令和6年度　経営力再構築 伴走支援研修（一部抜粋）

課題の見極めに必要な思考法とアプローチ法

アライビジネススクリード
中小企業診断士
新井　美砂

目次

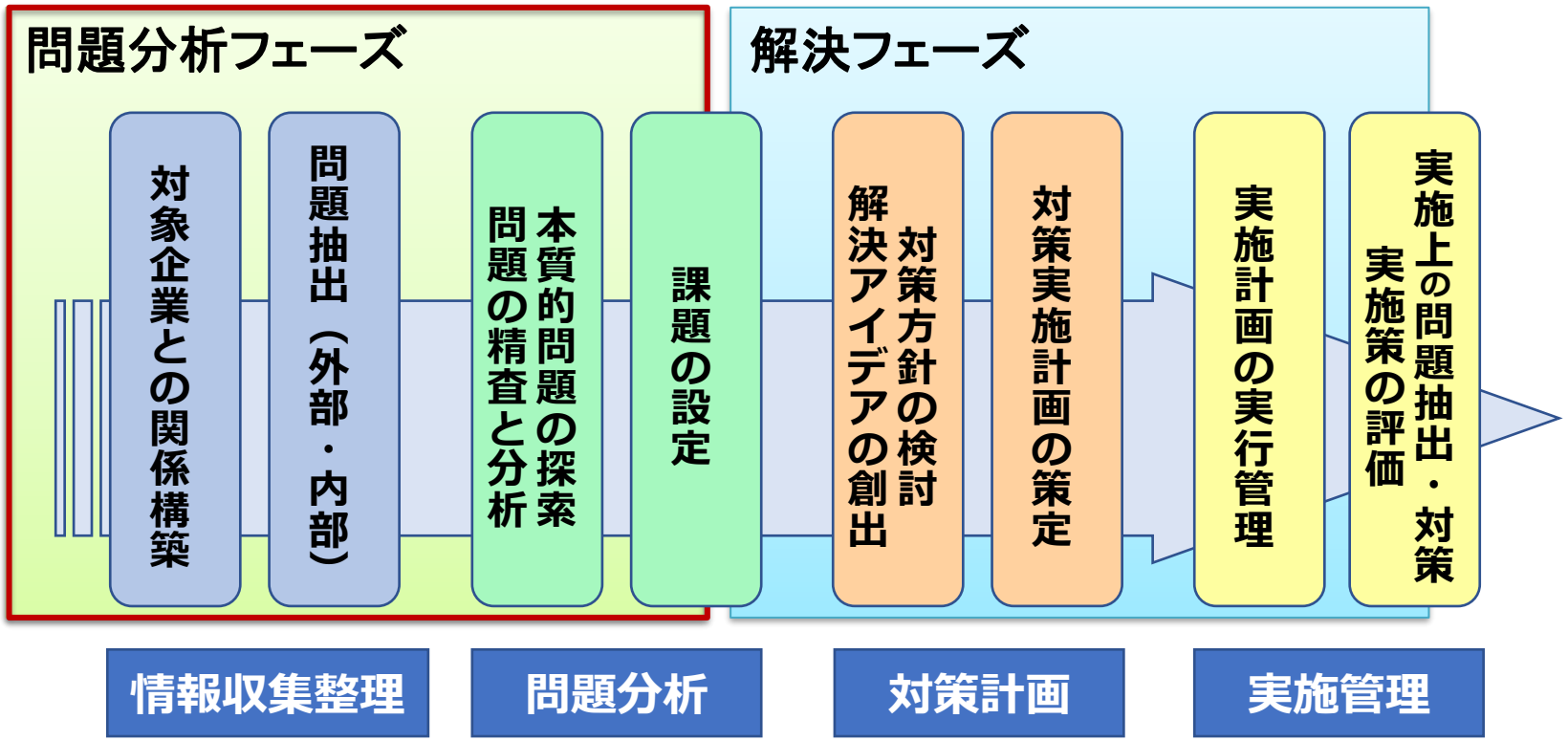
1. プロセス・コンサルテーション的アプローチの伴走支援
   - プロセス・コンサルテーション型支援
2. 問題・課題解決へのアプローチ
   - 問題・課題設定へのアプローチ法
   - 問題への対処に必要な基本知識・スキル（論理的思考法）
     - 問題の深掘り（なぜなぜ思考）／事象の分解（MECE）
3. 対話型アプローチを用いた課題設定
   - 傾聴型ギャップアプローチによる支援

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

1. プロセス・コンサルテーション的アプローチの伴走支援

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

支援プロセスと支援者の役割（復習）



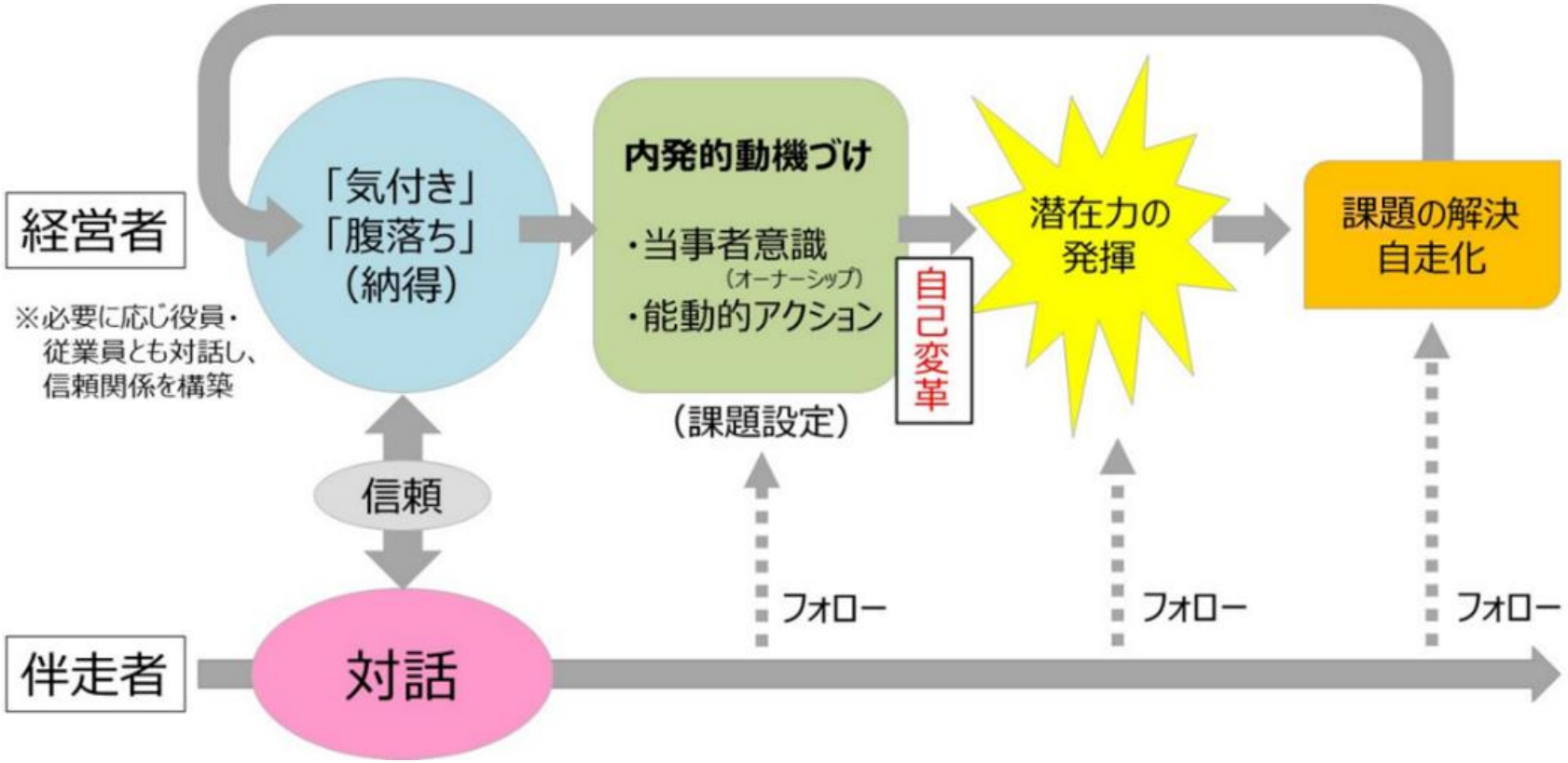
支援者の役割

- 企業と信頼関係を構築し支援者として協働的に取り組む
- プロセスをマネジメントし成果達成のパフォーマンスを高める
- 企業の当事者意識と自走化を促し、自立的経営の基盤を構築する

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

伴走支援の進め方

- 経営力再構築伴走支援のモデル
  - 支援者は対話を通じて、企業が自力で本質的課題設定と課題解決に至れるよう側面支援する



出所：経営力再構築 伴走支援ガイドライン

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

プロセス・コンサルテーションとは

- 「経営力再構築伴走支援」は「**プロセス・コンサルテーション**」の考え方を基本にしている
- エドガー.H.シャインの分類による3つのコンサルテーション型
  - 実際の支援ではこれらモデルを事業者の状況や経営課題に応じて使い分ける

モデル	支援の仕方
専門家型 （情報提供型）	自らが持つ専門的な知識やノウハウ（コンテンツ）を提供することで企業を支援する
医師－患者型 （診断型）	豊富な知識を使ってクライアントを診断し、適切な解決策を処方する
プロセス・コンサルテーション型 （援助者・カウンセラー型）	クライアント自らが自分の問題を発見し解決策を考えて実践できるようになるために、その取り組みや過程（プロセス）を支援する

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

プロセス・コンサルテーションとは

- プロセス・コンサルテーションの定義とポイント
  - クライアントと共同して現実に対処することができるようになる関係を築くことに焦点を当てる（問いかけや聴く姿勢が大事）。
  - それによりクライアントの内部や外部環境で生じている動き、変化等プロセスへの識見を与える（解決策を与えるのではない）。
  - その識見に基づいて、クライアント自らがその状況についてどうするべきかを考えだす（自らプロセスに気づき行動する）。

※ここでいうプロセスとは、組織内で発生する個々の取り組みや業務の過程・経過を意味する（チームメンバー同士のコミュニケーションや、上司と部下の関係性などといったヒューマンプロセスも含まれる）。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

技術的問題と適応課題

- 問題の分類（米ハーバード大学のR.ハイフェッツ氏の見解）
  - 問題には「技術的問題」と「適応課題（適応を要する課題）」がある。

	技術的問題	適応課題
問題の定義	問題の定義が明確 （何が問題かが分かっている）	問題の定義がはっきりしない （問題の発見に学習が必要）
解決策の特定	解決策が分かっている	適応が必要な課題で解決策が分かっていない
解決策の有無	既存の知識で実行可能	既存の解決策がない（既存の思考様式では解決できない）
解決手法	知識や技術を適切に使うことによって解決できる	既存の思考様式を変えて、行動を変える必要がある
作業の中心	高度な専門知識や技術を持った人（権威を持つ人）によって解決できる	関連する人々（ステークホルダー）との探求と学習が必要
問題の在処	問題は自分の外側にある	問題の一部であり当事者（本人の思考様式や行動も影響）

（南山大学 中村和彦教授 作成資料を一部加工）

出所：経営力再構築 伴走支援ガイドライン

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

技術的問題と適応課題

- 直面している問題が「適応を要する」にも関わらず、「技術的な問題」として扱ってしまうことが失敗を生む（R.ハイフェッツ氏）。

- 次の解決方法は有効か考えてみよう！

① 営業部と製造部の連携がよくないので、クラウドの情報共有ツールを導入して情報の共有化を図ることにした。

② 管理職のリーダーシップが発揮できておらず、いつも目標を達成できないでいるので、人事評価制度を導入することにし、コンサルタントに制度設計を頼むことにした。

相互の人間関係、組織的な問題が潜在的にある場合、
つまり適応を要する課題にはプロセスに介入する
プロセス・コンサルテーションが適しているんだね。

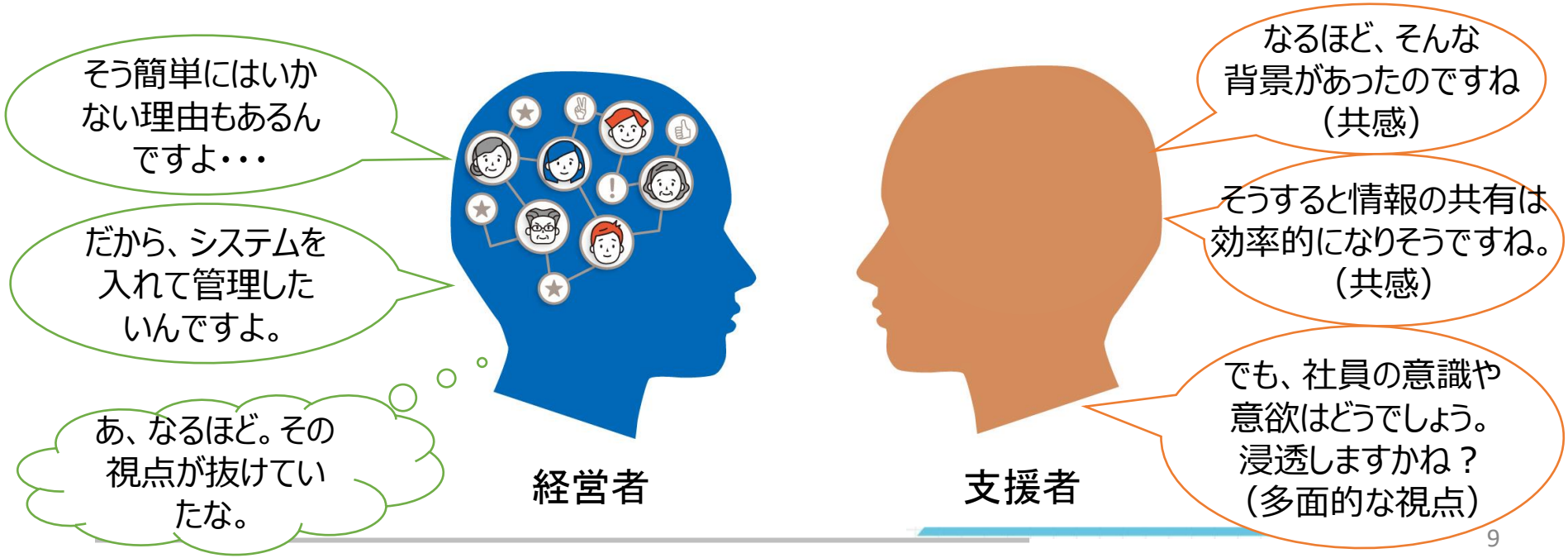
Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

有効な伴走支援につなげる対話型アプローチのポイント

ポイント①

- 対話と傾聴による信頼関係の構築
  - 相手の話をしっかりと聞き**（傾聴）**、相手の立場に共感する姿勢により相手の信頼感を十分に得ることが支援の前提
  - 傾聴によって聴き出した内容をベースとして、さらに**問いかけ**を発することによって、相手の想い、考えを余すところなく言語化してもらう（引き出す）とともに、その問いかけによって相手の頭の中を整理し、出口の具体化を促す

※問題を論理的に整理し、経営者に多面的な視点・視座を与える



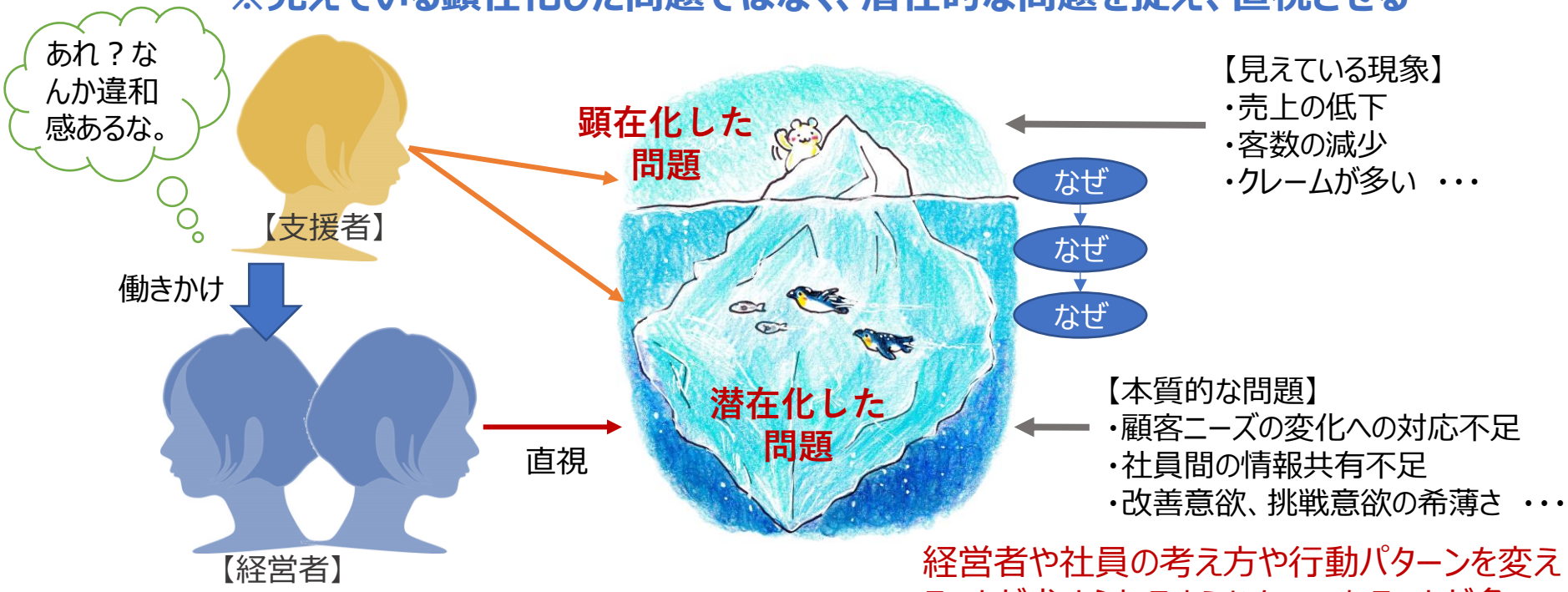
Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

有効な伴走支援につなげる対話型アプローチのポイント

ポイント②

- 気づきを与える課題設定型コンサルテーション
  - 課題設定プロセスにおいて、**対話**を通じて経営者自身に本質的な問題※に気づかせ（あるいは意識を向けさせ）、重要課題の設定とその課題解決に自立的・自発的に取り組めるようにする

※見えている顕在化した問題ではなく、潜在的な問題を捉え、直視させる



経営者や社員の考え方や行動パターンを変えることが求められるようなものであることが多い

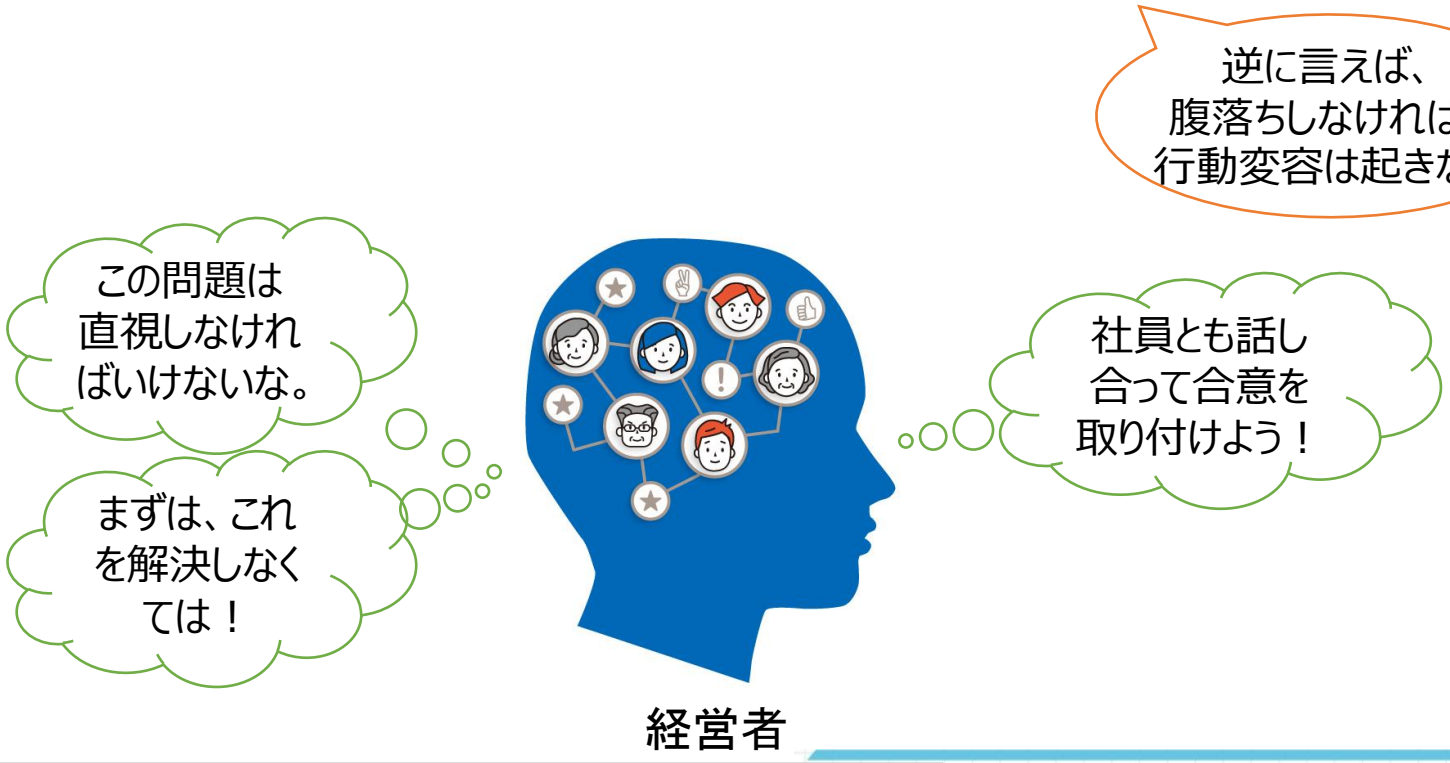
Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

有効な伴走支援につなげる対話型アプローチのポイント

ポイント③

- 経営者の自走化のための内発的動機づけと潜在力の引き出し
  - 支援者等の助言を踏まえて自らの意思、判断で取り組めるようにする
  - 経営者自身が「答え」を見出すこと、**対話**を通じて経営者もよく考えること、経営者や企業内チームと一緒に作業を行うこと、などを意識した支援を行う

※「人は自分自身に納得させられると行動に移せる」➡腹落ちさせることが大事



Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

2. 問題・課題解決へのアプローチ

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

問題・課題設定へのアプローチ法

アプローチ法

ギャップ・アプローチ（問題点検型アプローチ）

不具合や欠陥の所在とその原因を突き止めて対策を打つ方法。主に問題点の追求と指摘に主眼が置かれる。

対話型アプローチ

<u>相手への肯定や共感を示しながら聞き取り</u>（**対話**）をし、**信頼関係を構築**することに主眼が置かれる。

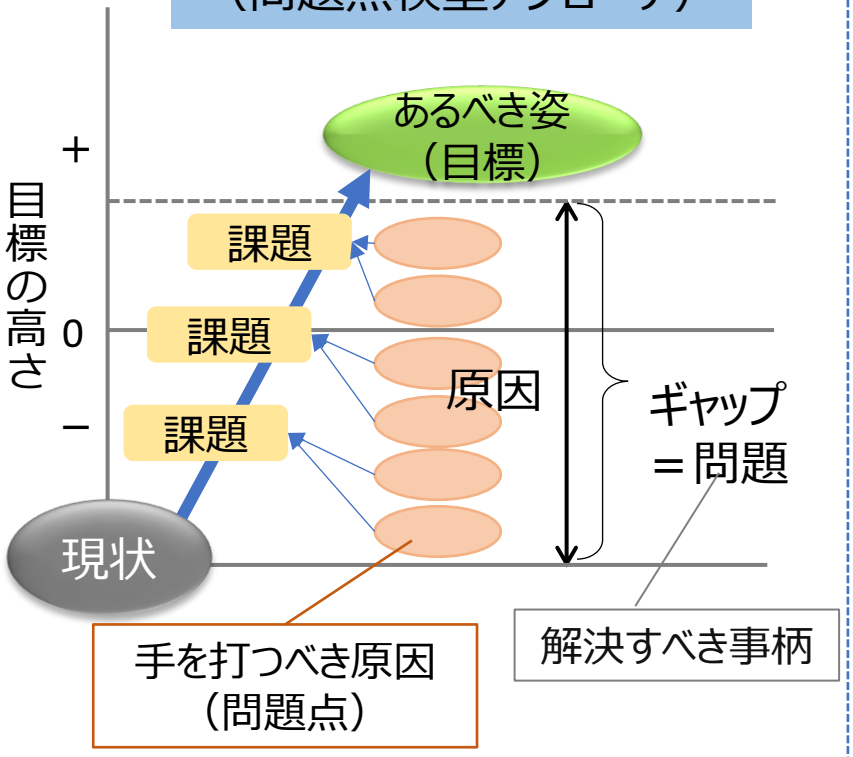
傾聴型ギャップアプローチ

問題点追求という点ではギャップアプローチと同じだが、見えている問題の背景にある問題点（潜在的な問題点）を問題・課題の内容の精査に戻って、対話により再度あぶりだして経営課題の設定を行う方法。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

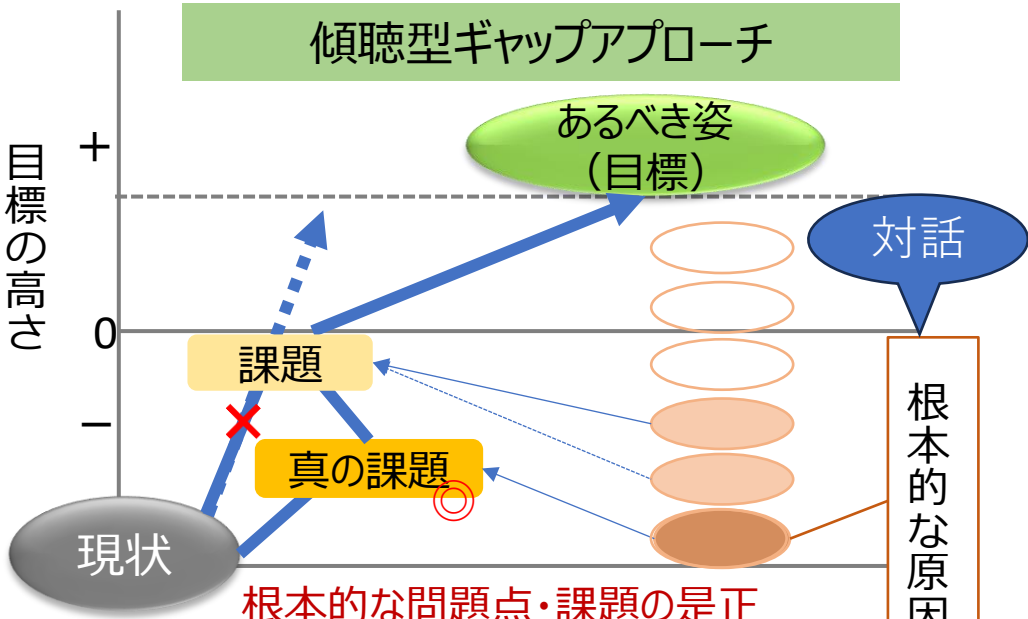
問題・課題設定へのアプローチ法

ギャップ・アプローチ（問題点検型アプローチ）

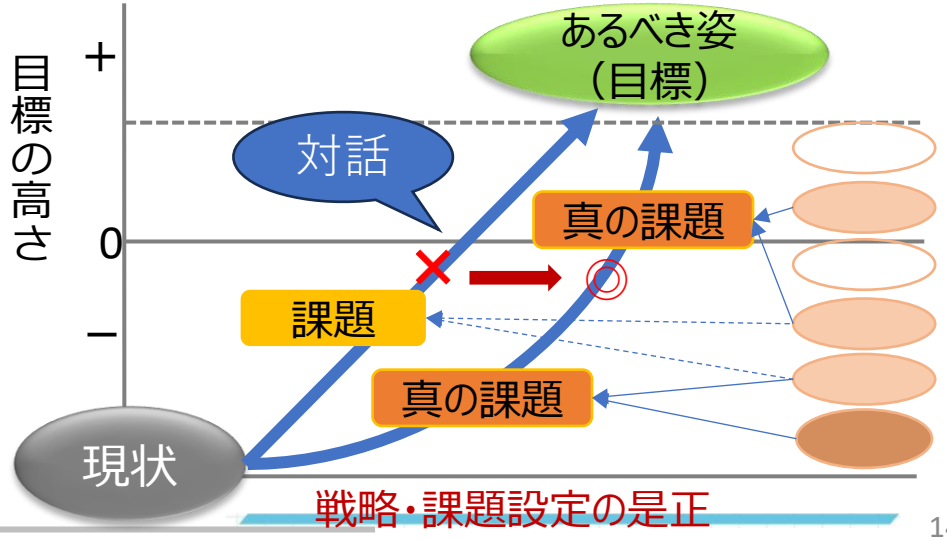


不具合追求型の問題解決
- システムのバグつぶし
- 業務のムダの見直し
- 品質改善　など

傾聴型ギャップアプローチ



根本的な問題点・課題の是正



戦略・課題設定の是正

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

問題への対処に必要な基本知識・スキル

- 経営上の問題点を体系的に引き出すための思考法（論理的思考法）

【基本的な思考法】

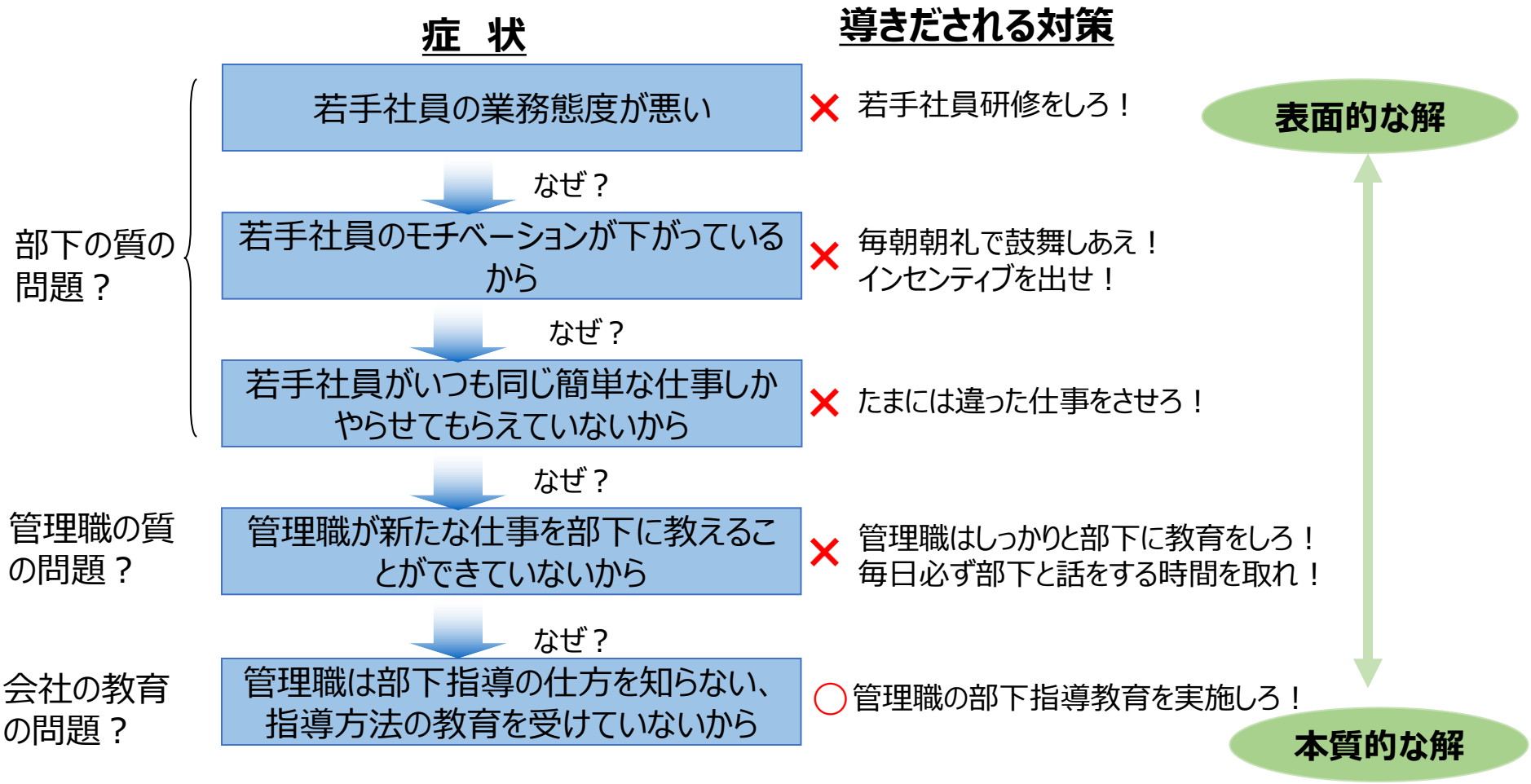
- 問題の深掘り・・・なぜなぜ思考
- 事象の分解
  - ＭＥＣＥ
  - フレームワーク

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

問題の深掘り《なぜなぜ思考》

問題を論理的に深掘りしていかないと、正しい対策を講じることはできない。

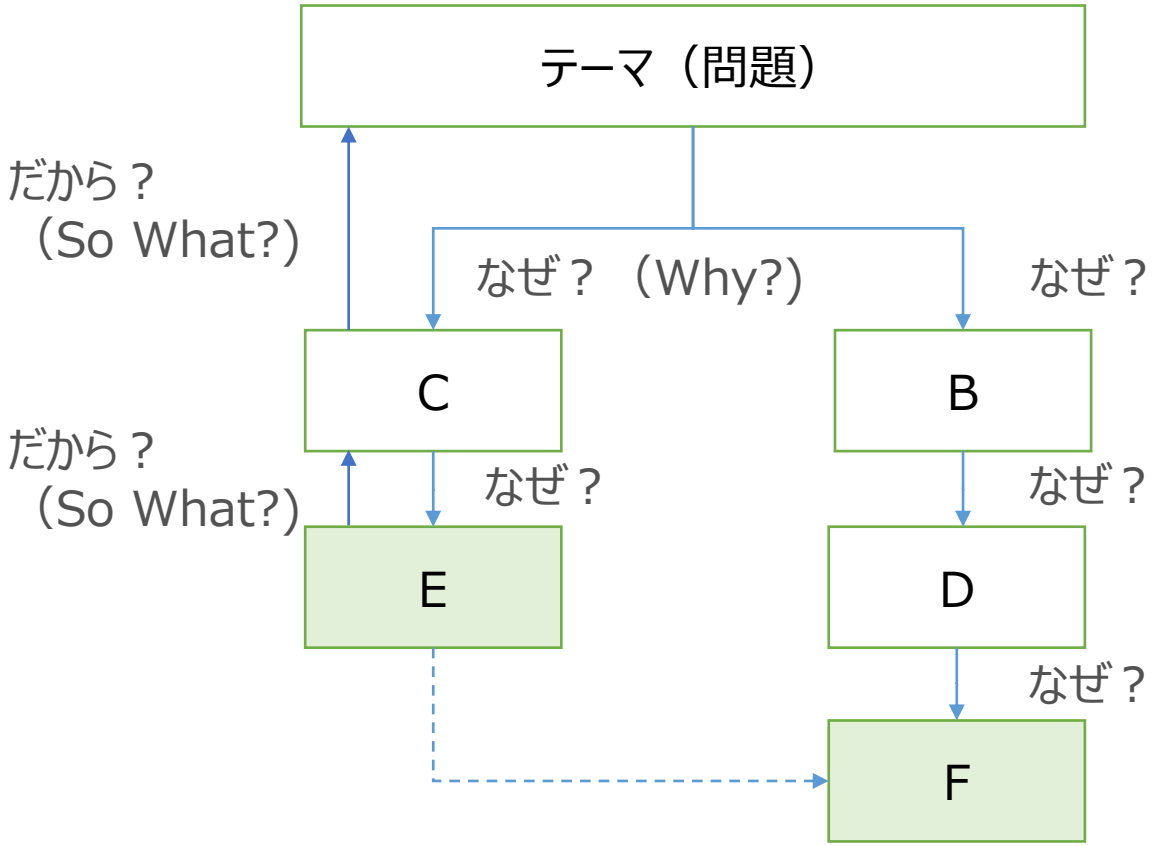
×対症療法的なアクション　　○真の原因に応じた対応策



Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

問題の深掘り《なぜなぜ思考》

- 因果関係の基本形



表面的な原因

真因←対策を取る対象

なぜ？(Why?)と深掘りしたら、今度はだから？(So What?)と理由をさかのぼってみることで因果関係がきちんと成立しているかを確かめることができる。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》

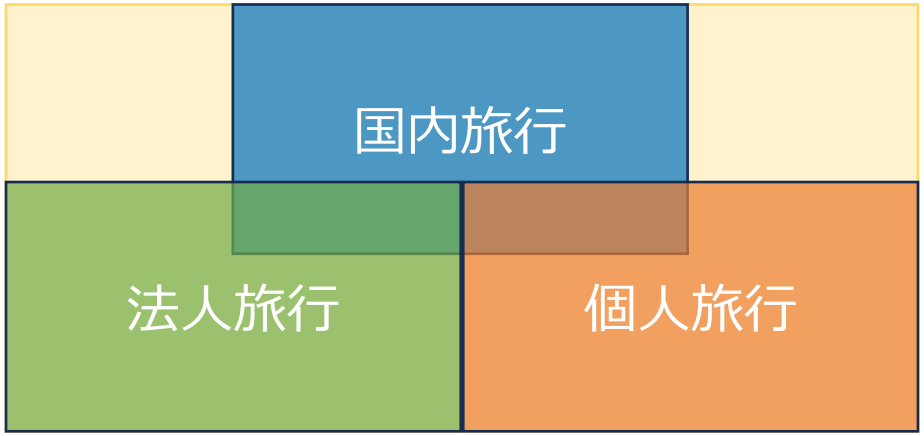
- 物事（事象）を分解して考える
  - 複雑な要素を分解、単純化して考えることで、物事が取り掛かりやすくなる。未知のことも既知の積み重ねとして考えられる
- 事象を分解する際に使う概念⇒**MECE（ミッシー）**

- **MECEとは**
  - 論理的に考えるための基本原則のひとつ
  - “**モレなく、ダブリなく**”という意味
    （**M**utually **E**xclusive, **C**ollectively **E**xhaustive）
  - 大きく複雑に見えるものをいくつかの要素に、網羅的にかつ重なりのないように分解する際に役立つ
  - 重要な点の見落とし（モレ）がないか、同じ事をダブって考えていないかをチェックしやすく、説明を論理的に展開できる

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》

旅行を
・国内旅行
・法人旅行
・個人旅行
で分けてみた

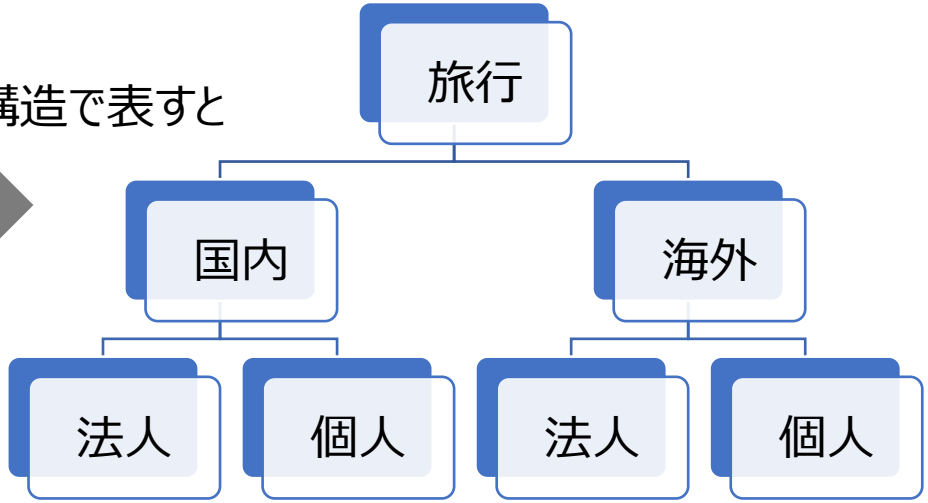


これってMECE?
モレなくダブリなく分けられている

モレもダブリもある状態

国内法人旅行	国内個人旅行
海外法人旅行	海外個人旅行

ツリー構造で表すと



Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》

■ MECEの捉え方

- 「A」と「非A」、あるいは「A」と「それ以外」で考える
  - 効率⇔非効率、金属⇔非金属
  - 営業力強化の方法：営業マン（人）の強化⇔営業マン以外の強化
  - 成功事例⇔成功しなかった事例（失敗事例）
  - 良品が出る条件 ⇔不良品が出る条件

- 対比（対極、ペア・トリオ）で考える
- 分解式（因数分解）で考える
- フレームワークを活用する
  - フレームワークとは考える枠組み、「切り口」のこと
  - ビジネス上で汎用的に良く使われる切り口を特に「ビジネスフレームワーク」と呼ぶ

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～対比（対極、ペア・トリオ）

■ 対比（対極、ペア・トリオ）で考える

- ソフト／ハード　：無形と有形
- IN／OUT　：内部と外部
- フロー／ストック　：単発と継続　など

（例）

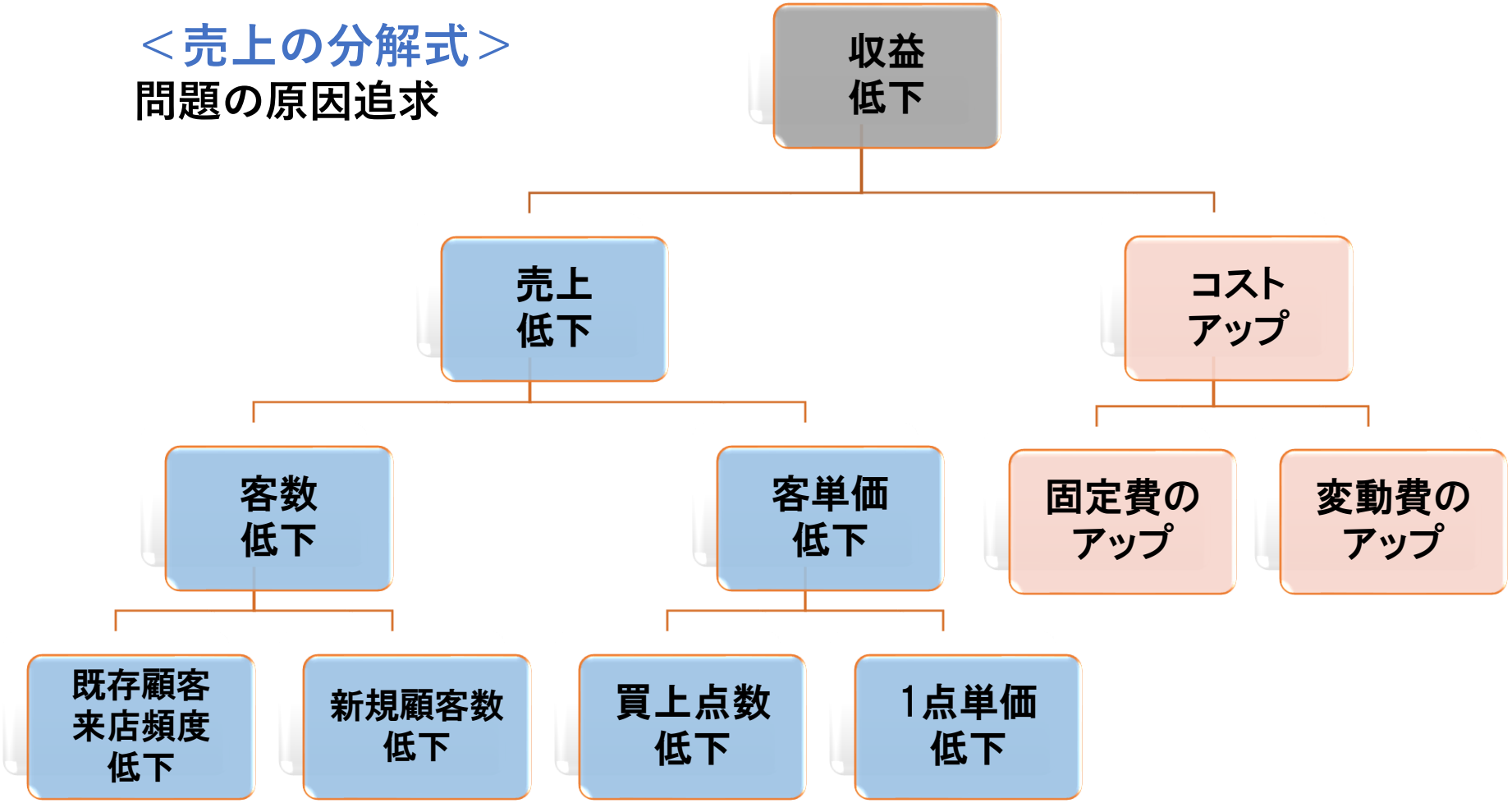
物・人	「質」と「量」（「能力」と「数」） 「精神的」と「物理的」
製造・制作	「内製」と「外製」
教育	「OJT」と「OFF-JT」
改善・商品開発等	「ハード面」（物理的な側面）と 「ソフト面」（運用等対人間的側面） 「機械・ツール」と「人」
ビジネスモデル	ストック型のビジネス／フロー型のビジネス

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～分解式（因数分解）

■ 分解式（因数分解）で考える

＜売上の分解式＞
問題の原因追求



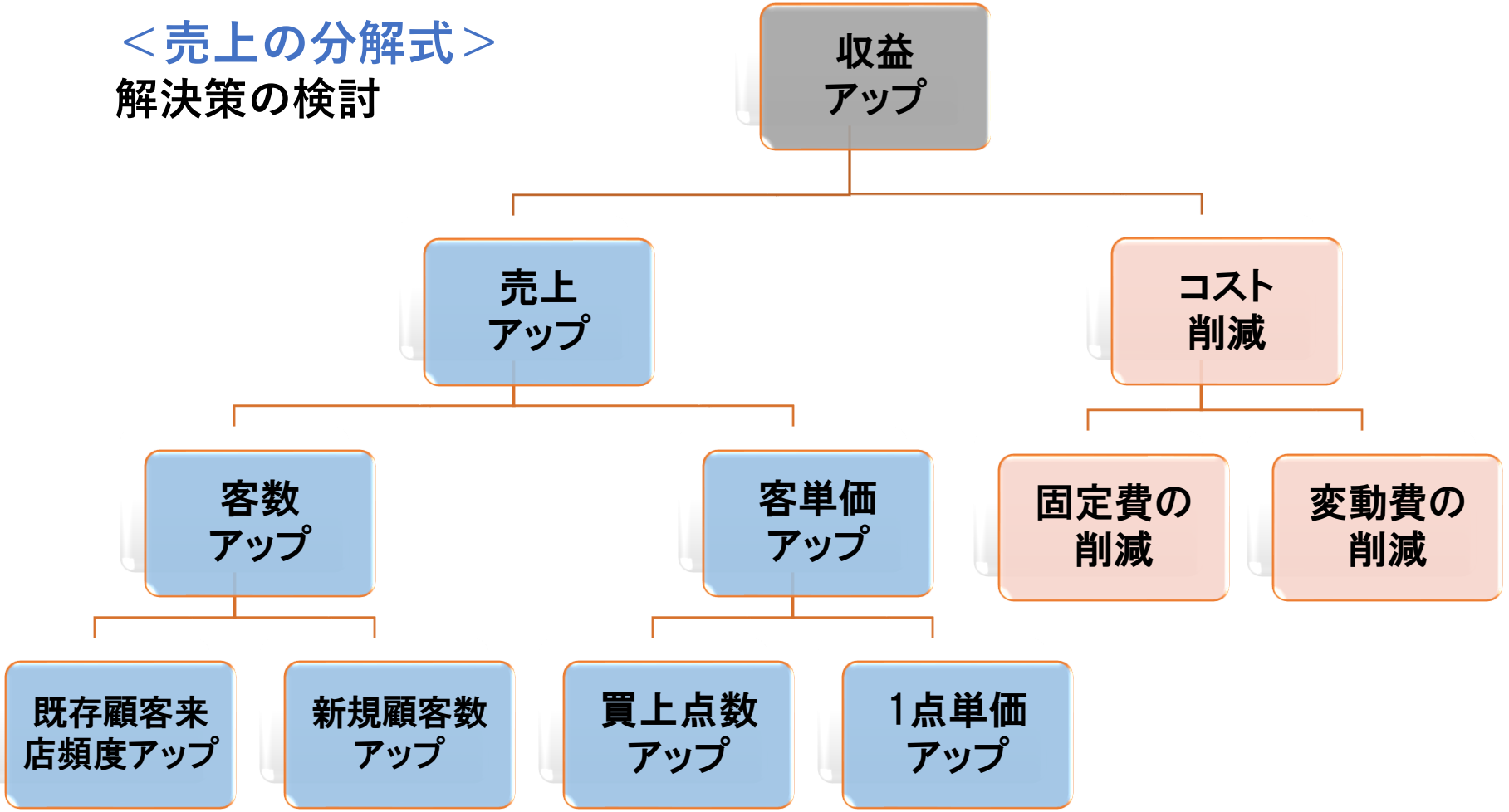
Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～分解式（因数分解）

■ 分解式（因数分解）で考える

＜売上の分解式＞

解決策の検討



Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

■フレームワークを活用する

- 企業・事業を取り巻く環境を整理する
  - 環境分析
  - SWOT分析
  - ３C分析
- マーケティング戦略を整理する
  - ４P分析（マーケティングミックス）
- 工場の改善原因・解決策を整理する
  - **４M**（Man 人／Machine 機械／Material 材料／Method 方法）
- 品質向上の要素を整理する
  - **QCD**（Quality　品質／Cost　コスト／Delivery　納期）
- サイクル、フローで整理する
  - **PDCA**（マネジメントサイクル：Plan 計画／DO 実行／Check 検証／Action 修正）
  - バリューチェーン分析（ビジネスシステム、ビジネスフロー）

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

■ 環境分析

- 企業・事業を取り巻く環境を内部と外部に分けて整理する

内部環境	外部環境
・経営 ・人事組織、人材 ・財務 ・店舗、設備（工場、土地） ・製造力・技術力、ノウハウ ・製品・商品力、価格力 ・販売力・営業力（販促策） ・情報（経営・営業情報等） ・その他経営資源 （知財、ブランド等）	《マクロ環境》 ・政治・法律（規制） ・経済 ・社会・文化 ・新技術 《ミクロ環境》 ・業界動向 ・市場・顧客動向 ・競合（代替品含む）

マクロ環境を分析することで市場（顧客）環境の変化を予測
➡適切な戦略立案に活かす

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

外部環境の切り口まとめ

政治・法律（規制）	ビジネスに影響を与える政治動向、政策、法規制、税制、補助金等 例：●●法の規制緩和により〇〇分野への進出が容易になる
経済	ビジネスに影響を与える景気動向、為替、金利、株価、所得変化、貿易、物価、消費動向指数の推移等 例：円安による資材費の高騰　／　コロナ・戦争による資材確保難
社会・文化	ビジネスに影響を与える人口動態、流行や習慣、生活慣習の変化、社会的事件、文化的背景、社会インフラ、教育体制等
新技術	ビジネスに関連するIT技術（クラウド化、AI、ドローン技術）、ITツール（経理、営業・マーケティングツール）、開発技術、生産技術等 例：コロナ禍での対面営業機会の減少（リモート営業ニーズの増加）
業界動向	業界への参入の難易度（参入障壁）、業界の変化、業界特有の問題や課題、産業構造の変化　※今だけでなく数年先の動向も見る
市場動向	対象となる市場の規模と今後の推移、市場の成長性・収益性等 例：●●市場規模は〇〇億円、今後5年間は増加傾向見込み
見込み客動向	消費者や見込み企業の動向でビジネスに影響を与える動向
顧客動向＊	顧客の動向、顧客ニーズおよびその変化
競合動向 ※どこを競合とするかがカギ	市場での地位、マーケットシェア（寡占度）、技術力・ノウハウ、製品・商品力・販売力、組織力等に関する自社との比較（特に自社に参考になる動きや自社にとって脅威になる動き）
その他（店舗なら立地環境・商圏等）	上記のどれに属するかわからない事象。店舗なら、その周辺の立地環境や商圏の広さ、商圏内住民の特性等

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

内部環境の切り口まとめ

経営・財務状況 人事組織、人材	事業比率、販売状況、顧客状況等事業データ、組織形態の特徴、人材の数・能力、教育・採用における特徴等 例： ○○事業の比率が2割 ○○資格を持つ社員が8割を超える
店舗、設備（工場、土地）等	自社の保有する店舗、設備（工場、土地）等物的資源。不足していると思われる物的資源
製造力・技術力 ノウハウ（の蓄積）	自社の製造力・技術力、企画開発力、蓄積しているノウハウの特徴 例：0.001㎜単位の精緻さで表面加工が可能な技術力がある
製品・商品力、価格力	自社の製品・商品の特長、製品・商品力や価格力、商品調達力（お客様からのアンケート、製品データなど根拠があるとより正確な情報が得られる） 例：商品の購入リピート率は90%を超える 価格は同等商品で他社より高く価格競争力は弱い
販売力(販促策)・営業力・情報力	自社の販売力（営業の数、販売チャネル（経路）の状況、代理店の数など）、実施している販促策の特徴、持っている情報量（網）の多少等 例：代理店数は○○社 ／ 自社ECサイトほか●●ECサイトで販売している
その他経営資源（知財、ブランド等）	自社が持つ特許、実用新案といった知的財産権、許認可、ブランド力等

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

■ SWOT分析

- 内部環境、外部環境をそれぞれ強み（S）、弱み（W）、機会（O）、脅威（T）の4事象に分け、現状を把握したり（現状分析）、戦略を検討するための手法

注意事項

- 強みと弱み、機会と脅威は相対的なものであり、その解釈によって異なったり、どちらにも含まれることがある
- SWOTを分類する際の判断基準
  - 競合等との相対比較
  - あるべき姿・目標との比較
- また、環境の変化によって強みが弱みに転じたりする（あるいはその逆）ことがあることを理解しておく

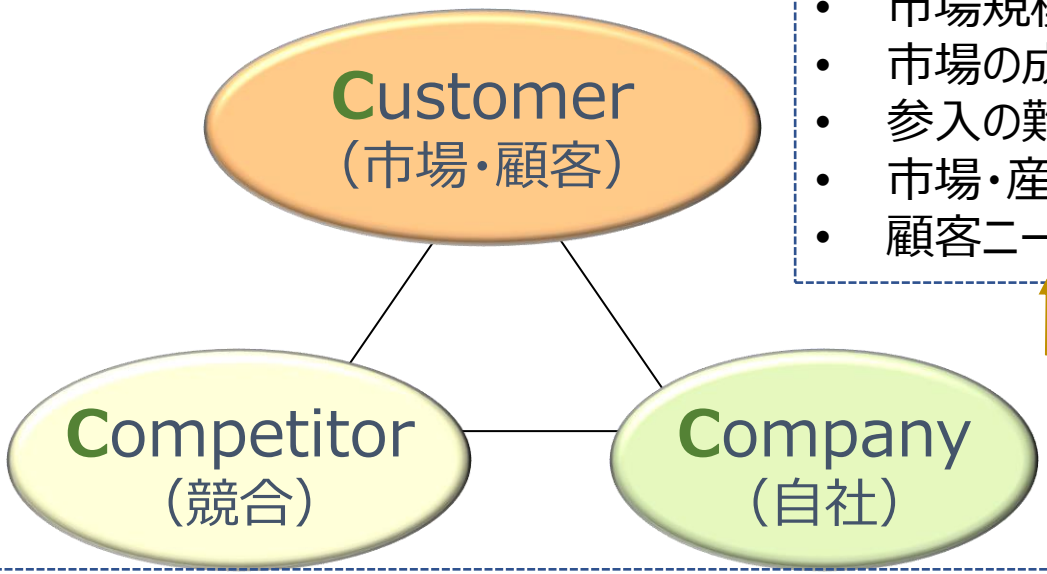
内部環境	外部環境
Strengths（強み） その企業の強み（優れた点、得意な点）。優位性の源泉。	**Opportunities（機会）** 世の中の動きの中で、その企業にとって機会（チャンス）となる動き。
Weaknesses（弱み） その企業の弱み、劣っているところ。事業を行っていくにあたり克服しなければならないもの。	**Threats（脅威）** 世の中の動きの中で、その企業にとって脅威（逆風）となる動き。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

３C分析

- 企業・事業を取り巻く環境分析の切り口（最も基本的な事業分析のフレームワーク）



- 市場規模
- 市場の成長性・収益性
- 参入の難易度
- 市場・産業構造の変化
- 顧客ニーズ（変化含む）

マクロ環境

- 市場での地位、マーケットシェア
- 技術力・ノウハウ
- 企画・設計力、生産力・開発力
- 調達力、情報力

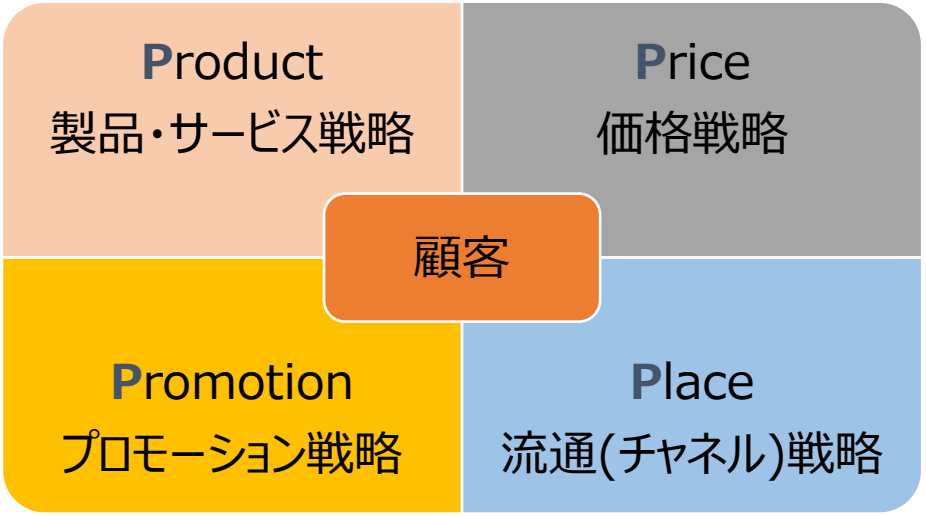
- 商品力、販売力、営業力
- 組織力、財務力
- 経営資源（ヒト、モノ、カネ／知財・ブランド等も含む）

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

４P分析（マーケティングミックス）

- マーケティング戦略検討の切り口
- 製品・サービスがターゲット顧客（市場）に受け入れられる組み合わせを検討し、販売強化を図る際に考える４つの視点のこと



＋３P（ヒト（People）、プロセス（Process）、物的証拠（Physical Evidence））

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

■ バリューチェーン分析（ビジネスシステム、ビジネスフロー）

- ビジネスの仕組み（事業構造）を分析する際に用いられる
- 各システムの中での特徴（強み、弱み）、どこで儲けているかを整理するほか、全体としてのシステムのつながりも見ることができる

★業務のフローで分けて分析するという考え方は業務の洗い出しの際に有効

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

事象の分解《MECE》～フレームワーク

■ フレームワーク活用のポイント

① 物事（事実等）や考え方を体系的に整理する際に用いる
- ヒアリング項目の洗い出し
- 仮説立て
- 事実の整理・問題の所在の洗い出し
- 解決策の検討
- 相手に物事を体系的に伝える（相手と共有する）

② 一つのフレームワークに固執しすぎない

フレームワークはまだまだあるよ。
フレームワークの意味を知って
うまく使うことで、
問題解決上手、伝え方上手になろう。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

3. 対話型アプローチを用いた課題設定

- 傾聴型ギャップアプローチによる支援

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

本質的な課題設定に向けての対話のプロセス

■ 経営者から経営の問題について相談・依頼

（0） 信頼感・関係性の構築を図る

（1） 支援依頼の目的の確認を行う

（2） 経営状況の総点検のための情報収集をする

（3） 真の問題を見極める

（4） 本質的な課題に気づかせ、行動に結びつける

対話

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（０）

（０）信頼感・関係性の構築を図る

- こちらが相手に関心を示して、注意深く話を聴く共感の姿勢を持つ
- 共感するためには「支援したいという積極的な気持ちと好奇心」が大事
  - 意外と相手にはこちらの姿勢が伝わってしまっているかも？

- （コンサルタントの場合）できることとできないことは素直に話をし、合意形成を図る（それにより基本的な支援の仕方も決まる）
  - ◆私は●●の件ならご支援できるかもしれませんが、●●することを望まれているのであれば、ほかの専門家の先生にお願いされた方が良いと思います。いかがでしょうか？

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

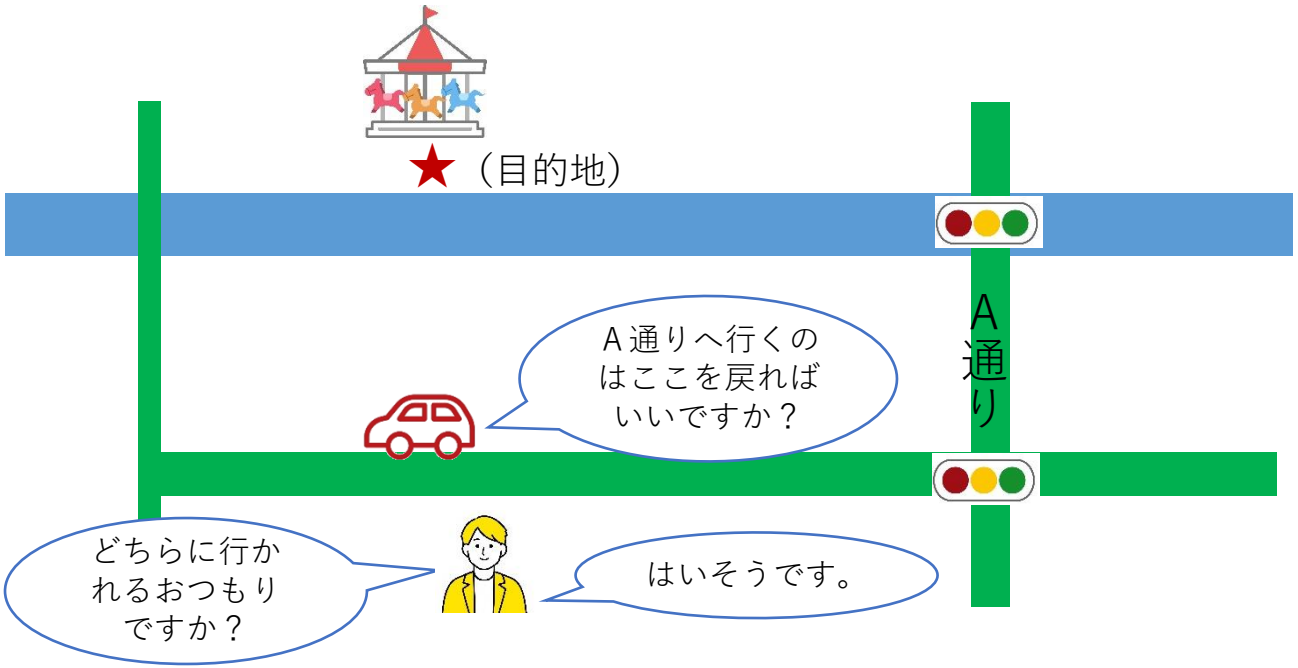
課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（１）

（１）支援依頼の目的の確認を行う

- 依頼内容とその理由や背景を訊く

  どんなことがしたくて支援を求めているのか
  なぜそれを依頼しようと思ったのか
  何に困っていて解決したいと思っているか



目的がわかればより良い方法の選択が見える

（例）HPを改修したいのでアドバイスが欲しい。

- なぜHPの改修がしたいの？
- ほかにいい方法があるのではないかな？

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（１）

★対話のポイント★

① 相手が正しい依頼（質問）をしたと思い込まないようにする

② 経営者からの依頼内容や状況に対して好奇心をもって対応する

③ 相手が発する言葉の定義・意味にも注意する

- なぜそのような言葉が発せられているのか推測する、時に素直に訊いてみる
- 違和感があるところが問題を解くカギであることも多いので、しっかり確認する
- 真意がつかめないときは、その発言に至った具体的な出来事を訊いてみるのも有効

※質問を通して、相手が発する意味・意図を理解していく。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

ミニ演習：プロセス１（支援依頼の目的の確認）

【研修を依頼してきたA社社長の事例】

以前ご支援をしたことがあった会社の社長より、チームビルディングの研修をしてもらいたいと連絡があった。社内で一致団結してやっていきたいからというのだ。

２年前にコンサルに入った時は、社員同士互いに助け合いの精神があり、メンバー同士、チーム間同士の仲も良く、とても雰囲気が良い会社という印象があったので、少々違和感を感じたのも事実だ。

①みなさんは、そのままチームビルディング研修の内容について話を進めますか？

②（①がNOである場合）みなさんなら、社長の依頼の真意を確認するためにまずどんな質問をしますか？

質問例

・チームビルディング研修というのは具体的にどのような研修を想定されていますか？
・その研修を行いたい目的は何ですか？
・「一致団結してやっていきたい」とはどういうことですか？そう思い至る背景として、実際に（具体的には）何があったのですか？

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（２）

（２）経営状況の総点検のための情報収集をする

- 経営者の考え（あるいはビジョン）が本当に妥当なのか、実現可能なのかを確認するために、様々な観点から情報収集する

- 経営状況全体を環境分析、３Ｃ分析、ＳＷＯＴ分析などで幅広く確認する
- 必要に応じて調査を行う・・・ヒアリング調査、意識調査、アンケート調査等
- 問題の所在を確認する
  - なぜなぜで問題の深掘りをする（縦に探求）
  - ＭＥＣＥで問題を広げる（横に探求）…仮説設定

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

ミニ演習：プロセス２　（情報の収集）

【研修を依頼してきたA社社長の事例】

社長に話を伺ったところ状況は次のとおり。

チームリーダーAさんが勇気を振り絞って、C部長（課長から昇進）に、チームリーダーBさんの仕事の仕方に対する不満を相談したところ、C部長が直接Bさんに「Aさんが不満言っていたぞ、互いに話をして解決しろよ！」と漏らしてしまったことでAさんが激怒。

社内がぎくしゃくするようになったことがわかった。

こうしたことが起こった背景を探るためにもう少し現状を伺った。

質問例

・Q. 組織体制は現在どうなっていますか？

➡A. 今年度早々に新事業部を立ち上げた。2名の課長を部長にした。
プロジェクトリーダー制度を作り、何人かの社員を抜擢した。

・ Q.社員数は増えましたか？（入れ替わり状況は？）

➡ A.社員数は数名の入れ替わりがある。若い人も入社してきた。

・ Q. 昇進に伴って何か教育は行いましたか？

➡ A.特にしていないが、管理職（部長以上）との会議は密に行っている。

・ Q. 部長、リーダー、課長間の関係性はどうですか？　　などなど

➡ A.社内体制を変更したばかりなのでまだよくわからない。

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（３）

（３）真の問題を見極める

- 経営者を本当に悩ませている問題が何かを見極めようとして好奇心をもって傾聴する
- プロセス（１）のヒアリング，プロセス（２）で独自に収集した情報などから仮説して、潜在的な問題の発見につながるような（深掘り）確認質問をする
- 根本原因の見落としがないか、多面的な視点で仮説を立てて訊く（MECEの考え方）

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

ミニ演習：プロセス３　（真の問題の把握）

【研修を依頼してきたA社社長の事例】

部長が部下からの不満の相談を直接不満に思っている当事者に言ってしまい、社内がぎくしゃくするようになった要因（原因）についてどのようなことが考えられるか、仮説を立てたうえで質問を考えてみてください。

・今回このようなことが起きた原因として何が考えられますか？例えば・・・

質問例

- 部長とリーダーとの関係性ができていないことで起こっている可能性はありますか？
- 部長（管理職）が部下指導の方法、コミュニケーションの取り方を知らないということはありますか？
- ホウレンソウのルールが明確でないということはありますか？
- 内部の問題を受けて適切に対処する窓口がないからということはありますか？　など

※人と組織などの切り口があれば考えやすい

…（人）人間関係、コミュニケーション／（組織）ルール（規律）、体制（窓口）等

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

ミニ演習：プロセス３　（真の問題の把握）

■ 課題の設定…本質的な課題を見極める
目標達成に必要な経営課題を設定する

当初の要望（課題）	チームビルディングの研修をしてもらいたい
↓	
なぜ？（要望の背景）	部長が部下の不満への対処の仕方に問題があり、社内がぎくしゃくしてきたから
経営環境における問題点	不満や問題を受けた時の対処方法を管理職（部長職以上）がわかっていないことが問題
↓	
本当に対応するべきこと＝本質的課題	管理職で社員からの不満を受けたらどう対処するかを決めておき、適切な対応ができるようにする（これが先決） （AさんとBさんに謝り、今後の防止策について説明をする）

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（４）

（４）本質的な課題に気づかせ、行動に結びつける

- 間違った方向と思われる場合には、端から否定せず、経営者に別の視点を与えて状況を考えさせる対話を行う➡納得したうえでの軌道修正
- MECEの片側や一部しか検討していない場合には別の視点を与える

例えば
- 男性の視点しかない➡女性の視点も持たせる
  - この仕事は力が必要だから男性しかできない（そうなの？力を必要としない方法はないの？）
- 自社の視点しかない➡競合や顧客の視点を持たせる（３Ｃの視点）
- 過去、現在の視点しかない➡未来（将来ビジョン）の視点を持たせる

- 本当にやりたいと思っていること、やるべきことは何かを本来の目的に戻って考え直してもらう
- その上でそのやり方が正しいのかを今一度、相手に考えてもらう

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

課題設定に向けた対話のポイント

プロセス（４）

★対話のポイント★

- 対決的な問いかけに注意する
  - 対決的な問いかけは質問の形を取りながらも自分の考え（提案）を誘導する質問の仕方。暗黙のうちに相手に助言を与えてしまっている。
  - 必要な場合を除いては使い方に注意する。

（例）「（誰も意見を言わず、会議が終わろうとしていた）その時、どんな些細なことでもいいから何か意見を出しましょうとは言わなかったのですか？」

➡「その時あなたはどうされましたか？」

「その時あなたはどうしたらよかったと思いますか？」

★オープンな聞き方をして相手に問いかけ、相手に気づいてもらうようにする

オープンな質問は**5W2H**で考えるとわかりやすいかな。（When, Where, Who, What, Why, How, How much）

対決的な問いかけ：「社員にグローバルな視点を持たせる研修をしないとグローバル競争に負けてしまうと思いませんか？」

言い換え ➡「グローバルな競争に直面している中ではどんな人材が必要になると思いますか？」

「そうすると、どのような研修が理想でしょうか？」

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.

ミニ演習：プロセス４　（本質的な課題に気づかせる）

【研修を依頼してきたA社社長の事例】

チームビルディングの研修を依頼してきた社長に、本当にその解決策でいいのかを質問を通して気づいていただき、自身で解決策を考えてもらうために、どのような対話（質問）をしますか？

質問例

・チームビルディング研修で問題は根本的に解決すると思いますか？

※唐突にチームビルディングの研修を行うことの弊害について考えてもらっても良い。

・本来解決したいこと、するべきことは何でしょうか？

・どのようなことをしたらこの問題を根本的に解決できると思いますか？

・こうした問題が起きないためにはどんなことをしたらよいと思いますか？

・研修もよいですが、その前に、まず何から始めたほうがよいと考えますか？など

×「社内で理解を深めるミーティングやルール作りをする打ち合わせをしないとまた問題が発生してしまうとは思いませんか？」は対決的な問いかけになるのでここではNG

Copyright©2024, Arai Business Screade All Rights Reserved.