

「正解がない」のではなく「適切な問いがない」？ 鉄道と四輪駆動車

合同会社 5W1H 代表 高野 潤一郎

こんにちは、合同会社5W1Hの高野潤一郎です。

今回は、「**唯一最善解がない時代**」「**正解がない時代**」といった表現が指すものについて考え、それにどう対処すれば良いのか、「**自分たちの認知バイアスを排除し、継続的・予防的にプロジェクトの世話をするコミュニケーション**」とは何を指し、それが「正解がない」問題への対処とどう関係するのかなどについて、弊社なりの考えをご紹介します。

「正解がない」とは？

最近では、「**唯一最善解がない時代**」「**正解がない時代**」といった表現に食傷気味の方も多いのではないでしょうか？ それくらい、当たり前に使われるようになってきている表現ですが、同時に、用いる人によって異なる内容を指していることにも気づくことが増えてきています。

例えば、「**正解**(正しい解釈・解答)がない」と言うときにもいろいろあって、「 **(人生、マネジメント、etc.)に正解はない**」という表現で、「 **分野における『常識』(その分野の多くの人が、暗黙の内に共有している知識や思慮分別)がない**」を指すこともあれば、「**正解はない**」という表現で、「**近似解、暫定解、特殊解はあるけれど、『一般解』はない**」ということを指す場合もありますし、「**正解はない**」といった表現で「**正解は1つではない**」ことを指すこと(「**意思決定**」の問題だと認識しているということ)もあるわけです。

また、「これが正解であると誰かが決めても、それに同意できない場合が増えている」=「**他者と自分の正解が異なる**」という場合、すなわち、「**価値観が多様化している**」という背景があって、提供コンテンツ・サービスの価値が何であり、その価値を認めてくださる対象者を明確に描けているかどうかなどについて考えることが大切という場面に遭遇された経験もお持ちかもしれませんね。

さらに、「**デザイン思考**」に関する書籍(第5期「**変化促進研究会**」テキスト)などを読んでいると、「**Wicked Problem**」(

1)についても紹介されていて、こういった種類の問題への対応が求められる場面が増えてきていることも、「**唯一最善**

解がない時代」「**正解がない時代**」という認識が受け入れられてきている背景にあるように感じています。

1 **Wicked Problem** (ウィキッド・プロブレム;一部では「難問」などと区別するため「やっかいな問題」と訳されている場合もある)

単に、解決に至るまでに多くの手順や時間が求められるとか、関係者が多くて問題の構造が複雑であるなどというだけでなく、**分析思考・線形思考だけに頼っては解決できない問題**のこと。さまざまな原因が絡まり合って複雑な状況を生み出しているだけでなく、関係者によって何を問題と見なすが異なっていたりするなど、「**問題設定を明確に行うことが困難**」であるため、なぜ現在直面しているような状況が起きているのかが不明であったり、独特の特徴や条件などを備えているため過去の問題解決策が適用できなかったり、問題解決に向けた試験的な取り組みを実施することで、**対象とする状況などが変化してしまう**ために改めて問題設定を行う必要が生じたり、どういう状況になったら「問題が解決した」と見なせるのが判断するのが困難...などといった特徴(のどれか、またはいくつか)を備えた問題のこと。

例:高齢化問題、頭脳流出問題、肥満問題、移民問題、地球温暖化問題、持続可能社会の実現問題、テロリスト対策問題、貧困対策問題など

あなたの身の回りでは、どういった場面で「**唯一最善解がない**」「**正解がない**」と感じられ、そういった状況/対象にどのように対応されているでしょうか？ そして、望ましい結果を手に入れていらっしゃるでしょうか？

(「**正解がない**」という表現を用いることによって、「**対象について考え抜くことを放棄**」したり「**入念な対策や準備を軽視**」したりする場合、「**関係者に同意を求め、関係者の意欲を削ぐ**」ような場合もあります。どういう意図で「**正解がない**」という表現を用いるのか、知らず知らずのうちに周囲に影響を与えているのかについても考える必要がありそうですね。)

「正解がない」のではなく「適切な質問が浮かんでいない」？

前段のようなことを考えると、「**正解があるのかないのか**」を気にしていても物事は解決しないのだし、「**どんな問題意識**

を持って現状を認識しているのか」「目的に応じた適切な課題設定ができていないか」「適切な問いを立てているか」などに意識を向けることがよっぽど建設的であると改めて感じます。

ここで思い出したのが博士号取得の話です。博士号を取得する時には、自分の研究テーマを考え、「こういうことを、こういう方法で研究すると、こういう結果が得られるのではないかと、論文審査委員や他の研究室の院生などの前で提案したりする機会が生まれます。(日本の大学院では、まだ指導教官が研究テーマを与えることも多いですが。)そして、こういった提案が承認され、実際の研究内容や成果に認めるべきものがあると承認されて初めて、博士号の取得が可能となり(学問の世界で「研究者の卵」と認められます)。

逆に言うと、大学院以前の学校教育では、「与えられた問題を解く」(決められた枠組みで、素早く問題を解く)練習ばかりしてきて、「問題を創る」「自分で課題を設定する」(目的を達成するために、対象として扱う事柄・要素・関係者などを広すぎないよう狭すぎないように選択し、前提条件・初期条件・境界条件などが多すぎないよう少なすぎないように設定する)練習は、ほとんどしてきていないということです。社会人になって初めて、あるいは身近な人の事故・大病や死、社会や所属組織の大きな変化などに遭遇して初めて、事業の目的や達成したい目標、大切なものを普段から大切にすること、望ましい人間関係、人生設計などについて考えた(「自分で課題を設定する」という本番を経験した)という人も多いのではないのでしょうか。

...「適切な問題設定」について考える際には、アルバート・アインシュタインの言葉「すべてのものは可能な限り単純化すべきだ。しかし、単純化しすぎてはいけない。」(Everything should be made as simple as possible, but not simpler.)も思い出してみましょう!

「与えられた問題を解く」ことにばかり慣れてしまうと、社会を生きていく上で求められる力が衰えてしまっている可能性が高くなります。つまり、ある目的を達成するために「その」問題設定が適切かどうかと、「前提」を確認する」という姿勢が欠けがちなのです。

これは例えば、「競合他社に比べて、ウチは営業力が弱い」という話が出ると、「では、営業力強化の研修を実施しよう」と研修プログラムを組むことに意識を向け、自社が本当は何に取り組むことが重要なのかを確認しようとする姿勢を指しています。一方、「問題設定が適切かどうか」前提を確認する姿勢を持っていると、意識の焦点が異なるところに向けられ、例えば次のような質問が生まれ、関係者の間でこれまでとは異なる話し合いが始まります。

例)ここで言っている営業力とは何を指すのか、どうなったら営業力が上がったとわかるのか、売上高・利益率・市場シェアなどいろいろな切り口から事業について考えることもできるが本当は何をどうしたくて営業力について考えようと思ったのか、気にしているのは顧客数・顧客単価・購買回数(頻度)・クチコミ紹介数などいろいろある要素のどれを気にしているのか、来月までに何とかしたいという話なのか3ヵ年計画で段階的に対処したい話なのか、営業のやり方を変えるということなのか営業の人数を増やすということなのか、同じ営業のやり方でいいの見込み客ごとに異なる営業方法を検討すべきなのか、営業の手順の無駄を省くという話なのか、営業成績の悪い人たち向けの底上げ教育法を考えるという話なのか、自社で営業をせずすべてアウトソーシングするとどうなるのか、営業部門をなくしたらどういった事態が起きそうか、営業部と刻印された名刺を渡された見込み客はどういった心理状態になるのか、営業という名称を変更した方がいいのか、ベテラン営業パーソンを1人解雇する代わりにやる気の高い若手外国人を2人雇うことについてはどんなメリットとデメリットがあるのか...など。【注意】もっともたくさん質問が浮かぶと思います。しかし、思いついた質問をそのまますべて相手にぶつけては、「質問力」があるとは言えません。

実は、「正解がない」のではなく、「目的やビジョンが明確になっていない」とか「適切な質問が浮かんでいない」とか「適切に問題設定がなされていない」といった事情のために、「正解というものが存在しないように見えている」ということはないのでしょうか? 「正解がない」といった表現が指す内容について確認した上で、「明確な目的があり、目的達成に向けて適切な質問があり、取り組むべき課題が適切に設定されているか」についても、併せて確認されることをお勧めしたいと思います。

2 「前提を確認し、問題設定を重視する」アプローチについて学ぶ機会

- 10月25日(木)~26日(金)ほか
「対人スキル」と「問題解決思考」の両方が同時に学べる
[「フレームワーク質問力」セミナー](#)
- 早期割引価格【10月31日(水)まで】
2013年1月19日(土)スタート
合同会社5W1H流
課題設定力を養う[「コーチング学習プログラム」](#)
- 11月29日(木)~30日(金)
問題の種類に応じて、対立を併存・超越する方法
[「コンフリクト・マネジメント入門」セミナー](#)

従来の延長線上にはなかった新たな価値や、競合他社などと一線を画す卓越した質を生み出すのに有効な形で、適

切な問題設定を行えているかどうかという視点が大切です。そしてこの問題設定の段階では、自分(たち)の**認知バイアス(慣れ親しんだ思考パターン、業界の常識、過去の成功体験や狭い視野に基づく思い込みほか)**をできるだけ排除し、コンテンツ・サービスなどの利用者の立場になって状況を把握したり、解決策について考えたりすることが有益ではないかと、私は考えています。また先日の「[コーチング演習 パートナーシップ](#)」では、「**唯一最善解がないのだったら、その都度、信念・価値観などに照らし合わせて「納得」して前進する(仮説と検証のサイクルを回し、問題についての理解を深め、より適切な対応を選択することができるようになっていく)ことが大切ではないか**」という話をしていました。

認知バイアスを排除し、 継続的・予防的に世話をする

さて、ここまでお伝えしてきたような段階を経て、「明確な目的があり、目的達成に向けて適切な質問があり、取り組むべき課題が適切に設定されている」としましょう。すると、ここに来てようやく「問題解決」の段階となるわけです。

...安易に**ベスト・プラクティス**に飛びついてはいけません、**問題の種類に応じて解決策を変えることが大切**；**解消してしまっただけの問題**というものがあるなどといった事柄、**問題解決・意思決定の二重構造**などについては、[ニューズレター 第 98 号](#)をお読みください。

問題解決で扱う「問題」と言ってもいろいろありますが、[ニューズレター 第 121 号](#)では、「組織の問題」=「コミュニケーション不全」!? という話をご紹介していました。もし、経営戦略・組織の運営・プロジェクト管理などといった文脈で登場する「**マネジメント**」というものが、突発的に組織の大手術を行うものであるというよりも、「**継続的・予防的に、戦略・組織・プロジェクトの世話をするもの**」だと認識する方が適切であるとするならば、「**自分(たち)の認知バイアスを排除し、継続的・予防的にプロジェクトの世話をするコミュニケーション**」、すなわち、弊社で言うところの「**コーチング**」(3)が「**マネジメントを行う上で重要な役割を担う**」ことに気づかれるのではないのでしょうか。

3 合同会社5W1Hの考える「コーチング」の定義

コーチングとは、クライアント(コーチング利用者；個人あるいは組織)の個別具体的な目標の達成に向けた変化を促進する技芸／プロセスや、コーチ(コーチング提供者)がクライアントと築く関係性・協働して進めるプロセスを指します。また、クライアントが過去に学び、未来を描き、現在を生き切るために、コーチとの対話を通して、学習・実践・(思考・行動のクセ、自己認識、世界観などの)変容を促進する手段であるとも言えます。

「**正解がある**」問題に対しては、決められた枠組みの中で、望む結果を再現性高く、効率的に、早く得られる「**定式化された手法**」で解決に臨めば良いと思います。例えて言うなら、「**正解がある**」問題に対しては、定時性と輸送密度が高い(スケジュール通りに目的地に到着し、かつ、一度にあるいは単位時間当たりに多くの人や物を輸送できる)「**鉄道**」**型の問題解決策**を用いるのが良いということになるでしょうか。

一方、「**正解がない**」問題に対しては、**従来の枠組みから飛び出し、その都度、「これは大切にしたい！これは妥協したくない！」**という**信念・価値観**や自分(たち)なりの**哲学**など**主観的な判断基準**に照らし合わせ、**新たな取り組みに「納得」して前進する(仮説と検証のサイクルを回し、問題についての理解を深め、より適切な対応を選択することができるようになっていく)ことが問題解決を進める上で重要である**と考えています。例えて言うなら、「**正解がない**」問題に対しては、砂地・泥濘・岩場・荒地・積雪地帯・凍結路などでの走行に適した「**四輪駆動車**」**型の問題解決策**を用いるのが良いということになるでしょうか。(「**正解がない**」問題に対してであっても、**途中までは鉄道で四輪駆動車を運び、未踏の地に到着してからは四輪駆動車で真実・解決策を探求する**のが適切という場合もあると思います。)

このように、「**組織の問題**」(コミュニケーション不全)を解決するために、「**マネジメント**」(自分たちの認知バイアスを排除し、**継続的・予防的にプロジェクトの世話をするコミュニケーション**=**弊社流コーチング**)を行うといった場合にも、「**鉄道**」**型のアプローチ**と「**四輪駆動車**」**型のアプローチ**を使い分けたり、**組み合わせ**て用いたりすることが求められます。(ここまでお読みいただくと、「**コーチングに「モデル**」**というのがあるので、そのモデルの通りに話を進めたり情報収集したりしなければならない**」**と考えるコーチ**というのは、**すべての問題を「鉄道」型アプローチだけで扱おうとしている**わけで、**力量不足**であることがご理解いただくとと思います。)

また、鉄道での移動に比べて、**四輪駆動車での移動には、運転手(問題解決者)の性格や力量などが色濃く反映**されます。つまり、**運転が荒っぽかったり、穏やかだったり、計画的だったり、行き当たりばったりだったり...**と、**変化に富む**のです。

...科学の分野の書籍である「[スピンはめぐる 成熟期の量子力学 新版](#)」にも、「『**アクロバットのよう**』なディラックの思考、つぎつぎと問題の鍵を見いだす『**パウリの正攻法**』、現象論的な類推から本質に辿り着く『**ハイゼンベルク一流の類推法**』など、さまざまな個性の頭脳が自然の謎と格闘する。」といった表現があるくらいで、**真実や問題解決策の探求を行う際には、その人なりのスタイル**が表れることが広く知られています。

コーチング(自分たちの認知バイアスを排除し、継続的・予防的にプロジェクトの世話をするコミュニケーション)でも同様に、そのコーチなりの力量などが成果の差となって表れてきます。もしかすると、コーチの力量の差が最も大きく表れるのは、「**既存のモデルを過信せず、認知バイアスを低減した問題設定を丁寧に適切に行えるかどうか**」といった部分なのかもしれません。そう考えることもあって、弊社では、視座を高め、視野を広げ、視点を適切に選ぶ力を育もうと「**教養醸成の会**」といった場を設けさせていただいています。... ニュースレター [第 118 号](#) では「**問題設定が行える「教養人**」という内容を紹介し、[第 122 号](#) では、「**問題設定における「洞察力**」」といった表現を用いていました。

折角の機会ですので、もう少し別の角度からコーチングの話を追加しておこうと思います。

コーチングというと、日本ではまだ**スポーツ・コーチング**のイメージが強いようで、「ある特定の瞬間・競技などが行われる短時間におけるステイト・コントロール(心身状態管理)」を助けるものと思われる方も多いようですが、弊社としては、今回お伝えした「**認知バイアスを排除し、継続的・予防的に世話をする**」話のように、「**特定の対象を取り扱う際のフレーム(物事の見方、切り口)の設定を適切に行い、継続的に内省・計画の実行・振り返り学習などに関わること**」に軸足を置いた理解を選択し、**エグゼクティブ・コーチング/ビジネス・コーチング**や**ライフ・コーチング**といった場面でサービスを提供させていただいています。(…**ステイトとフレームは相互に影響を及ぼし合う**ので、どちらか一方だけが大切なのではなく、取り扱う対象に応じて、その比率を変更するのが大切と考えています。)

「組織の問題」(コミュニケーション不全)を解決するための、「マネジメント」(自分たちの認知バイアスを排除し、継続的・予防的にプロジェクトの世話をするコミュニケーション)という切り口のコーチングについて興味をお持ちになった方のために、コーチを雇う場合の話と自分がコーチになるという話について、簡単にご紹介しておきます。

◆ コーチを雇ってコーチングを利用したい

自分で自分をコーチングすることをセルフ・コーチングと呼びますが、恐らく、コーチングの種類の中で、**セルフ・コーチングが最も難しい**と思います。なぜなら、自分(たち)だけでは、今回の話に何度も登場したような「**認知バイアス**」あるいは「**盲点**」の存在に気づくことが困難だからです。**人生/組織の転機**を迎えてビジョンやミッションの明確化がしたい場合、**行き詰まりや同じことの繰り返しから抜け出したい場合**、**効果的な思考・行動パターンの獲得**をしたい場合など

に利用される場合が多いように感じています。

「**コーチング・サービス**」の詳細・お申し込みは、[こちらから](#)

◆ コーチングの体得に向けた学習を行いたい

相手・関係者の**学習・成長・問題解決・意思決定**を支援する技芸を身につけたい、リーダー・マネジャーとして**チーム・組織の力が引き出せる**ようになりたい、([弊社 Facebook ページ](#)の September 23, 2012 の投稿記事で紹介していたように)書籍「**ワーク・シフト**」で**今後特に重要性を増す専門技能**として取り上げられていたためなどといった動機で、コーチングの学習を始められる方が多いように感じています。

「**コーチング学習プログラム**」の詳細・お申し込みは、[こちらから](#)

さて今回は、「**唯一最善解がない時代**」「**正解がない時代**」といった表現が指すものについて考え、Wicked Problem などについて触れつつも、実は、「**正解がない**」のではなく「**適切な質問が浮かんでいない**」ということが多くはありませんか? という疑問を投げかけていました。その後、「**問題を創る**」「**自分で課題を設定する**」という「**適切な問題設定**」の話に移り、「**組織の問題**」(コミュニケーション不全)を解決するために、「**マネジメント**」(自分たちの認知バイアスを排除し、継続的・予防的にプロジェクトの世話をするコミュニケーション = 弊社流コーチング)を行うこと、「**鉄道**」型のアプローチと「**四輪駆動車**」型のアプローチを使い分けたり、組み合わせで用いたりすることが大切という弊社なりの考え方をご紹介しました。

弊社では、ミッションとして「**自律共栄の納得人世**」の実現に貢献すること(**納得できるように、物事を主体的に変えていく力を持った人・組織を増やすこと**)を掲げていることもあり、「**正解がない**」のであれば、**自分(たち)なりの信念・価値観・哲学などに照らし合わせ、新たな取り組みに「納得」して前進することを選ぶことが大切**であり、その手法として**弊社流のコーチング**で採用している考え方(「**四輪駆動車**」型のアプローチ)が重要だと信じています。

是非、**あなた自身あるいは所属組織における「正解がない」問題への対処方法**について、改めて考えるきっかけとして今回ご紹介した話をご活用ください。

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

- 10月25日(木)~26日(金) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)
- 10月28日(日) [教養醸成の会【第5回】](#) (単発参加可能)
- 11月25日(日) [教養醸成の会【第6回】](#) (単発参加可能)
- 11月29日(木)~30日(金) [コンフリクト・マネジメント入門](#)
- 12月1日(土)~2日(日) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)
- 12月7日(金) [「フレームワーク質問力」研修 企業向け説明会](#)
- 12月16日(日) [教養醸成の会【第7回】](#) (単発参加可能)
- 12月29日(土)~30日(日) [2日間「コーチング漬け」体験](#)
- 1月19日(土)~6月9日(日) **早期割引:10月31日(水)まで**
[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#) (全12回)

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](#)