

LEADERSHIP CIRCLE PROFILE:  
 解説マニュアル

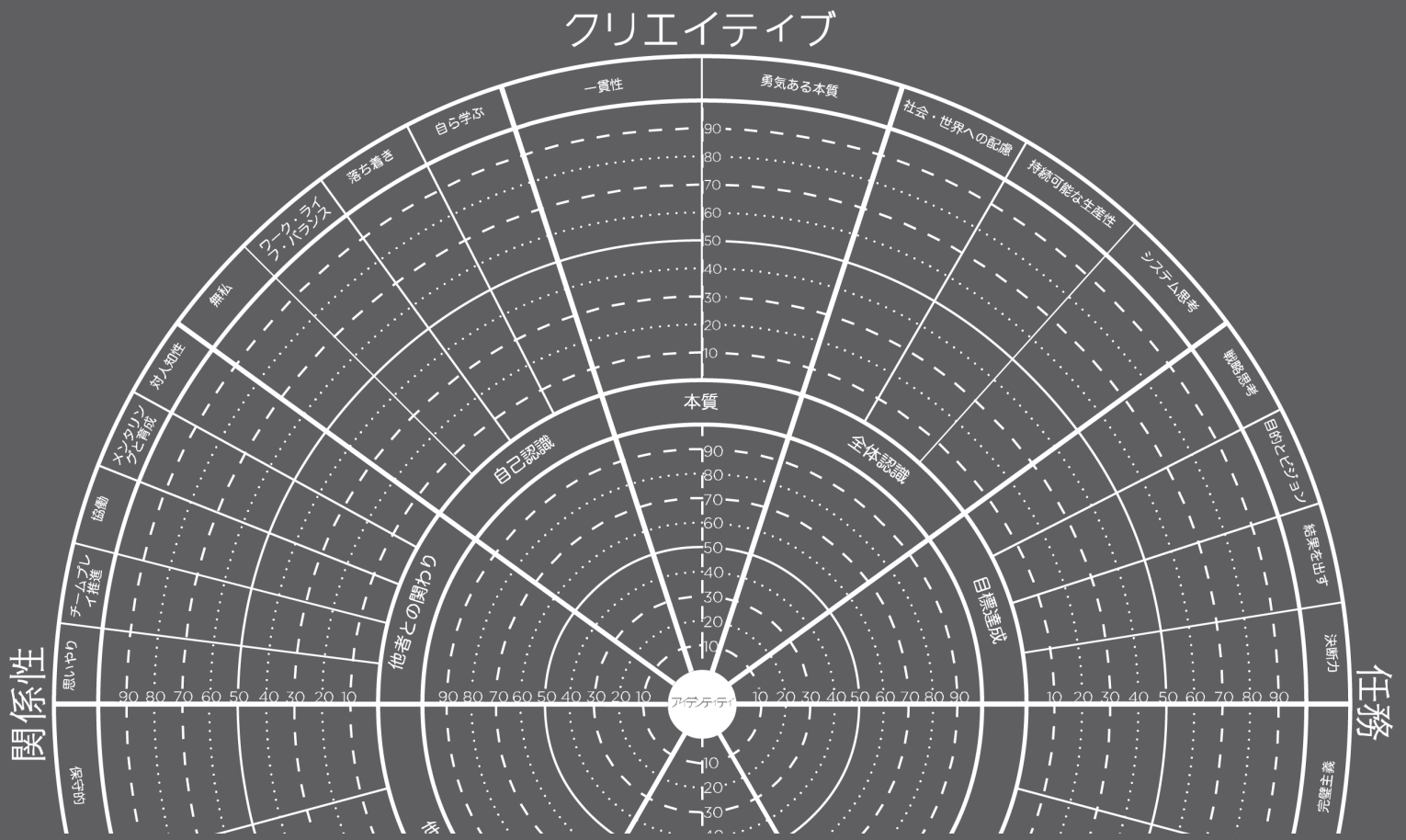
LEADERSHIP  
 CIRCLE®



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

ザ・リーダーシップ・サークル プロファイル(以下:LCP)は、現在利用できる最も総合的なリーダーシップ フィードバックシステムです。LCPは、以下の2つの理由でユニークなものとなっています。第一に、LCPは、リーダーシップの内面、外面両方の項目について測定する初のツールといえます。

次に、LCPのレポートは、人間の行動や能力開発の理解に役立つと同時に、あなた自身の中にあるリーダーシップに関する多くの項目要素の相互関係について知ることができる非常にパワフルなシステムになっています。

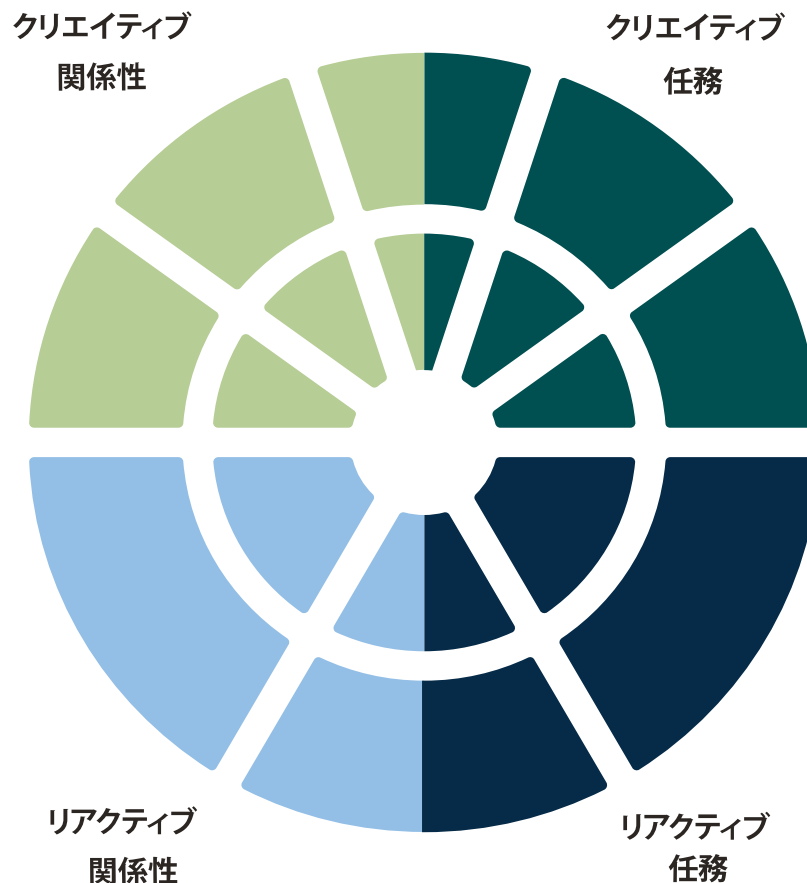


# グラフ

アセスメントの結果は、ひとつの大きな円形のグラフに描かれます。これはあなたの全体性を象徴しています。LCPは、「人間は複雑で、さまざまな面が美しく組み合わせられた全体的な存在である」という仮説が前提となっています。このプロフィールは、この全体性をそのまま表そうとしたものです。

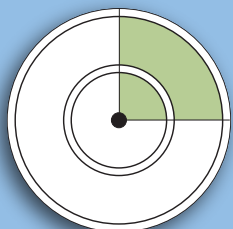
また、グラフは、各項目がどのように他と関連しているかを一目で表すことができます。各項目の相互作用は、それぞれのサークル内の配置によって示されています。こうした相互作用は、このレポートでも繰り返し触れていきます。

サークルの上半分は、「クリエイティブ・コンピテンシー」を、下半分は「リアクティブ傾向」を表しています。また、サークルの左半分の項目は、「関係性」を、右半分は「任務」を表示しています。これらの行動/振る舞いはグラフの4つの象限に表示されています：



# LEADERSHIP CIRCLE PROFILE™

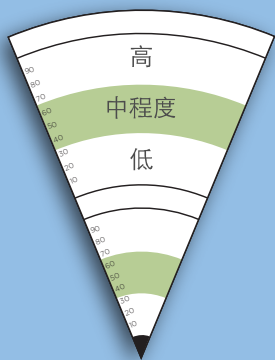
## 二重のサークル



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。

## パーセンタイルスコア



### これらの数字の持つ意味は？

表示されているスケールはすべてパーセンタイル(百分順位)で示されており、グローバル基準データベースと比較されています。グラフでは、あなたのスコアが低い場合は円の中心近く、高い場合は中心から離れた位置に弧が描かれます。

### スコアが高いか、または低いかを判断するには？

66パーセンタイル(以下「%」で表記)を超えるスコアは高スコア、33%未満のスコアは低スコアと見なされます。33%から66%の間の場合は、マニュアルの高スコアに関する説明と低スコアに関する説明のどちらともご覧になり、どの部分が自分に当てはまるかを考える必要があります。

### これらの項目が測定するものとは？

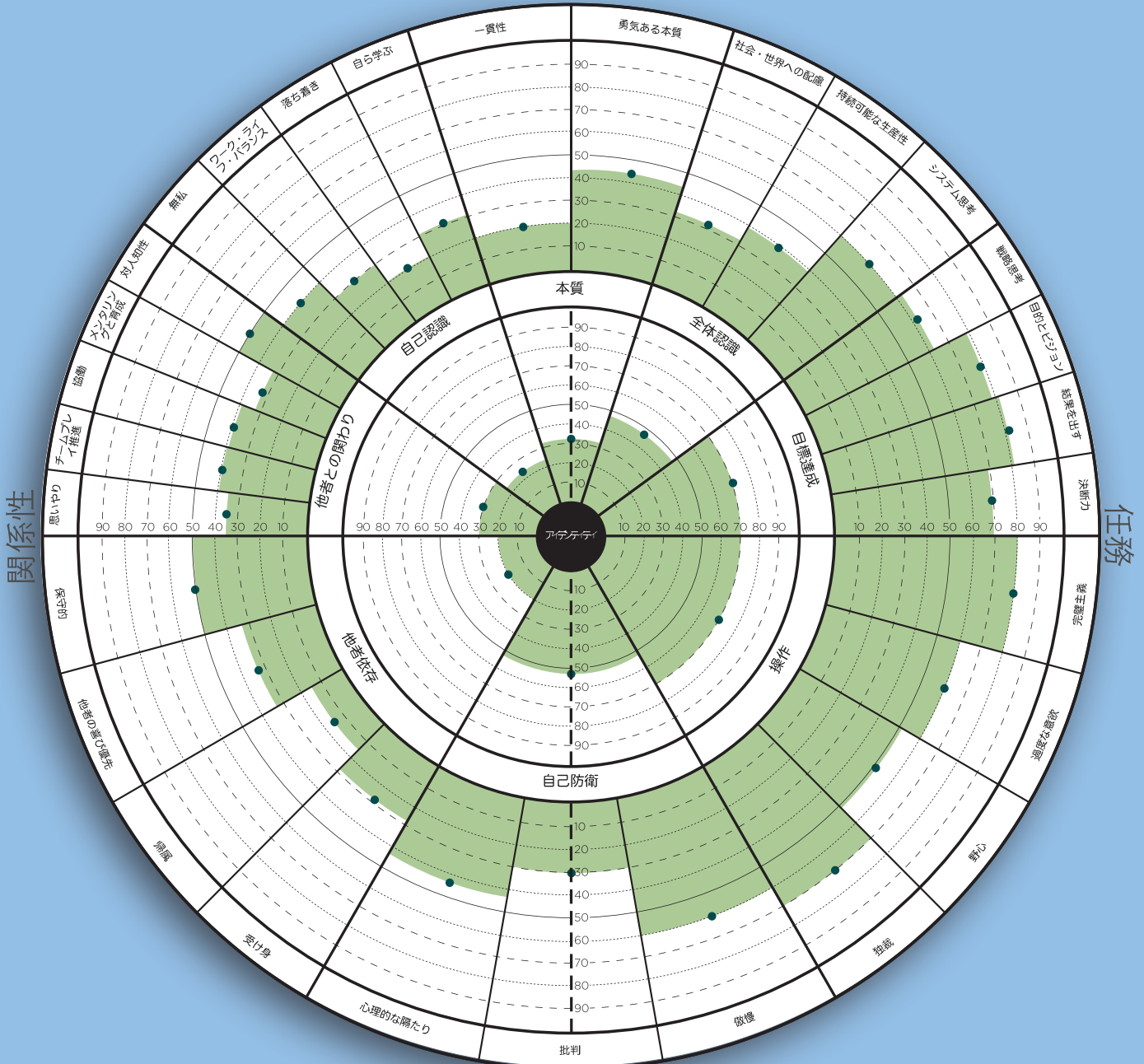
セルフアセスメントで測定される項目について、以下簡単に示します。

### 凡例

自己評価 

他者評価 

# クリエイティブ



# リアクティブ

# 各項目について

## 他者との関わり

他者との関わりは、人々やグループ、組織などの最善の力を引き出せるような方法で他者と関わる能力の指標です。以下の項目から成り立っています：

- ・ 思いやりのあるつながり：温かな思いやりのある人間関係に対する関心とそれを構築する能力
- ・ チームプレイ推進：部下や組織全体、自分が参加するチームなどにおいて、いかにパフォーマンスの優れたチームを育成しているか
- ・ 協働：他者と互いの利益となる同意に達し、相乗効果を生み出し、双方にメリットがある解決法を考案し、また、対立的な状況においても当事者が共通点を見つけるといった方法でいかに他者と協働しているか
- ・ メンタリングと育成：メンタリングを通じて他者の能力を開発したり、関係性の強化によって他者を持続的に成長させる力
- ・ 対人知性：他者の話を聴くこと、対立や論争との向き合い方、他者の感情への対処、自分の感情の管理などをどの程度効果的に行えるか

他者との関わりのスコアが高い場合、あなたには、個人やチームの能力開発を通じて他者の潜在的な能力を引き出せる力が自然に備わっています。

他者との関わりの集約項目の低スコアは、リアクティブ側面の要素とも関連しています。リアクティブ側面でスコアが高い項目があれば、あなた自身の内面的なスタンス/思い込みが他者との関わり能力の発揮を阻害している可能性があります。

# 自己認識

自己認識は、職業人として、また個人としての継続的な能力開発に対するあなたの傾向の指標です。また、誠実さに満ちたリーダーシップなどを通して、自己の内面がどの程度表現されているかも示しています。以下の項目から成り立っています

- ・ 無私 - どの程度個人的な利益を後回しにして全体への奉仕に取り組んでいるかの指標です。これは、個人的な功績や野心よりも、協働関係を通じて共通の利益となる結果を生み出すことの方をはるかに重視するという、高レベルの個人の意識を反映しています。
- ・ ワーク・ライフ・バランス - 対立や葛藤が多く緊張度の高い現代社会において、職場と家庭、活動と内省、仕事とレジャーの健全なバランスを維持できる能力の指標となるものです。
- ・ 落ち着き - 対立や緊張が高まった状況下において、落ち着きと冷静さを保ち、動揺せずに明確な観点を維持できる能力の指標です。
- ・ 自ら学ぶ - 学ぶこと、すなわち、個人として、また職業人としての成長にあなたがどの程度積極的な関心を示しているかを測定します。

自己認識の高スコアは、あなたが人間として、また職業人として成長するために積極的に努力していることを示唆しています。あなたは活力に満ちた人です。目的意識を持ち、あなたの内側にあるものから行動を取り、自分のコアバリュー（真に大切にしているもの、基本的価値観）を意識して態度に表すようにしています。「有言実行」の人だと見なされ、誠実に行動する人として尊敬されています。

自己認識の低スコアは、自分を知ることについてあなたがこれまで積極的ではなかったため、リーダーシップが十分に発揮されていないことが示唆されます。内面と外面のバランスについても意識を向けてみましょう。

# 本質

誠実に、勇気を持って、また一貫性のある価値観のもとで他者にかかわる能力の指標です。以下の項目から成り立っています：

- ・ 一貫性 - 自分が大切にしている価値観や信条に一貫性をもっているか、すなわち有言実行であると周囲から信頼される程度の指標です。
- ・ 勇気ある本質 - 厳しい姿勢もとる、触れてはならないこと(グループでの話し合いが回避されているリスクの高い問題)に取り組む、人間関係の問題に率直に対処する、あるいは、状況によっては自分の感情や弱いところもさらけ出して他者と共有する、などに関する態度や能力を測定します。

本質が高スコアの場合、あなたは、内と外の調和がとれています。すなわち、あなたの行動/振る舞いはあなたの価値観と一致しており、他者はあなたが言葉通り実行し、約束を果たし、正直かつ公平に行動し、目的に忠実であると、信頼しています。

本質の集約項目の低スコアは、リアクティブ側面の要素とも関連しています。リアクティブ側面でスコアが高い項目があれば、あなた自身の内面的なスタンス/思い込みが本質に関する能力の発揮を阻害している可能性があります。



# 全体認識

全体認識は、あなたがどの程度全体的なシステムの進化と繁栄(社会・地域への長期的な貢献と組織の利益の共生的関係)に意識を向けているかの指標です。以下の項目から成り立っています:

- ・ 社会・世界への配慮 - あなたの奉仕に対する意識と行動の指標です。これはあなたがどの程度、地域や社会、地球に対する奉仕に意識をむけた態度や行動をとっているのかを反映しています。
- ・ 持続可能な生産性 - 組織の長期的なパフォーマンスを維持あるいは強化しながらも結果を出す能力の指標です。
- ・ システム思考 - システム全体をとらえる観点で思考・行動する度合いと、システム全体の長期的健全性を考慮して意思決定を行う程度を測定します。

全体認識の高スコアは、あなたが広い視野に立って全体像を見ながら仕事を進めていることを示唆しています。あなたは急いで表面上の症状だけを治そうとはせず、原因を究明します。あなたは、現在表出している問題は、現在のシステム(あなたの組織など)の仕組みにも原因があることを理解しています。あなたはまた、画期的な解決は現在のパラダイムのままでは起こらない、すなわち、解決には新しい思考パラダイムのシステムに移行することが必要であることも知っています。あなたは自分の描いた構想を自然に結果につなげていけるシステムの設計者です。あなたはこうした広い観点を持っているため、必要に応じてシステムの変更を行い、(最初は小さなステップかもしれませんが)組織のパフォーマンスを大きく改善する結果を生み出すことができます。

全体認識のスコアが低い人は、システムの観点で物事を見るようにしていくとあなたのリーダーシップにさらに役立つと思われます。あなたが焦点を当てているところが狭くなる傾向があり、あるいは短期的なものにとどまっていることも示唆されます。これは問題をただちに解決したり、緊急事態に対応するために必要なものですが、このことが深く染みついているのかもしれません。一つのことに集中するだけでなく、問題の原因を見る場合でも複数のことに焦点を当てる能力を伸ばす必要があります。複数の変数と複雑な相互関係の中から生じる問題には様々な原因があるからです。

# 目標達成

目標達成は、あなたがどの程度他者にビジョンを示し、真から信頼でき、物事を達成させるリーダーシップを提供しているかの指標です。以下の項目から成り立っています：

- ・ 戦略思考 - あなたがどの程度戦略的に思考するかの指標です。
- ・ 目的とビジョン - 周囲に対して自分の目的とビジョンを明確に伝え、それに対してコミット、体現し模範となっている度合いの指標です。
- ・ 結果を出す - あなたの意識がどの程度目標に向かい、目標を達成したり高い業績を上げるなどの実績を出しているかの指標です。
- ・ 決断力 - 決定をタイミングよく行う能力、そして不確かな状況の中でもどの程度安心して前進できる能力です。

目標達成での高スコアは、あなたが仕事において卓越しており、その水準を維持していることを意味します。あなたは、自分が力を注ごうと選んだ分野でリーダーとして認められることが多いでしょう。あなたのモチベーションは、自分自身の価値観、信念、ビジョン、本能によって内面から生まれています。あなたはまた、自分の行動や自分が置かれた状況に責任を持っています。高い自尊心を持っているので、リスクを負うことも簡単です。あなたの内面的な自信は、外面的にもはっきりと現れています。

あなたはプロセスを自ら創造し、実践してその手本になることで他者にも力を与えます。また、どのようにビジョンを創り出すのかを理解し、また、そのビジョンを戦略に、戦略を目標に、また目標に対する結果を出すための行動計画につなげていく術を心得ています。あなたの楽観性、創造性、自然な好奇心は他者にも伝染していきます。人々はあなたの周りにいるだけで、このようなことを自然に学べるのです。

あなたには強い目的意識があり、成果を生み出すことや、創造の過程そのものを楽しんでいます。あなたは自分の自尊心や安心感を高めるためにではなく、創造性や学び、成長を大切にするためにこれらのことを行っています。

目標達成での低スコアは、物事を実行するための能力を持ち合わせていない場合があることを意味します。内面的な思い込みがあなたが創造性を発揮することを阻害していないか確認することをお勧めします。

# 操作

操作は、任務の完遂、個人的な達成感を通じて自分の個人的な価値を確立する程度の指標です。以下の項目から成り立っています：

- ・ 完璧主義 - 安心感や自尊心を得るために非の打ちどころのない結果を達成し、極めて高い水準で任務を遂行したいというニーズの指標です。
- ・ 過度な意欲 - 過剰な意欲の程度を測定します。
- ・ 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ことに対するニーズの度合いを示します。
- ・ 独裁 - 強引、挑戦的、操作的になる傾向を測定します。

操作における高いスコアは、自尊心や個人的な安心感、個人としてのアイデンティティを得るために、主導権を握り、常に物事を把握し、他者をコントロールすることに努力していることを示唆しています。あなたは、世界は勝者と敗者で成り立っていて、強者に最良のチャンスがあると考えています。したがって、生き残るためには自分も強者にならなければならない、何事にも雄々しく秀でて完璧にそつなく行動し他者を圧倒することが必要だと感じています。そしてこれにより、あなたが世界を動かし揺るがす人の一人となれると感じているのではないのでしょうか。

操作における低スコアは、上述のような特徴が少ないことを示唆します。さらに、他のスケールにおけるスコアにもよりますが、この集約項目に見られる不利な点がなく、その長所を多く持ち合わせていることを示唆します。

# 自己防衛

自己防衛は、身を引く、距離を置く、隠れる、打ち解けない、皮肉っぽくなる、優越感を持つ、または理性的になることで自分を守り、自尊心や安心感を得る度合いの指標です。以下の項目から成り立っています：

- ・ 傲慢 - 過大な自我を示す傾向のことで、他者に対する優越感、自分勝手、自己中心的などの行動として現れます。
- ・ 批判 - 懐疑的、もしくは皮肉っぽい態度をとる傾向の指標です。
- ・ 心理的な隔たり - 他者よりも優れること、打ち解けないこと、感情的に距離を置くこと、そして何事においても他者よりも超越することを通じて、自尊心と安心感を確立しようとする傾向の指標です。

自己防衛のスコアが高い場合、対人関係においてよそよそしく振る舞い、他者と距離を保つことで自分の安全を維持する傾向を示しています。また、自分のクリエイティブな能力を完全に発揮するときに起こり得るリスクから身を引いている可能性もあります。自分は他のだれよりも超越していると感じることで安心感を得ている場合もあり、この姿勢は、内面的な自信の欠如や自己不信のほか、劣等感またはその反対である優越感に根ざしていることもあり得ます。自分を築き上げるために、自分は誰よりも優れているという印象を与え、常に自分は正しくあり、他者のあら探しをしたり、他者を見下す必要があります。自分を築き上げたいというニーズは、自己不信や脆弱性が原因である可能性があります。自己防衛は、距離を保てば安心できる、また、自分の存在感を小さくして関与しない、あるいはその反対に、自分の存在感を大きくして他者よりも超越すれば自分の価値を確保できるといった、一連の内面的なスタンス/思い込みです。

自己防衛における低スコアは、この項目に見られる不利な点がなく、上述のような才能の多くを持ち合わせていることを意味します。また、目標達成、他者との関わり、一貫性、自己認識が、自己防衛によって阻害されていないことを意味します。

# 他者依存

他者依存は、あなたが自分の意図や希望に従って行動せずに、他者の期待に沿うことによって自尊心や安心感を得る程度の指標です。以下の項目から成り立っています：

- ・ 保守的 - あなたが保守的に考えて行動する、既存の手順に従う、所属する組織の規則の範囲にとどまる程度を測定します。
- ・ 他者の喜び優先 - 安心感や自尊心を感じていられるために、他者からの支持、賛同を得ようとする傾向です。
- ・ 帰属 - 順応する、規則に従う、権力のある人の期待に応えるニーズを測定します。
- ・ 受け身 - あなたが権限を放棄して、他者や周りの状況に任せる傾向です。

他者依存の高いスコアは、自分の権限を他者や状況に譲ってしまう傾向があることを示唆しています。自分の手に負えない状況に振り回されるといった経験があるかも知れません。あなたは、世界は自分をコントロールしたり保護する権力者に溢れていると見ています。このような信条があるために、あなたには権力の座にある人に服従し、その期待に従う傾向があります。あなたは、安全と他者の承認を得るためにこれを行っています。あなたには、他者の期待に応えその期待の範囲内で行動することと自尊心を同一視する傾向があります。

他者依存の低スコアは、上述の特徴が少ないことを示します。さらに、他のスケールのスコアにもよりますが、この集約項目に見られる不利な点がなく、その長所を多く持ち合わせていることを示唆します。

# サマリー指標

側面の項目が配置されています。下半分には、自分の可能性を制限してしまうリアクティブ側面の項目が配置されています。下半分の高スコアは、上半分の低スコアにつながっています。リアクティブな自己制限的な思い込みは、すべてのクリエイティブ・コンピテンシーを低下させる傾向があるからです。

サークルの右半分はタスク(任務・仕事を創造的かつ効果的に行うこと)に関連するものです。左半分は、人々やグループに対するあなたの人間関係に関連するものです。この観点では、左右のバランスがいいこと、すなわち仕事の成果と他者の能力開発を同時に達成できるようにすることがひとつの目標といえます。

以下の指標は、これまでに見てきたすべてを統括し、幾つかの有益な尺度にまとめたものです。

- **リアクティブ-クリエイティブ スケール**

クリエイティブ側面とリアクティブ側面のバランスを示しています。クリエイティブおよびリアクティブな行動/振る舞い到你が注ぐエネルギーの量をパーセンタイル(百分順位)で表し、データベース上の他のリーダーと比較したものです。このスケールは、あなたのリーダーシップ、関係性構築、目的志向の行動が、どの程度クリエイティブまたはリアクティブな傾向に基づいているかの指標です。また、あなたの自己概念や内面的動機が、あなた自身の内側から生まれているのか、あるいは他者の期待、規則、または状況によって左右されているものか、その度合いを示しています。クリエイティブな行動や態度が高いほど、パーセンタイルのスコアが高くなります。

- **関係性-任務バランス**

関係性コンピテンシーと任務達成コンピテンシーのバランスを測定します。リーダーシップにおいて重要な「人」と「任務」のバランスがとれているか、偏っているかを示す指標です。バランスがとれている程パーセンタイルのスコアが高くなります。

- **リーダーシップ・ポテンシャル**

最も総合的な指標です。上述のすべての項目を考慮し、その全体的なスコアを他者のスコアと比較したものです。これはあなたのプロフィールのサーベイ結果をすべてまとめたもので、あなたの潜在的なリーダーシップがどの程度実現されているかを表しています。

- **効果的なリーダーシップの発現度**

あなたがリーダーとして他者にどのくらい認識されているか、またリーダーとしての自分に対する自己認識を反映しています。「要するに、自分はどうなのか、自分はどうみられているのか」の問いに対する答えとも言えます。



LEADERSHIP  
CIRCLE.

[www.leadershipcircle.com/contact](http://www.leadershipcircle.com/contact)