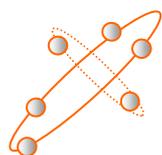


COMPETENCY SURVEY 180 TEAM-LEADERSHIP



Network Quotient

NQ Japan

“人とのつながりが、唯一、人を成長させる“

NQ (*Network Quotient*) 共創関係向上指数

特徴

- ・ リーダー自身が、自己のリーダーシップの問題・課題がどこにあるのかを具体的にチェックすることができる
- ・ メンバーのモチベーションが、どのように醸成され、どのように阻害されているかをチェックすることができる
- ・ 自己のメンバーに対する働きかけが、メンバーに実際どのように認知されているかを見極めることができる
- ・ 現行リーダーシップがメンバーのモチベーションとどのように関連しているかを体系的につかむことができる

開発の背景

組織が活性化し発展していくためには、組織を牽引するリーダーの行動および態度が重要な鍵を握ります。リーダーにとって良いリーダーシップ行動は必要不可欠であり、メンバーのモチベーションに多大な影響を及ぼし、組織の活性化や業績向上に貢献していきます。

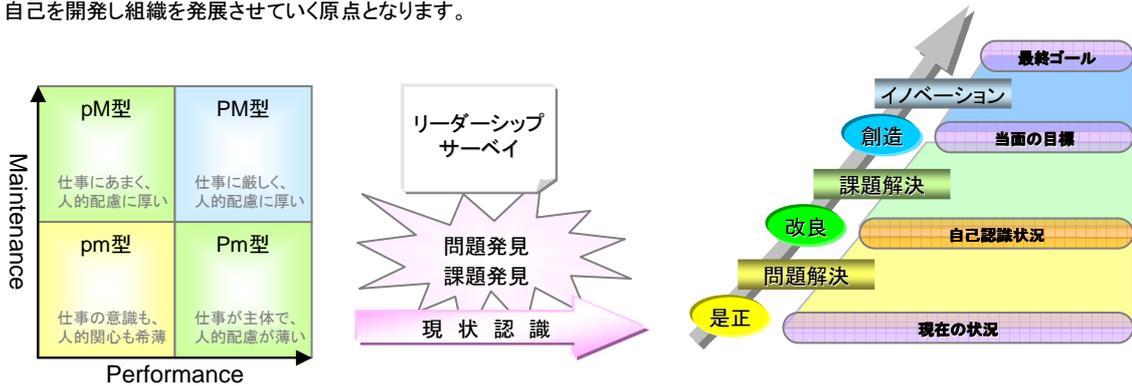
では、良いリーダーシップとはどの様に捉えればよいのでしょうか？

従来型のリーダーは、メンバーの仕事の基準を決定し、メンバーに仕事のやり方を指示することで、メンバーの行動に影響を及ぼそうと働きかけます。しかしながら、影響を及ぼす側と及ぼされる側との認識が異なっていれば、このようなリーダーシップ行動は有効であるとはいえません。場合によっては、強制感が生じ、かえってメンバーのモチベーションを下げることとなります。

ほとんどすべての仕事は、人が一緒に働かなければ成り立ちません。良いリーダーシップは、メンバーに対する指示や命令のみによるのではなく、協力的なシステムづくりと、相手の欲求を阻害せず真心を持って接し、どのようなことが求められているかを説明することにより、メンバーの欲求を充足し、メンバーの自主的な行動を促し支援します。

効果的なリーダーシップは、状況によって大きく変化します。まず、現状の組織において、リーダーシップがどのような状態にあるのかを客観的に認識することが重要になってきます。同時に構造的な把握をすることで、本質的な問題をつかむ必要があります。

組織の機能は二つの側面から成り立っています。一つは、生産性を上げ利益を上げる働き(P機能:Performance)であり、もう一つは、人間関係を良くする働き(M機能:Maintenance)であります。この二つの機能的側面から現状のリーダーシップの在り方を認識することが、自己を開発し組織を発展させていく原点となります。



設計コンセプト

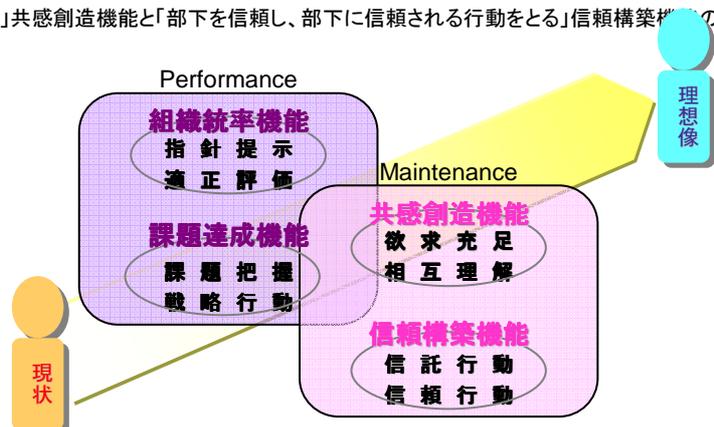
「チームリーダーシップ・サーベイ」では、組織集団には必ず存在する目的・目標を達成するためにメンバーが相互に協力し合っていく機能に着目し、「成果達成に向けた行動」すなわち《パフォーマンス》および「メンバーに対する配慮行動」すなわち《メンテナンス》という二つの側面からリーダーシップを検証しています。

パフォーマンスでは「行動する際の指針を示し、適正に評価する」組織統率機能と「課題を掌握し、課題達成に戦略的に取り組む」課題達成機能の二つの側面から検証します。

メンテナンスでは、「気持ちを察し、思いやり、支持する」共感創造機能と「部下を信頼し、部下に信頼される行動をとる」信頼構築機能の二つの側面から検証します。

「チームリーダーシップ・サーベイ」では、リーダーが仕事を進めていくうえで重要な40項目を抽出し、PM理論に基づき体系的に分類することにより、現状の課題が明確になるように構成しています。

また、現在の組織の機能状況を的確に把握するために、実際に組織の構成員であるリーダーおよびメンバーの現状を多面的に測定(360°評価)しています。



アウトプット

メンバーから見たリーダーの行動評定の平均値を表示しています。評点は最大5.0として、メンバーが認知しているリーダーの行動様式について判定します。

リーダー自身による自己評定を表示します。評点は最大5.0として、現時点で実際にどの程度実行できているかをリーダー自身が自己の行動様式について判定します。

メンバーから見た行動評定とリーダー自身による自己評定とのギャップを表示しています。評点がマイナスになればリーダーの過大評定になります。

The Optimum Assessment		TEAM-LEADERSHIP SURVEY 360										For the best Team Leadership	
社名		所属		役職		氏名		実施日		No.			
株式会社〇〇〇〇		〇〇〇〇〇〇〇〇		〇〇〇		〇〇〇〇		2008年2月10日		I			
P	パフォーマンス(組織統率機能/課題達成機能)	満足度		重要度									
SG	指針提示 Set up Guidelines	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
SG1	メンバーの能力が高まるような目標設定やキャリアアップの方向性を示している	3.0	4.0	1.0									
SG2	組織やチームのビジョンや価値観および具体的な行動の指針を明確にしている	4.0	4.3	0.3									
SG3	組織やチームにおけるメンバー個々のミッション、役割や責任を明確にしている	4.0	4.3	0.3									
SG4	組織やチームにおけるメンバー個々の評価の根拠や評価の基準が明確である	4.0	4.3	0.3									
SG5	目標や課題を達成した時のメンバーや組織に対する効果を明かに説明している	4.0	3.5	0.5									
平均		3.8	4.1	0.3									
FE	適正評価 Fair Evaluation	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
FE1	メンバーに対して現有能力に開けられ保有能力の発揮度に応じて評価している	4.0	3.5	0.5									
FE2	メンバーに対して結果だけでなく結果に至ったプロセスについても評価している	4.0	4.0	0.0									
FE3	メンバー個々の成果だけでなく組織やチームへの間接的な貢献も評価している	3.0	3.5	0.5									
FE4	メンバーの表面化した行動だけでなく将来の成果に繋がる行動も評価している	3.0	3.8	0.8									
FE5	メンバーに対する評価に関して双方方向性がありメンバー個々の納得を得ている	3.0	2.8	0.2									
平均		3.4	3.5	0.1									
GP	課題把握 Grasp Problems	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
GP1	組織やチームにおける各業務の最新の進捗状況や当面の課題を把握している	2.0	4.0	2.0									
GP2	業務を遂行する上で障害となっている問題やメンバーの課題を認識している	4.0	4.0	0.0									
GP3	組織やチームにおける個々の役割分担の進捗状況について随時把握している	4.0	4.3	0.3									
GP4	組織やチームにおけるトラブルや個々のミスに関する状況を随時把握している	4.0	3.8	0.2									
GP5	組織やチームに対する他部門や顧客からの要望や評価を適切に把握している	4.0	3.8	0.2									
平均		3.6	4.0	0.4									
SA	戦略行動 Strategic Action	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
SA1	社内外の情報を随時収集し環境の変化に応じて戦略的方向付けを行っている	4.0	4.3	0.3									
SA2	組織の目標や課題を達成するために常に組織全体の雰囲気や士気を盛り上げている	4.0	4.0	0.0									
SA3	組織の目標や課題を達成するための具体策や方法論を明示して実行している	3.0	3.8	0.8									
SA4	組織やチームの現状や業務の進捗状況や進捗とタイミングで振返っている	4.0	4.3	0.3									
SA5	意思決定に際しては大きな枠組みを明示し客観的・定量的根拠を明らかにする	3.0	4.0	1.0									
平均		3.6	4.1	0.5									
M	メンテナンス(共感創造機能/信頼構築機能)	満足度		重要度									
SD	欲求充足 Satisfy Desires	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
SD1	メンバーが安心しておこなうことができる様な環境や風土を整備するようになっている	4.0	3.0	1.0									
SD2	職務の状況にかかわらずメンバーに対しては常に思いやりを持って接している	4.0	3.0	1.0									
SD3	メンバー個々の存在意義を伝え存在価値を認め、思想や行動を尊重している	3.0	3.3	0.3									
SD4	決定に際しては可能な限りメンバーに参画させ選択権を与えようとしている	3.0	4.0	1.0									
SD5	メンバーが仕事に好奇心を持ってやるように配慮をして職務を与えるようになっている	4.0	3.3	0.7									
平均		3.6	3.3	0.3									
MU	相互理解 Mutual Understanding	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
MU1	メンバー個々が仕事を達成し続けたい将来の自己目標や希望を把握している	4.0	3.3	0.7									
MU2	メンバー個々の行動の特徴や業務遂行上の強み、弱みについて把握している	4.0	3.8	0.2									
MU3	メンバー個々の現時点での仕事の成果や現状の取り組み状況を把握している	4.0	4.0	0.0									
MU4	メンバー個々のやりたいこと、やるべきこと、できること、について把握している	4.0	3.8	0.2									
MU5	メンバーが躊躇することなく率直に言動できる様に雰囲気を作り機会を与えている	3.0	2.8	0.2									
平均		3.8	3.5	0.3									
TA	信頼行動 Trust Action	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
TA1	メンバーをその行動態様に拘らず批判的ではなく肯定的に見るようになっている	4.0	3.0	1.0									
TA2	メンバーの成果や優れた行動、秀でた能力を公表して賞賛するようになっている	3.0	3.3	0.3									
TA3	メンバーを叱責するときには状況や場所、タイミングを考慮した上で実行している	4.0	3.0	1.0									
TA4	メンバーの優れた意見やアイデアを積極的に取り上げるように配慮している	4.0	3.5	0.5									
TA5	メンバーを信頼し個々の能力に応じて最大限に権限を委譲するようになっている	4.0	3.3	0.7									
平均		3.8	3.3	0.5									
RA	信頼行動 Reliance Action	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
RA1	困難な状況においても安易に諦めることなく最後まで解決に向けて行動している	4.0	4.3	0.3									
RA2	困難な状況下においてはメンバーをサポートしながら自ら率先して行動している	4.0	4.0	0.0									
RA3	メンバーが問題に直面したときは助言を与え克服するまで見守るようになっている	3.0	3.5	0.5									
RA4	成果を出せないメンバーに対しては成果を得るようにもう一度支援するようになっている	4.0	3.5	0.5									
RA5	ミスや失敗を犯したメンバーに対しては将来に向けて励ましている	3.0	3.3	0.3									
平均		3.6	3.7	0.1									

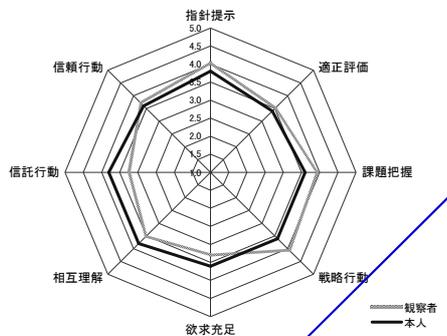
リーダーが現状の可否(できているかできていないか)を問わず重要であると感じている項目を優先順位の高いものから5つピックアップしています。今後のリーダーシップの方向性をチェックします。

リーダーの行動として現状の可否(できているかできていないか)に拘らずメンバーが重要であると感じている5項目をピックアップしています。メンバーがリーダーに期待していることをチェックします。

リーダー自身によるメンバーへの働きかけがメンバーが認知している行動様式との程度誤差が生じているかを表示します。組織の円滑な運営上優先的に取り組むべき課題がどこにあるかをチェックします。

メンバーが認知しているリーダーの行動様式について、その評価の低いものから5項目をピックアップしています。メンバーのモチベーションを阻害している要因がどこにあるかをチェックします。

The Optimum Assessment		TEAM-LEADERSHIP SURVEY 360										For the best Team Leadership	
社名		所属		役職		氏名		実施日		No.			
株式会社〇〇〇〇		〇〇〇〇〇〇〇〇		〇〇〇		〇〇〇〇		2008年2月10日		II			
チームリーダーシップファクター	特に顕著な行動	満足度		重要度									
SG	指針提示	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
SG1	メンバーの能力が高まるような目標設定やキャリアアップの方向性を示している	3.8	4.1	0.3									
FE	適正評価	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
FE1	メンバーに対して現有能力に開けられ保有能力の発揮度に応じて評価している	3.4	3.5	0.1									
GP	課題把握	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
GP1	組織やチームにおける各業務の最新の進捗状況や当面の課題を把握している	3.6	4.0	0.4									
SA	戦略行動	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
SA1	社内外の情報を随時収集し環境の変化に応じて戦略的方向付けを行っている	3.6	4.1	0.5									
SD	欲求充足	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
SD1	メンバーが安心しておこなうことができる様な環境や風土を整備するようになっている	3.6	3.3	0.3									
MU	相互理解	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
MU1	メンバー個々が仕事を達成し続けたい将来の自己目標や希望を把握している	3.8	3.5	0.3									
TA	信頼行動	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
TA1	メンバーをその行動態様に拘らず批判的ではなく肯定的に見るようになっている	3.8	3.3	0.5									
RA	信頼行動	本人	観察者	ギャップ	本人	観察者							
RA1	困難な状況においても安易に諦めることなく最後まで解決に向けて行動している	3.6	3.7	0.1									
平均		3.6	4.1	0.5									
ギャップが大きい(本人自己評価>観察者評価) 5項目		満足度		重要度									
1.	メンバーが安心しておこなうことができる様な環境や風土を整備するようになっている	SD1	4.0	3.0	1.0								
2.	職務の状況にかかわらずメンバーに対しては常に思いやりを持って接している	SD2	4.0	3.0	1.0								
3.	メンバーを叱責するときには状況や場所、タイミングを考慮した上で実行している	TA3	4.0	3.0	1.0								
4.	メンバーをその行動態様に拘らず批判的ではなく肯定的に見るようになっている	TA1	4.0	3.0	1.0								
5.	メンバー個々が仕事を達成し続けたい将来の自己目標や希望を把握している	MU1	4.0	3.3	0.7								
観察者の評価が低い 5項目		満足度		重要度									
1.	メンバーが躊躇することなく率直に言動できる様に雰囲気を作り機会を与えている	MU5	3.0	2.8	0.2								
2.	メンバーに対する評価に関して双方方向性がありメンバー個々の納得を得ている	FE1	3.0	2.8	0.2								
3.	メンバーが安心しておこなうことができる様な環境や風土を整備するようになっている	SD1	4.0	3.0	1.0								
4.	職務の状況にかかわらずメンバーに対しては常に思いやりを持って接している	SD2	4.0	3.0	1.0								
5.	メンバーを叱責するときには状況や場所、タイミングを考慮した上で実行している	TA3	4.0	3.0	1.0								
観察者の評価が高い 5項目		満足度		重要度									
1.	組織やチームにおける各業務の最新の進捗状況や当面の課題を把握している	GP3	4.0	4.3	0.3								
2.	組織やチームの現状や業務の進捗状況や進捗とタイミングで振返っている	SA4	4.0	4.3	0.3								
3.	組織やチームにおけるメンバー個々のミッション、役割や責任を明確にしている	SG3	4.0	4.3	0.3								
4.	社内外の情報を随時収集し環境の変化に応じて戦略的方向付けを行っている	SA1	4.0	4.3	0.3								
5.	困難な状況においても安易に諦めることなく最後まで解決に向けて行動している	RA1	4.0	4.3	0.3								
ギャップが大きい(観察者評価>本人自己評価) 5項目		満足度		重要度									
1.	組織やチームにおける各業務の最新の進捗状況や当面の課題を把握している	GP1	2.0	4.0	2.0								
2.	決定に際しては可能な限りメンバーに参画させ選択権を与えようとしている	SD4	3.0	4.0	1.0								
3.	意思決定に際しては大きな枠組みを明示し客観的・定量的根拠を明らかにする	SA5	3.0	4.0	1.0								
4.	メンバーの能力が高まるような目標設定やキャリアアップの方向性を示している	SG1	3.0	4.0	1.0								
5.	組織の目標や課題を達成するための具体策や方法論を明示して実行している	SA3	3.0	3.8	0.8								



メンバーが認知しているリーダーの行動様式について、その評価の高いものから5項目をピックアップしています。メンバーのモチベーションを醸成している要因がどこにあるかを把握します。

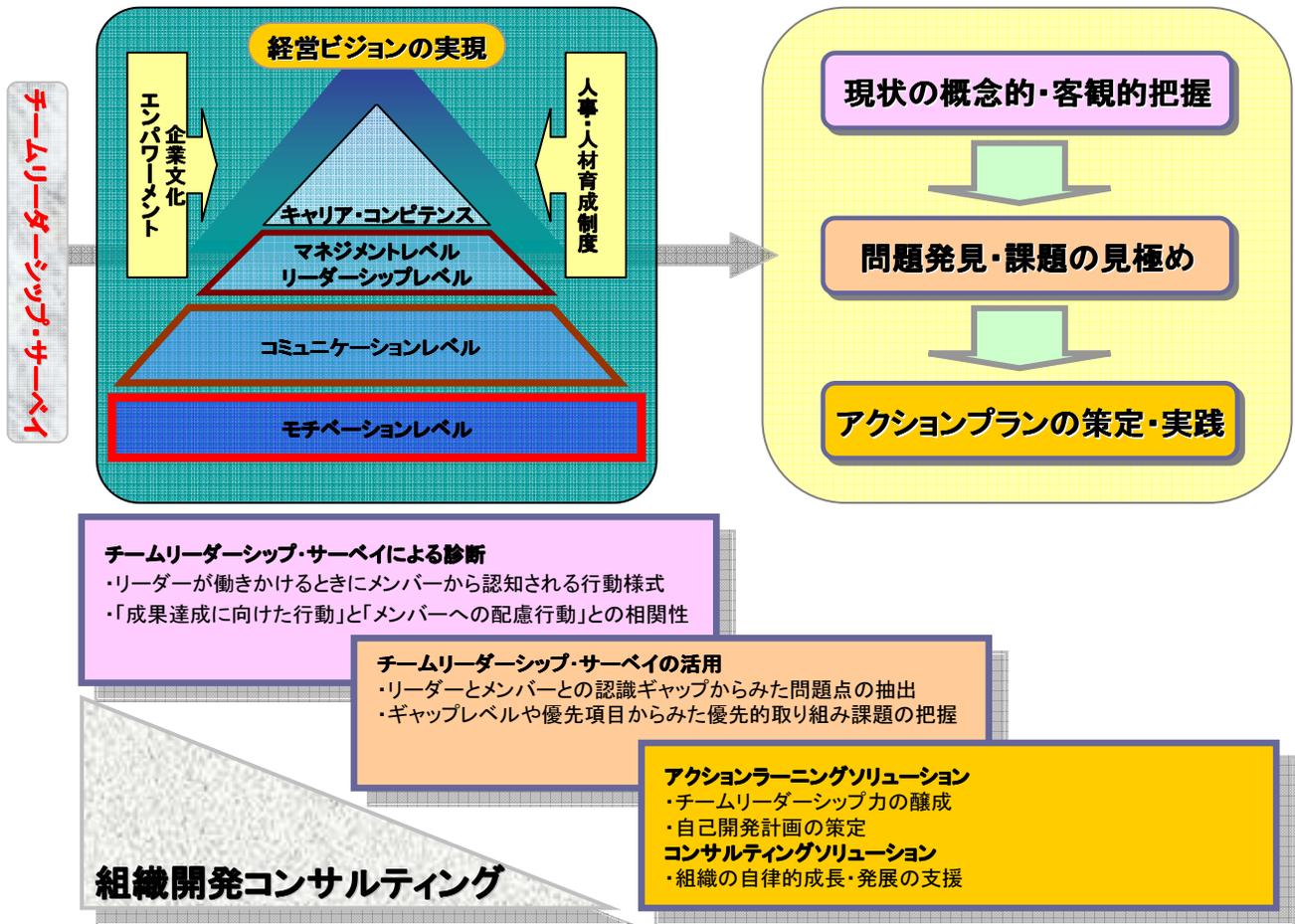
メンバーが認知している行動様式とリーダーのメンバーに対する働きかけとの程度誤差が生じているかを表示します。メンバーによる評価の方が高い5項目をピックアップ、認識のギャップを見極めます。

実施フロー



活用フロー

チームリーダーシップ・サーベイでは、本人を取り巻く複数のメンバーによるリーダーの行動評定をベースにしているため、現実に即した問題点や課題が明確になります。これに基づくアクションプランを立てることで、チームの目指すゴールとそこに至る道筋が明確になり、実践的かつ効率的な組織開発を可能にします。



事例(N社)

現状の問題点

組織内の協調性があまりなく、新しい取り組みをしても覇気がなく浸透せず、モチベーションが低下しつつある。

サーベイ実施後の展開

サーベイ実施によって、メンバーの現状感じていることが浮き彫りになった。リーダーが感じていたこととのギャップに基づき問題点や課題を整理し、メンバーへの配慮も盛り込んだ行動計画を策定し実行に移したことで協調性が高まり、積極的に新しいことにも取り組むようになり、組織自体に活気が出てきた。