

LC WHITE PAPER SERIES

リーダーシップサークルプロフィール
と
一般的な360°アセスメントツール
の違いとは？

LEADERSHIP
CIRCLE®

目次

LCPと他のアセスメントの違いとは？	3
設計基盤について	4
ビジュアルインテグレーション	5
まとめ	5

LCPと他のアセスメントの違いとは？

この記事では、リーダーシップサークルプロフィール(以下:LCP)と他の360°アセスメントツールの違いについて説明します。言うまでもなくリーダーシップのアセスメントツールは数多くあり、LCPをその全てと比較することは不可能です。一般的な360°アセスメントツール(ベンチマーク、ロミンガー、プロフィール、ゼンガーフォークマンなど)の大半はどれもよく似ています。この記事はLCPをよくご存知でない方に聞かれる質問、「LCPが(上記で述べたような)他の360°アセスメントツールとどのように違うのか？」を説明するものであり、決して各ツールの詳細内容を比較するものではありません。

上記に挙げられた大半の360°アセスメントツールは、キーコンピテンシーを測定します。これらのコンピテンシーはよく研究されており、業績と相関があることが示されています。また、これらの360°アセスメントツールで測定されるキーコンピテンシーは、非常に類似しておりツールの代替が可能で、LCPはより強力なキーコンピテンシーを設定し、他との差別化を図ろうとはしていません。LCPのコンピテンシーも数多くの優れた360°アセスメントツールで測定されるリーダーシップのコンピテンシーの一覧と類似しています。

多くの優れた360°アセスメントツールは、基準との比較を行っており、LCPのようにパーセンタイルスコアは使いません。一般的に、360°アセスメントツールの多くは基準と比較した標準偏差を用います。リーダーはその比較によって「自分はどうか?」ある程度を理解をすることができます。一方で、リーダーシップサークルはパーセンタイルスコアを使用しています。その理由はデータに含まれた真の意味をより正確に解釈できるからです。例えば、あるリーダーが平均値4.25に対して、スコアが0.2低かったとします。この場合、自分は「ほぼ平均値だから大丈夫だ」と思うかもしれませんが、しかし、パーセンタイルで表示するとそのスコアは39%となり、このデータの意味が明確に理解できます。

360°アセスメントツールの多くは、LCPのように発達理論の構造を基礎に構築されておらず、これらのツールは行動ベースであり、シンプルに行動に対するフィードバックを提供するものです。それに対しLCPは理論的に緻密に構築されており、リーダーシップや心理的、精神的な開発について各分野の最高の研究理論を複数統合しています。リーダーシップ開発分野では、初めての包括的かつ統一的な構造理論なのです。そのため、LCPはクライアントと様々な深いレベルでつながることが可能です。そして、コーチ/コンサルタントは、クライアントのブレークスルーを促すため多くのフレームワークを活用できるのです。

ほとんどの360°アセスメントツールは、結果を一覧表(コンピテンシーが縦に並べられ、スコアが棒グラフで表示されている形式)で報告します。その情報を分析してデータのパターンを抽出する試みはありません。これに対し、LCPはデータを円形グラフにまとめており、この円形グラフそのものが、上記のすべての理論をエレガントに統合しています。つまり、強力な発達段階の枠組みの文脈の中でデータが表示されます。さらに、その円形グラフはデータの奥にある相互の関連を視覚的に表示した配置となっています。それぞれの項目の相互関係がすべて視覚的に表示されるのです。そして、パーセンタイルスコアと組み合わせた表示によって、データの重要なパターンを即座に特定し、主要な課題へと自然に導くことができます。また、多くの360°アセスメントツールは、質問項目の詳細を何ページにも渡って提示します。コーチだけでなくクライアントもこの情報を読み解く方法を知らなければ、その中から主要課題に関するパターンを見出すことはできません。対するLCPは、このような詳細な内容を表示しなくてもよりエレガントにすべての情報を提示します。その結果、クライアントはコーチングセッションに参加でき、ブレークスルーにつながる対話に集中することができます。

LCPは、「行動・振る舞い」と「思考」の両面から測定できるよう設計されています。また、LCPは主要なコンピテンシーを測定するだけでなく、その根底にある信念や思い込み、つまり私たちの行動のほぼ大半を支配する「思考の癖」を測定します。このように、LCPは行動パターンの根底にある感情・認識プロセスの洞察に自然とつながるのです。クライアントがこの洞察が得られれば、より高いレバレッジで変容を遂げられるのです。

LCPは、クリエイティブ・コンピテンシーとリアクティブ傾向の主項目の両方を測定できる唯一の360°アセスメントツールです。すなわちLCPは、クリエイティブ・コンピテンシーを最大限に発揮するために、もしくは発揮を妨げているものを開発するために「クライアント自身がどのように考えて行動しているか？」という、より深い洞察を与えてくれます。なお、上記事項はすべてLCP独自のものです。他の360°アセスメントツールは、それが開発された当時は良いものでしたが、一世代前のものとなっています。このLCPは新しいスタンダードを提案します。次世代のリーダーシップ変革のテクノロジーなのです。このツールは非常に優れたものなので、多くのクライアントが「いわゆる360°アセスメントツールではない」と語ります。それゆえ、私たちはシンプルに「リーダーシップの変革ツール」と呼んでいます。

設計基盤について

LCPは、様々な優れた360°アセスメントツールをさらに大きく進化させたものです。LCPは主要なリーダーシップ・コンピテンシーを一通り測定できるよう設計されています。数ある優れた360°アセスメントツールは、確かな研究成果を基盤に開発されています。そして、リーダーシップの有効性とビジネスにおける重要な成果との関連性を示すコンピテンシーを測定します。そこにおいても、このLCPは市場マーケットにあるどのツールよりもうまく設計されています。書籍「Extraordinary Leaders」の中で、ZengerとFolkmanは、「リーダーシップ・コンピテンシーの研究内容は、リーダーシップの有効性を著しく高める16の主要なコンピテンシーに集約できる」と述べました。LCPは、それに極めて類似した一連のキーコンピテンシーを測定しており、360°アセスメントツールの中で最も優れたツールの一つであることを確立しています。でも、LCPが他のものと一線を画しているのは、その設計基盤にあります。

LCPは、リーダーシップ、成人の発達段階、心理学、スピリチュアリティや身体理論の各分野の知識体系を統合したものです。研究基盤を補完するような理論的な枠組みを持っているものは、360°アセスメントツールとしてはあるとしても極僅かです。しかし、LCPは、豊かで統合された理論的基盤を持っています。これにより、プラクティショナーは複数のフレームワークを使用することができ、クライアントに対してより深い洞察をデータから得られるよう導くことができます。

LCPは、「行動・振る舞い」と「思い込み」を同時に測定するように設計されています。これにより、リーダーシップの行動パターンと「思考の癖」をつなげることができます。LCPは、認知心理学者(Burns, Ellis)によって非常に研究された「360°アセスメントツールの結果スコアの高低を生み出す心の内側の思い込み」を測定します。こうして、LCPはクライアントが「行動・振る舞い」の裏にある自動的な思考プロセスに気づくことを助けます。それはとても深い洞察を促し、結果としてより多くの変容の可能性をもたらします。

また、LCPは、成人の発達段階を示すよう設計されています。コールバーグ、キーガン、ギリガン、クック・グリューター、ホール、ベック、ウィルバーらによると、成人とは思考と行動を通じてより「複雑なOS(オペレーティングシステム)」へ進化できることを提唱しています。複雑性が増すほど、より大きな能力が生まれます。LCPは様々な発達段階における思考と行動を測定できるように設計されています。それにより、LCPは変革のためのプラットフォームとなるのです。

LCPは、上記のすべてを統合したものです。そして、コンサルタントやコーチとクライアントは、データから重要なパターンをすぐに見出すことができます。データは視覚的に表示されるので、クライアントは最も重要な問題に自然に意識を向けられるのです。ほとんどの360°アセスメントツールは、データをコンピテンシーの一覧として次々と表示します。LCPは、インパクトのある情報の整理の仕方で、クライアントがすぐに自分の行動の相互関係を探究し始めるようにします。

ビジュアルインテグレーション

LCPのユニークな点は、グローバル基準データベースと比較したパーセンタイルでスコアを表示し、結果をレポートすることです。これにより5点満点のスコアで表示するよりもデータの意味をより正確に解釈することができます。例えば、あるリーダーは5点満点中「他者との関り」が4点、「操作」が3点だったとします。このリーダーは、「私は操作が3点で、他者との関りはそれより1点高い4点だったから、なかなかいい結果だ。私のリーダーシップは上手くいっている」と結論付ける可能性があります。通常5点満点で示される360°フィードバックの結果は、多くのマネジャーを事実から遠ざけてしまうことがあります。しかし、データをパーセンタイルスコアに変換すると、「他者との関わり」の4のスコアは約45%、操作の3のスコアは約75%であることがわかります。たった今見ているリーダーのデータは、まったく違う内容、つまりより正確な内容を伝えてくるのです。

さらに、LCPは2つの項目を相対する配置にして関連づけて表示します。「私の「操作」の高さが、「人材育成」や「チームビルディング」の能力を妨げている」と自然に結論づけられるのです。このことは、マネジメントに関する能力開発の対話のスタートを大きく変えます。我々の経験では、LCPを受けたリーダーは他の360°アセスメントツールではしない質問をして、その関連を探求することが分かっています。

また、LCPは「行動・振る舞い」と「思考」の思い込みを関連付けます。リーダーが「操作的になる瞬間」や「グループの意思決定を許可する瞬間」の裏にある「思考や思い込み」の意識レベルに関して、会話内容を移す機会をコーチやコンサルタントに提供します。多くの場合、この行動の裏には「その瞬間」と「将来の成功や自分の存在価値」を結びつけてしまうリーダーの心の内側の会話があります。それによって、このリーダーは個人的なリスクを感じており、そのリスクを感じた時「操作」の傾向があるリーダーは自動的にデフォルトの行動である「操作」になります。たとえ組織内の信頼やチームワーク、人間関係の長期的な発展が犠牲となっても、そうなるのです。LCPは行動の癖を引き起こす「思考の癖」を表面化させ、ブレイクスルーの機会を生み出します。

まとめ

要約するとLCPは、主要な一連のクリエイティブ・リーダーシップコンピテンシー、それに相対するリアクティブ傾向を同時に測定できる、初の360°アセスメントツールです。そして、発達段階に応じたマネジメントの行動を測定し、それらの段階の関係性を示す初の360°アセスメントツールです。また、コンピテンシーベースの360°アセスメントツールとしては初の「行動・振る舞い」を促す「認知や思い込み」を測定することができます。これらの測定は、自然な成長の発達過程をサポートする理論的な枠組みの中で、現実の成果と強い相関性を持って行われます。さらに、LCPは、これらの情報を統合した形で結果を表示する、初のコンピテンシーベースの360°アセスメントツールです。このため、LCPは変革のためのプラットフォームとなります。そして、LCPは他のツールでは得られない、コンサルタント／コーチとクライアントの深い対話を可能にし、行動と自己認識の両方を重視したアクションプランを可能にします。つまり、LCPは、画期的な洞察や新しい行動、より高いレベルの成果へ、より迅速に前進することを可能にするのです。