

# 問いのデザイン

安齋勇樹・村瀬隆之著

創造的対話のファシリテーション


税理士 金子 真一

2021年7月21日

# なぜ今、問いのデザイン？

現代社会に共通した「ある病い」

- 認識の固定化
- 関係性の固定化



変わりたくても  
変われない  
本質的な問題



# 認識の固定化

- ✓ 前提となっているものの見方・固定観念が（当事者に暗黙のうちに形成された認識）
- ✓ 物事の深い理解や、創造的な発想を阻害している状態

# 関係性の固定化

- ✓ 当事者同士の認識に断絶があるまま関係性が形成された結果、
- ✓ 相互理解や、創造的コミュニケーションが阻害されている状態

## I 問いのデザインの全体像

### 1章問いのデザイン

- ・問いの基本的性質
- ・問いの定義
- ・問いのデザインの全体像

## 問いのデザイン 技法

## III プロセスのデザイン 問いを投げかけ、創造的対話を促進する

- ### 4章ワークショップのデザイン
- ・ワークショップのプログラムやプロジェクトの設計方法

- ### 5章ファシリテーションの技法
- ・ファシリテーションの心構えや技法

## IV 問いのデザインの事例

## II 課題のデザイン 問題の本質を捉え、解くべき課題を定める

### 2章問題を捉え直す考え方

- ・問題と課題の違い
- ・問題状況を多角的に読み解く
- ・問題の本質を捉える思考法

### 3章課題を定義する手順

- ・課題を定義するための具体的手順

# Part 1

問いのデザインの全体像

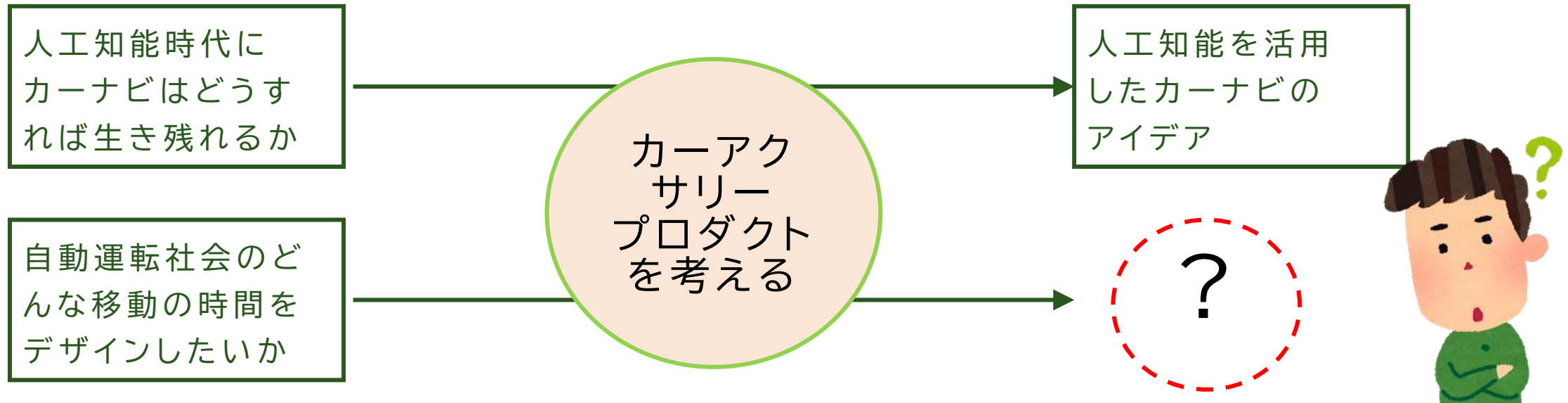
# 問いとは何か？

曖昧な言葉の輪郭をつかもうとする態度は  
優れた「問いのデザイナー」に求められる  
素養の一つ



# 問いの基本性質(1)

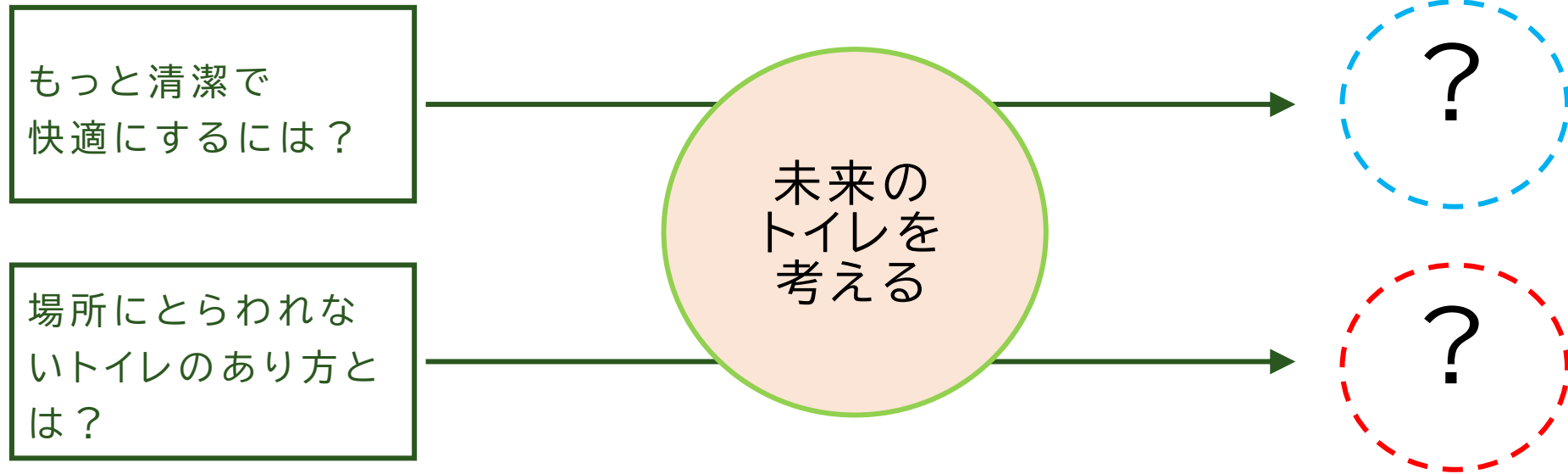
- 問いの設定によって
- 導かれる答えは変わりうる





# 問いの基本性質(1)

- 問いの設定によって
- 導かれる答えは変わりうる



## 問いの基本性質（２）

- 問いの役目は良い答えを手に入れるだけでなく
- 問いかけられた者の思考や感情を刺激する

問いかける側

優劣や上下関係がない

問いの前に対等な関係性が構築

問いかけられる側

ゾウの鼻くそはどこに溜まる？



仮説  
新たな興味

## 問いの基本性質(3)

- 問いは集団に共有されたとき、
- 集団のコミュニケーションを誘発

どちらの立場の  
意見が正しいかを  
決める話し合い

討論

合意形成や意思決  
定のための納得解  
を求める話し合い

議論

問いから生まれる  
コミュニケーション

対話

自由な雰囲気の中  
で新たな意味づけ  
をつくる話し合い

雑談

自由な雰囲気の中  
で行われる気軽な  
挨拶や情報のやり  
とり

## 問いの基本性質(4)

- **対話**を通して問いに向き合う過程で
- 個人の関係性は再構築される

・物事に対する  
意味づけ  
・個人の認識の共有

対話

・1人ひとりの暗黙の  
認識が可視化され、  
相対化される

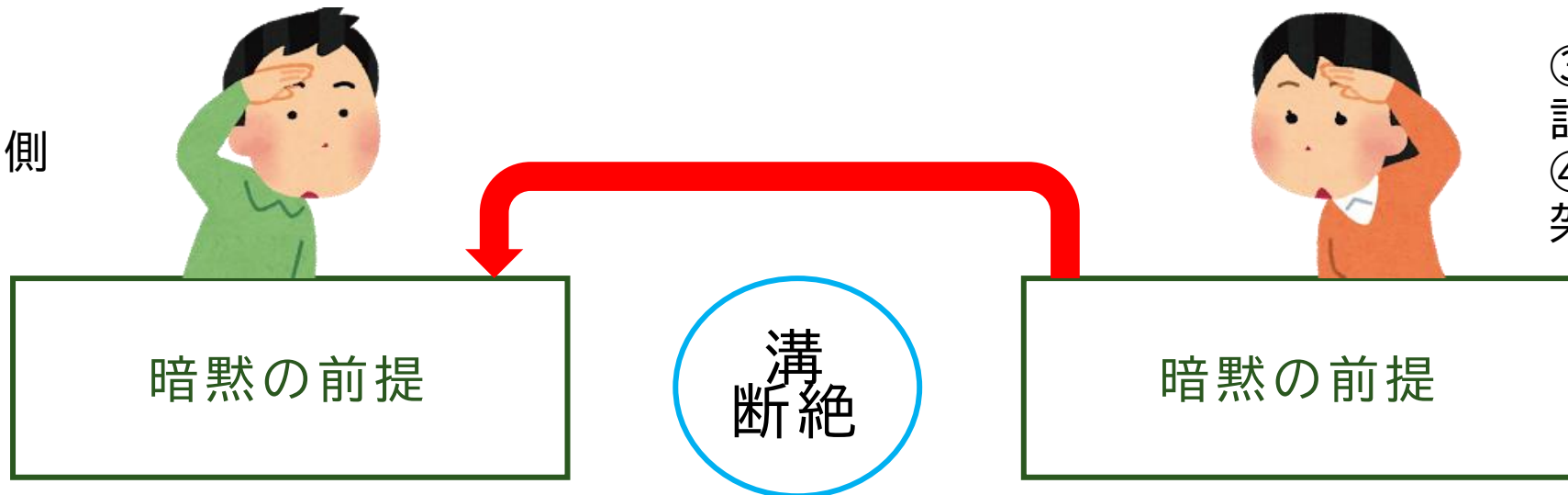
自分自身の認識  
が問い直される

相互理解したり  
するきっかけ

## 問いの基本性質(5)

- **対話**を通して問いに向き合う過程で
- 集団の関係性は再構築される

① 溝に気づく  
② 溝の向こう側を眺める



③ 溝の渡り橋を設計する  
④ 溝に橋を架ける

## 問いの基本性質(6)

- 問いは創造的対話のトリガーになる
- 新たな意味やアイデアが創発する対話



## 問いの基本性質(7)

- 問いは創造的対話を通して
- 新たな別の問いを生み出す

~~創造的対話を通して  
答えに辿り着くこと~~

「問う」という  
行為のゴール

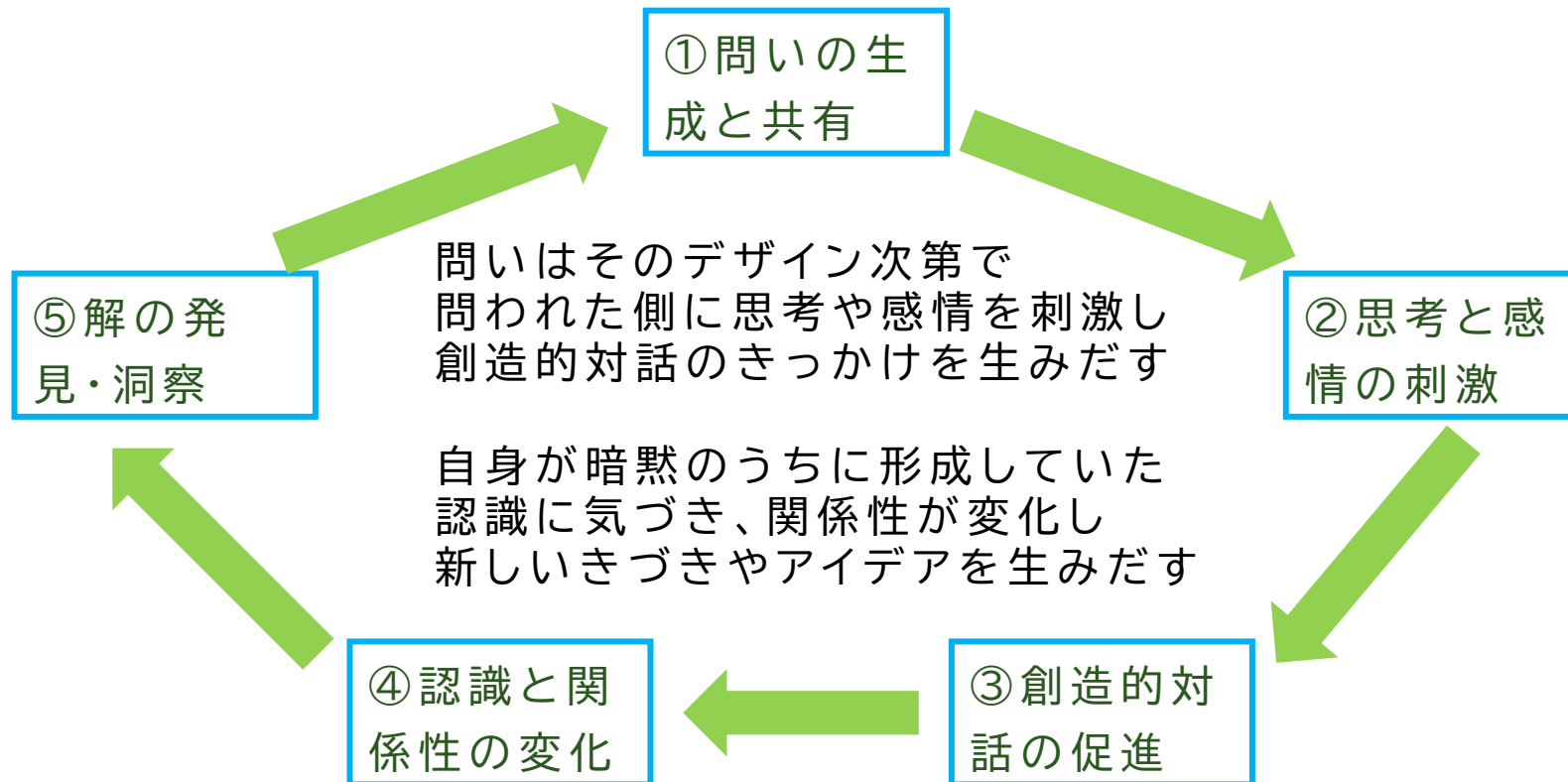
創造的対話を通して  
認識と関係性が新たに  
編み直される



現実を捉える  
別のまなざし  
が生まれる

新たな問いが  
そこから立ち  
現れる

# 問いの基本サイクル





# 問いの定義

人々が創造的対話を通して  
認識と関係性を編み直すための媒体

	問う側	問われる側	機能	活用事例
質問	答えを知らない	答えを知っている	情報を引き出すトリガー	コーチング
発問	答えを知っている	答えを知らない	考えさせるためのトリガー	教師が生徒に向かって投げかける問いかけ
問い	答えを知らない	答えをしらない	創造的対話を促すトリガー	ゴールを探り当てていくための手段

フラットな関係性

# Part 2

## 課題のデザイン

問題の本質を捉え  
解くべき課題を定める

# 問題とは何か？

- ・何かしらの目標があり、それに対して動機づけられているが
- ・到達の方法や道筋がわからない、試みてもうまくいかない状況のこと



# 課題とは何か？



- ・関係者の中で「解決すべきだ」と
- ・前向きに合意された問題のこと

# 課題設定の罠

## ●自分本位

課題の設定が

- ・関係者全員にとって建設的な課題ではない
- ・解決する社会的意義が欠如

## ●自己目的化

ツールやソリューションは課題解決の手段であるのはずなのに、それ自体が自己目的化する

## ●ネガティブ・他責

問題の原因を、相手の努力や能力不足として捉えてしまう

## ●優等生

社会通念的に良しとされていることが前提となってしまう、そうでない側面の検討が欠けていて創造的対話が深まらない

## ●壮大

当事者にとって自分ごとになりやすく、具体的にどこから考え、何からアクションすれば良いか分からない

# 問題を捉える思考法

- 素朴思考
- 天邪鬼思考
- 道具思考
- 構造化思考
- 哲学的思考

問題状況に対して素朴に向き合い、問題を掘り下げていく考え方。何気ない疑問を投げかけながら問題の輪郭を掘り下げていく考え方。

目の前の事象を批判的に疑い、ひねくれた視点から物事を捉える考え方  
How to Kill Ideas

関連しそうな知識を参照したり、あえて異なる専門分野の考え方の枠組みを通したりして、別の角度から問題を捉え直してみる

問題状況を構成する要素を俯瞰し、構成要素同士の関係性について分析・整理し、問題を構造的に捉える考え方

視野狭窄にならないよう、視野を広げ、深め、問題の本質に迫っていく考え方

# 課題を定義する手順

## Step 1

### 要件の 確認

- ・問題状況の要件を確認
- ・当事者たちが認識している目標を把握

## Step 2

### 目標の 精緻化

- ・丁寧に目標を精緻化して整理

## Step 3

### 阻害要因 の検討

- ・目標と現状の差分に目を向ける
- ・目標の実現を阻む阻害要因の検討

## Step 4

### 目標の 再設定

- ・目標そのものを再設定し、問題状況の本質を捉える

## Step 5

### 課題の 定義

- ・最終的に関係者が解決すべき課題として合意できるものを定義し、文章化

# Step1 要件の確認

- 素朴思考と天邪鬼思考のバランスをとりながら
- 依頼主が認識している問題状況の全貌を理解



依頼主自身が  
どのように目標を認識し  
それはなぜなのか

確認

## 要件

- ・依頼主の要望
- ・理想的な目標状態
- ・問題状況に関する制約
- ・関係者の情報
- ・使える資源
- ・予算や期間など



# Step 2 目標の精緻化

## 目標を精緻化する三つのポイント

- 期間
- 優先順位
- 目標の性質

目標を短期・中期・長期  
にブレイクダウン

優先順位をつけて、  
段階的に整理したり、  
複雑な目標を分割する

① 成果目標  
② プロセス目標  
③ ビジョン  
の3種類に目標を整理する

理想的

現実的

最低限

# Step 3 阻害要因の検討

## 目標の実現を阻害する 要因を検討する

理想的な目標と現状との  
間にあるハードルこそが  
「解くべき課題」  
である可能性がある

阻害要因を検討しているうちに、  
目標の一部が修正されたり  
より良い目標設定が見つかったり  
する可能性がある

そもそも対話  
の機会がない

当事者の固定  
観念が強固

意見が分かれ  
合意が形成で  
きない

目標が自分ご  
とである

知識や創造性  
が不足

# Step4 目標の再設定

## リフレーミング

目標を別の視点から再設定

認識の枠組みを転換

利他的に  
考える

大義を  
問い直す

前向きに  
捉える

規範外に  
はみだす

小さく  
分割する

動詞に  
言い換える

言葉  
定義する

主体を  
変える

時間尺度を  
変える

第三の道を  
探る

# Step 5 課題の定義

## 良い課題の判断基準

- 効果性
- 社会的意義
- 内発的動機

問題の本質をきちんと突いた  
切り口になっているか

- ・どのくらい社会に付加価値を  
もたらすか
- ・良い社会の実現に貢献できるか

プロジェクトメンバーが  
解決したいと心から思える  
課題になっているか



# まとめ



## I 問いのデザインの全体像

### 1章問いのデザイン

- ・問いの基本的性質
- ・問いの定義
- ・問いのデザインの全体像

## 問いのデザイン 技法

III プロセスのデザイン  
問いを投げかけ、創造的対話を促進する

4章ワークショップのデザイン  
・ワークショップのプログラム  
やプロジェクトの設計方法

5章ファシリテーションの技法  
・ファシリテーションの心構えや  
技法

II 課題のデザイン  
問題の本質を捉え、解  
くべき課題を定める

### 2章問題を捉え直す考え方

- ・問題と課題の違い
- ・問題状況を多角的に読み解く
- ・問題の本質を捉える思考法

### 3章課題を定義する手順

- ・課題を定義するための具体的  
手順

## IV 問いのデザインの事例

# 1

## 問いと対話の重要性

問いの設定によって、導かれる答えは変わりうる

問いかけによって思考と感情が刺激され、集団のコミュニケーションを誘発

対話によって揺さぶられる個人の認識

新たなアイデアを創発する  
創造的対話



# 2

## 問題を捉え直す考え方

当事者の認識によって、問題の解釈は変化する

当事者の視点から問題を捉え直す

問題を捉える5つの思考法

- 1 素朴思考
- 2 天邪鬼思考
- 3 道具思考
- 4 構造化思考
- 5 哲学的思考





# 3

## 課題を定義する手順



### 課題を定義する手順

- 1 要件の確認
- 2 目標の精緻化
- 3 阻害要因の検討
- 4 目標の再設定
- 5 課題の定義

