

LVS

Leadership Vital Signs

パフォーマンスのためのEQ活用

SELF 多面評価フィードバック個人報告書: Sample Report

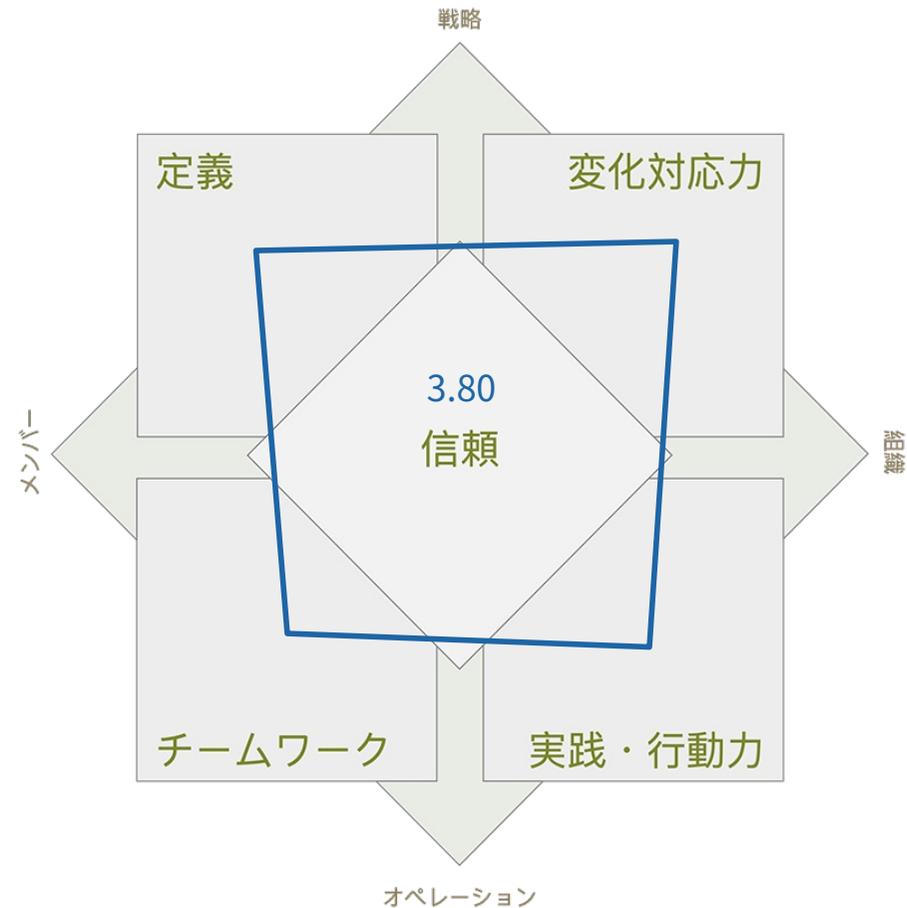
2023年12月8日金曜日

エグゼクティブサマリー

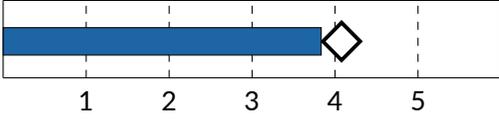
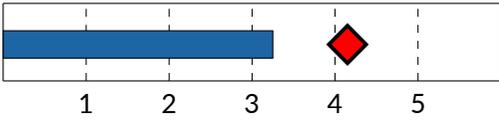
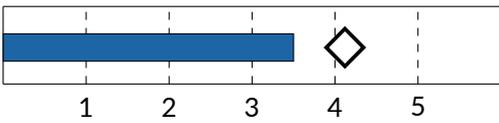
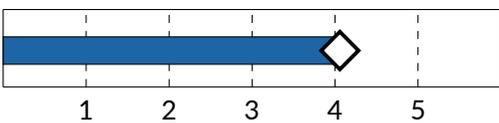
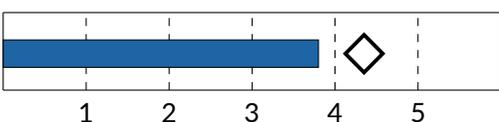
LVS -リーダーシップバイタルサイン- はあなたのリーダーシップに関する自分自身の評価と周囲の評価を比較した多面評価型レポートです。このレポートではリーダーシップをグラフが示す5つの要素からなると定義し、それらの5つの要素をリーダーシップドライバーと呼んでいます。

青い線は自分自身の評価（自己評価）を示しています。線が外枠に近いほど高い得点を示しています。中央部分の「トラスト」に関してはひし形の中に数値で表しています。

次ページでは、数値データを棒グラフとともに表しています。



フィードバックサマリー

定義：	本人 (3.8)	
チームワーク	本人 (3.3)	
実践・行動力	本人 (3.5)	
変化対応力	本人 (4)	
信頼	本人 (3.8)	

図は結果を数値と棒グラフで示しています。

青い棒グラフは自己評価の得点

棒グラフが示すひし形は、成果を生むための指標です。指標は3つの色で示しています。緑色は、他のシックスセカンズが持つデータの高業績者トップ25%と同程度のレベルと評価した領域であり、white 白色は平均的と評価しているものです。また、赤色は、他の評価者から見るともっと注意を払ってもらいたい、またはリスクをはらんでいると感じてもらいたいことを示している領域です。



コンテンツ

セクション 1: イントロダクション	5
セクション 2: バイタルサインモデル	6
セクション 3: リーダーシップドライバーの詳細	10
1. 定義:	10
2. チームワーク	11
3. 実践・行動力	12
4. 変化対応力	13
5. 信頼	14
セクション 4: リーダーとして成果を導くもの（成功要因）	15
セクション 5: 数値データ	17
回答結果の分析	17
周囲の評価を考察する。	19
セクション 6: コメント欄	20
例	20
ストップ、スタート、継続	21
セクション 7: 結論	23
アクションプラン	23
結論	24



セクション 1: イントロダクション

なぜ、周りの人はあなたのリードに従うのでしょうか。

あなたはリーダーとしてのどのような成果を付加していますか。ここで意味する成果とは単に一人ひとりが単なる役割を果たすというレベルではありません。組織内に、協力してより良い成果を生もうとする気持ちを醸成しているかを意味しています。

成果を求めるリーダーとなるためには、メンバーたちが能力を発揮しよう、発揮したいという気持ちを作らなければなりません、そのためには、組織と個人のニーズや戦略と実際の組織運営のバランスを整えることが求められます。偉大なリーダーたちは、組織のもつスキルや意欲を目指すビジョンの実現のために実に上手に統合していきます、秘訣は、独自の（ユニークな）洞察だけではなく、メンバーひとりひとりに自分の存在価値を体感させることにあるようです。

今のあなたはリーダーとしてうまく機能していますか。今のあなたはリーダーとしての強みをうまく生かしていますか。弱みはうまく対処できていますか。リーダーたちが直面する1つの大きな課題として、自分のリーダーシップに対して上質で現実的なフィードバックが手に入らないということがあげられます。このレポートでは、上質で現実的なフィードバックを提供することを目指しています。

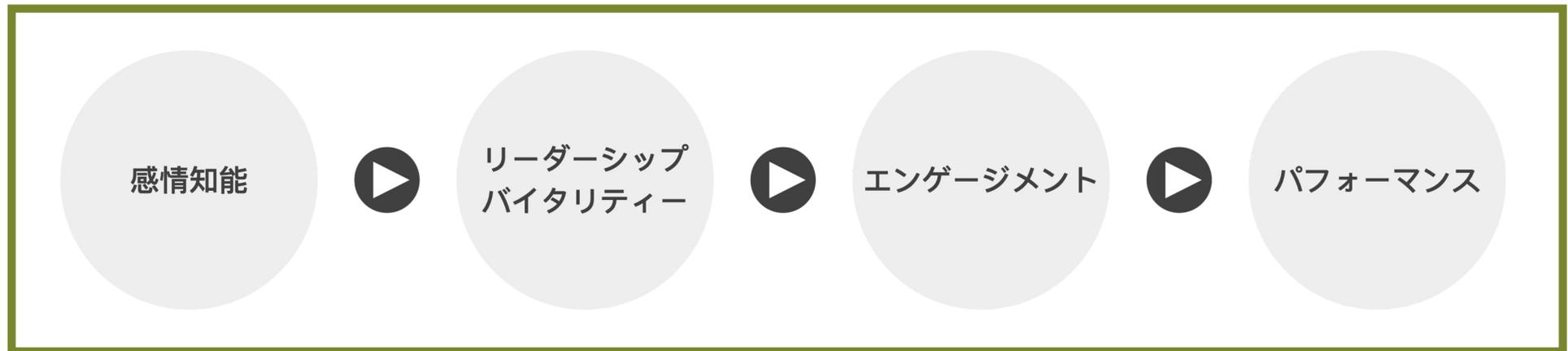
“リーダーとして最も重要な仕事とはまず自分自身の感情を整え、そして周囲の感情を調和させていくことである。”

- Peter Drucker

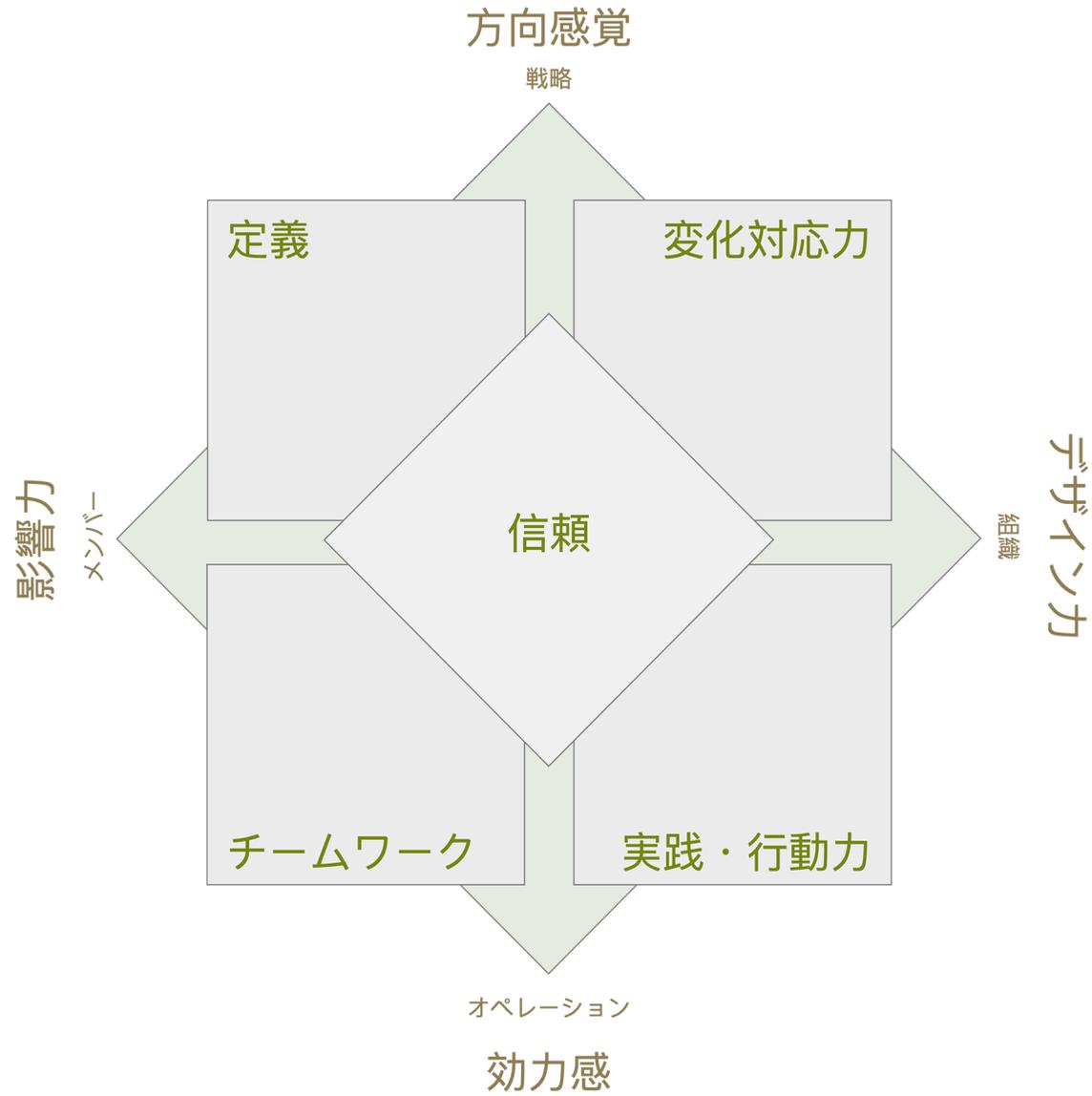


セクション 2: バイタルサインモデル

リーダーシップバイタルサインモデルでは5つのリーダーシップドライバーを定義し、それらが業績を導くとし、業績を生む要因を4つ定義づけました。



次ページでは、バイタルサインモデルを図で示しています。



座標のバランス

バイタルサインモデルでは、業績を2つの座標軸から定義しています。縦軸は、上方に戦略（長期視点）を置き、下方にオペレーション（中期視点）をおいています。成果をあげるリーダーは双方のバランスが取れています。水平軸は、左方にメンバーを置き、右方に組織を置いています。成果を生むリーダーは個人の組織へのエンゲージメント意識を高め、個人の能力の総和を超える組織力を作ります。

リーダーシップの2つの座標軸

戦略: ビジョンを示し、メンバーたちにビジョン達成へのやる気を醸成している程度



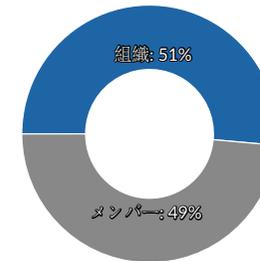
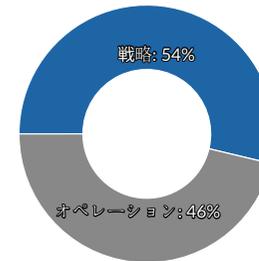
オペレーション: いかに成果を生み続ける強いチームであり続けるかに焦点をあてている程度

メンバー: 連帯感のあるチームを作るだけでなく、メンバーひとりひとりが優れた人材となるよう指導育成する程度



組織: 組織経営に常に焦点をあて、さまざまな対応を試みようとする程度

自己評価



ドライバー

バイタルサインモデルの研究を進める中でわかってきたことは、5つのリーダーシップドライバーがリーダーとしての成果を導くものに強く影響を与えていることでした。エグゼクティブサマリーのページでも記したように、レポートではこの5つのドライバーにつながるリーダー能力についての評価も示しています:

モチベーション、チームワーク、実践・行動力、変化対応力、トラスト

評価を始める前に、あなたの **expectation** はどのようなものでしたか。どの領域があなたの強みであり、どの領域が弱みと予想していました。

	高い	低い
予想		

あなたの **expectation** によると、あなたの高い点数と低い点数は:

の評価	最も高い評価点	最も低い評価点
本人	変化対応力	チームワーク

省察

結果を予想していたものをどのように関連付けますか。

バランスは保たれていますか。

ここで示される結果は、リーダーとしてのあなたをだいたい反映していると思いますか。

この結果があなたに届けようとしているメッセージは何でしょうか。

この結果の中にこれからのリーダーシップスタイルを改めようとするものはありますか



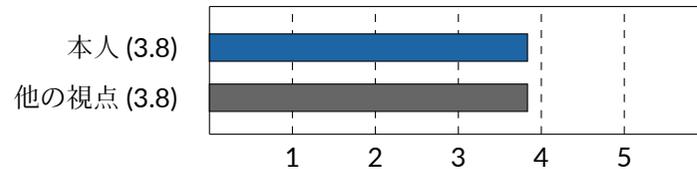
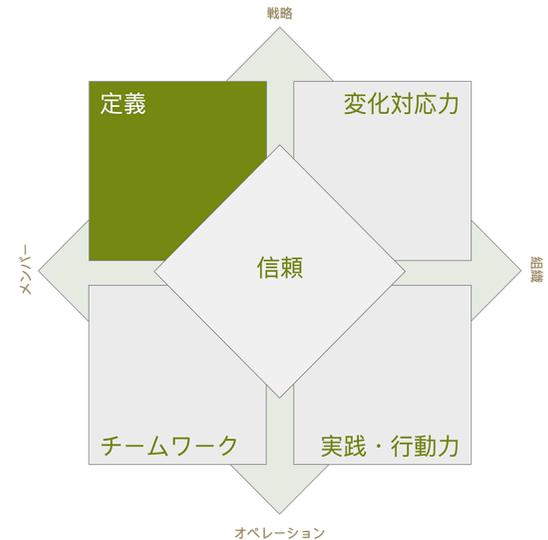
セクション 3: リーダーシップドライバーの詳細

ここからはリーダーシップドライバーの定義と、今回の調査で得られたあなた自身の結果を見ていくことにしましょう。

1. 定義：

定義: “モチベーションとは高いコミットメント意識を維持し、目標達成を目指し、困難な日常の課題を克服するエネルギー源です。”

一般的にささやかれるだけでなく、「リーダーシップとは価値を想像することである」ということはいろいろなリサーチにおいても分かっていることです。リーダーは結果を作るだけの人ではありません。リーダーシップ変数を調査してみると、組織の業績要因のたった10~20%がリーダーの働きに起因するといわれています。10~20%という数字は軽んじるレベルではありませんが、残りのパーセンテージを考えるとフォロワーという「人的資産」こそが組織の業績において重要であることを明白に物語っているようです。リーダーの仕事は直接自分がやるのではなく、フォロワーたちを理解し、信頼し、支持していくことです。そのためには、フォロワーたちに目的意識や方向性を一致させ、相互に信頼感や期待感を持たせ、彼らの成功体験を段取ってあげることが大切です。



自己評価（青い棒グラフ）

周囲が伝えたいことは何でしょうか。かれらはあなたがつけた自己評価点よりも低くつけているのでしょうか、高くつけているのでしょうか（グレイの棒グラフ）

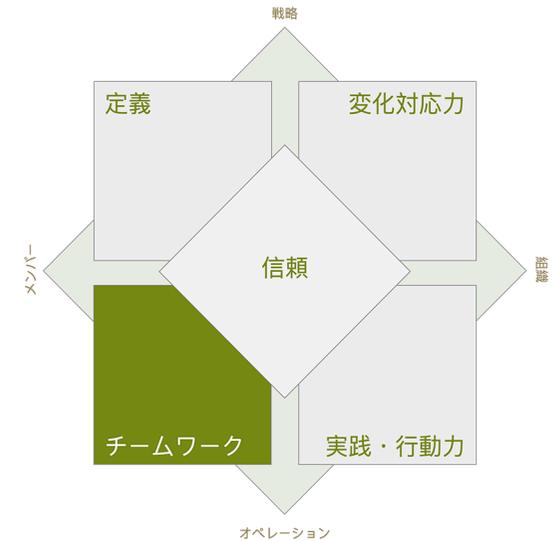
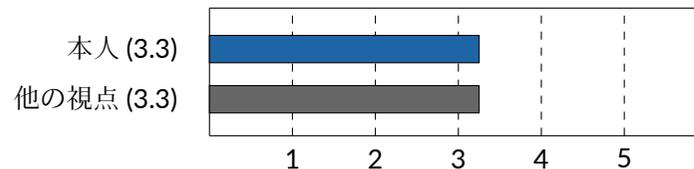


2. チームワーク

定義: “チームワークとはゴールを共に達成するためのコラボレーション（協働）です。そのためには目的を共有する意識や、チームへの所属感が欠かせません。”

オーケストラの演奏者たちをイメージしてください。みな、違う音符を演奏しています。違う音を重ね感動する大きな音楽作品とする指揮者をイメージしてみましょう。オーケストラは複数の団員で構成され、演奏されます。それは複雑でデリケートな集団活動です。各パートの演奏者たちはそれぞれのパートの音を奏でます。指揮者はそれぞれの音をまとめ上げ素晴らしいチーム力を高めていくのです。

リーダーは、所属感を高め、一人ひとりの能力を発揮させそれらを足しあわせていくだけではなく、時には掛け合わせてより大きな能力となるように調整することが重要な職務となります。職場の人たちの方向感を一致させ、それに向かって自分の持てる力を最大発揮しようとする気持ちを醸成していくことがキーとなります。そのためには、部下たちには見えていないものが見えるようにし、必要な情報が行きかうように流れを整理し、時には部下たちとは違う意見をはっきりと示し、うまくいっていることだけではなく、部下にとっては耳の痛いこともきちんとフィードバックしていくことが重要です。



自己評価（青い棒グラフ）

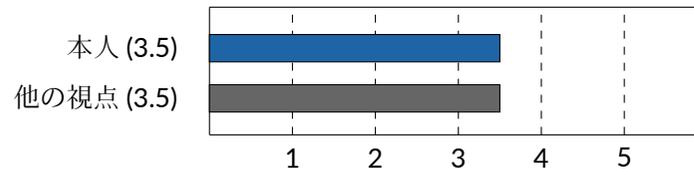
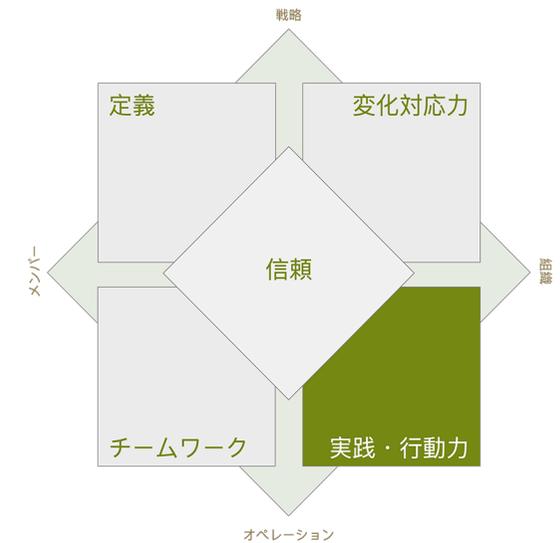
周囲が伝えたいことは何でしょうか。かれらにはあなたがつけた自己評価点よりも低くつけているのでしょうか、高くつけているのでしょうか（グレイの棒グラフ）



3. 実践・行動力

定義: “実践・行動力とは、効果的な戦術を駆使し、戦略的成果を達成する能力である。”

戦略だけでは十分とは言えません。現実的な成功とはプランを絵に描いた餅に終わらせないことです。成果をあげるリーダーたちは段階を踏んだ明確で行動しやすいプランを作ります。そして、進捗を注意深く見守り、組織が実現への階段を踏み外さないようにします。そのためには、些細なことにも配慮を怠らず、オープンなコミュニケーションを心がけ、リーダーは信頼できる人物であると感じさせることが大切です。そのためにも、大きな絵柄を伝えるだけでなく、時として些細なことにも全力をそそぐ行為が大切になります。



自己評価 (青い棒グラフ)

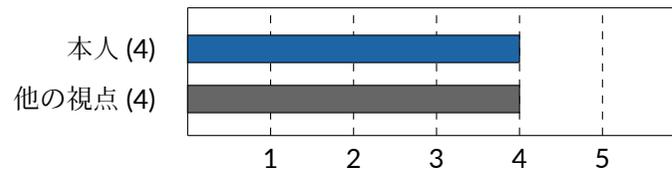
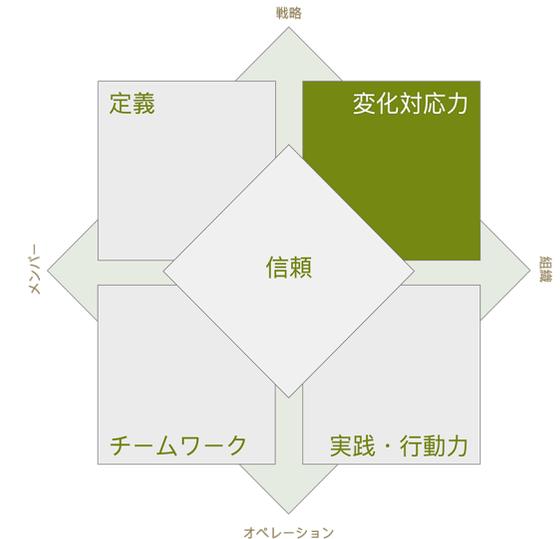
周囲が伝えたいことは何でしょうか。かれらはあなたがつけた自己評価点よりも低くつけているのでしょうか、高くつけているのでしょうか (グレイの棒グラフ)



4. 変化対応力

定義: “変化対応力とは成果を生むために、組織や人材を絶えず変化する環境に適応するために変革を素早く実践できる状態にしておける能力である。”

変化や変革とは、新しいアプローチ方法や新しいシステム、新しい相互作用などを獲得する学習プロセスととらえることができます。成果を上げるリーダーたちは、組織ニーズを展開する際に、この変化のプロセスの重要性を熟知し、実際に使いこなすスキルを部下とともに発揮している。変化・変革を促進するためには周囲を巻き込む渦を作る必要があります。渦を作るためには、まず自分のこれまでの思考習慣や行動習慣をチェックし、自らが新しい習慣を確立することから始めることが重要です。成果を上げるチェンジリーダーたちは、状況が厳しければ厳しいほど楽観的に思考し、その状況をむしろチャンスととらえ、そして部下たちと変化・変革することの目的やプロセスについてきめ細かい対話を続ける。



自己評価 (青い棒グラフ)

周囲が伝えたいことは何でしょうか。かれら
はあなたがつけた自己評価点よりも低くつけて
いるのでしょうか、高くつけているのでし
ょうか (グレイの棒グラフ)



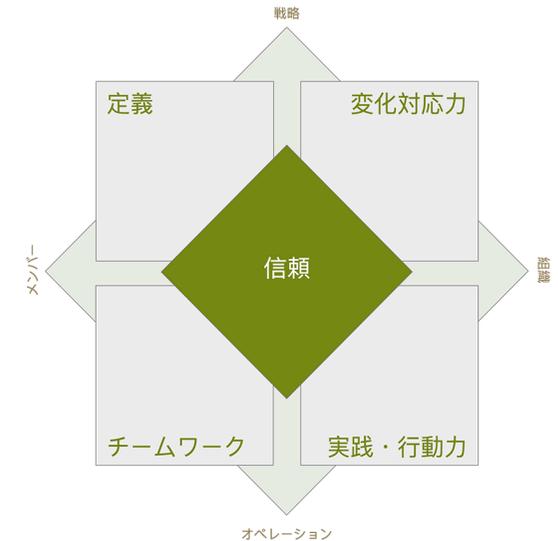
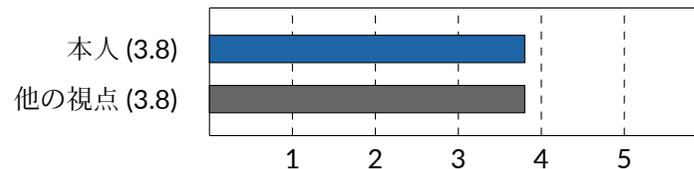
5. 信頼

定義: “自信と確信が生み出す感情—信頼できるリーダーとは「頼りきれる、梯子をはずさない」と思わせることができる人物である。”

リーダーシップとはひとりの力で完結するものではない、フォロワーが認めてはじめてリーダーとなる。そのようなリーダーと部下の良好な関係性は、信頼の強さでみることができる。そして職場の人間関係の基礎としてのベンチマークにもなります。

信頼感を職場に醸成するリーダーたちは部下や周囲に変化や成長のために献身的で、率直で素直で、少し無理をして、オープンなリスクを取らせる。部下たちは信頼のおけるリーダーの声を聴き、信頼し、少々の意見の相違や立場による衝突などで無駄な時間を使わない。

信頼に足るリーダーは部下の声なき声に応える。的確で一貫性があり、献身的で面倒見の良いリーダーのもとで信頼ははぐぐまれる。



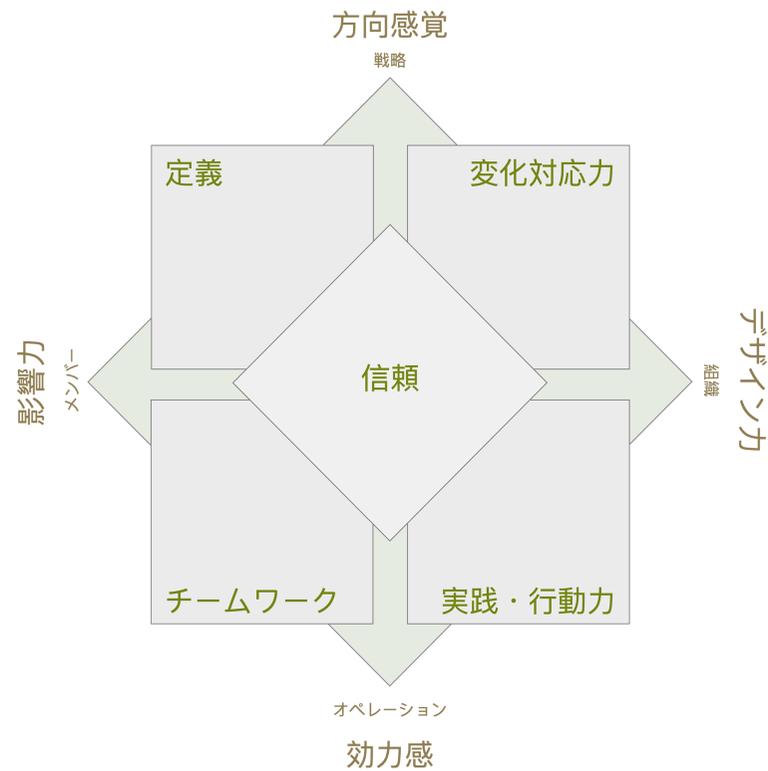
自己評価 (青い棒グラフ)

周囲が伝えたいことは何でしょうか。かれらはあなたがつけた自己評価点よりも低くつけているのでしょうか、高くつけているのでしょうか (グレイの棒グラフ)



セクション 4: リーダーとして成果を導くもの (成功要因)

バイタルサインモデルの研究を進める中でわかってきたことは、5つのリーダーシップドライバーがリーダーとしての成果を導くものに強く影響を与えていることでした。これらの成功要因は、リーダーシップバイタルサインを測定する設問とは別の設問で測定されます。

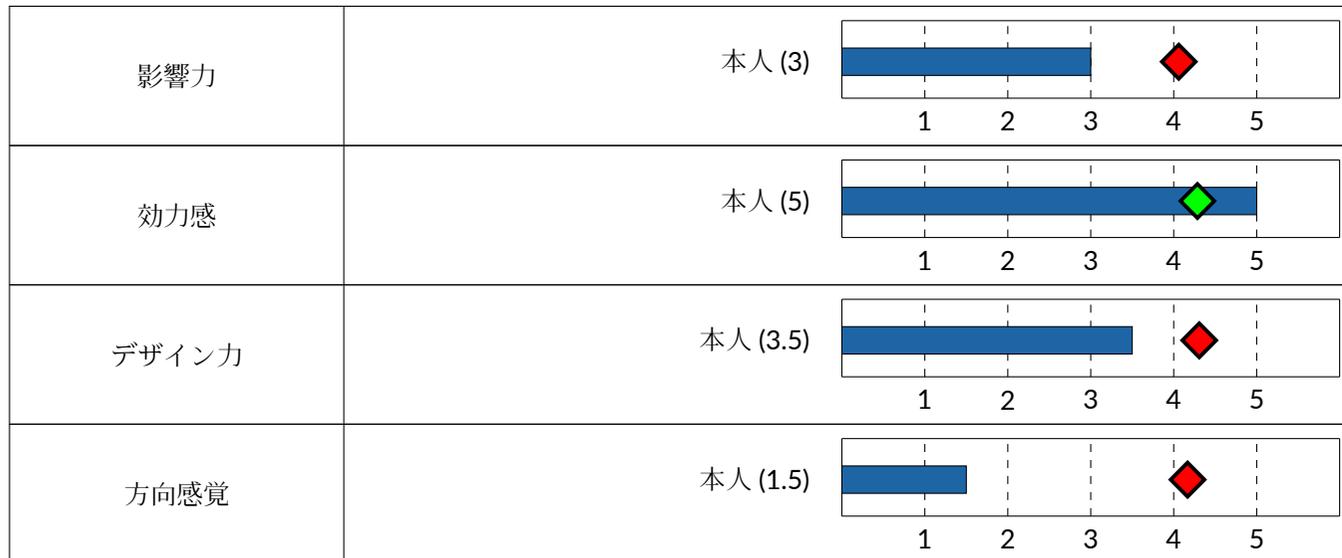


影響力: 所属感を高め、よい関係が保てているという意識を作る力

効力感: 自分たちなら成果を生めると信じさせる力

デザイン力: メンバーを通じて円滑な業務運営をマネージする力

方向感覚: 具体的でパワフルなビジョンを示す力



図は成功要因に関する結果を示しています。

最上段の青い棒グラフは自己評価です

棒グラフが示すひし形は、成果を生むための指標です。指標は3つの色で示しています。緑色は、他のシックスセカンズが持つデータの高業績者トップ25%と同程度のレベルと評価した領域であり、white 白色は平均的と評価しているものです。また、赤色は、他の評価者から見るともっと注意を払ってもらいたい、またはリスクをはらんでいることを感じてもらいたいことを示している領域です。

セクション 5: 数値データ

回答結果の分析

表は、設問ごとにあなた自身が答えた評価点（1,2,3,4,5）を示しています。あなた自身の評価点はブルー色で示されています。

項目	1	2	3	4	5
1. Report さんはなにごとにも感謝の念をいただいている					
2. Report さんは戦略目標を実践的な計画に落とし込む					
3. Report さんは職場の情報共有を促すことが得意だ					
4. Report さんは変化こそチャンスだと思わせるのがうまい					
5. Report さんは約束したことは果たす					
6. Report さんは職場の雰囲気が前向きになるよう働きかけている					
7. Report さんは仕事を任せるのがうまい					
8. Report さんはチームワークを大切にしている					
9. Report さんはいつも変革を訴える					
10. Report さんは誠実で実直である					
11. Report さんは自分と違う見方も尊重する					
12. Report さんはいつもプロジェクトの先頭に立って進捗状況を積極的に見守っている					
13. Report さんは互いの人間関係が円滑になるよう関わる					
14. Report さんは環境や戦略などに大きな変化が起こっても、まわりの気持ちを前向きにさせる					
15. Report さんはある分野においてプロフェッショナルレベルの優れた技能を持っている					



項目	1	2	3	4	5
16. Report さんは明確な期待を示す					
17. Report さんは期限を厳守する					
18. Report さんは自信を与えてくれる					
19. Report さんの対人関係スキルはかなり高いレベルだ					
20. Report さんは部下のニーズにいつも注意を払っている					
21. Report さんはフィードバックが上位者からの一方的なものにならないようにしている					
22. Report さんは様々な状況において、その奥にある背景や理由をいつもわかりやすく説明している					
23. Report さんは信頼を構築している					
24. Report さんは他者の強みを活かすための支援をしている					
25. Report さんはプロジェクトが終わりに近づくとき職場全体で結果を振り返っている					
26. Report さんは他者をやる気にさせる					
27. Report さんの発想や考えには賛同できる					
28. Report さんは部下自身が重要な仕事をやり遂げられるよういつも寄り添っている					
29. Report さんはいつも目指した成果を達成する					
30. Report さんは主要なプロジェクトにいつも積極的に関わる					
31. Report さんは様々なニーズや情報を勘案し、戦略プランを立てる					
32. Report さんは長期的な視点で目標を設定する					
33. Report さんの示すビジョンは賛同できるビジョンである					
34. Report さんの発言に皆、耳を傾ける					



周囲の評価を考察する。

表は自己評価点を示しています。重要なポイントは他者の評価を考察することです。

1) 管理（監督）者、隣の席の人、報告を上げる人、同僚-彼らはあなたの5つのリーダーシップドライバーに関してどのような評価を下しているのでしょうか。もしかれらが実際に評価したとしたらどのようなことを書くかを創造し、低い評価、中間、高い評価、または 1-5 の評価点などの文言を使って下表に記入してください。

VS Driver	Self-Assessment Score	Supervisor might say...	Colleagues might say...	Subordinates might say...	Do you need to take any action?
定義：	AVERAGE (3.83)				
チームワーク	LOW (3.25)				
実践・行動力	AVERAGE (3.5)				
変化対応力	AVERAGE (4)				
信頼	AVERAGE (3.8)				

2) 次に、新しいこれまでとは違った行動をこれから必要とするか考えてください。自分が考えている自分との周囲の下す評価にギャップがありますか。また表に記入したことは検討するのに役立ちますか。周囲の人の立場になって考えることが重要となります。この表に記入したことを、実際に管理（監督）者、同僚、報告を上げる人などと実際に話し合うことはできそうですか。



セクション 6: コメント欄

例

リーダーシップバイタルサインでは各設問に具体例を記入いただくよう欄を設けています。

コメントはありません。



ストップ、スタート、継続

設問の最後に自由記入式の質問を 3 問用意しました。結果は以下の通りです。

始める：**Report** さんに始めて欲しい行動、またはもっと高い所を目指して欲しいことは何ですか（リーダー向けの質問：新たに始めたい行動や増やしたい行動は何ですか）

コメントはありません。

止める：**Report** さんにすぐにやめて欲しい行動、または減らして欲しいことは何ですか（リーダー向けの質問：すぐにやめたい行動、または減らしたい行動は何ですか）

コメントはありません。

続ける：**Report** さんに今まで通り続けて欲しい行動、またはさらに向上して欲しいことは何ですか（リーダー向けの質問：今まで通り続けたい行動、またはさらに向上したい行動は何ですか）

コメントはありません。



その他：**Report**さんのリーダーシップについて前記の質問以外に伝えたいコメントはありますか（リーダー向けの質問：自分自身のリーダーシップについて振り返り、他に気になることはありますか）

コメントはありません。



セクション 7: 結論

アクションプラン

リーダーシップ開発における次なる課題は何ですか。

目的	利点・利益	具体的なアクションプラン
キーとなる目標は何ですか。	目標を達成することの利点・利益は何ですか。	目標達成のためのキーステップは何ですか。
1		
2		
3		



結論

リーダーシップバイタルサインの診断結果に対して知っておいてほしいこと

- リーダーシップバイタルサインの診断結果はリーダーが振り返るべき内容を示しています。しかし自分にとってあまり役立たないと感じる内容もあるかもしれません。しかしこれも一つの事実として、好奇心を持って素直な気持ちで結果を受け取とめてください。きっと何かのヒントがあるはずです。
- リーダーシップバイタルサインの5つのリーダーシップドライバーはリーダーとしての役割を果たすためにとてもパワフルなドライバーです。これらのリーダーシップドライバーがあなたの職場だけではなく、日常にリーダーシップ発揮においても有益なことが多くの調査で分かっています。
- 診断結果が示しているものは未来永劫、不変のものではありません。ですので、もし各分野のいずれかの領域で、あなたがリーダーとしての行動を積極的に変えると、それに伴ってレポートに現れたスコアも大きく変わっていくことでしょう。
- 診断結果を手にする、往々にして低いスコアが目がいってしまいがちですが、自分の強みに注目することを忘れないでください。強みに焦点をあてて行動を整えるほうが、成果を生んだり組織に変革をもたらす早道となるのです。診断結果から明らかになった自分の強みは何でしたか。どのように活かしていきますか。

リーダーとして組織成長を願うあなたのコミットメントの高さに敬意を表します。この診断結果があなたにとって有益なものとなることを切に願っています。

シックスセカンズチーム



バイタルサインアセスメント:

- LVS SELF** リーダーシップバイタルサイン（リーダーシップ診断セルフ）：成果を上げるリーダーとなるための洞察を提供し、リーダーとしての業績を支えるキーとなるリーダーシップドライバーを自己評価する
- LVS** リーダーシップバイタルサイン（リーダーシップ診断）：自己評価と周囲の評価を比較検討（多面評価）しながら、リーダーシップ発揮のための強みと課題を明らかにする
- TVS** チームバイタルサイン（チーム風土診断）：チームとしての成果を上げている要因と課題を明らかにする
- OVS** オーガニゼーションバイタルサイン（組織風土診断）：企業全体および各部門を対象に組織に漂う風土や業績要因を明らかにする

バイタルサインはセックスセカンズ社によって発行・管理されています。

シックスセカンズ社は、ビジネスコンサルティング、企業研修、学校教育関連事業、などの領域においてEQを用い、人々や組織をポジティブチェンジすることを支援することを目的に活動を行うグローバルネットワークです。

www.6seconds.co.jp

