

THE MANNERS OF

QUESTIONING

# 問いかけの作法

—チームのポテンシャルを活かす技術—



CULTIBASE 編集長

安齋 勇樹



CULTIBASE PUBLISHING

ハッシュタグ

**#問いかかけの作法**

**#CULTIBASELab**

## 講師プロフィール



### 安齋 勇樹 (あんざい ゆうき)

株式会社MIMIGURI 代表取締役 CO-CEO。CULTIBASE編集長。東京大学大学院 情報学環 特任助教。1985年生まれ。東京都出身。私立武蔵高校、東京大学工学部卒業、東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士（学際情報学）。研究と実践を架橋させながら、人と組織の創造性を高めるファシリテーションの方法論について研究している。主な著書に『問いのデザイン-創造的対話のファシリテーション』（共著・学芸出版社）『リサーチ・ドリブン・イノベーション-「問い」を起点にアイデアを探究する』（共著・翔泳社）『ワークショップデザイン論-創ることで学ぶ』（共著・慶応義塾大学出版会）『協創の場のデザイン-ワークショップで企業と地域が変わる』（藝術学舎）がある。



ワークショップデザイン論  
創ることで学ぶ



協創の場のデザイン  
ワークショップで企業と地域が変わる



問いのデザイン  
創造的対話のファシリテーション



リサーチ・ドリブン・イノベーション  
「問い」を起点にアイデアを探究する



問いかけの作法 (仮)  
チームの魅力と才能を引き出す技術

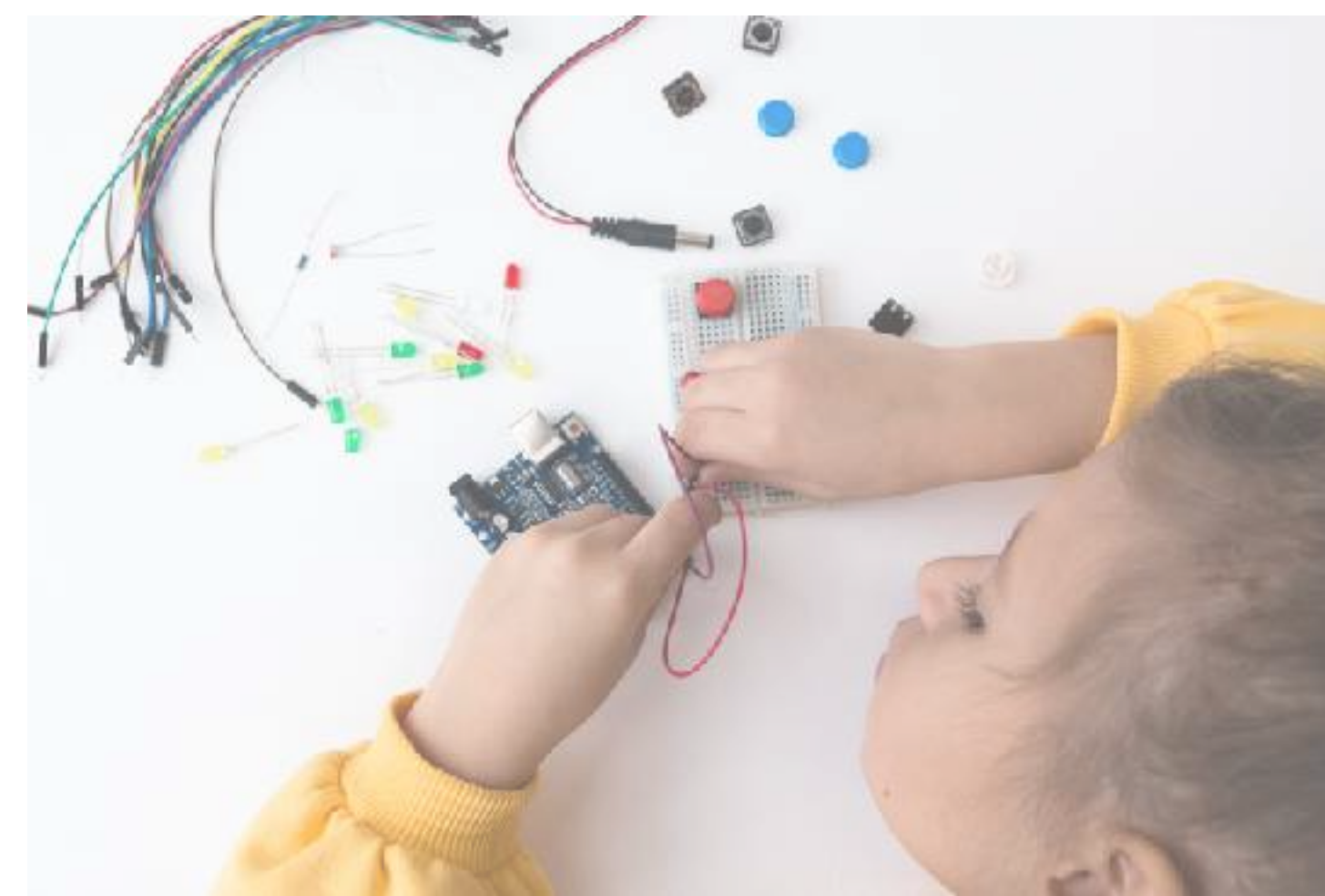
好評発売中!3万部突破!

最新刊 好評発売中!!

現在出版準備中



## 子どもの創造性を育むワークショップの探究 そして、吃音の10歳の少年との出会い



# 人と集団のポテンシャルを引き出す “ファシリテーション”の世界に魅了される

---

ポテンシャル

---

本当はここまでできる  
本当はこんなことがしたい

現在の環境で発揮される  
パフォーマンスや意欲

---

## 講師プロフィール



### 安齋 勇樹 (あんざい ゆうき)

株式会社MIMIGURI 代表取締役 CO-CEO。CULTIBASE編集長。東京大学大学院 情報学環 特任助教。1985年生まれ。東京都出身。私立武蔵高校、東京大学工学部卒業、東京大学大学院学際情報学府博士課程修了。博士（学際情報学）。研究と実践を架橋させながら、人と組織の創造性を高めるファシリテーションの方法論について研究している。主な著書に『問いのデザイン-創造的対話のファシリテーション』（共著・学芸出版社）『リサーチ・ドリブン・イノベーション-「問い」を起点にアイデアを探究する』（共著・翔泳社）『ワークショップデザイン論-創ることで学ぶ』（共著・慶応義塾大学出版会）『協創の場のデザイン-ワークショップで企業と地域が変わる』（藝術学舎）がある。



ワークショップデザイン論  
創ることで学ぶ



協創の場のデザイン  
ワークショップで企業と地域が変わる



問いのデザイン  
創造的対話のファシリテーション



リサーチ・ドリブン・イノベーション  
「問い」を起点にアイデアを探究する



問いかけの作法 (仮)  
チームの魅力と才能を引き出す技術

好評発売中!3万部突破!

最新刊 好評発売中!!

現在出版準備中

THE MANNERS OF

QUESTIONS

# 問いかけの作法

—チームのポテンシャルを活かす技術—



CULTIBASE 編集長

安齋 勇樹



CULTIBASE PUBLISHING

**【はじめに】**  
**とあるミーティングの場面**



「さあ、この企画に何か意見はありませんか？」  
「どんどんアイデアを提案してください！」  
「今日は自由に話し合しましょう！」  
「遠慮なく意見していただいて構いませんよ」  
「どなたか、いかがでしょうか？」



期待していた「画期的な提案」はおろか、  
誰も意見さえ述べない、お通夜のような状況..🙄

**メンバーの”期待外れ”の行動に対して、  
どのように対応するか？**

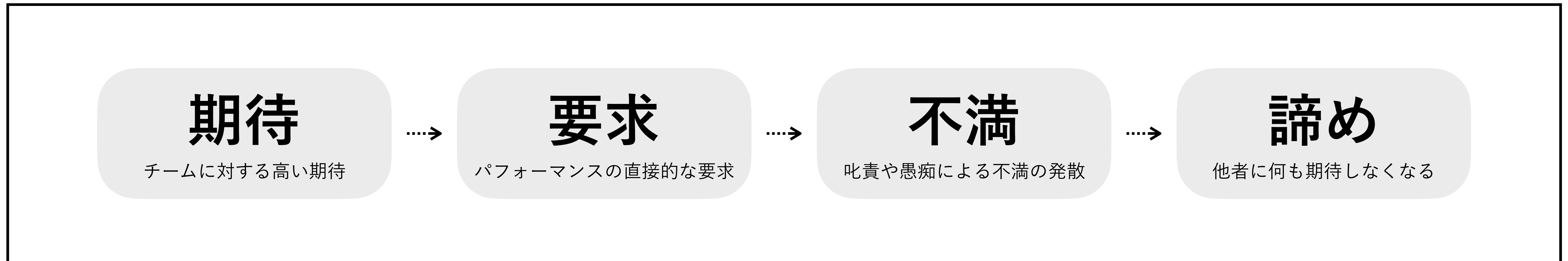
# メンバーの”期待外れ”の行動に対して、 どのように対応するか？

直接的な「**要求**」がなされることが多いが…🤔

「社会人なのだから、主体的に自分の意見を発言してくださいよ」  
「良いアイデアじゃなくてもよいので、最低ひとは出せませんか？」

打っても響かない相手に、落胆することになりがち

## 孤軍奮闘の悪循環



リーダーやマネージャーが「**周囲に頼るよりも、自分でやったほうが早い**」という信念にたどり着くと  
チームの主体性と創造性は悪循環的に低下し、「**孤立無援に自分が頑張る**」世界になってしまう

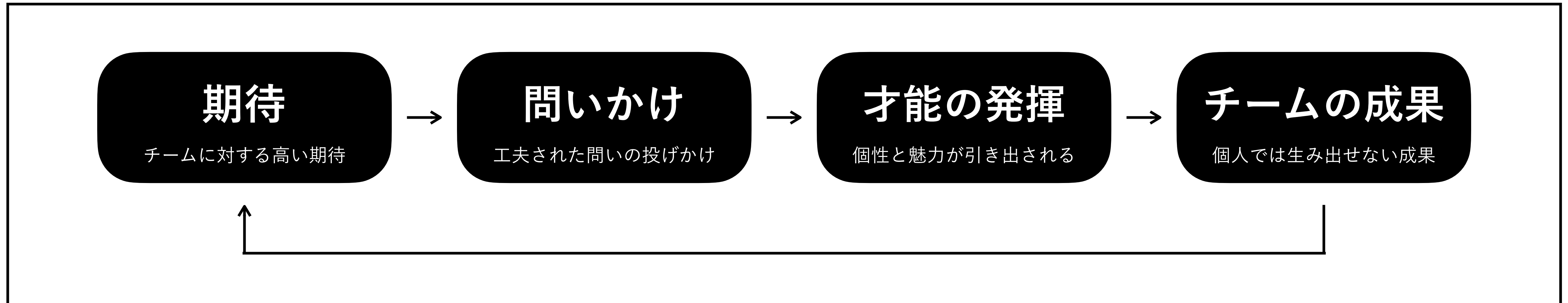
「さあ、この企画に何か意見はありませんか？」  
「どんどんアイデアを提案してください！」  
「今日は自由に話し合しましょう！」  
「遠慮なく意見していただいて構いませんよ」  
「どなたか、いかがでしょうか？」



もし「問いかけ」に工夫がされていたら…

「この企画案、どこかひとつだけ変えるとしたら、どこでしょうか？」  
「もし自分がお客さんだったとしたら、気になるところがありますか？」  
「意見はじっくり考えていただければと思いますが、いま頭の中にパッと浮かんだことがあれば、なんでもよいので教えてくださいませんか？」

## チームワークの好循環



ちょっとした「**問いかけ**」の工夫によって、チームに話し合いの空気はガラリと変わる  
やがてひとりひとりの**個性を発揮すること**に、互いが**喜びを感じる**ようになっていく  
当然チームからは良い成果が生まれ、**さらに高い期待を抱く**ことができるようになる

## 本セミナーの概要と目的

- チームにおいて孤軍奮闘の悪循環に陥らずに、チームワークの好循環を生み出すためには日々の**良い問いかけの積み重ね**が必要です。
- 今回のセミナーでは、チームにおける諸問題の要因と、問いかけの基本的なメカニズムについて確認し、**意見が出やすくなるための基本的な定石**を理解します。
- さらに実践的な作法として「**見立てる**」「**問いを練る**」「**投げかける**」のサイクルの全体像を掴みます。これから職場において「問いかけ」の技術を**鍛えていくための手がかかり**を得ることを目指します。

## 問いかけの作法の全体像

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

### 応用編

- ・ 問いを活かす関係構築術
- ・ 問いのコンビネーション



## 問いかけの作法の全体像

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

まずは基本をしっかり押さえる

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

全体像をざっくり掴む

### 応用編

- ・ 問いを活かす関係構築術
- ・ 問いのコンビネーション

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

**【基本編】**

**チームを停滞させる諸問題**

「さあ、この企画に何か意見はありませんか？」  
「どんどんアイデアを提案してください！」  
「今日は自由に話し合しましょう！」  
「遠慮なく意見していただいて構いませんよ」  
「どなたか、いかがでしょうか？」



期待していた「画期的な提案」はおろか、  
誰も意見さえ述べない、お通夜のような状況..🙄

「さあ、この企画に何か意見はありませんか？」  
「どんどんアイデアを提案してください！」  
「今日は自由に話し合しましょう！」  
「遠慮なく意見していただいて構いませんよ」  
「どなたか、いかがでしょうか？」



なぜチーム（人間の集団）には、  
このような問題が起きてしまうのか？

人間の**環境適応能力**の高さ  
にその要因がある

## 人間の環境適応能力（1）

**高い学習能力によって、認知的処理を自動化できる**

= いちいち考えなくても、判断ができるようになる



## 人間の環境適応能力（1）

# 高い学習能力によって、認知的処理を自動化できる

=いちいち考えなくても、判断ができるようになる



最初はいちいち考えながら判断する



考えなくても自動処理できるようになる

## 人間の環境適応能力（1）

**高い学習能力によって、認知的処理を自動化できる**

= いちいち考えなくても、判断ができるようになる



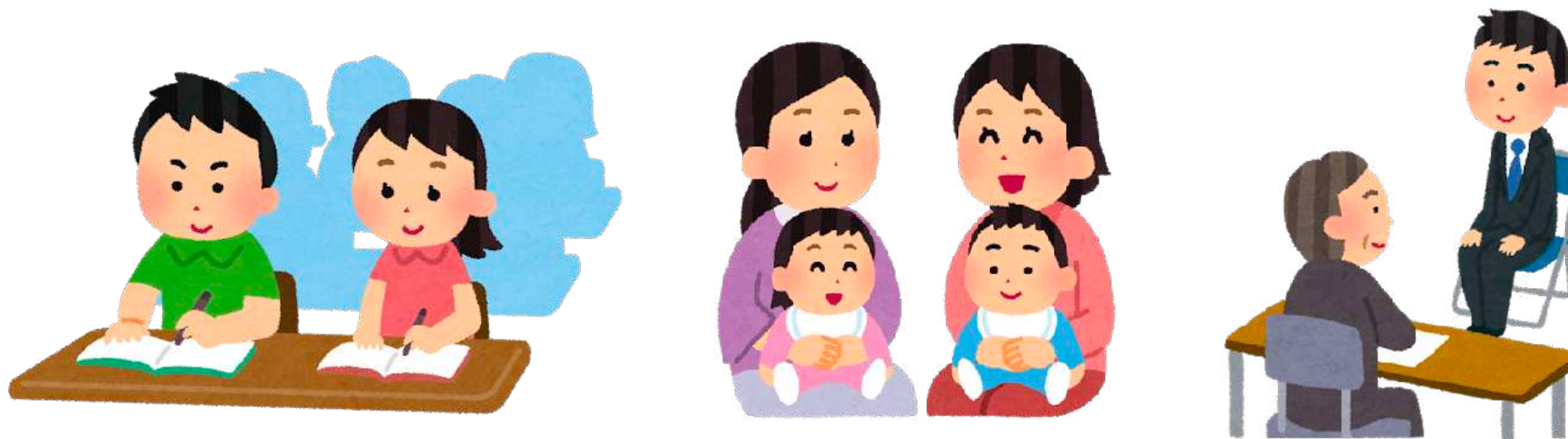
**チームにおける副作用（1）**

**暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる**

**= 「認識の固定化の病い」**

## 人間の環境適応能力（2）

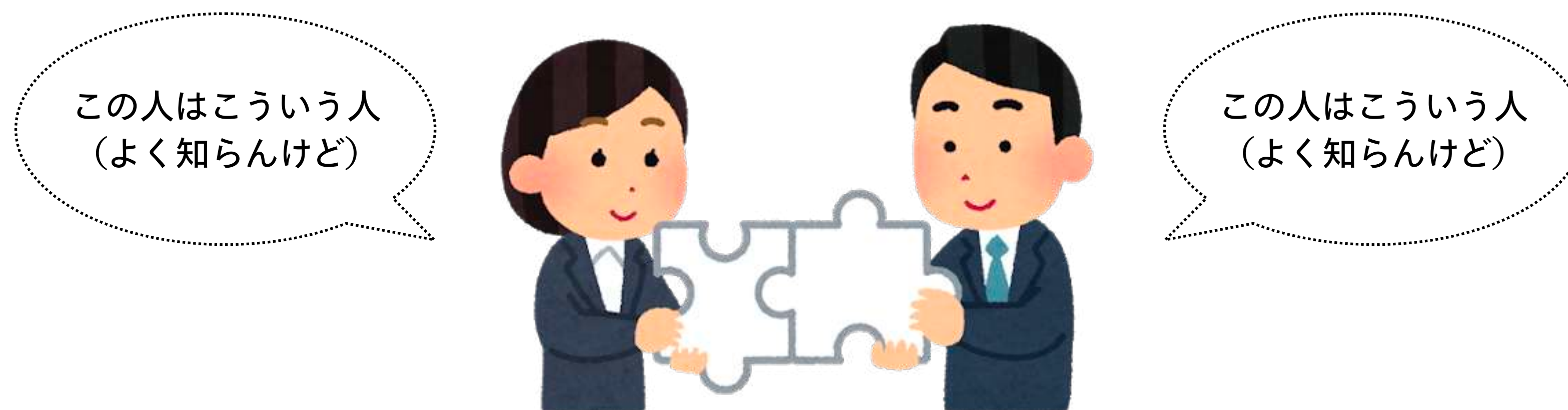
深く理解していない他者とでも、  
コミュニティを形成することができる



他者の属性・性質・価値観などの「全体」を理解していなくても  
親しく交流したり、共に過ごしたり、協力したりすることができる

## 人間の環境適応能力（2）

深く理解していない他者とでも、  
コミュニティを形成することができる



初期の部分的理解でつながった「距離」と「関係性」を  
あとから変えていくためには、多大なコストがかかる

**そうすると、どんな問題が起きるか**

うちの技術者は頭が堅くて、  
アイデアの発想力が足りない。  
どうしたものか…



上司A

うちの技術者は頭が堅くて、  
アイデアの発想力が足りない。  
どうしたものか…



上司A

アイデアはありますよ。けど、自分が試した技術に  
ついて話しても、聞き入れてもらえないんですよね。  
うちの上司は頭が堅いからな～



技術者B

うちの技術者は頭が堅くて、  
アイデアの発想力が足りない。  
どうしたものか…



上司A

**相手を「わかったつもり」になり  
それ以上の期待をしなくなる**

アイデアはあるんです。けど、自分が試した技術に  
ついて話しても、聞き入れてもらえないんですよね。  
うちの上司は頭が堅いからな～

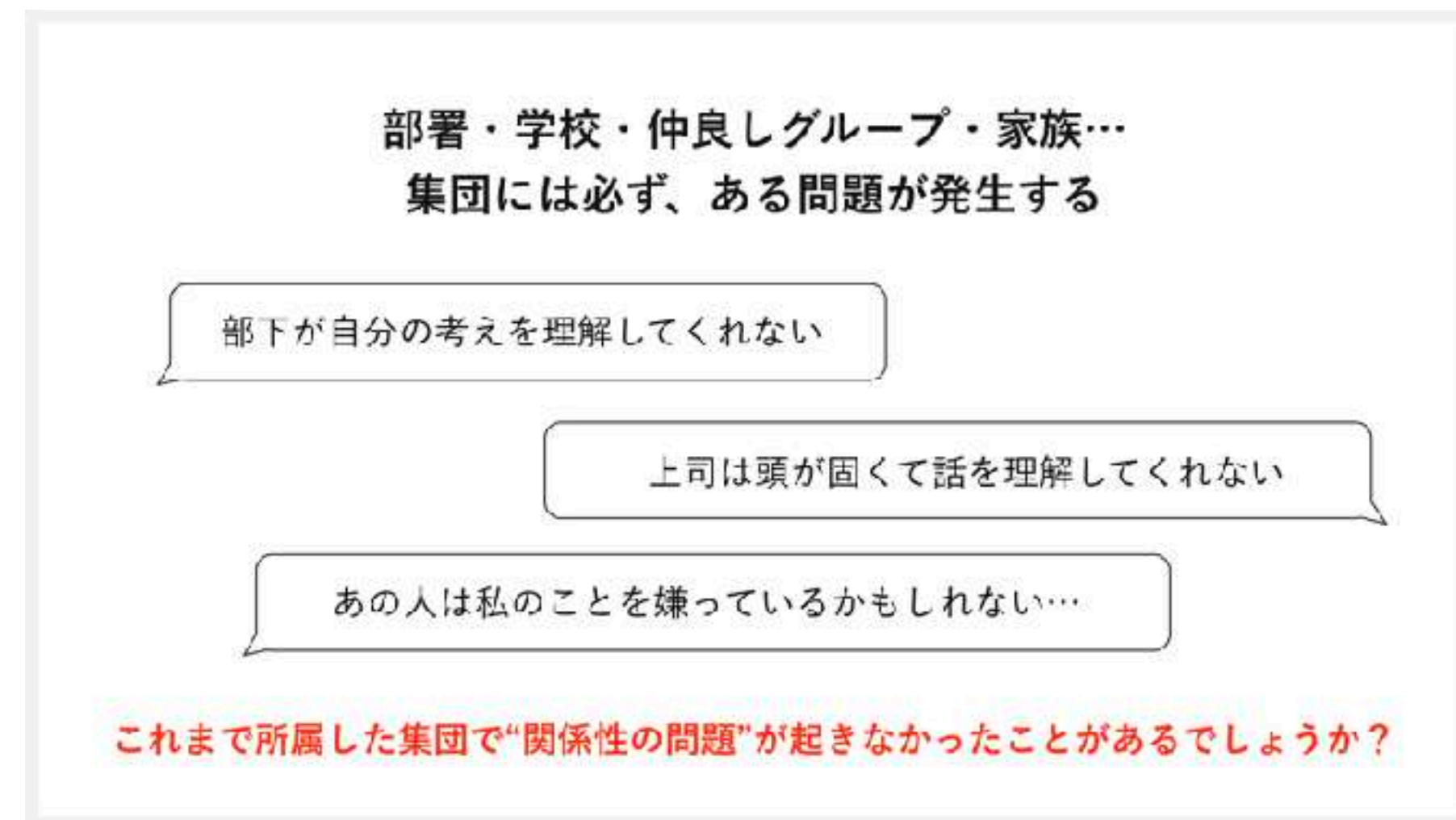


技術者B



参考：CULTIBASE Lab アーカイブ動画

## 組織開発概論：関係性を耕す“ハレ”と“ケ”のアプローチ



<https://cultibase.jp/paid-video/7193/>

## 人間の環境適応能力 (2)

深く理解していない他者とでも、  
コミュニティを形成することができる



## チームにおける副作用 (2)

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

= 「関係性の固定化の病い」

## 人間の環境適応能力（3）

公教育によって習得した規範的思考によって、  
思考と行動に検閲をかけ、セーブできる

## 人間の環境適応能力（3）

公教育によって習得した規範的思考によって、  
思考と行動に検閲をかけ、セーブできる



## 人間の環境適応能力（3）

公教育によって習得した規範的思考によって、  
思考と行動に検閲をかけ、セーブできる



## 人間の環境適応能力（3）

公教育によって習得した規範的思考によって、  
思考と行動に検閲をかけ、セーブできる



## 人間の環境適応能力 (3)

公教育によって習得した規範的思考によって、  
思考と行動に検閲をかけ、セーブできる



チームにおける副作用 (3)

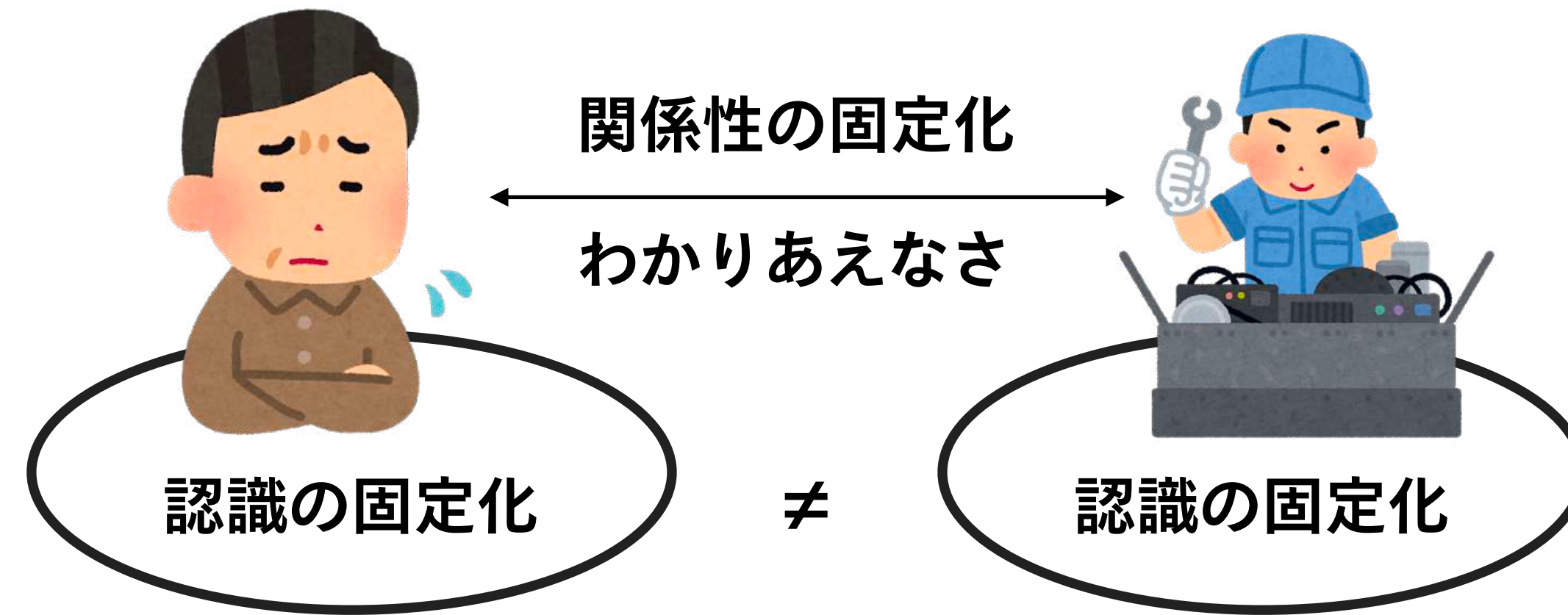
内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

= 「衝動の枯渇の病い」

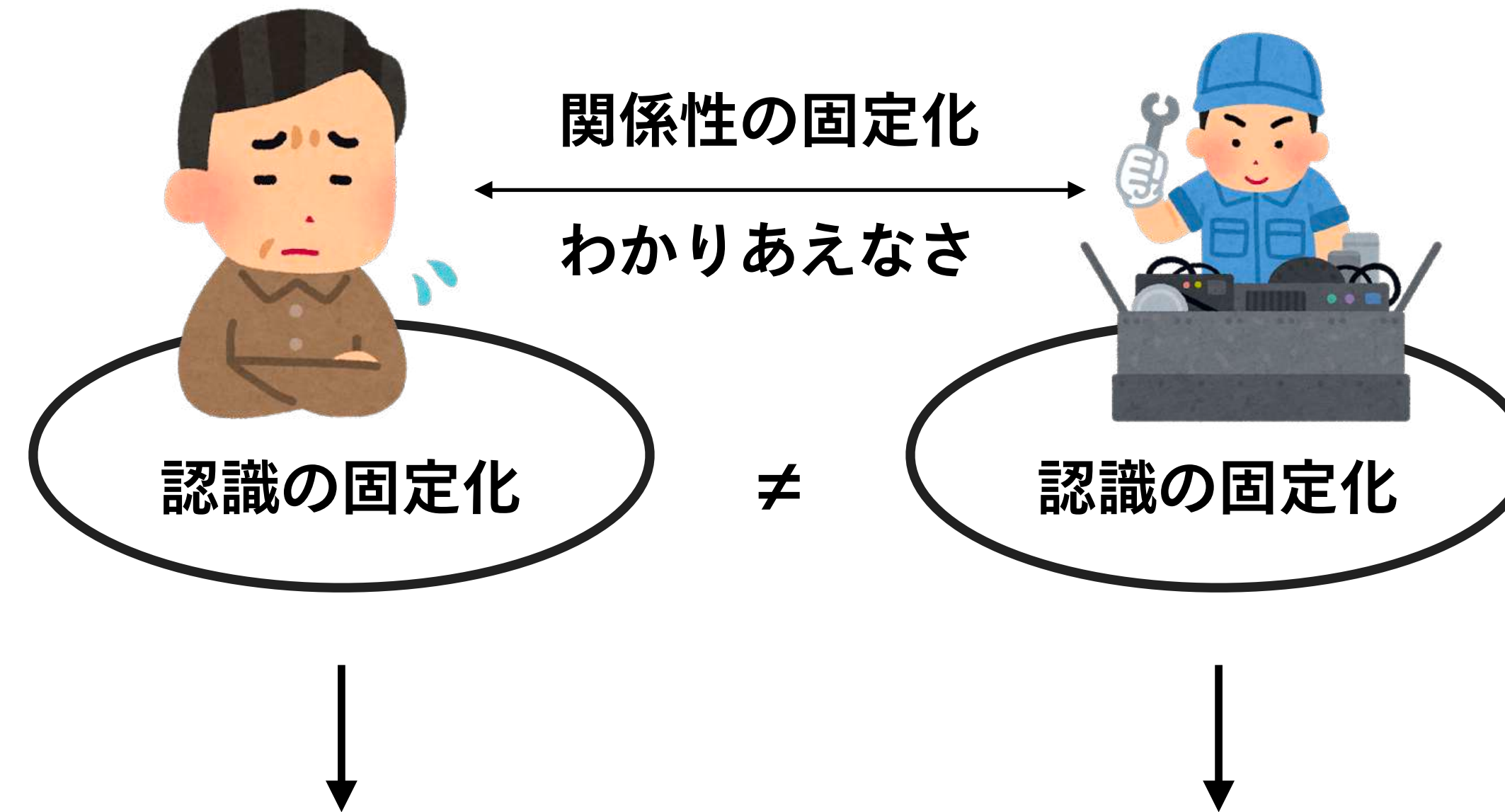
**“認識と関係性の固定化”  
がさらに拍車をかける**



# 認識と関係性の固定化から発生する、衝動の枯渇化の病い



## 認識と関係性の固定化から発生する、衝動の枯渇化の病い



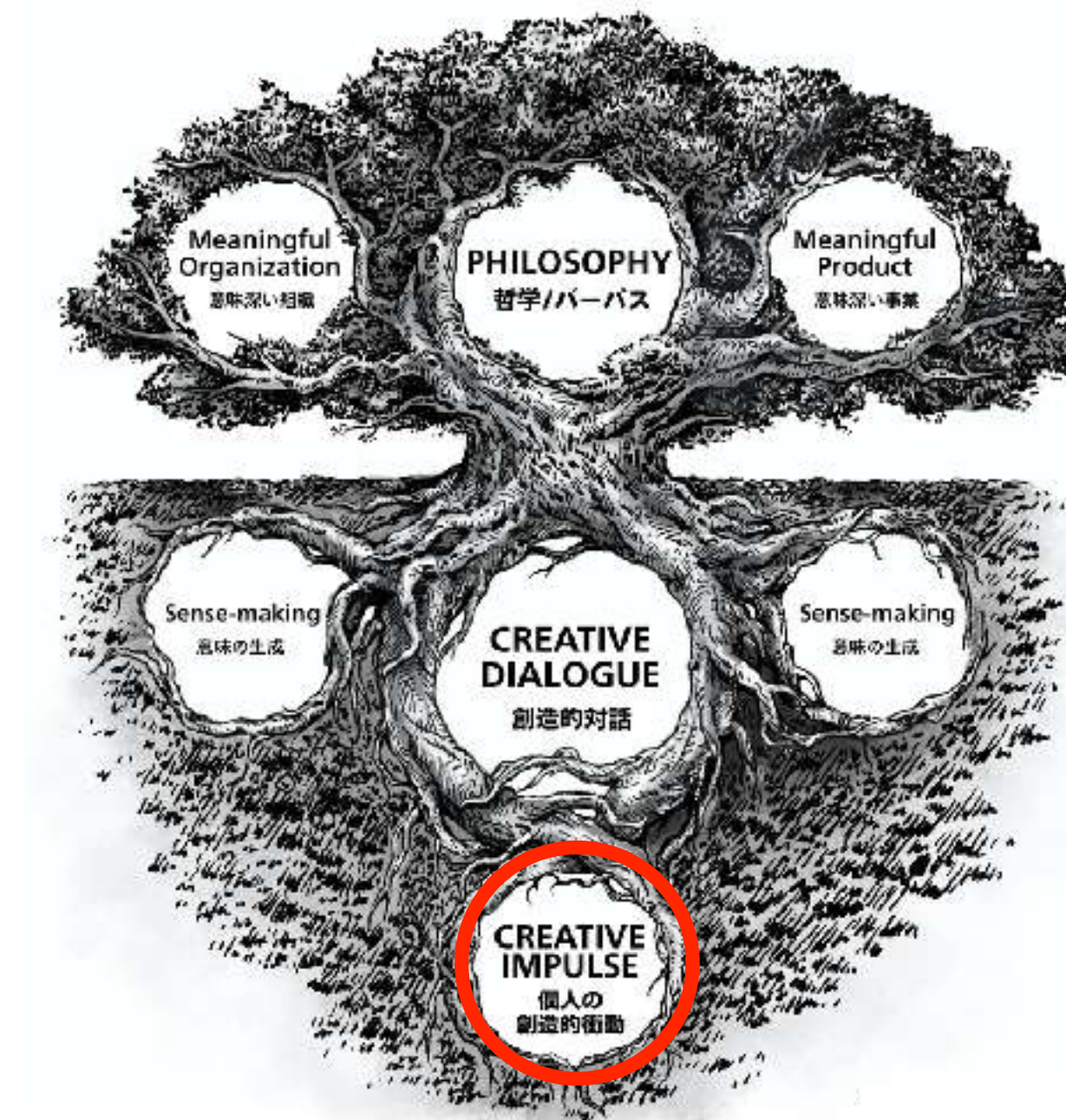
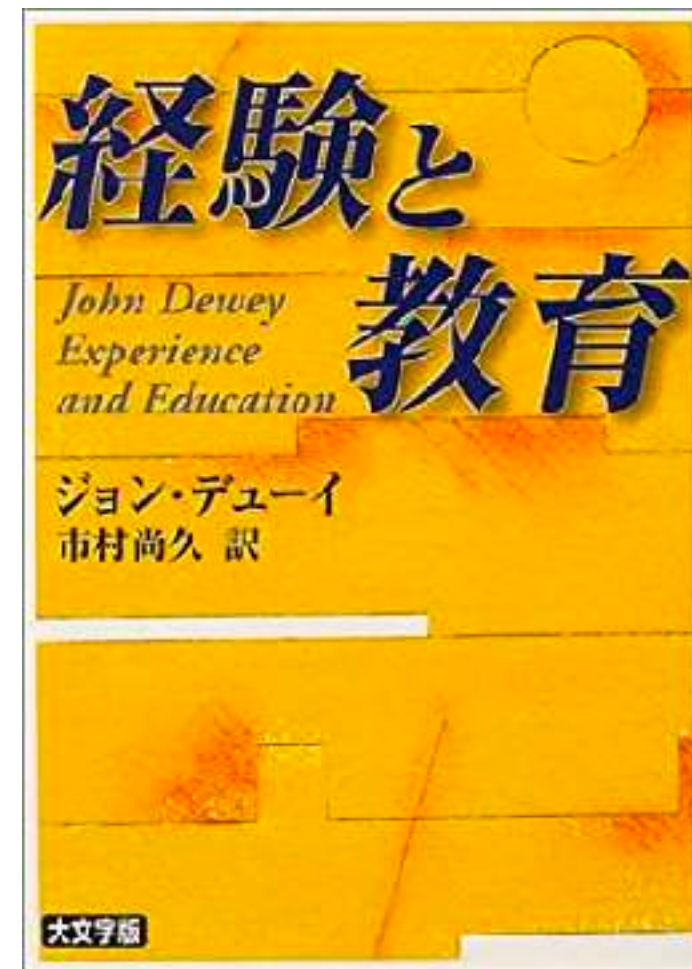
人間の本能的な「衝動」にますます蓋がされる

お互いの期待値の低さが、「どうせできない」「やらないほうがいい」というストッパーになる

## 参考：「衝動」の重要性



ジョン・デューイ  
(1859-1952)



個人の内側から湧き上がる「衝動」が、人間の学習と創造性の源泉となる  
古い習慣から逸脱するエネルギーを持っている／本能に近く、誰にでも備わっている

## 人間の環境適応能力（4）

**意味のない単純作業に没頭することができる**

「あなたはいま、何をしていますのですか？」

レンガ職人A



レンガ職人B



レンガ職人C



# 「あなたはいま、何をしているのですか？」

レンガ職人A



レンガ職人B



レンガ職人C



ただひたすらに  
レンガを積んでいます

# 「あなたはいま、何をしていますのですか？」

レンガ職人A



ただひたすらに  
レンガを積んでいます

レンガ職人B



壁を作っています  
これで家族を養っています

レンガ職人C



# 「あなたはいま、何をしていますのですか？」

レンガ職人A



ただひたすらに  
レンガを積んでいます

レンガ職人B



壁を作っています  
これで家族を養っています

レンガ職人C



歴史に残る偉大な  
大聖堂を建てています



# 「あなたはいま、何をしていますのですか？」

レンガ職人A



ただひたすらに  
レンガを積んでいます

レンガ職人B



壁を作っています  
これで家族を養っています

レンガ職人C



歴史に残る偉大な  
大聖堂を建てています



仕事の”Why”の重要性を示す  
エピソードとして語られるが…

## 人間の環境適応能力（4）

意味のない単純作業に没頭することができる



なぜそれをやるのか、仕事の意義を感じられなくなっても、  
多くの人は作業（How）をやり続けることができってしまう

## 人間の環境適応能力（4）

意味のない単純作業に没頭することができる



チームにおける副作用（4）

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

= 「目的の形骸化の病い」

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 衝動の枯渇

内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

# 人間の優れた環境適応能力がゆえに 副作用的に発生するチームの問題

## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

放置すると…



こうなってしまう

## 衝動の枯渇

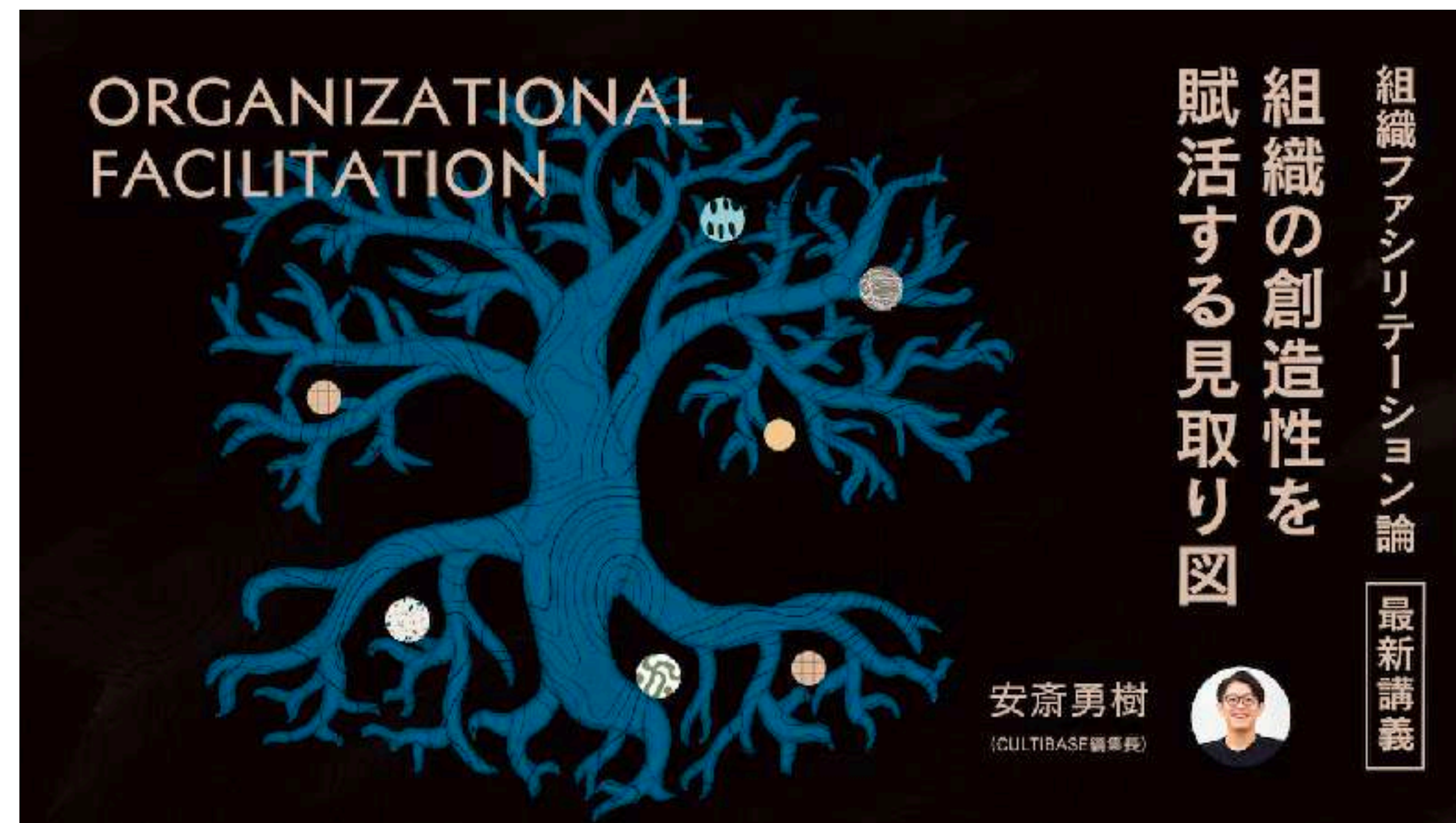
内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

参考：CULTIBASE Lab アーカイブ動画

## 組織ファシリテーション論 最新講義



<https://cultibase.jp/paid-video/5943/>

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 衝動の枯渇

内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

問いかかけの工夫によって  
これらの問題にアプローチする

## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる



### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ **問いかけのメカニズム**
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

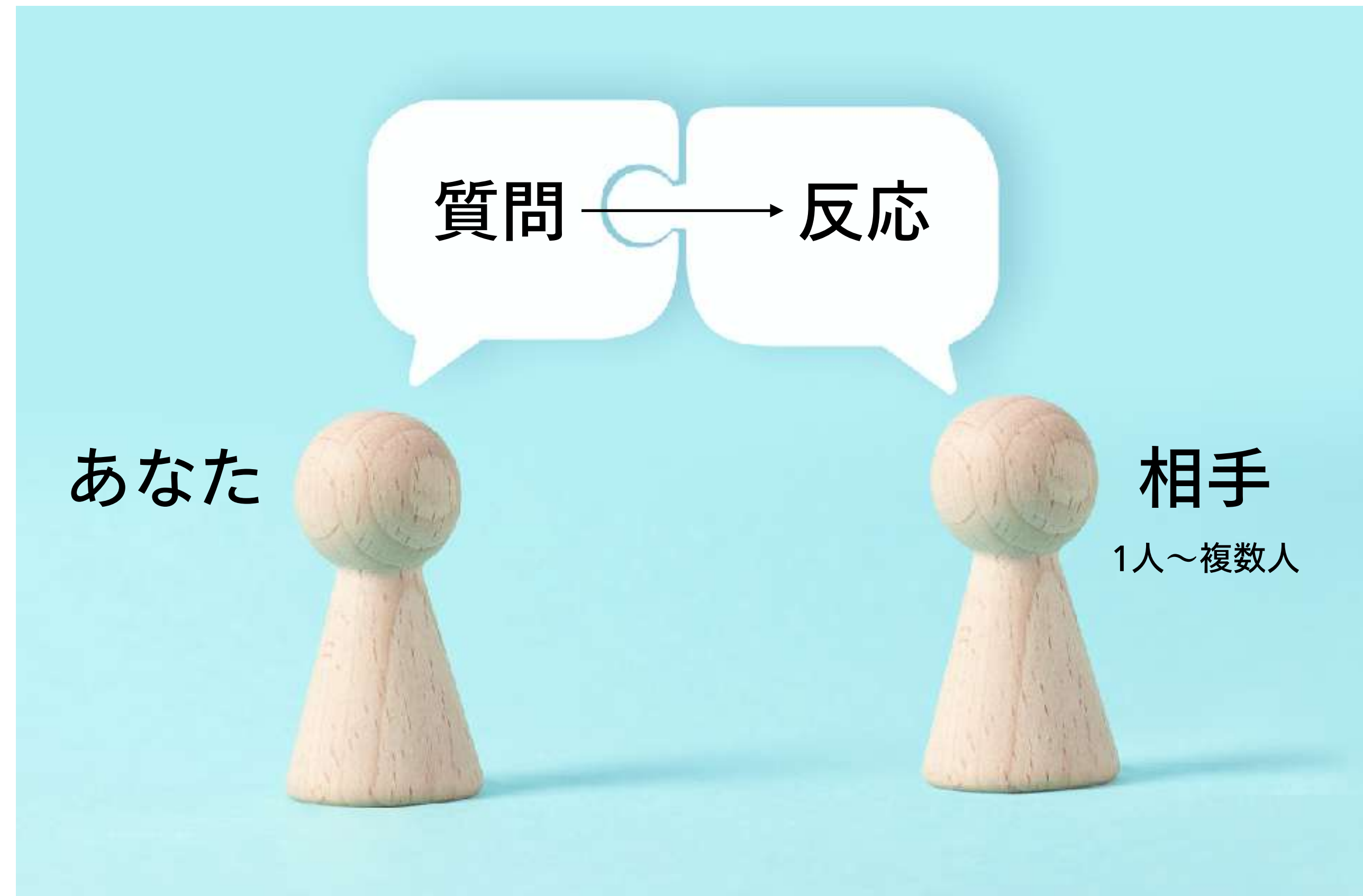
**【基本編】**

**問いかかけのメカニズム**

そもそも「問いかけ」とは何か？

## 「問いかけ」の基本的なメカニズム

問いかけ = 同期型のコミュニケーションにおいて、相手に「質問」を投げかけること



あなたが投げかけた「質問」は、相手の何かしらの「反応」を誘発する

質問

「昨晚、何を食べましたか？」

質問

「昨晚、何を食べましたか？」



記憶を思い出す

反応

質問

「1年前の今夜、何を食べましたか？」

質問

「1年前の今夜、何を食べましたか？」



記録を調べる or お手上げ

反応



## 質問

「この近くに、評判の良い和食の店はありますか？」

質問

「この近くに、評判の良い和食の店はありますか？」



知識を披露する or 情報を検索する

反応

## 質問

「これまでの人生で、最も“豊か”に感じられた食事はなんですか？」

質問

「これまでの人生で、最も“豊か”に感じられた食事はなんですか？」



価値観を内省する

反応

質問

「これまでの人生で、最も“豊か”に感じられた食事はなんですか？」

ただし、相手にとって質問が重すぎると…

悩んで黙りこんでしまう場合も…🤔

反応

質問

「これまでの人生で、最も“豊か”に感じられた食事はなんですか？」

助け舟的追加質問

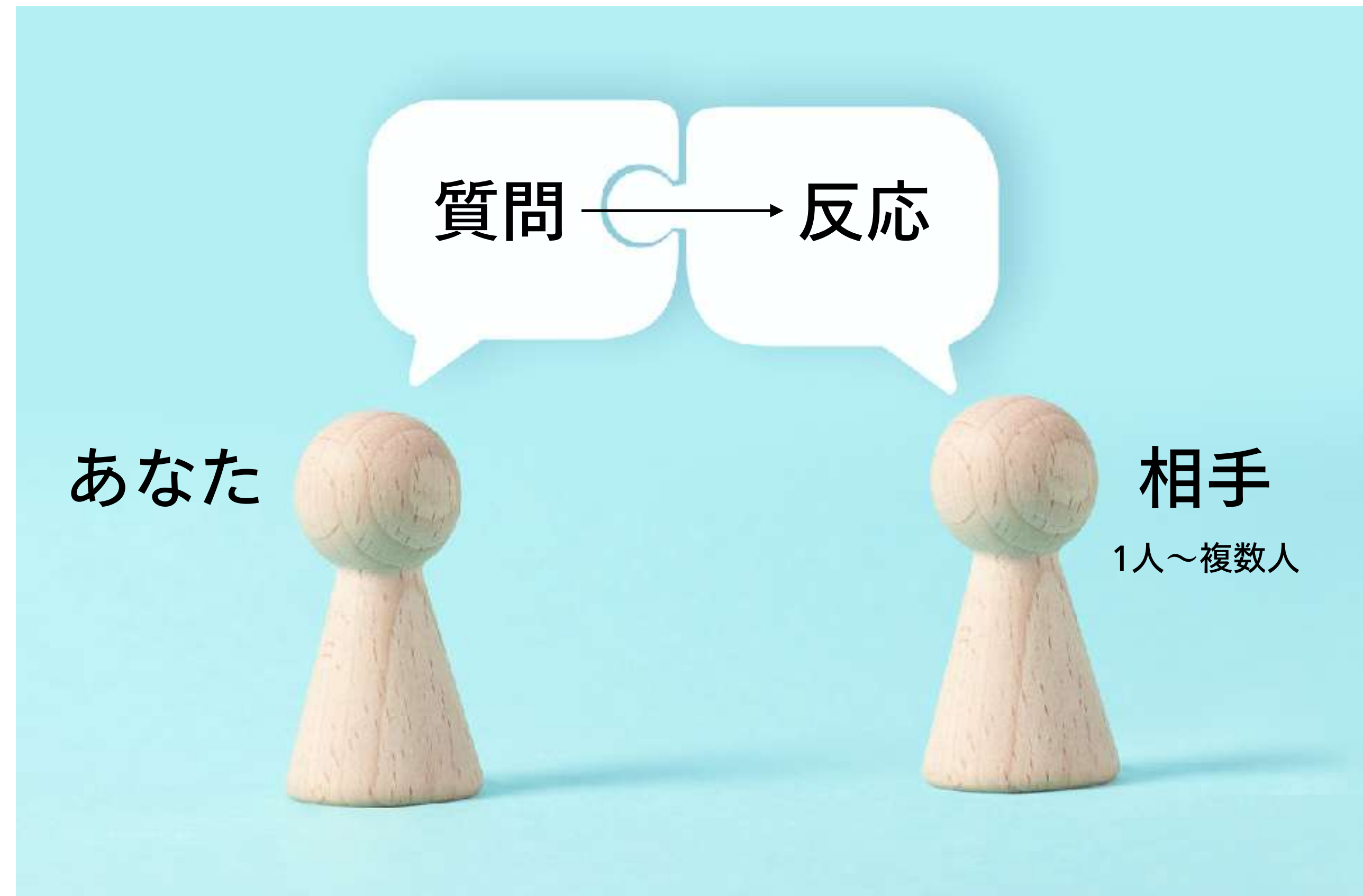
「無理に一番を決めなくても構いません。いま頭に浮かんでいる  
食事の思い出を、いくつか教えてもらえませんか？」

考えを語りながら、価値観を内省できるかも💡

反応

## 「問いかけ」の基本的なメカニズム

問いかけ = 同期型のコミュニケーションにおいて、相手に「質問」を投げかけること



あなたが投げかけた「質問」は、相手の何かしらの「反応」を誘発する

問いかけは、未知数を照らす「ライト」のようなもの



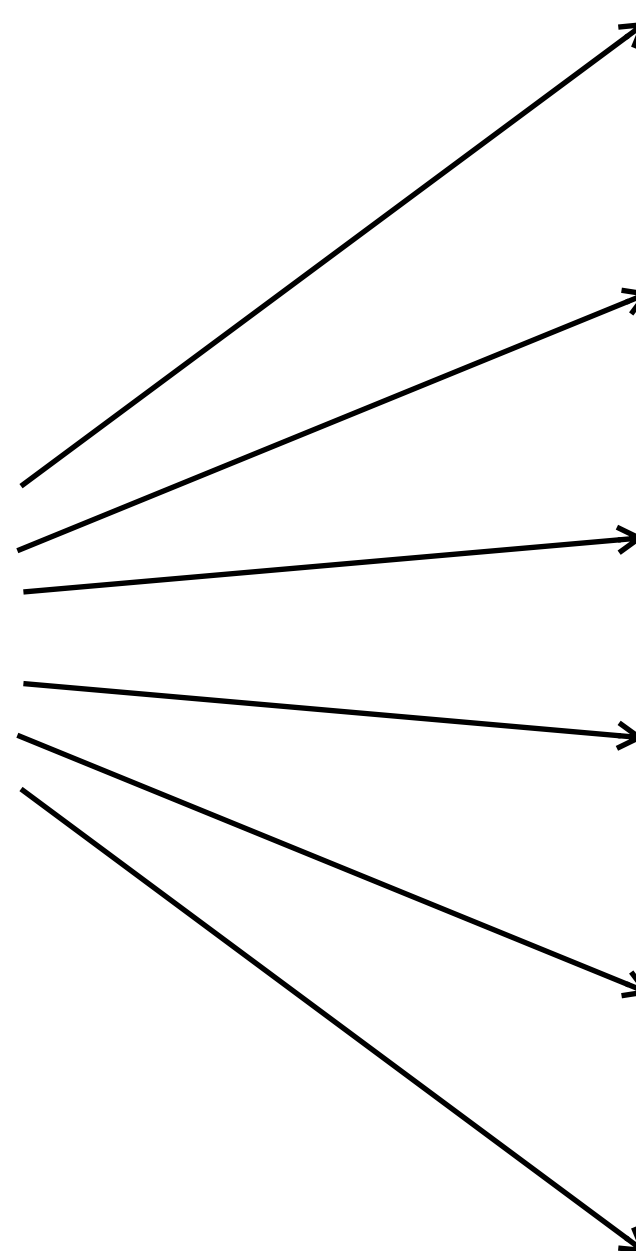


どの未知数にライトを当てるかによって、促される「反応」は変わる

チームに潜在する様々な未知数



忙しい日々で見過ごされがちだが  
わかっていないことは、意外と沢山ある！



記憶の想起

記録の調査

知識の披露

情報の検索

価値観の内省

思考の停止

沈黙、謝罪 …など

**【基本編】**

**問いかけの基本定石**

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ **問いかけの基本定石**

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

この状況を



打破するためには

## 衝動の枯渇

内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 衝動の枯渇

内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

まずは「意見」を出やすくする  
問いかけを増やすところから始める

## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

## 意見を引き出す問いかけの基本定石

定石① 相手のこだわりにも焦点を当て、個性を尊重する

定石② 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

定石③ いつもと少し違った切り口から、思考を揺さぶる

## 基本定石①

# 相手のこだわりに焦点を当て、個性を尊重する

無能さを露呈させ、断罪する



こだわりの芽に着目し、育てる



## 基本定石①

# 相手のこだわりに焦点を当て、個性を尊重する

無能さを露呈させ、断罪する



なんでこんなことしたの？  
前に言ったよね？

こだわりの芽に着目し、育てる



この企画で個人的にトライ  
してみたかったことは？



## 基本定石②

# 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

無闇な自由さは、かえって思考を停める



足場や制約があったほうが、輝ける



## 基本定石②

# 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

無闇な自由さは、かえって思考を停める



何かアイデアはありますか？  
なんでもよいので、遠慮なく。

足場や制約があったほうが、輝ける



ターゲットユーザーについて  
何か思い浮かぶ特徴はありますか？

**思考の範囲を狭める**

## 基本定石②

# 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

無闇な自由さは、かえって思考を停める



何かアイデアはありますか？  
なんでもよいので、遠慮なく。

足場や制約があったほうが、輝ける



このボツネタ…どこか1つだけ変えて  
輝かせられませんか？

**とっかかりをつくる**

## 基本定石③

いつもと少し違った切り口から、思考を揺さぶる

いつも通りのお決まりルーティン



意外な角度から、発想をくすぐる



## 基本定石③

いつもと少し違った切り口から、思考を揺さぶる

いつも通りのお決まりルーティン



何か疑問点がありますか？

意外な角度から、発想をくすぐる



“プチモヤっと”を  
強いて挙げるなら？

言葉遣いを変える

## 基本定石③

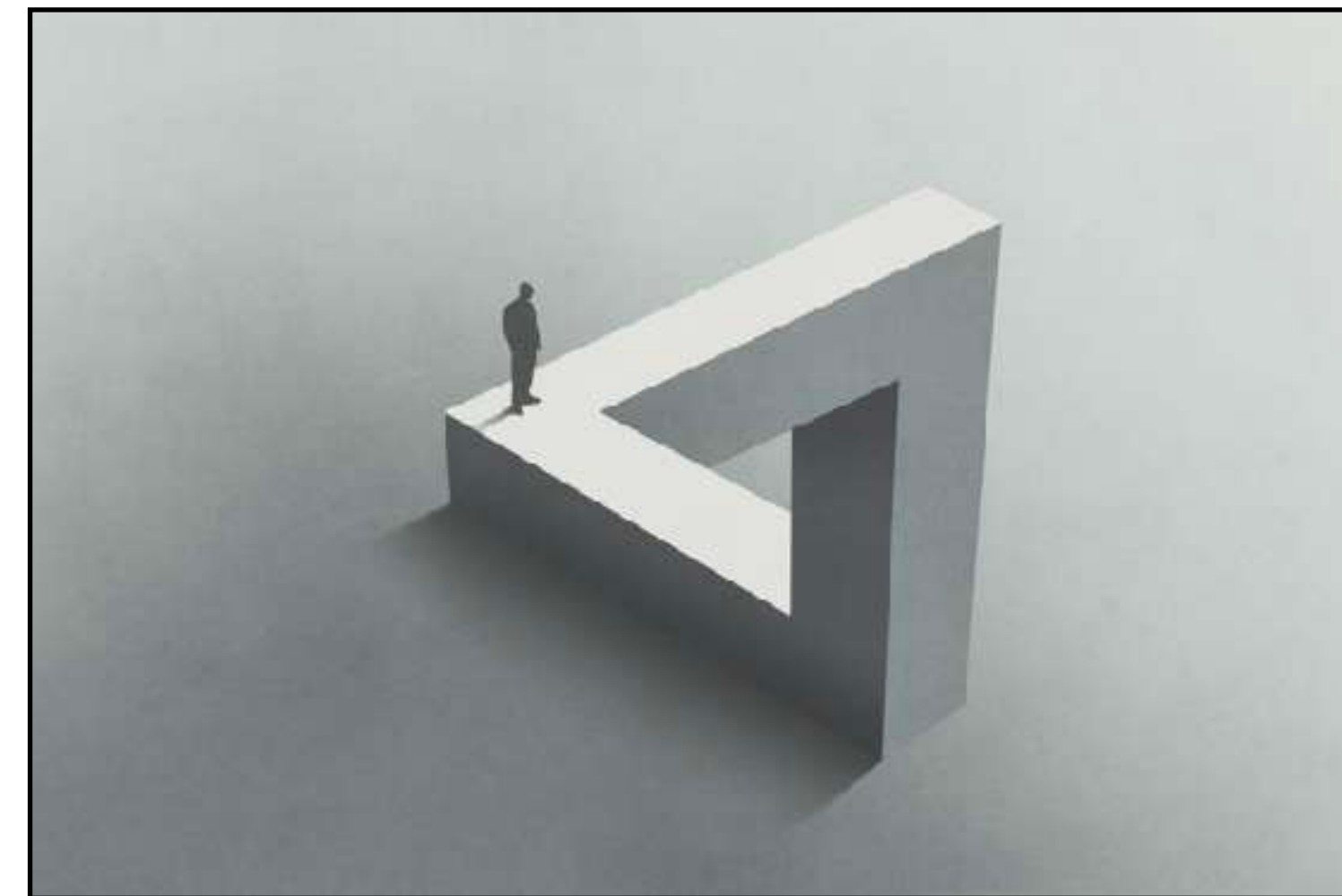
いつもと少し違った切り口から、思考を揺さぶる

いつも通りのお決まりルーティン



製品の利便性をあげるには？

意外な角度から、発想をくすぐる



不便だけど使いたくなる製品  
って、どんな製品だろう？

切り口をひねる

## 意見を引き出す問いかけの基本定石

定石① 相手のこだわりに焦点を当て、個性を尊重する

定石② 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

定石③ いつもと少し違った切り口から、思考を揺さぶる

**この3つの定石を意識するだけでも**

**チームのコミュニケーションの質は変わる**

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける



### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

基本を押さえた

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

全体像をざっくり掴む

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 衝動の枯渇

内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

# チームの諸問題を打破する 問いかけの作法とは

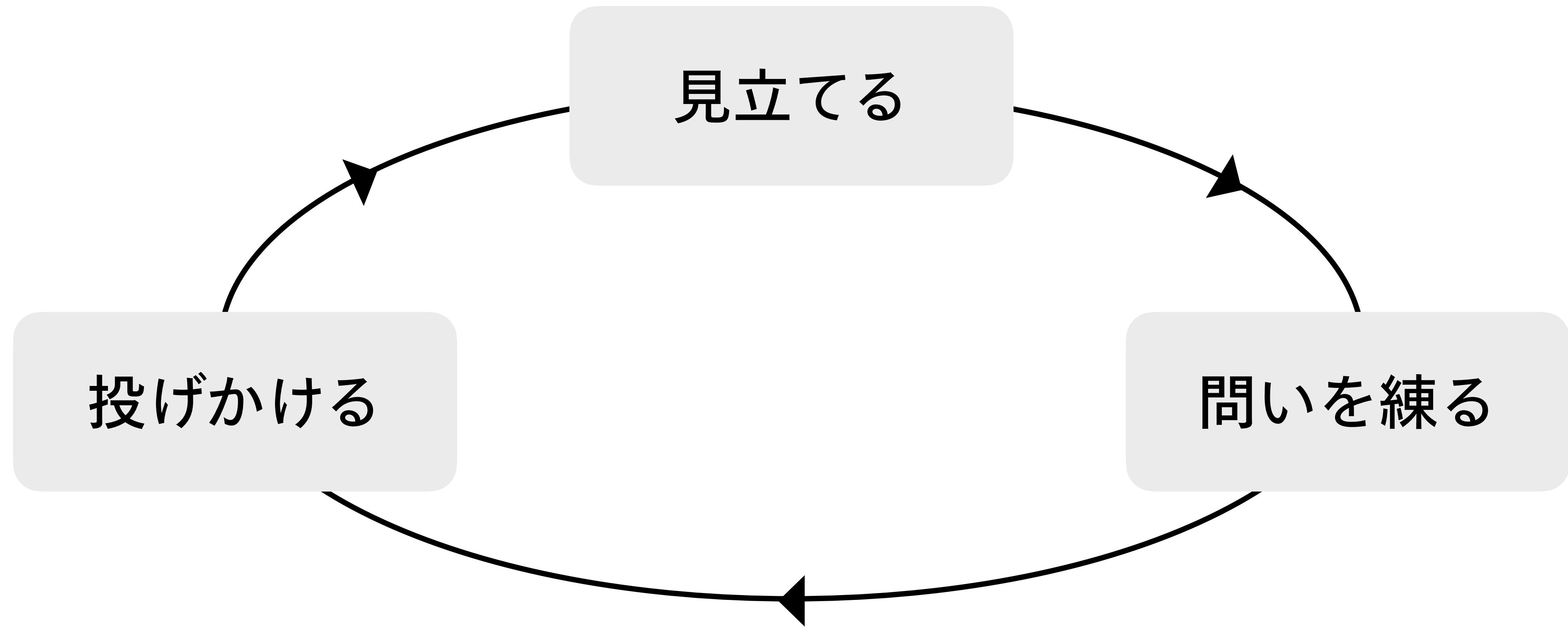
## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

# 問いかけの作法の全体像



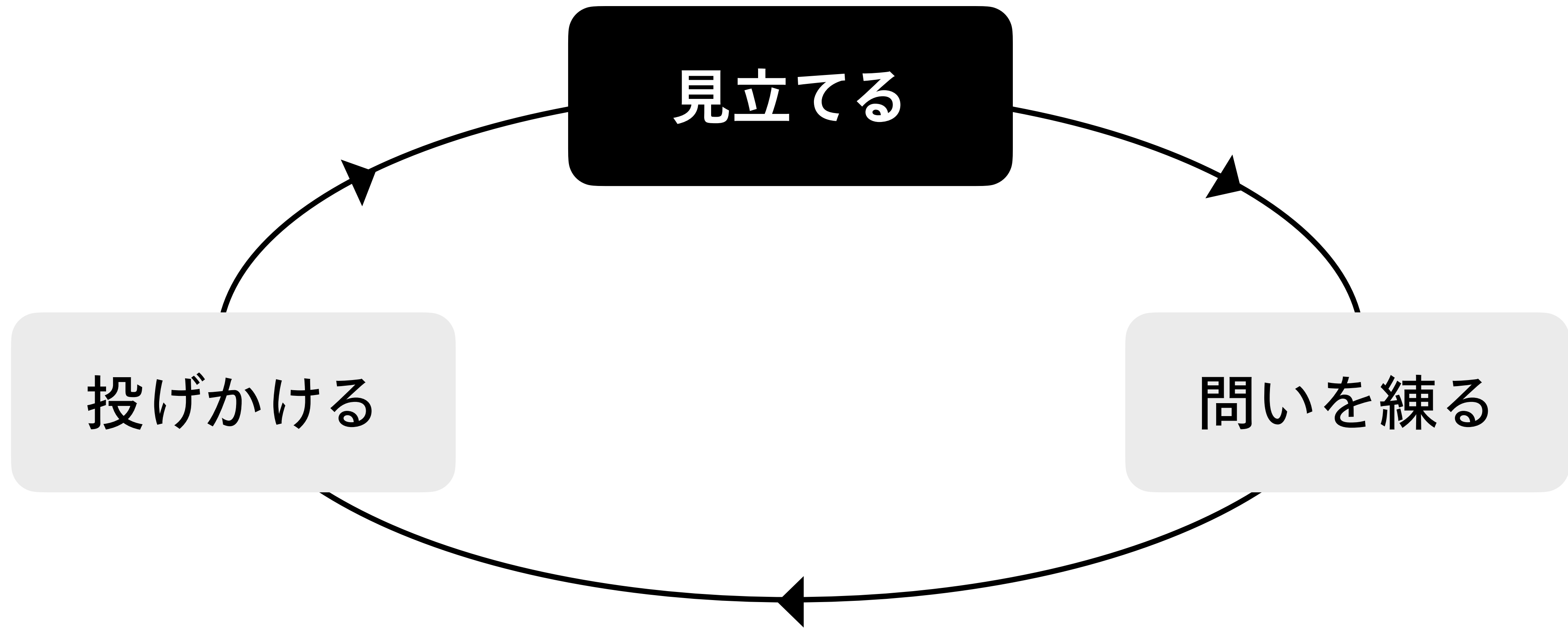
# 問いかけの作法の全体像

相手や場の状況を理解

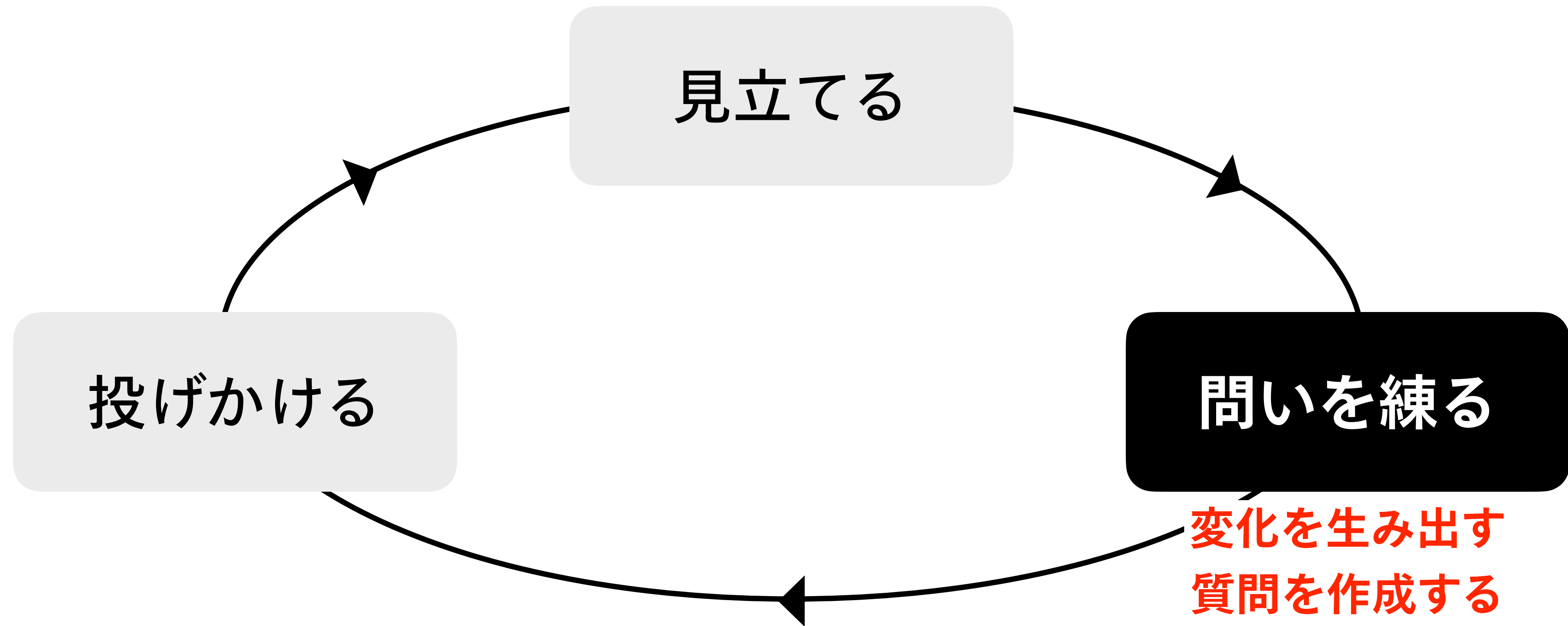
見立てる

投げかける

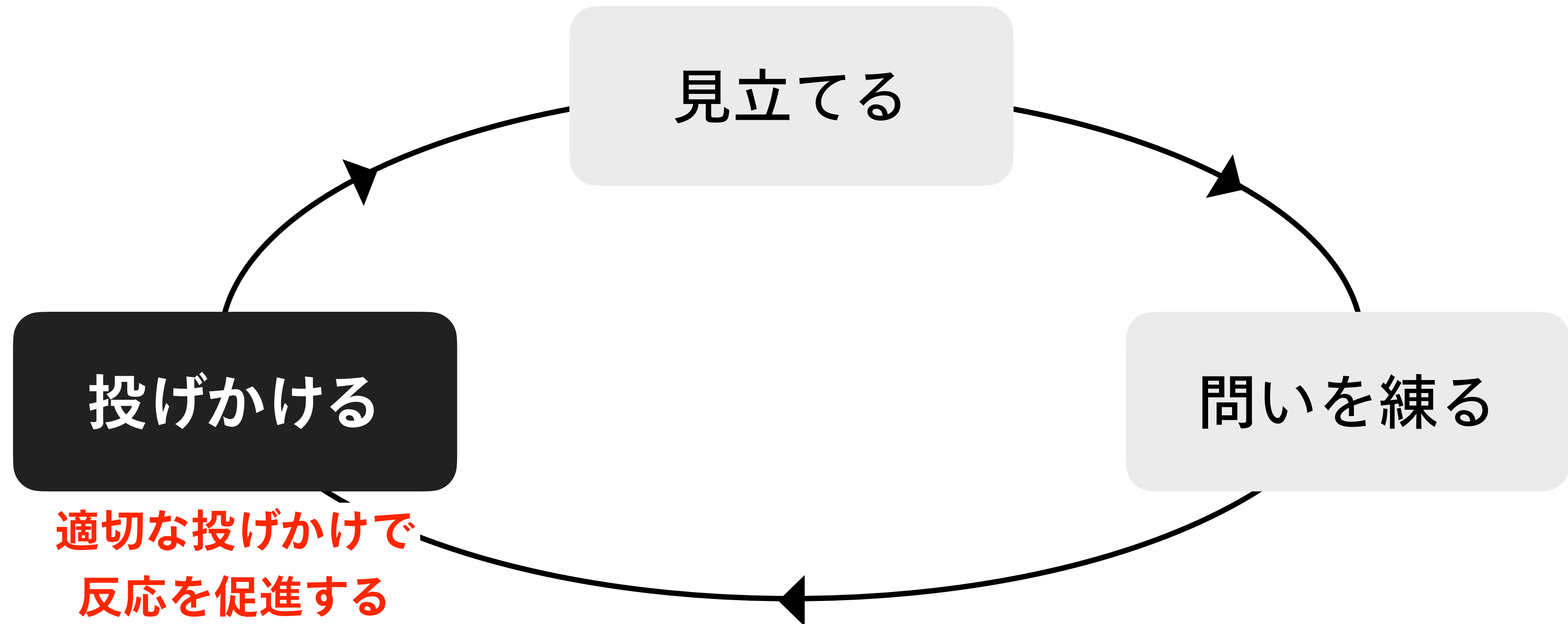
問いを練る



# 問いかけの作法の全体像



## 問いかけの作法の全体像



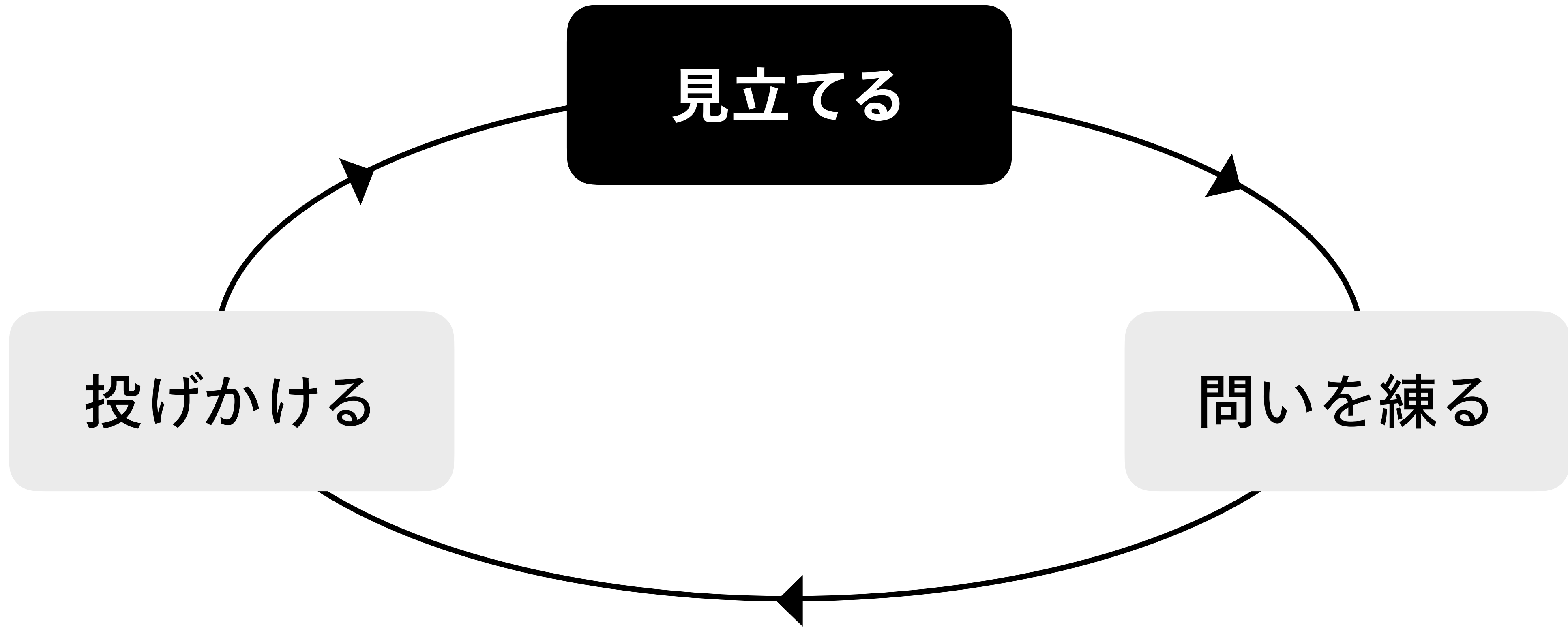
# 問いかけの作法の全体像

反応を確認する

見立てる

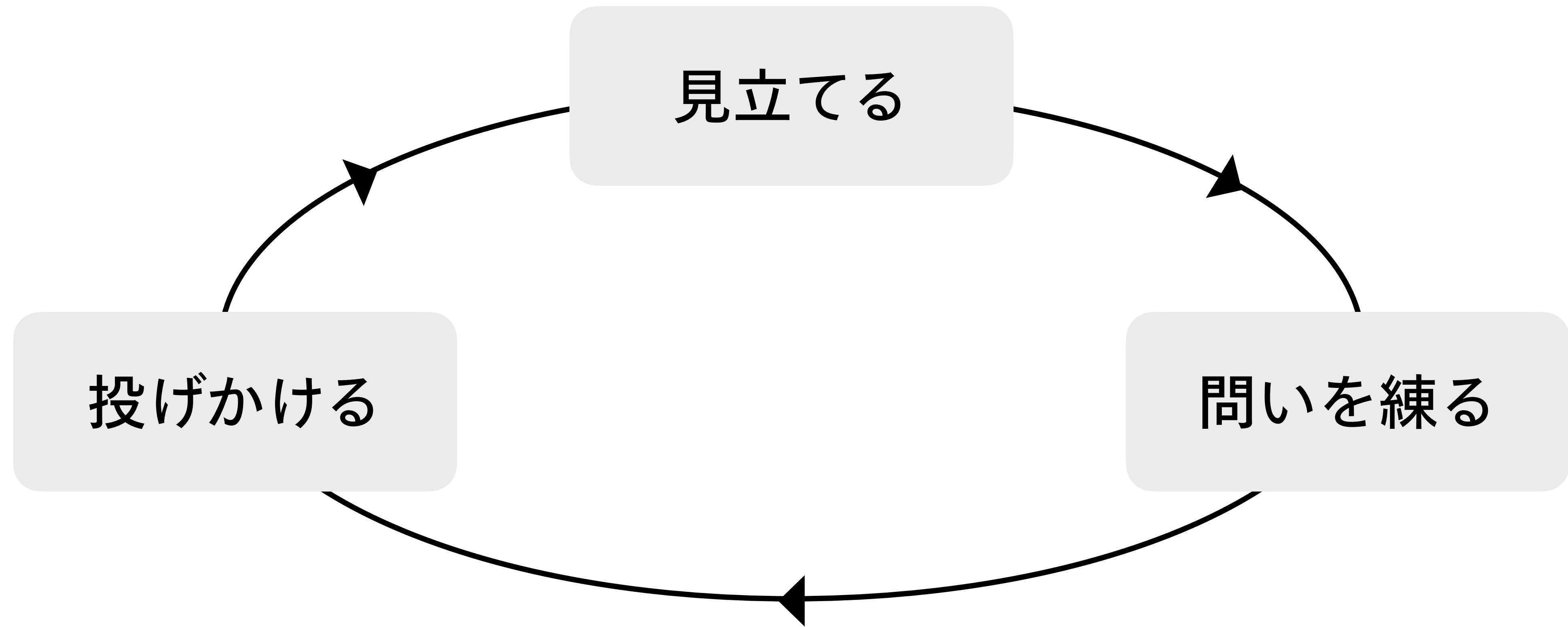
投げかける

問いを練る

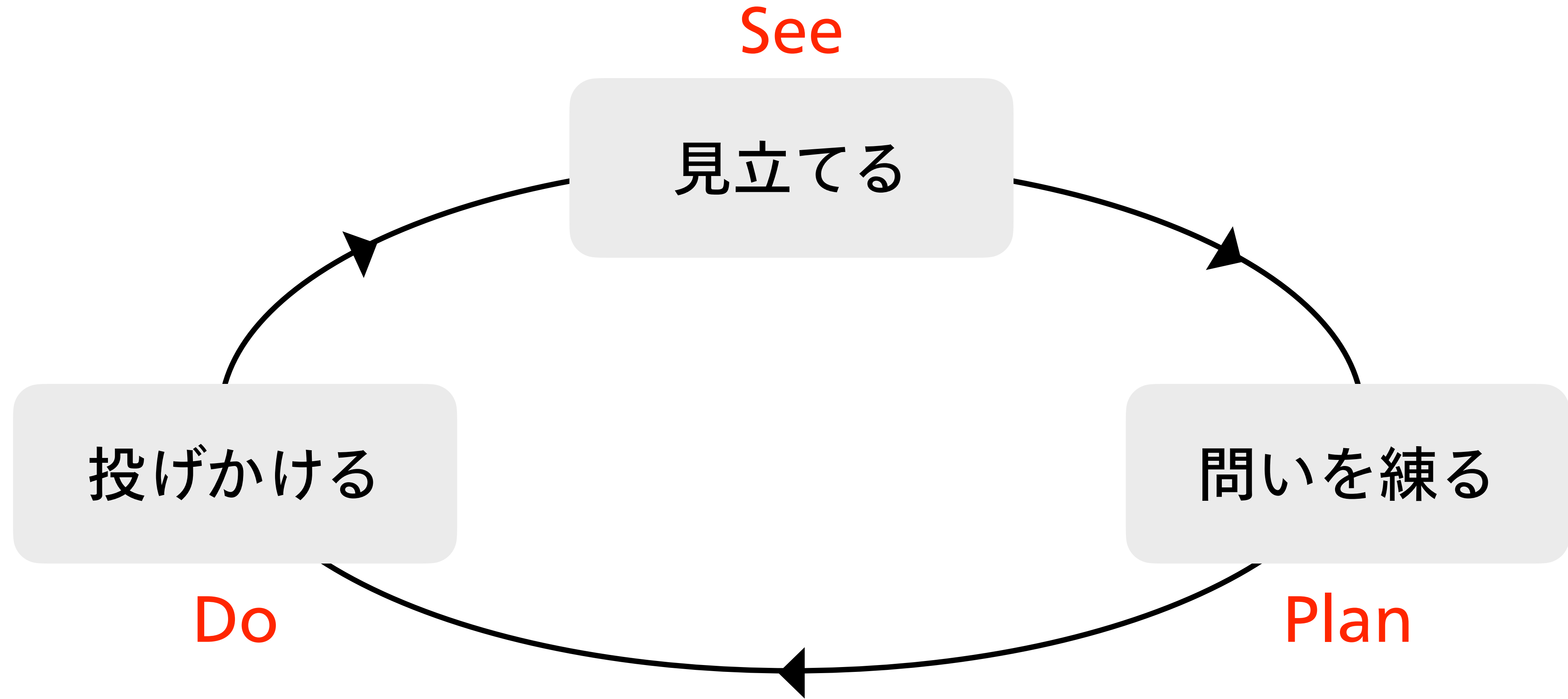




# 問いかけの作法の全体像



# 問いかけの作法の全体像



# 問いかけの作法の全体像

See

見立てる

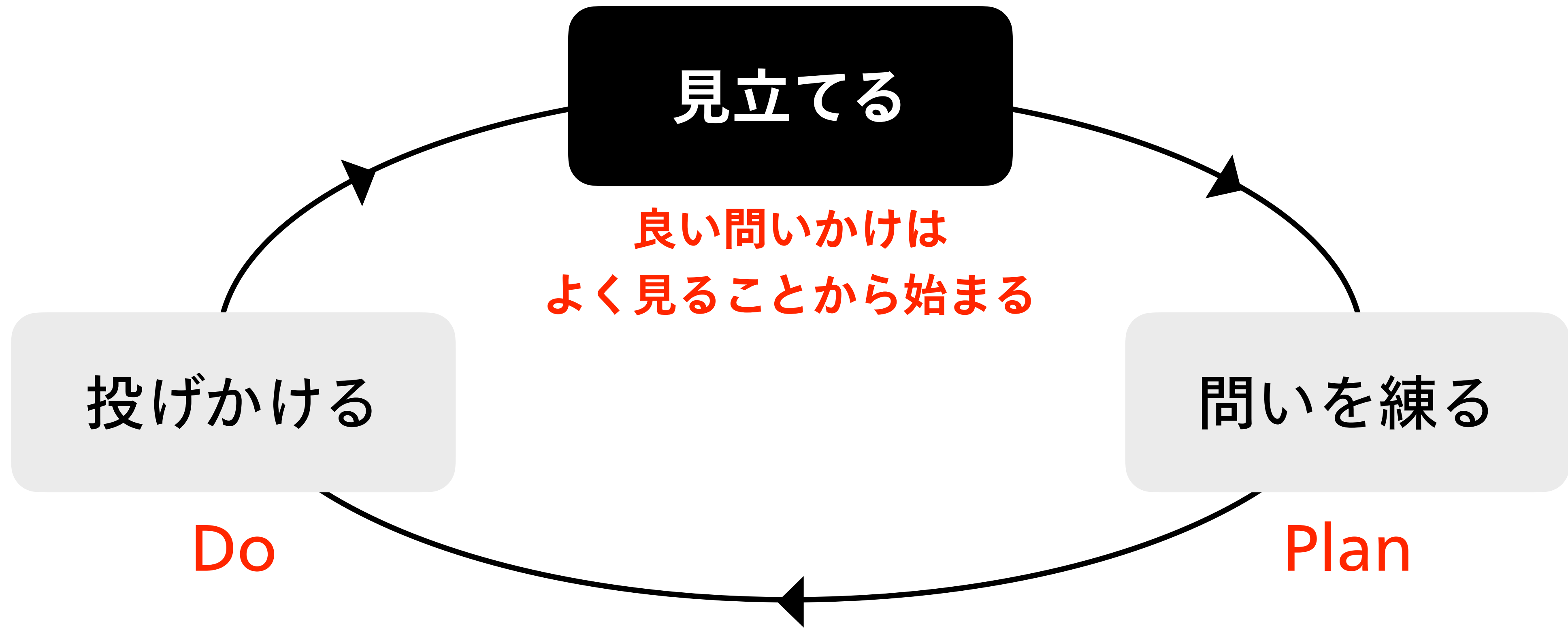
良い問いかけは  
よく見ることから始まる

投げかける

Do

問いを練る

Plan



### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

# 問いかけの作法の全体像

See

見立てる

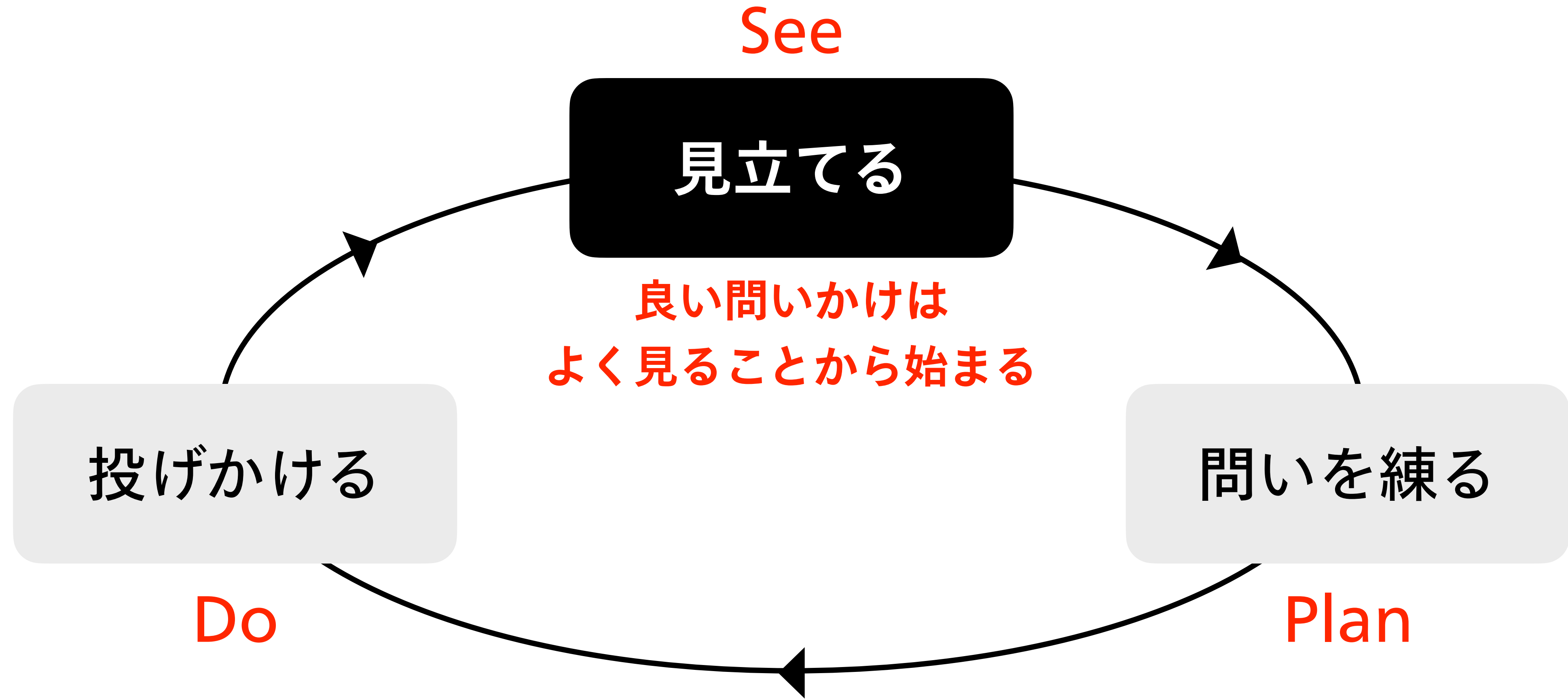
良い問いかけは  
よく見ることから始まる

投げかける

Do

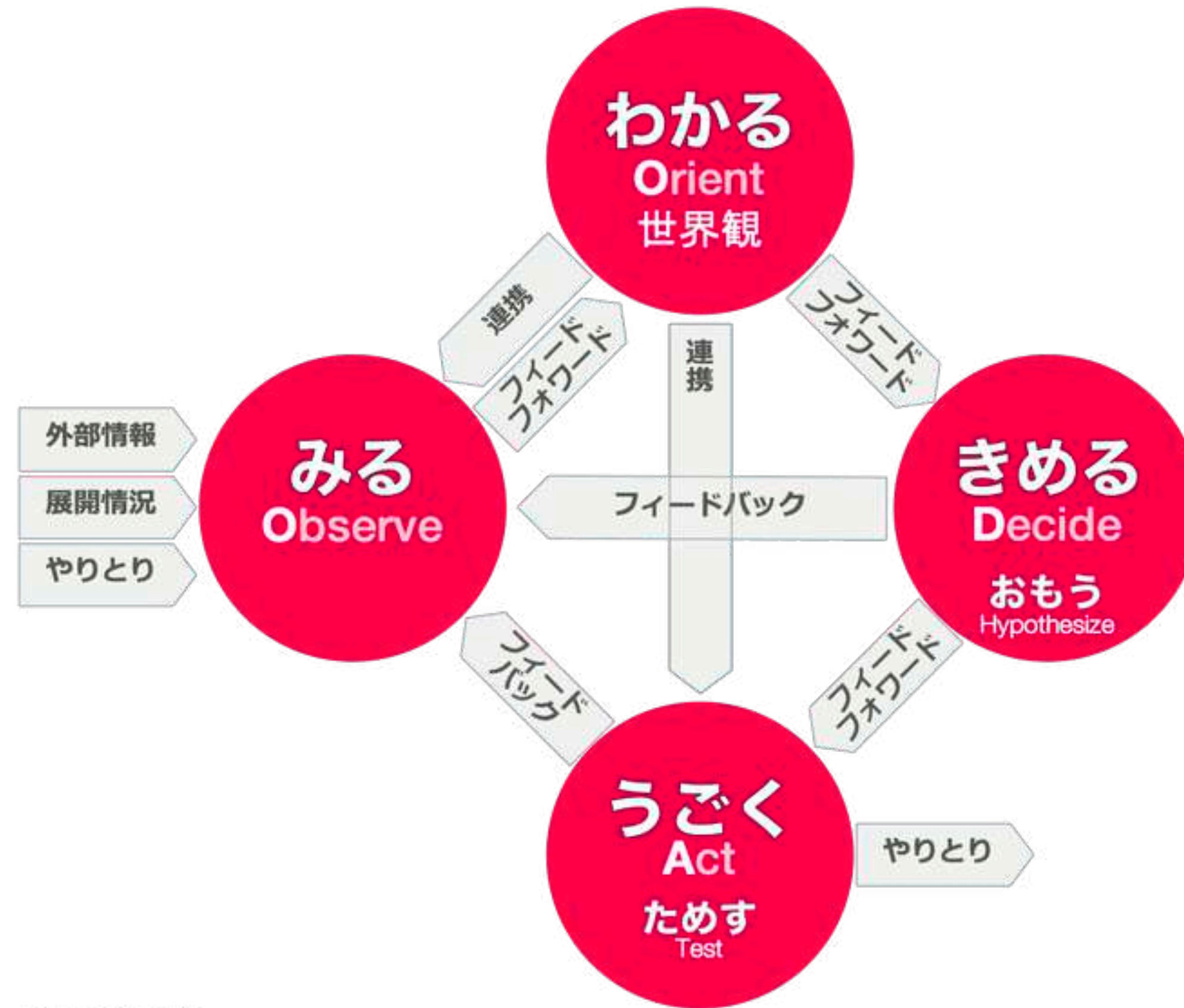
問いを練る

Plan



**繰り返し指摘される  
観察の重要性**

## 参考：OODAループ

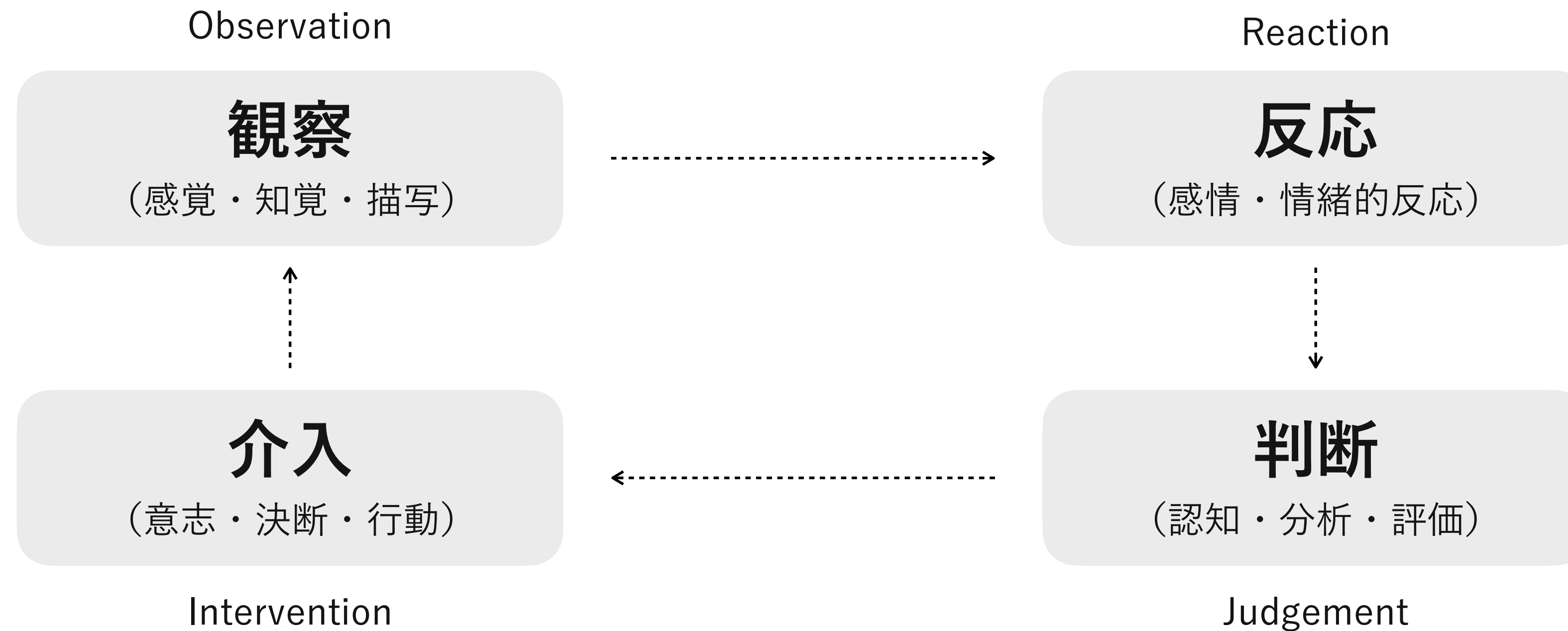


出典:アイ&カンパニー

Copyright © I & COMPANY or its affiliates. All rights reserved.

## 参考：ORJIサイクル

E.H.シャイン著『プロセス・コンサルテーション—援助関係を築くこと』より





参考：CULTIBASE Lab アーカイブ動画

## ファシリテーションの鍛え方：創造的対話を支えるコアスキルの体系



<https://cultibase.jp/paid-video/7224/>

**繰り返し指摘される  
観察の重要性**

確かに”問いかけの達人”は  
卓越した観察力を持っている

## 卓越した観察力

ジョン・H・ワトソン

シャーロック・ホームズ



どうしてそれが  
わかったのですか…？

はじめまして。アフガニスタン  
におられたのでしょうか？

画：シドニー・パジェット

## 卓越した観察力

ジョン・H・ワトソン

シャーロック・ホームズ



どうしてそれが  
わかったのですか…？

はじめまして。アフガニスタン  
におられたのでしょうか？

医者のようなが、軍人風でもある。軍医か？

顔は真っ黒だが、手首は白い。日焼けだ。

左腕の動きがぎこちない。負傷している？

顔が疲れきっている。苦難があったようだ。

画：シドニー・パジェット

確かに”問いかけの達人”は  
卓越した観察力を持っている

しかし、観察力の重要性を  
強調しすぎることもリスクもある

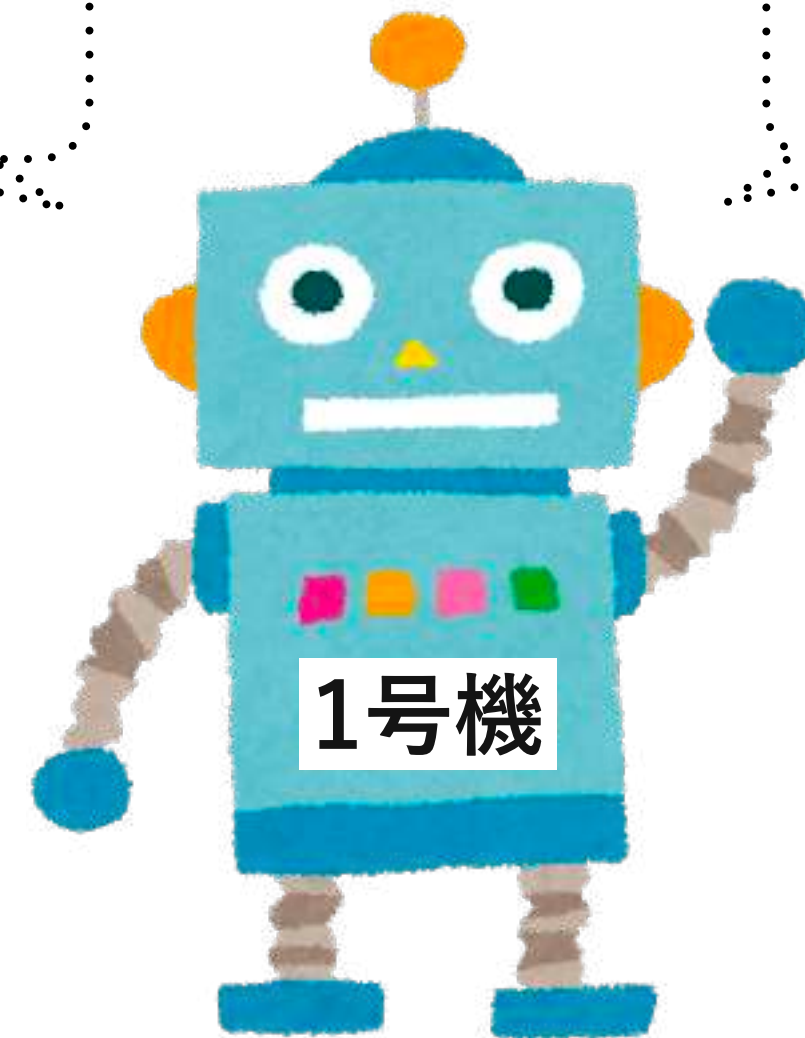
frame problem

# 理由① フレーム問題



## フレーム問題の例

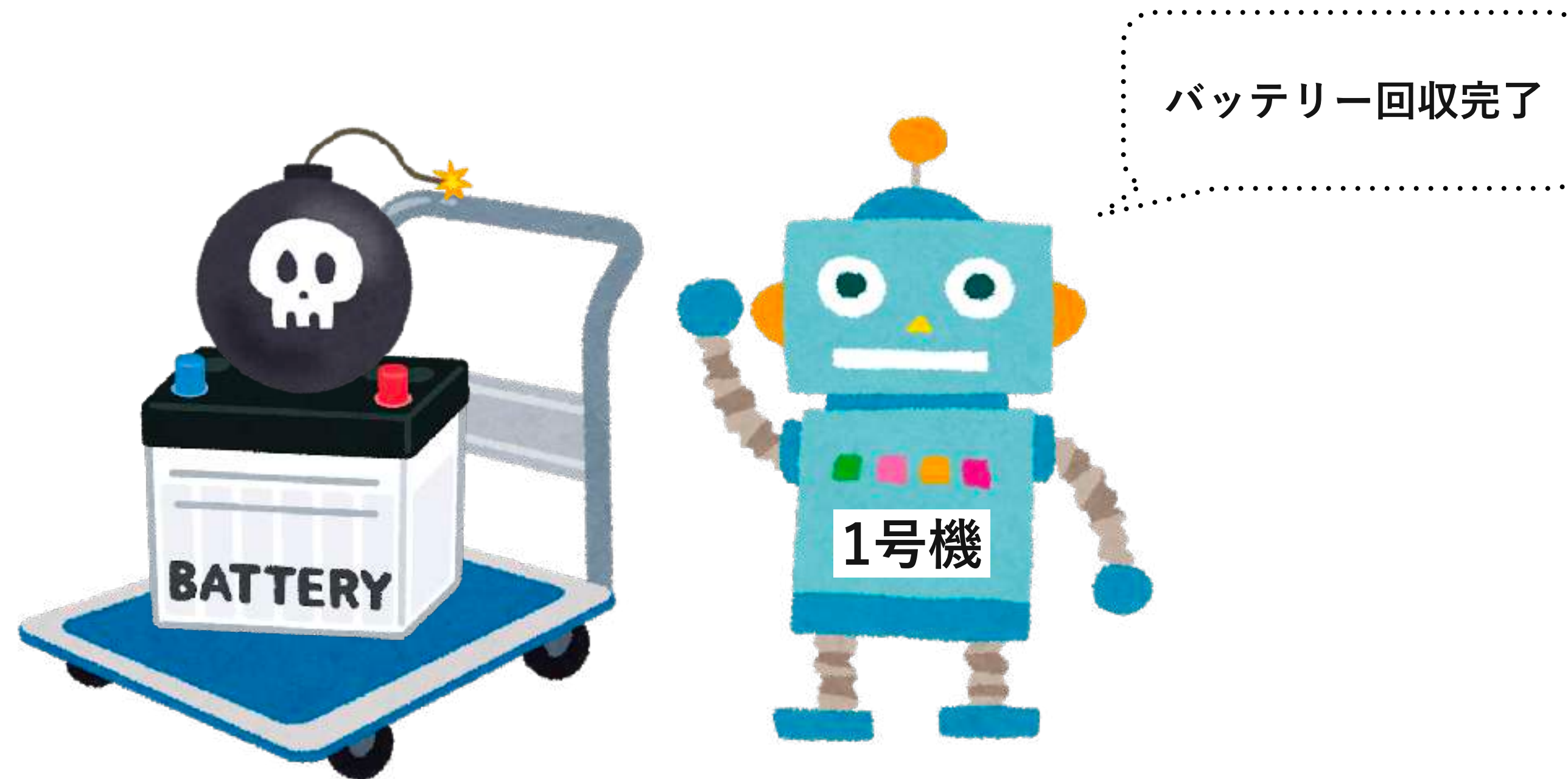
このままだと自分の  
バッテリーが爆破する



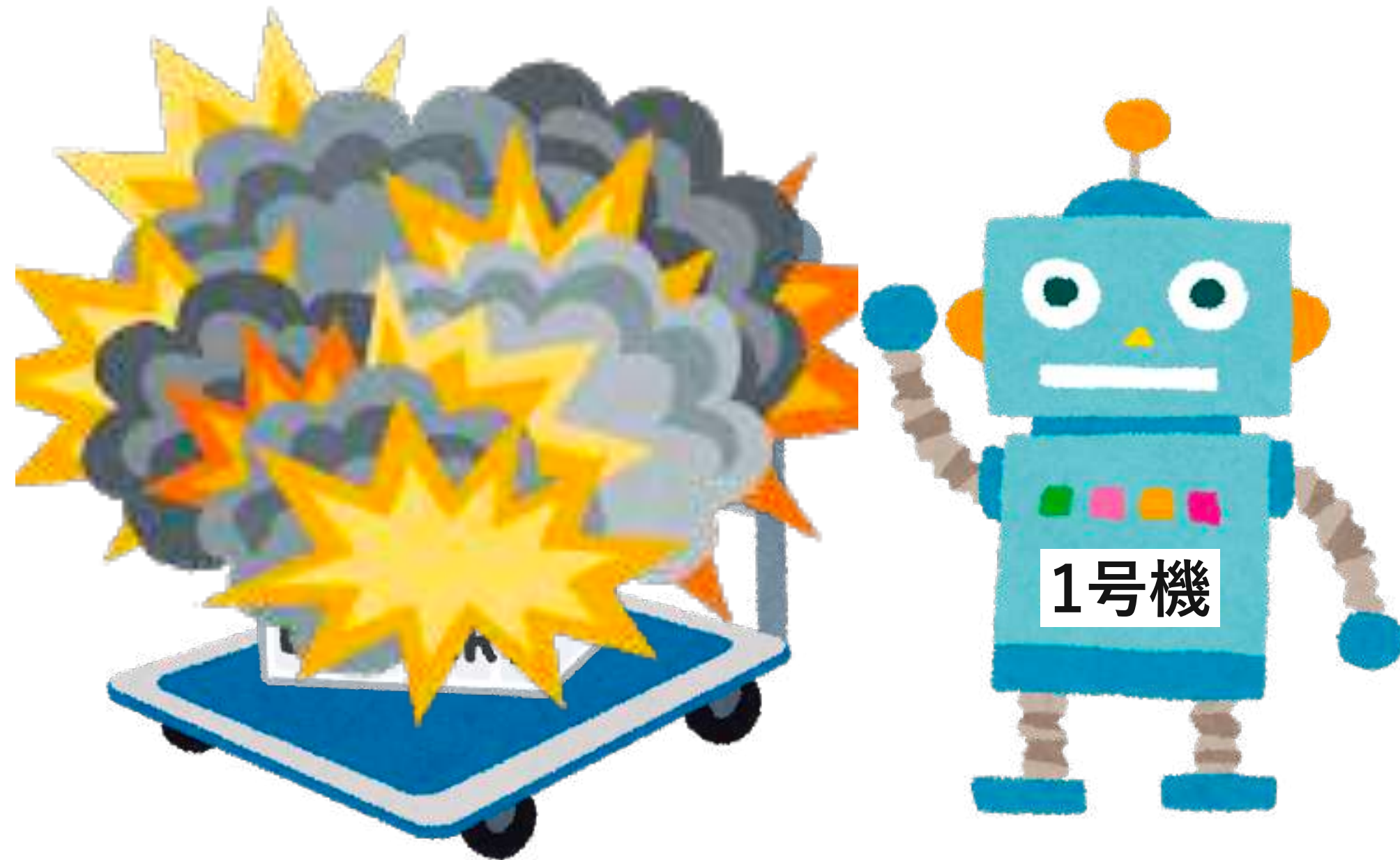
バッテリーを  
回収するぞ！



## フレーム問題の例



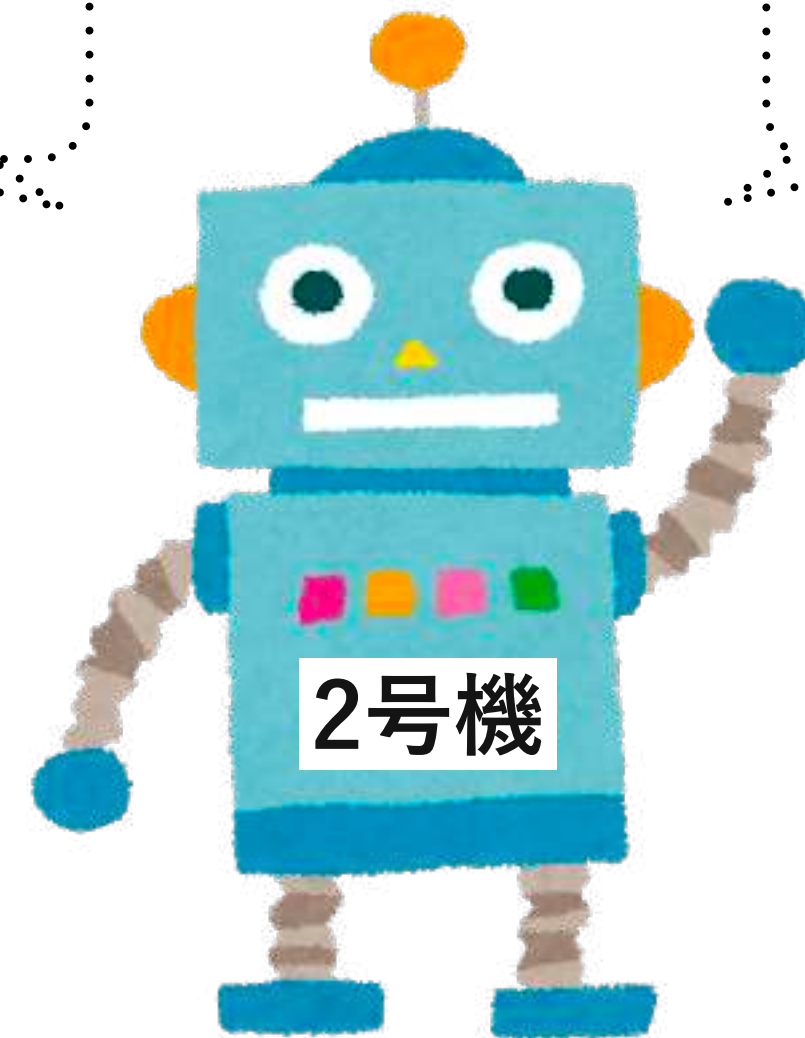
## フレーム問題の例



John McCarthy and Patrick J. Hayes(1969)Some philosophical problems from the standpoint of artificial intelligence. Machine Intelligence 4: 463-502.  
Daniel Dennett(1984)The Frame Problem of AI. The Philosophy of Artificial Intelligence, Margaret A. Boden, Oxford University Press, pp. 147-170.

## フレーム問題の例

副次的なリスクも  
きちんと考慮せねば！



バッテリーを  
回収するぞ！



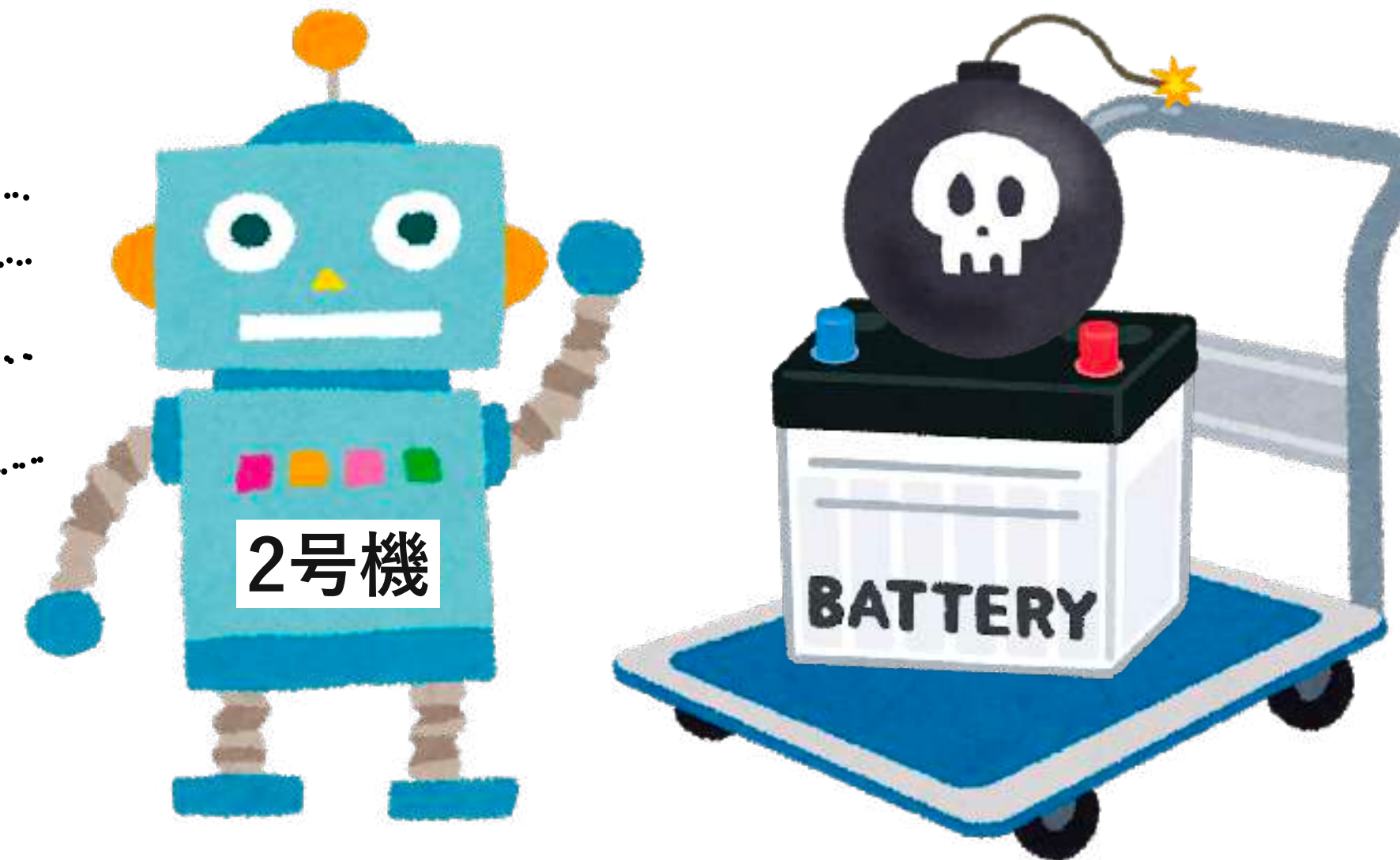
## フレーム問題の例

バッテリーの前に、先に爆弾を動かすべきか？

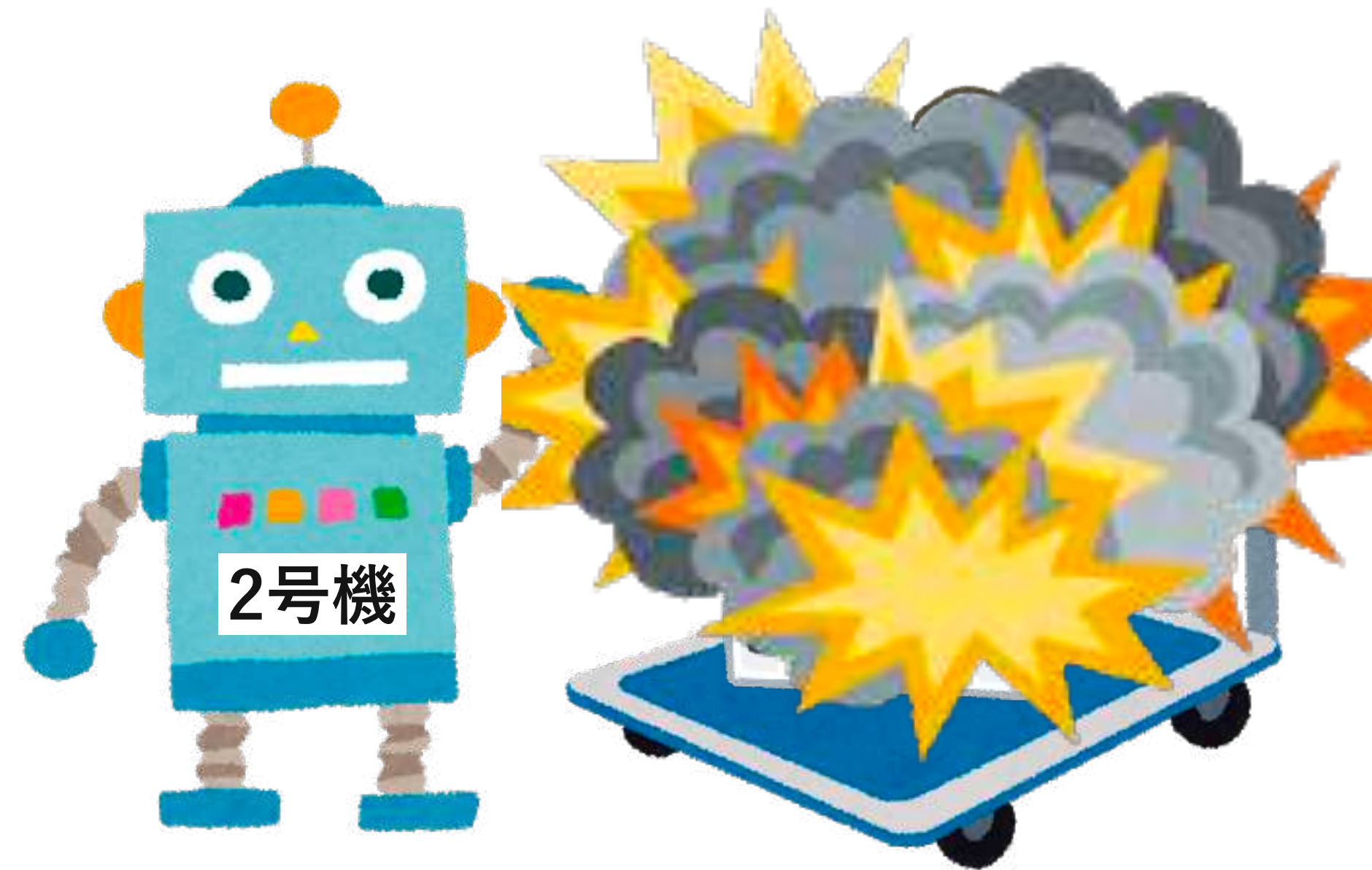
爆弾だけ動かしたら、爆発しないだろうか？

爆弾だけ動かしたら、天井が落ちてこないか？

爆弾だけ動かしたら、壁の色が変わったりしないか？



## フレーム問題の例



John McCarthy and Patrick J. Hayes(1969)Some philosophical problems from the standpoint of artificial intelligence. Machine Intelligence 4: 463-502.

Daniel Dennett(1984)The Frame Problem of AI. The Philosophy of Artificial Intelligence, Margaret A. Boden, Oxford University Press, pp. 147-170.

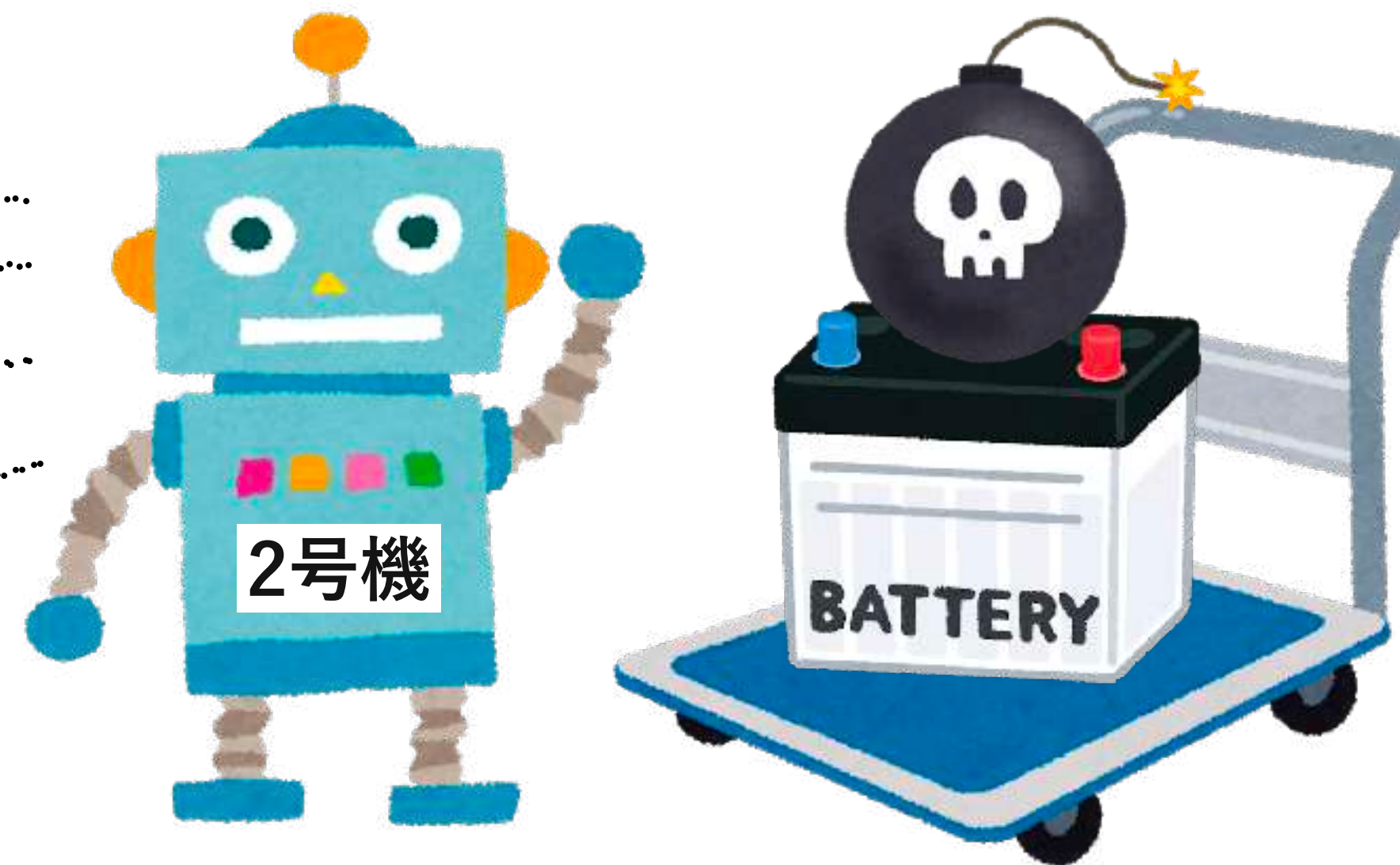
## フレーム問題の例

バッテリーの前に、先に爆弾を動かすべきか？

爆弾だけ動かしたら、爆発しないだろうか？

爆弾だけ動かしたら、天井が落ちてこないか？

爆弾だけ動かしたら、壁の色が変わったりしないか？



「爆弾を動かす」と「壁の色の変化」  
が”無関係”であることを判定できていない

“状況に応じた柔軟な判断”には、  
**無限の情報処理**が必要なはずだが…

知性が発達した人間は、なぜか  
**「関係ないので、無視してよいこと」**を判断できている  
(情報処理を有限で済ませるフレームを使っている)



## 卓越した観察力

ジョン・H・ワトソン

シャーロック・ホームズ



画：シドニー・パジェット

どうしてそれが  
わかったのですか…？

はじめまして。アフガニスタン  
におられたのでしょうか？

医者のようなが、軍人風でもある。軍医か？

顔は真っ黒だが、手首は白い。日焼けだ。

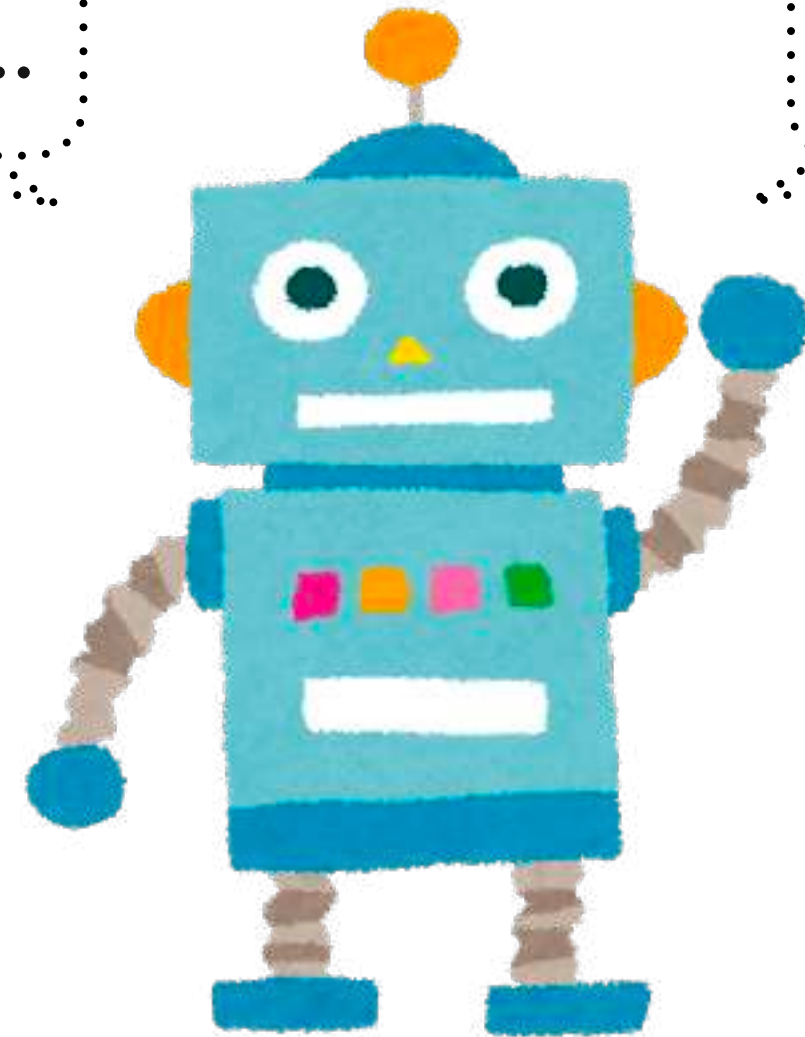
左腕の動きがぎこちない。負傷している？

顔が疲れきっている。苦難があったようだ。

**なぜこの4点に着目し、  
それ以外は手がかりとしなかったのか？**

## 問いかけの“初心者”も、フレーム問題にハマリかねない

問いかける前に  
ちゃんと観察しないと…



才能を眠らせている人  
を見つけなければ…



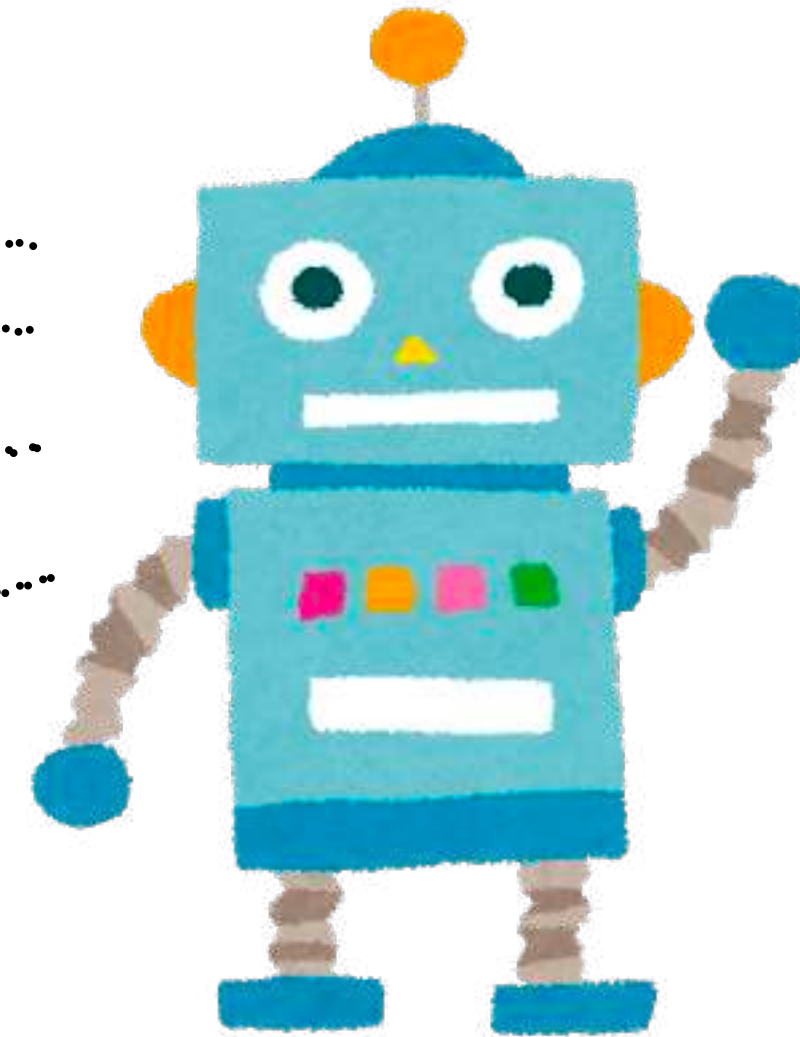
## 問いかけの“初心者”も、フレーム問題にハマリかねない

議事録の人、眉間にシワが「2本」も寄っているな…

あの女性、スマホで何かを調べている。すごい熱心だ…

あの上司、一度も資料を見ていないな…さては天才か？

あの眠っている男こそ、才能が眠りし者では？



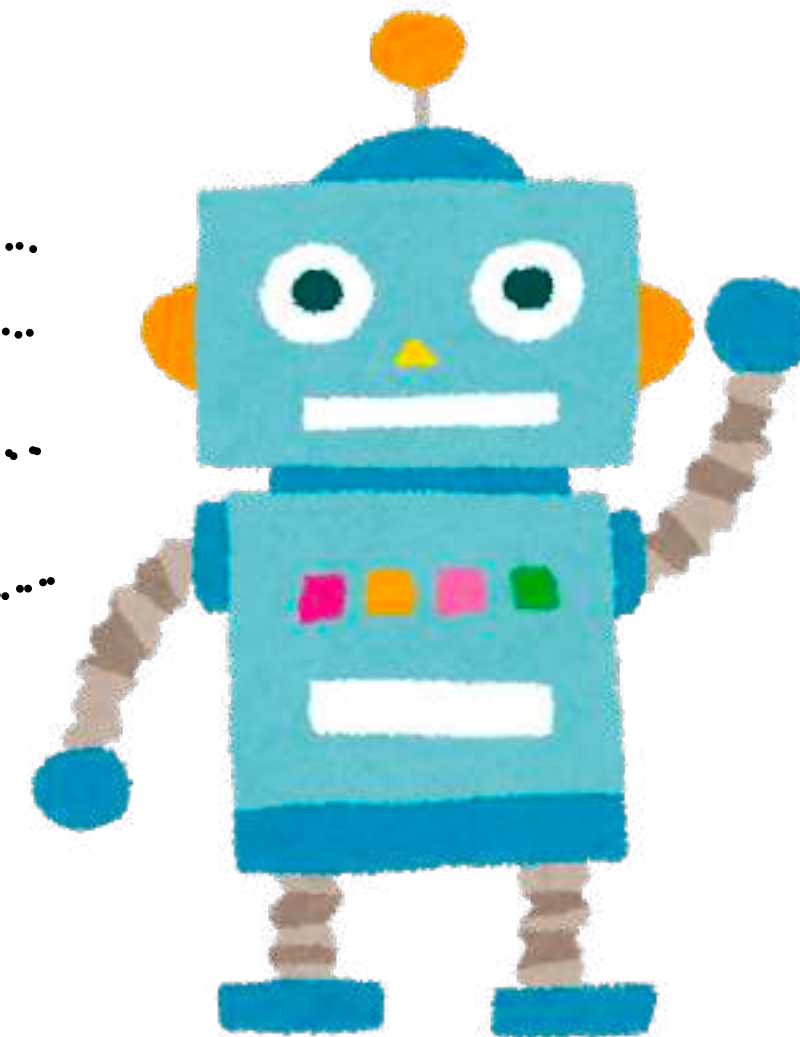
## 問いかけの“初心者”も、フレーム問題にハマリかねない

議事録の人、眉間にシワが「2本」も寄っているな…

あの女性、スマホで何かを調べている。すごい熱心だ…

あの上司、一度も資料を見ていないな…さては天才か？

あの眠っている男こそ、才能が眠りし者では？



frame problem

# 理由① フレーム問題

観察力の重要性を  
強調しすぎることのリスク

## 理由② 専門知識の壁

なんか最近、  
腰が痛い…







なんか最近、  
腰が痛い…



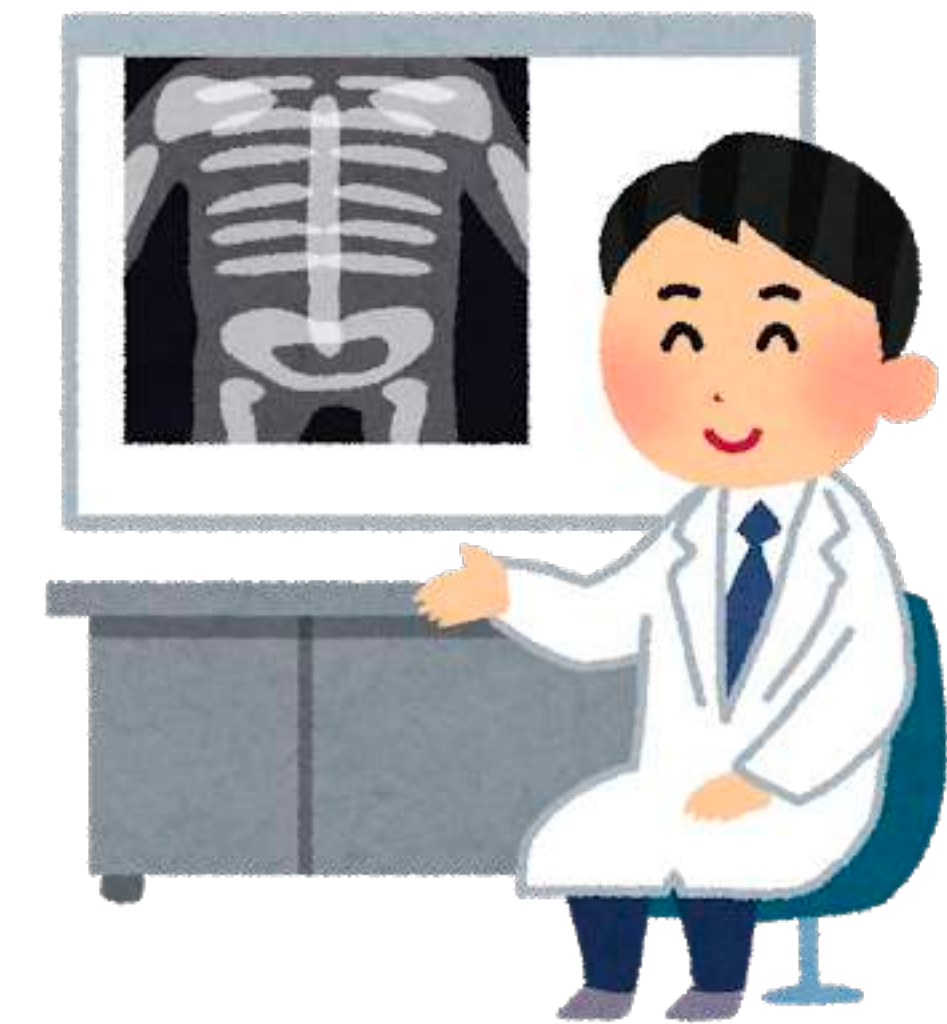
知識を持たない素人がいくら“観察”を  
しても、適切な「判断」はできない



なんか最近、  
腰が痛い…



**仮説を立てて、状況を「判断」するためには  
専門知識や経験則に基づくパターン理解が必要**



## 理由① フレーム問題



何かしらの判断の枠組みがなければ  
無限にある一次情報から妥当な判断を下せない



## 理由② 専門知識の壁

## 理由① フレーム問題



何かしらの判断の枠組みがなければ  
無限にある一次情報から妥当な判断を下せない



## 理由② 専門知識の壁

“家庭の医学”程度のチェックリストを持つことは可能

| 腰痛 危険度チェック        |      |
|-------------------|------|
| ①じっとしていても痛む       | 危険度大 |
| ②背中が曲がってきた        | 危険   |
| ③お尻や脚が痛む・しびれる     | 要注意  |
| ④脚のしびれにより長く歩けない   |      |
| ⑤体を動かしたときだけ 腰だけ痛む | 危険なし |

NHK健康チャンネルより

[https://www.nhk.or.jp/kenko/atc\\_510.html](https://www.nhk.or.jp/kenko/atc_510.html)

## 問いかけの作法「見立てる」のポイント

## 理想的な観察のプロセス

ありのままの現実を知覚  
一次情報を収集



知識や価値観に照合  
自分の感情の内省



慎重に  
適切な解釈を加える

## 理想的な観察のプロセス

ありのままの現実を知覚  
一次情報を収集



知識や価値観に照合  
自分の感情の内省



慎重に  
適切な解釈を加える

“卓越した観察眼”をいきなり発揮しようとせず、現実的にワークするやり方から始める

## 現実的な見立ての作法

チームの諸問題の  
チェックリスト参照



スピーディに  
手がかりを収集



乱暴に  
暫定の仮説を立てる



## 理想的な観察のプロセス

ありのままの現実を知覚  
一次情報を収集



知識や価値観に照合  
自分の感情の内省



慎重に  
適切な解釈を加える



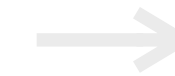
集英社  
『デスノート』より

## 現実的な見立ての作法

チームの諸問題の  
チェックリスト参照



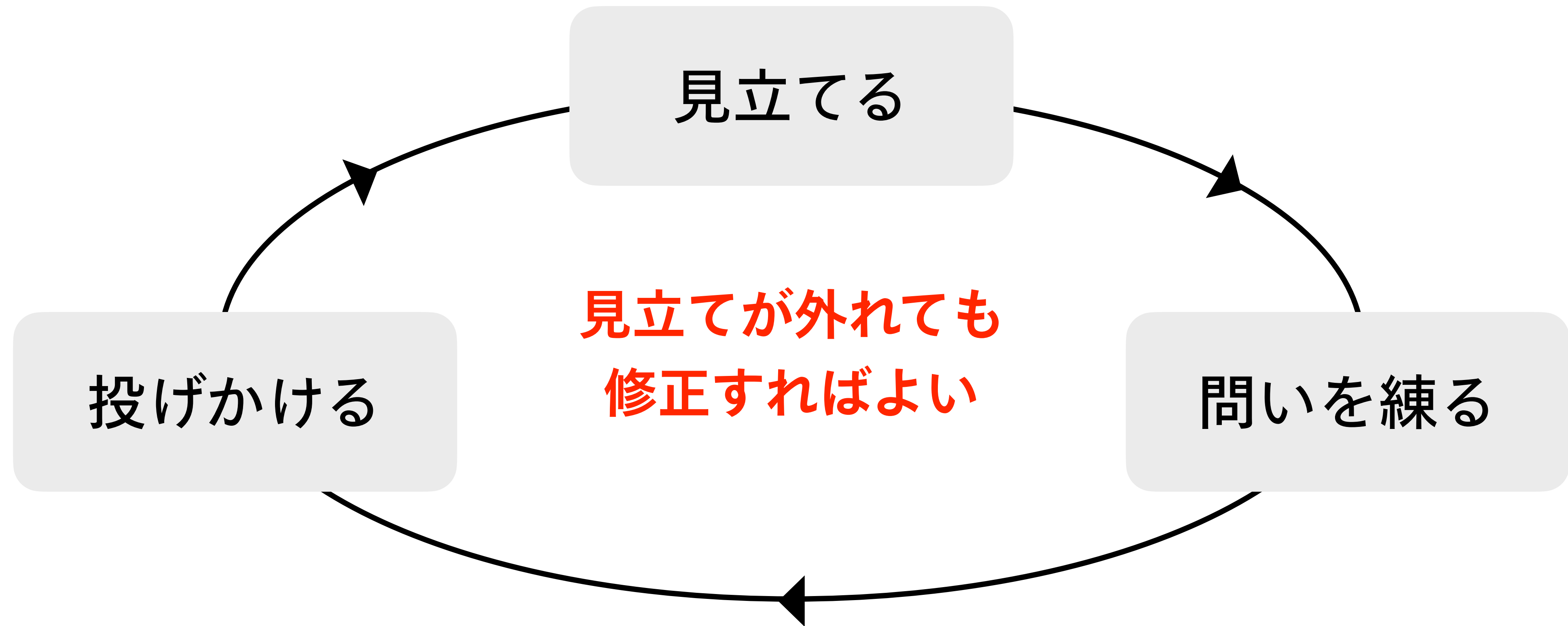
スピーディに  
手がかりを収集



乱暴に  
暫定の仮説を立てる

見立てはプロトタイプでOK

## 問いかけのプロトタイプ性



## 最悪、質問すればよい

ジョン・H・ワトソン

シャーロック・ホームズ



いや、軍医です。  
アフガニスタンにいまして。

肌、焼けてますね！  
サーファーですか？

画：シドニー・パジェット

## 理想的な観察のプロセス

ありのままの現実を知覚  
一次情報を収集



知識や価値観に照合  
自分の感情の内省



慎重に  
適切な解釈を加える

ファシリテーターとして習熟しながら、観察力はゆっくり磨いていけばよい

## 現実的な見立ての作法

チームの諸問題の  
チェックリスト参照



スピーディに  
手がかりを収集



乱暴に  
暫定の仮説を立てる

## 現実的な見立ての作法

チームの諸問題の  
チェックリスト参照



スピーディに  
手がかりを収集



乱暴に  
暫定の仮説を立てる

## 認識の固定化

暗黙に形成された固定観念によって、発想が凝り固まる

## 衝動の枯渇

内発的な動機に蓋がされ、主体的な行動や発想が抑圧される

# 予防・対処すべきは、4つの病い

## 関係性の固定化

お互いをわかりあっていないまま、関係性が凝り固まる

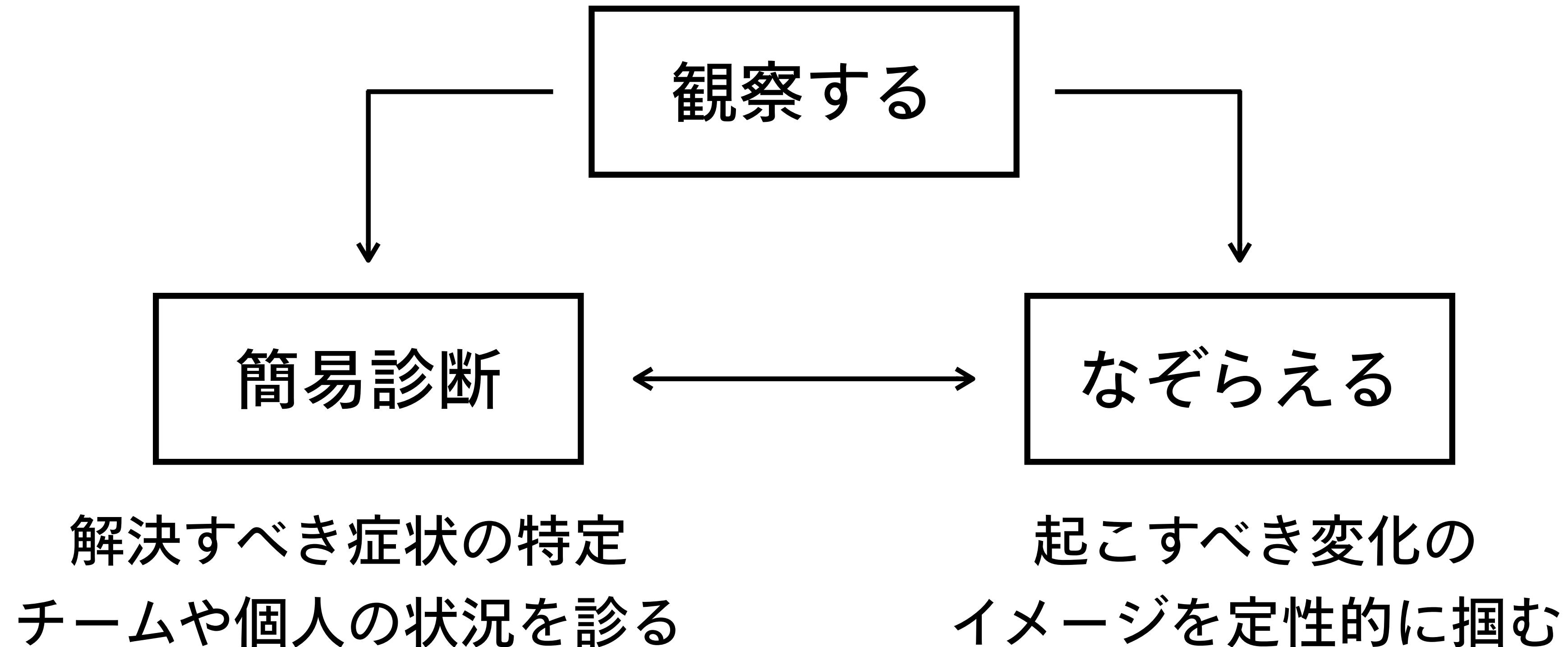
## 目的の形骸化

作業が自己目的化し、仕事の意義が見失われる

## 見立ての作法：簡易診断のチェックポイント

| 病名      | チェック観点         | チェック箇所         | 具体例  |
|---------|----------------|----------------|--|
| 衝動の枯渇   | 何かを我慢していないか？   | 表情・頷き<br>言い淀み  | (例) 発言を押し殺した表情・様子<br>(例) 妥協した様子の“…YES”<br>(例) 一人だけ頷きが浅い              |
| 認識の固定化  | 何かにとらわれていないか？  | 頻出単語<br>評価的発言  | (例) 固有名詞やジャーゴンを軸に会話が進む<br>(例) “良さ”の基準が明言されていない<br>(例) 特定の話題が、不自然にでない |
| 目的の形骸化  | 目的と手段がズレていないか？ | 手段に関する<br>発言全般 | (例) 継続・導入が前提となっている<br>(例) 手段に対する評価が噛み合わない                            |
| 関係性の固定化 | 両者の前提がズレていないか？ | 会話の接続<br>評価的発言 | (例) 決められず、話が堂々巡りしている<br>(例) 一部の人が知らない情報がある<br>(例) “こういう人だ”と決めつけている   |

## 問いかける前の「見立て」の構造





## 理想的な観察のプロセス

ありのままの現実を知覚  
一次情報を収集



知識や価値観に照合  
自分の感情の内省



慎重に  
適切な解釈を加える

ファシリテーターとして習熟しながら、観察力はゆっくり磨いていけばよい

## 現実的な見立ての作法

チームの諸問題の  
チェックリスト参照



スピーディに  
手がかりを収集



乱暴に  
暫定の仮説を立てる

**【参考】**

**観察力の本質的な鍛え方**

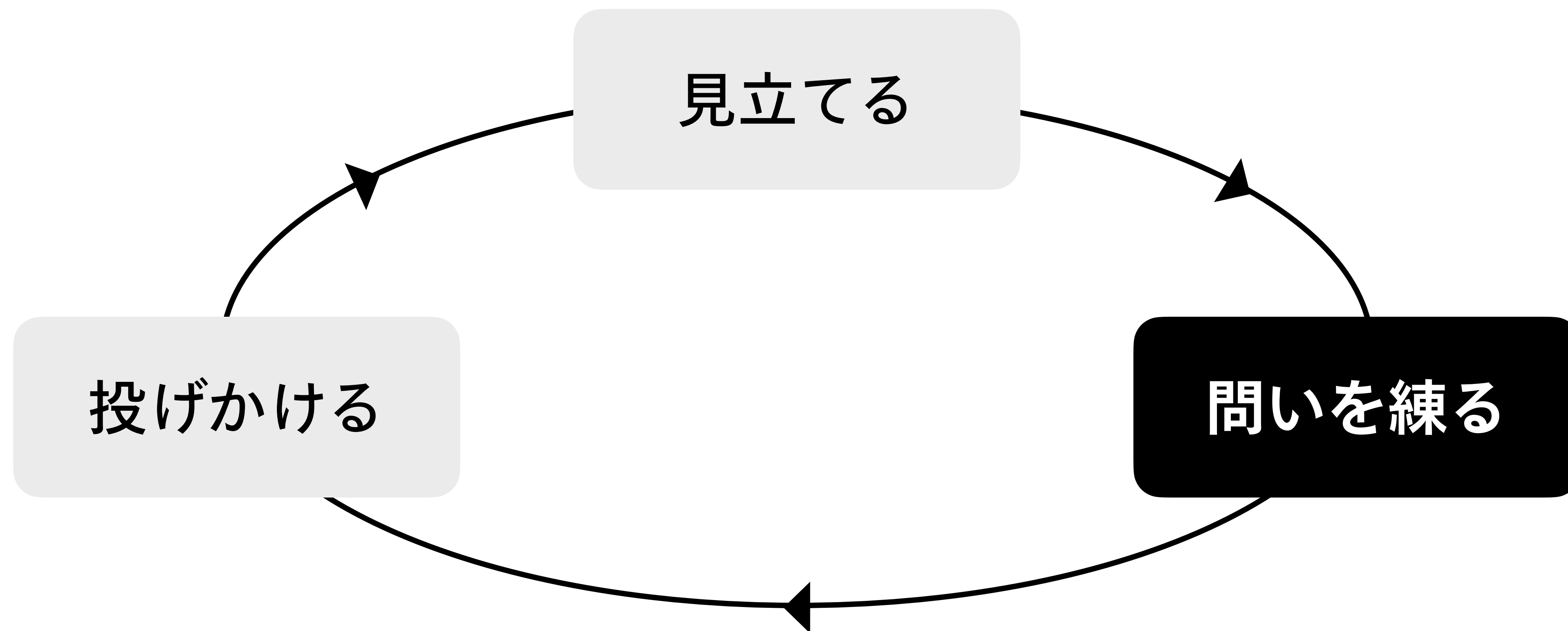
### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

## 問いかけの作法



意見を引き出す問いかけの基本定石

定石① 相手のこだわりにも焦点を当て、個性を尊重する

定石② 適度に制約をかけ、考えるきっかけを作る

定石③ いつもと少し違った切り口から、思考を揺さぶる

**この3つの定石を意識するだけでも**

**チームのコミュニケーションの質は変わる**

## パワフルな問いの6パターン

### 仮定法

仮・架空の設定によって  
制約を外す・見方を変える

「もし～だったら…？」

「仮に～だとすると…？」

### 前提確認

不明な未知数や基準について  
具体的内容や意味を確認する

「Xってなに？」 「どういうこと？」

「～を良しとしているということ？」

### 限定法

相手の思考や回答の範囲を  
定性的・定量的に限定する

「1つだけ挙げるならば？」

「～に限定して考えると？」

### ルーツ発掘

相手のこだわりの源泉や  
背景情報を深掘りする

「どこがこだわり？」 「どうしてそう思った？」

「いつ頃からそう考えるようになった？」

### パラフレイズ

別の言葉や表現に言い換えたり  
補足や定義の言語化を促す

「～に喩えると？」 「その言葉を使わないと？」

「点数をつけるなら？」 「～を定義すると？」

### バイアス破壊

特定の固定観念や基準に  
積極的に揺さぶりをかける

「Xを除外してみると？」

「Xでない～とは？」 「あえてYを入れるなら？」

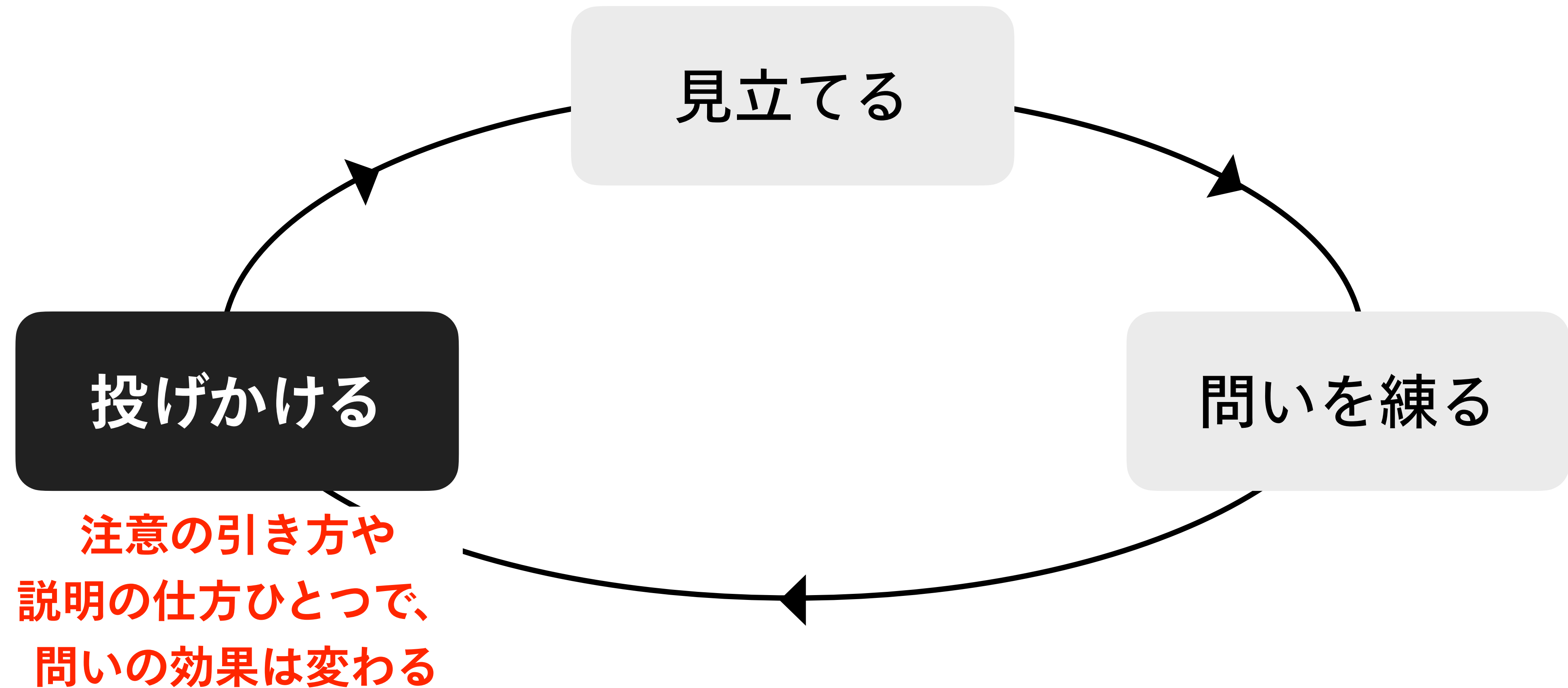
### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

## 問いかけの作法

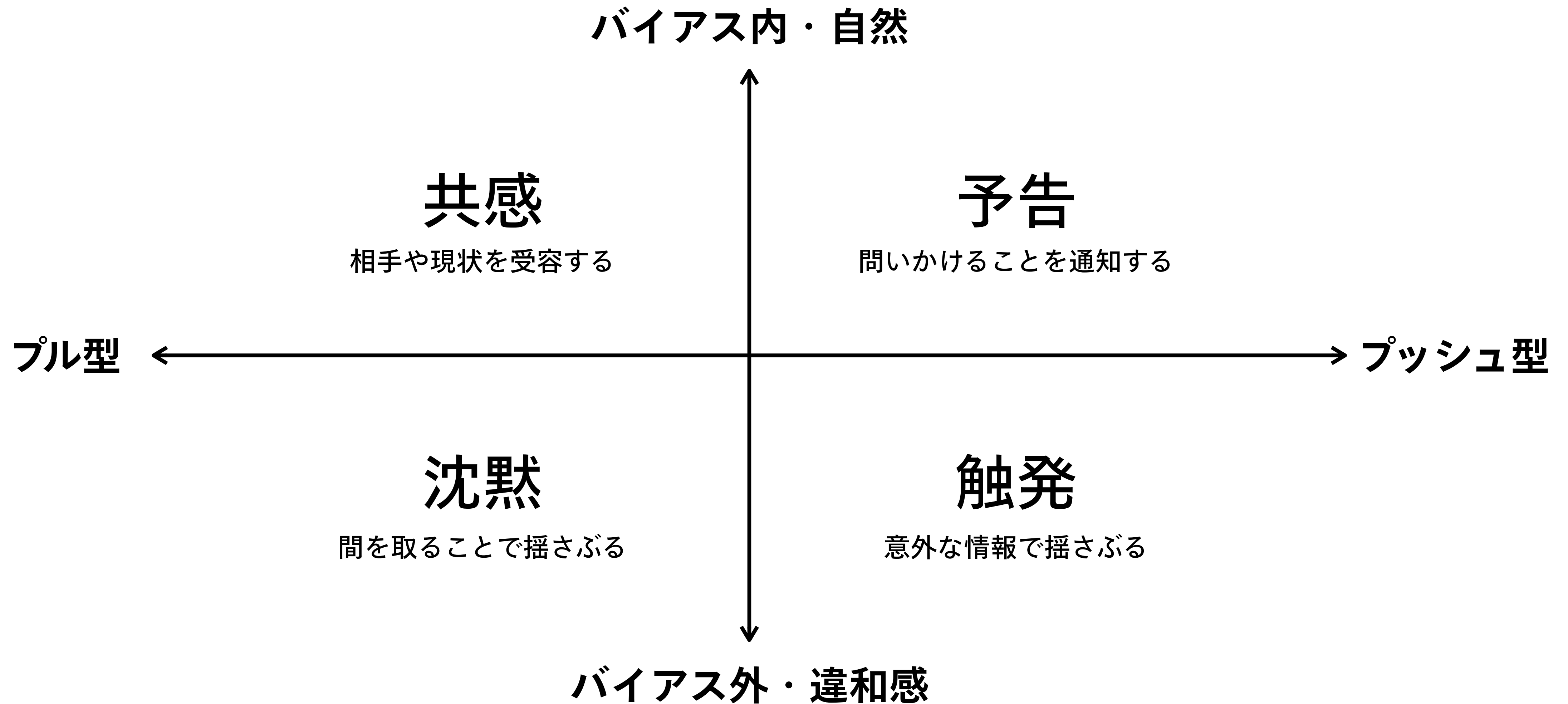




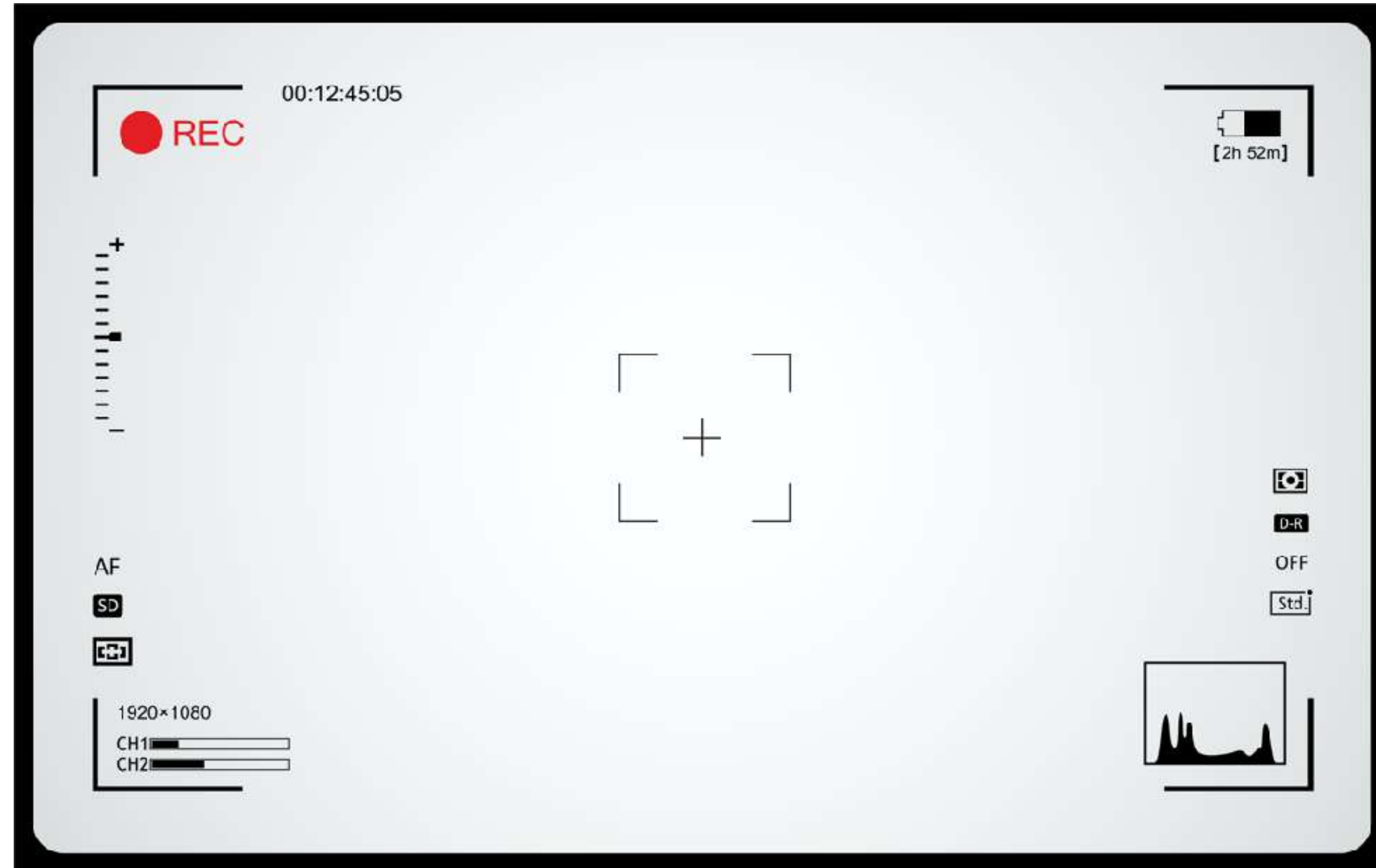
# 投げかける前に、相手の注意を引く

- **投げかけの第一歩は、相手の集中状態をつくること**
  - 会議やワークショップ中の参加者は、想像以上に集中していない
  - 集中している状態を前提とせず、注意を引くことを最初の目標とする
- **相手の意識の集中を、解くべき課題に焦点化してもらうことも重要**
  - 質問が複雑な場合、何が問いの焦点なのかわからなくなりがち
  - 質問がシンプルであっても、背景や意図の曖昧だと思考はブレる

問いかける前に注意を引く、コミュニケーション「ジャブ」の種類



# 問いのフォーカスポイントを作る



もしあなただったら[A]、アフターコロナに向けて[B]  
この事業をどうマネジメントする[C]？

もしあなただったら[A]、アフターコロナに向けて[B]  
この事業をどうマネジメントする[C]？

[A] もしあなたが社長だったら..って考えてみて欲しいんだけど。アフターコロナに向けて、この事業をどうマネジメントする？

[B] 2020年のコロナパニック。社会の状況や価値観が大きく変わりつつあるなかで、アフターコロナに向けて、もしあなただったらこの事業をどうマネジメントする？

[C] この事業には課題も山積みだけど、これから大きな可能性も秘めている。もしあなただったら、アフターコロナに向けて、この事業をどんな戦略で、どんなビジョンに向けて、マネジメントしていきたい？

### 基本編

- ・ チームの悪循環と好循環
- ・ チームを停滞させる諸問題
- ・ 問いかけのメカニズム
- ・ 問いかけの基本定石

### 実践編

- ・ 問いかけの作法① 見立てる
- ・ 問いかけの作法② 問いを練る
- ・ 問いかけの作法③ 投げかける

本イベントのウォッチパーティ 7月14日(水) 20:00-21:30



関連コンテンツ、参加者同士の気づきの共有を通して、学びを広げ・深めます