

個別最適の 人材インテリ ジェンス

Precision talent
intelligence

リーダーシップと
人材に関する重要
な4つの側面

はじめに

企業は、資産を正確に把握し、評価します。在庫、製品の品質、営業費用、利益、顧客の需要を説明できるのは、それぞれについて正確な測定基準があるからです。

では、人的資産を測定する際はどのように？細心の注意を払っている企業は極めてまれです。

産業組織心理学者、人事・人材コンサルティング会社、そしてリーダーシップの研究組織は、何十年もかけて、個人の職務遂行能力に影響を与える多くの変数を明らかにしてきました。しかし、どれがCEO（最高経営責任者）にとって必要不可欠（ミッション・クリティカル）であり、どの要素が社員全体のエンゲージメントを推進するか。コーン・フェリーの研究機関Korn Ferry Instituteは、人材に関する世界最大規模のデータベースを持ち、経営層を含めた職業人の250万件以上のアセスメント結果を活用して、人材に関する要素を整理し、最も重要な側面を特定しました。

職場における個人のパフォーマンスは、コンピテンシー、経験、性格特性とドライバー（原動力）の4つの側面によって決まります。調査によると、これらの4つの側面は個々人のパフォーマンスの差異を十分に予測するものであり、人材に関する重要な変数、すなわち、エンゲージメント、リテンション、生産性、リーダーシップの発揮度、およびリーダーシップ・ポテンシャルの全てと相関関係があることが示されています。企業は、企業業績と株主価値を決定する重要なドライバー（原動力）として、人材をみなしています。

社員を正確に評価し、育成し、エンゲージさせている企業が競合他社を上回るパフォーマンスをあげていることはよく知られていることです。しかしこれを実現するためには、多くの企業は、従来より優れた人材インテリジェンスを必要としています。4つの側面をすべて考慮に入れることで、雇用主・企業は、高い解像度で適材適所を考えたり、会社全体の人材パターンを診断することができるでしょう。

この統合的アプローチで、個人または企業にとって最も顕著な結果に焦点を当てることにより、企業の人材に関する分析基準を即座に改善することができます。また、人材に関する変数間の思わぬつながりやギャップも明らかになります。最終的には、このアプローチにより、業績向上を加速するための革新的な人材戦略を構築できるようになるでしょう。

リーダーシップと人材に関する重要な4つの側面

コンピテンシー

職場で成功するために必要なスキルと行動

効果的なコミュニケーション、多様性の尊重、グローバルな視点、イノベーションの推進、など

経験

将来のキャリアの糧となる職務経験やチャレンジ経験

職務経験、文化や領域を超えた仕事経験、困難な事業経験、など

性格特性

性格特性や知的キャパシティなどを含む、傾向、適性、生まれ持った特徴

積極性、リスクテイキング、自信、認知能力、など

ドライバー (原動力)

個人のキャリアパス、モチベーション、エンゲージメントに影響力を与える価値観と関心事

パワー(権威)、チャレンジ(挑戦)コラボレーション(協働)、など

WHAT YOU DO
WHO YOU ARE

コンピテンシー： 職務におけるパフォーマンスの構成要素

コンピテンシーとは、職務での成功に必要とされる観察可能なスキルおよび行動のことです。コンピテンシーの中には、「効果的なリソースの活用」、「勇気ある対応」、「判断の質」など、効果的なリーダーシップの発揮を支えるマネジメントスキルを示しているものがあります。また、重要な専門的な職務スキルや技術的なスキルも、コンピテンシーに含めることができるでしょう。

大企業の多くは、職務記述書、リーダーシップ開発計画、年1回のパフォーマンスレビューの基盤として、コンピテンシー・ライブラリを用いています。正式なコンピテンシー・アセスメントを採用すれば、経営幹部レベルであっても、職務でのパフォーマンスを高い精度で予測できるようになります。最近の研究によれば、コーン・フェリーのコンピテンシーは、特定の役割での総合的なパフォーマンスに重要なことを取り出し、正確に捉えています。リーダーシップのレベルにもよりますが、総合的な職務パフォーマンスの43%~64%は、コンピテンシーの熟練度によって決まると言われています（Barnfieldなど、2014年）

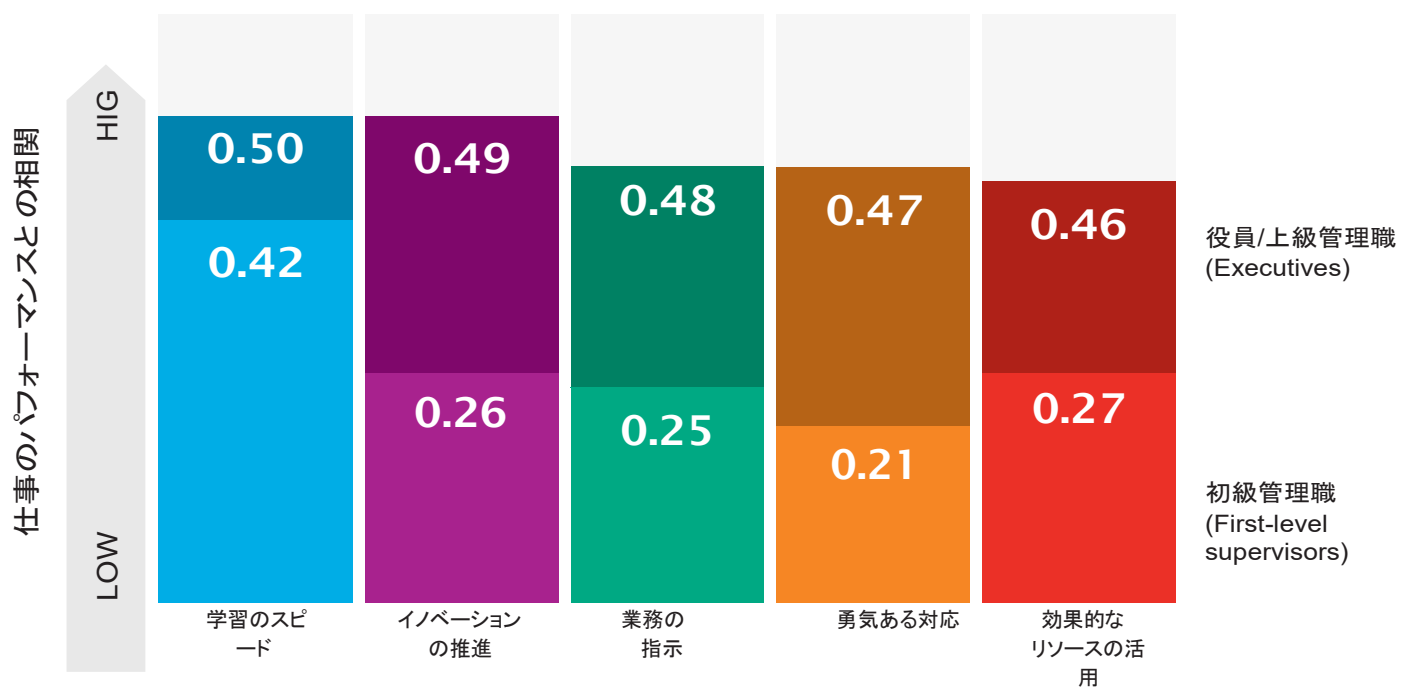
コンピテンシーの中には、「責務の遂行」、「複雑な状況への対処」、「成果の創出」など、あらゆるマネジメント層で、高業績に関連するものがあります。その一方で、「学習のスピード」、「イノベーションの推進」、「業務の指示」、「勇気ある対応」、「効果的なリソースの活用」などのように、社員がシニアリーダー層に昇格する上で欠かせないコンピテンシーもあります。

特定のコンピテンシーに長けていることは、ある意味「持って生まれた才能」と言えるかもしれませんが、とはいえ、大半のコンピテンシーは、時間、あるいは関連のあるジョブアサインメントにより、意図的に能力開発できるものです。中には、能力開発が他より難しいコンピテンシーもありますが、適度なモチベーションとサポート、例えばコーチング、ストレッチな（現在の実力では少し難しい）仕事、フィードバックなどがあれば、ほぼすべての人がコンピテンシーにおいて目に見える進歩を遂げることができるでしょう。これは、メンバーのスキルギャップに直面している組織にとって良いニュースと言えるでしょう。

図1

エグゼクティブにとって不可欠なコンピテンシー

トップ・エグゼクティブの優れたリーダーシップと最も相関するコンピテンシーは、下位のマネジャーと同じではありません。



経験：履歴書／経歴書の枠を超えて

誰の履歴書であっても、「職務経験」の欄は必ず精査されます。とはいえ、採用担当マネジャーが、意思決定のために実際に必要になる情報の詳細を収集することはまずありません。従来、採用担当マネジャーは、マネジメントレベルや業種・業態ごとにどのような経験が必須になるのかを直感で決めていました。現在では、それを正確に知ることができるようになっています。

コーン・フェリーのリーダーシップのフレームワークでは、職歴の本質を掴むため、職位を超える形で経験を分類しています。結局のところ、リーダーがシニアバイスプレジデントの肩書を持っていたかどうかは、その人が業績回復を牽引したという事実とはあまり関連していません。肩書から分かるのは、「昇進した」ということだけです。一方、業績回復を牽引したという事実からは、その人が低迷の中でも何とか切り抜けたり、不安定なイニシアチブを軌道に戻したり、業績不振を立て直す方法を分かっていると窺い知ることができます。

外部からエグゼクティブを採用する時や、社内で上級職の後任を選ぶ際、組織は特に入念に経験を評価しなければなりません。実際、経験不足は最悪のタイミングで露見することが多いものです。重大な局面において、さらなる責務が伴う重要なポストに就く準備ができていない人材が一人もいないというケースがよくあります。既存または未来のリーダーが、適切な経験を蓄積しているかどうかを確かめることが重要です。戦略策定や人材育成の経験が不十分な人や、損益に対する責任を負ったことがない人に、事業部門を率いる準備ができていないからです。

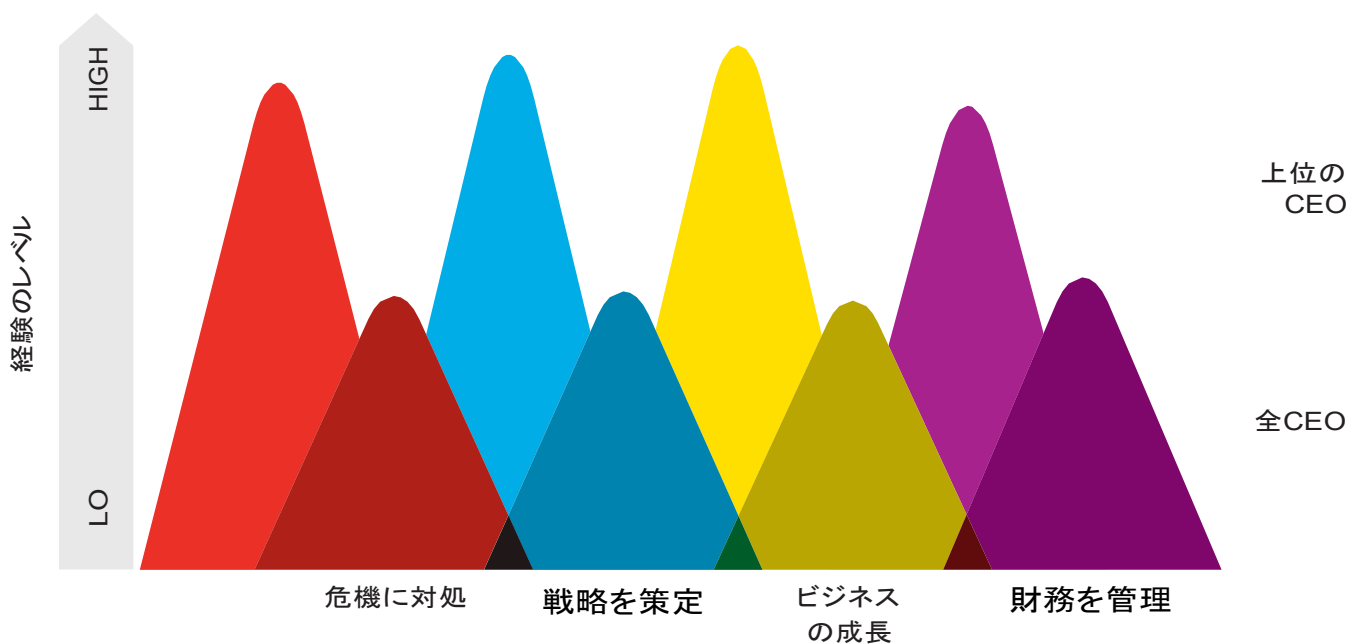
経験を蓄積することは、ジムで筋力トレーニングを積むのに似ています。重要なのはウェイト（重み）と反復です。重量級の職務には、注目度の高さ、失敗のリスクやあいまいさ、広範囲の責任といった要素が伴うものです（Orr, 2012年）。例えば、業績回復を牽引する場合、「ネットワークの活用」、「ビジョンと目的の推進」、「関係者間の調整」、「判断の質」といったリーダーシップ関連のコンピテンシーを速やかに強化することを余儀なくされます。つまり、より困難で、視野を広げるような経験であればあるほど、早くリーダーシップの"筋力"アップが図ることができるということです。一方で、経験の「深さ」も重要です。トップリーダーは、戦略や財務など、自分の職務に追加された新たな側面に身を置くことで、さらに学び、成長することができます。

最近の研究の中で、コーン・フェリーは、優れたCEOの決定的な差別化要素となる4つの経験を特定しました。すなわち、「ビジネスを成長させたことがある（growing businesses）」、「危機に対処したことがある（managing crises）」、「戦略を策定したことがある（developing strategies）」、「財務を管理したことがある（managing finances）」の4つです。当社が包括的なリーダーシップ・シミュレーション・アセスメントを実施したところ、最も優れたパフォーマンスを発揮したCEO（上位20%）は、これらの4つの領域において、より豊富な経験を有していました。実際、研究では、一線を画す経験レベルに達していたCEOは、他のCEOより8.5倍も高い可能性を持つことが分かりました。

図2

求められる経験領域とは？

コーン・フェリーの包括的なリーダーシップ・シミュレーション・アセスメントを受けた全CEOのうち、上位20%のパフォーマーは、特定の4領域で抜きんできた経験を有していました。



性格特性： 強力だが変わりうるもの

性格特性とは、行動に強い影響を及ぼす個人の性格的な特徴のことです。楽観的や自信などの姿勢を指すこともあれば、几帳面さのような生来の傾向を指すこともあります。また、一般的な認知能力も含まれます。性格特性は、その人となりを形成する核となる要素ですが、必ずしもそれだけで何かが断定されるわけではありません。

性格特性は経験やモチベーションによって形作られ、人の行動に現れる傾向があります。例えば、元々内向的な人でも、「ネットワークを構築したい」とか「影響力をもっと発揮したい」といった意欲があれば、自分の意見をはっきり述べるよう努めたり、初対面の人に自分を紹介しようと尽力したりするようになります。

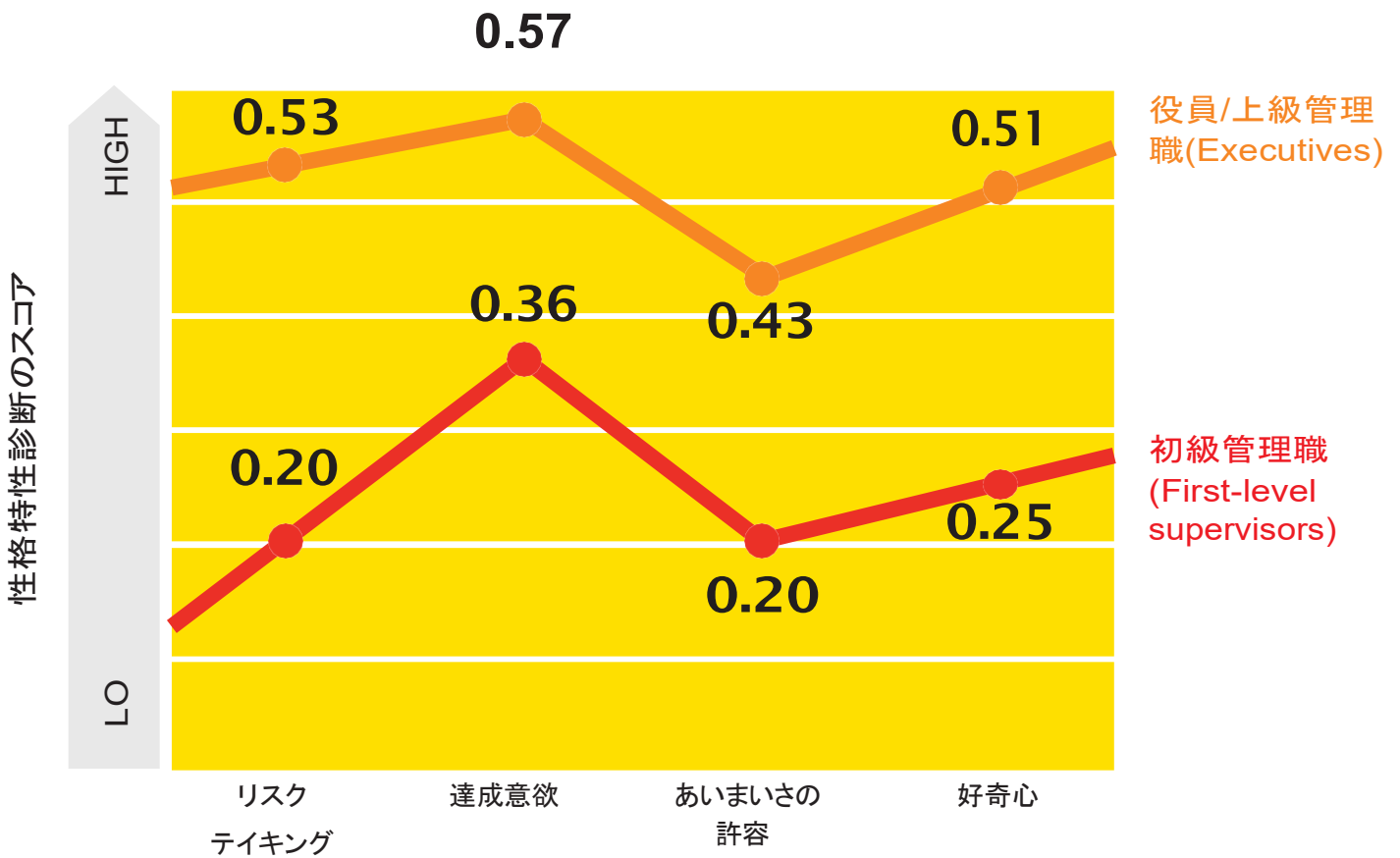
性格特性は、リーダーシップのポテンシャルに関わる問題に深く影響を与えます。なぜなら、リーダーシップ・レベルごとに求められるパーソナリティ・プロフィールは、各層で大きく異なるからです。初級管理職層では、「達成意欲」、「好奇心」、「粘り強さ」、「適応性」といった性格特性が、エンゲージメントやパフォーマンスと強く相関します。シニア・エグゼクティブ層でも、「達成意欲」と「好奇心」が成功と強く結びついています。同時に「リスクテイキング」や「あいまいさの許容」といった、かなり高度な性格特性も求められます。

リーダーを滞りなく輩出し続けたい組織にとって、個人の性格特性は、経営トップ・レベルのリーダーの役割に移行できるようなハイポテンシャル人材の指標となり得ます。

図3

性格特性：リーダーにふさわしい資質

リーダーの職務にふさわしい性格特性を備えた人材は、昇進してより上位のリーダーシップ・レベルで、成功する傾向があります。以下のグラフは、4つの性格特性におけるエグゼクティブのスコアとファースト・レベル・リーダーのスコアを比較したものです。



ドライバー（原動力）：再生可能なエネルギー源

ドライバー（原動力）とは、個人の選択に影響を及ぼす個人の価値観、モチベーション、キャリア願望などのことです。「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？」「もっと仕事にチャレンジしたいか？」「安定を望むか？」「責任を持ちたいか？」といった質問により、浮き彫りになるモチベーションの源泉です。

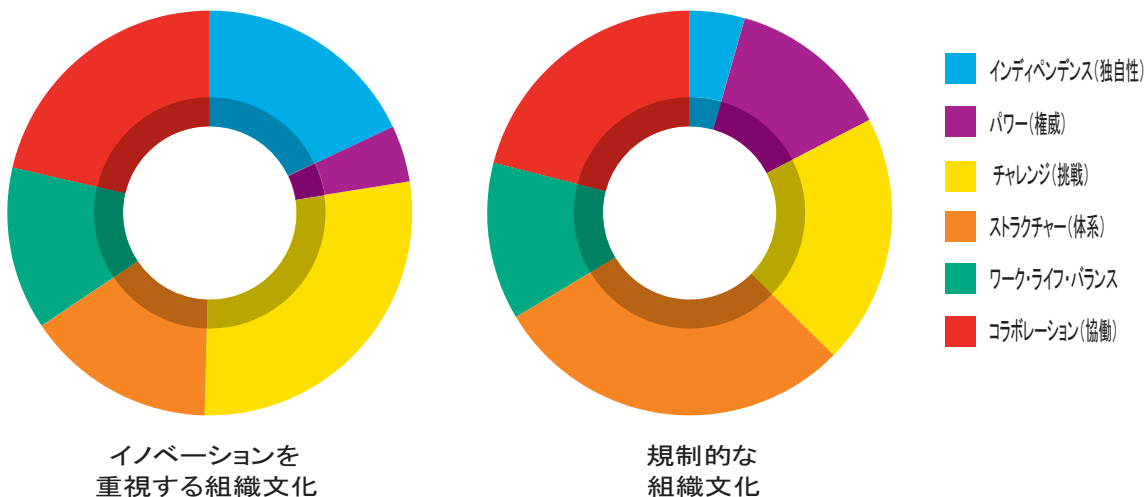
ドライバー（原動力）は、非常に具体的であったり、幅広いものであったりします。また、個人の状況やライフステージによって変動することもあります。しかし、ドライバー（原動力）は文化的な適合や社員エンゲージメント、人材の定着に不可欠な要素です。ドライバー（原動力）は、その他の3つの側面（コンピテンシー、性格特性、経験）をつなぐ要です。何らかのドライバー（原動力）によって動かされていると、人は自分の性格特性をうまく調節したり、コンピテンシーを強化しようとしたり、キャリア目標に近づけるような経験を求めたりするでしょう。さらに、より多くの時間をかけて一層の努力したり、求められる以上の働きをするようになるかもしれません。また、ドライバー（原動力）は、組織が社員とつながり、何が社員を動かすのかを理解し、社員のエネルギーを引き出せるチャンスをもたらします。

逆に、個人のドライバー（原動力）と組織の文化の間にミスマッチが存在していると、パフォーマンスが著しく妨げられる可能性があります。技術担当の優秀なエグゼクティブが二人いるとしましょう。そのうちの一人はインターネット関連のビジネスを手掛ける新興企業、もう一人は医療機器メーカーに勤めていて、いずれも現状に満足しています。二人はほぼ同じコンピテンシーと性格特性を備えているだけでなく、「消費者が抱える問題に対する技術的な解決策」が共通の関心事です。ただし、それぞれのドライバー（原動力）は異なります。新興企業に勤めるリーダーは、独立性とイノベーションの機会を求めています。一方、医療機器メーカーに勤めるリーダーは、より階層的でプロセス志向の厳密さが求められる職場で活躍しています。もし二人が立場を入れ替えたら、エンゲージメントは損なわれ、職務に対する熱意が失われるだけでなく、キャリアの向上は著しく鈍化してしまうでしょう。

図4

エンゲージメントの高いリーダーのドライバー（原動力）とは？

新興企業など、イノベーションを重視する組織文化においては、「インディペンデンス（独自性）」や「チャレンジ（挑戦）」がより大きなドライバー（原動力）となります。一方、管理がより厳しく、正確さが重視される環境においてリーダーのドライバーとなるのは、「ストラクチャー（体系）」や「パワー（権威）」です。



組織はドライバー（原動力）の重要性を見過しがちですが、動機付け要因やキャリア目標を理解することは、リーダーシップのパイプラインを維持したり、エンゲージメント・レベルを高めたりする上で不可欠です。

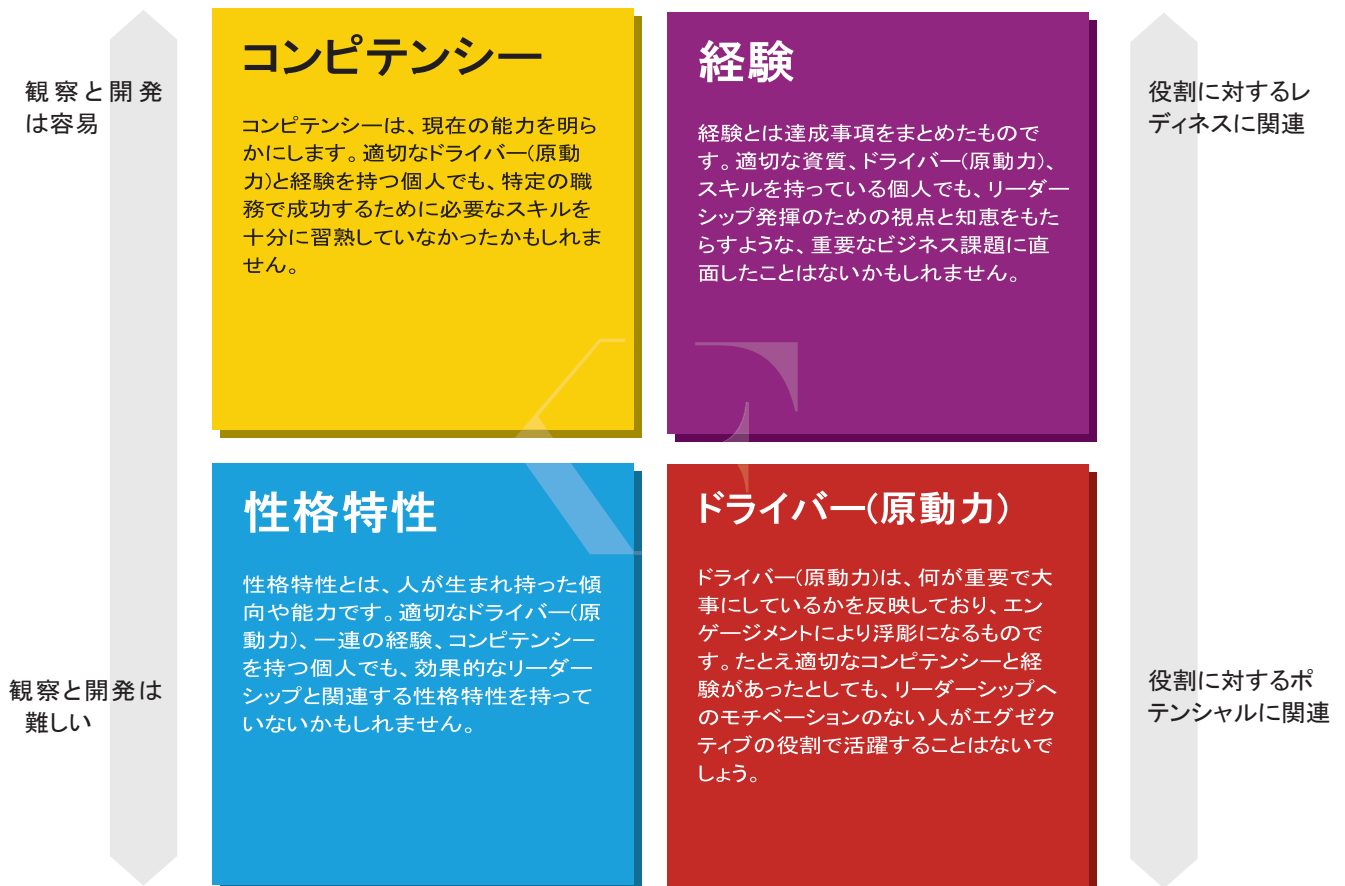
組織はドライバー（原動力）を活用して、以下のような取り組みを行うことができます。

- 組織文化によりマッチする人材を採用する
- ポテンシャルは備えているものの、組織にとって不可欠な役割で自分が満足できるとは考えていない人材をコーチングする
- 社員を説得して、自分にとって重要なことを損なわずに、組織にさらに貢献できることを確信させる
- ドライバー（原動力）と組織文化とのより良い適合（フィット）を実現し、優秀な人材を惹きつけられるように、組織文化を形づくり整合させる。

統合的なアプローチ

これら4つの側面はそれぞれ、リーダーシップと人材を測定するための価値ある測定基準を提供しています。総合的に見て、他に比類のないほどの正確さを提供しています。4つの側面は個々人の中で相互に影響し合い作用します。つまり、特定の人がある文脈で何によって成功し、他の文脈で何に成功を阻まれるのかについて、より深い気づきや洞察をもたらします。これらを理解することで、より効果的な募集・採用、的確に的を絞ったキャリア開発、しっかりとした後継者育成マネジメント、効果的な人材戦略が可能になります。

この4つの側面を1つの枠組みに組み込んでみると、いずれの組織でも直面する、最も基本的な人材に関する課題がはっきりしてきます。



成功するのは誰か？ コンピテンシーの習熟度の測定や重要な経験の棚卸しによって、ある役割におけるパフォーマンスを推測することができます。ある人材が新しい組織やより上位のレベルのリーダーシップに移行するケースでは、その人の性格特性やエンゲージメントの原動力となる要素を考慮に入れることも重要です。

リーダーとしてのポテンシャルを備えているのは誰か？ 強力な人材パイプラインを構築するには、組織はまず、誰がリーダーとしてのポテンシャルやモチベーションを備えているのかを突き止めなくてはなりません。性格特性やドライバー（原動力）を対象としたアセスメントによって、表にははっきりと見えないが、高度な予測因子である資質を明らかにすることができます。高いポテンシャルを備えた人材を早期に特定することで、このような人材に、能力開発につながる経験やコンピテンシーを身に付けるための道を開き、彼らが出世の階段を上る中で、さらなる成功もたらされるようになるでしょう。

昇進の準備ができているのは誰か？ ポテンシャルを備えた人材でも、本人がまだ受け入れる準備ができていない役割に移行させることは、組織にとってもその人のキャリアにとってもリスクとなります。個々のコンピテンシー・スコアや経験と、統計的に検証されたサクセス・プロファイルと比較することで、本能的直観に委ねられることが多い意思決定に、測定基準を提供します。

この会社にぴったりののは誰か？ 組織文化にぴったり合う人材、特にリーダーを見つけることができれば、職務でのエンゲージメントや、組織に対する長期的なコミットメントは高まります。個人と役割を確実に適合させることは、必然的に4つの側面をすべて揃えることになるでしょう。

最後に、4つの側面に基づく人材アセスメントは、組織と社員の両方にとって有用です。アセスメントによって、組織で最も価値のあるプレイヤーは誰か、そのようなプレイヤーはどのポジションを担う準備ができているか、どのように彼らを育成するのかといったことに関して、詳細かつ戦略的な洞察がもたらされます。

Korn Ferry Instituteのグローバルな人材データベースは、経営層を含めた職業人を対象とした250万件以上のアセスメント結果を蓄積しており、精度の高い分析を実現しています。豊富なデータから作成した、職務、地域、業界、さらにビジネス戦略にも特化したサクセス・プロファイルの数は数百にも拡大しています。4つの側面で見ること、Must Have（不可欠なもの）を明らかにする以上に、差別化をもたらす変数に焦点を絞ることができるでしょう。

人材に関する戦略的意思決定の基盤

人というのは非常に複雑です。そして、人の才能が仕事にどのように現れるかを予測することは、さらに複雑な仕事です。しかし、明確な測定基準がなければ、組織は既存の人材を評価したり、優秀な人材を採用することはもちろん、リーダーシップのギャップを埋めることすらできません。

組織は、面談、アセスメント、業績評価を含む多くの方法で、人的資産を測定しています。これらのアプローチは、スキルセットについての知識を豊富に生み出し、大切なポテンシャルについて示唆するかもしれませんが、しっかりと焦点を絞ることはめったにありません。

組織は、真の人材ニーズを読み解くために、リーダーシップと人材の4つの側面を評価すべきです。

- 自社戦略にはどのようなコンピテンシーが必要か？
- リーダーの役割に不可欠な経験は何か？
- 自社のハイ・パフォーマーにドライブをかけるものは何か？
- 効果的なリーダーシップと適合するのはどの性格特性か？

これらの質問に対する正確な答えは、単に空きポストを補充するのか、あるいは、人材を通じてビジネスを変革するのかによって、異なります。

4つの側面に基づくアクションとは

リーダーシップと人材に関する4つの側面は、個人のパフォーマンスはもとより、組織全体の人材分析について深い気づきをもたらします。また、人材に関する統合的なアプローチにより、採用の改善、ポテンシャル人材の特定、後継者育成計画、人材開発などに取り組むことができます。

この人材に関する共通言語を、幅広い用途で活用することができます。

候補者の比較： 採用ミスは、特に経営幹部レベルでは大きなコストになります。4つの側面から見ることで、組織に優位性を与えることのできる優れた適合性を持つ経営幹部候補を見極めるための特徴が明らかになります。

サクセスプロファイルの作成： 人材ニーズは、業界、市場、成長戦略によって異なります。コーン・フェリーのグローバルで業界横断的なデータベースを用いて、組織全体で必要とされる資質と、特定のミッションクリティカルな役割に特有の資質を描き出しましょう。

将来のリーダーのパイプラインを構築： 将来の経営幹部候補として投資に見合うのは誰か？そしてリスクのあるのはだれか。適切な人材に適切なスキルを身につけさせ、リーダー候補者の人材プールを安定的に築くことに傾注しましょう。

組織文化の形成： 人は組織文化そのものです。何が社員のエンゲージメントを高めているのか、そして何が原因で優秀な人々が退社しているのかを明らかにしましょう。

人材プールの評価： 現在の人員またはリーダーシップ・チームは、戦略が求めるものとどのようにマッチしているか。あるいは、競合他社に対抗しているのか。ギャップを見つけ、それを埋めるためにスキルと経験を追加し始めましょう。

進捗管理： リーダーシップのギャップをモニターするために、人材の測定基準を利用します。必要に応じて人材戦略を変更し、重要な事業資産として人材を積極的に管理しましょう。

References

Barnfield, Heather, Guangrong Dai, Marni Jouve, J. Evelyn Orr, Craig Sneltsjes and Paul Storfer. 2013. "Define. Distill. Deploy. Adopting twenty-first century competencies for high-impact talent." Los Angeles: The Korn Ferry Institute.

Orr, J. Evelyn. 2012. *Becoming an agile leader: A guide to learning from your experiences*. Minneapolis, MN: Lominger International, A Korn Ferry Company.

About the authors



Stu Crandell

Senior Vice President of Global Solutions for the Korn Ferry Institute.

stu.crandell@kornferry.com



Evelyn Orr

Senior Director for Thought Leadership for the Korn Ferry Institute.

evelyn.orr@kornferry.com

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踏まえ、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ィングを提供します。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。

