

➤ リーダーシップ・ポテンシャルの 再考

少数の「ポテンシャルの高いスター社員」への依存から脱却し、
組織のポテンシャルを最大限に引き出すためのガイド





はじめに

今日の状況

多くの組織では、リーダーシップ開発やハイポテンシャル人材の取り組みに多大な投資をしているにもかかわらず、リーダーとなる人材を揃えることや、その人材の継続的な供給体制を構築することが、課題として残っています。

問題点

特定の限られたグループを対象にしたハイポテンシャル人材の取り組みは現在も多くの組織で取り入れられていますが、こうした取り組みに対する期待値である「リーダー人材の継続的な輩出」には至らないことが多いのが現状です。さらに、ビジネスとリーダーを取り巻く状況は変わり続けており、一握りの「ポテンシャルの高いスター社員」に依存するだけでは、変化のスピードに追いつけなくなってきました。

新たなアプローチ

組織では、リーダーシップ・ポテンシャルを組織全体で引き出すための考え方とアプローチを取り入れることで、ハイポテンシャル人材の取り組みの成功を加速させていく必要があります。

そのためには、見落とされがちな人材（隠れたポテンシャル）を見つけ出していくことが重要です。また、優れたアセスメントとフィードバックを通じて、各自が自らの強みと能力開発領域を認識し、それぞれのポテンシャルを伸ばしていくことを支援する必要があります。さらに、将来的なキャリアや、新たに生じるビジネス課題に準備するべく、様々な社員に対して幅広い能力開発の機会を提供し、成長を加速させる必要があります。

現在のリーダーシップ開発は効果的か？

▶ **絶え間ない変化、日々増していく複雑性、組織変革、破壊的なイノベーション。** 21世紀に入ってから、こうした言葉を聞かない日はないどころか、その頻度は日に日に増しており、すべてが一度に押し寄せてくることも珍しくありません。しかし、ビジネス環境が絶え間なく変化し続ける一方で、変わらないことがあります。それは、「組織の将来を担う優秀なリーダー人材を輩出する」ということです。

リーダーシップ開発や後継者管理への投資は過去10年間で増え続けており(バーバラ・ケラーマンの「リーダーシップが減る時代」によると、リーダーシップ教育は、企業教育研修だけでも毎年500億ドル以上が使われる産業になっている)、多くの組織において、将来を担うリーダーの育成を目指して、「ハイポテンシャル人材のプール」など、リーダーシップ開発と後継者管理のためのさまざまな取り組みに莫大な投資が行われています。こうした取り組みの目的は、投資の費用対効果の高い(成長して優秀なリーダーになる確率が高い)人材を特定し、将来の重要なビジネス課題にタイムリーに対応していくことです。

しかし、その結果は期待通りとは言えません。DDIのグローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2018では、2011年から2017年までの6年間で、リーダーの供給体制が優れていると報告した組織の割合は、元々低かった18%から、14%へとさらに低下しました。同じ調査によると、最高経営幹部のうち、自社のリーダーシップ開発プログラムの質が「高い」または「非常に高い」と答えた割合は、わずか41%でした。



組織に眠っているポテンシャルを発掘し、引き出しましょう。

ポテンシャルに対する視点を変え、アプローチを広げる

▶ ハイポテンシャル人材の取り組みは、うまく機能すると、人材の準備度とパフォーマンスを大きく向上できる可能性があります。しかし、これまでに組織が行ってきたリーダーシップ・ポテンシャルを特定／育成するための取り組みの多くは、効果的に機能しているとは言えない状況です。DDIの調査によると、65%の組織がハイポテンシャル人材の取り組みを実施していますが、そのうちの68%があまり効果的でないと回答しています。他の多数の調査でも同様の結果が報告されています。

組織は、ビジネス環境が大きく変化している今こそ、リーダーシップ・ポテンシャルに対する考え方とアプローチも変える必要があることを認識すべきです。つまり、現在のアプローチを変えて、今行っている取り組みに見落とししている部分がある可能性があることを理解しなければなりません。

組織では、現在のハイポテンシャル人材の取り組みの成功を妨げている障壁に対処する必要がある一方で、ポテンシャルの高い少数の精鋭人材に焦点を当てている現状を脱し、組織のより広い

範囲へと意図的に目を向け、リーダーシップ・ポテンシャルを発掘する必要があります。たとえば、リーダーをあまり輩出していないグループ(女性など)、見落とされている職務・部門・地域、公式にはリーダーの役割を担っていない人材などの中から見出すことができ、チームや組織全体で眠っているポテンシャルを活用することもできます。

本ガイドでは、ハイポテンシャル人材の取り組みの現状を検討し、急激に変化しているビジネス環境がリーダーシップ・ポテンシャルに対する既存のアプローチに与える影響と意味合いを探り、ポテンシャルの高い少数のスター社員以外からもリーダーシップ・ポテンシャルを引き出すための新しいアプローチを示します。

しかし、まずはリーダーシップ・ポテンシャルについて再考しましょう。ポテンシャルのある人材は組織の至るところに存在しますが、成功のための3つの重要な要素は、ポテンシャルを表出し、刺激を与えて活性化し、能力開発を加速させることです。

調査結果：

- ▶ リーダーの供給体制が優れていると感じている組織はわずか14%。¹
- ▶ 組織の重要なビジネスの役割を社内の候補者ですぐに充足できると報告している組織はわずか43%。²
- ▶ 2011年から2017年までの間で、リーダーの供給体制が優れていると報告した組織の割合は18%から14%に低下。³

¹ DDI, The Conference Board, and EY. Global Leadership Forecast 2018.

² 同上。

³ 同上。



ハイポテンシャル人材の取り組みはどこで失敗するか？

これまでと同様に現在においても、ハイポテンシャル人材を特定／育成する取り組みを実施してきた組織は、模範的であるということに異論はないでしょう。重要な役割に空きが生じた場合や新しい役割が必要になった場合に、配置できるリーダーを準備しておくことは、現在でも変わらずに重要な課題といえます。

しかし、時間の経過とともに、時代の変化、誤用、予期せぬ結果といった現実により、ハイポテンシャル人材の取り組みの理想である「ポテンシャルのある人材の特定と、その人材の能力開発の加速」が期待通り機能しなくなってきており、これまでの取り組み方を見直す必要が出てきています。

ハイポテンシャル人材の取り組みに関する障壁は次の3つに分類されます。

- ハイポテンシャル人材の特定
- ハイポテンシャル人材の能力開発と成長
- ハイポテンシャル人材プロセスの統治

ハイポテンシャル人材の特定に対する障壁

ポテンシャルの扱いが分からない

組織においては、ポテンシャル人材を発掘する役割を現場のマネジャーに任せていることが多いですが、そのマネジャー達が、ポテンシャルの意味を正しく理解して、適切に運用しているとはいえない場合があります。また、リーダーシップ・ポテンシャルに関する調査や文献の多くは、過去のビジネスやリーダーシップの状況において成功したリーダーの特徴に基づいていますが、その状況は、現在および将来のリーダー人材が直面する状況とは大きく異なるでしょう。リーダーシップ・ポテンシャルを組織内で適切に定義し、共通の認識を確立している場合でも、マネジャーがその定義を正確に運用して人材を見極めていくことは難しいと言えます。(NTMN(New Talent Management Network)の調査では、人材管理のプロフェッショナルであっても、ハイポテンシャル人材の特定に長けていると回答した人はわずか50%でした)。組織では、ポテンシャルの扱いに悩むと、新しい定義(前の定義と非常に似ていることが多い)や別のツールを使うことで、結果の改善を期待します。さらに、そうした「ツール」自体が、ハイポテンシャル人材の特定に関連するあらゆる問題に効く万能薬であると誤解されることが非常に多いのです。

調査結果:

- ▶ 組織の65%がハイポテンシャル人材の取り組みを実施しているが、68%があまり効果的でないと回答している。⁴

⁴ DDI, The Conference Board, and EY. Global Leadership Forecast 2018.

隠れたポテンシャルに気づかない

人間は、自分に似た人に引き寄せられます。しかし、ハイポテンシャル人材の表出に関しては、マネジャーが自分に似たメンバーを無意識のうちに選拔し、固定観念や無意識の偏見（バイアス）を強め続けてしまうリスクがあります。その結果、組織内に、ポテンシャルの高い人材がいるにもかかわらず、埋もれたまま見過ごされてしまうことが非常に多いのです。このことは、大きな損失になっている可能性があります。見過ごされて活用されていないポテンシャル人材は、組織に莫大な利益をもたらす可能性を秘めているのです。たとえばマッキンゼーの2018年の調査では、人種と民族の多様性が高い上位25%の組織は、業界平均を上回る財務利益を得る確率が33%高いことが示されています。この調査では、経営幹部の性別が多様な組織は、女性の経営幹部が最も少ない組織より財務実績が21%優れており、長期的な価値を生み出す確率が27%高いことも明らかになりました。

「9(ナイン)ボックス」にとらわれる

多くの組織で使われている「9ボックス・グリッド」というツールは、個人のパフォーマンスとポテンシャルについて話し合う際に役立ちます。しかし、9ボックスには、誰にポテンシャルがあり、そのポテンシャルをどのように開発すべきかを判断する方法が主観的になりすぎることが多いという欠点があります。組織では、9ボックス・グリッドを使用することで、プロセスに客観性が保たれると誤解しがちですが、実際には主観性を高めているのです。なぜなら、誰をどのボックスに入れるのかを決めるのは組織（人の主観）だからです。さらに、リーダーシップ・ポテンシャルに関する取り組みが、9ボックス・グリッドを作成することで完結してしまい、ハイポテンシャル人材の育成へとつながらないことがあります。

「9ボックスはやめるべきか？」

9ボックス・グリッドは、ハイポテンシャル人材の取り組みの問題点を象徴しています。しかし、9ボックス・グリッドのツール自体が問題というわけではありません。

問題は、対象者をどのボックスに位置付けるかの判断が、主観的な情報や意見に基づいて行われることにあります。

9ボックスは、対象者に関する情報の入手方法、意味づけ、活用方法によって、個人に対する見方が不正確になる可能性をはらんでいます。適切な情報源から得られた情報、たとえばアセスメント・データや文書化された業績データなどは、9ボックスを有効に使うためのより正確な基盤となります。

また、9ボックス・グリッドは、とくに初級リーダーには、広く展開するのが非常に難しいという問題もあります。こうした理由から、9ボックス・グリッドは、より上級のリーダーのポテンシャルについて話し合う場合にのみ使用することをお勧めします。

9ボックスは万能なツールではありませんが、優れたデータによる裏付けがある場合には有益なツールといえるでしょう。



ハイポテンシャル人材の能力開発に対する障壁

人材を特定した後の策がない

組織では、ポテンシャルの高い人材を特定するために、膨大な時間とエネルギーを費やしていますが、重要な目的である「能力開発の加速化」は見過ごされがちです。経営幹部は、タレントレビューの話し合いには進んで参加しても、ポテンシャルの開発を加速させる必要がある人材へのメンタリングやコーチングを行う時間が取れないことは珍しくありません。多大な労力をかけてハイポテンシャル人材を特定したとしても、その後、その人材の能力開発を支援しなければ、人材の充足という本来の目的を果たすことは難しいでしょう。それにもかかわらず、調査では、95%の組織がハイポテンシャル人材の能力開発プランを最後まで実施するためのフォローアップができていないことが示されています。さらに、CEBとガートナーの調査では、55%のハイポテンシャル人材が、自身の能力開発プランの作成すら完了していないことも判明しました。

加速しない能力開発

能力開発の加速化が順調に進まず、従来のやり方で行われる能力開発プログラムのスピード感が、世の中の動きについていけないということは、珍しいことではありません。能力開発を単発の研修だけで終わらせている組織も多く、また、組織的なアプローチを企画せずに、個々人の好奇心や向上心に委ねてしまっている組織すらあります。能力開発の加速化はビジネスの必須要件であり、組織はハイポテンシャル人材の成長を加速させる機会を積極的に生み出す必要があります。従来のコンピテンシーに基づく能力開発プログラムも必要ですが、それだけでは不十分です。成長を加速させる鍵は、ハイポテンシャル人材がより難易度の高い課題に対応する準備を整えられるような、ストレッチ・アサイメントを（実際に、またはシミュレーションを通じて）与えることです。DDIの創業者であるウィリアム C. バイアムはこれを、「10年の経験を2年に凝縮させることである」と述べています。

調査結果：

- ▶ 46%の組織では、経営幹部のポテンシャルのみに焦点を絞っている。⁵
- ▶ ポテンシャル人材の能力開発を経営幹部より下の階層までに拡大している組織は、そうではない組織よりも財務実績が上回る確率が4.2倍高い。⁶

⁵ DDI, The Conference Board, and EY. Global Leadership Forecast 2018.

⁶ 同上。

ハイポテンシャル人材プロセスのガバナンスにおける障壁

ハイポテンシャルというステータスに固執する

ハイポテンシャル人材の取り組みでは、ポテンシャルの高い人材と、パフォーマンスが高い「だけ」の人材とを意図的に区別します。残念ながら、このような取り組みとハイポテンシャルという名称は人間の負の側面に影響することも意味します。リーダーとしての能力を向上させる手段であるハイポテンシャル人材の取り組みは、人材を「もてる者」ともたざる者」に分類し、その結果、ポテンシャルを「もっている」と分類された人材は、自分が会員制クラブのメンバーであると考えようになり、成長に必要な能力開発に焦点を当てるのではなく、そのステータスに固執するようになります。ハイポテンシャル人材のプールは、プールに選ばれた時点でゴールに到達したという感覚を与える場合（プールに入ること自体が目的となる場合）もあります。これは明らかに、リーダーシップ・ポテンシャルをもっている人材を特定してその能力開発を加速させるという本来の目的に反しています。

ハイポテンシャル人材のプールに選拔されない

パフォーマンスが高くても、ハイポテンシャル人材とみなされなかった人は、能力開発の機会や求めていた職務から除外されたと感じる場合があります。この問題は、変化のスピードが速い業界において、特に顕著になります。近いうちにリーダーシップを発揮するチャンスが来ると期待していた人も、自らの能力を開発して昇進する機会が与えられない場合、やる気を失い、別の組織に転職してしまうリスクが高くなります。

計算が合わない

リーダーシップ・ポテンシャルは、非常に長い間、対象となる個人をどうするかというアプローチを踏襲してきており、少数の選拔メンバーを特定し、能力開発を行い、配置するという方法が遂行されてきました。しかし、ごく少数のグループへの投資は、比較的限制された銘柄の優良株を選ぶようなものです。利益（または損失）は大きいかもしれませんが、賢い投資家はここで終わることなく、投資の銘柄を増やし、自分の資産とリスクを分散させます。

一般には、「ハイポテンシャル人材に関する取り組みは、一部の人材に限定する必要がある」と考えられていますが、調査で裏付けられているわけではありません。グローバル・リーダーシップ・フォーキャスト2018によると、ハイポテンシャル人材のプールが組織の総リーダー数の32%を占めるまでに大きくなると、効果が高まる傾向があります。グローバル・リーダーシップ・フォーキャストではさらに、ハイポテンシャル人材の能力開発を経営幹部より下の階層にまで拡大している組織は、それ以外の組織よりも業績が上回る確率が4.2倍高いことも示されています。

ここまで3つの障壁を取り上げてきましたが、これらの障壁を乗り越えるためには、何が問題であるのかをきちんと認識し、計画的に対応を進めていく必要があるでしょう。



完全無欠のスーパーヒーローでも、
1人では世界を救えない。

現在のハイポテンシャル人材の 取り組みでは不十分な理由

- ▶ リーダーシップ開発と後継者管理の分野において「ハイポテンシャル人材の取り組み」という概念が提唱されてからも、世界は変化し続けています。そして、その変化のスピードはより加速し、将来には、誰も直面したことがないような未知の課題が出現し、素早く順応した組織やリーダーには大きな機会となるでしょう。リーダーシップ・ポテンシャルやハイポテンシャル人材の取り組みに関する話し合いでは常に、この変化の激しいビジネス環境と、業界や組織、そしてリーダーシップ自体に大きな変化をもたらしている影響を考慮に入れなければなりません。こうした力が仕事の進め方やメンバー、リーダーに及ぼす影響を以下の表にまとめます。

仕事: より多く、より早く

- 慎重な正確性／計画性よりも、素早いトライ＆エラーのサイクルが求められる
- ハイリスクな意思決定をより迅速に下さなければならない
- 状況に応じて役割は常に変わり続け、バーチャル／グローバルの要素も高まる
- ピラミッド型の指揮命令系統ではなく、様々なチームの有機的な繋がり(ネットワーク)が求められる

メンバー: 意義／目的／つながり

- 多忙とストレスにより疲弊し、集中力を維持できる時間が短くなる
- 目まぐるしく変化する優先事項に対応するために、自分たちがやっていることの意義や目的の重要性を理解したいと思う
- 上司ではなく、チームメンバーからのコーチングを求める
- 情報やフィードバックの透明性とリアルタイム性(いつでも瞬時にアクセスできること)を期待する

リーダー: 期待過多

- 変化し続ける状況への対応が求められる
- すでに遂行不能なほどに過剰なリーダーシップの役割に、さらに期待を上乗せされる不合理的な状態
- 個人(一人)が及ぼすことができる影響力は低下し、透明性の高い協働型リーダーシップの必要性が高まる
- ピラミッド型組織の指示命令による統制は、変化への機敏な対応には不向き

変化し続けるビジネスとリーダーを取り巻く状況

デジタルの台頭

テクノロジーにより、組織や業界の活動が根本的に変わりました。2017年の調査では、90%のCEOが、デジタル技術が与える破壊的な変化に自社が直面していることが明らかになりました。デジタル技術とはすなわち「スピード」と「情報」であり、デジタルの可能性と機会を活用する新しいビジネス・モデルを受け入れ、利用し、生み出すことができる人材がますます必要になっています。

▶ **その意味:** 今日におけるリーダーの成功は、以前より幅広い能力と特性で定義されます。リーダーシップ・ポテンシャルの一面的な定義に依存すること、また、時代に合わせてリーダーの役割を刷新する努力を怠ることは、この新しいデジタル時代に活躍する個人を特定して育成する組織の能力を制限する恐れがあります。

急激に変化するビジネス・モデル

組織では、スピードの向上、イノベーションの推進、予測されたりリスクを踏まえた行動ができるビジネス・モデルを求めています。機敏な対応を可能にするためには、業務運営の考え方をより多様化させる必要があります。より柔軟なオペレーティング・モデルを取り入れ、短期間で業務サイクルを回し、また、意思決定と役割責任を分散させます。専門知識に基づく従来のピラミッド型組織モデルが効果的であると考えている経営幹部は14%のみであったという調査結果が示す通り、トップ企業はむしろ、チームを主体とする柔軟な組織モデルへと移行しています。

▶ **その意味:** 今日のリーダーシップは、一人の個人で全てを対処することが不可能なほどに難易度が高くなっています。これまで、リーダーシップ・ポテンシャルは、個人に焦点が置かれていましたが、近年のトレンドとして、組織は公式（および非公式）なチームによって意思決定や戦略実行を推進することを重視し始めており、チームの「集団的なポテンシャル」を引き出し、チームの多様性を活用することへの関心を強めています。組織はまた、年間の業績サイクルを見直す必要もあるでしょう。こうした従来のプロセスは、より機敏な対応が求められるオペレーティング・モデルと合わない恐れがあるためです。



多様化と期待値の変化

2020年までには、5つの世代が職場に共存するようになると言われており、組織では世代の違いを理解して受け入れる必要があります。しかし、単純に年齢だけを考慮した対応は、うまくいきません。社員を、世代、人種、専門領域、性別などのグループでひとくくりにとまとめて扱うのではなく、社員一人ひとりの違いを理解して活用することがますます重要になります。

また、社員の期待値もこの10年から15年で変化しており、個人差はあるものの、今日の社員の期待事項には次の傾向が見られます。

- 挑戦しがいのある有意義な仕事を求める。
- 流動性があり、変化することを当然として受け入れ、飽きやすい。
- 組織への忠誠心よりも、自分の職業とキャリアを重視する。
- 従来の組織構造や権威にはあまり従わない。
- さまざまなライフスタイルに関心が高い。

▶ **その意味:** ポテンシャルについての議論の対象を少数のグループに限定してしまうと、組織のもつ幅広いポテンシャルを十分に検討することができません。また、ポテンシャルをもった人材が組織に「特定」されるまで、じっと待っているとは限りません。一人ひとりが、自分のキャリアを自分で決め、自らのポテンシャルを引き出すことができる環境を積極的に求めるようになります。

アイデアと破壊的变化から引き起こされる過当競争

利益増大に対するプレッシャーが高まり、商品やサービスの市場価値を維持する難易度も熾烈を極める中で、組織は以前にも増して競争圧力と産業破壊の影響を受けやすくなっています。テクノロジーによって参入障壁が撤廃され、想定外の業界や組織から競合が出現することが、もはや珍しいこととは言えない状況では、自社の戦略とビジネスモデルの刷新を絶えず行っていくことが求められます。

▶ **その意味:** 従来のリーダー像は、これからの時代に求められる「破壊的变化を生み出すリーダー」に必要な性質と合致していない場合があります。こうした創造的破壊者のポテンシャルを表出して加速させることが、将来の成功には不可欠です。

透明性とアカウンタビリティに対する期待

あいまいさが増し、競争の激しい環境において、リーダーは組織を成功へと導くことが期待されています。取締役会、株主、金融市場、そして社員がより高い透明性とアカウンタビリティを求めるにつれ、リーダーがリスクと成果のバランスを取らなければいけないというプレッシャーも増大しています。

▶ **その意味:** ハイポテンシャル人材の取り組みが行われるようになって以来、組織は透明性の問題と葛藤してきました。ハイポテンシャル人材に、選抜メンバーであることを伝えるべきか？組織はハイポテンシャル・リーダーのステータスを公表すべきか？透明性とアカウンタビリティへのニーズが強まる中、より根本的な解決に向けて、組織では次のように自問する必要があります。「自社のハイポテンシャル人材の取り組みの透明性を脅かしていると感じさせる要因は何だろうか？」

地政学的状況の変化

組織には、市場の全体像を把握し、グローバル市場で事業展開する機会とリスクを理解することがますます求められています。組織は、異文化間や地政学的なニーズに敏感になりつつも、国境があいまいになっている、または消えつつあることを考慮し、より広い視点でビジネスを捉えなければなりません。単に世界で存在感を示すだけでなく、グローバルな考え方をもち、グローバル市場の機会を活用する必要があります。

▶ **その意味:** リーダーに対する要求はもはや、特定のビジネス課題に関する限定された範囲を超えたものになっています。ビジネスのあらゆる課題に取り組むことを求められる傾向が強まり、すべての課題に1人で対応できる人は誰もいないというのが現実です。ビジネスの状況により成功の定義が異なるため、「何のためのポテンシャルなのか？」がますます問われます。

ハイポテンシャル人材の取り組みを超えて

組織は、より多くのリーダーを育成することだけでなく、組織全体で優れたリーダーシップ行動がより多く発揮されることにも焦点を当てなければなりません。急増するリーダーシップに対するニーズを満たすには、組織はより広い範囲のポテンシャルに目を向け、一部のリーダー層でポテンシャルを探すだけではもはや不十分であることを認識する必要があります。もちろん、将来CEOや経営幹部などの重役に就くポテンシャルを誰もがもっているわけではありません。しかし、リーダーになる機会を与えられていない人材の中にも、リーダーになる能力がある人は大勢います。そうしたポテンシャルを眠らせたまま、放置すべきではありません。

「特定のグループへの優先的な投資を続けるべきか？」

リーダーシップ開発は重要ですが、民主主義的に、全員が同等の能力開発の投資を受けられるわけではありません。組織は、ポテンシャルを加速させるために、限られたリソースを適切に投資していくための慎重な判断を今後も続けていかなければなりません。しかしこれは、すべてのグループと個人に同等の投資を行わなければいけないという意味ではありません。ハイポテンシャル人材プールに対する1人あたりに対して投資するリソースの割合は、それ以外の人材を対象にした取り組みより高くすべきです。これは、より上位の役割に短期間で昇進するためにポテンシャルを加速させる必要がある人材には、より積極的な能力開発が必要だからです。

調査結果：

- ▶ 組織はハイポテンシャル・リーダー1人あたりに年間で平均4,000ドルと39時間を費やしている。これは、ハイポテンシャル・リーダーが1,000人いる組織では、年間で400万ドル、4,800人日を超える投資となる。⁷
- ▶ ポテンシャル・リーダーの平均成功率は61%である。⁸
- ▶ つまり、組織はハイポテンシャル人材の取り組みで年間平均160万ドル、1,900人日を浪費している。⁹

⁷ DDI, The Conference Board, and EY. The Global Leadership Forecast 2018.

⁸ 同上。

⁹ 同上。



あるべきリーダー像についての考えを広げる。

リーダーシップ・ポテンシャルを引き出すための新しいアプローチ：高めて、広げる

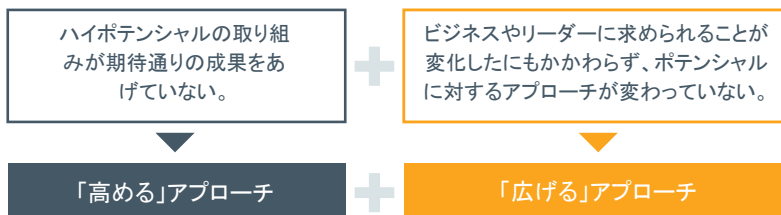
▶ DDIは、リーダーシップ・ポテンシャルには2つの観点からアプローチすべきだと考えています。まず、本レポートの前半で示した、効果的なハイポテンシャル人材の取り組みに対する障壁に対処する必要があります。これは、多くの組織にとっては、ハイポテンシャル人材の特定に対するアプローチを見直し、取り組みの焦点を個人の成長の加速化(単なる特定だけでなく)に確実に当て、その実施方法に対する明確なガイドラインを確立することを意味します。

次に、リーダーシップ・ポテンシャルに対する見方を広げ、ポテンシャルの高い少数の選抜されたスター社員だけに目を向けるのではなく、より多くの人材のリーダーシップ・ポテンシャルを組織全体で引き出すアプローチをとる必要があります。DDIでは、アプローチに以下の要素を取り入れることを提唱しています。

- リーダーシップ・ポテンシャルの意味を広く定義する。
- リーダーシップ・ポテンシャルを積極的に探る。
- リーダーシップ・ポテンシャルや具体的な能力開発ニーズに関するデータを収集するために、より多くの対象者をアセスメントで診断する。
- リーダーシップ・ポテンシャルを引き出すために最適な能力開発を行う。

DDIのアプローチでは、リーダーシップ・ポテンシャルをより包括的に捉え、ポテンシャルを**個人**や**チーム**、そして**組織全体**で**表出し**、**活性化し**、**加速**させることを重視しています。以降のページでは、これらの概念の詳細を探り、組織における具体的な進め方を紹介します。

要点





ポテンシャルを表面化させる「啓発」と「見える化」



リーダーシップ・ポテンシャルを引き出す

- ▶ ポテンシャルを「表出」させることと、ポテンシャルを「特定」することには違いがあります。従来のトップダウン型のアプローチでは、ポテンシャルのある人材の選抜はマネジャーが行います。しかし、このアプローチよりも、社員一人ひとりが自らのリーダーシップ・ポテンシャルをさまざまな方法で発揮できる環境と、客観的なアセスメント・プロセスを作り出すことが推奨されます。ポテンシャルを表出させるこのアプローチは、隠れたポテンシャルの見落としを防ぐうえで重要な役割を果たします。

ポテンシャルを**表出**させるために組織に必要なことは次のとおりです。

- ・ 現状では見落とす恐れのある人材に見える化し、彼らが自分のポテンシャルについて気付きを得る機会を提供する。
- ・ リーダーの役割に対する従来の見方に基づいてポテンシャルの定義を狭めることを避ける。
- ・ 除外されたと感じさせずに誰もがポテンシャルについて話し合えるような文言／表現を使用する。
- ・ ポテンシャルに対する多様な解釈をオープンに受け入れる。
- ・ 多様性を積極的に育み、受け入れ、促進する。

ポテンシャルを表出させる5つの実践的な方法

1. マネジャーに、ポテンシャル人材を発掘するためのツール、情報、スキルを十分に提供します。これは、ポテンシャル人材に関するワークショップを通じて行うことができます。このワークショップでは、ポテンシャルに対する相互理解を高め、ポテンシャルを限定しかねない偏見（バイアス）や先入観に対処し、取り組みにおけるマネジャーのアカウントビリティと期待値を確認します。
2. リーダーシップ領域以外のハイポテンシャル人材のプールや取り組みを検討します。たとえば、将来の成功に不可欠な専門能力に特化したプールや、「デジタル」や「破壊的イノベーション」などの新しいビジネス課題に対処するための能力を重視したプールを形成することが考えられるでしょう。
3. リーダーシップ・ポテンシャルを探す際は、その階層に適した方法を使用します。初級管理職層では、広く情報を集めます。対象となる人数も多いため、マネジャーが対象者全員のことを十分に理解して、適切に評価することを過度に期待することは避けたほうがよいでしょう。また、初級管理職層の隠れた人材を表出させるように、各自が個別の能力開発の機会を得られる環境を整えます。そして、ポテンシャルに関するデータを収集するために、オンラインで実施できるテスト・ツールなど、拡張性の高いアプローチを採用します。中級から上級管理職層では、観察可能な行動に焦点を当てる360度評価ツールなどの方法を使用します。
4. 埋もれている可能性のあるグループ（女性など）のプレゼンスを高める取り組みを考案します。こうした取り組みでは、インクルーシブな環境を推進するべく、組織的な活動に取り入れて、リーダー階層に在籍数の少ないグループのプレゼンスを高めるようにしてください。
5. 成長を加速させる人材プールの目的と目標が十分に理解されるようにします。プールに選抜された人材は、自身の能力開発の加速化における自らの役割と責任を理解する必要があります。



ポテンシャルを活性化する「気づき」と「方向性」



リーダーシップ・ポテンシャルを活性化する

- ▶ 多くの組織が、ポテンシャルを特定したところで取り組みを終えてしまします。その結果、取り組みが限定的となり、特定したポテンシャルを活性化することができません。しかし、この活性化こそ、個人や組織の成長と変革に不可欠です。

「ポテンシャルを活性化する」とは、個人とチームが自らの強みと能力開発領域に関する質の高いフィードバックを受けることができ、また、組織全体の「リーダーシップ」についての俯瞰的な情報が見える化されている状態を形成していくことを意味します。ポテンシャルの活性化の第一歩は、個人的性質や行動の診断としてアセスメントを実施することが一般的です。アセスメントから得られるデータがなければ、個人、チーム、あるいは組織の成長を加速させるための取り組みが誤った方向に進む恐れがあります。

また、継続的なフィードバックは、リーダーの成長を促進する土台を形成します。フィードバックが効果的な場合、リーダーはそのフィードバックを前向きに捉え、新たな課題に取り組む際にそのフィードバックを参考にします。逆に、フィードバックが「批判」と見なされてしまう組織風土がある場合は、フィードバックのイメージを変え、フィードバックが否定的なものではなく、役立つものであると認識してもらうための風土形成に取り組む必要があるでしょう。

ポテンシャルを**活性化**するために組織で必要なことは次のとおりです。

- 将来の機会やビジネス状況に関連付けて、個人の自己認識を高める。
- 個人、チーム、組織の強みとギャップに関するフィードバックを早期に提供する。
- 一義的な「成功」ではなく、様々な形の「成功」を模索するため、幅広いアプローチを取り入れたアセスメント方法を採用する。
- 社員（ハイポテンシャル人材やリーダー、そしてリーダー以外の社員も含む）に、フィードバックを日常的に求めて、受け入れるよう促す。
- 個人レベルとグループレベルの能力開発プランを通じて、フィードバックを行動に変える。

ポテンシャルを活性化させる5つの実践的な方法

1. ポテンシャル人材グループには、包括的なアセスメントを取り入れて、将来の役割に求められるプロフィールに照らして、強みとギャップを深く理解できるようにします。
2. 個人が自らのコンピテンシー、性格特性、モチベーションのすべてを理解するのに役立つアセスメントツールとアプローチを組み合わせて使用します。これには、シミュレーションや360度評価サーベイに加えて、役割に対する適性を把握するための性格診断も含める必要があります。さらに、「現在」だけでなく「将来」のビジネス課題に関しては、ビジネス状況に照らし合わせて、アセスメントから得られる洞察の意味をよく検討する必要があります。
3. すべてのラーニング・ジャーニー（意図的に設計された連続性のある能力開発体験）の最初に、これから受けるプログラムの目的や能力開発領域に的を絞ったアセスメントを行います。これで、公式と非公式の学習の焦点と方向性が定まります。
4. マネジャーに、チームメンバーとハイポテンシャル人材の能力開発を支援するためのスキルと情報を提供します。ここでは、「コーチング」と「人材育成」のスキルを特に重視する必要があります。
5. 組織内の全員に、フィードバックを提供するスキルと受容するスキルを習得させます。



ポテンシャルを加速させる「経験」と「学習」



リーダーシップ・ポテンシャルを加速させる

▶ 組織が利用できる経営資源のなかで、極めて貴重であるにもかかわらず、見落とされがちなものがあります。それはエネルギーです。エネルギーは、ポテンシャルに関してはとくに不足することがよくあります。その最大の原因が、非効率的なハイポテンシャル人材の取り組みです。

組織がポテンシャル人材に費やしたエネルギーから大きな利益を得るには、どうすればよいでしょうか？ その答えは、次の問いの中にあります。「組織のあらゆるポテンシャルを表出させ、活性化した後、そのポテンシャルを真に加速させるには、どうすればよいか？」

成長の加速化を実現するために、組織としては、社員一人ひとりを取り巻く環境を理解し、彼らのプレゼンスを高めるアプローチをとる必要があります。さらに社員一人ひとりには、その環境をいかに活用するか、そして、新しい課題に取り組む際に自らの経験がいかに役立つかを理解する必要があります。

ポテンシャルを**加速**させるために、組織にとって必要なことは次のとおりです。

- 能力開発を運や個人の好奇心任せにしない。
- 個人にさまざまな経験や機会を与えて、能力開発にいち早く参加させる。
- 新しい状況にも適用することができる使いやすいフレームワークやモデルを提供する。
- 上司、同僚、コーチ、メンターから学ぶことを奨励する環境を作る。
- 自主的に学習できる選択肢や、デジタル学習コンテンツを提供する。

ポテンシャルを加速させる5つの実践的な方法

1. ラーニング・ジャーニーのコンセプトを活用し、公式／非公式の能力開発要素を組み合わせ、学びの機会を創出し、持続的な行動変容を促す。効果的なラーニング・ジャーニーは、学習者が置かれている状況と学習内容を綿密に関連付けることで、学習プログラムを個人とグループのニーズに対応させ、公式な学習と、職場実践／内省とのバランスを取ります。
2. 職場において学習のための経験が用意できない場合は、個人やグループでのシミュレーションを行い、さまざまな状況を容易に体験できるようにします。ハイポテンシャル人材のグループの中でも、より上位階層では、実際には直面することが難しい状況を体験させます（上級管理職から経営幹部への移行など）。
3. 研修後に、学んだ内容を強化するために、自己診断、学習内容の要約、ピア学習、事例などの能力開発アクセラレーターを活用します。学習への意欲を高めるために、学習者同士で競うゲームやランキングの要素や、ソーシャル・ネットワークキングを取り入れることも効果的です。
4. 正式にはリーダーの役割を担っていない人材のリーダーシップ・スキルを開発します。リーダーシップとは一連の行動であり、リーダーや管理職という肩書のついたポジションに限定されたものではなく、誰でもが発揮できるものであることを強調して、リーダーシップの発揮を組織文化の一部として定着させます。
5. 学習の形式が、研修のような公式な場であっても、OJTのような職場での学習であっても、その両方において、「関連性」と「職場適用」は非常に重要な要素です。ハイポテンシャル人材の学習プログラムでは、クラスルームでの学習をビジネスやリーダーの役割に密接に関連づける必要があります。これを可能にするために、実際の職務で直面する課題に基づいたケース・スタディや、アクション・ラーニング、ピア・グループでの話し合いなどの手法を取り入れます。

ポテンシャルを複数の観点から見る

- ▶ ポテンシャルに対するアプローチを再考するときは、ポテンシャルを複数の観点から考えることも推奨されます。たとえば、チームの観点からは、ポテンシャルを定義するには、チーム・プロセスを管理する能力や、チームで合意した成果を出す能力など、チームの成功と有効性を促進する要因を理解する必要があります。

組織の観点からは、「仕組み」や「行動」という視点で考える必要があります。仕組みの視点から検討する際は、「この組織では、ポテンシャルを引き出し、成長を促すのに有効なシステムとプロセスを整えているか？」と自問する必要があります。一方で、行動の観点からは次のように自問する必要があります。「組織には、ポテンシャルを引き出す行動、すなわち、エンパワメント、イノベーション、ダイバーシティなどを促す行動を絶えず発揮しているリーダーや個人がいるか？」

こうしたさまざまな観点から、ポテンシャルに対する考え方を整理し、ポテンシャルに関する話し合いの場では、参加している相手の階層／属性に合わせて、使用する言葉や表現を適切に調整していく必要があります。

次ページの表は、個人、チーム、組織の観点からポテンシャルを表出／活性化／加速させる方法を示しています。



表面化
啓発と見える化



活性化
気づきと方向性



加速化
機会と体験

個人



- ・リーダーシップ・ポテンシャルの定義を広げる
- ・現状では見落される恐れのある人材に見える化する
- ・ポテンシャルを発掘するためのスキルと情報をマネジャーに提供する
- ・個人が自身のポテンシャルを発揮する機会を増やす

- ・モチベーションや性格特性を活用する
- ・将来のビジネス状況に関連付けて、自己認識を高める
- ・強みとギャップに関する率直なフィードバックを早期に提供する
- ・成長のために、大胆に行動する

- ・新しい観点と能力を短期間で養うための、フロー型の（参加者が高い集中力を発揮し、没頭するような体験を提供する）能力開発機会をつくる
- ・ビジネス状況の変化によって移り変わる成功条件をモニタリングし、適切に伝えて理解を得る。
- ・不慣れな環境でも活用可能なスキルに投資する

チーム



- ・チームとして機能するための成功要因に対する意識を高める
- ・チームの多様な価値感を認識し、受け入れる
- ・個々のメンバーやチーム全体の能力や貢献度合いを理解するためのツールを提供する

- ・チームにおける集団としてのモチベーションや性格特性を活用する
- ・将来のビジネス機会に対する意識を高める
- ・チームにおける集団としての行動や性格特性に関するフィードバックを早期に提供する
- ・チームの能力開発のために、大胆に行動する

- ・チームの成功要因に貢献するべく、個々のメンバーの行動や知見の方向性を向上させる
- ・チームの能力開発と、組織やチームの優先事項との方向性を合致させる
- ・新しい／不慣れな状況をチームにあえて経験させる
- ・対話とフィードバックの機会を日常的につくる

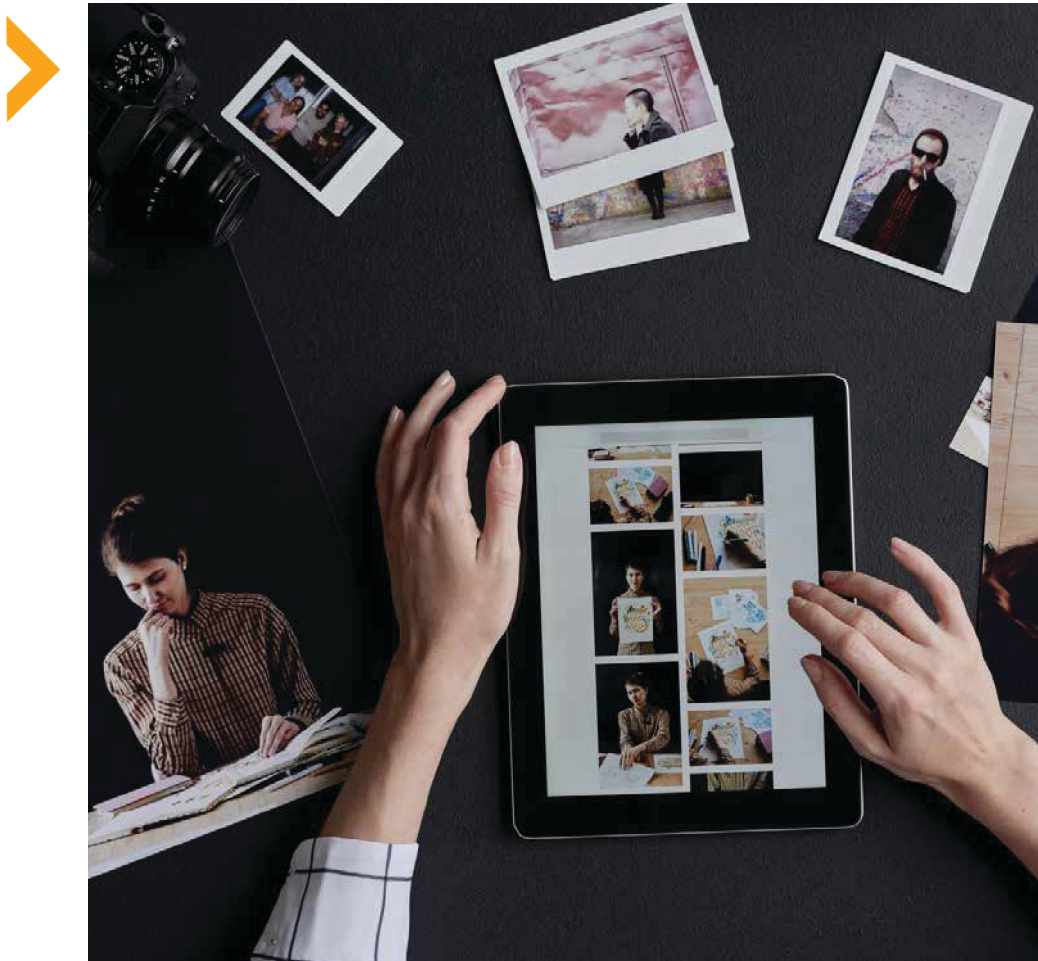
組織



- ・ポテンシャルを引き出すための組織的な要因に対する経営幹部の意識を高める
- ・集団としての成長機会を見つけ出すためのツールと情報をマネジャーに提供する
- ・隠れたポテンシャルを表出させるシステムとプロセスを設ける

- ・全組織的なポテンシャルを引き出す要因や条件に焦点を当てる
- ・ダイバーシティ、イノベーション、エンパワメントを促すプログラムを企画する
- ・フィードバックが日常的に行われる組織文化を醸成する

- ・埋もれているポテンシャルを引き出すための取り組みに参加する意識を積極的に高める
- ・組織の喫緊の課題に対応するために、能力開発を加速化する取り組みの的を絞る
- ・隠れたポテンシャルを活用するためのシステムを拡張する



人材への投資を分散させる。

成功につながるポテンシャル・プールを構築する

- ▶ 複利によって莫大な利益が生み出されるように、リーダーシップ・ポテンシャルを最大限に引き出すことから得られる集団的な効果は、個々人の力の単純な足し算の総和よりはるかに大きい成果を生み出し、組織に、長期に持続する強固な競争優位性と優れた業績をもたらします。

ぜひ、本ガイドに記載された項目を活用し、組織のポテンシャルを最大限に引き出すことに役立ててください。

ポテンシャルを引き出すステップ

1. 既存の取り組みが、対象を限られた少数に限定しているか、あるいは広く大勢を対象としてポテンシャルを引き出しているかを評価する。
2. 本ガイドで説明した表出／活性化／加速の定義と、これらを実現するためのヒントに照らして、自社の取り組みを評価する。
3. ポテンシャルを組織全体で引き出す過程で、すべてが順調に上手くいく訳ではなく、様々な障壁も存在することを受け入れる。ただしこれは短期的な応急措置ではなく、障壁を乗り越えて成功した時に得られる成果が非常に大きく長期に及ぶものであることも念頭に置く。



DDIは、組織のポテンシャルを引き出す支援をいたします。

DDIには、リーダーシップ・ポテンシャルに関する深い洞察と、
ポテンシャルの高い優れたリーダーを採用、診断、
育成するための長年の経験があります。

リーダーシップ・ポテンシャルにおける新しい考えや活用に関する詳細は、
下記をご参照ください。

www.ddiworld.com/unleashpotential

著者



マーク・プシン: DDIの市場開拓担当ゼネラル・マネージャー。幅広いリーダーシップと人材マネジメントの専門家であり、オーストラリアを拠点とする。多業種の多国籍企業と国内企業の両方にビジネス関連のコンサルティングを提供。DDIが提供するサービスの有効性を裏付ける調査も実施しており、執筆した出版物や講演した国際会議も多数。業界やビジネスのメディアで頻繁に取り上げられている。



マシュー J. ペース, Ph. D.: DDIの後継者育成および経営幹部向けサービス担当シニア・バイス・プレジデント。世界各国の多数の大手企業のCEOや経営陣にコンサルティングを提供し、組織の人材戦略、サクセッション・マネジメント、CEOの後継、経営幹部を対象としたエグゼクティブ・アセスメント／エグゼクティブ・コーチングと能力開発／チーム・ビルディングなど、戦略的な人材開発の策定と実施を支援。『Grow Your Own Leaders (「AP」方式による次世代リーダーの発掘と集中的育成)』、『Leaders Ready Now (次世代リーダーシップ開発)』を共同執筆。

➤ ポテンシャルを成果に変える：

リーダーシップ・ポテンシャルを最大限に引き出し、
ビジネスの成果につなげるためのアクション・ガイド

組織のリーダーシップ・ポテンシャルを表出し、活性化し、加速させるための
実践的なアドバイスやベストプラクティス、リソース。



組織のリーダーシップ・ポテンシャルを表出し、活性化し、加速させるための
具体的な方法につきましては、DDIの新たなガイドをご参照ください。

「ポテンシャルを成果に変える」

リーダーシップ・ポテンシャルを最大限に引き出し、
ビジネス成果につなげるためのアクション・ガイド

- 具体的なベストプラクティス
- 組織における成功事例
- 取り組みに役立つDDIのサービス

本ガイドのダウンロードはこちらから：www.ddiworld.com/unleashpotential



DDIについて

DDIはお客様とともに、絶えず高業績をあげ、後世に受け継がれるレガシーを残すリーダーを特定し、育成する支援をしています。より良いリーダーはより良い未来を形づくると確信し、過去50年間リーダーシップの科学と実践に全力で取り組んできました。DDIは、初級管理職から最高経営幹部までのすべての階層において卓越したリーダーシップを独自に定義し、実現する支援を提供しています。DDIの誓約は変わることなく、貴社のビジネス状況に合致し、ビジネス目標の達成を目指したソリューションをともに作り上げることです。

DDIはリーダーシップにおける次の専門知識を提供することで実現します。

リーダーシップ戦略 ▶ リーダーの選抜 ▶ リーダーの能力開発 ▶ サクセッション・マネジメント(後継者管理)



メール: info@ddiworld.com

URL: www.ddiworld.com



JXFY