

担当業務マップ

どのようなときに使うか？

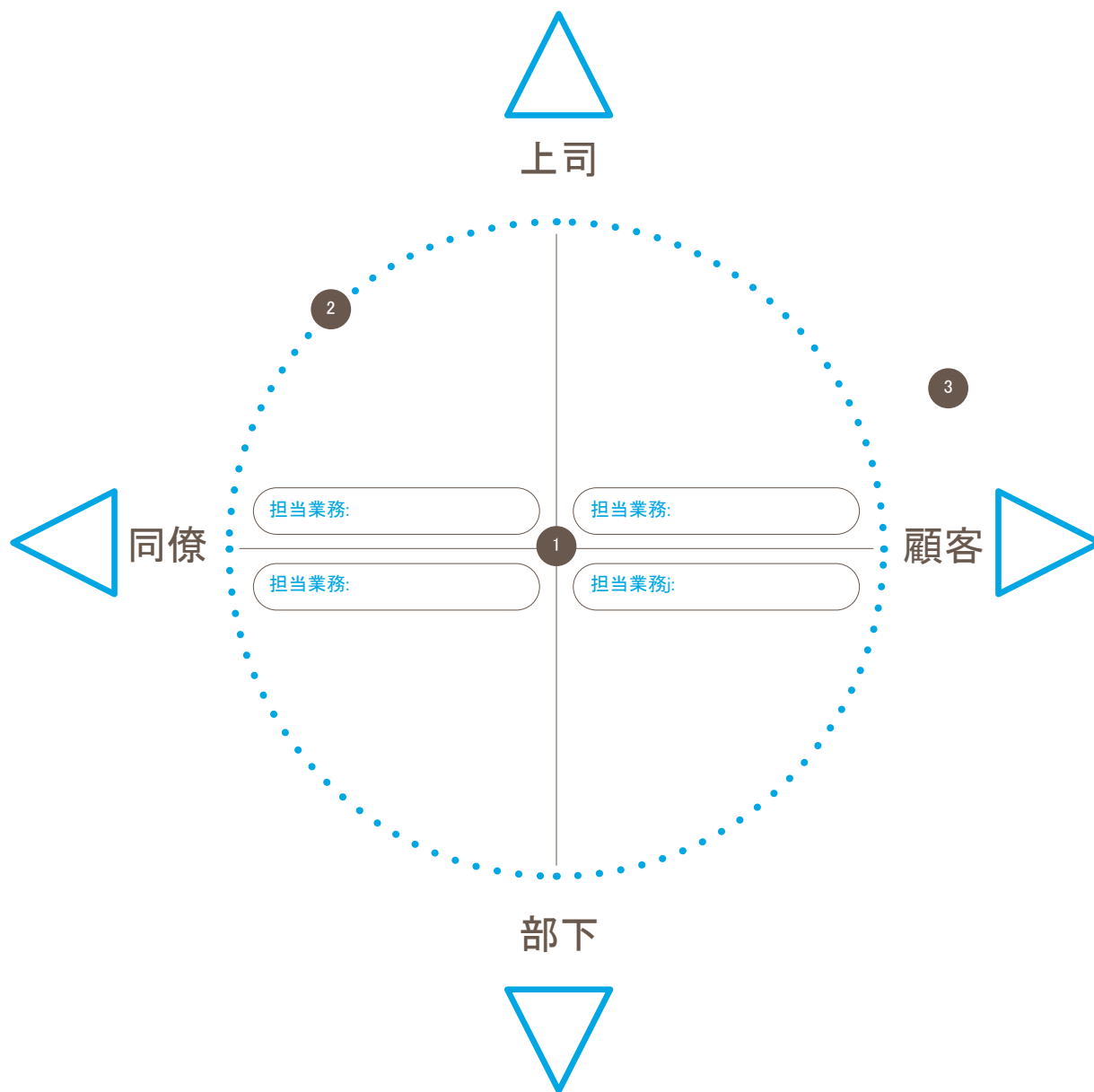
このツールは、外向きのマインドセットをチームや組織内により浸透させたいときに使えます。このマップを意識することで、周囲に与える影響を考え、取り組むべき業務が明確になります。

また、新たに配属されたチームメンバーや既存のメンバーと一緒にこのマップを作成することで、業務内容を見直させたり、外向きのマインドセットを発揮して、貢献度を引き上げることができます。

どのように使うか？

- 1 あなたの担当業務の中で主な仕事を4つ記入してください。
 - 2 それぞれの担当業務の目標・目的を一文で書き入れましょう。
 - 3 記入した担当業務に関わっている人物、チーム、組織を周りに記入してください。各方向6名までにしてください。
-

ポイント: 担当業務マップが一度完成すれば、相手に与える影響に対しての説明責任を果たせるように業務を捉え直すことができます。その他のツールも同様に職場で外向きのマインドセットを生み出すのに役立ちます。



知っておくべき3つの質問

どのようなときに使うか？

このツールを使えば、上司、部下、同僚、顧客など、業務上の様々な関係者に対して、協力関係やを生み出すことができます。

どのように使うか？

あなたの業務が影響を与える相手を挙げてください。

1

その相手に対して以下の3つの質問をしてください。
(相手からの答えを与えられたスペースにメモしましょう。)

Q1: 私の役割・担当業務によって、あなたの仕事はどのような影響を受けていますか？ また、良い意味でも悪い意味でも、どのような影響を受ける可能性がありますか？

Q2: 現在の私のポジションには、こういった素質・適性が求められると考えますか？

Q3: 私が仕事であなたに与える影響に関して、どのくらいの頻度やタイミングで、あなたに情報共有や説明を行うのが理想ですか？

2

相手について新しく知ったことに基づき、あなたの業務をより相手の役に立てるようにするには、こういった改善・修正ができるでしょうか？

3

3での回答を基に、次回話し合うタイミングや方法、何を話し合い、どのように報告すれば良いか考えて記入しましょう。

相手

1

3つの質問

2

改善や修正点

3

話し合う方法や頻度など

Q1への答え

Q2への答え

Q3への答え

役割を明確にする

どのようなときに使うか？

あなたの上司とこのツールに取り組むことで、どの担当業務にどれだけ時間やリソースを使えばよいかを明確にすることができます。

上司の立場でこのツールを使えば、部下は組織内で自分のそれぞれの業務の重要性が理解でき、時間を有効的に使えるようになります。

どのように使うか？

- 1 あなたの役割・担当業務をリストアップしましょう(4つまで)。
- 2 組織・チームに対する重要度から、それぞれの優先順位を記入しましょう。
- 3 それぞれの役割・担当業務にどの程度時間を使っているか割合(%)を記入しましょう。
- 4 必要に応じて、上司と内容を話し合しましょう。
- 5 それぞれの担当業務の重要性について、上司の合意が得られたら、時間配分について以下の確認をしてください。
 - ・ それぞれの業務に費やす時間は、その業務の重要性と対応しているか？
 - ・ 自分の担当業務や部下に対して見落としているポイントはないか？
 - ・ 自分の部下も含めて、必要な業務に適切に時間を使えているか？

1

担当業務や役割を
記入しましょう。

2

優先順位

3

%
時間

4

修正すべき
ポイント

担当業務1

担当業務2

担当業務3

担当業務4

目標を外向きにする

どのようなときに使うか？

このツールを使うことで、あなたやチームメンバーの目標を外向きに変えることができます。

どのように使うか？

- 1 左の列に担当業務や役割における目標を記入しましょう。
- 2 右の列に、その目標に取り組むことでなんらかの影響を受ける相手やチームの名前を挙げましょう。

(注意点：左の列に記入した目標は、現時点まであなたが考えていた目標です。このワークを通じて、この目標に外向きのマインドセットの要素を取り入れていき、外向きの目標を作成します。)

- 3 一番下のスペースに、これらの目標を、どのようなやり方で進めるとよいか、様々な観点からアイデアを記入しましょう。

1

担当業務や役割における目標

2

その目標に影響を受ける相手やチーム

②の相手の目標達成を考えながら、①を達成する。

②の相手の目標達成を考えながら、①を達成する。

②の相手の目標達成を考えながら、①を達成する。

②の相手の目標達成を考えながら、①を達成する。

3

周囲への影響を考えた上で、自分の目標を達成するにはどのようなやり方で進めるとよいか？

3A+によるパフォーマンス分析

どのようなときに使うか？

このツールを使うことで、あなたやチームメンバーは外向きのマインドセットの状態、パフォーマンスを発揮することができます。このフレームワークを基本として、上司や部下など様々な関係者に対して説明責任を高めることができます。

能力

スキル、適性、知識など

- 3 目標を達成するのに必要な能力を全て備えている
- 2 トレーニングがあれば、3になることができる
- 1 この役割において、3になることはできないと考えられる

影響

相手のために、役立ちたいという気持ち

- A 周囲に良い影響を与えている状態
- B 周囲に良い影響・悪い影響を与えている状態
- C 周囲に悪い影響を与えている状態

努力

自分を高めながら、結果に集中する姿勢

- + 1～10点のスコアで9点以上
- 1～10点のスコアで8点以下

どのように使うか？

- 1 あなたの担当業務や役割を記入してください。
- 2 それぞれの担当業務や役割について、ここ最近の仕事や成果について記入してください。
- 3 自己評価をしましょう。パフォーマンスや成果が上がっていないところがありますか？ それは、「能力」、「影響」、「努力」どの要素が不足していますか？ 3A+の基準に従って、自己評価を行ってください。
- 4 アクションプランを作成しましょう。それぞれの担当業務や役割において、成果を出すために、改善すべきポイントはどこでしょうか？

	能力	影響	努力
3	3	A	+
2	2	B	-
1	1	C	-

1 担当業務や役割

2 ここ最近の仕事や成果

1				
2				
3				
4				

4 アクションプラン

チームメンバーに対して説明責任を高める

どのようなときに使うか？

このツールを上司の立場でチームメンバーや部下に対して使えば、チームの活性化を促され、あなただけでなく、チーム全体の説明責任能力が向上します。チームメンバーからの報告も明確で意味のあるものになるでしょう。

どのように使うか？

あなたが育成を担当している人物を挙げてください。

準備

- 1 1ヶ月程度を振り返り、この相手を育成する上で、あなたがリーダーとして不十分な対応をしてしまった状況を記入してください。指示ミスや誤解を与えたり、相手の成長をサポートできなかったりしたことはありませんか？
- 2 どのようにその状況を改善できたでしょうか？ どのような形でチームメンバーに対して接すれば、よりサポートできたでしょうか？

チームメンバーとの打ち合わせ

- 3 チームメンバーにここまで記入したことをシェアしましょう（定期的にシェアする場をお互いが設けるようにすると良いでしょう）。
- 4 シェアしたことに対して、相手からきちんとフィードバックをもらいましょう。そして、アクションプランについて確認しましょう。

部下・チームメンバーの名前

準備

チームメンバーとのミーティング

1

相手の役に立てなかったこと

2

改善できるポイント

3

共有 部下やチームメンバーからのフィードバック

4

上司に対して説明責任を高める

どのようなときに使うか？

このツールを上司に対して使えば、あなたのパフォーマンスに関する評価や説明責任能力を高いレベルに引き上げることができます。

上司の立場でチームメンバーに使えば、3A+のフレームワークを基に、チームメンバーの能力やパフォーマンスを成長させることができます。

能力

スキル、適性、知識など

- 3 目標を達成するのに必要な能力を全て備えている
- 2 トレーニングがあれば、3になることができる
- 1 この役割において、3になることはできないと考えられる

影響

相手のために、役立ちたいという気持ち

- A 周囲に良い影響を与えている状態
- B 周囲に良い影響・悪い影響を与えている状態
- C 周囲に悪い影響を与えている状態

努力

自分を高めながら、結果に集中する姿勢

- + 1～10点のスコアで9点以上
- 1～10点のスコアで8点以下

どのように使うか？

準備

- 1 あなたの担当業務や目標に対しての、全体的な自己評価をしましょう。
- 2 3A+のパフォーマンス評価基準を使って、それぞれの役割、目標に対する現在の業績・成果を評価しましょう。
 - ・目標を達成するうえで、備えるべき能力: 3、2、1
 - ・目標を達成するうえで、関係する人たちへの影響: A、B、C
 - ・目標を達成するうえで、必要な努力: +(プラス)もしくは-(マイナス)

業績・成果が足りないところがあるとすれば、3つのうちどれが要因でしょうか？(能力、影響、努力)

- 3 求められる水準に達していない部分に対し、アクションプランを考えましょう。

上司とのミーティング

- 4 上司と会い、ここまで記述したことを共有しましょう(今後は、上司と相談した上で、適切な頻度で行うとよいでしょう)。
- 5 上司からフィードバックをもらいましょう。次のような質問をすると良いでしょう。「アクションプランをさらに良いものにするにはどうすれば良いでしょうか？ その他、私が気づいていない部分はありますか？」

準備

上司との
ミーティング

	1 ここ最近の仕事や成果	2 3A+基準での自己評価	3 アクションプラン	4 共有	5 上司からのフィードバック
担当業務1		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
担当業務2		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
担当業務3		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
担当業務4		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

上司・部下間で説明責任を高めるためのミーティングを開く

どのようなときに使うか？

このツールは、チームメンバーと上司が双方から各々の業務についての報告を行い、フィードバックすることで、説明責任を高めるものです。チームメンバーは「上司に対して説明責任を高める」ワークを行い、上司は「チームメンバーに対して説明責任を高める」ワークを一度のミーティングで行います。組み合わせて使用することで、効率的に双方の説明責任を高めることができます。定期的にこのようなミーティングを開くと良いでしょう。

どのように使うか？

1 ミーティングへの準備

上司の準備: 上司は事前に「チームメンバーに対して説明責任を高める」ワークを記入して準備します。

チームメンバーの準備: それぞれのチームメンバーは事前に「上司に対して説明責任を高める」ワークを記入して準備します(基本的にチームメンバーが上司とのミーティングのスケジュール調整などを行います)。

2 ミーティングを開く

まず、上司から、事前に準備した内容をチームメンバーに共有しましょう。上司は、チームメンバーや部下に対して不足していると感じたポイントについて、アクションプランを伝えましょう。

続いて、チームメンバーは事前に準備した内容を同じように上司に対して共有します。

チームメンバーは3A+基準での自己評価についても、上司とすり合わせます。上司は部下のアクションプランについてフィードバックを行いましょう。

1 ミーティングへの準備

上司の準備: 上司は事前に「チームメンバーに対して説明責任を高める」ワークを記入して準備します。

PREPARATION		EXECUTION	
1 WHERE I HAVE FAILED	2 WAYS I CAN IMPROVE	3 SHARE WITH REPORT	4 FEEDBACK

チームメンバーの準備: それぞれのチームメンバーは事前に「上司に対して説明責任を高める」ワークを記入して準備します。

	PREPARATION			EXECUTION
	1 RECENT EFFORTS/RESULTS	2 CURRENT PERFORMANCE	3 ACTION PLAN	4 MANAGER FEEDBACK
ROLE 1		□ □ □		□ □ □
ROLE 2		□ □ □		□ □ □
ROLE 3		□ □ □		□ □ □
ROLE 4		□ □ □		□ □ □

2 ミーティングを開く

ミーティングのスケジュール調整はチームメンバーが行います。上司からチームメンバーに予定を調整するように指示を出しましょう。ミーティングでは、上司から「チームメンバーに対して説明責任を高める」ワークに記入した内容をシェアします。その後、チームメンバーから「上司に対して説明責任を高める」ワークに記入した内容をシェアし、上司はそれに対してフィードバックを行います。

同僚や顧客に対して説明責任を高める

どのようなときに使うか？

このツールは、仕事における関係者（顧客、同僚など）似た敷いて説明責任を果たしたいときに使用します。他のツールと同様に、ミーティングの頻度や方法を決め、定期的にその相手とこのワークに取り組むと良いでしょう。

「知っておくべき3つの質問」のQ3において、ミーティングの頻度などをすでに決めている場合は不要です。

どのように使うか？

あなたの業務に影響を受ける人々を挙げましょう。

準備:

- 1の列に、いつその相手と会うかを記入しましょう。
- 2の列に、その相手に対して不十分な対応をしてしまったことや役に立てなかったかもしれないことを記入しましょう。
- 3の列に、どのようにすれば相手の役に立てるか改善策を記入しましょう。

ミーティングを開く:

- 4 その相手と会って、ここに記入したことをシェアしてください。
- 5 フィードバックをもらい、アクションプランを話しましょう。

正しいスタートを切る

どのようなときに使うか？

このツールは、個人としてもチームとしても、内向きのマインドセットに陥りがちな難しい状況において効果を発揮します。例えば、慎重さが求められる重要案件に関するメールを送る場合、緊張感のある会議に参加する場合、困難なプロジェクトへの取り組みを開始する場合、などです。そのほかにも、苦手とする人に電話をかけるといったケースにもこのツールは役に立つでしょう。

このようなプレッシャーのかかる場面において、このツールを思い出すことで、物事がスムーズにいくようになるでしょう。

どのように使うか？

内向きのマインドセットになりがちな難しい仕事(打ち合わせ、電話会議、メールの返信、プロジェクトなど)に取り掛かる前に、以下のことをやってみましょう(グループで取り組む場合は③まで行いましょう)。

1

自分自身で考えましょう:もし、内向きのマインドセットの場合、このプロジェクト(打ち合わせ、メール、電話など)では、どのような行動をとるでしょうか?そして、どんなことが起こり得ると思いますか?

グループで行う場合は、ノートやホワイトボードなどに書き出しましょう。

2

自分自身で考えましょう:もし、外向きのマインドセットの場合、このプロジェクト(打ち合わせ、メール、電話など)では、どのような行動をとるでしょうか?そして、どんなことが起こり得ると思いますか?

グループで行う場合は、ノートやホワイトボードなどに書き出しましょう。

もし、グループで取り組む場合は、皆に見えるようにリストを作成しましょう。そして、皆に外向きのマインドセットの行動を促すようにしましょう。また、内向きのマインドセットの場合にとる行動を理解しておくことで、軌道からはずれた場合もすぐに修正が可能になります。

1

内向きのマインドセットなら
どのように考え行動するか？

2

外向きのマインドセットなら
どのように考え行動するか？

外向きのマインドセットへ向かうステップ (外内外の法則: SAM)の応用

どのようなときに使うか？

外向きのマインドセットへ向かうステップ(外内外の法則: SAM)を使うことで、個人としてもチームとしても業務を外向きにすることができます。どのような状況でも使えます。

SAMとは、以下の英語の頭文字をとったものです。

1. 人として見る (外: See Others)
2. 行動を修正する (内: Adjust Efforts)
3. 影響を考える (外: Measure Impact)

どのように使うか？

改善が必要だと思う業務や状況を挙げてください。

以下のインストラクションに従って、外向きのマインドセットへ向かうステップを応用しましょう。

1 人としてみる(外: See Others)

その相手は何を望み、達成しようとしているのでしょうか？

2 行動を修正する(内: Adjust Efforts)

- a) 相手にとって、あなたが邪魔になってしまったり、困難や負担を増やしてしまったことはないでしょうか？
- b) 事の大小に関わらず、相手を不当に扱ったことはありませんか？
- c) 以上を振り返り、この相手に対して、あなたができると感じることは何ですか？

3 影響を考える(外: Measure Impact)

相手に対して、説明責任を果たし、良い影響を持続けるためにはどうすれば良いのでしょうか？

状況を記入

1

人としてみる(外: See Others)

2

行動を修正する
(内: Adjust Efforts)

3

影響を考える
(外: Measure Impact)

a)

b)

c)

Meet to Learn™ (理解するために会いに行く)

どのようなときに使うか？

これは、相手の「外側の三角形(目標、ニーズ、課題、悩みなど)」を理解するのに非常に有効なツールです。相手に対する興味を高め、より相手のために役に立てるようになります。1対1でも使えますし、グループ同士でも使えるものです。

顧客や同僚に対しても同様に使うことができます。相手への理解を高めることで、知らないうちに相手の目標に対して邪魔になっていたことや、対立に繋がることを回避できるかもしれません。

また、上司の目標や目指すものを理解することで、組織の優先度に応じて業務を設定することができるようになるでしょう。

どのように使うか？

理解を深めたい相手(3名程度)、もしくはグループ(チームや部門)などを選びましょう。

1

相手の「外側の三角形」に興味を持ち、質問をして、できる限り多くの情報を集めましょう。「外側の三角形」とは、相手の担当業務、目標、挑戦、ニーズ、悩み、願望、期待などです。

2

相手の「外側の三角形」から学んだことを踏まえて、あなたが相手のために役に立てることを書き出しましょう。

グループでこのワークに取り組むときは、全員が質問し、質問される側になりましょう。相手の「外側の三角形」をできるだけ多く理解することがこのワークの目的です。

相手の「外側の三角形」を理解することに集中してください。質問する際は、アドバイスや口を挟んだり、自分の意見を勝手に述べないように気をつけましょう。

相手

1

相手の「外側の三角形」に興味を持ちましょう。

2

相手の役に立てること

担当業務:

目標:

挑戦:

ニーズ:

悩み:

願望、期待:

その他:

Meet to Give™ (与えるために会いに行く)

どのようなときに使うか？

このツールは、チームメンバーが外向きのマインドセットを持ってお互いに協力し合う環境を生み出すのに非常に有効です。定期的にこのツールを用いることで、チーム内の外向きのマインドセットを強めたり、内向きのマインドセットになりがちなときにチーム内に改めて外向きのマインドセットを意識させることができます。チームメンバーでない相手に対して、個人的にこのツールを使っても良い結果を導くでしょう。

相手の目標をきちんと理解した上で、自分の行動や業務を改善できることがこのワークの最大の特徴です。

どのように使うか？

仕事上で関わりのある人を3人程度(できれば、この部屋にいる人の中から)選びましょう。

- 1 相手の「外側の三角形」を理解しましょう。今の時点で知っている相手の「外側の三角形」について記入してください(仕事、担当業務、ニーズ、悩み、目標、課題、期待など)。
- 2 あなたが相手の邪魔になったり、負担になっていませんか？ それぞれの相手に対して、相手の目標に対して邪魔になったり、負担となっていることを書き出しましょう。自分が責任を負うべきミスや誤解はあったでしょうか？
- 3 役に立てる方法を考えましょう。それぞれの相手に対して、役に立つと思われることを1~3つ考えましょう。例えば、いつもと違うやり方で、より多くの(もしくは、必要な分だけ)情報やリソースを共有する、新たにサポートを申し出る、などです。
- 4 相手に実際に会って、手助けを申し出ましょう。先に挙げた相手のもとに行き、1対1で、ここまで記入したことや、あなたが役に立てると思うことを相手に伝えましょう。
- 5 相手からフィードバックをもらい、アクションプランについて同意しましょう。

準備

相手と共有

1

相手の「外側の三角形」
への理解

2

相手の邪魔になったり、
負担になっていませんか？

3

役に立てる方法を
考えましょう

4

共有

5

相手からの
フィードバック

1人目

2人目

3人目

悩みのタネの解決

どのようなときに使うか？

このツールは、チームでのミーティングの際、常にメンバーを外向きのマインドセットを持った状態に維持し、チームとして仕事を達成するという気持ちを高める効果があります。具体的には、ある一人のメンバーの最近の悩みや問題をほかのメンバー全員で解決策を考えます。ミーティングの最初の5分をそれに当てても良いですし、全メンバーの悩みのタネに対して、グループワークするのも良いでしょう。全メンバーに対して行う場合は、次のプロセスを繰り返し行ってください。

どのように使うか？

- 1 まずは、チームの中で、一人を選び、最近仕事において抱えている一番の課題・悩みのタネについてシェアをしてもらってください。
- 2 その後、その人物・その状況に対して手助けできることを、チームメンバーはそれぞれ記入しましょう。
- 3 各自、チームメンバーは、その手助けできることを順番に発表しましょう。全てのメンバーに発言してもらうようにしましょう。

1

相手が今抱えている課題や
悩みのタネ

2

その相手に対して手助けできること

1人目

2人目

3人目

4人目

5人目

6人目

7人目

3 シェアしましょう！

相手にしてあげられるサポート
を申し出ましょう。

チーム内での協力関係を築く

どのようなときに使うか？

チームやその他の部門を巻き込んで、チームワークや協力関係を高めたいときにこのツールを使えば、相手の成功をサポートする協力的な雰囲気を作ることができます。

どのように使うか？

- 1 それぞれのメンバーに模造紙(大きいサイズの紙、ホワイトボードなど)を配布しましょう。
 - ・名前を記入します。
 - ・今抱えている課題、問題、達成したい目標などを書き出します。
 - ・部屋の壁などにそれぞれの模造紙を張り付けて、皆が見えるようにしましょう。
- 2 皆でそれぞれの模造紙を見て回しましょう。
- 3 手元のメモ帳やポストイットなどに、それぞれができる手助けやサポートがあれば記入し、メンバーの模造紙に貼り付けましょう。
- 4 各自、自分の模造紙をチェックし、ポストイットを回収しましょう。そして、サポートを申し出てくれた人のもとへ行き、提案やプランについて話し合しましょう。

相手のチームとの協力関係を築く

どのようなときに使うか？

チーム同士で協力関係を強めたいときにこのワークを使用します。外向きのマインドセットの状態でチームメンバーは、関係するチームのことを考えます。それにより、縦割りの改善やチーム間の協力を促すことができます。

どのように使うか？

組織の中で業務で関わりのある別のチーム(部門)を選びましょう。そのチーム(部門)と共同で以下のことを行います。

- 1 相手のチーム(部門)の目標、課題、悩み、負担などを考えましょう。
- 2 相手チーム(部門)の課題、悩み、負担などを私たちが生み出していないかを考えましょう。
- 3 相手チーム(部門)にとって役に立つことは何かを考えましょう。どのようなサポートができるか、現在の仕事のやり方を変える必要はあるかなど話し合しましょう。
- 4 アクションプランを決定しましょう。
- 5 ④に記入したアクションプランを実行しましょう。もしくは、相手チーム(部門)に実際に会って内容をシェアし、フィードバックをもらいましょう。

相手チーム
(部門)

1 相手のチーム(部門)が取り組んでいる目標、課題、挑戦、悩みなど、過去・現在・未来において考えてみましょう。

2 相手の課題、挑戦、悩みなどの負担になっていないかを考えましょう。

3 より相手に役立てるにはどうすれば良いでしょうか。

4 アクションプランを考えましょう。

5 アクションプランを決定したあとは、

④に記入したアクションプランを実行しましょう。

もしくは、相手チーム(部門)に実際に会って内容をシェアし、フィードバックをもらいましょう。

影響を受ける相手を考える

どのようなときに使うか？

このワークは、なにか意思決定をしたり、計画を行動に移すときはいつでも使えます。様々な関係者の立場から、あなたが与えるであろう影響を考えましょう。

どのように使うか？

あなたがこれから行う決定や行動を考えてください。

- 1 その決定や業務によって影響を受けると思われるチームや相手を挙げてください。この中で十分に影響を考慮していなかったチームや相手はいますか？丸で囲んでください。
- 2 そのチームや相手は、その決定や業務によってどんな影響があるでしょうか？様々な角度から考えてください。
- 3 先ほど挙げた相手のことを考え、その決定や業務において考え直すことはありますか？（例えば、その相手と会って説明をすべきであったり、彼らの考えを聞いてみるなどです。）あなたが取るべきアクションを記入しましょう。
- 4 相手に情報を共有し、フィードバックをもらいましょう。

これから行う決定や行動

1

影響を受ける相手・チームなど

2

どのような影響があるか

3

取るべきアクション

4

相手からのフィードバック

1 影響を受ける相手・チームなど	2 どのような影響があるか	3 取るべきアクション	4 相手からのフィードバック

チーム全体の難しい課題に挑む

どのようなときに使うか？

このワークを使うことで、チーム全体で直面している困難な課題に対してチームメンバー全員を巻き込むことができ、その対処法を考えることができます。

どのように使うか？

チーム全体に関係のある課題や問題をひとつ挙げてください。

- 1 まずは、「正しいスタートを切る」、もしくは、「マインドセットをチェックする」ワークを行い、チームをできるだけ外向きのマインドセットの状態に近づけます。
- 2 その課題を全体像が見えるように整理し、様々な要素や項目に分解してください。
- 3 チームメンバーをいくつかのグループに分け、その要素や項目ごとにわけ、解決策を出しあわせてください。
- 4 再びチーム全体に戻り、解決策を発表させてください。
- 5 取るべきアクションプランを決めてください。
- 6 以後のミーティングで、適宜、進捗状況を報告しましょう。

自分のマインドセットをチェックする

どのようなときに使うか？

このワークに取り組むことで、箱の外の状態を維持しながら、物事を良い方向に導くような行動を取れるようになります。

どのように使うか？

一筋縄ではいかない相手や状況を思い浮かべてください。

- 1 その相手や状況に対して、あなたはどのように反応し行動していたかを記入しましょう。
- 2 そのとき、あなたは内向きのマインドセットでしたか？ また、どのタイプの箱がその行動を引き起こしていた可能性がありますか？
- 3 この箱の中にいるとき、どのように仕事を進めてしまうでしょうか？ もし、この箱がないなら、この状況に対して違う角度からアプローチできるでしょうか？ この状況を良い方向へ向かわせるには、あなたは何をすれば良いでしょうか？

相手や状況

1 その相手や状況に対して、あなたはどのように反応し行動していたかを記入しましょう。

2 そのとき、あなたは内向きのマインドセットでしたか？ どのタイプの箱がその行動を引き起こしていた可能性がありますか？

優越感の箱	当然の箱	劣等感の箱	体裁の箱
自分をどう見るか ・他人より優れている・重要な人間 ・尊敬に値する	自分をどう見るか ・認められて当然 ・大事に扱われるべき	自分をどう見るか ・才能、能力がない ・うまくいくはずがない	自分をどう見るか ・人の目が気になる ・他人の評価が不安
感情 ・イライラ・無関心 ・相手を見下す	感情 ・不当に扱われている・被害者意識 ・評価に不満な気持ち	感情 ・無力さ・嫉妬や妬み ・相手への依存	感情 ・不安・ストレス ・～でなければならない

3 あなたは何をすれば良いでしょうか？

この箱の中にいるとき、どのように仕事を進めてしまうでしょうか？

もし、この箱がないなら、この状況に対して違う角度からアプローチできるでしょうか？

この状況を良い方向へ向かわせるには、あなたは何をすれば良いでしょうか？

事実のみを考える

どのようなときに使うか？

関係の悪くなりそうな相手に対して、事前にワークに取り組むことで、個人的な解釈と事実を分けて考えることができるようになります。それにより、事実に基づいた判断ができ、感情による非効率なコミュニケーションを回避できます。

どのように使うか？

1

相手があなたに対して邪魔をしたり、迷惑をかけたこと、あなたが相手に止めてほしいことをリストアップしましょう(ここでは、相手の行動のみを記入し、善悪の判断はしなくて結構です)。

ここに挙げた項目を「事実」か「あなたの解釈」に分類してみましょう。「あなたの解釈」に当たるものには、印をつけましょう(もしくは、横線を引いて消しましょう)。

2

あなたが箱の中にいるとき、相手をどのように見えていますか？ 記入しましょう。まずは、「あなたの解釈」に当たるものから始めましょう。

3

あなたが箱の外にいるとき、相手や相手のすることをどのように見ますか？

4

あなたが箱の中から、相手と接するとき、②で挙げた項目は「あなたの解釈」に過ぎないことが多いでしょう。再度、①で挙げた項目を見てください。事実のみにフォーカスしてください。

注意:箱の中に入ると、事実ではなく、解釈に基づいてコミュニケーションをするようになります。自分では勝手な解釈をしていないつもりですが、事実を正しく認識できていません。そのような勝手な解釈ではなく、観察できる事実のみにフォーカスすることで、コミュニケーションは大きく改善するでしょう。

1

相手の行動

実際に
起きていること

2

相手をどのように見るか

箱の中にいるとき

あなたの解釈

3

箱の外で相手を見るなら、
どのように見るか

箱の外では、ど
のような解釈がで
きるか

箱の外の世界を見つける

どのようなときに使うか？

内向きのマインドセットは、感情、考え、アイデアなど様々なものに悪い影響を与えます。しかし、ある状況や関係では、内向きのマインドセットに陥っていたとしても、全ての状況において内向きのマインドセットではないはずです。箱の中から抜けられそうにないときは、箱の外でいられる世界を見つけたらいいのです。

箱の中にいると感じたときは、このワークを使い、箱の外の世界を探しましょう。

どのように使うか？

箱の外の世界を見つけるため、以下のインストラクションに従って、答えを記入してください。

- 1 基本的にあなたが箱の外で接することができる相手の名前を書きましょう。
- 2 あなたの人生に大きな影響を与えた人とその理由を書きましょう。
- 3 当時、自分は親切にされる必要はなかったのに、親切にしてくれた人との思い出を書きましょう。
- 4 あなたが箱の外でいられる場所や活動を書きましょう。

1

基本的にあなたが箱の外で接することができる相手の名前を書きましょう。

2

あなたの人生に大きな影響を与えた人とその理由を書きましょう。

3

当時、自分は親切にされる必要はなかったのに、親切にしてくれた人との思い出を書きましょう。

4

あなたが箱の外でいられる場所や活動を書きましょう。

相手との関係性を高める8つの方法

どのようなときに使うか？

このワークで紹介する8つの方法を使えば、相手との関係性を改善することができます。

どのように使うか？

- 1 この状況において関係性を高めるのに役立つような、アクションや働きかけを、次ページの8つのリストから一つ選んでください。
- 2 次にその相手と会うときなど、なるべく早いタイミングでそれを実行しましょう。
- 3 必要に応じて、それを繰り返したり別のアクションを実行しましょう。

ACTIVITY 1

相手の良いところを5つ考えましょう。相手に対して、どのような点で感謝を述べることができるでしょうか？ 感謝を伝える方法がありますか？ すぐに、もしくは次回会うときに伝える方法がありますか？

ACTIVITY 2

相手の感じているプレッシャーを3つ考えましょう。これらのプレッシャーを和らげるためにあなたができることは何でしょうか？ もしくは、何かを止める必要があるでしょうか？ すぐに、もしくは次回会うときまでにできることはありますか？

ACTIVITY 3

相手の達成しようとしていることを3~5つ考えましょう。相手の目標達成のために、あなたの協力が不足していた点は何でしょうか？ どのように改善できますか？ 今日からできることは何でしょうか？

ACTIVITY 4

あなたが持っている相手の役に立つと思われるリソースを考えましょう。これらのリソースをどのように使えば、相手の役に立てるでしょうか？ すぐに、もしくは次回会うときまでにできることはありますか？

ACTIVITY 5

相手に対して自己裏切りをしていたことを考えましょう。ベストを尽くしていなかったことは何でしょうか？ 自己裏切りをしていたとき、どのような自己正当化をしていたのでしょうか？ 自己裏切りをしないためには、何をすべきでしょうか？ すぐに、もしくは次回会うときまでにできることはありますか？

ACTIVITY 6

あなたの業務において、相手があなたに違った方法でやってほしいと思っていることを3つ考えましょう。どのようにその業務を改善すれば良いでしょうか？ すぐに、もしくは次回会うときまでにできることはありますか？

ACTIVITY 7

最近、相手に対して、出してしまった自己正当化の兆候(箱の中での、負の感情や行動)を考えましょう。それは、相手を非難する気持ちでしたか？ 自分が被害者のような気持ちでしたか？ 恐怖心を感じましたか？ あなたが今すべきことは何でしょうか？ 謝るべきか、それとも接し方を変えるべきでしょうか？ すぐに、もしくは次回会うときまでにできることはありますか？

ACTIVITY 8

仕事の成果などに対して、相手に説明責任を果たせていなかったことを考えましょう。それはどのような場面でしたか？ どのような自己正当化をしましたか？ あなたがすべきことは何でしょうか？ すぐに、もしくは次回会うときまでにできることはありますか？

相手の自己肯定感を高める

どのようなときに使うか？

このワークに取り組むことで、相手の自己肯定感や貢献の気持ちを高めることができます。

どのように使うか？

自己肯定感や貢献の気持ちを高めたい相手を挙げてください。

- 1 なぜ相手は自己肯定感が低く、貢献の気持ちを感じることができていないのでしょうか？
- 2 あなたのどのような行動がその状況を引き起こしてしまったのでしょうか？
- 3 相手はどのようにすれば、自分に価値があると感じたり、貢献の気持ちを感じることができるようになるのでしょうか？
- 4 相手の貢献の気持ちを高めるため、あなたがすぐにできることは何でしょうか？

1

なぜ相手は貢献の気持ちを感じることが
できていないのでしょうか？

2

あなたのだのような行動が
それを引き起こしてしまったのでしょうか？

3

相手はどのようにすれば、自分に価値があると
感じたり、貢献の気持ちを感じることができるよ
うになるでしょうか？

4

相手の貢献の気持ちを高めるため、あなたがすぐにできることは何でしょうか？

行き詰まったとき、箱の外で考えてみる

どのようなときに使うか？

ある相手や状況で、行き詰まりを感じているときにこのワークに取り組んでください。相手を非難することなく、新しい可能性や選択肢を見つけるのに役に立ちます。

どのように使うか？

あなたが今直面している困難な状況・相手・現実などを挙げてください。

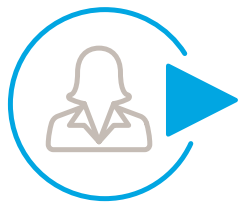
1

もしあなたが完全に箱の外でその状況を経験するとしたら、どのような違いがあるでしょうか？ 今までとは違った感情や行動になりますか？ あなた以外の状況は何も変わらないと想像してください。

2

箱の外なら、あなた自身にはどのような変化があるでしょうか？ また、どのような行動を取りますか？

- ① もしあなたが完全に箱の外でその状況を経験するとしたら、どのような違いがあるでしょうか？ 今までとは違った感情や行動になりますか？ あなた以外の状況は何も変わらないと想像してください。



- ② 箱の外なら、あなた自身にはどのような変化があるでしょうか？ また、どのような行動を取りますか？

共謀関係を見つける

どのようなときに使うか？

個人でもチームとしても、このワークに取り組むことで、組織の生産性を低下させている共謀関係を見つけることができるようになります。

どのように使うか？

まずは、あなたの名前(もしくは、グループの名前)を左の箱の中央付近に記入しましょう。そして、あなたが箱に入りがちな、相手の名前(もしくは、相手のグループの名前)を右の箱の中央付近に記入してください。

1

①に以下を記入しましょう。私が「箱」に入っているときに、この相手にしてほしくない行動(やめてほしいと思っていること)は何でしょうか？

2

②に以下を記入しましょう。箱に入っているとき、相手や相手の行動をどのように見ますか？ 自分自身をどのように見ますか？ どのような感情が生まれますか？

3

③に以下を記入しましょう。②に記入したことを感じているとき、あなたはその相手やグループに対して、どのような反応、行動をしますか？

4

④に以下を記入しましょう。相手も同じく、あなたに対して箱に入っているとき、あなたやあなたの行動をどのように見るとおもいますか？ 相手は相手自身をどのように見るのでしょうか？ どのような感情が生まれるのでしょうか？

相手が④のことを感じているなら、①に記入した、相手にしてほしくない行動は助長されるのでしょうか？

3

私の行動

自分自身をどのように見るか	相手をどのように見るか
---------------	-------------

感情

2

相手をどのように見るか

4

HOW THEY LIKELY SEE AND FEEL

相手は相手自身をどのように見るか	相手は私をどのように見るか
------------------	---------------

相手が抱くと思われる感情

相手の行動(私がしてほしいこと)

1



共謀関係を解決する

どのようなときに使うか？

個人でもチームとしても、このワークに取り組むことで、相手との共謀関係を解決する糸口を見つけることができます。

どのように使うか？

前ページに記入した共謀関係に対して、以下のA～Cに回答することで、その解決策を見つけていきます。

1

Aに以下を記入しましょう。その相手やグループの目標、課題、悩み、不安などを挙げましょう。

2

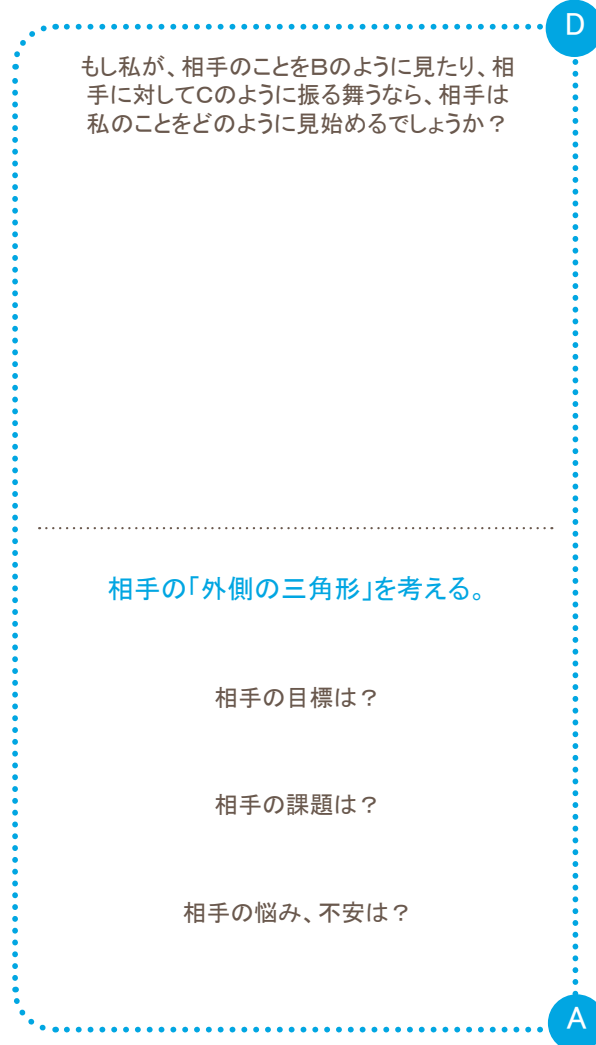
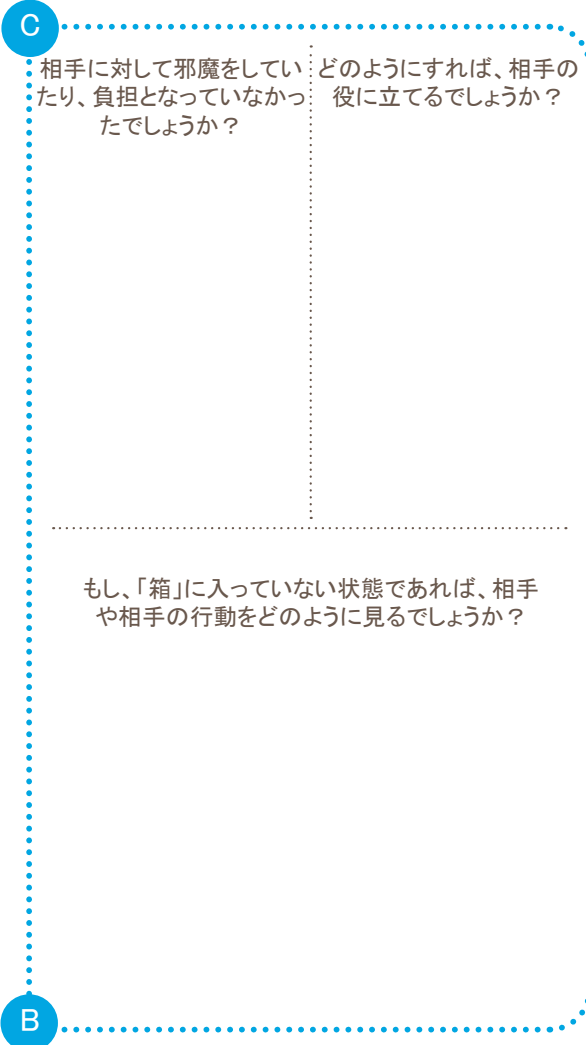
Bに以下を記入しましょう。もし、「箱」に入っていない状態であれば、相手や相手の行動をどのように見るでしょうか？

3

Cに以下を記入しましょう。相手に対して邪魔をしていたり、負担となっていなかったでしょうか？ どのようにすれば、相手の役に立てるでしょうか？ Cに記入したことを実行しましょう。

4

Dに以下を記入しましょう。もし私が、相手のことをBのように見たり、相手に対してCのように振る舞うなら、相手は私のことをどのように見始めるでしょうか？



外向きで仕事をするための日々のアクション

どのようなときに使うか？

日常生活や仕事において取り組むべき、52のアクションを載せています。これらに日々取り組むことで、外向きのマインドセットを維持することができます。

どのように使うか？

- 1 毎日、ランダムに一つのアクションを選びましょう。
- 2 それに取り組み、自分や周囲にどのような変化があるか体験してください。

- 1.** 今まで「箱」に入っていた相手のことを考えてみましょう。相手にしてあげたいと感じたことを今日やってみましょう。
- 2.** 今日、これから出会う人を「人」として見てください。相手は何を望んでいるのでしょうか？目的は何でしょうか？どんなことに困っているのでしょうか？注意を向けてみてください。その結果、何が起きるか体験してみてください。
- 3.** 今日は、相手に感謝されるようなことをやってみましょう。
- 4.** 何かを待たせている相手がいるかどうか振り返ってみましょう。今日、その人のためにそれをしてあげましょう。
- 5.** 今日、何か物事を決める前に、誰がどんな影響を受けるか考え、その相手と話をしてみましょう。
- 6.** 今日は非難をやめて、解決する手立てを見つけることに集中しましょう。
- 7.** 「便利な道具」として見ているかもしれない相手のことを考えてみましょう。この状況を良くするには、どういった変化が必要でしょうか？
- 8.** 今日は相手の話をじっくり聞いてみましょう。話すのではなく、相手の話を聞くことに集中しましょう。
- 9.** 今日、新しく3人の名前を覚えて、実際に相手の名前を呼んでみましょう。そして、相手に関する印象的なことを覚えましょう。
- 10.** 今日、誰かが何かを成功させるのを手助けしてみましょう。
- 11.** 今日は誰のことも「無関心な物」として扱わないようにしましょう。
- 12.** 自分の仕事をより良くするためには、職場の中で誰に話を聞けば良いのでしょうか。実際に、その人にアドバイスや指導をお願いしてみましょう。
- 13.** 同僚や仲間に、負担や迷惑をかけていなかったか考えましょう。そして、素直にお詫びをしましょう。

- 14.** 必要であるものの、今まで避けていた、気の進まない話題や事柄がありますか？ 今日外向きのマインドセットで話し合いをしてみましょう。
- 15.** 今日は、相手が輝くよう手助けをしてあげましょう。
- 16.** 今日は、「Meet to Learn(理解するために会いに行く)」を実践してみましょう。
- 17.** 上司の前で、同僚や仲間を褒めてみましょう。
- 18.** 職場の問題解決のために何かできることはありますか？ その問題に対して、できることをやってみましょう。
- 19.** 今以上にあなたの仕事に関わる同僚や仲間の役に立てるよう、何か仕事のやり方を改善する方法はないか考えてみましょう。
- 20.** 今日は同僚や仲間に対して、情報やリソースの共有、業務のサポートなどを申し出ましょう。
- 21.** 困っている同僚や仲間を探し、手を差し伸べましょう。
- 22.** 想像力を働かせて、同僚や仲間のためにできることを考え、提案してみましょう。
- 23.** 今日、3人の同僚や仲間を褒めましょう。
- 24.** 今日は、同僚や仲間があなたに期待していたけれど、できていなかったことをやってみましょう。
- 25.** 今日、難しい問題に取りかかる前に、「正しいスタートを切る」ツールを使ってみましょう。
- 26.** 今日会う同僚や仲間の、今まで気付かなかった長所を見つけましょう。

- 27.** 職場に悪い影響を与えている課題について、解決策を考えてみましょう。
- 28.** 3人の同僚や仲間に、自分の関心事へのアドバイスを求めてみましょう。
- 29.** できるだけ多くの同僚や仲間に、「ありがとう」と言えることを探しましょう。
- 30.** 今日出会う人に対して悪い感情を持ってしまった場合、自分が過去に相手と同じようなことをしていなかったか考えてみましょう。
- 31.** 今日出会う人から、何かを学びましょう。
- 32.** あなたの仕事ではないけれど、上司の手助けになるようなことをしてみましょう。
- 33.** 「3A+」で仕事をするために、今日は昨日とは違うやり方で仕事に取り組んでみましょう。
- 34.** 上司の感じているプレッシャーが和らぐようなことをやってみましょう。
- 35.** 「外向きのマインドセットへ向かうステップ(外内外の法則)」を使って、現在取り組んでいる問題を考えてみましょう。
- 36.** 過去30日間、上司に対してきちんとした業務報告の場を設けていないなら、ミーティングを設定しましょう。
- 37.** 自分の仕事をより良くするためには、上司にどんな話を聞けば良いでしょうか。実際に、アドバイスや指導をお願いしてみましょう。
- 38.** あまり気が進まず手を付けていなかった仕事はありますか？ 今日、取り掛かってみましょう。
- 39.** 上司が今日はあなたにどのように時間を使ってもらいたいと考えているか想像してください。そして、その通りに仕事をしてみましょう。

- 40.** 「影響のピラミッド」を、今日、職場での出来事に応用してみましょう。
- 41.** 今日は誰に対しても不平や不満、ネガティブな発言はしないように心がけましょう。
- 42.** 今日、あなたが期待されている仕事は何ですか？ その仕事における責任を果たしましょう。
- 43.** 今の業務での主要な顧客は誰になりますか？ 外部顧客でしょうか、内部(社内)顧客でしょうか？ その相手にどれくらい満足してもらっているか、自分自身に問いかけましょう。そして、改善しましょう。
- 44.** 謝るべきだと感じたら、相手に素直に謝りましょう。
- 45.** 自分がベストを尽くせていなかったと思う事柄を考えてみましょう。今日は、それに対してベストを尽くしましょう。
- 46.** 今日は、相手のためにより役立てるように、いつもの行動を変えてみましょう。
- 47.** 「Meet to Give(与えるために会いに行く)」を、仕事で関わりのある人に実践してみましょう。
- 48.** いつも自分が仕事で使っている言い訳を考えてください。今日は、その言い訳を使わずに仕事をしてみましょう。
- 49.** 「3つの質問」を、あなたが仕事で影響を与える相手にしてみましょう。
- 50.** 職場で最も関わりのある3人を考え、相手の目標・ニーズを聞いてみましょう。
- 51.** 自分自身がその企業の経営者だったら、今の担当業務をどのように改善するでしょうか？ 今日は実際にその考えを実行してみましょう。
- 52.** 効率よく時間を使うことができるなら、自分の仕事はどのようになるでしょうか？ 今日は、それを想像しながら働いてみましょう。

採用における効果的な質問

どのようなときに使うか？

ここで紹介する質問例を使えば、人材を採用する際、3A+(能力、影響、努力)の観点から効果的に対象者を評価することができます。

どのように使うか？

- 1 採用時の面接において、「能力」、「影響」、「努力」、「リーダーシップ」それぞれのカテゴリから適切な質問を選びましょう。
- 2 これらを組み合わせたり、新たに効果的な質問を思いついたら、「その他、付け加えるべき質問」に記入しましょう。
- 3 実際に、対象者に質問をし、適切な答えが得られたかどうかを検証しましょう。

能力

- ・このポジションに重要だと考える能力のうち、自分ではどの能力があると思いますか？
- ・どのような能力を持っている人材がこのポジションに最も適任だと思いますか？
- ・このポジションにおいて、自分で足りないと思っている能力は何ですか？
- ・仕事において、経験した最も大きな問題を教えてください。どのようにそれを解決しましたか？
- ・これまでの人生において最も大変だった時のことについて教えてください(プライベートなことであれば強制しない)。どのようにそれを解決しましたか？
- ・仕事において、もっともストレスを感じた経験を教えてください。どのように乗り越えましたか？
- ・職場において、対立や関係が悪化した経験を教えてください。どのように対応しましたか？
- ・リーダーシップを発揮してチームを率いた経験を教えてください。どんな結果を何を達成できましたか？
- ・誰かにとても役に立つアドバイスや指摘をもらった時の話を教えてください。
- ・上司から求められていることをできずに、間違いを注意されたり、指摘を受けた話を教えてください。どのように修正しましたか？

影響

- ・現在(もしくは前職)の上司の目標や挑戦は何だと理解していますか？
- ・自分の業務について、どの程度の頻度で上司に報告をしますか？
- ・自分の努力が実は同僚の邪魔や負担になっていた経験を教えてください。どのように対処しましたか？
- ・現在(もしくは前職)の職場で、全ての同僚・チームメンバーの名前を覚えるのにどのくらいかかりましたか？ 何人いましたか？
- ・仕事をお願いされたが、なぜその仕事をする必要があるか分からなかったことはありますか？ どのように対応しましたか？
- ・上司や会社全体の目的に合うように、自分の業務や目標を合わせて仕事をやり遂げた話を教えてください。
- ・今までで一番苦手だったチームメンバーについて教えてください。どういうところが苦手でしたか？
- ・今までで一番尊敬できたチームメンバーについて教えてください。どういうところが尊敬できましたか？
- ・今までで一番だと思えるチームについて教えてください。あなたの役割は何でしたか？ また、どういう人が中心にいましたか？
- ・今までで一番苦手だった上司について教えてください。どういうところが苦手でしたか？
- ・今までで一番尊敬できた上司について教えてください。どういうところが尊敬できましたか？
- ・仕事において、自分が周りに迷惑をかけてしまった経験を教えてください。

努力

- ・一番最初に仕事をしたときのことを教えてください。
- ・仕事において、大きなミスをしてしまった話をしてください。いつそれに気づき、どのように対処しましたか？
- ・誠意のない対応をしてしまったことはありますか？ その後、どのように対応しましたか？
- ・仕事において、自分の大きなミスを発見してしまったことはありますか？ どのように修正しましたか？
- ・今までで一番仕事が忙しかったときの話を教えてください。どのように乗り越えましたか？
- ・人生で最も忙しかったときの話を教えてください。どのように乗り越えましたか？
- ・得たい成果がなかなか出ず、辛抱強く粘った経験はありますか？
- ・今まで出会った最も大変だった顧客について教えてください。どのように対応しましたか？
- ・最近誰かに怒ったことはありますか？ 相手はどんなことをしましたか？ どのように対応しましたか？
- ・今まででサポートをしていて一番苦手だった相手はどんなタイプでしたか？
- ・納期や締切に追われ大変だった話を教えてください。どのような案件でしたか？
- ・周囲のメンバーがあなたよりも先に仕事を終わらせ、手伝わずに帰るとき、どのような気分になりますか？
- ・周囲のメンバーが仕事が終わらずに残っているのに、あなただけ先に職場から帰るとき、どのような気分になりますか？

リーダーシップ

- ・あなたがリーダーの立場で関わったチームやプロジェクトがうまくいかなかった経験を教えてください。
 - － 達成すべき目標は何でしたか？
 - － どのようにチームをまとめ、やる気を高めましたか？
 - － 一番の障害は何でしたか？ どのように対処しましたか？
 - － 一番問題のあるチームメンバーはどのようなタイプでしたか？ どのように対応しましたか？
 - － 一番いい働きをしたチームメンバーはどのようなタイプでしたか？ どのような点が優れていましたか？
 - － 関係部門や他のチームとはどのように協力しましたか？
 - － プロジェクトや目標の進捗状況をどのように上司に報告していましたか？
 - － 業績評価や業務責任の仕組みはどのようになっていましたか？
 - － どのようなタイプのメンバーが苦手ですか？
 - － どのような仕事にやりがいや楽しさを感じますか？ もっともやりたくない、退屈を感じる仕事はどんなものですか？
- ・メンバーの選抜や採用において、どのような点を重視しますか？ 理由も教えてください。
- ・もしあれば、メンバーを降格、解任、雇用契約を終了させた経験を教えてください。どのようなプロセスを経ましたか？
- ・今までで一番尊敬する上司について教えてください。その相手はどのように部下とコミュニケーションしていましたか？
- ・能力の割にパフォーマンスが良くない相手に対しては、どのようにサポートし改善させますか？
- ・部下やメンバーと対立した経験を教えてください。どのように対処しましたか？
- ・部下に任せていた仕事を、様々な要因で他の人に担当を変えようと考えたことはありますか？ どのように対処しましたか？

昇格対象者を絞り込む

どのようなときに使うか？

このツールを使うことで、誰を昇格させるべきかを効率的に判断し、昇格者に求められる資質を適切に伝え、準備させることができます。3A+のフレームワークを使います。

能力

スキル、適性、知識など

- 3 目標を達成するのに必要な能力を全て備えている
- 2 トレーニングがあれば、3になることができる
- 1 この役割において、3になることはできないと考えられる

影響

相手のために、役立ちたいという気持ち

- A 周囲に良い影響を与えている状態
- B 周囲に良い影響・悪い影響を与えている状態
- C 周囲に悪い影響を与えている状態

努力

自分を高めながら、結果に集中する姿勢

- + 1～10点のスコアで9点以上
- 1～10点のスコアで8点以下

どのように使うか？

昇格の判断は、会社の求める価値観を組織全体に浸透させることにも繋がります。経営陣が協力関係を生み出す力をリーダーに求めているのに、周囲に迷惑をかけたり問題を引き起こすようなタイプのスタッフを昇格させるなら、そのメッセージは曖昧なものになってしまうでしょう。外向きのマインドセットの組織を作るには、3A+のフレームワークは大変役に立ちます。候補者の行動やパフォーマンスが会社の求める人材像に合致しているか、昇格に相応しいかを効果的に判断できるようになります。以下のインストラクションに従って記入をしてください。

現在、会社として、昇格が求められているポジションなどを挙げてください。

- 1 まずは、昇格の候補となり得る従業員を挙げましょう。現在の担当業務における役割やパフォーマンスに対して、3A+のフレームワークの観点から、それぞれの従業員の評価を行ってください。基本的に、影響が「A」、努力が「+」であれば、対象者リストに入れ、それらを下回る従業員は対象としません。
- 2 そのポジションに求められる能力挙げてください。そのポジションで活躍するには、どのようなスキルや適性が必要でしょうか？
- 3 候補者のうち、新しいポジションに求められる能力が「2」、もしくは「3」と評価できる人物を最終候補者としましょう。
- 4 社内ルール等に沿って、最終選考を実施しましょう。

昇格させる
ポジション

1

昇格候補者

(現在の担当業務の評価において、影響が「A」、
努力が「+」に該当する従業員)

2

そのポジションに求められる能力

3

最終昇格候補者

(①で挙げた候補者のうち、
そのポジションに求められる能力に
対する評価が「2」、もしくは「3」と
評価できる従業員)

チーム加入前のオリエンテーション

どのようなときに使うか？

新しくチームに加入するメンバーに対して、そのメンバーの業務が誰に影響を与えるのかを理解してもらうのに、役に立つツールです。

どのように使うか？

- 1 現在、社内にあるオリエンテーションの資料や社内規定など一通り目を通しておきましょう。
- 2 次ページのインストラクションと会話例に従って、新しく加入するメンバーと「外向きのマインドセットへ向かうステップ(外内外の法則: SAM)」のワークに取り組んでみましょう。外向きのマインドセットを高めた状態で、業務に臨む準備をしてもらいます。

1. 人として見る（外: See Others）



“まずは、あなたの仕事が、ほかのチームメンバーの業務に影響を与えることを理解してください。ここに直接的にあなたの仕事の影響を与えるであろうメンバーの名前を書いています（※同僚、部下、社内の関係者などを記入したリストを用意する）。これから、このメンバーに直接会って、次の質問をしてください。「私の担当業務は、あなたの目標達成にどのような影響を与えますか？ 良い影響、悪い影響に関わらず教えて下さい。」私の方から、すでにメンバーには時間をとるように伝えてありますが、あとの進め方はあなたに任せます。1～2週間の間にミーティングを行ってください。その後、何を学んだか教えていただきたいので、メモをきちんと取るようにしてください。”

2. 行動を修正する（内: Adjust Efforts）

その後のミーティングでは、その新しく加入したメンバーに学んだことを共有してもらいます。そして、以下の質問をしましょう。



“同僚やチームメンバーから学んだことによって、あなたの仕事をこれからどのように進めていけば良いでしょうか？”

3. 影響を考える（外: Measure Impact）

一通り意見交換ができたあとに、以下の質問をしましょう。



“ここまで見てきたように、あなたの仕事の進め方や態度はほかのチームメンバーの仕事に大きく影響を与えることが分かったと思います。自分の担当業務に責任を持つだけでなく、相手の業務の成功も意識しながら、仕事に取り組んでもらえますか？”

以下の内容も伝えましょう。



“その上で、もしあなたがベストを尽くせていないと感じたときは、どのように指摘をすれば良いか教えて下さい。（※相手の好む指導スタイルを聞いておきましょう。その他にも、相手に合わせた指導ができるような情報を集めましょう）。

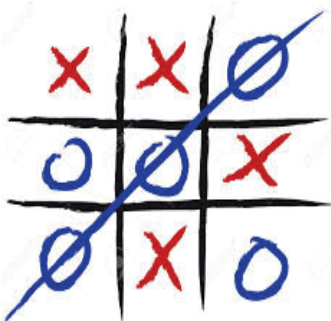
“あなたをチームに迎えられてとても嬉しく思います。チームメンバーの成功もサポートしながら、これから自身の仕事を進めてください。”

やりがいのある仕事を作る

どのようなときに使うか？

このツールを使用することで、部下の能力開発を促進させ、業務へのモチベーションを高めることができます。

<参考>○×ゲーム(三目並べ)



どのように使うか？

もし皆さんが、「○×ゲーム(三目並べ)」か「チェス」どちらかを習い事として選ぶとすると、どちらを選ぶでしょうか？ ほとんどの人はチェスと答えると思います。なぜなら、チェスのほうが要求される能力はるかに高く、成長できそうだからです。仕事にも同じことが言えます。多くの人には、○×ゲームのような機械的で単純な繰り返しの仕事よりも、チェスのような難しくてもやりがいのある仕事を好む傾向があります。個人の成長を促し、やる気を引き出すには、ある程度困難な仕事に取り組んでもらうと良いでしょう。

部下やチームメンバーを一人選んでください。

- 1 その相手の業務において、○×ゲームの要素が高い仕事(機械的、単純な繰り返し、退屈など)があるか考えてみましょう。
- 2 その相手に対処できる範囲で、チェスの要素が高い仕事(複雑、思考が必要、やりがいがあるなど)が含まれる業務を洗い出してみましょう。
- 3 その相手の担当業務の中で、どうすればチェスの要素をより多く取り入れることが出来るでしょうか？ あなたとして、サポートできることは何でしょうか？
- 4 ①～③について、その相手と共有して、意見をもらいましょう。例えば、あなたが○×ゲームのようだと感じた仕事について、相手と考えが一致しているか、相手はそのような仕事であっても他の業務を進める上では必要と感じているか、会社や個人の成長のためにやりがいを見出しているか、などです。
- 5 相手の意見を聞いたうえで、必要な調整を行いましょう。

1

○×ゲームの要素が高い仕事

2

チェスの要素が高い仕事

3

どうすれば改善できるでしょうか？

4 相手と話した内容を記入しましょう。

5 必要な調整を記入しましょう。

影響のピラミッドの応用

どのようなときに使うか？

このツールは、組織の中でリーダーシップを効率的に発揮するのに役立ちます。相手やチームに対して、今よりも影響力を持ちたいと感じるときはこのツールが強力な助けになります。

どのように使うか？

あなたが影響力を持ちたい、変わってほしいと考える相手を挙げてください。

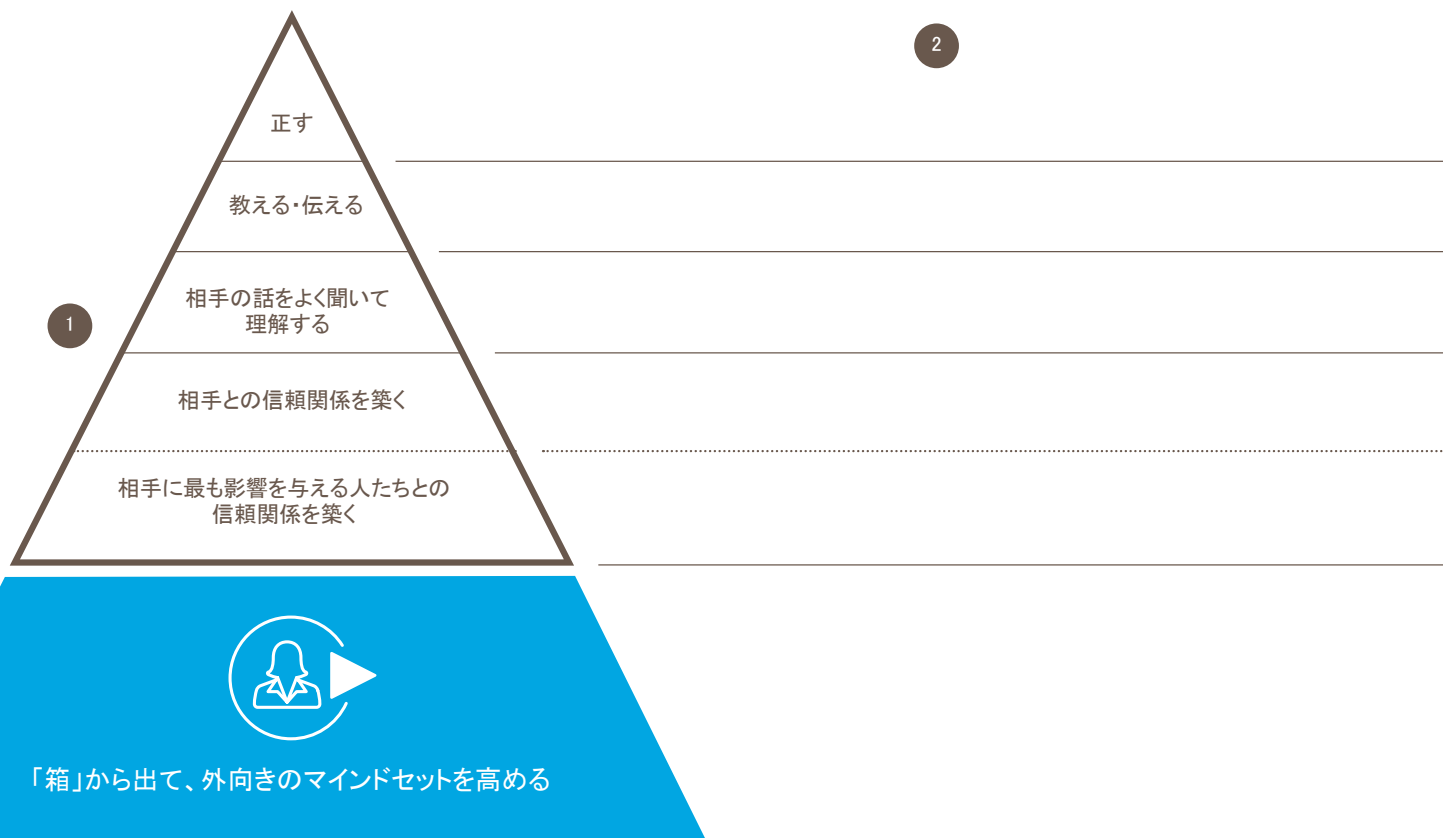
1

影響のピラミッドの各階層のうち、相手に対してあなたが時間を費やしていないと思う階層を記入してください。

2

相手やその状況を改善するには、どの階層でどのような取り組みをすれば良いでしょうか？

今から30日で重点的に取り組みたい階層やアクションプランを記入してください。



下の階層を意識しましょう！

時間や労力の大部分は、ピラミッドの土台に近い階層に使う必要があります。

問題があれば、一段下がらしましょう！

ある階層での問題は、その下の階層に降りることによって解決できます。

マインドセットが大事です！

相手に対する自分の影響力は、一番下の階層である自分の「マインドセット」によって決まります。

正しいコミュニケーションをするための準備

どのようなときに使うか？

このワークをすることで、難しい状況においても、相手と正しいコミュニケーションをするための準備ができます。

どのように使うか？

あなたが苦手意識を感じてる相手を挙げてください。以下の質問に対して準備をすることで正しいコミュニケーションをするための準備をしましょう。

1

このミーティングで、この相手が聞きたくないとしても、あなたが伝えなくてはいけない内容はありますか？

2

それを相手に伝えることにどの程度抵抗感を感じますか？ 箱の中に入っている可能性はありますか？

3

あなた自身が箱から出て、相手にその内容を受け入れてもらうために、あなたがすべきことはありますか？

1 このミーティングで、この相手が聞きたくないとしても、あなたが伝えなくてはならない内容は何でしょうか？

2 それを相手に伝えることにどの程度抵抗感を感じますか？ 箱の中に入っている可能性はありますか？

3 相手にその内容を受け入れてもらうために、あなたがすべきことは何でしょうか？

パフォーマンスに関する問題への対応

どのようなときに使うか？

部下やチームメンバーがパフォーマンスの基準を知らない、ベストを尽くしていない、努力が十分でないなど、パフォーマンスに関する問題がある場合にこのワークに取り組むと良いでしょう。

ポイント

相手を正すために、まずはコミュニケーションの場を設ける必要があります。どのように話をすれば良いでしょう。外向きのマインドセットを意識し、なるべく簡潔に分かりやすく話をすると良いでしょう。以下のアプローチを参考にしてください。

- ・ 組織の目指すそもそもの方向性(理念など含む)、得ようとしている成果の中で、相手の行動はどういう意味を持つかを理解してもらおう。
- ・ 相手が適切な行動をするのに何が邪魔になっているか、何を手助けできるかを理解するために、相手の話を(一方的に)よく聞く。
- ・ こちらが望む行動を、分かりやすく素直に伝える。
- ・ こちらの求める適切な方向で仕事をしてもらえるようお願いをする。

どのように使うか？

- 1 どのような問題に対して指導をするか、以下を考えましょう。
 - (A) 部下やチームメンバーがパフォーマンスに関する目標や期待を知らないケース
 - (B) 部下やチームメンバーがパフォーマンスに関する目標や期待を理解しているが、ベストを尽くしていないケース
 - (C) 部下がベストを尽くしても目標に達していないケース
- 2 次ページのインストラクションに沿って、対応を考えてみましょう。

(A) 部下が目標や期待を理解していないケース

相手が求められる成果や期待を十分に理解していないと思われる場合は、その相手が期待される成果を満たしていないと伝えるだけで十分です。はっきりと分かりやすく説明や指示をするよう心がけましょう。相手が期待される成果を発揮できるように、チーム全体の目標をしっかりと伝え、リーダーとしてサポートする姿勢を見せることが大切です。状況に応じて、以下の会話を参考にすると良いでしょう。



“チームとして結果を出すために、あなたのパフォーマンスを変えていかなくてはなりません。特に、〇〇〇において、今までとは違ったやり方が必要だと思います。これについて、アイデアや質問はありますか？ 次回から改善できますか？（もしくは、来週までにやり直してください。）”

もしくは、



“皆で目標を達成するために、まずはチーム全員で全体の目標を共有し、一体感を持ちたいと思っています。いつでもサポートをしますので、助けが必要なときは教えてください。何か不安なことはありますか？”

(B) 部下がベストを尽くしていないケース

求められる目標や評価基準を理解していても、ベストを尽くしていないことが原因で、目標を達成できていない場合もあります。このようなケースでは、以下の会話を参考にしてください。



“いつも色々なことに協力してくれてありがとうございます。特に、〇〇〇における働きぶりには、とても助かっています。ところで、最近では□□□において、うまく行っていないようですが、なにか私の知らない問題が起きていますか？（じっくりと話を聞き出しましょう。必要であれば、サポートを申し出ましょう。）”

“また来週、この件について打ち合わせをしましょう。あなたの考えやプランを教えてください。いかがいでしょうか？”

(C) 部下がベストを尽くしても目標に達していないケース

部下やチームメンバーが目標を達成できないとき、その設定された目標が高すぎる、もしくは、3A+基準での「能力」が「1」と考えられます。リーダーとしては、部下の教育にかかるコストやその成長可能性を見極めなければいけません。大きく分けて3つの選択肢があります。(1) 設定された目標が必要なのか、現実的かどうかを再検討する。(2) チーム内でその部下の「能力」が「3」であるような業務を任せる。(3) チーム内外において、その部下の能力や適性が活かせる仕事を探す。

不適切な言動への対応

どのようなときに使うか？

チーム内で不適切な言動が発生してしまった場合、このワークに取り組んでみましょう。

ポイント

相手を正すために、まずはコミュニケーションの場を設ける必要があります。どのように話をすれば良いでしょうか。外向きのマインドセットを意識し、なるべく簡潔に分かりやすく話をすると良いでしょう。以下のアプローチを参考にしてください。

- ・ 組織の目指すそもそもの方向性(理念など含む)、得ようとしている成果の中で、相手の行動はどのような意味を持つかを理解してもらう。
- ・ 相手が適切な行動をするのに何が邪魔になっているか、何を手助けできるかを理解するために、相手の話を(一方的に)よく聞く。
- ・ こちらが望む行動を、分かりやすく素直に伝える。
- ・ こちらの求める適切な方向で仕事をしてもらえるようお願いをする。

どのように使うか？

- 1 どのような問題に対して指導をするか、以下を考えましょう。
 - (A) 不適切な言動が軽微なケース(もしくは初回)
 - (B) 不適切な言動が続くケース
 - (C) 不適切な言動が重大なケース
- 2 次ページのインストラクションに沿って、対応を考えてみましょう。

(A) 不適切な言動が軽微なケース(もしくは初回)

不適切な振る舞い(非協力的な姿勢や不当な扱い)が軽微と考えられる場合、もしくは初めての場合、チームの全体目標、相手に与えられた役割、3A+基準などを改めて説明することで、相手に責任を感じてもらいましょう。相手を一方的に責めないようにしましょう。



“そのような行動はチームとして受け入れられません。次からは気をつけて下さい。その理由は分かりますか？”

(B) 不適切な言動が続くケース

数度の注意にも関わらず不適切な振る舞いが続く場合は、以下のステップを考えてください。

(1) しっかりと話す場を設ける。(2) 相手自身に改善案を考えさせる。



“チームが期待する方向で、成長してもらえると大変助かります。全体の目標や評価基準を振り返って、今現在あなたが引き起こしているかもしれない問題や誰かの邪魔になっているかもしれないことを考えてみてください。しっかり考えたところで、もう一度私と話す時間を調整してください。”

(C) 不適切な言動が重大なケース

不適切な振る舞いがさらに長期化し、チームにおいて重大な問題になっている場合、その相手の役割や担当業務を変えることを検討すべきです。悪い影響を与えているメンバーと関わりのない仕事にしたり、きちんと能力を発揮できるように、雇用契約の解消など物理的な配置換えも必要になるでしょう。その個人の長期的な成功や組織のゴールという観点から状況を考える必要があります。



“現在の状況を考えると、私たちはなにかを変える必要があります。3A+のレベルで、組織で求められる業務のレベルを達成できるのかを十分に検討しないとイケません。”

その後、相手の能力や興味、関心が組織のニーズと合う部分があるかを十分に話し合しましょう。可能であるなら、担当業務を変えるなどの方法を検討しましょう。雇用契約の解除などの決断をしなければならないときは、後述のページを参照してください。

チーム内の「共謀の関係」への対応

どのようなときに使うか？

チーム内で共謀が起きているときは、このワークに取り組みましょう。軽微な共謀でも、重大な共謀でも、どんなタイプにも使えます。

ポイント

相手を正すために、まずはコミュニケーションの場を設ける必要があります。どのように話をすれば良いでしょうか。外向きのマインドセットを意識し、なるべく簡潔に分かりやすく話をすると良いでしょう。以下のアプローチを参考にしてください。

- ・ 組織の目指すそもそもの方向性(理念など含む)、得ようとしている成果の中で、相手の行動はどのような意味を持つかを理解してもらおう。
- ・ 相手が適切な行動をするのに何が邪魔になっているか、何を手助けできるかを理解するために、相手の話を(一方的に)よく聞く。
- ・ こちらが望む行動を、分かりやすく素直に伝える。
- ・ こちらの求める適切な方向で仕事をしてもらえるようお願いをする。

どのように使うか？

1 以下のどちらの共謀に当てはまるでしょうか？

- (A) 初回、もしくは軽微な共謀
- (B) 長引いている、もしくは重大な共謀

2 次ページのインストラクションに沿って、対応を考えてみましょう。

(A) 初回、もしくは軽微な共謀

チーム内で軽微な共謀が発生しているときは、関係しているメンバーに対し、お互いに非難や自己正当化をしていることを知らせ、相手と共謀の関係にあることを認識させると良いでしょう。以下の会話を参考にしてください。



“チーム内で「共謀の関係」を起こしたくありません。皆、外向きのマインドセットで仕事をする意味を十分に理解しているはずで
す。お互いに「共謀の関係」をなくすにはどうすれば良いかを考えて、私に〇日までに報告してください。”

(B) 長引いている、もしくは重大な共謀

チームメンバーの間の「共謀の関係」が解決せずに、長期化するケースもあります。その場合には、以下の手順を参考にしてください。

1. まずは、それぞれの相手に共謀を解決するという強い姿勢を示すことから始めましょう。
2. 共謀の関係にあるメンバーを分けて、それぞれに以下の質問に対する準備をさせましょう。
 - (a) 共謀の相手と自分が共有しているお互いの共通の目標は何か？（広い視点を意識する）
 - (b) その共通の目標に向かう上で、自分が相手の邪魔をしたり、障害になっていたことはないか？
相手はどういう気持ちになったか？
 - (c) その目標を達成するうえで、その相手をサポートするには、どういったことができるか？
（実は、共謀の関係では、表面上は対立しているが、お互いのことを意外によく知っている場合が多い。）
 - (d) そのサポートをするためには、具体的にどういったことを次からすれば良いか？
3. 別々に上記の質問の答えを聞きましょう。こちらの意見を言うのではなく、じっくりと話を聞き、理解することが大切です。特に、(b)、(c)の回答はしっかり聞き取るようにしましょう。
4. 双方と一緒に話し合いをしましょう。

まずは、それぞれのメンバーに(a)と(b)の質問に対する答えを伝えてもらいましょう。
しっかりとお互いが納得しているかを確認しましょう。
それから、(c)に移ります。最初のメンバーに(c)について考えを伝えてもらった後に、もう一方に以下の質問をしましょう。
「これらは方向性として正しいですか？」、「これらは役に立ちますか？」
そして、双方が同意するまで話し合いをしましょう。
その後、(d)について話をしてもらいます。
5. 1ヶ月を目処に再度打ち合わせをするように提案しましょう。この話し合いのあとに、お互いの変化やサポートがどのように相手の役に立ったのかを主に共有してもらうことが目的です。もし、さらに改善や修正が必要であれば、その際に伝えるようにしましょう。これらの1～6段階の手順を繰り返すことで、「共謀の関係」は解決できます。

雇用契約の解除、配置転換等の前に考えるべきこと

どのようなときに使うか？

まずは、リーダーとして、自分は部下やチームメンバーが目標を達成するのに十分な機会やリソースを用意できていたかを考えましょう。それでも、長期間求められる目標を達成できなかつたり、周囲に悪い影響を与え続けているメンバーに対しては、配置転換や雇用契約の解除などの措置を検討しましょう。このツールを使えば、状況を適切に分析し、判断することができるでしょう。

どのように使うか？

- 1 次ページの質問に、1～10点で点数を付けましょう(1=完全に当てはまらない、10=完全に当てはまる)。
- 2 それぞれの点数を見ながら、該当者との関係をどのようにするかを検討しましょう。相手に対してあなた自身が指導を行ったり、別の人に指導を行わせるなど、他にないかできることがあるか考えましょう。
- 3 このツールを使った後でも、やはり雇用契約の解除などが必要だと考える場合、次に紹介するツールに進んでください(p102 雇用契約の解除、配置転換等をどのように伝えるか)。

あなたはリーダーとして、その相手の能力を理解するのに十分だったでしょうか？

1. あなたはリーダーとして、相手の仕事において、成果を残すための要素をしっかりと理解できているでしょうか？
2. あなたが望む通りに相手は仕事をしており、残すべき結果を出せているでしょうか？

相手が周りの人々に与える影響はどうでしょうか？

3. 相手の周りのメンバーは満足感を持って、仕事ができているでしょうか？ 今までその相手からのサポートはどの程度あったでしょうか？
4. 同僚たちはその相手のことをどう感じているでしょうか？ 尊敬できる、協力的、優しいなどといったプラスの面はあったでしょうか？
5. (もしあれば)その相手の部下は満足して働けているでしょうか？ その相手のリーダーシップに対して、感謝の気持ちやモチベーションを持ってベストを尽くすことができますか？
6. あなた自身はその相手からサポートを十分に受けているでしょうか？ 相手の報告や説明責任に満足し、不安な気持ちを抱くことはないでしょうか？

チーム全体で明確な目標を共有できていますか？

7. 組織を成長させるための明確な目標を、メンバー全員で共有できていますか？ そして、それはお互いの協力関係を促すものになっていますか？

あなたのリーダーとしての振る舞いはどうでしょうか？

8. 「影響のピラミッド」の各階層を実践できていますか？
9. チームメンバーが仕事において結果を出せるように、「影響のピラミッド」を使って関係性を築けていますか？ (あなた自身が、完璧なリーダーである必要はありません。もし、その相手が十分なチャンスと裁量を与えられているにも関わらず、チームの結果に悪い影響を与えているのであれば、判断を先延ばしにする必要はありません。)
10. その相手に対して、過去十分な注意やアドバイスをし、きちんと記録として残しましたか？
11. その相手は、チームメンバーや顧客から求められる水準で成長していない、もしくは結果を残せていないというきちんとした理由づけができますか？

組織での目標を達成するのに、その相手に変わる人材を見つけることはできますか？

12. 他部門や他社などで有望な人材にコンタクトする準備ができている。
13. ある程度の期間があれば、その人材を育て、チームとしてより成長できるという自信がある。

雇用契約の解除、配置転換等をどのように伝えるか

どのようなときに使うか？

雇用契約の解除や配置転換などが必要だと最終判断した場合、このワークを使いましょう。相手への敬意と配慮を意識して、外向きのマインドセットで率直に伝えるべきことを話しましょう。

どのように使うか？

1

相手に雇用契約の解除、配置転換などを伝える前に、人事制度を十分に確認を行い、人事部など然るべき担当部署と相談をしてください。組織としての決定をする前に、アクションを起こさないようにしましょう。

どのような決定を伝えるべきでしょうか。

2

(A) 本人の業績不振による雇用契約の解除、配置転換、降格など

(B) 組織的なリストラによる雇用契約の解除、配置転換、降格など

3

次ページの会話文を参考にして面談を行ってください。

(A) 本人の業績不振による雇用契約の解除、配置転換、降格など

本人の業績不振による雇用契約の解除、配置転換、降格などの決定を伝える場合は、以下の例を参考にしましょう。



“ご存知と思いますが、私たちの組織としての目標は_____です。この目標を達成することがチーム全員に求められています。しかし、残念ながら、現時点でのあなたの成果は求められている水準に達していません。今まで状況を改善しようと試行錯誤してきましたが、申し訳ありませんが、あまりうまく行きませんでした。とても残念ではあるのですが、私たちは今回、〇〇〇（雇用契約の解除、配置転換、降格など）の判断をしました。お互いが望んだ結果にならずに大変申し訳なく思います。次のステージでの成功を祈っています。今後、もしサポートが必要であれば、できる限り手助けします。”

(B) 組織的なリストラによる雇用契約の解除、配置転換、降格など

組織的なリストラによる雇用契約の解除、配置転換、降格などの決定を伝える場合は、以下の例を参考にしましょう。



“残念ながら、会社全体として組織再編や事業の縮小をしなければならない状況にあります。かなり厳しい状況にあり、社員の〇〇〇（雇用契約の解除、配置転換、降格など）を検討しなければいけません。様々な可能性を検討した結果、あなたの職務もその対象となってしまいました。大変心苦しいのですが、〇〇〇（雇用契約の解除、配置転換、降格など）の決定を致しました。このような判断を避けることができず申し訳ございませんでした。あなたがこれまで行ってきた仕事にとっても感謝をしています。これからは違う環境で働くこととなりますが、ここは家族のような場所だと思ってください。次のステージでの成功を祈っています。今後、もしサポートが必要であれば、できる限り手助けします。”