

**『 あなたならできる*！* 』**

****　未来のリーダーを目指して ****



カウンスルＮｏ.5　大阪クラブ1月Zoom会合 Ｗ.Ｓ．

日　　時 ： **2021**年**1**月**18** 日 **（月 ）**

リーダー ： 坂口 正子**（ ITC-J** 大阪クラブ **）**

**🕮　未来のリーダーを目指して　🕮**

|  |
| --- |
| **◼ 潜在能力の開発**  未来のリーダーを目指すためには、自分の潜在能力を顕在化し活用しなくてはなりません。自分自身にどれだけ秘められた潜在能力があるのか気付かず、発揮する方法も知らないまま現状維持を続け、人生の限られた時間を過ごしてしまいます。自分の能力を把握し、開発することで可能性が広がり人生は豊かなものになります。潜在能力は今よりもっと大きなことに、そして新しいことに挑戦することで開発され、未来のリーダーとして能力を発揮できるようになります。 |
| **◼ 思考の刺激**  ◆ この四角い図を見て、あなたは何個の正方形が見えますか？   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  | |  |  |  |  |         　　　　　　　　　　　　　　　　　　　答え（　　　）     * 5個の黒いオブジェがあります。あなたには何が見えますか？     答（　　　） |
| ◆ 9個の●を、鉛筆を紙から離さないで**4本の直線**で結んでください。  同じ線の上を重複して結んではいけません。  **● 　　　　●　　　●**    **●　　 ●　 ●**     * **●　　 ●**   **◼ ファシリテーション（目標達成のスキル**）  会議やプロジェクトを進行するにあたって、参加者全員の発言をうながしたり、出された意見を簡潔に纏めながら中立的な立場で参加者の認識の一致を確認し、合意形成や相互理解をサポートすることにより組織の活性化を支援し、促進させ目標達成を目指すスキルのことをファシリテーションと言います。ファシリテーションの基本の “型” を覚え、自分流の “技” を身につけた人をファシリテーターと言います。  **◼ ファシリテーター (会議の進行係)**  ファシリテーターは「意見を引き出す」「意見の整理」「合意形成」「目標達成」の４つの役割があり、直接的な意思決定権を持たない中立の立場で会議の進行係や司会者としてチームのメンバーを鼓舞し、創造性や生産性を引き出し成果が最大となるよう支援します。メンバーの「多様性」を尊重し、異なる意見の中から創造的な問題解決を図ります。単なる会議の進行係や司会者としてだけでなく側面から助言を与え成果を上げるよう導きメンバーが納得する合意を得るために充分に議論させる事に徹します。あくまで脇役としての立場で、自らの想定へと誘導することはありません。組織の現場で次々と問題が発生し問題解決に臨むとき、優秀なファシリテーターが求められます。  **◼ ファシリテーター型リーダーシップ**  会議やミーティングの場で発言や参加を促し、合意形成へと最良の結論を導き出し成果を上げるため能動的な働きをするファシリテーター型リーダーシップが求められます。ファシリテーター型リーダーは支援型リーダーとして価値観や仕事のやり方も異なる多様なメンバーから能力やアイディアを引き出し、偏見のない公平な立場で認識の一致を確認し、問題解決と意思決定へと導く決断を担うリーダーです。あなたがリーダーになったとき、ファシリテーター型リーダーを目指します。ファシリテーションのスキルを学ぶことによって、人の言うことにしっかりと耳を傾ける姿勢、物事を分析的に捉える視点、多面的な観察力や思考力、説得力、行動力など、自らの変化を感じることが出来ます。  ファシリテーター型リーダーは、仕事の内容や結果だけでなくその過程にも注意し成果を上げるための判断を下します。ファシリテーター型リーダーがいなければ、チームは方向もわからず、プロセスも持たないまま前に進まなければなりません。チームを統率するファシリテーター型リーダーは豊富な知識を身に付けた「人間力」も求められます。  **◼ ファシリテーター型リーダーの条件**  (1)柔軟性と決断する勇気がある。  (2)表現力が豊かである。  　(3)　参加者への反応が明確である。  　(4)　評価的な言動をわきまえている。  　(5)　開放感があり、親密性、楽天性がある。  　(6)　間違いや知らないことを認めることに素直である。  　(7)　参加者を信頼し、尊重する。  **◼ ファシリテーター型リーダーのスキル**  ファシリテーター型リーダーのスキルは一朝一夕に身に付くものではなく、経験を積み重ね身につけていくものです。価値観や仕事のやり方も異なる多様なメンバーから、能力やアイディアを引き出せるよう日々研鑽を積み、創造性のある仕事に取り組みます。  ファシリテーター型リーダーは、メンバーへの「目配り」と感謝の「言葉がけ」を忘れてはなりません。  ⮚「目配り」は、　 **◇**視界に入れて**「見る」　◇**注意して**「視る」　◇**観察しながら**「観る」**  **◇**何が起きているのか**「診る」　◇**相手のケアをする**「看る」**など、  目に見えない物にも目配りが必要です。  ⮚「言葉がけ」は、 **◇「ありがとう」　◇「信頼してる」 ◇「助かった」 ◇「よかった」**などの  言葉を掛けます。ファシリテーター型リーダーが身近にいることは、チーム  のメンバーにとって非常に幸運なことです。  **◼ ファシリテーター型リーダーの心得**  (1) 仲間の気持ちに寄り添い、共にあることを伝え共感を得る。  (2) 人脈を増やし、多くの知識や考え方を吸収し、情報を得ておく。  (3) 期待以上の仕事をした人を褒め、次は少し上の目標に挑戦さす。  (4) 多くの人の知識が蓄積した「集合知」を上手に使い、仕事を進める。  (5) 若手メンバーから発言させ、新人にも意見を出しやすくする。  (6) 平等に評価し、メンバーの強みを最大限に活用する。  「会議で意見が出ない」 「議論が堂々めぐりする」 「結論がまとまらない」、そんな会議を一新するテクニックとして、アイスブレイク(**※**１)、 ブレインストーミング(**※**2）、 マインドマップ(**※**3）、プロ＆コン(**※**4) などを活用し、＜意見を引き出す＞ → ＜話を聴き理解する＞ → ＜議論の内容を纏める＞ → ＜合意形成に導く＞ などの順序だったステップを踏み会議をリードしていきます。成果を上げるためには、事前の「情報の収集」、会議前の「仕込み」、会議進行の「さばき」のスキルを身につけることが必須です。  (1) **事前の「情報の収集」**  前もって会議のテーマに関する情報の下調べをし、情報を得ておく。  (2) **会議前の「仕込み」**  何のための会議か、目的、目標、論題など、前もってテーマを与えておき、持ち寄るべき資料を  準備させる。論題は論点を絞り伝えておく。例えば 「～について」 「～の件」では論点がボケる。  論題は「コピー代について」ではなく「コピー代削減のアイディアは？」と論点を絞る。会議時間節約のためタイムアジェンダを作成し、議論を取り上げる順番を知らせておく。例えば、今日の会議は最初〇〇から始め、次は〇〇、そして最後に〇〇について議論することがいくつあるかを述べてから会議に入る。メンバーは前もって進行順序を知ることで心づもりができる。  (3) **会議進行の「さばき」**  会議を順調に進行させるためには、如何に議論を「さばく」かが重要である。  リーダーとして合意形成に至る会議となるためには、様々なステップを踏む必要がある。    (4) **ルールを設定する。**  ▪ 発言をさえぎらず最後まで聴く。  ▪ 相手を頭から否定しない。  ▪ 対等な立場で議論する。  ▪ 「言いだした者がやれ」は言わない。  ▪ 勇気を持って反対意見を言う。  (5) **多様な意見や情報を引き出すには、「疑問文」で尋ねる。**  ▪ 「いつ」 「どこで」 「誰が」 「何を」 「なぜ」 「どのように」 と 「５Ｗ１Ｈ」で聞く。  ▪　「なるほど、なぜそうお考えですか？」  ▪　「 ～ というわけですね。　理由を説明して頂けますか？」  ▪　「 ＡかＢ を選ぶとすればどちらを選びますか？」  ▪　「例えば・・・ということですか？」  ▪　「例えば、こういった考え方はできませんか？」  ▪　「具体的にはどういうことですか？」  ▪　「ＡとＢの意見が出ていますが、他にありませんか？」  ▪　「 ～ すべきではなく、 ～ したいのは何ですか？」  ▪　「ＡがあればＢはなくてもいいですか？」  ▪　「何か別の手段で達成できませんか？」  **◼ コンピテンシー（成果を上げる行動特性）**  コンピテンシーとは、各人に備わっている潜在的な物事の考え方、捉え方、価値観など高業績を上げている人の行動特性のことです。表面的に現れている｢能力」は変わらないのに成果に差が出るのは、**IQ**  （Intelligence Quotient=知能指数）ではなく、言葉で表現しにくい**EQ**（Emotional Quotient=感情指数）の指数が高い人が成果をあげている。仕事の内容や役割によってコンピテンシー（行動特性)が異なるので、組織においては適材適所の配置が可能になり、それぞれに必要なリーダーシップのあり方も異なってくる。  **◼ コンピテンシーの歴史**  1970年に米国務省は、当時の外交官について学歴や知能レベルは同じなのに、採用試験の成績と配属後の外交官としての業績との間に相互関係が見られないことに疑問を抱き、ハーバード大学教授のディビッド・C・マクレランドに、業績に格差が生まれるのはどのような理由からかという研究を依頼した。  知識とか技能とか表面的に現れている｢能力」は変わらないのにこの差は何だろうという疑問から分析を進めるうちに共通点を発見した。それは言葉で表現しにくいノウハウや心構え等の潜在能力の部分で、IQではなくEQの能力が高い人が成果をあげている確立が高い。表面的なものでなく各人に備わっている潜在的な物事の考え方、捉え方、価値観など高業績を上げている人の特性をコンピテンシー(行動特性)と呼ぶようになった。今日出来たが明日はわからないといったものはコンピテンシー（行動特性)とは言わない。安定して発揮できることが条件で、成果を上げることができる「成果行動」が重視される。  自分のコンピテンシー(行動特性)と仕事が必要とするコンピテンシー（行動特性)を比較することにより自分にあった仕事を選択することができる。    **◼ リーダーとしてのコンピテンシー**  (1) 心の扉を開き、想像力を喚起し思考力を駆使する。  (2) 好奇心を刺激し、現状のままではいけないと常に考えるようにする。  (3) 自分の目標を明確にし、それを獲得するための行動を計画する。  (4) 自分の中に眠っている潜在能力を呼び起こす。  (5) 失敗の要因を認識し、その欠点を克服する。  **✤ リーダーとしての真価 は 難局 に際して発揮 され、**  **「理　　　性」(IQ）ばかりでなく、常に「感　　　　　　性」(EQ）を**  **磨き研ぎ澄ましておく必要がある ✤**  **◼ 合意形成**  　　リーダーは結論を出す前に、理由・価値観・背景・思い込み・本音などを聴き出し、表面に現れた意見の裏側も確認し最上策を選択し合意形成に導く。「多数決で決定する」は公平感は得られるが、「可否同数は否決」の場合、半数の人の不満が残りよい合意形成となりにくい。全員一致を目標とするが、圧倒的多数の合意形成を目指す。    **＜**合意形成され実行された効果的なファシリテーション**＞**  **★「P D C A」マネジメントサイクル ★**  **「Plan」計画　　「Do」実行　　「Check」評価　　「Action」改善**    **計 　画**  **実　行**  **改　善**    **評　 　　　 価**  **◼ セルフエフィカシー （自己効力感）**  「これは自分には無理だ…」と感じたり「これなら自分はできる！」と感じる自分自身の能力に対する「自己効力感」＝「自己評価」の事をセルフエフィカシーと言う。「私は達成できる！」「達成できる能力がある！」とセルフエフィカシー（自己効力感）が高いと人は行動を起こすが、「自分は達成できない」「どうせまた失敗する…」とエフィカシー（自己効力感）が低いと良い結果が生まれない。  自己効力感は人が行動を起こす際に大きな影響を及ぼす。あなたがリーダーになった時セルフエフィカシー（自己効力感）が高い状態にあると、行動を達成するための努力を惜しまず、失敗や困難に直面しても諦めなくなる。なりたい自分の姿をもっと明確にし、それを実現するためにセルフエフィカシー（自己効力感）を上げて日々を送ることで、「これは自分にできるはずがない…」と思っていたことも「もしかしたらできるかも？」という気持に切り替わり、次第に「私にはできる！」という自信に変えることができる。成功すればまたセルフエフィカシー（自己効力感）が高まるのでさらにやる気が出て次の新しい目標に挑戦するようになる。何事に関しても達成できるという認識を持って臨むのと、どうせ駄目だと思って臨むのとでは、取り組む姿勢に自ずと違いが出てくる。  人は習慣や条件付けされた思考から離れられず、たくさんの選択肢に囲まれているにも拘らず、未経験の選択肢を選ばない。新しい選択肢を見つけ、その存在に気づくと、「どうしてもっと前に気が付かなかったのだろう」と悔やむことになる。物事は終わった後で気がつくことが多い。何事も柔軟な思考で多角的な視野で見ることにより可能性が広がり、以前よりもっと良い解決策を見つけることが出来る。  **あなたならできる！**  **“ You 　can　 do　 it*”* and*“* J　u　s　　　　t 　now*”***  貴方がITC-Jに入会した目的は何でしたか？　その目的は達成できましたか？  ITC-Jに入会し、自分の潜在能力が開発され、入会目的を達成した瞬間はありましたか？  将来の自分のなりたい姿を思い描き、日々、セルフエフィカシー（自己効力感）を高め、新しい未知のことに挑戦しましょう。新しいことに挑戦することで、自己のコンピテンシー（行動特性）を確認し、ファシリテーテー型リーダーを目指しましょう！！    **Me ＋ We**  **リーダーとして の 資 質の 一 つ に “ ＭＥ ” と “ ＷＥ ” の 使 い 分 け が あ り ま す**  **“ ＭＥ ” と “ ＷＥ ” のスペルの“ Ｗ ” を ひっくり 返 すと**  **“ ＭＥ ” は “ ＷＥ ” になり “ ＷＥ ” は　“ ＭＥ ” に な り ま す**  **リーダーは “ ＭＥ ” としての 自 分 を 失って は い け ま せ ん**  **しかし、何 事 も“ ＷＥ ” の 精 神で、全 て は 皆 の た め にを 忘 れ て は な り ま せ ん**  **“　One for all , All for one ”** |
| **ファシリテーター型リーダーの自己チェックリスト**  **🖎** リーダーになった場合を想定し、左の空欄に Yes・Noのチェックを入れて下さい   |  |  | | --- | --- | |  | **1.** 中立の立場をつらぬき、機密は守っている。 | |  | **2**． 期待していることを伝え、参加意欲を引き出している。 | |  | **3**． チームのメンバーの人間関係を把握している。 | |  | **4**． どんなアイディアも無視しないで検討する努力をし、偏見を持たない。 | |  | **5**． メンバーの意見を積極的に聞き、尊重している。 | |  | **６**． 意見の相違を活用し、解決に向けて建設的に努力している。 | |  | **７**． メンバーの成長を応援し、後押ししている。 | |  | **８**． 進歩と成長を自己評価するように仕向けている。 | |  | **9**． クオリティーの高い仕事をする機会を与えている。 | |  | **10**． 仕事の成果を認め、褒めている。 | |  | **11**． 目的達成のために、メンバーの仕事が重要だと伝えている。 | |  | **12**． メンバーの仕事ぶりを把握している。 | |  | **13**． 一人の人間として気に掛けていることを伝えている。 | |  | **14**． 発言者が偏らないよう配慮し、メンバーの発言が攻撃されたり、  無視されたりすることがないよう、最後まで聞き、発言を遮らない。 | |  | **15**． チームのメンバーは知識、経験、創造力の宝庫であることを強調し、  ファシリテーションスキルを活用している。 |   Yesが多い方はファシリテーター型リーダーです。  **（※１）** **アイスブレイク**  初対面の人達が出会う時、冷たく固い氷を砕く意味で、心の緊張をときほぐすための手法。  集まった人を和ませ、コミュニケーションのとりやすい雰囲気を作り、集まった目的の達成に積極的に関わってもらえるよう働きかける技術。会議の参加者がお互いをよく理解するため、信頼感溢れる雰囲気作りをする。相乗効果と創造性を最大に引き出すことに集中する。  **（※２ ）** **ブレインストーミング**  テーマを決め、付加価値を創造する多様な意見を引き出す手法。集団でアイディアを出し合うことによって発想の誘発を期待する会議技法のこと。 「このアイディアについてどう思いますか？」「どうやったらうまくいくと思いますか？」等の効果的な質問をし、アイディア出しを行う。1 つのテーマに対しお互いに意見を出し合うことで沢山のアイディアを生産し、問題の解決に結び付ける創造性開発技法。  **＜４原則＞**  １．結論厳禁 ― 判断・結論を出さない  ２．結合改善 ― アイディアを結合し発展させる  ３．　　　 自由奔 放 ― 粗野な考えを歓迎する  ４．質より量 ― 量を重視する  **（※３ ）** **マインドマップ**  会議で出た質問や意見など議論の経過を要約してホワイトボード等に書き込み構造化する手法。  議論の全体像を把握しやすくする思考・発想法の一つ。頭の中で起こっていることを目に見えるようにした思考ツールのこと。描き方は、表現したい概念の中心となるキーワードやイメージを中央に置き、そこから放射状にキーワードやイメージを広げつなげていく。思考を整理し、発想を豊かにし記憶力を高めるために、想像と連想を用いて思考を展開する。  **（※４ ）** **プロ&コン**  賛成・反対の理由を共有するため、全員で「賛成意見」「反対意見」を述べ、異なる視点を明確に意識させ建設的な議論を促す。決定事項への納得感を高めることができる。  プロは賛成、コンは反対の意味。議題に対して賛否両論の意見や考えを述べ合うことで両者の意見やアイディアを全員で共有することにより理解を深めることができる。異なる視点を明確にすることで発想の転換や相反する考え方が身に付く。 |



**「いつか必ず自分はやれる」という気持ちを持って努力を絶やさない人には**

**不思議なことに天 の一角から“ 助けのロープ ”が下りてくる**

**渡 辺 昇 一**

資料： 潜在能力の開発　　ITC　Rotorua Convention W.S.（2015/7/25）

　　　　 　　 ファシリテーター型リーダーシップ　ITC Seattle Convention W. S. (2017/7/25)

作成： W. S.リーダー　 ITC-JカウンスルNo.5 坂口正子(大阪)