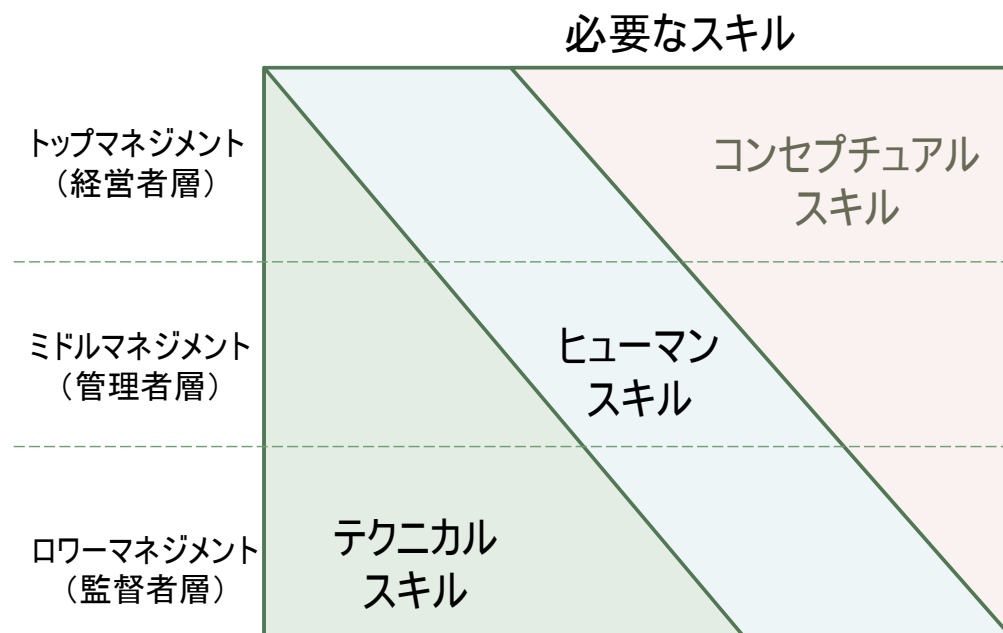


PMstyle コンセプチュアルスキル説明 資料（2017年10月）

株式会社プロジェクトマネジメントオフィス

コンセプチュアルスキルとは

作業長が工場長になったときに、新たに必要になるスキルは何かという議論から出てきた概念



出典:ロバート・L・カツ「スキル・アプローチによる優秀な管理者への道」Harvard Business Review (1955)

3つのスキル

スキル	説明	例
テクニカルスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・業務を遂行する上で必要な知識やスキル ・その職務を遂行する上で必要となる専門的な知識や、業務処理能力で、職務内容により、その内容は異なる 	<ul style="list-style-type: none"> ・技術 ・専門知識
ヒューマンスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・人間関係を管理するスキル ・相手の言動を観察、分析し、その目的を達成するために、相手に対してどのようなコミュニケーションや働きかけをするかを判断、実行する能力 	リーダーシップ／コミュニケーション／ファシリテーション／コーチング／プレゼンテーション／交渉力／調整力
コンセプチュアルスキル	<ul style="list-style-type: none"> ・周囲で起こっている事柄や状況を構造的、概念的に捉え、事柄や問題の本質を見極めるスキル ・抽象的な考えや物事の大枠を理解する能力 ・仕事の質が変わる 	問題解決力／洞察力／応用力

コンセプチュアルスキルに関する留意点

スキルアプローチ

- ・ ロバート・カッツの考えはスキルアプローチに基づくもの
- ・ 優秀なマネジャーとは、どのような人かではなく、何ができるかによって判定できるという考え方

もともとの定義

- ・ 企業を総合的にとらえることのできる能力
- ・ 組織の諸機能がいかに相互に依存しあっているか、また、その内のどれか1つが変化したとき、どのように全体に影響が及ぶかを認識すること
- ・ 個別の事業が、産業、地域社会、さらには国全体の政治的、社会的、経済的な力とどのように関係しているかを明確に描けること
- ・ このような相互関係を認識し、どのような状況にあっても**重要な要素を識別することができる**できれば、管理者は組織全体の総体的福祉を推進するように行動することができる

意思決定がうまくいくには

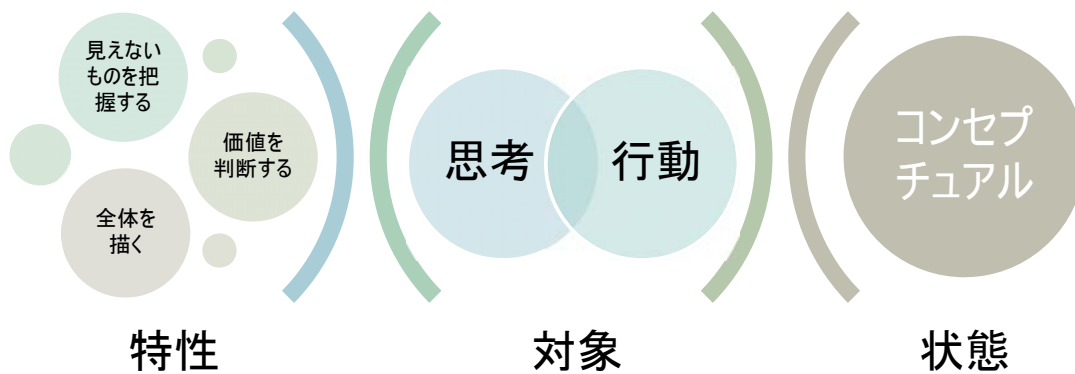
- ・ **決定をする人と、実行に移す人の両方のコンセプチュアルスキルが必要**

「コンセプチュアルであること」のちょっと広い定義

コンセプチュアルであるとは

**見えないものを把握し、価値を判断し、全体を描き、
思考や行動をしている**

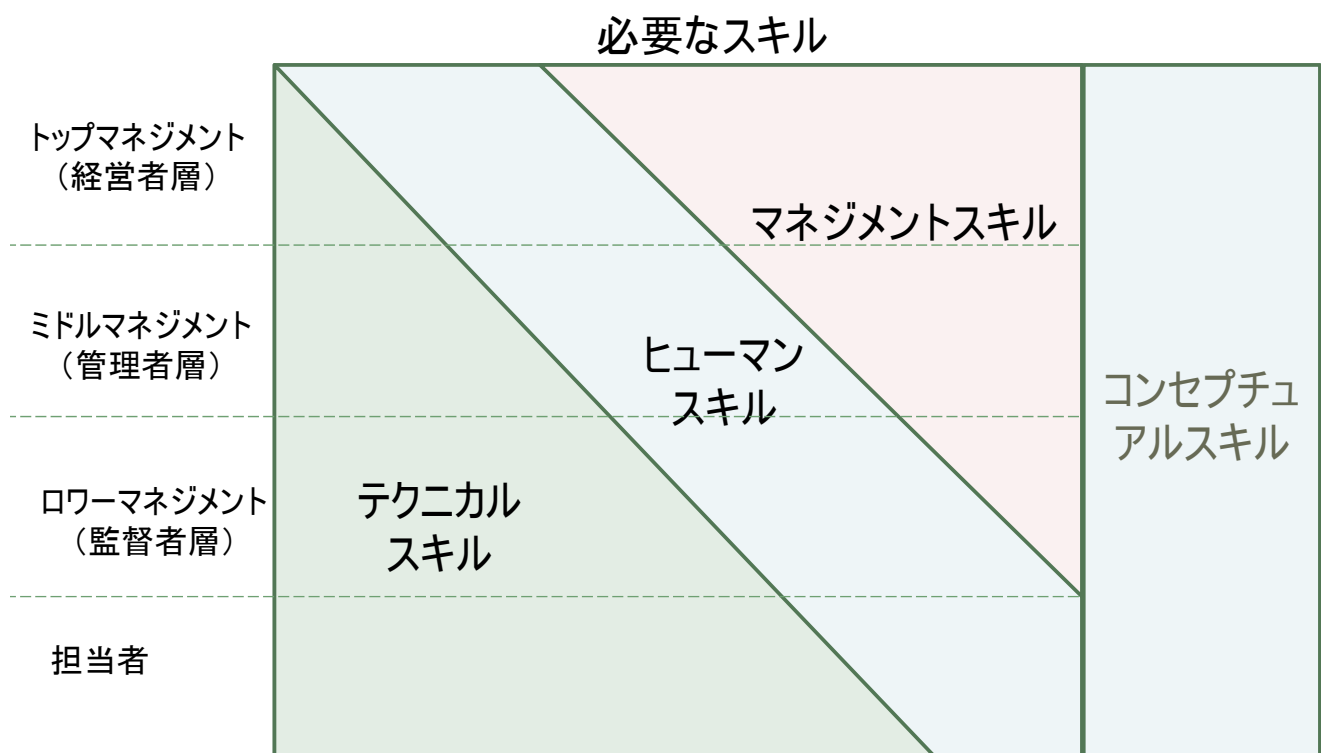
ことです。



© 2017 PMstyle

5

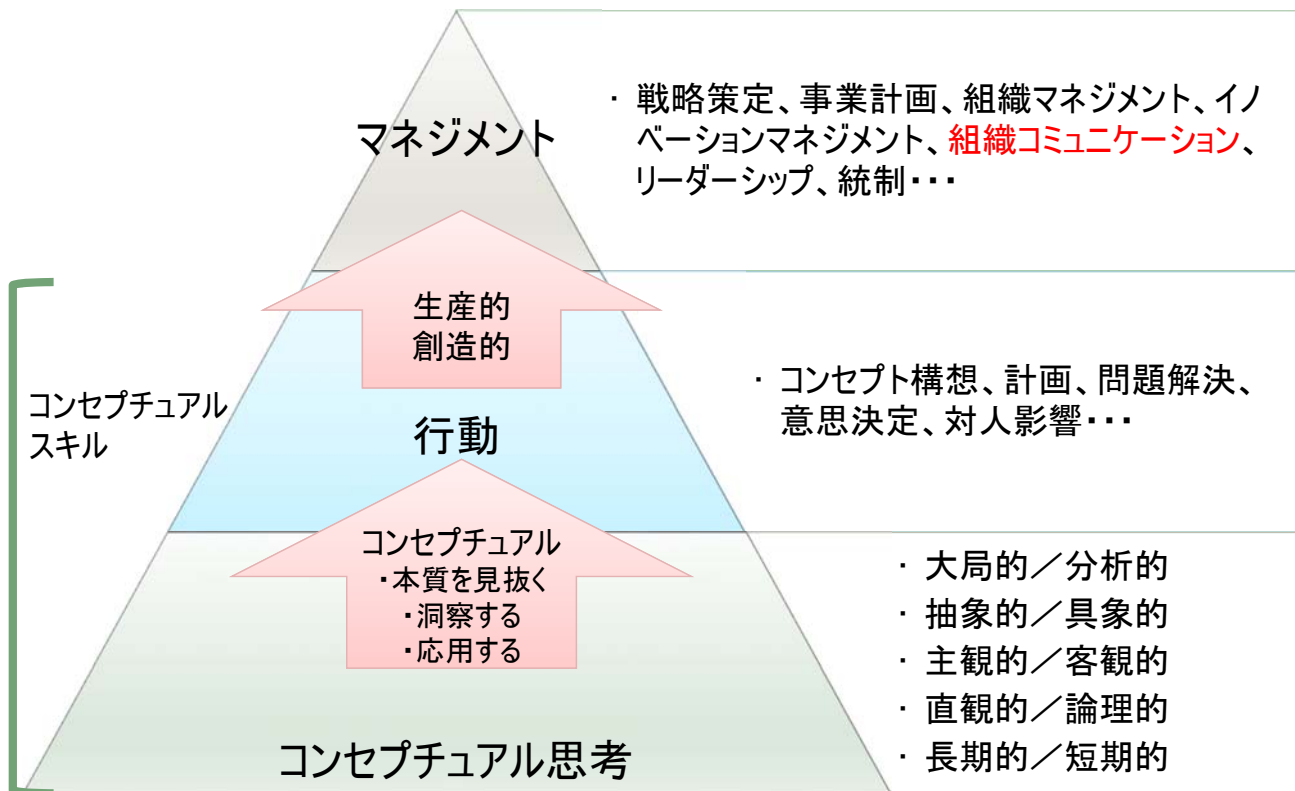
新しいコンセプチュアルスキル



© 2017 PMstyle

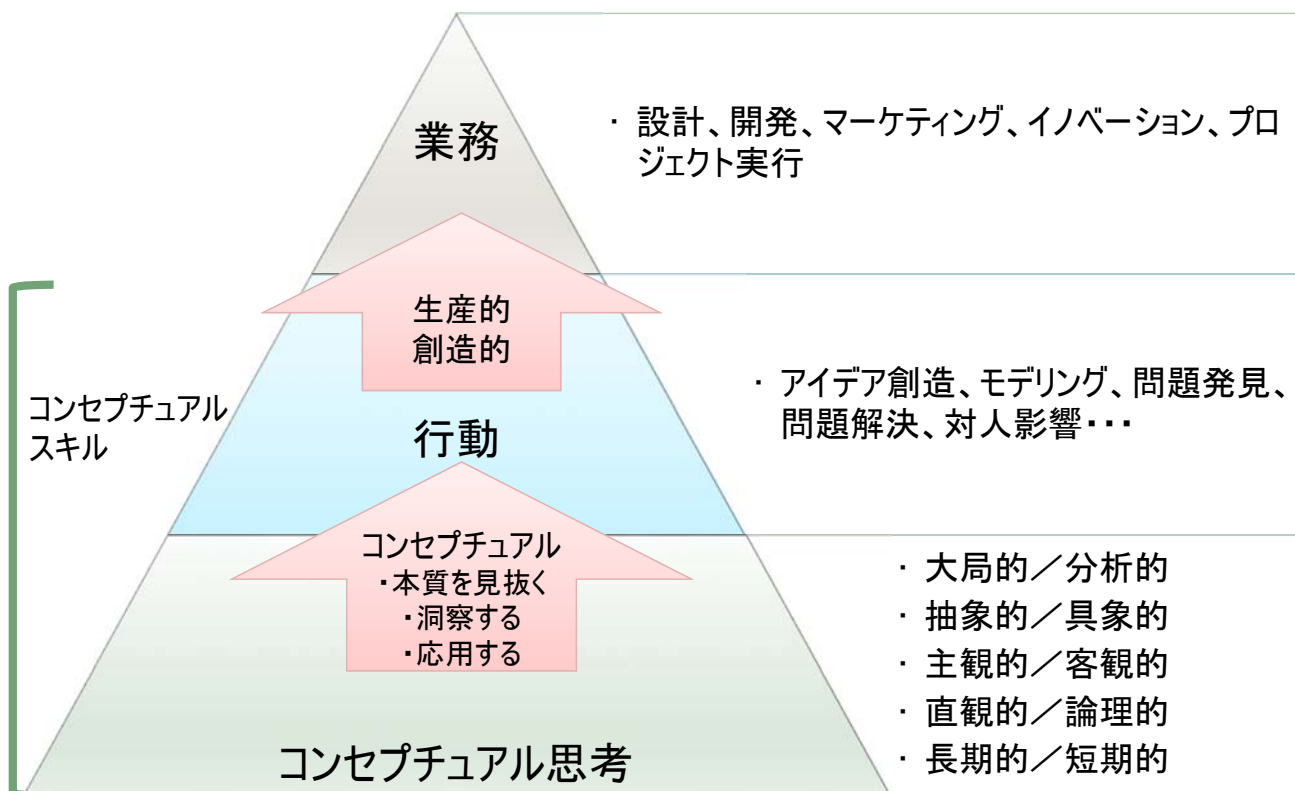
6

マネジャー（管理職）の必要スキルとして



7

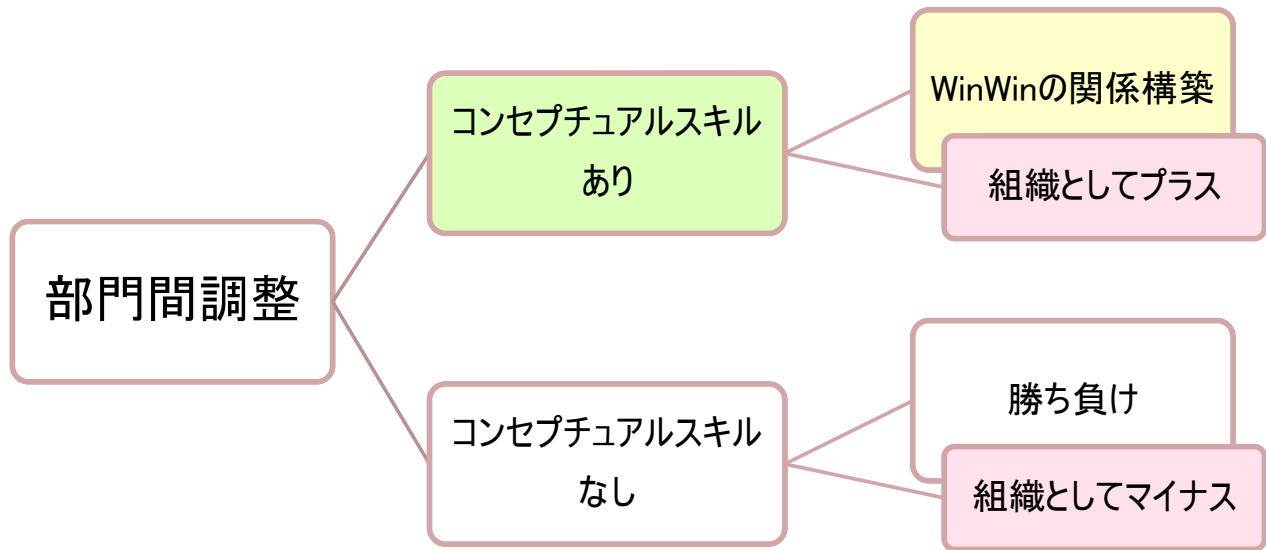
ビジネスパーソン（業務リーダー、担当者）のスキルとして



8

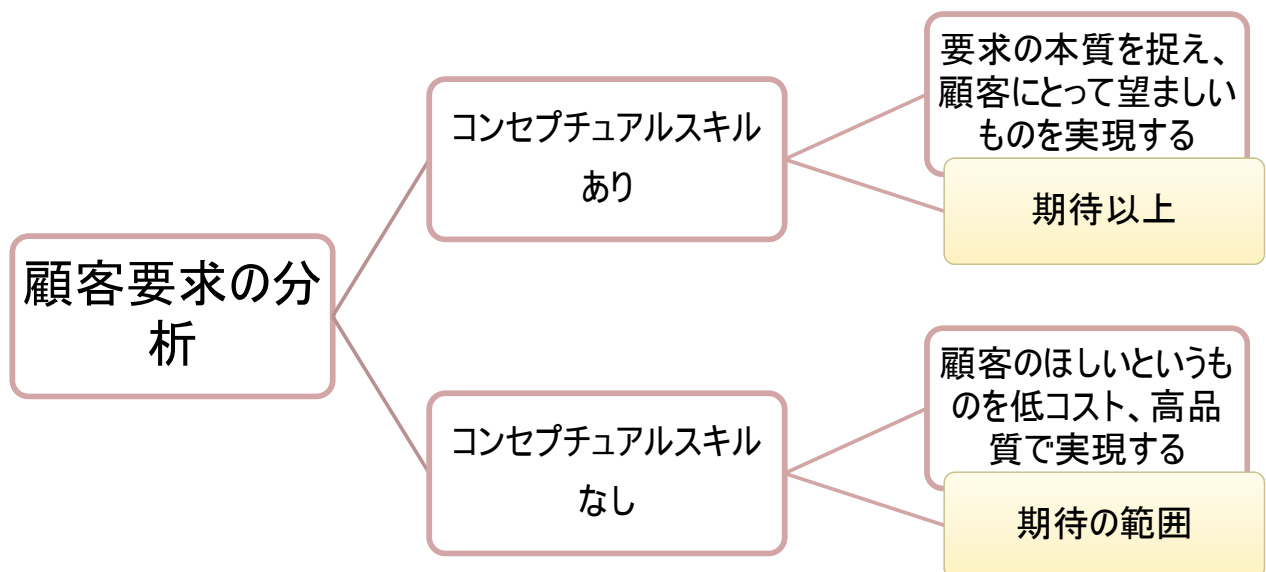
コンセプチュアルスキルで仕事が変わる

(部門間調整の例)



コンセプチュアルスキルで仕事が変わる

(要求分析の例)



コンセプチュアルスキルをもたらすベネフィット

市場や顧客の要求の本質を見極め、期待を上回る製品やサービスを提供できる

仕事の本質を見極め、仕事の生産性を上げることができる

柔軟な発想の問題解決ができる

意思決定を速く、適切に行うことができる

想いを仕事に活かすことができる

ある仕事の経験を別の仕事に活かすことができる

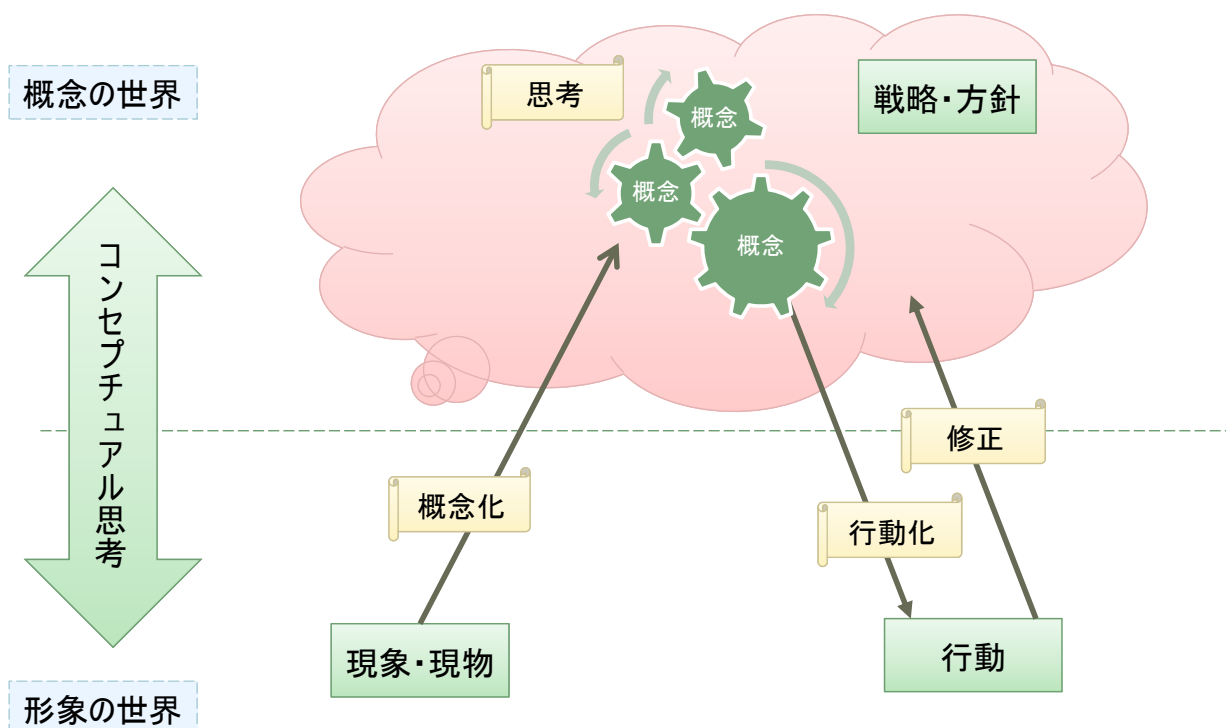
過去の経験を未来の活動に活かすことができる

多様な意見を統合した新しいアイデアを生み出すことができる

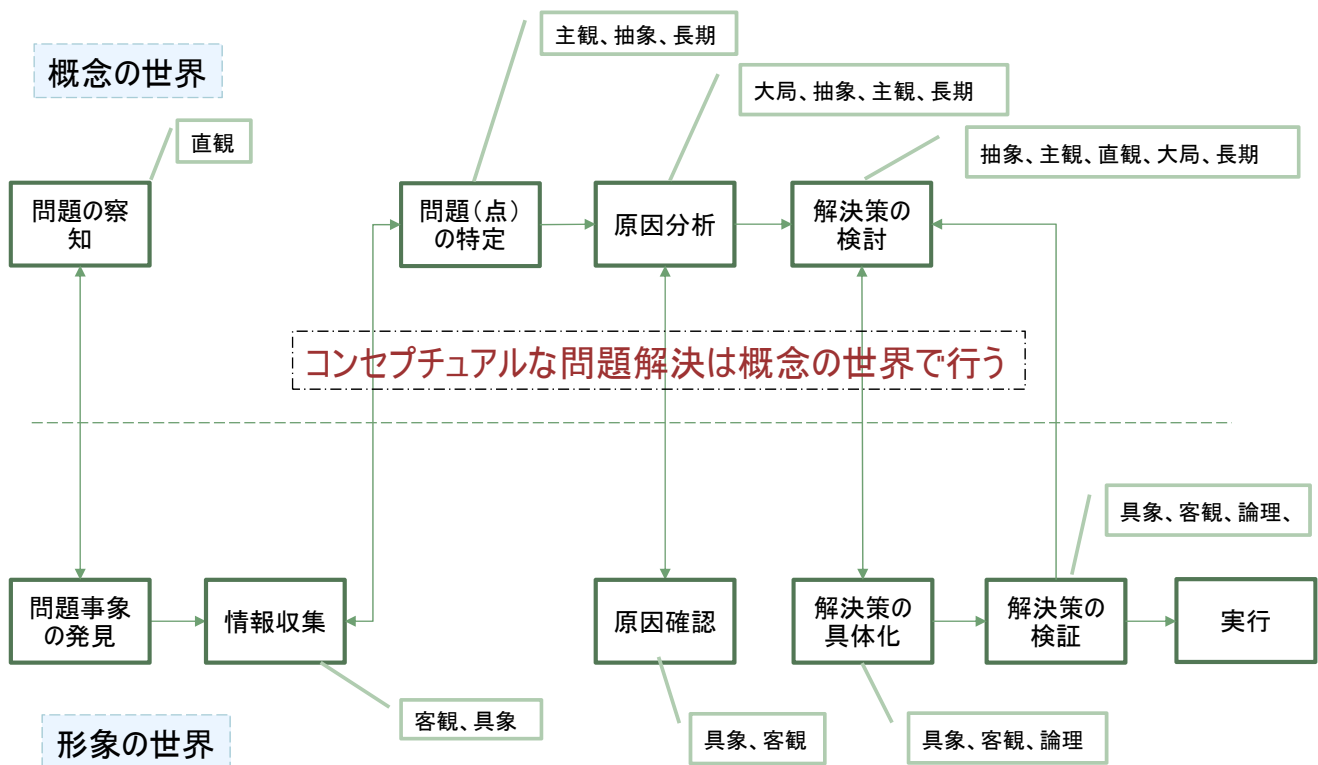
まったく新しいことを考えることができる

共感を得るコミュニケーションができる

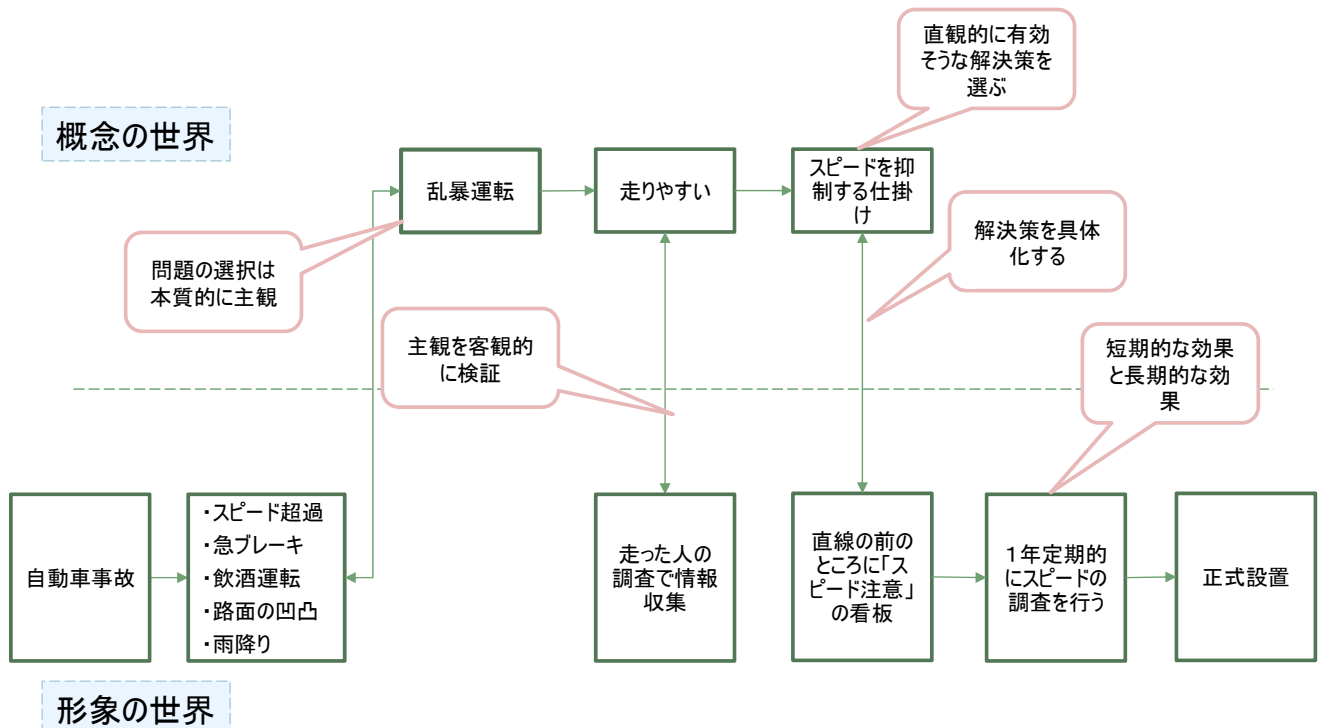
コンセプチュアルスキルのイメージ



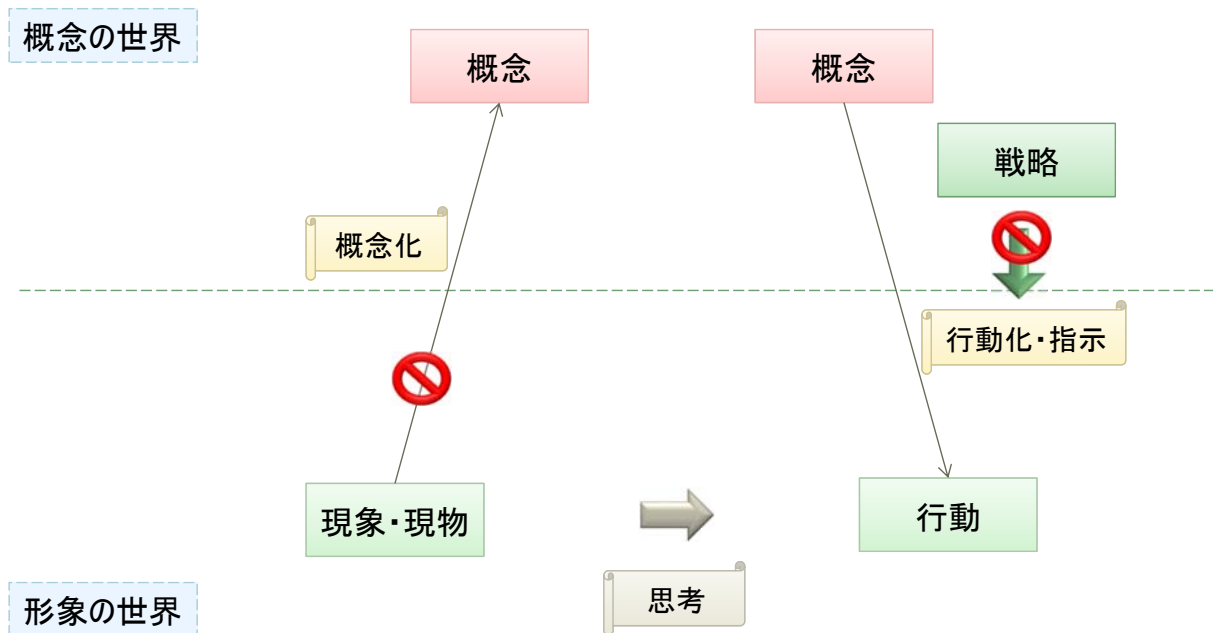
(例) コンセプチュアルな問題解決の進め方



コンセプチュアルな問題解決の例



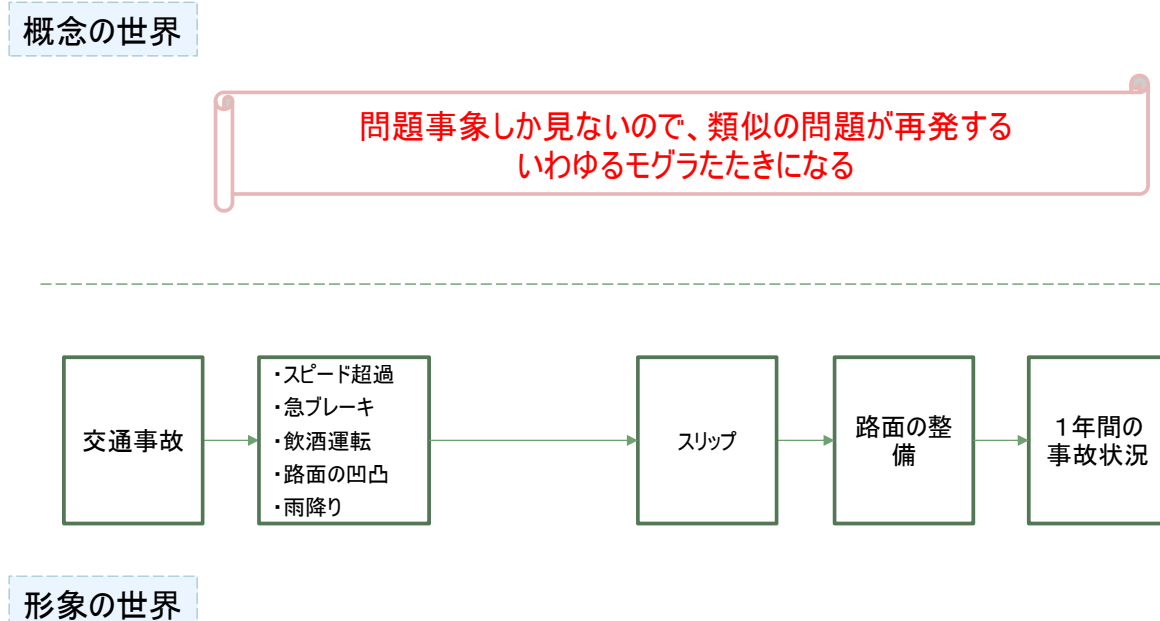
コンセプチュアルスキルがないと、、、



© 2017 PMstyle

15

コンセプチュアルではない問題解決の例



© 2017 PMstyle

16

コンセプチュアルスキルと本質

コンセプチュアルスキルとは

- ・ 周囲で起こっている事柄や状況を構造的、概念的に捉え、事柄や問題の**本質**を見極めるスキル

本質とは何か

- ・ 本来の性質。根本の性質。有り方。
- ・ あるものを成り立たせている特有の性質、それなしにはそのものが存在しえない性質、要素
- ・ 原因や現象の裏にひそむ、それらを引き起こしている真因
- ・ 目的を達成するために不可欠なもの

本質を見極めるとは

- ・ カーレースの本質(水野和敏さん)
- ・ 日本の代表的なサーキットである富士スピードウェイだと最高速度、最高出力で走れるのは全体の18%に過ぎない
- ・ 82%を如何に早く走れるかがレースの本質

本質とは何か

本質とは(定義)

- ・ 本来の性質。根本の性質。有り方。
- ・ あるものを成り立たせている「特有の性質」
- ・ 個別の性質を超える「通有の性質」
- ・ 目的を達成するために不可欠なもの

カーレースの本質(水野和敏氏)

- ・ 日本の代表的なサーキットである富士スピードウェイだと最高速度、最高出力で走れるのは全体の18%に過ぎない
- ・ 82%を如何に早く走れるかがレースの本質

例:ソフトウェアの品質の本質

- ・ 目に見えないソフトウェアの品質の本質は、ソフトウェア開発者のものの考え方や振る舞いである。
- ・ スキルを持っていても考え方に問題があれば、スキルは活かされない

本質が行動を変える

構想

- ・ 本質を中心にいて構想を膨らませる

計画

- ・ 本質的事柄の優先順位が高い計画を作る

問題解決

- ・ 現象にとらわれず、本質的な問題を見極め、解決する

意思決定

- ・ 本質に意見を統合した意思決定を行う

対人行動

- ・ 本質を共有しながらコミュニケーションする

現象から本質を見つけるための視点と方法

なぜ？

- ・ Whyによる掘り下げ
- ・ なぜなぜ分析、5Whyが代表的
- ・ 抽象的／具象的が軸になる

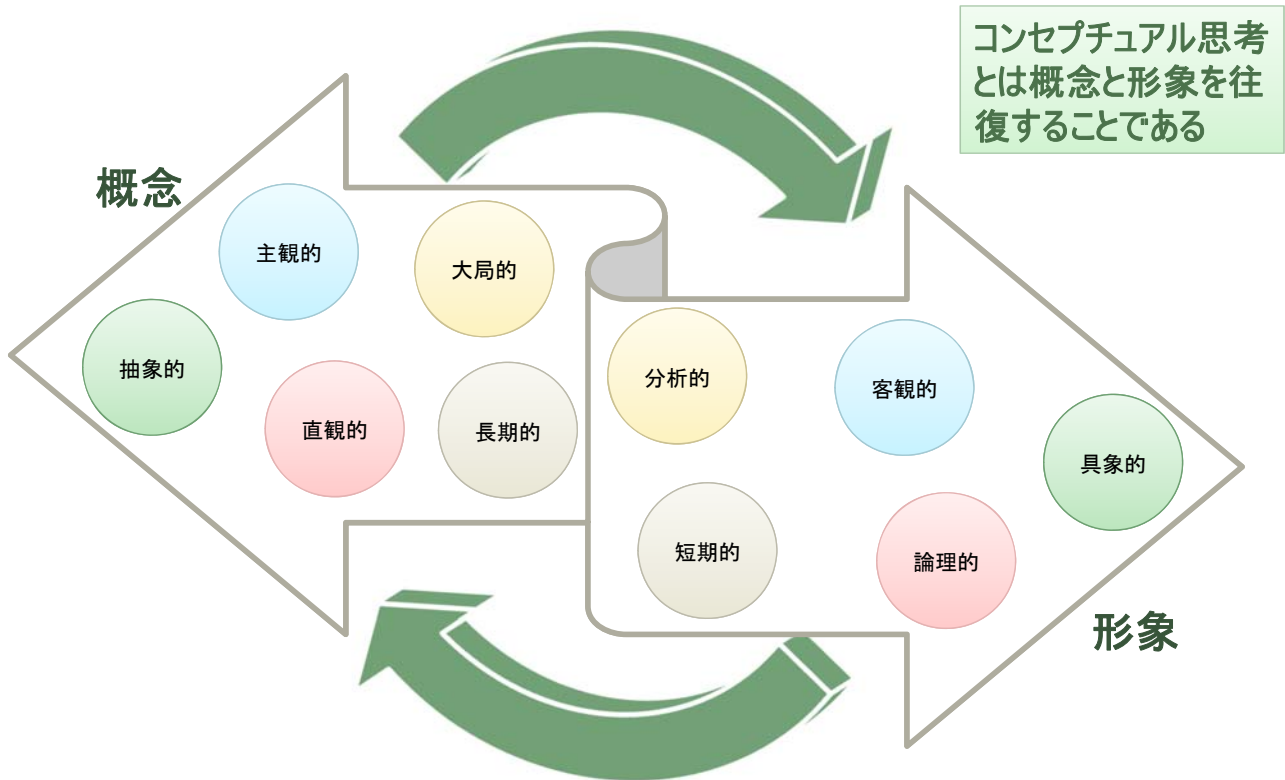
ほんとうに？

- ・ 直観で感じたことを確かめていく
- ・ 仮説検証の繰り返しで本質に迫る
- ・ 直観的／論理的が軸になる

それから？

- ・ 関連付けで構造を見る
- ・ それから、ほかには
- ・ 大局的／分析的が軸になる

コンセプチュアル思考とは



© 2017 PMstyle

21

コンセプチュアル思考の思考過程と結果

軸	思考過程	結果
大局的／分析的	イメージで大雑把に物事を捉えた上で、そのイメージを定量的に説明することによりイメージを明確にする。	これを繰り返しながら、イメージレベルの思考を行い、結論を出すことができる。
抽象的／具象的	現実の現象を抽象化し、抽象的に思考(問題解決や意思決定)を行い、その結果を複数の具体的な事象や行動に落とし込む	これを繰り返すことで、現象からは直接得にくい結論を得ることができる。
主観的／客観的	自身の価値感に基づき思考を行い、その結果について第三者的な視点から妥当性を検証・調整する。	この繰り返しにより、誰もが共感できる結論を得ることができる。
直観的／論理的	直観的に判断をした結果に対して論理的根拠を構成し、論理で得られた結果の妥当性を直観的に判断する。	この繰り返しにより、不確実性のある中で合理的な結論を得ることができる。
長期的／短期的	長期スパンの思考と短期スパンの思考を行う。	これらを相互に繰り返し、それぞれの結果を統合し、短長期のいずれにおいても最適な結論を得ることができる。

© 2017 PMstyle

22

サービス1

コンセプチュアルスキル診断

© 2017 PMstyle

23

コンセプチュアルスキル診断の概要

目的

- ・ 組織、および個人のコンセプチュアルスキルのレベルと傾向を把握し、スキル強化の戦略を立てる

診断の概要

- ・ 診断の方式: 設定された状況に対して、選択肢により行動を選択する
- ・ 所要時間: 25分
- ・ インターネット上での実施

診断結果とアウトプット

- ・ 個々人の思考軸と行動に対するスコア
- ・ 組織としての統計、傾向分析、他社比較

実施条件

- ・ 最少人数: 20名
- ・ 費用: 1名2千円

© 2017 PMstyle

24

コンセプチュアルスキル診断

	マネジメント行動					
思考軸	構想	計画	問題解決	意思決定	対人	平均
抽象的 ／具象的						6.28
大局的 ／分析的						6.42
主観的 ／客観的						5.58
直観的 ／論理的						7.24
長期的 ／短期的						5.73
平均	5.72	6.33	5.67	6.4	7.12	6.25

思考軸ごと、マネジメント行動ごとの
コンセプチュアルスキルの値を
診断します(10点満点)

公開版
http://pmstyle.biz/cncpt/conceptual_shindan.htm

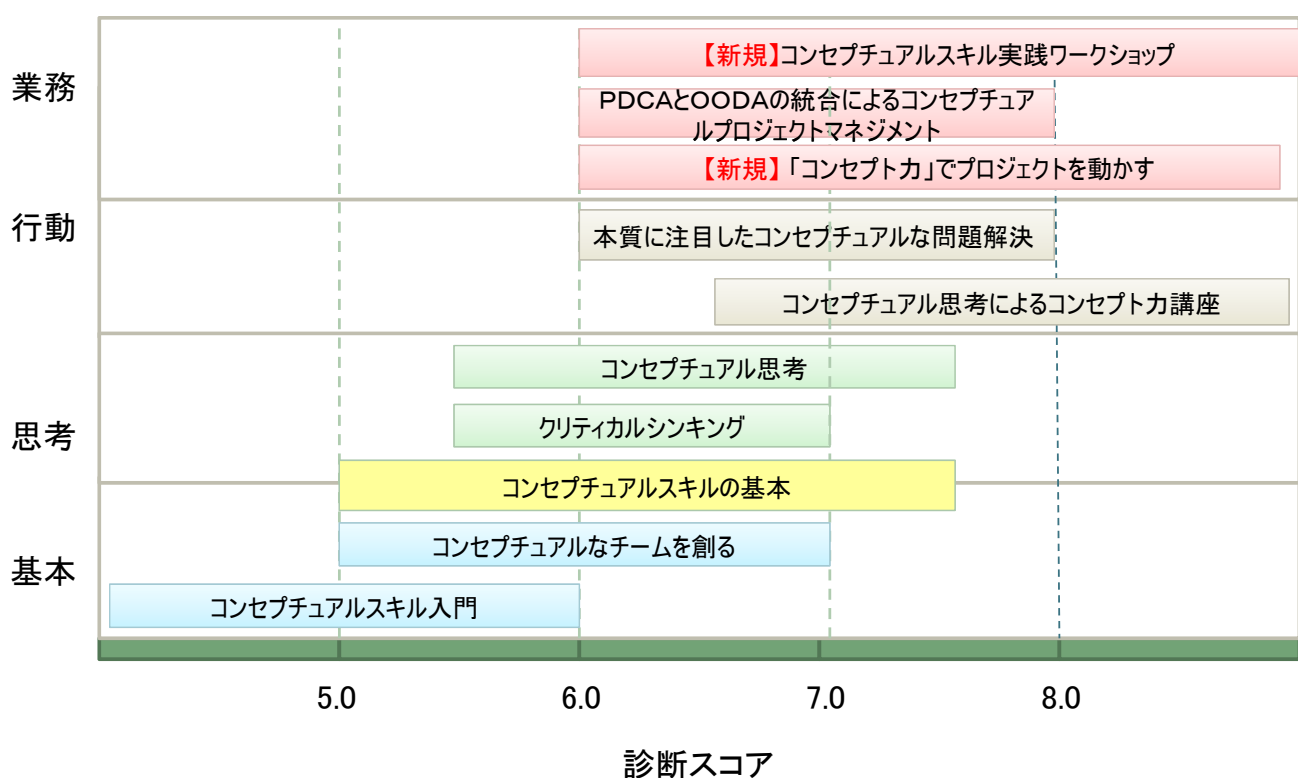
サービス2

コンセプチュアルスキルトレーニング

© 2017 PMstyle

27

コンセプチュアルスキルトレーニング(2017)



© 2017 PMstyle

28

「コンセプチュアルスキル入門」講座 狙いと特徴

狙い コンセプチュアルスキルのイメージを身につける

- ・コンセプチュアルスキルで行動が変わることのイメージを把握する
- ・本質を見抜く力をつける
- ・応用力と洞察力を高める

特徴 本質を中心に考える

- ・本質を見極める演習／洞察力を高める演習／応用力を高める演習など、演習を中心に、コンセプチュアルスキルのイメージを創る

効果 マネジメントレベルの向上

- ・自身の業務やマネジメントが創造的、かつ、高品質になる

公開講座 東京:2018年 01月 18日(木) 大阪:2018年 01月 23日(火)

- ・詳細・お申込: http://pmstyle.biz/smn/conceptual_skill.htm

「コンセプチュアルスキル入門」講座 カリキュラム

午前	時間	午後	時間
コンセプチュアルスキルの概要	2	コンセプチュアルスキルトレーニング	5

午前	午後
1. 概念的に考えて、具体的な行動をする ・なぜコンセプチュアルに考えるのか ・コンセプチュアルスキルとは概念的に考え、具体的な行動をするスキル ・「本質」の果たす重要な役割	2. 本質を見極めるスキル ・概念的に捉える ・構造的に捉える 3. 洞察力を高める 4. 応用力を高める ・持っている知識を使って、新たな事柄に対応する ・与えられた材料から必要な情報を引き出し、活用する 5. コンセプチュアルが行動を変える～ケーススタディ

「コンセプチュアル思考」講座 狙いと特徴

狙い コンセプチュアルな思考を身につける

- ・ 計画、問題解決、意思決定などの活動において使う手法に必須であるコンセプチュアルな思考を身につける
- ・ 本質を見抜く力をつける

特徴 コンセプチュアルな思考の5つの軸を考える

- ・ 大局と分析、抽象と具象、主観と客観、直観と論理、長期と短期の5つの軸を考えたコンセプチュアルな思考を解説し、演習にて理解する

効果 マネジメント、業務レベルの向上

- ・ 自身の業務やマネジメントが創造的、かつ、高品質になる

日程 東京:2017年 11月 07日(火) 大阪:2018年 02月 21日(水)

- ・ 詳細・お申込: http://pmstyle.biz/smn/conceptual_thinking.htm

「コンセプチュアル思考」講座 カリキュラム

午前	時間	午後	時間
思考をコンセプチュアルにする思考法	3	思考をコンセプチュアルにする思考ツール	4

午前	午後
1. 思考をコンセプチュアルにするとは 2. 思考をコンセプチュアルにする思考法b ・大局と分析の往復 ・抽象と具象の往復 ・主観と客観の往復 ・直観と論理の往復 ・長期と短期の往復 ・5つの軸の統合	3. 思考をコンセプチュアルにするツール ・抽象化思考 ・クリティカルシンキング(客観性を持たせる)／クリティカルシンキング(論理を洗練する) ・システム思考(構造を考える)／統合思考(矛盾を統合する) 4. コンセプチュアルな思考を妨げるもの ・知覚 ・感情 ・環境

「コンセプチュアルスキルの基本」講座 狙いと特徴

狙い コンセプチュアルなスキルを身につける

- ・ 構想、計画、問題解決、意思決定などのコンセプチュアルスキルに必須であるコンセプチュアルな思考を身につける
- ・ 洞察力、応用力などを基盤にしたコンセプチュアルスキルを強化する

特徴 コンセプチュアルな思考の5つの軸で考える

- ・ コンセプチュアルスキル入門とコンセプチュアル思考を統合した講座で、加えてコンセプチュアルスキルの応用方法が分かる。

効果 コンセプチュアルスキルの強化

- ・ コンセプチュアルスキルに対する明確なイメージができる
- ・ コンセプチュアルスキルが強化され、また、継続的向上させる方法が分かる

日程 2017年 12月 05日(火)～12月06日(水)

- ・ 詳細・お申込: http://pmstyle.biz/smn/conceptual_practice.htm

「コンセプチュアルスキルの基本」講座 カリキュラム

第1日	時間	第2日	時間
コンセプチュアル思考の基本	7	コンセプチュアル思考を応用したコンセプチュアルスキル	7

第1日	午後
1. 本質を洞察し、応用する 2. 本質を見極めるスキル 3. コンセプチュアルに考える5つの思考 4. 洞察力を高める	5. 応用力を高める 6. 思考をコンセプチュアルにするツール 7. コンセプチュアルが行動を変える

「コンセプチュアルなチームを創る」講座 狙いと特徴

狙い コンセプチュアルスキルの高いチームを創る

- ・ 本質を実現する活動をするチームを創るために必要なことを整理する
- ・ 生産性と創造性を両立したチームの作り方を学ぶ

特徴 コンセプチュアルスキルとチームマネジメントの統合

- ・ コンセプチュアルスキルと「生産性と創造性の両立」の関係を結び付ける
- ・ チームとして本質を見極め、共有する方法を知る

効果 成果を高めるチームビルディングを身につける

- ・ プロジェクトで得られるインパクト(成果)が大きくなる
- ・ 自身のチームが創造的、かつ、生産的になる

公開講座 2017年 12月 14日(木)

- ・ 詳細・お申込: http://pmstyle.biz/smn/conceptual_term.htm

「コンセプチュアルなチームを創る」講座 カリキュラム

午前	時間	午後	時間
コンセプチュアルなチーム創り	2	創造的かつ、生産的なチームにする	5

午前	午後
1. コンセプチュアルなチームを作る 2. コンセプチュアルなチームは本質にこだわる	3. コンセプチュアル思考で創造的かつ生産的なチームを作る 4. コンセプチュアルなリーダーシップ～チームの質のマネジメント 5. コンセプチュアルなチームワークエクササイズ

「クリティカルシンキング」講座 狙いと特徴

狙い 正しい思考態度を身につける

- ・ 情報の解釈、問題解決、意思決定の状況においての正しい思考態度を習得する

特徴 合理性と内省の2つの視点から考える

- ・ ロジカルシンキングの落とし穴に落ちないため、疑うこと(クリティカルになるべきこと)について、合理性と内省の2つの視点から考える
- ・ 演習中心のカリキュラムにて理解を深める

効果 難度の高いマネジメントができる

- ・ クリティカルシンキングを習得することで、コンセプチュアルスキルを高め、難度の高いマネジメントができるようになる

日程 東京:2018年 03月 29日(木) 大阪:2017年 12月 18日(月)

- ・ 詳細・お申込: <http://pmstyle.biz/smn/critical.htm>

「クリティカルシンキング」講座 カリキュラム

午前	時間	午後	時間
クリティカルに考える	3	クリティカルシンキングのステップ 総合演習	4

午前	午後
1. クリティカルに考えるとは	4. 何を疑うのか(内省)
2. ロジカルとその落とし穴	5. クリティカルシンキングの4ステップ
3. 何を疑うのか(合理性)	6. 具体的状況におけるクリティカルシンキング演習
	7. クリティカルシンキング総合演習

「本質に注目したコンセプチュアルな問題解決」講座

狙いと特徴

狙い 本質に注目した問題解決プロセスの習得

- ・ 問題の本質に注目し、問題解決活動を行うために必要な問題解決プロセスと、プロセスで必要となる手法を習得する

特徴 ケース演習による実践イメージの習得

- ・ 問題の本質の使い方と、創造的な問題解決プロセスと手法を解説し、演習にて理解する
- ・ 仮想プロジェクトにおいて、それぞれの問題解決を実際に行う演習にて問題解決方法のイメージを固める

効果 適切な問題解決手法の実践

- ・ 業務において、どのタイプの問題解決手法が必要かを理解し、タイプに応じた問題解決プロセスに沿って問題を解決することができるようになる

日程 2017年 11月 08日(水)

- ・ 詳細・お申込: http://pmstyle.biz/smn/conceptual_solve.htm

「本質に注目したコンセプチュアルな問題解決」講座

カリキュラム

午前	時間	午後	時間
ビジネスやマネジメントにおけるコンセプチュアルな問題解決	4	コンセプチュアルな問題解決のポイントとエクスサイズ	3

午前

1. なぜ、コンセプチュアルであるべきか
 2. コンセプチュアルな問題解決の流れ
 3. 本質的問題の発見
【エクスサイズ】問題の本質を見極める
 4. 本質に注目した創造的問題解決の方法
 - (1) 発散と収束
 - (2) 視点変更と逆発想
 - (3) 分類・分割
 - (4) 加減
 - (5) 統合
 - (6) 変換
- 【演習】各方法のエクスサイズ

午後

5. 問題解決をコンセプチュアルにするポイント
6. うまく行かないときの対応
 - (1) 抽象化・連想
 - (2) 反復検討
 - (3) セレンディピティ
7. コンセプチュアルな問題解決エクスサイズ

「コンセプチュアル思考によるコンセプト力講座」講座 狙いと特徴

狙い コンセプト立案力の強化

- ・ コンセプチュアルスキルの最も基本であるコンセプトについて理解し、本質を捉えたコンセプト立案に関する知見を得る。さらに、コンセプトのプレゼンテーションについてもそのポイントを把握し、コンセプトを扱うコンセプト力を高める

特徴 ケース演習による実践イメージの習得

- ・ コンセプチュアルスキルとコンセプト力の関係を明確にする
- ・ コンセプト立案の演習を通じて、コンセプト立案の実際を知る
- ・ コンセプトのプレゼンテーションの演習を通じて、コンセプトの本質を知る

効果 コンセプト立案力の向上

- ・ 本質を踏まえたコンセプトの立案ができるようになる
- ・ 本質を踏まえたコンセプトのプレゼンテーションができるようになる。

日程 2017年 11月 21日(火)

- ・ 詳細・お申込: <http://pmstyle.biz/smn/concept.htm>

「コンセプチュアル思考によるコンセプト力講座」 カリキュラム

午前	時間	午後	時間
コンセプチュアル思考とコンセプト	2	コンセプト力によるコンセプト立案の進め方	5

午前	午後
1. コンセプトとは何か～コンセプチュアル思考の観点から 2. 本質とコンセプト	3. よいコンセプトの作り方 4. コンセプトの評価 5. コンセプト立案ワークショップ(内容はお問い合わせください) 6. ストーリーでコンセプトを伝える

「PDCAとOODAの統合によるコンセプトプロジェクトマネジメント」講座 狙いと特徴

狙い

OODAを活用したプロジェクトマネジメントを学ぶ

- ・コンセプトプロジェクトマネジメントの有効なツールであるOODAについて学び、PDCAと組み合わせたプロジェクトマネジメントのポイントを習得する

特徴

実習によるコツの習得する

- ・OODAの基本を理解し、コンセプトプロジェクトマネジメントへの活用方法を演習により習得できる
- ・PDCAの回し方を再考し、より有効に使えるようになる

効果

実行力が高まる

- ・プロジェクトマネジメントがコンセプトになり、プロジェクトの成果を大きくすることができるマネジメントを実行できる

日程

2018年 02月 01日(木)

- ・詳細・お申込：http://pmstyle.biz/smn/conceptual_communication.htm

「PDCAとOODAの統合によるコンセプトプロジェクトマネジメント」講座 カリキュラム

午前	時間	午後	時間
PDCAとOODA	3	OODAを活用したプロジェクトマネジメント	4

午前	午後
1. 計画のできないプロジェクトをどのように管理するか 2. PDCA再考 3. OODAの概要	4. OODAとアジャイルプロジェクトマネジメント 5. PDCAとOODAの統合によるコンセプトプロジェクトマネジメント 6. OODAに適した人材育成

「コンセプトカ」でプロジェクトを動かす～コンセプトチュアルプロジェクトマネジメントの進め方 狙いと特徴

狙い

プロジェクトマネジメントの質を向上する

- ・コンセプトから本質的な要求を見極め、実現する方法を学ぶ
- ・プロジェクトの目的を実現する計画を策定し、実施する方法を学ぶ
- ・コンセプトへ成果を統合するマネジメントについて学ぶ

特徴

プロジェクトの目的を重視した手法

- ・プロジェクトのコンセプトから、プロジェクトや目的の本質を抽出し、PMBOK(R)のプロジェクトマネジメントを適用したプロジェクトマネジメントを実施する流れを基本とする
- ・プロジェクトマネジメントのみを学ぶ1日版、コンセプトチュアルスキルを併せて学ぶ2日版あり

効果

成果を最大化するマネジメントを身につける

- ・プロジェクトで得られる成果が大きくなる
- ・コンセプトチュアルプロジェクトマネジメントのポイントを理解し、一般的なプロジェクトマネジメントと組み合わせ活用できるようになる
- ・プロジェクトマネジメントが創造的、かつ、高品質になる

公開講座

1日版 2018年01月19日(金) 2日版 12月21日(木)～12月22日(金)

- ・ 詳細・お申込: http://pmstyle.biz/smn/conceptual_pm.htm

「コンセプトカ」でプロジェクトを動かす～コンセプトチュアルプロジェクトマネジメントの進め方 カリキュラム(1日版)

午前	時間	午後	時間
コンセプトカ	4	コンセプトカを生かしたプロジェクトマネジメント	4

午前	午後
1. プロジェクトに必要な「コンセプトカ」とは 1-1 「コンセプトカ」とは 1-2 コンセプトチュアル思考によるコンセプト作成	2. コンセプトカでプロジェクトを動かす 2-1 コンセプト・目的・目標の設定 2-2 要求の洞察 2-3 計画の策定 2-4 統合マネジメント

「コンセプトカ」でプロジェクトを動かす～コンセプトチュアルプロジェクトマネジメントの進め方 カリキュラム(2日版)

午前	時間	午後	時間
コンセプトカを身につける	7	コンセプトカを生かしたプロジェクトマネジメント	7

午前	午後
<p>1. コンセプトカをモノにする</p> <p>1-1 プロジェクトに必要な「コンセプトカ」とは 1-2 構造化・概念化・直観で本質を見抜く 1-3 コンセプトチュアル思考によるコンセプト作成 1-4 コンセプトチュアル思考でプロジェクトを設計する 1-5 コンセプトチュアル思考でチームを動かす</p>	<p>2. コンセプトカでプロジェクトを動かす</p> <p>2-1 目的・目標の設定 2-2 要求の洞察 2-3 マネジメント計画の策定 2-4 ステークホルダーマネジメント 2-5 トラブルの本質的な問題の見極め 2-6 統合マネジメント</p>

「コンセプトチュアルスキル実践」ワークショップ 狙いと特徴

狙い コンセプトチュアルスキルの活用方法を学ぶ

- ・ マネジメントや業務の中で、コンセプトチュアルスキルが有用な場面を体感し、実践できるようにする
- ・ ワークショップにて、コンセプトチュアルスキルで行動が変わることのイメージを把握する

特徴 本質を中心に考える

- ・ コンセプトチュアルスキルを活用した、コンセプト構想、要求分析、トラブル対応の方法をワークショップで体験し、実践に関連付けるフィードバックを行う

効果 業務・マネジメントレベルの向上

- ・ マネジメントや業務をコンセプトチュアルにし、質を向上させることができる

公開講座 未定

- ・ 詳細・お申込：http://pmstyle.biz/smn/conceptual_practice2.htm

「コンセプトチュアルスキル実践」ワークショップ カリキュラム

午前	時間	午後	時間
本質を見極めるワークショップ	3	本質を活用するワークショップ	4

午前	午後
1. 本質の見つけ方 (ワークショップ)本質を見極める 2. 本質を外さないコンセプトの作り方 (ワークショップ)本質を包括するコンセプトを作る	3. 要求の本質を見極める (ワークショップ)コンセプト実現のための本質的 要求を探す 4. 本質的な問題を追及するトラブル解決 (ワークショップ)トラブルにおける本質的問題の 発見