

CP360

レポート対象者

F塚 M子

CheckPoint 360° Competency Feedback System™ 個人フィードバックレポート

レポート作成日: 2016/11/08

関係者外秘

サーベイ終了日: 2016/04/06

このレポートの対象者:

本人、上司0名、B2名、A2名、および C2名

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、このマネジャーを工作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** (あなた)、**上司 1、B、A、および C**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

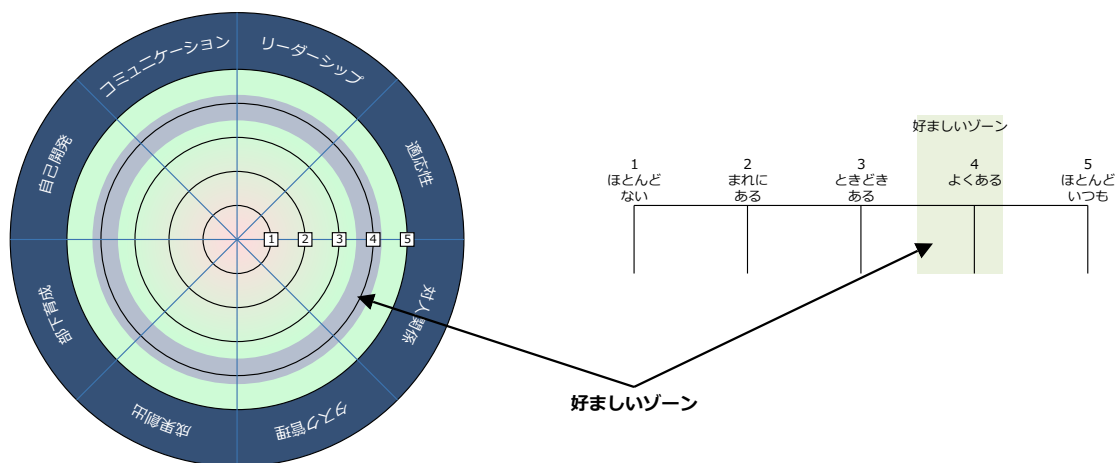
7. 部下育成

- 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。



個人フィードバックレポートについて

このレポートは、あなた（**本人**）と回答者グループ（**上司 1**、**B**、**A**、および **C**）が最近行ったCheckPointサーベイの結果をまとめたものです。あなたに対する評価スコアは、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。

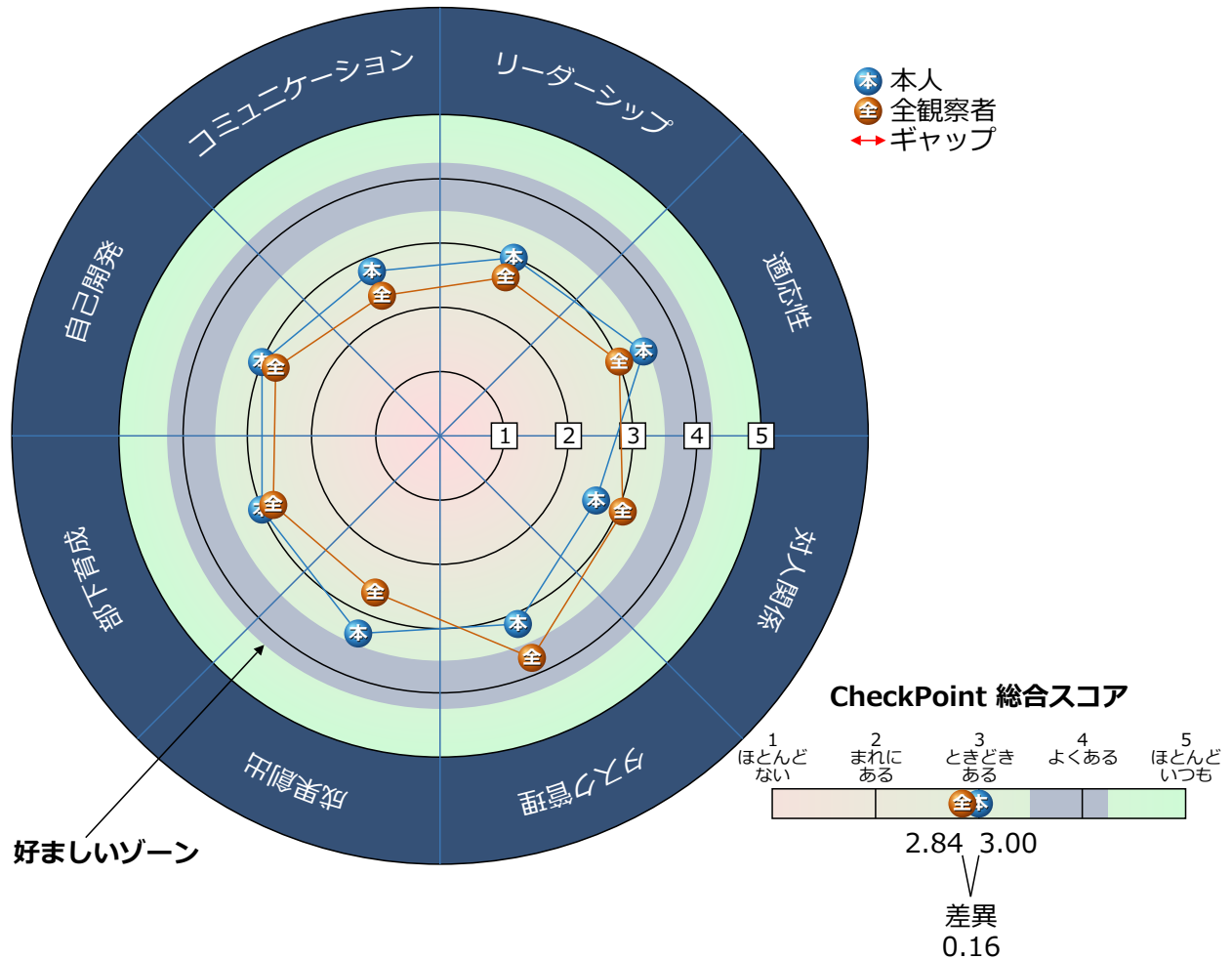
- **マネジメントコンピテンシー概観**: 普遍的マネジメントコンピテンシー8項目の結果です。**本人**の平均スコアを**全観察者**（**上司 1**、**B**、**A**、および **C**を含む）と比較し、スコアが「好ましいゾーン」の中か上か下かを示します。また、**本人**と**全観察者**のスコアのギャップも含め、CheckPoint総合スコアも示します。
- **スキルセットサマリー**: **全観察者**が評価した18項目のスキルセットの概観。平均評価が降順に表示されるので、これらスキルセットに対するあなたの強みと弱みが相対的に分かります。
- **重要スキル一致サマリー**: **上司 1**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 1**、**B**、**A**、**C**、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 1**、**B**、**A**、**C**、および **全観察者**を含む）の平均スコアを比較し、グループ平均が1.5ポイント以上異なる場合を指摘しています。また重要スキルセットを分析して、強み、フォーカスが必要なエリア、**本人**と**上司 1**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。（あなたとあなたの上司 1 は18項目から重要なスキルセットを6つ選択しましたが、あなた独自の職務要件に対してこれらが非常に重視されました。）
- **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 1**、**B**、**A**、および **C**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 1**、**全観察者**（**上司 1**、**B**、**A**、および **C**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**: 回答者にはあなたとあなた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、さらに職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18項目について、あなたの長所と能力開発分野を分析します。



- **個人能力開発ガイド:** あなたにとって最も重要な3つのスキルセット（フォーカスエリア）の「スキルと行動の指針」と「挑戦すべきこと」について述べます。あなたの個人能力開発プランに対するガイドラインと提案が示されます。

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、あなたの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

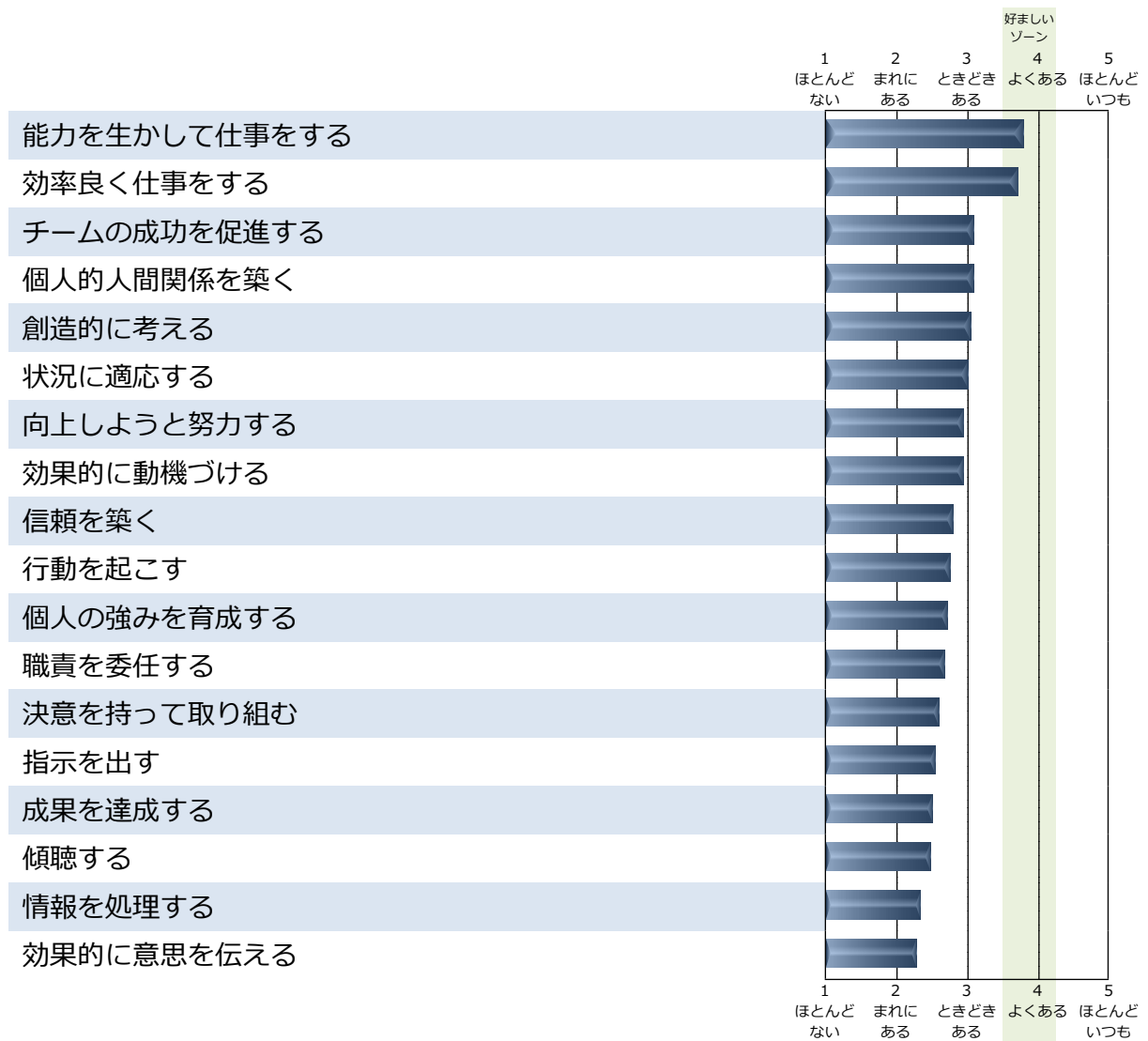


ここでは**本人**の結果を**全観察者**（本人以外の全回答者）の評価の平均と比較して示します。本人（●）の印と全回答者（●）の印が円の中心から離れていれば、スコアが高めであることを示しています。1ポイント以上のギャップがある箇所は特に注意しましょう。これはあなたがマネジメント能力を示す頻度について、あなたの認識と他の回答者の認識が大きく異なっていることを示しています。

円グラフ右下に表示される「CheckPoint総合スコア」は、あなた（本人）と全観察者両方の、全8項目のコンピテンシーの平均スコアです。この2つの平均スコアの差が1ポイント以上あると、自分の行動に対するあなたの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。もっと正確に自己認識す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**（あなた以外全員）による評価の平均を示します。スキルセットの平均スコアによって降順に示され、これらスキルセットに対するあなたの強みを相対的に見ることができます。あなた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あなたの全体的な評価を知っておくのも有用です。



重要スキル一致サマリー

あなたとあなたの上司 1 は、それぞれあなたの仕事の成功に最重要と考える6つのスキルセットを選択しました。そのスキルセットを以下に示します。あなたと上司 1 が選択したスキルセットの数は6から6の範囲になります。あなた方全員がすべて同じ6つのスキルセットを選択した場合は、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、あなたの仕事の重要点について上司 1 と話し合っ、明確にする必要があります。あなたと上司全員が同じ行動を重要と思わなければ、あなたが重視すべき行動に不一致が起こる可能性が高くなります。

重要スキル一致: 0%

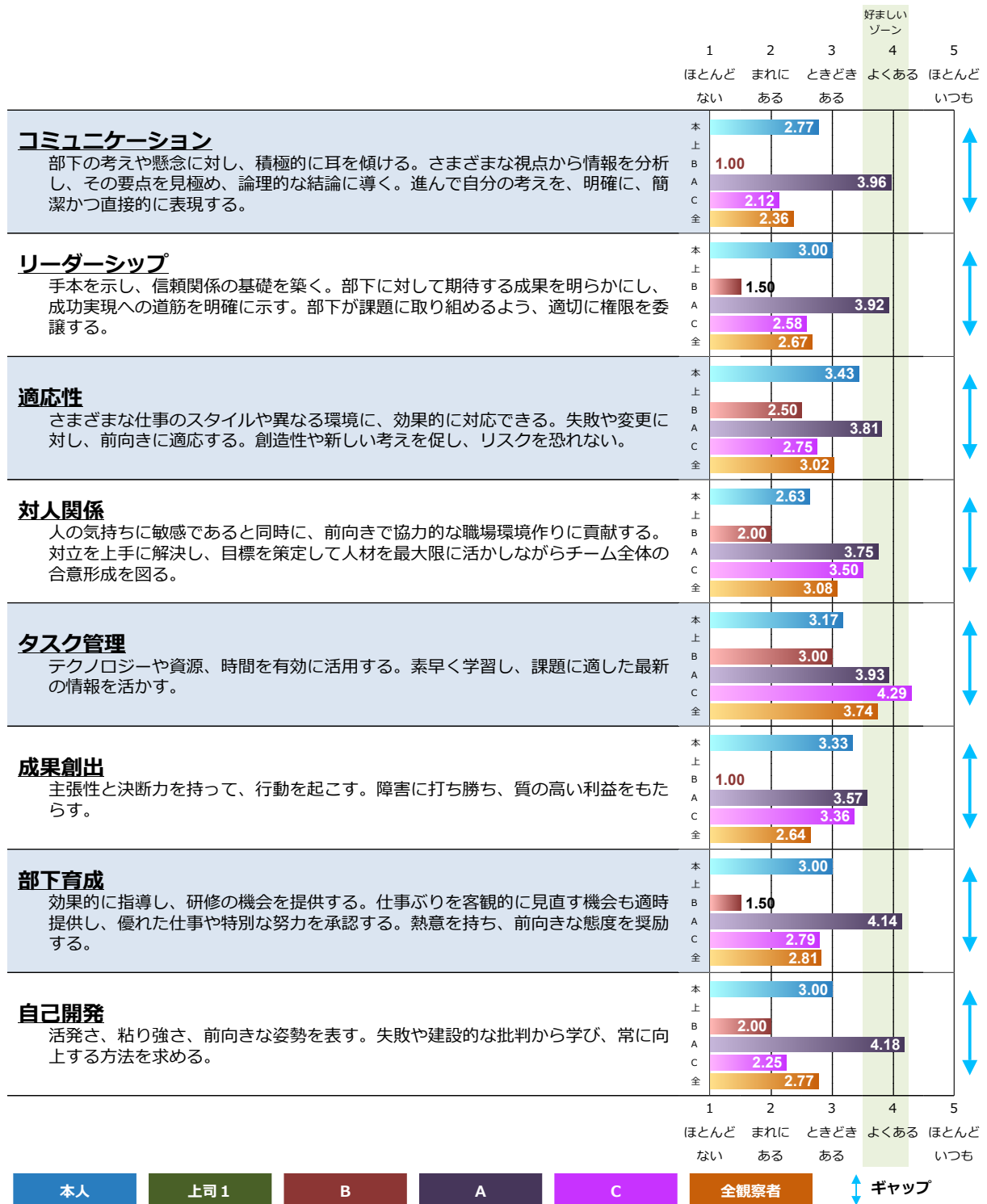
- 本** **情報を処理する:** 情報の要点を理解する。意思決定のメリット・デメリットと短期的・長期的影響を評価し、論理的で明確な結論を導く。
- 本** **信頼を築く:** 約束や秘密を厳守できる。正直であり、倫理的に行動する。
- 本** **創造的に考える:** 職務に対し想像力に富んだアプローチを行い、イノベーションを促進し、リスクを恐れずに、創造的に問題を解決する。
- 本** **効率良く仕事をする:** テクノロジーを効率的に活用し、社外リソースを賢く利用する。先延ばしをせず、優先順位を付ける。
- 本** **成果を達成する:** 障害を克服して成果を得ることで、高い基準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** **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 1



コンピテンシー要約

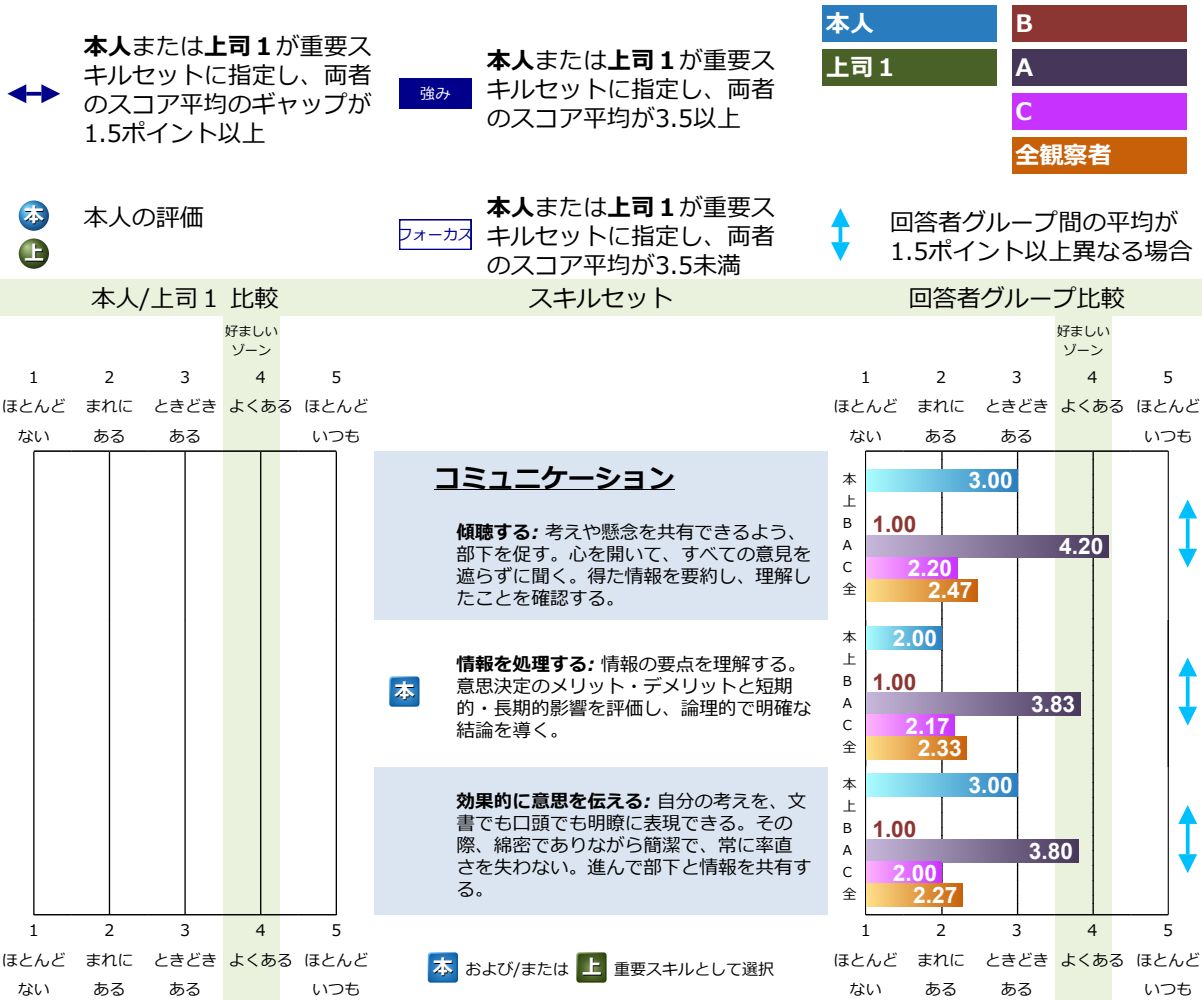
このセクションでは各回答グループの、8項目のマネジメントコンピテンシー（管理能力）の平均評価が表示されます。**本人と上司1**に示される数字は実際の評価です。各サーベイの評価者間のギャップに注意してください。特にグループ間の1ポイント以上のギャップがある場合は、印が表示されます。



スキルセット分析

上司1と本人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1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。あなたとあなたの上司1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 1**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 1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	B
上司 1	A
	C
	全観察者

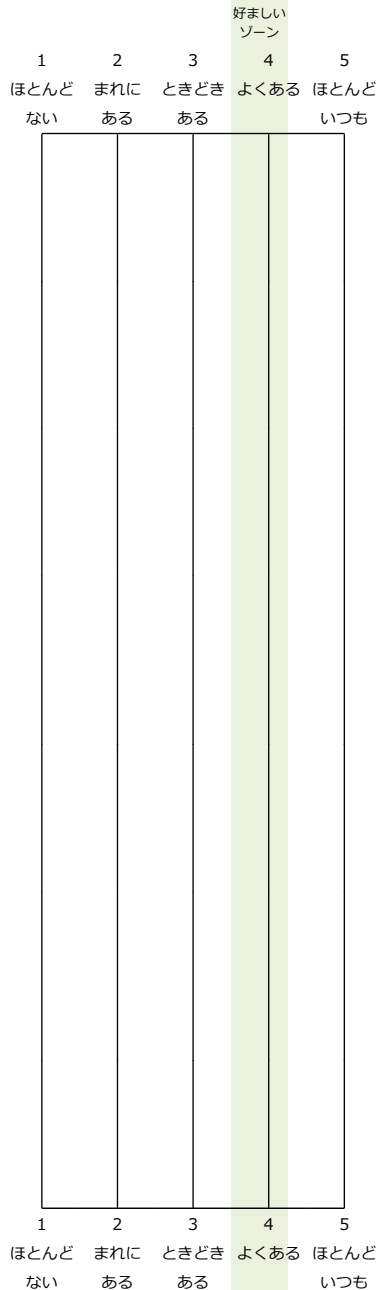
● 本人の評価
● 上司

フォーカス

本人または上司 1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/上司 1 比較 スキルセット 回答者グループ比較



リーダーシップ

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。

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。

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。

適応性

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。

本

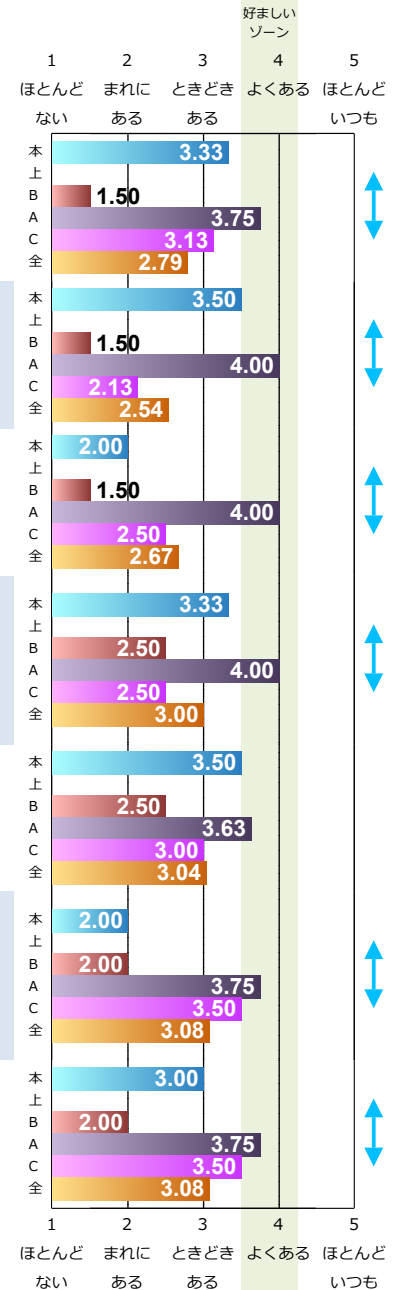
創造的に考える: 職務に対し想像力に富んだアプローチを行い、イノベーションを促進し、リスクを恐れずに、創造的に問題を解決する。

対人関係

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。

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。

● 本 および/または ● 上 重要スキルとして選択



←→ **本人または上司 1**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 1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

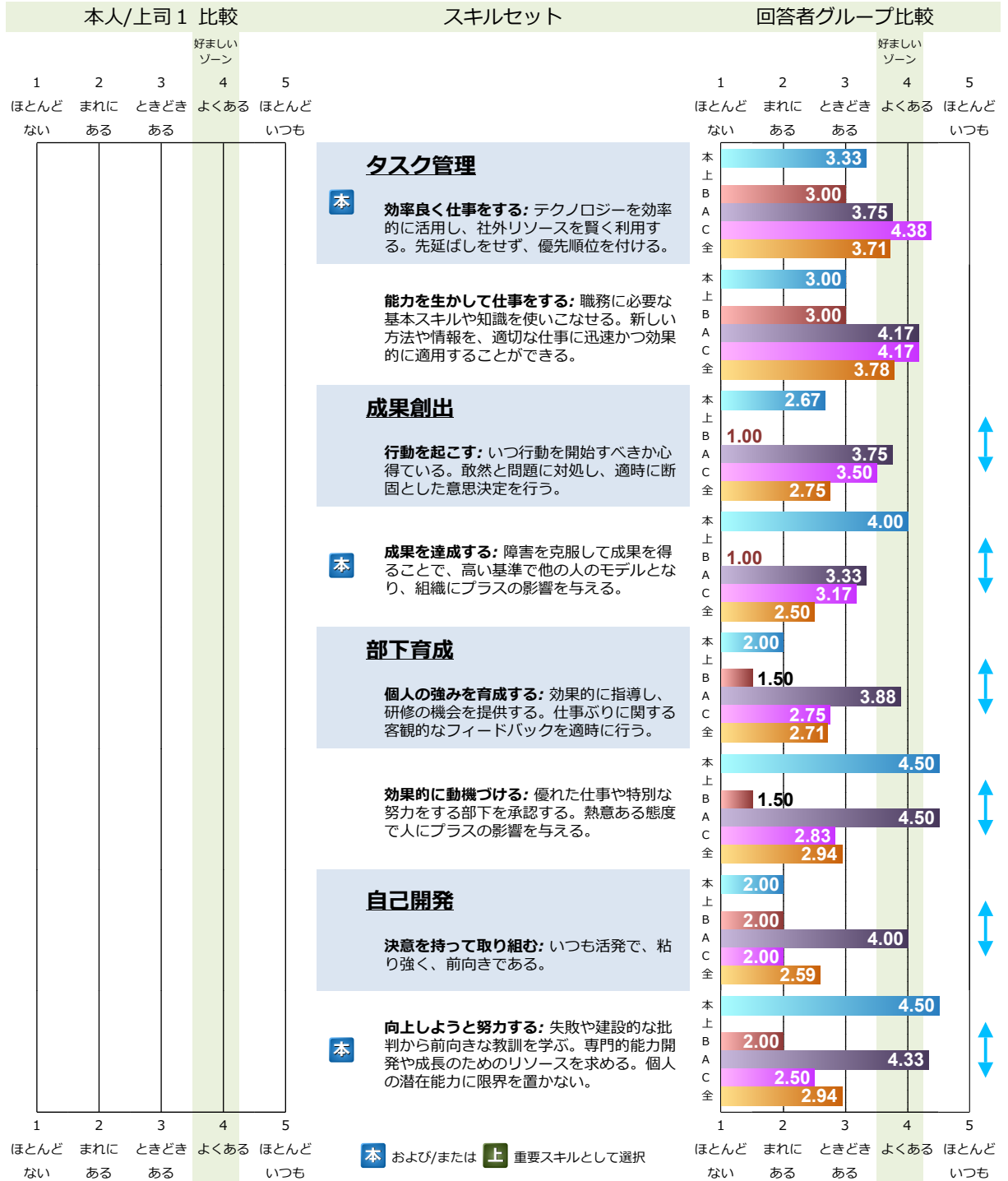
本 本人の評価
上

フォーカス

本人または上司 1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

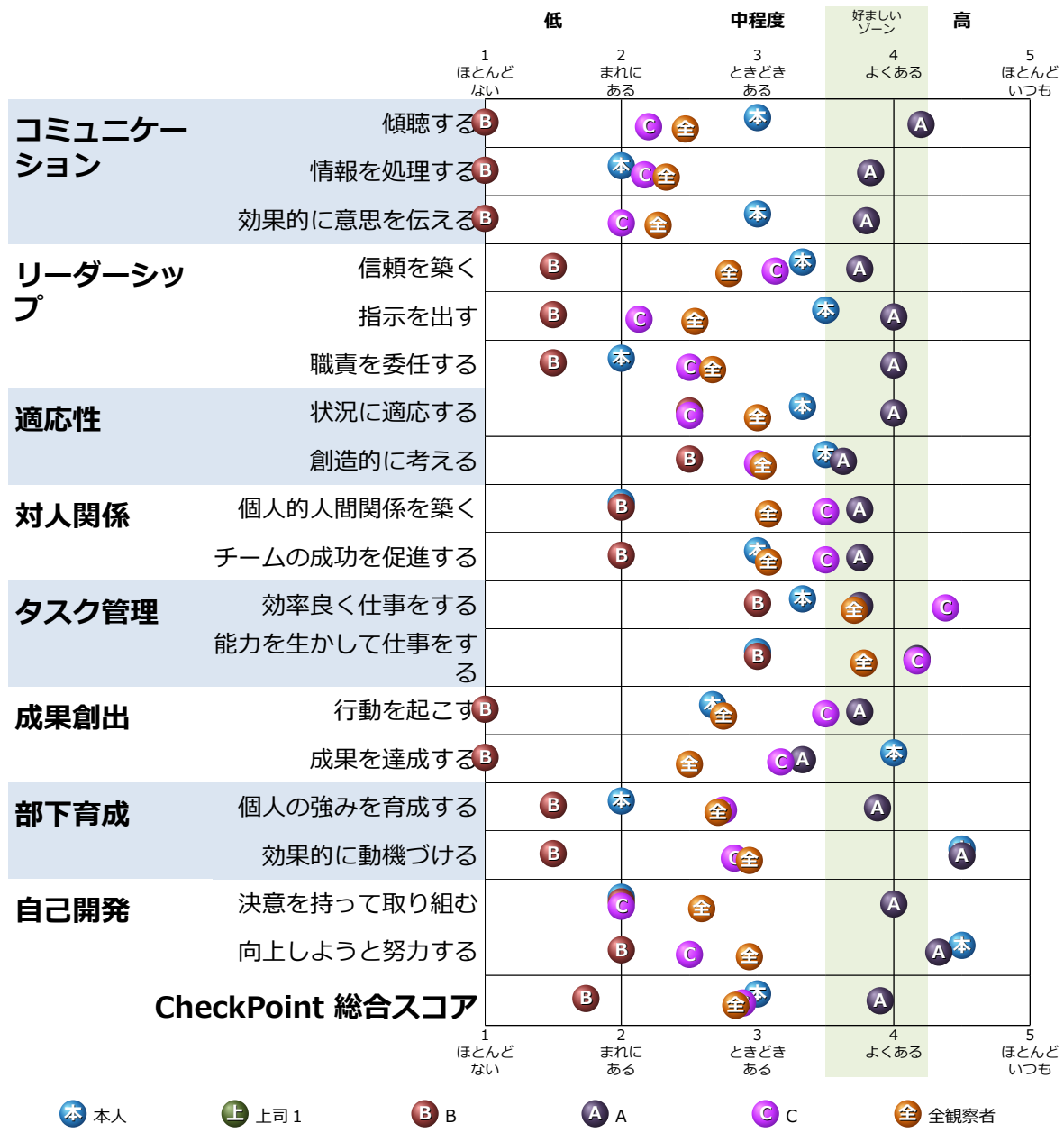
本人	B
上司 1	A
	C
	全観察者

↑↓ 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 1 および/または本人は、項目を評価していません

本 上
太字: 本人および/または上司 1 が指定した重要スキルセットに入る項目

B A C 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
上司 1
全観察者

コミュニケーション

傾聴する

- 全** 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
- 全** 3. 心を開いてあらゆる見解を聞く
- C 全** 4. 途中で口を挟まず注意深く話を聞く
- A C 全** 5. 情報を要約し、理解できているかどうかを確認する

本 情報を処理する

- 全** 6. 問題の核心を把握する
- C 全** 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
- A C 全** 8. 論理的で明確な結論を導き出す

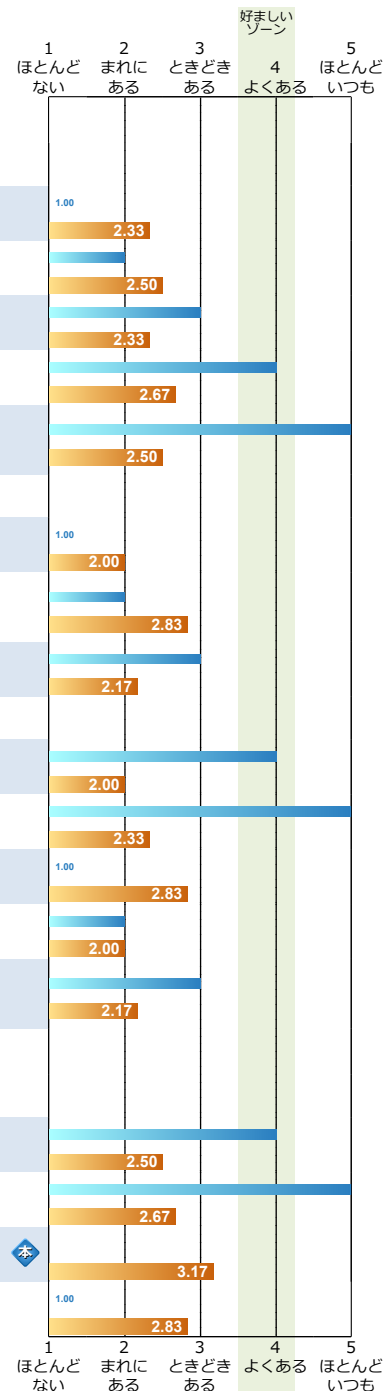
効果的に意思を伝える

- A 全** 9. 考えを明確に文章で表現する
- A C 全** 10. 効果的にはっきりと話す
- C 全** 11. 話題を簡潔にまとめる
- A 全** 12. たと言いつらいことでも、率直に伝える
- 全** 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

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

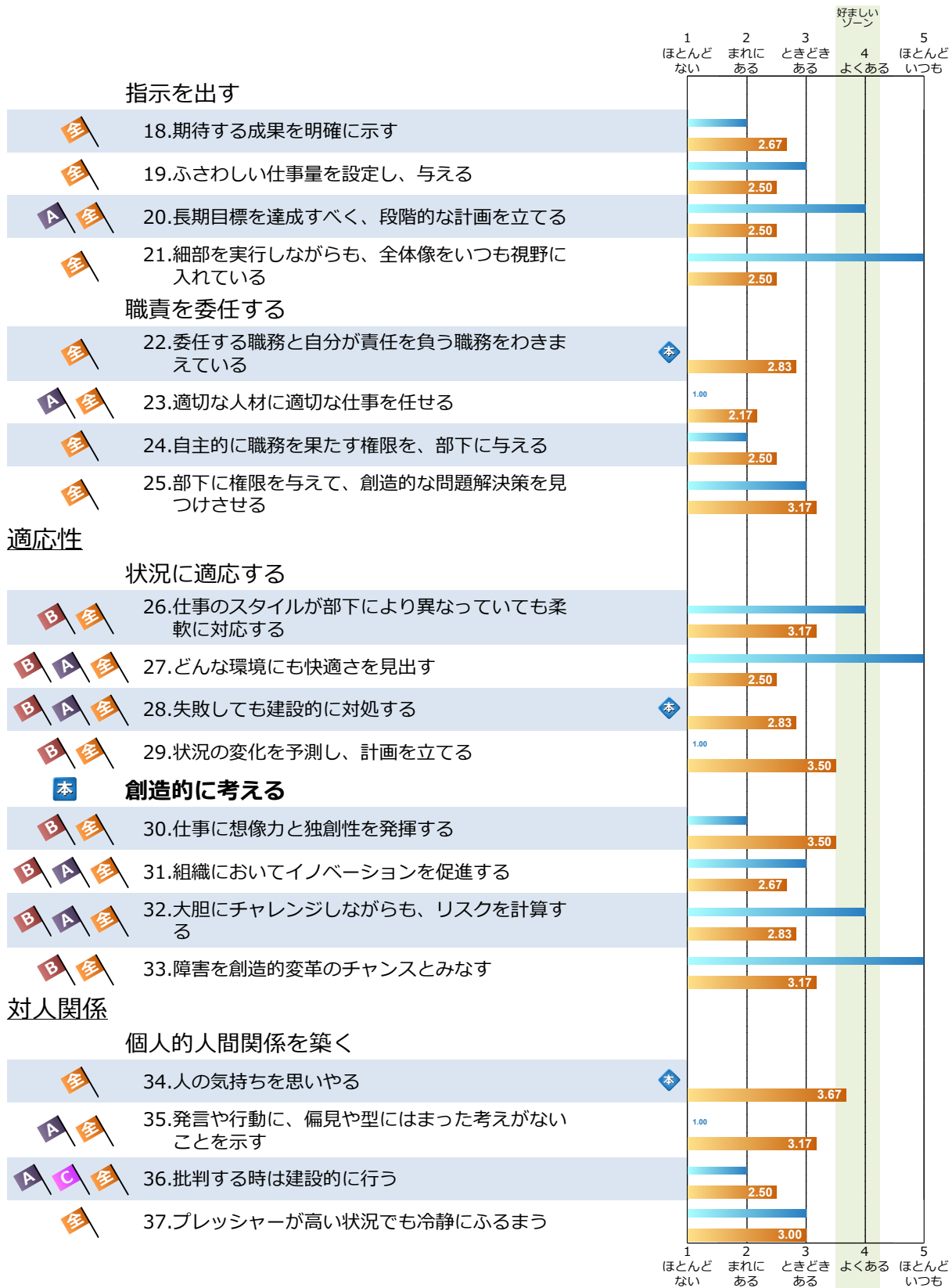


上司 1 および/または本人は、項目を評価していません

本 上
 太字: 本人および/または上司 1 が指定した重要スキルセットに入る項目

B A C 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 1

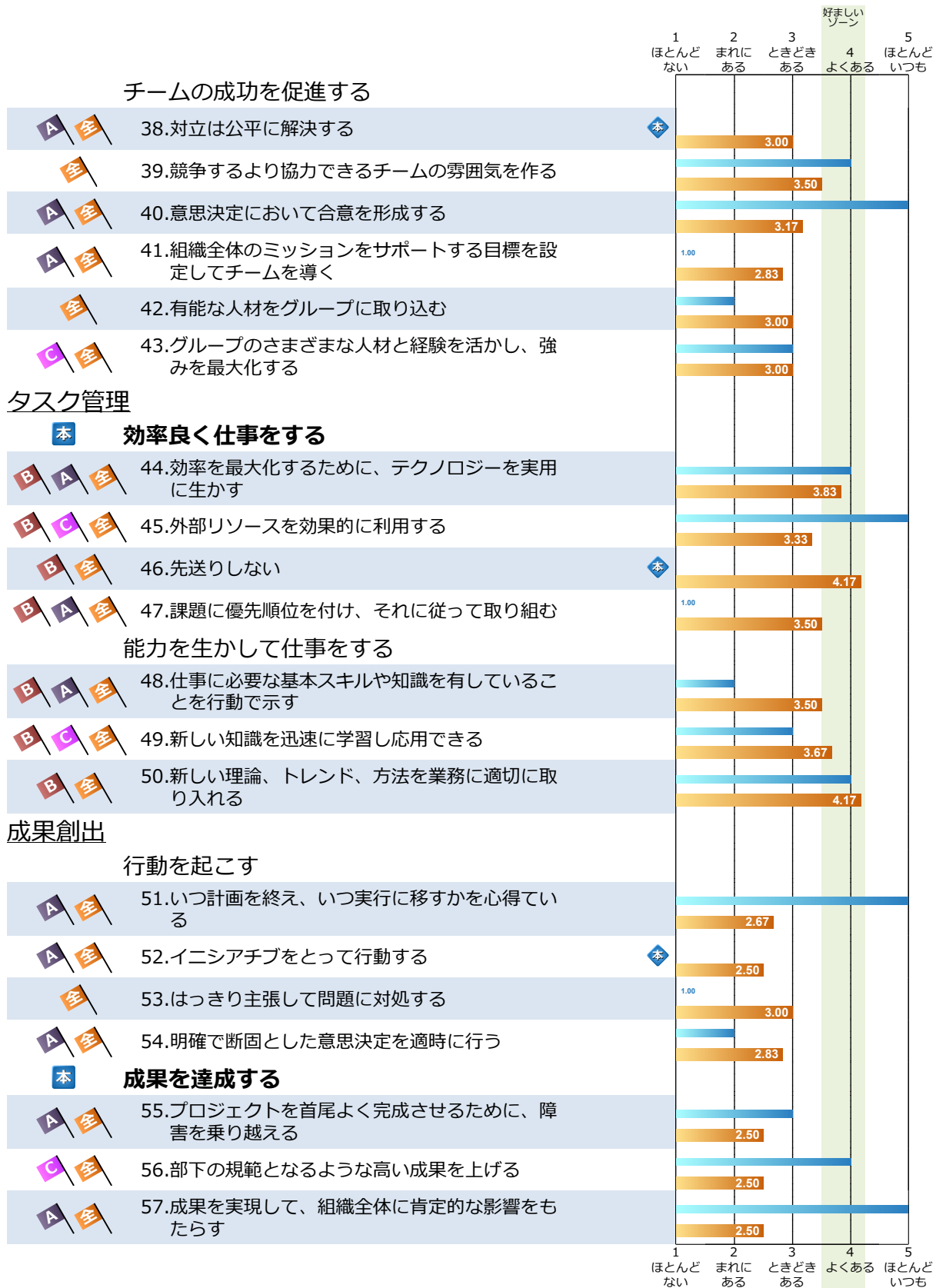


上司 1 および/または本人は、項目を評価していません

本 上
 太字: 本人および/または上司 1 が指定した重要スキルセットに入る項目

B A C 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 全観測者
 上司 1



上司 1 および/または本人は、項目を評価していません

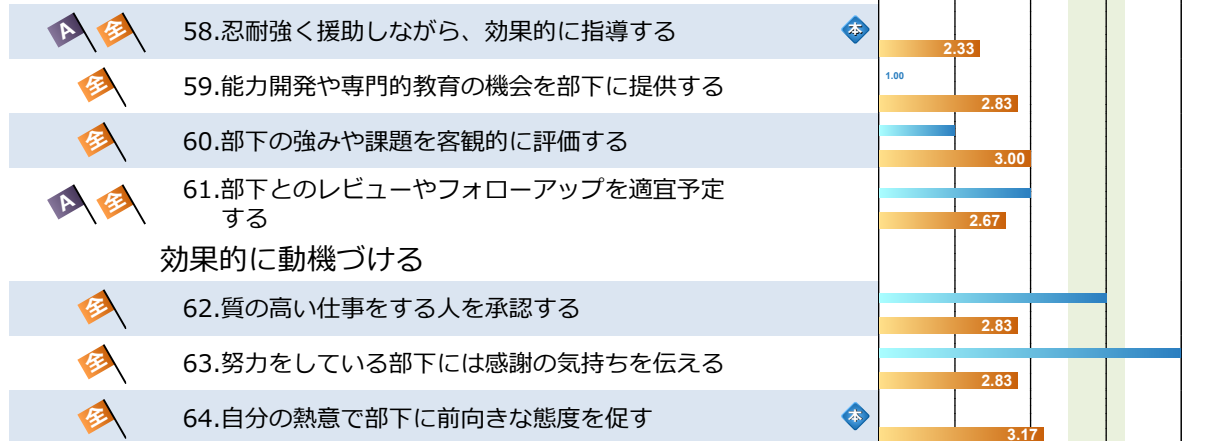
本 上
 太字: 本人および/または上司 1 が指定した重要スキルセットに入る項目

B A C 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 1

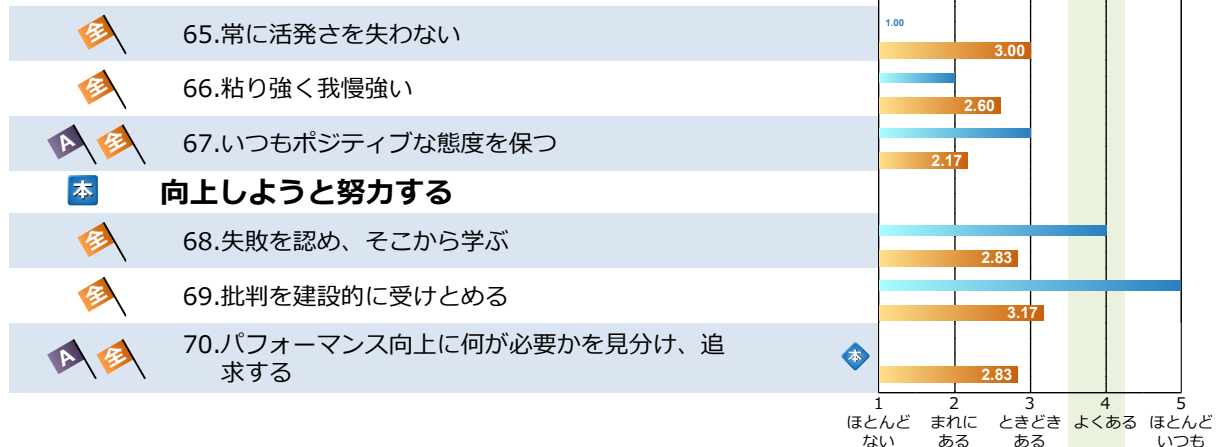
部下育成

個人の強みを育成する



自己開発

決意を持って取り組む



サーベイコメント

回答者はすべて、あなたとあなた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 - コメントなし

リーダーシップ - コメントなし

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

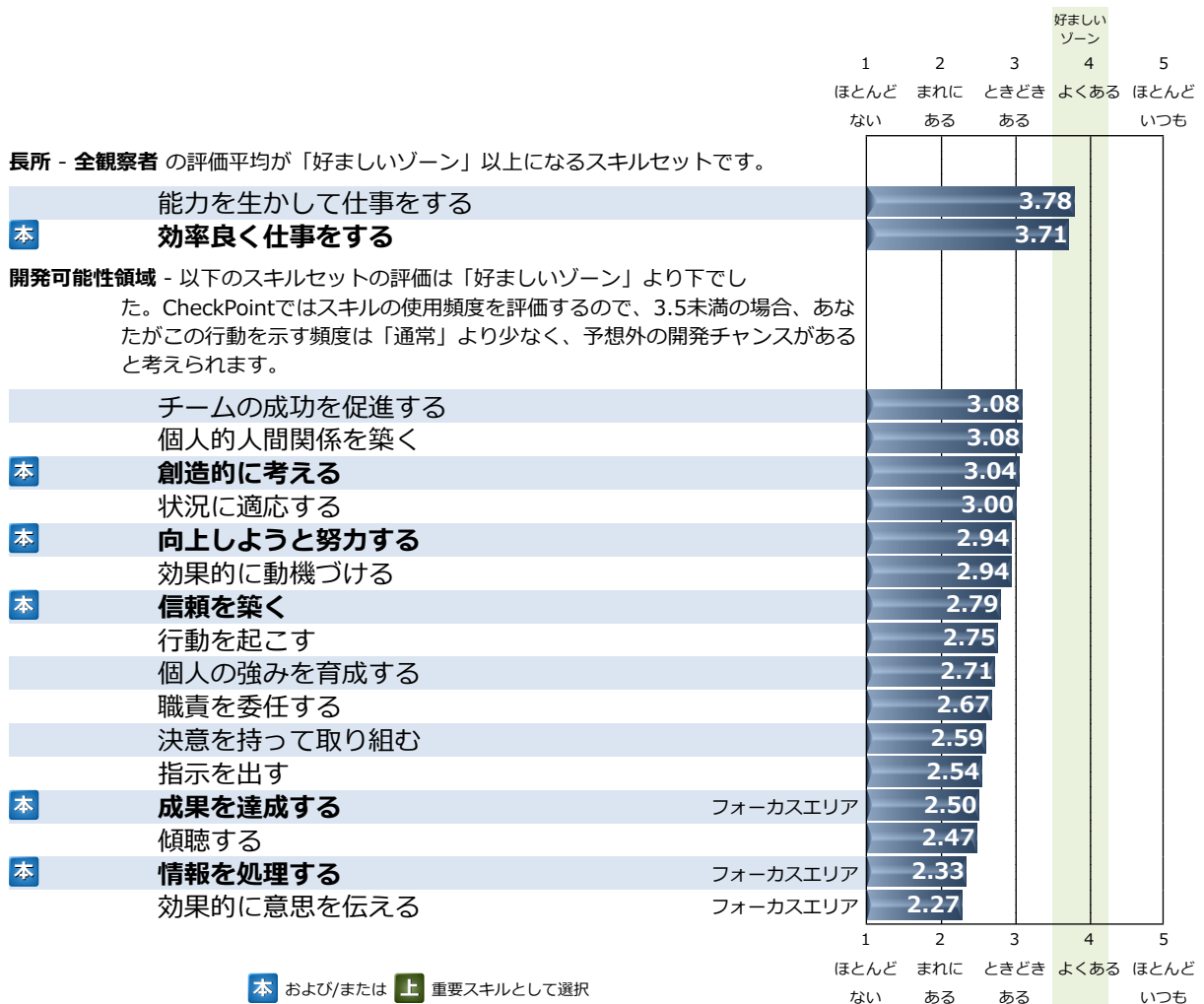
部下育成 - コメントなし

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、あなたの行動を見ている人の評価を認識することは有用です。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。あなたの**上司 1**やあなたが成功のために重要と思ったスキルセットに注目してください。特に重要スキルセットが「フォーカスエリア」に該当した場合は注意が必要です。

この「フォーカスエリア」は、あなたをさらに有能にす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。



個人能力開発ガイド

2016/11/07

F塚 M子さんのフォーカスエリア

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®

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：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。



- 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。簡潔なり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：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るれば、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）