

WHOグローバルコンピテンシーモデル

WHO Global Competency Model

佐甲 隆*¹ 野呂 千鶴子*² 伊藤 薫*³

【キーワード】 コンピテンシー、WHO、保健師、資質

I. はじめに

近年、人材育成にコンピテンシーの考え方が導入されてきている。米国人事管理庁によれば、コンピテンシーとは「仕事上の役割や機能をうまくこなすために、個人に必要とされる、測定可能な知識、技術、能力、行動、およびその他の特性のパターン」と定義されている¹⁾。要は、成果をあげるために必要な資質能力のことであるが、定義に幅がみられ、何が本質的に重要であるかがいまだ明確になっていない。WHOでは、独自のグローバルコンピテンシーモデルを開発し、採用時の判断に用いたり、成果を出せる人材開発に役立てようとしている。

日本でも最近では、病院においても、公的機関においても成果主義が強調されるようになり、保健師などの看護職種も、成果を上げていくためのコンピテンシーの確立が求められてきているが、その本質的なコアは必ずしも十分分析検討されていない。また、このテーマについて保健分野での研究も決して多くはない。

そこで今回、三重県立看護大学学長研究として、「保健師のコアコンピテンシーに関する研究」をおこなっているが、その一部として、WHOのグローバルコンピテンシーモデルを翻訳した。この中から、保健師の最も重要なコンピテンシーモデルを明らかにするうえでの、貴重な示唆が得られた。これは、ヘルスプロモーション活動の成果を出すための資質や行動だけでなく、看護職の人材育成、特に卒後の現任教育のありかたにも大きく貢献できると考えられるし、看護教育学自体の向上にも寄与するものと思われる。

II. 方法と対象

WHOのウェブサイトより、WHO Global Competency Modelを、ダウンロードし、これを日本語に翻訳した。翻訳にあたっては、WHO Pressの公式の許可を得た。翻訳は、基本的に意識は行わず、逐語訳としたが、部分的にわかりにくいところ、あるいは、必要と思われたところは、最小限の意識にとどめ、括弧で補足した。

III. 結果

1. WHO Global Competency Model の構成と内容

文末に翻訳文章全文を示した。

WHO Global Competency Modelは、コア・コンピテンシー、マネジメント・コンピテンシー、リーダーシップ・コンピテンシーの3つのカテゴリー領域から成っている。各々に、コンピテンシー項目があり、定義した上で、適切な行いと不適切な行いが例示されている。

まず、コア・コンピテンシーには、7項目の行動特性や資質が挙げられている。すなわち、①確実で有効な方法でコミュニケーションを行う②自分自身をよく知り、管理できる③成果を出す④変化する環境の中で前進する⑤連携とネットワークを育てる⑥個性や文化の違いを尊重し奨励する⑦手本となり模範となる である。

「コミュニケーション」については、自己表現や傾聴、オープンな会話や他人の理解を重視している。また文書コミュニケーションでもわかりやすく、専門用語を用いず、根気よく啓発を続けられる資質を求めている。

*¹ Takashi SAKO：三重県立看護大学

*³ Kaoru ITO：三重県立看護大学

*² Chizuko NORO：三重県立看護大学

「自己管理」では、困難な状況や批判にさらされても、前向きに感情をコントロールしながら、つぶれたり、あきらめずに、成長してゆくことが求められている。

「成果を出す」項目では、後のマネジメント・コンピテンシーとも関連しているが、責任をもってプラン・ドゥ・シー (Plan-Do-See) を行い、進行管理し、プロセスを重視しながらも現実的な成果を出すために、問題解決する能力が問われている。

「環境変化への対応」では、改革・改善を重視し、新しい技法や考え方にチャレンジしていくことが求められ、守旧的、固執的な態度をいさめている。

「連携とネットワーク」では、成果を出すためのチーム内での協働・協力を重視するとともに、個人プレーでなく、知識や情報の共有を行い、争いを避け、よい人間関係を保つことが勧められている。

「個性や文化の尊重」では、これはWHOに特有のグローバルな問題も含まれるが、異文化やジェンダー的な問題を理解し、偏見や差別をせず、他人の視点で考えたり、すべての人の貢献を考えていくことが勧められている。

「模範的な行動」では倫理的・法的なルールの遵守や、個人的な倫理観・価値観にしたがって、信頼を得るような行動が求められている。

次に、マネジメント・コンピテンシーには3つの項目があり、それぞれ、⑧エンパワメント的で、やる気の高まった状況を作り出す⑨資源の効果的な活用を確実に行う⑩部門組織をこえた協働を築き推進するとなっている。

「エンパワメント」では、スタッフのモチベーションを高め、自らもやりがいを感じながら率先的に実行し、課題の達成にむけて人材育成を行っていくことが重視されている。

「資源活用」では、計画や戦略的方向にかなった優先度の設定や、成果に向けた進行管理ができることが問われている。

「部門の協働」では、組織内外の連携・協働を重視し、情報共有や援助のなかでネットワークを強化していくことや、縦割りや個人成果優先の行動をいさめている。これは、コア・コンピテンシーの「連携とネットワーク」にも関連している。

さらに、リーダーシップ・コンピテンシーでは、

⑪WHOを将来的な成功へ押し進める⑫改革や組織的学習を進める⑬保健のリーダーシップ上でのWHOの地位を高めるが挙げられている。

「将来的成功」では、組織のビジョンやミッションにそって、活動計画や基盤づくりを行うことが勧められている。

「改革と組織的学習」では、コア・コンピテンシーの「環境変化への対応」にも関連しているが、学習や人材育成を通じて、組織の活性化を図ること、革新的なアプローチや問題解決方法の開発が奨励されている。

「リーダーシップ」では、合意を得ながら、信頼され、高度なメッセージを送り、前向きな影響を与えられる能力が問われている。

2. 翻訳上の問題

①effective behaviours と ineffective behaviours の訳については、本来は「効果的行動」「非効果的行動」となるべきであろうが、どちらかといえば、ineffective behaviours には、ネガティブなイメージが多かったので、「適切な行い」と「不適切な行い」と訳した。しかし、本来コンピテンシーは、善悪や価値観を示すものではなく、「成果がでる」行動や資質について述べるべきものであるので、訳語の選定に課題を残した。

②WHO Global Competency Modelは、グローバルな視点を重視しているので、特に国際的、異文化的視点に関することが多く、また「WHO」という機関におけるコンピテンシーモデルであるので、日本の保健師などの看護職に直ちに適用しにくいかもしれない。また、本モデルはマネジメント・コンピテンシーやリーダーシップ・コンピテンシーというように、有る程度の管理職やリーダー養成を想定しているので、一般的な職種に要求される資質とは幾分レベルの異なるものも含まれていた。

IV. 考察

コンピテンシーは米国のMcClellandが、優れた職員が発揮している能力を行動レベルでモデル化した²⁾のが起源と言われている。学問的には「特定の職務遂行場面や課題状況において、ある基準に照らして、効果的な成果もしくは優れた成果の原因となるような、個

人の潜在的特性」と定義されている³⁾。しかしながら、その定義は様々で、多義的な概念といえる。基本的には、行動の側面と資質・能力の側面がある。

一般的には、コンピテンシーは、コア・コンピテンシー、マネジメント・コンピテンシー、ファンクショナル・コンピテンシーに分類されている。ここで、コア・コンピテンシーとは、職位・職種・職務にかかわらず、共通に求められるコンピテンシーである。ある意味では、「理想的」な人材像や、組織で共有すべき価値観とも言える。WHOでは、コア・コンピテンシーとして、コミュニケーション能力や、前向きな姿勢、協調力、自己管理能力を重視していることが特徴的であった。

さらに、ファンクショナル・コンピテンシーとは、特定の職種・職務に求められるコンピテンシーであり、専門的な業務を遂行するための専門的な技能や知識であり、例えば看護職としてのそれは、看護大学や卒業後教育課程で修得されるべきものといえる。WHOでは、ファンクショナル・コンピテンシーに変わって、リーダーシップ・コンピテンシーが設定されており、これが大きな特色である。

看護領域でも、コンピテンシーは1990年代から注目され、看護教育部門で検討されてきている^{4, 5)}。日本では「専門職務遂行能力」などの表現で、その資質能力のあり方が検討されてきたが、どちらかといえば、個人や家族支援能力や地域支援能力などのファンクショナル・コンピテンシーや、地域のアセスメントや評価などのマネジメント・コンピテンシーに重点が置かれて来た⁶⁾。特に保健師には、医学、保健学、看護学などの技術的知識だけでなく、社会的なマネジメント能力、すなわち調整力や組織力、資源開発やシステム化、施策化、危機管理能力なども含めた総合的な能力が要求され、人材育成に関わる研究もこのような要請に対応すべく進められてきている。

保健師のコア・コンピテンシーにあたるものとしては、日本公衆衛生学会の「公衆衛生看護のありかたに関する研究会」で、保健師としての基本的能力（ものの見方、考え方、基礎力）が指摘されている。これらは人間力であると共に、問題解決プロセスを遂行できる能力といえ、分析から実践までを統合できる「保健師力」がこれからの人材育成上の大きな課題とも考えられる。

近年、日本における代表的なヘルスプロモーション活動である「健康日本21」の中間評価が行われたが、必ずしも明確な成果が得られなかった分野も少なくない⁷⁻⁹⁾。ヘルスプロモーションでは、生活者である住民の行動変容を促し、QOLの向上をめざすことが必要であるが、成果の出るヘルスプロモーションの推進において求められる人材・資質やコア・コンピテンシーを明確にすることによって、成果が期待されると思われた。

V. おわりに

今回、WHO Global Competency Model を分析検討することで、ヘルスプロモーションを推進するうえでの望ましい行動や資質についても、大きな示唆が得られた。これは、看護職特に、保健師のコンピテンシーの確立にも寄与するものと思われる。

今後は、重要なコンピテンシーのキーワードを抽出し、日本でのヘルスプロモーション活動推進上のコア・コンピテンシーを再整理していくこととしている。また、研究者・地域活動実践者間で議論をし、「ヘルスプロモーション推進上のコア・コンピテンシーモデル」の開発を試みる予定である。今後さらに検討を加え、保健師にどのようなコンピテンシーが実際に必要であるかを明らかにし、地域や看護現場で活用できる実践的コンピテンシーモデルを提言していきたい。

【参考文献】

1. Shippman, J.S., et al. : The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703-740, 2000
2. McClelland, D.C. : Testing for Competence rather than Intelligence. *American Psychologist*, 28, 1-14, 1973
3. Spencer, L., et al. : Competence at work: Model for superior performance. John Wiley & Sons, New York, 1993
4. Forker J.E. : Assessing competency for community-based nursing practice. *Nurse Educator*, 21 (2) 15-16, 1996
5. Bradshaw, A : Defining competency in nursing (Part 2) : An analytical review. *Journal of Clinical*

Nursing, 7, 103-111, 1998

6. 有本 梓：保健師の能力・コンピテンシーに関わる研究の状況と課題，看護研究，38(6)，461-473，2005
7. 佐甲 隆：保健活動における評価とモニタリングの意義、厚生労働科学研究、健康科学総合研究事業「地方健康増進計画の技術的支援に関する研究」

報告書、p70-80, 2005

8. 佐甲 隆：評価で表現される保健活動の価値～事例から見る評価のポイント。保健師ジャーナル，61(6)，492-497，2005
9. 佐甲 隆：健康日本21のもたらしたもの～国の健康日本21中間評価から。保健師ジャーナル，63(7)，570-575，2007

WHO グローバル コンピテンシー モデル (翻訳全文)

1. コア・コンピテンシー

1) 確実に有効な方法でコミュニケーションを行う	
定義：人々との会話や相互関係の上で、明確に自己表現でき、傾聴できる。また文章でのコミュニケーションもうまくできる。それによって情報の共有を確実にすることができること	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 対象となる相手のニーズにふさわしいコミュニケーションの方法や内容にそって、はっきりと話したり書いたりする。 2. うまく組み立てられた確実な方法で、情報や意見を伝える。 3. 人々が自らの考えを述べることを励まし、ゆっくりと時間をかけてその考えを理解し、熟考する。 4. 間違いなくそのメッセージを聞き理解する。 5. 人々に重要で関係の深い問題について知らせ続ける。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 他の人と有用な情報を共有しようとしめない。 2. オープンなコミュニケーションを殆ど促さない。 3. 他人の意見に耳を傾けず、遮ったり、反論したりする。 4. 人々との関わりの中でも、不適切に業界用語を用いる。 5. 口頭や文書コミュニケーションでも、一貫性がなく、重要な点を見逃しがちである。

2) 自分自身をよく知り、管理できる	
定義：わかりにくい状況やプレッシャーに対して、自己反省しながらうまく対処すること。批判を建設的な発展の機会と考えて活用すること。継続的な学びの機会や、専門家としての成長の機会を求めること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 明確な情報や方向性が得られないような状況でも成果につながる仕事をする。 2. プレッシャーがあっても生産的でいられる（やらされ的な仕事でも前向き）。 3. 困難な状況下でも前向きで、後退してもすぐ回復できる。 4. 建設的な批判を活用して、能力改善につなげる。 5. 以前の経験や失敗に学び、教訓を能力改善に生かす意思を示す。 6. スキルや知識や能力を高めるためにフィードバック情報（人の意見）を求める。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. わかりにくい状況に直面すると無力感を示す（どうしようもないとあきらめる）。 2. 困難な状況では感情のコントロールができない。 3. 建設的な批判に対しても、敵対的になり守りに入りすぎる。 4. 知識を補い、技術的格差をうめる機会を逸してしまう。 5. 変化すべきフィードバック情報が与えられても、同じような行動を継続してしまう。 6. 自らのストレスや、圧迫感を他人にぶつけてしまう。

3) 成果を出す	
定義：良質な成果を生み出し、手渡すこと。成果実現に向けた活動を行うこと。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 仕事に対して、系統的かつ効率的に取り組んでいる。 2. 良質な成果を生み、顧客のニーズを満たすための現実的な解決策を編み出す。 3. 目標に向けた前進を常に進行管理しつつ、必要に応じて修正活動を行う。 4. 指示が無くても行動でき、問題を効果的に処理しながら変化をもたらす。 5. 自分の仕事に責任を持つ。 6. 仕事を完遂するまで見はなさない。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. より重要な事柄を犠牲にして、ささいなことにこだわる。 2. 不適切で他のニーズとぶつかるような解決策を見いだす。 3. 成果よりもプロセスをより重視する。 4. 不完全で不正確で厳密でない仕事を行う。 5. 最終目標に向けた進行管理を怠り、期限を守らない。 6. 意思決定が遅れ、行動が遅い。

4) 変化する環境の中で前進する	
定義：新しいアプローチやアイデアを受け入れて、提案すること。変化に前向きに対応して適応すること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 新しい考え方や仕事上の手法に対して受容的である。 2. 改革活動を積極的に支援する。 3. 改善の機会を認識して、現実的な解決法を提案する。 4. 活動プロセスの改善に向けた新手法や新技術の適用に努める。 5. 優先度や要求の変化に応じて、速やかにかつ効率的に対応する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 新しい要求や課題に直面した時に、変化をいやがる。 2. 新たな考え方に対して、柔軟な態度を示さない。 3. 仕事上の環境変化にもかかわらず、旧来の考え方に固執する。 4. 変化に直面すると前向きな展望を持ってない。

5) 連携とネットワークを育てる	
定義：同僚やチームメンバーとの良い関係を創り育てること。争いをうまく建設的に処理できること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 成果を出すためにチームメンバーと協働する。 2. 同僚のチームメンバーと協力をすすめ、良い関係を創れる。 3. チームの決定に従って、支援し行動する。 4. チームの成功や短所についても連帯責任を受け入れる。 5. 争いを早めに見つけて、その解決を進める支援的行動を行う。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. チームの目標を犠牲にして、個人的な目標達成にのみ重点を置く。 2. 集団的な業務が求められるような状況で個別に活動する。 3. 知識や情報や専門性をチームメンバーと共有しようとしめない。 4. チームに不和をもたらす。 5. 争いをなだめようとしめない。 6. 同僚を支援せず、足を引っ張る。

6) 個性や文化の違いを尊重し、奨励する	
定義：様々な経歴や考え方を持った人々と、建設的に仕事をする能力を示すこと。違いを認め、全ての人が貢献できることを請け合うこと。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 文化的、ジェンダー的な問題を理解し、配慮し、それを日常業務や意思決定に適用する。 2. 異なった文化や、性や、経歴を持つ人々と良い関係を持ち、うまく仕事していく。 3. 型どおりの反応をしないように、自分の行いや態度をふり返る。 4. 他人の視点で物事を考えてみる。 5. より効果的な成果をもたらすために、人々の様々なスキルや経験や知識を活用する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 他人の視点から物事を考えようとしめない。 2. 人々や集団に対して、偏見を持ち差別する。 3. 理解できる型にはまった考え方によって判断する。 4. 同じような文化や宗教やジェンダーや階層の人々とのみ関係を持つとする。 5. 文化的な差違による全ての潜在的な争いを合理化してしまう。

7) 手本となり模範となる	
定義：WHOの専門家として、倫理的、法的制限の範囲内で活動を行い、その遵守を他の人にも促すこと。明確な個人的・組織的倫理観や価値観に従って行動し続けること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. WHOの専門家としての倫理的・法的枠組みに従って理解し行動する。 2. 表明された原則と行動との間に矛盾がなく一貫している。 3. 他の人々とのつきあいが不透明でない。 4. 他の人々が専門家らしくない振る舞いや、非倫理的の行いをした時には対処する。 5. 信頼を維持し、取り扱いに注意すべき微妙な情報は慎重に扱う。 6. 自らの決定や活動に自信を持ち、それに責任を持つ。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 倫理的な基準を損なってでも、個人的事項を優先させる。 2. 個人的・組織的倫理観や価値観にそぐわない行動を取る。 3. 外部から圧力がかかると、組織のポリシーや規則や手順に反する行いをしてしまう。 4. 熟慮や分別なしに、微妙な情報を扱ったりして、信頼を損なってしまう。 5. 自らの活動や決定に責任を取らず、他人に責任を押しつける。 6. 他人との合意や約束を守らない。

2. マネジメント・コンピテンシー

8) エンパワメント的で、やる気の高まった状況を作り出す	
定義：課題や目標の達成に向けてスタッフを導き、動機づけること。全ての段階で求められる成果を出すことを自らやり甲斐を感じて責任をもって行うこと。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. スタッフに明確な方向性を示し、彼らの目標を達成することを支援する。 2. 役割、責任、報告ラインが明確に定められ、理解され、承認されていることを確認する。 3. スタッフに適切に仕事を分配し、目標達成に必要な援助を行う。 4. スタッフへの信頼感を示して、率先した活動を促す。 5. スタッフと定期的に意見交換を行い、良い活動は認め、問題のある活動には対処する。 6. スタッフを励まして、個人的・組織的目標達成を促す。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自分の業務にのみ重点を置いて、マネジメントの責任を回避する。 2. 不明瞭で部分的な指示しか与えず、期待される成果についてはっきり述べない。 3. 他人をあまり信頼せず、他人に仕事を任さない。 4. スタッフの可能性を認めようとせず、人材育成にあまり注意を払わない。 5. 他人の貢献について認めようとせず、知ろうともしない。 6. 「悪い知らせ」は伝えようとしない。
9) 資源の効果的な活用を確実に行う。	
定義：WHOの戦略的方向性によって優先度を定めること。活動計画を策定し、実行し、必要な社会資源を組み立て、成果を進行管理していくこと。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 環境を変化させることに重点をおいた明瞭な目的に向けた計画を策定する。 2. 優先度を決め、現実的な目標や時間計画を明らかにする。 3. 成果達成に必要な財政的・人的資源を明確にし、組み立て、効果的に管理する。 4. 予期せぬ事態にも対応して、速やかに資源を再配分したり、優先度を再設定できる。 5. 資源や予定された活動の前進をモニターする指標を確立する。 6. 経費をモニターし、最も費用効果的な手法を活用するよう努める。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 目標設定や実施計画が不明瞭で非現実的である。 2. あらかじめ優先度を設定しなかったり、優先活動からしばしばはずれてしまう。 3. チームや自分自身への影響をよく考えずに話をしてしまう。 4. 仕事の達成に必要な資源を明確にせず、組み立てもしない。 5. 変化に直面しても、資源の再配分や優先度の変更が遅れてしまう。 6. 自分自身や他人の目標や活動や予算を進行管理しない。
10) 部門組織をこえた協働を築き、推進する	
定義：WHOに情報提供し、援助し、支援できる内外での協働を開発し、強化すること。組織間の協力や外部の協力者との連携を明確にし、活用すること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 機関の成功に向けて、WHO内部との業務連携や、外部の協力者との連携を理解し推進するよう努める。 2. WHO内外で、相互に利益のある業務上の関係や連携を構築し維持する。 3. 成果を出すためのネットワーク構築を他機関にも促し支援する。 4. 成果を上げるためのWHO内外での協力推進の機会を作り出す。 5. WHOの異なる部門の人々にも呼びかけて協働する。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. WHO内外での良好な関係の構築や、相互活動の機会を進めることに、殆ど関心がない。 2. 機関の利益よりも、自分の利益を考えてネットワークを築いていく。 3. 互いあまり影響を与えない個別の組織として、部門をとらえている。 4. 自らの業務分野を固守しすぎて、部門相互間の活動や介入を妨げる。 5. 孤立して仕事をして、機関内の他の活動の統合に向けた積極的な努力をしない。

3. リーダーシップ・コンピテンシー

11) WHOを将来的な成功へ推し進める	
定義：健康課題や活動がより複雑になってきていることを、広く理解していること。目標を分かち合う魅力的なビジョンを創り上げ、人々の健康改善に向けた現実的な前進をうまく実現するための筋道を立てること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 国際的な公衆衛生に影響を及ぼしている要因の複雑な相互関係をよりよく理解している。 2. 新しい傾向を予想しながら、WHOの長期的な目標を推進するための機会を明らかにする。 3. WHOの明確で一貫したアイデンティティを開発し、明確にする上で積極的な役割を果たす。さらに、WHOの内外にこのことを表明する。 4. WHOの使命に沿って、かつ競合する優先課題間でのバランスがとれた戦略計画を策定する。 5. なしとげるために戦略を用いたり、すべての適切な手段を用いる。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. より広い背景で考えられず、仕事を自分の技術分野に閉じこめてしまう。 2. 戦略や計画を策定する際にも、狭く地域的な視点でしか発想できない。 3. 他人と相談したり、一緒に考えたりすることなしに、戦略を策定する。 4. 明確で長期的なビジョンに基づいて、基盤づくりや活動をうまく進められない。 5. 矛盾した優先課題を含む計画を策定してしまう。 6. 成し遂げるための適切なプロセスを明確にしたり、活用したりできない。

12) 改革や組織的学習を進める	
定義：学習や人材育成を促すような文化の創造を通じて、WHOを活気付かせること。革新的なアプローチや問題解決方法を支持すること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. 変化や改善を推し進めながら、WHOを成功に導く新しい方法を探り続ける。 2. 成果を出すための改革を他の人にも促す。WHOの内外での学習と知識の共有を確実にし、スタッフ間での学びあいを促す。 3. 組織効率を高める方法を見いだすために意見を求めていく。 4. 責任感を高め、WHOをエンパワメントしていく。 5. WHOの中で学習と人材育成の機会を創り出す。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 継続的な学習や専門性向上を、殆ど進めようとしない。 2. 他人からの改革的・創造的提案を無視し、現状肯定に偏っている。 3. 他人と相談せず、結果を十分考慮せず、過激な方法でプロセスや手法を変えようとする。 4. 組織効率についての意見を求めようとせず、意見も採り上げない。 5. WHO内部での官僚主義的文化や階層的権力を維持しようとする。

13) 保健のリーダーシップ上でのWHOの地位を高める。	
定義：保健課題で、WHOをリーダーと見なすこと。WHOの使命に支援を求めること。対象者からの援助を導くような方法で、調整し計画しコミュニケーションすること。	
適切な行い	不適切な行い
<ol style="list-style-type: none"> 1. WHOの使命や事業をうまく推進する。 2. WHO内外の人々とうまく交渉する。 3. 活動がうまく展開できるように、他の人々との合意を得る。 4. 他人との関係で、権威を示し、信頼される。 5. 一連の適切な技術を用いながら、複雑で高レベルのメッセージを送る。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 重要な課題について弁明したり推進したりできない。 2. 人々に影響を与えようとする時に、不適切な議論をしたり、有効でない協議を行ったりする。 3. 持続可能な合意を取り付けられない。 4. 信頼性に欠け、前向きな影響を与えられない。 5. 対象者に込み入ったメッセージを送れない。