

LC WHITE PAPER SERIES

# ザ・リーダーシップ・サークル® と組織の業績

**Bob Anderson**

Chief Knowledge Officer and Co-Founder

LEADERSHIP  
CIRCLE®

## 目次

概要	3
方法論	3
業績指標	3
効果的なリーダーシップの発現度スケール	5
相関結果	5
効果的なリーダーシップの発現度	7
業績指標上位と下位のプロファイル	7
考察と結論	12
参考文献	13
略歴	14

## 概要

2005年終わりから2006年初めにかけて、ザ・リーダーシップ・サークルは、ザ・リーダーシップ・サークル・プロフィール(LCP) (リーダーシップに関する360度評価) がどのように業績と関係しているのかを測定する大掛かりな研究を行いました。この資料は、その研究の結果を説明したものです。なお、この資料は読む人がLCPについてよく知っているという前提で書かれています。その他のLCPの詳細につきましては、leadershipcircle.com (英語)、または <https://leadershipcircle.com/ja/> (日本語) を参照ください。また、“The Leadership Circle Profile: Advanced Leadership Assessment Technology” Emerald Journal of Industrial and Commercial Training, Volume 38 No4, 2006 (英文のみ) をお読みください。

この論文はLCPの項目が、「効果的なリーダーシップの発現度」と高い相関関係にあること、そして、「業績指標」とも強く有意な相関関係にあることも明らかにします。また、業績指標の評価が特に高かったリーダー群、または低かった群で、LCPの結果が明らかに異なることにも言及しています。つまりこの論文は、LCPによって測定されるリーダーシップの行動・振る舞いが変わると、リーダーシップの効果性の向上、ひいては業績に結びつく傾向が高いことを強力な証拠とともに示しています。

## 方法論

さまざまな分野における企業とNPOに属する486人のマネジャー & エグゼクティブに対して、TLCによる360度評価(LCP)を行いました。LCPの質問に加えて、「業績指標」と「効果的なリーダーシップの発現度」(以下に説明)に関する質問にも同じフィードバック提供者から回答を得ました。その結果、リーダーシップの行動・振る舞いに関する360度評価は、「効果的なリーダーシップの発現度」と「業績指標」の両方に相関していることがわかりました。そして、「業績指標」でもっとも高く評価された群(50のビジネスユニット、サンプルのトップ10%)、及び、もっとも低く評価された群(50のビジネスユニット、サンプルのボトム10%)を抽出して、それぞれの群(トップ10%とボトム10%)でまとめたプロフィールを作成しました。その結果を、以下のLCPの図において示しています。

## 業績指標

「業績指標」はTLCが作成したもので、このリサーチの期間はLCPに追加されていました。すなわち、フィードバック提供者が、あるマネジャーに対するLCPのアンケートを完了すると、オンラインで次の指示画面が出てきます。LCPではマネジャーの行動を評価してもらいましたが、ここから先は、そのマネジャーが率いるビジネスユニットの業績を評価してもらいます。(参照: 指示画面: 図1)。評価者は、評価対象となっているマネジャーが率いているビジネスユニットと、他の同様な組織の業績を比較するように求められます。業績指標の評価の質問は、売上/収益の成長、市場シェア、収益性/ROA、商品・サービスの質、新商品開発、全体成果の6つから成っています。評価者は、各カテゴリーについて、対象のビジネスユニットの業績と、他の同様な組織の業績とを比較する形で質問に答えます(回答はドロップダウンメニューで表示されるスケールから選びます。〈参照: スケール: 図1の最下部の黄色の枠内〉)。なお、対象のビジネスユニットに関して、そのカテゴリーが適用されるかどうか、評価者がはっきりしないとき、そのカテゴリーの評価には回答しなくてもよいようになっています。6つすべてのカテゴリーからの平均値が計算され、「業績指標」に関する最終スコアを構成します。

# 効果的なリーダーシップの発現度スケール

The Leadership Circle - 360° Leadership Circle Profile Survey

Logout 

## 360° LEADERSHIP PROFILE

Instructions

以下の質問は、組織、会社のなかで、〇〇さんがリーダー、管理者として正式な責任を持つ部分にだけ関連しています。  
選択肢から選んで回答して下さい。

以下のカテゴリーのなかでの〇〇さんの組織の業績について回答してください。  
〇〇さんの組織と同じような業種や専門分野と比較すると、〇〇さんの組織(部門、部署、ワークユニットなど)の業績はどのようなものですか？

Sales/Revenue Growth	売上	<input type="text" value="Please select..."/>
Market Share	シェア	<input type="text" value="Please select..."/>
Profitability/ROA	利益率/総資産利益率	<input type="text" value="Please select..."/>
Quality of Products or Services	製品・サービスの質	<input type="text" value="Please select..."/>
New Product Development	新製品開発	<input type="text" value="Please select..."/>
Overall Performance	全体的な業績	<input type="text" value="Please select..."/>

[Continue](#)

One of the best—Top 10%

Much better than other similar organizations—Top 25%

Much better than most other similar organizations—Between the top 25 and 50%

About the same as other similar organizations—About 50%

Lower than other similar organizations—Between 25 and 50%

Much lower than other similar organizations—Bottom 25%

One of the worst—Bottom 10%

Don't know, unsure, not applicable

file:///files%20folder%20online%20work/index.cfm?html2/16/2006/12.04.15.FA.1

図1：業績指標

## 効果的なリーダーシップの発現度スケール

本論文における「効果的なリーダーシップの発現度」スケールは、TLCによって開発されたものです。「効果的なリーダーシップの発現度」を測定する質問は、調査全体の中にランダムに入れられ、すべての評価者（評価される人も含む）によって回答されます。効果性を測定するために使われている指標は、そのマネジャーについて、評価者がどれぐらいの頻度（「いつも」から「まったくない」まで）で効果的だと体験したかを表わすよう求めるものです。それぞれの質問は「全体的に、このマネジャーはとても効果的なリーダーであった」のか否かを問うものとなっています。「効果的なリーダーシップの発現度」スケールを構成する具体的な項目は、図IIの一番下にあります。

## 相関結果

相関表は、図IIの中です。相関はピアソン相関係数により、ある変数と別の変数間の相関の度合いを測定しています。完全に相関している場合は1.0であり、全く相関していない場合は0となります。

業績との 相関関係*	業績指標	効果的な リーダーシップ の発現度	他者との関わり	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	0.61	0.50	0.48	0.50	0.57	0.61	-0.21	-0.31	-0.40	
効果的なリーダーシップの発現度	0.61	1	0.85	0.76	0.78	0.84	0.91	-0.41	-0.56	-0.63	
他者との関わり	0.50	0.85	1	0.87	0.72	0.80	0.76	-0.64	-0.75	-0.44	
自己認識	0.48	0.76	0.87	1	0.66	0.73	0.66	-0.74	-0.74	-0.36	
本質	0.50	0.78	0.72	0.66	1	0.78	0.86	-0.23	-0.38	-0.72	
全体認識	0.57	0.84	0.80	0.73	0.78	1	0.88	-0.40	-0.51	-0.61	
目標達成	0.61	0.91	0.76	0.66	0.86	0.88	1	-0.24	-0.41	-0.75	
操作	-0.21	-0.41	-0.64	-0.74	-0.23	-0.40	-0.24	1	0.83	0.09	
自己防衛	-0.31	-0.56	-0.75	-0.74	-0.38	-0.51	-0.41	0.83	1	0.23	
他者依存	-0.40	-0.63	-0.44	-0.36	-0.72	-0.61	-0.75	0.09	0.23	1	
データ数	486	1,863	2,746	2,746	2,746	2,249	2,746	2,746	2,746	2,746	
* 0.4以上は注目に値   0.6以上は非常に高い										α (アルファ) 係数:	0.94

### 効果的なリーダーシップの発現度の質問

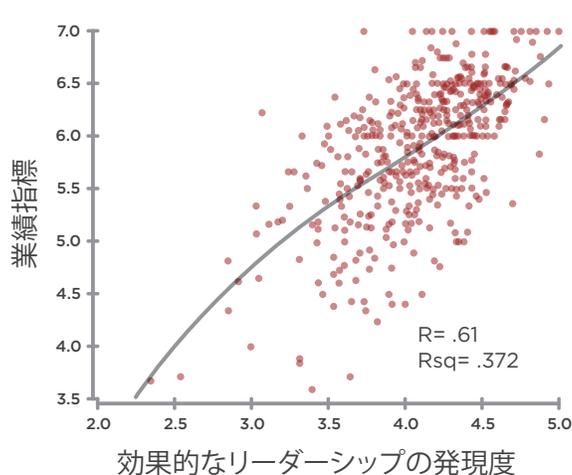
そのリーダーが提供しているリーダーシップの質に満足している  
 あの人のようになりたいと周囲に思わせるリーダーだ  
 理想的なリーダーの手本である  
 そのリーダーのリーダーシップはこの組織の繁栄に役立っていると思う  
 全般的に、そのリーダーは非常に効果的なリーダーシップを提供している

図II: 相関図

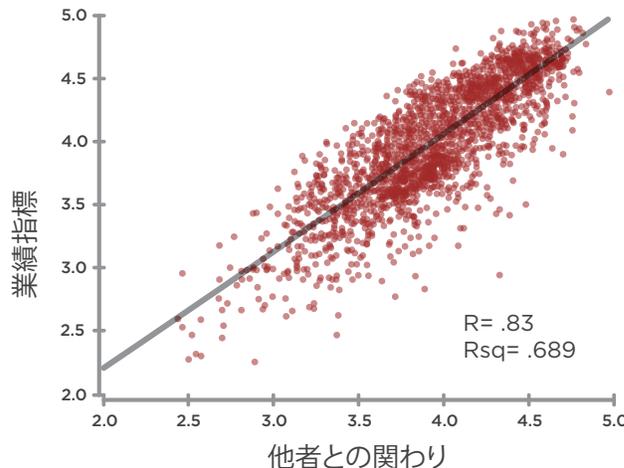
業績指標とLCPの内側の円のすべての指標の相関は、図IIの二列目に表示されており、「効果的なリーダーシップの発現度」と「業績指標」の相関は0.612となっています。これは何を意味するのでしょうか？相関係数の二乗：目的変数の動きが説明変数によってどの程度説明できているのかを表している数値です。相関係数の二乗（ $R^2$ ：決定係数）は、例えば、ここでは「業績指標」（目的変数）の変動が「効果的なリーダーシップの発現度」によってどの程度説明できるかを示しています。 $R=0.612$ の二乗は0.376で、これは業績指標の変動のうち37.6%は、「効果的なリーダーシップの発現度」で説明できることを意味します。この相関を描いた図IIIから、この意味をより理解できます。図IIIのイメージから、有意かつ強い正の相関があることが示唆されています。近似曲線が描かれていますが、これは、「効果的なリーダーシップの発現度」が上がると、業績も上がることを示しており、業績に関する評価者のスコアにおけるすべての変動の37.6%が、効果的なリーダーシップの発現度のスコアで説明できることを示しています。

同じような散布図が、図IVとVにあります。図IVでは、「業績指標」と「他者との関わり」の相関が示され、この相関は「効果的なリーダーシップの発現度」よりも少し低いが、依然として、「業績指標」における変動の25%がマネジャーの関係性に関するコンピテンシーで説明できることを示唆しています。図Vは「目標達成」と「業績指標」の相関を示しており、これは「業績指標」とTLCの指標のすべての相関の中で、もっとも強いものとなっています。「業績指標」との相関は、0.614です。二乗すると0.377となり、これは、「業績指標」の変動のうち37.7%がマネジャーの「目標達成」の点数によって説明できることを意味します。

「業績指標」とリアクティブ側面の指標の相関は比較的低くなっていますが、リアクティブ側面の指標はクリエイティブ側面の指標とかなり強い逆相関を示しています。このことは、クリエイティブの項目は業績に対し直接的かつ強い影響があること、そして一方のリアクティブの項目も間接的ではあるが業績に影響を及ぼす（クリエイティブ項目を抑えるため）ことを示唆しています。例を挙げます。「目標達成」のスコアは、業績指標に対して直接的で強い相関を持っています（ $R=0.61$ ）。「他者依存」と「目標達成」の相関係数は逆相関を示す  $-0.751$ で（「他者依存」が増えると、「目

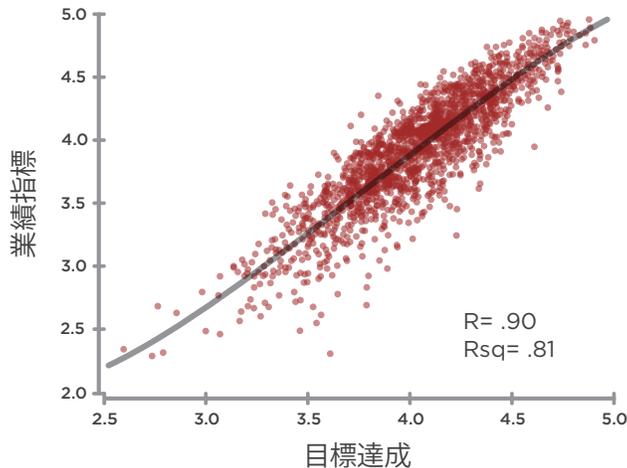


図III



図IV

標達成」が減る）、これは、「目標達成」の変動の56%が「他者依存」で説明できることを意味します（ $R^2=0.56$ ）。「他者依存」は、「目標達成」を低減させることによって、「業績指標」に負の方向に影響を与えています。（他者依存の逆相関は、目標達成に対するものの方が業績指標に対するものよりも大きい）。これと同じようなパターンが、「他者との関わり」と「操作」の関係にも当てはまります。「他者との関わり」は「業績指標」と明らかな相関があります（0.50）。「操作」は、「他者との関わり」に対する強い逆相関があり（ $-0.64$ ）、「業績指標」に対しての相関係数は負の値です（ $-0.21$ ）。このため、「操作」は組織における「他者との関わり」の質を下げている、「操作」が持つ過度な強さが、業績に対してネガティブな影響を与えているという結論を導くことができます。同じような分析を、「自己防衛」と「本質」、「自己認識」と「全体認識」に対しても行うことができます。



図V

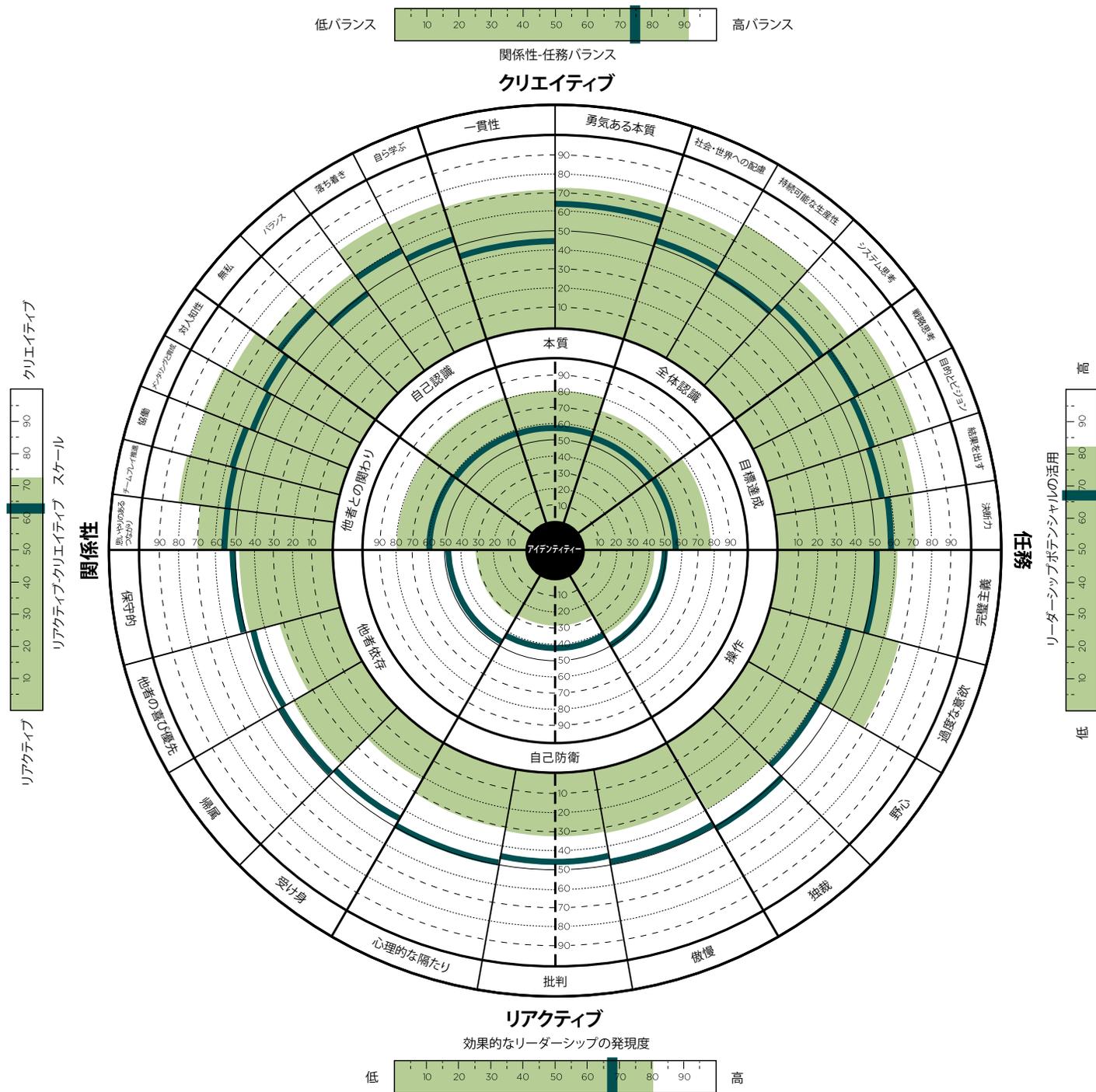
## 効果的なリーダーシップの発現度

「効果的なリーダーシップの発現度」との相関関係の研究は、すべて予想した通りとなりました。図IIが示すように、「効果的なリーダーシップの発現度」はクリエイティブ側面の指標との間に強い正の相関があり、リアクティブ側面の指標との間では、明らかな逆相関があります。

ここから導き出せる結論は、LCPの指標によって、「効果的なリーダーシップの発現度」を高い確率で予見できるということです。「効果的なリーダーシップの発現度」の結果は、実際の業績の数字と相関していることがわかっています (R= 0.40、ゼンガーとフォークマン2002年、未邦訳)。これらの発見は、前掲した業績のデータと一致するものです。

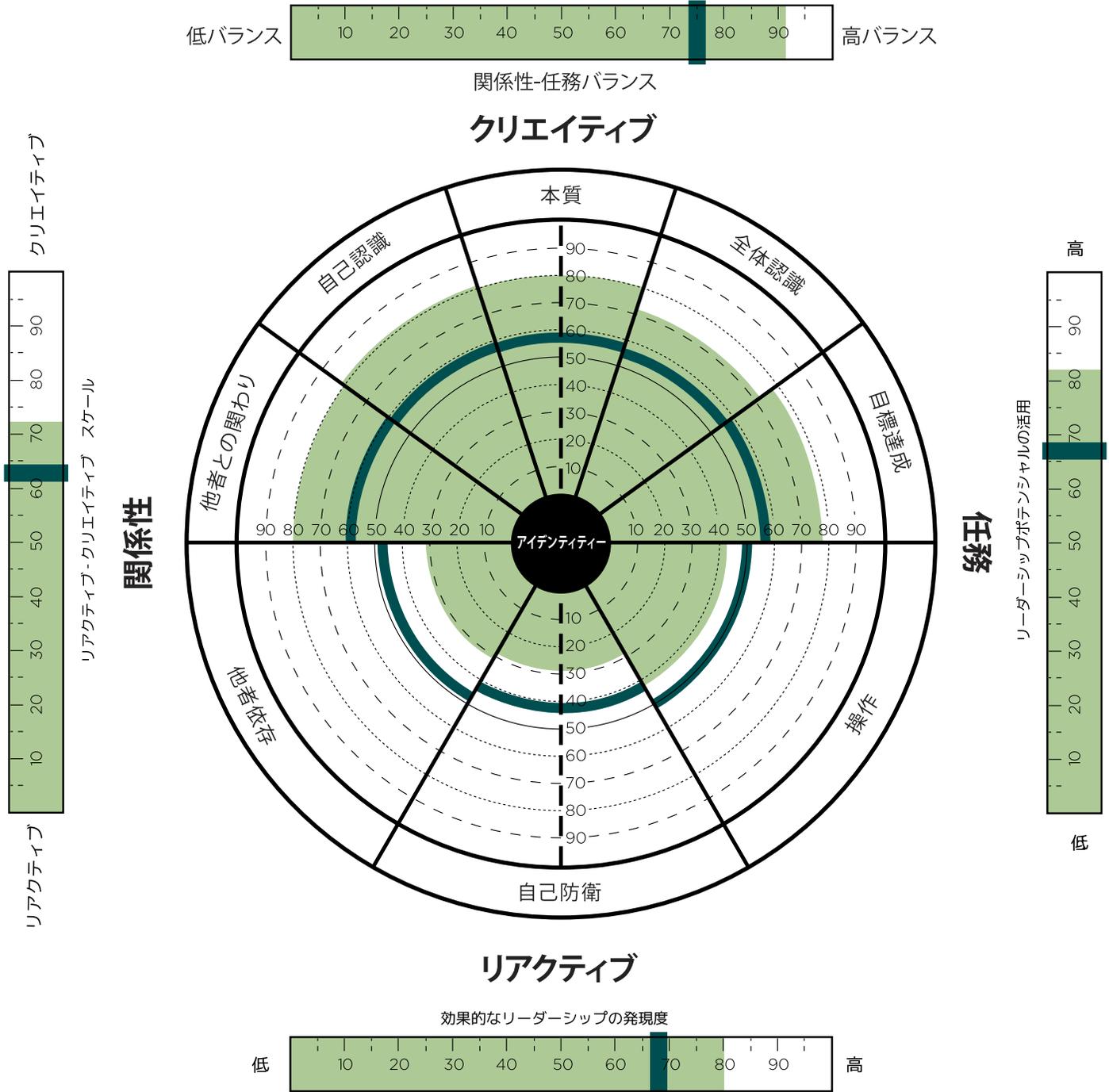
## 業績指標上位と下位のプロフィール

この研究における486人の結果を、「業績指標」の数値に基づき、業績の高いものから、低いものの順に並べました。そして、その業績の評価がもっとも高い50人(上位約10%)と、最も低い50人のマネジャー(下位約10%)のLCPをそれぞれまとめたものが作られました。図VIには、率いる組織が最高の業績の評価を受けた50人のマネジャーを合計したものが示されています。図VIIは最低の業績の評価を受けた組織の50人のマネジャーを合計したものです。図VIIIとIXには、内円の指標を拡大したもので、上記の相関表に示されている指標に対応しています。

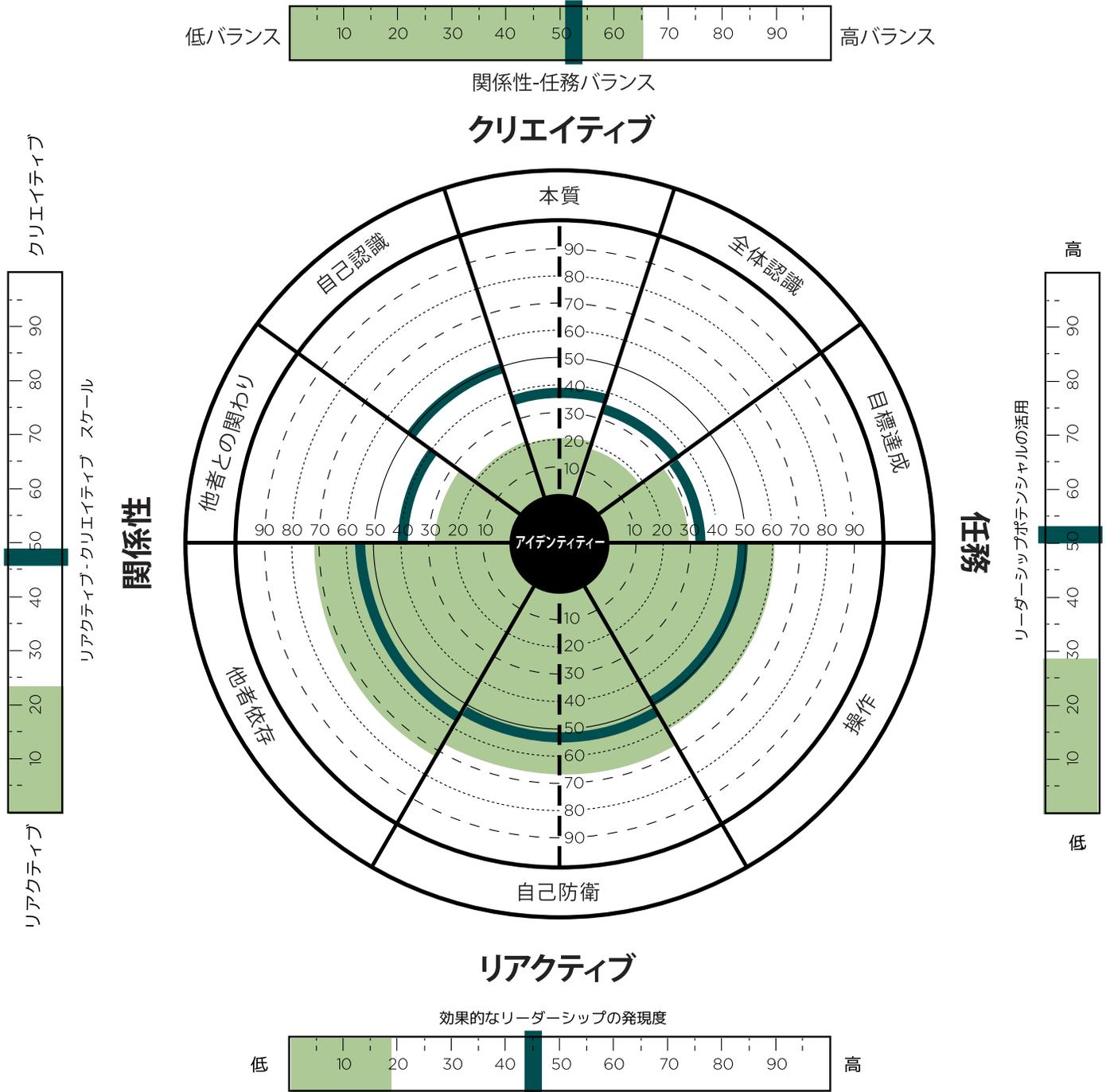


図VI:最も業績が高いと評価されたリーダー達のLCP





図VIII:最も業績が高いと評価されたリーダー達の内側のサークル



図IX:最も業績が低いと評価されたリーダー達の内側のサークル

## 考察と結論

上述の発見と分析は、2つの点において重要です。まず、この研究は、LCPで使われているコンピテンシー指標の妥当性に寄与しています。そしてまたこの結果は、LCPに組み込まれた、新しく、示唆に富むリーダーシップ育成開発の枠組み・方向性が有用であることを支持するものとなっています。

妥当性に関する長年の研究から、LCPは信頼性があり、基盤となる理論とも一貫して相関があることがわかっていますが、この研究も同じことを示しています。上記の全てのデータは、LCPの重要な理論的基盤の裏付けとなっています。全ての内側の項目は、予想された方向性で相関関係にあります。すなわち、クリエイティブの指標はお互いに、そして効果的なリーダーシップの発現度と高く相関しており、このことはLCPが、効果性の高さにつながる一連の主要なコンピテンシーを測るものであることを示唆しています。リアクティブの指標は、クリエイティブの指標と逆相関にあり、特にサークル上で反対側にある指標との逆相関が強くなっています。以上により、LCPが土台としているモデル (leadershipcircle.comを参照) は、統計的に検証されていることが示されています。

先に述べたように、この1年の間、LCPの参加者とフィードバック提供者には、「効果的なリーダーシップの発現度」と、その参加者が率いるビジネスユニットの「業績指標」を評価するよう求めてきました。この二つは、LCPの各項目とは構造的に外側にあり、このため、「LCPの指標(項目)」と、「現実世界」の成果」の関連を見ることができました。これにより、LCPが測定しているのは、「効果的なリーダーシップの発現度」を形作る重要な要素であり、これらの要素が組織の成果と関係していることが明らかになりました。これらの結果は、何度も繰り返される「だから何なんだ？」という問いへの答えになります。つまり、「LCPは主要なリーダーシップ・コンピテンシーを測定していること、そして、そのコンピテンシーは、組織の効果性と成果に違いを生み出すことが実証されている」ということです。さらに、他の360度評価のツールでは測定されないリアクティブの指標は、リーダーの効果性や業績を制限してしまう、リーダーシップの前提や行動を見つける精密な仕組みです。リアクティブの指標はクリエイティブの指標との強い逆相関によって、業績に間接的に影響を与えることを示唆しているからです。

これらの発見から、業績のいい組織においてはクリエイティブな志向と行動が優勢であり、業績の悪い組織においてはリアクティブな志向と行動が支配的であることは明らかです。上位10%と下位10%のプロファイルを図示することで、業績指標によって測定される業績とLCPがどのように関係しているかも劇的な形で示されています。これらの図は明確に、リアクティブな行動が増すにつれてクリエイティブな行動が減少する事、そして、これは業績と効果的なリーダーシップの発現度に対して、同様に負の影響を与えることを示唆しています。逆に、より高い業績が、リーダーシップのリアクティブからクリエイティブへのシフトに明らかに関連していると言えます。これは、組織全体を通して、エグゼクティブ/リーダー個人やリーダーシップチームをどのように開発育成するのかを理解するうえで、非常に重要な情報です。

もう一つの面白い発見があります。図VIとVIIの二つの図で見られる、自己知覚 (self-perception) と、他者の知覚の間にある関係です。(図中、LCPの自己評価は赤線で示され、緑色に塗られた部分が他者フィードバックの平均)。ここで明らかなのは、最も低い業績と評価されたマネジャーは、すべての指標において、自らの効果性を過大評価する傾向がある事です。彼らはまた、自らのリアクティブな行動を小さく見積もっています。逆に、業績指標で高く評価されているマネジャーは、自己評価においてより謙虚になる傾向があります。これは、ジム・コリンズがその著作“Good to Great” (邦訳名『ビジョナリー・カンパニー 2 飛躍の法則』) でレベル5のリーダーとして述べていることとも一致しています。

また、下位10%の群の自己評価で、もっとも過大評価されていた項目が「自己認識 (self-awareness)」であったというのも極めて面白い結果です。「自己認識」の中のサブ項目で、もっとも大きな違いが見られたのは、「無私」(レベル5 (コリンズ、2001) レベルの自覚を測定する指標) と「自ら学ぶ」(自己認識 (自己の気づき) を生涯をかけて成長させようというマネジャーの姿勢を測定する指標) でした。これらすべてが示唆しているのは、自己認識 (self-awareness) と自己知覚 (self-perception)、そして効果的なリーダーシップの発現度の間にある非常に重要な関係、および、それに応じた業績への影響です。これは、将来の研究分野です。

結論として、上記のデータは、LCPが測定する行動が、効果的なリーダーシップの発現度、および業績を高い確率で予見している事を強く示唆しています。さらなる研究により、この結論をより精緻なものにし、ここで得られた洞察をさらに探求していきます。

## 参考文献

- Beck, D. and Cowan C. (1995) *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Blackwell, Oxford, UK.
- Block, P. (1987) *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*. Jossey-Bass, San Francisco, USA.
- Burns, D. (1980) *Feeling Good: The New Mood Therapy*. Signet, New York, USA.
- Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Make the leap...and Others Don't*. HarperCollins, New York, USA.
- Ellis, A. (1988) *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart, Inc., New York, USA.
- Fritz, R. (1989) *Path of Least Resistance: Learning to Become the Creative Force in Your Life*. Fawcett-Columbine Books, New York, USA.
- Gilligan, C. (1983) *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.
- Hall, B. (1995) *Values Shift: A Guide to Personal and Organizational Transformation*. Twin Lights, Rockport, Mass., USA.
- Horney, K. (1945) *Our Inner Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis*. W.W. Norton & Company, New York, USA.
- Kegan, R. (1994) *In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life*. Harvard University Press, Cambridge, Mass., USA.
- Kohlberg, L. (1981) *The Philosophy of Moral Development*. Harper & Row, New York, USA.
- Miller, M., and Cook-Greuter, S.R. (1999) *Creativity, Spirituality, and Transcendence: Paths to Integrity and Wisdom in the Mature Self*, Greenwood Publishing Group, Inc., Westport, Conn., USA.
- Miller, M. and Cook-Greuter, S.R. (1994) *Transcendence and Mature Thought in Adulthood: The Further Reaches of Adult Development*, Rowman & Littlefield, Inc., Lanham, Maryland, USA.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday, New York, USA.
- Torbert, W. (2004) *Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership*. Berrett-Koehler, San Francisco, USA.
- Wilber, K. (2000) *A Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality*. Shambhala, Boston, USA.

Wilber, K. (2000) Integral Psychology: Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Shambhala, Boston, USA.

Wilber, K. (1999) One Taste: Daily Reflections on Integral Spirituality. Shambhala, Boston, USA.

Wilson, L. (2004) Play to Win, Revised Edition: Choosing Growth Over Fear in Work and Life. Bard Press, Austin, Texas, USA.

Zenger, J.H., and Folkman, J. (2002) The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders. The McGraw-Hill Companies, New York, USA.

## 略歴

ボブ・アンダーソンは、Leadership Circle, LLCの創設者であり会長。

20年以上にわたり、リーダーシップ開発・強化のための設計、実践経験を持つ。ボブはリーダーシップ・サークル・プロフィール及びそれに関連するすべてのツールやワークショップの開発者であり、ノートルダム大学のメンドーサカレッジ・オブ・ビジネスの拡大ファカルティメンバーである。

E-mail: [randerson@theleadershipcircle.com](mailto:randerson@theleadershipcircle.com).