上級管理職のリーダーシップ開発
ビジネス・インパクト・リーダーシップ®（BIL）

Business Impact Leadership®

上級管理職は、複雑で多様な責務に直面しています。彼らは、組織のビジョンを実現させる役割を担っており、 将来、経営幹部に昇進する可能性のある職位です。 経営幹部への昇進時には、政治的ネットワーク、業務の複雑さ、職場における人の力関係など、著しい変化と格闘することになり、これらは多大なストレスの原因になる可能性を秘めています。そして、一度経営職に就くと、自分のリーダーシップ・スタイルを築き、それを極めるまでには数年かかります。
ビジネス・インパクト・リーダーシップ® (BIL)は、上級管理職向けのコースです。本シリーズは学んだ内容をすぐにビジネスに適応できることを念頭に設計され、上級管理職が自身のリーダーシップ・スタイルのもとで、事業戦略の実行を成功させる上で重要な課題に対応する能力の強化を図ります。

■ 成果目標

BIL は、リーダーが次のような能力を習得できるように設計されています。

- 変化の激しい環境において業績を促進する。
- 複雑な組織において水平統合を図る。
- 人材を率い、育成する。
- 難しい意思決定をする。

■ 実施方法

DDI 認定 BIL ファシリテータの派遣 CL	バーチャルクラスルーム(VC) VC

※DDI 認定 BIL ファシリテータの養成は、日本では実施していません。

■ コース一覧

組織力を高めるコーチング	65	組織の人材開発	66
イノベーション文化の浸透	67	変革を引き起こす	68
意思決定の力学を習得する	69	EQ を高める	70
戦略を成果に変える	71		

組織力を高めるコーチング
Coaching for High Performance

Business Impact Leadership®

CL VC

上級管理職のコーチングは、初級・中級管理職のコーチングとは全く異なります。今日のリーダーには異なる職務を持つ人々を率い、組織全体の生産性を向上させると同時に、様々な世代の人々を統率し続けることが求められています。そのため、リーダーは多方向のコーチング・スキルを高め、チームメンバーとのより効果的な意思疎通を図るための思考を刺激する問いかけ方法を習得することが必要です。

■ このような問題に直面していませんか？

- リーダーは直属の部下、同僚、さらにはシニアリーダーにうまくコーチングをすることができない。
- リーダーはコーチング文化を醸成することができない。
- リーダーがコーチングを行う際、専門知識の共有に時間をかけ、相手の思考を刺激するような問いかけを行っていない。
- リーダーは業績、エンゲージメント、社員の定着率を向上させるのに苦労している。

■ 成果目標

- 高い職位に適した視座から、個人／チーム／組織に大きな価値をもたらすコーチングの機会を特定する。
- より洗練されたコーチング・スキルを用い、相手の意見を巻き込みながら、より説得力があり、見返りの大きいコーチングを提供する。
- 自身の周りの人とフィードバックを求め、提供し合い、組織的に行動を改善していく風土を醸成することで、組織のビジネス目標の達成をより確実なものにする。
- 自分自身（および自分がコーチングを提供した相手）のコーチング・スキルの上達具合を、継続的に観察し、測定する。
- 自部門／部署内に、持続的なコーチング文化を醸成する。

■ コース概要

セッションのオープニング	参加者は優れたコーチの質や上級管理職のコーチングと初級・中級管理職のコーチングの違いについて話し合い、信頼の方程式を使用して自身の信頼性を評価する。
高度なコーチング・スキル	参加者はエンゲージメントのレベルとコーチングの質を高める傾聴、共感力、思考を刺激する問いかけについて学ぶ。
スキル実習	事前課題で特定したコーチング機会を用い、高度なコーチング・スキルを用いたコーチングについて、実習相手と話し合う。参加者同士で、相手の強みと改善点についてフィードバックを提供する。
コーチとしての自身の価値の観察	参加者は自身のコーチとしての有効性を測定する 5 つの指標について学ぶ。自己診断は参加者のコーチとしての価値を観察する際に役立つ。
まとめと実践計画	自社のコーチング文化について話し合い、参加者はコーチング・スキル強化のために、やめる行動、開始する行動、継続する行動を検討する。

■ コース詳細

対象者：上級管理職（ミドルリーダー／オペレーショナルリーダーからシニアリーダー）	
標準所要時間：6 時間 30 分（オプション演習を除く）	**参加人数**：8~16 人
事前課題：所要時間 20～30 分　参加者自身のコーチング・スキルを自己診断し、コース内で強化すべきコーチング機会を特定する。	

■ 強化する主要コンピテンシー

コーチング	コーチングと人材育成		

■ 関連コンピテンシー

組織の人材の育成	人材の育成		

■ 関連コース

最高のパフォーマンスを引き出すためのコーチング（IM: ExL）	チャンスを活かす 5 分間コーチング　（IM: ExL）
変革を引き起こす　（BIL）	組織の人材開発　（BIL）
EQ を高める　（BIL）	

組織の人材開発
Developing Organizational Talent

Business Impact Leadership®

CL VC

リーダーはビジネスの優先事項を実行する即戦力になるリーダーやメンバーをより多く備え、チームの成長を加速させる重要な役割を果たします。そのためには、リーダーはチームや個人の強みと能力開発ニーズを正確に特定し、チームの能力開発の現状と将来像を明確にすることを学ばなければなりません。また、将来のリーダーの役割を担うハイポテンシャル人材を見極め、育成し、能力開発の効果を測定し、フィードバックを提供する方法を把握する必要もあります。

■ このような問題に直面していませんか？

- 優れたチームを構築する上司の能力が、将来のリーダーの成功の弊害になっている。
- リーダーはフォーカスすべき事項や人材と、チームの成功に影響を与えるメンバーの能力開発の方法が分からない。
- リーダーはチームの阻害要因と、組織の目標や優先事項を達成する促進要因を正確に見極めることができない。
- リーダーは能力開発に関する限られたリソースを適切に配分し人材を育成する戦略的なアプローチをとることができない。

■ 成果目標

- ビジネスの優先事項の達成に向けたチームの能力開発課題を特定する。
- 高い職位のリーダーが部下育成において果たすべき役割を描く。
- 人材開発の効果を最大限に高める方法を理解する。
- 「診断／学習／適用」の 3 つのプロセスを活用して、個人が強みと啓発点を特定し、能力開発計画を策定し、知識、スキル、経験を習得し、実践する支援を行う。
- 能力開発における取り組みが、個人、チーム、組織に与える効果を測定し、その結果に基づくフィードバックを提供する。

■ コース概要

戦略的能力開発	参加者は人材開発の推進者としての役割を学び、見返りの大きな能力開発モデルを使い、メンバーの能力開発の方法を検討する。
能力開発モデル－ フェーズ 1：　診断	評価分析シートを用いて、開発すべきコンピテンシーを特定し、能力開発計画プロセスの最初のステップとして、能力開発の成否を左右する要素を学ぶ。
フェーズ 2：学習	10/20/70 のガイドラインを掘り下げ、継続的な支援を提供することの重要性を学び、選定したチームメンバーの能力開発計画を作り始める。
フェーズ 3：適用	測定評価、障害とさまざまな適用機会の活用に焦点を当て、能力開発計画を完成させる。
まとめと実践計画	能力開発を継続するための重要な行動を特定し、目標実現に向けた行動計画を考える。

■ コース詳細

対象者：上級管理職（ミドルリーダー／オペレーショナルリーダー）	
標準所要時間：6 時間 30 分	**参加人数**：8~16 人
事前課題：所要時間 40 分　組織の人材開発担当者としての役割を検討し、ケーススタディを読み、自己診断を行う。	

■ 強化する主要コンピテンシー

組織の人材の育成	コーチングと人材育成	人材の育成	

■ 関連コンピテンシー

多様性の尊重			

■ 関連コース

組織力を高めるコーチング　（BIL）	EQ を高める　（BIL）
リーダー自身とメンバーの能力開発　（IM: ExL）	戦略を成果に変える　（BIL）

イノベーション文化の浸透
Instilling a Culture of Innovation

常に革新的であることはこれまでも重要でしたが、このことは多くの組織にとって、新たな常態（ニューノーマル）をうまく進むために不可欠なリーダーシップの最優先事項であると、近年頻繁に耳にします。競争優位性を高めるための革新的なソリューションを見出すことは極めて大きなプレッシャーです。リーダーは新たな要求を満たす考え方やアプローチを推し進めなければなりませんが、イノベーション文化を推進するために、リーダー自身が必ずしも極めて高い創造力をもつ必要はありません。本コースでは、イノベーションを支持するためのテクニックを学びます。これらのテクニックを使う経験を積むことにより、リーダーはイノベーションを起こす理想的な環境をつくり、チームを鼓舞し報いる文化を浸透させることができます。

■ このような問題に直面していませんか？

- リーダーはイノベーションを起こす環境をつくり、規律を浸透させることができない。
- イノベーションを推進するために、すぐに適用できる自己洞察や知識、スキル、ツールをリーダーに習得させる方法を模索している。
- 自社のリーダーはイノベーションに関する課題を克服できない。（例：リスク回避、アイデアを創出できない）
- リーダーはイノベーション文化を推進するために、一貫した影響力の強い行動がとれない。

■ 成果目標

- イノベーションの妨げとなる最重要課題を克服するためのリーダーとしての行動をとる。
- イノベーションを起こす状況をつくり、持続させるためのリーダーとしての役割を理解する。
- チームにイノベーション文化を浸透させる責任を負うことを誓い、成果を測定するための 30 日間の約束を作成する。

■ コース概要

セッションのオープニング	参加者はイノベーションの実現におけるリーダーの役割と行動を考える演習に取り組む。
イノベーションの定義と理解の一致	イノベーションに関するさまざまな課題の種類や範囲を検討する。
イノベーションの課題を最小限にする	リーダーの役割の概要：イノベーションを起こす状況をつくり出すために、リーダーがとるべき 4 つの重要な行動を学ぶ。これらの行動の発揮度合いを自己診断し、他者と比較することにより、自分の行動に対する洞察を得る。
イノベーションの課題を検証する	イノベーションの促進を妨げる原因とそれらを克服する方法を考え、課題の対処に役立つリーダーとしての 4 つの行動を探索する。
まとめと実践計画	本コースの重要なコンセプトを振り返り、職場適用のための計画を立てる。イノベーションの推進者として、今後 30 日間で自身がとるべき行動を作成する。

■ コース詳細

対象者：上級管理職（ミドルリーダー／オペレーショナルリーダーからシニアリーダー）

標準所要時間：6 時間 30 分	**参加人数**：8~16 人

事前課題：所要時間 10 分　イノベーションの課題に対するイノベーション指数を完了する。

■ 強化する主要コンピテンシー

革新の推進	革新性	起業家感覚	

■ 関連コンピテンシー

組織の鼓舞／活性化	やる気の鼓舞		

■ 関連コース

変革を引き起こす　（BIL）	EQ を高める　（BIL）
意思決定の力学を習得する（BIL）	戦略を成果に変える　（BIL）
イノベーションの促進　（IM: ExL）	

変革を引き起こす
Making Change Happen

競争が激しさを増す中、急速にビジネスを進めていくための"現状打破"は、リーダーの責任です。　しかしながら、リーダー自身に変革の準備ができていなかったり、変革を不本意ながら受け入れている状態だとすると、どのようにして変革を推進していくことができるでしょうか？関係者、多角的な視点、コミュニケーションや賛同を得ることの重要性を理解することにより、変革を推進するスキルを身につけます。

■ このような問題に直面していませんか？

- 戦略の変更、組織変更や経営資源の削減によって、社員のモチベーションが低下している。
- リーダーは今日の環境下において変革を推進する精神力、エネルギーやスキルが欠けている。
- リーダーは変革プロセスの各段階におけるチームの受け止め方や　変革に対する部下の気持ちに気づいていない。

■ 成果目標

- 利害関係者の参画、抵抗への対処、コミュニケーション、やる気を高めることについての重要性を理解し、変革を推進する能力を高める。
- Change Style Indicator(CSI)を通じて自己理解を深め、その洞察を最大限に活用する。
- 組織に変革を引き起こすときに、人を率いてモチベーションを高めるスキルを強化する。

■ コース概要

セッションのオープニング	リーダーを取り巻く環境に対して、継続的に注意を払う必要があることに気づくことを目的とした演習を通じて、必要に応じて行動を起こすタイミングと方法を理解する。その後、変革を推進するときの、特に、ミドルリーダーに関連する課題について話し合う。
変革の推進	事前課題の Change Analysis Worksheet を使い、参加者同士で、変革の取り組み方の状況を分析する。
変革スタイル	参加者は変革に対する取り組みと対処に関する個人の 3 つのスタイル（保守型、現実型、独創型）を診断する Change Style Indicator（CSI）を完成させる。各スタイルの人が他のスタイルをどのように感じるかを探求する。
変革プロセス	変革プロセスモデル：認識、反応、模索、実行について学ぶ。人々の変化への反応を考えるとともに、各段階におけるリーダーシップの促進要因と阻害要素を検討する。
まとめと実践計画	変革への取り組みについて、やめる行動、開始する行動、継続する行動について考える。

■ コース詳細

対象者：上級管理職（ミドルリーダー／オペレーショナルリーダーからシニアリーダー）	
標準所要時間：6 時間 30 分	**参加人数**：8~16 人
事前課題：所要時間 15 分　変革への取り組みを特定する。	

■ 強化する主要コンピテンシー

変革の推進	変革リーダーシップ		

■ 関連コンピテンシー

複雑さへの対応			

■ 関連コース

変革推進リーダーシップ　（IM: ExL）	イノベーション文化の浸透　（BIL）
変化を受け入れる　（IM: ExP）	EQ を高める　（BIL）

意思決定の力学を習得する
Mastering Decision Dynamics

Business Impact Leadership®

CL VC

リーダー、特に上級管理職は、日頃から複雑で、影響力の大きな意思決定に直面しています。また、その意思決定は、適切でかつ、効果的な改善策であることが求められます。リーダーの意思決定における最大の課題は、恐らく最善の結果ではない方向にリーダーを引き寄せる複雑に込み入った意思決定の力学が働くという事実かもしれません。
本コースでは、リーダーがこれらの力学に対処し、意思決定に支障をきたす個人的バイアスと組織的バイアスを克服するために役立つ意思決定の原則について学習します。

■ このような問題に直面していませんか？

- リーダーは、複雑な決断、特に短時間でリスクの高い決断に頭を悩ませている。
- 効果的で客観的なリーダーの決断の妨げになるバイアスが組織内にある。
- 個人的な先入観やバイアスが意思決定に及ぼす影響について、リーダーは気がついていない。
- 主要な関係者の決定が意味することをリーダーは考えていない。

■ 成果目標

- ビジネス上の客観的な意思決定に悪影響を及ぼす複雑な意思決定の力学を認識する。
- 組織やリーダー自身の意思決定のバイアスを特定する。
- 意思決定の原則を使って、意思決定のバイアスや力学をうまくコントロールする。
- 意思決定の原則を活用して、過去の意思決定を分析したり、他者の意思決定をコーチングする。

■ コース概要

セッションのオープニング	ファシリテータは、上級管理職が行う意思決定に伴う複雑な力学、意思決定のレンズ（これらの力学に効果的に対処する要因）、そして、主観的な要因に基づく意思決定の原因となるバイアスについて説明する。
バリュー	意思決定の指針を貫く： 対立するバリューや目的のうち、どちらかを選択しなければならない場合、どのようにバリューのレンズを使うかを検討し、バリューに関連する偏見を克服する。
観点	大局的な見方を手に入れる：ファシリテータは、観点のレンズについて説明し、意思決定を下したり、バイアスを避ける様々な観点を検討するよう促す。
経験	人生の教訓から学ぶ：参加者はチームに分かれ、経験を効果的に活用して意思決定を行う際にバイアスとなる過去の経験の影響について討議する。
リスク	不確実なことを管理する：意思決定に伴うリスクを検討し、自分自身のリスク許容度と組織のリスク許容度を比較し、意思決定者として直接関係のあるリスクについて検討する。
4 つのレンズを使った意思決定	意思決定をあらゆる角度から明確かつ客観的に見るために、意思決定のレンズをどのように活用するかについて話し合う。本コースで学習した内容を用い、4 つのレンズを使いこなす能力を診断する。
まとめと実践計画	本コースで学んだ主な内容を共有し、意思決定の力学を習得するために、やめる行動、開始する行動、継続する行動について考える。

■ コース詳細

対象者：上級管理職（ミドルリーダー／オペレーショナルリーダーからシニアリーダー）

標準所要時間：6 時間 30 分（オプション演習を除く）　**参加人数**：8~16 人

事前課題：所要時間 45 分～1 時間　参加者自身の意思決定の方法やこれまでの実績をよく知っている上司と話し合い、参加者がコース内で分析する重要なビジネス上の意思決定を特定する。

■ 強化する主要コンピテンシー

意思決定	業務運営上の意思決定		

■ 関連コンピテンシー

リーダーシップ資質	政治的情勢への対処		

■ 関連コース

イノベーション文化の浸透　（BIL）	質の高い意思決定　（IM: ExL）

EQ を高める
Mastering Emotional Intelligence

Business Impact Leadership®

CL VC

リーダーが一人で仕事をこなすことは不可能です。そのため、リーダーは自らの「EQ（こころの知能指数）」を高めることが、チーム、パートナーシップや組織の業績向上につながることを理解しなければなりません。自分の EQ を診断し、自分の意思や組織の業績達成の妨げになる感情に支配されない方法を学びます。

■ このような問題に直面していませんか？

- 強いプレッシャーに晒され、リーダーが業務を優先して、部下の育成や管理を蔑ろにしている。
- リーダーが周囲の状況や部下、他の関係者の考えをなかなか把握できず、全体への影響力が低下している。
- リーダーが感情に振り回されているのを見たことがある。
- 日常的に高業績を生み、高い信頼関係の環境を築くことに関して、リーダーの行動は不十分である。

■ 成果目標

- EQ が業績に与える影響を理解する。
- 「感情のトリガー」は、価値観や成果に負の影響を及ぼすことを理解する。
- EQ の 5 つの要素を認識し、各々の要素を高めるスキルを身に付ける。
- EQ の自己分析を行い、自分の行動が周囲に与えている影響を分析する。
- 自分自身の「感情のトリガー」を特定し、不適切な反撃をするのではなく、効果的に対応するためのテクニックを活用する。

■ コース概要

オープニングセッション	職場において感情を表に出すことが適切かどうかについて話し合い、コースの目的を確認する。
良い上司／悪い上司	良い上司と悪い上司の特徴や影響をグループで検討し、リーダーの EQ（こころの知能指数）が業績にどのような影響を与えるかについて話し合う。
価値観、感情、言動、高業績	EQ モデルの要素と、価値観、言動、信頼の関連性について掘り下げて考える。さらに「感情の支配」の概念と、その感情が周囲に与える影響について話し合う。
EQ モデル	EQ の 5 つの要素を確認し、EQ の構造について学ぶ。
EQ の向上	EQ 指標の結果から理解を深め、自分の強みと啓発点について分析を行う。演習を通じて、感情のトリガーと自己認識を深める。また自分の話し方や声、その EQ への影響について再検討する。事前課題を使い、本コースで学習した「基本原則」や他のテクニックを活用して、スキル向上の演習を行う。
まとめと実践計画	EQ に関連するリーダーシップ・スキルを向上させるために、やめる行動、開始する行動、継続する行動についてまとめる。

■ コース詳細

対象者：初級管理職から経営幹部職

標準所要時間：6 時間 30 分　　**参加人数**：8~16 人

事前課題：所要時間 30～40 分　自分とは違う見方から問題点を特定する。EQ「基本原則」を読み、自分の EQ 指標を完成させる。

■ 強化する主要コンピテンシー

自己認識の確立	感情的知性（EQ）	信頼の獲得	

■ 関連コンピテンシー

経営幹部としての存在感	継続的学習		

■ 関連コース

成果を生み出すリーダーのコミュニケーション・スキル（IM: ExL）	組織の人材開発（BIL）
変革を引き起こす（BIL）	イノベーション文化の浸透（BIL）
戦略を成果に変える（BIL）	組織力を高めるコーチング　（BIL）

戦略を成果に変える
Translating Strategy into Results

Business Impact Leadership®

CL VC

組織は上層部から戦略を実行できるリーダーを求めています。彼らは実行する優先順位を見極め、確実に実行し継続させるための時間を確保しなければなりません。
本コースでは、優先課題の実行に自分自身とチームを従事させ、効果的な戦略の実現における障害を克服する手法を学びます。

■ このような問題に直面していませんか？

- 上級リーダーは直属の下級リーダーやチームのエンゲージメントを高めながら、どのように結果を生み出そうか、迷っている。
- 高いレベルの戦略を、自分自身やチームメンバーのために持続可能で具体的な行動に落とし込めていない。
- チームの成果を上げるための適切なタイミングや活動にリーダーの時間とエネルギーを集中して費やすことができずに苦悩している。
- リーダーは先行指標（進捗管理指標）に加えて遅行指標（成果評価指標）を定めることに取り組んでいない。

■ 成果目標

- 戦略を実行するための重要要素を理解する。
- 戦略の実行を阻害する課題を克服する。
- あなたとあなたのチームが積極的に戦略を遂行する。
- 長期にわたり戦略を継続させるための方法を理解する。

■ コース概要

セッションのオープニング	戦略の実行において重要要素である「フォーカス」「アカウンタビリティ」「エンゲージメント」「サステナビリティ」を紹介する。
重点戦略の維持	戦略の実行に関連する「無秩序」「フォーカス」「観点」の概念について考える。戦略的フォーカス分析を行い、組織の戦略の優先事項に彼らがどのように時間とエネルギーを使っているのかを確認する。
測定評価	測定を行うことや、効果的な先行指標と遅行指標を設定する基準の重要性について学習する。
アカウンタビリティの原則	組織内のアカウンタビリティの課題について話し合い、能力、範囲、行動に基づくフィードバックやプロセステンションの概念を含むこれらの課題をどのように克服するかを検討する。
自分とチームのエンゲージメントを高める	戦略の実行におけるエンゲージメントの役割についての洞察を深めるための体験演習を行う。
整合性の評価	戦略の目的を達成するうえで促進要因と阻害要因となるシステムやプロセスについて考察する。
サステナビリティの実現	リーダーが戦略を継続して実行するために活用できる 5 つの要素を検討し、各要素を評価する。
まとめと実践計画	戦略の実行と継続に関し、やめる行動、開始する行動、継続する行動について考える。

■ コース詳細

対象者：上級管理職（ミドルリーダー／オペレーショナルリーダーからシニアリーダー）

標準所要時間：6 時間 30 分	**参加人数**：8~16 人

事前課題：所要時間 60 分 参加者は戦略的フォーカス分析（Strategic Focus Analysis）を完成させ、業績目標と共にコースに持参する。

■ 強化する主要コンピテンシー

戦略実施の推進	戦略的方向性の設定	戦略的意思決定	

■ 関連コンピテンシー

成果達成の推進	戦略の実行		

■ 関連コース

変革を引き起こす（BIL）	組織の人材開発（BIL）
EQ を高める（BIL）	イノベーション文化の浸透（BIL）
フロントライン・リーダーのための戦略実行（IM: ExL）	