

職場の学習とパフォーマンス向上を支援する世界最大の人材開発の祭典 - 全米人材開発協会 ASTD2006 年次総会報告

日本人材マネジメント協会 戦略的人材育成・開発研究会 代表世話人
株式会社スマートビジョン代表取締役 石川 洋

日本からの参加者が 31%減！

2006年5月7-10日全米人材開発協会ASTD年次総会がテキサス州ダラスで開催された。今年は、72カ国から約8000名が参加した。海外からは、韓国、カナダ、日本がダントツに多く、特に韓国が、372名で14%アップ、日本は31%減の147名で第3位に転落した。その結果、韓国からの参加者が日本の2.5倍となり、米国以外では、突出している。韓国での人材開発ブームは、財閥を中心に非常に大きな高まりを見せている。隣に日本人らしい人に語りかけると、韓国人のことが多く、英語レベルも、日本人よりは流暢な英語を駆使する人が、増えてきた。一見アジア人が沢山来ているとほっとすることが多いが、現実には、韓国勢が圧倒的な存在感を増している。その殆どは韓国企業が送る人材であり、世界の波を感じさせることで、刺激を与え、国際人としての成長を期待していると同時に、実務的なセッションにも積極的に参加して、多くの情報を手に入れている。



図1

韓国と日本の参加者の推移

- 米国以外の参加者では、毎年韓国がダントツ
- 日本は、2006年に海外で3位に転落！

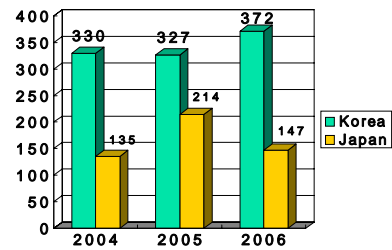


図2

ASTD の大きな流れ

創立から62年の歴史を持つASTDは、その歴史の過程で時代の流れに対応するため、人材開発への大きな変革を遂げた。当初は、Training & Developmentの名前の如く、一方的に教えるTeaching手法を中心にしたTrainingが主流であったものが、ここ10年で急速にその手法も変革をとげ、今では、Learning（相応しい手法を自分で考え）& Performance（その成果を検証する）にとって替わった。更に、今年からは、その副題が従来の「Linking People, Learning & Performance」から、「Workplace Learning & Performance」に進化した。L & P路線に、変更はないが、曖昧に人と人をつなげるとしていたものを、職場におけるL & P、つまりWLP路線として明確化し、職場中心の実務的な内容に力を入れていく方向を位置づけている。これに伴い、WLPの表示と新ロゴに置き換えられたのが今年からの特徴だ。

全米人材開発協会（ASTD, American Society for Training and Development）

1944年に設立され、米国バージニア州アレキサンドリアが本拠地。職場学習における成果向上に特化した人材開発のプロ集団として、世界100カ国、15000社を超える企業や、70000人の会員に比類の無いグローバルネットワークを提供し、支援している。その主な活動は、年次国際総会・展示会、Eラーニングの会議・展示会、ROIネットワーク会議、各種のサーティフィケート・プログラムの他、企業内外の動向調査研究、出版など、インターネット上での情報提供が充実している。



図3

WLP路線への傾斜に伴い大きな変化は、従来は職場で起きている問題、例えば離職率、変革への抵抗感、頻繁なM&A等に対し、対症療法的な対応として、スキル教育の推進、トップダウン的意識変革が主流であったが、近年は、この付け刃的な手法では効果が薄いことに気づき始め、人財マネジメント、キャリアやタレント・マネジメント的な一層長期的施策や、パフォーマンス・マネジメント、チャンジ・マネジメント的な、総合的、戦略的視野を進める考え方に進化している。その過程で、パフォーマンスの測定手法、価値創造にしても、どのような測定手法をとるべきかの基本的考え方が定着していった歴史が見てとれる。今や、従来の学習する組織を単純につくるだけの手法から、目標の共有化から始まり、そのチームづくり、成果の測定手法、評価法、見える化手法まで、体系化して戦略的に活用する時代になったことを示唆している。

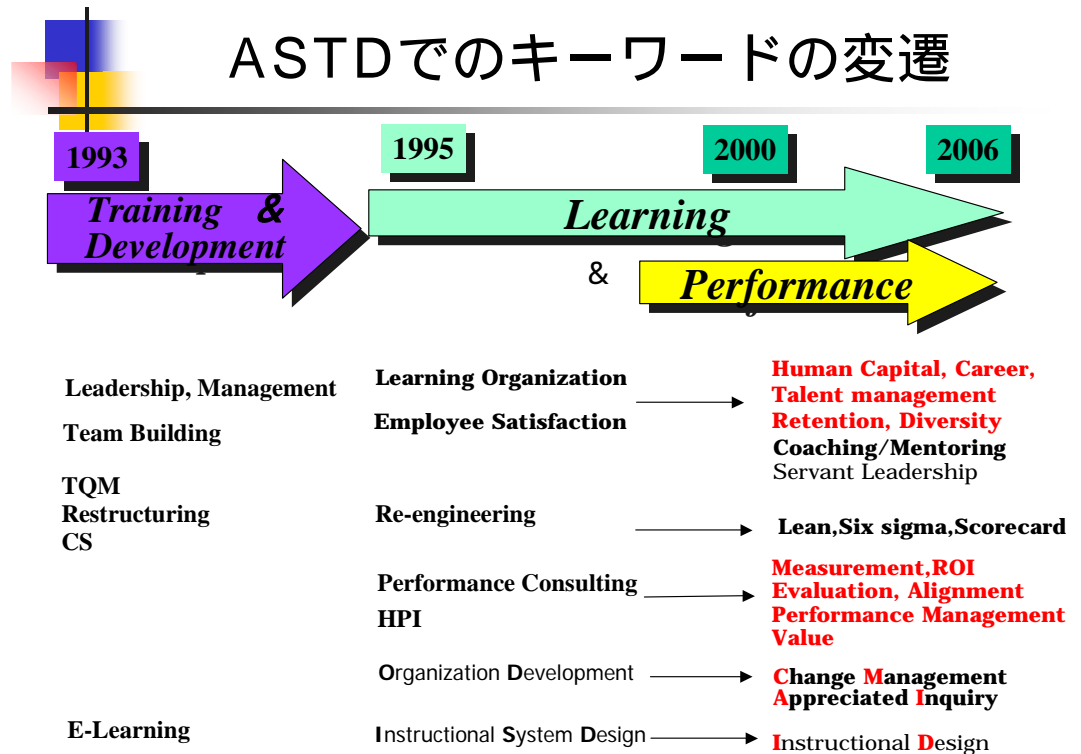


図 4

変更、変革、改革がASTD2006の大きな話題

今年のASTDは、変更づくめであった。まず、当初は、6月にニュー・オルリンズ開催が、ハリケーンの影響で、5月にダラスに変更し、一番の呼び物はずであった元GE会長のジャック・ウエルチ氏の基調講演が、急な手術のため、マークス・バックingham氏に変更になった。私見では、ジャック・ウエルチの話に興味を感じるが、日本でも非常に有名人になっており、日本の書店でもジャック・ウエルチ本が沢山存在する現在、米国に行ってまで、彼の話を聴いても新しみはないのではないかと感じた。現実、Podcastから、彼の奥さんとのインタビュー情報がBusinessweekから毎週無料で流されており、これで彼の基本的考え方も知ることが出来る。それより、今回、日本では聞けないマークス・バックinghamの講演が聴けたのが、非常に幸運であり、新発見であった。

米国では、当初の予定の変更から始まり、**改革、変革、M&A、文化の融合**は当たり前のことであり、これに驚いては、米国の世の中の動きについていけない。これらの事態に戦略的に対応できる人材を開発することが正しく求められている。ワークショップや教育セッションでも、意識改革、風土改革、組織改革、M&A等をテーマにした**変革(Change)**ものが急増した。そんな環境下で、どのようなリーダーシップを発揮できるか、外的変動に適切な対応がどれだけ柔軟にとれるかがその人材の実力とされる時代である。マニュアル通りのことしか出来ない人材では、役に立たない。人材開発も、必要になってからするもの、従来の改善をベースにするものから、テロまで想定してリスク対策も起きる前に、問題が起きないような戦略的な事前の対策、人材開発が今求められている。性別、人種、世代、宗教による考え方の違い等、多くの多様性が渦巻く米国社会の方が、過去の問題を二度と起きないためにどんな配慮が必要なのか課題なのだ。男中心の同質文化に慣れきっている年功序列の強い日本で長年やっても、国際社会では、通用せず、苦勞することになる。欧米では、女性や黒人の管理者、M&Aは日常茶飯事であり、それに慣れて、楽しみながらやっていけるかが、現在を生き抜くための生活の知恵であり、実力の一つなのだ。

基調講演：マーカス・バッキンガム 「強みの革命」

図5

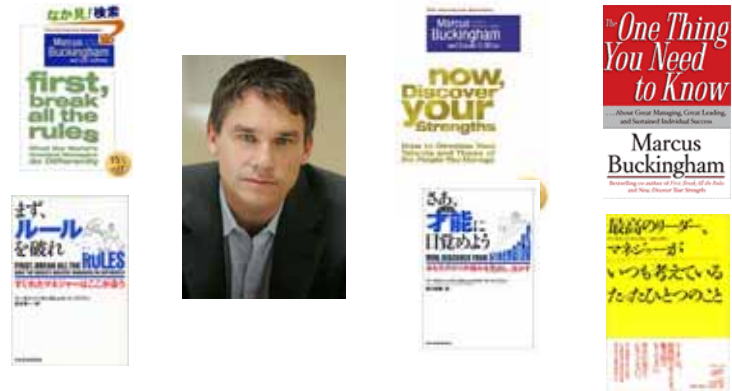
調査会社のギャラップ社で17年間、良い職場、良いマネジャー/リーダーの調査に携わってきたマーカス・バッキンガムは、従来の単純な成果中心の育成手法で良いのかA S T D参加者に疑問を投げかけた。「皆さんは、弱点補強の育成に力を入れていませんか？ 果たして、それで社員満足につながっていますか？ 組織の成果に結びついていますか？」

これは、果たして米国の人に語っているのかと疑った。あたかも日本企業からの参加者に、語りかけているのではないかと感じたからだ。「これからは、社員の才能を引き出し、強味を活かした仕事の機会を提供することで、社員の満足度を高め、職場への定着を促し、組織の成果に早く結びつけることが出来ます。」これが本当に出来れば、社員も会社もすべてハッピーな関係が構築できます。米国では、日本より明確に自分の専門性を意識し、その強味を活かし、最適の状態です仕事出来る環境を提供する必要がある。そうしないと、社員にストレスを与え、離職率の上昇の原因になりやすい。社員が自分の才能をきちんと把握してない場合には、直属の上司が、その才能を見つけ、その強味を活かす仕事を与える必要がある。これが出来るマネジャーが優れたマネジャーと呼ばれ、社員の定着率が上がり、生産性、収益性、顧客満足度まで影響を与えることになる。米国での調査では、弱点補強を優先して行うマネジャーの方が強味を活かすマネジャーより多少多い位だが、日本・中国のマネジャーでは、弱点補強中心のマネジャーが圧倒的に多い。

社員の定着率や仕事の生産性は、給与や手当、特典、あるいはカリスマがいるかどうかではなく、直属の上司が自分の強味を活かせる職場を提供出来るかが、決め手になるが、この点でも欧米のマネジャーと日本のマネジャーでは、どちらが優れたマネジャーが多いか簡単に予想出来る。

マーカス・バッキンガムの「強み革命」

- 最も得意な仕事をする機会に恵まれているか？
 - 20%が「恵まれている」と答えた。
- 「強み革命」 弱みの補強より、強みを強化せよ



あなたの育成方針はどちら？

図6

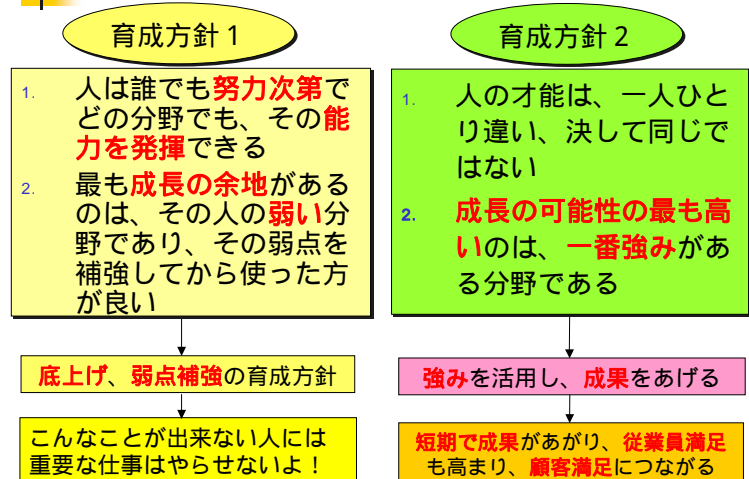
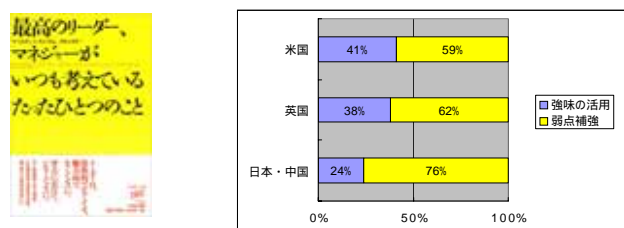


図7

優れたマネジャーは、才能ある社員を活かす

- 才能ある社員を活かせるかどうかは、**直属の上司**のやり方次第で決まる！
 - 社員の定着率、仕事の生産性は、給与や手当、特典、或いはカリスマリーダーがいるかどうかではなく、直属の上司のリーダーシップにより決まる
- **社員満足度**と生産性、収益性、定着率、顧客満足度には、重要な関連性がある！



出典：マーカス・バッキンガム著、「最高のリーダー、マネジャーがいつも考えていること」他

社員の才能を引き出し、強味を活かすマネジャーとリーダー

マーカスが強調しているのは、才能を引き出し、強味を活かせる機会を多く提供することが、マネジャー或いはリーダーの重要な役目であり、これをうまく出来るかどうかで、良い結果が得やすくなり、社員満足度も高まり、職場の活性化にもなるので、結果として、優秀なマネジャーと思われるようになる。

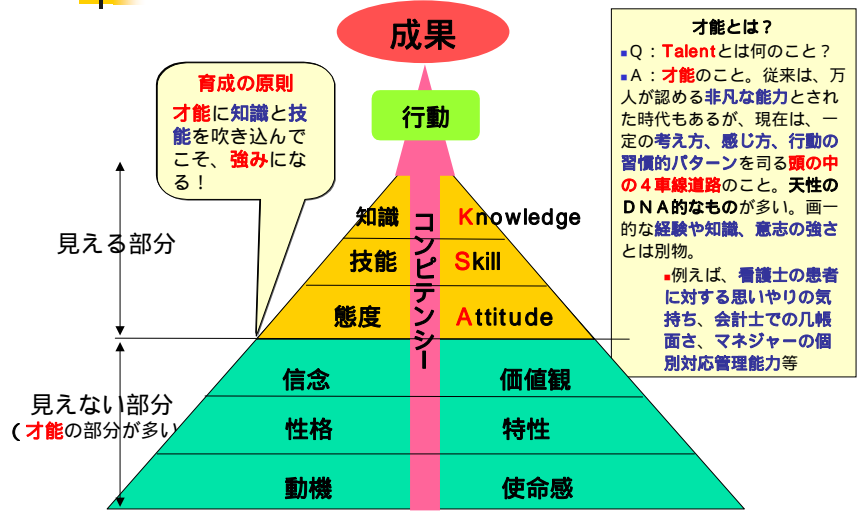
長年、ギャラップ社で、優れた職場環境調査を実施した経験から、12の質問を編み出し、これが優秀なマネジャーやリーダーの評価ポイントにもなっている。かと言って、多くの社員には自分の専門性を或いは強味を知っている人が多ければ良いが、自分の才能や強味をつかんでいないケースが多い。自分の強味を見つけるために、マーカスはStrength finderを考案し、Web上で、自己診断が簡単に出来るようにした。才能というと、先天的な要素が強くなり、一般的に音楽、芸術、語学等々のジャンル別のイメージをしやすいが、マーカスの言う強味は、主に**対人影響力、対人適応力、実行力、分析思考力等**のことを言っている。もともと職場に必要なこれらの資質を備えた人材が、採用されていれば、話は簡単だが現実には、そうではないケースが多いから、職場では苦勞が絶えない。募集人員に対して多くの応募者があれば、才能による採用も可能になるが、中小企業では、これも難しいだろう。しかし、中小企業の方が、幅広い

仕事の機会が多く存在するので、**人材の才能の発掘が出来る機会や可能性に恵まれており、気持ち一つで、マネジャーとリーダーが社員の才能や能力を引き出し、活用できる機会や可能性も高くなる。**

これからは、**タレント・マネジメントの時代!**

7月26日東京ビックサイトに開催のE-Learning Expo 2006にて、全米人材開発協会ASTD会長のケビン・オークス氏が、**タレント・マネジメント**に関して、話をしているが、「成果の達成だけを管理するだけではなく、学習が進んでいるか、人材の才能がキチンと活用されているか、成果が報われているか等の全体をマネジメントすることが求められている」と強調する。これをキチンとマネジメントし易いようにするソフトが登場すれば、効果的な人材活用が進もう。日本では、頻繁に人事異動を繰り返すことで、人材育成が進んでいると錯覚している感があるが、果たしてこれで良いのであろうか? 良い結果を出せずに、多くの職場をたらい回しにされてはいないだろうか? 1年位で才能が発掘され、結果に結びつられれば、苦勞はないのだが...。日本では、上級管理職の存在感を示すための定例の行事として人事異動を実施しているケースが多く、果たして人材育成になっているかをもう一度見直してみる必要がある。タレントマネジメントの考え方は、Human Capital(人財)として活用しようとする考えに近く、人財開発の実践領域に踏み入ろうとしている。

才能は先天的部分が多く、強みを活かすと、成果を早く出せる



「**優れた職場環境**」の評価項目例

番号	社員に対する質問事項	あなたは?
1	仕事の上で、自分が何をすべきか、要求されていることが分かっているか?	
2	自分の仕事を適切に遂行するために必要な材料や道具類が揃っているか?	
3	毎日最高の仕事出来る機会に恵まれているか?	
4	最近1週間で、仕事の成果を認められたり、ほめられたりしたことがあるか?	
5	上司や仕事仲間は、自分を一人の人間として認めて、接してくれているか?	
6	仕事上で、自分の成長を後押ししてくれる人が誰がいるか?	
7	仕事上で自分の意見が尊重されているか?	
8	会社のミッション/目標において、自分の仕事が重要だと感じられるか?	
9	仕事仲間は、責任を持って精一杯クオリティの高い仕事をしているか?	
10	仕事仲間に誰か最高の友達がいるか?	
11	最近半年間で、自分の進歩に関して、誰かと話し合ったことがあるか?	
12	仕事の上で学習し、自分を成長させる機会を与えられたことがあるか?	

回答: 1(殆どない)、3(多少)、5(とても)

著者: マーカス・バックingham、日本経済新聞社「ますルールを破れ」

テーマが Think bigger となった背景は？

今年のテーマは、Think bigger だ。成功やキャリア達成に向け、一層広いスキルやコンピテンシーへの挑戦を促している。一層広くて、高い目標を設定するために今年から始まった CPLP (Certified Professional in Learning & Performance、学習とパフォーマンス向上認定専門家プログラム) がある。ASTD コンピテンシーに基づき、今後市場から求められる知識、スキルをまとめて挑戦しようとする動きを促すものです。従来の考え方では、専門性を明確にして、必要なものを重点的に学習する傾向が強いが、これでは、部分最適な人材開発になりかねない。ASTD が始めようとしているのは、専門領域 AOE (Area of Expertise) を限定する考え方から、L & P 全体を総合的、戦略的に見られる人材開発に向かいつつあることを示している。より広い視点で見られる人材開発が事業成功の鍵になるとの考え方でもある。自分の専門領域に拘りがちな人材に対し、Think bigger! と言って、CPLP に挑戦せよと言っているのだ。これを本当に実現するには、今年だけのテーマでは十分ではなく、毎年大きなキャンペーンでも実施しないと従来の意識は変わらないのではないかと感じた。

新規認定プログラム CPLP と新プログラムの登場

会期前に、実施されたワークショップは、昨年度の参加者状況を反映し、7つの新規プログラムが登場した。従来の認定プログラムは、CPLP に挑戦するための下準備として再編され、3つの新規プログラムも始まった。これは、2005年に発表されたASTD コンピテンシーにある専門領域 AOE の考え方に基づくものであり、体系的な建て直し策を行っていることが伺える。その中でも、講師による Facilitation ものが増えており、参加者が自由に話せる部分が多いが、講師の話が

少なくなり、母国語でない人には、当惑している人もいる。定番の E - Learning のセッションは、参加者全員に PC が準備され、実演を中心に進めることもあり、大変人気のあるプログラムでもある。

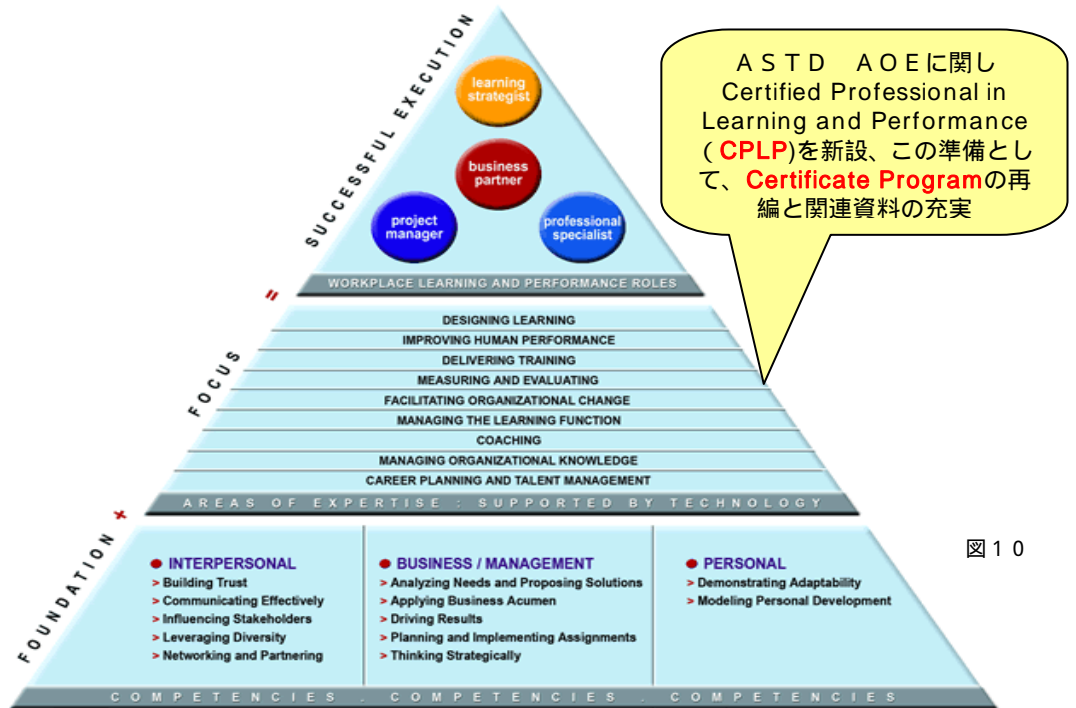


図 10

図 11

図 12

ASTD2006最新プログラムの傾向

- **新サーティフィケート・プログラム (3/11)**
 - **Facilitating organizational change** (New) (参加)
 - **Managing the Learning function** (New)
 - **Test design and Delivery** (New)
- **新ワークショップ (7/10)**
 - **Strategic Diversity Management** (New)
 - **Redefine strategy** from the Inside out (New)
 - **Business-driven strategic** planning for training and development (New)
 - **The art of facilitation** (New)
 - **Design and Facilitate** successful accelerated learning program (New)
 - **Develop your collaborative** skills (New)
 - **Valuing Human Capital** (New)

ASTDでのLP認定専門家



1. Designing Learning (15%)
2. Delivery Training (15%)
3. Improving Human Performance (15%)
4. Measuring and Evaluating (12%)
5. Facilitating Organizational Change (12%)
6. Managing the Learning Function (9%)
7. Coaching (8%)
8. Managing Organizational Knowledge (8%)
9. Career Planning and Talent Management (6%)



ASTD 流チェンジ・マネジメントの登場

今年から始まった認定プログラムのひとつである **Facilitating organizational change** に参加した。変革に関しては、世界的にはハーバード大学のコッター教授の 8 段階説が非常に有名だ。日本でも既に数冊の訳本があるので、知っている方が多いと思う。この考え方は、従来手法より明確になってはいるが、ビジョンでの企画段階でのアプローチの仕方、メンバーからの決意表明の引き出し方、予想される抵抗勢力への対応、リスク削減等々の準備段階に一層充実させ、ASTD 流のチェンジ・マネジメントを提案している。

図 1 3

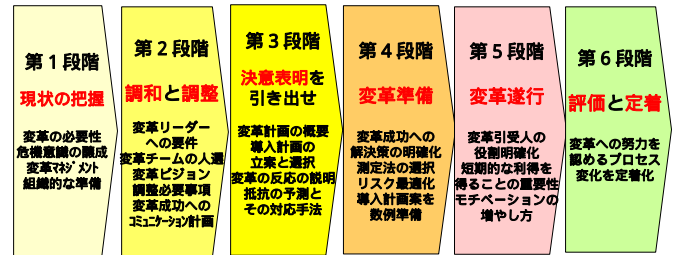
図 1 4

コッター流職場風土改革への 8 段階

1. **個人の問題意識を高める** — オフサイト・ミーティング 或いは意識改革研修等の実施
2. **改革推進チームをつくる** — 協働環境の構築、5 つの共有
3. **適切なビジョンをつくる** — 夢と挑戦を促すビジョンづくり
4. **改革ビジョンを周知徹底する** — トップのリーダーシップ
5. **社員の主体的行動を促す** — 職場でのメンタリング
6. **短期的な成果を実現し、他に示す** — 仮説検証と効果測定
7. **成果を活かして、更なる改革を推進する** — 慎重派を巻き込む
8. **改革を職場風土に定着させる** — 定常的な仕組み化

ASTDのChange Management

- コッターの変革への 8 段階を更に分かり易く整理、**事前準備を一層拡充**して展開した新版が登場！
(制作：ebb associates, by elaine biech)



教育セッションの新潮流

昨年は、約 275 の教育セッションがあったが、会場の変更もあり、今年は公式発表 225 セッションと発表されたが、重複を除くと、172 セッション程になっている。この中で、ベテラン勢が毎年似たようなセッションを行っているもの、新規のスピーカーが新たなトピックスを提供するものに 2 極分化する傾向がある。参加者の興味の多様化に如何に答えようとするもの等、魅力を増すための多くの対応がなされていることが見受けられる。

従来の I S D (Instructional System Design) や E - Learning 関連は、毎年一定数の発表があるが、増加しているのは、戦略的学習や効果性、更にはキャリアやタレント・マネジメントや変革である。それに伴う効果測定手法、価値観に関するものも増えている。

特に、教育セッションのスピーカーとなる審査基準が、一層実務的なものを歓迎していることもあり、革新的な試みや、成功事例が徐々に増加している。多くの視点をどのように複合的に評価、調整すべきかと言う視点から、アライメントが増えている。従来のバランススコアカード B S C は、学習と成長に関しては、十分な機能を発揮していないのは世界共通で、これを改善するため、研修の成果測定手法を B S C と融合した手法が 4 通り紹介されているのも注目に値する。

ASTD2006の教育セッション

- 開催総数：約 172 セッション (公式発表 225)
- 10 カテゴリーに分類 (実施数)
 - Career planning and Talent Management (1 8)
 - Designing and Delivering Learning (I S D) (2 8)
 - E-Learning (1 8)
 - Facilitating Organization Change (1 5)
 - Leadership and Management Development (1 6)
 - Learning as a Business Strategy (1 8)
 - Measurement, Evaluation, and ROI (1 2)
 - Performance Improvement (H P I) (1 2)
 - Personal & Professional Effectiveness (1 6)
 - Others (1 9)

教育セッションでのキーワード動向

Training	124
Learning	120
Performance	74
Development	60
Management	51
Strategic or Strategy	45
Leadership	43
Change	37
Value	31
Career or talent	26
Evaluation	25
ROI	21
Culture	19
E-learning	17
Measurement	11
Aligning or Alignment	11
Coaching or Mentoring	10
Retention	9
Diversity	9
Instructional design	7
Scorecard	3
Six sigma	3

ここが変わった！

- Training & Development が減少し、Learning & Performance が急増
- 戦略性、Change(変革)が急増
- Measurement, ROI, Evaluation が急速に増加
- Value(価値観)が増加
- Culture, Alignment が急増
- 新分野の増加 (Scorecard, Six sigma)
- E-learning と I D は、減少傾向

Traditional theme (伝統的項目)
Conventional subject (従来のテーマ)
New trend (新しい流れ)

図 1 6

ASTDコンピテンシーの導入事例を早くも発表したAMEX

ASTD2005 に発表された ASTD コンピテンシー導入事例が AMEX から早くも発表された。AMEX の採用したコンピテンシーは、通常のタイプと比べ、非常に広範囲に渡っており、これを適用される側は、大変なことになったと考えていることであろう。今回はトップダウン的な要素が強く、一部のスタッフの頑張りもあり、定型フォームを社外の方にも活用してもらおうと言うことで、無料のCD-ROMを参加者に回配布した。これが定着するかどうかは今後の課題であるが、従来のコンピテンシーの改善型として、登場した ASTD コンピテンシーが今後どのように導入されるのが注目される。

ASTDのコンピテンシーによるアライメント (AMEXの事例)

- 目標の達成レベル、説明責任を達成するためにどのようなリーダーシップを發揮したのかを検証するために、ASTDコンピテンシーを活用
- 主なコンピテンシー項目
 - チェンジ・マネジメント
 - コンフリクト・マネジメント
 - タイム・マネジメント
 - 問題解決
 - テクニカル・スキル (PCスキルが中心)
 - 権威ではなく、人に影響力を与えるスキル
 - 組織横断的に影響を与えるスキル
 - コンサルティング
 - ビジネス上の洞察力、先見性
 - 交渉スキル
 - 指導力 (フィードバック、評価力、その他)

Employee Development Learning Track Assessment Form

Legend: Y: 改善の必要, G: 期待通りに効果的, B: 期待を超えて効果的

図 17

カークパトリックとジャック・フィリップスも雪解けの時代?

47 年前にドン・カークパトリックが 4 段階の測定法を発表して以来、研修効果測定の手法の元祖として、世界的に利用されてきた。その後、ジャック・フィリップスがレベル 5 として ROI (費用対効果) を追加し、効果の分離手法も加え、その導入も急速に進んできた。今年の動きは、ドン・カークパトリックの息子のジム・カークパトリックの協力を得て、2 冊の本の改訂版を久しぶりに発表した。一つが、「Evaluating Training Programs 3rd Edition, the four levels」及び「Improving employee performance through appraisal and coaching」2nd edition by AMA である。特に、最初の the four levels の中にある事例には、今回の 3 版より Jack Phillips 的な ROI Level 5 の手法も採用された点が注目される。何故かと言えば、ドン・カークパトリックのセッションに出ると分かる通り、ドンは毎年ジャック・フィリップスの 5 段階に対して、痛烈な批判をしていたのが、そのやり合いが徐々に、トーンダウンして来た印象がある。今年、効果測定 of 権威 4 名が一同に集まり、自分の主張を述べるセッションが出来、相互の理解、歩み寄りが見られた。欧米ではジャック・フィリップス理論の支持者が圧倒的に多く、5 段階をベースにした事例が多くの

効果測定 2 法の主な考え方の違い

カークパトリックの 4 段階測定

レベル	定義	測定項目
1	Reaction (反応)	参加者の理解度、満足度
2	Learning (学習)	参加者の知識、スキルの習得度
3	Behavior (行動)	参加者や部下のやる気、行動の変化、動機付け
4	Result (結果)	主な対象は研修結果 生産性の増加、品質の改善、コストの削減、サイクルの削減、事故の削減、売上増、離職率の低下、利益率の増加 (測定は、5 段階法が中心)

ジャック・フィリップスの 5 段階測定

レベル	定義	測定項目
1	Reaction (反応)	参加者の理解度、満足度
2	Learning (学習)	参加者の知識、スキルの習得度
3	Application (活用度)	参加者、部下のやる気の変化、活用度、動機づけ度
4	Impact/result (影響度/改善度)	研修、プログラムや組織等の受けた影響度。特に、売上増や利益率生産性の増加、サイクルの削減、品質の改善、コストの削減、リスクの削減、離職率の低下、顧客満足度の増加、(測定は%増が中心)
5	ROI (費用対効果)	1 年間の改善効果を換算し、コストとの関係と比較

備考：効果の分離、インタジブルの金銭的価値への転換法が進展

図 18

書籍になっていることもあり、カークパトリック陣営がどれだけ巻き返しをするかが注目される。2つの測定手法のレベル3及び4の中身の違いは急速に接近しているのが現実だ。

スコアカードにより人材開発の「見える化」4手法

従来のバランス・スコアカード BSC では、人材開発が非常に重要であるとの認識はあるが、現在の BSC の中で、「学習と成長」の状況を把握することは難しい。これを改善する手法として、多くの提案が教育セッションで毎年発表されている。今年も4件ほど発表されたので、ここでまとめてみた。その中で ASTD までも新しいスコアカードを「WLPスコアカード」の名前で発表し、その専属の担当者まで置く気の入れようだ。従来の BSC では、4つの視点の一つとして、「学習と成長」を設けていたが、彼らの考え方では、従来の「学習と成長」を「変革の視点」に変更し、4つの視点のすべてにおいて、WLPを中心に測定、分析する必要があると指摘する。取り敢えずは、現在のベンチマーキングの会員を中心に分析事例を制作し、その後に会員外にも広げるとの方針を打ち出した。従来の BSC の切り口を大幅に見直した考え方です。この見直しにより、4視点でも L & P 両方の重要性を見直そうとの動きを加速させようとしています。これは、ASTD の進める戦略にも合致しています。この動きが既に従来型の BSC を導入した大手企業において、今後どのように受け入れられるのかが注目されます。

図 1 9

図 2 0

Scorecardでの人材開発の「見える化」4手法

- **M216:カークパトリック4段階測定法とBSC** (ジム・カークパトリック)
 - 学習と成長：コーチ認定数、社内認定者数を相変わらず使用しており、これで良いのか？ 集計法が注目されている。
- **Expo Raffle:ASTD WLP Scorecard**
 - **W(職場)、L(学習)、P(成果)**の切り口で、4視点を切る新しい分析法
 - とりあえず、ASTDベンチマーキング会員内で実績づくりを始める
- **TU212:** 従来の4視点を**目的/測定指標/目標数値/運動母体**の4点から掘り下げる手法 (by Central Knowledge)
 - **新しい切り口として注目!**
- **SU415:** Training Scorecard (Lynn Schmidt) ジャックフィリップスの5段階法に基き、訓練の効果測定結果を集計。集計の仕方に特徴あり。

ASTD WLP Scorecardの視点

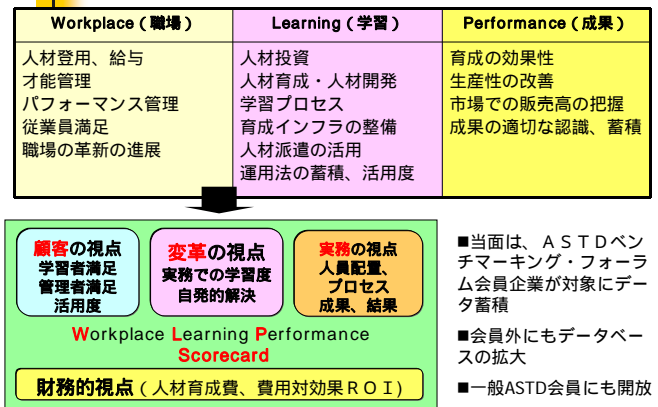


図 2 1

役立つ成功事例が沢山あります!

ASTDでの魅力は、人材開発の最新トレンドを見る他に、実際のビジネスに役立つ事例が、沢山あることだ。私が注目するテーマとして、右記の事例がある。特に E-learning に関し、研修効果測定を自動集計、分析のシステムの構築をしている所が増えている。PC 関連講座の自動集計・分析を得意とする Knowledge Advisers, Performance management, Talent management にわたる広範囲な人材育成情報のマネジメントをPC上で処理するトータル・システムを目指す SumTotal や Saba、新しい切り口のスコアカードを目指すセントラル・ナレッジ等、その分野の Leader との情報交換が出来る機会としても、大変貴重だ。

また、非常に実務的な事例として、Video iPod を利用した育成、情報提供は、時の流れにそったものであると感じた。折角、E-learning の体系が大手企業で確立出来ても、まだ昼間から職場で堂々と利用する人は余り多くない。iPod は、とかく音楽用として思われがちであるが、Video Pod Casting を活用することで、週末、夜間、休み時間、通勤時間を利用した学習が柔軟に可能になる。機内、車内等での移動時間の有効利用に、回りの電波に影響されず、影響を与えないメディアの有効活用は、今後広がりを見せよう。

ASTD2006 実務的で仕事にすぐに役立つ事例、情報

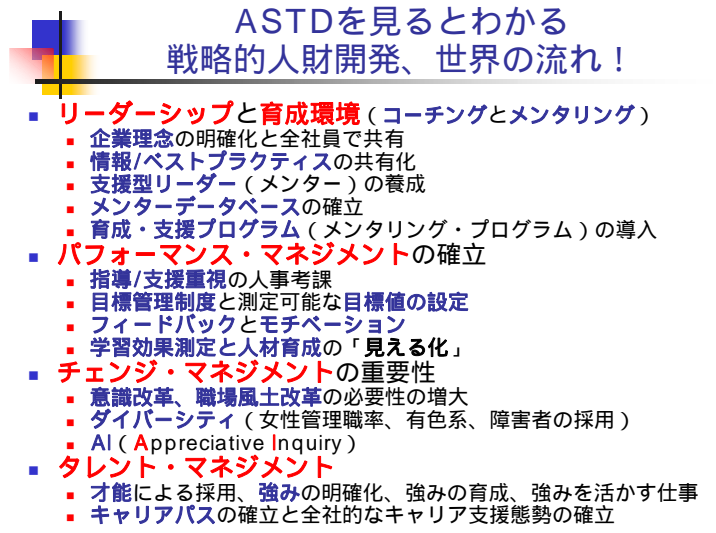
- **W118:** AMEXの**組織アライメント**事例
 - エクセルフォームを無償CDで提供
- **W310:** E-learningや研修効果測定の**自動集計、自動分析手法**の進展
 - Knowledge Advisers、Sum Total、Saba 他
- **BSCと効果測定手法の統合活用手法** (4手法が登場)
- **W209/SU311:**リーン、シックスシグマ、メンタリングの使い分け法
- **Performance DNA** desktop software
 - HPIの各種のフォームの定型化、事例をデスクトップに集積。(英語版のみ)
- **EQ関連**の資料 (DVD,教材等) の充実
- Video **Pod casting** の**トレーニング活用事例**の増加

ASTD から分かる人材開発の世界的動向

図 2 2

ASTD を長年にわたり観察していくと、多くの人材開発関係者の関心事の動向をつかみ、人材開発で今何が求められているかを予想することが可能になります。ASTD で現在注目されているのは、リーダーシップやマネジメントの重要性よりむしろ、その中身の変遷であり、どの部分が現在注目されているかを考える点にある。自律を促す支援型リーダーシップを中心に、具体的進め方や仕組みづくりを進める方向（コーチングとメンタリング）次にマネジメントの視点からパフォーマンス管理の視点からその手法を事例学習するもの。ダイバーシティやM & Aにより文化の融合を如何に進めていくかのチェンジ・マネジメント、長期にわたりキャリア意識を高め、才能を引き出し、強味を活かし、成果を引き出し、社員の定着率を高めるタレント・マネジメントの進展である。従来のヒューマン・キャピタル・マネジメントが進化したものとも取れる。

ケープ・ウエスタン・リザーブ大学のクーパーライダー教授他により提唱されたA I (Appreciative Inquiry)は、現実に関われることなく、将来はどうあるべきかを問いかけることにより、意識改革を促す手法であり、これは、チェンジ・マネジメント手法の一つとして位置づけた。



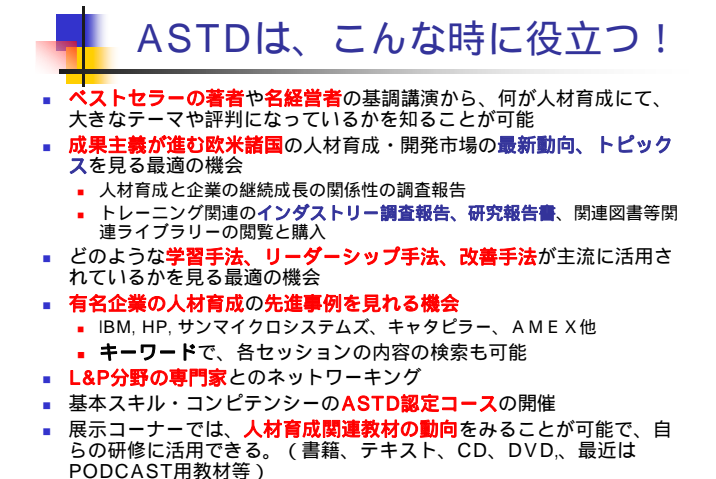
**ASTDを見るわかる
戦略的人材開発、世界の流れ！**

- **リーダーシップと育成環境**（コーチングとメンタリング）
 - 企業理念の明確化と全社員で共有
 - 情報/ベストプラクティスの共有化
 - 支援型リーダー（メンター）の養成
 - メンターデータベースの確立
 - 育成・支援プログラム（メンタリング・プログラム）の導入
- **パフォーマンス・マネジメント**の確立
 - 指導/支援重視の人事考課
 - 目標管理制度と測定可能な**目標値の設定**
 - フィードバックとモチベーション
 - 学習効果測定と人材育成の「見える化」
- **チェンジ・マネジメント**の重要性
 - 意識改革、職場風土改革の必要性の増大
 - ダイバーシティ（女性管理職率、有色系、障害者の採用）
 - AI (Appreciative Inquiry)
- **タレント・マネジメント**
 - 才能による採用、強みの明確化、強みの育成、強みを活かす仕事
 - キャリアパスの確立と全社的なキャリア支援態勢の確立

ASTD は、こんな時に役立つ！

図 2 3

ASTD 参加者が、どの様に ASTD を活用するかは人夫々であるが、そのいくつかの活用事例を図 23 に示した。人材開発の動向を見ることに利用するか、各分野の専門家の考え方を理解する手がかりとする為に利用することも出来る。英語の雑ばくな説明では得にくい背後の状況を理解する手がかりをつかむには、非常に有効な機会でもある。認定プログラムやワークショップに参加して、日本からの参加者としての存在感を示すことも自分の励みにもなる。多くの関係者がどのような点で、苦労し、悩みながら、それをどのように解決したのかを知る貴重な機会でもある。例えば、2007 年問題と言われている後継者問題は、日本だけではなく、多くの国で共通の課題であり、その対策手法への大きなヒントを得ることが可能になる。



ASTDは、こんな時に役立つ！

- **ベストセラーの著者や名経営者**の基調講演から、何が人材育成にて、大きなテーマや評判になっているかを知ることが可能
- **成果主義が進む欧米諸国**の人材育成・開発市場の**最新動向、トピックス**を見る最適の機会
 - 人材育成と企業の継続成長の関係性の調査報告
 - トレーニング関連の**インダストリー調査報告、研究報告書**、関連図書等関連ライブラリーの閲覧と購入
- どのような**学習手法、リーダーシップ手法、改善手法**が主流に活用されているかを見る最適の機会
- **有名企業の人材育成の先進事例を見れる機会**
 - IBM, HP, サンマイクロシステムズ、キャタピラー、AMEX 他
 - キーワードで、各セッションの内容の検索も可能
- **L&P分野の専門家**とのネットワークング
- 基本スキル・コンピテンシーの**ASTD認定コース**の開催
- 展示コーナーでは、**人材育成関連教材の動向**をみることが可能で、自らの研修に活用できる。（書籍、テキスト、CD、DVD、最近はPODCAST用教材等）

ASTDの動向から見るLPSSの世界

現在の多様化した社会では、ワン・パターンのスキルでは、とてもやっていけないものではない。マニュアルにあることをそのまましても、誰かがやっていることをそのまま適用しても、問題が解決するものでもない。他で効果があった成功事例は、ある条件下では、参考になるものを多く含んではいますが、既に時代遅れになっていることもあり、どのような場合に適用できるかをいつも検討した上で、活用する必要がある。1つのスキルは、すべてに有効な訳ではなく、その活用法をキチンとわきまえてから使い分けることが重要です。具体的事例を示さないと理解は進まないし、信用もされません。

ワン・パターンのT & Dの時代から、現在はL & Pの時代に入っていますが、職場での課題は、多様であり、目的や顧客の状況によりソリューションが異なり、顧客と一体となって、解決法を探す姿勢で、実務でそのまま使え、効果を示す解決法を個別に見出すことが求められます。

スキル中心の資格団体は、ワン・パターンの知識やスキルを持っていることで、資格を提供し、仕事の依頼を得る支援はしますが、顧客の実際の問題解決やソリューションの実績があることを意味しません。更には、成果や効果を高める意識は低く、むしろ、マニュアルにある単一のスキルを常習し、資格を持つ

ていることばかりを前面に出すことで、「まだ自分は、新米で、実績が十分でないから資格があることしか訴えられない」という事実を示すことにもなり、ワン・パターンのスキル適用で急場を凌ごうとします。今、実社会で一番求められているのは、職場での理解と支持を如何に引き出せるかであり、パフォーマンスの高いソリューション志向の個別対応の人材開発手法である。その職場体験に関する経験談、成功事例を聞ける類まれな機会として、ASTDを活用することは大変参考になる。

また、今後起きうる状況を的確に予想して、着々と準備出来る能力があるかが、問われる時代になっており、過去の改善の継続だけにこだわっているだけでは不足で、急な事態に対処できないことになりかねない。問題が起きてから、対処するより、事が起きないように適切な対応を事前に戦略的に進めることが、今求められている。このために戦略的手法が重要になってくるのは当然だ。

リーダーシップやマネジメント手法、スコアカード、コーチングやメンタリングにしても、既に多々の手法が存在する。どこが正統派であるとの議論は、非常に古い考え方であり、意味がない。新しいタイプのものが改善版になっていることが普通だ。今注目されているのは、従来のものに対して、どの点が改善しており、どういう場合に効果を発揮しうるのかにある。実際の成功事例があれば、更にわかり易い。お客様の一番知りたいのは、職場の直面する課題に、どのようなソリューションを提供するかにあります。更には、人材開発に関しては、職場を活性化し、能力や才能を引き出し、どれだけ結果に結びつけられたのか？ 将来おきうるリスクを事前に改善できるのかになる。

日本での能力主義の時代の評価では、アセスメントを依然として重視して来たが、実力主義・成果主義の現在では、これがコンピテンシーに置き換えられつつある。それと同時に「行動」から「結果」の関連性を見る指標づくりも進んでいます。伝統ある研修効果測定手法が、多くの分野で活用され、使える領域が飛躍的に拡大している。今回発表されたASTDのWLPスコアカードも新しい流れあり、従来見にくかった「学習と成長」をあらゆる分野で「見える化」する動きです。名前だけの正統派は、正しく古いタイプの象徴になりかねない。

企業研修でも、過去の遺産を継承し、ブランドで人集めをしている所は、効果測定を支援しません。過去の効果があったことを疑って、毎回効果測定を行うことを否定している所もある。ASTDの示す世界的人材開発の流れは、それらの過去の成功体験への過信を戒めており、個別対応の人材開発を当然と考えるからこそ、効果測定を重要視しようとしている。日本でも現場の改善を促す「見える化」が注目されているのは、同様の要望や人材開発のニーズを示していると言える。現場のニーズを的確に把握し、支援することを、これからの人材開発では、求められている。その役立つ多くの手法と事例を見る最大の機会をASTDは、提供している。

来年は、アトランタでお会いしましょう。

昨年11月に、上記の欧米の人材開発動向を念頭に入れ、どのような人材育成・人材開発を戦略的に進めるには、どのようにするべきかを考える自主運営研究会、「戦略的人材育成・開発研究会」を発足しました。2ヶ月の一回、下記のテーマに基づき、導入事例を中心に参加者の意見を交換しながら、進める予定です。興味をお持ちの方は、代表世話人の石川 洋(hiro-i@smartvision.co.jp)に申し込み下さい。

研究会の活動概要は、ブログ：workshop.lpfrontline.com でご覧になれます。

連絡先：株式会社スマートビジョン 電話 03-5791-1826、Fax:03-5791-1827
e-mail: info@smartvision.co.jp



ASTDから分かるLPSSの流れ！

- **Learning & Performance** : T & DからL & Pへの転換
 - 過去の成功事例の画一的学習 現場の学習を支援する態勢づくり。フィードバック、モチベーションアップ、キャリア志向。
 - 戦略的な**パフォーマンス志向**の手法が主流
 - 従来は結果だけ重視 **途中経過の測定指標(KPI)**の明確化
 - **測定指標の明確化**によるフィードバックの容易化。
 - 底上げの弱点補強 **強みを補強**し、早く成果を引き出す
- **Solution**: スキル学習から**ソリューション志向**への転換
 - 後継者養成(Succession)、離職率問題(Retention)、ダイバーシティ(Diversity)への対策
 - 360 Evaluation 360 **Feedback**
 - Evaluation Performance **measurement**
 - Assessment **Alignment**
- **Strategic**: **戦略的**人材育成・人材開発、組織変革へのシフト
 - キャリア支援/**タレント・マネジメント**の強化
 - 戦略的な人材育成、離職率対策、競争力強化を目的として高度先端的企業で進展。(IBM, Microsoft 他)
 - 欧米でコンピテンシーの中身の変遷の動向
 - 従来型コンピテンシーの改善版としての**ASTD コンピテンシー**の導入
 - 組織風土の変革手法の進展 (**新ASTD組織改革手法**の登場)
 - BSCでの人材開発の「**見える化**」(WLP Scorecard)

図 2 4