

加速するグローバルリーダーシップ開発

——最新調査結果に見るグローバルリーダーシップ開発のトレンド

株式会社エレクトセ・パートナーズ
ながれ
 代表取締役 永禮 弘之



オープニングセッションの様子

世界中の企業が自国以外の市場を求めて、地球的規模での事業活動に進出しており、日本企業も例外ではない。それどころか、新興国市場の拡大、海外のグローバル企業との競争激化など、グローバル経済環境の変化により、日本経済の存在感は薄くなってきている。くわえて、国内市場の停滞で、国内で成長機会を見出すことが難しい多くの日本企業にとって、生産拠点の拡大に留まらず、グローバル市場開拓の重要性は加速度的に増している。

ASTD国際会議では、毎年、4日間の会期に300以上のセッションが行われる。セッションの内容は、専門領域別に、「リーダーシップ開発」や「学習テクノロジー」といった8つの内容トラックに分かれているが、米国以外の組織・個人からの発表が年々増えており、今年は「グローバル人材開発」が独立の内容トラックとして設けられた。まさに、“地球的規模”で人材開発のトレンドとして注目されているのが、「加速するグローバルリーダーシップ開発」だ。

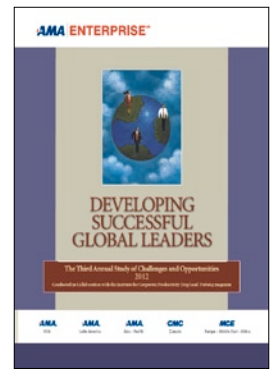
そこで、ここ3年間に渡り、大規模なグローバルリーダーシップ開発に関する調査を実施し、その結果をASTD国際会議で発表しているAMA(American Management Association: アメリカン マネジメント アソシエーション インターナショナル) のセッションで発表された最新の調査結果を取り上げ、各国のグローバル企業が取り組んでいる、グローバルリーダーシップ開発の現状と成果について概観していきたい。

AMAのグローバルリーダーシップ開発調査とは

AMAは、1923年に設立された人材育成と研修の分野における世界有数の国際教育研修機関であり^{【注1】}、ASTD国際会議では、毎年、調査結果の発表や提言を行っている。AMAのセッションには、実態を反映した信頼性の高い人材育成のトレンドを把握できる機会を求めて、毎年

多くの人が参加している。

AMAは2010年から「グローバルリーダーシップ開発調査」の中で、一般企業における、いわゆる“グローバルリーダーシップ開発プログラム”の開発および実施の現状を大規模に調査している。今年のセッションでは、第3回(2012年)の調査レポート^{【注2】}が紹介され、注目すべき調査結果が発表された。



AMAによる「グローバルリーダーシップ開発調査」2012年調査レポート

調査回答者は、AMAの顧客と企業ネットワークi4cpの顧客、および『Training』誌の購読者。回答数は1,050社に上り、そのうち「グローバルリーダーシップ開発プログラムを実施している」とした325社を中心に考察をまとめている。

本稿では、第3回調査で示された、グローバルリーダーシップ開発プログラムの効果、内容(強化するコンピテンシー)、今後10年で求められるコンピテンシーについて紹介していく。

【注1】 AMA Japan (アメリカン マネジメント アソシエーション インターナショナル) ウェブサイト(URL=<http://www.amajapan.co.jp/j/>)

【注2】 英文タイトル“Developing Successful Global Leaders: The Third Annual Study of Challenges and Opportunities 2012”。この調査レポートは、英文、和文のいずれもPDFで入手可能。詳しくは本調査に関するAMAのプレスリリース参照(URL=http://www.amajapan.co.jp/j/pdf/20120530_release_grandfinal.pdf)。

なお、AMAは、The Institute for Corporate Productivity (i4cp:グローバルレベルでの企業ネットワーク) および『Training』誌(創刊47年の米国の人材開発専門誌)と提携して、この調査を実施している。

プログラム実施企業は全体の3割

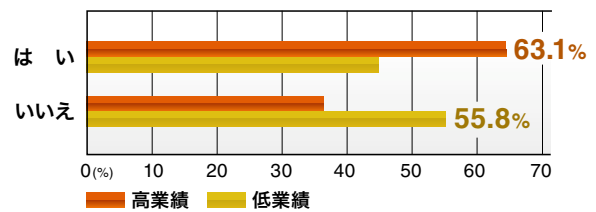
今回の調査では、自社にグローバルリーダーシップ開発プログラムがあると回答した企業は全体の31%であり、初回(2010年)の調査(同31%)からはまったくの横ばいとなっている。また、グローバル展開している企業のうち、同プログラムを実施しているのは59%であり、これも2010年の回答結果(62%)とそう変わらない。グローバルリーダー育成において、プログラム実施企業は着実に前進し、そうでない企業はすでにグローバル展開していても体系的なプログラムを持たず、その差はますます開いていくことが懸念される。

高業績企業の方がプログラムを実施している

この調査の大きな特色は、調査回答の中から「高業績企業」の回答と「低業績企業」の回答を抽出し、それぞれの回答結果を比較し、グローバルリーダーシップ開発プログラムと企業業績の関係性を明らかにしているところだ。ここでいう「高業績企業」と「低業績企業」は、AMAが企業業績を測る総合指標として使っているMPI(Market Performance Index:売上げの伸び、市場シェア、顧客満足度、収益性から成る市場業績指数)によって分類されている。

過去2回の調査結果では、グローバルリーダーシップ開発プログラムの有無および実施頻度とMPIの数値との統計的な相関関係から、「高業績企業は、グローバルリーダーシップ開発プログラムを実践する傾向が大幅に高い」ことが示されたが、今回の調査結果でも、グローバル展開する企業のうち、高業績企業の63%が、プログラムを実施しているのに対し、低業績企業は44%に留まっている【グラフ1】。高業績企業と低業績企業で依然格差はあるが、それでも低業績企業における実施企業が昨年にくらべ10%増えて

【グラフ1】 問：貴社にはグローバルリーダー開発プログラムがありますか？



※グローバルに事業展開する企業からの回答者に限定

いる(2011年度は34%)。グローバルリーダーシップ開発プログラムは、業績向上の施策として、低業績企業でも投資に値すると考えられてきているようだ。

さらに、プログラムの効果の点では、“非常に効果的である”“総じて効果的である”と回答する企業が年々増加し、2年間で25%の伸びを見せて、2012年は51%に達している。昨年の調査結果では、高業績企業が現状に満足せず、さらなるプログラム改善に意欲を見せていたが、その努力が効果に対する満足度に現れてきていると思われる。

高業績企業が最も焦点をおくコンピテンシーは「影響力を与え協働する能力」

次に、プログラムの構成要素となる、グローバルリーダーシップにおいて重視されるコンピテンシーについて調査結果を見ていこう【グラフ2】。

プログラムの内容に最も多く含まれているコンピテンシー(=重要なコンピテンシー)のトップ5は、①チェンジマネジメント(65%)、②クリティカルシンキング/問題解決(62%)、③影響力を与え協働する能力(59%)、④戦略開発力(59%)、⑤戦略実行力(58%) (カッコ内の数値は“非常に含まれている”“かなり含まれている”の合計)。このトッ

【グラフ2】 問：以下のコンピテンシーは貴社のグローバルリーダー開発プログラムにどの程度含まれていますか？また貴社のマネジメントはこれらをどの程度習得していると思いますか？

コンピテンシー	含まれている(%)	ギャップ(%)	習得している(%)	MPIとの相関性
チェンジマネジメント	64.5	← 30.5 →	34.0	.30**
影響力を与え協働する能力	59.0	← 23.0 →	36.0	.28**
クリティカルシンキング/問題解決	62.0	← 19.5 →	42.5	.28**
クロスカルチャーチームのリーダーシップ	49.5	← 18.0 →	31.5	.23**
経営上の敏捷性	51.5	← 16.0 →	35.5	.27**
感情的知性(EQ)	43.5	← 15.0 →	28.5	.26**
クリエイティビティ	38.5	← 15.0 →	23.5	.34**
戦略実行力	57.5	← 14.5 →	43.0	.26**
戦略開発力	58.5	← 13.0 →	45.5	.27**

※数値は“非常に含まれている/習得している”“かなり含まれている/習得している”の合計

**はコンピテンシーとビジネス実績に相関関係があることを示す

ブ5は、3位以下に多少順位の違いがあるものの、昨年と変わらない。

また、AMAは、これらの主要なコンピテンシーと「自社のマネジャーの当該コンピテンシーの習得度合い」のギャップに注目することによって、今後集中して強化すべきコンピテンシーを明らかにしている。ギャップが最も大きい(=プログラムに含まれているが習得できていない)のは「チェンジマネジメント(31%)」であり、「影響力を与え協働する能力(23%)」「クリティカルシンキング/問題解決(20%)」が続く(カッコ内の数値はギャップ)。また、これらのコンピテンシーの習得とビジネス実績(MPI)の相関性が高いことも示された。

さらに、これらのコンピテンシーで、限られたリソースの中“最優先で焦点をあてる項目はどれか”という問いに対しては、高業績企業の30%弱が「影響力を与え協働する能力」を挙げた。これは、次点の「グローバル戦略実行力(14%)」と「戦略開発力(11%)」に比べても、圧倒的に高い割合となっている。「影響力を与え協働する能力」は、海外拠点のリーダーにとって、ローカルの人材を巻き込んで、その人たちの能力を活用し、適時適切に現地市場にふさ

わしい戦略を開発、実行することが求められる中、欠かせない能力であると認識されているのだろう。

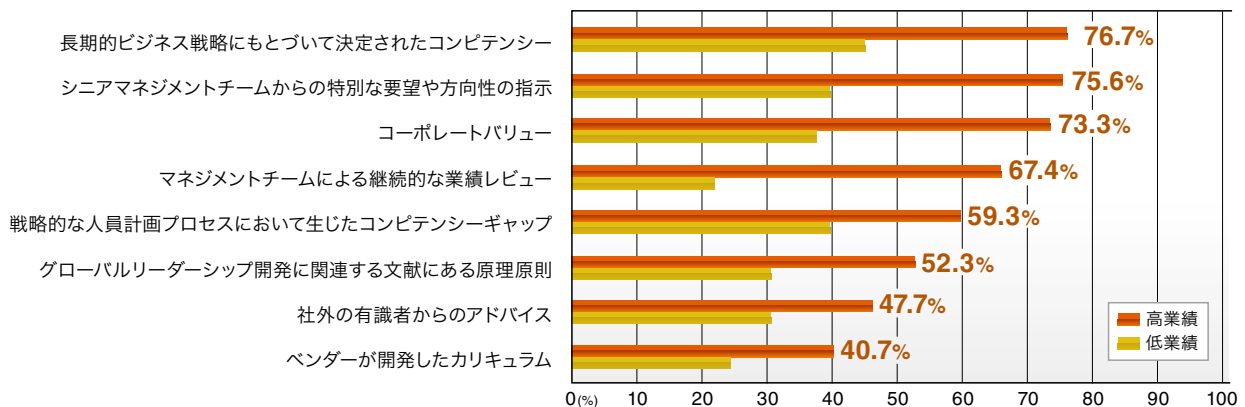
プログラムの内容を決定するのは「企業の長期戦略」

プログラムの内容決定、カリキュラムの設計を左右する要因は、「長期的ビジネス戦略にもとづいて決定されたコンピテンシー」「シニアマネジメントチームからの特別な要望や方向性の指示」「コーポレートバリュー」【グラフ3】。高業績企業では、「長期的ビジネス戦略にもとづいて決定されたコンピテンシー」が昨年結果を8ポイント上回って重視する項目のトップ(77%)となり、経営陣からのリクエストを採用している企業は76%に上る。この結果から、高業績企業では、グローバルリーダーシップ開発プログラムが、能力開発研修にとどまらず、全社的なグローバル戦略を支援する重要施策として位置づけられていることがうかがえる。

将来のグローバルリーダーに必要なコンピテンシーとは

最後に「今後10年間にグローバルリーダーに求められるコンピテンシー」の調査結果に言及しておこう【グラフ4】。

【グラフ3】 問：以下の要素が貴社のリーダーシップ開発プログラムに与える影響は？



【グラフ4】 問：将来のグローバルリーダーに重要なコンピテンシーとは何だと思いませんか？

コンピテンシー	重要度(%)	ギャップ(%)	習熟度(%)	ビジネスとの相関性
バーチャルチームマネジメント	62.8	← 40.5 →	22.3	0.16
経営の俊敏性	72.3	← 39.2 →	33.1	0.1
異文化間の従業員エンゲージメント	59.5	← 36.2 →	23.3	0.09
マトリックス組織におけるマネジメント	60.8	← 33.8 →	27.0	0.12
多文化環境下におけるイノベーションマネジメント	57.4	← 33.1 →	24.3	0.28**
ソーシャルネットワーク技術の習得	41.9	← 29.7 →	12.2	0.05
異なる文化を持つ同僚との協働力	63.5	← 27.0 →	36.5	0.22**
最新のバーチャル技術への精通	45.3	← 25.7 →	19.6	0.05
多文化において倫理的基準を適用すること	51.4	← 16.9 →	34.5	0.17*
多国間のサプライチェーンマネジメント	40.5	← 16.9 →	23.6	0.19*

** はビジネス実績との相関性が強い項目(企業業績が高いと答えた回答者が選択した項目)を示す。

重要度の高さからみたトップ3は、「経営の俊敏性(72%)」「異なる文化を持つ同僚との協働力(64%)」「バーチャルチームマネジメント(63%)」。そして、回答者に共通の見解は、マトリクス組織におけるバーチャルマネジメント、クロスカルチャー環境への適応と環境下でのマネジメント能力の重要性が高まる、というものだった。同時に、バーチャルコミュニケーションやソーシャルネットワーキングの活用増加に関連して、テクノロジーへの習熟が重要なスキルとして認識されはじめていることも特筆されている。

海外という“アウェイ”で通用するリーダーを育てる

今最も求められているのは、本社でグローバル事業戦略を企画・管理したり、現地拠点で本社との連絡・調整業務に従事したりする人材ではなく、ローカルの人材と共に現地市場を開拓していく「現地拠点のリーダー」だ。筆者は、そのような人材を、海外事業の責任者として、経営視点を持って、「自社の理念や提供価値を、海外の市場・顧客・社員にも伝え、多様な人材を活かして現地で自社の存在意義を高めることができる人材」と定義づけている。そして、そのような人材の育成を支援するのが、今の日本企業にふさわしいグローバルリーダーシップ開発プログラムだと信じている。

本調査結果を見ても、プログラムで重視されているコンピテンシーの上位はすべて経営者に求められるリーダー

シップコンピテンシーであり、国内の経営リーダー育成と特別に変わりはない。残念ながら、日本企業のプログラムの大半は、赴任地での仕事や暮らしに馴染むための支援にいまだに重点を置きがちだ。世界で通用するグローバルリーダーとは、語学に堪能で多文化コミュニケーションができる人材を指すのではなく、海外という“アウェイ”の環境で難易度の高いマネジメントとリーダーシップを実践できる能力を持つ人材であると認識をあらため、プログラムを改善していく必要があるのではないか。

【参考資料】

『Developing Successful Global Leaders:The Third Annual Study of Challenges and Opportunities 2012』(American Management Association)

AMA Japan(アメリカン マネジメント アソシエーション インターナショナル) ウェブサイト(URL=<http://www.amajapan.co.jp/j/>)

【筆者よりお知らせ】

ASTD日本支部では、ASTD会員が、①組織開発、②HPI(Human Performance Improvement)、③リーダーシップ開発、④タレントマネジメント——の四つのテーマで調査研究を行う委員会活動を行っています。本年度は6月よりすでに活動を開始していますが、興味のある方は、ASTD International Japanのサイト(<http://www.astdjapan.com/>) をご覧ください。

また、株式会社エレクセ・パートナーズでは、ASTD2012のさらに詳しい内容を定期的に発信していますので、ご希望の方は、ぜひ当社までお問い合わせください(Eメールアドレス=info@l-excepartners.co.jp)。

筆者プロフィール

永禮 弘之(ながれ・ひろゆき)

株式会社エレクセ・パートナーズ 代表取締役 クライアントパートナー

これまで、化学会社の営業・営業企画・経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。建設、化学、医薬品、食品、自動車、電機、情報通信、小売、外食、ホテル、教育出版、文具など幅広い業界の企業に対して、9,000人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ASTD日本支部理事、リーダーシップ開発委員会委員長。

著書・雑誌寄稿:

『マネジャーになってしまったら読む本』ダイヤモンド社、『強い会社は社員が偉い』日経BP社、『問題発見力と解決力』日経ビジネス人文庫(共著)、『グループ経営の実際』日本経済新聞社(共著)、『日経ビジネスオンライン』の「野々村人事部長の歳時記」シリーズ、『日経ビジネスアソシエ』の「MBA講座」連載、『人材教育』、『ASTD2011 International Conference & Expo レポート リーダーシップ開発は個人の内面と向き合うアプローチへ』、『Web労政時報』『ASTD国際会議にみるHRの最新トレンド』連載、『労務行政研究所編「人事担当者が知っておきたい、10の基礎知識。8つの心構え。」』『“グローバル化”で求められる人事の役割と考え方』など

