

ようこそ!

問題解決力 のセッションへ

公益財団法人 日本生産性本部
主席経営コンサルタント 寺沢俊哉



1

ファシリテーター



寺沢 俊哉

公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント
ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/>

大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人 日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして30年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、独自のワークショップは、参加者自身の課題を題材に進めるため実践的であり、リピート率は8割を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員として、経営品質の普及推進活動に従事している。2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「ライブ講師®実践会」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



対話で学ぶ経営品質
(生産性出版)



感動の会議!
(ディスカヴァー21)



プロ研修講師の
教える技術
(ディスカヴァー21)



人材育成
(中央経済社)



人前で話す・
教える技術
(生産性出版)

2

問題解決力のゴールは・・・

「問題」とはそもそも何か、論理思考をはじめとする問題解決法を一通り理解する。
～ロジカルシンキング

受け取る(聴く、読む)、届ける(話す・書く)といった対話の基本スキルを磨き上げる。
～コーチング・プレゼンテーション

自発性、創造性を引き出すような会議や学びの場を企画進行するスキルを身につける。
～ファシリテーション

3

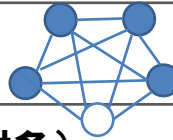
「問題解決」
の視点からみた

それぞれの関係性

重要

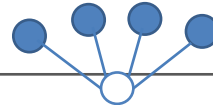
ファシリテーション (多対多)

問題と一緒に解決していく 巻き込む



プレゼンテーション (1対多)

問題と一緒に解決していく 届ける



コーチング (1対1)

問題を相手に解決してもらう(質問を投げる)

- ・受け取る(聞く、読む)
- ・届ける(話す、書く)



ロジカルシンキング

問題を解決する

- ・論理的に考える(論理学)
- ・認知や感情を理解する(心理学)



4

反転学習形式

事前学習

個人で理解して
自分なりの見解
をまとめる

- 1 読書
- 2 3つのシートを準備する
- 3 1まいのレポートを提出する



シートワーク

当日議論

他の人との対話
を通じて、お互い
が学びを深める



5

進行表

0 オープニング ~オリエンテーション

- 1 ロジカルシンキング
- 2 コーチング 受け取る対話
- 3 プレゼンテーション 届ける対話
- 4 ファシリテーション 巻き込む対話
- 5 エンディング ~G研究にむけて

6

ファシリテーションとは？

ファシリテーション・ facilitation とは、
チームワークをいかした()作業を
()すること。する人＝ファシリテーター

対話の場を進行すること。



コンテンツ と プロセス をマネジメントする。

7

重要 ファシリテーションのポイント

はじめる前に確認すること

- 1 役割分担
 - ・ファシリテーター
 - ・タイムキーパー
 - ・プレゼンター ・書記
- 2 ゴールの確認
- 3 ステップ(目次)～時間
- 4 グラウンドルールの確認



価値ある対話の場
を生み出そう

進行中に気をつけること

- 1 話を、よく聴く
(あいづち、復唱、要約)
- 2 相手の興味関心に、興味関心をもつ
- 3 質問する
(明確にする、引き出す)
- 4 フレームワークを使う
- 5 ふりかえり(コンテンツとプロセス)を行う

進行表

0 オープニング ~オリエンテーション

1 ロジカルシンキング

2 コーチング 受け取る対話

3 プレゼンテーション 届ける対話

4 ファシリテーション 巻き込む対話

5 エンディング ~G研究にむけて

9

ロジカルシンキング

「問題」とはそもそも何か、論理思考をはじめとする問題解決法を一通り理解する。
~ロジカルシンキング

受け取る(聴く、読む)、届ける(話す・書く)といった対話の基本スキルを磨き上げる。
~コーチング・プレゼンテーション

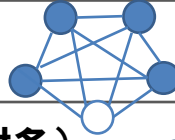
自発性、創造性を引き出すような会議の場を企画進行するスキルを身につける。
~ファシリテーション

10

「問題解決」
の視点からみた **それぞれの関係性**

ファシリテーション（多対多）

問題を一緒に解決していく 巻き込む



プレゼンテーション（1対多）

問題を一緒に解決していく 届ける



コーチング（1対1）

問題を相手に解決してもらう（質問を投げる）

- ・受け取る（聞く、読む）
- ・届ける（話す、書く）



ロジカルシンキング

問題を解決する

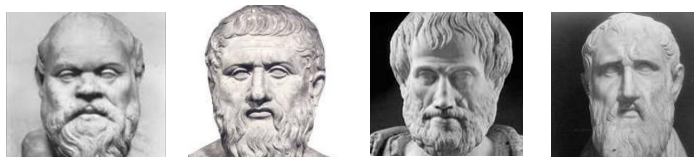
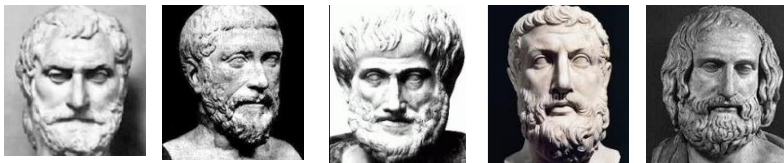
- ・論理的に考える（論理学）
- ・認知や感情を理解する（心理学）



11

ギリシャ時代 9人の賢人

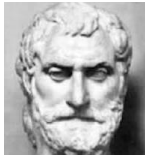
ご存じでしょうか？この方々



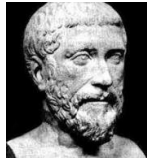
12

前半戦

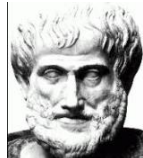
イケメングループ



タレス



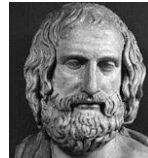
ピタゴラス



ヘラクレイトス



パルメディウス



プロタゴラス

神話からの脱却
万物の根源は
「**水**」だ！
BC624-BC546

「**数**」こそが
万物を
支配している！
BC570-BC495

万物は流転する
BC535-BC475
いやいや...
あるものは「**在る**」
BC515-445

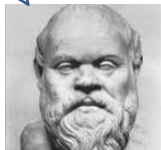
人間は万物の
尺度である！
BC490-BC420

13

後半戦

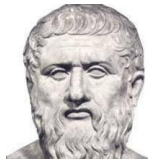
庶民派グループ

無知の知
「セミはいいなあ
奥さんが無口で」
BC469-BC399



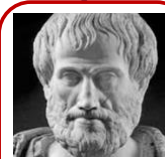
ソクラテス

「**イデア**」
(原型)こそが
本質だ！
BC427-BC347



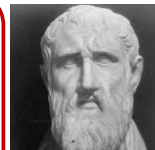
プラトン

「**形相**」
「**質料**」
「**目的**」
「**作用**」
4因説
BC384-BC322



アリストテレス

「**自然と調和**」
が一番！
(ストア派)
BC332-BC265



ゼノン

14

帰納法と演繹法

帰納法

(具体例)

- ・イタリア人はイケメンが多い
 - ・スペイン人もイケメンが多い
 - ・メキシコ人もイケメンが多い
- ↓
- ・ラテン系にはイケメンが多い
(一般化・仮説)

演繹法

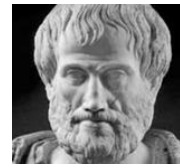
- ・ラテン系にはイケメンが多い
(一般化・仮説)
- ↓
- ・彼は、ラテン系だから、
イケメンに違いない
(具体例)

どこで、誤謬の生じる可能性があるか
「○○は、○○であるものだ」(思考のクセ)

15

アリストテレス 4因説

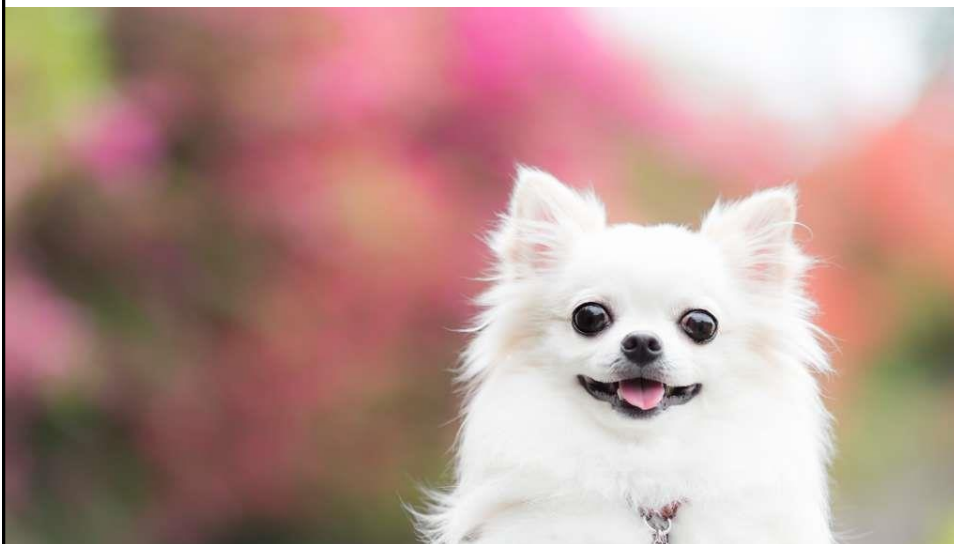
「万物の存在は、4つの要因で説明できる。」



- 「形相因」 車のカチをしたもの
- 「質料因」 金属でできているもの
- 「目的因」 移動するためのもの
- 「作用因」 工場で作られたもの

16

ある家族の物語



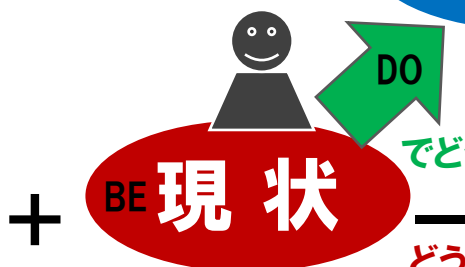
17

「問題」とは problem 「課題」とは issue

何が大事？

どうなっていたらいい？

+ BE 将来 -



課題：将来のポジティブな状態にむ
でどうする？ けて活動を起こ
こそう！

どうなってる？

なぜなんだ？ 問題：現状をネガティブにとらえた表現

18

「質問」によって対話が導かれる

リーダーは、()
相手に、答えを見つけてもらう
人は、自ら考えたことなら、
自ら行動する

「質問の質は、人生の質」アンソニー・ロビンズ

19

チャンク

くだもの

ナシ

ラフランス

ブドウ

21世紀

具体的には？

ダウン

他には？

ラテラル

要するに？

アップ

チャンク CHUNK(肉のブツ切り)

20

組み合わせてみると

■理想(結果)→原因

売上100億円達成した

BE

その結果?

それはなぜ?(WHY?)

営業力が強いから

営業の能力高いから

商品力が強いから

営業支援システムよから

■課題(目的)→手段

売上30億円増やそう

DO

目的は?
(For What?)

そのためには?どのようにしたら?
(HOW?)

営業力を強化しよう

営業の能力を向上しよう

商品力を強化しよう

営業支援システムをつくろう

■現状(結果)→原因

売上70億円しかない

BE

その結果?

それはなぜ?(WHY?)

営業力が弱いから

営業の能力ないから

商品力が弱いから

営業支援システムないから

アドラー心理学

空前のベストセラーになった

「嫌われる勇氣」(岸見一郎 古賀史健著)

この本をきっかけに「アドラー心理学」が、

ビジネスマンの中でも大きな話題

となりました。アドラーの言う、

「目的論」と「原因論」。

その違いについて、ご自身で

調べ、当日説明できるように

しておいてください。



目的論と原因論（アドラー）

1870年2月7日 - 1937年5月28日

目的論

「人の行動には、すべて目的がある」と考える。

（例1） 悲しいから泣く。 原因論

（例2） 同情を買いたいという目的があるから、
悲しいという感情を使って、
泣く。 目的論



23

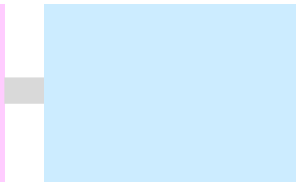
論理療法(アルバートエリス)

1913年9月27日 - 2007年7月24日

ABC理論

沸き起こる感情は、起こった出来事が引き起こしているのではない。出来事に対する受け止め方が引き起こしている。

Activating
event 出来事



Consequence
感情

* 認知行動療法、リフレーミング、自分が源泉

24

進行表

0 オープニング ~オリエンテーション

1 ロジカルシンキング

2 コーチング 受け取る対話

3 プレゼンテーション 届ける対話

4 ファシリテーション 巻き込む対話

5 エンディング ~G研究にむけて

25

コーチング・プレゼンテーション

「問題」とはそもそも何か、論理思考をはじめとする問題解決法を一通り理解する。

~ロジカルシンキング

受け取る(聴く、読む)、届ける(話す・書く)といった対話の基本スキルを磨き上げる。

~コーチング・プレゼンテーション

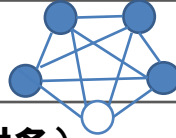
自発性、創造性を引き出すような会議の場を企画進行するスキルを身につける。

~ファシリテーション

「問題解決」 の視点からみた **それぞれの関係性**

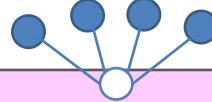
ファシリテーション（多対多）

問題を一緒に解決していく 巻き込む



プレゼンテーション（1対多）

問題を一緒に解決していく 届ける



コーチング（1対1）

問題を相手に解決してもらう（質問を投げる）

- ・受け取る（聞く、読む）
- ・届ける（話す、書く）



ロジカルシンキング

問題を解決する

- ・論理的に考える（論理学）
- ・認知や感情を理解する（心理学）



27



28

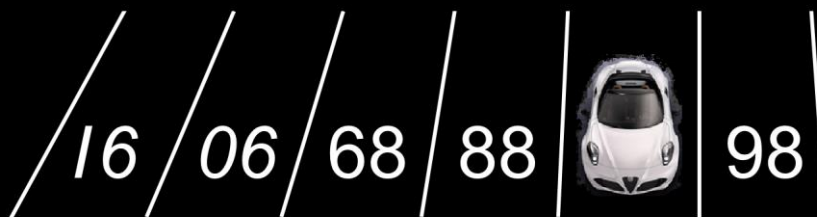
コーチングとは？

コーチングとは、クライアントの生活と仕事における、**可能性を最大限**発揮することを目指して、創造的で刺激的な**プロセス**を通じ、クライアントに**行動を起こさせる**、クライアントとの提携関係。

(ICF国際コーチ連盟)

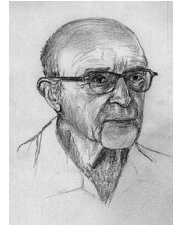
29

駐車場の番号は？



「傾聴」ってなに？

「聞く」のではなく、「聴く」ことが大切！
それも「傾聴」が大切！
というように言われます。



そもそも「積極的傾聴」

(ヒント)
カール
ロジャース

(Active Listening) とは何か？

ご自身で説明できるようにご準備ください。

また、傾聴だけではうまくいかないケースがあるとしたら、それはどんなときでしょうか。

31

【シート2】積極的傾聴

●「積極的傾聴(Active Listening)とは？

1. **共感的理解** (empathy, empathic understanding)

相手の話を、相手の立場に立って、相手の気持ちに共感しながら理解しようとする。

2. **無条件の肯定的関心** (unconditional positive regard)

相手の話を善悪の評価、好き嫌いの評価を入れずに聴く。相手の話を否定せず、なぜそのように考えるようになったのか、その背景に肯定的な関心を持って聴く。其のことによって、話し手は安心して話ができる。

3. **自己一致** (congruence)

聴き手が相手に対しても、自分に対しても真摯な態度で、話が分かりにくい時は分かりにくいことを伝え、真意を確認する。分からないことをそのままにしておくことは、自己一致に反する。

32

ロジャースがダメ出した5つの聞き方

- 1 冷静な学者
- 2 おやじの説教
- 3 芸能レポーター
- 4 ごまかし
- 5 過保護な同情「与えることは奪うこと」
(母子) 一体感 ←→ 離別感

33

対話の技術(テクニック)

- 1 相手の(興味・関心)に、興味関心をもつ
- 2 自己中モードと集中モード
- 3 あいづち、復唱、要約
ペーシング、ミラーリング、バックトラッキング
- 4 I(私)メッセージ

34

コーチング(問題を相手に解決してもらう)

何が大事？

どうなっていたらいい？

何について
話しましょうか？

+

BE 将来

-



DO

でどうする？

+

BE 現状

-

なぜなんだ？

どうなってる？

〇〇さんの
立場だったら

もし〇〇
だとしたら

ここまで
話してみて

コーチングでも、チャンク

くだもの

ナシ

ラフランス

ブドウ

21世紀

具体的には？

ダウン

他には？

ラテラル

要するに？

アップ

チャンク CHUNK(肉のブツ切り)

チャンクを活用した「**バインド**」をかける質問

C1 旅行に行かない？

(O1 旅行について、どう思う？)

C2 沖縄旅行に行かない？

(O2 沖縄旅行について、どう思う？)

C3 沖縄にいくとしたら、のんびりしたい？

アクティビティーに参加したい？

(O3 沖縄旅行でやりたいことは？)

*C クローズドクエッション(Y/N) *O オープンクエッション

フレームワークは質問 (バインド) である ①

S

強みはなに？

W

弱みはなに？

O

追い風要素？

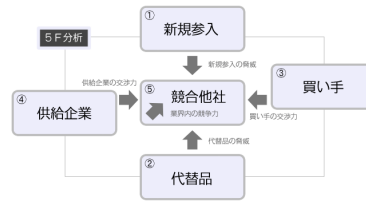
T

向かい風要素？

フレームワークは質問（バインド）である ②

●ビジネスモデルキャンバス ●5フォース

パートナー [KP]	主要活動 [KA]	価値提案 [VP]	顧客との関係 [CR]	顧客セグメント [CS]
	リソース [KR]		チャネル [CH]	
コスト構造 [CS]		収益の流れ [RS]		

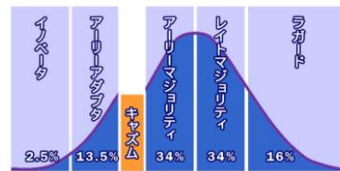


●VRIO

VRIO	希少性	模倣困難性	価値性	組織	持続的優位性
人財					
設備					
資金					
製品					
販売					
企業					
顧客					
サービス					

分析対象となるリソースを書き出す

●キャズム



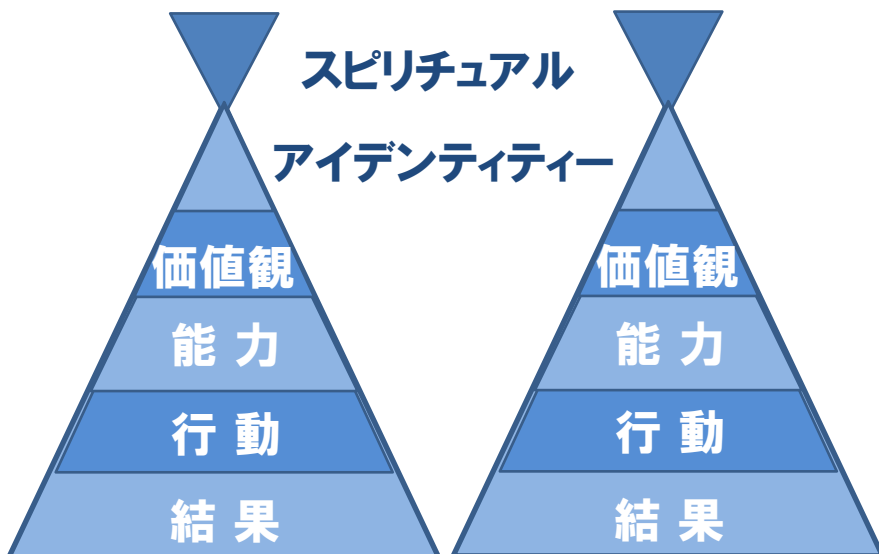
モチベーションの理論（学者理論）

モチベーション研究の歴史	ポイント	「世界標準の経営理論」(入江章栄)より
1 ニーズ の理論 1940～ (A.マズロー)	欲求階層説	(アドラー) 私は大丈夫 仲間を信頼できる 私は貢献できる 1870年2月7日 - 1937年5月28日
2 期待 の理論 1960～ (ビクトル・ブルーム)	やればできそう 見返りもある	
3 ゴール 設定理論 1960～ (エドウィン・ロック)	ストレッチゴール 明確なフィードバック	
4 社会認知 理論 1970～ (バンデュエラ)	自己効力感 (自分はある)	(テーラー) 科学的管理法 1856年3月20日 - 1915年3月21日
5 職務特性 理論 1970～ (リチャード・ハックマン)	多様性、一貫性、有用性、自律性、結果が見える	
6 プロソーシャル 2000～ (ダニエル・バトソン)	お役立ち感	

マズローの欲求階層説



どこで相手とつきあうか？



ロバートディルツ ニューロ・ロジカルモデル

進行表

- 0 オープニング ~オリエンテーション
- 1 ロジカルシンキング
- 2 コーチング 受け取る対話
- 3 プレゼンテーション 届ける対話**
- 4 ファシリテーション 巻き込む対話
- 5 エンディング ~G研究にむけて

43

コーチング・プレゼンテーション

「問題」とはそもそも何か、論理思考をはじめとする問題解決法を一通り理解する。
~ロジカルシンキング

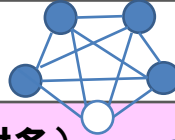
受け取る(聴く、読む)、**届ける(話す・書く)**
といった対話の基本スキルを磨き上げる。
~コーチング・**プレゼンテーション**

自発性、創造性を引き出すような会議の場を企画進行するスキルを身につける。
~ファシリテーション

「問題解決」 の視点からみた **それぞれの関係性**

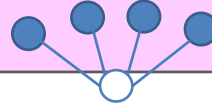
ファシリテーション（多対多）

問題と一緒に解決していく 巻き込む



プレゼンテーション（1対多）

問題と一緒に解決していく 届ける



コーチング（1対1）

問題を相手に解決してもらう（質問を投げる）

- ・受け取る（聞く、読む）
- ・届ける（話す、書く）



ロジカルシンキング

問題を解決する

- ・論理的に考える（論理学）
- ・認知や感情を理解する（心理学）



45

【実習】提案の順番

あなたは、株式会社ぜっこうちょうの、若手営業社員である。

最近発売した起死回生の新商品が絶好調で、部のメンバーは外回りで忙しい日々を送っている。営業事務が増えてきているが、メンバーはそれを残業でこなしている。そこで、事務をサポートしてくれるアルバイトを採用したいと考えた。課長に会議で提案したい。

何をどのような順番で話すとよいだろうか。

ストーリーライン

これは大事

これを目指す

〇〇について
話します

+ BE 将来 -



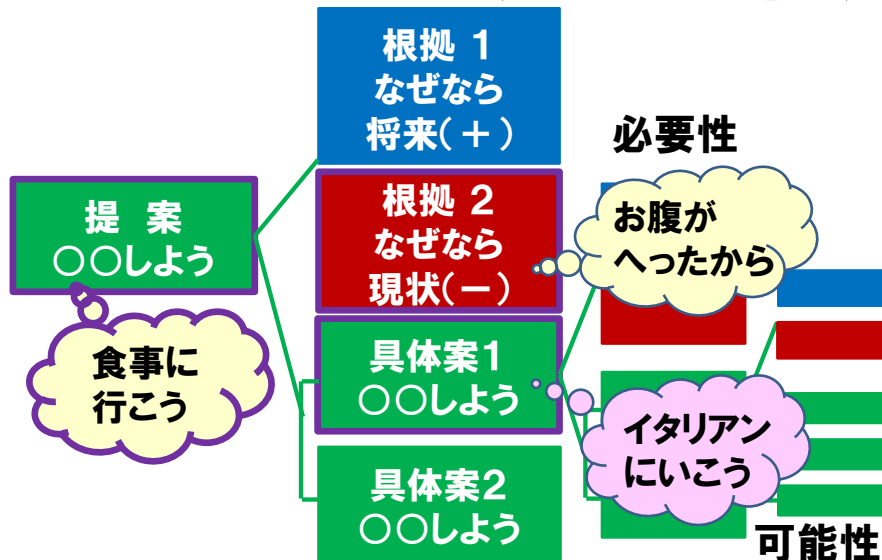
こうしたい!

+ BE 現状 -

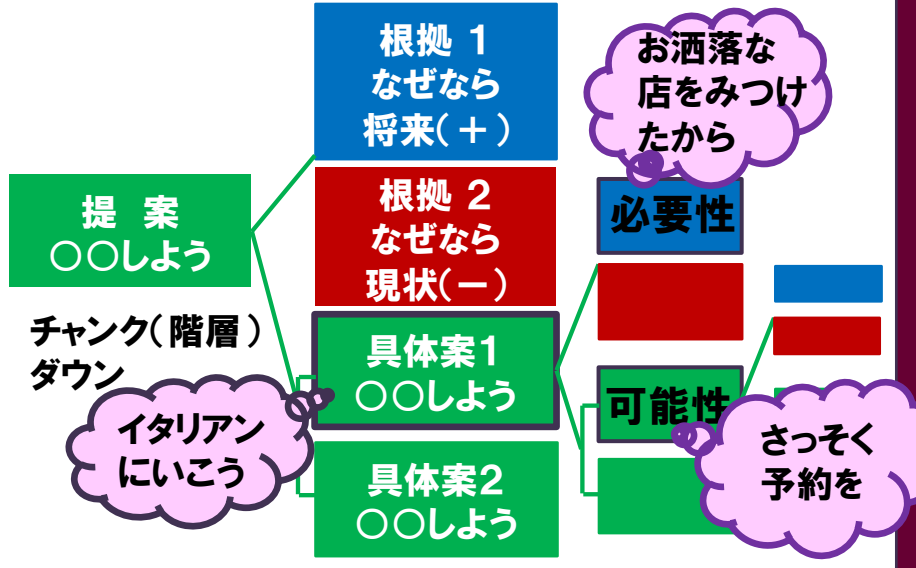
なぜなら、こうなっているから

47

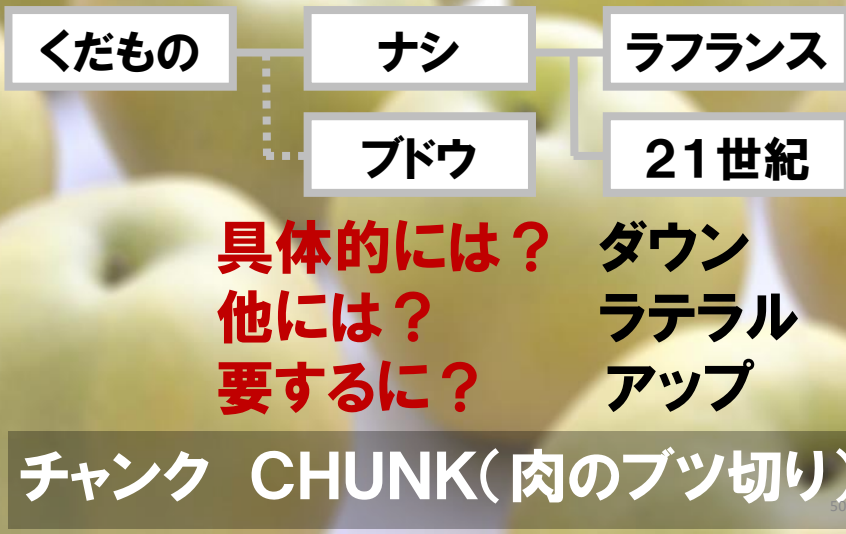
ストーリーライン(論理型 例)



ストーリーライン(論理型 例)



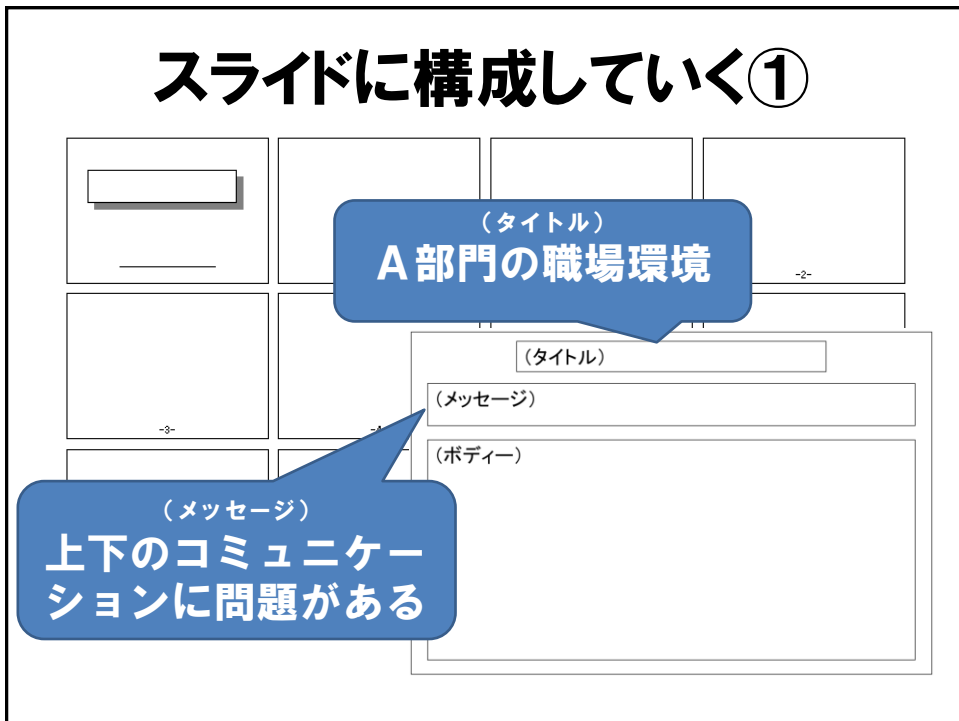
プレゼンでも、チャンク



これがワンシート企画書だ



スライドに構成していく①



スライドに構成していく②

	タイトル	メッセージ
1 表紙		
2		
3		

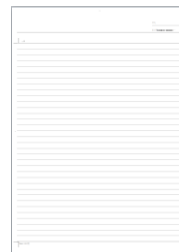
目次を
つくって
しまう

「思いやり」のエピソード

あなた自身が受けた、あるいは、あなたのまわりで起こったことで(仕事でも私生活でも)、「親切」「思いやり」「貢献」を象徴する、**エピソード**を、A4 1~2まいに**レポート**して、**事前にご提出**ください。

(**ℳ切**は別途ご連絡)

登場人物は、鈴木さん、Bさんなど仮名で記述してください。



あついかみの対話

- あ**わせる 関係を築く、仲間
つかむ 興味をひく、驚き、謎
いかす テーマにつなげる (伏線回収)



「テーマ」に、スポットライトを当てる

- か**さねる 経験にかさねる
みつける 発見、答を見つけてもらう
のせる 貢献してもらい承認する



「参加者」に、スポットライトを当てる

あついかみの対話を実践しよう

		どうやって話すか？
どんな テーマを？	あ わせる 安全安心、仲間 つ かむ 興味をひく、驚き、謎 い かす テーマにつなげる (伏線回収)	
だれに 対して？	か さねる 経験にかさねる み つける 発見、答を見つけてもらう の せる 貢献してもらい承認する	

自分自身をチェックしてみよう

		1	2	3	4	5
あ わせる	どんな参加者でも、属性やその場の雰囲気にあわせて、関係をつくりあげていくのは得意だ					
つ かむ	興味関心を示していない参加者でも、何らかの方法によって、こちらに注意をむけさせることができる					
い かす	こちらにむけた注意を、そのとき必要なテーマに結びつけて展開していくことができる					
か さねる	テーマに関して自分事と感じてもらうために、参加者自身の経験と重ね合わせて進める事ができる					
み つける	参加者自身に答えを発見してもらい、自身で計画実行する喜びを感じてもらうように進める事ができる					
の せる	行動を加速させるように力づけ、成果を承認することで、場に貢献してもらうように進める事ができる					

気づいたことは・・・

© 2018teramedia 57

進行表

- 0 オープニング ～オリエンテーション
- 1 ロジカルシンキング
- 2 コーチング 受け取る対話
- 3 プレゼンテーション 届ける対話
- 4 ファシリテーション 巻き込む対話**
- 5 エンディング ～G研究にむけて

58

ファシリテーション

「問題」とはそもそも何か、論理思考をはじめとする問題解決法を一通り理解する。
～ロジカルシンキング

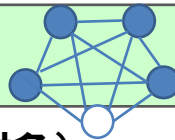
受け取る(聴く、読む)、届ける(話す・書く)といった対話の基本スキルを磨き上げる。
～コーチング・プレゼンテーション

自発性、創造性を引き出すような会議や学びの場を企画進行するスキルを身につける。
～ファシリテーション

「問題解決」の視点からみた それぞれの関係性

ファシリテーション (多対多)

問題と一緒に解決していく 巻き込む



プレゼンテーション (1対多)

問題と一緒に解決していく 届ける



コーチング (1対1)

問題を相手に解決してもらう(質問を投げる)

- ・受け取る(聞く、読む)
- ・届ける(話す、書く)



ロジカルシンキング

問題を解決する

- ・論理的に考える(論理学)
- ・認知や感情を理解する(心理学)



重要 ファシリテーションのポイント

はじめる前に確認すること

- 1 役割分担
 - ・ファシリテーター
 - ・タイムキーパー
 - ・プレゼンター ・書記
- 2 ゴールの確認
- 3 ステップ(目次)～時間
- 4 グラウンドルールの確認



価値ある対話の場
を生み出そう

進行中に気をつけること

- 1 話を、よく聴く
(あいづち、復唱、要約)
- 2 相手の興味関心に、興味関心をもつ
- 3 質問する
(明確にする、引き出す)
- 4 フレームワークを使う
- 5 ふりかえり(コンテンツとプロセス)を行う

これがワンシート企画書だ

●タイトル(副題)

●根拠(開催の趣旨)

た

こ

そのために、こうなって欲しい!

●参加者・ビフォー

●アフター・ゴール

さ

あ

●環境・テキスト類

オープニング

●ストーリーライン

ビフォー・アフターをつなげる
ストーリーを構成していく

メイン

エンディング



か

す

質問に答える

●基本的な流れは

- ①**感謝**「ご質問ありがとうございます」
- ②**確認**「…という質問でよろしいでしょうか」
- ③**回答**「それは、△△です。なぜなら…」
- ④**確認**「よろしいでしょうか」
- ⑤**感謝**「ありがとうございました」

●気持ちとしては

- ①質問者を**味方**にする
 - ②質問者は**対等な仲間**である
(上から目線や、へりくだったりしない)
- ★答えられない質問はない！

進行表

- 0 オープニング ~オリエンテーション
- 1 ロジカルシンキング
- 2 コーチング 受け取る対話
- 3 プレゼンテーション 届ける対話
- 4 ファシリテーション 巻き込む対話
- 5 エンディング ~G研究にむけて

グループ研究の進行準備

グループ研究企画書(ver.1 個人の思いをまとめる)を、それぞれが作成し事前に共有することになっています。

当日は、数名分を統合して、約1時間で、グループとして1つのテーマに絞ります。

自分がファシリテーターだったら、どんな準備をするか考えておいてください。

*ヒント 「人前で話す教える技術」 P73

65

グループ研究企画書

【事前課題4】

グループ研究企画書 (ver. 1・個人の想いをまとめる)

■課題領域（「顧客サービス向上戦略」「地域連携推進戦略」「職場の生産性向上戦略」「職場の人財育成戦略」） □□□□□をつけてください。⇐		■部署名・氏名⇐
■タイトル・副題（どんな課題に答えるのが、明確にわかるように表現してください。）⇐		
■提案内容（概要をお書きください）⇐ *その提案はだれに対する価値を提供するのか （例「既存顧客、中堅社員」）⇐ がわかるようにお書きください。⇐	■提案の背景・根拠（なぜ、とりあげたいのか。現状はどうなっているのか□他）⇐	■研究の進め方・スケジュール（9～12月）⇐ （わかる範囲でお書きください）⇐
	■具体案（どのように実現するか）⇐	

66