

人と組織に「協創力」を。

LEADCREATE

仕事経験をデザインする

リーダー育成施策の 効果的考え方



 confidential

本資料の著作権、および販売権は株式会社リードクリエイトに帰属しています。株式会社リードクリエイトの許可を得ずに、本資料のいかなる部分の複製、またはいかなる形態もしくは方法(電子的、機械的、写真複製、録音、その他種類を問わない)による伝送を禁じます。

本資料の内容

人が成長するために必要なこと	… 2
成長にインパクトを与える良質な経験とは	… 3
経験学習とは	… 4
自己理解の重要性	… 5
自己理解力の高い人の特徴と実態	… 6
研修の価値を再定義する	… 7

以下のような問題意識をお持ちの方をサポートします

- ✓ 階層別教育、集合型研修の位置づけや考え方を再確認したい
- ✓ 現在運用している自社内の教育施策の価値や効果に疑問を感じている
- ✓ リーダーが育っていくための経験学習のポイントを確認したい

人が成長するために必要なこと

人が成長する、特にリーダーの成長にとって大切なこととは何でしょうか。

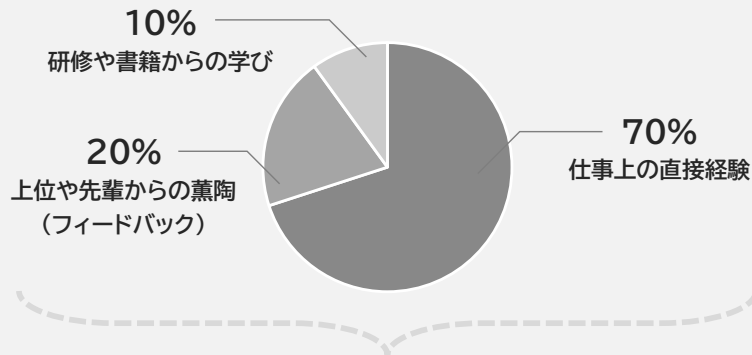
人材業界では有名な「70:20:10の法則」というものがありますが、これは、リーダーになった人たちがリーダーシップを身につける方法として、70%が仕事経験、20%が上司や先輩からの薫陶、10%が研修や書籍からの学びであったという調査結果に基づいた考え方です。

一方で、同じような仕事の経験であったとしても、人の成長には差があるのが実態であり、単に重要なプロジェクトを任せただけからといって人は勝手に成長するわけではなく、逆効果になる可能性すらあります。

大切なことは、環境を与えることではなく、直面する出来事にどのようなスタンスで対峙し、そこから何を学べるかが重要であると私たちは考えます。

70:20:10の法則

リーダーシップ研究調査機関ローミンガー社の分析結果



全てが経験であり、ここから何を学ぶかが重要

経験とは何か？

直面する環境の中で、自分で考え、
行動した結果、得られる気づき

起きたことを振り返り、自分事化するまでのプロセスが成長の差になる

成長にインパクトを与える良質な経験とは

種類	特徴的な状況	学べる要素
未経験や不慣れな領域の仕事	過去の経験が通用しない	向上心、学び直し、謙虚さ
変革が求められる仕事	答えがない、前例がない	理想の追求、志、情熱
高いレベルの責任が問われる仕事	後ろがない、最終の結果責任を負う	覚悟、当事者意識、経営感覚
境界を越えて協働することが求められる仕事	利害関係の衝突、権限がない	影響力、巻き込み力、大局的視点

様々な経験を通してリーダーは成長していきます。

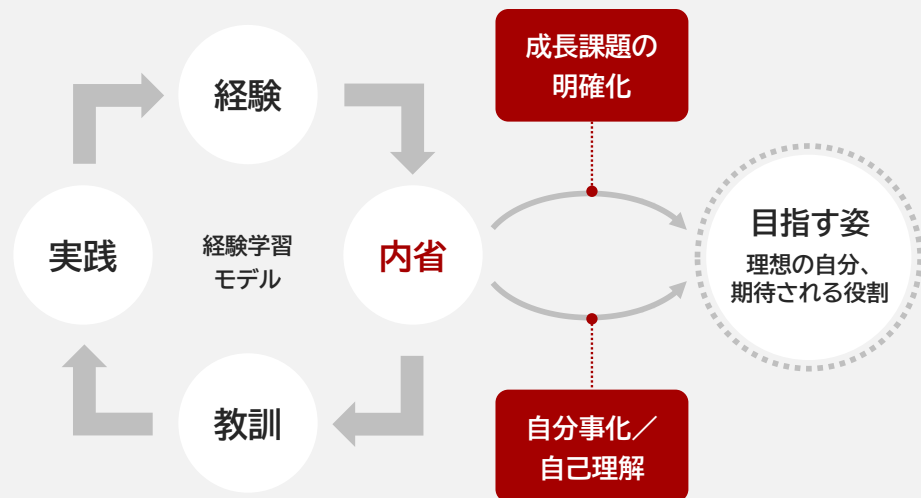
しかし、日常も経験の一要素であり、ただ漫然と過ごしているだけでは新たな学びを得ることは困難です。

リーダーが成長する良質な経験とは、どのようなものがあるでしょうか。

一言で言えば、修羅場体験です。

これまでの自分では乗り越えることが困難な状況に身を置くことによって、新たな気づき、新たな力が育まれ、その結果として人は成長していくと考えます。成長にインパクトを与える良質な経験を積むことが、リーダー育成に欠かせない観点と言えます。

経験学習とは



経験学習理論とは、デイヴィッド・コルブによって提唱された考え方であり、自分が実際に経験した事柄から学びを得る学習プロセスを意味します。

自分にとってはストレッチな経験を積み、そこで他者からのフィードバックも受けながら自身でしっかりと振り返り、教訓やセオリーを言語化し、次に向けて行動を修正し、新たに挑戦していく。

これらのプロセスを効果的に回していくことが重要であるという考えに基づいています。

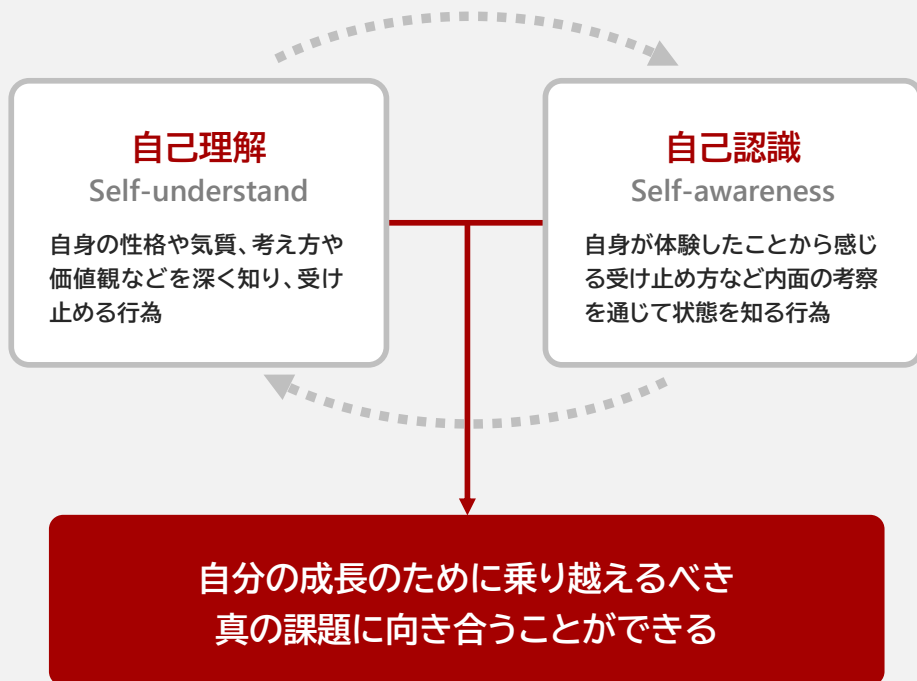
そして、この経験学習サイクルを効果的に回していくための重要な要素が、「自己理解」であると私たちは考えます。

時によっては自分にとって受け入れがたい事実を含めて、自身の葛藤を乗り越えた先に真の成長へと繋がっていきま

す。

経験から学ぶうえで大切なことは、内省の中での自分事化であり、その前提には「自分を知ること」が重要です。

自己理解の重要性



自己理解とは、性格や気質、物事の考え方や価値観、態度や行動といった自分自身の特性や特徴を深く知り、またそれを受け止めることを指します。

そのため、自己理解の度合いが100%の状態は存在せず、正解も不正解もないと言えます。

一方で、自身が捉えている自分自身の姿と、周囲の人が認識する自分の姿との間には乖離が生じるものであり、その度合いが大きすぎると、「あの人は自分がわかっていない」という評価になります。

また同じような言葉に自己認識というものがあります。

これは、自分が体験したことから感じる自分の受け止め方や反応の仕方、情動を自身が自覚することであり、自身の内面で起きていることに意識を向ける行為とも言えます。

これらの自己理解・自己認識が適切に為されることが自己受容に繋がり、自分自身の成長に向けた本質的な課題に向き合うことが可能となり、経験による気づきや周囲からのフィードバックが本当の意味で効果的なものへと進化していくものと考えます。

自己理解力の高い人の特徴と実態

積極的にフィードバックを求める

成長する人は積極的に周囲からのフィードバックを求める。自分の物事の捉え方や価値観を知っているが故に、そこに偏りがな
いか、振る舞いが周囲にどのような影響を与えているかを真摯に受け止める傾向がある。

特に組織の上位階層になればなるほどフィードバックは得られにくくなることを自覚し、優秀なリーダーほど謙虚な姿勢を失わない。

自身の真の成長課題に向き合う

日々の様々な経験を振り返り、内省することで「自分が克服すべき成長課題」を明確に認識している。

他責で考えるのではなく、当事者として物事を捉えることで、何を変え、何を吸収し、何を学ぶことが今後の成長に繋がるかを適切に理解しているため、他者からのフィードバックを含めたすべての経験が糧となる。

自己理解力が高い人と、成長していく人との間には共通する特徴があると考えます。

自己理解力が高い人とは、「自己評価と他者評価が一致している人」を指します。

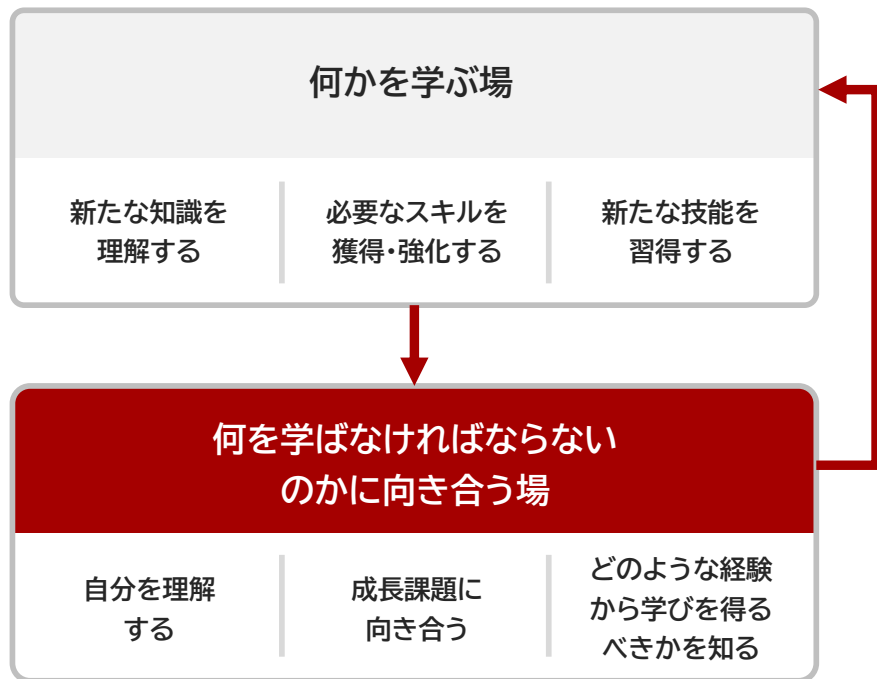
逆に、低い人とは、「自己評価と他者評価に大きな乖離がある人」であり、過大評価や過小評価を含めて、第三者との認識に大きなズレがある状態に陥っている人を指します。

この自他評価の一致度は成長にとって非常に重要な要素となります。

なぜなら、乖離の幅が大きければ大きいほど、目指す状態や理想までの距離を正しく捉えられなくなるため、為すべきことが的外れになる可能性が高まります。

同時に、起きた事柄を自分の問題として適切に受け止められなくなることにも繋がり、周囲からのフィードバックも逆効果になる可能性もあります。

研修の価値を再定義する



リーダーの成長に向けては良質な経験が重要であり、その前提に自分事化のプロセスによる適切な自己理解が重要であるという考えを紹介しました。

では、研修という非日常の中での行為には、どのような意味や価値があるのでしょうか。

知識習得をはじめとして、学びのスタイルは「個の最適化」に向かっていくことは必然である一方で、階層別研修という集団での学びや、人や組織を預かるリーダー教育において、研修がもたらす価値を再考するタイミングにあると考えます。

大切なことは、研修の場が「何かを学ぶ場」ではなく、「何を学ばなければならないのかに向き合う場」であることだと考えます。

仕事を含めた様々な経験の中での学びを最大化するためにも、自己理解を深め、向き合うべき成長課題を明確化することができれば、「リーダーの成長にとって10%も影響を与えうる」という研修の効果が最大化されるものと確信しています。

人と組織に「協創力」を。

本資料に関するご質問について

本資料の内容に関するご質問は、
以下メールアドレス宛にお気軽にお
問い合わせください。

1～2日以内に担当者より回答させ
ていただきます。

株式会社リードクリエイト

info@jp-leadcreate.com