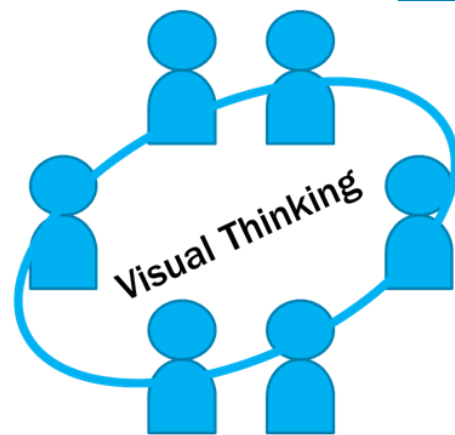




チーム・組織の可能性を引き出すビジネスツール

チームでフル活用する マインドマップ®

Ver. 1.4



ThinkBuzan公認
マインドマップインストラクター

上田 誠 司

まえがき

ご挨拶

マインドマップ・インストラクターの上田です。研修業界に身を置いて7年。深く真剣にマインドマップには関わってきました。社会人の個人の皆様からのとても好評。これを使って、レベルアップができたとたくさんの感謝の声をいただってきました。一方で、企業の研修担当者や研修会社の皆様から頻繁に聞こえてくる声。それは、『マインドマップって、チームでは使えないよね』『個人の学びとしてはいいけれど、会社で使ってもうまくいかない』などの声です。

研修担当者が求めているのは、

- ・会社がお金を払って研修する以上、個人のスキルで終わっては困る。
- ・チーム全体に影響が出て欲しい。
- ・最終的には、業績にプラスに影響するような結果になってほしい。

これは、人材育成にかかわるかたが誰もが思う共通の思いです。

「思考ツールとしてよいのはわかるんだけど、でも、なかなかチームで使うのは難しんだよね」。

その感覚はよくわかります。

これまでもいろんな思考ツールが紹介されてきました。使ってみただけどうまくいかない。実は、ツール自体ではなく、導入のプロセスに問題があるのではないかとこれが本書を書くきっかけとなった根本の疑問点です。

マインドマップは、ツールとしては、チーム全体に大きな影響を出す力と可能性をあわせ持ったツールです。ただ、これまでにない思考の根本に関わる部分なので、導入には、正しい方向での努力が必要です。

気をつけないと、個人で効果があった分だけ、導入推進担当が熱く語っていて、周りは「なんだからわからないけどまた新しいやり方をまた持ってきたんでしょ」と冷ややかにと捉えられてしまいがちなのです。

チーム導入のヒント

チームに導入する場合に、どこを気をつければよいのか。本小冊子の中で述べていくわけですが、すこし先取りをしておきましょう。

- (1) 目的を広げすぎない～思考とコミュニケーションに絞ろう
- (2) イメージとBOIは、敢えて捨てる
- (3) 活用するときのプロセスと役割を設計する
- (4) 他のツールとの共存と使い分けを意識する

大きくこの4つの観点を、押さえておいてください。詳しくは、本書の中で語っていきます。

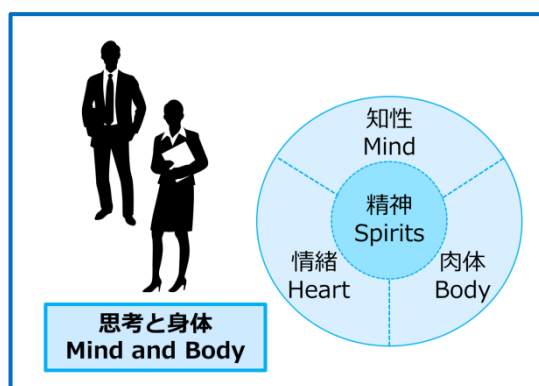
マインドマップの mind って何だろう

マインドマップが日本人にわかりづらい理由の一つに、マインド (Mind) という英語自体の日本語訳があります。翻訳のプロの方も、頭を痛める翻訳しづらい単語なのです。私も翻訳は素人なりにいろいろ考えたのですが、結論このマインドという言葉は、日本語にはぴったりくる単語がないのです。

マインドマップの書籍だけではありません。たとえば、全世界で 3,000 万部販売している「7つの習慣」の書籍などでも頻繁に使われるこの単語。本当にさまざまな日本語に直されています。

マインドの元の意味に近く書くと「頭の中で起きていること すべて」となるのですが、文脈により、『思考』『知性』あえて日本語に訳さない などの対応がなされています。また、ことばとしての範囲も、頭と体という意味で、Body and Mind と捉えられるケースもあれば、心や精神は別ということで、Heart や Spirits は別という考え方もあります。

この小冊子の中では、マインドを『思考』と訳していきますが、その意味は身体以外のすべての精神活動という広い考え方でとらえていきます。そのため、『思考』といっても論理的なものばかりではなく、**アイデア発想や感情なども含まれ**、“**思考 = 頭の中で起きていること**”と広い概念として捉えて下さい。



さらに、ややこしいのはメンタル (Mental) という単語で、英語では Mind の形容詞形が、Mental です。意味としては「マインドの」なのですが、日本語にはメンタルというとメンタルヘルスとか、気持ちという意味が根強くて、混乱の原因になるのです。

マインドマップを開発した英国人 トニー・ブザン氏の書籍では、「メンタル・リテラシー」という概念が、重要概念として出てきますが、日本語でいうところのメンタルでは捉えない方がよいです。マインドを広い意味で捉えて、『頭の中で起きていること (Mind) を読み書きする力』と捉えていただくと理解が進むのではないかと思います。

個人ツールからチームツールへの飛躍

2006 年にマインドマップが本格的に日本に入ってきて、早 8 年。ビジネスパーソンへの認知度は相当に上がってきました。「ああ、聞いたことあるよ」という方も含めると、大企業から中小企業まで幅広く普及している思考ツールになってきています。一方でチームや企業で活用いただけているケースは、まだまだこれからです。

この小冊子では、マインドマップのチームでの活用について、従来とは別のアプローチから導入方法と、導入プロセスを見直してみようと思います。マインドマップを個人での利用に限定してはもったいない。チームでの活用を真正面から取り上げ、マインドマップがもたらす、「考えていることを見える化し、チームで共有すること」の効果はなにか、どうやって導入をすればよいのかのヒントをご提供していきます。

マインドマップを、「思考を支援するツール」として捉えた場合に、個人とチームでは効果のレベルが段違いです。感覚値で申し訳ないのですが、チームでうまく活用ができると、個人の活用

の効果の30倍以上になるように感じています。

すべての社会人・すべてのチーム・組織にマインドマップ

私自身の活動の目指す姿は、人間が持つマインドの可能性を理解し、すべての社会人・すべてのチーム・組織にマインドマップを広めていくことにあります。

企業研修のあり方やチーム内でのコミュニケーションを根幹から変える力を持っていると思うからこそ、あえて導入の効果や導入の手順などを無料小冊子という形で提供することとしました。前作の『実践！マインドマップ入門』と併せて、ご愛読いただければ幸いです。

マインドマップを自分では既に使っているが、なかなかチームや組織の中では活用しきれていないと感じている方にこそ、お読みいただきたいと思います。

2014年10月（2014年11月改定）



ThinkBuzan 公認マインドマップ・インストラクター

上田 誠 司

目 次

はじめに マインドマップって何だろう？	4
第1章 空中戦を解消する～風土作りの基礎	6
第2章 考える力を発揮するには「マインドマップ」	8
第3章 チームで効果を発揮する	11
第4章 マインドマップのチーム導入への道のり	14
第5章 半数を超えると景色が変わる	18
おわりに チームで使い続ける	20

はじめに マインドマップってなんだろう

マインドマップは「見える化」思考ツール

マインドマップとはなにか？

いろいろと本を読まれた方も多いと思いますが、マインドマップの定義というのはなかなか難しいようです。多くの本では、マインドマップに必要な要素をたくさん示してくれていますが、これだ！という決定版の定義は難しいように感じます。

個人ではなく、職場で使うとなると、明確な定義が必要です。多くの方に理解いただけるような明確な説明が必要になります。

わたしは、マインドマップを「見える化を用いた汎用思考ツール」と定義しています。考えることを支援してくれる道具という位置づけです。

他のツールと何が違いは「ロジカルシンキング」と「ラテラルシンキング」の両方が同時に、しかも同じツールで使いこなせる点にあります。

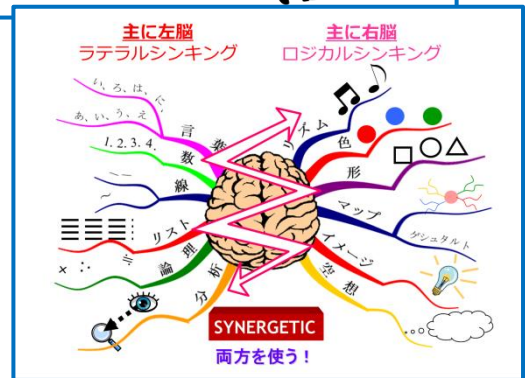
マインドマップとは、

「見える化を用いた汎用思考ツール」

- 思考（マインド）の流れや位置関係を「見える化」する
- マインド＝脳の中で起こっていることすべて
＜人間のうち、体以外すべて＞

頭の中で起こっていることを

紙の上に写し取る



個人での活用ではまさに汎用思考ツール

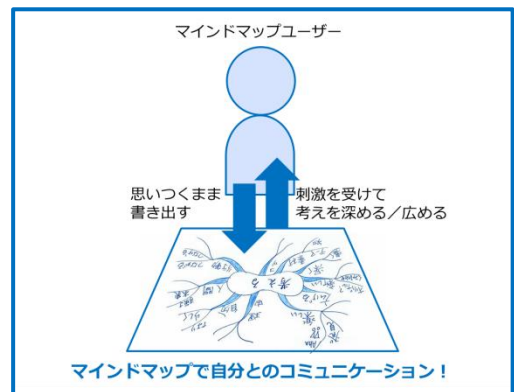
個人で使うことを想定すると、とてもたくさんの用途があります。まさに汎用ツールです。読書、業務資料の読み込み、整理、試験勉強などのインプットから、記憶支援、プレゼン準備、とちかく頭を使うものであれば、何でもOKというくらい広い用途が想定されます。

マインドマップユーザーには、実にいろいろな用途を自分なりに創り出して、それ自体を好感して、お互いに刺激をしあっているというケースも多いです。多彩な使い道、そして、右脳と左脳をシナジェティックに使う、アートのような美しさも注目値する部分かも知れません。

自分とのコミュニケーションを高める＝思考を深める／広める

私自身が、もっとも重要視しているのが、マインドマップを使うことで、これまで考えつかなかったアイデアに気付いたり、新しいモノの見方に出会ったりする点。自分の頭の中にある知識や情報を引き出しながら、思考を深めていくことが可能となる点です。

このことを「自分とのコミュニケーション」と呼んでいます。自分の頭の中から引き出した内容を見直し、組み合わせる中で、次のレベルの考えに行き着く。これがマインドマップの効果の源泉です。見える化することで思考



をパワーアップするはたらきがあると考えています。

もちろん、本の内容をまとめたり、議事録を書いたり、記憶や整理したりすることにも使えますが、少なくともビジネスパーソンにとっての効果の大きな部分は、自分の思考を深めたり、広めたりすることにあると考えています。

チームでの活用用途の絞り込みとミニマップ

マインドマップユーザーになると個人での用途は、本当に無限に広がっていくのですが、チームとなった瞬間に、活用する用途は、一つに絞るべきです。何でもできるは何もできないのと同じことと捉えられてしまうからです。

ではどの用途に絞るか。上記の自分とのコミュニケーションをチームに拡張した、チームコミュニケーションの向上に絞ることをオススメします。これによって、短時間に効果を感じてもらうことが可能です。

また、個人とチームではマインドマップを作る際に気をつけないといけないことがあります。それがイメージとB O Iの扱いです。書籍などで紹介される「作品」としてのマインドマップを見ると出てくる、アートのような色遣いとイメージの力。これは個人での自分とのコミュニケーションを引き出す力がとてもある重要なツールです。

しかしながら、イメージを使ったマップは、複数の人間で見た場合に、その解釈が広がりすぎるため、新しい発想は浮かびやすくなるメリットはあるものの、まとめられない、話が噛み合わないというリスクがあるのです。

さらに、B O Iという第一階層に当たるメインブランチ上に何をおくかという点については、テーマによっては議論百出。マインドマップの中に入るまでに30分、1時間と時間がかかってしまうと言うケースも出てきます。

チームでのコミュニケーションをパワーアップするツールと割り切って、イメージなし、色も3~4色程度、そしてB O I不要のミニマップに限定することを強くオススメします。

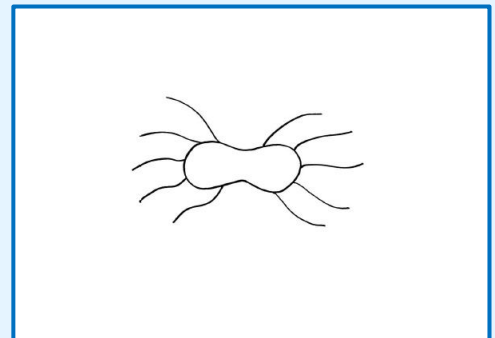
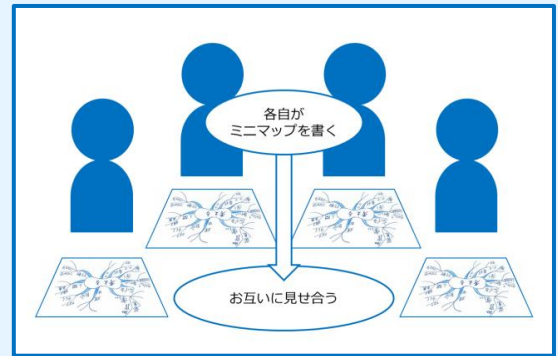
このやり方に慣れた上で、個々人がフルスペックのマインドマップとして、色・イメージ・B O Iをフル活用したマップを書くのは、問題ありません。組織やチームに導入する第一歩としては、シンプルな色つきミニマップに限定して使って欲しいのです。

キーワードの意味を共有する

ところで、既に個人でマインドマップを書いたことがある方でも、チームで使うのは本当に効果が高いのかどうか疑問を感じているケースが少なくありません。ここで簡単なワークをご紹介しますので、是非試してみてください。マインドマップの開発者であるトニー・ブザン氏が以前よく使っていたミニワークです。ちなみにトニー・ブザン氏は、このワークをクリエイティビティと人間の多様性に関するワークとして実施していました。

4名の参加者とA 4の白い紙を準備します。できればミニマップのテンプレートがよいです。

- (1) 中央にテーマを描いて○で囲みます。
今回のテーマは、「未来」です。2回目以降は、興味のあるものであれば何でもOKです。
- (2) 丸から繋がるように線を10本伸ばします。できれば曲線がよいですが、直線でもOKです。イメージとしては、右図のような感じです。
- (3) 線の上に、思いつく単語を載せていきます。線は10本ありますから、10個載せれば終わりです。時間の目安としては2分程度です。全員が6個以上かけたあたりでストップしてもOKです。
- (4) お互いに見せ合って比較します。
[A] 同じものはなにか？4名とも同じものを探してください。
[B] Aが終わったら、今度は違いに着目します。お互いの単語に質問をします。
質問された方は、その内容を説明してください。
- (5) 感想を共有します。



このワークを通して、チームで見える化する効果を感じて欲しいのです。別にマインドマップという名前を使わなくてもOK。ちょっと見える化で遊んでみようという感じで、ぜひ気軽に会議の冒頭などで使ってみて欲しいのです。

実際にセミナーや企業で実施すると、さまざまな発見があるようです。たとえば、

- ◆ 皆が同じ単語を書くと思っていたのだが、さまざまに驚いた。
- ◆ 全員が共通の単語がなかった。
- ◆ 単語しか書いていないのに、説明は結構することができた。
- ◆ 人によって、未来のとらえ方が違うことがわかった。どちらが正しいわけではないが、短期的な未来もあるし、すごく長期の方もいた。自分の未来という場合もあれば、人類や地球の未来もあった。
- ◆ 次回同じテーマでやると、もっと違うことが出せそうな気がする。
- ◆ 一人でマップを書いているのとは、また違うおもしろさがあった。

などなどです。ぜひ試してみてください。

※書き方についての詳細は、前作の『実践！マインドマップ入門』をご覧ください。

第1章 空中戦を解消する～風土作りの基礎

企業共通の悩み コミュニケーション

企業のトップや人材育成担当、またチームのリーダーという視点から見ると、多くの企業で問題ありとしているのが、コミュニケーションという問題です。

とはいえ、「コミュニケーションって日本語で話をするんだから誰にだってできる。」そんなんです。事実として話をすることはできる。問題は、伝わるかどうか。チームや組織を考えた時に、また会議の場を想定すると、言葉としては伝えているが、内容は十分には伝わっていない。そんな思いがあるようです。

一方で、チームメンバーから見ると、リーダーばかりが発言して、言いたいことを言っているけど、自分たちは十分に発言をしていない。そんな組織風土やコミュニケーションに不満や疑問を感じている例は、多いようです。

リーダー側からの見方もメンバーからの見方も、実はコインの裏表にすぎません。十分に話せていない、十分に聴けていない、十分にコミュニケーションができていない。お互いの考えが理解できていない。せっかく複数のメンバーで議論しているのに、一人の考えを越えられない。議論しても結論が出ないまま、散らかって終わる。

この課題に対して、どうやって解決すればよいのでしょうか。この課題に対して、マインドマップはどのように役に立てるのでしょうか。

チームの空中戦／個人の空中戦を解消する

人材育成担当者のコミュニケーションへの対応の切り口は、大きく2つ。一方的に話しているのであれば、訊く力をつければよい。一対一のコミュニケーションを変えればよい。そう考えると、コミュニケーションスキルを学ぶでしょう。質問の技法やコーチング、NLPなどなど。一対一のコミュニケーションを改善するスキルは、さまざまあります。リーダー層に、コミュニケーションスキルをつけてもらって、メンバーの意見をどんどん聴いてもらう。

チームの力を上げるには、会議の場が問題だ。会議を変えればよい！そう考える方もいらっしゃるかも知れません。こうなると会議のファシリテーション（進行）技術の研修を行うことになります。一対一同様に、質問技法のほか、ホワイトボードの記入の方法などが、この分野に含まれています。会議術の本を見ると、コミュニケーションについて、いろいろなヒントが書かれています。

たとえば、「空中戦」をやめようというのは、よく書かれている内容です。事前の紙の資料に突っ伏して行う会議は辞めて、その場で発言された内容を、上手にホワイトボード（最近ではプロジェクターや大型テレビということもありますね）上にまとめて「見える化」をして、会議に臨もうということが書いてあります。ファシリテーショングラフィックスという専門分野があるくらい、さまざまな書き方、まとめ方が、状況に応じた専用ツールが紹介されています。

では、空中戦は会議だけの問題でしょうか。会議の場以外では、これらの「見える化ツール」は必要ないのでしょうか。3人の打合せでは？一対一の会話では？本当はコミュニケーションのあるところすべてに、「空中戦」が起きていないのでしょうか。

そして、自分自身の考えを整理するときにはどうでしょうか。

根っこにあるものとして押さえておきたいのが、個人も含めた「思考」をプロセスごと「見える化」という考えです。7つの習慣で有名なコヴィー博士は、「7つの習慣」の著書の中で、通常ヒトとヒトの間に起こるシナジーについて、実はその前段階で、「自分の内面でのシナジー」を発揮することで、「創造的なエネルギーが解放される」と説明しています。これは、脳のさまざまな部分から出てきた考えを統合し、新しい考えを得るという考えです。

そうかんがえると、一人で考える際にも、「見える化」は効果を発揮します。新しいモノの見方を発見したり、新しい組み合わせを作り出したり、さらに、どれが大事かを探し当てたりと、見える化の効果は、個人で活用しても大きな効果があります。

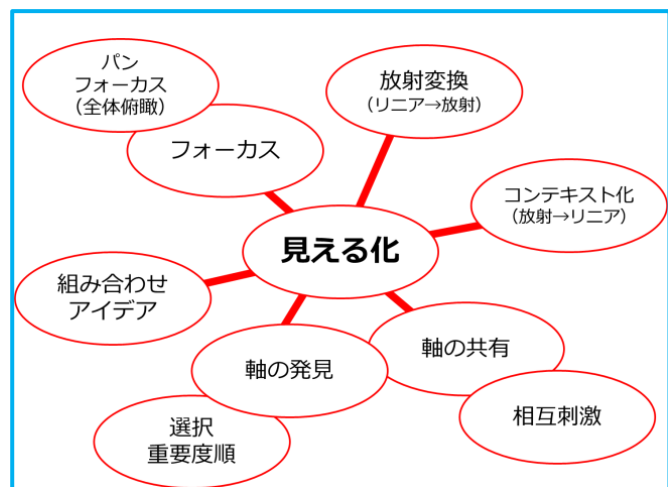
言い方を変えると、多くのマインドマップユーザーが感じているメリットの本質は、自分とのコミュニケーションに、「見える化」を使うことで、考えを深めることができている点にあるのです。

自分自身でも、一対一でも、小さなチームや組織全体でも「見える化」を使うことができます。人数が多くなればなるほど、さらに相互に刺激したり、他のヒトの視点やものの見方に、新たな刺激をもらったり、ある点にフォーカスして議論したり、個人で使うよりも、思考の広がり、深まりのレベルが大きく上がっていきます。だから、会議の書籍では、「空中戦」が、中心的な要素として取り上げているのです。

「空中戦」を排除してくれる「思考ツール」、これがマインドマップだと捉えると、実は個人で使うよりも、チームで使った方が良いのです。

実態は、マインドマップは個人ツールと捉えられていて、チームではなかなか使えないと感じる方が多いのはなぜなのか。

そこには、解決すべきいろいろな抵抗があるようなのです。



第2章 考える力を発揮するには「マインドマップ」

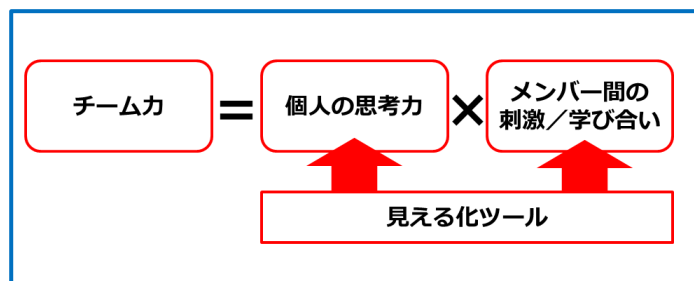
チーム力を高める

ここで、チーム力について、すこし考えてみたいと思います。

チーム力とはなにか？

メンバー一人一人の力の総和に、お互いの刺激を掛け合わせたものと捉えることができます。このメンバー間の刺激の部分が1を越えてくれば、個人を越えるチームが出来上がります。一方で1を割ってくると、個人の力は十分に発揮されていないということになります。

皆さんの職場では、この部分は1以上ですか、1以下ですか？



見える化のツールは、どのように効果を発揮するかというと、**個人の思考力を引き上げるとともに、メンバー間の刺激や学びあいの力を高めてくれる道具**です。見える化ツールを使うことで、メンバー同士が刺激し合い、学び合う環境を創り上げることができるからです。だからこそ、会議の場だけには限りません。

こうやって図や文章にしてみると、別に目新しいことはありませんね。

人材開発の担当者の方から見ると、まさにこのために、個人の思考力向上にロジカルシンキングの研修をやり、コミュニケーションや質問技法の研修をやっているわけです。会議ファシリテーションを学んでもらっている。問題は、個人の思考力を高める部分とメンバー間の刺激をするという取り組みに、別の枠組みを使い、別の考え方を導入していることです。一体のものを、2つの別々のものとして研修をしていることになります。つまり、従来型の研修には貫性がないわけです。

また、職場には、いろいろな道具が導入されます。メンバーの20名に1名とか小出しにすこしだけ。そしてうまくいかないと次の道具を探しに行く。このくり返しです。メンバーからしてみると、一貫性がないだけではなく、短期間に成果をもとめられ、次々の別の道具が入ってくる。新しい道具に飽き飽きしているのです。

「どうせ使えなければ、次のツールが入ってくるでしょ・・・」そんなアキラメがあるのかも知れません。

「考えない」のには訳がある

「うちの部下は、全然考えなくて。」
「お前らもっと頭を使え！」
「考えてから報告に来い！」
「考えて資料を作れ！」

上司になったことのある方なら、一度は怒鳴りたくなった経験がある台詞かも知れません。大

声で叫んだらどんなにすっきりするだろう。部下の経験のある方は、一度はいわれたことのある言葉ですよ。

考えてくれないと嘆く上司、考えたつもりなのに怒られる部下。ここのギャップの根源は3つあると考えています。**1.考えると言うことの認識違い、2.視点の共有不足、3.ノート手法自体の問題**の3つです。

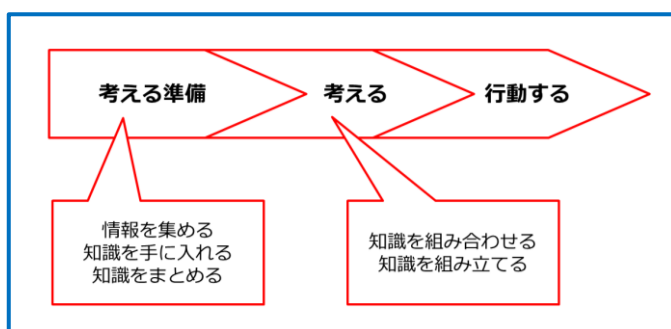
「考え」違いしている

「考える」というのは、基本中の基本。でもなぜ思考停止になっているのか。そこには、ひとつ重大な勘違いが隠されているのです。

私たちは、学生時代から、勉強というと本を読むこと、講義を聴くことという外部情報の入力に重きを置く教育を受けました。外部の意見を取り込む、うまくまとめ上げる。これが考えていることだという理解です。

しかしながら、これは知識を増やし情報を集めることであって、考える準備をしているにすぎません。

教育の現場では、しっかりまとめてよいレポートを作ることが目的でしたし、この考える準備の部分きちんとやれば評価されていたのです。



しかし、仕事では違います。行動が前提になります。実際にこの準備のために集めた上を使って、組み合わせたり、組み立てたりして新たなものを生み出すことが、考えるということであり、最終的に求められているのは、行動の部分なのです。

社会人のいう「考える」と学生や新入社員（または若手社員）の思っている「考える」が言葉の定義ごとと違っているとしたら。議論が噛み合うわけではないのです。

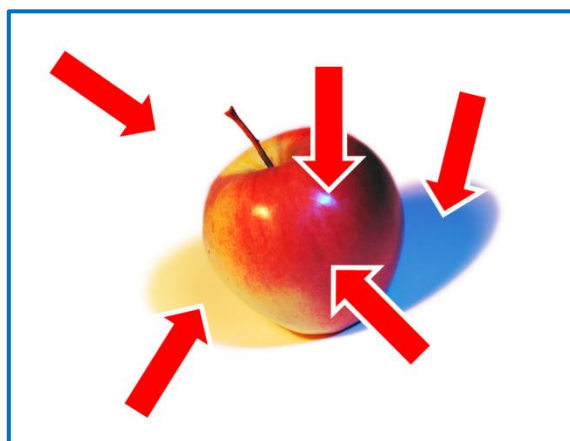
この定義を元に、一度部下の方と議論をしてみたいはいかがでしょうか。

見ているところが違う

さらに、この「考える」に当たっての視点や切り口が問題です。この視点や切り口というのは、すりあわせをしない限り、人によって違います。

「リンゴを見る」という考えるテーマの指示だけでは、リンゴを遠くから全体を見る人もいれば、影の部分を見る人、光の反射を見る人、皮の黒ずみ部分だけを見る人がいるわけです。

部下は部下の視点で考えて、発言をする。上司は自分の視点で考えた結果と照らして、考えていないという結論になるわけです。視点が違うから考えている方向が違う。これを認めるかどうか？



ここが一つの鍵になってきます。

部下に指示するとき、テーマの指示に加えて、どんな視点から見るかを握っておくこと。これで、「考えていない」という問題はある程度防げるはず。これが実は部下に「仕事任せる」(デリゲーションする)上での実務上の重要ポイントなのです。

直線のノートと放射思考の狭間

もう一つのノート手法についても考えてみましょう。

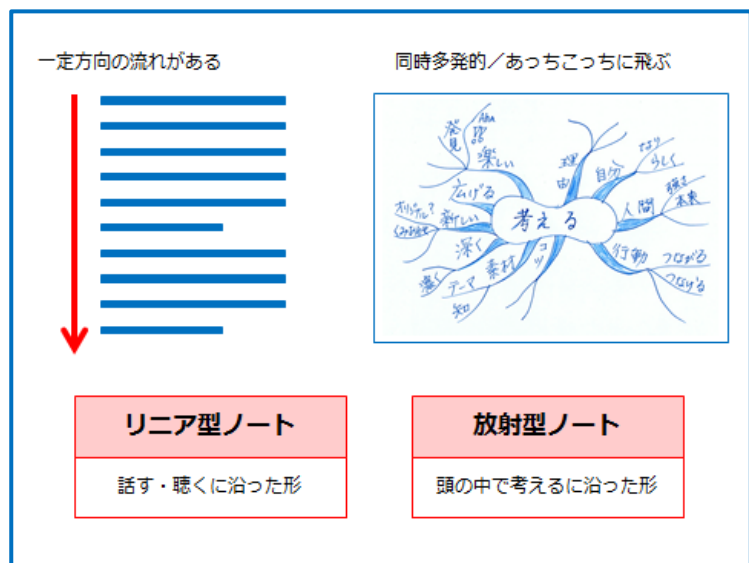
通常私たちは、一定の方向に流れるノートを学んできました。右から左へ、上から下へ一つの流れを持つノートです。マインドマップを考案したトニー・ブザン氏は、このノートをリニア型(直線型)と名付けています。これまで皆さんは、このやり方に疑問を感じたこともないですよ。名前をつける必要性すら感じなかったのではないのでしょうか。ノートとはこういうものだと感じていたのではないのでしょうか。

実は、このリニア型のノートが『思考』を妨げている大きな要因になっていると聴けば、驚かれるでしょうか。私たちが、これまで学んできたノート術は、実は話し言葉を記録するとか、読んだ本の内容を“そのまま”書き写すには適した方法です。基本的に話し言葉も書き言葉も一定の方向性を持って進んでいくからです。

ところが、私たちの頭の中で起きている『思考』は、こんな一定方向の流れを持った規則正しいモノではありません。まさに思いつくまま、あっちに行ったり、こっちに行ったり。あるところがものすごく広がったと思うと、ある部分はあっという間に終わり。また、あるところまで行ったらまた元に戻ってきて、次には別のところに飛んで行ってしまふ。そんな動き方をします。

そのような動きをする思考を捉えるには、従来のノート法ではなく、いろいろと広がって行けて、あちこちに飛んでもカバーが出来る“放射思考”対応のノート術が必要となります。それがマインドマップなのです。

考えることを、広く汎用的にサポートしてくれるツールなのです。



個人の限界、チームへの期待

頭の中で考えていること (mind) を紙の上に写し取るには、放射思考に対応した形式であるノート法が適切だと考えます。放射思考に対応できるというのは、大きな効果ではありますが、実はこれはスタートにすぎません。

しかし、その後をどう使うかがとても重要なのです。すなわち、考えを広げ、深め、つなぎ合

わせて、新たなレベルに持ち上げることができるかです。相対性理論で有名な、A. アインシュタインは、『我々の直面する問題は、その問題を作ったときと同じ思考のレベルで解決することはいできない』と言っていますが、見える化を通じて、目指してのほしいのは、このレベルです。

すなわち、自分の中の考える力をフルに活用して、新しいレベルの解き方に至ることにあるのです。ここでポイントとなるのは、本当に個人でそのレベルの思考に至ることが出来るのかという点です。もちろん、これは日頃の研鑽次第という面はあるわけですが、がんばりましょう！時間をかけて取り組みましょう！だけでは、ビジネスの現場では役に立ちません。

今目の前にあるビジネスの課題に取り組むにあたり、チームの力を活用することがとても大事です。一人で考えると越えられない問題も、他のメンバーからの刺激が与えられ、学びあいをするにより、新しいシナジーが生まれてくるからです。このようなシナジーを短時間で生み出すには、見える化が必要なのです。

コラム <注意！>色とイメージを最初からいれようとすると抵抗感が大幅アップ

「はじめに」では、フル・マインドマップを使わずに、イメージなし、BOIなし、色もシンプルな色つきミニマップをオススメしました。

ここまでご説明してきたとおり、既に新しいモノへの抵抗感があり、職場によっては、ミーティングと言えば空中戦。ホワイトボードは置いてあるけれど、使ったことがない。ホワイトボードマーカーはカラカラに乾いている。もし御社がそのような状況であれば、直線型ノートを放射型ノートに変えるばかりでなく、イメージやカラフルという新しさを最初から追加するとどうなるか。容易に想像ができることと思います。

そもそも抵抗感があるところに、やらない理由を与えてしまう。効果を感じる前に、先に言い訳を準備して上げるようなものなのです。「イメージって絵でしょ？苦手なんだよね。」「カラフルについていうけど、遊んでいるみたいだね。真面目に仕事しようよ。」この台詞は、実際にフルスペックのマインドマップを職場に導入すると、実際によく言われる台詞です。

だからこそ、なるべく最初は、単色に近くて、青と赤くらいのボールペンでもOK、イメージなしでOKというくらいに、マインドマップを簡素化して導入していきたいのです。ミニマップをオススメするのは、実はこういう理由です。

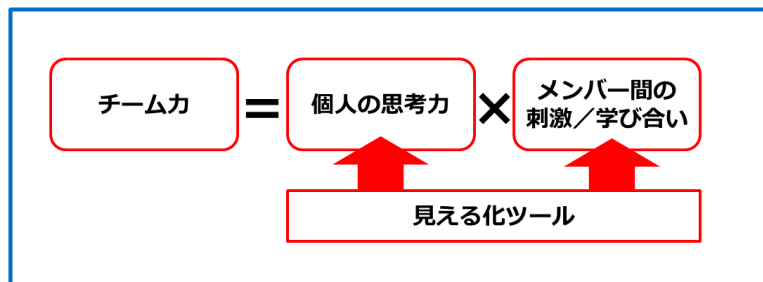
まず、効果を感じてもらおう。その後でどうやればもっとうまく描けるのか、自分でも使いたいのだけれどという声が上がってから、実は色 実はイメージという風に追加していく。この形でも十分ではないでしょうか。

第3章 チームで効果を発揮する

刺激と学びあいを支える

ここまで、個人の思考力を高めるといふ部分について説明してきました。既にマインドマップを使っている方から見ると、特に新しい部分はなかったかも知れません。マインドマップを使ったことのない方は、ぜひ自分自身の思考力の強化に、また自分自身の中で内面のシナジーを生み出すツールとして活用してみてください。

さて、どうすればマインドマップを組織に展開してその効果を十分に発揮することが出来るのか。ここからが本題です。すなわち、メンバー間の刺激や学びあいをパワーアップして、チーム力を高めてくれるツールとして、マインドマップはどう働くのか、そして、どうすればそれが実現できるかについて考えていきましょう。



先に結論を先取りしておきます。「見える化」を使える人が、メンバー総数の10分の1以下であれば、能力の高い1~2名で10~20名を引っ張っていくというのが、新しい手法の導入時のやりかたの主流です。正直に言うと、この方法で成功するのはとても大変です。

オススメは、チームの半分以上が「見える化（ミニマップレベル）」を使える状態をまず作る。そこからチーム全体に広げる。シナジーを生み出す体験ができてから、フルスペックのマインドマップに移行する。

見える化をすることで、刺激し、学び合うことが出来るようになるのです。しかも個人で使う思考ツールとチームで使う思考ツールに一貫性がある。「1人のヒーローの登場によって100歩進む」のを待つのではなく、「50人の2歩」で進めて行く。そんな感じの進め方です。

見える化が対一の人間関係を変える

個人の考える力が伸び、集中できるということは、確かに企業にとってもメリットのあることです。業績を考えた時には、チームの力を無視することは出来ません。いくら個人の力が伸びたとしても、「メンバー間の刺激・学びあい」が小さければ結果として、チーム力は上がりません。業績も上がってこないわけです。まして、チーム内で足を引っ張ったり、どうせ変わらないよと諦めたりしたら、結局個人の力のアップが相殺されてしまうこととなります。

チーム全体を考えると、コミュニケーションのシーンは、日常の打合せで対一から、会議のような場での多対多までさまざまな組み合わせがあります。

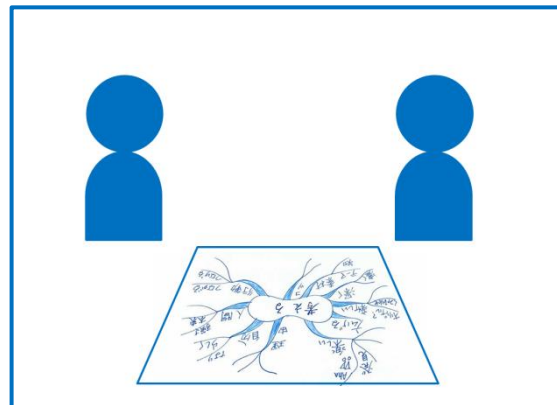
まずは、難易度の比較的低い、対一のケースから会話やコミュニケーション、さらに2人の人間の考える力をどのように変えるのか考えていきましょう。

これは、マインドマップを2人の間においた形で会話を進める姿を観察することで、その変化

を理解することが出来ます。くり返しになりますが、ここで使うのはフルスペックのマインドマップではなく、色を極力抑え、イメージやB O I 不要のミニマップといわれるスピード重視のマインドマップです。

ここで、2人で話をしているシーンを想定してみましょう。通常、会話でコミュニケーションをする場合、話の内容は時間と共に、一定方向に流れていきます。常に時間に沿って一定方向に流れるのです。戻ることは出来ませんし、多くの会話では前の内容を受けて展開されていきます。流れ去っていった内容に、あとからもどって議論することは、「空中戦」では難しいです。

もちろん、会話しながら、文章や箇条書きをしていくことは可能ですが、相当に文章を書く能力やタイピングスキルが高くないと、実現は難しいかもしれません。秘書や書記役を置いて2人で話をするというのも、日本では弁護士などの一部の職業を除くとあまり現実的ではありません。



リアルタイムの見える化が、ミニマップを使うと、実現可能です。

単語と線だけで構成される書き方は、記録スピードが早く、キーワードのみでも、思い出すことが出来るからです。(はじめに でやっていただいた、ミニワークを思い出してください。単語でも説明ができたはずです。)

メリットは、**(1) 漏れなく項目を記録できること。(2) 以前の話題に簡単に戻れる (3) 新しい組み合わせが作れる**ことです。

すべてのトピックが書き込まれているので、切れ目を見て、これまで出てきた内容を振り返ることが出来ます。出てきた議論の中から、流れに乗れなくて議論が十分に出来なかったものや、一方が相手の意見を理解できなかったという単語を取り上げて、議論を深めることが出来ます。

そして、組み合わせで新しい組み合わせを創り出すこともできるのです。1枚の紙の上には、二人分の考えが、載せられていて、分け隔てなく組み合わせることが可能です。

考える=関係をつける力だとすると、1人より2人の「頭の中で起こっていること」や「自分なりの視点」について関係をつけられることですから、2名の考えが融合していくというわけです。自分自身の考えだけを紙の上に書き出してつなぎ合わせるよりも、よりたくさんの組み合わせを創り出すことが出来るのです。

見える化がチームを変える

この2人の考えの融合が、チームの中に「見える化」を広げる際のもっとも簡単なやり方です。効果を感じやすく、しかも、見える化を進めていくマインドマップユーザーにとっても負担が少ないやり方です。このパターンを徐々に、チーム内に一步一步広げていく。

見える化の導入により、対一対一の間人間関係が良くなるとしたら、チーム全体への影響はどうでしょうか。しっかりお互いの考えやものを考えるときの視点がわかっている。二人の考えていることが融合されている統合されている状態。これがチーム全体に広がったらとても良いと思いま

せんか。

実は、チーム全体でも2名で行うのと同じ効果を得ることが可能です。その場合には、スムーズに進めるのに、いくつかの注意事項があります。それは、

- (1) マインドマップを書く人は、司会進行を兼務する
- (2) どの単語をどこに載せるかは、発言者に任せる
- (3) ロジカルに整理しようとしなない／まとめようとしなない
- (4) 結論は、文章化する

の4つです。また、導入のステップにも注意が必要です。詳しくは、次章以降で説明していきます。

見える化を習慣にする～成功体験を積み上げる

ペアで、3人で、チームでの見える化は、最初のうちは違和感があるかも知れません。10回のうち3回はぴったりはまっても、残りはぴんとこないケースもあるかも知れません。そこで確認しておきたいのは、従来のやり方との比較です。皆が意見を言い、皆が参加して決めるということに慣れていない組織では、実は、見える化の効果を感じにくいという場合も出てきます。

会議の終了時点で、比較して確認しておきたいのは、もし「見える化」を活用せずに通常の会議で進めていたらどうなったか。これを確認し、見える化の効果を皆で再認識しておくことです。まずは成功体験を皆がすること。この体験があれば、先に進んでいけます。

第4章 マインドマップのチーム導入への道のり

チームでマインドマップユーザー1名では広がらないワケ

マインドマップを個人の思考ツールとして学んだ方は、とてもラッキーです。自分自身の考えを深め、新しいモノの見方をつかむことができる基本ツールを手に入れているわけですから。

しかし、これを自分の所属するチームのツールとして展開しようとする、思わぬ抵抗に遭います。色々な組織でのお話を聞いて来ましたが、抵抗には3つのパターンがあるようです。

- | | |
|------------|---------------------------|
| (1) ロジカル派 | : ロジカル重視のまとめ方・整理法で十分。 |
| (2) 文章派 | : 文章や箇条書きのような従来型のノート法で十分。 |
| (3) 絵・色拒否派 | : 絵や色が嫌い。使いたくない。 |

ロジカル派は、まず、このブランチの形と単語の中身から議論が始まります。なぜ階層が合っていないのか。同じ階層には同じレベルの言葉を入れないと意味がない。同じものを違う場所に描くのはおかしい。そもそも、ロジックツリーの改悪バージョンではないかなどの批判が飛んできます。

文章派は、単語で書くことに抵抗を覚えます。文章でないと正確に伝わらない。単語では解釈がバラバラでは後で混乱する。文章できちんと結論を創り上げることが、とても重要だと感じている方です。

絵や色で反撃する方は、絵や色があると遊んでいるみたい。仕事ではない。仕事をしなさいと指導を受けたりします。

そんなコメントがどんどん帰ってきて、せっかく「自分がよいと思った方法」を紹介しているのに、全然賛成してもらえない。ここで挫折がやってきてしまいます。自分ではうまくいっているのだから、別にチームで使えなくてもいいやと諦めてしまうのです。

彼らの論点は違いますが、実は言いたいことは同じ。今までのやり方を変えたくない。なぜ変えないといけないの？という問いです。メリットが明確になるまで変えたくない／メリットはやってみないと感じられないという水掛け論に陥ってしまうわけです。しかも導入に熱心な方は、個人の効果には自信があっても、チームで本当に効果を発揮するかに自信がないのですから、進まなくなるわけです。

10名近いメンバーで一気に始めようとする、どうしても起こってしまうのが、「拒否」なのです。一つ一つ反論の仕方がありますが、反論自体がそもそも論理的な話になりがちなので、説得はできても納得はしてもらえません。ここに一人で進めるときのワナがあるわけです。

コラム ロジカルシンキング至上主義とコミュニケーションの阻害

思考ツールというとロジカルシンキングツールだと思っているので、他の目的別の思考ツールと比較して、十分でない点を批判してきます。ちなみに思考というと、ロジカル思考、クリエイティブ思考という区分があり、また 1960 年代にデボノ博士（6 ハットで有名な方です）が提唱した、ラテラルシンキング（水平思考）、バーチカルシンキング（垂直思考）などの区分もあります。区分があるということは、ロジカルだけが思考ではないということ。個人のマインドがロジカルだけ出ないのと同様に、チームでコミュニケーションする際にも、ロジカル以外の要素がたくさん含まれています。

思いついた内容もあれば、感情的な議論もあります。ロジカルシンキング専用ツールでは、その部分は議論されたとしても、見える化されることはありません。カバーできない範囲だからです。

マインドマップは、汎用思考ツールなので、いろいろな思考のタイプに1つのツールで対応ができます。そのため、専用ツールほどの精度はありませんが、皆の意見を載せることができるのです。

ロジカルシンキング専用ツールを使った会議で、ロジカルな発言以外が制限されたり、ロジカルに発言できない人は、発言ができなくなってしまったりしたことはありませんか。ここに、チームのコミュニケーションを阻害してしまう要因が隠れているのです。

全員の意見をまず書き出す。そのなかから必要に応じて、ロジカルシンキング専用ツールに書き写す。この手順を踏むことで、「何を言ってもいいんだ」という許可が与えられるため、全員発言・全員参加の場を創ることができるわけです。

3人のミニワークからの始めよう

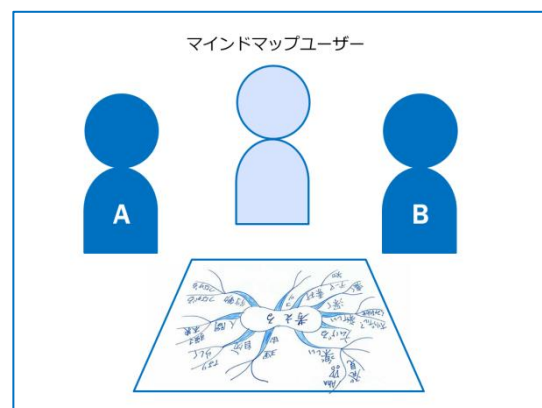
最終的に、俺がボスだから従え！と強引に導入を進めることは可能ですが、それでは新しいコトに挑戦する雰囲気にならない。強制では自由な発想はなかなか難しい。

では、どうしたらよいでしょうか。

1人でチームに広げるには、まず3名のワークから始めるのがオススメです。進め方をすこし細かく説明していきます。このやり方は、一対一の進め方よりも早く、組織にマインドマップを浸透させる効果があります。ただし、多少高いスキルも必要となるので、注意が必要です。

<進め方の概要>

- (1) マインドマップの位置づけを伝える
- (2) **3人のミニワークで2名に広める**
- (3) 3×3で10名に広める
- (4) グループで使いこなす



ここからは実際に、3人のミニワークの進め方を説明していきます。

① テーブルに着く／紙を用意する

まず、3名で長いテーブルの一方の側に座ります。一方の側がポイント。対立の軸を創らないと同時に、同じ内容を見るのが容易で一体感が生まれやすい座り方です。そして、目の前に白紙を置き、中央のマインドマップユーザーがペンを持ちます。白紙のサイズは、オススメはA3サイズです。A4でも構いませんが、たくさんの意見が出たときに載せきれないケースがあります。テーマに応じて紙のサイズを決めてください。

② 全員の意見を聴きマップに反映させる

次に、テーマについてAさんの意見を聴きます。一度のたくさんの意見を聞くと、書くのが大変ですから、細かく区切りながら、まずは1つ、マップ上に考えを載せていきます。この際に、どの単語を載せるかは、Aさんに確認しながら進めていきます。

Aさんが終わったらBさんに同じように聴いていきます。最後に自分が意見を述べます。この時点で3名分の意見が、マインドマップに載りました。もう一周、もう二周と出尽くすまでくり返します。出尽くすまでは、たくさん出すことに注力しましょう。

出し尽くしたという意見に達したら、全体を見渡して、追加意見をしていきます。反対意見でもいいですし、賛成意見や具体例でも構いません。

③ 関連付けをする

次に、関連付けをします。同じ意見や似た意見、原因と結果など何でも結構です。単語同士をどんどんつないでいきます。3名の考えをつなぎ合わせていくことで、個人の意見をチーム全体の意見に変えていきます。

④ 結論付ける

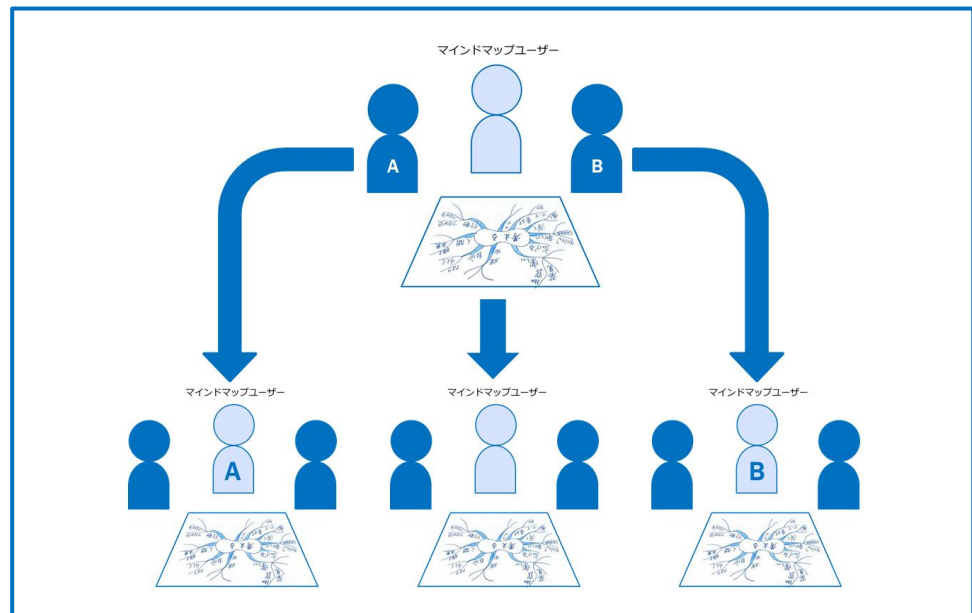
最後に、結論を探します。このなかで、今日のテーマの結論はどこにあるのかを考えていきます。まず、重要キーワードを選び出します。

続いて、結論を文章化や箇条書きにしていきます。マインドマップによる見える化は、議論に参加したメンバーには、とてもわかりやすく最高のツールに感じるかも知れません。ここがマインドマップユーザーの陥る最大のワナ。参加していないメンバーに伝えるのは、マインドマップを使うと相当に難しいのが実体です。

必ず文章化して、議論の内容をストーリーとともに結論として合意しておくのが重要です。皆の意見が合意した時点で、打合せを終了します。

3×3への発展

この形のやり方をくり返しやっていると、残りの2名もこのやり方ができるようになります。できるようになるだけでなく、使いこなせて、しかも一定の確率で、「見える化」を用いた打合せのファンになっていることでしょう。



ここで、この手法を3×3で広げていきます。同じやり方をくり返すことで、ステップバイステップで広げていくのです。

拒否反応や抵抗への対応

さて、人数を広げれば広げるほど、最初に出てきた拒否反応や導入への抵抗が出てくる可能性が高まります。どう対応したらよいかを考えていきましょう。まずは、ここまでの流れの中で既に組み込まれているところから説明していきましょう。

「絵・色拒否派」は、ミニマップを使うことで対応します。個人のマインドマップで活用が推奨されている、イメージとカラフルですが、実は、チームで使うと足かせになります。理由は、イメージの背景にある内容を共有するのは、実は相当に大変なのです。欧米の言葉で、「1つの絵は1000の言葉に匹敵する」というものがあります。イメージの背景には、さまざまな経験があるため、共有が難しいのが実情。もちろん時間をかけてしっかり共有すればそれだけの効果はありますが、まずは、単語で進めて行く方がチームの場合には無難なのです。色については、2色や3色程度で十分。3色ボールペンのレベルに押さえておくことをオススメします。要は区別できればよいのです。

チームでのコミュニケーション力や思考力を高める上で、色やイメージの活用は、必ずしも必須条件ではありません。見える化の効果に納得してから、オプションで増やして行くことで「絵・色拒否派」に対処しましょう。

「文章派」の懸念事項は、伝わらないこと。これは、結論づけるステップで、文章にまとめることで対応しています。したがって、この2つの拒否に対しては、進め方の基本の中で織り込んでいしますので、まずは実際にやってみることで対応が可能です。

ロジカル派	<ul style="list-style-type: none"> ◆見える化の汎用ツールと専用ツールを使い分けることで、対応する。 ◆ロジカルとラテラルの両方の考え方を広めていく。
文章派	<ul style="list-style-type: none"> ◆マインドマップで議論は進めるが結論は文章化する。
絵・色拒否派	<ul style="list-style-type: none"> ◆ミニマップを使う。 ◆イメージも、色も不要。色は使うとしても3色ボールペンの範囲で。

専用ツールを選ぶか、汎用ツールでいくか

さて、最後に残ったのが「ロジカル派」です。彼らを説得するには、論理的に理論武装が必要です。

見える化には、実はマインドマップ以外にもさまざまなツールがあります。会議術の本や、アイデア発想の本には、たくさん見える化ツールが紹介されています。たとえば、KJ法、SWOT分析やマンダラート、ロジックチャートや特性要因図（フィッシュボーン）などが挙げられます。箇条書きや従来型のノートも広い意味で見える化ツールと言えるでしょう。

これらのツールは実は2種類に分けられます。専用ツールか汎用ツールかです。専用ツールは、見える化ツールとしては強力ですが、活用の目的や使い方をきちんと理解していないと、効果を発揮しづらいです。KJ法はとて有名ですが、厳密に正しいルールで実施している例は、あまり多くないようです。

一方で、マインドマップと箇条書きや従来型のノートは、汎用ツールとすることができます。どんなシーンでも使えるのが特長です。マインドマップの導入は、いわば汎用見える化ツールとしての使い方です。

その上で、汎用ツールの新しいやり方として、マインドマップを提案して欲しいのです。目的にぴったり合う専用ツールがある場合には、そちらと組み合わせて使うことは、否定しません。むしろ積極的に組み合わせて使いたいのです。

たとえば、メンバー全員の意見を、ミニマップ上に引き出した後で、その内容をロジックツリーに埋めていく。これはOK。

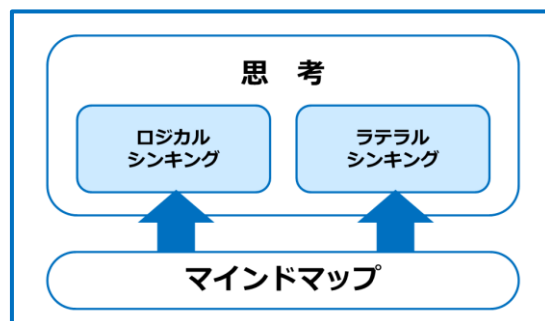
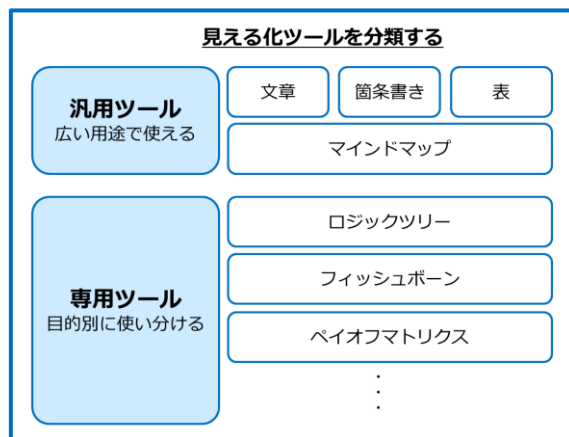
思考には、論理的に組み立ていく、ロジカルシンキングばかりではありません。発想を広げ、時におおきくジャンプするクリエイティブシンキングもあります。一つの問題を深く掘り進むバーチカルシンキング（垂直思考）の他に、デノボ博士が提唱した、どこを掘るかを決めるためにあちこちに飛んでいく、ラテラルシンキング（水平思考）もあります。

ロジカルシンキングツールは万能ではないのです。

マインドマップは、このクリエイティブシンキングにもラテラルシンキングにも対応できる広い汎用性を持っているのが特長なのです。

「見える化」を習慣にする

ロジカル派が多くて、とても抵抗が強い場合には、もう少し迂回して導入する方法もあります。「見える化」から入る方法です。何人かで話をする。すぐに紙やホワイトボードを準備する。こ



れだけでも話の成果には、大きな変化が出てくる。これが、まず第一歩というアプローチの仕方もありそうです。

従来のロジカル専用の見える化ツールを使いながら、見える化の効果をまず感じてもらう。マインドマップに抵抗がある職場では、ぜひ「見える化」から始めてみてください。

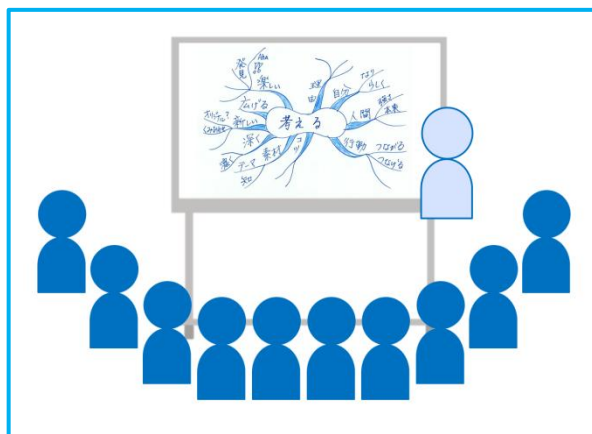
見ながら議論をする習慣ができることで、マインドマップ導入の基盤が出来上がってきます。

チームで進めるにステップアップ

ここまで来たら、あと一歩。チーム全体で10名、20名で見える化を活用する準備が出来上がりました。

会議の場で、多対多での見える化です。ホワイトボードで見える化をしながら進めていくのですが、

ここには、進める上でのヒントがいくつかあります。先ほども項目だけ出しましたが、この4つです。ちなみにこのコツは、一対一でやるときにも、3名でやるときにも同様ですが、特に多人数でやるときに意識をして欲しいポイントです。



- (1) マインドマップを書く人は、司会進行を兼務する
- (2) どの単語をどこに載せるかは、発言者に任せる
- (3) 発散段階ではロジカルに整理しようとしなない／まとめようとしなない
- (4) 結論は、文章化する

一つ一つ説明していきましょう。

会議進行を兼務する

通常の会議手法では、ホワイトボードやノートを取る書記と、会議の進行役（ファシリテーター）を分けることを推奨しています。しかし、見える化の会議では、ぜひ同じ人が兼務してほしいのです。理由は簡単。その方が見える化を楽に進められるからです。

進行役と書記とを兼務することで、マインドマップを書くのがとても楽になります。なぜなら

- (1) 書く時間をとることができる
 - (2) 聞き取れなかったときに聞き返すことができる
 - (3) マップに載せるべき単語と載せる場所を、発言者自身に選んでもらうことができる
- の3つです。

個人のマップしか書いたことのない方にとって、相手の言いたいことを理解して、キーワードを見つけ出し、さらにその単語を“適切な”場所に載せるのは、結構時間のかかるものです。そのため、進行役を兼務することで、書き終わるまで次の人に発言権が進まないようにコントロールできるわけです。

さらに、聞き取れなかった場合には、聞き返すことができるので、書記としてはとても楽になります。

単語の選択と載せる場所～発言者次第

どの単語をどこに載せたいのかは、実は発言者にしかわからない内容です。なので、書記の立場でわからなければ、進行役としての本人に聴いてしまう。最初の内は、ほとんど質問しながらでもよいというくらいです。

この際に意識すべきポイントは、基本的にすべての意見を紙に載せることです。書記は、書記にすぎませんので、何を載せるか、何を載せないかを判断せず、すべての意見を思い出せるようなキーワードを最低1つ（詳しく載せたいのであればたくさんの単語でOK）でよいので、マップ上に残していきましょう。

これによって、発言者が思っているキーワードを、希望する場所に書くことができ、発言者もマップの内容について納得ができます。あとで内容を思い出すときにもずれが最小限に抑えられます。

進行役として、「どの単語を載せますか?」「どこに載せますか?」という質問をしながら、発言者の意向に沿って単語を載せていくことが重要です。

発散段階ではロジカルな整理禁止

ここで、書記であり進行役であるマインドマップユーザーは、論理的に整理しようとしてはいけません。

この発言の内容は、ここの発言と同じことを言っているのだから、キーワードを併せて、ここに載せようとか、この単語はこの後がいいとか、こことここは似ているから一緒にしよう。書記として判断をして、ロジカルに整理しようとする、ホワイトボード上のマップは、メンバーのものでなくなってしまうのです。書記は判断しない。この鉄則に従いましょう。

ロジカルな整理は、この段階ではありません。一度発散した内容が書き上がった後の作業として、まとめれば十分。まずは、発言者の指示通りに書くことに徹してください。

結論は文章化する

マインドマップを最終の完成物にしないでください。これはすごく重要です。個人で使いこなしているマインドマップユーザーへのとても重要な警鐘でもあります。

自分で書き上げたマインドマップは、自分で見るととてもわかりやすい。こんなにわかりやすいメモはないと感じます。なぜならキーワードやイメージの背景やストーリーがすべて共有されているからです。同様に、数名で一緒に創り上げたマインドマップでも、そのメンバーの間では、とてもわかりやすく思い出しやすいメモとして機能します。そのため間違えてしまうのです。

背景やストーリー、議論の流れなどがわかっていない人にとって、すなわち一人で書いたときには自分以外、数名で書いたときには参加者以外には、まったく意味をなさないものだと言うことに気付かなくなってしまうのです。単語だけでは、その背景やその場での議論の流れや熱気は

伝わりません。そもそもどこを見ればよいかわからない雑多なメモにすぎないのです。

したがって、参加者以外の方に議論の内容を伝えるのは、文章でしかないのです。もとの直線型ノートに戻っていただく必要があります。文章化することで、結論を明確にし、後からみても、他の人が見ても明確になるようにしてほしいのです。ここでのコツは、もっとも重要な結論部分だけは、会議の場で確実に合意しておくことです。

できれば全員で各々が文章を作り、見せ合って、一つの文章にするくらいの手間をかけて、結論とその論拠を明確にして下さい。既に出来上がったマップを見ながら作るのであれば、5分～10分程度の時間でも十分可能です。

企業共通の悩み 風土とコミュニケーション 再論

十分にコミュニケーションができていない。この問題を起点に、見える化を用いて解決する方法について考えてきました。お互いの考えが理解できていない。せっかく複数のメンバーで議論しているのに、一人の考えを越えられない。議論しても結論が出ないまま、散らかって終わる。

これまでご説明したステップを踏めば、いろいろな職場で、見える化を使ってチーム力強化が可能となります。

個人で考える場合も、一対一のコミュニケーションでも、少数でもチーム全体でも、同じツールと手法を使い、展開していくことで、個々人の習熟度は実施毎に上がっていきます。常に見える化を取り入れて、あらゆる場でシナジーを発揮していくことができます。

このような組織では、どのような風土が醸成されるでしょうか。コミュニケーションを大切に、一人で解けない問題はメンバーの意見をもらい、融合しながら解決策を見つけ出していく風土です。

===

ただし、新しいやり方ですので、さまざまな抵抗に遭いながらも前に進む、マインドマップユーザーの強い意志と、普及に至るある程度の時間が必要です。

第5章 半数を超えると景色が変わる

もっと楽に導入できる方法はないか

1人のマインドマップユーザーから始めて、徐々に広げていくステップについて、ご説明してきました。このステップを見ると、マインドマップユーザーの苦勞も多く、少人数からのステップアップをしていく必要があり時間もかかります。というのも、従来の仕事のやり方を大きく変えるという提案をしているからです。

すでに、メンバーの中には過去、人材開発からの指示で思考ツールを導入したものの、うまくいかず、失敗のマイナスイメージだけが残っている方もいるでしょう。「またか」というコメントが帰ってくるかも知れません。

推進したい方の持つ問題意識は、このままではいけないとかチームの力が発揮できていないという切羽詰まったものだったとしても、メンバーによってとらえ方はさまざまなので、いろいろな抵抗が出てきます。何も「今」やらなくてもいいのでは？そんなに抜本的に変えなくても、部分修正でいけるのでは？

導入推進者（マインドマップユーザー）は、一歩広めるごとに新しい抵抗に遭い、抵抗を乗り越えて前に進む。定着までには1年以上の期間を見ておく必要はありそうです。

===

もっと楽に進む方法はないのか。

===

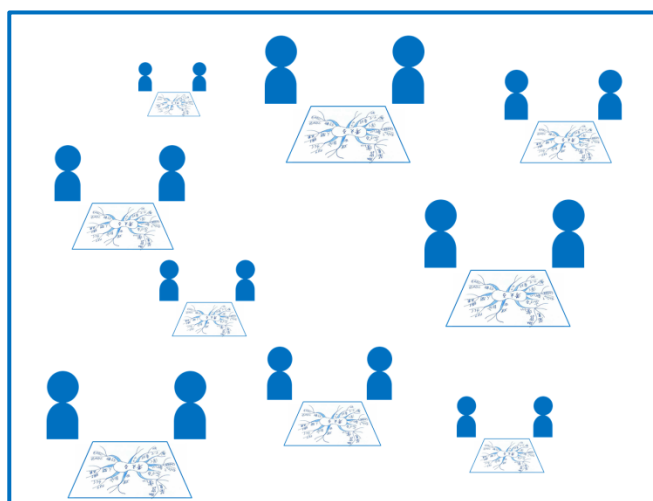
多くの方がそう思います。トップダウンで上司からの指示でやったらどうだろう。新入社員に研修として導入したらどうだろう。いずれの方法でも実績があります。実現は可能です。ただし、結局 導入推進者の情熱次第という部分もあるようです。

もっと簡単にチームに広げたい。ここで、逆発想の提案をします。一気にチームの半数をマインドマップユーザーにしてしまうやり方です。20名のチームであれば一気に10名をマインドマップユーザーにしてしまうことで、チームへの定着展開が可能です。（数カ月の期間と多少の研修コストは必要ですが、導入推進者が必要とするエネルギーはとても楽になります。）

半数を超えると見方が変わる

なぜ一気に半数を目指すのか？半数を超えるとどうなるか？簡単な事例でご紹介しましょう。

見える化を行ったときに効果を、半数が既に理解している。考えが深まる効果がわかっていると、チーム全体の雰囲気が変わります。実務的には、10名の会議で5名がマインドマップユーザーであれば一対一の見える化を使って、相手の意見をきちんと聴き、自分の意見を伝えて、その上で融合



させていくことが可能です。

この融合の感覚がまず体感できることがとても大きいのです。「自分と違う意見があることを前提として考える」「違いを尊重する」「組み合わせることで新たな発見がある」というチームでの議論のベースやシナジーを生み出すための考え方を、いくら説明しても理解できません。説得は後、まず体感することが鍵なのです。

半数いれば、実際に短時間で体感を押し進めることが可能になります。

研修が不要になる！？

このような場を創り上げることで、残りの半分は研修をしなくても、「マインドマップによる見える化」が組織の中に広がっていきます。言い方を変えると、一度一つのチームで半数まで広げてしまえば、その後研修はほとんど必要なくなります。

会議の場や打合せの場が見える化の効果を感じ、やる気を起こさせる OJT の場になってしまふのです。

たとえば、先輩はこの問題に対して、こんな切り口や視点から考えていると言うことを知ることができます。これ自体が学びです。たとえば、全体を俯瞰する見方が弱かったとか、他部門の視点が足りなかった。日の当たる部分ばかり見ていて、マイナスを見ていなかった。

一方で先輩から見ると、新人は、上記のような視点が足りなかったということも「見える化」によって、わかります。

視点がなければ視点を指摘してふやすことも可能です。答えは自分で創り出すことができるようになるでしょう。

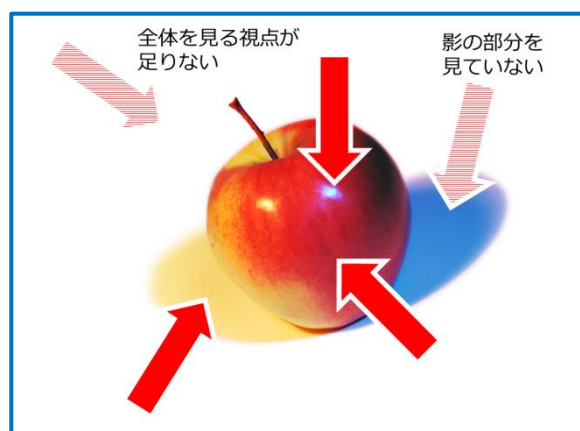
マインドマップでは、空ブランチの追加や BOI の指示によって、答えを与えることなく、方向や視点を示すことが可能です。

指示や答えを伝えるのではなく、答えに至る過程自体を見せて上げることができるのです。いわば思考のプロセスの見える化であり、このプロセスを真似ることで自分の考え方をよりよくしていくことができるわけです。

自ら教え、自らが学ぶ組織

この姿は、仕事のノウハウを伝える場としては、一つの理想的なものです。チームが持つ課題について議論しながら、教えるという意識をしなくても、教えている。教わると意識なくても教わっている。本来の OJT の姿ではないでしょうか。

必要なことは見える化を、チーム全体に行き渡らせるだけ。3人でも5人でも2人でも、問題の規模に応じて、必要なメンバーが集まって、見える化しながら議論し、答えを出す。このような組織を実現することが可能です。一つのチームが成功すれば、メンバーを入れ替えながら行う



ことで、隣のチームにも広げていくことが可能となります。

これは一つの理想型です。日常の仕事自体が、学びの場になるのです。研修を意識しなくても、仕事自体が学びの場になる。こんな理想の「学習する組織」が実現できるのが、マインドマップのチーム導入なのです。

おわりに 学ぶスピードを変える

OJT とは思考を真似ること

仕事の現場で、今日の前にある自分の問題の答えは、上司も同僚も最適の答えを出すことができません。なぜならその仕事に精通しているのは自分だからです。チームに共通するベストの問題解決法など、そもそも存在しない。その前提に立つと、職場で何を学ぶかという視点が変わってきます。

答え自体ではなく答えを出す思考のプロセス自体を学ぶのです。

先輩が考える際に、何に注目しているのか、どんな切り口から問題を捉えているのか、どんな情報が必要なのか。通常は対話の中で流れて行ってしまふこんな議論を必要があるときには見返し、振り返ることができれば、次回から似た問題が出てきたときに対応の仕方が変わります。

答えを自分で創り出す力をつける。本来の OJT とは思考の仕方を真似て学ぶことではないでしょうか。

キーワードの意味を共有する

チームで OJT を進めていくという視点が変わってくると、最初に紹介した、キーワードの共有ワークが新たな意味を帯びてきます。

日常的にいろんなメンバーで問題が起きる前から、チーム内のキーワードについてメンバーの考えを共有しておくこと。これが学びのベースになります。共通理解のベースになります。多様性を理解し、容認する基礎になります。そして、多様性はチーム力を信じるベースになるのです。

毎週 1 回～数回 10 分の時間を取って、だれかがキーワードを持ち込んで共有して終わり。このくり返しが、チームの結束と基礎力を高めていきます。テーマは正直何でもよいのです。くり返すことでチーム力のパワーアップを図ることができます。

新しい“徒弟制度”

見える化を導入することで仕事の仕方が変わる。

徒弟制度のような、背中を見て学ぶ／まねぶ時代から、話をして、その内容をどんどん「見える化」して、議論や思考を深める時代が変わってきているのかも知れません。

この方法は、一つには、教わる側には絶大なメリットがあります。残しておけるワケです。次に似たような問題が起きたときに解決策を見つけるプロセスは、マップ上に残されていて再利用ができるというわけです。議論をした本人と先輩の間だけにわかるノウハウではありますが。

一方で教える側のメリットは、準備が不要になります。これまで、教えるにはそれなりの準備をして、「じっくりと」という場を作る必要がありましたが、課題毎に自分の考えていることをプロセスごと伝えれば良くなります。

さらに、出来上がったマップを見ながら、コメントを加えたり、質問をしたりができるようになるので、両者にとって、メリットがあるのです。

ぜひ、継続して楽しみながらマインドマップを身につけてください。新しい脳の使い方（＝本来の脳の使い方）を身につけた「明るく楽しい新しい世界」トニー・ブザン氏のいう「メンタルリテラシーのあるチーム」が待っています。

2014年10月

上田 誠 司

参考文献

- ・ 「ザ・マインドマップ」 トニー・ブザン・バリー・ブザン著 ダイヤモンド社刊
- ・ 「勉強が楽しくなるノート術」 トニー・ブザン著 ダイヤモンド社刊
- ・ 「頭が良くなる本」 トニー・ブザン著 東京図書刊
- ・ 「The ultimate book of mind maps」 Tony Buzan 著 Thorsons 刊

引用書籍

- ・ 「完訳7つの習慣 人格主義の回復」 スティーブン・R・コヴィー著 キングベア出版刊

お知り合いから印刷した小冊子として受け取った方へ

ありがとうございます。お楽しみいただけましたか。

不定期ながら、バージョンアップ情報や、マインドマップに関連する情報をお届けしています。

もしよろしければ、

http://www.mindmap-elab.com/booklet_team.html にアクセスいただき、Eメールアドレスを登録いただければ幸いです。Eメール不要の際の解除も簡単ですので、お気軽にどうぞ。

著者紹介 上田 誠司 (うえだ せいじ)



株式会社エクセル教育研究所 代表取締役社長

ThinkBuzan 公認マインドマップ・インストラクター

松下電器産業株式会社の経理・財務部門で 20 年間勤務。その間特に外国 為替と I R (インベスター・リレーションズ) を中心に担当。併せて表計算ソフトを用いた業務効率化についても習熟し、ユーザーコンピューティングのプロとなる。

次世代へ自らのノウハウを継承すべく、2007 年 2 月に同社を退社し、2007 年 4 月に会社を設立。以降現職。エクセルの企業研修・WEB 研修を進める傍ら、大きな出会いと転機を迎える。これがマインドマップだった。

事業を方向転換し、経営資源をマインドマップの日本での普及に集中することを決意。自身のビジネスでの経験を活かし、マインドマップの研鑽を積んできた。2008 年公認インストラクター資格 (BLI) の取得を受け、大学が点在しマインドマップ普及に大きな弾みをつけることのできる地元 多摩地区を軸に東京都内を中心に講座を展開。(2013 年に TLI 資格に更新)

原著につぶさにあたり、トニー・ブザンの教えを理解した上で、分かりやすく説き起こす講座は、定評がある。特に、ビジネスパーソンがいかに使いこなすかを常に考えた講座構成は、オリジナリティが高い。これまでに、ビジネスパーソンを中心に、1,000 名を超える方にマインドマップを伝えてきた。

一方で、マインドマップの全国普及にも意欲的に活動中で、無料小冊子の配布冊数は、17,000 部を超え、マインドマップを学ぶ際の最初のテキストの定番として定着。全国にファンが多数いる。また動画サイト YouTube でも書き方の動画が人気。すでに 14 万ヒットを数えている。

1964 年生まれ 1986 年上智大学経済学部経済学科卒。金融・財務関連での複数の資格を保有。日本証券アナリスト協会検定会員、国際公認投資アナリスト、ジェネラル CFO、グローバル CFO など。英国での 3 年間の駐在勤務経験あり。英語堪能 (TOEIC スコア 895)。

発行 : 株式会社エクセル教育研究所 上田 誠司
〒181-0011 東京都三鷹市井口 4-5-35-506
0422-31-8991 <http://www.mindmap-elab.com>
発行日 : 第 1.4 版 2014 年 11 月 13 日 (V1.4)

※マインドマップ®は、英国 ThinkBuzan Ltd. の登録商標です。