

ビジネスリーダーのための

45分でわかる 問題解決と対話の技術

【学ぶ事で得られる成果】

問題解決力は、すべての知識・技術の基礎となるものです。
この講座では、基本的な「問題解決」の知識や技術を復習した上で、それを、
個人に留めるだけでなく、チームとして解決にあたる場合(コーチングなど)に
どのように活用できるかについて、7つのSTEPで学習してまいります。

内 容

- STEP1 オープニング ～それは「問題」なのか
- STEP2 定義と構造 ～「問題」と「課題」
- STEP3 ケーススタディー ～ある家族の物語
- STEP4 円環的問題解決へ ～世の中は循環する
- STEP5 コーチングに活かす ～キャリアコーチング
- STEP6 ファシリテーションに活かす ～20の質問
- STEP7 エンディング ～振り返りと活用

STEP1 オープニング ～ それは「問題」なのか

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 円環的問題解決へ

STEP5 コーチングに活かす

STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

コップに水が、半分入っている。



も、入っている

しか、入っていない

STEP2 定義と構造 ～「問題」と「課題」

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

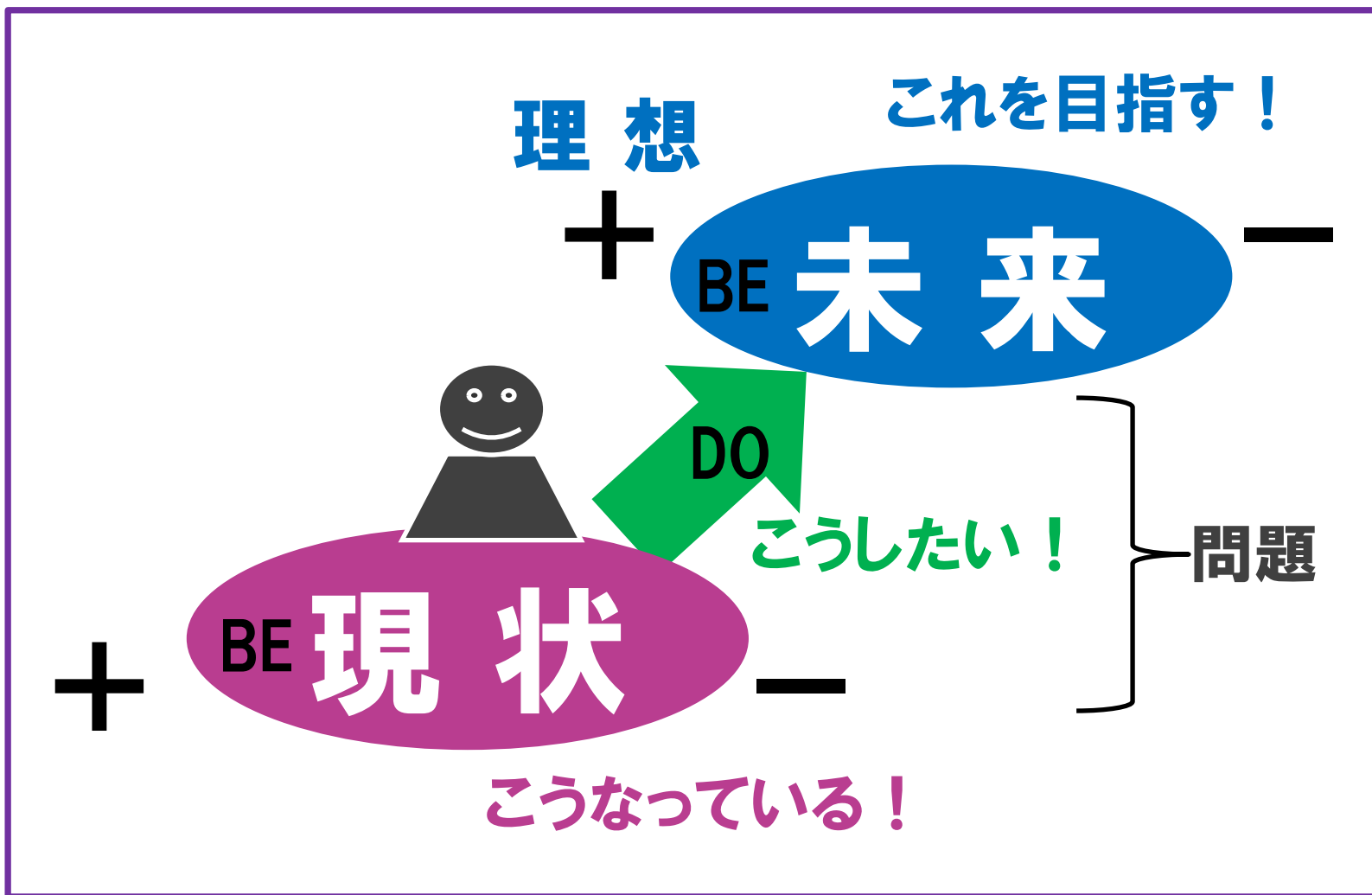
STEP4 円環的問題解決へ

STEP5 コーチングに活かす

STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

問題とは・・・ 現状と理想(未来)のギャップ



問題(problem)とは

現状と理想のギャップを認識し、現在の状態(BE)をネガティブにとらえる見方である。

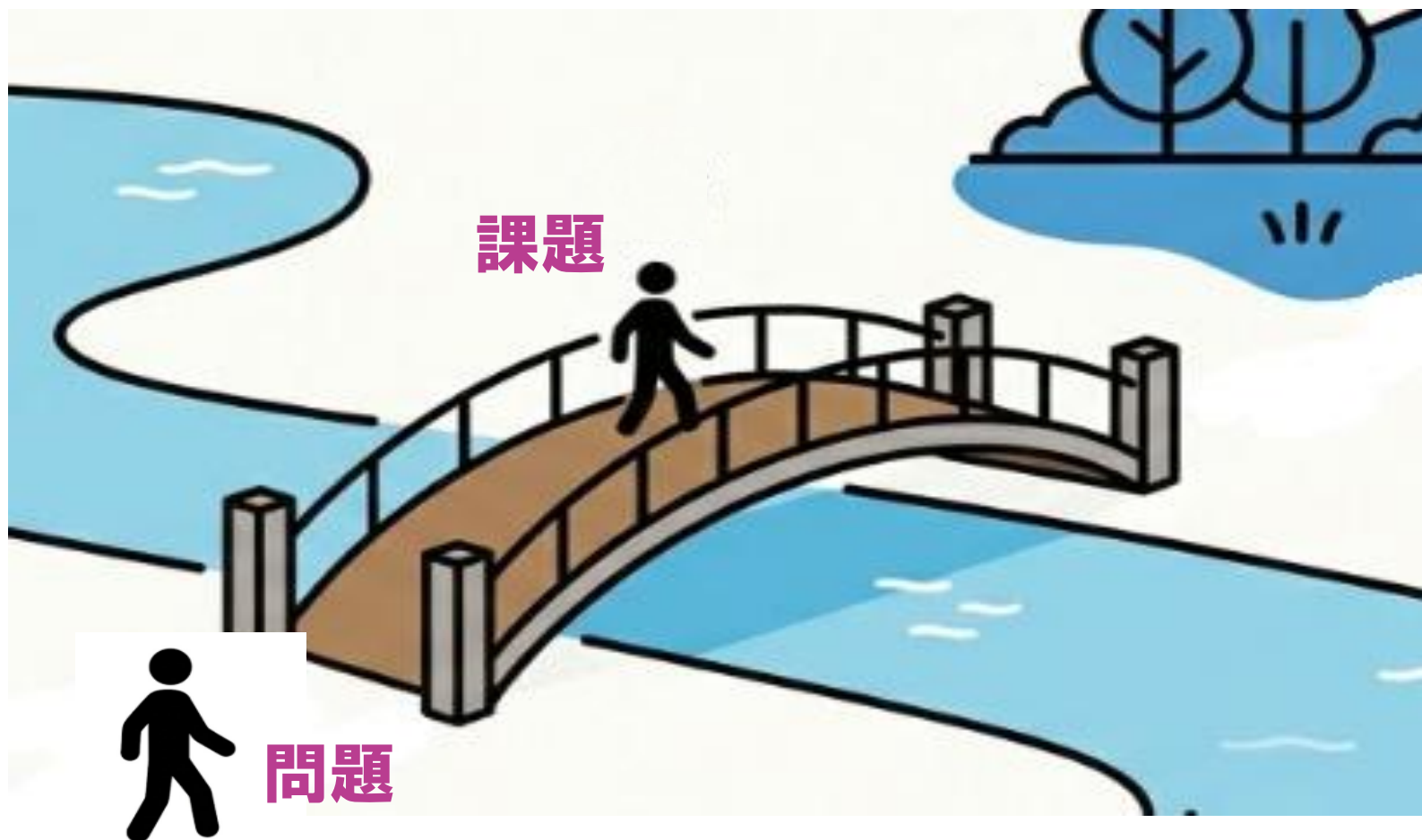
「お腹がすいた/痛い」

問題の認識

↑ 欲張り

↓ 足るを知る

橋を渡る こちらから、あちらへ



課題(issue)とは

問題の中で、とりあげるものを選び、理想に向けておこす行動(DO)の事である。

「薬を飲もう」

課題化する

重要でない問題は、課題化されずに放置もあり

立ち止まっている状態、では、数ある問題から何を課題化するか

カウンセリングの世界では



ビジター（立ち寄っただけ）
コンプレナント（不満はある）
カスタマー（解決したい）

ソリューションフォーカスアプローチ



いかに、問題意識、解決意識をもってもらうかが重要

経営の世界でも

STEP3 ケーススタディー ～ある家族の物語

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 円環的問題解決へ

STEP5 コーチングに活かす

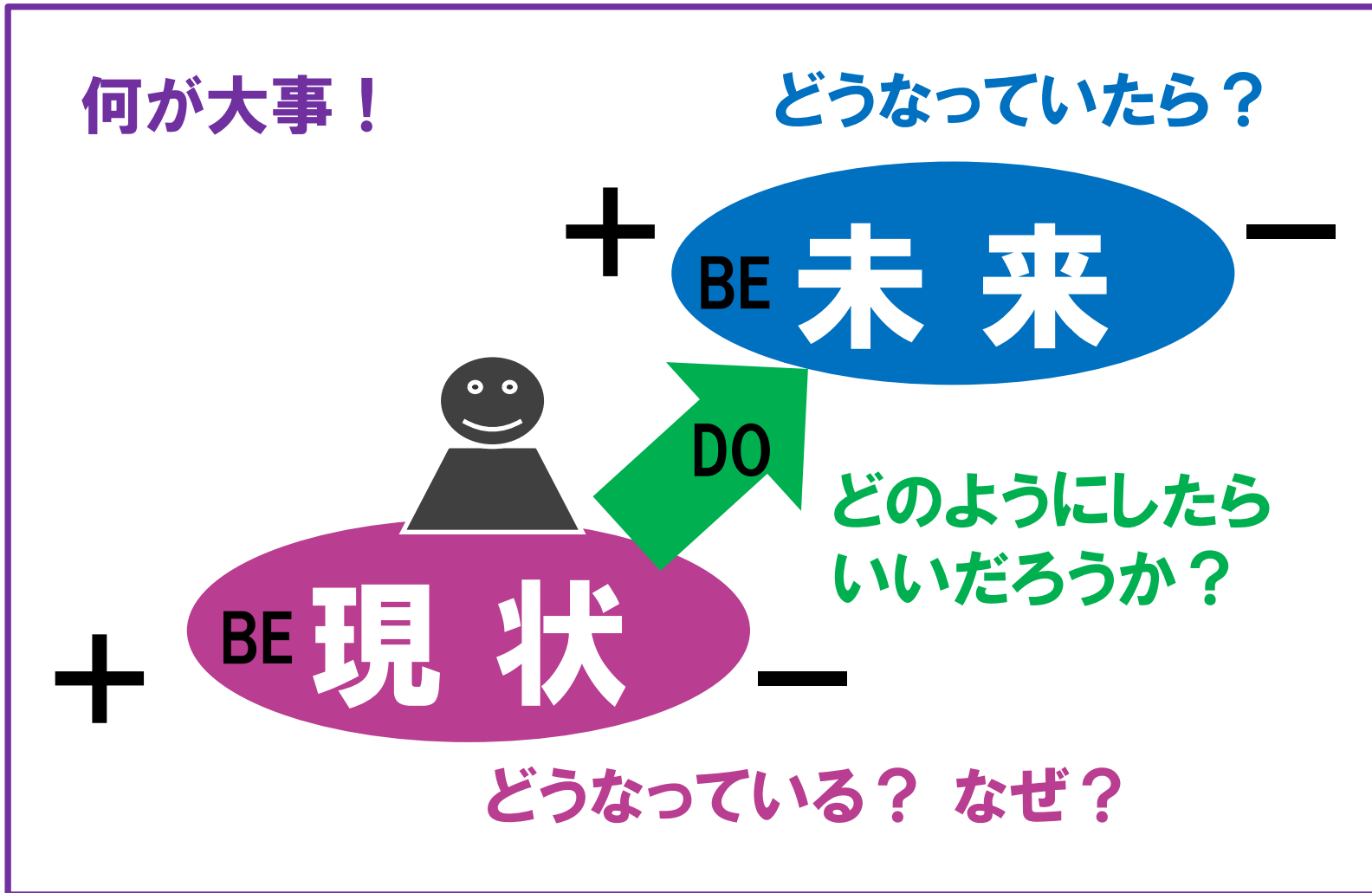
STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

幸せな4人家族にチワワが



対話プロセスは質問がリードする



「なぜ？」
WHY? からスタート

「どうしたらいい？」
HOW? からスタート

ビジョン/ゴール
「どうなっていたら？」

理念/価値観
「何が大事？」

橋を渡るべき理由として 原因論と目的論

向こう側にパラダイスが



目的論



こちら側が火事だから

原因論

問いが、対話のプロセスをリードする①

対話を通じて問題解決を進めるとき、その場のリーダーは、答える人でなく、適切な問いを投げられる人である。複数の場合はもちろんですが、1人の場合も適切な自問自答ができるかどうか重要です。

私に世界を救うための時間が1時間だけ与えられたとしたら、最初の55分を何が問題かを発見するために費やし、残りの5分でその問題を解決するだろう



問いが、対話のプロセスをリードする②

- **パターン1** **何が大事!** 現状(－) > 原因 > 課題(対策) **なぜを5回**
- **パターン2** 現状(＋) > 原因 > 課題(対策) **良いところを伸ばそう**
～STEP5 **コーチングで例示**
- **パターン3** 現状 > 未来(＋) > 課題(対策) **バックキャストイング**
- **パターン4** 現状(－) > 未来(－) > 課題(対策) **リスク**
- **パターン5** **いきなり** 課題(提案) **アイデア出し**

「なぜ？」

WHY?

「どうしたらいい？」

HOW?

「どうなっていたら？」

「どうなっていたら？」

「何が大事？」

「何が大事？」

どうなっている？ なせ！ など、さまざまな順番がある。

STEP4 円環的問題解決へ ～世の中は循環する

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 円環的問題解決へ

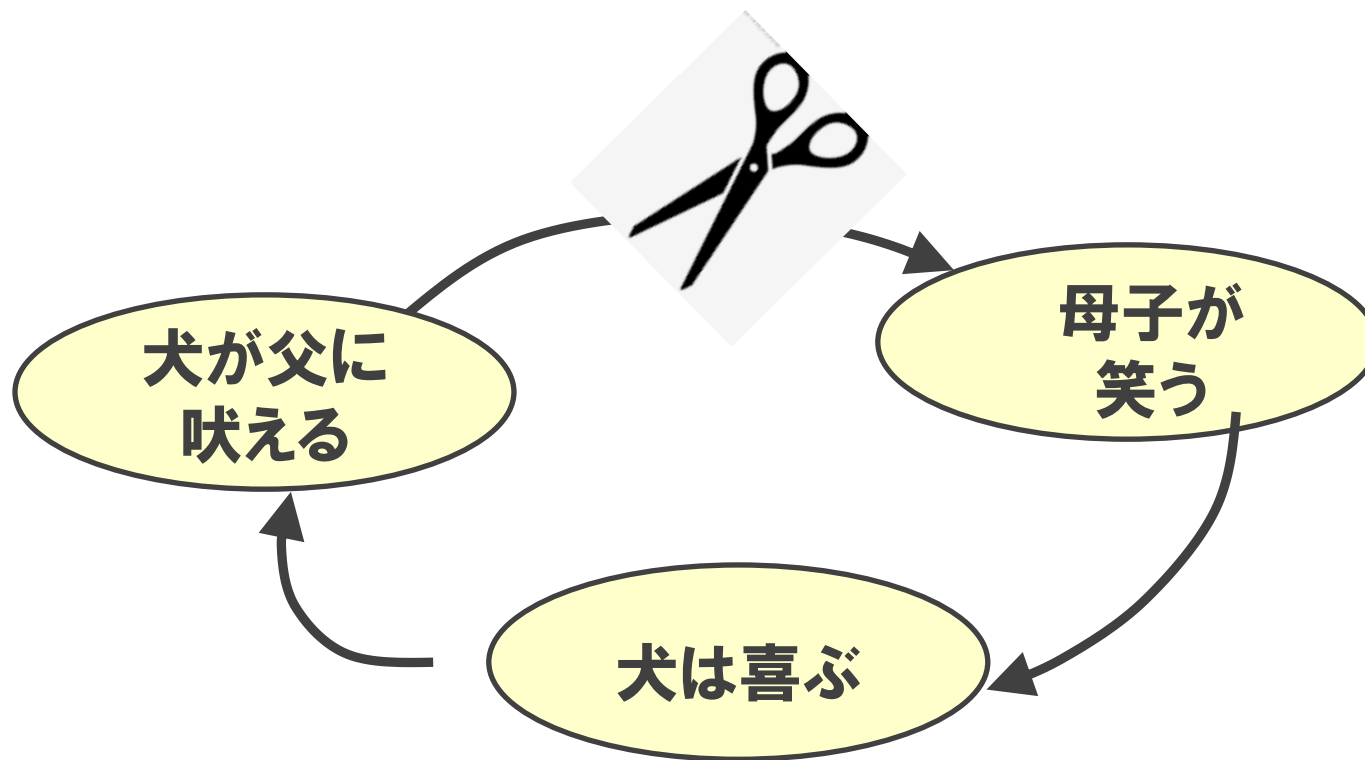
STEP5 コーチングに活かす

STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

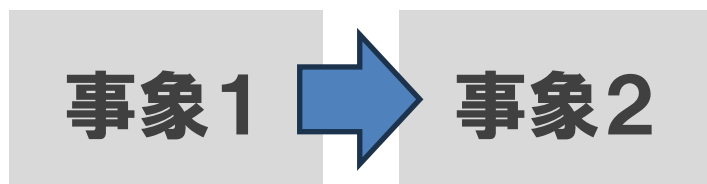
調教師の回答は

「お母さんもお子様も、チワワが吠えても、何も反応しないないてください」
～ 円環的問題～



線形的問題解決と円環的問題解決

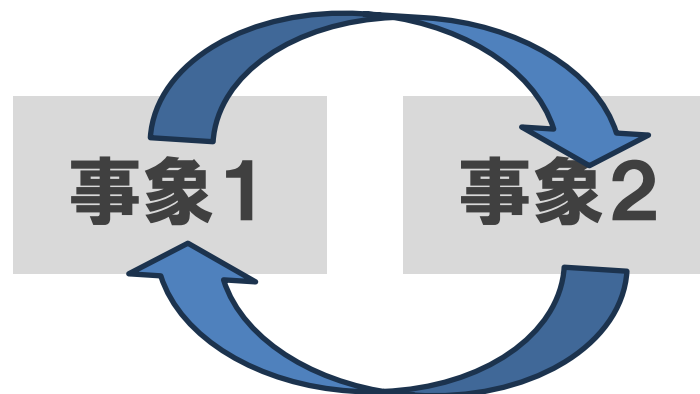
線形的問題・線形思考
(工学的アプローチ)



(-) 悪影響
(+) 好影響

問い「原因はなにか」

円環的問題・円環思考
(心理学的アプローチ)



(-) 悪循環
(+) 好循環

問い「どういう構造になっているか」

人間関係など複雑な問題の場合は・・・

線形的問題・線形思考
(工学的アプローチ)

部下は指示待ちだから、
私がしっかり命令しないと
いけない。

A部署が非協力的だから
プロジェクトが停滞する。

「だれが悪いのか」の議論
になりやすい。

円環的問題・円環思考
(心理学的アプローチ)

部下が指示待ちになっているのは、
私がどのような影響を
与えているからだろうか。

A部署が非協力的なのは、自部署の
どんな対応によって維持されて
しまっているのだろうか。

全体構造をメタ認知(俯瞰)
することからはじめる。

円環的アプローチは「好循環」の発見にも

ファミリーマート
しまむら

1953年設立 総合利用品の販売
店舗数 約1400店 売上高 約5000億円



【ビジネスモデル】～図解してください

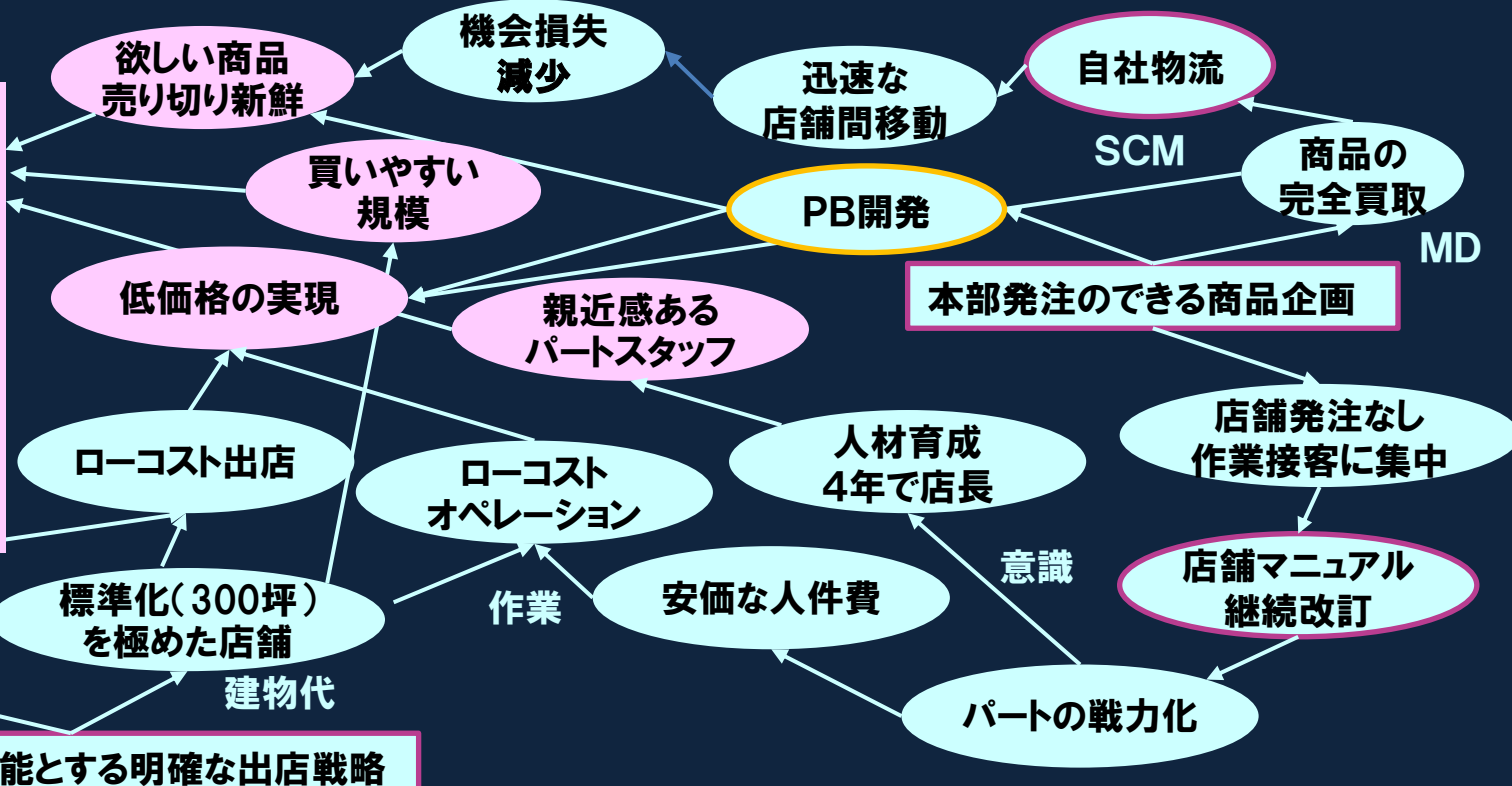
お客さまにとっての価値

- 1 欲しい日常衣料を
 - 2 値頃価格で(対ユニクロ)
 - 3 高頻度で立ち寄りたくなる楽しさと共に提供してくれる
- 商圏2KM 15000世帯で成立
(郊外店としては狭い)

- *商品単価×買上点数×来店頻度
- *粗利34%と低い
- *販管費も低い

利益を再投資
感謝が やりがいい

多店舗展開を可能とする明確な出店戦略



STEP5 コーチングに活かす ～キャリアコーチング

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

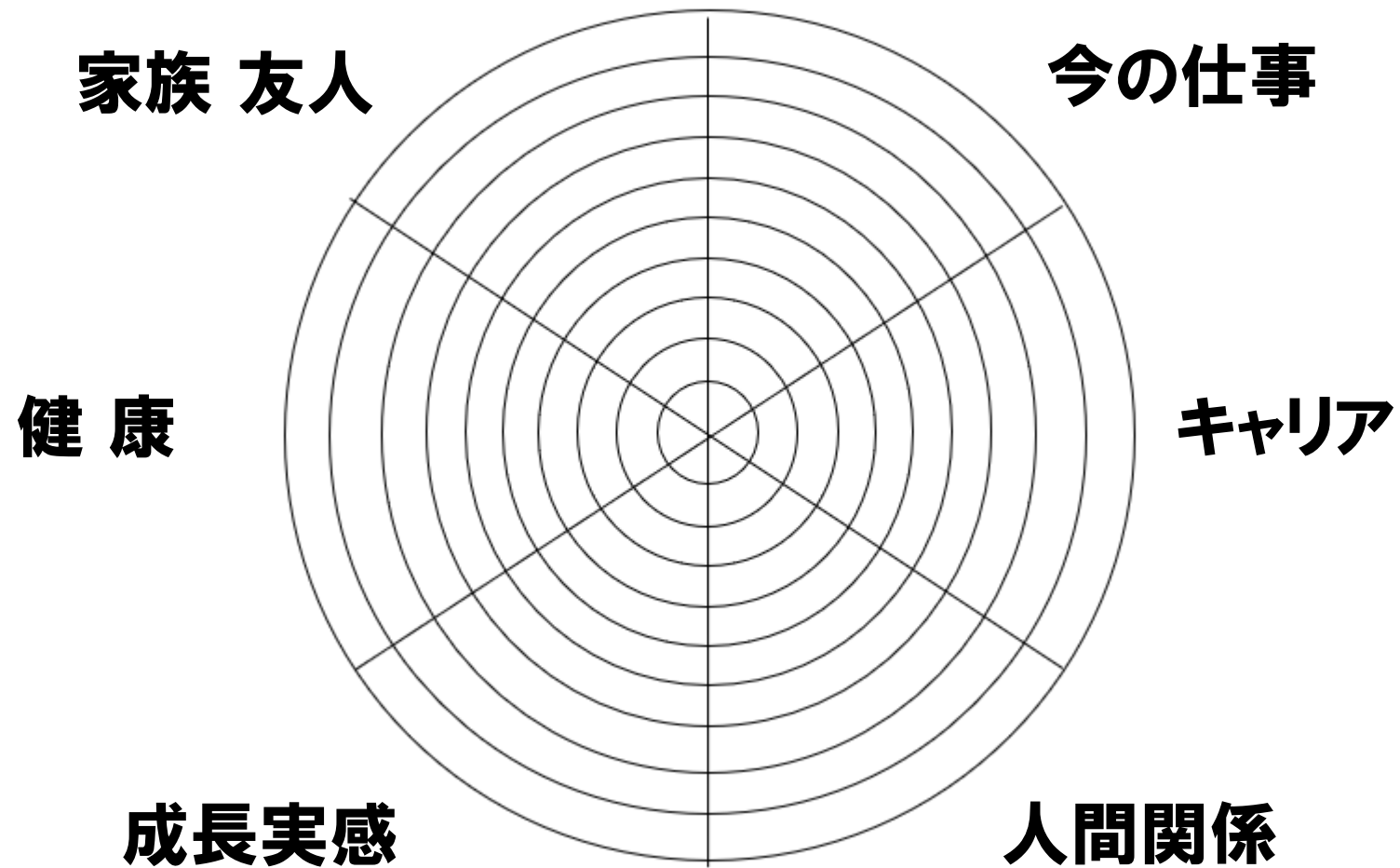
STEP4 円環的問題解決へ

STEP5 コーチングに活かす

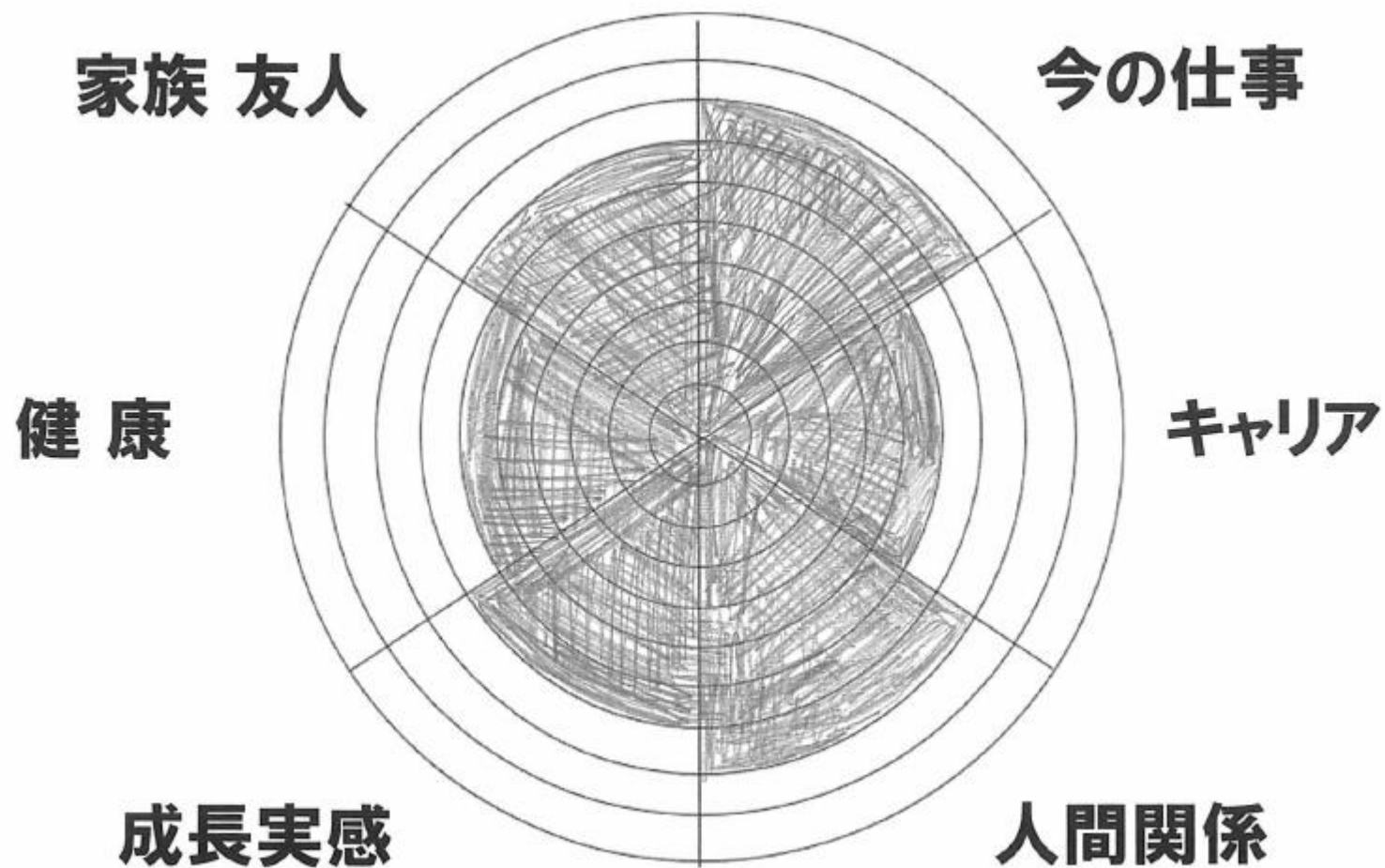
STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

キャリアコーチング ①



キャリアコーチング②



STEP6 ファシリテーションに活かす ～20の質問

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 円環的問題解決へ

STEP5 コーチングに活かす

STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

「〇〇会議」をリードする問いかけ① 導く質問

(副題) 〇〇について (見直し)

→ **どのようにしたら「(理想の状態)」になるだろうか**

①テーマ会議のタイプを表す質問	「どのようにしたら、〇〇になるだろうか？」 (生み出す会議のタイトルとして) 「〇〇を実行すべきかどうか？」 (決める会議のタイトルとして)
②確認のための質問	「この進め方でよろしいでしょうか」 「ここまでのところご理解いただけましたか」
③意見などを拾い上げ、根拠を明確にしてい く質問(原因)	「どうして、そう考えたのですか」 「そうお考えになった理由を教えてください」
④さらに過去に視点を 移動させる質問	「何か、それをさせたと思いますか」 「何らかのきっかけがあったとしたら」
⑤未来に時間を移動さ せる質問(目的)	「何の制約もなかったら、どうなっていたらいいと思 いますか」「そもそも、何を目標としてこれを行っている のでしたっけ」「仮に、それが完成したら、どんな素 晴らしいことが起きそうですか」



「〇〇会議」をリードする問いかけ② ゆさぶる質問

⑥別の視点(人)に移動させる質問	「お客様(社員、取引先など)が見たらどう思うでしょうか」「もし、創業者が生きていたら、何と答えるでしょうか」「もし、超悲観的(楽観的)な人だったら、どう見るでしょうか」
⑦価値観、根拠、使命を問う質問	「これだけは曲げられないというものは何でしょうか」
⑧行動を促す質問	「具体的にはどうしたらいいでしょうか」「まず、何からはじめたらいいでしょうか」
⑨CAN×WILL ×NEEDS	「今、できること、やりたいこと、期待されていることはそれぞれなんですか」
⑩顧客価値を問う質問	「喜んでほしいお客様はだれですか」「それはお客様のどんなメリットにつながりますか」「どうして、お客様は私たちを選んでくれるのでしょうか」
⑪SWOT分析に当てはめた質問	「今の強み(S)弱み(W)追い風(O)要素、向かい風要素(T)は、なに」
⑫重要度×緊急度に注目した質問	「この中で重要なものはどれでしょうか」

⑬スケーリングを使った質問	「今の状況は、10点満点で何点くらいでしょうか」
⑭メリット・デメリット	「それぞれのメリット・デメリットはなんですか」
⑮鳥の目から見た質問	「全体から見たら」「一言でいうと」
⑯虫の目から見た質問	「具体的には」「例えば」「その仕組みはどうなっているのでしょうか」
⑰モア&レスを問う質問	「今後、増やすべき(削るべき)行動は」
⑱評価や意見を求める質問	「それに対して、あなたの見解は」
⑲別の第三者にふる質問	「今の意見についてどう思いますか」「〇〇さんの立場だったらどう思いますか」
⑳対話プロセスの振り返りを促す質問	「ここまでの議論で気づいたことはありますか」「もっとよい進め方はありますか」

STEP7 エンディング

STEP1 オープニング

STEP2 定義と構造

STEP3 ケーススタディ

STEP4 円環的問題解決へ

STEP5 コーチングに活かす

STEP6 ファシリテーションに活かす

STEP7 エンディング

振り返りと活用

ここまで学んで気づいたこと	今後 to どういかしていくか

「ロンリ」の授業」野矢茂樹編 NHKロンリのちから制作班著 …より論理的な面を追求したい方に
「ビジネスフレームワーク」(日経文庫ビジュアル)堀公俊著 …さまざまな視点を得たい方に
「解決志向ブリーフセラピー」森俊夫 黒沢幸子著 …心理学的な問題解決を学びたい方に
「1分で共感される会議」寺沢俊哉著 …会議のファシリテーションを学びたい方に



講師 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/>

慶應義塾大学工学部人間工学科卒。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約**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。

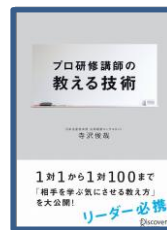
2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「**ライブ講師®実践会**」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加しともに学びを続けている。



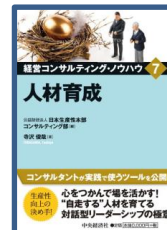
対話で学ぶ
経営品質
(生産性出版)



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)



1分で
共感される会議
(生産性出版)



会社をよくする
たった1つの
考え方