

American Management Association



DEVELOPING SUCCESSFUL GLOBAL LEADERS

The Second Annual Study of Challenges and Opportunities
2011

Conducted in Collaboration with the Institute for Corporate Productivity (i4cp) and *Training* magazine.

CMC
Canada

AMA
USA - Latin America - Asia - Pacific

MCE
Europe - Middle East - Africa

American Management Association

American Management Association (AMA) は、人材育成と実績に直結する研修ソリューションの分野で世界有数の国際教育研修機関です。

AMAは、優れたパフォーマンスを達成し、変化する現実に適応し、複雑で競争の激しい市場で実績を残すための知識、スキル、ツールを、世界各地のビジネスパーソンと企業組織に提供しています。AMAで新しいスキルと行動を学び、自信を高め、キャリアを促進し、組織の成功に貢献している顧客は、年間数千人に上ります。AMAが提供するサービスは、ユニークなセミナー、ワークショップ、カスタマイズされた企業内研修プログラム、オンライン学習、ニュースレター、ジャーナル、AMACOMの書籍に至るまで、多岐にわたります。

AMAは、世界規模の人材育成およびマネジメント教育において、個人・組織のパフォーマンスと長期的な業績を向上させるパートナーとして、高い信頼と評価を得ています。

Institute for Corporate Productivity (i4cp)

i4cpは、高い生産性によって高業績を生み出す組織の構築と維持にフォーカスして活動する世界最大のベンダーフリー企業ネットワークです。i4cpは、ピアネットワーキング、人的資本研究、ツール、テクノロジーを組み合わせ、(1) 高業績企業のやり方はどう違うのかを明らかにし、(2) 様々な階層のマネジメントにとってのベスト&ネクストプラクティスを特定し、(3) 職場環境の向上が最終利益にもたらす影響を実証するためのリソースを提供することにより、高業績を実現しています。

i4cpは40年以上にわたる研究を通して、企業がパフォーマンス（業績）の向上促進に活用することのできる、人的資本の5つの領域を明らかにしました。i4cpのメンバー（その多くは、様々な産業で世界最大の規模、世界最高の評価を誇る企業）は、こうした研究成果やi4cpの専門知識、ツール、テクノロジー、広範なピアネットワークを活用して、生産性を高め、企業業績を向上させています。

Training magazine

47年前に創設された人材育成雑誌、*Training*誌は、全産業の研修・人事・経営管理のプロフェッショナルを対象に、研修と人材の育成がビジネスツールとしていかに有効かを提唱し続けています。*Training*誌はさらに、雇用主の主催で行われる業務研修、および教育を中心的なテーマとして、国際的なカンファレンスや展示会、デジタル製品をプロデュースしています。*Training*誌の発行元はLakewood Media Groupです。

Executive Summary

ビジネスのグローバル化は加速しており、今後もこの状態が続くことが考えられます。こうした中でリーダーたる者に期待されるのは、グローバル市場において有能なマネジャーとなるためのスキルを持つことです。グローバル市場におけるマネジャーの究極的な成否は、彼らとそのキャリアを通じていかに有効に育成されてきたか、そして、グローバルな舞台で活動するための準備がどの程度できているか、の2点によって大きく影響されます。AMA/i4cp/Trainin誌が年に1度のペースで実施する「*Developing Successful Global Leaders Study*」は、今年2年目を迎えました。今年の調査の主な目的は、グローバルリーダーシップ開発プログラムの現状を理解すること、つまり現行プログラムの進捗状況を追跡することです。

2010年の調査では、グローバルリーダーシップ開発プログラムを理解するための基盤が築かれました。こうした育成プログラムを策定したと答えた企業はわずか約3分の1(31%)でしたが、本調査ではグローバルリーダーシップ開発プログラムの将来は明るいと楽観視させるような事実がいくつも浮かび上がってきました。これらの事実とは、例えば以下のようなものです。

- グローバルリーダーシップ能力のうち、最も広く指導されたのは、クリティカルシンキングと問題解決、チェンジマネジメント、異文化チームのリーダーシップ、であった。
- プログラムの成果を評価するために、指標(特に、行動や業績の変化に関連する指標)が採用されていた。
- シニアエグゼクティブによるプログラムへの関与と、プログラムの実行全般における成功(そして、全体的な業績における成功)との間に、強い因果関係が認められた。
- グローバルリーダーシップ開発プログラムの設計および実行において、企業は外部ベンダーとコンテンツエキスパートの貢献に大きく依存していた。

この2011年の調査では、2010年の調査から得られた識見を基礎知識として、グローバルリーダーシップ育成への企業のアプローチにどのような変化があったのかを見極めることが目指されました。調査の対象者は2010年から増加して1,750人超となり、その大多数はAMA、i4cpに関係するエグゼクティブと*Training*誌の購読者でした。この人数は2010年のほぼ2倍であり、回答者となったエグゼクティブが属する企業の本社所在地は世界56カ国にまたがりました。

現行プログラムの現状を理解することに加えて、2011年の調査のもう一つの目標は、リーダーシッププログラムの改善機会を洗い出すことでした。そのため、グローバルリーダーシップ育成への現在のアプローチを把握するための質問に、主要コンピテンシーをマスターさせる上で自社のプログラムにどの程度の効果があったかを把握するための質問が追加されました。本調査ではさらに、今後のグローバルリーダーシップ育成カリキュラムに不可欠となるであろう重要なコンピテンシーとして、ビジネスリーダーはどのような能力を期待しているかについても注目し、それを知るための質問も実施されました。

本調査で得られた主な結果は以下のとおりです。

- グローバルリーダーシップ開発プログラムを策定したと回答した企業の比率は約31%で、2010年とほぼ同じであった。また、これらのプログラムの重要要素とみなされるコンピテンシーにも変化がなかった。
- 主要コンピテンシーの重要度と、エグゼクティブがそのコンピテンシーをマスターしている度合いとの間に明らかなギャップがある。これは特に、チェンジマネジメント、アジリティ(俊敏性)の発揮、グローバル戦略の策定において顕著である。
- 高業績を達成する多国籍/グローバル企業は、経営管理チームだけでなく、より広い層にグローバルリーダーシップの開発機会を提供している。
- 外部のベンダーとコンテンツエキスパートに対する需要が高まっている。

ビジネスリーダーは、サプライチェーンマネジメントやバーチャル技術など「ハードスキル」だけでなく、異文化能力などの「ソフトスキル」をも兼ね備えることが、向こう10年間のグローバルリーダーシップ育成の焦点になるという意見で一致しています。

この調査について

用語

Global Leadership Development (グローバルリーダーシップ育成):

本調査では、「グローバル市場で競争する組織がビジネスで成功するためにきわめて重要な一連のコンピテンシーを、ビジネスリーダーに開発させるための活動」と定義しています。グローバルリーダーシッププログラム/カリキュラムは通常、グローバルリーダーに関係するコンピテンシーのみを対象とし、国内でその国の市場だけを相手に仕事をするリーダーは除外されます。

パフォーマンス(業績):

本調査はグローバルリーダーとその育成を主な対象としますが、これらのプログラムと組織の全体的なパフォーマンス(業績)との関連性にも注目します。パフォーマンスは、*MPI* (*Market Performance Index*: 市場業績指数)と呼ばれる指数を使用して測定されます。この指数は、ビジネスの成功を表わす4つの主要領域(収益成長率、市場占有率、利益率、顧客志向)に関連する質問への回答を組み合わせて決定されます。

このレポートで示す表やグラフは、特定のトピックに対する調査参加者の回答と、その人が属する会社のMPIスコアとの相関関係(すなわち、統計的関係)の強さを表わします。

調査方法

本調査の回答者は、AMAと世界各地のアフィリエイト、i4cpの世界各地の調査対象者、*Training誌*の購読者という3つのグループで構成されます。本調査の回答者総数1,757名のうち、アクティブな参加者(すなわち、自分の会社が実際にグローバルリーダーシップ開発プログラム(GLDP)を実施していると回答した人)は538名でした。多国籍またはグローバルに事業を展開していて、実施中のグローバルリーダーシップ開発プログラム(GLDP)がある組織、という条件で絞り込むと、この参加者数は439名になります。この最終層の参加者が属する産業セクター数は、20以上に上りました。

本調査で使用された質問のほとんどは、リッカート尺度と呼ばれる5段階評価の質問でした。5段階のうち「1」の回答は「まったくあてはまらない」を表わし、「5」の回答は「非常によくあてはまる」を表わします。質問の総数は37個で、これには人口統計学的な質問や、MPIを計算するための質問も含まれます。

Key Finding 1

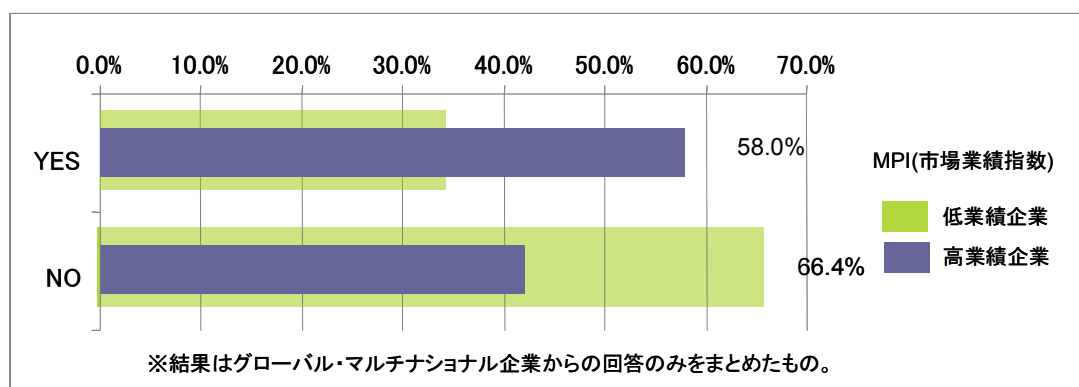
ほとんどの企業はグローバルリーダーシッププログラムをまだ実施していないが、前回と同様に、高業績企業の間ではすでに実施中の企業の比率ははるかに高い。

回答した企業の3分の1弱(30.6%)が、何らかのグローバルリーダーシップ開発プログラムを策定したと答えました。この結果は、31.1%の企業が何らかのプログラムを導入したと示した2010年からほとんど変化がありません。ただし、結果は横ばいとはいえ、2010年にプログラムをまったく実施していなかった回答者の16.5%が、グローバルプログラムの少なくとも一部の策定を計画したという事実にも併せて注目する必要があります。

アクションをとらなかった企業の比率は昨年から変化しておらず、多国籍またはグローバルな規模を持つと答えた企業の間でも同様でした。2010年には、多国籍/グローバル企業の62%がグローバルリーダーを育成するためのプログラムを導入したと報告しました。2011年の比率は59%で、ほとんど変化がありませんでした。

しかし、グローバルリーダー育成プログラムの導入に成功した比率については、昨年と同様、MPIにより「ハイパフォーマー(高業績企業)」と分類される企業が、平均的な業績の同種企業を上回っています。高業績企業の58%はすでに何らかのグローバルリーダーシップ開発プログラムを導入しているのに対し、低業績企業の間でこうしたプログラムを実施しているのは34%のみでした。

貴社にはグローバルリーダーシッププログラムがありますか？



グローバルリーダーシッププログラムの実施頻度に加えて、企業におけるこれらのプログラムの有無とMPIスコアとの相関関係は、「0.11」という有意な結果となっています。これにより、高い競争力を発揮している企業は、グローバルリーダーを育成するためのプログラムを持つ傾向が大幅に高いことが明確に実証されています。

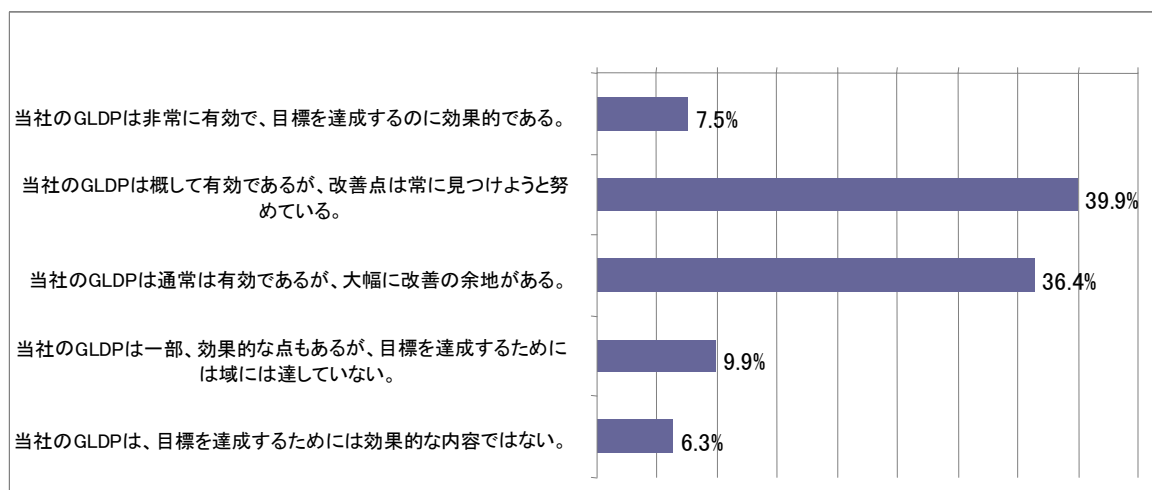
Key Finding 2

既存のグローバルリーダーシップ開発プログラムは有効に実施され、改良もされている。
加えて、高業績企業はさらなる改良を求めて積極的な努力を重ねている。

2010年には、グローバルリーダーシップ開発プログラムを導入した企業の約42%が、プログラムは「非常に効果的」だったと回答し、その半数以上がプログラムの改良を予定していると指摘しました。

そして改良は明らかに効果を上げています。2011年には、グローバル育成プログラムを持つ企業の47%が、自社のビジネス上、学習上の目標達成において「大成功だった」「おおむね成功した」と答えています。また、現在のプログラムに完全には満足しておらず、大幅な改良を行うことを希望している答えた企業は、2010年から大きく減少して合計46%になりました。

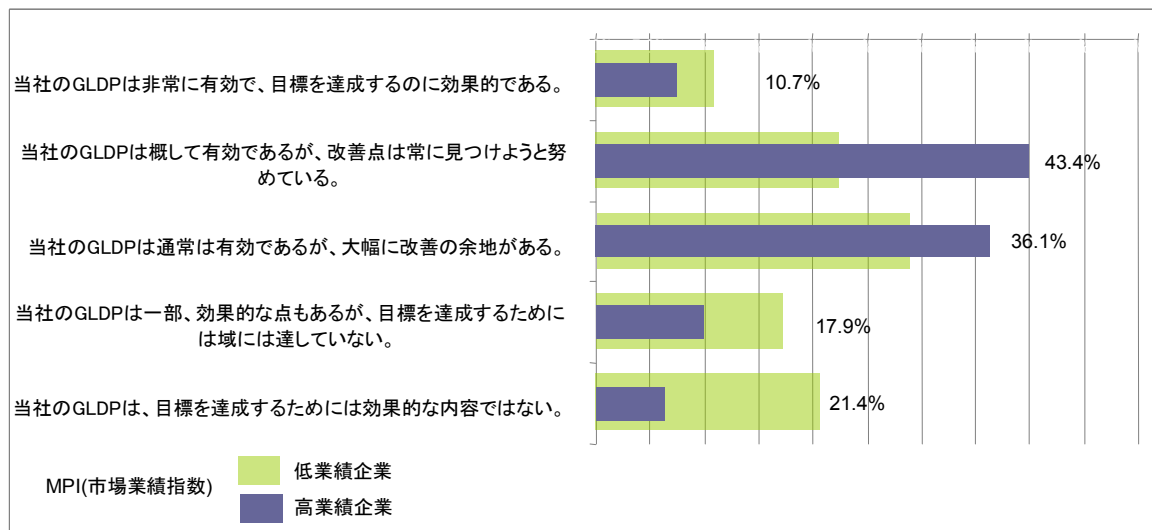
貴社のGLDPの効果をもっとも適切に示すものを選んでください。



プログラムの効果と、会社の業績との間には、昨年と同様に強い相関関係が見られました。高業績企業の52%は自社のプログラムは効果的だと答え、低業績企業でこの答えを選んだのは32%のみでした。また、プログラムは「あまり効果的ではない」と答えた企業は、高業績企業では6%のみだったのに対し、低業績企業では21%に上りました。

このように、市場業績とグローバルリーダーシップ開発プログラムの効果(または失敗)の間には明確な関係があるにもかかわらず、自社プログラムの継続的な改良に積極的に取り組んでいるのはむしろ高業績企業の方であることは皮肉なことです。高業績企業は高い成功率(そして低い失敗率)を収めているにもかかわらず、その36%が自社プログラムを改良する方法を模索し続けています。低業績企業の間では、改良を計画しているのは29%のみでした。

貴社のGLDPの効果をもっとも適切に示すものを選んでください。(MPIでの比較)



Key Finding 3

2011年は前年と比較してグローバルリーダーに必要な能力に変化はなかったが、重要なコンピテンシーでの習得のギャップがみられる。つまり、組織としての競争優位性を獲得するためには、特定の領域のコンピテンシーの向上にフォーカスすれば良いことが明らかになった。

グローバルリーダーシップ開発プログラムの主要構成要素として含めるべき重要なコンピテンシーはどれかと聞けば、2010年と2011年の間に違いはありませんでした。最も多くプログラムに含まれていたのは、以下の5つでした。

2010	2011
1. クリティカルシンキング&問題解決	1. チェンジマネジメント
2. チェンジマネジメント	2. クリティカルシンキング&問題解決
3. クロスカルチャーチームを構築/リードする	3. 戦略開発
4. 影響力を与え、協力体制を構築する能力	4. グローバル戦略の実行
5. グローバル戦略の実行	5. 影響力を与え、協力体制を構築する能力

※戦略開発能力は2011年から追加されました。

グローバルリーダーシップに必要なコンピテンシーは、時間の経過に左右されない永続的で一貫性のあるものだという認識のもと、2011年の調査ではさらに、組織としての競争優位性を獲得するために、マネジャーが最も重要なコンピテンシーをどの程度マスターしているかを回答者に尋ねました。コンピテンシーの重要度とマスターした度合いのギャップは、その領域が主な改良点であることを示します。

コンピテンシーの重要度とマスターした割合を対比することで、能力向上によって競争力向上を期待できる10領域は、以下のとおりです。

以下のコンピテンシーは貴社のGLDPにどの程度含まれていますか？

あるいは貴社のマネジメントチームは以下のコンピテンシーをどの程度習得していると思いますか？

※「そう思う」「非常にそう思う」と答えた回答数(%)

コンピテンシー	含まれている(%)	習得している(%)	ギャップ(%)	MPIとの関連
チェンジマネジメント	69.5%	38.6%	30.9%	0.14*
経営者のアジリティ	56.7%	33.2%	23.5%	0.17*
戦略開発能力	64.4%	42.3%	22.1%	0.15*
人に影響を与え、連携する能力	57.4%	38.3%	19.1%	0.20*
クリティカルシンキング&問題解決	67.8%	49.0%	18.8%	0.17*
イノベーションマネジメント	51.0%	34.2%	16.8%	0.21*
クロスカルチャーチームでのリーダーシップ	55.7%	39.3%	16.4%	0.16*
戦略実行能力	57.0%	42.3%	14.7%	0.13*
クリエイティビティ(創造性)	45.6%	32.9%	12.7%	0.17*
EQ	41.3%	29.5%	11.8%	0.15*

*統計的にMarket Performance Index(MPI)と関連している

Key Finding 4

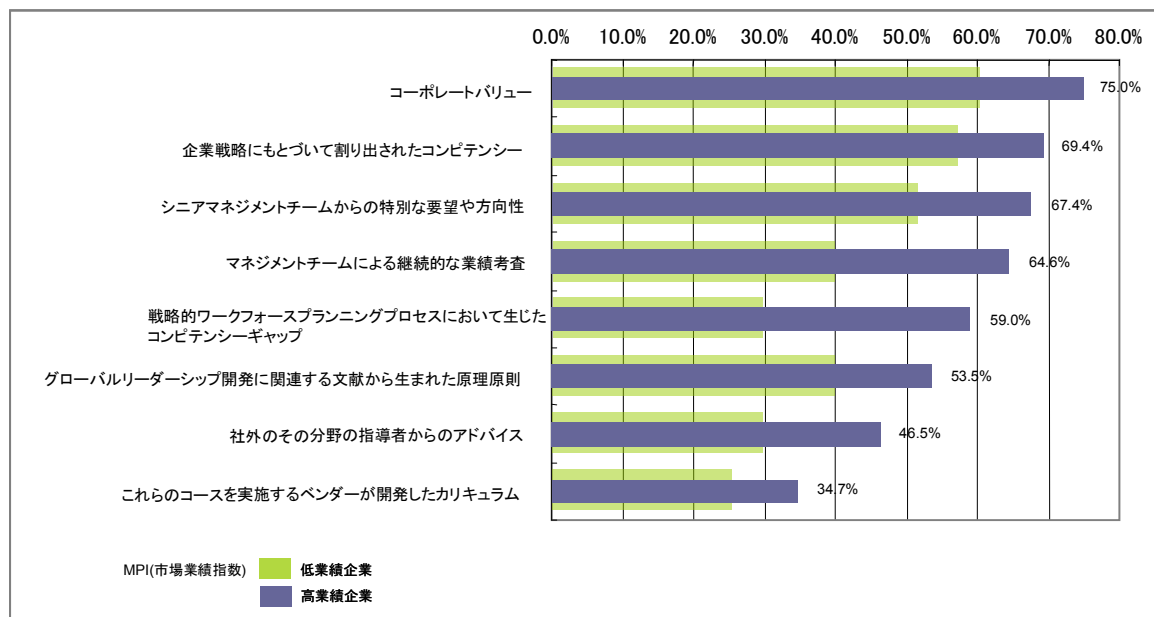
グローバルリーダーシップ開発プログラムのコンテンツは、企業の戦略方針や価値基準など様々なソースに左右されるが、中でも“戦略的ワークフォースプランニングのギャップ分析”を高業績企業は活用している。

企業はどのようにしてグローバルリーダーシップ開発プログラムのコンテンツを決定しているのでしょうか？

回答者の3分の2以上が、明示された会社の価値基準(コーポレートバリュー)(70%)と、会社の長期ビジネス戦略に示されるコンピテンシー(69%)の両方を使うと答えています。また、半数以上の企業が、シニアマネジメントチームからの具体的な要請(62%)と、プログラム参加予定者の継続的な業績考査(54%)に基づいてコンテンツを策定すると答えています。

ここで注目すべき点は、“戦略的ワークフォースプランニングプロセス”を経て割り出された能力のギャップを活用している高業績組織の比率は、低業績企業の2倍だということです。高業績企業の場合は59%が“戦略ワークフォースプランニング分析”を研修カリキュラムを作成する際の情報源として使用しているのに対し、低業績企業の場合はそのプロセスを使用しているところは30%しかありませんでした。

ここでの重要な教訓は、最良のグローバルリーダーシップ開発プログラムを策定するには、多種多様なソースから情報を得た上で、カリキュラムの設計に関する意思決定を行う必要があるということです。



Key Finding 5

グローバルリーダーシップ開発プログラムの成功を測るために様々な指標が利用されているが、高業績企業が使用する評価方法と低業績企業が使用する方法の間には明確な違いがある。

本調査に参加した半数以上の企業が、5つの主要評価指標を組み合わせ、グローバルリーダーシップ開発プログラム全般の成功度を判定しています。これらの指標には、従来型の評価尺度(例:参加者の満足度評点)と、より戦略的で業績を主体とする評価尺度(例:売上高、生産性)の両方が含まれます。

しかし、やや驚くべき結果も見られました。それは、高業績な多国籍/グローバル企業は、低業績な多国籍/グローバル企業よりもはるかに頻りに従来型の評価尺度を使用していることです。例えば、参加者の満足度評点は、高業績企業の約3分の2によって使用されているのに対し、低業績企業では半数未満でした。

逆に、業績の尺度を使用する傾向は、低業績企業の方がはるかに高くなっています。売上高や生産性などの営業成果は低業績企業の70%以上によって使用されていましたが、高業績企業では50%にかろうじて届く程度でした。

これらは統計的に有意ではないとはいえ、興味深い結果です。この結果の理由としては、高業績企業は、業績に関連する結果をリーダーシップ育成プログラムの評価に使用することを望ましいことであると認識しながらも、これらの指標自体、まだ初期の開発段階ににあることも、同時に認識しているからと言えるのではないのでしょうか。

さらには、1つの評価方法だけがMPIを用いた市場業績との間で顕著な相関関係を示しました。それは、研修後のアセスメントでした。この結果が出現してまだ2年目ですが、参加企業がこの評価方法を利用する頻度は今年もまた目立って低くなっています。

自社のGLDPの成功度を測るために、以下の指標をどの程度使用していますか？

評価基準	全体	高業績企業	低業績企業	MPIとの関連
参加者の満足度	58.50%	67.50%	42.90%	
参加者の研修後にみられる行動の変化	53.70%	65.00%	28.60%	
参加者に対する正式な人事考課	52.80%	60.00%	57.10%	
顧客満足度のスコア	51.20%	57.50%	42.90%	
ビジネスの実績(例:売上、生産性など)	51.20%	52.50%	71.40%	
研修後に実施するアセスメント	48.90%	60.00%	28.60%	.18**

※グローバル企業・マルチナショナル企業のみを集計しています。

**業績と大いに関連がある

Key Finding 6

グローバルリーダーシップ開発プログラムに直接関与するエグゼクティブは増加しており、その関与は全体的な業績に強く関係している。

エグゼクティブがグローバルリーダーシップ開発プログラムに関与する傾向は、2010年に比較して高まっています。2010年にはほとんどの企業のエグゼクティブは、プログラムを受けた後のビジネス目標の設定と、プログラムについての会社全体へのコミュニケーションを担当したと答えました。これらの面での関与の度合いは、2011年にはさらに高くなっています。

また、エグゼクティブにプログラムのインストラクターを務めさせるケースも増加しているようです。エグゼクティブが自社プログラムのインストラクターを務めると答えた回答者は、2010年には26%、2011年には32%でした。エグゼクティブにプログラムで使用する評価指標の作成に関わらせると答えた企業の比率も、小幅ながら上昇しました。

どのようなケースであれ、エグゼクティブが関与することは業績と強い相関関係が見られ、特にエグゼクティブがプログラムの構築時で積極的な役割を果たした場合、プログラムのビジネス目標の設定に関与した場合、および評価指標の作成に関与した場合に、この傾向が高くなっていることは注目に値します。

自社のGLDPのこういった場面に貴社のシニアマネジメントチームは関与していますか？

エグゼクティブの関与	2010	2011	MPIとの関連
プログラムのビジネス目標の設定をする	53%	59%	.20**
プログラムの実施内容を伝える時	51%	55%	.14**
プログラムの実施	41%	40%	.19**
プログラム構築時	43%	35%	.20**
インストラクターとして	26%	32%	.14**
評価指標の作成	24%	28%	.22**

※グローバル企業・マルチナショナル企業のみを集計しています。

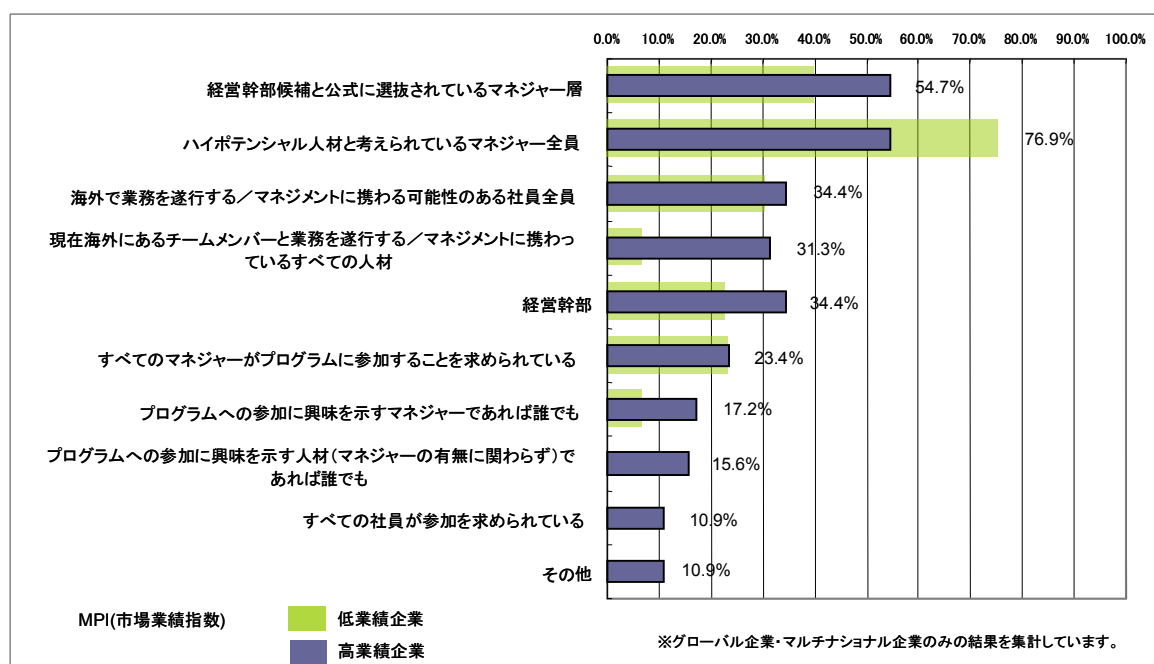
Key Finding 7

高業績な多国籍/グローバル企業は、ハイポテンシャル人材だけでなく、より幅広い層をグローバルリーダーシップ開発プログラムの対象者としている。

グローバルリーダーシッププログラムでは、ハイポテンシャル人材または後継者として選定されたマネジャーを対象とすることは珍しいことではありません。事実、本調査の全回答者の半数以上が、ハイポテンシャル人材と後継者の両方をプログラムの対象者に含めていると報告しています。

しかし、高業績な多国籍/グローバル企業は、これらのグループを超えた層にまで目を向けています。事実、高業績企業の間では、グローバルリーダーシップ育成への関心を示したマネジャー全員をプログラムに参加させる企業の比率が、低業績企業の2倍(7.7%に対し17.2%)でした。さらに、高業績企業の15%は、グローバルリーダーシップのスキルの開発に関心があれば、マネジャーではない従業員も参加させています。これは、低業績企業にはない傾向でした。

貴社のGLDPがターゲットとしてる人材は、どのレベルですか？



グローバルリーダーシップ開発プログラムについて高業績企業に明らかに見られるもう1つの特徴は、経営幹部をプログラムに実際に参加させる傾向が高いことです。3分の1を超える高業績企業が経営幹部をプログラムに参加させたのに対し(34%)、低業績企業は4分の1未満でした。

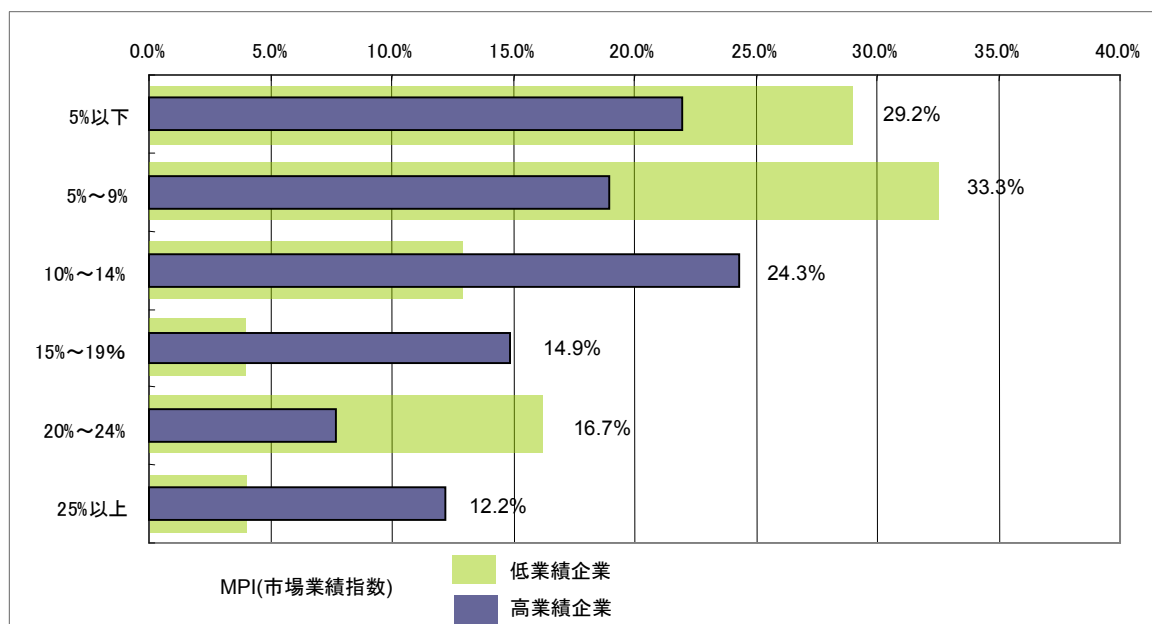
Key Finding 8

高業績企業は、研修予算のうちより高い比率をグローバルリーダーシップ開発プログラムに支出している。

予算配分は、組織の優先順位を反映しているとみなすことができます。この観点に立つと、高業績企業がグローバルリーダーシップ開発プログラムに高い優先順位を置いていることがわかります。高業績企業の10%以上が、グローバルリーダーシップ育成に年間研修予算の4分の1以上を費やしています。低業績企業では、これらのプログラムに研修予算の25%以上を配分するところは5%未満しかありません。

逆に、低業績企業の3分の2近く(62%)が、研修予算からグローバルリーダー育成に費やす金額は10%以下であると答えている点からみても、低業績企業がグローバルリーダーシップ開発を他の活動ほど重要視していないことを実証しています。

貴社のGLDPは、年間の研修予算のどのくらいを占めていますか？



Key Finding 9

高業績企業は、低業績企業よりも多言語スキルを重要視している。

英語はビジネスのグローバル言語として広く認められていますが、高業績企業でグローバルマネジャーとして教育されている人材は、多言語スキルを習得することを奨励され、必要な言語トレーニングを受けるためのリソースを提供されるケースが多くなっています。

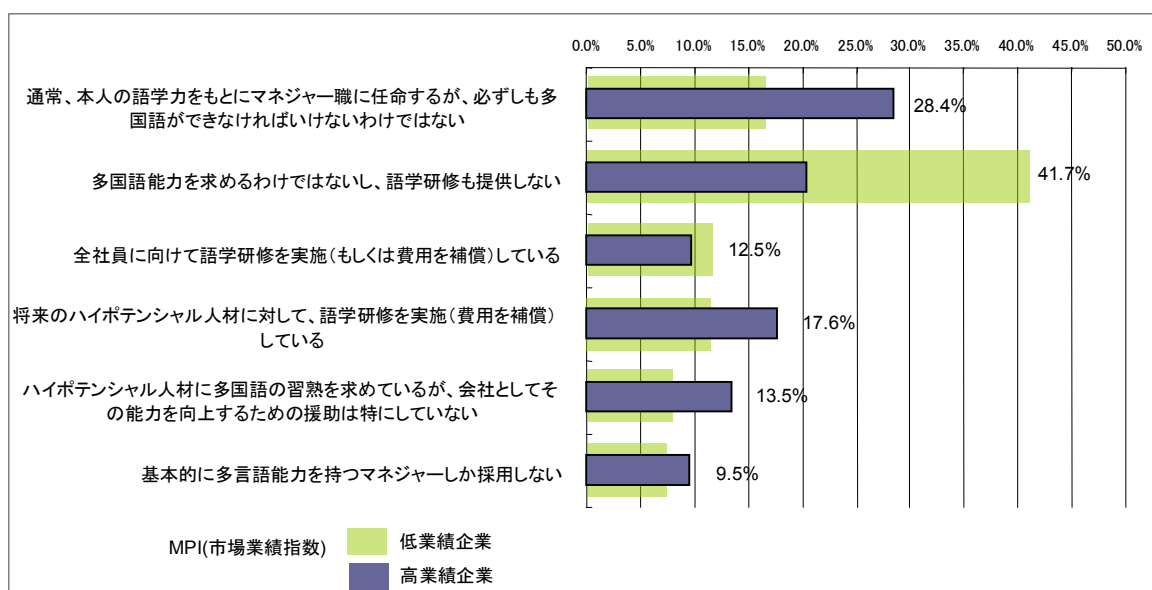
グローバルマネジャーを選抜するひとつの基準は、グローバルな任務についている人材から選ぶことであると答えた回答者は、高業績組織の間では半数近くに上りました。しかし、言語スキルはこうした選抜における決定要因ではありませんでした。

言語スキルをグローバルリーダーの1つの能力として求めている企業は、高業績企業の間では28%以上でしたが、これに該当する低業績企業は17%のみでした。

また、高業績企業は、潜在能力の高い従業員に言語トレーニングを受けさせる比率(18%、低業績企業は13%)と、潜在能力の高い従業員に言語スキルを習得するよう助言する比率(13%、低業績企業は8%)、すでに複数言語の能力を有するマネジャーのみを雇用する比率(10%、低業績企業は8%)において、低業績企業を上回っていました。

このことから、1言語のみに長けたマネジャーはグローバルな職務の検討対象から排除されることはないにせよ、高業績企業は多言語スキルを重視する傾向が高いことがわかります。

グローバルに活躍するマネジャーの語学力に関して、貴社の見方はどれがもっとも近いですか？



Key Finding 10

グローバルリーダーシップ開発プログラムの策定および実施において、外部ベンダー等のコンテンツエキスパートに対する需要は増大しているが、使用目的は前回と変わらない。

2010年には、グローバルリーダーシップ開発プログラムの策定および実行において、ベンダーや外部のコンテンツエキスパートを使用したと答えた回答者は65%でした。2011年の調査では、その需要は74%に増大しました。

この需要の増大は、グローバル経済情勢の改善、研修プログラムの実行を外注することに対するプレッシャーの増大、研修予算総額の継続的な縮小など、いくつかの要因の結果と考えられます。ベンダーと外部コンテンツエキスパートの利用を増加させている要因は様々ですが、この機能を遂行するためにより頻繁にベンダーが求められ、使用されていることは明らかです。

一方、ベンダーの使用目的については、2010年からさほど変化はありませんでした。外部ベンダーを利用する理由として圧倒的だったのは、ベンダーがその分野の専門家であること(84%)と、研修プログラムの優れた実行能力(84%)でした。興味深いのは、ベンダーが複数の地域に拠点を置いていることを希望する企業の比率が小幅ながらも増えている点です(2010年30%から2011年の39%へ)。

専門家／ベンダーに期待することは？

ベンダーを使用する理由	2010	2011
プログラムの優れた実行力	86.8%	83.9%
その分野の専門性	84.4%	83.9%
様々な状況への対応力	70.3%	64.1%
認定制度の有無	42.4%	44.8%
複数の地域に拠点があること	30.4%	38.5%
複数言語への対応力	34.3%	32.3%

Key Finding 11

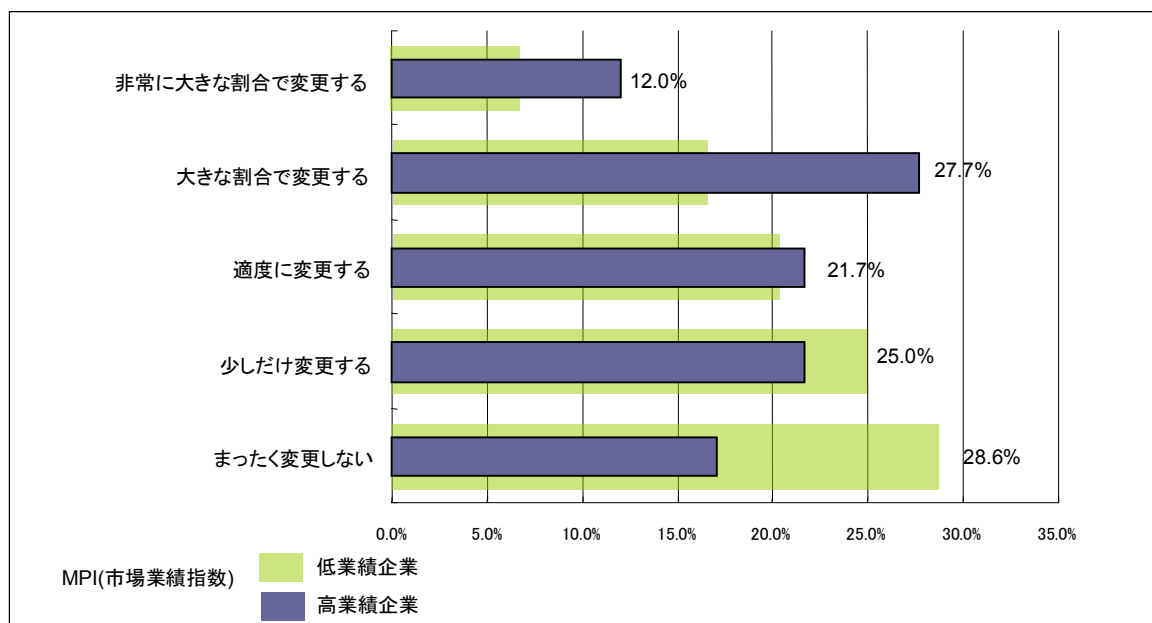
高業績企業は、実施する地域や国に合わせてグローバルリーダーシップ開発プログラムをカスタマイズする傾向が高い。

研修担当者にとっての大きな課題は、世界のどこでも適用でき、なおかつ地域毎の関連性も十分にあらるグローバルリーダーシップ開発プログラムを構築することです。地域の地理的条件や文化に合わせて自社プログラムをカスタマイズする傾向は、高業績企業の方が低業績企業よりもはるかに高くなっています。高業績企業の40%が、地域または国別のグローバルリーダーシップ開発プログラムを「高い」または「非常に高い」度合いまでカスタマイズすると答えています。これは、低業績企業の25%とは対照的です。

逆に、自社プログラムの設計に現地または地域に合わせてカスタマイズを「まったくしない」という回答は、高業績企業の方が低業績企業よりもはるかに低くなっています。地域や国に合わせてカスタマイズを行わないと答えた高業績企業は17%であるのに対し、低業績企業では29%に上りました。

最後に、グローバルリーダーシップ開発プログラムに対するカスタマイズの有無に関する回答と、MPIに基づく総合的な業績の間に高い相関性(0.18)があることは、グローバルリーダーシップ開発プログラムのカスタマイズの有効性を裏付ける証拠であると考えられます。

貴社のGLDPは地域毎もしくは国ごとにどの程度カスタマイズされていますか？



Key Finding 12

文化的コンピテンシーは唯一ではないにせよ、圧倒的に向こう10年間にグローバルリーダーに必要とされる新たな能力である。

本調査の回答者に様々なコンピテンシーを提示し、向こう10年間グローバルリーダーにとって重要であると考えられるものを順位付けしてもらいました。これに応じて回答者の50%以上が、グローバルリーダーシップ育成カリキュラムに追加すべきだと考える10の主要コンピテンシーを挙げてくれました。

予想通り、多文化に対応するスキルとグローバル職場環境でのマネジメントに関連するスキルが最上位にランクされました。さらに、協働力、遠隔で行う仕事、最新のバーチャル技術の使用に関連するスキルは、重要なスキルとして挙げられましたが最上位ではありませんでした。また、2つのハードスキル、「多国間のサプライチェーンマネジメント」と「データ分析力」もリストに加わりました。

この質問に対する回答は文化的なコンピテンシーが圧倒的に多かった一方で、将来のグローバルリーダーが必要とする能力は「より複雑」になると考えられます。将来のグローバルリーダーは、マトリクス組織の中で遠隔チームのマネジメントを行えるだけでなく、グローバルサプライチェーンのコンセプトに精通し、バーチャル技術をマスターしており、現地の法規制の知識もデータ解析のスキルも持ち合わせている必要があります。換言すれば、将来のグローバルマネジャーは、文化的側面に長けていることに加えて、経営管理全般をオールラウンドにこなす万能選手でなければならないのです。

回答者に対しては、重要だと考えるコンピテンシーを挙げることに加えて、自社の経営陣がすでにこれらのスキルを十分にマスターしていると感じているかどうかについても質問しました。この2点のギャップを知ることで、重要度が高くマネジャーがまだマスターしていないコンピテンシーが明確になります。具体的には、協働力、イノベーション力、文化の違いを超えた従業員へのエンゲージメントが、将来に亘り開発の鍵を握る領域だと言えます。

ここで注目すべきは、将来のグローバルマネジャーにとって重要だと識別されたコンピテンシーは、業績と顕著な相関関係があったことです。これらの業績と高い相関関係がある能力とは、協働力、従業員のエンゲージメント、文化の違いを超えた倫理マネジメントなどです。加えて、バーチャルチームのマネジメントもまた、重要度が高くかつ業績に相関していることが明らかになりました。

将来のコンピテンシー	重要である	習得している	ギャップ	MPIとの関連
異なる文化を持つ同僚との協働力	71.9%	38.4%	33.5%	0.23*
多文化環境におけるイノベーションマネジメント	60.1%	27.1%	33.0%	0.15
異文化間の従業員エンゲージメント	63.1%	32.5%	30.6%	0.20**
マトリクス組織におけるマネジメント	60.1%	31.0%	29.1%	0.11
遠隔チームのマネジメント	63.5%	36.5%	27.0%	0.21*
多国間のサプライチェーンマネジメント	53.7%	28.1%	25.6%	0.12
最新のバーチャル技術に精通していること	53.7%	30.0%	23.7%	0.12
複数文化における倫理的スタンドが適用できること	58.6%	37.9%	20.7%	0.22**
現地社会における労働法など法規制に精通していること	50.7%	35.5%	15.2%	0.12
データ分析力	51.7%	39.4%	12.3%	0.12

回答者の間では、概して、向こう10年のグローバルリーダーは、文化の違い、地理的距離、フラットな組織構造への適応性がこれまで以上に強く必要とされるということで意見が一致していました。

結論

2回目を迎えたこのグローバルリーダーシップ開発調査では、グローバルに競争する組織にとって強力な武器となりうるいくつかの見識が明らかになりました。2010年の調査結果と非常に似ている結果もいくつかあり、グローバルリーダーシップ開発プログラムの設計は、組織が違えど、そして2年という年月が過ぎても似たようなものであることを示しています。

一方、本調査はグローバルビジネスコミュニティを広く代表する回答者からの回答を得て実施されたとはいえ、グローバルリーダーシップへのアプローチがすべての産業、会社、文化の間で同じであるべきだと想定している訳ではありません。そのため、本調査の読者は、本書に掲げた識見と、組織に固有なニーズに関する自身の貴重な経験および理解との間でバランスをとる必要があります。

Copyright 2011, American Management Association

国内における取扱い会社：グローバルナレッジマネジメントセンター株式会社
〒107-0061 東京都港区北青山 2-7-26 フジビル 28 10 階
Tel:03-5786-3800 Fax:03-5786-3808 www.amajapan.co.jp

American Management Association • New York
Management Centre Europe • Brussels
Canadian Management Centre • Toronto
American Management Association • Mexico City
American Management Association-Japan • Tokyo
American Management Association China • Shanghai