

はじめに

問題を解決しようとする人のほとんどは、何も知らずに「変化の階層」のこの点 [本章] から始め、これ以前のステップを飛ばしてしまう。この点から始めることは極めて直接的であるが、そうすると多くの重要な機会がもはや失われてしまう。余りにも多くのものが当たり前とされてしまう。われわれが解こうとしている問題は、[必要とする] 機能を提供するまったく新しいシステムを考察すると、魔法のように溶けてなくなることがしばしばある。[本章以前の] 初期の数ステップにおいて、問題に作用する「てこ」の力は非常に大きい。

このステップを始めるにあたって、システムのオブジェクト群は一時的に凍結されると考えることが必要である。言い換えれば、われわれはオブジェクトの追加をまだ考えず、われわれが心の中に作り上げてきた状況を見つめ、「この状況を改善するために何ができるか?」と問おう。

この質問はさまざまなやり方で問うことができる。しかし、突き詰めると、「われわれが何を改善したいのか?」を言い表す極めて短い語句、さらには一単語、で問うのがよい。

オブジェクトは一時的に凍結される

いま、さまざまな金属に対する各種の酸の影響を測定している状況を考えよう。酸による腐食を研究するために、われわれは金属試料の立方体を作り、それを酸で満たされた容器に入れ、オープン中で加熱する。一定時間の後、この立方体を取り出して検査する。不幸なことに、酸を入れる容器も酸で腐食されるため、定期的に交換する必要がある。

この交換はとても高くつくので、われわれはこの容器交換のコストを削減したい。この問題を長形式で述べると、「容器を交換するコストが高い」となる。改善したいものをひとつの語句にまで短縮できる。「交換のコスト」である。

改善したいものは、われわれがいまから書こうとしている重要な等式の中の「従属変数 (dependant variable)」である。シックスシグマの世界では、これをしばしば大文字のYで書く。

$$Y = f(\dots)$$

言葉で言えば、「Yは…の関数である」、あるいは、「Yは…の結果である」。われわれの状況では、

$$\text{交換のコスト} = f(\dots)$$

言葉で言えば、「交換のコストは…の関数である」、または「交換のコストは…によって制御される」。

主たる問題
(Y)

われわれが新しい製品を創るとき、改善すべきことがただ一つしかないケースは稀であり、しばしば多くの [改善すべき] 問題があるだろう。これは「本ステップと後続のステップ [をまとめたもの] は再帰的だ」という考えにわれわれを導く。われわれは改善する必要がある何かを見つけ、それを改善する。さらに他の何かを見つけ、それを改善する。このプロセスは、アイデアが実際的になるまで続く。また、時がたつにつれ、新しい市場が他の改善を必要とし、こうしてプロセスは続いていく。

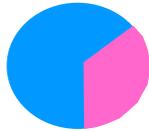
ときとして、われわれの製品やアイディアのもつ問題が自分では明らかに見えず、われわれの市場の視点から自分の製品を見る必要がある場合がある。本章では市場の視点から自分の製品を見ることを助けるためのツール (技法) を提供している。

まとめると、本ステップの出力は、主たる問題を記述する短い語句 [従属変数 Y] である。

簡易版

主たる問題を決定せよ

市場のよりよい奉仕者とは？



- ・ この市場区分のためにこのシステムが行う、主たる仕事に焦点を当てよ。
- ・ この市場区分のために「よりよい仕事をする」とは、何を意味するか？

システムの短所、または望まれる結果の主たるものを特定せよ

$$Y =$$

- ・ 競合相手と比較したとき、このシステムの主たる短所は何か？
- ・ このシステムが新システムの場合、何が主たる望ましい結果であるか？

十分なペナルティ？

\$ Costs

- ・ これらの短所に伴うコストとペナルティを集めよ。
- ・ このシステムに対して明確な需要があるか？
- ・ 本当に興味を示している市場があるか？
- ・ この問題を追及する価値があるか？