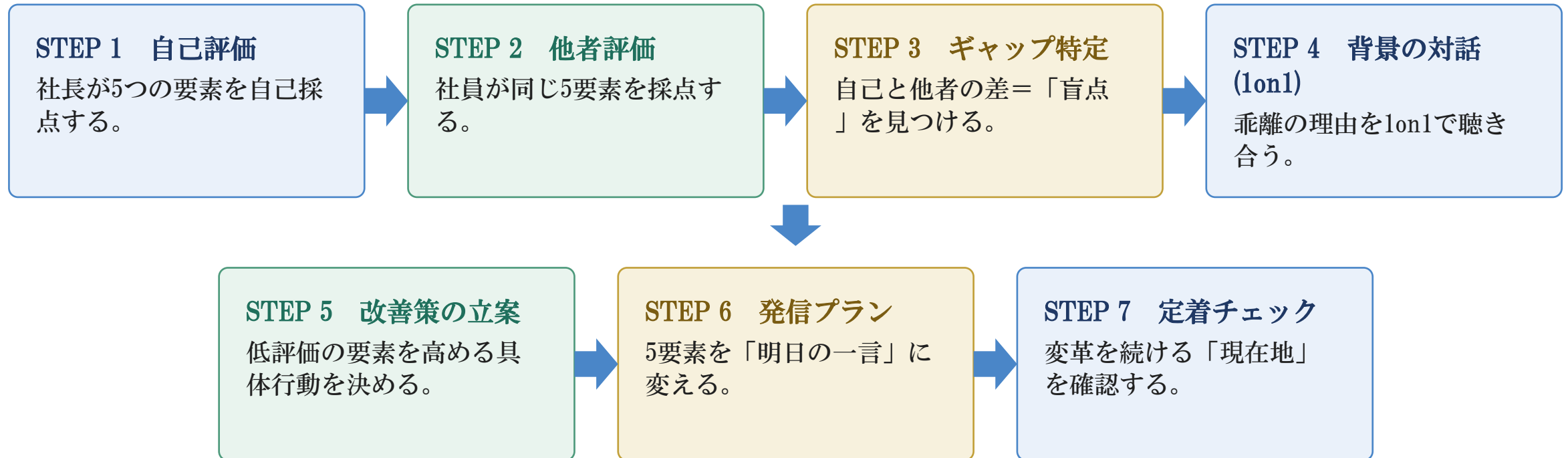


演習111：リーダーシップ能力サーベイ（全体プロセス）

自己評価×他者評価のギャップから、明日の行動を一つ変える演習です。

リーダーシップ能力サーベイ



ステップ4：評価のギャップを埋める「1on1対話」

「盲点の窓」＝社長は気づかず、社員には見えている領域を建設的に共有する

例) 自己評価5・社員評価2＝その「3点の差」に向き合う。

準備（事前） | 対話前のマインドセットを整える

- ・「相手が正しい」と仮定する —— 社員に見えている姿こそ、組織における社長の「現実」。
- ・感情ではなく「事象」に焦点 —— 「ショック」を脇に置き、なぜその点数かという事実を探る。

この後、対話は4つのステップで進めます

- ① 心理的安全性 → ② 問いかけ → ③ 傾聴 → ④ 感謝と合意（次頁で解説）。
- 目的は「責める」ことではなく、社長がより良くなるためのヒントを得ること。

ステップ4：lon1の進め方 ①

まず安心の場をつくり、差を「好奇心」で問いかける

① 心理的安全性の確保（アイスブレイク）

いきなり数値の話をせず、サーベイの目的を再確認する。

トーク例：

「自分を客観的に見るために実施したんだ。正直に答えてくれてありがとう。君を責めるためではなく、私がより良い経営者になるためのヒント。今日はリラックスして本音を聞かせてほしい。」

② ギャップの提示と「問いかけ」

差をフラットに示し、批判ではなく「好奇心」で問う。

NG：「なぜこんなに低い点をつけたんだ？」

OK：「私は5点のつもりが現場は2点。この3点の差に、私が気づけていない背景はあるかな？」

発展：「やっているつもりで届いていない場面は？」「あと1点上げるには何が足りない？」

ステップ4：lonlの進め方 ②

反論せず聴き切り、感謝と「次の一歩」で締める

③ エピソードの深掘りと傾聴

社員が話し始めたら、絶対に反論せず最後まで聞き切る。
相づち：「なるほど」「具体的には？」「現場はどう感じた？」

沈黙を恐れない —— 言葉を選んでいる時は急かさず待つ。

「一貫性がある」つもりでも、現場には「指示がブレる・説明がない」と映ることも。その“見え方の違い”をメモする。

④ 感謝と「次のアクション」の合意

フィードバックへの感謝を伝え、改善に向けた小さな約束をする。

締め言葉：

「伝えてくれてありがとう。私の〇〇という行動が誤解を生んでいたとよく分かった。これからは、方針を変える時に必ず“理由”をセットで話すよ。」

ステップ4：対話の注意点と「深掘り質問」

1対1で行う
多人数では本音が出ない

メモは要点だけ
相手の目を見て話す

その場で解決しない
「持ち帰って考える」で十分

乖離項目	質問の切り口（例1）	質問の切り口（例2）
専門性	私の知識やスキルが、現場の課題解決に役立っていない部分は？	専門知識を“ひけらかし”や“現場に丸投げ”しているように見える時は？
魅了性	私のビジョンが「他人事」「非現実的」に聞こえていないか？	もっと情熱を持つべき／現場と一緒に楽しむべき点は？
返報性	どう伝えれば、みんなに“ありがたい”が実感として届く？	私が部下の貢献に気づけず、無関心に見える場面は？
一貫性	私の指示が「ブレている」と感じた具体的なエピソードは？	判断基準が不明確で、現場を不安にさせていないか？
厳格性	私の厳しさが、単なる「怖さ」「感情的な叱責」に見えていないか？	「見て見ぬふり」や「納得感のない」ルールはどれ？

ステップ5：評価が低い要素を高める「改善アクション」①

各要素の評価が低かった場合に、実践すべき具体アクションです（一点集中で1つから）。

要素	課題（現状）	具体的なアクション	期待される効果
専門性 （すごさ）	安心感・信頼感の不足	業界ニュース・新技術を週1回シェア 現場に足を運び一次情報を把握 「〇〇なら社長」の得意分野を深掘り 社内勉強会の講師を務める 外部専門家と連携する	プロとしての信頼獲得
魅了性 （素敵さ）	情熱・ビジョンの不足	指示に「Why（なぜやるか）」を添える 自分の失敗談と学びを共有 報告への表情・反応を1.2倍に 3年後のワクワクする未来を言語化 相手の夢や関心事に耳を傾ける	主体的に動きたくなる状態の醸成

ステップ5：評価が低い要素を高める「改善アクション」②

要素	課題（現状）	具体的なアクション	期待される効果
返報性 （ありがたさ）	「大切にされている感」の不足	具体的な行動を指して「ありがとう」 部下の体調・変化に気づき声かけ 成果前から環境整備など投資（Give） 会議の「聴く：話す」を7：3に 「何か手伝えるか」と具体的に申し出	恩義と信頼の構築
一貫性 （ブレなさ）	不信感・予測不能感	判断基準（Value）を言語化し公開 方針変更は背景と理由を徹底説明 言動の矛盾をセルフチェック 相手の役職で態度を変えない 価値観に反することには「ノー」	安心して働ける環境の構築
厳格性 （厳しさ）	規律の緩み・恐怖感	合格基準を事前に合意（期待値調整） 人格でなく「事実」に絞って叱る 挨拶・時間など些細な規律も妥協しない 「期待しているからこそ」と意図を伝える 自分が最もルールを守る	愛のある規律の維持

実践のポイント：① 一点集中（最も低い1要素を1ヶ月） ② 行動でカウント（「意識する」でなく数える） ③ ギャップ確認（届いているか対話で確かめる）

ステップ5：リーダーシップを高める「自己内省」

サーベイ結果と向き合い、次の「深掘り質問」を自問する。

コア要素	深掘り質問（内省のポイント）	強化するアクション（例）	あなたのアクション
専門性	現場に「答え」を与えすぎ、社員の考える力を奪っていないか？	「君ならどうする？」と問い、成長段階（SL理論）に合わせる	
魅了性	語る「5年後」は、社員が誰かに話したくなる内容か？	数字でなく、達成時の「光景」や「誇り」をエピソードで語る	
返報性	「給料を払っているから当然」という態度になっていないか？	結果への称賛に加え、プロセスへの感謝を言葉で伝える	
一貫性	「利益」と「理念」が衝突した時、同じ基準を貫けているか？	自分の判断基準（イズム）を言語化し、例外を作らないと決める	
厳格性	規律を乱す行為に、断固とした態度が取れているか？	価値観に反する行動は、役職に関わらず即座に一貫して指導	

ステップ5：部下に合わせる「状況対応型リーダーシップ（SL理論）」

部下の成長段階（熟練度×意欲）に合わせて、関わり方を変えることが生産性向上の鍵。

部下の状態	関わり方	具体的な「明日からの一言」
D1：新人・未経験者 （やる気はあるが能力不足）	指示型	「手順はこの通り。まずは完コピでやってみて」
D2：スランプ期 （壁に当たり意欲も低下）	コーチ型	「今の悩みは？一緒に解決策を考えよう。君なら乗り越えられる」
D3：中堅・ベテラン （能力はあるが自信が不安定）	援助型	「判断は任せる。困ったらいつでもバックアップするよ」
D4：プロフェッショナル （能力・意欲ともに高い）	委任型	「この全権を君に託す。結果報告を楽しみにしている」

ステップ6：5要素を現場で伝える「明日の一言」アクションプラン

各コア要素を、リーダーシップ理論と紐付けて発信する例です。

コア要素	紐付ける理論	シーン別の発信例（明日から使える一言）
専門性 （すごさ）	状況対応型（SL理論）	「まずはこの手順で。1時間後に状況を見せてね」 「君ならどう進める？懸念を一緒に考えよう」 「判断は君に任せる。必要な時だけサポートするね」
魅了性 （素敵さ）	変革型リーダーシップ（コンセプト理論）	「この地道な作業が、投資判断を支える起点なんだ」 「5年後の会社を支えるのは、今挑戦するこの事業だ」 「失敗してもいい。試行錯誤を私は支持する」
返報性 （ありがたさ）	サーバント・リーダーシップ（コンセプト理論）	「君が動きやすいよう、私が手伝えることはある？」 「あの資料のおかげで会議が成功したよ。ありがとう」 「私にどうかしてほしい障害物があれば教えて」
一貫性 （ブレなさ）	マネジリアル・グリッド（行動論）	「状況は変わったが『顧客第一』の基準は不変だ」 「以前の方針とズレたね。背景と理由を説明させて」 「目標達成とチームの和、両方を妥協せず追おう」
厳格性 （厳しさ）	ピグマリオン効果／期待理論（動機づけ理論）	「君の粘り強さなら、この高い基準も必ずクリアできる」 「プロとして、この細部へのこだわりは譲らずやり抜こう」 「君の成長のためにあえて言う。今のやり方では強みが活かない」

ステップ6：なぜ5つ必要か（理論の相互作用）と使い分け

5つのコア要素の相互作用

- ・① 専門性で「納得」させ
- ・② 魅了性で「共感」させ

- ・③ 返報性で「恩義」を感じさせ

- ・④ 一貫性で「安心」させ

- ・⑤ 厳格性で「成長」させる

どれか一つが欠けても（例：厳しいが専門性がない、魅力的だが一貫性がない）、リーダーシップの影響力は半減する。

リーダーシップ理論の使い分けチェックリスト

シーン	活用すべき理論	注力ポイント
部下が迷っている	状況対応型（SL理論）	習熟度に合わせた助言
チームが疲弊している	サーバント・リーダーシップ	支援の申し出
今の仕事に飽きている	変革型リーダーシップ	意義（Why）の再定義
目標達成が危うい	行動論（構造づくり）	進捗管理とゴール明確化

ステップ7：変革を続ける「現在地チェックリスト」

変革を継続するために、以下の問いを常に意識する。

- 社長自身の「判断の癖（弱点）」を自覚し、それを補う行動を意識しているか？
- 部下の顔を見て、D1～D4のどの段階かを判断してから声をかけているか？
- 宣言した「変革」に反する行動を、自分自身が取っていないか？（一貫性の保持）

【まとめ】

リーダーシップとは、持って生まれた才能ではなく、「変革のために選ぶ行動」です。
社長が変われば、文化が変わり、必ず数字（財務）が変わります。