



High Potential Talent Report

これからのリーダーシップ コアコンピテンシー

氏名 : Sam Poole

ID: HC560419

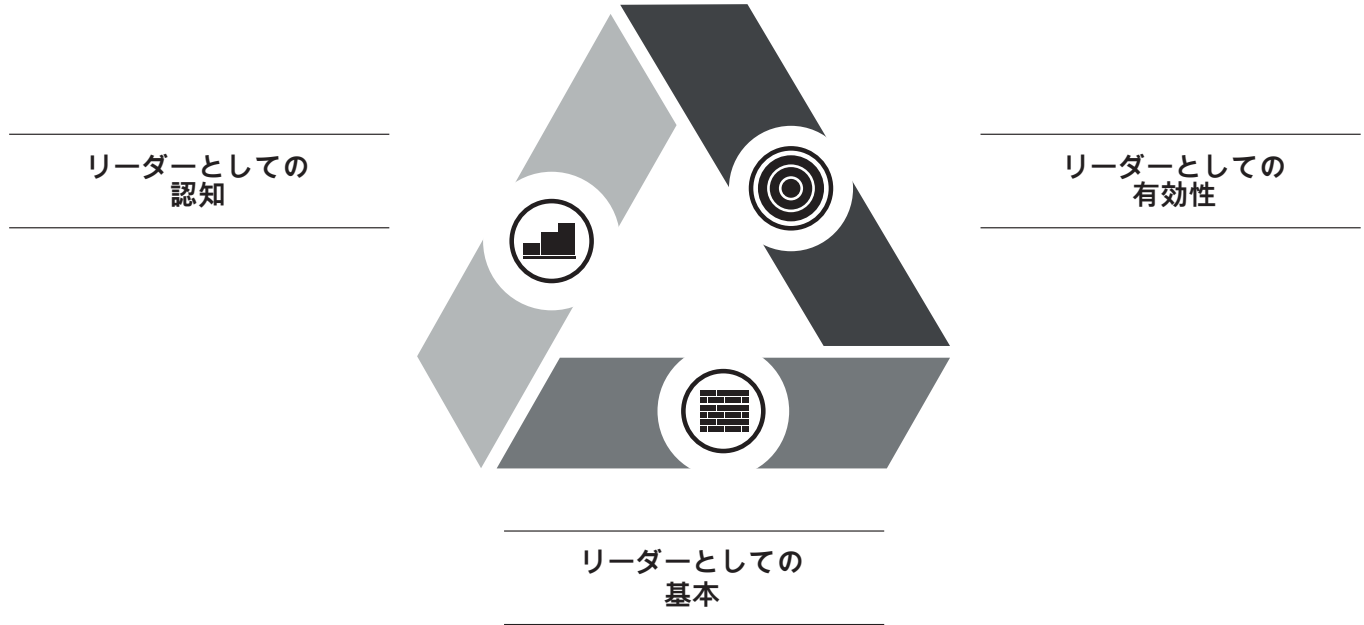
日付 : 2019.05.06

基準 : Global

はじめに

今日のビジネス環境では、人材の獲得競争がますます激化し、企業の将来は基幹のポジションを担えるリーダーの発掘と育成にかかっています。賢明な組織は、有能な人材を見つけ、次のポジションへの備えを進めることを最優先にかかげていますが、多くの組織はリーダーとして成功するポテンシャル人材を正確かつ効果的に発掘・育成する方法をなかなか見い出せずにいます。

リーダーとしてのポテンシャルがあるように見える人物が有能なリーダーにならず、逆に、目立たない人物は有能であっても昇進対象からはずれることもあります。HOGANのハイポテンシャル人材モデル (HIPOモデル) は、成長の可能性が高く、将来的に高い目標を達成する人材を発掘するプロセスを簡略化するのに役立ちます。



背景情報

HOGANのHIPO モデル、および、このレポートは、充実した研究成果をもとに開発されました。このモデルは、リーダーの成功に欠かせない3つのパフォーマンスディメンションである(1) リーダーとしての基本 (2) リーダーとしての認知 (3) リーダーとしての有効性と、各ディメンションの成功に必要な3つのコンピテンシーで構成されています。

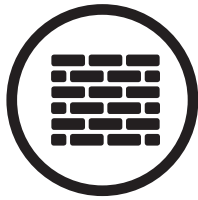
- リーダーとしての基本 : 自分の仕事やキャリアを主体的に進め、共に働き甲斐のある人と見なされるか、組織の良き一員であるか
- リーダーとしての認知 : 注目され、浮び上がり、リーダーとして見なされるか
- リーダーとしての有効性 : 実りある結果を出すチームに導けるか

HIPOモデルの3つのディメンションはパーソナリティと関係しています。このレポートでは、3つのディメンションに沿って強みとギャップを特定し、どのように行動していけばよいのか、的を絞って具体的に提案します。

レポートの使い方

このレポートは、リーダーの本来持っているリーダーシップスタイルをリーダー本人や組織が特定できるように開発されました。スコアに「良い」「悪い」はありませんが、注目され、認知されやすいリーダーにはより有効なリーダーシップを発揮してもらい、目立たないけれど有効なリーダーシップを発揮しているリーダーはより注目され、認知されるようになることを意図しています。リーダーとしてのポテンシャルを最大限に引き出すために、意識して焦点を当てていくパフォーマンス領域を把握することが、このレポートの目的です。

各セクションの概要



セクション1：リーダーとしての基本

リーダーとしてのポテンシャルは、仕事やキャリア上の有効性を支える個人特性がベースになります。人は、リーダーとして他者を率いる前に、チームに貢献できる能力があることを示し、信頼に足る有能な人物としての評価を確立する必要があります。

コンピテンシー

プロセスに従う：ルールを守り、慣習を尊重する

広い視野で考える：ビジネス関連の問題を幅広く解決する

他者と協調する：感じが良く、協力的、共に働きたくなる

低スコア

柔軟でテンポが速い。衝動的で、限界に挑もうとする可能性がある。

地に足がついた実践的なアプローチで対応する。戦術的だが、先見性が低い。

進んで異論を唱える。無愛想で単刀直入に見える。

高スコア

良識があり、献身的、頼りにされる組織の一員。

独創的、新しいことを受け入れる、戦略的、先見性がある。

協力的、友好的。機転が利き、人の扱いがうまいように見える。



セクション2：リーダーとしての認知

リーダーとしてのポテンシャルは、周囲の人からどの程度リーダーとして見られているかに左右します。リーダーとして浮上する人は、人目に付き、注目され、影響力を持つ人物と見られることで、リーダーらしい印象を作り出すことができます。

コンピテンシー

注目される：他者に自分の貢献を認識させる

他者に影響を与える：望ましい結果を追求するよう他者を説得する

関係性を築く：戦略的なネットワークや関係性を確立する

低スコア

周囲に認められることよりも生産性を高めることに興味を持つ。自分を売り込むことには消極的な傾向がある。

仕事ができ、自立しているが、方向性を持って他者に影響を与えることができない、またはそうすることをしない。

自信がある、自主性がある、自立している、他者を頼ろうとしない。

高スコア

魅力的、自信がある、カリスマ性がある、手柄を自分のものにする。

進んで責任を引き受ける、提案する、影響力を発揮する。

社交的、外交的、ネットワーク作りや戦略的な関係作りに関心がある。

各セクションの概要



セクション3：リーダーとしての有効性

リーダーとしてのポテンシャルには、高いパフォーマンスを発揮するチームを作り、維持する能力も含まれます。有能なリーダーは、才能豊かなチームメンバーを惹きつけ、定着させ、育てます。そして、リソースを確保し、成功に向けた障害を取り除き、戦略的な事業目標を達成します。

コンピテンシー

ビジネスを主導する：ビジネス上重要な結果を出す

リソースを管理する：重要な資産を守り、最適化し、配分する

メンバーを導く：共有の目標を追求するよう他者の意欲を高める

低スコア

人に考えを売り込む時にあまり強く自己主張しない。責任を引き受けることや他者に方向性を示すことにあまり関心がない。

リスクを最小限に抑えようとする。必要なリソースの予測が苦手。計画の実行を約束したがない。

独立心があり、タスク志向。共通の目標を追求するよう他者の意欲を高めることに関心がない。

高スコア

進んで責任を引き受ける。目標を設定する。方向性を示す。望ましい結果を追求するよう他者を追い込む。

決意が固い。賢いリスクを取ることをいとわない。計画性があるが、プレッシャーの下で柔軟性もある。

人を惹き付ける。辛抱強い。コミットメントを引き出す。集団としての適切な目標を見つける。

エグゼクティブ サマリー

あなたのHOGAN ハイポテンシャルプロファイルを以下にまとめています。成功に欠かせない9つのコンピテンシーのランキングを示しています。1は最高スコア、9は最低スコアです。

強みと能力開発の機会をわかりやすく示すため、グローバルのプロフェッショナルやマネジャー、経営幹部のスコアとの比較を色付けしています。どのレベルのスコアにも、関連する強みと弱みが存在することを忘れないでください。



リーダーとしての基本

- 6** プロセスに従う
ルールを守り、慣習を尊重する
- 2** 広い視野で考える
ビジネス関連の問題を幅広く解決する
- 1** 他者と協調する
感じが良く、協力的、共に働きたくない



リーダーとしての認知

- 8** 注目される
他者に自分の貢献を認識させる
- 7** 他者に影響を与える
望ましい結果を追求するよう他者を説得する
- 4** 関係性を築く
戦略的なネットワークや関係性を確立する



リーダーとしての有効性

- 3** ビジネスを主導する
ビジネス上重要な結果を出す
- 5** リソースを管理する
重要な資産を守り、最適化し、配分する
- 9** メンバーを導く
共有の目標を追求するよう他者の意欲を高める

重点領域

上位スコア

- 1**  他者と協調する
- 2**  広い視野で考える
- 3**  ビジネスを主導する

下位スコア

- 7**  他者に影響を与える
- 8**  注目される
- 9**  メンバーを導く



セクション1：リーダーとしての基本

6 プロセスに従う

ルールを守り、慣習を尊重する

この「プロセスに従う」のスコアが高い人は、良識があり、勤勉、細部に注意を払い、良き組織の一員である傾向が見られます。このスコアが低い人は、柔軟で適応性が高く、不確かな状況にも動じない一方、限界に挑み、細部まで目が届かない傾向があります。

慎重性

良識を持っていて、規則を守り、信頼性が高いと見られる度合い

68

低スコア

- ⊕ 柔軟性が高く、曖昧さを苦にしない
- ⊖ 監督されることに抵抗を感じる、進んで限界に挑む

高スコア

- ⊕ 信頼性が高く、ルールを守り、秩序立っている
- ⊖ 同調し、変化を嫌う

能力開発のヒント

- ⊕ 長年使い古された方法や、出所や作られた理由を知らないままにむやみに規則に従うことをやめましょう。あなたは実行することが得意ですが、明確なプロセスを好む傾向によって、改善や新しいアプローチの可能性を見落とすこともあります。改善の機会や方針転換がメリットをもたらす状況について、他の人から意見をもらうようにしてください。
- ⊕ 部下の仕事に対してあなたがどうかかわっていて、部下はそれをどう思っているかについて、直属の部下からフィードバックをもらってください。仕事やミスに対する責任を自ら引き受けることで、人はより多くのことを学びます。どのような時にあなたが細部にまで関与しすぎているかを指摘してもらいましょう。指摘してくれた部下には、感謝を伝え、あなたの行動を変えてください。
- ⊕ あなたの仕事における倫理感、細部への配慮、責任感、慎重かつ正確に業務を遂行することが求められる役割では強みとなります。メンバーは、あなたが築いた職場体制と明確に期待値を設定する能力を高く評価するでしょう。オペレーション上のリーダー役を積極的に引き受け、こうしたスキルをさらに活用してください。



セクション1：リーダーとしての基本

6 プロセスに従う（続き） ルールを守り、慣習を尊重する

忠実な

相手に喜ばれようとする熱心さが、機嫌取り、自分の立場を明確にしない、自主的に行動しないと見られるリスクの度合い

5

低スコア

- ⊕ 自主性があり、異議を唱えることをいとわない
- ⊖ 自主性があり、周囲に同調しない

高スコア

- ⊕ 支援的、頼りにされる、信頼が厚い
- ⊖ 言いなりになり、同調する

能力開発のヒント

- ⊙ 「それでは絶対うまくいきません。.....私たちが今やらなければならないのは、.....正しくは.....」などの言葉を使うと、伝えたいことが相手に届かなくなります。代わりに、「.....するのはどうですか？.....私だったら~するかもしれませんが.....私の考えでは.....」など、人当たりのよい言葉を使うと、相手はあなたの言うことに耳を傾けやすくなります。上級職の人と仕事をする時に、特にこのスキルは重要になります。
- ⊙ 周囲と話すときの言葉遣いやコミュニケーションスタイルを自己観察してみてください。強い意見を持っている話題のときには、焦点を自分の考えに当てるのではなく、相手が聞きたい内容に焦点を移す練習をしてください。相手にはあなたが知らない知識があるという前提に立ち、やり取りを始めてください。
- ⊙ 権威のある人の意見にも異議を唱えることをいとわない、自ら進んで部下を守ろうとする、一人で意思決定を下そうとする姿勢は、あなたのキャリアにとって有益な財産です。ただし、相手に敬意を払いつつ、相手の気分を害したり恥をかかせたりしない方法で、上級職に反対意見を述べ、異議を唱えられるようになることが重要です。



セクション1：リーダーとしての基本

6 プロセスに従う（続き） ルールを守り、慣習を尊重する

伝統志向

責任感や勤勉さ、適切な社会的行動、自ら確立した信念を大切にするライフスタイルの傾向

41

低スコア

- ⊕ 形式張らない、イノベーションや進歩に価値を置く
- ⊖ 性急に変化を取り入れるように見える

高スコア

- ⊕ 信念に基づいている、思慮深い、安定している
- ⊖ 変化に抵抗するように見える

能力開発のヒント

- ⊙ 組織で長く定着しているプロセスややり方を批判する場合には注意が必要です。変更を提案する場合は、既存の方法と新しい方法の良い点と悪い点を一覧にして準備します。また、周囲にはコスト/メリットを分析し、自分なりの結論を出すよう促します。
- ⊙ 変更の提案をするときには、組織の既存のプロセスを促進できることを示すようにします。既存の方法を尊重する姿勢を見せつつ、改善のためのアイデアを示すにはどうしたらよいかを考えてください。変化を提案する場合は、現行の手続きを自然の流れで進化・発展させるものであり、ビジネスにとってなぜ重要かを説明します。
- ⊙ 組織の既存の方針ややり方を改善する機会を引き続き見つけるようにしてください。物事の進め方を変えたいという思いによって、業務プロセスに対する新しい考え方をもたらすことができます。組織で長く定着しているやり方を変更するよう提案する際には、ビジネスにどのようなメリットがあるのかを明確かつ合理的に説明するようにしてください。



セクション1：リーダーとしての基本

2 広い視野で考える

ビジネス関連の問題を幅広く解決する

この「広い視野で考える」のスコアが高い人は、好奇心旺盛で、想像力があり、情報に精通しています。ビジネスやテクノロジーに関する最新動向を追いかけ、戦略的に考える傾向があります。このスコアが低い人は、地に足がついており、実践的で、集中して物事に取り組む傾向があります。行動を重視し、正式なトレーニングよりも経験から学ぶことを好む戦術的な考え方をすると見られます。

好奇心

好奇心旺盛で、創造的で、新しいアイデアを受け入れると見られる度合い

91

低スコア

- ⊕ 実践的なアプローチで、焦点を絞って対応する
- ⊖ 好奇心が少ない

高スコア

- ⊕ 好奇心旺盛で、新しいアイデアを受け入れる
- ⊖ 気が散りやすい

能力開発のヒント

- ⊛ すべての話し合いが、ブレインストーミングの場や俯瞰的な問題を解決する場であるとは考えないでください。重要な会議では、達成すべき目標を特定してから、問題解決に着手するようにします。そうすることで、実践的なアプローチで、焦点を絞って対応する人物と評価されます。
- ⊛ 信頼できる同僚の中から、物事の進め方に疑問を持っていると見られる人を見つけてください。考えを公に発表する前には、その同僚から意見ををもらいます。特にリスクが高い場合は、その同僚に協力してもらい、あなたの考えを検証したり、練り直したりしてください。
- ⊛ あなたの好奇心とオープンな態度は、チームにとって価値のある財産です。問題解決におけるあなたのビジョンと創造性は周囲の人から高く評価されるでしょう。さらに、斬新な洞察は継続的な改善を進めるうえで役立ちます。あなたの考え方を受け入れるのに時間がかかる同僚に対しても辛抱強く接しましょう。あなたの提案が現実的にどう関連しているのかについて理解できるようサポートしてください。



セクション1：リーダーとしての基本

2

広い視野で考える（続き）

ビジネス関連の問題を幅広く解決する

学習方法

最新情報に通じていて、学ぶことを楽しみ、学術的な探求に価値を置くと見られる度合い

74

低スコア

- ⊕ 経験から学ぶことを好む
- ⊖ 最新の情報を入手しない

高スコア

- ⊕ 他の専門家から学ぶことを好む
- ⊖ 知ったかぶりをすると見られる

能力開発のヒント

- ⊙ 面白そうだからという理由だけで、トレーニングコースに参加しないようにしてください。自分の仕事に関する話題やキャリアを前進させる話題に焦点を絞ってください。知識ギャップがどこにあるのかを周囲から聞くようにするとよいでしょう。実践的で行動を重視する同僚と時間を過ごし、トレーニング内容を現場のパフォーマンスに生かす方法を学ぶようにします。
- ⊙ あなたが自ら収集した情報を共有するようにしてください。様々なチャネルから取得した記事やキーポイント、情報を回覧して、情報の絞りこみが苦手なメンバーにもその情報を仕事に生かせるようサポートします。周囲から頼られる知識源になってください。
- ⊙ あなたは、ビジネスや技術動向について最新情報を入手する傾向があるため、組織の中で市場動向や業界動向に関する情報源として頼りにされるでしょう。情報をあまり持っていないメンバーに教えることも視野に入れて、能力開発をサポートするようにしてください。



セクション1：リーダーとしての基本

2 広い視野で考える（続き）

ビジネス関連の問題を幅広く解決する

想像を好む

慣例にとらわれない思考パターンやアイデアが、奇抜、地に足がついていない、わかりづらいと見られるリスクの度合い

91

低スコア

- ⊕ 現実的、冷静
- ⊖ アイデアが独創性にかける

高スコア

- ⊕ ユニーク、独創的
- ⊖ 奇抜、焦点が定まらない

能力開発のヒント

- ⊙ ひらめいたアイデアをすべて、周囲に話すのはやめましょう。あなたはブレインストーミングや新しい可能性の検討を楽しめるかもしれませんが、次々と出てくるあなたのアイデアに疲労感や混乱を感じる人もいます。会議の最後には、主要な実施項目を要約してください。参加者が同じようにメッセージを受け取ったかを質問し、違う点があれば一致させてから会議を締めくくります。
- ⊙ アイデアを共有する時に周囲の反応により注意を払いましょう。あなたのビジョンに励まされたり、インスピレーションを得る人もいますが、あなたのコミュニケーションスタイルをまとまりがなく、わかりにくいと感じる人もいます。重要な会議の前に、どのようなことを話すかをリハーサルすると、コミュニケーション戦略を練り直すことができます。
- ⊙ 創造的で独創的、伝統にとらわれないアイデアや問題解決能力では頼れる存在であり続けてください。あなたの考えがきちんと伝われば、革新的で先見の明があるリーダーと見られるはず。戦略的な思考力と長期的な視点で物事を見る能力は、チームに大きなメリットをもたらすでしょう。



セクション1：リーダーとしての基本

1 他者と協調する

感じが良く、協力的、共に働きたくなる

この「他者と協調する」のスコアが高い人は、感じがよく、協力的、友好的な傾向があります。このスコアが低い人は、率直でストレート、異論を唱えることもあります。進んで自分の意見を述べ、反対することにも躊躇がないように見られます。

適応性

穏やかで、楽観的、プレッシャー下で安定しているように見られる度合い

99

低スコア

- ⊕ 緊迫感を持った情熱がある、
- ⊖ 気が張り詰めている、神経質、自己防衛的

高スコア

- ⊕ 粘り強い、落ち着きがある
- ⊖ 緊迫感に欠けているように見える

能力開発のヒント

- ⊕ 周囲もあなたと同じようにストレスや組織的プレッシャーに耐えることができると考えないでください。あなたが気づいていないときも、他の人はストレスを感じていることがあります。あなたがそう感じていないからといって、彼らの心配や懸念をはねつけるのはやめましょう。ストレスレベルを話し合う時には共感をより強く示すようにしてください。
- ⊕ あなたは並外れた自信を持っていますが、それは強みでもあり、問題を引き起こすこともあります。注意を促すようなアドバイスには特に留意し、自分の失敗を記録しておきましょう。パフォーマンス不足や不完全なプロセスには常に注意し、見つけた場合はただちに対応してください。そして、緊迫感を持って改善にあたってください。
- ⊕ 変化が多く不確実性が高い組織環境では、周囲の人は、あなたがチームの雰囲気を作ってくれると期待します。楽観的で安定したあなたの態度とストレス耐性の強さは、周囲にとってありがたい存在です。あなたの安定感、成熟さ、自制心を高く評価する人もいます。



セクション1：リーダーとしての基本

1 他者と協調する（続き）

感じが良く、協力的、共に働きたくなる

対人的感受性

察しがよく、機転が利き、他者のニーズに気を配ると見られる度合い

73

低スコア

- ⊕ 率直なコミュニケーションスタイル
- ⊖ 無愛想で、つっけんどんに見える

高スコア

- ⊕ 機転が利くコミュニケーションスタイル
- ⊖ 難しい会話を避ける

能力開発のヒント

- ⊛ 悪いパフォーマンスに関する難しい会話やタフな問題を避けないようにしてください。率直なコミュニケーションや、人材について厄介な決定を下すことは気が進まないものですが、あなたには、関係を悪化させずに相手と向き合うスキルがあります。信頼できる同僚を相手にフィードバックの内容を検証し、適切な強さで正しく意図が伝わりそうかを確認してください。
- ⊛ 議論を刺激する質問や、相手の考えと違う意見をぶつけることで、自分が無理なくできるコミュニケーションの範囲を広げてください。あなたの協調性と機転を活かして、他の人が避けたがるデリケートな問題をも提起します。パフォーマンスが期待されるレベルに達していない人に対峙することから始めてみてください。ブレインストーミングやリスクの高いプランニングなどの会議で、もっと気軽に反対意見を述べてみましょう。
- ⊛ 直属の部下や同僚などと人間関係を築き、維持する能力は活用すべき強みです。さらに、人間関係のネットワークを活かして、チームをまとめることもできます。あなたは、チームの士気を高め、団結を促す重要な存在であり、対立を打開したいときに相談できる人物でもあります。



セクション1：リーダーとしての基本

1 他者と協調する（続き）

感じが良く、協力的、共に働きたくなる

利他主義

社会を良くしたい、積極的に他者を助けたい、住みよい世の中にしたいたいと考えるライフスタイルを持つ傾向

95

低スコア

- ⊕ 自主性や自立に価値を置く
- ⊖ 無神経、共感的でないように見える

高スコア

- ⊕ 他者を助けること、サービス志向であることに価値を置く
- ⊖ 個人の責任を重要視しないように見える

能力開発のヒント

- ⊙ 直属の部下が困っていることに気づいても、その問題に割り込んで解決しようとししないでください。あなたが過剰に関わると、仕事を任かせてもらっているという部下の感覚を薄めてしまいます。また、部下を過剰に守る上司というメッセージになりかねません。人は苦しんだり、失敗したりした時に、自立や自己責任に関する貴重な教訓を学びます。
- ⊙ 自主性や自立性をメンバーが高めるよう促してください。チームを支援するタイミングと支援の種類、また、メンバーの問題をどの程度本人に解決させるかについて自分用のガイドラインを作るとよいでしょう。メンバーに当事者として意思決定をさせる時機を明確にしてあげてください。
- ⊙ 引き続き、パフォーマンスがなかなか上がらない部下の能力開発を支援してください。部下を自ら進んで支援する姿は、チーム全体のパフォーマンス改善の際に頼りになる存在であるというメッセージになり、チームワークと協働の文化を促すことにもなります。リーダーシップの基本的な役割は、高いパフォーマンスを発揮するチームを作ることです。



セクション2：リーダーとしての認知

8

注目される

他者に自分の貢献を認識させる

この「注目される」のスコアが高い人は、魅力的でカリスマ性があり、自分を売り込むことを好む傾向があります。このスコアが低い人は、周囲に認められることに関心がなく、進んで自分を売り込もうとしないように見られます。

ごう慢な

恐れを知らず自信家であり、物怖じせず、常に成功するものと思っており、間違いを認め経験から学ぶことができないリスクの度合い

40

低スコア

- ⊕ 控えめ、謙虚、気取らない
- ⊖ 自ら進んで責任を引き受けない

高スコア

- ⊕ 恐れを知らず、勇気がある
- ⊖ 過大な自負心があり、自尊心が高い

能力開発のヒント

- ⊙ あなたは自分に注目を集めることには消極的ですが、組織の中では、うまく自分を売り込むことができる人物が認められる傾向があることを認識する必要があります。偽りがなく、不快に感じない方法で自分の強みを示してください。コーチやメンターと協力して、どのように実行するかを決めましょう。うまく実行できるか不安な場合は特に協力してもらいましょう。
- ⊙ 自然に身についた控えめな態度から、達成したことを宣伝するようなことはためらうかもしれません。とはいえ、不快感を与えない方法でそうした行動を取ることは重要です。信頼できる同僚に頼んで、社内向けの売り込み戦略を考案する支援をもらいましょう。重要な会議の前には、チームのパフォーマンスについてどのように発表すべきか考えます。あなたの今の仕事を踏まえて、次の重要なキャリアゴールに到達するために必要な経験を積んでいるか、自分で確認することも重要です。
- ⊙ 謙虚で、人の意見を積極的に求め、自分の限界を認識し、失敗を認めそこから学ぶというあなたの姿勢をメンバーは高く評価するでしょう。また、自分の権威を示すことに固執せず、他の人が主導権を取った方がいい状況では進んで任せる姿勢も、認められているでしょう。



セクション2：リーダーとしての認知

8

注目される（続き）

他者に自分の貢献を認識させる

多彩な

多彩で社会的であるために、周囲を圧倒し、注目を欲しがり、他者の話をさえぎると見られるリスク

36

低スコア

- ⊕ 控えめで、自制心がある
- ⊖ スポットライトを浴びることを嫌がる

高スコア

- ⊕ 人を楽しませる、大げさに振る舞う
- ⊖ 気が散りやすい

能力開発のヒント

- ⊙ 注目的になることを避け、周囲があなたの成し遂げたことに気づくまで待つのはやめましょう。控えめであることはある程度は魅力的ですが、度を越すとあなたのキャリアを台無しにすることになりかねません。組織の中でリーダーとしてのブランドを高めることになる活動や実績を見つけ、あなたの経験からメリットを得ることができる人と共有するようにしてください。
- ⊙ チーム会議の前に、伝えるポイントを明確にして、発表するようにしてください。ビジネス関連の興味深い記事やブログを読んだら、同僚に共有しましょう。成功を通じて組織の中でのあなたの知名度を上げるようになるようなプロジェクトを見つけてください。翌年にかけて仕事でのあなたの知名度を高めるような目標を優先的に設定し、その目標を追求しましょう。
- ⊙ あなたは、進んで人の話を聞き、他の人と舞台を共有しようとするので、多くの友人に囲まれます。個人目標よりも組織目標を優先させる傾向があり、信頼できる、チームを中心に考える存在としての評価を確立するでしょう。控えめな対人スタイルによって、周囲は仕事に集中することができ、注目的になる必要がないリーダー像もあることを示すことができます。



セクション2：リーダーとしての認知

8

注目される（続き）

他者に自分の貢献を認識させる

認知欲求

注目、承認、賞賛を求める傾向

25

低スコア

- ⊕ 控えめ、裏方に徹することを好む
- ⊖ 目立つことを嫌う、知名度が足りない

高スコア

- ⊕ 舞台の主役になることを求める
- ⊖ 必要な時に手柄を共有しない

能力開発のヒント

- ⊙ あなた自身は職場で多くのフィードバックがなくても満足できますが、メンバーの中には、エンゲージメントを維持するために周囲から認知してもらう必要がある人もいます。職務の完遂ばかりに目を配らず、こうした人たちのケアもするようにしてください。控えめな態度や私心のないタスク志向の姿勢はキャリアにとって重要な財産ですが、メンバー一人ひとりのニーズに注意を払い、エンゲージメントやコミットメントを高めることも必要です。
- ⊙ ビジネスに大きな影響を与えるような成果を挙げた時は、チームがその手柄を受け取れるようにします。ささいな目標の完遂にまで注目する必要はありませんが、あなたのチームがもたらす価値を他部門に認めてもらえるように、重要な成功を評価する方法を検討することは重要です。
- ⊙ メンバーと手柄を共有しつつ、引き続きチームを支援してください。周囲は、あなたが彼らの仕事を認める姿勢や、仕事を遂行するために裏方に徹することをいとわない姿勢を高く評価するでしょう。手柄があなた個人のものになってしまう心配がないよう、チーム全体が重要なビジネス成果に貢献できる方法をこれからも探してください。



セクション2：リーダーとしての認知

7

他者に影響を与える

望ましい結果を追求するよう他者を説得する

この「他者に影響を与える」のスコアが高い人は、進んで責任を引き受け、周囲に結果を求める傾向があります。緊迫感を持って仕事をし、遅延を嫌います。このスコアが低い人は、辛抱強いですが、緊迫感に欠け、周囲に結果を求めたがらないように見られがちです。

大望野心

リーダーらしく、競争心があり、やる気にあふれていて、自負心があると見られる度合い

85

低スコア

- ⊕ 連携を図ることで影響力を得る
- ⊖ 自ら進んで責任を引き受けない

高スコア

- ⊕ 責任を引き受けることで影響力を得る
- ⊖ 熱心すぎることもある

能力開発のヒント

- ⊛ 周囲があなたの期待通り迅速に行動すると思うのはやめましょう。なかには慎重に仕事を進めることを好み、スピードと行動を重視するあなたのスタイルに抵抗を感じている人もいます。あなたが知らないことを知っている場合があります。また、あなたが成功するためには、メンバーに団結して仕事をしてもらう必要があります。周囲にもっと迅速な行動を促そうと思ったときには、こうした点も留意してください。
- ⊛ あなたのリーダーシップスタイルについて、同僚や部下がどう思っているのか聞いてみてください。時々、積極的に行動しすぎる傾向はありませんか？関連がある人に相談しないまま行動を起こす傾向はありませんか？相手にはわからない理由で、その人のパフォーマンスにいら立ちを見せることがありますか？メンバーが必要としているすべての支援をしていますか？チームとしてより多くの成功を得られる方法を考えてください。
- ⊛ 引き続き、断固たる行動と進んで責任を引き受けるロールモデルであってください。あなたの「先頭に立って指揮を執る」スタイルによって、周囲は集中力を維持し、正しい方向に進むことができます。ポジティブで生産的な関わりで周囲に影響を与えられる能力は、重要なリーダーシップスキルであり、あなたは自然にその能力を発揮することができるでしょう。



セクション2：リーダーとしての認知

7

他者に影響を与える（続き）

望ましい結果を追求するよう他者を説得する

興奮しやすい

物事が停滞や失敗した時に、人やプロジェクトに対して抱いていた当初の情熱が苛立ちに変わってしまうリスクの度合い

99

低スコア

- ⊕ 辛抱強い、穏やか、寛容
- ⊖ 緊迫感が弱い

高スコア

- ⊕ 熱心、エネルギッシュ、情熱がある
- ⊖ 感情が不安定、過剰に反応する

能力開発のヒント

- ⊙ あなた自身が熱心に物事に緊迫感を持って仕事をするので、周囲が期待通りのパフォーマンスを出せないと苛立つことがあります。プロジェクトやメンバーに苛立ち、途中で投げ出したくなる時は休憩を取ってください。ただし、始めたことは最後までやり遂げてください。そうでないと辛抱強さに欠ける人物という評価が確立し、将来のあなたの影響力が制限されかねません。
- ⊙ 今の自分の感情、特に自分としてどのように感じているか、または、周囲があなたの感情をどのように受け止めているかをより意識するようにしてください。自分がフラストレーションを感じ、イライラしていると思ったら、休憩を取りましょう（歩く、お茶を飲む、ストレッチするなど）。そうすることで、感情を処理し、場に戻った時に新しい視点で考えられるようになります。
- ⊙ やる気と熱意をもって引き続きプロジェクトを推進してください。本領を発揮しているときは、情熱的な取り組みこそがプロジェクトの完遂をもたらす模範的な存在となっているでしょう。周囲は、仕事に対するあなたの情熱と熱意を高く評価するでしょうし、プロジェクトをスケジュール通りに完遂させたいというあなたの思いを疑う人はいないでしょう。



セクション2：リーダーとしての認知

7

他者に影響を与える（続き）

望ましい結果を追求するよう他者を説得する

用心深い

用心深さが行き過ぎて、過度にミスを恐れ、批判や失敗を回避するリスクの度合い

85

低スコア

- ⊕ 新しいことを積極的に試す
- ⊖ 不要なリスクまでとる

高スコア

- ⊕ 愚かな間違いをすることは少ない
- ⊖ 過ちを犯すことを怖れる

能力開発のヒント

- ⊙ あなたは、間違いやミスを指摘されることを気にしすぎるようです。また、周囲にも、非常に用心深く決断し、行動するよう働きかける傾向もあります。こうした行動は、イノベーションや創造性を制限することになり、前進することに消極的なチームや組織を作りかねません。あなたが過度に用心している時に指摘してくれるようチームに依頼し、部下の意見をよく聞き、必要に応じて自分の行動を変えてください。
- ⊙ 計算されたリスクを取れ入れる機会を探しましょう。あなたの身についた用心深さは、ときに潜在的なチャンスを見落とす原因になります。あなたは、不注意によるミスをめったにしません、リスクを嫌う傾向があるようです。よりリスクを取ることができそうなテーマを探し、自分が無理なく取り組める範囲を広げるようにしてください。
- ⊙ 慎重に意思決定を下すことを継続してください。リスクを最小限に抑え、間違いを避けようとする傾向によって、よくないビジネス成果のリスクからあなた自身や周囲を守ることができます。同時に、あなた自身、チーム、または組織が機会を損失する可能性についても、周囲の意見に耳を傾けてください。こうした柔軟性を持つことで、健全な意思決定者としての評価を確立することができます。



セクション2：リーダーとしての認知

4 関係性を築く

戦略的なネットワークや関係性を確立する

この「関係性を築く」のスコアが高い人は、社交的で、社会的スキルに長けている傾向があります。ネットワークや戦略的な関係性を広げるのが得意です。このスコアが低い人は、比較的狭いネットワークの中でキャリアを継続的に成功させようとしがちです。才能があるにも関わらず、控えめな存在感によって不利になることもあります。

社交性

社交的なエネルギーがあり、外交的で、積極的にコミュニケーションを取ると見られる度合い

77

低スコア

- ⊕ 集中している、よい聞き手
- ⊖ 一歩引いている、静か、遠慮がち

高スコア

- ⊕ 交際好き、親しみやすい
- ⊖ 注意が散漫、人の話を聞く以上に自分が話す

能力開発のヒント

- ⊙ 周囲には私的な時間を必要とする人もおり、あなたが話したい時に相手も話したいとは限りません。他の人が話している時は、話を遮ったり、その人以上に話をしたりしないように注意してください。社交の場面で主導権を取ろうとはせずに、メンバーにまず発言するよう促し、自分以外の人に場を仕切ってもらい、議論の場で全員が発言する機会を持ったか確認するようにしてください。
- ⊙ あなたは、コミュニケーション上手と見られているでしょう。よい聞き手としても認知が高まるとよりメリットがあるでしょう。まずは傾聴を心がけ、40：60のルール、つまり自分が話すのは時間の40%にとどめ、60%は相手の話を聞くというルールを守ってください。また、あなたにはビジネス上、多くの関係者がいます。一対一の交流や社交の集まりの場面で、知り合いに部下や同僚を引き合わせる努力をしてください。
- ⊙ 周囲はあなたのことを、オープンで友好的、親しみやすい人物と見ているでしょう。社内で広いネットワークを持っていることから、この人間関係を使って、共通の問題を抱えた人同士を解決に向かってつなぐことができます。また、新規採用のスタッフがチームになじめるように支援することもできます。



セクション2：リーダーとしての認知

4 関係性を築く（続き）

戦略的なネットワークや関係性を確立する

打ち解けない

タフで自立性の高いことにより、打ち解けにくく、距離を置く、他者の気持ちに無関心と見られるリスクの度合い

90

低スコア

- ⊕ 機転が利き、思いやりがある
- ⊖ 過度に敏感

高スコア

- ⊕ タフで、困難から立ち直る
- ⊖ 孤立し、打ち解けない

能力開発のヒント

- ⊙ あなたは非常に強い人で、批判や悪い知らせを気にもかけず、直接的で率直な語り口を誇りに感じているかもしれません。しかし、あなたのような困難からの回復力を誰もが持っているわけではありません。ストレートにはっきり物を言うことで、意図に反して大切な人間関係を乱し、壊す可能性があります。よく考えてから発言するようにしてください。
- ⊙ 人員構成やビジネスの要請が短期間で変化すると、チームの中でストレスを感じる人もいるでしょう。あなたには困難からの回復力があるため、周囲の動揺に気づかないことがあります。スタッフの士気について周囲に聞くことを自分に課し、問題があると感じたらあなたには話し合い、可能であれば問題を解決する用意があることを理解してもらいましょう。
- ⊙ あなたは衝突や対峙を恐れず、達成すべきパフォーマンスに届いていない部下に積極的に対峙することができます。また、集中力を切らすことなく、ストレスやプレッシャーにも対処できるでしょう。プレッシャー下の冷静さや、パフォーマンスについて本人に説明責任を負わせる姿勢は、重要なリーダーシップ特性であり、混乱や物事が急速に変化しがちな時代にあっては、特に重要といえます。



セクション2：リーダーとしての認知

4 関係性を築く（続き）

戦略的なネットワークや関係性を確立する

友好性

ネットワークを広げ、協力関係を築く機会を求める傾向

94

低スコア

- ⊕ 独立性に価値を置く
- ⊖ ネットワークを広げることに興味がない

高スコア

- ⊕ 人間関係に価値を置く
- ⊖ 単独で仕事をするのが苦手

能力開発のヒント

- ⊙ あなたと同じように、他の人も会議や会話を有益に感じていると考えるのはやめましょう。あなたは、人間関係を築き、周囲とつながることを楽しみますが、単独で集中して仕事をする時間を増やしたいと思う人もいます。直属の部下がいる場合は特に、各自の好みを把握して、彼らがあなたの時間をどのくらい必要としているか判断してください。
- ⊙ あなたの時間の使い方を考えてみてください。単独で問題を解決することが組織の目標達成に効果的な場合にも、会議を設定していないかを評価してください。会議に費やす時間や、やり取りが楽しいかどうかではなく、成果の達成に向けて効率的かどうかについて、同僚からフィードバックをもらいましょう。
- ⊙ 引き続き、部門の内外でネットワークを築くようにしてください。幅広い関係性があることにより、職場の良質で効果的なコミュニケーションを促進することができます。人と人をつなぐことにより、団結、信頼、エンゲージメントを確立することができ、組織全体を安定させることができます。



セクション3：リーダーとしての有効性

3

ビジネスを主導する

ビジネス上重要な結果を出す

この「ビジネスを主導する」のスコアが高い人は、行動的で、競争心があり、ビジネス上の成果を重視する傾向があります。高い基準を設け、望ましい結果を周囲に求めます。このスコアが低い人は、比較的自己主張が弱く、他者を説得できないことがあり、予定通り仕事の舵取りをすることに関心が薄い傾向があります。

大望野心

リーダーらしく、競争心があり、やる気にあふれていて、自負心があると見られる度合い

85

低スコア

- ⊕ 現実的で、きちんと定義された目標を追求する
- ⊖ 自分ができる範囲から出ない

高スコア

- ⊕ 積極的なビジネス目標を追求する
- ⊖ チームメンバーと競争する、または怖がらせる

能力開発のヒント

- ⊕ あなたと同じように、どの人も熱心で、競争心があり、結果を重視するという考えを捨てましょう。あなたの結果を達成しようとする意思の強さは賞賛に値し、重要なものですが、あなたが求める生産性の基準を満たしていない同僚や部下を怖がせたり、過小評価したりしないように注意してください。苛立つ代わりに、各自の固有の強みを生かせるようなやりがいのある課題を各自に与えてください。
- ⊕ チームの関心事についてメンバーと話し合う時間を確保してください。仕事で最も意欲が高まるのはどのような時が尋ねてください。あなたのチームのビジョンとチームの関心事を結びつけることができる共通のテーマを探しましょう。仕事を進める中で、団結を促す要素としてこの共通の関心事を活用してください。
- ⊕ 引き続き、会社のメリットになるやりがいのある目標を見つけ、必要に応じて主導権を発揮してください。チームが重要な目標を支持しているか、必要な業務に遅れずに対応できているかを、チームメンバーと確認するようにしましょう。チームを追い込むことも時に必要ですが、達成不可能な目標が設定されていないかを必ず確認してください。



セクション3：リーダーとしての有効性

3 ビジネスを主導する（続き）

ビジネス上重要な結果を出す

権力志向

成功すること、影響力を持つこと、地位を維持すること、変化をもたらすこと、競争に勝つことに関心がある傾向

86

低スコア

- ⊕ すでに確立したやり方を尊重する
- ⊖ 現状に満足している

高スコア

- ⊕ 競争に打ち勝つことを望む
- ⊖ 何よりも勝つことを強調する

能力開発のヒント

- ⊙ あなたは、行動を起こし結果を得ることに強い思い入れがあります。重要な同僚の意見や支持を求めることなく、意思決定を下し、行動を起こしたくなる衝動を抑えてください。検討のプロセスに関与し、決定事項に影響を与えることができたと感じられると、人は決定事項を支持し、意欲を持って実行する傾向があります。
- ⊙ 仕事で問題が発生した場合、チームの方向性を合わせ、各メンバーの専門知識を生かすことができるように、協力して決定を下すようにしてください。メンバーが方向性の調整に関われるように、問題についてのオープンな議論を促進してください。最高の結果を得るために必要な場合は権限を委譲してください。各自が自分の得意領域から一歩抜け出せるような挑戦しがいのある役割を引き受けるよう促し、チームの能力開発を支援してください。
- ⊙ あなたの勝つことに対する熱意や結果重視のリーダーシップスタイルによって、最高を追い求め高い基準を持つ人物として認められるでしょう。ビジネスで重要なことは、競争相手より良いパフォーマンスを発揮することであり、それは高いパフォーマンスを意識的な目標に設定した場合のみ実現できます。



セクション3：リーダーとしての有効性

3 ビジネスを主導する（続き）

ビジネス上重要な結果を出す

営利志向

金銭、利益、投資、ビジネス機会に価値を置く傾向

79

低スコア

- ⊕ 物質的でない目標や結果に価値を置く
- ⊖ 収益にあまり関心がない

高スコア

- ⊕ 金銭的成功に価値を置く
- ⊖ 何よりも物質的な目標に価値を置く

能力開発のヒント

- ⊙ あなたと同じように、他の人も報酬によってやる気が出るという考えはやめましょう。なかには、昇給やボーナスをもらうことよりも、自分の仕事が認められることに関心がある人もいます。財務上の目標はビジネスを主導するうえで重要な要素であり、それに焦点を絞ることは適切な行動です。ただし、数字はビジョンや戦略ではありません。財務面および戦略・ビジョンの両面における組織の目標を周知させるようにしましょう。
- ⊙ チームの構築や人材の育成、スタッフの連携・エンゲージメントよりも、財務的な成果を優先させていないか考えてください。調査によると、「測定しにくい」要素は、財務上の成功を継続させるために不可欠であることが分かっています。自分の決定や提案を説明する時は、財務的要素だけでなく、それ以外の要素やあなたが意図する行動によって生じる結果も示してください。
- ⊙ 引き続き、財務上の影響を踏まえて最終的な価値を生み出し、意思決定を下すようにしてください。あなたは、成功を測定する主要なスコアカードとして定量的指標を使う傾向があります。他の人にも仕事の成果の価値を収益や利益への貢献として伝えてもらえるようにするにはどうしたらよいかを検討してください。



セクション3：リーダーとしての有効性

5 リソースを管理する

重要な資産を守り、最適化し、配分する

この「リソースを管理する」のスコアが高い人は、先に対する計画を立て、計算されたリスクを受け入れ、リソースの確保や配分を断固として進める傾向があります。必要な体制を作りつつ、成果データに応じて変更を加えます。このスコアが低い人は、計画立案を嫌い、必要なリソースを効果的に予測できず、加えて、標準の方法で望ましい結果が出ない時でも変更を嫌う傾向があります。

慎重性

良識を持っていて、規則を守り、信頼性が高いと見られる度合い

68

低スコア

- ⊕ 状況に適応し、曖昧な状態でも落ち着いていられる
- ⊖ 体系立っておらず、計画を立てることに興味が無い

高スコア

- ⊕ 組織的、計画を立てるスキルに長けている
- ⊖ 計画への変更になかなか対応できない

能力開発のヒント

- ⊛ 最善の計画でも変更が必要な時があります。自分が立てた計画だからと言って、役に立たなくなっているのにその計画に固執するのはやめましょう。状況が予期せず変化する場合など、有効な規則にも例外が発生することはよくあります。特別な状況に対して柔軟に対応するようにしてください。
- ⊕ リソースの獲得や活用に関する計画を定期的に見直して、割り当てを調整する必要があるかを判断してください。リソース計画をいつレビューするのかを決め、計画をカレンダーに記入します。現在の仕事の進捗についてチームに確認し、その内容と最新の計画を比較します。その際、リソース計画には再調整がつき物であることを念頭においてください。
- ⊕ 仕事を計画し、計画に従い、必要なリソースを予測する能力は、あなたのキャリアにとって重要な財産です。周囲は、リソースを浪費せず、秩序立てて活用するあなたの姿勢を高く評価するでしょう。さらに、あなたが何を求め必要としているかがわかりやすいこともチームから評価されます。あなたの立てた計画を見ることで、周囲はあなたの動きを予測しやすくなります。



セクション3：リーダーとしての有効性

5 リソースを管理する（続き）

重要な資産を守り、最適化し、配分する

無謀な

刺激を追い求める行動が、安易にリスクを取る、または無謀な決定を下すと見られるリスクの度合い

47

低スコア

- ⊕ 何でもオープンに話す、超えてはいけな一線を尊重する
- ⊖ 過度に保守的または客観的

高スコア

- ⊕ 魅力的、説得力がある、カリスマ性がある
- ⊖ 衝動的、軽率にリスクを取る

能力開発のヒント

- ⊙ リソースの獲得や割り当てについて意思決定をする際は、用心深く、リスクを嫌うと見られないようにすることが重要です。明らかなミスを好んでしようとする人はいません。ただし、予期せぬチャンスを生かすには、いちかばちかやってみることや、ガイドラインを柔軟に解釈することが必要です。時には、リスクを取ることが役に立つこともあります。
- ⊙ 新しいチャンスに迅速に対応できる人物としての評価を確立してください。新しいプロジェクトや人材に十分なチャンスを与える人物と見られることは有益です。自組織内で面白く、かつ、有能な人物を探してください。その人を模範にして、人間関係の確立、リソースの特定、新しいチームメンバーの発掘の方法を学んでください。まねできるスキルを探し、自分のこの領域の能力開発に役立つ具体的な行動を試してください。
- ⊙ あなたは、落ち着きがあり、抑制が利く人物であり、責任のある決定を下し、規則やガイドラインに注意を払うことができるでしょう。リソースに関する決定の影響をよく考え、経験から学び、実行可能な範囲内で約束をする傾向があります。周囲からは、頼りになる、信頼できる、オープンで透明性が高い、言動が一貫している人物と見られるでしょう。



セクション3：リーダーとしての有効性

5 リソースを管理する（続き）

重要な資産を守り、最適化し、配分する

科学志向

知識、リサーチ、技術、データを追求することに興味がある傾向

80

低スコア

- ⊕ 迅速かつ直感的に意思決定を下すことを好む
- ⊖ 直感は間違ふことがある

高スコア

- ⊕ データを中心に意思決定を下すことを好む
- ⊖ 多くのデータを集める間に意思決定が遅れる

能力開発のヒント

- ⊙ 分析のし過ぎで物事を停滞させないようにしてください。意思決定が必要な時で、特に迅速な判断が求められる場合は、多くの情報を探すあまりに注意力が散漫にならないようにしてください。悪い決定を下すのは避けるべきですが、多くの場合、スピードと正確性は両立しません。さらに、すでに自分で下した決定を再考したくなる衝動を抑えてください。
- ⊙ テクノロジーを自然に使いこなせることやテクノロジーへの高い関心を、チームの優位性として生かせる方法を見つけてください。テクノロジーを活用することでより効率的または効果的にできる活動を考え、チームのためのテクノロジー計画を策定します。IT部門と協力して、意思決定に必要なデータの集め方や重要なビジネス動向の見つけ方を探してください。
- ⊙ あなたの意思決定を下す前に裏付けを見直す傾向によって、より良い結果が生まれます。あなたは感情論ではなく合理的な分析に頼る傾向があり、これは意思決定をより分かりやすく、予測可能なものにするため、周囲はあなたのこうした行動を高く評価するでしょう。また、自ら進んでデータを示し現状を変えようとする姿勢も続けてください。



セクション3：リーダーとしての有効性

9

メンバーを導く

共有の目標を追求するよう他者の意欲を高める

この「メンバーを導く」のスコアが高い人は、寛容で辛抱強く、洞察力に富むと同時に、説明責任を果たすよう働きかけます。パフォーマンスの高いチームを築き、コミットメントを引き出し、成果を生む傾向があります。このスコアが低い人は、無愛想で、独立心が強く、周囲を威圧するかに見られます。本人は仕事熱心ですが、共有の目標を追求するよう他者の意欲を高めることは苦手な傾向があります。

対人的感受性

察しがよく、機転が利き、他者のニーズに気を配ると見られる度合い

73

低スコア

- ⊕ 率直でストレートに物を言う
- ⊖ ぶっきらぼう、無神経に映る

高スコア

- ⊕ 人に好かれ、辛抱強い
- ⊖ 厳しいフィードバックを与えるのを嫌がる

能力開発のヒント

- ⊛ あなたには、パフォーマンスが良くない部下との難しい会話を避ける傾向があります。ポジティブなフィードバックだけを与えたいくなりますが、彼らがパフォーマンスを改善するためには弱みと向き合うことが求められます。リーダーが、パフォーマンスの悪い部下に問題を指摘しないしていると、周囲がそれに気づき、全体のパフォーマンスが低下しかねません。
- ⊙ ほとんどの人は、あなたのことを、感じが良く、思慮深い、察することに優れていると見ています。その結果、一部の人は、決断力に欠けている人物と見られている可能性もあります（つまり、部下に仕事の説明責任を負わせない）。常に周りのことを考えながらも、仕事上のパフォーマンスについては各自が自分の責任を引き受けて行動すべきであるというあなたの考えを理解してもらってください。
- ⊙ あなたのコミュニケーションスタイルは、あなたに対する信頼と信用を高め、直属の部下をコーチングする時や部門を超えた人間関係を確立し維持する時に、特に効果的です。パフォーマンスの問題に対して、支援しつつもバランスの取れたフィードバックを、そつなく、機転の利いた話し方で伝えるあなたの行動は、周囲から高く評価されるでしょう。



セクション3：リーダーとしての有効性

9

メンバーを導く（続き）

共有の目標を追求するよう他者の意欲を高める

興奮しやすい

物事が停滞や失敗した時に、人やプロジェクトに対して抱いていた当初の情熱が苛立ちに変わってしまうリスクの度合い

99

低スコア

- ⊕ 穏やか、気分が安定している、一貫している
- ⊖ 緊迫感が弱い

高スコア

- ⊕ 情熱がある、意欲が高い、熱心
- ⊖ 感情が不安定、予測できない

能力開発のヒント

- ⊛ プロジェクトや周囲の人に対する苛立ちや失望を表に出すのはやめましょう。休憩を取り、問題の人物や事柄からいったん距離を置きましょう。ただし、一度始めたことは投げ出さず、最後までやり遂げることを習慣にしてください。そうしないと、ストレスを感じる状況で辛抱強さが足りない、他の人を見捨てる人物とする評価が確立する恐れがあります。
- ④ 自分がとても感情的になりがちな状況を特定してください。最近、不適切なレベルで苛立ちを表した状況を思い出し、いくつか書き出しましょう。その状況に共通することは何かを判断し、今後どのような状況でネガティブな感情が表れやすいか予測します。誘発要因に対応するための戦略を事前に用意してください。
- ④ 今後も情熱を示して、チームのやる気があなたと同レベルのエネルギーとコミットメントになるように調整してください。ただし、物事が停滞した時には、あなたの当初の熱意が急激に冷め、失望する傾向があるので注意しましょう。難しい状況でもポジティブな態度を維持するよう努め、物事の停滞や予期しない問題に過剰に反応しないように自分で気にかけてください。



セクション3：リーダーとしての有効性

9

メンバーを導く（続き）

共有の目標を追求するよう他者の意欲を高める

懐疑的

脅威や不当な扱いの兆候を見逃さず、兆候を察した場合はネガティブになり、根に持ち、相手を許さなくなるリスクの度合い

99

低スコア

- ⊕ 他者を信頼する、楽観的
- ⊖ 人の言葉通りに受け取る

高スコア

- ⊕ 他人の動機に特に注意を払う
- ⊖ 皮肉っぽい、疑い深い、あら探しをする

能力開発のヒント

- ⊕ 他人の最も悪い点を探し、ミスをしていないか見つけようとする行動はやめましょう。あなたはストレスを受けている時に最悪のシナリオを考える傾向があるため、周囲の人は、リスクを取り、ミスを素直に認めることをしなくなります。その結果、あなたは信頼できる人間関係を作れなくなります。周囲の人の正しい行動を探そう努力し、その人自身や業績を褒めるようにしましょう。
- ⊕ 最悪の事態を想定するのではなく、疑わしい点を有利に解釈する姿勢を示してください。懐疑的な特性がある人は、良いほうに向かっていることよりも、悪いほうに向かっていることに注目する傾向があります。ストレスを受けている状況では特にそうです。あなたが不満を感じる状況をよりポジティブに解釈する練習をしましょう。疑いの感情が生まれた時は、周囲に相談して、存在もしていない悪意を想定していないかを判断してください。
- ⊕ 相手の意図を批判的に受け止め、その人の言葉を信用していいか判断することを続けてください。あなたは目が利き、洞察力があり、他人の動機や思惑を見抜くことができます。ただし、こうした傾向は、周囲の人から、ネガティブ、疑い深い、理屈っぽいと見られることがあります。狭い範囲だけで人付き合いをし、閉鎖的なグループを作ることはやめましょう。チームの中でひいきしているという見方が生まれ、重要な意思決定に必要な情報の質を下げることになりかねません。

能力開発計画

能力開発計画 (Individual Development Plan : IDP) は、あなたがキャリア上の開発を行ううえで、あなたと周囲の人がともに取り組みを続けられるように工夫されています。IDPのテンプレートを活用すると、あなた本人とあなたの成長を支援する人が、能力開発に最も大きな影響を与える領域に集中的に取り組むことができます。自分のレポート結果を振り返り、実行可能な目標を2~3個設定して取り組むようにしてください。次のガイドラインを参考にしてください。

- スコアが、平均以下もしくは低 (黄 / 赤) のものに焦点を当てると、遂行できたときのインパクトが大きくなります。
- 高もしくは平均以上 (緑 / 黄緑) が多い場合は、強みを生かす新たな方法や、強みが過度に出ないようにする方法を検討するとよいでしょう。高のものは、すべての状況で優れているわけではない点に留意してください。
- 平均以下もしくは低 (黄 / 赤) が多い場合は、1~2個の重点分野に絞り込むことをお勧めします。
- 目標をまとめる前に、下位スコアの項目に関する能力開発のヒントを読み、そのヒントを基にコミットメントと実施項目を決定してください。

重要なことは、実施項目を具体的で、他の人が見てすぐわかる行動として記載することです。

例：能力開発コミットメント

氏名： Jane Sample 役職： 営業部長 コーチ/メンター： John Sample

能力開発コミットメント1：

実施項目	納期
1.自分の時間を割くべき上位3つの重点領域を見つける	1.6月1日
2.この1か月間に時間をどのように使ったかを振り返る	2.6月1日
3.あまり重要ではない仕事の権限をチームに与える	3.6月15日
4.進捗確認の会議を毎週実施する	4.継続実施
達成したことをどのように測るか	支援/リソース
3つの重点領域のそれぞれの進捗を測定する (進捗についてマネジャーからフィードバックをもらう) 今までより大きな仕事を多く任せてもらえるようになったとチームメンバーから報告を受ける 権限委譲が正確かつスケジュールどおりに完了する	チームメンバー マネジャー

私の能力開発計画

氏名：

役職：

コーチ/メンター：

能力開発コミットメント1：

実施項目	納期
達成したことをどのように測るか	支援/リソース

能力開発コミットメント2：

実施項目	納期
達成したことをどのように測るか	支援/リソース

私の能力開発計画

能力開発コミットメント3 :

実施項目	納期
達成したことをどのように測るか	支援/リソース