

ゾーン・チェアパーソン・ワークショップ

問題解決



講師ガイド

セッションの背景

どれほど綿密に計画しても、任期の間には必ず問題にぶつかることになるでしょう。問題が起きたとしても、その原因は何なのかを正確に見極めることができれば、解決するために役立ちます。

このセッションでは、「5回のなぜ」の使い方を掘り下げて考えていきます。「5回のなぜ」は、ビジネスや産業界でよく使われている問題解決の手法であり、参加者の中には、すでに使っている人もいるかもしれません。このセッションでは、「5回のなぜ」方式の使い方を細かく検討していきますが、この手法に関する情報は多くの書物やウェブサイト書かれていますので、それらによって知識を補うとよいでしょう。

セッションの目標

本セッションが終了した時点で、参加者は以下のことができるようになります。

- 「5回のなぜ」方式を定義する
- 「5回のなぜ」方式を適用する
- ゾーン内での「5回のなぜ」方式の使い方を考える

セッションの準備

準備のヒント：

- セッションのための機材を準備する。ノートパソコン/コンピューター、液晶プロジェクターとスクリーン、パワーポイント・スライド、マウス/レーザーポインターなどをテストします。
- セッションの資料を確認する。講師用準備ガイドにある研修資料チェックリストを使用して、セッションに必要な資料がすべて揃っていることを確認します。
- セッションで実施するすべての実習を再確認する。実習に必要な材料はすべて揃っているでしょうか？
- セッション開始前に内容を再確認する。講師として十分に内容を理解し、実習の進め方を把握しておくようにしてください。

教材

- 講師ガイド
- 参加者マニュアル
- パワーポイント・スライド

機材

- コンピューター
- 液晶プロジェクターとスクリーン
- ワイヤレスマウス/レーザーポインター（任意）

行動指示アイコン



参加者マニュアルを
参照



実習

セッションの時間配分

	指導の概要	教材
導入 (5 : 00)	プレゼンテーション : セッションの目標	パワーポイント・スライド
単元 1 : 「5 回のなぜ」方式を 定義する (20 : 00)	プレゼンテーション/討論 : 「5 回のなぜ」方式とは？	パワーポイント・スライド
単元 2 : 「5 回のなぜ」方式を 適用する (35 : 00)	プレゼンテーション/討論 : 「5 回のなぜ」方式について考 える 実習 : 「5 回のなぜ」に 関するケーススタディ	パワーポイント・スライド 参加者マニュアル
単元 3 : ゾーン内での 「5 回のなぜ」方式の 使い方を考える (25 : 00)	プレゼンテーション : ゾーン内での「5 回のなぜ」方 式の使い方を考える 実習 : ゾーンの問題に「5 回の なぜ」方式を適用する	パワーポイント・スライド 参加者マニュアル
まとめ (5 : 00)	プレゼンテーション : 名言	パワーポイント・スライド
合計 : 90 : 00		

導入

合計 : 5 : 00

プレゼンテーション : セッションの目標 (5 : 00)

言う

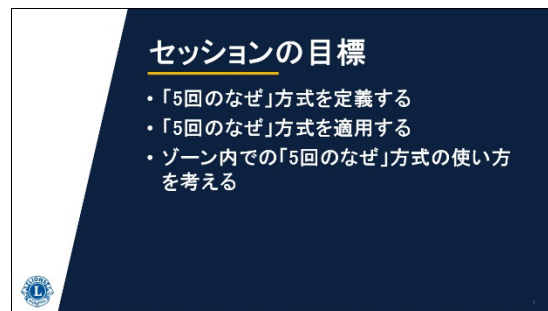
人々はよく、すでに知っている情報を使ったり、人の助言を役立てたりすることで、問題を解決しようとするものです。それだけで解決策が見つかる場合もありますが、もっと複雑な問題にぶつかった時はどうでしょう？

「問題解決」というこのセッションは、「5回のなぜ」方式に基づいて組み立てられています。「5回のなぜ」方式は、トヨタ自動車株式会社がその製造を進化させる中で開発した問題解決のプロセスです。

1つの方法でゾーンの問題をすべて解決できるわけではありませんが、「5回のなぜ」方式を使えば、問題を深く理解するために役立つはずです。問題を深く理解できれば、有効な解決策を実行できる可能性も高まります。

表示する

｜ スライド1 : 「セッションの目標」を表示する。



言う

このセッションが終わるまでに、皆さんは以下のことができるようになります。

- 「5回のなぜ」方式を定義する
- 「5回のなぜ」方式を適用する
- ゾーン内での「5回のなぜ」方式の使い方を考える

次に移る

対人関係に起因する問題もあれば、プロセスから生じる問題もあるでしょう。このセッションは、プロセスの問題を焦点に進めていきます。ゾーンにおけるプロセスの問題の解決に役立てられるよう、「5回のなぜ」方式の使い方を考えていきましょう。個人間の対立に対処する方法に関する情報は、皆さんの学習マップに「補足研修」として記載されている LLC のコース「対立の解消」を参照してください。

単元1：「5回のなぜ」方式を定義する

合計：20：00

プレゼンテーション：「5回のなぜ」方式を定義する（20：00）

表示する

スライド2：

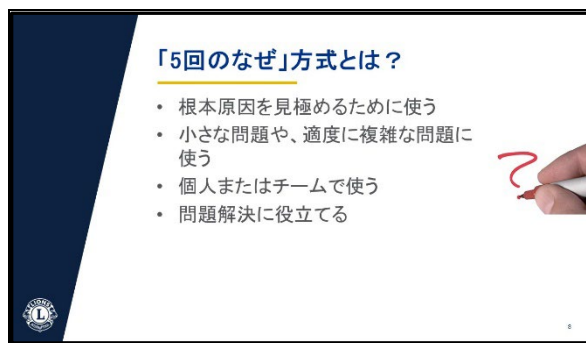
「『5回のなぜ』方式を定義する」を表示する



「5回のなぜ」方式を使ったことがあるか、参加者に尋ねる。使ったことのある人がいれば、1～2人に自分の経験を話してもらおう。使ったことのある人がいなければ、スライド3に進む。

表示する

スライド3：「『5回のなぜ』方式とは？」を表示する



言う

「5回のなぜ」方式は、ビジネスや産業界で問題の根本原因を見極めるために使われています。根本原因とは、特定の結果の発端となっている最も基本的な原因です。「5回のなぜ」方式は、個人としても、集団としても役立てることが出来ます。

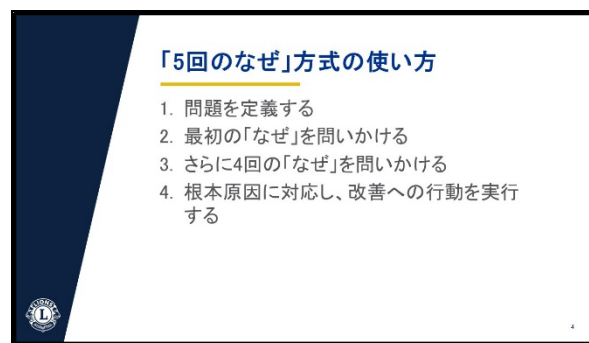
繰り返し「なぜ」と問いかけることで、1枚ずつ皮をはがしながら、問題の根本原因を探っていくことができるのです。

これは「5回のなぜ」方式と呼ばれますが、必ずしも5回の質問が必要であるとは限りません。3回の質問だけで根本原因が見つかる場合もありますし、問題が複雑なら、根本原因が分かるまで5回以上の「なぜ」が必要となることもあります。しかし、5回までの質問で根本原因が見つかることが多いので、原則として「5回」としているのです。

「5回のなぜ」方式によって、解決しようとしていた元々の問題の他に、別の問題が見つかるかもしれません。「5回のなぜ」方式を使ったことで何か得られるかは、皆さんの粘り強さと、集めた情報の質によって決まります。

表示する

｜ スライド4：「『5回のなぜ』方式の使い方」を表示する



言う

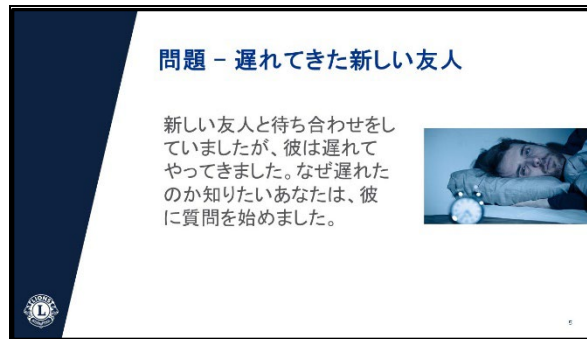
「5回のなぜ」方式を使うには、まず問題を明らかにしなければなりません。問題が明らかになったら、最初の「なぜ」を問いかけます。そして、問題の根本原因が分かるまで、質問を続けていきます（通常は5回以上）。

根本原因が見つかったら、改善への行動によって、問題解決に着手できるようになります。改善への行動とは、問題を引き起こしている原因に対処するために取るべき手順です。

「5回のなぜ」方式を使ってどのように問題を解決できるか、これから数枚のスライドに書かれた例を使って考えていきましょう。

表示する

スライド5：「問題 - 遅れてきた新しい友人」を表示する



これからある単純な問題を使って、「5回のなぜ」方式の使い方を見ていきましょう。

スライドを読み上げる。

「なぜ遅れたの？」という最初の「なぜ」と、「アラームが鳴らなかったから」というその答えを参加者に伝えてから、3～4人の参加者に、このストーリーに関する2つ目以降の質問を考えてもらう。

言う

「なぜ」の質問を考えていただき、ありがとうございました。ま、私たちには新しい友人がいて、その人が待ち合わせに遅れてきた、という状況を考えてください。

質問する

それはよく起きることでしょうか？私たちはそのことについて、状況を認識し、仮定を立て、知る必要のあることをすべて知っているのでしょうか？

言う

5回の「なぜ」を問いかけていくことで、この状況についてもっと深く探っていきましょう。

表示する

スライド6: 「友人に問いかける5回のなぜ」を表示する

友人に問いかける「5回のなぜ」

1. なぜ遅れたの？
2. なぜ、目覚まし時計は鳴らなかったの？
3. なぜ、目覚まし時計は動いていなかったの？
4. なぜ、電池を交換していなかったの？
5. なぜ、替えの電池がなかったの？



「参加者マニュアル」1ページを開いてもらう。質問を1つずつ読み上げていき、参加者の1人に「参加者マニュアル」に書かれている答えを言ってもらおう。

質問をしていくこの方式を知らなかった参加者もいるはずである。この実習を行い、あらかじめ決まった答えを示すことは、「5回のなぜ」方式の使い方をしっかりと習得してもらうために役立つはずである。

最初の質問から始め、参加者の1人に友人の答えを読み上げてもらう。すべての質問と答えが確認されるまで、このやり取りを続ける。最後に、根本原因を読み上げる。

言う

私たちはまず、新しい友人が遅れてきたことには何か理由があるに違いない、と仮定しました。そしてそれは、彼が目覚まし時計の電池を買い忘れたためである、という根本原因が分かりました。

もしも意味があると思うなら、質問を続けることで、彼が電池を買い忘れた理由を探ってもよいでしょう。この例では、「5回のなぜ」が必要な情報のすべてを与えてくれたので、友人が遅れた理由を深く理解することができました。

問題にぶつかれば、解決策を見つけないと思うのは自然なことです。次に、何らかの解決策、つまり皆さんの友人が、その問題を解決するために実行できる改善への行動について考えてみましょう。

表示する

スライド7: 「改善への行動」を表示する

改善への行動を役立てる

1. 目覚まし時計が鳴らなかったから。
2. 目覚まし時計が動いていなかったから。
3. 電池が切れていたから。
4. 替えの電池を持っていなかったから。
5. 新しい電池を買うのを忘れていたから。

言う

このスライドに示されているのは、待ち合わせに遅れてしまうという問題を解決するために、友人が取ることのできる改善への行動の例です。



「参加者マニュアル」2 ページを開いてもらう。友人の答えを1 つずつ読み上げていき、参加者の1 人に「参加者マニュアル」に書かれている改善への行動を答えってもらう。

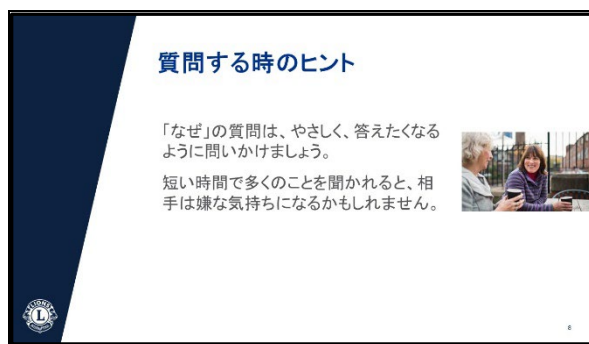
質問する

尋ねる質問の数を増やしたら、問題への理解はどのように深まるでしょうか？

「質問を増やせば、問題を解決するために役立つ情報が増える」という解答が、参加者から出るようになる。

表示する

｜ スライド8：「質問をする時のヒント」を表示する。



次に移る

簡単な例を使って、「5回のなぜ」方式がどのように役立つかを見ていただきました。次に、皆さんのゾーンで実際に起こりそうな問題について考えていきましょう。

先に進む前に、もう1つだけ考えてください。短い間に多くの質問を受けると、相手は嫌な気持ちになるかもしれません。相手から最も役に立つ答えを引き出すために、気持ちよく会話できる環境を作るようにしてください。

単元2：「5回のなぜ」方式を適用する

合計：35：00

プレゼンテーション：「5回のなぜ」方式を適用する (3:00)

表示する

| スライド9：「『5回のなぜ』方式を適用する」を表示する



言う

「5回のなぜ」方式を適用するため、これからあるクラブに関するケーススタディを読んでいきます。そのクラブは多くの新会員を入会させているのですが、今年はそのうちの4人がクラブを去っていきました。ゾーン・チェアパーソンである皆さんは、この状況を心配しています。退会者は1人も出したいくないし、会員拡大は私たちの組織の優先事項であり、ゾーンの目標の大きな部分を占めているからです。新会員が退会してしまうと、この目標の達成はかなり難しくなってしまいます。

実習：ケーススタディ (32：00)

表示する

| スライド10：「ケーススタディ」を表示する

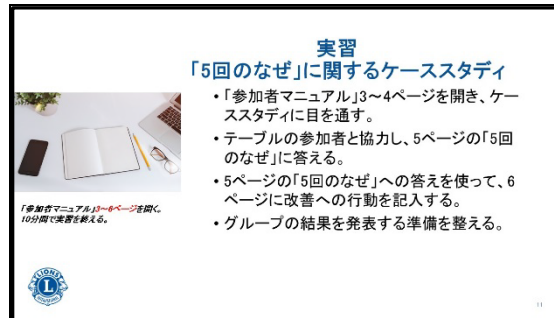


言う

表示する

ケーススタディのスライドを読み上げてからスライド 11 に進み、実習を始める。

スライド 11: 「実習 - 『5 回のなぜ』に関するケーススタディ」を表示する



実習の進め方

討論に向けて小グループを作る。

「参加者マニュアル」3～6 ページのケーススタディを見もらう。

「3～4 ページのケーススタディに目を通してから、5 ページにある 5 回の『なぜ』の答えを考えて、記入してください」と指示する。最初の答えはすでに書かれている。

「5 ページに記入した答えを使って改善への行動を考え、6 ページに記入してください」と指示する。

「何か質問はありますか？」と尋ねる。

実習を開始する。

10 分が経過したら終了を告げる。

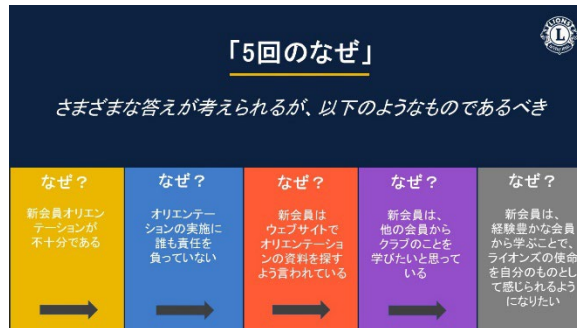
参加者が実習に取り組んでいる間は、スライド 11 を表示しておく。

1 つのグループを指名し、考えた「5 回のなぜ」の答えを発表してもらう。発表された「5 回のなぜ」の答えとは異なる答えを考えたグループがあれば、それも発表してもらう。

スライド 12 に進み、「5 回のなぜ」の答えの例を表示する。

表示する

スライド12：「『5回のなぜ』」を表示する



言う

スライド12に書かれた答えを読み上げる。このスライドに書かれた答えと異なった答えを考えた参加者がいれば、発表してもらう。

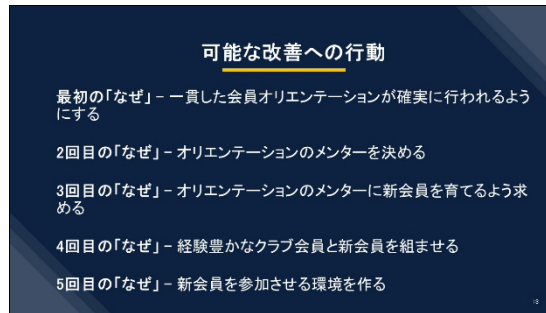
異なった人々が同じ問題について調べていて、異なった「なぜ」を尋ねる可能性もあります。しかし、「なぜ」を問い続け、問題の原因について先入観を持たずにいれば、根本原因へとつながる正しい質問を発することができるはずです。

この例の場合、根本原因は、経験豊かな会員から学ぶことでライオンズの使命を自分のものとして感じられるようになりたいと、新会員たちが思っていたことです。最初の「なぜ」だけで質問をやめてしまっていたら、新会員オリエンテーションだけに目が行くことになり、経験豊かな会員から学びたいという新会員の欲求が満たされることはなかったはずです。

問題が1つだけではないこともよくありますが、「なぜ」と問いかけなければ、複数の問題が明らかになることもなかったでしょう。これは問題に取り組む上で重要なことであり、知っておけば、ゾーンのためにより効果的な解決策を生み出すことができるようになります。

表示する

スライド13：「可能な改善への行動」を表示する



スライド13に書かれた答えを読み上げる。「このスライドに書かれた答えとは異なった答えを考えた方はいらっしゃいますか?」と尋ねる。

1つのグループを指名し、彼らが考えた改善への行動を発表してもらう。次に、その改善への行動とは異なった答えを考えたグループはないか尋ねる。

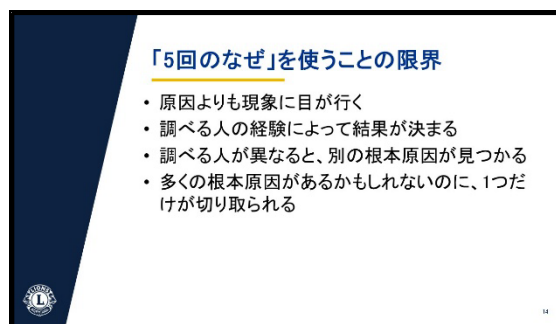
言う

「5回のなぜ」の質問と同じように、実習で考えた改善への行動の中には、ここに書かれている行動とは異なるものもあるでしょう。1つの問題を解消する方法が、数多く存在する場合もあるからです。

重要なのは、皆さんの「なぜ」に対する答えが妥当なものであり、皆さんの提案する改善への行動が、そうした答えに対応したものになるようにすることです。

表示する

スライド14：
「『5回のなぜ』を使うことの限界」を表示する



言う

「5回のなぜ」方式は、速やかに根本原因を見極め、改善への行動を考える優れた方法です。しかし、使えば必ず解決策が生まれる、とまでは言えません。「5回のなぜ」方式には、それを使う時に配慮すべき限界があります。

そうした限界を挙げていくと、まず1つは、十分に深く掘り下げることで根本原因を見極めていないと、現象だけに目が行くことになりかねない、ということです。次に、問題を探ろうとする人が、自分には分からない過去の経緯を調べたがらない場合もあるでしょう。あるいは、調べる人が異なれば、別の根本原因が見つかるかもしれません。多くの根本原因があるかもしれないのに、1つだけに目が注がれすぎてしまうようなこともあるでしょう。

質問する

こうした限界を把握した上で、「5回のなぜ」方式を自分にとって役立つものにするには、どうすればよいのでしょうか？

参加者が受け入れるようなら、この質問を役立てて短い討論を行わせ、的を射たヒントを与えるようにする。

または、この質問を使って次のセクションに移行する。

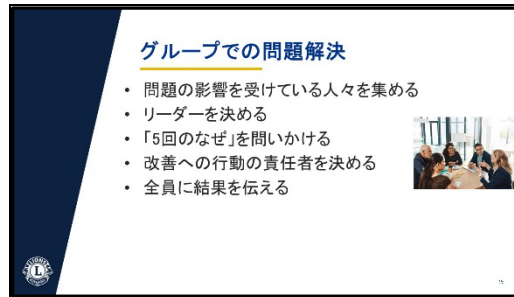
言う

「5回のなぜ」方式は、出発点としても有効です。この方式を使って簡単に見極められる根本原因もあるでしょう。しかし、もっと複雑な問題であっても、この方式が功を奏することがあります。この方式によって十分に情報を集めれば、自分には根本原因の見極めを続ける力と資源があるか、それとも他者の支援が必要か、判断できるようになるからです。

グループで取り組んでも複雑な問題を解決できない場合もあり、その時には他の方法を考える必要があるでしょう。それが真実であるにしても、「5回のなぜ」方式を使うことはやはり有効であり、その問題が最終的にどのように解決されるかは関わりなく、十分な情報を集めて問題解決に取りかかるために役立ちます。

表示する

| スライド15:「グループでの問題解決」を表示する



言う

ここまでは、1人でも原因を探ることのできるあまり複雑でない問題を取り上げてきました。次に、グループを作って問題の解決を助けてもらう必要がある場合には、どのようなことに配慮すればよいか、検討していきましょう。

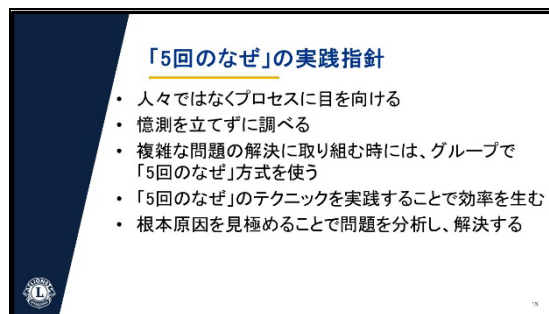
グループで原因を探る場合には、まず、問題の影響を受けている人々を集めます。人数が多すぎるようなら、適切な人数の代表者を集めるようにします。次に、そのグループのリーダーを決めます。皆さんがリーダーになることが多いと思いますが、グループを効果的に導き、動機づけることのできる誰かに任せてもかまいません。

グループのメンバーはそれぞれ、「5回のなぜ」方式の使い方を知っておくべきです。彼らは「なぜ」を5回、必要であればそれ以上問いかけることを目標にすべきです。

改善への行動を考える時には、その行動が取られたかのフォローアップを、グループのメンバーに担当させるようにします。そして最後に、これらの行動の結果をグループの全員に伝えてください。改善への行動が取られていることを、彼らが認識できるようにするためです。

表示する

| スライド16:「『5回のなぜ』の実践指針」を表示する



言う

先ほどは「5回のなぜ」方式を使う時の限界について取り上げました。今度は、「5回のなぜ」の実践指針について考えていきましょう。

最も重要な指針の1つは、人々ではなくプロセスに目を向けることです。問題の原因を追究すれば、人を傷つけてしまう場合があります。焦点がプロセスの改善に置かれるようにし、誰かを責めることにならないようにしてください。プロセスを焦点にすれば、解決策を見出す手助けが得られます。

もう1つの指針は、憶測を立てずに問題の原因を調べることです。「5回のなぜ」への答えから集めた情報は、常に確認するようにしてください。

複雑な問題の解決に取り組む時には、グループで「5回のなぜ」方式を使います。問題についての情報を他者と分かち合えば、問題解決の効率を高めることができます。

「5回のなぜ」方式の使い方に慣れることができるよう、まずは小さな問題で練習するとよいでしょう。その上で、もっと複雑な問題にも、この方式を使ってみるようにしてください。

根本原因を見極めれば、問題を分析して解決するために役立ちます。まだ根本原因を見極めていない問題があるなら、「5回のなぜ」を問いかけることから始める必要があるでしょう。

次に移る

「5回のなぜ」方式の使い方について、短い時間でさまざまな情報を概観してきました。もっと学習を深めたい場合には、この方式の使い方に関する書籍やウェブサイトが数多くありますので、そこから知識を得るとよいでしょう。

次の單元では、皆さんのゾーンで「5回のなぜ」方式をどのように使えるかを検討していきます。

単元3：ゾーン内での「5回のなぜ」方式の使い方を考える

合計：25：00

プレゼンテーション：「5回のなぜ」方式を適用する（5：00）

表示する

スライド17：「ゾーン内での『5回のなぜ』方式の使い方を考える」を表示する



言う

ここまで、「5回のなぜ」方式の使い方について学んでいただきました。次に、それをゾーン内で役立てる方法について考えていきましょう。「5回のなぜ」方式は、皆さんがそれぞれのゾーンにいて、当面の問題について関係者と話し合う場合に、最大の効果を発揮します。しかし、この機会を役立てて、この方式をゾーン内の問題に適用する方法について考えてみましょう。

実習：ケーススタディ（20：00）

表示する

スライド18：「ゾーンの問題に『5回のなぜ』方式を適用する」を表示する

「参加者マニュアル」7～8ページを開く。
10分間で実習を進める。

実習
ゾーンの問題に
「5回のなぜ」方式を適用する

- ・「参加者マニュアル」7～8ページを開き、「5回のなぜ」ワークシートを見る。
- ・ゾーン・チェアパーソン・ワークショップ事前課題のSWOT分析から、弱点を2つ選ぶ。
- ・「5回のなぜ」ワークシートを使って、それぞれの問題に関する質問に答える。
- ・結果を発表する準備を整える。

言う

この單元では、ゾーン内で「5回のなぜ」方式を使い始める方法について考えていきます。



実習の進め方

参加者がSWOT分析を完成させてこなかった場合には、数分を与えて、彼らのゾーンが直面している問題を2つ考えさせる。

「参加者マニュアル」のワークシートを完成させるよう、参加者に指示する。ワークシートが完成したら、下記の質問を使って、各自の結果に関する討論を導く。

ワークシートは、各自のゾーンで「5回のなぜ」方式を使い始める方法を参加者に考えてもらえるよう組み立てられているため、その方向に討論を導くとよい。



この実習は各自で、10分間で行うよう参加者に求め、「参加者マニュアル」7～8ページを開いてもらう。「7ページのワークシートを使って1つ目の問題に関する質問に答え、8ページのワークシートを使って2つ目の問題に関する質問に答えてください」と指示する。

「何か質問はありますか？」と尋ねる。

実習を開始する。

10分が経過したら終了を告げる。

言う

ゾーンの2つの問題と、どのように「5回のなぜ」方式を適用できるかについて、考えていただきました。それでは、皆さんの答えを検討していきましょう。

3～4人の参加者に、それぞれ1つの問題について、各自の問題と答えを発表してもらう。

以下のように質問することで、実習をまとめる。

質問する

「5回のなぜ」方式の使い方について、ご理解いただけたこと
と思います。これまでに、ゾーンやクラブのレベルで経験し
た問題について考えてください。「5回のなぜ」方式を役立て
ていれば、根本原因をもっと早く見極められたかかもしれな
い、と思うものがありますか？

ゾーンに「5回のなぜ」方式を取り入れることについて、どの
ように思いますか？

ゾーン内のグループを、「5回のなぜ」方式を使った問題の解
決にどのように取り組ませようと思いますか？

まとめ

合計 : 5 : 00

プレゼンテーション : 名言 (5 : 00)

表示する

| スライド19 : 「名言」を表示する。



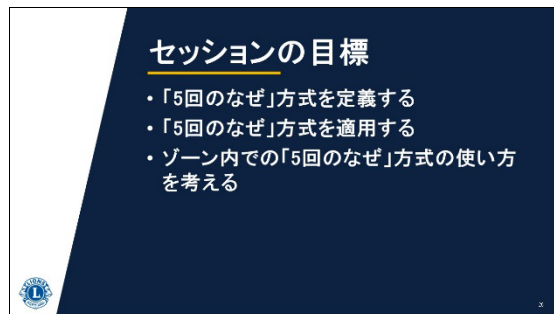
| 名言を読み上げる。名言をどう思うか、2〜3人に答えてもらう。

言う

問題の解決の取り組む時にありがちなことを、この名言はうまく言い当てていますね。問題をすぐにも解決しなければならないと感じている時には焦ってしまい、根本原因を掘り下げるよりも、「解決策を枝葉末節に探して」しまうかもしれません。ゾーンで問題や課題にぶつかった時には、この言葉を思い出してください。

表示する

| スライド20 : 「セッションの目標」を表示する。



質問する

| 私たちは目標を達成できたでしょうか？