

## LCA News

### ◆ LCA主催のセミナー

第22回 LCA「Women's Business セミナー」 2023年7月26日にオンライン開催

「私の前に道はない」「私の後ろに道はできる」～激動の時代の女性リーダーたちへのエール～



ANAホールディングス株式会社 取締役 常務執行役員として活躍されている梶田恵美子氏を講師に招き「私の前に道はない」「私の後ろに道はできる」というタイトルでオンラインにて開催。全国から約60名の方々が参加されました。人財育成およびDEI推進担当に加え、ANAテレマートの代表取締役などの経験を通して得られた学びから「キャリアはジャングルジム」「ロールモデルというよりパッチワークモデル」といった梶田氏ならではの言葉に、多くの参加者が共感。1歩を踏み出す勇気に繋がる次世代リーダーにとって貴重な機会となりました。

第23回 LCA「Women's Business セミナー」 2023年10月12日に開催

「自分の価値観に素直に」～女性リーダーたちにこれだけは伝えたいこと～



日本マクドナルド株式会社の取締役 常務執行役員でCMOとして数多くのCMで成功を果たしているズナイデン房子氏を講師に招き、久々に対面でのセミナー開催となりました。自らが選択した道に向かって情熱と信念を持って歩んできた経験を、明快でポジティブな語り口で笑いを交えて紹介いただき、会場が大いに盛り上がりました。とくに变革を恐れずに、商品訴求からブランドメッセージ訴求へと大転換を決断したエピソードは、大きな刺激となりました。様々なステージでキャリアを切り開いてきたズナイデン氏のエネルギーを肌で感じる事ができる活気溢れるセミナーとなりました。



### ◆ LCA独自のトレーニングプログラム(企業派遣の形式で1年間のプログラムとなります)

LCAでは、ビジネスの現場で生かせる独自の「実践型リーダーシップトレーニングプログラム」を展開しています。今後さらなるリーダーシップ能力の発揮が望まれるリーダーのために必要なスキルを醸成する「リーダーシップ・コミュニケーション研究会」に加え、これからの活躍が期待される次世代女性リーダー向けのコースを開講中。最新のリーダーシップ理論に加え、多彩なワークショップを通して発言機会を増やすと共にチームビルディングの強化を実現します。来年度は、それぞれ2024年6月～2025年3月(全10回)の開講を予定しています。

## Contents

- ◆ The first page ..... LCA News
- ◆ The second & the third page ..... Topics of Leadership  
「最新のリーダーシップについて考える」～最も新しいリーダーシップの論文から～
- ◆ The fourth page ..... Column 色彩のマジック



リーダーに必要な対人スキルを身につける

大勢のメンバーを率いていくためには、幅広い対人スキルが必要となります。この重要なスキルを身につけるための3段階のプロセスをご紹介します。

◆ リーダーはいかにして対人スキルを身につけるべきか

個人が英雄のように先頭に立つ時代は過去のものになり、メンバーに適切に権限を委譲し、イネーブラーとしての役割を果たすことが期待されています。イネーブラーとはまさに他者の成功や目的達成などを可能にする人といえるでしょう。「ソフトスキル」とも呼ばれる対人スキルこそが、いまやリーダーにとってこの他重要だといえます。



一方で「ソフトスキル」が具体的に何を指すのかが分からず対応に苦慮するリーダーも多いといえます。

◆ 必要な対人スキルとは？

リーダーは少人数のグループやネットワーク全体はもちろんのこと、組織横断的に多くの人々と円滑に仕事を進めていく必要があります。そのような状況で最も重要なスキルが対人スキルといえます。

① すぐれた質問を投げかけ、相手の話を聴いて気持ちをくみ取りカブけるスキル

少人数のグループや1対1のコミュニケーションにおいてメンバーたちの知恵や洞察、創造性を引き出し、問題を解決し、心理的安全性を醸成します。

② コラボレーションを実践してネットワーク全体に影響力を与えるスキル

変化に適応する俊敏性を発揮してイノベーションを実現できるかどうかは、社内外を含めた各分野間や組織間での協力を得ることができるかどうか、さらにはインフォーマルな関係を築き、それを活用できるかどうかにかかっています。



③ 組織全体に対しては、組織文化を醸成して組織全体の足並みを揃えるスキル

組織内のあらゆる人々に機会を与え、動機づけを行い、意欲を引き出す施策を推進するには、リーダーは説得力のある指示や目的を伝え、掲げた目標の達成に向けて、組織の業務プロセスや文化が十分に機能するように自らがロールモデルとなって積極的に働きかけていく必要があります。

◆ 自身の置かれている状況を知る

最初は対人スキルの向上は比較的容易であると思えるかもしれませんが。知識や経験が足りないリーダーは、往々にして自身の能力を過大評価しがちだといえます(ダニング=クルーガー効果)。しかも経験豊富なマネジャーでさえも、自身のコーチング力を過大評価する傾向にあるといわれています。したがって、自身の流儀を抜本的に変えるのに必要な時間と努力について、しっかりとマイルストーンを置いて現実的にどれぐらいかかるかを考えておく必要があるでしょう。例えば、どのような強みを伸ばしたいのかが分かったかったら、その強みをさまざまな状況下で試してみましよう。同じことばかりを繰り返していても自分を変えることは難しい筈です。むしろ暫定的な任務や本務外のプロジェクト、ジョブローテーションなどが脱皮する良いきっかけとなることが多いのです。

◆ 学びの時間を確保する

折に触れて立ち止まり、全体像についてじっくり考える必要があります。定期的な内省の時間を確保することは、進歩を速めるだけでなく、避けることが難しいような失敗からさえ多くのことを学ぶ機会にすることが可能です。例えば、あるCEO候補者は毎朝通勤時間を使って、前日の他者とのやり取りを振り返り、当日は何を学ぶかを決めていました。また他の役員候補は毎週決まった時間を、リーダーとしての成功、失敗、課題を省みる時間に当てていました。さらにその時間を、同僚からフィードバックを貰う目的にも使い、しばしば「私のどの様な言動が目についたか」「私にどのような言動を期待するか」といったことを問かける時間にしていました。学びを得るためには、自身の傾向や癖といったものを認識することから始めなくてはなりません。



◆ 独善的にならない

外部のコーチや社内のメンターも大きな助けになるが、同僚や友人の様に、その場でフィードバックができる人々の力も有効です。率直なフィードバックや改善アイデアを与えてくれる信頼できる同僚を2~3名選んでおく事も良い方法です。一方で貰ったフィードバックを実行に移す覚悟を持っておくことも重要です。今や創意や才覚を生かしてエンゲージメントを引き出すことのできるリーダーの必要性はかつてない程高まっています。そのためには最初に述べたように幅広い対人スキルが欠かせないということになります。

本稿は、Herminia Ibara(ロンドン・ビジネス・スクール教授) 他が 2023年5月にHarvard Business Reviewに発表した“*The Leadership Odyssey*”をベースにLCAがまとめたものです。

## リーダーにとっての聴く力とは・・・

人の話を聴くということは、質の高いリーダーシップとマネジメントを実践する上で不可欠だといえます。しかしそれを効果的に行おうとすれば、明確な意思を持って実行しなければなりません。どのような課題に取り組むにしても、顧客やチームメンバーからの学びは大事であり、そのためにはアクティブリスニングの実践が有効です。さらに現場からのフィードバックを直接聴くことも、ある意味最善の方法だといえます。



加えて話を聴くことに如何に集中しているかを周囲に理解してもらうことも大切です。そして何より大切なことは、貴重な視点を提供してくれたメンバーに対して、彼らの指摘をどのよう

に今後生かしていくかを明確にフィードバックすることです。自分たちの意見が尊重され、現場によるイノベーションや問題解決に繋がったと実感することが重要です。リーダーシップの本質は対話です。従ってアクティブリスニングは、それを実践するための最も強力なツールになり得ます。

本稿は、2022年11月にHarvard Business Reviewが発表した“The Ideas That Inspire Us”の記事の中からウォルグリーン・ブーツ・アライアンスCEOのロザリンド・ブルーワースの発言部分をベースにLCAがまとめたものです。

## リーダーとしての共感力を養う

心理学の研究では、人間は他者と切り離されて独立していると感じるか、他者とつながって相互に関わりあっていると感じるかの、どちらかに分かれることが示されています。

当然後者の考え方のほうが相手に共感を覚えやすく、強調関係を築きやすいことは言うまでもありません。相互作用の意識が芽生え、共感力が養われます。他者の気持ちを理解し、自分と共有するようになります。



## ◆ 他者の仕事を体験する

他の人が置かれた状況を自分で直接体験することで、同僚などに対する共感力を育むことができます。また社内の各部署がいかに連携しているかが理解できるようになるため、組織のサイロ化を解消し、協力関係を築きやすくなります。

## ◆ ストーリーテリングを活用し、当事者意識を高める

いうまでも無いことですが、他の誰かの仕事をいつでも体験できる訳ではありません。体験できないまでも代わりに話を聴くことは、同じように共感力を養う有効な手段となります。そのようなストーリーテリングの場を設けることで組織は従業員一人ひとりの視野を広げることができます。

組織のあらゆる階層、あらゆる部門から人々が集い、話を聴き、学習として啓蒙し、触発され、人間として成長する機会はとても重要です。これはある意味で、企業の文化を変えるゲームチェンジャーとなり得るでしょう。

## ◆ 相互に関わり合っているという意識を組織のシステムに埋め込む

マイクロソフトでは、業績評価プロセスからランクづけをなくし、従業員同士が互いにどれくらい協力し合っているかに重点を置いて評価する制度に改めました。例えば、業績評価の場で、上司はメンバーに対して次のような質問をしていきます。



- ① 他者の成功にどのように貢献しましたか？
- ② 自分の業績は、他者の仕事やアイデア、努力にどのようにささえられていますか？
- ③ 何か別のやり方でできたことがありますか？

このアプローチは、従業員が自分一人で仕事をしているのではなく、互いを必要とし、自分が行動を起こせば、それが同僚に何らかの影響を与えるという事実に光を与えるものだといえます。

## ◆ 会社の外に出て、実社会と関わる

自分が他者にどのような影響を与えているかを理解し、共感力を育むには、社内に閉じこもらず、自分とは縁遠い社外の人々と関わるのが大切です。自身や自社の目標を大局的に捉えるためにも欠かせません。



本稿は、Julie Battilana(ハーバード・ビジネス・スクール教授) Tiziana Casciaro(トロント大学 ロットマンスクール・オブ・マネジメント教授)らが2021年9-10月にHarvard Business Reviewに発表した“Don't Let Power Corrupt You”の論文の1部をLCAがまとめたものです。



## Column ~ 色彩のマジック ~

お昼時にコンビニエンス・ストアに行くと、お腹がすいていることもあって、思った以上に買い込んでしまう・・・などという経験はないでしょうか。じつは、食品のパッケージはメーカーにとって、消費者である私達に対する最も重要なコミュニケーションツールなのです。最近では消費者ターゲットの絞り込みが進んで、黒など個性的な色のパッケージの商品も登場するようになりました、それでも全般的に、赤や黄色のパッケージが多いことに気がつきます。じつは、赤や黄色には食欲を増進させる効果が潜んでいます。そのため、人は無意識に、赤や黄色のパッケージの商品に手が伸びる訳です。そういえばと思った方も多いのでは・・・。



反対に、青や緑のパッケージは食欲を減退させる傾向があるため、従来は食品にとってはタブーな色といわれてきました。最近では「濃い茶」という渋い緑のペットボトル入りのお茶も登場し、結構中高年に受けていることを考えると例外もあるように思えますが、食欲との関係が比較的薄い飲料

であること、日本人独特の「お茶」に対するイメージが背景にあることで納得できるでしょう。

このように、「色彩」の持つメッセージ性は食品に限らず、重要なコミュニケーションツールとして、生活のあらゆる場面で、私達の心理にとっても大きな影響を与えています。

すぐに思いつくのは、やはりファッションに関する色彩でしょう。男性のネクタイの色が政治家の間でも意識されるようになったことは、選挙に関係して話題となりました。男性ならネクタイ、女性ならジャケットの色が、信頼できるであるとか頼り甲斐があるという印象に繋がるということに気づいた候補が多数おられるようです。赤系は勝利を呼び込む色とされ、実際にアドレナリンの分泌を促すとされています。闘牛を思い起こしてください。

闘牛士は派手な服装をし、牛に向かって振り上げるマントは必ず赤と黒のコントラストのもです。牛は基本的には色を認識できないとされていますから、マントの赤は観客の気持ちを高揚させるためのものだといわれています。

室内の色調を例にとってみましょう。ベージュやたまご色、うすいオレンジといった淡い色調の暖色は、時間の流れをゆるやかなものを感じさせます。その心理効果を最大限に利用しているのがファミリーレストランです。話が尽きないグループなどにとっては、実際の滞在時間より長くおしゃべりをしていたように感じる筈です。当然お店の



回転率は高まります。一方、濃い青や緑といった寒色は、時間の流れを速く感じさせる効果があり、長い会議を余儀なくされる場面などでは、参加者の疲労度に大きな差が出ることが立証されています。他にも興味深い特徴は沢山あります。同じ体積、同じ重量でも、黒い箱は白い箱より約2倍重く感じます。これを体感重量といいます。引越しの段ボール箱に白いものを使っている会社を思い浮かべた方も、なるほどと納得されたことでしょうか。白はどの色より軽く感じます。人間の色彩調節の機能を上手に利用して、エネルギーの省力化に繋げるとはなかなかです。また同じ温度の水でも青と赤では体感温度にして3度の差があるといわれています。電化製品にも、この体感温度を巧みに利用した商品が多く見られます。例えば夏

に利用される扇風機を思い浮かべてみてください。

昔から扇風機は青や白が定番ではないでしょうか。

反対に、ホットカーペットや暖房器具はベージュや淡いオレンジなど暖色が多いことも同じ理由からです。



このように、コミュニケーションと言ってもその影響の範囲は言葉だけに留まりません。食品や服装と同様に「色彩」の持つ力も、是非これから意識してみてください。

Toni. M. H