from America

企業競争力のキードライバーとしての学習 ーLearning to Lead

～ASTD2011国際大会レポート～

リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　主任研究員　嶋村伸明

小社では、ASTD[*1]が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。ここでは、5月22日～25日に米国フロリダ州オーランドで開催された今年の国際大会についてレポートします。

規模は昨年並み 米国外参加者は増加

今年の大会参加者は8500名（公式発表）、学習セッション数は約270、エキスポ出展者は300強と、ほぼ昨年同様の規模で開催されました。

■海外参加者数　※上位5カ国と人数（　）内は昨年

韓国	451名（390）
カナダ	214名（202）
ブラジル	146名（ー）
中国	128名（ー）
日本	119名（103）

「Learning to Lead（リードするための学習）」

今年の大会テーマは「Learning to Lead（リードするための学習）」。ASTDでは、「学習はあらゆる成功のキー・ドライバーであり、今日最も成功している企業は学習を通じて（人々やマーケットを）リードしている」としています。企業の競争力としての「学習」への関心はグローバルな規模で高まっています。また、多くのセッションを見る限り、従来のHRDという機能はL&D（Learning & Development：学習と開発）と呼ばれることが主流になってきているようです。

■カテゴリー別セッション数

1．Developing Effective Leaders（効果的リーダーの開発）	31
2．Learning as a Business Strategy（ビジネス戦略としてのラーニング）	38
3．Learning Design & Facilitation（学習デザインとファシリテーション）	36
4．Learning Technologies（ラーニング・テクノロジー）	37
5．Measurement, Evaluation and ROI（測定、評価、ROI）	26
6．Organizational Effectiveness（組織の効果性）	24
7．Performance Improvement（パフォーマンス向上）	24
8．Personal Skills Development（パーソナルスキル開発）	33
9．Talent Management（タレントマネジメント）	24

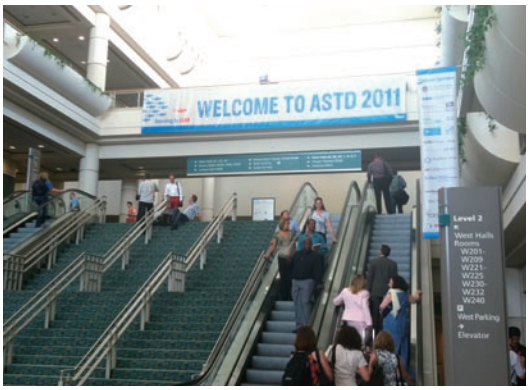
ますます高まるパフォーマンス志向

昨年大会では「ソリューションの実行」という大きな概念のカテゴリーが設定され、L&Dの機能を企業の戦略実現手段の一部とみなす考え方の定着を感じました。今年のカテゴリーの内容を見ると、昨年以上に、学習と開発をパフォーマンス（成果）に結びつけていこうとする志向が強い印象を受けます。

大会では企業事例が数多く発表されますが、ほとんどが、企業をとりまく内外環境の認識、目指す成果とそれを生み出す（あるいは障害となっている）要因の明確化、（研修を含む）さまざまな施策のブレンディングとラインマネジャーの巻き込み、当初目標に照らした効果測定とフォローアップを含むものです。これらはすべてHPI（Human Performance

＊1 **ASTDとは**

米国人材開発機構。1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる約7万人（100カ国以上）。学習と開発に関する国際的な資源に比類ないネットワークを持ち、調査研究、出版、教育、資格認定、カンファレンスを展開している。年一回開催される国際大会は学習と開発における世界の潮流をつかむ機会でもある。



Improvement）と呼ばれるパフォーマンス創出につながる学習施策を考えるためのフレームワークをベースとしたものです。HPIは90年代に登場した手法で米国企業を中心に定着していますが、今年はHPIやパフォーマンス・コンサルティングの考え方をフルに活用した大規模で綿密に作り込まれた施策事例が特に多かった印象です。新興国の発表事例でもHPIを活用したものが見られるようになりました。

昨年目立った「学習移転」も変わらず関心の高いテーマのようです。パフォーマンスに結びつけるためには、最終的に学習者が学んだことを実践することが不可欠であるため、いかにして学習者の実践を促す仕掛けをしていくか、そのためのモデルや工夫のヒントが探求されています。学習移転を扱うセッションのほとんどは、そのスコープを研修などのイベント終了後だけでなく、参加前の参加者のレディネス（準備度合い）とモティベーションの把握、関係者（特に上司）の支援の準備度合い、組織風土にまで広げています。これはいわゆる「研修のフォローアップ」という概念を超えたシステム・アプローチです。

研修の効果測定についても、旧来のように財務的成果を推測するものから、パフォーマンスにつながる学習プロセスをあらかじめデザインした上で、プロセスに沿って実効性を測っていくようなアプローチが増えてきている印象です。

イベントから継続的（ongoing）プロセスへ

リーダーシップ開発、タレントマネジメントは変わらず関心の高いテーマです。今年もこれらのテーマを扱うセッションは多数ありました。今大会の特徴は、これからのリーダーシップコンピテンシーとして、「イノベーションの促進」が上位に登場してきたことです。しかし、セッションの多くは、このような優れたリーダーシップとは「何か」を探求するものよりも、リーダーを「どう開発していくか」をテーマとしていました。グローバル化と人口動態の変化から、多くの企業でリーダー人材の供給体制の充足が優先度の高い課題になっています。HR分野のシンクタンクであるBersin & Associatesによる、グローバル企業225社への調査では2009年、2010年ともに、HR領域の最も優先的な課題として「リーダー供給体制の不足」が挙がっていることが報告され、企業のリーダー育成プログラムの成熟度を4段階で測定するモデルが提唱されていました。DDI（Development Dimensions International）社の発表でも、「リーダーシップのトランジション（昇格や異動などの節目）」に対して効果的なサポートプログラムを用意している企業は調査全体の26%に過ぎないという結果をもとに、効果的なリーダーシップ開発プログラムを組織として構築する際のフレームワークを紹介していました。こうしたリーダーシップ開発に関するセッションで紹介されるモデルや企業事例は、すべて一過性のイベントの提供ではなく、継続的で組織的なシステム・アプローチとなっています。すなわち、経営陣、HR、ラインマネジャーがしっかり関与し、長期間にわたり研修、仕事上のアサイン、アセスメントのフィードバック、コーチング、

メンタリングなどフォーマル／インフォーマルの学習機会をタイミングよく提供していくといったものです。そして、こうした組織全体の継続的な関与を伴うシステム・アプローチはタレントマネジメントにおいても重視されるようになってきています。

チェンジ・エージェント（変化の仲介者）としてのL&D

大会3日目のオープニングで、ASTDのチェアマンであるサム・ヘリング氏が引用したのは、『イノベーションのジレンマ』（翔泳社刊）で著名なクレイトン・クリステンセン教授の最近の研究「The Innovator's DNA（Harvard Business Review）」からの知見です。のべ3000名以上の革新的企業の経営幹部の行動様式の研究から明らかになったのは、革新企業の経営幹部は、革新的なアイディアを打ち出すこと自体に個人的な責任を負っておらず、革新の「プロセスをファシリテートする」ことに責任を負っているということです。ヘリング氏は、同研究から明らかになったイノベーションを促進するスキルーAssociating（結びつける）、Questioning（質問する）、Observing（観察する）、Experimenting（実験する）、Networking（多様な人々と交流する）ーを紹介しつつ、L&Dはイノベーションを促進するような環境を作れるはずであると主張し、変化の媒介者となって機会をつくり出そうとメッセージしていました。

今大会はチェンジ・マネジメントをテーマとしたセッションも多かったように感じました。とくに変化への抵抗にどう対処するかという点に焦点が当てられており、実践的なツールが紹介されていました。単に学習機会を提供するのではなく、パフォーマンスに結びつけていくためには、ラインマネジャーなどL&Dの権限の及ばない関係者を巻き込む必要があります。タレントマネジメントやリーダーシップ開発プログラムも同様でしょう。こうしたセッションの増加は、L&Dに携わる人々がチェンジ・エージェント（変化の仲介者）としての役割を担う機会が増えていることの反映ではないかと推察します。

スピードと断片化へのチャレンジ ーTouch Pointsー

L&Dに期待される役割の範囲はますます拡大しています。従来のような、要望に応じてトレーニングを提供する機能だけではその任務を果たせなくなってきています。リーダーシップ開発も、タレントマネジメントも、パフォーマンス・コンサルティングもすべてトップやラインマネジャーを巻き込んだ、組織の広範囲にわたる継続的なプロセスへのコミットを要求するものです。事業活動のグローバル化と技術の進化は対処すべき人と事柄の複雑性を高め、スピードを要求するようになっています。そしてこれは組織のリーダーたちにもあてはまります。リーダーシップに関するパネル・セッションでは、これからのリーダーが直面するコミュニケーションのチャレンジは、多様なチャネルへの対処であるという主張も見られました。グローバル化の進展に伴い求められる、多様な文化圏からの問い合わせに対する適切な対処、ミレニアルズ[*2]に代表される新しい世代への適切な

エキスポ会場の様子（写真左、中）
海外参加者向けラウンジ“Global Village”（写真右）

対処もコミュニケーション上のチャレンジです。

しかし、L&Dもリーダーたちもどうやってこれらの複雑性とスピードに対処すればいいのでしょうか。パフォーマンスの追求と人材の育成を、あるいは質の高い研修の提供と新しい学習と開発の仕組みの構築を、限られた時間のなかで同時にどう実現できるのでしょうか。この疑問への一つの答えが、今大会の基調講演、ダグラス・R・コナン氏とメッテ・ノルガード氏の話にあったように感じます。コナン氏はキャンベル・スープ・カンパニーのCEOで、2001年に同社に着任後、大手食品会社のなかで最低だった企業のパフォーマンスをトップレベルまで回復させたリーダーです。キャンベルを再生させたコナン氏のリーダーシップの真髄は、“Touch Points（接点）”と呼ばれるコミュニケーションスタイルにあります。コナン氏は、自身を含めて現代の知識労働者はinterruption（中断）に囲まれた生活をしており、平均的な知識労働者が中断を受けない時間は一日に11分しかなく、その間にもツイッターなどで2回程度の中断を受けている。しかし、この中断の瞬間、つまり問い合わせや報告などさまざまな関係者との会話の瞬間を真に大切なものとして向き合うことで、驚くほどのポジティブな影響を相手に与えることができるという自身の経験を披露し、ノルガード氏はこの日常の「瞬間」にコミットしたコミュニケーションスタイルの考え方と方法を説明してくれました。“Touch Points”とは、日常の会話のなかのある適切なタイミングに発せられる、短いが相手の琴線に触れる言葉であり、相手の記憶に残り、困難を乗り越えるヒントを与え、仕事へのエンゲージメント（心からの関与）を引き出すような一瞬の触れ合いです。氏の、「アクションは交流のなかにある」「中断はリーダーにとっての機会である」という言葉は、経験に裏付けられた「本物」を感じさせるもので印象に残りました。中断を機会ととらえるという発想は、資源の制約のなかでこれまで以上のことにチャレンジしなければならないL&Dの人々の胸に響いたはずです。

おわりに

長引く景気後退により米国企業の学習投資の総額は08年から09年で6.1%減少していますが、総収入と利益に対する教育投資の比率は微増しています（2010 State of industry report, ASTDより）。この点についてASTDは、学習と開発への投資が景況にかかわらず企業にとって鍵であるとみなされるようになった注目すべき変化であるとしています。このトレンドは、今後ますますL&Dの役割の拡大と質の変化を要求することになるでしょう。今大会のテーマLearning to Leadは、そうしたL&Dの人々へのメッセージでもあります。日本企業の学習と開発に携わる私たちにも、等しく変化が求められるはずです。小社では引き続き情報収集に努めてまいります。

このレポートは、小社組織行動研究所ホームページ2011年7月27日掲載記事を再編集（事例など一部割愛）しました。全文は、ホームページをご覧ください
http://www.recruit-ms.co.jp/research/

＊2ミレニアルズ：1980~2000年の間に生まれた世代の呼称。米国で8000万人にのぼる近未来の主労働力。