

Contents

シリーズ発刊にあたって

はじめに

第1章

仕事の基本ステップ

— 目的・目標から逆算する —

1 目的・目標を明らかにする 2

- (1) 仕事は目的・目標から逆算する 2
- (2) 目的は目標で具体化する 3
- (3) 目的を見失ってはならない 6
 - ① 目的から遠ざかる 6
 - ② やりがい、生きがいを喪失する 6
 - ③ 目標を多様に設定できない 7
- (4) 目的設定は創造的で知的な仕事である 7
 - ① 因果関係とトレードオフ関係 8
 - ② 目的の見直し 8
 - ③ 目的を理解する（させる）ことの難しさ 8

コラム 目的を腑に落とす 9

- (5) 目的・目標はチームワーク発揮の要である 10
 - ① 目的・目標をチームのメンバーで共有する 10
 - ② メンバーが互いの役割・目標を理解する 10
 - ③ 能力を補完し合う（強み・弱みを理解し、互いに補う） 11
 - ④ 規範・ルールをチームのメンバーが理解し、実践（徹底）する 11
 - ⑤ 十分にコミュニケーションする 12

- (6) 目標は3点を明らかにする 12

- ① 達成指標 12
- ② 達成水準 12
- ③ 達成期限 12

コラム SMARTの法則 13

- (7) 定量化しがたい目標は代替数値で 14
- (8) 組織目標はブレイクダウンして個人目標に落とし込む 16

2 やるべきこと（To Do）を洗い出す 18

- (1) 概 略 18
- (2) 漏れがあってはならない 19
- (3) どこまで分解すればよいのか？ 19

コラム WBS 20

3 所要時間（工数）を見積もる 20

4 時系列で順序立てる 21

- (1) 概 略 21
- (2) 先立つ仕事を左に、後続く仕事を右に 22
- (3) クリティカルパスを重点的に管理する 22

コラム ボトルネック 24

- (4) 日程を決める 25
 - ① 概 略 25
 - ② 節目を明記する 25

5 実行する&進捗を管理する 29

- (1) 実行に際しての6つのポイント 29
 - ① 1つの仕事に集中 29
 - ② 協力を仰ぐ 30
 - ③ 小さなPDCAの回転 30
 - ④ ラップ管理 30

- ⑤ 目的・目標を意識する（計画を目的化・目標化してはならない） 30
- ⑥ 必ず報告 31
- (2) 進捗管理の型をつくる（パターン化） 31
 - ① 軸 32
 - ② 目標を達成できた場合 32
 - ③ 目標を達成できなかった場合 32
- (3) 実行段階の成否を握る鍵 33
 - ① 実行リーダーの能力 34
 - ② 実行メンバーのコミットメント 34
 - ③ キーマンの巻き込み 34
 - ④ スポンサーの理解と支援 34

コラム やり（試み）続けるか、止めるか 35

6 振り返る 35

- (1) 何のために振り返るのか？ 36
- (2) 振り返りのポイント 36
- (3) 経験学習 36
 - ① 具体的な経験 37
 - ② 経験の振り返り 37
 - ③ 教訓の明確化 37
 - ④ 教訓の適用 38

コラム PDCA 39

第2章

コミュニケーション力

— 組織の要：コミュニケーション力を高める

1 コミュニケーションって何？ 42

2 傾聴 44

- (1) 傾聴はなぜ大事なのか？ 44
- (2) 信念が結果を決める～ABC理論～ 45

コラム 信念 (belief) 48

- (3) 5つの傾聴スキルを習熟する！ 49
 - ① ペースダウン 49
 - ② ペーシング 50
 - ③ 相づち 50
 - ④ 沈黙 51
 - ⑤ バックトラッキング 51

3 質問 53

- (1) 質問はなぜ大事なのか？ 53
- (2) 質問を阻むもの 53
- (3) 4つの質問スキルを習熟する！ 54
 - ① オープン質問とクローズ質問 54
 - ② 欠落した情報を修復するメタモデル 56
 - ③ 具体化するチャンクダウン&抽象化するチャンクアップ 58
 - ④ 五感質問～五感から情報を収集する～ 59

コラム 質問のパターン 61

4 プレゼンテーション 62

- (1) プレゼンテーションとは 62
- (2) プレゼンテーションはなぜ大事なのか？ 62
- (3) プレゼンテーションの全体像 63
- (4) 目的・目標の明確化が大事だ！ 64
- (5) 聞き手を分析する 64
- (6) シナリオを練る 65
 - ① 総論－各論－振り返り 66
 - ② 主張と根拠を関連づけるPAC思考 67

- ③ 信憑性を高める具体例や証拠 69
- ④ オーソドックスな問題解決パターン 70
- ⑤ 煽動し誘うPASONAの法則 71
- (7) デリバリーを決定する 72
 - ① 非人的デリバリー 72
 - ② 人的デリバリー 74
- (8) 実力が試される質疑応答 78
 - ① ルールの了解 78
 - ② 質疑応答の基本ステップ 78

コラム 信 頼 80

5 会 議 81

- (1) 何のために会議をするのか? 81

- ① はっきりさせる 82

コラム 会議にまつわる言説 83

- ② コミットメント（関与，誓約）させる 84
- ③ 周知する 84

- (2) 会議の現実 84

- (3) 生産性を意識して会議すべし！ 85

コラム 会議は時間通りに終わればよいのか 86

- (4) 会議開催の目的・目標に基づき議題を決める 87
- (5) 議題は会議参加者への暗黙的な問いかけである 88
- (6) 会議出席者で4つの役割を分担する 89

- ① 会議出席者の4つの役割 89
- ② 会議リーダーと司会者・ファシリテーターの切り離しがポイント！ 90

- (7) 会議議事録を作成し周知する 90

コラム 集団思考（集団浅慮，グループシンク） 91

第3章

指示・命令，報告・連絡・相談

— 組織の血液を健全に保つ

1 組織の血液 — 指示・命令と報告・連絡・相談 94

2 指示・命令 95

- (1) 指示・命令とは 95

- (2) 指示・命令で8つの事項を共有する 95

- ① 目的・意義 96
- ② 成 果 96
- ③ 期限（納期） 96
- ④ 優先順位 96
- ⑤ プロセス（やり方） 97
- ⑥ 資源と決まり・ルール 97

コラム 権限と責任 97

- ⑦ 進捗管理のやり方 98
- ⑧ 成果の評価および報酬 98
- (3) 臨機応変に指示・命令する 99
 - ① 命令者の能力（知識，スキル等） 99
 - ② 受命者の能力（知識，スキル等）・意欲 100
 - ③ 成果創出の緊急性・重要性 100
 - ④ 学習効果の期待度 100
 - ⑤ 命令者と受命者との信頼関係 100
 - ⑥ 自発性の期待度 101

3 報告・連絡・相談 101

- (1) 報告・連絡・相談とは 101

- (2) 報告・連絡・相談のポイント 102

- ① 目的を明確に 102

- ② 報告・連絡・相談する“順序”は大事 102
- ③ 相手のシチュエーションに配慮する 103
- ④ 区分する～事実、推理・推論、主張、意見～ 104
- ⑤ 早め早めに 104
- ⑥ こまめに 105
- ⑦ 整理しておく 105
- ⑧ 言い訳には気をつける 105

コラム 指示・命令、報告・連絡・相談のレベル=仕事のレベル 106

第4章

モチベーションを高める

— 解決できるか否かは、モチベーションで決まる

- 1 モチベーションっていったい何だ? 108
- 2 モチベーションが解決できる課題を決める 108
- 3 モチベーションは自分でマネジメントする 109
- 4 モチベーション理論を学ぶ意義 110

コラム 理論 110

- 5 外発系のモチベーション理論 112

- (1) 強化理論～アメとムチ～ 112
 - ① 強化 112
 - ② 消去 112
 - ③ 罰 112
- (2) 期待理論～期待×道具性×誘意性～ 113
- (3) 目標設定理論～目標に係る4つの観点～ 116
 - ① 目標達成の困難さ（実現の可能性） 116
 - ② 目標の具体性 116
 - ③ 目標の受容 116

- ④ フィードバック 117

- (4) 公平理論～えこひいきはやっぱりよくない～ 118

- (5) 達成・権力・親和・回避の理論 119

- ① 達成動機 119
- ② 権力動機 120
- ③ 親和動機 120
- ④ 回避動機 120

コラム 生み出す力をもっていればこそ 121

- 6 内発系のモチベーション理論 122

- (1) 内発的動機づけを高める鍵 122
 - ① 自己決定感～「自分が決めた!」という感覚～ 123
 - ② 自己効力感～「自分が主人公だ!」という感覚～ 123
- (2) アンダーマイニング効果
 - ～ほめられたいからやっているのではない～ 123
- (3) 内発的動機づけは外発的動機づけとセットで! 124
 - ① 内発的動機づけは難しい 124
 - ② 外発と内発は相互補完的に使う 124

コラム 学習に伴う不安感 125

第5章

リーダーシップを発揮する

— 目的・目標達成の中核能力

- 1 リーダーシップって何だろう? 128
 - (1) 目的・目標の達成を目指すすべての人にリーダーシップは必要 128
 - (2) リーダーシップは捉えがたい 129
 - ① リーダーシップは漂う雲 129
 - ② いろいろなリーダー 130

③ リーダーシップの幻想や誤解 130	(7) リーダーは次のリーダーを確保する 149
[2] リーダーシップとは 131	(8) 結果としてリーダーは模範である 149
(1) リーダーシップの定義 131	(9) 結果としてリーダーには付き添う人がいる 150
コラム 言葉の定義 133	コラム 弱みをさらけ出す 150
(2) リーダーシップは目的・目標達成の中核能力 134	[5] リーダーシップとマネジメント 151
(3) リーダーシップは継続 134	(1) リーダーシップとマネジメントの相違 151
コラム ブレーキをかける仕組み 135	(2) リーダーシップとマネジメントは両輪 152
(4) リーダーシップはフォロワーがいてこそ 136	[6] 多様なリーダーシップ 153
(5) リーダーシップは学べる 137	(1) 専制型・民主型・放任型 153
コラム リーダーシップをどうやって学ぶか 138	① 専制型リーダー 153
[3] リーダーシップの源泉 138	② 民主型リーダー 154
(1) 報酬力、懲罰力、正当力、準拠力、専門力、情報力 139	③ 放任型リーダー 154
(2) 実績 140	(2) 強さと優しさのPM理論 155
(3) 信頼～能力（できる）と意図（やる）～ 140	コラム 強くて優しい 156
(4) 大義・志を持つ 142	(3) フォロワーへのフィットを志向するSL理論 157
① 大義・志とは 142	(4) 役者を演じるシンボリック・マネジャー 159
② 大義・志が必要な理由 143	① ビジョン型リーダーシップ 159
③ どのような大義・志を掲げるか 143	② シンボリック・マネジャー 159
(5) 曖昧さや矛盾を許容する 144	[7] フォロワーシップ 160
コラム 変革と信頼 145	(1) フォロワーシップの重要性 160
[4] リーダーとは 146	(2) フォロワーの類型 161
(1) リーダーは高みを目指す 147	① 模範的フォロワー 162
(2) リーダーはあらゆる打ち手を駆使する 147	② 順応型フォロワー 162
(3) リーダーは結集させる 147	③ 孤立型フォロワー 162
(4) リーダーは明示する 147	④ 消極的フォロワー 163
(5) リーダーは証明する 148	⑤ 実務型フォロワー 163
(6) リーダーは共感・同感させる 148	(3) フォロワーに求められる能力 163
	① 組織に貢献する能力 163

- ② 適切に批判する能力 164
- ③ 相容れない能力のバランスをとる能力 164
- (4) フォロワーシップの定義 164
- (5) フォロワーシップの源泉 164
- (6) 上方向に影響を与える 165
- (7) 上司をマネジメントする 166

第6章

問題の解決

——積極的に問題を創り、解く

- 1** 問題解決に関するセオリーを有することの重要性 170
 - 2** ロジカル・クリティカル・ラテラル 170
 - (1) ロジカルシンキング 171
 - (2) クリティカルシンキング 171
 - (3) ラテラルシンキング 172
 - 3** 論理的とは 172
 - (1) 論理とは? 173
 - (2) つながっている 173
 - (3) モレ、ダブリがない 174
 - (4) 論理の限界 175
 - 4** 問題を解く基本的なステップ 176
 - (1) 問題を把握する 176
 - ① 問題とはギャップである 176
 - ② 問題を肯定的に捉える 177
- コラム** 問題がないことが最大の問題 178
- ③ 問題は錯綜している 179
 - ④ 先手を打って問題を発生させない 179

- ⑤ 問題を解く前に、解く順序を決める 179
- ⑥ 問題をどう表現するか? 181

コラム 問題意識 182

- (2) 原因を究明する 183
 - ① 原因究明の基本 183
 - ② 広く・深く 184
 - ③ 定量化 186
 - ④ 止めどころ～究明はどこまで? ～ 186
- (3) 解決策を立案する 187
 - ① 解決策立案の基本 187
 - ② 広く・深く、定量化 187
 - ③ 解決策の検討・決定 189
- (4) 解決策を実行する 189
- (5) 再発の防止～解決した時からが勝負である! ～ 189
- (6) 問題解決プロセスの評価と未解決問題への取組み 190

コラム Quality Journey 190

- 5** 問題解決に役立つ考え方 191
 - (1) 仮説思考 191
 - (2) 定量化 192
 - (3) 重点化 193
 - (4) 拡散と収束 194
 - (5) 影響を与えることができるか 194
- コラム** 偉くなって問題を解決する 195
- (6) 助けを求める 195
 - (7) 真似て学ぶ 196
 - (8) ゼロベース思考 197
- コラム** 論点 (issue) 198

6 問題解決に役立つ手法 199

- (1) 帰納法と演繹法 199
 - ① 帰納法～個別から普遍を見出す～ 199
 - ② 演繹法～普遍から個別の結論を見出す～ 199
- (2) ブレーンストーミング 200
- (3) KJ法 201
- (4) MECE 203
- (5) ロジックツリー 203
- (6) 連関図 204
- (7) 層別 206
- (8) 特性要因図 206
- (9) パレート図 207
- (10) マトリックスデータ解析法 208

おわりに