

特集 魔法の習慣 2—若手診断士が、輝く4人から学んだもの

## 第1章

ゴールドラット・コンサルティング・ディレクター 岸良裕司さん  
問題解決のスペシャリストが実践している当たり前のこと

# シンプルで本質的な質問をする



取材・文 中小企業診断士 但田 真紀

待ち合わせ10分前、トランクケースを引いてホテルのロビーに登場した岸良氏は、ホテルスタッフと笑顔で言葉を交わした。話し相手との間に距離をつくらない、肩肘張らないその姿から、彼が世界的に活躍するコンサルタントだと想像する人は少ないだろう。

第一印象は、ものすごいエネルギーを放つ、ものすごく楽しそうな人だ。体格が大きいわけでも、声大きいわけでもない。けれど、全身からみなぎる活気が周囲を惹きつけてやまない。

岸良氏による「三方良しの公共事業改革」は、2007年に国策として採用され、2009年度から、国直轄の工事12,000件すべてで実践されている。まずは、役所の担当者がワンデーレスポンス（即日回答）を徹底することから始めるこの手法は、全国各地で大幅な工期短縮を実現し、参加企業の利益増加、その結果として税収増加と、現地住民の満足をもたらし、公共事業にかかわる人々の誇りを蘇らせた。

現在、ゴールドラット・コンサルティング日本代表として活躍する岸良氏のコンサルティングは、世界各国の民間企業から行政のマネジメント改革まで多岐にわたり、その活動範囲に国境はない。どうすれば、国籍も環境も業種も異なる相手に、短時間で成果を出せるのだろうか。

世界的コンサルタントが語ったのは、驚くほどシンプル、それでいて濃厚な話だった。

### ● 知っていることと、やっていること ● どちらがすごいですか？

並外れた実行力を持つ岸良氏に、まずは「知っていることと、実行できることの違い」についてうかがった。たとえば、同じビジネス書を読んで、実際に結果を出す人と、そうでない人の違いは何だろう？ その答えは、“考える”ことの掘り下げから始まった。

「もともと子どもは、誰でもナゼナゼ？ っていうでしょ。本来、人は考える力を備えているんです」

人間には、考える力と学ぶ力の両方が備わっていると岸良氏はいう。しかし、日本の教育で伸ばすのは学ぶ力のほうだ。学びとは、パターンを覚えるということ。たとえば、ヤカンに触れて熱いと思ったら、次からは触らない。「ヤカンに触ると熱い」というパターンを覚えた、すなわち「学んだ」からだ。受験勉強・恋愛マニュアル・「こうすればやれる」系ベストセラーなど、世の中にはパターンがあふれている。ビジネス書もまた、パターンの一種だ。だが、パターンを学んだからといって考える力を養えるわけではない。

「もしも、買ったのに使わなかった包丁があったらどうですか？ ムダですよね？ 実際に役に立てられなかったビジネス書は、この包丁と同じじゃありませんか？ “学びて思わざれば則ち罔（くら）し”と孔子が言っているとおり、学んで

も考えてなきゃ意味がない。たくさんの知識とパターンを集めるだけなら、本を読めば詰め込めるけど、それだったら検索機能を持ったパソコンにかなわない。人間がそれよりマシな生物だとしたら、そこから考え、実行するということがありませんか？ つまり、パターンを覚えるだけじゃなくて、それを自分の実情に合わせなくちゃいけない。そこで、考えることが必要になるんです」

取材を始めて数分、質問をくり返しながらか進む岸良氏の話術に、私たちはすっかり惹き込まれていた。

「さて、考えることの必要性がわかってきましたね。じゃあ、考えろっていわれたら、考えられますか？ 実験しますよ。さあ、考えましょう！ どうですか？」

岸良氏は楽しそうに、「考えましょう」を数回くり返し、言葉を続けた。

「よく言いますよね、“考えなさい！”って。でも、考えろって迫っても、相手はまったく考えられないんです。反感を呼ぶだけ。いま実験してみてもわかったことは、“考えろ”っていうことは、間違っただけのアクションなんです。インプットしても、アウトプットが出てこないというのは間違い、つまり時間のムダです。相手に考えさせられる唯一の手段は、とてもシンプルな、いま僕がやっていること。“質問する”ことなんです」

岸良氏への取材は、取材というよりもむしろ個人授業のようだ。たしかにいま、私たちは岸良氏のシンプルで鋭い質問を受けて、精一杯に「考えて」いるのだった。

「ナゼ」と問うこと、これも質問ですよ」

ナゼナゼ5回は、製造業でいわれ続ける教えだ。ナゼと問われることで、人は考え出す。そして、考えて仕事をするほうが、考えずに仕事をするよりも間違いなくよい仕事ができる。だから、ナゼナゼ5回は製造業のみならず他業種でも非常に重要だと、岸良氏は説く。

さて、ビジネス書の例に戻ろう。過去に成功を導いた素晴らしい手法が紹介されていても、ビジネス書を読んで実行に移せる人はそう多くない。実行できないとき、「ウチは特別だから…」とい

うお約束のセリフが登場する。しかし、そもそもビジネス書の事例と、自社の事例が完全に一致するはずはない。そこで、本から得た知識を、自分の実情に合わせるために「考える」ことが必要となる。

## ●何のためにその本を買っていますか？●

「皆さんは、目的を持って本を買っていますか？ 本当に、いつも？」

本を買うときには、「こういうことをやらなくちゃ」と明確な目的を持って買う場合もあるが、「流行だから」とか、何となく気分で買う場合などもある。ここで岸良氏から示されたのは、「問題とは、目標と現実のギャップである」という定義だ。そう、中小企業診断士第2次試験でもなじみ深い定義である。

「もしも目的が知識を得ることであれば、知識を得るだけで満足しても、何も問題はありません。目的は達成されたのだから。もしもビジネス書を読んで実践しないことが残念ならば、間違っているのはその目的設定なのかもしれませんよ」

本をたくさん読むこと自体が目的であれば、それで充足感を得られることもあるだろう。リラックスした休日に、目的を構えずにマンガを読むことが息抜きになる場合もある。ただし、ビジネス書であれば、活用しようという目的がなければ、その知識はムダになることも多い。逆に、本に書かれた内容を実際に活用しようとするとき、その本を読んだ後に何を実現したいかという目標も、おのずと意識するようになる。

本を読むということは、勉強すること。勉強しておけば、活用もできると思っていましたとつぶやくと、岸良氏は答えた。

「勉強することと、活用することは全然違いますか？ 知っていることと、やっていることが全然違うのと同じでしょ？ 勉強したからって、活用できるとは限らない。目的を持って本を読めば、活用するようになる。同じように、目的を持って動けば考えるようになり、人と会うのも、仕事をするのも、あらゆることが学びの機会になりますよね。目的を持つから、人は考えるようにな

るんです」

納得している私たちを前に、岸良氏は続けた。

「でも“目標設定が大切だ!”が結論じゃ、つまらなくありませんか? そんなの、前から誰でもいってることでしょう? そこを実現する方法は、すごくシンプルなんです」

ひと呼吸置き、岸良氏は次の質問を提示した。

「このインタビューの目的は何ですか?」

岸良氏の質問に、私たちは必死で答えを考える。考え出したのを見て、岸良氏は続ける。

「ODSC<sup>(※)</sup>にあるように、“目的は何ですか?”、“成果物は何ですか?”、“成功基準は何ですか?”って聞くだけでいいんです」

目的が何だかわからないときには、「目的は何ですか?」と聞けばいい。びっくりするほど当たり前のことだ。しかし、日常においては、目的が見出せない状態が継続することも珍しくはないのだ。そして、そんな状態の自らを振り返ると、「目的は何ですか?」というシンプルな問いを思いつけずに、右往左往してしまっていることも多い。

※ODSC…岸良氏が実践しているCCPM(クリティカルチェーンプロジェクトマネジメント)手法の一要素。ODSCを「科学的目標すり合わせ」と岸良氏は名づけている。CCPMは、『ザ・ゴール』シリーズで有名なゴールドラット博士が考案した工程管理手法。詳しくは、岸良氏の『マネジメント改革の工程表』などの著作を参照。

## ●コストダウンという名の耳栓●

岸良氏の活動では、ブラジルに飛び、空港からコンサルティング先企業に直行、その場でセミナー、その午後には現場で改善提案を求められるようなことも多い。国境を越えた異文化の人々を相手に、短時間で結果を出す。

コンサルティングをする立場になると、人に動いてもらう必要がある。しかし、指示しても期待どおりに動く人は少ない。命令や指示では人は動きたがらないからだ。さらには、他人から指示をされただけでは、人は自分で考えない。考えないで仕事をするよりも、考えて仕事をしたほうがうまくいく。だから岸良氏は、コンサルティングに

おいても質問を最重視する。依頼内容を鵜呑みにするのではなく、質問によって抱えている問題の原因を探っていくことが、問題解決につながると岸良氏は確信している。ここで、岸良氏はコストダウンを例として警鐘を鳴らす。

「コストダウン支援を依頼されることは多いですよ。では、自動車が異常音を出しているときの、一番手っ取り早い方法を知っていますか? それは、耳栓です」

うわべのコストダウンなど、自動車の異常音を消す耳栓のようなものと岸良氏はいふ。岸良氏自身、これまで多くの「コストダウン支援」を要請されてきた。しかし実際に入ってみると、本当に必要な解決策は、コストダウン以外の部分にあった。依頼者自身が、問題を把握せずにコンサルティング依頼をする。コンサルタントも、依頼をそのまま引き受ける。しかし、もしも依頼そのものがズレていたら…。

「真の原因を放っておいたらどうなりますか? 耳栓は、やらないよりはやったほうがいい。だけど、耳栓をすることによって、その時間とコストはムダになりませんか? われわれの時間とリソースは有限ですか、無限ですか? もし、有限だとするならば、その時間を本当に重要でない、うわべの対処に割り当てることは、一見よさそうに見えるけれど、本当はどうでしょうか? 一方でそれは貴重な時間を、本当の原因に対処すべき時間を、ムダにしているんです」

岸良氏は淡々と質問を続ける。静かな話し方だが、迫力があり、聴き手に考えさせる。

「コストダウンは、1つの手段にすぎない。コストダウンしても利益が上がらないならば、その手段は間違っている。それなのに、多くの人が今度こそと思ってやり続ける。結果が出ないのに、今度こそといって同じ手段を取り続ける人のことを、愚か者というんです。アインシュタインの言葉です。

結果が出ていないとするならば、われわれはその事実を認める勇気を持たなくてはいけないんです。そして、結果が出ていない理由をなぜですか? と、謙虚に自分に問うべきなんです」

●**本当の原因を、シンプルに引き出す**●

「原因はどうやって調べますか？ 質問でしたよね。なぜですかって聞くだけですよね。すごくシンプルなんです。そんな簡単なことなのに皆さん、なぜですか？ ってちゃんと聞かないんですよ」

問題解決の前提を誤らないために、シンプルに質問から始める。まずは、目的が何かを定義する。そして、目的と現状のギャップをつくっている問題を見つけ、その原因に対処する。

質問をしてすぐに答えが出てこないことも多い。「目的は何ですか？」と聞くと、答えるのが難しいといわれることもある。また、「問題は何ですか？」と聞くと、現象を答える人も多い。多くの人が意識しているのは、真の原因ではなく、原因の結果として表面的に起きている「現象」のほうだ。しかし、そんなときにはもっと簡単な質問があると、岸良氏はいう。

「好ましくない現象は？ って聞くと、皆さん、答えられるんです。それを全部聴いて回って、全部ひっくり返してあげればいい。好ましくない現象をつなげていけば、その問題の構造がみえてくる。

うわべの現象にとらわれるな、って僕は知っているけれど、現象に使い道はあるんです。“好ましくない現象”をひっくり返すと、問題を解決するときにつくるべき“望ましい現象”になるのです。それを人は、目標といたり、理想といたりする。そう考えると、すべての望ましくない現象というのは、素敵なことに、望ましい未来をつくる原因にすぎないんです」

実際に岸良氏がコンサルティング先で行っているのは、こうしたシンプルな質問だという。

「現場はそれぞれ違います。コンサルタントがパターンから持ってくるアイデアだと、現場が違うから悩んでしまう。だから僕らは質問を使って、現場の人々自身から引き出していくんです。自分たちで考え出したことだから、放っておいても実行できる。そうすると、半日でもめざましい結果を出すことができます」

僕が半日でとんでもない問題を解決すると、皆さん、びっくりするんだけど、奇跡ではないんです。本来、人は考える力を持っている。皆さん、悩んでいて、現場のことも知っている。ただ、ちゃんと考える枠組み<sup>(※)</sup>を持っていなかっただけ。だから、考える手助けをしてあげると、彼ら本来の力が発揮できるようになるんです」

※『全体最適の問題解決入門』（ダイヤモンド社）にその具体的な方法が書かれている。

●**簡単すぎるゲームよりも  
難しいゲームのほうが楽しい**●

アクティブに世界中を飛び回り、最悪の状態にある現場でのコンサルティングを次々に手がけ、著作活動も盛んに行っている岸良氏だが、毎日考え続けて疲れないのだろうか。「疲れませんか」と問うと、岸良氏はゲームを例に出した。

「誰にでもできる、簡単で失敗しないゲームって楽しいですか？ 難易度が高くて、“あー、やられた！”って思うゲームと、どちらが楽しいですか？」

ゲームをするとき、私たちは「今回は、A ボタンを押すのが遅すぎたから、次はもう少し早く押してみよう」などと考えている。失敗の原因を考え、次の対策を考える。それがうまくいったら、その成功をパターン化する。考えて、ココだ！と気づいた瞬間や、「ココとココがつながっている」とわかった瞬間、私たちは喜びを感じる。

考えることは、本来楽しいことだと岸良氏はいう。ゲームをしていると、失敗することすら楽しみにつながっている。なぜなら、失敗したときに、私たちは失敗の原因に気づき、失敗を克服するため、次の一手を考えついて、実行するからだ。

「ゲームで失敗したとき、われわれは失敗することを苦しむのではなくて、わかることを楽しんでいるんです。実はそれ、失敗だと思っていないんですよ。この試みはうまくいかなかった、つまり、ある仮定が間違っていたことがわかるから、次はこのパターンを試そうって考える。そのプロセスを楽しんでいるんです。人間って本来、過程も楽しむようにできているんです」

お金を払ってやるゲームすら楽しいのだから、お金がもらえる仕事はもっと楽しいはずだと、岸良氏はいう。

「難易度の高いゲームを、全然失敗しないでできますか？ ステージが高ければ高いほど、いっぱい失敗して上に行くんじゃないですか？ 偉大な日本の経営者で、1回も失敗しない人なんていますか？ おそらく、失敗のチャンピオンが、一番偉大な経営者じゃないですか？」

なぜ失敗したかがわかったら、次で直せばいい。仕事で失敗をしても、命をとられるわけではないんだからと、岸良氏は笑う。

「人生は、ゲームよりよっぽど面白いはずなんですよね。そういうふうと考えていくと、毎日がゲームっていったら楽しくないですか？ その上、自分がやったことによって他人が成長したらどうなります？ 嬉しいでしょ。1週間前と別人のように育ったらどうですかね。嬉しいですよ。それこそが、充実した人生っていうんじゃないですか？」

### ● 子どものような素直さで ● なぜを楽しむ魔法

「まずは、自分自身に質問してみることから始めたらいかがでしょう。ゲームを何回もやるとじょうずになるのは、失敗から学ぶからだし、そこで理由を考えるからですよ。人間は誰でも自分らしく考える力があるし、ちゃんと考えていけば誰でも、毎日が楽しくて、より充実した人生を送れるようになると思いますよ」

岸良氏とお話をしていると、ナゼナゼ少年だったという少年時代の姿が目に見えた。快活で、楽しそうに目を輝かせて、本質的な質問で切り込んでくる少年。そんな少年が、レベル1からスタートしたゲームを楽しそうにクリアしていったその先に、岸良氏がいま対峙している世界規模での問題解決が広がっているのかもしれない。

ほかの人だったらイヤになってしまうような難題でも、岸良氏にかかればエキサイティングなゲームになってしまう。難題を楽しみに変換してしまえることが、岸良氏の魔法なのかもしれない。



岸良 裕司 (きしら ゆうじ)

1959年生まれ。ゴールドラット・コンサルティング・ディレクター。日本 TOC 推進協議会理事。全体最適のマネジメントサイエンスである TOC (制約理論) をあらゆる産業界、行政改革で実践。幅広い成果は国際的にも高い評価を得て、活動の舞台を世界中に広げている。08年4月、ゴールドラット博士に請われて現職に就任。博士の数少ない側近として知識体系を進化させている。著作活動も活発で、ベストセラーを多数出版。世界各国でも出版が相次いでいる。著書は、『全体最適の問題解決入門』、『よかれの思い込みが会社をダメにする』、『過剰管理の処方箋』ほか多数。著作活動のオフィシャルサイト <http://www.wa-recreation.net/>

### 但田 真紀

(たじた まき)

1975年神奈川県生まれ。温泉旅館の仲居さん、牧場で牛の世話、葬儀屋などを転々とした末に、中小企業経営支援を志す。2009年中小企業診断士登録。現在は熊谷商工会議所経営指導員として、小規模企業の経営支援等に従事。

