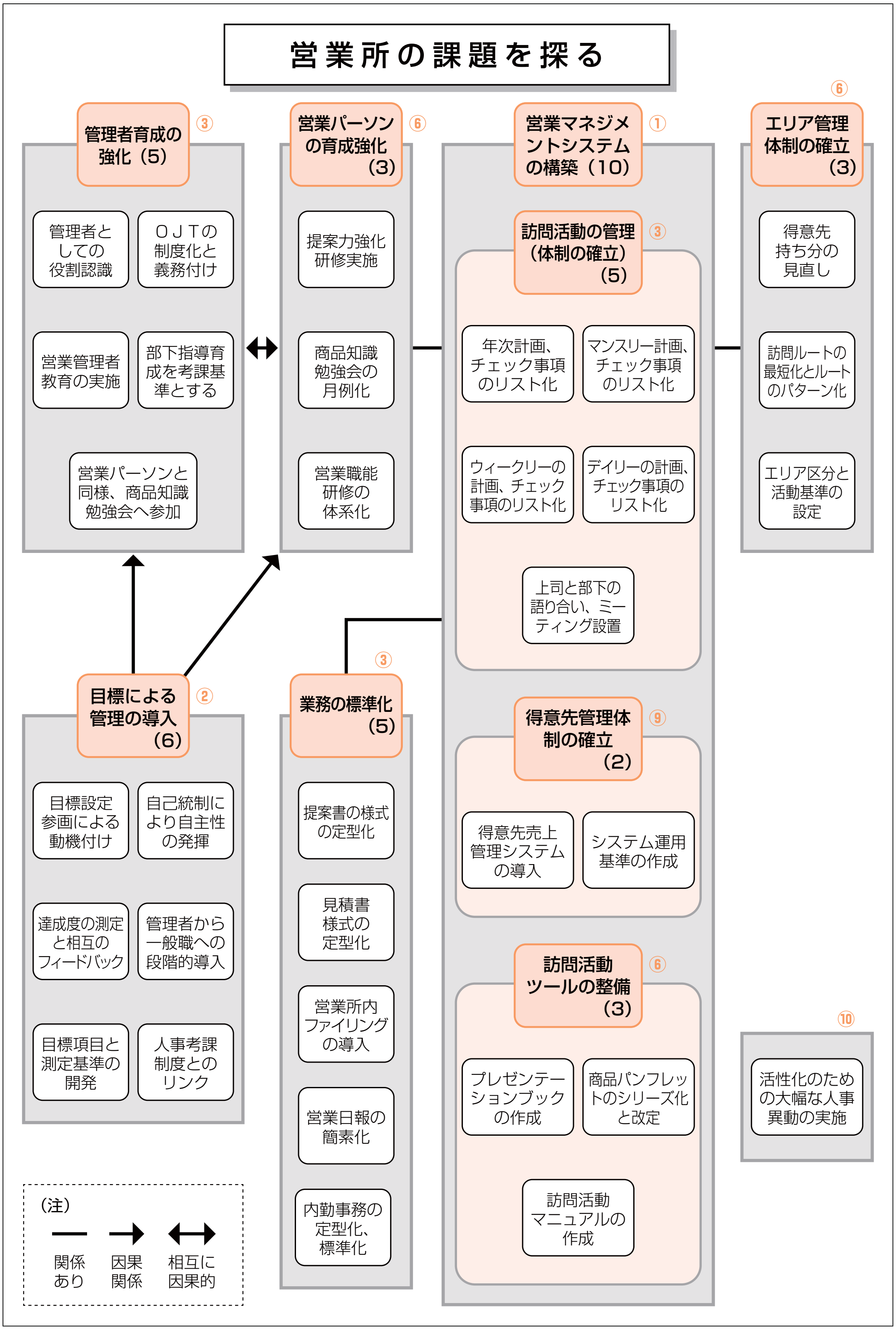
ステップ6 キーワードの付箋を関係付け線を引く

付箋がなくなったらキーワードを相互に関係付けます。キーワード付箋の「原因と結果の因果関係」を「→」、「相互に因果的」を「↔」、「何らかの関係がある」を「－」で示し、Ａ３用紙にテーマを書き、キーワード別に付箋紙を並べ、関係線を引き囲みます（**図表５**）。

ステップ7 キーワード別に付箋枚数をカウントし順位付ける

完成後、キーワード別の付箋枚数で順位を付けます。事例の「目標による管理の導入」は６枚で（６）と表示し、全体の上位２番目の枚数なので②と表示してあります。

■図表５　親和図の例（テーマ：営業所の課題を探る）



5 アイデア発想法（ブレーンストーミングとSCAMPER）で、アイデアを広げる

ステップ１ ブレーンストーミング（以下、ブレスト）を知る

ブレーンストーミングとは、自由にアイデアを出し合う合議法です。1941年、A.F.オズボーンが世に提唱した方法で、いまではアイデアを出し合う方法の代名詞になっています。

ステップ２ アイデア出しの背景・テーマ、ブレスト３原則を確認する

管理職は、アイデアを出す背景とテーマを確認します。「書類の保管がずさんゆえ、フ

■図表６　ブレーンストーミングの例（テーマ：ファイリングの改善）

No.○○○○	ファイリングの改善			
問題	アイデア			
1．分類基準 ①不在	場所・目録のリスト作成	ファイル分類部で共有化	電子データ処理システムを導入する	
1．分類基準 ②属人化	引越時にマニュアルを作成する	共通ファイルを増やす		
1．分類基準 ③不明示	保存分類表示を背表紙に明示			
2．表示	収納整理棚に内容を明示する	見出し名統一	表示を記号化	色により種類を分ける
3．人の問題 ①教育	ファイリングの講習会を行なう	ファイリング推進プロジェクトチームを発足	○○大学から○○先生を招く	
3．人の問題 ②意識	整理キャンペーンを設けて実施する	年１回捨てる日をつくる		
3．人の問題 ③責任	監査室に依頼して指導してもらう	各所に担当者を設置する	ファイリングの改善度を考課の対象とする	
4．資料の問題	回覧文書をＡ４サイズに統一する	共通キャビネットを利用する場所を決める	電子データで保存する	
5．その他基準	棚の高さで保存する物を決める	廃棄基準を全社で統一する	電子データへのアクセス権限を設定する	

ァイリングを改善するアイデアを出す」といった具合です。

次にブレストを進める３原則、「思いつきを大切にする」「否定しない」「数を出す」をメンバーに周知します。

ステップ３ ツールを準備し、問題別にブレストでアイデアを出させる

Ａ３用紙１枚と付箋を用意し、問題別（事例は「1．分類基準～5．その他基準」に分類）にブレスト３原則で、メンバーに改善アイデアを付箋に記入させます。

ステップ４ アイデア出しに詰まったら、SCAMPERの視点を活用する

アイデア出しに詰まったら、SCAMPERの視点を活用します。

これは、創造性開発の研究家、ボブ・エバールがオズボーンのチェックリストの順序を変えたもので、S:Substitute（代用できないか）、C:Combine（組み合わせたら）、A:Adapt（応用できないか）、M:Modify, Magnify, Minify（修正したら、大きくしたら、小さくしたら）、P:Put to other uses（他の用途はないか）、E:Eliminate（除いたら）、R:Reverse, Rearrange（逆にしたら、アレンジし直したら）の略です。

ステップ５ 問題別に改善アイデアを配列しまとめる

メンバー各自改善アイデアの付箋を発表し、対応する問題別にＡ３用紙に貼ります。

全員の付箋が貼られたら、付箋の配置を決めＡ３用紙に枠取りの線を引き完成させます（**図表６**）。

ステップ６ 実現可能性、有効性の２面から順位付け実行する

アイデアには即実行できるもの（1．分類基準③の「保存分類表示を背表紙に明示」）と実行に時間がかかるもの（3．人の問題③の「ファイリングの改善度を考課の対象とする」）があるので、実現可能性、有効性の２面からアイデアを順位付け、実施します。

6 放射線チャートで、アイデア出しを継続する

ステップ１ 放射線チャートを知る

放射線チャートは筆者の造語で、一般的にはマインドマップと呼ばれます。マインドマップはトニー・ブザン氏が考案した思考技術で登録商標ですので、ここでは放射線チャートの呼称で紹介します。

手法としては、思索テーマを真ん中に置き、アイデアを放射線状に整理します。

ステップ２ ツールを用意し、１人で作成するツールとして周知する

Ａ３用紙と付箋（または作成用ソフトウェア）を用意します。管理職は、放射線チャートの記入例（ソフトウェアで作成したもの）をメンバーに配付し、記入例をもとにステップ３～６の記入要領を説明し、１人でアイデアを出し続けるツールとして周知します。

ステップ３ 真ん中に思索対象テーマを置く

思索テーマをＡ３の用紙の真ん中に記入し、丸か四角の枠で囲みます（または付箋に記入）。事例は「職場集団コミュニケーションの活性化」です。

ステップ４ 思索アイデアを１人ブレストで洗い出す

アイデア発想法ブレーンストーミング３原則の「思いつきを大切にする」「否定しない」「数を出す」で、テーマに関して思いつくアイデアを付箋に書きます。

思索テーマに応じて「テーマ達成を目的に、その手段は」「テーマを細分化すると」「テーマの原因は」「テーマを進めるための条件は」などの視点で洗い出します。

事例では「1．職場集団コミュニケーショ

ンの重要性とは」～「6．職場マネジメント全体を俯瞰し、職場集団マネジメントの位置付けを見直す」等が関係付けられています（図表７）。

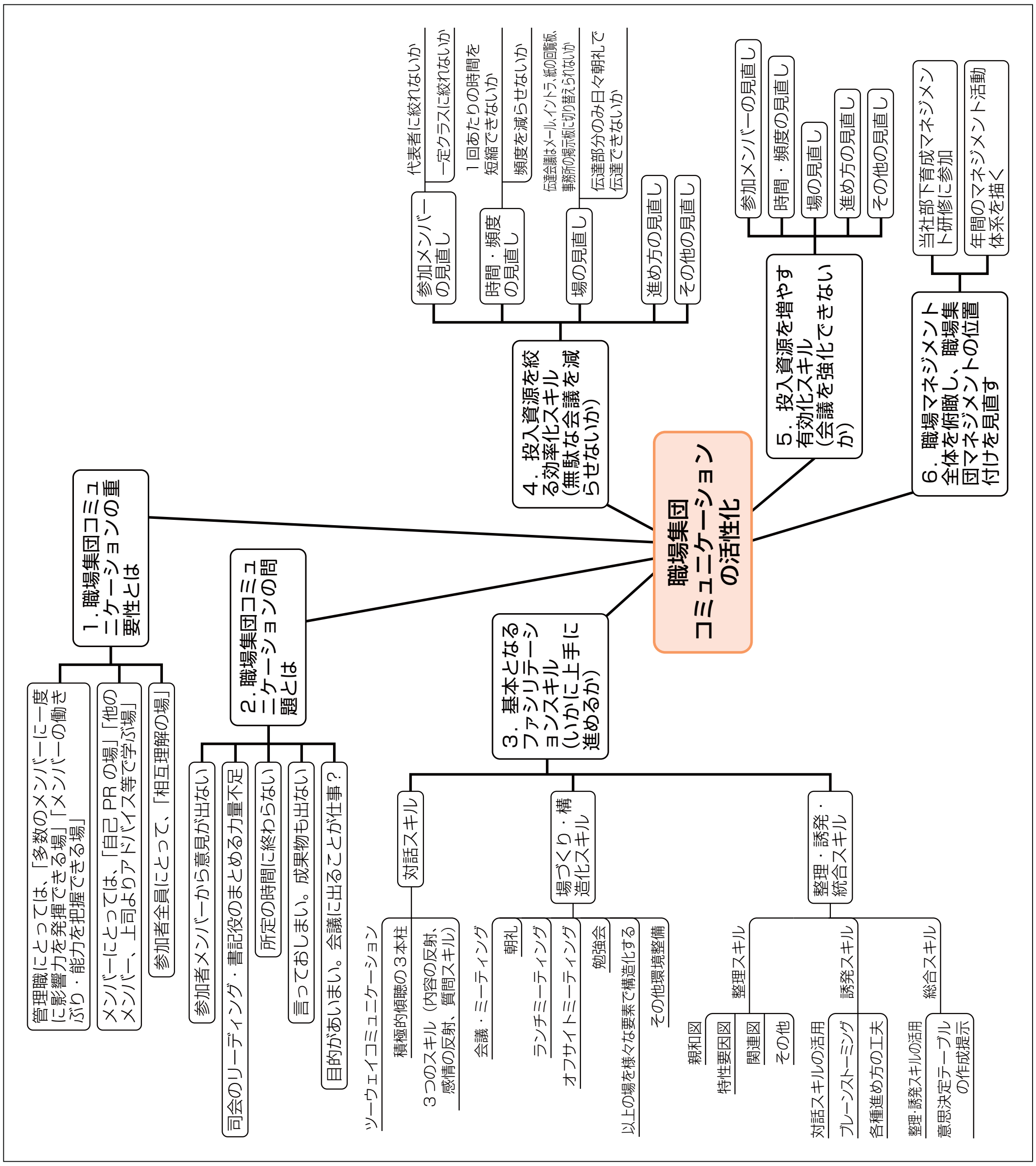
ステップ５ 出したアイデアを一定のルールで並べる

アイデアを「上位（主）か下位（従）か、先か後か」等の順序で並べます。事例「3．基本となるファシリテーションスキル」は、「対話スキル」「場づくり・構造化スキル」「整理・誘発・統合スキル」を活用頻度順に配列しています。

ステップ６ 時間をおいてマップの作成を続ける

この手法は管理職、メンバーともに思索が中断しても、思索した状態を残しておけます。関係付けたアイデアを保存し、必要なときに引き出して再度考えればよいのです。

■図表７　放射線チャートの例（テーマ：職場集団コミュニケーション活性化）



7　推進計画書で、実行計画シナリオを体系化する

ステップ１　記入例をもとにWord等で原紙を設計し、「１人で作成するツール」として周知する

管理職は、記入例の枠組みの原紙（Word等）を設計し、メンバーに配付。記入例をもとにステップ２～７の記入要領を説明し、「１人で作成するツール」として周知します。

ステップ２　テーマとその目標を明確にする

各種アイデアの拠り所となるテーマを「目標項目」「達成基準」で具体化します。

■図表８　推進計画書の例（テーマ：ワークライフバランスの導入の環境整備と導入準備）

推 進 計 画 書

所属　〇〇課　作成者　〇〇　〇〇　　　作成　〇〇年〇月〇日

テーマ	目標項目	ワークライフバランス（WLB）の導入の環境整備と導入準備	実施担当	〇〇　〇〇
	達成基準	当工場でのWLBの導入可能性を整理する		
背景		グループ長、工場長への中間報告後、役員会にて、当工場で導入することが決まった。時期は再来年度を予定する		
目的・アウトプット		WLBの導入を前提に、解決すべき導入にあたっての社内の問題を収集し、解決のシナリオと導入のシナリオをまとめる		
構想の各種アイデア		①工場へのWLBの導入例の再調査（当社工場周辺の工場等）		
		②本社でのWLBの取組み調査		
		③工場内へのアンケートの設計・実施・まとめ		
		④書籍『改訂版WLB考え方と導入法』等を精読し、導入前・導入時のポイントを整理		
		⑤当工場での〇〇会議を通じての関係者への協力要請		

実施計画

NO	手　順	実施内容	分担	時期
1	推進計画書提案	本計画書を上長に提案し、もれがないかアドバイスをもらう	自分	6月
2	工場へのWLBの導入例の再調査	当社工場周辺の工場等の情報収集。再度ネット調査	自分	6月～7月
3	本社でのWLBの取組み調査・モデル描き	本社でのWLBの取組み状況を把握し、モデルイメージを整理。総務部Ｓ課長に早めに調整しインタビュー要請	自分 本社総務部	6月～10月
4	文献等でのWLBモデル描き	④書籍「改訂版WLB考え方と導入法」等を精読し、導入前・導入時のポイントを整理	自分	7月～10月
5	アンケート設計・チェック	内閣府資料、書籍等参照し、アンケート設計し、上長に確認	自分 上長	8月～9月
6	アンケート導入準備と実施	工場内会議を通じ、上長と管理職に職場でのアンケート実施協力要請と概要を解説。承認後、イントラネットを通じ実施	上長 自分	9月中
7	アンケート解析・問題対策整理	アンケート解析・問題対策整理。Ｂさんに分析の仕方を指導し、共同作業で推進	自分 Ｂ君	10月
8	報告書まとめ	報告書を作成	自分	10月～11月
9	上長報告・点検	適宜報告	自分 上司	6月～11月
10	最終報告	最終報告は11月中に、とのこと	自分 上司	11月初旬

大日程

6月	7月	8月	9月	10月	11月
NO１　推進計画書提案				NO８　報告書まとめ（10月～11月）	
	NO２～４　調査・モデル描き（7月～10月）				NO10　最終報告
		NO５～７　アンケート設計・チェック・実施・解析等（8月～10月）			

事例は、「ワークライフバランスの導入の環境整備と導入準備」を目標項目として掲げ、達成基準（めざすゴール）として「当工場でのWLBの導入可能性を整理する」と記しています（前ページ図表８）。

ステップ３ テーマ設定についての背景を明確にする

テーマの背景を具体的に示します。

事例では、役員会で導入が決まったと記されています。

ステップ４ 推進の目的・アウトプットを明確にする

テーマを推進する目的・アウトプットを明確にします。

事例は、「ワークライフバランス導入上の問題解決のシナリオと導入のシナリオをまとめること」と記されています。

ステップ５ 洗い出した構想の各種アイデアを示す

洗い出した構想の各種アイデアを箇条書きで示します。

ステップ６ 実施計画を具体化する

各種アイデアを「手順」に位置付け、実施内容、分担、実施時期を予定します。

ステップ７ 実施計画をふまえ、大日程を示す

最後に、実施計画をふまえ大日程を示し、スケジュール全体のイメージをつかめるようにします。

8 業務・機能体系図で、体系的に仕事のツボを可視化する

ステップ１ ツールを準備し、ステップ内容を記した体系図原紙見本を示し作成させる

管理職はＡ３用紙１枚と付箋を用意し、「１次レベル」「２次レベル」「３次レベル」「仕事のツボ」のそれぞれのステップ内容を付箋に記入します。

さらに、Ａ３用紙上段にその付箋を貼り付け、原紙見本を作成します。メンバーにも同様に作成させます。

ステップ２ 記入例をもとに「１人で作成するツール」として周知する

管理職は、記入例をもとに、以下のステップ３～６の作成要領を参照しながら、「１人で作成するツール」として周知します。

ステップ３ 分析対象となる業務・機能を１つ選定し、業務のスタート・エンドを記入する

メンバーに分析対象となる業務・機能を１つ選定のうえ付箋に記入させ、それをＡ３用紙の「１次レベル」に貼らせます。

事例は「新規顧客を開拓する」業務についてです（**図表９**）。

さらにその業務のスタート（事例は「見込み客を発見する」）、エンド（事例は「代金を回収する」）を付箋に記入し「２次レベル」に貼ります。

以上の業務を表示する際、「名詞＋動詞」で表示します。

ステップ４ スタートとエンド業務の間の業務・機能を組み立てる

スタート（見込み客を発見する）とエンド（代金を回収する）の間の業務・機能を付箋に記入し、「２次レベル」に貼ります。

事例では、「製品を勧める」「注文を獲得する」が記されています。

ステップ５ ３次レベルを時間的順序で具体化する

このあと、３次レベルでは、時間的に順序立てて業務・機能を具体化し、付箋に記入して貼ります。

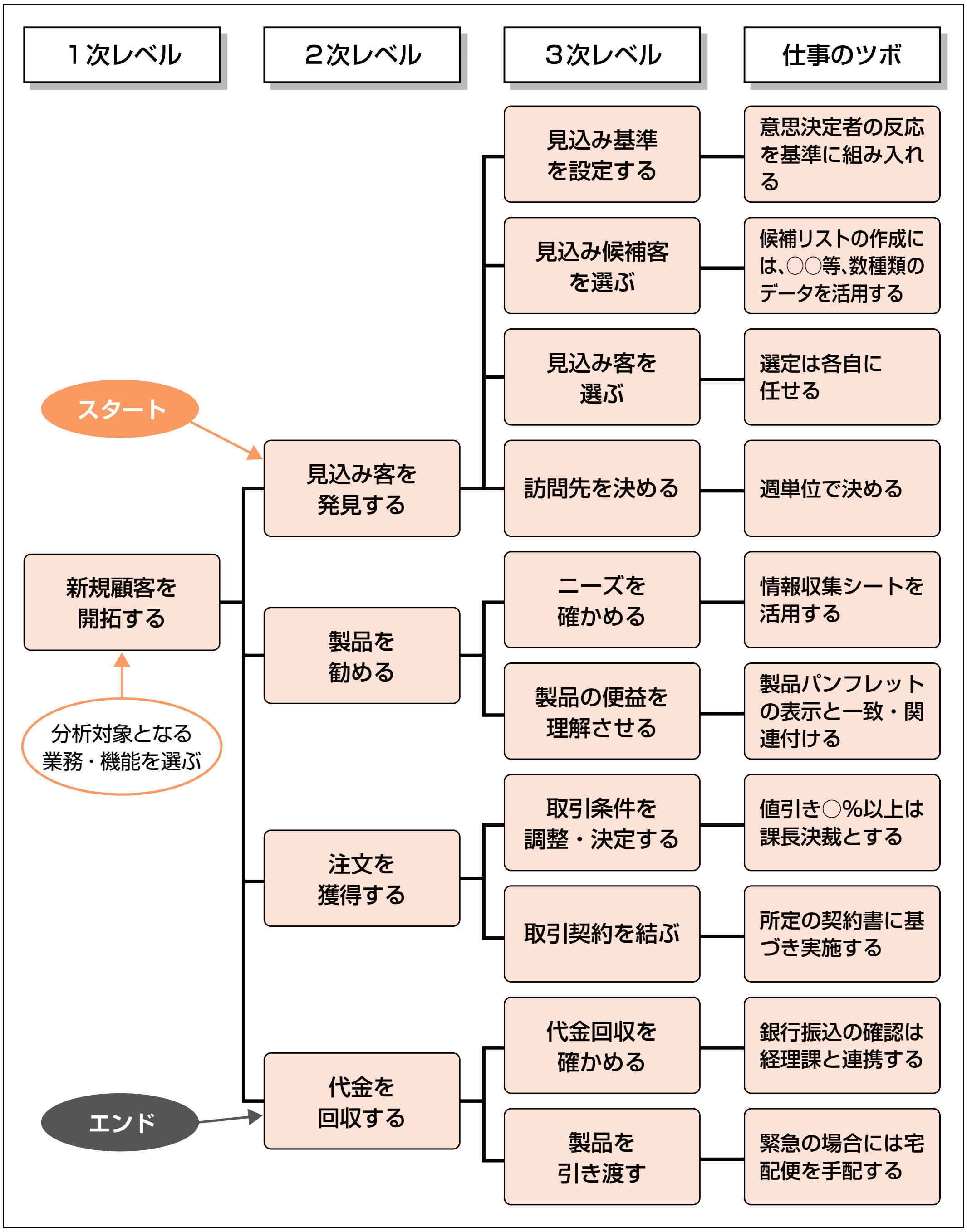
事例では３次レベルまでになっていますが、実際には４次レベルまで細分化することも可能です。

ステップ６ 最終レベルの業務ごとに仕事のツボを表わす

最終レベル（事例では３次レベル）の業務手順ごとの仕事のツボを付箋に記入し、貼ります。

事例では、上段に「意思決定者の反応を基準に組み入れる」と記しています。

ステップ７ 職場での活用を促す

完成後、管理職は部下指導、異動時の引継ぎ、業務見直し等に役立てるよう周知します。

■図表９　業務・機能体系図の例（分析対象業務：新規顧客を開拓する）