

よくある質問

リーダーシップ・サークル・プロフィール™

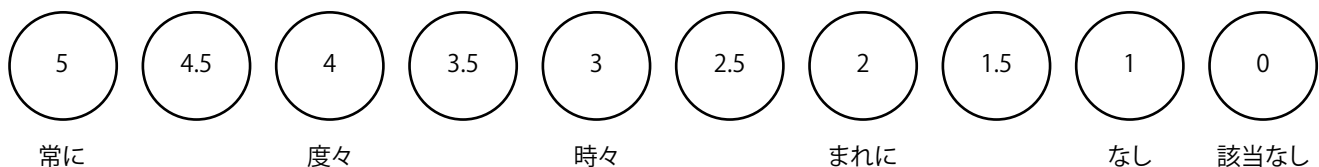
LCP マネージャー版™

2019 年 9 月改定

リーダーシップ・サークル・プロフィール (LCP) と LCP マネージャー版 (ME) が集団準拠評価法であることにどのような意味があるのでしょうか？

集団準拠評価法を使用することにより、リーダーの業績と効果性の向上を、(基準グループの) グローバルリーダーの向上と比較することができます。また、高いクリエイティブ能力を持つリーダーとリアクティブ傾向の高いリーダーを分類することも可能になります。

リーダーシップ・サークル・プロフィールと LCP マネージャー版のスケールとは何でしょう？



このスケールは、想定される 9 つの回答の選択肢で構成されており、様々な多様性に対応している 9 ステップからなるスケールと考えることができます。点数は 1.00 から 5.00 までの範囲で、各ステップは 0.5 の値で区切られています。スケールのサイズをあわせるため、平均スコアの算出時にスコア的小数点第 3 位を四捨五入します。それによって、リーダーの点数の有効な数値がわかります。この平均点数の算出には、「該当なし」の答えを含めないことにご注意ください。

なぜ点数は、パーセンタイルの数値ほど意味を持たないのでしょうか？

点数は、パーセンタイルほど重要な意味を持ちません。というのも、グローバル基準グループの値と比較すると、その点数が、リーダーにとって、ある項目に関する有効な業績レベルを示していないからです。点数は、一定の平均評価を示しているにすぎません。パーセンタイルは、「それらの評価は、実際に何を意味するのか？ その評価が示している業績レベルは、平均か、平均より上か、または下か？」といった質問に対する答えを見つけるうえでの重要な手がかりになります。リーダーの評価とグローバル基準グループのリーダーたちの評価とを比較できなかったら、これらの質問に対する答えを出すことはできないでしょう。現在 1.00 から 5.00 までの点数を使用しています。たとえば、一般的なリーダーのスコアが 3.00 とすると、クリエイティブな面が優れたリーダーは 4.00 を超えるスコアに、クリエイティブな面で劣るリーダーのスコアは、2.00 を下回ることになり、リアクティブ傾向のリーダーのスコアはその逆になると予想する人もいます。しかし、グローバルリーダーたちのクリエイティブ項目の評価を見ると、平均の業績は歪度が正 (平均値が 3.00 より高い) であり、リアクティブ項目は、歪度が負 (平均値が 3.00 より低い) であることがわかります。パーセンタイルは、これを考慮しており、グローバル基準グループでは、特定のリーダーの業績が下がる位置を示しています。たとえば、50 パーセンタイルにランクされていると、そのリーダーのスコアは平均値であることを示しています。一般的なグローバルリーダーの点数が 3.96 であってもです。67 パーセンタイル以上になると、そのリーダーの業績は平均より上であり、32 パーセンタイル以下になると、平均より下であることを意味します。



さらに、評価法にある様々な項目は、全く異なる方法で測定されます。基準グループの平均スコアを見ると、ある項目では 2.18 なのに、別の項目では 4.03 になることもあります。このため、仕事の発展に最適な出発点を明確にするためには、必要な複数の項目ごとに相対的な業績を比較しなければなりません。そのために、項目を統計的に平均化する必要があるのです。リーダーが、具体的な長所と改善すべき点を理解できるように、(標準得点から算出された)パーセンタイルの数値は、項目ごとに比較しやすくなっています。

パーセンタイルはどのように算出されるのですか？

最初に、点数を偏差値 (T スコア) または標準得点に変換します。これらのスコアは、グローバル基準グループはどのように実行しているのかという視点から、その結果を測定します。それぞれの評価者グループ (例えば上司、同僚、直属の部下など) ごとに、基準グループがあることにご注意ください。偏差値 (T スコア) は、点数が、リーダーの業績の平均値からどの程度離れているかを算出するものです。その距離は、グローバル基準グループの業績の標準偏差をベースにして計算されます。つまり、項目のスコア、そして特定の評価者グループのスコアにおいてどの程度のばらつきがあるかということです。偏差値 (T スコア) は、主に 20 から 80 までの範囲にあり、偏差値 (T スコア) 50 は、その項目において平均値を示します。それぞれの偏差値 (T スコア) は、スコアの正規分布をベースにしてパーセンタイルに変換されます。偏差値 (T スコア) が 50 であれば、50% に変換されます。これは、グローバル基準グループのスコアの半分が、そのリーダーの業績の平均値より下回ることを意味しています。同時に、残りの半分のスコアはその業績の平均値を上回っていることも意味します。

グローバル基準グループを構成しているのはどのような人たちですか？

参照用のグローバル基準グループは、より膨大な TLC データベースから選出された数千人のリーダーで構成されているので、そのリーダー分布は、世界中にいるリーダー群を反映しています。世界中で存在するリーダーのポジションにいる人たちの中で、グローバル基準グループ内のリーダーの割合は、様々な国と産業界でリーダーが集中している場所と密接にリンクしており、それは性別分布においても、同様です。

グローバル基準グループの選択基準を決定するために、15 のリーダーシップに関するデータベース (例、Dun & Bradstreet Hoovers (D&B Hoovers)、World Bank Global Database (世界銀行グローバル・データベース)、Bureau of Labor Statistics (アメリカ合衆国労働統計局)、Forbes Global 2000 List (フォーブス・グローバル 2000)) と 23 のグローバル調査研究 (例、World Economic Forum–Employment Trends (世界経済フォーラムで発表される雇用傾向)、Workplace Trends–the Global Workforce Leadership Survey (ワークプレイス・トレンドによるグローバル・ワークフォース・リーダーシップ・サーベイ)、Institute of Management Accountants Global Survey (インスティテュート・オブ・マネージメント・アカウンタント・グローバル・サーベイ)、Deloitte Global Human Capital Trends (デロイト・グローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンド)、Borderless – 2016 Survey on Leadership Development (ボーダーレスによるサーベイ・オン・リーダーシップ・ディベロップメント 2016)) を精査しました。検討項目に以下を含めました。

- 国ごとの労働人口の規模
- 国別の特定産業の集中度
- 国内総生産額



- 男女別労働人口の割合
- リーダーシップレベル(例、経営陣、マネージャーなど)別のリーダーの割合

基準グループが、グローバル・リーダーシップの特徴分布と可能な限り同じになるように、TLC の膨大なデータベースから類似の特徴を持つリーダーを、調査で見出したデータベースに引き入れました。層化任意抽出法を用いて、リーダーを選出しました。つまり、最初に望ましい特徴についてデータベースを階層化(分類)し、次に、各カテゴリー内のデータベースにいる全てのリーダーの割合が、弊社の調査によって得られた世界中の分布割合とマッチするまで、そのカテゴリーからリーダーをランダムに選択しました。

LCP マネージャー版 (ME) は、独自の基準グループを持つのですか、それとも LCP のグローバル基準グループを使用するのですか？

第一線にいるリーダーに必要な能力と、それより上の立場にいるリーダーのそれとでは大きく異なる点があります。マネージャーと経営陣などのエグゼクティブとを同一条件で比較することはできません。マネージャー版 (ME) には、LCP データベースと異なる独自のデータベースがあります。これらの 2 つのデータベースは個別に管理されています。というのも、この 2 つの評価法を行うリーダータイプは、マネジメントレベルで異なる点が多いため、これらの評価法でも評価項目を全く同一にはできないのです。このため、アップデートしたグローバル基準グループを選択した時は、各データベースから別個の基準グループを選びました。LCP データベース用として、トップレベルのリーダーまでを含めた中間管理職のサンプルを抽出し、マネージャー版 (ME) データベース用として、下位のマネージャーのサンプルを抽出しました。スコアの標準化とその結果として生じるパーセンタイルは、2 種類の評価法では異なります。

基準グループの内容をアップデートするために、TLC は、どのくらいの頻度でこの調査を実行するのですか。

基準グループが常に世界レベルで対応できるようにするためには、3 ～ 5 年ごとに調査を再検討することが重要です。基準が変化する程度は、新しい調査やリーダーシップレベルの進化の内容によって変わります。

結果が統計的に信頼できることを知る方法がありますか？

TLC のデータベースは日々更新されており、世界中で利用されるようになったため、弊社はグローバル・リーダーシップに関する正確な基準を設けました。リーダーシップ・サークル・プロファイルに対して、膨大な量の妥当性調査を行っており、その調査が、LCP とマネージャー版 (ME) を使用する認定プラクティショナー全員に対する説明になっています。また、ポジションペーパーにおいて、クライアントは、この調査をオンラインでも利用可能であるとしています。弊社の妥当性調査に加えて、様々な組織に所属する統計家が LCP の妥当性を確認しました。この方法は常に、極めて良好に機能しています。統計結果を支える土台は盤石です。

平均値とはどのようなものでしょうか？

スコアはパーセンタイルとして報告されます。そのパーセンタイルは、リーダーよりスコアが上の人と下の人がどのくらいいるのかを示しています。平均値は 50 パーセントで、これは、グローバル基準グループに属する全員の 50% が平均値のスコアを持つリーダーより上のスコアであり、50% が下のスコアであることを表しています。ほとんどの人は平均



値はよくない値だと考えています。もしあるグループのマネージャーたちに、「平均値を望む人はどのくらいいますか?」と尋ねたら、誰も手を上げないでしょう。平均値より上を望む人がほとんどです。しかし、特定のグループに所属するマネージャー集団が基準グループの代表であったら、ある項目に関して、そのグループ内のマネージャーの半数は平均より下のスコアになり、他の半数は平均より上のスコアになるでしょう。パーセンタイルを見るときは、リーダーの比較対象は、強い意志と高い能力を持つ個人のグループであり、その個人は一般的に「成功を収めている」かまたは、「有能である」ことを覚えておいてください。それらのパーセンタイルは、リーダーが、この個人のグループと関わる中で、どこに位置しているのかを明確に測定した値を示しています。

特別加算スコアとは何ですか?

リーダーが、クリエイティブ項目で低い点数を取ると、その内容を示したレポートにいら立ち、結果を受け入れられないこともあり得ます。例えば、「他者との関わり」の項目でパーセンタイルのランクが 1% であったら、99% のリーダーがそのリーダーより高いスコアであることを意味しています。その結果、添付のサークル(グラフ)の該当のクリエイティブ項目には緑色または青色が表示されなくなります。過度な自信喪失にならないように、そのクリエイティブ項目の最低値のパーセンタイルに 5% を上乗せします。この 5% という値は、リーダーがサークル(グラフ)内で見える可能性のある最低値になります。たとえ、本当のスコアがそれより下回っていてもです。最低値である 5 パーセンタイルは、平均値よりかなり下回る値であり、1 パーセンタイルと 5 パーセンタイルとの差に統計的意味はありません。しかし、特別加算スコアを付与することにより、リーダーは、サークル(グラフ)内の該当のクリエイティブ項目欄が少しではありますが緑色または青色になっているレポートを受け取ります。その結果、該当のカテゴリーにおいてこれから効果性を育む希望と勇気を持てるようになります。リアクティブ項目のパーセンタイルは、調整しません。特別加算スコアは、全レポートに一律に使用されます。

点数はどのように役に立つのでしょうか?

点数は、パーセンタイルスコアの意味を理解していない、またはそのスコアを受け入れたくない人にとって有効なものになるでしょう。また、点数の高低差を指摘するときなどにも利用できます。ただ、点数の平均は、項目ごとにかなり異なるので、このような使い方には注意が必要です。しかし、サークル・プロフィールの半分を占めるクリエイティブ項目で、リーダーがその項目に対して、1つのスケールを 3.2 に、別のスケールを 4.5 と評価していたら、彼がプロフィールに記入した時に、どのように差異をつけていたのかを尋ねるのに役に立つでしょう。パーセンタイルスコアを受け入れたくない人がいるとき、このような質問をすると、彼のプロフィール結果について、有意義な話し合いができる機会が増えます。点数をこのように使うことで、リーダーもまた、点数とパーセンタイルスコアの関係を理解できるようになります。点数をこのように使うときは、クリエイティブ項目の平均点数は、(多少のずれはあるかもしれませんが)約 4.0 で、リアクティブ項目の多くの平均点数が約 2.0 になる(リアクティブ項目のほうがばらつきがあります)ことに留意してください。このため、リアクティブ項目とクリエイティブ項目のすべてにわたって点数を比較することも、数値を正しく解釈することも不可能なのです。パーセンタイルランクを比較するほうが、結果をより正しく解釈することができます。

「一貫性」のパーセンタイルを適切に解釈するにはどうしたらいいのでしょうか?

質問の意味をよりポジティブに理解する人ほど、高いスコアを得る傾向にあります。特に、「一貫性」の項目は、この傾向が強く、弊社の基準グループでも、そうすることで平均スコアが最も高くなっています。「一貫性」は大変重要である



と考えられているので、評価者によるこの項目の平均スコアは、4を上回っています。つまり、この項目で高いパーセンタイルを獲得するには、リーダーは他の項目よりも高い点数を取る必要があるのです。その結果として、他の項目以上に、一般的かつ広い視野を持って、「一貫性」のパーセンタイルを解釈することが重要になります。これはとてもデリケートなスケールであり、もしこの項目のスコアが低いと、言葉と行動にずれが生じる（有言実行とは言えない）かもしれないことを、リーダーに知ってもらうことが重要です。

同じ点数でありながら、ブレイクアウトグループが異なると、パーセンタイルも異なるのはなぜでしょうか？

各ブレイクアウトグループは、それぞれグローバル基準グループを持っています。たとえば、同僚の評価は、基準グループのリーダーの同僚の評価と比較され、直属の部下の評価は、基準グループの直属の部下の評価と比較されます。同僚は、直属の部下から全く異なる方法で評価されますが、この方法でスコアをつけることはとても重要なことです。特定の項目で、同僚と直属の部下の両方から3.96の点数をつけられていながら、異なるパーセンタイルを受け取ることもありえます。このスコアは、同僚が一般的にグローバルリーダーを評価する方法と比較するとより高い結果になる可能性を示しています。同時に、このスコアは、直属の部下が一般的にグローバルリーダーを評価する方法と比較すると、より低い結果になる可能性を示しています。パーセンタイルにおける差異は重要であり、組織内で所属するグループが異なると、異なった面が見えるかどうかを、リーダーが判断するのに使用できます。

なぜ、ブレイクアウトグループのパーセンタイル平均値は、評価者のパーセンタイルにまでアップしないのでしょうか？

パーセンタイルは、分布における点であり、数字ではないため、それらの平均値を出すことはできません。しかし、各ブレイクアウトグループの点数の平均を出すことは可能です。この平均値は、評価者のカテゴリーの点数として提供されます。また、この点数は、評価者のカテゴリーがグローバル基準グループ内で業績を評価する方法と比較されます。そして算出された偏差値（Tスコア）をパーセンタイルに変換します。本質的に、評価者のパーセンタイルは、グローバル基準グループの評価者の全リーダーが評価する方法より、このリーダーに対する評価者が、そのリーダーを評価する方法の影響を受けます。この時、評価者がフィードバック提供者のブレイクアウトグループであるかどうかは関係ありません。その方法により、一定の項目に関するリーダーの現在の全体業績を最も包括的に測定します。

（内側のサークルの）集約項目のスコアは、どのように算出されるのですか？

特定の集約項目のなかにある各項目の質問に対する点数の平均値を、算出します。それからこの平均値を、グローバル基準グループの集約項目のスコアと比較します。次に、偏差値（Tスコア）を計算し、それをパーセンタイルに変換します。注意していただきたいのは、集約項目を構成している個々の項目のパーセンタイルよりも、集約項目のパーセンタイルのほうが高い（または低い）値になる可能性があるということです。これは、そのパーセンタイルが、全体の基準グループの集約項目のスコアをベースにして独自に算出されたものであり、パーセンタイル全体の平均値ではないためです。

LCPのサークル（グラフ）には、本人と評価者の集約項目のパーセンタイルが表示されます。自己の360度サークルの、各項目と内側のサークルの集約項目のそれぞれの点数とパーセンタイルが、レポートの数字入力欄に記録されています。



サマリー指標 (棒グラフ) のスコアはどのように算出されますか？

リアクティブ / クリエイティブスケール : クリエイティブの点数の平均値を出し、この数値からのリアクティブの点数の平均値を差し引きます。そして、全ての結果がポジティブであることを確認するために定数 5 を加えます。その結果、この指標に関するリーダーのスコアの範囲は、1.00 から 9.00 までになります。その結果を、グローバル基準グループの計算済みスケールのスコアと比較することによって、標準化します (偏差値 (T スコア) に変換します)。最後にその偏差値 (T スコア) をパーセンタイルに変換します。

関係性 / 任務バランス: 集約項目 (内側のサークル) 内の「他者との関わり」と「目標達成」の標準結果 (偏差値 (T スコア)) を分析します。これらの 2 つの集約項目のうち低い偏差値 (T スコア) の項目を高いほうの偏差値 (T スコア) で割ります。その結果、0.01 から 1.00 までの範囲にある比率が算出されます。この比率を、グローバル基準グループで計算された比率と比較し、そこから算出された偏差値 (T スコア) をパーセンタイルに変換します。

リーダーシップポテンシャルの活用: 「リアクティブ / クリエイティブスケール」のスコアに「関係性 / 任務バランス」の比率を掛けます。その結果をグローバル基準グループの値と比較して、標準化し、そこから算出された偏差値 (T スコア) をパーセンタイルに変換します。

効果的なリーダーシップの発現度スケール: このスケールは LCP の他のいかなる項目からも算出されていない独立した指標です。LCP とマネージャー版 (ME) に含まれている「効果的なリーダーシップの発現度」の 5 つの質問への答えに与えられた評価をベースにしています。「効果的なリーダーシップの発現度」の 5 つの質問は以下の通りです。

- ・ 私は、彼 / または彼女が提供するリーダーシップのクオリティに満足しています。
- ・ 彼 / 彼女は、誰もがそうなりたいとあこがれるようなリーダーです。
- ・ 彼 / 彼女は、理想的なリーダーのお手本です。
- ・ 彼の / 彼女のリーダーシップによって、この組織が繁栄します。
- ・ 総合的にみると、彼 / 彼女は大変効果的なリーダーシップを発揮しています。

この 5 つの質問の答えから導かれる評価をまとめて、平均値を算出します。この点数の平均値を、グローバル基準グループによる同じスケールの平均値と比較して、標準化します。それから、偏差値 (T スコア) をパーセンタイルに変換します。

LCP 再受講時、パーセンタイルは一般的にどのようになりますか？

一般的にあって、初めて 360 度サークルを作成したその 1 年後には、LCP の再受講をしたほうが良いと考えています。再受講ではほとんどの場合、スコアの改善を示します。弊社はそうなることを望んでいます。あるリーダーは、再受講の結果、LCP の結果において次から次へと重要な成長を遂げました。項目によっては、5 から 15 パーセンタイル点またはそれ以上のポジティブに変化したスコアを示すことは決して珍しいことではありません。

成長のレベルを測定するその他の方法は、点数を使用することです。その評価の正確性により、0.1(10 分の 1) の改善でも、成長を示していることになります。



もちろん、リーダーによっては、再受講によって、クリエイティブの値が下がり、リアクティブの値が上がることもあります。リーダーのレベルが後退したリーダー、前回の評価を受けてから、責任が一気に重くなったリーダーなどもあるかもしれません。または単に、フィードバック提供者が、異なる種類のリーダー経験を持つ人になったということもあり得ます。再受講結果の内容を見ると、わずかな進歩にとどまっている、またはリアクティブプロファイルの値がアップしている、そんなとき、それはリーダーにとって、とてつもなく大きな注意喚起であり、本格的な成長の始まりであると考えています。弊社は、自ら成長させることに真剣に取り組んでいるリーダーに対して再評価の受講を強く推奨します。

以前の LCP レポートを持っているリーダーが LCP 再受講のレポートをオーダーすると、システムは、最新レポートだけでなく、以前の全レポートもダウンロードできるように、自動的に再作成します（その際は同じ電子メールアドレスをご使用ください）。このため、以前のレポートと今回のレポートを直接比較することができます。以前のレポートダウンロードする際は、プロジェクトセンター内に「再受講」の印をつける必要があることにご注意ください。

