

組織学習に向けた研修活用法： 個人が採り上げる問題を分析 組織の課題を顕在化

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。

先日、2009年から「フレームワーク質問力®」研修を導入していただき、年に数回(合計20回弱)実施してきている企業様にて、研修実施後、研修担当者の方とあれこれ話していました。その中で、(事前提出課題を見ても、研修中の受講生のやり取りを見ても)「受講生の質が落ちているように感じる」とお伝えした上で、「**研修の継続的な改善**を図る上では、こういった**定点観測**の視点も大切ではないか？」という話をしていました。その場の話はそういった程度で終わったのですが、研修担当者の立場になってみれば「**感じる**」などという**主観的・抽象的な情報を研修講師から伝えられても、次にどう動けばいいのかわからなくて困るだろうな**と思いました。そこで手始めの取り組みとして、本記事配信後に「フレームワーク質問力®」研修を実施予定のA社様、B社様、C社様の**蓄積データ(事前提出課題)**を利用して、**人財育成について考えてみよう**と思い立ちました。今回は、その辺りの話をご紹介しますと思います。ご興味をお持ちの方は、どうぞ読み進めてください

NHK調査結果(人事担当者情報)と 合同会社5W1H調査結果(研修参加者情報)

「コミュニケーション上の課題」についての調査報告にはいろいろのものがあるかと思いますが、ここでは、比較的新しく代表的な例として、企業や自治体向けにことばコミュニケーション研修を実施している(一財)NHK放送研修センター日本語センターさんが2012年に実施された「**ビジネス・コミュニケーション調査**」を取り上げてみようと思います。図表1をご覧ください。

ニューズレター第143号「図解フィードバック」と「話し言葉という線形情報」(はてなブログ版)(PDFファイル版)でもお伝えしていたように、弊社では、「**問題症状 課題**」、「**問題発見 問題設定**」という切り口や「**因果関係の精査**」を重視しているため、「**課題のトップ**」や「**進めるうえでの課題**」は「**顕著な問題症状**」と読み替え、「**活性化の**

取り組み」と「**コミュニケーション課題の解決に向けた取り組み**」の**関係は不明**という立場で、この調査結果を参照したいと思います。

社内のコミュニケーションに「課題がある」と考えている企業 …… 71%

課題のトップ

報告・連絡・相談が不足 …… 60%

進めるうえでの課題

対面コミュニケーションの減少 …… 64%

個人のコミュニケーションスキルの低下 …… 64%

求める能力

新入社員 的確に説明・報告する能力 …… 90%

管理職 問題解決能力 …… 64%

活性化の取り組み

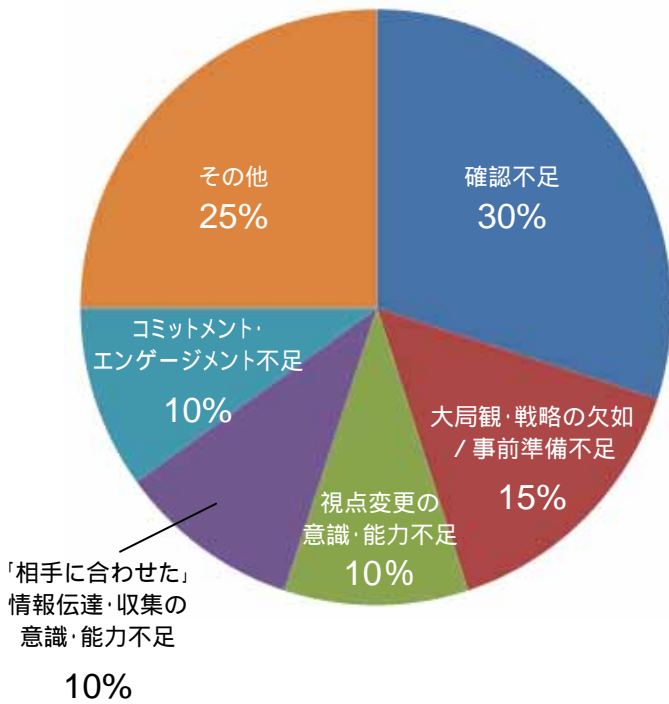
コミュニケーションデーなど会話の場を設定。コミュニケーション研修など

図表1: 「ビジネス・コミュニケーション調査」

[出典:(一財)NHK放送研修センター日本語センター、2012年6~7月に東証1部上場企業の人事担当者向けに実施、121社から回答;ご担当の花田和明様のご了承を得て一部引用掲載]

続いて、弊社「フレームワーク質問力®」研修の参加者からご提出いただいた「事前課題」を基に、「**頻出するコミュニケーション上の "問題症状" を引き起こす "近因"**」を整理してみましたので、図表2でご確認ください。

図表2の「**確認不足**」には、例えば、思い込み・先入観・レッテル貼り・決めつけ、理解しようとする姿勢の欠如、理解したつもり、目的・手段・成果イメージ・判断基準などの不十分な共有、都合の良いように解釈、言葉の定義・意味の確認不足、相手に尋ねずネット検索、相手と関わりたくない、上長への質問は失礼に当たるという考えに基づく遠慮など、数十に渡る項目(**症状**や**遠因**など)が含まれています。



図表2: 頻出するコミュニケーション上の「問題症状」を引き起こす「近因」

[出典: 手始めに、図表2のような形での情報公開を許可してくださったA社様、B社様、C社様(内訳: 製造業2社、サービス業1社)において、過去3年間に実施した「フレームワーク質問力®」研修の事前提出課題(コミュニケーションを図る上で、実際に頻出している問題)を活用して作成。合同会社5W1Hにより、独自分析・集計した結果を簡略化して表示。今後は、要望があった場合に各社向けに分析・集計の予定。]

同様に、「大局観・戦略の欠如 / 事前準備不足」には、コミュニケーション目的よりも対人関係・場の雰囲気・自己評価への影響を優先する姿勢、指示内容に違和感を覚えても放置、会議などの形骸化、目的の明確化が不十分なために話が発散したり相手のペースに乗ったりしてしまう、特定の状況を事前に構想・デザインする力の欠如、現場を軽視した空理空論など、

「視点変更の意識・能力不足」には、相手の立場で考えない、複眼思考への不慣れ、思考の柔軟性の欠如、視野が狭い、視座が低い、原因・犯人探しだけで成功例や解決策を探求しない姿勢、1対1対応で考えてばかり(確率・統計の視点の欠如)、最初から二者択一で検討、1つあるいは2つ上の職位の視点の欠如、複数の視点を統合して結論を出す力の欠如など、

「相手に合わせた」情報伝達・収集の意識・能力不足」には、伝えつつも、情報処理スタイルの相違を軽視・無視、プリ・フレーミングなし、自分のやり方を強要、目的・状況・相手に応じた伝達方法変更の配慮なし、相手の行動

のトリガー・心理抵抗・二次利得への配慮なし、専門知識を共有しない相手に向けた略語の乱発など、

「その他」には、話し合う前から対立イメージ・感情を持っていて相手を目的達成・問題解決のパートナーだと見なさない姿勢、個人よりもチームで取り組む仕事が増えているにも関わらずセクショナリズムが障害となっている、プロジェクト全体の歩調を合わせるための仕組みの欠如など、多くの情報が含まれています。

図表1は「人事担当者から得た情報」に基づく集計結果で、図表2は「研修参加者から得た情報」を弊社の切り口で整理した集計結果です。どんな調査も、その調査の目的や母集団などによって、多かれ少なかれバイアスがかかった情報が出てくるものと承知した上で、あえて、2つの図表を比べて考えてみました。

すると、人事担当者(事業戦略実現上、間接的な関係者)がコミュニケーション上の問題症状のトップに挙げている「報告・連絡・相談が不足」という項目は、研修参加者(事業戦略実現上、直接的な関係者)のリストの(少なくとも)上位には挙がって来ないものであることがわかります。…組織内で「立場による現状認識の乖離」が発生していないか確認する必要があるかもしれませんね。

「報告・連絡・相談が不足」という項目の内、「報告・連絡」に関しては「一方向の情報発信・伝達」といった側面が強く、「確認」という「双方向のやり取り」とは少し異なる内容のように感じています。(…「不足」という場合、「どんな基準に達していないのか?」という「判断基準」が明確になっていないと、状況改善のための具体的な施策が打てません。) また、「相談が不足」という状況の背景には、「確認不足」の下位項目として挙げた「相手に尋ねずネット検索、相手と関わりたくない、遠慮」など、「対人関係・組織風土を基盤とする要因」が存在することが推察でき、「ただ単に「コミュニケーション量」が足りない」()から増やせばよい!という話ではなさそうだ」と認識しています。

例えば、「丁寧な確認(を重ねること)」を自ら止めてしまっている背景を理解して、適切に対処するには、「人間理解」(認知的・心理学的な理由ほか)が求められるかもしれませんが、近因として挙げた「大局観の欠如や準備不足」のさらに背景には、「仕事観」(働くことに対する考え方・意味づけ、コミットメントほか)などの遠因があるのかもしれませんが。

つまり、「報告・連絡・相談が不足しているように思う」ので、コミュニケーションの機会を増やすようにし

ましよう！話す量を増やしましょう！」などといった**場当たり的な対症療法**を繰り返して**徐々に深刻な状況に陥る**のを避け、「本当の意味で、コミュニケーション課題を解決する」には、「**問題症状を発見するのみならず、問題構造の把握に努め、目的や使用可能なリソースに応じた適切な課題設定を行うこと**」[...**フレームワーク質問力®のアプローチ**]が大切であると考えています。

一口に「コミュニケーション」と言っても、「**仕事を進めるために直接関係する内容のやり取り**」もあれば、「**仕事仲間との関係を円滑にするためには有効だけれど、仕事を進めること自体には直接関係のないやり取り**」というもあります。「コミュニケーション DAY」といった機会を設けることは、後者のコミュニケーション量を増やすことに役に立っても、前者のコミュニケーション量を増やすことの役には立たないかもしれないということを認識する必要がありますように思います。やはり「**適切な課題設定**」が重要ではないでしょうか？

研修実施で得られる情報を収集・分析し、「組織としての学習」に活かす

ニューズレター第 121 号 ([はてなブログ版](#)) ([PDF ファイル版](#))でお伝えしていたように、弊社は「**組織の問題 コミュニケーション不全**」という問題意識を持っており、**ビジネスを行う上で「コミュニケーション上の課題を解決すること」は非常に重要なテーマである**と考えています。(ちなみに、[図表 2](#)で挙がっていた主要項目は、すべて**フレームワーク質問力®** および[合同会社 5W1H 流コーチング学習プログラム](#)内で取り扱う内容となっています！)

そのため、コミュニケーション課題の解決に当たっては、「**きつと、こういう研修(体系)を実施すると良いのではないかと想像力を発揮したりすることも大切かもしれませんが「**事実に基づいて考え、課題解決に向かう姿勢**」を持つこと(Fact-based Problem Solving)も大切ではないか**と思っています。...「**報告・連絡・相談が不足している “ように思う”**」ので、**コミュニケーションの機会を増やしましょう！**」といった、**独りよがりの解釈や短絡的な対応**を繰り返し、あるとき気づくと、手が着けられないような深刻な事態に陥ってしまっていたということのないようにしたいものです。

では、コミュニケーション課題の解決に有用な「**具体的な判断や行動を選択する際の根拠となりうる情報**」(立場や役割の異なるそれぞれの人が「**事実**」と認識している情

報)としては、どんなものがあるでしょうか？

図表 1 のような、広く一般向けの調査結果は、多数の人々がどんな意識を傾向として持っているのかという大きな傾向を捉える段階での利用に適していますが、各企業あるいは各部署が具体的な施策を打つには、まだ情報の具体性が乏しく、判断や行動の根拠となる情報として利用するのは難しいかもしれません。

どうということかという...例えば、図表 1 の「**個人のコミュニケーションスキルの低下**」に登場している「**コミュニケーション・スキル**」が、具体的にどういった事柄を指しているのか、アンケートに回答された人事担当者の認識が合致していたのかどうかはわかりません。図表 2 の「**相手に合わせた”情報伝達・収集の意識・能力不足**」とは直接関係が深いかもしれませんが、人によって、「**確認不足**」や「**大局観・戦略の欠如 / 事前準備不足**」や「**視点変更の意識・能力不足**」をコミュニケーション・スキルに含むかどうか、判断が分かれそうです。こういった状態では、「**自社に適した”人財育成・組織開発上の施策**」を講じることができません。

一方、**研修参加者自身が選び出した「コミュニケーションを図る上で、実際に頻出している問題」**のような情報(現場で仕事に携わる当事者が**事実と認識している情報**)を収集・分析・整理すれば、「**具体的な判断や行動を選択する際の根拠となりうる情報**」として、「**自社に適した”人財育成・組織開発上の施策**」を講じるために活用することができるのではないのでしょうか？ ...図表 2 というのは、「**フレームワーク質問力®**」研修の**事前提出課題**を活用して**分析・整理した事例**ということになります。

この記事を読んでくださっているあなたが所属されている会社では、「**自社に適した”人財育成・組織開発上の施策**」を講じていらっしゃるのでしょうか？ 例えば、「**論理的コミュニケーション**」は、図表 2 の大きな項目としては登場しません。頻出する現場の課題として「**論理的思考力の不足**」を挙げた人は、**全体の約 2% に過ぎず「その他」に分類**されています。「**コミュニケーションの活性化**」は、「**業績向上のための原因**」なののでしょうか？ それとも「**何か望ましい状態の結果**」なののでしょうか？ それ自体が**目的**なののでしょうか？ それとも何か**役に立つ手段**なののでしょうか？ ...どうか、周囲に流されないでください！ 自社にとって何が大切で有効なのか、よく考えてみる必要がありますのではないのでしょうか？

「**今年の研修のトレンド!**」「(目新しいカタカナやアルファベット表記)研修」「**大手企業も導入!**」「**流行の~**」「**話題の~**」「(特定の条件が揃ってうまくいった)ベスト・プラクテ

成コンサルティング」について、興味をお持ちになったようでしたら、下記リンク先情報をご確認の上、お気軽にご相談ください。

[法人向け研修](#) [人財育成コンサルティング](#)

質問・支援型コミュニケーションが学べる、「合同会社5W1H流コーチング学習プログラム」(CLP)への編入あるいは貴組織での実施については[こちらから](#)ご確認いただけます。(分割払いもあります)

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.

11月30日(土)までの【期間限定割引】を実施中です！

● [キャリア・デザイン・サポート](#)

初めての就職活動を控えた方だけでなく、管理職(所属長)への分かれ道: **35歳前後の方**、経営幹部(執行役員)への分かれ道: **45歳前後の方**、定年後のキャリアを考え始めた**50代の方**、是非ご確認ください！

● [対面コーチング & インターネット活用コーチング](#)

年末年始は、人生設計について考えたり、暦上の区切りを機に新たな変化を起こそうと決意したりする人が多くなることもあってか、コーチング利用に関する問い合わせも増える傾向にあります。

弊社代表高野のコーチング利用に関心をお持ちの方は、都合のよいセッション日時を確保できるよう、お早めにご連絡くださいませ。

セミナー・イベント情報

11月17日(日) [教養醸成の会【第18回】](#)(単発参加可能)

11月23日(土)～【途中編入】可能です

[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)(全12回)

12月7日(土)～8日(日) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

12月15日(日) [教養醸成の会【第19回】](#)(単発参加可能)

12月28日(土)～29日(日) [2日間「コーチング漬け」体験](#)

1月19日(日) [教養醸成の会【第20回】](#)(単発参加可能)

1月23日(木)～24日(金) [フレームワーク質問力\(前編・後編\)](#)

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](#)