

LCA News

◆LCA主催のセミナー

今年の5月、6月からそれぞれ開始しました「リーダーシップ・コミュニケーション研究会」及び「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」も、参加メンバーのリーダーシップやコミュニケーションに関する知識と実践力が日々高まり、活気溢れるセミナーとなっています。

今後は、企業のトップや役員を講師にお迎えする「LCAリーダーシップセミナー」をはじめとしてビジネス界で活躍し、ロールモデルとなる女性役員の方々を講師にお迎えする「Women's Business セミナー」を順次開催していく予定です。

それらのビジネスセミナーに先立ちまして、プレセミナーという位置づけで、毎日忙しく働く女性のリフレッシュに役立つ知識を学ぶ場として「LEARNING BAR IN GINZA」というサブタイトルがつけます「LCA WOMEN'S ULTIMATE セミナー」を開催しました。

初回「LCA WOMEN'S ULTIMATE セミナー」には、定員を超える女性の皆様が集まり「LEARNING BAR IN GINZA ~アロマのちからで次の週も頑張れる元気を手に入れる~」をテーマに、美しく健康に働き続けるための上手なアロマの活用を学び、リフレッシュ効果の高い、自分だけの香りを調合して持ち帰ることのできるワークショップを行いました。参加された方々の好奇心の高さに感動するタベとなりました。



Contents

- ◆ The first page LCA News
- ◆ The second & Topics of Leadership
the third page 「決断と実行のリーダーシップ」
- ◆ The forth page Column 「シンクロナイズド効果を味方につけよう」



リーダーに求められる最も重要なものは、ここぞという時に優れた判断を下すことでしょう。卓越したリーダーは、ここぞという場面で、高い確率で判断を的中させることができます。皆、日々無数の判断を下しています。ましてやリーダーとなれば、その判断には途方もなく大きなインパクトが生じるといっても良いでしょう。組織の明暗さえ握っている場合もあります。膨大な調査の結果、注目すべき発見がありました。

第1の発見は、リーダーの下す重要な判断は「人材」「戦略」「危機」のいずれかをテーマにしているという事です。第2の発見は、判断は一瞬にして下されるのではなく、何らかのプロセスを経て下されるという点です。

◆ 判断を下す際のプロセス

判断力に優れたビジネスリーダー達は、3つのフェーズからなる意思決定プロセスに従っています。



第1フェーズ = 準備フェーズ

どのような問題について判断が求められるかを考え、何故その判断が重要であるかをチームのメンバー全員に理解させなくてはなりません。このフェーズは次の3つのステップに分けられます。

- ①問題を察知し、明らかにする。問題の兆候をいち早く読み取ることが重要です。
- ②問題の全体像を把握し、その特徴を見極めて、文脈を考えます。
- ③主要なステークホルダーから意見や情報を集め、問題解決への熱意を引き出します。

第2フェーズ = 判断フェーズ



明快な判断を下します。同時に、判断の中身だけでなく、判断した理由を丁寧に説明する必要があります。リーダーが落ち着いて周囲の支持を取り付けられるのは、実は判断の前後なのです。一度判断を下したなら、その後に周囲の意見を訊くのは間違いであると考えているリーダーも多いかもかもしれません。

ところが判断の前後に一度周囲の支持を集める努力を傾けると、状況は大きく前進します。

第3フェーズ = 実行フェーズ

このフェーズでは、判断した内容を実行に移します。そして、状況に応じて軌道修正を図りながら、判断に沿った結果を導くことができるよう努めなくてはなりません。

意思決定プロセスでは、幾度となく軌道修正を求められる可能性が高いといえますが、判断を実行に移す過程で、周囲の意見に十分に耳を傾け、結果を最優先に考える様にすれば、多くの場合、軌道修正は可能となります。

本来は、判断を下したら、リーダーはその実現に向けて、経営資源、人材、情報、技術などを動員しなければなりません。しかし、周到な準備を経て、ひとたび判断を下すと、実行を飛ばして次の案件に移ってしまうリーダーが少なくないのが現実です。

◆ 判断を下した後の展開

判断を下した後の展開にはいくつかのパターンがあるといえます。このためリーダーは文脈いわゆるコンテキストを考えたしながら判断を下さなければなりません。

ここでいう文脈とは、ビジョンと戦略の両方の要素を併せ持っていることを指します。判断を迫られた時には、想定される展開とストーリー・ライン(筋書き)を照らし合わせることで、何をすべきかが明確になります。この場合のストーリー・ラインとは、自社の特徴や方向性を示すものを指します。構成要素としては、

- ①組織を成功へと導くアイディア
- ②理念をわかりやすく訴えた内容
- ③目標達成に必要な熱意を引き出すための戦略となります。



優れたリーダーは意思決定のプロセスにおいて、必ず自分の行動を周囲に説明するために、このストーリー・ラインを上手に活用しています。反対に、ストーリー・ラインをいくら熱心に考えたとしても、それを判断の基準に生かし、それにふさわしい判断を下さなければ意味がないことはいうまでもありません。

◆ 意志決定のプロセスを新しい視座で考える

従来の見方	意志決定の特徴	新しい見方
判断は一瞬にして決まる	時間軸	時間のかかるプロセス
合理的かつ分析的である	思考プロセス	合理性や分析力も求められる 感情面も大きな意味を持つ
理解しやすく定量化も可能	条件	リーダーのコントロール外の場合が多い 判断に直接影響するとは限らない
リーダーが難しい判断を下す	重点	リーダーが主導的な役割を果たす 周囲の意見や判断を参考にする
データに基づき最善の判断	成功の基準	周囲と連携しながら組織として 高い成果を目指す
トップダウンで決断	主体	実行の段階で周囲の意見により 軌道修正を図る
リーダーが情報を独占 判断の根拠を示さない	透明性	組織内で自由に意見交換を行う その結果を軌道修正に反映させる
経験により培われる 判断力はリーダー層のみで充分	判断力の育成	階層を問わず組織全員が習得

明確なストーリー・ラインがあれば、判断が絞り込みやすくなることは、いうまでもありません。そればかりか、そのストーリーに影響を及ぼすような出来事やストーリー・ラインの変更を余儀なくさせるような出来事に対して注意を払うことも可能となります。その結果、かすかな兆候にも気づく様になり、不意を突かれる前に先回りして判断を下すことが可能となります。

また判断を意思決定のプロセスの一環と見なすことができれば、判断する前の状況に戻り、把握している全体像について、改めて修正をすることができます。その結果、的確な判断へとたどり着く可能性は飛躍的に高まります。また、優れたリーダーというものは、自分の考えにこだわらず、新しい文脈(コンテキスト)を考えてから、次の判断フェーズへと進みます。つまり、判断の前提条件や問題のとらえ方を、必要に応じて柔軟に見直し、目標についても、周囲の支持が得られるものへと改めることに躊躇しないということです。

偉大なリーダーは、重大な局面で見当はずれの判断を下すことはまずあり得ないといえます。判断の足跡をたどれば、判断した人の人柄や功績がつぶさに浮かび上がってきます。そして、判断は結果が全てだといえます。判断するリーダーの熱意や善意、勤勉であったり、賢明さがあるといったことは、確かに結果に影響を与えるかもしれませんが、人々の記憶に残るのは、あくまで結果そのものであるといえます。

好ましい結果は、単なる思いつきからは決して生まれないのです。プロセスを着実に踏み、周囲の意見に耳を傾け、多くの人達の知恵や協力を得ながら、意を決するべきだといえるでしょう。

本稿は、Noel M. Tichy (Stephen M. Ross School of Business at the University of Michigan 教授) と Warren G. Bennis (USC Marshall School of Business 教授) が、2011年9月に Harvard Business Review に発表した "Making Judgement Calls" をベースに、LCA がポイントを抽出し、一部加筆し、わかりやすい形にまとめたものです。

Column ~ シンクロナイズド効果を味方につけよう ~

日本がいつから亜熱帯地域になったのかと思うほど、燃えたつような暑い夏を乗り切り、一年で最も優雅な季節を迎えようとしています。そう、芸術の秋の到来です。

趣味の広い方には、楽しみの多い季節といえるでしょう。

絵画展やコンサート、オペラにはじまり、

生け花展や能、日本舞踊といった日本古来の

伝統的な催しも各地で開催されることで

しょう。秋は祭りも多いでしょう。

スポーツや食にまつわる催しが各地で見られるのも、この季節の特徴です。

芸術派にも、行動派にも、そして無芸大食派を自認する方にも大歓迎の味覚の秋の到来です。このように人それぞれ、趣味や関心のあるものは異なります。出身地や育った地方、環境、家族構成や性別などが、人々の趣味や何に関心があるかといったことに与える影響も大きいに違いありません。

こんな経験はないでしょうか？ レストランで相席した人が自分と同じメニューを注文していたとしましょう。例えば栗ごはんだったとしたら、思わず「やはり秋といったら栗ですよね」などと気軽に声をかけてくる方がいらっしゃるかもしれません。年配の方同士の場合などには、こうしたことが良くあるようです。



たまたま新幹線の隣に乗り合わせた人が自分と全く同じ鞆を持っていたとしましょう。網棚に（今は網ではないのでなんと呼ぶべきかわかりませんが）その鞆を載せる時、全く同じ鞆を持つ

ている隣の席の人に、知らない人であるにもかかわらず、同じ趣味なのだと何となく親しみを感じるかもしれません。

今挙げたようなケースを想像してください。同じメニューであったり、同じ鞆であったりすることで、ほんの少しだけ相手に気持ちが近づいたりはしないでしょうか。同じことが、新しい環境の中に自分が入っていく時に起こりがちです。大学に入学した時や入社などの時、同郷であるとか家族構成が似ているであるとか、趣味が同じである人に出会うと、何故かほっとして友達になったという経験はないでしょうか。

これこそ今回のテーマである「シンクロナイズド効果」のなせる技です。水泳のシンクロナイズドスイミングを身体のために是非やりましょうという話ではもちろんありません。

言語的には関係はありますが・・・。

人間は自分と相手に何かしらの共通点を見出すと、大抵の場合、親近感を抱くという特性があるという理論です。必ずとは言いきれないまでも、かなりの確率でこの心理状況は当てはまるようです。

同じような色のネクタイや同じ形のメガネをしているなどという視覚的な共通点も、シンクロナイズド効果の一つです。このような視覚的共通点は、初対面のイメージ形成に大きな影響を与えます。

一方、先に上げたような共通の趣味や家族構成、出身地や出身校といったものは、互いの関係性を深めるために有効な働きをします。

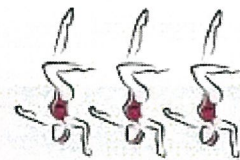
説得や交渉といった場面に、このシンクロナイズド効果を上手に利用し

ない手はありません。真剣に説得しようとする場合など、相手と自分の気持ち

が、少しでも近づくと言いがしやす

いと感ずることがあると思います。説得しようとする相手との共通点を少しでも多く見出すことから、説得は始まるといっても過言ではないでしょう。

交渉も同様です。相手をねじ伏せることが目的ではなく、お互いの利害を尊重しながら、どのような結果を導き出すかというのが本来の目的だといえます。相手が受け入れやすい提案にするためにも、お互いの共通点を確認するのは重要なことだといえます。



シンクロナイズドスイミングの時のデュエットよろしく、相手の（この場合は心の動き）を良く見て、

それに呼応するよう努力することも

時には必要ではないでしょうか。それには、普段からさまざまな事に関心を持ち(知的好奇心を発揮して)どのような相手ともシンクロナイズできる自分でありたいものです。