

ようこそ!

# リーダーシップ & コミュニケーション

公益財団法人 日本生産性本部  
主席経営コンサルタント 寺沢俊哉



1

## ファシリテーター



### 寺沢俊哉

公益財団法人日本生産性本部 主席経営コンサルタント  
ライブ講師®実践会 代表 <https://live5.jp/>

大手流通系企業を経て、1989年、公益財団法人 日本生産性本部にコンサルタント給費生として最年少で入社。以来、経営コンサルタントとして30年にわたり、上場企業から中堅企業まで約200社の経営コンサルティング、数万人の研修を実施。コンサルティングと研修を融合させた、独自のワークショップは、参加者自身の課題を題材に進めるため実践的であり、リピート率は8割を超える。研修テーマは、リーダーシップ、ファシリテーション、プレゼンテーション、講師養成など。1998年以降、卓越した企業を表彰する「日本経営品質賞」の審査員として、その後、埼玉県・徳島県経営品質賞判定委員として、経営品質の普及推進活動に従事している。2015年より、「人前で教える技術」を磨きあう、「ライブ講師®実践会」を主催。数多くの講師、コンサル、ビジネスリーダーが参加し、ともに学びを続けている。



対話で学ぶ経営品質  
(生産性出版)



感動の会議!  
(ディスカバー21)



プロ研修講師の  
教える技術  
(ディスカバー21)



人材育成  
(中央経済社)



人前で話す・  
教える技術  
(生産性出版)

## リーダーシップ・コミュニケーション のゴールは・・・

( )として必要なリーダーシップ  
自分らしいリーダーシップ」  
とは何か？ について理解・納得する。  
～自分とのコミュニケーション

部下や関係者を、動機づけるためにはどう  
したらいいか？ について理解・納得する。  
～相手とのコミュニケーション

3

## こんな成果品をまとめます。

「私は、リーダーとして、  
〇〇を大切にします。  
なぜなら、〇〇だからです。  
そして、〇〇までに、  
〇〇を実現します。  
そのために、  
〇〇をはじめます。」

価値観

ビジョン

行動

→具体的行動・習慣化

4

## 反転学習形式

### 事前学習

個人で理解して  
自分なりの見解  
をまとめる

- 1 読書
- 2 3つのシートを準備する
- 3 1まいのレポートを準備する



### 当日議論

他の人との対話  
を通じて、お互い  
が学びを深める



シートワーク

5

## 進行表

- 0 オープニング ~ オリエンテーション
- 1 リーダーシップとは (全体像)
- 2 信頼関係の構築と「自分が源泉」
- 3 心のスイッチ
- 4 ビジヨナリーリーダーシップ
- 5 エンディング ~ 自分なりの整理

6

## 実習1 自己紹介(LSの持論)

### 【目的】

お互いを知る

現段階で、ご自身が考えている「リーダーシップ」について語り、明確に意識する。

### 【準備】

(事前シート1) リーダーシップの持論

### 【進行】

①グループに分かれます(ブレイクアウト機能)

②1人ずつ

・お名前 ・部署や仕事 ・持論 拍手!!

③戻ってきて、全体で共有します



7

## ふりかえり(リフレクション)

●コンテンツ(内容)

●プロセス(対話の進め方)



8

## ファシリテーションとは？

ファシリテーション・ facilitation とは、  
チームワークをいかした( )作業を  
( )すること。する人＝ファシリテーター

**対話の場を進行すること。**



**コンテンツ と プロセス をマネジメントする。**

9

## **重要** ファシリテーションのポイント

### はじめる前に確認すること

- 1 役割分担
  - ・ファシリテーター
  - ・タイムキーパー
  - ・プレゼンター ・書記
- 2 ゴールの確認
- 3 ステップ(目次)～時間
- 4 グラウンドルールの確認



価値ある対話の場  
を生み出そう

### 進行中に気をつけること

- 1 話を、よく聴く  
(あいづち、復唱、要約)
- 2 相手の興味関心に、興味関心をもつ
- 3 質問する  
(明確にする、引き出す)
- 4 フレームワークを使う
- 5 ふりかえり(コンテンツとプロセス)を行う

## グラウンドルール

共通の床に立って、話し合しましょう。

「リーダーシップ&コミュニケーション」では…

- 名前を呼びあおう（～さんづけ）
- 秘密を守ろう
- お互いの成長を支援しよう

11

## 進行表

- 0 オープニング ～オリエンテーション
- 1 **リーダーシップとは（全体像）**
- 2 信頼関係の構築と「自分が源泉」
- 3 心のスイッチ
- 4 ビジヨナリー・リーダーシップ
- 5 エンディング ～自分なりの整理

12

## リーダーシップの理論（学者理論）

リーダーシップ研究の歴史	ポイント
1 <b>個性</b> の理論 (trait) 1940～	リーダーの <b>素養</b>
2 <b>行動</b> の理論 (behavior) 1960～	リーダーの <b>行動スタイル</b>
3 <b>コンテンジエンシー</b> 理論 1970～	<b>状況</b> によって異なる (有事のリーダー)
4 <b>LMX理論</b> (リーダー・メン バー・エクチェンジ) 1980～	<b>だれが部下か</b> によっ て変わる
5 <b>トランザクショナル</b> LS 1990～	<b>関係性</b> を重視する
6 <b>トランスフォーメショナル</b> LS (ビジョナリー) 1990～	<b>ビジョン</b> を示す
7 <b>シェアード</b> 2000～	<b>全員</b> がリーダー

「世界標準の経営理論」(入江章栄)より

**PM理論** (三隅)  
1966～

**サーバント**LS  
1970～



**オーセンティック**  
(ありのまま)  
LS 2000～

13

## 実習2 7つの選択

### 【目的】

自分らしいリーダーシップを探求する

### 【進行】

①「リーダーシップ入門」 P99

②リーダー(その人の指示に、喜んでついていきたいと思える人)の中に最も強く求めたい属性で、最も素晴らしい属性を、7つ選んでください。



14

## 20の項目から7つ選ぶ

野心的な (ambitious)	心が広い (broad-minded)
大切に思ってくれる (caring)	有能な (competent)
協力的な (cooperative)	勇気がある (courageous)
頼りがいのある (dependable)	断固たる (determined)
公正な心をもった (fair-minded)	前向きの (forward-looking)
正直な (honest)	想像力のある (imaginative)
独立心のある (independent)	わくわくさせてくれる (inspiring)
知的な (intelligent)	忠誠をつくす (loyal)
成熟している (mature)	自己抑制ができた (self-controlled)
率直な (straightforward)	応援してくれる (supportive)

15

## 実践① 大将のいましめ

大将というものは、敬われているようで、その家来に絶えず落度を探られているものだ。恐れられているようで侮られ、親しまれているようで疎んじられ、好かれているようで憎まれているものじゃ。大将というものは、絶えず勉強せねばならぬし、礼儀もわきまえねばならぬ。

よい家来をもとうと思うなら、わが食へらしても家来にひもじい思いをさせてはならぬ。自分一人では何も出来ぬ。これが三十二年間つくづく思い知らされた家康が経験ぞ。

家来というものは禄でつないでならず、機嫌をとってはならず、遠ざけてはならず、近づけてはならず、怒らせてはならず、油断させてはならぬものだ。

ではどうすればよいので？

家来には惚れさせねばならぬものよ。

大将のいましめ(○○○○)  
(元和二年六月1616年)より



TERAMEDIA All right reserved

16

## 実践② ジャックウエルチの4E

- ① Energy
- ② Energize
- ③ Execute
- ④ Edge



ジョン・フランシス・“ジャック”・ウエルチ・ジュニア (John Francis “Jack” Welch Jr., 1935年11月19日 -) アメリカの実業家。1981年から2001年にかけて、ゼネラル・エレクトリック社の最高経営責任者を務め、そこでの経営手腕から「伝説の経営者」と呼ばれた。

TERAMEDIA All right reserved

17

## 実践③ ある小学生の作文から

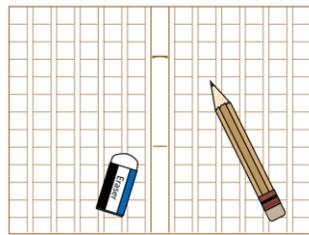
僕の夢は、一流のプロ野球の選手になることです。そのためには、中学、高校と全国大会に出て活躍しなければなりません。活躍できるためには練習が必要です。

ぼくは、3才の時から練習をはじめています。3才から7才までは半年くらいやっていたんですが、3年生のときから今まで、365日中360日は、激しい練習をしています。

だから、一週間中で友達と遊べる時間は、5、6時間です。そんなに練習をやっているのだから、必ずプロ選手になれると思います。

そして、中学、高校と活躍して、高校を卒業してからプロに入団するつもりです。そして、その球団は、中日ドラゴンズか西武ライオンズです。ドラフト入団で契約金は1億円が目標です。

そして、ぼくが一流の選手になったら、お世話になった人達に招待券を配って応援してもらうのも、一つの夢です。とにかく一番大きな夢は、プロ野球の選手になる事です。



TERAMEDIA All right reserved

18

## 「ビジョンを語る」とは？

船をつくりたかったら、人に木を集めてくるように言ったり、作業や任務を割り振ることをしないで、はてしなく続く広大な海を慕うことを教えましょう。  
(サン・テグジュペリ)

If you want to build a ship, don't drum up the people to collect wood and don't assign them tasks and work, but rather teach them to long for the endless immensity of the sea.  
(Antoine Marie Jean-Baptiste Roger, comte de Saint-Exupéry)

## 理念(価値観)型とビジョン型

自分にとって何が大事？

本当はどうなりたい？

目の前のことをきちんとやろう！

将来のために今がある！

方向性が大切だ！

目的地が大切だ！

仕事は同時並行で進めよ！

仕事は優先順位をもって進めよ！

今日1日、どれだけ大切なことに  
そって過ごせたか？

今日1日、どれだけありたい姿  
に近づいたか？

何が大事？

どうなりたい？

## リーダーシップの定義

21

## 途中経過

「私は、リーダーとして、  
〇〇を大切にします。  
なぜなら、〇〇だからです。  
そして、〇〇までに、  
〇〇を実現します。  
そのために、  
〇〇をはじめます。」

価値観

ビジョン

行動

→具体的行動・習慣化

22

## 進行表

0 オープニング ~オリエンテーション

1 リーダーシップとは(全体像)

**2 信頼関係の構築と「自分が源泉」**

3 心のスイッチ

4 ビジヨナリーリーダーシップ

5 エンディング ~自分なりの整理

23

## 実習3 信頼関係について探求する①

### 【目的】

信頼関係について探求する

### 【準備】

(事前シート2) ケース「塚田牧場」

### 【進行】

①グループに分かれます(ブレイクアウト機能)

\*「ファシリテーションのポイント」を参照

②議論を進行します( 分間)

問1 このケースから気づいたこと

問2 「信頼関係」の構築において、重要だと思ふこと(ケース以外も含めて)

③全体で共有します( )

全員がほぼ  
合意した点  
と  
個人的に重  
要だと思ふ点



24

### 【発表用シート】

「信頼関係」構築において、重要だと思うこと



25

## ふりかえり(リフレクション)

●コンテンツ(内容)

●プロセス(対話の進め方)



26

## 実習4 信頼関係について探求する②

### 【目的】

信頼関係について探求する

### 【進行】

- ①個人で、職場の人間関係でうまくいっていること  
うまくいっていないことをリストアップする
- ②2人組みになって、対話を進めます（ 分間）  
Aさん(話し手) → Bさん(聞き手)  
Bさん(話し手) → Aさん(聞き手)
- ③全体で共有します( )



## 【シート】 職場の人間関係

うまくいっていること

うまくいっていないこと

# 自分が源泉

## 源泉＝物事のはじまり

「すべての結果は自分が創っている」  
という立場をとる考え方(おすすめ)

29

「源泉」とは、ものごとはじまりをいいます。  
「自分が源泉」とは、自分自身から、すべての物事がはじまっている、  
すべての結果は自分が創っているという立場にたってみる考え方です。



これは、「誰のせい」だとか「誰が原因」だとか、という事とは異なります。  
「あいつの責任だ」と、他責にする事ではありません。  
反対に、すべて自分の責任(自責)だと考えることでもありません。  
ただ自分が「その結果を創ったという立場に立って結果と向きあってみる」ということです。  
責任の所在とは関係なく、もし「自分がその結果を創った」と考えてみたら、「物事のはじまりをきめているのは自分だ」という立場にたってみたら、目の前の事象に、どのようにあたる  
ことができるでしょうか。

結果に至った原因を分析することは重要です。しかし原因を、お客様や競争環境、商品、  
上司や部下、会社の風土だとしてしまうと、「今の自分には変えることができない」と思い込  
んでしまいがちです。

しっかり現実と向きあう。その上で、  
「もし、その結果を自分が創っていると考えてみたら・・・」  
という問いかけを自分に発する。

リーダー自身が、「全ての結果を自分が創っている」「物事のはじまりをきめているのは自分  
だ」という立場をとることは、結果を変える力や、まわりへの影響力が、自分自身にあること  
を想起させ、変化のための創意工夫を生むことにつながります。

そして、この創意工夫が、自らのリーダーシップを育てていくのです。

「自分が源泉」鈴木博著より

30



**TED** Watch Discover Attend Participate About Search... Log in Sign up

Simon Sinek:  
**サイモン シネック: 優れたリーダーはどうやって行動を促すか**

TEDxPuget Sound - 18:04 - Filmed Sep 2009  
Subtitles available in 43 languages  
[View interactive transcript](#)

Watch later Favorite Download Rate

Share this idea **23,497,100** Total views Share this talk and track your influence!

TED Talks are free thanks to support from **WESTIN** HOTELS & RESORTS

**WHY**  
**HOW**  
**WHAT**

## 進行表

- 0 オープニング ~オリエンテーション
- 1 リーダーシップとは(全体像)
- 2 信頼関係の構築と「自分が源泉」
- 3 心のスイッチ**
- 4 ビジヨナリーリーダーシップ
- 5 エンディング ~自分なりの整理

33

## 実習5 心のスイッチを探求する

### 【目的】

それぞれの心のスイッチを引き出す

### 【準備】

(事前シート3) キャリアエネルギー

### 【進行】

- ① 2人組になります
- ② 2人組みになって、対話を進行します ( 分間)  
Aさん(話し手) → Bさん(聞き手)  
Bさん(話し手) → Aさん(聞き手)
- ③ 各自が「心のスイッチ」(キーワード)を決めます



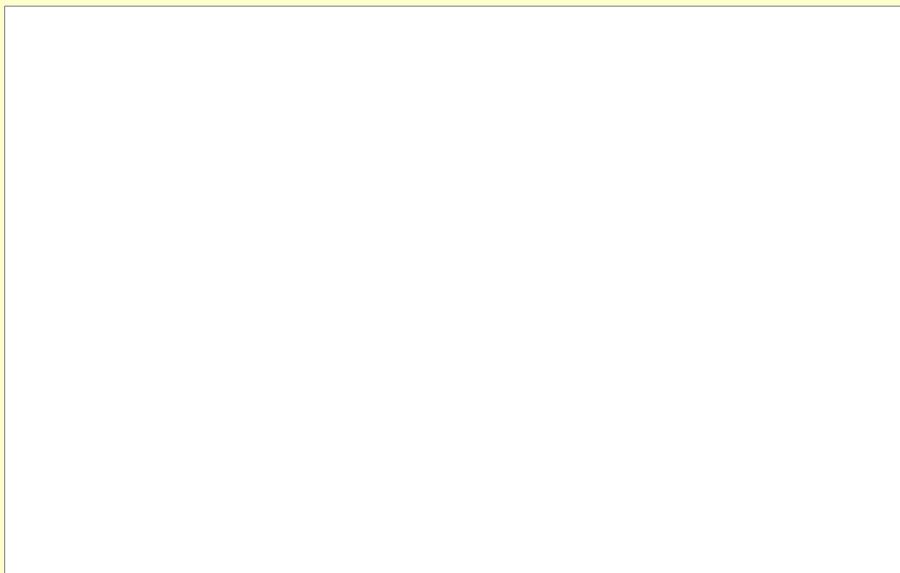
34

## 【シート3】キャリアエネルギー

←最低・ドツボ ( - )	1961年誕生	( + )最高・やる気満々→
	10才	
	20才	
	30才	
	40才	
	50才	
	2020年59才	

A4ヨコ とくに提出はいたしません。当日プリントアウトしてお手元にご準備ください。<sup>35</sup>

## 心のスイッチ



36

## 途中経過

「私は、リーダーとして、  
○○を大切にします。  
なぜなら、○○だからです。  
そして、○○までに、  
○○を実現します。  
そのために、  
○○をはじめます。」

価値観

ビジョン

行動

→具体的行動・習慣化

37

## 進行表

- 0 オープニング ~オリエンテーション
- 1 リーダーシップとは (全体像)
- 2 信頼関係の構築と「自分が源泉」
- 3 心のスイッチ
- 4 ビジヨナリーリーダーシップ**
- 5 エンディング ~自分なりの整理

38

## 実習6 未来日記を輝かせる

### 【目的】

それぞれの未来日記を輝かせる

### 【準備】

(事前レポート)事業統轄としての理想のシーン

### 【進行】

①3人組に分かれます(ブレイクアウト機能)

②簡単に自己紹介 ( 分間)

③対話を進行します ( 分間)

Aさん(話し手) → Bさん、Cさん(インタビュワー)

Bさん(話し手) → Cさん、Aさん(インタビュワー)

Cさん(話して) → Aさん、Bさん(インタビュワー)

話し手 数分 + インタビュー 数分 =10分



39

## 今日の進行

- 0 オープニング ~オリエンテーション
- 1 リーダーシップとは(全体像)
- 2 信頼関係の構築と「自分が源泉」
- 3 心のスイッチ
- 4 ビジヨナリーリーダーシップ
- 5 エンディング ~自分なりの整理

40

## 成果品

「私は、リーダーとして、  
○○を大切にします。  
なぜなら、○○だからです。  
そして、○○までに、  
○○を実現します。  
そのために、  
○○をはじめます。」

価値観

ビジョン

行動

→具体的行動・習慣化

41

## 個人プレゼンテーション

42