

# 質問力の種類？ 人財獲得競争と「80 対 20 の法則」？ VUCA で不変？

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。

前号の※2、※3で「質問力」について触れていたところ、改めて、質問力について関心をお持ちになった方から、「質問力の種類」について尋ねられましたので、今回は、この辺りの話についてご紹介していこうと思います。

## 「特定の場面で用いるフレーズの暗記」 vs 「精聴に基づく真実・解決策の探求」

ここ数年で、随分「質問力」関係の書籍が出版されてきています。そして、ものすごく大雑把に整理すると、それらの内容は、「(特定の職業／職位)の質問力」と「(特定の場面で)〇〇できる質問力」に大別できそうだと感じています。

すなわち、市販されている書籍および私が存じ上げている範囲の研修やセミナーで教えられている「質問力」はすべて、ニューズレター第 158 号「ハマると勝てる」の「大抵は負けない」の、どっちを選ぶ？ [\[ブログ版\]](#)[\[PDF版\]](#) でお伝えした表現でいうところの『殺人刀』的アプローチ(…特定の場面で用いるお薦めフレーズの暗記が中心のアプローチ)であり、弊社でお伝えしている『活人剣』的アプローチ(…精聴に基づいて真実・解決策の探求を行うアプローチ)とは大きく異なります。(参考情報→ ※1)

### ※1 改めて、「殺人刀」と「活人剣」について

武蔵の直截的な刀法に対して、相手を働かせてその働きに合わせて勝つ柳生新陰流の活人剣は、複雑で何となく頼りなげにすら感じられる。一体両者の差はどこから来ているのだろうか。刀法が特殊技あるいは個別技である限り、理論上はその刀法では勝つことができない刀法が必ず存在するし、また新しく発見される可能性がある。したがって、**特殊の技あるいは個別の技からは、どんな相手に対しても勝つことができる必勝の技は生まれません。**上泉伊勢守が目指したのは、たとえ相手がどのような刀法できても、常に勝利を掴むことができる普遍的な必勝技の発見であった。そして彼は、自己中心的に考えた刀法、すなわち相手を斬るという考えから出発した刀法(殺人刀)は、必然的に特殊技や個

別技になってしまうことを見抜いて、真剣勝負を場所中心的観点から截相(きりあい)として捉えなおし、そしてその截相の理を追求することから普遍的な必勝技の原理を発見したと思われる。それが相手を働かせてその働きにしたがって勝つ活人剣の原理である。兵庫助の普通の剣の理のほうが、武蔵の個別の剣の理より、剣の理において優れていたばかりか、その理は少なくとも江戸初期という平和に向かう時代に合っていたと思われる。

[ 出典:『生命知としての場の論理』清水 博 ]

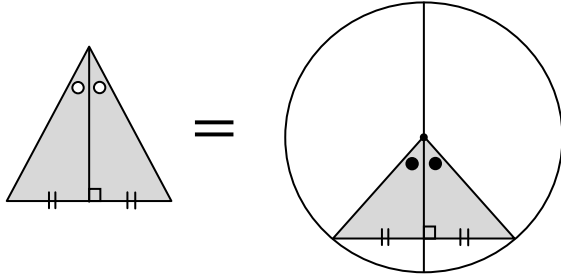
「質問力の種類」という場合、多くの方が『特定の職業／職位』や『特定の場面』ごとに有効と思われる質問フレーズの分類をイメージされますが、弊社としては、上述のような『殺人刀』的アプローチと『活人剣』的アプローチという切り口を、『質問力の種類』に関するひとつの回答としてご紹介しています。ただ、刀法に関する喩え話ではわかりづらいという方もいらっしゃるかと思いますので、今回は新たに、「数学の問題を解く」という話を例に挙げてご説明しようと思います。

さて、「数学の問題を解く」という場合、問題の種類を「基礎問題」と「応用問題」の2つに分けることも可能ではないでしょうか。ここで、「基礎問題」というのは、数字の入れ替えなど、少々アレンジを加えるだけで、ほぼ例題の通りの解法で答えが得られる問題などを指し、「応用問題」というのは、複数の単元についての知識を持ち、それらを適切に組み合わせて運用することで初めて解ける問題などを指しています。イメージとしては、出題範囲が非常に限られ、特定の解法を短期間のうちに繰り返し練習していれば対応が可能な「教科書の練習問題や中間・期末テスト」に相当するのが「基礎問題」、さまざまな単元の総合的な知識と運用能力が求められる「広範な領域の学習到達度を測る全国公開模擬試験」に相当するのが「応用問題」といった感じかもしれません。(参考情報→※2)

この「基礎問題」を効率的に解こうとするのが『殺人刀』的アプローチ(…特定の場面で用いる質問フレーズを記憶しておくというマニュアル化のアプローチ)であり、「応用問題」に効果的に取り組もうとするのが『活人剣』的アプロ

チ(…当事者ですら五里霧中の状況も珍しくない中、対人関係などにも配慮しつつ、協働して真実・解決策を探求するアプローチ)であると、弊社では考えています。

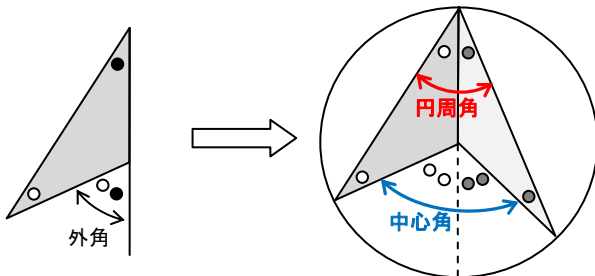
※2 総合力の欠如は、断片的な理解も一因？  
～「円」は「二等辺三角形」だらけ！～



二等辺三角形の頂角の二等分線は底辺を垂直に2等分する

円の中心から弦に下ろした垂線は、その弦を2等分する

「二等辺三角形の頂角の二等分線は底辺を垂直に2等分する」という話は、そのまま「円の中心から弦に下ろした垂線は、その弦を2等分する」と同じ内容を指しています。



外角は2つの内対角の和に等しい

円周角 =  $1/2 \times$  中心角

同様に、「円周角は中心角の半分に等しい」についても、「外角は2つの内対角の和に等しい」という話(の二等辺三角形版)と関連づけて理解することが可能です。

二等辺三角形は中学2年生の単元、円は中学3年生の単元と、両者をまったく別のもので教わると、学ぶ側は、円について学ぶときに、一度忘れかけた二等辺三角形を思い出して関連づけるなどといった形で、余分なエネルギーを費やすことが求められます。

単元間の関係性など「全体像」を意識することなく、「単元ごとに断絶された内容」について学んで得た「断片的な理解」と「総合力の欠如」の関係について、あなたはどのようなことをお考えになるでしょうか？

「マニュアルに従って処理できる定型業務」も大切ですが、そういった「基礎問題」しか解けない(…パターンが覚えきれない、パターンを当てはめ間違えるといった懸念もある)ようであれば、「想定外の事態」への対処や、「お客様の期待を超える価値」の提供、「イノベーションの創出」などといった「応用問題」(…未知の新奇なパターン、ひねったパターンなど)に対応することはできません。

また、「基礎問題が得意な『殺人刀』的アプローチの質問力」の内容には、コピーが容易で、競合他社がすぐマネできるという特徴があります。一方、「応用問題も扱える『活人剣』的アプローチを志向するフレームワーク質問力®」(※3)では、すぐに使い始めることのできる内容のみならず、体得に一定の練習を要するような「汎用性の高い内容」まで含まれており、「学んだ個人・組織ならではの価値を持続的に創出する中核能力」としての位置づけが期待できます。

※3 相手の話をひたすら聴く「傾聴」では、相手の感情の解放・相手との関係性の改善などが期待できますが、相手と同じように考えたり感じたりして話が終わりになってしまうため、外的世界の変化が求められるビジネスを効果的に進めるには不十分であると、弊社では考えています。

代わりにお伝えしているのが、話の構造を把握しながら、時には図表も用いつつ、因果関係の整理などを進める「精聴」という話の聴き方です。「相手の話の内容を、相手の感情などにも配慮しつつ、丁寧な確認を通して把握すること」、「自分が把握した内容を図表や言葉で適切に表現できること」、「問題設定、課題設定、目標設定などを適切に行うこと」をごちゃまぜにしてしまっている人が非常に多いのですが、これらは別物です。

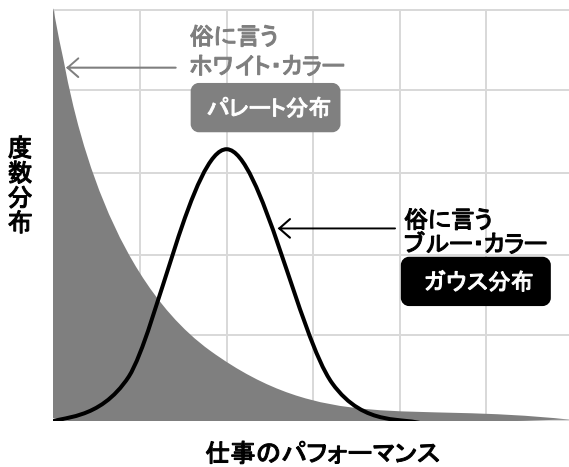
研修講師やベテラン社員が、これらをごちゃまぜにして理解している間は、「問題解決センスの良い社員」「地頭の良い社員」しか、コミュニケーション能力や、目的達成・問題解決能力を伸ばすことができません。フレームワーク質問力®では、こういった観点を重視し、職業／職位／専門分野／場面などにかかわらず有効な質問力を体得することを目指した内容構成になっています。

私たちは、「日本では、2015年には内需が頭打ちとなり、世帯の高齢化による支出の減退が生じる」といった見解も耳にするような状況を生きています。そのような認識を基にすると、今後は、「予定調和に向かう仕事」や「定型業務」といった「キレイに整えられた問題を効率よく解く」だけでなく、「新規な価値を創出する仕事」や「想定外の事態に適応する仕事」のように「自分たちなりの問題意識や仮説に基づいて、状況把握や課題設定を行い、独自の解を提示する」といった形で、「『応用問題』に対応できるような個人や組織となっていくのに適した学習」が、今まで以上に求められてくのではないのでしょうか。

ここまでの話を踏まえ、次の段からは、「『応用問題』に対応できる能力開発・人材育成に必要な3つの理由」についてご紹介しようと思います。

## 「人財獲得競争が激化する近未来」と「80 対 20 の法則」

先日の「[変化促進研究会](#)」では、人財マネジメント、組織的行動や産業・組織心理学といった分野では、「個人のパフォーマンスは『ガウス分布』に従うと仮定」されることが多いけれど、これは“俗に言うブルー・カラー”について限定的に当てはまるのであって、“俗に言うホワイト・カラー”（その中でも、創造性の発揮など高度に知的な仕事をする人々）については「個人のパフォーマンスは『パレート分布』に従うと仮定」するのが適切であるという話が出ていました（…図表1）。



図表1: ガウス分布とパレート分布

[ 出典: ERNEST O' BOYLE JR. and HERMAN AGUINIS, "THE BEST AND THE REST: REVISITING THE NORM OF NORMALITY OF INDIVIDUAL PERFORMANCE", PERSONNEL PSYCHOLOGY 65, no.1 (2012): 79-119 を元に、合同会社5W1HIにて改変 ]

これは、「投入・原因・努力の約 20%が、産出・結果・報酬の約 80%をもたらす」という『80 対 20 の法則』の話です。身近な例としては、書籍の売り上げなどを思い浮かべていただくと良いかもしれません。「多くの書籍はほとんど売れず、わずかな書籍だけが数百万冊も売れる」ように、**仕事内容が高度で複雑になればなるほど、多くの人は低レベルのパフォーマンスしか発揮できず、高いパフォーマンスを発揮できる人がごくわずかしかいないという経験則**として知られています。

そして、さまざまな統計データや調査研究により、「グローバル化」(…グローバル企業は、本拠地を離れて新興国で活動しようとする傾向を強めているが、現地の人財に助けてもらわなければ、その活動を成功させることは困難である) × 「人口動態推計」(…今後数年のうちに、労働力人口にカウントされる若手よりも、定年を迎えて労働力人口にカ

ウントされなくなるシニアの方が多といった不均衡状態が世界的に現実となる) × 「人財育成・供給が不十分な情勢」(…企業による「将来のリーダー開発」が間に合っていない) という3つの要素が相乗効果を発揮し、「世界的な人財獲得競争が激化する」と見込まれています。(…「変化促進研究会」では、「引く手あまたなのは優秀な人財だけ」であって、「平均程度以下のパフォーマンスの人財は、買い叩かれたり、不要だと言われたりするのかも？グローバル企業にとっては、英語ができなくて高給を希望する『並みの日本人』よりも、英語ができて給与が安い『並みの新興国人財』の方が魅力的に見えるでしょう。」といった話も出ていました。)

こうした「人財獲得競争が激化する近未来」を見据えた組織としては、「基礎問題」は「コンピューターやロボットや低賃金労働者に任せたい」と考えるようになってきています。個人としては「応用問題に対応できる人財」であろうと努めなければ厳しい未来が待っているかもしれず、組織としては、いかに「応用問題に対応できる人財」を供給(採用・育成など)するかが大きな課題となってきています。

このように、「人財獲得競争が激化する近未来」(…「グローバル化」×「人口動態推計」×「不十分な人財育成・供給情勢」)と「80 対 20 の法則」を考え合わせると、「基礎問題はもちろん、『応用問題』に対応できる能力開発・人財育成が必要だ」と思えてくるのですが、あなたはどのようにお考えになり、どのような対策を取っておられるでしょうか？

### 『独創×競創×協創』を促すには、リバース・メンタリングなども有効！？

本ニューズレターをお読みくださっている方であれば、「イノベーション」の重要性について説明する必要はないでしょう。継続的にイノベーションを生むには、いつまでも自分の限られた知識や経験だけに頼って仕事をするのが適切か、それとも、さまざまな人物が集まった組織ならではの力を発揮できるよう、効果的な相互作用を生じさせ、『独創×競創×協創』(…詳細は、第 165 号 [\[ブログ版\]](#) [\[PDF版\]](#)参照)を促していこうとするのか、選ぶことができません。

弊社では、イノベーションを創出しようとするのであれば、特定の職業／職位／専門分野／場面などに限って有効な『殺人刀』的アプローチの質問力では不十分であり、『独創×競創×協創』を促進するのに適しているのは、『活人剣』的アプローチを志向するフレームワーク質問力<sup>®</sup>だと考え、例えば、次のようなプログラムをご用意してい



ます。

- 『唯一絶対解』のない時代だから、『納得解』を共に創り上げていく！「[フレームワーク質問力®](#)」

※企業研修への導入をご検討の方は、[こちら](#)をご確認ください。

- 「価値創出能力」「課題解決能力」「人財育成能力」「変革推進能力」を養う

#### [「合同会社5W1H流コーチング学習プログラム」](#)

※他社様の「コーチング」との違いを認識していただきたいという思いから、しばしば「[協創対話](#)」(…弊社造語)といった表現も用いるようになってきています。企業研修への導入をご検討の方は、[こちら](#)をご確認ください。

- 目的達成・問題解決に向けて、妥協せず、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」研修](#)

- チームで人財を育成する「[ファクト・ベイス・フィードバック](#)」セミナー ~現場・面談で主体的に学び合い、業績向上につなげるコミュニケーション~

「細分化され、専門化され過ぎた業種・職種別の、縦割的な既成概念を超えて、横断的・統合的にあらゆる人財が連携協力することが、イノベーションの創出に有効である」という考え方に共感していただけましたら、是非、上記サービス内容を確認なさってみてください。

また、表現は異なりますが上記の考えに沿った取り組みとして、「若い世代や転職組がベテラン世代に学ぶのではなく、ベテラン世代が若い世代や転職組に学ぶという逆方向のメンタリング」(…アドバイスや実体験のシェアを行う)を指す「[リバース・メンタリング](#)」についても言及される機会が増えてきたように感じています。

「若い世代や転職組が、意思決定権者との間で信頼関係を築くのに有効である上、組織で心地よく過ごしてもらったり、組織への忠誠心を高めたりするのにも役立つ」「意思決定権者であることの多いベテラン世代は、業務から一歩離れた場で、自分たちが周囲からどのように見られているのか確認でき、自己管理能力を高めるのに役立つ」といった効用を認め、「メンター(メンタリングを行う人)とメンティー(メンタリングを受ける人)が3週間に1度、90分程度の時間をランチやコーヒーを共にしながら話し合う」という仕組みを正式導入する組織も出てきているようです。(…リバース・メンタリングにも、フレームワーク質問力®を役立てていただけると確信しております！)

## スキルの半減期？ VUCA World で大切な「質問」？

ゼロックス(Xerox Corporation)社のパロアルト研究センター(Palo Alto Research Center :PARC)において20年近くに渡る主任研究員・所長職を経て、現在、デトロイト(Deloitte)社の(企業の成長に資する、ビジネスとテクノロジーの)境界研究センターの共同議長や、南カリフォルニア大学の学長顧問・客員研究員などを務める John Seely Brown 氏は、「スキルの半減期(半分がその効力を失うまでの期間)は5年弱ではないか。IT や工学の分野であれば、むしろ2年程度と見積もっておくのが適切ではないか。」といった発言をされているようです。

現在進行中の仕事に取り組んでいるのは「どういった動機・意義」があるからなのか、「さまざまな経験から何を学ぶことができる」のか、「仕事で求められる能力やスキルの変化」についてどう認識するのが適切なのか、「どのように学び、新たな発想をどのように活かすことが効果的」なのか…こういった種類の質問に対しては、時代を超えて誰にも当てはまる絶対解はありません。知識を増やすことや技術開発を進めることで、みんなが同じ解にたどり着くわけではないのです。

関係者の間で観察や対話(≠会話)や実験を繰り返し、例えば、自分について、組織について、関係者で生み出す価値などについて、[探究](#)(…抽象的な真理や意義、物事の本質などを探り明らかにすること)／[探求](#)(探究の持つ意味に加え、具体的・物質的なものまでその対象に含める)することで、その時の自分(たち)に適した解を創出していくことが、現代の私たちが生きる VUCA World(混沌として先が読めない世界; Volatility 変動性, Uncertainty 不確実性, Complexity 複雑さ, Ambiguity 曖昧さ の頭文字語)で大切なのではないのでしょうか。(※4)

本ニューズレターをお読みの方であれば、「この世の中で、唯一変わらないことは、世界が変わり続けるということだ!」という話を耳にされたことがある方も多いのではないのでしょうか。この表現になぞらえるなら、「個人や組織が繰り出す解決策が千変万化の様相を呈する世界を生きる上で、私たちにとって変わらずに重要なのは、『本質的な質問』と『質問力』(真実・解決策を探求する力)である!」と言ってもよいのではないかと考えています。(※5)

あなたやあなたの所属される組織にとって重要な質問には、どのようなものがありますか? また、重要な質問への独自の解を探求する力を高めたり維持したりするために、どのような取り組みをされていますか?

※4 「イノベーションのDNA」と、専門領域に依らない「質問力」  
[[ブログ版](#)] [[PDF版](#)]

※5 フレームワークには2重の意味；「自分観・世界観」の歴史  
[[ブログ版](#)] [[PDF版](#)]では、ヒトの「自己認識と世界観」に関する歴史の一端を取り上げ、「ヒトとは(私たちは)何なのか?」「私たちが生きている世界とは何なのか?」という共通した質問に対する、その時々解が異なっていること、『解』よりも『質問』の方が大切と言われる事例についてご紹介していました。

さて今回は、『質問力の種類』について尋ねられた」という話から始まり、「特定の場面で用いるフレーズの暗記」vs「精聴に基づく真実・解決策の探求」という話、「基礎問題」vs「応用問題」という喩えについて解説いたしました。その後、『「応用問題」に対応できる能力開発・人材育成に必要な3つの理由』として、次の3つのポイントについて取り上げていました。

- ① 「人材獲得競争が激化する近未来」と「80 対 20 の法則」を踏まえると、個人にとっても組織にとっても「応用問題を解く力」が大切！
- ② 『独創×競創×協創』を促進するには、職業／職位／専門分野／場面などにかかわらず「協創対話」を進め、「横断的・統合的な連携」を実現するという「応用問題を解く力」が大切！
- ③ VUCA World では「適切な解」は変わる！VUCA World でも変わらずに重要なのは、『短時日のうちに諸条件が変動するような状況下でも、本質的な質問への解を探求し続ける』という「応用問題を解く力」である！

あなたは、こういったことを考えたり、感じられたりしたでしょうか？

以上、今回の記事も、あなたの「QOLの向上」にとって、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

- 11月7日(金) [ファクト・ベイスト・フィードバック](#)  
 11月9日(日) [教養醸成の会【第30回】](#)(単発参加可能)  
 11月11日(火)－12日(水) [フレームワーク質問力](#)  
 11月13日(木) [HCS懇談会【第1回】](#)  
 11月22日(土)－23日(日) [フレームワーク質問力](#)  
 12月7日(日) [教養醸成の会【第31回】](#)(単発参加可能)  
 12月28日(日)－29日(月) [2日間「コーチング漬け」体験](#)  
 12月30日(火) [【目標設定】セミナー：舵取りコミットメント](#)  
 1月7日(水)スタート [リーダー、コーチ、コンサルタント向け「変化促進研究会」：第10期](#)

→ 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、  
「人材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](#)