

ハイポテンシャル 人材の発掘

組織の将来を担うリーダーを
確実に特定する



組織を差別化するうえでは、強力なリーダーの存在が極めて重要です。

組織に強力なリーダーが存在しなければ、組織能力の発揮は限定的になります。

コーン・フェリーが行った「組織変革」に関する研究によると、大きく変革に成功した組織とそれほど変革できなかった組織の収益成長の違いの約半数は、「適切な人材が上位のマネジメント・ポジションに就いていると自信を持っているかどうか」で説明できることが分かっています（Korn Ferry, in press）。適切なリーダーが組織にいたとしても、組織の未来を支えるハイポテンシャル人材をいち早く特定し、新たな成長機会に挑戦したり、昇進・昇格のチャンスが来た時にすぐ取り組んだりできる人材を将来のリーダーのパイプラインとして確保しておくことが、組織にとって極めて重要です。

組織は、優秀な組織のリーダーになれる人材をどのような手法で予測することができるのでしょうか。過去重視されてきた現行職務上の成果やパフォーマンスは、将来のポテンシャルを完全には予測しえないことが研究の結果明らかになっています。名プレイヤーであっても確実に名監督になれる訳ではありません。将来を100%予測することはだれにもできません。かといって、より確実な方法はないのでしょうか？変化が激しく、不確実で予測不可能な昨今のビジネス環境においては、リーダーが着実に舵取りを行うための強固な羅針盤が必要です。

こうした考え方は、決して革新的な考えではありません。実際、コーン・フェリーが2019年に実施した調査では、組織の人事プロフェッショナルの大多数（98%）が「ハイポテンシャル人材を適切に特定することが組織の成功において不可欠である」と回答しています。さらに、82%の人事プロフェッショナルが「ハイポテンシャル人材の能力開発プログラムに5

年前より重きを置いている」と回答しています。

しかし、このような課題認識がある一方で、次のような実態も浮き上がりました。「ハイポテンシャル人材を特定する正式なプロセスが組織にはある」と多くの組織が回答したものの、「組織が必要とする将来のリーダー候補が組織にいる」という問いには29%、「ハイポテンシャル人材開発プログラムに適切な社員が選ばれている」という問いには14%しか肯定の回答は得られませんでした（Korn Ferry, 2020）。

上記の調査結果が示すような現状と理想のギャップが生じる原因の1つとして、組織のリーダーシップ・パイプラインにおけるハイポテンシャル人材の特定手法に問題があることが考えられます。多くの場合、ハイポテンシャル人材は現在の職務で挙げている成果やパフォーマンスに基づき特定されます。しかし、「ハイポテンシャル」というあいまいな定義に基づいて人選していたり、将来のポテンシャルと現在のパフォーマンスとを混同していたりすると、うまくいきません。

組織が将来へ備えるためには、現在のハイポテンシャル人材向けのリーダーシップ開発のアプローチを見直すべきでしょう。ハイポテンシャル人材の適切な特定には、科学的根拠に基づくアセスメントの活用が有効です。

ハイポテンシャル人材には共通して、将来成功する可能性を示すサインが見受けられます。個人の特性が、ハイポテンシャル人材に見受けられるサインと共通していればいるほど、その人材は上位のリーダーシップの職位で優れた成果を出せる確率が高いことを示します。

コーン・フェリーは、これまでに蓄積した人材に関するデータベースと専門知識を活用して、ハイポテンシャル人材を示す指標に関する知見を再構築しました(Korn Ferry, 2018-2019)。それを基に、6つのカテゴリーに分類される18のリーダーシップ・ポテンシャルを示す指標を評価する科学的なアセスメントを開発しました。

- リーダーシップに影響する性格特性：
自分がどういう人物であることを示す要素
- ラーニング・アジリティー：
経験から学ぶ意欲と能力
- ドライバー(原動力)：
自分を動機づける主な要因
- 経験：
リーダーとしての成長につながる役割や業務、
難易度の高い仕事などをこなしてきた経験
- 問題解決を導く知的キャパシティ：
論理的に物事を推論する力
- 阻害リスク：
リーダーシップの発揮においてリスクとなりうる潜在的な特性を認識し、行動レベルで自己管理する



リーダーシップに影響する性格特性： 自分がどうい人物であるかを示す要素

人の行動にはある一定の傾向がみられますが、そうした人の行動や意思決定には、その人の内面的な性格や好みが大きく影響しています。潜在的な性格特性は、私たちのアイデンティティの一部であり、自分がどうい人物であるかを定義するものでもあります。外向性の高い人は、社会的関与を求める傾向がみられます。達成指向性の高い人は、非常にチャレンジングな目標を設定する傾向がみられます。

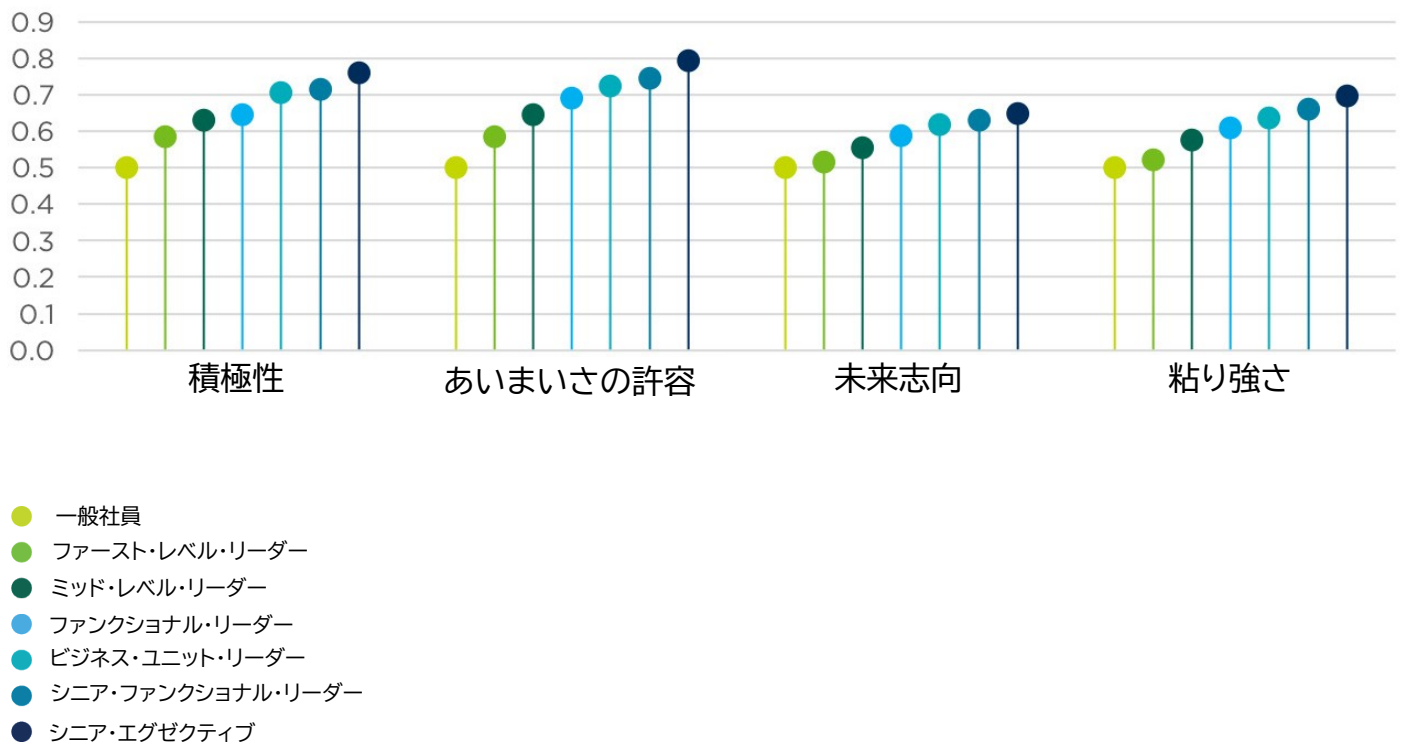
同じように、リーダーシップ・ポテンシャルの高い人は、リーダーのように振る舞う傾向がみられるわけです。

個人の性格特性が、リーダーシップを発揮するうえで求められる要素と一致していればいるほど、将来、上位のリーダーシップの職位で優れた成果をあげる可能性は高くなります。

上位のポジションにいるリーダーは、「積極性」「あいまいさの許容」「未来志向」「粘り強さ」が際立っています（図1参照）。組織がハイポテンシャル人材を特定する際には、こうした性格特性に細心の注意を払うことが重要です。ハイポテンシャルの資質がみられる人材とは、責任感が強く、不確実な状況でも落ち着いて行動し、失敗しても未来を見据え、長期的な目標を追求し続けるような人物像だと考えられます。こうした性格的な特徴を持ち合わせる人材は、リーダーとしての成長機会が適切に提供されたとすれば、将来、卓越したリーダーになれる可能性が高い、ということの意味します。

図1. 上位ポジションにいるリーダーは、「積極的」「あいまいさへの許容」「未来志向」「粘り強さ」が際立っています。

リーダーシップに影響する性格特性



ラーニング・アジリティー： 経験から学ぶ意欲と能力

組織を未来に導くために必要なことを考えると、グローバル化した経済の不確実性や複雑性に対処できる能力というのが、大きく浮かび上がってきます。こうしたビジネス環境で成功するためには、リーダーたちはこれまでにない未知のことに取り組みながら、プラスの結果を生み出さなければなりません。

社員の職責は、キャリアを進むにつれて一般職から他者（部下）の貢献を支援する役割へと変化します。そして、戦略的にリーダーシップを発揮する役割にまで進むと、その職責はさらに変化します。より複雑な問題やより広い範囲の課題に取り組むようになり、他者を通して結果を出すようになります。仕事の範囲が広がるにつれて、それらに効果的に対処することで組織に貢献することが求められ、より複雑で新しい機会を引き受けるようになります。

ラーニング・アジリティー（経験から学ぶ意欲と能力）は、新たな状況でも成功するためには不可欠な要素です。ラーニング・アジリティーが高い人物は、経験から教訓を学び取り物事に対処したり、慣れない状況に直面した場合でも過去の経験で得た教訓を効果的に応用することで対処します。したがって、ラーニング・アジリティーがリーダーシップの核となる財産であり、リーダーシップのポテンシャルを示す重要な指標であることは、驚くにあたりません。

数多くの研究の結果、ラーニング・アジリティーがリーダーにとって重要な要素であることが明らかになっています。ラーニング・アジリティーは、現在担っている役割をアジャイル（機敏に）にやる気を持って取り組んでいるリーダーにのみ見られる(Korn Ferry, 2019) 特徴ではなく、組織の階層が上がるにつれてラーニング・アジリティーのスコア平均も上昇することが分かっています（図2参照）。

FACT：ラーニング・アジリティー

アジリティーが高い人物像

...「メンタル・アジリティー」が高い人物は、探求心が強く新しく複雑なテーマに興味や関心を示します。

...「ピープル・アジリティー」が高い人物は、他者の気持ちを読み取ることに長けており、他者と協働したり他者を通じて仕事を成し遂げることに関心を抱きます。

...「チェンジ・アジリティー」が高い人物は、変化を楽しみ、可能性を探り、新たなアプローチを模索します。

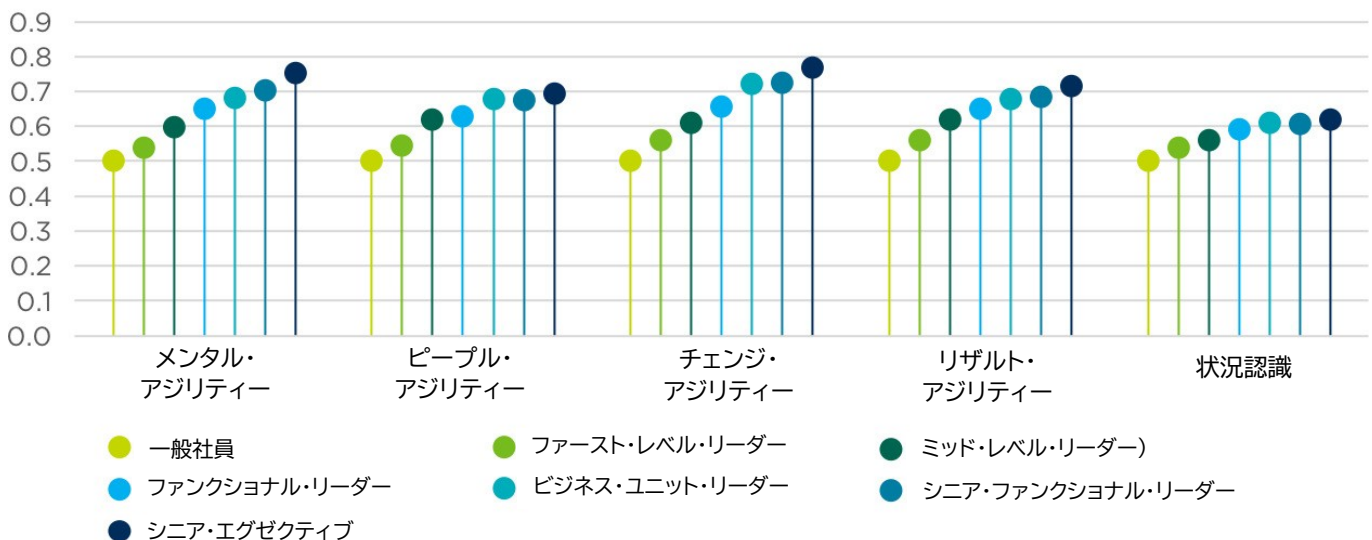
...「リザルト・アジリティー」が高い人物は、障害を克服し、チャレンジングで難易度の高い仕事に関心を示します。

...「状況認識」が高い人物は、周囲の人々が状況に与える影響（あるいは、状況が人々に与える影響）を意識して「いま」に集中し、新しい状況に直面した場合にはやり方を周囲に合わせて調整します。

ラーニング・アジリティーは、学習とパフォーマンス（Laxson, 2018）、昇進率と昇給率(Dai, De Meuse, & Tang, 2013)を予測することが研究の結果分かっています。更に、役員のアジリティーが高い企業は、同じ業界の他社と比較して利益率が25%高くなることも明らかになっています（Swisher & Dai, 2014）。

図2. 「メンタル・アジリティー」「ピープル・アジリティー」「チェンジ・アジリティー」「リザルト・アジリティー」「状況認識」のリーダーシップの階層別のスコア。

ラーニング・アジリティー



ドライバー(原動力): 自分を動機づける主な要因

中間管理職のリーダーと話をすると、多くの人が現在のポジションに満足しており、出世することを強くは望んでいないことが分かります（「いくら給料をもらっても今の上司の仕事には就きたくない」ということかもしれません）。また、多くの人が、報酬が満足に支払われなくても今の仕事を続けるだろうことが分かります（「好きな仕事で給料がもらえるなんて運がいい」ということかもしれません）。

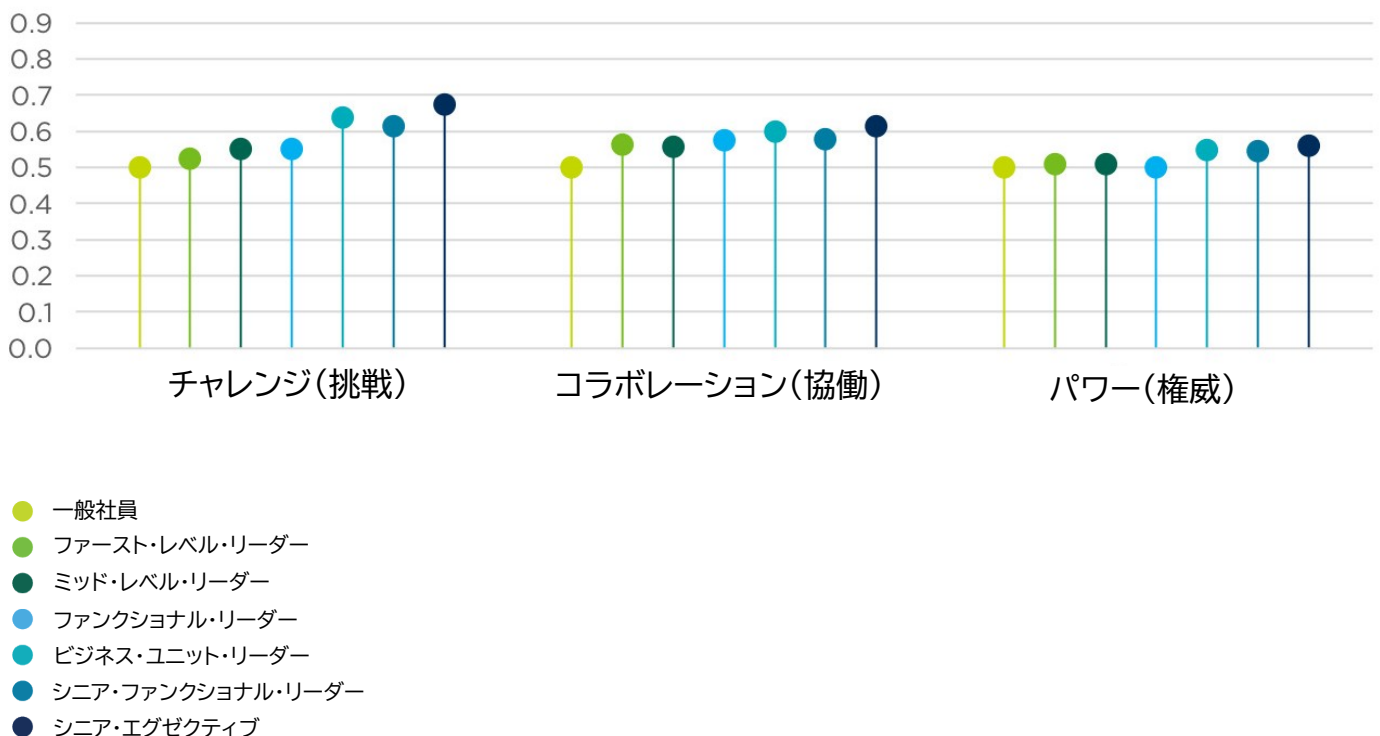
ドライバー(原動力)とは、キャリアやさまざまなことに対する願望に影響を及ぼす個人の好みや価値観、モチベーションなどのことです。すなわち、「自分にとって重要なものは何か」「自分がやりがいを感じるものは何か」といった問い掛けにより浮き彫りになるモチベーションの源泉です。リーダーとしてのポテンシャルが高い人物は、リーダーという役割自体に興味を持ち、他者を率いる仕事にやる気を感じて楽しみます。こうした内面的な要素は、リーダーという仕事で成功するために極めて重要な要素です。

組織の階層が上がるにつれてリーダーシップを発揮することは徐々に難しくなり、より多くの時間と活力が必要になります。自分がモチベーションを感じる要素と仕事とがマッチしていなければ、どんなリーダーであっても、その仕事で成功する（あるいは、成功せずともただやっていく）ために必要なエネルギーと精神的な強さを発揮し続けることは難しいでしょう。

仕事において自分の動機づけになっている要素を問われたときに、リーダーとしてのポテンシャルが低い人物は、典型的に、役得的な事柄（肩書、給与、名声）と回答します。一方、リーダーとしてのポテンシャルが高い人物は、仕事の性質に関わる事柄が自分の動機づけになっていると回答します。すなわち、違いを生む機会（「チャレンジ(挑戦)」）、共通の目標を達成するために他者と協力する機会（「コラボレーション(協働)」）、より大きな責任の範囲（「パワー(影響力)」）です。リーダーシップの階層が上がれば上がるほど、「チャレンジ(挑戦)」「コラボレーション(協働)」「パワー(影響力)」のスコア平均も上がります（図3参照）。

図3. 上位のポジションにいるリーダーは、「チャレンジ(挑戦)」「コラボレーション(協働)」「パワー(影響力)」の3つのドライバー(原動力)が際立っています。

ドライバー(原動力)



経験：リーダーとしての成長につながる役割や業務、難易度の高い仕事をこなしてきた経験

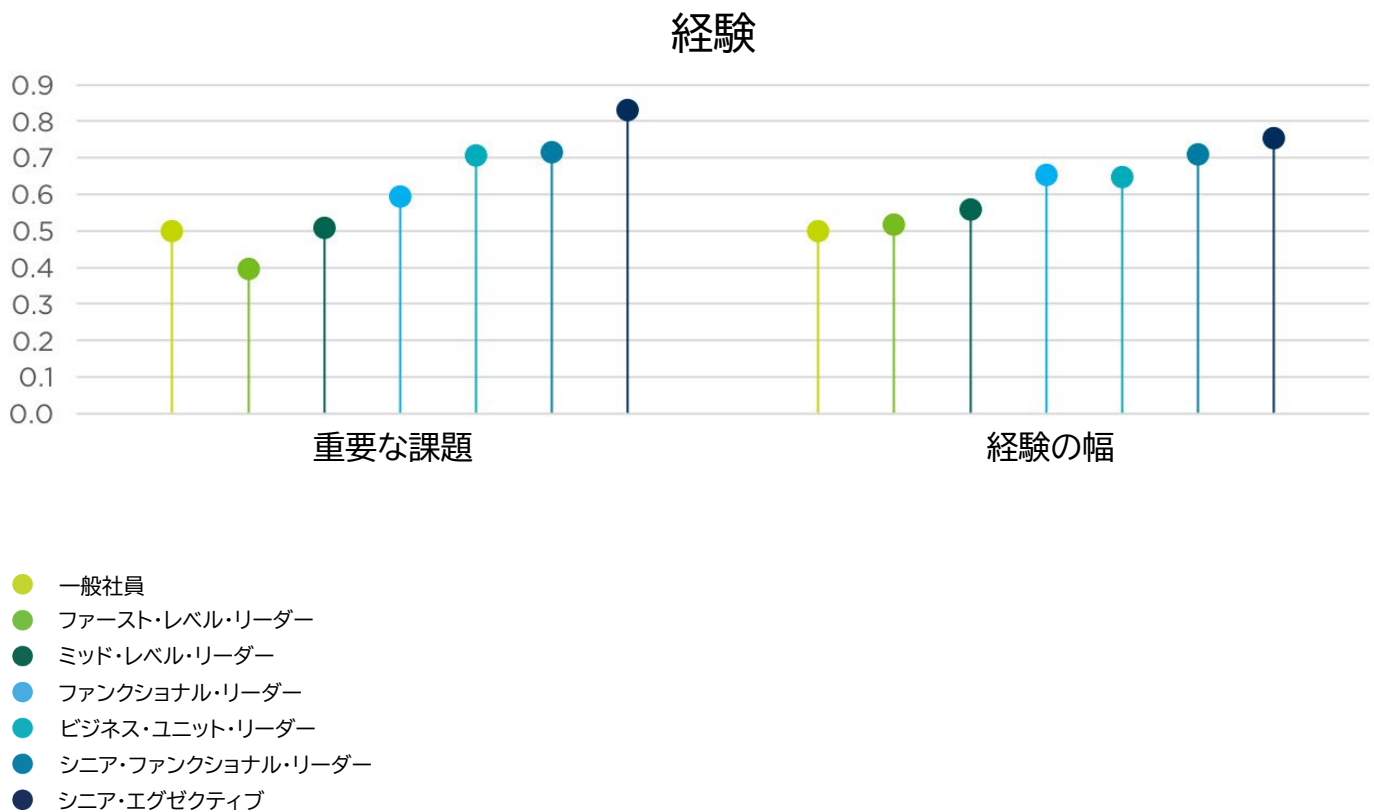
新しい経験を積むということは、他者を率いるリーダースキルを身につける最も効果的な手法であり、リーダーとしてのポテンシャルを示す重要な指標です。リーダーシップのキャリアにおいて経験しておくべき重要な経験があります。優秀なリーダーとしての能力は、そうした経験を積むことで高められます。つまり、リーダーとしての成長につながる経験をたくさん積み重ねるほど、上位のポジションに昇進してから成功する可能性は高まります。

リーダーシップのキャリアにおいてポテンシャルを示す経験には、2つの種類があります。「重要な課題」と「経験の幅」です。「重要な課題」とは、組織にとって重要な課題であると同時に、本人にとっては少し難易度が高く、強いエネルギーをもって責任を果たすことが求められるような業務です。また、注目度が高く、失敗のリスクやあいまいさ、広範囲の責任を伴うといった要素が含まれる場合もあります。こうした仕事への取り組みは本人にとって大きな成長機会となり、居心地の良い現状から一歩出て未経験の領域（経営の立て直し、危機的状況の指揮、起業）に踏み出させることにつながります。

「経験の幅」とは、さまざまな状況（異なる業界、異なる仕事の種類、異なる国）において仕事をした経験を意味します。こうした多様な環境で仕事した経験は、さまざまな知識やアプローチ、成果を出す方法について体感できるので経験の幅が広がります。

リーダーシップに関連する必要な経験をせずに上位のポジションに就いてしまった成長途上のリーダーは、新しい業務を学びながらリーダーとしての必要な教訓を学ばなければなりません。急激な変化を伴う時期において、新任のリーダーが業務と教訓を同時に学ばなければいけない状況は、リスクを伴い失敗する可能性が高まります。あまりにもチャレンジが多すぎると成果と成長を妨げる可能性があります（Hezlett, 2016）ので、適切な時期に適切な経験をすることが重要なのです。

図4.「重要な課題」と「経験の幅」のスコアは、リーダーシップの階層が上がるにつれて高くなる傾向があります。





問題解決を導く知的キャパシティ： 論理的に物事を推論する力

研究結果によると、高い成果を創出するリーダーは効果的に分析し、概念的に思考する (Judge, Colbert, & Ilies, 2004) ことが明らかになっています。

高い成果を創出するリーダーは、他者であれば見逃してしまうパターンや傾向をデータの中に見つけることができます。そして、問題を効果的に解決します。最初は一人で問題解決に取り組むかもしれませんが、次第にリーダーとして、適切な課題に適切にリソースを割り当て解決します。

問題解決に対する関わり方は、リーダーシップのキャリアにおいてその取り組み方をシフトする必要があります。つまり、自らが問題を解決するという役割から、問題が確実に解決されることに責任を持つという役割にシフトする必要があります。優秀なリーダーは、この役割のシフトについて、意識的に取り組んでいます。

自らが問題解決をするという意識から脱却し、他者が問題を分析するのを手助けするコーチとしての役割意識を持たれたリーダーは、上位のリーダーシップの役割に就いても成功する可能性は高くなります。

同様に、組織が個人としての問題解決力をリーダーシップのポテンシャルの唯一の、あるいは主な指標としていたら、その組織の人材のパイプラインは、中位のリーダーシップの役割は担えるがそれ以上の役割を担うことはできない人材で一杯になってしまうリスクがあります。このため、リーダーシップのポテンシャルの文脈において問題解決力を評価する場合には、リーダーシップの役割において問題解決力がどのように発揮されているかも合わせて診断することが極めて重要になります。

阻害リスク： リーダーシップの発揮においてリスクとなりうる潜在的な特性を認識し、行動レベルで自己管理する

過剰過ぎる言動で自分のキャリアを棒に振ったリーダー、あるいは、自分のキャリアだけでなく組織全体にもダメージを与える上位ポジションのリーダーの話題は、ビジネス誌の表紙をひっきりなしに賑わせています。

リーダーの階層が高ければ高いほど、キャリアを脱線（ディレイル）した場合のリスクは大きくなります。階層が高ければ高いほど期待値も高くなりますので、失敗した場合の影響は広範囲に及ぶ可能性があります。ということは、とある行動がキャリアにおいてリスクとなるのは、より高いレベルの職位以上において、ということになります。

「癖は強いが成績が良い」営業担当者や、「風変わりだが優秀な」その道のエキスパートなど、専門的な仕事においては許容されることが多々あります。これらは、個人がパフォーマンスを上げることが求められる仕事です。一方リーダーの仕事は、傘下にいるフォロワーたちの活力と熱意に大きく依存しています。

一般社員に対して許容していることを、リーダー層に対しても行ってしまうと、リーダーに対する信頼を失墜させたり、リーダーに従う意欲を損なわせてしまったりする可能性があります、そのダメージは甚大です。

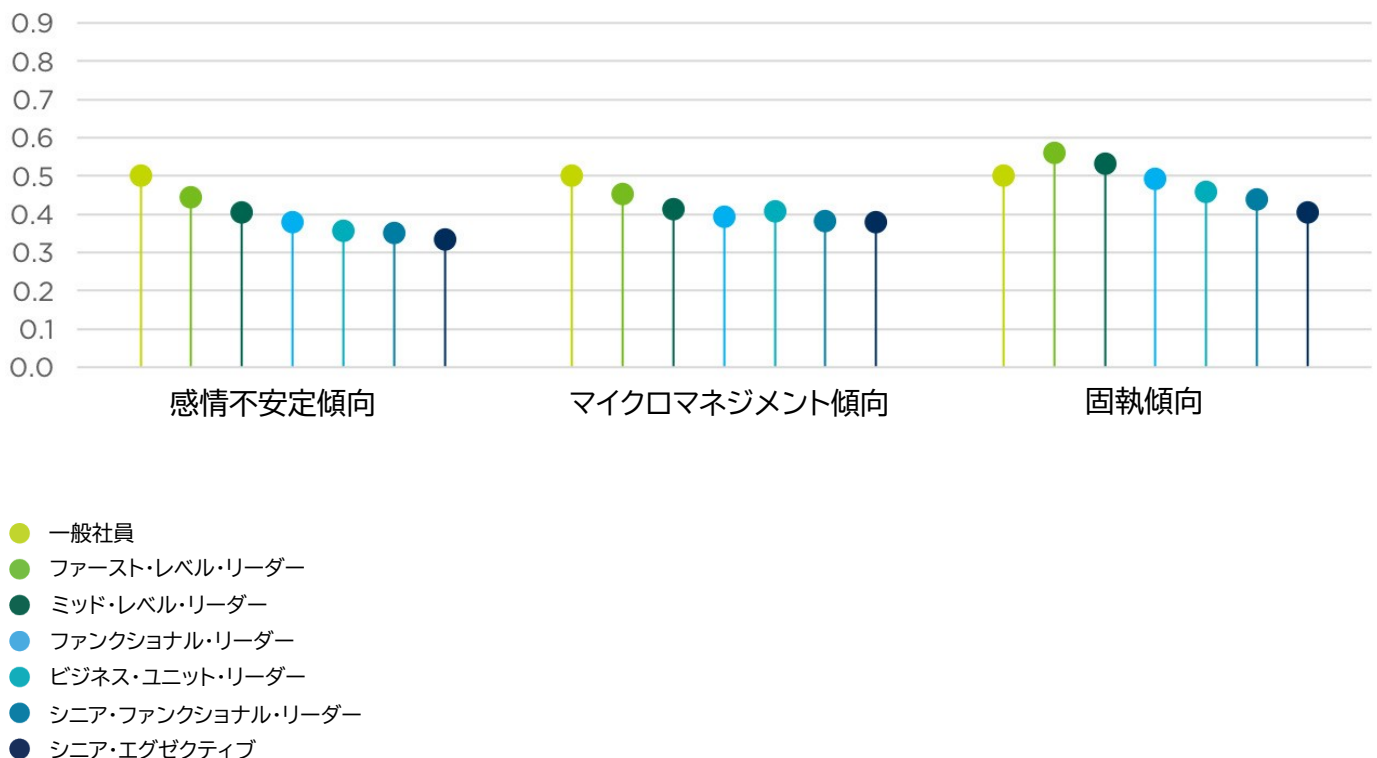
このような理由から、組織とハイポテンシャル人材の双方が、キャリアを脱線させる可能性のある潜在的な阻害リスク（ディレイルメント・リスク）についての理解を深め、行動レベルで自己管理できるよう手立てを打つことが不可欠なのです。

キャリアにおける「阻害リスク」を慎重に評価することで、平常時であれば成功するであろうリーダーに対して、特にストレスが高く、あいまいで複雑な状況に直面した際に生じる潜在的な阻害リスクについて事前にフィードバックを提供し、自己マネジメントを促すことができます。「感情不安定傾向」の高い人物は、ストレスにさらされるとすぐに感情的になったり、反発を示したりします。「マイクロマネジメント傾向」の高い人物は、仕事を注意深く監視しすぎて、どのように仕事を行ったかという点についてはほとんど言及しないかもしれません。「固執傾向」の高い人物は、多様な視点を無視して、仕事のアプローチが硬直的になる傾向があるかもしれません（図5参照）。

「阻害リスク（ディレイルメント・リスク）」は避けられない運命ではありません。「阻害リスク」で高いスコアだったとしても、問題となる行動を引き起こすような状況に遭遇しない人もいます。また、「阻害リスク」を早期に認識できれば、将来、起こりうる問題を軽減するための戦略を策定して予防に取り組める可能性があります。リーダーに、自身の潜在的な「阻害リスク」についてフィードバックを提供することで、能力開発とリスクマネジメントに積極的に取り組むための示唆を提供することができます。

図5. 「感情不安定傾向」「マイクロマネジメント傾向」「固執傾向」のリーダーシップの階層別のスコア。

阻害リスク



最後に

定年による労働人口の減少、組織の成長、戦略的な新たなチャレンジ、組織の構造改革といった組織を取り巻くさまざまな課題を見渡しても、確かな人材パイプラインを構築して将来を支えるリーダーを育成することは急務です。ハイポテンシャル人材を早期に特定することができれば、組織は将来のリーダーを意図的に育成することができます。早期に人材育成に取り組むことで、組織が必要な時に、若手人材が次の新しいチャレンジに進める準備が整っている状態を構築することができます。こうしたことは、組織が人材パイプラインを管理する、真の、そして唯一の方法です。

その他の選択肢はないのでしょうか？まずはリーダーシップのポジションに昇格させてから、その人物が必要なスキルを持っているかどうかを見極め、失敗したら交代させるという方法はどうでしょう。こうしたやり方は時間とコストが掛かりますし、失敗の落とし穴がいっぱいです。

要求が多く変化し続ける世界において、必要なタイミングで適切なリーダーが組織内に存在するということは、組織を差別化する重要な要素です。にもかかわらず、ハイポテンシャル人材の特定において科学的根拠に基づくアセスメントを使用していると回答した人事プロフェッショナルは、調査対象の13%のみでした(Korn Ferry, 2020)。ハイポテンシャル人材の評価における科学的手法は、日々、進化を続けています。

ハイポテンシャル人材は、時には日常の中に埋もれてしまっている場合もあります。あるいは、前もって決められた金型に適合しないかもしれません。

だからこそ、組織は社員の能力評価と併せて、体系的かつ客観的なアプローチを導入することが重要なのです。すなわち、科学的なアプローチを導入することで人材アセスメントの正確性を高め、属人的な思い込みやバイアスを取り除くことが重要なのです。

「リーダーシップに影響する性格特性」にマッチしない人物は、リーダーシップの仕事から受けるストレスに対処しなければならず、より一層努力しなければなりません。

「ラーニング・アジリティ」が低い人物は、自分の過去の経験から貴重な教訓を導き出すことがないかもしれません。

リーダーシップに関連する「ドライバー(原動力)」にマッチしない人物は、仕事で活力を発揮するどころか、仕事にエネルギーを吸い取られる感じがするでしょう。

「重要な課題」に関連する経験が不足している人物は、リーダーシップのポジションに就いて直ぐには効果的に仕事に取り組むことができないかもしれません。

「阻害リスク」のスコアが高いリーダーは、困難な状況を避けることに時間を費やしたり、リスクに陥らないよう、うまく立ち回る術を学んだりする必要があるかもしれません。

問題解決策を、メンバーと一緒に素早く論理的に考え出せない人物は、リーダーとしての能力を示すことに苦労する可能性があります。

コーン・フェリーは、リーダーとしての成功を示唆する指標に関する重要な過去の知見を見直し、改良を重ねてきました。これにより、「リーダーシップに影響する性格特性」「ドライバー(原動力)」「経験」「ラーニング・アジリティ」は、より精度が高まり、明確なポテンシャルを示す指標となりました。他者を率いることにやりがいを感じ、経験からさまざまなことを学び、問題解決の才覚があり、キャリアを阻害させる自らの潜在的なリスクを管理できる人材を組織が見出すことができたとしたら、上位のリーダーシップのポジションで成果を出せる人材をタレントプールとして確保し、早い段階から育成する準備が整えられたも同然です。

明日必要なリーダーは、いま、あなたの目の前にいるかもしれません。

参考文献

Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues*, 25(2), 108–131.

Hezlett, S. A. (2016). Enhancing experience-driven leadership development. *Advances in Developing Human Resources*, 18(3), 369–389. <https://doi.org/10.1177/1523422316645887>

Judge, T. A., Colbert, A. E., & Ilies, R. (2004). Intelligence and leadership: A quantitative review and test of theoretical propositions. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 542–552. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.542>

コーン・フェリー（2020年2月4日）。将来に向けて適切なリーダーを確保していると自信を持っている人事プロフェッショナルは、3分の1以下でした。 <https://www.kornferry.com/about-us/press/less-than-a-third-of-hrprofessionals-are-confident>

コーン・フェリー（2018-2019）。Korn Ferry Assess – Potential Solution: Leadership potential report リサーチガイドとテクニカルマニュアル。コーン・フェリー

コーン・フェリー（in press）。組織変革に関するリサーチガイドとテクニカルマニュアル。コーン・フェリー

Laxson, E. N. (2018). Within and between person effects of learning agility: A longitudinal examination of how learning agility impacts future career success. (Doctoral dissertation). Retrieved from Mountain Scholar Digital Collections of Colorado & Wyoming. <https://hdl.handle.net/10217/191318>

Swisher, V., & Dai, G. (2014). The agile enterprise: Taking stock of learning agility to gauge the fit of the talent pool to the strategy. コーン・フェリー

著者

J. Evelyn Orr
コーン・フェリー・インスティテュート COO副社長

Sarah Hezlett
コーン・フェリー・インスティテュート シニアディレクター

コーン・フェリーについて

コーン・フェリーは、グローバルな組織コンサルティングファームです。クライアントの組織構造やポジションとその責任を設計し、適切な人材を採用できるよう支援し、社員の処遇・育成・動機付けといった課題についてもコンサルテーションを提供します。さらに、専門性を高めることによる人材のキャリアアップを支援します。

Korn Ferry Instituteについて

コーン・フェリーの組織、リーダーシップ、人材に関することを専門に分析、研究する研究所です。組織、リーダーシップ、人材に関するさまざまなグローバルのトレンドや専門的な視点を社会と共有することを目的としています。Korn Ferry Instituteは、調査、書籍、雑誌「Briefings」を通じて、戦略的人材の意思決定が、競争優位性、成長、成功にどのように貢献するかについての知見と理解を深めることを目指しています。