

コンピテンシー・ディクショナリー

ライル M. スペンサー

シグネ M. スペンサー 筆

(コンピテンシー・マネジメントの展開 抜粋)

目 次

コンピテンシー・ディクショナリーの概要	3
留意すべき点	3
達成とアクション	5
達成重視 (ACH)	5
秩序、クオリティー、正確性への関心 (CO)	10
イニシアティブ (INT)	12
情報探求 (INFO)	16
支援と人的サービス	19
対人関係理解 (IU)	19
顧客サービス重視 (CSO)	23
インパクトと影響力	27
インパクトと影響力 (IMP)	27
組織の理解 (OA)	32
関係の構築 (RB)	35
マネジメント・コンピテンシー	38
ほかの人達の開発 (DEV)	38
指揮命令 自己表現力と地位に伴うパワーの活用 (DIR)	42
チームワークと強調 (TW)	46
チーム・リーダーシップ (TL)	50
認知コンピテンシー	53
分析的思考 (AT)	54
概念化思考 (CT)	57
技術的 / 専門的 / マネジメント専門能力 (EXP)	60
個人の効果性	65
セルフ・コントロール (SCT)	65
自己確信 (SCF)	68
柔軟性 (FLX)	72
組織へのコミットメント (OC)	75

コンピテンシー・ディクショナリーの概要

コンピテンシーの群(クラスター)

コンピテンシーは、その基本を支える意図、言い換えると心に深く浸み込んだ社会的動因と表に示された行動との間の分析レベルにもとついて、群に分類された。意図は、具体的な状況によって左右され、基本的な動因や素因に比べて、より短期的で、表層的な傾向を備えている。

コンピテンシーを示す行動は、いくつかの社会的動因が組み合わさって発揮される。たとえば、部下のスキルを開発し、昇進のための準備をさせるという意図は、パワー欲求によっても(たとえば「私は彼女にインパクトを及ぼしたい」といった例)、達成欲求によっても(「もし彼女がいくつかの分野ですぐれた仕事をしてくれれば、何時間か、何ドルかの節約が実現する」といった例)、あるいは愛情欲求によっても(「もし私が彼女を開発し、昇進に導けば、彼女は私を尊敬し、すばらしい上司と認めるだろう」といった例)、あるいはこれらの3つの欲求の組み合わせによっても、その発揮が促されるはずだ。

コンピテンシー・レベルの尺度化と番号付け

コンピテンシー記述のそれぞれには、すべての尺度を含んだ表が添付されている。これらの尺度は実証データにもとついて作成されているので、それぞれ異なった長さとなっている。つまりコンピテンシーによってはほかのコンピテンシーよりも多くの変数が含まれているからだ。尺度のレベルは、強度、複雑性、その他の順に配列されている。そして各レベルは、前後のレベルからは区分が可能になっている(コーディングの専門職によって作成された)。番号付けのシステムでは、0が中間ポイントに位置するように設計されている。0ポイントに記述された内容は、卓越したパフォーマーではなく、平均的人材の行動を表現しており、卓越した業績に対しては不十分なレベルを示している。マイナスのポイントも使われているが、これらはある場合には開発において有用であり(つまりどのような行動は避けるべきかを示す)、ある場合には選考プロセスで有用となる(たとえばあるコンピテンシーが不可欠と認められる職位に応募してきた人材が、そのコンピテンシーを備えているか否かの適合性を問う疑問を提起する「赤信号」として使用できる)。

留意すべき点

コンピテンシー・ディクショナリーは、コンピテンシーを・包括的な形で示したおり、それに伴う尺度もさまざまに異なる職務での行動に対応するように作られており、さまざまな分野での適用が可能なように設計されている。従って、実際の活用ではいくつかの注意すべきポイントを指摘しておくべきだろう。

1. ディクショナリーに含まれる包括的な尺度はすべての職務に適用可能ないように作られており、具体的に個別の職務に正確に合致する形で作られているわけではない。さらに言えばすべてのコンピテンシーがすべての職務に該当するわけではない。またある職務にそのコンピテンシーが不可欠な場合でも、いくつかの尺度レベルがすべて適切であるとは限らない。従って効果的な採用、選考、訓練、業績評価を実施するためには、それぞれの不可欠のコンピテンシーごとに、必要最低レベルと卓越を峻別するレベルを決めるためのコンピテンシー分析が求められる。そうしないと、職務の業績を予測できない特性にもとづき採用選考や訓練を進めてしまう危険が伴う。たとえば、ある候補者をその職務で要求されるレベル以上のコンピテンシー基準にもとづいて選考した場合、潜在的には十分に職務をこなせるレベルの人材を不合格とし、その職務には明らかに能力過剰で、のちに職務に不満を感じずような人材を選んでしまう結果をまねく。この包括的な尺度は、コンピテンシー分析をスピードアップし、正確性を付加するけれども、実際の分析の完全な代替とはなり得ないことを理解すべきだ。
2. これらの尺度は、21の代表的なコンピテンシーしかカバーしていない。ほとんどの職務では、包括的な尺度ではほとんど、あるいは全くカバーされていない独自の能力や特性が要求されている。これらの独自のコンピテンシーは、職務によって異なるけれども、職務の2パーセントから、場合によっては20パーセント以上を占めることもある。この包括的なコンピテンシー尺度は、典型的なマネジメントやセールス職位には効果的に適用可能だけれども、幼稚園の先生や創造に取り組む科学者には適用しにくい。

数多くの職務では、数々のコンピテンシーの組み合わせを同時に活用することが求められる。たとえば、組織開発コンサルタントの場合、高度なセルフ・コントロールと中程度の概念化、分析的思考のコンピテンシーと、問題解決場面をリードする際に必要となる高度な「影響を及ぼす」スキルが要求される。
3. 各尺度の高いレベルのコンピテンシーが必ずしも最善であるとは限らない。各コンピテンシーに伴う尺度は、その強度、徹底さ、複雑性を反映する形で作られている。ほとんどの場合、ある尺度で高いレベルのコンピテンシーを発揮している人材は、低いレベルのコンピテンシーも発揮が可能だ。ここである職務の適正レベルのコンピテンシーをはるかに越えたレベルを備えた人は、適正レベルを下回るレベルの人たちと同程度に数多くの問題を抱える可能性が高い。従って、各職務の最適レベルを見つけ出すことが人切であり、高いレベルが必ずしも高い業績を生むわけではないことを理解されたい。

達成とアクション

このコンピテンシー群の特徴は、ほかの人たちに影響を及ぼす側面ではなく、個人が実際に職務を達成する側面にフォーカスし、アクションを重視するものとなっている。とはいえ、生産性を高め、成果を上げるためにほかの人たちに影響を及ぼし、リードしていくアクションは、「インパクト」や「影響力」のコンピテンシーに対するのと同様に、この達成コンピテンシー群でも高い評価が与えられる。また、「情報探求」と「イニシアティブ」のコンピテンシーは、いかなるコンピテンシー、または意図を支援するためにも活用可能であるけれども、とくに「達成重視」のコンピテンシー群と併用されることが多い。

達成重視(ACH)

達成重視のコンピテンシーは、すぐれた仕事を達成し、あるいは卓越した基準に挑む姿勢を指す。ここで用いられる基準としては、その個人の過去の業績(さらなる改善を目指す)、客観的な業績目標基準(成果重視)、ほかの人の業績(競合的目標)、その個人によって立てられた挑戦を含むゴール、あるいはいまだ試されたことがない事柄(イノベーション)といったものが挙げられる。

達成重視に対するほかの呼び方としては、

成果重視

効率重視

基準の遵守

改善へのフォーカス

起業家的行動

リソースの最適活用

達成重視の尺度には3つの次元が含まれる(4.1参照)。第1の次元は、(A)行動の強度と徹底さ(仕事を立派に仕上げたいとする意欲から起業家的試みを完遂するレベルまでを含む)である。第2の次元は、(B)組織が影響を受ける程度、または範囲を示す(つまりその個人の仕事の一部から、組織全体のビジネスの進め方までを含む)。第3の次元は、イノベーションであり、その個人の仕事や組織の状況に照らして、その人物のアクションやアイデアがどれほど新しく、ほかとは異なっているかの側面を指す。

達成重視に伴って典型的に示される行動としては、

- マネジメントによって設定された基準を満たすべく仕事を進める(たとえば、予算に沿ってマネジする、セールス目標やクオリティー基準を達成する)。
- 自分自身およびほかの人たちに対して、チャレンジングな目標を設定し、その達成に向けて行動する(たとえば、6ヶ月以内にセールス、クオリティー、生産性で15パーセントの向上を実現する)。ここで「チャレンジング」とは、その目標達成には約5割のチャンスが伴ない、明らかに背伸びが求められるけれども、決して非現実的でも、不可能でもないレベルを指す。
- コスト効果性分析を行なう。潜在的な利益、投資効率、コスト効果性の分析から得られる明確な指標にもとづき、意思決定を進め、プライオリティーを決める。
- 起業家的リスクを解明した上でリスクに挑む。業績改善、何らか新しいことの試行、チャレンジングな目標達成のために(不確実な状況にあっても)、かなりのリソースと時間を投入するが、そこに含まれるリスクを最少に抑えるために必要なアクションを怠らない(たとえばマーケット・リサーチを実施、前もって顧客を確保する)。

表 4-1 達成重視(ACH)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 達成を目指すアクションの強度と徹底さ	
A. - 1	仕事遂行に全く卓越への達成基準を示していない仕事に対して全く特別の関心を示さず、要求されたことだけを遂行している(社交的生活、地位、ホビー、家族、スポーツ、友人関係といった仕事に関係ないことに気を取られているのかもしれない)。面接では、仕事に対して生き生きとした詳しい説明ができず、逆に外部の活動を説明するのに熱意を示すかもしれない。
A. 0	タスクにフォーカスする。仕事には熱心に取り組むが、仕事の成果には卓越への達成基準を表明できない。
A. 1	仕事をきちんとこなしたいと願う。表にはあらわれない卓越の基準に向けて努力している。仕事をうまく、効果的に進めたいと努める。無駄や非効率にフラストレーションを示すこともある(たとえば時間の空費をくやみ、もっときちんとしたいと願う)。しかし実際に改善を進めるには至らない。
A. 2	ほかの人たちの基準に到達することに努めるマネジメントによって設定された基準を満たすべく努力する(たとえば・バジェット以内を守る、セールス目標やクオリティー目標を満たす)。
A. 3	卓越について自分自身の基準を作る。卓越した達成基準に対して成果を測定するために、自分自身の方法を用いる(マネジメントによって押しつけられたものではない)。

たとえば、経費支出、成績、ほかの人たちを上回る、時間活用、スクラップ率、競争相手に勝つ。あるいは、ややあいまいで、あまりチャレンジでない目標をたてる(スコア化での注意点、レベル5の基準を満たさない目標はこのレベルに分類する)。

- A. 4 業績を向上させる。業績を向上させるためにシステムや自分の仕事のやり方をはっきりはりきり変える(たとえば、ものごとを改善する、迅速に、安価に遂行する。効率を高める。クオリティを高める。顧客満足、やる気、売上げを向上させる)。きちんとした目標は立てない。
- A. 5 挑戦を含む目標を立てる。自分自身とほかの人たちにチャレンジな目標を立て、その達成に努力する(たとえば6ヵ月以内にセールス/クオリティ/生産性を15%向上させる)。チャレンジとは、50対50の成功の可能性を意味し、背伸びは必要だが、非現実的、達成不可能ではない。チャレンジな日標を立て、それに向かって努力する行動は、たとえ目標が達成されなくともこのレベルに分類される(安全で、チャレンジでない、あいまいな形の目標を設定してもこのレベルには値しない)。また将来のある時点で、望ましい業績と比較して、基本的な達成ラインを具体的に測定する行動も含まれる(たとえば「私が引き継いだとき、効率性は20%だったが、現在は85%に向上した」)。
- A. 6 コスト・効果性分析を実施する。インプットとアウトプットを比較して、意思決定を行ない、プライオリティを決め、目標を選ぶ。潜在的利益、投資効果、コスト・効果性分析をしっかりと考慮する。
- A. 7 計算された起業家的リスクを取る。業績を向上させ、何らか新しいことにトライし、チャレンジな目標を達成するために、きわだったリソースや時間を不確実な状況であっても投入する(たとえば、新製品、新サービスをスタートさせる、業績回復作戦を開始する)。同時にリスクを最小に抑えるアクションを取る(マーケット・リサーチを実施、前もって顧客を確保)。ほかの人たちの達成では、部下が起業家的リスクを取ることを励まし、サポートする。
- A. 8 起業家的努力を貫く。起業家的ゴールに到達するために、幾多の障害も乗り越えて、長期間にわたり懸命の努力を維持する。あるいは起業家的努力を成功に導く。

B. 達成によるインパクト(A尺度の3以上にのみ適用)

- B. 1 個人業績の瓶、時間管理手法や改善された仕事の進め方を通じて自分自身の効率性の向上に努める。また、ほかの人たちのひとり(主要な部下、秘書等)の個人的効率性を向上させる努力もこのレベルに分類される。
- B. 2 1人か2人のほかの人たちに影響を及ぼす。たとえばこれらの人たちに多少の財務的コミットメント(約束)を行なう。
- B. 3 職場グループ(4~15人)に影響を及ぼす。中規模サイズの販売、または財務的コミ

ットメントを表明する。さらに効率的なシステムを生み、ほかの人たちの効率を高め(ACH others)、グループの業績を向上させる(ACH team)ことに努める。

- B. 4 部門(15人以上)に影響を及ぼす。大規模サイズの販売、それに匹敵する財務的コミットメントを実現する。
- B. 5 中規模企業(または大企業の事業部門)に影響を及ぼす。
- B. 6 大規模企業に影響を及ぼす。
- B. 7 業界全体に影響を及ぼす。

C. イノベーションの程度(A尺度の3以上にのみ適用)*

- C. 0 新しいことは遂行しない。
- C. 1 その職務、職場に着任したばかり。業績を向上させるために、かつて行なわれたことのないことを試みるが、その方法は企業のほかの部門ですでに実施されていることも多い。
- C. 2 その企業に入社したばかり。新しい、違った方法を使って業績向上に努める(その企業ではこれまで実行されたことがなくとも、業界ではとくに新しい方法ではないこともある)。
- C. 3 業界にとって新しいこと。その業界にとってもユニークで、最先端で、新しい方法を用いて業績を向上させる。
- C. 4 トランスフォーメーション(大変革)。業界を変えてしまうほど新しく、効果的な方法を導入する(たとえばパソコン業界を大変革したアップル社び)革命、シャクリーによるトランジスターの開発とエレクトロニクス業界への導入、ヘンリー・フォードによる自動車製造業界の大変革)。このレベルのイノベーションは、きわめて稀だ

* 卓越した達成基準を満たす、あるいは上回る試みが評価されるべきだ。あるイノベーションは達成重視コンピテンシーの発揮を通じて成功に至らないかもしれないが、そのイノベーションでは業績を向上させ、ものごとを改善された方法で遂行することに対する意欲が示されていないなければならない。

達成重視の具体例

「私は自分のマネジするポートフォリオに関し、この1年間に達成した実績を吟味することを欠かさない。たとえば、本年度に各ポートフォリオごとに過去10年間にどれだけの付加価値を生んだか分析している。」(ACH A.3,B1)

「この3月にその職務に対する候補者を面接したときには、われわれはすでに35万ドルの赤字であった。ところでその年度には70万ドル(7千万円)の利益を上げるプランを立てていたので、残りの9ヵ月で105万ドル(1億円)の利益を上げなければならな

った。実際には、われわれは 120 万ドル (1.2 億円) の利益を達成した。」 (ACH A.3, しかし実際には A.8,B.5)

「私はその広告に掛かるコストを吟味し、その広告からどれだけのビジネスが獲得できるかを分析した。つまりその広告からどれだけの潜在的な顧客を掘り起こすことができ、実際にどれだけの顧客を獲得できるのかを計算した。その広告を通じてわれわれの市場における知名度が高まることから、もちろん保障されたわけではないけれどもかなりの効果が期待できると判断した。」 (ACH A.6,B.3)

とくに目立たない職務でも ACH で高得点を収めることが可能だ。たとえば子供たちでも、インパクトは小さいながら ACH で高いレベルを発揮することができる。清掃係や工場の作業員といった目立たない職務に就く人材も 4 や 5 のレベルの行動を示す(たとえば自分の業績を高める方法を見つける、あるいは自分の目標を設定するといった例)。またコスト効果性の分析を進めることもある(自分のアイデアを実行する権限を備えていないことが多いが)。

「配送係のひとりは、自分の会社がフェデラル・エクスプレスを頻繁に使っており、その使用に対して料金割引が適用され、かつ配送オーダーを購入業者がインプットし、記録するための自社専用のコンピュータの使用が認められるということに気付いた。この節約額は 3 万ドル (300 万円) に達した。彼は 1 日の仕事を終えたときに社長をつかまえて、この変更に伴う節約を訴え、アイデアを売り込む率先行動を示した。」

QC 活動は、ある意味で低位の職務に就く人たちの達成意欲を組織化し、活用する方法と考えることができる。また低位の職務に就く人たちによる起業家的リスク・テイキング行動は、小規模な企業で、職務の枠外で発揮されることが多い。達成重視のコンピテンシーは通常、各個人の業績に関連しているケースが大半だ。しかし、ほかの人たちの業績を測定し、改善し、目標を設定する際にも発揮される。このような場合には、その個人の達成に向けての基本的なニーズが、ほかの人たちに影響を及ぼすための基本的ニーズと混じり合ったり、あるいは調整されたりする。

秩序、クオリティー、正確性への関心(CO)

秩序:に対する関心には、取り巻く環境における不確実性を減らす基本的な動因が関わっている。このコンピテンシーに関連する、ほかの呼び方としては、

- モニタリング
- 曖昧さの除去
- 不確実性減少への欲求
- 協道にそれない

秩序への関心のコンピテンシーは、環境における秩序を保持し、増加させるためのアクションに伴なう「複雑性」という単一の次元を備えている(表 4-2 参照)。つまり職場を整然とした状態に保つレベルから、データの秩序とクオリティーを向上させるための新しい、複雑なシステムを築き上げるレベルまでが含まれる。次のような行動が含まれる。

- 仕事や情報をモニターし、チェックする
- 役割と機能について明確な定義を求める
- 情報システムを作り、維持する

表 4-2 秩序とクオリティーへの関心(CO)の測定尺度

レベル	行動の記述
- 1	秩序に無関心。無秩序であることから問題が生じているのに、秩序に全く関心を示さない。
0	該当せず。積極的に秩序を保つことは要求されない。あるいはほかの人たちによって遂行されている、または秩序に無関心であることは認識されているけれども、それが問題を発生させるまでには至っていない。
1	きちんと整理された職場を維持。デスク、ファイル、機器がきちんと整理された職場が維持されている。
2	秩序と明確さに対して・定の関心を示す。明確さを求める。たとえば役割、期待、タスク、データ等がきわめて明確に、できれば書面で整理されていることを望む。
3	自分の仕事をチェックする。情報の正確さや自分の仕事の成果をダブルチェックする。
4	ほかの人たちの仕事をモニターする。ほかの人たちの仕事のクオリティーをモニターし、手続きがきちんと守られているかをたしかめる。自分自身とほかの人たちの活動の明確で、詳細な記録を保つ。
5	データやプロジェクトをモニターする。プロジェクトの進行をチェックポイント、

期限ごとにモニターする。データをモニターし、データに伴う欠陥、足りないデータを見つけ、秩序を保つために必要情報を求める。既存のシステムにおける秩序を高めることに一定の関心を示す。

- 6 システムを開発する。情報を整理し、追跡するためのシステムを開発し、活用する。
- 7 高度なシステムを開発するり秩序を保ち、データのクオリティを高めるために新しい、詳細な、高度なシステムを設定する。あるいは認識された無秩序状況から新しいニーズ(秩序に関わりがなくともよい)を引き出す。

秩序への関心は、正確性やクオリティの基準を維持することを目指すという点で、達成重視のコンピテンシーと関わりを持っている。

この尺度はときによって望ましくない業績に結びつく可能性を秘めている。一部の職務、とくに上層のマネジメントの職位では、秩序への強過ぎる関心は、卓越した業績よりは平均的な業績に結びつくことも多い。これらのケースでは、CO コンピテンシーは、その職務にとって妥当なレベルよりももっと細かい課題や問題にかかずら合うことを意味する

具体例

「私自身でサマリーを行なったが、その際正確を期して、ハンドアウトを自分で書き、校正した。」(CO3)

「現場でどのように業務が進められているかを毎日チェックした。現場に出向き、ほこりが機械に入らないように作業工の仕事振りを監視した。作業工はこの点に十分な注意を払っておらず、私の行動を『些細なことに口を出し過ぎるスパイ』のように見ていた。しかしこれは私の職務の一部であり、私が細かいところまでチェックしたいと思っていたので、徹底的にチェックを進めたのだ。」(CO4)

「私は書類の流れと原料の処理を改善するために多くの時間を費やした。データ処理と情報フィードバックにシステムを必要としていた。そこで私はそのようなシステムを作り、どの分野でどれだけの問題が発生しているかを一見してわかるような態勢を整えた。」(CO6)

イニシアティブ(INT)

イニシアティブとは、行動を起こすことに対する強い指向を指す。このコンピテンシーは、その職務で要求され、期待されている以上のことを実行し、だれからも求められていないことを遂行し、その結果、職務上の成果を向上させ、補強し、問題を回避し、さらに新しい機会を見つけたり、生み出すことに貢献する。このイニシアティブに類するほかの呼び名としては、

- アクションへの強い関心
- 決断力
- 戦略的な未来指向
- 機会をつかむ
- 先取りの行動する

マネジメント職位では、イニシアティブは問題回避のために現時点で行動を取る、あるいは将来のある時点での機会を生み出すという形で表明される。

イニシアティブに伴う第一義的な尺度(A)は、時間軸尺度であり、過去に行った意思決定を完遂するレベルから(忍耐、ねばり強さ等)、今後長い間なかなか実現の難しい機会や問題に取り組みをはじめめるレベルまでの時間の幅を含む。第2の次元(B)には、自発的な努力、つまり職務に関連するタスクを完遂するために投入される付加的な、あるいはほかからは要求されていない努力が含まれる。この次元は、職務の如何にかかわらず卓越したパフォーマンスを峻別することに役立つ。

定例的なプランニング作業(たとえば年度ビジネス・プランや予算設定)はこのイニシアティブには数えられない。イニシアティブ尺度に含まれる先取り思考は、あくまでも、将来の問題や機会を自発的に、任意に、洞察力を発揮して認知し、そのあとに適切なアクションを取る行動を指す。適切なアクションのなかには、妥当性の高い情報を集める行動が間違いなく含まれる。

ここで単に将来を考え、そのあと何のアクションも取らない場合には、その個人がいかに遠い将来について見通し、しかもその洞察がいかに虚しく、すれたものであっても、その行動はイニシアティブとは認められない。

イニシアティブに伴う時間軸の次元は、エリオット・ジャークとギリア・スタンプの「経営ポジションにおける自立的判断の時間軸」の研究に負うところが多い。われわれの研究でも、同職位を取った場合、卓越したパ.フォーマーのほうが平均的人材よりも長いタイムスパンで行動することが確かめられている。

イニシアティブは典型的に次のような形で発揮される。

- ねばり強さ。障害や反対に出会っても簡単には諦めない。
- 機会の発見と取り組み。
- 職務要件をはるかに越えた達成。
- ほかの人の目には明らかでない、具体的な機会や問題を予知し、準備する。

表 4-3 イニシアティブ (INT)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 時間軸	
A. - 1	過去のことのみ考える。明確な機会を見逃し、対応できない。
A. 0	該当しない。あるいはイニシアティブは発揮しない。
A. 1	ねばり強さを示す。障害や反対を克服するために、2つ以上のステップを踏む(時間軸、現在のアクションを通じて過去 0)仕事やタスクに対応する)。ものごとがうまく運ばなくとも簡単に諦めない。
A. 2	現在の機会や問題に対応する,現在の機会を認識し、行動し、現在の問題に対応する(通常 1~2 目で完了する)。
A. 3	危機状況で確固たる行動を示す。危機状況でも迅速に、確固たる態度で対応する(通常、危機状況では、問題が自然に解消することを願って、待つ、または調べること)に専念しがち)。
A. 4	2 カ月先を読んで行動する。これから 1~2 カ月間に起こってくることに對して、自発的な余分の努力(新しいプログラム、特別の出張等)を通じて機会を掘り起こし、問題を最小に抑える。
A. 5	3~12 カ月先を読んで行動する。ほかの人たちには見えていない具体的な機会や問題を予測し、準備する。3~12 カ月先をにらみ、機会を掘り起こし、将来の危機を壁けるためにアクションを取る。
A. 6	1~2 年先を読む。1~2 年先の状況を読み、機会を掘り起こし、問題を回避するアクションを取る
A. 7	2~5 年先を読む。2~5 年先の状況を予測し、機会をつかみ、問題を回避するアクションを取る。
A. 8	5~10 年先を読む。5~10 年先の状況を予測し、機会をつかみ、問題を回避する行動を取る。
A. 9	10 年以上先を読み行動する。10 年以上先の状況を予測し、機会をつかみ、問題を回避するためのアクションを取る。

B. 自律的モチベーション、自発的努力の量

- B. 1 割りつけられた仕事から逃げようとする。自分の仕事から逃れ、回避しようとする。
- B. 0 該当せず、または皆無。つねに監督を必要としている。
- B. 1 独立的に仕事を進める。つねに監督されなくとも仕事を完遂する。
- B. 2 余分の努力。とくに要請されなくとも、仕事を完遂するために必要であれば残業、深夜、週末にも働く
- B. 3 要求された以上の仕事をこなすし職務記述書を越えて仕事をする。余分なタスクも引き受ける。
- B. 4 要求された以上のかなりの仕事をこなす。新しいプロジェクトをスクートさせ、遂行する。
- B. 5 きわめて独自の、偉大な努力を払う。公式の権限を持たずとも行動し、個人的にリスクを背負い、仕事を達成するためには規則も曲げる(もちろんその意図は破壊的な規範破りではなく、仕事のニーズを満たすことに向けられていなければならない)。
- B.6 ほかの人たちも巻き込む、ユニークな、新しい取り組みにほかの人たちも巻き込む(たとえばボランティア活動に家族、同僚、地域社会の人たちを参加させる)。

具体例

「ここ数年間、しょっちゅうバルブのトラブルが続き、私自身心配しはじめていた。私の直接の仕事ではないけれども、調べはじめた。もうほかの一人が問題に取り組んでいることはわかっていたけれども、私は何らかの手助けをすれば、ともに問題解決に取り組むことができると思った。そこで、その仕事に取り組んでいるエンジニアと会って、何ができるか話し合いをはじめた。」(INT A.4,B.4)

「そのプロジェクトに責任を持つエンジニアに対して、ある問題の解決に向けて私のアイデアを提案した。彼は私のアイデアを拒絶したけれど代案は提案してこなかった。期日も迫っていたので、私の案を実行し、問題も解決された。そのあと彼との対立は生じていない。」(INT A.4,B.5)

「ラインを駆け降りてきたのは、数多くのいわゆるセールス・サービスを求める顧客だった。彼らは日々、製品が悪いのだから、『われわれにサービスを提供するか、もしくは製品を引き取るか』を要求していた。

もちろんわれわれは彼らを助けるつもりだった。しかしこのような要求にわれわれが煩わされることも前からわかっていた。そこで私が目を向け、探がし当てたのは、このような苦情に対応する新しい方法であった。」(INT A.5)

「われわれの業界の目覚ましい成長と数多くの競合企業が存在するなかで、われわれがこのビジネスで生き延びるためには何らかの新しい手を打つ必要に迫られていた。そこで私は、わが社のビジネスの基盤を若干変えるプロジェクトに取り組んだ。これらのプロジェクトは、われわれがすでに実施し、能力を備えた分野に近いものであった。つまりわれわれの強味を十分に活かせるものだった。」(INT A.7,B.4)

情報探求(INFO)

生来の好奇心や、物事、人間、課題についてもっと知りたいと願う欲求が情報探求を後押しする。情報探求は、状況を「額面どおり」に受け取らずに、さらに多くの情報を得ようとする意欲を指す。情報探求は次のように呼ばれることもある。

問題の定義、特定
診断のための視点
顧客/マーケットに対する感受性
深い掘り下げ

この情報探求は、「努力」という単一の次元を備えている(表 4 - 4)。つまりその個人は情報を求めてどの程度深く追求するか、の度合いが示されるものごとに直接的に関わっている人たちに質問するレベルから、情報を求めて関わりのない人たちにも接近し、大規模な調査に取り組むレベルまでが含まれる)。

情報探求では、日常的な質問を超えて、次のようなレベルに踏み込む。

- 「掘り下げ」、あるいは数多くの質問を行なって、正確な情報を求め、矛盾点の解明を目指す。
- 「精査する」、あるいは将来性が見込まれる機会や将来役に、立つかもしれない雑多な情報を精査する。
- 個人的に現場に出向く。たとえば、飛行機、工場、船、顧客の施設、ローン申込者のオフィス、教室、学生の不合格ペーパー、その他を実際に訪れ、観察する。

表 4-4 情報探求(INF)の測定尺度

レベル	行動の記述
0.	皆無。ほかの人たちから与えられるもの以外、状況に関する付加的情報を求めようとしない。
1	質問をする。直近の人たち(あるいはそこにいなくとも)状況に直接的に関わっている人たちに直接的に質問し、入手可能なリソースを活用する。危機状況においても卓越したパフォーマーは、アクションに移る前に、直ちに入手できるすべての情報を集めるためにしばし待つことを理解すべきだ。
2	個人的に探求を行なう。個人的に現場に出向いて飛行機、工場、船、顧客の施設、ローン申込者のオフィス、教室、学生の落第ペーパー、その他をその目でたしかめる。またほかの人たちが接触を怠った、その問題に深い関わりを持つ人たちに質問を行なう。
3	深く切り込む。状況または問題の根幹に迫り、深いところに存在する本質をさぐるために、数多くの探究のための質問を行なう。
4	ほかの人たちを招き、接触を持つ。個人的には状況に関わりを持たない人たちにも接触し、彼らの見解、背景にある情報、経験を活用する(多くの場合、過去に築いた関係を活かすことが多い)。
5	調査を実施する。必要とされるデータとフィードバックを得るために、一定期間システムティックな調査を行なう。あるいは新聞、雑誌、その他のリソースを通じた公式的な調査を進める(もしその情報が技術的データや知識であり、その修得にコースを取るといった公式的な努力が必要な場合には、「技術的専門能力」のC尺度に分類すべきだ)。
6	自分の開発した継続的システムを活用する。情報探求のさまざまな要請に応じて、個人的に開発した継続的システムや習慣を活用する(たとえば、「歩きまわることによるマネジメント」、定期的なインフォーマルな集まりが挙げられるが、これらは情報収集のために役立つものでなければならない)。
7	ほかの人たちを参画させる。普段は参画しないほかの人たちを参画させ、情報収集に当たらせる(調査や情報収集を部下に委任する行動はこの尺度で得点が与えられない。通常は情報収集に参画しない人たちを参画させる点がここでは評価される)。

具体例

(彼の取り組んできたローン案件が不許可になった、ある市中銀行の行員の場合)「私自身とてもがっかりした。最悪だった。しかし顧客はまだこのことを知らされていなかった。そこでこの事態を解決する方法を見つけるために、銀行の審査委員会のメンバーに非公式に会って、この決定に対する納得のいく結論を探った。」(INFO 1)

「飛行機の具合がよくないと聞いて、自分自身で出向いて、その飛行機をチェックした。」(INFO 2)

「監査のために A 氏がわれわれのところを訪ねる予定になっていたので、かって A 氏と働いたことのある、現在カンザスに勤務する私の友人のジョーに電話して、A 氏がどんな人物で、どんなことを重視するのかを尋ねた。その会話から、A 氏がかってはビジネスマンであり、成果に結びつくことを注目するということがわかったので、われわれのプレゼンテーションも成果に焦点を絞ったものに作り上げた。」(INFO 4)

(その副校長は、学校の状況を理解するために、両親を無作為に選んで電話をかけることを繰り返していた)

「私は電話で、お宅の子供が学校内でどのように過ごしているかについて両親としてどう感じているかを知りたい、と尋ねた。先生たち、クラス、廊下、ランチ、バス、両親が聞いている噂話、何でも話してもらった。」(INFO 6)

支援と人的サービス

「支援と人的サービス」群は、ほかの人たちのニーズに応える努力を指す。たとえば、ほかの人たちの懸念、興味、ニーズに自分を合わせる(対人関係理解)、ほかの人たちのニーズを満足させることに努める(顧客サービス重視)が含まれる。ほかの群に比べて、パワーに対するニーズと愛情に対するニーズがかなり明確に示される。

対人関係理解はそれ自体として独立的に機能するけれども、同時に顧客サービスの高いレベルの基礎としても機能する。また対人関係理解のコンピテンシーは、「インパクト」や「マネジメント」群に属するコンピテンシーをサポートする際にも効果を発揮する。

対人関係理解(IU)

対人関係理解は、ほかの人たちを理解したいという願望にもとついている。ほかの人たちの言葉に表されない、ないしは部分的にしか表されていない考え方、感性、懸念を正確に聴き取り、理解する能力を指す。ここで「ほかの人たちとは、個々人、あるいはほぼ同じような感性と懸念を備えていると考えられる人たちのグループを指す(たとえば「わが社の第一線管理音は自分たちが無視されていると感じている」、「そのグループはその案を大歓迎したけれども、この点については若干の懸念を示した」といった例)。

異文化感受性は、最近ますます重要性を増しているが、この能力は対人関係理解の特別なケースに数えられ、文化の枠を超えた対人関係理解と言える。ここでは情報探求に関わる多少の努力が求められることが多い。

対人関係理解は次のようにも呼ばれている。

- 共感性
- 傾聴
- ほかの人たちに対する感受性
- ほかの人たちの感情の理解
- 診断のための理解

対人関係理解の尺度としては、2つの次元が含まれる(表5-1)。ほかの人たちの理解の複雑性と深さ(A)が第1の次元であり、明確に表明された意味や感情表現を理解するレベルから、継続的な行動に伴なう、隠された、複雑な動機を理解するレベルまでが含まれる。第2の次元は「ほかの人たちへの傾聴と対応」(B)、言い換えるとほかの人たちに耳を傾け、対応する努力の多寡を指し、ほかの人の過去の行動の説明に単純に耳を傾けるレベルから、

ほかの人の個人的、あるいは対人関係上の困難にまで踏み込んで積極的にその人物を支援するレベルまでが含まれる。

対人関係理解は通常次のような行動によって示される。

- ほかの人たちのムードや感情を認識する。
- ほかの人たちの反応を予測し、準備するために、傾聴や観察を通じて理解を深める。
- ほかの人たちの態度、興味、ニーズ、考え方を理解する。
- ほかの人たちが長い間に身につけた態度、行動パターン、問題点の根源を理解する。

表 5-1 対人関係理解 (IU)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. ほかの人たちの理解の深さ	
A. - 1	理解に欠ける。誤解している、あるいはほかの人たちの感情やアクションに驚きを覚える。またはほかの人たちを人種、文化、性別のステレオタイプ、偏見を通じて見る。
A. 0	該当せず。ほかの人たちについて、表に出して理解を示すこともない代りに、深刻な誤解を示す証拠もない。このレベルは直接的説得(IMPACT レベル A.2,A.3)と一緒に示されることが多い。
A. 1	感情または内容のいずれかを理解する。現在承されている感情か、表明された内容のいずれかを理解するが、両方を同時には理解できない。
A. 2	感情と内容の両方を理解する。示された感情と表明された内容の両方を理解する。
A. 3	意味を理解する。言葉では示されていない考え方、懸念、感情を理解する。 あるいはほかの人たちに自分自身が望むアクションを取らせるように導く。
A. 4	底に横たわる問題を理解する。たとえばある人が長い間、継続的に抱いている感情、行動、懸念の理由を理解する、あるいは個人の具体的な長所、短所にバランスの取れた見解を示す。
A. 5	底に横たわる複雑な課題を理解する。ほかの人たちの長期的な根底にひそむ態度、行動パターン、または問題の複雑な原因を理解する。

B. ほかの人たちに耳を傾け、対応する

- B. - 1 同情心皆無。ほかの人たちを攻撃し、「心を閉じさせて」しまう。
- B. 0 該当せず。または全く傾聴の努力を示さない。
- B. 1 傾聴する。ほかの人たちの感情や意味に含まれる暗示をつかもうとする。またほかの人たちが接触してきたら、耳を傾ける。自らの診断をたしかめるために質問する。ほかの人の過去の行動を説明するために、その理解を活かす。
- B. 2 傾聴に努める。「オーブドア」を実行する。ほかの人たちと会話するためにそこまで出向き、積極的にほかの人の理解に努める(多くの場合、ほかの人たちに影響を及ぼし、開発し、支援し、リードする目的で)。
- B. 3 ほかの人たちの反応を予測する。ほかの人たちの反応を予測し、準備するために、傾聴と観察にもとづく理解を活用する。
- B. 4 鋭く反応しながら傾聴する。ほかの人たちの懸念に応える。語りかけやすい。自らの行動を支援的で、反応豊かな形に改めてほかの人たちの懸念に応える。
- B. 5 ほかの人たちを支援する。表明された、または観察された問題についてその人を助ける。(スコア上の留意点。ここではほかの人たちの開発、顧客サービス重視、ノウハウまたは専門能力の可能性も考慮しよう。もしその意図が開発のためであったら、顧客サービスを適用する。もしその問題が技術的なものであったら、その理解はIUのA尺度、そのアクションはほかの適切なコンピテンシーでスコア化しよう。もしその意図も、内容も、明らかにほかのコンピテンシーを含んでいない場合には、そのアクションはここでスコア化しよう。反応的アクションとインパクトと影響力の間に存在する差異は、前者では話し手が自分の考えを通じて状況に参入しようとはせず、あくまでほかの人のニーズや状況に柔軟に対応しようとする、点だ)。
-

具体例

「目許に元気がなく、悲しげな眼を見るとこの人は明らかにうつ症に陥っている。」(IU A.1,B.1)

各国には違った文化が備わっている。たとえば船に乗ったようなとき、外交官のように振る舞うべきだ。なぜなら、あなたはあなたの国を代表し、ほかの人たちもその国を代表しているからだ。私がある人物と一緒に船に乗り込んだとき、この人は自分の靴を脱いでから乗船した。そのうしろで私はまだ靴をはいたままでいた。そこで私も靴を脱ぎ、くつ下だけでブリッジを歩いて行った。とくに足も痛めず、この人物ととてもうまくおつき合いができたと思う。」(IU A.3,B.4)

(社会人教育で教師、メンターの役割を果たしている人物)「メアリーにとって学位論文プランを書くことはとても難しく、痛みを伴うものだった。

現時点で、自分は何の価値も備えていないと思っているときに、自分の過去を振り返ると、実は自分にも価値が伴ない、あるいは価値を伴う人間になり得ると自覚できることがある。この種の自覚は一層の痛みを生む。そのときのメアリーも正にこの種の痛みを感じていたのだ。彼女はこれまで学んできたことを振り返り、「私はなんて多くのことを無駄にしてきたのか。もう取り返しがつかないのではないか」と考えていた」(IU A.5,B.1)

顧客サービス重視(CSO)

顧客サービス重視は、ほかの人たちのニーズに応え、支援し、サービスを提供したいと願う願望を指す。また顧客やクライアントのニーズを発見し、充足させる努力に専念することとも定義できる。対人関係理解のコンピテンシーとは、理解の深さという点で類似しており、また行動面ではインパクトと影響力とも類似している。しかしその力点においては、顧客サービス重視では、(ほかの人たちの考え方、感性、行動の概括的な理解というよりは)ほかの人たちのニーズの理解を最優先しており、(ほかの人たちを自分自身の計画をま支持するように影響を及ぼすというよりは)ほかの人たちを助け、支援するために行動を起こすことに力点が置かれる。

ここで「顧客(カスタマー)」とは、実際の顧客か、同一組織に属するエンドユーザーを指す。場合によっては、2つ以上のクライアントのグループに対応するケースも出てくる。たとえば教師の場合、生徒に対しても両親に対してもこの顧客サービス重視コンピテンシーを発揮するし、宗教のリーダーも自分の教会のメンバーに対しても、宗派を超えた人々(病気の人、貧しい人、孤児等)にこのコンピテンシーを発揮することがある。このような場合、2つのCSO尺度をクライアントのグループごとに適切なレベルを選んで発揮するとよい。

この顧客サービス重視は次のように呼ばれることもある。

- 支援とサービス重視
- クライアントのニーズにフォーカス
- クライアントとパートナーを組む
- エンドユーザー重視
- 患者の満足への関心

この顧客サービス重視の尺度としては2つの次元が含まれる。最初の次元(A)は、動機の強さとアクションの徹底さであり、クライアントから信頼される助言者として、あるいはアクションを完遂することを目指して行動する側面を表す。第2の次元(B)は、クライアントのために示される努力やイニシアティブの程度を指し、クライアントに対して自らの努力を払うために少々の時間を費やすことが必要となるレベルのアクションから、きわめて多大の努力を費やすレベルまでの広い範囲のアクションが含まれる。

後者の例としては、ある雇用促進カウンセラーが、求職に対する訓練プログラムを時間外に実施し、長期間にわたり週4日間、夜に2~3時間を費やした例、あるいは肥料、種子を扱うセールスマンが、その顧客の小売店が急に病いにくりに倒れ入院してしまったために、1週間以上もその小売店の商売を助け、切りもりした例が挙げられる。

顧客サービス重視のコンピテンシーは、次のような行動を通じて具体的に発揮される。

- クライアントのニーズで、単に言葉で表明されたレベルを越えた、根本的なニーズにまで踏み込んで情報収集を行ない、これらの情報を入手可能な(あるいはティラードの)製品やサービスに結びつけて提供する。
- 顧客サービスにおける諸問題を是正することに個人的に責任を取る。是正は迅速に、防衛的にならずに実行する。
- クライアントから信頼される助言者として行動し、クライアントのニーズ、問題と機会、実行の可能性についての自分自身の意見を持って行動する。
- クライアントの問題に対応する際に、長期的視点にたって協力する。

表 5-2 顧客サービス重視(CSO)の測定尺度.

レベル	行動の記述
A. 顧客ニーズへのフォーカス	
A. - 3	顧客に対してネガティブな考え方を表明する。クライアントに対してきわめてネガティブなコメントを発し、望ましくない結果に対してクライアントに責任をかぶせる。顧客に対して、人種や性別にもとづく差別的発言を行う(スコア上の留意点、ネガティブなコメントでもそれが客観的に正確なものであれば〔たとえば汚職で刑に服したクライアントに対し「彼は犯罪をおかした」とコメントする場合〕、ここにはスコア化されない)。
A. - 2	切確さに欠ける発言をする。クライアントのニーズと自分自身の関わりを明確に理解しておらず(たとえば、「なぜこのミーティングが開かれたのかわからない」とか「顧客が一体何を望んでいるか理解できない」)、さらに状況を解明するための行動も取らない。
A. - 1	自らの能力にフォーカスする。クライアントに事実を示そうとするが、クライアントのニーズよりは、自分自身または自社の能力にフォーカスする。
A. 0	必要最小限のサービスを提供する。クライアントからの質問に対して、その底にあるニーズや問題を探ろうとせずに、またその質問の真意を理解せずに、直ちに回答してしまう。
A. 1	フォローアップを行なう。クライアントからの質問、要求、苦情をきちんとフォローする。プロジェクトの進捗状況についてクライアントにつねに最新情報を伝える(しかし、顧客の抱える、根底的な課題や問題については掘り下げを行なわない)。
A. 2	お互いの期待について、クライアントとの明確なコミュニケーションを維持する。クライアントの満足度をモニターする。有用な情報を提供する。友好的で喜びに満ちたサービスを続ける。
A. 3	個人的に責任を取る。顧客サービスで生じた問題に対して、迅速で、非防衛的な

態度で問題を解決する。

- A. 4 顧客に対してつねに自らを接触可能な状態を保つ。顧客が重大な時期を経過するときにはとくに重要だ。顧客に自宅の電話番号を教えたり、そのほかの連絡の方法を示す。ときには顧客の事業所に長時間とどまって協力を惜しまない(このレベルは、状況の構造によって、一部の職務にとっては不可欠で、そのほかの職務にとってはあまり重要でないこともある。)
- A. 5 ものごとの改善を進める。顧客に対して付加価値を生む、具体的な方策を論じ、クライアントに対するサービスを向上させる。顧客に対する前向きな期待を表明する。
- A. 6 根底のニーズに対応する。クライアントの抱える、根底を流れるニーズに関する情報を求め(当初に示されたニーズを越えて)、そのニーズに既存(または特別)の製品やサービスで応える。
- A. 7 長期的視点を活かす。クライアントの問題に対応するために長期的視点を活かす。長期的関係を保つために短期的コスト増は嫌わない。顧客の長期的利益を考える。顧客に対し目に見える成功を実現し、かつその成功を顧客自らが勝ち取ったもののように見せる行動を取る。
- A. 8 信頼されるアドバイザーとなる。クライアントのニーズ、問題、機会、その実現の可能性について独自の見解を築く。この見解にもとづいて行動する(たとえば顧客から要求されたものとは異なった、新しい、適切な方法を提案する)。顧客の意思決定を緊密に支援する(このレベルで効果を上げるためには、長年かけて築き上げた効果的な関係が大いに役立つだろう)。顧客に困難な問題に取り組むことを促す必要も出てくる。
- A. 9 クライアントの代弁者を務める。自らの組織の長期的利益を考えて、自からの組織の利益を多少犠牲にしてもクライアントの立場に立って考える(たとえば、顧客が支出をし過ぎないように敢て自社のマネジメントを動かして顧客に関連する問題を解決してもらう。クライアントに対する自社の対応に対する、妥当な苦情について、クライアントの立場にたって考える。

B. ほかの人たちを助け、支援するためのイニシアティブ(自発的行動)

- B. - 1 ほかの人たちのアクションの邪魔をする。顧客に対して悪口を言ったり、問題の多い顧客を遠ざける。
- B. 0 全く行動を取らない。……という理由でこの件には対応できない、といった言い訳をすることもある。
- B. 1 ルーティンまたは決められたアクションを取る。顧客のニーズに応えようとする意欲は備えてている。
- B. 2 支援するたに出向く。ルーティンのサービス以上のサービスを心がける

(通通常の 2 倍までの努力)。

- B. 3 ほかに人たちのニーズに応えるために多大の余分の努力をする。通常の間と労力の 2 倍から 6 倍の努力を払う。
- B. 4 ほかに人のニーズに応えるために、まわりの人たちにも余分の努力に参画させる。
- B. 5 きわめて目覚しい努力をする。ほかに人を支援するために、自分の時間を長い間にわたり費やす。自分の通常の職務記述書をはるかに越えたタスクや努力に取り組む。

具体例

「ひとりのクライアントが払い戻しの小切手を巡って困っていた。彼女は最初に現場のマネジャーに話しをしたら、彼が不親切だったので私のところへやってきたのだ。彼は通常そのような態度を示すことがないので、彼女側の単なる誤解であることはすぐに理解できた。ともかく彼女に詫言、払い戻しの小切手を発行してもらい、彼女を出口まで見送った。

この問題を解決するのに数分しかかからなかったが、彼女は店にやってきたときよりずっと幸せな顔を見せて帰って行った。(CSO A.3,B1)

(このクライアントとかなり大変な交渉に取り組んでいたとき)「私がロンドンに住む友人を訪ねるようなときに、土曜日でも私のクライアントに電話して、『コリンズさん、ご機嫌いかがですか。ビジネスはいかがですか。どんなご意見をお持ちですか』といった会話を交した。私のこのような行動から、まるで私が彼の会社の社員であるかのように感じてくれたし、私が彼の会社をもっと大切に考えているというふうに受け止めてくれた。」(CSO A.4,B.2)

「この顧客は財務士の問題を抱えており、私自身、友人として、ビジネス上の協力者として、セールス担当として、彼とは長年にわたり密接な関係を築いてきていた。この関係にもとついて彼は私の意見を尊重してくれた。数年間にわたり彼に支援の手を差し伸べ、彼のビジネスを再構築し、急速に変化している市場環境に適用できるように助言してきた。

彼は前々から卸売り志向力が強かった。そこで私は、彼の努力を小売りに集中し、利益を生まない卸売りのルートを閉めて、もっと利益率の高い分野に彼のビジネスを集中し、ビジネスを整理するように説得した。」

(CSO A.8,B.3. この物語りは「関係の構築」でもスコア化可能)

インパクトと影響力

このインパクトと影響力群は、ある個人のほかの人たちに対する影響に対する根本的な関心を反映して形成され、パワーに対する欲求として認知されている。この効果的な行動をかきたてる「パワー」欲求は、組織またはほかの人たちに備わる長所を認めることから生み出される。われわれはこれまで、ほかの人たちや組織の利益を顧みずに、自分だけの地位、名誉、利益のみを追求して卓越した業績に到達した人物には出会ったためしがない。すべてのコンピテンシーで、高度のレベルの得点を収める意図、あるいは行動は十分に社会こと関わりを持ったものであるべきなのだ。言い換えると、その目指す結果が、社会的に利益をもたらすもの、少なくとも害をもたらさないものであるべきなのだ。従って、組織内での血で血を洗うような競争や、組織全体の利益を損なう形で個人の利益を追求するために影響力を行使するような行為は、このインパクトと影響力のコンピテンシー群ではマイナスの得点しか与えられない。

インパクトと影響力(IMP)

インパクトと影響力のコンピテンシーは、ほかの人たちが語り手の考え方を支持してくれるように、ほかの人たちを説得し、信服させ、印象づける意思、あるいはほかの人たちに特定のインパクトや効果を与える願望を指す。

このインパクトと影響力と、対人関係理解と顧客サービス重視に含まれる後追的な行動との間に存在する決定的な差は、インパクトと影響力にあっては、語り手がはっきりとした個人としての目的、つまりほかの人たちが取ってほしいとその個人が願うアクションのコースや、印象づけたい具体的なポイントを備えているという点である。

インパクトと影響力は次のようにも呼ばれている。

- 戦略的インフルエンス(影響力)
- インプレッション(印象づけ)マネジメント
- ショーマンシップ
- 的を絞った説得
- 協力を通じた影響力

インパクトと影響力には2つの次元が備わっている(表 6-1)。その主要な次元(A)は、ほかの人たちに影響を及ぼすために取られるアクションの数と複雑さを示し、直裁的なプレゼンテーションから、いくつかの段階や何人かの関係者を巻き込む複雑な、カスタムメイド

の戦略までのレベルを含む。第2の次元(B)は、インパクトの幅を示す。つまりたったひとりの人、組織全体、そして世界の産業や政治への影響までの数多くのレベルが含まれる。

インパクトと影響力がほかの個人に行使されるとき(すなわち小規模なレベル)には、対人関係理解からのサポートを受ける。言うまでもなく、ほかの人達を理解せずに、効果的に、一貫した形でほかの人たちに影響を及ぼすことは、きわめて難しい。同様に、効果的に組織に影響を及ぼすためには組織の理解が不可欠なのだ(大規模なレベルのIMP)

インパクトと影響力で効果的に示される行動インディケータートとしては、

- 語り手の行動、あるいは人々が語り手に対して抱く印象からの効果を読み取る。
- 理由、データ、事実、数字に訴える。
- 具体例、視聴覚資料、デモを多用する。
- 政治的な連帯を築き、アイデアに対する舞台裏でのサポートを築く。
- 目指す効果を生むために、意図的に情報を与えたり、引っ込めたりする。
- グループをリードし、誘導するために「グループ・プロセス・スキル」を活用する。

表 6-1 インパクトと影響力 (IMP)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. ほかの人に影響を及ぼすために取るアクション	
A. - 1	個人的なパワーを追い求める。組織内で血で血を洗うような競争に取り組み、組織への打撃は考えずに自らの地位のみを追求する。
A. 0	該当せず。あるいはほかの人たちに影響を及ぼし、説得することに全く興味を示さない。
A. 1	意欲は示すけれども、具体的なアクションは示さない。影響やインパクトを与えたいとは願っている。評判、地位、見栄えに関心を示す。
A. 2	説得のために一度はアクションを取る。聴き手のレベルや興味に合わせようとする努力はしない。議論や発表のなかで直接的な説得を試みる(たとえば、理由、データ、大きな目的にアピールする。具体例を示す。視聴覚、その他デモンストレーションを活用する)。
A. 3	説得のために二段階を踏む。聴き手のレベルや関心に合わせようとする努力はしない。データの形のプレゼンテーションを細心の注意をもって準備する。あるいはプレゼンテーションや議論中に2つ以上の異なった主張のポイントを含ませる。
A. 4	自分のアクションと発言のインパクトを計算する。ほかの人たちの興味やレベルにアピールするようにプレゼンテーションや、義論を調整する。アクションからの影響や、語り手のほかの人たちに与えるイメージ等を前もって計算する。

- A. 5 トラマティックなアクションの効果を計算する。ほかの人たちに求められる行動において自ら模範を示す。あるいは具体的な効果を上げるために、よく考え抜いた、尋常でない、ドラマティックなアクションを取る(スコア化に当たっての留意点。脅迫や怒りの表明は、影響のためのドラマティック・アクションとしてはカウントされない。指揮命令 A.8 参照)。
- A. 6 影響を及ぼすために二段階のアクションを取る。それぞれのステップで、特定の聴き手に合わせ、また特別の効果をあげることを目指し、さらに聴き手の反応を予測し、準備する。
- A. 7 三段階のアクション、または間接的な影響。影響を及ぼすために専門家や第三者を活用する。あるいは 3 つの異なったアクションを取ったり、高度で段階を踏んだ議論を展開する。政治的的同盟を組み、自分のアイディアに対し、舞台裏でのサポートを築き、特定の影響を及ぼすために情報を提供したり、隠したり、グループをリードし、指揮するために「グループプロセス・スキル」を活かす。
- A. 8 高度な影響行使戦略。個々の状況に合わせて練り上げた高度な影響行使戦略を実行する(たとえば、間接的な影響チェーンを使う。A から B に、さらに B から C に情報を流す。あるいは状況や職務を組み換えたり、望ましい行動を助長するために組織構造を組み換える。目標達成、影響力行使のために、高度な政治的操作を行なう(このレベルの高度なアクションは対人関係理解レベル 4、5、6 に呼応し、さらに組織理解の同等レベルに呼応する)。

B. 影響力、理解、ネットワークの範囲(自分、またはほかの組織)

- B. 1 単一の人物
 - B. 2 職場ユニットまたはプロジェクト・チーム
 - B. 3 部門
 - B. 4 事業部門、中規模企業
 - B. 5 大規模企業
 - B. 6 市の行政、政治、専門機関
 - B. 7 州の行政、政治、専門機関
 - B. 8 全国規模の行政、政治、専門機関
 - B. 9 国際規模の行政、政治、専門機関
-

具体例

「家具をひとつお求めだけれど、室全体の家具を入れ換えたらいかがか。あなたの予算でたくさんの家具が購入できる。ここまで決意されているのなら、室全体の模様替えを考えたらいかがか。」(IMP A.2,B.1)

「私とその職務に就いたときには、全く公式の資格を備えていなかった。しかし私自身、常にビジネスウーマンらしく、専門職の印象を与えていたので、だれも私の資格について問うことはなかった。髪を上げ、保守的なスーツと低いヒールを心掛けた。その職務で実績を上げたあと、やっと多少はリラックスできるようになった。」(IMP A.4,B.1)

「私は、われわれがこの文書を下院議員に送ってしまうと、この政府調達に関わっている2人、3人の将軍を、立腹させることはわかっていたけれども、この行動が単一のソースからの調達を是正できることもわかっていた。たしかにこの文書が国防省に届くとすべてが停止され、すべてが保留になったという情報が省内に拡がった。案の定ある将軍から私のところへ電話がかかってきて、私の動きのソースが何であるかを尋ねてきた。彼がその上司から叱責を受けたことは間違いなかった。」(下院議員に抗議の文書を送るという大胆な行動、その結果としてほかの人たちに生じた連鎖的な反応の理解、そして予想どおりの意地悪な電話。これらの出来事は、組織の理解のコンピテンシーによってもサポートされている。(IMP A.8,B.1)

私自身、有力な候補者である彼の採用には、彼の妻の説得が同じように重要であることがわかっていて、そこでポート好きの彼がマリーナを訪ねる機会を作り、そのあと馬好きな彼女が、私の友人である乗馬好きな夫妻に会うようにアレンジした。」(友人に頼んでまず妻を説得し、その結果語り手の企業に彼女の夫が入社するように導いている。IMP A.8,B.1)

(あるコンサルタントが、人員削減のプランを話し合うために経営役員とミーティングを持っている。この会議には、常に異を唱えるマーケティング部門の役員も含まれていた)「私は、もし私が単刀直入に切り込んだ発言をすれば、何ごとも改善されない部門はマーケティング部門であることがわかっていたし、私の発言のあと、マーケティング担当役員から、なぜこれまで何も変革が進まなかったのか、なぜ現状を維持したいか、という点について、無数の言い訳が提示されることが予測された。そこでこのマーケティング担当役員を意図的に迂回して、次のように切り出した。『あなたのところには6人の専門職と6人の秘書がいて、まだ1人も人員を減らしていない。どうして秘書の数を減らせないのだろうか。あなたの部門のドアのところではなぜこのプランを実行できないのだろうか』と。この発言は彼らに先制攻撃を仕掛けるものになった。つまり彼らの秘書

の数について私が攻撃をするとは彼らも予想していなかったのだ。ここで私に絶好の機会が巡ってきた。彼らはなお戸惑いを見せながら、マーケット部門について自問を繰り返していた。セールス・ディレクターは多少とも良心がとがめていたが彼の責任のもとにあるマーケティング部門に対する挑戦は予期していなかった。ほかの部門の 2 人のディレクターが、このあわれな人物(セールス・ディレクター)に攻めかかった、というのも彼は自分の部下のマーケティング・ディレクターに、今まで聖域とされてきたマーケティング部門の人員削減を全く求めてこなかったからだ。その日の終わりには、かなり回りくどい方法を通じて、ともかくわれわれの望んだ結末に到達した。私自身このゲームを大いに楽しんだ。」(IMP A.8,B.2)

組織の理解(OA)

組織の理解は、あの人物の自分自身の組織、あるいはほかの組織(顧客、サプライヤー等)内のパワー関係を理解する能力を指し、この高度なレベルでは、広い世界におけるその組織の位置を理解する能力を指す。このコンピテンシーには、だれが真の意思決定者であり、だれが意思決定に影響を及ぼしている人材であるのかを見分ける能力、新しい出来事や状況が、その組織内の個人やグループにどのような影響を及ぼすのかを予見する能力、さらには国または国際マーケット、組織、政治のなかで自分の組織の位置を理解する能力が含まれる。

このコンピテンシー尺度は、対人関係理解の尺度と同等のものであるが、その対象が個人ではなく組織となっている。言うまでもなく、対人関係理解の中程度のレベルがこの組織理解に貢献することはたしかだが、必ずしも常にこの両者が依存し合っているわけではない。とくに「ポリティカル・アニマル」にたとえられる人物は、自分の考え方に合致しない情報を伝える人たちの発言を聞き入れようとしないし、かえってその人物の要求に応えるアクションが取られないことに対して叱責することが多い(こちらのほうは「ほかの人たちの感情に対する感受性」のコンピテンシーとして認められている)。

この尺度は、一方でその個人自身の組織の理解とインパクト(OAIとコード化)と、もう一方でほかの組織(たとえば顧客、クライアント、サプライヤー等の組織)の理解とインパクト(OAEとコード化)に区分することも可能だ。

「組織の理解」に関する各種調査では、このコンピテンシーは次のように呼ばれている。

- 組織を操作する
- ほかの人たちを結束させる
- クライアント組織の理解
- 命令系統を活用する
- 政治に対して目先がきく

この組織理解コンピテンシーに伴う第一義的な次元(A)は、理解の複雑さと深さである(表6-2)。つまり組織を理解する際に、その個人が考慮に入れる要件の数を指す。組織理解の深さには、公式的な命令系統の理解から、ある組織に内在する長期にわたっての課題の理解までのレベルが含まれる。第2の範囲の尺度(B)では、個人が理解する組織の規模がその対象となり、これにはインパクトと影響力で使われた範囲の尺度と同じものが該当する。

組織の理解に含まれる典型的な行動としては、

- 組織内のインフォーマルな構造を理解する(主要な意思決定者と、意思決定に影響を及ぼしている人を見分ける)。
- 組織に備わる不文律の制約を認識する。つまり、ある状況で、またはある地位で許されることと許されていないことを理解する。
- 組織に影響を及ぼしている、表には出ていない問題、機会、政治的動きを理解し、対応する。

表 6-2 組織の理解(OA)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 組織の理解の深さ	
A. - 1	組織構造を誤認する。大失態をまねく。
A. 0	政治に無関心。はっきり表現された要求には応える。自分の職務に専念し、組織内の「政治」は無視し、軽蔑する。
A. 1	公式の組織構造を理解する。組織の公式の構造、階層構造、命令系統、地位に伴うパワー、ルールと規則、標準的運用基準等を認識、理解(活用)する。
A. 2	インフォーマルな構造を理解する。インフォーマルな構造(主要なプレイヤー、意思決定に影響を及ぼしている人等を見つけ出す)を理解し、活用する。
A. 3	組織風土や文化を理解する。言葉に表されない組織内の制約(ある地位で、ある状況でやってよいことと悪いこと)を理解する、企業文化や頻繁に使われる言語を理解し、活用する。
A. 4	組織内の政治を理解する。組織内で継続するパワーと政治の関係(同盟、ライバル関係)を理解し、解釈(または操作)する。
A. 5	根底を流れる組織の課題を理解する。継続的に行なわれている組織行動の背景、組織に影響を及ぼしている根底を流れる問題、機会、政治的力を理解し、対応する。または、組織の機能、組織構造の深部を理解する。
A. 6	組織の根底を流れる長期的な課題を理解する。外部環境との関係で、その組織に影響を及ぼしている根底を流れる長期的な問題、機会、政治的力を理解し、かつ対応する。

(注) 範囲の尺度(B)は表 6-1 参照。

具体例

(技術セールス担当が、ある提案に対してクライアント企業がその処理に当たり示した反応に関して語っている)「私自身、その提案が承認されるまで、その結果が判明しないことはよくわかっていました。クライアント企業内で公式的なマネジメントの命令系統に沿ってその提案が昇っていくことはたしかだったけれど、最終的にどのような形になるかは結果が出るまでわからなかった。たしかに彼らにとっては単にポリシー決定にすぎなかったけれども、その企業はたくさんの難しい問題を抱えていた。この企業のいくつかのセンターが完全に閉鎖されることになっており、かつわが社の機器がそのコンピュータ室にすえつけられていた。センターの閉鎖に伴いたくさんの人たちが異動することも明らかだった。さらに組合とのいざこざも抱えていた。そこで彼らはこの提案があまり表に出ないほうがよいと判断している、ということが窺えた。」(OAE A.3,B.3)

(あるコンサルタントがそのクライアントの企業に関して語っている)「新しい社長が昨年はじめに外部から採用されていたが、彼は前任者とは全く違ったタイプだ、と教えられた。そのポジションに対して私が常に問い続けてきた問いは、『一体このポジションはその人物にとって仕上りのポジションなのか、それともさらに将来の昇進の訓練のポジションなのか』という問いだった。この人物は、CEOの後継者と目されていたので、彼がなお昇進を続ける存望株だ、と判断した。そこで、彼はわれわれにとっても大きな機会を提供してくれると判断して、是非近々会いたいと考えた。人事部長と会い、この新社長と会えるように私自身を売り込んだ。」(OAE A.4,B.3)

「これまで使われてきた方法は、現在の方法に比べて有効に活用されてきたとは言えない。その原因、あるいはシステムの活用が不活発であった原因は、システムの運用の仕方に求められ、これまでその部門の人たちに大きな負担を強いていた。というのはその部門の長は、人材に自由に発想することを認めず、むしろすべてを上から押しつけるタイプだったので、彼の考え方を何でも部下に押しつけており、部下たちのチームワークも不活発だったのだ。」(OAI A.5,B.2)

関係の構築(RB)

関係の構築は、職務に関連する目標の達成に貢献している人たち、将来貢献してくれるであろう人たちと接触して、友好的で、暖かい関係やネットワークを築き、維持することに寄与する。ときには、次の例に現れているように、手段として用いられる目的が明確であるケースもある。

「将来を考えると、今年か来年にはメリーランドに行きたいと考えている。と言うのは、私の娘ともっと緊密な関係を築きたいと思っているからだ。彼女が18歳になってこのお金を受け取る時に、われわれの名前のもとに信託を築いてくれることを期待している。私自身、彼と関係を築いてきたけれどもこれは彼の上司と会い、デモンストレーションを目指していたからだ。」

目指す目標がそれほど明確でないこともあり、ここでは関係を築く対象の人たちの選択によって影響を受ける。関係を築くコンピテンシーには必ず、職務に関連する目的(ときによって長期的にわたるもの)が伴っている。従って、「自分自身のために友好的な関係を築くことは異ったコンピテンシーであり(愛情への関心)、一般的なディクショナリーには含まれていない。

さまざまなコンピテンシー・モデルでは、この関係構築のコンピテンシーは次のように呼ばれている。

- ネットワークキング
- リソースの活用
- 接触を開始する
- 個人的接触
- 顧客リレーションズへの関心
- ラポール(相互信頼)を築く能力

関係構築は、個人の組織内で築かれることもあり(RBIとコード化)、ほかの組織やコミュニティ(外部の社会)との間に築かれることもある(RBEとコード化されている)。

数多くの職務では高いレベルの関係構築コンピテンシーは必ずしも必要とされない。ということは、この尺度は評点が高いことが必ずしもすぐれているわけではないことを示す証明となる。たしかにいくつかの調査で、同僚やクライアントと密接な個人的関係を築いていることが卓越した業績に結びついていることが検証されている(たとえばクライアント・リレーションズ・マネージャーの職位)。しかし、ビジネスと個人的生活を長期間にわたり成功裡に調和させることで、ビジネスを遂行し、規律と機微を保てるか否かは、この本の検討の枠を超えた課題だ。

関係構築コンピテンシーの第1の次元(A)は、その関係の緊密さと親しさを示しており、皆無のレベルから、公式的な仕事上の関係(仕事に関する課題に限定される)のレベル、さらに家族も含めた緊密な個人的友情レベルまでが含まれる。第2の次元(B)は、築かれた関係のネットワークの規模と範囲を指す。この尺度には、インパクトと影響力、また組織の理解に用いられた範囲の尺度と同じものが適用される(表 6-1 参照)。面接を通じては、この関係構築の範囲の次元を測定するために十分情報を集めることは難しい。

このコンピテンシーで典型的に示される行動インディケータートとしては、

- ラポールを築き、ラポールを築くことに自ら努力することに意識的に取り組む。
- 苦もなくラポールを築く(これは面接を通じて直接的に観察可能)。
- 共通の地盤と相互信頼を築くために、個人的な情報を分かち合う。
- 将来情報やその他の支援を求めてくる可能性のあるたくさんの人たちと「ネットワーク」や友好的な関係を築く。

表 6-3 関係構築(RB)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 築かれた関係の緊密さ	
A. 0	接触を避ける。世捨て人のように社会との接触を避ける。
A. 1	招待されればそれを受け。ほかの人たちからの招待や友好的な態度は受け入れるが、自分から招いたり、あるいは仕事上の関係を築くために自ら出向くことはない。
A. 2	仕事に関係する接触は行なう。公式的な仕事上の関係は維持する(仕事に関連する事柄に限られるが、そのトーン、スタイル、構造は必ずしも堅苦しいものとは限らない)仕事に関連することについて、雑談に応ずることもある。
A. 3	ときどきインフォーマルな接触を試みる。ときどき職場でインフォーマルで、打ちとけた関係を築こうとする。子供のこと、スポーツ、ニュースなどについて話し合う。
A. 4	ラポール(相互信頼関係)を築く。同僚、顧客と頻繁に、インフォーマルで、打ちとけた仕事上の接触を保つ。相互信頼関係を築くことに意識的に取り組む。
A. 5	ときどき社交的な接触を行なう。クラブやレストランといった仕事を離れた場で、同僚や顧客と友好的な関係を築き、追求することをときどき行なう。
A. 6	頻繁に社交的な接触を保つ。クラブやレストランといった仕事を離れた場で、同僚や顧客と友好的な関係を築き、楽しむことを頻繁に行なう。
A. 7	家庭や家族ぐるみのつき合いを行なう。同僚や顧客をときどき自宅に招いたり、その人たちの家庭を訪ねたりする。

- A. 8 緊密な個人的なつき合いを維持、継続する。同僚や顧客を頻繁に自宅に招く。
彼らと緊密な個人的友情を育む。ビジネスのネットワークを拡げるために、個人的な友情関係を活かす。
-

(注) 範囲の尺度(B)については、表 6-1 参照。

具体例

「彼とは 1 ヶ月も会っていなかったので、彼がどうしている、私がどうしている、といった日常会話から話しをはじめた。そのあと、彼が何を持っているかを見るために彼のスペアパーツの戸棚を見てよいか、と尋ねた。ここで私が必要としているものと彼が所有しているもののリストを作り、彼に見せると、彼は必要なパーツを私に提供することに合意してくれた。」(RBI A.2,B.1)

「私のクライアントである現場の長を個人的に訪ね、このミーティングに出席が予定されているすべての主要メンバーに会って話しをしたい旨、伝えた。そのあと個別に会うことが可能な人たちを見つけ出し、できる限りたくさんの人たちを個人的に訪れて、10分から 15 分ずつ雑談を交わし、私自身を紹介し、どんな問題を抱えているか、について話し合った。この面談で、いくつかの小さな問題が指摘されたけれども、大きな問題にはぶつからなかった。」(RBI A.4,B.3)

「われわれはときどき社交的な催しを活用している。先週土曜日の夜にはオペラを楽しむ会を開き、20 人のゲストのためのテーブルを確保し、重要な人たちをカップルで招いた。そのパーティーは午前 3 時まで続く催しとなり、きわめて有益な交流ができた。」(RB A.6,B.4 以上)

「これまで個人的にも親しい友人である、最高投資責任者であるエドのところへ出向き、『エド、私はこの件を是非成功させたい』と告げた。彼はすぐ彼の上司を連れてきてくれて(普通はこの上司はこのような要請には応じないのだけれど)、話がきわめて順調に進んだ。」(これは既存の関係やネットワークを有効に活用した好例だ。この種の例は、ここに示されているケースよりも頻繁に原始データに集まっている。元来この種の例はスコア化が難しい)(RB A.8)