

マジックにも思える対話 ～科学とコーチング：線形性から複雑性へ～

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、ある方と話しているときに、「ほとんどの日本企業は、『組織開発』の部署を持っていない」(※)という話が出ていました。

数日前に、株式会社 産労総合研究所 様のご厚意により公開をご了承いただいた、下記の記事の内容と関係する部分もありますので、今回は、『組織能力を高める対話』という切り口で考えてみようと思います。

● 『人財を伸ばし、束ね、組織能力を高める』

：月刊『企業と人材』誌(2015年6月号)

- 「できません」という相手を味方にする
- ヒトは、変化する資産
- ビジネス・パートナーとは？

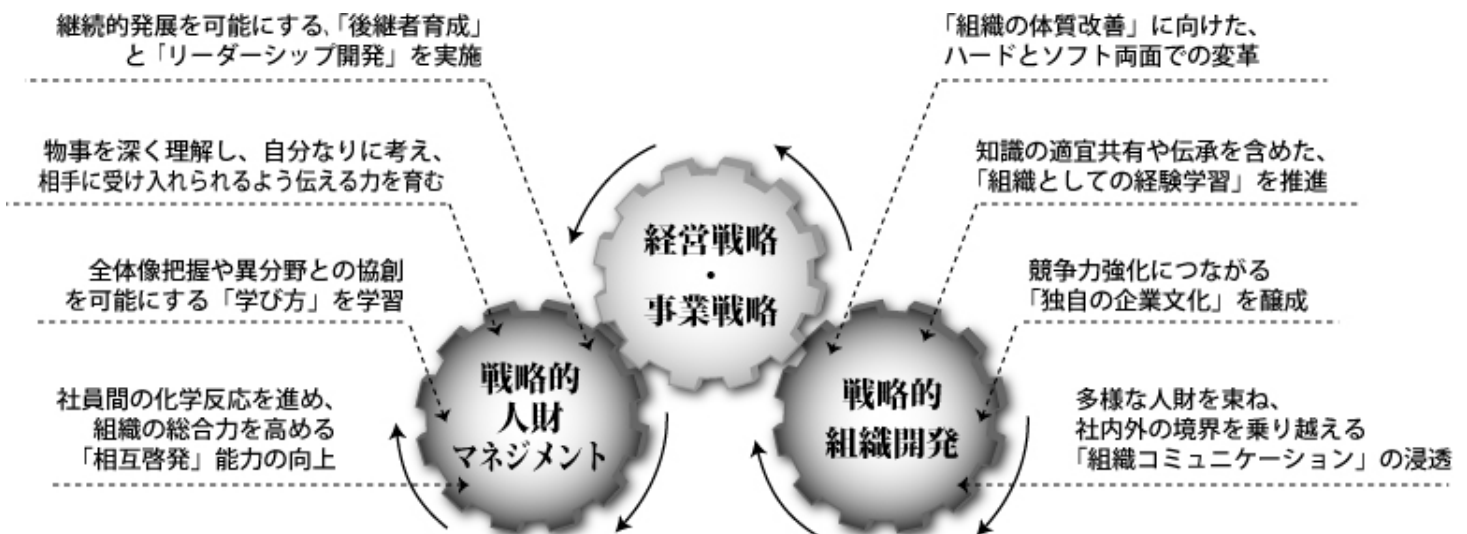
※『組織開発』という表現で指している事柄については、ニューズレター第 175 号の『図表 2』([ブログ版](#)) ([PDF版](#))をご参照ください。

『点』(人財)ばかり見て、『線 や面 や立体』(組織)に紡ぐの、忘れていませんか？

これまでのニューズレターでも、『経営戦略—事業戦略—人財育成・組織開発戦略の連携』が大切だ、「戦略の『実行』には、『人財』と『組織』の両輪が不可欠」という話は何度もご紹介してきています。(例えば、図表1をご参照ください。)

また、「コンピテンシー」(competency; 特定の仕事において、安定的に高い業績をあげている人財に共通して見られる行動特性; 成果創出能力)という切り口からも、図表2の③のような話をご紹介してきています。

さらに、冒頭でご紹介した原稿では、図表3のような形で、『組み合わせ』から『すり合わせ』へという内容について触れていました。



図表1: 『戦略的人財マネジメント』と『戦略的組織開発』で組織の付加価値創出能力を高める
[ニューズレター第 156 号より再掲]

コンピテンシーに関する4つの切り口

- ① コンピテンシーの評価は、状況や判断基準次第
- ② 求められるコンピテンシーは変化する
- ③ 個人としてより、集団としてのコンピテンシーが重視される傾向
- ④ 業績達成に有用なコンピテンシーは、予め一通りに決定できない

図表2: コンピテンシーに関する4つの切り口
[ニューズレター第 134 号より再掲]

図表3: 個人能力に加えて、組織能力に着目する

『個人能力』 に着目すると…	『組織能力』 に着目すると…
各自が現場で『部分最適』を追求	『全体最適』の実現には、適切なコミュニケーションが不可欠
各部門の仕事を『組み合わせ』ればよい!	『すり合わせ』のような高度な調整が重要!

[出典: 高野潤一郎『人財を伸ばし、東ね、組織能力を高める』, 産労総合研究所『企業と人材』2015年6月号]

そして、『組織コミュニケーション』に関しては、次のような記述もしてきています。

- A) 目的・目標達成にとって、**不適切な前提(暗黙の条件、業界の常識など)**を採用していること…**確認不足**、目的・目標ごとの前提の調整不足(**不適切な問題設定**)
- B) ”目的・目標達成に有用な”**コミュニケーションの「量」が不足**していること…「話の量自体は多いけれど、組織の目標達成に関係の深い話の占める割合が少ない」「関係者間で**認識のズレ**がある」など
- C) ”目的・目標達成に有用な”**コミュニケーションの「質」が不足**していること…『**相手の人格**』と『**その人の意見**』を分けて考えるのに慣れておらず、**率直に、本音で語らない**」「**価値ある少数意見を吟味せず、安易に多数決で物事を決める**」など

図表4: 組織のヴィジョン・ミッション・価値観・ウェイ・戦略・事業計画の実現を妨げているさまざまな事情・障害・心理抵抗の背景 [ニューズレター第 121 号より再掲]

是非、あなた自身がこれまでに経験されたさまざまな出来事を思い出してみてください。

私たちが直面する『難問』『やっかいな問題』のほとんどは、『対人コミュニケーション絡み』

ではないでしょうか? 『個人間のコミュニケーション能力』とは別に、『組織コミュニケーション』について真剣に取り組む価値はないでしょうか?

あなたが所属される組織では、「**人財育成の部署とは別に、組織開発の部署を設ける**」など、『**組織のコミュニケーションを適切なものにする**』こと、『**組織の持つ能力を最大限に発揮できるような施策を実施する**』ことに向けた取り組みを行っていらっしゃるでしょうか?

ただ単に、コミュニケーション量を増やせば良いというものではなく、例えば『**戦略の実行**』に無意味な打ち合わせや会議は減らし、『**アイデアの実現**』や『**独自価値の提供**』といった『**行動につながるコミュニケーション**』を効果的に行うなど、**組織文化**を適切に育てていらっしゃるでしょうか?

『創発』を促す『深い対話』が可能になる人財育成・場づくりはできていますか?

前段では、『**戦略の実行を可能にするため**』、『**協働・協業を効果的にするため**』に適切なコミュニケーションが重要である」という切り口を強くイメージされたかもしれませんが、今度は、『**イノベーションの創出**』や『**創造性の発現**』を促進するためのコミュニケーション」という切り口で見てみましょう。

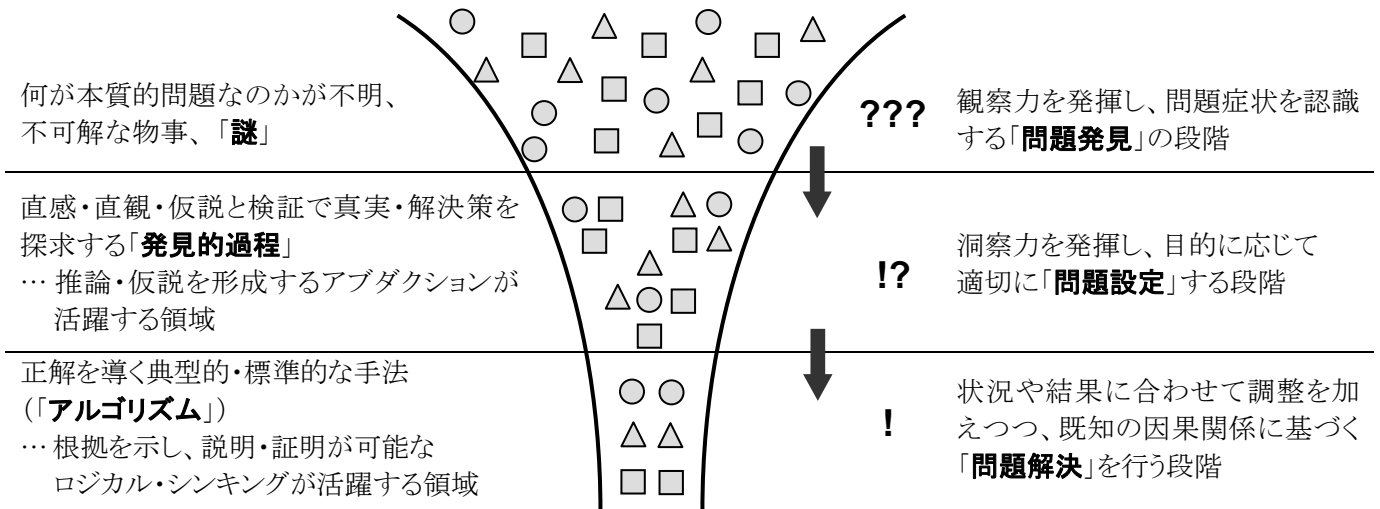
例えば、「**近年、論文の共著者数が増えている**」(1~3人で執筆する論文は減少し続け、全論文の半分以上の割合になっている。中には、共著者が3000人以上というものも出てきている。)といった現象があります。『**イノベーションの創出**』や『**創造性の発現**』の象徴のひとつとも言える、『**世界初**』『**世界最高**』『**〇〇の解明**』などといった研究開発の分野では、『**協働・協業**』のみならず、**異分野の人との「協創」も当たり前**になってきているのです。

工業時代に適した『**中央集権的な、上意下達のコミュニケーション**』とは異なり、『**ポスト工業社会**』『**協創が求められる時代**』には、今まで以上に「**従来の延長線上からはずれた『新しい発想』を生み出す**、『**目的達成という狙いの下で対等に行われる**』コミュニケーション」が重要性を増してきています。

『**新しい発想**』は、さまざまな要素が重なったり、異なるアイデアが化学反応を起こしたりして生じるものです。事前**に素晴らしい発想が生まれるかどうかなんて、事前に予**

測ができません。いわば、『偶発的な産物』なのですが、その『事前に、確かに望ましい結果が出るとはわからない取り組み』を行っていないければ、『新しい発想』は得ら

れません。大切なのは、『新しい発想を生む確率を高める取り組み』を行い、持続しているかどうか』ではないでしょうか？



図表5:「知識のファネル」(The Knowledge Funnel)と「フレームワーク質問力®」の対応関係
[ニューズレター第 128 号より再掲]

ニューズレター第 128 号(ブログ版) (PDF版) では、次のような表現もご紹介していました。

次のような表現もご紹介していました。

「あなたが所属される組織では、『**熟練、信頼性、効率優先**』のアルゴリズムの段階(図表5参照)だけにとどまっておらず、『**独創性、妥当性、学習優先**』の発見的過程の段階における活動も奨励し、『**イノベーターを育てたり、状況対応力を高めたりする**』といった形での人財育成に力を入れていらっしゃるのでしょうか？

意識していないと短期的視点に引きずられ、ほとんどの組織が、『**事業の継続性・一貫性・効率性**』に直接役立つ活動ばかりを行なってしまいがちです。そういった動きに、『**実験しようとする意欲**』『**新奇な状況に遭遇した時の自発的な対応**』『**柔軟な方向性の転換**』『**自己表現の機会に対する積極的な反応性**』の向上に役立つ取り組みを調和させ、組織の長期的な反映に繋げるには、どのようにすれば良いのでしょうか？

もし、『**イノベーションを起こすことが決定的に重要**』であり、そのプロセスに伴う判断上の誤り(mistake)や能力不足による失敗(failure)などを避けることはできない』のであれば、『**リーダーは方向性を定める(組織にとっての優先順位を明らかにする)**』だけで答えを与えず、『**失敗から学ぶ**』ことを奨励するという『**学習志向の業務遂行**』環境・姿勢を育むことが、組織にとって必須の取り組みとなります。…もちろん、規準・規範からの逸脱など、正しくやれたはずなのに生じる間違い(error)については、最小限に止めることが求められます。

ここで挙げた、

- **事前に、確かに望ましい結果が出るとはわからない取り組み**
- **新しい発想を生む確率を高める取り組み**
- **質問し合うことを奨励する文化**
- **「失敗から学ぶ」ことを奨励するという「学習志向の業務遂行」環境・姿勢**

また、ニューズレター第 141 号(ブログ版) (PDF版) では、『**事業戦略の実行支援**』⇔『**場づくり**』⇔『**戦略的組織開発**』といった表現をご紹介し、『**エンパワーメント**』(権限委譲による社員の業務への主体的関与の推進)や『**エンゲージメント**』(自主性を尊重した社員間における業務上の取り決め;会社のために自発的に貢献しようとする状態)を高めたり、『**質問し合うことを奨励する文化**』を育んだりする』といった表現も用いていました。

さらに、ニューズレター第 150 号(ブログ版) (PDF版) では、

というのは、『**効率的なコミュニケーション**』とは言えません。

しかし、本当に相手の考えや気持ちを理解しようとするならば、時に、『**自分(たち)の慣れ親しんだモノの見方や習**

慣を捨て、新たなモノの見方や習慣を身につける勇氣や覚悟を必要とするのかもしれませんが。こうした自分(たち)自身のアップデートは、時間のかかる非効率的な取り組みのように思えるかもしれませんが、一旦、こうした『深いコミュニケーション』の仕方を身につけてしまえば、このやり方こそが、「『状況に対応しつつ学習する能力』が高い人財」に変わっていく方法となるのではないかと考えています。

『失敗してはいけない』『無駄なことは一切したくない』『間違っ
てはいけない』と考える文化が強い環境、『効率至上主義』の文化では、人々の間で『創発』(emergence; 部分の性質の総和を超えた性質が、全体として現れること。要素間の局所的な相互作用が全体に影響を与え、さらに、影響を受けた全体が個々の要素に再度影響を与え返すことなどによって、新たな秩序が形成される現象。)や、新たなアイデアが生まれるのを、自ら抑制してしま

これは、研究開発という分野に限定される話ではなく、『組織コミュニケーション』にも適用できる話ですね。『イノベーションの創出』や『創造性の発現』を促進するためには、形を変えて、繰り返し発生する問題症状の根底にある、組織の本質的問題(例えば、意思決定権者の態度や言動、明文化された各種判断基準、社員のニーズ／ウォンツ、暗黙のルール、社員の個人的問題、部門間・部署間の政治力学など)までも扱える、「情報の伝達や共有」といったレベルにとどまらない『深いコミュニケーション』が求められます。

ここで言っている『深いコミュニケーション』というのは、例えば、

- 自分の解釈の仕方や考え方をより良いものに改善する可能性があることを認め、相手の意見を丁寧に確認しつつ、相手から学ぼうとするコミュニケーション
- 「話し相手の『個別の言動』だけでなく、その言動の背景にある、『対人関係』『思考・行動のクセ』『個人の好き嫌いなどといった価値観』や『独自の経験則・人生観・世界観などといった信念』などについても適切に扱い、お互いの『視点を共有』したり『納得解を協創』したりするコミュニケーション
- 「関係者全員が、『誰が何を知っているか』を知っている」状態を実現するコミュニケーション
- 「組織内あるいは組織の枠を超えて協働する仲間と定期的に顔を合わせ、『数字で表しづらい仕事の中

身』や『対人関係上の悩み』などといった『非公式な情報の共有』ができる」状態を実現するコミュニケーション

といったものを指しています。

…『[実務に活かし対話！\(入門編\)](#)』ページより一部転載。

『工業時代』には、「一人一人の人間が『置き換え可能な機械の歯車』のように働くこと」が求められ、「個々人がコツコツ『作業』を行い、その成果を組み合わせればよい」と考えられていました。ところが、『ポスト工業社会』『協創が求められる時代』となった現代では、『単純作業は、ロボットやコンピューター、新興国の人財に順次置き換えられていく』ことが確かであり、「私たち一人一人が、『新たな発想』の担い手となり、『協創』『協働』を可能にすること」が求められるようになってきています。

ニューズレター第 133 号([ブログ版](#)) ([PDF版](#)) では、

メンバー固定でトップダウンの関係に基づく「指示・命令型マネジメント」だけでなく、メンバーが流動的に変化しうる、ネットワーク社会の関係に基づく「質問・支援型マネジメント」(コーチング型マネジメント、ファシリテーション型マネジメント、自律分散型マネジメントなどとも呼ぶ)の環境での働き方についても知り、それらの使い分け方や組み合わせ方などについて、本気で考えていくことが求められるのではないのでしょうか。

といった考えもご紹介していました。

こうした時代の要請に応えるためにも、「個々人は、事前に、確かに望ましい結果が出るとはわからない『深いコミュニケーション』を行う」ように心掛け、「組織は、個々人の主体的な努力に頼るだけではなく、正式に『新しい発想を生む確率を高める』仕組み、『協創を可能にする』仕組みを設けて運用する」ことが求められるようになってきているのではないのでしょうか？ …こういうのが『組織開発』ですね！

あなたが所属される組織では、『創発』を促す『深い対話』を行う人財の育成や、『質問し合うことを奨励する職場の雰囲気・文化を育む』、『問題の発生や深刻化を未然に防ぐ有用なコミュニケーションの場を設ける』などといった形の組織開発に取り組まれていますか？

『短時間での濃密な対話』を可能にするには？

前段では、『イノベーションの創出』や『創造性の発現』、

『創発』を促す『深いコミュニケーション』について見てきました。『組織コミュニケーション』に関しては、「わかりやすい」ことも手伝って、『コミュニケーションの量』だけ増やそうとすると多く見受けられるのですが、図表4で見た、『不適切な前提を採用していないかどうか』『質の高いコミュニケーションができていないかどうか』という視点に立った施策、すなわち『深いコミュニケーション』を促す施策を打たずに済ませてしまっている組織が多いように感じています。果たして、このままで良いのでしょうか？

弊社では、『組織能力を高める、深いコミュニケーション』には、主に次の3つの側面が大切ではないかと考えています。

- 『協働・協業を効果的にし、戦略の実行を可能にする』コミュニケーション
- 『お互いの創造性を刺激し合って協創する』コミュニケーション
- 『アイデアの実現、イノベーションの創出、独自価値の提供』を可能にする、『行動を伴った』コミュニケーション

弊社では、こうした特徴を備えたコミュニケーションをひっくるめて、『協創対話』と呼んでいます。『協創対話』では、『図解』の使用を奨励するなど、さまざまな特徴がありますが、特に重要な要素を絞って挙げるようにと言われたら、次の3つを選びます。

- 本人も言葉にできていないウオントを捉えたり、違和感を察知したりする『観察力』
- 真実や解決策の探求を通して、事前の期待を超えた付加価値を協創する『質問力』
- 丁寧な確認を重ね、既存概念を超越した新たな解を得る『クリティカル・シンキング』

そして、これらを扱っているのが、『フレームワーク質問力®』を基盤とした『合同会社5W1H流コーチング』です。(つまり、広く一般に知られているコーチングとは異なり、弊社では、上記のような特徴や要素を備えた『協創対話』のことを文脈に応じて、『合同会社5W1H流コーチング』と呼んでいるということです。)

- 『組織能力を高める、深いコミュニケーション』
- ⇨ 『協創対話』
- ⇨ 『フレームワーク質問力®』を基盤とした『合同会社5W1H流コーチング』

なぜ、『広く一般に知られているコーチング』と区別して、わざわざ『合同会社5W1H流コーチング』と呼んでいるのでしょうか？

区別している理由については、これまでも、例えば、下記のような形でご紹介してきました。

- ニュースレター第 145 号: **今すぐできる「小さな一歩」ばかり**探さない！ ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))
- ニュースレター第 116 号: **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！** ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))
- ニュースレター第 105 号: **「コーチング・スキルの概観図」**@Pre-CBP、CBP ([ブログ版](#)) ([PDF版](#))

今回は、『再現性、科学的裏付け』ということに関心をお持ちの方から、『[合同会社5W1H流コーチング学習プログラム](#)』についてお問い合わせいただいたことを受け、ニュースレターでも、『[科学と弊社流コーチング](#)』という切り口からの話(お問い合わせへの返信メールの一部)をご紹介します。

(前略)

「**ヒトを機械と同等に見る**」(…特定の入力に対して、決まった出力が得られるという) **行動主義心理学**をベースにした**コンテンツ**であれば、**高い再現性**が期待できます。(…基本的には、これは、弊社流コーチングとは異なるアプローチです。)

しかし、コーチングで、**同じ言葉**をかける場合であっても、**そのときの状況**(それまでの経緯、対人関係、価値観や立場の違いなど)によって、**相手の反応が異なる**というケースは頻繁に生じます。

「**状況に応じて異なるアプローチを用い、仮説と検証を繰り返しながら**」という条件のもとであれば、**一定レベル以上の満足度をクライアントから得ることは可能であるため**、こういった切り口から「**再現性**」について考慮するのであれば、「**柔軟にアプローチを変えることを推奨**」する**弊社流コーチング**は、身につける価値があると思います。

「科学」という切り口から言うと、

- 「**ニュートン力学**」に代表される「**決定論**」
- ↓
- 「**量子力学**」に代表される「**確率論**」
- ↓
- 「**カオスや適応、非線形**」などで知られる「**複雑系**」

といった発展が知られております。もし、〇〇様が求めておられるコーチングとして、「特定場面において、こうすれば必ずうまくいく」といった「決定論」ベース(…心理学で言うと 1950~1960 年代の内容に対応)のものをお探でしたら、弊社のものは選ばれない方が良いでしょうと思います。

弊社のコーチング学習プログラムは、先日お尋ねいただいた「システム思考」などを盛り込んだ内容であり、上記で言うところの「複雑系」にまで対応できるように構成してあります。

(後略)

いかがでしょうか？ 少なくとも『科学の発展傾向』ということから言えば、『結果が予測可能な線形性』から『予測困難／不可能な複雑性』に向かっていっているようです。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 の頭字語)を生きる私たちとしては、(決定論・線形性が大切な場面があることは重々承知しつつも)システム思考のような形で複雑性に対処していくことが求められるようになってきているのだと思います。

『失敗してはいけない』『無駄なことは一切したくない』『間違っはいけない』と考える文化が強い環境、『効率至上主義』の文化にどっぷり浸かったままであることが大切な業界や会社であれば、『底上げ教育の一環』として『決定論』『行動主義心理学』に基づくコーチングを活用し、『〇〇という行動を取るべき。〇〇すべきではない。』という(…結論が先に読めてしまい、人によっては『退屈なお説教』と感じる)コミュニケーションを学ばれるのが適切かもしれません。

一方、『創造性を羽ばたかせる余地のある、協創に適したコミュニケーション』であれば、先の読める『1:1の因果関係』のみならず、『無縁のように思えた要素どうしが結びつき、さまざまな相互作用を起こしながら、時間と共に新たな状況認識にたどり着き、直感に反する意外な結論に落ち着く話』『マジックのようにも思える対話』というのもありえます。

どういった目的意識をお持ちになって、どういったコミュニケーションを体得されることを選ばれるかは、本当に人それぞれだと思います。今回ご紹介した、過去のニューズレター記事や上記の返信メール内容をお読みになったことで、『『指導』的側面の強い、多くのスポーツ・コーチングや、『価値観や信念などを扱わず、目標達成には、『とにかく特定の行動を取ればよい』とするコーチング、

逆に「自分の在り方など、抽象度の高い哲学的な気づきは得られても、日常生活で具体的に何をどうすれば良いかわからないまま終わってしまうコーチング」などと、弊社でお伝えしているコーチングの違いが少し伝わったでしょうか？

忙しくて時間的余裕を持っていない人が多いという事情もあって、『基本ができてもないのに、必殺技だけ学びたい』といった種類のニーズを持つ人が多いように感じます。そして、そうしたニーズに応えようと、世の中には、『手軽に、短期間で』学べると謳ったコーチング講座がたくさんあるようです。

一方、弊社では、実際に参加してみるまでは、『時間のかかる非効率的な取り組み』のように思えても、一旦、『組織能力を高めることにも役立つ、深いコミュニケーション』『協創対話』のやり方という『基本』を身につけてしまうことで、初めて、日常業務における『短時間での、無駄のない的確なフィードバック』『相手に配慮しつつも、核心を突いた質問』『既存の路線を覆す革新的なアイデア満載の会議』『異なる価値観を持った人々を束ねての協働プロジェクト』などが可能になる(…基本ができていなくては、必殺技は使いこなせない)と、経験を踏まえて信じています。

『組織能力を高めることにも役立つ、深いコミュニケーション』『協創対話』という『基本』、『相互啓発する組織体質への改善』などに関心をお持ちで、時代を超えて生き残る、『本物志向で上質な学習プログラム』をお探でしたら、是非、下記のような機会の活用を検討なさってみてください。

● 9月12日(土)スタート

[合同会社5W1H流『コーチング学習プログラム』](#)

初心者から、グローバルに活躍するマスター・コーチ、経営幹部、コーチ型組織のマネジャー、各種コンサルタントまで。

● 8月14日(金)~15日(土)

9月22日(火・祝)~23日(水・祝)

[2日間「コーチング漬け」体験](#)

『マジックのような対話』が間近で見られるかもしれません。コーチングが初めての方も、他団体で学ばれた方も、気軽にご参加くださいませ♪

さて今回は、「ほとんどの日本企業は、『組織開発』の部署を持っていない」という話から始め、『組織能力を高める深いコミュニケーション』という切り口でいろいろ見て参りました。今回の記事をお読みになって、あなたはどん

なことを感じたり考えたりされたでしょうか？ 周囲の方々とお話になってみてくださいね。『組織能力を高める深いコミュニケーション』『協創対話』に関心をお持ちの方と、ご一緒できるのを楽しみにしております！

それでは、次回のニューズレターでまたお会いしましょう♪

セミナー・イベント情報

- 8月14日(金)－15日(土) [2日間「コーチング漬け」体験](#)
- 8月22日(土)
[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」無料説明会](#)
- 8月23日(日) [教養醸成の会【第39回】](#)(単発参加可能)
- 9月12日(土) スタート
[合同会社5W1H流「コーチング学習プログラム」](#)(全12回)
- 9月15日(火) スタート [変化促進研究会:第14期](#)(全4回)
- 9月19日(土)－20日(日) [フレームワーク質問力](#)
- 9月21日(月・祝) [ファクト・ベイス・フィードバック](#)
- 9月22日(火・祝)－23日(水・祝)
[2日間「コーチング漬け」体験](#)

→ 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/>

- ニューズレターの購読・配信停止・配信先変更は [こちら](#)
- ニューズ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](#)