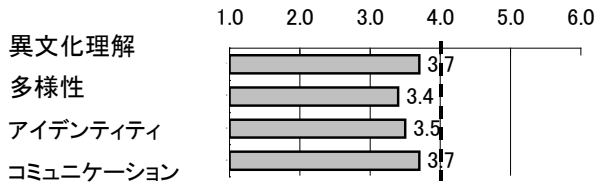


## I 評点

| 異文化理解      | 多様性        | アイデンティティ  | コミュニケーション  | 合計          |
|------------|------------|-----------|------------|-------------|
| 73.5点/120点 | 69.5点/120点 | 120点/210点 | 69.5点/120点 | 332.5点/570点 |

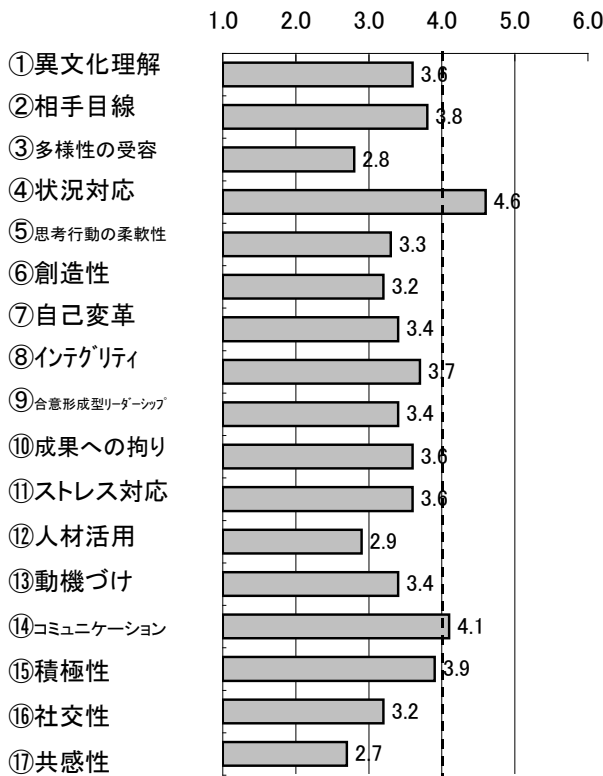
## II 項目別スコア



- ・異文化理解/①異文化理解、②相手目線
- ・多様性/③多様性の受容、④状況対応、⑤思考行動の柔軟性、⑥創造性
- ・アイデンティティ/⑦自己変革、⑧インテグリティ、⑨合意形成型リーダーシップ  
⑩成果への拘り、⑪ストレス対応、⑫人材活用、⑬動機づけ
- ・コミュニケーション/⑭コミュニケーション、⑮積極性、⑯社交性、⑰共感性

## III 17の能力要件評価表

| − | + |
|---|---|
|---|---|



海外適性のコアとなる4つのスキルからは、行動の核となる自己基軸がマネジメント経験の少なさもあって未確立と映ります。幅広いマネジメント行動につなげる、インプットの間口の広さとしての多様性の受容も拡充が求められます。異文化への関心や知識は明確な強みには至らないものの確保されています。

異文化理解との観点からは、異なる行動や価値観などの差異の察知に弱みが見受けられます。違いに気づくことが対応行動を変容させる起点となります。同様の観点から、相手の立場に立つ相手目線の確保も課題です。

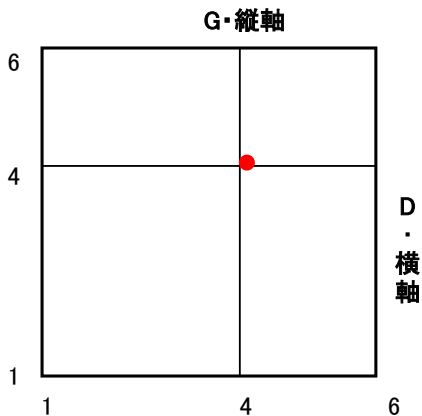
多様性への対応に関しては、多様性の存在を感知する接点に弱みが見受けられます。捉えた後の対応行動は得手と映りますので、異文化理解同様、察知するまたは気づくための感性を磨いていく必要があります。

アイデンティティは今だ未確立です。確固たる自己基軸を持つことは、マネジメント行動の安定感確保のため不可欠の要素です。相手のアイデンティティを認め、尊重する姿勢も欠かせません。ここでも人材育成のための指導や、動機づけのための支援など、相手のための行動が手つかずのまま残されています。

コミュニケーションスキルは、十分確保されています。課題は言葉の背後にある心情の理解にあります。共感性を高めることで、コミュニケーションの深みが増します。人材活用と組織の活力向上へと転じることができます。

## IV プロフィール分析

### ①GD分析



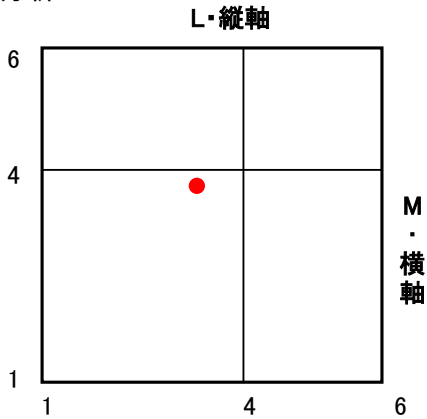
G: グローバル=4.1 D: ドメスティック=4.2

GD分析は、環境変化への対応行動の傾向値を表示しています。縦軸にグローバル環境での行動を取り、横軸には手なれた環境での行動を数値化しています。

数値はともに適性傾向を現わしています。一言で表現すると、それぞれの状況毎に自分の行動を適宜切り替え場に合わせ対処していくことができます。グローバルな活動環境のようにおかれた状況が大きく変わる中でも、柔軟に行動を修正して、状況に合わせて言動していきます。

手なれた国内でのビジネス行動は、着実にコントロールを効かせ、抜け漏れのない仕事を得手とします。反復継続し、経験知が生かされる環境での安定感がうかがえます。

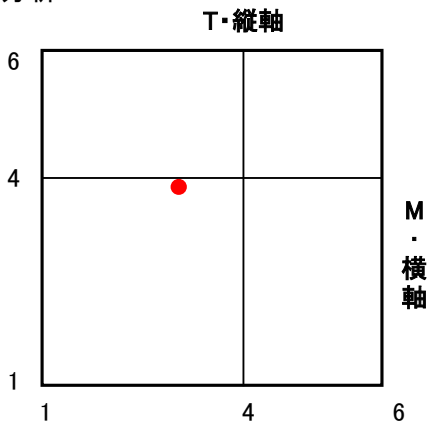
②LM分析



L:リーダー=3.8 M:マネージャー=3.0

LM分析は、マネジメントスタイルをみています。縦軸のリーダーは組織をけん引する行動を現わし、横軸のマネージャーは、総意に基づいての組織運営を現わします。  
 マネジメントスタイルは、経験の不足もあってか今だ未確立と映ります。リーダーシップ発揮への意識はうかがえますが、現実の行動には落とし込まれていません。現状はメンバーの一人としての位置に留まっています。リスクをとり積極的に動くとの面では、不足感が残ります。  
 メンバーの総意をまとめた組織運営との面でも、力不足です。総じて成員への働きかけの少なさがうかがえます。影響力行使への具体的言動が求められます。

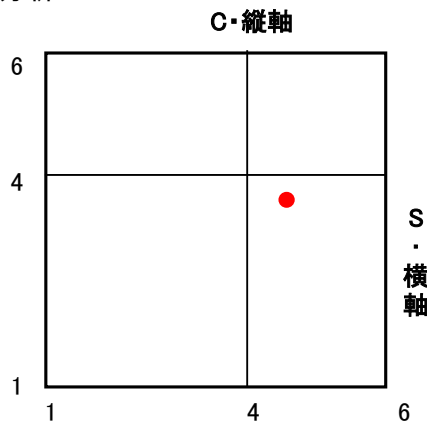
③TM分析



T:タスク志向=3.8 M:人間関係志向=2.9

TM分析は、仕事の中での志向性をみています。縦軸は成果志向の強さを現わし、横軸では職務遂行の中で人間関係を優先する傾向を現わしています。  
 目標達成など与えられたタスクへのコミットメントの高さや、健全な注力がみられます。やや受け身ながらも、成果達成に拘り目標追求への粘りも発揮されています。  
 一方、目標遂行過程では成果が優先課題となり、対人的配慮が後退します。共感性に代表される、周囲の人への心情の汲み取りなど、仕事の背景となる人間的側面へは注意が及びません。タスク志向は評価されるものの、人への配慮を増し人を巻き込むことで更なる成果が期待されます。

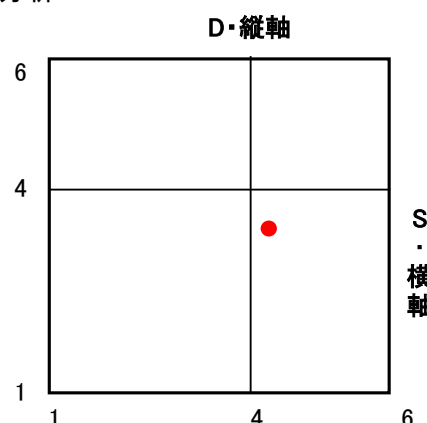
④CS分析



C:挑戦性=3.4 S:安全着実性=4.4

CS分析は、仕事の中での指向性をみています。縦軸は挑戦する行動を現わし、横軸は安全確実な業務遂行に軸足を置く傾向を現わしています。  
 自ら不確実性の中に身を投じ、リスクテキングのもと自己責任でチャレンジする行動に明確な強さは見られません。未経験の領域での活動が期待されるグローバルビジネスでは、状況を判断し意思決定を下し前進することが求められます。一步踏み込む姿勢が状況を大きく変えます。  
 軸足は安全着実にあります。堅実な業務遂行は実務の基本ですが、安全運転を求める言動が一方で、挑戦性を低くする原因となっています。

⑤DS分析



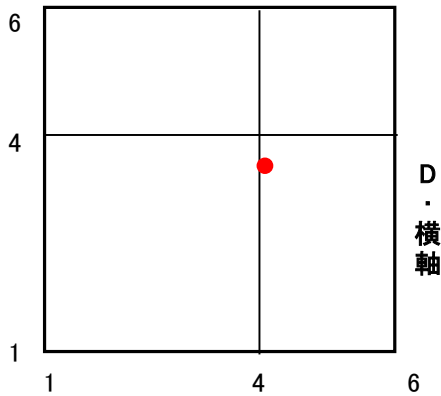
D:発展創発=3.1 S:現状維持=4.2

DS分析は、付加価値創出に向けての行動傾向をみています。縦軸は発展性や創造性を現わし、横軸は現状維持の保守的傾向を現わしています。  
 発展性は課題が残ります。前提となる多様性の受容や柔軟性がやや弱含みで、創造力を拡充し付加価値を創出するには至りません。関心の幅や知的好奇心を高め、物事との接点を広げることが肝要です。多様なアプローチを試みることが可能性を広げることにつながります。  
 自律的で堅実性の高さは大いなる持ち味です。踏み外すことの少ない業務遂行がうかがえます。行動の軸足を現状維持に置き過ぎると、発展性の阻害要因になります。

⑥TD分析

T・縦軸

T:人材育成=3.4 D:指示命令=4.1



TD分析は、部下や後輩への接し方の行動傾向をみています。縦軸は人材育成を現わし、横軸は育成や能力開発支援より指示命令で人を動かす傾向を現わしています。  
 育成的に接するより、日常的には明確な指示を与え進捗状況を管理していくマネジメントコントロールに強みが見られます。このこと自体、組織運営には不可欠の要素で否定される必要はありません。  
 人材育成的言動は相対的に少なくなっています。部下や後輩を持たず経験知が少ないことをうかがわせます。グローバル環境では人材に委ねられる部分は大きいです。動機づけや支援により組織を活性化させることが期待されます。

17の能力要件分解表

|           |               |            |           |        |          |         |
|-----------|---------------|------------|-----------|--------|----------|---------|
| 異文化理解     | ①異文化理解        | 関心         | 差異の察知     | 内省的観察  | 共感的理解    | 共通の合意   |
|           | 3.6           | 3.5        | 1.5       | 5.5    | 3        | 3       |
|           |               | 共生         | 価値観       | 行動様式   | 文化       | 慣習      |
|           |               | 2.5        | 3.5       | 3      | 5        | 4.5     |
| ②相手目線     |               | 異質         | 外国語       | 独自性    | 不確実性の受容  | 多元志向    |
|           | 3.5           | 3.5        | 5         | 4.5    | 3        | 3.5     |
| 多様性       | ③多様性の受容       | 察知         | 現状肯定      | 客観視    | 内省       | 発想転換    |
|           | 3.8           | 6          | 6         | 2.5    | 2.5      | 2       |
|           |               | 接点窓口       | 多様性の存在    | 異質な価値観 | 受容       | 協業      |
|           | 2.8           | 2.5        | 2.5       | 3      | 3        | 3       |
|           | ④状況対応         | 変化の感知      | 弾力性       | 状況判断   | 適応行動     | 学習      |
|           | 4.6           | 5.5        | 3.5       | 4      | 5        | 5       |
|           | ⑤思考行動の柔軟性     | 臨機応変       | 先進性       | 対応の幅   | 行動修正     | スピード    |
| 3.3       | 3             | 4          | 2         | 4      | 3.5      |         |
| アイデンティティ  | ⑥創造性          | 着眼         | イマジネーション  | 独創     | 構想       | 付加価値    |
|           | 3.2           | 4          | 5.5       | 2      | 2.5      | 2       |
|           | ⑦自己変革         | 状況認知       | 自己否定      | 変革意識   | 行動受容     | 挑戦      |
|           | 3.4           | 1.5        | 4         | 2.5    | 5.5      | 3.5     |
|           | ⑧インテグリティ      | 自己基軸       | 自律        | 個の尊重   | 法令遵守     | 公平誠実    |
| 3.7       | 3.5           | 4          | 4.5       | 3.5    | 3        |         |
| コミュニケーション | ⑨合意形成型リーダーシップ | 統括統合       | 方向指示      | 主導     | 浸透       | 影響      |
|           | 3.4           | 3          | 6         | 2.5    | 2        | 3.5     |
|           | ⑩成果への拘り       | 高業績志向      | 当事者意識     | 持続性    | バイタリティ   | 執着不屈    |
|           | 3.6           | 4.5        | 3.5       | 2      | 4        | 4       |
|           | ⑪ストレス対応       | ストレスサー     | 感情のコントロール | 発散     | 葛藤処理     | 克服      |
| 3.6       | 3.5           | 3.5        | 2.5       | 3.5    | 5        |         |
| コミュニケーション | ⑫人材活用         | 権限委譲       | 差異の察知     | キャリア形成 | 指導育成     | 成長機会の醸成 |
|           | 2.9           | 3          | 4.5       | 2.5    | 1.5      | 3       |
|           | ⑬動機づけ         | 機会創出       | 尊重        | 支援     | スキル向上    | 自己実現    |
|           | 3.4           | 4          | 3.5       | 1.5    | 4        | 4       |
|           | ⑭コミュニケーション    | 情報共有       | 意思疎通      | 相互理解   | 折衝       | 納得      |
|           | 4.1           | 5.5        | 3.5       | 4      | 4.5      | 3       |
|           | ⑮積極性          | ポジティブシンキング | 起動性       | 行動力    | 自己投入     | 率先      |
| 3.9       | 3.5           | 4          | 4         | 4.5    | 3.5      |         |
| コミュニケーション | ⑯社交性          | 開放性        | 外向        | 交流感    | ネットワーク構築 | 活性化     |
|           | 3.2           | 3          | 5.5       | 2      | 2        | 3.5     |
|           | ⑰共感性          | 気付き        | 心情理解      | 他者肯定   | 配意性      | 反応行動    |
| 2.7       | 1.5           | 2.5        | 3.5       | 3      | 3        |         |