

2008 年度 ASTD インターナショナル・ジャパン
リーダーシップ開発委員会 活動報告

ASTD が推奨する LEADS モデルの日本導入についての考察

2008.1.21

ASTD インターナショナル・ジャパン
リーダーシップ開発委員会

ASTD が推奨する LEADS モデルの日本導入についての考察

1 2008 年度リーダーシップ開発委員会の活動

1.1. 活動目的

2008 年度リーダーシップ開発委員会の活動は、日本国内における ASTD 会員の拡大と会員向けの啓蒙という ASTD インターナショナル・ジャパンの委員会活動の位置づけをふまえ、リーダーシップそのものやリーダーシップ開発の方法論を調査研究するのではなく、ASTD で提唱されている新たなリーダーシップ開発のフレームワークを日本に紹介することを目的とした。

折しも、6 月に開催された ASTD 国際会議に合わせ、リーダーシップ開発のプロセスである LEADS モデルが新しく紹介された。ASTD が、今後この LEADS モデルを広く提唱していくことを目指していると聞き、本委員会では、この LEADS モデルの日本企業への導入の可能性について、具体的に討議することを今期の具体的な活動の柱とした。

1.2. 活動経緯

次に、活動経緯として、実施日とそれぞれの会合での討議の概要について紹介する。本委員会では、まず、メンバー全員が、LEADS モデルの全体像および要諦を、ASTD の資料から読み解き、理解した。そのうえで、月 1 回、各 2 時間の集中ディスカッションの中で、自社の取り組みや他社の事例など、各人が集めてきたリアルな題材をもとに、LEADS モデルを日本企業に導入するにあたり、その意義と想定される課題を洗い出し、本報告書としてまとめた。

	実施日	討議テーマ	具体的な論点
第 1 回	2008 年 6 月 9 日	各委員会キックオフ	・ 委員会活動の意義と概要、組織について
第 2 回	2008 年 7 月 9 日 18:30-20:30	調査研究のテーマ、役割分担、実行スケジュールの決定	・ 調査研究テーマ案の説明 ・ 調査研究テーマ案に関する話し合い ・ 調査研究の役割分担の確認 ・ 調査研究の実行スケジュールの確認
第 3 回	2008 年 9 月 3 日 18:30-20:30	ASTD の提唱するリーダーシップ開発のあり方 (LEADS モデル) とは	・ ASTD の提唱するリーダーシップ開発の全体像および要諦の共有 ・ 日本企業におけるリーダーシップ開発のあり方に関する主要な論点の洗い出し

第4回	2008年10月15日 18:30-20:30	LEADS モデルを日本企業に導入するにあたり想定される課題とは	<ul style="list-style-type: none"> • ASTD の提唱するリーダーシップ開発の全体像および要諦の共有（再度） • 各メンバーから、LEADS モデルの日本企業導入の課題の発表、共有 • LEADS モデルの日本企業導入の課題の全体像の整理 • 今後の役割分担の決定
第5回	2008年11月26日 18:30-20:30	LEADS モデルの日本企業導入における課題の全体像、導入の意義・メリットとは	<ul style="list-style-type: none"> • LEADS モデルの日本企業導入の課題の全体像を整理するフレームワーク案の説明 • 課題の全体像を整理するフレームワークの討議 • LEADS モデルを日本企業に導入する意義、メリットの説明 • 今後の役割分担、進め方の決定
第6回	2008年12月22日 18:30-20:30	ASTD-GNJ 委員会活動報告の骨子のすり合わせ	<ul style="list-style-type: none"> • 活動報告書の構成の検討 • 活動報告書の内容の具体的な検討

1.3. 活動メンバー

以下 10 名がリーダーシップ開発委員会の活動メンバーであり、本報告書はメンバー全員の総意のもとに手分けして作成されたものである。

委員長 永禮 弘之（エレクセ・パートナーズ 代表取締役）
 メンバー 安部 哲也（EQ パートナーズ 代表取締役、立教大学大学院 兼任講師）
 石山 恒貴（バイオ・ラッド ラボラトリーズ 人事総務部長）
 伊藤 良之（経営進化研究所 代表）
 孔 令愚（人財ラボ 研究員）
 清水 保孝（日本能率協会 経営・人材本部本部長）
 下山 博志（人財ラボ 代表取締役社長）
 長尾 朋子（エレクセ・パートナーズ クライアントパートナー）
 中原 孝子（インストラクショナル デザイン 代表取締役）
 深沢 隆司（イマジンスパーク 代表取締役）

2 LEADS モデルの日本企業導入の意義

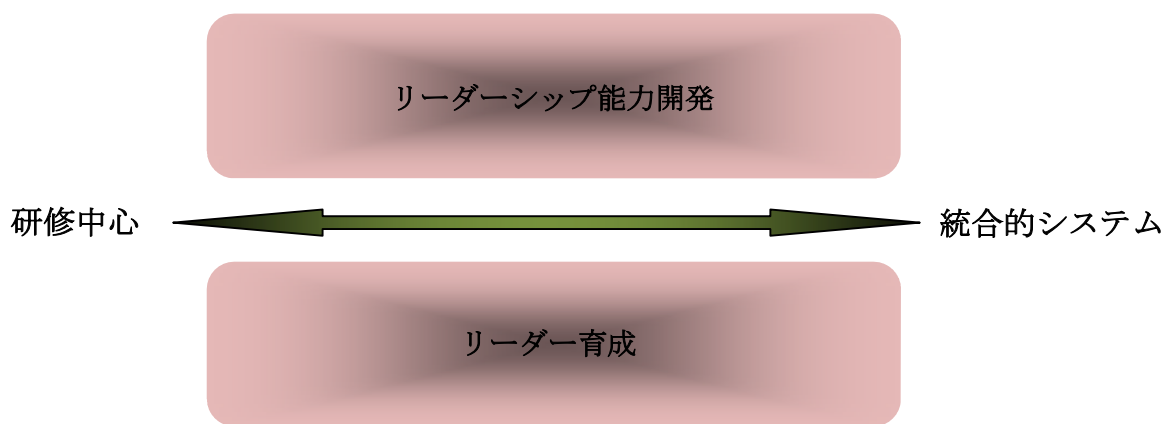
2.1. 日本企業におけるリーダーシップ開発プログラムの導入アプローチ

LEADS モデルは、ASTD が開発したリーダーシップ開発プログラムの導入プロセスである。このプロ

セスを日本企業に導入するにあたり、いくつかの課題が考えられる。第5章『LEADSモデル導入における日本企業の課題』で、「考察のポイント」を用いて、課題を整理できるようにしているが、まずは、欧米で開発されたモデルを日本でも活用する意義について述べたい。

ここ数年多くの日本企業が、リーダーシップ開発の重要性を求め、様々な取り組みを始めている。そして、その導入アプローチにおいては、大きく分けてみると、リーダーという組織を牽引するポジションに配置する目的で育成する場合と、リーダーとして部下を巻き込むリーダーシップ能力の開発を目的で育成する場合が考えられる。

さらに、それぞれの育成において、研修を中心とした育成手法から、アクションラーニングやプロジェクト活動など Off-J.T.と O.J.T.を組み合わせ、実務で実績をとるもの、さらには開発する過程において、人事配置や評価システムとの連動、メンター制度などの支援やサクセッションプランとの連動など、統合的な人事・教育システムとして戦略的にリーダーシップ開発プログラムを導入している場合がある。



どのような導入アプローチが効果的であるかは一概に言えないが、日本におけるリーダーシップ開発プログラムの共通モデルは存在しない（ここで言う、共通モデルとは手法を統一するという意味ではなく、リーダーシップ開発プログラムを導入するにあたって、効果を高めるための導入ステップと見なすほうが的確であると考えられる）。

このような現状の中で、LEADSモデルを日本企業に導入する意義を委員会として以下の3つにまとめた。それぞれの内容については、次節以降に述べる。

- (1) リーダーシップ開発のアプローチの整理
- (2) リーダーシップ開発のフレームワークの整理
- (3) 国際標準としてのリーダーシップ開発

2.2. LEADSモデルの日本企業への導入の意義(1):リーダーシップ開発のアプローチの整理

日本企業における一般的なリーダーシップ開発の戦略的アプローチは下記の3点が一般的であると考えられる。

① 研修を中心としたアプローチ

MBAのようなプログラムと、経営者の考える理念を伝承するプログラム、課題やテーマを与え、改善プロセスを学ばせるプログラムなど、集合研修によってリーダーに必要な基礎能力を醸成するアプローチ

② アクションラーニングを中核としたアプローチ

実務課題を改善することを目標としたり、ビジネスモデルの構築、新規戦略の提案など、プロジェクトや実務の中で成果をとらせることで、リーダー育成を促進させるアプローチ

③ 人事戦略と教育戦略を統合させたアプローチ

選抜人材の育成に関して目的を持って、外部研修・MBAへの参加、計画的人事配置、メンター制度によるサポートなど、人事制度、教育研修と連動させて計画的にリーダーとなるべき人材の開発を行うアプローチ

上記のようなアプローチによってリーダーシップ開発を導入する際、日本企業の多くは、他企業の成功事例に学んで導入したり、戦術として導入しやすいものから実施したりする傾向がある。LEADSモデルによるアプローチは、多くの日本企業が戦略的人材開発としてリーダーシップ開発を行う際に有用で意義あるものとする。

2.3. LEADSモデルの日本企業への導入の意義(2):リーダーシップ開発のフレームワークの整理

現状では、リーダーシップ開発とリーダー人材の開発の整理があいまいなことがあり、階層別に行う開発なのか、リーダーの能力を開発するのか、整理されていないままリーダーシップ開発を導入することも少なくない。

LEADSモデルは、リーダーという職位を持つ人材を開発するプロセスだけではなく、リーダーシップという能力を開発するプロセスにおいて、

① 段階的な開発アプローチ

② 関連システムと連動させるアプローチ

③ 戦略・戦術的開発のアプローチ

の視点でリーダーシップ開発を行う標準モデルとなっている。リーダーシップ開発においては、戦術ばかりが優先され、効果や継続性が疑問視されることが多いが、LEADSモデルを共通のフレームワークとして実施、検証すれば、その有用性が活きると思われる。

2.4. LEADSモデルの日本企業への導入の意義(3):国際標準としてのリーダーシップ開発プロセス

多くの企業がグローバル人材の育成の必要性を唱える中で、現状の日本企業におけるリーダーシップ開発の取り組みは、次期役員候補、社長候補者の育成だけを目的として実施されていることが少なくない。また、階層別研修の一環として、理論的なリーダーシップ能力の整理、またはアセスメントを中心

とした個人のリーダーシップ分類を中心として、スキルの醸成を一時目的とした開発も同様に少なくない。

LEADS モデルは、ASTD が開発した国際標準としてのリーダーシップ開発のプロセスであり、今後日本企業がこのモデルの導入に取り組むことで、国際評価や国際比較として、共通のフォーマットによるリーダーシップ開発の効果測定が可能となることが期待される。リーダーに必要なリーダーシップ開発も、国際標準として、共通の視点から評価検証できることは、今後の日本企業における人材開発に大きな意義をもたらすものと考えられる。

3 ASTD におけるリーダーシップの潮流

3.1. ASTD 国際会議におけるリーダーシップの議論

毎年米国で開催される ASTD 国際会議においては、主要テーマのひとつとして、「Leadership and Management Development（リーダーシップとマネジメント開発）」が取り上げられ、リーダーシップに関する調査研究や事例研究、提言など数多くのセッションが組み込まれている。近年、グローバル経済化に代表される急激な社会の変化の影響を受け、企業・組織を取り巻く外部・内部環境も大きく変化しており、その状況下におけるリーダーシップの発揮についてあらゆる議論がなされている。ASTD のセッションで発表を行う多くの企業、コンサルタントたちが、今の時代を「リーダーシップ・クライシス（リーダーシップの危機的状態）」と認識し、リーダーシップ開発に多大な力を注いでいる。

3.2. 近年の ASTD におけるリーダーシップのトレンド

ASTD 国際会議のセッションで取り上げられる内容は、その時点での旬のリーダーシップに関する興味関心、課題を表していると言えよう。そこで、本章では、LEADS モデルを紹介する前に、近年の ASTD におけるリーダーシップ開発のトレンド・テーマの流れを見ておきたい。

2004 年－2008 年の 5 年間に ASTD 国際会議で取り上げられたリーダーシップについてのトレンドをみてみると、下記のような大きな流れが見られる。

(1) 「個人力を重視したリーダーシップ」から「チーム力・つながりを重視したリーダーシップへ」

2008 年の基調講演者であるパトリック・レンシオーニ氏は、「組織を機能不全にする 5 つの要素」というテーマで、組織の活性化について発表している。他にも、デビット・クーパーライダー氏による「AI (Appreciative Inquiry)」（2006 年）など、チーム・組織力をいかにビジネスに活かしていくか、というテーマのセッションが多く見られた。

(2) 「弱みを改善するリーダーシップ」から「強み・特徴を活かすリーダーシップへ」

マーカス・バッキンガム氏、トム・ラス氏は、業績を上げている組織は、弱みを改善しようとしている組織ではなく、強み・特徴を活かそうとしている組織であるという研究結果を発表している。

(3) 「ローカル・リーダーシップ」から「グローバル・リーダーシップ」へ

CCL (Center for Creative Leadership)、DDI (Development Dimension International)、マーシャル・ゴールドスミス氏、エド・コーエン氏らは、グローバル経済化の影響下、よりグローバルな視点でのリーダーシップを説いた。また、特に、2007-2008年においては、BRICsをはじめとする新興大国におけるリーダーシップのテーマも多く取り上げられた。

(4) 「ビジネス優先のリーダーシップ」から「より人間性を重視したリーダーシップ」へ

ケン・ブランチャード氏、ボブ・パイク氏は「神のようなリーダーシップ」などのテーマで、リーダーシップにおける人間性、愛などについて述べている。

テーマの詳細については、次ページの図（「ASTD におけるリーダーシップのトレンド」）を参考にさせていただきたい。

このように、2004-2008年の5年間の潮流を俯瞰するだけでも、リーダーシップのトレンド・テーマが変化していることがわかるが、その流れの根底にあるものは、「組織・人材を活性化し、企業・組織の価値を創造、向上するために、いかに効果的なリーダーシップを展開するか」という共通の考えであり、多くの企業・組織はそのためのリーダーシップ開発を標榜している。そのリーダーシップ開発のプロセスが、次章で紹介する LEADS モデルであると考えられる。

4 LEADS モデルの紹介

4.1. ASTD における LEADS モデル推奨の背景

前章でも述べたように、米国においても、リーダーシップ開発が経営における重要課題のひとつであることが、ASTD をはじめ、様々なコンサルティング会社の調査結果から指摘されている。さらに、リーダーシップ開発が思うように進んでいない、と感じる企業は増える傾向にある。それらの企業は、21世紀という企業が価値創造を目指す時代において、成功のカギとなるのは、独自の価値を創造、維持することであり、そのためのリーダーシップ開発は、それぞれの企業が独自に持つ価値観をベースにして進めることが重要である、と感じてきている。

これまでのように、自分たちの組織が培ってきた独自の価値および価値観を理解・共有していない人材を外部調達でリーダーに据えることや、リーダーシップコンピテンシーと呼ばれる一般的にリーダーに求められるスキル・能力要件を、MBA のコースやパッケージの研修で習得させるリーダーシップ開発手法により「自分たちの組織独自の」リーダーを育成するには限界がある。そこで、タレントマネジメントと企業価値向上の2つの観点から、「自分たちの組織独自の」リーダーシップ開発のための包括的なプロセスが求められるようになったのである。

4.2. ASTD が推奨する LEADS モデル

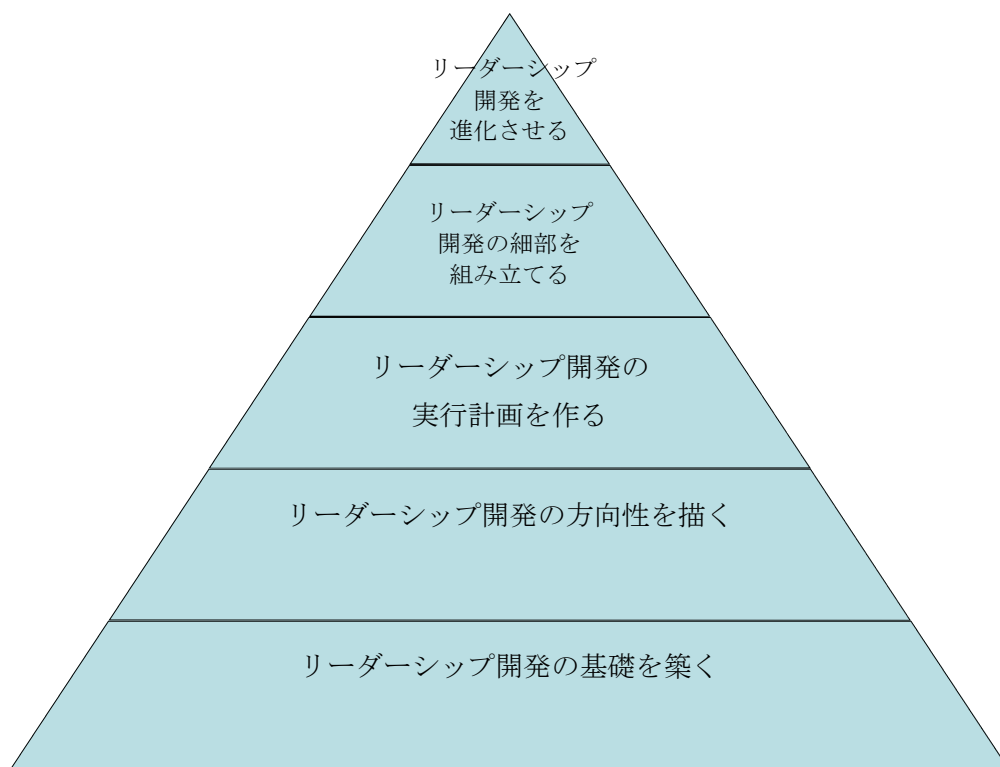
ここでは、2008 年 6 月に行われた ASTD 国際会議の「リーダーシップ開発プログラム認定ワークショップ」で紹介された LEADS モデル（“ASTD’s Model for Building a Leadership Development : LEADS”）を、原文をもとに紹介する（原文は末尾の参考資料を参照のこと）。

【LEADS モデル】

LEADS は、リーダーシップ開発プログラムを策定するための、ASTD が推奨している手法（プロセス）であり、5つの段階の頭文字をとったものである。

LEADS の 5 段階の定義

- L (Lay the Foundation) リーダーシップ開発の基礎を築く
- E (Envision the Future) リーダーシップ開発の方向性を描く
- A (Agree on and Articulate an Action Plan) リーダーシップ開発の実行計画を作る
- D (Design the Developmental Elements) リーダーシップ開発の細部を組み立てる
- S (Sustain Progress) リーダーシップ開発を進化させる



©2007 American Society for Training & Development

<p>第一段階： リーダーシップ開発の基礎を築く</p>	<p>素晴らしい建築物がそうであると同様に、リーダーシップ開発も最初の段階でしっかりとした基盤を作り上げることが重要である。ここでは、何がリーダーシップ開発を突き動かすエンジンとなるのか、リーダーシップ開発がどのように経営・事業戦略を支えるのかを理解することが重要となる。</p>
----------------------------------	--

第二段階： リーダーシップ開発の方向性を描く	よりよいリーダーシップ開発のプログラムを設計するための方向性を描くには、経営方針や目標を明確にしておくことが必要である。この段階では、経営トップを巻き込むことが必須である。
第三段階： リーダーシップ開発の実行計画を作る	組織として実現したいことを実践に移すには、フレームワーク（活動計画）が不可欠である。家を建設するのと同様に、構想していたものと同じリーダーシップ開発プログラムを策定するために、多くの詳細な意思決定を行う必要がある。
第四段階： リーダーシップ開発の細部を組み立てる	家を建設する際、最も楽しい仕事は床の素材や色などを決めるといった、最も視覚的な細かい部分であると言われている。プログラム設計の際も同様に、学習項目を選ぶ段階が最もやりがいを感じる部分と言える。
第五段階： リーダーシップ開発を進化させる	プログラムは、組織のニーズの変化に応じて、常に整備、改良していく必要がある。さらに、プログラムの最終成果測定は、ROIに影響を及ぼす重大な要素となる。

【リーダーシップ開発と他の人事施策との関連】

リーダーシップ開発プログラムを、タレントマネジメントもしくは次世代経営者育成（サクセッションプランニング）から引き離して考えることは難しいかもしれない。各々の実行において、そのニーズ・目的・結果は非常に近いものとなるからである。そのため、この LEADS モデルを基にした ASTD の「リーダーシップ開発プログラム認定ワークショップ」では、リーダーシップ開発プログラム以外のことを考える機会も大いに出てくることになる。

【プロセス実行の期間について】

この LEADS のプロセスにおけるそれぞれの段階は、状況によって、長くも短くもなる可能性がある。例えば、組織がリーダーシップコンピテンシーの調査をどれだけ終えているか、企業のトップがどれだけ危機意識を持っているか、メンタリングプログラムのようなリーダーシップ開発に関連した活動にこれまでどれだけ努力が傾けられてきたか、他にも考慮しなければならないことがどれだけあるか、などによって、かけなくてはならない時間が変わってくるのである。

【リーダーシップ開発プログラムで成功するための6つの必須条件】

ASTD では、LEADS モデルの紹介に併せて、成功のための必須条件として、以下の6つを挙げている。

（1）将来への視点

成功を遂げている企業は、リーダーシップ開発プログラムを戦略的に行っており、リーダーシップ開発を経営・事業戦略と結びつけて考えること

(2) 責任あるリーダーシップ

経営トップたちが、戦略を実行する際、戦略実行の妨げとなるリーダーシップギャップを十分認識していること

(3) リーダーシップの質

成功している組織は、リーダー職位への人材配置のために、経験を積んだリーダーのパイプライン（絶えずリーダーを輩出するしくみ）を持つことが重要であることを認識しており、また、外部から人を採用することが最も良い選択肢であると常には考えていないこと

(4) 結果志向

基準と測定は重要である。それゆえ明確なゴール（期待成果）を設定し、それに基づいて行動し、測定・評価を行っていること

(5) 学習と成長への評価

リーダーだけではなく、全ての従業員の学習と成長に価値をおいている組織であること

(6) 長期的な統合的・体系的アプローチ

リーダーシップ開発プログラムは、組織における他の施策や実践と結びつき、将来起こりうる課題に対処できるリーダーを育成するといった、体系的なアプローチが取られていること

5 LEADS モデルの日本企業導入への課題

5.1. LEADS モデルの日本企業導入に向けて一組織の現状把握と効果的導入

本章においては、LEADS モデルを日本企業に導入する際の課題について、整理してみたい。LEADS モデルでは、第 4 章で紹介した通り、その導入にあたって、リーダーシップ開発プログラムで成功するための、6つの必須条件が述べられている。本章では、日本企業の現状の実態を踏まえたうえで、この6つの必須条件について日本企業の組織の状況が整っているかについての、考察ポイントを用意した。この考察ポイントを活用すると、自分たちの組織に関して、どの程度リーダーシップ開発プログラムを実施する準備が進んでいるのか、どの領域に強みがあり、どの領域に改善の余地があるのかを把握することができる。

そのように自分たちの組織の現状を把握してもらったうえで、次には LEADS モデルの5つの段階毎に、日本企業の現状においては、どのような点を留意しつつ導入していくことが効果的であるかについて、要点を整理してみたい。

5.2. 組織の現状把握のための考察ポイント

まずは、「リーダーシップ開発プログラムで成功するための6つの必須条件」をフレームワークとして、組織の現状把握のための考察ポイントを紹介する。

【リーダーシップ開発プログラムで成功するための6つの必須条件による考察】

(1) 将来への視点

「将来への視点」とは、企業の将来的な成功への視点がいかに関係するリーダーシップ開発と結びついている

かどうかをチェックする条件である。そのためには、リーダーシップ開発と経営・事業戦略が結びついていなければならないし、自社のビジョン・ミッション・バリュー・ゴールと結びついていなければならない。また、未来のリーダーを特定するために、未来のリーダーがどのような存在であるかについて、組織内で共有されていなければならない。

日本企業の現状としては、経営・事業戦略やビジョン・ミッションとどこまで連結できているか、経営・事業戦略を起点としてリーダーシップ開発が計画されているのか、未来のリーダーに関してどこまで議論、共有されているのかについて、考察してみることが重要と思われる。

考察ポイント

経営トップが人材開発に、経営・事業戦略との連結を求めているか？
自社のビジョン、ミッションが形骸化しておらず、リーダーシップのためのバリューにまで落とし込まれているか？
現状のリーダーの基準の踏襲に陥ることなく、未来のリーダーの基準を議論・共有しているか？
リーダーシップ開発の担い手である人事部のミッションに、経営・事業戦略との連携が盛り込まれているか？
短期業績の追求に陥ることなく、長期的な視点で戦略とリーダーシップ開発が計画されているか？

(2) 責任あるリーダーシップ

責任あるリーダーシップとは、経営トップたちが、戦略を実行する上での、リーダーシップ開発プログラムの重要性、また自分たちの組織のリーダーシップ開発の進捗度、課題を適切に把握しているかどうかを確かめる条件である。このためには、経営トップたちは、タレントマネジメントが戦略と連結することの重要性を理解していなければならないし、また経営トップたちが、未来のリーダーを育てる役割を担っていなければならない。

日本企業の現状としては、経営トップがどの程度リーダーシップ開発を理解し、その実現にコミットしているか、などを確認してみることが重要と思われる。

考察ポイント

トップが、リーダーシップ開発に対して、強いコミットメントを有しているか？
トップが、リーダーシップ開発とはどうあるべきか、という概念を適切に理解しているか？
ミドルが、リーダーシップ開発に対して、強いコミットメントを有しているか？
ミドルが、リーダーシップ開発とはどうあるべきか、という概念を適切に理解しているか？
組織の未来だけではなく、個人の未来を描くことの重要性をトップ、ミドルが理解しているか？

(3) リーダーシップの質

リーダーシップの質とは、新たな経営層のポジションに適切な人材を配置するためには、常にリーダーシップのパイプラインを整備しておき、外部採用だけに頼ることなく、自社内で経験を積んだリーダーを昇進させることが可能になっているかどうかを考察する条件である。このためには、組織内におけるリーダーシップの質に妥協は許されないし、効果的なリーダーシップに高い価値が置かれ、従業員の能力を伸ばすことに組織として傾注していなければならない。

日本企業は、元来、内部昇進を重視した人事制度を採用しているものの、実際にリーダーシップのパ

イブラインという考え方をもち、ミドル層、若手層に対してどれだけリーダーシップ開発の取り組みを行っているか、という点を考察してみることが重要だと思われる。

考察ポイント

リーダーシップ・パイプラインの基準となるべき、自社のリーダーのロールモデル（見本となる存在）が確立されているか？
成果主義の見直しなどの動きが進行する中でも、早期の段階から将来のリーダー候補を特定する取り組みを行っているか？
ミドルのプレイングマネージャー化が進行する中でも、ミドルにリーダーシップ発揮の役割を与えているか？年齢構成の歪みなどにより、ミドルに部下がないという現象が生じた場合には、その改善に向けて取り組んでいるか？
リーダーシップ・パイプラインを確保するために、能力開発を目的とした人事配置を行っているか？
リーダーのポジションは外部採用だけで埋めればよい、という視点に陥らないようにしているか？

（４）結果志向

結果志向とは、リーダーシップ開発プログラムにおける明確な期待成果を設定し、測定と基準づくりを行っているかどうかを考察する条件である。このためには、リーダーシップ開発への取り組み、成果の状況を測定する必要があるし、一般の従業員からみても、リーダーシップ開発の基準が明確になっている必要がある。

日本企業の現状としては、まずはリーダーシップ開発の全体像、意義を正しく捉えているか、リーダーシップ開発の期待成果を長期的な視点から捉えているか、成果測定への取り組みを行っているか、などという点を考察してみることが重要だと思われる。

考察ポイント

リーダーシップ開発に明確な基準があるか？（結果的に淘汰されて生き残った人材がリーダーになったため、リーダーシップの要件が統一されていないという事態には陥らないようにしているか？）
リーダーシップ開発を、ハウツー（やり方）的に解釈し、ただのスキル研修を行う事態に陥らないようにしているか？
リーダーシップ開発の主な内容として、画一的手法の伝承ではなく、自立的なリーダーシップ開発に関する活動を多く行っているか？
リーダーシップ開発を短期業績の観点では捉えず、長期的視点で評価・測定しているか？
リーダーシップによる変革の実施を高く評価する組織文化を有しているか？

（５）学習と成長への評価

学習と成長への評価とは、リーダーだけではなく、全ての従業員の学習と成長に価値をおいているかどうかを考察する条件である。このためには、組織が全従業員の発展と成長に重要な価値を置いていなければならないし、組織が生涯学習を推奨していなければならない。

日本企業の現状としては、リーダーシップ開発を一部の階層だけに限定していないか、新入社員から経営層まであらゆる階層をリーダーシップ開発の対象としているか、リーダーのみならずフォロワーへの取り組みを行っているか、などという点を考察してみることが重要だと思われる。

考察ポイント

リーダーシップ開発を経営幹部候補の研修などだけに限定せず、全従業員に対しての取り組みとしているか？
リーダーシップ開発を全社教育体系の中に、有機的に位置づけているか？
リーダーシップ開発において、フォロワーに対する取り組みも行うという視点を持っているか？
リーダーシップ開発を研修だけで行うのではなく、全従業員に対して、日常の業務における行動計画によって開発を行うという視点を持っているか？

(6) 長期的な統合的・体系的アプローチ

長期的な統合的・体系的アプローチとは、リーダーシップ開発プログラムが組織の様々な施策や実践と結びついており、体系的なアプローチが実現しているかどうかを考察する条件である。このためには、リーダーシップに関する基準が、採用・次世代経営者育成・パフォーマンスマネジメントに結びついていなければならないし、社内の多くの階層に対し複数年のリーダーシップ開発を行う体系である必要があるし、経営トップたちが長期的なリーダーシップ開発プログラムの重要性を認識していなければならない。

日本企業の現状としては、リーダーシップ開発責任者が長期的視点で体系を組める権限が与えられているか、タレントマネジメントが有機的な繋がりを有していて、リーダーシップ開発とうまく接合できているか、などという点を考察してみることが重要だと思われる。

考察ポイント

リーダーシップ開発責任者に、長期的な視点で計画を進める権限が与えられているか？
リーダーシップ開発の担当部門の専門性が高く、長期的な体系を構築していくうえで、全社に対しファシリテーター（推進役）としての機能を果たしているか？
リーダーシップ開発が研修だけに偏っておらず、日常の業務、組織経験を体系化してリーダーシップ開発に結び付けているか？
タレントマネジメントが施策として統合化されており、リーダーシップ開発と結びついているか？
長期的な視点から、リーダーシップ開発プログラムの実施結果がフィードバックされ、その結果に基づき、さらなる改善が施されているか？

5.3. LEADS モデルの効果的導入のための留意点

次に、日本企業の現状において、導入にあたりどのような点を留意することが効果的であるかについて、LEADS モデルの5つの段階に沿って、要点を整理する。

【リーダーシップ開発の5つの段階による要点の整理】

(1) 第一段階：リーダーシップ開発の基礎を築く

この段階では、具体的には、リーダーシップ開発プログラムの導入の意義、目標、戦略を経営トップと共に固め、またその内容を社内のあらゆる階層のリーダーたちに紹介していく。

日本企業の現状としては、まずはリーダーシップ開発のプログラムの意義を社内に理解し、その導入

を進めることができる環境を整えることが重要である。

そのためには、

- ・ 経営トップにリーダーシップ開発の意義を正しく理解してもらい、コミットメントしてもらおう（日本では、リーダーシップ開発を人格の変容と捉える場合もあるが、本来リーダーシップ開発は行動変容を促すものなので、開発は可能である。一部の経営者からは、リーダーは業務の修羅場で自然に育つ、という意見も出ているが、リーダーシップは体系化して戦略的に追求すべきもの。短期業績におけるコストとは捉えず、長期的で戦略的な投資と捉える、など）。
- ・ リーダーシップ開発の推進部門として、人事部に権限を与え、ビジネスパートナー、ビジネスプレイヤーとしての役割を遂行してもらおう（給与計算、採用など、ファンクション毎に人事部の機能がサイロ化している場合は、こうしたアドミ業務重視的構造を組織変革する）。
- ・ 人事部、人材開発部門の専門性を高め、「人事は流行に従う」という言葉に象徴されるようなハウツー（やり方）的な人事施策や他社横並び意識から脱却する。
- ・ リーダーシップ開発と人事制度の連結を強化する。既に、コンピテンシーなどの制度導入がある場合は、そうした既存の制度の統合、整理を行う。
- ・ 組織文化は暗黙知として共有されていることをよしとせず、リーダーシップの基準を形式知化し共有できる努力を行う。
- ・ 早期の段階での未来のリーダーの特定の重要性を認識する。

などのような項目の実施が、重要であり、効果的であろう。

（2）第二段階：リーダーシップ開発の方向性を描く

この段階では、具体的には、リーダーシップ開発プログラムの担当部門は、ファシリテーターとして社内のリーダーたちと議論を深め、リーダーたちの意見を集約し、またリーダーシップと現状のギャップ分析などを行う。こうして、方向性を固め、青写真をリーダーたちと共有する。

日本企業の現状としては、いかにリーダーたちと進むべき方向性を共有できるかが重要である。

そのためには、

- ・ LEADSにおけるリーダーシップ開発の意義を、あらためてリーダーたちと確認する。
- ・ 未来におけるリーダーシップの基準を、明確化し、リーダーたちと共有する。
- ・ フォロワーに対する、リーダーシップ開発を有効に機能させる研修、施策を検討する。
- ・ 全社的教育体系の中で、リーダーシップ開発をどう位置づけていくか、具体的に設定する。

などの項目の実施が、重要であり、効果的であろう。

（3）第三段階：リーダーシップ開発の実行計画を作る

この段階では、具体的には、リーダーシップ開発プログラムのフレームワークを設定することになるため、プランニングチームを決め、目的を明確化し、設計の特徴を決定し、行動計画を策定し、開始時点での社内へのコミュニケーション内容を策定する。

日本企業の現状としては、設計の特徴を、日常業務と連携したものとし、かつ全従業員を対象とすることを明確化することが重要である。

そのためには、

- ・ スキルの画一的伝承ではなく、未来のリーダーの開発にむけ、各個人が日常の業務の中で遂行できる自立的な行動計画を盛り込む。

- ・ 外部採用だけではなく、リーダーシップ開発プログラムによって、未来のリーダーを開発できることを明確化し、表明する。
 - ・ 若年層から計画的にリーダーシップを開発できる体系を特徴として盛り込む。
- などの項目の実施が、重要であり、効果的であろう。

(4) 第四段階：リーダーシップ開発の細部を組み立てる

この段階では、具体的には、スキルを開発する具体的な手法を特定し、開発プランの実施方法を決め、開発プログラムへの参加対象者を決める。

日本企業の現状としては、外部のパッケージに頼ることなく、自社の状況にあわせたプログラム設計を、人事部、人材開発部門が行っていくことが重要である。

そのためには、

- ・ 人事部、人材開発部門は、プログラムの内容を外部専門会社のパッケージだけに依存するのではなく、自社にあわせて設計する。
- ・ その際、研修を設計する場合は、ただの管理職研修、スキル研修とリーダーシップ開発が本質的に異なることを認識する。
- ・ 能力開発、キャリア開発を前提とした人事施策との連携をプログラムに盛り込む。

などの項目の実施が、重要であり、効果的であろう。

(5) 第五段階：リーダーシップ開発を進化させる

この段階では、具体的には、プログラムの改良を継続的に行うために、常にプログラムのメンテナンスを実行していくため、リーダーたちからのフィードバックを確認し、年間を通したレビュープロセスを構築する。

日本企業の現状としては、成果測定への具体的な取り組みを行うことが重要である。

そのためには、

- ・ HPI (Human Performance Improvement) 等のプログラムを導入し、効果測定の実現に取り組む。
- ・ リーダーたちからフィードバックをもらう、具体的な仕組みを構築する。
- ・ 効果測定にあたっては、短期的業績ではなく、長期的視点により評価できる項目を導入する。

などの項目の実施が、重要であり、効果的であろう。

6 シェブロン社リーダーシップ開発事例と LEADS モデルの比較

6.1. リーダーシップ開発の成功事例と LEADS モデル

LEADS モデル自体は新しいフレームワークではあるが、GE や IBM などの欧米企業のリーダーシップ開発の成功事例を見ると、多くが LEADS モデルに近い形で行われている。2008 年 6 月に開催された ASTD 国際会議で発表された石油メジャーのシェブロン社によるリーダーシップ開発の事例も、LEADS モデルに忠実に則って行ったものではないが、根底にある概念は LEADS モデルと非常に似ており、LEADS モデルを理解する上で参考になるので、本章ではシェブロン社の事例と LEADS モデルを比較していきたい。

シェブロン社について

1911 年創業（前身はスタンダード・オイル）

石油を始めとしてエネルギー全般を扱う多国籍企業
本社はアメリカ合衆国カリフォルニア州にあり、全世界に拠点を持っている。従業員数は 59,000 人（2007 年）
売上高規模で世界第 6 位、エネルギー産業では世界第 3 位を誇る巨大企業である。

売上高推移 2209 億ドル（2007 年）

2101 億ドル（2006 年）

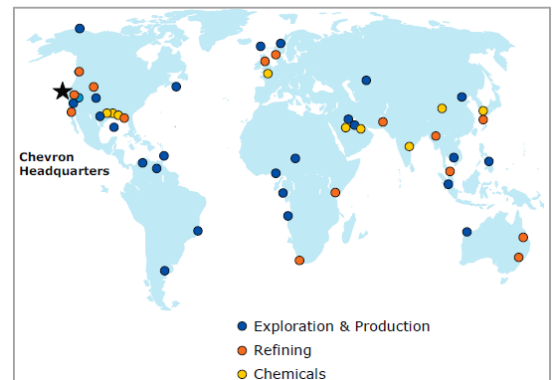
1982 億ドル（2005 年）

純利益推移 186 億ドル（2007 年）

171 億ドル（2006 年）

140 億ドル（2005 年）

原油価格に高騰に伴い近年の業績は非常に好調である。



シェブロン社の拠点

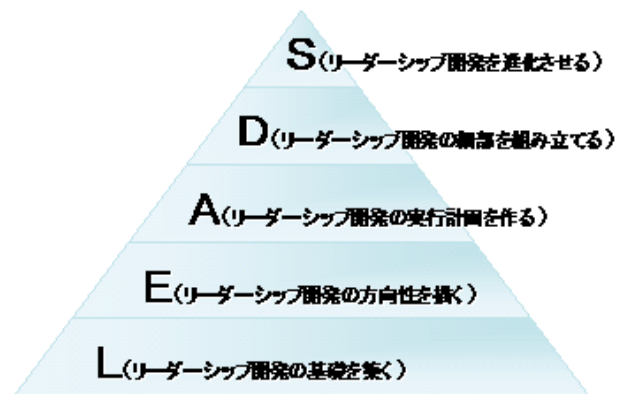
6.2. シェブロン社の事例と LEADS モデルの比較

(1) 第一段階：リーダーシップ開発の基礎を築く

⇒ リーダーシップ開発の目的を定める

LEADS モデルでは将来に向けて戦略的な視点を持ってリーダーシップ開発を行うことが成功に欠かせない要因とされている。そのため、リーダーシップ開発の位置づけと目的を最初に明確にする必要があり、これを基盤とすることで初めて長期的な視点で活動することができる。

シェブロン社では国際競争の激化を受けて人材への投資を最優先と考えており、自社の価値を高め、戦略目標を達成するための総合的な人材戦略（タレント・マネジメント）を策定している。同社のリーダーシップ開発もこの総合的な人材戦略の一環として位置づけられており、企業理念である「シェブロン・ウェイ」の実現と継続的な成果を獲得できる人材の育成が目的となっているため、近視眼的な視点で活動がぶれることはなく、将来に向けて自社にふさわしいリーダー人材の層を厚くすることができる。



ASTD's Model for Building a Leadership Development より

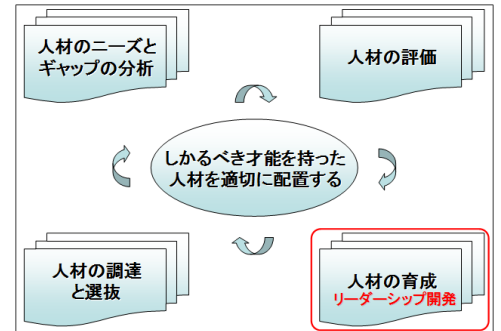
企業理念

シェブロン・ウェイ

ピープル、パートナーシップ、パフォーマンスで最も称賛されるエネルギー企業になる

人材戦略

- 世界で通用し、高い成果を生み出すことができるグローバルな人材を育成する。
- 多様な文化が混在したグローバルエネルギー企業で卓越した成果を残せるリーダーを育成する。
- 人材を育成して活用することで、戦略の遂行に欠かせない能力、経験、スキルを獲得させる。



ASTD 2008 International Conference & Exposition
SU215・A Structured Approach to Leadership Development: Case Study of Chevron's Leadership Program より

(2) 第二段階：リーダーシップ開発の方向性を描く ⇒ リーダーに期待することを示す

LEADS モデルの第 2 段階である「リーダーシップ開発の方向性を描く」ではリーダーシップ開発の方向性を示すことが重要であり、そのためには具体的にどのようなリーダーを育成したいのかを明かにする必要があります。シェブロン社でもリーダーシップ開発を具現化するに当たり、企業理念である「シェブロン・ウェイ」を実現させるためにリーダーに期待することと、リーダーに必要な能力を整理したダイナミックリーダーフレームワークを作成している。これによりシェブロン社が求めるリーダー像が非常に明確となり、ダイナミックリーダーフレームワークに基づいて具体的なリーダーシップ開発の教育体系とプログラムが設計される。

ダイナミックリーダーフレームワーク

リーダーに期待すること	必要な能力
明確なビジョンと方向性を示す	経営の決断を下せる力
	将来の成功の土台を構築する力
チームをまとめる	メンバーのコミットメントを引き出す力
	メンバーの最も強い部分を引き出す力
優れた成果を獲得する	高いパフォーマンスを求めて努力する力
	自身とチームのパフォーマンスをマネジメントする力
	創意工夫を促進させる力

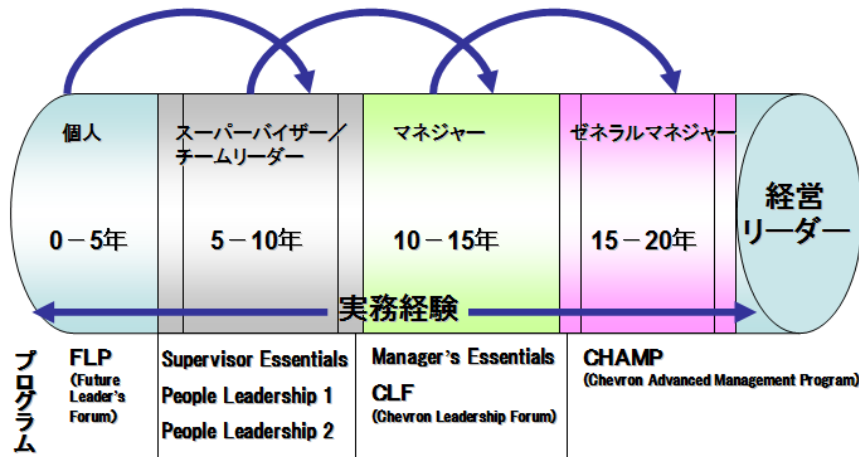
ASTD 2008 International Conference & Exposition
SU215・A Structured Approach to Leadership Development: Case Study of Chevron's Leadership Program より

(3) 第三段階：リーダーシップ開発の実行計画を作る

⇒ リーダーシップ開発の教育体系の設計

LEADS モデルの第 3 段階では具体的なリーダーシップ開発のフレームワークを作成する。シェブロン社ではリーダーシップ開発の教育体系として新入社員から経営リーダーまでのキャリアに沿ってプログラムを配置したリーダーシップ・パイプラインを作成している。同社のリーダーシップ開発はこれに基づいて体系的に効率良く行われていく。

リーダーシップ・パイプライン



ASTD 2008 International Conference & Exposition
 SU215 - A Structured Approach to Leadership Development: Case Study of Chevron's Leadership Program より

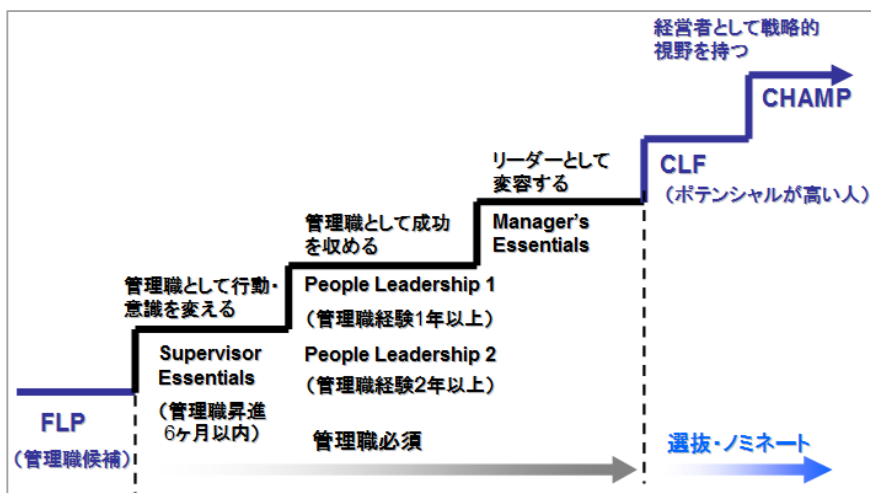
(4) 第四段階：リーダーシップ開発の細部を組み立てる

⇒ 階層別リーダーシッププログラムの開発

LEADS モデルの第 4 段階では具体的なプログラムを設計していくが、シェブロン社でも各階層に求めるリーダーの能力に基づいて教育プログラムを開発している。プログラムはそれぞれ 3~5 日のコースであり、最初のプログラムとして FLP (フューチャーリーダーフォーラム) が用意されている。シェブロンに入社した社員で管理職に昇進する見込みのある者はこの FLP に参加してシェブロンのリーダーに期待されることについて学ぶ。

管理職以上のプログラムは全員必須のものと同対象者のみ対象のプログラムがあり、最上位の CLF と CHAMP では全社戦略の立案などを通じて選抜された精鋭にグローバルリーダーとしての視点を身につけさせる。

階層別リーダーシップ開発プログラム



ASTD 2008 International Conference & Exposition
 SU215 - A Structured Approach to Leadership Development: Case Study of Chevron's Leadership Program より

(5) 第五段階：リーダーシップ開発を進化させる

⇒ 現在の成果と今後に向けた課題

シェブロン社のリーダーシップ開発は 2005 年に実行されたばかりの新しい取り組みであるが、LEADS モデルの第 5 段階のように絶えず成果と課題を分析して活動に反映させていくことでリーダーシップ開発を進化させている。

成果

- ・参加者の 91%がリーダーシップ開発プログラムに良い評価を与えている。
- ・それぞれの階層のプログラムでビジネスの成果に結びついている事例が見られる。
- ・経営陣がリーダーシップ開発をサポートしている。
- ・グローバルレベルで行われている人材開発の他の活動にも貢献している。

課題

- ・ファシリテーターの質の課題（社内ファシリテーター&社外ファシリテーター）
- ・リーダーシップ開発に対する社内のガバナンスの課題
- ・アメリカ以外の地域への展開に向けた言語、地域性の課題

6.3. シェブロン社の事例からみた日本企業での導入メリットについての考察

シェブロン社は海外の巨大企業における事例だが、LEADS モデル自体は企業の規模に関わらずリーダーシップ開発の根底的な考え方であるため、日本企業でリーダーシップ開発を行う場合も LEADS モデルを導入するにあたって、シェブロン社の事例が大変参考になると考えられる。

以下の 5 つはシェブロン社の事例と LEADS モデルの趣旨を日本企業の実情に当てはめて解釈した場合に考えられる具体的なメリットである。

(1) 企業の存続に貢献できるリーダーを育成することが出来る

LEADS モデルは短期的な業績だけを目的としたリーダーではなく、長期的な視点に立ってリーダーシップ開発を行うという前提であるため、シェブロン社のように企業の歴史が長く、事業の継続性を重視する日本企業にとっては大きなメリットがあると言える。

(2) 自社の理念と企業文化を受け継ぐリーダーを育成することができる

一般的なハイパフォーマーの資質に基づいたリーダーシップ開発では必ずしもその企業に適合するリーダーを育成できるとは限らないが、シェブロン社の事例のように LEADS モデルは「自社にふさわしいリーダー」を育成する考え方であるため、自社特有の文化を重視する日本企業にはふさわしいと言える。

(3) 社員に受け入れられるリーダーを育成することができる

上記のように LEADS モデルでは「自社にふさわしいリーダー」を育成する考え方であるため、社員にとって「優秀なよそ者」ではなく「自分たちのリーダー」という意識が持て、社員のロイヤリティを重視する日本企業ではメリットが大きいと言える。

(4) 社内にリーダー育成の意識を醸成することができる

LEADS モデルではリーダー育成を全社的な課題として捉えるため、リーダーシップ開発は社内から浮いた特別な存在ではなく、全ての管理職が責任を持って行うという意識を持たせることができる。これは現場で部下が上司の背中を見て育つという日本企業の伝統と通ずるものであり、より強く意識させることによって人材育成が文化として根付かせることができる。

(5) 自社のリーダー人材の層を厚くすることができる

LEADS モデルでは必要な時だけリーダーを育てるのではなく体系的にリーダーを育成していくため、生え抜き人材を重視する日本企業にとって次期リーダー候補となる人材の層が厚いことは外部からリーダーを招聘する必要がないという利点につながっていく。

7 今後について

本年度のリーダーシップ開発委員会は、ASTD が推奨する LEADS モデルの紹介を目的に、モデルそのものの理解と日本企業導入に向けての課題を中心に討議を重ねた。LEADS モデル自体は、まだ提唱されて間もないものであり、米国における成功事例もふんだんにあるわけではない。したがって、LEADS モデルの有用性については、ひきつづき検証を重ねていく必要があると考える。今後、本委員会において LEADS モデルに関する調査研究を発展させるとすれば、まずは、日本での導入事例、もしくはシェブロン社のような LEADS モデルに類似している日本企業のリーダーシップ開発プロセスの事例におけるプロセスと成果を検証していくことが次のテーマとなろう。

以 上

本資料の著作権は、ASTDジャパンのリーダーシップ委員会にあります。

本資料を転載使用するにあたっては、必ずASTDジャパン・リーダーシップ委員会の著作物であることを明示してください。

