

全米人材開発協会 ASTD2005 年次総会報告 結果をキチンと出せる人材を育成・開発する世界最大の支援団体 -

国際メンターシップ大学院大学教授 石川 洋
株式会社スマートビジョン代表取締役

日本からの参加者が今年は急増！

2005年6月5-9日全米人材開発協会ASTD総会がフロリダ、オーランドで開催された。今年は、72カ国から、昨年同様7500名が参加した。海外からは、韓国、日本、カナダがダントツに多く、韓国が、327名で昨年とほぼ同様だが、日本が第2位に躍進し、昨年の135名から214名と59%増となった。韓国からの参加者は、大手財閥からの派遣者が殆どで、韓国語通訳付きの個別セッションがあり、情報交換も積極的に行っている。日本は増えたが、その数で韓国に追いつくにはまだ時間がかかろう。日本からの参加者は、会社、団体よりの派遣もあるが、旅行者主催のツアーに個人で参加するケース、人材開発の関係者が個別に参加し、欧米での人材開発動向を視察するケースも増えている。



会期前には、各種のワークショップと認定プログラム、会期中には、著名人の記念講演や、約275の教育セッションや会議の中の会議があり、人材開発関連展示会やコンファレンスでは世界最大級である。

昨年度就任したASTDトニー・ビンハムCEOも、既に慣れた様子で、自信を持った口調で、話しているのが印象的であった。ASTDは、従来のスローガンであるトレーニングと人材開発から、ラーニングとパフォーマンスに既に転換しているが、今年はCEOの挨拶でもあるように、この傾向が更に進化し、職場でのアプリケーションを一層重視し、結果を出せるかを更に強調しており、受賞審査基準でも、職場での改善効果が見られたかどうか大きな受賞理由となっている。その効果改善を示すには、売上増加、利益増が見えれば、言うことないが、ベネフィット(広い意味での便益)を測定し、これを旨く示すことが、業績を認めさせるテクニックになっている。これは社内でも、社外でも同じで、情報を収集、分析し、効果の測定を行い、必要に応じて費用対効果ROIとして示すケースが年々増えている。今年の実績者、分科会での発表でも、ROIのキーワードがあちこちで見られた。

今年のキーノート・スピーカーは、昨年カナダのマギル大学教授のミンツバク博士のような個人的なスピーカーがいないためか、自分の業績を果たすことが出来たその秘訣を話すものが中心だ。米国では911と言えば、テロリストとの戦い、暴力、麻薬との戦いであるが、この分野で功績のあった前ジュリアーニ市長の講演が、受けていた。リーダーシップの発揮の仕方と、職場の意識改革での実績である。この2つのテーマで実績をあげれば、米国では注目され、尊敬される。

展示会には、今年も昨年同様354社が参加。展示時間には出来るだけ教育セッションを開かないようにしており、展示会場では、無料のソフトクリームやランチサービスがあり、展示会場に如何に人を引きつけるかに配慮をしている。技術関係の展示は別の大会が出来た関係上、この年次総会では、ソフト関係が主な展示となっている。

充実するサーティフィケート・プログラム

サーティフィケート・プログラムは、昨年の7から、今年は11にバラエティーが増した。伝統的なトレーニング関連が2つ、教室用のコースデザインコース、Eラーニング用のISDの他に、プロトタイプを含めEラーニング関連が2つ、人材パフォーマンス改善HPI関連が3つ、費用対効果ROI関連が2つ、今年から始まったコーチングに基づいたコンサルティング系のサーティフィケート・プログラムも登場した。この中で、効果測定に関しては、HPIのエバリュエーション担当は、長年ドン・フォードが担当し、学習効果の測定・評価は、ROIインスティテュートのパティ・フィリップス、ROI関連は常連のジャック・フィリップスが担当する3人の競演による看板プログラムに充実した。ROI関連だけでも、全米で2500名を超えるROIネットワークを形成し、ROIの経験をもつコンサルタント100名以上が既に41カ国で活躍している。

結果を出すためのワークショップ

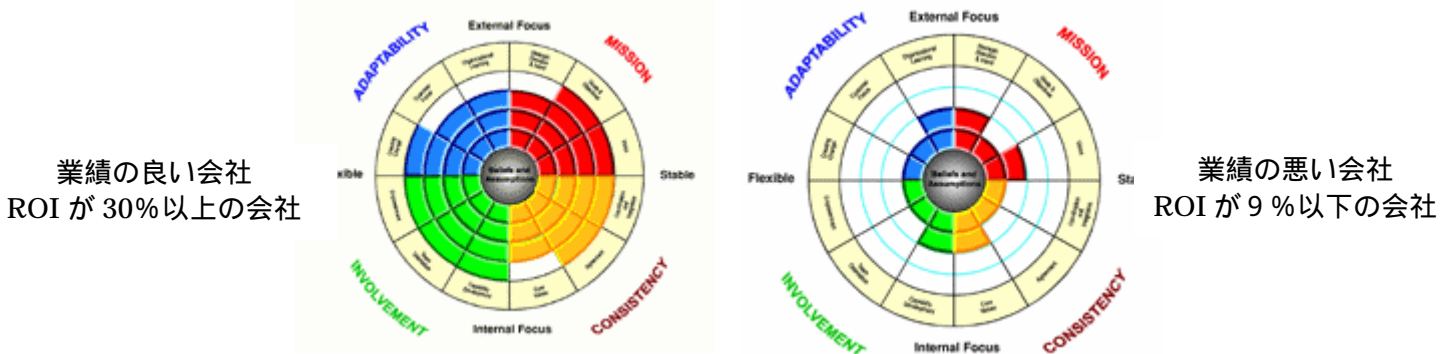
今年のワークショップは、昨年の12から16に増えたが、そのうち3つは、定員が集まらず取り消しとなっている。そのテーマも、今では、戦略的目標達成法、パフォーマンスの測定とその改善手法、結果ベースの訓練法、成功事例と成功法則、顧客価値創造、企業風土や行動の変革等の変革もの、モチベーション手法等の新規性があり、話題のキーワードを含むものが人気のワークショップとなっている。

今回は、元ミシガン大学ビジネススクール助教授、現在スイスのIMD大学教授で組織文化の専門のデニソン博士が創設したデニソン・コンサルティング社が、15年間で16カ国、80業界、約1000社の企業風土調査の経験を活かした組織風土改革のケーススタディをワークショップとして開催したので、これに参加した。デニソン教授は、組織文化と業績の関係性、効果的リーダーの特性を研究し、多くの成果をあげ、その長年の研究結果を元に、組織文化の測定、分析を専門に進めている。今回は、ハリケーン災害が発生し、来られないとのことで、共同創立者であるビル・ニール氏を中心に進められた。

米国は、元々多民族国家で、M&Aが頻繁に行われる国がらもあり、全く違った企業風土の融合、良い企業風土の定着化等は、非常に重要なテーマである。このため、良くも悪くも多くのM&A事例が存在している。だからこそ、この組織文化の調査分析が重視され、この結果により改善策が練られてきた歴史がある。長年の経験から、組織文化を分析する場合、**市場への適応性、戦略性と将来展望、企業理念と一貫性、従業員の巻き込み**の4大項目及び12の小項目に立ち、分析することで、より明確に分析できるとしている。

企業秘密もあり、会社名は明かさないものの、ワークショップの説明から、どの企業を指しているのかが、想像出来るようになっている。その中には、マスコミを騒がした多くの企業が含まれている。例えば、**CHAPTER 11**が適用された**K マート**、躍進する**ターゲット**や**ステイプルズ**等も含まれている。その分析は、組織としての分析からリーダー個人としての分析まで、多岐に渡っており、理想のリーダー像まで、描き出そうとしている点が興味深い。

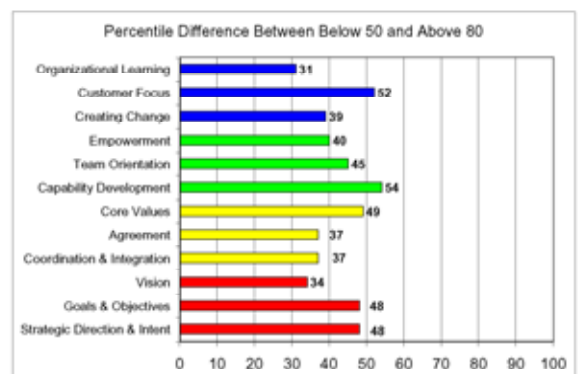
例えば、業績の良い企業と悪い企業における、組織文化の違いを比較して見ると、下記になる。



4つの視点でバランス良く評価された企業は、業績が良いとされ、偏った結果になっている組織文化の会社は、業績も思わしくないのは、これらの4つの要因と業績に何らかの因果関係があることを示唆している。

Satisfying Your Customers

Differences Between High and Low Satisfaction Customers

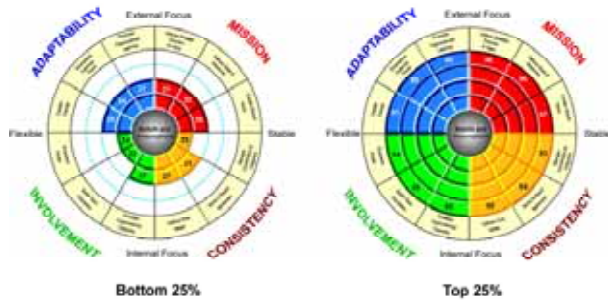


- Study of Automotive Service Centers in the USA
- Total of 338 dealerships and over 12,000 employees
- Compares organizational culture and customer satisfaction

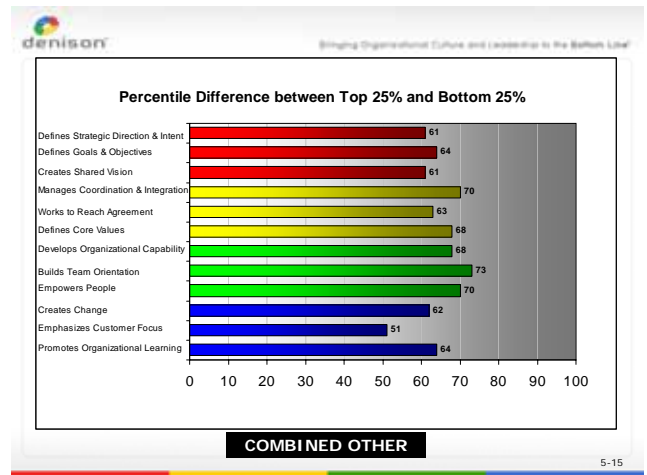
また、これらの4つの視点が不満足であると、顧客満足が十分に発揮できないことも示しており、能力開発に力を入れる企業は、顧客満足度も高い結果が出ている。

デニソン社では、既に多くの企業での組織文化の調査と同時に、リーダーのコンピテンシー調査を実施している。このノウハウをもとに、効果的リーダーと効果の良くないリーダーの違いを、次のように分析している。その主な違いは、周りの人にどれだけ影響を与えているかであり、先にあげた4つの視点をバランス良く持ち備えたリーダーこそが理想であるとしている。

Contrast Between Effective & Ineffective Leaders:
"Other" Data



- Comparison of the top 25% and bottom 25% of leaders in one organization
- Leaders rated by others on their overall effectiveness
- Taken from a sample of 316 leaders and 2,529 "other" raters



5-14

業界の動向を探れる「会議の中の会議」

年次大会では、6つの主なテーマに関する現在の最新の動向を、その道の第1人が分担して発表する会議の中の会議がある。今年は、リーダーシップの変革、財務サービス、コンサルタント能力を育てる、測定、評価と費用対効果 ROI、政府関連の共通テーマ、研究から実践への6テーマである。

ASTDでは、一般の発表者を増やすより、その道で実績のある専門家による話題のテーマを分担して発表する形を重視している。一般初心者は、一番ベテランの人から、初心者向けの内容で、分かり易く聞ける機会を期待しているが、この目的に合わせていると言えよう。昨年発表のASTDコンピテンシー報告でも予想されるごとく、従来のワンパターンの研修を売ってはいは、お客様の要望を必ずしも満たせる訳でない。これからは、研修においても、ソリューション志向、パフォーマンス志向が大きな流れとなっており、これに対応するため、初心者向けのソリューション志向、パフォーマンス志向のコンサルティング手法、コーチング志向のコンサルティング手法、初心者向けの効果測定手法のテーマを強化している。この流れは、会議の中の会議、及びワークショップのテーマの中でもその動向の一部がうかがえる。

多くの成功事例を見る「教育セッション」

分科会の大半は、教育セッションと呼ばれ、各企業・大組織での組織的学習やパフォーマンス改善の成功事例を発表し、夫々の分野での専門家集団が先進的な試みを発表する場となっている。

注目すべき教育セッションの主な動向

日本では、成功事例を学会等で自主的に発表する習慣が余りないが、ラーニング&パフォーマンスの世界で、如何に良い理論を構築しても、現実を無視しては、意味がないので、実務に役立つ事例を自主的に発表することで、相互が情報交換し、認め合いながら切磋琢磨している。自らの事例を発表することで、会社及び個人としての宣伝効果の拡大、実績の出せる人材として同じ業界での認知度や知名度を増大させ、ビジネスチャンス期待する、キャリアを補強することで、各種の資格取得、博士号の取得等に役立てる、各種の受賞や栄誉の機会を探る、更に良い雇用の機会、昇格の機会を生み出す、等の色々な効果が新しく生じることもあり、欧米では、積極的に自らの成功事例を発表する気風が見られる。

ASTDでは、発表の締め切りが、1年前であり、発表者側の事情で大きな変更が起きるケースが多く、手渡し資料と発表資料との食い違いが多々見られるのが普通である。近年は、画期的新発表は余り見られないが、既存の一般的手法の組み合わせが、実務での実施結果の成功事例発表、費用対効果 ROI を含め、効果を改善できた成功要因を発表するものが人気を博している。但し、ASTDの規約では、再現性

のある成功事例の発表は良いが、商品の宣伝の場として利用することを禁止している。

日本の学会での発表時間は30分前後が多いが、ASTDでは、75分が基本となっており、一方的な情報提供ではなく、その基本的考えを再構築し、職場で直ぐに使えるようになることを要求しているため、参加者の参加を促すことで、自分で考える時間をとることが多い。例えば、参加者同志でのやりとり時間に時間をとり、質疑応答は、いつでも自由にするのが原則である。

また、来年2006年年次総会の発表の提出に関しては、従来の「行動中心の学習目標」から、「実務での応用分野に焦点をおいた学習目標」を要求しており、今後一層実務的内容に焦点をあてることになる。

このプロセスとして、とにかく、職場でやってみて（apply）、それがどうなっているのかを分析（analyze）してみる。それで充分でなければ新たな手法を開発（develop）し、試してみる（examine）。その結果をキチンと測定し評価（assess & evaluate）することを要求している。この手法は、米国でよく言われる**Performance Management (PM)手法**そのものでもある。従来のPDCAサイクルでは、抜けていた測定&評価を補強した現代版でもある。これが、今や業界の標準として利用され、ASTDの教育セッションの基本的な手法であり、知る、学ぶ、話をする段階から、参加者が自分で出来るようになることを目指している。来年以降は、この手法による発表がその大半を占めることが予想される。

今年注目された教育セッションの事例を列記すると下記のようになるが、その多くが上記のPMプロセス手法に従っていることが分かる。

セッション番号	会社名	発表者名	テーマ	使用する主な手法
TU302	ヒューマンキャピタル	ジャック・フィッツ・インズ	先見力を開発する	価値創造やROI改善を事前に予測できるか？これが力だ！
M203	アクセンチュア	ブルースアーロン	VモデルによるROI改善法	Vモデルによるデータ分析手法、ROI測定手法
SU217	ASTD	ブレンダ	学習の投資効果に関する調査結果	カークパトリック測定手法
SU309	コーレイト大学企業キャピタル大学	ジム・カーカトリック メガン・バレット	BSCとカークパトリック4段階測定法	BSCとの組み合わせ応用事例 カークパトリック4段階測定手法
TU211	ブーズアレン	バルニタ・パーカー	イグゼクティブコーチングの効果を測定する	SLII, コーチング、ハーバードマネジメンター、ROI測定
TU111	ヘルプソフ	ジュディ・ハイル	ソフト/ハードデータの測定法	情報収集法、分析法、分離法
TU305	組織リーダーシップ	カレン・スター	連邦政府でのリーダーシップ（後継者養成）研修のROIを測定する	ROI測定手法、
TU203	チャーター大学	リン・シュミット	リーダーシップ・スコアカード	ROI測定手法、BSC手法
TU104	USコストガード	デイビッド・ハット	研修効果を測定する	カークパトリック4段階測定手法、BEMモデル
SU211	ウイコンシン大学	ドナルド・カーカトリック	研修プログラムを評価する	カークパトリック4段階測定手法
M305	BAEシステム	ジュディ・フランク	後継者養成プログラム	ROI測定手法、メンタリング
W404	ケアマーク	トリアン・ペトラネック	キャリア育成	360°評価、メンタリング
W209	コーナーストン	アダム・ミラー	L P M Sのオンデマンド化	オンデマンド、ROI測定手法
W312	ジョージワシントン大学	マイケル・ベックマン	EVAベースでの研修効果測定	EVA手法とROI手法の比較
TH202	外信・スマート	トビス・ブラッド・ペリー	EQをどのように活用するのか	映像の活用、ROI測定手法

今年教育セッションでの主な特徴は、

- (1) 付加価値にしても、改善効果にしても、その価値を数値化し、更には金銭的価値\$に換算する事例が増加した。
- (2) 何を測定するかの違いはあるが、カークパトリック4段階測定法或いは、ジャック・フィリップスの5段階法のどちらかを活用して測定している事例が多く見受けられる。(TU211, TU305, TU203, M305, W209, 他)
- (3) 人材開発に熱心な企業が市場では競争力を高め、業績を上げている。(SU217 他)
欧米では、従来優秀な人材は、状況により会社を異動するのが常套手段であったが、この流れを変えるべく、後継者養成プログラムを真剣に検討し実施する企業が増加している。優秀人材の定着化に相当力を入れ始めた事例が増えているからである。(TU305, M305, TU211 他)
- (4) カークパトリック4段階測定法、ジャック・フィリップス5段階測定法、バランス・スコアカード、EVA (Economic Value Added of Aligned Human Capital) 手法、BEM (Behavior Engineering Model) 等 存在する各種の手法の良い点を取捨選択し、組み合わせて活用する動きが始まっている。(SU309, TU203, W312, TU104 他)
- (5) ROI (Return On Investment) は、過去のデータ分析が中心であるが、過去の効果測定のデータを活かして、将来の戦略的改善につなげるFEA (Front End Analysis), PFI

- (Potential for Improvement)等の手法が注目されてきた。具体的名称は、人により異なるが、その手法は似ているものが多い。EVA手法も、将来を見据えた分析では重要な手法であり、この趣旨にそっている。米国政府関連では、EVAに注目しているとのこと。(TU302 他)
- (6) 各企業でのBSC導入が進んでいることもあり、人材開発でもカークパトリックやジャック・フィリップスの測定手法との組み合わせで、一層戦略的に使用する企業が増えている。“Strategic”は、キーワードであり、教育セッションのテーマの中にもめっきり増えている。(SU309, TU203 他)
- (7) EQは、理論の時代から、イメージの時代へ進化！(TU202)
- 日本でも、EQの考え方が紹介されて相当の年月がたつが、どの程度普及したであろうか？ 米国では、成功した有名人のEQ度を紹介し、何が成功要因なのかを映像で示す事例が増えている。また、TVショーや映画のシーンを紹介し、この人のEQ度は、どうのとの議論をセッションの中で行っている。TVや映画のシーンに基づく映像・イメージを活用した事例説明を日本で行えば、更に理解が深まると思われるが、登場している人物は、日本人にはなじみの薄い人が多いので、日本人の有名人を題材にした日本人用のソフトを独自に制作する必要性がある。

実務で役立つ各社独自の発表が目立つ展示者デモセッション

ASTDでのもう一つの魅力は、展示コーナーで行われるプレゼンである。このプレゼンは、教育セッションより、更に実務的であり、役立つものが多い。欧州、アジア等の教育者の多くは、教育セッションより、この展示コーナーに重点を置いている人もいる。その多くは、新しい教育手法ではないが、過去の蓄積をベースに直ぐに役立つものが、めじろ押しだからである。各社、似ているようで、味付けが多少違う。直ぐに使えるカリキュラム、テキスト、データ、DVD等が沢山あるからだ。演習用の音の出るおもちゃや、ツール類、アセスメントツール、ストーリー・テリング用の教材等である。

今回、ストーリー・テリング(「語り」)のセッションに出てみた。ストーリー・テリングは、日本では、紙芝居の「語り部」等をイメージしてみると良い。実務で役立つ、多くの人に感動と夢を与える話法は、非常に伝統的であるが、効果絶大である。欧米では、未だに、親が子供に昔話をする習慣がまだあるが、日本では、このような子供も喜ぶリアルな語り上手な親を見つけるのに非常に苦労する。学校の先生は、「語り」を重視していないし、昔話を実際に聞いたことも無い親にこの「語り部」の役を期待しても始まらないが、子供用に夢と冒険の世界を提供することで、一躍成功したウォルトディズニー、ユニバーサルスタジオ、MGMスタジオの大施設がオーランドの近くにある。これも偶然であろうか！

セッションの中で、本が抽選で当たった人には、自分の得意なストーリー・テリングの一部をやらしてもらおう場面がある。男性は抽選に当たっても恥ずかしがってやらない人が多いが、一番リアルで、サービス精神にあふれているのは、女性の参加者であった。自分の子供達にいつも聞かせているからなのだろうか？ 沢山の拍手を浴びていた。同じ教育をするにしても、時代の最先端だからと言って、資金をかけてEラーニング化しても、面白くないと言って、生徒達からの反応は良くないが、このような実にリアルで生々しいストーリー・テリングを活用すると、反応は全く違う。皆が面白がって、その話題が口コミで口から口への伝わっていくのである。これは、いつの時代でも同じであろう。

米国では、教室での研修が未だ84%だが、ブロードバンドで動画オン・デマンドサービスが拡大する

ASTDの調査によると2001年時点、伝統的教室での訓練が、全体の84%を占めており、Eラーニングやディスタント・ラーニングは、普及したと言われるが、未だに7%にしか過ぎないとの報告がある。CD-ROMやCBTによる教育も情報の提供には役立つが、生徒達のやる気と情熱をそそのものにはなっていないのが現状である。これからは、ブロードバンドを活用した一層リアルな世界になるので、その効果は相当改善されよう。だが、その実体は、提供されるソフト次第であり、リアルを超えることは将来ともありえないと言うものの、ストーリー・テリングさえ出来なくなった現代人の代替として、ストーリー・テリングの旨い人の映像で代用したり、有名講師の講演の状況を、ブロードバンドの世界で、動画のオン・デマンドで提供するサービスが、これから可能になるとうとしているのだ。

ASTD賞の動向

例年ASTD賞の受賞式が行われているが、その中心は、ASTD活動に長年貢献した人であり、現在貢献している人のインセンティブになっている。今年の受賞の傾向は、Excellence in Research-to-Practice Awardsが7件、表彰状が8件、Excellence in Practiceでの受賞対象者が8件で、表彰状が20件である。特に、Practice関連での貢献者を重視しており、この中でも、5件の同時受賞のHP社は、積極的にラーニング&パフォーマンスに取り組み、これをビジネスにしようとする姿勢が強く伺える優良企業である。

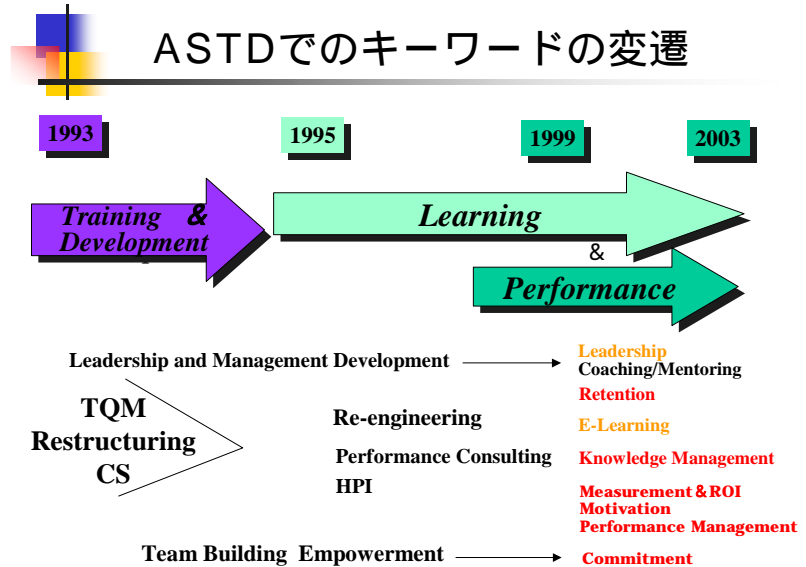
欧米の人材開発の動向とASTDのキーワードの変遷

日本の伝統的経営では、長期的視野で判断を行い、欧米の経営者は短期的に業績を上げることを狙って短期的視野で判断することが多いとされてきた。しかし、これは、1980年代の日本の急成長期以前に見られた現象で、現在の欧米企業は、その殆どがソフト主導の会社であり、戦略的人材開発が経営の基本になっている。優秀な人材は、その労働環境により、転職が日常茶飯事に行われているが、これに歯止めをかけるべく、メンタリング・プログラムを積極的に導入し、離職率の低下、後継者養成に力をいれる大企業があいついでいる。毎年数社がこれらの事例をASTDにて紹介している。

トヨタ自動車等の成功事例が欧米でも良く紹介され、1980年代においてトヨタが日本経営の典型的事例としてトヨタが日本研究の主な対象となった。その基本は現場中心主義であり、現場の全構成員を絶えず、「反省と改善」に向かわせる意識改革と仕組みづくりであり、変化に挑戦する意気込みを育てる協働環境づくりである。

トヨタでは、伝統的な企業風土の中で、これを実現しているが、欧米では、企業風土の違いもあり、もっと分かり易く、どのような企業風土でも実現できる体系として、コーチングやメンタリングとして確立し、広く普及活動を進め、従来のリーダーシップやマネジメントの基本的考え方が一変したのである。

特に、1990年代半ばから、一方的なトレーニングから、ラーニングの重要性が再認識され、現場での自律や、主体性を高める試みがなされた。このラーニングを支えるため、コーチングやメンタリングに高い効果があることが、多くの報告書で伝えられるとこれが急速に広がっていった。このラーニングの効果を高める目的で、ヒューマン・パフォーマンスが一層重視されるようになったのが、ここ数年の傾向である。これらが、集大成されパフォーマンス・マネジメント (PM)と呼ばれるようになった。日本では、PDS、PDCA等の20年前にデミングが提唱した言葉が未だにまかり通っているが、今は、PMの時代になっている。従来手法との大きな違いは、効果を測定して、メンバーに示し、反省と改善を促す手法の集大成になっている。来年以降のASTDでもこの流れは一層強まることは明白で、日本との競争力格差の大きな要因になろう。



競合の厳しい市場では、戦略的人材開発をしている企業が、継続的成長が出来るようになる！

ASTDを視察して気づくのは、欧米の継続的成長企業は、必ず戦略的人材開発に相当力を入れているという点だ。SU217のセッションでもこの調査結果を報告しているが、教育に力を入れ毎年2桁成長のホームデポ、局地戦での競合を細かくチェックし、直ぐに変更する仕組みづくりと低コスト体制の確立に成功したウォルマート等、その事例は多々存在する。これらの活性化には、トップが現場に数多く出向き、刺激を与える手法とともに、現場が活性化されているかどうか、現場からの貴重な情報を引き出し、判断の材料にする仕組みづくりがあるかが最終的な決め手になる。この手法として、BSCの4つの視点が注目され、導入が進んでいるが、この中の「プロセス」と「学習と成長」の重要性が増大したこともあり、このヒューマン・パフォーマンス分野の測定と評価が現在大きな課題となっている。この改善のために、50年の歴史をもつカークパトリックの測定手法やジャック・フィリップスの費用対効果ROIが一層注目され、使用頻度が上がっている。

日本企業の業績の良い経営者の多くは、株主総会でも前期の経営状況を誇らしげに報告するが、もし、「戦略的人材開発」に力を入れてないと継続的な発展は見込めないことを、多くの欧米の投資家は知っている。業績の悪い経営者は、短期的なリストラを実施することで、悪循環のスパイラルに落ち込むが、業績の悪い企業こそ、現場の志気は大きく低下しており、職場の意識改革、活性化が一番必要な時なのである。これを立て直せるかどうかは、社長の一声も必要だが、それを実現する「戦略的人材開発の職場づくり」が今求められているのである。