

ASTD2014国際会議で 人材開発のグローバルトレンドをつかむ 変化の激しい環境でいかに人材開発に取り組むか

株式会社エルクセ・パートナーズ代表取締役
ASTDジャパン 理事
ながれ
代表取締役 永禮 弘之



出典：ASTD

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、年1回のASTD国際会議が5月3日から7日までの4日間、今年は米国ワシントンD.C.で開催された。会期内に「リーダーシップ開発」や「学習デザインとデリバリー」といった9つのテーマ別、3つの産業別カテゴリで、350以上のセッションが行われた。

今回は、全世界から92か国、10,500名の人材開発・組織開発のプロフェッショナルが集い、日本からは136名が参加した。日本の参加者は、企業の実務家、研究者、コンサルタントがメインだ。

筆者はASTD国際会議に10年間連続で参加しているが、企業のグローバル展開につれ、セッション内容や参加者のグローバル化が年々進んでいると実感している。数年前までは、セッションの大半が米国企業の出講で、参加者の目当てでも米国の先進事例や理論だった。しかし、2012年にはセッションのカテゴリに「グローバル人材開発」が加わり、中国、韓国、インドなどの成長企業や現地法人の人材育成事例が取り扱われはじめ、聴衆を集めるようになってきた。

そして、今年は米国以外の参加者が全体の4分の1(2,250名超)に上り、海外参加者の拠点「グローバルビレッジ」は、中東、アジア、中南米など各国代表団の交流で例年以上に賑わった。何よりもASTD自身が2014年5月から、組織名をAmerican Society for Training and Development(米国人材開発機構)から「米国」をはずしてATD(Association for Talent Management)に名称変更し、さらなるグローバル規模の組織へ進化する意思を見せた。

VUCA worldにおける人材開発・学習のトレンド

今回のASTD国際会議のメインテーマは「Change(変化)」だった。また「グローバル人材開発」を中心に、様々なセッションで「VUCA」という新しいキーワードが取り上げ

られた。「VUCA」とは「Volatility(変動性)、Uncertainty(不確実性)、Complexity(複雑性)、Ambiguity(曖昧性)」を意味する。グローバル化の進展でビジネス環境がVUCAの度合いを増す中、変化への適応や変化そのものの創造に向けて、人材開発や学習のあり方、HRの役割を再考しよう、という主張が何度も聞かれた。基調講演の前に上映されたインタビュー動画では、「家族以外はすべてを変える」を組織哲学とする韓国サムスン社の人材開発トップが登場。HRの役割はチェンジリーダーを育てることだけでなく、自らが経営トップの戦略パートナー、チェンジェージェントとして変革を先導することだと語っていた。

VUCAの環境下の組織に求められるのは、変化に対応するスピード、自律的な学習、複雑な環境の理解と適応だ。そこで、今回の国際会議に見るVUCA worldの人材開発・学習のトレンドについて、次の3つのキーワードに焦点をあて、具体的なセッション内容を紹介したい。

- ① 人材育成の「加速化」
- ② 「学習者中心」の学習デザイン
- ③ 「複雑な環境」への適応



出典：ASTD

成長に追いつけ：人材育成の「加速化」

ビジネス環境の急速な変化の下では、事業構成や事業内容も環境に合わせて変わり、事業戦略を遂行するリーダーに求められる資質や能力といった人材の「質」も変化する。また、特定の地域では、事業の急拡大でリーダー人材の「量」の不足が起こると事業成長のボトルネックになりかねない。そのため、より早く着実に自社に求められるリーダー人材を育成する仕組みの整備が求められている。

米国の人材開発コンサルティング会社DDIは、2年に一度グローバルリーダーシップ開発の実態に関する最新の調査結果を発表しており、今回は特別に報告書発行前の速報が紹介された^[注1]。それによると、「自社のリーダーシップの質が優れている」と回答した組織リーダーは全体の40%、人事責任者は25%で、2009年の調査からはほぼ横ばい状態だった。また「リーダー候補者が充実している」と答えた企業は15%で、2011年から3%ダウンしており、リーダーシップ開発では質・量ともにギャップが埋まっていないことがうかがわれた。

中でも、中国やインドの企業のように、経済発展に伴って急成長した組織は、リーダーの質と数を早期に充足させることが緊急課題だ。今回、両国のリーダーシップ開発プログラムの先進事例が発表されていたが、事業拡大に向けた統括マネージャーの充足に焦点をあて、人材開発が加速されていた。例えば、若く優秀なMBA取得者を採用し、ビジネススキルとリーダーシップの集合研修、異動による複数部門の経験、経営層からの定期的なメンタリングなどを組み込んだ2年～2年半のプログラムに参加させる。そのプロセスを通じて人材の見極めを行い、合格者は統括マネージャーへ配置される。GEが行う2年間のリーダー早期育成プログラムに近いものだ。

優秀な若手人材は自身のグローバルリーダーとしての活躍の場とキャリアアップを求めて、早い成長、昇進を望む。早期育成プログラムの導入は、彼らを組織に引き付け活躍してもらうためには欠かせない。組織、個人の両面から見て、育成のスピードアップが望まれているのだ。

最短で40歳前後で部長に昇進する^[注2]日本の人材育成の慣行は、これらの事例とはかけ離れている。現に、海外拠点で、欧米企業に比べ昇格・昇給のペースが遅いという

理由で、日本企業は相対的にローカル人材に人気がなく、欧米企業に優秀なローカル人材を奪われている^[注3]。また、育成投資も世界平均に比べると4分の1以下と格段に少ない^[注4]。それに関連してか、DDIの講演者によると、リーダーシップの質、リーダー候補者の充足度の評価結果は、調査国中で日本が最低レベルのようだ。



出典：ASTD

自由奔放な自立的学習者たち： 学習者中心の学習デザイン

VUCAの環境における学習の主役は、激しい変化を先取りして自身に必要なことを自分で読み取り、あらゆる機会を学習機会にして主体的に学ぶ人たちである。組織学習の仕方は、人事・人材開発部門が用意した一律のコンテンツを社員に学ばせる形式から、社員が自身の学習ニーズにもとづく、自発的な学習に移行していく。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相互学習の比重が高まり、組織が提供するコンテンツのあり方が変わってきている。

昨年の基調講演で、ジョン・シーリー・ブラウン教授は、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わり、学習のテーマや時間、場所、コンテンツ選択はますます個人に委ねられると指摘していた。今年も学習デザインの大家であるエリオット・メイシー氏が、昨年の主張を裏付けるような具体的なデータを紹介し、新たな学習デザインの方向性を示した^[注5]。

彼の言葉を借りると、学習者は益々“わがまま”になっている。Web学習者はコンテンツに7分しか集中できず、大学の無料のMOOC^[注6]の受講者79,000人の追跡調査では、

注1: 「Global Leadership Forecast 2014-2015」同社は、世界各国の組織リーダーおよびHR責任者に2年に1度経年調査をしており、今回は48か国2,000社超から15,000近い回答を得ている。調査結果の概要は、右記のサイトで読むことができる。<http://www.ddiworld.com/glf2014>

注2: 労政時報第3771号「役職別昇進年齢の実態と昇進スピードの変化の動向」2010年

注3: 日本経済団体連合会「アジアにおいて求められる人材マネジメント」2008年

注4: ASTD Research「2013 State of Industry Report」2013年

注5: メイシー氏は、組織学習における学習デザインの第一人者であり、1994年に「E-ラーニング」という言葉を使い始めた人物である。

注6: Massive Open Online Course:大規模オンライン公開講座。インターネット上で誰もが無料で受講できる講義であり、主に米国の大学で無料で提供されている。

完遂者は5,000人(6%)のみ。その人たちの成績の平均はCマイナスで、学習効果が高いとは言えなかった。1日当たりの学習時間は短くなっており、いまや1日間の企業内集合研修は半日になり、半日の集合研修はWeb学習に変わり、Web学習は12分のビデオクリップになった。しかも学習者は、後から参照できる情報はその参照先だけを確認し、内容は記憶しない傾向にある。学習者は、学習内容のすべてが知りたい訳ではなく、自分が知りたいことだけを教えてもらいたいと考えている。体系的な教材が提供されても、自分の目的に合わせてバラバラに利用するのだ。

したがって学習デザイナーには、忙しい中でも学習に関わり、記憶の必要がなく、短時間に行えて、個人が手元でいつでも利用できる教材の用意が求められる。一方、人事・人材開発部門の役割は、教材作成やトレーニングの実施運営から、組織における効果的な学習のあり方、社員の学習ゴールの見極め、ゴール到達に向けたコンテンツの選択、社員の支援に移ると考えられる。

バーチャルな絆を築く：複雑な環境への適応

昨今では、インターネットが深い知識や高度な専門スキルを持つスペシャリスト人材をつなげ、グローバルな雇用を生み出している。テクノロジーの進化やグローバル化の進展が生み出す物理的な拠点の広がり、組織内の人材多様化といった複雑な環境におけるマネジメント、パフォーマンス向上の処方箋が、ASTD国際会議でも先達から示された。

ジェニファー・ホフマン女史は、1999年から在宅勤務のバーチャル・チームを率いて、Webを通じたトレーニングサービスをグローバルに提供する草分け的な存在だ。バーチャル・チームでは分権のもとに単独で仕事を行うため、孤独感を払拭し、緊急時には支援し合えるメンバー相互の信頼関係、チームの絆の構築が課題となる。女性ばかり65名の

彼女の組織では、信頼構築に向けて組織の透明性、公平性、一貫性を維持するために、対面よりも意識してコミュニケーションに努めている。情報は最新のソフトウェアですべてオープンに共有し、顔が見えない社員同士が360度フィードバックを行う。罰則よりも褒め合うことを奨励し、ミスは個人の責任にせず、原因や対策を組織で共有することで社員をミスから守る。フェイスブックや結婚祝、出産祝等のイベントで社員同士のコミュニケーションを活発化し、社員同士が噂話をWeb上で交わす事もできる。不規則な勤務に協力してくれる社員の家族にも感謝の気持ちを伝え、社員の組織へのコミットメントを高めることも忘れない。

バーチャル・チームの一番の利点は、物理的、時間的な制約を越えて世界中にいる人材の中から優れた人に働いてもらえることであり、すでに対面の仕事の代替手段に留まらない。バーチャル・チームを、テクノロジーの進化やグローバル化の進展に伴う将来の主要な働き方ととらえ、組織運営のあり方を見直す動きが出てきている。

本稿では、ASTD2014国際会議で感じたグローバル化の進展を起点に、特筆すべきセッションを中心に、VUCA worldの人材開発・学習のトレンドを紹介した。

中国、インドといったアジアの成長企業がグローバルスタンダードの人材開発のしくみを定着させていく一方、日本企業は、諸外国とは大きく異なる“日本流”の人事制度を掲げたままだ。国内需要の伸びが期待できずグローバル展開を目指す日本企業が、真のグローバルプレイヤーに移行し、ASTD国際会議の場でトレンド発信源となる日はいつ来るのだろうか。ASTD国際会議に継続して参加し貴重な大量の情報に触れた者として、日本企業におけるグローバル人材開発のあり方を、折に触れ発信していきたいと考えている。

筆者プロフィール

永禮 弘之 (ながれ ひろゆき)

株式会社エレクトセ・パートナーズ 代表取締役/ASTD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ジャパン理事、リーダーシップ開発委員会委員長。

著書・雑誌寄稿:

『ASTDベーシックシリーズ 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つたら読む本』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

