

CP360

レポート対象者

サンプル C夫

CheckPoint 360° Competency Feedback System™ マネジメント比較レポート

レポート作成日: 2015/05/07

関係者外秘

今回のサーベイ終了日: 2015/05/07

このレポートの対象者:

本人、上司2名、部下2名、および 同僚2名

上司 - 上司 たろう

上司2 - 上司 はじめ

.....
前回サーベイ終了日: 2015/01/20

このレポートの対象者:

本人、上司2名、部下2名、および 同僚2名

前回の上司 - 上司 はじめ

前回の上司2 - 鈴木 Tesco

HRD株式会社
105-6015
東京都港区虎ノ門4-3-1
城山トラストタワー 15階

Profiles International
imagine great people®

CheckPoint 360°システム

CheckPoint 360°システムの目的は、マネジャーのリーダーシップについて、このマネジャーを仕事上観察する機会のある人の視点で確認することです。これは、いくつかの異なる回答者グループからの評価を集計して行います。回答者グループは、**本人** (サンプル C夫)、**上司** (あなたを含みます)、**部下**、および **同僚**です。

70のリーダーシップ行動が、サーベイ項目となっています。これら70項目は、18のスキルセットに、さらに8つの普遍的マネジメントコンピテンシーにまとめられています。回答者は、これまでマネジャーの行動を見てきた経験に基づき、下記の基準で各項目に回答しました。

回答者は70のCheckPointサーベイ項目それぞれに、6つの選択肢から1つを選ぶよう求められます。回答者は自分の観察に基づいて、マネジャーが各行動を示したと思う頻度を回答します。最後の「この行動を見る機会がない」という選択肢は、その行動を観察する機会がないため、妥当な回答ができない場合に用います。6つの選択肢を、以下に示します。

評価	解説	頻度
1	ほとんどない	0 - 10%
2	まれにある	11 - 39%
3	ときどきある	40 - 60%
4	よくある	61 - 89%
5	ほとんどいつも	90 - 100%
N	この行動を見る機会がない	

多くの監督（スーパーバイザー）的職務の成功に必須のスキルセットが18項目あります。これらは8つの普遍的マネジメントコンピテンシーにまとめられます。こうしたマネジメントコンピテンシーに含まれる行動をよく示すマネジャーは、一般にマネジャーとして有能であり成功しているとされています。

普遍的マネジメントコンピテンシー8項目とそれぞれのスキルセット18項目を以下にまとめます。

1. コミュニケーション

- 傾聴する
- 情報を処理する
- 効果的に意思を伝える

2. リーダーシップ

- 信頼を築く
- 指示を出す
- 職責を委任する

3. 適応性

- 状況に適応する
- 創造的に考える

4. 対人関係

- 個人的人間関係を築く
- チームの成功を促進する

5. タスク管理

- 効率良く仕事をする
- 能力を生かして仕事をする

6. 成果創出

- 行動を起こす
- 成果を達成する

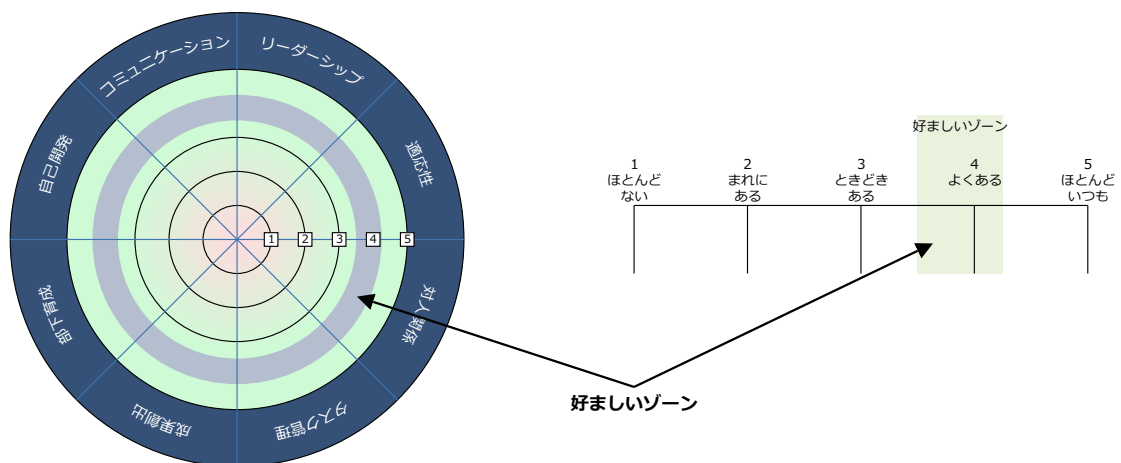
7. 部下育成

- 個人の強みを育成する
- 効果的に動機づける

8. 自己開発

- 決意を持って取り組む
- 向上しようと努力する

好ましいゾーン: このレポートに記載される「好ましいゾーン」とは、CheckPoint 360°において、広範な業界と組織からのデータを解析して特定した結果、マネジャーが、そのマネジャーの業務行動を知っている人から「良いマネジャー」と評価されるスコアの範囲です。CheckPoint 360°の好ましいゾーンのスコア範囲は、3.5~4.25となります。



マネジメント比較レポートについて

このレポートは、**サンプル C夫さん**（マネジャー）と回答者グループ（**上司、部下、および同僚**）が最近行ったCheckPointサーベイの結果と、マネジャーと回答者グループ（**上司、部下、および同僚**）が前回行ったサーベイの結果をまとめたものです。結果のスコアは、以下のページにグラフと数値スケールで示されます。

フィードバックは以下のセクションで提示されます。

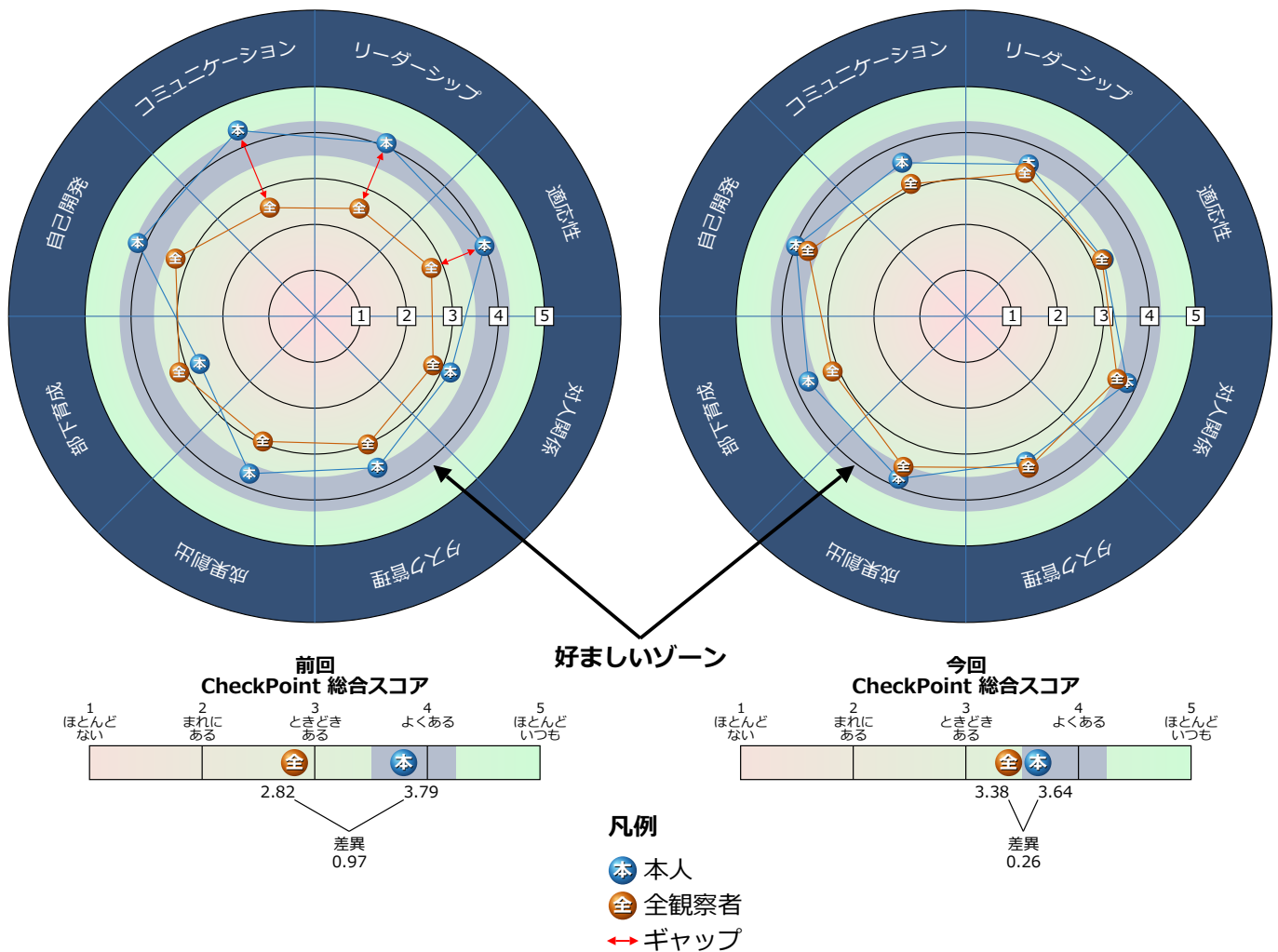
- **マネジメントコンピテンシー概観**: 普遍的マネジメントコンピテンシー8項目の結果です。**本人**（マネジャー）の平均スコアを **全観察者**（**上司、部下、および同僚**を含む）の平均スコアを比較し、スコアが「好ましいゾーン」内か、上か、下かを示します。また、CheckPointスコアの合計と**本人**と**全観察者**のスコアのギャップも示します。
- **スキルセットサマリー**: **全観察者**が評価した18項目のスキルセットの概観。平均評価が降順に表示されるので、これらスキルセットに対するサンプル C夫さんの強みと弱みが相対的に分かります。
- **重要スキル一致サマリー**: **上司**や**本人**が重要と判定したスキルセットの概観
- **コンピテンシー要約**: 普遍的マネジメントコンピテンシー8項目の結果です。全回答者グループ（**本人、上司、部下、同僚、および全観察者**を含む）の平均スコアを比較しています。各グループのCheckPointスコアの合計を表示し、1ポイントより大きいギャップは指摘しています。
- **スキルセット分析**: スキルセット18項目の結果で、全回答者グループ（**本人、上司、部下、同僚、および全観察者**を含む）の平均スコアを比較し、グループ平均に1.5ポイント以上のギャップがある場合は指摘しています。また重要スキルセットを分析して、強み、フォーカスエリア、また**本人**と**上司**のスコア間に大きなギャップがある領域を指摘しています。（サンプル C夫さんとあなたは、マネジャーの要件として重視すべきスキルセット6つを全18項目の中から選択しています。）
- **回答者グループ比較**: スキルセット18項目の結果とCheckPointスコアの合計です。各回答者グループ（**本人、上司、部下、および同僚**を含む）の平均スコアを分析しています。
- **全サーベイ70項目のサマリー**: サーベイ全70項目の結果です。**本人、上司、全観察者**（**上司、部下、および同僚**を含む）の平均スコアを示し、重要スキルセットに入った項目や、1つのサーベイで1つの回答者グループ内の回答にばらつきがある（3ポイント以上の差異がある）項目にはフラグを付けています。
- **能力開発サマリー**: スキルセットの全18項目について、サンプル C夫さんの長所と能力開発分野を分析します。
- **コーチング&マネジメントで考慮すべきこと**: マネジャーの成長と職務能力の開発に役立つよう、マネジメント比較レポートの情報の活用法を提供します。



- **フォーカスエリア:** 対象者にとって最も重要な3つのスキルセットの強みと課題について説明し、このマネジャーのリーダーシップ開発プランに対するガイドラインと提案を示します。

この資料を読まれる時、人の能力範囲には一定の限界があるということを念頭に置いてください。すべてのことを同じように上手くできる人はいません。このフィードバックは学習ツールとして、マネジャーが職務での有用性を向上する貴重な手がかりとなるでしょう。多くのセクションで特に注目すべきは、2回のCheckPointサーベイ結果の比較です。2回の平均評価が1ポイント以上異なっていれば、アイコン（⚠）が表示されます。

マネジメントコンピテンシー概観



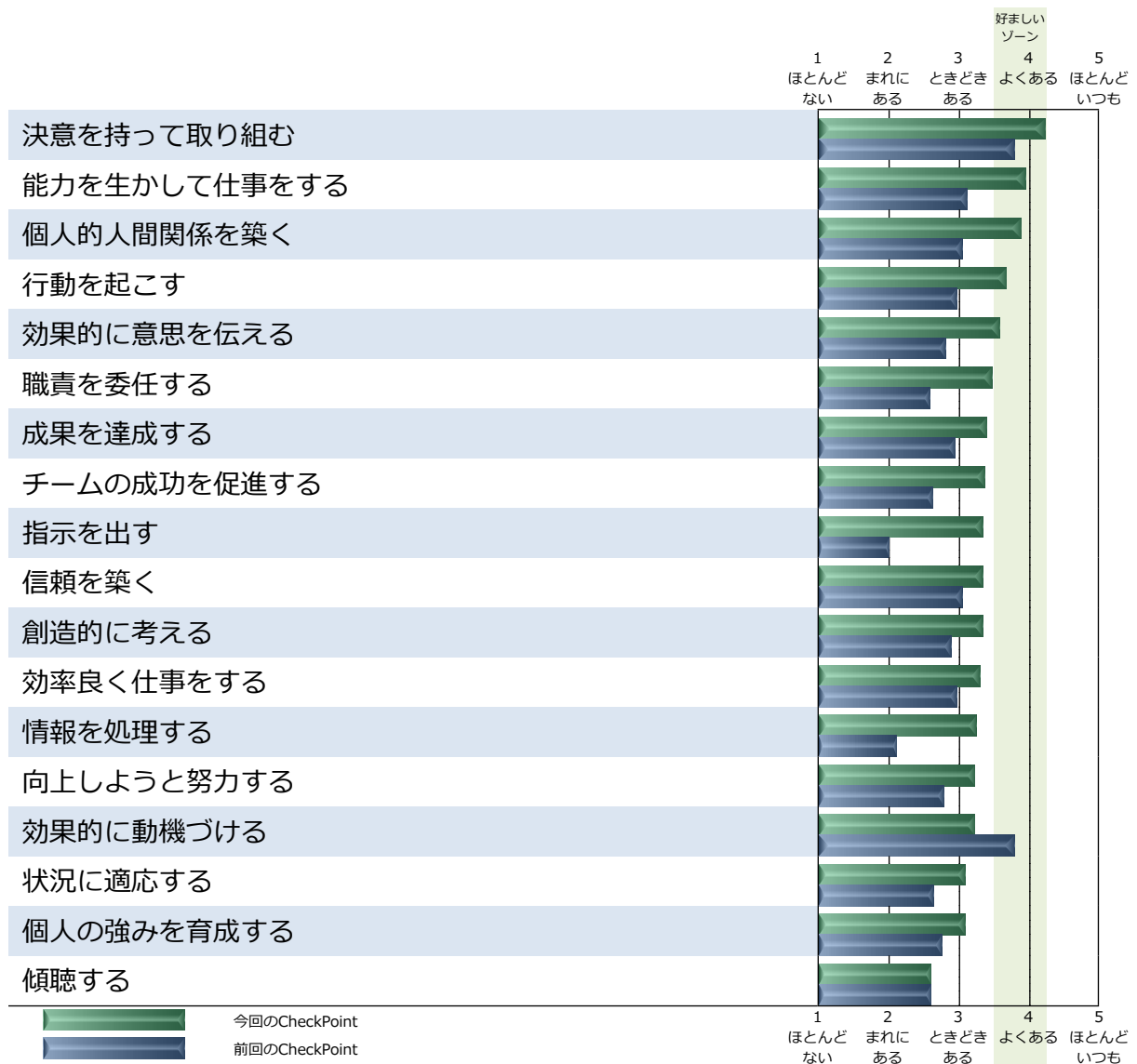
ここでは**本人**の結果を**全観察者**（本人以外の全回答者）の評価の平均と比較して示します。**本人**（●）の印や全回答者（●）の印が円の中心から離れている場合は、スコアが高めであることを示しています。1ポイント以上のギャップがある箇所は特に注意しましょう。サンプル C夫さんがマネジメント能力を示す頻度について、マネジャーの認識と他の回答者の認識が大きく異なっていることを示しています。

円グラフ右下に表示される「CheckPoint総合スコア」は、マネジャー（サンプル C夫さん）と**全観察者**両方のコンピテンシー全8項目の平均スコアです。この2つの平均スコアのギャップが1ポイント以上あると、マネジャーの行動に対する認識が他の回答者の認識と大きく差があることを示します。マネジャーは自己認識を高める必要があるかもしれません。

以下のセクションでは、時期が異なる2回のCheckPointサーベイの結果の差異を詳しく示します。

スキルセットサマリー

下のグラフは、各スキルセットに対する**全観察者（本人以外全員）**による評価の平均を示します。両回のCheckPointサーベイの平均点を、新しいほうのサーベイ結果に基づき降順に表示しています。ここから対象のスキルセットに対するサンプル C夫さんの相対的な強みが分かります。マネジャーにはこのレポートの次のセクションに示す重要スキルが大切ですが、すべてのスキルセットについてマネジャーの全体的な評価を知っておくのも有用です。また、CheckPointサーベイの回によって結果に大きなギャップがある場合は気をつけてください。



重要スキル一致サマリー

あなたとマネジャーのサンプル C夫さんは、マネジャーの仕事の成功に最重要と考える6つのスキルセットをそれぞれ選びました。これらのスキルセットを以下のとおり、CheckPointサーベイの回ごとに表示します。あなたとマネジャーが共通して選択したスキルセットの数は、6から18の範囲になります。全員が同じスキルセットを6つ選択した場合、100%一致です。すべて違うスキルセットを選択した場合、0%一致です。一致率が低い場合は、あなたはマネジャーと話し合っ、マネジャーの仕事の最重要事項を明らかにすることが大切になります。それぞれがまったく同じ行動を重要視しない限り、マネジャーが焦点とすべき点に関する意見の相違が起こり得ます。また、選択した重要スキルセットがCheckPointサーベイの回によって違うかどうかにも注意してください。違う場合は、重要点が前回サーベイ時から変わっているのかもしれません。

前回

今回

重要スキル一致

上 上司 はじめ - 17%
上2 鈴木 Tesco - 33%

重要スキル一致

上 上司 たろう - 67%
上2 上司 はじめ - 50%

本 **傾聴する:** 考えや懸念を共有できるよう、部下を促す。心を開いて、すべての意見を遮らずに聞く。得た情報を要約し、理解したことを確認する。

上 **情報を処理する:** 情報の要点を理解する。意思決定のメリット・デメリットと短期的・長期的影響を評価し、論理的で明確な結論を導く。

上2 **効果的に意思を伝える:** 自分の考えを、文書でも口頭でも明瞭に表現できる。その際、綿密でありながら簡潔で、常に率直さを失わない。進んで部下と情報を共有する。

本 **信頼を築く:** 約束や秘密を厳守できる。正直であり、倫理的に行動する。

上2 **指示を出す:** 部下のために、明確な成果予測と対応可能な仕事量を設定する。全体のビジョンを見据えながら、各目標の達成に必要なステップを計画する。

上2 **職責を委任する:** 適切な人に適切な仕事を任せる。自分で努力し問題解決できるよう、部下に権限を与える。

本 **状況に適應する:** 部下により異なる仕事のスタイルや、環境の変化に適應できる。失敗には建設的に対処し、変化を予測して対応する。

上2 **創造的に考える:** 職務に対し想像力に富んだアプローチを行い、イノベーションを促進し、リスクを恐れずに、創造的に問題を解決する。



前回

今回

重要スキル一致

上 上司 はじめ - 17%
上2 鈴木 Tesco - 33%

重要スキル一致

上 上司 たろう - 67%
上2 上司 はじめ - 50%

本 個人的人間関係を築く: 部下の感情に配慮し、不公平でないことを示しつつも、機転を利かせた批判ができる。ストレスを受けても落ち着いている。

本 チームの成功を促進する: 協調の精神で対立を公平に解決する。合意を形成し、適切な目標を設定してチームを導く。効果的に新メンバーを募ってグループの強みを引き出す。

上2 効率良く仕事をする: テクノロジーを効率的に活用し、社外リソースを賢く利用する。先延ばしをせず、優先順位を付ける。

上 能力を生かして仕事をする: 職務に必要な基本スキルや知識を使いこなせる。新しい方法や情報を、適切な仕事に迅速かつ効果的に適用することができる。

本 行動を起こす: いつ行動を開始すべきか心得ている。敢然と問題に対処し、適時に断固とした意思決定を行う。

上 成果を達成する: 障害を克服して成果を得ることで、高い基準で他の人のモデルとなり、組織にプラスの影響を与える。

本 効果的にモチベーションを上げる: 優れた仕事や特別な努力をする部下を承認する。熱意ある態度で人にプラスの影響を与える。

上 決意を持って取り組む: いつも活発で、粘り強く、前向きである。

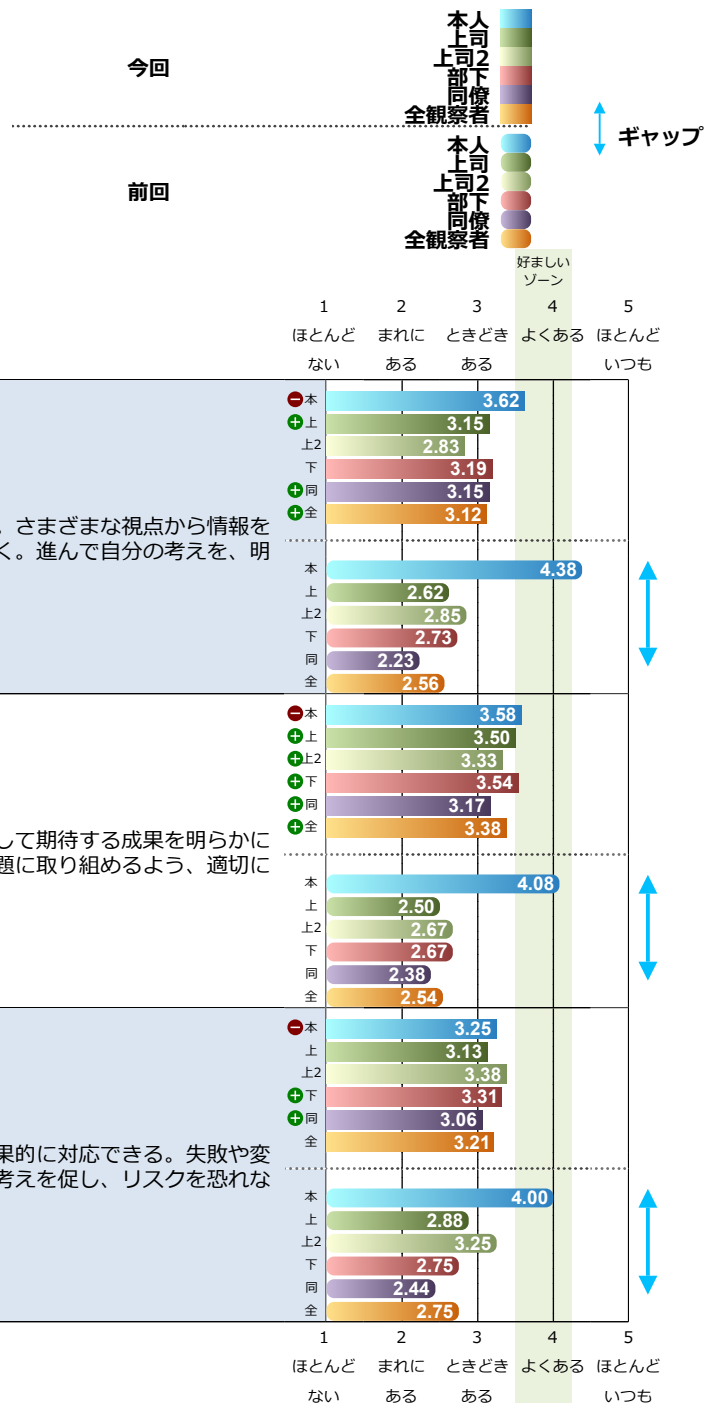
上 向上しようと努力する: 失敗や建設的な批判から前向きな教訓を学ぶ。専門的能力開発や成長のためのリソースを求める。個人の潜在能力に限界を置かない。

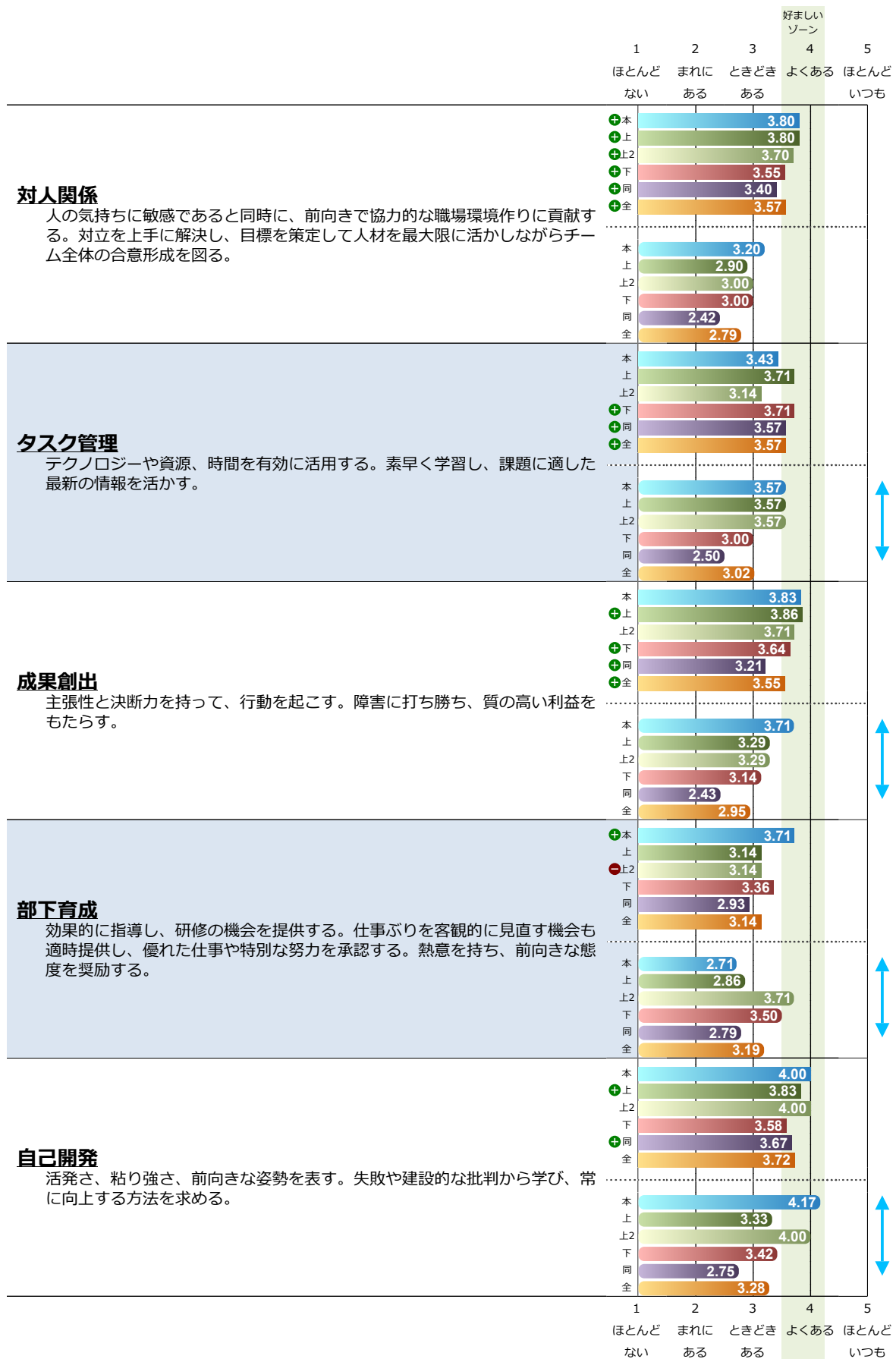


コンピテンシー要約

このセクションでは両回のCheckPointサーベイについて、各回答グループの8項目のマネジメントコンピテンシー（管理能力）の平均評価が表示されます。**本人**（サンプル C夫さん）と**上司**（あなたを含む）に表示される数字は実際の評価です。サーベイの回によってグループ評価にギャップがあることに注意してください。特に、各サーベイについて**全観察者**の間に1ポイントより大きなギャップの印がある場合は注意しましょう。また、1グループの今回のサーベイの評価平均が前回に比較して0.5ポイント以上の差があれば、**+**か**-**が表示され、評価の上下を示します。

- +** 前回のサーベイより平均が0.5ポイント以上上がっている
- 前回のサーベイより平均が0.5ポイント以下下がっている
- !** CheckPointサーベイの回によって全観察者の評価の差が1ポイント以上ある場合





スキルセット分析

上司 (あなたを含む)と**本人** (マネジャー)が選択した重要スキルセットが異なる場合は、特に注意する必要があります。このような違いは**上司**の期待と**本人**の焦点が、大きく異なっていることを示すからです。+ または - アイコンはサーベイの回による差異が大きいことを示しています。このようなギャップがある場合、あなたとサンプル C夫さんは話し合う必要があります。

各スキルセットの定義を、各回答グループの平均スコアとともに表示しています。各グループの平均スコアと他の群との比較関係に気をつけてください。その際、2つの回答グループ間に1.5ポイント以上の差があれば、縦向きの矢印で示します。

↑ ↓ 回答者グループ間の平均が1.5ポイント以上異なる場合 強み

↔ **本人**または**上司**が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均のギャップが1.5ポイント以上 フォーカス

! CheckPointサーベイの回によって全観察者の評価の差が1ポイント以上ある場合 + 前回のサーベイより平均が0.5ポイント以上上がっている

! **本人**、**上司**、または両者が重要スキルセットとして選択 - 前回のサーベイより平均が0.5ポイント以上下がっている

本 本人と上司の評価

上

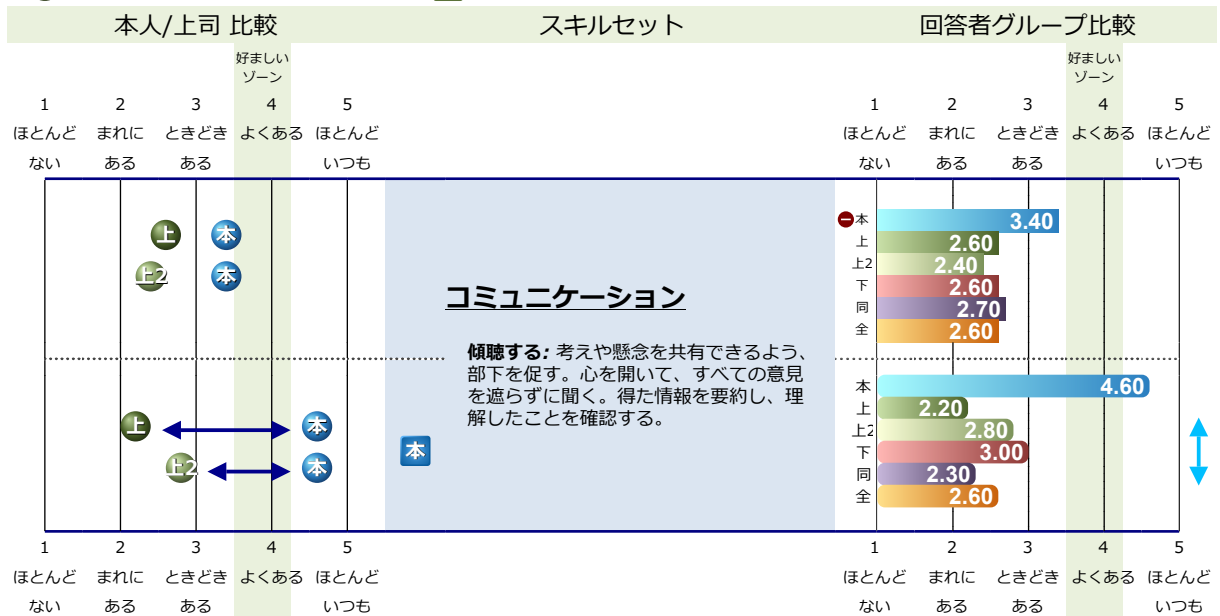
上2

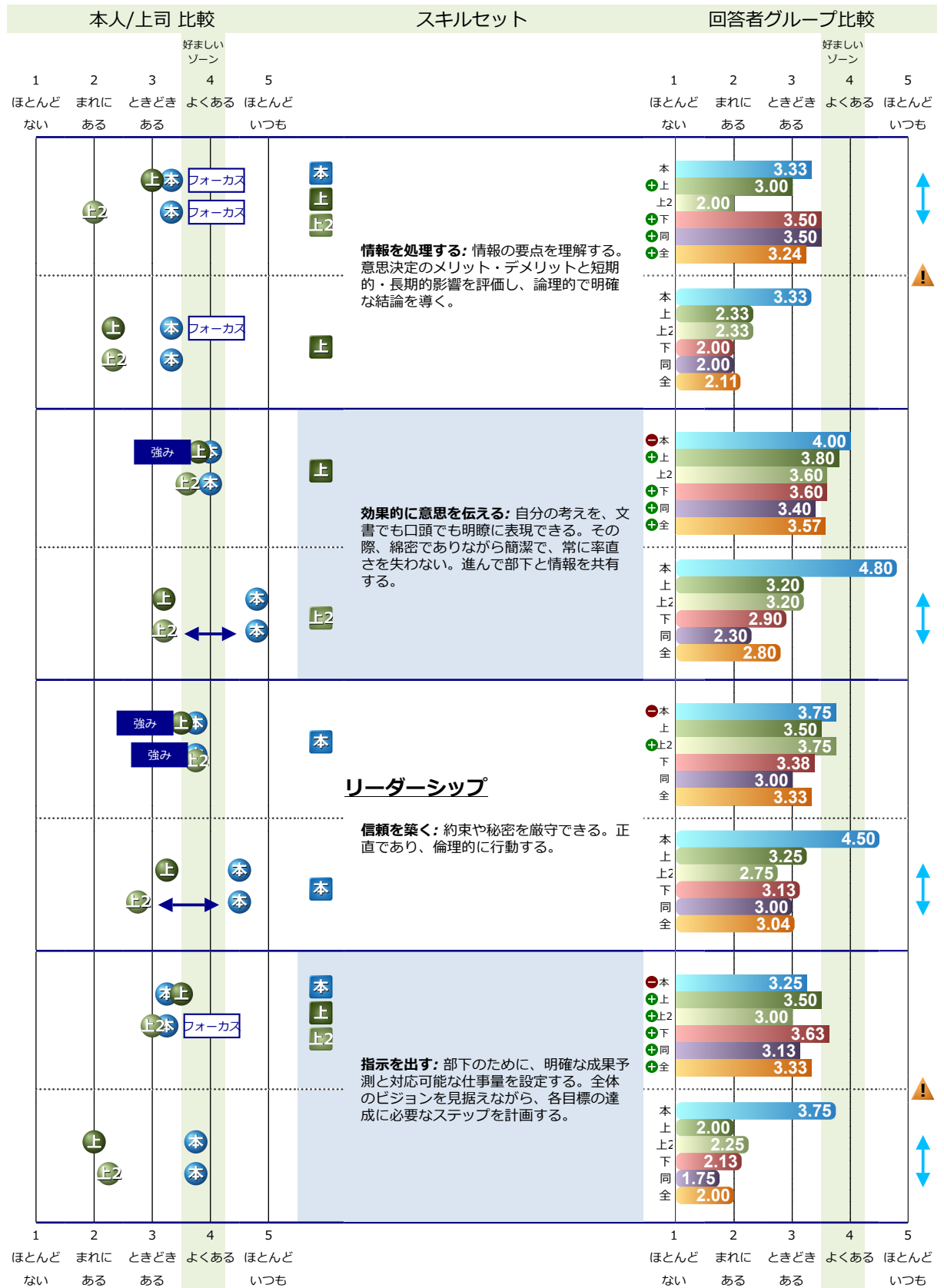
今回

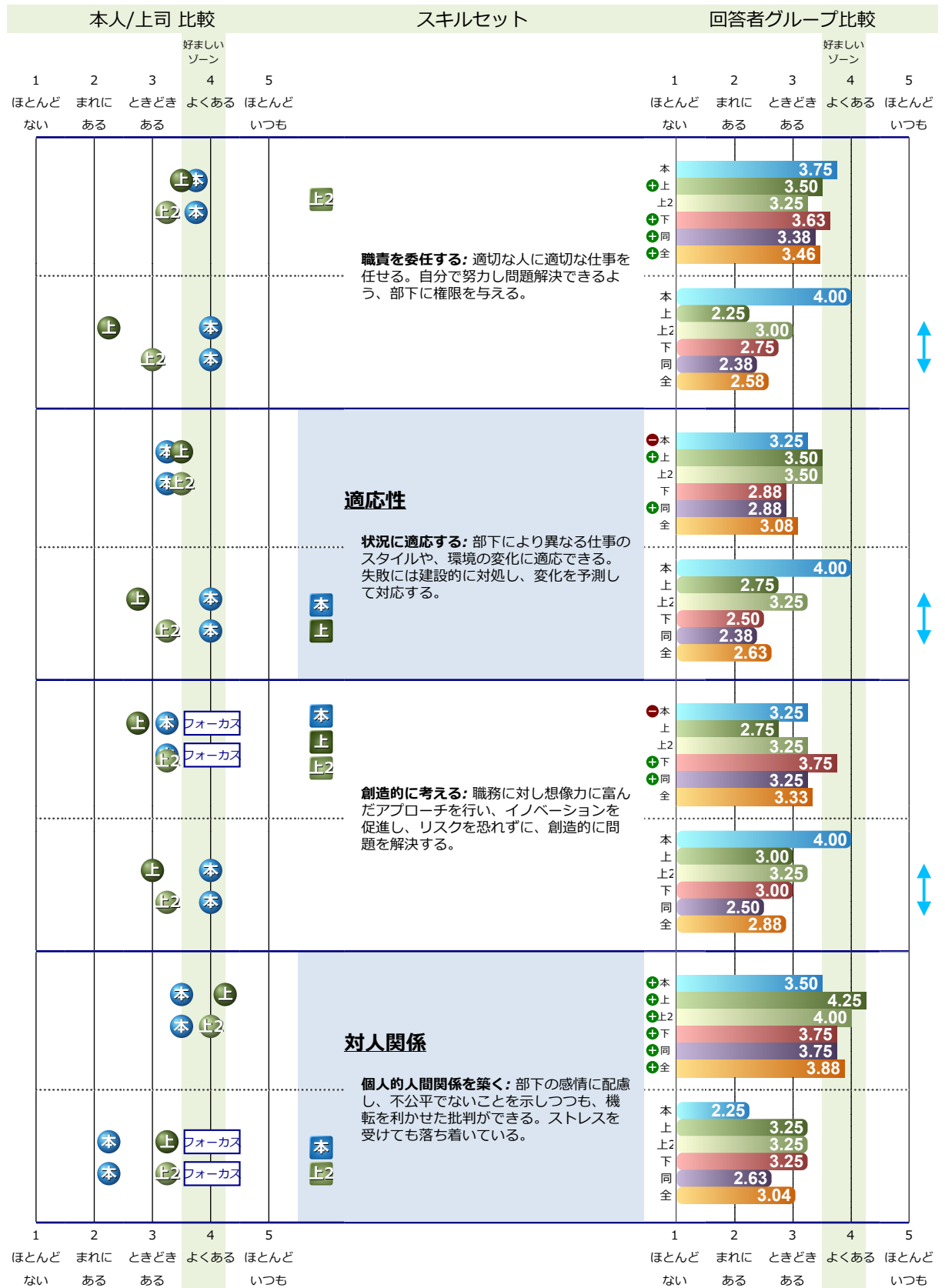
前回

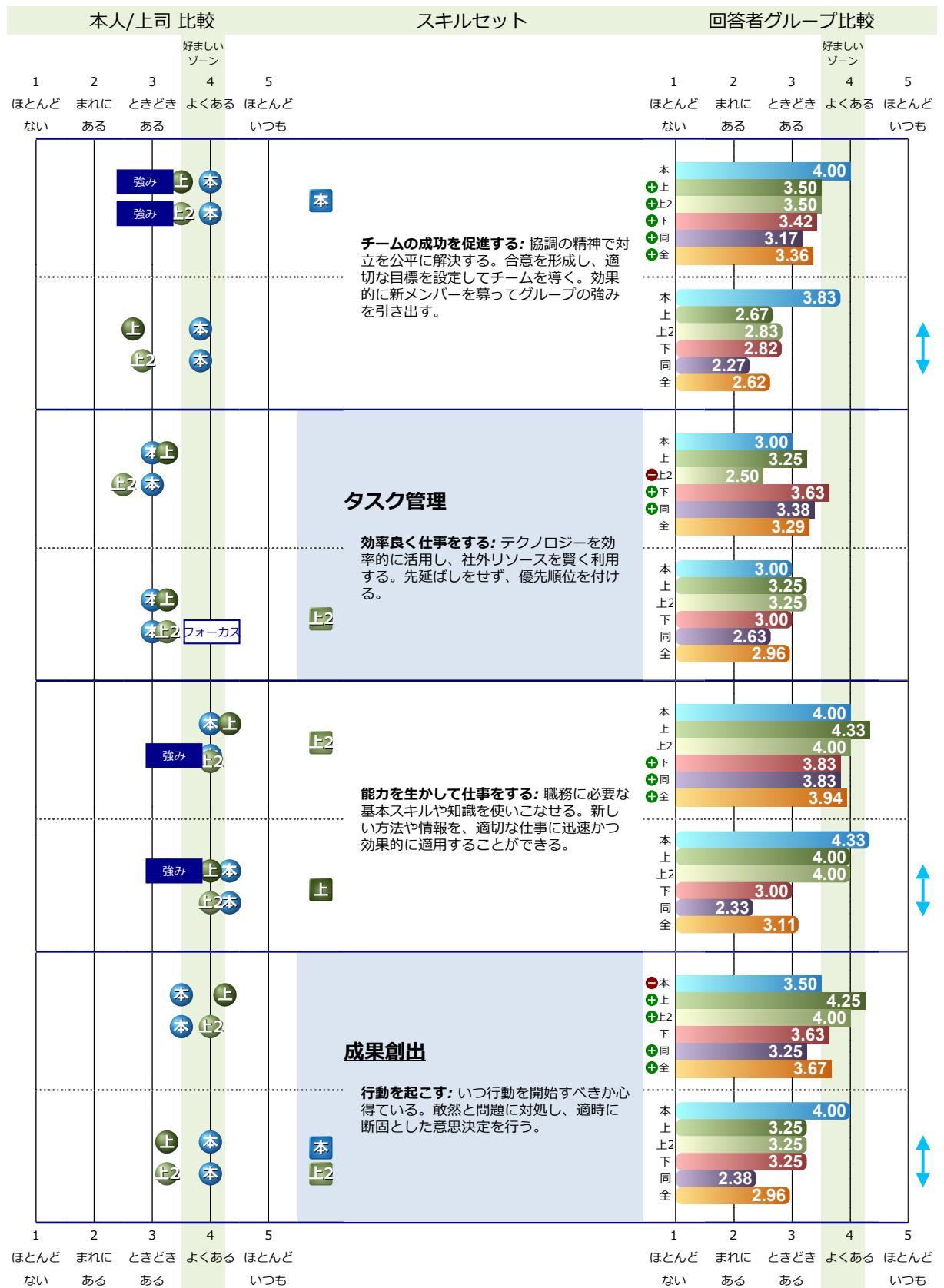
本人
上司2
部下
同僚
全観察者

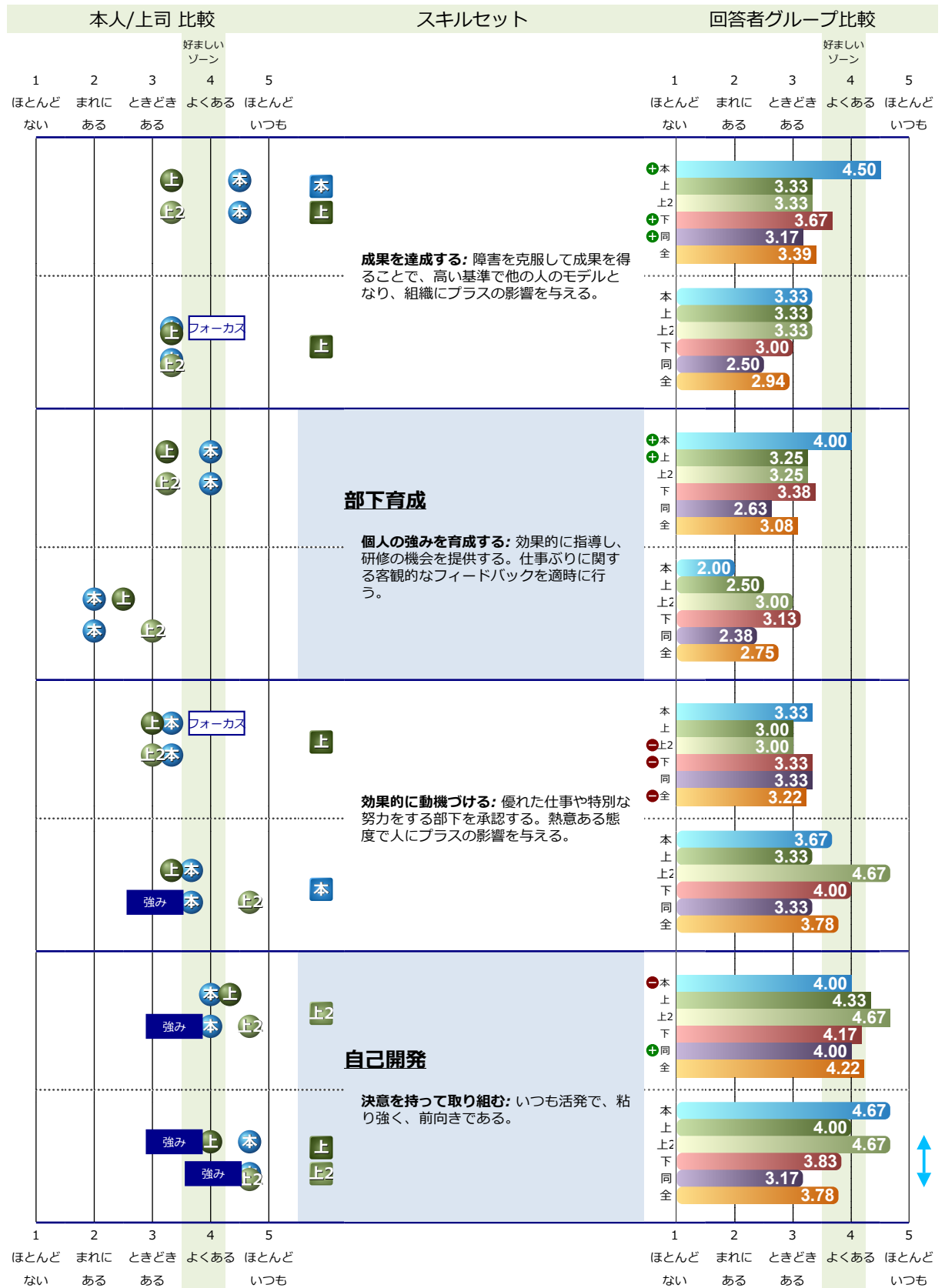
本人
上司2
部下
同僚
全観察者

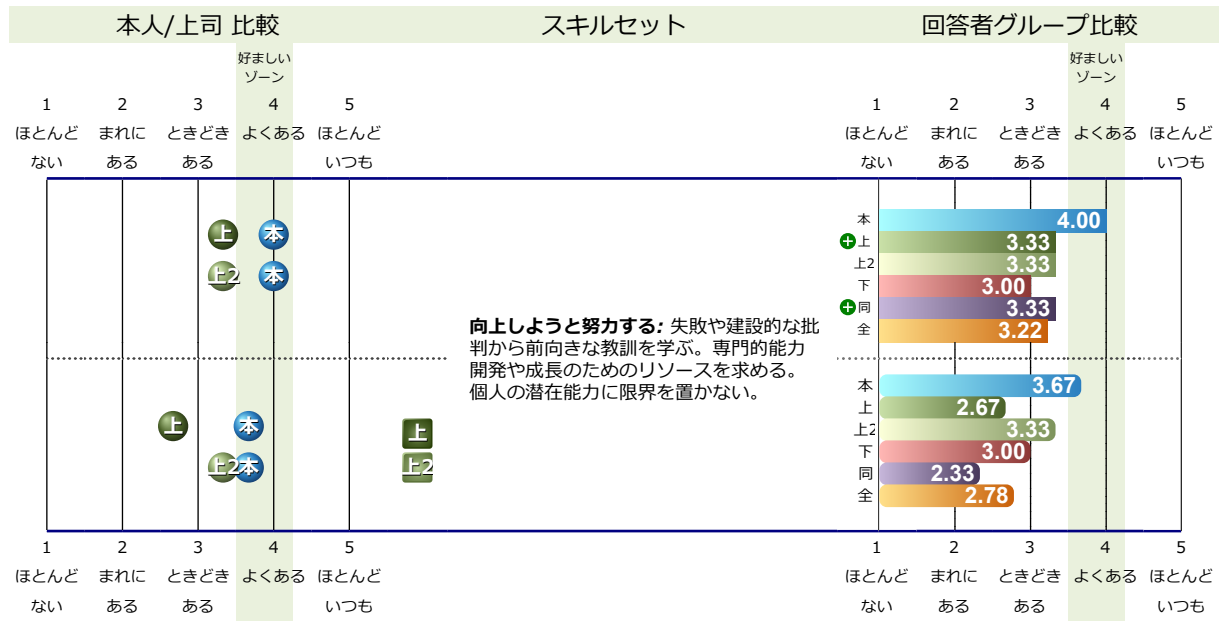






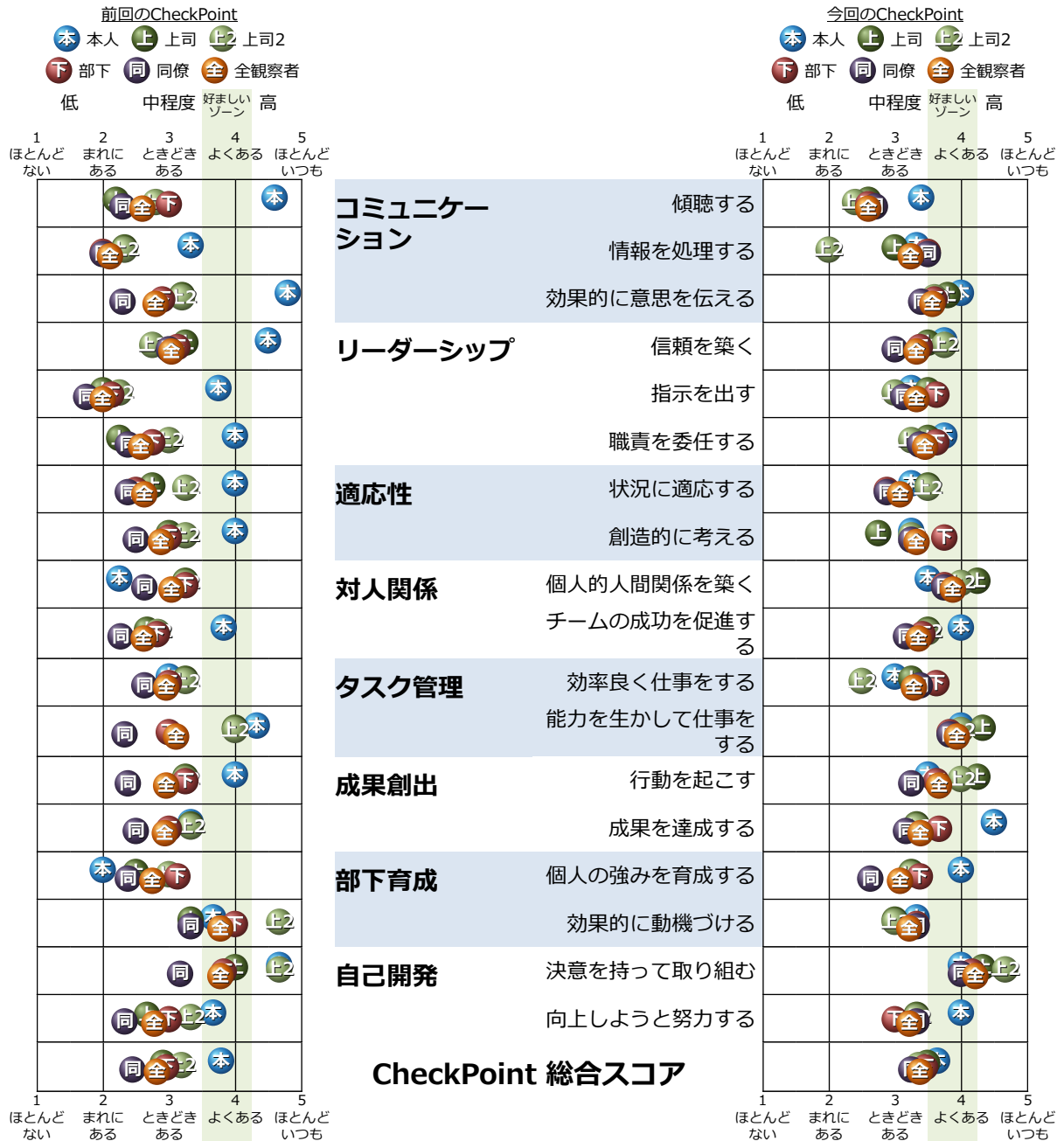







回答者グループ比較

このページでは各回答者グループのスキルセットのスコア平均を相対的に表示しています。各スキルセットは、それぞれが属する普遍的マネジメントコンピテンシーごとに表示されます。



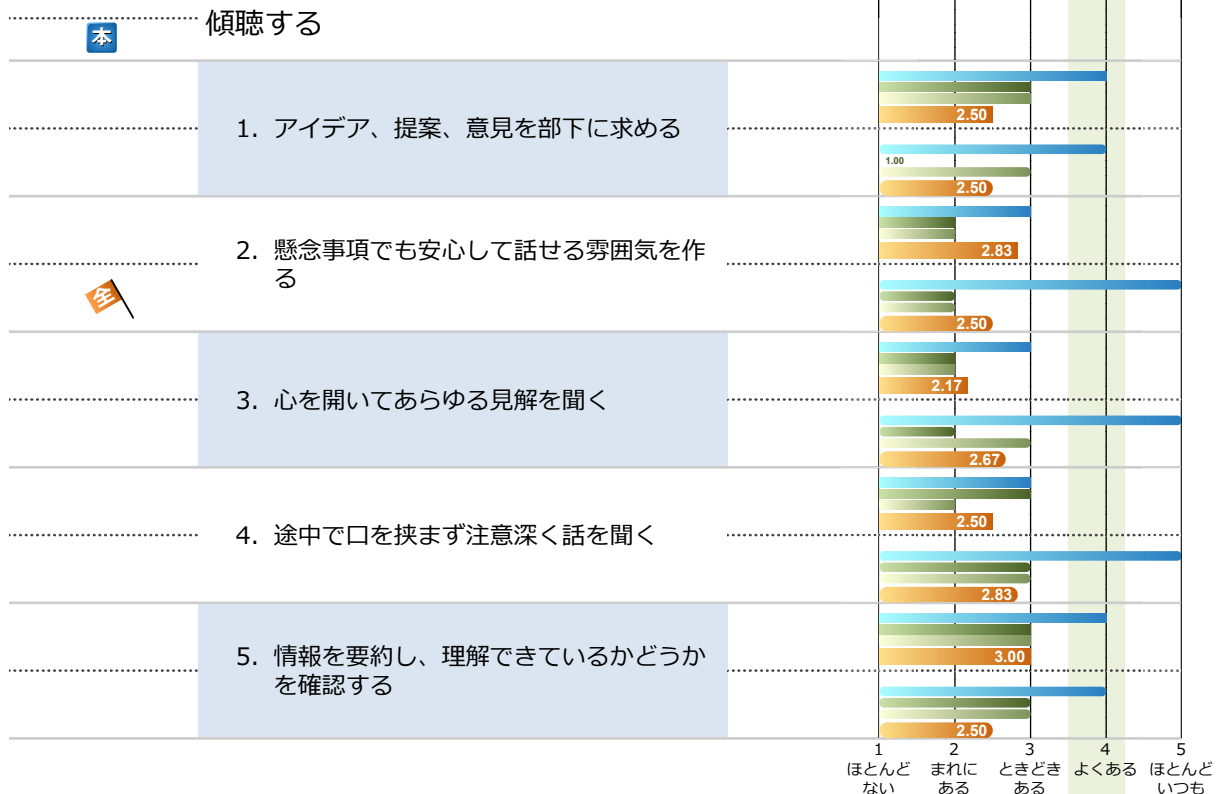
全サーベイ70項目のサマリー

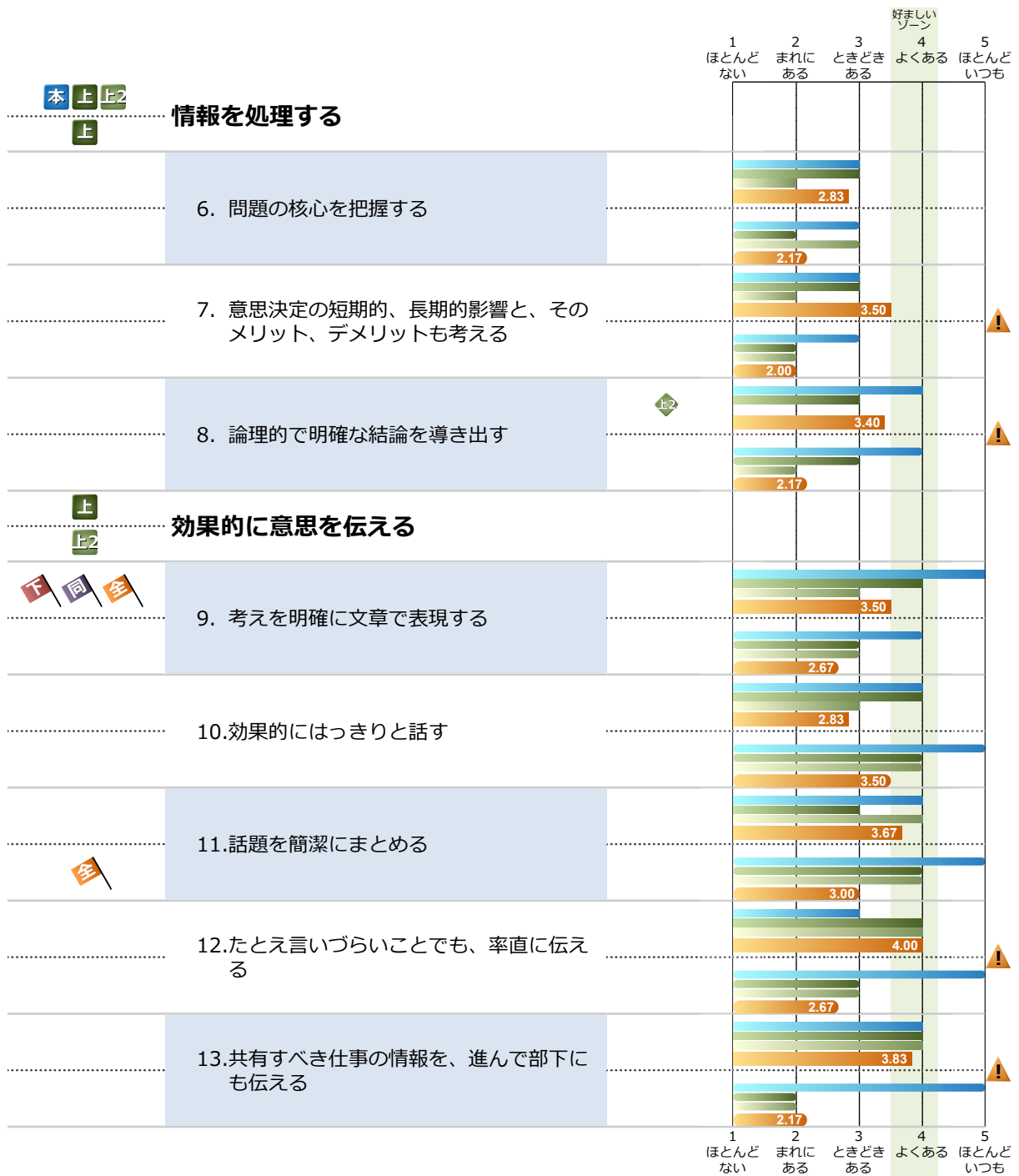
各質問に対する評価を分かりやすくまとめました。各回のCheckPointサーベイの評価をグループにまとめ、点線で区切っています。各CheckPointサーベイで、ある質問に対し、回答者グループ内に3ポイント以上のばらつきがある場合、対応するグループを表す文字を付けたフラグが表示されます。フラグが付いた質問には特に注意してください。差が大きいと平均に影響するからです。

全観察者の平均が、CheckPointサーベイの回によって1ポイント以上差がある時、このアイコン  が表示されます。これは、回答者の期待がサーベイの回によって変化していることを示している可能性もあります。

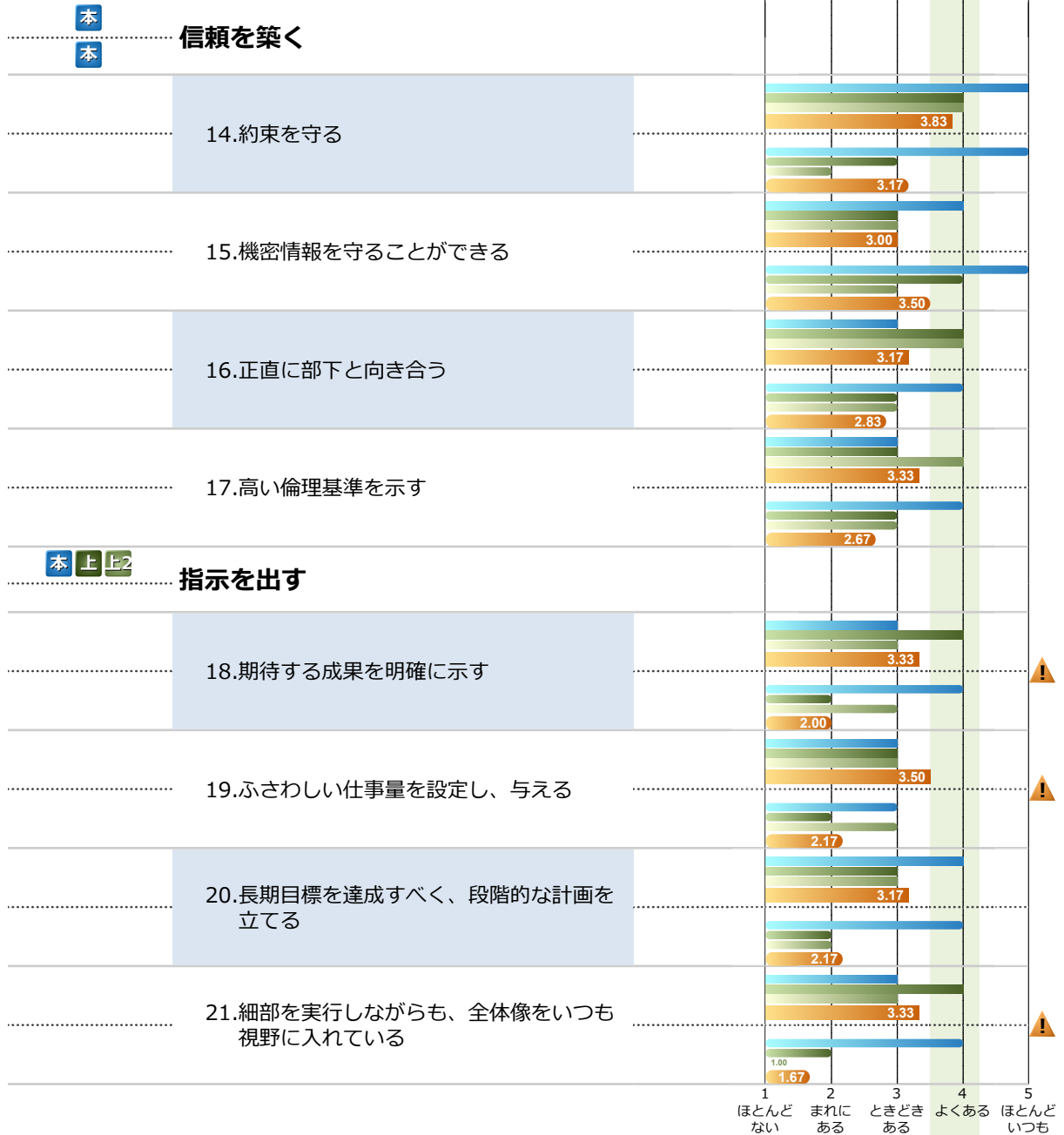
今回の CheckPoint	本 上 上2				
前回の CheckPoint	本 上 上2				
	太字: 本人および/ または上司が指 定した重要スキル セットに入る項目	上司 および/また は本人は、項目を 評価していません	フラグ: 回答者グ ループ内のスコア にばらつきがある (3ポイント以上)	カラーキー	CheckPointサーベイ の回によって全観察 者の評価の差が1ポ イント以上ある場合

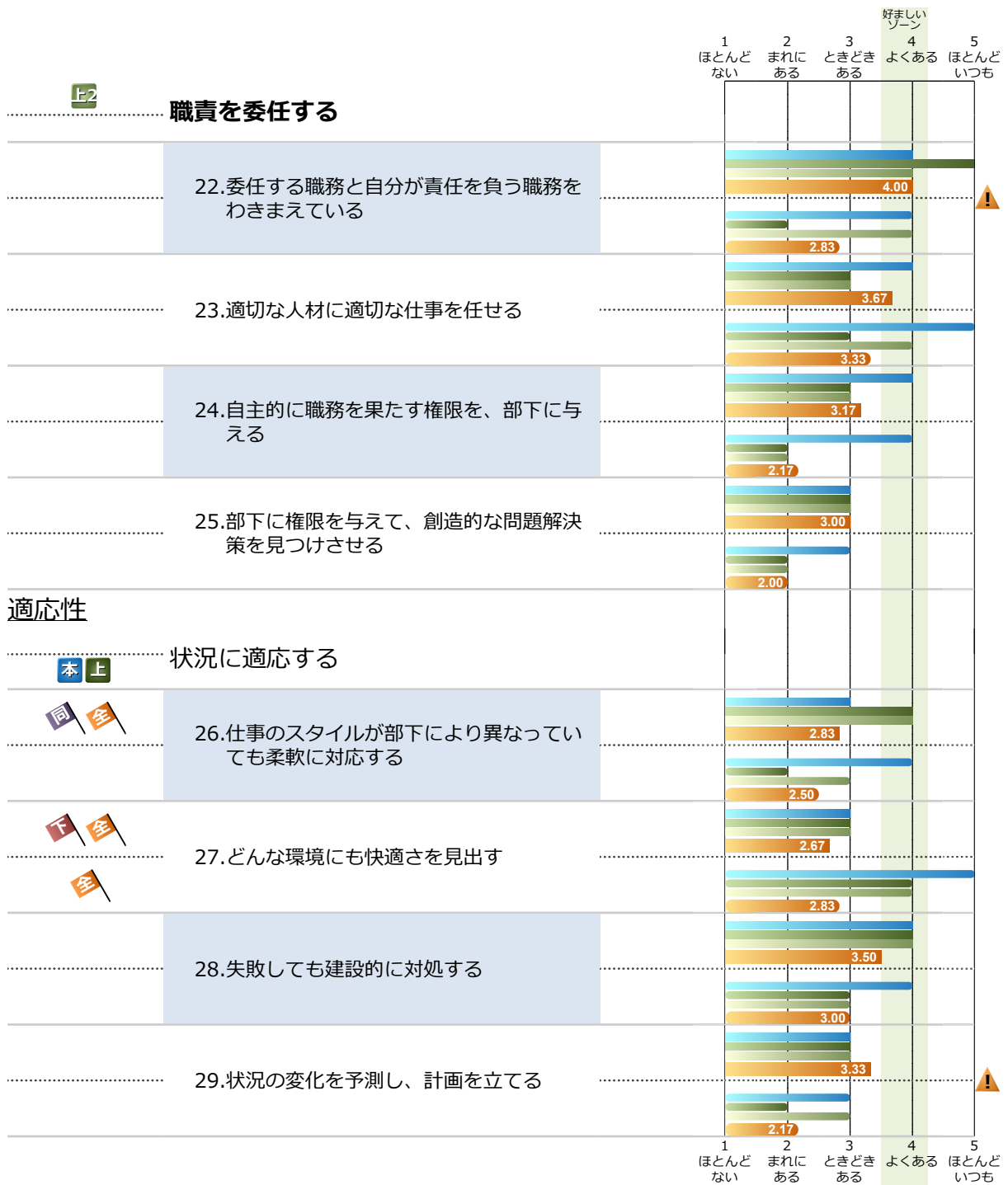
コミュニケーション

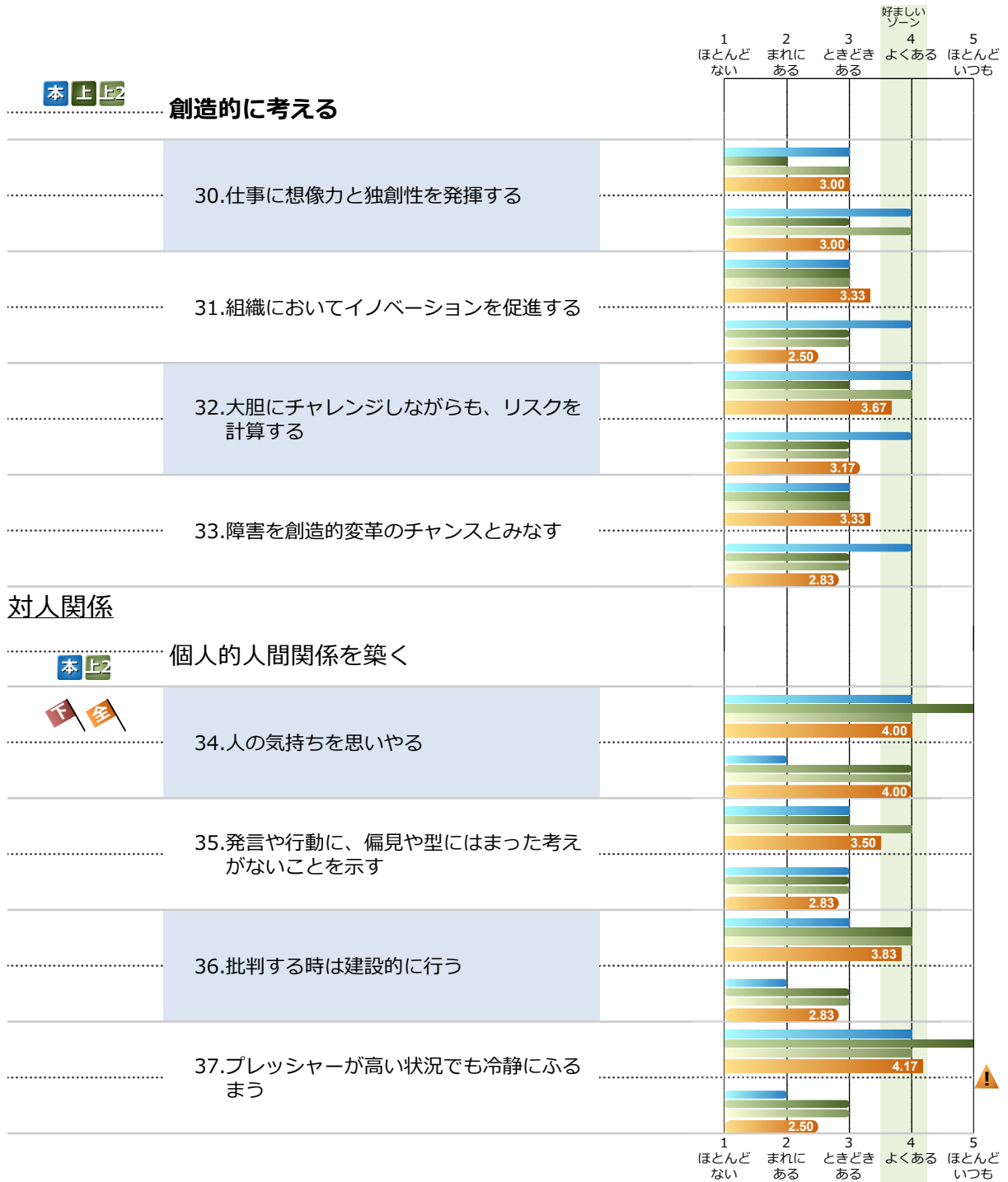


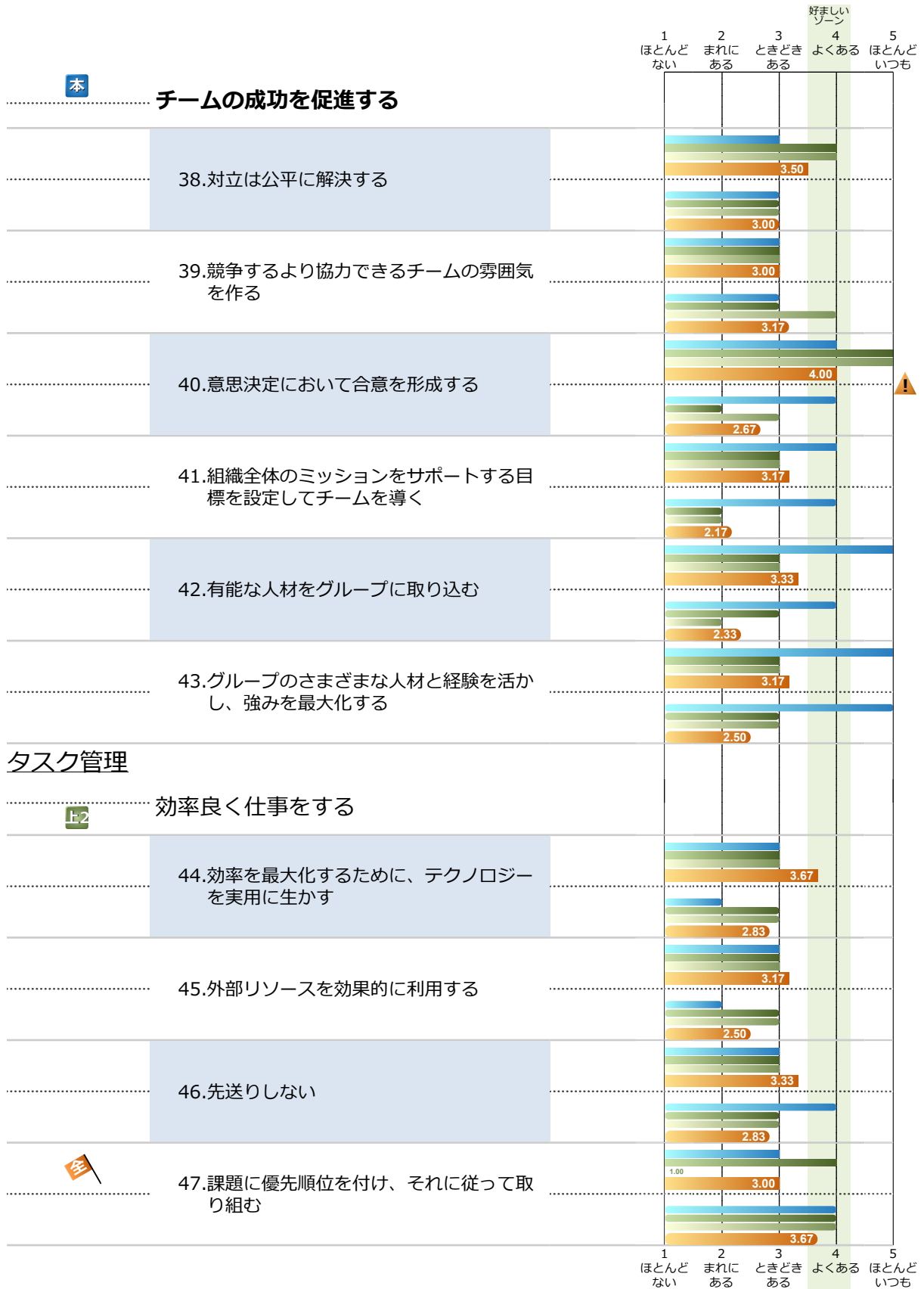


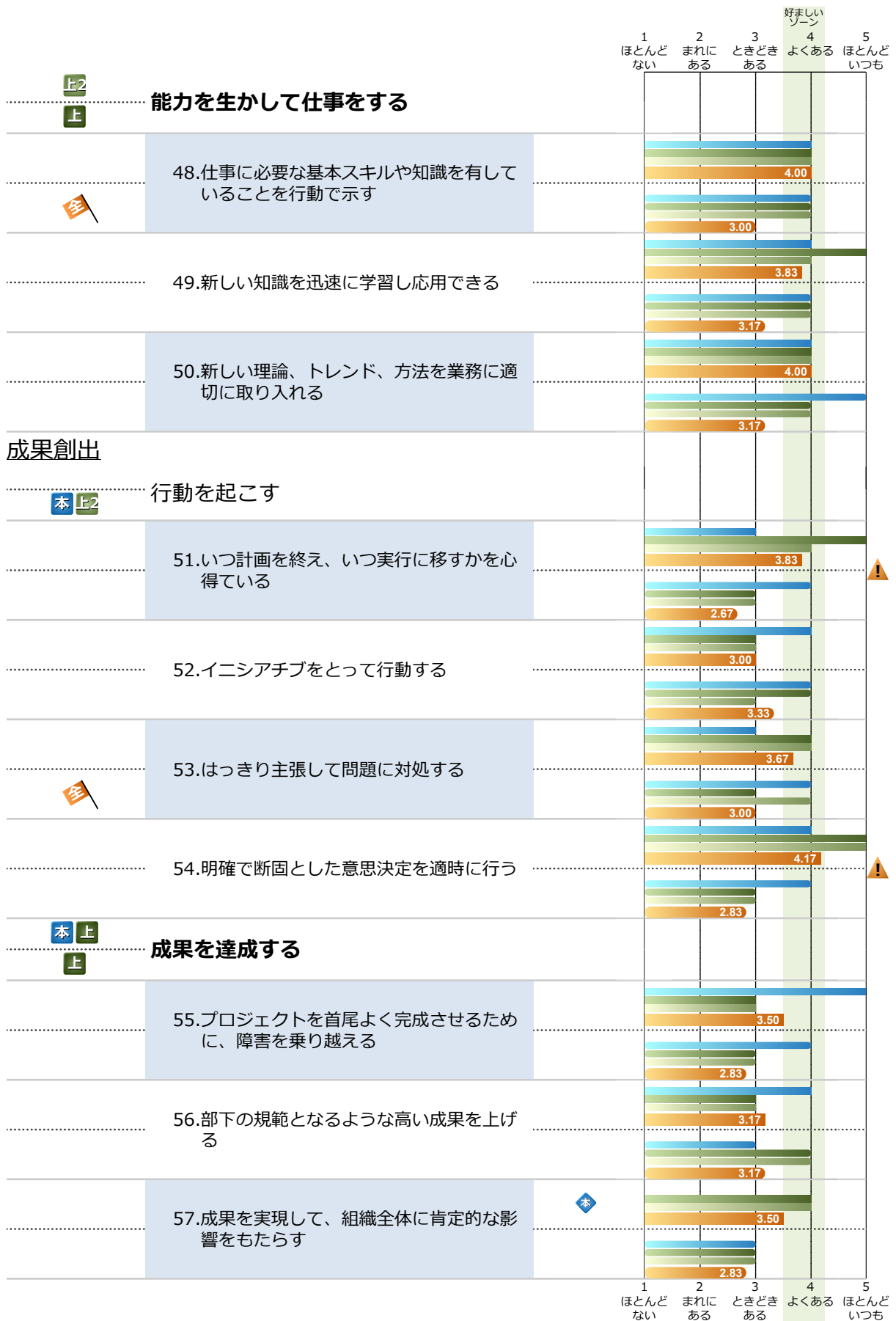
リーダーシップ





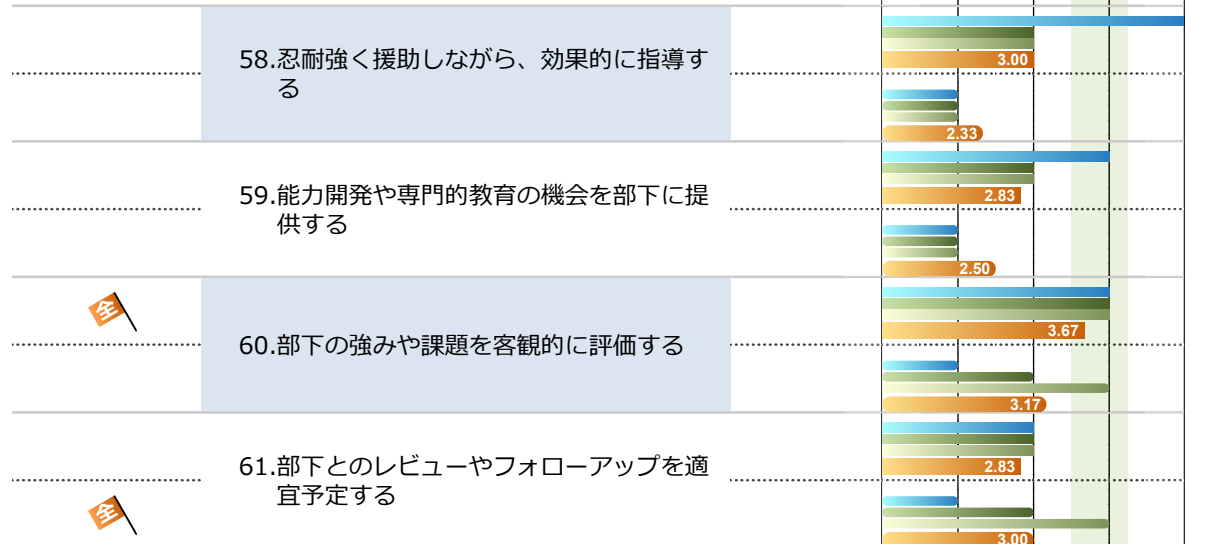




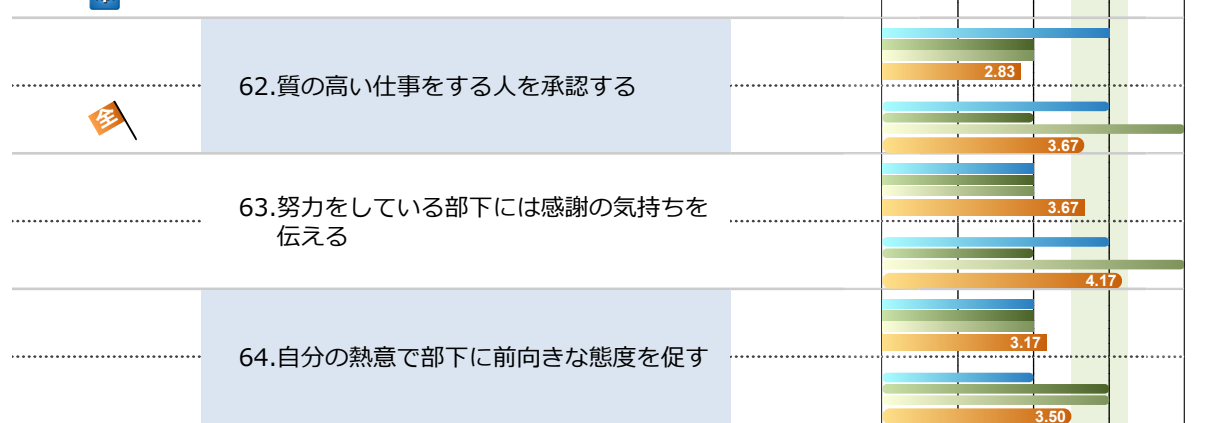


部下育成

個人の強みを育成する

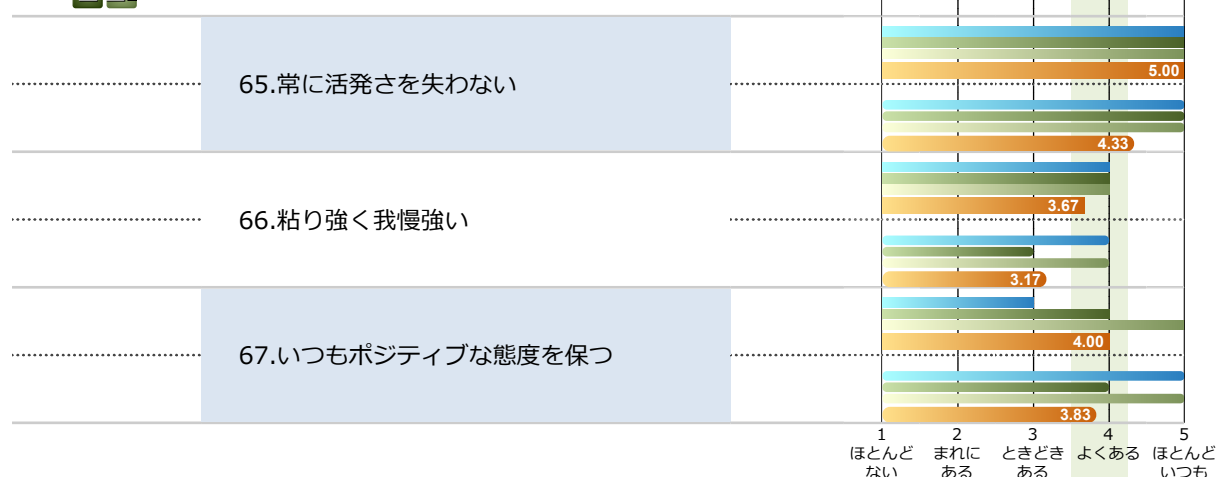


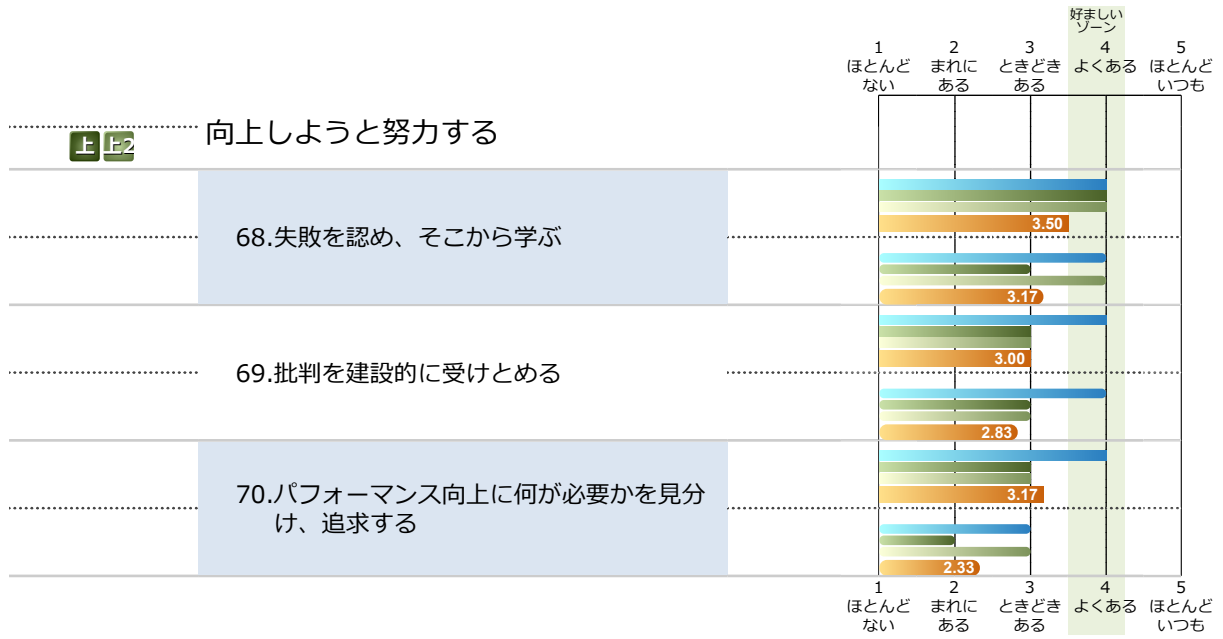
効果的に動機づける



自己開発

決意を持って取り組む

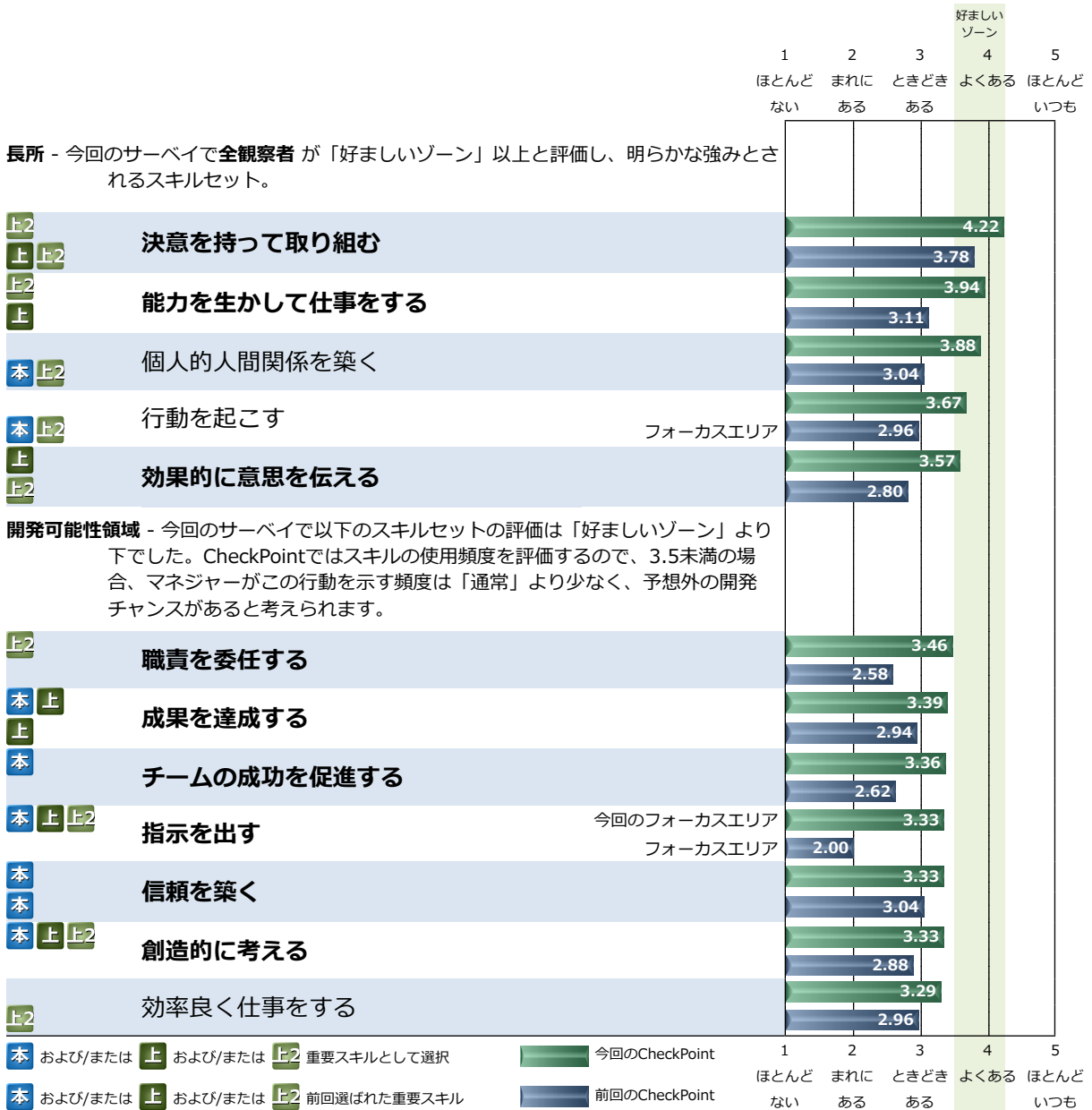


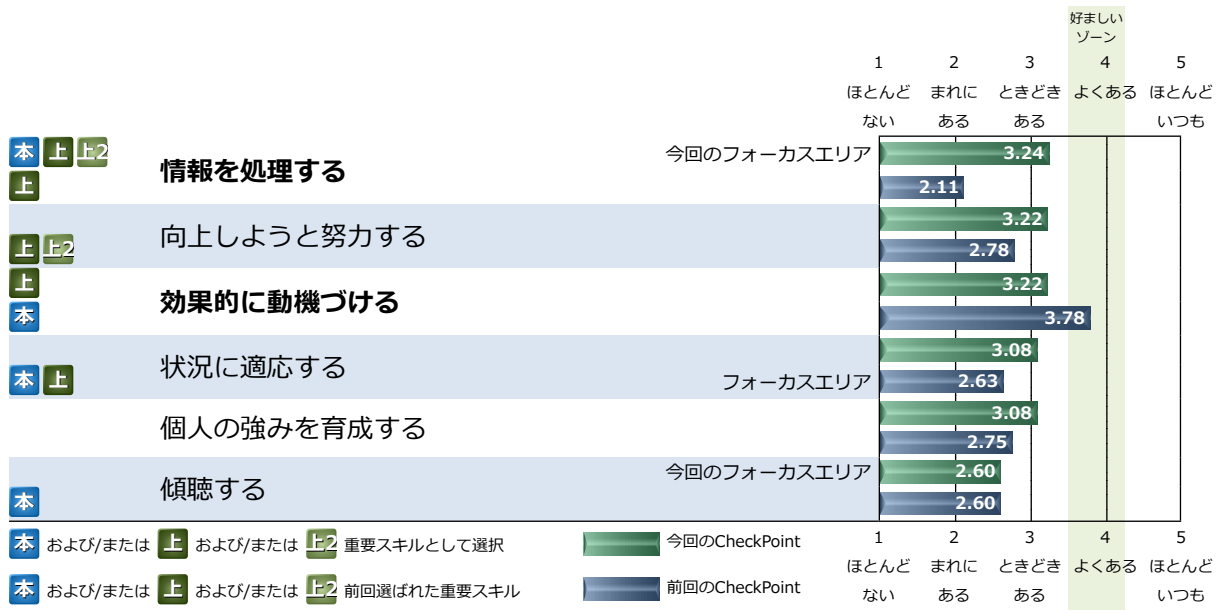


能力開発サマリー

すべてのスキルセットについてマネジャーが示す行動を回答者がどう評価するかを認識することは有用です。ここに両回のCheckPointサーベイについて、スキルセット全18項目を、**全観察者**の評価平均のスコアとともに掲載しています。あなたとサンプル C夫さんが成功のために重要と思ったスキルセットや、サーベイの回によって評価が異なるものに注目してください。このような重要スキルセットが「フォーカスエリア」に入っていたら特に注意しましょう。

「フォーカスエリア」は、有効性を高める機会となるような行動です。長所を磨くことからスキルアップが始まることも多いので、「フォーカスエリア」は下記の表の長所からも選ばれます。また「好ましいゾーン」より下で、開発可能性領域となっているものも「フォーカスエリア」として挙げられます。





コーチング&マネジメ ントで考慮すべきこと

2015/05/07

対象者サンプル C夫さん

HRD株式会社
105-6015
東京都港区虎ノ門4-3-1
城山トラストタワー 15階

Profiles  International
imagine great people®

サンプル C夫さんと共に働く

このレポートのサンプル C夫さんの情報を効果的に活用するためには、期待される成果を本人が理解することと、それについて責任を持てるようにするための計画作りが必要です。「個人能力開発計画」は、この目標を達成するための有効なツールとなります。

仕事への挑戦と戦略にリーダーシップ発揮が直接関係している時、リーダーは開発計画を最後まで遂行しようとしています。「個人開発計画」も1つのプロジェクトやビジネスプランと同じように考えましょう。計画は現実的で、マネジャーとしての日常の業務行動に関するものであり、組織の優先事項に直接結びつくよう立案してください。

個人能力開発計画 - 解説

「個人能力開発計画」作成が、あなたの部下であるマネジャーに課されています。あなたの役割は、サンプル C夫さんを「個人能力開発計画」に基づいて指導し、フィードバックを提供し、好ましい行動を強化することです。そうすることで、「個人能力開発計画」の目標達成を支援することができます。

まず、スキルや行動を向上させるためには、マネジャー自身がどう変わらなければならないかを、マネジャーに考えさせます。その後で、計画を立てるようにしてください。個人の成長と仕事の成長への最良の道筋は、明らかなが多いものです。次に、特定スキルの成長が業務の向上にどうつながるのかを理解させ、その分野の自己開発の重要性を納得させます。その自己開発の必要性が分かって初めて、効果的な「個人能力開発計画」を立てることができるようになります。そしてその後、計画を作成します。この計画は複雑でなくてもかまいません。実際の業務を行いながら成長するのが一番効果的な方法なので、職務の一部として開発計画を組み込むのが近道でしょう。

この成長プロセスを開始するために、次の「フォーカスエリア」で詳しく説明するK-S-S法をお勧めします。

コーチング&マネジメントで考慮すべきこと

このレポートの情報を、あなたがマネジャー育成や職務能力の開発における目的で、効果的に活用するためのポイントを下記に示します。以下のセクションで、次の点を検討してください。

1. マネジメントコンピテンシー概観

- レポートにフラグの付いたギャップ（1.0以上の差異）を見つけましょう。どこにギャップがあるのかしっかりと把握してください。
- 「好ましいゾーン」を手掛かりにして評価を見てください。「好ましいゾーン」から一番遠いところにある評価に特に注意しましょう。

サンプル C夫

2. スキルセットサマリー

- 評価が「好ましいゾーン」より下にあるスキルセットに注目しましょう。これらは、マネジャーが特別に気に掛ける必要がある分野です。
- サンプル C夫さんが「好ましいゾーン」以上にあるスキルセットを、さらに伸ばせるよう、働きかけましょう。

3. 重要スキル一致サマリー

- あなたとマネジャーが選んだスキルセットが一致しない場合は、特に注意してください。どちらか一方だけが選択したスキルセットに注目してください。これは、あなたとサンプル C夫さんの期待が異なっているかもしれないことを示唆します。
- どのスキルセットに重点を置くべきかに関するあなたの期待を、マネジャーが理解できているか確認してください。

4. コンピテンシー要約

- ギャップ（特に重要スキルセットのギャップ）がないかどうか確認してください。ギャップは、評価者グループによって認識に差があることを示唆します。
- あなたとマネジャーのどちらかの評価が「好ましいゾーン」より下になっている領域には特に注意してください。また、サンプル C夫さんの認識が、他のグループの評価者と大きく異なっている場合は、その理由を探る必要があります。

5. スキルセット分析

- まず、あなたとマネジャーの両方の評価が「好ましいゾーン」にあるものをチェックしてください。これが現状を認識するための有効な情報となります。次に、「強み」または「フォーカス」という印があるスキルセットに注目してください。「強み」はどんどん活用して向上すべきスキルです。「フォーカス」はパフォーマンス向上のために、すぐに努力すべきスキルです。どちらもサンプル C夫さんの成功には必要不可欠です。
- 「好ましいゾーン」にはるかに届かないスコアを見つけてください。それらは、トレーニングが必要であることを示しています。
- 繰り返しますが、ギャップがひとつでもあれば、その理由を理解する必要があります。
- マネジャーの自己評価よりあなたの評価が高かった領域を見つけましょう。この不一致領域の話題を利用してサンプル C夫さんと話し合えば、お互いの理解を深められる良い機会となるでしょう。

6. 回答者グループ比較

- 各評価者グループの平均スコアを表示して、グループ間の違いを相対的に見ることが出来ます。



7. 全サーベイ70項目のサマリー

- このセクションでは、スキルセットスコアの計算のもとになった実際の質問を参照できます。
- 前にフラグが付いている行動には注意してください。グループ内の回答者間に3ポイント以上のギャップがあることを示しています。
- サンプル C夫 さんとのミーティングの前にこのセクションをお読みください。不一致領域を話し合う際の準備となります。
- あなたとサンプル C夫さんは、適切なスケジュールに沿って明確な行動手順に従うことを確認してください。

8. 能力開発サマリー概観

- 平均スコアが最低のスキルセットにはすぐ対処が必要です。さらに他に2つのスキルセットがこの仕事の成功に必須のフォーカスエリアとされています。

サンプル C夫さんと自己開発の進展を話し合うフォローアップミーティングを予定しましょう。また次回の CheckPoint 360°も予定しましょう。

備考

以下のページには、マネジャーに渡される下記レポートの一部を添付します。

個人フィードバックレポート

これを基に以下を実施します。

サンプル C夫さんの「個人能力開発計画」



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みてください。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、はじめて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、信頼性を築くことになります。

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、理解してもらう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。



サンプル C夫

- 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：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のかも含め、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。



サンプル C夫

- 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。

