

# 個人能力開発ガイド

2014/10/09

Sample Davidさんのフォーカスエリア

**Graphic Goes Here**

The Company  
76710  
TX Waco Suite 300  
123 Main St.

Profiles  International  
imagine great people®

## フォーカスエリア

自己開発を偶然に任せてはいけません。計画が大切です。自分にも人にも実行を宣言しながら、前の習慣に戻ってしまったことが何回あったでしょうか？リーダーの自己開発が仕事の問題や課題と直接関連していれば、自己開発計画はやり遂げられるものです。自己開発計画も他のプロジェクトやビジネスプランと同等に捉え、実際に毎日の仕事での行動に組み入れ、直接組織の優先事項と対応するように設計しましょう。

### あなたの個人能力開発計画を立てる

人は自分の強みで勝負するものです。リーダーも同じで、優先して使うスキルがあります。リーダーには一定のスキルをどんな状況でも活用できる知識と経験があります。組織にとって重要と思われるスキルを使いたくない、あるいは単に使えない時は、リーダーとしてすぐ次の2つのステップで能力を開発する必要があります。1. スキルや行動を改善するために何を変えたらいいか判断する。2. 「個人能力開発計画」を作成する。開発計画は複雑である必要はありません。個人的・専門的な成長と発展をめざす最善の行動指針は、通常明確で認識しやすいものです。開発のための最大の機会は仕事で、完全にあなたが管理できます。この成長のプロセスを始めるため、あなたは**K-S-S**法を使うとよいでしょう。

- K** あなたが続ける(Keep)べき行動は、あなたが得意なことです。それを「続けて」ください！
- S** あなたが止める(Stop)べき行動。自分のフィードバックレポートを分析してわかった、良くない結果をもたらす行動 - それが「止める」べき行動です。
- S** あなたが始める(Start)べき行動。あなたは効果を高めるために何をすべきか学びました。出来るだけ早い機会に、それを「始めて」ください。あなたの知識ベースにパフォーマンスを向上させる新しい知識が追加され、感覚がつかめるようになると、それが習慣となります。「始める」ことを、あなたの能力開発プロセスに組み込みましょう。

あなたの個人開発計画は以下の簡単な手順で開始することができます。

1. 自分のフォーカスエリアで問われる行動の評価を検討し、努力すべきリーダーシップスキルやそれを助けてくれる行動を考えましょう。
2. 次ページ以降に示される、フォーカスエリアに対応する「スキルと行動の指針」や「挑戦すべきこと」をよく読みます。
3. その上で、**K-S-S**モデルを使って、**継続**すべき行動、**止める**べき行動、または**始める**べき行動を選択してください。

## フォーカスエリア：傾聴する（コミュニケーション）

### アイデア、提案、意見を人に求める

#### スキルと行動の指針

- 話題や情報が面白くなくても、話し手に注目し、意見の交換から良いことを引き出すようにします。
- 相手が自分の要点を完全に話し終わるのを待って、意見や回答を出してください。話す人を判断するのではなく、話の内容に注目します。
- 人が話している時、目を合わせる、うなずく、微笑むなどボディランゲージであなたが聴いていることを示します。
- 人を遮らず忍耐強く聞き、人が話している間は気を散らさないようにします。
- 人から情報を求める時は「はい」「いいえ」以外の返事も求められる質問をしましょう。表面的な答えに留まらない貴重な情報が得られる場合があります。
- 他の人の強みを最大限に活かせるよう、意見を求め、アイデアをよく聴き、各人の見解を検討しましょう。
- 判断を伴わない自由な状況設定で、それぞれの意見が共有できるようにします。
- ミーティングのアジェンダ以外の項目についても討議できる時間を取ってください。

#### 挑戦すべきこと

- 上記指針に従って問題解決を促すと、チーム全体の傾聴スキルが高まります。チームの情報共有が必要な課題や問題のリストを作成し、部下がその課題に対してどんなアイデアや提案を出せるかを確認します。丁寧に聞き、よく考えたアイデアや提案を出させるために、「はい」「いいえ」では答えられない質問をします。また、部下に多く語らせます。そして早いうちに適切な提案をしてあげて話をまとめます。
- 部下が仕事にかかわる問題についてアイデアや提案、意見を出した時、以下の指標に照らして自分がそれをどのくらい傾聴できたかを評価しましょう。
  - 退屈な情報でも無視しなかった。聞いているふりをしたり、気をそらすこともなかった。
  - 本旨とそれを支持する理由を注意深く聞いた。
  - 話を遮らなかった。話し手が話し終わるのを待って、意見や回答を出した。話し手ではなく、話の内容自体を評価した。
  - 部下が話している時、微笑んだりうなずいたり何らかの形で励ました。
  - 相手の話を要約して、話の意図を正確に理解したことを示した。
  - 「はい」または「いいえ」以外の答えが必要な質問をした。
  - 忍耐強く傾聴した。



## 懸念事項でも安心して話せる雰囲気を作る

### スキルと行動の指針

- すべての懸念は積極的に対処されること、そして言い難い意見を敢えて言ってくれることに対し攻撃や報復はないということを、あなた自身の言葉と公式な指針の両方で明確にします。
- 自分のアイデアや見方が常に最良のものではないことを念頭に置きます。チームメンバーがあなたより優れたアイデアや見方を有する場合もある、ということを受け入れるようにしましょう。
- あらゆる改善は、成り行きがどうあれ誰が口火を切ろうとも、前向きな行為であるという個人的な姿勢を培います。
- 懸念の表明には多くの場合勇気がいることを認識します。チームメンバーのそうした勇気を評価する心積もりをしておきましょう。
- 言い難いことを言ってくれるチームメンバーを、生産性向上のためのパートナーとみなしましょう。彼らはあなたと積極的に仕事をし、物事を進める方法を絶えず改善してくれます。
- 自分が間違っていたときは、できるだけ早くその旨をはっきりと伝えます。
- 反射的に固執した考えを主張してしまう場合には注意しましょう。もっとオープンになれるのではありませんか？
- 新たなアイデアを歓迎し、従来のやり方に疑問を呈する行為を受け入れる環境を育みます。

### 挑戦すべきこと

- 重要な話題に関する公式フィードバック提供時の手順を示します。
- 組織やそのパフォーマンスに影響を与える物事や懸念についてのフィードバックをあなたが歓迎していることを、チームに知らせます。このメッセージを繰り返して強調しましょう。
- 誰かが懸念を表明したら、相手が労を惜しまずそうしてくれたことに感謝し、提供された情報の調査を行う意思を伝えます。
- 表明されたすべての懸念を調査し、さらに結果や解決策を当人に対して説明しフォローします。チームにおける説明義務遂行の在り方について模範を示しましょう。
- チームメンバーが、慎重を期すべき事柄について人前で話し合うことを躊躇している場合は、個別に話をする機会を設けるようにします。
- 懸念を表明している人の見方を理解できるように、熱心に取り組み、もし同じ不平が繰り返し表明されるようなら、あなた自身の偏見を疑ってください。あなたが無関心で、調査もせず結論を出す人のように思われたら、チームはあなたに懸念を持ち込むことを止めてしまうでしょう。
- 建設的で前向きな、偏りのない判断の下で懸念を表明する方法を、チームに指導します。そして、その懸念にどう対応するかについて、前向きな考えをあなたに提示するよう促します。



## 心を開いてあらゆる見解を聞く

### スキルと行動の指針

- 自分の意見と違うものも含めて、意見を出すことを他の人に奨励してください。
- 批判に対し自己弁護的にならないようにします。批判を自分の人格を傷つけるものと捉えず、これからの改善に向けて建設的に捉えます。
- 他の人の立場なら、その問題をどう捉えるかを理解しましょう。同じ情報をその人の立場で考えてみるようにしてください。
- 聞く、理解する、解釈する、そして答えるの順番を守りましょう。「聞く」から「答える」に飛ばしてはいけません。
- 相手の意見を理解する努力を怠らないようにします。その人の問題への役割や考え方、どうしてそう思うのかをゆっくり考えてみましょう。

### 挑戦すべきこと

- ホテルのロビーや駅、レストランなどで10分間、知らない人を観察し話を聞いてみましょう。聞いたこと、観察したことをメモしてください。話の内容について前もって特別に身構えることがないので、解釈の仕方がいつもと違っていただけでしょうか？おそらく注意深く、先入観を持たず話を聞いたはずですが、部下の話も、はじめで聞くと思って聞いてください。話を違う角度から見ると、革新的な案や長期懸案事項の新しい解釈につながるかもしれません。
- ブレインストーミングは、偏見をもたずあらゆる見解に耳を傾ける良い経験になります。できるだけ頻繁に部下たちと仕事関連の問題や課題についてブレインストーミングを行いましょう。傾聴の練習になるとともに、問題解決についてチームから情報を得るという二重の利点があります。

## 途中で口を挟まず注意深く話を聞く

### スキルと行動の指針

- 人の話を遮ることが習慣になると、貴重な時間の無駄使いになってしまうかもしれません。あなたも人に話を遮られ、苛立った経験はありませんか？
- 人が話し終わる前に、返事を考えるのは止めましょう。人が言っていることを集中して聞き、要点を言わせてから答えます。
- 情報を交換している時に邪魔が入らないようにしてください。あなたも部下も互いの話をよく聞いて、全員の情報を役立てることに集中し、共通の目標に向かってコミットします。
- 人の話を遮ったと気づいたら、「ごめんなさい。どうぞ続けてください」といって謝ります。礼儀正しく誤りを認めることはあなたの誠意を示し、信頼性を築くこととなります。

### 挑戦すべきこと

- 聞き上手になるにはメモを取ることも必要です。いつもペンとメモ帳を手元に用意しておきます。メモを取り過ぎて話し手の邪魔にならないように、できるだけ少ないメモにして、後でそれをもとに要点をまとめると良いでしょう。
- 人の話を聞きながら自分も話すのはまず不可能です。試しに電話を数回録音して自分が話しているのを聞いてみます。沈黙はあなたが聞いている時間を示しますが、適切な沈黙が録音の中にあるのでしょうか？自分の録音を聴き、人の話をどのくらい聞いて



いるか認識すると、以後会話を独占しないよう気をつけることができるかもしれません。

## 情報を要約し、理解できているかどうかを確認する

### スキルと行動の指針

- チームメンバーとの会話で得た情報や価値観は、必ず最大限に活用するよう心がけます。
- 人は耳にしたことを先入観と偏見のフィルターにかけてしまう傾向にあること、他の人のメッセージの主旨を誤解しやすいことを認識し、よりオープンであるようにします。
- 誰もがあなたの理解をより深めてくれる可能性を有していること、そして誰もが話に耳を傾けてもらい、理解してもらった価値を有していることを認識します。
- 人の話を聞いている間は、相手が自分の人生で最も重要な人だという態度で接します。全神経をその人に集中させましょう。
- 人の話に対して批判的になったときには、そういう自分の状態を自覚できるようにします。そして相手の意見に広く耳を傾け、それを理解できるように努めます。
- 他の人があなたの話を聞き、きちんと要約してくれた際には注目しましょう。相手から何が学べますか？

### 挑戦すべきこと

- 会話の際はいつも、そのポイントを要約し、繰り返しましょう。あなたの最初の質問について、相手が言ったことをすべて要約します。そして相手が提示した興味深い新たな見方に注目し、今後の議論に活かします。単に相手の言葉をオウム返しに繰り返すものではありません。「…あなたは今の状況に不満を感じているようですね…」、「…それは面白そうですね…」等と言葉を繰り返し、あなたが感じ取ることのできた相手の感情を言い換えます。相手の話、そして彼らがその話についてどう感じているか、あなたが理解したことをはっきり示します。
- 自由回答形式の質問をした場合、相手の回答は長くなる傾向があります。話し手が少し脱線しても問題ありません。脱線により、他の有意義な側面が明らかになることも多々あります。
- 確信が持てないときは質問をします。思い込みで決めつけてはいけません。明確化を求め、絶えず問いを発し続けましょう。それにより、あなたが話し手の言い分に関心を寄せていることだけでなく、あなたが相手の話の重要な点に関する理解を深めつつあることも、はっきりと示すことができます。
- 答える人の力が試される質問をし、話し手によるアイデアや意見が広がるよう促し、重要な点を書き留めるようにしましょう。

## フォーカスエリア：情報を処理する（コミュニケーション）

### 問題の核心を把握する

#### スキルと行動の指針

- 問題の解決に踏み出す前に、問題に内在する原因を見極めましょう。問題には複数の原因がある場合があることを忘れないようにしてください。
- 問題の解決に取り掛かる前に、その核心的要素を見極めることが重要です。問題を見つけてすぐ解決に取り掛かってしまうと、非常に重要な情報や代替案を見逃すかもしれません。
- 問題解決にあたっては、正確な論理性があることが大切です。効率的に正しい意思決定を行うには、問題を調査することが必要です。問題によって、調査は少なくても済むこともあります。範囲が広がる場合もあります。
- 利用できるすべてのデータを収集し、問題の背景と影響を系統的に研究してください。問題に関連する企業レポート、予算、財務諸表を分析しましょう。問題にかかわる諸要素（Product:プロダクト、People:人、Process:プロセス）を検討し、全体像を分析することが大切です。
- 1つの問題についてあらゆる情報や核心的要素を収集したあと、それらの情報を効果的に整理・分類することが大切です。分類カテゴリーは、たとえば製造、マーケティング、企画、人事など、機能別に分けることも有効です。

#### 挑戦すべきこと

あなたが解決しなければならない問題を1つ決めましょう。まず、問題を論理的に定義します。次にその問題の核心的要素を特定し、さらにその問題について知っていることすべてを書き留めます。それから問題を解決する開発計画を設計しましょう。

- 何が問題ですか？
- なぜこの問題が起こっているのでしょうか？（生産性、品質、人、安全性など）
- この問題の確定要因と不確定要因は何ですか？
- 問題はどこで起きていますか？起きていないのはどこですか？
- この問題の影響を受けるのは誰（何）でしょうか？（人、品質、生産性など）
- どんなリソースや活動が問題の原因解析に有効ですか？（ブレインストーミング、面接、本を読むこと、会社の報告書・予算・財務諸表の分析など）
- 誰（または何）がこの問題の本質を明らかにするのを助けられるでしょうか？



## 意思決定の短期的、長期的影響と、そのメリット、デメリットも考える

### スキルと行動の指針

- 潜在的な問題とその解決策実行の難しさを予測し、その解決策による利益を比較検討しましょう。
- 提案した行動の影響を、短期的および長期的に考えます。
- 仕事の長期的目標を知り、あなたと部下の意思決定が、その目標の達成に向かうようにします。
- あなたの意思決定が部門、部下、顧客、会社に及ぼす影響を評価しましょう。自分の意思決定のメリットをあらゆる視点から計測することが必要です。
- 視野を広げるために、詳細から離れて全体的なミッションに注目します。問題をさまざまな角度から考え、深く理解することが必要です。
- 解決策を検討する時、解決策ワークシートを作成して考えを整理しましょう。ワークシートに1つの問題に対する各解決策候補の長所、短所、短期的影響、長期的影響をまとめます。
- 関連情報と代替案をすべて考慮に入れて解決策を決めましょう。問題解決のために可能な解決策と代替案をすべてリストアップし、最終意思決定への同意を得やすくします。
- 問題や課題を分析し、その原因を突き止め、可能な解決策をすべてリストアップすると、客観的で合理的な決定を下せるようになります。

### 挑戦すべきこと

- どんな問題も他の問題と関連しているのが普通なので、1つの解決策を採用した時、その影響を受ける可能性がある他の問題を考える必要があります。あなたの意思決定の良い点、悪い点、影響を分類する全体像ワークシートを作成してください。各解決策に対し、次のことを検討してください。影響を受ける人は誰か？ その人は解決策をどう見ているか（賛成・反対）？ 大多数が支持するのはどの解決策か？
- 望ましくない解決策の特徴をまとめたり、最もメリットが大きいと思われるものをハイライトしたワークシートを作成します。グループミーティングで使う場合は、そのワークシートを見せて意見を求めてください。ワークシートの項目として、提案する解決策、長所、短所、短期的影響、長期的影響、結論などが考えられます。各解決策について、長所がリスクに見合うかどうか検討してください。

## 論理的で明確な結論を導き出す

### スキルと行動の指針

- 理解しやすく、支持が得られやすい問題解決計画を作成しましょう。
- 問題分析に使用する論理を確認し、各代替案の良い点と悪い点を検討すると、最善の意思決定が可能になります。その解決策を必要とする人々の容認と支持という面から代替案を比較検討してください。
- 「誰が、何を、いつ、どこで、どのように、なぜ」をはっきりと示し、意思決定の理由を論理的に説明できるようにします。
- あなたの最終決定を「意思決定チェックリスト」で評価しましょう。主な解決策について、その実行可能性を調査する質問を考えてください。意思決定においては、完璧性より実行可能性が優先されます。



- 自分の意思決定に基づいて行動し、達成した結果にしたがってその決定の効果を測りましょう。通常意思決定スキルが高い人は、自分の意思決定が効果的であったか、問題が解決できたかを評価するために、決定の1つひとつを追跡調査します。

### 挑戦すべきこと

- 解決策を2つか3つに絞り、チェックリストを使って評価しましょう。部下にチェックリストに記入させ、論理的で明確な結論を導き出すために、その回答を評価します。
  - この解決策の良い点、悪い点、そして実行した場合の影響をすべて考察したか？
  - この解決策は問題を解決するか？
  - この解決策は実行する価値があるか？
  - この解決策は関係者に良い影響を及ぼすか？
  - この解決策は実行しやすいか？
  - この解決策を実行するために必要なリソースはあるか？
  - この解決策を実行すべきか？
- 最終決定が出たら、行動でフォローアップしましょう。
  - 関係者全員にあなたの意思決定を正確に伝える。
  - 解決策を良いタイミングで実行に移す。
  - 解決策がどのように役立っているか十分フォローし、解決策に対する提案や問題を聞く。
  - あなたが選択した方法が上手くいかなかったら、全責任を取り、もっと良い案を探す。
  - 意思決定についてあらゆることを記録し、将来においてさらに優れた、賢明な意思決定ができるよう努力する。

## フォーカスエリア：効果的に意思を伝える（コミュニケーション）

### 考えを明確に文書で表現する

#### スキルと行動の指針

- メモやレターを書く前に「この目的は？」と自問しましょう。読み手の立場から見てみましょう。「相手が知らなければならないことは？相手がもう知っていることは？何を相手に伝えることができるか？」
- 伝えたい重要情報の概要を伝えます。内容を論理的で分かりやすく組み立ててください。不要な詳細は省略し、要点を絞ります。
- 明確で効果的に意思疎通を行うには、簡潔な言葉を使ってください。文書でも相手に話しかけているかのように書くとよいでしょう。
- 他の人に求められる行動とフォローアップを文書で説明しましょう。「～のような」「～というより」「若干」などの曖昧な言葉を使うのは良くありません。
- 電子メールは手軽で形式ばらない通信方法ですが、文法、句読点、文体の規則には従わなくてはなりません。他の通信方法と同様に、信頼関係を築くためには重要な手段です。同僚に宛てたメールでも、社内の他の人に転送されることもあるので注意が必要です。

#### 挑戦すべきこと

- 社内報など、文章を書く仕事に自発的に取り組みましょう。文才のある人にあなたの文を添削してもらい、フィードバックや上達のヒントをもらいましょう。
- 電子メールは通信ツールとしてますます重要性を増しています。効果的な書き出しと件名を心掛けましょう。メッセージは明確かつ簡潔に書き、その主旨をサポートする情報を示すようにします。

### 効果的にはっきりと話す

#### スキルと行動の指針

- 対話形式のダイナミックなプレゼンテーションをしましょう。堅苦しい形式的なものは避けてください。身ぶり、手ぶりも用いて、伝えたいことを印象付けます。
- プレゼンテーションをする前には、必ず徹底的に準備し練習してください。
- あなたのプレゼンテーションを聞くのは誰か、どのような利害関係を持つ人かを認識しましょう。聴衆が何を求め、何を知りたいか、またなぜ知る必要があるのか考えてください。参加者に、あなたのプレゼンテーションから何を知りたいか尋ねるというのも1つの方法です。
- 自分の意見は直接的にはっきりと示しましょう。発言のインパクトを弱める「～らしい」「～かもしれない」「場合による」のような言い方は避けます。
- 重要ポイントを支持する適切な事例があれば紹介します。参加者は面白い話を聞いたがるものです。
- あなたのプレゼンテーションの内容、話し方、トーンが妥当で、聴衆に受け入れられたかどうかを他の人にフィードバックしてもらいましょう。



## 挑戦すべきこと

- 人の前で話す機会がある活動に参加してはどうでしょうか？地域のサークル活動などに参加すると、話すスキルが向上するかもしれません。
- プレゼンテーションで、あまりにもたくさんの箇条書きがあって、その下にさらに箇条書きが続くと、見る方は視覚的に圧倒されてしまいます。1つのトピックに対し箇条書きは最大10までにしてください。最近のプレゼンテーションを見直して、最重要ポイントを10以下の箇条書きでまとめているか確認しましょう。詳細はハンドアウトなどを使って説明しても良いでしょう。プレゼンテーションのビジュアル使用は、注意点へのフォーカスや重要メッセージの強調など、関心を刺激したり、イメージしにくい点を視覚化するのに使用するべきです。

## 話題を簡潔にまとめる

### スキルと行動の指針

- プレゼンテーション参加者に必要以上の情報を与えないようにしましょう。前もって参加者を分析すると、情報の必要量を定める参考になります。トピックに熱中するあまり、知っていることをすべて話さないようにしましょう。
- 簡潔さが大切です。データが多すぎたり、話題が多すぎたりすると聞く人の注意が逸れてしまいます。次の「3つのルール」を覚えておきましょう。1.伝えたい要点を3つに絞り、各ポイントを3つの証拠で裏付ける 2.導入部を強調する 3.最後にアクションを呼びかける。
- 質問への回答を1分以内にします。参加者が関係ない質問をしたら、「後で対応します」と答えましょう。すぐに主題に戻り、要点を続けます。話が逸れたら、謝罪し、できるだけ早く重要なトピックに戻ることが大切です。

## 挑戦すべきこと

- バーナード・ショー曰く「すべてを1人に教えようとする、その人は何も学べない」というものがあります。情報を共有する前に、「この人と共有すべき情報は何だろう？この話題について、もし1つの情報しか教えられないとしたら、それは何か？」と考えてください。この問いを常に考えながらプレゼンテーションを構築すると、簡潔で素晴らしいプレゼンテーションになるでしょう。
- 討議する前に、相手について徹底的に分析します。プレゼンテーションを準備する前に以下の質問に答えましょう。
  - 誰が参加するのか？主題とどうかかわっているのか？
  - 彼らは何を知る必要があるのか？
  - このことについて既にどの程度知っているのか？
  - どんな種類の例、話題、図解が彼らの興味を引くか？または気分を害するか？
  - どうすれば一番効率的に情報をプレゼンテーションできるのか？



## たと言いつらいことでも、率直に伝える

### スキルと行動の指針

- 普段から部下と意思疎通していなければ、慎重になるべき状況で意思伝達するのは難しいかもしれません。
- 困難で慎重を期すべき状況で質問されたら、できるだけ誠実に完全な答えを与えるようにします。問題を回避するような答えは、あなたの信頼性と品格を損ないます。質問に完全に答えられない場合は、その理由を述べて、対応できる範囲で話しましょう。
- 悪いことを伝えるのを先延ばしにしたり、ごまかすことは避けます。必ず慎重に、しかし率直に伝えます。
- フィードバックを受ける能力は、フィードバックを行う能力と同じくらい重要であると認識しましょう。
- 言う必要のあることは言う責任と勇気を持ちましょう。ただし思いやりを持って誠実に伝えます。慎重さを要する状況では、あなたが相手の立場だったらそうしてもらいたいと思うように行動します。

### 挑戦すべきこと

慎重に扱うべき問題の扱いについて、以下の観点から自己評価しましょう：

- 取扱いが難しい話題を、気を遣いながらも直接的に取り上げた。
- 人の意見を聞く時、共感を示しながら傾聴した。
- 相手の認識を妥当であると認めた。
- 相手が状況をどう感じているかが分かる優れた質問スキルを使用した。
- 忍耐強く人の話を聞き、その後状況に対処した。
- 回答を急がず熟考した。
- 状況を取り巻く緊張を和らげた。
- 自分の信用、品格、信頼性を守った。

## 共有すべき仕事の情報を、進んで部下にも伝える

### スキルと行動の指針

- こういうリサーチ結果があります：情報を与えられた従業員はモチベーションが高まり、モチベーションの高まった従業員は、エンゲージメントと生産性が高まる
- 「情報はパワーになるので独り占め」という態度と、「情報は人に力を与えるので可能な限り多くの人と共有」という態度の違いを認識します。部下に役立つ情報を積極的に提供しましょう。
- 物事の進捗過程、今後予想される課題、これから出る新製品など、管理職が常識として捉えていることも、チームメンバーには知られていない可能性を認識します。こうした情報は、頃合いを見計らいできるだけ迅速に部下に伝えましょう。
- 組織や部門の様子、さらにはあなたのチームがより良い結果を生み出すために各チームメンバーが貢献できることについて、フィードバックを継続的に提供します。



**Sample David**

- チームメンバー1人1人に、次の4つの基本点を理解させるようにしてください：  
（1）業務目標：業務において何を達成すべきか、（2）ターゲット市場：理想の顧客、（3）自分に期待されるパフォーマンス、（4）パフォーマンスの評価方法
- 良いニュースは共有しましょう。積極性と楽観性は伝播します。
- 悪いニュースは迅速に共有し、その状況にあなたがどう対応しているかを説明します。噂とは常に現実よりも悪いものです。

**挑戦すべきこと**

- 各部門長が、その週の主要なニュースや情報を投稿できるコミュニティサイトを作成します。
- ソーシャルメディアを活用し、毎日、あるいは毎週、最新情報を送ります。簡潔なリマインダーを使って、組織の目標に到達するために必要なことを知ってもらいましょう。
- 定期的なチームミーティングを予定に組み込みます。このミーティングで、会社に関連する全てのニュースや最新情報を公式に共有しましょう。
- 役立つ記事やブログの投稿で、組織や業界に関連するものはすべて共有します。
- 業務および業界の、すべての重要事項に関する最新情報の周知を図り、その結果をチームと共有します。
- 各チームメンバーとの1対1のミーティングを予定に組み込み、このミーティングを活かして情報を共有し、メンバーの視点によるニュースや最新情報を提示してもらいます。



## フォーカスエリア：信頼を築く（リーダーシップ）

### 約束を守る

#### スキルと行動の指針

- 約束は守ることを前提としています。人を喜ばせたり、時間を稼いだりするために、口先だけの約束は避けるべきです。うわべの約束はあなたの品格を損ないます。
- 約束と思われるような発言は避けましょう。「やってみます」「時間があったら」「そのうちに」などです。誤解がないようはっきりと発言することが大切です。
- 手に負えない状況で約束を果たせないことになりそうな時、関係者に必ずその状況を伝えましょう。事前に通知せず約束を破ること、フォローや謝罪をしないことで、あなたの信頼は損なわれます。部下と対立する原因となるかもしれません。
- 人を尊重し、公平に扱うと、信頼を築くことができます。人は信頼できることが分かると、提案や情報をもっと提供してくれるようになります。
- 信頼と権限移譲は切っても切れません。部下に意思決定の責任、権限、説明責任を与えましょう。
- 約束はほのめかした場合もはっきり言った場合も、書き留めておきましょう。

#### 挑戦すべきこと

リーダーの発言は、約束や期待のように聞こえる場合があります。以下の発言のリストを見て、約束と思うかどうか判断してください。

- これについて追って連絡します。
- 週末にこのレポートを見るようにします。
- 後で電話します。
- 調べてみます。
- この問題では、あなたをサポートします。
- このレポートは後で仕上げます。

### 機密情報を守ることができる

#### スキルと行動の指針

- 機密情報の取り扱い方にあなたのリーダーとしての資質が反映されます。機密契約を交わしたら、それを守りましょう。守秘義務を負う自信がない場合は、同意しないことです。
- 会社の記録のどれが公開でどれが機密扱いかわかりましょう。会社の守秘義務への対応と維持の方針を理解してください。
- 機密情報を守りましょう。機密情報を受け取ったらしっかり順守してください。
- 入手した機密情報が人に有害である、または逆に会社・社員・顧客への損害を防げるかもしれないと思う場合、あなたは倫理的ジレンマに陥ります。上司に指示を仰ぐべきです。



- 機密情報を漏らす前に、それが全国的に広まってもあなたが平気でいられるかどうかを考えるようにしてください。

### 挑戦すべきこと

- 噂の拡散を阻止するのはリーダーの仕事の1つです。耳にした噂をまとめてみて、あまりにも多いようなら、問題があると考えられます。噂はすべて秘密として扱います。
- 慎重に扱うべき情報の取り扱い概要を記した社内倫理規定があれば入手しましょう。倫理規定をよく読み、倫理的境界線がどこに置かれているかを明確にします。

## 正直に部下と向き合う

### スキルと行動の指針

- 答えにくい質問をされても、可能な限り誠実で率直に答えましょう。情報を共有できない場合は、理由を説明します。
- 自分の過ちは自分が責任を取り、言い訳をしたり人を責めたりしないようにしましょう。自分の過ちを率直に認め、人にもそうするよう勧めてください。
- あなたの個人的意見、特に倫理的な行動に関する立場を、明確に人に伝えましょう。あなたがきちんと伝え、行動の規範となることで、部下は同様の行動を取りやすくなります。行動と発言は常に一致させてください。
- 模範を示して指導し、自分の信念に従いましょう。人があなたに期待することに振り回されてはいけません。
- あなた自身とあなたの組織を、前向きな姿勢で表現しましょう。人は、あなたとのやり取りから、組織に対するイメージを持ちます。
- 信頼と献身は直接結びついています。部下があなたの言葉を信頼しなければ、組織にコミットすることはありません。あなたの言葉と行動が一致しなければ士気は下がります。

### 挑戦すべきこと

重要な情報を伝えないことは、意図的に人を欺くことと同じです。誠実なリーダーとして見られるには、部下との率直なコミュニケーションが大切です。

- 情報の一部を省略して伝えることは誠実と言えるでしょうか？それともそれは嘘と同じことでしょうか？
- 重要な情報を伝えなければどうなるでしょうか？良い結果になると思いますか？
- 真実の半分しか言えない場合、話すべきでしょうか？
- 人と接する時、その人に情報を意図的に伝えないことを、あなたは受け入れられますか？
- あなたは情報を部分的にしか知らされていない時、どう感じますか？隠されていた事実が分かった時、だまされたと思いますか？

## 高い倫理基準を示す

### スキルと行動の指針

- 模範を示して指導します。締め切りと約束を守り、時間は厳守します。どうしても約束を守れない時は、正当な説明を行いましょう。



**Sample David**

- 自分の信念と価値観を守りましょう。高潔で最善の意図に基づいた自分の行動に対し責任を持ってください。上手くいかないことに言い訳をしたくなる衝動を抑えます。
- 倫理的行動を奨励し、支援して、評価しましょう。組織の倫理に違反した人には、立場や地位に関係なく、速やかに毅然とした処置を行います。
- 会社の倫理方針を知りましょう。どのように行動すべきか確信がもてず、その状況に対する方針がない時は、上司や主要メンバーに相談しましょう。
- 倫理的な問題に関する個人的意見を率直に伝えると、部下はあなたを手本にしてください。

**挑戦すべきこと**

あなたの誠実さや倫理的な面について、人がどう思っているのかフィードバックしてもらいます。まず以下の項目について簡単に聞いてみましょう。

- 人と内々に話をしたことを、むやみに他言しない。
- 一貫して倫理的に行動する。
- どんな約束も守る。
- 質問に真摯に答え、課題に真面目に取り組む。
- 言行一致を示す。
- 自分が正しいと思うことを主張して守る。
- 自分の誤りは素直に認め、人にもそのように勧める。
- 内密の慎重に扱うべき情報を保護する。
- オープンで正直なコミュニケーションを促す努力をする。



## フォーカスエリア：指示を出す（リーダーシップ）

### 期待を明確に示す

#### スキルと行動の指針

- 期待はすべて伝えましょう。目標やあなたのビジョン、ミッション、そして戦略をはっきりと伝えることが大切です。また、顧客からの期待についても詳しく説明できるようにしてください。
- 目標達成のために各部下に託す職務を明確にしましょう。期待していることが完全に明確になるまで説明し、質問に答えてください。部下と四半期に1度はミーティングを持ち、次の四半期に向けてのパフォーマンスと目標について話し合ってください。
- パフォーマンスの評価に使用する基準やガイドラインを明確にしましょう。部下がどのように倫理基準を満たしているかも含め、あなたにとって大切なこと（期待する結果）を識別してください。
- 方針、手順、ガイドラインはもちろん、優先順位とスケジュールもはっきり伝えてください。
- 明確で詳細な職務内容を見直しましょう。職務内容の作成に部下を参加させると良いでしょう。
- 部下のパフォーマンスについて、期待に照らした簡潔なフィードバックをタイミングよく提供しましょう。

#### 挑戦すべきこと

- あなたの期待についてよく知ってもらいたい部下とミーティングを持ちます。どうすればあなたの期待が分かってもらえるか具体的な方法を当人に尋ねると良いでしょう。
- 課題や職務を委任する時、チェックリストであなたの期待を明確にしましょう。
  1. 課題と期待される結果を説明する
  2. パフォーマンスの基準とスケジュールに合意する
  3. トレーニングの必要とスケジュールを決める
  4. フィードバックの分量と頻度を明確にする
  5. 予算を含むリソースとその範囲を決める
  6. 他の担当者に説明する

### ふさわしい仕事量を設定し、与える

#### スキルと行動の指針

- あなたが部下と協力して、仕事量を管理可能な範囲に設定し、維持しようと努力していることを知ってもらいましょう。
- 職務は、内容をすべてカバーし、かつ重複がないように配分しましょう。各部下への負荷が平等でありながら、やりがいを感じさせるようバランスを考えてください。計画したほど生産性がない場合は変更し、不必要な作業をなくしましょう。
- 仕事量や優先順位、またあなたのチームの生産性に影響する問題について、短いミーティングを行いましょう。業務の問題を話し合い、解決策を検討しましょう。



- 部下の仕事量を分析する時、その仕事が業務達成に必要なものかどうか検討してください。部下の中には好きな仕事を引き受けて余分に作業をしており、それが必ずしもチームの目標達成に必要なわけではないことがあります。
- 管理者としての勇気を持って、仕事の優先順位を付けましょう。複数の優先事項がある時は、誰かが一歩を踏み出して、率先すべきです。

### 挑戦すべきこと

チーム内でブレインストーミングを行って、次の領域で管理可能な仕事量を決定するための解決策を模索します。もし出来ていない分野があるのなら、是正のための開発計画を始めてください。

- 複数の人・グループが行う活動や課題をひとつにまとめる。
- 社内のチームの関係者や社外の顧客を特定し、顧客のニーズに直接関連しない作業を割り出し、そのような作業に割く時間をなくすか削減する方法を見出す。
- チームの目標を見極める。目標に直接関連しない作業を割り出し、そうした作業をなくす方法を見出す。
- 他の人の仕事量に影響するような部下のパフォーマンスの問題を見極める。
- 仕事量をもっと公平に配分する方法を見出す。

## 長期目標を達成すべく、段階的な計画を立てる

### スキルと行動の指針

- 計画には時間をかけること。初めの計画次第でプロジェクト最終段階での修正を減らすことができます。
- チームと組織全体のミッションに一致する長期的・短期的目標を作ります。目標を四半期に分け、さらに月次にします。チームのミーティングでは必ずその資料を使用します。必要に応じて計画を修正することを考えましょう。
- あなたのチームの目標と目的をはっきりと伝えてください。目標を段階的に設定するためのプロセスのアイデアを、積極的にメンバーに求めましょう。
- 段階的目標達成に明確な締め切りを設定しましょう。この締め切りに間に合わせる責任を部下に持たせます。
- 目標達成までの進捗を定期的に見直しましょう。部下と四半期に1度以上はミーティングを行い、業績と次の四半期の目標を話し合ってください。
- 計画を段階的手順に分ける時、手順を職務に置き換えましょう。部下が職務の意義をはっきり理解できると、効率的に仕事を進めることができますようになります。

### 挑戦すべきこと

- コミュニケーションボードを作って、長期目標の達成状況がはっきり分かるようにします。状況を色分けして示し、進捗がすぐ分かるようにすると良いでしょう。
- 部下とオフサイトミーティングを行い、過去1年のパフォーマンスとこれから1年の目標について話し合います。



## 細部を実行しながらも、全体像をいつも視野に入れている

### スキルと行動の指針

- 組織の戦略的計画を再確認してください。計画達成のためにあなたのチームが担う役割を明確にしましょう。必ず全員が組織のミッションを理解し、一体感を感じるようにしてください。進行中の仕事と組織のミッションとのつながりを全体で共有できるような機会は逃さないようにします。
- 部下と一緒にチームの運営計画を見直しましょう。部下があなたの目標達成に役立つアイデアを持っていれば、そのアイデアの実行を彼らに任せましょう。
- 段階的な目標や細部の達成をチームと共に喜びましょう。あなたが関心を示し、チームの成功が組織の成功であると分かれば、細部への注意も怠らなくなります。
- 月に1回以上目的と目標を見直して、部下すべてが確実に目標を理解するようにします。チームメンバーにそれぞれ状況を報告させ、最終的にグループの取り組みの全体像が見えるようにしましょう。
- プロジェクトの細部を人に任せてみましょう。何を自分でやり、何を人に任せられるかについて考えます。

### 挑戦すべきこと

- 組織全体のミッションについて、あなたの解釈を書いてみましょう。上司とのミーティングであなたの理解を確認してください。両者の解釈が一致していることを確認することが大切です。
- 会議に出席し、常に会社の全体的戦略計画に向けての進捗状況を把握しておきます。チームに会社全体としての進捗状況を報告しましょう。



## フォーカスエリア：職責を委任する（リーダーシップ）

### 委任する職務と自分が責任を負う職務をわきまえている

#### スキルと行動の指針

- 部下に任せないことは、部下の能力に対する信頼の欠如なのかもしれません。最低限のことを、一度任せてください。
- 自分と同等、さらには場合によっては自分より上手く仕事をする人がいるということを進んで認めましょう。
- 任せた仕事に対する結果責任と説明責任を共有します。
- 重要な仕事をじっくり行う時間がない場合は、人に任せることを考えるべきです。
- 他の人ができる仕事をするということは、そのため自分にしかできない仕事を犠牲にしているということです。
- 部下に権限移譲の心構えを持たせます。移譲されたということは仕事を任されて、その仕事にコミットすることであると、必ず理解させてください。

#### 挑戦すべきこと

- 職務を自分がすべきものと人に委任できるものに分類し、列挙してみます。人に任せられる仕事にしがみついているか見直しましょう。
- 2～3人の部下の名前を挙げます。名前の横に任せる仕事と期待する結果を記入します。
- 委任して欲しかった仕事について、部下たちに1ヶ月分のリストを作成させましょう。リストアップされた各項目を分析し、検討してください。
  1. この職務を誰に任せられたらだろうか？
  2. どうしてそうしなかったのだろうか？
  3. 私が職務を委任しなかったことで、私やチーム、マネジャー、会社、そして顧客に対してどんな損失があったか？



## 適切な人材に適切な仕事を任せる

### スキルと行動の指針

- 部下の強みに合った仕事を割り当てます。
- 部下に仕事を担当させる時は、仕事量を考え必要に応じて変更や調整を行いましょう。
- 職務を任せる時は、適切な指示と援助を提供します。部下が成功できるよう、準備を整えてください。部下が不確かな様子の際は、任務に対する自分の権限、説明責任、責務について説明するよう求めてみます。職務の完遂に必要なリソースが整っていることも確認する必要があります。
- 能力を確認できていない部下には、小さい課題を提示します。これを弾みにしてさらに大きな仕事を任せましょう。明らかなスキルのギャップがあっても、トレーニングと自己開発で埋めることができます。
- 部下がスキルを磨こうとしていることが分かったら、練習する機会を与えます。
- 部下に仕事を任せる時は、フォローアップのために話し合しましょう。ミーティングを持ち、課題の進捗を確認する時間を作ります。

### 挑戦すべきこと

- 部下がどのような職務や課題に携わりたいと思っているか確認しましょう。
- 仕事を公平に配分するため、部下に職務と仕事量をリストアップするよう依頼します。もっと効果的に仕事を任せられるようになります。
- 部下のスキルを調査し、未使用・未開拓の強みや能力を発見しましょう。それらをより有効に活用する方法を、部下と話し合ってください。

## 自主的に職務を果たす権限を、部下に与える

### スキルと行動の指針

- 部下に新しい任務を与える時は、最初に必要な限り多くの指示を出し、その後不要な干渉をせず任せましょう。定期的フォローで、必要に応じて指示を追加してください。任せた職務に対し最大の権限、義務、責任を与えましょう。任務を順序立て、意思決定をさせます。
- 事前にあなたの承認が必要な行動を明確にしましょう。部下の権限を徐々に増やし、自主的に行動させます。
- 部下に新しい職務を任せただけの場合、致命的な失敗をしないように気をつけるとともに、勉強のため小さな間違いは経験させるようにしましょう。
- 職務を任せただけの部下を任せきりにせず、逆にコミュニケーションを密にしましょう。彼らに付き合っ、必要に応じてさらにスキルを開発する機会を提供しましょう。
- 委任した仕事が期待に沿わない時、自分でやり直してはいけません。部下に変更すべき点を示して、やり直しをさせます。



### 挑戦すべきこと

- 頼まれていないのに、プロジェクトや職務に介入した時のことを振り返りましょう。介入しようと思った理由をリストアップしてください。あなたの行動の影響を評価しましょう。今後、そのようなことを避けるため、他にどうすべきか考えてください。
- これから1か月間、あなたが意思決定、問題解決、仕事遂行の権限を委譲しなかった案件を、誰かにリストアップしてもらいましょう。各案件について次のように自問します。「なぜ彼らの決定を後でとやかく言ったり、邪魔したりしたのだろうか？最初から権限移譲していれば、違うやり方ができたのではないか？」 分析の結果、1つのパターンが見えたら、そのような不適切な権限移譲の傾向を抑えるよう努めます。

## 部下に権限を与えて、創造的な問題解決策を見つけさせる

### スキルと行動の指針

- 部下に権限を与えて解決策を作成させるには、部下よりリーダーの方が変わる必要がありますが、部下が権限を嫌がる場合もあると心得ておくことです。
- 部下に1つの問題に対してさまざまな解決法を提案するよう奨励しましょう。
- あなたは「部下は私のために何ができるだろうか？」と考えますか？それとも「私は部下のために何ができるだろうか？」でしょうか？前者は部下の能力を利用するリーダーで、後者は部下の能力を開発しようとするリーダーの言葉です。

### 挑戦すべきこと

- 部下と協力して問題を一緒に解決しましょう。こうすることにより部下の問題解決スキルと協力スキルが強化されます。チームを導く、創造的な問題解決過程を経験させましょう。学んだ内容を評価し、チームとともにそれを仕事に応用させます。
- 協力と創造的な問題解決を、あなたのチーム・部下の「行動基準」にしましょう。



## フォーカスエリア：状況に適應する（適應性）

### 仕事のスタイルが部下により異なっても柔軟に対応する

#### スキルと行動の指針

- あなたの仕事へのアプローチが正しくても、それが唯一正しい方法だということにはなりません。対照的な仕事スタイルが相互に補って、結果を総合的に強化できることを理解しましょう。
- 組織のあらゆるレベルからの情報を考慮します。
- 問題解決と能力開発の機会には、さまざまなグループを参加させましょう。
- あなたの意見とは違う意見の説明を求める時、その意図はその意見を理解するためであり、それを正当化させるためではないということをはっきり述べます。
- 自分が人と違うことを知ってほしい人もいるし、知ってほしくない人もいるということに敏感になりましょう。
- 人が課題や目標に取り組んだり、話題を持ち出す時、その理由を分析します。その分析情報を活用して、自分の望む結果にするにはどの方法が良いか、またはどの方法を組み合わせれば良いか判断することができます。
- 無意識に思い込みや型にはまった考えを持っていないでしょうか？

#### 挑戦すべきこと

部下のリストを作りましょう。部下ごとの仕事スタイルの違いをできるだけ多くリストアップしてください。あなたのパフォーマンス指導で、部下それぞれの仕事スタイルに応じて、いかに可能性を最大限に引き出せるか考えてください。ポイントは以下のとおりです。

- プロジェクトに対し、計画化して時間効率よくアプローチする部下もいるし、計画はそれほど立てずよりクリエイティブにアプローチする部下もいる。
- 細かい点を重視する部下もいるし、全体的なミッションを重視する部下もいる。
- 人とのやり取りが多いアプローチを好む部下もいれば、1人での仕事を好む部下もいる。
- 個人プロジェクトを好む部下もいるし、グループやチームのプロジェクトを好む部下もいる。

### どんな環境にも快適さを見出す

#### スキルと行動の指針

- 自分の安全地帯の外での経験を求めるようにします。多様な期待に対応していろいろな仕事環境に順応し、自信を持てるようになりましょう。
- 自分のチーム、組織内の他のチーム、顧客、サプライヤー、上司への対応など環境が変わっても、気持ちに余裕を持ちましょう。自分の環境を拡大することが大切です。
- ビジネスの多様性や慣習に関する本を読み、社交術を磨きます。
- 同僚と一緒にいる時もマネジャーや上位管理職がいる時でも、リラックスできるように努めます。効率の良い仕事関係を作り、競争するのではなく、チームプレーヤーになりましょう。



- 広く受け入れられた方法や手順に従う方が、良い成果や協力、コミットメント、顧客などの獲得、協調の維持に成功しやすいかもしれません。

### 挑戦すべきこと

- 次にリストアップする各環境の快適度（安心感）を評価してください。
  - グローバル
  - 自分のチーム
  - 同僚とそのチーム
  - あなたのマネジャー
  - 上位管理職
  - 顧客
  - ビジネスミーティング
  - 社内懇親会
- あなたが一番居心地が悪いと感じる環境を3つ選び、改善するにはどうすべきか目標を書いてください。次にその環境で人と会う時に、もっと自信を持って落ち着いていられるよう、磨くべきスキルや使用すべきリソースがあれば書いてください。

## 失敗しても建設的に対処する

### スキルと行動の指針

- 失敗は避けられないもので、挽回できないことはめったにありません。物事を常に全体的にとらえてください。全体的目標を少し修正しても、悩まないようにしましょう。
- 自己主張スキルを開発しましょう。物事が上手くいかない時に、あなたが思ったり感じたりしたことを人が理解できるように伝えられることが必要です。
- 挫折についての自分の気持ちを表現する時に、人のせいにすることは避けましょう。自分がその挫折にどう関わったかに集中して話すことで、支援や協力が増えます。
- ある手順がこれまでずっとやってきた方法だからといって使い続けていませんか？常に他の方法も検討すべきです。
- この次に失敗したら、「私は何を学んだか？」と自問しましょう。どこで上手くいかなかったか、次回は何を変えれば、同じ失敗を繰り返さないようにできるかを考えてください。

### 挑戦すべきこと

失敗した時は、冷静さを失わず失敗の重大さを判断してから対応します。必ず上司、同僚、部下と失敗の状況（特に締め切りに影響する場合）を話し合ってから、意思決定を行ってください。みんなで事実をすべて収集し、重大さを判断し、危機度1（待てる）から10（すぐ対処が必要）で評価しましょう。みんなでブレインストーミングして代替の行動指針を考え、状況に最適な代替案を採用します。



## 状況の変化を予測し、計画を立てる

### スキルと行動の指針

- 変革を行う時には、多くのアドバイスを求め、それに耳を貸しましょう。あなたの組織に変化をもたらす人を見つけ、協力して変革を開始します。
- 従来やり方で顧客のロイヤルティを維持できると考えてはいけません。顧客のニーズは変わります。
- 最新のビジネス本や定期刊行物はもちろんビジネス以外の一般誌なども読みましょう。トレンドを見極め、仕事に活かします。
- 変化は起こるのを待って対応するのではなく、予測して積極的に対処します。
- 部下に変化を予測する準備をさせます。継続的な向上も変化に含まれます。次の場合、部下は変化を受け入れられるでしょう。
  - 変化が何らかの個人的利益になる
  - 変化の結果として新しい課題を期待する
  - 変化が理にかなない時宜にかなっていると信じている
  - 変化に関連する情報を提供する機会が与えられている
  - 変化を支持している人のことを尊敬している

### 挑戦すべきこと

変革についての本や資料について調べてみましょう。その資料を使って、活動的に使用できる変革計画のチェックリストを作成してください。あなたが選択する資料が、以下の内容に対応しているかどうかチェックしてください。

- 変更管理の手順
- 変更の計画
- コミットさせる
- 変化に必要なシステムと構造を整える
- 変化の過程に人を参加させる
- 変更を伝える
- 変更を実行に移す



## フォーカスエリア：創造的に考える（適応性）

### 仕事に想像力と独創性を発揮する

#### スキルと行動の指針

- 現状に満足してはいけません。ビジネスの新たな機会と方法の改善を、常に求めましょう。
- 想像力や独創性には知識の獲得が必須です。知識の増加が知性の栄養になります。あなたの創造性を養うのは学びたいという意欲です。
- 想像力と独創性の活用とは、既存の要素を今までにない形に組合せて、求める結果を導くことです。本当に小さなアイデアにも注意することから、最も貴重な解決策が生まれることもあります。
- 部下がやる気を持っている時、あなたの期待に応えられるよう、自由に創造性を発揮させ、必要なリソースも提供してください。介入ばかりして部下の創造性を妨げてはいけません。

#### 挑戦すべきこと

- 「想像力と独創性ファイル」を作りましょう。問題や課題に対し何かクリエイティブなアイデアを思いついたら、記録しましょう。どんなに独創的でユニークなアイデアも1つの可能性です。
- 独創的な案を出す人を見下すような発言をしないよう、部下にアドバイスしましょう。例えば：
  - 絶対上手くいかない。
  - その方法は10年前に検討した。
  - そのばかげた考えを実行するには、人手がなさすぎる。
  - それは業務計画にはない。
  - 変わった意見だ。上層部がどう思うかな。
  - そんな突飛な話は聞いたことがない。

### 組織においてイノベーションを促進する

#### スキルと行動の指針

- 人にアイデアを出させましょう。先にメリットをすべて検討した後、デメリットを検討すると良いでしょう。アイデアはすべて認め、最も優れたアイデアをいくつか発展させ評価してください。
- 組織に良い影響を与えるイノベーションを提案した部下、同僚、上司には感謝をしましょう。
- クリエイティブな問題解決の場ではあらゆる制限事項、方針、既存のプロセスを忘れましょう。枠にとらわれず、自由に考えます。従来の方針への言及を避けます。
- 部下に問題解決のあらゆる面で直感と好奇心を活用するよう勧めてください。そのためのリソース、時間、支援を提供してください。部下に革新的なアイデアを出すのに



何が必要かを尋ね、それを提供しましょう。本、セミナー、ブレインストーミングなどもっと革新力をアップさせてくれるツールの使用を勧めましょう。

- 部下に権限を与えず、管理ばかりしている限り、部下からのコミットメントを期待することはできません。
- イノベーションへのコミットメントを明示し、期待している内容を明確に伝え、実践してください。
- 創造的なスキルで最も重要なものは質問能力です。質問をしないと成長が止まります。目標に関する質問をしましょう。「誰が、何を、いつ、どこで、なぜ、どのように」改善され、本当にそれで改善されるのかなどです。

### 挑戦すべきこと

次の項目について、あなたの変革の受け入れ方を判定しましょう。自分の態度や行動で強化すべきと思うことを次の中から2~3項目選択し、取り組んでください。

- 私は個人の自由を促進する。人に権限を与え、人を信頼する。
- 私は積極的にリスクを負い、失敗に挫けない。
- 私はイノベーションを奨励する。
- 私はイノベーションに対する報奨と評価の仕組みを活用する。
- 私は進取の精神に富み、才能のある人を登用する。
- 私は会社の全部門の垣根を越える情報共有を奨励する。

## 大胆にチャレンジしながらも、リスクを計算する

### スキルと行動の指針

- 大きな利益をもたらす可能性が高い行動は、通常いくつかリスクを伴います。最適な長期的成果を達成するには、リスクを負う必要があります。
- リスクを分析し、最悪の場合のシナリオを現実的に想定しましょう。リスクを完全に回避するのではなく、低減する方法を見出してください。
- 変革の実施に付きものの失敗があっても受け入れましょう。イノベーションと成功につながるなら、ある程度のリスクは容認すべきという考え方を推進してください。
- リスクを負わなければ、革新性や創造性は生まれません。失敗を、積極的な変革にありがちなリスクの1つと見なす環境を作るには、時間と忍耐が必要であることを、効果的なリーダーは認識しています。
- 失敗したプロジェクトに参加していた人を解雇したり配置換えすることは、リスクに対する責任回避と解釈されます。失敗を、創造的な革新プロセスの当然のリスクとして受け入れましょう。



## 挑戦すべきこと

冒険する前に、以下のガイドラインに従って失敗の確率を最小限にしてください。

1. 目的をリスクと関連づけて明確にする。
2. 基本的な代替案を整理し、それを評価する。
3. 自分がどれだけ冒険しているか評価する。
4. 変化に対する戦略を策定する。
5. 意思決定プロセスを選ぶ。
6. 情報を収集し、リスクを調査する。
7. 障害を克服する。
8. 行動を起こし、その結果を評価してから、フォローアップする。

## 障害を創造的変革のチャンスとみなす

### スキルと行動の指針

- いつも前向きでいましょう。問題は良い方向に向かうかもしれません。
- 障害を新アプローチを見つける機会と捉えます。現行の方法が上手くいかない時こそ、改善したり新しい方法を開発したりする良い機会なのです。
- 障害をやりがいのあるパズルとして捉えましょう。実行可能な解決策がきっといくつもあります。
- ジレンマをさまざまな角度から見てください。自分の立場を離れ、まったく異なる視点で問題を見てみましょう。
- 失敗から学ぶことが大切です。
- 前向きに考え、成功を期待する姿勢を持ちます。簡単に解決する課題はイノベーションへの挑戦でもイノベーションの機会でもありません。

## フォーカスエリア：個人的人間関係を築く（対人関係）

### 人の気持ちを思いやる

#### スキルと行動の指針

- 士気を上げるために自分ができるところをします。他の人が自信を持ち、仕事の達成感を得られるようにしましょう。
- 冗談などで、品位を落としたり、人の気分を害したりしないようにしましょう。自分が無神経だったとわかったら、すぐに謝ります。こうした問題を引きずって後悔したり罪悪感を持ったりしていると、グループ全体のやる気が損なわれることもあります。
- 討議の際、自分ばかり発言したり、人の発言を遮ったりしてはいけません。部下の発言したような様子を敏感に捉えましょう。
- 人ではなく問題に対処することで、攻撃的にならないようにしましょう。
- 部下に直接、状況がどのように進展しているのか尋ねます。部下の懸念に回答する時間を作ってください。
- 部下が優れたコメントやアイデアを出したり、成功した時は評価します。
- 部下が個人的な問題、例えば人の死、病気、家庭問題などに直面していることに気づくようにします。気遣っていることや心配していることを、言葉や花などで表わすと良いでしょう。
- 誕生日、入社日など大切な日のカレンダーを作りましょう。特別な日には部下に感謝の気持ちを表してください。言葉でも、カードなどを送っても良いでしょう。

#### 挑戦すべきこと

部下1人ひとりと気軽なミーティングで、職場での関係について話し合います。できればオフィスではなくニュートラルな環境で行いましょう。仕事上の関係に役立てようとしていることや、改善方法についての提案を聞いてみましょう。自分ばかり話さず、質問にも誠実に答えます。できないことを約束してはいけません。ミーティングの後には、今後のアクションプランをまとめてください。

### 発言や行動に、偏見や型にはまった考えがないことを示す

#### スキルと行動の指針

- 多様性は職場を強化します。さまざまな経験や物の見方が交じって、幅が出てくるからです。1人ひとりの特質を尊重しつつ、共通性も重視してください。
- 人を、自分がそうあって欲しいと思う形ではなく、ありのままに受け入れましょう。
- 人にレッテルを貼ったり、型にはめたり、一方的に判断してはいけません。部下とのやりとりですべて、一貫して公平かつ客観的であることが必要です。
- 特に職場外で付き合う部下を、えこひいきする傾向がないか注意してください。えこひいきを防ぐ手段を取りましょう。
- 自分の考え方や言葉に無意識な思い込みがないか、型にはまっていないか、いつも気をつけていきましょう。



- 部下に先入観に基づく行動や発言の可能性があれば、一度は直接注意すべきですが、改善については相手に任せます。

### 挑戦すべきこと

- チーム内に先入観に基づく行動があったら、見逃してはいけません。そのような行動を見たり聞いたりしたら、「この組織はそのような発言や行動を許しません」とはっきりと言って、話題を変えます。このようにして、それについての話は終わり、今後もこの方針を続けるということを示します。
- 数週間思い込みについて自己観察し、評価してみましょう。次のチェックリストを使ってください。
  - あなたはある部下を他の部下より期待していることをほのめかしていないか？
  - 多様性（ダイバーシティ）を尊重しすぎるあまり、率直にフィードバックをしていないのではないか？
  - 自分と考えが違う部下と話すのを敬遠していないか？
  - さまざまな背景の人から意見を求め、意思決定や問題解決に参加させているか？
  - 社員をえこひいきする傾向がないか反省し、えこひいきを防ぐ手段を取っているか？

## 批判する時は建設的に行う

### スキルと行動の指針

- 人を批判せずに、行動を批判しましょう。
- 批判には、改善に対する具体的な示唆を含むようにします。
- 部下の問題に対処する時は、内密に一对一で話せる時間と場所を見つけます。
- リーダーの中には、嫌われるのを恐れてグループのメンバーに批判を行わない人もいます。しかし、誠実にフィードバックすると、互いの関係が深まり、そこから生産性と自信を高めることとなります。信頼は誠実さから生まれるのです。
- 建設的な批判にとって障害になるのは、自分の期待を相手が理解していると思い込むことです。適正な評価ができるように、部下に現実的な目標や期待を設定すると良いでしょう。



## 挑戦すべきこと

批判に関する次のルールについて、批判する前に再確認しましょう。

### Do

- その人の行動を客観的に描写する
- 具体的な言葉を使う
- 時間、場所、行動を特定する
- 動機ではなく行動を対象とする
- 自分の感情を穏やかに表現する
- 問題または行動にフォーカスする
- 行動の変化を求める
- 小さな変化を求める
- 変えたいことを具体的に示す
- 相手が変化できるかどうか再確認する

### Do Not

- 問題の行動に対する自分の感情的な反応を述べる
- 抽象的であいまいな言葉を使う
- いつも問題が起こっていると指摘する
- 動機または目的を推測する
- 感情をあらわにする
- 全人格を攻撃する
- 変化を希望することを暗示するのみ
- 求める変化が大き過ぎるまたは多過ぎる
- 相手側のみに変化を求める
- 変化に対応する相手の能力への不安を口にする

## プレッシャーが高い状況でも冷静にふるまう

### スキルと行動の指針

- ストレスがある時でも落ち着いて客観性を保ちましょう。
- 困難な状況で冷静さを失いそうだと感じたら、一呼吸おきます。状況を客観的にとらえて効果的に対応できるようになってから、改めて取り組むと良いでしょう。
- 対立はひどくなる前に対処します。問題の起こり始めにできるだけ早く話し合い、相手に話し合いの理由を理解させる必要があります。
- 相手の立場に立って、自分ならどう思い、どう行動するか想像してみましよう。問題が起こりつつある時は、自分の立場ばかり考えず、相手の側に立ってみることで。

### 挑戦すべきこと

- あなたの現在の関与レベルについて、部下からフィードバックをもらいましょう。チーム内の対立については、あなたに解決を求めず、自分たちで解決するよう部下に勧めます。問題を具体的で明確な言葉で定義させます。部下たちが互いに意見をよく聞くことが大切です。どのあたりで合意できるか尋ねましょう。
- 他のアプローチをブレインストーミングで出させ、解決策へのアクションプランを作成させましょう。これを協力してできないようなら、介入して、最善の行動指針を決めてください。
- 選んだ解決策が効果を発揮しているか話し合うミーティングを設定します。



## フォーカスエリア：チームの成功を促進する（対人関係）

### 対立は公平に解決する

#### スキルと行動の指針

- 対立的な状況は、人間関係強化の機会として捉えます。
- 意見が一致しない時は、すべての意見を注意深く聞きましょう。問題を明確にしてください。対立している両者の立場を再度説明し、対立が単なる誤解ではないことを確認し、あなたが双方の意見を理解していることを示します。それから解決の手順に入りましょう。
- 対立が激化したら、一旦引き離し、双方が生産的に話し合えるレベルまで落ち着いたら、再びミーティングの場を設定しましょう。

#### 挑戦すべきこと

対立であなたの介入が必要になった場合：

1. 両者に対し、問題を分かりやすく明確に示す。
2. 各人が互いの話を聞くようにさせる。
3. 彼らが合意できる領域を見つけられるよう支援する。
4. 彼らに代替方法や解決策の可能性についてブレインストーミングさせる。
5. 問題解決計画を作成する。
6. 進捗確認の場を設定する。

### 競争するより協力できるチームの雰囲気を作る

#### スキルと行動の指針

- 優れたパフォーマンスを評価する時、個人の成功を認めるだけでなく、チームが達成したことやチーム間協力の成果も同様に認めましょう。各チームメンバーの貢献の重要性を確認します。
- 競争より協力を奨励しましょう。部下たちが互いの目標をすり合わせ、それぞれの目標が互いに役立つようにしてください。
- 取り組んでいる仕事に関する情報をチームメンバー間で共有し、相互理解を深めるよう支援します。互いの職歴、特定のスキル、経験や能力について話し合しましょう。チームメンバーが相互理解して尊重し合い、それぞれの特質を活かして仕事を改善できるよう支援してください。
- チームの他のメンバーを低く評価しているような部下には、建設的なフィードバックを与えます。

### 意思決定において合意を形成する

#### スキルと行動の指針

- チームの意見を一致させて、最終意思決定へのコミットメントを高めましょう。代替案の検討に参加させることで、決定したことへの支持が高まります。



- 意思決定のための会議に出席する人を選択する時、関係するすべてのグループからの代表者がいることを確認しましょう。開始前に、会議に参加しない他の関係者の意見も聞いておいてください。
- 意見の合意のために協力する各チームメンバーに対し、情報を揃えて示しておく必要があります。
- 関係者全員のニーズを満たしつつ、歩み寄ることを実践しましょう。

### 挑戦すべきこと

合意をめざす意思決定会議を行う場合、次のチェックリストを使います。合意に達する前に、すべての点を確認しましょう。

- その合意（決定、解決策、計画）は、あなたのニーズに合致する、またはそれを超えている。
- その合意は、チームメンバーの個人的ニーズに合致する、またはそれを超えている。
- その合意は、そもそもチームの創設の根拠に対応している。
- 意思決定するチームの全員が、その合意を支持すると思われる。

## 組織全体のミッションをサポートする目標を設定してチームを導く

### スキルと行動の指針

- 組織の全体的ミッションに一致し、それに貢献するチームの目標を設定するためには、できるだけチームメンバーを参加させましょう。目標設定に部下を参加させると、自分たちが設定した目標に対する所有感と、達成へのコミットメントが生まれます。
- 目標を文書化する時は必ず、行動や成果指標とともに、期限、日時、コスト、リソースの制限も書き込みます。
- 全員がチームの目標はもちろん、目標達成を果たす各人の役割も理解していることを確認しましょう。
- 確実に目標を達成するには、一定間隔で進捗をチェックし、必要に応じて目標を変更する必要があります。チームの全員が進捗状況を知っていることが大切です。

### 挑戦すべきこと

人事スタッフの助けを借り、あなたのチームに段階的目標の設定に関するトレーニングをしましょう。トレーニング前に、組織のミッションと段階的目標についてできるだけ学んでおいてください。

## 有能な人材をグループに取り込む

### スキルと行動の指針

- あなたの戦略的計画とチームの今後の課題を見直します。メンバーの構成を分析し、不足しているスキルを特定してください。そのスキルを補充できる人材を募集しましょう。
- 自分がその職務に配置された理由を考えてみましょう。仕事を徹底的に分析し、各職務に必要な経験とスキルを具体的に理解してください。



- 成功している部下を見出し、類似した特徴と職業倫理を持っている人の採用を検討しましょう。
- 自分に似た人ばかり採用してはいけません。チーム内のスキルやモノの見方が偏ってしまうかもしれません。思い切って自分と違う能力や強みのある人を採用しましょう。

### 挑戦すべきこと

チームの職務分担が今までよくできていたかを分析しましょう。不適格な人材を識別してください。離職、業績不振、欠勤、過度な対立などが手掛かりになります。不適格だったことを示す要因を見直すと、スキル不足、個人の性格、モチベーション不足などが理由として挙げられるでしょう。このような人材を採用した原因を見極めてください。選考と配置の手順、面接スキルの不足、勘に頼るなどの問題があったかもしれません。

## グループのさまざまな人材と経験を活かし、強みを最大化する

### スキルと行動の指針

- 各人の強みと経験を活用し、チーム力を強化してください。
- 部下のアイデアを積極的に1つ上の組織レベルに提示し、熱心にアイデアを支持してください。認めるべき功績は認めましょう。
- 必要なスキルを持つ部下に新しい仕事を割り当てて、効率を上げましょう。
- 部下が能力をフル活用できていないため、生産性が下がる場合があります。チームの1人ひとりがスキルや強みを仕事に活かしているかチェックしましょう。

### 挑戦すべきこと

あなたはまず採用や配置時に、部下の強みや経験をある程度把握したはずですが、もう一度履歴書や人事情報などを見直して、新たな気持ちで彼らの多様な才能と経験を、あなたのチームのパフォーマンスを最大化するため活用しているかどうか確認しましょう。

## フォーカスエリア：効率良く仕事をする（タスク管理）

### 効率を最大化するために、テクノロジーを実用に生かす

#### スキルと行動の指針

- テクノロジーは効率性を向上することができます。チームの生産性を向上できる技術的ツールには積極的に投資しましょう。
- 新しい技術を上手く活用しましょう。技術向上について常に新しい情報を手に入れてください。
- 同業のネットワークを利用して、業界のイノベーションについて語り合しましょう。
- あなたの職務と似たような職務について、現行の職務内容を研究してみましょ。以前と比べて要求される任務がどう変わっているかよく理解してください。
- 業界紙や専門出版物を定期購読してください。業界関係の新しい本や記事を読んで、最新の知識や変化を調べておきましょう。
- 部下に技術的なアドバイスをする時はどのようにしていますか？実用的な技術アドバイスを、技術専門用語を避けるなどして、部下に対する優越性を見せないようにしましょう。新しい技術用語やプロセスを十分説明しなければ、混乱やフラストレーション、誤解などが生じます。

#### 挑戦すべきこと

- 関連業界に最も影響しそうな最新の技術を確認するために、チームでブレインストーミングを行いましょ。どのように技術を取り入れたら、チームの効率を最大化できるか考えてください。部下の知識や専門技術を考慮し、どんな新しい考え方や最新技術を取り入れられるかを決定することが大切です。
- テクノロジーに関する競合の動きをリサーチしましょ。各競合の詳細な分析を作成してください。こうしたデータから、市場で有利になる戦略を立てるヒントが得られます。

### 外部リソースを効果的に利用する

#### スキルと行動の指針

- 外部リソースとの関係を維持しましょ。助けが必要な時だけ連絡するのでは、関係を維持できないかもしれません。
- 外部リソースとは、あなたの組織外の人のことではありません。あなたの会社やチーム内にも多くの貴重なリソースがあるかもしれません。
- 外部リソースを上手く活用した人を組織内に見つけましょ。どうやって彼らがリソースのネットワークを作り上げたかを手本として、自分も同様に作ることを検討してください。
- あなたの分野の重要人物に、情報交換やディスカッション、助言を求めましょ。ほとんどの場合、喜んで手を貸してくれたり、アイデアを教えてください。
- 作業を外部委託する場合の費用対効果を評価してみましょ。
- 特定技能が必要な時は外部リソースに依頼しましょ。的を絞った短期プロジェクトは外部コンサルタントに相談するとよいでしょう。



- あなたのリソースのクオリティを確認しましょう。リソースの見解を鵜呑みにしてはいけません。

### 挑戦すべきこと

- あなたが活用できる人材と外注先のリストを作りましょう。同僚、友人、友人の友人も含めます。各人がどういう面で有用なのか整理してください。自分の専門外での変更を決断する時やそれを実行する時、そのリソースネットワークを使いましょう。
- 外部リソースは必ずしも人間とは限りません。本、業界紙、外注先、研修プログラム、事業者団体などもそうです。このようなリソースで使えるものをリストにし、必要に応じて更新しましょう。

## 先送りしない

### スキルと行動の指針

- 嫌いだったり難しいと思う仕事は、先送りせずに克服する喜びを味わいましょう。
- 必要な時には他の任務や仕事を断ることも必要です。返事を先延ばしにしたり、とりあえず答えるのは止めましょう。依頼を断ると決めたら、関係者にその理由を説明してください。
- プロジェクトの大きさに圧倒されて、開始を遅らせてはなりません。しっかりと最初の一步を踏みだし、着実に進めてください。
- ある問題を先延ばししている場合、直ぐに進めない理由は何かを見つけます。情報不足、行動指針が不明瞭、深く検討する時間がない、悪い結果の心配などが原因かもしれません。
- 人間関係の問題は起きたらすぐに対処してください。チームの成功や士気に悪影響を及ぼす人に積極的に対応しないリーダーは、部下の尊敬を失います。
- 冒険することのリスクが不安で、決定を先延ばしにしている時は、「この決定の結果として起こる可能性のある最悪の事態は何だろう？」と自問してみましょう。

### 挑戦すべきこと

意思決定や行動を今後遅らせることがあったら、その理由を考えましょう。情報不足、行動指針が不明、考える時間の不足、悪い結果への恐れなどの理由に応じた自己開発計画を作成し、行動指針を定めましょう。自己開発計画の各段階の実行期限を設けます。

## 課題に優先順位を付け、それに従って取り組む

### スキルと行動の指針

- 本当に重要なことを見極めましょう。重要度の低いことに貴重な時間を掛けすぎてはいけません。優先順位トップ事項の邪魔になることは断るようにしましょう。
- 優先順位に応じた時間の使い方をしてください。優先事項に無関係な仕事はなくすか人に任せます。
- 状況に応じて優先順位を調整してください。優先順位が変わったら、全員に知らせます。
- 人があなたを見る角度は自分が見る角度とは違います。あなたの仕事とチームの優先順位の付け方について、人からコメントやフィードバックを求めましょう。
- 開始・完了する予定の課題や行動の「to do」リストを作りましょう。優先順位を付けて、毎日最も優先順位が高い課題や行動から取り組みます。



## Sample David

- 効果的に優先順位を付けて、課題に取り組むことができないのはなぜでしょうか？要因には時間の管理、妨害、過負荷、先延ばし、電話、事務作業や会議の過多などが考えられます。どうしたらこの状況を改善できるのか考えてください。できるだけ多くの作業を人に任せて、優先順位が高いものだけに専念すべきです。
- スケジュール帳を活用します。その効率的な使い方についての時間管理セミナーを受けても良いでしょう。

**挑戦すべきこと**

- 一週間の時間の使い方を分析し、優先順位の高いものに時間を配分するようスケジュールを調整しましょう。
- あなたの優先事項をリストアップし、追跡しましょう。前夜または朝一番にその日に完了する見込みの作業の詳細なスケジュールを作成します。項目に優先順位を付け、各項目に必要なと思う時間を決めます。その日完了できなかった項目は翌日のリストのトップにします。いつも繰り越してばかりいる場合は、原因を分析しましょう。邪魔、先送り、時間の見込み違いなどがあります。

## フォーカスエリア：能力を生かして仕事をする（タスク管理）

### 仕事に必要な基本スキルや知識を有していることを行動で示す

#### スキルと行動の指針

- 自分の仕事の主要な業務内容を理解し、それに関する手順について知識をつけてください。
- 自分が担当する仕事に必要な情報をよく理解します。仕事の全体的な流れを知りましょう。
- リーダーとして必須の「ソフト」スキルを身に付けましょう。傾聴、口頭・文書による意思伝達、信頼の獲得、指示の与え方、人材育成、権限移譲、動機付け、指導などです。
- 学習の継続は欠かせないものです。仕事の基本知識は常に変わっており、技術、習慣、経験がパフォーマンスの成功に大きく貢献します。
- 新しい知識やスキルは、練習や繰り返しで身に付けましょう。
- 部下を動機づけたい時は、自分がまず精力的に行動し、積極的にふるまいます。自分の基礎的スキルを常にアップデートしてください。
- 自分を向上させるスキルが求められるプロジェクトを積極的に引き受けて、挑戦してみましょう。
- 知性を伸ばすことは、精神の健康維持に役立ちます。生涯学習し続ける人は賢く、面白く、生き生きしていると言われています。

#### 挑戦すべきこと

勉強は一生続けましょう。

- 学習イベントに自発的に参加する
- 適切な本や専門雑誌を読む
- 人が何をしているか、どうやって勉強しているかについて聞く
- トレンドを意識して予測する
- 将来の急激な技術進歩に備える
- 新しいアイデアを試す

### 新しい知識を迅速に学習し応用できる

#### スキルと行動の指針

- 変化に遅れないよう、常にスキルを向上させましょう。停滞は遅れにつながります。
- 学習には特定の目標を設定します。弱いスキルを向上させる良い方法を見つけましょう。弱い分野での自己開発や職業能力開発の努力をすることが大切です。
- あなたの学習スタイルを考えてください。視覚的な学習が得意な人もいますし、聞くほうが得意な人もいます。
- 聞くスキル、記憶するスキル、読むスキルを向上させましょう。



- 新しいことを学習した後、その知識やスキルを応用する方法をリストアップしましょう。応用する機会を探し、実際にやってみることが大切です。
- 今持っているスキルを活用できる新しい方法を見つけ、あなたの長所をさらに強化してください。スキルを人に教えて、自分のスキルをさらに伸ばせる業務を探してください。覚えただけの知識を人に教えると、知識やスキルを試す良い機会になります。
- 学会に出席したり、最新の雑誌や会報、定期刊行物などを読んだりして、自分の専門分野の進歩に遅れをとらないようにしましょう。
- さまざまな経験を通して、専門性を高めましょう。

### 挑戦すべきこと

- あなたの個人的な学習スタイルを考えてください。勉強にはどのような方法が一番ですか？業務の必要性に合わせて、他のスタイルにも慣れてみてください。
  - 視覚的（観察、購読、映像、プレゼンテーション）
  - 聴覚的（トレーナーの言葉、録音データ）
  - 行動（実践）
- 学習に取り組みましょう。次のことを仕事の日課にしてください。
  - 学習に目標を設定する。目標は、なるべく高くチャレンジできるものを設定する
  - 利用できるリソースを活用する
  - 毎日何か新しいことを学び、それを使ってみる
  - 定期的に勉強する時間を取る
  - 業界に関連する資料を手近に置く
  - 途中で進捗をチェックし、学んだことを応用しているかどうか確認する

## 新しい理論、トレンド、方法を業務に適切に取り入れる

### スキルと行動の指針

- 環境の変化に応じて仕事のやり方を変えましょう。常に新しいことを学び、試して、実行します。
- 競争相手より常に一歩先を行くような変化を始めましょう。
- 業界内で重要な新しい理論ややり方を学んだら、それをできるだけ早く効果的に仕事に取り入れる方法を見つけます。
- 何も考えずに、現在の問題に対し過去の問題と同じ解決策をとってはいけません。処理方法や技術を新たにして、現在可能な解決策を活用することが大切です。
- 顧客の、将来的に「足りないもの」と「あったらよいもの」を予測しましょう。
- あなたの分野や業界に関連する出版物やブログを定期的に読む時間を作りましょう。そこで読んだ新しいアイデアを、自分の業務に取り入れられるか検討する時間を取ってください。



## 挑戦すべきこと

- あなたの仕事や業界に関することで、特別に関心を持つ領域を1つ決めてください。それについて業界雑誌、ビジネスジャーナル、新聞、ブログなどで徹底的に調査します。関連記事を1か所にまとめてファイルし、読みたい時に読めるようにしておきましょう。
- 部下に新しいビジネス理論や手順を学ばせる必要があるときは、どのようにしていますか？部下に新しい方法を探らせるには、以下のような方法がありますが、どの程度実行していますか？
  1. 学習への障壁を失くす努力をする
  2. 「学ぶ人にやさしい」環境を促進する
  3. 組織で使用できる学習ツールを提供する
  4. 大人としての学習方法と、その知識を自分のために活用する方法を理解している
  5. さまざまなツールを使用して、部下の学習進展を評価する
  6. 部下は経験から学ぶと認識している
  7. 部下1人ひとりに最適な学習タイプを知っている
  8. 部下に学習にはいつも前向きであるよう奨励する
  9. 学習を妨害する要因を理解している
  10. 部下をやる気にさせる方法を知っている



## フォーカスエリア：行動を起こす（成果創出）

### いつ計画を終え、いつ実行に移すかを心得ている

#### スキルと行動の指針

- 冒険することを恐れていると、自由に行動できません。計画は必要に応じて、後で修正できます。
- プロジェクトが優柔不断で停滞している場合、あなたの自信の欠如や意思決定への恐れが現れているのかもしれない。
- 新しい計画やプロジェクトの実行には、必要に応じて他のチームと連携しましょう。
- 意思決定をしたあと、人に任せる作業と活動を決めてください。自分しか上手くできない仕事だと思ふのは要注意です。他の人も上手くできるかもしれません。
- 部下があなたの期待を理解できるよう、委託する職務について明確で詳細な指示を出しましょう。
- 実行段階に移る時、部下に適切なレベルの権限を与えましょう。部下にどのくらいの指示がいつ必要かを見極めてください。

#### 挑戦すべきこと

計画の実行段階には、マネジャーの主要義務として、以下を参照してください。

- 進行中に管理する：基準の設定、パフォーマンスのチェック、計画の修正。
- フィードバックは、評価ではなく観察した事実を、一般的ではなく具体的にを行う。また、修正可能な行動について、タイミングよく、明確に行う。
- 材料、備品、リソースについて交渉する。理想の結果を思い描き、それに備える。理想と現実の差をなるべく少なくする。傾聴しメモをとる。問題を独創的に解決する。必要に応じてリソースを交換する。謝罪はすぐに行う。安易に代替案に流れない。現実的な締め切りを設定する。

### イニシアチブをとって行動する

#### スキルと行動の指針

- 「イニシアチブをとる」の反対は「先延ばしにする」ということです。
- 勇気を持ちましょう。その行動に対して批判、不平、問題、ネガティブな反応が起こる可能性のある時は、行動を起こすための勇気が必要です。
- 難題にはできるだけ早く対処して、部下を尊重し気にかけていることを示しましょう。どう解決しようとしているのか伝えます。すぐに対処できない時は、決断をいつまでに知らせるか適切な期限を示し、回答を準備する時間を取ってください。
- 先を予測しましょう。起こり得る重要な問題を想定し、チームが将来成功できるよう対処します。
- 仕事が自分の責任範囲でなくても、必要に応じて力を貸します。

#### 挑戦すべきこと

簡単なワークシートに先延ばしにしている項目をリストアップしましょう。各項目に先延ばしの理由を書き、できるだけすぐにやってしまうために何をしたらよいかも書きます。



## はっきり主張して問題に対処する

### スキルと行動の指針

- 問題解決における自己主張のスキルを伸ばすことは、単に話し方を変えることではありません。確固とした考えを持ち、自信を持って、前向きな行動を示すことが求められます。
- 積極的にになりましょう。問題を見て見ぬふりをしたり、先送りする言い訳をしたりせず、問題に対処することが大切です。
- 「いつもこのやり方でやってきた」という事実には頼らないようにしましょう。柔軟性がないことの言い訳かもしれません。仕事の進行を妨げているものを変えていく方法を検討してください。
- 提案された問題解決策を注意深く入念に聞いた後、賛成できない場合、遠慮せず意見を言いましょ。人が提示した案に言いなりにならず、積極的に「あなたの案に完全に賛成というわけではないので、少なくとももう1つ選択肢をください」と言っても良いでしょう。
- コミュニケーションには、非断定的なスタイルや、断定的なスタイル、攻撃的なスタイルがありますが、それぞれに慣れておきます。特に相手が攻撃的なスタイルなら、断定的に話すと良いでしょう。

### 挑戦すべきこと

積極的なコミュニケーションが適切な場合は、以下の手順を取りましょう。

- 質問は目を合わせて2度言います。自信に満ちた断言的な声の調子で話し、2度目にはいくつかの単語を強調しましょう。
- 人が無視したり、協力を拒否する場合は、「お願い」から「指示」に切り替えてください。例：「私の質問に教えてください」
- 怒りや落胆を表現してコミュニケーションに感情や力を加えましょう。例：「何が言いたいのか分かりません。もう少し真面目に教えてください。」
- 論理的な因果関係のある話を例に出しましょう。それは実際にありそうな話で、人が経験したくないような強烈なものにします。その結果に対する覚悟をさせたいので、それを避けるためその人がどう行動を変えるべきか考えさせましょう。

## 明確で断固とした意思決定を適時に行う

### スキルと行動の指針

- 日常業務では迅速に意思決定する習慣をつけ、なるべく時間を他の問題に当てるようにします。
- 決断するのに十分な情報が集まったタイミングを見極め、先送りしないようにしましょう。
- 意思決定の内容と、その決定の結果起こり得る影響をはっきりと伝えます。他の人にも、話し合いは済み、計画を実行する段階になったことを理解させましょう。
- 部下、マネジャー、顧客などからの、意思決定の実行に対する懸念にはすぐに回答しましょう。
- すべての要因と採用した選択肢を考慮したうえで、意思決定できるような方法を編み出してください。



## 挑戦すべきこと

意思決定のプロセスに分類手順があれば、さまざまな要因を検討し、最善の選択をしやすくなります。以下の手順は、明確で確固とした意思決定をタイミングよく行うのに役立ちます。

- まず達成したい結果を明確にする。自分が何を求めるかを正確に理解しないと、最善のやり方は決められない。
- 「この方針ではどうか？」を1つの意思決定基準として確立する。
- 解決策、つまり望ましい結果をもたらす可能な行動指針をすべて割り出す。
- 調査：可能な限りの情報と必要な証拠を収集する。
- 選択肢のトップ3を決める。
- 比較：3つの選択肢の重要性を検討して選択する。その際、必要に応じて人と相談する。
- 最善の選択をめざし、最終決定を記録する。
- 意思決定に関わる人や影響を受ける人に通知する。
- 決定事項は確実に完全かつ効果的に実行されるようにする。

## フォーカスエリア：成果を達成する（成果創出）

### プロジェクトを首尾よく完成させるために、障害を乗り越える

#### スキルと行動の指針

- 障害は場合によっては、あなたのリーダーシップスキルの確立に役立つ好機になります。
- 何かの必要性や問題に気が付き、誰かに対応してもらいたいと思ったら、自分に何かできることはないか考えましょう。
- プロジェクトの進行を妨げている障害を割り出し、克服するためのアクションプランを立てましょう。
- 上手くいかない時は、他の方法でやってみる必要があるかもしれません。問題を客観的に分析できるようアドバイスしてくれる人に相談し、ブレインストーミングをして解決策を見つけます。
- あなたのチームを1つの問題解決グループにまとめます。部下の得意分野では、そのアドバイザーとすると良いでしょう。早計な判断はせずに人の考えをよく聴きます。
- 計画の初期段階でリスク領域を識別することで、潜在的問題を予測し、対策を取ることができます。問題は原因を分析して防ぎましょう。
- あなたのチームの効率を向上させるような新しいテクノロジーを探します。
- 困難を大局的に見るためのゆとりを持ちましょう。

#### 挑戦すべきこと

プロジェクトの成功に障害がある場合、チームメンバーを招集してアイデアを出しあい、障害の原因と思われるものをさぐり、解決策を比較検討しましょう。以下のような表を作成し、解決策の決定に役立ててください。

- 障害
- 障害の原因と思われるものを挙げ、それが原因である可能性を採点します。（A～ZでAが最も可能性が高い。）
- 解決策を5つ上げ、採点しましょう。（1～5で1が最有望です。）
- 解決策を実行する手順はどのようなものでしょうか？

障害	考えられる原因	原因である可能性	解決策	解決策の評価	解決策の手順
	●		●		
			●		
	●		●		
			●		
	●		●		
			●		



## 他の人の規範となるような高い成果を上げる

### スキルと行動の指針

- 仕事のすべての面で高い基準を設定します。
- 顧客の期待を超える努力をしましょう。
- 仕事のクオリティについて全員をコミットさせます。高品質こそビジネスのカギであることを確実に理解させてください。
- 仕事のクオリティを常に評価します。成功と失敗を同じくらい率直に報告することが大切です。
- 部下、マネジャー、同僚の意見を求めます。
- 上手くいっている時でも、さらに改善が可能だということを忘れてはいけません。部下に、限界を打ち破る挑戦をさせましょう。組織の目標を達成するため、どのように個別目標を「拡張」すべきか見極められるよう、部下を支援してください。
- 最後までやり遂げましょう。粘り強く問題解決に努力する姿は、あなたができるだけ早い問題解決を望み、問題を終わらせるのに必要なことは進んでやる意志があることを強く部下に訴えることとなります。

### 挑戦すべきこと

- あなたの組織にはパフォーマンスの見直しを効果的に行う手順がありますか？フィードバックとコーチングを仕事の目的に結び付けるような手順です。もしなければ、あなたのチーム内での高いパフォーマンス基準を強化するものを作り出してください。
- あなたの部下に、チームの基準を評価（1=低、5=高）してもらいましょう。項目は、目的の明確さ、意思疎通、問題解決、意思決定、変化、顧客中心度、仕事のクオリティ、対立解決、業務処理、フィードバックです。評価が3に満たない項目については、改良方法を検討してください。

## 成果を実現して、組織全体にポジティブな影響をもたらす

### スキルと行動の指針

- チームの目標と会社のミッションに注力しましょう。些細なことで脱線してはいけません。目的意識を持って指導し、全員がビジョンを共有するようにします。
- 意思決定をマネジャーに委ねることが多いなら、委ねる時に意思決定をサポートする推奨案や解決案をマネジャーに提供することが大切です。
- 決められた数値目標を達成する責任を担う各人に、必ずその目標は何か、そして何を行うことが期待されているかを理解させてください。
- 顧客のニーズのうち、今は対応できないが将来できるようになる可能性のあるものを探しましょう。このようなニーズに、商品やサービスの追加・拡張で応える計画を立案します。
- 目標達成のために部門をまたいで仕事をする必要があれば、そうします。部門を超えた協力をいつでも行えるような前向きな関係を築いてください。
- コスト意識を高めます。人に出費の妥当性を問い、経費削減方法を探求しましょう。
- 品質について全社的に定義し、その定義に沿うようにします。



## 挑戦すべきこと

- 部下に、全社的会議でチームを代表してスピーチさせる時、どうすれば効果的になるかを教えましょう。部外で仕事について話したり、情報を検討する機会を作れば、自分の仕事が全体の中でどのように機能するのかよく理解できます。
- あなた自身と部下の個人能力開発計画とパフォーマンス評価指標を見直し、それらが組織の最優先事項と一致していることを確認しましょう。
- 以下について調査し、あなたの組織の仕事を研究してください。この情報を得るには社内リソースが必要でしょう。
  - あなたの組織の歴史、その強みと弱み
  - 組織の主要な成功要因
  - 組織のビジョンとミッションに関する声明
  - 組織の年次報告書
  - 組織の財務制度についての知識
  - 組織の競合について
  - 組織は士気を維持するためにどうするか。報酬？評価？
  - 組織の書面による倫理規定（入手可能な場合）



## フォーカスエリア：個人の強みを育成する（部下育成）

### 忍耐強く援助しながら、効果的に指導する

#### スキルと行動の指針

- 今日の職場環境は以前とは違います。命令的・支配的な管理スタイルが変わって、前向きな激励、成長する機会の提供、コーチングが一般的になっています。
- 部下の成功する能力を純粹に信じていることを示し、信頼を表しましょう。指導する時間を作って、部下の専門能力の向上を支援していることを示してください。
- 冒険すべき時には恐れず冒険するよう、部下に奨励しましょう。
- コーチングとは、指導のプロセスです。部下に職場の行動についてアドバイスし、部下が新しいスキルを身に付け、障害を超えて最高のパフォーマンスを達成できるよう支援します。
- コーチングの際は、部下に対し丁寧に接するよう心掛けます。特に部下が感情を表した時は気をつけてください。
- コーチングにとって「勇気づけ」はフィードバックの最も効果的な形です。それに対し「批判」はコーチングとして最も効果のない形と考えられます。
- フィードバックを行わないと、部下が自信を失い、パフォーマンスが低下し、被害妄想に陥ることもあります。

#### 挑戦すべきこと

- 自分のコーチングチェックリストを作りましょう。あなたのチェックリストにあるべき3つの質問は：
  - その部下はその職務を行う能力があるか？
  - その部下は職務を行うため最大限の努力をしているか？
  - その部下にその職務を行う権限があるか？
  - そのうえで、独自の質問をリストに加えてください。
- パフォーマンス改善の指導で実行したいことは以下のとおりです。
  - パフォーマンスを観察し、分析する
  - 改善が必要なパフォーマンスの分野を識別する
  - 職務をどのように実行するのか示してから、部下からの質問を受ける
  - 部下に課題を提示させ、フィードバックする
  - パフォーマンスを検討する場を設ける



## 能力開発や専門的教育の機会を部下に提供する

### スキルと行動の指針

- 部下の仕事の目標や要望は必ず知っておいてください。部下の目標達成に必要な開発プランと一緒に作成するのも良いでしょう。
- 部下の現在の仕事でトレーニングや能力開発の必要があることが分かれば、その必要性に合致するリソースを見つけて、部下の成長につなげます。
- 部下にやりがいのある仕事を任せ、潜在能力を開発させるとともに、ビジネスのさまざまな局面について学ぶ機会をできるだけ多く与えてください。
- 機会を見つけて部下をあなたの上司に紹介しましょう。
- 学習に関する模範を示します。機会を見て、自分の成績を伸ばすため何を勉強したかを部下に話すと良いでしょう。
- スキルの開発に取り組んでいる部下に、役に立ちそうな本や雑誌記事、会報などを紹介しましょう。
- 能力開発やトレーニングに予算は必ずしも要しません。開発や学習の機会は日常的にあるものです。リーダーとして能力開発を優先事項と考えましょう。

### 挑戦すべきこと

- 部下に研修などを受けさせる時は、その前にその研修が当人にとって、またチームや会社にとって大切かを問い、研修の結果、何を続け、何を止め、何を始めるべきかを判断するよう指示しておきます。研修後は学んだことを短く要約させて、それを実行するよう指示します。
- すべての活動に学習機会を盛り込んで、学習する環境を作りましょう。部下に経験、出来事、状況から何を学んだか、また学んだことから自分の行動がどのように変わったかを話させます。

## 部下の強みや課題を客観的に評価する

### スキルと行動の指針

- 部下の強みと弱みを正確に評価すれば、あなたへの信頼度が高まります。
- フィードバックは必ず建設的なものにしましょう。部下へのフィードバックは前向きな変化への第一歩です。ただし、フィードバックは必ず妥当なデータをもとに行ってください。
- 時間を掛けて部下 1 人ひとりをよく知りましょう。隠れた強みや未知の開発ニーズがあるかもしれません。
- 強みと弱みに対するフィードバックが成功する重要な要素に、「期待」があります。部下が担当する仕事において期待されていることを理解していなければ、あなたの期待どおりに仕事を行っていない可能性があります。仕事に対してあなたの期待することを、時間を掛けて部下によく理解させましょう。
- 部下の能力向上が必要な時、そのフィードバックを遅らせてはいけません。パフォーマンスについて適時に建設的なフィードバックを行ってください。自分の経験に基づいて話すと、部下はスキルを向上するには何を变えればよいのか分かるでしょう。



## 挑戦すべきこと

部下 1 人ひとりと職務確認の機会を持ちましょう。各自の職務分野での強みまたは弱みを確認させ、自己開発についての考えを聞きましょう。これにより部下の長所および開発が必要な領域について、客観的にフィードバックできるようになります。

## 部下とのレビューやフォローアップを適宜予定する

### スキルと行動の指針

- 定期的にフィードバックを行い、部下にパフォーマンスをチェックするよう促しましょう。
- 部下はフィードバックで成長します。部下の不安を取り除くべくフィードバックを行います。
- 定期的にスキルについて話し合う予定を組みましょう。部下には気をつけるべきスキルと向上しているスキルの両方について適時にフィードバックする必要があります。
- 部下との定期的なフォローアップミーティングの予定を組みましょう。

## 挑戦すべきこと

- 毎日職場を歩いて回り、部下と話しましょう。部下の任務やプロジェクトの進捗はどうか、あなたが手伝えることやあなたの支援を必要としていることがないか考えましょう。部下が仕事への期待に添えたり、期待以上の結果を出せるように、あなたは状況がどうなっているか、どこでフォローアップが必要かを把握する必要があるかもしれません。
- 年に一度は部下の仕事の評価について、部下とミーティングを行います。部下に、仕事の進め方についてあなたと話し合うよう声を掛けましょう。



## フォーカスエリア：効果的に動機づける（部下育成）

### 質の高い仕事をする人を承認する

#### スキルと行動の指針

- 重要なマネジメントの原則「報いれば、それ以上のものを得られる」ということを覚えておきましょう。部下は評価すると、肯定的な結果をもたらす行動を常に行うようになります。
- 「感謝」は職場で精神的なサポートとして、部下に大変有効な場合があります。優れたパフォーマンスに対して「感謝」が金銭的なものよりもっと適切で特別な報酬となり得ます。
- 自分の部下を認めるだけでなく、組織全体を見回して認めることを習慣にしてください。グループの努力による成功に対する各人の寄与を認めましょう。
- 部下は認められると自分の価値を実感し、努力の成果を確信できます。
- 通常、部下は最善を尽くしたいと思っています。承認は部下が最善を尽くすのを促進する最強の方法の1つです。頻繁に承認する習慣を付けましょう。
- 部下をよく観察し、良くできている点について評価してください。よく言われることですが、否定的な発言1つを埋め合わせるには肯定的な発言が4つ必要です。
- パフォーマンスに差がある部下に等しく報奨を与えるのは、不公平な場合があります。

#### 挑戦すべきこと

- 毎日積極的に気軽に承認を行ってください。部下が上手に実行していることを1つは見つけるようにします。通勤中に、その日に期待することを考え、部下の仕事を観察してください。そして、その場で前向きに承認を与えます。
- 部下が期待以上のクオリティの仕事を達成した時、部下を承認し、自分が高く評価され努力が報われたという確信を持たせましょう。口頭または書面での承認には次の内容を含むこと：クオリティの高い仕事の具体的内容、あなたへの影響、組織への影響、称賛する方法。

例：「田中さん、先週は皆がずっと困っていた欠陥を見つけて、修正してくれたね。君が進んで素晴らしい仕事をしてくれてうれしいよ。あの品質問題が解決してほっとした。修理が減ったおかげで、今週は2倍の受注ができた。もちろんコストも削減できた。こんな素晴らしい仕事をしてくれたので、今年はまとまった休暇がとれるよう協力するよ。クオリティの高い仕事を、一生懸命してくれてありがとう」

### 努力している人には感謝の気持ちを伝える

#### スキルと行動の指針

- 人は皆、評価と尊敬を受け、価値を認められる必要があります。部下は評価されると感じると、よりクリエイティブになり、自発性を発揮し、仕事についてもっと学ぼうと努力します。
- 頑張ったことやきつい仕事、残業に対する感謝を示す機会を見逃してはいけません。頻繁に褒めると、さらに仕事が向上します。



- 長いプロジェクトの場合、完了するまで褒めないようでは士気を維持できません。途中の節目ごとに労をねぎらいましょう。チームが目標に向かう上での小さな勝利を祝うことで、あなたの感謝を示してください。
- あなたのチームの業績を社内の他の社員にも伝えましょう。
- ありがとう、よくやった、素晴らしい仕事だ、などの短い言葉がどれほど士気を高めるか理解しましょう。
- 好きな仕事をしたいというニーズが部下にはあります。部下の好きな仕事をリーダーが仕事に取り入れてあげると、部下はより感謝します。
- 部下は自分が認められていないと感じると、士気が落ちて、欠勤や遅刻が増え、協調性が損なわれます。
- 部下の家族に会った時には、会社への部下の貢献を感謝する言葉を伝えましょう。

### 挑戦すべきこと

- 「ありがとう」という言葉は、感謝を示す最強手段の1つです。自分の仕事をしているだけの部下に「ありがとう」と言わなければならないことは、納得できませんか？なぜそんなに言いにくいのでしょうか？「ありがとう」と言いにくい理由を4つ以上考えてください。次に「ありがとう」で感謝を示すメリットを4つ挙げましょう。
- 部下のパフォーマンスに対する感謝をどう表すか決めましょう。部下が何よりも感謝して欲しいのは自分の仕事です。あなたが部下の仕事への感謝を表す習慣的な方法を3つ決めて、すぐに実行してください。

## 自分の熱意で部下に前向きな態度を促す

### スキルと行動の指針

- あなたの熱意が、他の人をも前向きな姿勢にさせています。本物の熱意は内部から生まれます。
- Enthusiasm(熱中)という言葉の最後の4文字IASMは、I AM SOLD MYSELF (はまる)の略語にもなっています。本当の熱意を持続させるには、会社や商品、自分自身や部下に「はまる」必要があるのです。
- 部下を前向きにするには、組織から表彰されるより、あなたが個人的に感謝するほうがはるかに効果的であることが良くあります。
- あなたが部下の知識を評価していることを示す方法の1つに、意見を求めることがあります。
- 部下は仕事環境が前向きで支援的なら、仕事に喜びを感じます。職場を楽しくする方法を探しましょう。ストレスが多い時は励ましてください。
- 大きな結果を期待しましょう。楽観的な「できる」気持ちを部下に伝えてください。
- チームとしてのアイデンティティを確立し、誇りを生み出しましょう。
- 部下に当事者意識を持たせて、チームをやる気にさせましょう。

### 挑戦すべきこと

- ネガティブな部下の態度が、チーム全体の前向きな姿勢や熱意を台無しにすることがあります。その部下の否定的な態度の原因について積極的に理解しなければなりません。先延ばしにしていると生産性が損なわれます。前向きに問題解決に向かって行動しましょう。



**Sample David**

- 部下の態度や熱意は常に会社内外の組織的変化、特にネガティブな風潮や噂により左右されます。あなたのチームの意識を揃えましょう。チームの態度と熱意を支援するためにできることを考えてください。



## フォーカスエリア：決意を持って取り組む（自己開発）

### 常に活発さを失わない

#### スキルと行動の指針

- 良い食事習慣や運動など健康的な生活習慣を心掛けましょう。睡眠についても分析し、最適なパフォーマンスに必要な睡眠時間を決めてください。
- ストレスの管理方法を学びます。仕事が煮詰まってきたら、職場の内外を少し散歩したり、タイミングを見て部下のところに行き、仕事に関連した立ち話をしても良いでしょう。
- 活力を吹き込んでくれる人達の中に身を置きます。
- 興味深くやりがいのある活動に参加します。
- 仕事を面白くする方法を考えます。
- あなたの生活で仕事、家族、健康、個人的目標、奉仕のバランスを上手く取りましよう。
- 常に学びを心掛けます。いつも新しいやり方を探してください。古いパターンからの脱却は爽快です。
- 気持ちに重くのしかかるものがある時、活発さを保つのは困難です。適宜自分の気持ちを建設的に表現し、ストレスを減らして活力を維持してください。

#### 挑戦すべきこと

- チェックリストを作成し、机の目立つところに置いておきます。あなたの気持ちに沿うチェックリストです。活力が落ちてきていると感じたら、元気の出ることをやりましょう。「私のエネルギーレベルが最高になるのは、こんな時」と考えてみます。例えば、窓を開けて新鮮な空気を吸う、田中さんと話す、飲み物を飲む、歩き回る、机を片付ける、などです。
- 研究によると、いつも働いてばかりいる人は、仕事と遊びのバランスを取っている人より生産性が低いことが示されています。仕事から離れる時間で精神がリフレッシュされ、活力と仕事の効率が高まります。活発さを保つのに、何かしていますか？身体、心、精神のケアとして何をしていますか？仕事以外で楽しんでいる活動のリストを作りましょう。今後2、3週間、仕事以外の活動時間を増やしましょう。カレンダーに3つの活動を記入してください。

### 粘り強く我慢強い

#### スキルと行動の指針

- 会社の使命（ミッション）に対するあなたのコミットメントを態度と行動で示しましょう。
- 停滞したら、行き詰まりを解消する新しい方法を考えます。アドバイスを求めてください。問題解決に積極的に取り組みましょう。
- 立ち直る力をつけ、困難に対処し克服できるようになってください。
- 正当な理由がなければ諦めないを決めましょう。始めたら最後までやり遂げることを優先事項としてください。



- 問題に対し、解決をめざし「できる」という姿勢で対処してください。どのようにすれば実現できるかに焦点を絞ります。
- 適宜、人に緊迫感を伝えましょう。
- チームの仕事の結果を定期的にチェックしましょう。目標どおりまたは目標以上を達成した時は満足を表し、そうでない時は建設的に批判し、励まします。
- 高品質な成果を達成するには、達成度を測るための尺度となる目標が必要です。具体的に測定できる目標を部下が持てるようにしてください。そうした目標は現実的で達成可能であることも必要です。

### 挑戦すべきこと

同じ問題に何度も直面するほど無駄にエネルギーを消費することはありません。長引く問題の解決には担当の部下と話し合い、協力して解決策を見つけることが必要です。その部下に頼って、最善の問題解決策を見つけます。部下を活躍させ、責任を持たせましょう。

## いつもポジティブな態度を保つ

### スキルと行動の指針

- 失敗には前向きに対応します。
- 細かい問題があっても、楽観的な全体像を失わないようにしてください。
- 障害を大局的に見るためのゆとりを持ちましょう。
- 自分自身と自分の決意を信じましょう。
- あなたの態度をコントロールできるのはあなただけです。
- 部下に挨拶する時、単なる挨拶で済まらずに、日常であった良いことを話してくれるように言葉を掛けましょう。
- 小さい問題はすぐに対処して早く解決します。大きい問題は、扱いやすいように分割し、徐々に解決できるようにすると良いでしょう。
- 気分が否定的だったり落ち込んでいる時に、大きな意思決定を行わないようにします。そのような気分の時、明確に問題に焦点を合わせるのは困難です。
- 目標志向の人は、ゴールを目指しているため後向きになっている時間がないため、どんどん前向きになる傾向があります。1つのゴールにたどりつくつと、次の目標ができるので留まることはありません。

### 挑戦すべきこと

どんな状況でもあなたは前向きでいることができます。大きな問題で生活（仕事でもプライベートでも）が混乱したら、以下の方法を試して、前向きな見方を保つようしてください。

- 前向きな見通しが得られるまで気分を落ち着かせましょう。一晩休んで再考したり、短期休暇を取ったり、信用している友人や同僚に相談しても良いでしょう。
- できる限り最善の解決策を見つけましょう。事実の入手、代替案の割り出し、慎重な比較検討を経て最善の意思決定に至るまで、意思決定プロセスに専念します。



**Sample David**

- あなたが同意できない部分がある決定でも、気持ちよく受け入れましょう。すべての解決策が理想的であるわけではないのです。その決定に対し、精いっぱい努力することです。前向きな気持ちを取り戻せば、問題は気にならないようになります。



## フォーカスエリア：向上しようと努力する（自己開発）

### 失敗を認め、そこから学ぶ

#### スキルと行動の指針

- 誤りから学ばなければ、その誤りは失敗になってしまいます。
- 人のせいにしてはいけません。自分の過ちの責任は取りましょう。間違いを素直に認め、人にもそうするように言います。自分が正しく行ったことや別の方法でやれば良かったことを人と話し合しましょう。
- 自分の間違いを認めることは信用を高めます。他の人が誤った時もあなたが理解してくれると思うからです。
- すべての過ちは何らかの意思決定の結果です。あなたは普段、「何かを言う」「実行する」「変更する」などの決定をします。重要な意思決定についての思い込みは最もよくある過ちの1つです。情報やデータを集めてから、大きな決断をしましょう。
- ある意思決定が最善でないと思ったら、すぐに取り下げましょう。関係者すべてに変更を知らせ、学んだことに基づき再度初めから意思決定を行います。良い意思決定に必要な手順はすべて取ってください。
- 指示は明確で完全に行います。ほとんどの誤りはコミュニケーションの不足から起こります。あなたのコミュニケーション不足から誤りが起こったなら、責任を取って問題を解決しましょう。

#### 挑戦すべきこと

すべての誤りは、その場その場の意図的な選択の結果として起こります。過去に行った選択で、後で誤りだと分かったものをリストアップしましょう（下例）。リストは定期的に見直してください。誤りを回避することは、誤りを是正することより簡単です。

- 結果について考える前に話す
- 意思決定の前に事実を収集しない
- プロジェクトについて情報の一部だけを伝える
- 期待する内容が不明確
- 何でも従来どおりにしようとして、変化に抵抗する
- 意思決定について、関係者からのインプットを求めない
- 部下が、問題の恐れがあることをあなたに報告する時間を作らない
- 長期的な解決策より手軽で簡単な応急処置を受け入れる



## 批判を建設的に受けとめる

### スキルと行動の指針

- 否定的なフィードバックはパフォーマンス改善のための情報として受け入れ、さらに有能に業務をこなせるようになるため、それを建設的に使いましょう。
- あなたのパフォーマンスに対する自己認識は、人から見たものと異なっています。パフォーマンスに対する認識の差が分かると、効率を向上することができます。
- 腹を立てたり、身構えたりしてはいけません。否定的なフィードバックはする方も辛いものです。さらに辛いものにしては、貴重で発展的な情報の流れを遮ってしまいかねません。
- フィードバックを求めましょう。あなたが積極的に提案を求めていることを伝え、正直に言ってくれることに感謝しましょう。
- 人からの妥当な批判が、成功と失敗の違いを生むことがあります。批判は、何が効果的で何がそうでないかを教えてくれます。
- 批判を受け入れる姿勢があるほど、批判を有効に活用できます。
- 批判を聞いても何も言わなかったり、逆に安易に批判を受け入れることは、自信のなさで見なされ、人からの尊敬を失うかもしれません。
- じっくりと批判に対峙し、その理由を理解しなければ、フィードバックの本当の内容を完全に理解できないかもしれません。
- 批判にどのように対処するかを決定する時は、時間を掛けてください。
- 批判を効果的に処理するには、自信と自尊心が必要です。
- 不当な批判と思われるものに対処する時、あえて反論しないようにしましょう。「いつも」「絶対」「必ず」などの言葉を使ってはいけません。
- 批判に対処する時は、真実を認めることが非常に有効です。
- 批判への最も有効な対処方法は、具体的なフィードバックを求めることです。

### 挑戦すべきこと

否定的なフィードバックを個人的な批判ではなく、改善方法についての前向きな提案と考えるようにしましょう。

- フィードバックは、話し手が話を終えてあなたの反応を聞く準備ができるまで、注意深く聞きましょう。
- 正当化や言い訳をするより、話すことを止めて、ただ傾聴するだけの方が良い場合があります。
- 意見を言う時、フィードバックの内容を言い換えて、フィードバックを理解していることを示しましょう。
- 「私はこの批判を正しく理解しているだろうか？ その批判に対し私は何ができるのか？ フィードバックに基づいて私が行動したらどうなるだろうか？」と考えてみてください。
- あなたは行動を変えたいと思いますか？ それとももっと情報が必要ですか？



## パフォーマンス向上に何が必要かを見分け、追求する

### スキルと行動の指針

- 成長と変化を続けてください。自然の法則でもあり、ビジネスの法則でもあるからです。
- 既に身に付けたスキルを磨くとともに、新しいスキルを開拓しましょう。
- 仕事に関連する情報は常に更新しましょう。すぐに時代遅れになってしまうことがあるからです。
- 学習は自発的に行いましょう。誰かが勧めてくれるのを待ってはいけません。
- 一緒に仕事をする人すべてから何かを学びましょう。
- 否定的なフィードバックを、長期的な利益をもたらす隠された有用な情報と考える方法を学びましょう。フィードバックと経験から学んだ教訓をどのように活かせるか研究してください。
- 自分の強みを認識して、人に伝えます。あなたのスキルをさらに伸ばす仕事を引き受けてください。同時に弱点も認め、自分が開発すべき分野の技能を持っている人の中に身を置くようにしましょう。

### 挑戦すべきこと

- 3週間の間、いつも読んでいる専門分野や業界の出版物だけでなく、専門外の記事や本も読むのも止めてみてください。すでに読んだことを考察したり、応用することを考えましょう。結論を引き出し、あなたの専門能力の開発に関連する意味を探してください。
- 開発必要事項を上司や部下など人に知らせましょう。人からコメントや意見を求め、積極的に受け入れます。あなたが開発しなければならない領域の技能を持っている人を見つけ、その人から学びましょう。

