

リーダーシップ開発の最新トレンド

シンシア・D・マッコリー

Center for Creative Leadership (CCL) シニア・フェロー

過去10年間の米国におけるリーダーシップ開発を振り返ってみると、表面的にはそれまでと変わらないように見える。企業はリーダーシップ開発にそれまでと同様に投資し続けており、その目的も変わっていない。「マネジャーが現在のポジションでより成果を上げること」、「能力が高いマネジャーに、より責任が重い仕事をさせるための準備」、「企業変革を実行すること」というのが主な目的だ。

また、企業の活用するツール、プログラムも変わっていない。自己理解のための研修、スキル習得を目的とした研修、アクションラーニング、360度評価、アセスメントセンターの活用、エグゼクティブ・コーチング、メンタリング、成長を促す仕事のアサインなどである。

しかしながら、より深く観察するとリーダーシップ開発に関して3つの変化が起こっていることに気づく。それは、「仕事と学びの統合」、「適応力と協働する力の開発」、「タレントマネジメントシステムの中でのリーダーシップ開発」の3つである。以下ではそ



Profile

シンシア・D・マッコリー

ジョージア大学産業組織心理学博士課程修了後、CCL入社。その後20年以上、研究、プログラム開発、アセスメント開発、コーチングに携わり、R&D部門のヴァイスプレジデントを経て、現職。主な著書に『CCLリーダーシップ開発ハンドブック』（共著）、論文多数。

れぞれについて紹介する。

仕事と学びの統合

成人学習理論によると、「経験」がリーダーシップ開発の核であるとされている。演習、シミュレーション、特命プロジェクト、ジョブ・ローテーションを利用した実践的なリーダーシッププログラムは「経験」をうまく利用している。これらのプログラムには、チームによる振り返り、同僚からのフィードバック、コーチとの対話、日誌を書く、といった「内省」の場が用意されている。「内省」することによって、「経験」からの学びが効果的になる。自分の思考や行動のくせ、自ら下した意思決定の原因と結果の関係、あるいは見過ごしていたかもしれない他の選択肢の可能性について、「内省」によって学ぶのである。

「内省」のプロセスは、直面する仕事に適用することから始めるのが効果的である。マネジャーの部下に対するコーチ能力を高める試みもその一環である。マネジャーに業績を上げさせることだけでなく、部下育成にも責

任を負う必要がある。リーダーシップ開発は、単に知識を伝えるだけでなく、実践を通じて学びを促すことが重要である。リーダーシップ開発は、個人の成長を促すだけでなく、組織の成長を促すことも重要な役割を果たしている。

任を持たせることによって、「仕事」と「育成」の統合を図ることができる。必然的に、部下も「仕事」と「学び」を統合することになる。

仕事と学びの統合のツールとして、eラーニングという手法もある。eラーニングを活用すれば、マネジャーが問題や挑戦的な課題に直面したときに、ネットを通して、直ちに知識・ツールや、適切な人々にアクセスすることができる。有益な情報にアクセスし、それをリアルな問題に適用し、その結果を振り返るというサイクルを回すことで、学習が促進されるのである。

適応力と協働する力の開発

企業は現在、変動性が高く複雑な環境に直面しており、マネジャーには新しい状況にすぐに適応できる力が求められている。また、不確実性が高まる一方で、使える資源が限られる中で、メンバーのモチベーションを高める方法を探すことも求められている。さらに、複雑な問題を解決するために、マネジャーは組織の壁を越えて協働することが必要になっている。CCLの最近の調査によると、経営幹部の86%が、組織の壁を越えて協働していくことがきわめて重要になっていると答えている。しかし、実際に行っているのは7%と、その難しさがわかる。

適応力と協働する力は、各企業のコンピテンシー項目として頻繁にみられるようになり、リーダーシップ開発プログラムでも両者を同時に高めることが求められている。このふたつのコンピテンシーは、新しい価値観に基づくスキルである。過去に蓄えた専門性の重視や個人主義というものは、米国の文化に深く

根ざした価値観であり、そう簡単に払拭できるものではない。そういう観点からすると、これらふたつのコンピテンシーを身につけていくことは難しいと言える。

タレントマネジメントシステムの中でのリーダーシップ開発

最近では、タレントマネジメントシステムの中にリーダーシップ開発のプログラムを統合していくことが人事には求められている。タレントマネジメントシステムとは、採用、育成、組織への関与を強めるためのトータルシステムのことである。このシステムの中では育成はひとつの部分であるし、リーダーシップ人材は、多くのタレント人材の中の一集団である。しかし、リーダーシップ開発をタレントマネジメントシステムの中で扱うことによって、リーダーの選抜や能力開発プログラムを行うにあたって、他の人事プロセスとも整合した共通のコンピテンシー・モデルを使うことが可能となる。

また、タレントマネジメントシステムの中で扱っているエンゲージメント・サーベイの結果から、企業全体として必要なリーダーシップ能力を見つけることもできるだろう。



このように、リーダーシップ開発に関する目的やメソッドは過去10年の間大きな変化はなかったといえる。しかしながら、リーダーシップ開発の責任者は、変化する環境に対応するために「仕事と学びの統合」、「適応力と協働する力の開発」、「タレントマネジメントシステムの中でのリーダーシップ開発」を強化してきているのである。