

# ATD2016国際会議で見てきた人材開発の最新動向 「ラーニング・カルチャー」がもたらす 組織学習とリーダーシップの変革

株式会社エルクセ・パートナーズ クライアントパートナー  
長尾 朋子



出典：ATD

会員約4万人を擁する世界最大規模の人材開発・組織開発の非営利組織ATD (Association for Talent Development) が年1回開催する最大のイベントがATD国際会議だ。2016年は、5月22日から25日まで米国コロラド州デンバーで行われ、「グローバルな視点で、学習コンテンツ、学習コミュニティを築こう」という開催テーマのもと、世界83カ国から参加した約1万200名のプロフェッショナルたちが、人材開発のあり方を探った。

ATD国際会議のプログラムは、昨今の人材開発分野を取り巻く環境、企業や業界の動向をふまえて企画され、300以上実施されるセッションは、9千件あまりの応募から選ばれる。あふれんばかりの情報の中で、ATDがいま何に注目しているのか、それを探ることは世界における人材開発の潮流を追うことにほかならない。

成功する企業には「ラーニング・カルチャー (学習する文化)」が存在する

ATD国際会議のオープニングでは、毎年、ATDのトニー・ビンガムCEOが、グローバルでの人材開発の課題、取り組みの方向性について参加者にメッセージを発信する。今年は、「ラーニング・カルチャー (学習する文化)」を組織に根付かせる重要性が、データや事例を交えて熱く語られた。

経営環境が激しく変化する中で企業が生き残るには、組織全体が学び続けることで、創造性を発揮し、次々と現れる課題を解決することが求められる。ビンガムが紹介したATDとi4cpの最新の共同調査\*1によると、「ラーニング・カルチャー」が根付いている組織は、個人と組織の両方のレ

ベルで、すすんで情報や知見を共有し、業績の改善に取り組み続ける。そして、売上高の伸び、生産性、マーケットシェア、顧客満足において継続的に高い成果を生み出す。高い成果を上げ続ける企業は、「自社には『ラーニング・カルチャー』が存在する」と認識する度合いが、成果の低い企業に比べて5倍も高かった。

さらに、「ラーニング・カルチャー」の構築を重視する企業のリーダーとして、TwitterとSAPのCLOの発言が映像で紹介された。両者によると、「ラーニング・カルチャー」の構築を目指す企業には、経営トップの明確な意思がある。組織全体で学習を日常の仕事に組み入れることに力を注ぎ、社員には、教育研修だけでなく、上司のフィードバック、自身の成功や失敗の経験など、周囲のすべての機会から学ぶことが推奨される。そのため、職場では、社員一人ひとりが教師と生徒、両方の立場に立って教え合い、知恵をつなぎ合わせる相互学習が日常的に繰り返されている。一方、人材開発部門の取り組みは、社員が知識、経験を共有し、学びを必要とするときにすぐに学べる学習環境整備に主眼が置かれる。組織学習は人材開発部門の仕事ではなく、社員全員の主体的な取り組みへと変わるのだ。

前述の調査によると、「ラーニング・カルチャー」が十分に根付いている企業は3割に過ぎず、「ラーニング・カルチャー」の構築は人材開発の大きなテーマとして、本会議に限らず継続的に注目されると考えられる。そこで本稿では、「ラーニング・カルチャー」の構築に関わるセッションの傾向や個別の内容を、次の三つのテーマで整理して紹介する。

1) 「Building a Culture of Learning: The Foundation of a Successful Organization」 ATD Research, 2016年。調査では、832名の人材開発プロフェッショナルの回答を分析した。

## 1 変わる学習のあり方

『ラーニング・カルチャー』を実践する組織ではどのような学び方が求められるのか

## 2 リーダーの働きかけ

社員が主体的に学習するために、リーダーにはどのような働きかけが求められるのか

## 3 新しい学習アプローチ

社員の学習効果をあげるために、どのような工夫が試みられているのか

### ① 変わる学習のあり方

「ラーニング・カルチャー」を支える  
「学習者中心」の学び方

変化が激しい現代の環境下では、一度蓄えた知識やスキルは5年も経つと使い古され、仕事での活用機会が減ることが多い。そのため「ラーニング・カルチャー」が根付いた組織では、企業が定期的に与える一律の学習機会だけでなく、周囲の環境変化から自分で学習ニーズを読み取って学び、知識やスキルを磨いていく「学習者中心」の学び方が基盤となる。

「学習者中心」の学び方は、ここ数年、ATD国際会議の主要な場面で取り上げられ、学習デザイン分野では潮流の一つとなっている。2013年の基調講演では、認知科学者でイノベーション、組織開発を専門分野とするジョン・シーリー・ブラウンが「これからの知識・コミュニケーション型産業社会における学習文化では、変化を自分でとらえ、あらゆる機会を学習の場にして主体的に学ぶ『Entrepreneurial Learner(起業家精神の学習者)』が主役になる」と説いた。

2015年の基調講演では、学習テクノロジーの研究者であるスガタ・ミトラが、インターネットを使った自己学習の可能性を訴えた。彼は研究を通じて、知識を伝達する教師がいなくても、未知の世界への探究心、インターネット上の膨大な教材、グループでの協働学習、理解者の励ましがあれば、学習者が著しい学習成果を上げられることを示し、多くの参加者の称賛を浴びた。

今年のセッションでは、学習デザインの大家であるエリオット・メイシーが、企業の組織学習においても学習行為自体は「学習者中心」であるべきだというメッセージを発していた\*2。メイシーによると、学習者は学習内容や学習手



出典：ATD

法を自分向けに個別化することを好む傾向があり、6割以上の人が、講義よりも自分のペースで学べるビデオ学習を好むそうだ。彼は、組織が教え込みたいことを優先してLMS\*3や集合研修を取り入れることが、却って学習者の自主性と学習意欲を損なっていると指摘した。組織学習の目的が業績向上であっても、学習の内容や手法については学習者自身の意思を尊重しないと学習効果が下がり、業績向上にはつながらないということだ。

また、著名な人材開発コンサルタントのマーク・ローゼンバークのセッションでは、業績向上のために、組織学習の場を職場の業務活動により近づけることが強調された\*4。ローゼンバークは、「組織学習のアプローチの核は業務活動におけるパフォーマンス向上を支援することであり、それを職場のナレッジマネジメント、e-ラーニング、集合研修が支える」と唱えた。人材開発部門に対しては、集合研修一辺倒の組織学習を見直し、職場での自発的な学びの支援を強化することを勧めていた。

「学習者中心」の学び方を後押しする  
学習テクノロジーの進化

「学習者中心」の学習デザインは、企業の組織学習に着実に浸透してきている。人材開発部門主導でコンテンツを作り込んだ集合研修やe-ラーニングに代わり、社員が自身の学習ニーズをもとに、社内外を問わず自主的に参加するプログラムが増え、インフォーマルラーニング\*5のような社員主導で知識、経験を共有し、相互学習を行う学習スタイルも職場に根付きつつある。この浸透を後押しするのは、学習テクノロジーの進化だ。モバイルラーニング、ソーシャルラー

2) セッションM105 - Learning Trends, Shifts, and Disrupters

3) Learning Management System(学習管理システム)。e-ラーニングの実施において、プラットフォーム上で、受講者と教材の管理、学習進捗の管理を統合的に行う

4) セッションSU107 - The Best Training Is No Training

5) 会社が設けた集合研修などの公式な学習ではなく、個人が仕事の現場や勉強会などのコミュニティ、SNSなどのネットワークを通じて行う非公式の学習

ニング、MOOC\*6といった自己学習や相互学習支援のインフラが社内外で整備され、数多くのコンテンツや学習者同士が交流する場が提供されている。

本会議のオープニングで「ラーニング・カルチャー」の構築を重視する企業として紹介されたTwitterとSAPは、大規模なプラットフォームを運営し、社員がモバイル端末を利用していつでもどこからでもすぐにアクセスして学べる環境を整えている。ここ数年のセッションでは、Facebook、Google、Microsoftなども、相互学習を目的としたインターネット上の学習コミュニティ運営の事例を相次いで発表しており、IT企業を先駆けに、自己学習、相互学習に関する学習テクノロジーの導入、活用が進んできている。

## ミレニアル世代は「学習者中心」の学び方の実践者

「学習者中心」の学び方を牽引するのが、「ミレニアル世代(1980年代~2000年生まれ)」だ。米国の職場ではミレニアル世代が主流を占めてきており、その7割が実質的にリーダーを務めている。そのため、ミレニアル世代のマネジメントや人材育成は、今年も一大テーマとして、多くのセッションで取り上げられた。この世代は、ソーシャルネットワーク文化で育ち、「影響力」「学習」「関係性」に動機づけられやすく、職場を協創と相互学習のコミュニティと捉えている。企業の教育研修に頼らず、自身の課題を見極めて、インターネット上など外部のコンテンツを活用して主体的に学んで成果を出そうとする「学習者中心」の学び方の実践者だ。組織に占めるミレニアル世代の割合の増加は、前述の



出典：ATD

学習テクノロジーの進化とともに、「学習者中心」の学び方を職場に定着させ、「ラーニング・カルチャー」を推進する追い風となるだろう。

## ②リーダーの働きかけ

### 業績向上の基盤は信頼感があふれる職場

「ラーニング・カルチャー」の基盤となる「学習者中心」の主体的な学習は、会社や仕事に愛着を感じ、組織のパフォーマンス向上に貢献したいと思う社員の高いモチベーションやエンゲージメント\*7によって促される。

一方、多くの企業は、社員のエンゲージメントについて課題を抱えている。例えば、米国では社員の68%が継続的にエンゲージメントが低い状況にある。エンゲージメントが低い社員は生産性も低く、米国経済ではエンゲージメントの低下が要因で年間に3千500億ドルが失われているとされる\*8。

社員一人ひとりの意識に働きかけるリーダーのマインドセットやリーダーシップ行動は、職場の信頼関係構築やエンゲージメント向上に大きな影響を及ぼす。今年は、そうしたリーダーの働きかけに焦点を当てたセッションが非常に多く、ATDの注目度の高さが感じられた。

ベストセラー作家のサイモン・シネック、社会心理学者のブレネー・ブラウンによる基調講演\*9では、組織のパフォーマンス向上に向けて、リーダーが個々の社員と信頼関係を築き、社員のエンゲージメントを高めることの大切さが共通して強調された。シネックは、リーダーの仕事は、充足感と幸せがあふれる健全な企業文化を築き、社員が安心して働ける職場を創ることだと語る\*10。それによって、社員を組織内部のストレスや不安から解放し、外部との競争に集中させることが、結果的に目標達成につながる、と述べた。

また、ヴァルネラビリティ(心の脆さ、傷つきやすさ)、恥、共感、勇気を研究しているブラウンは、非の打ちどころのない強いリーダーを目指すより、周囲に助けを求めることを勧め、聴衆の共感を呼んだ\*11。リーダーが弱い自分を見せることは、社員を信じていることの裏返しであり、そうして信頼関係を深めると、社員が仕事へ主体的に関与する度合いが高まり、パフォーマンスが上がると話した。多くの

6) Massive Open Online Courses(大規模公開オンライン講座)。インターネット上で誰もが受講できる講義であり、主に米国の大学から無料で提供されている  
 7) 社員の働く意欲と会社に対するコミットメントの高さ  
 8) セッションSU109で紹介されたギャラップ社の調査による  
 9) 基調講演の詳しい内容に関しては、別稿「ATD2016国際会議 基調講演にみるリーダーシップ開発の潮流」を参考にしてください  
 10) 基調講演GS1 - Leaders Eat Last: Why Some Teams Come Together and Other's Don't  
 11) 基調講演GS2 - Brave Leaders, Courageous Cultures

リーダー、社員が業績達成の強いプレッシャーにさらされる中、安心、信頼、共感を重視するリーダーシップのあり方が、あらためて注目されているのだ。

#### リーダーに求められる対人関係スキルの開発

では、リーダーは、実際に効果的な働きかけを行っているのだろうか。グローバルに展開する人材開発コンサルティング会社のDDIは、18カ国300社に所属する1万5千人のリーダーのアセスメント結果を分析し、リーダーシップ開発の実態として発表した\*12。それによると、上位層のリーダーほど、事業活動の計画、実行といった施策の遂行に関するリーダーシップに比べ、チームを束ね、メンバーを育てるといった組織エンゲージメントを高めるリーダーシップの発揮を疎かにしていた。経営層に至っては、リーダーの65%が施策の遂行に偏ったリーダーシップを発揮していた。この結果に対してDDIは、登用にあたって、エンゲージメント向上に影響を与えるリーダーシップ行動の発揮度合いをより重視すること、評価において、エンゲージメント関連指標の達成をリーダーの成果責任に加えることを提言している。

また同調査では、現場リーダーに求められるインタラクション・スキルのうち、パフォーマンス全体に最も影響するのは「対話における共感」であることも明らかになった。「対話における共感」は、意思決定、コーチング、エンゲージメント向上、業務の企画実行の四つの具体的なリーダーシップ行動の成果と強い関係があることも分かった。一方で、このスキルを使いこなす現場リーダーは全体の4割しかおらず、スキル開発が重視されていない実態がうかがわれた。

#### 「自律性」「関係性」「成長意欲」を促す 日々のコミュニケーション

別のセッションから、社員のエンゲージメント向上へのリーダーの働きかけを紹介しよう。リーダーシップ研究で知られるケン・ブランチャード・カンパニーのセッションによると、社員のエンゲージメント向上と深く関係する“Optimal(最適)”なモチベーションは、「自律性」「関係性」「成長意欲」の三つの心理的欲求が個人の中で満たされることで高まる\*13。

リーダーは、社員に高いモチベーションを直接与えることはできないが、社員が三つの欲求を満たすための環境を整えることはできる。セッションでは、次のような働きかけ

が具体的に示された。「自律性」の欲求充足に向けては、社員が自律心をもって仕事をコントロールできるように適切なゴールや期限を設定すること。「関係性」の充足においては、組織の価値観を社員個人の価値観に落とし込み、社員が組織の目標を自身の目標に読み替える手助けをすることで、組織と個人のつながりを認識してもらうこと。「成長意欲」の充足については、社員に働く意義について問いかけを重ね、彼らがやりたいことを掘り下げて、能力開発の目標を定めてもらい、その達成を支援すること、が挙げられた。

こうしたリーダーの働きかけは、個々の社員との日々のコミュニケーションなくしては成り立たない。メンバー全員に向けた短い朝礼や半期に一度の評価面談だけでは、社員のモチベーションを個別に引き上げることは難しい。リーダーには、社員一人ひとりと日々向き合い、対話することが求められているのだ。

### ③新しい学習アプローチ

#### 人の「学びやすさ」に着目した「マイクロラーニング」

組織学習が業績向上へ貢献することが求められる中で、学習効果の醸成を狙った科学的アプローチが注目されている。ATD国際会議では、ここ数年、脳科学、認知科学を取り入れた人材開発のアプローチが取り上げられており、昨年あたりから、組織での実践事例が出てきている。最後に、学習効果を上げるための新しい学習アプローチをいくつか紹介しよう。

今年新たに注目を集めたのが「マイクロラーニング(細分化学習)」だ。知識の詰め込みを避け、認知への負荷を下げること、学びやすく、学習内容を記憶に残しやすくして学習の定着を図る。「7つの習慣」で知られるフランクリン・コビー社のセッションでは、同社がすでに活用している研修のやり方を中心に、認知科学の研究データを示しながら、「マイクロラーニング」の手法が紹介された\*14。

例えば、集中力に着目すると、人が講義に集中できる時間は20分以内、一つの対象物に視点を集中できる時間はたったの8秒だそう。そのため、教える要素を20分ごとに区切って定期的に休憩を入れる、投影するスライドには長い文章を入れない、といった工夫を行う。また、脳の記憶容量をふまえ、一つのトピックは3分以内にまとめる、あれこれ教えず最も重要な内容だけに絞る、一番憶えては

12) セッションSU109 - What 15,000 Assessments Spanning 300 Organizations Say About Leader Readiness

13) セッションSU207 - Motivation Science: Building a Compelling Case for Rethinking Leadership Development

14) セッションSU312 - Building Bite-Size Learning in a Traditional Training World

しいことは最も記憶に残りやすい冒頭に話す、参考情報は文書で渡し覚える必要を無くす、など学習者個人の学びに最大限に配慮した試みが示された。

本会議では、「マイクロラーニング」に関するセッションが複数行われたが、どのセッションも盛況で、学習効果増大に対する参加者の高い関心が感じられた。会場では、対話や体験による気づきの研修に、細分化された設計が果たして効果的なのか、という声も聞かれた。集合研修にいかん導入を図るのか、しばらくは動向を追いかけていきたい。

#### 科学的学習アプローチは理論から応用へ

学習内容に関しても、脳科学や行動科学の知見の応用がさらに進んでいる。本会議では、脳の働きに注目して、膨大な情報量や仕事量に惑わされず、集中力を鍛え、思考の質を高めてパフォーマンスを上げる「マインドフルネス」のプログラムが注目されていた\*15。瞑想に近いこの手法は、すでにグーグル、アクセンチュア、イケア、ジョンソン・エンド・ジョンソン、アクサ生命、KLM航空といった様々な業界の企業に取り入れられており、セッションでは参加者も呼吸を整えて意識を集中させるなど、そのエッセンスを体験した。

また、人の感情を左右する「脳内物質」にも焦点が当てられた。神経経済学者のポール・ザックは、15年に渡る研究の中で、脳内物質であるオキシトシンの分泌が人の信頼感を高めることを発見した。ザックのセッションでは、オキシトシンの分泌レベルを上げて、高い信頼関係のチームを創るための行動が示された\*16。調査データによると、称賛、期待の具体的な明示、励まし、寛大さ、周囲への気遣い、他者の成長支援などがオキシトシンを分泌させ、信頼性向上

への効果をもたらす。前述のサイモン・シネックの基調講演でも、社員の協力や信頼を促すリーダーシップに関連して、オキシトシンをはじめとした脳内物質の働きが取り上げられた。脳科学の知見を応用したリーダーシップ開発やチームビルディングは今後も続きそうだ。

女性リーダー育成といった既存のテーマに関しても、登用やスキル開発のしくみではなく、女性リーダー自身のマインドセットの強化、女性に対するネガティブな認知の理解と防止など、心理学、行動科学にもとづいたアプローチが増えてきている\*17。ここ数年の脳科学をはじめとした科学的アプローチは、研究や実践を通じて続々と根拠や成果が見えてきており、グローバル企業が研修に取り入れ始めたことも影響し、今後のATD国際会議でもさらに応用事例が増えてくると予想される。



多くの経営者やマネージャーが、「社員は最も大切な資産だ」と日常的に述べているが、その“資産”は、本当に正しく、大切に活用されているのだろうか？ 今年のATD国際会議は、基調講演をはじめ多くのセッションで、個々の社員の成長意欲を高めて組織業績を向上させるために、リーダーや人材開発部門は社員とどのように向き合い、働きかけていくべきかが、具体的に提示されていた。「ラーニング・カルチャー」「エンゲージメント」といった聞き慣れたキーワードが私たちに問い直されたが、参加者の誰もがそれを過去の課題、他者の問題だとはとらえず、真剣に受け止めていたように思う。読者の方々にも、本稿を通じてこの大きな人材開発の潮流を感じていただければ幸いである。

15) セッションW216 - Toward Excellence: Training the Mind to Enhance Individual and Organizational Performance

16) セッションSU111 - Neuromanagement Myth-Conceptions and Realities in Creating High Trust Teams

17) セッションTU204 - Skills to Turn Gender Bias Into Influence

## 筆者プロフィール

### 長尾 朋子 (ながお・ともこ)

株式会社エルクセ・パートナーズ クライアントパートナー

流通・小売業で、全社能力開発・研修体系の構築、次世代リーダー、階層別マネジメント研修プログラムの企画開発・運営管理を行い、その後、教育事業会社の立ち上げや、組織変革コンサルティング会社での人材育成支援事業に携わる。現在は、研修プログラム、アセスメントなどの商品・サービスの企画開発、マーケティングをはじめ、事業会社の教育体系構築支援などを通じ、企業のリーダー人材開発支援に取り組む。ATD国際会議に2006年から毎年参加し、ATD日本支部リーダーシップ開発委員会では、日本企業のリーダーシップ開発の実態について調査研究活動を行う。

#### 著書・雑誌寄稿:

『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 (日本語版翻訳)、『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」、『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」、『日経ビジネスオンライン』連載「野々村人事部長の歳時記」

