




# Facet5 Personal Profile サンプル 様

回答日: 2017/10/13

所属先: Learning Masters (International) Marketing



 ラーニング・マスターズ株式会社

# はじめに

Facet5は、あなたに態度・意見・好みなどを質問することで、あなたの特性を診断するものです。回答には、正解や不正解というものはありません。言い換えると、Facet5は、合格や不合格を判定するテストではなく、人物像（プロフィール）を診断するものです。

Facet5は、現在のあなたを形成している比較的安定したパーソナリティを測定するよう設計されています。また、その測定結果から、さまざまな状況下におけるあなたの反応や振る舞いも予測することができます。このレポートには、これらについてまとめられていますが、その内容が現在のあなたの状況にどの程度当てはまっているかについては、ご自身で確認していただきたいと思えます。

Facet5で測定しているパーソナリティ因子は、多くの心理学者が考える「人格を形成する5つの基本的要素」と同じものです。人は皆これらの5つの因子を持っていますが、各因子をどの程度備えているかは人によって異なります。その違いが、人物像（プロフィール）を決定します。5つの因子とは：

- ・ 意志－強固な意思、主張的、独立心
- ・ エネルギー－熱心さ、社交的、外交的
- ・ 配慮－率直さ、誠実な、暖かさ、気前のよい
- ・ 自律性－構造化された、秩序正しい、自己規律

5番目の因子は「情動性」であり、他の4つの因子と相互に関連し、ストレス耐性、自信、感情の起伏に影響を及ぼします。情動性という因子を考慮することにより、また別の側面から人を見ることができます。

Facet5の主要な因子は性格を明確に表すもので、以下のようないくつかの副次的な因子から成り立っています。

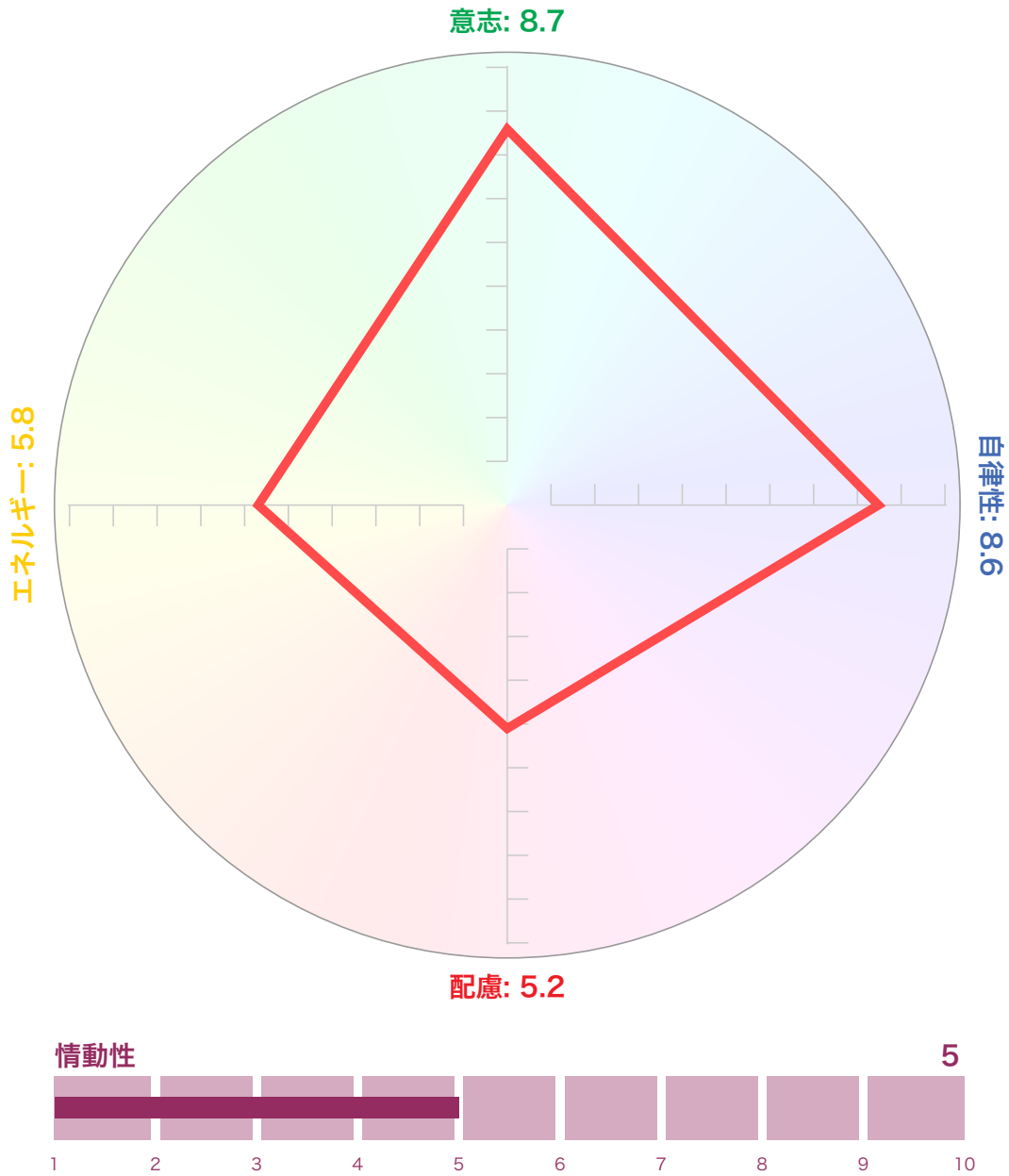
これらの副因子を設けることにより、主因子にどのような‘特徴’があるのかを詳細に把握することができます。例えば、意志という因子は、決意、対峙、自立という3つの副因子から成り立っています。意志のスコアが極端に高いか低い場合は、3つの副因子も極端に高いか低いかのどちらかです。しかし、中間的なスコアの場合は、3つの副因子も中間的なスコアから成り立っているか、あるいは高い・中間・低いの混合から成り立っているかのどちらかです。このように副因子にまで分けてスコアを比較することで、Facet5のプロファイルの内容がより緻密かつ明確になります。

個人のプロフィールは10ポイントの尺度を用いて示されます。この尺度はスタンダード10を意味する“ステン (sten)”と呼ばれます。極端に高い、あるいは極端に低いスコアは、中間的なスコアに比べて個人のタイプをより明確に示します。あなたのFacet5のプロファイルとそれぞれの因子・副因子のスコアが、次ページ以降に示されています。

● 意志	決意	自分の考えに拘る度合
	対峙	課題に正面から向き合う気持ち
	自立	自分のやり方を通す傾向
● エネルギー	活力	表に現れる情熱と活力
	社交性	人と交流したいという気持ち
	適応性	自分の考えに人を巻き込む
● 配慮	利他主義	人の意向を優先すること
	支援性	常に相手のことを理解しようとする気持ち
	信頼	人をありのままに受け入れる傾向
● 自律性	規律	考え方や行動が整理され計画的であること
	責任	自分の義務を進んで果たそうとすること
● 情動性	緊張	緊張やストレスに対する感度
	心配	用心深く、楽観的ではないこと

# 全体のプロフィール

これがあなたのFacet5の因子ごとのスコアです。各スコアは1から10まであり、平均は5.5です。7.5以上、あるいは3.5以下は、極端なスコアと解釈されます。あなたのスコアは、基準グループ（下記ご参照）の中で分布され、算出されています。スコアの違いにより人物像の違いを比較できます。



## 基準グループ：日本語

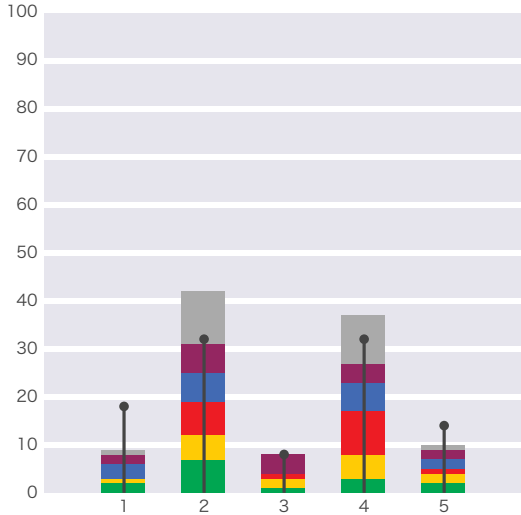
規範集団は、2017年3月までに集められた3,480名のプロフィールで構成されています。受検者の性別は、男性が70%、女性が30%です。主な所属業界は、化学、電機、IT、金融、製薬です。

# 回答傾向に関する統計データ

## 回答の分布

このチャートは、あなたの回答の分布を因子ごとに示しています。回答分布のチャート内の黒い縦の直線は、蓄積されたデータベースに基づく期待値です。

### 回答分布のチャート



### 回答分布の一覧表

因子	回答						合計
	1	2	3	4	5	Skip	
意志	2	7	1	3	2	0	15
エネルギー	1	5	2	5	2	0	15
配慮	7	1	9	1	0	0	18
自律性	3	6	0	6	2	0	17
情動性	2	6	4	4	2	0	18
使用せず	1	11	0	10	1	0	23
合計	9	42	8	37	10	0	106

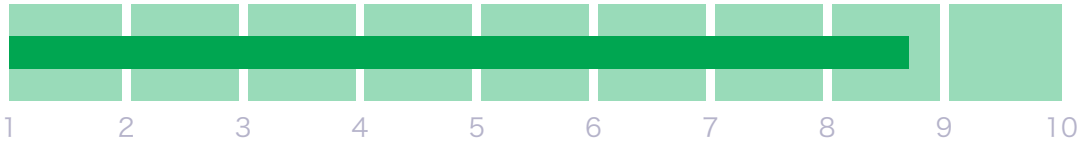
## 回答時間（秒）

このチャートは質問に答えるのに要した時間を示しています。1つか2つの因子に対しての回答に長く時間がかかっている場合は、その因子のスコアは正確でない可能性があるため他の情報を踏まえて精度を検証する必要があります。



# 意志

8.7



意志のスコアが高い人は、支配的、強固な意思、献身的な取り組み、独立心が強いです。信念に基づく強固なモチベーションを保持しています。また、一心不乱な態度と目標指向を特徴とします。頑固で、融通が利かない面もあります。一方、スコアの低い人は、柔軟で、相手の意見に積極的に耳を傾けます。確固とした考えを持たず、強く異議を唱えられると、ものごとを断念する傾向があります。あまりに簡単に納得するため、依存心が強いと見られることもあります。意志の副要因のスコアは下記のとおりです。

## 低いスコア

## 高いスコア

### 【強み】

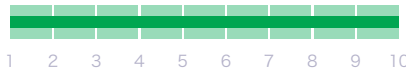
データを駆使して慎重に決定します  
人の考えを聴いて見解を変更できます  
友好的で和を尊びます

### 【リスク】

素早く決定することには消極的  
別の見解に容易に影響される  
他人に同調し過ぎ

### 決意

10



### 【強み】

素早く指示を出します  
見解を堅守します  
進んで責任を負います

### 【リスク】

独裁的で押しが強すぎる  
他人に傾聴することに消極的  
すぐに人に課題を押し付けます

### 【強み】

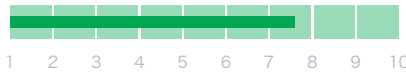
他人の意見に合わせてようとします  
控えめで静かにしていようとします  
議論に巻き込まれません

### 【リスク】

問題に立向かうのに消極的  
議論をすれば、すぐに譲歩してしまう  
好転を望みつつ、問題を避ける

### 対峙

7.6



### 【強み】

挑戦されても我慢できます  
面と向かって議論する事が得意です  
課題には素早く反応し対応します

### 【リスク】

理屈っぽい  
過度に自己主張し、わがまま  
行動が早すぎ、自分を抑えることができない

### 【強み】

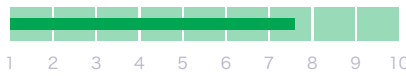
喜んで相談と助言を求めます  
チームを必要とし指示も受入れます  
柔軟性、同調性があります

### 【リスク】

人に頼り過ぎる  
柔軟性がありすぎる  
他人に左右され過ぎる

### 自立

7.6



### 【強み】

一人で仕事を遂行できます  
反対されても我が道を行きます  
強い信念で行動します

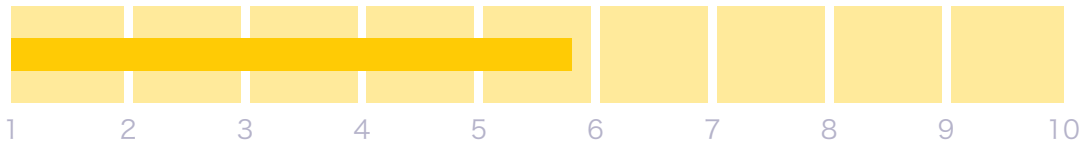
### 【リスク】

孤立していて、融通も効かない  
自分をまげて適応することに消極的  
自分がリーダーならチームに参加する

**【コメント】** あなたは意思が固く、独立的で、頑固です。あなたは自分の考えを強く主張して擁護し、議論や論争も望むところです。このようなあなたの特徴により議論に勝利することが多いでしょう。しかし、もし周囲から支持を得られない場合でも、あなたは我が道を行くでしょう。

# エネルギー

5.8



エネルギーのスコアが高い人は、精力的、生き生きしている、積極的、熱心です。負けず嫌い、楽しいことが好きで、社交的です。楽観的で、新しい試みが大好きです。エネルギーがありすぎて、できる以上のことを約束してしまいがちです。一方、スコアの低い人は、物静かで控えめです。人付き合いを避けがちで、内気なため、打ち解けるまでに時間がかかりますが、長期にわたって続くよい友人を作ります。社交イベントを好まず、もっと参加してほしいと思っている仲間からは、よそよそしく、冷淡で、素っ気ないと思われることがあります。エネルギーの副要因のスコアは下記のとおりです。

## 低いスコア

## 高いスコア

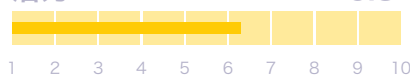
### 【強み】

過度に興奮することはありません  
でしゃばることはありません  
控え目で自立的です

### 【リスク】

よそよそしく距離を置く  
新しいことに消極的  
冷めている

### 活力



### 【強み】

新しいことに熱心です  
事を進めることに意欲的です  
明らかに興奮しやすいタイプです

### 【リスク】

自己顕示派  
軽薄  
衝動的

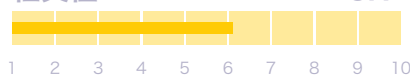
### 【強み】

長続きする関係を築くことができます  
仕事をするのに仲間は要りません  
家庭と仕事は分けて考えます

### 【リスク】

交わろうとしません  
参画しません  
招かざる客と感じさせます

### 社交性



### 【強み】

人に参画意識を持たせることができます  
チームの一員でありたいと感じています  
出会ってすぐに友人になります

### 【リスク】

仲間を必要としすぎる  
すぐに干渉する  
差し出がましい

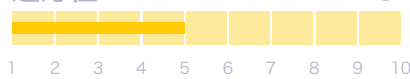
### 【強み】

自分一人で考えを出します  
話す前に注意深く考えます  
自分だけの世界を固守できます

### 【リスク】

考えを他人に話したくない  
新しい考えの受け入れが遅い  
非常に専門的

### 適応性



### 【強み】

変わりゆく状況に適応出来ます  
決定の過程では他人を巻き込みます  
行動する前に幅広く議論します

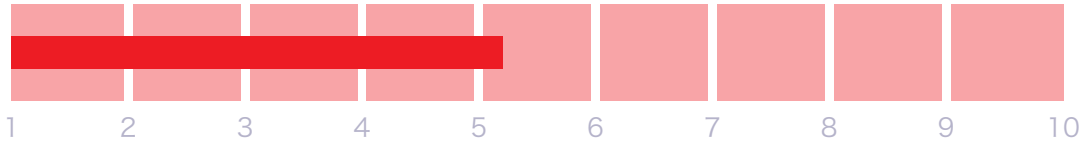
### 【リスク】

独りで決定し兼ねる  
すぐに見解を変えてしまう  
理解の深さが足りない

**【コメント】** あなたは、穏健で、適度に友好的であり、がむしゃらに自分を知ってもらおうとはしません。あなたは、必要なら独りで仕事をすることもできますが、チームメンバーとして効果的な仕事もできます。あなたは、せかさされたり、あまり魅力を感じないことに無理やり参加させられることは好みません。

# 配慮

5.2



配慮のスコアが高い人は、本質的に人に対して肯定的です。とても暖かく、人を助けることが好きで、人のニーズに応え、思いやりがあり、物分かりが良いです。オープンで、新しいアイデアを受け入れます。利己心が少なく、人のために自分の利益を犠牲にすることもあります。忠実で信頼できますが、人に利用されることもあります。一方、スコアの低い人は、現実的で実務的です。好機を捉え、うまく活用することに長けています。決定が速く、代替案に惑わされません。皮肉屋で、思いやりがないと思われることもあります。配慮の副要因のスコアは下記のとおりです。

## 低いスコア

## 高いスコア

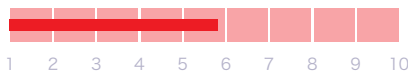
### 【強み】

好機をとらえることができます  
自分の利益を守ることができます  
当面の利益に集中できます

### 【リスク】

利己的  
援助することに消極的  
人を操ることに長けている

### 利他主義



### 【強み】

他人を助けることに熱心です  
他人のニーズを優先します  
弱みにつけこむことはありません

### 【リスク】

理想主義的  
愚直  
経済的な利点に疎い

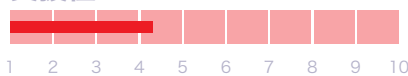
### 【強み】

必要なら頑強にもなります  
お世辞を見抜く能力があります  
冷めた見方ができます

### 【リスク】

思いやりが無い  
人を手厳しく批判する  
批判的で許そうとしない

### 支援性



### 【強み】

常に人の良い点を見ようとします  
問題があるときは支援しようとします  
快く再挑戦の機会を与えます

### 【リスク】

批判が少な過ぎる  
寛大過ぎる  
人に優し過ぎる

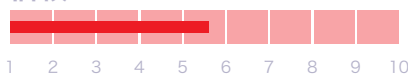
### 【強み】

他人を利用しようとする人を見分けます  
利用されることはまずありません  
組織を守ります

### 【リスク】

懐疑的  
皮肉っぽい  
人を信用しない

### 信頼



### 【強み】

人を信じます  
共通の利益のために仕事をします  
喜んで信頼します

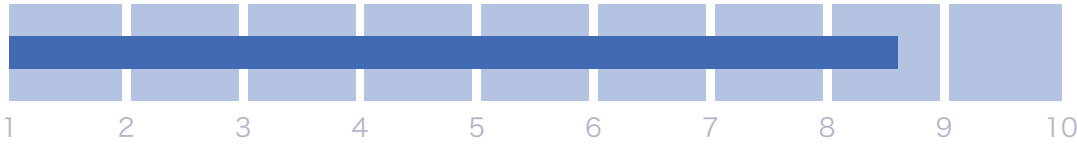
### 【リスク】

愚直で騙されやすい  
理想家  
余りにも信頼しすぎ

**【コメント】** あなたは、感性が豊かで思いやりがありますが、人に利用されるところまではいきません。他方、あなたは人を利用することもなく、人を一人の人間として扱い、必要なら援助の手を差し伸べます。

# 自律性

8.6



自律性とは、自制心、建設的な自己批判、保守性が基本となります。自律性のスコアが高い人は、秩序、構造、事前の計画と検討を好みます。義務と責任に価値を感じます。彼らは、正しい行動、誤った行動に対する見方が他者と一致しない場合、不満と幻滅を感じます。誠実、忠実、倫理的であり、周囲から一貫して義務を果たす人と信頼されています。一方、スコアの低い人は、おおらかです。一瞬一瞬を大事にし、流れに従う傾向があります。批判的でなく、考え方が革新的です。ざっくばらんで、無計画、時には信頼性がないように見える時もあります。自律性の副要因のスコアは下記のとおりです。

## 低いスコア

## 高いスコア

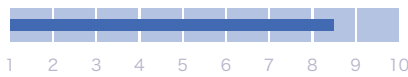
### 【強み】

新しい仕事にも素早く手をつけます  
仕事の仕方に柔軟性があります  
自由な発想をします

### 【リスク】

飽きやすい  
規律が足りない  
段取りが悪い

### 規律



### 【強み】

正確で着実な仕事をします  
いつも最後までやり通します  
計画的で良く段取りされています

### 【リスク】

ややまどろっこしく手続き偏重的なところ  
着実だが面白みには欠ける  
変化への適応が遅い

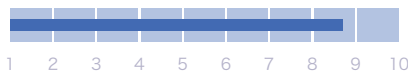
### 【強み】

状況変化にすぐに適応します  
規則は柔軟に解釈します  
現状に挑戦します

### 【リスク】

無責任  
軽はずみ  
反抗的

### 責任



### 【強み】

強い責任感があります  
厳しい行動規範を持っています  
常に高水準を目指します

### 【リスク】

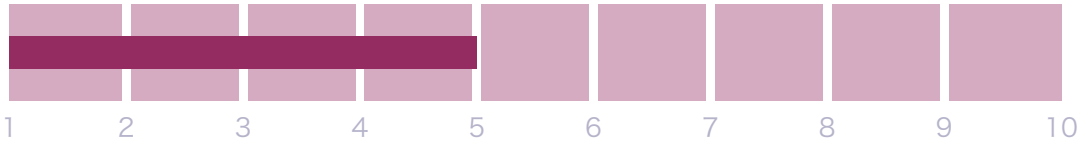
考え方が柔軟でない  
権威主義者  
保守的

**【コメント】** あなたは、強い倫理観と使命感を持っています。また、非常に折目正しく、注意深く、几帳面で慎重です。あなたのことを、非常に保守的で、自己管理ができ、他人に何をしてほしいかという期待を明確に持っている人と感じる人もいるようです。



# 情動性

5



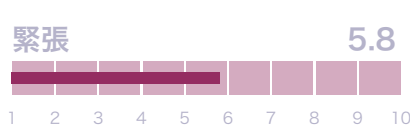
情動性のスコアが高い人は、感情が不安定で動揺しやすく、気まぐれで予測しにくいところがあります。心配することも多く、自分に対して自信が持ちづらいです。より多くの支援や激励を必要とします。しかし、熱狂的な面や、カリスマ性を持つこともあります。通常、情動性のスコアが高い人ほど、パーソナリティの他の4つの要因の特徴が予測しづらくなり、一致しないことが多くなります。一方、スコアの低い人は、安定性があり、予測可能です。取り乱したり、パニックに陥ったりせず、成り行きに任せるところがあります。面白みがないと見られることもあります。情動性の副要因のスコアは下記のとおりです。

## 低いスコア

## 高いスコア

**【強み】**  
 事が起きてから取り掛かります  
 落ち着きがあり、そわそわしていません  
 あるがままの姿を受け入れます

**【リスク】**  
 無関心で自己満足する  
 批判に鈍感  
 鈍感

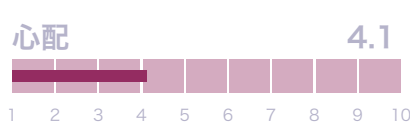


**【強み】**  
 予定が近づくにつれてより集中します  
 周囲の変化に敏感です  
 自らを変えようとします

**【リスク】**  
 心配性  
 自己批判的  
 神経質

**【強み】**  
 自分のスキルに自信があります  
 前向きに考え肯定的です  
 日々一貫しています

**【リスク】**  
 自信過剰  
 先に待ち構えている困難を見過ごす  
 感情を表さない



**【強み】**  
 知っている事を固守しがります  
 失敗防止に二重チェックをします  
 推測をすることはありません

**【リスク】**  
 否定的で過度に用心深い  
 悲観的  
 不安定で気分屋

**【コメント】** あなたは自分自身に適度な自信を持っており、態度はいつも一貫しています。あなたは、自分が何をしたいのかをはっきりとらえているようで、あなたの周囲に変化が起っても容易には悪影響を受けることはありません。

# ファミリー像

## Facet5ファミリーとは

Facet5では、それぞれの因子を10ポイントの尺度でチャート化し、個人のプロファイルを表示しています。この尺度は“ステン（sten）”と呼ばれ、スタンダード10の略称です。このような尺度では、中間的なスコアよりも極端な（高い、あるいは低い）スコアの方が人物像は顕著に表れます。Facet5のプロファイルでは、全てのスコアの組み合わせが可能です。ステンスコアが1ポイント以上離れていると、行動に明らかな差が認められます。その根拠に基づく1,000,000通りの組み合わせが存在しますが、利便性を考え、この膨大な組み合わせをプロファイルの類似した17種類の「ファミリー」に集約しました。したがって、ひとつのFacet5ファミリーは、チャート上非常に類似している複数のプロファイルをひとまとめにしたものといえます。

## どのように算出されているのか？

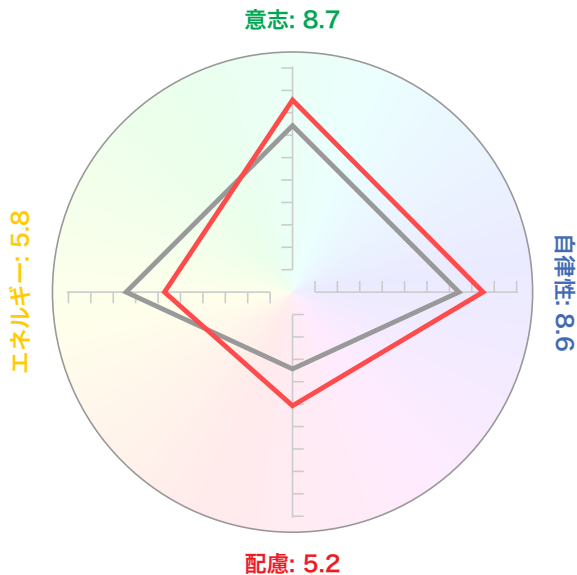
Facet5のファミリーを導き出す為に、まず、情動性を除く4つの因子を高低で分けました。こうすることにより可能な組み合わせが16通りに集約できます。しかしこのままでは、すべての因子において中間的スコアを持つ人々が属するグループがありません。したがって、すべての因子において中間のスコアを持つ17番目のプロファイルを追加しました。

Facet5では、あるプロファイルがどのファミリーに属しているかを定める方法が他のモデルとは違っています。他のモデルがデジジョンツリーを使って分類しているのに対し、Facet5はより洗練されたディスタンスモデルを使っています。あなたのプロファイルは、Euclidean  $D^2$  という統計手法を用いて、どれくらい17のファミリーに近いかをそれぞれ計算します。Euclidean  $D^2$  は、最小値が0（そのファミリーと完全に一致）から最大値324（そのファミリーから最も遠い）まであります。あなたのプロファイルに最も近い、つまり17のEuclidean値の中で最も低い数値のファミリーが選択されます。3から4のスコアであれば、よく一致していると考えられます。レポートには、あなたのプロファイルと選ばれたファミリーが示されていますので、その近似性は一目瞭然です。時々二つ以上のファミリーに近いということもありますが、他のファミリーも比較して見ることが可能です。

それぞれのファミリーには、その特徴を表す固有のファミリーネームがつけられています。あなたのファミリー像は次のページに示されています。チャート

には2つのプロファイルが示されています。赤色で表示されているプロファイルは、既にご覧頂いたあなた自身のものです。灰色で表示されているプロファイルは、あなたの属する参照ファミリーのプロファイルです。この2つのプロファイルを比較すると、あなたがどのくらい参照ファミリーに近いかが分かります。チャートの下に、参照ファミリー像の特徴をいくつかの重要な項目ごとに簡潔に示してあります。項目としては、「全体像」、「リーダーとして」、「やる気を引き出す要因」、「チームメンバーとして」、「上司に期待すること」などが含まれています。これらの項目は後ほどさらに詳しく述べられます。

# ファミリー像



ファミリー像: 起業家

## 【全体像】

- ・ 自信のある態度を示します
- ・ 外交的で大勢の中で目立ちます
- ・ 方針と方法に確信を持っています
- ・ 自分の意見を守ります
- ・ 大げさに見えるかもしれませんが
- ・ 無神経で思いやりがなく見えることがあります

## 【リーダーとして】

- ・ 集中力のある熱心なリーダーです
- ・ 部下に自分を伸ばすよう求めます
- ・ ビジネスに焦点をあてた人ならば理解します
- ・ 明確な目標の設定に部下を参画させます
- ・ ビジネスの進捗状況を常に把握します
- ・ 結果についてすぐに単刀直入なコメントをします
- ・ 自分の部下が成功しているときは支持します

## 【やる気を引き出す要因】

- ・ ゼロからビジネスを立ち上げること
- ・ 全面的な責任があること
- ・ 自身の努力と結果に対する実質的な報奨
- ・ 目標達成のためのチームを作り、リードする機会

## 【チームメンバーとして】

- ・ 焦点を当てるべきところと目的意識を示します
- ・ 他の人が目標を達成するために積極的に励まします
- ・ よく調べて戦略的な見方をします
- ・ 最良の結果を生むために努力します
- ・ 我慢強くはないです
- ・ 迅速に推し進めます
- ・ 大変負けず嫌いです

## 【上司に期待すること】

- ・ チャレンジングかつハイリスクな課題を与えて欲しい
- ・ タスクとチームの管理権限を付与し、自由にさせて貰いたい
- ・ 相談をしたい時には上手くコンサルティングして欲しい
- ・ 大変だけれども、挑戦しがいのある目標に取り組みたい
- ・ 相談はできる状態にありつつも、「干渉しない」というスタンスで居て欲しい
- ・ 自身の将来の成功を見据えたタスクアサインメントをして欲しい
- ・ 認められて地位が得られるような機会を与えて欲しい

# サーチライト：コンピタンス レビュー

サーチライトは、強みがどこにあるかを明らかにし、インタビュー時の会話のポイントを特定するものです。インタビューには、行動に基づくインタビューと状況に基づくインタビューがあります。前者は実際に取った行動に基づいてそれぞれのコンピタンスを見ていくものであり、後者は架空の状況下でどう対応するかを見ていくものです。

「コンピタンス」とは、「仕事の業績に影響を与える行動特性」と定義できます。「仕事をする上で重要なコンピタンスは何か」を明確にすることは、「良い成果を出せるのはどんな人か」を決定するための第一ステップです。長年にわたる研究により、リーダーとして成功するためには、右記のコンピタンスが必要ということが明らかになっています。

## リーダーシップ

目標や使命を達成するために、適切な方法や対人スタイルを用いて、個人やチームを指導することをいいます。このコンピタンスは、状況や人に合わせて、行動や働きかけを調整する能力に関係します。

Facet5のリーダーシップモデルは、「業務遂行リーダーシップ」と「変革リーダーシップ」から成り立っています。業務遂行リーダーシップとは合意された結果を出すことであり、変革リーダーシップとは人々を鼓舞して期待以上の成果をもたらすことです。

## コミュニケーション

自分の考えを口頭および文章で簡潔明瞭に表現する能力であり、いろんな観点を考慮するよう人を説得する能力であり、仕事の進捗状況を適切な人に適切なタイミングで伝える能力です。

分かりやすさ、説得力、熱意、確信のいずれもコミュニケーションに関連する要因です。良好なコミュニケーションの構築には知性が大きく関与していますが、社会的スキル、自信、ストレス耐性、挑戦意欲なども影響を与える要因です。率直さや協力的な姿勢も重要な要因です。

## 対人関係

内部および外部の顧客に受け入れられ、顧客ニーズにすばやく対応する能力。このコンピタンスを備えた人は、社内外のさまざまな人たちに上手に対応することができます。

人の気持ちに敏感であることと人に適切に合わせる気持ちが必要です。いわゆる“良い人”とは

まったく別のことで、共感、現実性、柔軟性などを備え、さまざまな人がいることを意識することが大切です。人間主体で考える人もいれば、システムに興味がある人もいます。また、最終目標に着目する人もいれば、イノベーションや変化に関心がある人もいるからです。

## 分析と意思決定

問題を見つけ、関連事実を評価し、アイデアや代替案を生み出し、正しい結論に導く能力を指します。

これは、経験から始まり、アイデア創出、分析、そして最後に理論構築という一連のプロセスとして認識されています。人の性格には必ず長所がありますが、全ての点で優れているという人はまれです。複雑な問題を解決するにはあらゆるアプローチが必要となります。

## イニシアティブと努力

目標を達成するために何かをしようとする積極的な試みをいいます。

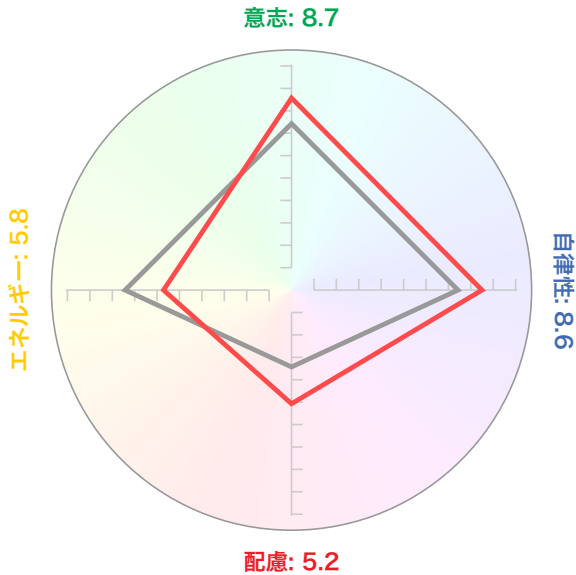
これは、障害があつたり合意を得られない場合でも、受け身でなく主体的に取り組むか、高いレベルの努力を維持するかということです。このコンピタンスを備えた人は、一貫性があり、仕事に一生懸命取り組み、自主的で、情熱的で、達成意欲の強い人です。また、自ら目標を設定し、自分で自分の成果を判断する人です。

## 計画と組織化

目標達成のために、資源の最適配分を勘案しながら、自分とチームメンバーの一連の行動計画を確立する能力です。また、目標を設定し、時間を管理し、優先順位を設定する能力です。

自己管理と目標達成意識は必須の要因です。細部にも注意を払いながら目標達成に専心する人もいれば、大まかな進め方だけにしか関心がない人もいます。

# サーチライト：コンピタンス レビュー



サンプルさんは、目的意識が高く、方法に対する深い理解があり、非常に社交的で話し好きな性格を持つ実力のある人です。

## 【リーダーシップ】

期待できる点：

- ・ 要点を明確にし、伝達すること
- ・ 部下を奮起させ、熱中させること
- ・ 目標を設定し、効率的に仕事を割り振ること
- ・ 現実的な問題を見出し、それにこだわること

注意する点：

- ・ 方針に従わない部下には厳しい対応をすること
- ・ 会社の目標達成に積極的であること

## 【対人関係】

期待できる点：

- ・ 重要な関係を維持すること
- ・ 人を素早く評価すること
- ・ 人間関係を注意深く管理すること
- ・ 親しみやすいですが、ビジネス重視の人であること

注意する点：

- ・ 「戦力外」の人にはそっけなくあたるところ
- ・ できる人に対して要求しすぎるところ

## 【イニシアティブと努力】

期待できる点：

- ・ 気軽に責任を引き受けるところ
- ・ エネルギッシュで、熱心なところ
- ・ ビジネスの目標を重視すること
- ・ 挑戦することに前向きなこと

注意する点：

- ・ 自分のやり方で押し進めてしまうところ
- ・ 邪魔する人や事象には非情なところ

## 【コミュニケーション】

期待できる点：

- ・ 政治的に目先が利くところ
- ・ 効率的で態度がきっぱりしていること
- ・ 情報の力を理解しているところ
- ・ 鍵となる人を説得し、やる気を起こさせること

注意する点：

- ・ 会話を支配してしまうところ
- ・ 部下の願望に鈍感なところ

## 【分析と意思決定】

期待できる点：

- ・ 全体的な目標を設定すること
- ・ 代替案を入念に検討すること
- ・ 最善の方法を素早く決断すること
- ・ 熱心に計画を実行すること

注意する点：

- ・ 他人の要求には無関心なところ
- ・ 自分の信念で人を誤った方向に導く場合があること

## 【計画と組織化】

期待できる点：

- ・ 容易に全体の目標を立てること
- ・ 目標達成のために計画を実行すること
- ・ 業績を注意深く管理すること
- ・ 仕事を効率的に割り振ること

注意する点：

- ・ 自分のやり方に確信を持って進めてしまうところ
- ・ 自分の興味分野以外に目を向けないところ

# リーダーシップ：リードする為のガイド

この章では、Bernard Bassが提唱したリーダーシップモデルを基に、あなたの上司が、あなたのやる気を引き出し、指導・育成するためにすべきことがまとめられています。Bernard Bassによると、リーダーシップには7つの基本要素があり、リーダーとして成功するためにはそれらを習得する必要があります。この7つの要素は、「変革のリーダーシップ」と「業務遂行のリーダーシップ」に大別できます。変革のリーダーシップとは人々を鼓舞して期待以上の成果をもたらすことであり、業務遂行のリーダーシップとは合意された結果を出すことです。

## 【変革のリーダー】

変革のリーダーは、向かうべき目標について明確な考えを持ち、情熱的で、人のやる気を引き出せる人です。また、創造的で、挑戦的であり、ビジョンを創造し、それをうまく伝え、知性を刺激し、人々を個人として尊重する人です。変革のリーダーシップの要素は以下の通りです。

①ビジョンを創造する：ビジョナリーリーダーとは、人をやる気にさせ、鼓舞し、確信させる人です。ビジョンはただ発表するだけではうまくいきません。仲間がビジョンを信じるためには、説得し、高揚させ、影響を及ぼすことが必要です。これをうまく実践できる人は、目的意識や焦点をうまく伝え、組織の目標を明確にし、「目標達成が可能だ」とやる気を出させて仕事に熱中させ、自らも夢中になって目標を達成しようとし、情熱的に未来を見ます。

②環境を整える：ビジョナリーリーダーは、積極的で挑戦的な環境を作り出すことができま

す。人々が自分のアイデアを見直し、代替案を探すように導きます。新しい応用方法や手法をすぐに見つけます。創造的で、想像力豊かであり、その分野の専門家であると見なされ、その分野の動向や開発状況も押さえています。

③個人として尊重する：人々が自分自身の存在価値を感じて貢献できる環境や、自分の才能を見つけ出して自分の強みを活かせる環境を作ることです。これができる人は、肯定的で公平な人と見られます。また、公正であり、決めつけることはありません。仲間の気持ちや性格を汲み取り、仲間を尊敬します。チームメンバー1人ひとりに前向きな状況を作り出し、最も得意な分野を活かして貢献できるように導き、個人の違いを許容し、先入観で判断したり押し付けたりしません。また、いつでも話しやすく、人のニーズに対応します。ありのままのその人を受け入れます。

## 【業務遂行のリーダー】

業務遂行のリーダーは、合意された目標を達成するために、人や資源を管理する能力を備えています。目標を設定し、業績をモニターし、フィードバックを与え、人を育成することに注力します。業務遂行のリーダーシップの要素は以下の通りです。

④目標設定：目標は企業ビジョンを実現するための指標です。目標は活動の原動力であり、努力に対して具体的で実践的な焦点を当てさせるものです。目標は方向性を明確にするために具体的である必要があります。また、目標は達成されたかどうか分かるように測定可能なものでなければなりません。非現実

的な目標は、メンバーのやる気をそぐことになるので、達成可能なものであるべきです。目標は現実的なものであると同時に、個々のタイムリミットと全体の終了時点も合意しておくべきです。

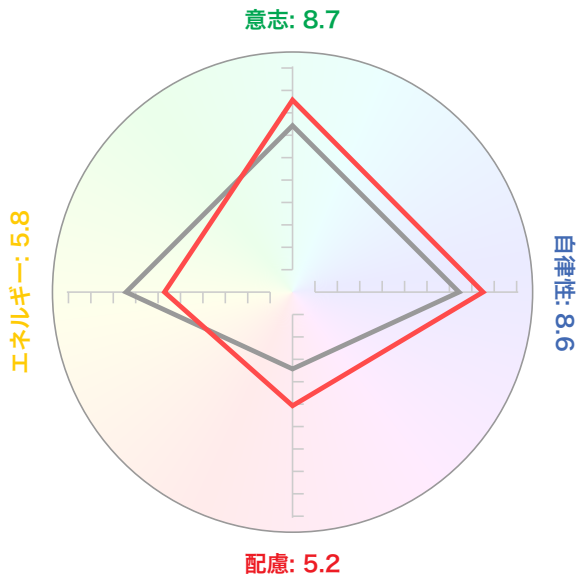
⑤業績をモニターする：目標が達成されたかどうかを見極めなければ、明確な目標を設定しても意味がありません。業績評価は全社的に制度化して行えば公正に機能するようになりますが、制度より個人に依存してしまうと、変わりやすく統一されにくいものとなります。この制度によって各人がそれぞれの目標を達成したかどうかを理解できるわけです。業績モニターのプロセス、評価の頻度、評価における個人の責任は明確にしなければなりません。

⑥フィードバックする：業績評価は今や企業運営にとってごく普通のシステムです。ここではフィードバックとは2つの観点から行います。

- ・何を期待しているのか？
  - ・どのように行っているのか？
- フィードバックが効果的であるためには、
- ・理解され
  - ・信じられ
  - ・受け入れられねばなりません。

⑦キャリア開発：人材育成で重要なことは、人に対して純粋な関心と気遣いを示すことです。私心の無いこと、人のことを第一に考えることが大事です。これを達成するには、まず自分自身を理解すること、そしてさらに人のニーズ、関心、希望を理解することです。効果的であるためには、さらに政治的、組織的な配慮が必要です。

# リーダーシップ：リードする為のガイド



## 【ビジョンの創造】

- ・ 伝達内容を熱意を持って伝えてください
- ・ 単刀直入に話し、サンプルさんに「話を中断する」「問題提起をする」「意見を述べる」ための十分な余地を与えてください
- ・ 実例を用いてサンプルさんの論理に訴えてください
- ・ 課題の困難さと予想されるリスクを強調するとともに、課題の成功のためにサンプルさんの貢献がいかに重要かも強調してください
- ・ 新しいアイデアがサンプルさん自身のアイデアとどのようにマッチするかを示してください
- ・ サンプルさん個人にとってプラスになる点を説明し、方向性と緊急性を活用してください

## 【環境を整える】

- ・ サンプルさんは、結果に対して全責任を持つ地位を望んでいることを認識してください
- ・ サンプルさんに、管理、チーム作り、指導ができる機会を与えてください

- ・ サンプルさんの現実的な解決方法を生み出す能力、目に見える成果を出す能力を生かしてください
- ・ サンプルさんに、積極的で、情熱と意欲と成功の必要性を共有できる人たちと働く機会を作ってあげてください
- ・ サンプルさんは物事を中心にいたいと感じる人なので、参画させ、十分な情報をあげてください

## 【個人として尊重する】

- ・ サンプルさんのプライド、自信、そして「何でもできる」という態度を尊重してください
- ・ サンプルさんに友好的かつ実務的な雰囲気であってください
- ・ サンプルさんに傾聴し、話したり相談したいという要求に応えてあげてください。ただし、サンプルさんは自分の利益を優先させるため決断を曖昧にする傾向があることを忘れないでください
- ・ サンプルさんは物事を「白黒はっきりさせる」ように見る傾向があり、妥協したり代案を見つける場合は時間がかかることがあります

## 【目標設定】

- ・ 厳しく挑戦しがいのある目標と測定可能な成果を合意してください。ただし、詳細についてはサンプルさんに任せてください
- ・ 焦点を示し責任感を与えることによって、サンプルさんが仕事を前に進める力を確かめてください
- ・ サンプルさんは、高い水準を確実に達成する素質と能力を重視することを認識してください
- ・ やる気の低い人に対して無神経で狭量になってしまう傾向を緩和するため、サンプルさんに、人に関連した目標を与えてください。この場合、説明するために十分準備し、抵抗を受けることも覚悟してください

## 【業績管理】

- ・ サンプルさんは厳しく実践的なマネージャーを期待していますが、厳格な管理統制には不快感と抵抗を示します
- ・ 「干渉しない」スタンスで臨んでください。しかし、話し合いや相談には応じられるようにしておいてください



- ・ サンプルさんは、最高の結果を生むために信頼できる人です。しかし、他の人たちを混乱させたり、彼らの反感を買わないために、しっかりした指針が必要な場合があります

### 【フィードバックの提供】

- ・ サンプルさんの個人成果を評価してあげてください
- ・ サンプルさんの成功がいかに関将来の展望と物質的な報酬に結びつくかを示してください
- ・ 負のフィードバックを行うときは、直接的な批判は避け、事実と詳細をよく確認してください
- ・ サンプルさんは合理的・論理的に自分の行動を正当化することを想定しておいてください。あなたも、同じく論理的に対応する準備をしておいてください
- ・ 「勝つこと」を意図してはいけません。共通の土俵を探してお互いに顔をつぶさない解決策を見出すようにしてください

### 【キャリア開発】

- ・ サンプルさんは、個人として記録に残り、評価と地位を獲得し、努力が物質的に報われるような機会を求める人です
- ・ サンプルさんに、新しい状況に挑戦する機会、知識や経験を伸ばす機会を提供してあげてください
- ・ サンプルさんは、実際に行動してみることで多くのことを身につけます。また、約束する前に、理論やアイデアが実際にどのように機能するかを示す根拠や実例を必要とする人です

# 職務に対する志向性

人がキャリアに求めるものはそれぞれ異なります。従って、求めるものを与えてくれる仕事や職務は、興味深いし、満足できるものとなり、結果として本人のやる気は高まります。調査では、仕事の成果は満足感に密接に関係しているということが示されていますので、組織としては従業員の職務満足度が高まるように努めることが賢明と言えるでしょう。

逆に、期待しているようなチャンスが与えられない仕事は、やる気を高めることが出来ず、本人の生産性が低くなります。努力に対して不適切な見返りしか与えられない仕事は、人にやる気を起こさせないばかりか、むしろやる気をそぐ事になります。例えば、意思決定、企画や行事などに影響を与える権限、アイデアを創造し実行する自由などの要素が欠落していたとすると、人はやる気を失い、結果として生産性の低下や離職率の増加となってしまいます。

従って仕事を個人に合わせるようにする（その逆も同様）努力は時間をかけるに値する事です。より合えば合うほど程、生産性は高くなります。

Facet5は、あなたのコアとなる原動力を見つけ、どの要素があなたのやる気を引き出したり阻害したりするかを示します。この情報を使って、あなたの現在の仕事の役割を評価し、或いはもっと満足できる新しい役割を考案することが出来ます。

仕事の中で、動機付けとなる基本要因は次の4つです:

## パワー

仕事や人々に影響を与えたいと望む度合いを意味します。この欲求が強い人は、責任のある仕事をし、力量を試したいと思っています。これと対極にいる人は、相談しながら意思決定し、仲間が自分のすべき事を分かっているという状況を好みます。パワーには「影響を与える」から、「影響を受け入れる」までの範囲があります。

## 参加

このニーズが強い人は、人と一緒にいる事が好きであり、チームの一員である事が好きです。すぐに人や仕事に溶け込み、参加することを乐みます。これと対極にいる人は、一人で静かに仕事をする事が好きであり、独自に仕事を進め成果を出す事が好きです。

## プロセス

このニーズが強い人は、物事を適切に行う事の重要性を強調します。効率的なシステムやプロセスを好み、地位や経験を尊重します。このニーズが弱い人は、しっかりした仕組みを好まず、自由なアプローチをします。干渉されず、したいことをする自由を求める人々です。

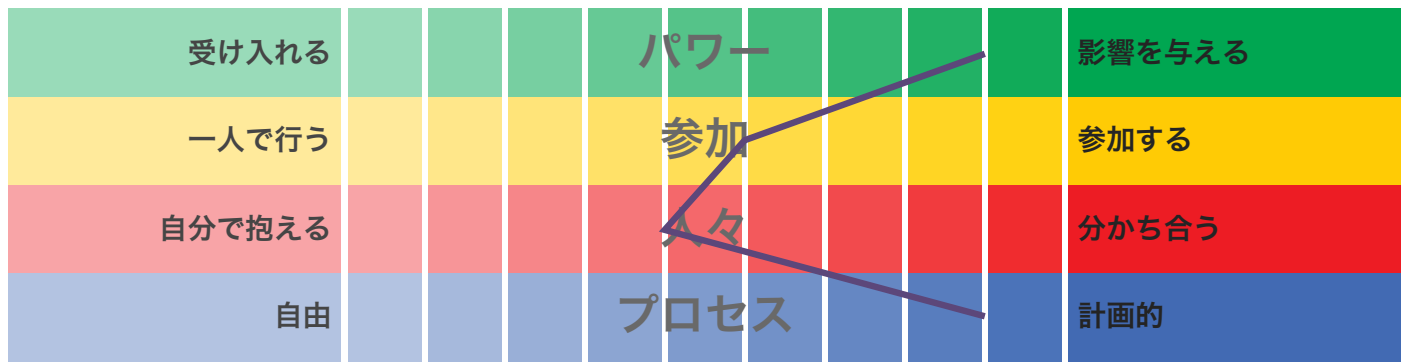
## 人々

このニーズが強い人は、「世の中に大いに貢献しており、よりよき社会を作る事に手助けをしている」と感じたいと願っています。自分がしている仕事は人に価値をもたらし、特別の意味があると感じたいのです。自分の取り分ではなく、人とどのくらい分かち合えるかがポイントです。このニーズが低い人は、

自分の得るものや報酬に重きをおきます。

言うまでもなく、人間は複雑であり、複数のニーズによってやる気を起こすものです。たいていの人はこうした原動力の二つ以上をもっているものですが、もっと複雑な人もいます。以下のガイドはそれぞれの原動力の強みを示し、やる気を引き出す要素、やる気をそぐ要素を示しています。Facet5では、「ファミリー」コンセプトを用いて個人に当てはまる原動力の組み合わせを見えています。

# 職務に対する志向性



この原動力のパターンは、サンプルさんが次のような役割に向いている事を示唆しています。

- ・ ゼロからビジネスを構築すること
- ・ 全面的な責任を負うこと
- ・ 自分の努力と結果に対する物質的な報酬
- ・ チームを作りリードする機会

調査によれば、次のような要素が サンプルさんのやる気や興味を引き出すうえで重要であると、示唆しています。

- ・ 人を管理する機会
- ・ たゆまぬ挑戦
- ・ 他の人に影響を与え説得することができること
- ・ 名誉ある地位につくこと
- ・ 多様性と変化
- ・ 昇進のための明確な階層
- ・ 業績に対して物質的に報われること
- ・ 組織内外での新たな出会い

次のような要素に多くの時間を取られる事は、サンプルさんのやる気をそぎ、フラストレーションの一因になることを示唆しています。

- ・ 「白黒はっきりできないもの」や人の問題に時間を使うこと
- ・ 一人で働くこと
- ・ 上司からの厳格な管理
- ・ 責任の分担
- ・ 容易な仕事
- ・ 高度に専門化され、技術的な仕事
- ・ 長期にわたる詳細なプロジェクト
- ・ 毎日同じ仕事の繰り返し