



Hogan 360

Sample Corp

氏名: Steven Persol Sample

日付: 8/23/2024

ベンチマーク: グローバル

このレポートは機密です。事前の許可なく、本文書の一部または全部を複製、配布すること、第三者へ譲渡することを禁じます。

回答者

自己評価	完了
------	----

回答者の統計

グループ	完了した回答	%完了
上司	1/1	100%
同僚*	7/7	100%
部下*	6/6	100%

評価に招待された人数に対して、あなたへの評価を完了した人数がどのくらいかを確認しましょう。

* は上司以外の回答者グループであることを示します。この表は、1人以上の回答が完了している回答者グループの回答完了状況を示します。

このレポート全体の留意事項

「全体スコア」は、回答者（自己評価を除く）が各項目につけたスコアの平均スコアを示します。

「グローバル平均」は、グローバルベンチマーク比較サンプルに基づいた、各質問項目のグローバル平均スコアを示します。

「グループ平均」が表示されている場合、グループ（Hogan 360を実施した組織やプログラムのグループなど）における各質問項目の平均スコアを示します。

順位が示されている箇所において、2つ以上の質問項目のスコアが等しい場合、同順位が与えられ、後続する順位はその分ずらして表示しています。



Sample Corp

レポートの見方

このレポートは、あなたの周囲の人からのフィードバックを集計して作られています。レポートを通してあなたの強みと改善点を明確にすることができます。360°フィードバックレポートを、自分自身を振り返る貴重な情報として是非活用してください。

この360レポートは、ある時点におけるあなたの行動とパフォーマンスのスナップショットであり、あなたの評判、すなわち、あなたが周囲の人たちからどのように見られているかを示しています。能力開発計画を立てて意図的に実践していくことが、あなたの評判を高め、キャリアの成功を向上させる鍵となります。

結果を最大限に活用するために、レポートの中で繰り返し見られる傾向やテーマに注目してください。これら頻出する項目は、あなたの強みや改善点を示しています。

人にはそれぞれ強みと改善点があります。このレポートを活用して、あなたの業務上のどのような行動に変化を起こすべきかについて認識を高めてください。

このレポートにある能力開発計画を使って、今後の取り組みを記入してください。能力開発計画を継続的に振り返り、フォローすることで、確実に行動の変化を促すことができます。

名前

Steven Persol Sample

スコア

5.4

回答者数

14

基準グループとの比較結果

何千人ものマネジャーの結果調査より、ベンチマークの値は次のとおりです。

パーセンタイル	10	25	50	75	90
平均	5.0	5.4	5.7	5.9	6.2

評価尺度

評価スケールは、7点法（1 - 7）で行われ、「該当しない」を選択するオプションもあります。

基準は次の通りです。

- 1 - 全く違う
- 2 - かなり違う
- 3 - やや違う
- 4 - どちらともいえない
- 5 - ややその通り
- 6 - かなりその通り
- 7 - 全くその通り

該当しない

リーダーシップ ・モデル



自己マネジメント

誠実性
レジリエンス 回復力



対人マネジメント

コミュニケーション
ピープルスキル
周囲との協働
熱意



ビジネス遂行

有能さ
効率性
結果への邁進
顧客志向



ビジネス主導

アカウンタビリティ
動機づけ
戦略立案
変革推進

質問項目別評価

この一覧表は、回答者が50問の質問項目に対して1～7の評価をつけた集計です（評価スケールに関しては前ページを参照ください）。「全体スコア」はすべての回答者の平均スコアであり、その高い順に項目を並べています。「全体スコア」には自己評価は含まれていません。

全体に目を通し、上位項目や、下位項目の中で、共通するテーマがあるかどうかを考えてください。

質問項目別順位

順位	質問項目	全体スコア	グループ平均
1	有効な業界の経験がある	6.4	5.9
2	高い倫理観をもって行動している	6.3	6.0
3	有効な業務知識と遂行能力を持っている	6.2	5.9
4	目標設定や管理指標を効果的に使って、業績を上げている	5.9	5.5
4	プロフェッショナルとして業務を完遂している	5.9	6.0
4	他者と仕事での違いを際立たせるための情熱を持っている	5.9	5.9
7	高い基準を設定して、課題に挑戦している	5.7	5.9
8	長期ビジョンを推進するために、周囲に積極的に働きかけている	5.6	5.3
8	責任感をもって仕事をするように指導している	5.6	5.5
8	顧客へのサービス向上に熱意を持って取り組んでいる	5.6	5.7
8	効果的な優先順位づけを行い、仕事を管理している	5.6	5.6
8	効果的な時間管理と組織化スキルを持っている	5.6	5.5
8	勤勉であり、しっかりとした職業倫理を持っている	5.6	6.2
8	組織価値や期待にそって責任感を醸成している	5.6	5.6
8	顧客志向の取り組みを率先している	5.6	5.6
8	礼儀正しく思いやりがあり、決して失礼な態度で対応しない	5.6	5.7
8	人には尊敬の念をもって接している	5.6	5.9
18	一貫した成果を出している	5.5	5.8
18	はっきりと意見を述べ、自信がある	5.5	5.7
20	新たなビジネス機会を長期的な視点から考えている	5.4	5.5
20	他者のよきロールモデルとなっている	5.4	5.6
20	よい成果を出すために、常に新たな改善の機会を探っている	5.4	5.6
20	高い業績期待を示している	5.4	5.5
20	質が高く、かつ間違いのない仕事をしている	5.4	5.6
20	事業目標達成を支援するために、活動を効率的に調整および指揮している	5.4	5.7
20	前向きに仕事に取り組んでいる	5.4	5.8
20	人にひいきなく、公平に接している	5.4	5.6
28	業績向上・改善のために顧客からのフィードバックを活用している	5.3	5.5
28	新機軸の考えや独自のアイデアを提言している	5.3	5.4
28	困難があっても目標と戦略を追求している	5.3	5.8

31	それぞれの人の能力が効果的に発揮されるように、前向きな職場環境を作っている	5.2	5.4
31	目標を達成するために、他者と積極的に協力している	5.2	5.7
31	部下の低業績や仕事ぶりに対して、改善に努めている	5.2	5.2
31	自己の改善機会をとらえることへの高い認識を持っている	5.2	5.4
35	業績改善につながるストレッチ目標を長期的な視点で設定している	5.1	5.3
35	リーダーシップ能力を発揮して、効果を出している	5.1	5.7
35	競争心が強く、目標達成や成果に邁進している	5.1	5.5
35	相手とは忠実で、信頼し合える関係を築いている	5.1	5.6
35	ストレス状況においても感情をコントロールし、分別ある対応を維持している	5.1	5.6
35	憤慨したり、不機嫌になったり、不安になったりすることなく、常にプレッシャーをコントロールしている	5.1	5.4
35	組織の目標達成に向けて、他者を効果的に動機づけている	5.1	5.4
35	周囲の士気ややる気を高めるために尽力している	5.1	5.3
35	効果的なコーチングを行い、部下の支援や能力開発に努めている	5.1	5.2
44	親和的、かつ温かく、気持ちへの配慮のある関係を誰とでも築いている	4.9	5.6
44	他者のパフォーマンスを最大限に引き出すために、定期的にガイドとフィードバックを提供している	4.9	5.4
44	すぐれた影響力がある	4.9	5.4
47	相手の自信や存在価値が高まるような行動をしている	4.8	5.5
47	すぐれたコミュニケーションスキルを持っている	4.8	5.6
49	他者との関係強化に注力している	4.7	5.4
49	すぐれた対人スキルを持っている	4.7	5.4

リーダーとしてのコンピテンシー

前ページにある各質問項目は、リーダーシップの4領域のいずれかに属します。



自己マネジメント

5.5



対人マネジメント

5.1



ビジネス遂行

5.7



ビジネス主導

5.3

自己マネジメントの領域は、自己認識、自己抑制、ストレスマネジメント、レジリエンス回復力、率直さ、正直さなどに関連した領域です。よい成果を出すために個人の感情をうまく処理し、管理する能力が含まれます。厳しい状況でも燃え尽きず、ポジティブに自己を振り返り、状況から挽回して成果を出すことも求められます。効果的な自己マネジメントのためには、自己管理はもとより、他者からどのように見られているのかという印象や評判をうまくマネジメントすることが必要です。

ビジネス遂行の領域は、一貫して優れた成果を達成するために必要な経験、有能さ、効率性などに関連した領域です。成果の達成を維持するためには、熱意やエネルギーを周囲に示し、競争に打ち勝つ意欲を強く持つことが求められます。この領域での成功は、仕事を賢く優先順位づけし、メンバーへの権限委譲を適切に行い、時間管理と明確な目標設定をする能力が含まれます。タイムリーにかつ、効果的にサービスを提供すること、豊かなオペレーションの経験を持つことも重要です。

対人マネジメントの領域は、人間関係作りを通して、よい成果を出すことに関連した領域です。成功するためには、他者との関係を築くことが重要です。利害関係者との信頼関係を構築し、忠実な関係を保持しながら、業績や定着率を上げるための能力が含まれます。効果的な対人マネジメントのためには、自分の業績はチームの業績にかかっており、チームの業績はチームメンバー一人ひとりのやる気にかかっていることを認識する必要があります。

ビジネス主導の領域は、変革の推進、戦略の計画、動機づけられた責任感のあるチーム作りなどを通じて、ビジネスの付加価値を高めていくことに関連した領域です。この領域での成功には、組織や商品・サービスの競争優位性を出すために、長期的な戦略を立案し、高業績文化を築く能力が含まれます。変化を促進するために、計画サイクルの仕組みを持ち、ビジネスの立案を見直し、また、低業績領域に果敢に挑戦していくための時間を確保することが求められます。

コンピテンシー・コンビネーション

自己マネジメントと対人マネジメントの領域のスコアを合わせて、行動コンピテンシーのスコアが構成されています。同様に、ビジネス遂行とビジネス主導の領域のスコアを合わせて、ビジネス・コンピテンシーのスコアが構成されています。

行動コンピテンシー

5.2

行動コンピテンシーは、エモーショナル・インテリジェンス (EQ)を發揮して、自己を管理し、周囲との関係を築くことによって、いかに適切にチームや利害関係者からの成果につなげているかを示しています。高得点は、一般的に感情の抑制ができ、さらに、他者とのよい関係を通して成果改善につなげることができる対人関係スキルを持っていることを示しています。安定した成果を維持し、決定的な対立にならないように、相手との安定した、継続的な関係を作り上げる能力が求められます。



自己マネジメント

5.5



対人マネジメント

5.1



ビジネス遂行

5.7



ビジネス主導

5.3

ビジネス・コンピテンシー

5.5

ビジネス・コンピテンシーは、日々の業務の成功と長期的な成果の最大化のために、業務（オペレーション）と戦略との正しいバランスを保つための概念化能力 (IQ)の程度を示しています。高得点は、一般的に業務（オペレーション）を遂行する技術的な能力を持っています。また、広い視野からビジネスを考え、戦略に結びつけることができる高い能力を持っていることを示しています。高業績チームの文化を育て、高い成果を実現するための戦略的な視点の能力を持つことが求められます。

コンピテンシー・コンビネーション

自己マネジメントとビジネス遂行の領域のスコアを合わせて、マネジメント・コンピテンシースコアが構成されています。同様に、対人マネジメントとビジネス主導の領域のスコアを合わせて、リーダーシップ・コンピテンシースコアが構成されています。

マネジメント・コンピテンシー 5.6

マネジメント・コンピテンシーは、日々の業務の中での仕事の有能さ、効果性の最大の発揮、洗練された成果のために求められる誠実さや、困難からの回復力の程度を示しています。高得点は、一般的に高業績で優れたオペレーションの技能を持っています。また、業績の評価基準をしっかりと守る人でもあります。



自己マネジメント

5.5



ビジネス遂行

5.7

リーダーシップ・コンピテンシー 5.2

リーダーシップ・コンピテンシーは、高い視座から戦略的な目標を示し、利害関係者の積極的な関与を促す程度を示しています。高得点は、一般的に周囲の人との信頼関係を素早く築く人です。忠実な人間関係を維持し、戦略的な方向性を掲げ、周囲を動機づけます。革新や高業績をもたらす関係性の構築が求められます。



対人マネジメント

5.1

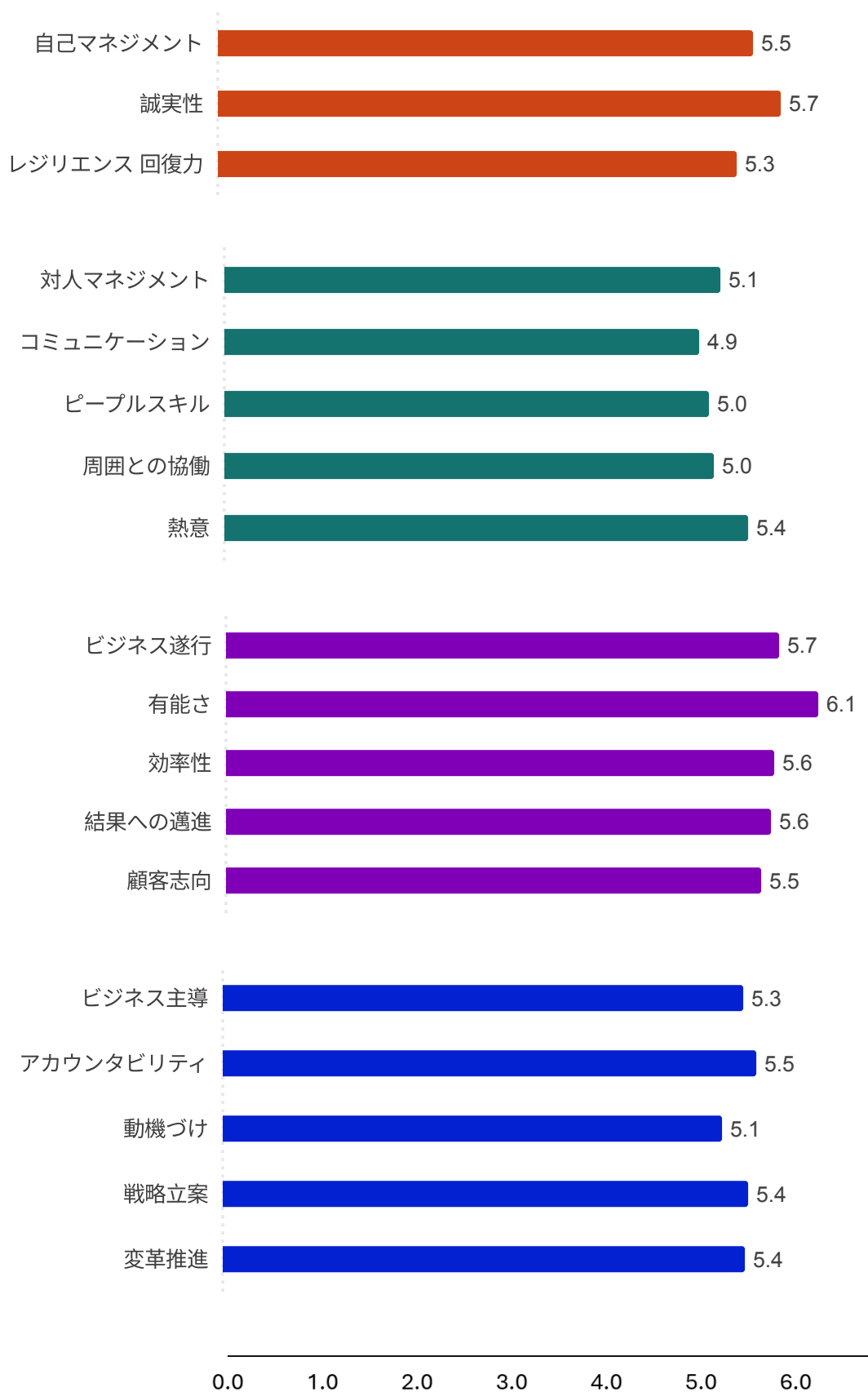


ビジネス主導

5.3

リーダーとしてのコンピテンシー

下のグラフは、リーダーとしてのコンピテンシーの4領域とそれぞれの項目のスコアを示しています。



リーダーとしてのコンピテンシー



自己マネジメント

項目	全体	自己	上司	同僚	部下
-自己マネジメント	5.5	5.6	5.0	5.0	6.1
[誠実性]	5.7	6.0	5.7	5.5	6.1
・人には尊敬の念をもって接している	5.6	6.0	5.0	5.3	6.0
・高い倫理観をもって行動している	6.3	7.0	7.0	6.3	6.2
・人にひいきなく、公平に接している	5.4	5.0	5.0	4.9	6.0
[レジリエンス 回復力]	5.3	5.4	4.6	4.7	6.1
・礼儀正しく思いやりがあり、決して失礼な態度で対応しない	5.6	6.0	6.0	5.3	5.8
・憤慨したり、不機嫌になったり、不安になったりすることなく、常にプレッシャーをコントロールしている	5.1	4.0	4.0	4.3	6.3
・前向きに仕事に取り組んでいる	5.4	5.0	5.0	4.7	6.2
・自己の改善機会をとらえることへの高い認識を持っている	5.2	5.0	4.0	4.7	6.0
・ストレス状況においても感情をコントロールし、分別ある対応を維持している	5.1	7.0	4.0	4.4	6.2

自己評価と上司評価のスコアは、回答されている場合は常に表示されます。しかしながら、匿名性を保持するために他の回答者グループのスコアは2名以上の場合のみ表示されます。

リーダーとしてのコンピテンシー



対人マネジメント

項目	全体	自己	上司	同僚	部下
-対人マネジメント	5.1	5.6	4.9	4.6	5.7
[コミュニケーション]	4.9	6.0	4.7	4.4	5.4
• すぐれたコミュニケーションスキルを持っている	4.8	7.0	5.0	4.3	5.3
• すぐれた影響力がある	4.9	6.0	5.0	4.4	5.5
• 他者のパフォーマンスを最大限に引き出すために、定期的にガイドとフィードバックを提供している	4.9	5.0	4.0	4.6	5.5
[ピープルスキル]	5.0	5.0	4.3	4.6	5.6
• 他者のよきロールモデルとなっている	5.4	6.0	5.0	5.0	6.0
• すぐれた対人スキルを持っている	4.7	5.0	4.0	4.3	5.3
• 相手の自信や存在価値が高まるような行動をしている	4.8	5.0	4.0	4.5	5.3
• 親和的、かつ温かく、気持ちへの配慮のある関係を誰とでも築いている	4.9	4.0	4.0	4.4	5.7
[周囲との協働]	5.0	5.5	4.3	4.6	5.7
• 相手とは忠実で、信頼し合える関係を築いている	5.1	5.0	4.0	4.7	5.8
• 目標を達成するために、他者と積極的に協力している	5.2	6.0	5.0	4.7	5.8
• 効果的なコーチングを行い、部下の支援や能力開発に努めている	5.1	6.0	5.0	4.6	5.7
• 他者との関係強化に注力している	4.7	5.0	3.0	4.3	5.5
[熱意]	5.4	6.0	6.0	4.7	6.1
• 他者と仕事での違いを際立たせるための情熱を持っている	5.9	6.0	6.0	5.3	6.5
• はっきりと意見を述べ、自信がある	5.5	6.0	7.0	4.9	6.0
• 競争心が強く、目標達成や成果に邁進している	5.1	6.0	6.0	4.4	5.8
• リーダーシップ能力を発揮して、効果を出している	5.1	6.0	5.0	4.6	5.8
• 困難があっても目標と戦略を追求している	5.3	6.0	6.0	4.4	6.2

リーダーとしてのコンピテンシー



ビジネス遂行

項目	全体	自己	上司	同僚	部下
-ビジネス遂行	5.7	5.4	5.8	5.2	6.3
[有能さ]	6.1	6.3	6.7	5.6	6.6
・勤勉であり、しっかりとした職業倫理を持っている	5.6	6.0	6.0	5.0	6.3
・有効な業務知識と遂行能力を持っている	6.2	6.0	7.0	5.9	6.5
・有効な業界の経験がある	6.4	7.0	7.0	6.0	6.8
[効率性]	5.6	4.5	5.8	5.2	6.2
・効果的な時間管理と組織化スキルを持っている	5.6	4.0	5.0	5.3	6.2
・効果的な優先順位づけを行い、仕事を管理している	5.6	4.0	5.0	5.3	6.2
・目標設定や管理指標を効果的に使って、業績を上げている	5.9	5.0	7.0	5.4	6.3
・事業目標達成を支援するために、活動を効率的に調整および指揮している	5.4	5.0	6.0	4.7	6.0
[結果への邁進]	5.6	5.5	5.8	5.0	6.3
・プロフェッショナルとして業務を完遂している	5.9	7.0	7.0	5.3	6.3
・高い基準を設定して、課題に挑戦している	5.7	6.0	6.0	5.1	6.3
・一貫した成果を出している	5.5	5.0	6.0	4.7	6.3
・質が高く、かつ間違いのない仕事をしている	5.4	4.0	4.0	5.0	6.0
[顧客志向]	5.5	5.3	5.0	5.1	6.1
・顧客へのサービス向上に熱意を持って取り組んでいる	5.6	5.0	5.0	5.1	6.3
・顧客志向の取り組みを率先している	5.6	6.0	5.0	5.1	6.2
・業績向上・改善のために顧客からのフィードバックを活用している	5.3	5.0	5.0	5.1	5.6

リーダーとしてのコンピテンシー



ビジネス主導

項目	全体	自己	上司	同僚	部下
-ビジネス主導	5.3	5.6	5.6	4.8	5.9
[アカウントビリティ]	5.5	5.0	6.3	5.0	5.9
・責任感をもって仕事をするように指導している	5.6	4.0	7.0	4.9	6.3
・組織価値や期待にそって責任感を醸成している	5.6	6.0	6.0	5.4	5.7
・部下の低業績や仕事ぶりに対して、改善に努めている	5.2	5.0	6.0	4.6	5.8
[動機づけ]	5.1	6.3	4.3	4.7	5.8
・周囲の士気ややる気を高めるために尽力している	5.1	6.0	4.0	4.9	5.5
・それぞれの人の能力が効果的に発揮されるように、前向きな職場環境を作っている	5.2	7.0	4.0	4.6	6.2
・組織の目標達成に向けて、他者を効果的に動機づけている	5.1	6.0	5.0	4.6	5.7
[戦略立案]	5.4	6.0	6.3	4.7	6.0
・業績改善につながるストレッチ目標を長期的な視点で設定している	5.1	6.0	6.0	4.4	5.8
・高い業績期待を示している	5.4	6.0	7.0	4.6	6.0
・長期ビジョンを推進するために、周囲に積極的に働きかけている	5.6	6.0	6.0	5.1	6.2
[変革推進]	5.4	5.0	5.3	4.8	6.0
・よい成果を出すために、常に新たな改善の機会を探っている	5.4	5.0	6.0	4.7	6.0
・新機軸の考えや独自のアイデアを提言している	5.3	5.0	5.0	4.7	6.0
・新たなビジネス機会を長期的な視点から考えている	5.4	5.0	5.0	5.0	6.0

リーダーとしてのコンピテンシー

テーマ	平均	全体	自己	上司	同僚	部下
自己マネジメント	5.7	5.5	5.6	5.0	5.0	6.1
誠実性	5.8	5.7	6.0	5.7	5.5	6.1
レジリエンス 回復力	5.6	5.3	5.4	4.6	4.7	6.1

テーマ	平均	全体	自己	上司	同僚	部下
対人マネジメント	5.6	5.1	5.6	4.9	4.6	5.7
コミュニケーション	5.5	4.9	6.0	4.7	4.4	5.4
ピープルスキル	5.5	5.0	5.0	4.3	4.6	5.6
周囲との協働	5.5	5.0	5.5	4.3	4.6	5.7
熱意	5.7	5.4	6.0	6.0	4.7	6.1

テーマ	平均	全体	自己	上司	同僚	部下
ビジネス遂行	5.7	5.7	5.4	5.8	5.2	6.3
有能さ	6.0	6.1	6.3	6.7	5.6	6.6
効率性	5.6	5.6	4.5	5.8	5.2	6.2
結果への邁進	5.8	5.6	5.5	5.8	5.0	6.3
顧客志向	5.6	5.5	5.3	5.0	5.1	6.1

テーマ	平均	全体	自己	上司	同僚	部下
ビジネス主導	5.4	5.3	5.6	5.6	4.8	5.9
アカウンタビリティ	5.4	5.5	5.0	6.3	5.0	5.9
動機づけ	5.4	5.1	6.3	4.3	4.7	5.8
戦略立案	5.4	5.4	6.0	6.3	4.7	6.0
変革推進	5.5	5.4	5.0	5.3	4.8	6.0

平均の列はグローバル平均を示しています。

強み

回答者は、次の一覧より強み上位4項目を選択しました。1位の強みは4点、2位は3点、3位は2点、4位は1点として算出されています。右欄の総得点は、得点の合計です。総得点が0の場合は、これらの項目を選択した回答者が誰もいなかったことを意味します。この集計には、自己評価は含まれていません。

順位はあなたの得点に基づいて最も高い得点から順位を表示しています。上位にあげられた項目は、あなたの強みとして回答者の認識が一致した項目ととらえてください。グローバル順位は、グローバル比較サンプルの平均順位を示しており、あなたの順位と比較することができます。

項目別順位

順位	グローバル	質問	総得点
1	1	手堅い業務遂行力と経験、知識を持っている	44
2	8	高い倫理基準を持ち、誠実である	28
3	5	プロフェッショナルな姿勢で物事を進める	20
4	18	先を見据えて計画する	10
4	14	すぐれた問題解決を行う	10
6	21	戦略的であり、ビジョンを示す	6
7	22	熱意を示し、他者を動機付け、鼓舞する	5
8	23	忠誠心を示す	3
8	4	プレッシャーのある状況でも冷静さを保つ	3
8	27	話しかけやすく、聞く耳を持つ	3
8	20	よいロールモデルである	3
12	24	ユーモアのセンスがある	1
12	19	新機軸な考えと革新的なアイデアを示す	1
12	13	優先順位をつけ、計画的に進める	1
12	26	低業績の行動を大きな課題ととらえて解決を図る	1
12	7	他者と効果的な関係を築く	1
17	10	強いリーダーシップスキルを持っている	0
17	6	前向きで熱意のある姿勢を示す	0
17	2	倫理観があり、勤勉である	0
17	12	高いコミュニケーションスキルを持っている	0
17	16	明確な目標と目的を設定する	0
17	25	果断に決断する	0
17	15	理解があり、親切で、共感を示す	0
17	11	結果について意欲的で、競争心があり、意志が固い	0
17	9	顧客志向で顧客への対応が良い	0
17	3	行動力があり、物事を成し遂げる	0
17	27	チームプレーヤーとして秀でている	0
17	27	高いパフォーマンスを発揮し、結果を出す	0
17	27	話を聞く能力が高い	0
17	17	強い対人スキルを持っている	0

改善点

回答者は、次の一覧より改善点上位4項目を選択しました。1位の改善点は4点、2位は3点、3位は2点、4位は1点として算出されています。右欄の総得点は、得点の合計です。総得点が0の場合は、これらの項目を選択した回答者が誰もいなかったことを意味します。この集計には、自己評価は含まれていません。

順位はあなたの得点に基づいて最も高い得点から順位を表示しています。上位にあげられた項目は、あなたの改善点として回答者の認識が一致した項目ととらえてください。グローバル順位は、グローバル比較サンプルの平均順位を示しており、あなたの順位と比較することができます。

項目別順位

順位	グローバル	質問	総得点
1	9	職場でより必要性和存在感を出す	21
2	5	知識やリソースを共有する	16
3	11	フィードバックと能力開発の機会をより提供する	13
4	19	変化をもっと受け入れる	11
5	22	チームプレーヤーとしてより働く	8
5	7	課題解決のために率先してリーダーシップを示す	8
5	4	部下を動機づけ、士気を高める	8
5	14	より強固な人間関係を築く	8
9	12	他者とより良いコミュニケーションをとる	7
10	23	より感情や不満を抑える	6
11	20	より理解やサポート、共感を示す	4
12	8	よりはっきりと意見を述べ、自信を示す	3
12	17	より行動的になり、成果を出す	3
14	10	より傾聴し、他者の意見を促す	2
15	6	より明確な目標と期待値を設定する	1
15	15	対人スキルを改善して、部下とのよい関係を作る	1
15	13	より戦略的になり、ビジョンを示す	1
18	27	より集中する	0
18	26	感情をはさまず公正に人を扱う	0
18	1	仕事を抱え込み過ぎて、疲弊しないようにする	0
18	27	より効果的な意思決定を行う	0
18	21	顧客志向をより高める	0
18	16	時間管理スキルや組織化スキルを改善する	0
18	24	攻撃的な姿勢をさらに抑える	0
18	29	パフォーマンスと実行力をより高める	0
18	3	より権限を委譲する	0
18	2	低業績（行動）を大きな課題ととらえ解決に取り組む	0
18	29	より話を聞く能力を高める	0
18	25	よりポジティブに振る舞う	0
18	18	よりすぐれた業務や業界知識、スキルを獲得する	0

回答者コメント

ここでは、回答者全員のコメントを記述通りそのまま掲載しています。それぞれのコメントに共通する課題やアドバイスに注目してください。コメントの内容を客観的にとらえ、レポートの評価結果と照らして考えてみてください。

**は上司以外の関係グループであることを示します。この関係グループにて、回答が1名しかいなかった場合は、データのプライバシーを保護するため「その他すべて」としてデータが集約されます。

対象者の強みについて記述してください。

自己

会社の最善の利益を支援し、最も高い戦略目標を安全に達成するよう常に会社を優先しています。

上司

技術的に非常に強い。優れた分析力。

同僚**

スティーブンは、非常に強力な財務知識を持ち、サンプル社が従うべき業界の規制を熟知しています。

コンプライアンスとリスク管理に関する深い知識を持っており、チームが問題解決するために必要不可欠です。そのおかげで状況を通して考え、将来起こりうる問題や結果を見極めることができます。プレッシャーの中でも冷静で、特定の結果にリソースを集中させることができます。

複雑な問題の解決策を考える能力

彼の豊富な知識と経験に裏打ちされた技術的な専門知識はかけがえのない財産です。複雑な課題に戦略的に取り組み、革新的で効果的なソリューションを提供しています。

彼はチームに対して誠実であり、信頼や敬意を持ち合わせています。彼は目標やすべての成果に対して明確な取組目的を持っています。

スティーブンは多様なコミュニティを支援している。言動共に社会的責任に賛同しています。

彼は比類ないスキルと知識を持っているため、リスクを最小限に抑えるための決断ができます。

部下**

スティーブンは先見性のあるリーダーであり、水平的な思考ができ、組織とステークホルダーを支援します。彼は強力なリーダーシップ・スキルがあり、クロスファンクショナルなチームと協力的で、知識や技術的な専門性を共有し、サンプル社の成功にとってもスタッフに対して共感的であり、知識と技術的専門知識を共有し、サンプル社の成功に非常に情熱を持っています。

スティーブンの銀行業界の知識と経験は、サンプル社の中でも群を抜いています。彼は非常に商才があり、広い視野で物事を見ることができます。例えば、限界のある融資の申し込みを成立させる方法があれば、スティーブンは常にそれを見つけ、銀行を保護し、借り手に目的を達成する手段を提供するよう契約を組み立てます。

業界専門家

スティーブンは豊富な業界知識を持っています。スティーブンは、高い基準を持つ非常に協力的なエグゼクティブであり、直属の部下をやる気にさせ、組織の目標を達成させることができます。

対象者の改善点について記述してください。

自己

さまざまなやり方があっても自分のやり方に頑固になっているかもしれない。

上司

優先事項として人のリーダーシップに焦点を当てる。

同僚**

時には率先して最前線に立ってチームの作業負荷を軽減し、そのような時は権限委譲を減らすべき時だと認識すること

スティーブンはどちらかというと、自分の成果物やチームに集中する個人プレーヤーです。彼と彼のチームが知識の共有においてより協力的になり、第1層と第2層の責任の分離を維持することに焦点を当てるのではなく、組織と一体となって行動するようになるのは良いことです。そうすれば、目標を達成するためにより広範なチームと緊密に協力しながら、この要件を満たすことができます。

スティーブンの知識と専門性は高く評価されています。彼は自分の知識をチーム内で共有する機会を探す必要があります。

私はスティーブンに、計算されたリスクを取ることにもっとオープンになるよう勧めています。組織内の革新と進歩を推進するために、もう少しリスクを受け入れること。

スティーブンはチーム外と同僚ともっと関わることができるでしょう。より一般的な会話をすることで、より良い人間関係を育み、組織の結束力を高めることができます。

より統合されたアプローチを奨励することで、彼の組織全体へ集中を減らし、エグゼクティブチームをより重視することも含め、全体的な効率とチームワークを高めることができます。

時には、チームに納期に対する責任を負わせ、ビジネス全体にもっと目を向けさせる必要があります。

部下**

スティーブンは先見の明のあるリーダーですが、私が何か提案するとしたら、私たちの成長に関するフィードバックと、この組織の成功にもっと貢献する機会をもっと増やしてほしいです。

改善の可能性があるところのひとつは、さまざまな利害関係者間のコミュニケーションの一貫性かもしれません。特に方向転換があった場合、明確で一貫性のあるアップデートは、すべての関係者の足並みをそろえ、誤解のリスクを減らすのに役立ちます。そうすることでプロジェクト全体の一貫性とチームの信頼性を高める可能性があります。

スティーブンは同僚に責任を負わせることに慎重なアプローチをとっており、それが時には直属の部下への問題を引き起こしています。共同で業務を行うという基準を設定する機会があります。

時に、マネジャーは強みを発揮しすぎて周囲に悪影響を及ぼすことがあります。例えば、自信がある人がごう慢な態度を取り、情熱的な人が気性が激しくなり、勤勉な人が部下を過度に細かく管理をすることがあります。対象者の発揮しすぎている強みにはどのようなものがありますか？

上司

スティーブンは、リスク管理のフレームワークなどに関しては非常に "戦略的" です。おそらく、より細かいレベルでもう少し時間をかければ、実際の応用を改善されるかもしれません。

同僚**

高い知識と経験が、ビジネスチャンスを阻害しています。

技術的な知識やノウハウは重要ではあるが、時として使いすぎになることがあります。

私は見たわけではありません。

時折、過剰な権限委譲を行います。

部下**

いいえ

いいえ、彼の強みは、チームがベストを尽くすために活かされています。

私の考えでは違います。

いいえ

能力開発計画

このページは、個人の能力開発計画を記述するものです。計画には、続ける行動、始める行動、やめる行動を具体的に記入してください。実際に達成可能で、あなた自身が変える意志のある行動を選んでください。次の欄に記入し、その進捗を振り返るようにしてください。

続ける行動

- -
 -
-

始める行動

- -
 -
-

やめる行動

- -
 -
-

付表 I : 質問項目別 回答者分布

下表は、項目別の頻度分布を表しています。1から7の点数の下にある欄は、各項目ごとに何人の回答者がその評価スケールを選択したかを表しています。回答者グループ間の相違に注目してください。回答者グループによる顕著な相違がある場合、よりよく対応するようなアプローチが必要かもしれません。なお、私たちの研究によると、外れ値（他のデータと比較して極端に大きいまた小さい値）は同一人物の回答ではない傾向が見られます。

自己マネジメント

人には尊敬の念をもって接している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.6	0.8
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	4	1	1			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

高い倫理観をもって行動している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	0	1		6.3	0.6
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	0	0	5	2			
部下**	0	0	0	0	1	3	2			

人にひいきなく、公平に接している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.4	0.7
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	2	4	1	0			
部下**	0	0	0	0	0	6	0			

礼儀正しく思いやりがあり、決して失礼な態度で対応しない

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.6	0.8
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	2	2	2	1			
部下**	0	0	0	0	1	5	0			

憤慨したり、不機嫌になったり、不安になったりすることなく、常にプレッシャーをコントロールしている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	1	0	0	0		5.1	1.3
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	1	4	1	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	2	3			

前向きに仕事に取り組んでいる

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.4	1.0
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	3	3	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	3	2			

自己の改善機会をとらえることへの高い認識を持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.2	0.9
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	3	3	1	0			
部下**	0	0	0	0	0	5	0			

ストレス状況においても感情をコントロールし、分別ある対応を維持している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	0	1		5.1	1.2
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	1	3	2	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	3	2			

対人マネジメント

すぐれたコミュニケーションスキルを持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	0	1		4.8	0.8
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	5	2	0	0			
部下**	0	0	0	1	2	3	0			

すぐれた影響力がある

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		4.9	0.9
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	1	2	4	0	0			
部下**	0	0	0	1	1	4	0			

他のパフォーマンスを最大限に引き出すために、定期的にガイドとフィードバックを提供している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		4.9	0.7
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	3	4	0	0			
部下**	0	0	0	0	3	3	0			

他者のよきロールモデルとなっている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.4	0.7
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	5	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

すぐれた対人スキルを持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		4.7	0.9
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	1	3	3	0	0			
部下**	0	0	0	1	2	3	0			

相手の自信や存在価値が高まるような行動をしている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		4.8	0.8
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	3	3	0	0			
部下**	0	0	0	1	2	3	0			

親和的、かつ温かく、気持ちへの配慮のある関係を誰とでも築いている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	1	0	0	0		4.9	1.0
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	4	3	0	0			
部下**	0	0	0	1	1	3	1			

相手とは忠実で、信頼し合える関係を築いている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.1	0.8
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	2	5	0	0			
部下**	0	0	0	0	2	3	1			

目標を達成するために、他者と積極的に協力している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.2	0.9
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	3	3	1	0			
部下**	0	0	0	0	2	3	1			

効果的なコーチングを行い、部下の支援や能力開発に努めている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.1	0.8
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	4	2	1	0			
部下**	0	0	0	0	2	4	0			

他者との関係強化に注力している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		4.7	1.0
上司	0	0	1	0	0	0	0			
同僚**	0	0	0	5	2	0	0			
部下**	0	0	0	1	1	4	0			

他者と仕事での違いを際立たせるための情熱を持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.9	0.8
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	1	3	3	0			
部下**	0	0	0	0	0	3	3			

はっきりと意見を述べ、自信がある

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.5	0.8
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	1	6	0	0			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

競争心が強く、目標達成や成果に邁進している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.1	1.0
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	1	2	4	0	0			
部下**	0	0	0	0	2	3	1			

リーダーシップ能力を発揮して、効果を出している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.1	0.9
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	3	4	0	0			
部下**	0	0	0	1	0	4	1			

困難があっても目標と戦略を追求している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.3	1.1
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	2	0	5	0	0			
部下**	0	0	0	0	0	5	1			

ビジネス遂行

勤勉であり、しっかりとした職業倫理を持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.6	0.9
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	1	5	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	2	3			

有効な業務知識と遂行能力を持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		6.2	0.7
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	0	2	4	1			
部下**	0	0	0	0	0	3	3			

有効な業界の経験がある

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	0	1		6.4	0.7
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	0	2	3	2			
部下**	0	0	0	0	0	1	5			

効果的な時間管理と組織化スキルを持っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	1	0	0	0		5.6	0.7
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	3	3	0			
部下**	0	0	0	0	0	5	1			

効果的な優先順位づけを行い、仕事を管理している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	1	0	0	0		5.6	0.7
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	3	3	0			
部下**	0	0	0	0	0	5	1			

目標設定や管理指標を効果的に使って、業績を上げている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.9	0.8
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	1	2	4	0			
部下**	0	0	0	0	0	4	2			

事業目標達成を支援するために、活動を効率的に調整および指揮している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.4	0.8
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	2	5	0	0			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

プロフェッショナルとして業務を完遂している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	0	1		5.9	0.7
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	0	5	2	0			
部下**	0	0	0	0	0	4	2			

高い基準を設定して、課題に挑戦している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.7	1.0
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	1	0	3	3	0			
部下**	0	0	0	0	0	4	2			

一貫した成果を出している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.5	1.0
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	3	3	1	0			
部下**	0	0	0	0	0	4	2			

質が高く、かつ間違いのない仕事をしている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	1	0	0	0		5.4	0.8
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	1	5	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

顧客へのサービス向上に熱意を持って取り組んでいる

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.6	0.8
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	4	2	0			
部下**	0	0	0	0	0	4	2			

顧客志向の取り組みを率先している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.6	0.8
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	4	2	0			
部下**	0	0	0	0	1	3	2			

業績向上・改善のために顧客からのフィードバックを活用している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.3	0.6
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	1	4	2	0			
部下**	0	0	0	0	2	3	0			

ビジネス主導

責任感をもって仕事をするように指導している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	1	0	0	0		5.6	1.1
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	3	2	2	0			
部下**	0	0	0	0	1	2	3			

組織価値や期待にそって責任感を醸成している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.6	0.8
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	1	2	4	0			
部下**	0	0	0	1	1	3	1			

部下の低業績や仕事ぶりに対して、改善に努めている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.2	0.9
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	4	2	1	0			
部下**	0	0	0	0	2	2	1			

周囲の士気ややる気を高めるために尽力している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.1	0.8
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	2	4	1	0			
部下**	0	0	0	1	1	4	0			

それぞれの人の能力が効果的に発揮されるように、前向きな職場環境を作っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	0	1		5.2	1.0
上司	0	0	0	1	0	0	0			
同僚**	0	0	0	3	4	0	0			
部下**	0	0	0	0	1	3	2			

組織の目標達成に向けて、他者を効果的に動機づけている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.1	0.8
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	1	1	5	0	0			
部下**	0	0	0	0	2	4	0			

業績改善につながるストレッチ目標を長期的な視点で設定している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.1	0.8
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	4	3	0	0			
部下**	0	0	0	0	1	5	0			

高い業績期待を示している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.4	1.0
上司	0	0	0	0	0	0	1			
同僚**	0	0	0	3	4	0	0			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

長期ビジョンを推進するために、周囲に積極的に働きかけている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	0	1	0		5.6	0.7
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	0	6	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	3	2			

よい成果を出すために、常に新たな改善の機会を探っている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.4	0.7
上司	0	0	0	0	0	1	0			
同僚**	0	0	0	2	5	0	0			
部下**	0	0	0	0	0	6	0			

新機軸の考えや独自のアイデアを提言している

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.3	0.9
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	3	3	1	0			
部下**	0	0	0	0	1	4	1			

新たなビジネス機会を長期的な視点から考えている

回答者グループ	1	2	3	4	5	6	7		平均	標準偏差
自己	0	0	0	0	1	0	0		5.4	0.9
上司	0	0	0	0	1	0	0			
同僚**	0	0	0	2	3	2	0			
部下**	0	0	0	0	2	2	2			

付表 II：強みの回答者分布

回答者は、次の一覧より強み上位4項目を選択しました。各回答者の選択した強みには、重みづけとして1位は4点、2位は3点、3位は2点、4位は1点として算出されています。右欄のスコアは、得点の合計です。1 - 4の欄は、各項目が何回重みづけられたかの値を示しています。

強み	1	2	3	4	合計
他者と効果的な関係を築く	1	0	0	0	1.0
低業績の行動を大きな課題ととらえて解決を図る	1	0	0	0	1.0
先を見据えて計画する	0	0	2	1	10.0
ユーモアのセンスがある	1	0	0	0	1.0
前向きで熱意のある姿勢を示す	0	0	0	0	0.0
プロフェッショナルな姿勢で物事を進める	2	2	2	2	20.0
高い倫理基準を持ち、誠実である	2	3	4	2	28.0
手堅い業務遂行力と経験、知識を持っている	1	4	1	8	44.0
強いリーダーシップスキルを持っている	0	0	0	0	0.0
強い対人スキルを持っている	0	0	0	0	0.0
話を聞く能力が高い	0	0	0	0	0.0
高いパフォーマンスを発揮し、結果を出す	0	0	0	0	0.0
よいロールモデルである	1	1	0	0	3.0
チームプレーヤーとして秀でている	0	0	0	0	0.0
行動力があり、物事を成し遂げる	0	0	0	0	0.0
話しかけやすく、聞く耳を持つ	0	0	1	0	3.0
プレッシャーのある状況でも冷静さを保つ	1	1	0	0	3.0
顧客志向で顧客への対応が良い	0	0	0	0	0.0
結果について意欲的で、競争心があり、意志が固い	0	0	0	0	0.0
すぐれた問題解決を行う	0	2	2	0	10.0
戦略的であり、ビジョンを示す	2	0	0	1	6.0
理解があり、親切で、共感を示す	0	0	0	0	0.0
優先順位をつけ、計画的に進める	1	0	0	0	1.0
果断に決断する	0	0	0	0	0.0
明確な目標と目的を設定する	0	0	0	0	0.0
忠誠心を示す	0	0	1	0	3.0
熱意を示し、他者を動機付け、鼓舞する	0	1	1	0	5.0
高いコミュニケーションスキルを持っている	0	0	0	0	0.0
新機軸な考えと革新的なアイデアを示す	1	0	0	0	1.0
倫理観があり、勤勉である	0	0	0	0	0.0

付表 II：改善点の回答者分布

回答者は、次の一覧より改善点上位4項目を選択しました。各回答者の選択した改善点には、重みづけとして1位は4点、2位は3点、3位は2点、4位は1点として算出されています。右欄のスコアは、得点の合計です。1 - 4の欄は、各項目が何回重みづけられたかの値を示しています。

改善点	1	2	3	4	合計
よりすぐれた業務や業界知識、スキルを獲得する	0	0	0	0	0.0
攻撃的な姿勢をさらに抑える	0	0	0	0	0.0
より感情や不満を抑える	0	0	2	0	6.0
より行動的になり、成果を出す	1	1	0	0	3.0
よりはっきりと意見を述べ、自信を示す	0	0	1	0	3.0
職場でより必要性和存在感を出す	1	1	2	3	21.0
より集中する	0	0	0	0	0.0
チームプレーヤーとしてより働く	0	2	0	1	8.0
変化をもっと受け入れる	0	2	1	1	11.0
よりポジティブに振る舞う	0	0	0	0	0.0
より戦略的になり、ビジョンを示す	1	0	0	0	1.0
より理解やサポート、共感を示す	2	1	0	0	4.0
より話を聞く能力を高める	0	0	0	0	0.0
より強固な人間関係を築く	0	0	0	2	8.0
低業績（行動）を大きな課題ととらえ解決に取り組む	0	0	0	0	0.0
他者とより良いコミュニケーションをとる	1	0	2	0	7.0
より権限を委譲する	0	0	0	0	0.0
パフォーマンスと実行力をより高める	0	0	0	0	0.0
対人スキルを改善して、部下とのよい関係を作る	1	0	0	0	1.0
時間管理スキルや組織化スキルを改善する	0	0	0	0	0.0
より傾聴し、他者の意見を促す	0	1	0	0	2.0
顧客志向をより高める	0	0	0	0	0.0
より効果的な意思決定を行う	0	0	0	0	0.0
部下を動機づけ、士気を高める	0	1	2	0	8.0
フィードバックと能力開発の機会をより提供する	1	0	0	3	13.0
より明確な目標と期待値を設定する	1	0	0	0	1.0
知識やリソースを共有する	0	1	2	2	16.0
課題解決のために率先してリーダーシップを示す	0	0	0	2	8.0
仕事を抱え込み過ぎて、疲弊しないようにする	0	0	0	0	0.0
感情をはさまず公正に人を扱う	0	0	0	0	0.0