

# 16年かけてダメなものが3時間で可能になった。いくら払います？

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1H代表の高野潤一郎です。

今回は、「処理」「熟考」「内省」などの価値について、そして、日本における「サービスは無料が当たり前」といった社会通念に対する私の考えについて紹介しております。ご興味をお持ちいただけましたら、この先も目を通してみてください。

## 「処置」にばかり奔走し、「処理」のための「熟考」を怠っていませんか？

今月号の月刊「人事マネジメント」誌での解説記事：「[組織運営に活かすコンフリクト・マネジメント ～相手も自分も妥協せず、納得できる新しい道を切り開く～](#)」(...概要、目次、著者プロフィールが読める「立ち読みPDF」)では、「はっきり結論をつけて始末するという『処理』(processing)と、ある判断があって、一応の手を打つという『処置』(treatment)について区別した上で、問題解決・意思決定に臨む姿勢について、次のようにご紹介していました。

つまり、問題の本質を見極めないままに「処理ばかり」あるいは「処置ばかり」を試みるのではなく、組織として、「核となる理念」「軸(判断基準)となる価値観」「経営/事業戦略と連携が取れた人財戦略」などといった「大局に関しては『処理』」を行い、大局との一貫性を保った上での「素早い状況変化への対応に関しては『処置』」を行うなどといった「問題解決策の組み合わせ」の実施をお勧めしています。

私は、「状況に応じて『処理』と『処置』の適切なバランスを取ることが大切」だと思っているのですが、みなさんの所属されている組織での活動、お知り合いの方々の働き方などにおける処理と処置のバランスはいかがでしょうか？「**迅速な意思決定と行動**」(というよりも“反応”に近い?)ばかりが称賛され、お客様の期待を超える製品やサービスの提供のきっかけとなる「**質問を発する可能性**」(あるいは「**学習する組織**」に**変化を遂げる可能性**)を排除し、「仕事ではなく作業」ばかりを繰り返して「忙しい」を連呼していないでしょうか？

今週のC研の範囲には、世界最大級の化学会社の1つとして知られるデュポン社の取締役会長および最高経営責任者(CEO)を務めた Chad Holliday さんの次の言葉が紹介されていきました。

「デュポンには6000人以上のマネジャーがいます。そして、各マネジャーは毎日4つか5つの意思決定をしなければなりません。彼らが行動を起こす前に、私たちが彼らに“適切な質問”を尋ねさせることができるならば、デュポンは莫大な費用と時間を節約できるでしょう。」

この言葉から私は、これまでの経験を踏まえて、「『忙しくて、熟考する時間がない』のではなく『熟考していないために、忙殺されている』」のであって、「質問をし合うこと、熟考することによって、費用を節約することができ、自由な時間を創り出すことができるのだ」という信念を、Chad Holliday さんがお持ちなのではないかと推測しました。

また、次世代リーダー育成などに興味をお持ちの方には、「[奇跡の教室](#)」についてご紹介するのも有益かもしれないと思います。この本には、最高裁判所事務総長、東京大学総長・副総長、弁護士連合会事務総長、大手ホールディングス社長をはじめ、多くの日本のリーダー達を輩出した「**スロウ・リーディング**」(=1冊の文庫本を3年間かけて読み込む授業;自分で考えてまとめたものでなければ身につかないという姿勢を基礎とし、**良質なものを選び徹底的に学習する**、あえて遠回りするという主義)が紹介されています。「**物事の本質を掘り下げて、その根本原理、その背景にある理由を探究することが大事**」「**何となくわかったで済まさないことが大切**」といった学びを得られた卒業生の話がいくつも登場します。

さらに、本ニュースレターでも、例えば[第97号](#)では、「たくさん読んで、考えて、書いて、議論する学習;対話ベースの個別指導」「勉強会や研究会でのこだわり:“建設的な”批判精神」といった姿勢についてもご紹介してきています。

もしこれらの切り口を重視するならば、何かの領域でリーダーとしての役割を果たす人には、「**自分の発する質問について質問する**」必要があるのではないのでしょうか。ここで用い

た「自分の発する質問について質問する」という表現は、**自分の質問の仕方**(質問を受け取る側についての理解、自分が質問を発する際の態度、タイミング、質問フレーズの選び方・組み立て方ほか)について改善を試みようとする態度を持つこと、あるいは、他者が発している質問と自分が発している**質問を比較**したり、**質問を変える**ことによって相手の反応がどのように変わるのかを把握したりして、場面に適した質問や自分の強みが活かせる効果的な質問法を発見すること、すなわち「**自分の質問法について修正を図る態度やスキル**」のことを指しています。

あなたは、「処理と処置のバランス」「費用を節約し時間を生み出す”適切な質問”」について熟考すること、「スロウ・リーディング」「たくさん読んで、考えて、書いて、議論する学習」などについて、どのようにお感じでしょうか？

コーチングのセッションでは...優れた質問によって、**クライアントが内省を始め、沈黙する**場合があります。そして、セッション中に静寂が訪れても、クライアントが何かの出来事を再体験しているようであったり、何か考えを深めているようであれば、クライアントのそのプロセスを邪魔しないようにコーチは沈黙を守り、クライアントを急かさず、温かく見守りつつも、**クライアントの変化(表情、呼吸のペース、姿勢ほか)の観察**を続けます。(ただし、クライアントがコーチの視線を気にするようであれば、それまでのセッション内容についてノートにメモを書き留めたりしながら、クライアントが話し出すのを待ったりすることもあります。)このように、**コーチングの場でも熟考や内省を重視**しています。

## 「直感」だけでは、「臨界点」や「レバレッジ・ポイント」などの把握は困難

そうは言っても、熟考などしなくても、迅速な「処置」を繰り返していれば、望ましい結果に落ち着くのではないのか？「ウチはデュポン社ほど大きい組織ではないし、費用や時間の節約と言っても、高が知れてるからなあ」と思われる方もいらっしゃるのではないかと思いますので、もう少し、別の角度から、補足しておこうと思います。

ニューズレター [第 104 号](#) では、「『情報』はどれくらい増えているのか？」、「直感的に理解できる線形的変化」と「直観的な理解が求められる指数関数的変化」といった話もご紹介しておりましたので、次の二重線内に、簡略化して再掲いたします。

=====  
(前略)

指数関数的な成長では、初期段階の変化がゆっくりと平坦

なために、見過ごされがちなのですが、のちのち、対処が間に合わなくなるほど急激に変化し、まったく思いもよらなかった結果に至るといったことがしばしば発生します。これについては、「重要だけれども緊急ではない」からという理由で、注意して意識を払う対象として取り上げず、対処を「後回し」(先送り、先延ばし)にしていたために、手の施しようのない大問題が発生するという事例(健康管理、体質改善、家族関係、能力向上、語学学習、小さなミスが積み重なって起きた大事故など)を思い出すと、理解していただきやすいのではないのでしょうか？

(中略)

**指数関数的な変化を示す事柄に対処する際、私たちに、その変化を「直感的に理解することは困難であり、数量化・グラフ化・図解化などを通して「概念化」した上で、「直観」的な理解を得ることが大切となります。**(...指数関数的変化を直感的に理解できるように、線形的変化として描写し直すのに、「対数」が用いられます。)

(中略)

指数関数的成長曲線の折れ曲がり地点のように、**物事(さまざまなシステム)が一気に変化する瞬間**を表す概念・言葉として、「**臨界点**」(分野や文脈によっては、臨界値、閾(しきい)値、特異点などとも呼ぶ；身近な例では水の融点や沸点など)があります。

(中略)

ここでは、「指数関数的な時間発展を遂げ、ある臨界点を境に、急激な変化をもたらす事柄(さまざまなシステム)」に対処する際には、それがビジネスの場面であれ、問題解決や意思決定の場面であれ、「**図解**」などを用いて対象を「**直観的に理解**」し、「**負荷がかかったフィードバック・ループ**」など(「レバレッジ・ポイント」"てこ"の作用点に相当)がどこにあるかを把握することが大切であるとする、弊社流の主張をご理解いただければ幸いです。

(後略)

=====  
また、「臨界点(閾値)を超えるまで取り組むこと」「『情報処理の質』を高く保つ仕組みは確保できているのか？」では、次の主張も紹介しておりました。

=====  
(前略)

確かに、ビジネスパーソンが「仕事を遂行する上でのスキル」を向上させるためには、「他者とのコミュニケーション」の在り方について考え、改善を続けることが大切ですが、それとは別に、「人間としての総合力」のようなものを向上させるための取り組みも重要であり、それには、「**自分自身とのコミ**

「ユニケーション」(内省)や「内省を促進する場」が必要となります。

(中略)

情報が増え、情報の複雑さも増し、意思決定や問題解決に割ける時間が減少し、利害関係や政治的駆け引きなどとも無縁で腹を割って話せる相手を見つけるのにも苦慮している人々は、どのようにして、「情報処理の質を高く保つ」よう工夫されているのでしょうか？

(後略)

つまり、

【**処置**】は「**直感**」的な理解が可能な変化に対応すること(変化の後手に回ること;戦況に適應する「**戦術**」のようなもの)であり、【**処理**】は「**直観**」的な理解に基づき、「**臨界点**」や「**レバレッジ・ポイント**」を把握した上で**事前に適切だと思える手を打つこと**(手の施しようのない大問題が発生することを**未然に防ぐ**ことなど;戦況を創り出す「**戦略**」のようなもの;ヴィジョンや価値観などのように、いざという時に臨機応変に対応するための**判断基準**や**ガイドライン**となりうるものを決めておくこと)

を指すという意味で、「もちろん、処置は大切なだけけれど、処置ばかりを繰り返しているのではなく、処理と処置の適切なバランスを図ることが大切」ではないかと考えています。

...このように、情報が増え、情報の複雑さも増していつている状況下では、「**熟考**」「**内省**」抜きでは、**初期段階の変化がゆっくりと平坦なために見過ごされがちな、指数関数的な成長などを把握できず**、のちのち、対処が間に合わなくなるほど急激な変化に飲み込まれてしまうなどといった事態に陥ってしまう可能性があるということです。

いかがでしょうか？ このように考えてくると、(組織がどのような成長ステージにあるかということにもよりますが、一般的には)組織の規模などに関わらず、「**熟考**」「**内省**」「**自分の質問法について修正を図る態度やスキル**」についても、価値を感じ始めていただけるのではないのでしょうか？...「スロウ・リーディング」で育った、実力あるリーダー達の話も、もう一度思い出してみてくださいね。

**産業革命を下支えしたものは？**  
 ~「直感」だけでは...の事例~

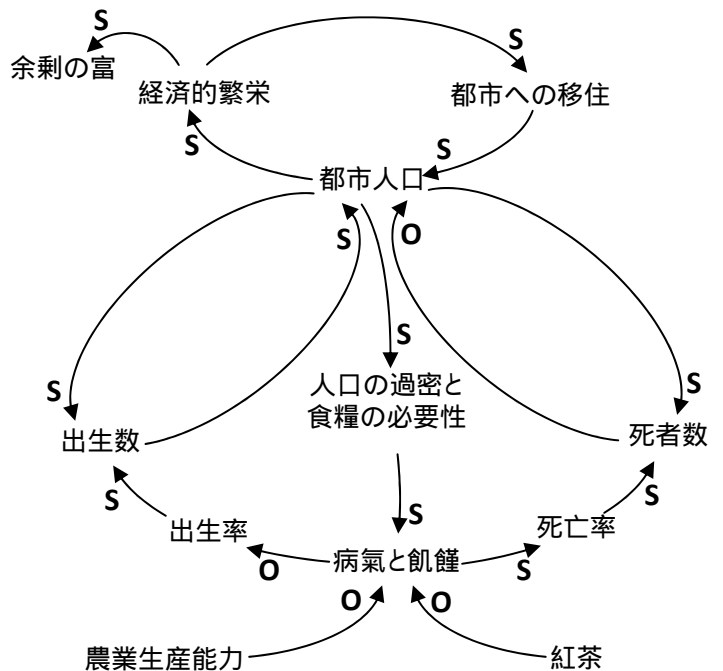
ここでは、少し寄り道(...スロウ・リーディングで言うところの

「あえて遠回り」)して、「**直感だけでは、臨界点やレバレッジ・ポイントなどの把握は困難**」をイメージしていただきやすくする事例を紹介したいと思います。[ 下記で取り上げる事例は、12月15日(木)スタートで参加者募集中の**第8期MOS** (The Change Handbook を用いる夜の勉強会)を控え、現在開催中の第7期MOSで扱っている「**システム思考**」のテキストに登場したものです。]

突然ですが...グローバル経済を、「農業」に基づくものから「工業製品とその取引」に変えた「**産業革命**」を下支えしたものは、どんな要因があったとお考えでしょうか？

(広義には、18世紀から19世紀にかけて、英国から始まった世界的な、工場制機械工業の導入による産業の変革とそれに伴う社会構造の変革のことを「**産業革命**」と呼ぶようですが、ここでは狭義の、最初の工業化である英国の**産業革命**を例として挙げています。)

「**直感**」的には、蒸気機関の燃料である「**石炭**」の存在や、当時の「**啓蒙運動**」(宗教を脱して、科学や知識により生活の改善を目指す動き;専制君主による圧政からの解放)などといった回答がよく登場するようです。しかし、この「**システム思考**」のテキスト著者は、因果ループを用いて下記のような「**直観**」的な解釈を提示し、「**産業革命を下支えしたのは紅茶であった**」という主張を展開しています。



図表1: 産業革命を下支えしたのは紅茶であった

出典: Dennis Sherwood, *Seeing the forest for the trees*, (Nicholas Brealey Publishing, 2002), p.167



[ 注 ] 農業生産能力が制約条件にならない場合、都市人口は出生率と死亡率、および、病気の広がり具合に従って増減します。当時の都市部の病気は主に、人口過密が引き金となって生じていました。都市部の病気は、意図的に抗生物質などの薬品を用いることによって、あるいは、まったく偶然に「紅茶」を飲むことによって軽減されました。(紅茶に含まれるタンニンにバクテリアを殺す作用がある上、紅茶を飲むために「お湯を沸かす」という習慣が英国国内で広まった(水を媒介とするバクテリアを殺すことにつながった)ため、「公衆衛生」という言葉や概念が広まる前の社会で、**紅茶は、病気が広まるのを抑制**するのに一役買いました。)[ 詳細については、第 7 期 MOS テキスト 第 8 章でご確認ください。]

さまざまな因果関係が影響を及ぼし合うシステムについて、その本質を理解し、何らかの目的達成のために重要な役割を果たす臨界点やレバレッジ・ポイントなどを見出すには、「直感」だけに頼るのは困難そうだと感じていただけたでしょうか？

(「**調査研究や熟慮、さまざまな試行錯誤の末に、直感が働くのを待つ**」ことで素晴らしい成果が得られることはあるのですが、たまに、「調査研究・熟慮・試行錯誤など抜きで、ただ天から直感が降ってくるのを待っている」方がいらっしゃいます。私個人の限られた経験では、前者の成功話はよく聞きますが、後者の例で成功された方の話は聞いたことがありません。併せて参考にいただければ幸いです。)

## 単純作業の対価なら時間給で良いのでしょうか...

さて、話を元に戻しましょう。ここまで、「迅速な意思決定と行動」ばかりを称賛し、「質問を発する可能性」(あるいは「学習する組織」に変化を遂げる可能性)「熟考」「内省」を排除し、「仕事ではなく作業」ばかりを繰り返す風潮に疑問を呈してきました。

こういった疑問は、前々から感じていたのですが、先日、弊社コーチングをご利用になった A さんから次のような文章を含むメールを頂戴したため、今回のニューズレターを書こうと思いついたのでした。

(前略)

については、16年に渡って部下たちとも考えてきたことでしたが、2回目のコーチング・セッションで(正味3時間もかからずに!)、根本的な問題解決のアイデアが出てきて、行動指針まで得られたことに驚き、感謝しています。コーチング料金、本当にこんな小額でよろしいのでしょうか? 何

か申し訳ない気もします。

(後略)

[ A さんのご承諾を得て、公開しています ]

コーティングへの投資について検討している方には、「**1時間当たりいくら払うといった、線形思考に基づく観点**」をお持ちの方が多くのように感じています。(…これまでのさまざまな経験で、「瞬間清涼剤」的なサービスの利用に慣れていらっしゃるためかもしれません。)しかし、実際には、A さんから頂戴した文章からおわかりいただけるように、

- 16年かかっても得られなかった解が、3時間程度の外部コーチとの協働作業で得られたことに対する価値
- 関係者が16年かけて得られなかった解を、3時間程度で得られるようにするために研鑽を積んできたコーチへの技量報酬

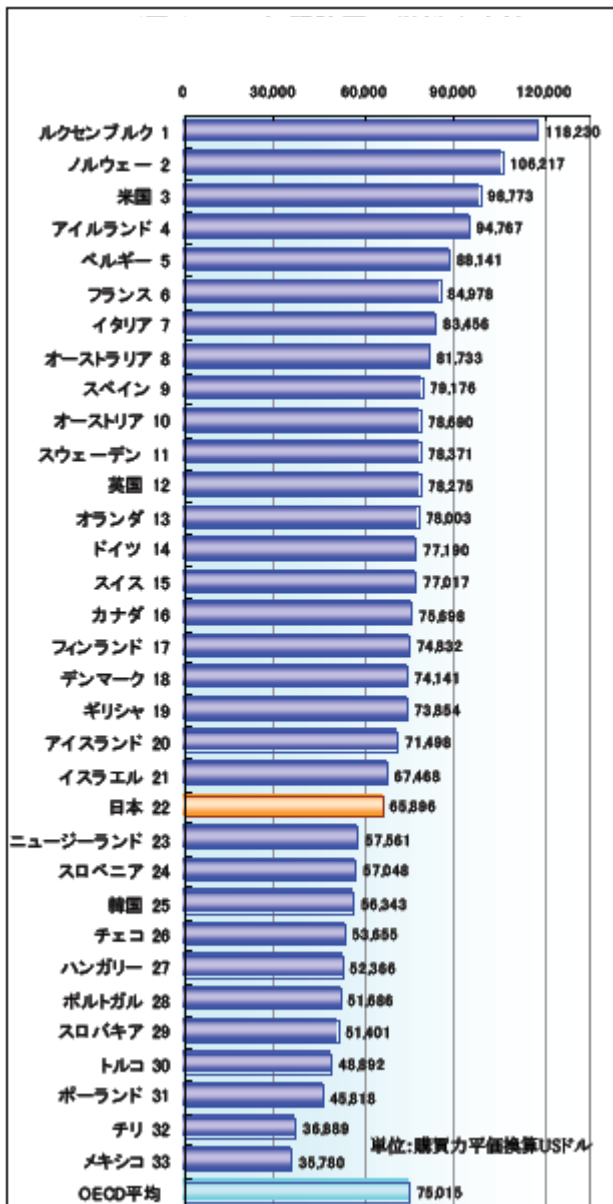
という形で理解していただく方が適切なように感じることも多いです。

おおよそ投資した時間に比例する成果が得られる肉体「作業」と、熟考・内省を効果的に進めるファシリテーション/コーチングといった「仕事」(専門サービス)への対価について、あなたはどのようにお考えでしょうか？

## 日本のサービス業の労働生産性は 先進国中「最下位」

実は、上述のような「**専門サービスへの対価が低い**」「日本では、「**サービスは無料**」といった通念が浸透し、**専門的な知識や技術を用いた協働や知的成果物**に対して、他国ほど価値を認めない」といった話は、コーチング料金に限ったことではなく、より広くサービス業一般についても適用可能な部分があるので、ここで少しご紹介しておこうと思います。

図表2は、日本生産性本部が2010年12月20日に発表した、2010年版「労働生産性の国際比較」という報告書にある「OECD加盟諸国の労働生産性(2009年/33ヶ国比較)」を示しています。(労働生産性 = 生み出した付加価値 ÷ 就労人数)



図表2：OECD加盟諸国の労働生産性  
(2009年 / 33ヶ国比較)

出典：日本生産性本部「労働生産性の国際比較 2010年版」

日本の労働生産性は65,896ドル(755万円 / 2009年)と、OECD加盟33ヶ国中第22位であり、OECD加盟諸国平均よりも下であるところか、下から数えた方が早く、主要先進7ヶ国中最下位となっています。ところが、製造業に限って労働生産性の比較を行うと、OECD加盟国でデータが得られた22ヶ国中第6位、主要先進7ヶ国で見れば、米国に次ぐ第2位となっています。そして、**サービス産業分野の生産性の立ち遅れが、日本全体の労働生産性水準を引き下げている結果をもたらしている**(サービス産業の労働生産性は、卸小売や飲食宿泊で米国の約4割、運輸やビジネスサービスで約5割)との見方が示されています。

この件に関しては、さまざまな調査や研究がなされているの

で、興味をお持ちの方には、そちらで詳細をご確認いただくことにして、ここでは、サービス業(学術研究、専門・技術サービス業、宿泊業、飲食サービス業、生活関連サービス業、娯楽業、教育・学習支援業、医療、福祉、複合サービス事業など)の中でも、**弊社が関わっている専門サービス(コーチング、人財育成コンサルティング、学習の場のファシリテーション、企業研修など)**について、ほんの少し、私の考えを書いてみようと思います。

サービスの基本的な特性としてよく知られているものに、「**無形性**」(目に見えなかったり、触れなかったりする)と「**同時性**」(付加価値の生産と消費が同時)があり、サービス業の成功要因として「**適切な顧客を選択すること**」(サービスの価値を理解していただける方に認知していただくこと)と「**高付加価値サービスの開発**」(他社の模倣が困難な差別化、特許・著作権・商標などによる保護)があります。

そして弊社では、今回のニューズレター前半でご紹介したような形で、「熟考」「内省」「自分の質問法について修正を図る態度やスキル」「システム思考」の価値を繰り返しご紹介して理解者を増やしていくこと、専門誌への投稿、実際に専門サービスを体験された方の話(上述のAさんのメール内容のような話)の公開、他社とは異なる「**有形**」の**コーチング**(…ホワイトボード上での概念化、充実のレポートほか)の提供、**専門サービスの質の高さが期待できる学習量とそのアウトプット・レベルがうかがえる情報の提示**(勉強会、研究会、練習会;本ニューズレターのバックナンバー公開、質問力開発物語の公開、YouTube動画の公開;研修説明会の開催、アンパッキング・ワークショップの開催ほか)などに取り組んで来ています。このようにサービスの**高付加価値化**に取り組んで来ている中、弊社では、過日ご紹介した [Pre-CBP](#) や [CBP](#) を近日中にスタートすることによって、**専門サービスの量産化**に対応できるようにしたいと考えています。

そして、Pre-CBP, CBP では、コーチングという「専門サービス」の提供者として、どのような在り方が大切かといった切り口に配慮したマーケティング手法などについても、共に考えていくことを予定していますので、**弊社の考え方に共感していただける方**のご参加をお待ちしております。

さて、ここまでお読みくださったあなたは、「処理」「熟考」「内省」などの価値について、あるいは、日本のサービス業の労働生産性の低さの一因とも見なされている「サービスは無料が当たり前」といった通念について、何をお考えになり、どのようにお感じになったでしょうか？

さて今回は、

- 「処置」にばかり奔走し、「処理」のための「熟考」を怠っていませんか？
- 「直感」だけでは、『臨界点』や『レバレッジ・ポイント』などの把握は困難
- 産業革命を下支えしたものは？ ～「直感」だけでは...の事例～
- 単純作業の対価なら時間給が良いのでしょうか...
- 日本のサービス業の労働生産性は先進国中「最下位」

といった話を通して、「処理」「熟考」「内省」などの価値について、あるいは、「サービスは無料が当たり前」といった通念に対する私の考えの一端をご紹介します。あなたは、どのような印象をお持ちになり、何を考えられたでしょうか？

何か少しでもお役に立てれば幸いです。

それでは、また次回のニュースレターでお会いしましょう

P.S.

先日配信の号外でもご紹介した、弊社の Google + ページでは、不定期で、Twitter よりは字数が多めかもしれないけれど、ニュースレターよりはずっとコンパクトな情報について流していくことも検討しようかと考えています。興味をお持ちの方は、あなたのサークルに追加なさってみてください

[弊社の Google + ページ](#)：

Grow through Inquisitive Mind,

Change through Dialogue and Questioning Culture!

#### セミナー・イベント情報

11月18日(金) [質問力\(前編\)](#)

11月28日(月) [5W1H流コーチング・プログラム Pre-CBP](#)  
申し込み締め切り: 11月21日(月) 13時

11月24日(木)～25日(金) [コンフリクト・マネジメント入門](#)

12月3日(土)～4日(日) [コンフリクト・マネジメント入門](#)

12月15日(木) [「メタ・コーチング、および周辺領域の勉強会」第8期\(全11回\)](#) スタート

12月16日(金) [質問力\(後編\)](#)

1月7日(土) [質問力\(前編\)](#) 1月8日(日) [質問力\(後編\)](#)

1月12日(木)～13日(金) [コンフリクト・マネジメント入門](#)

最新のセミナー・イベント情報は[こちら](#)

#### 発行・編集

「自律共栄の納得人世」の実現に向け、  
「人財と組織の育成を支援」する **合同会社 5W1H**

代表 高野 潤一郎

<http://www.5w1h.co.jp/>

- ニュースレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニュースレターのバックナンバーは [こちら](#)

「著作権法」で認められる「引用」を超えて、合同会社5W1H高野潤一郎の許可なく転載およびそれに類する形式で情報発信されることを禁じます。

(引用されるときには、出典の明記をお願いいたします。)

[著作権・引用・免責事項・個人情報の取り扱い・リンク](#)

[参考情報]

- 著作者人格権の侵害に関しては、著作権法 18～20 条
- 著作権の侵害に関しては、著作権法 21～28 条
- 差し止め請求権に関しては、著作権法 112 条 1 項
- 損害賠償請求権に関しては、民法 709 条
- 著作権侵害の場合の刑事罰に関しては著作権法 119～124 条
- [著作権情報センター](#)