

## 対症療法に飛びつかず、 総合的な「診断」を重視して結果を出す！

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。

最近、ビジネスで引用されることの多いジョン・パターソンの言葉に、次のものがありました。

「ビジネスで成功するためには、あなたが見ているのと同じように、他の人々に物事を見させることが必要だ。」(高野訳)  
(原文: To succeed in business it is necessary to make others see things as you see them. ---John H. Patterson)

この言葉が指す内容について、私なりに解釈すると、次のようになります。

「〇〇が大切／価値がある／欲求を満たしてくれる」などといった、【あなたなりの物事の解釈／意味づけ】が、他の人々に受け入れられるようになると、その【物事の見方】に基づいた製品・サービスなどが求められるようになる。ビジネスで成功するためには、「あ、これこれ、こういうのが欲しかったの！」などと思ってもらえるよう、お客様(カスタマー／クライアント)の**潜在欲求(wants、ウオント)**を**顕在欲求(needs、ニーズ)**に高め、そのニーズを満たす具体的な**解決策(製品やサービスなど)**を提供することが大切である。すなわち、物事の新しい見方を提示し、その見方を抵抗なく受け入れてもらえることが、ビジネスを成功させる上で1つの鍵となる。

### 「総合的な診断」(適切な問題設定)と「物事の見方の探求」を活かす

フレーム選びや問題再設定の成功例として、近年広く知られているものには、アップル社の取り組みがあります。

- 「携帯型音楽プレイヤー」というフレームで見せていた製品を「いつでもどこでも好きな音楽をインターネットからダウンロードして楽しめるデバイス」(1000 曲をポケットへ)というフレームに変更した「iPod」
- 「携帯電話」を「ポケットに入る携帯型コンピューター」(アップルが電話を再発明する)として売り出した「iPhone」

- 「タブレット・コンピューター」を「パソコンとスマートフォンの隙間を埋める第3のカテゴリー」(魔法のような革新的デバイス)として売り出した「iPad」

他にも、「羽根で風を生み出す機器」というフレームで認識されてきた「扇風機」を、「空気を送り出す機器」というフレームで捉え直し、「羽根のない扇風機」を生み出したダイソン社の例や、「動物を見せる」というフレームで認識されてきた「動物園」を、動物の自然な生態が見られる行動展示を実現することで「動物を見る」というフレームに切り替え、「命を伝える動物園」として入園者数を劇的に伸ばした「旭山動物園」の例などが有名です。どれも素晴らしい成果ですね！

特に、イノベーションが求められる分野などでは、上記のように「フレーム」(物事の見方、切り口、解釈の仕方)の選び方、あるいは(そのフレームに基づく)「問題設定」の仕方の重要性が強く認識されるようになってきています。

そのため、こういった傾向を察している人々にとっては、「**フレームを適切に選ぶことや問題を適切に再設定することを重視する、コミュニケーション(リーダーシップの発揮法)／コーチングの心構えや技術を習得すること**」「**専門分野に依らず、内省や対話を通して、関係者や自分のモノの見方について探求する方法を体得すること**」が、自分自身や所属組織の価値を高めるためにできる最良の取り組みの1つとなるといった考え方が台頭してきています。(…こういった考え方は、人や組織に影響力を発揮する経営者にも、ファシリテーションやダイアログを実践する組織開発・人材育成の担当者にも必須だと見なされています。)

ここで、目的達成や問題解決などに有効なコミュニケーション(コーチング的側面を持つコミュニケーション)・フレーム選びや問題再設定を重視するコーチングと、それ以外のコミュニケーション／コーチングの定義の違いについて、おさらいしておきましょう。

例えば、「高熱が出ている」といった一症状について知っただけで「解熱剤」を処方するのが「**対症療法**」で、他の症状がないかどうかや生活習慣まで含めて聴き出し、細菌やウイルスによる感染症の一症状としての高熱なのか、内臓や循

環器系などの病氣の一症状としての高熱ではないのかなどについて「総合的に診断」した上で対処するのが「根治療法」として知られています。

話をものすごく単純化して言うなら、クライアントが「痩せたい」と話すと、「いつまでに、何キロになりたいですか？」などと対応するのが、対症療法に相当するコーチングであり、一方、「どういったきっかけで、痩せたいと思うようになったのですか？」などと対応し始めることで、クライアントごとに対処法がまったく異なる(…扱うテーマ自体が変わってしまうこともしばしばある)のが、根治療法に相当する「フレーム選びや問題の再設定を重視するコーチング」(目的達成・問題解決・意思決定・新たなビジョンの構築・ビジョン実現に向けた様々な取り組みなどの支援)だと理解していただければ良いと思います。

#### ※参考情報

- 第1次変化・第2次変化、パフォーマンス・コーチングと自己開発コーチングなどについて→ニューズレター [第 99 号](#)
- 直感だけではレバレッジ・ポイントの把握は困難だという内容について→ニューズレター [第 106 号](#)
- ダブル・ループ学習などについて→ニューズレター [第 109 号](#)
- 行動的スキルとしての質問力などについて→ニューズレター [第 112 号](#)

既存の機能をより高めるとか、品質を維持しつつより低価格で製品やサービスを提供できるようにするなどのように、従来の延長線上の取り組みを一生懸命やる姿勢(…多くのパフォーマンス・コーチングで採用される姿勢)はもちろん大切なのですが、そういった取り組みによって得られる効果というのは、ほとんどの場合、想定範囲内に止まります。一方、上述のアップル社、ダイソン社、旭山動物園の例のように、イノベーションや従来の延長線を超えた成果を望むのであれば、「物事の見方の探求」(フレーム選びや問題再設定)を重視する「自己開発／意識改革コーチング」といったアプローチが有効となってくると言えるのではないのでしょうか？

### 「診断」や「フレームの探求」を活かすコーチングを学べるプログラムの開発

ほんの少しの間、以下のような状況が、あなたの日常生活で実現できている場面を、なるべく具体的に想像してみてください。

- 予測困難な状況下で、自分自身や関係者が、「物事の見方」の変更につながる**意思決定**に臨めるようになっている状況

- 本質的な問題を洗い出し、「問題を再設定」した上で、**さまざまな資源の適正配分**に臨めるようになっている状況
- 対人関係の構築や維持(**信頼関係の醸成**)についての考え方やアプローチを、「これまでとは異なる視点から見直す」ことによって、より望ましい成果が得られている状況
- 「本当に丁寧に相手の立場や利害について理解しよう」と努めてから、**関係者の動機付け**を図ることで、思った通りあるいは思っていた以上に相手が動いてくれている状況
- お互いに譲歩することを前提にして妥協点を探すのではなく、まず「Win-Win の解決策がないものかと話し合いを進める」という**交渉スタイル**が身につけている状況
- 「情報受信者の知識・経験などに配慮」した上で、**適切な形で情報伝達や情報の共有**ができていく状況

これらの状況を想像した時、あなたには何が見え、何が聞こえ、どんなことを感じたでしょうか？

こういった状況が現実のものとしてできるなら、あなたはその方法にどれくらいの価値を置くでしょうか？ただただ場数を踏むのではなく、**体系立った内容に基づいて、段階を踏んで学習を進める**ことで、もし、上記を可能にするようなコミュニケーション方法を身につけることができるなら、あなたにとってどの程度の価値があるのでしょうか？**英会話学校に1～2年通うのと同じ程度の時間やエネルギーを割いても惜しくない程度の価値でしょうか？**それとも、もっと価値がありそうでしょうか？もし、上記のような状況を実現する能力が身につくと、あなたの日常生活や人生設計には、どんな変化があって、どんな可能性が開けてきそうでしょうか？収入やストレスの変化、仕事のやりがいや生き甲斐といった面での変化、充実感を覚えるバランスのとれた生活、悔いを残さない挑戦に溢れた生活…自分や所属組織に、どんな影響がありうるのでしょうか？

「瞬間清涼剤」的なサービスの利用については、「投資した時間に比例する成果を期待するという考え方」(線形思考に基づく考え方)を適用すれば良いかもしれませんが、周囲から求められる人物のコミュニケーション方法・目的達成や問題解決などに役立つコーチング・スキルを習得することの価値については、あなたは、どのように考えることを選ばれるでしょうか？

一般企業・NPO(非営利組織)・政府・起業といったキャリアを経験し、働きながら介護をしたり、働きながらナノテクノロジー・材料科学分野の博士号を取得したりしてきた私は、**ブレ**

ない軸を持ちつつも柔軟なモノの考え方を活かしたコミュニケーションや、目的達成・問題解決・意思決定などに役立つコーチングの効用を、サバイバル的な要素も盛り込まれた実体験を通して感じてきています。そんな私にとって、上記を可能にするようなコミュニケーション方法を身につけていくことの価値は、昔で言う「読み書きそろばん」、今で言う「英語・ITスキルなど」を身につける価値に匹敵しそうなくらい大切なものでした。こういう経緯があって、現在の日本で広く知られているコーチングと異なる、「総合的な診断(適切な問題設定)と物事の見方の探求を活かす、弊社独自のコーチング学習プログラム」の開発に取り組んだのです。(※1、※2)

#### ※1

お陰さまで、兵庫県や愛知県といった遠方にお住まいの方々にもご参加いただいた、第 1 期の弊社流コーチング学習プログラムは、先日 5 月 13 日に終了し、現在、6 月 9 日にスタートする第 2 期 参加者を募集中です(一部「参加者の声」や「修了証サンプル」も公開を始めました)。

#### ※2

勉強会・研究会・練習会などでお目にかかる方々のお話も参考にすると…コーチングについて、「1週間でコーチになれる」とか「2日間でコーチングを学ぶ」とかといった類の広告を目にされる機会もあるかと思いますが、これらのほとんどは、第1次変化を扱うパフォーマンス・コーチングで、**すでに平均以上のパフォーマンスを発揮している方にとってはありがたいの感じられないコーチングか、コーチングと称した別のサービス**(セラピー、カウンセリング、メンタリング、トレーニング、ティーチングなど)である可能性が高いと置いていただくのが良さそうだと、現時点における私は理解しています。(…上述の「参考情報」をお読みいただくと、詳細についてご理解いただけると思います。また、コーチング・プログラムをお探しの方であれば、プログラム主宰者に「このコーチングが基礎としているのは、何心理学ですか?」とか「このコーチングに組み込まれているのは、どういった思考法ですか?」などと尋ねて見られることをお勧めします。**精神に不調を来した人々の理解や援助に役立てられている心理学を基礎に置くもの、現実世界と乖離しスピリチュアルに走り過ぎているもの、中長期に渡る本質的な変化ではなく瞬間清涼剤的な効果しか期待できないもの、経験や勤への依存が強すぎて体系的・段階的に学べないものなどは、避けられた方が良いでしょう。**)

### 10 分や 15 分で毎回解決策を出すよう強制されたら、対症療法に飛びつきますよ!

守秘義務遵守のため詳細は伏せますが、昨日の「コーチング演習パートナーシップ」では、「最近、人と目を合わせなくなった」といった内容で始まるセッションがありました。こういったセッションでは、「視線／対人恐怖症」の話だと思いついて、コーチング(と称する別のアプローチ)を進めるコーチ

役が現れることがあります。しかし、それでは対症療法にすぎません。セッション後の振り返りの時間に、弊社流コーチングのアプローチを用いて解説し、クライアント役から確認できたところによると、問題の核心は「環境・役割の変化に伴う、時間管理」の話であり、「最近、人と目を合わせなくなった」というのは、1つの症状(…因果関係で言うところの結果)でしかなかったことが明らかになりました。こういった事例の紹介を通して、**問題症状の解消に飛びつくのではなく、(応急処置の重要性を認めつつも)本質的な問題解決に向かおうとする、弊社流コーチングの姿勢**について、少しでも感じ取っていただけるものがあれば幸いです。

よく耳にするコーチング・プログラムでは、10 分や 15 分程度のセッション内で、毎回、何らかの結論か、すぐに取り組める(心理抵抗の)小さな行動を計画するよう教えられ、そういった方向に沿った練習を重ねられるそうです。毎回毎回、15 分程度のセッション内で、結論や行動計画を出さなければいけないと教われば、ほとんどの人が慌てて、「対症療法」に走ってしまうのではないのでしょうか?

私が実施しているコーチングでは、根治療法的なアプローチを採用しているため、**コーチングの最初の段階(…現状把握と問題の再設定のステージ)では、60~90 分程度のセッションを 1 回~数回実施し、コーチングの進め方についてクライアントと相談の上で、その後のセッション時間や頻度について決めて行くことが多いです。**(…ある事柄についての計画が立案でき、計画の進捗具合を見ながら、微修正を行うような段階に至れば、1回のセッション時間は 10 数分でも良いと思います。)こういった形で、「総合的な診断(適切な問題設定)と物事の見方の探求」を行い、**コーチングの基盤となるアプローチを丁寧に決めなければ、対症療法を繰り返すだけで、事態をより深刻なものにしていくだけではないかと考えています。**

(今回のニューズレターでは、話を簡単にするために、「痩せたい」「最近、人と目を合わせなくなった」といった話で始まるセッションの例を取り上げていますが、「弊社流コーチング学習プログラム」では、ビジネス分野のテーマなど、より複雑な内容を扱っています。)

上述のように考えているため、「弊社流コーチング学習プログラム」で、10~15 分程度の演習セッションを行う際には、「この時間内に無理に対症療法を見つけようと努めるのは、クライアントにとって役に立たないばかりか、有害となることもあるのでやめましょう!」などと伝え、目的達成・問題解決・意思決定などに向かうコーチングの最初の 10~15 分を丁寧に実施する、その部分について丁寧に振り返って学ぶことを推奨しています。

## 非現実的な期待をせず、地道に学ぶことを決断 されていれば、身につきます！

「フレームワーク質問力」「メタ・コーチング」「システム思考」を基盤とする、[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)について、上述のような話をご紹介しますと、中には「本当にそんなコミュニケーション方法、コーチング・スキルが身につくかなあ」と心配される方がいらっしゃいます。そういった方には、次のような話をご紹介します。

私たちが普段何気なくしている行動について考えてみてください。例えば、自動車の運転について考えてみると、信号や道路標識を見ながら運転操作を行い、バックミラーを用いて後方を確認して車線変更をしたり、雨が降ってくればワイパーを動かしたり、物陰からの飛び出しに注意したり…と、実は、さまざまな状況変化に対応しつつ、数多くの事柄を同時に行なっていることに気づきます。誰でも最初からすぐに自動車の運転ができるようになったわけではなくて、ほとんどの人は、運転席の位置調整やシートベルトの締め方などから1つ1つ学び、教習所での運転練習を経て、公道での運転練習へと進んでいったはずで、コミュニケーション、コーチングの学習でも同じことで、「〇〇に参加すれば、(自主練習等しなくても)あの人のように、いろいろな事柄が、一度に全てできるようになるはずだ！」と考えるのは、「**非現実的な期待**」と言えるでしょう。

私は、「**専門分野に依らず、内省や対話を通して、関係者や自分のものの見方について探求する方法を体得すること**」が、自分自身や所属組織の価値を高めるためにできる**最良の取り組みの1つ**であると考え、心身が健全な方で、**コーチング学習に地道に継続的に取り組むことを本気で決断されている方**であれば、誰でも、**思ったよりも短期間で、実用に耐えるレベルのコーチングの実施が可能になると感じ**、そしてこれまでの経験上、それが事実だと信じています。

「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」は、経営・組織開発・人財育成・コミュニケーション・リーダーシップ・マネジメント・自己開発・人生設計などの分野に適用することで、目的達成・問題解決・意思決定・新たなビジョンの構築・ビジョン実現に向けた様々な取り組み過程などに有用な、コーチングのマインドセットとスキルに関する知識習得および実践演習(合計:84時間)で構成されており、次にお示したような「特徴」「効用」があります。



- 半分以上(3分の2程度?)の時間を演習が占める、実践的なコーチング学習プログラム
- 演習の「**振り返り時間における解説が秀逸**」と言われる、「手軽さよりも上質を求める」コーチング学習プログラム
- 10～30分程度のセッション時間で、毎回「対症療法」を探すことを強制するアプローチを否定し、**徹底して「本質」を扱う姿勢**が特徴のコーチング学習プログラム

といった【特徴】を備える内容で、実際に受講された方々には、下記のような【効用】が見られました！

- 話の「全体像」「流れ」や、話し手の「**メンタル・モデル**」「**フレーム**」を確認する姿勢が身につく
- 「**システム思考**」の観点(…話の前提となっている仮説は何か、論理の飛躍は無いかな、歪曲は無いかな、因果関係と相関関係の区別に配慮しているか、遅延時間の発生を考慮しているかなど)を重視する姿勢が身につく



次期の開催は、

**6月9日(土)スタート(全12回)**

を予定しております。

※「より内容を絞り込んだ上で、企業研修への導入を検討したい」などといったご要望をお持ちの方には、別途開催している、

- [「半日×4回」のコーチング練習会](#)
- [「終日×2回」のコーチング練習会](#)

の内容に基づいた研修プログラムのご相談にも応じております。お気軽に、[こちら](#)から、お問い合わせいただければ幸いです。

合同会社5W1H流コーチング学習プログラムに、少しでも興味をお持ちでしたら、忘れないうちに、[こちら](#)から詳細をご確認ください。

(本格的なコーチになる必要はないけれど、**経営者／リーダー／マネジャーなどとして、コーチングのスキルを身につけたい**といったご要望をお持ちの方にもご利用いただけるプログラムです。)

さて、今回は、「ビジネスで成功するためには、あなたが見て

いるのと同じように、他の人々に物事を見させることが必要だ。」というジョン・パターソンの言葉、アップル社・ダイソン社・旭山動物園の事例紹介から始めて、「総合的な診断」(適切な問題設定)と「物事の見方の探求」を活かすことが大切という話、自身の経験を通して「専門分野に依らず、内省や対話を通して、関係者や自分のものの見方について探求する方法を体得すること」は、**自分自身や所属組織の価値を高めるためにできる最良の取り組みの1つ**だと信じているという話、これらの話を踏まえたうえで開発した「[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)」(次期は、6月9日(土)スタート)の話をご紹介して参りました。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♪

### セミナー・イベント情報

5月28日(月)～29日(火) [コンフリクト・マネジメント入門](#)

6月9日(土)～8月19日(日)  
[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#) (全12回)

6月14日(木) [質問力\(前編\)](#) 6月15日(金) [質問力\(後編\)](#)

6月16日(土)～9月15日(土)  
[コーチング演習パートナーシップ](#) (全4回)

7月10日(火) [「質問力」研修 \[無料\]説明会](#)

7月14日(土) [質問力\(前編\)](#) 7月15日(日) [質問力\(後編\)](#)

→ 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](#)