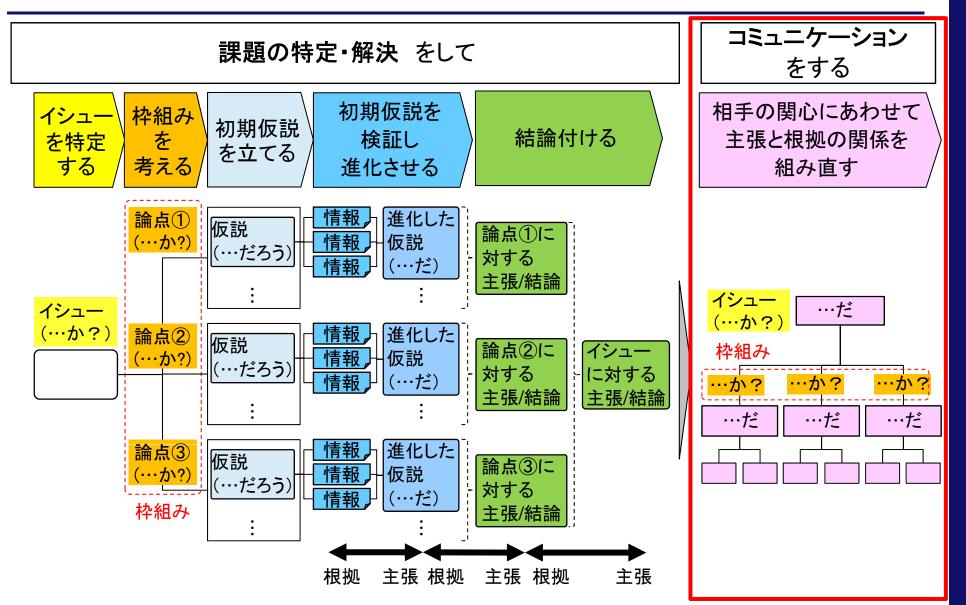
# クリティカル・シンキング

# Day5





## クリティカル・シンキングの全体像: DAY5の範囲





演習:業務の引き継ぎ



営業第1課に念願の異動が決まった土井さんは、現在営業2課で担当している営業支援業務の引き継ぎを始めました。

営業2課の課長は「現メンバーに引き継いでおいてくれ」とのこと。 そこで、課内で最も手際がよく、顧客対応もよく、PC操作のスキ ルもある江口さんに、担当する顧客情報管理の仕事を引き継ぐこ とにしました。

この業務を引き継いでもらうために、土井さんは江口さんに何を 伝えれば良いでしょうか?次頁の、土井さんが書いた引き継ぎの 内容を踏まえ、考えてください。



## 業務の引き継ぎ

## 土井さんが書いた引き継ぎの内容を見て、皆さんが江口さんであれば、 どう感じますか? (グループワーク:5分 ※ホワイトボードに書く)

#### 江口さん

先日、口頭でお伝えした引き継ぎの件ですが、文章にまとめたので改めてご依頼 します。

- ■営業2課の顧客情報管理方法について
- ●事前準備について
  - ー作業の多い時で1時間程度必要です。
  - -営業の繁忙期には、誰かに手伝って もらった方がいいでしょう。
- ●作業手順について
  - ①DBシステムを起動させる。
  - ②常に最新バージョンか確認する。

#### (続き)

- ③課のメンバーがアップした営業報告を、 項目ごとに転記していく。
- ④抜けている項目があれば、直接本人 に確認する。
- ●作業を進める際の注意点について
  - ータ方は、全社的にDBシステムを使用 する人が多く、動作が鈍くなります。
  - ー営業報告がすぐアップされない時が あります。
- ●作業終了後の報告先について
  - ー作業終了後は、一覧をプリントアウト して課長に報告してください。

以上



## 業務の引き継ぎ:土井さんの文章に対する指摘事項

## 具体的な作業内容(How)は書かれている。しかし...

- ●この業務の重要性や、行う背景・目的が書かれていない。
- ●なぜ江口さんが担当することになったのか?が書かれていない。
- ●どの程度までやればいいのか?のアウトプットが書かれていない。
- ●江口さんが対応できない時の対処方法が書かれていない。

. . .

何を、どこまで伝えるとよいのか?その判断基準は何か?

コミュニケーションにおいては、 相手の立場に立って考えることが何よりも大事



## 業務の引き継ぎ:相手の立場に立って考えるとは

- ・相手の認識は?(何を知っている/知らないのか?)
- ・相手の関心は?(何を重視するのか?)
- ・相手の反応は?(賛成か/反対か?感情は?)

こういったことを踏まえずに、ただ頭の中にあることを伝えるだけでは、

- 「わかりきったことばかり。一体何が言いたいのか?」
- 「私が聞きたいことにはいつ答えてくれるのか?」
- 「言っていることはわかるけど、でも納得できない…」

というような疑問や違和感を抱かれてしまい、納得が得られなくなってしまう。



## 業務の引き継ぎ:相手の立場に立って考える

- ■相手の認識は?(何を知っている/知らないのか?) 例えば、江口さんは顧客情報管理についてどこまで知っているのか? 「以前いた部署で、似たようなことを行っていた」ということはないか?
- ■相手の関心は?(何を重視するのか?) 例えば、江口さんが作業内容よりも周囲からの期待に関心を持っていたら? 「この業務を行う意義は?なぜ江口さんなのか?」の説明はしたか?
- ■相手の反応は?(賛成か/反対か?感情は?) 例えば、江口さんの現業務とのバランスは考えたか? 「負荷が高くなってそこまで対応できない」と反論がきたら?

相手の立場に立って考え、それに応じて 伝えるべき論点、重みづけ、順序を構成していく



## 業務の引き継ぎ:ポイント

- ■コミュニケーションにおいては、相手の立場に立って考えることが何よりも大事
- ■相手の立場に立ったコミュニケーションとは、
  - ・相手の認識は?(何を知っている/知らないのか?)
  - 相手の関心は?(何を重視するのか?)
  - ・相手の反応は?(賛成か/反対か?感情は?)

などを踏まえた上で、伝えるべき論点、重みづけ、順序を構成していくこと。



演習:栄養ドリンク



私は一般消費者向け栄養ドリンクメーカーの営業担当者。
今度できた新商品を「棚に置いて欲しい」と小売店に提案したい。

ただ、小売店主とはこれまで親交はなく、かつ相手はとても忙しい 様子。(メーカーとしては有名で、知られているという前提。面識も あるので自己紹介は不要)

どんな点をアピールすればよいか?

この状況で、何を枠組みにすればよいか、考えてください。

(グループワーク:7分)



## イシューは?

「棚に置いてもらうためには?」・・・、これでは考えにくい。今回、棚に置くかどうかの意思決定者は誰?

## ⇒小売店主

相手の立場に立って考える際(相手が意思決定者等)は、イシューから相手の立場で具体的に設定し直すと良い。

⇒「当店の棚に、この新商品を置くべきか?」

そのうえで枠組み(何が重要か?欠かせない論点は何か?) を考える。



## 栄養ドリンク: 枠組み例

- 売上は上がるのか?
  - ⇒ 売上が上がります
    - ・ 数がよくはけます
    - ・ (個数は競合と同じくらいでも)単価が高いです
- 利益(マージン)は大きいのか?
  - ⇒ 利益は大きいです
    - ・(小売店にとって)仕入れ価格が安いです
    - 売り値が高く維持でき、利幅が大きいです
- 楽に売れるのか?
  - ⇒ 販売支援が充実し、小売店の負担は少なくて済みます
    - ・CMの大量放映やPOPやポスターなど工夫をこらします
    - ・商品説明、陳列、在庫管理などで手間をおかけしません

コミュニケーションにおいては、イシュー・枠組みを相手の立場で考える

## 栄養ドリンク: 相手の状況が違う場合

相手によって枠組みはどのように変わるか?

①相手、状況が「大手コンビニチェーン店のマーチャンダイジング担当者。この商品の導入が決まると、全国チェーン1万店の棚に置いてもらえる」

ターゲットとする顧客は 全国でどのくらいいる か?

売れるか?

儲かるか?

欠品リスクはないか?

②相手、状況が「安さ日本一を売り文句にしている、ディスカウントストアの購買担 当者向け」。

売れるか?

儲かるか?

値引き率は大きいか?(大量購入する際)



## 栄養ドリンク:ポイント

- ■コミュニケーションにおいては、イシュー・枠組みを相手の立場 から考える。
- ■思いついた枠組みで思考停止せずに、より相手にとって伝わ りやすい枠組みはないか、を考える。
  - (今回であれば、「相手が何を知りたいか?」「何を言われたら嬉しく 感じ、行動を起こしてくれるか?」を考えながら枠組みを考える)
  - × 考えが浅いまま、既存の枠組み(FW)にすぐ飛びつく
  - × 自分が言いたいこと、自分に都合の良いことだけを言う



# ピラミッド・ストラクチャー

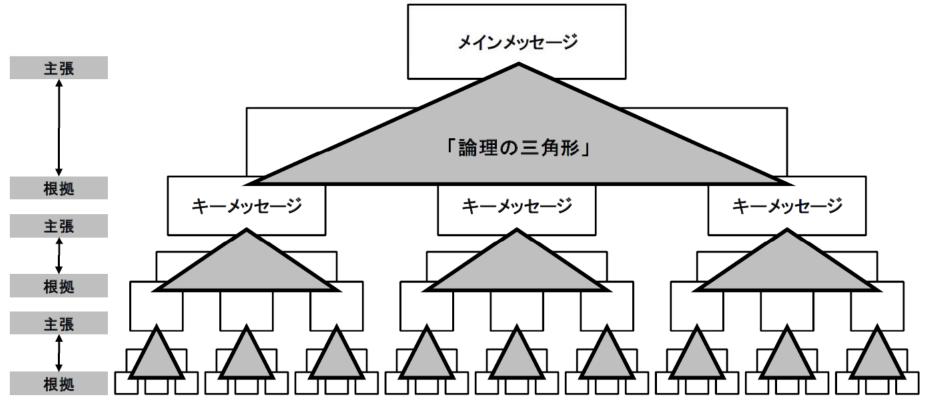
主張と根拠の関係(論理構造)を組み直す



## ピラミッド・ストラクチャー

コミュニケーションをする際に論理を構築する一般的、かつ有効な道具。

「主張(結論)と、それを支える根拠(情報群)」という関係になっている(=「論理の三角形」ができている)ことが必要。





## コミュニケーションの場面で なぜ論理構造を組み直す必要があるのか

コミュニケーションでは、主張の中身以前に

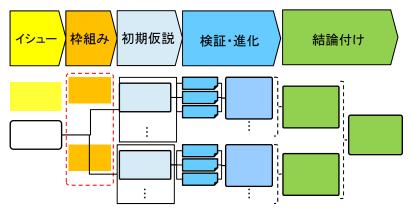
「相手が判断する上で考慮すべき論点」

「相手が内容を理解する上で欠かせない論点」

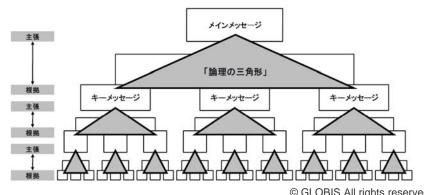
などが適切に押さえられているかが、相手の納得を得る上で大きく影 響する。

自分で考える際には全体を網羅的に押さえた枠組みで考えても、相手 によって伝えるべきことを変えた方が良いことが多く、コミュニケーション の際には相手の認識、関心、反応に合わせて枠組みを組み直す必要 がある。

#### 課題を特定し、解決する



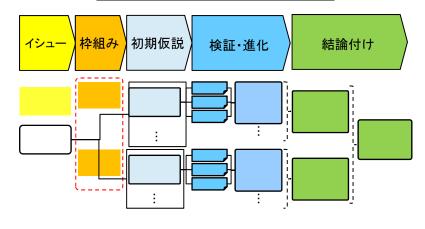
#### コミュニケーションをする



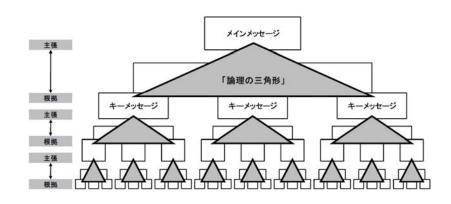


## (参考)課題解決ステップとPSの違い

## 課題解決ステップ



## ピラミッド・ストラクチャー



目的 (場面)

・課題を特定し、解決する

・コミュニケーションをする

枠組み

- できるだけ網羅的に論点を考える
- ステップを行き来しながらブラッシュアップする

•相手に合わせて論点を考える

ポイント

・仮説構築・検証を繰り返す

・相手の立場に立って表現を練る



# 相手の立場に立ったコミュニケーションに必要なこと く主張と根拠の関係(論理構造)を組み直す手順>

## ①イシューを特定する

相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシューを見直す。

## ②枠組みを考える

相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

## ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える

そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

## ④メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。抽象化しすぎず、 具体的な言葉で表現する。

## ⑤全体をチェックする

相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。



#### 課題を特定し、解決する

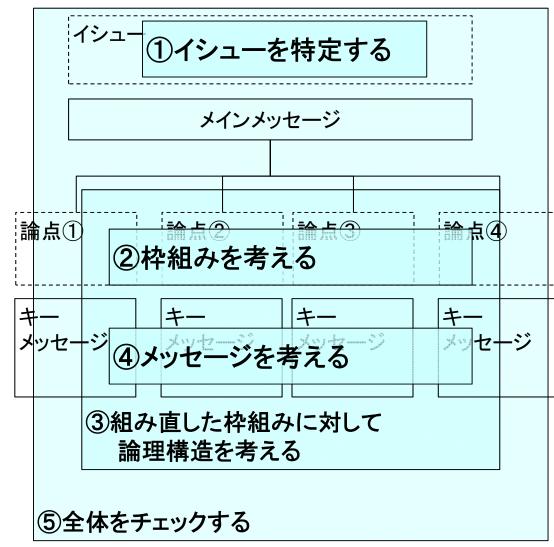
論点① どちらが機能 と不良率の品 質基準を満た せるか?

イシュー 今回の新製 品においては X社とY社のうっ ちどちらから 原料を購入 すべきか?

論点② 製品の価値 に対してどち らの方が安い コストで購入 できるか?

論点③ 納期や納入 量への対応 力はどちらが あるか?

#### コミュニケーションをする





#### ①イシューを特定する

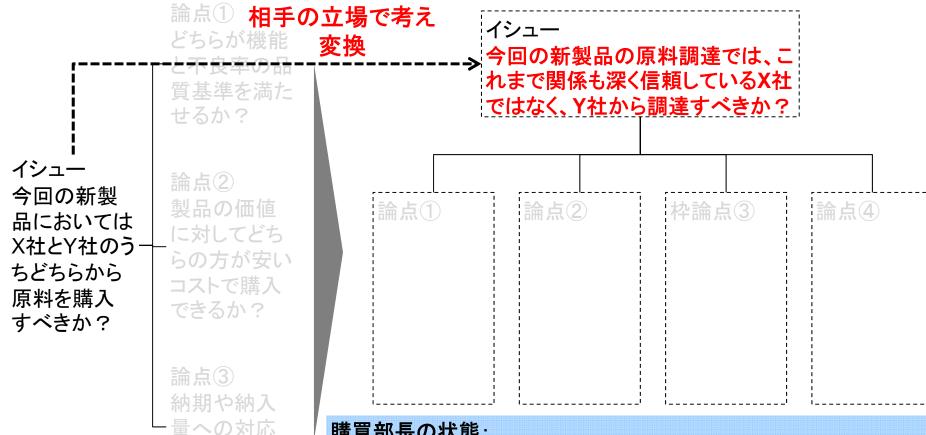
相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシュー を見直す。

#### 課題を特定し、解決する

力はどちらが

あるか?

#### コミュニケーションをする



#### 購買部長の状態:

- X社についてはよく知っているが、Y社についてはあまり知らない。
- 購買部として原料費の低減は大きなミッション。
- 取引先の選定にあたっては信頼できる会社かどうかが重要。



#### ②枠組みを考える 相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

#### 課題を特定し、解決する

<u>コミュニケーションをする</u>

論点① どちらが機能 と不良率の品 質基準を満た せるか?

イシュー 今回の新製 品においては X社とY社のう ちどちらから 原料を購入 すべきか?

論点② 製品の価値 に対してどち らの方が安い コストで購入 できるか?

論点③ 納期や納入 量への対応 力はどちらが あるか? イシュー

今回の新製品の原料調達では、これまで関係も深く信頼しているX社ではなく、Y社から調達すべきか?

課題解決ステップ を活用 購買部長の 状態から追加

論点① Y社から安く 調達できる のか? 論点② 品質・納期 等他の条件 でも、Y社が 適するの か? 論点③ Y社は会社 としても信頼 性が高いの か? 論点④ 関係が深い X社に対して 今回同社を 選ばなかさ 説明すかさ 良いか?

#### 購買部長の状態:

- ・X社についてはよく知っているが、Y社についてはあまり知らない。
- 購買部として原料費の低減は大きなミッション。
- 取引先の選定にあたっては信頼できる会社かどうかが重要。



③組み直した枠組みに対して論理構造を考える そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活 用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

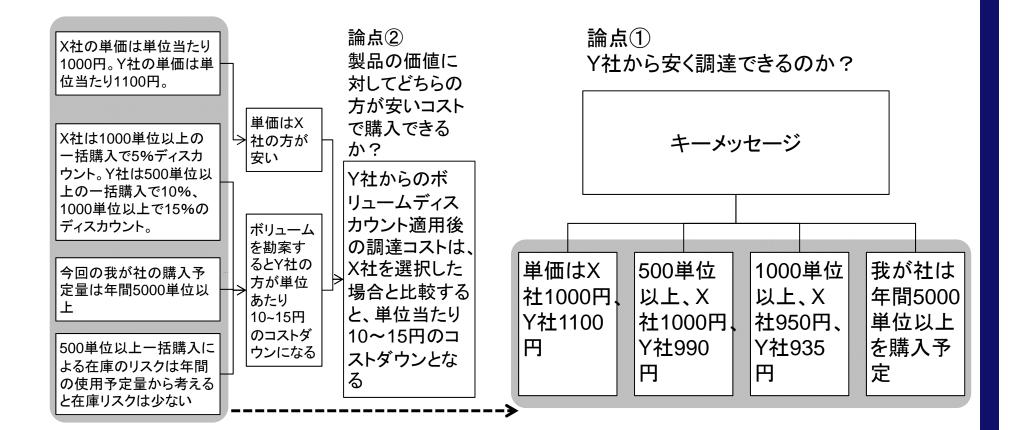
#### 課題を特定し、解決する コミュニケーションをする 論点(1) イシュー どちらが機能 今回の新製品の原料調達では、こ と不良率の品 れまで関係も深く信頼しているX社 質基準を満た ではなく、Y社から調達すべきか? せるか? イシュー 論点② 今回の新製 論点② 論点③ 論点(1) 論点④ 製品の価値 品においては ₹Y社から安く 品質•納期 Y社は会社 関係が深い に対してどち X社とY社のうー 調達できる 等他の条件 としても信頼 X社に対して らの方が安い ちどちらから のか? でも、Y社が 性が高いの 今回同社を コストで購入 原料を購入 適するの か? 選ばなかっ できるか? すべきか? カンマ そのまま 再構成 再構成 再構成 (追加) 活用 論点③ 納期や納入 量への対応 力はどちらが あるか?



#### ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える: 課題解決ステップの検証内容の活用パターン「そのまま活用する」

#### 課題を特定し、解決する

#### コミュニケーションをする



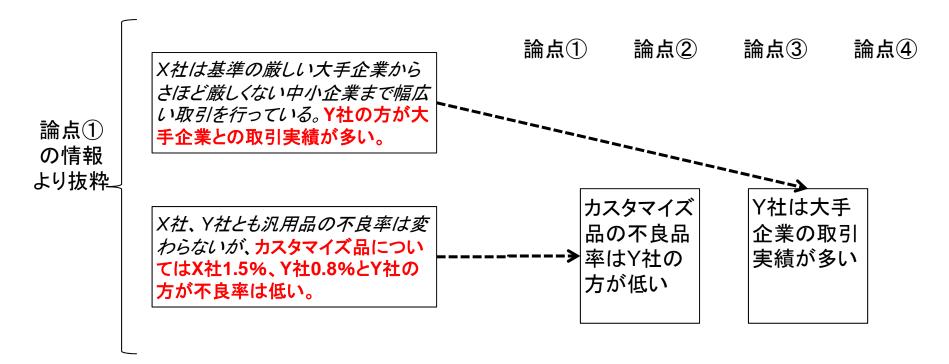
## 課題解決ステップの検証内容を「そのまま活用する」



#### ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える: 課題解決ステップの検証内容の活用パターン「そのまま使わない」

#### 課題を特定し、解決する

#### コミュニケーションをする



X社との付き合いの長い部長に対して、X社のこれまでの実績についての情報は特に細かく伝える必要はない。

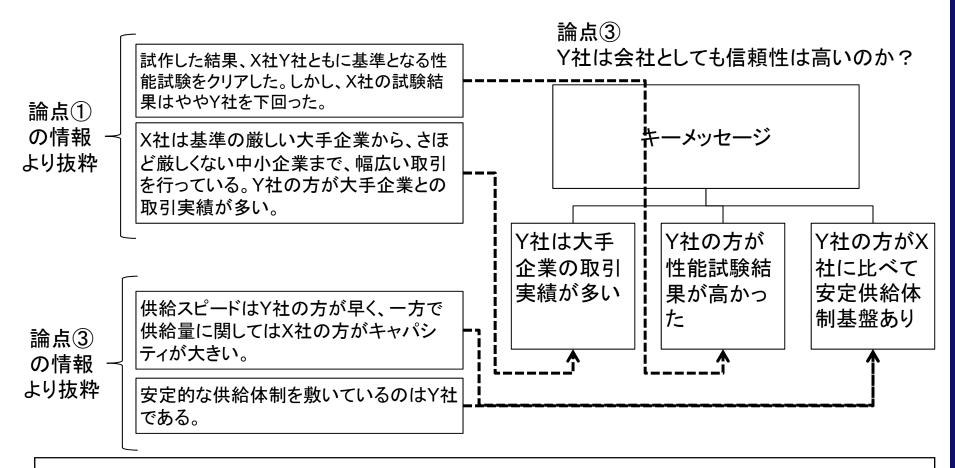
課題解決ステップの検証内容を「そのまま使わない」



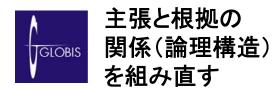
#### ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える: 課題解決ステップの検証内容の活用パターン「再構成する」

#### 課題を特定し、解決する

#### コミュニケーションをする



## 課題解決ステップの検証内容を「再構成する」



#### ④メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。 抽象化しすぎず、具体的な言葉で表現する。

#### コミュニケーションをする

#### 論点③

Y社は会社としても信頼性は高いのか?

Y社は技術力はもちろん、大手顧客との多数の取引実績もあり信頼に足る企業。長期的にも供給体制・リスク対応力も強化しており、長期にわたり安心して取引できると考えられる。

#### 購買部長の状態:

- •X社についてはよく知っているが、 Y社についてはあまり知らない。
- ・購買部として原料費の低減は大きなミッション。
- ・取引先の選定にあたっては信頼できる会社かどうかが重要。

Y社は大手企 業の取引実 績が多い Y社の方が性 能試験結果 が高かった Y社の方がX 社に比べて 安定供給体 制基盤あり

相手の納得・共感を得やすいようなメッセージを考える



#### ⑤全体をチェックする 相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。

#### 購買部長の状態:

- X社についてはよく知っているが、Y社に ついてはあまり知らない。
- 購買部として原料費の低減は大きなミッ ション。
- 取引先の選定にあたっては信頼できる。 会社かどうかが重要。

イシュー

今回の新製品の原料調達では、これま で関係も深く信頼しているX社ではなく、 Y社から調達すべきか?

Y社から調達すべきである

論点①

Y社から安く調達できる のか?

論点②

品質・納期等他の条件 でも、Y社が適するの か?

論点③

Y社は会社としても信頼 性が高いのか?

Y社は技術力はもちろん、大

手顧客との多数の取引実績

もあり信頼に足る企業。長

期的にも供給体制・リスク対

応力も強化しており、長期に

論点(4)

関係が深いX社に対し て今回同社を選ばな かったことをどう説明す れば良いか?

X社との信頼関係維持は重 要。Y社に決定したQCDの 判断結果を購買部長から直 接お伝えいただくことで、X 社の理解も得られ、信頼関 係も維持できるだろう。

Y社からのボリュームディス カウントによる調達コストは X社を選択した場合と比較 すると、単位当たり10~15 円のコストダウンとなる。

Y社の原材料は技術面でも 今回の新製品に適している と思われる。Y社はカスタマ イズ品の不良率が低く、ま た納期に関してもフレキシブ ルな対応ができる。

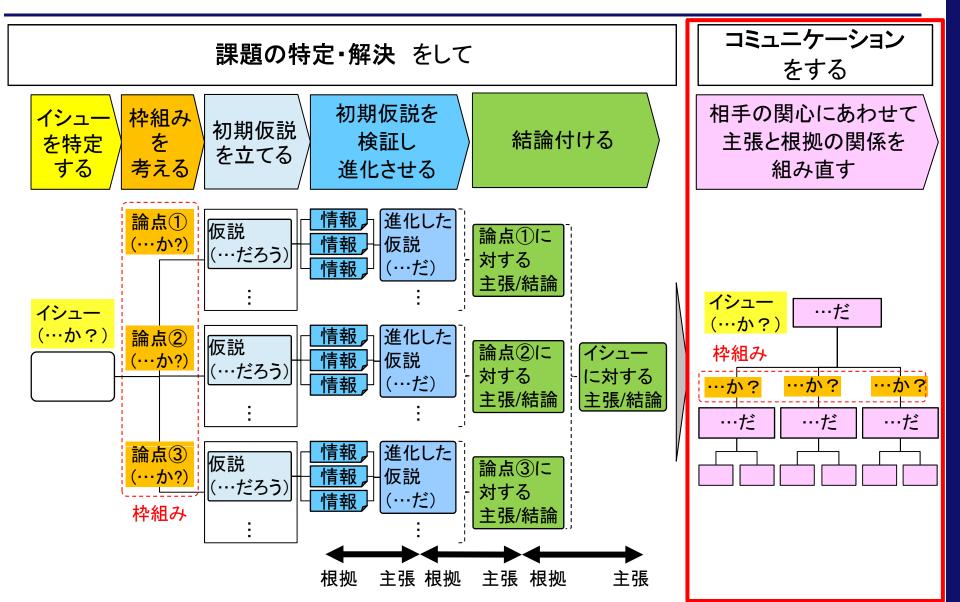
わたり安心して取引できると 考えられる。



演習:島野さんの異動



## クリティカル・シンキングの全体像:DAY5の範囲





人事部が将来の幹部候補育成として「島野さんを異動させるべき」と結論付けた。人事課長から関係者である、

島野さん(異動する本人) 第一事業部長(異動元の事業部)

に、島野さんの異動について伝えることになった。 (詳細は「ショートケース:島野さんの異動」を参照)

島野さんと第一事業部長のそれぞれにコミュニケーションをするためのピラミッド・ストラクチャーを作成してください。

※可能な限り、ケースに記載、またはそこから推測できる情報でピラミッド・ストラクチャーを作成してください。もし、これ以外を情報として記載する場合は、 その部分が分かるように印をつけておいてください。



「島野さん」 「第一事業部長」

それぞれの

- ・認識は?(何を知っている/知らないのか?)
- ・関心は?(何を重視するのか?)
- ・反応は?(賛成か/反対か?感情は?)

などを考えてください。

(グループワーク:7分)



## 島野さんの異動:相手の状況・関心事は何か

#### <u>島野さん</u>

#### 第一事業部長

相手との関係は?

特別な接点はなし。島野さんは人事課長にニュートラルなスタンス。

過去にもエース人材が異動になった ことがあり人事部をあまりよく思って いない。また、人事課長は自分より役 職は下。

相手の認識は?

異動の話を聞くのは初めて。

異動話は事前に打診を受け、知っている。

相手の関心は?

人一倍責任感が強い人材であること から、残されたメンバーの育成がまだ できていないことが心配。 島野さんの戦力は大きく、抜けた場合に営業戦略をどう見直せばいいかが心配。

相手は どう反応 しそうか?

チャレンジ精神旺盛であり、10年も同じ部署で働いていることから、前向きに考えてくれそう。

エース人材の異動話であり、異動させることには反対の立場。

相手の感情の状態は?

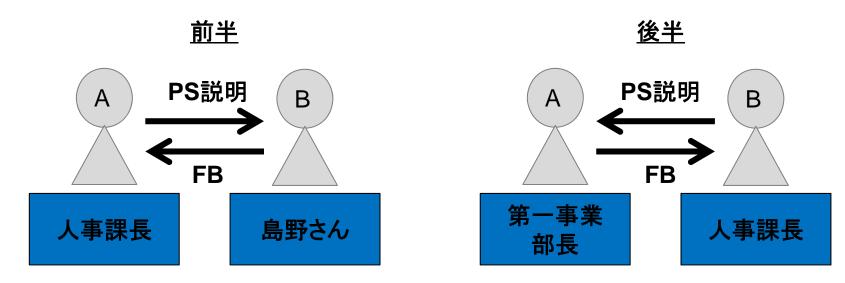
事前に異動の打診をしていないため、 どんな話があるのか興味・不安が入 り混じっている。

人事部、人事課長に対してどちらかと 言うとネガティブな感情を持っている。



## 島野さんの異動:ペアワーク(事前課題の説明)

## ペアワーク【2人1組】(説明5分+FB3分)×2



- ・人事課長は、相手にPSを示しながら、相手を説得するため の説明をしてください。聞き手である「島野さん」、「第一事 業部長」は、先ほど意見交換した関心事を踏まえて聞いて ください。(5分)
- ・そして、聞き手は印象に残った点、疑問に思ったことを フィードバックしてください。(3分)



## 相互FBの気づきを共有してください。

相手の立場に立ったコミュニケーションをする際に必要なことは?



# 相手の立場に立ったコミュニケーションに必要なことく主張と根拠の関係(論理構造)を組み直す手順>

#### ①イシューを特定する

相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシューを見直す。

#### ②枠組みを考える

相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

#### ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える

そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

#### ④メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。抽象化しすぎず、 具体的な言葉で表現する。

#### ⑤全体をチェックする

相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。



# 相手の立場に立ったコミュニケーションに必要なことく主張と根拠の関係(論理構造)を組み直す手順>

## ①イシューを特定する

相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシューを見直す。

#### ②枠組みを考える

相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

## ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える

そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

#### ④メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。抽象化しすぎず、 具体的な言葉で表現する。

#### ⑤全体をチェックする

相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。



#### 島野さんの異動: 論理構造を組み直す手順

①イシューを特定する

#### ●島野さん

(関心:メンバーの育成がまだできていないのに、今異動するべきかなぁ。悩むなぁ...)

⇒(例)今、このタイミングで第一事業部から第四事業部へ異動するべき か?

#### ●第一事業部長

(関心:新製品の発売が予定されているといっても、島野さんの戦力は大きいしなぁ。今後の営業戦略をどう見直せばいいかなぁ。反対をつき通せるかなぁ...)

⇒(例)なぜ島野さんが異動なのか?異動によるマイナスを補えるのか?



# 相手の立場に立ったコミュニケーションに必要なことく主張と根拠の関係(論理構造)を組み直す手順>

#### (1)イシューを特定する

相手の立場で再確認し、必要に応じて相手の立場に立ってイシューを見直す。

#### (②枠組みを考える

相手の認識・関心・反応に答える論点を枠組みとして押さえる。

## ③組み直した枠組みに対して論理構造を考える

そのまま当てはめる、課題解決ステップで検討した仮説や根拠を活用する、新たに情報を集めるなどして、必要に応じて再構成する。

#### 4)メッセージを考える

より納得・共感を得やすいように、相手の感情にも配慮して表現する。抽象化しすぎず、具体的な言葉で表現する。

#### ⑤全体をチェックする

相手の立場に立って考えられているか、ということをチェックする。



#### 島野さんの異動:

- ・島野さん向け
- •第一事業部長向け

のどちらかの立場になり、論理構造を組み直す際の手順② 以降を考え、PSを作成してください。

イシューは下記と設定してください。

・島野さん:

▶今、このタイミングで第一事業部から第四事業部へ異動するべきか?

•第一事業部長:

▶なぜ島野さんが異動なのか?異動によるマイナスを補えるのか?

(グループワーク:25分)



## 島野さんの異動: 論理構造を組み直す手順

②枠組みを考える

●島野さん

今、このタイミングで第一事業 部から第四事業部へ異動する べきか?

なぜ自分が異動候補になったのか?

状況が異なる第四事業部 で力が発揮できるのか? やり残したことがある中で、 今このタイミングで異動す るべきか?

●第一事業部長

なぜ島野さんが異動なのか? 異動によるマイナスを補えるの か?

なぜ島野さんを異動させる のか?島野さんでなくては ダメなのか?

島野さんがいなくなり第一 事業部はどうなるか? エース人材を輩出し続け ていることへの会社として の配慮はあるか?



今、このタイミングで第一事業部から 第四事業部へ異動するべきか?

幹部候補の島野さんに、喫緊の課題である第四事業部の再建に営業手 腕を発揮してほしい。この時期の異動は後進育成のチャンスでもある

なぜ自分が異動候補に

状況が異なる第四事業部で 力が発揮できるのか? なったのか?

やり残したことがある中で、

今このタイミングで異動するべきか?

経営幹部は多様なキャリア経験が

第四事業部と第一事業部では、

扱つ

ている商品・顧客層・競合状況などが

恐らくその経験は積めない

幹部には多様なキャリア経験が求

第一事業部にいるままでは

第四事業部は第一事業部と 状況が大きく異なるものの、ま ず求められるのは同じ営業力 全社的に評価の高い島野さん の営業手腕なら、できるはず

残された営業マンはポテンシャルがあり、教育 により対応可能。第 ー事業部の業績が安定して 新商品も見込める今、異動による刺激は後進育 |成のチャンス。一方で第四事業部の再建は待っ たなしで、優秀な営業マンを必要としている

望まれ、長年働いてきた第一事業 部よりも第四事業部へ異動した方 がこの経験は多く積める。幹部候補 として新たな挑戦を期待したい

> 大きく異なる 第四事業部と第一事業部では、 ている商品・顧客層・競合状況などが

再建には営業力こそがキ となる 扱っ

第四事業部は全社的に重要な位置 づけで、再建は喫緊の課題であり、 島野さんの営業成績は事業部トップ その営業手腕は全社的にも評価

教育次第で今後の変化を乗り切れ 事業部の島野さんを除く営業 事業部の業績は現在好調であ 最近伸び悩み気味であったが

ある 第 新製品×を来年市場投入予定である 年後には大きな方向転換が必要で 再建には営業力こそがキ づけで、再建は喫緊の課題であり、 第四事業部は全社的に重要な位置 大きな売上げが見込める画期的な 一事業部では、環境の変化から数 一事業部では、 営業に頼らずとも ーとなる

営幹部として育てたい」と言われ 人事部内でも「島野さんは将来の経

事業部で働いてきた 島野さんはこの10年間 大きく異なる ずっと第

© GLOBIS All rights reserved.

島野さんはチャレンジ精神旺

る可能性を秘めている



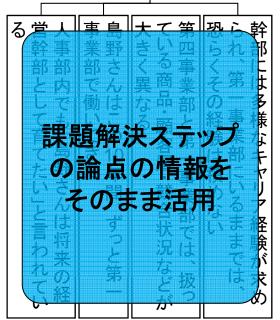
今、このタイミングで第一事業部から 第四事業部へ異動するべきか?

幹部候補の島野さんに、喫緊の課題である第四事業部の再建に営業手腕を発揮してほしい。この時期の異動は後進育成のチャンスでもある

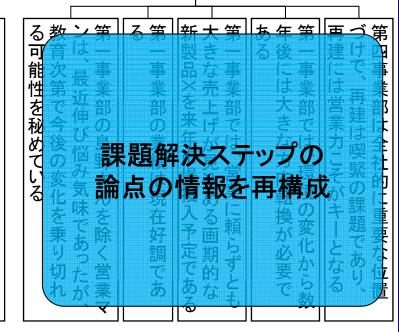
なぜ自分が異動候補になったのか?

状況が異なる第四事業部で 力が発揮できるのか? <u>やり残したことがある中で、</u> 今このタイミングで異動するべきか?

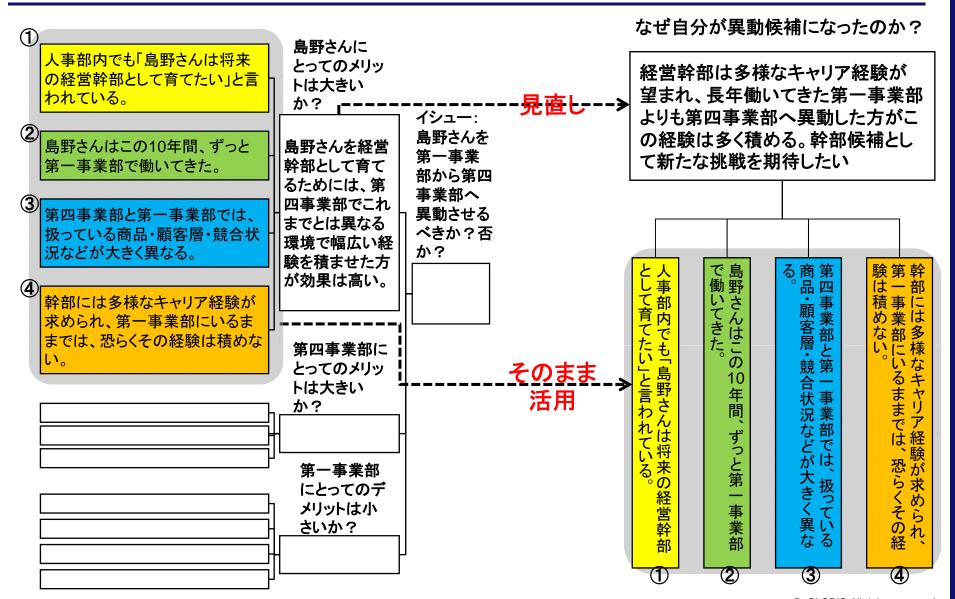
経営幹部は多様なキャリア経験が 望まれ、長年働いてきた第一事業 部よりも第四事業部へ異動した方 がこの経験は多く積める。幹部候補 として新たな挑戦を期待したい 第四事業部は第一事業部と 状況が大きく異なるものの、ま ず求められるのは同じ営業力。 全社的に評価の高い島野さん の営業手腕なら、できるはず 残された営業マンはポテンシャルがあり、教育により対応可能。第一事業部の業績が安定して 新商品も見込める今、異動による刺激は後進育 成のチャンス。一方で第四事業部の再建は待っ たなしで、優秀な営業マンを必要としている



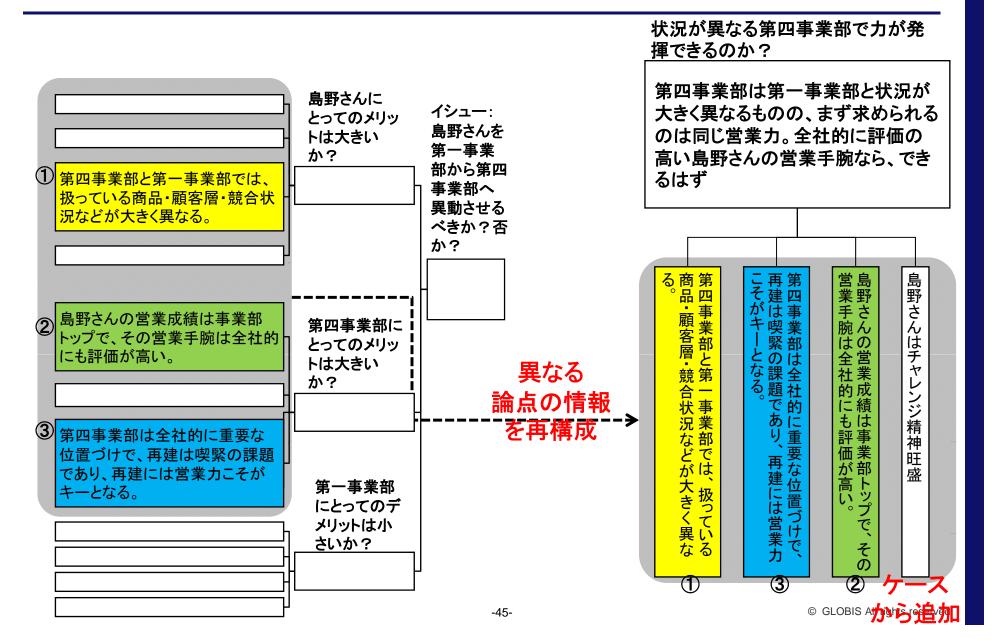




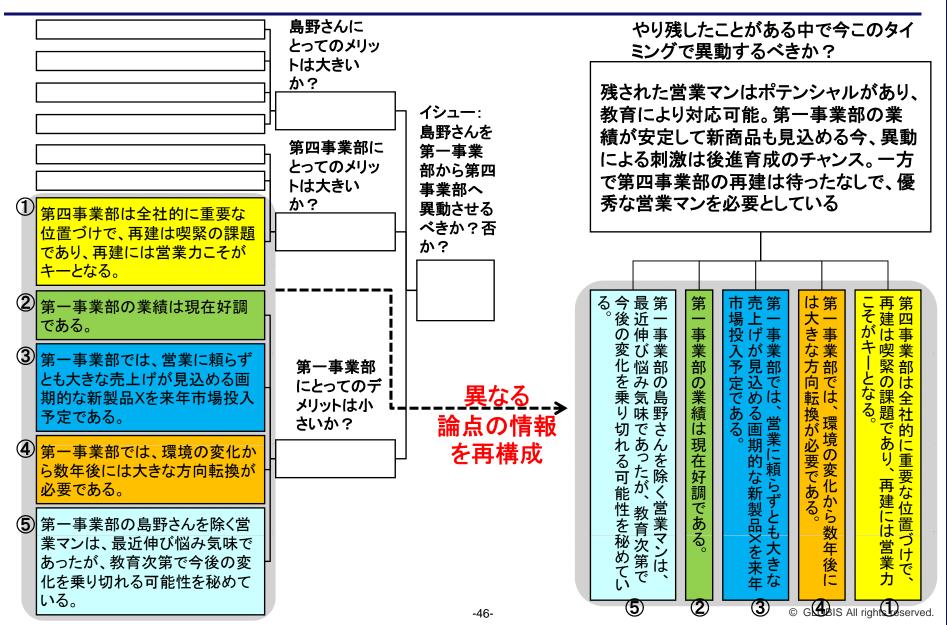














島野さんがなぜ異動なのか?異動に よるマイナスを補えるのか?

全社喫緊の課題である第四事業部の再建には、幹部候補で営業力のある 島野さんが最適である。エース人材を輩出し続けている第一事業部には、人 材育成・昇格・異動面において人事部に可能な限りの配慮で報いたい

なぜ島野さんを異動させるのか? 島野さんでなくてはダメなのか?

島野さんがいなくなり第一事業 部はどうなるか?

エース人材を輩出し続けていること への会社としての配慮はあるか?

同じ環境に長年身を置くよりも、異なる 事業部に置いた方が幹部育成につな がる。第四事業部の再建は喫緊の全 社課題であり、営業力とチャレンジ精神 を備えた島野さんこそが最適な候補だ

業績が安定していて直近で営業力の 不安がない今こそ、島野さん頼りから 全体のレベルアップを図るチャンス。 人事部では数年後の方向転換を乗り 切れるよう教育面で支援したい

エース人材を輩出してきた第 一事業部の全社への貢献に 感謝している。異動により不 利を被らぬよう、人材育成・昇 格・異動面で十分配慮したい

(短期的には乗り切れる、 (中長期的な懸念 むしろチャンス) には応える)

-----|候補者の-|で は熟知しているので簡潔に) 各事業部の状況や島野さんについて組みの根拠と同じ。第一事業部長は 中では島野さんが最適で

る第 事業部の業績は現在好調であ

る
新製品×を来年市場投入予定であ大きな売上げが見込める画期的な第一事業部では、営業に頼らずとま れる可能性を秘めているが、教育次第で今後の変化を乗り切マンは、最近伸び悩み気味であった第一事業部の島野さんを除く営業 営業に頼らずとも

ある。年後には大きな方向転換が必要で第一事業部では、環境の変化から数 な役割を果たしている人事部は人材教育につい 環境の変化から数

ても中

心 的

(認識) 異動させられてきた評価の高いエース人材を他事業部にこれまでも、第一事業部は全社的に 事業部長は頭を悩ませていた

第一事業部長は頭を悩ませてい営業マンの教育をどうすればよ 人事部は人材育成における第一

な役割を果たしている人事部は人材教育についても中心的 的に経営陣の了解をとって決める昇格・異動については人事部が最終 人事部が最終

(権限



島野さんがなぜ異動なのか?異動に よるマイナスを補えるのか? 全社喫緊の課題である第四事業部の再建には、幹部候補で営業力のある 島野さんが最適である。エース人材を輩出し続けている第一事業部には、人 材育成・昇格・異動面において人事部に可能な限りの配慮で報いたい

なぜ島野さんを異動させるのか? 島野さんでなくてはダメなのか?

同じ環境に長年身を置くよりも、異なる 事業部に置いた方が幹部育成につな がる。第四事業部の再建は喫緊の全 社課題であり、営業力とチャレンジ精神

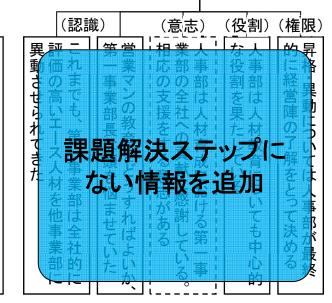
を備えた島野さんこそが最適な候補だ

島野さんがいなくなり第一事業 部はどうなるか?

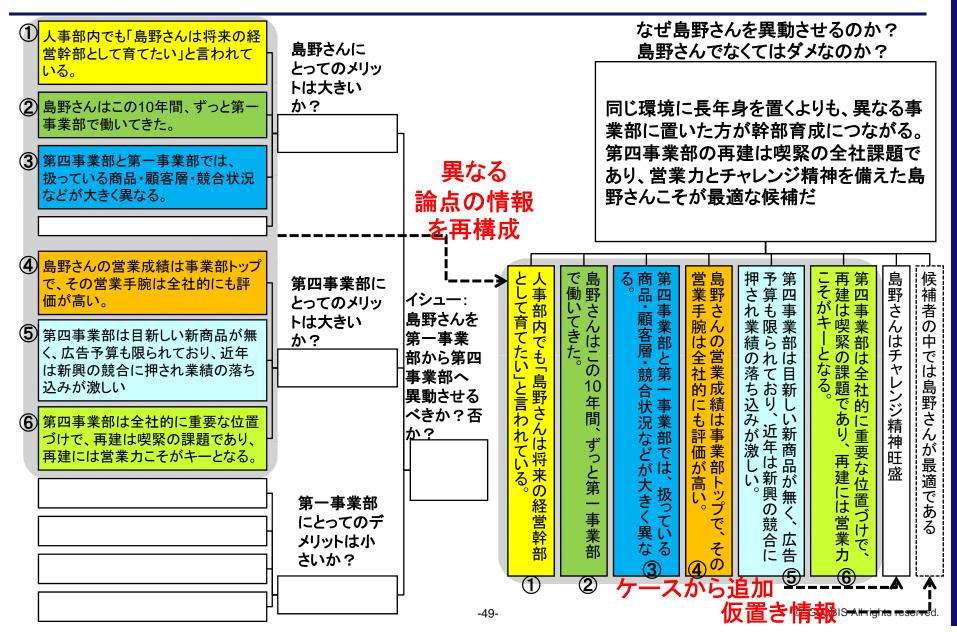
業績が安定していて直近で営業力の不安がない今こそ、島野さん頼りから全体のレベルアップを図るチャンス。 人事部では数年後の方向転換を乗り切れるよう教育面で支援したい

エース人材を輩出し続けていること への会社としての配慮はあるか?

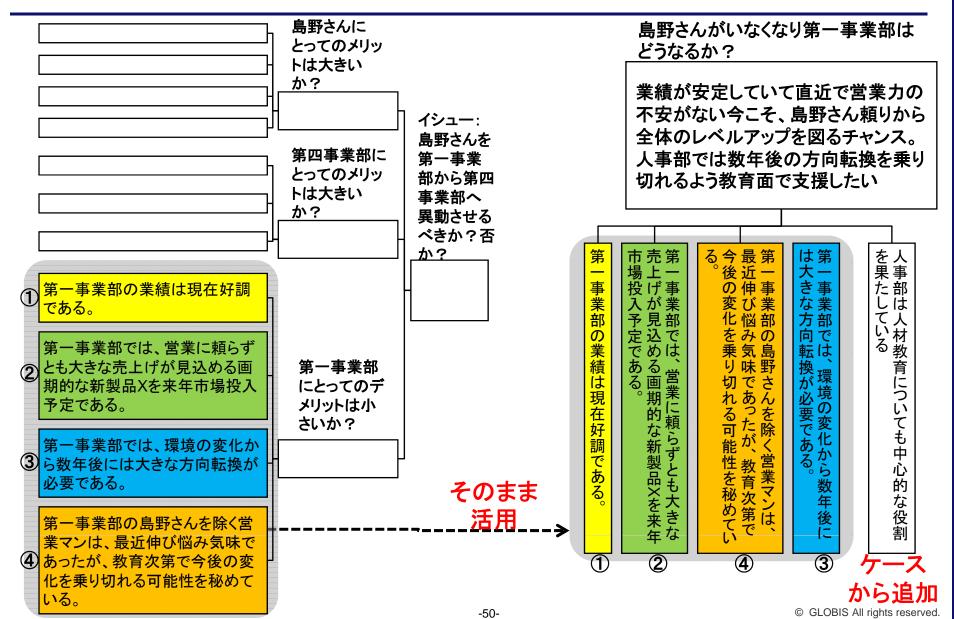
> エース人材を輩出してきた第 一事業部の全社への貢献に 感謝している。異動により不 利を被らぬよう、人材育成・昇 格・異動面で十分配慮したい



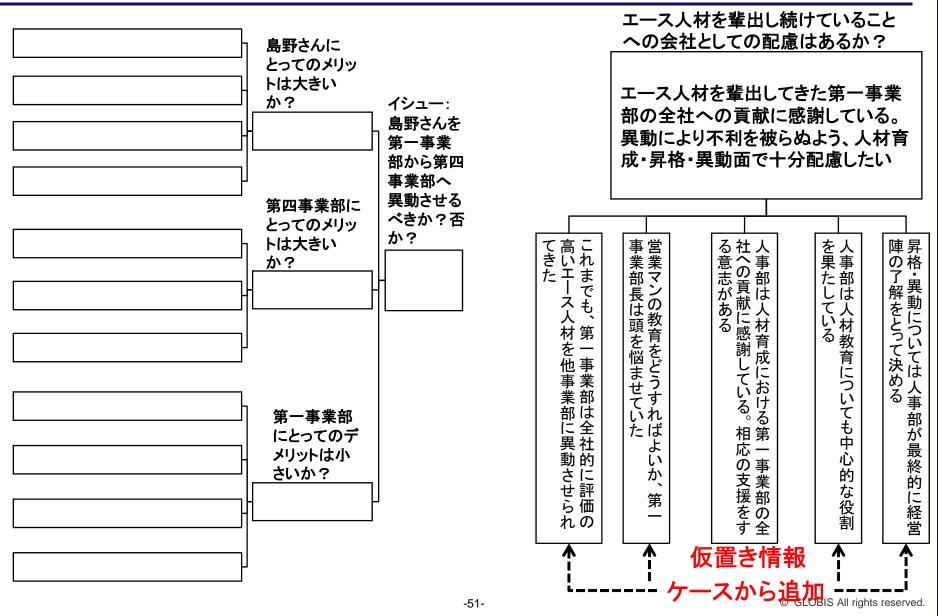








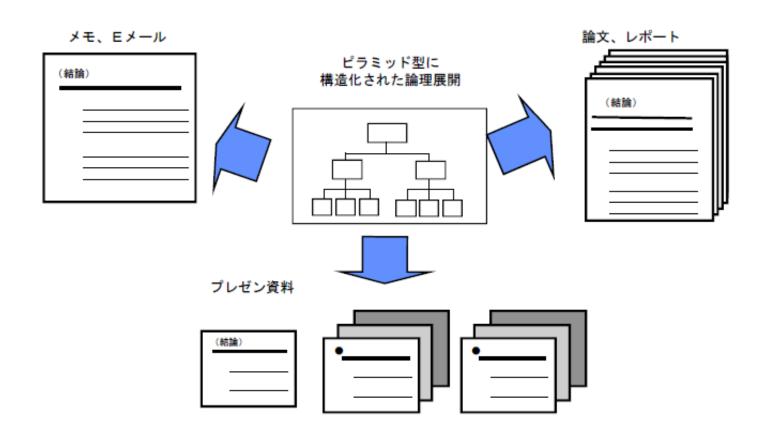






# ピラミッド・ストラクチャーを活用することの利点

ピラミッド・ストラクチャーを活用して伝えたいことが構造化されていると、 そのままさまざまな表現形式に落とし込みやすくなる





#### 相手の感情に配慮したメッセージ

ピラミッド・ストラクチャーで「伝えるべきこと」の骨格を作り、相手の感情に合わせてメッセージの表現も変えることで、より伝わりやすくなる

<表現の違いによる伝わり方の変化>

例: 島野さん向け: 「異動することで、島野さんのキャリアアップにつながるか?」

第一事業部にいるままでは幹部になることは難しく、10年同じところで働いてきたキャリアを変える最後のチャンスかもしれない。また、社長も承認しており、今回異動を断ると幹部候補からはずれる恐れもある…



長年第一事業部で培ってきた経験を糧 に、さらに新たな経験を積んで欲しい。社 長も注目しており、その期待に応えること で必ずキャリアステップにつながる。

施策の一つである。社長が承認した幹部候補

| くその経験は積めない。 | 業部にいるままでは、恐ら| 経験が求められ、第一事| 幹部には多様なキャリア

てきた。 ずっと第一事業部で働い島野さんはこの10年間、 施策の一つである。社長が承認した幹部候補

くその経験は積めない。業部にいるままでは、恐ら経験が求められ、第一事幹部には多様なキャリア

てきた。 - 歩業部で働い島野さんはこの10年間、

© GLOBIS All rights reserved



#### コミュニケーションで意識するべきこと

その状況・場面、相手の感情に合わせたコミュニケーションをするために、 論理構造の構築以外に配慮すべきことは?

#### What

(何を?)

(PSを活用してこれまで考えてきた)

#### Who

(誰と?)

・自分一人がいいか?誰かと一緒がいいか?

#### When

(いつ?)

# Where

(どこで?)

#### How

(どうやって?)

- ・適切な時期、時間帯は?(例えば、午前中、週始めに伝えることでモチベーションは下がらないか?)
- ・人前/個室? 会社/飲み屋?(相手が心を開き、聞く姿勢になれる場所を選ぶ)
- ・伝える順序は?(例えば、本題から伝えた方がいいか?)
- ・口頭?メール?

一つひとつの選択に意図を持ち、適切なコミュニケーションを心掛ける



#### 島野さんの異動:ポイント

- ■コミュニケーションにおいては、相手の立場に立って主張と根拠の関係を組み直す。
  - ▶ 相手の立場(認識・関心・反応)を具体化し、それにダイレクトに答える必要がある
  - ▶ 相手の立場に立って、イシューと枠組みを組み直したうえで、主張・根拠を述べる
- ■共感し、動いてもらうためには感情面への配慮も忘れないこと。 (論理的なだけでは人は動かないことも多い。)

#### 結局何のために、論理的であることを大切にするのか?

# 人に理解してもらうため 人に共感してもらうため 人に動いてもらうため

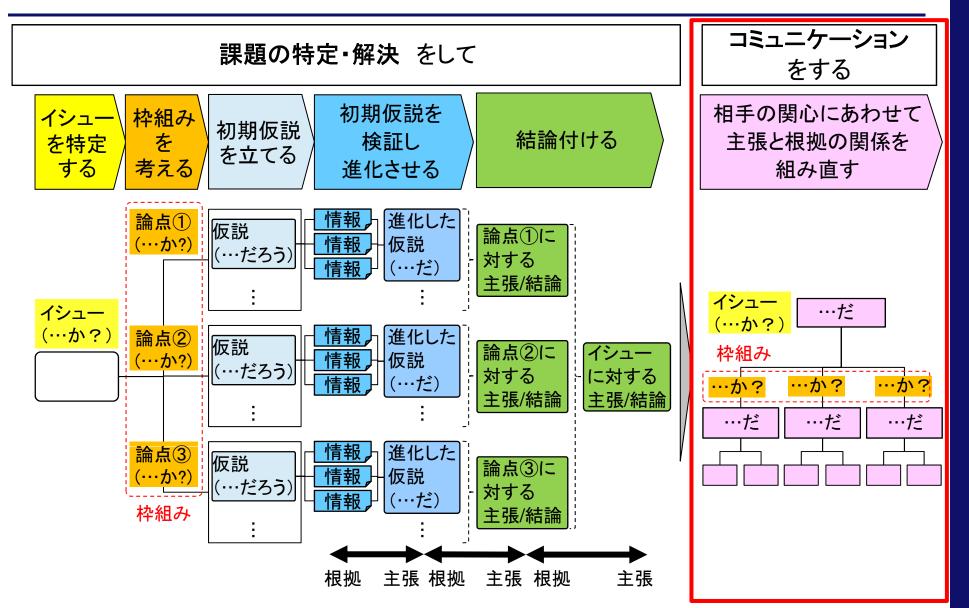
論理はパワフル。でも、論理をつめたからといって、 すべての人を説得できるわけではない。論理性の 限界を理解しつつ、有効に使う。



# まとめ



## クリティカル・シンキングの全体像: DAY5の範囲





## 課題解決ステップからPSへ組み直すことについて

課題解決ステップからPSへ組み直す流れを説明してきたが、すべての状況において組み直す必要はない。実務では大きく三つのパターンが考えられる

#### ①事前に考えたこと(課題解決ステップ)をそのまま使う

例:事前に3Cの枠組みで考え、伝える相手も3Cについて理解し、関心がここにあれば、そのまま伝えればよい。

#### ②論理構造の組み直しをする際に、伝えるべきことの軽重を変える

例:事前に3Cの枠組みで考えたが、伝える際には「市場」にフォーカスして 伝える、等。

#### ③論理構造を組み直す

例:相手が3Cの枠組みを理解していない、他に関心がある、という場合。

考えたことをそのまま伝えるのではなく、 いったん相手の立場に立って考える、というステップを挟むことが大事



#### Day5:ポイント

- コミュニケーションにおいては、相手の立場に立って考えることが何よりも大事。相手の立場を具体化し、それにダイレクトに答える必要がある。
  - ▶ 相手の認識は?(何を知っている/知らないのか?)
  - ▶ 相手の関心は?(何を重視するのか?)
  - ▶ 相手の反応は?(賛成か/反対か?感情は?)
- ■コミュニケーションにおいては、イシュー・枠組みを相手の立場から考え、主張と根拠を組み直す。思いついた枠組みで思考停止せずに、より相手にとって伝わりやすい枠組みはないか、を考える。
- ■共感し、動いてもらうためには感情面への配慮も忘れないこと。



#### (宿題)1日1つは考える「枠組み生活」(コミュニケーション編)

今回は、コミュニケーションの場面を想定して、枠組みを考えるトレーニングをやっていきましょう。

仕事や身近な話題に関連したイシューを自ら設定し、コミュニケーションの相手を設定した上で、クラスで学んだことを考慮しながら、枠組みを考えてみてください。

DAY6までに<u>最低でも3つ、「コミュニケーションの相手」、その際の</u> 「イシュー」、それに対する「枠組み」を【必ず全員】MLにアップして下さい。

MLに他の人がアップした枠組みに対して、ぜひコメントを入れてあげてください。面白そうなものがあれば、勉強会で取り上げ、皆で考えてみても良いですね。



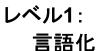
# この3ヶ月で「より」成長するために: 「振り返り」のポイント

DAY1再掲

0. (何もしない)



- 1. 今回学んだことは~です。
- 2. そこから、自分なりに、~というところが 何よりも重要だと感じました。
- これを実現するため、私自身は~ということを 実践していく必要性があると感じました。
- 4. しかし、実践の上で、私の日頃の業務を考えると、 ~が力べになるため、まずは私自身が~することで 変えていかなくてはならない、と考えています。



レベル2: 意味合いの抽出

レベル3: 具体的行動の抽出

レベル4: 難所を越えるための 具体的行動の抽出

どのレベルを繰り返すのか?によって、3ヶ月の成果は大きく上下します。 上記を意識しながら、MLで振り返りをまとめて下さい!