

リーダーシップ開発は 3,660 億ドル産業:殆どのプログラムが機能しない理由はこちらにある クリス・ウェストフォール

[Chief Learning Officer 誌](#) [ビジネス・インテリジェンス委員会](#)のデータによると、学習している組織の約 95%が、リーダーシップ開発の現在の投資を増やすか、維持する予定である。一方、[TrainingIndustry.com](#) は、リーダーシップ研修は 3,660 億ドルの世界産業だと言う。高成長の組織は人材の向上に注力しており、それは新進リーダー向けのプログラムが強化されていることを意味する。しかし、マッキンゼーが提供するデータは、リーダーシップ産業について驚くべき洞察を与える。これらのリーダーシップ研修の殆どが、望ましい結果を生み出せていない。経営陣(および経営コンサルタント)が流れを変えようと最善を尽くしているにも拘わらず、組織からリーダーシップを遠ざけているものは何か?

米国だけでも年間 1,660 億ドルがリーダーシップ開発に費やされていると推定されており、組織はこれらの不可欠なプログラムを変革して、真の永続的な影響を生み出さなければならない。

[Chief Learning Officer 誌](#)の指導の下で実施された 28,000 人のビジネス・リーダーを対象とした最近の調査によると、リーダーシップ開発は、ソフトスキルに焦点を当てた、手厚い、対面式の取り組みである(資格認定研修やスキルベースの指導とは対照的)。組織の 74%がインストラクター主導のリーダーシップ研修を利用し、63%がエグゼクティブ・コーチングを利用して、次に掲げる高い評価のリーダーシップスキルを達成している。

- ・ [コーチング・スキル](#)の向上(回答者の 34%が優先事項)
- ・ [コミュニケーション](#)(31%)
- ・ [従業員エンゲージメント](#)(27%)
- ・ 戦略的計画と [ビジネス感覚](#)(21%)

リーダーシップのソフトスキルは、組織を前進させるために(そして、経営幹部を目指す人たちのキャリアを前進させるためにも)重要である。では、なぜ私たちは効果的なリーダーシップ・プログラムをもっと上手く達成できないのか?

この疑問は、[マッキンゼーの調査](#)の焦点であり、リーダーシップ開発研修で失敗する可能性のある 4つの重要な領域を挙げている。

1. コンテキストがコンテンツを制する: 殆どのリーダーシップ開発研修プログラムはコンテンツを重視しているが、実際に最も重要なのはコンテキストである。マッキンゼーの調査では、殆どの研修プログラムにある「1つのサイズですべてをカバーする」考え方に言及する。特定のカリキュラムやリーダーシップの視点が 一規模、文化、現在のリーダーシップ構造に関係なく 一 すべての企業に適用すると想定することは、多くの場合、最初の間違いである。押し付けは、ここでの真の課題である。リーダーシップ開発コンサルタントは、自身の価値を証明しようとするあまり、(その会社の仕事に目を向けるコンテキストではなく)自身

の仕事に基づいて、中国語で書かれたリーダーシップの洞察のメニューを提供することが多い。リーダーシップ開発の課題?それは、リーダーシップのように見える46の事柄(または21の反論の余地のない法則)だけでなく、組織にとって最も重要な2つか3つのことを提供する明確さを持つことである。

2.考えるばかりで応用が足りない:私の著書『[Leadership Language](#)』では、リーダーシップは実のところどこから生まれるのか?という疑問を投げ掛けている。考えていることを具体的な行動に結び付けようとしなければ、リーダーシップのイニシアチブは失われる。なぜなら、リーダーシップは教祖や教祖のチームから生まれるものではないからだ。リーダーシップは、1つの場所、たった1つの場所、つまりあなたの内側から生まれる。ウォーレン・ベニス、ジャック・ウェルチ、スティーブ・ジョブズについて参加者に考えてもらうプログラムは、他の人がこれまでに何をしたかを理解する役には立つだろう。しかし、以下のことを考えてみてほしい。ボクシングのルールと歴史のすべてを知ったところで、あなたが顔を殴られようとしているときに、何の役にも立たないだろう。このコンテキストでは、リーダーシップとは動詞である。行動のうちに発見され、応用で発揮されるものだ。スティーブ・ジョブズがやったことは印象的で、有益である。しかし、チームのためにあなたが今、何をしようとしているのかが、本当に重要なことだ。もし真のインパクトを持つリーダーシップ・プログラムを望むなら、概念を現在の問題に結び付け、アイデアを行動に結び付けることである。

3.文化を過小評価する:マッキンゼーの調査では、リーダーシップ研修プログラムを成功させるための最も危険な敵として、マインドセットを挙げている。コンサルタント、コーチ、更には社内のリーダーシップ研修プログラムにとって、組織内のマインドセットと戦う準備をすることは、何よりも深い課題になる可能性がある。なぜか?なぜなら、受容性がなければ、啓示は起こり得ないからだ。革新的リーダーシップの取り組みは、個人であれ全社的であれ、常に同じ場所、つまり、あなたが今いる場所から始まる。あなたは、組織内で物事がどのように機能するかについて、根深い信念を理解しているか?変化を困難な戦いにしている、経営幹部が後生大事にしている信念とは何か?私は、真のイノベーションを見つけるためには、[マインドセットの先を見据える](#)必要があると書いてきた。マインドセットを追い掛けること — 或いは、マインドセットにしがみつ়くこと — は、新しいアイデアのレシピではない。リーダーシップ研修プログラムは、組織が「それが私たちのこれまでのやり方だ (that's the way we've always done things.)」という7つの単語の先を見据えようとしないう限り、真の成功は覚束ない。

4.測定されることが実行される:リーダーシップの取り組みが成功したかどうか、どうすれば分かるか?測定される行動と、ソフトスキルを定量化する方法を理解するのは難しい可能

性がある。残念ながら、その場に測定ツールがなければ、リーダーシップへの投資がビジネスに与える影響を知る方法はない。リーダーの成功を見たければ、本人を見てはいけない。そのチームが何をしているのかを見るのだ。もし仲間が組織を去ろうとしたり、組織内の他の誰かのために働くやり方を見つけようとしたりしているなら、リーダーシップの断絶がある。プログラム参加者のキャリアの進捗状況をモニターし、新しいスキルが身についたことを特定する評価方法を使ってみよう。もう1つ、有用な指標がある。従業員の離職率だ。成功するリーダーとは、常に強力なチームを構築し、維持することである。成功するリーダーは、より多くのリーダーを生み出す。リーダーのチームを見て、誰を昇進させ、誰が新しい部門に異動し、誰が新しい責任を成功裏に引き受けるか、観察しよう。最高のリーダーは、他の人が不可能だと思っていたことを達成するための支援を行う。あなたの組織内で新しい可能性を生み出しているのは誰か？コミュニケーション、説得力、コミットメントなどのソフトスキルは測定できる。—あなたが、どこを見ればよいかを知っていれば。

高成長の組織は、最も重要なこと、つまり(コンサルタントではなく)あなたの組織に基づいてカスタマイズされたリーダーシップ・プログラムを開発すること、にリソースを集中させることで、リーダーシップ開発への投資を最大化できる。専門家は、リーダーシップの構成要素は誰にとっても同じであると主張するかもしれないが、リーダーシップ開発は明確なコンテキストと文化の理解なしには機能しない。そうでなければ、このプログラムは単なるカリキュラム。—世界中のすべての企業が第1章から始める必要があることを前提としたコース—でしかない。リーダーシップはしばしば個人的な旅であり、それは常にあなたがいるところから始まる。あなたのコンサルタントが、あなたがいるはずだと思っている場所ではない。適切なコンテキストと、会社のマインドセットや文化を理解する意欲がなければ、最善を尽くしたリーダーシップ・プログラムであっても定着しないだろう。革新的な企業は、従業員の能力開発への投資には、概念を実際の仕事に結び付ける必要があることを理解している。そのコンテキストは、リーダーシップ開発の成功を最も強力に予測するものである。