

あなたはインクルーシブなリーダーですか？

クイズに答えて確認しましょう！

すばらしいマネジャーと、平凡なマネジャーの違いは何でしょう？Catalystのグローバルレポート「Getting Real About Inclusive Leadership」によると、インクルーシブなチームカルチャーの構築が鍵となります。マネジャーの行動は、従業員のインクルージョン体験に直結します。実際、一人の従業員のインクルージョン体験の半分近くが、マネジャーのインクルージョンに関するリーダー行動によって説明されます。

リーダーがよりインクルーシブになるために実践できる行動は、2種類に大別されます。

⇄ ⇄ LEAD ⇄ ⇄ OUTWARD

チームメンバーが正当に扱われ、権限を持って活躍できることを保証するために、リーダーがすること。

⇄ ⇄ LEAD ⇄ ⇄ INWARD

自分の本当の姿に、そして、勇気ある行動を取り、学び、自らを省みるための自分の内面の力に、厳しく目を向けること。

従業員の職場におけるインクルージョン体験によって、チームがどこまで建設的に問題解決をし、従業員がどこまで積極的に仕事と向き合い仕事を続けたい（辞めたくない）と思うか、どこまでイノベーションを起こせると感じるかが決まります。このクイズは、うまく機能する職場を構築する上で、あなたがリーダーとして持つ強みや改善のチャンスを特定する出発点となることを意図します

1. チームメンバーがプロジェクトの取り組み方に迷い、あなたにアドバイスを求めてきました。あなたはこう言います：

- A. 「私だったら、こうします。」
- B. 「正解は1つではないけれど、過去にうまくいったアプローチに、このようなものがありました。」
- C. 「あなたが考える方法をいくつか聞かせてください。」

2. あなたはマネジャー(上司)から新規プロジェクトを渡されましたが、どうアプローチすべきか分かりません。あなたは：

- A. 独りでブレインストームし、決定事項をチームに伝える。
- B. 独りでブレインストームし、チームにどのアプローチが良いか聞く。
- C. チームメンバーが新しいアイデアを出すよう促す。

3. あなたはチームメンバーに、変わりやすい要素・期限を多く含む新規の長期プロジェクトを委ねました。確実に成功させるために、あなたは：

- A. 成果物のタイムラインを作成したうえで、チームメンバーの進捗状況を確認するため、週2回、あなたに報告するよう指示する。
- B. チームメンバーに、成果物のリストを作成させ、定期的に進捗状況を尋ねる。
- C. チームメンバーに、具体的で測定可能な目標を設定したタイムラインを提示させ、あなたに対する最新情報の報告や話し合いの場をタイムリーに実現できる方法をそのタイムラインに組み込むよう指示する。

4. あなたは毎年のチームの査定プロセスを、通常どのようなアプローチで実施していますか？

- A. 予想外の展開はない。チームメンバーの一人ひとりが、自分に求められていることを理解しています。あなたは一年間ずっと、1対1の面談を実施しており、従業員は成功体験や課題について、都度報告し、話せています。
- B. 問題なく終わることを願っている。なぜなら、あなたの期待値は伝えてあり、年間を通して定期的に報告の場を設けているのですから。
- C. えっ、もうレビューの時期？慌ててチームメンバーそれぞれのゴールを、何とかまとめ上げます。

5. あなたのチームの一員が、プロジェクトに独創的なアイデアを思いつき意気込んでいますが、それはこれまでに前例のない方法です。成功の可能性はあると思いつつも、通常の成功パターンとは異なるため、上層部が批判的にとらえると判断します。あなたは：

- A. 即時却下する。完璧な結果が約束されないものに、あえて危険を冒すことはしません。
- B. そのチームメンバーに、取り掛かっても良いが、途中で打ち切られる可能性があるかと伝える。
- C. 進めることを許可する。進捗情報を共有してもらい、上層部の反発に備えて、プロジェクトのメリットを訴える資料を、そのメンバーと準備しておきます。

6. あなたは、チームの管理職経験のないメンバーを、管理職候補として推薦しました。あなたの上司は、それよりも、社外から自分の知り合いを採用したいと考えています。

あなたは：

- A. 結局は上司が決めることになるので、固執せずに譲歩する。
- B. そのチームメンバーが面談を受ける場を設け、マネージャー陣（上司）が、メンバーを高評価しチャンスを与えてくれることを願う。
- C. そのチームメンバーの長所を積極的に主張し、これまでの具体的な功績や、将来的にどのように会社の役に立つのかを上司に示す。

7. あなたが陣頭指揮を執ったプロジェクトが、期待していたほど成功しておらず、部門会議でそのことを上司に指摘されます。あなたの反応は？

- A. 自分ではどうしようもない要因の結果だったと話す。
- B. 上手くいかなかったことを認める。良いアイデアだと思ったので、理由が分からない、と話す。
- C. 上手くいかなかったことを認めたいので、チームで、別の方法をとれた場面はなかったか、調査する。

8. あなたのチームのプレゼンが大評判になっています。同僚に祝福されると、あなたはこう言います：

- A. 「ありがとう。うれしいよ！」
- B. 「チームが、本当にがんばってくれた。」
- C. 「私だけの手柄ではない。チームがこの成功に向けて本当にがんばってくれたので、関わった全員を誇りに思う。」

9. あなたは、なかなか決まらない社内の新しい重要ポジションの候補を面談するチームの一員となりました。ここまで面談してきた候補者を思い返すと、ほとんど白人だったことに気づきます。あなたはどうか反応しますか？

- A. すでに数名の候補者を面談したし、ポジションを早急に埋める必要があるため、面談済みの中から最良の候補者を推薦する。
- B. 採用チームに、より多様性に富んだ候補者群を対象にすべきだと伝えるが、適切な候補者を見つけるのに苦労してきたため、あえて採用を進める。提案はした訳だし、あとは仕方がない。
- C. 採用チームに、少なくとも2人の有色人候補者が揃うまで推薦はしないと伝える。人事部がリクルート活動をする際に、より多様な人材に募集をかけるよう、勧めます。

10. チームの一員が、他のメンバーの民族性をステレオタイプにはめたジョークを言い、メンバー数名で笑っていることに気づきます。あなたは：

- A. 大したことはないので、楽しませておく。
- B. 会話を、別の話題に変える。
- C. そのジョークは面白くなく、会社の価値観から外れていることをメンバーたちに伝える。全員に、今後の行動を見直すよう求めます。

11. グループミーティングで、ほとんどのメンバーが、あなたのプロジェクトに対する新しいアプローチに賛成しますが、一人、発言していないメンバーがいます。あなたは：

- A. その人が、懸念点があるなら指摘するはずだと見なし、決定に進むよう提案する。
- B. 決定に向けた採決を行い、そのチームメンバーによる賛成か反対の意思表示を余儀なくさせる。
- C. そのチームメンバーに、この件に関する意見を求め、他のメンバーと異なる意見でも、むしろ異なる場合は特に、興味があると伝える。それでもそのメンバーがあまり発言しない場合は、後で、1対1で話す機会を設け、安心して発言できているのかを確認し、安心してきていない場合はその理由を理解します。

12. チームメンバーが自分は評価されていると実感していると、あなたは常々思っていました。そうではない人が数名いるかもしれない風のうわさで聞きました。あなたは：

- A. 通常通り活動を続ける。ほんの数名であれば、変わり者なのでしょう。
- B. 最も信頼できる人に相談し、評価されていないと感じる人がいるのはなぜかについて、思案する。変えられる行動はないのか、考えます。
- C. チームメンバーを1対1のコーヒートークに誘い（対面でもWeb上でも）、チーム内で経験していることについて聞く。質問をして、メンバーが共有してくれる情報から学び、それを理解し、活用することで、今後のチーム活動を指導する上での自身の行動を変えます。

YOUR SCORE



もっと チャレンジしましょう。

12-20

方向性は合っていますが、気を付けるべき盲点がいくつかあります。自分の安全地帯から外れたことを、一つやってみましょう。自分を省みることに重点を置き、信頼できる相手から（また、苦手とする相手からも）積極的にフィードバックをもらいましょう。チームメンバーにも同様のことを勧めます。たとえば、目立たない少数のグループや主流から取り残されたグループの支持者となり、その声を増幅させることで、Lead Outwardします。謙虚になることで、Lead Inwardします。フィードバックを求め、チームメンバーが真実を話してくれるよう促します。

まだ伸びしろがあります。

21-28

あなたのスコアによると、まだ改善できる領域があります。Lead OutwardとLead Inwardの両方に重点を置き、毎日少しずつ、自分とは異なる人から学び、同僚の貢献を評価していることを示します。自分の成長をメモに記録していきましょう。あなたにとってもプラスになります！たとえば、他人に責任を課すことで、Lead Outwardします。定期的に報告を受け、状況の変化に応じて目標設定を見直します。周りの人、特に自分とは異なる意見や経験を持った人から学ぶ好奇心を示すことで、Lead Inwardします。

上出来です！ その調子で続けましょう。

29-36

おめでとうございます！あなたは、インクルーシブな文化の実現に向けてまい進しています。従業員は、チームの一員であることを実感するとともに、貢献したり、活躍したりできる環境にいることを体感できます。引き続き、毎日Lead OutwardとLead Inwardを実践してください！たとえば、オーナーシップを促すことで、Lead Outwardします。仕事の広義の目的や背景を共有し、見通しをはっきりさせます。メンバーが、自分で問題を特定し、解決できるようにします。また、勇気を持った行動をとることで、Lead Inwardします。一日のリーダーシップチャレンジ（ワークショップ）を設け、あなたとチームメンバーが、変えられる行動を一つずつお互いに指摘します。進捗やつまづきを追跡し、話し合います。

さらにインクルーシブなリーダーになるためのヒントやツールについての詳細は、[Catalystのレポート](#)と[インフォグラフィック](#)をご参照ください。



This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License.
Translated into Japanese by Hayden Majajas.