

一般社団法人 リーダーシップ・コミュニケーション協会は、めまぐるしく変化するグローバル経済の中にあって、たくましく発展を続ける企業において活躍を期待される、次代を担う若手リーダーの育成を、全力で支援する目的で設立されました。

また同時に、多くの企業が積極的に女性の活躍推進に取り組む中、女性のリーダーに求められる要素を、リーダーシップとコミュニケーションの観点から分析し、より多くの女性リーダーの活躍の場を広げていくことを目指しています。

このLCA Letterは、グローバル社会の発展の中で求められる、真のリーダーシップについて多くの論文の中から、分かりやすい形にまとめたものを掲載し、加えてコミュニケーションについても、ビジネスの場で有効に活用していただくための様々な事例などをまとめ、隔月で発行していく予定です。今後は、企業が求めるリーダーシップとコミュニケーションについて何う、トップリーダー・インタビュー等も計画しています。

皆様のご支援により、これから活躍を期待される多くの若手のリーダーの育成を支援することで、グローバル社会で企業の発展に寄与できればと考えています。

一般社団法人 リーダーシップ・コミュニケーション協会
代表理事 芳賀日登美

LCA News

- ◆ 法人会員募集が始まりました。
 - ◆ トレーニングプログラムの申し込みが始まります。
2種類のトレーニングプログラムが春からいよいよスタートします。(10回/年)
 - リーダーシップ・コミュニケーション研究会
対象：リーダーおよび次世代リーダー
 - 女性のためのリーダーシップ・コミュニケーション研究会
対象：女性のリーダーおよび次世代リーダー
- ※セミナー等、上記のプログラム以外も順次開催を予定しています。

目次

P.1

設立の趣旨説明および今後の活動について
LCA News

P.2~3

Topics of Leadership

「リーダーに求められる資質は、
温かさか、強さか」
～ノンバーバル(非言語)シグナルの活用～

P.4

Toni コラム

「幅広い異文化コミュニケーション」



「リーダーに求められる資質は、温かさか、強さか」 ～ノンバーバル(非言語)シグナルの活用～

◆リーダーにみられる2つの特徴

私達は「リーダー」について判断する時、必ず以下の2つの特徴に注目し、重要だと捉えます。

- 1) 愛すべき特徴 (温かみ、信頼性、共感力)
- 2) 驚異となる特徴 (強さ、能力、主体性)

} 評価
規準



- A) この人は、自分にどのような影響を与えようとしているのか？
- B) この人には、それを実現する能力があるのか？

例えば、「能力は高いが、温かさが無い」と評価される人は、尊敬と反感が入り混じった、嫉妬の感情を持たれる傾向が高いといえます。

尊敬	←	協力したい、仲間になりたい
+		
反感	←	辛辣な反応が加わる

一方、「温かさはあるが、能力がない」と評価される人は、憐憫の感情を持たれる傾向が高いといえます。助けたいという、思いやりや協力の気持ちは、敬意がなければ続きません。

実際に心理学では、 他者に対するプラスまたはマイナスの印象を決定する要因の90%以上が、「温かさ」と「強さ」に関連すると考えられている。

それでは、愛される人と強い人のどちらが望ましいのでしょうか。信頼関係ができる前に、リーダーが強さを誇示すれば、相手は恐怖に陥り、時には組織の機能に影響を及ぼすかもしれません。

恐怖心 → 創造力や問題解決力を低下させる 激しい感情 + 記憶に焼きつく
--

影響力を発揮して人を統率するためには、まずは温かさを出すことから始めるべきだと示唆する研究が増えています。

温かさのある態度は、信頼の構築やコミュニケーションを円滑にし、アイデアを引き出しやすくするという意味で、影響力を発揮する通り道となるからです。言葉以外のシグナル、頷いたり、微笑んだりというノン

バーバル(非言語)要素は、リーダーとしてオープンな姿勢を表現する良い手段となります。

◆初めから強さを押し出すのはマイナス？

私たちの多くは、自分の強さを実感したいと考えているでしょう。周りからもそのように見られたいと思っている人も少なくないでしょう。しかし、実際に人が他者を評価する時に最初に注目するのは、その人が信頼できるかどうかという点なのです。

まだ信頼関係の基盤が構築されていない場合、組織の人々が表面上はリーダーの欲求に従ったとしても、心から同調する可能性はかなり低いといえます。つまり、十分な信頼関係が築けていない段階で、最初に能力を押し出してしまうと、リーダーシップの面ではマイナスになってしまうということです。



◆温かさの響の大きさを知る

他者が私たちを評価する時には、温かさの影響がはるかに大きく、しかも能力よりも先に温かさが評価されることが多いといえます。

様々な研究において、一貫して能力の高さより温かさが評価されるという結果が示されています。(プリンストン大学、社会心理学者のアレックス・トドロフ教授、ミシガン大学、オスカー・イバラ教授等)

また行動経済学分野でも、信頼できる人物だと判断されると、経済的利益が優位に高まることが示されています。

マネジメントの現場では、信頼感によって、情報共有、解放性、円滑性、協同が促進されるといわれています。信頼関係があれば、他者のメッセージに耳を傾けるため、アイデアの交換や受容もスムーズになると考えられます。結果、組織の中で、質量共に豊かなアイデアが生み出されるようになります。

しかし、何より重要なのは、信頼を確立することによって、社員の表面的な行動だけでなく、態度や考え方で変えるチャンスが生れるということです。これ

こそが、リーダーがメンバーに影響力を及ぼすための最適なアプローチであり、発信するメッセージを実現する秘訣といえます。

◆温かさを伝えるために、効果的なノンバーバル (非言語)シグナルとは・・・



影響力を獲得するために、温かさと強さの両方を備えることができれば最良ですが、困難であることも確かです。しかし、この2つの要素を上手くコントロールすることはできるかもしれません。

先に述べたノンバーバル(非言語)シグナルを意識的にコントロールすることも良い方法です。もし温かさを伝えたいければ、トーンとボリュームを控えめにし、
大事な事を共有してくれると感じさせる口調にすると良いでしょう。まずは率直さを感じさせることです。そうすることで、物事を適切に処理するために、心を開いて話しているというシグナルが伝わります。例えば、新人社員と初めて顔を合わせる場面では、かつて自分が新人だった頃にしたことを話すのも、オープンな態度を示すのに効果的です。



大事な事を共有してくれると感じさせる口調にすると良いでしょう。まずは率直さを感じさせることです。そうすることで、物事を適切に処理するために、心を開いて話しているというシグナルが伝わります。

あなたの話を聞いている人は、話の内容を評価するより先に、あなた自身について評価を下します。

さらに、心から笑顔になると、温かい印象が自然と増幅されます。笑顔には伝染力があります。私たちに、相手が示すノンバーバル(非言語的)表現や感情に共鳴しあう傾向があります。心からの晴れやかな笑顔を向けられたら、思わず笑顔になってしまうものです。温かさを伝えるためには、心の底からその感情を抱かなければなりません。そのためには、幸せな気分になれる要素がないか探してみることです。この時に気をつけなければならないことは、温かさが伝染するように、不安も伝染することです。

◆強さを伝えるために、効果的なノンバーバル (非言語)シグナルとは・・・



強さや能力を伝えるには、威嚇的な印象を与えずに強さを示すことのできる態度を身につけることです。存在感を発揮するための必要条件は、自信、意欲、情熱です。リー

ダーの強さや能力は、地位や評判、実績をベースにして築き上げられることが多いといえます。しかし、存在感や態度といった要素も重要なポイントです。中でも仕事への取組み姿勢は、全体的な強さを評価する上で、非常に重要なポイントです。威嚇的な印象を与えずに強さを示せる態度を身につけることが大切です。

存在感を発揮するためには、不安や制約を取り除き、自信と意欲、情熱を最高の形で伝える必要があります。

また、相手に真剣に対応してもらうためには、信頼感や意気込みを、形で示すことも必要です。その際、意識的かつ緻密な動きで、意図した姿勢になるよう心がけることです。そして、しっかりと静止することです。視覚的に無駄な動きがあると、自分をコントロールできていないという印象を与えてしまいます。静止した状態は冷静さの表れです。信頼できるリーダーの重要な特徴である安心感と安定感を備えた、落ち着いた物腰が完成します。

背筋を伸ばして立つことは、強さを示すきわめてすぐれた方法です。さらに、姿勢を正すことが、強さを示す他のシグナルに比べて圧倒的に優れている理由は、温かさの妨げとならない点です。良い姿勢と笑顔は、強さと温かさを同時に示す最高の方法です。



有能なリーダーとして人々を率いるためには、温かさと能力のバランスを適切に保つ必要があります。この2つの性質を同時に発揮することはなかなか難しいことですが、両者は互いに強めあうことがあり、その効果は絶大だといえます。温かさと有能さの2つを実現することで、他者に対し、より有効に影響力を発揮できるようになります。同時に冷静さと自信を身につけることで、温かさやオープンな態度、感謝の気持ちを表すことが可能となります。あなたの温かさが浸透すれば、強さは安心感を与えるものとして必ず歓迎されるはずで

本稿は、Amy J.C. Cuddy (ハーバード・ビジネス・スクール准教授)等によって2013年に執筆された「Connect, Then lead」を基に、LCAがポイントを抽出し、一部加筆し、分かりやすい形にまとめたものです。

Column ～幅広い異文化コミュニケーション～

この季節は、伝統的な「雑祭り」に始まりホワイトデーなど、女性のためのイベントが続くのが印象的です。しかし長い間の男性社会と女性社会の違いが、私達の文化に大きな影響を与えたのも事実です。男性と女性では感性や価値観が大きく異なります。子供の頃はともかく、青年期に達するようになった息子さんに対する母親の悩み、お年頃のお嬢さんにどのように接してよいか分からない父親の戸惑いなどは、皆さんが一緒に経験されているか、将来経験されるであろう永遠のテーマといえます。

異文化コミュニケーションと聞くと、異なる国の人々の間のコミュニケーションをイメージされる方が多いと思います。ヨーロッパの国々、アフリカ諸国、北アメリカや南アメリカの国々、そして中央アジアから東南アジアと、それぞれが独自の文化を持っています。そ



これらの国々の人々が互いにコミュニケーションを取ろうとすれば、そこには必ずといって良いほど、異文化コミュニケーションが存在します。

一方、「それも異文化コミュニケーションなの？」と思われるのが、性別や年齢の違う関係に発生するコミュニケーションです。職場では職位や職制の違いであるとか、出身地やこれまでの経験が異なる人々の間に起きるコミュニケーションです。冒頭で例に挙げた、母親と息子や父親と娘、職場での上司や部下などの間に起こるコミュニケーションの壁も、当然異文化コミュニケーションの壁という事になるわけです。目の色も髪の色も同じであっても、それは立派に異文化コミュニケーションといえます。

「どうも近頃の若い人の考えや話は分からない」などと、ため息混じりに年配の方が話すのを聞いたことがあることでしょう。これもまさしく年齢差や世代を超えた異文化コミュニケーションのなせる技といえます。もちろん異文化コミュニケーションの障壁は、様々な努力で取り払うことが可能です。

異なる国と国との間の異文化コミュニケーションに関しては、長い歴史の中で多くの定義や学説が創られてきました。同時に、互いの理解を育むための方法も数多く研究されてきました。同様に、異なる文化や特徴を持つ人々の間の異文化コミュニ

ケーションに関しても、主に心理面からの探究に軍配が上がるといえます。



例えば、アナログ文化とデジタル文化という特徴に目をとめてみましょう。この言葉を耳にしたことがあるという方も多いことでしょう。日本は世界の中でも、典型的なアナログ文化の国といわれています。もちろん個人差がありますので、あくまで平均値の話といえます。その対極にある、典型的なデジタル文化の代表が、アメリカの中でもニューヨークのビジネスマンの世界だといわれています。簡単に説明しますと、アナログ文化の世界では、日本でいうところの「あ・うんの呼吸」に代表されるように、特に言葉にしなくても理解し合うことのできる文化といえます。反対にデジタル文化は言葉への依存度が非常に高い文化、言い換えれば、全てを言葉で表現しようとする文化であるといえます。表現自体にも情緒的な面を重視するアナログ派に比べ、理論的な面に重きを置くのが、デジタル派です。

面白い例があります。先日上越新幹線に乗る機会がありました。慌てて飛び乗った車両には、一人も乗客が乗っていないばかりか、妙な違和感がありました。何故だろうと考えている内に分かったのは、全ての座席が進行方向と逆を向いていることでした。スキーシーズンであるため、上りでは満席になる新幹線も、下りでは全ての車両を使う必要がないからでしょう。特に目立つ表示も無いのに、誰一人座っている人が居なかったのも、アナログ文化である日本ならではの空気感とでもいうのでしょうか、それを感じて誰一人座らなかったのです。反対に、日本人は標識や案内板、言葉の説明等を良く見ない習性があることも特徴といわれています。これは公共の場などで、欧米の人に比べて、明らかに表示を見ない人ですぐ人に尋ねる傾向が高いのも事実です。



アナログ派とデジタル派、どちらが良いとはいえません。ちなみに私は日本人には珍しい、超が付くデジタル派という診断結果を得ています。そのお陰で日本では少し肩身の狭い思いをしています。皆さまはどちら派だと思われますか？

Toni. M. H.