

厚生労働科学研究費補助金（地球規模保健課題解決推進のための行政施策に関する研究事業）  
分担研究報告書

グローバルヘルス人材に求められるコンピテンシーの同定

研究分担者 種田憲一郎（国立保健医療科学院国際協力研究部）

研究要旨

国際的な保健課題の解決に貢献するために、グローバルヘルス人材、特に国際保健政策に関わる人材の育成が求められている。しかしながら、身に付けるべき能力（コンピテンシー）、経験、スキルの不明瞭さ、キャリアパスの情報不足に端を発する、グローバルヘルス領域に参入前の障壁が指摘されている。本研究では、グローバルヘルス人材、特に国際保健政策に関わる人材が抱える参入前の障壁をなくすために、その養成初期の段階でコンピテンシーを高めるための教育ツールの開発を目指す。今年度（研究1年目）は、分担研究として、教育ツールによって養成すべきコンピテンシーを文献等から同定し、整理した。日本人にとって、国際機関や途上国等の海外で働くということは、異文化との交流であり、語学力よりも、むしろ現地での適応能力が求められており、その個人の評価も参考となると思われる。WHOなどの国際機関で求められているコンピテンシーとして、コミュニケーション、リーダーシップ、チームワーク、実行力、イノベーションなどが、共通して求められている。研究2年目には、これらのコンピテンシーの養成を支援する教育ツールの開発を検討する。

A. 研究目的

人々の健康課題は昨今、グローバル化する社会において複雑化し、その対応には多様性かつ迅速性が必要とされている。2030年に向けた開発目標である「国連持続可能な開発目標（SDGs: Sustainable Development Goals）」が承認され、国際的に新たな健康課題に向けて動き始めている。それらの推進に貢献できる人材が求められており、我が国もこれまで以上にグローバルヘルス人材、特に国際保健政策に関わる人材を育成し、国際舞台に送り出す必要がある。しかし身に付けるべき能力、経験、スキルが不明瞭であること、またキャリアパスの情報不足から、グローバルヘルスに参入する前に障壁があることが指摘されている。

グローバルヘルス人材、特に国際保健政策人材は、保健医療専門職（有資格者）のみではないこ

と、複数の組織を異動すること、また国内外の現場を循環するなどキャリアパスが極めて多様である。このような多様なキャリアパスを可能にし、国際保健政策人材として活躍できるようなコンピテンシーを高める教育ツールの開発は急務であり、本研究では、研究期間2年間で、コンピテンシーに基づいた国際保健政策人材養成初期における教育ツールの開発を目指す。

平成29年度（1年目）の当該分担研究では、教育ツールによって養成すべき国際保健政策人材のコンピテンシーを既存の資料等から明らかにする。

B. 研究方法

教育ツールによって養成すべきコンピテンシーを既存の資料等をレビューし、同定・整理した。具体的には以下の資料である：

- ① 国連が求めるコンピテンシー
- ② コンピテンシーの実践-WHO グローバル・コンピテンシーの応用ガイド
- ③ UNDP (国連開発計画) コア・コンピテンシーの枠組み (管理局人材部統合人材課)

(倫理面への配慮)

本研究は文献等のレビューを行うものであり、個人情報扱わない。

### C. 研究結果

以下のようなコンピテンシーが示されている。

(別添資料1～3参照)

#### ① 国連が求める価値観とコンピテンシー

##### ■基本的価値観

- 誠実さ
- 専門性 (プロ意識)
- 多様性の尊重

##### ■コア・コンピテンシー

- コミュニケーション
- チームワーク
- 立案と企画
- 説明責任
- 創造性
- クライアント重視
- 継続的な学習へのコミットメント
- 技術の熟知

##### ■管理職コンピテンシー

- リーダーシップ
- ビジョン
- 他者の能力強化
- 信頼の構築
- パフォーマンス管理
- 判断・意思決定

#### ② WHO のコンピテンシー

##### ■コア

1. 信頼できる効果的なやり方でコミュニケーションを行う
2. 自分自身を知り、管理できる
3. 結果を出す
4. 変化する環境の中で前進する
5. 連携とチームワークを育てる
6. 個性や文化の違いを尊重し、奨励する
7. 模範を示す

##### ■マネジメント

8. 力とやる気を与える環境を作り出す
9. 資源の有効利用を確実にを行う
10. 組織内・外の連携を築き推進する

##### ■リーダーシップ

11. WHO を将来的な成功へ押し進める
12. イノベーションや組織的学習を促進する
13. 保健のリーダーシップ上での WHO の地位を高める

#### ③ UNDP の求めるコア・コンピテンシー

##### ■ リーダーシップ

##### ■ コミュニケーション

##### ■ イノベーション

##### ■ 実行力

##### ■ 人材管理

### D. 考察

日本人にとって、国際機関や途上国等の海外で働くということは、異文化との交流であり、異文化と接触する中で、適応していかなければならない。慣れない言語と環境において成果を出していくためには英語など外国語を話せるだけでは不十分である。JICA 専門家の経験から「いくら言葉がうまくても、人間関係が上手に結べない人は、現地の人々からも信頼されない。信頼されなければ、

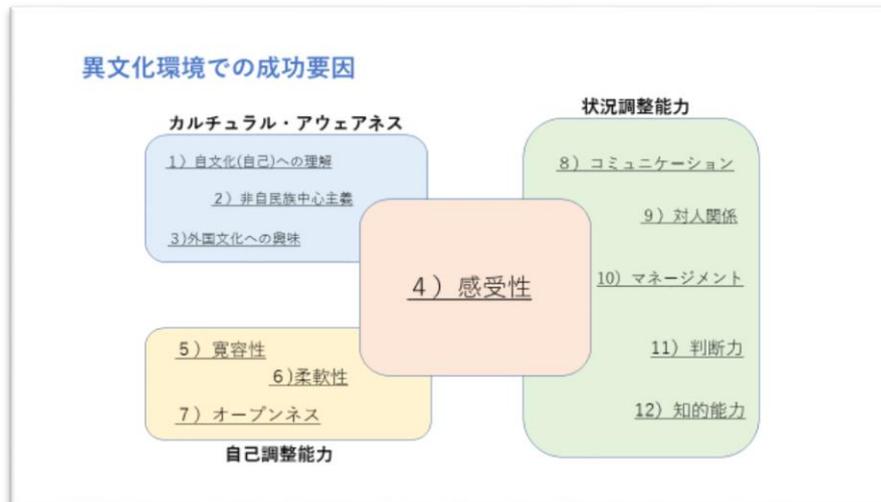


図 異文化環境での成功要因

技術指導などもできません。」「・・・人間関係が結ばない人は、いくら言葉が上手でも仕事はうまく行きません。」との指摘もある（関口一郎編 「現代日本のコミュニケーション環境」）。語学力よりも、むしろ現地での適応能力が求められている。異文化環境に置かれたときの適応力や異文化環境での対処能力が包括的に整理されている（図）。日本人が国際機関や海外において働くときには、これらを考慮することが参考となると思われる。そして、これらの要因の中には、他の国々の職員に比べて、一般的に日本人が苦手とくに訓練が求められる要因もあれば、逆に日本人が得意とする要因もあると思われる。また個人による差もあると思われるので、何らかの形で評価する仕組みも必要である。

一方で、国際機関が示すコンピテンシーに共通するコンピテンシーとして、コミュニケーション、リーダーシップ、チームワーク、実行力、イノベーションなどが挙げられる。これらは日本人職員だけでなく、多くの国々からやってくる全職員を対象として求められているコンピテンシーである。日本人にとっては、「異文化環境での成功要因」に加えて、これらのコンピテンシーについて養成されることが求められている。

本研究の限界として、限られた国際機関で用意されている資料であるため、必ずしも他の国際機関で求められている特異なコンピテンシーは考慮されていない可能性もある。

#### E. 結論

日本人にとって、国際機関や途上国等の海外で働くということは、異文化との交流であり、語学力よりも、むしろ現地での適応能力が求められている。異文化環境に置かれたときの適応力や異文化環境での対処能力の評価が必要であり、日本人が国際機関や海外において働くときには、これらを考慮することが参考となると思われる

WHOなどの国際機関の視点から、職員に求められているコンピテンシーを既存の文献等からレビューをすると、コミュニケーション、リーダーシップ、チームワーク、実行力、イノベーションなどが、共通して求められている。研究2年目には、これらのコンピテンシーの養成を支援する教育ツールの開発を検討する。

#### 【参考文献】

－関口一郎編 「現代日本のコミュニケーション

環境」

– WHO: Putting Competencies into Practice - A guide to applying WHO performance competencies)

– UNDP: CORE COMPETENCY FRAMEWORK

Integrated Talent Management Office of Human Resources, Bureau of Management

## F. 研究発表

### 1. 論文発表

なし

### 2. 学会発表

なし

## G. 知的財産権の出願・登録状況

### 1. 特許取得

なし

### 2. 実用新案登録

なし

### 3. その他

なし

## 【資料1】

### WHO の提案するコンピテンシー

(Putting Competencies into Practice – A guide to applying WHO performance competencies)

#### コア・コンピテンシー

1. 信頼できる効果的なやり方でコミュニケーションを行う
2. 自分自身を知り、管理できる
3. 結果を出す
4. 変化する環境の中で前進する
5. 連携とチームワークを育てる
6. 個性や文化の違いを尊重し、奨励する
7. 模範を示す

#### マネジメント・コンピテンシー

8. 力とやる気を与える環境を作り出す
9. 資源の有効利用を確実に行う
10. 組織内・外の連携を築き推進する

#### リーダーシップ・コンピテンシー

11. WHO を将来的な成功へ押し進める
12. イノベーションや組織的学習を促進する
13. 保健のリーダーシップ上での WHO の地位を高める

### WHO コンピテンシーに基づいた自己チェックリスト

\*望ましい言動とともに、望ましくない言動も示されている

#### コンピテンシー 1 信頼できる効果的なやり方でコミュニケーションを行う

1. 明瞭に話す。コミュニケーション・スタイルと内容は対象の聞き手のニーズに合わせてふさわしいものにする。
2. 他者にその人自らの考え方を共有するよう促す。時間をかけてそうした考え方を理解し検討する。
3. 重要かつ関連する事柄についての情報を他者に絶えず提供する。
4. 有益な情報を他者と共有しない。
5. 他者の話を聞くのではなく割って 入る、あるいは異議を差し挟む。
6. 口頭や書面によるコミュニケーションの組み立てが理路整然としていない。要点を見落としている。

#### コンピテンシー 2 自分自身を知り、管理できる

7. プレッシャーをかけられていても生産性を保つ。
8. 難題に直面しても前向きで、すばやく巻き返す。
9. スキル、知識、業績を高めるためにフィードバックを求める。

10. 困難な状況で感情のコントロールの欠如を示す。
11. 建設的な批判に対し敵意のある自己防衛過剰な反応をする。
12. 自分のストレスやプレッシャーが他者に伝わる。

### コンピテンシー 3 結果を出す

13. 仕事への体系的で効率的な取り組み方を示す。
14. クライアントのニーズを満たす質の高い結果と実施可能な解決策を生み出す。
15. 自分の仕事に対する責任を負う。
16. 結果よりむしろ過程を重視する。
17. 不完全、不適切、あるいは不正確 な仕事を行う。
18. 目標に向けた進捗状況を監視できない。締め切りを守れない。

### コンピテンシー 4 変化する環境の中で前進する

19. 新しいアイデアや仕事のやり方を受け入れる力がある。
20. 変革のイニシアティブを積極的に支持する。
21. 業務プロセスを改善するために新しい方法や技術を積極的に応用しようとする。
22. 新しい要求や課題に直面したとき、変わることに消極的である。
23. 職場環境の変化にもかかわらず時代遅れの意見を保持する。
24. 変化に直面したときに前途に悲観的になる。

### コンピテンシー 5 連携とチームワークを育てる

25. チームのメンバーと協力して働き、結果を出す。
26. チームの成功と不備に対する共同責任を受け入れる。
27. 対立を早期に見だし、解決を促す行動を支援する。
28. 知識、情報、専門知識をチームメンバーと共有するのを避ける。
29. 仲間のチームメンバーを支持する 様子をほとんど示さない、あるいは卑劣な手段で攻撃する。
30. グループ作業が求められる状況で単独で作業する

### コンピテンシー 6 個性や文化の違いを尊重し、奨励する

31. 文化やジェンダーの問題を理解して尊重し、それを日常業務や意思 決定に応用する。
32. 他者の視点からものごとを考慮する。
33. 人のスキル、経歴、知識の多様性を利用し、より効果的な結果を。
34. 他者の視点からものごとを見ようとしめない。
35. 文化、宗教、ジェンダー、レベルが似たような人のみと関わろうとする。
36. 思い込みの文化的固定観念に基づいて判断を下す。

### コンピテンシー 7 模範を示す

37. WHO の職業的・倫理的・法的枠組 を理解し、それにしたがって行動する。

38. 守秘義務を守り、機密情報を慎重に扱う。
39. 自分の決定やアクションを固守し、それに対する責任を取る。
40. 個人的な利益を追求するために倫理規範を破る。
41. 外部からのプレッシャーを受けると、組織の方針、ルール、手続きを守らない。
42. 他者と交わした合意を守れない。

## マネジメント

### コンピテンシー 8 力とやる気を与える環境を作り出す

43. 職員に明確な指示を与え、職員が目標を達成するのを支援する。
44. 職務を職員に適宜委任し、職員が目標を達成するために必要な支援を提供する。
45. 職員への信頼を示し、自主性を促す。
46. 自分の仕事だけを重視し、管理職としての責任を回避する。
47. 職員の潜在能力を認識できず、育成のニーズに十分注意を払わない。
48. 他者の貢献に気付くことや認めることができない。

### コンピテンシー 9 資源の有効利用を確実に行う

49. 優先事項を特定し、現実的な目標と予定表をはっきり定める。
50. 結果を出すために必要な財源と人的資源を特定し、体系的にまとめて効果的に管理する。
51. コストを監視し、最も費用対効果の高い方法を用いる。
52. 不明瞭または実現困難な目標と実施計画を立てる。
53. 変化に直面した際に資源の再配分と優先順位の転換が遅い。
54. タスクを遂行するのに必要な資源を特定してまとめることができない。

### コンピテンシー 10 組織内・外の連携を築き推進する

55. 組織の内外を問わず、双方にとって有益な仕事での人間関係や提携を築いて維持する。
56. より良い結果を出すネットワーク作りのために他者を励まし支援する。
57. 成果を高めるために、組織の内外でシナジー効果を発揮する機会を作る。
58. 組織のためというよりも個人のためにネットワークを構築する。
59. 自分の仕事領域を過度に守り、組織横断的な行動や介入を邪魔する。
60. 孤立して仕事をし、組織内の他の活動と融合しようと積極的に努力しない。

## リーダーシップ

### コンピテンシー11 WHO を将来的な成功へ押し進める

61. 新たな動向を見越して、WHOの長期目標を促進する機会を見極める。
62. 明確で一貫したWHOのアイデンティティを確立してはっきり打ち出すことに積極的に参加する。
63. WHOのミッションに沿い、競合する優先事項のバランスを考慮した戦略計画を策定する。
64. より幅広い文脈を考慮できない。仕事を自分の専門分野に隔離する。
65. 他者を巻き込むことや相談することなしに戦略を策定する。

66. 明確な長期的ビジョンに基づいてイニシアティブや行動を起こすことができない

#### コンピテンシー 12 イノベーションや組織的学習を促進する

- 67. より良い結果を出すために創造的であるよう他者を励ます。
- 68. 知識と学習が組織全体で確実に共有されるようにし、職員に相互から学ぶよう促す。
- 69. 責任感と権限を任されているという感覚（エンパワメント）を組織の下位まで押し進める。
- 70. 他者からの革新的または創造的な インプットを無視し、現状を好む方向に偏っている。
- 71. 他者に相談することや結果を考えることなくプロセスや方法を抜本的に変える。
- 72. 組織内に官僚主義や階層的権力の 文化を維持する。

#### コンピテンシー 13 保健のリーダーシップ上での WHO の地位を高める

\* WHO に関わらず所属する組織と読み替えるとよい（種田コメント）

- 73. WHO のミッションとプログラムを推進し成功させる。
- 74. WHO 内外の人々と効果的に交渉する。
- 75. 他者と付き合う際に信憑性と信頼性を示す。
- 76. 重要な事柄に関するアイデアを奨励することや擁護することができない。
- 77. 信頼性に欠け、プラスの影響を生み出すことができない。
- 78. 込み入ったメッセージを、伝える対象者に合わせて伝わりやすくすることができない。

## 【資料2】

### UNDP（国連開発計画）におけるコアコンピテンシーの枠組み

(UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME

CORE COMPETENCY FRAMEWORK

Integrated Talent Management Office of Human Resources

Bureau of Management)

#### I リーダーシップ

このコンピテンシーを持つ人は、効果的なグループに焦点を絞り、調整してまとめる上げることができる。このコンピテンシーには、従来のライン／スタッフ管理職に加えて、職務横断的、組織横断的、プロジェクト内でのリーダーシップが含まれる。リーダーシップは、公式なチームに限定されるものではなく、どんなワーキングチームもリーダーシップを発揮するチャンスとなる。

##### レベル1

###### 自分の仕事に責任を持つ

- ・自分の仕事の質に責任を持つ
- ・資源、方法、パートナー、情報を効果的に活用する
- ・各自が貢献者として活動する

##### レベル2

###### イニシアチブをとる

- ・チャンスと課題を認識し、選択肢を提示する
- ・事実に照らして前提をチェックする
- ・判断と結果に責任を持つ
- ・要求されなくても、率先して情報を共有する

##### レベル3

###### 包容力のある意思決定をする

- ・各自の貢献を模索、評価する
- ・対話を奨励し、チームの考えに従って行動する
- ・対立を予測し、解決する
- ・意見の対立を向上のチャンスと見て肯定的に受け止める
- ・他者を信用する
- ・適切な資源、方法、パートナー、情報、解決策を判断する

##### レベル4

###### 長所を生かして仕事への熱意を生み出す

- ・各自のコミットメント、熱意、長所を引き出す

- ・チームが学び新たな責任を引き受けるチャンスを生み出す
- ・経験と知識を積極的に共有する

## レベル5

### 個人とチームがそれぞれ活躍できるよう能力を高める

- ・成功に向けて人とチームの能力を高める
- ・透明性を高くして計画、行動する
- ・実質的なチャンスとリスクについて認識を促す
- ・各自が成長でき、責任をとれるようにする
- ・スタッフに責任を負わせる
- ・成功を認め、報いる
- ・問題点をつきとめ解決できるよう、チームの能力を高める
- ・期待以上の成果をあげた個人のイニシアチブに報いる
- ・チームがさらに向上するよう、障害を取り除き、資源を提供する
- ・指導し力をつける文化を支持する

## レベル6

### 組織が新たな課題に挑戦し、パフォーマンスを向上させるよう励ます

- ・新たな高みに到達できるよう、他者を励ます
- ・スタッフとクライアントに理解可能なビジョンを伝え、達成までの明瞭な道筋を描く
- ・専門知識と影響力の中核として、組織を位置付ける
- ・地理的な境界を超え、大きな障害にもかかわらず、持続的に優れた実績を示しているチームを励ます

## II イノベーション

このコンピテンシーを持つ人は、当面の責務を超えた先を見て将来を考える。このコンピテンシーは、分析的・概念的能力と、好影響をもたらす実用的な立案能力を要求する。このコンピテンシーにおいては、先見性あるアイデアや概念的思考を持つことが重視されるだけでなく、アイデアを行動に移すことも含まれる。

### レベル1

#### コンプライアンスと正確さを追究する

- ・批判眼を持って仕事を評価する
- ・現在の問題や課題について考える
- ・作業プロセスや問題解決についての実際的な立案に関与する

### レベル2

#### 分析し、提案する

- ・複雑な専門的資料（データを含めて）を分析し、簡潔かつ妥当な提案をまとめ上げる
- ・知識サービスと相互活動について信頼できる成果物を生み出す
- ・潜在的な課題を迅速につきとめて対処し、行動計画を立てる
- ・自らの担当領域ですぐに改善できる具体的なチャンスを確認する

### レベル3

#### アイデアを文脈に合わせる

- ・成果物をクライアントのニーズに適合させる
- ・政策を文脈の中で解釈し、配慮のうえ適用する
- ・障害を予測し、現実的な解決策を適用する
- ・新たな方法を肯定的に受け止める
- ・継続的に改善を求める
- ・方法・実行力を改善するよう協力する
- ・組織の立場と部門内での役割を確認する新たな方法を開拓する

### レベル4

#### 独立して創造性を発揮する

- ・各自のコミットメント、熱意、長所を引き出す
- ・複雑な概念に精通している
- ・新しい妥当なアイデアを生み出し、それを実行に移すよう他者を導く
- ・意思決定者に信頼度の高いアドバイスを提供する
- ・慣習にきっぱりと挑戦する
- ・確立された方法を批判的に評価する

### レベル5

#### 協力し、統合する

- ・しっかりとした裏付けのある技能を活用して優秀さの模範を示し、パフォーマンスに意欲を持たせる
- ・新たなチャンスを生み出す
- ・多様な提案を首尾一貫したサービスに統合する
- ・サービス提供先に役立つよう戦略を調整する
- ・イノベーションをスケールアップして影響力を拡大する
- ・組織の全部門への影響を考慮したうえで、戦略と明確に実行可能な一連の構想とをリンクさせる

### レベル6

#### 協力し、統合する

- ・しっかりとした裏付けのある技能を活用して優秀さの模範を示し、パフォーマンスに意欲を持たせる

- ・新たなチャンスを生み出す
- ・多様な提案を首尾一貫したサービスに統合する
- ・サービス提供先に役立つよう戦略を調整する
- ・イノベーションをスケールアップして影響力を拡大する
- ・組織の全部門への影響を考慮したうえで、戦略と明確に実行可能な一連の構想とをリンクさせる

### **III 人材管理**

このコンピテンシーを持つ人は、チームを発展させて組織能力を高める。このコンピテンシーを持つ人は、人材の獲得とチームの発展により組織能力を高める。

#### **レベル1**

##### **プロセス実行において自己管理し、他者を監督する**

- ・自分とチームの役割、責任、目的を理解する
- ・必要に応じて、率先して明確化を求める
- ・パフォーマンス向上のために、率先して指示、フィードバック、指導を求める
- ・人々にどこが間違っているかを伝え、それ以上の直接的支援は与えない

#### **レベル2**

##### **学習・共有するチャンスを求める**

- ・チームワーク、知識共有、関係維持などを行動で示す
- ・業務達成の潜在的障害を認識し、課題に対処するために監督者の指導を求める
- ・公式・非公式に受け取ったフィードバックを基に、成長・改善が見込める分野に対処するよう行動を起こす
- ・チームによる関与を奨励する
- ・新たなアイデアを生み出し、自分の役割と関連付けてアプローチする
- ・パフォーマンスの高い人と低い人とを客観的に区別する
- ・進歩しようとしている人、向上を示している人を励ましていると表明する

#### **レベル3**

##### **協力を奨励し、チームのパフォーマンスを向上させる**

- ・責任を引き受ける
- ・プロセスの多様な段階でチームに関与させる
- ・他者の構想や専門知識を求め、評価する
- ・チームの関与を促進する
- ・自分のチームに関して、新たなアイデアやアプローチを生み出す
- ・行動に目に見える改善があった場合、これを認め、報いる
- ・現在の地位における向上を目指した一般的な個人成長目標を設定し、標準的な成長チャンスを提供

する

#### レベル4

##### 優れた仕事と関与を動機づける

- ・独立した考え方と行動の模範となる
- ・水準を高め、優れた仕事を動機づける
- ・チーム全体で適切に知識を共有するよう、チームメンバーを指導する
- ・時宜を得た感度の良い仕方に対立に対処する。適切な場合はリーダーシップをとる立場に立つ
- ・チームの関与を拡大する
- ・何をやるかだけでなく、なぜやるのかを説明し、適切なやりがいある成長目標を設定するよう、各自と協力する
- ・実質的な成長支援を提供する
- ・特定の個人のつなぎ留め問題を理解しようと努め、実質的なチャンスとリスクを考慮して適切な対策を講じる
- ・個人の成長と責任を認める
- ・スタッフに責任を取らせる

#### レベル5

##### 専門家の統合と戦略的調整を生み出す

- ・しっかりとした基盤のある専門家を指導する
- ・多様な専門職間の協力を理解・育成する
- ・卓越、協力、関与を重視する環境を生み出す
- ・複雑な対立を解決し、困難な選択をする
- ・個人とチームの能力を最大限に利用する
- ・チームのメンバーについてその努力と成功を認める
- ・他者を指導することに積極的関心を持つ
- ・チームメンバーの多様な能力、バックグラウンド、文化がどのように連携させるかについて、はっきりとした考えを持つ
- ・組織的能力の構築を目指し、自分のチームを超えた先を考える

#### レベル6

##### 当事者意識の文化を生み出し、しっかりとした基盤のある専門家を指導する

- ・チームの管理者が独立して行動するよう力をつける
- ・きつい目標を設定するにあたり、ユニットに責任をとらせる
- ・成功を測定する高い基準を設定し、激励する
- ・組織的対立を予測・解決する
- ・最高の組織活動と最高の倫理基準の模範を示す
- ・信頼感を生み出す。支持を構築し、チーム内の多様な考え、文化、個別のニーズを求め

る

- ・リーダーを積極的に指導・育成する
- ・改革努力を促すグループのコミットメントを達成するよう、各自の動機、価値観、目標をかみ合わせる
- ・組織的挑戦に対処する将来の人々の能力を予測し、採用・つなぎ留め介入を含めて、組織全体で要求される能力を構築するよう行動を起こす

#### **IV コミュニケーション**

このコンピテンシーを持つ人は、命令系統に属さない同僚、パートナー、その他の人々と効果的に協力して事業のパフォーマンスにプラスの影響を与える。内部・外部両方のクライアントに役立つことを考え、持続的な関係を構築する。それはまた、部分の合計よりも大きな全体を考えるゆえに、純粋に共有・連携を図ろうとすることでもある。

##### **レベル1**

###### **クライアントにプロセスを説明する**

- ・人の話を積極的に聴き、メッセージを正しく解釈する
- ・業務指示を理解し、指示通りに実行する
- ・必要に応じて明確性・指導を求める
- ・系統的に相互関係にアプローチする
- ・独立して働くことを好み、要求されれば手助けする
- ・仲間との相互関係は、積極的にではなく受け身で
- ・招きには応じて、率先して接触しようとはしない
- ・内部・外部のクライアントの要求には期限内に対応する

##### **レベル2**

###### **人の話を聴き、プロとしての意見を進化させようと努め、情報を共有する**

- ・発展的な知識を他者に説明できるようになる
- ・首尾一貫した分析を提示する
- ・議論に厳密さと専門知識を付け加える
- ・自分自身と仕事を適切な専門的基準で提示する
- ・新たなアイデアを表明しようと努める
- ・困難な状況において建設的
- ・積極的に他者を助けることにより、仲間を支援する意思があることを示す

##### **レベル3**

###### **クライアントのニーズについての認識を高めるよう、人の話を聴く**

- ・意見の相違を尊重する

- ・問題解決に向けて共通の基盤を見出す
- ・同僚、パートナー、クライアントの信頼を得る
- ・複雑な概念的アイデアを現実の条件に合わせて他者に提示する
- ・伝達内容を具体的な聴衆に適合させる
- ・内外に非公式なネットワークを築き、それを価値創造プロセスの一部として捉える
- ・定期的にクライアントのフィードバックを求めることにより、クライアントのニーズ、課題、優先事項について詳細な理解を深める
- ・チームがいかにクライアントの期待に沿えずにいるかを認識する
- ・成功を認めて報いる

#### レベル4

##### 主張し、自分、仲間、パートナーの考えを変えることができる

- ・しっかりとした基盤のある専門家を指導する
- ・異論がある場合も、新たなアイデアを受け入れるよう他者を説得する
- ・クライアントの観点・ニーズを重視する
- ・信頼できる助言を準備・提示する
- ・公式な場面でチームを代表する
- ・専門知識を共有することにより、チームの専門知識を拡張する
- ・個人の偏見を克服し、他者の目標が自身の目標とどのように合致しているかを示す
- ・必要に応じて自分の好みと妥協し、より大きな組織／チームに積極的に貢献する

#### レベル5

##### 信頼を築き、長続きする協力関係を生み出す

- ・機関パートナーと専門家ネットワークを築く
- ・部下、仲間、リーダーにアドバイスを求める
- ・戦略を簡潔かつ実地的なメッセージにまとめる
- ・意思決定者に影響を与える
- ・経営上の対立を解決する
- ・公式な場面で組織を代表する
- ・信頼と誠実の文化を確立する
- ・共同決定を行うよう、積極的に同僚を関与させる
- ・組織全体に能力管理文化を創造・維持する
- ・組織のリーダーの能力管理実務を向上させるよう、組織のリーダーに継続的に挑戦する

#### レベル6

##### 組織を代表し、刺激と影響を与え、難しい立場を変化させる

- ・アイデア、行動、組織文化を変革する
- ・最高の管理者・政治的・利害関係者レベルで組織を代表する

- ・組織の対立を解決する
- ・組織のロールモデル
- ・危機の際は特に、感動を与えるコミュニケーターとなる
- ・従来とは異なる内外のパートナーシップを開拓する
- ・クライアント重視の考え方・リーダーシップを組織に提供する

## **V 実行力評価基準の詳細**

このコンピテンシーを持つ人は、継続的な業績向上と持続的成長を目指して意欲的に取り組む。このコンピテンシーは、結果を出すことに焦点を絞ることであり、上の段階に進むにつれてその方法が高度化される。

### **レベル1**

#### **確実にプロセスを反復する**

- ・チームが成果を挙げるうえで目標とスケジュールを達成する
- ・責任を理解し、期待に応える
- ・任された業務をルールに従って完遂する
- ・任された業務を遂行する意欲を示す
- ・依頼されたことを行う。必要に応じて問題を解決する

### **レベル2**

#### **確立した方法で仕事を成し遂げる**

- ・モノやサービスの提供に向けて目標とスケジュールを達成する
- ・責任の拡大を前向きに受け止め、自ら向上しようと挑戦する
- ・自分の仕事の結果に対する責任を受け入れる
- ・大きな障害がないかぎり結果を出し、ルールと手順に従う
- ・自分が専門知識を有する特定の分野やコントロールの範囲内で、パフォーマンスを向上させるチャンスを求める

### **レベル3**

#### **適合し、実行する**

- ・重大な局面に対処する責任を取る
- ・クライアントと品質に対するコミットメントを示す
- ・難題に前向きに対処するという合意済みの目標に力を尽くす
- ・プロジェクトの遂行、チームの成果物に責任を取る
- ・障害、つまづき、不安定さを克服し、責任を負い、計画した目標に向けて仕事を遂行する
- ・常にコンプライアンスに従って行動し、責任をもって資源を活用する

#### レベル4

##### 新たなアイデアを生かす

- ・従来の考え方や政策の価値・妥当性について、批判的に評価する
- ・仕事達成のじゃまとなる難しい障害を前向きに受け止める
- ・制約を予測し、解決策を見出す
- ・チームに対するクライアントの評判を向上させようと努める
- ・チームが期限と目標を満たして結果を出す能力を高める
- ・プロジェクトの遂行、チームの成果物に責任を取る
- ・改善のための提案を行い、臨機応変に行動する
- ・利益を確認し、期待を超えた価値を生み出す意思決定をするために、信頼できるデータと個人の見識を総合する

#### レベル5

##### 新しい業務基準を創造する

- ・プログラム提供の結果について責任を受け入れる
- ・新たなより良いサービスを生み出す
- ・仕事への情熱を育成する環境を作る
- ・戦略的目標を設定し、達成手段を確立する
- ・業務分野で際立つパフォーマンスを達成する
- ・さらに高いレベルのパフォーマンスが可能となるよう、物事を行うより良い方法を編み出して活力を高める

#### レベル6

##### 新たな仕事のチャンスを創造する

- ・プログラムを役立てる新たなチャンスを生み出す
- ・チームとプログラムの評判を高める
- ・組織全体に結果を出すパフォーマンス文化を確立する
- ・チームの仕事結果について、自分自身と管理職に責任を取らせる
- ・戦略的關係を築き、提供相手のパートナーに影響を与える
- ・従来の慣行をうまく改革するか、または新たな慣行を生み出す新たなモデルを導入し、組織の業務遂行が向上するよう根本的な改革を行う

### 【資料3】

#### 異文化環境での成功要因（山岸ら：1992）

- 1) 自文化(自己)への理解
  - ・自分の国の文化の理解
  - ・自己概念
  - ・セルフ・モニタリング
  - ・自尊心
- 2) 非自民族中心主義
  - ・非自民族中心主義
  - ・自民族中心主義により偏見を持たない
  - ・相手国の現地人に対する尊敬
- 3) 外国文化への興味
  - ・相手国の文化の理解
  - ・相手国民への興味
  - ・相手国の文化に対する関心
  - ・外国文化への興味
  - ・地域社会への関心
  - ・好奇心が強い
  - ・現地人との協調性
- 4) 感受性
  - ・感受性
  - ・異文化間的な感受性
  - ・文化面における感受性
  - ・情緒の安定
  - ・気分転換の手段を持っている
  - ・感情移入
  - ・他人に対する配慮
  - ・他人の態度に対する感受性
  - ・共感性
  - ・文化的共感性
- 5) 寛容性
  - ・トレランス
  - ・心理的ストレスに対処する力
  - ・曖昧性に耐える力
- 6) 柔軟性
  - ・柔軟性
  - ・異文化（食物・習慣）への適応性
  - ・非厳格性
  - ・判断保留
  - ・順応性
- 7) オープンネス
  - ・解放性
  - ・開かれた考え方
  - ・行動を規範など自分の価値で分類しない
  - ・受容性
- 8) コミュニケーション
  - ・対話能力
  - ・語学ができる
  - ・言語能力
  - ・システム発見の能力（語学）
  - ・説得力がある
  - ・敬意の表現/伝達能力
  - ・非言語的言語の感覚
  - ・意思疎通への積極性
  - ・自分の意見を批判されても冷静に耳を傾ける
- 9) 対人関係
  - ・対人関係を確立し維持する能力
  - ・人間関係の構築
  - ・社交性（友人を作る力）
  - ・人の話を聞く
  - ・人間関係の状況の正確な判断力
  - ・人間関係に関する技能
  - ・複雑な対人関係の理解力
- 10) マネージメント
  - ・経営能力
  - ・管理能力

- ・仕事を管理する能力
- ・調整能力
- ・マネージャとしての手腕
- ・外交的手腕/気転がきく
- ・トラブル処理能力
- ・外交能力/戦術
- ・相互作用の管理
- ・イニシアティブ
- ・社会的信用を高める事ができる能力
- ・組織能力

11) 判断力

- ・客観的判断力
- ・特定状況での反応
- ・代替案を作り出す能力

12) 知的能力

- ・知識
- ・知的興味
- ・敏感な知性
- ・観察力
- ・見えないシステムを見つける能力
- ・パターン認識力
- ・システム発見の能力