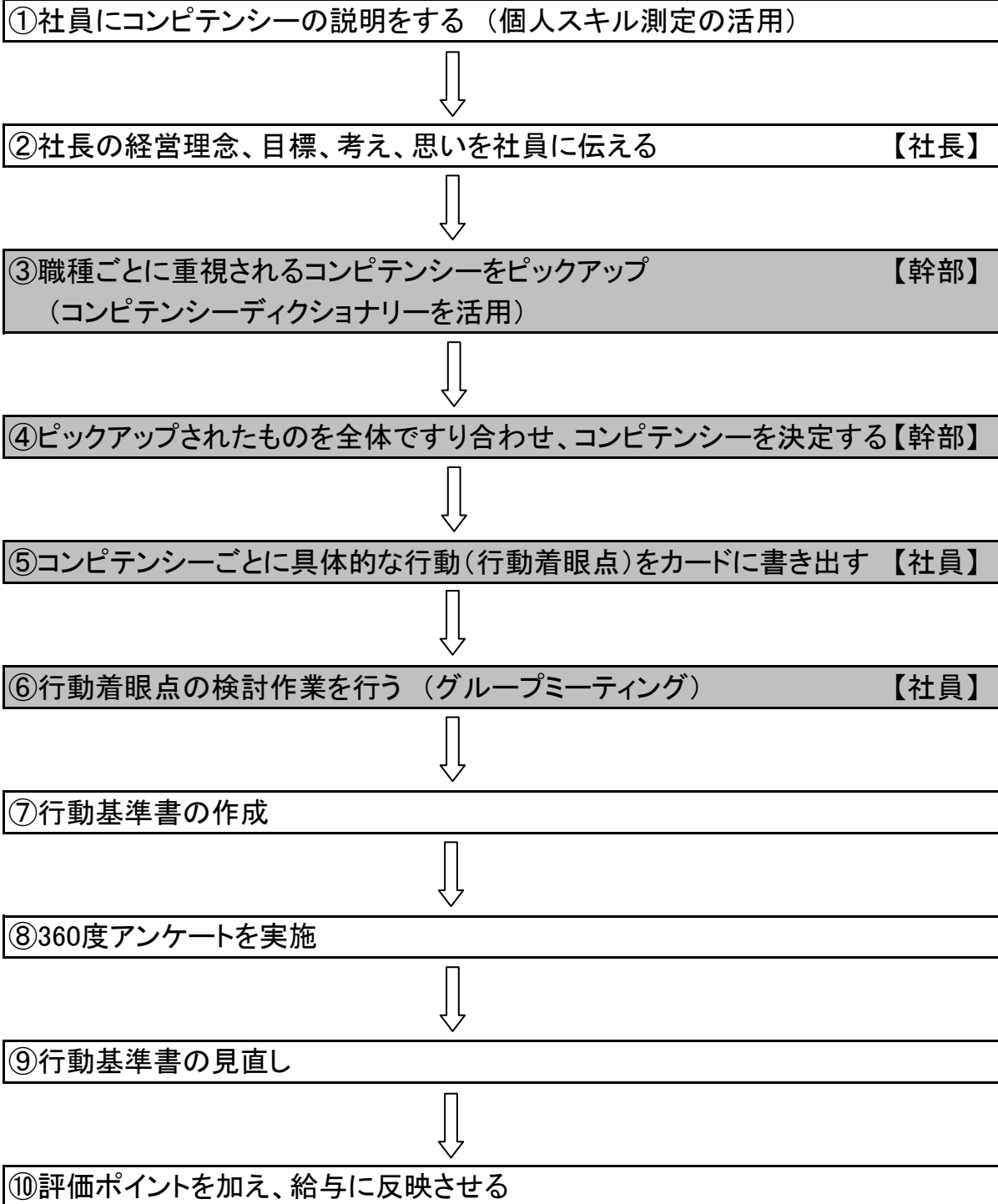


行動基準作りとしての導入事例



職種ごとに重視されるコンピテンシーをピックアップ (コンピテンシーディクショナリーを活用)

A 自己の成熟性

A 01	冷 静 さ	定 義	困難な状況にあっても、落ち着いていて物事に動じない
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブルに出会ってもたちどころに対応策を提出する。 ・クレームに対して、うろたえたり、パニックになったりしない。
A 02	誠 実 さ	定 義	仕事や他人に対して、まじめで真心がこもっている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ありのままの事実を適切な形で表現する。 ・自分のミスを他人のせいにならない
A 03	几 帳 面 さ	定 義	物事をすみずみまで気をつけ、きちんとしている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・スケジュールや時間・約束・ルールを厳守する。 ・ミスをしないよう、見直しを何度もやる。
A 04	慎 重 さ	定 義	メリット・デメリットを考え、注意深く行動する。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・行動に移る前に、まずは状況を調べたり、人の話を聞く。 ・しっかりと準備をしてから行動に移る。
A 05	ストレス耐性	定 義	断られても落ち込まず、すばやく立ち直る。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・断られても、すぐにセールス活動を再開する。 ・緊張を要する業務でも平気である。
A 06	徹 底 性	定 義	一度決めたことは、途中で投げ出さず、何度でも繰り返して行う。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・自分のチームで決めたことは最後まで継続させる。 ・そのことに時間をさき、集中して行う。
A 07	率 直 性	定 義	自分自身や自分の考えを開けっぴろげに表明する。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・個人的な問題や信条・感情を隠さずに言う。 ・自分の考え・意見を、みんなの前で進んで発表する。
A 08	自 己 理 解	定 義	自分自身の長所・短所を性格に把握している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の長所とその活かし方を知っている。 ・自分の短所とその補い方を知っている。
A 09	思 い や り	定 義	相手の立場や気持ちを理解しようとしている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・他人の業務上、私生活の問題に気を使う。 ・他人の喜びや悲しみに共感を示す。
A 10	ビジネスマナー	定 義	一流のビジネスマンとして恥ずかしくない立ち居振る舞いをしている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・電話の対応はそつなくする。 ・お礼状はまめに書いている。

B 変化行動・意思決定

B 01	行 動 志 向	定 義	準備不足でも、まずは行動している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・まず実行し、やりながら考えベストなものに近づける。 ・好機を見逃さない
B 02	自 立 志 向	定 義	個人的な責任から逃げず、難しい仕事を任されても1人で平気である。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・他人をあてにせず、独力でやりきる。 ・常に自分なりのやり方・仮説を持つ。
B 03	リ ス ク テ イ ク	定 義	失敗の可能性があっても、思い切って可能性のあることに冒険を試みる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・できない可能性の方が多くとも、成果が大きければやってみる。 ・ギャンブルだが、成功のための方法論も持っている。
B 04	柔 軟 志 向	定 義	状況変化に効果的に対処している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・トラブルや不確定なことに上手に対応している。 ・計画が完全でなくても前に進める。
B 05	素 直 さ	定 義	相手の意見や指摘をまずは受け入れる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・謙虚に人の意見やアドバイスに耳を傾けている。 ・失敗したとき、まずは自分のやり方が間違っていなかったか考える。
B 06	自 己 改 革 (啓 発)	定 義	自己の足りない部分や知識・技能を、自ら積極的に取り入れている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー・研修会には定期的に参加する。 ・専門書は月に5冊程度は読破している。
B 07	チャレンジ性	定 義	斬新なテーマや、高い目標に果敢に取り組んでいる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・時には2倍、3倍の目標に挑戦する。 ・常に2割高いハードルを自分に課している。
B 08	逆 説 へ の 対 処	定 義	一見矛盾していると思われるような行動を、意図的にとっている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・厳しいと同時に情け深い。 ・人の上に立てると同時に人に従うこともできる。
B 09	タ イ ム リ ー な 決 断	定 義	不十分な情報、スケジュールのもとでも、素早く決定している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・臨機応変に、難問に対して判断する。 ・自分なりの判断ルールを決めている。
B 10	目 標 の 達 成 へ の 執 着	定 義	最後の1分、1秒まで目標達成をあきらめずに、打てる手はすべて打つ。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・営業締め日の最後の最後まで、顧客訪問する。 ・徹夜もいとわない仕事ぶりをする。

C 対人交流・営業

C 01	親 密 性 ／ ア ユ ー モ ア	定 義	親しみやすく話しやすい/ポジティブなユーモアのセンスがある。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・他人に対して、温かく愛想がよく、やさしい。 ・適当におもしろく、ユーモアをもって周囲の緊張を和らげる。
C 02	第 一 印 象 度	定 義	最初に会って1分以内の、他人に対して好印象を与える本人の言動。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・声が大きく、きびきびした動作。 ・明るく、礼儀正しい挨拶をしている。
C 03	プ レ ゼ ン テ ー シ ョ ン 力	定 義	伝えようとしている内容を、的確かつ説得力を持って表現している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・取扱商品やサービスの特徴をポイントを押さえて要領よく説明している。 ・論点や訴求ポイントがはっきりしている。
C 04	傾 聴 力	定 義	注意深く、相手の身になって話を聴く。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・タイミングよく、質問・念押しをする。 ・相手の言いたいことを、相手より上手に表現する。
C 05	条 件 交 渉 力	定 義	組織を代表して社外の人と接し、協力・理解を取り付ける。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・業者に対してコストを押さえ、より有利になる条件で交渉している。 ・社外関係者・得意先に対して、当社方針に対する協力の取り付けをしている。
C 06	新 規 開 拓 力	定 義	新しい顧客を増やす力
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・取引先数を前期の2倍にする。 ・全く新しい業界に売り込む。
C 07	顧 客 維 持 力	定 義	現在の顧客と有効な関係を維持できる力。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客から本人を飛び越えてのクレームはない。 ・取引先数を1件も減らさない。
C 08	顧 客 拡 大 力	定 義	現在の顧客に、新商品やサービスを新たに提案し、顧客の売上・利益を拡充できる力。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・新規開拓以外で、売上・利益を20%増にする。 ・ほとんどの顧客には、当社の全ての商品・サービスを売っている。
C 09	人 物 の 評 価	定 義	相手の限界、今後の行動パターンをおおよそ予測している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・売れる客か売れない客かの判断が速く、おおむね正しい。 ・人の才能をおおむね正しく判断する。
C 10	人 脈	定 義	当社の取引に革新を起こしそうな人達と懇意である。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・同業他社の友人と定期的に情報交換している。 ・某取引先社長と懇意にしている。

D 組織・チームワーク

D 01	上司・先輩 との関係	定義	上司・先輩とうまく対応し、よい関係を築いている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・指導しやすい。 ・上司・先輩から率直に学ぶ。
D 02	チーム精神 の発揮	定義	効果的に仕事を遂行するために、自ら苦勞を買って出る。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・自分の仕事をこなし、他人の仕事にも協力している。 ・成功をチーム全員で分かち合う。
D 03	ムードメーカー 性	定義	本人の存在や言動が、チームを目標達成意欲にみなぎらせる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・彼・彼女がいると職場の雰囲気明るくなる。 ・彼・彼女が間に入ってくれれば交渉事がうまくいく。
D 04	マンパワー の結集	定義	(リーダーではないが) 多くの人の知恵や力を集め、まとめ上げる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・「彼・彼女のために力を貸してやろう」と思わせる。 ・周囲とのコミュニケーションを日頃から怠らない。
D 05	政治力	定義	自ら働きかけ、人や組織を動かすための効果的なツボや手段を心得ている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・根回し、下準備をぬかりなくする。 ・組織のキーパーソンと懇意にしている。

E 業務遂行

E 01	専門知識 / 革新技術の習得	定義	業務を高いレベルで遂行するための最新知識と最新技能を備えている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 業界知識、業務知識、専門知識 ・ パソコン技能、専門技能
E 02	文章力	定義	様々なスタイルで明確かつ簡潔に文章を書いている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 抜けのない社内通達文を素早く作成する。 ・ お礼状、得意先への手紙は安心して任せられる。
E 03	計数処理力	定義	計算が速く、数値の意味することを即座に理解している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 計算が速く、しかもミスが減多にない。 ・ グラフや表から、それが意味するところをすぐにつかむ。
E 04	安定運用	定義	業務の流れを把握し、担当業務を正確に運用している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝票処理等は、半期を通じて一度のミスもない。 ・ 書類の提出期限、業務の期日は常に守っている。
E 05	処理速度	定義	業務遂行スピードが速い。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 伝票処理のスピードが人の2倍以上である。 ・ 人の倍の速さでワープロを打つ。
E 06	コスト意識	定義	費用対効果を常に考え、最低限のコストで業務遂行をしている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ もっと少ない人手で出来ないか、もっと安いコストで出来ないかと常にやり方を見直している。 ・ 取引業者に対しては、常に最低価格で提供していただけるよう交渉する。
E 07	問題解決 / トラブル処理	定義	万一、クレームやトラブルが生じた場合でも的確に処理している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 頻度の多いトラブルに対しては、一応の対応策を準備する。 ・ 自分で処理できる範囲か、上司に相談しなければならない範囲かの判断が適切である。
E 08	計画性	定義	スケジュールにもとづき、段階を追って物事を進めている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 重要事項とささいな事を振り分け、優先順位をつける。 ・ 自分なりの月間、週間のスケジュールを立てる。
E 09	業務改善 / 品質の向上	定義	担当業務のやり方・手段、あるいは仕事そのものを、自ら提案してよりよくしている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客のニーズや要求に合わせ、業務のやり方を変える。 ・ 半年に一度は業務のやり方を見直している。
E 10	業務企画力	定義	業務の流れや段取り、ツール等を独力で作れる力。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 新しい業務を進める際、業務の流れ・必要書類などをすぐに準備する。 ・ 業務に必要なチェックリストや帳票を自分で設計する。

F 戦略・思考

F01	視点の広さと深さ	定義	出来る限り広く、先を見据えて問題や課題を見る。
		行動例	・1年先,2年先を見据えて提案する。 ・他業種、他業界からプランを持ってくる。
F02	アイデア思考	定義	新たな発想で事実や情報の活用を考える。
		行動例	・関連のないものを上手に結びつけて提案する。 ・ミーティングでは、斬新な意見を次々に出す。
F03	論理思考	定義	物事を客観的にとらえ、筋道を立てて自分の考えを展開する。
		行動例	・「あるべき姿-現状-対策」等、自分なりの思考パターンを持つ。 ・常にその時点での結論（だからこうする）を常に持っている。
F04	問題把握／状況分析力	定義	物事の原因と結果を正確にとらえる。
		行動例	・原因を箇条書きに書き出してみる。 ・結果をグラフや表にしてから考える。
F05	解決策の立案	定義	競争相手を圧倒し難関を突破できる計画やプラン、新商品やサービスを創る。
		行動例	・プランは筋が通っており、費用の見積・複数案の提示等、洩れもない。 ・対策は超具体的であり、かつ一味違った工夫が入っている。
F06	リスク管理	定義	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する。
		行動例	・起こりうる可能性のパターンを何通りか書き出している。 ・代替案や予防策を少なくとも2つは待っている。
F07	課題/コンセプトの設定	定義	今後取り組むべき課題やキャッチフレーズを自ら提示する。
		行動例	・打ち出したものはトップの方針と一致している。 ・ズバリ当社の問題を言い当てる。
F08	経営資源の活用	定義	目標達成のために、ヒト・モノ・カネ等の経営資源を結集する。
		行動例	・あれもこれも、ではなく重点に集中する。 ・目標達成のために様々な行動を一度に指揮する。
F09	創意的アイデアを活かす力	定義	他人の創造的なアイデアを、上手に加工し市場に活かす。
		行動例	・他人のアイデアに、現実的な一味を加えて自社に活かす。 ・アイデアが良く出るミーティングを運営する。
F10	思考持久力	定義	一つのテーマに対して、あらゆる角度から長期にわたり徹底的に考える。
		行動例	・2週間でも3週間でも連続して考える。 ・テーマに関するありとあらゆる情報を集める。

G 情報

G 01	情報の収集	定義	様々な情報源から定期的に豊富な情報を仕入れている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・収集する情報のテーマを明確にする。 ・集めるだけでなく、相手にも与えている。（ギブアンドテイク）
G 02	情報の整理	定義	集めた情報をすぐに使えるように定期的に整理・加工している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・情報やファイルを利用しやすいように定期的に整理する。 ・集めた情報を自分なりに体系化している。
G 03	情報の伝達	定義	チーム、メンバー、顧客に必要とされる情報をタイムリーに割り当てる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急情報は受けたら直ちにもれなく伝えている。 ・電話、FAX、メール等、相手によって効果的に使い分けている。
G 04	情報の活用と共有化	定義	知り得た情報を公開し、共通のノウハウとしている。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・全員が能率アップできるような業務マニュアルを作る。 ・成功事例・ノウハウを伝えたり、まとめたりする。
G 05	情報の発信	定義	情報を自分なりに追加、修正、加工し、周囲に発信している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・受けた情報は、前後左右、少なくとも8方向に伝えている。 ・一度流した情報でも、追加・修正もこまめにする。

H マネジメント・リーダー

H 01	理念・方針の共有	定義	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,実行させる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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、かみ砕いて説明する。 ・ 会社のビジョンや方針を、毎日繰り返す。
H 02	経営への参画	定義	部下・後輩を上手に計画・企画立案や改善活動に参加させる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 会社が打ち出す新しいやり方を、いち早く部下と話し合い、行動に移す。 ・ 部下がおこなった新しい試みを、みんなの前で話し合い、より効果的なものにする。
H 03	部下・後輩の指導・育成	定義	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。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の強み弱みを見極め、部下に適した指導の仕方や仕事の与え方をする。 ・ グループの目標だけでなく、個々の部下にも具体的な目標を与えている。
H 04	権限の委譲	定義	やる気と意欲のある部下・後輩に、思い切って仕事を任せ、伸び伸びと仕事をさせる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の成長に応じて、いろいろな仕事を任せる。 ・ 部下に自由にやらせたら、結果責任も厳しく追求する。
H 05	部下・後輩への配慮	定義	部下・後輩への気配り、心配り。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 顧客から不当なクレームがあった場合、自分の部下を保護する。 ・ 提案する場合、事前に部下の意見も聞く。
H 06	コミュニケーションの充実	定義	ひとり一人の部下・後輩とよりよい信頼関係を築き、効果的に仕事に活用する。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「伝達会議」と「心のふれあうミーティング」を区別して開催する。 ・ 冗談を飛ばすなど、ざっくばらんな雰囲気職場を創る。
H 07	指揮・命令・徹底	定義	目標や新しいやり方、規則やルールを部下・後輩に徹底して守らせる。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「これだけは譲れない」というものを持ち、それを貫く。 ・ 報告・連絡・相談の重要性を強調し、これを守らない部下には厳しく指導する。
H 08	経営幹部との関係	定義	過度に緊張したり,神経質にならず、適切な報告・連絡・相談をする。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 悪いニュースや耳の痛い話をする。 ・ 礼節を持ったフランクさで接する。
H 09	部下・後輩に対する公平さ	定義	特定の人物を特別扱いせず、公平に扱う。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・ 部下を平等に扱う。 ・ 社歴・性別・職種での特別扱いはしない。

H 10	採用と抜擢	定義	優秀な人物を見極める目を持つ。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・社内外から優秀な人材を集める。 ・若手や経験のない人を抜擢することを恐れない。
H 11	目標の管理 および評価	定義	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。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・期の初めには、本人の能力以上の目標設定を自主的にさせる。 ・毎月部下と目標に対する話し合いをしている。
H 12	部下・後輩 との対立	定義	問題がある部下・後輩に、厳しいことを容赦なく言う。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・必要に応じて、警告・降格・解雇の旨を伝えることを恐れない。 ・個人業績の悪化等、言う必要のあることはタイミングをはずさないで言う。
H 13	システム管理能力	定義	遠隔地からでも自由に管理できる業務の流れや手続きをデザインし、影響を及ぼす。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・個人的にその場に介入しなくとも仕事が回る。 ・電話、FAX、メールだけでも十分な影響力を与える。
H 14	業務管理能力	定義	業務の流れが円滑になるような業務分担や人の組み合わせ、管理手法がうまい。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・円滑化のためのキーマン、業務上のチェックポイントを熟知している。 ・最低限管理するべきものを良く心得ている。
H 15	後継者の育成	定義	自分の腹心（分身）を決め、計画的に特別教育している。
		行動例	<ul style="list-style-type: none"> ・いつ頃任せたいのかを明示し、計画教育する。 ・自分と判断が食い違った場合は、その理由をよく聞き、指導する。

ピックアップされたものを全体ですり合わせ、コンピテンシーを決定する

<コアスキル> (職種共通に必要とされるスキル)

- ①チャレンジ性 (B7)
- ②自律志向 (B2)
- ③徹底性 (A6)
- ④計画性 (E8)
- ⑤論理思考 (F3)

<専門スキル> (職種別に必要とされるスキル)

営業職

- ①親密性 (C1)
- ②第一印象度 (C2)
- ③プレゼンテーション力 (C3)
- ④専門知識 (E1)
- ⑤情報収集 (G1)

事務職

- ①専門知識 (E1)
- ②安定運用 (E4)
- ③コスト意識 (E6)
- ④リスク管理 (F6)
- ⑤情報の整理 (G2)

企画職

- ①専門知識 (E1)
- ②アイデア思考 (F2)
- ③状況分析力 (F4)
- ④解決案の立案 (F5)
- ⑤情報の活用と共有化 (G4)

<マネジメントスキル> (人をまとめるのに必要とされるスキル)

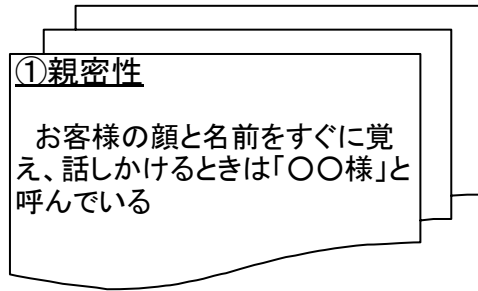
- ①部下・後輩の指導・育成 (H3)
- ②理念・方針の共有 (H1)
- ③チーム精神の発揮 (D2)
- ④ムードメーカー性 (D3)
- ⑤目標の管理および評価 (H11)

コンピテンシーごとに具体的な行動(行動着眼点)をカードに書き出す

絞り込んだ項目一つ一つについて自分自身の仕事に置き換えた場合の具体的な行動を書く

営業職

- ①親密性
- ②第一印象度
- ③プレゼンテーション力
- ④専門知識
- ⑤情報収集



(他社ショールームレディ事例より)

- お客様の顔と名前をすぐに覚え、話しかけるときは「〇〇様」と呼んでいる
- 子供にはしゃがんで目線を合わせて声をかけ、風船やおモチャをあげている
- 第一印象を考え、いつも笑顔で話しやすさを表現している
- 訪問したお客様には必ずハガキを書いている
- 飲み物を伺うときは、「今日は暑いですね。何か冷たいものをお持ちしますが何がよろしいですか？」などワンポイントトークを入れている
- 相手の目を見ながら話を聞いている
- 全商品を完全に把握している

☆ ポイント ☆

- ① 「心構え」や「意欲」ではなく、具体的な「行動」を表現する
(実例をいくつかあげるのもよい)
- ② 1つの文章には、1つのみ表現する
- ③ 当社にとって「仕事のできる社員」の行動レベルであるか、を確認する