

Interview キーパーソンが語る“人と組織”

日本の「人材開発担当者」に足りないものとは

～人材開発のプロになるために～

中原 孝子さん

ASTD グローバルネットワークジャパン会長

ASTD (American Society for Training & Development=米国人材開発機構) は、米国ヴァージニア州アレクサンドリアに本部を置く世界最大の人材開発・パフォーマンスに関する会員制組織です。日本企業の人材開発部門は、海外と比較すると人材開発への取り組みが不十分で、遅れていると言われています。そこで、ASTD の日本における賛同パートナーである ASTD グローバルネットワークジャパン会長の中原孝子さんに、日本企業の人材開発における課題を指摘していただくと同時に、日本企業の人材開発担当者は海外の人材開発担当者とは比べて何が足りないのか。これから何をすべきなのか。人材開発のプロフェッショナルとなるためには何を身に付ければいいのかなど、具体的なお話を伺いました。

● Profile

なかはら・こうこ ●岩手大学卒業後、米コーネル大学大学院にて、教育の経済効果、国際コミュニケーション学などを学ぶ。外資系製造販売会社、金融機関、IT 企業にて人材戦略部門のマネジャーを歴任後、2002年5月に株式会社インストラクショナルデザインを設立。インストラクショナルデザインによる効果的研修設計や OJT を含む研修設計の支援、パフォーマンスコンサルティング、人材開発機能の設計・支援、タレントマネジメントの運営支援などを提供している。現在、ASTD インターナショナルジャパン、米 ASTD をはじめ、国際カンファレンスでのスピーカーを多数務めるなど、グローバルに活躍中。人材関連専門誌への寄稿記事も多数。2011年に ASTD グローバルベーシックシリーズ『HPI の基本』(ジョー・ウィルモア) を翻訳。



拠り所となる「体系」を持っていない日本の人材開発部門

—— 日本企業の人材開発部門の現状を、どう捉えていますか。

日本企業の場合、人事ローテーションでたまたま人材開発部門の担当になった人も多いと思います。特に教育や研修に関しては、人材育成に関して何らかの経験があって、プレゼンテーションがうまければ大概の人にできる、とそれくらいのレベルでしか、捉えられていないかもしれません。

しかし、諸外国では人材開発はプロフェッショナルが担当するという認識が浸透しています。グローバルビジネスを展開している企業では、大学院などで人材開発や組織論を専門的に学んだ後、企業で人材開発を担当することは、ごく一般的です。

それに対して、日本企業の担当者には人材開発を体系的に学ぶ場がないためか、話題となっている方法論や具体論に飛びつく傾向があります。例えば、コーチングが流行すればとりあえず導入してみるなど、戦略的な枠組みで考えたフレームワークや最終的なゴールを意識した人材開発の施策になっていない場合が多く見受けられます。



しかし、米国やアジアにおけるグローバル企業での人材開発に対するアプローチは違います。当たり前のことですが、まず、経営目標に基づき自分たちの事業や組織にどのような

人材が必要か、必要人材を定義し、リーダー人材や専門職を含めたポートフォリオを設定し、キャリアパスやコンピテンシーモデルに基づき人材育成プランを練ります。その後、具体的な研修プログラムの選定や設計に入るわけですが、その際には、研修のニーズ（必要スキルや知識、考え方のギャップ）を特定し、研修に落とし込んでいきます。その専門分野を体系的に学んだ人が担当するケースが多いのです。一方、多くの日本企業では、人材開発の拠り所となる理論や方法論を体系的に学んだ人やその専門性を持った人を人材開発部門に配置するということがありません。この差は、非常に大きいと思います。

海外のASTDのカンファレンスでは、日本本社の現地法人の人に会うことがよくあります。そこで、「日本本社との関係をどのように築いていますか」と聞くと、「最初、自分がアサインされたところは本社の方針をよく聴くようにしようと思いました。しかし人材開発に関しての本社との共通言語もなく、また本社の日本の人事の人たちはあまり専門性がないので、適切なアドバイスを得ることもできません」と言うのです。

例えば、人材開発のアプローチを一つ取っても、ニーズサーベイはどのようなフォーマットでやるのか。どのようなプロセスでどんなことを報告しているのか。公式な基準がグループ全体として存在しないと言うのです。また、人事・人材開発部門の目指すべき指標に関して、共通尺度が示されていないので、結局は独自に行うことにした、というような現状だと話していました。

結局、本社、現地法人を問わず共通すべき仕組みやプロセスなどの共通言語を持たないと、グローバル本社としての人材育成方針の説明もできないばかりか、一貫性を保つこともできないのです。グローバル化を推進していくためには、ここがスタートなのに、まずベースとなる話ができない。挙句の果てには、「現地で勝手にうまくやってくればよい」と投げ出される。これではとても日本本社と話をする気になれないでしょう。

決して誇張した話ではありません。このような現状が少なからずあります。この背景には、経験ベースによる人材育成が重視されてきたことが背景にあると思います。

—— 人を大切にする、人の育成に力を入れるというのは、日本企業の特徴のはずですが…

ASTDが毎年行っている調査によると、年間1人あたりの人材開発に関する投資額は、米国やアジアを含む企業では約1200ドル(約10万円)。総給与額(税抜)に対する割合で2%。一方、最近行われた産労総合研究所の調査によると、日本企業では3万4000円くらいです。これを見ても諸外国と比べ、かなり少ないことが分かります。2006年の通商白書によると、日本企業における労働費用に占める教育訓練費の割合は0.28%でした。この状況は10年以上大きく変わっていません。人材開発が大切だと言いながら、そのための投資金額は非常に少ないのが実情です。「投資」ではなく、「コスト」として捉えられているからかもしれません。

そもそも人材開発部門の存在意義とは、人材開発を通して業績に貢献すること。業績に貢献できるような人材開発や、そのための仕組みを構築していくことです。業績に結び付く

ような施策でないと、いくら研修をやっても意味がないのです。それが、HPI（ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメント）の考え方です。

その考え方に基づいて、いろいろな施策を練り、分析していく。単なる研修だけではなく、いろいろなソリューションを組み合わせ、そこから導き出される成果をきちんと定点観測していく。そういう戦略的なアプローチを行っているのが、韓国やシンガポールやインド、一部の東南アジアや中東諸国の企業です。残念ながら、日本ではこうしたことを行っている企業が少ないように思います。

中原 孝子さん

ASTD グローバルネットワークジャパン会長

グローバルで勝ち抜くためには何が必要か？

—— 人材開発において、グローバルで通用するためには何が必要でしょうか。

例えば、現地企業のマネジャーの実情やどういう教育がされているのかを、本社が把握する必要があります。



人事や人材開発が、今後、グローバル戦略にかかわる部門として、自分たちの位置づけを明確にしたいのであれば、例えばタレントマネジメントなど、現在グローバルスタンダードと言われているような考え方や研修を行う人たちに求められるスキルの背景にある理論、パフォーマンスコンサルティングに見られるような課題分析の手法などを学ぶことは不可欠でしょう。グローバルにかかわる人たち全員が、このような理論・考え方やツールを身に付けなければ、これからはグローバルでの組織運営は難しいと思います。

あるいは、一部企業の経営者が外国人になっているように、人材開発部門のマネジャーが外国人になる可能性もあるかもしれません。外国人がヘッドになって、全てそのやり方に従わなくてはならないことになります。

それと似たようなことが、グローバルで展開される M&A の際に起きてきます。日本企業が米国や英国の企業を買収すると、そちらの企業の制度のほうがりっかりしていることが多いので、人にかかわる重要な制度やポリシー、コンピテンシーモデルなど、買収された

側のものを採用する、買収された企業の人事部が幅を利かせるということが現実に出てきています。

日本企業の人材開発担当者は今、グローバルスタンダードを身に付けるべき時期に来ているのではないのでしょうか。日々のオペレーション業務のみを行っている状況に満足しているわけにはいかないと思います。

—— グローバルで勝ち抜くためにも、戦略パートナーとなるべく、経営に対して提案できる能力、組織課題を分析できるような能力を身に付けることが必要になりますね。

そうですね。その方法論を身に付け、理論的に人材戦略の背景をしっかりと説明できるようになれば、たとえ、英語が話せなくても通訳を介することによってもグローバルで日本

本社の人材開発部門がイニシアティブを取り、人材開発を行うことが可能だと思います。それにはまず、英語などの言語の習得以前にグローバルスタンダードのロジックを、きちんと身に付けなければなりません。

ASTD のカンファレンスに参加することの意味

—— 2011 年 11 月にシンガポールで行われた「ASAP2011」(ASTD と、シンガポールの人材開発協会 STADA <Singapore Training And Development Association> の主催)について、お話しいただけますか。

近年、米国で開催される ASTD のカンファレンスには、韓国から数百名が参加し、ブラジルなどの新興国からの参加も非常に増えています。一方、日本から参加する人は少なく、メンバーはここ数年固定化しています。ところが、「ASAP2011」では、これまでアジアのカンファレンスで日本人を見かけることはほとんどなかったのに、60 人もの日本人が参加しました。今回、多くの日本人が参加したのは、日本の人材開発を担当しているコンサルタントや企業の人材開発担当の人たちが、グローバル化の現状を自分の目で見なくては乗り遅れてしまうという“危機感”を持ち始めたからではないかと思います。

2012 年、ASTD のカンファレンスは、米国コロラド州デンバーで 5 月 6 日～9 日に開催されます。この時期、日本企業ではさまざまな研修が行われるので、人材開発部門の人が参加するのは難しいかもしれません。ただ、それでもグローバル人材育成が課題になっている企業から、1社に1人ぐらい、できればなるべく若い人に参加してもらいたいと思います。現地に行けば、非常に刺激を受けます。すると、このままではダメだと思っいろいろな活動を始める人が数多く出てきます。米国だけではなく、アジアをはじめとした諸外国の人たちの思いや、皆がどんなことを勉強しているのかを知るだけでも、この先の自分自身の仕事の方向性を変えていく一つのきっかけになると思います。

—— カンファレンスでは、新しい人材開発の方向性などについて、どのような話し合いが行われているのですか。



国際的なカンファレンスは年に1回、開催されます。2011年の人材開発のトレンドとしては、ITを使ったソーシャルネットワークが非常に注目を集めました。

このソーシャルネットワークは、日本でも進んでいる企業がかなりあります。その一方で、日本ではほとんど語られていないのがモバイルラーニング。学び方もそうですが、雇用形態が変わることが重要なポイントです。ジャスト・オン・タイムで学ぶ機会が増えて、雇用形態にも影響を及ぼすと言われていています。ところが日本では、そこまですべてを考えた上でモバイルラーニングを提供しようとか、それを取り入れていこうという動きはまだ出ていません。

これに関連してよく言われていることにデジタルネイティブの学び方の変化に対する人材開発の対応があります。最近の若者は、子供のころからインターネットで育っています。そうすると、学び方が変わってきます。ブログも気軽にアップするし、SNSも日常的に使用しています。今の大人の世代とは、学び方自体が大きく変わってきているわけです。人材開発部門の人たちが、旧態依然の集合研修を中心としたようなプランニング、学ばせ方だけを考えていていいはずがありません。

このようにインターネットを日常ツールとして使いながら育ってきた新しい世代の学び方に対応し、より有効な学習の場を作るためには、人材開発部門もテクノロジーを使った学習を研究する必要があります。

もう一つは、先にも述べたHPIやタレントマネジメントなどに関連する人材開発の基本的な考え方です。体系立った理論の下、人材開発や人事が戦略を立案して、有効な施策を設計・提案していくための事例や方法論についてです。設計などは専門家を活用するにしても、日本企業ではどの分野でどの専門家に依頼すればいいか、ということすら把握できていないと思うことも多々あります。

先にITの及ぼす影響について言いましたが、それは、人材育成を投資として考えるとき、その効果や効率性を高めることが人材開発部門にも求められることの延長線上にあると捉えてよいかもしれません。もちろん永遠の課題であるリーダーシップに関するセッションや、より効果的な研修を行うためのテクニックや設計に関するセッションもあります。

中原 孝子さん

ASTD グローバルネットワークジャパン会長

人材開発のプロになるために

—— これまでのお話をお聴きしていると、「人材開発」が専門的であり、知識やスキルを持つ人が「人材開発部門」に所属し、しっかり取り組まなければならないように感じます。そう考えると、「人事部門」と「人材開発部門」は切り離して捉えたほうがいいのでしょうか。

人事部門は労務などに関連した法律の規制等があるので、ある意味、守りの部門と言えるでしょう。しかし、人材開発部門は、将来を見据えた攻めの部門であると思います。守りの部門、リアクションでオペレーションをする部門であってはいけないのです。

つまり、人事部門と人材開発部門は全く違うファンクションであり、人事のオペレーションに引っ張られて、人材開発がオペレーションになってしまったら、戦略が遂行できません。人材開発部門は、自分たちが将来を作っていく立場であるという意識を強く持った上で、さらに戦略を戦略として語っていくためにも、確かな理論背景を持つ必要があると思います。将来を見据えて何かを創り出していくためには、今あるものを壊していかなければならないことがあります。それと人事とは全く違う役割であるということを意識しないと、守りに入ってしまいます。

そして、経営者に対しても、そのことを打ち出していかなければなりません。経営者は、人材開発部門を人材開発のプロと思っているはずですが、それなりの提案ができていれば、経営者はきっと納得して、合意してくれます。そのためにも、戦略的な人材開発とはどういうことなのかを、もっとしっかりと勉強することが求められるのではないのでしょうか。

—— 人材開発のプロになるためには、何が必要ですか。



外の世界でプロに必要と言われている要件を学ばずして、自分たちがプロになることはできません。素直に外国のものを学ぼうという時期に来ているのは間違いないでしょう。

これも ASAP2011 でのことですが、ある人から「日本企業は何十年もグローバルなオペレーションを行ってきたけれど、グローバルマネジメントは全然行ってこなかった。とてもグローバルカンパニーとは言えないのではないか」と指摘されました。そして、日本企業がグローバルカンパニーになるためには、コーポレートユニバーシティを日本国外に置

くこと。外国人マネジャーの比率をそのマーケットの割合に応じて増やして多様性を上げること。そして、それらを単に仕組みとして整えるだけでなくカルチャーを変えていく努力が必要であること。この三つを強く言われました。

彼が言うには、とにかく日本本社の壁が厚いということです。とにかく動かない。シンガポールにいと、ひしひしとを感じるそうです。今や、シンガポールは世界各国のリーダーを育てるハブとなっています。しかし、そこに日本人はほとんどいません。そういうことを、もっと知ってほしいと思います。

とはいえ、日本に対する期待は皆が強く持っています。でも、カンファレンスには誰も来てくれない。私が ASTD グローバルネットワークジャパンの活動に理事として加わったのも、そうした壁をなくしていくために、積極的に日本人が外に出ていく動きを起こそうという思いからです。

—— 人事や人材開発の人たちは、まずは自ら外に出ていく必要がありますね。

人事や人材開発の人は、社員に対しては自立型人材を目指せと言っていますが、自分たちはどうなのかという疑問です。自分で探せば分かることを、あれも教えて、これはどこにあるの、と言う人が多いように思います。確かに米国の文献などの場合、英語の壁もあると思いますが、自分で情報をつかむという態度や自分で探していく姿勢と行動力などが、壁を乗り越えるためには必要です。

そのためにも、まずはカンファレンスに参加してほしいと思います。そこには、いろいろな壁があります。まずは予算を取らなくてははいけませんし、周囲や上司を納得させなくてははいけません。さらに、いろいろなスケジュール調整をしなくてははいけません。全ては、この壁を壊すことが始まりです。そして、カンファレンスに行けば、いろいろな情報を得ることができます。そこには、体系的に学ぶための資料が数限りなくあります。その中から、スポットの方法論ではなく、自分にとって必要なものは何かを見つけることです。そして、体系的な基礎知識は、勉強会や書籍などを利用して学んでいきましょう。

日本には、出回っている人材開発関連の書籍が大変少なく、概要情報がまとまっている1冊を読んだだけで、人材開発がすべて分かったつもりになっている場合もあります。しかし、多くの場合、それらの書籍にカバーされているのはごく狭い分野の一部の情報で、その背景にある理論や歴史的な学者の話などが体系的に記されているわけではありません。

また、人材開発関連のセミナーなどで感じることは、どうも日本人はフレームワークの話が好きではなさそうだということです。すぐ、具体的にどうすればいいのですか、という話になります。往々にして、具体的なことはある特定のことにしか対応できません。人材開発を組織という形態の中におけるシステムとして再考したとき、何のための人材育成なのか、目的の違いによって何を探り、何を具体的な施策として導き出していけばいいのか、ということをきちんと棚卸ししてやる必要があるのでは、と思います。

—— あるいは、外国人を人材開発部門に入れることも必要かもしれませんね。

それはいいことだと思います。ただその際、単に外国人であればいい、というわけではあ

りません。また、外資企業に勤めているからプロということでもありません。人材開発の専門性を備えた人を入れる必要があります。そういう人を入れることによって、自分たちのシステムを変えていくことができると思います。

それこそ、コンサルタントを雇うとか、その分野のプロを雇うとか、そういう方法を取って、一刻も早く、グローバルでマネジメントしていくシステムを確立しないと、他の国々に大きく水をあけられてしまいます。特に、ここ 1~2 年の間にそれを整えていかないと、グローバルにおける人材競争を勝ち抜いていくことができず、諸外国との差が大きくなってしまわないかと思います。

グローバル化に伴って必要とされる人材育成の変化にどう対応していくべきか —— まずはグローバルスタンダードとされていることを学び、グローバルにおける人材開発のプロの視点で自分たちの人材戦略を語るができるようになり、グローバルで伍していくことができる人材開発のプロになるためのリソースの一つとして、ASTD や ASTD グローバルネットワークジャパンを活用していただければ幸いです。我々は、そのためにボランティアで活動しているわけですから。

—— 本日はお忙しい中、どうもありがとうございました。



(取材は 2011 年 12 月 21 日、東京・港区にて)