IIBC
一般財団法人 国際ビジネスコミュニケーション協会
The Institute for International Business Communication

ATD2016国際会議 基調講演にみる リーダーシップ開発の潮流

株式会社エレクセ・パートナーズ代表取締役
ATDインターナショナルメンバーネットワーク ジャパン 理事
永禮（ながれ） 弘之

世界最大の人材開発・組織開発の非営利組織ATD（Association for Talent Development）が年1回開催するATD2016国際会議（ATD2016 International Conference & Exposition）が、2016年5月22日から25日までの4日間、米国コロラド州デンバーで開催された。本稿では、ATDが重視する人材開発の最新動向とその背景について、基調講演の内容を通じて紹介する。

世界に広がるATDのコミュニティ

はじめに、ATD国際会議を主催するATDの活動について触れておこう。ATDが米国で設立されたのは1943年で、ヴァージニア州アレキサンドリアに本部を置いている。2015年の年次報告書*1 によると、会員数は約3万7千名であり、そのうち12%が米国外の会員だ。会員は世界120カ国以上に広がるが、そのうち日本をはじめカナダ、ドイツ、シンガポール、ブラジルなど14の国および地域では提携先を持ち、組織的に活動を行っている。2014年には上海事務所を開設、中国での教育プログラム普及を進めている。

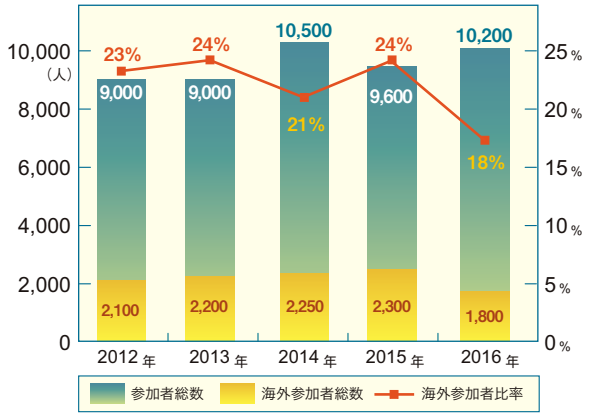
ATDの主な活動は、ベストプラクティス、調査研究結果、最新事情を共有するATD国際会議のようなイベントの開催、教育プログラムの提供、人材開発プロフェッショナルの資格認定、専門書の出版、調査研究の実施と調査報告書の発行、優良組織および個人に対する表彰、学習コミュニティの支援、会員に対する会誌、Webキャスト、求人サービスの提供など多岐にわたる。2015年度の総売上高は、3,920万ドルに上る。人材開発・組織開発に関わる実務家、専門家にとっては、仕事、研究、キャリア開発において拠り所となる団体と言ってよいだろう。

日本においては、ATD日本支部（ATD International Member Network Japan）が2007年に設立され、調査研究の支援活動、イベント支援活動、広報活動などをすべてボランティアで行っている。日本支部の活動は、会員数の増加などから高く評価されており、2015年秋には、ATD本部主催のジャパンサミットが初めて日本国内で開催された。

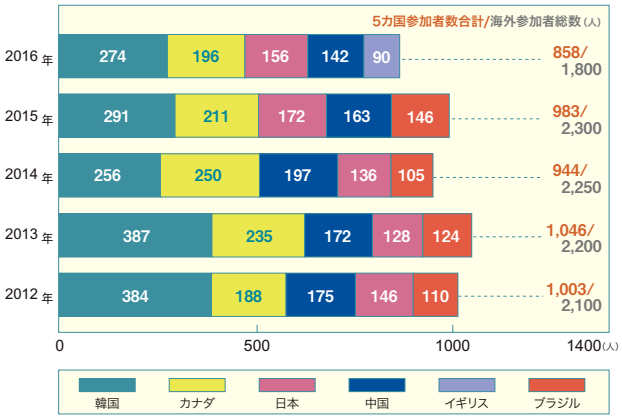
1万人超のプロフェッショナルが集うATD国際会議

ATD2016国際会議は、4日間の会合に、全世界から83カ国、1万人超の人材開発・組織開発のプロフェッショナルが

【グラフ1】参加者総数と海外からの参加者の割合推移



【グラフ2】海外参加上位5カ国とその参加者数の推移



1）「2015 ANNUAL REPORT」ATD、2015年

参加した。米国外からの参加者は1800人、そのうち日本からの参加者数は156人で、米国以外の参加国では韓国(274人)、カナダ(196人) に続き3位にあたる(詳細は前頁のグラフを参照)。

開催テーマは、一昨年からひきつづき、「Content, Community, Global Perspectives(コンテンツ、コミュニティ、グローバル視点)」。グローバルな視点で、学習内容、学習コミュニティの変革に取り組もうというメッセージが感じられる。オープニングでは、CEOのトニー・ビンガムが「ラーニング・カルチャー (学習する文化) の構築」の重要性を訴えた。このテーマを基軸に、10のトラック(学習テクノロジー、リーダーシップ開発、トレーニングの実施、トレーニングの設計、人的資源〈Human Capital〉、キャリア開発、グローバル人材開発、学習効果の測定・分析、学習の科学、マネジメント) と、4の業界別(政府機関、ヘルスケア、高等教育、セールス) で、300以上のセッションが行われた。

これらのセッションは、1日に4コマ、1コマあたり20セッションが同時開催される。参加者はそれらから希望のセッションを選んで参加する。10のトラックについて、セッション実施数および昨年との対比を見ると、以下のようになる。

リーダーシップ開発 (Leadership Development)	45セッション (+8)
人的資源 (Human Capital)	41セッション (+13)
学習テクノロジー (Learning Technologies)	40セッション (-4)
トレーニングの設計 (Instructional Design)	31セッション (0)
キャリア開発 (Career Development)	28セッション (+1)
グローバル人材開発 (Global Human Resource Development)	26セッション (+3)
トレーニングの実施 (Training Delivery)	24セッション (-7)
学習の科学 (Science of Learning)	22セッション (+5)
学習効果の測定・分析 (Learning Measurement & Analytics)	18セッション (-3)
マネジメント (Management)	11セッション (+2)

*実施数の多い順
*( )内は昨年のセッション数からの増減
*セッション数は開催前のATD2016国際会議の公式ウェブサイトでの検索結果による

ATD会長のトニー・ビンガム氏(出典:ATD)

「リーダーシップ開発」「人的資源」「学習テクノロジー」は40件を超える注目の分野だ。昨年と比べて「リーダーシップ開発」は8件、「人的資源」は13件と大幅に増えている。「人的資源」分野には、組織のパフォーマンス向上や組織変革のアプローチに関するトピックが含まれるが、昨年より関心が急激に高くなっていることがうかがえる。

ATDが発信するリーダーシップ開発の最新事情

ATD国際会議の基調講演の内容には、ATDが注目する人材開発・組織開発の潮流が毎年色濃く反映されている。今年も、世界的に著名なスピーカーによる三つの基調講演が行われた。はじめに登場したのは、『WHYから始めよ!』『リーダーは最後に食べなさい!』で世界的ベストセラー作家となったサイモン・シネックだ。彼は、社員がパフォーマンスを発揮し、エンゲージメントを高めるためには、信頼や支え合いを感じる環境が必要だと説いた。翌日は、勇気、ヴァルネラビリティ (Vulnerability:心の脆さ、傷つきやすさ)、恥、共感を研究している社会心理学者のブレネー・ブラウンが、リーダーが部下を信じて弱みを見せることは、部下との信頼関係向上、ひいてはパフォーマンス向上につながると訴えた。最終日の講演では、世界で著名なトレンド調査サイト「TrendHunter(トレンドハンター).com」の創設者でCEOのジェレミー・グーチェが、イノベーションは一つの大きな発見というよりは、一人ひとりが新たな可能性を日々見つけ、改善する努力の結果、生まれるものだと語っていた。これらの基調講演を俯瞰すると、社員個人に焦点を当て、リーダーが彼らと信頼関係を築き、エンゲージメントを高めることが最終的に組織のパフォーマンスにつながる、という論調に気づく。リーダーには、目標達成

に向けて組織全体を統制しようとするのではなく、メンバー一人ひとりと信頼関係を高め、個人の成長や意欲を高めることを通じて組織力を高めることが求められているのではないか。この点について、三つの基調講演を通じて考えたい。

<General Session 1>

"Leaders Eat Last: Why Some Teams Come Together and Others Don't"

・Simon Sinek, Best Selling Author

リーダーは "安心感の砦" を創り出せ

サイモン・シネックはベストセラー作家であるだけでなく、大手企業、米軍を含む政府機関のリーダーに対して「人々を力づけ、奮い立たせる方法」を伝授してきたコンサルタントだ。彼の2009年のリーダーシップに関する講演*2はTED Talkでトップ3に入る再生回数(2600万回超) を誇る。

シネックによると、リーダーの仕事は、メンバーにとっての "サークル・オブ・セーフティ(安心感の砦)" を創り出すことだ*3。メンバーは、職場で日々二つの脅威に直面している。一つは競合他社との戦い、もう一つは組織内部における戦いだ。後者は上司や同僚との軋轢、劣悪な労働環境、雇用の不安定さなどから受けるストレスと不安を指す。メンバーは"サークル・オブ・セーフティ" にいることを認識すれば、組織内部の脅威から自分を守ることにエネルギーと時間を割かずに済み、外部との競争に注力できる。そのため、シネックは、リーダーシップの目標は、メンバーが仕事に対して充足感と幸せを感じる健全な企業文化を築くことだと唱える*4。

サイモン・シネック氏(出典：ATD)

安心して働けない職場ではパフォーマンスは発揮できない。"サークル・オブ・セーフティ"を創り上げる方法は、社員一人ひとりの帰属意識を高めること、人間らしい価値観にもとづいた企業文化を培うこと、上司が部下に権限移譲すること、組織や同僚に対する信頼感を高めてもらうことだ。シネックは、フォーシーズン・ホテルで出会ったバリスタの発言を例に挙げる。彼は、バリスタの接客があまりにも献身的で素晴らしいので、そのような接客がなぜできるのかと尋ねた。すると、「直属のマネジャーはもちろん、他部署のマネジャーでさえも自分のことをいつも心に留め、何度も声をかけてくれるため、安心して仕事に打ち込める」という答えが返ってきた。以前に勤めたホテルでは、上司に悪いところばかりを注意されるので、顧客満足よりも、ルールから逸脱しないかどうかを気にして行動せざるを得なかったと言う。

脳内物質の働きが責任感を高め、信頼を生み出す

シネックは、"サークル・オブ・セーフティ"を創り上げ、個人のパフォーマンスを上げるリーダーシップのあり方について、生理学的な側面からも説明を加えた。人の体内でポジティブな感情を生じさせる脳内物質には、エンドルフィン、ドーパミン、セロトニン、オキシトシンの四つがある。前の二つは人を目標達成に向かわせ、後の二つは周囲との協力を促す。

エンドルフィンとドーパミンの分泌は、目標達成に向けて人を力づける。エンドルフィンは疲れを忘れさせ気分を高揚させるが、長くは続かない。ドーパミンは、人をゴールに集中させ、何度も繰り返し目標達成に立ち向かう意欲を沸かせる。一方で、中毒性があり、達成感を過度に求める人に焦燥感を与えたり、不正な行為に走らせたりする恐れがある。

セロトニンとオキシトシンは、"サークル・オブ・セーフティ"の形成に大きな役割を果たす。セロトニンは他者に認められた際に分泌され、人に誇りを感じさせ、自信と責任感を高

2) 「優れたリーダーはどうやって行動を促すか」サイモン・シネック、TEDxPuget Sound、2009年 →http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=ja
3) 『リーダーは最後に食べなさい!』サイモン・シネック著、日本経済新聞出版社、2015年
4) ATDの基調講演と類似の内容の講演が、TEDで視聴できる。
「なぜ優れたリーダーの下では安心を感じられるのか」サイモン・シネック、TED2014、2014年 →http://www.ted.com/talks/simon_sinek_why_good_leaders_make_you_feel_safe?language=ja

める。オキシトシンは信頼する人たちと一緒にいる時や他者に優しくした時に分泌され、愛情、信頼、忠誠心といった感情を生み出す。

リーダーシップとは「他者の人生を守ること」

リーダーの仕事は、メンバーに対し、目標を定めて業績達成への熱意を上げるだけではない。成果を認めて誇りを持たせ、より大きな目標達成に向けて信頼する仲間との協力を促すことで、“サークル・オブ・セーフティ” にいることを自覚させることが大切なのだ。シネックは、部下のためにエレベーターの扉を押さえてあげる、オフィスでみんなのコーヒーを淹れてあげる、といった些細なことも信頼を築くリーダーシップ発揮の訓練であり、小さな働きかけを積み重ねることが大切だと述べている。

メンバーは、リーダーが自分たちを危機から守ってくれることを期待している。したがって、自分たちを犠牲にするようなリーダーには心を閉ざし、組織に貢献もしない。レイオフや減給を社員に強いて自身は高額のボーナスを得るような経営者は、権限があるだけでリーダーではないとシネックは断言する。リーダーシップは「他者の人生を守ること」であり、リーダーは他者を守るために自己を犠牲にすることを覚悟しなければならないのだ。

<General Session 2>

“Brave Leaders, Courageous Cultures”

・Brene Brown, Research Professor at University of Houston Graduate College of Social Work

弱い自分をさらけ出す勇気が信頼を築く

ブレネー・ブラウンは、AT&Tの教育トレーナーからキャリアをスタートさせ、ソーシャルワーカーを経て、現在はヒューストン大学大学院で教授を務める。彼女は、勇気、ヴァルネラビリティ（心の脆さ、傷つきやすさ）、恥、共感について14年間にわたり研究している。3冊のベストセラー本を上梓し、TED Talkのヴァルネラビリティに関する講演*5の再生回数は2400万回を数える。

今回の講演では、リーダーが部下との信頼関係を築く上で、心地よさに甘んじない勇気とヴァルネラビリティの大切さが語られていた。ヴァルネラビリティは、一般的に暗い感情だととらえられがちだ。しかし、ブラウンは、これまでの調査をもとに、愛情、帰属意識、喜び、勇気、想像力はヴァルネラビリティから生まれ、希望、共感、責任感、信頼の源

ブレネー・ブラウン氏（出典：ATD）

となると唱える。

彼女は、勇気あるリーダーシップは、ヴァルネラビリティ、価値の明確さ、信頼、成長する力、の四つの柱で支えられていると言う。リーダーが心の脆さを認め、傷つきやすい自分の本当の姿を開示できるかどうかは、勇気と明確な目的意識の強さに結びつく。部下との信頼は、リーダーが自身の成長を求めて本当の自分をさらけ出すことによって生まれ、時間、手間、意識を注いで関係性を積み上げることで深まる。

メンバーに助けを求めることが関係性向上を促す

ビジネスの世界に広がる「勝ち残るために強くあれ」という価値観のもとでは、リーダーのイメージは、弱さを見せず、すべての面において部下より優れた人物だと受け止められている。しかし、ブラウンは、完璧で誰にも批判されないリーダーを目指すよりは、周囲に助けを求めなさいと訴える。

人はつながりを求め、ものごとに関与するように生まれついており、目的に向かって創造、貢献したいという欲求がある。リーダーがメンバーを大切にせず、彼らのチャレンジを促さずに業績達成だけを求めると、メンバーは仕事に関わる意欲を失い、才能、アイデア、情熱を失ってしまう。そのような状況では、結果として業績は下がるだろう。

リーダーがメンバーを信じて弱い自分をさらし、助けを求める勇気を出せば、メンバーは自分たちから学ぼうとするリーダーの姿勢を感じ取り、相互の信頼関係は深まる*6。上司と部下の相互の信頼関係はメンバーのモチベーションやエンゲージメントの向上、ひいてはパフォーマンス発揮の基盤となるのだ。

5)「傷つく心の力」ブレネー・ブラウン、TEDxHouston、2010年
→http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability?language=ja
6)『本当の勇気は「弱さ」を認めること』ブレネー・ブラウン著、サンマーク出版、2013年

<General Session 3>

"Better and Faster: The Proven Path to Unstoppable Ideas"

・Jeremy Gutsche, CEO at TrendHunter.com

イノベーションは日々の改善の積み重ね

ATD2016国際会議の締めくくりには、サムスン、ケロッグ、ネスレなども利用するトレンド調査サイト「TrendHunter(トレンドハンター).com」の創設者ジェレミー・グーチェが、イノベーションの可能性を高める方法について情熱あふれる講演を行った。

彼は、変化が激しく、製品やサービスのライフサイクルが加速度的に短くなる中では、変化へよりうまく適応すること、イノベーションの機会をより早く見つけること("Better & Faster")が求められていると語る。また、イノベーションは、一つの途方もない大発見というよりは、個々の社員による日々の小さな改善の積み重ねだと言う。

フォーチュン500社の寿命はかつての75年から15年にまで縮まり、コダックもブラックベリーもいまや過去になっている。彼は、過去に成功した企業が変化に適応できないのは、現状維持を重んじる方針、しくみ、規則のもとで、身近にあるイノベーションの可能性を見逃しているからだと言う。そして、成功に対する無関心、現状維持の繰り返し、リスクを取らず守りに入る、という行動を一人ひとりが克服し、新しい機会を貪欲に、好奇心を持って探し、現状の延長線上にない挑戦をしていく"ハンター"になれるような組織づくりが大切だと唱えていた。

ジェレミー・グーチェ氏(出典:ATD)

エンゲージメントの低下は組織の業績低下を招く

今年の基調講演からは、組織のパフォーマンスを上げるために、リーダーがメンバー一人ひとりと信頼関係を高め、個人の成長や意欲を高めることの大切さが読み取れる。

この背景には、社員のエンゲージメント向上に関する問題意識がある。社員のエンゲージメントの高さは、企業業績を左右する。あるグローバル調査(2012年)*7では、社員のエンゲージメントが高い企業群と低い企業群の業績指標(営業利益率)には3倍もの格差が見られた。

リーダーシップ開発の課題として、社員のエンゲージメント低下が注目されて久しい。例えば、日本の一人当たり労働生産性は、主要先進7カ国中20年連続で最下位であり*8、その理由の一つは、日本人全般のエンゲージメントが低いことだと推察される。ギャラップ社のエンゲージメント調査(2012年)*9では、会社に愛着を感じて働く社員はグローバル水準で13%、日本では7%しかいない。この水準は、過去12年間変わっていないというから深刻だ。

一方、リーダーたちは効果的な働きかけを行えているとは言えない。今回の国際会議で発表された調査*10によると、企業の経営層のリーダーシップ行動は事業マネジメントに偏っており、エンゲージメント向上に向けたピープルマネジメントは上位層のリーダーになるほど疎かになっている。

個人の良心や志を組織の業績につなげよう

さらに、米国を中心に、社員のエンゲージメント、ミッション主導の組織運営、正義、幸福感のような仕事を通じた個人の内面の探求に関心が集まっている*11。職場の中核になりつつあるミレニアル世代は、このようなテーマにとりわけ関心が高く、心を動かされる。

個人の良心や志を活かすコンシャス・ビジネス(Conscious Business)では、個人は企業の利益最大化を目的に働くの

7)「グローバル・ワークフォース・スタディー」タワーズワトソン、2012年
8)「日本の生産性の動向 2014年度版」日本生産性本部、2014年
9)「Worldwide, 13% of Employees Are Engaged at Work」Steve Crabtree、GALLUP Daily News、2013年10月 →http://www.gallup.com/poll/165269/worldwide-employees-engaged-work.aspx
10)「What 15, 000 Assessments Spanning 300 Organizations Say About Leader Readiness」Evan Siner、ATD2016国際会議セッション、2016年5月
11)「The Future of Talent Development」Britt Andreatta、ATD2016 ICEセッション、2016年5月
「Purpose driven talent」Kornferry Institute、2015年6月 →http://www.kornferry.com/institute/purpose-driven-talent

ではなく、志に合う企業をプラットフォームとして、社会の最適化や問題解決に取り組み、事業の成功につなげる。アウトドア衣料メーカーのパタゴニアの社内外における環境保護活動への取り組みは、コンシャス・ビジネスの例としてよく知られる。自身の志に沿って行動する社員は、モチベーション、エンゲージメントが高い。成果を上げる可能性も高く、イノベーションの原動力にもなる。

このような背景の中で、リーダーシップのあり方が変化している。それは、業績達成と社員のエンゲージメント向上の両立だ。かつて、ジム・コリンズは、良い企業を偉大な企業に変えるために必要なリーダーシップの型を探索した。偉大さを持続できる企業を創り上げるリーダーは、個人としての謙虚さと職業人としての意思の強さを兼ね備えており、成功は他者のおかげだと考えていた*12。米国企業のリンクトイン(LinkedIn)は、急成長した世界最大級のビジネス特化型ソーシャル・ネットワーキング・サービスで、2014年8月現在の登録ユーザーは全世界で3億1300万人を超え、日本でも100万人以上が会員登録している。同社では、思いやりのマネジメントの実践が組織の価値観の一つに据えられ、ウェイナーCEOは、個々の社員を思いやる機会を持てば、その人から業績向上という対価を得られると訴える。彼は、社員によるCEO支持率ランキングにおいて米国企業のトップに選ばれている*13。個人の意識に対して働きかけるリーダーシップは、単に社員の感情に配慮するものではなく、組織の業績向上を目指した経営上の合理性にもとづいている。リーダーとリーダーシップのあり方を見直す時が来ているのだ。

12) ビジョナリー・カンパニー 2 - 飛躍の法則」ジム・コリンズ著、日経BP社、2001年
13) 「社員に愛されるCEO 米企業ランキング」日本経済新聞、2014年4月24日 →http://www.nikkei.com/article/DGXNASFK2301F_T20C14A4000000/
「ついに台頭してきた、思いやりのマネジメント」ブロンウィン・フライアー、ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー、2013年11月 →http://www.dhbr.net/articles/-/2250

展示会 (Expo)

(出典：ATD)

筆者プロフィール

永禮 弘之(ながれ・ひろゆき)

株式会社エレクセ・パートナーズ 代表取締役/
ATDインターナショナル メンバー ネットワーク ジャパン 理事/
同 リーダーシップ開発委員会 委員長

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および官公庁に対して、1万3千人以上の経営幹部、若手リーダーの育成を支援。立教大学のリーダーシップ教育プログラム講師も務める。

著書・雑誌寄稿:
『ホワイト企業』日経BP社、『ATD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)、『IIBCグローバル人材育成プロジェクト』連載「今だから知りたいビジネスパートナーHR入門」「グローバルHRが知っておきたい人材育成の実践理論」「ゼロから始めるグローバルリーダー育成プログラム」、『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』連載「ホワイト企業のつくりかた」「野々村人事部長の歳時記」、『日経ビジネスアソシエ』連載「MBA講座」、『Web労政時報』連載「ASTD国際会議から読み取る人材開発の最新動向」「グローバル人材マネジメントへのリーダーシップ」など