

ASTD2013国際会議に見る リーダーシップ開発のキーワード

新しい学習文化の出現で人材開発のアプローチが大きく変わる

株式会社エレクセ・パートナーズ代表取締役
ASTDグローバルネットワークジャパン 理事
代表取締役 ながれ 永禮 弘之



展示会場の様子

グローバルに会員4万人を擁する世界最大の人材開発・組織開発の非営利組織、ASTDの最大のイベントとも言える年1回のASTD国際会議では、4日間の会期に300超の様々なセッションが行われ、全世界から10,000名近くのプロフェッショナルたちが集まる。2013年のセッションの内容は、専門領域別に「グローバル人材開発」や「学習デザイン」「学習テクノロジー」といった11のテーマに分かれており、「リーダーシップ開発」の領域では、30を越えるセッションが開催された。

筆者は9年にわたりASTD国際会議に毎年参加し、リーダーシップ開発の理論・手法、調査研究、先進企業の取り組み事例に注目して、その動向を探ってきた。ここ数年、ASTD国際会議では、デジタル社会とそれに親しんだミレニアル世代^[注]の活躍が学習スタイルへ及ぼす影響と、その先にある新たな学習文化と人材開発のあり方が盛んに議論されている。リーダーシップ開発においても例外ではない。従来の研修に加えて、ソーシャルラーニングやインフォーマルラーニングといった学習者主導の知識共有とコラボレーション(協働)による学習が、リーダーシップ開発の主流となる日は近い。

[注] 米国のミレニアル世代(1980~95年生まれ)は、8千万人いるとされ、2025年までに全米の就労人口の75%がミレニアル世代になると言われている。

4つのキーワードが示すリーダーシップ開発の最新動向

今年のASTD会議から、筆者が感じたリーダーシップ開発の最新動向を示す4つのキーワードは次の通りである。

- ① 組織や学習の「デザイン」「キュレーション」
- ② 一時的な「イベント」ではなく、組織全体の「プロセス」にする
- ③ リーダーシップ開発への人材育成投資の「集中投入」
- ④ 「女性リーダー」のポテンシャルの高さ、活躍度の低さ

この4つのキーワードに沿って、リーダーシップ開発の動向全体を概観していこう。

企業のリーダーシップ開発は、組織が定めたゴールに向けて用意されたコンテンツを社員に学ばせるスタイルから、社員が周囲の環境から自身で学習機会を見つけて自発的に学習していくスタイルへと変わっていく。そうすると、人事・人材開発部門が、従来のように学習内容をすべてコントロールすることは難しくなる。したがって、人事・人材開発部門の役割は、個々の学習コンテンツの作り込みや選定、実施運営よりも、社員が自発的に学習を進めるためのプロセスや場をデザインすることに力点が移る。つまり、集合研修のような「イベント」的な学習機会を越えて、リーダーとなる人材が育つための経験や環境の提供、それを支えるしくみづくり、すなわち組織全体の「プロセス」を主体的にデザインすることが求められるのだ。

一方で、組織の全員に対し、あらゆる学習の経験や環境を提供するには莫大な投資が必要となり、費用対効果も問われる。そのため、人材育成投資は、組織成果の創出に対して貢献度の高いリーダーシップ開発へ集中的に投入される傾向がある。その一環からか、投資するにふさわしいポテンシャルの高い女性の活用にも注目が集まっている。

リーダーシップ開発の最新動向に関するセッションの情報や筆者の所感を、キーワードに沿って紹介していきたい。

組織の「デザイン」「キュレーション」

デジタル社会とそれに親しんだミレニアル世代の活躍により、学習スタイルが変化し、新しい学習文化が生まれる。学習のテーマや時間、場所、コンテンツはますます個人に委ねられ、知的資本はデジタルやインフォーマルなネットワークの中で共有される。

基調講演において、組織開発やイノベーションを専門分



野とするジョン・シーリー・ブラウン教授は、新しい学習文化の主役は「Entrepreneurial Learner(起業家精神の学習者)」であり、激しい変化に前向きに対応し、何が自身に必要なかを自分で読み取り、あらゆる機会を学習の場にして主体的に学ぶ人たちであると唱えた。21世紀に社会に参入してきたミレニアル世代は、所有したり管理したりすることではなく、創造したり共有したり協働したりすることを重んじる。そして21世紀は、組織が教育を通じて求める人材を画一的に育成するのではなく、組織に集まる個人が組織を形づくる時代である。その変化に合わせ、組織学習のリーダーたちには、組織と学習のプロセスを、個人が起業家精神の学習者として創造力を働かせ、他者と協働して学習を起こす場に組み替えることが求められる。ブラウン教授は、そのような役割を「COA(Chief Organizational Architect:組織設計の最高責任者)」と称している。

学習環境デザインの好事例としては、グーグル社の「20%ポリシー」(エンジニアが勤務時間の20%を自身の仕事以外の製品やアイデアの創造・改良プロジェクトにあてるしくみ)が挙げられた。また、世界有数のソフトウェア企業であるSAP社が持つ、ブログを使った社内外の200万人が参加する学習コミュニティも同様の例であり、投稿された質問や意見には平均17分で最初のレスポンスが来るということも紹介された。

さらに、今回のASTD国際会議では「キュレーション(Curation)」という新たなキーワードが注目されていた。「キュレーション」とは、美術館や博物館などの学芸員(キュレーター)がテーマに沿って作品を収集、編集して紹介することを指すが、組織学習のリーダーたちに求められるのが、この「キュレーション」の力だ。つまり、個々の学習コンテンツを深く緻密に設計し提供することよりも、対象者や

当事者の複雑な学習ニーズにもとづいて、学習リソースとしての情報の有用性と確かさを判断し、効果的に集積し、起業家精神の学習者たちが自由に使えるようにすること、つまり学習環境のデザインが求められているのだ。

一時的な「イベント」ではなく、組織全体の「プロセス」にする

別のセッションでは、AMA(American Management Association:全米経営者協会)が、企業経営者約2,000名に対し実施した調査にもとづき、グローバルリーダーを育成、活用するための提言を発表した。このセッションにはパネリストとして、ケン・ブランチャード、マーシャル・ゴールドスミス、スティーブン・コビーといった、調査に協力した著名コンサルタントが勢揃いしている。ここで発表された提言とは、次の3つである。

- ①グローバルリーダーの育成を人事部門だけに任せず、企業業績を高めるための取り組みとして、優先度を上げる。
- ②自社で求められるグローバルリーダーのコンピテンシーを明らかにし、開発する。特に、文化や価値観が多様なグローバル環境では、文化の違いを認識した上で、相互に尊重するための感情の認知・調整やコーチングのスキルが重んじられる。また、ダイバーシティを活かせるようになるには相応の時間がかかるため、キャリアの早い段階からグローバル経験を積ませることが求められる。
- ③画一的でない、自社に合わせたプログラムを導入し、エンゲージメント向上やダイバーシティへの適応といった他の全社的な取り組みとの連携、連動を図る。

このセッションの提言だけでなく、後述のIBMの事例紹介でも、グローバルリーダーシップ開発の取り組みを一時的なイベントにせず、組織全体のプロセスに組み込むことが主張されていた。リーダーシップ開発を、集合研修やアサインメントなどのイベントをバラバラに集めたものではなく一貫した組織プロセスとするには、人事・人材開発部門だけではなく、経営層や現場ライン部門との協働がカギとなるだろう。まさに、前述のブラウン教授が示したCOAの役割で、組織プロセス全体を学習環境ととらえデザインすることが求められているのだ。

2011年のKnowledge Advisors社のセッションで、企業研修全体の6割は実務で活用されていないというデータが紹介されていた。一方で、研修参加者の上司が職場で学習内容の実践に理解や賛同を示すことで、活用されていない研修の6割が活用されるようになる、という調査結果も示されていた。また、同年のAMAのグローバルリーダー

シップ開発調査に関するセッションでは、グローバルリーダーシップ開発プログラムを組織成果につなげるには、経営層の関与が課題となるという指摘もあった。

昨今、日本の大企業、特にメーカーを中心に、グローバルリーダー育成が喫緊の課題として挙げられ、各社の取り組みが本格化している。人事・人材開発部門が経営層や事業部門と協働していくには、リーダーシップ開発プログラムを企画運営するに当たり、グローバル展開の最前線で活躍するリーダーにはどのような役割や成果が求められているのかについて、経営層や事業部門との間できちんと協議することが欠かせないのではないか。

経営層からの指示で、人事・人材開発部門主導でグローバルリーダー育成プログラムを急いで進めているが、グローバル展開を支えるリーダーが本当に育っているのか心配するという懸念の声が、経営層、ライン部門、人事・人材開発部門全般から聞こえてくる。個々のプログラムの導入前に、自社の「グローバルリーダー」とはどのような役割を期待され、どのような組織成果を上げることが求められるのか、といった「グローバルリーダー」の定義をはっきりさせることが先決だろう。目指すゴールが定まらず、海外勤務に必要な語学だけでもまず習得させよう、というような安易な発想では、経営層やライン部門と協働して、グローバルリーダーシップ開発を一時的なイベントではなく組織全体のプロセスにし、関係者全員のスポンサーシップやコミットメントを引き出すことは難しいのではないだろうか。

リーダーシップ開発への人材育成投資の「集中投入」

今回のセッションで、非常に驚かされたとともに感心したのが、IBMのグローバルリーダーシップ開発への大胆な取り組み事例の紹介だ。IBMのリーダーシップ開発プログラムは、米国フォーチュン誌で、2011年、成果をあげているプログラムとしてNo.1にランク付けされた。具体的には、2億ドル(約200億円)の採用費を減らし、トレーニング時間を45%削減。その一方で、リーダーシップ開発費には参加者一人当たり年間300,000ドル(約3千万円)を投入し、2万人(全社員の5%)以上のスタッフが、リーダーシップ開発業務に従事しているという。

組織全体において、グローバル規模でリーダーシップ開発に多大なエネルギーを投じ投資を惜しまないIBM。その根底にあるのは「リーダーシップの発揮は、全員が果たすべき当然の責任であり、与えられた任務ではない」という考え方だ。2012年のセッションで発表されたKeneXa(ケネクサ社)の調査結果によると「エンゲージメント」「組織

のリーダーシップ力」と企業業績(1株当たり利益など)との間には相関関係があるようだ。組織業績を高める手段として、組織全体でリーダーシップ開発に注力するという、IBMのコミットメントの高さを感じたセッションだった。

翻って、日本企業は人材育成の投資配分をどのように行っているのだろうか。組織リーダー向けは、コンプライアンスや人事考課など組織を管理統制するための研修に優先して投資し、実際に個人や組織の力を上げるためのリーダーシップ開発への取り組みが不十分になっていないだろうか。また、潤沢とは言いづらい教育研修予算と人手の大半を、組織業績への影響が最も少ない新卒社員の導入教育や基本的なビジネススキル・知識の習得プログラムに費やす慣行は、そろそろ見直すべきではないだろうか。企業業績へのインパクトが一番大きいリーダーシップ開発を企業内人材育成の取り組みの核にすえなければ、海外のグローバル企業と日本企業の間で、今後ますます組織力の格差が広がり、企業業績がじわじわ離されてしまうのではないかという不安がよぎる。

「女性リーダー」のポテンシャルの高さ、活躍度の低さ

最後に、個別具体的なリーダーシップ開発の課題として、女性リーダーのリーダーシップ開発にふれたい。北米でも上位階層になるほど女性の割合が減り、入職時に47%を占めていた女性のうちCEOになったのは2%のみであり、この10年間、上位階層の女性の割合は変化していない。ただ、女性の活躍の場が限られているのは、女性がリーダーにふさわしい能力を持ち合わせていないからではなさそうだ。

今回、大きな反響があった米国の著名なリーダーシップ開発コンサルタント、ジャック・ゼンガー氏のセッションでは、米国で伸び悩む女性リーダー数について、女性リーダーの能力や意識に関する調査結果を通じて問題提起を行った。約7,000名を対象に行った調査では、ゼンガー氏らが開発した優れたリーダーに求められる16のコンピテンシーのうちの12について「女性の方が男性よりリーダーシップの効果が高い」という結果が出ている。しかも、従来男性リーダーの強みと思われてきた「指導力を発揮する」「結果を重視する」「ストレッチ目標を設定する」といったコンピテンシーについても、女性が男性よりも高く評価されていた。

先頃、政府が「2015年には課長職以上の女性の割合を10%程度とする」数値目標を設定し、日本企業でも女性リーダーの育成強化がクローズアップされている。そこで女性リーダー育成のハードルとして認識されているのが、女性自身の意識である。女性は、男性に比べ、自身の能力を過小

評価しがちで、難易度の高い仕事へのチャレンジを避ける傾向があるという。この認識について、フェイスブックの女性COOのシェリル・サンドバーグ氏は、著書『リーン・イン』において「女性は出世すればするほど男性・女性の両方から好感度が下がり、社会的な成功が必ずしも個人にとってプラスに働かないのでチャレンジに消極的になってしまう」と述べ、米国を中心に論争を巻き起こしている。実際に、セッション会場に集まった多くの女性参加者からも同様の発言が相次いだ。世の中の多くの人が「男女の能力差はなく女性も優れたリーダーになれる」と一般論を唱えていても、実際に昇進した自分たちには批判的な眼が向けられ、それに精神的にまいってしまう、という声が聞かれた。

採用時から女性比率が少ない上に、能力があるにもかかわらず、女性たちが、成功することをプラスにとらえず、仕事と家庭の両立を不安視して、キャリアアップに消極的になる。その結果、女性管理職比率が伸び悩み、経営層に就く女性リーダーはごくわずか。少人数のために、ロールモデルが見えづらく、組織からキャリアアップに必要な支援が十分提供されないため、結果として優秀な女性であってもキャリアアップを諦めてしまう。このような負の連鎖を断ち切り、活躍してもらうためには何に留意すべきか。それは「組織における意思決定権のあるリーダーのポジションを務める人材として、女性を計画的に育てていく」とこと、「働く環境やワーク・ライフ・バランス支援体制を整え、多くの女性に長く仕事をしてもらう」ことは、考え方も手法も異なるということだ。女性の積極的な新規採用と離職防止、定着促進だけに力を入れても、組織の女性社員比率は増えるかもしれないが、女性リーダーの比率は増えないと思われる。したがって、組

織における「女性社員比率」だけではなく「女性リーダー比率」を増やすには、「組織内で母集団となる女性の絶対数を増やす」ことに加えて「リーダーポジションへの任命対象となる女性の数を増やすために必要な支援を行う」ことが真の課題だと考える。

グローバルレベルの動向の発信地ASTD

これまで4つのキーワードに沿って、ASTD2013国際会議におけるリーダーシップ開発領域の最新動向を紹介してきた。これらの動向の背景には、社会の変化に伴う学習者主体の新しい学習スタイルや学習文化の登場があり、リーダーシップ開発が組織業績を高める手段として、ますます重要な役割を果たしているという認識がある。そして、これらの動向は、ASTD国際会議で世界中の企業に共有され、活用されることによって、欧米や先進企業といった地域や組織の枠にとどまらず、グローバルレベルの動向へと発展していく。日本企業の方々にも、リーダーシップ開発に関する最新の情報や動向を、ASTDを通じて、ぜひ継続的にウォッチしていただきたいと願っている。

【筆者よりお知らせ】

ASTD日本支部では、ASTD会員が、①組織開発、②HPI(Human Performance Improvement)、③リーダーシップ開発、④タレントマネジメント——の4つのテーマで調査研究を行う委員会活動を行っています。本年度は6月よりすでに活動を開始していますが、興味のある方は、ASTDグローバルネットワークジャパンのサイト(<http://www.astdjapan.com/>)をごらんください。

また、株式会社エルクセ・パートナーズでは、ASTD2013国際会議のさらに詳しい内容を定期的に発信しているので、ご希望の方は、ぜひ当社までお問い合わせください(Eメールアドレス info@l-excepartners.co.jp)。

筆者プロフィール

永禮 弘之(ながれ・ひろゆき)

株式会社エルクセ・パートナーズ 代表取締役/ASTDグローバルネットワークジャパン 理事

これまで、化学会社の営業・営業企画・経営企画、外資系コンサルティング会社のコンサルタント、衛星放送会社の経営企画部長・事業開発部長、組織変革コンサルティング会社の取締役などを経て現在に至る。建設、化学、医薬品、食品、自動車、電機、情報通信、小売、外食、ホテル、教育出版、文具など幅広い業界の企業に対して、10,000人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。ASTD(アメリカに本部がある、世界最大規模の人材開発・組織開発の非営利団体)日本支部理事、リーダーシップ開発委員会委員長。

著書・雑誌寄稿:

『ASTDベータシックスシリーズ リーダーシップ開発の基本』ヒューマンバリュー(日本語版監修)、『マネジャーになってしまったら読む本』ダイヤモンド社、『強い会社は社員が偉い』日経BP社、『ポケットMBA 問題発見力と解決力』日経ビジネス人文庫(共著)、『グループ経営の実際』日本経済新聞社(共著)、『日経ビジネス』、『イノベーションを生む組織 1人のリーダーに頼る限界』、『日経ビジネスオンライン』の「野々村人事部長の歳時記」シリーズ、『日経ビジネスアソシエ』の「MBA講座」連載、『人材教育』、『ASTD2011 International Conference & Expo レポート リーダーシップ開発は個人の内面と向き合うアプローチへ』、『Web労政時報』、『グローバル人材マネジメントへのリーダーシップ』連載、『労務行政研究所編「人事担当者が知っておきたい、10の基礎知識。8つの心構え。」』/「グローバル化」で求められる人事の役割と考え方」など

