



# Ready-Now Leaders:

即戦力になるリーダー: 明日のビジネス課題に向けて

Global Leadership Forecast 2014 | 2015

# 自分自身の能力向上に何が必要だと考えるか、リーダーに尋ねました。 これらは彼らからの回答です。“私の会社がやり始めるべきことは。。。。”

あらゆるレベルの管理職がリーダーシップ・スキルを継続的に開発する | 評価の高いマネジメント研修を主催し、変化する力学について最新情報が得られるようにする | 中級管理職が別の分野の研修を受け、存在感とスキルを高められるトレーニング・プログラムを開発する | **外部のメンター・プログラムの受講機会を設ける。能力開発に関する洞察を得るには、外部のコーチのほうが、役に立つ場合がある** | 現在の同僚や1つ上の役職のリーダーが、積極的に新しいリーダーに助言する | 個人の強みと弱みを特定し、それらに焦点を当てた計画の立案を支援する | 新しいリーダーの責任をとりあげることなく、助言し、導く | 昇進してから最初の6か月間は、リーダーに助言を行う | リーダーを違う部門に異動させ、他部門の業務を学ばせる。インターンに実施していることをマネジャーにも実施する | **部下の成長に時間と労力を費やすリーダーを尊重する** | 上司以外からもメンタリングが受けられる文化を推進する | あまり重要ではない担当業務を減らし、能力開発の時間を与える | 低リスクの機会を使ってリーダーシップ・スキルを磨かせる | 特別なプロジェクトや配置転換など、学習の機会をより多く提供する | マネジャー向けのフォーラムを開催し、アイデアを共有し、課題に対応するための効果的な方法を議論する | 非公式な場でチームの絆を深め、才能を発見し、仕事に対する満足度を向上させる | 人脈形成と業界の課題について理解を深めるために、リーダーが社外の組織に参加できるようにする | すべてのリーダーが、ハイポテンシャル・グループと同様、バイス・プレジデントやアシスタント・バイス・プレジデントの話聞く機会を設ける | **リーダーがラインの社員を支援するのと同じように、経営幹部もリーダーへの支援を示す** | 上級管理職向けに、様々な状況や課題に対応する方法を学ぶ機会を増やす | 経営陣を将来のリーダーの能力開発に参画させる | 上層リーダーとの対話の機会を増やす | 卓越したリーダーシップを示している社員に関心を示す | 上級管理職は、有言実行する。上級管理職のビジョンとその実行には、大きな隔たりがある | 会社が表明している価値観と一貫した行動を取る。「人材は最も重要な資産」と口で言っても行動が伴っていない | **金銭的処遇に頼らず、人のやる気を高める。その人を認めること。効果的なフィードバックを与える。正直に、明確に。** | 上級リーダーが初級管理職と中級管理職の考えを聴く | 上級管理職が現場で実際に起っていることを把握し、そのことが部下に伝わるよう、いつでも話ができる体制にしておく | マネジャーが社員の熱意を理解し、その実現に向けて緊密に協力する | すべてのリーダーが同じ計画とリーダーシップツールを使うことにより、共通の認識で同じように業務を遂行出来るようになる | 詳細なキャリア・パスを示し、キャリア・パスについて率直に説明する。キャリア・パスがないなら、そのことをはっきりと伝える。キャリア・パスがあるなら、そのことを理解し、適切なトレーニングと情報を得られるようにする | **5年間のキャリア計画を、最良および最悪のシナリオを含めて作成する** | 今よりも優れた技術ツールを提供して、マネジャーの能力を高め、より多くの時間を日々の業務ではなく、学習とリーダーシップの発揮に割り当てられるようにする | より計画的なオンボーディング・プロセスを利用して、新しいリーダーと既存のリーダーに必要なツールを提供する | 前向きな姿勢を認める！楽しく、エネルギーと活力あふれる企業文化を醸成する | 社員にアカウントビリティを課す | 新しい方法や革新的な方法に社員が挑戦する際は、失敗を許す | **多くの女性リーダーの登用に一層注力し、誰もがリーダーになる機会があるという雰囲気を作り出す** | リーダーが海外での任務、トレーニングや会議に参加できるように会社が支援する | 最後まできちんとコミュニケーションを取る | 地方のアカウントビリティを高め、より大きな権限を委譲する。そうしなければ顧客への対応スピードが低下してしまう | 意思決定に若いリーダーを参画させる。若い社員を軽視しない。若い有能な社員勤続年数にとらわれず登用すべき | スタッフを増やし、管理者ではなく、リーダーとしての業務を行えるようにする。作業負担が大きすぎて、対話やリーダーとしての業務、および自分自身の能力開発が行えない | **次に何をするかを考えるプロセスにリーダーを参画させる** | リーダーとして良い行動と悪い行動の例について、定期的にフィードバックや考えを伝える | 新しいリーダーだけでなく、すべてのリーダーにトレーニングを実施する。勤務年数の長いリーダーは、文化や時代の変化にすばやく対応できるようにならなければならない。リーダー向けに能力開発コースを数多く用意し、リーダーが選択できるようにする | 能力開発をサポートする持続可能なプロセスを構築する | **正式に能力開発計画を作成し、部下に公開し、何を達成しなければならないかを明確にする** | まず、何かを始める | リーダーが自分の部下に分かりやすく伝達出来る様に、ビジネス上の課題に関する状況や情報を提供する |

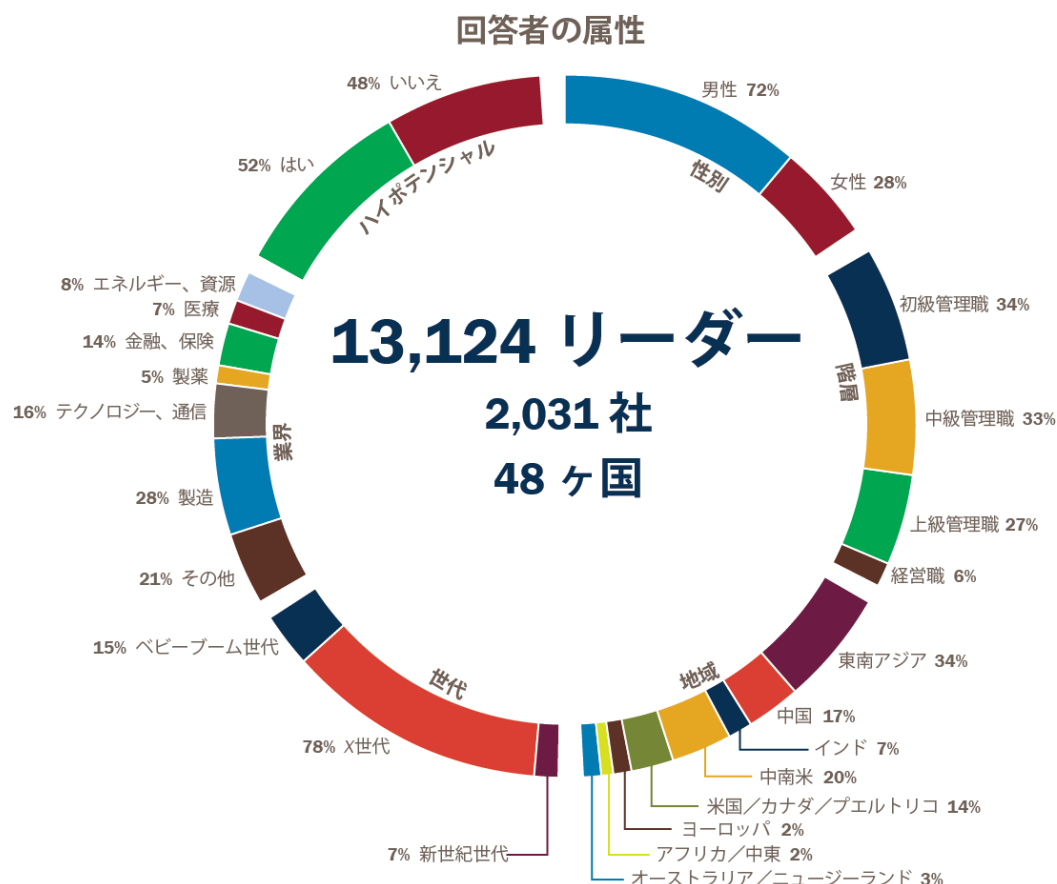


# 大規模な 調査の優位性

## Global Leadership Forecast 2014|2015

グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2014/2015は、ディベロップメント・ディメンションズ・インターナショナル(DDI)が1999年から実施しているリーダーに関する動向調査の7回目となります。今回は、DDIとThe Conference Boardが共同で実施し、2,031社から、13,124名のリーダーと1,528名の人事／人材開発担当者の皆様にご回答をいただきました。リーダーの回答がグローバル・サンプルの1%以上を構成する組織については、全体の調査結果に影響を及ぼさないよう、その組織については無作為抽出法を用い、サンプルの絞り込みを行いました。リーダーの属性は以下の通りです。

過去最多数の参加者からサンプルを得ることができたため、調査所見を様々な観点から考察することが可能になりました。人事／人材開発担当者とリーダー(初級・中級・上級・経営層の4階層)からの各所見を、性別、世界48か国、32種の業界、多国籍企業／現地法人などの多様な視点に基づき、詳細な分析を行いました。今回取り上げたテーマごとのレポートや国別レポートは、ホームページ([www.ddiworld.com/glf2014](http://www.ddiworld.com/glf2014))に掲載される予定です。



# 洞察を得るための アプローチ

グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2014/2015は、実用的な見識をもたらす独自の3つの論点で構成されています。

**# What Now (現状)**: 現在の状態を表しています。一例を挙げると、本調査により、各社で採用しているハイポテンシャル(将来優秀な業績を上げる人)人材育成プログラムのうち、約4分の3は効果的ではないということが判明しました。ほとんどの調査は、現状(What Now)の把握に留まっています。

**? So What (洞察)**: 現状が続いた場合にどのような影響が生じるかを考えた結果、得られる洞察です。前に挙げたハイポテンシャル人材育成プログラムの例で考えてみると、優れた業績を上げている組織は、ハイポテンシャル人材育成プログラムを導入している確率が大幅に高いというデータが示されています。従って、効果的ではないハイポテンシャル人材育成プログラムを継続しても、業績は上がらないという洞察が得られます(上場企業からの調査回答と、株式公開企業の外部財務指標の情報との関連を分析した上で、業績を判断しています)。

**! Now What (行動)**: 得られた洞察を基に、具体的な行動に移します。ハイポテンシャル人材育成プログラムの場合、業績にプラスの影響を与えるとすれば、どのような行動や施策を取るとプログラムの効果が高まるでしょうか? 本レポートの「Now What」セクションをご覧ください、対応策を検討する際にお役立てください。

---

## #

What  
Now

## ?

So  
What

## !

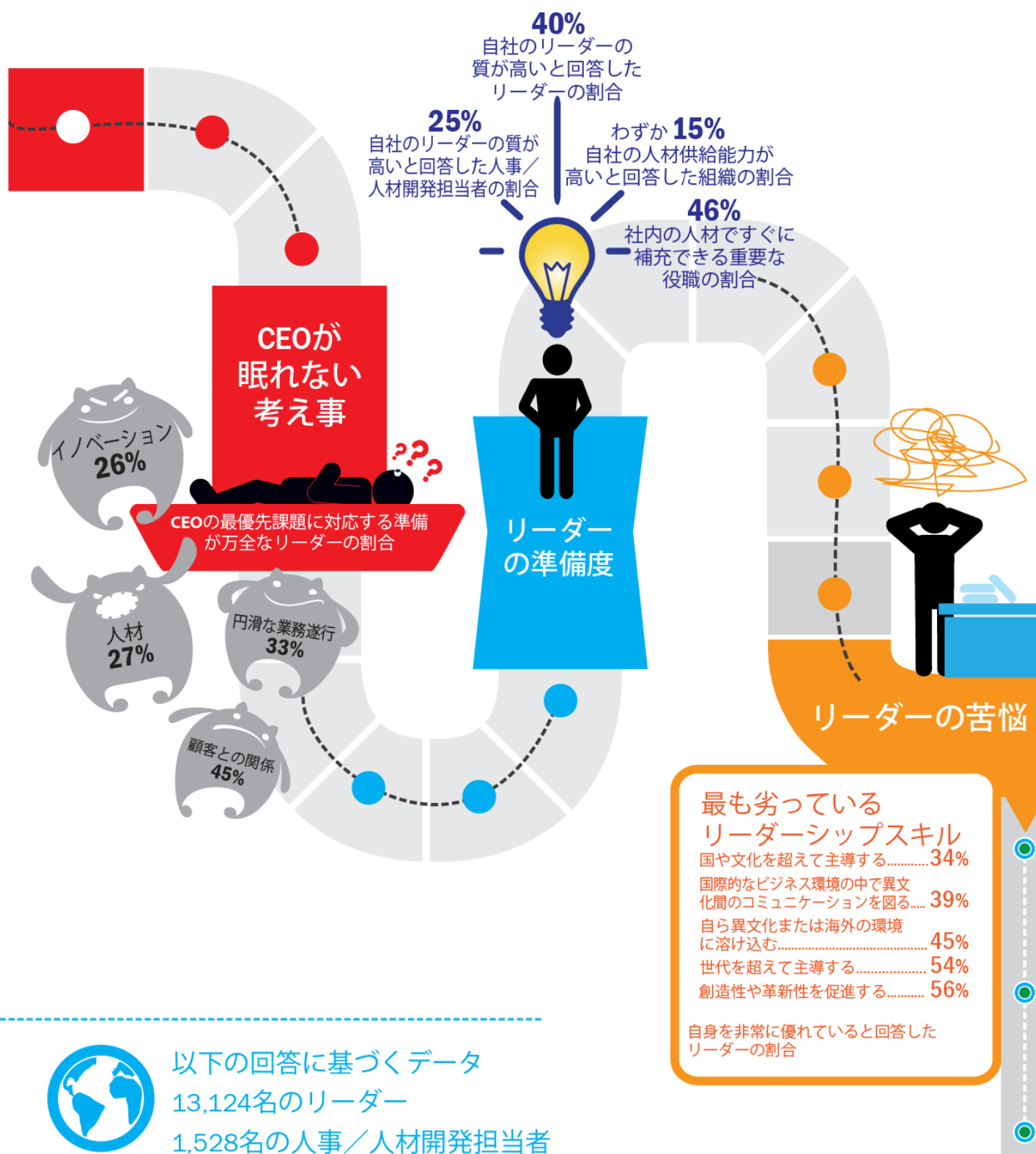
Now  
What

# 目次

● CEOが眠れない考え事	
CEOの最優先課題 – 準備ができていないリーダー .....	8
VUCA時代に働くこと .....	10
● リーダーの準備度	
リーダーシップの見通し – 停滞 .....	12
新世紀世代 – 世代の違いを若手の成長へ .....	14
リーダーの準備度 – 各国の状況 .....	16
リーダーの準備度 – 準備度の高い業界と低い業界 .....	18
重要なリーダーシップスキル – 軽視されている重要なこと .....	20
● HRの新たな役割	
進化し続ける人事 – 受動／反応型から先見型へ .....	22
リーダーシップ分析 – 価値を生むビッグデータの活用法 .....	24
グローバルプログラムの実施 – 本社と海外拠点のバランス .....	26
● リーダーの能力向上に必要なこと	
70:20:10の法則 – 適切な割合...? .....	28
リーダーが成長する重要な時期 – 最も能力開発効果の高いタイミング .....	30
リーダーに影響を与える重要な経験 – 何がリーダーを動かすか? .....	32
ハイポテンシャル人材のジレンマ – 誰? 適正人数は? そして能力開発は? .....	34
● 能力向上の阻害要因	
「対話」 vs 「管理」 – 組織は管理重視。それが問題 .....	36
学習の最大の阻害要因 – 業務のように研修を捉え、研修のように業務を捉える .....	38
多様性がもたらす利益 .....	40
○ 適切な施策の実行による組織への影響	
パイプラインの実現は夢か? – 悪夢の回避 .....	42
● 結論 .....	44
付録 .....	48

# リーダーシップの能力開発ロードマップ

## 組織の成功への道—重要な課題





## 最も効果的なリーダーシップ能力開発手法 (リーダーの回答)

能力開発を目的とした 任務経験.....	70%
公式的な学習 (研修、セミナー) .....	60%
直属上司による コーチング.....	52%
社外コーチやメンター によるコーチング.....	43%
社内コーチやメンター によるコーチング (直属上司以外) .....	40%

どのくらい向上  
しましたか？

誰と何が  
阻害要因  
になっていま  
すか？

## リーダーの経験

- 92% のリーダーは自分の役割に積極的に従事している
- 97% は効果的なリーダーになる責任があると感じている
- 64% はリーダー育成におけるトップ企業として自社を推薦できる
- 12% は1年以内に退職しようとしている
- 15% はこの1年で退職意思が高まった

すべてうまく  
できたら  
どうなりますか？

- ↑ リーダーの質と供給能力が平均的と回答した組織に比べ、**20%**高い
- ↑ **すぐに補充できる重要な役職が26%**多い
- ↑ 財務指標において他社よりも上回る確率が**2.3**倍高い

リーダーの能力開発に十分  
参画していない人は？  
(リーダーの回答)

人事／人材開発担当者...	48%
経営職.....	46%
直属上司.....	33%
社員.....	22%

リーダーの成長の  
最大の阻害要因は？

1. 時間または機会の欠如
2. 支援の欠如
3. スキル／知識の欠如

もし組織が間違ったことを  
したらどうなりますか？

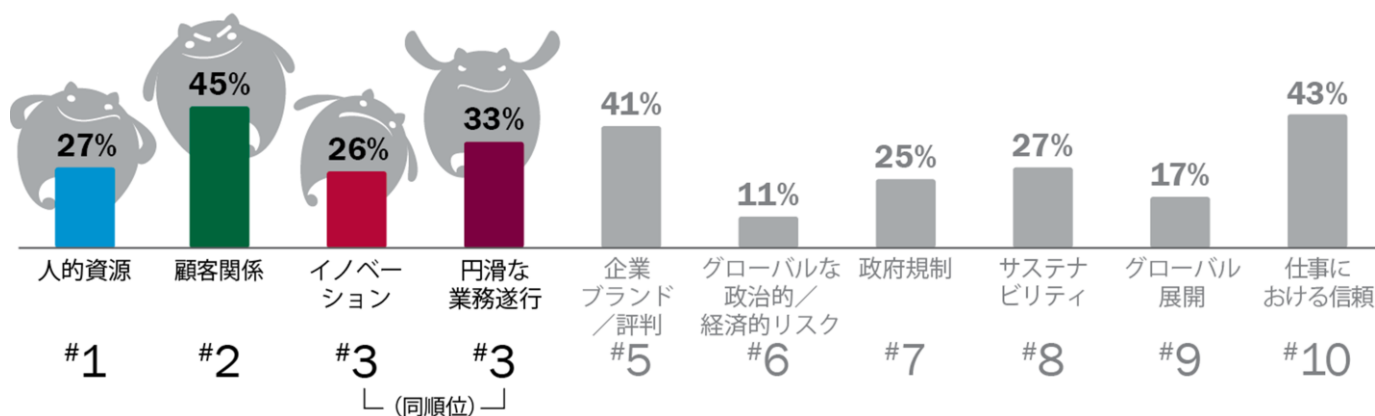
- ↓ リーダーの質と供給能力が平均的と回答した組織に比べ、**67%**低い
- ↓ **すぐに補充できる重要な役職が21%**は少ない

# CEOの優先課題

## 準備ができていないリーダー

The Conference Board CEO Challenges調査 -  
自身を非常に準備ができていると回答したリーダーの割合

CEOの課題 上位4項目





# 人材は重要 – リーダーシップは何よりも重要

「The Conference Board CEO Challenge®」調査で1,000名以上のCEOから得た回答によると、「人材」は依然としてCEOの最優先課題であり、さらにこの2年間では「顧客との関係」も優先課題としての重要性が高まっています。これまで同様、「円滑な業務遂行」や「イノベーション」もビジネスを拡大し、持続可能な未来を築くための重要な優先課題として挙げられました。これらの課題は、順位の違いはあるものの、調査に参加した4つの地域（米国、中南米、ヨーロッパ、アジア）のすべてにおいて重要課題として挙げられました\*。

人材戦略についてCEOが挙げた上位10項目のうち、4項目がリーダーシップに関する項目でした（リーダーの能力開発プログラムの改善、上級管理職の能力強化、初級管理職／マネジャー職の能力強化、後継者育成計画の改善）。様々な世代が混在し、テクノロジーを駆使して、世界各国に人が分散して働く現代においては、リーダーに求められていることは多様化しています。多様性に富むチームを管理し、コーチングし、能力開発を行い、チームのやる気を高めることができる優れたリーダーがいなければ、エンゲージメントとパフォーマンスの高い人材を組織に定着させることは難しいことを、CEOは良く分かっています。

また、成功するリーダーにとって重要な特性や言動についてCEOに尋ねたところ、世界共通の上位5つの回答は、以下の通りでした。

- 優秀な人材を確保し、育成する。
- 複雑な状況を管理する。
- 変革を推進する。
- リーダーとして誠実に行動する。
- 起業家精神を持つ。

今回のグローバル・リーダーシップ・フォーキャスト調査では、「CEO Challenge®」で検討された課題に対応する準備度を、リーダーに初めて自己評価していただきました。この評価結果は、まさに厳しい現実を表しています。例えば、課題に対応する準備が「かなりできている」と回答したリーダーの割合は50%以下でした（左図参照）。社員が最善を尽くせる最適な職場を作り出すことができるリーダーとしての準備が「かなりできている」という回答は、27%に過ぎませんでした。人事／人材開発担当者の回答はさらに厳しく、わずか9%でした。

\* Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (January 2014), The Conference Board CEO Challenge® 2014: People and Performance, New York, The Conference Board, [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).

## Now What



**.01** 優れたリーダーは、CEOの最優先課題に効果的に対処することができます。本調査では、**優れた能力開発**はリーダーシップに良い影響を及ぼすことができるということを論証しています。どのリーダーも学習をすれば、お客様の声を組織に反映し、有能な人材を発掘し、イノベーションが活発に起きる環境を作ることができるようになります。

**.02** 業績管理とアカウントビリティの向上（下記の人材戦略の3番目）は、タレントマネジメントシステムの中で最も軽視されがちな要素です。このギャップに対処するために、業績管理に関する自社の状況を確認してみてください。

- トップが決めた戦略の実行に役立つビジネス・システムとして活用されているか？
- 社員は目標を理解し、目標達成に対するアカウントビリティを負っているか？
- 社員が成長できるように、彼らの強みや啓発点に関するフィードバックを与えているか？

### CEOの人材戦略

グローバル

N=738 Human Capital Strategies 2014

1	社員研修や能力開発の提供
2	社員のエンゲージメントの強化
3	業績管理プロセスとアカウントビリティの向上
4	重要な人材の定着への取り組みの強化
5	リーダーの能力開発プログラムの改善
6	重要な役割を充足するための社内の人材育成に注力
7	シニアマネジメントチームの実効性の強化
8	フロントラインリーダーとマネジャーの実効性の向上
9	有能な人材を惹きつけるための企業ブランドとバリュープロポジションの向上
10	現在と将来のニーズに合わせた後継者計画の向上

出典：The Conference Board, 2014

# VUCA時代に働くこと

## リーダーはVUCAの課題に対応する準備がより必要

自社のリーダーは以下の  
課題に対応する能力がない  
と回答した人事／人材  
開発担当者の割合



「重要な管理職および経営職のポジションに  
求められるコンピテンシーを明確に  
定義している」

「リーダーの業績への期待は、  
会社の事業戦略に関連づけられている」  
「リーダー人材管理関連のさまざまな仕組みは、  
コンピテンシーを基盤にして設計されている」

VUCAに対応するための  
6つのリーダーシップ施策

「リーダーは、質の高い効果的な能力  
開発計画を自身で定めている」

「リーダーは上司と定期的に能力開発計画  
の見直しを行っている」

「リーダーは重要なスキルを実践し、上司から  
フィードバックを受けている」

# VUCAの時代を勝ち抜く

VUCAの世界とは、変動性(Volatility)、不確実性(Uncertainty)、複雑性(Complexity)、曖昧さ(Ambiguity)に満ちた世界です。この用語は、米軍が軍備計画の議論の際に使用したことが始まりで、その後、Institute for the FutureのBobJohansen氏が発表し、一般に広まりました\*。

本調査では、次の4つの主要課題に対するリーダーの準備度を測定し、それぞれの課題ごとに、VUCA指標を作成しました。

- 変化の本質とスピードを予測し、それに対応する。(変動性)
- 先が見えない状況において意思決定を行う。(不確実性)
- 複雑、混沌、混乱の状況下において方向付けをする。(複雑性)
- 突発的で予測不能な事態が絶え間なく起き続けている状況においても、効果的に対処する。(曖昧さ)

4つのVUCAの課題に対応する能力について、「極めて自信がある」または「かなり自信がある」と答えたリーダーは3分の2未満でした。左図の通り、人事／人材開発担当者も同じように認識しています。人事／人材開発担当者の3分の1以上が、リーダーについて、変動性(40%)、不確実性(32%)、複雑性(36%)、曖昧さ(31%)の課題に対応する能力がないと回答しています。自社のリーダーは「極めて能力が高い」と回答した人事／人材開発担当者は、わずか18%でした。

これは、世界中の企業や業界にとって良い兆候とは言えません。実際に、「The Conference Board CEO Challenge®」で、CEOが差し迫った問題の上位として挙げたのは、VUCAな時代における、ヨーロッパの経済不況、為替の変動、中国の金融不安、労使関係、サイバー・セキュリティ、不安定なエネルギー市場、権利行使をする株主、収賄事件に対する政府の規制、などの課題でした\*\*。

本調査では、リーダーのVUCA対応能力が高い組織は、低い組織に比べ、リーダーの供給体制が整っている確率が3.5倍高いという結果がでています。つまり、将来の課題に対応する準備ができていないリーダーがいるということです。また、VUCA対応能力は、業績にも関連しています。業績が高い上位20%の組織は下位20%の組織に比べて、VUCA対応能力の高いリーダーを有する確率が3倍高い傾向が見られました。

\* Johansen, B. (2009), Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World, San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.

\*\* Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (January 2014), The Conference Board CEO Challenge® 2014: People and Performance, New York, The Conference Board, [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).

## Now What



VUCAの時代では、正しい意思決定、強い信頼感、高い適応力を備えたリーダーが必要とされています。VUCAへの準備ができていないリーダーが多くいると回答した組織は、左図に示したような人材管理施策を行っています。

VUCAに対応するために強化するスキルを適切に定め、そこに重点を置くことによって、人材管理施策の効果がさらに高まります。本調査では、リーダーの準備度と自信に最も大きな影響を及ぼす上位4つのスキルが判明しました。

- .01 変革を引き起こし、対応する。**  
このスキルを獲得したリーダーは、自信を持ってVUCAに対応できるようになります。
- .02 合意を形成し、コミットメントを取り付ける。**  
このスキルは、意見の衝突や誤解を避けるために重要です。
- .03 これから挑戦しなければならない将来のビジョンへ向けて、他者を動機付けし鼓舞する。**  
リーダー自身が意欲的でなければ、他者を駆り立てることはできません。
- .04 世代を超えて人々を率いる。**  
このスキルは、異なる動機や視点を持つ社員が、共通の目標を作り上げるために重要です。

**25%**の組織がリーダーにVUCA対応能力がないと回答。

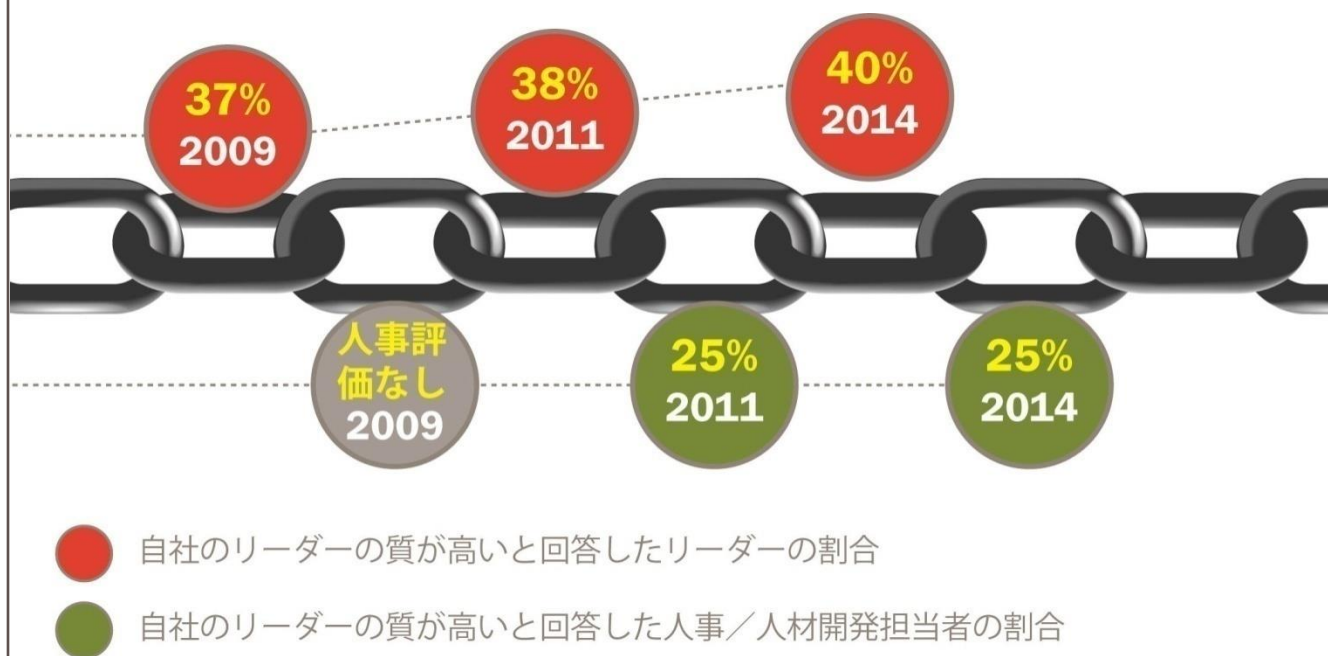
リーダーにVUCA対応能力がある組織は、業績の高い組織の上位20%になる確率

が**3倍**高まる。



# リーダーシップの見通し 停滞

グローバルベンチマーク調査におけるリーダーの質の変遷





## 能力開発の取り組みの 行き詰まり

直近の2回に実施したグローバル・リーダーシップ・フォーキャストの結果と比較すると、自社のリーダーの質が高いと回答したリーダーはやや増加しました。40%のリーダーは、リーダーの質を高いと評価しましたが、人事／人材開発担当者の評価は、25%に過ぎず、2011年の調査結果から変わっていませんでした\*。

なぜ、リーダーの質は停滞したままなのでしょう。それは、世界中で年間推定500億ドルもの資金がリーダーの能力開発のために費やされているにもかかわらず、その取り組みが行き詰まっているからに他なりません\*\*。過去2回の調査結果同様、今回の調査で、自社のリーダーの能力開発プログラムの質を高い／非常に高いと回答したリーダーはわずか37%でした。つまり、この7年間で何も改善されていないということになります。大多数のリーダーは依然として、自社の能力開発の取り組みに満足していません。本調査でリーダーの能力開発が改善に至っていないという回答が多くあったことから、前回と比べてリーダーの質にそれほど大きな違いが見られないという結果は、驚くに値しません。

組織が本気で挺入れなければ、将来の見通しは暗いまです。将来的な人材の供給体制が整っていると回答した組織はわずか15%であり、前回の調査よりも減少しました(右図参照)。ほとんどの組織は、現在や将来のニーズに対応できるリーダーシップについて自信を持っていません。このことを改善するためには何をすればよいのでしょうか？リーダーからのメッセージは明確です。組織は、自社の能力開発の改善に、改めて重点的に取り組まなければなりません。



自社の能力開発プログラムの  
質を高い／非常に高いと  
回答したリーダーの割合。

\* Boatman, J., & Wellins, R.S. (2011), Global Leadership Forecast 2011: Time for a Leadership Revolution, Pittsburgh, PA, Development Dimensions International.

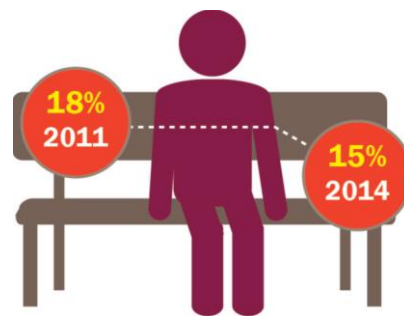
\*\* Kellerman, B. (2012), The End of Leadership, New York, HarperCollins.

## Now What



- .01** 将来の有能な人材の育成は、初級管理職から始めることに重点を置くことが効果的です。公式な学習に加えて、リーダーの成長を促す持続的な学習経験やOJT型の学習も取り入れましょう。
- .02** リーダーが能力開発の取り組みを行ったとしても、新たに習得したスキルを実践し、活用する機会がなければ、能力開発の効果は持続しません。主要なスキルをリーダーが実践し、それに対して上司からのフィードバックを受けていると回答した組織は、そうでない組織に比べて、リーダーの質と人材の供給能力が高い確率が5倍以上になります。
- .03** リーダーの能力開発はリーダーの質と密接に関連していますが、それだけが促進要因ではありません。優れた人材選抜や後継者育成も、リーダーの質の向上に大きな役割を果たしています。

### 将来に向けた即戦力になるリーダー (Ready-Now Leaders)

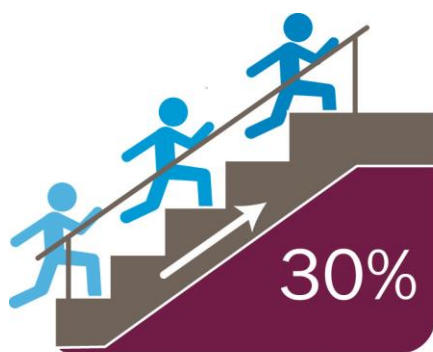




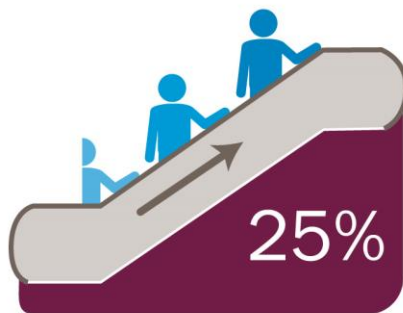
# 新世紀世代

## 世代の違いを若手の成長へ

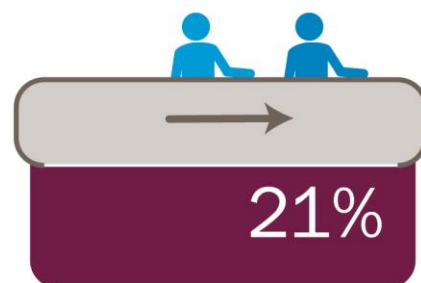
新世紀世代の早い成長と高い比率



著しい成長



ゆるやかな成長



成長が停滞または停止

組織の成長の速度

## 新世紀世代のより早い成長

成長が著しい組織（例えば、ハイテク業界など）では、ゆるやかな成長（25%）または成長が停滞している（21%）と回答した組織に比べ、新世紀世代\*の割合が著しく高い（30%）という特徴があります（左図参照）。しかし、若手リーダーが多い組織は、特有の課題に直面しています。新世紀世代は、組織における自身の役割へのエンゲージメント・レベルが低く、また、他の世代のリーダーに比べ、今後12か月間で退職する確率も高い傾向が見られました。

新世紀世代は、X世代と呼ばれるリーダーに比べて、組織の戦略や文化、リーダーとして成功するために必要なコミュニケーションやワークライフ・バランスについて、上級管理職に意見を述べることにあまり関心がありません。

リーダーの能力開発のための手法として使用する、公式なワークショップ、研修、オンライン学習、能力開発を目的とした任務（特別なプロジェクトなど）は、新世紀世代と他の世代のリーダーとで学習の好みはよく似ています。しかし、新世紀世代は、他の世代に比べて、社会的学習（ソーシャル・ネットワーク、Wiki、ブログなど）や携帯端末を利用した能力開発（スマートフォン、タブレットなど）をより好み、頻繁に周囲から学ぶ傾向が高いと言えます。このように、新世紀世代はソーシャルプラットフォームや仮想プラットフォームを使った学習機会を求める傾向があるため、この点を念頭に置き、新世紀世代を対象にした能力開発手法を設計しなければなりません。

また、新世紀世代は他の世代に比べ、早く昇進する割合が非常に高い傾向があります。このことには2つの要因が考えられます。1) 低い職責から始めているので、昇進の機会が多い。2) 組織が新世紀世代はすぐに転職するという風評を鑑み、昇進させている。いずれにしても、新世紀世代が早く昇進しているというのは歓迎すべきことです。

\* 「新世紀世代」と「X世代」の一般的な定義は、次の通りです。

「新世紀世代」は1982～2000年生まれの人、「X世代」は1965～1981年生まれの人を指します。

## Now What



- .01 新世紀世代のエンゲージメント・レベルを上げるためには、リーダーとしてのキャリア・パスの理解を深め、直属の上司のリーダーシップスキルを高めることが大切です。
- .02 人事／人材開発担当者は、特に複数世代間に関わる事項については、社員の価値に関する考え方を見直すことも考えてみましょう。柔軟な配置転換や社員が価値を感じるような機会を提供することが、多様なニーズや動機への対応に役立ちます。若手社員が得られる能力開発の機会を把握し、エンゲージメントを高め、組織に定着させるためには、キャリア・パスの枠組みを組織として持つことが重要です。
- .03 新世紀世代が望むリーダーシップの能力開発の取り組みを行うためには、社会的学習、および携帯端末を利用した学習方法を組み合わせて能力開発プログラムに取り入れます。例えば、バーチャルラーニングを取り入れ、オンラインと対面の双方で他者と交流する機会を提供する、という方法があります。





# リーダーの準備度

## 各国の状況

### リーダーの質と供給能力における各国の評価

国	現在の リーダーの質	将来の 供給能力	2011年から 2014年の変化
オーストラリア	●◐	●◐	↔
ブラジル	○	○	↑
カナダ	●◐	○	↓
チリ	○	●◐	↔
中国	○	○	↑
インド	●	●	↔
インドネシア	○	●	↑
日本	○	○	↔
マレーシア	○	○	↓
メキシコ	●	●◐	↓
フィリピン	●	●◐	↓
南アフリカ	●	●	↓
台湾	●◐	●◐	↔
タイ	●◐	●◐	↓
米国	●	●◐	↔

● 高い    ●◐ 普通    ○ 低い    ↑ 増加    ↔ 変化なし    ↓ 減少

## より早く向上するには

リーダーの準備度とは、リーダーの質と、人材供給能力の両方が備わっている状態を意味します。本調査では、2014年時点のリーダーの準備度を国別に調査しました。また、「グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2011」の発表以降のリーダーの準備度の変遷についても検討しました。左図は、30社以上の人事／人材開発担当者から回答があった国の結果をまとめたものです。

全体的に、現在のリーダーの質や人材供給能力（重要なリーダーの役割を担うことができる人材の供給体制）は世界各国で実に様々です。このようなばらつきに加えて、国ごとの傾向は芳しくありません。リーダーの質が向上していない国は極めて多く、またリーダーの質が向上した国の中には、依然として、他国のリーダーのレベルには達していない国もあります。

現在のリーダーの質が低い国では、彼らがリーダーとしての経験や卓越性に欠けた状態で、ビジネスの成功に向けて取り組んだとしても、マイナスの結果が待ち構えていることが予測されます。リーダーの質に加え、人材供給能力も低い国では、状況はさらに深刻です。有能なリーダー人材の供給体制が不十分な状況では、将来のリーダーは、ビジネスの課題に対応する準備が今以上にできることはありません。一方、人材供給能力が現在のリーダーの質を上回っている国では、熱意あふれる新しいリーダーが、より高い役職の空席を待ち構えている状況にあるのです。

人材供給能力の低い国は、現在のリーダーの質にかかわらず、成長、イノベーション、ビジネス目標の実行の推進に必要な将来のリーダーとなる人材を備えていません。人材供給能力が標準レベルまたは高い国では多くの場合、より重要な役割を担えるリーダーを選抜、または育成することにより、ビジネスの推進力を持続させています。

全体として、このように世界のリーダーの現状を見ていくと、世界共通のリーダーシップ基準を採用している多国籍企業は、このような状況下で、多くの課題に直面しています。多くの場合、リーダーの質や人材供給能力は、国によってかなり異なります。より総合的かつ包括的な人材育成戦略を他社に先駆けて展開するためには、能力開発プログラムの初期段階において各国の人材事情に焦点を当てることが重要です。

## Now What



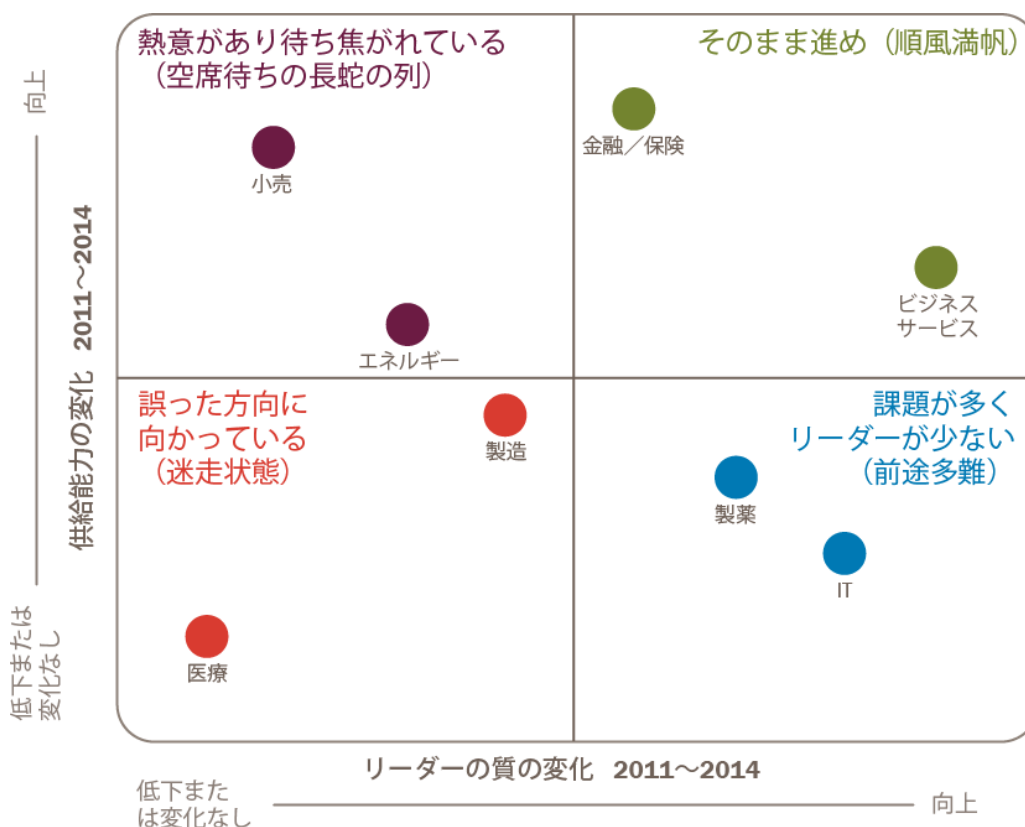
- .01** 将来の人材供給能力が低い国においては、リソースの投入に向けて組織を推進・刺激し、将来のビジネス課題に対処できるスキルを兼ね備えたリーダーを育成するプログラムを実行することが重要になります。
- .02** リーダーの供給体制が整っていてもリーダーの質に課題がある組織では、リーダーに対して能力開発プログラムと体験型学習をさせることにより、業務の中でスキルを高め、実際のビジネス課題に効果的に対応できるようになります。
- .03** 多国籍企業は、各国の人材状況の違いを反映していないプログラムを実施するリスクと、世界中で一貫したアプローチを取るメリットを比較検討し、国ごとに能力開発項目の優先順位を慎重に決める必要があります。



# リーダーの準備度

## 準備度の高い業界と低い業界

リーダーの質と供給能力における業界別傾向



## 深刻なリーダー不足に 直面する組織

ビジネスの課題に対応できるリーダーの供給体制が最も整っているのはどの業界でしょうか？この問題に正面から向き合うために、ここ数年で様々な業界がどのように変化したか、そして、2011年以降、リーダーの準備度にどのような傾向が見られるかを調査しました（左図参照）。金融やビジネス・サービスのよう、リーダーの供給体制整備の取り組みが「このまま進め（順風満帆）」の業界は、今後もリーダーを輩出できる状態です。これは、業界全体でリーダーの能力開発に多額の投資を行っていることが理由だと考えられます。

リーダーの供給体制整備の取り組みが「誤った方向に向かっている（迷走状態）」業界では、ビジネス環境や人口動態の変化に翻弄されています。例えば、医療業界では著しい人材不足、手厚いケアを必要とする高齢者、変化し続ける政府の規制などに直面しています。

製造業も、低成長に加えて人材の高齢化対策に悩まされています。上記の課題は今後も、これらの業界の業績に大きく影響を与え続けられると思われます。リーダーの供給体制整備の取り組みに「課題が多く、リーダーが少ない（前途多難）」業界は、目まぐるしく変化し続ける技術環境において、人を率いることができるリーダーの供給能力が欠如しています。例えば、STEM（科学、テクノロジー、エンジニアリング、数学）のような高度な専門性とリーダーシップスキルの両方を兼ね備えたリーダーは最強ですが、現在の人材の中からそのようなリーダーを見つけ出すのは難しいかもしれません。このことに対応するためには、社内の人材にリーダーの能力開発促進プログラムを提供するか、従来とは異なるところから、新たなリーダーを採用する必要があります。

リーダーの供給能力が極めて高い、すなわち、「熱意があり待ち焦がれている（空席待ちの長蛇の列）」業界には、リーダーの質に関しては改善の余地がありますが、特に小売などの競争の激しい業界では、継続的にリーダーの供給体制整備に注力し続ける必要があります。リーダーの供給体制能力が高い組織は、リーダー不足には直面しないものの、優秀な人材の採用は依然として激しい競争になることが予想されます。

## Now What

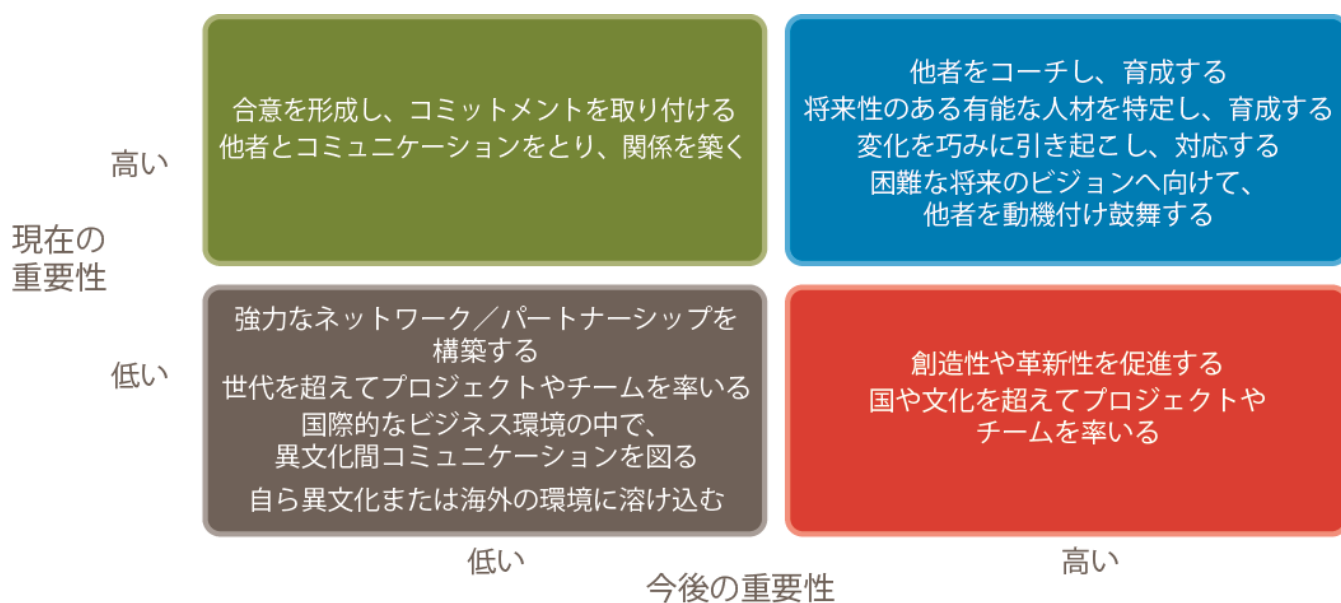


- .01 リーダーの供給体制に「課題が多く、リーダーが少ない」業界や「誤った方向に向かっている」業界では、他の業界からリーダーを採用するために候補者の間口を広げたり、組織に適応させるために徹底したオンボーディング体験（コーチング、メンターシップ、ネットワークの機会など）の提供を検討することが望まれます。
- .02 リーダーの供給体制能力が高く、「熱意があり待ち焦がれている」リーダーがいる業界は、能力開発の機会を増やすことが求められます。そのため、組織は独自性のある新たな方法で、必要なスキルを高めることと同時に、リーダーのイノベーションと創造性の促進が必要となります。



# 重要な リーダーシップスキル 軽視されている重要なこと

## 軽視されている最重要スキル



## 大事なスキルへ転換

人事／人材開発担当者に、今後3年間でリーダーが成功するために必要なスキルについて、以下の2つの側面から回答いただきました(左図参照)。1つ目は、「現在重点を置いている能力開発項目」、2つ目は「今後3年間で重点を置く能力開発項目」です。現在重点を置いている能力開発項目に挙げられているスキルの多くは、将来必要となるスキルの重要度との相関関係が見られました(将来の重要度が低い場合は現在の注力度が低く、将来の重要度が高い場合は現在の注力度が高い)。しかし、注目すべき例外もいくつかあります。

人事は、将来重要ではないと回答した2つのスキルに現在、非常に重点を置いています。そのスキルとは、「合意を形成しコミットメントを取り付ける」スキルと「他者とコミュニケーションを取り、関係を築く」スキルです。人事は、これらのスキルを過度に重視しているか、あるいは基本スキルであると過小評価しているために、将来重要なスキルには選ばなかったと考えられます。左図の右下の象限を参照すると、人事は将来最も重要と考えている2つのスキル(「創造性やイノベーション(革新性)を促進する」スキル、「国や文化を超えて主導する」スキル)には、現在、焦点が当てられていないことが分かります。これら2つのスキルは、前回の調査でも最重要スキルとして挙げられましたが、人事は依然として、これらのスキルに焦点を当てたリーダー能力開発を行っていません。その結果、リーダーのスキルは向上しないままです。

現在、イノベーションを促進するための能力開発に重点を置いている組織は全体の3分の1です。さらに、グローバル・リーダーの能力開発(「国や文化を超えて主導するスキル」)を重視している組織は、全体のわずか5分の1になります。いずれのスキルも重要であるにもかかわらず、人事はこれらのスキルに重点を置いた能力開発を行っていません。「国や文化を超えて主導する」スキルが高いと回答したリーダーはわずかに3分の1であり、今回の調査で最も低い項目です(右図参照)。多国籍企業では、世界的成長の推進をリーダーが担っているため、このスキルのギャップを見過ごすことはできません。同様に、現在優れていると回答したリーダーの割合が56%だったイノベーションの促進も、注目すべきスキルです。イノベーションはビジネス課題の上位に挙げられていますが、競争の激しい市場で主導的な位置を確保するためには、イノベーションと創造性を促進するスキルを備えたリーダーの存在は極めて重要です。

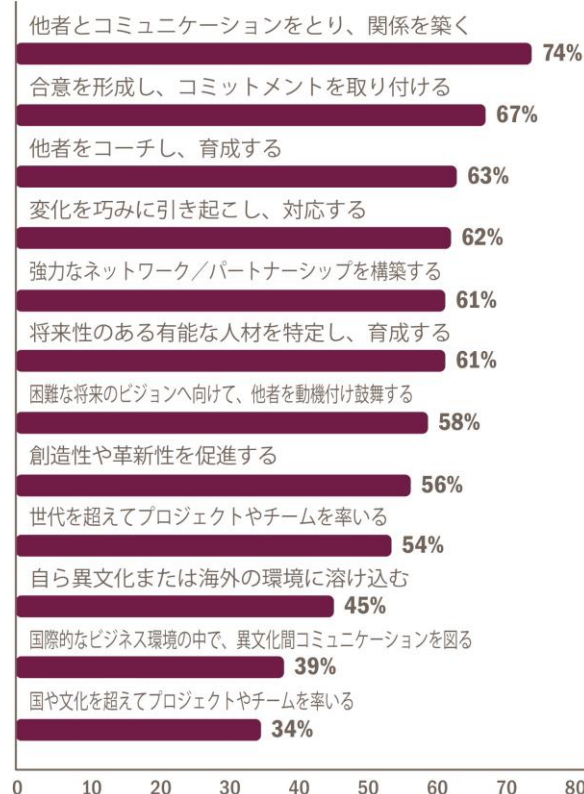
組織が、これらのスキル開発のために投資を行うと間違いなく大きな見返りがあります。これらのスキルの能力開発に焦点を当て、リーダーが今以上の効果を発揮している組織では、業績が上位20%の企業になる確率が3倍高くなることが明らかになりました。

## Now What



- .01** リーダーが成功するために不可欠なスキルに特化した能力開発プログラムを設計しましょう。特に重要なスキルは、戦略的目標の達成に役立つスキルです。
- .02** 特に多国籍企業は、異文化間の課題に対応し、世界的成長を推進することができるグローバル・リーダーとしてのスキルの開発に重点を置く必要があります。
- .03** The Conference Boardの調査でCEOの課題の上位であるイノベーションの促進に寄与するのは、リーダーの行動です。そのため、リスクを恐れない姿勢、ネットワーク構築、新たなアイデアの創造といったスキルを備えたリーダーが必要です。

### リーダー自身が非常に優れている、優れていると回答したスキル





# 進化し続ける人事

## 受動／反応型から先見型へ

人事／人材開発担当者はどのようにビジネスに貢献していますか？





## より早く、より戦略的に

ビジネスを成功させるために重要なことは、戦略と実行力のどちらでしょうか？ どちらも同等に重要であるとすれば、有能な人材の採用や育成と事業戦略の立案を、1つのプロセスとして同時に行わなければなりません。しかし、事業戦略の立案に早い段階から参画していると回答した人事は、全体のわずか4分の1でした。残りの4分の3は、関与していないか、あるいは事業戦略が立案された後で能力開発計画の作成を指示されると回答しています。

人事の役割は、進化し続けなければなりません。過去20年以上にわたり人事の課題は、運営管理すなわち「受動／反応型」からビジネスパートナーすなわち「協働型」になることでした。世界中の人事がこの移行を遂げ、左図に示す通り、人事／人材開発担当者の60%は自らを協働型に分類しました。

今こそ人事の水準を引き上げ、新たな役割である先見型を担う時です。先見型は常に、将来を見据えています。そして、ビジネスの状況を鑑み、将来の人材のギャップを予測し、そのギャップを埋める取り組みに邁進します。先見型の人事は、戦略実行に先駆けて、タレントに関する人事情報を基に、事業戦略の成功の確率を予測し、そこから得た洞察を経営陣に提言することができるようになります。

しかしながら、左図の通り、自らを先見型に分類した人事／人材開発担当者は2割未満です。

人事が事業戦略立案プロセスに関与するタイミング（早い、遅い、まったく関与しない）についても調査したところ、右図の通り、先見型は、協働型または受動／反応型に比べ、組織の事業戦略立案プロセスに関与する確率がより高くなっています。人事が関与することにより得られる効果は組織にとって非常に大きく、人事が事業戦略立案プロセスに関与するタイミングが遅い、または関与していない組織に比べ、リーダーの人材供給能力が高くなる確率は3倍、業績が高くなる確率は6倍になります。

先見型と協働型は、似たようなリーダーシップ施策を行う傾向がありますが、先見型は、協働型または受動／反応型と異なる点が6つあります。先見型は：

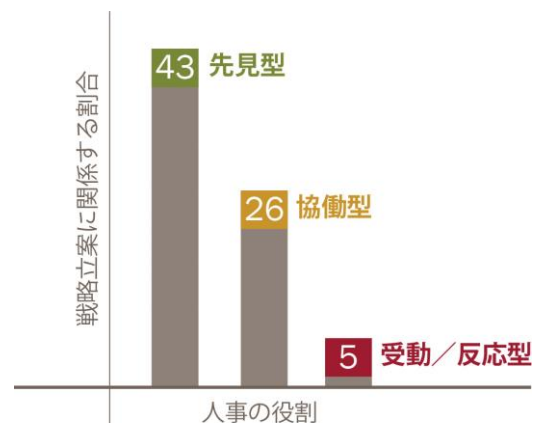
- ・ 社員の創造性とイノベーションを促進するプログラムに大きな重点を置く。
- ・ リーダーの能力開発を単発の取り組みではなく、計画された一連の能力開発の一環として位置付けている。
- ・ リーダー育成に失敗した上司が、その結果としてマイナス評価を受ける可能性が高い。
- ・ 社内から昇進昇格するリーダーの比率を高めるよう取り組んでいる。
- ・ リーダーが人材に関するCEOの課題に、より対応できるよう支援する。
- ・ 将来の人材ニーズ予測のような人材に関する高度な分析を活用する傾向が強い。

## Now What



- .01** 協働型指向の利点と限界を認識してください。先見型はタレントマネジメントに関し、明らかに違いのある取り組みを行います（左記参照）。これにより、人事の影響力が高まり、組織に新たな価値をもたらします。
- .02** 人事は、事業戦略立案の早い段階から積極的に関与する必要があります。一部の組織の先見型人事では、「戦略的人事計画」を立案し事業目標に直結した将来の人材供給体制の強化に取り組んでいます。
- .03** 人事は、社内に分析専門の役割を設けるなど、人材の分析に関する知識と有効性に対する認識を高める必要があります。分析によって得られるデータは、人材ニーズ予測の精度を高めます。そして、人材のギャップを埋めるために有効な手段を講じることが可能になります。
- .04** 人事がこれまでに培ってきたスキルや知識は、今後通用しなくなる可能性があります。陳腐化を防ぐためには、常に新たなものを取り入れる努力が必要です。人材管理の役割は、過去30年間の変化より、今後5年間のほうが大きく変化するはずです。

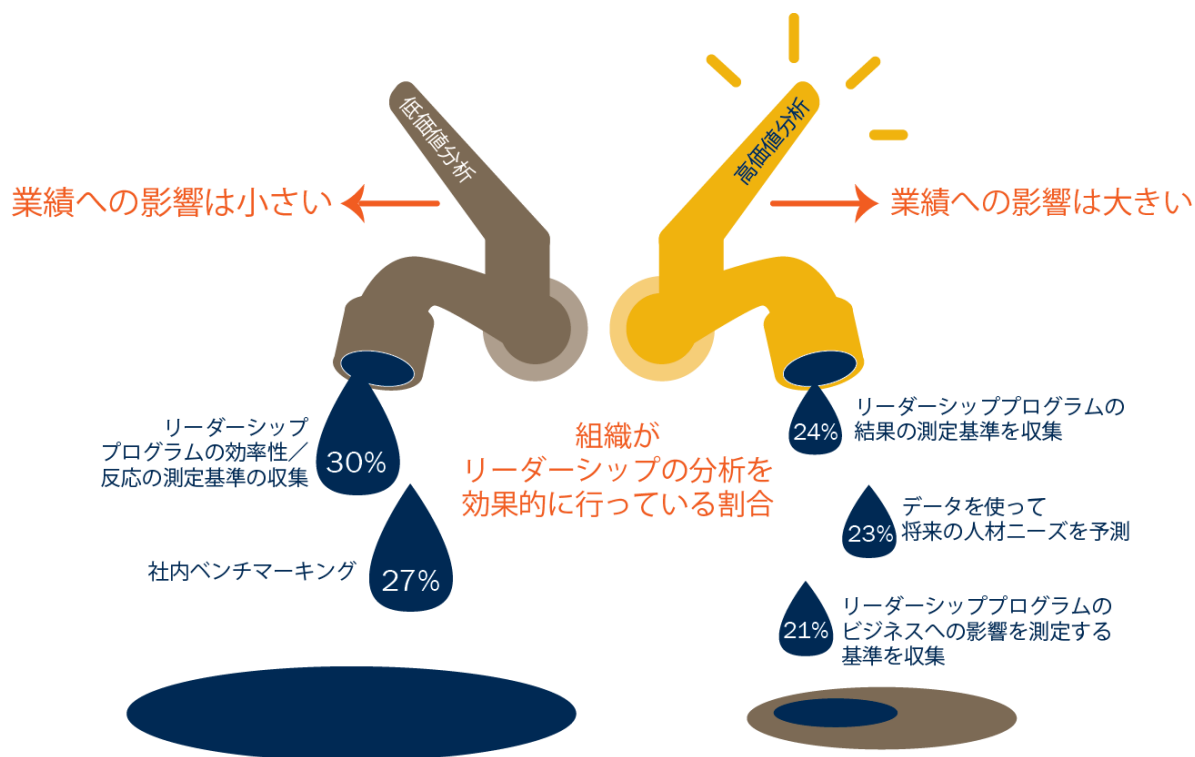
### 戦略立案に最も関係する人事はどのタイプですか？



# リーダーシップ分析

## 価値を生むビッグデータの活用法

### リーダーシップ分析の誤算



## 未来につながるデータ活用

2014年にThe Conference Boardが実施した調査によると、「ビッグデータ分析」はCEOにとって第1位の「関心事」でした。一方で、CEOの課題の上位である「人材」にどう対応するかということに関しては、戦略として分析を使うという回答は、22の項目中19位でした\*。この結果は、ビッグデータを収益化に結び付けなければならないというCEOのプレッシャーが年々増しているのに対して、経営陣が分析の持つ可能性をまだ実現していないことを意味しています。

そこで、今回のグローバル・リーダーシップ・フォーキャストでは、人事が行っている分析と、その取り組みがビジネスに与える価値とのギャップを明らかにするために（そのギャップを埋めるために）、様々なリーダーシップ分析について調査を行いました。調査したことは、各リーダーシップ分析の実行頻度、分析のレベル、そして分析がどのように業績に関連しているかなどの項目で、中でも重点を置いたのは、分析と業績の関連性でした。これらの関連性を調べた結果、付加価値の高い分析が必要だという組織のニーズに人事が応えているかどうか分かりました。

人事の分析の苦勞は、並大抵ではなく、実に様々です。47%の組織は、どの形式のリーダー分析もうまく行っていないことが判明しました。あらゆる形式の分析を効果的に行っている組織は、20社中わずか1社の割合です。そして、ほとんどの項目において、成功している組織よりも失敗している組織のほうが多いという結果が得られました。さらに、より大きな問題として、組織が取り組んでいる分析は、ビジネスに価値をもたらさないものが多くあるということが判明しました。このことについては、左図を参照してください。図の左側は、分析がよく行われている項目を表し、右側はあまり行われていない項目を表しています。残念ながら、あまり行われていない右側のほうが業績に大きな関連性があり（外部の財務指標を反映）、比較的多く行われている左側の分析はあまり関連性がない状況です。

\* Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (January 2014), The Conference Board CEO Challenge® 2014: People and Performance, New York, The Conference Board, [www.conference-board.org](http://www.conference-board.org).

## Now What

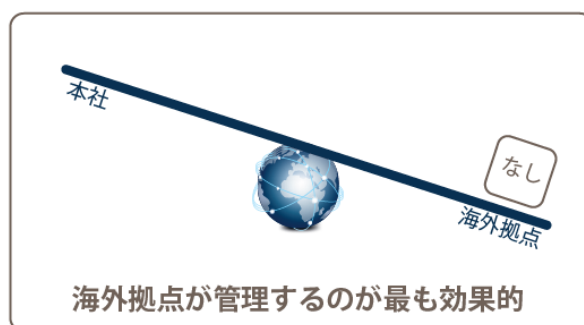
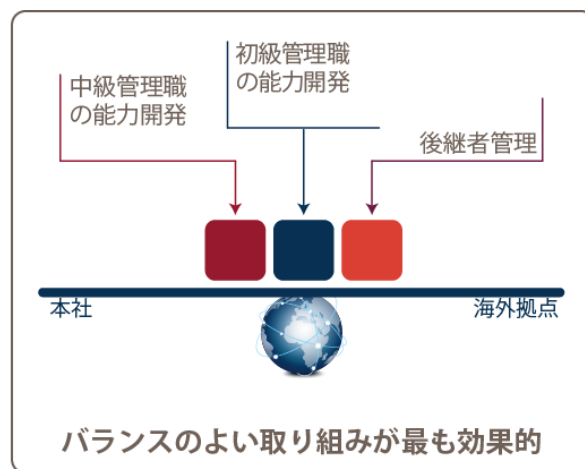
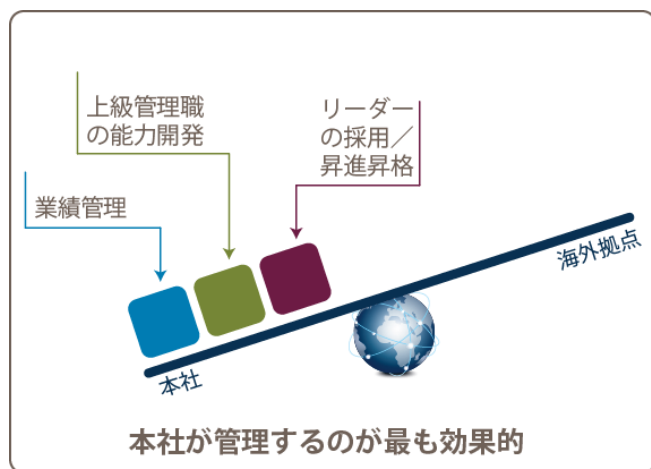


- .01 ビジネスの世界（自社の業界と一般的な実業界の双方）では、ビッグデータに懐疑的な見方をしている人が多いため、それに対して、理解を示し、正しい知識を浸透させることが大切です。人事では遅れさせながら、これまで重視していなかったデータ分析の仕組み、データ検証、分析論理の活用に取り組み始めました。分析をする際は、ビッグデータを過大評価することなく、より厳密かつ現実的に取り扱っていく必要があります。人事は、このような役割を担う最適な部門なのです。
- .02 重点を置く分析を見直してください。あなたの分析に対する見解は、ビジネスパートナーや経営陣の見解と一致していますか？ これは、人事にとって重要なデータである社内の反応や効率の指標、ベンチマークなどを収集すべきではない、ということではありません。ただ、それらのデータの分析からは、ビジネスが真に必要なとしている洞察を得ることは期待できません。この点を踏まえて、分析の優先順位を検討してください。
- .03 人材のギャップの予測を立て、戦略的目標と人材戦略との整合を促進し、ビジネス中心の視点から将来の予測を生み出すような分析に、組織として取り組むようにしてください。もちろん、このような分析はより複雑で、リソースも多く必要になります。しかし、このような取り組みにより、人事がビッグデータや分析を企業全体の運営に活用し、人材データの活用を業績に結びつけることが可能になるのです。

# グローバルプログラムの 実施

## 本社と海外拠点のバランス

タレントマネジメントプログラムにおける本社と海外拠点の最適なバランス



## 最適なバランスを見出す

グローバル展開、すなわち本社所在地以外の国へ事業を広げ、海外市場の成長の可能性を探索することは、現代のビジネスにおける当然の流れと言えます。本調査では、組織の69%が国外で支店または生産拠点の増設を計画しています。世界的な事業運営と同時進行で人材を育成する上で、タレントマネジメントが直面する重要な課題があります。それは、いつ、どのようにして、グローバルとローカルの両方の視点をプログラムの設計と実行に盛り込めばよいのか、というものです。

本調査では、1,500名以上の人事／人材開発担当者がリーダーを対象としたタレントマネジメントプログラムの有効性を評価しました。また、そのようなプログラムにおける本社と海外拠点の管理の割合についても回答いただきました。これらのデータを比較して、どのような形での管理が最適な効果を生み出すのかを診断し、その結果を左図にまとめました。

左上の部分は、本社からの管理が多いほうが効果が高まる3つのプログラムを示しています。このようなプログラムの場合、一貫性のある人材育成施策からあまりに逸脱してしまうと、マイナスの結果につながります。このような状況でも、海外拠点からの情報提供は重要です。その理由は、各国の現状に合わない時代遅れの情報を出すリスクを軽減することができるからです。ただし、業績、選抜、昇進の基準の定義に一貫性のない場合や、組織の上級管理職の能力開発が組織のビジョンと緊密に連携していない場合、有効性は低くなってしまいます。このようなプログラムの場合、一貫性のないことによるコスト増は甚大なものになります。

右上の部分は、本社と海外拠点からの管理がほぼ均等になるような組み合わせが最適な3つのプログラムを示しています。このようなプログラムは、本社と海外拠点のどちらか一方だけで管理しない状況が適切です。中級管理職や初級管理職が地域に即した観点を持てないと、文化圏ごとの学習スタイルの違いや各現場での独自の問題を無視したり、軽視したりすることにつながってしまいます（これは、プログラムの設計にも影響を及ぼします）。後継者管理にこのような管理方法を組み合わせることは、エグゼクティブ層に限らず、リーダーシップパイプライン全体にプラスの影響を与えます。これら3つのプログラムにおいては、必ずしも本社との一貫性に固執するのではなく、慎重に不整合性を検討することが不可欠であり、効果的です。

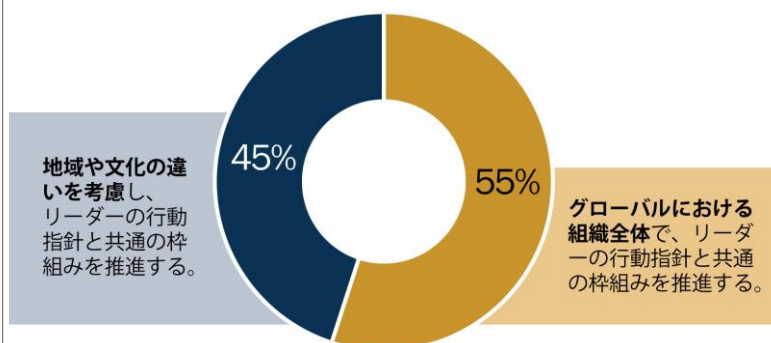
リーダーシップに焦点を当てたプログラムの中で、海外拠点が管理した場合に最も効果を発揮するものはないという結果が得られました。これは、海外拠点による情報提供が必要ないということではなく、海外拠点の観点のみで物事を進めることは、本社側の責任の放棄やサポートの欠如といったマイナスの影響につながるということです。

## Now What



- .01** 本社と海外拠点の管理のバランスについて話し合いを始めましょう。プログラムの実行において柔軟に変更できる点を前もって計画に入れておきます。その上で、海外拠点が自由に裁量できる範囲について合意し、周知徹底します。そして、整合性が取れているか、定期的に確認することを忘れないようにしましょう。\*
- .02** 選抜、昇進、業績管理の意思決定に関係するプログラムについては、本社からの管理を減らすことには慎重が必要です。このようなプログラムは、世界共通の合意に基づくリーダーのサクセス・プロフィールがないと、有効性が失われてしまいます。
- .03** リーダーのパイプライン全体に関わるリーダーシップ・プログラムでは、海外拠点の声を聞くことが特に重大です。プログラムの実行の段階で文化的な違いを考慮しないことは、プログラムの設計段階で違いを考慮しない場合よりもダメージが大きいことが明らかになっています。
- .04** グローバル企業の人事部長数名を対象に最近行われたインタビューでは、人材施策の質だけでなく、実行に際して考慮すべき点（拡張性、テクノロジー、文化的適応、開発計画）も同じくらい重要であることが明らかになりました。グローバル展開を行う際は、これらの要因を慎重に検討した上で計画を策定してください。

### グローバルプログラム実施における望ましいアプローチ



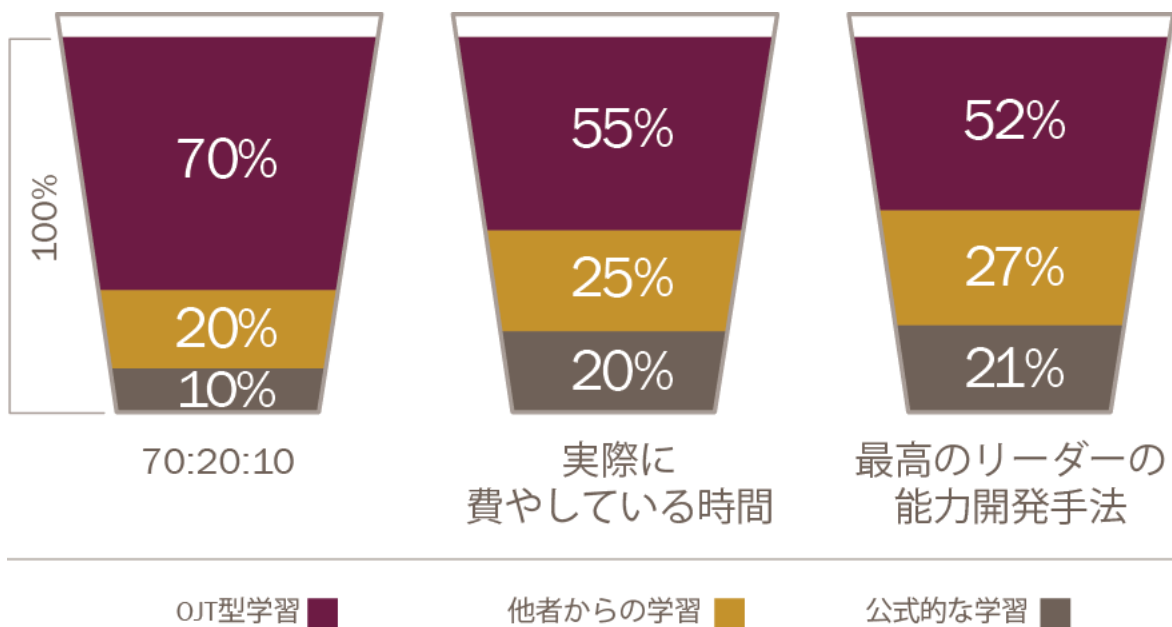
\* Mitchell, S., Bolling, B., Phang, N., & Schott, T. (2013). Talent Beyond Borders: An Organizational Guide to Delivering the Promise of Global Talent Management, Pittsburgh, PA, Development Dimensions International.



# 70:20:10の法則

## 適切な割合...？

リーダーが切望するのは、より体系的な能力開発と他者からの学習



## 今までのやり方に固執しない

リーダーの学習に関して一般的に知られているのは、70:20:10の法則です。70はOJT型の学習、20は他者からの学習、10は公式的な学習を表しています。これは、リーダーに過去を振り返ってどのような学習手法に価値があったかを尋ねた数十年前の調査結果です。しかし、今ではリーダーの将来の能力開発手法の割合を決定する計画立案の指針として世界中で使われています。この比率の提唱者も、現在のように絶対的な指針として使用されることは想定していなかったと、公式に述べています\*。

このような背景があり、最近ではそれを裏付ける調査はまったく行われていないことから、13,000名を超える現職のリーダーを対象にした本調査で、上記の比率が現実を反映しているかを明らかにすることにしました。左図に示す通り、リーダーの学習時間の比率はまったく異なっており、公式的な学習と他者からの学習に重点が置かれ、OJT型学習にはそれほど重点が置かれていません。意外なことに、この55:25:20という実際の学習時間の比率は、リーダーの階層による違いはほとんど見られませんでした。

次に、質の高い能力開発を実施している組織の学習時間の比率を調査しました。まず、リーダーシップ能力開発の質について、他社を上回っているとリーダー自身が回答した組織を切り分けました。その結果得られた「52:27:21」というデータは、能力開発の質と密接な関係があり、先に述べた実際の学習時間の比率にも近い値となっています。さらに、実際にリーダーの能力開発に費やしている時間とその理想的な時間について、リーダーに尋ねました。その結果、現状は5.4時間／月であり、理想値は8.1時間／月となりました。この学習時間をどの分野に最も割り当てたいかを質問したところ、右図に示す通り、突出して多かった回答は公式的な学習と他者からの学習でした。

このようにして得られたデータから導き出された結論は、70:20:10の法則はリーダーの現状を正しく反映しておらず、質の高い能力開発を実施している組織の取り組みやリーダー自身の意向にも一致していないということです。さらなる問題としては、70:20:10の法則は（実際にはどのような比率であっても）、学習手法を組み合わせるよりも区別することに主眼が置かれているため、学習手法を総合的な能力開発として統合することができなくなり、効果が薄れる結果となります。

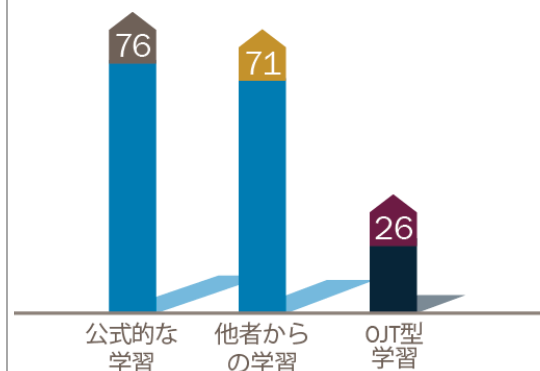
\* McCall, M.W., Yost, P.R., McHenry, J.J., O'Connor, P., & Plunkett, M. (2014, May), Beyond 70-20-10 Leadership Development.

## Now What



- .01** 70:20:10の法則は現実には即していませんが、リーダーは一般的に大部分の時間をOJT型学習に費やしています。公式的な学習と他者からの学習についての組み合わせと順序は慎重に決めてください。
- .02** 学習手法の割合については、それほど重視する必要はありません。有効な学習を行うためには、適切な学習機会を組み合わせ、学習者とビジネスの両方のニーズを満たすことのできる人（マスター・ブレンダー）が必要です。
- .03** OJT型の学習や他者からの学習は効果的な組み合わせとして重要です。しかしながら、多岐にわたる利益を導くリーダーのコンピテンシーを構築するために、公式的な学習により多くの時間を割り当てると同時に、学習者の多様な学習の好みを検討してください。
- .04** 学習手法の組み合わせにおいて公式的な学習はOJT型学習のフレームワークや基盤を確立し、組織に大きな利益をもたらす重要なものです。この基盤は仕事上の経験を継続させ行動変容につなげます。

### リーダーがより時間を費やしたい学習手法の割合








# リーダーが成長する 重要な時期

## 最も能力開発効果の高いタイミング

### 各階層別リーダーシップスキル成長度

リーダーシップスキル	初級 管理職	中級 管理職	上級 管理職	経営職
合意を形成し、コミットメントを取り付ける	↑	↑	↑	↔
他者をコーチし、育成する	↑↑	↑	↑	↑
他者とコミュニケーションをとり、関係を築く	↔	↔	↔	↑
強力なネットワーク／パートナーシップを構築する	↑	↑	↑	↑
創造性や革新性を促進する	↑↑	↑	↑	↔
将来性のある有能な人材を特定し、育成する	↑↑	↑↑	↑	↔
困難な将来のビジョンへ向けて、他者を動機付け鼓舞する	↑	↑	↑	↔
自ら異文化または海外の環境に溶け込む	↔	↑	↑	↔
国際的なビジネス環境の中で、異文化間コミュニケーションを図る	↑	↔	↔	↔
国や文化を超えてプロジェクトやチームを率いる	↔	↑	↑	↔
世代を超えてプロジェクトやチームを率いる	↑↑	↑↑	↑	↑
変化を巧みに引き起こし、対応する	↑↑	↑	↑↑	↑

 遅い  
成長
  普通の  
成長
  早い  
成長

## スキルの成長速度は様々

階層に応じたリーダーの能力開発は、経験や勘に頼るべきではありません。特定の時期に急速に伸びるスキル(学習テーマが本人の経験や機会に一致している場合など)もあれば、ゆっくりでありながら着実に伸びるスキルもあります。リーダーの能力開発に対して最適な投資を行うためには、伸びるスキルとその時期を把握しておくことが重要です。貴重な成長期間を活用できなければ、時間と労力が無駄になってしまいます。今回、各階層の在籍期間が長いリーダーと短いリーダーに自己のスキルレベルを回答してもらい、その平均値を比較して、最も伸びるスキルとその時期を調査しました。この調査データを基に、次の4つの階層ごとにリーダーシップスキルの成長のスピードを左図にまとめました。左図はリーダーシップ能力開発の計画をする際に参考になります。

- **初級管理職:** 係長、チームリーダー、グループ・マネジャー、現場主任など
- **中級管理職:** 初級管理職を部下に持つ管理職(課長、所長など)
- **上級管理職:** 中級管理職を部下に持つ管理職(部長、統括部長、事業部長など)
- **経営職:** 経営方針や事業戦略を策定する立場にある重役(CEO、COO、CFO、役員、取締役など)

左図は、4つのリーダー階層における12のスキルの伸び率を示しています(遅い、普通、速い)。左記の情報を使用し、能力開発の順序を決める方法が2つあります。1つ目は、横の列を見て、スキルが最も短期間で伸びたリーダー階層を特定する方法です。そのリーダー階層では該当スキルをターゲットにすることが、最も投資効果が高くなります。2つ目は、縦の列を上から順番に見て、リーダー階層ごとに組織のコンピテンシー・モデルとビジネスの状況から優先順位の高い目標を特定する方法です。能力開発の期間が短く投資額が限定されている場合、スキルが比較的定着しやすいタイミング(初級管理職における「コーチングと他者の能力開発」など)を逃してしまうと、その機会損失は高い代償となります。

このようにリーダーの職位によって成長のスピードが異なるスキルの他に、どの階層でも同じ速度で伸びるスキルは注目に値します。以下の3つのスキル、「合意を形成し、コミットメントを取り付ける」、「他者とコミュニケーションを取り、関係を築く」、「ネットワークとパートナーシップを構築する」は、リーダーの階層に関係なく、開発されるべき重要な基本スキルです。

## Now What

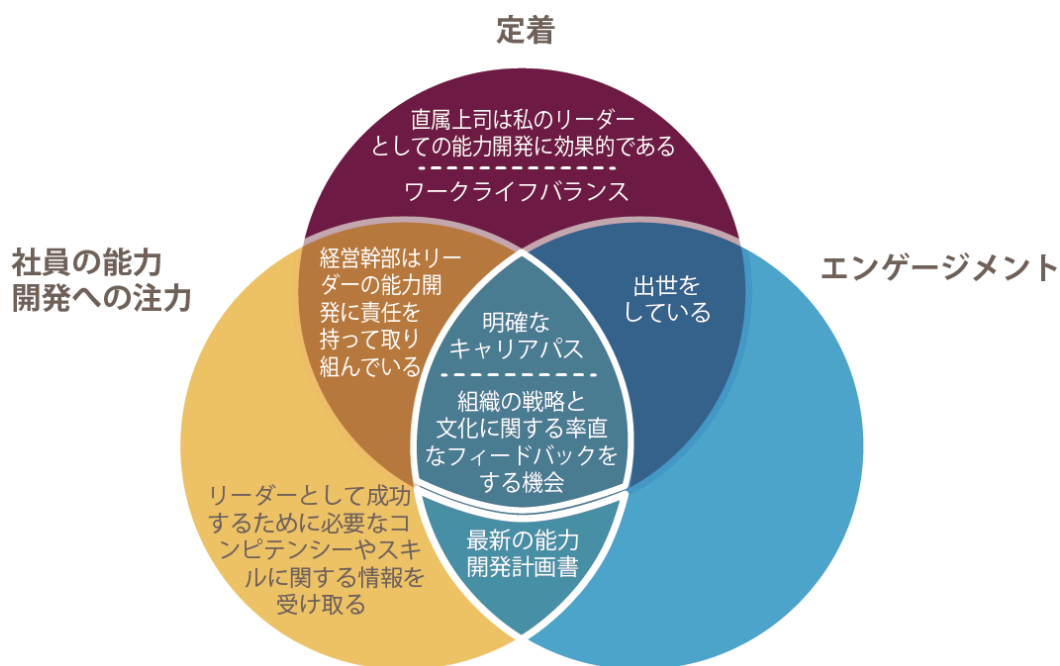


- .01** リーダーの能力開発の順序を決める時は、リーダーが一番効率良く成長を遂げられるよう、スキルとタイミングを検討してください。
- .02** 初級管理職や中級管理職が大きく成長する機会を逃さないでください。多くのスキルにおいて、上級管理職や経営職になると成長が遅くなります。早い段階で基盤が確立されないと、将来の能力開発が限定的になってしまう可能性があります。
- .03** 時間がかかっても確実に伸びるスキルを軽視しないでください。コミュニケーションやネットワーク構築といった基本的なスキルでも、上級管理職の能力開発目標としては十分に妥当です。
- .04** 段階的な能力開発を検討してください。まず、より基本的または各リーダー階層で伸び率が高いスキルに焦点を当て、そうではないスキルの開発はリーダーのキャリアの後半に設定します。
- .05** グローバル・リーダーに必要なスキルの場合、リーダーがよく使うスキルとして、まず初級管理職は「異文化間のビジネス・コミュニケーション」、次に「自ら異文化環境に溶け込む」、最後に「国や文化を超えて主導する」スキルに優先順位をつけます。

# リーダーに影響を与える 重要な経験

## 何がリーダーを動かすか？

能力開発への注力、定着、エンゲージメントへの影響





## 実りの大きいところに 注力する

リーダーの仕事に対する熱意や長期にわたり会社に勤続する意思は、能力開発に熱心な上司との経験や能力開発に対する組織のしっかりとした取り組みがあるかどうかによって左右されます。能力開発に関わるリーダーの様々な経験は、「エンゲージメント(リーダーが業務に積極的に関与する)」、「社員の能力開発への注力(リーダーが部下の能力開発機会を積極的に追求する)」、「定着(リーダーが組織に長期間在籍する)」の3つの成果に強い関連があることが分かりました。全ての成果に焦点を当てることができない場合、組織はどのようなリーダーの経験が結果的にどの成果に影響するのかを把握し、能力開発施策の優先順位を決める必要があります。

どの経験が最も重要なのかをより正確に定義するため、13,000名を超えるリーダーの経験とこれら3つの成果の関連を分析し、その結果を左図にまとめました。円の部分が、それぞれの成果を表しています。各円の中にある経験は成果を推進する上位の促進要因です。円が重なっている部分の経験は、複数の成果の推進要因です。3つすべての成果に大きな影響を及ぼすものとしては、2つの経験が際立っています。それは、「各自のキャリア・パスを理解している」と、「上級管理職に対して組織の戦略や文化に関するフィードバックを提供する機会がある」です。

また、リーダーの階層による違いについて調査したところ、どの経験がどの成果を推進するかは、すべての階層にわたってほぼ同じであることが分かりました。ただ、1つの例外は、エンゲージメントについて、初級管理者は「出世する」という経験の影響を強く受けていた点です。初級管理者はキャリアをスタートさせたばかりであり、出世についての関心も強いいため、この結果は妥当と言えます。一方、「直属上司は私のリーダーとしての能力開発を効果的にやっている」経験は、上級管理職ほど影響が大きくなります。この結果から、職責が上がるほど出世の機会は減少するものの、能力開発の重点項目と直属上司の働きかけにより、中級管理職や上級管理職のエンゲージメントを醸成することは、引き続き可能である、ということが言えます。

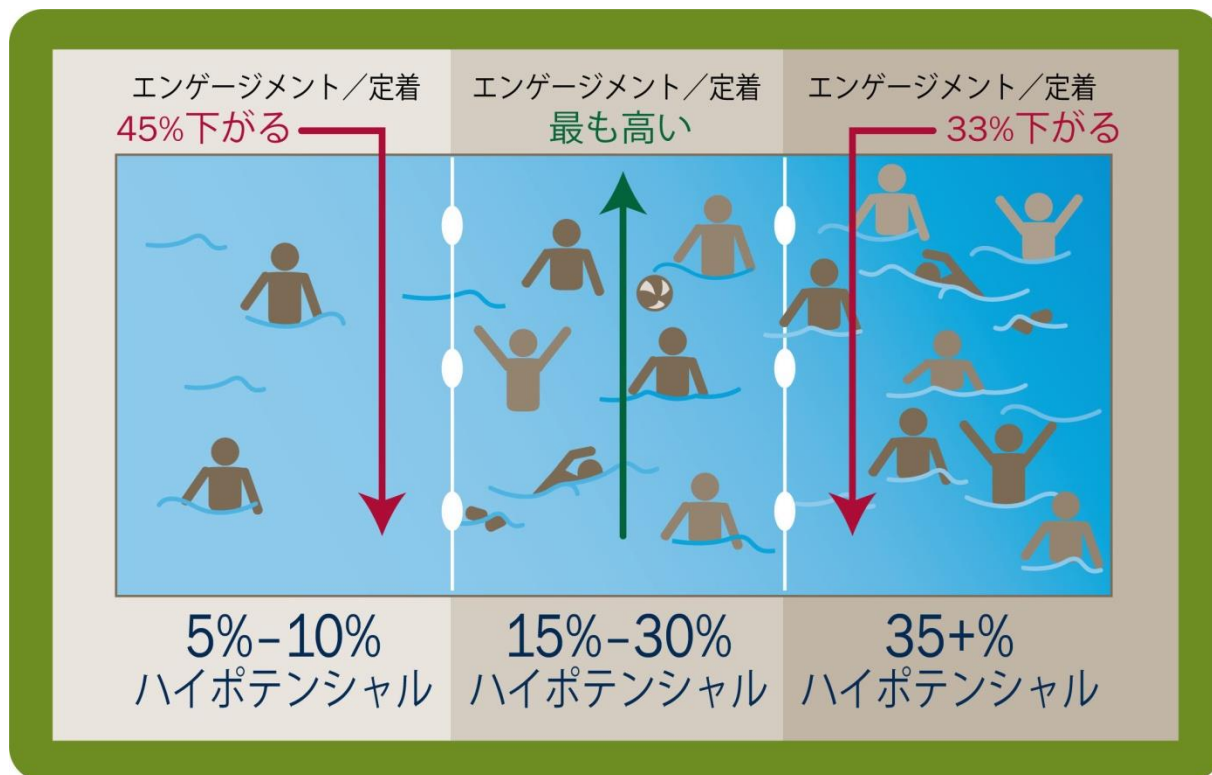
ここに挙げた能力開発に関連するリーダーの経験の多くは、まだまだ改善の余地があることが、リーダーの回答から分かりました。エンゲージメントと社員の能力開発への注力度に関連がある「最新の能力開発計画を持っている」と回答したリーダーは、わずか36%でした。他の経験については、明らかに半分以上のリーダーが肯定的な回答しています(52~57%)。尚、「明確なキャリア・パス」は特に高い数値となっています(66%の同意)。

- .01 能力開発に関連するリーダーの経験をより良いものにするためには、この図の中心にある経験から優先し、外側の経験へと移行していきましょう。図の中心にある経験は、3つの成果すべてに影響を及ぼします。具体的な成果を目指すには、図の外側の経験に関連する能力開発施策を実行します。
- .02 リーダーがキャリア開発について理解を深め、計画を立てられるように、キャリア開発プロセスの有効性と認識度を改めて確認します。また、リーダーが、上級管理職に対して、戦略と職場環境について率直にフィードバックができる機会を設けてください。こういった経験はリーダーに強い影響力を与えるにもかかわらず、過去にしっかり行われてこなかった組織では、往々にしてコミュニケーションや信頼性に課題があります。
- .03 成功するために必要なことをリーダーに説明する時は、一般論や定義が曖昧なコンピテンシーではなく、具体的な情報(具体的なスキル、言動、行動)を使いましょう。リーダーの成功に必要な情報の精度をより高めるためには、具体的なコンピテンシーを使用した診断と、能力開発プログラム実施後の行動変容の結果を評価することが重要です。

# ハイポテンシアル人材 のジレンマ

誰？適正人数は？そして能力開発は？

ハイポテンシアル人材のエンゲージメントと定着を最適化させる適切な割合





## 誰もが特別だとしたら、特別な人などいない

多くのリーダーが「ハイポテンシャル」(将来優秀な業績を上げる人)を目指していますが、平均以上のリーダーもいれば、平均以下のリーダーもいるのが現実です。真のハイポテンシャル・リーダーを特定することは、非常に困難な作業です。さらに難しいのは、リーダーの潜在能力を引き出す能力開発が可能な環境を作り、リーダーを組織に定着させることです。

左図は、ハイポテンシャル人材が多すぎる、または少なすぎる場合に組織が直面するジレンマをまとめています。ハイポテンシャル人材が多い組織(35%以上)は、ハイポテンシャル人材が少ない組織(15~30%)に比べ、エンゲージメント・レベルや定着率が33%低くなっています。これは、ハイポテンシャル人を育成するためのリーダーのリソースが手薄になるためと考えられます。一方、ハイポテンシャル人材が少なすぎる組織(5~10%)では、定着率とエンゲージメント・レベルが低下するリスクがさらに大きくなります(45%)。

調査に参加した組織のうち66%は、ハイポテンシャル・リーダーに関する具体的なプログラムや能力開発プログラムがあると回答し、平均で25%のリーダーが自らを「ハイポテンシャル」と認識しています。右図に示す通り、プログラムがある組織の大半が、ハイポテンシャル・リーダーの特定と能力開発は上級管理職が責任を担っていると回答しています(85%)。このような組織は、ハイポテンシャル人材の能力、ポテンシャル、準備度に関する客観的なアセスメントデータを幅広く使用していると回答しています(75%)。さらに、能力開発を目的とした任務を行っている間は、ハイポテンシャル人材の評価を慎重に行っているとの回答も目立ちます(66%)。その一方、能力開発プログラムの有効性を測定しているという回答は、5割強に過ぎません。

支援体制が確立されている、質の高いハイポテンシャル人材育成プログラムは、ハイポテンシャル・リーダーが定着するか離職するかの違いにつながります。回答したリーダーの約半数は、ハイポテンシャルと見なされていました。エンゲージメント・レベルについて質問すると、支援体制があまり確立されていないプログラムを使用している組織では、12か月以内に退職する意思を持っているリーダーの割合が2倍にのぼっています(16%)。支援体制が確立されているプログラムを使用している組織では、その割合はわずか8%(半分)でした。

## Now What

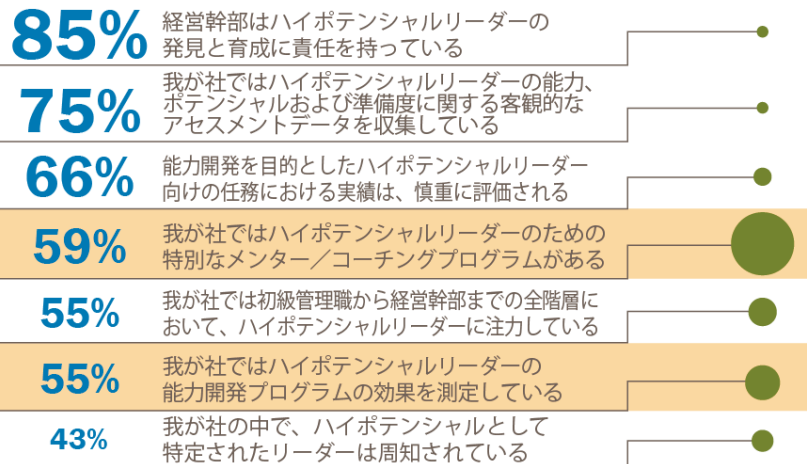


- .01** ハイポテンシャル・リーダーを特定するプロセスを再検討して、適切な人材を適切な数だけ確保できるプロセスであるかを確認します。
- .02** 人事／人材開発担当者の59%は、組織のメンター／コーチング・プログラムはハイポテンシャル人材独自のニーズに対応できるよう設計されていると回答しました。しかし、ハイポテンシャル・リーダーに、リーダーシップ能力開発の質に最も影響した能力開発施策を尋ねると、他の項目を大きく引き離してメンター制度を選択しました。人事部門は、このギャップに取り組み、双方のニーズに対応する必要があります。

### ハイポテンシャルプログラム設計の要素とその影響

「当てはまる」と回答した組織の割合

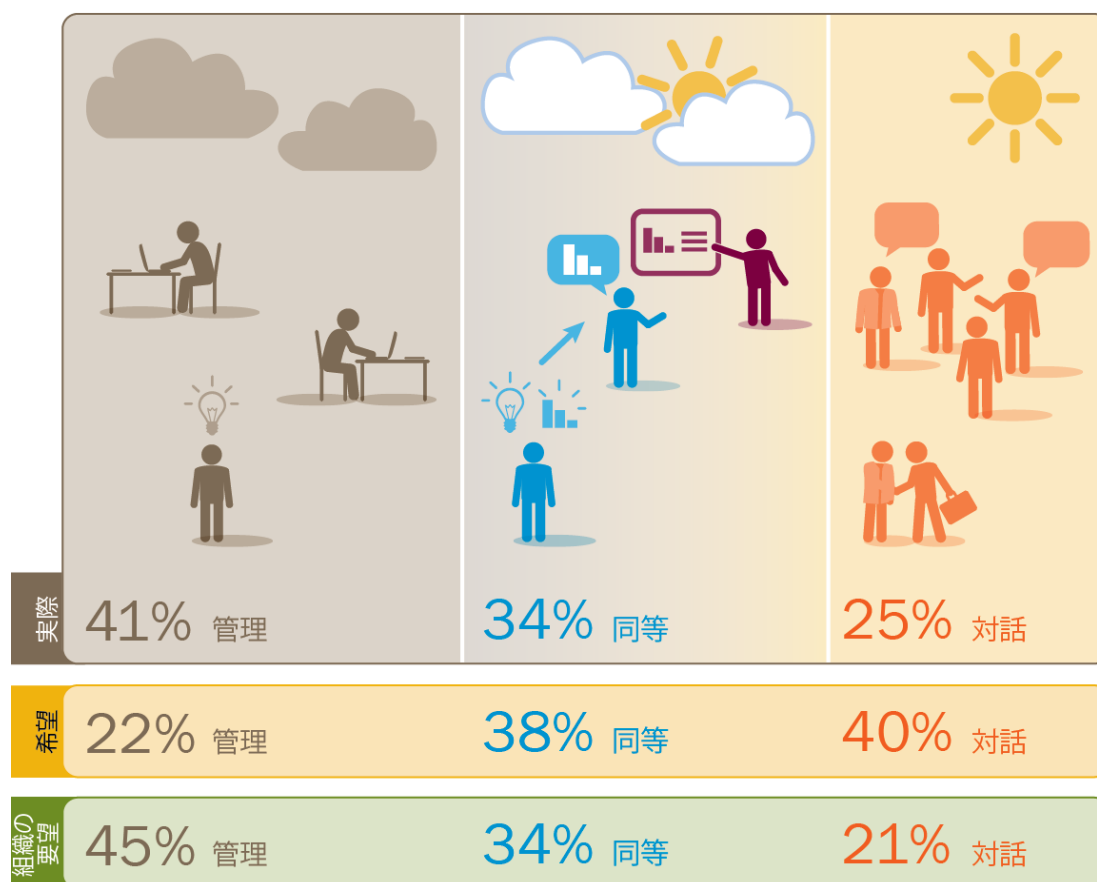
ハイポテンシャルが回答したリーダーシップ能力開発の質への影響



# 「対話」vs「管理」

## 組織は管理重視。それが問題

リーダーが費やす時間のバランスー実際、希望、組織の要望



習うより慣れろ！

より対話に時間を費やしているリーダーは、以下のスキルを効果的に発揮していることが判明しました。

- > 他者をコーチし、育成する
- > 他者とコミュニケーションをとり、関係を築く
- > 強力なネットワーク／パートナーシップを構築する
- > 創造性や革新性を促進する
- > 将来性のある有能な人材を特定し、育成する



## リーダーはどこに 時間を費やすべきか？

多くのリーダーが疑問に思っていることがあります。それは、「管理することとリーダーとして主導することはどこが違うのか？」、「どちらがより重要なのか？」ということです。そこで、仕事の管理と社員との対話について詳しく分析し、この問題をもう一度考えてみました。ここでは、計画、管理業務の実行、スケジュール設定などに費やされる時間を「管理」とし、同僚、チーム・メンバー、上司、顧客など、他者との会話に費やされる時間を「対話」としました。本調査は、リーダーが成功するためには「管理」よりも「対話」のほうがはるかに重要であるという仮説を立てました。「McKinsey Quarterly」誌の記事によると、対話の質が上がることで競争優位性がより強固なものになる可能性があると指摘しており、リーダーの関係構築の手段として会話を活用できる能力を「関係性資本」と呼んでいます\*。

本調査によると、現代のリーダーは平均して41%の時間を「管理」に費やしています（左図参照）。組織の上層部が対人関係よりも「管理」を重視していると、リーダーが認識していることが、その一因です。ただし、リーダー自身は「対話」の時間を約2倍に増やし、「管理」の時間は半分に減らすことを望んでいます。

リーダーが他の人たちとの対話に費やす時間が少なすぎると、組織は高い代償を払うことになります。リーダーの時間が「管理」にばかり取られてしまうと、業務への満足度の低下、離職率の上昇、リーダーのエンゲージメントの低下などの事態が生じることになります。「管理」に費やす時間と同じくらい「対話」に時間を費やすことに価値があるということを発信している組織は、リーダーの人材供給体制と業績が良くなる確率が高まります。

DDIは、極めて有効なアセスメント・センター方式を使用して、数千名のリーダーを診断してきました。アセスメントに使われるリーダーの疑似体験では、リーダーシップコンピテンシーを診断し、以下の重要な対人スキルにも焦点を当てています。

- ・ 自尊心を大切にします。
- ・ 共感的に聴き、反応する。
- ・ 協力を求め、参画を促す（協力を促進するため）。
- ・ 考えや感情、結論の根拠を知らせる（信頼を得るため）。
- ・ 責任を持たせたまま、側面から支援する（当事者意識を引き出すため）。
- ・ 話し合いを促進する。

リーダーのこれらの対人関係スキルは著しく不足しており、習熟度が高いと評価されたのは3分の1未満です\*\*。新任の初級管理者と同様に、経営陣も習熟度が低いという結果になったのは、驚くに値しません。

\* Matson, E., & Prusak, L. (2010, September), Boosting the Productivity of Knowledge Workers, McKinsey Quarterly.

\*\* Busine, M., Watt, B., Wellins, R.S., & Boatman, J. (2013), Driving Workplace Performance Through High-Quality Conversations: What Leaders Must Do Every Day

## Now What



- 01** 組織は、全階層のマネジャーに対人関係スキル向上のアカウンタビリティを全員同等に課す必要があります。リーダー自身が他者からどのように見られているかを知るためには、社員のエンゲージメントの測定結果を使うことが有効です（これはベンチマークとして使用される場合があります）。
- 02** 選抜や昇進のシステムにおいて、対人関係スキルの有効な測定評価を組み込む必要があります。リーダーシップ・スキルよりも技術的なスキルを優先してリーダーを選抜、または昇進させてしまう傾向がまだ残っています。
- 03** 対人関係スキルの構築は、容易なことではありません。しかし、DDIが長年にわたって数千名のリーダーにトレーニングを行ってきた経験から、能力開発によってリーダーの対人関係スキルを向上させることは、十分可能であると言えます。

### 対話を重視する組織はメリットが大きい

2X  
リーダーの経験



3.5X  
リーダーの質



to Be Effective, Pittsburgh, PA, Development Dimensions International.

2X  
業績への影響



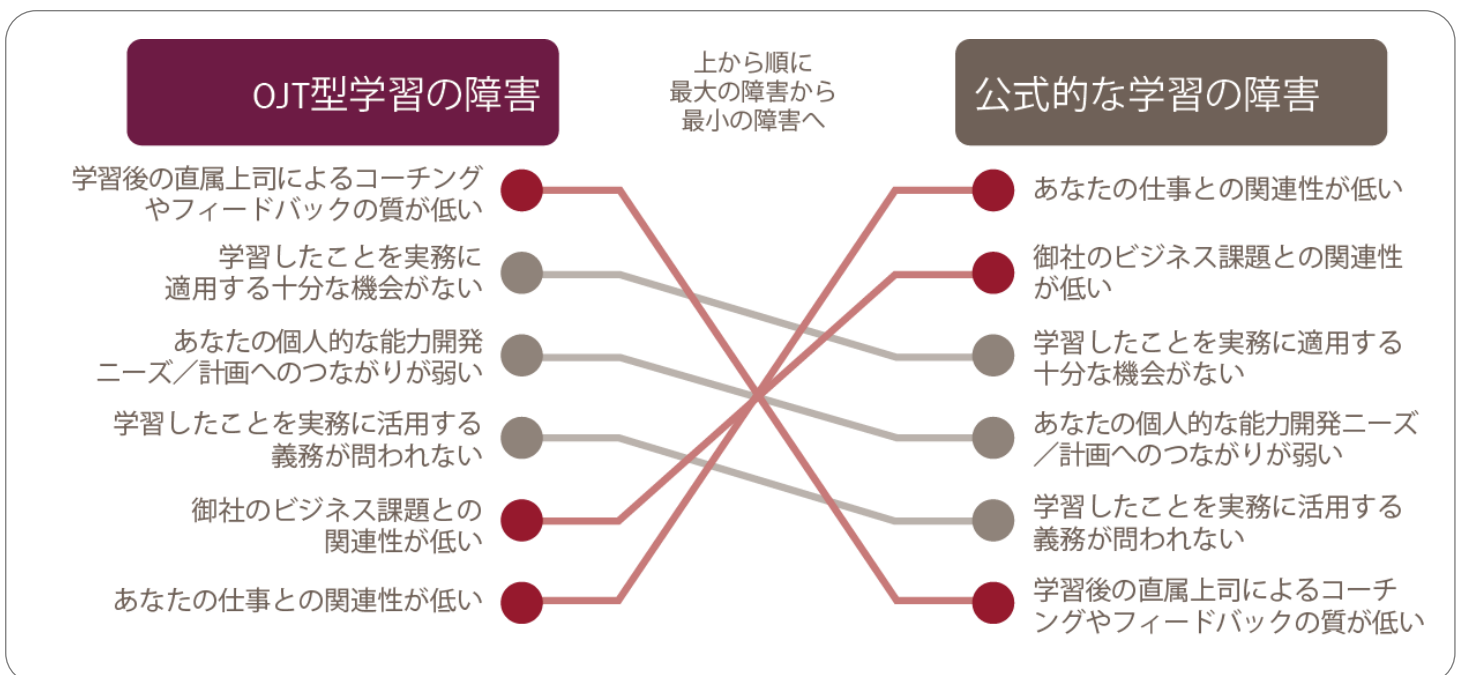
20%  
リーダーの重要な役職を補充する即戦力になるリーダー



# 学習の最大の 阻害要因

業務のように研修を捉え、  
研修のように業務を捉える

## 学習の障害—リーダーの回答



より良い学習経験を作り出す

何が学習の効果を高め、何が学習を妨げるのでしょうか？どのようなリーダーの能力開発であっても、目指す目標は、リーダーが持続的に行動を改善し続けることです。しかし学習方法によっては、この目標は達成までの道のりが長く、遠回りになってしまいます。学習の最も大きな阻害要因について、リーダーからの回答を公式的な学習（トレーニング、アセスメント、書籍／記事など）とOJT型学習（他の社員のシャドーイング、ネットワーキング、能力開発を目的とした任務、特別プロジェクトなど）とで比較したところ、驚くべきパターンが判明しました。学習の阻害要因は、公式的な学習とOJT型学習とで、共通したものではなく、むしろ相反することが明らかになりました。OJT型学習で、能力開発を最も妨げている要因は、学習後の直属上司からのフィードバックの質が低いことでした。これは、公式的な学習で阻害要因となることはほとんどありません。公式的な学習の阻害要因として上位2つまでに挙げられたのは、業務やビジネス課題との関連性が低いことでした。これは通常、OJT型学習の得意とする分野です。

左図は、この相反するパターンを明確に示しており、リーダーが回答した6つの阻害要因を挙げています。一方の学習方法が有効な項目は、他方の学習方法ではほとんど該当していません。ただし、このパターンから、より良い学習効果が期待できる方法も見えてきます。組織は、仕事との関連性がある学習を提供する方法を把握しているため、OJT型学習ではほとんど阻害要因になっていません。また、直属上司からのフィードバックで学習体験を強化する方法についても理解しており、これは公式的な学習ではほとんど阻害要因になっていません。つまり、仕事への関連性と学習後に上司から受けるサポートの両方を満たすために必要なツール、プロセス、情報の使い方を組織は有していることになります。

ただし、せっかくのそのノウハウをすべての学習方法に適用することは、残念ながらできていません。その結果として、OJT型学習と公式的な学習の計画的な統合が行われていないため、学習が単発的になってしまい、貴重な学習体験が無駄になってしまいます。OJT型学習を公式的な学習のように捉え、公式的な学習をOJT型学習のように捉えることで、組織は両方の形式が持つ強みをうまく活用し、リーダーの能力開発の成果を強化し、ビジネスにおける価値を高めることができます。

## Now What



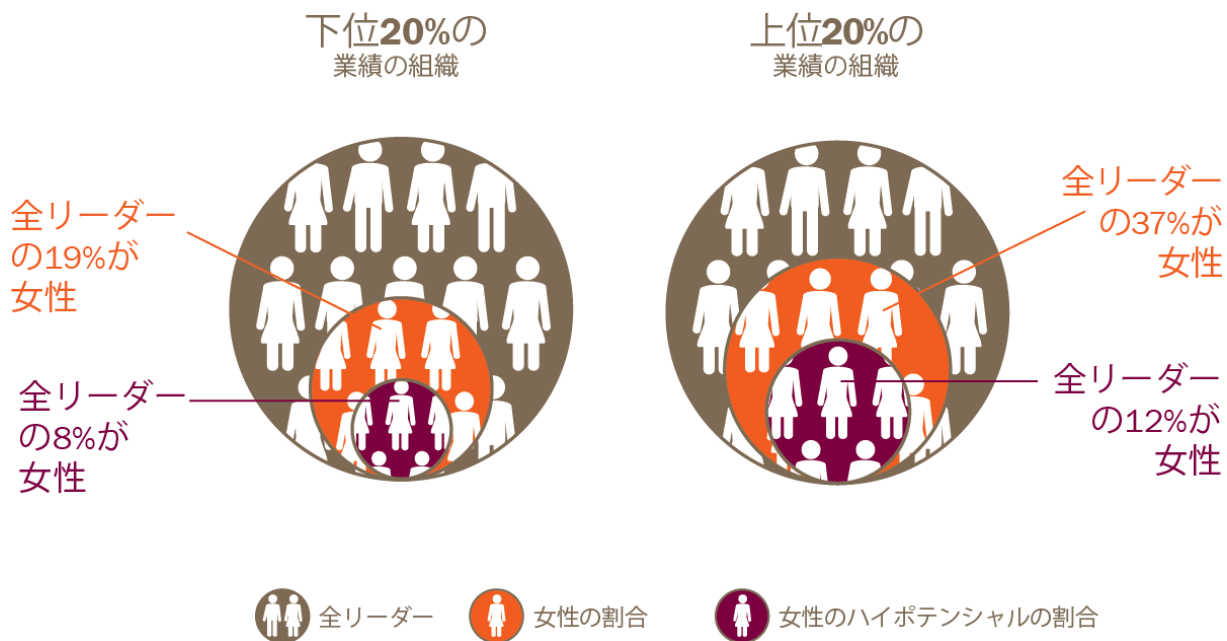
- ## 01 学習したことを行動変容につなげるためには、学習後に上司が業務やビジネス・ニーズを学んだことに結び付けて補完することが大切です。このようなアカウンタビリティを上司に課してください。
- ## 02 公式的な学習の場合、組織の戦略の変化によって、学習の重点項目やリーダーに対する学習の位置付けをどのように変える必要があるのか、絶えず考慮してください。リーダーが自主的に関連性を見出すと、勝手な期待を寄せてはいけません。学習者と直属の上司の両方がこれらの関連性を明確にして、その認識が欠けている場合は迅速に是正します。
- ## 03 OJT型、および公式的な学習を単発のイベントと見なすのをやめ、またそのようなリーダーの認識を改める必要があります。これらの学習を総合的なラーニング・ジャーニーの一環と捉え、公式的な学習を活用してOJT型学習の枠組みを構築し計画を立て、非公式な学習体験を強化することで、学習をリーダーの持続的な行動変容へとうまく転換してください。

「御社のリーダーの能力開発のアプローチを一言で言うと、  
どのような言葉になりますか？」という質問へのリーダーの回答  
(文字の大きさは回答数と比例しています)



# 多様性がもたらす利益

業績の良い組織は、女性リーダーの比率がより高い





## 注目すべき違い

本調査では、リーダーシップ・スキル、マネジメント、およびビジネスの課題への対応に関して男女間に顕著な違いは見られませんでした。しかし現状では、リーダーとしての職位が高くなるほど、女性の割合は少なくなります。この不均衡の要因は何でしょうか？

性別による大きな違いの1つは、自信度です。男性のほうが、自らをリーダーとして有能であると考えています（下図のハイライトの項目を参照）。これは、リーダーシップ・スキル、マネジメント、およびビジネス課題への対応能力に関する自己評価の高さが反映されています。女性は逆に、「同僚と比べリーダーとして有能である」、「国際的な任務を担ったことがある」、「複数の地域や国でリーダーを務めている」、そして最も顕著だったのが「様々な拠点のチームを率いている」について低い傾向が見られました。これらの重要な能力開発の機会を逸してしまうと、差が出てしまいます。上記のようなグローバルでより明確な経験を積んだリーダーは、組織内で昇進していく確率が顕著に高い傾向があります。

このようなギャップには、注目し、取り組む価値があります。リーダーの人材プールでジェンダーの多様性を育むことは、考え方の多様化につながり、その結果、問題解決能力が向上し、ビジネス上のメリットが大きくなることを意味します。

30～40%の女性がリーダーの役割を担っている組織では、ジェンダーの多様性への取り組みがビジネス成果に直結しています。上位と下位の組織の業績の差は、左図に明確に表れています。業績が上位20%の組織は、リーダーのうち37%が女性で、下位20%の組織では女性のリーダーはわずか19%です。同じ傾向は、ハイポテンシャルの女性リーダーの割合にも表れています。業績が上位20%の組織の統計では、ハイポテンシャルの女性リーダーの割合が大幅に多いという結果が出ました（28%）。

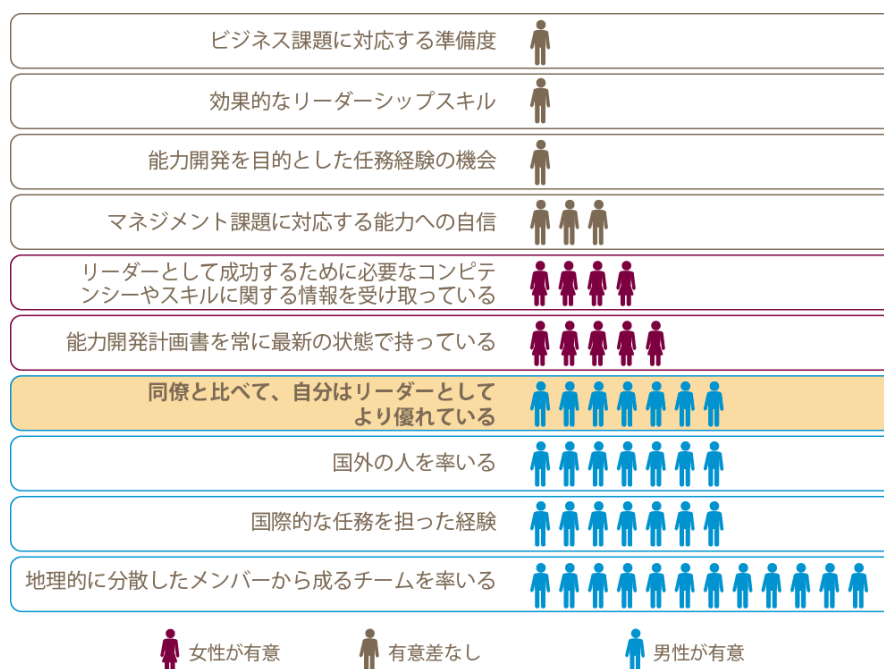
\* Neal, S., Boatman, J., and Miller, L. (2013), Women as Mentors: Does She or Doesn't She? A Global Study of Businesswomen and Mentoring, Pittsburgh, PA, Development Dimensions International.

## Now What



- .01** 現在の能力開発プログラムの強化や、特に女性のリーダーが知識とスキルを身に付けられる新しい施策を導入してください。能力開発の機会が増えれば、それだけ自信も高まります。
- .02** 国際的な任務や成長が期待される任務へのリーダーの選抜や移行について、確実に公式制度を運用してください。多国籍企業やグローバル展開に重点を置いている企業では、特に多様性に目を向け、女性がグローバルリーダーとしての役割を担うよう奨励する必要があります。
- .03** 支援体制が確立されているメンター・プログラムは、特に女性の新リーダーとしての能力開発や準備において重要な役割を果たします。女性上級管理職の圧倒的多数が、自らのキャリア・アップと成長においてメンター制度が非常に有効だったと回答しています。\*

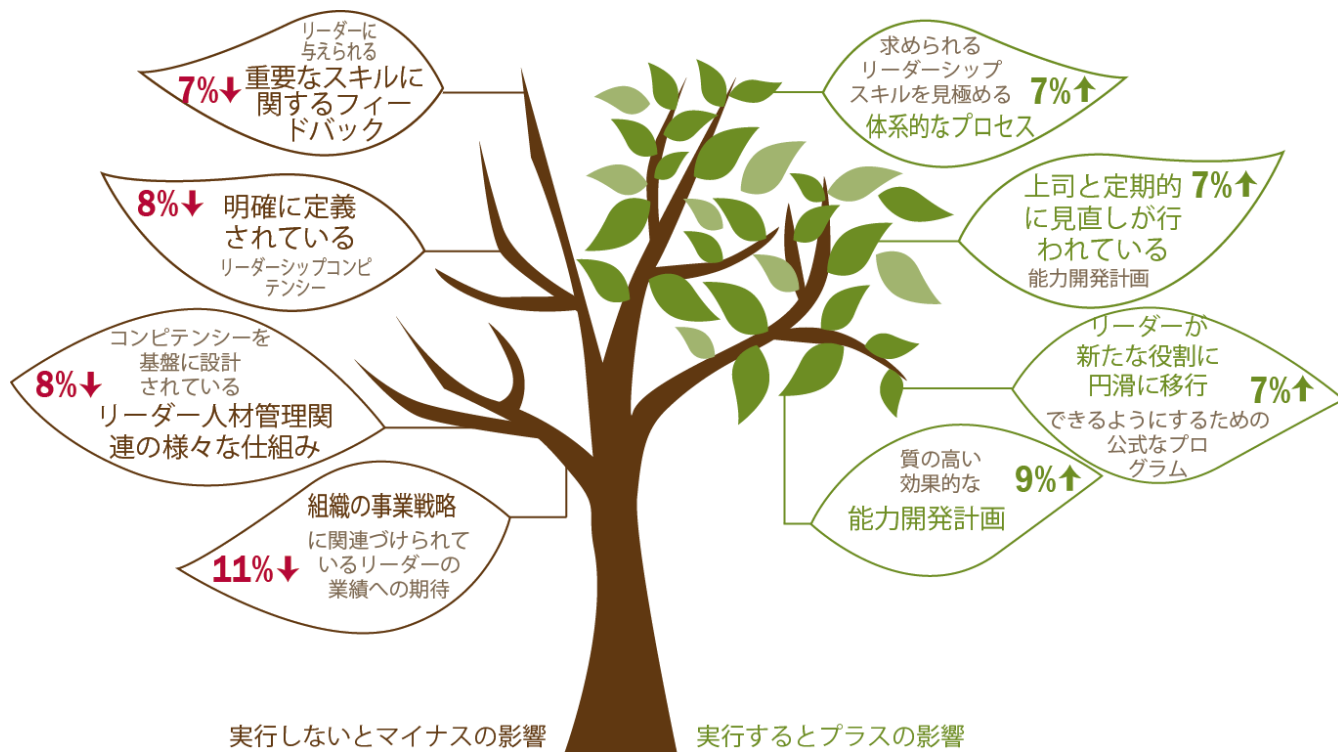
### 性別の違いはどこにあるのか？



# パイプラインの実現は夢か？

## 悪夢の回避

### 人材供給能力に影響を与えるタレントマネジメント施策





## タレントマネジメントは 後継者リスクを減らす

社内でリーダーを育成することには、様々なメリットがあります。社内の人材を登用する割合が高い組織は、その割合が低い組織よりも、リーダーシップ・スキルや業績が極めて優れています（優れている確率は3倍以上）。しかし、実際にこのような登用を実践できるかどうかはばらつきが大きく、まさに「言うは易く行うは難し」という状況です。平均的な組織では、様々なメリットがあるにもかかわらず、社内人材の活用に取り組んでいるのは半数以下です。今回の調査全体で、重要な役職に社内の候補者から人材を登用しているのは半数未満（46%）でした。

有能なリーダー候補を十分に確保することが組織の目標であるとするれば、それを実現する最善の方法とはどのようなことでしょうか？ 本調査で、「重要な役職を社内の人材で供給できる指標（人材供給能力指標）」と密接に関連しているタレントマネジメント施策が、2つ明らかにありました。これらの施策については、左図をご覧ください。木の左側は、実行しないことで人材供給能力指標にマイナスの影響を及ぼす施策です。つまり、重要な役職に対する人材の供給能力においては、これらを実行することが当たり前で、実行しなければ、競合他社よりもはるかに後れを取ることになってしまう施策です。葉に記載された割合は、これらの施策を実行しなかった時に指標がどのくらい変化するかを示しています。ご覧の通り、共通する特徴がいくつか見られます。それらは、「リーダーのコンピテンシーやスキル目標に対するフィードバックの定義付けと提供」、「各コンピテンシーの幅広い活用」、「リーダーに期待する業績と組織的戦略との整合」です。

木の右側の施策は、実行することで組織の重要な役職を社内の人材で供給できる能力にプラスの影響を及ぼします。これらを実行しなかった組織は平均レベルの結果に留まることになり、実行した組織は他社よりも人材供給能力を大幅に高めることができます（葉に記載された割合を参照）。これらの施策の特徴は、将来に向けた前向きなシステムとプロセス、そして個人と組織の両方における未来志向の姿勢です。「成功につながるリーダーのスキルを特定」し、「リーダーの能力開発計画の品質を確約」し、「定期的に見直し」て、「リーダーの役割への移行をより円滑」にします。

## Now What



- .01 初めに、人材供給能力の欠如につながる点の改善に重点を置きます。木の左側にあるタレントマネジメント施策を定め、強化し、組織化します。
- .02 次に、これらの施策が定着し、効果的に機能するようになったら、積極的に木の右側の行動を取り入れて組織の差別化を図ります。このような未来指向の施策の導入は、人材供給能力の強化に明確な関連性があります。
- .03 このような施策を定期的に見直し、一貫性のある形で確実に実施します。特に、実施効果が大きいにもかかわらず実施されていない施策に重点を置いてください。その施策とは、次のリーダー階層へ円滑に移行できるプログラムの導入（適切に実施している組織は37%のみ）、質の高い能力開発計画の立案（38%）、能力開発計画の定期的なレビュー（49%）の3つです。

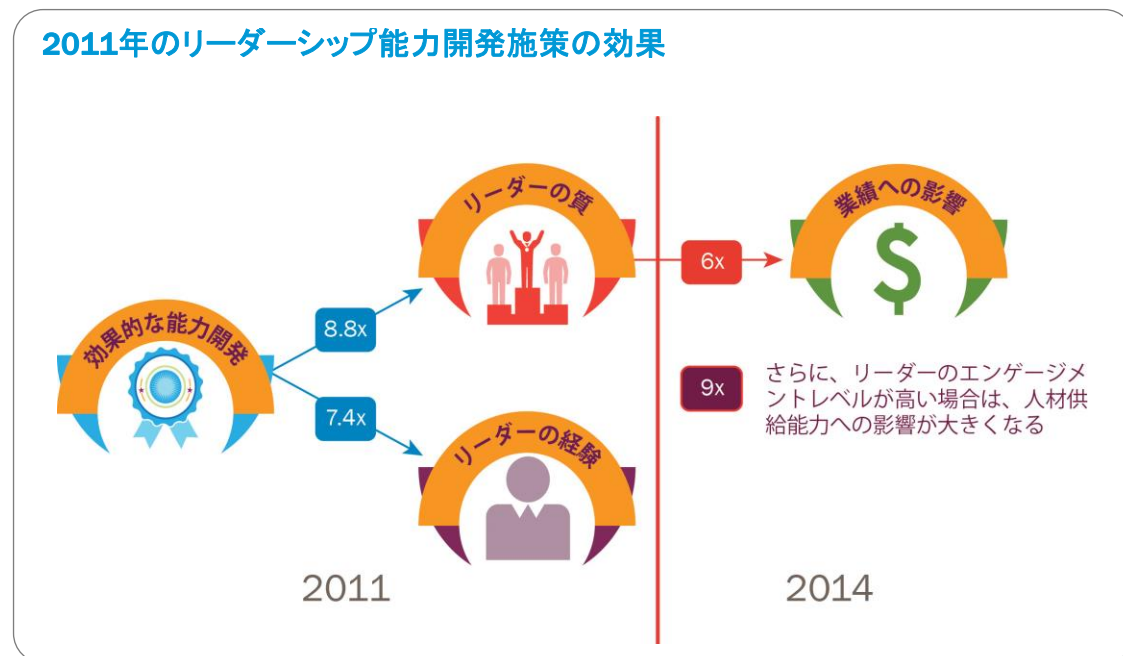
## 結論

# 過去を見て、先を読む タレントマネジメントで業績を予測

現在のタレントマネジメント施策やリーダーシップ能力開発施策が、今後3年間の組織の業績にどのように影響するかを予測する方法は、過去から学ぶことです。将来の傾向を正確に予測するためには、まず過去の傾向を把握する必要があります。最善の予測をするには、過去の振り返りに多くの時間を割くことが重要です。

そこで、2011年のグローバル・リーダーシップ・フォーキャストに参加した組織の過去データを調べ、この「過去から学ぶ」というアプローチを今回のレポートに適用しました。対象となる組織の当時のタレントマネジメント施策とリーダーシップ能力開発施策と、現在の業績を調査したところ、明確な関連があることが分かりました(下図参照)。2011年の調査でリーダーシップ能力開発プログラムの評価が高かった組織は、プログラムの評価が低かった組織に比べて、リーダーの質と人材供給能力が確保されている確率が8.8倍高いという結果になりました。つまり、有効なリーダーシップ能力開発を構築できれば、それが強力な推進要因となり、現在だけでなく将来的にもリーダーの質を高めることができます。質の高いプログラムを実施するもう一つのメリットは、リーダーのエンゲージメント・レベルと組織への定着率が高くなる確率が同調査では7.4倍になります。質の高い能力開発プログラムは、リーダーに有益な経験をもたらし、エンゲージメントと定着率にも影響していることが分かります。

### 2011年のリーダーシップ能力開発施策の効果



結論として、リーダーの質から業績を予測することは可能であると言えます。リーダーの質が高い組織は、全体の中で業績上位20%に含まれる確率が6倍高い傾向があります。リーダーの経験と業績の直接的な関連を裏付ける根拠はありませんが、リーダーとして有益な経験を積むと、リーダーの質がさらに高まり、それに伴って業績も上がることは明白です。リーダーの質、リーダーのエンゲージメント、および定着率のいずれも高い組織は、競合他社の業績を上回る確率が9倍にも及んでいました。このような関連性から分かるように、タレントマネジメントとリーダーシップ能力開発の施策は、将来の業績に大きな影響を与えているのです。

今後、適切な施策を導入して、リーダーの質と業績のどちらも理想的な組織にするためには、どのようにすればよいでしょうか？



- .01 投資対効果を考慮し、優先されるべき質の高いリーダーシップ能力開発を確立、又は強化しましょう。リーダー育成のための総合的な戦略なくしては、リーダーの質、人材供給能力、リーダーのエンゲージメントや定着率を改善し、それに伴う業績向上を達成することはできません。
- .02 リーダーに影響を与える重要な経験に焦点を置いて、現在のタレントマネジメントプログラムの有効性を測定しましょう。リーダーのエンゲージメント・レベルが高まり、能力が開発され、リーダーとしての力と自信がつけばつくほど、業績の向上に貢献できるようになります。
- .03 過去の傾向と将来の人材ニーズを把握し続けるために、分析を活用しましょう。そうすることで、何に注力すべきかが明確になり、タレントマネジメント施策の最適化の方法を特定することができます。将来の成果を予測するためには、適切なデータを追跡し、その意味を読み取り、対策を取ることが重要です。

## リーダーシップ施策実施状況スコアボード—1,500以上の組織において、最も重要なこと

下記は、3つのカテゴリーに関連する20のリーダーシップ施策について、人事／人材開発担当者の回答結果を示した表です。各施策について、自社で実施されているか否か、また、これらの施策が本調査で論じられている「質の高い能力開発」「リーダーの経験（エンゲージメントと定着）」「リーダーの質（現在と3年後）」、および「組織の業績」に与えた影響が示されています。

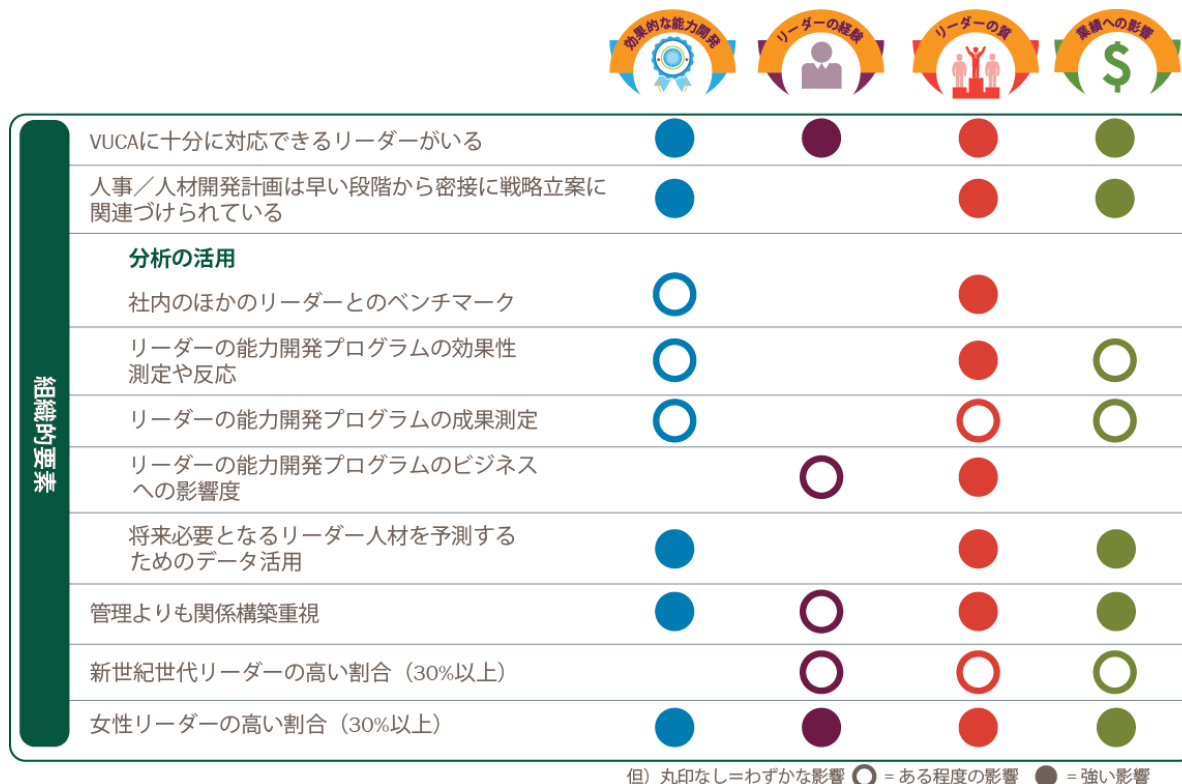


人材管理・開発施策実施状況	重要な管理職および経営職のポジションに求められるコンピテンシーを明確に定義している	●		●	●	68%
	リーダー人材管理関連のさまざまな仕組みは、コンピテンシーを基盤にして設計されている	●	●	●	○	71%
	有効性が実証されたテストやシミュレーションを用いて、管理職や経営職の採用選抜や昇進昇格選抜の決定を行っている			○	○	43%
	将来の経営や事業を成功に導く上で必要なリーダーの質と量を見極める体系的なプロセス（例、ビジネス戦略と整合した人材開発計画）がある	●		●	●	44%
	階層をまたがる昇進昇格を果たした管理職や経営職が新たな役割に円滑に移行できるようにするための公式なプログラムがある	●	○	●	○	37%
	組織全体におけるリーダーの能力に関して、常に最新の情報を把握している	●		●		41%
	グローバル／多国籍人材を率いるリーダーになり得る人材を発見するための公式な仕組みやプロセスがある	○	○	●		41%
能力開発施策実施状況	我が社のリーダーは、質の高い効果的な能力開発計画を自身で定めている	●		●	○	38%
	リーダーの育成に失敗した上司は、その結果としてネガティブな評価を得ることになる			○	○	36%
	リーダーの能力開発プログラムは、単発の取り組みとしてではなく、むしろ計画された一連の能力開発の一環として位置づけられている	●		●	●	49%
	リーダーは上司と定期的に能力開発計画の見直しを行っている	○		●	○	49%
	リーダーは、重要なスキルを実践し、上司からフィードバックを受けている	○	○	●	○	57%
	リーダーの業績への期待は、会社の事業戦略に関連づけられている	○		●	○	78%
後継者管理施策実施状況	経営幹部はハイポテンシャルリーダーの発見と育成に責任を持っている			●		85%
	我が社の中で、ハイポテンシャルとして特定されたリーダーは周知されている			○		43%
	我が社ではハイポテンシャルリーダーの能力、ポテンシャルおよび準備度に関する客観的なアセスメントデータを収集している			○		75%
	我が社ではハイポテンシャルリーダーのための特別なメンター／コーチングプログラムがある	●	○	○	○	59%
	能力開発を目的としたハイポテンシャルリーダー向けの任務における実績は、慎重に評価される			●	○	66%
	我が社では上級管理職および経営幹部の後継者候補として、ハイポテンシャルリーダーに特定された人材のみに注力している。	○				55%
	我が社ではハイポテンシャルリーダーの能力開発プログラムの効果を測定している	○		●	○	55%

但) 丸印なし=わずかな影響 ○ = ある程度の影響 ● = 強い影響

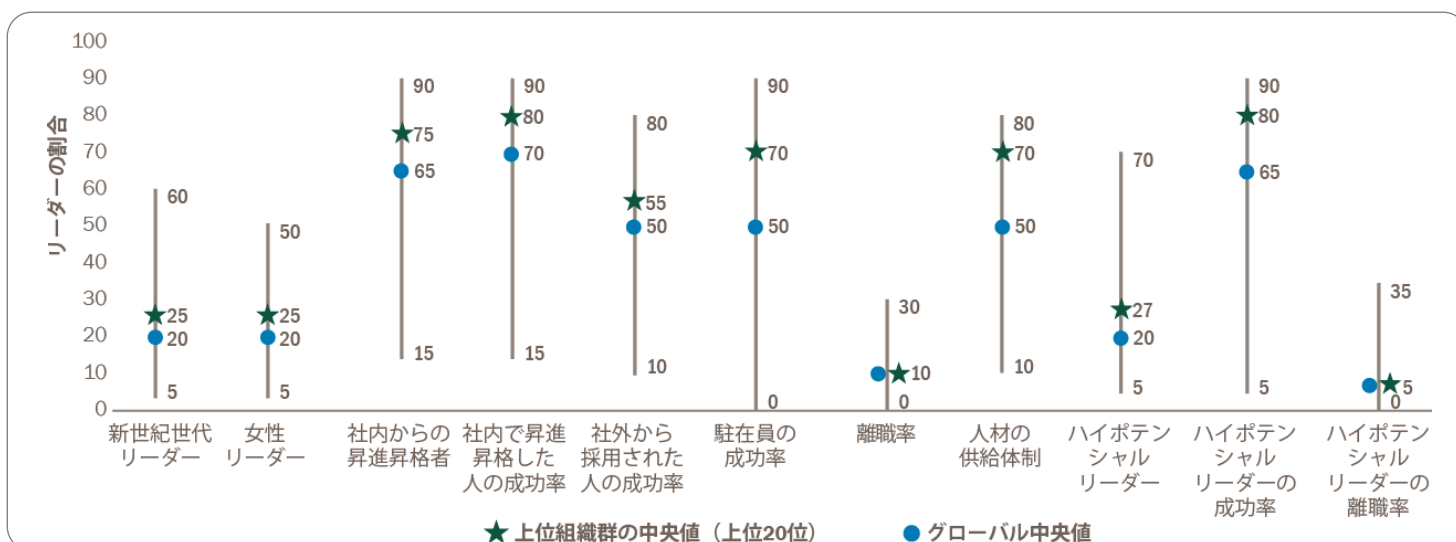
## 組織的要素スコアボード—1,500以上の組織において、最も重要なこと

下記の表は、組織的要素が本調査で論じられている「質の高い能力開発」「リーダーの経験（エンゲージメントと定着）」「リーダーの質（現在と3年後）」、および前年度の「組織の業績」に与えた影響を示しています。今回取り上げた要素は様々なリーダーシップやタレントマネジメント施策なしでは効果が得られないため、これらの要素への効果的な取り組みは、他の施策より大きな影響を与えます。



## 人事のベンチマーク

今回調査にご協力をいただいた組織の人事担当者に、自社の人員構成、離職率や成功率に関する情報の提供を依頼しました。下記の図は、世界中から参加した組織の基準を示しています。縦棒は、人事担当者から得た回答結果の範囲（10～90パーセンタイルの範囲）を表しています。青の丸印は、全組織の中央値、緑の星印は、上位の組織群（リーダーの質がもっとも高く、リーダー人材の供給体制を整えた組織）の平均的な回答を示しています。



# 付録

## 回答者の属性

### 組織の属性

#### ● ● ● ● 業界

4%	ビジネスサービス
2%	建設
6%	エネルギー、資源
11%	金融、保険
6%	医療
22%	製造
11%	製薬
3%	小売、一般消費向けサービス
5%	技術、通信
14%	輸送
16%	その他

#### ● ● ● ● 従業員数

11%	1～200名
15%	201～500名
11%	501～1,000名
24%	1,001～5,000名
24%	1,001～5,000名
11%	5,001～10,000名
9%	10,001～20,000名
9%	20,001～50,000名
9%	50,001名以上

#### ● ● ● ● グローバル市場における展開

38%	国内企業
62%	多国籍企業(多国に事業所、事業展開、あるいは業務提携のある企業)



## リーダーの属性

### 階層

34%	初級管理職
33%	中級管理職
27%	上級管理職
6%	経営職

### 勤続年数

6%	1年未満
30%	1～5年
21%	6～10年
16%	11～15年
27%	16年以上

### ハイポテンシャル人材

52%	はい
48%	いいえ

### 世代

7%	新世紀世代
78%	X世代
15%	ベビーブーム世代

### 年齢

2%	25歳未満
23%	26～35歳
41%	36～45歳
27%	46～55歳
6%	56～60歳
1%	61歳以上

### 性別

72%	男性
28%	女性

### 地域

	人事／ 人材開発 担当者	リーダー
アフリカ・中東地域	3%	2%
アジア地域	58%	58%
オーストラリア／ニュージーランド	7%	3%
ヨーロッパ地域	5%	2%
中南米地域	14%	20%
米国・カナダ・プエルトリコ	13%	14%

## DDIの応用行動研究センター(CABER)について

Global Leadership Forecast 2014|2015は、DDIの応用行動研究センター(CABER)が継続的に実施している調査研究の一環です。CABERは、DDIが科学的根拠に基づくマネジメントの概念や手法を提供するための調査研究の中心的機関です。CABERの出版物は、リーダーの能力開発、後継者管理および人材の採用など、現在と将来のタレントマネジメントに関する調査に基づいた実用的な洞察を提供しています。

また、CABERは、DDIの顧客企業と共同で分析調査の実施や支援を行い、タレントマネジメント施策のベンチマーク、効果測定、評価や予測を行い、事業目標に整合した人材の供給体制の向上を目指し、人材施策の最適化を図ります。CABERが実施している調査研究の内容と結果については、[www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)をご覧ください。

## Development Dimensions International(DDI)について

**Who We Are:** Development Dimensions International(DDI)は、世界最大手のタレントマネジメントコンサルティング企業です。この分野の先駆者として45年前に設立以来、常に革新的な企業として業務を展開しています。

**What We Do:** リーダーや社員の採用、昇進昇格、能力開発手法に変革をもたらす支援を提供します。その結果、社員が事業戦略を理解し、推進、実行し、困難な課題に対処可能になります。

**How We Do It:** DDIの能力開発が効果的に行われると、社内に優れたリーダーが育ち、採用した社員は飛躍的に活躍し始めます。DDIは、自社で展開可能な企業特有のニーズに合わせたトレーニングや診断方法の開発や、組織が大きな変革を推進するための支援を行っています。DDIは常に、長年にわたる実績と科学的根拠に基づいた最新の手法を駆使しています。

**Who We Do It With:** DDIのお客様は、フォーチュン500に名を連ねる世界有数の多国籍企業や、ドイツからインドに至るまで、様々な都市で、多角的事業を展開しています。DDIは、42ヶ所の事業所や提携先を通してサービスを提供しています。日本では株式会社マネジメントサービスセンター(MSC)がDDIのサービスを提供しています。

## The Conference Boardについて

The Conference Boardは、独立した事業団体で構成する、非営利のグローバルな民間調査機関です。The Conference Boardは、世界をリードする組織に、業績向上に必要な実用的な知識を提供するという独自のミッションを掲げています。

1916年に設立されたThe Conference Boardは、会員企業向けに、昨今の最重要課題やその対応に役立つ経済指標とビジネス情報を、客観的な独立した機関として発表しています。

当機関では、調査を実施し、ビジネスリーダー向けに様々な規模の会議を開催しています。また、調査のテーマや会議の議題に幅広いネットワークから得られた洞察を反映し、今日の重要課題に焦点を当てた活動を展開しています。

The Conference Boardは、経済およびビジネス環境、人的資本、そして企業におけるリーダーシップ、という3つの主要なテーマの下に活動を行っています。そこで生み出される独自の経営的視点は、ビジネスリーダーが将来を予測し、今日のビジネス課題に対応し、戦略上の正しい判断をするために役立っています。

## 著者について



**エバン・サイナー, Ph.D.** DDIの応用行動研究センター(CABER)チーフ・サイエンティスト兼ディレクター。CABERは、人材管理・開発プログラムの包括的な分析評価を実施し、その効果の測定と事業戦略との整合性を高める機会の予測を行う。人材管理・開発の戦略と施策に関する、現代の規範的なソートリーダーシップを発揮。リーダーの能力開発、人材管理・開発の分析、データの視覚化、世代間の差異、ソーシャル・メディア、採用試験といったテーマについて、DDIにおける思想的リーダーとして活躍。また、米国産業・組織心理学会の理事を務め、専門家向けの会議でも頻繁に講演を実施。『Chief Learning Officer』、『Journal of Applied Psychology』、『Personnel Psychology』、その他多数の出版物を発表。



**リチャード・S・ウエリンズ, Ph.D.** DDIのシニア・バイス・プレジデント。DDIの新製品および新サービスの上市、DDIの応用行動研究センター(CABER)およびDDIの主要な調査プロジェクト、グローバル・マーケティング戦略の策定を担当。リーダーの能力開発、社員のエンゲージメント、および人材管理・開発の専門家として、40以上の刊行物に寄稿し、『Empowered Teams』、『Inside Teams』、『Reengineering's Missing Ingredient.』など6冊の書籍を執筆。世界中の専門家会議で100回以上の講演を実施。CNBCのAsia BusinessLeaders Awardの審査員。『The Wall Street Journal』、『BusinessWeek』、『Forbes.com』、『USA Today』およびその他多数の国際的な刊行物やNational Public Radioに寄稿。



**レベッカ・レイ, Ph.D.** Knowledge Organizationのエグゼクティブ・バイス・プレジデントならびにカンファレンス・ボードの人的資本分野の責任者。3つの分野(企業におけるリーダーシップ、経済およびビジネス環境、人的資本)の調査計画と宣伝活動を監督。調査課題の策定に責任を負い、カンファレンス・ボードの事業計画プロセスを推進。また、カンファレンス・ボードの調査およびエンゲージメント活動の全体的な品質と継続的な統合の責任者。多数の記事や書籍を執筆。『Measuring Leadership Development』(McGraw-Hill)や『Measuring Employee Engagement』(ATD)を共同執筆。



**エイミー・ルイ・アベル, Ph.D.** カンファレンス・ボードの人的資本分野のマネージング・ディレクター。また、人的資本の分析、リーダーの能力開発、労働市場、戦略的な社員計画、人材管理・開発、多様性と一体性、人事、社員のエンゲージメントに焦点を当てた調査活動のリーダー。『People & Strategy Journal』、『The SAGE Handbook of Workplace Learning』、『Human Resource Development Quarterly』、およびATDの雑誌『T+D(Training and Development)』に寄稿。



**ステファニー・ニール, Ph.D.** DDIの応用行動研究センター(CABER)の研究員。職場におけるリーダーシップと人材に関する評価研究と調査を実施。また、多岐にわたる顧客企業と共同で、分析プロジェクトを設計、実施し、診断プログラム、および能力開発プログラムによる個人の行動変容や組織の事業目標に与える影響について研究・発表。

# グローバル・スポンサー

## Association for Talent Development



Association for Talent Development (ATD、旧ASTD)は、人材の能力開発に携わる専門家を会員とする世界最大級の会員制組織です。

会員は、お互いの知識、スキル、能力を活用したり、潜在能力を十分に発揮できるよう支援します。ATDの会員は、120か国以上の人々で構成され、あらゆる業種の公的機関や民間団体に勤務しています。ATDは、世界各地の125以上の支部、国際的な戦略上のパートナー、および世界規模のメンバー・ネットワークで専門家の業務を支援しています。詳しくは、[www.astd.org](http://www.astd.org)をご覧ください。

## ベルリッツ



A Global Education Company

ベルリッツは、135年以上の歴史を誇る、世界最大手の語学サービス提供企業です。70か国

以上の500を超える拠点で、語学サービス、コミュニケーション、異文化コンサルティング、およびグローバル・リーダー向け能力開発の総合的なサービスを対面式、バーチャル、さらには両方を融合するなど複数の方法で提供しています。詳しくは、[www.berlitz.us](http://www.berlitz.us)をご覧ください。

## GutenbergConsultores



GUTENBERG  
CONSULTORES LTDA

GutenbergConsultoresは、人材とは人財であって、単なる人材ではないと考えています。GutenbergConsultoresは、顧客合わせたサービスを専門分野に特化したコンサルタンチームが提供します。コンサルタントは、必要な資格を有し、英語とスペイン語に長け、ブラジルやその他の地域で優れた業務実績を残しています。詳しくは、[www.gutenberg.com.br](http://www.gutenberg.com.br)をご覧ください。

## HR.com



HR.comは、人事の専門家向けとしては最大のオンライン・コミュニティです。ここでは、自らの専門知識を共有し、業界の専門家から学び、24万人以上の人事の専門家と人脈を形成して貴重な資源を活用できます。HR.comでは、認定や再認定に利用できるEラーニングの単位(制限なし)、合格を保証するPHR/SPHR試験の準備コース、個人の卓越性を高めるアプリ、様々なテーマを網羅する毎月のオンラインニュース、およびグローバル・リーダー向けのプログラムを提供しています。詳しくは、[www.HR.com](http://www.HR.com)をご覧ください。

## HRoot



HRootは、中国の大手人事関連メディア兼インターネット企業です。同社のブランドとサービスには[www.HRoot.com](http://www.HRoot.com)、雑誌『Human Capital Management』、『Overclass』、『Society for HR Executives』などがあります。毎年2万人以上の参加者が、HRootのオフライン・イベントに参加し、雑誌の購読者は3万人に上ります。現在2万社を超える顧客にサービスを提供していますが、フォーチュン500にランクインしている中国企業の95%以上が同社の顧客です。詳しくは、[www.HRoot.com](http://www.HRoot.com)をご覧ください。

## Institute of Executive Development



The Institute  
of Executive  
Development

Institute of Executive Development (IED)のミッションは、エグゼクティブ向け能力開発にイノベーションを起こすことです。IEDは、企業幹部、取締役会、人材開発・管理の専門家のベンチマーク調査、戦略の策定、および効果の高いエグゼクティブ向け能力開発サービスの創造を支援します。詳しくは、[www.execsight.com](http://www.execsight.com)をご覧ください。

## Mexican Association for Human Resources Direction



Asociación Mexicana en Dirección  
de Recursos Humanos A.C.

Mexican Association for Human Resources Direction (AMEDIRH)は、1947年の設立当初からメンバー数を著しく増やしており、提供するサービスの数や米国およびカナダの提携先も大きく拡大させています。メンバー組織から参加している12,500人以上の人事部門の経営幹部とはパートナー関係にあります。AMEDIRHのミッションは、これらの経営幹部の能力開発を推進し、成長に関する目標を達成できるよう支援することです。詳しくは、[www.amedirh.com.mx](http://www.amedirh.com.mx)をご覧ください。

## People Matters



People Mattersは、インドを代表する人事関連の知識とメディアプラットフォームの企業です。People Mattersの印刷、オンライン、デジタル、およびイベントでは、多くの人事およびビジネスステークホルダーに、情報、ベスト・プラクティス、トレンド、および業界のニュースを提供しています。People Mattersは4年という短期間で、インドで人事業界の知識の唯一の照会先として台頭しました。詳しくは、[www.peplematters.in](http://www.peplematters.in)をご覧ください。

## The Next Step



The Next Stepは、1998年からオーストラリアの人事市場で専門的なコンサルティング事業を展開しています。The Next Stepは、検索、募集広告、人材契約、および暫定的な人事管理など人材採用のあらゆる分野に対応しています。詳しくは、[www.thenextstep.com.au](http://www.thenextstep.com.au)をご覧ください。

# 謝辞

本調査は、グローバル規模のプロジェクトであり、世界各地のさまざまな人々の協力があったからこそ実現することができたものです。著者は、下記の方々のおかげがない貢献に心から感謝の意を表します。

## 調査アドバイザー

チャック・ミッチェル(The Conference Board)、トム・ショット、マイク・ケンプ

## グローバルプロジェクトチーム

プロジェクト・マネジメント: ジェニファー・ペスキ・ケリー、キム・キマローリ、ニッキ・ディ・リアッコ、ヘザー・リーチ、アマンダ・ポピエラ(The Conference Board)

## 調査への参加者獲得活動

アルベルト・アルボニコ・アルカヤガ、マル・アレドンド、アミット・アルテ、ステラ・チャン、トリキサ・コ、ジョアン・コーリー、デビー・コンウェイ、ジュリア・ファリアス、プリシラ・ギグリオ、シンディ・ゴン、カグラ・ガンダズ、オズギュル・ギュネール、フリスカ・ハーマラ、キキ・ホー、ユミ・イケダ、カトリーナ・イサグワイア、シリル・コント、デニス・ローリー、アンジェラ・ロペス、アキ・ナカシマ、ステファニー・ナム、パンマニー・オンガー、ステファニー・ウェン、サマンサ・ヨーク

## レポート編集

マイク・クローマー、ショーン・ギャリー

## 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・インファントツツィ

## ウェブサイト管理

マーク・ハミルトン、ケリー・リッツ

## 参考文献

- Boatman, J., & Wellins, R.S. (2011). Global leadership forecast 2011: Time for a leadership revolution. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Busine, M., Watt, B., Wellins, R.S., & Boatman, J. (2013). Driving workplace performance through high-quality conversations: What leaders must do every day to be effective. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Johansen, B. (2009). Leaders make the future: Ten new leadership skills for an uncertain world. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kellerman, B. (2012). The end of leadership. New York: HarperCollins.
- Matson, E., & Prusak, L. (2010, September). Boosting the productivity of knowledge workers. McKinsey Quarterly.
- McCall, M.W., Yost, P.R., McHenry, J.J., O'Connor, P., & Plunkett, M. (2014, May 15). Beyond 70-20-10 leadership development. Panel discussion presented at the meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Honolulu, HI.
- Mitchell, C., Ray, R.L., & van Ark, B. (2014, January). The Conference Board CEO challenge 2014®: People and performance. New York: The Conference Board.
- Mitchell, S., Bolling, B., Phang, N., & Schott, T. (2013). Talent beyond borders: An organisational guide to delivering the promise of global talent management. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- Neal, S., Boatman, J., & Miller, L. (2013). Women as mentors: Does she or doesn't she? A global study of businesswomen and mentoring. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.
- 

[www.ddiworld.com/glf2014](http://www.ddiworld.com/glf2014)

[#glf2014](https://twitter.com/glf2014)

[www.linkedin.com/company/development-dimensions-international](http://www.linkedin.com/company/development-dimensions-international)



# 自分自身の能力向上に何が必要だと考えるか、リーダーに尋ねました。 これらは、彼らからの回答です。“会社がやめなければならないことは。。

能力は外的な刺激なしでも自然に開発されるものとみなす | 現地の能力を理解することなく、どの国にも一律に手順やプロセスを導入する | 父権主義 | リーダーを技術者として扱う | 地域で、あるいはグローバルにあらゆる業務を集中化する。これにより迅速に対応出来なくなり、市場投入までの期間が遅れてしまう | **リーダーとして成長する気がないと思い込む** | リーダーシップ・スキルのない社員を、エンジニア、博士、またはMBA保有者であるという理由で昇進させる | 互いに関連性のないトレーニングや管理職向けイベントを散発的に実施する | 経営幹部が懲罰的な手法を用いて指導する | リーダーの不適切な行動やコンピテンシーを容認する | 将来のリーダーに対する能力開発計画について明かさない | **新しい役職で成功するために何が必要かの理解や支援を提供せずに昇進させる** | リーダーシップが発揮されるのはトップからのみであると考え | 組織の様々な部門で、別々の社員トレーニングを行う | あらゆる意思決定に関与したがる | リーダー向けの能力開発計画の作成に対して、興味を示さない | 社員に将来リーダーとなるべきポテンシャルがあることに気付かない | コーチングによって膨大な管理業務に費やす時間を短縮できると思い込む | **具体的なビジネスのテーマがないまま、様々なリーダーシップのモデルと概念を次々に導入する** | 社員に職業上の成長を促す機会を与えない | リーダーシップの重要性和コスト重視という、矛盾した会社方針 | データや客観性に基づいた決定を下さない | 「より少ない労力で、より多くを達成する」という標語を使う。この標語は、リーダーとスタッフの両方を不安にしている | 特定の個人やグループを不当に優遇する | **マネジャーが、部下一人ひとりの能力開発ニーズに重点的に取り組めない** | 現場の管理職と上級管理職との間に距離をつくる | 部下にトレーニングを実施しないことに対して、上司にアカウンタビリティを課さない | 若いリーダーを過度に登用する | 誰もがリーダーになれると考える | 大部分の上級幹部と同じ倫理感と世代背景を持つ人を採用する | 才能の開発については話題にするが、それを支援する戦略を立案せず、アカウンタビリティも課さない | あまりに一般的なトレーニングに社員を派遣する | あまりに柔軟になりすぎて、社員と地域によって異なる基準を適用する | **優れた人材につまらない仕事をさせる** | 組織文化診断や変革管理も行わずに新しいプロセスを策定し、実施する | 個人やチームの能力開発のために必要なコミュニケーションの時間がとれないような、部下の人数や業務範囲を設定する | 経営陣が組織の全リーダーの良い手本となっていると思い込む | 地域の観点を狭義に捉え、地域に権限を委譲せず自主性を認めない | データでは逆のことが示されているのに、社員は良い仕事をしていると偽る | **入念な計画なしに公式学習が追加されるので、自分の能力開発計画に盛り込めない** | 業績評価の期間だけしか、社員の能力開発に注目しない | 既存のリーダーに機会を与えることなく、新しいリーダーを採用する | 世界のその他の地域は、スキルセット、リソース、および能力が不足していると思っている | 何をどうやるかを指図する | リーダーとしての才能がない社員を昇進させる | 低業績者をかばう言い訳をする | **自分の言葉に責任を持たず、聞こえの良いことを言う(すばらしい発言をするだけでなく、その発言を守ることで、サーバント・リーダーシップを実践すべき)** | 現地の事業部を細かく管理しすぎる | 新しい世代のスタッフに対する能力開発を制限する | 低業績の部門や社員に寛容である | 部署間の縄張り意識が強い | 社員が理由を理解する機会を設けずに、方向性を変更する | 社員にビジョンや将来への道筋を示さない | 社員が下した決定について後でとやかく言う | 業務を進めるに当たって何が適切なのかを細かく指図する | スキルの開発を社員任せにする | 権限を委譲することなく、責任を負わせる | リスクを取ろうとしない | 年度の人事考課、業績考査が「該当欄をチェックする」だけのプロセスになっている | 昇進初日からリーダーは成果を上げる準備ができていると考えている | 役職の高い社員に限定して機会を与える | **リーダーシップについて、定義を変更したり、新しく作り変えたりする** | 優秀とは思えない人材を採用したり、昇進させたりする | 自社に良い組織文化があるふりをする | アカウンタビリティを課すことなく権限を委譲する | 目標の優先順位を設定しない | 技術を取り入れるものの、利用することなく陳腐化させてしまう | 事務職がやれる作業をリーダーにやらせて過剰な負荷をかける | 戦略の実行にリーダーを参画させるのではなく、押しつける | 多忙を装うための、単なる時間つぶしの仕事をしている人を評価する | **現場リーダーの参画なしに、変革を実施する** | 新鮮味も付加価値もないトレーニング・プログラムに参加させる | 世の中の変化から目をそむける | 実績ではなく、よく知っている人だからという理由で社員を昇進させる | 上級管理職を社外からしか採用しない | 重要度の高いグローバルなポジションに対する採用に一貫性がない | 仕事に関連性がないことを教える | **直属の部下や顧客の管理よりも、上司の仕事の管理に時間を使わされる** | トレーニングを受けていない役割を与えて、マネジャーに大きな負担をかける |

## Development Dimensions International(DDI)について

**Who We Are:** Development Dimensions International(DDI)は、世界最大手のタレントマネジメントコンサルティング企業です。この分野の先駆者として45年前に設立以来、常に革新的な企業として業務を展開しています。

**What We Do:** リーダーや社員の採用、昇進昇格、能力開発手法に変革をもたらす支援を提供します。その結果、社員が事業戦略を理解し、推進、実行し、困難な課題に対処可能になります。

**How We Do It:** DDIの能力開発が効果的に行われると、社内に優れたリーダーが育ち、採用した社員は飛躍的に活躍し始めます。DDIは、自社で展開可能な企業特有のニーズに合わせたトレーニングや診断方法の開発や、組織が大きな変革を推進するための支援を行っています。DDIは常に、長年にわたる実績と科学的根拠に基づいた最新の手法を駆使しています。

**Who We Do It With:** DDIのお客様は、フォーチュン500に名を連ねる世界有数の多国籍企業や、ドイツからインドに至るまで、様々な都市で、多角的事業を展開しています。DDIは、42ヶ所の事業所や提携先を通してサービスを提供しています。日本では株式会社マネジメントサービスセンター(MSC)がDDIのサービスを提供しています。

連絡先

Eメール: [Info@DDIWORLD.COM](mailto:Info@DDIWORLD.COM)

[WWW.DDIWORLD.COM](http://WWW.DDIWORLD.COM)



### アメリカ

本社  
ピッツバーグ  
412.257.0600  
  
メキシコシティ  
52.55.1253.9000  
  
トロント  
416.644.8370



### ヨーロッパ/ アフリカ

デュッセルドルフ  
49.2159.91680  
  
ロンドン  
44.1753.616000  
  
パリ  
33.1.84.88.53.80



### アジア太平洋

ムンバイ  
91.22.6191.1100  
  
上海  
86.21.2329.5000  
  
シンガポール  
65.6226.5335  
  
シドニー  
612.9466.0300

\*KQEN\*

KqEn

MICABERSR19

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

