



# 『外資系コンサルの仕事をつづける技術』

<http://www.amazon.co.jp/dp/4478022208>

特別抜粋バージョン

## できる人が例外なくやっていること ＝「仕事の絞り込み」

私は外資系コンサルティングファームに長らく勤めており、大小数十を超えるプロジェクトに参画してきました。現在は、業界を問わず、IT領域の業務改善コンサルティングに従事しております。

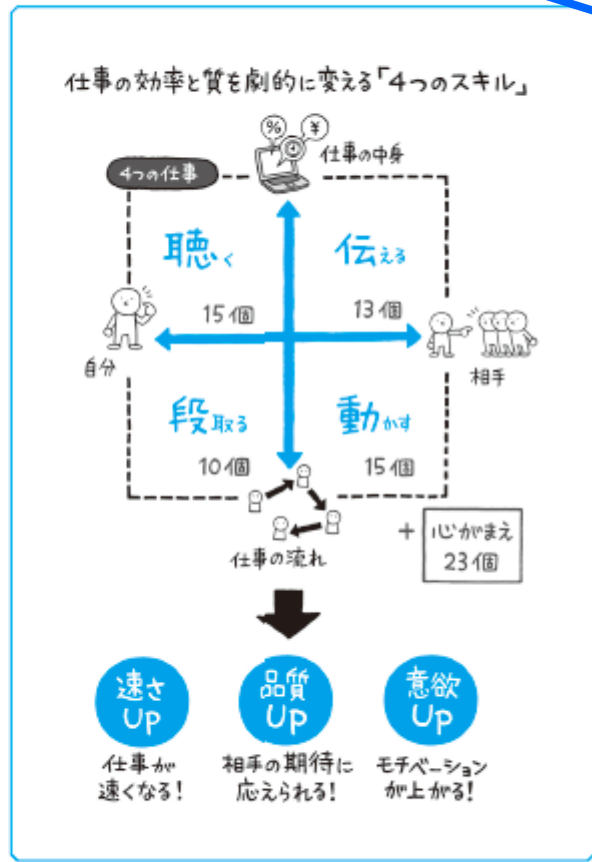
「膨大な仕事量に対し、いかに効率よく、質を落とさずやるか」。それが私の長年の課題でした。仕事上でかかわる優秀なビジネスパーソンの姿を参考にしながら、行き着いた答えは、「仕事を小分けにして、カタにはめる」というものです。これはつまり、

- ①仕事を切りの良い単位で小分けにする
- ②小分けにした後は、やるべきことに注力して効率的に行う

ということです。その小分けの単位は、先ほどご紹介した「聴く」、「伝える」、「段取る」、「動かす」の4つです。たとえば、相手の意見を伺いに行くなら、「聴く」を意識し、会議開催の調整をしたいなら、「段取る」に集中する、というイメージです。

この「絞り込み」こそが、「できる人」と「そうでない人」を分ける決定的な違いです。「絞り込み」ができていない人は、仕事の目的・やるべきことがぼやけがちのため、努力しているのに結果が出せず、「むくわれない」と感じるが多くなります。

「4つのスキル」と「絞り込み」をマスターしたあなたは、仕事の質・スピードに劇的な変化を感じることができるでしょう。さあ、ページをめくって、はじめていきましょう。



特別抜粋バージョン

001 はじめに

CHAPTER

## 0 「できる人」と「そうでない人」のたった1つの違い

- 010 ● がんばっているけど「むくわれない」人
- 016 ● 評価される人は「ここ」が違う！

CHAPTER

## 1 まず、「仕事の鉄則」を身につけよう！

- 020 ● すべての土台となる3つの鉄則
- 022 ● 俯瞰して「目的を見据える」
- 026 ● 掘り下げて「中身を知る」
- 030 ● 効率の良い「順序を考える」

CHAPTER

## 2 仕事は「4つ」に分けると、うまくいく！

- 036 ● すべての仕事は、4つに分かれる
- 038 ● 相手の話を正確に「聴く」
- 042 ● 情報をわかりやすく「伝える」
- 046 ● 効率的に仕事を「段取る」
- 050 ● 働きかけて人を「動かす」

CHAPTER

## 3 「聴く」スキルを高める

- 056 ● 「聴く」スキルを高めるフレームワークと12のテクニック
  - キラーフレームワーク：アクティブリスニング
- 058 ○ ①相手の言い分は無条件で受け入れる
- 060 ○ ②うなずき、繰り返し、言い換えを用いる
- 062 ○ ③誘導尋問を避ける
- 「聴く」ための12のテクニック
- 064 ● (基本姿勢) 相手の話は最後まで聞く
- 066 ○ 常にメモとペンを持ち歩く
- 068 ● (情報の聞き出し方) 自分なりの答えを持ってから質問する
- 070 ○ 相手の質問には正面から答える
- 072 ○ 相手の主張は理由と結果に分ける
- 074 ○ 英語で情報収集する習慣をつける
- 076 ○ 海外の情報を活用する
- 078 ● (情報のまとめ方) 得られた情報は、事実と推測に分ける
- 080 ○ 論理的な考察と主観的な感想に分ける
- 082 ○ 問題、課題、リスクをしっかりと分ける
- 084 ● (聴くタイミング) 声をかけるタイミングに気をつける
- 086 ○ 電話、メール、チャットを使い分ける

特別抜粋バージョン

CHAPTER

## 4 「伝える」スキルを高める

092 ● 「伝える」スキルを高めるフレームワークと10のテクニック

● キラーフレームワーク：PAC思考

094 ○ ①最終的な目的を共有する

096 ○ ②「前提、仮定、結論」の3つを意識する

098 ○ ③結論は、前提とセットで示す

「伝える」ための10のテクニック

100 ● (基本姿勢) 伝える内容は小分け&シンプルにする

メールでは一歩踏み込んで内容を伝える

改善目標と制約条件を整理する

106 ● (情報の伝え方) 名前を呼びかけてから伝える

選択肢ごとの違いをハッキリさせる

空中戦を避け、具体的に確認する

112 ● (資料の作り方) 口頭説明が必要な資料は作らない

パワー資料は、全体像を考えて作る

メールは件名だけで伝わるようにする

仕事のやりとりは、証跡を残す

CHAPTER

## 5 「段取る」スキルを高める

124 ● 「段取る」スキルを高めるフレームワークと6つのテクニック

● キラーフレームワーク：GTD

126 ○ ①すべての仕事は「個々の作業」に分解！

128 ○ ②時間のかからない依頼は

130 ○ ③作業の取組順序を決める

132 ○ ④アナログとデジタルをうまく活用する

「段取る」ための6つのテクニック

134 ● (基本姿勢) ToDoリストは、毎日更新する

仕事の所要時間は、倍の時間を想定する

作業の本質を理解して+ $\alpha$ をやる

140 ● (作業の効率化) 資料は骨子レベルでレビューしてもらう

10分調べてダメなら人に聞く

何度もやる作業はルーチン化する

CHAPTER

## 6 「動かす」スキルを高める

150 ○ 「動かす」スキルを高めるフレームワークと12のテクニック

● キラーフレームワーク：BATNA/ZOPA

152 ○ ①反対意見を確認し、事前に対策を立てる

154 ○ ②受け入れ可能な落としどころを探る

156 ○ ③ハイボールを投げて相手の出方を見る

「動かす」ための12のテクニック

158 ● (基本姿勢) 会議は目的とゴールを決めてから始める

あいまいな判断で会議を終らせない

意見を出しやすい雰囲気を作る

上司目線でやるべきことを考える

166 ● (議論の進め方) 仕事を頼むときには依頼と期待を伝える

相手の意見をベースに妥協案を探る

結論を言わせ、当事者意識を持たせる

特別抜粋バージョン

- 172 ○ 会議を脱線させない
- 174 ○ 相手に合わせて柔軟に対応する
  - 実用志向／低リスク志向
  - こだわり志向／協調志向
- 180 ● (議事録の作り方) 議事録は、当日中に率先して書く
- 182 ○ 議事録は、わかりやすく書く
- 184 ○ 議事録は、議題単位で整理する

- 222 ○ 相手を...
- 224 ○ 上司とは、建設的な...
- 226 ● (ストレスある状況を耐え抜く) 前向きな姿勢が問題を打開する
- 228 ○ 「次はどうすべきか」を常に考える
- 230 ● (自己成長を文える) ロケットスタートを狙う
- 232 ○ ロールモデルを選んで優れた点をマネる
- 234 ○ チームの外側にメンターを持つ
- 236 ○ 職場以外のコミュニティを見つける

CHAPTER

# 7 プロフェッショナルであり続けるために

- 190 ● プロフェッショナルの基本姿勢
- 192 ● (仕事の付加価値を高める) 「できません」と言わない
  - どんな仕事でも学びとる姿勢を持つ
  - 情報自体ではなく、とり出し方を覚える
  - 重要な数字は優先的に暗記する
  - 会議に臨む前に参加意義を考える
  - 担当未確定の課題は率先して引き受ける
  - 根拠がなくても自信を持って説明する
  - 仕事を任せたら口出ししない
- 208 ● (周囲との協調性を高める) 会議には理由なく遅刻しない
  - 出社と退社のあいさつをする
  - 相手に体を向けて会話をする
  - 不快感を持たせない言葉づかいをする
  - 不快感を持たせない態度を心がける
  - チームメンバーの悩みを積極的に聞く
  - 仕事以外の話もできるようにする

CHAPTER

# 8 成長の先にあるキャリアを考える

- 242 ● 自分の足りない部分を意識する
- 244 ● 新入社員時代のロールモデル
- 248 ● 中堅社員時代のロールモデル
- 252 ● ベテラン社員時代のロールモデル

カバー・本文デザイン: 宮村 麗子 イラスト: ケン・サイトー

## がんばっているけど「むくわれない」人



新入社員：Xさんの場合

### 仕事の目的を誤解してしまうケース

Xさん 「昨日、先輩に頼まれた資料は…よし、このファイルを印刷してひと通り揃ったぞ。あとはクリップで束ねて、と」

先輩 「おーい、Xさん。頼んでおいた資料、見つかった？」

Xさん 「はい、これでいいんですよ。データがバラバラになっていたの、集めるのに苦労しましたよ」

先輩 「そうか、それは手間をかけたね。わざわざ全部プリントアウトしてくれたんだ。見やすくて助かるよ」

Xさん 「お役に立てて何よりです」

先輩 「じゃあ、データがどこにあるかを教えてくれるかな。報告書用に加工したいんだけど、大量にあるから、メールじゃ受けとれないしね」

Xさん 「そうです、かなりのファイル量ですね。だから印刷して渡したんですよ。でも手元に保存してないので…」

先輩 「えっ、そうなの!? 悪いけど、もう一度集め直してくれる？」



### 「がんばってやった」とXさんが思っていること

- 先輩からの指示を忠実に守り、頼まれた資料を集めた
- 読みやすいように、電子ファイルの資料を印刷して、クリップで束ねておいた

### 「やってほしかった」と相手が思っていること

- 報告用に加工するため、プリントアウトしたものはなく、データが欲しかった
- データの量が多い場合は、サーバーにフォルダを作って、そこに格納してもらいたかった



# 特別抜粋バージョン



入社5年目：Yさんの場合

## 問題を1人で抱えてしまうケース

- Yさん 「課長、午後の会議の段取りを確認させて下さい」
- 課長 「今回の会議は、先週起きたトラブルの報告だ。うまく説明しないと余計な仕事が増えるぞ」
- Yさん 「はい。資料の準備は万全です」
- 課長 「いいね。相手との事前調整はできてる？」
- Yさん 「それが、資料の作成に時間がかかり、相手と事前に話す時間が確保できませんでした。中途半端な資料を見せると文句を言われると思ったので…」
- 課長 「相手が事前調整にこだわることは知っていたら？ 資料なんて不完全でもいいんだよ。会議では口頭で補足して、後で更新版を送ってもいいんだからさ」
- Yさん 「すみません、そこまで気がまわりませんでした」
- 課長 「あゝ、きっと文句を言われて追加作業が発生するな。今日は帰れないかもしれない…」



## 「がんばってやった」とYさんが思っていること

- 午後の会議が始まる前に、会議の進め方について、上司へ段取りを確認しに行った
- 報告会へ向け、資料の更新を岡に合わせた

## 「やってほしかった」と相手が思っていること

- 会議が始まる前までに、クライアントと報告内容の事前調整を済ませてもらいたかった
- 資料の更新が岡に合わないようなら、そのことを早めに報告して、判断を仰ぎに来てほしかった

# 特別抜粋バージョン



入社10年目：Zさんの場合

## 部下のやる気を削いでしまうケース

- Zさん 「昨日お願いした報告書、どんな感じかな？」
- 部下 「ええっと、まだ作業に入って間もないので、課題の分類をしているところです」
- Zさん 「そうか、課題はどうやって分類するつもりなの？」
- 部下 「はい、業務単位で区切ったほうがわかりやすいと思っていて、それで分類を進めています」
- Zさん 「ふーん、私ならシステム単位に整理するけどな」
- 部下 「えっ、そのほうがいいですか？ じゃあ、そうします」
- Zさん 「それがいいよ。それから報告書の構成は、業務フローに沿って順番に説明する形のほうがいいと思うよ。それに、各システムの機能概要も必要だね。あと、課題の書き方だけ…」
- 部下 「…（任された仕事なのに、細かく指図されたらなえるよ。だったら最初から自分でやればいいのに）」



## 「がんばってやった」とZさんが思っていること

- 部下の報告書作成状況を早めに確認した
- 部下のやり方に対する改善点を指摘した
- 経験ある自分の立場から見て、やったほうが良いと思われることをフィードバックした

## 「やってほしかった」と相手が思っていること

- もう少し作業を進めてから、アドバイスしてほしかった
- 細部にまでやり方を指示するのではなく、自身のやり方を尊重したアドバイスがほしかった



評価される人は  
「ここ」が違う!

Xさんは、先輩から言われた通りに資料を集めたのに、それをどうやって使うのかを確認していませんでした。Yさんは、自分が怒られないための作業を優先しており、報告会が終わった後のことを考えていませんでした。Zさんは、部下のやることにいちいち口を出して自分の考えを強いており、部下の自主性を尊重していませんでした。

結果として、まわりからは「この人は使えない」とレッテルが貼られ、がんばっているのにそれが評価されませんでした。彼らは「むくわれない」人たちです。

**彼らが仕事の成果を評価されない、「むくわれない」人である最大の理由は、目の前の仕事を「一気にやろうとする」からです。**

新入社員Xさんの場合、自分がやろうとしていることを一気にやりきるのではなく、今の進め方が相手の考えとズレていないかどうかを途中で確認していれば、もっと早くに間違いに気づくことができました。

入社5年目Yさんの場合、資料準備に時間がかかっている状況を1人で抱え込むのではなく、途中で上司に状況報告をしていれば、作業の優先順位を見直すことができたはずでした。

覚えておきたい  
ポイント



仕事の中身・段取りを切りの良い作業単位で「小分け」にし、自分や他人の成功体験をもとに仕事を「カタ」にはめる

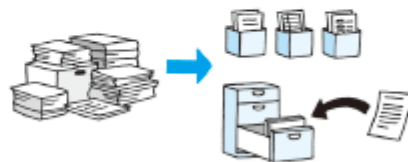
特別抜粋バージョン

入社10年目Zさんについても、部下のやることに一から十まで作業指示を出すのではなく、方向性を示すにとどめておけば、部下のやる気を失わずに済んだでしょう。

**一気にやるということは、失敗した際のやり直しリスクを高めることとなります。**特に、他の人の意見を取り入れながら進めるタイプの仕事では、認識の差が大きくなるほど、やり直しによる作業量が増えることとなります。

仕事の成果が評価される人は、**仕事の中身・段取りを切りの良い作業単位で「小分け」**にして、作業の切れ目で上司や部下とすり合わせを行っていますし、**自分や他人の成功体験をもとに仕事を「カタ」にはめる**ことで、効率的な仕事を実践しています。

仕事は小分けにして、カタにはめよう!



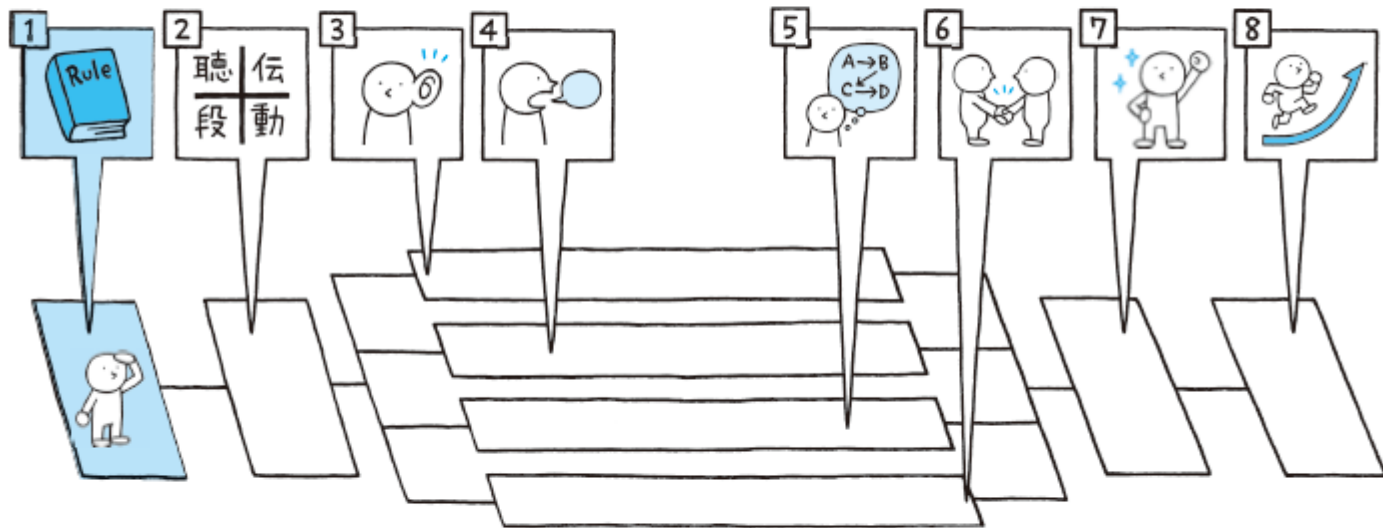


CHAPTER

# 1

まず、「仕事の鉄則」を身につけよう!

特別抜粋バージョン



「小分けにする」と「カタにはめる」ことを実践するためには、仕事の全体像を大まかにつかんだ上で、やるべきことを具体的な作業レベルにまで落とし込まなければなりません。

「4つのスキル」を学ぶ前に、本章ではその土台となる、①目的を見据える、②中身を知る、③順序を考える、という「3つの鉄則」を学びます。

特別抜粋バージョン



# すべての土台となる 3つの鉄則

覚えておきたい  
ポイント



仕事に対して合理的にとり組むために、  
①目的を見据える、②中身を知る、③順序を考える、  
という3つの鉄則に従う

「～のプロ」という表現は何かの専門家を指して使う言葉ですが、その専門性の土台となる基礎スキルは、すべてのビジネスパーソンに共通しています。それは、序章の最後に触れた、仕事を「小分け」にして「カタ」にはめることです。

これに、仕事を進める上で欠かせない「聴く」、「伝える」、「段取る」、「動かす」のスキルを加えて、確実に結果を出せる人（ビジネス・プロフェッショナル）になることが、本書の目的です。

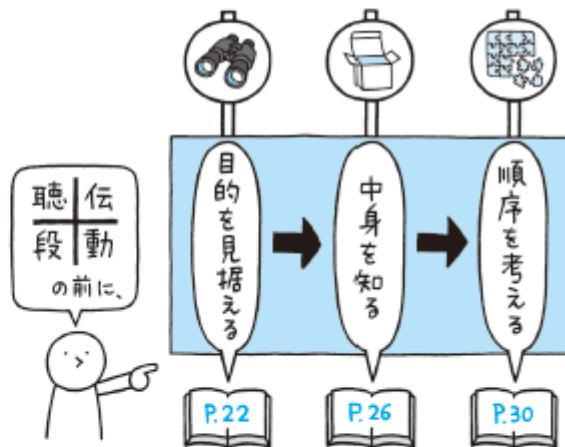
第1章では、これら**すべての土台となる考え方**をご紹介します。仕事を「小分け」にして「カタ」にはめるには、仕事の全体像をつかんだ上で、やるべきことを明確にしなければいけません。

そのためには、「①目的を見据える、②中身を知る、③順序を考える」という3つの鉄則を学ぶ必要があります。

この3つの鉄則をしっかり身につけないと、本書の3章から6章まででとり上げる「聴く」、「伝える」、「段取る」、「動かす」のフレームワークやテクニックもうまく機能しません。

根性や運に頼っているだけでは仕事の成果は安定しません。**確実に成果を残すために、まずは「仕事の鉄則」を身につけましょう。**

カタ  
まず、3つの鉄則を身につけよう



【仕事の鉄則：目的/中身/順序】その1



## 俯瞰して 「目的を見据える」



特別抜粋バージョン

1つ目の鉄則は「**目的を見据える**」ことです。どんな仕事でも目的を確認せず、いきなり細かい作業に入ることはありません。

たとえば、ある日何の前触れもなく上司から資料を渡され、「この資料を読んで内容をまとめてほしい」と言われたとき、あなたはどうしますか？

多くの人は、この資料が何について書かれたものかを最初に確かめるでしょう。次に、「まとめた内容を何に使うのか」を聞くかも知れません。いきなり1ページ目から読み始める人はいないでしょう。なぜなら、**目的次第で資料のまとめ方など、いくらでも変わってしまう**からです。

そんな当たり前の話ですが、少し状況が複雑になるだけで、途端にその考え方を忘れてしまう人たちもいます。

たとえば、次のようなケースです。

課長 「Tさん、来月部長に提出する報告書なんだけど、このプロジェクトを今後も続けていくかどうかの判断材料にしたいんだ。長期的な採算性を踏まえた上で、結論を示せるようなものをお願いしたいんだけど、できるかな？」

~~~~(1週間後)~~~~

課長 「前に頼んだ報告書だけど、来月に行う期間限定のキャンペーン話の有効性も盛り込んでもらえるかな？ 今後のプロジェクトの進展にも影響があると思うんだ」

~~~~(その翌週)~~~~

課長 「報告内容のドラフト版はできたかな？ どこまでできたかちょっと見せてもらえる？ ん？ この報告書は何？ キャンペーンの有効性ばかりがアピールされていて、プロジェクトの継続判断に使える情報がほとんど入ってないじゃないか。Tさん、これじゃ使えないよ。作り直してもらえるかな？」



Tさんは言われた通りに作ったはずが、そのがんばりはむくわれませんでした。一体なぜでしょう？



**この失敗は、本来の目的を忘れて、目先の作業に意識が行き過ぎてしまったことが原因です。「仕事の目的が何なのか」を常に意識することで、防ぐことができましたでしょう。**

たとえば学生時代、1週間後の中間試験に向けてがんばろうと思って机に向かったはずなのに、緻密な勉強スケジュールを組み立てることに時間を割いてしまったことはないでしょうか？

あるいは、年末の大掃除で懐かしい本を読み漁って、あまり掃除が進まなかった経験はありませんか？

**目今の作業に没頭することがあっても、常に仕事の目的を見据えておきましょう。**そうすれば、相手の期待から外れることなく、仕事を進めることができます。

私の場合は「そもそも」という言葉を好んで使っています。

仕事を頼まれたそのときに「そもそも」と考える。あるいは、ランチタイムや休憩時間からの戻りで「そもそも」と仕事の目的を確かめる。

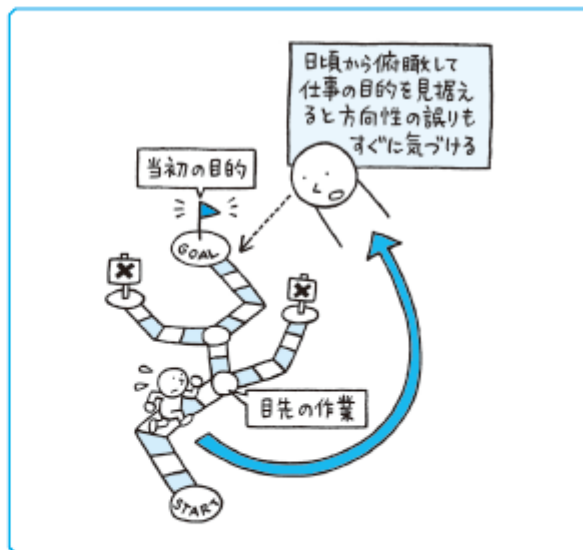
# 特別抜粋バージョン

覚えておきたい  
ポイント



相手の期待から外れることなく、仕事を進めるためには、仕事を依頼されただけでなく、仕事の切れ目から復帰するタイミングでも、「そもそも」の目的確認を行う

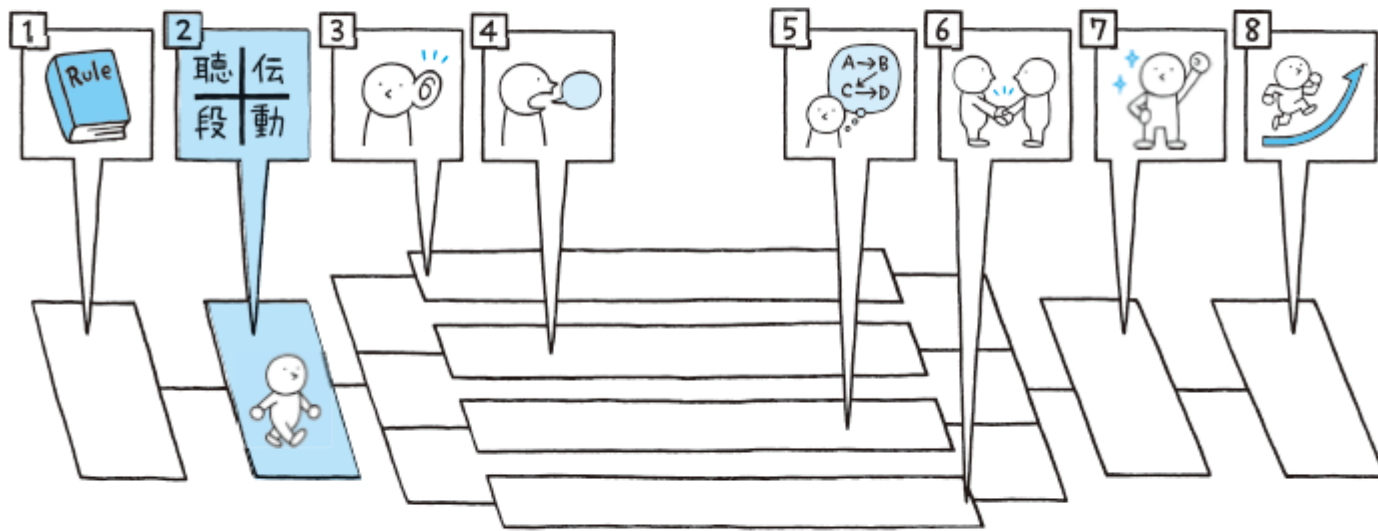
この習慣を持てば、常に作業の方向性を修正することができます。結果、道を外れずに前に進むことができるようになるのです。



CHAPTER

# 2 仕事は「4つ」に分けると、うまくいく!

特別抜粋バージョン



仕事をうまくこなすには、1章でとり上げた「3つの鉄則」だけでなく、「仕事」の全体像と分類を掴んだ後で、各分類でやるべきことを具体的な作業レベルまで落とし込むことが求められます。

本章では仕事を、「中身」vs「流れ」、「自分向け」vs「相手向け」の2軸を使って、「聴く」・「伝える」・「段取る」・「動かす」の4つの領域に分け、正しい仕事のイメージを学びます。

聴 | 伝  
段 | 動すべての仕事は、  
4つに分かれる

## 特別抜粋バージョン

覚えておきたい  
ポイント

仕事は、「仕事の中身」と「仕事の流れ」に分かれます。さらに「自分向け」と「相手向け」という意識を持つことで、「聴く」「伝える」「段取る」「動かす」の4つに分類できる

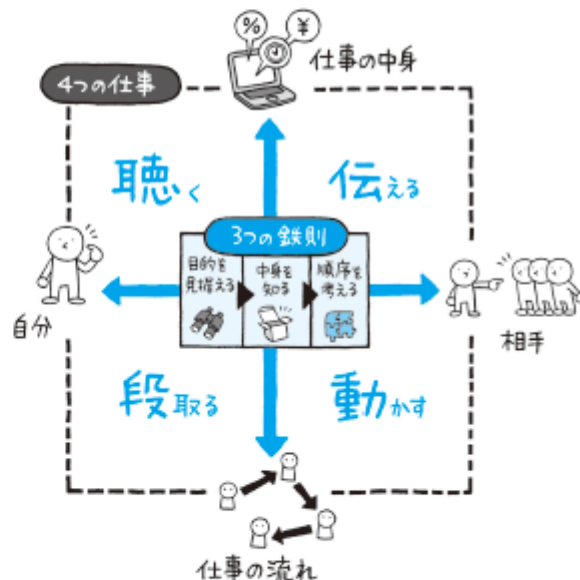
1章でとり上げた「3つの鉄則」は仕事に臨むためのマインド・考える習慣にあたるものでした。これを身につけていくことで、ビジネス・プロフェッショナルに近づくことはできますが、仕事自体の構造を正しくイメージできるようになると、自分のリズムでもっと仕事ができるようになるでしょう。

あらゆる仕事は、「**仕事の中身**」と「**仕事の流れ**」に分かれます。仕事の中身にかかわること、仕事の流れにかかわることは、まったく性質が異なるからです。さらに、「**自分向け**」と「**相手向け**」にも分かれます。自分に向けた仕事のやり方と、相手に向けた仕事のやり方はやはり性質が異なるからです。

これら2つの観点を軸にすると、①相手の話を正確に“聴く”、②情報をわかりやすく“伝える”、③効率的に仕事を“段取る”、④働きかけて人を“動かす”、の4つに整理できます。仕事のやり方を体系的に意識するようにしましょう。

3章から6章までは、この4つの整理に従って書いていますが、それに先立ってこの章では、具体的なテクニックを覚える前に知っておきたい仕事のコア・イメージをまとめてあります。

「4つのスキル」をマスターしよう!



特別抜粋バージョン

【仕事の種類：聴-伝-段-動】その1

## 相手の話を正確に「聴く」



仕事が自分ひとりで完結する、という人はいません。ですから私は、**仕事の中で正しく「聴く」ことが最も重要**だと考えています。

「聞く」ではなく「聴く」と表現した理由は、ぼんやりとした態度で聞くのではなく、積極的に相手の話に関心を傾ける必要があるからです。

たとえば、上司から次のような依頼があったとしましょう。

「来月からうちの課へ配属になる新入社員たちのために、机を用意して欲しいんだ。電話も同時設置するから、総務部へ手配するよう頼んでおいてくれないか？」

「それから、当面は新人教育に時間をとられてみんな忙しくなると思うから、一時的に派遣社員も入れることにしたよ。彼らは来週から来てもらうように契約済みだから、同じく机と椅子の準備もよろしくね。課内のメンバーとメールでやりとりできるように、各人向けのメールアドレスも取得しておくように頼むよ」



上司があなたに作業を依頼したのは、「来月配属される新入社員と、作業サポートのために一時増員する派遣社員の作業確保」でした。さて、上司のこの話を聞いただけで、あなたは依頼を遂行できるでしょうか？

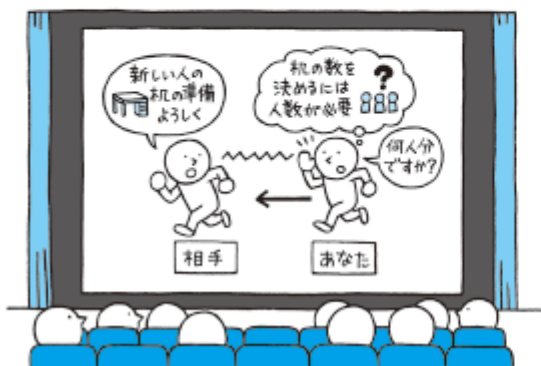
**「聞く」だけでは、残念ながらこの依頼を完遂することはできません。なぜなら、上司は肝心なことを伝え忘れているからです。**

“聴く”ことができる人は、先ほどの上司の依頼には2つの情報が不足していたと気づきます。

1つ目の不足情報は、新入社員と派遣社員の人数です。人数がわからなければ、何人分の机を用意したら良いのか判断ができません。2つ目の不足情報は、派遣社員の氏名です。各人向けにメールアドレスを取得するためには、利用者の氏名情報が少なくとも必要です。

**“聴く”ことができているならば、「自分のやるべきことに対して、足りない情報」に気づき、その場で追加情報の提供を求めることができるようになります。後で上司に確認に行く手間も生じません。**

コアイメージ：相手の話を正確に「聴く」



すべての仕事に共通して言えることは、**手間を減らし、作業をシンプルにするためには、一歩踏み込んで聴くことが重要**になるということです。

相手の話を聴くときには、「自分に対して入り込んでくるものを見つめ、積極的に捉えていく」というイメージを持つようにしましょう。すると、自分が必要とする情報を把握した後に、次の行動に移れるようになります。そのためには、相手から意見を引き出す姿勢を持つことも大切です。

詳しくは3章<sup>81</sup>でとり上げます。

特別抜粋バージョン

覚えておきたいポイント



相手の話を聴く立場では、自分が必要とする情報を把握して、次の行動に移れるよう、相手から意見を引き出すことが重要

私は相手の話だけではなく、資料やメールについても“聴く”という分類に含めています。

たとえば、取引先からメールを受信したときを思い浮かべて下さい。

「メール内容から、自分のすべきことをイメージできるかどうか」をチェックしますが、これは人の話を聴く場合と変わりません。最初にとり上げた、「机の準備を依頼する上司」の話がメールになって送られてきただけ、と捉えれば、やるべきことに違いはないことがわかります。

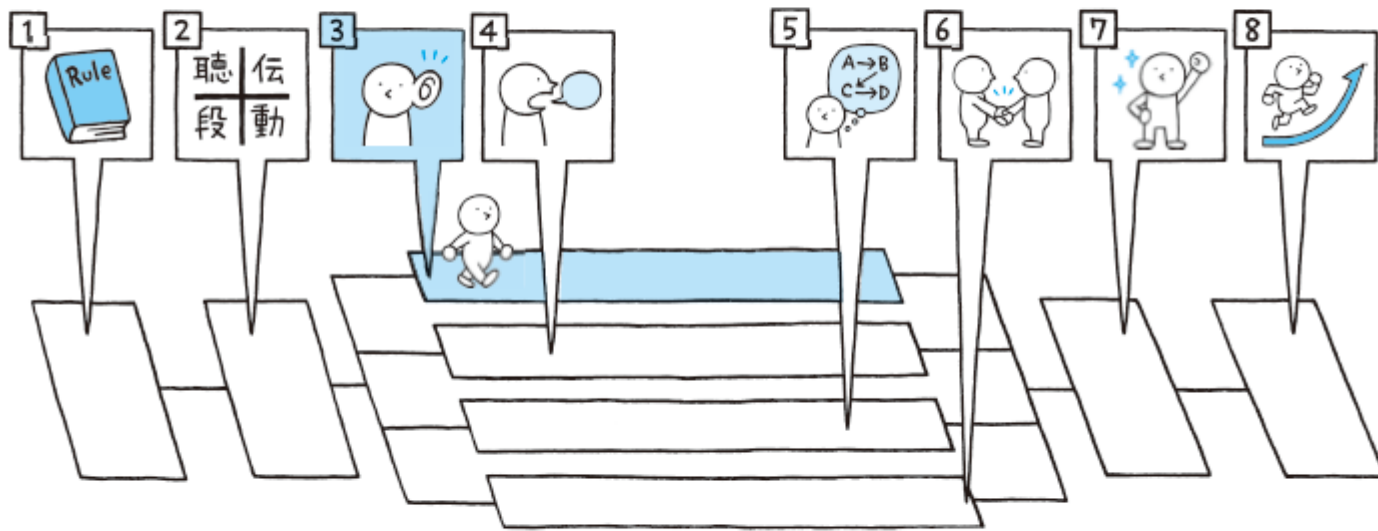
ただし、その場で言い直しができる会話と異なり、メールはやり取りに要する手間とリードタイム（待ち時間）が増えます。その分、相手へ送る文面も練りこんだもの（短文でも十分）にする必要があり、“伝える”技術が必要になります。これについては、次のページから紹介していきます。



CHAPTER

# 3 「聴く」スキルを高める

特別抜粋バージョン



相手の話を聴く立場では、ただ受け身になるのではなく、自分が必要とする情報を把握して次の行動に移れるよう、相手から意見を引き出すことが求められます。

本章では4つの仕事のうち、相手の話を正確に「聴く」方法を学びます。情報の聞き出し方、まとめ方に加えて、聴くタイミングまで。プロフェッショナルの情報整理術を学びましょう。



# 「聴く」スキルを高める フレームワークと 12のテクニック

相手の話を「聴く」ためには、自分から情報をとりに行く姿勢が必要です。以下に示すキラーフレームワークとテクニックを活用して「聴く」ことを実践してみましょう。

## キラーフレームワーク：アクティブリスニング

相手が意図していることを正確に、モレなく聞きとることから始めます。自分の言いたいことを伝える前に、相手の言いたいことを傾聴しましょう。

ただし、相手の話を受動的に「聞く」姿勢では、相手の話し次第で聞きとれる内容が深くも浅くもなってしまいます。そこで重要になるのが、相手の話に耳を傾けて積極的に話を「聴く」ためのアクティブリスニングです。これは、人を気持ちよく「動かす」ことにも適するテクニックです。

アクティブリスニングには3つのコツがあり、詳細は後述します。

- (1) 相手の言い分は無条件で受け入れる ★★★ → P058
- (2) うなずき、繰り返し、言い換えを用いる ★★ → P060
- (3) 誘導尋問を避ける ★ → P062

覚えておきたい  
ポイント



相手の意図を正確にモレなく聞きとるには、自分の言いたいことを伝える前に、相手の言いたいことを傾聴することから始める

# 特別抜粋バージョン

## 「聴く」ための12のテクニック

前述に加え、ビジネス・プロフェッショナルがよく実践している「聴く」ためのテクニックは12個あり、詳細は後述します。最初からすべてに手を出すのではなく、★印の多いものから1つずつ実践することをオススメします。

|                       |    |                    |     |
|-----------------------|----|--------------------|-----|
| 基本姿勢<br>→P064         | 1  | 相手の話は最後まで聞く        | ★★★ |
|                       | 2  | 常にメモとペンを持ち歩く       | ★★★ |
| 情報の<br>聞き出し方<br>→P068 | 3  | 自分なりの答えを持ってから質問する  | ★★★ |
|                       | 4  | 相手の質問には正面から答える     | ★★★ |
|                       | 5  | 相手の主張は理由と結果に分ける    | ★★  |
|                       | 6  | 英語で情報収集する習慣をつける    | ★★  |
|                       | 7  | 海外の情報を活用する         | ★   |
| 情報の<br>まとめ方<br>→P078  | 8  | 得られた情報は、事実と推測に分ける  | ★★★ |
|                       | 9  | 論理的な考察と主観的な感想に分ける  | ★★★ |
|                       | 10 | 問題、課題、リスクをしっかりと分ける | ★★  |
| 聴くタイミング<br>→P084      | 11 | 声をかけるタイミングに気をつける   | ★★★ |
|                       | 12 | 電話、メール、チャットを使い分ける  | ★★  |

★★★：すべての社会人が覚えるべき  
★★：5年目までに身につけたい  
★：10年目までに身につけたい

★★★

【情報のまとめ方】その1



8

## 得られた情報は、 事実と推測に分ける

Xさん 「課長、クライアントから連絡があって、明日の金曜までに見積書をメールで提出してほしいとのことですよ」

課長 「わかった。何時までに送ればいいのか？」

Xさん 「来週に会議を聞くと言っていたので、実際は週明けに確認するのでしょうか。週末でも大丈夫だと思いますよ」



一見すると何気ない会話ですが、この翌週、課長はクライアントからクレームを受けてしまいます。それはなぜでしょうか。

先ほどのやりとりには客観的な事実と主観的な推測が交ざっています。クライアントが「金曜までに見積書を送ってほしい」と言ったことは事実ですが、それをXさんが「週明けに確認するのでしょうか」と勝手に推測しています。しかし、実際には、クライアントの担当者は週末に出勤して見積書の内容を整理しようと考えていたのです。

結果として、日曜に出勤した担当者はメールボックスのどこを探しても見積書を見つけれず、月曜朝に向けたとりまとめができなくなったため、その週の作業スケジュールが大きく遅延しました。

特別抜粋バージョン

覚えておきたい  
ポイント



事実情報の不足が思い込みによる勘違いを助長し、コミュニケーション齟齬を引き起こす。そのため、判断に必要な情報は、推測で補うのではなく、情報元に事実を確認する

前述のやりとりは、実際に私の隣のチームが不幸にも遭遇してしまった出来事です。外資系企業では「No Guess (ノーゲス)」という言葉を使って、「推測でものを語らずに事実だけを見つめろ」と戒められることがあります。事実情報の不足が思い込みによる勘違いを助長し、コミュニケーション齟齬を引き起こされるのです。

私は、相手の発言に推測が含まれている場合には、「その情報に根拠はありますか」と速やかに尋ねることにしています。時間がたってしまうと発言者も記憶があいまいになってしまうため、確認するのなら、思いついたそのタイミングがベストです。判断するために必要な情報が不足しているなら、それを推測で補うのではなく、まずは情報元に事実を確認しましょう。

見積書を  
金曜までに  
送ってほしい

事実



週明けまで  
使わないだろう

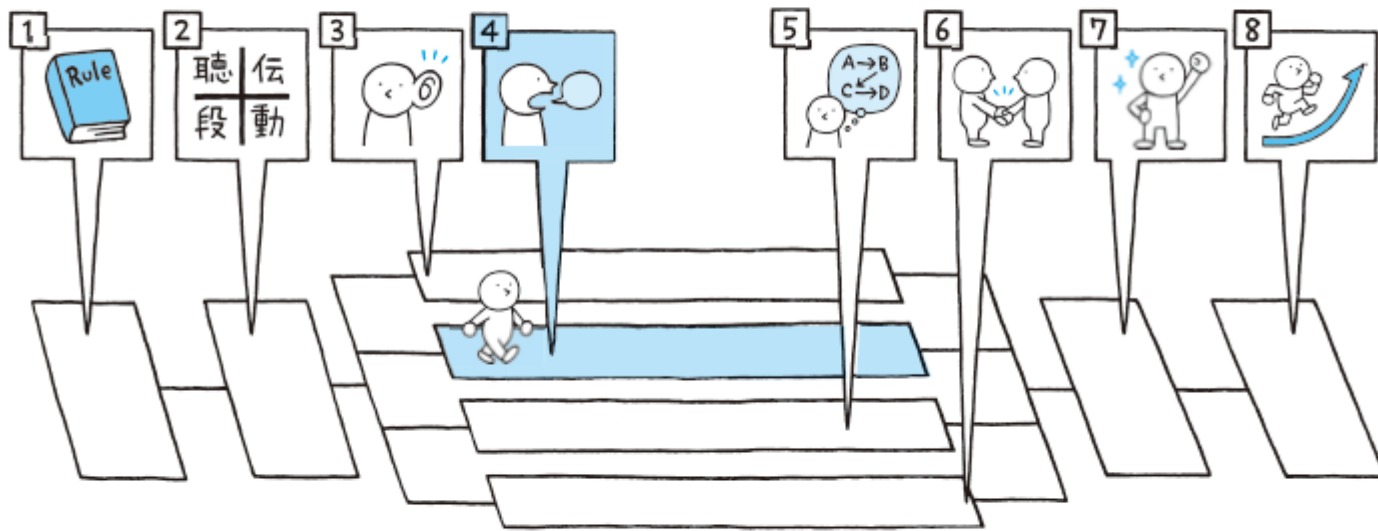
推測



CHAPTER

# 4 「伝える」スキルを高める

特別抜粋バージョン



相手の理解度の向上を安易に期待せずに、自分と相手の間には認識相違があるという基本認識を持ってコミュニケーションを行う必要があります。

本章では4つの仕事のうち、自分の考えを「伝える」方法を学びます。情報の伝え方に加え、相手にとってわかりやすい資料の作り方や証拠の残し方にも触れていきます。



# 「伝える」スキルを 高めるフレームワーク と10のテクニック

自分の考えを「伝える」ためには、相手に理解させる努力が必要です。優秀と評されるビジネス・プロフェッショナルたちは、以下に示すキラーフレームワークとテクニックを活用し、「伝える」ことを実践しています。

## キラーフレームワーク：PAC思考

話をしている、「相手にうまく伝わっていないな」と感じたとき、相手に理解力の向上を求めるのではなく、自分の伝え方を改善するのがビジネス・プロフェッショナルの流儀です。

あなたの伝えたい内容を、「これ以上は無理だ!」というくらいにシンプルな論理構造に作り上げていくことで、伝え方は改善します。このために役立つのがPAC(バック)思考です。PACとは、Premise(前提)、Assumption(仮定)、Conclusion(結論)の頭文字をとった略語です。

PAC思考には3つのコツがあり、詳細は後述します。

- (1) 最終的な目的を共有する ★★★ → P094
- (2) 「前提、仮定、結論」の3つを意識する ★★★ → P096
- (3) 結論は、前提とセットで示す ★★ → P098



「自分の発言が相手にうまく伝わっていないと感じたとき、相手に理解力の向上を求めるのではなく、自分の伝え方を改善しようとする」

# 特別抜粋バージョン

## 「伝える」ための10のテクニック

前述に加え、ビジネス・プロフェッショナルがよく実践している「伝える」ためのテクニックは10個あり、詳細は後述します。最初からすべてに手を出すのではなく、★印の多いものから1つずつ実践することをオススメします。

|                 |    |                    |     |
|-----------------|----|--------------------|-----|
| 基本姿勢<br>→P100   | 1  | 伝える内容は小分け&シンプルにする  | ★★★ |
|                 | 2  | メールでは一歩踏み込んで内容を伝える | ★★  |
|                 | 3  | 改善目標と制約条件を整理する     | ★   |
| 情報の伝え方<br>→P106 | 4  | 名前を呼びかけてから伝える      | ★★★ |
|                 | 5  | 選択肢ごとの違いをハッキリさせる   | ★★  |
|                 | 6  | 空中戦を避け、具体的に確認する    | ★★  |
| 資料の作り方<br>→P112 | 7  | 口頭説明が必要な資料は作らない    | ★★★ |
|                 | 8  | パワポ資料は、全体像を考えて作る   | ★★★ |
|                 | 9  | メールは件名だけで伝わるようにする  | ★★  |
|                 | 10 | 仕事のやりとりは、証拠を残す     | ★★  |

★★★: すべての社会人が覚えるべき  
★★: 5年目までに身につけたい  
★: 10年目までに身につけたい



## 【情報の伝え方】その3

# 空中戦を避け、 具体的に確認する

「人によって認識が異なる言葉」がコミュニケーション中に登場した際、あいまいな認識、もしくは間違った理解によって引き起こされる議論がかみ合わない状況を「空中戦」と表現します。

「来週までに終わらせる」と聞いて、「来週月曜朝まで」と捉える人と「来週が終わる金曜の夕方まで」と考える人が当事者同士なら、認識の差から話がかみ合わないことは容易に想像できるでしょう。

過去に私が経験した空中戦を思い返すと、その半分は、期限／頻度・度合いに関するもので占められていました。同じ言葉でも、過小な捉え方と過大な捉え方では大きな開きがあり、誤解の原因になります。

| 空中戦を招きやすい表現 | 過小な捉え方 | 過大な捉え方     |
|-------------|--------|------------|
| 期限          | 来週まで   | 次週の月曜 朝まで  |
|             | 近日中    | 半月以内       |
| 頻度          | 可能な限り  | 片手間で       |
| 度合い         | ある程度   | 5割以上       |
|             | 確認する   | 表面上の確認に留める |

覚えておきたいポイント



空中戦を避けるため、期限、頻度・度合いは具体的でわかりやすい表現を用いるとともに、言葉に表していない暗黙の前提がないかを確認する

空中戦を引き起こす理由の残り半分は、当事者の思い込みで意味をとり違えてしまうケースです。これは私の経験談ですが、ある会議準備にて、「夕方の会議に間に合うよう、開始前に報告書を準備して、事務局へ届けてほしい」と顧客から頼まれたことがあります。このとき、次のどちらのアクションが正解だと思いますか？

- ①「夕方より少し前に事務局へ報告書をメールする」
- ②「午後一番に報告書を印刷して事務局へ手渡す」



実は顧客の意図は②でした。普通に考えれば①以外にあり得ませんが、数日前に、「事務局には相当の時間の余裕をもって紙資料を渡したほうが良い」という話が私のいないときに挙がり、それを前提に顧客は依頼事項を告げたのです。このときは作業内容を再確認して、事なきを得ました。

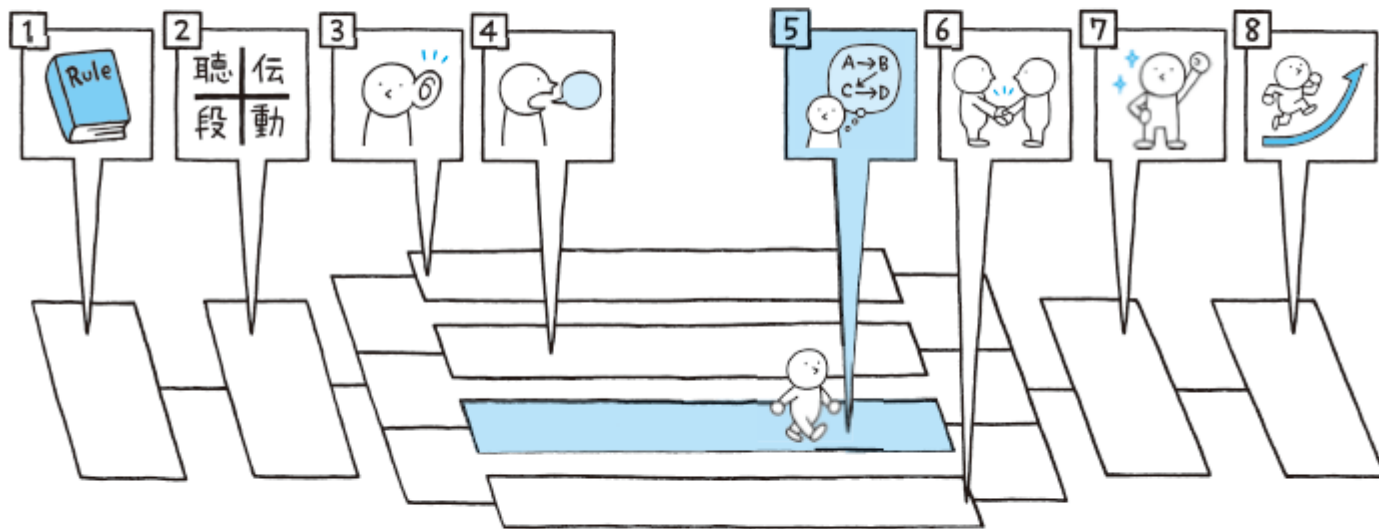
空中戦になることを避けるため、期限、頻度・度合いは具体的でわかりやすい表現を用いるとともに、言葉に表していない暗黙の前提がないかを確認しましょう。

CHAPTER

# 5 「段取る」スキルを高める



特別抜粋バージョン



どんな仕事であっても、ゴールに向けた最適なアプローチを最初に考え、やったことを徒勞で終わらせないために期限を守るよう段取ることが重要です。

本章では4つの仕事のうち、効率的に仕事を「段取る」方法を学びます。社会人の基礎として、仕事における優先順位の決め方を学びましょう。



## 「段取る」スキルを高めるフレームワークと6つのテクニック

仕事を首尾良く「段取る」ためには、とり組む優先順位を素早く判断することが必要です。優秀と評されるビジネス・プロフェッショナルたちは、以下に示すキラーフレームワークとテクニックを活用し、「段取る」ことを実践しています。

### キラーフレームワーク：GTD

一度に複数の仕事をさばくとき、目の前の作業をやみくもに行うのではなく、「いつまでに何を終わらせる必要があるのか」を意識しましょう。そして、優先順位をつけてすばやく整理するのがビジネス・プロフェッショナルです。

あなたが今抱えているすべての仕事を棚卸しして、「これは今すぐやるべきことか？」をあらかじめ判断できれば、何から手をつけるべきかと迷うことはありません。これに役立つのがGTD（ジーティディ）です。GTDとは、Getting Things Done（物事を終わらせること）の頭文字をとった略語です。

# 特別抜粋バージョン

覚えておきたいポイント



目の前の作業をやみくもに行うのではなく、いつまでに何を終わらせる必要があるかを意識し、優先順位をつけてとり組む順番をすばやく整理する

GTDには4つのコツがあり、詳細は後述します。

- (1) すべての仕事は「個々の作業」に分解！ ★★★ → P126
- (2) 時間のかからない依頼はすぐ対応する ★★★ → P128
- (3) 作業の取組順序を決める ★★ → P130
- (4) アナログとデジタルをうまく活用する ★★ → P132

### 「段取る」ための6のテクニック

ビジネス・プロフェッショナルがよく実践している「段取る」ためのテクニックは6個あります。最初からすべてに手を出すのではなく、★印の多いものから！つずつ実践することをオススメします。

|                 |   |                    |     |
|-----------------|---|--------------------|-----|
| 基本姿勢<br>→P134   | 1 | ToDoリストは、毎日更新する    | ★★★ |
|                 | 2 | 仕事の所要時間は、倍の時間を想定する | ★★★ |
|                 | 3 | 作業の本質を理解して+αをやる    | ★★  |
| 作業の効率化<br>→P140 | 4 | 資料は骨子レベルでレビューしてもらう | ★★★ |
|                 | 5 | 10分調べてダメなら人に聞く     | ★★★ |
|                 | 6 | 何度もやる作業はルーチン化する    | ★★  |

★★★：すべての社会人が覚えるべき

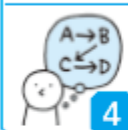
★★：5年目までに身につけたい

★：10年目までに身につけたい



★★★

【作業の効率化】その1



## 資料は骨子レベルでレビューしてもらおう

あなたは資料レビューの段取りが悪くて、その後に続く作業がうまくいかなかった経験がありますか？

最も典型的なのは、**資料を使う人の思惑を確認し振って、期限ギリギリに修正指示をもらってしまう**という事態です。たとえば、こんなやりとりについて身に覚えはないでしょうか？

A主任 「明日の部内会議で提出するプロジェクト最終報告書が仕上がったので、事前にお渡しします」

B課長 「うん、ありがとう。どれどれ…うーん、この書き方だと、解決策について費用対効果の情報がないから、やるべきかどうか判断できないな。これでは部長に見せても差し戻されるだけだ。悪いが、明日の会議までに費用対効果に関する資料を追加してくれ」

A主任 「えっ、いきなりそんなことを言われましても時間が…」

B課長 「それを言うなら、いきなり完成版を持ってきたのはキミだろう。もっと早く見せてくれたら、時間もあっという間に」



覚えておきたいポイント



資料レビューは3段階（骨子・ドラフト・最終）に分けることでやり直しを最小限に抑えることができ、レビュー者を共同作成者として巻き込んで自分の味方にすることもできる

# 特別抜粋バージョン

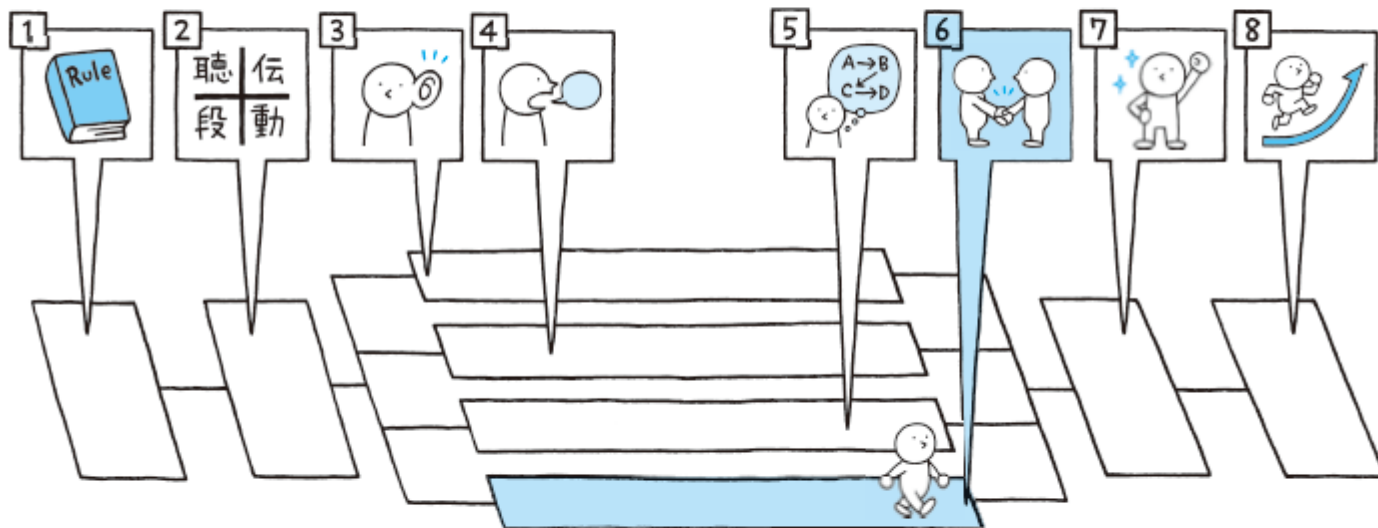
もっと早く資料を見せてくれたら手戻りすることを避けられた、そんな経験をしたことは誰しもあるでしょう。そんな失敗をしないただ一つの方法は、骨子レベルで内容をレビューしてもらうことです。**資料のレビューは3段階（骨子・ドラフト・最終）に分け、レビュー者との認識を徐々にすり合わせるよう段取り**ます。こうすることで、**やり直しを最小限に抑える**ことができますし、**レビュー者を共同作成者として巻き込んで自分の味方にする**こともできます。

|  |                 |  |
|--|-----------------|--|
|  | <b>骨子レビュー</b>   | 資料目次を作成し、章・節単位のタイトルと概要を簡潔書きで整理する。資料をパワーポイントで作成する場合は、各スライド内の記載イメージも示す。レビューポイントは、資料の方向性が適切かどうか |
|  | <b>ドラフトレビュー</b> | 骨子に沿って資料をひとつひとつ作成してみる。図表は作成途中でも構わないが、最終形がイメージできる程度には作り込む。レビューポイントは、資料の内容に納得感があるかどうか          |
|  | <b>最終レビュー</b>   | ドラフトをさらに更新し、最終的に人前に出す形式として仕上げる。レビューポイントは、文章や図表の構成・色使いによって資料が読みやすくなっているかどうか                   |

CHAPTER

# 6 「動かす」スキルを高める

特別抜粋バージョン



相手の協力が得られなければ先に進めない仕事は、相手の利害を知り、こちらに協力する利益・必要性を認識させて、協力を促さなければなりません。

本章では4つの仕事のうち、働きかけて相手を「動かす」方法を学びます。社会人デビュー（1年目～）の人は議事録作成、それ以外の人は、議論のまとめ方を中心に学ぶことをオススメします。



## 「動かす」スキルを 高めるフレームワーク と12のテクニック

相手を思い通りに「動かす」ためには、協力によって得られるメリットに気づかせる必要があります。ここで紹介するキラーフレームワークとテクニックは、主に入社5年目、10年目クラスの人に役立つものですが、議事録作成は、入社1年目の人でも実践すべきものです。

### キラーフレームワーク：BATNA/ZOPA

単に相手を動かすだけでなく、自分の期待に沿った形で動いてもらうために、相手の思惑を事前に探って、どんな結論なら受け入れてもらえるかを見極める必要があります。

相手の考えを整理しながら交渉を進めるためには、相手を選択できる手段と範囲を特定することが早道です。そのために役立つのがBATNA（バトナ）とZOPA（ゾーパ）です。

BATNA/ZOPAには3つのコツがあり、詳細は後述します。

- (1) 反対意見を確認し、事前に対策を立てる      ★★ → P152
- (2) 受け入れ可能な落としどころを探る      ★★ → P154
- (3) ハイボールを投げて相手の出方を見る      ★ → P156



自分の期待に沿った形で動いてもらうためには、相手の思惑を事前に探って、どんな結論なら受け入れてもらえるかを見極める

特別抜粋バージョン

### 「動かす」ための12のテクニック

前述に加え、ビジネス・プロフェッショナルがよく実践している「動かす」ためのテクニックは12個あり、詳細は後述します。最初からすべてに手を出すのではなく、★印の多いものから実践することをオススメします。

|                      |    |                    |     |
|----------------------|----|--------------------|-----|
| 基本姿勢<br>→P158        | 1  | 会議は目的とゴールを決めてから始める | ★★★ |
|                      | 2  | あいまいな判断で会議を終わらせない  | ★★  |
|                      | 3  | 意見を出しやすい雰囲気を作る     | ★★  |
|                      | 4  | 上司目線でやるべきことを考える    | ★   |
| 議論の<br>進め方<br>→P166  | 5  | 仕事を頼むときには依頼と期待を伝える | ★★  |
|                      | 6  | 相手の意見をベースに妥協案を探る   | ★★  |
|                      | 7  | 結論を言わせ、当事者意識を持たせる  | ★   |
|                      | 8  | 会議を脱線させない          | ★   |
|                      | 9  | 相手に合わせて柔軟に対応する     | ★   |
| 議事録の<br>作り方<br>→P180 | 10 | 議事録は、当日中に率先して書く    | ★★★ |
|                      | 11 | 議事録は、わかりやすく書く      | ★★★ |
|                      | 12 | 議事録は、議題単位で整理する     | ★★  |

★★★：すべての社会人が覚えるべき  
★★：5年目までに身につけたい  
★：10年目までに身につけたい

★

【議論の進め方】その5



## 相手に合わせて柔軟に対応する

特別抜粋バージョン

覚えておきたいポイント

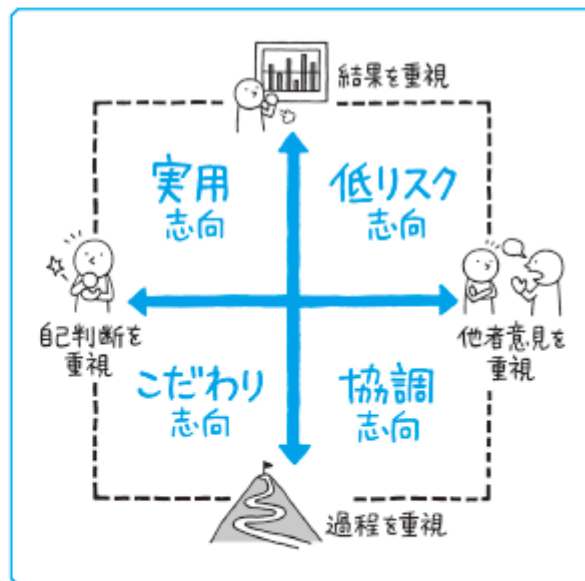


相手が、実用/低リスク/こだわり/協調のいずれかに似ているかを推測し、タイプに合わせたコミュニケーションを行うことで、議論を円滑に進める

あなたが仕事の上で関わっている人たちは、「自己判断⇄他者意見」、「結果⇄過程」という2つの軸で考えると、4種類のタイプに大別することができます。相手がどのタイプに似ているかを推測し、タイプに適したコミュニケーションを行うことで、議論を円滑に進めることが期待できます。

|        |   |
|--------|---|
| 実用志向   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●結果&amp;自己判断を重視するのが特徴。何でも単刀直入かつ自分の意思で判断する傾向が強い</li> <li>●自分の考えとは異なる意見をたたきつぶす、会議を勝手に進める、議論にまったく興味を持たないなどの問題児がいる</li> </ul>      |
| 低リスク志向 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●結果&amp;他者意見を重視することが特徴。事実やデータに基づいて行動したり評価を下すことを好む</li> <li>●気になった欠点をあげつらうが解決案を示さない、事例が見つかるまでとどろ相まないなどの問題児がいる</li> </ul>        |
| こだわり志向 | <ul style="list-style-type: none"> <li>●過程&amp;自己判断が強いことが特徴。自分の判断を優先して議論に臨む傾向がある</li> <li>●興味本位で口を出して議論を乱す、自分の考えに拘泥して他人の意見に耳を傾けない、枝葉の情報ばかり気にしてしまうなどの問題児がいる</li> </ul> |
| 協調志向   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●過程&amp;他者意見を重視するのが特徴。波風を立てないことを好む。</li> <li>●相手の意見に追従して自分の意見をコロコロ変える、自分の意見を主張できずに鬱憤をためるなどの問題児がいる</li> </ul>                   |

次ページにて、具体的な対処法を確認してみましょう。

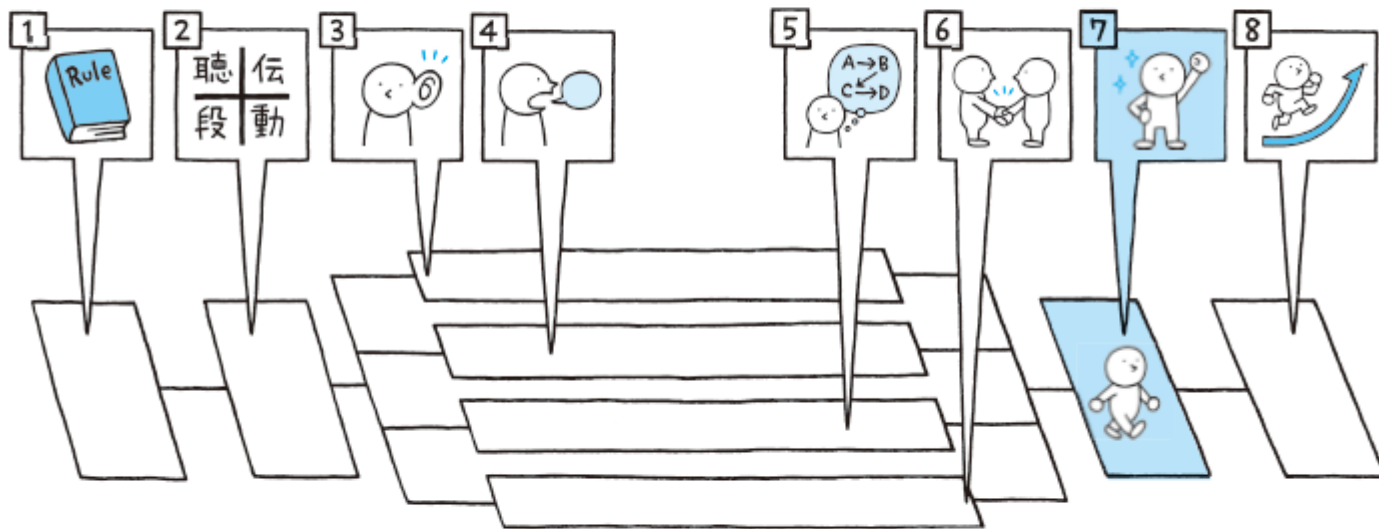


CHAPTER

# 7 プロフェッショナルで あり続けるために



特別抜粋バージョン



仕事の中身と流れについてテクニックを極めても、プロフェッショナルたる真摯な姿勢が伴っていないならば、あなた自身の成長も相手からの信頼獲得も十分には期待できません。

本章では4つの仕事を円滑に進めることを下支えする、ビジネス・プロフェッショナルとしての姿勢を学びます。



## プロフェッショナル の基本姿勢

前章までは仕事の質・スピードを上げる方法論をとり上げてきました。本章では「ビジネス・プロフェッショナルであり続けるため」に求められる仕事への姿勢を学びます。

### プロフェッショナルであり続けるための23の姿勢

ビジネス・プロフェッショナルが心がけている自己研鑽のための姿勢は23個あります。最初からすべてに手を出すのではなく、★印の多いものから実践することをオススメします。

|                               |   |                    |     |
|-------------------------------|---|--------------------|-----|
| 仕事の<br>付加価値を<br>高める<br>→ P192 | 1 | 「できません」と言わない       | ★★★ |
|                               | 2 | どんな仕事でも学びとる姿勢を持つ   | ★★★ |
|                               | 3 | 情報自体ではなく、とり出し方を覚える | ★★★ |
|                               | 4 | 重要な数字は優先的に簡記する     | ★★★ |
|                               | 5 | 会議に臨む前に参加意義を考える    | ★★★ |
|                               | 6 | 担当未確定の課題は率先して引き受ける | ★★  |
|                               | 7 | 根拠がなくても自信を持って説明する  | ★★  |
|                               | 8 | 仕事を任せたら口出ししない      | ★   |

覚えておきたい  
ポイント



プロフェッショナルであり続けるためには、仕事の付加価値／周囲との協調性を高め、ストレスある状況を耐え抜くことに加え、自己成長を支える姿勢を持つことが必要

特別抜粋バージョン

|                               |    |                    |     |
|-------------------------------|----|--------------------|-----|
| 周囲との<br>協調性を<br>高める<br>→ P208 | 9  | 会議には理由なく遅刻しない      | ★★★ |
|                               | 10 | 出社と退社のあいさつをする      | ★★★ |
|                               | 11 | 相手に体を向けて会話をする      | ★★★ |
|                               | 12 | 不快感を持たせない言葉づかいをする  | ★★★ |
|                               | 13 | 不快感を持たせない態度を心がける   | ★★★ |
|                               | 14 | チームメンバーの悩みを積極的に聞く  | ★★  |
|                               | 15 | 仕事以外の話もできるようにする    | ★★  |
| ストレスある<br>状況を耐え抜く<br>→ P226   | 16 | 相手をほめるときは理由を添える    | ★★  |
|                               | 17 | 上司とは、建設的な関係になる     | ★★  |
|                               | 18 | 前向きな姿勢が問題を打開する     | ★★★ |
| 自己成長を<br>支える<br>→ P230        | 19 | 「次にどうすべきか」を常に考える   | ★★  |
|                               | 20 | ロケットスタートを狙う        | ★★★ |
|                               | 21 | ロールモデルを選んで優れた点をマネる | ★★★ |
|                               | 22 | チームの外側にメンターを持つ     | ★★  |
|                               | 23 | 職場以外のコミュニティを見つける   | ★   |

★★★：すべての社会人が覚えるべき  
★★：5年目までに身につけたい  
★：10年目までに身につけたい

★★



19

【ストレスある状況を耐え抜く】その2

## 「次にどうすべきか」 を常に考える

A課長 「どうするつもり？ このままじゃまずいよ」

Bさん 「申し訳ありません。営業担当との連携でミスがあって、在庫以上の大量受注になって…」

A課長 「わかっているよ。それで、どうするつもりなの？」

Bさん 「すみません…」

A課長 「はあ、もういいよ。この件は私が引きとって、急いで別業者から買いつけることにするよ。これで100万円の損失か…」



仕事で失敗をしてしまっただけでなく、A課長から叱られ仕事をとり上げられたBさん。仕方のないことだと思うのは簡単ですが、Bさんの態度次第で、相手のネガティブなプレッシャーを建設的な方向へ変えることができました。

A課長から最初の詰問を受けた際、一言謝ったことは良かったのですが、その後言い訳を続けてしまったのは失敗でした。A課長が求めていたのは、問題を解決するための提案です。ですから、Bさんは自己反省を繰り返すのではなく、次につながる発言をするべきだったのです。

特別抜粋バージョン

覚えておきたい  
ポイント



不利な局面に置かれても、そこから悪化させない、もしくは改善に向けたアクションを提案する

たとえば、次のように今後とり得る選択肢を示し、話の主導権を自分が握るように流れを持っていくことは有効です。

Bさん 「申し訳ありません。在庫を超える受注はキャンセルするか、他社から仕入れて対処しようと思います」

A課長 「キャンセルはまずい、信用を落としてはだめだ」

Bさん 「では至急別業者から不足分を確保します。100万円前後の追加費用が生じますが、このとり扱いは事後にあらためてご相談させていただきます。」

A課長 「そうだな、当面は問題解決に注力しよう」



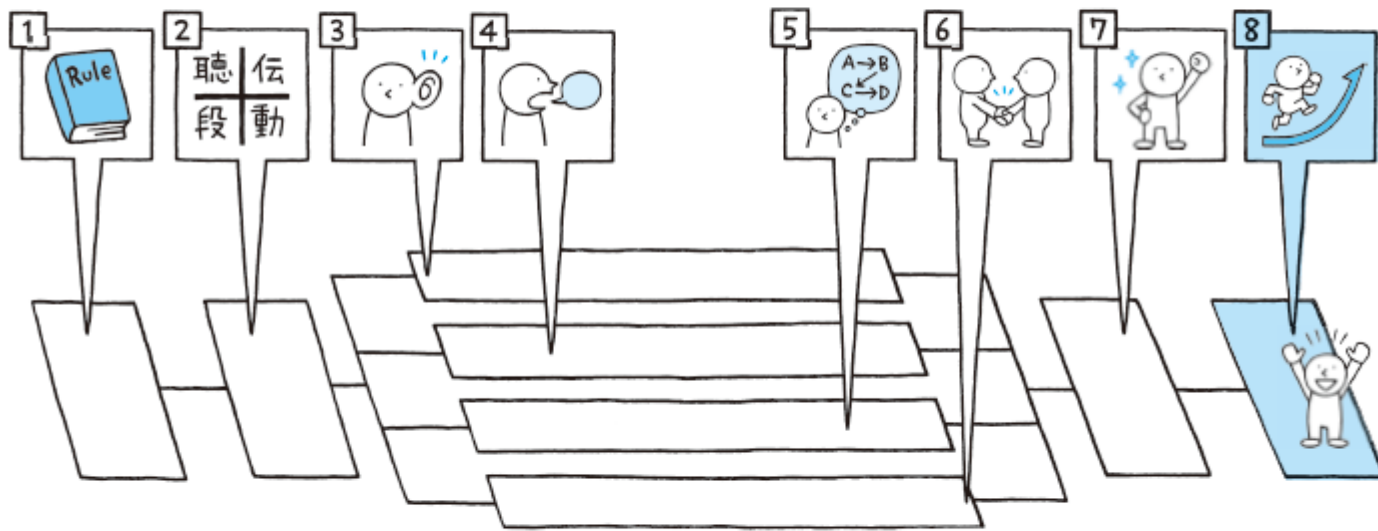
最初の例とは異なり、Bさんは挽回する機会を得ることができました。このまま事態を取崩させることができれば、「トラブルに際しても逃げずに対処した」と認められ、一定の評価を得られます。

不利な局面に置かれても、そこから悪化させない、もしくは改善に向けたアクションを提案する姿勢を持ちましょう。

CHAPTER

# 8 成長の先にある キャリアを考える

特別抜粋バージョン



これまでの章では、ビジネス・プロフェッショナルの「仕事に対する考え方」(1章・2章)、「合理的に仕事をするためのフレームワークとテクニック」(3章～6章)、「相手から信頼を獲得する姿勢」(7

章)を見てきました。これらのスキルを身につけた入社1年目、5年目、10年目にあたるビジネス・プロフェッショナルの姿を知り、あなたが目指すべきキャリア像を明確にしましょう。





## 自分の足りない部分を意識する

聴く(3章)/伝える(4章)/段取る(5章)/動かす(6章)という仕事のやり方と、プロであり続けるための姿勢(7章)では、実践する難しさを基準として、とり上げた個々のスキルを3つのランクに分類しました。

|     |                   |          |
|-----|-------------------|----------|
| ★★★ | 社会人1年目から実践してほしいこと | 新入社員時代   |
| ★★  | 5年目までに実践してほしいこと   | 中堅社員時代   |
| ★   | 10年目までに実践してほしいこと  | ベテラン社員時代 |

この章では、今までとり上げたスキルをランク別にまとめ、新入社員/中堅社員/ベテラン社員時代におけるビジネス・プロフェッショナルとしてのロールモデル(理想的なキャリア像)を示します。

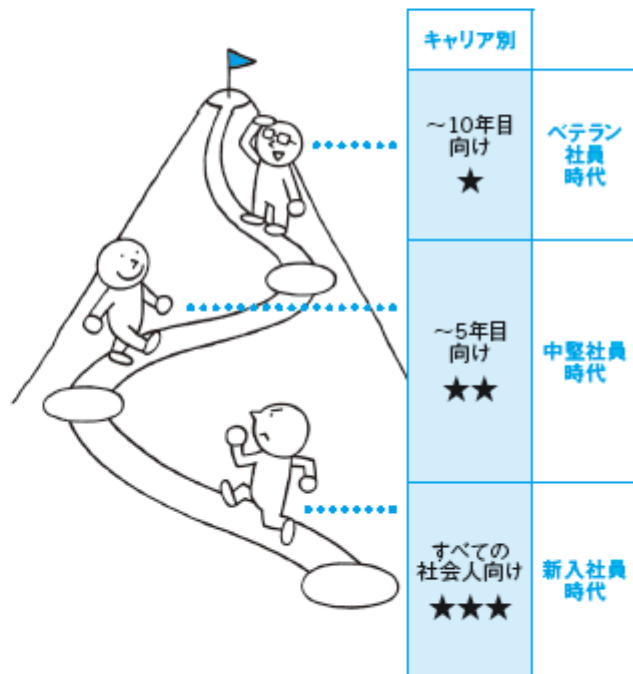
最初に、あなたのキャリアレベルと照らし合わせて、目指したいロールモデルを決めましょう。あなたが頭に思い描いた**ロールモデルのイメージと、今の自分自身とを比べて、何が足りないかを意識**することで、やらなければならないことがハッキリします。

覚えておきたいポイント



新入社員/中堅社員/ベテラン社員時代の異なるロールモデルのイメージと、今の自分自身を比べて、足りない部分は何なのかを意識する

特別抜粋バージョン



近年書店で見かける類書は、個々のスキルやコツは賛同できるものの、

- ・体系的に整理されていないので、頭に残りにくい
- ・同じ理由で、挙げられた内容に網羅性を感じられない
- ・どのスキルやコツから実践していくべきか、優先順位が分からない
- ・イラストが少なく、目で見て納得したい人向きではない

というものが多く、

自分自身が納得できる仕事術の本に出会えなかったことが執筆の動機です。

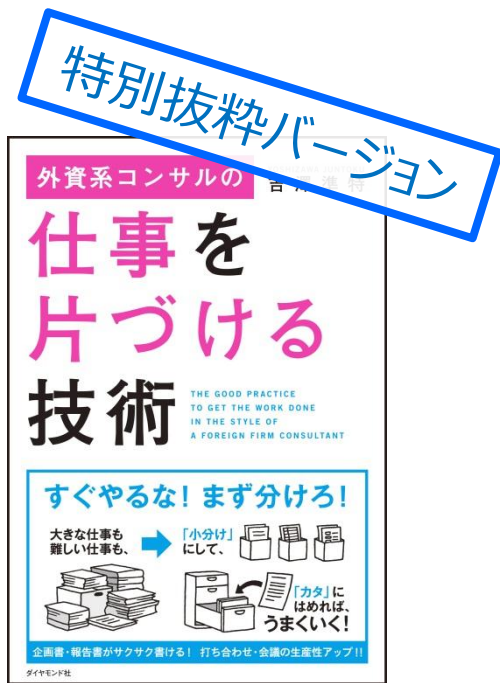
本書は、それらをすべて解消するように練りこんだ結果、  
できる人が高頻度で使うさまざまなノウハウを含みつつ、

## 「4種類（53個）の仕事」 & 「仕事への姿勢（23個）」 「新入社員向け／中堅社員向け／ベテラン社員向けの3レベル区分」

という形で体系的に整理することができました。見開き構成で手書きイラストを豊富に盛り込んでおり、肩の力を抜いて気軽に読める内容にしているので、仕事術のカタログとして用いると使いやすいと思います。

本書は6月14日から発売となります。

梅雨のさなかに書店で見かけることがあれば、一度、手に取って眺めてみて下さい。



## 『外資系コンサルの仕事をつづける技術』

<http://www.amazon.co.jp/dp/4478022208>