



Hogan 360

サンプル株式会社

氏名： マリア ホーガン

日付： 2019-2-4

ベンチマーク： Global

回答者

| | |
|---------|----|
| 上司 (上司) | 1 |
| 同僚 (同僚) | 5 |
| 部下 (部下) | 7 |
| 自己 | 1 |
| | |
| 合計 | 14 |

サンプル株式会社

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。

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。

この冊子にある能力開発計画テンプレートを使って、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

マリア ホーガン

スコア

6.3

回答者数

13

基準グループとの比較結果

マネジャーの基準値との比較は次のとおりです。

| 10 パーセン タイル | 25 パーセン タイル | 50 パーセン タイル | 75 パーセン タイル | 90 パーセン タイル |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| 4.9 | 5.3 | 5.6 | 5.9 | 6.1 |

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

N/A 該当しない



質問項目別評価

下表は、評価者が50問の質問項目に対して1~7の評価をつけた集計です。（スケールに関しては前ページを参照ください）この表では、スコアの高い順に並べています。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。「あなたのスコア」にはすべての回答者のスコアが反映されていますが、あなたの自己評価は含まれていません。

| 順位 | あなたのスコア | グローバル平均スコア | 質問項目 |
|----|---------|------------|---------------------------------------|
| 1 | 6.8 | 5.9 | 有効な業界の経験がある |
| 2 | 6.8 | 5.8 | 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 |
| 3 | 6.8 | 5.7 | はっきりと意見を述べ、エネルギーである |
| 4 | 6.7 | 6.1 | 勤勉であり、しっかりとした職業倫理を持っている |
| 5 | 6.7 | 5.8 | 前向きに仕事に取り組んでいる |
| 6 | 6.7 | 5.5 | 組織価値や期待にそって責任感を醸成している |
| 7 | 6.6 | 5.5 | 他者のよきロールモデルとなっている |
| 8 | 6.6 | 5.7 | 顧客へのサービス向上に熱意を持って取り組んでいる |
| 9 | 6.6 | 5.9 | 有効な業務知識と遂行能力を持っている |
| 10 | 6.5 | 5.3 | すぐれた対人スキルを持っている |
| 11 | 6.5 | 5.5 | 組織のリソース、知識、時間を適切に配分している |
| 12 | 6.5 | 5.5 | 共通の目標を達成するために、他部署や他分野の人の力を結集している |
| 13 | 6.5 | 5.6 | 顧客第一主義の取り組みを率先している |
| 14 | 6.5 | 5.5 | 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 |
| 15 | 6.5 | 5.5 | 競争心があり、目標達成や成果に邁進している |
| 16 | 6.5 | 5.5 | 責任感をもって仕事をするように指導している |
| 17 | 6.5 | 5.3 | 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 |
| 18 | 6.4 | 5.9 | 高い倫理観をもって行動している |
| 19 | 6.4 | 5.7 | 常にオープンで率直、正直なコミュニケーションを行っている |
| 20 | 6.4 | 5.4 | 相手の自信や存在価値が高まるような行動をしている |
| 21 | 6.4 | 5.4 | 他者との関係強化に注力している |
| 22 | 6.4 | 5.5 | 効果的な時間管理と組織化スキルを持っている |
| 23 | 6.4 | 5.6 | 効果的な優先順位づけを行い、仕事を管理している |
| 24 | 6.4 | 5.8 | 高い基準を設定して、課題に挑戦している |

| 順位 | あなたのスコア | グローバル平均スコア | 質問項目 |
|----|---------|------------|-------------------------------------|
| 25 | 6.4 | 5.2 | 周囲の士気ややる気を高めるために尽力している |
| 26 | 6.4 | 5.1 | 効果的なコーチングを行い、部下の能力開発に努めている |
| 27 | 6.3 | 5.5 | 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 |
| 28 | 6.3 | 5.7 | 一貫した成果を出している |
| 29 | 6.3 | 5.2 | 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 |
| 30 | 6.3 | 5.5 | 高い業績期待を示している |
| 31 | 6.3 | 5.6 | 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 |
| 32 | 6.3 | 5.4 | 新機軸の考えや独自のアイデアを提言している |
| 33 | 6.3 | 5.5 | 新たなビジネス機会を長期的な視点から考えている |
| 34 | 6.2 | 5.8 | 人には尊敬の念をもって接している |
| 35 | 6.2 | 5.7 | ダブルスタンダードにならないように一貫性をもって組織方針を展開している |
| 36 | 6.2 | 5.4 | 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 |
| 37 | 6.2 | 5.5 | 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 |
| 38 | 6.2 | 5.4 | 影響力とネゴシエーションスキルを持っている |
| 39 | 6.2 | 5.4 | 情報を他者と共有し、周知徹底している |
| 40 | 6.2 | 5.5 | 相手とは忠実で、信頼し合える関係を築いている |
| 41 | 6.2 | 5.9 | プロフェッショナルとして業務を完遂している |
| 42 | 6.2 | 5.2 | 部下の低業績や仕事ぶりに対して、改善に努めている |
| 43 | 6.2 | 5.3 | 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 |
| 44 | 6.1 | 5.6 | 人にひいきなく、公平に接している |
| 45 | 6.1 | 5.5 | すぐれたコミュニケーションスキルを持っている |
| 46 | 6.1 | 5.6 | 質が高く、かつ間違いのない仕事をしている |
| 47 | 6.0 | 5.5 | 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 |
| 48 | 5.9 | 5.6 | 話をするときには、アイデアやコンセプトを明確に伝えている |
| 49 | 5.8 | 5.6 | 物事に動じず、落ち着きがあり安定している |
| 50 | 5.4 | 5.6 | 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 |

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・モデル（下図）の4つの領域のいずれかに属します。



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。この領域には、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。どのような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が求められています。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も必要です。

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。物ごとを前進させるためには、他者との関係を築くことが重要です。利害関係者との強い信頼関係構築、さらに忠実な関係を保持しながら、業績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、あなた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。

ビジネス遂行の領域は、最大の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。成果の達成のためには、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ています。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。

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、また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は、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ています。

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

6.2

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

6.1

対人マネジメント

6.3

ビジネス遂行

6.5

ビジネス主導

6.4

ビジネス・コンピテンシー

6.4

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 6.3

マネジメント・コンピテンシーは、日々の業務の中で仕事の有能さ、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

6.1

ビジネス遂行

6.5

リーダーシップ・コンピテンシー 6.3

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

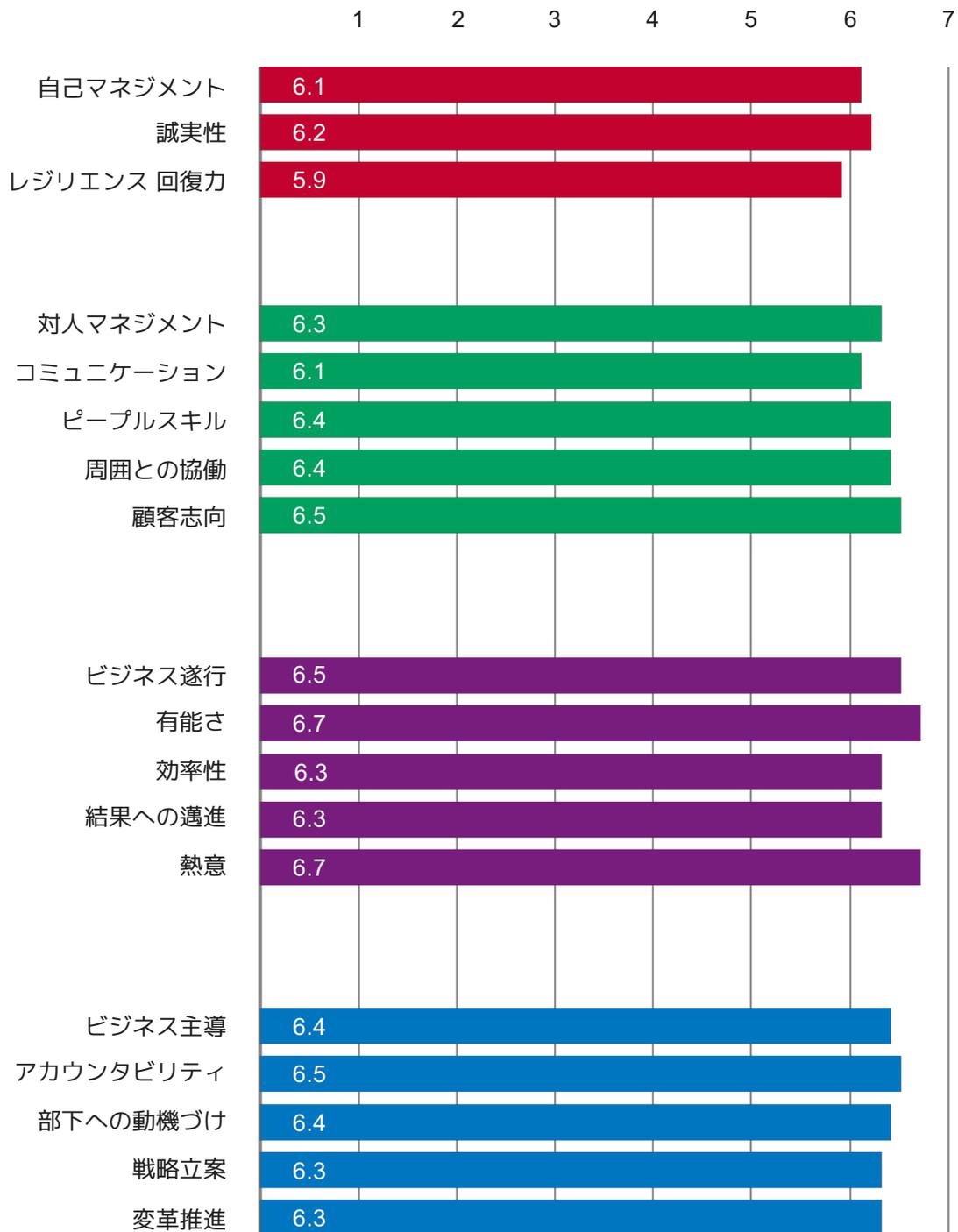
6.3

ビジネス主導

6.4

リーダーとしてのコンピテンシー

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。



自己マネジメント

| 全体 | 上司 | 同僚 | 部下 | 自己 | 項目 |
|------------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------------|
| 6.1 | 5.6 | 6.2 | 6.1 | 6.7 | 自己マネジメント |
| 6.2 | 6.0 | 6.3 | 6.2 | 7.0 | 誠実性 |
| 6.2 | 6.0 | 6.2 | 6.1 | 7.0 | 人には尊敬の念をもって接している |
| 6.4 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | 7.0 | 高い倫理観をもって行動している |
| 6.4 | 6.0 | 6.6 | 6.3 | 7.0 | 常にオープンで率直、正直なコミュニケーションを行っている |
| 6.1 | 6.0 | 6.0 | 6.1 | 7.0 | 人にひいきなく、公平に接している |
| 6.2 | 6.0 | 6.4 | 6.1 | 7.0 | ダブルスタンダードにならないように一貫性をもって組織方針を展開している |
| 5.9 | 5.0 | 5.9 | 6.0 | 6.3 | レジリエンス 回復力 |
| 5.4 | 5.0 | 5.4 | 5.4 | 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 |
| 5.8 | 5.0 | 6.0 | 5.9 | 6.0 | 物事に動じず、落ち着きがあり安定している |
| 6.2 | 5.0 | 6.2 | 6.4 | 6.0 | 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 |
| 6.2 | 5.0 | 6.3 | 6.3 | 7.0 | 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 |

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評価グループのスコアは2名以上の場合のみ表示されます。回答者が二人いない場合は、N/Aと表記されます。

結果レポートのスコア欄に空欄がある場合は、誰もこの質問について回答しなかったことを意味します。

対人マネジメント

| 全体 | 上司 | 同僚 | 部下 | 自己 | 項目 |
|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------------|
| 6.3 | 5.9 | 6.4 | 6.4 | 6.8 | 対人マネジメント |
| 6.1 | 5.8 | 6.2 | 6.1 | 6.8 | コミュニケーション |
| 5.9 | 5.0 | 6.2 | 5.9 | 6.0 | 話をするときには、アイデアやコンセプトを明確に伝えている |
| 6.1 | 6.0 | 6.4 | 5.9 | 7.0 | すぐれたコミュニケーションスキルを持っている |
| 6.2 | 6.0 | 6.2 | 6.3 | 7.0 | 影響力とネゴシエーションスキルを持っている |
| 6.2 | 6.0 | 6.0 | 6.4 | 7.0 | 情報を他者と共有し、周知徹底している |
| 6.4 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | 6.5 | ピープルスキル |
| 6.6 | 6.0 | 6.4 | 6.8 | 7.0 | 他者のよきロールモデルとなっている |
| 6.5 | 6.0 | 6.6 | 6.4 | 6.0 | すぐれた対人スキルを持っている |
| 6.4 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | 6.0 | 相手の自信や存在価値が高まるような行動をしている |
| 6.0 | 6.0 | 6.2 | 5.9 | 7.0 | 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 |
| 6.4 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | 7.0 | 周囲との協働 |
| 6.2 | 6.0 | 6.0 | 6.3 | 7.0 | 相手とは忠実で、信頼し合える関係を築いている |
| 6.5 | 6.0 | 6.8 | 6.4 | 7.0 | 組織のリソース、知識、時間を適切に配分している |
| 6.5 | 6.0 | 6.6 | 6.4 | 7.0 | 共通の目標を達成するために、他部署や他分野の人の力を結集している |
| 6.4 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | 7.0 | 他者との関係強化に注力している |
| 6.5 | 6.0 | 6.5 | 6.6 | 7.0 | 顧客志向 |
| 6.6 | 6.0 | 6.6 | 6.7 | 7.0 | 顧客へのサービス向上に熱意を持って取り組んでいる |
| 6.5 | 6.0 | 6.6 | 6.6 | 7.0 | 顧客第一主義の取り組みを率先している |
| 6.5 | 6.0 | 6.4 | 6.6 | 7.0 | 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 |

ビジネス遂行

| 全体 | 上司 | 同僚 | 部下 | 自己 | 項目 |
|------------|------------|------------|------------|------------|----------------------------|
| 6.5 | 5.8 | 6.4 | 6.6 | 6.1 | ビジネス遂行 |
| 6.7 | 5.7 | 6.7 | 6.9 | 6.3 | 有能さ |
| 6.7 | 6.0 | 6.6 | 6.9 | 7.0 | 勤勉であり、しっかりとした職業倫理を持っている |
| 6.6 | 5.0 | 6.6 | 6.9 | 6.0 | 有効な業務知識と遂行能力を持っている |
| 6.8 | 6.0 | 6.8 | 6.9 | 6.0 | 有効な業界の経験がある |
| 6.3 | 5.0 | 6.3 | 6.4 | 6.0 | 効率性 |
| 6.4 | | 6.3 | 6.4 | 6.0 | 効果的な時間管理と組織化スキルを持っている |
| 6.4 | | 6.5 | 6.3 | 6.0 | 効果的な優先順位づけを行い、仕事を管理している |
| 6.3 | 5.0 | 6.2 | 6.6 | 6.0 | 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 |
| 6.3 | 5.3 | 6.1 | 6.5 | 5.8 | 結果への邁進 |
| 6.2 | 5.0 | 5.8 | 6.7 | 6.0 | プロフェッショナルとして業務を完遂している |
| 6.4 | 5.0 | 6.3 | 6.7 | 6.0 | 高い基準を設定して、課題に挑戦している |
| 6.3 | 6.0 | 6.2 | 6.4 | 6.0 | 一貫した成果を出している |
| 6.1 | 5.0 | 6.0 | 6.3 | 5.0 | 質が高く、かつ間違いのない仕事をしている |
| 6.7 | 6.5 | 6.7 | 6.8 | 6.5 | 熱意 |
| 6.7 | 7.0 | 6.6 | 6.7 | 7.0 | 前向きに仕事に取り組んでいる |
| 6.8 | 7.0 | 6.8 | 6.7 | 7.0 | 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 |
| 6.8 | 6.0 | 6.8 | 6.9 | 6.0 | はっきりと意見を述べ、エネルギッシュである |
| 6.5 | 6.0 | 6.4 | 6.7 | 6.0 | 競争心があり、目標達成や成果に邁進している |

ビジネス主導

| 全体 | 上司 | 同僚 | 部下 | 自己 | 項目 |
|------------|------------|------------|------------|------------|---------------------------------------|
| 6.4 | 5.4 | 6.3 | 6.6 | 6.5 | ビジネス主導 |
| 6.5 | 6.0 | 6.4 | 6.6 | 6.3 | アカウントビリティ |
| 6.5 | 6.0 | 6.6 | 6.6 | 6.0 | 責任感をもって仕事をするように指導している |
| 6.7 | 6.0 | 6.6 | 6.9 | 7.0 | 組織価値や期待にそって責任感を醸成している |
| 6.2 | 6.0 | 6.0 | 6.3 | 6.0 | 部下の低業績や仕事ぶりに対して、改善に努めている |
| 6.4 | 5.7 | 6.2 | 6.7 | 6.7 | 部下への動機づけ |
| 6.4 | 6.0 | 6.2 | 6.6 | 7.0 | 周囲の士気ややる気を高めるために尽力している |
| 6.5 | 6.0 | 6.3 | 6.7 | 7.0 | 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 |
| 6.4 | 5.0 | 6.0 | 6.9 | 6.0 | 効果的なコーチングを行い、部下の能力開発に努めている |
| 6.3 | 5.0 | 6.3 | 6.4 | 6.3 | 戦略立案 |
| 6.3 | 5.0 | 6.4 | 6.4 | 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 |
| 6.3 | 5.0 | 6.4 | 6.4 | 6.0 | 高い業績期待を示している |
| 6.2 | 5.0 | 6.0 | 6.4 | 7.0 | 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 |
| 6.3 | 5.0 | 6.2 | 6.6 | 6.7 | 変革推進 |
| 6.3 | 5.0 | 6.2 | 6.6 | 7.0 | 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 |
| 6.3 | 5.0 | 6.0 | 6.6 | 7.0 | 新機軸の考えや独自のアイデアを提言している |
| 6.3 | 5.0 | 6.3 | 6.6 | 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 |

領域別スコア

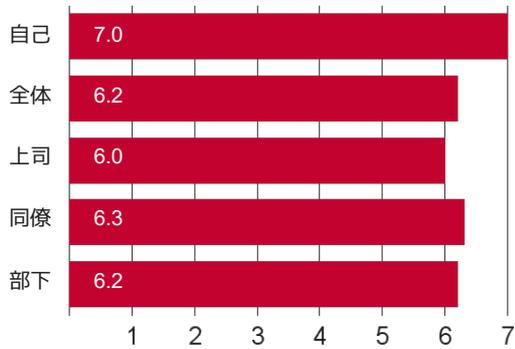
| 自己 | 全体 | グローバル 順位 | 上司 | 同僚 | 部下 | 項目 |
|------------|------------|-------------|------------|------------|------------|-----------------|
| 6.7 | 6.1 | 5.7 | 5.6 | 6.2 | 6.1 | 自己マネジメント |
| 7.0 | 6.2 | 5.8 | 6.0 | 6.3 | 6.2 | 誠実性 |
| 6.3 | 5.9 | 5.6 | 5.0 | 5.9 | 6.0 | レジリエンス 回復力 |
| 6.8 | 6.3 | 5.5 | 5.9 | 6.4 | 6.4 | 対人マネジメント |
| 6.8 | 6.1 | 5.5 | 5.8 | 6.2 | 6.1 | コミュニケーション |
| 6.5 | 6.4 | 5.5 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | ピープルスキル |
| 7.0 | 6.4 | 5.5 | 6.0 | 6.4 | 6.4 | 周囲との協働 |
| 7.0 | 6.5 | 5.6 | 6.0 | 6.5 | 6.6 | 顧客志向 |
| 6.1 | 6.5 | 5.7 | 5.8 | 6.4 | 6.6 | ビジネス遂行 |
| 6.3 | 6.7 | 6.0 | 5.7 | 6.7 | 6.9 | 有能さ |
| 6.0 | 6.3 | 5.5 | 5.0 | 6.3 | 6.4 | 効率性 |
| 5.8 | 6.3 | 5.8 | 5.3 | 6.1 | 6.5 | 結果への邁進 |
| 6.5 | 6.7 | 5.7 | 6.5 | 6.7 | 6.8 | 熱意 |
| 6.5 | 6.4 | 5.4 | 5.4 | 6.3 | 6.6 | ビジネス主導 |
| 6.3 | 6.5 | 5.4 | 6.0 | 6.4 | 6.6 | アカウントビリティ |
| 6.7 | 6.4 | 5.2 | 5.7 | 6.2 | 6.7 | 部下への動機づけ |
| 6.3 | 6.3 | 5.3 | 5.0 | 6.3 | 6.4 | 戦略立案 |
| 6.7 | 6.3 | 5.5 | 5.0 | 6.2 | 6.6 | 変革推進 |

領域別／回答者別スコア

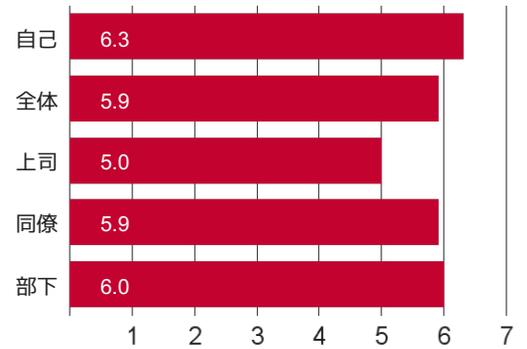
チャートは、領域と回答者グループ別にあなたのスコアを示しています。

自己マネジメント

誠実性

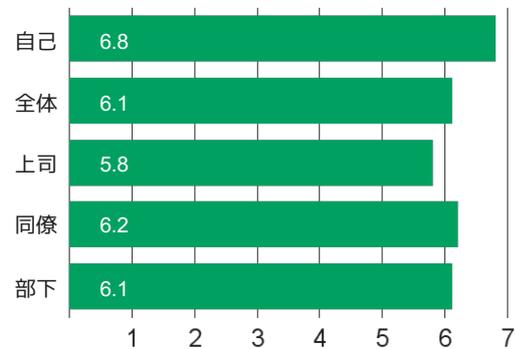


レジリエンス 回復力

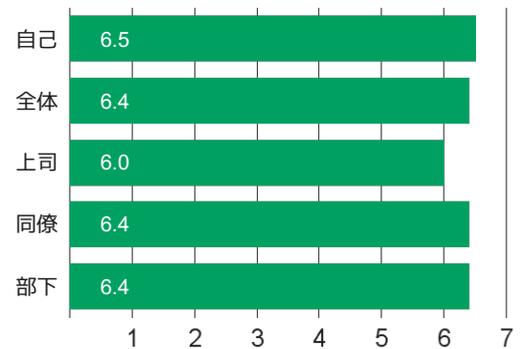


対人マネジメント

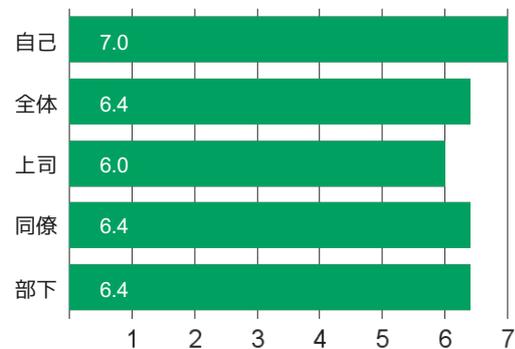
コミュニケーション



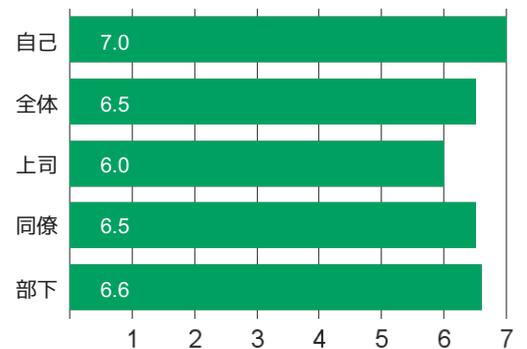
ピープルスキル



周囲との協働

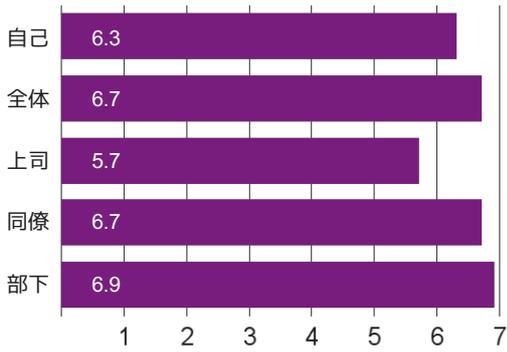


顧客志向

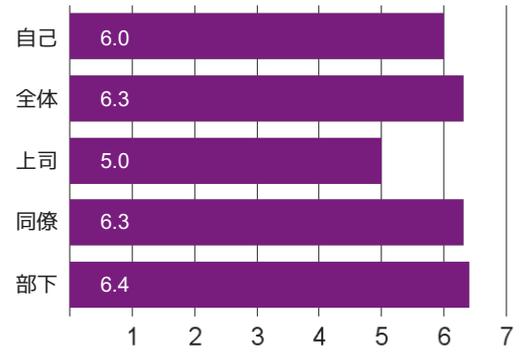


ビジネス遂行

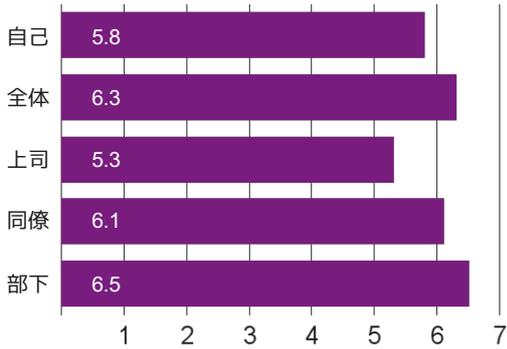
有能さ



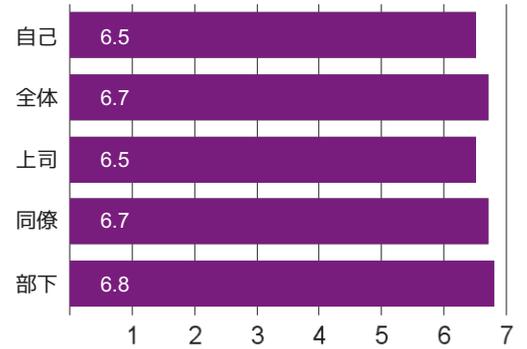
効率性



結果への邁進

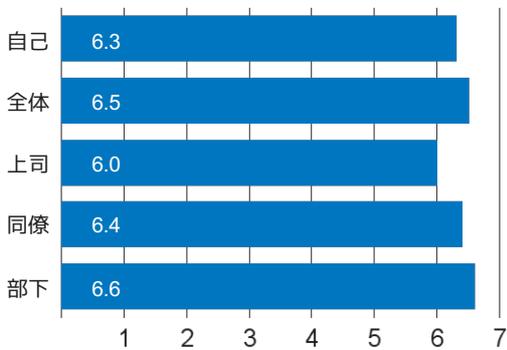


熱意

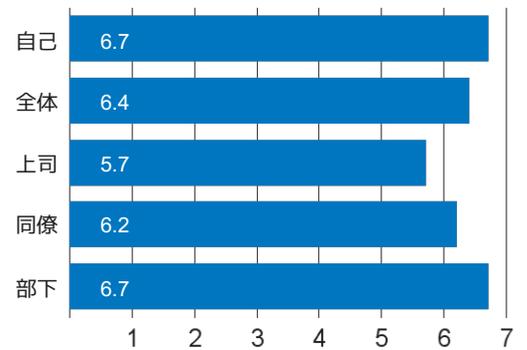


ビジネス主導

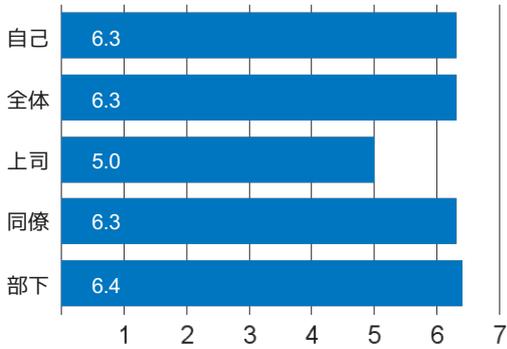
アカウントビリティ



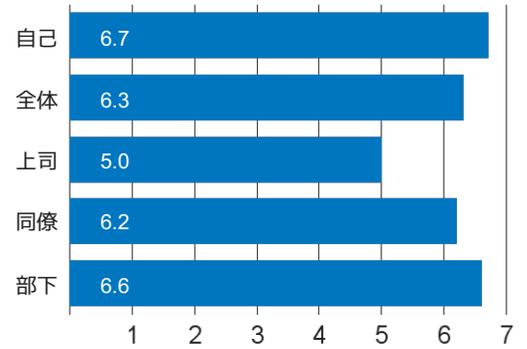
部下への動機づけ



戦略立案



変革推進



強み

評価者は、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。右欄のスコアは、得点の合計です。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。総得点が空欄の場合は、これらの項目を選択した評価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。

| グローバル順位 | 順位 | 強み | 総得点 |
|---------|----|------------------------|-----|
| 10 | 1 | 強いリーダーシップスキルを持っている | 31 |
| 20 | 2 | ビジョンを示し、戦略的である | 24 |
| 6 | 3 | 前向きで熱意のある姿勢を示す | 10 |
| 17 | 4 | 明確な目標を設定し、結果に邁進する | 10 |
| 12 | 5 | 高いコミュニケーションスキルを持っている | 9 |
| 23 | 6 | よいロールモデルである | 8 |
| 7 | 7 | 高い倫理基準を持ち、誠実である | 6 |
| 4 | 8 | プロフェッショナルな姿勢で物事を進める | 6 |
| 18 | 9 | 先を見据えて計画する | 5 |
| 9 | 10 | 競争心があり、毅然としている | 4 |
| 26 | 11 | 他者を鼓舞し、動機づける | 3 |
| 24 | 12 | 果断に決断する | 3 |
| 11 | 13 | 他者と効果的な関係を築く | 3 |
| 5 | 14 | ストレスのかかる状態でも冷静さを保っている | 2 |
| 25 | 15 | 低業績の行動を大きな課題ととらえて解決を図る | 2 |
| 3 | 16 | 行動力があり、物事を成し遂げる | 2 |
| 14 | 17 | 強い対人スキルを持っている | 1 |
| 19 | 18 | 新機軸な考えと革新的なアイデアを示す | 1 |
| 2 | 19 | 倫理観があり、勤勉である | |
| 1 | 20 | 手堅い業務遂行力と経験、知識を持っている | |
| 15 | 21 | 優先順位をつけ、計画的に進める | |
| 16 | 22 | 他者に共感を示し、支援する | |
| 13 | 23 | すぐれた問題解決を行う | |
| 8 | 24 | 顧客志向が高く、良好な関係を築いている | |
| 21 | 25 | 忠誠心を示す | |
| 22 | 26 | ユーモアのセンスがある | |

改善点

評価者は、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。右欄のスコアは、得点の合計です。上位にあげられた項目は、あなたの改善点として評価者の認識が一致した項目ととらえてください。総得点が空欄の場合は、これらの項目を選択した評価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。

| グローバル順位 | 順位 | 改善点 | 総得点 |
|---------|----|--------------------------|-----|
| 13 | 1 | より傾聴し、他者の意見を促す | 27 |
| 1 | 2 | 仕事を抱え込み過ぎて、疲弊しないようにする | 18 |
| 24 | 3 | 攻撃的な姿勢をさらに抑える | 9 |
| 3 | 4 | より権限を委譲する | 9 |
| 7 | 5 | 適切なフィードバックを与える | 9 |
| 2 | 6 | 低業績（行動）を大きな課題ととらえ解決に取り組む | 6 |
| 12 | 7 | 組織の目標をより大局的につかむ | 6 |
| 10 | 8 | 他者とより良いコミュニケーションをとる | 5 |
| 20 | 9 | 他者の感情により共感を示す | 4 |
| 6 | 10 | 知識やリソースを共有する | 4 |
| 15 | 11 | 時間管理スキルや組織化スキルを改善する | 3 |
| 23 | 12 | 感情をはさまず公正に人を扱う | 3 |
| 8 | 13 | 明確な目標と達成のための管理指標を設定する | 3 |
| 16 | 14 | 対人スキルを改善して、部下とのよい関係を作る | 2 |
| 4 | 15 | 部下を動機づけ、士気を高める | 2 |
| 18 | 16 | 変化をもっと受け入れる | 2 |
| 25 | 17 | 気分のムラを抑え、感情をよりコントロールする | 1 |
| 14 | 18 | 他者とより効果的な関係を築く | 1 |
| 22 | 19 | チームプレーヤーとしてより働く | |
| 5 | 20 | 課題解決のために率先してリーダーシップを示す | |
| 17 | 21 | より行動的になり、成果を出す | |
| 11 | 22 | 自己主張をより行う | |
| 19 | 23 | より広い業務/業界知識を獲得する | |
| 21 | 24 | 顧客志向をより高める | |
| 9 | 25 | 職場でより必要性和存在感を出す | |
| 26 | 26 | よりポジティブに振る舞う | |

回答者コメント

ここでは、評価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。

対象者の強みについて記述してください。

- 上司 対人対応が極めて優れた人物だと思う。他者を強く動機づけ、高い倫理観をもって仕事に臨んでいる。明確な仕事のゴールを設定する。 /
- 同僚 チームの素晴らしいリーダーであり、戦略の実行にも秀でている。困難な状況や対峙する場面でも効果的に行動し、チームへの支援を惜しまない。 /
- 同僚 具体的な事例をあげて他を牽引する。 /
- 同僚 動機づけられていてエネルギッシュなリーダーである。非常に誠実で目的意識を持っている。どのような仕事にも卓越した結果を追求する。ロイヤリティが高く、他者への支援を惜しまない。感情への感受性が高く効果的なコミュニケーションをとっている。 /
- 同僚 他者を牽引する意志と同時に他者から学ぶ姿勢がある。 /
- 同僚 寛大、親切、情熱的。 /
- 部下 強いリーダーシップがある。他者を動機づけ成長のために快適なゾーンから踏み出せるように後押しする。人の気持ちに共感できる。ビジネスの洞察に優れ革新的創造的に物事を考える。 /
- 部下 マリアとはこの5カ月一緒に仕事をしているが、次の点が優れていると思う。物事を考えるひらめきがある。みんなの優れた点を引き出す素晴らしいリーダー。状況や情報共有の透明性。意見をオープンに求め、反対意見があっても信頼できる判断をする。高い期待値と倫理観を持っている。他者と一緒に働くことや他者のために働くことを喜びにしている。 /
- 部下 マリアは滅多にいないほど素晴らしい影響力を持った精力的なリーダーだ。みんなのベストの力を引き出し、改善、協働、コミュニケーションを強化するために現状を打破しようとチャレンジしている。彼女のエネルギーや邁進力は社内だけでなく、高齢者介護の業界全体にも伝播し尊敬されている。 /
- 部下 力強いリーダーであり、情熱的で強い牽引力がある。 /
- 部下 卓越したリーダーでありダイナミックなマネジャーだ。チームの課題に果敢に対応し、私たちみんなからベストを引き出す。未来志向で組織が前進するために必要なことを彼女自身のネットワークを効果的に活用している。もし、十分知見のなり領域の仕事であっても、ネットワークを使って助言をもとめている。 /
- 部下 会社の戦略的ビジョンを描く。高齢者介護に情熱を持って取り組んでいる。他者との違いを際立たせたいと思っている。 /
- 部下 非常に優れたリーダーシップを発揮する。結果への邁進力が強く、果断に決断し、情熱を持っている。 /

対象者の改善点について記述してください。

| | |
|----|---|
| 上司 | 交渉スキルに改善の余地がある。話すことを控え、もっと傾聴したほうがよい。攻撃的になることを抑え、批判的な意見にももっとオープンな姿勢を持つとよい。他の人のアイデアにも耳を貸すこと。 / |
| 同僚 | 同僚ともっとコミュニケーションをとること。予測しないで、真っ白な気持ちで彼らの意見を聴いてみる。 / |
| 同僚 | 特にありません。 / |
| 同僚 | より広い商業ビジネスの知識を持つこと。より長期的なビジネス計画策定の知識を得ること。質的な要因と同様に、意思決定に必要な定量的にビジネスを見極める財務分析スキルを高めること。 / |
| 同僚 | 発言をしない人達にも目を配り、話し合いに彼らを巻き込み、意見を引き出すようにするとよい。 / |
| 部下 | 皆にメッセージやアイデアを伝えるときには、もっと明確に言ったほうがよい。 / |
| 部下 | 唯一改善することは、現場で実際何が起きているかを理解するためにもう少しマネジャーと時間を共有することだと思う。CEOの隠密行動みたいだが。マリアは非常に忙しいので、マネジャーの業務量を考えたほうがよい。いずれにしても素晴らしいリーダーだ。 / |
| 部下 | 通常の業務プロセスのように業績のフィードバックで誇張すること。 / |
| 部下 | もっと傾聴してほしい。 / |
| 部下 | 人の話を聴くことにもう少し忍耐強くなったほうがよい。 / |
| 部下 | チーム内のストレス要因を認識し、メンバー一人ひとりが求められる結果を出すために何が課題かを知ること。 / |

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 よく知らない人にとっては、情熱的であることが、時に支配的に映ることがある。 /
- 同僚 私の知る限り特にありません。 /
- 同僚 時に主張が強すぎてコントロールしているように映ることがある。一途な思いや決断力は相手の意見にオープンでないような印象を与えることがある。 /
- 同僚 時々一生懸命になりすぎる。 /
- 同僚 自信は周囲との関わりを阻害することがある。 /
- 部下 ごう慢になる傾向があるので、自身の行動について自己認識を高めること。 /
- 部下 特に気になることはない。 /
- 部下 自分だけでなく他者にも高い基準と期待値を持っているため、それを維持するのが非常に難しいように思える。 /
- 部下 活気に溢れるパーソナリティが時々威嚇しているように見えることがある。 /
- 部下 強みを過度に使っているところはない。 /
- 部下 特になし。 /
- 部下 効果的かつスピーディなコミュニケーションスタイルに周囲の理解がついていない。それがフラストレーションになっている。 /

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、あなた自身が変わ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

自己マネジメント

下表は、質問50項目別の標準偏差と分布を表しています。標準偏差は、評価者グループの正規分布です。各項目別の平均値から68%内が標準偏差±1です。例えば、平均値が5.9点で、標準偏差が1.1とすると、正規分布の68%の評価者が、4.8点から7.0点の間にいることとなります。1から7の点数とN/Aの下にある欄は、各項目ごとに何人の評価者がその評価スケールを選択したかを表しています。

誠実性

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|-------------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 人には尊敬の念をもって接している | 6.2 | 0.8 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 4 | 1 | |
| | | | 部下 | | | | | 3 | | 4 | |
| 高い倫理観をもって行動している | 6.4 | 0.5 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 3 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | | 4 | 3 | |
| 常にオープンで率直、正直なコミュニケーションを行っている | 6.4 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 3 | 3 | |
| 人にひいきなく、公平に接している | 6.1 | 0.9 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 2 | 1 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | 2 | 2 | 3 | |
| ダブルスタンダードにならないように一貫性をもって組織方針を展開している | 6.2 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 3 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | 2 | 2 | 3 | |

自己マネジメント

レジリエンス 回復力

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|-------------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 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 | 5.4 | 1.3 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | 2 | 1 | 1 | |
| | | | 部下 | | | 1 | 1 | 2 | | | 3 |
| 物事に動じず、落ち着きがあり安定している | 5.8 | 1.2 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 3 | 1 | |
| | | | 部下 | | | 1 | | 2 | | | 4 |
| 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 | 6.2 | 1.2 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | 1 | | 1 | | 5 |
| 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 | 6.2 | 0.9 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | 2 | 1 | | 4 |

対人マネジメント

コミュニケーション

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 話をするときには、アイデアやコンセプトを明確に伝えている | 6.9 | 1.3 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 2 | 2 | |
| | | | 部下 | | | 1 | | 2 | | 4 | |
| すぐれたコミュニケーションスキルを持っている | 6.1 | 1.0 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | 1 | 2 | 1 | 3 | |
| 影響力とネゴシエーションスキルを持っている | 6.2 | 0.8 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 2 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | 2 | 1 | 4 | |
| 情報を他者と共有し、周知徹底している | 6.2 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 3 | 1 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |

ピープルスキル

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|----------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 他者のよきロールモデルとなっている | 6.6 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 1 | 5 | 1 |
| すぐれた対人スキルを持っている | 6.5 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |
| 相手の自信や存在価値が高まるような行動をしている | 6.4 | 0.8 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |
| 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 | 6.0 | 1.0 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 2 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | 1 | 2 | 1 | 3 | |

対人マネジメント

周田との協働

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|----------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 相手とは忠実で、信頼し合える関係を築いている | 6.2 | 0.8 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 2 | 1 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 3 | 3 | |
| 組織のリソース、知識、時間を適切に配分している | 6.5 | 0.5 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 1 | 3 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | | 4 | 3 | |
| 共通の目標を達成するために、他部署や他分野の人の力を結集している | 6.5 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |
| 他者との関係強化に注力している | 6.4 | 0.8 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |

顧客志向

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|--------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 顧客へのサービス向上に熱意を持って取り組んでいる | 6.6 | 0.5 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 2 | 5 | |
| 顧客第一主義の取り組みを率先している | 6.5 | 0.5 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |
| 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 | 6.5 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |

ビジネス遂行

有能さ

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|-------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 勤勉であり、しっかりとした職業倫理を持っている | 6.7 | 0.5 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 1 | 6 | |
| 有効な業務知識と遂行能力を持っている | 6.6 | 0.7 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 1 | 6 | |
| 有効な業界の経験がある | 6.8 | 0.4 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 1 | 4 | |
| | | | 部下 | | | | | | 1 | 6 | |

効率性

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|----------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 効果的な時間管理と組織化スキルを持っている | 6.4 | 0.8 | 上司 | | | | | | | | 1 |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |
| 効果的な優先順位づけを行い、仕事を管理している | 6.4 | 0.7 | 上司 | | | | | | | | 1 |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 3 | 3 | |
| 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 | 6.3 | 0.9 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |

ビジネス遂行

結果への邁進

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|-----------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| プロフェッショナルとして業務を完遂している | 6.2 | 0.8 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 2 | 2 | 1 | |
| | | | 部下 | | | | | | | 2 | 5 |
| 高い基準を設定して、課題に挑戦している | 6.4 | 0.8 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | | | 2 | 5 |
| 一貫した成果を出している | 6.3 | 0.8 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 2 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |
| 質が高く、かつ間違いのない仕事をしている | 6.1 | 0.7 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 2 | 1 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | | | 5 | 2 |

熱意

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|----------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 前向きに仕事に取り組んでいる | 6.7 | 0.5 | 上司 | | | | | | | 1 | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | | 2 | 5 |
| 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 | 6.8 | 0.4 | 上司 | | | | | | | 1 | |
| | | | 同僚 | | | | | | 1 | 4 | |
| | | | 部下 | | | | | | | 2 | 5 |
| はっきりと意見を述べ、エネルギッシュである | 6.8 | 0.4 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 1 | 4 | |
| | | | 部下 | | | | | | | 1 | 6 |
| 競争心があり、目標達成や成果に邁進している | 6.5 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | | 2 | 5 |

ビジネス主導

アカウントビリティ

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|--------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 責任感をもって仕事をするように指導している | 6.5 | 0.5 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | | 2 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |
| 組織価値や期待にそって責任感を醸成している | 6.7 | 0.6 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | | 4 | |
| | | | 部下 | | | | | | 1 | 6 | |
| 部下の低業績や仕事ぶりに対して、改善に努めている | 6.2 | 1.1 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | 1 | | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 2 | 1 | 4 | |

部下への動機づけ

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|---------------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 周囲の士気ややる気を高めるために尽力している | 6.4 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 2 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |
| 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 | 6.5 | 0.7 | 上司 | | | | | | 1 | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | | 2 | 5 | |
| 効果的なコーチングを行い、部下の能力開発に努めている | 6.4 | 1.0 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | | 1 | 6 | |

ビジネス主導

戦略立案

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|--------------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 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 | 6.3 | 0.9 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 2 | 4 | |
| 高い業績期待を示している | 6.3 | 0.8 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 4 | 3 | |
| 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 | 6.2 | 0.8 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 2 | 1 | 2 | |
| | | | 部下 | | | | | | 4 | 3 | |

変革推進

| 質問項目 | 平均 | 標準偏差 | 回答者グループ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | N/A |
|-----------------------------|-----|------|---------|---|---|---|---|---|---|---|-----|
| 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 | 6.3 | 0.9 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | | 1 | 3 | |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |
| 新機軸の考えや独自のアイデアを提言している | 6.3 | 1.0 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | 1 | | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | | 3 | 4 | |
| 新たなビジネス機会を長期的な視点から考えている | 6.3 | 0.9 | 上司 | | | | | 1 | | | |
| | | | 同僚 | | | | | 1 | 1 | 2 | 1 |
| | | | 部下 | | | | | 1 | 1 | 5 | |

付表II

強み・改善点 回答者分布

評価者は、次の一覧より（被評価者の）強み上位4項目と改善点上位4項目を選択しました。各評価者の選択した強み、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のラベルがつけられた欄は、各項目が何回重みづけられたかの値です。

| 強み | 1 | 2 | 3 | 4 | 総得点 |
|------------------------|---|---|---|---|-----|
| 強いリーダーシップスキルを持っている | | 2 | 5 | 3 | 31 |
| ビジョンを示し、戦略的である | 1 | | 1 | 5 | 24 |
| 前向きで熱意のある姿勢を示す | 2 | 1 | 2 | | 10 |
| 明確な目標を設定し、結果に邁進する | 2 | 2 | | 1 | 10 |
| 高いコミュニケーションスキルを持っている | 1 | | | 2 | 9 |
| よいロールモデルである | 2 | | 2 | | 8 |
| 高い倫理基準を持ち、誠実である | | 1 | | 1 | 6 |
| プロフェッショナルな姿勢で物事を進める | | 1 | | 1 | 6 |
| 先を見据えて計画する | | 1 | 1 | | 5 |
| 競争心があり、毅然としている | 1 | | 1 | | 4 |
| 他者を鼓舞し、動機づける | | | 1 | | 3 |
| 果断に決断する | 1 | 1 | | | 3 |
| 他者と効果的な関係を築く | 1 | 1 | | | 3 |
| ストレスのかかる状態でも冷静さを保っている | | 1 | | | 2 |
| 低業績の行動を大きな課題ととらえて解決を図る | | 1 | | | 2 |
| 行動力があり、物事を成し遂げる | | 1 | | | 2 |
| 強い対人スキルを持っている | 1 | | | | 1 |
| 新機軸な考えと革新的なアイデアを示す | 1 | | | | 1 |
| 倫理観があり、勤勉である | | | | | |
| 手堅い業務遂行力と経験、知識を持っている | | | | | |
| 優先順位をつけ、計画的に進める | | | | | |
| 他者に共感を示し、支援する | | | | | |
| すぐれた問題解決を行う | | | | | |
| 顧客志向が高く、良好な関係を築いている | | | | | |
| 忠誠心を示す | | | | | |
| ユーモアのセンスがある | | | | | |

| 改善点 | 1 | 2 | 3 | 4 | 総得点 |
|--------------------------|---|---|---|---|-----|
| より傾聴し、他者の意見を促す | | 2 | 1 | 5 | 27 |
| 仕事を抱え込み過ぎて、疲弊しないようにする | 1 | 1 | 1 | 3 | 18 |
| 攻撃的な姿勢をさらに抑える | | 1 | 1 | 1 | 9 |
| より権限を委譲する | | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 適切なフィードバックを与える | | 1 | 1 | 1 | 9 |
| 低業績（行動）を大きな課題ととらえ解決に取り組む | | | 2 | | 6 |
| 組織の目標をより大局的につかむ | | 1 | | 1 | 6 |
| 他者より良いコミュニケーションをとる | 1 | | | 1 | 5 |
| 他者の感情により共感を示す | 1 | | 1 | | 4 |
| 知識やリソースを共有する | 2 | 1 | | | 4 |
| 時間管理スキルや組織化スキルを改善する | | | 1 | | 3 |
| 感情をはさまず公正に人を扱う | | | 1 | | 3 |
| 明確な目標と達成のための管理指標を設定する | | | 1 | | 3 |
| 対人スキルを改善して、部下とのよい関係を作る | | 1 | | | 2 |
| 部下を動機づけ、士気を高める | 2 | | | | 2 |
| 変化をもっと受け入れる | | 1 | | | 2 |
| 気分のムラを抑え、感情をよりコントロールする | 1 | | | | 1 |
| 他者より効果的な関係を築く | 1 | | | | 1 |
| チームプレーヤーとしてより働く | | | | | |
| 課題解決のために率先してリーダーシップを示す | | | | | |
| より行動的になり、成果を出す | | | | | |
| 自己主張をより行う | | | | | |
| より広い業務/業界知識を獲得する | | | | | |
| 顧客志向をより高める | | | | | |
| 職場でより必要性和存在感を出す | | | | | |
| よりポジティブに振る舞う | | | | | |