

LCA News

いよいよ5月18日から「**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**」が開講します。これからの活躍が益々期待される女性リーダーのための特別講座です。コミュニケーションからリーダーシップまで、幅広く学んでいただくと共に、実際のビジネスの場での問題解決の場を提供していきます。第1回（5/18）および第2回（6/11）のプログラムの内容は以下の通りです。

◆ 5/18 ① ビジネスの場で必要とされるコミュニケーションの基礎理論（講義）

② ファシリテーションスキル（講義）

③ ファシリテーションのワークショップ（グループワーク）

◆ 6/11 ① プレゼンテーション概論（講義）

② プレゼンテーション実践（発表形式のワークショップ）

◆ **Homework**：毎回その日の講義のテーマに沿ったレポートを提出していただきます。

また6月17日からは「**リーダーシップ・コミュニケーション研究会**」を開講します。既にリーダーとして日々仕事に取り組んでいる方々が、今後さらなる活躍されるために必要なリーダーシップスキルの醸成を目的に、最新のリーダーシップ理論と実践を、講義と豊富なワークショップを中心に学んでいただきます。

Contents

The first page LCA News

The second & the third page Topics of Leadership
「戦略的リーダーが備えるべき6つのリーダーシップスキルとは…」

The forth page Column 「コミュニケーションの達人らしいほめ方、注意の仕方」



不確実な要素にあふれる現代社会にあって、脅威や機会といった重要な要素を、迅速かつ正確に見通す力を備えることは、至難の業であるといえます。しかし現実には、戦略的リーダーと呼ばれる人々は、それを当然のように実行し、チームを先導していくことを求められます。

ペンシルバニア大学ウォートンスクールとディビジョン・ストラテジーズ・インターナショナルが共同で、2万人を超える経営幹部に実施した調査の結果から、戦略的リーダーが備えるべき6つの重要なスキルが導き出されました。同時に、この調査により、特定のスキルに長けているだけでは戦略的リーダーとはいえず、自らの強みと弱みを正確に把握し、なおかつ弱いスキルをしっかりと改善していかなければならない事実も明らかになりました。



戦略的リーダーが備えるべきリーダーシップスキルとは、以下の6つのスキルです。

【戦略的リーダーが備えるべき6つのスキル】

1. 「先を見通す力」
2. 「疑問を投げかける力」
3. 「読み解く力」
4. 「意志決定力」
5. 「1つの方法に纏める力」
6. 「学習する力」

例えば、上記のスキルを活用して、チャンスを生かすことのできるリーダーシップスキルを有していれば、先の読めない環境には大きなチャンスがあることを理解することができます。

リーダーがこれらの6つのスキルを習得して、的確に活用することができれば、しかも今まで経験したことのない未知の状況であっても、物事を戦略的に捉え、巧みに舵取りができるようになる筈です。

強い意志と柔軟性を併せ持ち、難局でこそ粘り強さを発揮できるリーダー。さらに環境変化に対してもつねに戦略的に対応できるリーダー。これらのリーダーは、6つのリーダーシップスキルの全てを同時に使う事が出来る能力を身につけているといえます。

適切なネットワークを築くことができているか。自分だけでなく、周囲の仮説や意見に対して、遠慮なく疑問を投げかけることができているか。多様性に富んだ集団からも共通のビジョンに対する賛同を得ることができるか。間違いから多くのことを学んでいるか。これらのことを自らに問いかけることで、自分の力を把握することができるでしょう。

6つのリーダーシップスキルに対して、自分の強みと弱みを正確に把握することができれば、弱みを改善することが可能となり、リーダーシップスキルを高めていくことができるでしょう。

1. 先を見通す力

戦略的リーダーは、たえず自社の周辺にある漠然とした脅威や機会に注意を払い、変化の兆しをしっかりと捉えるために目を光らせることで、先を見通す力を磨いているといえます。具体的には、つねにネットワークを拡大し、顧客や競合企業、サプライヤーの視点に立って、物事を考え、そして判断をくだすことが重要です。



2. 疑問を投げかける力

戦略的に物事を考えるリーダーは、必ず現状に疑問を投げかけます。そして前提にとらわれず、多様な意見を引き出そうとします。さらに多様な視点から問題を綿密に調べ、考察した上で、行動に移すのです。そのためには、忍耐強さや勇気、広い心が必要とされます。

3. 読み解く力

非常に優れたリーダーは、情報を読み解く力も備えています。手もとにある情報のすべてを総合的に検討する必要があります。具体的には、細部を重点的かつ詳細に検討し、その後全体像を俯瞰で見る様にすることです。抜け落ちている情報や、仮説に対する反証を、積極的に探す努力も重要です。



4. 意志決定力

意思決定者は、情報が不足中でも厳しい選択をしなくてはならない場合が多いといえます。戦略的リーダーは、やるかやらないかといった短絡的な選択に陥ることなく、最初から複数の選択肢を出そ



うとせず、きちんとしたプロセスを踏み、迅速さと厳密さのバランスをとり、短期と長期の目標に合わせて意思決定の基準を変えるな

どして、結論を導き出します。

5. 1つの方法に纏める力

戦略的リーダーは、意見も意図もバラバラな利害関係者の間で、共通点を見出し、周囲の賛同を得ることができなければなりません。それは、日頃から信頼関係を構築するため、自発的かつ頻繁にコミュニケーションを図っているかどうかにかかっています。周囲に積極的に働きかけることは、じつに重要であるといえますが、日々の仕事に追われる中で実現するためには、強い意志も必要でしょう。

早期に、積極的かつ頻繁にコミュニケーションを図る利点は、組織内で最も多く見られる現象といえる「誰からも聞いていない」「誰からも依頼されていない」といった一連のことに対処する良い方法だという点です。

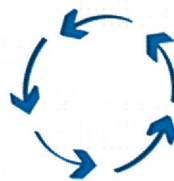
6. 学習する力

戦略的リーダーは、組織の学習の中心となります。組織内に質問をするという文化を盛り立て、成功と失敗の両方の結果から、きちんと教訓を導き出そうとします。オープンで建設的な方法で、失敗を研究し、隠れた教訓をもしっかり導き出すことができます。要するに、失敗を失敗で終わらせることなく、優れた学習機会とする文化を組織内で生み出すことは、質問を重視する風通しの良い文化を導くことにだといえます。



学習する力を持つリーダーとは、これらのことを実践できるリーダーだといえます。

戦略的リーダーになるということは、以上の6つのスキルの中で、自身が改善すべきポイントを理解し、是正していくことに他なりません。いくらいくつかの特定なスキルに秀でているからといって、自身の改善すべきスキルをそれだけで補うことはでき



ません。改善すべきスキルがあれば、それをしっかりと改善し、6つのスキル全てをバランスを持って最大限に高めていくよう努力するこ

とが、何より重要であるといえます。

本稿は、Paul J. H. Schoemaker (Decision Strategies International, Inc. 創業者兼会長) Steve Krupp(同社CEO)並びにSamantha Howland(同社MP)が2013年2月に発表した“Strategic Leadership : The Essential Skills”をベースに、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 ~ 効果的なほめ方、注意の仕方 ~

皇月という素晴らしい言葉にぴったりの季節の到来です。屋根の上で風になびいている鯉のぼりの姿が昔ほど見られないのが残念ですが、今でも兜を飾る習慣だけは、辛うじて残っているのが嬉しいかぎりです。中でも男の子が誕生した家庭では、張り切って端午の節句を祝うのも微笑ましい光景といえます。男の子にこめる期待が形になって、長い歴史と共に現代(いま)に伝えられています。これも素敵なコミュニケーションのあり方といえます。



元気で活発な男の子ほど、今回のテーマのように、注意されることが日課になる、やんちゃな時期があるものです。褒めたり、注意したりする時でも、相手の心を柔らかくする技を身につけたいものです。

「褒める」とは、長所や評価に値するポイントを、どれだけ見つけ出し、相手に誠意を持ってきちんと伝えられるかということです。欠点ばかりが目につくという方は、見方を少し変えてみるのもよいでしょう。長所はどのような人にも必ずあるからです。同様に、仕事上の成果も、見方を変えることで、良い評価に繋がる場合があります。要するに、意識してあらゆる側面から長所を見つけようとするかどうかです。それには何よりも柔らかい心と鋭い観察力を持つことが重要です。

さらに「褒める時は具体的に」も重要なポイントです。抽象的な上に意味を曖昧にするような表現は避けることが



大切です。良くない例としては「なかなか良いよ」であるとか「上達したかもしれないね」などという言い方です。どこが良いのか、どのように良いのかをできるだけ具体的に表現したいものです。例えば「非常に細かい点まで盛り込まれていて分かりやすい」であるとか「ポイントをきちんと押さえてあって説得力がある」「事実関係をすぐに確認したのが良かった」などという表現です。

褒めるタイミングを逃さないことも重要です。タイミングを逃さず、素晴らしかった点を具体的かつ明確に表現し、次の目標を与え、その目標を達成する能力があることをしっかりと伝え、やる気を育てる。まさに人を育てる褒め方といえます。

アイコンタクトも、褒める時の大変重要な要素となります。相手の目をしっかり見て褒めることは、言葉が相手の心に深く入っていくばかりでなく、真実の言葉として受けとめ

られるからです。ノンバーバル(非言語)の本領発揮です。

注意の仕方についても考えてみたいと思います。相手が奮起するように注意できれば一番良いのですが、それには、いくつかのポイントがあります。

まず注意する側の人間は、気持ちを冷静にする必要があります。いらいらした感情のまま注意を行うのは最も危険なのは言うまでもありません。

基本的に「褒める」ときと同じ要素が挙げられます。褒める時と同様に、タイミングを大切にします。時間が経ってからは、何故今頃になってという疑問が湧くばかりでなく、反省に繋がり難いといえます。

次に、問題点を具体的に説明することです。当人が何故注意されているのかをきちんと把握し、しかも後の行動に生かせるよう、具体的に指摘することは何より重要です。

3番目は、大勢の前で注意をしないということ。他のメンバーにも同様の注意を促したい場合や代表として一人の人間に注意するという場合もありますが、これはあくまで注意した後、注意された人間に必ずフォローを入れるという気遣いが必要となります。

4番目のポイントは、相手の性格や人間性に関して言及しないということです。行動についての注意は大いに歓迎ですが、人格を傷つける発言には、相手を奮起させる要素は何も無いといっても過言ではないでしょう。人間は興奮してくると、そのような気持ちは無くても、相手の人間性にまで話を膨らませてしまいがちなので、気持ちを冷静にするというポイントがここでも威力を発揮します。

最後に、褒める時に使うと非常に効果的であるのに、叱る時に使うと逆に反感を買ってしまう言い回しがあります。

「前から思っていたのだけれど…」 「いつも感じていたのですが…」 「いつも君は○○だね…」等の、時間の経過を感じさせる表現を加えて注意するのは、避けなければなりません。過去のことを振り返って注意するのは、相手に遺恨を残すばかりで、前向きな行動には絶対に繋がりません。昔に遡って注意をしないというのが鉄則です。これらの言葉を、褒める表現と注意する表現に当てはめて、自分の立場を百八十度回転させて、言われた側の人間になったつもりで、是非試してください。場面によって、これほど、その効果が異なる言い回しは無いということを実感していただけることでしょう。相手の立場をしっかりと把握できれば、どのような場面でも適切なコミュニケーションが図れるはずで

