

コンピテンシーと逆コンピテンシー併用の管理行動基準

管理行動の行動指針 1

項目	評価点	4	3	2	1
	定義	優秀行動	標準行動	標準に満たない行動	いけない行動
理念・方針の共有	経営理念・方針、新しいやり方をわかりやすく部下・後輩に理解させ、実行させている。	経営理念・方針などを部下・後輩に説明する場合、常に自分なりにかみ砕いて説明し、具体的な行動指針を提示し実行させている。	経営理念・方針などのわかりにくい表現を、部下が行動に移せるように、かみ砕いて説明している。	経営理念・方針などを部下・後輩に説明するが、読み上げるだけで抽象的な説明であるなど、標準に満たない行動がある。	自分自身が経営理念や方針をよく理解していない。
経営への参画	会社が打ち出す新しい方針は、部下・後輩と一丸となって、いち早く行動に移している。	自分の担当部門以外のことについても、「ああしたらどうか」など率直な意見を担当部門に直言している。	企画段階やプラン作りに部下・後輩を参加させたり、進捗チェックのやり方を自ら考えさせたりしながら、仕事を進めている。	企画段階やプラン作りに部下・後輩を参加させたりはするが、自分の意見を押し通すことが多いなど、標準に満たない行動がある。	部下に参画の機会を与えることは少なく、一方的に指示命令することが多い。
経営資源の活用	目標達成のために、ヒト・モノ・カネ等の経営資源を結集している。	自部門の現有能力を十分発揮させた上で、必要であればタイミング良く上手に上司を利用して利用している。	自部門の現有能力を把握し、それが十分発揮できるよう仕向けている。必要であれば他部署からの協力・支援を、いつでもたやすく取り付けられるように、日ごろから周囲とのコミュニケーションをとっている。	自部門の現有能力をある程度把握しているが、まだ十分に発揮させていない。他部門や上司の活用も十分ではない。など標準に満たない行動がある。	自部門の現有能力を把握しておらず、その力も発揮させていない。
視点の広さと深さ	できる限り広く、先を見据えて問題や課題をみている。	会社の将来を常に考え、時には自部署の現状を否定してでも全社的な意見を出し、実行している。	自部門や自社の状況にとらわれることなく、他業種、他業界から情報を参考に建設的な意見を出している。目先の利益にとらわれることなく、長期的な考えで意見を出している。	他業種、他業界から情報を参考にしているが、逆にそれに振り回されて、非現実的な意見を出すことがあるなど、標準に満たない行動がある。	過去の自分の経験だけで物事を判断することがある。目先の利益・自分の利益にとらわれ長期的・全社的にはマイナスになるようなことを行うことがある。
情報の活用と共有化	知り得た情報を公開し、共通のノウハウとしている。	独自の情報ネットワークをもち、普通の人には得られない情報を的確に入手し、一つの情報だけに頼らず、複数の情報源によって、情報の客観性を得ている。また、それらの情報をうまく加工し、周囲に発信している。	一般の情報誌はもちろん、会社の上司・同僚・部下からも情報を集め、追加・修正・加工した上で、周囲の人にいつも発信している。発信モレのない仕組みを作っている。	会社の上司・同僚・部下から情報を集め、周囲の人に発信しているが、時には発信モレがあるなど、標準に満たない行動がある。	情報を収集しようという意識がなく、朝礼や会議での話もしっかり聞いていない。

管理行動の行動指針 2

項目	評価点	4	3	2	1
	定義	優秀行動	標準行動	標準に満たない行動	いけない行動
リスク管理	あらかじめ予測されるトラブルを想定し、予防策や代替案を用意している。	将来に起こりうる変化を予測し、そのために今から対応しておかなければならないことは何かを判断し、自らそれを実行している。	行動や出来事の結果、次にどうなるのかを前もって考え、起こりうる可能性のパターンを何通りか書き出し、事前に対処しようとしている。	事前に対処しようとするが、見通しが甘く想定外のことが発生し、対応できないことがある。	事前に行動結果や次にどうなるのかを考えることが少なく、起きてしまったから慌てて対処することが多い。
タイムリーな判断	必要な時に、適切な判断をしている。	多少不確実な状況や情報不足であっても、将来を予測し、的確な決定をしている。緊急かつ難度の高い重要決裁事項についても、関連部署の調整も素早く、明確に意思決定している。	多少不確実な状況や情報不足であっても、よく計算された判断をしている。常に的確な状況把握がされており、仕事の優先順位や手段の選択はいつも適切である。	時たま自分のおかれた状況把握が甘く、仕事の優先順位や手段の選択が適切でないことがあるなど、標準に満たないことがある。	日常的な決裁事項ですら、タイミングがずれたりウヤムヤにすることがある。決定に自信がなく、決裁後も意見がふらふらし、部下が安心できない。自部門の都合のみで決定し、後で他部門の業務に支障を及ぼすことがある。
業務企画力	仕事の目的を達成するため、その方法や手段を効果的に立案し、展開できる能力。	現実に会社の収益が大幅に向上するような、新しい方法・技術を企画立案し、実現している。業界全体が注目するような、新しい方法・技術を企画立案し、実現している。	費用対効果や、他部門への影響等を考慮して、効率的・具体的計画を立て仕事を進めている。有効な改善案を自ら提起し、実現に向けて効果的、具体的方法を練り上げている。	費用対効果や、他部門への影響等を考慮して、効率的・具体的計画を立て仕事を進めているが、時たま途中で挫折し、結果的にマイナスが生じることがある。	自ら新しいことを考えることはなく、前例を路襲するだけである。
部下後輩への指導	部下・後輩に気づきを与え、仕事を通じて計画的に部下の人間性を高め、成長させる。	部下の能力、正確、適性を素早く見抜き、それらを考慮して仕事を割り振り、指導育成している。部下から信頼されており、目標達成にむけて、みな意欲的である。	仕事の与え方や、仕事のチェック・指導・フォローがいつも適切で、意欲的に仕事をさせている。部下の能力を的確に把握し、あるべき姿を明確にした上で、計画的に指導育成している。	部下指導を行っているが、計画的というよりは、どちらかというところは、どちらかというところ、など標準に満たない行動がある。	部下に無関心で、叱るほめるはもちろん、注意する、指導することがほとんどない。
目標の管理と評価	明確な目標と評価基準を設定し、タイムリーなフィードバックを与える。	適切に目標を設定するだけでなく、達成できるように、途中でアドバイスや支援を行っている。公正に評価し、しっかりフィードバックしている。	まず自らが、全員が共感できる目標達成方針を作成し全員に徹底させてから目標設定させている。また、評価基準をしっかりと把握し、甘すぎず辛すぎずに評価している。	ガイドラインに基づいて目標設定を行っているが、達成基準があいまいで、評価が甘くないなど、標準に満たない行動がある。	自分自身の目標が明確になっておらず、自分自身の目標管理ができていない。