



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

CERTIFICATION

LCP資格認定コース
ワークブック

リーダーシップの
意識と実践を進化させる

LEADERSHIP
CIRCLE®

リーダーシップ サークル

目次

基礎となる理論	4
成長のステージ（発達段階）	6
成人の成長のステージ（発達段階）	7
二つのマインド構造: クリエイティブ とリアクティブ	12
サマリー指標、効果的なリーダーシップの発現度との相関	18
パーセンタイルと素点	22
隣（ネイバース）と反対側とのダイナミクス	25
マットワーク: 報酬、ギフト、コスト	28
内側の前提	29
信頼性・妥当性とリサーチ	32
LCP のデブリーフ	33
デブリーフの ステップ	34
LCPブローシャー	36
クリエイティブからインテグラルへ: 一なる全からの知恵	42
成長の旅のためのコーチング	43
LCP マネジャー版 (ME)	47
リテイクのデブリーフのステップ	48
LCPの再測定 (リテイク) とグループプロフィール	48
集合的リーダーシップ アセスメント (CLA)	50
LCP例: CEO	51

LCP例:CFO	52
LCP例:COO	53
LCP例:営業本部長	54
LCP例:スー・スミス	56
LCP例:上級管理職チーム (グループ レポート)	58
LCP例:リンダ 2008 年	60
LCP例:リンダ 2010 年	61
LCP例:マイク 2008 年	62
LCP例:マイク 2010 年	63
知性の3段階	64
リアクティブからクリエイティブへ	65
効果的なリーダーシップの発現との相関関係	66

OUR PURPOSE-パーパス-

We exist to evolve the conscious practice of leadership, to steward the planet, and to awaken us all to our inherent unity.

この地球の乗組員として力を使う
私たちは、本来一つであると気づく

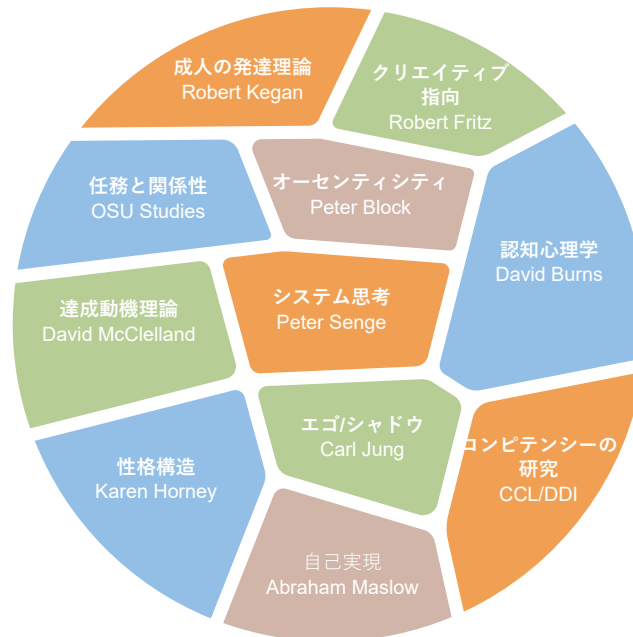
そこに向けて リーダーシップの意識と実践を
進化させていくために リーダーシップサークル
は存在している

2

LEADERSHIP
CIRCLE

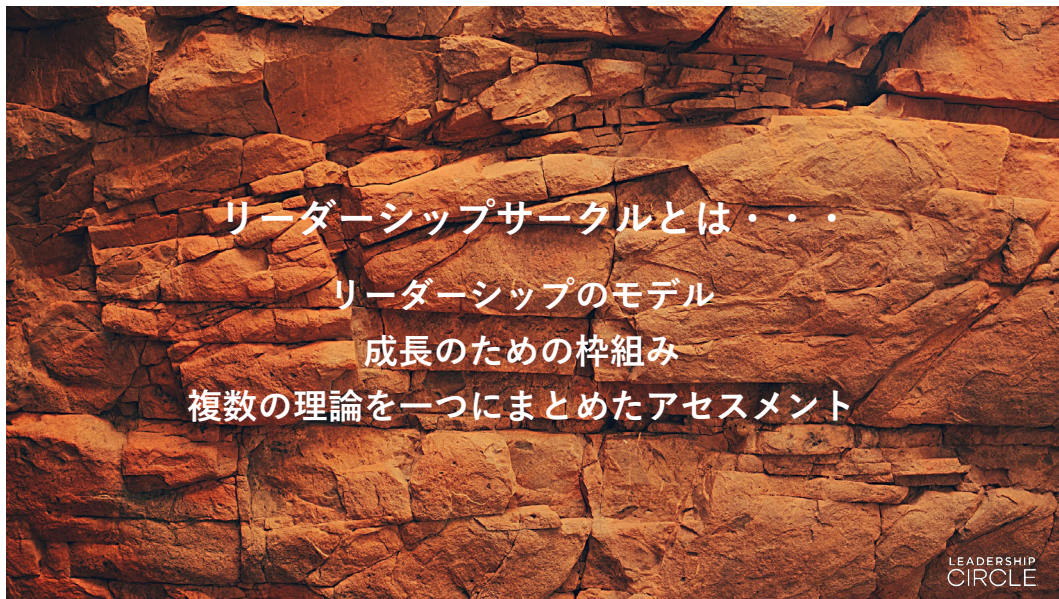


基礎となる理論



骨組みとなる主な理論

- クリエイティブ・リアクティブの指向: フリッツ、センゲ、キーファー
 - 認知心理学 - 理性感情療法: バーンズ、エリス
 - ビジョン; 依存と野心、政治的脚本: ピーター・ブロック
- 性格構造: カレン・ホーニー (～の方向へ、～から遠ざかって、～に対峙して)
 - エニアグラム - 妄想 (delusion) による9つの異なるパーソナリティのタイプ
 - エゴ/シャドウ: カール・ユング
 - ボディサイコセラピー・身体的な心理学: ライヒ、クルツ、ロウエン、ピラコス
- 発達段階 (成長のステージ) の構造: コールバーグ、キーガン、トルバート、クックグロイター
 - コーヴィーの3つのパラダイム (依存、自立、相互依存)
- 神話文学、智慧に関する伝統
- リーダーシップの文献、コンピテンシーの研究



メモ

成長のステージ

Volatility - 変動性

困難は一夜にして現れ、その期間も強度もわからない

Uncertainty - 不確実性

予測不能な環境において、十分でない情報量で物事を進めることを余儀なくされる

Complexity - 複雑さ

課題は相互依存性高く絡み合い、地図に落とすのが難しく、未知なる未知がある

Ambiguity - 曖昧さ

いくつもの意図や解釈が出回り、意思決定のスピードも自信も損なわれる

VUCA

LEADERSHIP
CIRCLE

「なぜ意識というものが存在し、また、なぜその意識を広げたり深めたりしたいという衝動が起きるのか。その理由は、まさにシンプルで、覚醒度が高いほうが、物事がよりうまく進むからだ。」

カール・ユング

「不釣り合い」

「『世界が複雑になりすぎている』と思う時、

人は世界の複雑性に直面しているだけでなく、世界の複雑性と現時点での自分の能力の複雑性（つまり能力のレベル）の不釣り合いにも直面している。

論理的に考えて、この不釣り合いを解消する方法は二つに一つだ。

一つは、世界の複雑さを緩和すること。

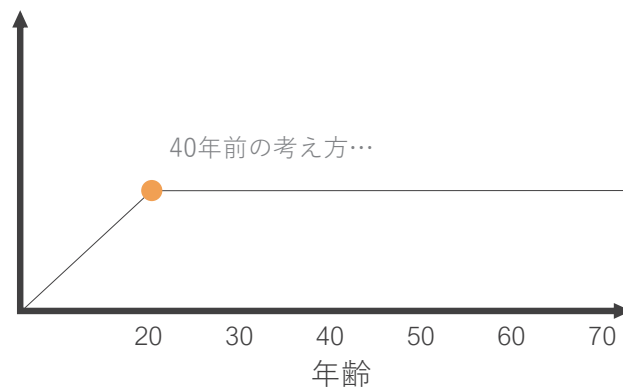
もう一つは、自分の能力のレベルを高める事である。」

ロバート・キーガン

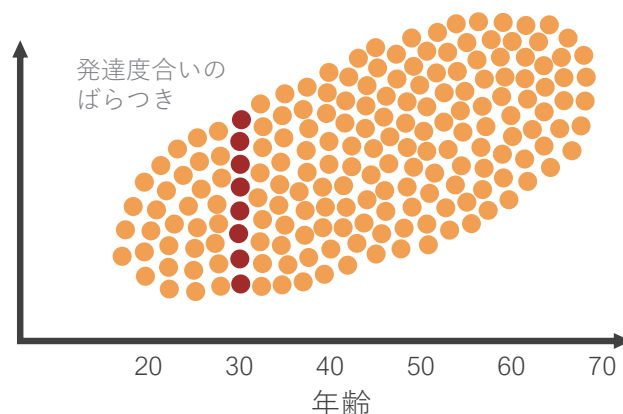
リサ・ラスコウ・レイヒー

年齢と知性の複雑さ

知性の
複雑さ



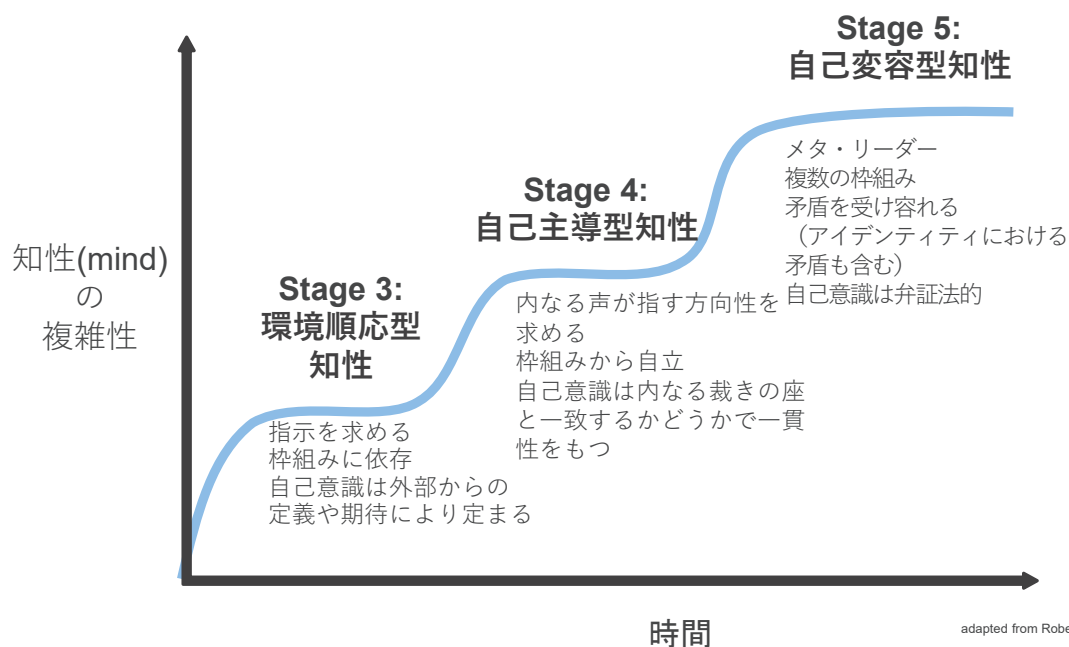
知性の
複雑さ





成人の成長のステージ(発達段階)

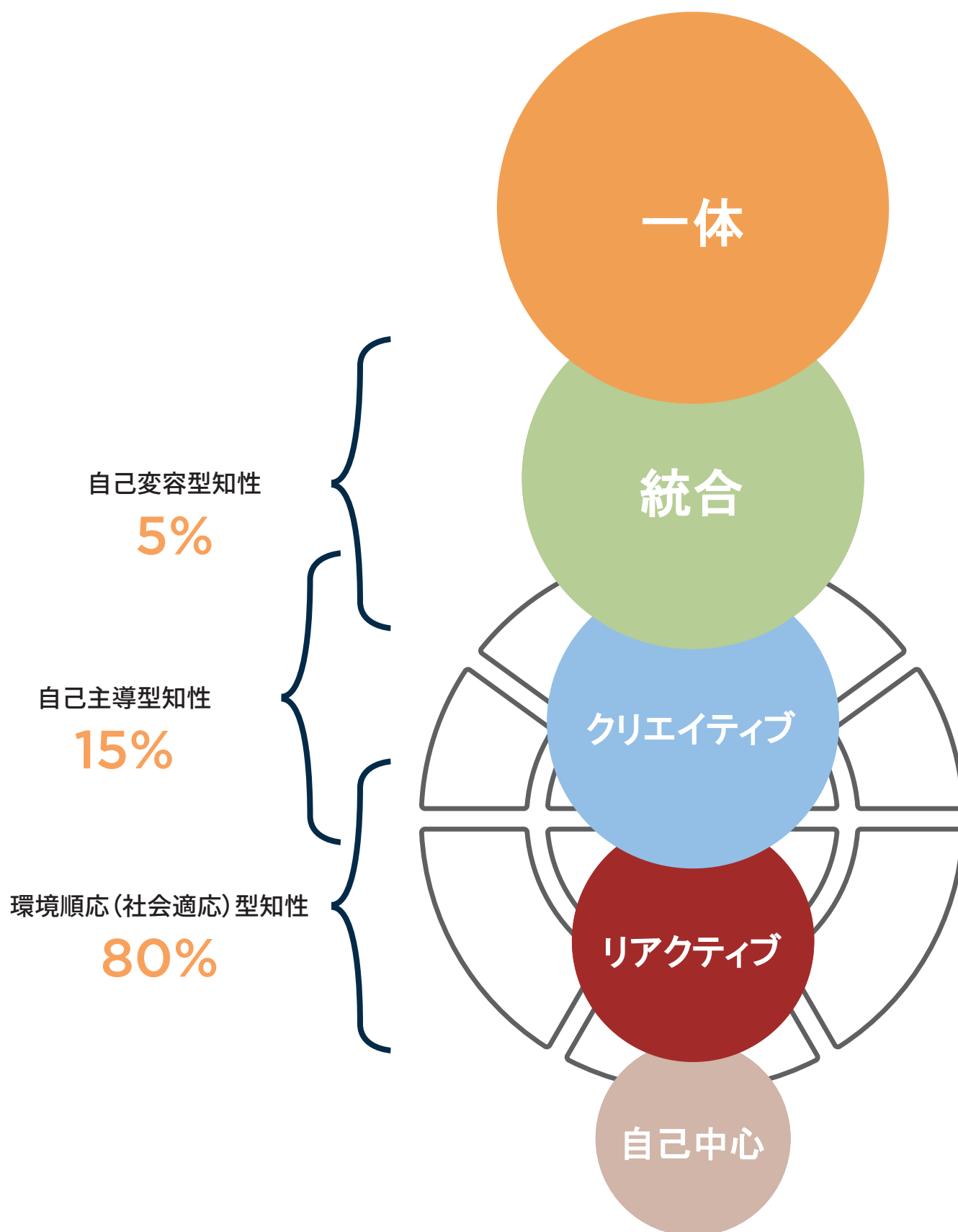
成人の成長（発達）の通り道 – キーガン



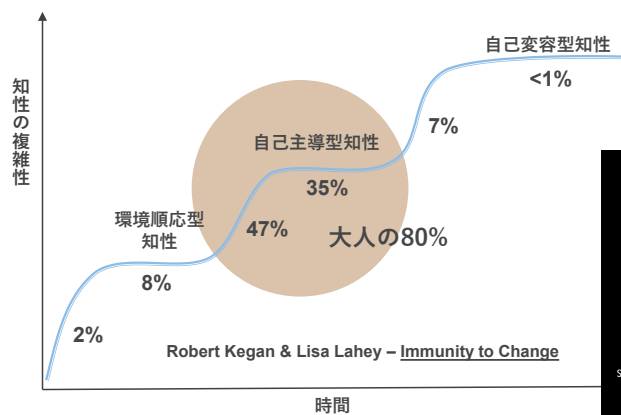
メモ

リアクティブ、クリエイティブとリーダーシップ

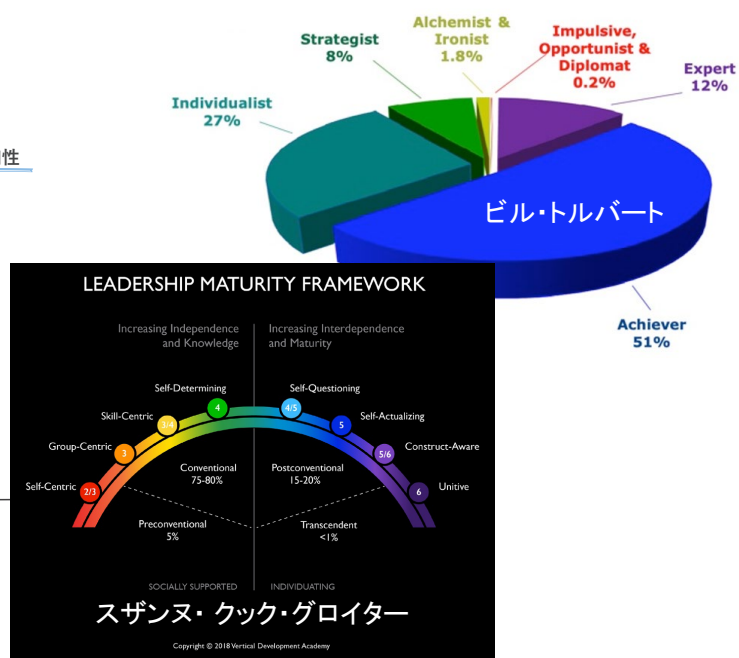
成人の発達理論との親和性



成人の発達率



ロバート・キーガン& リサ・レイヒー

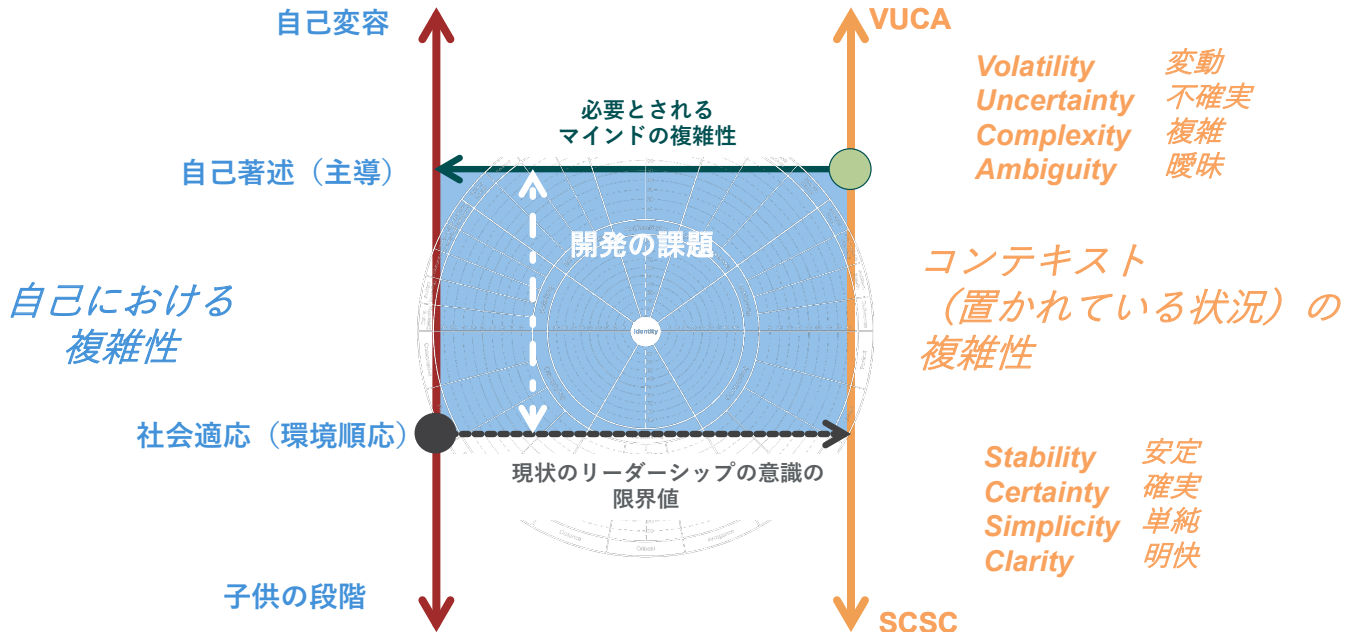


意識の各段階で何が育つのか？

- ・「自己」と「世界」に関する視点
- ・世界と自己の境界が洗練される
- ・複雑性を効果的に扱える能力や器

LEADERSHIP
CIRCLE

LCP 360 – 開発（成長）のための「蓋」を開ける



リーダーシップとは
重要な成果を生み出す為に環境に対応しながら自己を展開してゆく
どの自分を？

メモ

フレームワークの探求

- 上半分と下半分

- 上側:18のクリエイティブコンピテンシーからなる。多くの調査研究によるもので、効果的なリーダーシップや業績と正の相関がある。人々を巻き込み、鼓舞し、エネルギーとパフォーマンスを解き放つリーダーシップ。
- 下側:反応的に起動された強み。プレッシャー下で陥りやすい**11のリアクティブ**(反応的)な戦略。私たちは今の状況に連れてきてくれたもの。限界がある。マイナス要因ともなる。クリエイティブコンピテンシーの発揮の足かせになる。無駄に使われていることも多い。

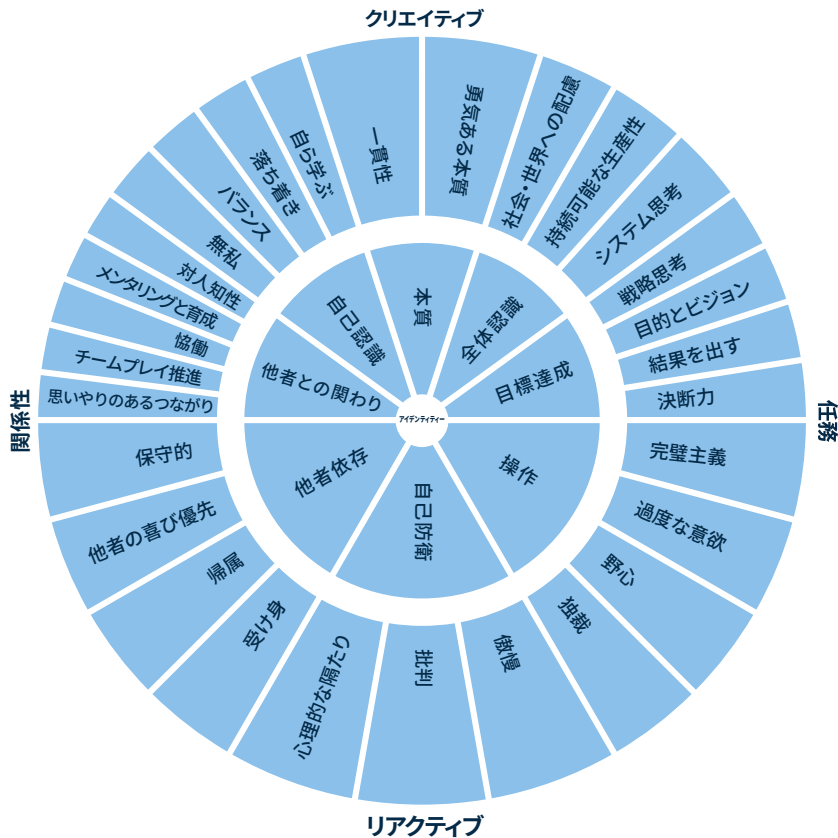
- 任務と関係

- 内側の円は外側の円を集約したもの

- 自己採点と評価者採点

- パーセンタイル

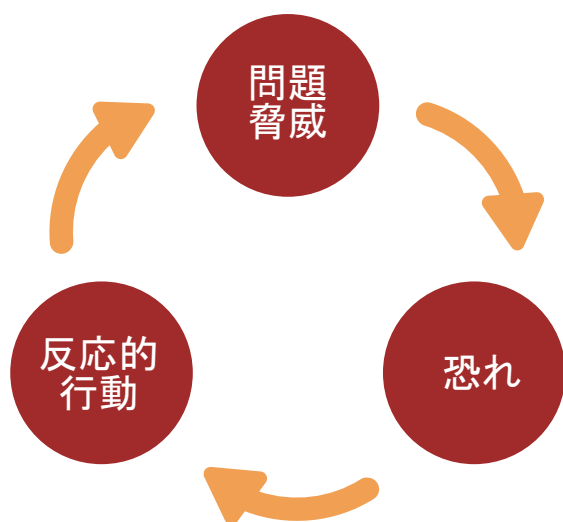
- サマリー指標



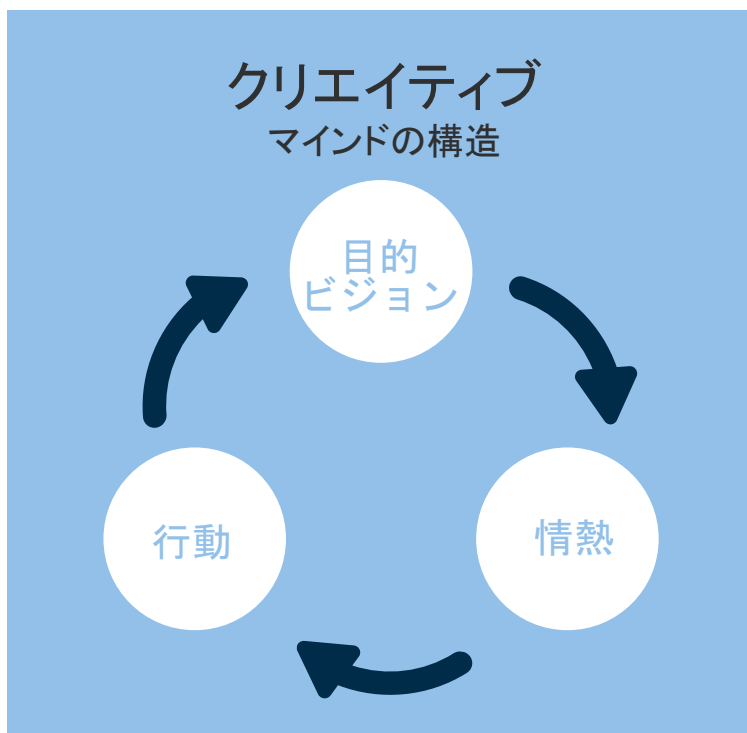


二つの構造： 「問題 - 反応」と「結果 - 創造」

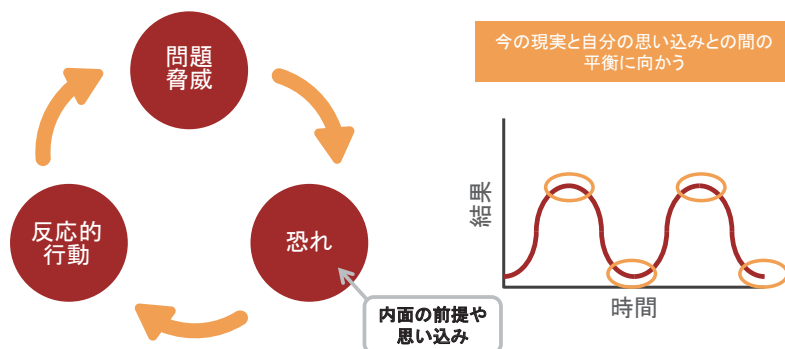
リアクティブ
マインドの構造

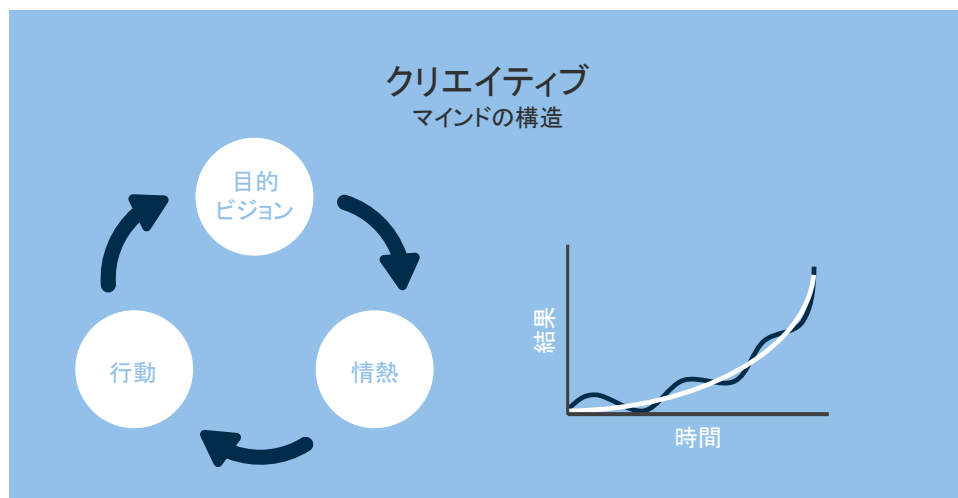


クリエイティブ
マインドの構造



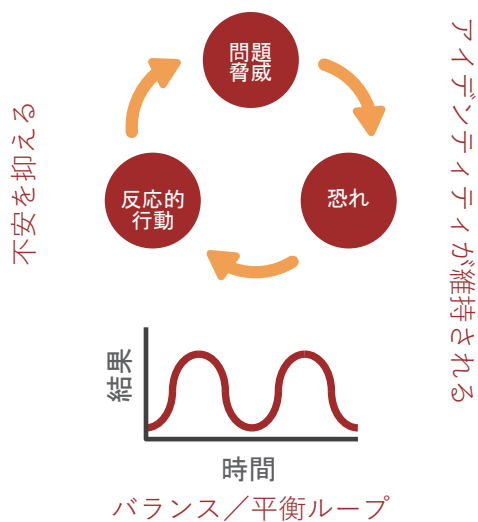
リアクティブ
心理構造



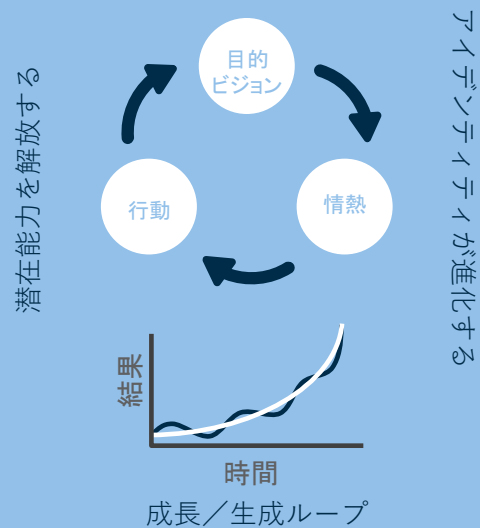


二つの構造

問題－反応（リアクト）



結果－創造（クリエイト）



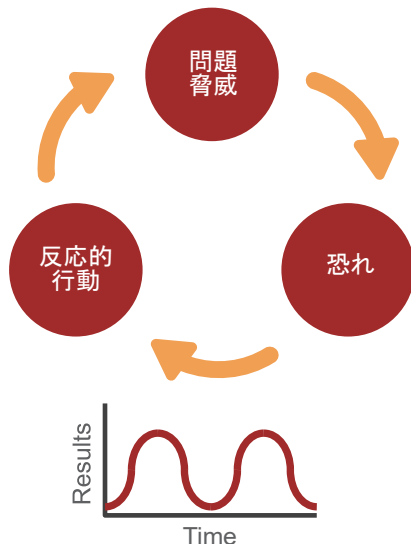
他者依存

問題： 売上げの減少
解決策： 戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる
戦略は骨抜きになるかまたは棄却される。
人々の関心は他のことに移り、私への注目はなくなり
争いは消える

私は自分の戦略を撤回し、妥協して一人一人に譲歩する。断固たる立場をとったり、相手に反抗したりはしないというシグナルを出す。

私は無駄な戦いはすべきではないと
自分に言い聞かせる。なぜこの人たちは
一筋縄ではいかないんだろうか。



私はだんだん不安になる。
人々は私を嫌い始めている。
今、会議の緊張感のはかなり高い。

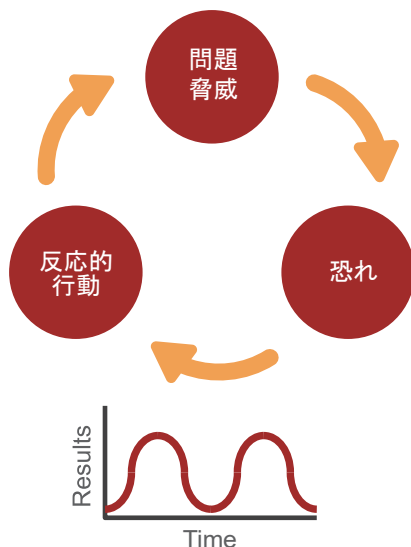
調和が戻る。穏やかな気分になり
人々と繋がっている気がする。
また自分らしくいられているように感じる

他者依存

問題： 売上げの減少が続く
解決策： 戦略を立案する

戦略を立案しなければならない。
前回やってみたときは上手くいかなかった。
会話は堂々巡りになり、何も決断されず、
前進せず停まってしまう。
戦略はなく、限定的な方策にとどまる

私は戦略を復活させるものの、今回は関係者を過度に巻き込んだ。－意見がありそうな人すべてからのインプットを求めた。
戦略などというものはリスクを呼びかねない。
従来のやり方を踏襲した方がいい。



上手くいかないのではないかと不安になる。私はあまり信用されていない。みんなは私のことをよく思ったり尊敬してくれないのではないかと。細心の注意を払わなければ。

誰も何も犠牲にする必要はなく、争いは消え去った。ほっと安堵した

自己防衛

(立場的な力を使う)

問題： 売上げの減少

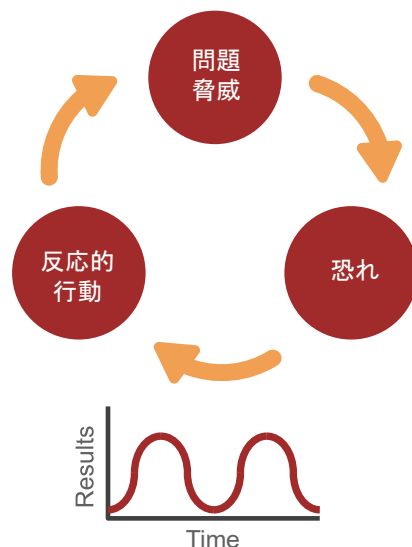
解決策： 戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる

私の戦略が採用された。異なる意見は十分には
発せられず解決もされずただ地下に潜っていっ
たが、とにかく私の計画通りに進んでいる

私は自分の戦略を信じることに對してより
執拗になる。自分の考えを積極的に防御し
他者の考えの弱点を強く攻撃することに
エネルギーを注ぐ

今は、人々が私の戦略を実行するにあ
たってしくじらないか心配だが、少なく
とも正しい戦略が選ばれたことは確かだ。



私は次第に動揺してくる。人々が私の計画（=私の
知性）に疑問をなげかけてくる。まるで私が
考え抜いていないかのように言ってくるではないか。

私は落ち着き、自分の調子を取り戻した。
通常、優れたアイデアが勝利するし、
一度それが明確になれば人々は直ちに従うものだ

自己防衛

(立場的な力はない)

問題： 売上げの減少

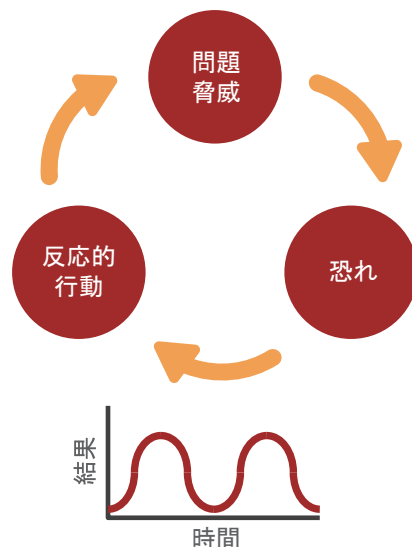
解決策： 戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
非常に不満そうな人もいる

私の戦略は廃案となる。組織は別のプランで
先に進む。私のアイデアは忘れ去られるか
他の案に取り込まれる

「もうやめた」。この案もろとも私はここに参
加するのはやめる。表舞台から退くが、自分の頭
の中では「自分の考えは正しく他者が間違ってい
る」という考えを強化する会話を続けている

彼らが採用した戦略はバカバカしく、決
してうまくいくはずがない。まったく
困ったものだが、私はこれが失敗するの
を楽しんで観察することになるだろう。



私は次第に動揺してくる。人々が私の計画（=私の
知性）に疑問をなげかけてくる。
まるで私が考え抜いていないかのように
言ってくるではないか。

私は、「いち抜けた」と思うことにす
る。よくあることだ。この状況は腹立
たしいが、予想できたことだ。とにか
く、わたしにはもう関係ない。

操作

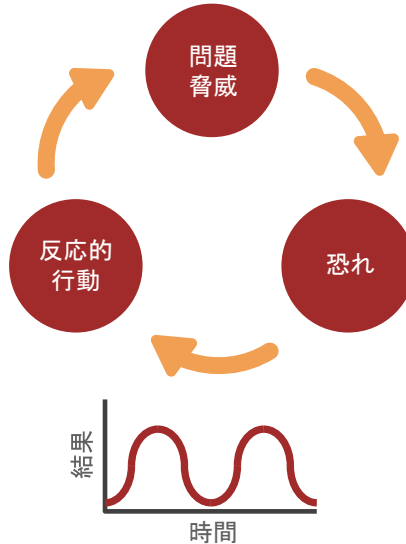
問題： 売上げの減少
 解決策： 戦略を立案する

私が立案した戦略に人々が抵抗している。
 非常に不満そうな人もいる

私の戦略が採用される。人々は皆疲れ果て、ほとんどの人は私の激しさと不屈の努力の前についに降伏する

私は自分の努力を倍増し、これこそが我々が向かうところだと他者を説得するためにさらに多くのエネルギーを注ぐ。
 私は事実を適当に歪曲することとして、人々を根負けさせる

気合と根性で解けない問題はない。
 ただ、無理にでも引っ張っていかねばならない人がいるのは非常に残念だ

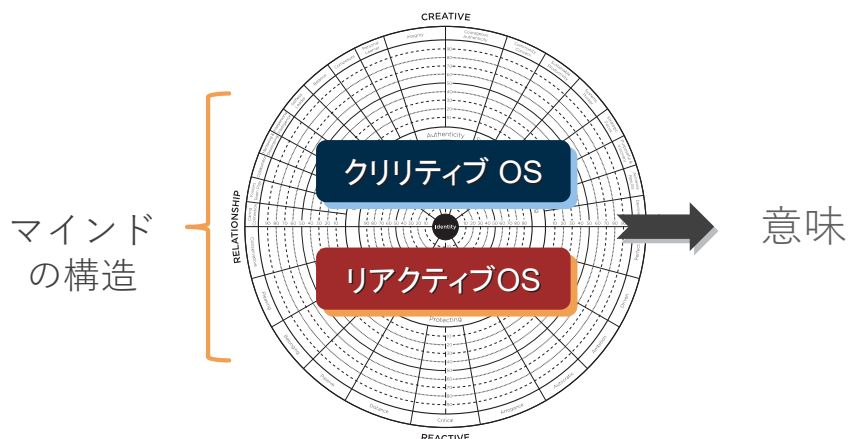


私はだんだんイライラしてきた。
 この戦略をつくるために私がどれだけ頑張ってきたか、みんなは認識していないのだ

我々がついに前進することができたので非常に気分が良い。とにかく押し通して事を起こすだけだ

「意味付け」と私たちの内側のOS

「意味付け」が作動していることを
 目撃する能力が私たちにあるか？

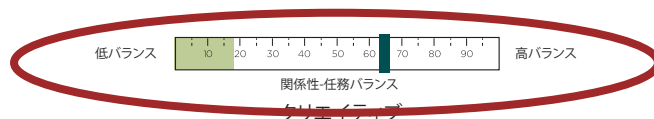




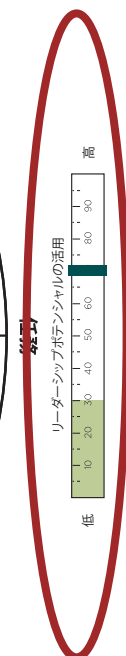
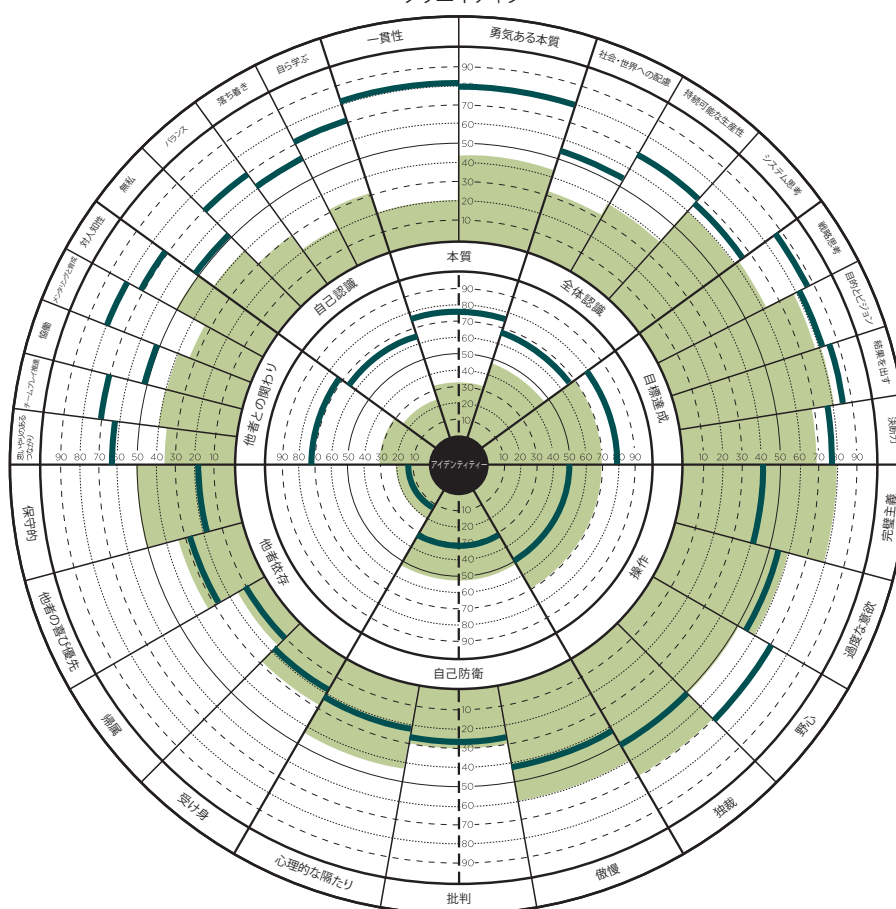
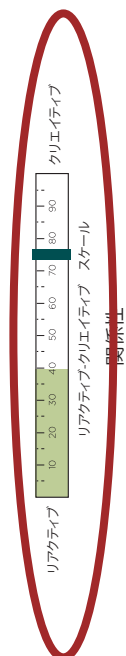
サマリー指標

効果的なリーダーシップの発現度との相関

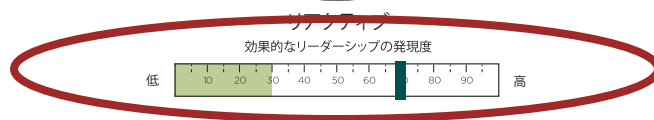
関係性 任務バランス



リアクティブクリエイティブスケール

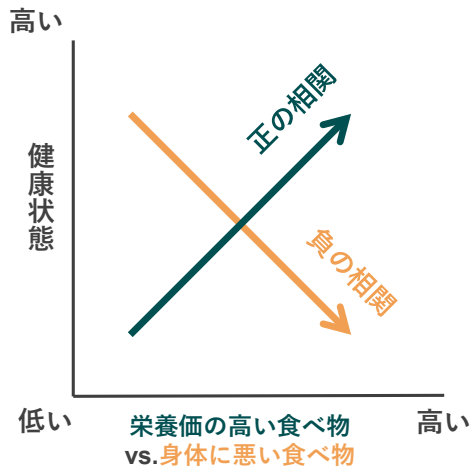


リーダーシップポテンシャルの活用



効果的なリーダーシップの発現度

相関



R = 相関係数。二つの変数の関係

- 一方の変数が変わると、もう一方の変数がどれほど変わるか
- 正の相関と負の相関がある
- 因果関係ではない

Rsqr = データが最も適合する線（関数）の周りにどの程度密集しているかを示す

- Rsqrが高いと、そのデータがあまりばらつきがなく、最も適合する線の周りにぎっちりと収まっていることを意味する

R スコア

0.2 = 弱い

0.3 = 傾向が現れる

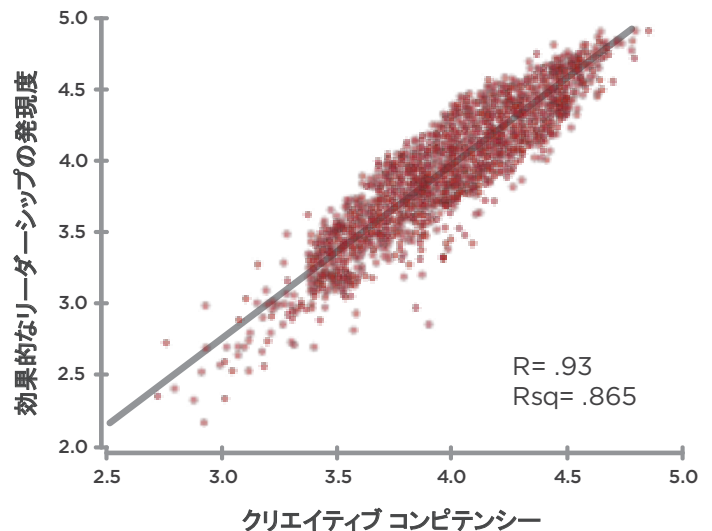
0.4 = 中程度の相関ある、有意になる

0.6 = 強い相関あり

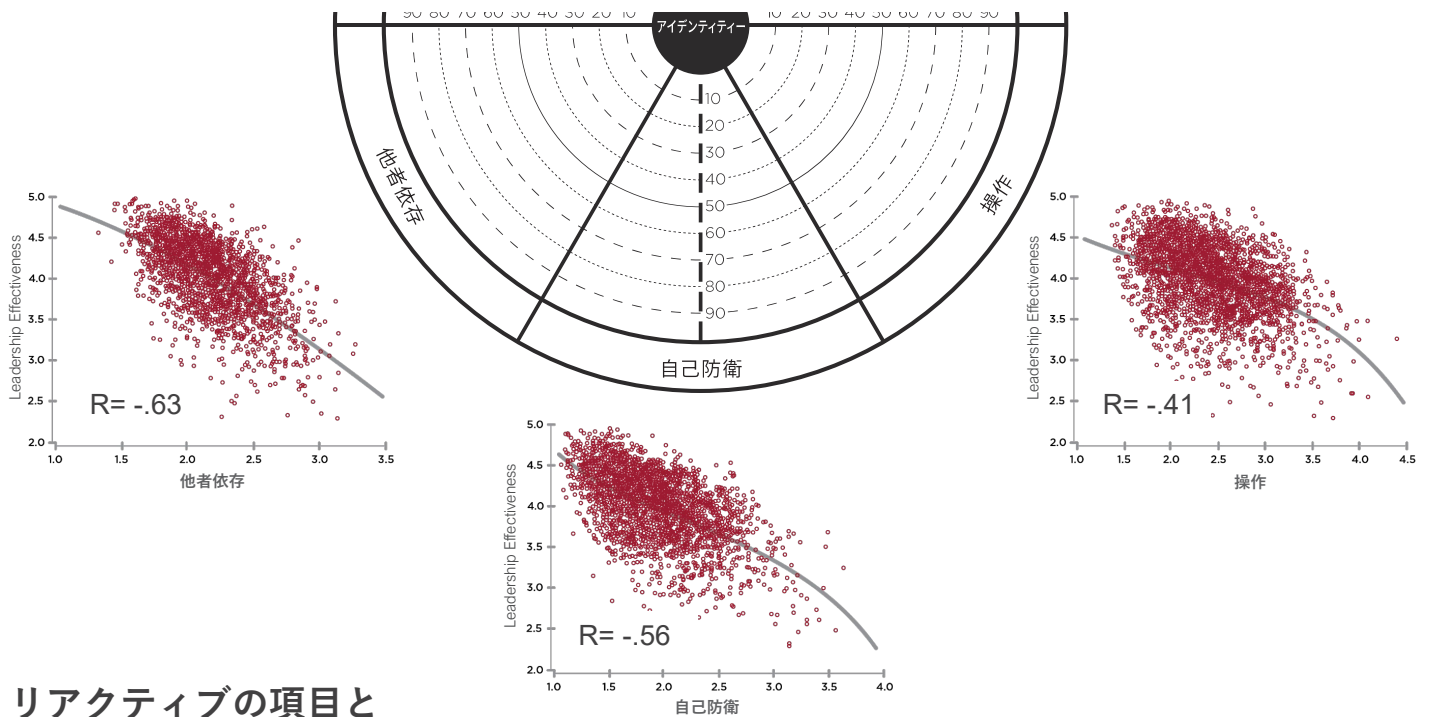
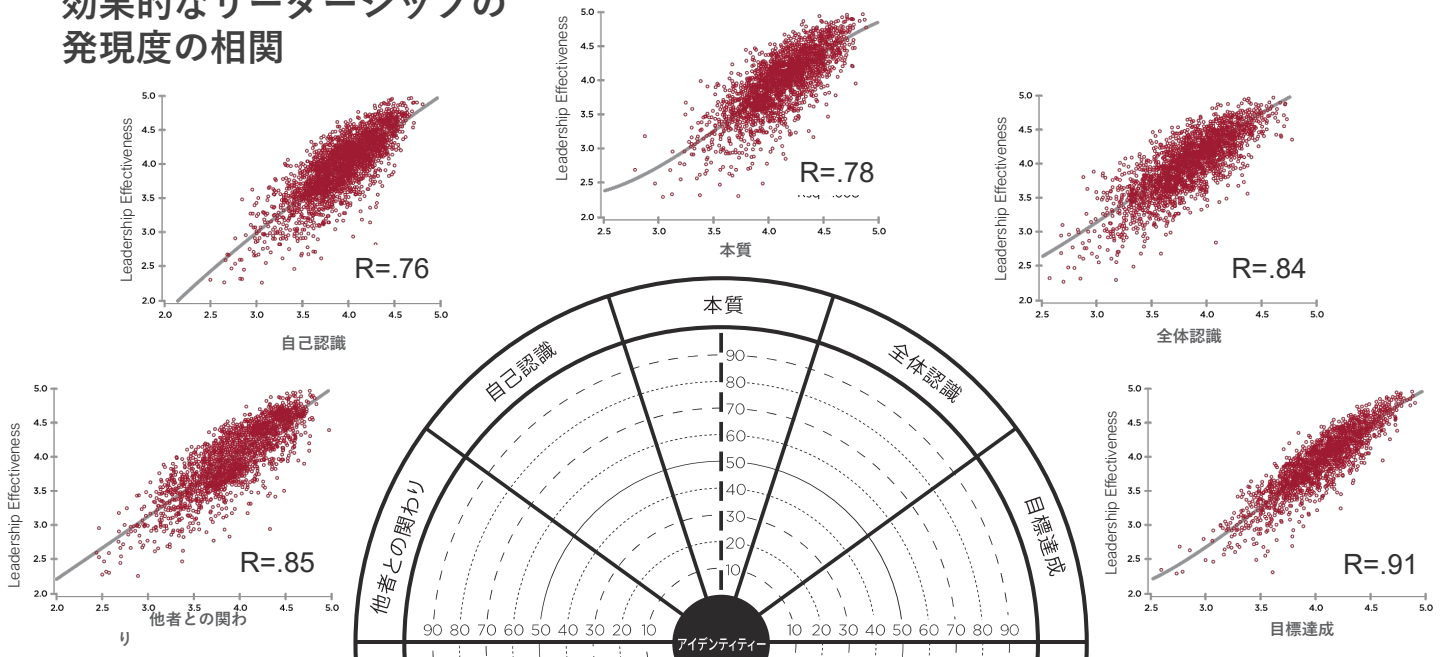
0.8+ = 非常に強い相関あり

効果的なリーダーシップの発現度の質問

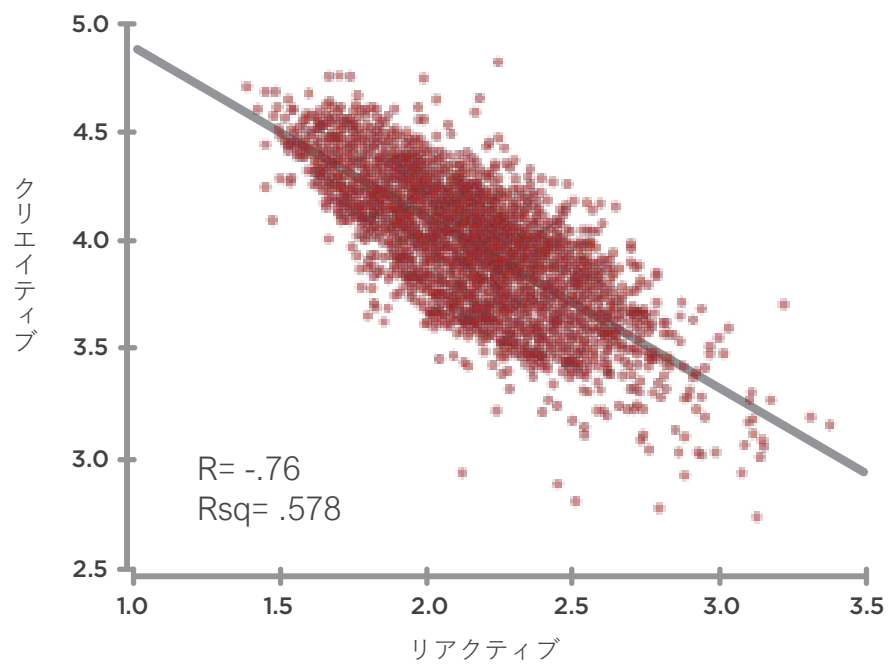
- ✓ 私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。
- ✓ このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。
- ✓ このリーダーは、理想的なリーダーの手本である。
- ✓ このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。
- ✓ 全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。



クリエイティブの項目と 効果的なリーダーシップの 発現度の相関



リアクティブの項目と 効果的なリーダーシップの発現度の相関

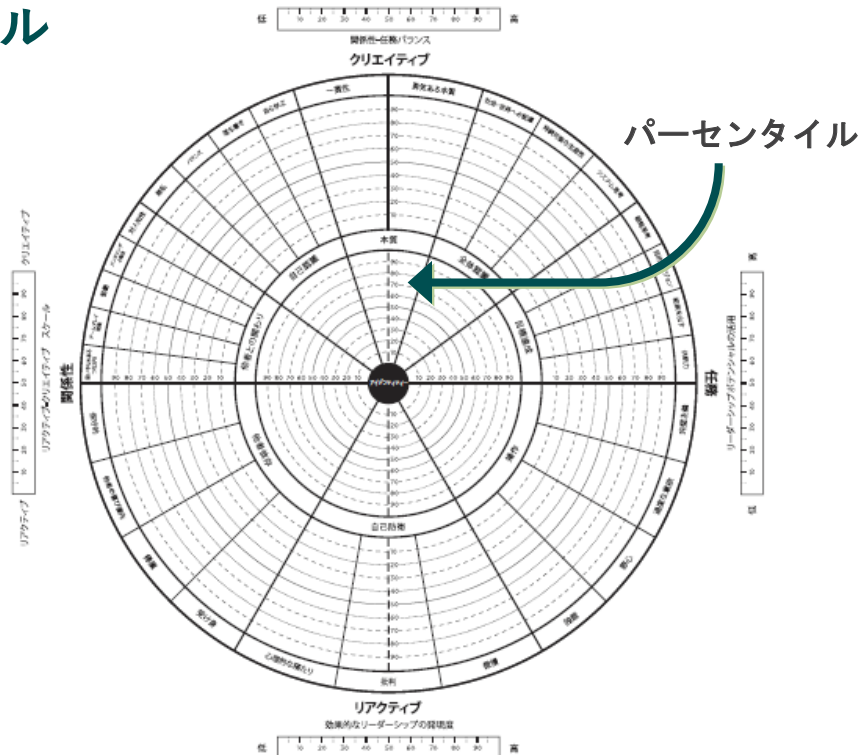


メモ



パーセンタイルと素点

パーセンタイル



あなたの素点

4.05

平均値

FB提供者のデータベース全体の平均値
(上司の上司、上司、同僚、直属の部下、その他)

3.8
3.9
4.0
4.05
4.1
4.2
4.3

データベースと比較すると、
4.05は平均値

50th
パーセン
タイル

この項目ではデータベースの半数の人が
あなたより高得点で、半数はあなたより低得点。

ブレイクアウト（カテゴリー別データ）と基準データベース

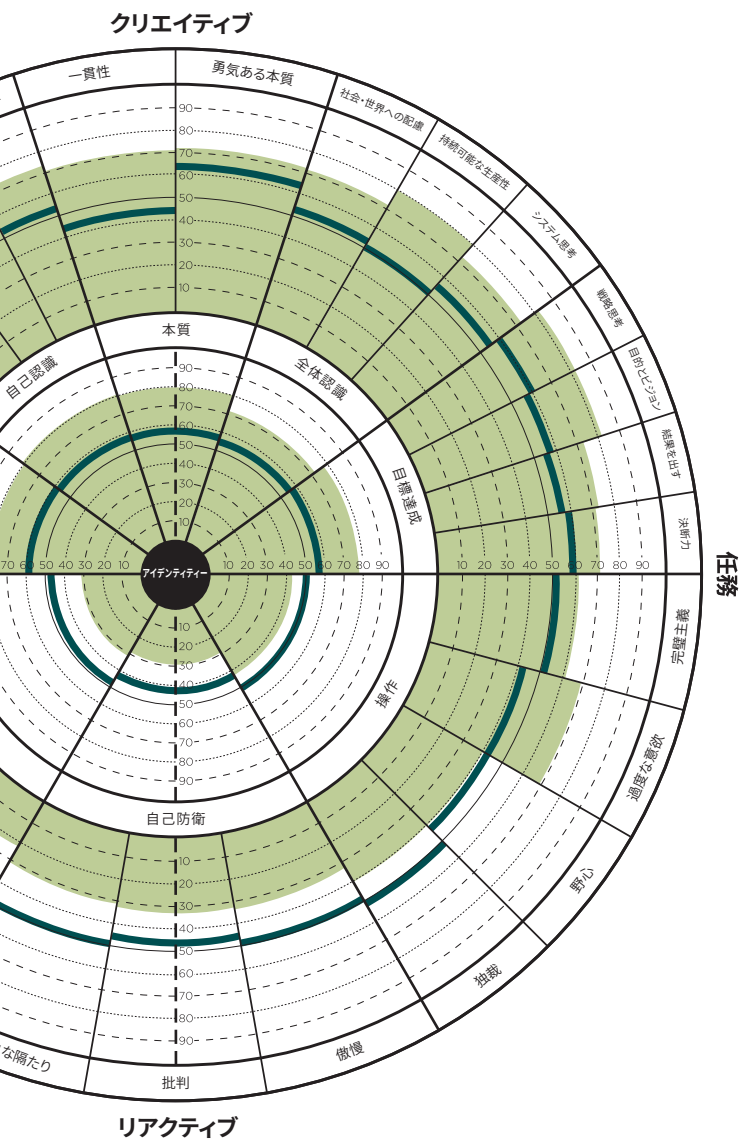
パーセンタイル：他者からのフィードバック
例：基準データベース サンプル数100,000人とする

全フィードバック 提供者 (平均点)	上司の上司 (平均点)	上司 (平均点)	同僚 (平均点)	部下 (平均点)	その他 (平均点)
N = 10-16+	N = 1+	N = 1+	N = 3+	N = 3+	N = 3+
					

例：100,000人のフィードバック提供者による10,000人のリーダーの評価

メモ

解説マニュアル



背景・文脈も考慮する

あなたがおかれている環境の複雑さが、あなたのスコアにどのような影響を与えるのか？

二人のリーダーを比べる事はなぜ問題となり得るのか？

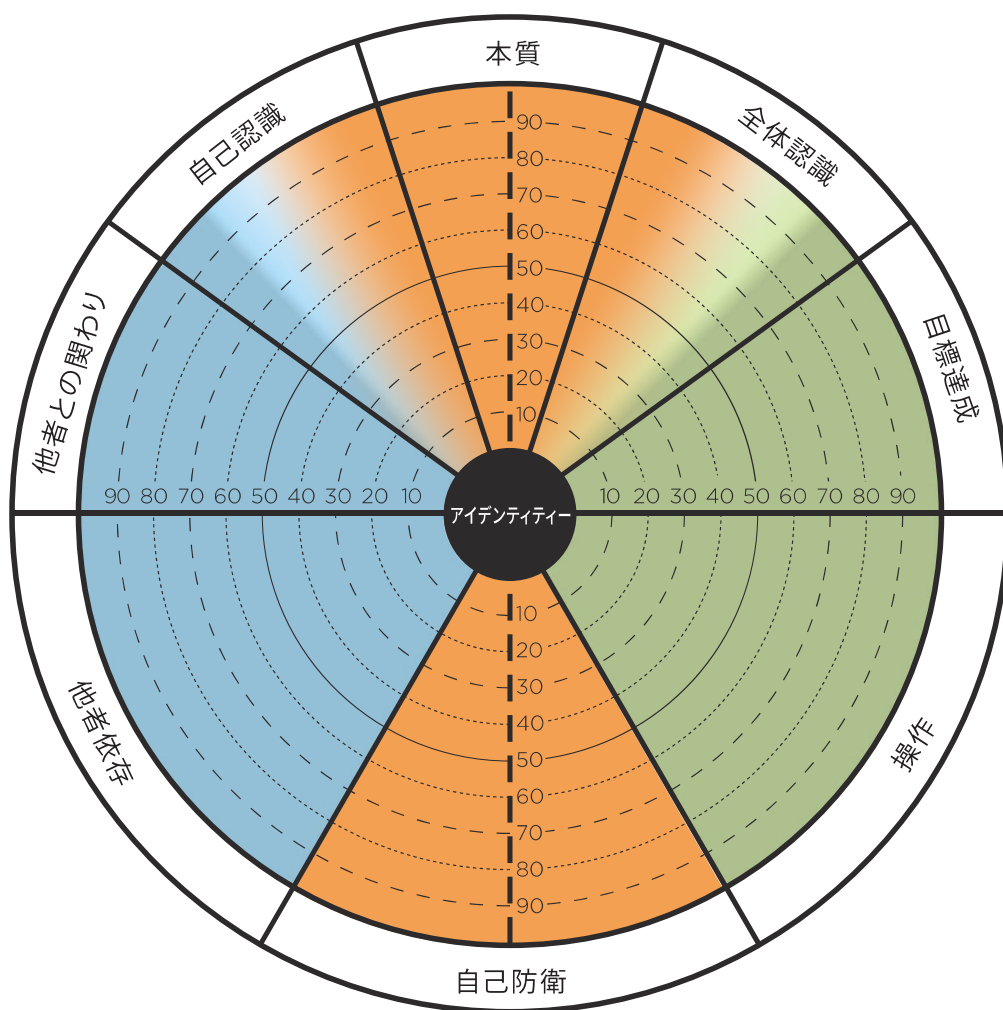
この結果は、あなた自身の「唯一」の真実ではないが、指標の一つとして検討すべきものである

- 正しく思えるものもある
- 正しくないと思えるものもある
- あなたの今後の成長に肯定的な影響を与えるいくつかの「気づき」が得られる機会
- あなたがつぎ込んだ分だけ、得ることができる
- もし、あなたが「それ」を見なければ、「それ」があなたを管理するだろう。もし、あなたが「それ」を見れば、あなたが「それ」を管理できるだろう
- 自分の学びのために、今ここでこれ以上ないプロフィールを手に入れている、と考える
- 詳細は手放し、パターン・傾向を信頼する

メモ

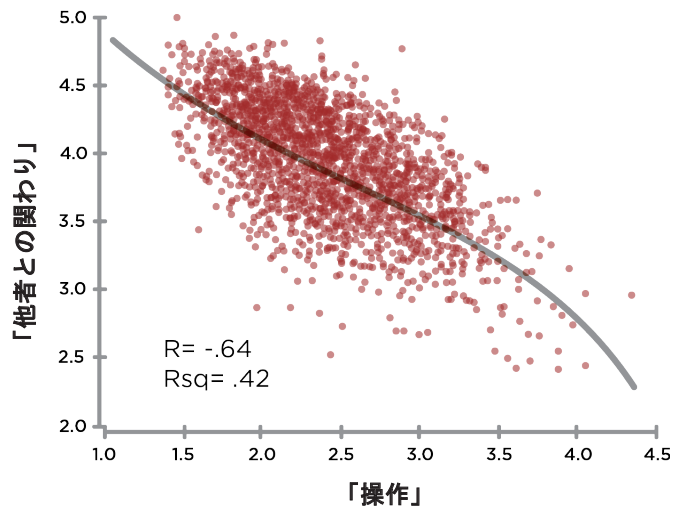
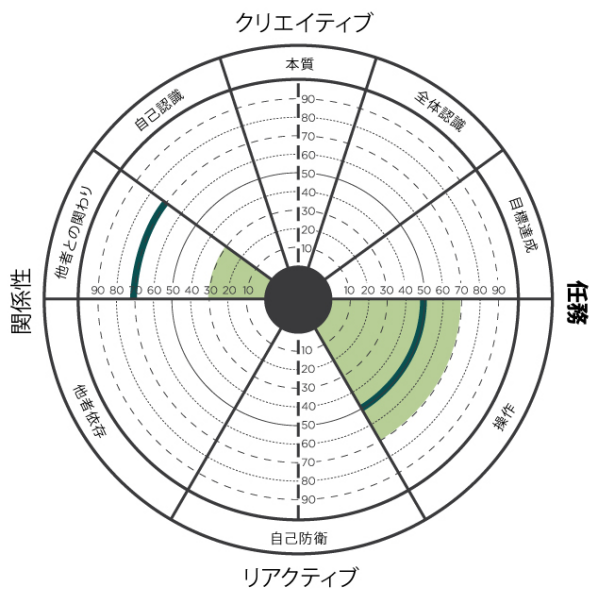


隣（ネイバーズ）、反対側との関係

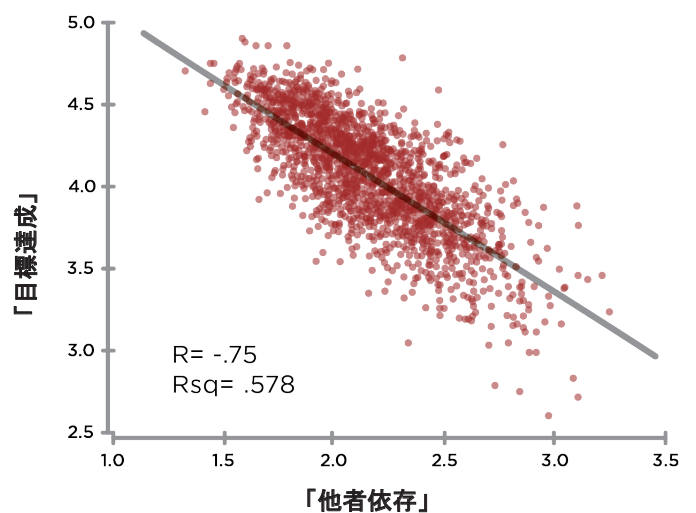
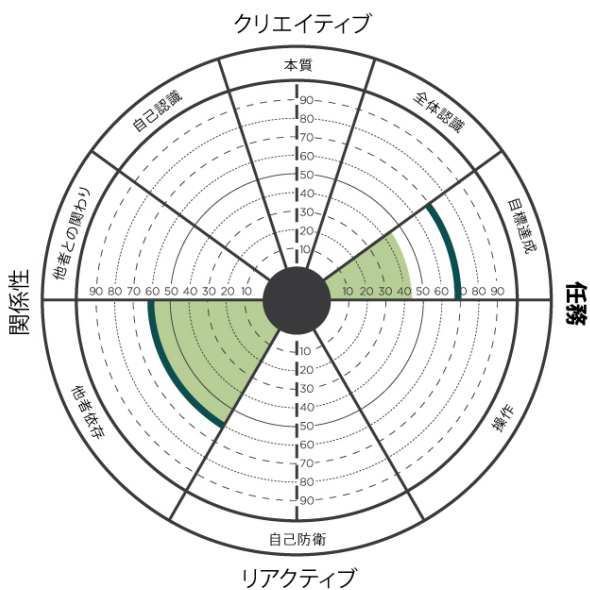


メモ

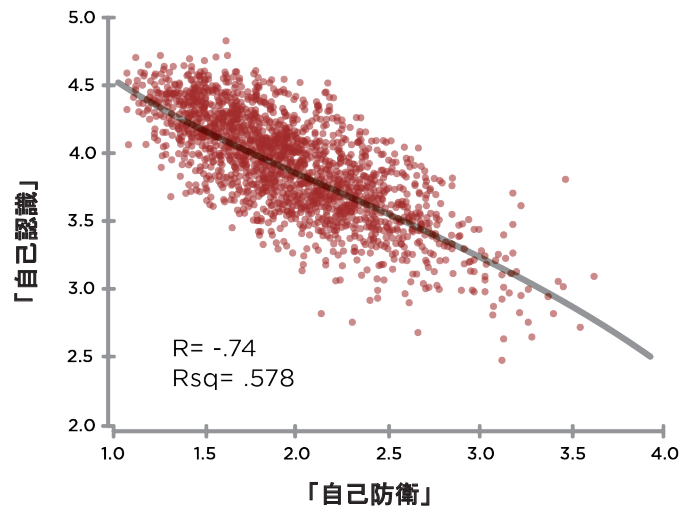
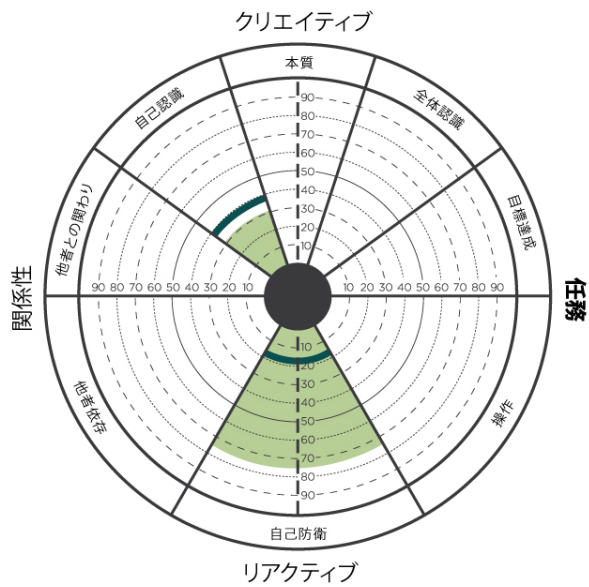
反対側: 「操作」と「他者との関わり」



反対側: 「他者依存」と「目標達成」



反対側: 「自己防衛」と「自己認識」

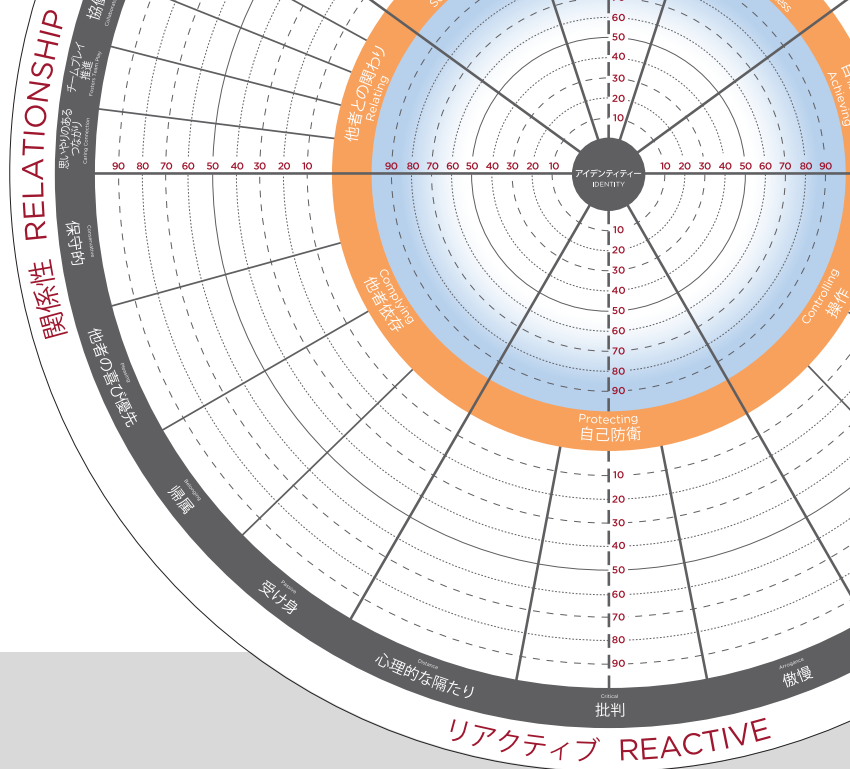


メモ



マットでの演習 報酬 ギフト、コスト

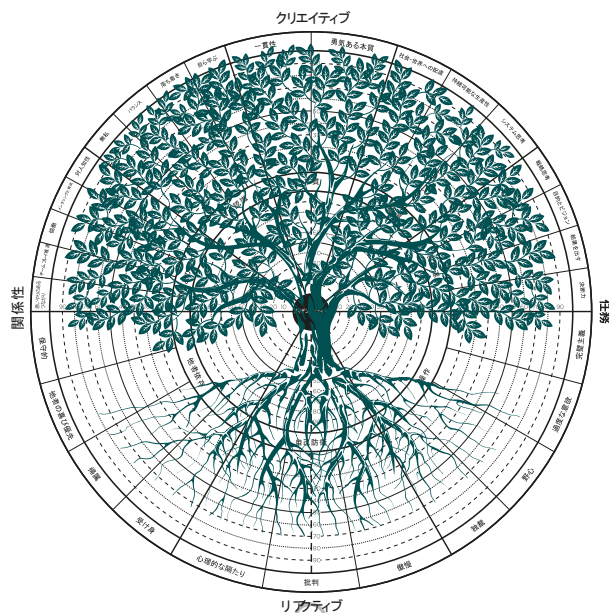
メモ





内側の前提

リアクティブの性格構造 The Reactive Character Structure



私達は自己形成していくとき、成長しながら、自分の強みをつかみ、その周りに自らの信念／思い込みを作る。

たとえば、私の息子は、すぐれたスポーツ選手だったが、このため、彼は自らのアイデンティティを、「一番である、レギュラーである、人を打ち負かす」ことなどを支えに形成していた。彼の中にあるこのエネルギーは魂のエネルギーであり、それは彼の素晴らしい性質の基礎となっている。そして、彼は常に一番でいなければならないといった信念を形成していたので、彼は完璧主義的に、そしておそらく野心的、もしくは操作的な形でリードしがちになる。こうした振る舞いは、リーダーシップにおいてマイナス要因になるだろう。

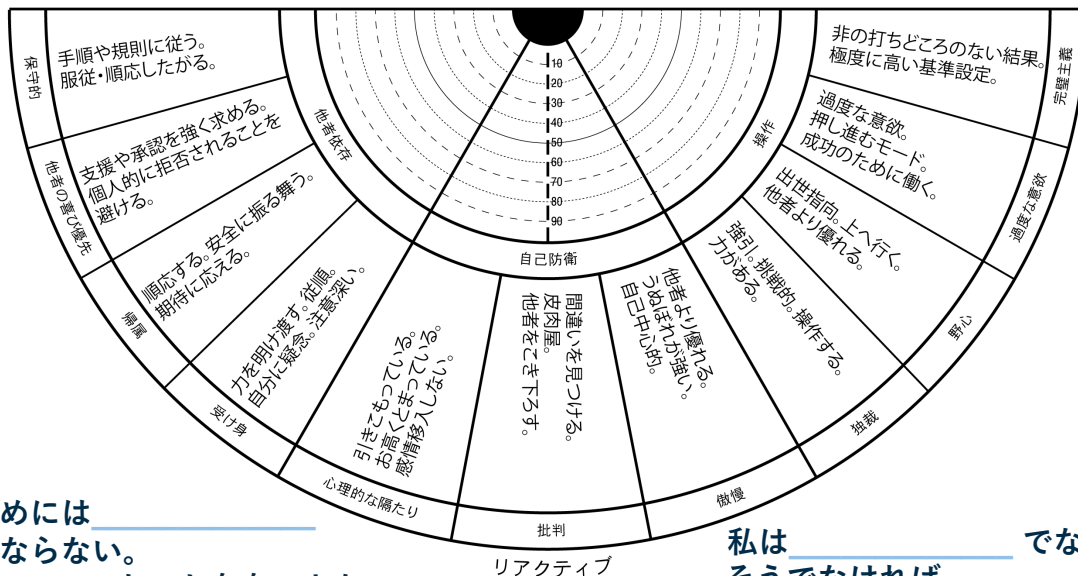
しかし、まさにそのマイナス要因の中心には、核となる個性と強さが存在する。彼がその強みをリアクティブな構造から解放するとき（これは彼が、その強みを自尊心、安心、アイデンティティとの結びつきから外すことを意味する）、初めて、その天賦の才能を何のしがらみもなく、自由に提供できる。また、状況が強み以外のものを求めているとき、強みを使わないことも自由に選択できる。どのように強みを展開するかについて選択の自由を持つのだ。

それはギフト（天賦の才能）として提供され、その強みを正当化や安全と交換に提供するといった、強みとの強迫的な関係ではなくなる。このため、その強みを創造的で、より優れた形、何かを成し遂げるために使えるようになり、安全と価値を維持するために自動的に強みを過剰使用するという負債を捨て去るのである。

ボブ・アンダーソン

アイデンティティ・フック The Identity Hook

もし私が _____ でないならば、 _____

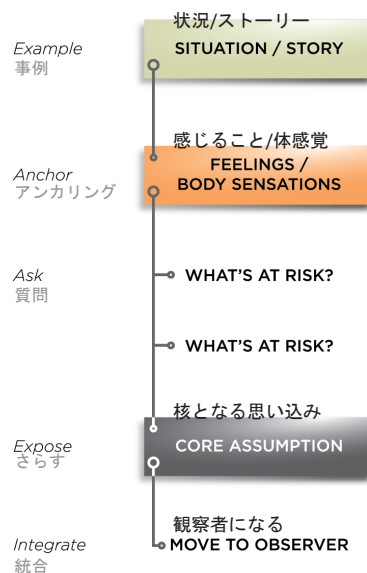


存在するためには _____ でなければならない。
_____ でないと存在できない。

私は _____ でなければならない
そうでなければ _____

何がリスクなのか？ (WHAT'S AT RISK?)

- **状況**：LCPの結果から、自分の行動パターンに関連する状況/ストーリーを挙げる。
- **感覚**：どんな感じか？
(体の) どこでそれに気づくか？
- **気づく & 尋ねる**：
 - － (あなたにとって) どんなリスクがあるのか？
 - － (あなたにとって) どんなリスクがあるのか？
- **思い込み**：思い込みの源にたどりつくまで追跡する (問いを繰り返す)
- **観察者**：埋め込まれた不合理な思い込みを一緒に探求する



リアクティブ性格構造の中にあるギフト

他者依存のギフト

目的への忠誠
価値観への忠実さ
他者への奉仕
ニーズへの敏感さ
コミュニティと組織の構築
自己マスタリー
執着しないビジョン・フォーカス
社会的知性(SI)と感情的知性(EQ)の種

COMPLYING

愛される
人に合わせる
期待に応える
喜ばせる
受け入れてもらう



1 (ナンバー1)
秀でる
達成する
独占する
コントロールする
勝つ

CONTROLLING

操作のギフト

継続的な改善
自己と他者の「ありのままの姿」の受容
傑出した結果への願い
エネルギーと意欲・駆動力
粘り強さと影響力による尽力
たとえ賛否両論があっても、必要なことを行う誠実さ
ビジョナリーリーダーシップの種

人より優れる
正しい
自分のことは自分でやる
距離を置く

PROTECTING

自己防衛のギフト

距離を置くことによる知恵
配慮と内省
洞察力
限定的な思考への挑戦

性格の強さ - 人の信用を必要としない
他者を“大きな自分”へと導く
配慮、気付き、目的に沿った勇気の種

メモ



- ・ 効果的なリーダーシップの
発現度
- ・ ビジネスの業績

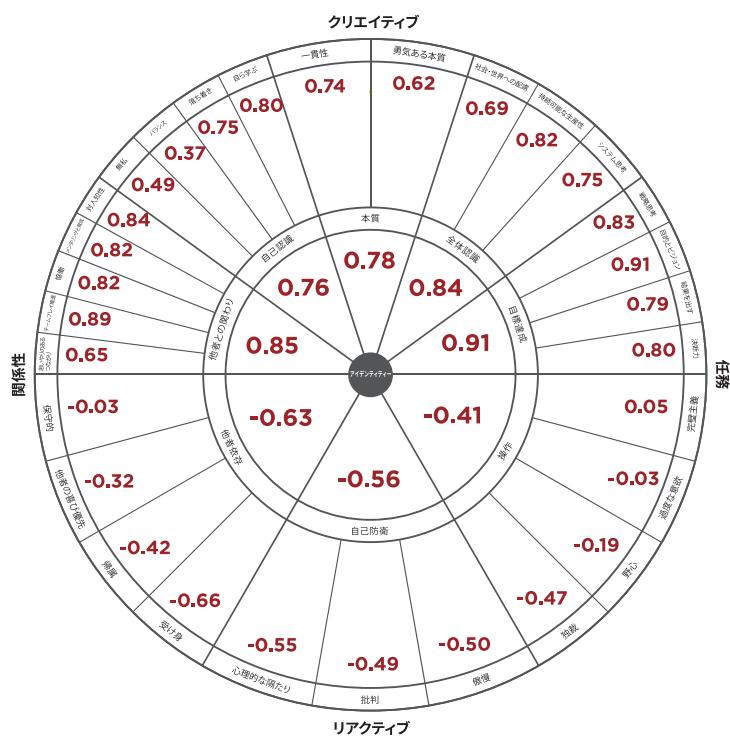
このセッション

動画と
参考資料で

- ・ 枠組みを構成している背景理

論

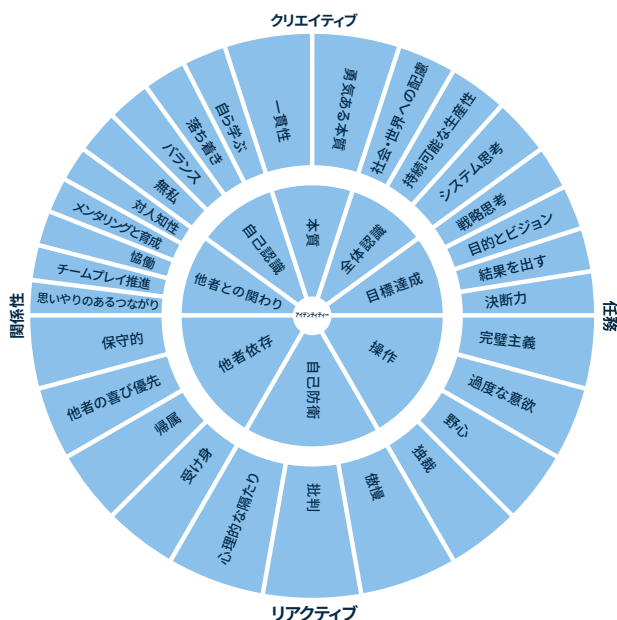
- α (アルファ) 係数
- 相関係数
- 因子分析



LCP 効果的なリーダーシップの発現度との相関

- ✓ 私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。
- ✓ このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。
- ✓ このリーダーは、理想的なリーダーの手本である
- ✓ このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。
- ✓ 全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。

LCP の説明



・ 上半分と下半分

- ・ **上側：18のクリエイティブコンピテンシーからなる。**多くの調査研究によるもので、効果的なリーダーシップや業績と正の相関がある。人々を巻き込み、鼓舞し、エネルギーとパフォーマンスを解き放つリーダーシップ。
- ・ **下側：反応的に起動された強み。**プレッシャー下で陥りやすい**11のリアクティブ（反応的）な戦略**。私たちは今の状況に連れてきてくれたもの。限界がある。マイナス要因ともなる。クリエイティブコンピテンシーの発揮の足かせになる。無駄に使われていることも多い。

・ 任務と関係

・ 内側の円は外側の円を集約したもの

・ 自己採点と評価者採点

・ パーセンタイル

・ サマリー指標

LEADERSHIP CIRCLE

メモ

解説マニュアル

デブリーフの ステップ

1

ラポールとつながりを築き守秘義務を確認する

2

デブリーフセッションの流れを説明する。クライアントがどんなことを期待しているか、LCPを受けた意図などを聞かせてもらう

3

ビジネス上の背景について概要を尋ねる（課題、目標、FB提供者など）

4

リーダーシップの旅/ パターンや習慣
(今のあなたを形成・影響した主な人や出来事)

- ・ 現在に至るまでの最近のこと：出来事、人々など
- ・ キャリア構築期：得た教訓、人々など
- ・ 初期／人格形成期：家族の影響や価値観、文化の影響、学校、育った環境など

5

リーダーシップ・サークル・プロフィールの構造を説明する（LCPブローシャーを使うと良い）

6

自由回答のコメントを読むように勧め、その後プロフィールを見てもらいどう思ったかを聞く

7

クライアントと一緒に探求する - コーチングのスキル

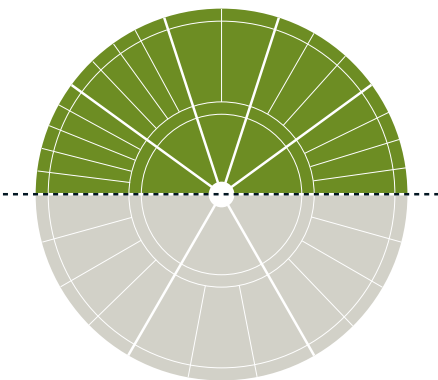
- ・ 彼らはどこに好奇心があるか？自分のリーダーシップについて何を望んでいるか？
- ・ 可能性に耳を傾け、明確にしたり理解するために質問をする
- ・ 探求：自己と他者の認識の差、リアクティブとクリエイティブの関係など
- ・ セッション中、コーチは直感や体感覚も信じて使いながら、自分の視点も共有する
- ・ プロファイルと向き合う中で現れるものにも注意を払い、言葉にする
- ・ 探求：「リーダーシップ・ブランド」や「もし変えたら/変えないままだと、何がリスクになるのか？」などを使っても良い
- ・ 意識を向け自覚的でいること。あなたはクライアントの共同探求者であることを忘れない。（彼らについての専門家ではない）

8

気づきに関する宿題を渡して終了



クリエイティブ・リーダーシップ・コンピテンシー



サークルの上半分は、リーダーの効果性に貢献するクリエイティブ・コンピテンシーを表しています。これは、高い充実感と優れた業績の達成につながるリーダーシップを発揮するための主要な行動や振る舞いと、内面的な思い込みの指標です。以下の項目で構成されています。

他者との関わり 個人、グループ、組織の能力を最大限に引き出せる方法で他者との関わりを持つことのできる能力の指標。

思いやりのあるつながり 温かく思いやりのある関わりを持つことへの関心およびそれを構築する能力を測定します。

チームプレイ推進 部下、組織全体、自身の属するチームなどで高い業績をあげることができるチームワークを促進する能力を測定します。

協働 他者との関わりの中で、共通の視点や同意できる部分を見つけるよう参加を促し協働している能力を測定します。

メンタリングと育成 メンタリングと他者の成長を促す関係性を通じて、人材を育成する能力を測定します。

対人知性 リーダーが他者の話を聞き、対立や論争に対処し、他者の感情を考慮して自身の感情をコントロールする、などの行動を効果的に行える能力を測定します。

自己認識 職業人として、また人間としての継続的な能力開発に対する姿勢を測定します。また、自己の内面で認識していることが、一貫性をもってリーダーシップに現れている度合いも測定します。

無私 自己の利益よりも全体への奉仕を追求しているか、すなわち個人的な功績や野心よりも、共通の利益となる結果を生み出すことを重視できているかの度合いを測定します。

バランス 仕事と家庭、活動と内省、仕事とレジャーの健全なバランスを維持する能力、また自分で自分を再生し、自己を失うことなく生活におけるストレスに対応する能力を測定します。

落ち着き 対立や緊張が高まった状況において、落ち着きと集中力を保ち、冷静で明確な視点を維持できる力を測定します。

自ら学ぶ 学ぶことや人間として/職業人としての成長に、どれだけ強く積極的な関心を持っているかを測定します。どの程度積極的に、また内省的に自己認識、知恵、知識、洞察などの獲得や向上を追求しているかを測定します。

本質 リーダーが、本質的で勇氣ある一貫性の高い在り方と行動で、他者に関わる能力を測定します。

一貫性 自分が大切にしている価値観や信条に対して、どれだけ忠実でいるか、つまり有言実行だと信頼されているかの程度を表す指標です。

勇氣ある本質 厳しい姿勢もとれ、触れられないと思われがちなこと(グループでの話し合いが避けられているリスクの高い話題)に敢えて取り組み、難しい人間関係の問題にも率直に対処する能力を測定します。

全体認識 リーダーの意識がどの程度システム全体の向上、生産性、社会・世界への繁栄に向いているかの指標です。

社会・世界への配慮 奉仕に関する意識と行動の指標です。地域や社会、地球の繁栄に向けた意識を、どの程度持って行動しているかを測定します。

持続可能な生産性 組織全体の長期的な効果を維持し、促進する方法で結果を達成する能力を測定します。長期的に高い業績を維持するために人材/技術リソースのバランスを維持する能力を測定します。

システム思考 システム全体を捉える観点から考え、行動する度合いを測定します。また、システム全体の長期的な健全性を考慮して意思決定をしているか、その度合いを測定します。

目標達成 明確なビジョンを持ち、本質的で達成率の高いリーダーシップを発揮する度合いを測定します。

戦略思考 組織の短期的および長期的な繁栄を確実にするために、戦略的に考え計画を立てる度合いを測定します。

目的とビジョン 周囲に対して自分の目標とビジョン、そしてそれに対するコミットメントを明確に伝え、体現する度合いを測定します。

結果を出す 目標志向の度合いと、目標の達成、高い業績あげるなどの実績を出しているかを測定します。

決断力 意思決定をタイミングよく行う能力、不確かな状況下でも臆せずに進んでいく能力を測定します。

LEADERSHIP
CIRCLE

リアクティブ・リーダーシップ・スタイル

サークルの下半分は、自己制限的なリアクティブ傾向およびリーダーシップ行動を示します。リアクティブ側面には、効果性、本質的な表現、他者を力付け能力を開花させるリーダーシップを制限してしまう内面的な思い込みが反映されています。

他者依存 自身の意図や欲求に基づいて行動せずに、他者からの期待に応えることによって、自尊心と安心感を得る度合いを測定します。

保守的 保守的に考え、既存の手順を遵守し、所属する組織のルール内に留まる度合いを測定します。

他者の喜び優先 自分の個人的な自尊心と安心感を得るために、他者からの支持や承認を求める度合いを測定します。他者からの承認を強く求める人は、他者からどれだけ支持や賛同をもらえるか、で自分の価値を測る傾向があります。

帰属 同調、ルール遵守、権威者の期待に応えようとする傾向を測定します。他者との関係性をうまく保つために言いなりになる。すなわち自身の創造的な力を、文化的に受け入れられる慣習の範囲内に制限している度合いを測定します。

受け身 自分の力や権限を放棄し、他者や周りの状況に任せてしまう傾向を測定します。自分の人生に責任を持たず、自分の努力は何ももたらさない、自分が望むような将来を作り出す力を持たない、などと感じている度合いを示す指標です。

自己防衛 身を引いて距離を置き隠れて打ち解けず、皮肉な態度や尊大な態度、または合理的な態度によって自己を防衛し、自尊心を満たす度合いを測定します。

傲慢 尊大(他者に対する優越感)、自分勝手、自己中心的な態度として現れる、過大な自我を示す傾向を測定します。

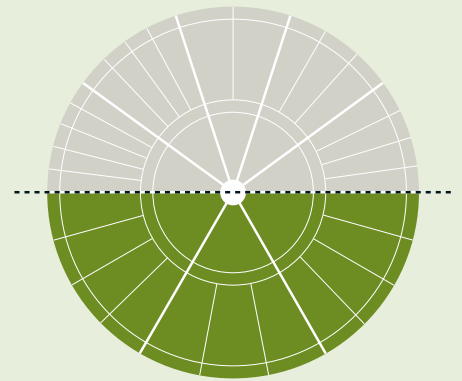
批判 批判的、懐疑的、皮肉っぽい態度を取る傾向を測定します。

心理的な隔たり 殻に閉じこもり、他者より優れること、距離を置き、感情的に距離を置くこと、何よりも超越している、という態度をとることで、自尊心と安心感を確立しようとする傾向を測定します。

操作 任務の完遂、個人的成功によって自尊心を確立する度合いを測定します。

完璧主義 自分の安心感と自尊心のために、非の打ち所のない結果をだし、極めて高い水準で任務を遂行したいというニーズの度合いを測定します。存在価値と安心感は、完璧であり常に崇拜されるようなレベルで期待を上回る結果を出すことと同一視されています。

過度な意欲 過剰な意欲の程度を示します。自尊心と安心感は粉砕して働くことで満たされる、という強い信念があり、自己肯定感を得るために常に高い水準を維持しなければならないと感じています。職業倫理観の強さはこの傾向の強みですが、リーダーは物事のバランスを考えて維持し、自分の自己達成と他者の自己達成支援のバランスをとる必要があります。



野心 出世や組織内での昇進、他者より優れなければならない、と感じている程度を測定します。野心は、強力な動機付けになりますが、このスケールは、その動機がポジティブで進化を促進するものか、ネガティブで過度に自己中心的、競争心の強いものであるかを測定します。

独裁 リーダーが、強引・攻撃的・操作・支配的になる傾向を測定します。強力な立場、支配的な立場、強気の姿勢、優勢な立場、または成功者となることで自尊心と安心感を得ている度合いを測定します。他者との比較で自己肯定しており、より多くの収入、より高い地位、最も重要な貢献者としてみなされること、功績を評価されること、または昇進することなどに価値を見いだしている傾向を表します。



By shining a light on the underlying thinking patterns that drive their current behavior, clients have access to new choices and possibilities.

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

リーダーシップ・サークル・プロフィール

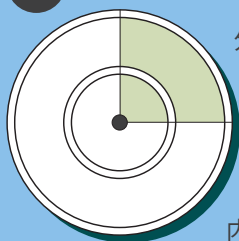
低バランス

10

20

プロフィールのグラフの見方

1 二重のサークル

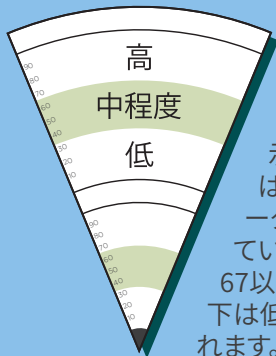


外側のサークルは、LCPで測定された29項目のそれぞれの結果を表示しています。

内側のサークルの項目は、外側のサークルにある項目を8つの項目に集約したものです。各項目の定義については、後述の説明をご参照ください。

サークルの中の項目の位置は、各項目の関係性を示しています。同じ領域の隣接する項目同士は似たような行動パターンを表し、正の相関関係があります。サークルの反対側に位置する項目とは相反する行動パターンを表し負の相関関係があります。

2 パーセンタイルスコア



すべてのスコアはパーセンタイルスコア(百分順位)で示されています。これは、グローバル基準データベースと比較されています。67以上は高スコア、33以下は低スコアとしてみなされます。

3 凡例

自己評価
他者フィードバック



クリエイティブ

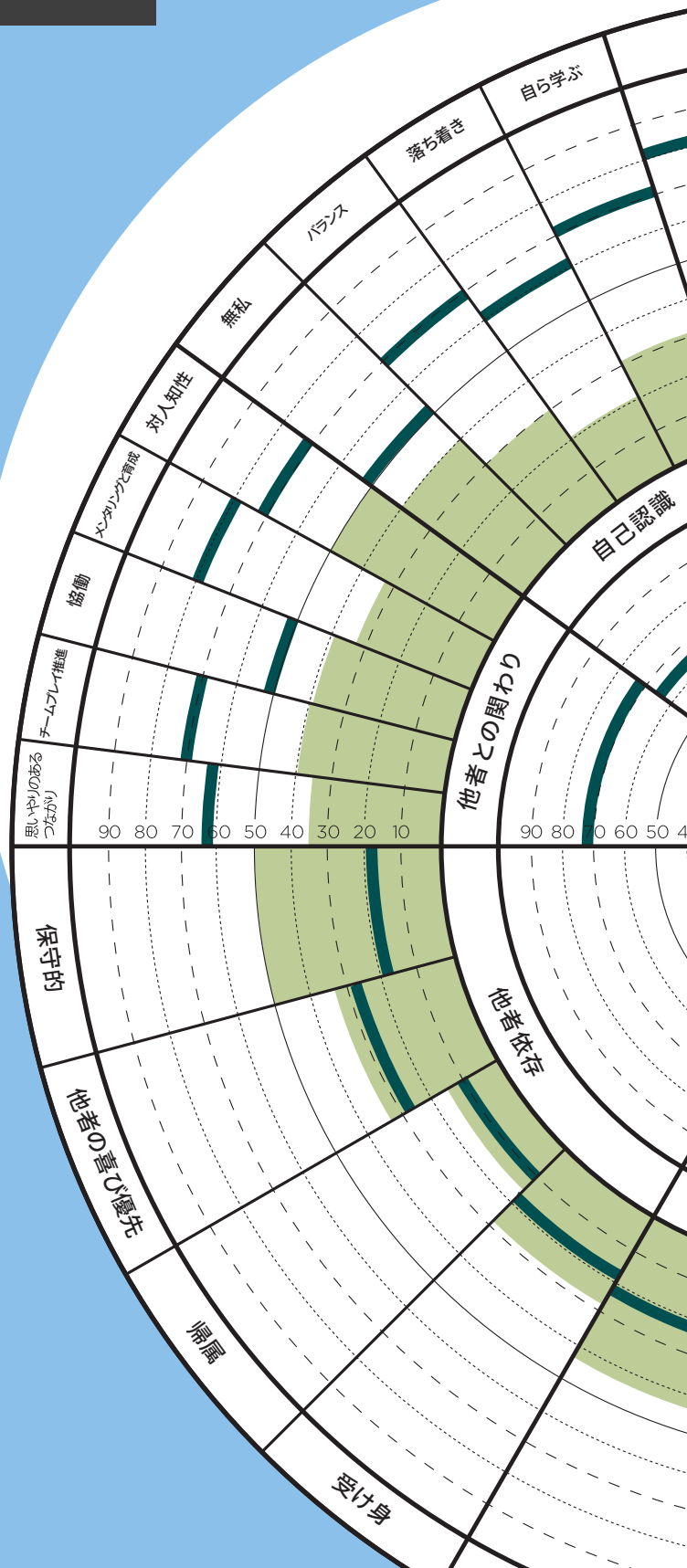
90
80
70
60
50
40
30
20
10

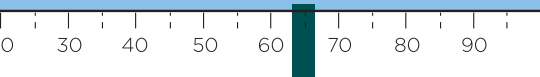
リアクティブ

リアクティブ

リアクティブ-クリエイティブ スケール

関係性



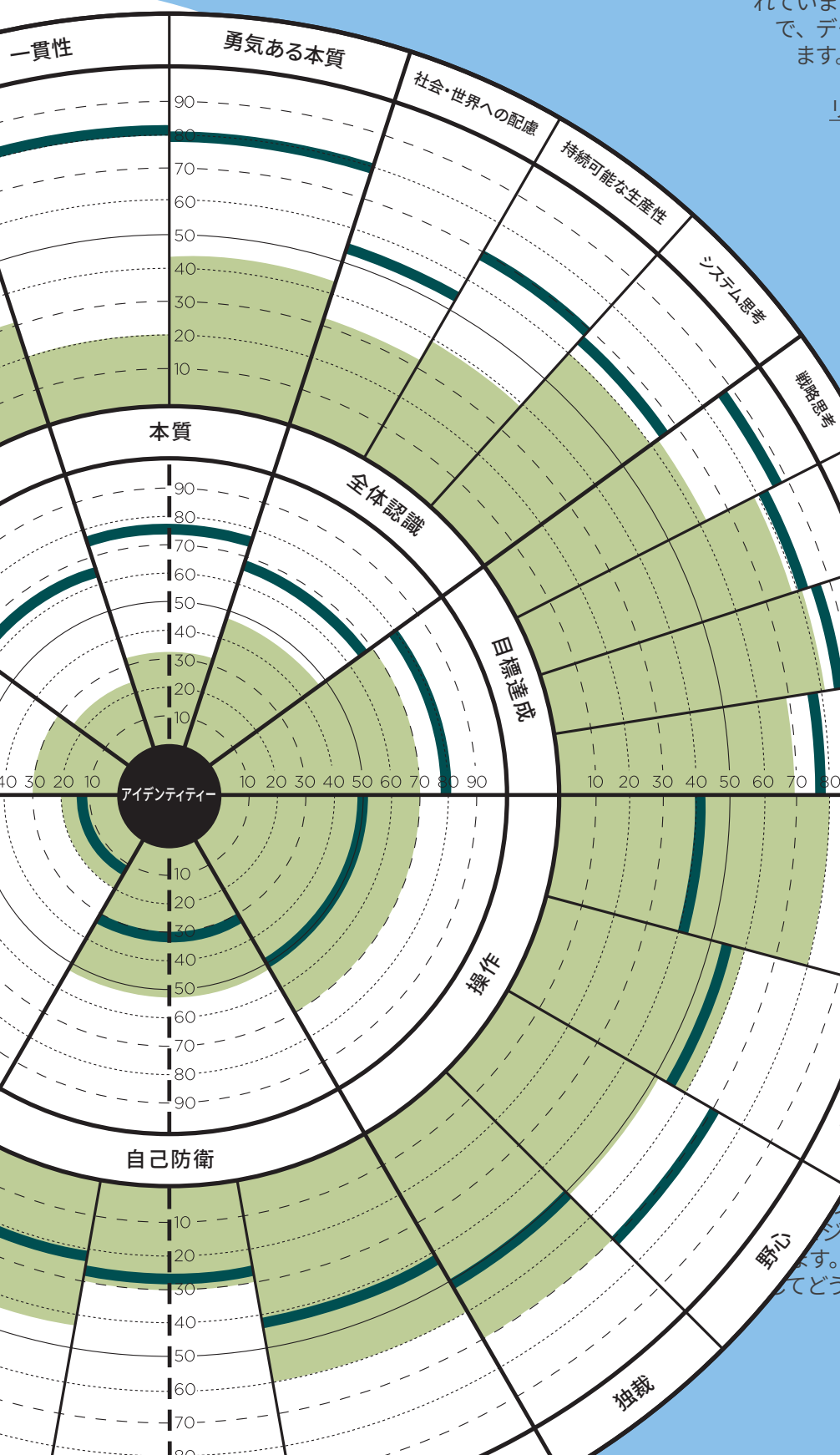


高バランス

4 サマリー指標

関係性-任務バランス

クリエイティブ



サークルの外側および内側に表示されたすべての項目に加え、長方形のスケールがサークルの周囲に配置されています。これらは、すべての要素をまとめたもので、データの主要なパターンや要点を提供しています。

リアクティブ-クリエイティブ スケール

クリエイティブ項目とリアクティブ項目のバランスを示します。

ここでのパーセンタイルは、リーダーがクリエイティブ、あるいはリアクティブな行動や振る舞いに注いでいるエネルギーの量を、他のリーダーと比較したものです。このスケールは、そのリーダーシップや関係性構築、目的達成志向の行動がどの程度クリエイティブもしくはリアクティブ傾向に基づいているか、また、自己概念や内面的動機が自身の内側から生まれているのか、あるいは他者からの期待や規則、状況によって左右されているか、を表したものです。

関連性 - 任務バランス

リーダーの「目標達成」と「他者との関わり」のコンピテンシーのバランスの度合いを示したものです。「人」と「任務」のバランスが偏っているのか、あるいはバランスがとれているか、を表す指標で、バランスがとれている程、より優れたリーダーシップを発揮することが出来ます。

リーダーシップポテンシャルの活用

上記で測定された項目の総合スコアを、この調査を受けた他のリーダー達の総合スコアと比較します。すべての高スコアと低スコアを調べて最終的なパフォーマンス評価を提示します。

効果的なリーダーシップの発現度

リーダーの総合的な効果性を測る指標です。アウトカムリサーチ、すなわち最終的なリーダーシップの成果がどう現れているかを示すもの。ビジネスでの業績と相関性があることが分かります。上述のすべての結果が、認識されている効果としてどう現れているかを測るものです。

ステップ4: リーダーシップの旅

過去の経験は、あなたのリーダーシップの発達に影響を与えています。

あなたのリーダーシップが時間と共にどのように発達してきたかを理解することは、あなたのリーダーシップが発達した時の信念や思い込みを理解し、自らの選択をより意識化するための鍵となるのです。

- 自分を形作った出来事、物語、環境、人物などについて、3つの時代それぞれから話してもらいます
 - 現在に至るまでの最近のこと
 - 働き始めのころ
 - 自己の形成期（子供のころ）
- 空間と時間をホールドし、相手とつながり、承認します



データとダンスするー グループ コーチング

クライアントと一緒に探求する - コーチングのスキル -

- 彼らは何に好奇心があるか？
自分のリーダーシップについて何を望んでいるか？
- 可能性に耳を傾け、明確にしたり理解するために質問をする
- 探求：自己と他者の認識の差、リアクティブとクリエイティブの関係など
- セッション中、コーチは直感や体感覚も信じて使いながら、自分の視点も共有する
- プロファイルと向き合う中で現れるものにも注意を払い、言葉にする
- 意識を向け自覚的であること。あなたはクライアントの共同探求者であることを忘れない。
(彼らについての専門家ではない)

グループ学習 (ボランティア コーチ 5名) 導入ポイント&ボタンパス

クライアントにデータを見てもらうよう導く
ことから始めて...

深い傾聴と...

パワフルな質問／起こることに気づく

起きていることを伝える

好奇心 - "ダブルクリック"

直感 - 率直に伝える

大事な事・結論／言語化する

チャレンジ - 勇気・反映

LCPー進むにつれてフレームワークが理解
できるよう導く

デブリーフの質問

観客席からの探索

- リアクティブとクリエイティブの関係
- 内側の世界では何が起きているか
- 内側の世界と外側の世界はどう結びついているか
- 自分がどのような意味づけをしているか：内的な思い込みや仮説
- 役割・期待・要望がLCPにどのように影響しているか

始めるにあたってのいくつかの質問

- 何（どこ）に目がいききましたか？
- 何（どこ）に好奇心が湧いていますか？
- どのようなパターンが見えますか？
- あなたは〇〇にどんな意味付けをしているのでしょうか？
- XはYにどのように影響していますか？
- AとBの間には何か繋がりがありますか？
- Aのクリエイティブスコアには、どのようなリアクティブ傾向が関与していますか？

解説マニュアル



クリエイティブからインテグラルへ： 一なる全からの知恵

	リアクティブ	クリエイティブ	インテグラル
時間	数ヶ月	数年	数十年
焦点	問題	ビジョン	システム
行動	解決	戦略	デザイン
アイデンティティ	社会適応(環境順応) 他者に著述される	自己著述(自己主導) 自分で著述する	自己変容 正反対のもの達の生態系
動機	恐れ 負けないために Play-Not-To-Lose	情熱 目的に沿って Play-On-Purpose	慈愛 全てのために Play-For-All



「リーダーになる過程は、統合された人になる過程とほとんど同じである。リーダーにとって、また統合された人にとって、人生そのものがキャリアである。そのプロセスを「リーダー」という言葉で論じるのは、それを具体化する方法に過ぎない」

Warren Bennis (ウォーレン・ベニス)



成長の旅のためのコーチング



リーダーシップブランド

リーダーシップ ブランド: LCP レポート p.10

自分がどのようにリードしていると思っ
ているか.....

他の人があなたに関して主に
経験していること.....

自己評価 (パーセンタイル) 順

	自己評価	FB提供者
項目		
一貫性	100 %	24 %
目的とビジョン	98 %	28 %
戦略思考	89 %	32 %
結果を出す	87 %	30 %
決断力	86 %	35 %

フィードバック提供者 (パーセンタイル) 順

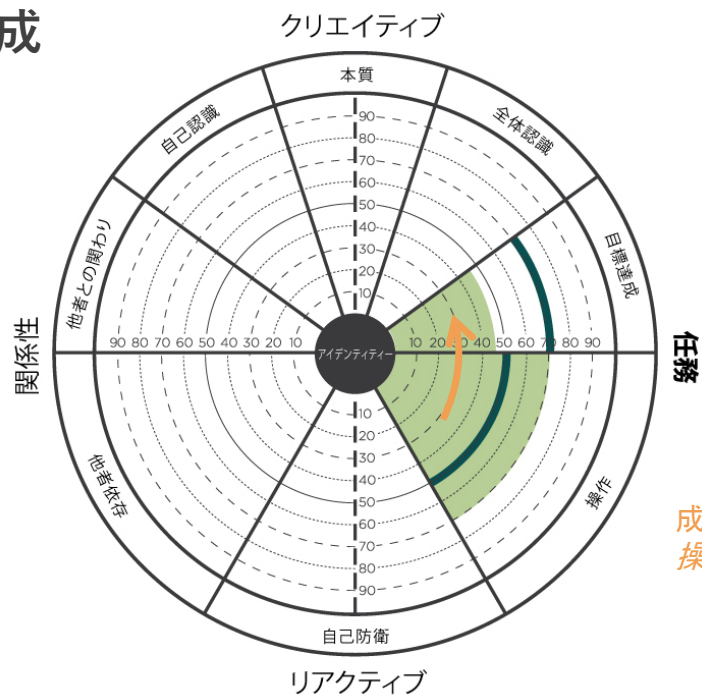
リーダーシップブランド	自己評価	FB提供者
項目		
批判	33 %	74 %
傲慢	50 %	72 %
独裁	25 %	67 %
野心	59 %	59 %
他者の喜び優先	51 %	55 %

- 質問:**
1. この二つのトップ5のリストを見比べると何に気付くか？
 2. あなたは自分のブランドがどうであることを願っているか？



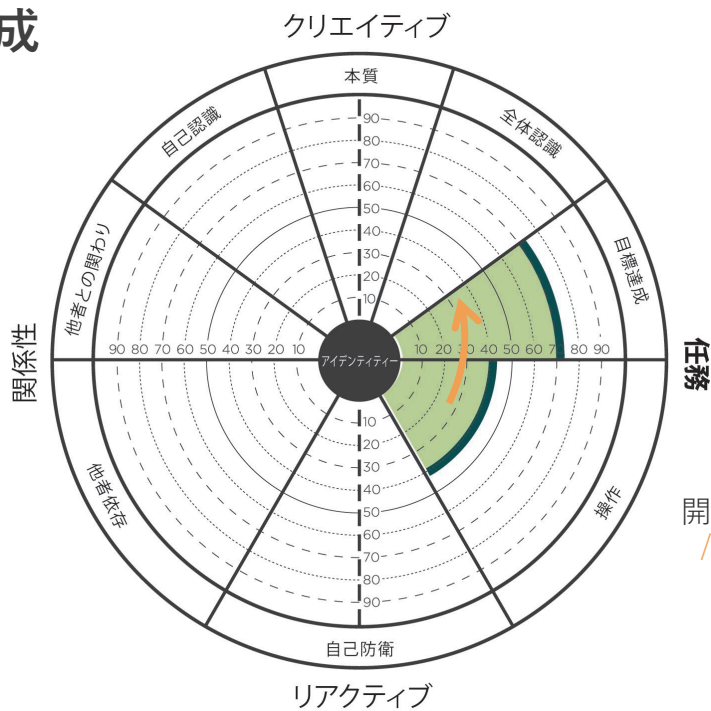
リアクティブ状態のコーチ

操作と目標達成



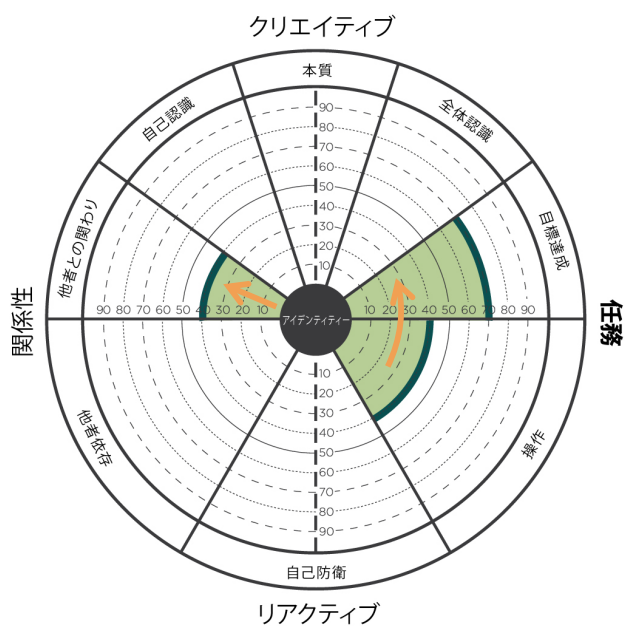
成長の道
操作を目標達成へ

操作と目標達成



開発のためにやること
「操作」を浄化する

開発の結果 – 他者との関わりも改善



他者との関わり

自己認識

本質

全体認識

目標達成

他者との関わり	自己認識	本質	全体認識	目標達成
1.0	0.90	0.75	0.80	0.80
0.90	1.0	0.72	0.81	0.75
0.75	0.72	1.0	0.75	0.79
0.80	0.81	0.75	1.0	0.83
0.80	0.75	0.79	0.83	1.0

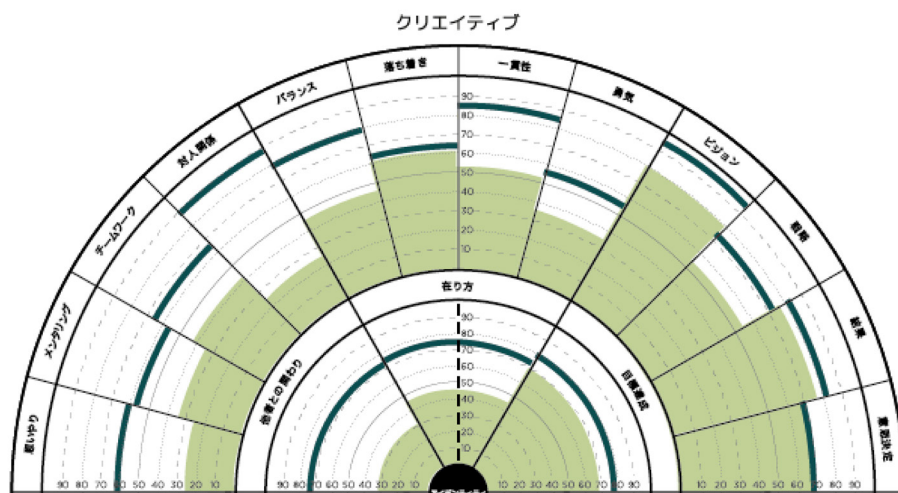
メモ



LCP マネジャー版 (ME)

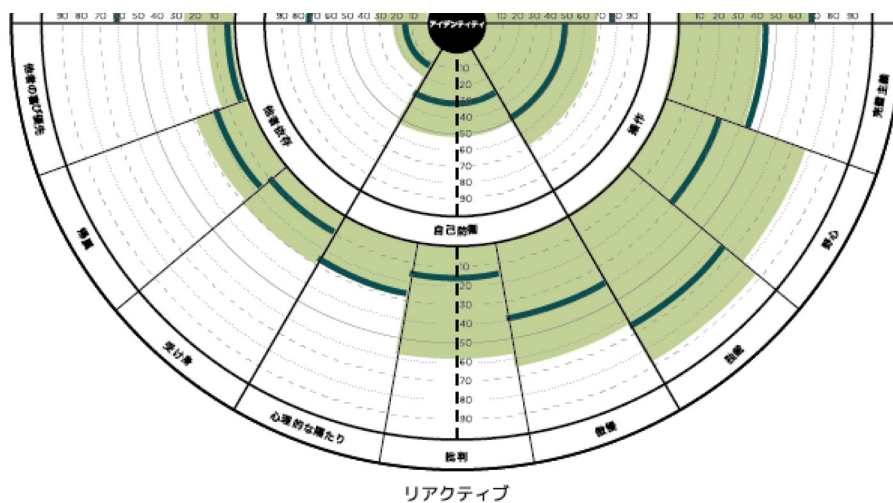
LCP マネジャー版- クリエイティブ

クリエイティブ 内側の項目 3
クリエイティブ 外側の項目 12



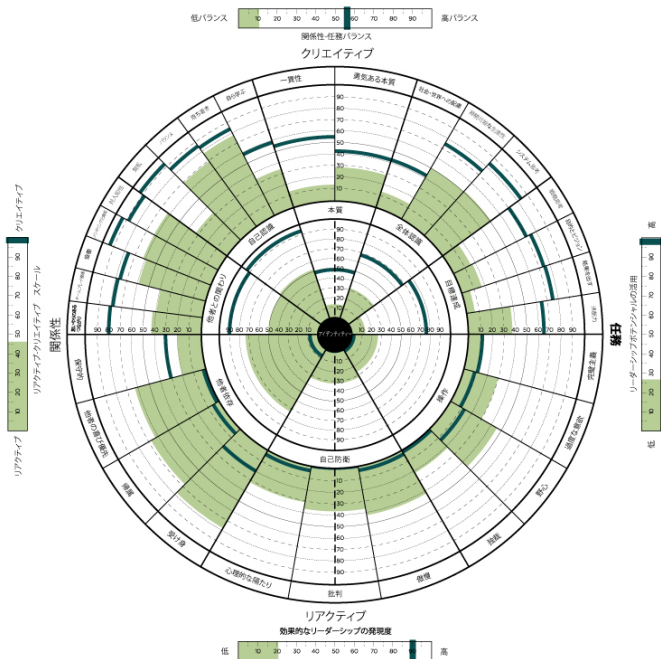
LCP マネジャー版- リアクティブ

リアクティブ内側の項目 3
リアクティブ外側の項目 9

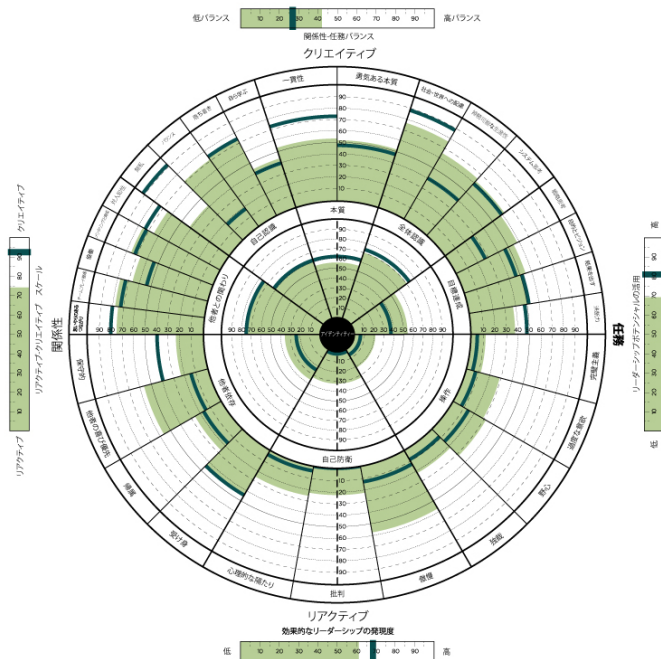




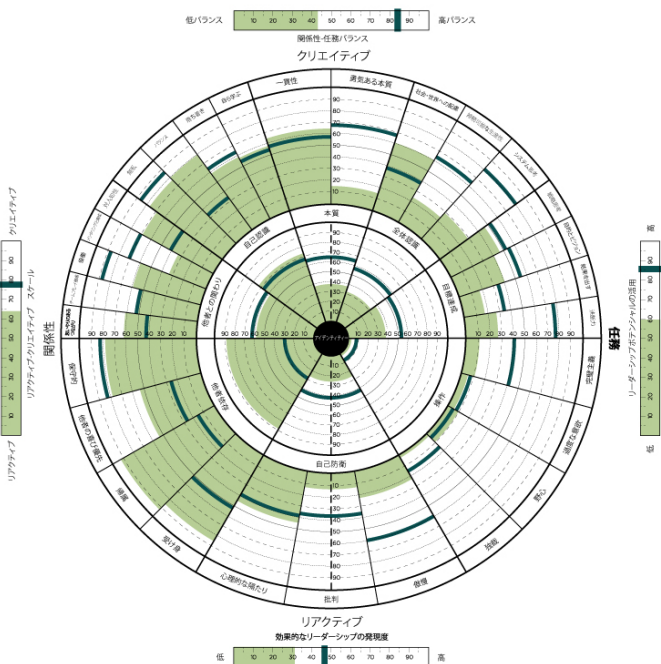
LCPの再測定 (リテイク) と グループ プロファイル



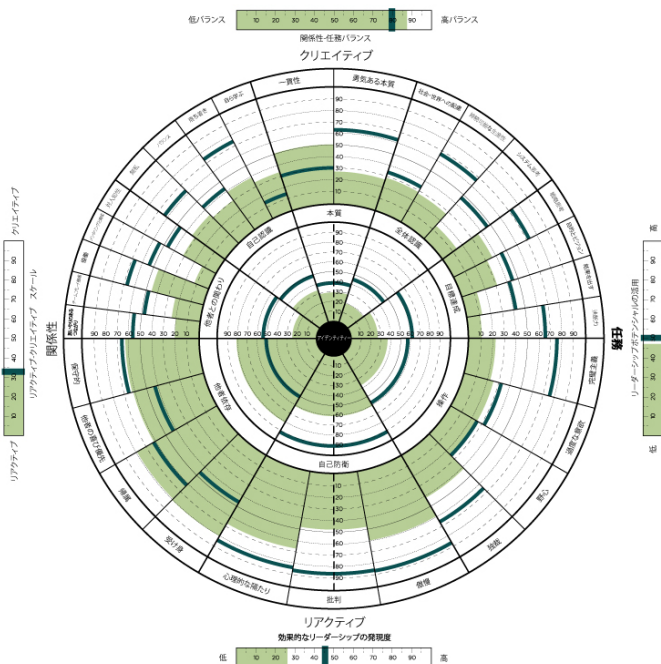
リンダ 2008



リンダ 2010



マイク 2008



マイク 2010

リテイク デブリーフのステップ

1

ラポールとつながりを築き、守秘義務を確認する

2

デブリーフセッションの流れを説明する。クライアントがどんなことを期待しているか、LCPを受けた意図などを聞かせてもらう

3

ビジネス上の背景について概要を尋ねる (課題、目標、FB提供者など)

4

リーダーシップの旅/ パターンや習慣
(今のあなたを形成・影響した主な人や出来事)"

- ・ 現在に至るまでの最近のこと: 出来事、人々など
- ・ キャリア構築期: 得た教訓、人々など
- ・ 初期/ 人格形成期: 家族の影響や価値観、文化の影響、学校、育った環境など

5

- ・ LCPに関する知識を確認し、必要なら新たに伝える
- ・ 前回のLCPと今回のLCPを並べて表示する。

6

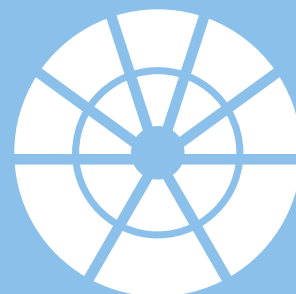
- LCP 1からLCP 2への変化について振り返りをする。
- ・ 何に気づくか?
 - ・ 状況の変化は?
 - ・ 開発への取り組みの成果は?

7

- クライアントと一緒に探究する
- ・ 二つのLCPの変化について、どんなことを祝福できるか?
 - ・ クライアントが注目したいこと、取り組みたいことは何か?
 - ・ 現在の状況では、どのような成長のための取り組みが有効だろうか?
 - ・ これらすべてのフィードバックを自分に落とし込む/役立てるには何が必要か?
 - ・ コーチは直感も信じて使いながら自らの視点も共有する
 - ・ 「リーダーシップ・ブランド」や「もし変えたら/変えないままだとどんなリスクがあるのか」などを使っても良い
 - ・ あなたはクライアントの「共同探究者」であることを忘れずにいること

8

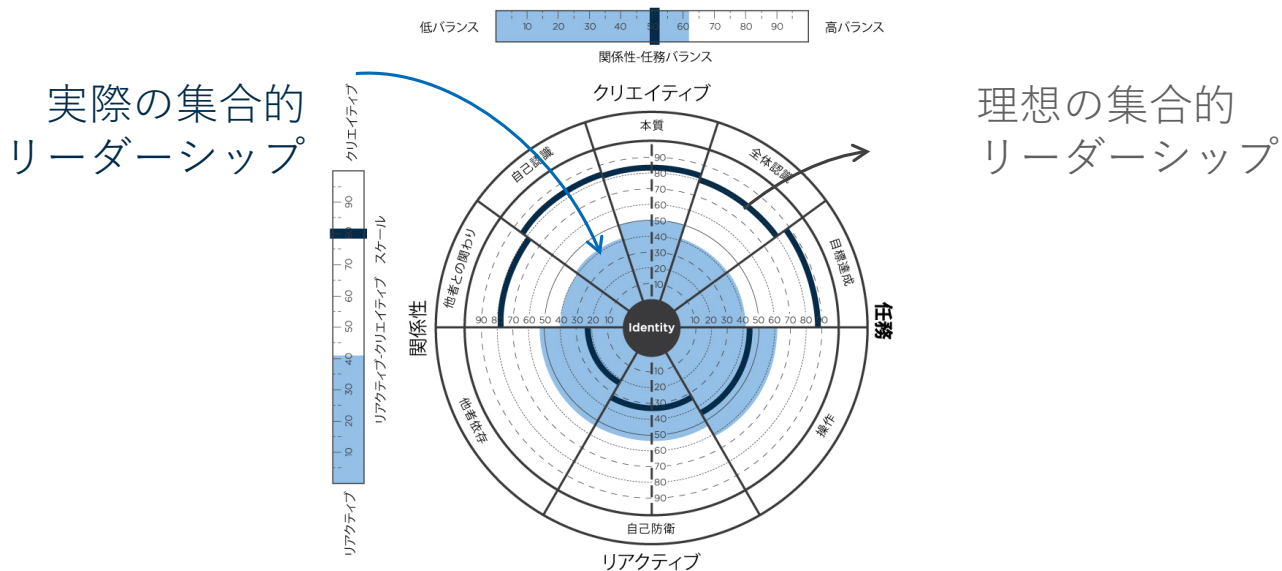
気づきに関する宿題を渡して終了





CLA: 集合的リーダーシップ アセスメント

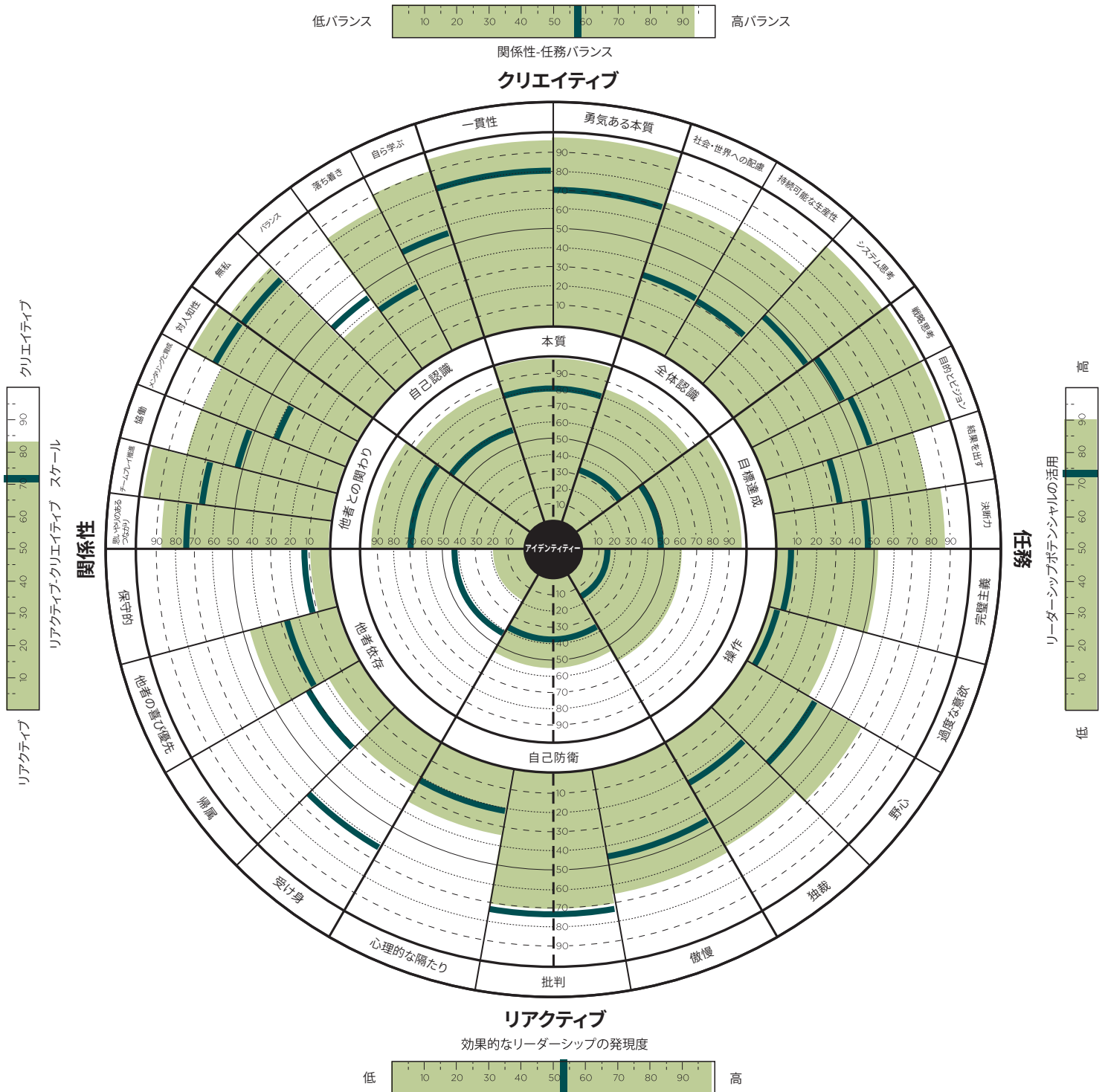
CLA : 集合的リーダーシップアセスメントの例 Collective Leadership Assessment



メモ

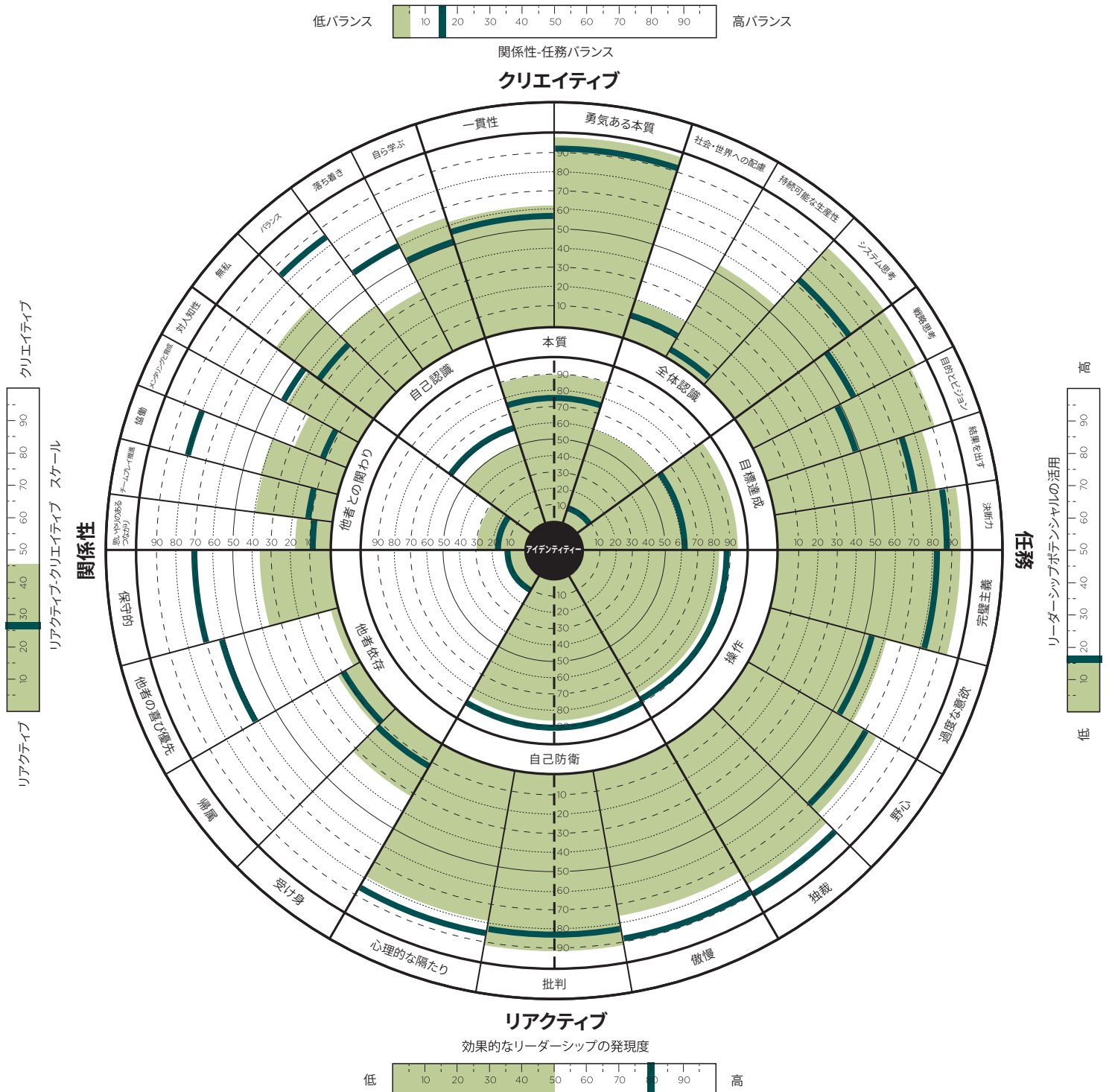


LCP 例: CEO



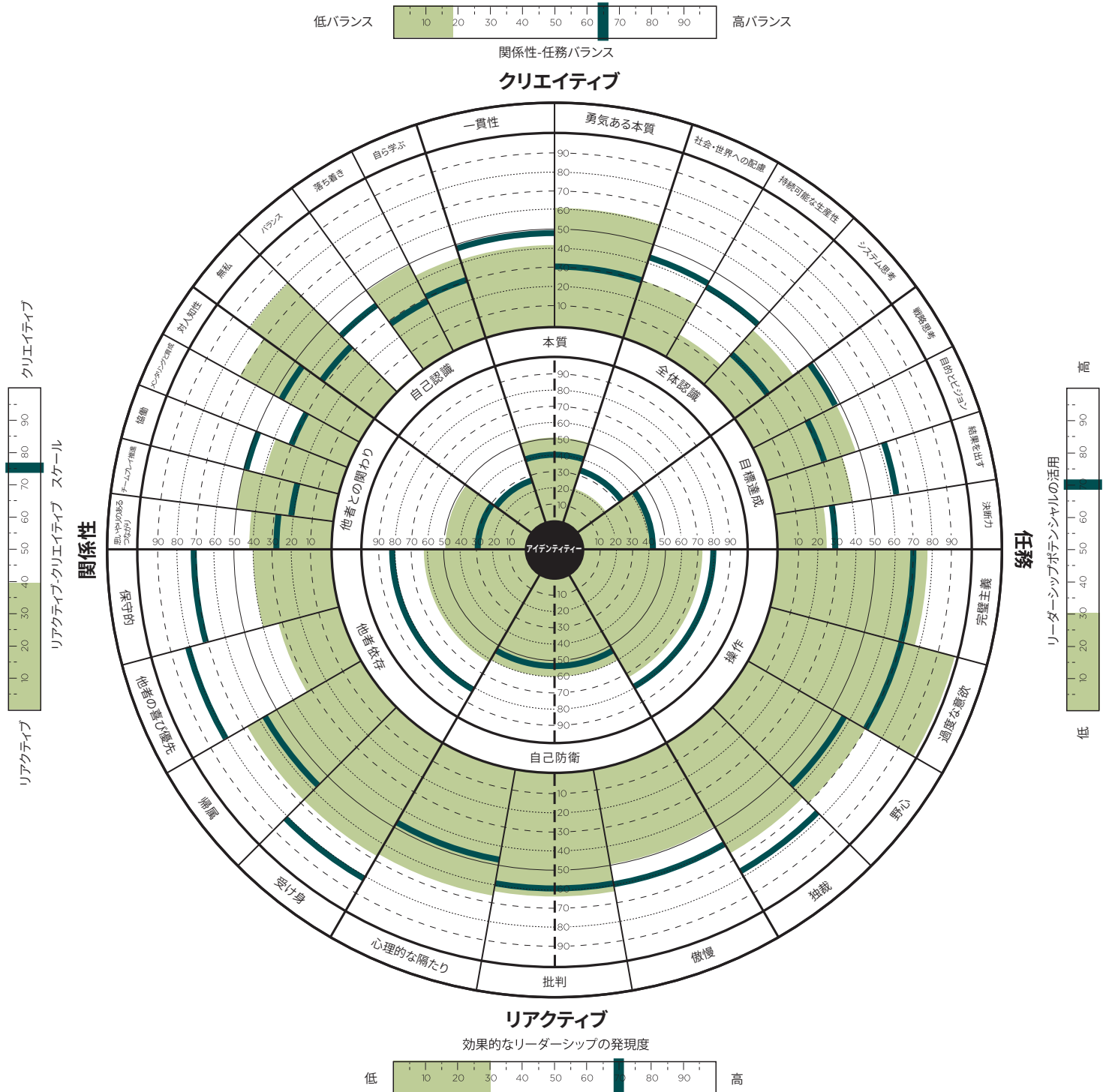


LCP 例: CFO





LCP 例: COO





LCP 例: 営業本部長

低バランス 10 20 30 40 50 60 70 80 90 高バランス

関係性・任務バランス

クリエイティブ

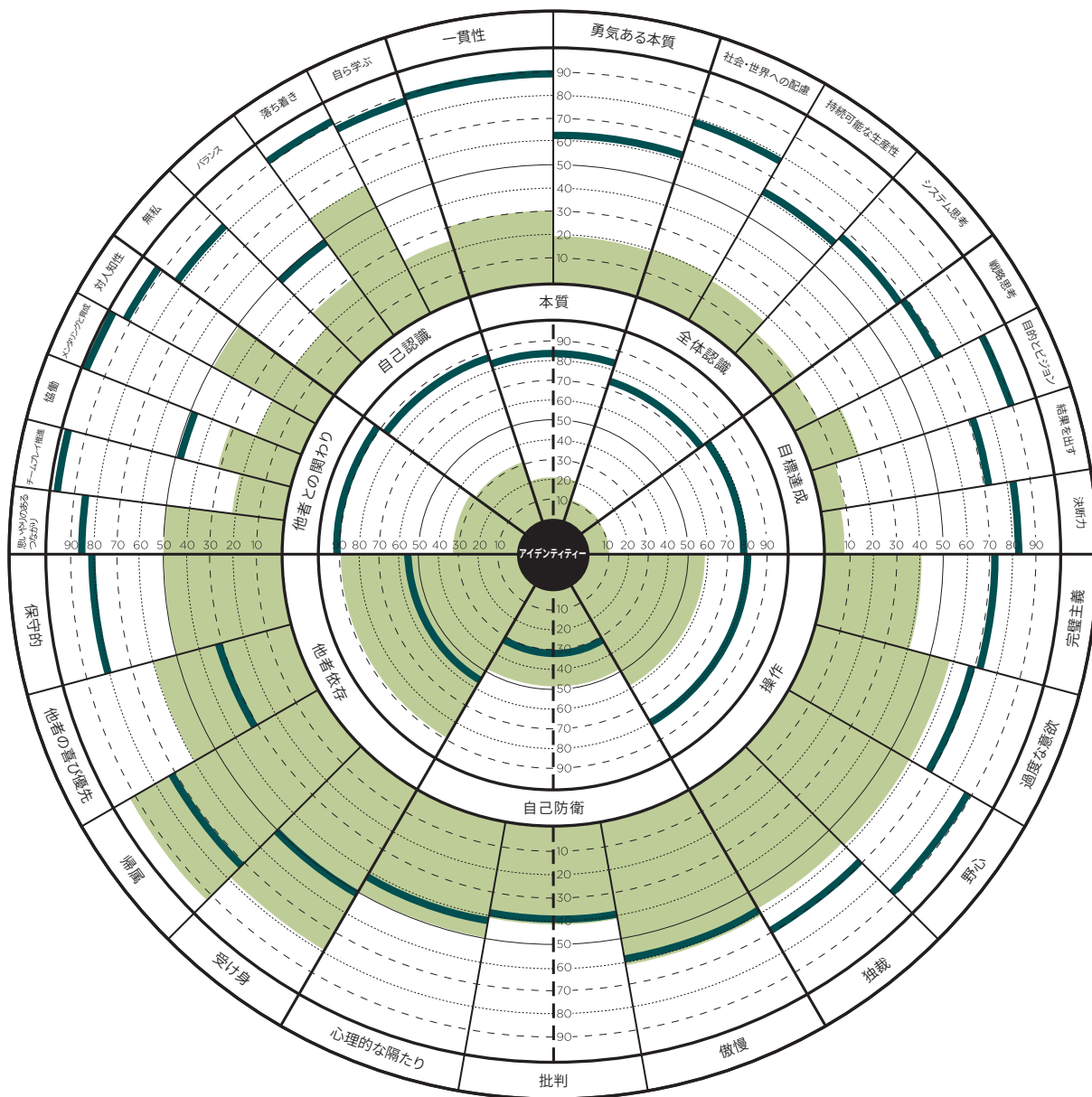
クリエイティブ



リアクティブ

リアクティブ・クリエイティブ スケール

関係性



リアクティブ

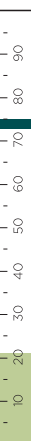
効果的なリーダーシップの発現度

低 10 20 30 40 50 60 70 80 90 高

任務

リーダーシップポテンシャルの活用

高



低

LEADERSHIP CIRCLE

低バランス



関係性-任務バ

クリエイティ

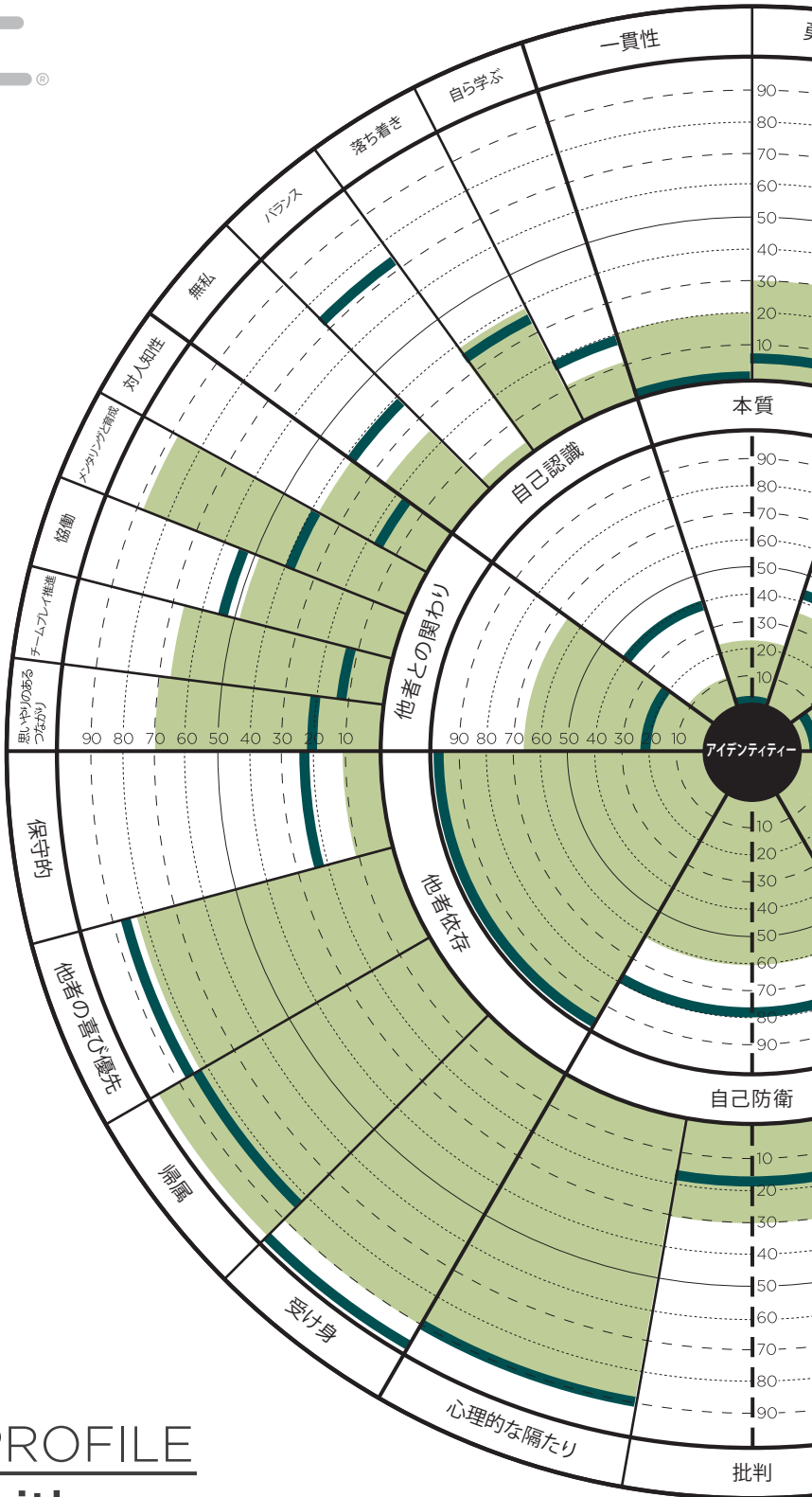
クリエイティブ



リアクティブ

リアクティブ-クリエイティブ スケール

関係性



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

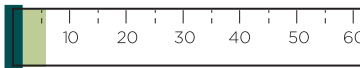
Sample Report: Sue Smith

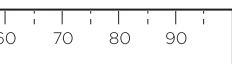
スー・スミス

リアクティブ

効果的なリーダーシップ

低

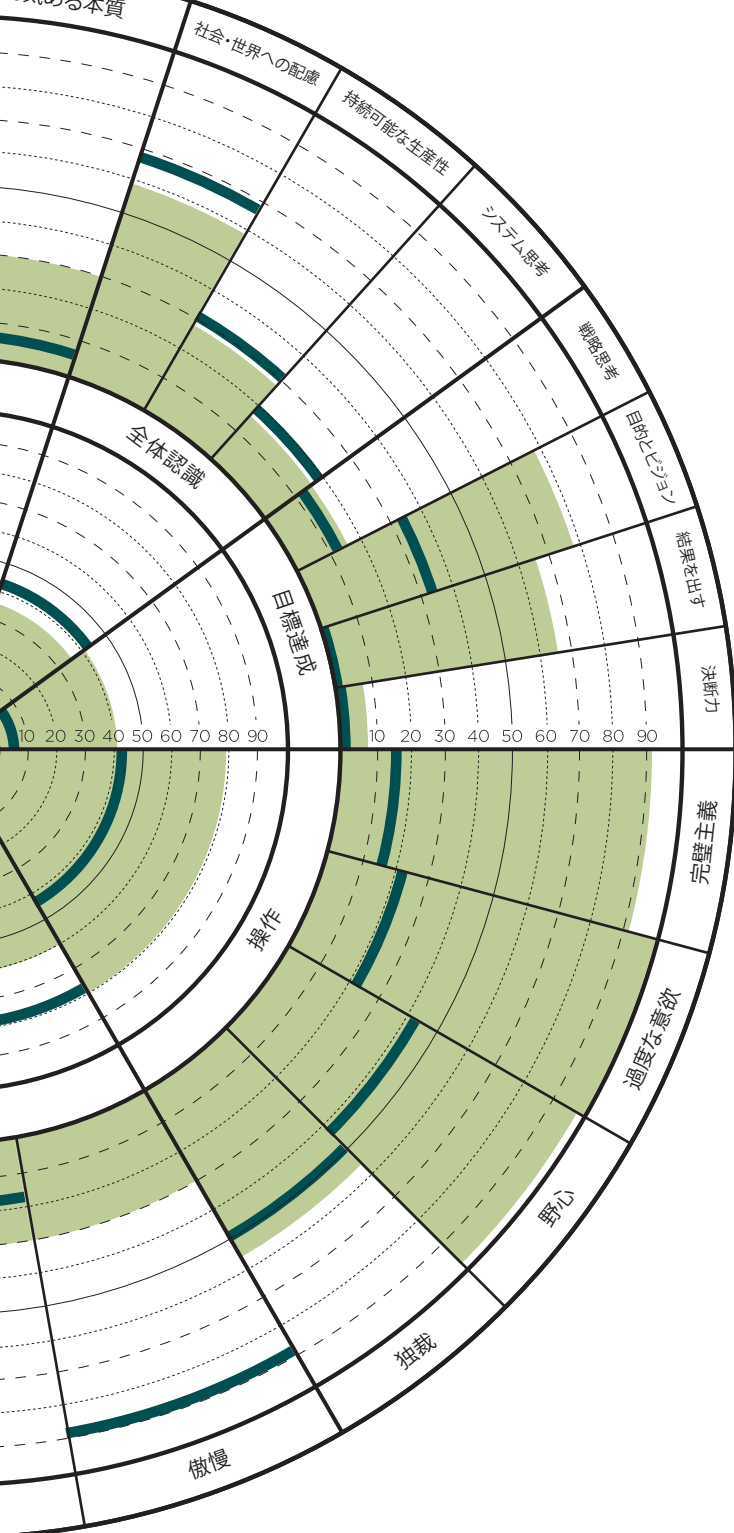




高バランス

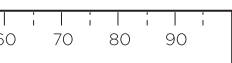
ランス
イブ

勇気ある本質

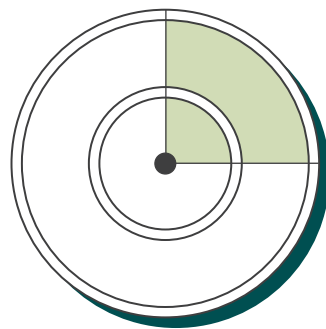


ブ

ブの発現度

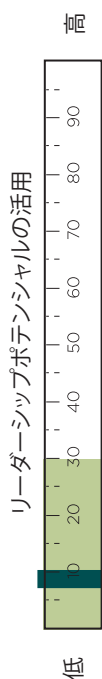


高

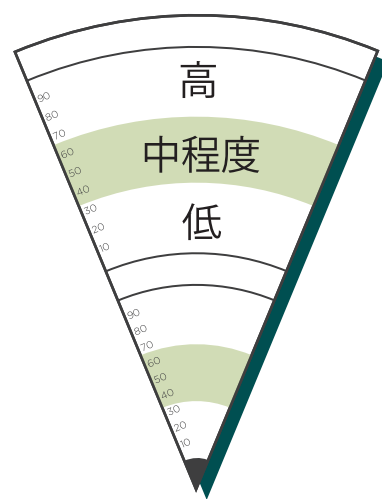


サークルの中のサークル：

内側のサークルは、外側のサークルを各項目ごとに集約したものです。それぞれパーセンタイルで示されています。



任務



パーセンタイル：

高：
66から100パーセンタイルは高スコアです。

中程度：
66から33パーセンタイルは、長所と改善が必要とされる分野の混在を示します。

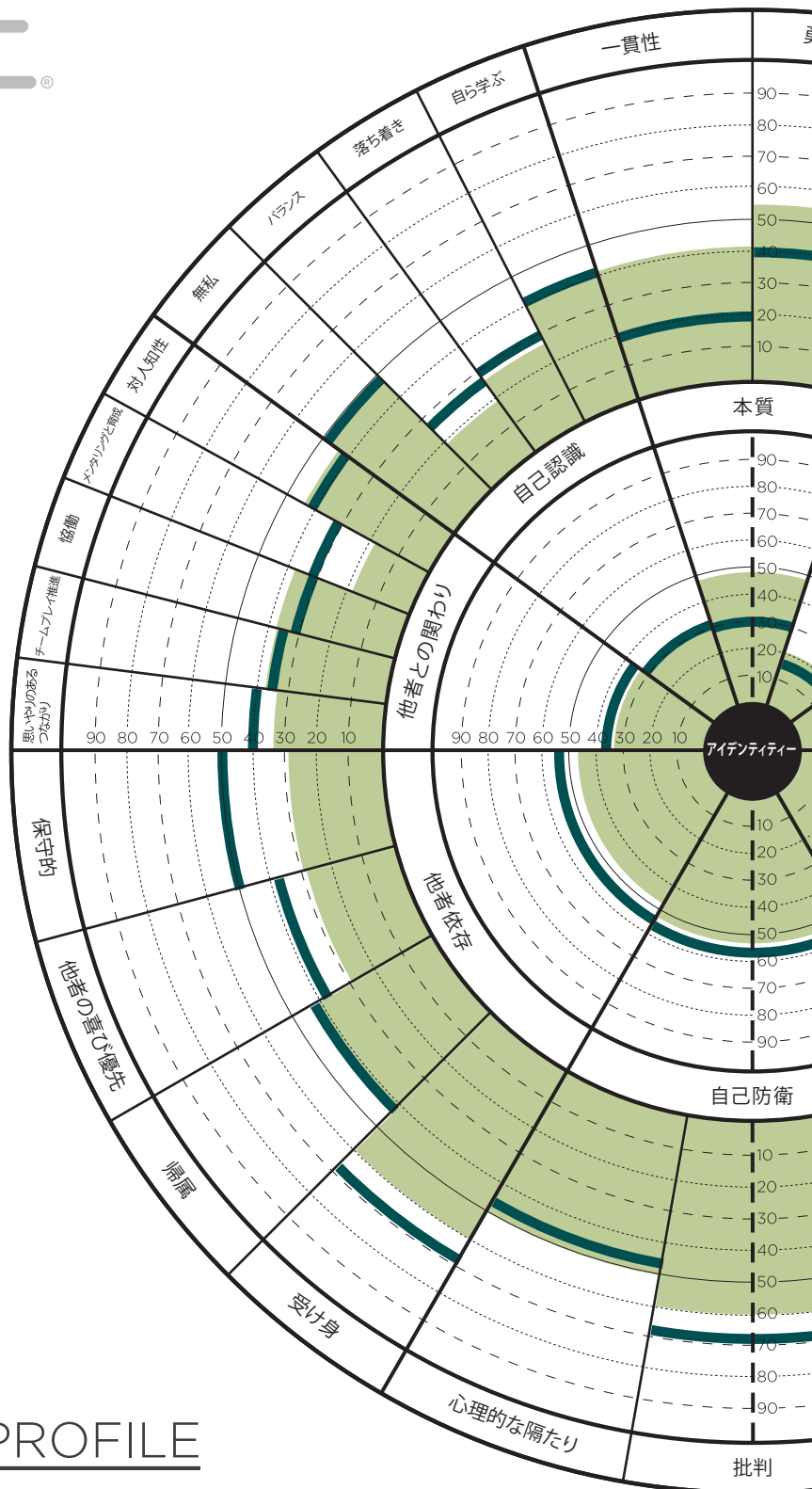
低：
33パーセンタイル未満は低スコアです。

自己評価
他者フィードバック

LEADERSHIP CIRCLE®

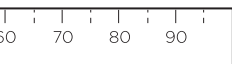
リアクティブ
リアクティブ-クリエイティブ スケール
クリエイティブ

関係性



LEADERSHIP CIRCLE PROFILE

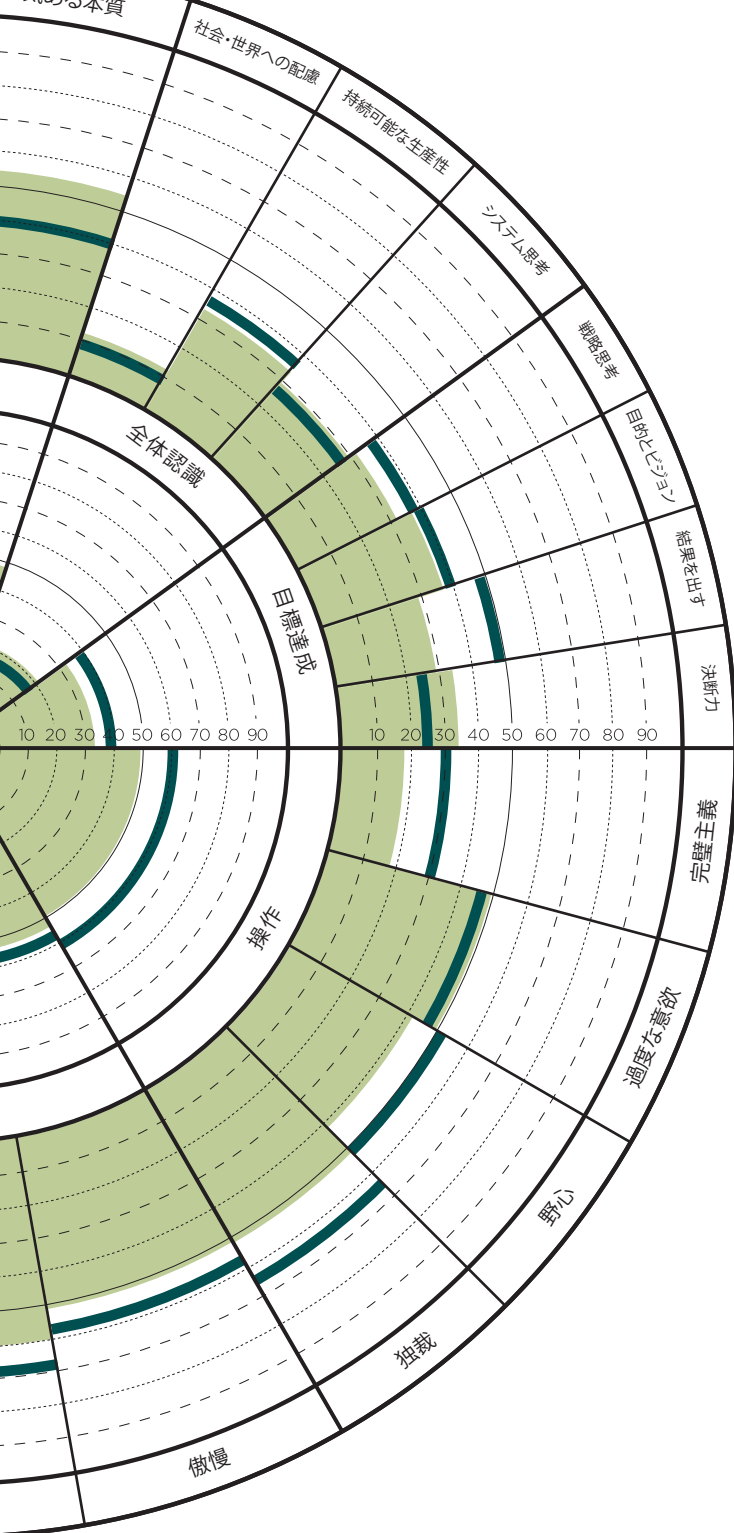
Sample Report:
Senior Management Team
上級管理職チーム



高バランス

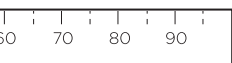
ランス
イブ

勇気ある本質

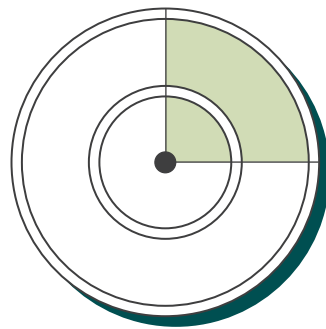


ブ

ブの発現度

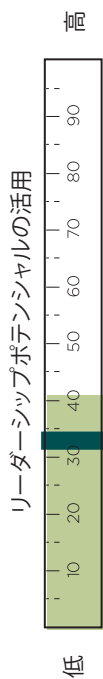


高

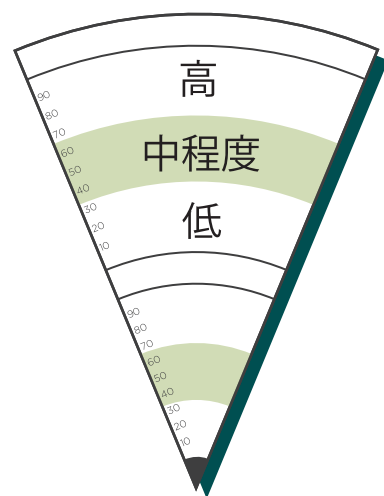


サークルの中のサークル：

内側のサークルは、外側のサークルを各項目ごとに集約したものです。それぞれパーセンタイルで示されています。



任務



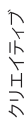
パーセンタイル：

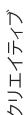
高：
66から100パーセンタイルは高スコアです。

中程度：
66から33パーセンタイルは、長所と改善が必要とされる分野の混在を示します。

低：
33パーセンタイル未満は低スコアです。

自己評価
他者フィードバック







サンプルレポート:マイク 2008

低 10 20 30 40 50 60 70 80 90 高

関係性-任務バランス

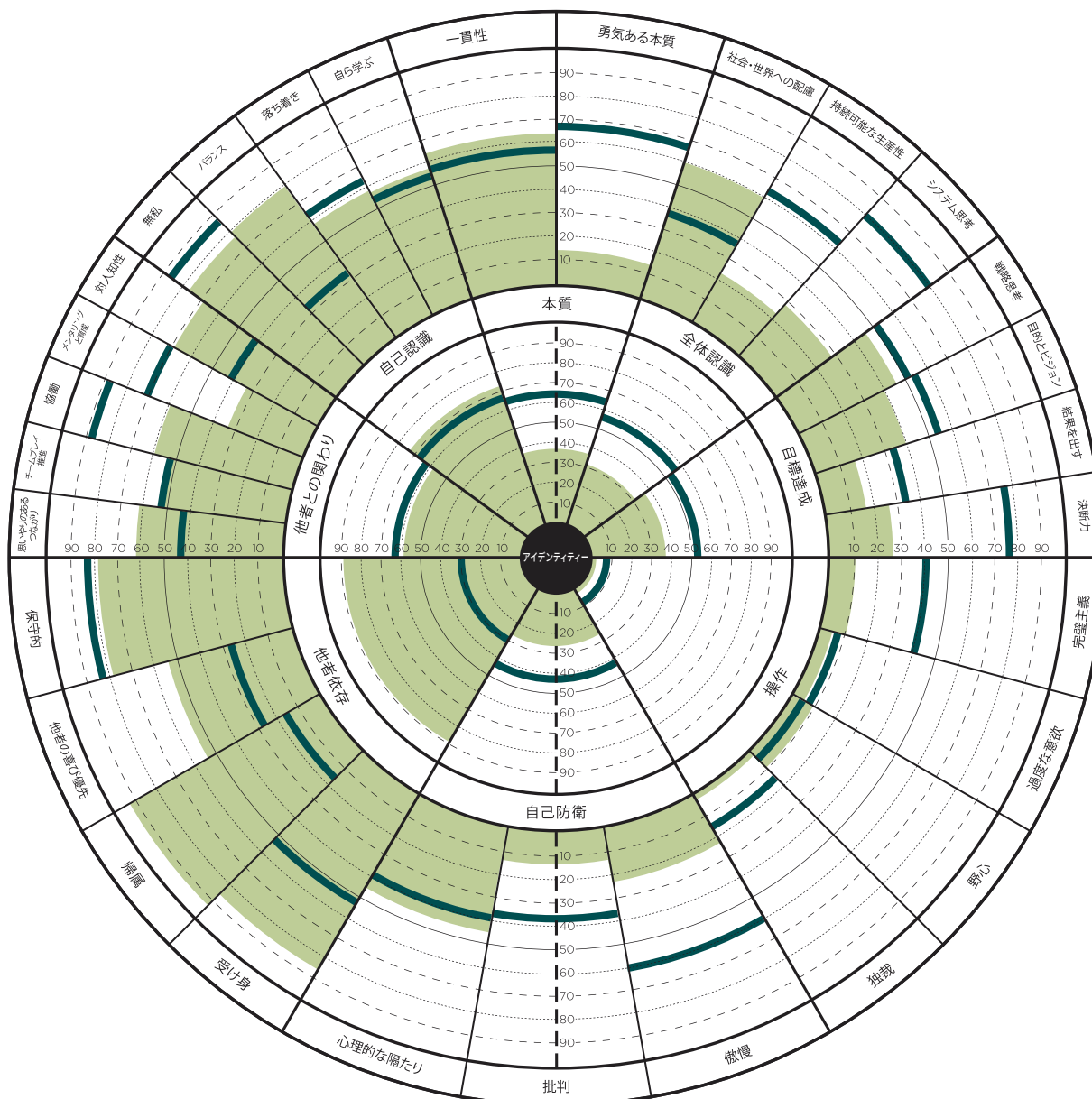
クリエイティブ

クリエイティブ
リアクティブ
リアクティブ・クリエイティブ スケール

高
リーダーシップポテンシャルの活用
低

任務

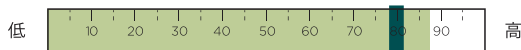
関係性



リアクティブ

効果的なリーダーシップの発現度

低 10 20 30 40 50 60 70 80 90 高



知性の3段階

「なぜ人と組織は買われないか(Immunity to Change) ロバート・キーガン&リサ・ラスコウ・レイヒー」より。

日本語訳はリーダーシップサークルにより一部変更してある

社会適応(環境順応)型知性

- 周囲からどのように定義されているか、
どういう期待されるかによって、自己が
形成される。外側からどう見られるかが
自己と合っていることを求める
- 自分のアイデンティティを決めてくれる
誰かに沿っていたり、そこに忠実である
ことにより自己一致の感覚が持てる
- 人々との関係や、“流派(どのような考え
方や信念を持つかなど)”との関係にお
いて、表現される
- 自己は外側(他の誰か・何か)によって
評価される。アイデンティティは外側(
仕事、人間関係、達成、持ち物)と強く結
びついている

自己主導型知性

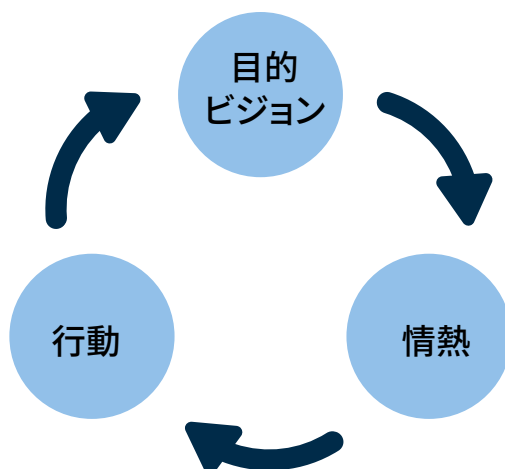
- 周囲の環境を客観的に見ることによ
り、内的な判断基準や自分自身の権威
を確立できる。それに基づいて、外部か
らの期待に関しては自分で判断し選択
できる
- 周囲に対して視点をとることができる。
自己と周囲を分離することができる。
る。(以前は自分のアイデンティティを
周囲から得ていた)
- 自分自身のビリーフシステム、価値観
やイデオロギー、行動規範に自らが沿
っていることにより自己一致する。自分
で方向性を決め、立場をとり、自戒の
範囲を設定する。また、自らの声によっ
て自分の境界を創り管理する

自己変容型知性

- 自分自身のイデオロギーや権威の限
界を客観的に見て内省できる。あらゆ
るシステムは、それが自己組織化され
たものであったとしても部分的なもの
であり不完全であることを知っている。
矛盾や反対をより受容できる。一つの
システムを他に投影・適用するよりも、
複数のシステムを保持しようとする
- 自分自身の「自己主導(著述)」システ
ムに対して視点をとることができ、それ
が(他の全てのシステムも)部分的であ
り不完全なものであることを知ってい
る。このシステムを完璧なものにする
ことは止め、自らが構築してきたもの
の解体、脱構築を始める
- (自分の価値観だけ抱くなど)内面の
一貫性を全体性や完全性と履き違える
ことをせず、どちらかの極にくみするの
ではなく弁証法的なもの(両者を統合
すること)により自己一致する
- 「自己(Self)」はナラティブ(物語)で
あり、何かをするための構造であると
みなし、以前の段階よりも緩く握られ
ている



リアクティブからクリエイティブへ



7. ナラティブ(物語)を更新する — 得てきたアイデンティティを整理統合する

6. 成果を創る — 結果を生み出す

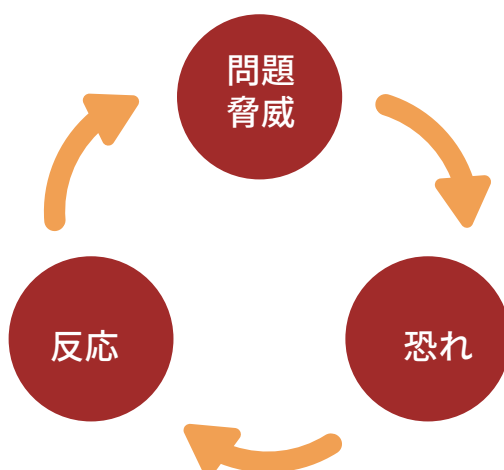
5. 試す&やり続ける — ディベロプメント(開発)のエッジに取り組む

4. 鍵を開ける問い #2 — 私は何を生み出そうとしているのか?

3. 「中心」から応答する — 自分のケア。自分で著述する ためのマインド

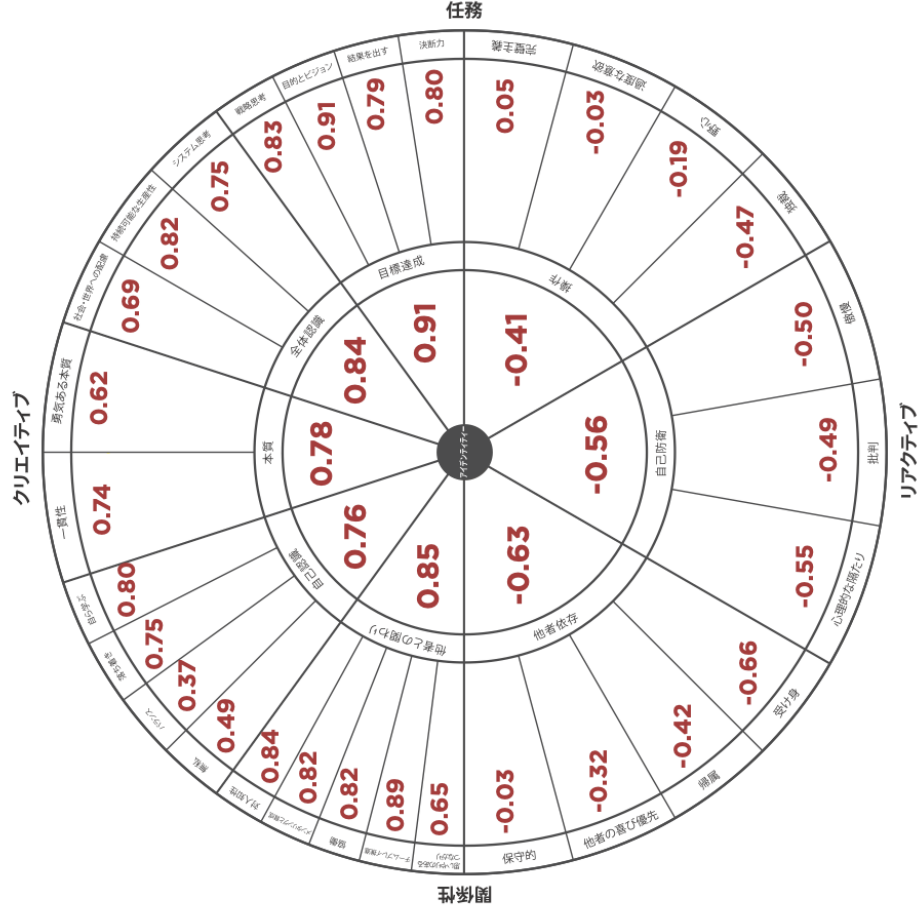
2. 気付きのワーク — 気づきと許可

1. 鍵を開ける問い #1 — 私は何をしているのか?



リーダーシップ・サークル・プロフィール

効果的なリーダーシップの発現度との相関



私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。

このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。

このリーダーは、理想的なリーダーの手本である

このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。

全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。

リーダーシップ・サークル・プロフィール

業績との相関

業績との相関		業績指標	効果的指標	関係者	自己認識	本質	全体認識	目標達成	操作	自己防衛	他者依存
業績指標		1	0.612	0.496	0.475	0.504	0.574	0.614	-0.212	-0.314	-0.400
効果的なリーダーシップの発現度		0.612	1	0.853	0.764	0.779	0.840	0.905	-0.408	-0.560	-0.631
他者との関わり		0.496	0.853	1	0.870	0.719	0.795	0.758	-0.642	-0.750	-0.441
自己認識		0.475	0.764	0.870	1	0.645	0.734	0.661	-0.740	-0.744	-0.359
本質		0.504	0.779	0.719	0.645	1	0.777	0.862	-0.234	-0.377	-0.720
全体認識		0.574	0.840	0.795	0.734	0.777	1	0.883	-0.401	-0.507	-0.604
目標達成		0.614	0.905	0.758	0.661	0.862	0.883	1	-0.244	-0.413	-0.751
操作		-0.212	-0.408	-0.642	-0.740	-0.234	-0.401	-0.244	1	0.826	0.090
自己防衛		-0.314	-0.560	-0.750	-0.744	-0.377	-0.507	-0.413	0.826	1	0.228
他者依存		-0.400	-0.631	-0.441	-0.359	-0.720	-0.604	-0.751	0.090	0.228	1
サンプル数		486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746

効果的なリーダーシップの発現度を測定する質問

私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。
このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。
このリーダーは、理想的なリーダーの手本である。
このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。
全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。

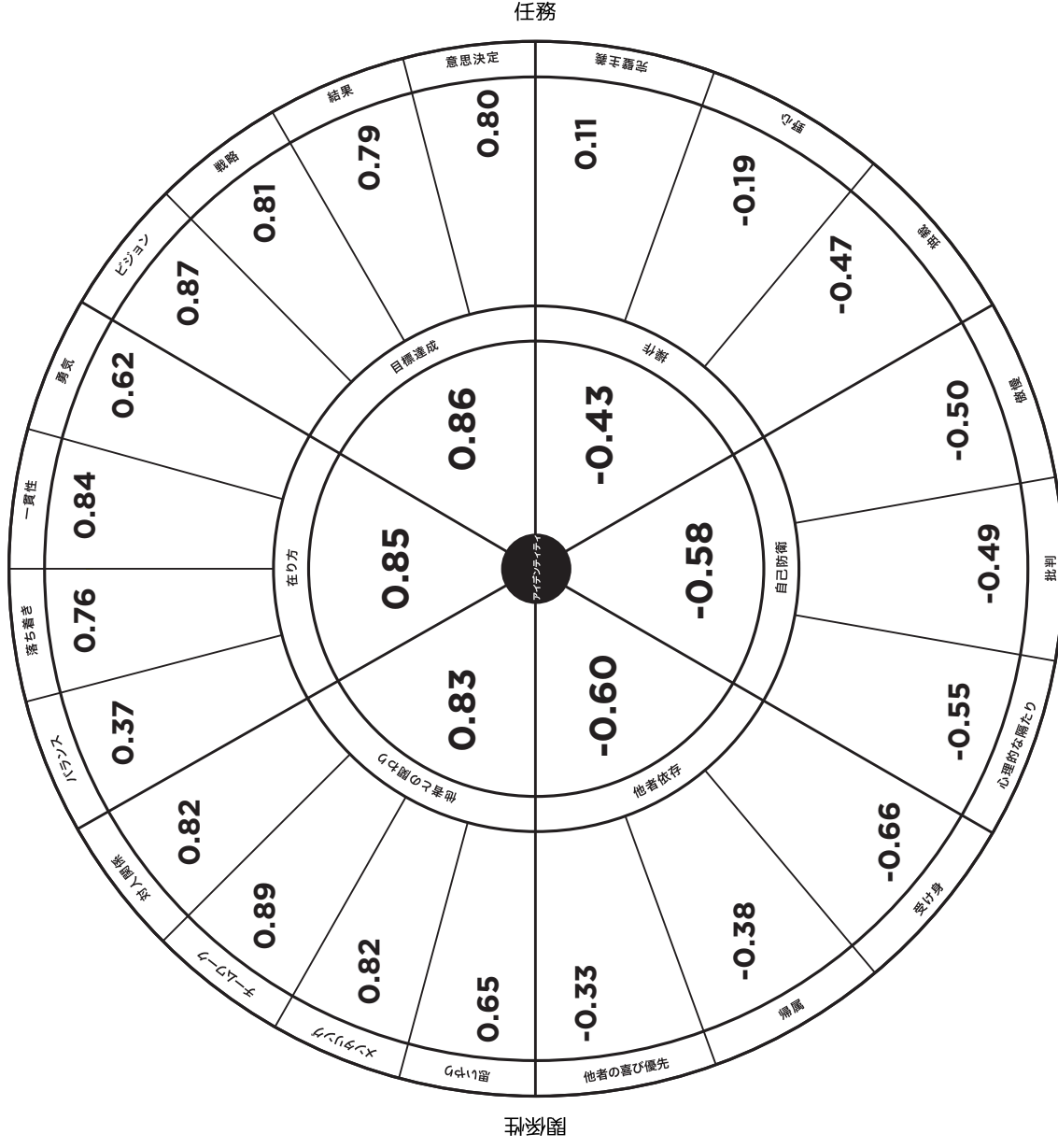


Scale Alpha: 0.94

リーダーシップ・サークル・プロフィール-マネージャー版 (ME)

効果的なリーダーシップの発現度との関連

クリエィティティブ



効果的なリーダーシップの発現度を測定する質問



私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。



このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。



このリーダーは、理想的なリーダーの手本である



このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。



全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。

リアクティブ

リーダーシップ・サークル・プロファイル-マネージャー版 (ME)

内側のサークルの項目と「効果的なリーダーシップの発現度」の相関

業績	効果的なリーダーシップの発現度との相関					
	効果的なリーダーシップの発現度	他者との関わり	在り方	目標達成	操作	自己防衛
効果的なリーダーシップの発現度	1	0.830	0.846	0.875	-0.426	-0.577
他者との関わり	0.830	1	0.791	0.691	-0.624	-0.404
在り方	0.846	0.791	1	0.795	-0.449	-0.604
目標達成	0.875	0.691	0.795	1	-0.187	-0.687
操作	-0.426	-0.624	-0.449	-0.187	1	0.198
自己防衛	-0.577	-0.732	-0.537	-0.352	0.836	1
他者依存	-0.598	-0.404	-0.604	-0.687	0.198	0.305

効果的なリーダーシップの発現度を測定する質問

私は、このリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している。
このリーダーは、自分もそのようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ。
このリーダーは、理想的なリーダーの手本である。
このリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っている。
全般的に、このリーダーは非常に効果的なリーダーシップを発揮している。



LEADERSHIP CIRCLE
PROFILE[™]

CERTIFICATION

リーダーシップの意識と
実践を進化させる

LEADERSHIP
CIRCLE[®]

www.leadershipcircle.com