

21世紀のリーダーシップ

伝統と革新の交点

破壊的なデジタル・ビジネスモデル、拡張労働力（人間の労働を補完するテクノロジーベースの労働力）、フラット化された組織、そして、チーム主体の仕事へのシフトが続く今、組織はリーダーが一步前へ踏み出て、進むべき道を示すよう求めています。CEOには社会問題に対応するよう圧力がかかり、経営陣には部門を超えてより協調的に仕事を進めることが求められ、現場のリーダーはチームのネットワークを通して仕事ができるようにならねばなりません。しかし、リーダーは不確実な状況の中で効果的に方向性を示し、急速な変化に対応し、組織内外のステークホルダーとやりとりすることを組織として後押ししながら彼らのスキルを伸ばし、評価しなければなりません。私たちの調査結果からは、組織は新しいリーダーシップの能力に望みをかけながらも、いまだに主として伝統的なリーダーシップモデルや考え方を推進している様子が窺えます。

年を追うごとに、組織は将来の変化に対応できるリーダーを発掘し、育成するのに苦戦しているように感じられます。今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドでは、回答者の80%が、「リーダーシップ」を組織にとっての優先課題と位置付けましたが、所属する組織ではリーダーシップの要件を満たす「備えがある」、もしくは、「完全に備えができています」と答えた回答者は、41%に過ぎませんでした。

組織が伝統と革新の両方にフォーカスしなければならぬ現状において、私たちはリーダーシップの発展を目の当たりにしています。組織は、事業マネジメント、チームの監督、意思決定、投資の優先順位付け、収益のマネジメントなど、常に必要とされるリーダーシップスキルを開発しなければならないことは認識しています。これらに加え、急速に進化する、テクノロジー主導のビジネス環境に対処するために必要な能力、つまり不確実な状況下で

の統率力、増大する複雑性のマネジメント、テクノロジーに関する実務知識、変化する顧客や人材構成のマネジメント、異文化マネジメント能力についても開発しなければなりません。

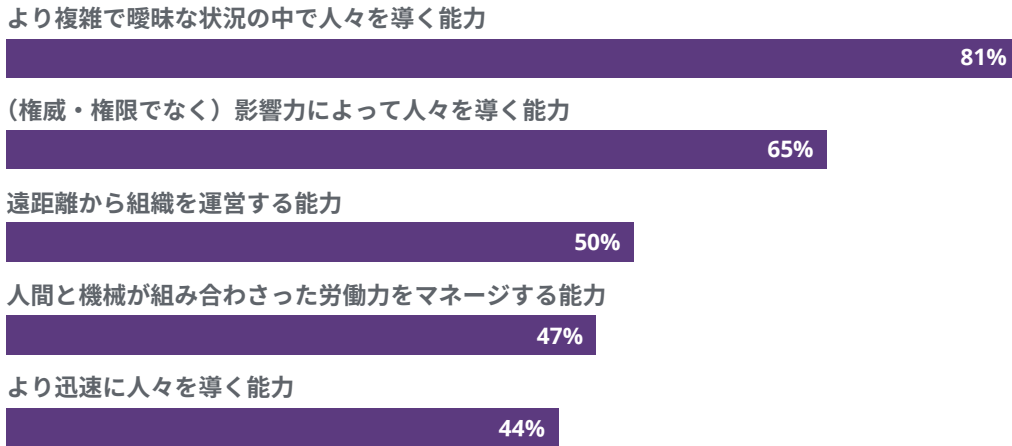
新しい状況におけるリーダーシップ

多くの人々が、組織には新しいリーダーシップが必要だと考えていることは明らかです（図1）。今年の調査回答者の80%が、21世紀のリーダーシップには、組織が成果を出すために重要、もしくは非常に重要な、特有で、新しい要件があると回答しています。例えば、インクルージョン、公平性、社会的責任、自動化への理解、およびネットワークにおける統率力といった観点は、10年前のリーダーシップには求められていませんでした。そして、こうした変化の真っ只中にあるにもかかわらず、多く

図 1

多くの回答者が、組織は新しいリーダーシップを必要としていると回答

21世紀の経営者に特有な要件は何ですか？(当てはまるものを全て選んでください)



注：本質問には、21世紀のリーダーは新しい特有の要件があると考える回答者のみが回答。
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

の組織は、自社のリーダーシップ・プログラムに不満を抱えています。デジタル分野に精通するリーダーを効果的に育成していると答えたのは、回答者のわずか25%に過ぎず、進化する課題に対処するためにリーダーを効果的に育成していると答えたのは、たった30%でした。

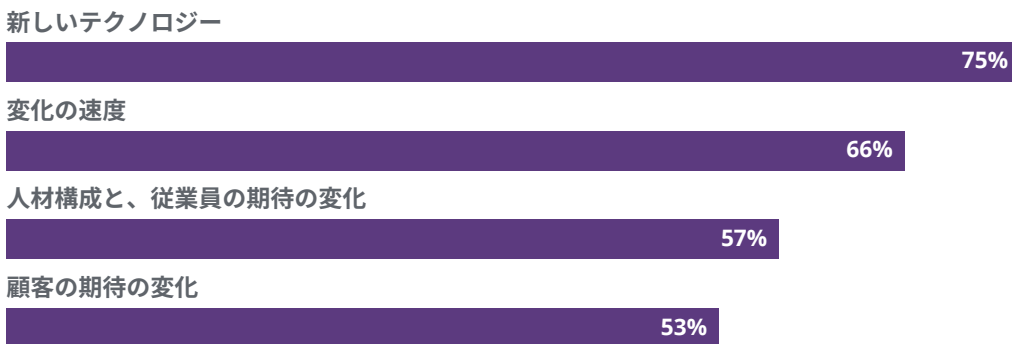
多くの組織がデジタル・リーダーシップモデルを構築し、自社のフレームワークを更新し、新しいリーダーシップ・プログラムに投資したとしても、より大きなニーズは、新しいコンピテンシーを開発

し、それらを新しい状況に適用させることにあり、私たちは考えています(図2)。この新しい状況とは、リーダーはどのように行動し、どのような結果を追求すべきかに関する、変化する社会的、組織的な期待です。ソーシャル・エンタープライズの時代において、人々はもはや財務的成果が事業の成功を判断する唯一、もしくは主な尺度だとは考えておらず、むしろ組織が社会的、かつ物理的環境、そして、その顧客や従業員に与えるインパクトを評価しています。その結果、小さくて狭い船の舵を取

図 2

21世紀はリーダーシップにとって新しい状況を創り出す

(21世紀の経営者に特有な要件について)なぜ違いが生じるとお考えですか？(当てはまるものを全て選んでください)



注：本質問には、21世紀のリーダーは新しい特有の要件があると考える回答者のみが回答。
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

り、市場で情け容赦なく競争することだけにフォーカスするリーダーは、視野が狭く、より広範なビジネスや社会の課題にしっかり取り組んでいないとみなされるでしょう。

新しいコンピテンシー、新しい状況

伝統的なリーダーシップへの期待と結果は、今日の新しい労働の世界においてもいまだ健在です。しかし、21世紀のリーダーシップの定義を完成させるには、そうした伝統的なものを新しいコンピテンシー、および新しい状況に結びつけなければなりません(図3)。

最も大きなギャップはどこにあるのか?

新しいコンピテンシーを持つリーダーを育成するには、コンピテンシーの進化以外の要素も必要です。優先すべきことは、組織がこれらのリーダーを育成するための文化、構造、およびマネジメントプロセスを構築することです。私たちの調査では、多くの組織において、特にギャップが大きい3つの領域を特定しています。

透明性:今日のソーシャル・エンタープライズの世界において、透明性は最も重要な組織的要素です。多くの人々が組織の真の目的を問いかける中、透明性は、信頼と尊敬を醸成するのに役立ちます。しかし、これは重要な要素であるにもかかわらず、私たちの調査回答者のうち、「自社には透明でオープンなモデルがある」と回答したのは、わずか18%でした。また、回答者の37%は「信頼を構築する能力」に対して、60%は「従業員の透明性への認識」に対して不安を感じており、27%は透明性の欠如によって競争上の不利益が生じていると考えています。

社内での協働:組織がサービス中心のビジネスモデルに移行するにつれて、経営陣が自らの狭い領

域を超えて、お互いがより密接に協働できるような体制にシフトすることで、利益を得ることができません。昨年のレポートで触れられたように、経営陣の役割と業務ははるかに複雑化し、より統合されつつあります。しかし、83%の回答者は、経営陣同士が協働することは「めったにない」、もしくは、「場合によってその場限りでのみ協働している」と回答しており、自社の経営陣は「定期的に協働している」と回答したのは、わずか17%に過ぎません。

パフォーマンス・マネジメント:個人業績の評価は、行動を形づくる強力な手段です。しかし、組織は21世紀に見合った行動をリーダーに強く期待しているにもかかわらず、私たちの調査結果からは、トップリーダーの評価は非常に伝統的なアプローチにもとづいて行われていることが分かります。リーダーシップの成果測定のために組織が採用している上位3つの基準は、「戦略の推進」(63%)、「財務目標の達成」(58%)、「事業のマネジメント」(44%)です。

リーダーを評価するためにさまざまなパフォーマンスの基準を導入することは、不確実性をマネジメントし、変化の中で方向性を示すといったコンピテンシーを支える文化を確立するために役立ちます。

例えば、32カ国で事業を展開している化学・エネルギー会社のSasolでは、リーダーの評価方法によって人材を育成する文化を確立することに成功しています。同社では、従業員エンゲージメントのフィードバック、リーダーシップ能力の評価、および同社のリーダーシップの原則との整合性にもとづいて、リーダーの評価を行なっています。これにより、リーダーが変化を受け入れ、革新を起こし、卓越性を追求できるよう後押しする組織文化が強化されています²。

組織が21世紀に対応できるリーダーシップを求めるのであれば、リーダーが成果を出せる環境を作り出すために、まずは自社の特性に目を向けなければなりません。透明性、社内での協働、およびパフォーマンス・マネジメントは、このプロセスを始めるための最初のステップです。

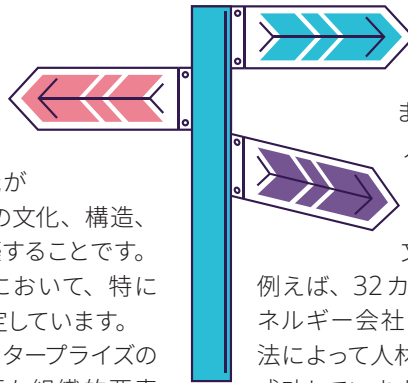


図 3

今日のリーダーシップは伝統的な期待と新しいコンピテンシーの組み合わせである

伝統的なリーダーシップへの期待と成果	新しいリーダーシップのコンピテンシー	新しい状況	
リーダー個々人と彼らの個別のパフォーマンスに着目	+	チームの一員(シンフォニックな経営陣)としてのリーダーとチームパフォーマンスを向上させる能力	より速く変化する環境下でソリューションを生み出すため、リーダー同士がより密接に協働することを求められている。
主な成果は事業の財務的な成果とステークホルダーからのリターン	+	より幅広い社会的な文脈の一部として、事業の成功を追求すること、すなわち、目的を生み出し、複数のステークホルダーに伝達する能力	特にミレニアル世代において、変化する人口構造や従業員の期待によって、組織は利益の追求だけでなく、利益と組織の目的の両方にフォーカスすることが求められる。
財務、および投資管理の遂行	+	方向性を示し、変化の激しい市場や状況を感じ取って適応する能力	急速な変化の中で、組織が財務目標を達成し、さらなる成長を遂げるための能力を感じ取り、リードし、発展させることが求められる。
安定した成果の実現	+	複雑で曖昧な状況においてリードできる自信	新しいテクノロジーの絶え間ない流入は、不確実性が高く、継続的なイノベーションが求められる環境において組織を運営、リードしなければならないことを意味する。
マーケティング、およびカスタマーサービスの遂行	+	常に最新の情報を取り入れ、変化する顧客と市場の期待を予測する能力	顧客は、組織に対して製品やブランドを超えて彼らとの個人的なつながりを実現できるヒューマン・エクスペリエンスを作り出すことを求めている。
事業運営の効率性とパフォーマンスの維持	+	オペレーションと製品・サービスを改善し続ける能力	業界をまたいだ急速な変化は、組織が決して止まることないサイクルの中で、革新を起こし、改善し続けることを求めている。
構造化されたキャリアと人材プログラムのマネジメント	+	組織内外の多様な労働力を動機付ける能力(今日の人材の新しい期待に応えるために、新しい経験と多様なキャリアを整理する)	変化する人口構造や従業員の期待により、組織は生涯学習、職務を超えた異動、仕事に意義を与えることを通じて、多様な労働力にアピールすることが求められる。
共通するプロセスを可能にするテクノロジー・プログラムの監督	+	デジタル、データ、およびAIを有効活用するために、技術的知識を常に向上させる能力	新しいテクノロジーの流入によって、現在のポジションに関係なく、リーダーはテクノロジーに精通することが求められる。
リスクと品質の管理	+	あらゆるレベルの従業員のリスクと品質へのフォーカスを統合し、深化させる能力	1つの問題で組織ブランドが急速に損なわれる可能性があるため、顧客からリスクと品質に対してよりフォーカスすることが求められている。

Source: Deloitte analysis.

内部からリーダーシップを見直す

新たな状況を想定し、新しいリーダーシップのコンピテンシーを定め、適切な組織文化を確立することのすべてが、効果的なリーダーシップ戦略のための重要な要素です。最後のステップは、リーダーとしての役割を果たすことができる人材を発掘し、育成することです。しかし、組織はどこでそのような人材を見つけることができるのでしょうか？

今日、組織が社外から新しいリーダーを「雇う」という発想は、疑問視され始めています。優秀とはいえ、組織文化にうまく馴染んで成果をあげられるかどうか分からない人材を社外から採用するのではなく、ほとんどの組織が新しいアプローチを模索し、既存の従業員の中から潜在的なリーダーを育成することにより多く投資しています。今日の変化のス

ピードが速い環境において、人々は試行錯誤しながら学んでいます。必要なリーダーシップのコンピテンシーを養うために、組織は従業員により多様で、自らの能力を開発できる業務を提供しなければなりません。例えば、キャリアの初期と後期の両方で従業員にリーダーの役割を担わせる、経験の少ないリーダーに事業やイニシアチブを推進する機会を提供する、自分が関わっているビジネスを再考し、挑戦し、発展させるために、あらゆるレベルの従業員やリーダーの能力を尊重することなどが考えられます。

多くの組織では、リーダーに新旧両方のビジネス課題に対処するための経験、能力、およびモチベーションを身につけさせることに、依然として苦戦しています。未来のリーダーを育成するためには、リーダーが今日置かれている状況の見直しから始めなければなりません。



取り組みのレベル：リーダーシップ

REFRESH (見直し)

21世紀における効果的なリーダーシップとは、変化する人材構成や顧客の期待、新しいテクノロジーの流入、そして急速な変化のスピードを特徴とする新しい状況において事業を運営することを意味しています。組織が成果を追求できるよう、リーダーに対する伝統的な期待と新しいリーダーシップのコンピテンシーをどう組み合わせるかを定めるために、新しい角度からこの状況を見直すことが不可欠です。

Acknowledgments

The authors would like to thank **Pushp Gupta** and **Stacey Philpot** for their contributions to this chapter.

Endnotes

1. Deloitte, 2018 *Deloitte millennial survey: Millennials disappointed in business, unprepared for Industry 4.0*, 2018.
2. Based on conversations with company leaders by colleagues of the authors.