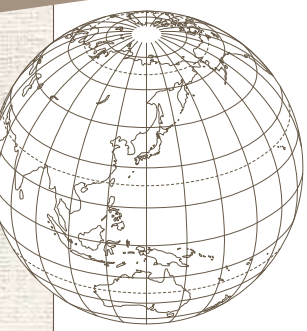
from Singapore



アジア人材開発の最前線

～ASTD STADA Asia Pacific Conference 2011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　入江崇介

2011年11月16日から18日までの３日間、シンガポールのマリーナ・ベイ・サンズのコンベンション・センターにおいて、人材開発に関する世界最大の組織である米国人材開発機構ASTD（American Society for Training & Development）とシンガポール人材開発協会STADA（Singapore Training and Development Association）との共催で、アジアで初となるASTDのカンファレンス、ASTD STADA Asia Pacific Conference（ASAP）2011が開催されました。この大会の当日の模様や、そこから感じられたことについてレポートします。

多様な参加者と発表者が集う場

都市国家であり、天然資源をほとんどもたないシンガポールの経済成長を支えてきた資源は、人的資源であるといっても過言ではありません。国際企業のアジア統括会社も多く集まり、アジアのビジネスの中心の一つといえるシンガポールで、人材開発の世界最大の団体であるASTDの大会がSTADAと共同で開催されたことは、必然と考えられます。

実際、大会には、開催国であるシンガポールや隣国のマレーシアからのみならず、日本をはじめとするさまざまなアジアの国々、また米国などからも参加者が集い、活発な議論がなされていました。

参加者同様、発表者についても、ASTDの本拠地である米国だけではなく、シンガポールやマレーシア、また日本や中国、フィリピンなど、多様な国の方が名を連ねていました。また、参加者・発表者の従事している仕事についても、企業の人材開発担当者、トレーナーやコンサルタント、教育ベンダー関係者にとどまらず、大学教授や政府関係者と多様でした。

なお、今大会のセッション数は80程度、Expoのブース数は30程度と米国のASTDに比べれば小さな規模でしたが、連日400名程度の方が参加しており、アジアで開催された初めての大会としては非常に充実したものでした。

65個あった個別のセッションのカテゴリー分類とそれぞれのセッション数は、図表１のようになります。「リーダーシップ開発とタレントマネジメント」のセッションが相対的に多いことは、このテーマの普遍性を示していますが、セッションのなかではア

■図表１　カテゴリー別セッション数

1．Leadership Development & Talent Management リーダーシップ開発とタレントマネジメント	13
2．HCD（Human Capital Development）Industry - Trends and Insights 人的資本開発のトレンドと洞察	11
3．Blended Learning & Learning Technology ブレンディッド・ラーニングと学習テクノロジー	9
4．Training Techniques for Adult Learning 成人学習のためのトレーニング・テクニック	7
5．Public & Private Sector Training 公共セクターと民間セクターのトレーニング	6
6．Productivity and Delivery of Measurable Value 生産性と測定可能な価値の伝達	6
7．Innovation Strategies for Creative Learning 創造的な学習のためのイノベーション戦略	6
8．Multi-cultural, Multi-generational Training for Employability 雇用可能性のための多文化、多世代トレーニング	5
9．Training for Small and Medium Enterprises 中小企業のトレーニング	2

ジア固有と考えられる課題も語られており、この大会ならではの発見が数多くありました。

アジアの人材開発を取り巻く現状

いくつかのセッションでは、アジアにおける人材開発課題の現状が紹介されていました。アジアといっても、経済成長が停滞している日本のような国もあれば、中国をはじめとする毎年高い経済成長を遂げている国もあります。また、日本のように高齢化が進み人口ピラミッドが釣鐘型になっている国もあれば、フィリピンのように若年層の人口が多く人口ピラミッドが三角形になっている国もあります。したがって、それぞれの国によって当然課題の違いはありますが、共通課題としては、

①人材の需給ギャップ
②グローバル人材の不足
③リーダー人材の不足

が挙げられていたように思います。

①の人材の需給ギャップは、経済成長に伴い産業界が必要とするスキルが変化しているにもかかわらず、そのスキルをもった人材が十分に供給されていないという課題であり、このギャップの解消のためにシンガポールが行っている産官学連携の取り組みなどが紹介されていました。

②のグローバル人材の不足は、アジア各国の企業もアジアの内外で海外進出を進めるなか、異なる国・文化圏で高い成果を挙げる、また複数の文化を統合して成果を挙げる人材が不足しているという課題です。また③のリーダー人材の不足は、環境が激変し、複雑化するなか、成長を牽引するリーダーが不足している、また多国籍企業のなかでアジア人としてリーダーシップを発揮する人材が不足しているという課題です。これらに関係するものとして、後述のアジアのリーダーのグローバル化に関するセッションなどがありました。

大会のタイトルは、“Real World Human Capital Development Solutions for the New Asia Pacific Economy”でしたが、相対的にスキルが低い人材の「戦力化」と相対的にスキルが高い人材の「タレント化」の双方が求められているアジアに必要なことを、的確に言い表しているものだと感じました。

アジアのリーダー人材のチャレンジ

それでは、当日行われていたセッションのうち、いくつか興味深かったものを紹介します。1つ目は、アジアにおけるリーダー人材のプールを豊かなものにすることを目的として2009年に設立された、シンガポールのHCLI（Human Capital Leadership Institute）のKwan Chee Wei氏による“Leading Across Boarders–Creating a Global Talent Pool in Asia”です。このセッションでは、アジアのリーダーにとっての3つのチャレンジとして、

①現場の自信の開放
②国境を越えたリーダーシップの発揮
③インパクトのあるコミュニケーション

が挙げられていました。

これらは特に多国籍企業で働くアジア人のリーダーが直面するチャレンジとして挙げられていましたが、アジアの人材がリーダーとして国際舞台で今後ますます活躍するために、またアジアの人材の潜在能力を最大限に引き出すためには、いずれも欠かすことができないポイントではないでしょうか。

アジアにおける異文化コミュニケーションのチャレンジ

続いては、異文化コミュニケーションのコンサルタントとして著名なFons Trompenaars氏による基調講演“Leveraging Diversity for Competitive Advantage”です。このセッションでは、文化の定義、文化を捉える7つの軸（普遍主義と個別主義など）、そして異なる文化的背景をもつ人同士が協力し、多様性をパワーにするステップである「相互の認知→相互の尊敬→相互での調整→調整したプランの実行」というフレームワークなどが紹介されていました。

なかでも興味深かったのは、アジアであれ欧米であれ、リーダーは同じような問題に直面するものの、アジアのリーダーは「相互の尊敬」や「相互での調整」が相対的に強いこと、逆にいえば、アジアのリーダーにとってのチャレンジは、異なる文化への感度をさらに高め、調整したプランの実行力を高めることだということが提示されていました。

異文化コミュニケーションにおいて、国ごとにコミュニケーションのスタイルが違うことはよく認識されていますが、葛藤の解決の仕方にも違いがあることは忘れがちなポイントではないかと感じました。

アジアで進む学習の社会化

Tony Bingham氏の基調講演“The Power of Collaboration: Transform your Organization with Social Media”は、デジタル世代である若年人口の割合が高い国が多いアジアの特性を考えると、改めて重要なメッセージだったように感じています。若年人口が多く、また社会的なインフラの構築が現在急速に進んでいるアジアにおいては、欧米以上にスピーディにソーシャル・メディアや新たなテクノロジーの活用が求められ、また必然的にそれが進んでいくと考えることができるのではないでしょうか。

実際に、台湾のInstitute for Information Industry, Digital Education InstituteのLi-Chieh Lin氏の“Classroom of the Future: IGCS*– Flexible Learning Management Platform Open for Application Building”では、学校教育におけるクラウド・プラットフォームの事例が紹介されていました。

電子白板やタブレット端末を利用した授業、また単にハードだけではなく、デジタルで共有された教材などのソフトの事例を見ると、効率と効果が同居した近未来の教育のあり方を目の当たりにしたように感じました。

現場の力を「掛け算」で引き出すリーダー

“Multipliers: How the Best Leaders Make Everyone Smarter”の著者である、Liz Wiseman

*IGCS：Innovative Green Cloud-based education System

左より、エントランス、セッション会場、Expoの様子

■図表2　MultipliersとDiminishersの比較

	Multipliers	Diminishers
前提となる考え方	人は賢く、何かを考え出すことができる	人は私がいなければ、何も考え出すことができない
5つの特徴	①The Talent Magnet タレントをひきつけ、最大限に能力を解放する ②The Liberator 最高の思考のためのスペースを生み出す ③The Challenger ストレッチなチャレンジを提供する ④The Debate Maker 活発なディベートをしてから、健全な意思決定を導く ⑤The Investor 権限を委譲し、主体的な行動を引き出す	①The Empire Builder タレントを溜め込み、タレントを飼い殺す ②The Tyrant 思考を停止させるような緊張感を生み出す ③The Know-It-All 自分の知識を見せつけるように、すべてを指示する ④The Decision Maker 中央集権的で、二転三転する意思決定を行い、現場を混乱させる ⑤The Micro Manager すべてのことを細かくマネジメントする

出典：Wiseman,L.(2010). *Multipliers:How the Best Leaders Make Everyone Smarter* より作成

による基調講演では、組織のメンバーの能力を掛け算のように引き出すMultipliersと、その対極にあるDiminishersの特性が紹介されていました。具体的な特徴は、図表2の通りです。

現状のアジア各国を見渡すと、一見、Diminishersの行動がとられがちであったり、場合によってはリーダーとして好まれる国もあるかもしれません。一方で、会場のテーブルごとに「自分の能力を引き出してくれたリーダーの特徴」を振り返り、交換したなかでは、国の差異にかかわらず、自分自身にとって良かったと思うリーダーの特徴として、Multipliersの特徴が数多く挙げられていました。このMultipliersの特徴として挙げられたポイントは、これまでもさまざまなリーダーシップ理論などで提示されてきたものと一致するものであり、これからのリーダー像を示す一つの分かりやすいモデルとして有用なものだと感じられました。

おわりに

今回の大会に参加して、アジア各国で日本を超えるような数々の教育事例が積み重ねられている事実を目の当たりにしました。また、今後の経済成長のため、産官学が連携して人材育成に取り組む、アジア各国の人材育成に対する情熱も肌で感じることができました。それに加え、アジアでビジネスを行う欧米企業が、アジアでさらにビジネスを展開するために、人材の調達、育成に注力していることも確認できました。

アジアのなかで、日本企業の人材育成に関わるビジネスを行う一企業として、有用な情報を提供できるよう、今後、アジアでの情報収集をさらに積極的に行ってまいります。