

CP360

レポート対象者

サンプル C夫

CheckPoint 360° Competency Feedback System™ マネジメントレポート

レポート作成日: 2015/01/20

関係者外秘

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

上司 - 上司 はじめ

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

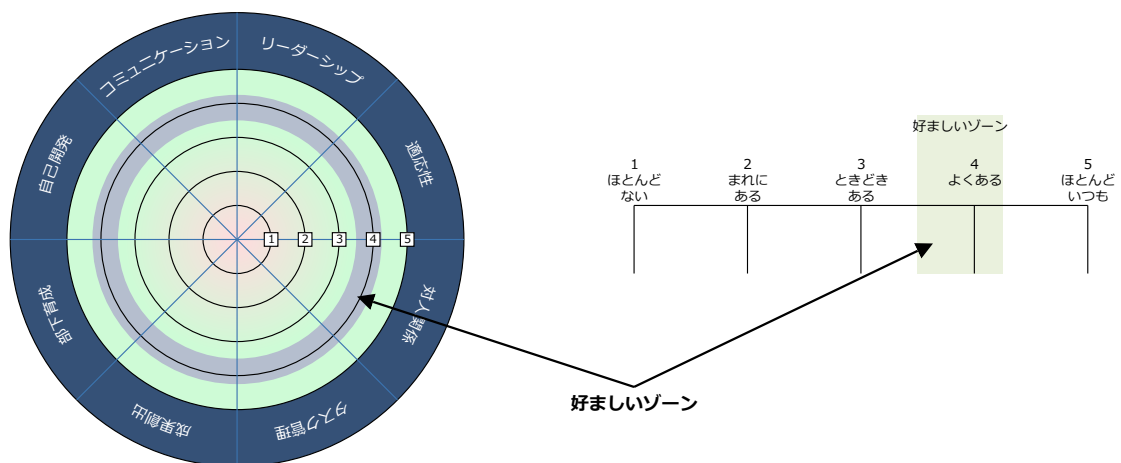
7. 部下育成

- 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。

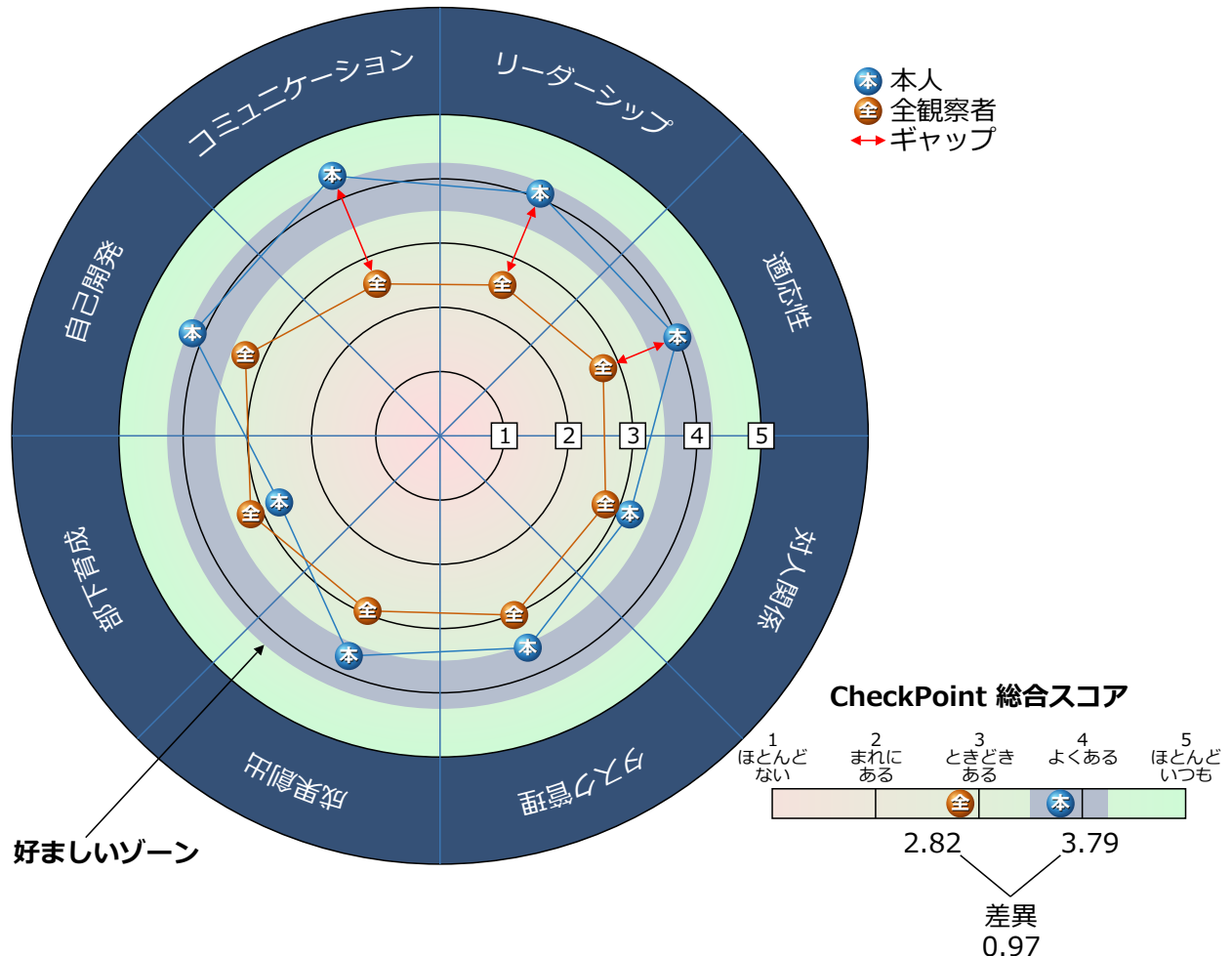
- **マネジメントコンピテンシー概観**: 普遍的マネジメントコンピテンシー8項目の結果です。**本人**（マネジャー）の平均スコアを**全観察者**（**上司、部下、および同僚**を含む）と比較し、スコアが「好ましいゾーン」の中か上か下かを示します。また、**本人**と**全観察者**のスコアのギャップも含め、CheckPoint総合スコアも示します。
- **スキルセットサマリー**: **全観察者**が評価した18項目のスキルセットの概観。平均評価が降順に表示されるので、これらスキルセットに対するサンプル C夫さんの強みと弱みが相対的に分かります。
- **重要スキル一致サマリー**: **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。各コンピテンシーにおけるすべての回答者グループ（**本人、上司、部下、同僚、および全観察者**を含む）の平均スコアの比較を示し、グループスコアの平均に1ポイント以上のギャップがある場合は指摘しています。
- **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を示し、回答グループ内のスコアにばらつきがある場合（3ポイント以上の差異がある）にはフラグを付けています。
- **サーベイコメント**: 回答者にはマネジャーとそのリーダーシップに関して任意にコメントする機会が与えられます。コメントはすべて分類され、さらに機能別にグルーピングされ、レポートのこのセクションで公開されます。
- **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。

この資料を参照する際は、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を学習ツールとして活用することで、マネジャーが職務での有用性を向上させる大切な第一歩としてください。

マネジメントコンピテンシー概観

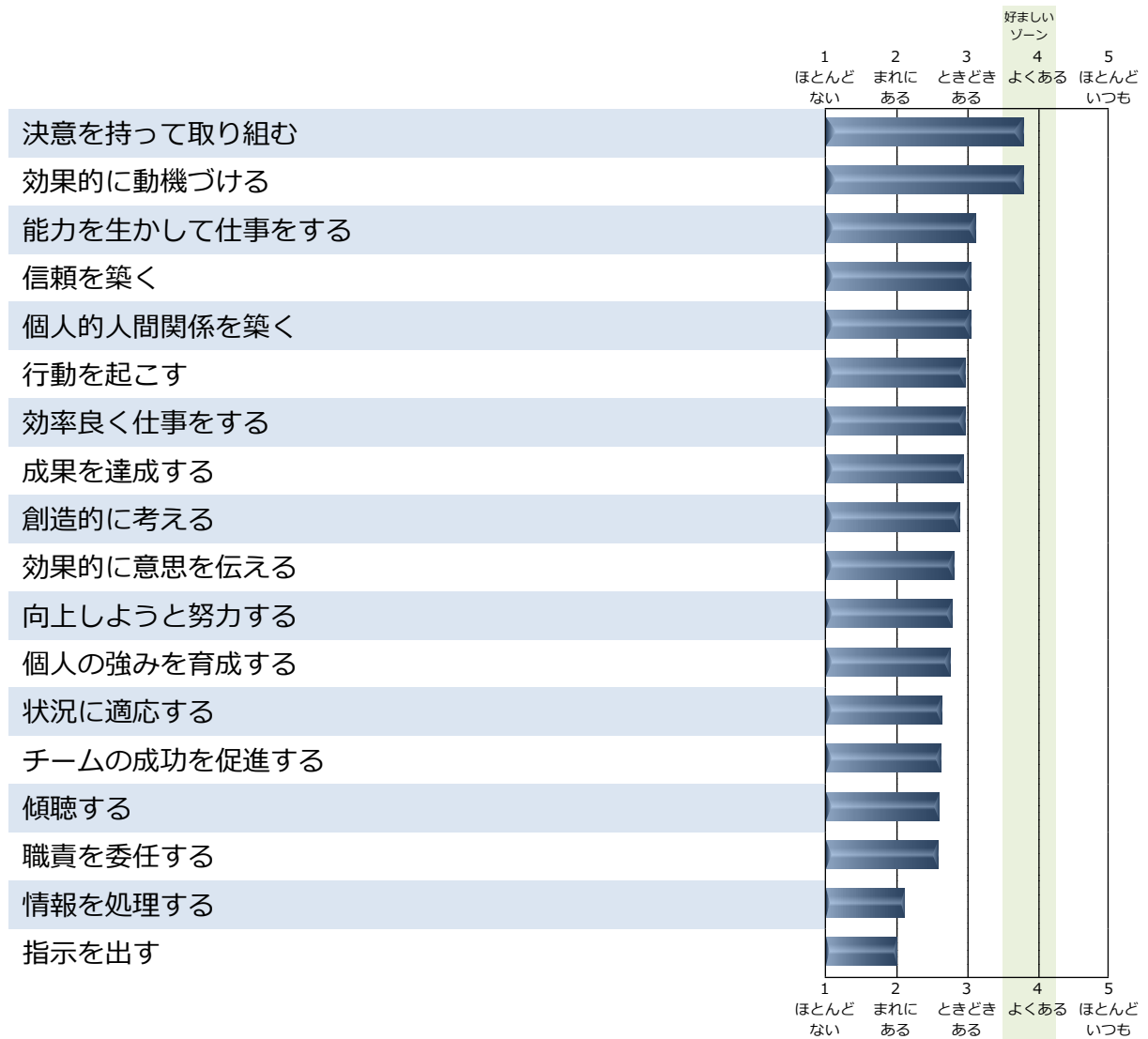


ここでは**本人**の結果を**全観察者**（本人以外の全回答者）の評価の平均と比較して示します。**本人**（●）の印や全回答者（●）の印が円の中心から離れている場合は、スコアが高めであることを示しています。1ポイント以上のギャップがある箇所は特に注意しましょう。サンプル C夫さんがマネジメント能力を示す頻度について、マネジャーの認識と他の回答者の認識が大きく異なっていることを示しています。

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つの平均スコアの差が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。

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（本人以外の全員）**による評価の平均を示します。評価の平均は降順に表示されるので、これらのスキルセットについてのサンプル 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、さらに詳しい内容は能力開発サマリーをご覧ください。



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、それぞれ以下のとおり選びました。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。

重要スキル一致

上司 はじめ - 17%
鈴木 Tesco - 33%

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。

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

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。

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。

本 本人 **上** 上司 **上2** 上司2



重要スキル一致
上司 はじめ - 17%
鈴木 Tesco - 33%

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 **効果的に動機づける:** 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
上2 **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。

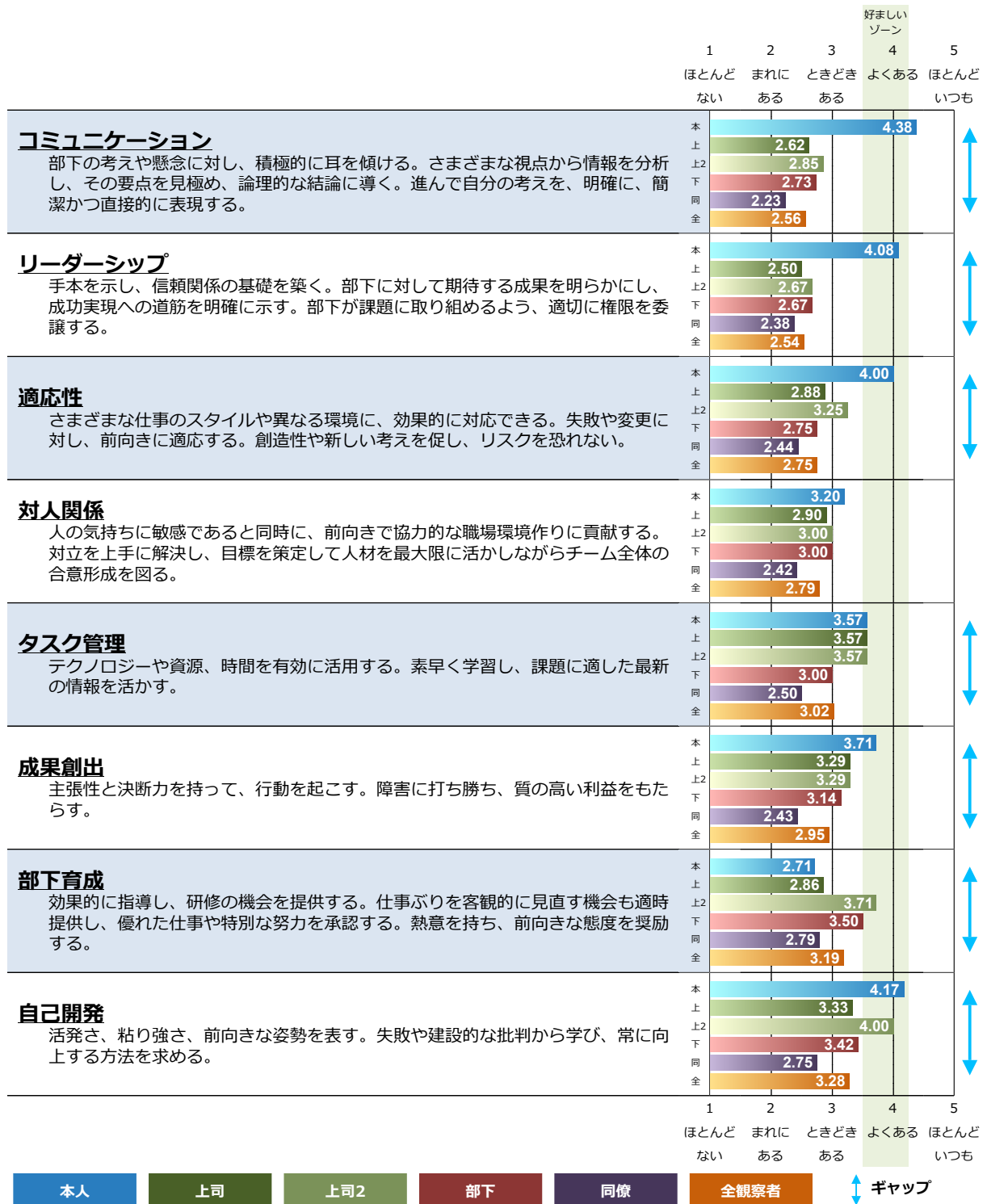
上
上2 **向上しようと努力する:** 失敗や建設的な批判から前向きな教訓を学ぶ。専門的能力開発や成長のためのリソースを求める。個人の潜在能力に限界を置かない。

本 本人 **上** 上司 **上2** 上司2



コンピテンシー要約

このセクションでは、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）に対する平均評価が表示されます。**本人**（サンプル C夫さん）と各**上司**（あなたを含む）に表示される数字は実際の評価です。評価者間のギャップに注意してください。1ポイント以上のギャップには印が表示されます。



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ることを示すからです。あなたとサンプル C夫さんは、それについて話し合う必要があります。

各スキルセットの定義を、各回答者グループの平均スコアとともに表示していますので、注目してください。各グループの平均スコアと他のグループ群との比較関係に気をつけてください。2つの回答者グループ間に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。

←→ 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 強み

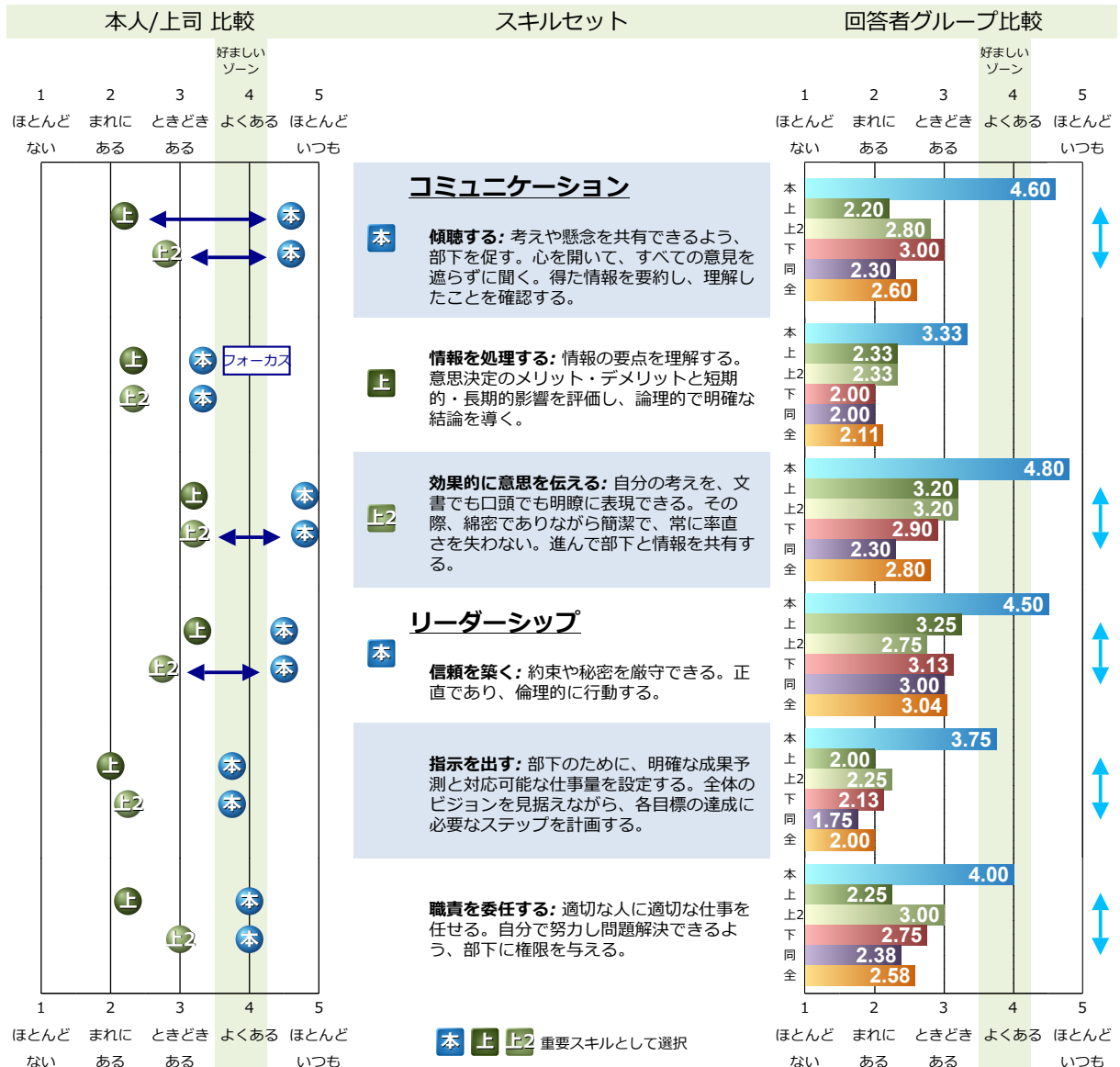
フォーカス 本人または上司が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均が3.5未満

本人	部下
上司	同僚
上司2	全観察者

フォーカス 本人または上司が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均が3.5未満

↑↓ 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

● 本人の評価
● 上司の評価
● 上司2の評価



↔ **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**

強み

本人または上司が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均が3.5以上

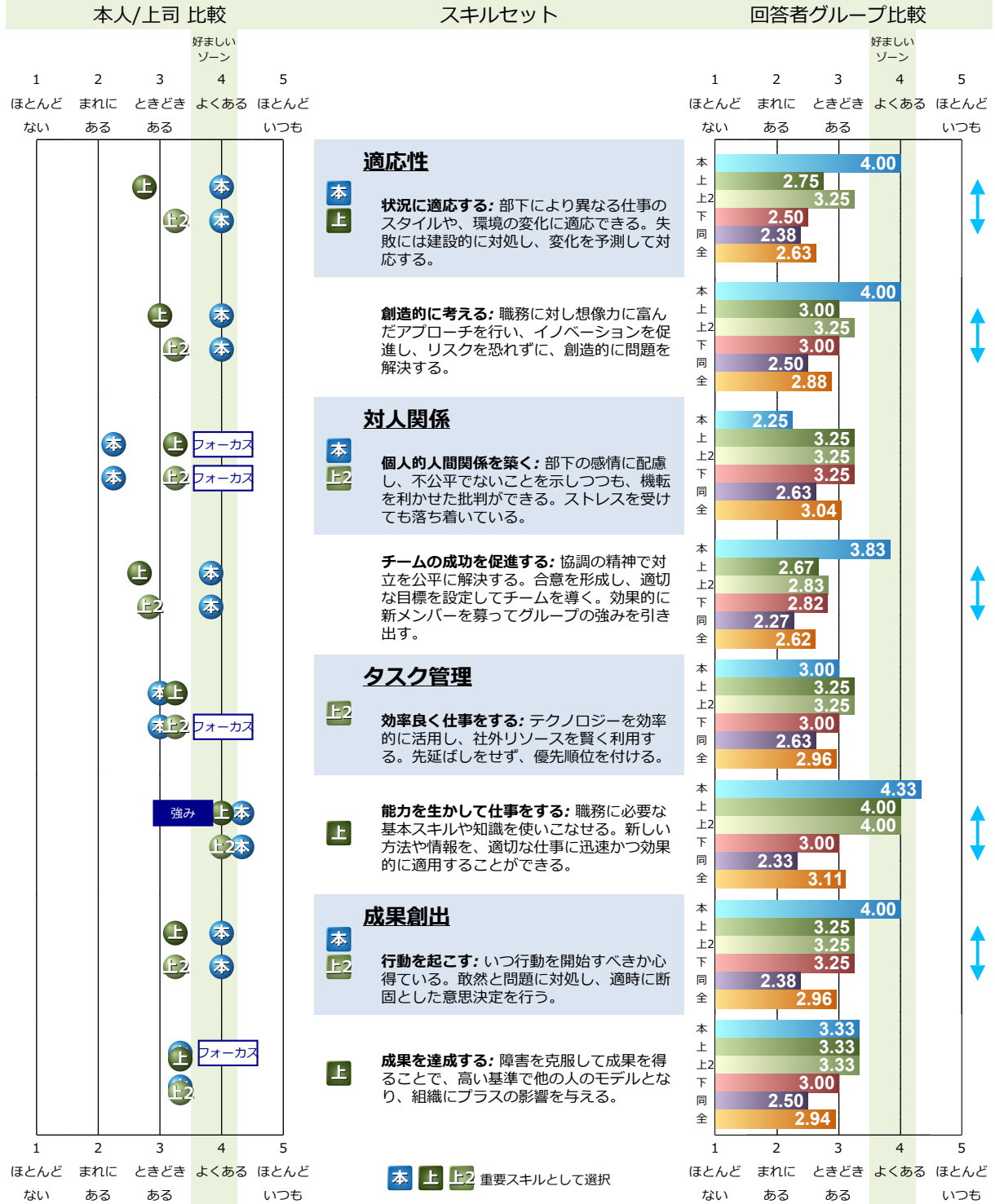
- 本人の評価
- 上司の評価
- 上司2の評価

フォーカス

本人または上司が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均が3.5未満

本人	部下
上司	同僚
上司2	全観察者

↕ 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



↔ **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**

強み

本人または上司が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均が3.5以上

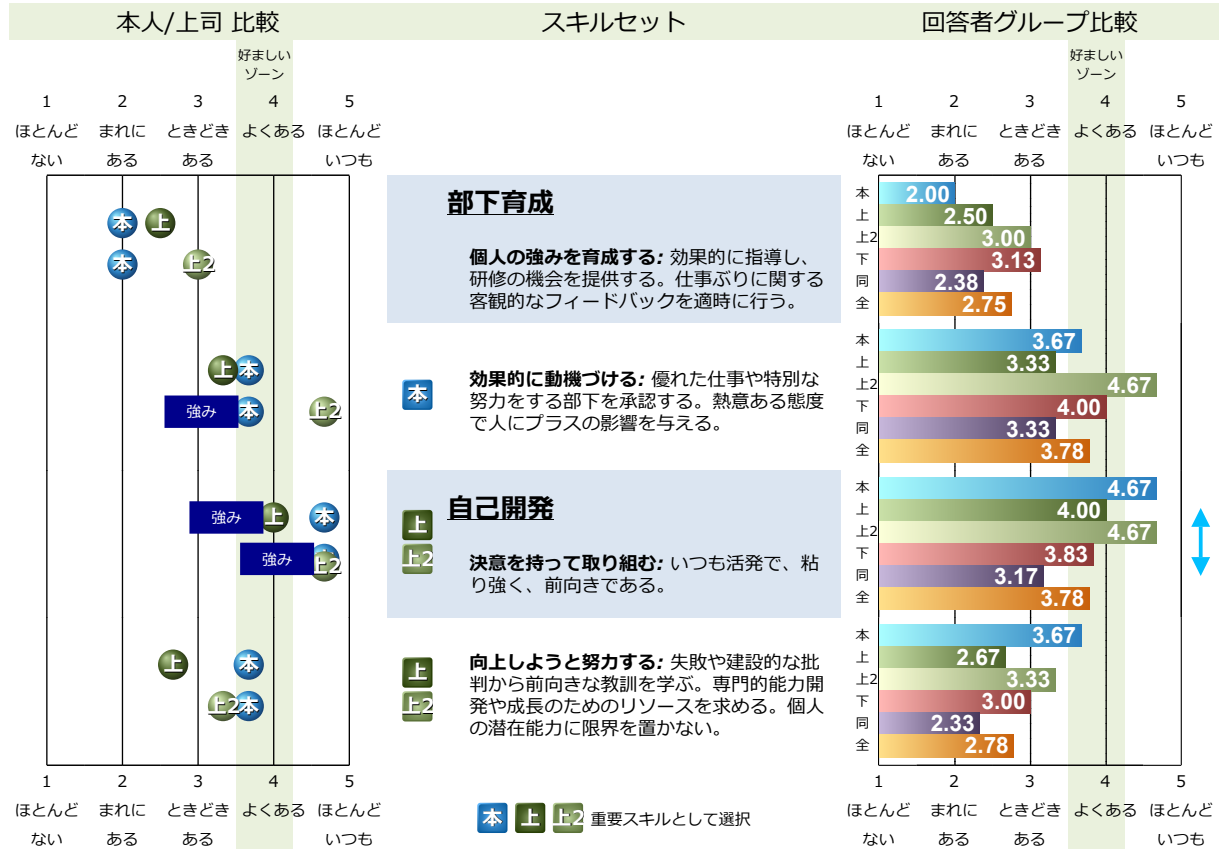
- 本人の評価
- 上司の評価
- 上司2の評価

フォーカス

本人または上司が重要スキルセットに指定し、両者のスコア平均が3.5未満

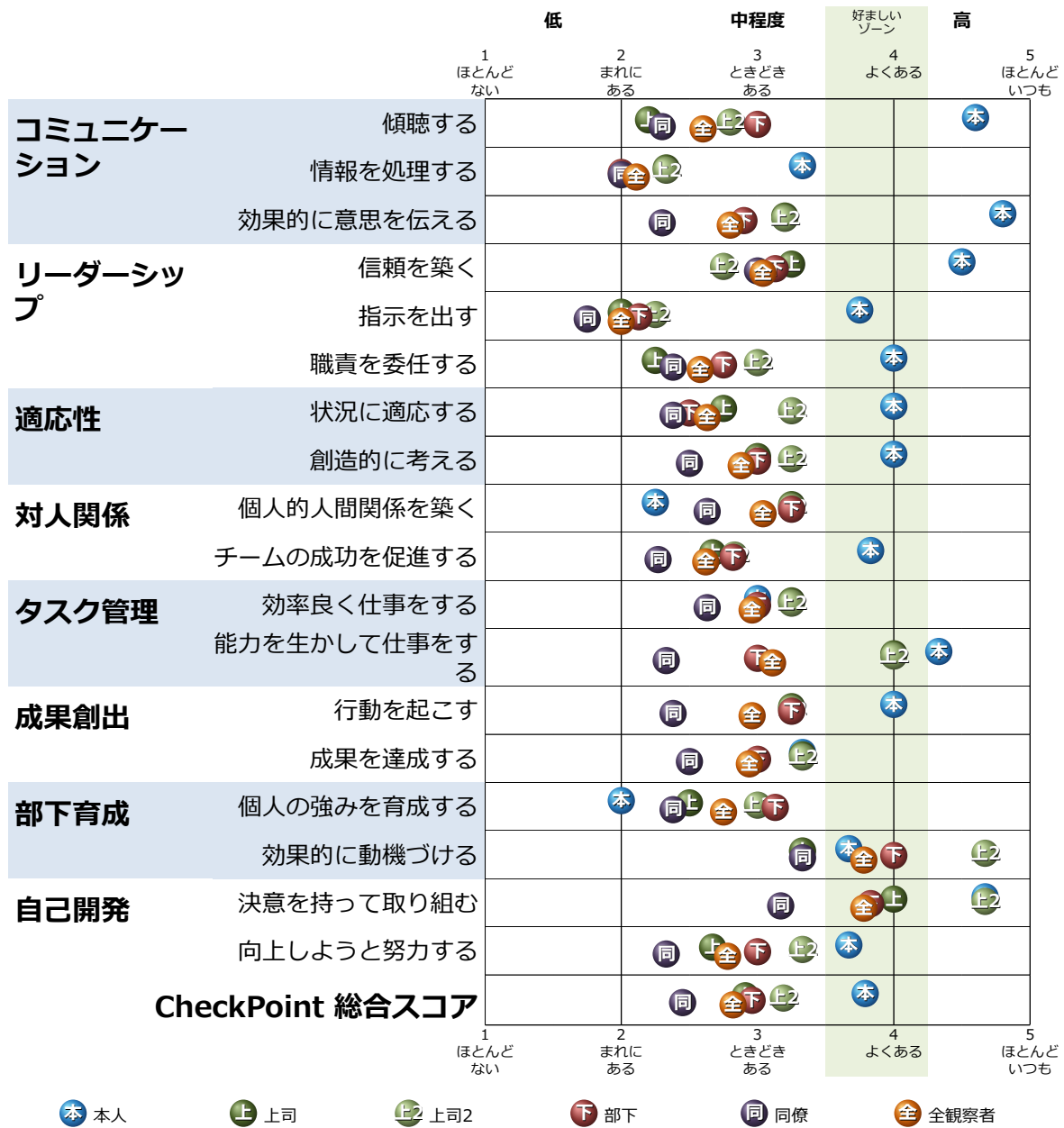
本人	部下
上司	同僚
上司2	全観察者

↕ 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



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。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、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。この差が大きいため、そのスキルセットに対する**全観察者**の平均スコアが左右される可能性があるからです。

◆
上司 および/または本人は、項目を評価していません

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

下 同 全
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)

本人	全観察者
上司	上司2

コミュニケーション

本 傾聴する

1. アイデア、提案、意見を部下に求める
- 全 2. 懸念事項でも安心して話せる雰囲気を作る
3. 心を開いてあらゆる見解を聞く
4. 途中で口を挟まず注意深く話を聞く
5. 情報を要約し、理解できているかどうかを確認する

上 情報を処理する

6. 問題の核心を把握する
7. 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
8. 論理的で明確な結論を導き出す

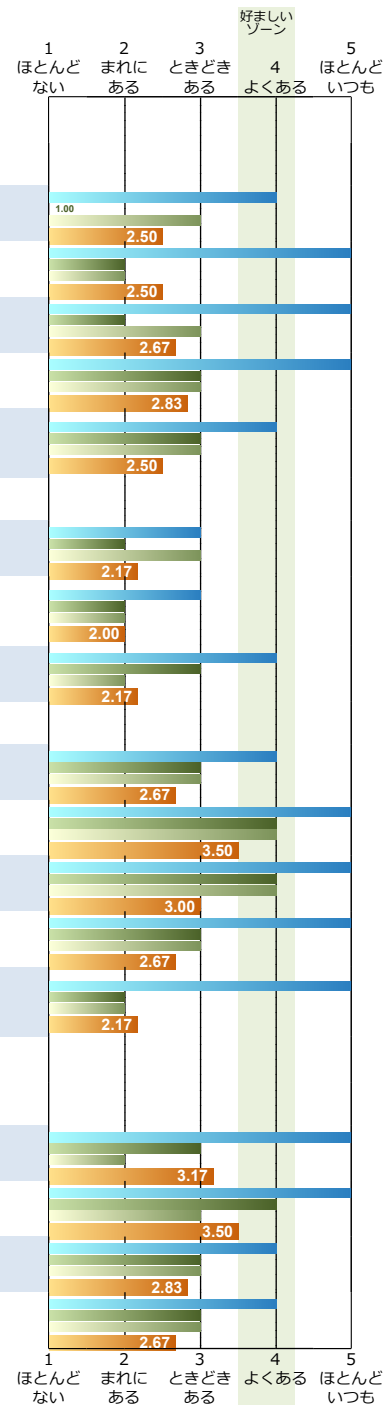
上2 効果的に意思を伝える

9. 考えを明確に文章で表現する
10. 効果的にはっきりと話す
- 全 11. 話題を簡潔にまとめる
12. たとえ言いづらいことでも、率直に伝える
13. 共有すべき仕事の情報を、進んで部下にも伝える

リーダーシップ

本 信頼を築く

14. 約束を守る
15. 機密情報を守ることができる
16. 正直に部下と向き合う
17. 高い倫理基準を示す



上司 および/または本人は、項目を評価していません

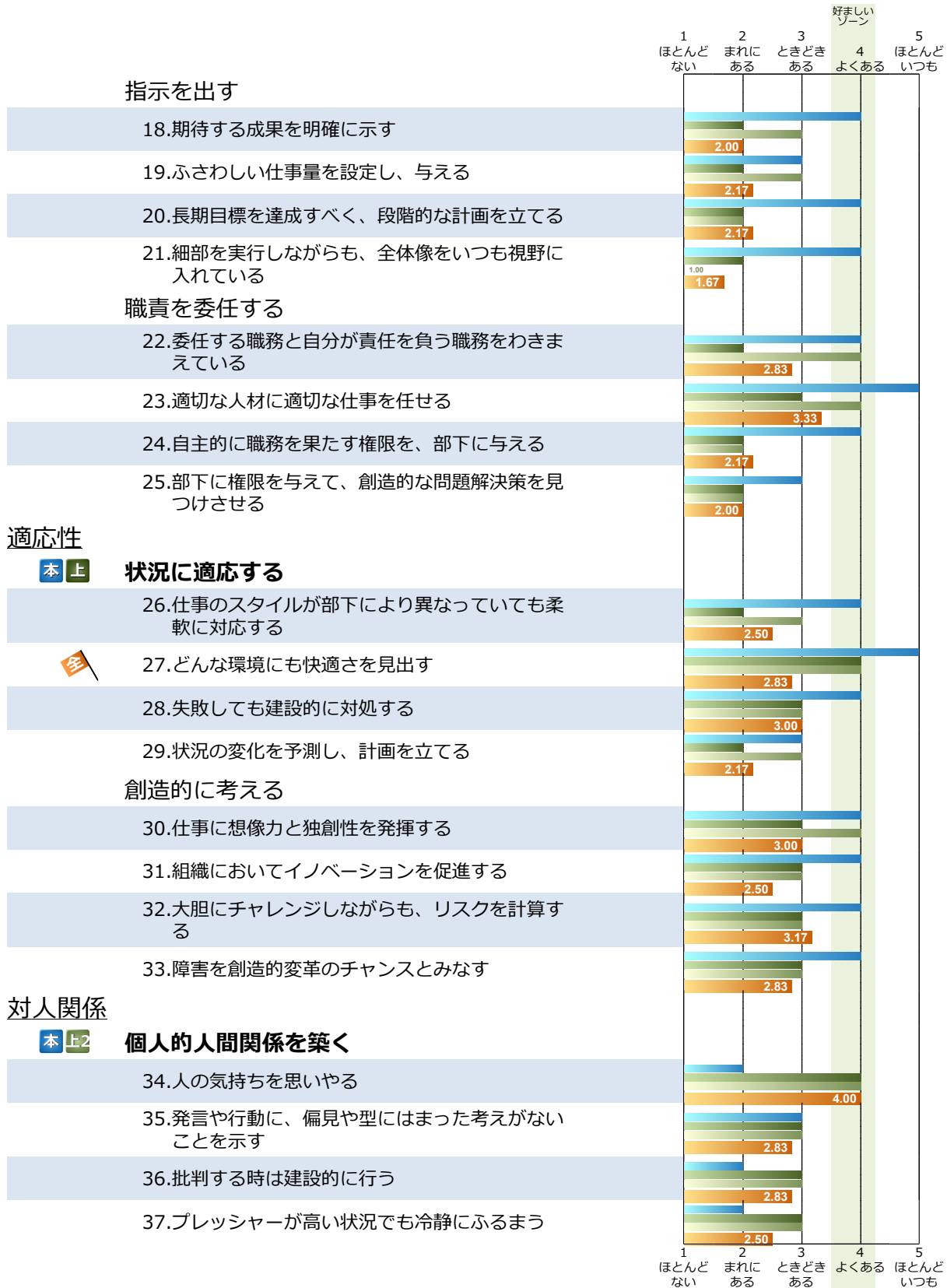
本 上 上2

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

下 同 全

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)

本人	全観察者
上司	上司2

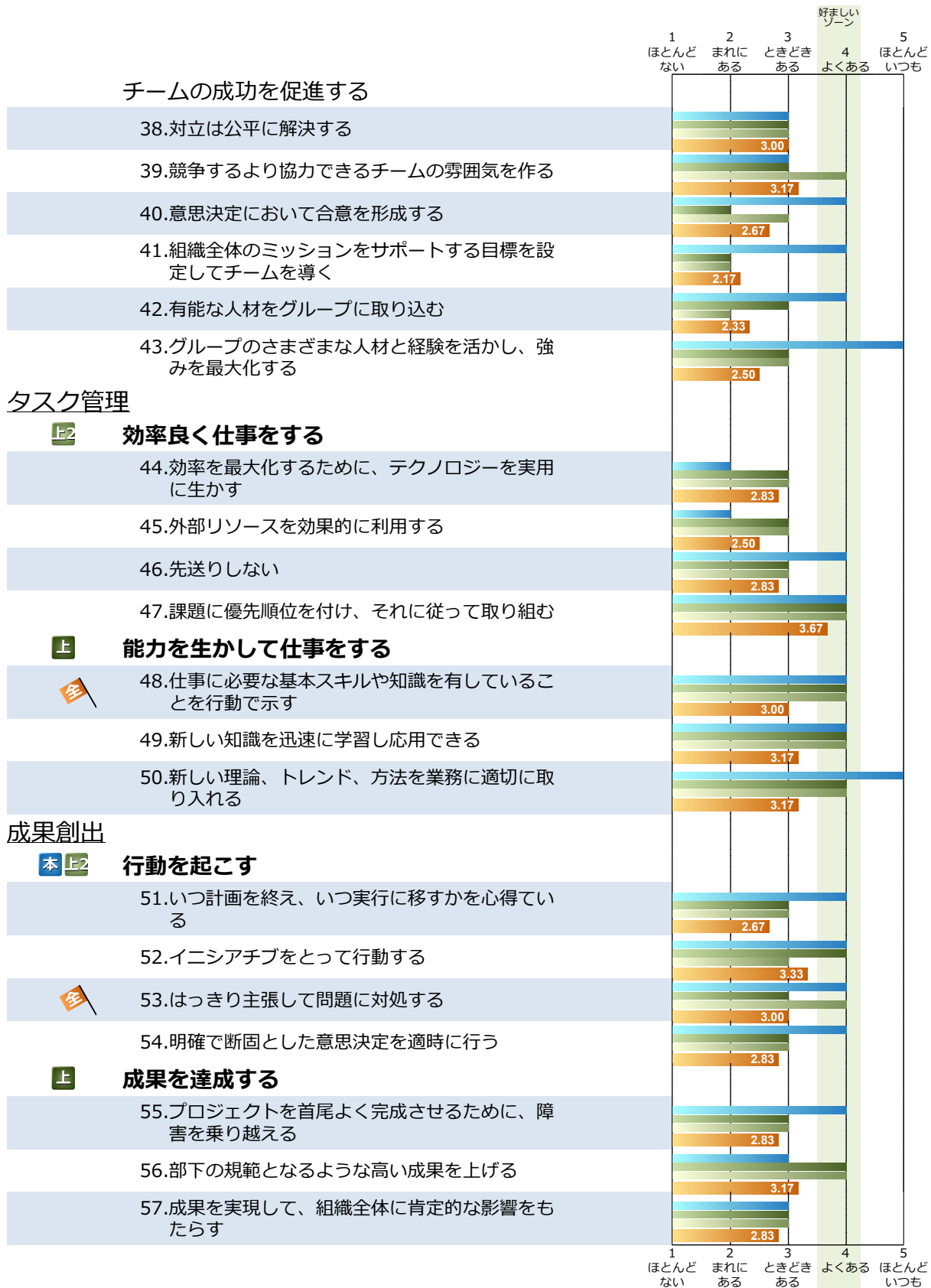


上司 および/または本人は、項目を評価していません

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

下 同 全
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)

本人	全観察者
上司	上司2



上司 および/または本人は、項目を評価していません

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

下 同 全

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)

本人	全観察者
上司	上司2

部下育成

個人の強みを育成する

- 58. 忍耐強く援助しながら、効果的に指導する
- 59. 能力開発や専門的教育の機会を部下に提供する
- 60. 部下の強みや課題を客観的に評価する
- 61. 部下とのレビューやフォローアップを適宜予定する

効果的に動機づける

- 62. 質の高い仕事をする人を承認する
- 63. 努力をしている部下には感謝の気持ちを伝える
- 64. 自分の熱意で部下に前向きな態度を促す

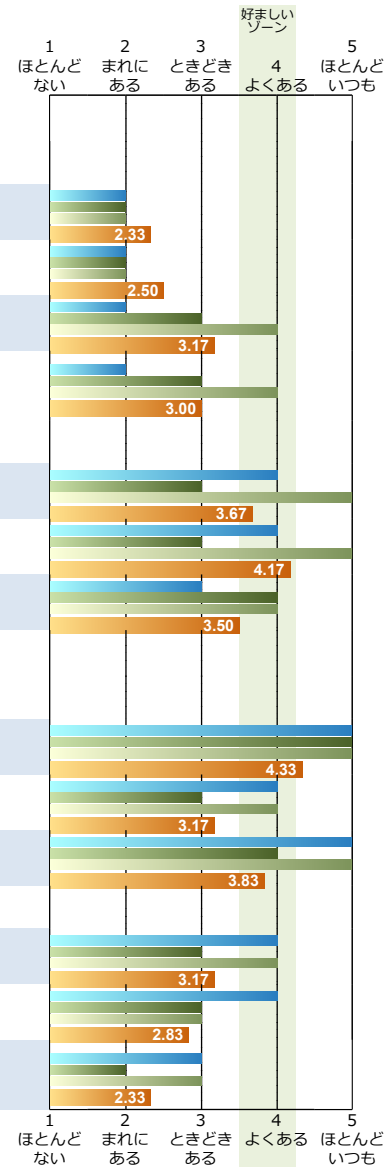
自己開発

決意を持って取り組む

- 65. 常に活発さを失わない
- 66. 粘り強く我慢強い
- 67. いつもポジティブな態度を保つ

向上しようと努力する

- 68. 失敗を認め、そこから学ぶ
- 69. 批判を建設的に受けとめる
- 70. パフォーマンス向上に何が必要かを見分け、追求する



サーベイコメント

回答者はすべて、マネジャーとマネジャーの指導能力についてコメントできるようになっていました。コメントはまず能力別に、さらに回答者グループ別に分類されています。コメントの形式は自由で、入力したそのままの形で表示されます。

コミュニケーション

上司

- 配慮と遠慮は紙一重。しかし出所は全く別。

リーダーシップ

上司2

- 自分一人で処理できる情報と、人と共有すべき情報(他人の力を借りる情報)の仕分けが必要では?

適応性 - コメントなし

対人関係 - コメントなし

タスク管理 - コメントなし

成果創出 - コメントなし

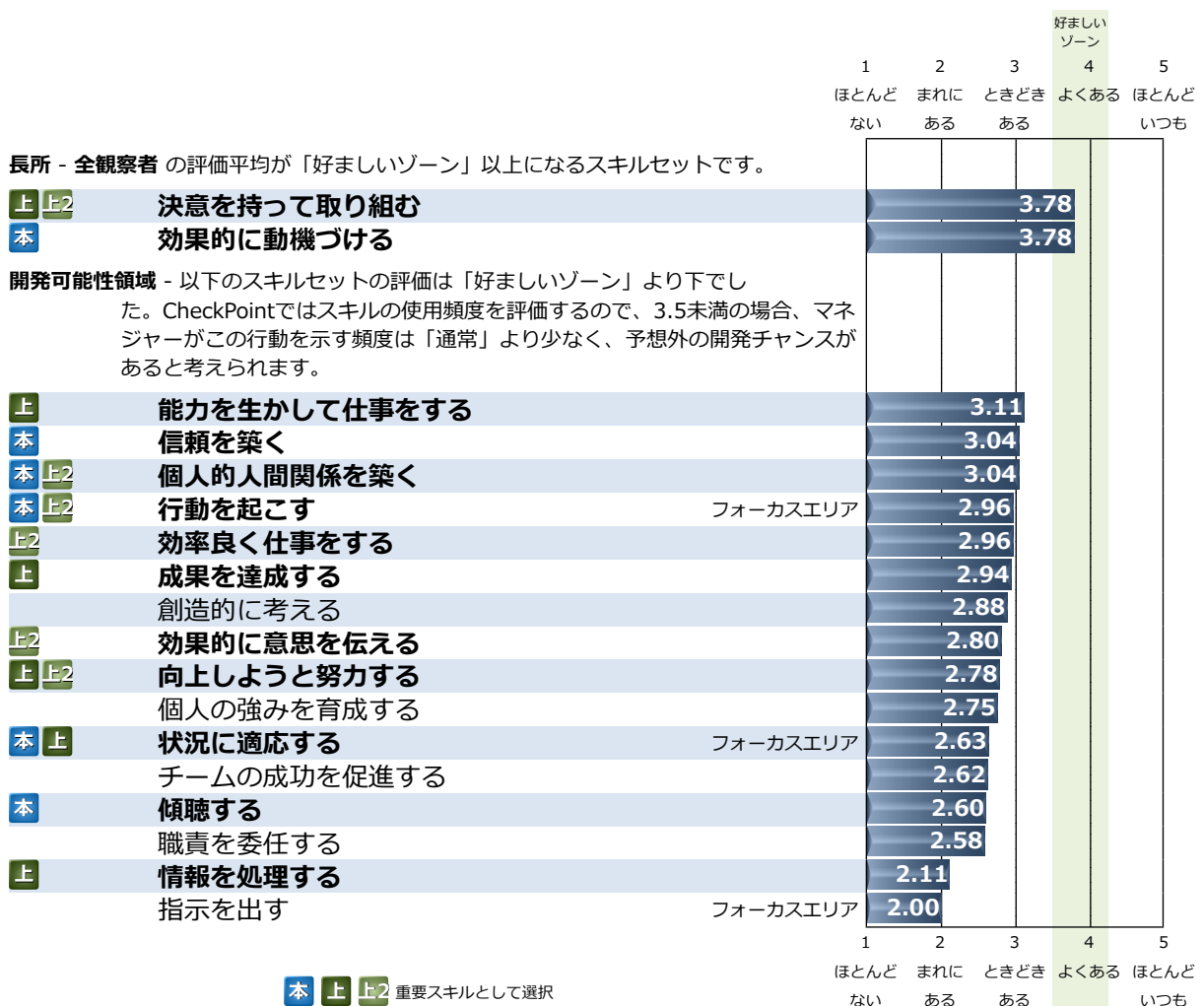
部下育成 - コメントなし

自己開発 - コメントなし

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重要です。ここにスキルセット全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にも注目しましょう。重要スキルセットが「フォーカスエリア」に該当した場合は特に注意が必要です。

「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

2015/01/20

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できます。



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：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。



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。

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。



サンプル C夫

- 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。
- 従来の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：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。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いになります。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。