



個人のやる気と組織の成果を生み出す

TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD



トッパンマインドウェルネス資料集-④

**【特集】**  
**リーダーに求められる**  
**スキル用語集**

株式会社トッパンマインドウェルネス

# 目次

<b>1. リーダーシップ</b>	P5
●リーダーシップが求められている背景	
●リーダーに求められる「資質」と「スキル」	
●リーダーシップ研修の目的	
<b>2. マネジメント</b>	P13
●なぜマネジメントが必要なのか	
●マネジメントとリーダーシップ	
●マネジメント研修の目的	
<b>3. コーチング</b>	P21
●なぜコーチングが必要なのか	
●コーチングとは何か	
●コーチング研修の目的	
<b>4. ファシリテーション</b>	P29
●ファシリテーションが求められている背景	
●ファシリテーターに求められる役割とスキル	
●ファシリテーション研修の目的	

## 目次

<b>5. ロジカルシンキング</b>	<b>P35</b>
●ロジカルシンキングが求められている背景	
●ロジカルシンキングとは何か	
●ロジカルシンキング研修の目的	



# 1. リーダーシップ

---

- リーダーシップが求められている背景
- リーダーに求められる「資質」と「スキル」
- リーダーシップ研修の目的

## ● リーダーシップが求められている背景

### リーダーシップとは何か

人が複数人集まるチームや組織では、「リーダーシップを発揮できる人財が必要」という言葉はよく聞かれます。リーダーシップ開発の権威であるジョン・アデアは、「リーダーシップは偉人にのみ先天的に与えられるものではなく、後天的に身につけることができるスキルだ」と提唱し、その後のリーダーシップ開発に大きな影響を与えています。ではリーダーシップとは何でしょうか？

これまで多くの学者が「リーダーシップとは何か？」という定義づけを試みています。経営学の権威、ピーター・F・ドラッカーは、著書「現代の経営」の中で、リーダーシップを構成する要素として次の5つを挙げています。

1. 部下が共感できる意義を見いだす
2. 周囲を巻き込む能力がある
3. 自分を明確に表現できる
4. 誠実さがある
5. 変化を創りだす

また、神戸大学大学院経営学研究科教授の金井壽宏氏は「リーダーシップ入門」において、数々の定義に触れながら、最終的には「ついてくるひとがいること」と記しています。ドラッカーも、金井教授も、リーダーシップがあるかないかは、リーダー自身の要素ではなく、周囲に与える影響力があるかないか、を定義に含めていることがわかります。

## なぜ、今、リーダーシップが必要とされているのか

現在、企業を取り巻く環境はめまぐるしく変化しています。グローバル化と情報化の進展により世界の関係性はより緊密になってきた一方で、ますます不確実で予測が困難な状況になりつつあるともいえます。そのような中で、例えば、組織のメンバーが、不安や弱気、抵抗など色々な想いを抱え、変化を嫌い守りに入るような硬直した状態になってしまうと、変化についていけなくなってしまいます。

先述の金井教授は、「リーダーシップ入門」の中で、リーダーシップが存在する組織やチームについて、「（目指すべき方向性として）『わくわくするような絵が描かれ、その実現に向かって、人々が巻き込まれている』状態にある」と記しています。組織を硬直した状態に追い込むのではなく、共通の目的を持ち、自発的に活動し、互いに連携を取りながら問題解決していくために、リーダーシップが求められていると言えるでしょう。

## ● リーダーに求められる「資質」と「スキル」

### リーダーに求められる資質とは

企業や組織の中にいると「あの人にはリーダーシップがある」といったことを耳にすることがあると思います。現在では、リーダーシップは生まれつきの才能ではなく、後天的に身につけることができるとされています。では、何を身に付ければよいのでしょうか？求められる「資質」と「スキル」について整理してみます。

経営学者のウォレン・ベニスは、リーダーの持つべき姿勢として、次の4つをあげています（ウォレン・ベニス『リーダーになる』）

1. 自分の最高の教師は自分である  
（模倣する、役割を引き受ける、実践する、検証する、  
予想する、内面を見つめる、科学的に捉える）
2. 他人を責めることをやめ、責任を引き受ける
3. 貪欲に学ぶ
4. 経験を吟味して真の理解に達する

また、経営学の権威であるピーター・F・ドラッカーは「リーダーとは、目標を定め、優先順位を決め、基準を定め、それを維持する者である。もちろん、妥協することもある。地位や特権ではなく責任と見ることである」と述べています（『プロフェッショナルの条件』）。

両者に共通しているのは、**目的を探究すること**と、**責任を取る覚悟を決めること**です。自身の内省を重ね、大きな絵を描き、その絵の実現に向けコミットメントを宣言することが、リーダーの「資質」として重要といえるのではないのでしょうか。



## ● リーダーに求められるスキルとは

資質を育みながら、一方で組織の成果に結びつけるためには行動（スキル）も必要です。先述のジョン・アデアは、リーダーが身につけるべき「7つのリーダーシップ実践行動」としてまとめています。

### 1. タスクを明確にする

仕事の目的と目標を明確にする。

### 2. 計画する

目標達成の手段を検討する。

### 3. 統制する

仕事を組織的に統制下に置いて実行する。

### 4. 評価する

結果、チームと個人の業績・能力を正しく評価する。

### 5. 支援する

問題解決のために情報収集し、必要な資源配分をする。

### 6. 動機付けする

やる気を起こさせるための工夫をする。

### 7. 模範となる

常に模範的な行動を取り、背中で引っ張る。

これらの実践行動は、組織のタスク（課題）と人（チーム）の両面に働きかけ、成果創出に向けて動かすスキルです。

リーダーシップを発揮できる人財を育成するには、自分のあり方を振り返り、自分の責任を自覚できる「資質」を育て、リーダーとして必要な「スキル」を身に付けてもらうことが大切です。

## ● リーダーシップ研修の目的

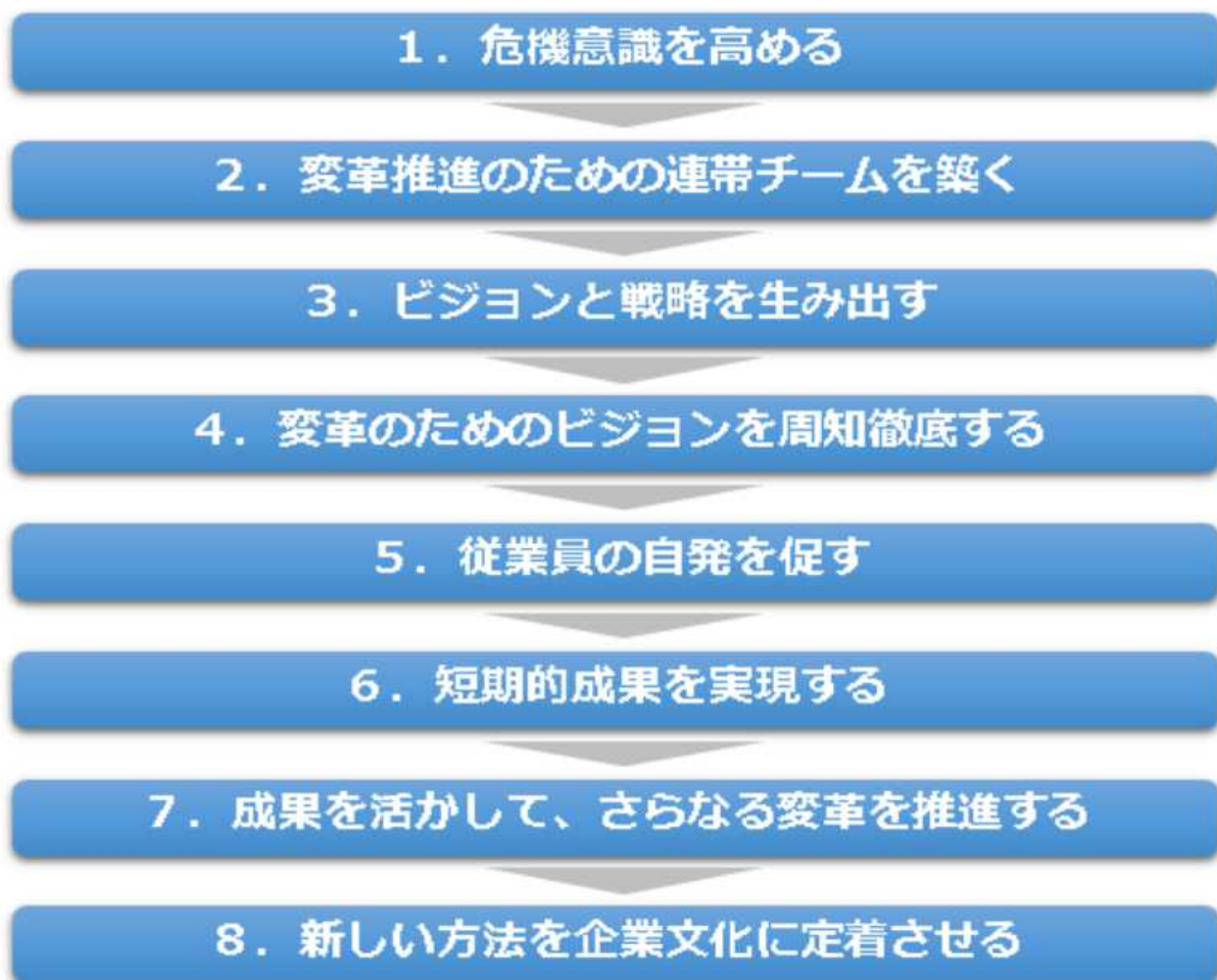
### リーダーシップ研修（リーダー研修）の意味合い

リーダーシップ研修の目的は、リーダーに求められる要素（リーダーに求められる「資質」と「スキル」を参照）を体系的に理解し、実践準備が整っていることです。当社のリーダーシップ研修では、リーダー自身の行動と組織の仕組みを活用することの大きく二つの側面で体系的に整理をしています。

### リーダー自身の行動と組織の仕組みを活用すること

変革リーダーシップ論の第一人者であるジョン・P・コッターは、その著書『企業変革力』（日経BP社）で、大規模な変革を推進するためには8段階のプロセスがあると述べています。

#### ■ 変革を推進するための8段階のプロセス



出展：ジョン・P・コッター『企業変革力』（日経BP社/2002年）を参考に、トッパンマインドウェルネスにて作成

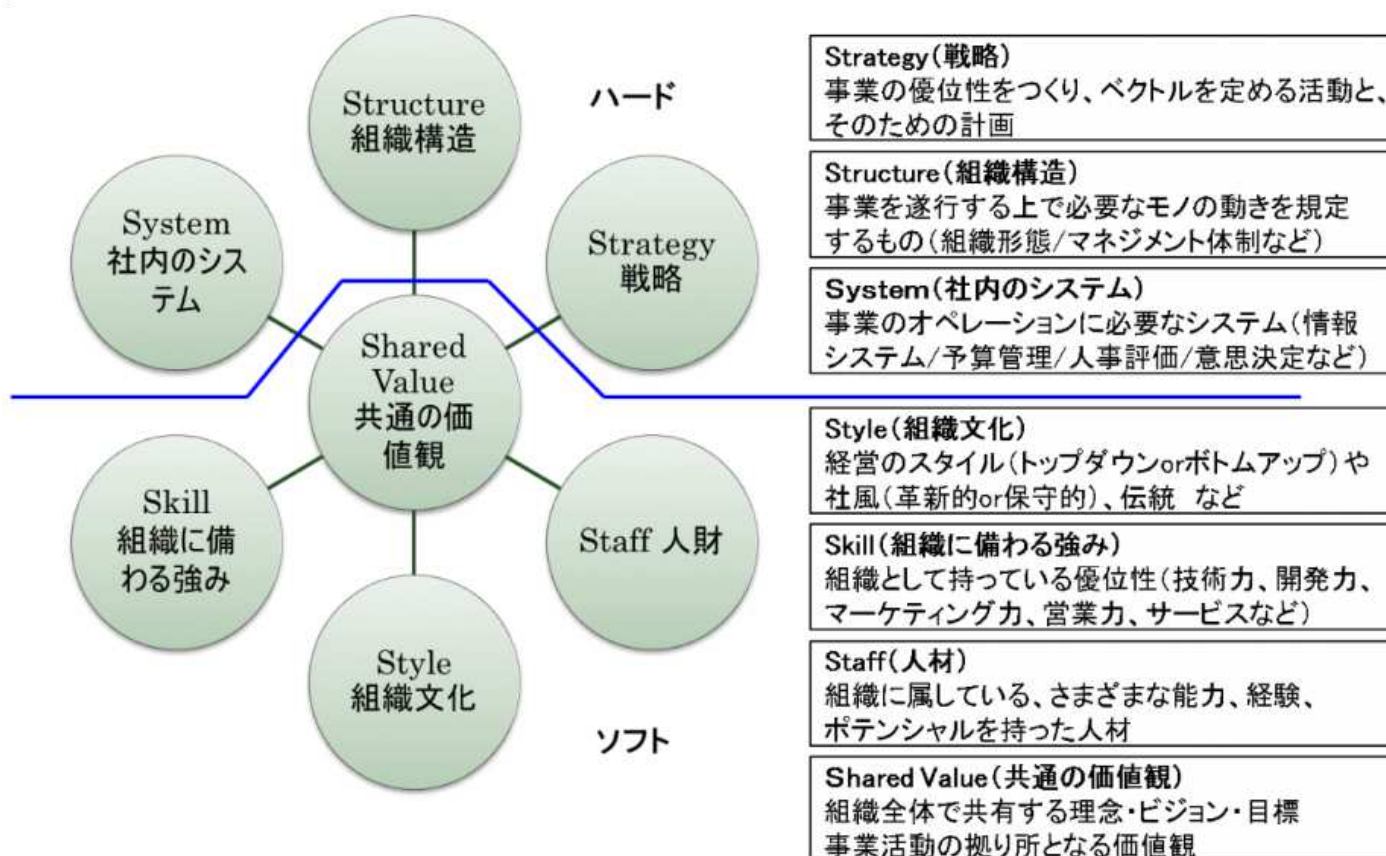
また、GE（ゼネラル・エレクトリック社）は、ジャック・ウェルチの時代にCAP（Change Acceleration Program）と呼ばれるプログラムで、変化を加速させようとしていました。それは、危機感の共有 → ビジョンづくり → 具体案の立案と実行 → 変革の持続 という流れで進みます。

これらの流れを進めるために、まず自身のあり方を内省し、メンバーとの信頼関係を築くことが必要です。信頼感を醸成するために重要なことは、リーダーが本当にメンバーを信頼することから始まります。

例えば、リーダーが、“おそらくこのメンバーでは実現は難しい”という捉え方を無自覚に持ち続けたまま、メンバーに「やればできる」と口で励ましても、それはメンバーを信頼していることにはなっていません。リーダーとしては、自分の捉え方を自覚し、メンバーの力を信じる覚悟を持ち、それをメンバーに伝えて関係を築くことが求められます。

その後は、メンバーと共にビジョンを描き、任せることで自発的な行動を促し、結果を振り返って学習することで、変革を持続させます。リーダーとして、マネジメント、ファシリテーション、コーチングなどのスキルを連続的につなげながら、バランスをとり、組織の活動を推進していくのです。

もう一つの側面は、組織の仕組み活用することです。コンサルティング会社のマッキンゼーが、組織マネジメントの課題を分析するために提唱している7Sというモデル（下記参照）があります。このモデルの要素は、リーダーが活用できる組織が保有している力と捉えることもできます。リーダーには、自分の組織が実現したい目標を実現するために、組織が保有している仕組みを使う力も必要といえるでしょう。



参照；『メンタルモデル活用術』ジョージ・ボーク+デヴィッド・トンプソン著 春秋社刊

以上のように、リーダー自身の行動と組織の仕組みを活用すること、この2つの側面を体系的に理解し習得することができれば、リーダーとして、今何に取り組むべきか選択し、実行することができるのではないのでしょうか？リーダーが、組織においてリーダーシップを発揮する拠り所を手に入れることが、リーダーシップ研修の目的です。

## 2. マネジメント

---

- なぜマネジメントが必要なのか
- マネジメントとリーダーシップ
- マネジメント研修の目的

## ● なぜマネジメントが必要なのか

### マネジメントとは何か

マネジメントとは何かを考える上で重要となるのは、マネジメントの役割についての理解です。経営学の権威であるピーター・F・ドラッカーはその著書「マネジメント 基本と原則」の中で、マネジメントの重要な役割として以下の3つをあげています。

1. **自らの組織に特有の使命を果たす。マネジメントは組織に特有の使命、すなわちそれぞれの目的を果たすために存在する。**
2. **仕事を通じて働く人を生かす。**
3. **自らの組織が社会に与える影響を処理するとともに、社会の問題の解決に貢献する。**

いずれも、「社会との関係性」について触れています。マネジメントが果たすべき役割は利己的なものに留まらず、社会の役に立つべきものだとしてドラッカーは指摘しているのです。

また、ドラッカーは、「問題は、『その組織は何かではない。その組織は何をなすべきか、機能は何か』である」（「マネジメント 基本と原則」）とも記しています。企業や組織が社会に貢献するために果たすべき機能をどう発揮させるか、それに取り組むことがマネジメントと示しています。

## マネジメントの重要性

マネジメントが今、重要視されている理由は何でしょうか。経済学の巨人と称されるジョン・ケネス・ガルブレイスが著書「不確実性の時代」を上梓したのが1977年。当時、世界は東西冷戦の真っ只中で、まさに将来の予測が困難な時代でもありました。

「不確実性の時代」の出版から約40年が経過した今、グローバル化と情報化の進展により世界の関係性はより緊密になってきています。しかし、一方で、ますます不確実で予測が困難な状況になりつつあるともいえます。

不確実で予測が困難な時代は、「誰も答えを持ち合わせていない時代」ともいえます。例えば、企業が新たに戦略や戦術、方針を打ち出しても、それらが果たして本当にベストなソリューションなのかどうかはわからないのです。

そうした環境にあって大切なことは、企業や組織を支える一人ひとりが、企業・組織が抱える課題を「自分事として」捉える意識を持つことです。その上で課題解決のための取り組みを全体で共有し、自らの行動をも変えていくことが求められています。そのために、今、企業や組織においてマネジメントの重要性が高まっているのです。

## ● マネジメントとリーダーシップ

### マネジメントとリーダーシップの違い

マネジメントの役割をリーダーシップとの対比で考えてみましょう。ハーバード大学名誉教授のジョン・P・コッターは、マネジメントとリーダーシップの基本的な役割の違いを次のように示しています。

マネジメント	リーダーシップ
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計画と予算を策定</li> <li>・ 企業や組織の中の階層を活用して職務遂行に必要な人脈を構築</li> <li>・ 統制によって任務を遂行</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ビジョンと戦略を策定</li> <li>・ 複雑だが同じベクトルを持つ人脈を背景に実行力を構築</li> <li>・ やる気を引き出し、ビジョンと戦略を遂行</li> </ul>

マネジメントには計画と予算の策定が求められるのに対し、リーダーシップにはビジョンと戦略の策定が求められます。このことから、マネージャーの役割は「管理する」ことであるのに対し、リーダーの役割はビジョンと戦略を策定することから「革新する」ことであるともいえます。

### リーダーシップの視点を持ったマネジメント

マネジメントの役割から、求められるスキルを考えるとときに大切なことは、マネジメントとリーダーシップを完全に別のスキルとして考えないということです。

PDS (Plan Do See) をきちんと回すことはマネジメントに求められるスキルの1つですが、そのときに忘れてならないのは、リーダーシップの視点を持った上でマネジメントを遂行することの大切さです。

先述のピーター・F・ドラッカーは、「その組織に成果をあげさせるものがマネジメントである」(出典：マネジメント 基本と原則) と述べています。

つまり、PDSを回すだけでなく、企業・組織が成果を上げることができるのかどうかを「リーダーシップの視点で俯瞰すること」が大切です。それが、マネジメントに求められている重要なスキルといえます。



## マネジメントが機能している組織とは

それでは、「リーダーシップの視点を持ったマネジメント」が機能している企業や組織とはどのようなものでしょうか。

『イノベーション・パス』（横田幸信著 日経BP刊）書籍にて、三菱重工グループの都市の水インフラを刷新するビジネス創出プロジェクトでリーダーを務めた八木田寛之氏は、プロジェクトの成功のコツとして次のようにコメント（抜粋）しています。

「全ては「目的は何か？」に尽きる。世の中に広く普及し、人々の行動が変わって初めて社会の進歩に貢献できたといえる。私は事業のゴールをそこに設定していて、事業化できた、売上や利益が出た、といったことだけではゴールにほど遠く、まだ通過点に過ぎない。この長い道のりを乗り越えるために、企業の持つ強みを活用し、焦らず、効果的なタイミングを見極め、常に準備しておく必要がある。「なぜ今やるのか、なぜこれをやるのか」この答えが明確にあれば、何事もやれる。」

八木田氏のコメントからは、常に事業の目的から考え、今取り組むべきことを見極めて、実行していたことが読み取れます。リーダーシップの視点を持ち、その組織に成果をあげさせるマネジメントが機能していたと考えられます。

## ● マネジメント研修の目的

### マネージャーが果たすべき役割とは

マネジメントとは何でしょうか。そして、マネージャーが果たすべき役割とは何でしょうか。経営学の権威であるピーター・F・ドラッカーは、その著書「マネジメント 基本と原則」の中で、マネージャーには**2つの役割**があるとしています。

1つは「部分の和よりも大きな全体、すなわち投入した資源の総和よりも大きなものを生み出す生産体を創造すること」です。

ピーター・F・ドラッカーは「マネージャーは個々の活動のみならず、全体の成果を見なければならない」とも述べています。組織の成果に責任を持つことがマネージャーに求められる役割といえます。

もう1つの役割が、「そのあらゆる決定と行動において、ただちに必要とされているものと遠い将来に必要とされるものを調和させていくこと」です。

これらのことから、マネージャーには、状況を俯瞰的に展望し、目標達成に向けて、人やその人が持つ技術、そして「時間」も含めて管理・活用することが求められているのがわかります。

ドラッカーは、マネージャーのことを「オーケストラの指揮者に似ている」と記しています。「第二オーボエの音を聴くとともに、オーケストラ全体の音も聴く」役割が求められているのです。

## ● マネジメント研修の意味

マネジメントのスキルが求められているのは、企業や組織において少しずつ経験を積み、後輩や部下が増えてきた人たちです。以前であれば個人プレーヤーとして自分の仕事の業績アップだけに集中していればよかったかもしれませんが、部下や後輩が増えるにつれ、自分の業績だけでなく組織や企業の業績も考えなくてはなりません。

自己の業績だけを管理していた個人プレーヤーを、経営資源を活用して組織の成果をあげるマネージャーへと役割転換することが求められているのです。**個人プレーヤーからマネージャーへの役割転換**には、組織や企業で起きている事象を俯瞰的に見つめることのできるスキルが求められます。マネージャーの役割を理解し、それを実践できるだけの基礎的なスキルを身につけること、つまり「マネジメントの土台を作る」ことがマネジメント研修の意味合いです。



## 3. コーチング

---

- なぜコーチングが必要なのか
- コーチングとは何か
- コーチング研修の目的

## ● なぜコーチングが必要か

### コーチングの重要性

経済学の巨人と称されるジョン・ケネス・ガルブレイスが著書「不確実性の時代」を上梓したのが1977年。それから約30年が経過した中で、世界はどのように変化してきたのでしょうか。

グローバル化と情報化の進展により世界の関係性はより緊密になってきました。しかし、その一方で、ますます不確実で予測が困難な状況になりつつあるともいえます。そのような時代にあって、企業は経営戦略や戦術を変化させて適応し、厳しい競争の中での生き残りを目指しています。

不確実で予測が困難な時代は、「誰も答えを持ち合わせていない時代」ともいえます。企業が新たに戦略や戦術、方針を打ち出しても、それらが果たして本当にベストなソリューションなのかどうか、明確な答えを出すことが困難な時代なのです。

そうした環境にあって大切なことは、企業を支える従業員一人ひとりが、企業の抱える課題を「自分事として」捉える意識を持つことです。その上で課題解決のために企業が打ち出す戦略や戦術、方針を一人ひとりがしっかりと理解し、組織として共有し、自らの行動をも変えていくことが求められています。

企業において、従業員一人ひとりに対して、そうした意識を持つように働きかける役割を担うのは第一線の管理職です。そのときに、有効な手段が「コーチング」です。

## コーチングのメリット

企業や組織においては、さまざまな人財が持つ能力を活かし、従業員一人ひとりに考えさせてアイデアや意見、そして「やる気」を引き出すことが必要です。そこに生きるスキルとしてコーチングが注目されています。

米国でクリントン元大統領を支えたゴア副大統領のスピーチライターとして活躍し後に作家として転身したダニエル・ピンク氏は、さまざまな人財に自ら考えさせてアイデア、意見、やる気を引き出すには、従来の「アメとムチ」を基本にした「外発的動機づけ」の手法だけでは効果を期待できないとしています。

具体的には、仕事がうまくいけば給与を上げたり、反対に失敗したら叱責したり罰則を与えたりといった手法だけでは、仕事の目的や意義を十分に理解できていない人にとってはある程度の動機づけになっても、自律して物事を考えられる人にとっては必ずしも効果が期待できないということです。

アメとムチの手法だけが繰り返されると、多くの人は「自分をその程度の人間と甘く見ているのか」と感じ、反発すら感じてしまいます。ダニエル・ピンク氏は、そのことが実証実験によって明らかになったと著書に記しています。

こうした場合に求められるのが「内発的動機づけ」です。これは、給与や昇進だけで報いるのではなく、興味や好奇心をはじめ、自己の成長やキャリア形成、達成感、顧客や他のメンバー、地域社会への貢献意識を中心とした動機づけです。

この内発的動機づけを実践することによって、従業員一人ひとりに考えさせて、アイデアや意見、やる気を引き出し、企業や組織が抱える課題を「自分事」として捉える意識を持たせることができるようになります。それがコーチングを行うことのメリットです。

## ● コーチングとは何か

### コーチングの起源

フィギュアスケートのコーチ、プロ野球のコーチ、高級ブランドのコーチなど、「コーチ」は、耳なじみのある言葉ですが、その語源をご存じですか？

コーチはもともと「大型の四輪馬車」のこと。1500年代に登場した乗り物です。その馬車に乗ることで、「行きたいところに連れていってくれる」という意味から転じて、1800年代のイギリスでは家庭教師のことをコーチと呼ぶようになりました。

ちなみに当時の家庭教師は体罰用の鞭を携えていて、かなりのスパルタだったようです。馬車を操る御者のイメージとも重なります。1800年代後半にはボート競技の指導者にもコーチの語が使われるようになるなど、「コーチ」という用語は次第に世界に広まっていきました。

その後、1996年にアメリカに国際コーチ連盟が設立されました。日本では、コーチの健全な育成とコーチングの普及を目的に、1997年に「日本コーチ協会」が設立されています。

### コーチングの定義

ビジネスの分野における「コーチング」とはどのようなものでしょうか。コーチの認定組織である「国際コーチ連盟」(ICF)によると、「コーチングとは、思考を刺激し続ける創造的なプロセスを通して、クライアントが自身の可能性を公私において最大化させるように、コーチとクライアントのパートナー関係を築くことである」と定義されています。

企業でのコーチングを想定すると、多くの場合、上司がコーチになり、部下がクライアントになるでしょう。

日本コーチ協会でも、コーチングについて、「コーチとクライアントと呼ばれる個人（またはチーム）が目標を設定し、成果を達成していくためのパートナーシップ」としています。

そのとき、「教える・教えられる」の関係ではなく、同じ目的に向かう「パートナーの関係」を築き、それを維持していくことが非常に重要なのです。



## コーチの役割

それでは、コーチの役割とは何でしょうか。日本コーチ協会によれば、コーチはクライアントとの継続的なパートナーシップを築き、「クライアントの生産性を高め、さらに質の高い人生を手に入れることを支援すること」をコーチの役割としています。

ビジネスの分野におきかえると、部下（クライアント）が備えている知識や経験といった資源について、その有用性を本人に気づかせて、「目標達成に向けてそれらを有効に活用できるよう支援すること」といえるでしょう。

コーチである上司には、そうした目標達成のために部下の話を聞き、部下の行動を観察し、それらを踏まえて適切なアドバイスをすることなどが求められます。

日本コーチ協会では、コーチの役割として「クライアントの中から解決策や戦略を引き出すのに務めること」の重要性を指摘しています。クライアント自身が備えているアイデアを生み出す力、豊富なネットワーク、情報、スキル、想像力を高めることを支援するのがコーチの役割なのです。

## ● コーチング研修の目的

### コーチングの種類

コーチングには、大きく分けて「パーソナルコーチング」と「ビジネスコーチング」の2種類があります。

「パーソナルコーチング」は、個人に焦点を当てたものです。アスリート、キャリアアップや起業を考えている人、受験生や学生、また子育てや介護に取り組む人など、対象者や目的によってさまざまな内容があります。

「ビジネスコーチング」は、企業やチームなど、組織のパフォーマンスアップに焦点を当てたものです。ほとんどの場合、部下を持つ立場の人に向けた、部下の育成を目的にしたものです。コーチングの手法をビジネスに応用したものと考えて良いでしょう。

企業においてコーチングが実践されている状況では、多くの場合、上司が「コーチ」、部下が「クライアント」になります。ここで重要なことは、コーチとクライアントが「上下の関係」ではなく、「信頼関係に基づくパートナー」であることです。コーチとクライアントの双方が「パートナーである」という意識を持つことが重要です。

## コーチング研修の目的

働き方や企業と個人の関係性が時代とともに変化するにつれ、従来の「業務命令型」マネジメントでは限界が生じるようになりました。その状況に対応する手法の一つがビジネスコーチングといえます。

コーチング研修の目的は、企業における管理職のみなさまが、「ビジネスコーチング」のスキルを習得し、それを企業や組織において実践してもらうことです。

コーチング研修を受けることで、部下との信頼関係を構築し、部下を主体的に動かすためのスキルを習得できるようになります。具体的には、「スピーディーに部下の認識を変え、行動変容を促す」ためのコーチングスキルを習得します。

また、コーチング研修を受けることは、それまでの自分自身の部下との接し方を振り返る機会にもなります。自分自身の、部下育成のスタイルを客観的に見つめ直すことで改善点も明らかになってきます。

それによって、企業や組織における第一線の管理者は、コーチングスキルを習得し実践することで、部下とパートナーとしての関係性を構築できるようになります。同時に、部下のパフォーマンスを引き上げ、組織としての成果を最大化することも可能となるのです。それがコーチング研修を受ける目的であり、意義なのです。



## 4. ファシリテーション

---

- ファシリテーションが求められている背景
- ファシリテーターに求められる役割とスキル
- ファシリテーション研修の目的

## ● ファシリテーションが求められている背景

### ファシリテーションとは何か？

ファシリテート (facilitate) という単語には、英語で「容易にする、手助けする、促進する」などの意味があります。つまり、ファシリテーション (facilitation) とは、人々の活動を容易に行えるよう手助けし、進展を促す手法のことです。ファシリテーションの対象は「個人」ではなく「チーム」です。会議やミーティングなど、2人以上のメンバーが何らかのゴールを目指そうとしている場において、それを手助けし、必要であれば壁に突き当たっている状況を打破していきます。ファシリテーションは、「チームの力を最大限に活かす」力と定義できます。

### ファシリテーションの必要性

NPO法人 国際ファシリテーション協会によると、ファシリテーションは、欧米ではリーダーシップやマーケティングなどと同様、ビジネス現場でごく普通の言葉として使われていると紹介されています。一方で、日本では「まとめ役」「仕切り役」といった調整型の仕事の進め方でしたが、より効果的にチームの可能性を引き出すためには、ファシリテーションという手法が広まっていくことが求められているとしています。

ファシリテーションが求められている背景として、世界が変化の激しい不確実性の時代を迎えていることがあげられます。多様な顧客ニーズを捉え、ビジネスサイクルの短縮化にも適応しなければなりません。不確実性の高い中、チームで考え、実行と検証を繰り返して学び、成長していくことで、競争優位性を手に入れる必要があります。

そのためには、組織の動かし方・活かし方も変えていかなければなりません。従来の「やり方」を繰り返すのではなく、メンバーのアイデアや経験、知識、知恵を引き出して活用していくことが求められます。変化を察知し、実行と検証を繰り返して、学習できる組織であることが求められます。ファシリテーションは、このような組織の動かし方・活かし方の原動力となるのです。

## ● ファシリテーターに求められる役割とスキル

### ファシリテーターの役割

日本ファシリテーション協会によると、ファシリテーターは、会議などの場において組織活動の「2つのプロセス」に影響を及ぼします。

1つは、会議の段取り・進行・プログラムといった目的を達成するための「外面的な」プロセスです。ファシリテーターは、こうした外面的なプロセスに取り組むことで、組織やチームを取り巻く状況を整理できるだけでなく、会議を含めた組織活動を円滑に進めることができるようになります。

もう1つは、参加メンバー各人の中にある考え方や筋道などの思考的プロセスや、メンバー間の個人的感情や関係性など心理的なプロセスなどを含む「内面的な」プロセスです。心理的、感情的な側面を含んだ内面的なプロセスに働きかけることで、組織やチームに関係する人たちに成果をより実感してもらうことができるようになります。つまり、組織やチームのメンバーからより大きな満足感を引き出すことができるようになるのです。

ファシリテーターには、この両方のプロセスを理解し、適切に対応することが求められているのです。

## ファシリテーターに求められるスキルとは

ファシリテーターの役割を果たすためには、次のようなスキルが求められます。

### ・「場」を作るスキル

中立の立場で否定や肯定をせず、参加者の発言が攻撃や無視されないよう保護する。

### ・話を聞き出すスキル

発言者が偏らないよう積極的に発言を促し、全員からリソース（意見）を引き出す。

### ・要約・記録するスキル

参加者各人の多種多様な発言を整理し、的確に要約して記録する。

### ・結論を導き出すスキル

各人の意見を踏まえたうえで最適解を導き出し、合意形成（コンセンサス）を図る。

参考：フラン・リース「ファシリテーター型リーダーの時代」を基に作成

上記のような役割を認識し、スキルを発揮するファシリテーターがいれば、その組織が自らの能力を最大限に発揮し、成果をあげることが促されるはずです。



## ● ファシリテーション研修の目的

どんな企業も、多かれ少なかれ「組織内の意見や利害が対立する」、「発言者が決まっている」、「結論がまとまらない」など、企業内や組織内におけるコミュニケーションの問題を抱えています。ファシリテーターとしてこのような問題を解決し、組織の効率的な成果創出を促すのが、ファシリテーションスキルです。

ファシリテーションスキルには多くの要素が求められます。チームが向き合う問題の中味を整理し、複数のメンバーの意欲や意見を引き出し、成果創出に向かってチームの活動を促していかなければなりません。自分が関わるチームの状況を見て、ファシリテーターとしては、どのスキルを発揮すればよいか、試行錯誤することになるでしょう。

そのため、研修のゴールとしては、参加者がチームのためにファシリテーターの役割を選択するマインドが醸成されていること、自分なりに試行錯誤するためのスキルの基盤を持てることを目指せるとよいでしょう。自ら実践し、更にスキルアップできる準備が整っていることが大切です。

## ファシリテーターの役割を選択すること

ファシリテーターの役割を選択することは、「他者の力を本気で活かす」という立場を選ぶことです。松下村塾をつくった吉田松陰は「場づくりのファシリテーター」と言われます。何か知見を授けるのではなく、弟子同志の相互作用の中から学びを深めていく場を提供しました。自分が表舞台に立つのではなく、社会や人々の幸せを願い、彼らの力を信じ活かすために、「場づくり」という黒子的な役割を選択したのです。自分が向き合うチームのために、チームを支える立場を自分で選択する、ということが、ファシリテーターとして力を発揮する第一歩となるのです。

## ファシリテータースキルの基盤を持つということ

ファシリテーションスキルは、理論や理屈を理解したとしても「実践する場」がないと身に付きにくいものです。そのため、研修を失敗しても良い場として活用し、実践を重ねることができると効果的です。その実践を通じ、「できることを確認」し、「できないことを改善」していきます。例えば、コラム『ファシリテーターに求められる役割とスキル』で紹介した、ファシリテーションに求められるスキルの要素を参照し、スキルを体系的に整理します。その整理した基盤をベースに、自分が実践できた事、チームのために役立ったことを、振り返ると、スキル習得を深めることができますでしょう。

また、自分のスキルを振り返る基盤があれば、研修後の実践にも役立つはずです。ファシリテーションが影響を与える範囲を客観的に観察し、自分が取り組むべき行動を選択する、そして実践を振り返り次の機会につなげることができれば、更なるスキルアップが可能となるでしょう。

## 5. ロジカルシンキング

---

- ロジカルシンキングが求められている背景
- ロジカルシンキングとは何か
- ロジカルシンキング研修の目的

## ● ロジカルシンキングが求められている背景

### なぜ今、ロジカルシンキング（論理的思考）なのか

ロジカルシンキングとは、「論理的に（Logical）考えること（Thinking）」を意味します。ビジネスパーソンの基本スキルとして、多くの企業で重要視されるようになってきました。

その理由として、株式会社グローバルインパクト 代表パートナーの船川淳志氏は、その著書「ロジカルリスニング」の中で、現代社会が「多異変な時代」に突入したことを指摘しています。多異変な時代には、不確実性や多様性、そしてスピード、変化に対応することが求められます。

以前であれば、多くの企業や組織は、同じ文化的背景を持った人たちで構成されていました。そのような人達が共に仕事に取り組むときには、自然と蓄積された規範や価値観を背景に論点が共有され、意思疎通が図られました。「身内に通じる」感覚で、仕事を進めることができたといえるでしょう。

ところが、多異変な時代では、多様な人々の力を活かし、合理的に、スピーディーに仕事に向き合わなければなりません。そこで求められているのが、「ロジカルな説明責任」と「バックグラウンドの異なる相手の意見を尊重しながらしっかり聞き、お互いの対話を進めること」であり、その基盤となるのがロジカルシンキングというスキルなのです。

### ロジカルシンキングを実践するメリット

企業や組織、チームのメンバーが「ロジカルシンキング」を基盤に仕事に取り組むことには、大きく二つのメリットがあります。一つは、問題解決への道筋がより明確になることです。物事の因果関係を解きほぐし、問題点の本質を明らかにし、解決への無駄のないプロセスを組み立てることができます。二つ目は、組織やチーム内で、そのプロセスを共有できるため、成功や失敗の理由を振り返ることができ、学習と成長が促されることです。

「組織全体でロジカル・シンキングを基盤とするコミュニケーションがあれば、さまざまな活動の生産性をぐんと引き上げることができる」（照屋華子著『ロジカル・シンキング』）のです。

## ● ロジカルシンキングとは何か

### ロジカルシンキングの定義

ロジカルシンキングとは「論理的に (Logical) 考えること (Thinking)」を意味します。では、論理的 (Logical) とはどのようなことなのでしょう。その語源はギリシア語のロゴス (Logos) です。

ロゴスは、言葉を通して表された意味、論理性、思考、思想などを意味します。つまり、言葉を通じて表された論理性をもって、意味が通ることを助けるのがロジカルシンキングと定義できます。

### ロジカルに考える力で、意味を通す

10年ほど前に、『生協の白石さん』という書籍が販売され100万部近く売れる本となりました。東京農工大の生協の職員であった白石さんが、「一言カード」という目安箱のような仕組みを通じて、学生から寄せられた想いや陳情に答えた内容をまとめた書籍です。白石さんのウィットやユーモアあふれるやりとりが話題になりました。

#### 学生の一言

「最近寒くなってきて朝起きたくありません。でも一限出ないといけないんでどうにかして下さい！！」

#### 白石さんの回答

「そうですか。私などは日々寒さが増すにつれ朝は無性にトイレに行きたいが故に飛び起きているものなのですが…。人それぞれ、というよりも年それぞれとでもいうのでしょうか。時間厳守が社会適応への第一歩であると、私もよく昔、小言を言われました。しっかり起きましよう。(担当:白石)」

(参照；東京農工大学消費生活協同組合ホームページに2006年に掲載された内容)

ロジカルな主張とは、前提を踏まえ、根拠を持って、意見を述べられることです。このやりとりを双方の主張でまとめると、

### 【学生】

前提 最近朝が寒い

根拠 朝は寒いから起きられない / 1限に授業がある

主張 1限の授業に行きたくない

### 【白石さん】

前提 最近朝が寒い

根拠 加齢でトイレが近い / 朝は生理現象で起きてしまう

主張① 人それぞれ

前提 人それぞれ

根拠 私は社会人 / 今あなたは学生だから授業は大事 / 社会人にとって時間を守ることはマナー

主張② あなたの今後を思えば、時間を守って1限に出ましょう

相手の前提を共有し、自分の意見を述べ、その意見をベースに相手の主張にメッセージを送る、ということをしているのがわかります。相手の論理を単に崩すのではなく、相手の主張の根拠を踏まえ、そこに異なる見方を提示し、自分の意見を論理的に伝えています。

異なる主張であっても、ロジカルシンキングの力を発揮し、お互いの論理を紐解くことができれば、意味が通るコミュニケーションを成立させることができることがわかります。

## ● ロジカルシンキング研修の目的

### ロジカルシンキングの基本ステップ

人間は誰しも論理的に考えるということを、意識的に、あるいは無意識のうちに行っています。ロジカルシンキングは、それをより効率良く行うための技術です。知識として学習し、トレーニングにより身につけられるスキルです。

日本におけるロジカルシンキングの先駆者、照屋華子氏は、岡田恵子氏との共著「ロジカル・シンキング」において、「MECE(ミッシー)」、「So What?」、「Why So?」の3ステップをその基本としてあげています。

「MECE」とは、"Mutually Exclusive and Collectively Exhaustive" の頭文字を取ったもので、「お互いに重複せず、全体にもれないがない」という意味の造語です。物事を整理し、わかりやすい形で人に伝えるためには、まず重複やもれを避け適切に分類することが重要だというものです「もれなくダブリなく」とも言われます。

「So What?」とは、分類したそれぞれの項目について、もっとも重要なポイントは何なのかを明らかにする作業です。

「Why So?」は、そのポイントの裏付けとなる事実の積み重ねを検証する作業をいいます。

## ロジカルシンキング研修の目的

ビジネスパーソンが研修でロジカルシンキングを身につける目的は何でしょうか。

先述の照屋華子氏は、著書の中で「ロジカル・シンキングを身につけることのメリット」として、以下を示しています。

- 1.問題の本質をつかみ
- 2.課題を提示し
- 3.解決策を案出する という工程がスムーズになること。

仕事とは、日々問題解決を実践することです。このメリットを手に入れるためには、多くのビジネスパーソンが、先に述べた3つのステップを確実に踏まえられるスキルを習得し実践活用しなければなりません。役職やキャリアに関係なく、ビジネスパーソンとして早い段階でロジカルシンキングを学ぶことができれば、「論理的に考える習慣」を手に入れ、実践を重ねてさらなるスキル向上を図ることができます。

ロジカルシンキングをテーマにした書籍は数多くありますが、研修は演習が加わりますので、基本的な押さえどころと実践のポイントをいち早くつかむことができます。







個人のやる気と組織の成果を生み出す

---

**TOPPAN MIND WELLNESS CO.,LTD**

株式会社トッパンマインドウェルネス

〒110-8560 東京都台東区台東 1 - 5 - 1

T E L . 03-3835-5340

F A X . 03-3836-8525

<http://www.mindupnavi.com/>