

## 優れたリーダーを輩出する企業 (Top Companies for Leaders 2007) 調査結果 – アジア/パシフィック

---

**ビジネスにとって、今日ほどリーダーの重要性が問われていることはありません**

リーダーがビジネスの成否を分けます。厚いリーダー候補層をもつ企業だけが現下のビジネス課題を克服し、筋肉質の組織をつくり、よき企業市民となり、グローバル競争の中で2桁の成長を遂げることができます。

インタビューしたほとんどのCEOと取締役は、今のビジネス環境で2桁成長の持続を可能にするシニア・リーダーの候補の不足を認めています。また、必要な人材を外部から登用するのは、戦略的な場合を除き、時間・コスト・効率の面から引き合わない、と考えています。多くの企業は、リーダー候補層を充実させるには、自前の人材を選抜・開発するに限る、と結論付けています。これこそがますます重要になっている課題です。

現在のリーダー候補には、過去のリーダーとは違ったものが求められています。すなわち、グローバルな視点と規模での複雑な組織の運営能力、将来ビジョンを構想・実現する力、最高の企業倫理の体得、組織をあげての人材開発、事業全体の包括的な理解、顧客/ステークホルダーとの友好的かつ前向きな関係の構築・維持が不可欠です。

市場の複雑化・グローバル化が進む中、部門、事業部、地域毎ではなく、企業は、会社全体のために社員を活用し、世界レベルの一貫性のあるリーダー候補開発方針を構築しなければなりません。リーダーに必要な多面的な能力の涵養・開発には、リーダー輩出企業総てが行っているように、絶えずリーダー開発を念頭に置き、情熱と持続力をもつことが必要です。

**アジア/パシフィック地域では何故リーダー候補層の開発が鍵なのか  
世界で最も複雑なこの地域でこそリーダー候補層の確保が肝要です**

現在のビジネスの特徴は複雑性で、アジア/パシフィック地域では特にそうです。この地域は、世界的に最も魅力的な消費財市場として勃興しつつあり、多くの世界的な企業が拠点設立・強化を目指しています。アジア/パシフィック地域での競争、すなわち、買い手の獲得と人材の確保は、色々なレベルで繰り広げられています。即戦力となる・強力なリーダー候補層の確保は、競争に勝つのはもちろんのこと、生き残りにも不可欠です。

**アジア/パシフィックに本拠をもつ企業は急成長を遂げており、世界企業への躍進を目指している**

アジア/パシフィック地域の企業、特に同地域に本拠をもつ企業は、域内の膨大な需要に応え、急拡大を続けています。その多くは、国内の消費者・市場を対象とする活動に止まらず、域内外の市場への拡大を目指しています。

## リーダー輩出企業とは何か

リーダー輩出企業では、リーダー層は、組織に織り込まれ一体化しています。エントランス・ホールに入ればすぐ分かります。ビジネスを動かすのは、現在と将来のリーダー層への投資だ、という信念が横溢しています。人材・将来リーダー層の開発は業務の一環で、企業経営としっかり噛み合わさっています。単なる「やるべき仕事リスト」の1つではありません。本社の所在地を問わず、この点では、どのリーダー輩出企業も同じです。

何が人材・リーダー開発投資の成否を左右するのでしょうか。一にも二にも、我がことと肝に銘じてリーダー層開発計画を推進するシニア・マネージメント・チームの積極的な活動と支援です。リーダー輩出企業は、リーダー／リーダー候補に関する明確な戦略をもち、これを実行しています。輩出企業は、適切なリーダー／リーダー候補の選抜・開発プログラムと実行計画をもち、組織の各レベルの候補者に熱い視線を注ぎ続け、プログラムや実行計画の絶えざる改善を図っています。また、輩出企業では、リーダー／リーダー候補への期待事項と責任が明確化されているので、リーダー層は、自分にどういふ行動が期待されているかを明確に理解しています。その結果、人材を育む企業文化が根付き、人材開発で高い声価を得ています。

## リーダー輩出グローバル企業の傾向

### グローバル化は、待ったなしの課題です

「リーダー輩出トップ企業調査」への参加企業は、総て、「ビジネスの成長」を今後3-5年のチャレンジ目標の1位に挙げています。（「トップ企業」で68%、「その他の参加企業」で51%）トップ企業は、「新市場への参入」を2位に挙げ、「グローバル化」と「コスト削減プレッシャー」が同率3位となっています。一方、「その他の参加企業」では、「激化する競争」が2位で、「コスト削減プレッシャー」が3位となっています。「トップ」と「その他」が挙げている目標は相当程度重なりますが、トップ企業は、今後の一大飛躍を想定して、国境や地域といった従来からの区分を越える発想をしており、実際にグローバル展開への準備を進めています。ある企業のCEOは、こう語っています。「社員の異動は、我が社のDNAに組み込まれています。将来のリーダーにとって国際的な経験はますます重要になっています。次のCEOの国際経験は、当然、私以上でしょう。」

### リーダー候補の選抜・開発が鍵

企業の将来は、国際的な企業を経営・指揮できるリーダー層にかかっています。つまり、本物の人材開発志向が必須で、トップ企業はこのことを十分承知しています。「リーダー候補を海外勤務に就ける様にしている。CEOとCFOにとって、候補者の海外勤務経験は、重要な判断基準の1つだ。」トップ企業の大部分（85%）は、会社の将来の成功には不可欠との判断から、リーダー候補を確保しています。一方、その他の企業で確保しているのは42%に止まっています。

トップ企業では、将来、重責を担えるよう、候補者を「背伸びしなければならない」職務に就けています。業績／能力レビューを通じ、候補が新しい経験を積める様なチャレンジングな役割を明確化した上で、候補者に託します。たとえば、現在とは異なる国や地域、事業部、部門への異動、あるいは単純に職責の拡大などです。多くのトップ企業では、定例の業績評価に加え、候補者を対象とする現場での実践教育（action learning）を実施しています。これは、教育を兼ねて、手を焼いている問題に対する創造的な解決策をつくりだそう、というものです。現在のリーダーによる個人的な関与や関係づくり

も開発の重要な要素です。トップ企業では、現在のリーダーが次代のリーダー層の開発に積極的かつ個人的な関与を行っています。非公式のコーチングから公式制度としての「師弟相伝モデル」まで色々ですが、現リーダーの個人的な関与は、成功のための重要な要素です。

### トップ企業は本気でリーダー開発に取り組んでいます

真のリーダー／リーダー候補開発は、単にシニア・リーダーが開発に関与すれば好い、といったものではありません。リーダー開発こそが企業経営の根幹だ、という信念・哲学がなければなりません。シニア・リーダー層の一举手一投足がリーダー候補に求められる様々な要素の実現でなければなりません。この基準に例外はなく、時と場所を選ばず「体现」されなければなりません。ある人事担当エグゼクティブは、こうっております。「CEOのスピーチで、人材とリーダー／リーダー候補の開発に触れないものは、一つとしてありません。」

トップ企業のリーダーは、人材育成は自分の責任だ、という信念をもっております。あるCEOはこうしております。「リーダー／リーダー候補の開発で最も重要なことは、現リーダーが実際に人材の管理・開発に携わることです。それでこそ開発プログラムを語る事が出来るのです。」別のエグゼクティブもこうしております。「自分の後継者候補を2人選ぶのは、私の個人的責任です。皆がこれになれば、たくさんのリーダー候補を確保できます。」

トップ企業は、リーダー／リーダー候補開発を企業経営上の絶対条件と位置づけています。トップ企業の戦略、優先行動項目、行動を見れば、このことは明らかです。事業戦略を策定したら次に来るのは、これに合うリーダー／リーダー候補開発方針の策定です。

【質問】 以下のリーダー開発アプローチのうち、御社の事業戦略への適合度が高いものを挙げてください。

90%以上の適合度	トップ企業	その他の企業
リーダーは社内から選出	85%	32%
リーダー候補の評価	75%	39%
リーダー候補の育成・開発	85%	37%
リーダー候補への特別報酬	70%	40%
リーダー候補の離職防止策の実施	80%	33%

当然のことでしょうが、トップ企業で最も優先順位が高いのは、「リーダー候補の育成・開発」です。これは、過去・現在・予見し得る将来を通し、不変の真理でしょう。

経営陣にとって、リーダーシップ育成・開発は、高い優先順位の項目の1つです。

高い優先順位	トップ企業	その他の企業
過去 3-5 年間	70%	21%
現在	85%	45%
今後 3-5 年間	100%	69%

経営陣は、自らの時間を使って行動することで、リーダー候補開発を推進しています。経営陣、とりわけトップ企業のCEOは、リーダー候補開発に高い優先順位を与え、重要性を説き、開発の推進力となっています。つまり、「語り部行脚」を行い、率先して取り組むことで、リーダー候補開発を推進しています。あるCEOはこう語っております。

「社員に会うのも私の仕事です。社員の働き振りを実際に見ると同時に、社員からも私がよく見えるようにしております。ともかく、証券アナリスト、地域住民、外部のステークホルダーに、会社のことを説明するのは、私なのだから。（中略）社員は、企業人として高い倫理規範にしたがって行動している、会社の現状について正直に知らせてくれる、こう実感できる CEO を望んでいるはずです。」

取締役会からライン・マネージャーに至る組織の総てのレベルを通じて、トップ企業では、その他の企業に比べ、各レベルのリーダーがより多くの自分の時間をリーダー／リーダー候補開発に使っています。あるエグゼクティブはこう語ってくれました。「後継者を育てる一番有効なやり方は、自分自身が育成に携わり経験を積むことです。」

#### トップ企業における各リーダーがリーダー候補の育成・開発に使った自分の時間（割合）

時間（割合）	取締役会 メンバー	CEO	経営陣
10%以下	0%	0%	0%
11%-20%	35%	15%	15%
21%-30%	30%	25%	30%
31%-40%	35%	35%	30%
41%-50%	0%	15%	20%
51%以上	0%	10%	5%

自分の時間の3割以上を使っている CEO の割合は 60% を占め、経営陣においても各リーダー候補の育成・開発に自分の時間の3割以上を使っている割合は、55 パーセントに達します。また、取締役会メンバーの割合は、35 パーセントです。

#### その他の企業における各リーダーがリーダー候補の育成・開発に使った自分の時間（割合）

時間（割合）	取締役会 メンバー	CEO	経営陣
10%以下	52%	24%	16%
11%-20%	27%	27%	31%
21%-30%	11%	25%	25%
31%-40%	6%	13%	17%
41%-50%	3%	7%	6%
51%以上	1%	5%	4%

自分の時間の3割以上を使っている CEO と経営陣の割合は、それぞれ 25 と 27 パーセントを占めます。また、取締役会メンバーの割合は、10 パーセントに留まります。

#### 期待されるリーダー像は明確です

トップ企業は、リーダーに求められる能力・行動の（コンペテンシー）を定義することで、期待されるリーダー像を明示しています。大多数のトップ企業（85%）は、組織の上から下まで、リーダーに望まれる行動とは何かを十分に理解している、と答えています。ちなみに、その他の企業ので「十分に理解している」と応えた会社は、37%に止まっています。

トップ企業は、例外を設けず組織全体に、自らのコンピテンシー・モデルを適用しています。（1つのモデルを地域や部門に拘らず適用、と答えた会社の数は、トップ企業では 79% を占めていますが、その他の企業では 46% に止まっています。）また、ビジネス

戦略との適合性は、トップ企業では 84%ですが、その他の企業では 53%に止まっています。

リーダーに期待される能力・行動の概念や定義は、コミュニケーション、選抜と昇進、パフォーマンス・マネジメント、後継者育成プラン、給与、教育、幹部候補生（「ハイ・ポテンシャル」）選抜、360度評価など多数のメカニズムを使って、具体化・徹底化されます。

トップ企業の場合、どのようなスキルを身につければ、会社で成功するか、これを社員に十分に伝えており、社員にとって、自分の期待役割を具体化するのが楽になっています。一方、その他の企業の場合、2/3 近くが必要スキルを十分に伝えているとは言えない、と答えています。

リーダー輩出企業 (2007 年度)	本社の所在地
1. General Electric Company	United States
2. The Procter & Gamble Company	United States
3. Nokia Inc.	Finland
4. Hindustan Unilever Limited	India
5. Capital One Financial Corporation	United States
6. General Mills, Inc.	United States
7. McKinsey & Company	United States
8. IBM	United States
9. BBVA	Spain
10. Infosys Technologies Limited	India
11. Inditex, S.A.	Spain
12. Medtronic, Inc.	United States
13. Eli Lilly and Company	United States
14. McDonald's Corporation	United States
15. Whirlpool Corporation	United States
16. Natura Cosméticos S.A.	Brazil
17. GlaxoSmithKline	United Kingdom
18. Australia and New Zealand Banking Group Limited	Australia
19. ICICI Bank Limited	India
20. Wipro Limited	India

## リーダー輩出トップ企業調査（アジア／パシフィック）の結果

ヒューイットの「リーダー輩出トップ企業調査」によると、多くの会社は、リーダー／リーダー候補開発のための基本的な制度の整備を完了しています。2002年度の調査結果と比べますと、この分野での長足の進展が窺えます。世界中で、人材開発はますます重要性を高めております。今や数多くの企業がリーダー候補を選抜し、人材アセスメントの内容を掘り下げ、透明性を高めて実施し、もう一努力が必要な職務に候補者を就け、計画的な異動で候補者に幅広いスキルを身につけさせ、コーチングや現場での実践教育（アクション・ラーニング）を行っています。トップ企業の場合、更に上に行く取り組みを見せています。

### リーダー／リーダー候補開発で他を凌ぐには一知るべき 3つの真理

過去 3 回のグローバル調査（2002、2003、および 2005 年、アジア／パシフィックは部分参加）を通じて、我々は 3つの原理を抽出し、「リーダー候補開発の 3つの真理」と名づけました。これこそが一流のリーダー輩出企業とその他の企業との違いです。

- **経営陣の関与と支援**

リーダー候補開発活動の質と深みを決めるのは、CEO と取締役会の積極的な関与の有無／度合いです。

- **人材に対するこだわり**

トップ企業は、社内のトップ・クラスの人材への投資に本気で取り組んでおります。トップ・クラスの人材の管理・開発に積極的に取り組み、こうした人材にはより高い報酬と開発機会、ならびに経営陣との定期的な交流の場を提供しています。

- **自社にあった開発プログラムの導入と活用**

各段階のリーダー／リーダー候補開発プログラムは、（有機的に関連付けられた）統合計画として実現されてこそ真価を発揮します。ビジネス戦略の支援・実現に向けて、トップ企業は、自社のリーダー開発活動の効果を最大化することで、結果として、1歩も2歩も他社の先を行っているのです。

本年度（2007年）の調査で、「3つの真理」はアジア／パシフィック地域でも通用するが、この地域ではハードルはもっと高い、と判明しました。つまり、この地域のトップ企業は、こうした人材開発原理を組織内により深く浸透させる一方で、リーダー候補の育成をよりの確かつ実効性の高いものにするため、ツールやプログラムを洗練されたものに行っているのです。

#### **リーダー候補開発戦略は、事業戦略に直結しています**

アジア／パシフィック地域のトップ企業は、今後の事業を成功裏に導くため、リーダー候補開発に注力しており、開発活動と事業戦略の結びつきを強化しています。同地域のトップ企業の70%がリーダー候補開発を事業戦略に直結させていますが、その他の企業では36%がそうしているに過ぎません。あるエグゼクティブはこう語っています。「直結こそが鍵です。会社が何を達成しようとしているかを社員が理解・咀嚼し、その中で自分の役割は何か、はっきり自覚しなければなりません。」別のトップ企業のリーダーは、自社の状況について、次の様に説明してくれました。「当社では、リーダー候補の開発を持続的に行い、事業の一環として機能させております。事業との一体化を推進するため、開発プログラムから学び取ったことを職場でどう活用するかをテーマに定期的な発表会を開いています。この結果、職場の雰囲気は、常に前向き・革新志向となっております。」

アジア／パシフィック地域のトップ企業では、リーダー層の選抜、報酬の決め方、および長期勤続奨励策と事業上の戦略目標との連動を強化しています。リーダー開発と事業戦略の連動は、当たり前のように写るかも知れませんが、リーダーの内部・外部からの登用方針と事業戦略とを社員にも分かるよう連動させている、と答えた会社の割合は、その他の企業では25%未満です。リーダー開発と事業戦略の連動こそ、トップ企業が他の凡百の企業を大きく引き離して、成果を出している所以です。

#### **責任感こそが期待される行動と実行力の源泉**

言わずもがなですが、トップ企業は、リーダーがとるべき行動をとり、必要な能力・スキルを身につけるよう、その他の企業と比べ、より組織的に取り組んでおり、幹部候補生の選抜、パフォーマンス・マネージメント、社員教育、360度評価などの施策を講じています。

トップ企業は、リーダーが期待される行動をとるよう、さまざまな報酬制度を設けています。そこでは期末の業績レビューで、リーダーの業績に連動して各種の報酬の額が決定されています。その他の企業の場合、年次／長期インセンティブをリーダー／リーダー候補の業績と連動させている会社の割合は、50%に達していません。一方、トップ企業の場合、年次インセンティブと連動させている会社の割合は55%で、長期インセンティブとの連動は66%です。

多くのトップ企業はスコアカードを使い、事業結果だけではなく、特に各リーダーの人材開発力に注目して、業務プロセスをレビューしています。「リーダー候補の開発は、完全に現リーダー層主導です。リーダー層の積極的な関与を担保するため、リーダー層の業績評価では、人材のマネージメントと開発のウエートを30%にしてあります。一方、財務指標による評価のウエートは40%です。」

### 人間関係が鍵

トップ・クラスの人材にとって、組織での成功とキャリア・アップの鍵となるのは、組織内の個人的ネットワークと人間関係です。あるエグゼクティブの言葉です。「会社の規模を考えると、当社は社員とのコミュニケーションに多大の努力を払っていると言えるでしょう。トップ・ダウン、ボトム・アップの双方向で、多数のコミュニケーション・チャンネルがあります。CEOをはじめとするリーダー層は、各チャンネルを駆使して、個人的にも社員コミュニケーションを行っています。」ほとんどの調査参加企業は、自社の優れた人材に経営陣と交流する追加的な機会を提供しています。この傾向はトップ企業では更に顕著です。大多数のトップ企業（70%）では、幹部候補生とCEOの定期的な交流が制度化されていますが、その他の企業では62%の会社に止まっています。

トップ・クラスの人材の育成では、経営陣が積極的に関与しています。つまり、直属の部下とのくだけた会話から伸び盛りの人材の正式なコーチングに至るまで、総ての段階で、経営陣は人材育成活動を行っているのです。あるエグゼクティブはこう言っています。「経営陣は、各人、研修プログラムの講師を務めており、担当している社員チームのスキル獲得支援、挑戦機会の提供、フィードバックの提供、およびコーチングを行っています。特に、幹部候補生を対象とした評価、コーチング、教育・研修には一層力を入れています。」

### 弛まぬ改善の原動力は業績評価

ほとんどのトップ企業は、総合的な人材開発力を評価項目に組み入れています。一方、その他の企業では、組み入れ比率は61%に止まっています。総ての会社が会社業績を評価項目に入っていますが、トップ企業は、これに加えて、重要なポジションが空席になっている場合、すぐに適任者を探し出して当該職務に就ける力（トップ企業が100%で、その他の企業が69%）、組織の成長戦略のための人材確保・配置（トップが100%で、その他が79%）、社外の認知度向上（トップが77%でその他が57%）などを評価に組み入れています。

トップ企業は、上記の業績評価尺度に加え、より広い範囲で人材開発をモニターしています。大多数の企業では、どの位の数の後継者候補が空席となったポジションに就いているかまでは把握しています。しかし、トップ企業の場合、いざ空席のポジションが生じたら、適切な人材をすぐに当該ポジションに就けることが出来るか、各レベルのリーダーの人材調達力まで視野に入れているのです。（100%のトップ企業が能力把握まで行

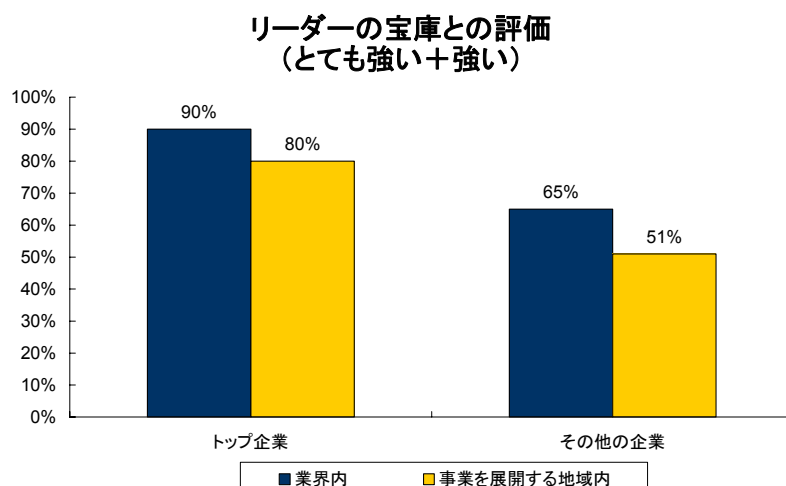
っているのに対して、その他の企業では、行っている会社は69%に止まっています。)多くの企業では、リーダー開発研修プログラム参加者を対象とする業績評価までは行っています。しかし、トップ企業の場合、各開発プロセスに参加した結果、リーダー/リーダー候補の行動がどう変わったか、ここまで踏み込んでモニターしています。(トップ企業の70%が行動変化まで追跡モニターしているのに対し、その他の企業での割合は57%に止まっています。)

トップ企業とその他の企業の違いの一つは、複数の尺度を使った人材開発プログラムの効果測定です。トップ企業のリーダーはこう言っています。「(6ヶ月毎に見直される)幹部候補生リストは、不変ではなく、候補者の入れ替えがあります。これが人材レビュープロセスの信頼性向上にとって大事です。」別のトップ企業リーダーはこう言っています。「効果測定を行うことで、企業文化の浸透・強化が達成されている。当社では、リーダーが会社理念にしたがって行動するよう、3つの尺度でリーダーを評価しています。リーダーを対象とする業績・スキル評価、(指揮下にある)社員の貢献意欲調査、リーダーの行動の会社理念への適合度です。」

きちんとした尺度の設定は、トップ企業をその他と分ける手立てとなるだけではありません。背後にある尺度の開発・実施努力こそが大事なのです。トップ企業は、人材開発プログラムの絶えざる改善に向け、努力を積み重ねています。こうして得られた洗練された尺度を使えば、適切なリーダー登用の勝率も高まるというものです。

#### リーダーの宝庫と評判になれば、競争上有利です

ほとんどのトップ企業は、業界あるいは活動している地域で、リーダーの宝庫という高い評価を得ていると自任しています。同様に、世界規模の同業界の中でも、高い評価を得ていると見ています。会社が必要とする優れたリーダー候補を惹きつけるため、どの分野で改善努力を傾けるか、変化を必要としているのか、という問に対して、調査に参加した企業の大部分が「リーダーの宝庫という外部評価」を上位3位内に挙げています。



トップ企業は、優秀な人材・顧客の確保・定着にとって、人材の宝庫という評価(あるいは“人の何々(会社名)”)といったブランドとも言えるでしょう)の重要性がよく分かっています。本調査では、「人材ブランド」を構成する大事な要素として、企業の社

会的な責任が挙げられています。すなわち、トップ企業で、企業の社会的責任を「会社ブランド」（会社のイメージ）の重要な要素に挙げた会社の数は90%、「人材ブランド」の重要要素に挙げたのは80%に上っております。しかし、その他の企業では割合は、かなり下がります。企業の社会的責任は、「会社ブランド」では66%未満、「人材ブランド」では46%に止まっています。

リーダー輩出トップ企業（2007年度）	本社の所在地
1. Hindustan Unilever Ltd.	India
2. Infosys Technologies Ltd.	India
3. Australia New Zealand Banking Group	Australia
4. ICICI Bank Ltd.	India
5. WIPRO Ltd.	India
6. Sunway Holdings Incorporated Bhd	Malaysia
7. Tata Consultancy Services Ltd.	India
8. China Vanke Co. Ltd.	China
9. Lion Nathan Ltd.	Australia
10. DLA Philips Fox	Australia