



254号 - 2025年 9月

リーダーシップの人間味あふれる 職場を築いたり、 (または壊したり する) 行動





01

LEADING SELF



エモーショナル・インテリジェンスを備えたリーダー：場の空気を読み、瞬間を導く

自己評価と行動計画

02

LEADING TOGETHER



犠牲者を生まないコンフリクト：意見の相違を解く

段階的な紛争探求の枠組み

03

LEADING BEYOND



信頼資本：すべてのリーダーが心に留めるべき貴重な資産

リーダーシップの道しるべ：実行すべき行動と避けるべき行動、そして実際の事例

04

WELLNESS CORNER



罪悪感のない境界：キャリアを守る行動転換

チェックリストと振り返りのチャンス

05

QUARTERLY VISIONARY VOICE



行動のブラインドスポット：個人と組織の有効性を高めるための発見と克服

思考の先導者のためのエッセイ

IN
THIS
ISSUE:

エモーショナル・インテリジェンスを備えたリーダー:

場の空気を読み、瞬間を導く

コンサルタントとして働く中で学んだことがあります。リーダーたちでいっぱい部屋に足を踏み入れた瞬間、すでに多くのことを感じ取れるという事実です。エネルギーに満ちている人もいれば、静かに一歩引いている人、肩にストレスを背負っているのが見て取れる人もいます。チームと深くつながるリーダーと、そうでないリーダーを分けるものは、多くの場合ただ一つ——エモーショナル・インテリジェンス（EI）です。EIは「あれば望ましい」程度の能力ではなく、信頼・士気、さらには成果を形づくる中核的なスキルです。

EIの高いリーダーは、何を話しているかだけでなく、どのように話しているかに耳を傾けます。誰かが答える前の一瞬の間、声色のためらい、そして場に流れる沈黙さえも捉えます。あるリーダーが議題を急いで押し進めようとする一方で、EIの高いリーダーは一呼吸おいて、「いま、何が気になっていますか？」と問いかけ、本音の対話と協働への扉を開きます。

リーダーに見られがちなEIの弱点

業界を問わず繰り返し見られるパターンです。

特にリモート／オンライン環境で、声の調子やニュアンスを誤解してしまう。



十分に傾聴する前に、すぐに「解決モード」に入ってしまう。



フィードバックに対して防御的に反応してしまう。



決断力に自負するリーダーが、知らず知らずのうちに相手の見解を軽んじる人として受け取られてしまうことがあります。歩調を少し落とし、意見を求め、チームの視点を認め始めると、人は尊重されていると感じ、進んで貢献したいという意欲が高まります。

クイック自己チェック

ご自身のエモーショナル・インテリジェンス（EI）を評価するため、次の問いを手がかりに簡単に内省してみてください。

- ☐ プレッシャーの高い瞬間、反応する前に一呼吸おけていますか。
- ☐ 理解するために聴いていますか、それとも返答するために聴いていますか。
- ☐ 意見の対立が生じたとき、事実とあわせて感情も認めていますか。
- ☐ 結果だけでなく、自分のリーダーシップ・スタイルについてもフィードバックを求めていますか。
- ☐ 葛藤のあった場面を振り返り、もっと良く／別のやり方がなかったか省察していますか。

実行計画の構築

エモーショナル・インテリジェンスに優れたリーダーは、次の習慣を実践しています。



応答の前に一呼吸おく：数秒の間を置くだけで、反射的・感情的な返答を防げます。



アクティブ・リスニング：解決策を提示する前に、聞いた内容をリフレクトし要約しましょう。



感情の承認：「ご不満に感じられるのは理解できます」「一度考えを整理してから改めて回答してもよろしいでしょうか」といった一言が緊張を和らげます。



定期的なフィードバックの要請：結果だけでなく、リーダーとしてのプレゼンス（存在感）についても意見を求めましょう。

エモーショナル・インテリジェンスは、単なる親切さや共感にとどまりません。沈黙を開放へ、ストレスを明確さへ、断絶を信頼へと転換する力です。リーダーがこれを一貫して体現すると、チームは成果はもちろん、つながりと絆の面でも成長していきます。

Radhika Dahiya
Associate Consultant





犠牲者を生まないコンフリクト:

意見の相違を解く



職場で対立が生じたとき、あなたはどのように対応しますか。後ろへ下がる、譲る、強く押し切る、折衷案を探る、あるいは共同解決を目指す——。Thomas-Kilmann コンフリクト・モード・インストルメント (TKI) は、5つの代表的アプローチを明快かつ実務的な枠組みで示すため広く用いられています。各スタイルには適用すべき場面があり、結果はどのように適用するかによって左右されます。

01 | 回避 (Avoiding) - 一歩引いて熱を冷ます

有効な場面： 感情の温度が高く、このまま押し進めると状況を悪化させる場合

目的： 緊張を和らげ、全員が頭を冷やして明晰さを取り戻せるようにする

マイクロスキル
| 感情の承認： 感情を率直に言語化することで、緊張の緩和に役立つ

例： マネージャーがこう伝えます。「議論が少しヒートアップしていますね。いったんここで区切り、明日あらためて続けましょう。」——小休止が温度を下げ、対話をリセットする余地を生みます。

02 | 受容 (Accommodating) - 関係性を守る

有効な場面： 相手にとっては非常に重要だが、自分にとっての重要性が相対的に低い場合

目的： 心中に不満が蓄積しないよう配慮しつつ、低コストで善意と信頼を維持する

マイクロスキル
| 共感の傾聴＋境界設定： 相手の優先順位を認めつつ、自分のニーズも見える化しておく

例： 予算策定会議で同僚のニーズの方が緊急だと判断した場合、「このキャンペーンが重要であることは理解しています。今回は追加配分を支持します。ただし次の四半期にはオペレーション予算も見直し、効率化改善が見逃ごされないようにしましょう。」

03 | 競争 (Competing) - 明確かつ断固とする

有効な場面： 安全・倫理・コンプライアンスが関わり、妥協が不可能な場合

目的： 決定的な措置によって核心となる基準を守り抜く

マイクロスキル
| メッセージ＋基準の参照： 非難調の「あなた (You)」は避け、メッセージとポリシー/規程を根拠に線を引き

例： メンバーが安全手順の省略を提案した際、マネージャーはこう述べる。「安全チェックなしでは本件を承認できません。リリースが遅れても、当社のポリシー上、必須の手続きです。」

04 | 妥協 (Compromising) - 実務的な中間点を見つける

有効な場面： 両者に妥当な要請があるが、完璧さよりも前進が重要な場合

目的： 物事を前へ進める公正なトレードオフに到達すること

マイクロスキル
| 要約と明確化： 双方の要望を言い換えて確認し、公平性を示して、パランスの取れた解決策の土台を整えます。

例： 期限をめぐって対立し、一方はテスト時間が必要で、他方は役員報告の締め切り順守が不可欠な状況。マネージャーは双方の立場を認めた上で均衡案を提示します。双方の利害を認める行為そのものが、妥協案を公正だと感じさせます。

05 | 協働 (Collaborating) — 共により強い解を創る

有効な場面： 創造性とステークホルダーの合意が求められる、複雑かつ重要度の高い課題に対して

目的： 中核的ニーズを満たす堅牢な解決策を共同で設計すること

マイクロスキル
| 要約と明確化： 焦点を共有目標へ切り替え、貢献を積極的に招き入れて、真の協働を引き出します。

例： リーダーが呼びかけます。「私たちの共通目標は品質と予算コントロールです。両立できるアイデアはありませんか。」アイデアが集まり、最終計画はチーム全員の貢献が融合した案としてまとまります。



Ines Wong
Senior Consultant



信頼資本:

すべてのリーダーが心に留めるべき貴重な資産

信頼はリーダーにとって最大の無形資産であり、しばしば戦略や報告書以上に結果を左右します。信頼は権威が生み出せる速度を上回る速さで影響力を築き、継続的に育まれることで長期的成功の土台となります。リーダーは日々、この信頼資本を原資として行動しています。

信頼は一貫した行動、明確なコミュニケーション、そして重要な局面で示される誠実さによって育ちます。リーダーがこの不可欠な資産を強化する方法は次のとおりです。

やるべきこと：信頼資本を増やす方法

・約束を守る

大小を問わずすべての約束は、あなたの「信頼口座」への入金です。ある営業リーダーは重要顧客向けピッチのためアナリスト支援を約束し、人材を再配置して実行しました。その結果、チームと顧客の双方から信頼を得ました。

・限界を透明化する

知らないことを認める姿勢は、むしろ自信の表れです。コンプライアンス責任者は突発的な規制変更への準備不足を認め、明確なロードマップを提示しました。リーダーの率直さは社員を結集させ、顧客を安心させ、不確実性を新たな信頼へと転換しました。

・誤りを迅速に認める

失敗を自ら引き受けるリーダーは、学習が尊重される文化を育てます。あるテック企業のプロジェクトマネジャーは部門横断会議でスケジュール見積り誤りを正し、修正計画を共有しました。チームは信頼を失うどころか、その正直さを評価し、足並みをそろえました。

・機密を守る

機微な情報を守ることは、相手への敬意のサインです。社員ヒアリングの場で私的なフィードバックが外部に出ないように保証したリーダーほど、時間の経過とともに参加率が高まり、信頼も強まりました。

やってはいけないこと：信頼を消耗させる行動

・圧力下での過剰な約束

短期的な喝采は長期的な損失に跳ね返ります。技術チームのリーダーの一人が予算承認なしに強気のボーナスを約束し、事実が明るみに出ると離職率が急増し、影響力は低下しました。

・重要情報の秘匿

組織再編のような重大事項を伏せておくと、いずれ噂で広まり、エンゲージメント低下と不安を招きます。

・責任転嫁

顧客の前で他部門に責任を押し付けられれば、その場の体面は保てても、信用もチームワークも損なわれます。

・えこひいき

ある財務マネジャーが「目立つ案件を常に同じ少数に割り当て、他のメンバーを疎外しました。結果として士気は下がり、主体性も弱まりました。

信頼は影響力を増幅します。協働を加速し、顧客とのパートナーシップを強化し、危機の中でも組織を安定へ導きます。一度失った信頼は、どれほど高い権限でも買い戻すことはできません。

Divya Khanna

Director – Client Relationship Management



罪悪感のない境界

キャリアを守る行動 転換

自分の業務ではない仕事に追われて、一日があつという間に消えてしまったことはありませんか。私にもそのような経験があります。善意で「今回だけ手伝います」と引き受けた結果、残業が続き、疲れ切って、自分の優先事項が後回しになる——。時間が経つにつれ、私は過度な引き受けが有能さの証ではなく、むしろ集中力・エネルギー・仕事の喜びを少しずつ蝕むのだと気づきました。

スピードの速い職場では、「イエス」と言うほど信頼されると信じてしまいがちです。ですが、境界設定は利己的ではなく、賢明な生産性ツールです。境界を引くことで量より質を追求でき、燃え尽きを防ぎ、最高のパフォーマンスが発揮される余白を生み出せます。

境界が必要だというサイン

- ・「この仕事だけ終わらせて」と言って、休憩や食事を抜いてしまいがちです。
- ・新たな依頼が立て続けに来ると、わずかな不満やモヤモヤを感じます。
- ・要求事項を取りこぼさないようにと、メッセージを頻繁に確認してしまいます。
- ・つい「はい」と即答してしまい、あとで後悔します。
- ・締め切りのためではなく、追加業務を取り戻すために残業しています。
- ・他者の優先事項を処理するうちに、自分の目標を見失ってしまいます。

行動変化の実践法

- ・承諾の前に一呼吸おく：「日程を確認して折り返します」などの一言が、考える余白をつくります。
- ・代替案を示す：「Xを終えてから対応できます」「Yが支援できるかもしれません」など、現実的な選択肢を提案しましょう。
- ・集中時間を確保する：予定表に他の会議と同様にブロックし、その時間を守ってください。
- ・信頼して委任する：業務を分担すれば、自分の余力が生まれるだけでなく、相手の自信も高まります。
- ・リカバリー時間を予約する：連続した予定の合間に10～15分空けるだけで、エネルギーをリセットできます。

省察に役立つ問い

- ・どの約束／業務が自分に本当のエネルギーを与えるか。
- ・何が自分を最も消耗させるか。
- ・本当に重要な仕事のために、どこで時間の余白をつくれるか。
- ・今週のストレスを減らすために、どんな境界を設定できるか。

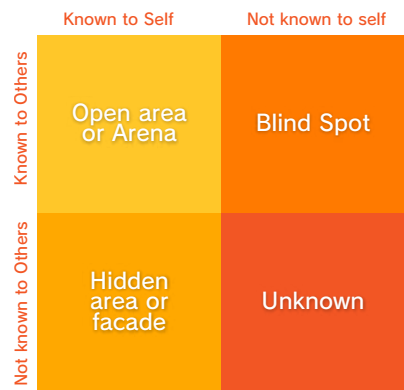


Sufiya Suhail
Associate Consultant

行動のブラインドスポット

個人と組織の有効性を
高めるための発見と克服

私は自動車教習所で初めて「ブラインドスポット（死角）」という用語を学びました。周囲を「完全に」映してくれると信じていたバックミラーやサイドミラーにも死角があることを教官から教わり、実地練習でその位置を示されたうえで、進路変更の際は必ずショルダーチェック（肩越し確認）を行うようにと指導を受けました。次に「ブラインドスポット」に触れたのは、社会福祉のカウンセリング心理学の授業でした。そこで、窓を四つの象限で表すジヨハリの窓（Johari Window）を学びました。



THE JOHARI WINDOW MODEL

「ブラインドスポット（blind spot）」は、個人の行動における「他者には知られているが、自分には見えていない領域」と定義されます。一方で、「未知（Unknown）」の領域も、自分にも他者にも知られていないという点で、広い意味ではブラインドスポットと捉えることができます。

子どもの頃、友だちそれぞれの背中にシールを貼るグループ遊びをしたことがあります。シールにはさまざまな動物の写真があり、そのうちの 하나가カメでした。カメのシールが貼られた子はよく笑いの的になりましたが、背中中のシールを見せられるまで、なぜ皆が笑うのか分かりませんでした。

現実世界の行動上のブラインドスポットには、怒り（短気）、マイクロマネジメント（過度な細部管理）、過度なコントロール、先延ばし、回避、傲慢、小心、コミュニケーション上の問題、対立、ハラスメント、差別など、実に多くのものが含まれます。これらの行動は、個人のパーソナリティや、金銭・性・権力に関する動機づけの影響を受ける場合があります。ブラインドスポットが他者に知られているのであれば、他者は配慮をもって率直なフィードバックを提供できますし、当人も成長と学習のために謙虚に他者のフィードバックを求めることができます。とはいえ、これは言うは易く行うは難しであることも事実です。

組織では、私的であれ公的であれ建設的な批判（フィードバック）を伝える前に、まず心理的安全性と信頼が確保されていなければなりません。ブラインドスポットを抱える当事者は、謙虚さと開放性をもって他者の言葉に耳を傾ける準備が必要です。そうでなければ、内省や学習ではなく、防御的態度、議論、反撃、受動攻撃性、萎縮（撤退）、抑うつといった反応に陥りがちです。管理職は、メンバーの行動上のブラインドスポットへの気づきを促しつつ、建設的フィードバックとパフォーマンス・コーチングを提供する方法を学ぶ必要があります。

ジヨハリの窓の第4象限である「未知（Unknown）」は、発見・管理が最も難しい場合があります。こうしたブラインドスポットは個人の特性やチームの力学・文化の中に潜み、皆が存在を知らずに誰も口にしない「部屋の中の象（ピンクの象/Pink Elephant）」として扱われることもあります。Leadership Potential Evaluation（LPE）のようなパーソナリティ検査には、さまざまなリーダーシップ行動におけるブラインドスポットを検出する心理測定プロセスが組み込まれています。さらに、Management Drives（MD）のようなチーム診断ツールは、個人のブラインドスポットだけでなく、チームレベルの行動的ブラインドスポットや文化的なつまずきも指摘できます。最後に、リーダーシップ・コーチングやチーム・コーチングは、相互作用と対話を通じて、これらのブラインドスポットを発見・管理するのに有効です。常に「ショルダーチェック」を忘れず、変化を実現していきましょう！

Eric Kung
Chairman,
Human Dynamic Group

