

マネジメント・コンピテンシー

マネジメント・コンピテンシーは、インパクトと影響力のコンピテンシーの特別な下部セットと認められ、具体的な効果を生み出すという意図が伴っている。これらの具体的な意図、たとえばほかの人たちを開発し、リードし、チームワークと協調を促すといった意図は、マネジャーにとってとくに重要だ。これらはマネジャーとともに、われわれの研究対象となったほかの人材に共通的に見出されることから、この一般的なコンピテンシー・ディクショナリーでも効果的に開発が可能となっている。

ほかの人たちの開発 (DEV)

ほかの人たちの開発はインパクトと影響力の特別な形態であり、ここでの意図はひとり、または何人かのほかの人たちを教育し、開発を促す点に求められる。ほかの人たちの学習と成長を促すための純粋な意欲と、適切なレベルのニーズ分析が、ほかの人たちの開発の積極的な努力の諸段階で要求される。このコンピテンシーの真髄は、公式的な役割ではなく、開発の意欲と効果のなかにやどっている。従って企業の義務的要求を満たすために人材を定型訓練プログラムに送ったり、企業のニーズを満たすために人材を昇進させたりする行為は、ほかの人たちの開発の意欲を示すものとは認められず、この尺度でも得点が与えられない。しかしその他のケースでは同僚、クライアント、さらには上司の開発を促すことに取り組むことは十分に可能だ。

このコンピテンシーで示される行動と類似した行動で、ほかの人たちの教育、訓練、開発の意図の伴わない行動は、指揮命令、対人関係理解、インパクトと影響力、チームワークと協調のコンピテンシーで得点が与えられることになる。

ほかの人たちの開発は、次のように呼ばれることもある。

教育と訓練

部下の成長と開発を促す

ほかの人たちをコーチする

現実的なポジティブ・リワード

サポートの提供

このコンピテンシーに伴う第1の次元(A)は、ほかの人たちを開発するためのアクションの強度と徹底さであり、ほかの人の潜在能力について前向きな期待を表明し、維持するレベルから、成功に導く開発の観点から人材を昇進させるレベルまでが含まれる。

第2の次元(B)は、開発する人材の数と語り手とこれらの人材との関係の組み合わせを示し、ひとりの部下を開発するレベル、さらに上司や顧客を開発するレベル、さらにさまざまな階層の人材の大きなグループを開発するレベルまでが含まれる。

ほかの人たちを開発するコンピテンシーで典型的に示される行動としては、

- たとえ困難なケースにおいても、ほかの人たちに対する前向きな期待を表明する。ほかの人たちの学習意欲と学習の可能性に確信を抱いている。
- 訓練戦略に含める形で、理由と根拠を示しつつ、方向づけやデモンストレーションを提供する。
- 個人の特性ではなく、個人の行動について警告的なフィードバックを行ない、さらに将来の業績向上に向けて前向きな期待感を示し、個人ごとに向上のための助言を提供する。
- 訓練と開発のためのニーズを発見し、それらのニーズに応える新しいプログラムを生み、実施する。
- ほかに人の能力を開発することを目的として、職務や職責を委譲する。

表 7-1 ほかにの人たちの開発(DEV)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 関心意欲の強度と開発アクションの徹底さ	
A. - 1	ほかの人たちの自信をくじく。画一的で、個人的なネガティブな期待をほかの人たちに対して示し、部下、生徒、クライアントを落胆させる。何でも自分で取り仕切るスタイル。
A. 0	該当せず、あるいはほかの人たちの開発に明確な努力を示さない。自分の仕事をしっかり進めることに専念するが、ほかの人たちに模範を示すことには貢献する。
A. 1	ほかの人たちに前向きな期待を示す。たとえ難しい状況でも、ほかの人たちの能力や潜在的可能性に対して前向きなコメントをする。ほかの人たちが学ぶことを欲し、それができると信じている。
A. 2	詳しい指示を与えたり、職務で見本を示す。そのタスクをどのように遂行するかを教え、具体的な支援的助言を行なう。
A. 3	理由やそのほかのサポートを提供する。訓練戦略の一環として、理由と根拠を伴った指示を与え、見本を示す。あるいは職務遂行を容易にするために、実際的なサポートと支援を行なう(たとえば、付加的なリソース、手段、情報、専門的アドバイスを提供する)。ほかの人たちが説明や指示をしっかり理解したかどうかを確かめるために、質問をし、テストを実施し、あるいはほかの方法を用いて確かめる。

- A. 4 開発目的に対して、具体的な前向き、または多面的なフィードバックを行なう。
- A. 5 再確認し、励ます。ほかの人たちの失敗のあとに安心感を呼び戻してあげる。
ネガティブなフィードバックを行なうときは、その人の人格ではなく、行動に向けて行なう。さらに将来の業績に対して前向きの期待を示し、向上に対してその個人に特定した助言を行なう。あるいは困難なタスクを細かい部分に分けたり、そのほかの方法を試したりする。
- A. 6 長期的なコーチング、訓練に取り組む。ほかの人たちの学習と開発を促すことを目的として、適切で支援的な職務を委譲したり、公式的なトレーニングや経験を提供する。単に回答を示すよりは、人材がしっかり問題を理解できるように、問題に対して彼ら自身で答えを見つけるように促す。行政または企業の要請を満たすためにだけ実施される公式的な訓練はここではカウントされない。
- A. 7 新しい教育/トレーニングを生み出す。トレーニングと開発のニーズを発見し、ニーズに応える新しいプログラムや資料を作る。伝統的な教育用資料にきわめて漸新なアプローチをデザインし、活用する。またほかの人たちがそのスキルや自信を築けるような成功に結びつく体験を積ませる。
- A. 8 十分に権限委譲する。部ドのコンピテンシーを評価したあと、彼らの得意な方法でタスクを遂行できるように、権限と責任を十分に委譲する。たとえば、それほど危機的でない状況ではミステイクを犯すことを認め、ミステイクから学ぶ機会を与える。
- A. 9 目覚しい成長にはリワードを与える。きわめて有能な部下には、リワードまたは開発の経験として、昇進させたり、昇進の準備をさせる。さらにすぐれた業績にはそのほかのリワードを与える。一般的に、人材の成長に対してリワードを与え得るレベルにまでその人材を開発することが求められているので、上司としてのこの行動は高く評価される。

B. 開発または指導の対象となる人材の数とランク

- B. 1 ひとりの部下(または学生、カウンセリングのクライアント)
 - B. 2 数人(2~6人)の部下
 - B. 3 数多く(6人以上)の部下
 - B. 4 ひとりの同輩(サプライヤー、同僚を含む)
 - B. 5 数人(2~6人)の同輩
 - B. 6 数多くの同輩
 - B. 7 ひとりの上司、または顧客(顧客型クライアント)
 - B. 8 2人以上の上司、顧客
 - B. 9 さまざまな人を含む大きなグループ(200人以上)
-

(注) スコア化の留意点。適切なレベルのニーズ分析が各レベルで求められる。不適切で方向をはずした開発努力はこの尺度ではカウントされない。ここでカウントされるためには、その開発努力で成功を収めることが条件とはならないが、その開発努力が不適切なものであってはならない。

行政または企業の要請に応えるための公的訓練プログラムに人材を派遣したり、単にビジネス上のニーズに応えるために人材を昇進させる行動には、ほかの人たちを開発する明確な意思が含まれていないことから、この尺度ではカウントされない。

具体例

(下士官がその上司の将来に関して語っている)「私をどのように指揮すべきかについて、若い仕官に教えてあげなければならない。私は彼らに『あなたがこの船を指揮し、私があなたのためにこの機器を監視してあげている。あなたには機器がどのように作動しているかを知る権利がある。私に何でも聞いてほしい。いつ私が援助すべきかについてもどんどん尋ねてほしい』というふうに告げる。そうすると彼らはじきに、「ハイ、チーフ。何々の機器はどんな具合いだ。うまく調整してくれないか。私は今回こんなことをしたのだが、どんなものだろう」と言ってくるようになる。」(この物語は、自分の上官を開発する好例を提供してくれている。DEV A.2,B.7)

私は灰皿にマリファナの吸いがらを見つけた。でも部下が自分で気付いてくれるように願った。彼が自分で是正できないと考えたときにのみ、彼に注意を与えようと思っていた。何としても彼が自分で問題を解決してくれることを祈った。そこで彼がどのように行動するかを注意深く見守り続けた。」(DEV A.6,B.1)

「私はその部門の人たちが不動産に関する法律を全く理解しておらず、くだらない質問を繰り返していることにがっかりした。そこで私は、15の法律の条項をカバーする2回のレクチャーを組んで、メンバーにリノーにこう言った。『これが法律が存在する理由だ。法律がなかったらこう行動しなければならないし、法律があればこう行動しなければならないのだ』と。私は法的文書でどのような点に注意し、どの点を忠実に守らなければならないかを教えようとした。この努力をもうしばらく続けようと思う。」(DEV A.7,B.5)

「私は副学長に『インパクト・ミーティング』を運営する責任の一部を委任することにした。まず彼にこのミーティングのゴールと目標を説明した。そのあと副学長に朝のミーティングに出席してもらった。この朝のミーティングは通常私自身かコンサルタントが取り仕切っている。私は途中で会議をわざと退席し、副学長が議長を務めて会議を取り仕切るように仕向けた。つまり彼の訓練に結びつけたのだ。」(DEV A.8,B.1)

指揮命令自己表現力と地位に伴うパワーの活用(DIR)

この指揮命令では、ある個人がその願望にほかの人たちが従うことを促す意思が表明される。指揮的行動には「ほかの人たちに何をなすべきかを告げる」という主張とトーンが伴う。このトーンには、断固とした、命令的なレベルから、強制的、さらには威嚇的なレベルまでが含まれる。ほかの人たちにあることに従うべきことを理由を述べて説明し、説得し、納得させる行動は、この指揮命令のコンピテンシーではなく、インパクトと影響力のコンピテンシーに属する行動となる。この指揮命令を前向きな形で発揮するためには、個人に備わるパワーやその個人の地位に備わるパワーを、組織の長期的な成功を念頭に置いて、効果的かつ適切に活かすことが求められる。地位に伴うパワーを無目的に、不適切に使う行動はこのコンピテンシーにかなった行動とは言えず、かつ卓越した業績にも結びつかない。

指揮命令コンピテンシーは次のように呼ばれることもある。

決断力

パワーの活用

積極的影響力の活用

指揮をとる

クオリティー基準の遵守にまい進

クラス内のコントロールと規律

指揮命令のコンピテンシーは、上司と部下間の関係で発揮されることが多いけれども、非管理層の従業員によって、強い自己主張がなされることもある。たとえば、秘書が自分の判断でホテル、ケイタリング、サプライヤーを決めるとか(DIR A.2～A.3)、セールス担当が特別のサイズの注文を強く求めるとか(DIR A.4～A.5)の行動が挙げられる。

指揮命令に伴う第1の次元(A)は、自己表現のトーンの強さであり(表7-2)、明確な要求から、意図的に抑えた形で怒りを表明したり、必要であるときには罪の意識や躊躇なしに人を切るレベルまでが含まれる。第2の範囲の次元(B)は、指揮命令の対象となる人材の数とランクを示し、ほかの人たちの開発で用いられる次元と同一のものが適用される(表7-1)。

組織下部の職務では、指揮命令を強く発揮する機会はまだあまり生じない。しかし、卓越したパーフォーマーが、上司やクライアントに対してかなり強い調子で自己主張したり、困難な業績上の問題について上司と激しく論争するケースも見い出すことができる。この種の行為は、高度の達成重視(成果重視)、さらに顧客サービス重視のコンピテンシーのいずれか一方、または両方と併用されたときに効果が高まる。

指揮命令は、卓越したマネジャーがしょっちゅう用いるスタイルではない。状況に応じて、たとえば、危機や業績反転期、あるいは人材が開発努力に反応しないような難しい業績上の問題にぶつかったようなときに、高度なインパクトを狙って、適切に行使される。

このコンピテンシーで示される典型的な行動としては、

- 業績上の問題に関してほかの人たちとオープンに、直接的に議論する。
- 一貫した基準を設定する。たとえば、高い業績、クオリティー、リソース活用の基準を要求する、あるいは自らの出した命令や要求にほかの人たちが従うように確固とした、強いスタイルで宣言する。
- 理不尽な要求には、断固「ノウ」と言い、かつほかの人たちの行動に制限を設ける。
- ほかの人たちに詳細な指示を与え、仕事を達成するために効果的にタスクを割りつけ、自分自身がさらにプライオリティーの高い職務に専念できるように努める。

表 7-2 指揮命令(DIR)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 指揮命令の強度	
A - 1	受身。たとえ重要な仕事が達成されない事態を招いても、ほかの人たちからの要求に応えてしまう。ほかの人たちから好かれること、ほかの人たちを怒らせないことに強い関心を抱いており、仕事をきちんと完遂することが犠牲になる。ほかの人たちを混乱させたり、邪魔したりすることを嫌う。
A. 0	命令をすることはなく、求められても指示を出すことはない。あるいはこの職務では指示を出すことは求められていない。マネジャーがこのレベルにとどまっている場合には、たとえ直接的に求められたとしてもその要請について明確に理解していないことが考えられる。典型的な症状は部下たちがどんなことをなすべきかについて、そのマネジャーがはっきり示してくれない、と部下が苦情を述べるような状況だ。
A. 1	基本的で、日常的な指示を出す。適切な指示を出し、ニーズと要求をかなり明確に説明する。
A. 2	詳しい指示を出す。自分がさらに重要な長期的計画に取り組めるように、日常的なタスクは部下に任せる。あるいはきわめて細かい指示を出す(もしこの権限委譲が部下のスキルや知識の開発を目指しているときには「ほかの人たちの開発」コンピテンシーで評価される。またその権限委譲が自らのリーダーとしての地位を確認するために行なわれた場合には「チーム・リーダーシップ」に該当する。ここでは、単に職務達成がその目的となっている)。卓越した人材もこのレベルを示すこともある

が、それは彼らには公式の権限が備わっていないけれども、だれも指揮を取っていないときに自ら指揮を取るといったケースだ。

- A. 3 しっかり自己主張する。不適切なリクエストには、はっきり「ノウ」と言い、ほかの人たちの行動に制限を設ける。ほかの人たちの選択を制約したり、望まれているリソースを提供するようにほかの人たちを誘導するために、状況を操作することもある。
- A. 4 高い業績基準を設定する。全体的に高い基準を設定し、高い業績達成、クオリティ、リソース活用を求める。自分の命令やリクエストに従うように、断固とした、厳しいスタイルで告げる。このレベルは卓越したセールス担当、コンサルタント、信託担当に見い出されることが多い。
- A. 5 業績をしっかりモニターする。明確に設定された基準に照らして、部下の業績を明確に、公けにモニターする(たとえば、個人の目標値の横にセールスの実績値を記入し、目標に達していない個所を赤丸で囲う等)。
- A. 6 ほかの人たちと公けに議論する。業績上の問題については部下と公けに、直接的に議論する(もしこの議論が励まし、将来の業績に対する前向きな期待、あるいは向上のための具体的な支援的な助言を含む場合には、「開発重視」のレベル5にスコアされる)。
- A. 7 行動の結果を明示する。ほかの人の行動をコントロールするために、罰やリワードを用いる(たとえば「もしすぐれた業績をあげたら、リワードをあげよう。もしそうでなかったら……」)。
- A. 8 遵守を導き出すために、コントロールされた怒りやおどしを効果的に活用する。「もしもう一度こんなことをしでかしたら、くびだ」とどなったり、おどしたりする(もしその怒りがコントロールされたものでなく、あとでその話し手が後悔したり、ネガティブな結果を述べるようなときには、ここではスコア化されない)。
- A.9 必要に応じ、おそまつな業績を示す人材を解雇する。この人物の業績を改善するために適切な措置が取られ、かつ適切な法的措置が取られたあとに、迷うことなくこの人物を解雇する(もし話し手が後悔や迷いを表明する場合にはこの尺度ではカウントされない)。

範囲の尺度(B)については、表7-1参照。

具体例

(私はそこでこう言った)「まずこのチームに作戦を練ってもらいたい。そしてチームが第1、第2の節を書いてくれたら、私自身が第3節を書き、続いてチームで第4と第5節を書いてもらいたい。この作業を何時までに済ませたら、私自身でレビューをし、実施に移す。実施段階では、このチームが調整役を務め、それぞれ違った人たちを連れて実施

に移してほしい。」(DIR A.2,B.2)

「私は彼に対して厳しく当たった。もちろんこれまでも命令的に彼にものを頼んだことはあったけれども、今度ばかりはきわめて厳しく、『ドン、これはお願いでなく命令だ』と言って、具体的な数字、つまり一万本のテープの作成を要求した。」(DIR A.5,B.7)

(私はこう述べた)「私の観察では、君は週に1日欠席している。学生にとってはとても人変なことだ。この問題の原因はどんなもので、君はどのように問題を解決しようと考えているのか?」(DIR A.6,B.1)

「私はみんなにこれは単なる話し合いのためのミーティングではない、これから私があることを告げるけれども、全く質問は受けつけない、と宣言した。もし個人的に私を訪ね、話しをしたい場合には、個人的に話しをしてもよいと告げた。さらに、彼らがほかの人たちに対して、人種的あるいは性格上の違いについて心のなかでどのように感じていても構わない、しかしこの工場では決して偏見を表にあらわさないように、と告げた。しかし彼らがこの工場に偏見を持ち込み、ビジネスに影響を及ぼしはじめたときには私の出番となった。彼らの上司と私自身はハラメントや脅しは絶対に許さない姿勢を示した。もしゲイトでだれかが抗議行動を始めたら、その人たちをくびにする、これは間違いなく実行する、と述べて私はそのミーティングを後にした。」(DIR A.7,B.3)

「私は彼らに対してかなり具体的な業績目標を設定した。もし目標が確実に達成されたら、そのチームは公けに発表された『成績不良』のレッテルがはがされる、もし目標が達成されなかったら、そのチームとは契約を打ち切る、と告げた。しかし私のところには何人かの卓越したパフォーマーがいた。実際に、12番目と13番目の達成者との間に大きな差が生じていたので、文字通り、1ダースの成績優秀者が存在していた。私は彼らをその地域のクラブのディナーにまねき、とても楽しい時を過ごした。」(一貫した業績モニターに対しては DIR A.5,業績コントロールに対し褒賞と罰を活用した場合には DIR A.7,おそまつな業績しか上げられなかった人を解雇したときには DIR A.9)

私は彼に、目覚ましい改善を望んでいると告げた。そのあと私の質問に対して、ひとりよがりのおそまつな回答を持ってやってきたので、遂に彼を解雇した。」(DIR A.9,B.1)

チームワークと協一調(TW)

チームワークと協調のコンピテンシーでは、孤立的に、競争的に振る舞うのではなく、ほかの人たちと協力して働き、チームの一員となってほかのメンバーと助け合うという純粋な意思が要求される。チームワークと協調の測定尺度は、ある個人が、チームとして機能している人材のグループのメンバーとして活動しているときに認識されることが多い。チームのメンバーであるか否かは公式的に定義される必要はない。さまざまな部門の、さまざまなレベルから集まった人たちが、ひとつの問題を解決したり、プロジェクトを完遂するためにお互いにコミュニケーションし合っていれば、これはチームとして機能していると認めることができる。チームの形としては、3人組から、一時的に組まれるタスクフォース、さらには戦艦の乗組員全員といったレベルまでの広範囲が含まれる。

チームワークと協調は、チーム内のいかなる役割においても発揮できる。個人がリーダーや公式的権威の伴った地位に就いている必要はない。公式的な権限を備えながら、なお参画的な姿勢、あるいはグループの調停促進者としての役割を担っている人材は、常にこのチームワークと協調のコンピテンシーを発揮していると言える。また卓越した経営幹部は、チームワークとチームのリーダーシップを効果的に併用している。

チームワークと協調は次のようにも呼ばれている。

グループ・マネジメント

グループ機能の促進

対立の解消

グループ文化のマネジメント

ほかの人たちのモチベーション

チームワークと協調に伴う第1の次元(A)は、チームワークを促すために取られる行動の強度と徹底さであり(表 7-3)、自分の持ち分をきちんと遂行する単純なレベルから、チームにやる気を植えつけ、チーム内の対立を解消するために取るアクションまでが含まれる。この尺度は、チーム内でチームワークを促進し、対立を解消する努力を測定することを目的とし、チームの課題や目標を達成する努力を測定するわけではない。

第2の範囲尺度(B)は、チームの規模(小さなタスクフォースから大きな全体組織まで)を測定し、第3の次元(C)は、チームワークを促すために取られる努力やイニシアティブの多寡を測定する。

典型的なチームビルディング行動としては、

□ 具体的な意思決定、プラン作りを支援するために、アイデアや意見を募る。

- グループ内のプロセスに関してメンバーに情報を提供し、メンバーの知識を最新に保ち、さらに適切かつ有用な情報を共有する
- ほかにの人たちに対する前向きな期待感を表明する。
- ほかにの人たちの貢献を公けの場で認めてあげる。
- ほかにの人たちが実力を備え、重要であると感じられるように、彼らを励まし、エンパワーする。

表 7-3 チームワークと協調(TW)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. チームワークを助長する強度	
A. - 1	非協調的。ほかにの人たちを邪魔し、問題を引き起こす。
A. 0	中立的。中立的立場を保ち、受け身でチームに参画しない。どのチームにも属さないこともある。
A. 1	協力する。喜んで参画し、チームの決定をサポートする。すぐれたチームプレーヤーとして、自分の持ち分の仕事をきちんとこなす。
A. 2	情報を分かち合う。ほかにの人たちに情報を提供し、グループで起こっていることをつねに知らせ、適切で、有用な情報をみんなと分かち合う。
A. 3	前向きな期待を表明する。ほかにの人たちに対して前向きな期待を表明する。チームメンバーを前向きな言葉で表現する。理由を述べることによって、ほかにの人たちの知性に敬意を表す。
A. 4	インプットを求める。ほかにの人たちからのインプットと専門知識を本心から評価し、ほかから学ぶことを楽しむ(とくに部下から)。特定な意見決定とプランを生むことを実現するために、ほかからアイデアや意見を求める。グループのすべてのメンバーがプロセスに貢献できるように参加を促す。
A. 5	ほかにの人たちをエンパワーする。すぐれた業績を収めた人を公けの場で賞讃する。ほかにの人たちを励まし、エンパワーし、彼らが優秀で、重要であると確信するように導く。
A. 6	チームを築く。友好的な雰囲気、すぐれたモラル(やる気)、協力を促すように行動する(パーティーや集まりを開いたり、グループのシンボルを作ったりする)。外部の人たちからのグループの評判を守り、評価を高める。
A. 7	対立を解消する。チーム内の対立を公けの場に持ち出し、対立の効果的な解決を促し、実行する(課題をかくしたり、避けたりせず、対立を解決するアクションを実行する)。

B. 対象となるチームの規模

- B. 1 3~8人で構成される、小さなインフォーマル・グループ。社交的、友好的グループも含む(職場の状況ではこのレベルはあまり考慮に値いしないけれども、最近の卒業生の選考面接では評価の対象として有効だ)。
 - B. 2 タスクフォースまたは一時的チーム
 - B. 3 継続的な職場グループ、または小さな部門。ここにはすでに管理者になっている部下のグループを含めてもよい(これらの部下の管理者は直接の部下を持っておらず、従ってリーダーシップも発揮していないケース)
 - B. 4 大規模な部門(16~50人程度)
 - B. 5 大企業の事業部、または中規模企業
 - B. 6 大企業全体
-

C. チームワークを生むための努力とイニシアティブ(率先行動)の量

- C. 0 余分の努力は一切しない
 - C. 1 通常の日常業務以上のアクションを自発的に取る(4回程度まで、電話、会話、アクションに取り組む)。
 - C. 2 通常の業務を大幅に上回るアクションに取り組む(5~15回のアクション)
 - C. 3 大変な努力を重ねる(自分の時間を使い、長期間にわたり努力を継続)。
 - C. 4 ほかにの人たちにも通常の業務以外のアクションを取らせる。通常以外のミーティングを開くといったケース(他組織の同僚、上司、人材に対する働きかけもこのレベルでスコアされる。個人的なアクションの一部を部下に権限委譲した場合、部下のアクションが通常の職務記述書に盛られた職務以外のものでない限り、この上司の行動はこのコンピテンシーではカウントされない。また部下から通常の支援を引き出すイニシアティブはレベル3、4、5のいずれかに該当する)。
 - C. 5 大変な努力にほかにの人たちを巻き込む。
-

〔注〕グループ規模に対するスコアは、その人の協力度と貢献度から直接的な影響を受ける。たとえば組織で高い地位を占める人の場合、その組織のほとんどの人材が影響を受け、対象になる場合にのみ、全体組織がスコアの対象となる。もしその人物がマネジャーたちのグループと仕事を進めているときは、その間接的な部下を含めた数ではなく、マネジャーのみの数をカウントすべきだ。もし疑問が残るとき、データが不明確なときは、C.3の継続的職場グループ、小さな部門のレベルに格付けしよう。

具体例

(あるトップマネジャーの運営する工場で、経験不足の第一線監督者が、緊急事態中に生じた事故をきちんと処理できなかった。そこでマネジャー自らが是正に乗り出した)「その事故についてこの第一線監督者が覚えていることをすべて書き出すように指示した。上司に会い、私のプランを説明した。人事部門とも相談し、いくつかの助言をもらった。上司に関係者全員の招集を依頼し、工場に集まった人たち全員と話し合いを持った。また労働組合の委員長とも話し合った。さらにスピーカーを常にオープンに保ち、何か新しい事態が起こると、関係者全員にその進展を知らせた。」(TW A.2,B.4,C.2)

「われわれの職場はまるで沼地のようによごれ、固まったほこりが床一面を覆っていた。彼は私の頭にこの状況をしっかりたたき込んだあと、『さて君は問題を理解した。もっと気をつけてもらわないと』と言った。私が『私はどうしたらよいのですか』と尋ねると、彼は『君がこれだけよごしたのだから君自身がきれいにしてほしい』と言った。そこで私はオーナーと言って、職場に戻り、きれいにした。」(TW A.4。これは自らの過ちを認め、是正するという「失敗への対応」のコンピテンシーにも該当する)

「私の部署には、自分の目標を明らかに上回る好成績を上げたセールス担当が数人いた。本当にすばらしい成績を上げたと考えたので、彼らにもそう伝えた。さらにセールス・ミーティングでもそのことについて大きく取り上げて公表した。いかに彼らがすぐれた業績を上げたかをみんなにもわかってもらいたかったからだ。」(TW A.5)

「私は臨時雇いの工員に対しても、この操業停止に伴ない、大変な量の仕事が待っていると告げた。われわれは臨時工も、われわれの部門のチームの一員と考えており、みんなチームとして働くことを目指していた。彼らが何か問題を抱えているときはわれわれも理解したいと願っていた。私と私のところの第一線監督者は、彼らに職場を案内して回った。」(TW A.6,B.2)

「私は友好関係を築き、社交の場を提供することを目指していた。」(その企業のさまざまな事業所から社員を招いて会合を持った際の発言。TW A.6,B.5)

チーム・リーダーシップ(TL)

チーム・リーダーシップは、チーム、あるいはほかのグループのリーダーとしての役割を担うことに対する意思を指し、ほかの人たちをリードしたいという願望が伴う。チーム・リーダーシップは、常にということではないけれども、多くの場合、公式的な権威を伴う地位の人たちによって発揮される。ということは、このコンピテンシーの尺度には、職務の大きさが決定的な影響を及ぼすからだ。またトップ経営者や上層レベルのマネジャーの場合には、チームワークのコンピテンシーとともに発揮されることが多い。

指揮命令の場合と同様に、このリーダーシップも十分に責任を担う形で発揮されなければならない。従って、個人の利益向上のため、価値の認められない目的のため、さらに組織の目的に反する形で発揮されるリーダーシップはこのコンピテンシーでは全く評価されない。

リーダーシップは次のようにも呼ばれる。

- 指揮を取る
- 責任を担う
- ビジョン
- グループのマネジメントとモチベーション
- グループに目的意識を築く
- 部下に心から関心を寄せる

チーム・リーダーシップに伴う第1の次元は、リーダーシップの役割に伴う強度と徹底さであり(表 7-4)、単にミーティングを運営するレベルから、真のカリスマ性を発揮して、力強いビジョンとリーダーシップを通じてほかの人たちを鼓舞し、エネルギーを注入するレベルまでが含まれる。

範囲の尺度(B)(つまりチームの規模)と、努力とイニシアティブの尺度(C)は、チームワークと協調コンピテンシーに用いられたものと同じものが適用される(表 7-3)。

このリーダーシップの典型的な行動としては、

- 人材に情報を提供する。意思決定によって影響を受ける人たちに、何が起きているかを知らせる。
- グループのすべてのメンバーを公平に扱うように個人として努力する。
- チームのやる気と生産性を高めるために複雑な戦略を活用する(雇用と解雇の意思決定、仕事の割りつけ、多部門を含む訓練等)。
- グループの示す現実的なニーズに応えることに努める。このレベルは軍隊や工場の現場でたびたび観察されるが、専門職や管理職位の部下に対して、目に映りにくいソースを確保してあげる際にも必要となる。

- ほかの人たちが、リーダーの示すミッション、ゴール、プラン、文化、トーン、政策に賛同するように導く。

表 7-4 チーム・リーダーシップ(TL)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. リーダーとしての役割の強度	
A. - 1	役割放棄。リードすることを拒否するか、失敗する。たとえば部下がそれを必要としているときに、方向性やミッションを示さない。
A. 0	該当せず。この職務ではリーダーシップは求められていない。
A. 1	ミーティングをマネジする。ミーティングをきちんとマネジする。目的と予定を発表し、時間をコントロールし、役割を割りつける。
A. 2	人々に情報を伝える。意思決定から影響を受ける人たちに何が進行しているかを伝える。すべての人たちが必要な情報を持っていることを確かめる。意思決定の理由を説明する。
A. 3	権限を公正に使う。公式の権限とパワーを公平で、公正な方法で行使する。すべてのグループのメンバーを公正に扱うように特別の努力をする。
A. 4	チームの効果を高める。チームのやる気と生産性を高めるために、高度な戦略を用いる(たとえば採用と解雇の決定、チームへの仕事の割りつけ、組織間トレーニング等)。(スコア上の留意点。対人関係理解やインパクトと影響力の尺度でも上位にスコアされるようなきわめて高度な事例は、この尺度でも高いスコアを与えられるべきだ)。
A. 5	グループの利益を守る。グループとその評判を、上部組織や社会から守る。グループで必要とされる人材、リソース、情報を確保する。グループの抱える現実的なニーズが満たされるように確かめる。このレベルは軍隊や工場の状況で頻繁に見い出されるが、専門職またはマネジャーである部下に対してははっきり目に見えないリソースを獲得してあげる際にも発揮される。
A. 6	リーダーとしての地位をはっきり示す。ほかの人たちがリーダーの表明したミッション、ゴール、プラン、風土、トーン、ポリシーに賛同するように導く。模範を示す(望ましい行動をモデルとして示す)。グループのタスクがきちんと完了されることを確かめる(信頼できるリーダー)。
A. 7	人を動かすビジョンをコミュニケーションする。本格的にカリスマ性を示し、人を動かす強力なビジョンを伝え、グループのミッションに対する興奮、熱情、コミットメントを生み出す(このレベルの実例は稀であり、活動の結果、ほかの人たちの報告、面接者の観察と印象から推量されることが多く、直接の言動で裏付けられる

ことは少ない)。

範囲の尺度(B)と努力/イニシアティブの尺度(C)は表 7-3 参照。

具体例

「私自身が数回のプランニングのミーティングを設定し、予定表を作り、各ディレクターに自部門のデータをまとめ、自分の領域についてプレゼンテーションを行なうように依頼した。そのあと全員で議論を重ねた。その結果、出席者全員が、財務の情報、マーケティングの状況、技術と生産のプラン等の議論に参画した。財務担当はマーケティングについて学び、またその逆も実現した。部門の枠を超えた教育の機会ともなり、協調も高まった。」(TW A.4,B.2,C.2,ほかの人たちの開発でもスコア化可能)

「この組織は正にニューヨーク・ヤンキースのような組織だった。たしかに 9 人のスターが揃っているが、チームとしては機能していなかった。われわれは集まって何とかしようということに合意し、各人が自分の部門に戻ってそれぞれの案を練った。ここで私自身は、協力と統合をトップ・プライオリティーに位置づけた。人材に新しい習慣と態度を身につけてもらうために、R&D とマーケティング、その他から人材を集めてチームを作り、意味のあるタスクを割りつけた。このタスクは各部門が密接に協力して仕事を進めないとは達成が不可能なものが選ばれた。彼らの習慣と態度が実際に改まってきたことをしっかり確かめたあと、経営グループの全員に対して、われわれの生産性を阻害している部門間の壁をどのように打ち壊すべきかを尋ねた。この時点では、全員が私の見方を認めてくれた。彼らは協調と統合の必要性を認識し、何らかのすぐれたアイデアを提供し得ると感じていた。」(このケースは、対人関係理解とインパクトと影響力でもスコア化が可能。ほかの人たちの長期にわたる行動パターンを診断し、そのあとさまざまなチームやプロジェクトを組織するという数々のアクションを取り、そして最後に協調を促すために直接的に状況を変革する課題に迫っている。TW A.5,B.3,C.2)

「われわれの部門には、彼らが成し遂げている貢献に対して、著しく低い賃金しか支払われていないスタッフが存在する。私は彼らの専門領域で実現した改善の一部を彼らに配分する給与システムを考えている。たとえば、もし製造でいくらかの経費節減が行なわれたら、製造に関わる人材がその節減の一部を受け取る、といった仕組みだ。実はこのお金は私に対するボーナスから支払われることになるのだが、彼らをこの利益配分に含めることがとても重要なことだと感じている。利益を生むことに彼らは貢献しているのだから、そこから分配を受けることも当然だろう。」(TL A.3~A.5)

認知コンピテンシー

認知コンピテンシーは、イニシアティブの知的能力の発揮というふうに解釈できる。つまり、その個人が、状況、タスク、問題、機会、あるいは知識の内容:を理解することに努力する側面を指す。イニシアティブと同様に、タスク重視と達成重視との関連でこの認知コンピテンシーが認識されることが多いけれども、インパクトと影響力、あるいはほかのマネジメント・コンピテンシーをサポートするためだけに適用されることもある。

概念化と分析的思考のコンピテンシー尺度は、実際的で、現実に応用された知能(思考力)を測定する。つまりある人材が、重なる状況や問題を額面通り、ないしはほかの人の言ったとおりには受け止めずに、もっと深く、高度なレベルで自分自身の理解に到達する知的能力である。観察や情報探究が必要条件となる。

これらの尺度は、人材の基本的知能レベルを直接的に測定するわけではない(もちろんそれぞれの尺度のレベルに、ある程度のIQレベルが最低資格要件として要求されるけれども)。むしろ、ある個人が自らの職務上の業績に付加価値を生むために、仕事の状況にその知能を適切に応用する傾向を評価する。またこの測定では、能力とモチベーションの両方が評価される。

これらの分析的思考と概念化思考のスコアと職務サイズとの間には、職務の如何を問わずすべての卓越したパーフォーマーにとって、ある程度の相関が見られる。つまりより複雑で、大規模な職務に就いている卓越したパーフォーマーはより複雑な形で自らの仕事上の問題を考えるのに対して、あまり要求の厳しくない職務にある卓越したパーフォーマーはもっと簡単なレベルで思考を進める。また前者は、組織により大きな影響を及ぼす、より大規模な問題について考えることが多い。とはいえ、すぐれた沿岸警備艇の乗船オフィサーが、平均的な銀行の信託や消費者ローン担当のオフィサーよりもこれらの尺度で高いスコアを収めることは十分に可能だ。

分析的思考(AT)

分析的思考は、ある状況をさらに細かい部分に分解して理解する。あるいは状況に含まれる意味を段階的に原因を追求する形で追跡することを指す。この分析的思考には、問題または状況に含まれる各部分をシステムティックに組織化する、異なった形状や側面を体系的に比較する、論理的にプライオリティーを設定する、時間の流れ、原因と結果、あるいは「もし……だったら、次に……が起こる」という関係を解明する、といった行動が包含される。

分析的思考は次のようにも呼ばれている。

自分自身のために思考する
実践的な知能活用
問題分析
理由づけ
プランニング・スキル

分析的思考の尺度を支える主要な次元は、複雑さである(表 8-1)。たとえば分析に含まれるさまざまな原因、理由、結果、アクションのステップの数がこれに該当し、単純なリスト作りから、多段階分析までが含まれる。第 2 の次元は範囲(B)を指し、分析する問題のサイズがこれに該当する。

分析的思考に含まれる一般的な行動としては、

- 重要度に応じてタスクの間に優先順位をつける。
- 複雑なタスクをシステムティックに処理可能な部分に分解する。
- 出来事の潜在的な原因、アクションに伴なう結果を理解する。
- 障害を予知し、前もって次のステップを考えておく。
- いくつかの分析手法を使って、いくつかの解決案を考え出し、それぞれに伴なう価値を比較考慮する。

表 8-1 分析的思考(AT)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 分析の複雑さ	
A. 0	該当せず、または複雑ではない。ものごとが生ずるたびに反応し、直近のニーズや要求に応える。あるいは仕事はほかの人によって決められている。
A. 1	問題を分解する。問題をタスクや活動の簡単な部分に細分する。
A. 2	基本的な関連性を理解する。問題や状況のいくつかの部分の関係を分析する。原因と結果の簡単な関係を理解し、良い面、悪い面の分析を済ませる。重要度の順にタスク間にプライオリティーを決める。
A. 3	多面的な関係を理解する。問題や状況の数多くの部分間の関係を分析する。複雑なタスクをシステムティックに、マネジ不能な部分に分解する。出来事に対する可能な原因を理解し、アクションの結果も類推する。障害も予測し、次の諸ステップについて前もって考えておく。
A. 4	高度なプランと分析を行なう。複雑な問題や状況を構成部分にまでシステムティックに分解する。複雑な問題を解決に結びつけるために、いくつかの手法を活用する。原因・結果の良い連鎖を解き明かす。
A. 5	きわめて高度なプランと分析を実行する。多岐にわたる複雑な問題や状況をシステムティックに構成部分に分解する。いくつかの解決案を見つけ、それぞれの価値をウエイトづけするために、いくつかの分析手法を用いる。
A. 6	けたはずれて複雑なプランと分析を実行する。けたはずれて複雑な、相互にかみ合ったシステムを組み上げ、順序だて、分析する。
B 対象となる問題の規模*	
B. 1	1人か2人の人たちの業績に関心を寄せる。
B. 2	小さな職場ユニットに焦点を当てる。あるいは中程度のセールスや大組織の一部門の業績に関心を寄せる。
B. 3	継続する問題に関心を寄せる。中程度の職場ユニット、いくつかのセールス部門、あるいはひとつの大規模なセールス部門に関心を寄せる。
B. 4	全体の業績に関心を寄せる。大企業の大きな事業部、あるいは小規模の企業全体の業績を問題にする。
B. 5	長期的な業績に関心を寄せる。複雑な環境に存在する大規模事業部、または企業全体に関する問題(経済や人口構成の変化、大規模な技術革新等)に取り組む。

* この尺度は職務のサイズに深い関係を持つが、人材配置についても十分に考慮すべき

というのは問題の規模が急に大きくなると、その個人の分析的思考と概念化思考の能力にオーバーロードが生ずるからだ。

具体例

「各ユニットで膨大な作業が進んでいたのに、仕事を処理するために十分な数の監督者が揃っていなかった。」(AT A.2,B.2)

「私自身その問題の大部分に関わることになった。というのは、私が何かひとつのことを聞くと、それが全体の問題の次の側面につながっていったからだ。まず最初に不明確なセールスの注文を受けて、それがエンジニアリングの仕事が完遂できない理由となった。エンジニアリングの仕事を済ませないうちに同じ日に顧客にプロジェクトを届けた。その結果やり直しにかなりの時間がかかった。それゆえ、われわれの利益もあまり望ましいものにならず、搬送も遅れがちとなった。そしてわれわれの顧客も不満たらたらであった。」(AT A.4,B.2)

「プロセスに関する研究所からの結果を見て、われわれがスペックを満たしていないことに気付いた。そこで第一線監督者のところへ行って、スペックに合わせるために温度を高めなければならないと告げた。彼はこう答えた。『もしこのスペックに合わせようとすると、オーバーヒートして機械が止まってしまいますよ。再スタートさせるためには作業員に余分な負担がかかり、彼らの年間目標も達成できなくなります』と。私自身は、彼らが最初から正しい形で製造を開始するために余分な努力を投入しなかったがために問題が発生しているのか、ないしは彼らがもしスペックを守ろうとすると彼の年度目標が達成できなくなることを純粹に心配しているのか、を探ることにした。そこでまずマーケティング部門に話しをした。私は、その製品がスペックを満たさなかったために、大規模なクライアントをひとつ失った事実を聞かされた。次に化学専門職を訪ねると、彼はマーケティング部門がこのクライアントに対して、われわれが最初に示した数字とは違った水分の配合で製品を混合し得る、と述べたことを認識していた。この問題はつまるところ、次のような結論に行きついた。われわれは、特殊な問題を抱えた大規模なクライアントに対応していた。この問題は1年のうちのほんの短い期間生ずるものであったが、しかしこのスペックを満足させようとすると、われわれの通常の作業と下部ユニットの生産性にストレスと混乱を生む結果を招いていた。この問題はクライアントの側で解決可能だった。そこでわれわれはこのクライアントに、この問題が生ずる年に2ヵ月ほどは、冷却水と風冷を併用するように助言した。」(AT A.5,B.2)

概念化思考(CT)

概念化思考は、各部分をまとめて状況や問題を理解し、大きな絵姿を描き出す能力を指す。この思考には、直接的に関係がないと見られる状況間にパターンや結合を見い出す、あるいは複雑な状況のなかにキイとなる、根本的な課題を発見するといった能力が含まれる。この概念化思考では、既存の概念に適用し(A.1～A.3 レベル)、または新しい概念を定義するために(A.5～A.7 レベル)に、創造的で、概念的で、帰納的な理由づけが活用される。この概念化思考は次のようにも呼ばれる。

概念の活用

パターン認識

洞察力

クリティカル思考

問題の定義と特定

諸理論を生み出す能力

概念化思考の第1の次元(表8-2)には、2つの基本的な課題が含まれている。第1は思考プロセスの複雑性とそこで求められる独創性であり、いわゆる基本的な原則から、複雑な事象を説明する新しい理論を生み出すレベルまでが含まれる。この概念化思考では、以前に学んだ概念が尺度の下部を占め、独創的な概念が上部を占める。それぞれのセクションでは、より複雑なアイディア(たくさんの要因を考慮する)が単純なアイディアの上位を占める。

第2の次元(B)は、分析する問題の規模、または範囲を表し、分析的思考の範囲の尺度と同一の尺度が使われる(表8-1)。

概念化思考で示される典型的な行動としては、

- 問題や状況を理解するために、原則、常識、過去の経験を活かす。
- 現在の状況と過去に起こった事柄の間に重大な差を見つける。
- 過去に学んだ複雑な概念や方法を適切に応用し、調整する。
- 関連ない領域からさまざまな複雑なデータのなかに有用性の高い関係を見つけ出す。

表 8-2 概念化思考(CT)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 概念の複雑さと独創性	
A. 0	抽象的な概念は全く活用されていない。きわめて具体的レベルで思考する。
A. 1	基本的なルールを活用する。「経験則」、常識、過去の経験を活かして、問題や状況を把握する。現在と過去の状況に、基本的な類似点を見つける。
A. 2	パターンを認識する。データ内の不一致、トレンド、相関関係を観察し、現状と過去に起こってきたことの間に関連点を発見する。
A. 3	複雑な概念を適用する(たとえば「原因・結果分析」、「ポートフォリオ分析」、「自然選択」等)あるいはさまざまな状況を分析するために、過去の不一致、トレンド、関係に関する知識を活かす。学習した複雑な概念を適切に適用し、調整する。
A. 4	複雑な事象を簡単に整理する。アイデア、課題、観察を単一の概念、または明解な解説にまとめ上げる。複雑な状況に重要な課題を見つけ出す。
A. 5	新しい概念を作り出す。ほかの人の目にはあいまいに見える問題や状況、また過去の教育や経験では学んでこなかった問題や状況を見つけだし、新しい見方を示す。
A. 6	複雑な課題(イシュー)に対して新しい概念を生み出す。複雑な問題、状況、機会に対して、有効な説明を生み出す。多元的な概念、仮説、説明を生み出して、テストする。あるいは無関係な分野から取り出した複雑なデータのなかに有益な関係を見つけ出す。
A. 7	新しいモデルを作る。複雑な状況や問題を解明し、データの不一致を統合する新しいモデルと理論を作り上げる。

範囲の尺度(B)については表 8-1 参照。

具体例

私は彼の作戦を見破ったぞ。彼(もう 1 隻の船の艦長)は、われわれが前の演習でほかの船に対して使ったのと同じトリックを使おうとしている。いま彼はびっくりしているに違いない。」(CT A.1,B.2)

「私はそのデータを彼に示したあとに、フォース・フィールド・アナリシスを実施した。組織の強み、弱みを把握するために、この種の思考プロセスをよく活用した。」(これは概念化思考として認められる。なぜなら、関連する概念は「アナリシスまたは分析」と呼

ばれているけれども、実際にはこれまでに学んだ高度な概念を応用しているからだ。CT A.3,B.3)

「この応用分野に何が必要とされているかを理解していたし、競合企業がどのような製品を開発しているかもわかっていた。そのとき、この原料の存在に気付いたが、これにはほかの原料に伴なう欠陥が全く備わっていないことを理解した。たとえば可燃性は伴っていない。ここで私にとって明らかになったのは、この原料を使って、この応用分野に適用すればよいという点だ。すぐ実験に取りかかり、成功を収めた。」(CT A.6,B.4)

「もしこの組織、とくにこのグループを観察すると、もっとも成功を収めている事業部は内部から成長していることに気付くはずだ。問題を抱える事業部を見ると、何人かの部門長は2年周期で異動しているのに対して、成功している事業部ではもっと長期間マネジャーがその部門にとどまっている。さらに独占製品を製造している事業部では、だれが部門長を務めていても全く影響を受けない。もちろんその部門長が余程無能だと困るけれども。」(成功する事業部のマネジメントをモデル化してとらえており、かつその例外を独占的の部門として要約している。CT A.7,B.4)

「あるトップのセールス担当(大規模なプロジェクトを企業の高い職位レベルに販売している)は、ほぼ3時間かけて、彼の販売の山と谷の理論と、その山と谷が、単に『販売する』ということと、『クライアントのニーズにパートナーとして、聴き役として、サービスを提供する』ということとどのように違うのかについて説明してくれた。彼は、2つの無限に続くシステムについて解説し、それぞれのシステムの可能性について詳しい実話を交えて説明し、かつひとつのシステムから他のシステムへどう切り換えるかについても説明した。山の期間で、販売に成功すると、『急に自信、熱情、さらに成功の香りを身につけ、その結果人々との接触も向上する。目線とか相性といったものだ。そこでさらに高いレベルに至る。この高いレベルでは、きわめて高いビジネスライクの契約を行なう。もしそこで危険分散を図り、厳しい契約条件を砂糖でくるむようなことをすると、彼とはビジネスライクに接していないことになる。そうなると彼に売り込もうという姿勢が頭をもたげてくる』。自己確信が高まった状況では、セールス担当は、理不尽な要求には巧みにノウと言えるし、また未解決の問題についてクライアントと直接対決することもできる。さらにセールス担当が通常の商売の仕方からは外れた、珍しい例外的な機会に気づき、その機会を活かすことが可能になる。その結果、売り上げも増し、企業システムと競争することができる。彼は、上記とは逆のケースについても説明したが、そこではひとつの商売を逃がすことで自信を失い、その結果あまりに熱心な売り込みに励み、かえってクライアントとの関係を悪化させ、さらにセールスを失う結果をまねく。」(CT A.7)

技術的/専門的/マネジメント専門能力(EXP)

専門能力では、職務に関連する知識の体系(これには、技術職、専門職、マネジメントの分野が含まれる)をマスターすると同時に、職務に関連する知識をさらに発展させ、活用し、ほかの人たちに伝えていくモチベーションを備えていることが求められる。

この専門能力は次のようにも呼ばれている。

法律の理解

製品知識

専門家、支援者のイメージ

診断のためのスキル

学習に向けてのコミットメント

このコンピテンシーには 4 つの次元が伴っている(表 8-3 参照)。知識の深さ(A)は、公式の教育程度で示されているけれども、仕事の経験やインフォーマルな学習を通じて修得した同等の知識も各レベルに含まれている。

範囲(B)の次元は、マネジメントと組織に関わる専門能力であり、組織に共通する目標を達成するために多彩な人材、さまざまな組織機能やユニットをマネジし、調和を図り、統合していくために必要となる。この専門能力は、ラインとスタッフの機能でも、チーム、プロジェクトのマネジメントの役割でも発揮される(たとえば、チームやプロジェクトのリーダーはほかのメンバーの仕事を調整し、製品の完了、スケジュール、コストに責任を持つけれども、組織の部下は持たないといった例)。専門能力の修得の次元(C)は、専門能力の修得と維持に対する努力の多寡を示すが、現状の能力の維持から、新しい領域の専門能力を一所懸命に修得しようとする努力までが含まれる。専門能力の伝播の次元(D)は、技術専門職の役割に伴う強度(とその結果としての影響の範囲)を表す。

専門能力の修得と伝播は、当該の技術的知識だけでなく、その人材のモチベーションや姿勢から大きな影響を受ける。専門能力に伴うこれらの 2 側面は、技術的知識を組織全体の高い成果に結びつけていく際に重なる役割を果たす。つまり個人が自らの技術的知識を維持し、向上させることにモチベーションを保持していないと、技術的知識もほどなく時代遅れになってしまう。また知識を活用し、ほかに伝えていく意欲に欠ける場合は、折角の知識も組織にとって役立たずに終わる。

パワーに対する欲求が専門能力のほかへの伝播の根本的な動機となっていると考えられる。ここでは、尺度の一方の端には、ネガティブな、知識を隠し持とうとする個人中心パワーが位置し、他方の端には、ポジティブな、知識を共有しようとする社会化パワーが存在している。

典型的な行動インディケーターとしては、

- スキルと知識を最新に保つことに努める。
- 自分の専門分野を越えて探究を続けることを通じて好奇心を持続する。
- ほかの人たちが技術的問題を解決する際に支援を惜しまない。
- 新しい課題(職務に関連した)を学ぶためにコースを取ったり、自習を進めたりする。
- 新しいテクノロジーを広めるために、技術の伝導師、あるいは変革エイジェントとして活発に各所を回る。

表 8-3 技術的/専門的/マネジメントの専門能力(EXP)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 知識の深さ	
A. 1	基礎的。数時間から数日間で修得できる、単純、反復タスクを遂行する。たとえば未熟練労働、清掃。
A. 2	基本的な一般職。確立された手順に従がい、その完全な修得には数週間から数ヵ月が必要とされる。さまざまなタスクを遂行する。たとえば、半熟練工、入社レベルの事務職。
A. 3	中級の般職:効果的な遂行にはある程度のプランニングと組織化が要求される、さまざまな職責をこなす。高校卒、あるいは同等程度の教育、6ヵ月から2年程度の実務経験が要求される。例、在庫管理、技術者補助、秘書業務、クレジットと集金業務、流通コーディネーション、コンピュータ・オペレーター。
A. 4	高度な一般職。高度なスキルのレベルで、多元的で、複雑なタスクを遂行する。すぐれた成果に達するためには注意深いプランニングと組織化が要求される。特別なコース・トレーニング、2~4年の経験が求められる。例、技能工、事務職監督者、フォアマン。
A. 5	基本的な専門職。専門職またはマネジメントのサービスを提供する(たとえば公式のプログラムやポリシーを作って実施する。ほかのマネジャーや専門職にリーダーシップや専門的アドバイスを提供する)。通常、大学や専門職の資格ないしは同等の資格が求められる。あるいは高度な一般職のスキルに数年間の職務経験が加わった場合も該当。例、会計士、エンジニア、化学者、弁護士、ジュニア・マネジャー、セールス・アドミニストレーター。
A. 6	熟達したし専門職。きわめて高度で、特化した専門職またはマネジメントのサービスを提供する。通常高度な教育、資格が要求される(たとえば、医師、法律博士、phD)。さらに専門分野、技術分野での数年間の実務経験も求められる。

- 例、外科医、税務弁護士、部門長、シニア・オペレーション・マネジャー
- A. 7 専門職/特化したマスター。組織内の技術、専門職の分野で権威と認められるような専門能力、または技術のリーダーシップを発揮する。例、シニア・サイエンティスト、ジェネラル・マネジャー、人事ディレクター、CEO
- A. 8 卓越した権威。国レベル、国際レベルで、きわめて高度な専門職、科学分野で、権威として認められている(たとえばチーフ・ケミスト)。
-

B. マネジメント専門能力の範囲

- B. 1 皆無。ほかの人たちの仕事をコーディネートしたり、監督する責任を一切持たず、独立的に仕事を進める。
- B. 2 同質性の高い職場ユニット/機能組織
ライン：従業員が類似した活動に取り組む職場ユニットの第一線監督者(たとえば生産、事務、専門職のグループを監督する。地域セールス・マネジャー、小売デパートの部門マネジャー)
スタッフ：各種のスタッフのサービスを統轄する(たとえば生産計画、財務分析とプランニング)
チーム/プロジェクト：同質性の高いユニットのチーム/プロジェクトのリーダー(たとえば主任オペレーター、ソフトウェア開発チームリーダー)
- B. 3 部門/異質性の高い/機能の枠を超えた組織
ライン：部下の第一線監督者によってマネジされる、いくつかの職場ユニットやプロジェクトをマネジする(たとえば支社セールス・マネジメント、小さな工場のマネジメント)。
スタッフ：ビジネスユニットに影響を及ぼす機能組織(財務、人事)をマネジする。
チーム/プロジェクト：いくつかの職場ユニットから人材が集められたプロジェクトチームをマネジする
- B. 4 いくつかの部門/異質性の高い職場ユニット
ライン：いくつかの部門や機能組織で構成される工場、支社、支店をマネジする(たとえば財務、生産、マーケティング、人材マネジメント)、あるいは部下の管理者によってマネジされる組織をマネジする(たとえば支社セールスマネジャー、小さな企業のCEO)
スタッフ：いくつかのスタッフの部門を統轄する(たとえば財務とアドミニストレーション、事業部のビジネス・ユニットに影響を及ぼす課題、イベントのマネジメント)
チーム/プロジェクト：部下の管理者によってマネジされる、多岐にわたる専門を含む、大きなチーム、プロジェクトを束ねる。)
- B. 5 広範な範囲なビジネス・ユニット
ライン：ビジネス・ユニット、子会社を社長またはゼネラル・マネジャーとしてマネジする。あるいは中規模企業のCEO。
スタッフ：ビジネス・ユニットの機能組織をマネジする。たとえば財務、マーケティング、人材マネジメント担当の副社長。
チーム/プロジェクト：R&D、生産、財務、マーケティング、人材マネジメントをコーディネー

トしながら、ビジネス・ユニットレベルの大規模なプロジェクトやプロダクトをマネジする。

B. 6 広範な範囲-事業部、諸ビジネスを束ねる戦略グループ

ライン：事業部、またはいくつかのビジネスのグループをマネジする(社長、人:企業の執行副社長)。同程度のサイズの企業の CEO。

スタッフ：本社またはビジネス開発担当の執行副社長(CFO、CIO、マーケティング、製造、人材マネジメント、本社戦略プランニング、M&A 担当の執行副社長)。

チーム/プロジェクト：巨大なプロジェクト(1000 億円以上をマネジする(軍事兵器開発等))

B. 7 広範な範囲-大企業の CEO や COO

大規模で、複雑ないくつかの事業部を擁する企業をマネジする。

C. 専門能力の修得

C. - 1 抵抗する。既知のナレッジへの付加は回避、あるいは「ここで生まれたものではない」症候を見せる。新しいアイデアや手法には抵抗を示す。

C. 0 中立的、技術的知識を増すことに興味を示さないけれども表だって抵抗も示さない。

C. 1 現在の技術的知識を維持する。最新情報には目を光らせ、自分のスキルを最新に保つ。

C. 2 ナレッジベースを拡大する。限られた範囲で新しい情報を修得する(つまり、既存のプロジェクトに限って新しい情報を求める)。新しいことに好奇心を示し、自分の専門以外の分野にも興味を示す。

C. 3 新たに、異なったナレッジを修得する。新しいスキルと知識の修得に並々ならぬ努力を重ねる。最新のアイデアに遅れないように、技術/専門分野のネットワークを大いに活用する。

D. 専門能力の伝播

D. - 1 情報をかくす。技術的知識をかくし、技術的進歩を同僚に知らせない。

D. 0 該当せず。共有すべき特別な知識を保有していない。

D. 1 質問には答える。専門家として最新の情報をまわりに伝える。

D. 2 付加的インパクトを達成するために技術的知識を活用する。単に質問に答える段階を越えて行動する(たとえばクライアントに影響を及ぼす)。ほかの人たちの技術上の問題の解決に協力する。

D. 3 技術的支援を提供する。業績を向上させ、ほかの人たちの技術上の問題の解決を助けるためにその専門能力を提供する「訪問コンサルタント」の役割を果たす。

D. 4 新しい技術を代弁し、広げる。技術宣教師として積極的に各所に出向き、企業内に新しい技術を広めるために変革推進者の役割を果たす。

D. 5 新しい技術について論文を発表する。専門、技術の雑誌等に新しいテクノロジー

ーや方法について論文を発表する。

〔注〕知識の深さについては、公的な教育レベルで紹介したが、実務経験や個人の自主学習についても各レベルで触れた。

具体例

「私はその製品について毎日何か新しいことを学ぶように努力している。そうすればだれも知らないことを私が知っていることになるに違いない。」(EXPC.1)

「この学校のだれかが語学教育に新しい方法を試用しており、私もとても気に入った。そこで私も適切なコースを取り、文献を読み、この知識を身につけている。」(EXPC.3)

「私は再入隊についての資料をまとめたが、そこで私がやったことは、陸軍の人事局にコピーを送り、われわれがやっていることに興味を持っている人たちに配布してくれるように依頼することだった。」(EXP D.1)

「私は『みなさん、私はいま巡回コンサルタントのような役割を担っています。もし何か問題を抱えていたら、しばし手を休め、私をつかまえて、あなたのところへ来てほしいと声をかけてください』と告げた。」(EXP D.3)

「私はこの新しい方法がとても気に入ったので、ほかの人たちに必ず紹介し、会話のなかで取り上げ、このことを話すためにみんなを引き止めている。今朝廊下でジョーに会ったので彼にも紹介した。すばらしいことだが、みんなもこの新しい方法を使い始めて、しかも効果を上げはじめている。」(EXP D.4)

個人の効果性

個人の効果性に関わるコンピテンシーは、共通の意図というよりは、共通の特性を備えている。これらのコンピテンシーは、ある個人のほかの人たちとの比較、あるいは担っている仕事との比較における成熟度の一部の側面を反映している。また個人が直近の環境からのプレッシャーや困難に、立ち向かうときに、その個人の業績の出来、不出来をコントロールする。さらにその環境に関連するほかのコンピテンシーの効果性にも影響を及ぼす。

セルフ・コントロールは、ストレスの高い、敵対的な状況でも、その個人が業績を維持することを可能にする。

自己確信(セルフ・コンフィデンス)は、気力をなえさせるような挑戦、懐疑、無関心に出会っても、その個人が業績を保つことを可能にする。

柔軟性は、未知の状況に対してその個人の意思を定めることを助ける。

組織へのコミットメントは、その個人の行動と意思を組織の行動と目的に整合させる。

セルフ・コントロール(SCT)

セルフ・コントロールは、ほかの人たちからの反対や敵意に出会ったときあるいは強いストレスのもとで働くときに、自分の感情をコントロールし、破壊的な行動に走る誘惑に打ち勝つ能力を指す。

セルフ・コントロールは、低いレベルのマネジメント職位と、個人的専門職位で見い出されることが多い。しかし経営幹部レベルの卓越したマネジャーから指摘されることはあまり多くない。これは、経営幹部層はじかにストレスの高い状況に触れることが少ないからかもしれないし、ないしは彼らがその地位に到達するまでに、セルフ・コントロールをしっかり身につけており、むしろその発揮が当たり前のものとなり、全く意識されないほどになっているのかもしれない。

セルフ・コントロールは次のようにも呼ばれている。

- スタミナ(強靭さ)
- ストレス耐性
- 冷静を保つ
- 簡単には怒りを表明しない

セルフ・コントロール尺度に含まれる次元は、その強度とその結果としての行使された

コントロールの範囲であり(表 9-1)、ネガティブな反応を防止するために最小限のコントロールを行使するレベルから、状況改善のために自分をコントロールするレベル、さらに自らの反応のみならず、ほかの人たちの反応をもコントロールし、静めるレベルまでが含まれる。

典型的な行動インディケータ―としては、

- 衝動的に行動しない。
- 不適切な介入に対する誘惑に打ち勝つ。
- ストレスに満ちた状況でも冷静さを保つ。
- ストレスに対して適切なはけ目を見い出す。
- ストレス下でも建設的に問題に対応する。

表 9-1 セルフ・コントロール(SCT)の測定尺度

レベル	行動の記述
- 1	コントロールを失う。自分自身の感情が仕事の効果性に悪影響を及ぼす。フラストレーションやその他のネガティブな感情を表に現わし、不適切に感情を表出する。あるいは部下、同僚、クライアントに不適切なレベルにまで巻き込まれてしまい、ストレスのもとで「燃えつき」症(神経症)にかかることもある。
0	ストレスを避ける。ネガティブな感情を引き出す人々や状況は回避する。
1	誘惑に抵抗する。過度の関わり合いや衝撃的行動に陥る誘惑に抵抗する。
2	感情をコントロールする。怒り、過度のフラストレーション、ストレスといった強度の感情を経験する。この種の感情を抑制するが、是正行動は取らない。
3	冷静に対応する。怒りや過度のフラストレーションといった強度の感情を経験する。これらの感情をコントロールし、冷静に議論やその他のプロセスを続ける。
4	効果的にストレスをマネジする。反応をコントロールし、燃えつき症を予防し、継続的なストレスに効果的に対応するためにストレス・マネジメントの手法を活用する。
5	前向きに対応する。強度の感情やその他のストレスをコントロールし、その問題の原因に対して前向きに対応するためのアクションを取る。
6	ほかの人たちを冷静にさせる。きわめてストレスの高い状況下で、自らの感情をコントロールするだけでなく、ほかの人たちにも冷静さを取り戻す。

具体例

「私のベストフレンドの幾人かがその店に集まっていたけれど、あのような態度ではずっと親友として認めるわけにいかないし、信頼を保つことも難しい。」(SCT1)

「そのときは自分を抑えることに懸命だったから、顔が真っ赤になっていることも自覚していた。でも私は手も出さなかったし、何も、言わなかった。」(SCT2)

「私は本当に怒っていた。でも自分を抑えなければならないこともよくわかっていた。本当は彼の顔にパンチを喰わせたかった。でも私はこう言った。『さて、こんなことが起こってしまった。成り行きと言わざるを得ない。ここで間違いが生じた。でももうここまできて、どうやってこの状況から抜け出したらよい、と考えるかね』と。」(SCT5)

「一隻のボートがハーバーを迷っており、その乗員が私の乗ったボートに向けて、どなり、ののしっていた。私はそちらの舷のほうへ身を移して、われわれ全員がこれからボートに乗り込むところだ、と説明した。ひとりの男は野球のバットを持っており、『お前の尻をぶちのめすぞ』と言った。彼は身長 190 センチ、体重 120 キロはありそうだった。彼の脇にはもう 2 人の仲間がいて、彼らも私たちをののしっていた。私は何とかみんなを乗船させ、状況を静めようと考えていた。そこで私はバトン(指揮棒)を取りにボートを離れた。万一その男がなぐりかかってきてもその攻撃を防げると考えたからだ。ボートへの乗場に戻ったときに、みんなにどのようにボートに乗り込むかについて詳しく指示した。ひとりの人には、まわりの群集を監視するように頼んだ。私自身がボートに乗り込む人たちに専念できるからだ。もうひとりには、できるだけ全員と一緒に乗船するからまわりをよく見守るように頼んだ。野球のバットを持った男はまだわれわれをなじり続けていた。私は『冷静になろう』と言った。私自身も冷静さを取り戻し、彼にも冷静になってもらおうと試みた。その結果、彼もやっと冷静さを取り戻し、われわれも無事乗船を済ませた。」(SCT6)

自己確信(SCF)

自己確信は、タスクを達成する自分自身の能力に対するその個人の信念、確信を指す。これには、次第に挑戦を高める状況に対応し、意思決定や意見の形成を行ない、失敗に対して建設的に対応する確信を示す行動が含まれる。

自己確信は、卓越したパフォーマーのほとんどのモデルに含まれている要件のひとつに数えられる。この自己確信が独立変数であるのか、何らかの結果であるのかはなお議論が残るところだ。たとえばある人物は自己確信を備えているから成功を収めたのか、彼は成功を収めたので自己確信を抱くに到ったのか。これは前向きの自己存続サイクルのなかで、両方とも正しいと言えるだろう。

自己確信は次のようにも呼ばれている。

決断力

自尊心の強さ

独立心

すぐれた自己イメージ

責任を取ることを嫌わない(とくに B 尺度)

自己確信尺度の第 1 の次元は、強度(A)であり、その個人が確信をもってどの程度のチャレンジとリスクに立ち向かうことができるかという観点にもとづき測定される。通常の職場の状況で独船勺に仕事を進めるレベルから、きわめてリスクの高いタスクに取り組んだり、上司やクライアントにチャレンジするレベルまでが含まれる。失敗への対応(B)はユニークな次元であり、失敗の是正のアクションと個人的に責任を取るアクションを結びつけたものと言える。

失敗への対応は、ピーターソンとセリグマンによって明らかにされた、学習した無力感と学習した楽観主義とに関連している。セリグマンほかは、ネガティブな出来事に対する(1)外的要因による説明、(2)具体例にもとづく、限定された説明、(3)仮説にもとづく説明が、メンタルヘルス、セールスの成功、その他の前向きの成果を予見することを発見した。われわれのほとんどのセールス職務における調査結果もセリグマンの結論と一致している。マネジャー職と一部のコンサルタント的セールス職位に対して、ほかの 2 つの次元から、外的/内的の次元を分離して分析した。マネジメント職位では、内的(しかし具体的で、一時的)な説明スタイルが卓越したパフォーマーに備わっていた。最高のマネジャーは、彼らがおかした失敗を具体的で、是正可能なミステイクの結果というふうにとらえて、この種のミステイクが 2 度と起こらないように予防措置を取り、起こした問題を是正するアクションを取る。しかしセールスやそのほかの職務では失敗や拒絶の繰り返し避けられないの

で、数多くの失敗の原因を外的要因に求めることが卓越したパフォーマーの特徴となっており、自分自身のバーンアウト(燃え尽き症)やうつ症に対して予防を図っていることが窺える。

ネガティブな出来事に対する説明の回数も、平均的人材から卓越したパフォーマーを峻別する。ピーターソンは、もっとも健全なタイプはいかなる言い訳もほとんどしない(あるいは説明しない)ことを発見している。拒絶が頻繁に起こるセールス職務では、卓越したセールス担当は、失敗に終わったセールスの例を簡単に説明したあと、次に何をしたかの説明にすぐ移っていく。平均的なセールス担当はなぜ彼らがセールスを失ったかの話題に何度も立ちもどり、さまざまな可能性を述べ、くどくどと言い訳を繰り返す。

自己確信に伴う共通的な行動は、

- ほかに人たちからの反対に出会っても、きちんと意思決定を行ない、実行する。
- 力強い、印象深い仕方で自己を表明する。
- 自分の判断と能力に確信を表明する。
- 上司と対立していても自分の立場を明確に、確信をもって表明する。
- ミステイク、失敗、欠陥に対して個人として責任を取る。
- ミステイクから学び、失敗を理解し、将来の業績を向上させるために自らの業績をしっかりと分析する。

表 9-2 自己確信(SCF)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 自信	
A. - 1	無力感。自信のなさが顕著で、全般的に自分の能力について疑問を抱き、「無力感」や無気力感を示す。ほかの人たちからの拒絶や対立を避けようとする(自分の業績に悪影響が及んでも)。自己表現にもぜい弱で、いわゆる「いくじなし」
A. 0	該当せず、またはチャレンジを避ける。他人に頼り、自信に欠ける。
A. 1	自分自身をしっかりと表現する。独立的に意思決定を進める。つねに監督される必要はない。
A. 2	自分を強力に、印象深く表明する。ほかの人たちのあるいは明確な権限を越える外部から反対が出ても自分で意思決定を行ない、実行する(もし反対を表明するほかの人が上司やクライアントの場合、あるいはそのアクションが仕事の達成のために既存のルールを破るような場合には、レベル5にスコアしよう)。
A. 3	自分の能力に対する自信を表明する。自分自身を専門家と考え、ほかの人たちと比べても自分の能力がすぐれていると考えている。自分自身をことに起こす人、

- 重要な行動者、触媒、創始者と認識している。自分の判断に自身を持っている。
- A. 4 自信に満ちた発言を正当化する。対立場面で自分の、立場をはっきり主張する。自信に満ちた発言をサポートし、正当化するアクションを取る。
 - A. 5 チャレンジに自ら取り組む。チャレンジを含む仕事に再こんで取り組み、興奮を感じる。余分の責任も喜んで担う。マネジメントやクライアントに対しても、巧妙に、丁寧に反対意見を表明し、上司との対立のなかでも自分の立場をはっきり、自信あふれる態度で表明する。
 - A. 6 自分をきわめてチャレンジングな状況に置く。マネジメントやクライアントともはっきり対決する。きわめてチャレンジングなタスクに敢えて挑む。
-

B. 失敗に対処する

- B. - 2 全体的に、永続的な形で自己を責める。「これが私の犯したミスだ」と認める代りに、「私はいつもこうなのだ」という調子で、個人的な、内省的な説明に終始する。無力感、変わることができない無気力感、あるいは自分についての永続的無気力を表す個人的、内因特性はこのレベルにスコアされる(スコア上の留意点。「こんなことは2度と繰り返さない」、「次は.....する」といった変革の意思表示や変革の戦略が示されたときにはこのカテゴリーには分類されない)。
 - B. - 1 失敗の原因を他人や状況に転嫁し、他人や状況を責める。この行動インディケータは、セールス職位やその他よく失敗が引き起こされる職務の卓越したパフォーマンスがたびたび示す行動だ。自分自身を犠牲者と見なしがちだ。
 - B. 0 該当せず、あるいは、観察されない。
 - B. 1 責任を担う。具体的で、敷衍的でない方法で失敗や欠陥を認める。「私は状況を見まちがった」
 - B. 2 自分の失敗から学ぶ。失敗を理解し、将来の業績を向上させるために自分の業績を分析する。このレベルにスコアされるためには、その説明に是正の方法が含まれていなければならない。また「私は恥しがり屋だから」とか「どうも注意が足りないから」といった性格特性に関する説明は、業績を向上させる明確な方法が含まれない限り、このレベルにはスコアされない(向上のための方法が示されていない説明は、レベル-2、-1、+1を考慮する)。
 - B.3 ほかに人たちを前にして自分のミスをはっきり認め、かつ問題を解決するためのアクションに結びつける。
-

具体例

「私はどうしてその取引先を失ったかわかっている。競合会社がしっかり食い込んでいたのに対して、われわれのほうはその製造マネジャーとの接触を断ち切ってしまっていた。だれでも構わないけれど、とにかく個人的接触を絶やさないと。競合会社のほうは、いつもこのマネジャーに連絡を欠かさず、そのセールストップも彼とは2~3年もつき合っているはずだ。その間われわれはこのマネジャーにおそまつなフィルムの商売を強いてしまった。彼は大変に怒っていた。ここで私が担当になり、私自身優秀だから彼も私のことを認めてくれている。しかし彼の側でいつも数字を決めているのだ。というのはだれでも自分の勝手に数字を操作できるということだ。目下彼はわれわれに不利な方向で数字を操作している。」(SCF B-1,卓越したセールス担当)

「私のことを占いタイプのボスと言うかもしれない。でも彼も彼の部下たちもどうしてよいか全くわかっていなかったのだから(その状況で)、私が指揮を取ったのだ。」(SCF A.2)

「私がデータを持っており、私が正しいことを確信していた。だからボスに、この件に関しては彼女のほうが間違っていると明言できた。」(SCF A.5)

「その年金受取人は銀行の扱いにいらいらを感じ、苦情を述べていた。私のほうが間違っていた。彼女の苦情をもう少し突っこんでフォローすべきだった。運用部門もフォローアップすべきだったけれど、彼らを批判することはできない。最初の責任は私にあったからだ。このあとは、同じような案件については必ずフォローアップするように努めている。」(SCF B.2)

(上司に対して)、「次の2日間にその顧客を訪ねる時間を取らないと、1億5千万ドルのハードウェアの仕事を失いますよ。」(SCF A.6)

「われわれの被面接者のひとり、自己確信に満ちあふれた会話を進めていたが、面接を中断して職場に戻り、重大な実験を終え、その結果を40分後にマネジメントに報告しなければならぬと言った。時間が切迫していることについて尋ねられると、『いや、うまくいきますよ』と彼は言った。30分後に彼は戻ってきて、すべてがうまく運び、『マネジメントにとっての大問題を解決できた』と冷静に告げた。」(SCF A.6)

柔軟性(FLX)

柔軟性は、さまざまな状況、個人、グループに適応し、効果的に仕事を進める能力を指す。また、ある課題に対するさまざまな、相反するものの見方を理解し、評価する能力、また状況からの要求が変化するにつれ対応の方法を変える能力、さらに自分の組織や職務要件の変化に応じて自らを適応させ、変えていく能力が含まれる。

柔軟性は、卓越したパフォーマーが、状況からのニーズに合わせて、ほかのスキルやコンピテンシーを柔軟に適応させることを促す。その基本は、ほかの人たちの考え方も含めて、状況を客観的に認識する能力に求められる。

柔軟性は次のようにも呼ばれている。

適応性
変革能力
知覚的な客観性(とくにレベル+1)
客観性を保つ
弾力性

柔軟性尺度には2つの次元が伴っている(表9-3)。変化の範囲(A)は、自分自身の意見から、組織戦略の変更まで含む。第2のアクションのスピード(B)は、ゆっくりから瞬時までを含む。

典型的な行動インディケータールとしては、

- 反対意見のなかにも妥当な部分を認識する。
- 仕事の変化にたやすく適応する。
- 組織全体の大きな目標を達成するために、個々の状況に応じて、ルールや手続きを柔軟に適用する。
- 状況に合わせて、自らの行動や方法を変化させる。

表 9-3 柔軟性(FLX)の測定尺度

レベル	行動の記述
A. 変化の範囲、幅	
A. - 1	自分の意見、作戦、方法に自らの生産性を損うほどに固執する。明確に問題が生じているのに、自分の見解にこだわる。ほかの人の意見は妥当なものと認めない。
A. 0	つねに決まった方法に従う。
A. 1	状況を客観的に把握する。ほかの人の意見に含まれる妥当な部分を認める。
A. 2	ルールや手続きを柔軟に適用する。個々の状況に応じて、組織の全体的目標を達成するために自らのアクションを調整する。危機状況では必要に応じ同僚の仕事のピンチヒッターを務める。
A. 3	状況やほかの人たちの反応に従って作戦を変える。状況に合わせて、自らの行動や方法を変える。
A. 4	状況に合わせて、自らの戦略、ゴール、プロジェクトを柔軟に変更する。
A. 5	組織の変革を進める。状況に伴うニーズに合わせて、自分、またはクライアント企業に、小規模で、短期的な変革を進める。
A. 6	戦略を変える。状況に伴うニーズに合わせて、自分、またはクライアント企業に、大規模で、長期的な変革を進める(このレベルにはさまざまな影響力コンピテンシー、さらにマネジメント、認知、達成コンピテンシーが要求される)。
B. アクションのスピード	
B. 1	長期的で、よく考えた、計画された変革(1 ヶ月以上)
B. 2	変革のための短期的プラン(1 週間～1 ヶ月)
B. 3	迅速な変革(1 週間以内)。もしその事例に的確な時間枠が設置されていない場合には、このレベルには該当しない。
B. 4	急速な変革(1 日以内)
B. 5	「その場でものごとを変える」という瞬間的アクション、または意思決定。

具体例

「私はその案が経済的観点から見ればきわめてすぐれていたのに、否認されてがっかりした。しかしマネジメントが不承認を下した以上、彼らの意思決定の裏には何らかの理由があるはずだと考え、ほかの案を見直す必要があると感じた。」(FLX A.1)

(ある大学教授が独立研究プログラムの実施についてこれまでひとりの学生と苦情を伴う意見交換を続けてきた末に)「彼女は私のところへ電話をかけてきて、こう言った。「このプログラムは私には完成できない。自分ひとりでこのプロジェクトを完了できるとは思えない」と。彼女は私が将来の学期にオファーする予定のクラスに出席した上でこのプロジェクトに取り組むことはできないか、とも考えていた。私は、彼女が受講可能なクラスを見つけている点、彼女が自ら連絡してきた点、さらにプロジェクトそのものを全く諦めているわけではない点に興味を持った。そこで私は『そうだね。あなたの言うような形でプロジェクトは遂行できるね』と言った。そして次の学期にたしかに彼女は私のクラスに登録してきたのだ。」(FLX A.2,B.4)

(セールスのプレゼンテーションの途中で)「彼らはプレゼンテーションを(つかりまとめるのではなくて)、完全にぶつぶつに分断してしまっていた。そこで私は、プレゼンテーションの最中にもかかわらず、その内容を再構築してあげなければならなかった。この混乱にもかかわらず、プレゼンテーションがうまく運んだことに彼らは驚きをかかさなかった。」(FLX A.3,B.5)

数多くの副官に、彼らの遂行すべきことをすべて割りつけたら、彼らは多くの点でわれわれを失望させただろう。さらに、少尉から中尉、さらに大尉へと昇っていく昇進のための要求期間を短縮した事実も考慮すべきだ。かつては大尉になるには4年半が要求されたが、現在では陸軍に入隊して3年で大尉になれる。私自身この事情を考えて、こう言った。『彼らが大尉になると、彼らが理解している以上のことを期待されて、結局彼らの多くが苦勞するわけだ。』そこで私はひとりの小隊リーダーを選んで、副官が担うモーターオフィサーに任命した。もうひとりの小隊リーダーを選び、これも副官の担うべき分隊オフィサーに任命した。さらにもうひとりの小隊リーダーを、これまた副官の職務である身体安全オフィサー(NBC オフィサー)に任じた。その結果ほかの兵士たちと接触を保つ、副官的なオフィサーがたくさん誕生した。」(FLX A.5,B.1)

組織へのコミットメント(OC)

組織へのコミットメントは、組織目標を追求し、組織ニーズを満足させる形で、個人の行動を組織のニーズ、プライオリティー、ゴールに整合させる能力と意欲を指す。さらに個人の好みや専門職としてのプライオリティーよりも組織のミッションを優先させるという形で表明されることもある。

この組織へのコミットメントは、スタッフ職位で示されることが多い。というのは、スタッフ職位では、個人の専門職としてのアイデンティティー（職務への帰属意識）と組織の方向との間に意識下の対立が存在していることが多いからだ。さらに組織へのコミットメントは強力なミッションを備えた組織(軍隊、学校等)で表明されることが多い。

組織のために新しい方向を見つけ出す能力はこのコンピテンシーには含まれない。新しいビジョンを作る能力は、概念化思考と社会化されたパワー欲求のユニークな組み合わせから生まれる。新しいビジョンを実践する際には、チーム・リーダーシップ、権威にもとづくマネジメント・スタイル、その他必要とされるコンピテンシーの発揮が求められる。組織へのコミットメントは次のようにも呼ばれている。

ビジネス志向

ミッション重視

ビジョン

司令官としてのミッションへのコミットメント

組織へのコミットメントは、コミットメントの強度を示す、単一の次元を備えている。組織の利益のために自己を犠牲にする程度を測定し、時間通りに出勤するレベルから、組織全体の利益のために、自部門の利益を犠牲にする案にほかの人たち(同一部門の人たち)を巻き込むために適切に行動するレベルまでが含まれる。

このコンピテンシーの典型的な行動インディケータ―としては、

- 同僚たちがそのタスクを完遂することを助ける。
- 組織のニーズに合わせるために、自分の活動やプライオリティーを調整する。
- 組織全体の目標を達成するために、協力することの重要性を理解する。
- 自分の専門職としての興味よりは、組織のニーズを満たすことを優先させる。

表 9-4 組織へのコミットメント(OC)の測定尺度

レベル	行動の記述
- 1	無視する。組織の規範を無視したり、反抗的に振る舞う。
0	該当せず、または最低の努力。組織に溶け込むために最少の努力、あるいはくびにならない程度の最低の努力。
1	積極的な努力。組織に溶け込むために積極的に努力。身だしなみに気をつけ、組織規範を守る。
2	「組織市民として求められる行動」のモデルを示す。忠誠心を示し、同僚がそのタスクを完遂することを再んで助け、権限を有する人たちの願望を尊重する。
3	目的意識を明確にし、コミットメントを示す。組織のミッションとゴールを理解し、積極的にサポートする。組織ニーズに合わせて自らの活動やプライオリティーを整合させる。大規模な組織の目標を達成するために協力の必要を理解する。
4	個人的、あるいは専門職として犠牲を払う。個人ニーズよりも組織ニーズを優先させる。自分の専門家としてのアイデンティティ、好み、家族への関心を越えて、組織ニーズの達成のために個人的な犠牲も嫌わない。
5	敢えて不人気の意思決定も行なう。もしその意思決定が不人気で反対を呼ぶものであっても、組織に利益をもたらす意思決定は断固として守り抜く。
6	全体組織のためには自部門の利益も犠牲にする。組織の長期的利益に対しては、自部門の短期的利益を犠牲にする(たとえば自部門でのコスト削減、人員削減に必ず、余分のタスクを引き受ける)。全体組織のニーズに応えるためにはほかの人たちにも犠牲を求める。

具体例

(海軍病院の院長)「私はこの仕事では、現役の兵士たちが最優先されるべきだ、と考えている。というのは、われわれは地位の高い退役の人たちも迎えているけれども、あくまで私のプライオリティーは、病気になった若い海軍の男性、女性に向けられているのだ。彼らが第一級の治療を受けなければならない。このことを実現するために、私はいくつかの改革を行なった。そのひとつは、海軍医療サービスを確立することであり、身体検査、緊急コール、予防接種を統合して、現役の人たちによりすぐれたサービスを提供し、任務から離れる時間をできるだけ短縮することを目指している。」(OC3)

(ある研究者が)「われわれ3人は、そのテスト・プログラムに1年かけるわけにいかないことを自覚していた。また、Cさんがその政治力を使って、4ヵ月間はプログラムに干渉してくる狼たちを黙らせてくれることもわかっていた。しかしその先は、この研究を続ける理由が製造部門のニーズに押しつぶされることも理解していた。」(この研究者はあくまでもこのテスト・プログラムを完了させたいと念願していたが。OC4)

「私はかなり大胆な意思決定を行なった。つまりX部門の人材のひとりを選び、彼女をグローバルX部門スペシャリストに任命したのだ。ほかの人たちは例外なく、『どうしてこんなことを決定したんだ。われわれはこんなことを必要としていない』と言った。私が彼女をロンドンに派遣したときに、ネルソンという男性は、『いくらコストがかかるのかわかっているのか』と言ってきた。しかし彼女はロンドンへ行き、戻ってきた。いまは彼女はまわりからの信頼を築きはじめている。今年は彼女を約1ヵ月間の世界一周の出張に送り出した。私の部門の人たちはまだ文句を言っている。しかしわれわれの国際ビジネスで実を結ぶのはこの部門であることは間違いないのだ。」(OC5)