



Global Leadership Forecast Series

CEOリーダーシップレポート2021

組織における人的要素の脆弱性

CEOは自身のパフォーマンスと、経営陣、および次世代を担うリーダーのパフォーマンスについて、憂慮しています。そしてCHROはCEOよりも人材について、さらに強い懸念を示しています。本レポートは、グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト調査の一環として、史上最も厳しい人材市場において、CEO、CHRO、そして取締役の方々が効果的な取り組みを検討する一助となるように、作成されました。

リーダーの業務はここ数年で急速に拡大し、より難しくなる傾向にありますが、リーダー人材に関する懸念もこの傾向と一致しています。パンデミックにより、市場における移り変わりが劇的に加速し、あるいは塗り替えられ、消費者行動や労働力需要、技術要件、スキルセットといったものが変化しました。

リーダーと従業員の能力の質こそが、変化する市場環境の中で成功を収める唯一の要因です。本レポートでは、人と組織が将来にわたって成功し、差別化を図るための実践的な取り組みを示しています。

そしてこれらの提言は、**世界各国の組織（平均従業員数28,000人）における368人のCEOおよび2,102人の人事担当者**からの回答の分析に基づいています。

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

[優秀な次世代人材の探求](#)

[新任CEOは経営陣を過大評価](#)

[自信の危機](#)

[最高経営幹部の脆さは必須スキルに起因](#)

[目的に秘められた意外な影響力](#)

[着目されないCEOの能力開発](#)

[無言で耐える](#)

[CEOとCHROの関係の微妙なバランス](#)



MSC





“

この1年は、逆境からの生き残りと優れた人材の定着に尽きたと言える。今後の展望はさらなる多様なビジネスの構築であり、そのためには、来たるべき変化の中で組織を牽引できる人材の育成が、最重要課題である。

—金融機関 CEO

”



将来のビジョン

概要

CEO、CHRO および取締役たちは、過去数十年で最も激動のビジネス状況に直面しています。市場、競合、顧客の属性、購買行動などの著しく速い変化に対処する中で、最大の課題は、この困難な状況下で組織の新たな未来を築くためのレジリエンス、能力、アジリティを備えた人材を確保できているかという点です。

しかし、そのような未来に向けた能力をもつ経営幹部やリーダー、そして彼ら自身の能力開発は大きな課題です。組織は急速に変化しているにもかかわらず、リーダーの成功に必要な支援を提供できていないことが多く見受けられます。

グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト調査では、このように極めて重要な背景を基に、組織の差別化を図るためのベストプラクティスを紹介しています。世界各国の CEO や CHRO からの回答を分析したところ、次の4つのテーマが浮き彫りとなりました。

- 1. CEO にとって将来の人材を育成することは必須課題である。** 経営幹部は、フロントライン、および上級管理職層のリーダーの質に対する懸念を示しています。しかし、リーダーの能力開発に対し、組織的な支援を提供するよりも、個人による自己成長の追求に重点をおく傾向が強く、その手法は断片的になりがちです。
- 2. 最高経営幹部（C レベル）に対する要求が厳しくなるにつれ、彼らの質の基準も高くなっているにもかかわらず、実際の質は低下している。** 人材の供給体制は過去最低となり、組織は重要な役割を担う人材を充足させるのに苦心しています。
- 3. CEO、および経営陣は、自身の役割をより効果的に果たすための育成と支援を必要としている。** これは急速な変化の中で、組織を成功に導くために、新たな職位を滞りなくこなせるようになるまでの期間を短縮する必要がある場合には、特に必要です。取締役会は CHRO と共に、CEO の育成の責務を負っていますが、CEO もまた経営幹部の育成について、責任を負うべきです。
- 4. ビジネスニーズと人材ニーズとの整合性を図るために、人事を戦略的に活用している CEO は少ない。** CEO と CHRO の連携不足は、ビジネスに脅威を与える一方で、両者の協力体制が盤石な場合、優秀な人材の確保やビジネス成果が実現されています。

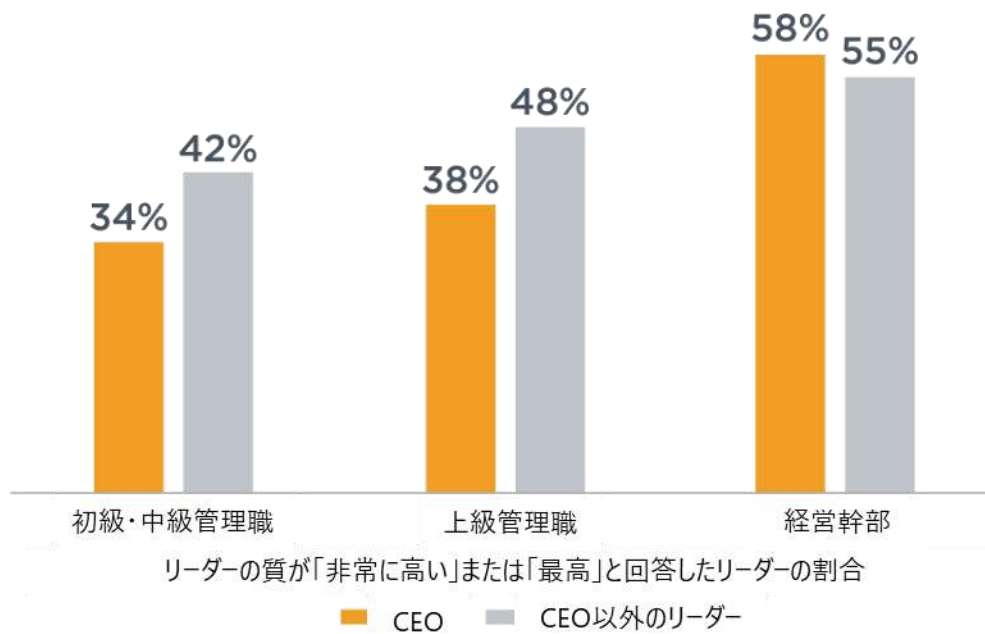
また、次世代を担うハイポテンシャル人材から経営幹部に至るまで全階層のリーダーが、人材育成と昇進における明確さを求めていることが、はっきりと示されています。混沌とした状況において、非公式なアプローチではうまく機能しません。

むしろ、CEOのようなトップから、より深いリーダーシップ戦略の必要性が発せられなければなりません。従業員のバックボーンであるリーダーを強化するために、CEO、CHRO、および取締役会が一丸となって、協力していくことです。

優秀な次世代人材の探求

CEOは組織において最も厳しいリーダーの評価をしている

リーダーの質に対する CEO の評価



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに

起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

CEOの多くは、次世代リーダーについて驚くほど厳しい状況とらえている

自社のリーダーの質に目を向けたときに、初級・中級管理職や上級管理職を高く評価しているCEOはあまりいません。このような下位のリーダー層に対する自信の欠如は、組織が優秀な人材を惹きつけ、離職を防ぐのに苦心している可能性を強く示唆しています。一方で、CEOが自社のリーダーを高く評価している組織は、「働きがいのある会社」と見なされる確率が高くなっています。

初級・中級管理職の質が「非常に優れている」または「最高」と回答したCEOは、3人に1人（34%）のみです。上級管理職においても、CEOは厳しい評価をしており、高く評価しているのは38%にとどまっています。しかし、経営陣に対する評価は非常に寛大で、58%が「優れた経営陣を有している」と回答しています。これらの結果は、組織全体のリーダーに対する見解と一致していません。リーダーは、初級・中級管理職、および上級管理職を高く評価していますが、経営幹部についてはCEOよりも若干低めとなっています。

このような相違には疑義が生じます。下位のリーダーを準備不足とみなしているCEOは果たして正しいのでしょうか？あるいはCEOは自身の側近である経営幹部より下位のリーダーとはあまり接点がなく、彼らの課題を把握しにくいのでしょうか？

わずか3人に1人



自社の初級・中級管理職の質が「非常に高い」、または「最高」と回答したCEOの割合



リーダーの質に影響を与える4つの取り組みを実践する

下位のリーダーが今後の課題への対処に苦心しているのであれば、まず、どのようなリーダーシップの取り組みが実施されているのかを確認する必要があります。

今回の調査では、CEO が下位のリーダーを「優れている」と評価した組織と、「劣っている」と評価した組織とでは、リーダーシップの取り組みに大きな違いがあることが明らかになりました。

相違が大きく生じている取り組みは、影響の大きい順に次の通りです。

1. 質の高い社内コーチング

上司から必要なフィードバックやコーチングを受けていなければ、下位のリーダーが期待に応えられないことを責めることはできません。しかし、上級管理職や経営幹部は、パフォーマンスの低い直属の部下のコーチングにあまり自信がないと述べています。組織は、初級・中級管理職向けにコーチング研修をよく実施していますが、上位層のリーダーも、継続的にコーチング・スキルを強化、向上させる必要があります。

2. 多様な人材の登用を促進させるための公平かつ的確な制度

また、CEO は、人材供給体制の強さは組織の多様性にかかっていると、強く感じています。あらゆる部門において、多様な人材からリーダーを選抜し、昇進させている組織の CEO は、自社のリーダーの質に対して、強い自信を示していました。

3. 質の高いリーダーシップ開発プログラム

人材開発の重要なポイントは、リーダーの成功に必要なスキルを身につけさせることであると CEO は認識しています。質の高いプログラムの有無は、CEO が初級・中級管理職の質をどれだけ高くみなしているかを決定づける要因となっています。では、質の高いリーダーシップ開発プログラムとは、どのようなものでしょうか？ それは、リーダーが成功するために必要なスキルを習得でき、最終的にビジネス成果を生み出せるものです。さらに、リーダー自身の参画意欲も高く、上司や部下からもリーダーの顕著な行動変容が認められるなど、リーダー本人からの評価も高いことが挙げられます。

4. 質の高いアセスメントとフィードバックのプログラム

CEO がリーダーの昇進と育成における公平性を重視していることを考えると、リーダーの質を評価する際に、アセスメントが重要な役割を果たすのは当然のことです。現在および将来の役割におけるリーダーの強みと能力開発領域を客観的に把握することは、適切な昇進者の選考のみならず、より良い成果を挙げるために能力開発の的を絞ることに役立ちます。

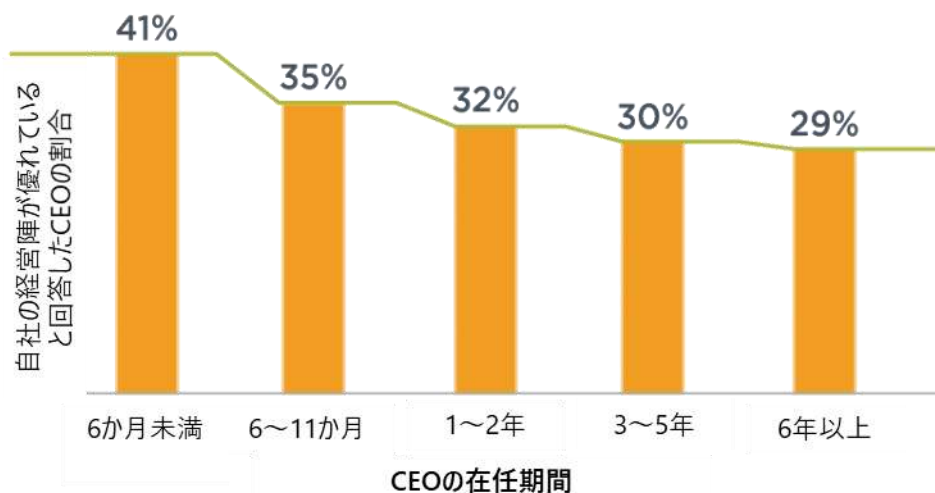
「自身の役割における成功の定義は、業界最高の人材を育てることである。」

—自動車製造業 CEO

新任CEOは経営陣を過大評価

経営陣に対する自信は在任中に下降

自社の経営陣に対する CEO の評価は、時間の経過とともに低下



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに

起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

新任 CEO と経営陣の蜜月関係は約 6 か月、その後は厳しい現実で下降傾向に

実際、パフォーマンスの低い経営幹部を見極めることは、CEO にとって最も難しい仕事の一つです。

自社の経営陣がどの程度優れているかに関する回答を CEO の在任期間別に調査したところ、新任 CEO は在任期間の長い CEO に比べ、経営陣が優れたチームとして機能していると回答する確率が 32% 高くなっています。そして半年が経ち、CEO が職務に慣れるにつれ、この評価は徐々に下降傾向となります。

これは CEO が社内登用でも外部採用でも同じことが言え、また道理にもなっています。外部から採用された CEO にとって、経営陣と関係を構築しつつパフォーマンスを評価するのも骨の折れることです。一方、社内から昇進した CEO であっても、旧知の間柄である同僚と新たな立場で協働していく際に生じる力学には苦労します。

取締役会も痛感していますが、このように徐々に評価が下がる状況が示唆することは、経営幹部のパフォーマンス問題は露呈するまでに時間がかかるということです。そのため、本来必要な変化を起こすのに躊躇する CEO は多く、パフォーマンスの低い経営幹部の交代に時間がかかりすぎることよく見られます。

32%



新任のCEOは、自社の経営幹部が優れたチームとして機能していると回答した確率が32%高い



客観的なデータを収集し、新任CEOに迅速な情報提供を行う

CEO就任の際、新たな役割について彼らが楽観的に考えること自体は不思議ではありません。また、大きな成功を収めている経営幹部が、その業績において輝かしく見えることも驚くことではありません。

だからこそ、新任CEOにとって客観的なデータが非常に重要なかもしれません。実際、戦略的な人材に関する決定を行う際に、客観的なデータを必ず使用していると回答したCEOは、在任期間が長くても、経営陣に対する信頼がより強くなっていました。

在任3年以上のCEOが自社の経営陣を優れていると評価する割合は、約30%にとどまっています。しかし、客観的なデータを活用して、人材に関する戦略的な意思決定を行っている組織では、64%が自社の経営陣は優れていると評価しており、その割合は平均の倍以上となっています。

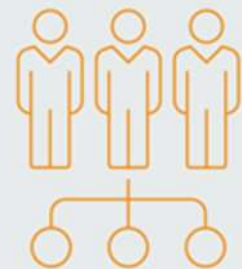
さらに、客観的なデータを活用して戦略的に人材の決定を行っている組織は、新任CEOと在任期間が一定以上のCEOとの間で、回答にあまり差はありませんでした。

このような客観的なデータを入手することは、新CEOが就任する際の、CHROの重要な任務の一つです。CHROも新任であったり、これらのデータを得られなかったりする場合は、必要な種類のデータやアセスメントの採用と情報の収集をするため、迅速にCEOと協働しなければなりません。

いずれにせよ、優れた経営陣への鍵は、個人のパフォーマンスの域を越えたところにあります。経営幹部は、互いの強みを補完し合い、弱みをしっかりと認識し、組織のビジョンや目標、戦略を共有していなければなりません。

客観的なデータを活用して人材に関する戦略的な決定をしている組織では、

64%

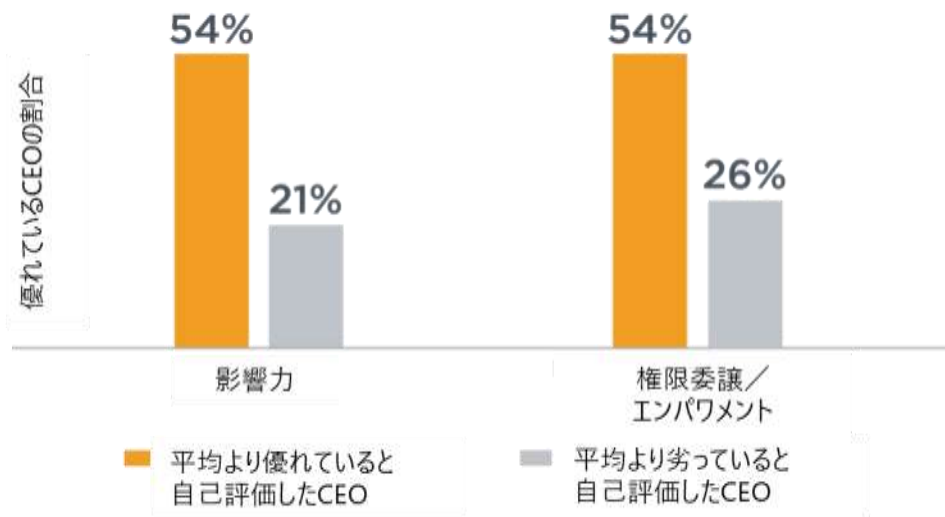


の在任中のCEOが自社の経営陣を優れていると評価しており、これは平均の2倍以上にあたる

自信の危機

試練で揺らぐCEOと経営陣

自信に満ちた CEO は、より効果的に影響を与え、権限委譲をすることができる



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに

起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

自信は伝染する、しかし不安もまた同様である

リーダーの効果性に関する評価において、本人による自己評価と他者からの評価との間には、肯定的な相関関係があることが、調査で明らかになりました。つまり、リーダーが自身のリーダーとしての能力に自信をもっていると、周りも同様に感じているということを表しています。

状況が良いときは、この自信がCEOにとって力強い武器となります。

CEOが自身のリーダーとしての能力に対し、平均以上の自信をもち合わせている場合、平均以下のCEOと比べて、優れたインフルエンサーとしての影響力を発揮する確率は、2倍以上となります。また、部下に仕事を任せ、自信をもたせることに長けていると回答した割合は、平均以下のCEOに比べて、2倍となっています。

しかし、危機に直面すると、この自信が揺らぎ始めます。そして、リーダーもまた同様です。危機の最中もその後も、影響力とコミュニケーション・スキルに関する経営幹部の自己評価は、20%以上も低下し、自信を喪失していることがうかがえます。同時に、インクルーシブな環境を醸成する能力に対する自己評価も25%低下しました。

危機的状況下で、
影響力に対する経営幹部の
自己評価が20%以上も
低下した。





主要スキルに焦点を当てた能力開発をCEOに提供する

CEO の自信に最も影響するスキルとして、コミュニケーション・スキルと影響力の2つが挙げられます。CEO が自身はコーチング・スキルや影響力に優れていると感じていると、自身のリーダーシップ・スキルに自信をもつことができます。

しかし、これらは危機の際に最も試されるスキルでもあります。突如として、自分がこれまで思っていたほど効果的でないことに気づいたとしても、そのときに能力開発を行う時間はありません。

このような場合に備え、CEO は体験型シミュレーションや360度診断などに参加し、自身の効果性を測定する必要があります。その上で、社外のコーチと共に、特定の行動に関する能力開発を行い、改善させるとよいでしょう。また、危機による試練の際にも同じコーチによる支援が可能となります。

これらは、危機の中でCEOが組織を牽引するためのコアスキルとなりますが、今後3年以内に能力開発が急務であると感じている重要なスキルがいくつかあります。

> **変化への対応:** コロナ後の経済には急速な変化が待ち受けており、CEOには組織を適切な方向に導く自信が必要です。

> **将来を担う人材の特定と育成:** ビジネス戦略の転換に備え、CEO は組織を推進できるスキルを備えた人材の確保に、強い懸念を示しています。

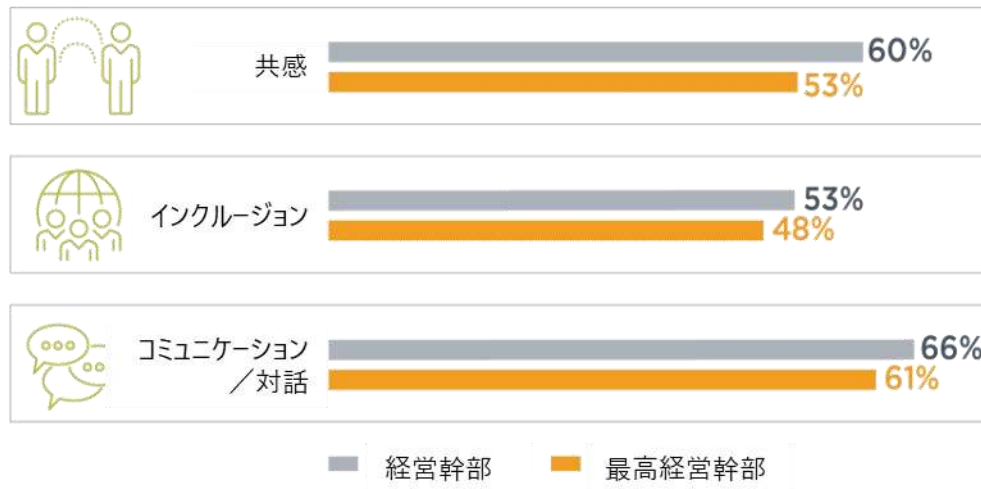
> **パートナーシップの構築:** CEO は自身の成功を、組織内外の人たちとの相互依存関係によるところが大きいと認識しており、自身の人脈やパートナーシップの強化に努めています。

> **戦略的思考とビジョン:** おそらく最も重要なことは、CEOが将来に向けた正しい戦略的方向を選択しているか、そこに到達する際の障壁を理解しているか、そして統一のビジョンを創っているかどうかを確認することです。

最高経営幹部の脆さは必須スキルに起因

最高経営幹部は主要なリーダーシップ・スキルに苦心

経営幹部に最も必要なスキル



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

[はじめに](#)

[優秀な次世代人材の探求](#)

[新任CEOは経営陣を過大評価](#)

[自信の危機](#)

[最高経営幹部の脆さは必須スキルに起因](#)

[目的に秘められた意外な影響力](#)

[着目されないCEOの能力開発](#)

[無言で耐える](#)

[CEOとCHROの関係の微妙なバランス](#)

共感、コミュニケーション、インクルージョンが与える影響は無限大

最高経営幹部は日々、リーダーシップ・スキルを発揮しなければならず、組織の規模が200人でも2万人でも20万人でも同様に、組織全体に波及していきます。これらのリーダーシップ・スキルは基本的なものですが、その反響の重みゆえ、彼らは自身のスキルの効果性に疑いをもっていることが調査により明らかになりました。

例えば、効果的に共感を示していると述べた最高経営幹部は53%にとどまりました。同様に、自身のコミュニケーションや対話が効果的であると回答した割合も61%でした。さらに、インクルーシブな環境の醸成に至っては、数字は下がり続け、わずか48%でした。

時にこれは、成果を達成するために他者を押しのけて現職に就いたような最高経営幹部の問題であることもありますが、ほとんどの場合、そのようなことはありません。調査データによると、最高経営幹部候補となる上級管理職層のほうが、上記すべてのスキルにおいて、自身のスキルの効果性をより高く評価しています。

これは、実際に上級管理職層の方が優れているということではなく、また、やる気はあるものの思いやりがないリーダーのみが最高経営幹部に登用されている、というわけでもありません。むしろ、最高経営幹部は、トップの役割において、これらのスキルを十分に発揮しなければならない、という非常に大きなプレッシャーを感じています。そして、飛躍的に高い基準に自分が達していないと感じることもあります。いずれにせよ、本レポートの別セクションでも結論づけているように、必要としているハイレベルな能力開発を享受する場が、彼らにはないのかもしれない。



最高経営幹部に必要なのはソフトスキル

最高経営幹部レベルになると、対話や影響力に関するスキルが組織全体に反響します。一見、基本的なスキルのようですが、リスクの高い戦略的な状況下でこれらのスキルを発揮していくのは、非常に複雑なものです。

公式なリーダーシップ・スキル・トレーニングを最高経営幹部が受講している組織には、大きなメリットがあります。例えば、上記のスキルに関するトレーニングを最高経営幹部が受講している組織は、そうでない組織と比べ、業績が上位5%に入る確率が1.6倍になります。

また、これらのスキルに関する能力開発の度合いは、彼らの自信にも影響しています。最高経営幹部が主要なリーダーシップ・スキル・トレーニングを受講している場合、そうでない人と比較して、自身は組織内において最もパフォーマンスの高いリーダーの1人であると回答する確率が、1.5倍高くなっています。

組織が戦略的目標の達成に向けて、正しい方向に進み続けるためには、最高経営幹部による共感力の発揮と、インクルージョンの促進、将来を担う人材の育成、効果的なコミュニケーションが極めて重要となります。

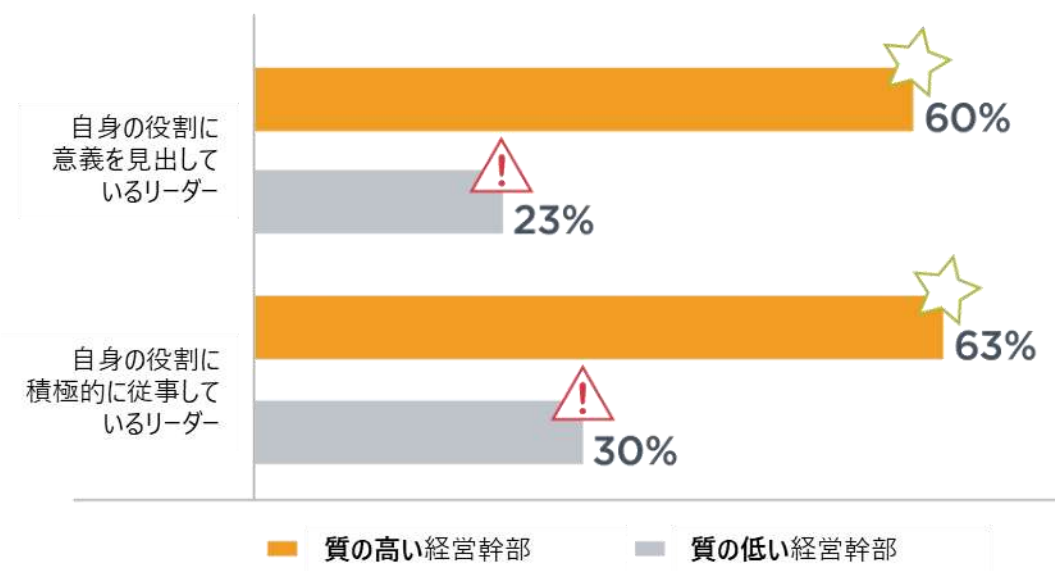
公式なトレーニングを受けている
最高経営幹部は、公式なトレーニングを受けていない人に比べて、

上位 **5%** 自社の業績が
上位5%に入る
確率が
1.6X 1.6倍になることを示している

目的に秘められた意外な影響力

経営幹部は目的やエンゲージメントに強い影響を与える

経営幹部の質が目的とエンゲージメントを高める



クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

自身の仕事に意義や目的を見出すことは、個人的なプロセスだと思われがちだが、予想以上に経営幹部の影響を受けている可能性がある。

リーダーが自社の経営幹部の質が高いとみなしている場合、低い評価をしている場合と比べて、リーダーとしての役割に積極的に従事していると回答する割合が2倍以上になります。また、自身の仕事に意義や目的を見出している割合も1.5倍高く、組織の戦略的ビジョンの達成に貢献していると述べています。

リーダーの定着率もまた、経営幹部の質が影響しています。実際、自社の経営幹部を高く評価しているリーダーは、低く評価しているリーダーと比べ、1年以内の離職を示唆した割合が40%低くなっています。

経営幹部の質が高いとみなしているリーダーは、

2X

自身のリーダーとしての役割に積極的に従事している確率が2倍高い





Where to focus ↓

経営幹部への支援を促進する

変化や危機のスピードと頻度が増し、従業員に影響を及ぼし続ける中、あらゆる階層のリーダーが、これまで新たな課題に直面してきました。このような危機への対処の仕方が経営幹部に対する見方に影響を与えることもありますが、より直接影響を与える基本的で実施可能なことがいくつかあります。

私たちの調査により、経営幹部の効果性に対する評価が上がる重要な 8 つの要素が明らかになりました。リーダーの質が向上する要素は、影響の大きい順に次の通りです。

1. 経営幹部は優れたチームとして自社の戦略を推進している
2. 組織に効果的なリーダーシップ戦略がある
3. リーダーは優れた対人スキルを備えている
4. 柔軟な勤務形態が一般的であり、支持されている
5. リーダーはバイアスがあることを認識し、それを排除するように自分に課し、他者にも促している
6. リーダーは功績に基づいて昇進している
7. 全組織、あるいは全部門からリーダーが選出されている
8. 多様な観点を受け入れることが、自社の文化と価値の強力な構成要素である

上記のような促進要因がある組織では、リーダーは自身が目指す戦略的目標を理解しています。また異なる視点の受け入れや、昇進の決定に対する公平性についても信頼が置かれています。

経営陣の質が高いと評価した
リーダーは、

40%

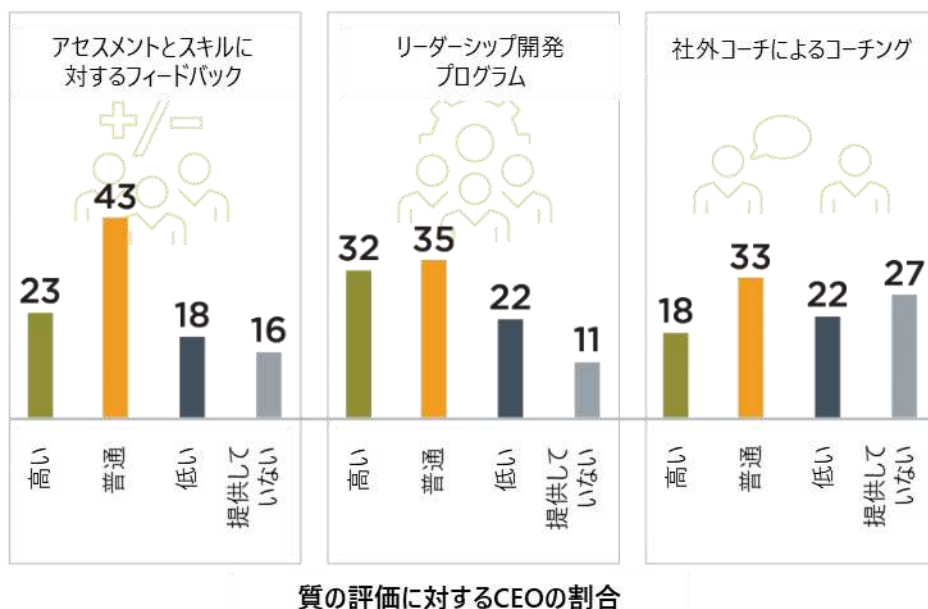


1年以内に退職する
確率が40%低い

着目されないCEOの能力開発

CEOの能力開発の優先度が低いことのハイリスク

自社の能力開発に対するCEOの評価は低い



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに

起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

“CEOに就任した途端、誰も率直なフィードバックをくれなくなった。”

CEOのコーチングを実施しているお客様が発したこの言葉は、CEOの能力開発のギャップに関するデータに色濃く反映されています。

CEOの能力開発が不十分なのはよくあることです。彼らはキャリアの中で最も過酷な仕事に就いているにもかかわらず、能力開発の質に失望しており、自身の能力開発の取り組みを高く評価しているCEOは32%にとどまっています。

CEOは何よりコーチングとフィードバックを求めています。コーチングを受けているCEOたちがよく口にするのが、その地位の高さゆえに、周りの人がCEOの聞きたいことしか言わなくなってしまっているという点です。60%のCEOが、リーダーシップ・スキルを向上させるために、外部からのコーチングを切望しているのは、このことが原因かもしれません。

このような客観性のニーズは、アセスメントとフィードバックの質に対するCEOの反応にも及んでいます。現在、CEOの85%が何らかの形でリーダーシップ・アセスメントを受けていますが、さらなる成長に必要な質の高いフィードバックを受けていると回答したのは、わずか23%でした。

質の高いアセスメントとフィードバックを受けている人は、自身のリーダーシップ・スキル、特に最高経営幹部の中で最も盲点となっている分野に、より自信をもっています。質の高いアセスメントとフィードバックを受けたと回答したCEOは、ビジネス感覚と将来を担う人材の特定と育成、つまり、将来に向けて極めて重要な2つの分野について、自己評価が52%高い結果となっています。



外部のコーチングや
フィードバックを求めているCEOの割合



厳しい真実を受け入れ、パフォーマンス向上につなげる

CEOは優秀だからこそ、組織の頂点に昇りつめ、これまでに成功した実績もあります。それほどの成功の実績があると、弱点や盲点を見落としがちになります。そこが、客観的なフィードバックが非常に重要になる点であり、CEOもその必要性を認識しています。しかし、中にはまだ躊躇する人もいます。

CEOのコーチングニーズに対して、CHROや取締役はどのような支援をすればよいのでしょうか？ そして、なぜ支援すべきなのでしょう？ コーチングとフィードバックから得られるメリットは、計り知れないものです。アセスメント結果を基に外部コーチングから質の高いフィードバックを得たCEOは、典型的な弱点を克服しただけでなく、組織の人材や未来の可能性に対して、より良い影響を与えていることが、私たちの調査で明らかになっています。

CEO が質の高いコーチングとフィードバックを受けた組織は、次のような傾向があります。

- > 能力のある適切な人材を採用する確率が8倍高い
- > インクルーシブな文化や職場を醸成する確率が6倍高い
- > 利益につながる成長を追求し、従業員の燃え尽きを防ぐ確率が5倍高い

質の高いアセスメントの
フィードバックやコーチングを
受けたCEOは、

8X

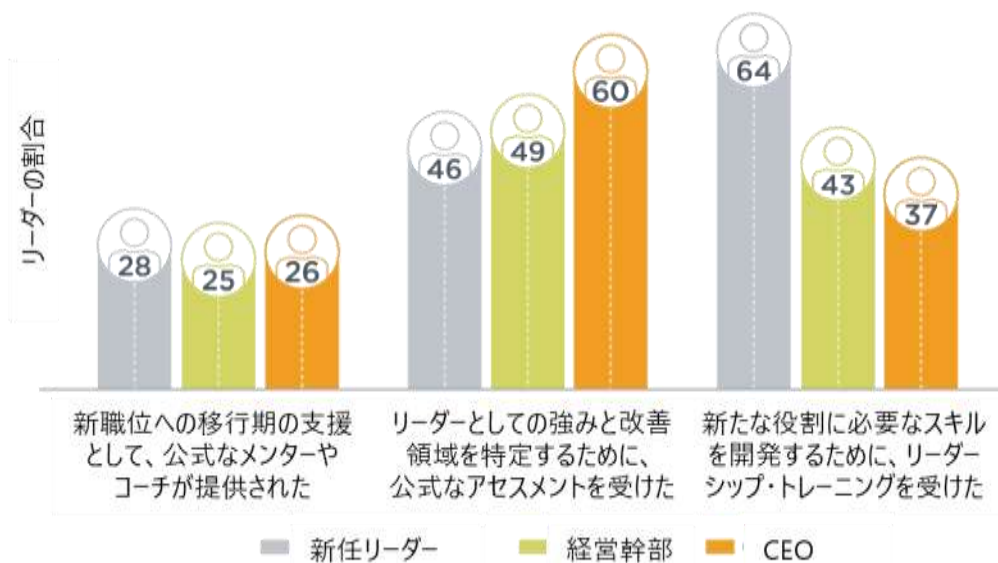


適切な人材の採用に優れている
確率が8倍高い

無言で耐える

移行時に放置される経営幹部

あらゆる階層のリーダーに対し、新職位への移行期の支援が欠如



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

キャリアの中で最大の変化を経験するにもかかわらず、新任経営幹部は自力による成功を求められがちである

新職位への移行時に何らかのコーチングを受けた経営幹部は、わずか35%です。公式なメンターやコーチを提供された人はさらに少なく、経営幹部全体の21%に過ぎませんでした。

さらに、自身の強みと改善領域を特定するためのアセスメントを受けた経営幹部は、半数以下(49%)です。この数字はCEOの方が若干高く、60%がアセスメントを受けたと回答しています。アセスメントは自己成長を促し、より高い職務に就くために必要不可欠な経験ですが、現在、これを受けている経営幹部はあまりにも少ない状況です。

「当社では、早期にリーダーを育てることに注力してきたが、特に経営陣には、外部コーチングによる能力開発の余地があると感じている」

—製薬企業 CEO



移行時における経営幹部の努力とスピードを加速させる

リーダーにとって、新職位への移行は成功か失敗かの分かれ目であり、経営幹部の場合は、さらに大きなリスクを伴います。リーダーがより高い職務に昇進するにつれ、声に出して支援を求めなくなるため、重要な移行期を支援するための一連の取り組みを確立することが重要になります。

リーダーシップ・スキルの向上のために、能力開発と客観的なフィードバックを早期に受けると、経営幹部が新たな職務を滞りなくこなせるまでの速度に大きな影響があります。

早期の能力開発に加え、アセスメントの質が高いと、経営幹部のストレスは軽減され、新職務への移行もより早くなります。これは、経営幹部の移行を支援する重要な要素です。質の高いアセスメントを受けたと回答した経営幹部には、次のような傾向が見られます。

- > 現職への移行が 20% 早い
- > 新しい職務に活気づけられると報告した割合が 46% 高い(71% 対 49%)
- > 移行期のストレスが多かったと報告した割合は 83% 少ない

質の高いアセスメントを受けた
経営幹部は、

20% 現職への移行
が20%早い

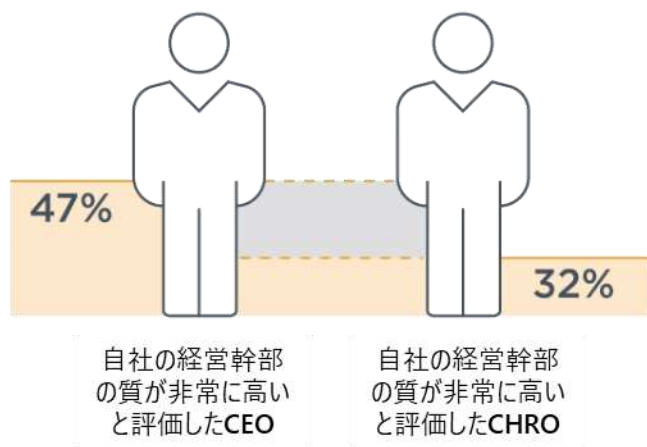
46% 新しい職務に
活気づけられる
と報告した割合
が46%高い

83% 移行期のストレス
が多かったと報告
した割合は83%
少ない

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

HRが最高経営幹部に与える重要な影響力

経営幹部の質に対する認識のギャップ



© Development Dimensions International, Inc. 2021. All rights reserved.

クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

優秀な次世代人材の探求

新任CEOは経営陣を過大評価

自信の危機

最高経営幹部の脆さは必須スキルに

起因

目的に秘められた意外な影響力

着目されないCEOの能力開発

無言で耐える

CEOとCHROの関係の微妙なバランス

組織の人材に関する見解がCEOとCHROで著しく異なるのは、大きな問題の兆し

話題に上がることは多くないものの、CEOとCHROの関係は、組織全体の雰囲気を決定づけていることがあります。

調査では、CEOとCHROの間に強い連携が見られるのは、約半数に過ぎないことが判明しました。その例として、CEOとCHROで自社の経営幹部の質に関する見解が一致している組織は、47%です。そしてこの連携は人材とビジネスの双方に影響があります。

例えば、CEOとCHROで経営幹部の質に関する見解が一致している場合、そうでない場合に比べて、業績上位に入る確率が1.5倍高くなります。

上層部に不均衡が生じていると、組織内の他の階層でも亀裂が生じ、戦略目標に向けて一致団結しづらくなる可能性があります。

連携の強い組織では、そうでない場合と比べ、1年以内の離職を示唆したリーダーが36%少ない傾向にあります。さらに、CEOとCHROの連携が強い組織では、リーダーの供給体制が優れている確率が、3倍高いという結果になっています。

CEOとCHROの連携がとれている組織は、

36%

1年以内に離職を示唆したリーダーが36%少ない



Where to focus ↓

CHROは先見型でなければならない

長年にわたるグローバル・リーダーシップ・フォーキャスト調査において、組織の中で人事部門がどのように位置づけられているのかを見てきました。それらは次の3つに分類されます。

1. **受動／反応型**：方針を定め、確実に遵守する。ビジネスニーズに対応する。人材を管理するための基本的な計画を策定する。
2. **協働型**：互いの目標に向けて事業部門のリーダーと協働する。人材関連のギャップに関する情報を共有する。人事部門として解決策を提供する。
3. **先見型**：分析を活用して人材のニーズを予測する。確実に質の高い人材供給を行うための洞察と解決策を提供する。人材計画を事業計画に結びつける。

ほとんどの組織において、CEOはCHROと人事部門の能力を十分に活用しておらず、人材課題について協働型、あるいは受動／反応型ととらえています。しかし、約8%の組織では、CHROを事業戦略と人材戦略を整合させる先見型とみなしており、それが大きなビジネス成果につながる起点となっています。

人事が先見型の場合、単に人材のニーズに対応する場合の場合と比べ、組織が適切な人材を採用できる確率は3倍高くなります。さらに、これらの組織では、変化の性質やスピードに対応する能力が、1.4倍高い傾向となっています。

そして、先見型は分析とデータを使用して人材関連のギャップを事前に予測する傾向が、より強く見られます。

また、いかに人材の質がビジネス目標に関係するかについての洞察も、提供しています。このような取り組みを行っている組織は、同業他社と比較して、上位10%の高業績組織になる確率が2倍以上高くなっています。

これらのデータは、事業戦略と人材戦略との整合を推進する人事の力を示していますが、これは人事部門に対するCEOのとらえ方次第です。現在、人事部門の新たなビジョンと連携を模索しているCEOとCHROに対し、連携を強化させるために着手すべき3つの重要なポイントが調査から示されました。

1. 強力な人材戦略を共同で立案することに注力する
2. リーダーシップ文化を支える、明確な期待値とコンピテンシーの策定において連携する
3. 経営幹部層において、ダイバーシティの重要な目標に合意する

先見型のCHROが
ビジネスにもたらすプラス
の成果



3X 適切な人材を採用する
確率は3倍高い

1.4X 変化に対応する
確率は1.4倍
高い

2X 上位10%の高業績
組織になる確率は
2倍高い



Global Leadership Forecast Series

CEOリーダーシップレポート2021

DDIについて

DDIは世界各国でリーダーシップに関するサービスを展開するコンサルティング会社として、新任リーダーから最高経営幹部までのすべての階層において、リーダーが困難な課題への対応に邁進し、組織が優れたリーダーを採用・選抜・育成するための支援をしています。

DDIは50年間にわたるリーダーシップの研究と科学の実践を礎に、科学的根拠に基づくアセスメントと能力開発のソリューションにより、世界中の何百万人ものリーダーの成功と、組織の飛躍的な成長の実現に貢献しています。

詳細は、ddiworld.com（をご覧ください。

著者紹介

ステファニー・ニール (M.A.)

DDI 行動研究分析センター(CABER)

ディレクター 兼

グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト

プロジェクト統括責任者

ロージー・ライネ (M.A.)

DDI シニアリサーチマネジャー

マシュー J. ピース (Ph.D.)

DDI エグゼクティブサービス担当

シニアバイスプレジデント

謝辞

本調査は、世界各国のさまざまな人々の協力があってこそ実現することができたもので、下記の方々のかけがいのない貢献に心から感謝の意を表します。

プロジェクト・マネジメント

バス・ギレン

シニア・コンテンツ・エディター

バス・アレム

グラフィック・デザイン

ジャネット・ウィアード、スーザン・ライアン、
ステイシー・インファントツィ、ベン・シュルマン

編集

カール・パリー、ヘレン・ミッシェル、

プロジェクト貢献者

ローラニール・ハースト、ニコラ・ポッター

監訳

株式会社マネジメントサービスセンター
マーケティング