

ザ・リーダーシップ・サークル 導入事例

アメリカン エクスプレス リーダーシップ アカデミー



【アメリカン・エクスプレス・リーダーシップ・アカデミー概要】

- ・ 2008年から世界11か国で実施されている、非営利組織や社会的企業等のソーシャル・セクター組織のリーダー層を対象にしたリーダーシップ研修プログラム
- ・ アメリカン・エクスプレス財団が助成し、日本では2020年度からプログラムをリニューアルし、AVPN (Asian Venture Philanthropy Network) が運営・実施
- ・ リーダー自身のこれまでの取組を内省し、新しい考え方と出会い、同じ志を持つ仲間と議論を深める場を提供
- ・ プログラムの3つの特徴
 - ・ ①先端的なリーダーシップ・グローバルコミュニティを創出
 - ・ ②システミック・チェンジに必要なリーダーシップの涵養
 - ・ ③リーダーシップアセスメントの実施とコーチングによる伴走支援
- ・ 2020年度の参加者は全63名、平均年齢は40歳前後、内約70%が代表取締役あるいは代表理事、約30%が事務局長、部長などの管理責任者クラス
- ・ プログラムは2020年8月から始まり2021年3月までの約8ヵ月の期間にわたって実施

【LCPとの出会い】

2020年度にアメリカン・エクスプレス・リーダーシップ・アカデミーのプログラム内容がリニューアルされ、AVPNが新たなプログラム開発を行うにあたり、ソーシャル・セクター組織のリーダーシップの課題感についてのヒアリングを実施した中で、「リーダー自身の課題把握」が特に問題意識として挙げられました。

ソーシャルセクターのリーダー達は、社会課題に問題意識を感じ、その解決を図るために組織や事業の運営を行っています。組織に所属するメンバーの多くが、リーダーが掲げるミッションやビジョンに共感し事業に参画します。そのため、リーダーの強い思いで組織が動いていく傾向や、リソースの少なさから人材育成や組織開発に十分に力を入れられない等の傾向が見受けられました。プログラムの設計にあたり、リーダー自身が感じる課題だけではなく、「組織の中でリーダーがどのような存在なのか」、「日々の言動や行動によって引き起こされている問題は何か」、「それが組織にどのように影響しているのか」を把握するため、他者を含めた包括的な認識が必要であると感じました。そこで日本で実施されている複数の360度アセスメントを検討したところ、「Leadership Circle Profile (LCP)」が今回の目的に合致しており、導入を決定しました。

【LCPに感じた魅力】

AVPNリーダーシップ・プログラム・コンサルタントの福井里佳氏は、LCPの魅力を以下のように語っています。

異なる360度フィードバックの中で、特にLCPが優れている点は、クリエイティブコンピテンシーに対する着目だと思えます。クリエイティブコンピテンシーとして挙げられている項目の中でも「一貫性」「勇気ある本質」「持続可能な生産性」「社会・世界への配慮」「システム思考」「目的とビジョン」は、特にソーシャルセクターのリーダーに重要な項目です。LCPが、これらの項目において、リーダーの特質を自己と他者の両面から確認することができ、世界で活躍しているリーダー達と比較することができるのは他にはない特徴だと感じました。通常の360度フィードバックの場合、どうしてもビジネス・セクターでの実施を前提としているため、「社会的ミッションに基づいた事業」に焦点を合わせた項目が乏しくなってしまいます。LCPは本質的なリーダーシップの在り方として、自らのミッションや社会的意識に注意を向ける機会になるという意味で、ビジネス・セクターだけではなく、ソーシャルセクター層への適用可能性が高く、今回のプログラムと非常にマッチしていると感じました。またLCPは、アセスメントの結果を以て、LCP認定コーチにデブリーフを受けることが必須となっています。結果だけを渡して終わるのではなく、LCPの結果を見て、本人にはどのような志向性や特徴があるのか、どのような思い込みがあるのか等、丁寧に読み解きを行い、LCPの結果をどのように事業や活動に活かしていくべきか、指針を得られることも大変意義深いと感じました。

【参加者の気付き】

今回プログラムに参加した約60名のソーシャルセクターのリーダー達の多くが、360度フィードバックは初めての経験でした。以下に参加者の大きな気付きの一部をご紹介します。

- ・自分自身への客観的なフィードバックから、新たな課題の側面への気付き
- ・自らのリーダーシップについて、自分が感じている課題と周囲が感じている課題の差異が明確になった
- ・今まで問題だと思っていたことが実は強みだったという気付き
- ・デブリーフによるコーチとの対話を通して、どのように反動的な行動や思考が形成されるようになったのか（過去の経験やトラウマなど）
- ・得た学びを実践でどう活用するのかなどのヒント

結果としては、LCPアセスメントと認定コーチによるデブリーフの満足度は92%と非常に高い結果となり、プログラム全体にわたってのリーダーシップに関する学びを体験的に深めることに繋がりました。

【実践を通しての学び】

今回のリーダーシップ・プログラムではデブリーフの他にデブリーフを担当した認定コーチによるコーチングを別途2回実施しました。デブリーフで浮かび上がった課題だけではなく、参加者自身が経営する組織における課題も合わせてコーチングの中で自由に話し合いが行われました。このプロセスの中では、最初にLCPというアセスメント結果を共有したことにより、コーチと参加者の間にLCPで使用されている共通言語が生まれ、スムーズにコーチングに入っていけるという利点もみられました。LCPの実施の結果、自分のリーダーシップについての特質を理解し、事業の課題とどのようにリンクしているのか、参加者とコーチの双方が言語化し理解することで、それらの課題に取り組むネクストステップを考えやすく、小さな実践を繰り返すことができていました。

また日々の業務に追われている中でつい忘れてしまいやすい、団体のミッションやビジョンについてもコーチングの時間の中で振り返ることで、改めて自身の想いに気付き、共通言語化することで事業に取り組む動機を強めることにも繋がりました。

【AVPNが考える今後】

AVPNでは現在、今回のアメックスのような社会的企業やNPOのリーダーシップの他、アジアの複数の地域を対象に、フィランソロピストや社会的投資家のリーダーシップ開発、また行政で社会課題に携わる方々に向けたリーダーシッププログラム等の実施を推進しています。

「AVPNとしては、社会課題に取り組むリーダーシップ開発は重要な取り組むべき課題と認識をしております。今回のLCPのリーダーシップ・アカデミーへの導入は、こうした取り組みの中で、内省的手法や360度フィードバック、そしてTLCが提唱する内面的成長の重要性が、特に社会的目的のために事業を推進するリーダーが持つ自己開発のニーズと合致したものだと考えています。他のプログラムにこうした内省的手法がどのように適用できるのかは今後の検討課題ですが、是非こうした異なる領域でのリーダーシップ開発での適用可能性について、考えてゆきたいと思っております。」とAVPN東アジアディレクター伊藤健氏。

【今求められるリーダー像】

社会課題を解決するソーシャルセクターと利益を追求するビジネスセクター、違うものが求められるように感じますが、実は求められるリーダー像にたくさんの共通点があります。

リーダー像の共通点：

- ・ リーダー自身が社会課題を適切に捉えることができる
- ・ 明確な目的とビジョン、戦略を念頭に、社会と組織を含む全体感をもって事業を推進していく
- ・ 組織を大きく強固にして事業のスケールを拡大し、課題解決に向けた取り組みを推進する
- ・ 時には大きな決断ができ、信念を貫くことができる
- ・ 自分の課題について他者の声に耳を傾け、真摯に向き合うことができる
- ・ 自分一人の力だけではなく、多くの関係者の協力を得られる
- ・ ビジョンやミッションに共感して参集したメンバーを思いやり、協働して、チームで推進していける