

「ボトムからトップまでリーダーを 戦略的に育て循環させるしくみ」 ーリーダーシップ・パイプラインの研究ー

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報告

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

2010年2月4日

2009年度リーダーシップ開発委員会とは

【活動目的】

日本国内におけるASTD会員の拡大、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付けをふまえ、ASTDで提唱される新たなリーダーシップ開発のあり方を日本に紹介する

【活動テーマ】

「ボトムからトップまでリーダーを戦略的に育て循環させるしくみ」
～リーダーシップ・パイプラインの研究～

【活動経緯】

本委員会では、2009年7月～12月にわたり月1回、委員による討議会を計6回行った。その中で、調査研究のテーマ選定、「リーダーシップパイプライン」の概念理解、日本企業への導入を想定した論点抽出を行った上で、日本の企業数社の事例研究を通じ、最終的にその論点に対する課題と提言をまとめた

【活動メンバー】(委員長を除き、あいうえお順)

永禮 弘之(委員長、エレクセ・パートナーズ)
池田 哲平(フォーラムジャパン)
牛島 仁(ディー・エイチ・エル・ジャパン)
木村 敦(パックス)
清水 康晴(グリーンハウス)
長尾 朋子(エレクセ・パートナーズ)

新井 是昭(リコー・ヒューマン・クリエイツ)
井上 秀明(キャリア／人材育成コンサルタント)
香取 一昭(マインドエコー)
孔 令愚(人財ラボ)
杉本 芳輝(人事院公務員研修所)
渡辺 毅(日立インフォメーションアカデミ- 研究開発センタ)

リーダーシップ・パイプラインとは

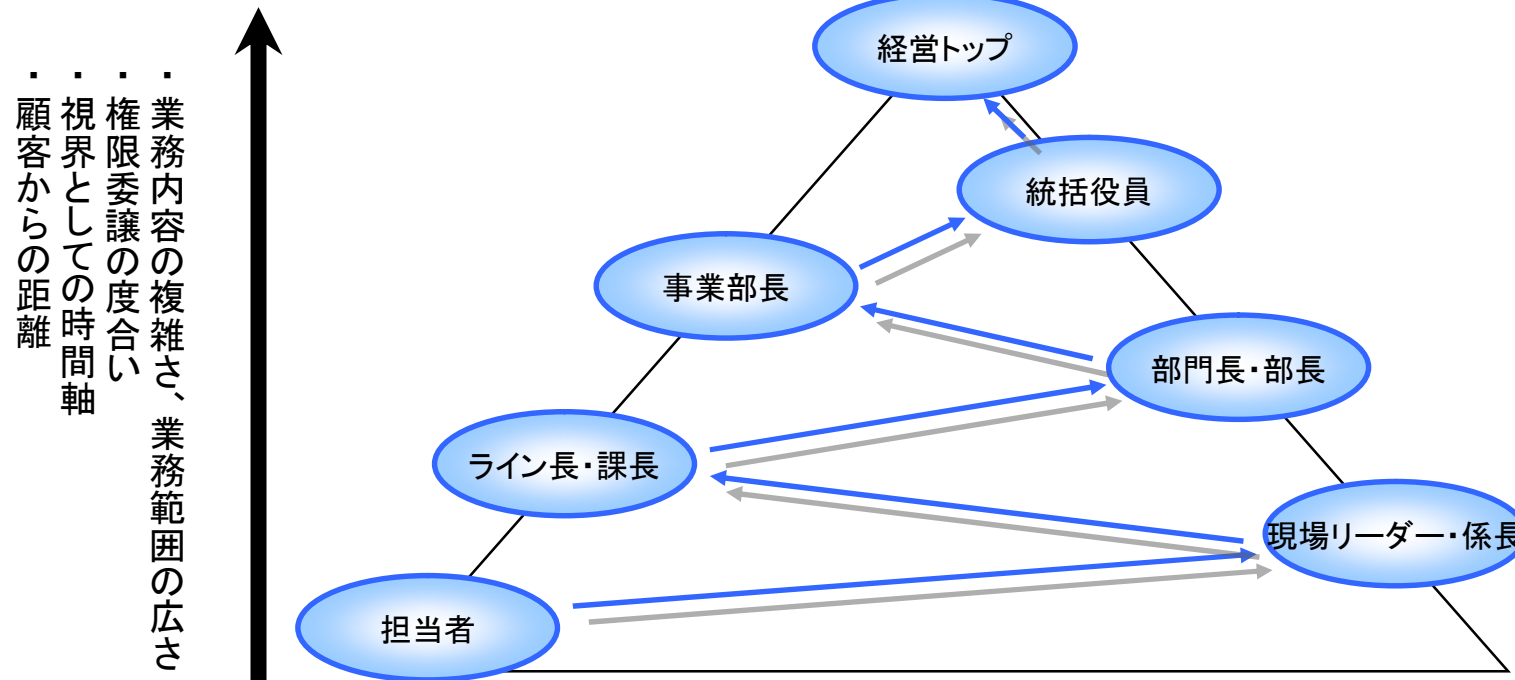
- リーダーシップ・パイプラインとは、会社の将来を担うリーダーをパイプラインに燃料が流れるがごとく絶え間なく育てるために、体系的にリーダーを養成するしくみを重んじる考え方である。
- リーダーは自然に育っていくものではなく、担当者から現場リーダー、ライン長、部門長、事業部長、統括役員、経営トップへと役割の変化にともなって、今まで培ってきた能力や職務意識をリセットしなければならない変化点がある。
- したがって、経営幹部候補がより上位の役職を務められるようになるには、変化点において、役割が変わったことを本人に意識させ、新しい役割に必要な能力を身につけ経験を積んでいけるように、組織全体で後押しするしくみを取り入れることが欠かせない。
- 会社の発展・成長を支えるリーダーを絶え間なく育てるには、パイプラインの変化点でおこる、人材の滞留を防がなくてはならない。そのためには、各階層のリーダーの役割を明らかにするとともに、その役割を果たすことができる人材を育成し続けることが大切となる。

出所:「リーダーを養成し続ける『リーダーシップパイプライン』理論」(あおぞら銀行ビジネスレポート) エクセ・パートナーズ

各階層に「求められる役割と能力」に応じたリーダーを、組織全体で計画的、継続的に育成する。

リーダーシップ・パイプラインの内容

リーダーシップパイプラインにおける役割変化(例)



出所:『リーダーを育てる会社、つぶす会社』ラム・チャラン、ステファン・ドロッター、ジェームス・ノエル著(英治出版)を基にエレクセ・パートナーズが作成

リーダーの役割変化で大事なものは、職務意識、業務時間配分、職務能力をリセットして、新しい役割を積極的に受け入れること。

リーダーシップ・パイプラインの導入企業

リーダーシップ・パイプラインを導入した人材育成で有名な企業

- ・ゼネラル・エレクトリック社 (GE)
- ・ディズニー
- ・メルク など

2007-2009年度のASTD国際会議で報告されたリーダーシップ・パイプラインにもとづいた人材育成事例企業(抜粋)

- ・シェブロン社 (売上高規模エネルギー産業世界第3位: 従業員数5万9千名 (2007年))
- ・ペプシ・ボトリング・グループ社 (ペプシ製品の製造販売: 従業員数6万5千名 (2008年))
- ・ウォルマート社 (世界最大のスーパーマーケットチェーン: 従業員数約210万名 (2008年))
- ・キャタピラー社 (世界有数の建設機器、エンジン製造販売: 従業員数10万6千名 (2008年))
- ・メトロニック社 (世界有数の医療機器メーカー: 従業員数3万名 (2006年))
- ・サティヤム社 (インドのグローバルIT企業: 従業員数3万5千名、2007年度ASTD人材開発最優秀賞受賞)

数多くの人材開発先進企業がリーダーシップ・パイプラインの概念を導入して、リーダー育成と組織開発に取り組んでいる。

リーダーシップ・パイプライン導入の組織上のメリットと課題

メリット

- ・各階層のリーダー人材の役割要件が明確になり、組織全体としてどれだけのリーダー人材を保持しているかを把握できるため、合理的に後継者育成計画を立てられる
- ・現状のレベルと求められるレベルのギャップが明らかになり、リーダー人材の課題、人材育成の方向性が明らかになる
- ・次の職位に求められる役割要件が明らかになることで、客観的なリーダー選抜が可能になる
- ・リーダー人材に求められる役割要件を満たすために必要な経験や教育研修プログラムを合理的にかつ計画的に準備できる
- ・各階層で、次の職位に進むには何が必要なのかが明確になり、リーダー人材育成のスピードと歩留まりが上がる

課題

- ・リーダーシップ開発の機会が特定の各階層に偏ったり、各階層の制度が連動していなかったりする場合は、人材マネジメント全体のしくみを修正し、組織全体でリーダーを継続的に選抜、育成するしくみを構築することが必要になる
- ・教育研修と異動配置・登用を連動させ、選抜育成の対象者がリーダーとして必要な実践経験を積む機会を適時的確に提供する
- ・リーダーの役割要件を満たすために必要な経験を積むポストを特定し、必要とされる役職や業務経験を十分に用意する
- ・しくみの導入・浸透を推進している人事部門と、短期の組織成果の達成を目指す事業部門との間の取組みの温度差を解消する

出所:「リーダーを養成し続ける『リーダーシップパイプライン』理論」(あおぞら銀行ビジネスレポート) エレクセ・パートナーズ

日本企業で導入する場合の論点

リーダーシップ・パイプラインを設計、構築するための基本要件	論点1	リーダーシップ・パイプラインの各階層の期待役割に求められる能力・コンピテンシーを明確にすることは必要か。必要であれば、何にもとづき、どのように決めるのか？
	論点2	リーダーシップ・パイプラインにおけるリーダーの選抜、リーダー人材のプール構築、実際の任命はどのような考えにもとづき決定し、どのように運営するのか？
	論点3	各階層共通でリーダーシップを身につけるときに重要なのは、実践経験なのか？どのような経験が必要なのか？
リーダーシップ・パイプラインのしくみを動かすための基盤	論点4	組織共通のリーダーシップ発揮の軸を持つための“思い”“理念”“価値観”を、どのように組織に根付かせるのか？
	論点5	個別具体的な業務経験と組織の理念を結びつける経験とは、具体的にどのような経験か？
	論点6	リーダーシップ・パイプラインの考え方を日本企業で実践するには、どのようなやり方や仕掛けが有効か？
	論点7	各階層で、ポジションパワーに頼らず、理念を実現するためのリーダーシップを発揮する人を増やすには、どのような組織風土やしくみが望ましいのか？

本年度の委員会では、論点1, 2, 3の基本要件にフォーカスして討議した。

論点1: リーダーシップ・コンピテンシーの明確化

論点1

リーダーシップ・パイプラインの各階層の期待役割に求められる能力・コンピテンシーを明確にすることは必要か。必要であれば、何にもとづき、どのように決めるのか？

企業事例から抽出された課題

- リーダーシップ・コンピテンシー(中長期的に組織成果を実現するため、組織を効果的に率いるリーダーの行動特性)と人事制度上の成果責任が一致していない
- リーダーシップ・コンピテンシーと人事評価基準の内容は一致するべきか

課題についての提言

- リーダーシップ・コンピテンシーの明確な設定は必要である
- リーダーシップ・コンピテンシーは、自社のリーダーに求める共通の行動特性の要件
- 人事評価の主な目的は、短期の組織成果への貢献度をもとに給与と賞与を決めることである。一方で、リーダーシップ・コンピテンシーは、その組織のリーダーに中長期的に求められる能力または資質を示す指標である
- パイプライン上のリーダーの役割に任命されている人が、「短期的に高い業績(=成果責任)を上げられる」とこと、「本来そのリーダーの役割に求められるリーダーシップ(=リーダーシップ・コンピテンシー)が備わっている」ことは、現実には両立しないことが多い。リーダーシップ・パイプラインを組織全体で構築するには、中長期的に、各階層のリーダーの期待役割に不可欠な能力・コンピテンシーを身につけたリーダーを採用、育成、登用することで、両者の整合性をとっていくことが求められる

論点2: 選抜、人材プール構築、任命の考え方と運営(1)

論点2

リーダーシップ・パイプラインにおけるリーダーの選抜、リーダー人材のプール構築、実際の任命はどのような考えにもとづき決定し、どのように運営するのか？

企業事例から抽出された課題(1)

- 事業規模の変動による人員の増減がある中で、リーダー人材のプールを保ち続けなければならない
- リーダーシップ・コンピテンシーと人事評価基準が一致しない場合、リーダーの選抜基準はどのように決めるのか
- リーダー候補としてプールされた人材を、組織内でオープンにするべきか。また、オープンにする場合、どのくらいの度合いでオープンにするか

課題についての提言(1)

- リーダー人材のプールは直ぐには形成できない。したがって、事業規模の変動があっても、リーダー人材のプールを保つことが大切
- リーダー候補の選抜基準は、リーダーシップ開発のための固有の基準を用いる(人事評価基準とは別に設ける)。短期業績ではなく、組織の中長期の成長に貢献するための基準を明らかにして、それを用いる
- プール人材をオープンにすることは、横並び意識や嫉妬が強い日本社会にはなじまない。選抜された人材が中長期の期間に着実に成果を上げ、リーダーとしての実績を示すことによって、組織の構成員の納得性を高めることが先決

論点2: 選抜、人材プール構築、任命の考え方と運営(2)

論点2 (再掲)

リーダーシップ・パイプラインにおけるリーダーの選抜、リーダー人材のプール構築、実際の任命はどのような考えにもとづき決定し、どのように運営するのか？

企業事例から抽出された課題(2)

- プール人材は固定化するべきか、入れ替えるべきか
- リーダーとして優秀な人材に、その組織に留まってもらうには、どうすればよいか

課題についての提言(2)

- プール人材に対して、定期的に、要件チェック、入れ替えを行うべきである。また、自動的にプール人材になる「社内エリートコース」を作らず、常に成長を促すことが大切である
- リーダーシップ・パイプラインの目詰まりを起こしがちなボリュームゾーンのミドルマネジャー層には、プール人材の対象者とそれ以外の人材が混在していることが多いので、能力開発手法を分けることも必要
- プール人材には、ローテーションで様々な経験をさせて人材の流動性を高めることが基本。プール人材に選ばれなかった人材やプール人材ではなくなった人材であっても、敗者復活の道を見つけることが望ましい
- プール人材は、早いローテーションで異なる経験や新たな成長機会を継続して提供することで、常に達成動機をかきたてられ、仕事のおもしろさを感じられる刺激的な環境におくことが、組織へのエンゲージメントにつながる。また、早く昇進させる場合でも、あるポジションを飛ばすの(飛び級)ではなく、短くてもその役割を経験させた方がよい

論点3: リーダーシップ開発における実践経験の重要性

論点3

各階層共通でリーダーシップを身につけるときに重要なのは、実践経験なのか？ どのような経験が必要なのか？

企業事例から抽出された課題

- ・ミドルマネジャーのポストが詰まっており人材の流動性が低い(=リーダーシップ・パイプラインが目詰まりしている)ため、将来上位階層に登用したい人材のリーダーシップを開発するためのポストが用意できない

課題についての提言

- ・能力開発の機会の70%は、OJT経験、高い能力が必要とされるポジションの経験、意図的なローテーションによると言われている。この70%の機会を、どのように計画的に組織内に設けるかが課題
- ・リーダーシップ・パイプラインの目詰まりを解消して、各階層のリーダーに求められる能力を習得し、上位階層に求められるリーダーシップを発揮できる人材を開発し任命するための要件は、以下の2つと考えられる
 - ① 各階層でリーダーに求められる能力を身につけている人(リーダー候補者)のプールを築く
 - ② 人材の流動性、新陳代謝を担保するしくみがあり、経営層に、人材の流動に伴って生じる短期的なパフォーマンス低下を受け入れるコミットメントがある
- ・目詰まりを解消し、各階層のリーダーに求められるリーダーシップを身につけた適正な人材を各階層のポジションに任命するには、
 - －トップおよび役員層への働きかけによりコミットメントを引き出し、人材を定期的に入れ替える。トップや役員層のコミットメントを引き出すには、意図的な抜擢においてリーダーシップ開発の成功事例を示すことが肝要
 - －後継者層を厚く育てることで、現職の異動で発生する組織のパフォーマンス低下や業務上の支障を極力抑える
 - －リーダーシップ開発の機会を増やすためには、下記の打ち手が想定される
 - ・主要な役職に登用するための中間ポストを設け、その役職で求められる能力を開発するためのポストを増やす
 - ・同じ階層の役職でも、業績不振部門、問題発生部門など、難易度の高い役職に任命する
 - ・同一の事業部だけでなく、異なる事業部、グループ会社、海外拠点でリーダーの役職経験を積ませる

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はあたっては、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