

## LCA News

### ◆ 「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」

今年の5月から開講した、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は、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。

早くも7月で、第3回のコミュニケーションの講義「説得編」とワークショップを終了し、ますますコミュニケーションスキルに長け発刺と輝く、素晴らしい女性達のチームとなっています。



「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」

### 「リーダーシップ・コミュニケーション研究会」



### ◆ 「リーダーシップ・コミュニケーション研究会」

次世代幹部に求められるリーダーシップスキルに加えて、コミュニケーションに関する実践的知識の習得を目的に、理論と実践力をしっかりと学ぶ特別講座です。

6月から開講し2回目を終了しました。メンバーは、様々なリーダーシップ論に取り組む一方で「事例研究+ワークショップ」を通じて幹部に相応しい実践力をつけるべく、毎回深いディスカッションを展開しています。

### Contents

- ◆ The first page      LCA News
- ◆ The second & the third page      Topics of Leadership  
「真のリーダーに求められる要素とは……」
- ◆ The forth page      Column 「夏を乗り切る秘訣」





「真のリーダーに求められる要素」とは…

マネジャーはいかに成長し、進歩していくのでしょうか？  
リーダーのほとんどは、ある習熟度に達すると、何故か立ち止まってしまふようです。そして多くのリーダーが挫折し、潜在能力をフルに発揮できずにいるのです。何故なら自己研鑽を止めてしまうからです。

新たな任務を与えられたマネジャーの多くは、変化を受け入れる所から始めます。より有能で野心溢れるマネジャーは現在の仕事より一段高い能力を求められるストレッチアサインメントを選択します。しかし、慣れてくるにつれて現状に甘んじるようになるものです。つまり業務に慣れるにつれてマネジャーの仕事である“Manage”が、経営や管理ではなく「何とかこなしていく」という意味に変化してしまうのです。そして多くの組織もまた、マネジャーに最小限のサポートしか提供していないといえるでしょう。

ステージが上がれば、当然、新たなリーダーシップスキルを身につけなければなりません。残念ながら成長と発展を続けるために、どれだけの時間や努力が必要かについて過小評価しているマネジャーが多いのも事実です。

素晴らしいリーダー、上司になるということは、長期に亘る困難な学習と自己変革のプロセスであり、それらを促進するのは、主に各人の経験だといえます。あまりに多くの時間と努力を必要とするため、このプロセスは旅に例えられます。その旅がことのほか厳しく見えるのは、そこでの学びが、誰かに教えて貰えるものではなく、自らが掴みとらなくてはならないからでしょう。

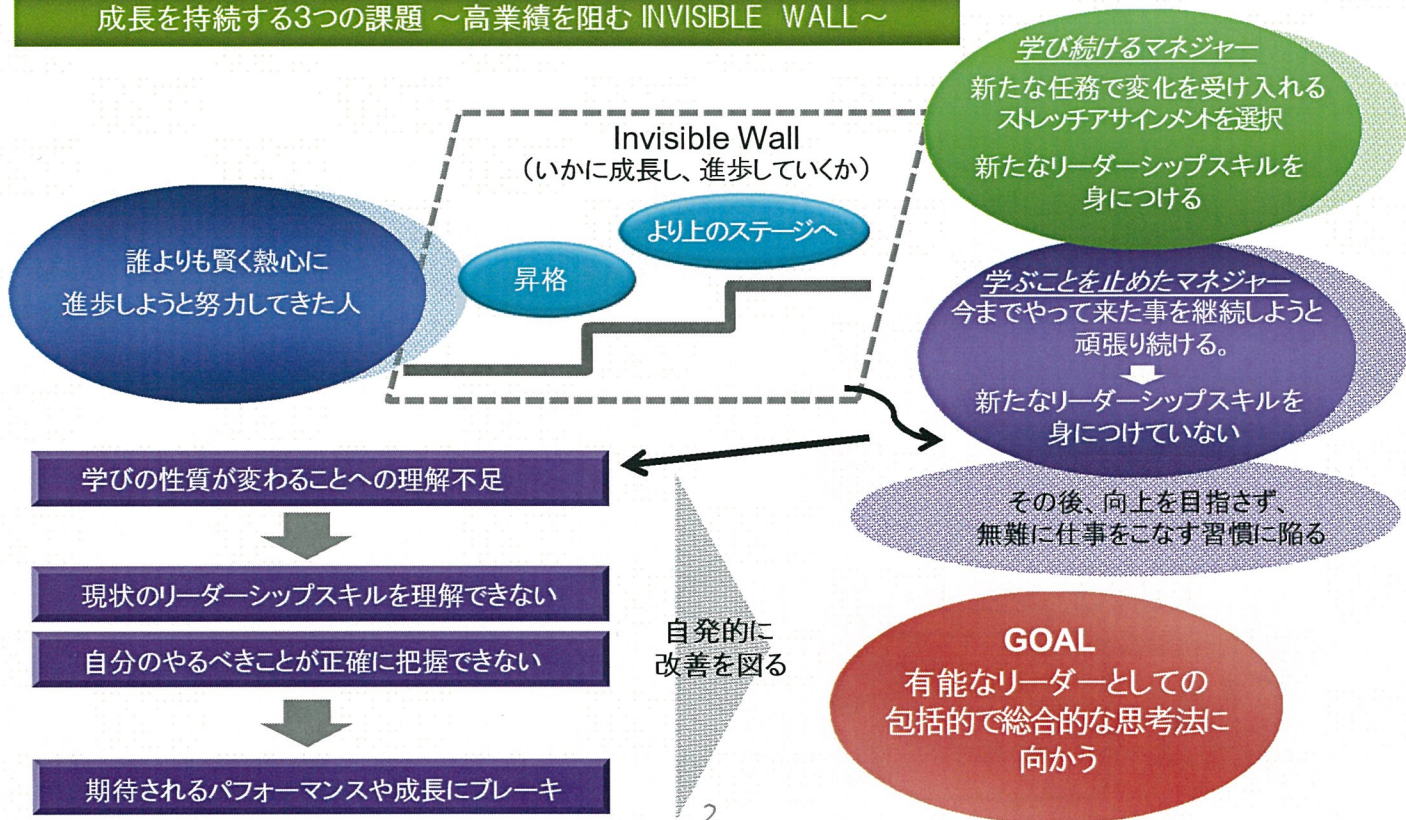


リーダーシップとは、自分自身の能力開発そのものです。秘策もなければ、近道もありません。経験に基づいて、自ら学び取らなければならないのです。

マネジャーの仕事や組織の複雑さや流動性が増すばかりの中どのようにすれば日々の仕事に対処する以上のことができるのでしょうか？これらに対処するには、何が重要で、自らが率いている組織が、どこに向かって行けば良いのかについて明確な基本認識を持つ必要があるでしょう。

マネジメントとは、自分の率いるチームの業績に対して責任を負うことだという明快な定義があるからです。

成長を持続する3つの課題 ~高業績を阻む INVISIBLE WALL~





マネジャーが自らの成長を持続させ、人々に影響を及ぼすために、行わなければならない重要な3つの課題があります。それは「**自分自身を管理する**」「**人的ネットワークを管理する**」「**チームを管理する**」の3つです。

### 1. 「自分自身を管理する」

有能なマネジャーは、責任を負うべき部下と築く良好な関係に必要な、自覚と自己管理能力を備えているといえます。そして、自分が建設的な影響を及ぼすことができる人間であるかどうかという、根本的な問いへの回答の鍵は、あなたの部下達が、あなたの中にどのような特性を見出しているかであるといっても過言でないでしょう。つまりはあなたへの信頼から生まれるのです。この信頼には2つの要素があります。そして1つは能力に対する信頼です。何をすべきか、どのように行うべきかをきちんと心得ていることに対する信頼です。もう1つは、人柄に対する信頼です。信頼は、強制以外のあらゆる影響力の源泉といえます。

### 2. 「人的ネットワークを管理する」

影響力のあるマネジャーが率いるチームは、必要なものを手に入れる機会が多いといえます。誠実に、善意のために組織に積極的に働きかけ、成功の条件を整える、自分が必要とする相手や、自分を必要としている相手と継続的な関係のネットワークを幅広く構築・拡大するといったことを毎日しっかりと行うことこそ、チームが必要なものを手に入れる機会を増やすことになるのです。

### 3. 「チームを管理する」

様々なスキルや経験、知識が求められる共同作業のためには、創造的かつ建設的なチームでなくてはなりません。しかも明確で説得力のあるに目的、その目的に基づいた具体的な目標と計画があることが重要です。そしてチームとしての文化があることも重要です。チームのメンバーは、チーム全体として、個人として何が求められているのかを把握している必要があります。それはチームの価値観であり、規範であり、基準でありどのようなコラボレーションが期待されているのかといったことです。これらのことを、メンバーに確実に伝えるのもマネジャーの重要な仕事です。

また、有能なマネジャーは、どれほど結束力のあるチームであっても、メンバー一人ひとりを大事にすべきであることを承知しています。誰もがチームの価値あるメンバーであることを望んでいますし、個人的に認められることが必要です。

これら3つの重要課題は、部下だけでなく、あるゆる人に影響を与えるものであり、具体的ですぐに役に立つロードマップとなります。有能なマネジャーになるためには、これら3つの重要課題をクリアしなければなりません。

さらにこれらは、それぞれが密接に結びつき、互いに関係し合っています。自分自身を管理し、1対1の関係を上手に構築していくことは、チームの機能を高めます。そして強力なネットワークは、チームの目標達成に欠くことのできないものです。

組織での地位が高くなればなるほど、残念ながら自分の業績へのフィードバックは少なくなります。自ら定期的に評価することを忘れてはいけません。

日々自分と向き合い自分が何をどのようにやっているのかを見つめる事が何より重要です。

3つの重要な課題の全てを満たすことのできるマネジャーはいないといえるでしょう。ここでの目標は、完全無欠になることではなく、成功に必要な強みを伸ばし、欠点を改善することです。

それにはまず組織における自分の強みと弱みを知ることです。組織の目標を達成するには、どのような知識やスキルが必要となるのか。

自分の強みは組織の発展にどのように貢献できるのか。組織のニーズと優先順位を考えた時、どの弱みを真っ先に改善すべきなのか。これらの答えが個人の学習目標となります。自らの能力開発に責任を持つことです。あらゆる能力開発は自己研鑽に他なりません。

本稿は、Linda A. Hill (ハーバード・ビジネス・スクール教授) が2011年9月にHarvard Business Reviewに発表した“Are You a Good Boss – Or a Great One?”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 ~ 夏を乗り切る秘訣 ~

日本の夏は湿度が高く「暑いけれども風が爽やかですね」などという挨拶が交わされることは残念ながら、先ず無いでしょう。いわゆる蒸し蒸しするといった表現がぴったりです。当然、不快指数なるものも上がり、労働意欲も減退と、何か悪い事づくめといった風情ですが、昔の日本人は蒸し暑い夏を工夫して楽しいものに変える力に長けていたといえるかもしれません。

その良い例が、夏の花火であったり鬼灯市であったり、蛍をめでることであったりするわけです。縁側も最近はずっかり姿を消してしまいましたが夏の宵を少しでも快適にしようという



日本人の知恵が生み出した素晴らしいインテリアといえます。モダンな住環境に合うということで、最近縁側に代わってウッドデッキなるものをベランダなどに設ける家も増えているようです。最近の猛暑で復活のきざしのある自然素材の「すだれ」や「よしず」も、同様に夏を乗り切る重要なインテリア素材といえます。

また若者の間に流行し始めている浴衣は、ファッション性はもちろんのこと、近年とみに高温多湿の傾向が強くなった日本の夏を、少しでも快適に過ごそうとの思いが、昔の人の知恵を再び見直すという形で結実した証拠であるかもしれません。このような形で知恵や伝統が受け継がれていくのは嬉しい限りです。

重要なコミュニケーション要素であるにも拘らず、コミュニケーション要素として理解されていないのが、温度や湿度でしょう。

今回はこの温度や湿度についてお話ししましょう。

温度は高すぎても低すぎてもコミュニケーションの妨げとなります。寒い国や地方の人々は、どうしても「話す」ことでのコミュニケーションの機会が少なくなるというのも、温度との関係が深いのです。少ない説明でもきちんと目的が果たされるようなコミュニケーションの形が作られているのです。

反対に暑いまたは暖かい国や地方の人々は、「話す」ことにエネルギーを傾けます。いわゆる外交的で話好きの場合が多いのです。

思い浮かべてもらえば分かるように、部屋が寒いくらいの方が、人は真剣に話を聞こうとする場合が多い傾向にあります。暖かな部屋では、穏やかな気持ちで話を聞くことができるが、どうしても眠気とも戦わなければなりません。皆様も一度や二度はそのような経験がおりでしょう。コミュニケーションの目的によって、温度を調整することは大変重要なことです。

同様に高い湿度も、人に不快感を与えます。飛行機などのように、乾燥しすぎている場合も女性にとってはお肌に大敵ですが、会議や講演などの場合は、温度だけでなく、湿度にも注意する必要があることは明白だといえるでしょう。



高温多湿の日本の夏は、コミュニケーションにとっても大敵です。服装で省エネをという発想のクールビズで、ネクタイをしなくても様になるボタンダウンシャツの売り上げが伸びているそうです。服装対策だけでなく、この季節はコミュニケーションにも工夫が必要だということを頭の片隅にでも留めていて欲しいと思います。

仕事場でトラブルを未然に防止する意味でも、より良いコミュニケーションを積極的に図り、イライラを招かないようにすることが肝要でしょう。南国といわれる地方の人々が、陽気なだけでなく、おおらかで話好きな訳が少しだけ実感できたのではないのでしょうか。



この季節、省エネのためにも、団扇や扇子、扇風機などといった昔ながらの知恵を利用し、温度と湿度を上手に調整しながら（風は温度を下げ、湿度を緩和してくれます）イライラして、つい「言わなくても分かるだろう、そんなことは・・・」などという言葉が頭をよぎるかもしれませんが、そこはぐっとこらえて、穏やかなコミュニケーションで、暑い夏を快適に乗り切ってください。

Toni. M. H.