



## Global Leadership Forecast Series

# HRリーダーシップ・インサイト・レポート

### HRの最大の課題はHR自身にある

近代史のなかで、人材がここまで不安定な状態だった時期はあるでしょうか？

離職者の急増により、人材争奪戦が急速に激化しています。組織は優秀な人材を獲得するために、報酬や福利厚生費の上限を探りながら、相手が断りがたい好条件を提示しなければなりません。これまでは自身の雇用条件に満足していた従業員も、求人市場に魅力的なオファーがあれば、転職を考えるかもしれません。

さらに、私たち人事（HR）は従業員が疲弊することなく成長できるような、柔軟で協力的な職場文化を創り出すことが課されています。この新しい文化の醸成という戦略的な役割がかつてないほど重要になっているにもかかわらず、人事は受動的な職務に追われ、組織の成功を実現させるための人材戦略やリーダーシップ戦略の策定と実行に時間を割きにくいのが現状です。

本レポートでは、このような急速な変化に対応し、人事が将来に向けてより優れたリーダーシップ戦略を策定する方法について検証しています。

今回は、2020年に実施した調査から得た**15,787名のリーダー**と**2,102名の人事担当者**の回答を分析し、さらに2021年9月に同調査に参加した一部の人事の方を対象に、その後の変化と2022年の見通しに関する追跡調査を実施しました。

本レポートは、これらの幅広いデータを基に、時代の潮流に伴う人事の役割の変遷をたどると共に、今後数年間で劇的に変化するであろう役割に向けた準備にお役立ていただくことを目的としています。

### クイック・リファレンス・ガイド

#### はじめに

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

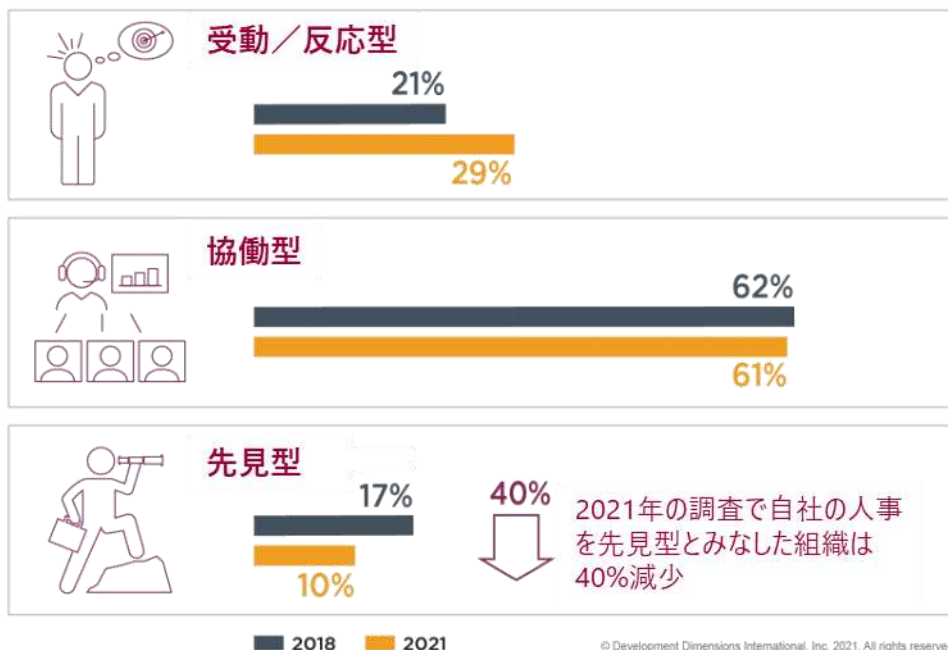
リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

# 戦略的役割に奮闘する人事

## 窮地に立たされた人事部門は受動的役割に追われる

### 人事の戦略的位置づけ：受動／反応型、協働型、あるいは先見型



クイック・リファレンス・ガイド

はじめに

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

人材需要を予測する人事のスキルが最も必要とされているときに、そのスキルは驚くほど活用されていません。

本調査において CEO が次世代人材の育成を最大の懸念事項としていることを考えると、本来であれば、人事は頼られて然るべきですが、実際はそうではありません。

私たちは 2015 年から次の 3 つのカテゴリーに基づいて、人事部門が社内でのどのように位置づけられているのかを、継続的に調査しています。

- 1. 受動／反応型**：方針を定め、確実に遵守し、要望に応じてシステムやツールを提供することで、ビジネスニーズに対応する。
- 2. 協働型**：現在の人材関連の課題について、事業部門と率直に情報交換し、互いの目標に向かって協力し合う。
- 3. 先見型**：分析やデータを活用して人材のギャップを事前に予測し、人材の質がビジネス目標とどのように関連しているかについての洞察を提供する。

前回の調査以降、人事部門は急速な進化を遂げていると予測していましたが、結果はその逆となりました。自社の人事部門を先見型と位置づけた組織は、2018 年から 40% 減少しています。そして協働型よりも、むしろ受動／反応型とみなした組織が大幅に増加しました。



## Where to FOCUS ↓

### 先見型人事の5つのリーダーシップの取り組み

CEO リーダーシップレポート 2021 でも紹介しましたが、人事が先見型として機能することは組織に大きなメリットがあります。先見型人事を有する組織では、より適切な採用の判断を行う確率は 3 倍、変化に効果的に対応する確率は 1.4 倍、そして優れたリーダーの供給体制のある確率は 4 倍高くなっています。

私たちは先見的な役割を担う人事の機能を検証し、先見型と受動／反応型との違いを明確に示す 5 つの取り組みを特定しました。

1. 人材に関する戦略的な決定には必ずデータを使用している
2. 効果的なリーダーシップ戦略がある
3. リーダーの強みと能力開発ニーズを診断するために、データを収集している
4. リーダーに対する期待や求められるコンピテンシーを明確に定義している
5. 採用と昇進の決定に関して一貫したプロセスがある

受動／反応型は、これら5つ全てについて著しく低い評価となっており、結果として将来への備えができていない状況です。

自社の人事の役割を受動／反応型とみなしている組織は、変化への対応を効果的に行っている確率が3倍低くなっています。また、これらの組織のリーダーは、変化を予測して適切に対応する準備が「まったくできていない」と回答しており、「非常に準備ができています」と答えたリーダーは先見型人事を有する組織と比べて、80%低くなっています。

ビジネスの変化に対する敏感な反応が求められるなか、人事はビジネスに連動した人材戦略の推進において、重要な役割を果たすことができると考えられます

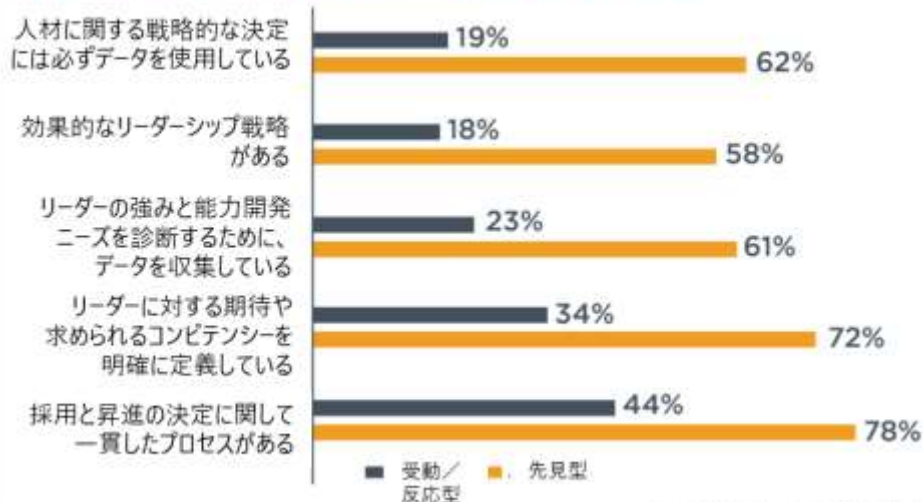
自社の人事の役割を受動／  
反応型とみなした組織は

3X

効果的に変化に対応できる  
確率が3倍低い



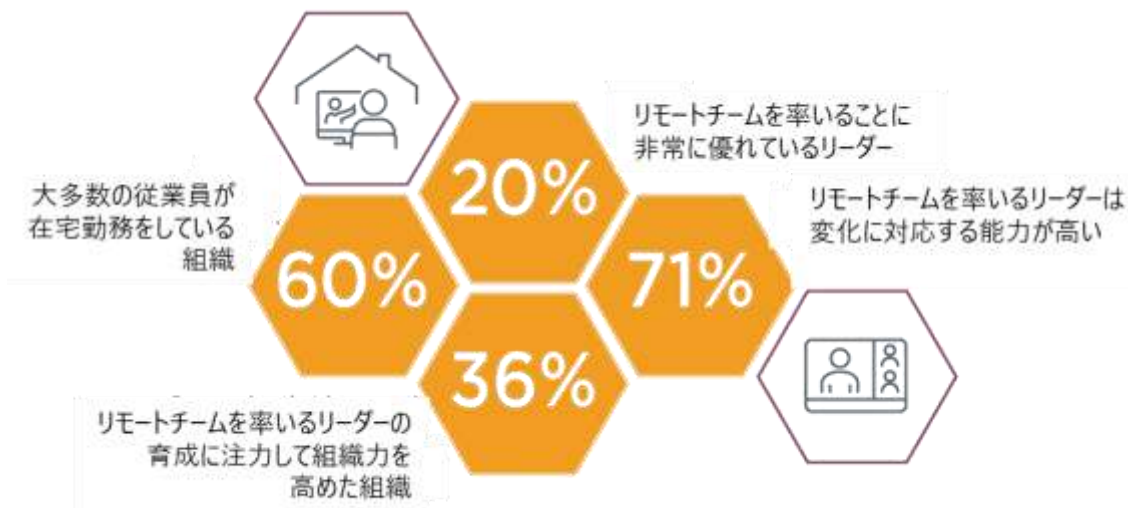
#### 受動／反応型と先見型を差別化する5つの重要な取り組み



# ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

リモート環境で働くリーダーを育成する組織は良い結果をもたらす

## 変わりゆく職場への示唆



© 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

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

従来の対面での協働ができないことへの不安と、より柔軟な働き方を求める声が相まった結果、ハイブリッド型勤務（オフィスワークとテレワークを併用）が急増しています。

組織によって（部署によっても）運用方法は異なりますが、人事部門は従業員が最も効果的に働ける場所だけでなく、何が効果的であるかの判断が難しい働き方に関する方針も決めなければならないという難題に直面しています。

グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト 2021 の調査によると、リモート環境で働くチームを効果的に牽引できていると回答したリーダーはわずか 20%でしたが、これは最近まで重要視されなかったスキルかもしれません。2021 年 9 月に 116 人の人事担当者を対象に実施した追跡調査では、60%の組織が、従業員のほとんどが在宅勤務であると回答し、50%が将来的にはリーダーが働く場所を選択できるようにすると回答しています。従業員がこれまで以上に分散して働くなかで、効果的に協働しなければならないため、リーダーはリモート環境でより適切にチームを率いる必要があります。

リモート環境でチームを牽引できるリーダーの存在は、ハイブリッド型の職場において、大きなメリットになります。リモート環境で働くチームを率いる能力の開発に注力した組織では、そうでない組織と比較して、リモートで働くチームを率いるのに優れているリーダーが 36%多いことが判明しています。また、在宅勤務への切り替えが最も必要とされているときに、効果的に対応していました。リモートで働くチームを率いる能力が非常に優れていると自己評価したリーダーのうち、71%が変化への対応にも非常に優れていると回答しています。



## Where to FOCUS ↓

### つながり、共感、ウェルビーイング

リーダーが自信をもってリモートで働くチームを率いることができなければ、ハイブリッド型勤務でエンゲージメントやコラボレーションを促進させるのは非常に難しくなります。これをすでにうまく実施しており、リモートチームを率いることに長けたリーダーの割合が高かった約 300 社のデータを検証し、成功の鍵となる要因を特定しました。

- **つながり**：ハイブリッド型チームを率いるリーダーは、チームメンバーや同僚と個別につながる機会を作る努力をしています。リモートで働くチームを率いるのに長けたリーダーがいる組織では、上司から仕事以外の出来事について尋ねられたり、リーダー自身の経験を率直に話してくれたりする、と回答する割合が 25% 高くなっています。また一緒に研修を受けた同僚と貴重な人脈を築けたと回答する割合も 50% 高くなっています。
- **共感**：リモートで働くチームを率いるのに長けたリーダーを有する組織では、貴重な人脈が育まれるだけでなく、共感を含む重要な対人関係スキルが構築されます。その結果、リーダーの対人関係スキルが全般的に高いと回答する確率が 64% 高く、特に上司が共感の手本を示していると回答する割合が 30% 高くなっています。
- **ウェルビーイング**：ハイブリッド型勤務に優れた組織では、上司が自身のウェルビーイングに心底配慮していると回答した従業員の割合が 90% と、そうでない組織 (79%) に比べて著しく高い結果でした。従業員のウェルビーイングに対するリーダーのコミットメントが功を奏しているのは明らかで、これらの組織では従業員の燃え尽きを防ぐ準備も 2.3 倍整っています。

組織は在宅勤務の従業員とリーダーのエンゲージメントを高めるための新たな取り組みを実施しているのと同様に、能力開発に対するアプローチも変えようとしています。これに伴い、次年度のリーダーシップ開発への投資は以前とは大きく異なるものになると指摘しています。ファシリテーターによる集合型研修が未だに予算の多く (45%) を占めていますが、リモート研修を予定している組織も増えています。

また、仮想現実 (VR) を用いた学習を含む、体験型学習の活用を予定している組織もあります。実際、体験型学習への予算の増加が見込まれており、これは過去数年で最大の変化でした。人事は能力開発に費やす予算のうち、23% を VR や体験型学習に割り当てており、これは昨年よりも 14% 増加しています。

### 組織は能力開発予算の

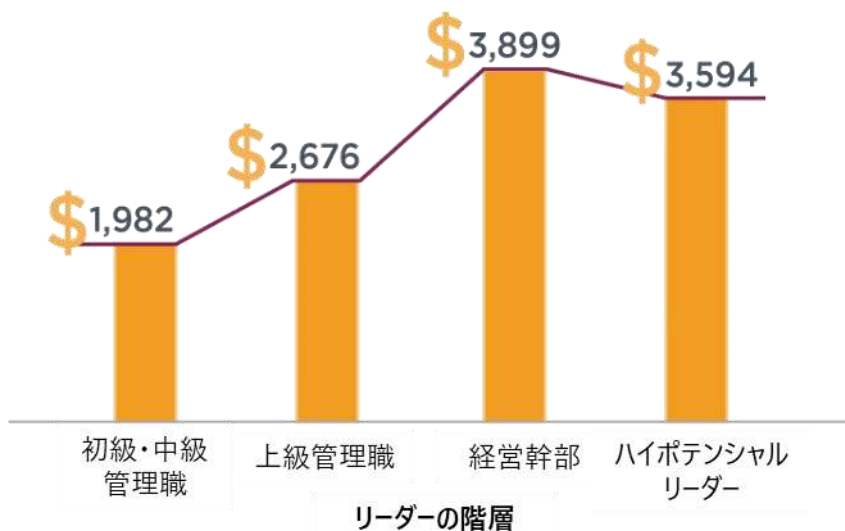
23% 

をVRや没入型学習に費やす  
予定

# 未来への投資

## 投資対効果が最も高い能力開発領域

### リーダー1人あたりに費やしている能力開発費用



© 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

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

現時点の論点はリーダーシップ開発に対する投資の是非ではありません。組織のリーダーシップ開発はすでに優先度の高い領域です。実際、2021年9月に実施したDDIの調査では、55%の人事担当者が、パンデミック時においてもリーダーシップ開発は最優先事項であると回答しています。

むしろ問題は、組織がどこに投資すれば最も大きな利益を得られるかという点です。重要な投資の争点の一つに、能力開発のために効果的なプログラムや学習支援システムを「開発する」か「購入する」かのどちらが理にかなっているかがあります。

組織によっては業界規制や企業価値といった独自のニーズを満たすために、社内でソリューションを開発するところもあります。このような場合、社外で開発されたソリューションの活用比べ、全リーダー階層において多大な費用がかかってしまうのが一般的です。

また、能力開発に対する投資額も重要です。組織はハイポテンシャル・リーダー1人あたり平均3,594ドルを費やしていますが、この平均を上回る額をハイポテンシャル・リーダーの育成に費やしている組織は、自社のリーダーの質が高いと評価するリーダーの割合が高くなっています。実際、投資額が平均以上の組織では、平均未満の組織と比べ、リーダーの質は18%高い結果となりました。また投資額が平均以上の組織は、「働きがいのある会社」とみなされる確率が57%高くなっています

ハイポテンシャル・リーダーの育成に平均以上の費用をかけている組織では

18%

リーダーの質が18%高い





## Where to FOCUS ↓

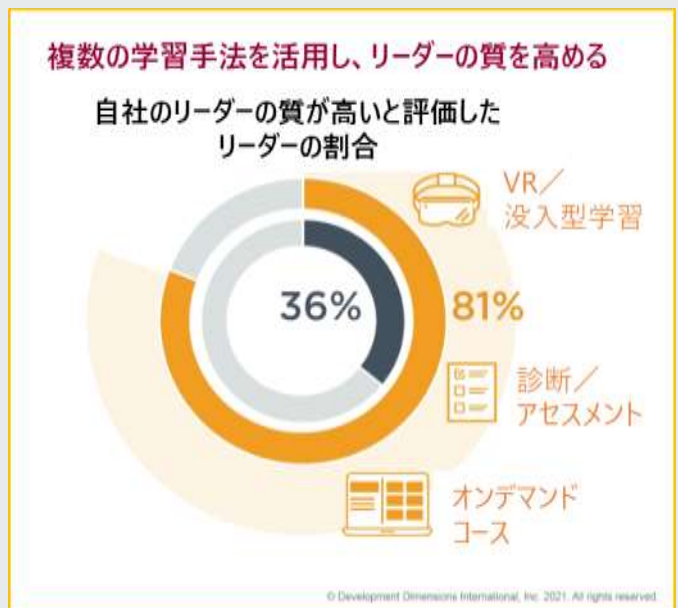
### 最大の効果を得る最適なラーニングミックスのバランス

組織がどのような能力開発手法に投資を行うかを決めることは、投資額と同様に重要です。全体のリーダーの質が高い組織では、そうでない組織に比べて、独自の手法を複数活用している傾向が見られます。これらを活用することで、リーダーは個人のニーズに合った能力開発を受けることができるようになります。具体的には、リーダーの質の評価が最も高い組織において際立った能力開発手法は、影響の大きい順に以下の3つとなっています。

- **体験型学習と仮想現実 (VR) を用いた学習：** まだ広く利用されていないものの、リーダーシップ開発にVRのような体験型学習を試している組織は、他の組織より優位に立っています。リーダーが実際に起こり得る状況を体験し、リスクの低い環境下でリーダーシップ・スキルを実践することで、組織の能力開発効果を飛躍的に向上させることができます。
- **能力診断(アセスメント)：** 一般的に、リーダーは能力開発プログラムのなかで、アセスメントをより多く求めていることが示されています。組織がアセスメントを導入した場合、対象者が自身の強みと能力開発領域に関する自己認識を深めることで、その効果が得られるようです。
- **オンデマンドでアクセスできる複数のオンライン・コース (オンライン学習ライブラリー)：** オンライン学習ライブラリーは、能力開発手法として賛否両論の部分があります。グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2021では、オンライン学習ライブラリーは、リーダーが望む手法の上位ではありませんでしたが、組織が公式学習を速やかに提供できないときの学習支援として、多くの組織が利用しています。これらのライブラリーは他の能力開発プログラムとの間を埋めるのに重要な役割を果たしています。

どのようなソリューションでも、それだけでは効果を得られません。重要なのは、能力開発手法を組み合わせることで使用することです。実際に、左記3つを頻繁に実施している組織では、そうでない組織と比べて、リーダーの質が高い確率が2倍以上になっています。

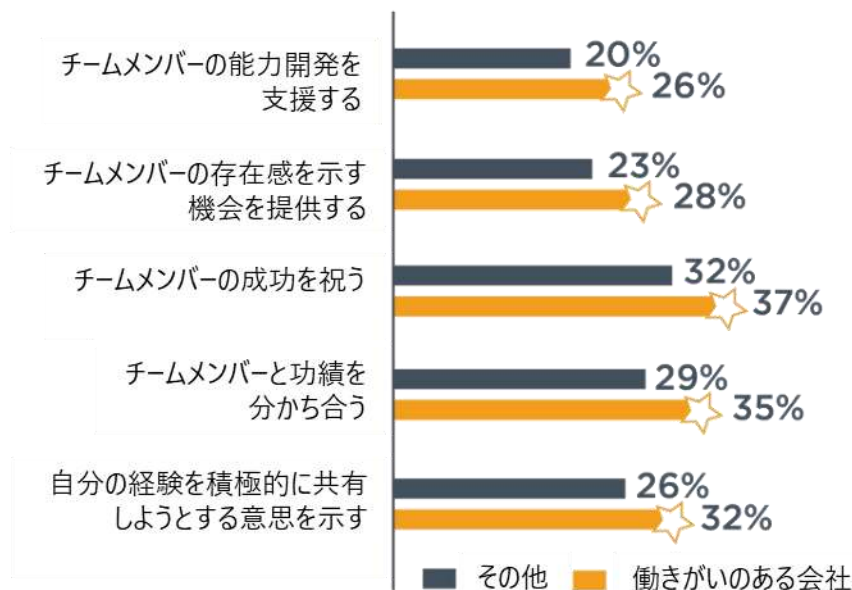
また、全体的にリーダーの質が高い組織は、上記3つの手法に加え、集合形式のシミュレーションや社内コーチングなど、さらなる能力開発手法を揃えて、リーダーの能力開発を支援している傾向が見られます。異なるニーズに対応するために複数の手法を用意することで、リーダーが最も必要とする能力開発を時間と場所を問わずに提供することが可能となります。



# 「働きがいのある会社」文化の醸成

## リーダーの行動が社風に影響を及ぼす

### 「働きがいのある会社」のリーダーは重要な行動を発揮



© Development Dimensions International, Inc. 2020. All rights reserved.

#### クイック・リファレンス・ガイド

##### はじめに

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

「働きがいのある会社」と認定された組織では、優秀な人材の定着率が飛躍的に高まります。これを実現している組織の重要な差別化要因として、日々のリーダーの行動様式が挙げられます。

今回の調査では、人事部門のリーダーを対象に、自社が「働きがいのある会社」とみなされているか、また、リーダーおよびリーダー候補者を対象に、彼らの上司の日頃の行動について尋ねました。

「働きがいのある会社」では、リーダーは次の5つの行動を頻繁に行っていることが示されています。

1. チームメンバーの能力開発を支援する
2. チームメンバーの存在感を示す機会を提供する
3. チームメンバーの成功を祝う
4. チームメンバーと功績を分かち合う
5. 自分の経験を積極的に共有しようとする意思を示す

リーダーがこれらの行動を一貫して示すことで、チームメンバーとの間に強い信頼の礎が築かれます。

人材面のメリットに加え、「働きがいのある会社」は業績とも関連があります。実際、「働きがいのある会社」は、同業他社と比較して、上位10%の業績に入る確率が1.8倍になります。

働きがいのある会社は

1.8X

業績上位に入る確率が1.8倍が高い





## Where to FOCUS ↓

### 人間関係を築くことの重要性

「働きがいのある会社」のリーダーは、他の組織と比べて仕事に対するアプローチが若干異なります。

- **より多くのグループミーティングに参加する：** 働きがいのある会社のリーダーは他と比べて、1日平均 13% 多くの時間をグループミーティングに費やしています。他の従業員と密接に仕事することで人間関係を育み、自身の経験を率直に共有する機会を得ています。またチームメンバーの存在感を示す機会にもなります。
- **研修仲間とのつながりをもつ：** 働きがいのある会社では、リーダーがリーダーシップ研修を共に受講した仲間とつながりをもつ確率が、他の組織に比べて 15% 高くなっています。その結果、彼らは必要ときに連携しアイデアを共有できる強い人脈を社内にもっています。
- **貢献するための機会を求める：** 健全なチーム環境が醸成されている働きがいのある会社では、通常業務の責任範囲を超えて貢献しようという強い動機が生まれます。実際、働きがいのある会社のリーダーは、自身の業務範囲外において、貢献できる機会を求めている傾向が 25% 高くなっています。彼らは付加価値を与えるための方法を模索し、可能な限りチームメンバーの擁護に努めています。

リーダーがこれらの3つを一貫して行っている組織は、「働きがいのある会社」になる確率が34%高まります。このような組織のリーダーは、周囲との協力関係を築き、職務を超えた機会を探求することで、彼ら自身とチームメンバーが共に成長し、成功を収める機会を引き出しています..

働きがいのある会社では

15%



リーダーが共に学んだ仲間とつながりをもちながら能力開発を行う確率が、そうでない会社よりも15%高い

# 多様性を受容する文化の促進

## 質の高いダイバーシティ&インクルージョンプログラムを提供する組織は少ない

### 質の高いダイバーシティ&インクルージョンプログラムは高い成果をもたらす



1.6X

多様な観点を受け入れることは自社の文化の強力な構成要素であるとリーダーが回答する確率は1.6倍高い

9X

全体的に質の高いリーダーを有する確率が9倍高い

48%

重要な役割を担う準備が整っているリーダーの確率は48%

© 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

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

### ダイバーシティ&インクルージョン (D&I) に対するコミットメントは単なるリップサービスか？

D&I への取り組みを公言する組織は増えている一方で、人事担当者は自社の D&I プログラムの質に懐疑的です。

自社の D&I プログラムの質が「高い」または「非常に高い」と評価した人事担当者は、4分の1 (27%) をわずかに上回る程度でした。さらに悪いことに、15%は公式な D&I プログラムをまったく実施していないと回答しています。

D&I プログラムの質が低い、あるいはプログラム自体が存在しない状態は、組織にとって大きな損失です。質の高いプログラムを実施している組織では、すでに多様性を受容する文化が醸成され、利益を享受しています。人事担当者が自社の D&I プログラムの質を高く評価している組織では、リーダーが、多様な人材を採用していると回答する確率が 1.5 倍高く、多様性を受容することが自社の文化の強力な構成要素であると回答する確率は 1.6 倍となっています。

さらに、これらの組織ではリーダーの質と業績において、より高い結果を得ています。これまでの調査で、多様な背景をもつリーダーの供給体制がある組織は、業績上位 10%に入る確率が 8 倍になることが示されていますが、D&I プログラムの質が高い組織でも、リーダーシップの取り組みに優れていることが判明しました。

- 質の高い D&I プログラムを実施している組織には、より多様で優れたリーダーの供給体制があり、重要な役割を担う準備が整っているリーダーの確率は 48%である。
- また、全体的にリーダーの質が高い確率は 9 倍になる。



## Where to FOCUS ↓

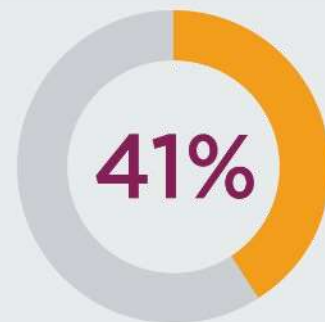
### D&Iプログラムの成功を左右する要因

D&Iプログラムの質が高い組織には、いくつかの共通点があります。具体的には、次の3つの取り組みを一貫して実施していることが明らかになりました。

1. 将来のビジネスの成功に必要なリーダーの数と質を見極める体系的なプロセス（戦略的な人材計画など）がある
2. アセスメントとシミュレーションの情報を活用して、リーダーの採用と昇進の決定をしている
3. 人事部門以外の経営幹部がリーダーシップ／人材戦略を率先して推進している

さらに、リーダーは、これらの取り組みがインクルージョンを推進する上で、違いをもたらすと指摘しています。人材を特定するための体系的なプロセスがあり、経営幹部がハイポテンシャル・リーダーの特定と育成の責任を担っている場合、インクルーシブな文化と職場を育むための準備が整っているとリーダーは感じられるようです。

このようなリーダーシップのベストプラクティスを実践することで得られる成果はD&Iプログラムの質だけではありません。D&Iプログラムの質が高い組織では、多様な背景をもつリーダーの供給体制が平均以上であると評価する確率が2倍になります。また、社内から昇進したリーダーの成功率も38%高く、これらのベストプラクティスがダイバーシティだけでなく昇進全般の成功にも寄与していることを示しています。



ダイバーシティ&インクルージョンプログラムの質が低い、  
またはない組織の割合

# 離職の対応で立ち往生

## 人事の注力を奪う離職者の増加

### 上昇する離職率



半数以上の組織が離職率の上昇を実感している

© 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

戦略的役割に奮闘する人事  
ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダー  
たち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成  
多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

**パンデミックがあらゆる業界に与えた世界的な影響により、大量退職に拍車がかかりました。無数の人が退職し、仕事以外に求めるものを見直しました。** 実際、26%<sup>1</sup>から40%<sup>2</sup>の従業員が今後1年以内に退職を考えています。

人事担当者は業務量に応じた要員数を確保できる程度の離職率を維持したいと考えていますが、あまりにも多くの離職者を目の当たりにして危機感を抱いています。パンデミックの早期にデータを収集したときは、過去1年間に離職率が上昇したと回答した人事担当者は36%、「大幅に上昇した」と回答したのはわずか8%で、「横ばい」が34%でした。そして「減少した」と回答した人も31%見られました。

2021年9月の追跡調査では人事担当者のうち、33%が「上昇した」、20%が「大幅に上昇した」と回答し、離職率が大幅に上昇したことを示しました。

このように離職率が高いことで、人事は困難かつ受動的な対応を強いられています。組織の戦略目標を達成するための人材ニーズを予測することよりも、空いている役職を充足することに注力せざるを得ない状況です。その結果、人材獲得に奔走し、定着率を高めるためのリーダーシップ文化を醸成することができなくなる恐れがあります。要員の充足に集中するあまり、帰属意識の高い従業員を見落とし、入れ替わりの激しい組織を生み出してしまうかもしれません。

<sup>1</sup> Prudential Pulse of the American Worker Survey. April 6, 2021. <https://news.prudential.com/increasingly-workers-expect-pandemic-workplace-adaptations-to-stick.htm>

<sup>2</sup> Microsoft Work Trend Index. March 2021. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>



## Where to FOCUS ↓

### 高い離職率を克服するために

リーダーの質に対する全体的な認識は、離職率に影響しています。具体的には、自社のリーダーの質が高いと評価した組織は、そうでない組織と比較し、離職率が低い傾向が見られました。従業員の日々の業務に対してリーダーが与える影響を勘案すると、人は転職して未知の領域に飛び込むよりも、優れたリーダーの下に留まる確率が高くなると言えます。

しかしながら、非常に優れたリーダーでさえも、競合他社からの高額報酬での引き抜きや業界全体の疲弊といった自分ではコントロールできない要因により、現在、チームの離職の多さに直面していることもあります。このような場合、リーダーは残されたメンバーのサポートに注力し、困難を耐え抜く支えとなる必要があります。

今回の調査では、離職率が高い時期に有用な 3 つのリーダーシップ・スキルを特定しました。

- **権限委譲とエンパワメント：** 組織や業務関連知識を他者へ継承するためには、権限委譲とエンパワメントが重要です。離職率の高い組織ではチームメンバーの離職に備え、バックアップ体制を整え、複数の人が複数の役割やタスクをこなせる能力と権限がある状態を、リーダーが担保しなければなりません。
- **リモートで働くチームを率いる：** 多くの従業員は柔軟な働き方を求めています。完全な在宅勤務では組織とのつながりや帰属意識が薄れると感じています。リーダーがリモート環境におけるリーダーシップ・スキルを身につけることで、チームメンバーの定着を促す確固たる人間関係とコラボレーション文化を構築することができるようになります。

- **デジタル感覚：** テクノロジーを効果的に活用することで、業務の効率化を図り、残された従業員の負荷を軽減することができます。

これらのスキルは、離職率が上昇したときに、リーダーが迅速に体制を立て直すのに役立ちます。これらの3つのスキルに長けているリーダーは、知識が失われる前に継承できる確率が2倍になります。また、手遅れになる前に知識が共有されたことで、重要な役割を担う優れた人材の供給体制が整っている確率が3倍になります。

リーダーがこれらの3つの能力に優れていると、

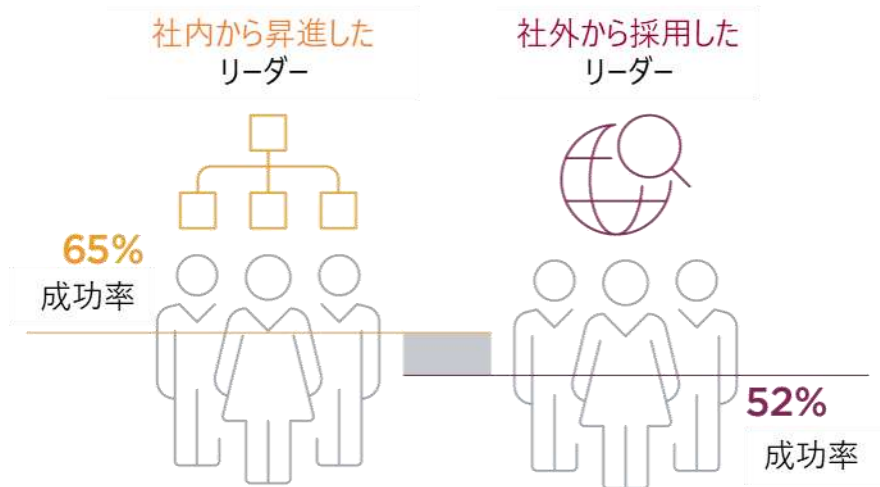
**2X** 組織としての知識が失われる前に継承する確率が2倍高い

**3X** 重要なリーダーの役割を担う優れた人材の供給体制が整っている確率が3倍高い

# リーダーの離職に伴うコスト

## 社外からの採用による後任者の決定に苦心する人事

### 社内から昇進したリーダーと社外から採用したリーダーの成功率



© 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

戦略的役割に奮闘する人事  
ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダー  
たち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

### リーダーが組織から流出しています。

パンデミックの最中に実施した人事担当者向けの調査では、リーダーの離職率は平均約 14%でしたが、2021 年 9 月の追跡調査では平均 18%まで上昇したことが明らかになりました。

このことにより、人事部門は苦境に立たされています。現職のリーダーをどれほどつなぎ留める必要があるのでしょうか？あるいは他社から大量に流出しているリーダーを採用すれば良いのでしょうか？

私たちはこの疑問に答えるために、社内で昇進したリーダーと社外から採用したリーダーの成功率を検証しました。その結果、社内で昇進したリーダーの成功率は 65%に対し、社外からの採用者は 52%であることが判明しました。つまり、社内で昇進したリーダーは、社外からの採用者よりも、人事から成功しているとみなされる確率が、13%高いと言えます。

組織が社内からの人材の登用を重視すると、個々人の成功を超えた累積効果を得ることができます。特に、社内で昇進したリーダーの成功率が高い場合は、組織全体のリーダーの質が高くなる確率が 4.7 倍になります。

社内から昇進したリーダーの成功率が高い場合、

4.7X

組織が全体的に質の高いリーダーを有する確率は 4.7倍高い





## Where to FOCUS ↓

### リーダー登用の成功率を高める

社内昇進者、社外採用者を問わず、新リーダーの登用の成功率を上げるにはいくつかの方法があります。

#### 社外からの採用

社外から採用されたリーダーの場合、社風に馴染みにくいことがあります。これは選考プロセスで社風を伝えるのが難しいことが要因です。しかし、質の高いアセスメントを活用することで、候補者がどのように仕事に取り組んでいるかを把握し、そのリーダーが組織に適合するかを判断するための客観的なデータを得ることができます。

社外からの採用者が成功するための支援は、彼らが採用通知に署名した時点で終わるわけではありません。実際、彼らの成功を左右する最大の要因は、新しい職務に就いた後にあります。入社後の研修やガイダンス、そしてリーダーシップ開発プログラムが彼らの成功に影響を与えます。調査結果ではリーダーシップ開発プログラムの下記の要素が、社外からの採用者の成功率に直接影響を与えていることが示されました。

1. リーダーの能力開発プログラムは、リーダーの強み／弱みを診断することから始めている。
2. 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。
3. リーダーには、オンデマンド・コースを選択できる複数プログラム、または学習システムが用意されている。
4. リーダーには、質の高い能力開発計画がある。育成を常に念頭に置き、客観的なフィードバックと個人の改善ポイントを伝えることで、新たに組織に加わったリーダーを導いている。

#### 社内からの昇進

社内からリーダーを登用することのメリットとして、彼らがすでに組織文化や信念、バリュー、仕事の進め方などに触れていることが挙げられます。社内の候補者は、その環境や職務が自分に合うかどうかを判断する機会を、登用される前に得ています。

しかしながら、社内候補者は同じ部門や組織の人からのフィードバックを受け続けるため、自身の強みや弱みの認識に客観性を欠く可能性が高くなります。実際、社内昇進者の成功に一番影響するのは、対象者の強みと弱みを診断することから始めるリーダーシップ開発プログラムの実施です。社内昇進者の成功率が平均以上の組織では60%の確率でアセスメントが実施されていますが、平均以下の組織では48%に留まっています。

社内から昇進したリーダーの成功率が  
平均以上の組織は、

25%

アセスメントを活用  
している確率が  
25%高い

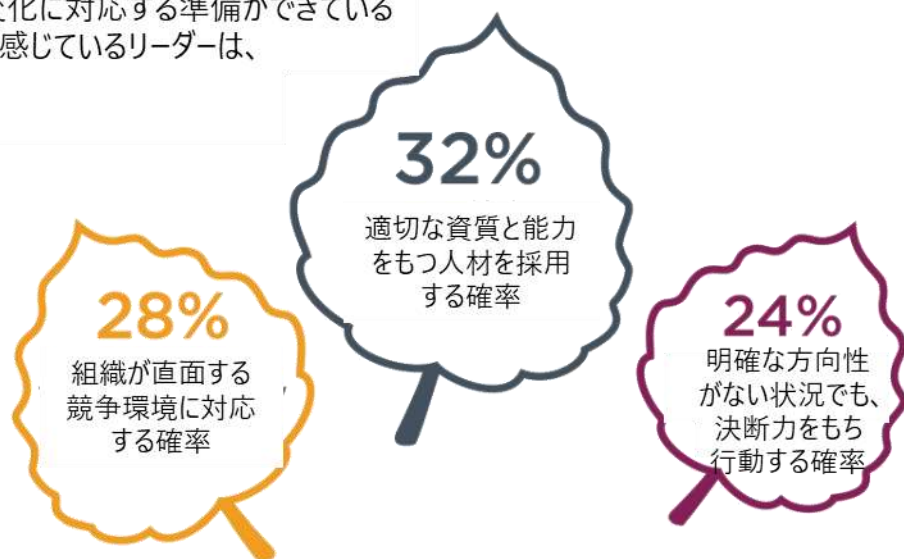


# M&Aを支援する

## 変革マネジメントは人事にとって結果論であってはならない

### 変化に対応することはリーダーにとってどのように役立つか

変化に対応する準備ができていると感じているリーダーは、



© 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

戦略的役割に奮闘する人事

ハイブリッド型勤務に不慣れなリーダーたち

未来への投資

「働きがいのある会社」の文化の醸成

多様性を受容する文化の促進

離職の対応で立ち往生

リーダーの離職に伴うコスト

M&Aを支援する

激動の経済に挑む戦略の一つは合併買収（M&A）のような、大規模な変化につながる組織の統合です。私たちが調査した 1,742 社のうち、43%が過去 3 年の間に合併もしくは買収を経験しています。2020 年後半から 2021 年前半にかけてグローバルな M&A が急増したこともあり、今後も M&A の増加が続くと予測されています。<sup>3</sup>

このことは人事にとってどのような意味をもつのでしょうか？ まず、今から準備を始めなければなりません。M&A は非常に短期間のうちに急激な変化と不確実性をもたらし、従業員の間で大混乱を引き起こす可能性があります。変化の中にチャンスを見出す人もいれば、自分の運命は自分でコントロールしようと、すぐに離職する人もいます。このような変化に対する反応はさまざまですが、確かなことが一つだけあります。それはリーダーが変化にどう対応するかが重要だということです。

このような不確実な時期には変化に対処することが重要であるにもかかわらず、過去 3 年以内に合併あるいは買収を経験したリーダーのうち、変化のスピードを予想して対応する準備ができていると回答したリーダーは 4 分の 1 以下（23%）でした。準備できていると回答したリーダーは、より優れたリーダーシップを発揮しています。平均して、組織が直面している競争環境に効果的に対応する確率が 28% 高く、明確な方向性がない状況においても、決断力を持ち行動する確率は 24% 高くなっています。おそらく最も重要なのは、適切な能力をもつ人材を採用しているとの回答が 32% 高いことです。彼らの準備の結果として、彼ら個人が優れているだけでなく、チームメンバーが同じように行動するための模範となったと言えます。



過去3年間で買収、または合併を経験した組織の割合

<sup>3</sup> PWC, Global M&A Industry Trends: 2021id-year Update



## Where to FOCUS ↓

### 激変化する状況のマネジメント・スキルを構築する

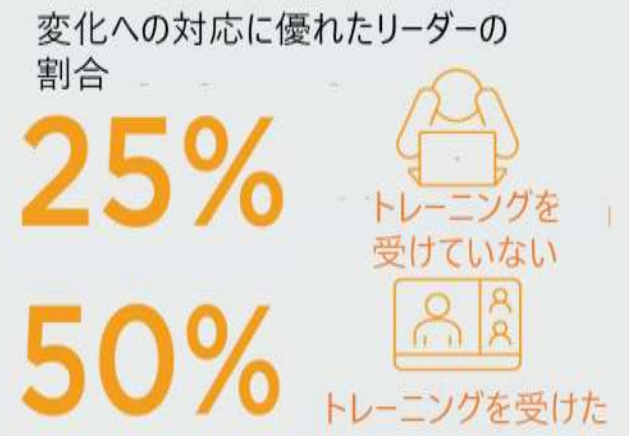
変化に効果的に対応することは自然にできるものではありませんが、幸いにも、トレーニングや経験によってスキルを身につけることが可能です。リーダーが変革マネジメントのトレーニングを受けると、効果的に対応できるようになる確率が、受けてない場合の25%に比べて、50%と倍増します。

また、変化に効果的に対応するためのトレーニングを受けたリーダーは、新たなスキルを身につけるために、困難な任務を引き受ける確率が1.5倍高く、利益拡大を追求しながらも従業員が燃え尽きないように配慮している確率が1.6倍高くなります。このような成長志向のアプローチは、多くのリーダーが新たな役割を担ったり、チームを率いたりする状況におかれるM&Aを成功させるためには非常に重要となります。

これはチームや組織の人材流出防止戦略にも役立ちます。リーダーが効果的に変化に対応している組織では、そうでない組織と比べて、組織全体の平均離職率が15%低くなっています。

仮に大規模な離職が発生した場合でも、変革マネジメントのトレーニングを提供している組織では、離職に伴う困難を乗り越える準備が整っています。トレーニングを提供している組織では、組織の知識が失われる前に継承されている確率が1.4倍高くなっています。

変革マネジメントのトレーニングを受けているリーダーは、新たな課題に取り組んだり、組織の要請に応じて活躍したりする準備が、より整っている傾向が見られます。変革マネジメントのトレーニングを提供することが、M&Aの成功を左右する鍵になるかもしれません。人事は、質の高い変革マネジメントのトレーニングが提供されているかどうか、自社のプログラムを精査する必要があります。





Global Leadership Forecast Series

## HRリーダーシップ・インサイト・レポート

### 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](http://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 (Ph.D.)**

DDI シニアリサーチマネジャー

### 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

#### コンテンツ編集責任者

バス・アルム

#### 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・インファントッティ、ベン・シュルマン

#### 編集

カール・バリー、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、エイミー・ナグラ、  
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

