

> 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。



はじめに

今日の状況

このガイドは、「リーダーシップ・ポテンシャルの再考に役立つ革新的ガイド(The Revolutionary Guide to Rethinking Leadership Potential)」の続編です。前編では、ハイポテンシャル・リーダーを育成するための従来のアプローチが、今日の破壊的なビジネス環境ではもはや不十分である理由を示しました。組織では今後も、既存のハイポテンシャル人材の取り組みを強化し続ける必要がありますが、少数の「ポテンシャルの高いスター社員」の育成のみを重視したアプローチを脱却して、組織全体にわたり、より広い範囲で、リーダーシップ・ポテンシャルを引き出す必要もあります。

DDIのアプローチ

DDIでは、リーダーシップ・ポテンシャルを、個人、チーム内、そして組織全体で**表出し、活性化し、加速**させるために、包括的なアプローチの採用を推奨しています。

実践方法

このガイドでは、リーダーシップ・ポテンシャルを最大限に引き出す優れたアプローチをとるために組織が実践すべき、具体的なステップを紹介します。また、DDIのお客様が、こうしたステップをとることで、リーダーシップ・ポテンシャルを引き出すアプローチを抜本的に変えた方法や、その変革が組織にもたらした影響の事例も紹介します。



リーダーシップ・ポテンシャルを引き出すために十分な支援を提供していますか？

▶ DDIのガイド、「リーダーシップ・ポテンシャルの再考に役立つ革新的ガイド」では、今日の破壊的なビジネス環境で勝ち抜くには、

リーダーシップ・ポテンシャルについての考え方を根本的に変える必要があることを示しました。「リーダー候補として選抜される限られたメンバーに焦点を当てる」という従来のハイポテンシャル人材の取り組みは今も重要ですが、世の中の状況も、そこで求められるリーダーシップも変わってきています。アジャイル・チームや単純な上下関係ではない指揮系統（マトリックス組織／ネットワーク組織のような、従来の階層型ではない組織構造）が求められる時代では、管理職以外でもリーダーシップを発揮しなければなりません。この新しい現実において成長と業績を促進するには、少数の「ポテンシャルの高いスター社員」の育成を重視するという現在の偏ったアプローチを脱却し、対象を広げて、組織全体でリーダーシップ・ポテンシャルを開発する必要があります。こうした考え方の転換に伴い、今までのアプローチを拡大し、組織全体のポテンシャルを発掘して引き出さなければなりません。ポテンシャルを発掘する際には、次の対象を検討します。

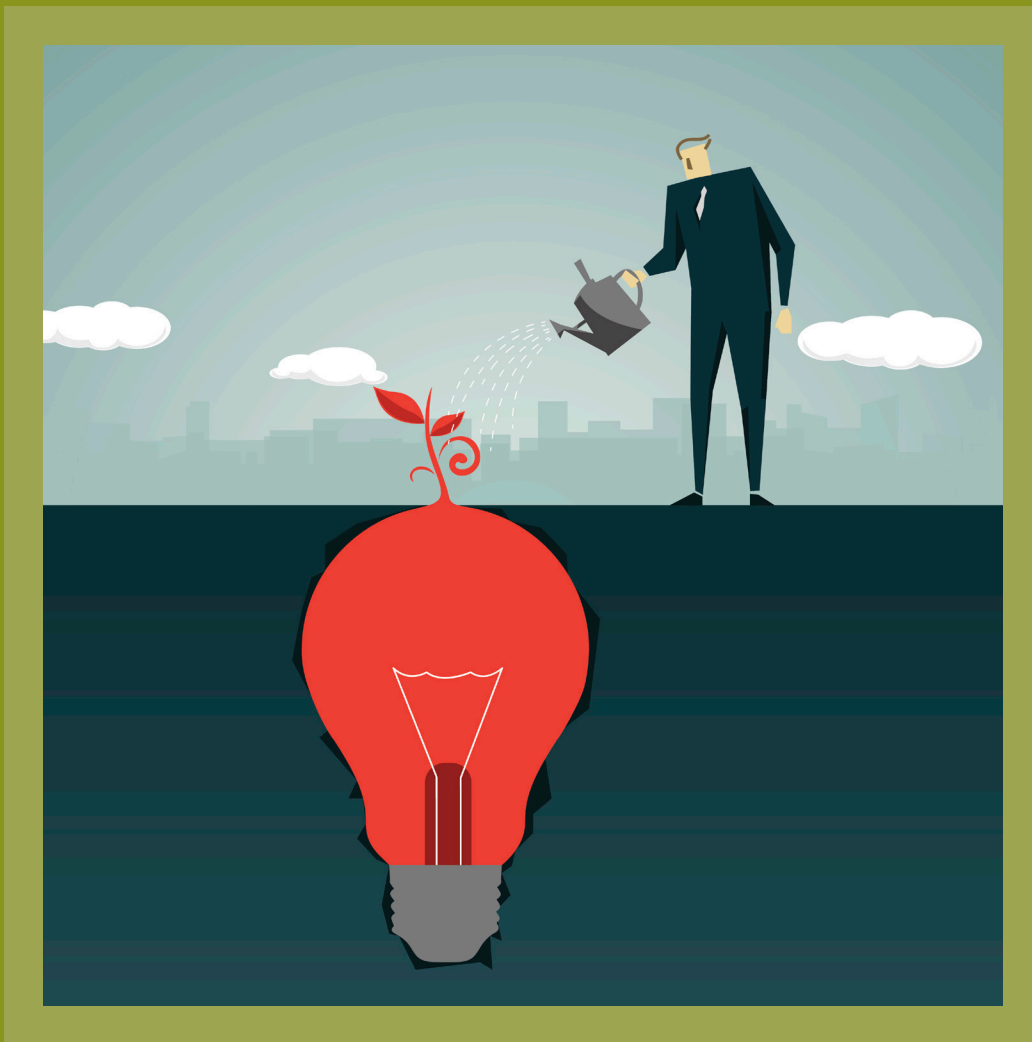
- ・リーダー層に占める割合の少ない性別、人種、年齢などのマイノリティ・グループ。たとえば女性は、全社員の半分以上を占めているにもかかわらず、上層部の役割を担っている割合は、ほとんどの業界で比較的低くなっています。

- ・経験が不足している、あるいは「典型的」なリーダー像には当てはまらないと見なされている個人。
- ・リーダー人材を豊富に輩出する定評のない部門、職務、国や地域で働いている社員。
- ・発言が少なく、自分をアピールする機会を与えられず、その結果、リーダーシップや能力開発の機会で選抜対象にならない社員。
- ・組織内で「影響力のある」リーダー像とは異なる視点やアプローチを持つ個人。

こうしたポテンシャルすべてを有効活用するには、包括的なアプローチが必要です。前編の「革新的ガイド」では、個人で、そして組織全体でリーダーシップ・ポテンシャルを表出し、活性化し、加速させるためのアプローチを紹介しました。

このガイドでは、そうしたポテンシャルを最大限に引き出すために実践できる具体的なステップを紹介します。また、DDIのお客様が抜本的にアプローチを変え、リーダーシップ・ポテンシャルを引き出した実例を提供します。そして最後に、成功を促すために役立つDDIの効果的なツールとリソースを紹介します。

今こそ、組織のリーダーシップ・ポテンシャルを高める取り組みに力を入れる時です。それでは始めましょう。



多様な種が育つ環境をつくる



リーダーシップ・ポテンシャルを**表出**する

隠れたポテンシャルを表出させる「啓発」と「見える化」

▶ 組織では長期にわたり、リーダーとしてのポテンシャルをもつ人材の特定に、貴重な時間とリソースを費やしてきました。リーダーシップ・ポテンシャルを特定することは重要ですが、多くの組織が採用している特定プロセスではもはや不十分です。従来、リーダーとしてのポテンシャルをもつ人材の特定は、トップダウン方式による上司の力量に依存していました。ここで問題なのは、上司にこうした判断を下すための能力が十分に備わっていないことが頻繁にあることです。上司の主観と偏見（バイアス）が、多様な能力とポテンシャルを引き出すことの妨げとなっているのです。

一方で、ポテンシャルを「表出」するアプローチは、「特定」とは対照的に、より多くの人材に対して、リーダーとしてのポテンシャルを発揮できる機会を均等に提供します。従来のアプローチでは選抜されなかったであろう多くの人々に、機会が与えられるのです。このような広い範囲でポテンシャルを表出させ、プロセスの客観性を高めることで、組織の人材を最大限に活用して利益を生む成長を促すことができるだけでなく、成長と昇進の機会が公平であり、「組織内政治」で決められていないと全社員が感じられるようにもなります。

調査結果：

- ▶ 組織におけるポテンシャルの予測の精度はわずか52%である。¹
- ▶ ハイポテンシャル人材の取り組みは、上級管理職や経営幹部の後継者のみに焦点を当てるよりも、初級・中級管理職から経営幹部までのパイプライン全体に焦点を当てるほうがより高い効果が得られる。²
- ▶ 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。³
- ▶ 学歴とパフォーマンスは相関していない。2,000人のCEOを対象とした調査によると、パフォーマンスの高いCEOのうち、名門大学出身者はわずか7%であった。また、8%は大学を卒業していなかった。⁴

¹ New Talent Management Network 2015.

² Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc., and EYGM Limited. The Global Leadership Forecast 2018.

³ McKinsey & Company, Diversity Matters. February 2015.

⁴ ghSMART, CEO Genome Project.



➤ ベストプラクティス： リーダーシップ・ポテンシャルを**表出**する

1.リーダーが優れた人材の発掘者になるためのスキルを備える。

リーダーは今後も、ポテンシャルのある個人を組織全体から特定するうえで重要な役割を果たします。ここで重要なのは、より優れた人材の発掘者になるためのツール、見識、スキルを提供することです。これは、Finding Leadership Potential Workshop (FLPW)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共通の理解を促し、ポテンシャルを正確に発掘する能力を妨げる恐れのある偏見（バイアス）や先入観に対処し、ハイポテンシャル人材の能力開発プログラムなどの特定の取り組みに対するアカウンタビリティと期待を確認します。

2.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する。

組織内の特定のグループが目にとまらない、または機会に対して自己アピールをしないのは、残念な現実です。この問題は、リーダー像に対する根強い固定観念により増幅している場合があります。別の原因としては、こうしたグループのメンバーが自身の能力や可能性に自信がないことがあげられ

ます。このため、組織は、現状では見過ごされる恐れのあるグループのプレゼンスを高めるための事前措置を講じる必要があります。こうした取り組みでは、組織全体にある偏見（バイアス）や固定観念に対処するための行動をとり、見落とされる恐れのある個人と協力して、プレゼンスを高めるためのスキルや見識を習得させます。

3.最高経営幹部以外のポテンシャルにも目を向ける。

多くの組織では、最高経営幹部としてのポテンシャルをもつリーダーの特定と育成のみに焦点を絞っています。しかし、最高経営幹部以外にも、重要なプロジェクトを率いるリーダーとしてのポテンシャルを秘めている人材は大勢います。たとえば、今後不可欠となるスキルをもつスペシャリスト向けの能力開発コースを設けることや、デジタル・テクノロジーによる破壊的イノベーションなどの新しいビジネス状況に関連する能力に焦点を当てたハイポテンシャル人材プールの形成を検討すべきです。

4.対象となる階層に適した方法を採用する。

初級管理職に適した方法を採用する。一般に、階層が下になるほど、ポテンシャルを特

定するのが難しくなります。それは関連する特性や行動を発揮する機会がまだ与えられていないためです。また、ポテンシャルについての判断を行うリーダーは、必ずしも初級の職務に就いている個人の直属の上司であるとは限りません。このため、初級管理職には、モチベーション、性格、スキルなどのリーダーシップ・ポテンシャルの複数の要素を診断する、拡張性のあるテストを使うことをお勧めします。これにより、個人の願望や、新たなリーダーの特徴／適性をより総合的に見ることができます。この階層では、こうしたテストをより多くの人材が受けられるようにすべきです。

初級管理職より上の階層に対しては、複数の情報源から所見を集める。

初級管理職とは異なり、上級管理職から経営幹部には、より上位階層の役割や機会に向けて、自身の資質を示す機会が十分にあります。このため、この階層には、360度診断など、個人の行動に対するフィードバックを得る方法が適しています。こうしたツールを効果的に活用するために、リーダーは、リーダーシップ・ポテンシャルの定義と基準を明確にし、キャリブレーションと呼ばれる評価会議で見解をすり合わせ、合意しなければなりません。



DDIのサービス

DDIの**Finding Leadership Potential Workshop (FLPW)**は、リーダーが自分のチーム内の人材の発掘と育成を行う能力を高めるためのものです。このワークショップは、リーダーが自らの無意識の偏見（バイアス）を認識し、それを減らし、より幅広い人材を引き上げるために役立ちます。組織の人材を発掘する役割を担う必要があるリーダーに適しており、とくに、ハイポテンシャル人材の取り組みに関与しているリーダーに重要なワークショップです。

Leadership Potential Early Identifier (LPEI)は、組織全体で幅広く使用できる拡張性を備えたオンライン診断ツールです。LPEIでは、性格診断と、リーダーとしての職務に即した現実的なシミュレーションの両方を行います。このシミュレーションにより、参加者のリーダーシップの強みを把握し、能力開発の取り組みを設定することができます。初級・中級管理職向けのオンライン・アセスメントである**Manager Ready**も、リーダーとしての役割を担う準備のできた人材を特定するのに役立つツールです。

DDIの**リーダーシップ・ポテンシャル・インベントリー (LPI)**は、すでにリーダーの役割を担っている候補者向けに設計されており、リーダーとしてのパフォーマンスとポテンシャルを測定します。LPIでは、行動に関する評価と見解を複数のステークホルダーから収集します。この評価と見解はその後、キャリブレーションと呼ばれる評価会議で話し合い、合意を得ます。

お客様のニーズに合わせた女性リーダーのためのソリューション、**Women in Leadership**は、女性リーダーの確固たるパイプラインを構築し、女性リーダー輩出の促進に役立ちます。DDIのWomen in Leadershipのセッションは、2時間のクラスルーム形式（またはバーチャル・クラスルーム形式）で実施します。「**影響力を高め、発揮する：女性リーダー**」セッションでは、リーダーとしての公式、および非公式な役割において、女性が組織のあらゆる階層で直面する問題に対処します。DDIの「**男性協力者向け**」セッションは、男性が女性の活躍を後押しするために「できること」と「できないこと」に焦点を当てることで、男性の上司と同僚が自信をもって女性に協力できるようにします。



リーダーシップ・ポテンシャルを表出させた成功事例

米国のある大手医療機関では、ハイポテンシャル人材プログラムを開始するにあたり、多くの有能なリーダーが選抜されていないことに気づきました。この中には、ミーティングで目立った発言をしない、あるいは昇進または能力開発の機会を積極的に求めようとしない「おとなしい」リーダーが含まれていました。しかし、こうしたリーダーは、エンゲージメント・レベルの高いチームを率いていました。人事チームと上層部は、このように見落とされているリーダーに機会を与えるために、アセスメント・データを見直し、このような多くの「隠れた人材」を特定し、おとなしいリーダーが発言しやすくなるように能力開発コースを調整しました。さらに、ハイポテンシャル人材プログラムに参加する資格基準を変更し、「既に即戦力」であるリーダーよりはむしろ、「リーダーとしての準備」に向けてスピーディに成長する素養のあるリーダーを重視することにしました。この取り組みにより、同機関では、リーダーとしてのポテンシャルのある人材をより多く引き出すことができ、リーダーシップ・パイプラインに以前より多くの有能なリーダーを揃えることができました。また、これは同機関の当初の目的ではありませんでしたが、ポテンシャルを引き出すこの新しいアプローチは、ダイバーシティ&インクルージョンの数値目標の向上にも役立ちました。



「成長促進剤」に注目する



リーダーシップ・ポテンシャルを活性化する

真の成長の促進剤となる「気づき」と「方向性」

▶ ハイポテンシャル人材の取り組みでは、ポテンシャルのある人材の「特定」のみに焦点を当てすぎて、本来の目標である「成長」が、運や個人の好奇心任せになることがよくあります。これは、組織にとってはエネルギーの浪費であり、社員にとっては機会を逸したことを意味します。

ポテンシャルを活性化し、成長に適した基盤を築くには、自らの強みと啓発点を把握し、能力開発の重点項目を明確にすることが必要です。

「気づき」はアセスメントを通じて得られます。これにより、効果的な行動を促進する要因は何か、阻害する要因は何かについての根本的な事実が明らかになります。これは、「アセスメントを受けた他人」と比較して「可否」を決めたり、格付けをすることではなく、個人の現在のスキルと特性の全体像を示す「スナップショット」を把握し、そのスナップショットを、成長の促進剤として活用します。このスナップショットは、さまざまな役割や状況において、個人が発揮する可能性のある行動、モチベーション、性向、資質に焦点を当てています。

上司、メンター、同僚、社外の専門家などから提供される、的確で継続的なフィードバックからも貴重な気づきが得られます。フィードバックが多いほど、良い結果につながります。フィードバックは、自らの行動の影響や結果だけでなく、その行動、そして自分自身が他者からどのように見られているかを理解するのにも役立ちます。

組織は、こうした気づきを得たうえで、主要な能力開発領域を特定し、成長を加速させる行動と取り組みの概要を示す個人の能力開発計画の作成を支援しなければなりません。計画には、個人が能力を向上する必要がある領域に特化した公式なワークショップ／セミナーや、新しいスキルや気づきを得るための機会への参加を含めることができます。上司は、能力開発の方向性を決める支援をし、能力開発の過程でコーチングを提供しなければなりません。

調査結果：

- ▶ 人事担当者の48%が、リーダーの採用や昇進の判断を行う際に、アセスメントやシミュレーションの情報を活用していない。⁵
- ▶ 人事担当者の65%が、社内のリーダーが的確で効果的な能力開発計画をもっていないと思っている。⁶

⁵ Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc., and EYGM Limited. The Global Leadership Forecast 2018.

⁶ 同上。



➤ ベストプラクティス： リーダーシップ・ポテンシャルを**活性化**する

アセスメントを通じて気づきを深める

アセスメントを活用して能力開発の重点領域を明確にする。ラーニング・ジャーニーを始める前に、プログラムの参加者はアセスメントを受けて、対象となる業務に関連する強みと能力開発領域を明確に理解しておく必要があります。ラーニング・ジャーニーの期間中には、特定の領域における気づきを高めるため、または進捗状況を確認するために、アセスメントを何度も使用します。

幅広いアセスメント手法を活用して全体像を示す。組織では、個人特性を含めて、今後求められる人材のプロフィールのあらゆる側面に焦点を当てた、幅広いアセスメント手法を適用する必要があります。これには、成功に寄与する要因(促進要因)と成功を妨げる可能性のある要因(阻害要因)について、個人とその上司が理解できるよう支援することが含まれます。阻害要因は、ある階層では強みになるものが、上位の階層では成功を妨げる場合もある点に注意しましょう。たとえば「自信」は、結果指向の初級・中級管理職にとっては長所かもしれませんが

が、その人が上級の職務に昇進すると、その自信が「傲慢」と見られる場合があります。ここで注意点がひとつあります。組織は、いかなる場合においてもアセスメントの目的や価値を明確にし、アセスメント・ツールを組み合わせ、強みと能力開発領域の全体像を把握する方法を周知徹底する必要があります。

ハイポテンシャル人材のグループにはより深い気づきが得られるアセスメントを実施する。ハイポテンシャル人材は、強みと能力開発領域に対する理解をさらに深めるために、一般的なポテンシャル診断よりもさらに包括的なアセスメント・プロセスに参加する必要があります。理想的には、アセスメントにシミュレーション手法を含め、個人や組織が将来的に求められる要件に対して準備ができているかを診断できるように設計するとよいでしょう。このアセスメントは、将来の職務に必要なとされる知識、経験、コンピテンシー、個人特性のプロフィールに基づいて設定する必要があります。

フィードバックを通じて成長意欲をかき立てる

上司をフィードバックの達人にする。上司は、部下にフィードバックを提供して部下が自らの能力開発の取り組みに集中できるように支援するうえで、重要な役割を果たします。上司がこれを効果的に行えるように、現在と将来の成功に即した的確な気づきが得られる方法で、上司がアセスメント・データを活用するためのスキルを確実に備えられるようにします。

フィードバック文化を醸成する。優れたフィードバックは自己発見を促します。ワークショップやオンライン学習ツールを通じて、全従業員に、優れたフィードバックを提供するスキルと受容するスキルの習得を促進しましょう。組織文化の変革を実現するには時間がかかりますが、組織全体のスキルが向上するにつれて、その進歩は加速します。



DDIのサービス

DDIは、リーダーシップ・パイプラインのさまざまな階層で能力と準備度を診断するためのシミュレーション・ベースのアセスメントを幅広く提供しています。これらの現実に即したアセスメントでは、リーダーが新しい役割や不慣れな役割で直面する可能性の高いさまざまな状況や課題を提示して診断を行います。アセスメント結果は、新しい役割や階層に向けて急速な能力向上を目指すハイポテンシャル・プール内の人材にとくに効果的です。

- **Assessing Talent**: 実績のある経営幹部向けアセスメント手法を組み合わせ、ビジネスの重要な優先事項に対する経営幹部の能力と準備度について優れたデータを提供します。
- **Leader3 Ready**: 上級管理職から新任の経営幹部までの人材情報を容易に入手できる、現実的なオンライン・リーダーシップ・アセスメントです。
- **Manager Ready**: この拡張性の高いアセスメントでは、現在と将来の初級・中級管理職の強みと能力開発ニーズに関する実用的なデータが得られます。

リーダーシップ・ミラーは、多言語で実施可能なオンラインの360度診断であり、全社的な多面評価に使用できます。DDIのグローバル・リーダーシップ・インベントリーなどの性格診断ツールと併用することで、個人の行動や、そうした行動に影響を与えている可能性のある傾向を明確に把握できます。

DDIの**Early Identifier**には、ポテンシャルを活性化するために設計された複数のメカニズムが組み込まれています。これには、強みと能力開発領域を明確にする包括的な個人レポート、特定の性格特性がもつ意味についてのガイダンス、能力開発の取り組みを進めるうえで役立つ能力開発ガイド、結果の解釈と能力開発支援を行う力を身に付けるための上司用ガイドなどが含まれています。

DDIは、さまざまな階層のリーダーを対象とした**コーチング・ワークショップ**を提供しています。こうしたワークショップでは、DDIのインタラクティブ・マネジメント(IM)とビジネス・インパクト・リーダーシップ(BIL)の能力開発システムを活用しています。



リーダーシップ・ポテンシャルを活性化させた成功事例

ある急成長中のハイテク製造会社では、社員の増員を急ピッチで進めていました。しかしリーダーには、高度な専門知識はありましたが、増え続けるチームメンバーを管理するリーダーシップ・スキルが不足していました。同社では、DDIのリーダーシップ・ミラー（360度診断）を実施し、リーダーの同僚、部下、上司からデータを集め、具体的なスキルのギャップを特定しました。リーダーはその後、階層別に2つの学習プログラムのいずれかを受けました。どちらのプログラムも、診断フィードバックを受けることから始まり、DDIのインタアクション・マネジメント(IM)リーダーシップ開発のコースが含まれていました。これらのコースは、コーチングとフィードバックを提供するスキルの向上に役立ちます。その後、リーダーシップ・ミラーを実施し、能力開発の進捗状況を確認しました。この取り組みでは、アセスメントと能力開発を組み合わせることにより、リーダーの能力開発に対するフォーカスと効率が高まり、その結果として、高い技術スキルと、チームを率いるために必要なインタアクション・スキルを兼ね備えたリーダーを多く輩出することができました。



スピードとフォーカスで成長を加速



リーダーシップ・ポテンシャルを加速させる

パフォーマンスをあげるためにポテンシャルを加速させる 「機会」と「体験」

▶ 人は業務に関わる中で、経験や新しいスキル、知識を得ながら、自然と成長していきます。「成長の加速化」とは、この自然発生的な成長とは異なり、短期間にリーダーとしての多様な体験を意図的に提供して、新たなチャレンジへの準備をより早く整えられるようにします。こうした経験としては、現在の実力では達成困難と思われる任務（ストレッチ・アサイメント）の割り当て、集中的なリーダーシップ開発プログラム、職務のシミュレーション、タスクフォースへの任命、ボランティア活動のような社外でリーダーシップを発揮する機会などを組み合わせることができます。

「成長の加速化」の特徴としては、「スピード」だけではなく、「フォーカス」もあります。能力開発が運や個人の好奇心任せになることはよくありますが、本来は、能力開発を加速させる機会から何を学ぶことを期待されているか、また、それを実現する方法は、厳密に明確にされていなければなりません。このためには、人事と経営幹部のコミットメントと支援が必要であり、人事と経営幹部は、能力開発を加速させるためのリソースと機会を提供し、個人の能力開発とビジネスの状況を明確に理解しなければなりません。

調査結果：

- ▶ 95%の組織では、ハイポテンシャル人材育成が計画通りに実施できていない。⁷
- ▶ リーダーシップ開発を加速させるための最も有効な方法としては、典型的な業務を超えたストレッチ・アサイメントの割り当て、公式のリーダーシップ開発プログラム、職場における非公式なコーチングなどがある。⁸
- ▶ 能力開発に関しては、ハイポテンシャル・リーダーは、外部のコーチングや、公式のプログラム、能力開発を望んでいる。しかし、多くの組織では、このような形式の能力開発は提供されていない。⁹

⁷ CEB/Gartner.

⁸ Aberdeen, *Human Capital Management Trends 2013*.

⁹ Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc., and EYGM Limited. *The Global Leadership Forecast 2018*.



➤ ベストプラクティス： リーダーシップ・ポテンシャルを加速させる

1.「現在」の能力開発の優先事項にフォーカスした学習プログラムを考案する。

アセスメントと能力開発手法（コーチング、クラスルームでの研修、自主学習）を組み合わせ、個人が自らの能力、特性、モチベーションのすべてを理解して高められるようにします。こうした活動は、個人の能力、気づき、考え方を高めるよう、計画的な取り組みとして構成する必要があります。さらに、「現在」だけでなく「将来」のビジネス課題に対しては、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意味をよく考察します。

2.シミュレーションを使って多様な経験を提供する。

実際の経験がない場合は、個人やグループでのシミュレーションを使用して、さまざまな状況や背景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、なかでも、上位階層のグループほど、実際には経験することが難しい状況のシミュレーションを行うと効果的です（上級管理職から経営幹部への移行など）。

3.公式と非公式のメンタリングとピア・コーチングの機会をつくる。

コーチングとメンタリングでは、他者の視点や経験、気づきを活用して、自身のキャリアに対する理解を促します。メンターは新しい経験への扉を開くことができ、コーチは求められる人材のプロフィール（サクセス・プロフィール）に関連する新しいスキル獲得や気づきへと導くことができます。

4.学習を強化する。

学習後に、学んだ内容を強化するために、能力開発アクセラレーターを活用します。これには、自己診断、学習内容の要約、ピア学習、事例などが含まれます。こうした学習への意欲を高めるために、競争形式、ゲーム形式のリーダー・ボード、ソーシャル・ネットワークキングを利用します。

5.テクノロジーを活用してパーソナライズされた学習を提供する。

学習をより良い成果に変えるためには、「関連性」と「職場適用」が極めて重要です。効果的なパーソナライズ学習には、デジタル形式の学習のみならず、従来のクラスルームでの学習内容を、学習者の個別の役割に高く関連づけることも含まれます。クラスルーム研修の事後にデジタル体験を取り入れて、リーダーが自らのスキルを、時間を問わずに練習できる機会や、実際の職務に最も関連のあるトピックをさらに学習する機会を提供します。



DDIのサービス

新しい状況や背景に簡単に適用できるフレームワークとモデルを提供することが重要です。DDIでは、組織が**ラーニング・ジャーニー**を構築する際に役立つ、受賞歴のあるリーダーシップ開発システムやリソースを活用しています。ラーニング・ジャーニーとは、多様なテーマにおける知識、スキル、気づきを高めるために、綿密に計画／設計された連続性のある能力開発体験を指します。また、それぞれのグループや階層に特有のニーズにフォーカスを当てる必要があります。プログラムは、以下のように、さまざまな方法（クラスルーム、バーチャル、デジタル）や形式（半日、1日、数日）で提供できます。

- 世界で最も実績のあるリーダーシップ開発システムである**インタアクション・マネジメント**は、リーダーの成果をあげるために、世界各国の大手企業で1,000万人以上のリーダーの育成に使われています。
- **ビジネス・インパクト・リーダーシップ**シリーズは、中級から上級管理職向けのプログラムです。能力開発をビジネス状況に結び付け、目指すべき方向へビジネスを進めることができる有能なリーダーを育成します。
- DDIのオンライン学習ライブラリには、特定の課題や学習ニーズを対象にした**70以上のマイクロコース**が収められています。こうした学習者主導のマイクロコースは、職場でよくある課題に対処するために必要な情報を提供します。
- 学習者は、DDIの**PinpointSMプラットフォーム**を通じて、いつでも、どこでも、どのデバイスからでも能力開発促進ツールにアクセスできます。クラウド・ベースのこのプラットフォームは、リーダーがクラスルームでの学習内容をより優れた成果に変えるために必要なツールとリソースをオンデマンドで提供します。

DDIの**Strategic Leadership Experience**は、上級管理職から経営幹部への移行を準備する個人を対象としています。参加者は、グループ形式で4日間にわたって、一連のシミュレーション、クラスルームでの演習、ピア学習の機会、自己診断を使い、経営幹部の9つの役割を経験します。



リーダーシップ・ポテンシャルを加速させた成功事例

あるグローバルの医薬品開発業務受託会社では、急成長をコミットメントとして掲げていました。同社では、この積極的な成長を実現するために、主要計画の一環として、上級管理職と新任の経営幹部の能力開発を加速させ、より短期間でより上位の戦略的役割を果たせるように育成することを計画していました。そこで、リーダーを24名程度のグループに分け、DDIの体験型ビジネス・シミュレーション「Strategic Leadership Experience (SLE)」に参加させることに決定しました。プログラムに参加するリーダーは、ビジネスの課題を解決するよう求められ、戦略家、起業家、人材開発の推進者、グローバル思考の人物などの9つの異なる役割を順番に体験します。プログラム全体を通じて、参加者はシミュレーションで架空のビジネスに対して自身が下した重大な判断の結果を見て、それぞれの役割における自身の強みと弱みについての洞察を得ます。同社は現在、DDIのSLEプログラムを毎年実施しており、副社長クラスの役割を担う準備ができているリーダーの集団を迅速に育成するために不可欠なパイプラインの一部となっています。



リーダーシップ・ポテンシャルを
組織全体で引き出す



個人のポテンシャルを**超える**

重要なのは、リーダーではなく、リーダーシップ

▶「**リーダーシップ・ポテンシャルの再考に役立つ革新的ガイド**」では、ポテンシャルを、単一の観点からではなく、複数の観点から検討する必要があることを述べました。また、組織がアジャイル・チームなどのチームの集団的能力を、より質の高い意思決定や行動を推進するために活用する傾向が強まっていることを共有しました。組織レベルでは、組織全体のポテンシャルと能力を活用するシステムと組織文化を醸成する必要があることを提示しました。「全体」の力が、個々人の力の単純な足し算の総和より大きくなり、「秀でた才能の集団」の力を最大限に活用できるようになるのです。

しかし、個人のポテンシャルが意図的にフォーカスを絞った行動によってのみ実現されるように、チームや組織にも同じことが言えます。チームの場合、「有能な個人の集団は、高業績チームとして機能する」という仮説は誤っています。つまり組織は、チームのポテンシャルを最大限に活用して発揮するためのメカニズムを設計し、チームが最適に機能し、確実に結果を出せるようにしなければなりません。こうしたメカニズムとしては、チームの能力を測定するツールや、チームの効果的なコミュニケーション／コラボレーションに必要なスキルの能力開発などがあります。

一方、組織レベルでは、ポテンシャルは、以下を広い範囲で実現できるかどうかで決まります。

- 成長の文化を醸成し、維持する。
- 共通のリーダーシップ言語を確立する。
- リーダーとしての正式な役割を超えたリーダーシップ・スキルを構築する。
- アセスメントツールや能力開発リソースをできるだけ多くの社員が使えるようにする。
- パフォーマンス目標とスキル活用の目標を体系的に整合させる。
- 組織的な結果を測定し、取り組みの効果を測る。

この新しい現実においては、「協働型」リーダーシップの文化をしっかりととらえ、すべての人を1人でこなす「カリスマ型」リーダーの育成を目指すことよりもはるかに効果的です。

調査結果:

- ▶ 協働型リーダーシップの文化を採用・促進している組織は、リーダーの供給体制が優れている確率が5倍高い。¹⁰
- ▶ 問題解決の際に、多様性を欠いた単一視点で進めた場合のエラー率は約30%になる。¹¹

¹⁰ Development Dimensions International Inc., The Conference Board Inc., and EYGM Limited. The Global Leadership Forecast 2018.

¹¹ Scott Page, *The Diversity Bonus*.



➤ ベストプラクティス： チームと組織のポテンシャルを引き出す

チームのポテンシャルを引き出す

チームを診断してチームとしての「強さ」を評価する。チーム診断は、チームと各メンバーが、チーム力を高めるための「強み」の領域と、改善が必要な領域を理解し、重要な領域にフォーカスしていくことに役立ちます。チーム診断では、共通の目的に向かって行動する能力や、チームのプロセスを管理する能力を評価します。また、チームメンバーに敬意を払う、チームの参画を最大化する、信頼の文化を築く、といった対人行動も診断します。

効果的な関係性を構築することにフォーカスする。チームにとってとくに重要なリーダーシップ・スキルは、各メンバーが互いに効果的に関係性を構築できるスキルです。これは、相手がチームメンバーであっても、チーム外の同僚であっても、顧客であっても同様です。このスキルをできる限り多くのメンバーで高めると、より協力的で率直な文化が醸成されます。イノベーションが促進され、顧客からのロイヤリティと満足度（どちらもビジネスの成長に寄与する重要な要素）が高くなるため、大きなメリットが得られます。

チームが集団としてのポテンシャルを理解して活用するのに役立つツールを提供する。優秀なハイポテンシャル人材を単純に集めても、効果的なチームとして機能する訳ではありません。効果的なチーム構築には、むしろ、幅広いスキルをもつメンバーで構成されるチームをつくることを目指してください。チームとは、言うまでもなく、単なる個人の集まりではありません。チームが一体になると、各メンバーの能力を超える能力を発揮します。しかし、「チームはさまざまなスキルセット、知識の基盤、性格をもつ人材によって構成されている」ということが、自然に上手く機能することはありません。個人と集団のポテンシャルを理解するのに役立つツール、たとえば、性格診断ツールや360度診断ツールなどをチームに提供し、チームが各自の強みやお互いの違いを認識し、最大限に活用できるようにしてください。

組織のポテンシャルを引き出す

公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・スキルを伸ばす。組織全体のリーダーシップを加速させるのに最適な方法の1つは、今日のビジネス状況で成功するために不可欠なリーダーシップ・スキルを全社員が高められるよう支援する

ことです。リーダーシップとは一連の行動であり、リーダーという役職に就いている人だけの領域ではないことを強調して、リーダーシップの発揮を、組織文化の一部として根付かせてください。

機会を均等に提供して多様性を促進する。人に関する意思決定にまつわる偏見（バイアス）を取り除くためには、組織全体で、人に関する議論（ポテンシャルに関する議論を含む）の際に、客観的データ（複数の形式の診断から得られたデータ）を活用する必要があります。

組織全体でインクルーシブな行動と考え方をはぐくむ。様々な取り組みやプロセスも重要ですが、結局のところ、組織に属するリーダーとメンバーの日々の行動が、組織のポテンシャルに大きな影響を与えます。組織に属する全員を対象に、インクルージョンを促して高めていくために必要なスキルや考え方を築く必要があります。こうした動きは、多様性に関する意識を啓蒙する形式的なプログラムだけでは達成できません。実際のアクションとして目に見えるスキルや行動にフォーカスした取り組みとして、大きな成果を生み出します。



DDIのサービス

The Unleashing Potential Environmental Scanは、簡易な調査とコンサルティングのプロセスであり、ポテンシャルの表出化、活性化、加速に関する組織の強みとギャップを特定するのに役立ちます。

DDIでは、エンパワメント、イノベーション、リスペクト、インクルージョンに焦点を当てた**能力開発プログラム**を幅広くご提供しています。

DDIの**リーダーシップ・ミラー360度診断ツール**や**グローバル・リーダーシップ・インベントリー**などの幅広い診断ツールは、個人とチームの行動、性格特性、価値観の診断に使用できます。

インタアクション・マネジメントと**ビジネス・インパクト・リーダーシップ**をベースに構築したプログラムを通して、以下のようなチームとリーダーシップに関する重要なスキルを身に付けることができます。

- 影響を及ぼすコミュニケーション
- Working as a High-Performance Team
- 多様性の尊重
- Navigating Beyond Conflict
- チーム・パフォーマンスの最大化



リーダーシップ・ポテンシャルを引き出しビジネスの変化に対応した成功事例

あるグローバルIT企業では、外的脅威によって打ち負かされることを待つのではなく、むしろ社内から率先して破壊的な変化を生み出すことで、市場での競争力を高める必要性に迫られていました。これを実現するため、破壊的な変化を生み出すための、特別なチームを編成する必要がありました。DDIは同社と協力して、綿密なオンライン・リーダーシップ・アセスメントを実施し、破壊的な変化を生み出すために必要とされる経験、スキル、能力、性格特性を有している個人を浮き彫りにしました。このアセスメントでは、組織戦略の優先事項（優れた顧客文化の醸成、利益の増加、製品のイノベーションの促進）に破壊的な変化をもたらすという文脈において、各自の資質をチームとして組み合わせた場合の影響も考慮しました。このアセスメントで特定されたリーダーが率いるチームは、ポジティブな破壊的变化を引き起こし、ビジネス上の成果をあげました。たとえば、クラウド・ビジネスに向けたデジタル・トランスフォーメーションのグローバル・シナジーを加速させることに成功し、ミレニアル世代の関心を高めて能力開発を充実させることで人材の定着率を上げました。



ポテンシャルを成果に変える

このガイドでは、個人、チーム、そして組織全体で、リーダーシップ・ポテンシャルを表出し、活性化し、加速させるための現実的なステップを紹介しました。

ご紹介した各ステップを実践すると、ビジネスで成果をあげることに一歩近づきますが、組織内のすべてのポテンシャルを引き出すのは、組織全体を網羅した包括的な観点から複数の取り組みを組み合わせたときです。

DDIIは、現在だけでなく、将来に向けて、組織に必要とされるリーダーを確保するための取り組みを支援いたします。

組織全体でポテンシャルを引き出すソリューションの実施方法について、お話を伺いながらサポートさせていただきますので、ご連絡ください。

www.ddiworld.com/unleashpotential

著者紹介



マーク・ブシン:DDIの市場開拓担当ゼネラル・マネジャー。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。

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



K4N5