

## 1

## 「共通言語」になっているか

問題解決や課題形成では、筋道を立てて考えることが大変重要です。その場合、最も基本的で大事な道具は、私たちが使う言葉です。

ただ、言葉というものは、たとえ同じ言葉であっても、受け止め方やニュアンス、人によって、理解の仕方がずいぶん違います。

本章の主題に入る前に、現実にはあなたは（あるいはあなたのチームでは）問題解決や課題形成にあたって共通言語で議論しているかどうか、さらに人の思考の最も基本的なツールである言葉を大切に扱っているかについて、振り返ってみましょう。

## 1 「言葉の意味」を共有できているか

筆者が以前、ある企業の管理職研修を担当したときのことで、研修の前に事業計画や部門別の課題など詳細な資料を見せていただきました。資料には、例えば「基本戦略」「重点戦略」「重点目標」などの言葉がたくさん使われており、読んでいて混乱するほどでした。

そこで研修の中で「戦略とはどんなことですか？」と質問したところ、ある人は山の頂上に登るという例をあげ、「山の頂上に登ること自体を戦略という」と答えました。それに対して別の人が「それは違うと思う。歩いて登るのか、車で行くのか、要するに頂上への行き方を戦略という」と答えたのです。前者は戦略を目的という概念で、後者は手段という概念で捉えていたわけです。

このように理解が違うなかで話し合いをしても、真のコミュニケーションにならないはずで、それでも現実に違和感もなく話し合いが行われていたとするなら、「何が討議できたのだろうか？」と疑問に思うばかりです。共有化の大切さを叫ぶ一方で、そのための原点である言葉の共通理解ができていないという現実、意外に多いのではないのでしょうか。

## 2 「議論の流れ」を共有できているか

共通言語という意味で、標題のような疑問にぶつかることがあります。要

するに討議の筋道がなく、話が「あちこちへ飛んでしまう」という状態です。そのため、時間をかけたわりに「何を話し合ったのだろうか？」と、消化不良のような状態になります。

例えば、特定の問題の解決策を検討する、いわば問題解決会議のような場面でのことです。最初、担当者から問題の発生状況の説明があります。もちろん資料もあります。説明が終わった後、事実確認のための質問や問題発生の背景などを確認したり、話し合っている最中に突然「こうすればどうですか」という、解決案のような意見が出されます。そうすると、議論の流れが一気に解決案の段階に進んでいきます。そして解決案の話し合いが続いているときに「ところでこの点はどうなっていた？」という事実確認の質問が出され、その結果「そういうことならこの方法は無理だなあ」となり、他の方法を考えようということになります。その後も会議が続き、ある人は事実確認のための質問を、別の人は解決案を発言したり、さらに別の人は「なぜそんなことが起きたのか」と原因を探ろうとします。

このように意見の集約ができないまま、議論がバラバラの方向に拡散していき、まるで一人ひとりが問題解決の各ステップを自由に行き来しているようなものです。そこで、次の【Thinking】を考えてください。

## 【Thinking 2】

あなたは（あるいはあなたの職場では）、共通言語という面から言葉の意味と議論の流れの共有ができていますか？ 具体的な例があればそれも記述してください。

さて、あなたの職場では言葉の意味の理解が不統一だったり、議論の流れがバラバラという現実はないのでしょうか。まず、前項の「言葉の意味の共有」は、例えば「目標」「方針」「戦略」など、少なくとも職場運営に関わる基本的用語の「意味・内容」を共通理解しておかなければなりません。また、「議論の流れ」については、今は事実確認の段階なのか、解決案を考えているのか、などをはっきりさせ、全員が同じステップで議論する必要があります。

# 2

## 問題とは どんなことをいうのか

### 1 問題解決の2つの側面

問題という言葉はいろいろな意味に使われます。「それは問題だなあ」と言えば困ったことという意味になります。「どうなっているのかが問題だ」と言えば疑問点になります。また「今日中に結論を出さなければいけない問題だ」と言えば、議題とかテーマという使われ方になります。あるいは「今後、取り組まなければならない問題だ」と言えば、達成しなければならない課題という意味になります。

困ったことというのは、どちらかといえばネガティブ(否定的)な感じがします。逆に今後の課題という場合には、前に向かって進んでいく建設的なイメージがします。すなわち、問題には「これでは困るから」と、現状に対する不満を解決するという側面と、今後に向けての課題を設定し取り組むという側面があることになります。

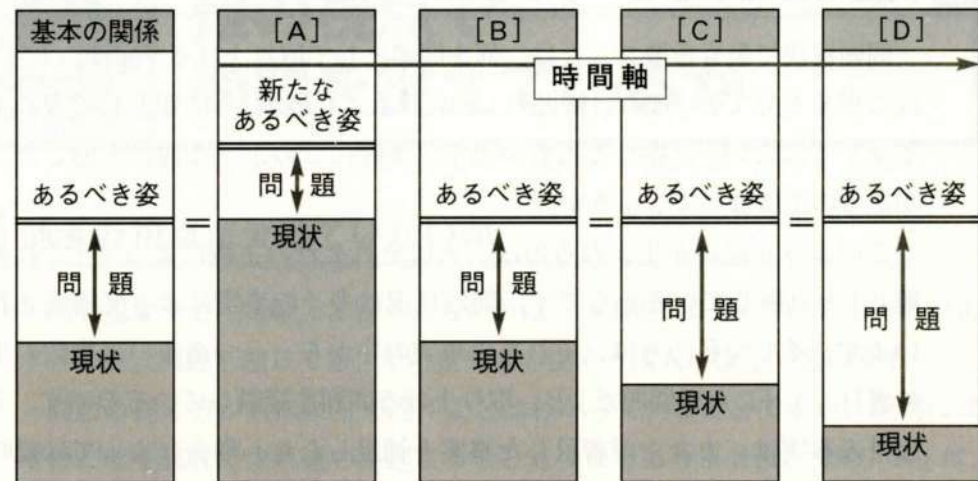
チェンジリーダーであろうとするあなたは、不満解消型の問題解決だけではなく、新たな満足を生み出す問題解決に取り組まなければならないのです。

### 2 問題とは「あるべき姿」と「現状」とのギャップ

問題とは、あるべき姿(こうありたいと思う姿、目標など)と現状とのギャップです。図示すると次ページのようになります。

図で示した基本の関係のように、あるべき姿と現状とのギャップという姿で問題が認識されます。「あるべき姿」とは、数年後に到達したい姿から今年度の目標まで、そのレベルはどのような視野で捉えるかによって異なります。第1章「絵を描く2つの軸」(15ページ参照)で述べたように、あるべき姿という絵を描く場合、現在から未来へとあなたの時間軸を明確に設定し、それに応じてあるべき姿を追求することが大切です。それは、第1章(13ページ参照)で述べた「あなたは何を実現するために、リーダーとして今のチームにいるのですか?」の問いに答えることにつながります。

### ◆あるべき姿と現状との関係



あるべき姿と現状は、常に変化しています。図の基本の関係は、あくまでもある時点のものであります。だからその時点のギャップがどのように変化するかは、その時点ではわからないことです。すなわち、あるべき姿と現状のギャップは時間軸の中で捉えるべきものなのです。

例えば[A]の場合はどんなギャップが生まれていると考えればよいでしょうか。基本の関係のあるべき姿と[A]の現状は“=”です。すなわち、あるべき姿に到達できているという状態で、その時点で考えるならギャップはありません。すなわち、現状に特別な問題や不満がないという状態です。しかし、将来に向けて新たなあるべき姿を設定した場合は、当然ギャップが生まれます。それは今までのあるべき姿のレベルアップであったり、今までとは違う新しい目標や課題を設定したという場合です。

では、[B][C][D]の場合はどうでしょうか。それぞれのあるべき姿はすべて“=”です。しかし、時間の経過とともに現状が落ち込みギャップが大きくなっています(図の[B]→[C]→[D])。

例えば、業績の低下が続いているような場合がこれにあたります。このような場合、図の[D]の時点でのギャップを捉えるだけでなく、図の[B][C][D]と連続してギャップが広がっているという事実が重要です。[D]に至るまでの間、対策を実行しても状況の悪化が止まらないとするなら、現状の延長線上の改善ではなく、別の視点から新たな課題を形成し取り組む必要があります。このようにギャップは、一時点だけでなく一定の時間軸のなかでその変動を捉えることも必要になるのです。