

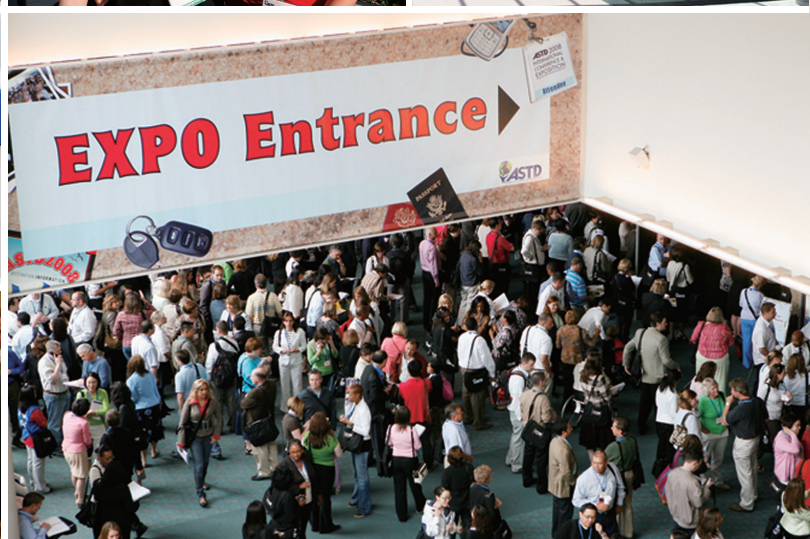
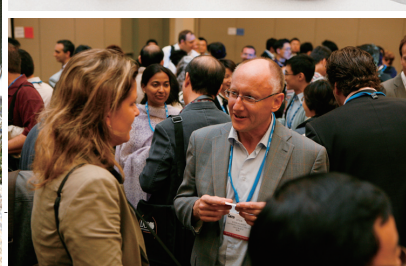
特集

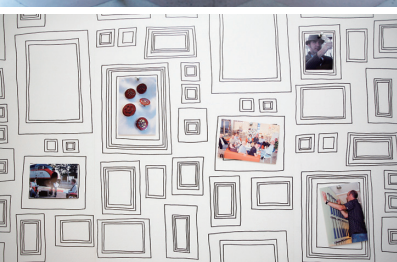
カオス発、創造へ

ASTDとシリコンバレーにて、 「人と組織」を地球俯瞰する



SECTION 1	ASTDという「カオス」	—————	P8
SECTION 2	カオス発、創造へ	—————	P32
SECTION 3	シリコンバレーで考える「創造」	—————	P34





はじめに

失われた「何か」を求めて

2008年6月。編集部3人にカメラマンを加えた私たち4人は、アメリカ西海岸に飛んだ。最初の目的地は、カリフォルニア州・サンディエゴ。ASTD国際会議（ASTD International Conference & Expo）である。ASTDは、企業や政府の人材開発・組織開発を支援する団体だ。今年、日本支部ができ、3月にはその発足シンポジウムが東京で開かれたから、ご存じの読者も増えただろう。そのASTDの年に一度の国際会議は、世界80カ国から1万人が集まり、4日間で300のセッションが繰り広げられる、人材開発や組織開発に関する世界最大のイベントである。

実は、私にとっては3年ぶり4回目のASTD国際会議である。かつて、人と組織のコンサルティングに従事していたときには3年連続で参加した。振り返れば、人材育成や組織経営のパラダイムの変化に触れたり、具体的な手法に接したりしたことは、当時のクライアントの課題を解決するにあたって、創造の大きな源となった。個人的な気付きも多く得た。しかし、それ以上に印象に残っているのはあの「場」の異様さそのものだ。途方もなく巨大で得体の知れないエネルギーに満ちていて、古典と前衛、本質と瑣末、宝石と石ころが当然のように一緒に転がっている。このような場は、わが国にはない。

カオス。ASTD国際会議の印象を一言で表すなら、この言葉に行き着く。今回、ASTDの取材を決めたとき、私たち編集部はこのカオスをひもといてみたいと思った。私たち4人は、広い会場を歩き回り、セッションをハシゴし、参加者や各国代表団のリーダーと語り合った。そしてまた4人で集まり、それぞれの印象や気付きを分かち合った。浮かび上がってきたのは、いわば世界全体の縮図であった。「地球俯瞰」というサブタイトルは、大袈裟ではないと思う。

そして旅の後半、私たちはサンフランシスコとシリコンバレーに飛ぶ。世界中から多様な人々が集まり、様々なビジネスやテクノロジーが創り出される土地、である。ここでの2日間の目的を煎じ詰めれば、「カオスと創造をつなぐものは何か」という、たったひとつの問いに対する答えを探すことである。

「カオス」と「創造」。どちらも、日本が失ってしまったもの、必要なものだと思う。この2つの言葉を携えて、私たちは旅をした。さあ、まずは、潮風薫る、陽光のサンディエゴに、読者諸兄をご案内したい。

高津尚志（本誌編集長）

「ASTD」とは何か

人と組織の未来が見える場

まずは私たちが参加した「カオス」、ASTDの概要や目的を知り、また、その歴史から見えてくる人と組織の潮流を明らかにしていく。

世界80カ国、約1万人が集結し、 「人と組織」を語り合う

ASTDとは、「American Society for Training & Development」という非営利団体の略称であり、設立は1944年と既に60年以上の歴史を持つ。本拠地はアメリカ・ヴァージニア州アレクサンドリアだが、アメリカのみならず、100以上の国々に7万人以上の会員を有する。そのミッションは、企業や政府などの人材開発・組織開発の支援である。

ASTDでは「ASTD International

Conference & Expo (ASTD国際会議)」を毎年開催している。今年はカリフォルニア州・サンディエゴ。過去を見るとダラス、オーランド、ニューオーリンズなどで開催され、来年はワシントンD.C.での開催に決定……というように、アメリカの様々な都市を「巡回」する。4日間にわたり、300近くに上るセッションを開催し、また数々の交流の場が提供されるほか、EXPO会場では

400以上の企業のブースが立ち並び、様々なラーニングプログラムやツールなどが紹介される。ここに、会員を中心に世界80カ国以上から毎年1万人前後の参加者が集まり、人材開発・組織開発について情報収集、情報交換、そして議論やネットワークづくりが行われるのである。

知識だけでなく実践的な
アドバイスがもらえる場



フェルナンド・サンチェス・アリアス氏

ASTDの意義は何か。ASTDの前ボードメンバーであり、Junior Chamber International (JCI;国際青年会議所)の59代プレジデントでもあるフェルナンド・サンチェス・アリアス氏に話を聞くことができた。「ASTDは単にセッションのスピーカーが参加者に対して知識を提供し、それを共有するだけの場ではありません。私たちが目指すのは、『リアル・



会場内には数カ所、参加者が集える場所がある。様々な国の人々が語り合う「場」として機能していた。

今年開催されたサンディエゴの会場は、ダウンタウンにも近いコンベンションセンター。離れたホテルから会場にシャトルバスが出る「一大イベント」だ。



『アクティブ・コミュニティ』であり、知識の社会・産業への移転に意義を感じているのです」

その言葉の意味することはこうだ。このカンファレンスには、人材開発・組織開発に関わる世界中の研究者、実務者、様々なプログラムを提供する企業、コンサルタントなどが一堂に会する。そうした人々が行うセッションを聞き、交流することで、知識のみならず、様々な実践に基づいた実践的なアドバイスが得られる。「ASTDという場は、晩餐会のようなもの。そこには様々なシェフの料理、つまり、多様なスピーカーによる多様な料理が用意されています。参加者はここに来れば、自分の好きなメニューを選べるのです」

**一定の水準を目指しながらも
杓子定規に切り捨てない**

しかし、その多様さは、「玉石混交」であることも否めない。完成された理論やメソッドばかりではなく、そ

のレベル感はまちまちである。それについてアリアス氏に問うと、2つの方向から回答が得られた。ひとつは、プログラムのレベルアップにASTDが努力しているという事実である。

「4年前からコンテンツやパフォーマンスなど、プログラム、プレゼンターの評価を始めました。顕著な例としては、セッションのスピーカーは、準備段階でビデオやポッドキャストをダウンロードしてその手法を学び、また、事前にプログラムを見せて、修正を指示されたりします。そうした努力によって、徐々に質が向上しているはずです」

その一方で、評価の過剰な厳格化を避けているともいう。

「素晴らしいスピーカーが素晴らしいコンテンツについて話すのが一番いい。しかしコンテンツや話される事例が素晴らしくても、スピーカーのプレゼンテーションがよくない場合もあります。そうしたとき、せっかくの素晴らしいコンテンツや事例



名刺を貼ることで、ネットワークづくりに活用できる世界地図。ここに立ち止まり、真剣に見入る人も少なくない。

を捨ててしまってもいいのでしょうか？ 私はそうは思いません。参加者が何かを感じ取り、自社や自国に持ち帰ってくればそれでいいのです」

私たちがASTDに感じる「カオス」的な側面は、それが国際的なイベントであり、多くの国の、役割やポジションの異なる人々が集まることかすべての理由ではなさそうだ。アリアス氏が話すように、一定の水準を目指しながらも、「すべてが完成されていない」という理由で杓子定規に切り捨てず、個性的なコンテンツを残そうとする努力が背景にあるのだろう。

ASTDで発表、議論されることで 「原石」の概念が磨かれて形を成す

人材開発・組織変革に関する最先端情報の収集と研究・情報発信、コンサルティングを行うヒューマンバリュー。代表取締役・高間邦男氏は、自身が約20年にわたりASTDに参加し、1991年からは視察ツアーも主催するなど、ASTDをつぶさに見続けてきた「証人」の1人だ。高間氏も、ASTDの面白さを「玉石混交の市場」である点だと話す。

「セッションで紹介される概念やラーニングプログラムの中には、着地点が定まらない、いわば『原石』のようなものが多く混じっています。



高間邦男氏

株ヒューマンバリュー 代表取締役

明治大学商学部卒業後、講師として数多くの企業の研修を担当。1985年(株)アーム(現株ヒューマンバリュー)を設立。研修システムの提供、企業の組織変革に取り組む。著書に『学習する組織—現場に変化のタネをまく』(光文社新書)など多数。

それがASTDという場で発表、議論され、そして参加者たちのフィードバックを受けて形を成すのです」

例を挙げれば、「エンゲージメント」という概念。数年前、ASTDのセッションのあちこちで急に耳にするようになったという。

「エンゲージメントとは、『個人と組織が強い結びつきを持ち、お互いの成長に貢献し合う関係』を示します。当時、組織と従業員との関係性を表現するにあたり、『ロイヤリティ』や『従業員満足』という言葉だけでは皆が物足りなさを感じていました。そうした集団的意識があり、エンゲージメントという言葉が同時に突然登場したのでしょう」

ASTDで次々と出てくる「原石」は、磨かれてダイヤモンドとなるものもあれば、ただの石と判断され、消えていくこともある。しかし「ストーリーテリング」「インフォーマル・ラーニング」「AI」など、急に現れ、輝きを放ち、概念として定着したものは数多い。

また「ASTDでよく耳にする言葉が毎年変わってくる。そこから、人材開発・組織開発の大きな潮流が見える」と高間氏は言う。次ページに詳述するが、この数年は「ギャップ・アプローチからポジティブ・アプローチへ」という流れにあるという。

潮流を肌で感じ、自らが
立っている場所を確認すべき

「ASTDは、現在はネットワークづくりの場として機能しています。つまり、ASTDで小さなコミュニティがたくさん生まれているのです」

人材開発・組織開発の分野においても、「複雑性がますます高まり、このラーニングプログラムを導入すれば成功するといえる時代ではなくなっている」と高間氏は話す。「そうした環境においては、大きな流れを察知する力は欠かせません。アメリカはもちろん、アジア諸国でも多くの人材開発・組織開発に関わるカンファレンスが開かれています。グローバルな動きを肌で感じ、自らが立っている場所、これから目指す場所を確認すべきなのです」

今年3月、ASTDジャパンが立ち上がり、高間氏も理事を務める。

「アジア諸国でのカンファレンスに参加する日本人は、残念ながら少なく、現在はこの分野で孤立していると言っても過言ではありません。もちろんそうした場にもどんどん出ていき、また、日本でもカンファレンスを開く。そうした民間レベルの交流によって、アジアの中で存在価値を高めていけると思います」

大きな潮流では「ギャップ・アプローチからポジティブ・アプローチへ」が顕著だと高間氏。ギャップ・アプローチとは組織の役割から、必要なスキルやコンピテンシーを分解し、足りない部分を満たすために教育に取り組むというもの。ポジティブ・アプローチは個人のいいところを伸ばし、ありたい姿を実現していくという逆の考え方だ。最近よく聞かれる「タレント・マネジメント」とはまさにこの発想である。「本来は2つのアプローチが両輪で動かなければ組織はまとまりません。ギャップ・アプローチでは人がついてこず、ポジティブに大きく振りきっているのが現在。議論を重ねることで、あるべき姿に落ち着くはずです」（高間氏）。そして、「インフォーマル・ラーニング」もますます進化する。ポッドキャストで研修コンテンツを配信するなど、「教室」の概念はなくなりつつある。セカンドライフを使った研修も登場し、バーチャルなコミュニティを活用したトレーニングにも注目が集まる。

2008年3月に開催された「ASTD Global Network Japan」創立のシンポジウム。産・官・学のコラボレーションにより、人材開発・組織開発を議論する場として発足した。



2008

2007

- ・ポジティブ・アプローチ
- ・タレント・マネジメント
- ・エンゲージメントと組織変革プロセス
- ・リーダーシップ開発
- ・インフォーマル・ラーニング
- ・ストーリーテリング、即興
- ・研修の効果測定

2006

- ・モノの見方を変えようという動き
- ・リーダーシップ開発への探求

2004

- ・CLO
- ・リーダーシップ
- ・AI
- ・リフレクション
- ・ROI

2002

- ・バリュースフト (9・11)
- ・ダイアログ
- ・コミュニティ
- ・メンタリング&コーチング
- ・リテンション
- ・パフォーマンス・コンサルタント

2000

- ・Eラーニング
- ・リーダーシップ
- ・Evaluation (トレーニングの効果測定)
- ・パフォーマンス・コンサルタント
- ・リテンション

2003

- ・イノベーション
- ・エンゲージメント
- ・ソーシャルパワー
- ・エグゼクティブ・コーチング

2001

- ・Eラーニング
- ・ROIインパクト
- ・リーダーシップ
- ・コミュニティ
- ・メンタリング
- ・リテンション

ASTDで議論されてきた言葉を見ると、例えば「リテンション」「AI」のように、日本では最近よく聞くようになってきた概念も数年前から登場していたことがわかる。

人材開発の潮流を読み解くキーワード

■ タレント・マネジメント

個人が関心を持ち、やりたいことを受け止めて成長する支援を行うことで、やる気を高め、また能力・志向が最大限に活きる配置をする。

■ インフォーマル・ラーニング

教室での研修やワークショップで行われるフォーマルな学習ではなく、仕事の現場やコミュニティ、ネットワークを通じて行われるインフォーマルな学習。増加傾向にある。

■ インストラクショナル・デザイン

学習の効果を上げる最適な方法の設計を行う。分析、設計、開発、実施、評価というプロセスを表したADDIEモデルが有名。ポジティブ・アプローチの流れの中で、学習者を主体とした考え方に移行しつつある。

■ 五感を活用した学習

即興で学ぶ研修やストーリーテリングに代表される、単に読む、聞くだけでない「五感」で学ぶ研修。ASTDでもこれに着目したセッションが増えてきた。

■ インクルージョン

ダイバーシティに類する言葉。「包括」を意味するが、まだ着地していない概念のひとつ。

■ コミュニティの活用

組織を超えたネットワークによるコミュニティを活用し、研修効果を高める手法。バーチャルな学習環境の向上が背景にある。

■ 研修の効果測定・ROI

研修効果を数値化しようとする考え方。投資効果という意味でROIという言葉も使われる。

※年表内の各年のキーワードは、ヒューマンバリューのASTD視察ツアーの情報交換会において参加者の意見として出てきた言葉を抜粋したものである。

ASTD2008 セッションレポート

議論し、気付く「学び」を体験！

今年のASTD国際会議が開催されたのは、カリフォルニア州サンディエゴ。
セッションへの参加、他国の参加者のインタビューなどから4日間をレポート！

本流から最先端まで、 編集部が見た、感じたセッション10

カリフォルニア州サンディエゴ。横浜と姉妹都市というこの町は、港に近く、年間を通じて温暖で降水量も少ない土地である。ASTD2008国際会議は6月1日(日)～4日(水)、ここで開催された。会場となったのは町の中心からも近いコンベンションセンターで、巨大なホールから小さなセッションルーム、屋内外の広大なオープンスペースを擁する。

厚さ2センチのパンフレットを 頼りにセッションを回る

初日、カウンターの前には入場用のパスを受け取るために多くの人が列をなす。そこで、専用バッグに入ったセッションやEXPOのパンフレット一式を受け取る。必要があれば同時通訳のセッションを聞くためのイヤホンを借りる。セッションは基本的に英語。数は少ないが、特に人気の高いセッションは日本語、韓国

語、中国語などの同時通訳が入る。

パンフレットは厚さが約2センチもあり、すべてのセッションが網羅され、これを頼りに4日間を過ごす。スケジュールは、大学の授業をイメージするとわかりやすい。「時間割」は決まっており、その時間帯に開催される数十のセッションから最も興味のあるものを選択して参加する。

初日の午前中にはオリエンテーションが行われる。ASTDの歩き方、楽しみ方が主催者から説明され、その後は集まった人たちが名刺を交換し、交流する場が与えられた。各国の人材開発・組織開発に携わる人々が「私はこんなことをしているんです」「こんな目的で来ました」と言い合うのは、ある種壮観でもある。



会場はダウンタウンにも近く、「他の開催都市よりも利便性が高い」と会を重ねる参加者は話す。



ポケットも多い丈夫なキャンバス地のバッグに入った、セッションなどのパンフレットを最初に受け取る。

オリエンテーションの後の名刺交換会。英語は不得手でも、身ぶり手ぶりと情熱で乗り切る人も！

ゼネラル・セッション（基調講演）

マルコム・グラッドウェル氏
『New Yorker』誌ライター

才能には2種類のタイプ 概念的なピカソと実験的なセザンヌ

マルコム・グラッドウェル氏は、心理学、社会学、神経学における研究を画期的に解釈し、それをビジネスに活用することで新たな価値を生み出している。現在は『New Yorker』誌のライターである。2005年の『TIME』誌では、世界で最も影響力のある100人のうちの1人に選ばれた。

彼の出版した本は2冊とも『New York Times』誌でNo.1ベストセラーを記録。最初の作品『ティッピング・ポイント』では、いかにして小さな変化（ティップ：わずかな傾き）が大きな変化を生み出しているかについて書いている。本の中では、ティッピング・ポイントを「あるアイデアや流行もしくは社会的行動が、敷居を越えて一気に流れ出し、野火のように広がる劇的瞬間」と紹介した。

■ ピカソとセザンヌの才能タイプの違い

今回のゼネラル・セッションで、グラッドウェル氏は、才能のあり方について語った。変革者には2種類の才能タイプがいるという観点から、画家のピカソとセザンヌを比較しながら話を進めた。

まずピカソは、世界を変えるような革命的なアイデアを打ち出し、早い段階で頭角を表すのが特徴的である。そのタイプをグラッドウェル氏は、「conceptual innovator（概念的変革者）」と呼ぶ。一方、セザンヌは、すぐに成功を収めるというタイプではないが、何十年もかけて様々な試行錯誤を繰り返すことで、ようやく花が開くというのが特徴的である。そのタイプを「experimental innovator（実

験的変革者）」と呼んだ。

さらにグラッドウェル氏は、作家やスポーツ選手など著名人を上記2つのタイプに分類していった。その中で挙げられたのが、音楽バンドのイーグルスとフリーウッド・マックである。イーグルスは、ピカソのような概念的タイプであり、一方のフリーウッド・マックは、セザンヌのような実験的なタイプであると指摘。フリーウッド・マックは、ライブ活動などでよくトラブルを起こしたり、メンバーも10人以上が頻繁に入れ替わったり、試行錯誤を繰り返した。しかし、事務所からのサポートもあり、数々のヒット作品を生み出している。グラッドウェル氏は、生涯収入はイーグルスよりも、フリーウッド・マックのほうが上ではないかと述べた。

■ ピカソ的な才能ばかりを追うべきではない

今回のセッションでグラッドウェル氏は、どちらのタイプがより素晴らしいとは結論づけていない。一気に才能が開花するタイプと何十年もかけてコツコツと続けることで才能が開花するタイプの両方があることを認識したほうがよいという。

そして、現在、多くの企業が短期間で才能が開花するピカソタイプばかりを追い求めてはいないだろうかと問いかけた。長期にわたる試行錯誤を繰り返すことで、開花する才能もあるのだから、それも踏まえた上で人材育成を考えるべきであると提案した。企業の経営陣にも、人の才能が開花するのを待つ忍耐力やサポート力が必要であると語った。

2

ラーニング2020

キャリー・ウィルヤード博士、チャールズ・ベッカム氏
サン・マイクロシステムズ

学習者の変化が、学習のあり方を変える。 複眼思考で、2020年の学習スタイルを予見。

ASTDでは、大手企業によるセッションは総じて質が高い。世界的IT企業、サン・マイクロシステムズによる本セッションも、先見性と具体性の両面に秀でていた。スピーカーのウィルヤード博士は同社のCLO（最高学習責任者）であり、ベッカム氏はサン・ラーニング・サービスのCTO（最高技術責任者）である。

セッションは、2020年の労働人口を具体的に描くところから始まる。ジェネレーションX（1959～80年生まれ）を中心に、ベビーブーマー世代（1946～60年前後生まれ）のシニアと、デジタル・ネイティブ世代の若手の3つの世代から構成される世界である。上司は「金銭的報酬よりも精神的充足を求める」「職場外での人格も大事にする」「技術に明るくマルチタスクをこなす」といった特徴を持つジェネレーションXだ。デジタル・ネイティブの部下は、「コンピュータ、インターネット、携帯電話、MP3などのデジタル技術とともに生まれ育った世代」であり、「四六時中誰かとつながっていることが普通」、そして「ソーシャル・ネットワーキングやオンラインゲームなどの作法に長けている」のが特徴だ。労働人口構成の変化は、仕事の仕方の変化、学習のあり方の変化の、前提である。

■ 世代が変わり、学び方が変わる

ウィルヤード博士は言う。「技術の変化が学習のあり方を変えるのではない。学習者のあり方が、学習のあり方を変えるのだ」と。グーグルで検索し、

アマゾンで本を買って、ウィキペディアで調べ、フェイスブックでつながることが日常になり、学び方が変わった。技術的に何ができるのかといったシーズ発想でEラーニングの将来を考えるよりも、むしろ学び方の変化に対して技術を活用しながら、Eラーニングという範囲に留まらずどのような環境を提供できるのかを考えることが王道である、との主張である。「ラーニング2.0」は、従前の構造化された（structured）学びに対して、共同作業的な（collaborative）ものになる。それは、教室では完結せず、ナレッジDB、ネット上のコミュニティやブログ、専門家やコーチ、現場でのモバイル学習ツールなど現実と仮想両方の世界の様々な「場」を学習者が自ら編集していくような学習のあり方である。

■ 仮想世界は、学びの場として大きな可能性を持つ

サンは、「セカンドライフ」などの仮想世界を舞台にした学習にも積極的に取り組んでいる。ある調査によれば「2011年にはアクティブ・インターネット・ユーザーの8割、実に24億人が、仮想世界で活動をするようになる」とのこと。巨大な市場だ。仮想世界では現実世界よりも共同作業やナレッジの交換が起こりやすく、よりオープンで本音の対話が促されやすい、ともいう。つまりある種の学習の場としてのポテンシャルが極めて高いということだ。

参加者は、学習・技術それぞれの専門家がタッグを組んで行う仕事、そして近未来を具体的に想定して行う仕事の力強さを痛感した。

セカンドライフという 仮想世界での学び

アンダース・グロンステッド氏
グロンステッド・グループ北米支社長

Eラーニングは「見る、読む」から 「行動する、シミュレートする」へ

Eラーニング研究を進めるアンダース・グロンステッド氏は、セカンドライフのような仮想世界の学習効果の高さを語った。現在、iPodは1.5秒に1台販売され、携帯電話のユーザーは世界で20億人を超える。今後ますます、幼い頃からデジタルに慣れ親しんだ「デジタル・ネイティブ」と呼ばれる世代が増えてくると指摘した。

■ 大手企業により本格的な活用が始まる

すでにIBM、デル、インテルなどの大手企業が、仮想世界を学習に取り入れている。特にIBMは、数百万ドルを投資して、セカンドライフ上で1万5000人の社員が会議の場を持ったり、ロールプレイングなどの学習をしたりしている。CEOも登場し、ミーティングを開催している。

また、ある最近の調査で、仮想世界で実施された「緊急事態対応トレーニング」が、現実世界と同じ学習効果を示したと紹介。近い将来、Eラーニングは「見る、読む、聞く」という学習方法から「行動する、シミュレートする、エンゲージする」に変わっていくだろうとの見解を発表した。

最後に、グロンステッド氏は「仮想世界について言葉で説明することはできない。みなさんが、自分自身で体感すべきだ。そうすれば、いかに従来のEラーニングプログラムが平板で退屈なものかわかるだろう」と述べた。本セッションは、立ち見も出るほど参加者が集まり、注目度の高さをうかがわせた。世界各国の人々が新しいEラーニングの可能性を探っているのだろう。

本流からキワモノ系まで、 バラエティに飛ぶセッション

約300のセッションは、①キャリア・プランニングとタレント・マネジメント、②ラーニングをデザインし、デリバリーする、③Eラーニング、④組織変革をファシリテートする、⑤リーダーシップとマネジメント開発、⑥ビジネス戦略としてのラーニング、⑦測定、評価、ROI、⑧パフォーマンス改善、⑨個人的および職業的効果の9つのカテゴリーに分かれる。

大学や企業の人材開発・組織開発の専門家、コンサルタントといったスピーカーが、研究内容や企業の事例などを幅広く紹介する。これらは「本流」を知るのに欠かせない。

一方、欧米・アジア諸国のほか、中東やアフリカの事例が語られるセッションもあり、この分野の「地球俯瞰」ができる。また、レポートで紹介したように「セカンドライフ」の活用といった最先端の事例や、進化論と人材開発分野の関連性について語られる、いわば「キワモノ」系のセッションなどもある。これらは「支流」といってしまえばそれまでだが、こうした小さなうねりや流れの先端が、他の支流と合流して大きな流れになる可能性があるのだ。

ゼネラル・セッションは先進企業のトップやベストセラーの著者などがスピーカーとなる（写真）。ケン・ブランチャード氏、ペバリー・ケイ氏などその分野でのエキスパートたちによるレジェンド・シリーズと呼ばれるセッション、人気が高いショーケース・スピーカーによるセッション、最も数が多い一般のコネレント・セッションなど、バラエティに富む。



セッションの合間に 国を超えて情報交換する

参加者たちの国籍も多様である。1万人の参加者のうち、約2400人が海外からの参加者だという。最も多いのは韓国で442人。1社で数十人が参加する企業もあった。次いで日本264人、カナダ178人、クウェート132人、中国131人、オランダ101人と続く。参加者たちのインタビュー(22~25ページ)では、「世界の人々とのネットワーキング」を参加目的に挙げる人が非常に多かった。

冒頭で述べたオリエンテーションのみならず、参加者交流のための夕食会が期間中、数回用意されている。また、常に人が集う場もある。インターナショナルラウンジには、7、8人が座れる円卓が10以上用意されている。セッションの合間を縫って、様々な国々の参加者たちが情報交換や情報収集の場として活用していた。ここには、幅3メートル、高さ2メートル程度の世界地図が壁に貼られ、自分の国の上に自分の名刺を貼っておける。それを見て「この人に連絡が取りたい」と思えば、メールや電話ができる。そんなネットワークの仕掛けづくりが面白かった。



屋外にも、テーブルと椅子が用意されている。気持ちの良い季節でもあり、太陽の下、交流を深める人も多かった。

4

タレント・サステナビリティ

ローランド・スミス氏、マイケル・キャンベル氏
センター・フォー・クリエイティブ・リーダーシップ (CCL)

高次の目的から具体策まで網羅し、 タレント・マネジメント諸説に楔

リーダー育成・リーダーシップ研究の領域で先端的・学究的な成果を出し続けるCCL。今回のASTDでは「タレント・マネジメント」に関する議論が盛んだが、CCLは先行研究を踏まえた上で、「タレント・サステナビリティ (talent sustainability)」という概念を提案した。

その定義は「組織の現在・将来の成功に必要な才能とコミットメントを持つ人々を、持続的に惹きつけ、育て、維持するための、組織の能力」である。この組織能力には文化的側面 (talent culture) と戦略的側面 (talent strategy) があり、全体で8つの要素に分解されるという。

従ってタレント・マネジメントは、タレント・サステナビリティ実現の目的に向けた手段としての、文化・戦略両側面の管理を指すことになる。さらに議論は、この手段が実効性を持つには、組織内に3つの役割が存在することが必要だ、と展開する。

■ タレント・マネジメントを推進する3つの役割

まずは「指揮者 (orchestrator)」。タレント・マネジメントに自らの時間と力を使う経営トップ層を指す。次に、「促進者 (accelerator)」。人事部門のメンバーのように、タレント・マネジメントを促進する専門知識と権限を持つ者。最後に、「影響者 (influencer)」。役職を問わず、サステナビリティの目的に向けて貢献する人々のことだ。

サステナビリティ実現状況や3つの役割の充足度を測る指標が提示されるなど、先進的概念と実務の具体性双方を持つ充実したセッションであった。

パフォーマンス・コンサルティング2.0

ダイナ・ロビンソン氏
パートナーズ・イン・チェンジ プレジデント

ラーニングの領域だけでなく、ビジネスの知識が求められる戦略的パートナーに進化

アメリカにおけるパフォーマンス・コンサルティングの第一人者、ダイナ・ロビンソン氏のセッションである。パフォーマンス・コンサルティングという概念は、日本では耳慣れないが、アメリカで90年代初頭に誕生したという。これまでのパフォーマンス・コンサルティングの概念の変化と、今後の方向性が、このセッションの論点であった。

■ 顧客のビジネスニーズの達成に寄与する

そもそもパフォーマンス・コンサルティングとは、企業の事業の目的・戦略の実現を目指して、個人や組織のパフォーマンスを向上させることを指す。つまり、パフォーマンス・コンサルタンのミッションは、顧客の従業員一人ひとりのスキルアップではなく、スキルアップによるパフォーマンスの向上に注目し、最終的には顧客のビジネスニーズの達成に寄与することだ。例えば、市場占有率を高めたいというニーズがあったとする。それに対し、パフォーマンス・コンサルタンは、個人の行動をどう変えてパフォーマンスアップをさせるべきか、そのためにはどんなラーニングが必要か、ワークプレイスのトレーニングはどうあるべきか……。そうしたプランを立て、コントロールしていく。「これは15年前も現在も、変わらない」とロビンソン氏は話す。そして、「ラーニングプログラムは成果に焦点を絞らないと意味がない」と言い切った。

一方、90年代後半から現在にかけて、企業活動にインパクトを与えるような環境の変化もあった。

まずは、ITの進化により、電子的なラーニングソリューションが可能になった。そしてグローバル化により多国籍企業が増え、ラーニングやコーチングを世界で同時多発的に行う必要が出てきた。さらに世界に散在するタレントの最適化が競争優位につながり、そのために人材育成の重要度が増している。

そうした流れの中、パフォーマンス・コンサルティングの領域も変わりつつあるという。「プロジェクトベースのニーズを担う担当者ではなく、企業のトップとの長期的なパートナーシップを結ぶことが多くなった。顧客の戦略的パートナーという位置づけであり、ビジネスの深い知識と経験も求められつつあります」と話す。ソリューションの手段は「ラーニング」ではあるが、その領域は戦略コンサルティングの異なる形だといえるかもしれない。

ロビンソン氏は今後、パフォーマンス・コンサルティングのニーズはますます高まると予言。そしてセッションの終わりに、「ビジネスゴールの達成という共通の目的のもと、タレント・マネジメントのプロセスと統合されていく」と締めくくった。タレント・マネジメントというのは、一般的に「個人個人のタレントを管理して配置する」「個人の興味・関心を考慮しながら成長を支援する」という概念であり、人材開発の領域では比較的新しい範疇に入る。時代背景の変化とともに既存の概念に新しい概念が加わり、進化を遂げる。こうした現象を見られることもまた、ASTDの醍醐味であろう。

6

ディベロップメント・ダイアログ ～エンゲージメントとリテンションの関係

ベバリー・ケイ氏

キャリア・システムズ・インターナショナル 創業者/CEO

組織、マネジャー、従業員が一体となって、 個人のタレントを伸ばす「ダイアログ」のシステムを提案

タレント・マネジメントの分野で著名なベバリー・ケイ氏は、2006年のアワードを受賞したASTDの伝説的なスピーカーの1人である。本セッションは、個人と組織がお互いの成長に貢献し合う関係「エンゲージメント」と優秀な人材を自社に確保するための施策「リテンション」に効果的なシステム構築をテーマとしていた。

■ 組織とのコミュニケーションミスに課題

まず、「悲しい現実」として、ケイ氏は自身が行った調査結果を提示した。

「この会社で将来の成長のためのプランが見える」と答えた人が52%、「私が会社を大切と感じ、また、会社から大切にされていると感じているかどうかをマネジャーは知っている」と答えた人が38%、そして「私は今使っているよりもっと高い能力がある」と答えた人は77%に上る。つまり、多くの人々が、組織やマネジャーとのコミュニケーションミスを実感しているというのである。

また、「なぜ会社に留まるのか」を問うと、「仕事がエキサイティングである」「この仕事によって成長できる」ことが1位、2位を占めた。このような現状を踏まえ、エンゲージメントとリテンションのために、組織、マネジャー、従業員が一体となって、個人のタレントを伸ばし、活かすための「ダイアログ」のシステムを作らねばならないと述べた。

ケイ氏によれば、そのシステムは「診断 (diagnose)」「設計 (design)」「デリバリー (deliver)」「維持 (sustain)」「評価 (track)」という5つのス

テップによって実現される。職場の状況を診断し、そこにある課題を解決するためのコミュニケーションプランを設計する。それを実行し、継続し、評価する。そしてまた、診断、プランづくりと繰り返す。それぞれのプロセスのポイントを挙げてみよう。

■ 個別の職場でなく、組織全体を巻き込むべき

●診断：キャリアの可能性への期待、キャリアの情報のとやすさなど、職場の実態を把握。男女、世代など評価を行うグループ設計もカギとなる。

●設計：影響力のある人を巻き込み、評価結果を踏まえてコミュニケーションプランを立て、個性や世代などに合わせてカスタマイズする。

●デリバリー：タレントプロフィールづくりの支援など、マネジャーが個人のラーニングソリューションを支援する。

●維持：変化を促し、維持する仕組みを作る。タレントに関するアニュアルレポートづくり、コーチング・カフェの実施、メンタリング、キャリアポータル構築などがその手法として挙げられる。

●評価：職場の変化を測定する。その結果からミスを発見し、再度、診断に戻りプランを修正していく。

ケイ氏は、「私を活かし、伸ばしてくれないなら、自分はもうこの会社にはいられないと多くの人が出ている」という言葉で締めくくった。それが多くの個人を代弁しているならば、エンゲージメントやリテンションは個別の職場、マネジャーに一任されるべきではなく、組織全体を巻き込んだ機能的なシステムの構築が急務である。

進化学的経営： 自然と進化学に学ぶ組織開発

クラウス-ステファン・オッター博士
Dr.オッター・コンサルティング創始者

企業組織を生命体としてとらえれば 経営には生物学の成果が応用できる

ドイツでフォルクスワーゲンやバイエルなどの大企業にコンサルティングを行うオッター博士は、進化学や神経生物学の成果の、企業変革プロセスへの応用に取り組んでいる。機械アナロジーや物理学の考え方ではなく生命の営みにヒントを求める必要性を語る。

成長を求めるのは企業の常だが、自然界では成長に絶対の価値はない、という。例えば、ある部門において、イノベーションを行い成長を目指すべきか、ゆっくりと人員を削減すべきか。経営が目指すべきは、成長だけでなく、縮小、死、再生などの可能性も含めてプロセスを適切に管理することであり、その前提となるのは環境の正しい把握だ、と説く。

■ ASTD自体が、進化のための多様性の場に

イノベーション推進には生物の進化の過程が示唆に富むという。進化は、「diversity（多様性）」「selection（淘汰）」「preservation（保存）」の繰り返りで起こる。このDSPモデルに例えれば、まずは多くの機会やアイデアを生み出す段階、次に、環境との適合を吟味しながら（多くの場合、市場の力を借りて）、適切なものを選び出す段階を踏む。そして、選ばれたものが標準化され、再現可能になったり大量生産できるようになったりすれば、イノベーションは果実を生むことになる。

現状、博士の論は具体性に乏しく、迫りに欠けるが、最先端の、故に生煮えのアイデアもASTDの魅力のひとつだ。ASTDを契機に、本論は博士と参加者双方の中で、今後進化の道を辿ることだろう。

EXPOでは世界のベンダー などの動きが俯瞰できる

ASTDでは、ラーニングプログラムやツール類を紹介するEXPOが同時に開催される。今年の出展ブース数は415。企業が出展するブースが中心だが、大学や国がいくつかのベンダーを集めて大きなブースを出しているケースも見られた。「アメリカ以外に拠点を置くグローバル企業のブースを中心に昨年よりもブースが増えました」と、ヒューマンパリエュー・高間氏は話す。セッションと同様、ここでは世界のベンダーやコンサルタントの動きを俯瞰できる。

また、併設された書籍コーナーにはセッションのスピーカーの著書を中心に、人材開発・組織開発に関わる話題の本、新刊本が並ぶ。人気のスピーカーの著書は、セッションが終わる前に売り切れる。また、セッションを録音したCDも販売される。聞き逃したセッションや心に残るセッションのCDを購入する参加者も多くいた。



EXPOの会場。体育館3つ分はありそうな巨大なスペースに、所狭しとブースが並ぶ。



併設された書籍コーナー。セッションの合間には、人気スピーカーの著書などを購入しようとする人で溢れかえる。

8

トレーニングを評価する 4つのレベル

ドナルド・L・カークパトリック氏
ウィスコンシン大学名誉教授

研修の「効果測定」の分野の パイオニアによる「基礎講座」

このセッションのテーマは「研修の効果測定」である。アメリカではMBA的な思想から、研修の効果測定は根強く研究されるが、実際の計測は難しく、そのため、その手法を発表するASTDのセッションは多い。この分野でのパイオニアとして知られるカークパトリック氏は、「効果測定の必要性の理解」「効果測定の4つのレベルの理解」「基礎的な効果測定

のデザイン法」について語った。いわば「効果測定の基礎講座」である。

■ 評価の順序と具体的手法を提示

そもそも研修の効果測定が必要な理由は何だろうか。それは、そのトレーニングプログラムを続けるべきか判断し、さらに改善するために何が必要かなどを知るべきだからだという。

実際に測定するにあたっては、①研修に対して、参加者はどんな反応をするのか、②知識をどの程度得て、それがどの程度態度の変化につながったか、③研修が職場での行動の変化につながったか、④半年から1年後、その研修が何をもたらしたかコストとベネフィットを含めて評価する、という4つのレベルで行うことを推奨した。カークパトリック氏は同時に数値化やサーベイの方法を紹介し、現場での実践につなげる道すじも提示した。

9

従業員のリテンション戦略

クレイグ・テイラー氏
タレントキーパーズ・マーケティング上級副社長

優秀な人材を惹きつけ続けるために ロードマップの作成を提案

リテンション研究のグローバル企業であるタレントキーパーズのクレイグ・テイラー氏がスピーカーを務めた。本セッションでは、いかに優秀な人材を惹きつけ続けるかについて語った。

テイラー氏は「当社の調査によると、入社から90日以内の離職率は去年の15%から今年は20%にまで悪化した」とデータを紹介。人材の入れ替わり

が組織に与える悪い影響は増え続けており、それによって生産力やサービス品質の低下が引き起こされていると、リテンション戦略の重要性を示唆した。

■ リテンションに影響する事柄を把握

そこで、テイラー氏は、従業員のライフサイクルに合わせた「リテンション・ロードマップ」の作成を提案。具体的には、約90日から1年ぐらゐの期間を目処に従業員それぞれの目標を設定する。その後、ロードマップ期間中に、リテンションに影響すると思われるすべての事柄を洗い出し、リーダーが把握するというものである。

これにより、リーダーはリテンションを意識しながら部下の管理が行える。本セッションは、参加者とのディスカッション形式で進められ、求められるリーダー像の変化などについて、参加者のコメントからも新たな気づきを得ることができた。

国家的なトレーニング課題を解決

カールティック・KS氏
24×7ラーニング創業者兼CEO

急激な経済成長と人材不足、 インドが抱えるパラドックス

本セッションでは、Eラーニングプログラムを提供しているインド最大規模の企業、24×7ラーニングの創業者兼CEOである、カールティック・KS氏がスピーカーを務めた。カールティック氏は、データをもとにインドの現状や課題を紹介することに多くの時間を割いた。

■ 2010年に310万人規模の人材が不足

現在、インドはソフトウェアの輸出やITのアウトソースビジネスで急激な成長を遂げている。カールティック氏によれば、従業員のトレーニングへ向けた投資金額も、約110億ドル（2005～06年）から約200億ドル（07～08年）へとたった1年で倍近くまで拡大したという。また、「今後4年以内に世界労働人口の約25%はインド人になる」というある調査会社の調査結果も発表した。

だが一方で、インドではまだまだ高いレベルの教育を受ける人口は少なく、ビジネススキルを持つ人材の数が経済成長に追いつかないというパラドックスも抱えている。約2億3200万人の20～34歳の若者がいても、企業で働くようなビジネススキルを持つ人材はわずか約350万人。2010年には、310万人規模で人材が不足するとの予測が本セッションでは語られた。

こうした状況を踏まえ、カールティック氏は、自社の「タレント・ライフサイクル・マネジメント」を提案した。これにより、採用前からリーダーシップ育成までの幅広いトレーニングを実施できるという。本セッションは、インドの人材育成への意欲が伝わるものだった。

情報を得て議論し、気付く ASTDは巨大な学びの装置

朝のセッションは8時に始まり、最大で4コマ、終了は夕方である。セッションの合間にEXPOを見て、他国の人々とコミュニケーションをとり、編集部のメンバーで情報交換。さらに夕方のセッション終了後、私たちはヒューマンバリューのツアー参加者向けの情報交換会に参加した。そこでその日のセッションに関する報告や議論がなされる。これを4日間繰り返すと人材開発・組織開発の情報の「カオス」ができあがり、おぼろげながら世界の潮流や次世代の息吹を感じるようになってくる。

異質な人々との接触、議論は、気付きと変化を生む。24ページで登場するジェイムズ・レーン氏は、「個人主義のアメリカで生きてきた自分が、日本人のチームを大切にすると発想に出会い、人生観が変わった。そんな出会いを求めて、毎年ここに来る」と言った。

一方、私たちの日常には、異質な価値観との接触があまりに少ない。

前で述べたように、人材開発の大きな潮流の1本は「インフォーマル・ラーニング」、つまり教室以外での学びに向かっている。ASTDは、知識や情報を得る、議論する、自ら気付き考えるという「巨大な学びの装置」であるように思う。

次ページから、各国参加者たちの参加目的と感想をインタビューしている。異質な価値観との出会いを、垣間見てほしい。

世界中から集まった、 参加者13人の「ASTDに参加する理由」

中国の研修センターのプログラム作成の参考にしたい

キム・サンイルさん
化粧品会社の研修企画責任者

韓国のマーケットシェア最大の化粧品会社で、研修の企画責任者を務めています。

ASTDには、当社から毎年数人派遣されています。誰が派遣されるかは会社への貢献度を指標としてボードメンバーが選びます。

私は初めての参加です。人材教育の新しい動きは常にアメリカから生まれると私は思いますし、そういう意味で、今回は世界の人材教育の潮流を理解するチャンスと

とらえています。

特に興味があるのは、研修の効果測定、特にROIです。研修の企画責任者として、ボードメンバーに対して、研修の重要性とビジネスへのフィードバックを報告すべき立場にあるからです。

また、現在、今後大きな市場として見込める中国に研修センターを作るミッションを担っており、そのプログラムを企画する参考にしたいとも考えています。

KOREA
韓国



MALAYSIA
マレーシア



HPIの実践的な活用を目指す

フィリス・ロウ・ワン・チンさん
半導体メーカーの戦略的プログラムマネジャー

私は、世界最大規模の半導体メーカーで働いています。その中で、半導体の組み立てやテストなど、工場に携わるエンジニアの技術をスキルアップするためのプログラムを開発しています。担当地域は、マレーシア、中国、フィリピン、コスタリカです。

ASTDに参加した理由は、トレーニングおよび人材開発のベストな方法を探り、この領域での新しい概念を知るためです。

特に、今回のASTDでは、「HPI（ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメント）」に興味を持ちました。

HPIとは、人材開発部門が経営陣などとともに、個人のパフォーマンスを改善することによって、企業の成果・業績の向上に結びつけていくというものです。この概念をもっと深めて学び、会社に戻って実践的に活用したいと考えています。

2015年という長期スパンでの人材育成戦略の構築が目的

S.ガングリーさん

エンジニアリング会社の人事担当副社長

私は、売上が年間70億ドル以上のインド最大規模の会社に所属しています。その中で、私はIT部門の人事を担当し、1万4000人の部下がいます。

世界の人材開発のトレンドがわかるASTDは、私にとって魅力的ですね。リテンション、モチベー

ション、ROIなど、セッションで語られるトピックのほとんどは、我々がまさに取り組んでいる課題でもあります。私は、これから2015年という長期スパンでの人材育成戦略を立てたいのです。そのためにも、ここで最先端の知識を得ることは重要だと考えます。

INDIA
インド



U.S.A.
アメリカ



EPSSの活用で パフォーマンスの向上に

ロビン・ガーンシーさん

コンサルティング会社のビジネス開発副社長

当社は20年間、ずっとASTDでブースを出展。顧客のニーズに合わせてカスタマイズ可能な教育プログラムを提供しています。今回、商品の販売促進を目的に参加しました。

セッションで印象的だったのはEPSS（エレクトロニック・パフォーマンス・サポート・システム）というトレーニング技術。Eラーニングの一種で、人材開発に関するデータへ従業員が簡単にアクセスすることができるというもの。パフォーマンスの向上に貢献する技術がたくさん出てきたのは面白いですね。

意思疎通が不得手なのは 日本独特の問題

仲手川美樹さん

研修会社の研修グループ担当部長

日本の大手企業グループ内の研修会社で、エンジニア以外を対象とした、リーダーやマネジャーの研修を担当しています。

当社では、ここ10年来、毎年数人をASTDに派遣しています。リーダーシップと組織内でのコミュニケーションに問題意識を持ち、参加しました。セッションを受けて、参加していたある大学の教授と話した際に、日本人は相手にきちんと話を伝える訓練を受けていないのではないかとわれ、同じ国同士であっても、意思疎通が不得手なのは日本独特の問題であることに気付かされました。



JAPAN
日本

THE NETHERLANDS
オランダ



従業員の活力を診断する 最新のテスト市場に興味

ピーター・ヴァン・ダー・ベルさん

トレーニング会社のプログラム開発者

私は、従業員の活力を引き出すためのマネジメントプログラムを開発しています。

ASTDに参加した理由は、新たな顧客を探すことと、来年のプログラムを開発するための情報収集です。特に、従業員がどのくらいモチベーションを持って働いているかを診断する最新のテスト市場に興味を持って来ました。最近、オランダでは、シニア世代を会社に引き留めるためのリテンションが人事課題です。ASTDで最新情報を得て、当社のプログラムでもリテンション施策を強化し、その課題解決に貢献したいです。

実感した、日本企業のグローバル視点の欠如

池田哲平さん

コンサルタント

グローバルリーダーのトレーニングを主な専門にしたインディペンデント・コントラクターです。ASTDに参加した理由は、世界のトレンドを把握することと、日本で活動している方向性が正しいかの確認です。また、海外とのビジネスネットワークを広げることも大きな目的です。

参加している日本人を見て、通訳のあるセッションのみに参加したり、海外とのネットワークを広げなかったり、改めて日本企業のグローバル視点の欠如を感じました。これだけグローバル競争が進む中で、経営戦略や組織開発に携わる人は、英語は学んでおくべきだと思います。

JAPAN
日本



GERMANY
ドイツ



国際的なイベントで世界各国へ広報活動

マルチナ・ヘリングさん

トレーニング会社のツール販売員

当社は、トレーナーおよび自社でトレーナーを抱えている企業向けにトレーニングツールを提供しています。具体的な課題は、ストレス・マネジメントやリーダーシップ・マネジメントなどです。

ASTDに参加した理由は、2つあります。ひとつは、人事や教育に関する最新トレンドを勉強する

こと。もうひとつは、様々な企業、トレーナーとネットワークを広げることです。

私は、ASTDという国際的なイベントに参加している世界各国の人々への広報活動を担当しています。ASTDに来たことで、多くの方々との建設的な関係を築くことができました。

多様な価値観と出会い、成長できる期待感

ジェイムズ・レーンさん

ヘルスケアサポート会社のインストラクショナルデザイナー

電話を通じて顧客のヘルスケアに関するアドバイスをする会社に勤務しています。オペレーターである看護師の教育システムを構築し、スキル向上に努めています。

ASTDは世界でも有数の人材開発・組織開発のカンファレンスであり、世界中から様々な人が集まるのが魅力です。私は「個人」だ

けでなく「チーム」を大切にすることを日本で学びました。多様な価値観と出会い、成長できる期待感がここにはあります。原油高で航空運賃が上がる中、海外からの参加者が減るのではと危惧していましたが、それは杞憂でした。今年も様々な国の人と情報交換できるのが嬉しいです。

U.S.A.
アメリカ



U.S.A.
アメリカ



ASTD支部のリーダーとして情報を収集する

マル・モーガンさん
トレーニング会社のトレーナー

私は、天然資源掘削の作業現場リーダーのトレーナーです。ASTDに参加した理由は、まず私がニューオーリンズのASTD支部のリーダーであること。支部とは、アメリカ国内に140あり、トレーナーのために毎月会合を開き、意見交換をするクラブです。今回は、支部をさらに発展させるため、トレーニングに関する情報を収集することが目的です。

また、セッションでは、ベンジャミン・フランクリンの13の「virtue (美德)」に沿って時間の使い方を考え、生産性の向上につなげるという話が印象的でした。

台湾企業が抱えるリーダーシップの問題意

劉文華さん
政府經濟部的人事担当

人事歴25年。一般企業で勤務した後、現在は台湾政府で人材開発を担当しています。

今回は、台湾から25人のチームでASTDに参加しています。中国のエレクトロニクス企業からの参加者もチームに加わり、セールス・コンピテンシーなどについて有益な意見交換ができました。

私は、特にリーダーシップに関する問題意識を持ってASTDに参加しました。台湾でも、多くの企業がリーダーシップの育成に悩みを抱えており、ここで得た知識を今後の人事施策に活かせればと考えています。



TAIWAN
台湾

SAUDI ARABIA
サウジアラビア



人口の約50%が20歳以下 人材開発が急務

アイド・アル-カスミさん
トレーニング会社の経営者

サウジアラビアで、マネジメントなどの人材開発を目的としたトレーニング会社を運営しています。

ASTDに参加した理由は、現在、サウジアラビアが人材開発で大きな問題を抱えているためです。約2300万人の全人口の約50%が20歳以下と、あまりにも人材が若すぎます。また、大学や高校は企業が要求するようなビジネススキルを学生に教えられません。そこで我々が、トレーニング技術などの最新情報を得て、それをもとにプログラムを提供。最近では政府も、トレーニング会社に資金援助を始めるなど、本格的に取り組んでいます。

変革に対して持つ恐れは、人間が根源的に持つ恐れ

永井恒男さん
総合研究所の事業責任者

日本の大手総合研究所で、経営コンサルティングの事業責任者を務めています。ASTDは4回目ですが、1年に1回新しい知識に触れることと、エグゼクティブコーチングとチェンジリーダーに関する企業事例やコンサルティングの話聞くことは刺激になります。

あるセッションで語られた、「個人が変革に対して持つ恐れは、もともと人間が根源的に持つ恐れ」という話は興味深かったです。恐れを取り除くためには、恐れ自体について対話を繰り返すことだという話でした。これを、今後のコーチングに活かせればと考えます。

JAPAN
日本



各国代表団のリーダーに聞く

人と組織の課題「地球津々浦々」

ASTDの代表団を組織するリーダーを中心に、各国が抱える人と組織の課題を聞いた。主に人口構造の違いを背景とした、問題意識の「お国柄」が見えてきた。

INDIA

インド

インドは、この10年から12年の間に、経済的にも政治的にも目覚ましい成長を遂げました。1990年代半ば以降、政治的な解放があり、それによって経済開放が誘引され、海外からの直接投資が急激に増加しました。特にIT分野への投資が伸び、成長を牽引してきたのです。

さらに開発の領域だけでなく、通信革命が寄与し、コールセンターなどITのサービス分野もそれに追随しました。発展のスピードは、どんどん加速しています。インドは80年代とは「違うインド」になった。そう言っても過言ではありません。

CEOの給与はアメリカと同程度

それに伴い、人材市場も変化を遂げています。経済の発展は雇用機会を生みます。しかし同時に市場が流動化するため、従業員のリテンションが大きな課題となっています。給与水準も高くなり、例えばCEOの

人材開発・組織開発にかかる予算は100倍に 従業員のリテンションに注目が集まる

チャンドレッシュ・デバー氏

HR Advisory Services PVT.LTD.Chairman

給与でいえば、アメリカとそう変わらないレベルにまできているのです。

これは、実はインド経済を根本から揺るがす大きな脅威です。もともと先進国と比較して労働者の給与水準がそのパフォーマンスに対して割安だったことから、IT分野でのアウトソーシング先として発展してきました。給与水準が高くなれば、その優位性は失われていきます。

そのような状況の中で現在注目が集まっているのは、従業員のエンゲージメントのサーベイです。アメリカをはじめとする先進諸国で開発されたツールを取り入れ、従業員のリテンションには何が効果的なのかを計測しようとしています。

IT産業を牽引するのは人の成長

ITはいわば人とその人が持つ技術が資本。インドが成長し続けるには、人の成長が欠かせません。私自身、人事コンサルティング企業を経

営しています。リテンションだけに留まらず、ラーニング、トレーニング、コーチングという人材開発・組織開発に関する当社への依頼は、5年程度で予算にして100倍にも膨れ上がるなど、「人」への意識の高さを実感しています。ASTDに参加し、セッションを聞き、多様な国の方々とコミュニケーションをとることで最新の潮流を知り、今後取り入れていく準備をしています。同じ気持ちを持つ30人近くのインド人が、このASTDに参加しているのです。



MBAを取得後、外資系医薬品メーカーに十数年勤務。その後、人事コンサルティング、コーチングを事業とする会社を設立して、現在で14年目を迎えた。

CHINA

中国

増え続ける人材開発の投資額 そこに求められるROIへの意識

ジェニー・ヤン氏

Director of Motorola University Asia Operation

私は、1994年からモトローラ・ユニバーシティで働き始め、主に2つの仕事に取り組んできました。それは、「インターナルラーニング」と「エクスターナルラーニング」です。インターナルラーニングとは、モトローラの従業員の能力開発をすることで、個人のパフォーマンスの向上と企業の業績結果を結びつけることを目的としています。一方、エクスターナルラーニングは、取引のある顧客やサプライヤーなどへラーニングソリューションを提供するというものです。

ASTDと中国初のパートナーに

私がASTDに参加した理由は、2006年からモトローラ・ユニバーシティが中国の団体として初めて、ASTDとパートナー関係になったことが大きな要因です。

今回の中国のデレゲーションメンバーは65人で、前回の12人に比べると大幅に増員しました。今回から中国も日本と同様に、中国語の同時通訳を取り入れてもらい、カンファレンスなどでしっかりと情報収集ができるようになりました。ですから、言葉の壁を持つ中国人も今後はもっと参加するようになることを期待しています。

現在、中国は素晴らしい経済発展

を遂げています。しかし、人材開発の分野では大きな課題を抱えています。それは投資に対するリターンへの意識です。中国企業は、経済発展で得た資金を背景に、人材開発に巨額の投資を行っています。特に、リーダー層には、アメリカ、日本、イギリスの大学などから最新の知識やマネジメントスキルを吸収してもらおうと、世界へ送り出しています。ところが、彼らがどれだけ高い教育レベルの学位を取得したとしても、企業の業績や部下の能力開発に役立たなければ意味がありません。中には、そこで得た能力を使って、他社に移る人も出てきます。とても残念なことです。

また、中国企業は、さらなる巨額の投資をして、目も眩むような学習施設を建設しています。それはまるで五つ星レストランのようです。しかし、中身の学習システムやコースプログラムを見ると、疑問を抱かざるを得ません。経営陣は、どのように従業員を育成し、どのように動機づけられるか、もっとプログラムの中身に焦点を当てるべきなのです。私は、人材開発への巨額の投資に伴うリターンがどれだけあるのかというROI (Return on Investment) への意識が今の中国企業には欠けてい

ると思います。

ROIの熟知が急務

確かに、いくつかの中国企業は、人材開発への投資が素晴らしい業績結果をもたらしています。しかし、投資のリターンを追求していない企業はまだあります。中国における人材開発への投資額は、毎年増え続けています。だからこそ、中国企業の経営者は、ROIの計算方法をしっかりと熟知するなど評価基準を設定することが急務だと思います。モトローラでは、そのような評価基準をもとに計算した結果、2000年は1ドルの投資に対して84ドルのリターンがあったことがわかりました。ASTDのような国際的イベントではROIに関するセッションも受けられます。その意味でも、中国企業のCEOの方には、ASTDに注目してほしいと思います。



イギリスで国際教育とトレーニング・マネジメントの博士号を取得した後、モトローラ・ユニバーシティで働く。現在は、アジア全体の責任者。

THE NETHERLANDS

オランダ

現在、オランダでは、タレント・マネジメントが大きな人事課題として挙げられます。本当に多くの企業が、優秀な人材を求めています。要因のひとつは、ベビーブーマー世



オランダのHRDプロフェッショナル協会の国際戦略部の代表。同協会のメンバーは2500人を数え、2年前にはアムステルダムでHRDの国際カンファレンスを開催した。また、マネジャーや重役向けのオンラインラーニングを提供する会社にも所属。

NORTHERN IRELAND

北アイルランド

私は、人材教育に38年間携わってきました。1981年からはデレゲーションメンバーをASTDに招来する活動をしています。今回のデレゲーションメンバーは8人と、今までの中で最も少ない。これは、多くの企業が景気後退を心配して、予算を削った結果だと思っています。

雇用の機会均等をケアする

北アイルランドが抱える人事課題は、雇用の「機会均等」です。北アイルランドでは、性別、支持政党、宗教などによる違いが差別を引き起こし、採用活動や組織の政策にとて

タレント・マネジメントが課題

HRサイクルを再構築する

ハンス・ブラウアー氏

Chair of International Affairs in Dutch Association of HRD-Professionals

代が退職するため、知識のある人材が大量に抜けてしまう問題。もうひとつは、新しい産業や会社が誕生し、従来とは違うコンピテンシーを求めるといった問題。最近では、IT技術や財務に詳しい人材を探すのが難しくなっています。

そこで、我々は、新たな採用方針を策定したり、優秀な人材を惹きつけ続けるためにキャリア開発を支援するような仕組みづくりを進めたり、これらを全体的に包括した「HRサイクル」の再構築が求められると感じています。

性別、支持政党、宗教がもたらす人事への影響

ジェリー・ビーミッシュ氏

Founder of Beamish Associates International

も大きな影響を与えます。例えば、北アイルランドは、ここ30年近く内戦に近い状況が続いており、政治情勢はかなり微妙な緊張状態にあります。それに伴う、雇用の差別が起こらないように意識しなければいけません。

また、政府機関のあるポストでは30歳までに正式な資格を取得しなければならないという、年齢制限を設けていました。それに対して女性たちが差別だと主張しました。なぜなら、彼女たちは出産に伴い仕事を離れるため、資格を取得することが

EUに開かれた労働市場

EUの統合により巨大な労働市場が開かれ、ポーランドやブルガリアなど多くの異なる国から人材が入ってきています。しかし、違う文化を持つ彼らをどのようにマネジメントするかが問題です。そこで、EU委員会では多くの資金を投入して、研究やトレーナーの育成を始めています。新たな「欧州コンピテンシーモデル」を作ろうと考えているのです。ASTDには、欧州の他の国からの参加者も多く、ネットワークを広げるのにも良い場です。

できないからです。私はASTDの場で、集中してコンサルタントとしての自分自身のスキルを成長させ、そのような課題解決に取り組んでいきたいです。



1970年からフリーの経営コンサルタントとして政府機関で18年間働く。その間に、コンサルティング会社を1985年に設立。

KUWAIT

クウェート

私は、クウェート政府機関に所属し、市民の教育とトレーニングを担当しています。組織には、10のトレーニング協会と5の大学が存在し、特に大学では市場トレンドを見極め、



現在はクウェートの政府機関で教育とトレーニングの責任者を担当。1980年代半ばからASTDに人を招来する活動を開始し、ASTDとの関わり合いは深い。

石油高騰で得た資金を 人材開発に注ぎ込む

ヤクーブ S.Y. アル-リファイ氏

Director General of the Public Authority for Applied Education & Training

クウェート企業が求める人材を育てることを目標としています。

石油高騰で予算問題が解消

以前は、我々の組織も学生を教育するための十分な予算がありませんでした。しかし、最近その問題はほぼ解消されたのです。その要因は、原油の高騰です。我々のような政府機関は、市民の能力や生活レベルを高めることに責任があります。ですから、石油高騰で得た資金をどんどん人材開発の投資に注ぎ込んでいます。クウェートでは、政治的動きが経済よりも優先されてしまうため、

人材開発に対する政策も不安定になりがちです。現在は、それが良い方向に働いているといえます。

クウェートで働く人々は、まだまだコミュニケーション、判断能力などについて学ぶ必要があります。私は、1980年代半ばからASTDにクウェートから人を招来する活動を行っています。最初は、4、5人でしたが、現在は131人まで膨れ上がりました。この場に来ることで、国際的な経験を積み、アカデミックな知識など多くのことを学ぶことができると思います。

SOUTH AFRICA

南アフリカ

南アフリカの人事課題は、グローバルリーダーの育成です。南アフリカは、まだまだビジネス的に世界から取り残されています。世界に追いつくためにも、グローバルな視点を持つ人材が求められます。ASTDという国際的なイベントは、世界で何が起きているのかを把握するための良い機会です。また、南アフリカという国自体が非常にダイバーシティの高い構造になっているのもこの課題の要因です。例えば、南アフリカでは11もの民族言語と英語が飛び交います。それらを、組織として

エンジニアが国を去る 頭脳流出が課題

ロビン・プロバート氏

President of Global Network South Africa

まとめる必要があるのです。

年配エンジニアの流出

もうひとつの人事課題は、工場で働くエンジニアの流出です。南アフリカは、石炭、金山、ダイヤモンドなど、様々な天然資源で溢れており、世界最大規模の工場がいくつもあります。しかし、現在、多くのエンジニアが働く機会を求めて国を去ってしまっているのです。人間間のバランスをとろうという流れがあり、また、若い人を採用しようという意識もあるため、50代の知識も経験も豊富な層が国を離れている。いわば「頭

脳流出」が起っています。そこで我々は、国を去った年配世代に企業のメンターや若い人へのコーチとして戻ってきてくれないかと呼びかけています。



大手自動車メーカーで人事部責任者を担当した後、コンサルティング会社を立ち上げる。ビールの醸造所など、あらゆる産業のコンサルティングを経験。7年前から現職。

ASTD2008 考察

人材育成はネットワークの時代へ

ASTD2008の4日間に見る潮流と、そこから考察できる日本と日本企業の課題について、教育学を研究する東京大学准教授・中原淳氏にインタビューした。

共通のビジョンを描き、ネットワークでそれを実現する。人材育成の世界観が動き始めた

中原 淳氏

東京大学准教授

私は毎週、企業の人材育成部、事業部、経営企画部などを訪問しています。今、現場で「何」が問題になっているのかを、直につかむためです。ヒアリングでは、人材育成に関する様々な悩みをお聞きします。経営層、人事、事業部が分断され、バラバラに人材について語っているという現状や、さらには人事部内の機能、例えば採用、配置、人材育成を担うそれぞれの方々も分断しており、つながりがないという悩みも多いようです。こうした現状を知れば知るほど、「社員をどのように成長させるか」という共通のビジョンを持ち、人材育成をネットワークとして機能させることがいかに重要なのか、痛感するに至りました。そして今年、ASTDに参加して思ったのは、私の考えが、グローバルでは趨勢になり

つつあるということです。

ASTDもネットワークの重要性にフィーチャー

今回、セッションのテーマとしても多く扱われ、期間中、繰り返し耳にしたのが「タレント・マネジメント」という言葉です。これは、社員の才能を伸ばすという共通の目標のために、組織の中で分離した人材育成をいかに統合し機能させるかという議論です。その背後には、「働く人々は、皆、それぞれ異なった多様な能力を持っている。地球上のいろいろな場所に住み、違う時間帯のもとで、違う人生を生きている。しかし、皆、『自分の能力を伸ばしたい』という共通の願いを持っている。企業人材育成はこの願いに応えるべき

である。そのためには、採用、育成、配置、職場での経験学習といった様々な要素を連携させ、ネットワークさせることが重要である。人の成長を左右するのは個別の施策や部門ではなく、ネットワークである。そして、そのような人々を支援する側も、ネットワークを形成し、その渦中で仕事をする必要がある。人材開発担当者は、人間の成長に関する人々のネットワークを形成し、リードしていくべきである」という仕事観、世界観があるような気がします。

セッションの合間に様々な国々の人に私が感じたことを話すと、多く共感を得られました。ASTDという場全体が、「人の学習や成長を実現するネットワーク」にフィーチャーしている気がしました。そして、ネットワークを活用して育成の課題を

解決しようとする企業の実例も出てきました。従来の人材育成のあり方が、今、問い直されているように思えます。

そもそも、教育という分野には王道がありません。教育に関わる多様な人々が集まって議論しつつ、ようやく「ひとつの像」を結ぶ。教育のプロフェッショナルは、専門性と経験を背景にして、そうした人々の対話をファシリテーションし、リードしていくべきではないでしょうか。

**得た知見を活かし変革を
起こすには複数で参加すべき**

しかし、実際にはどうでしょうか。日本の企業の参加者を見ると、現場を離れた役職者が来ているケースが多いようです。本当に情報が必要なのは、今、現場にいるミドルクラスの人々ではないでしょうか。ある人材育成施策を実現するために事業部を説得したり、外部のコンサルタントなどと連携、交渉したりする現場の人がもっとASTDに来られるようになればいいと思います。

さらに、1人で参加している人もよく見ますが、これも効果が出にくい。ASTDに初めての人が1人で来たら、見どころはわからないし、セッションを聞いた後に議論して、深まることがない。単に「今年のASTDのキーワードは『タレント・マネジメント』でした」と報告するだけに留まる。ASTDの各セッションを通底する大きな仕事観、世界観が見えてこなければ、目先の変わった手法だけに目を奪われ、それを後追いすることになるのです。

また、参加後に得た知見を活かそうとしても、1人では組織は動きません。例えば経営企画や事業部の担当者が一緒に参加していれば、組織で実現するために必要なネットワークについて議論できる。「私たちが見たものをこう活かそう」と共通の視界で話せます。人材育成の変革を起こすネットワークづくりの場としてASTDのような機能を活用できるわけです。

比喩的な言い方ですが、「ありがたいお話を拝聴する場」としてASTDを利用するのは、もったいないと思います。ASTDに出かけたら、ぜひ、世界の人々、あるいは、志を共にする国内の関係者とコミュニケーションをとってみてください。ASTDには、初めて参加する方向けのセッションも充実しています。

JUN NAKAHARA

東京大学教育学部、大阪大学大学院、マサチューセッツ工科大学客員研究員などを経て、東京大学 大学総合教育研究センター准教授（現職）。「大人の学びを科学する」をテーマに、教育学の観点から企業人材育成、組織学習を研究している。共編著に『企業内人材育成入門』（ダイヤモンド社）など。
<http://www.nakahara-lab.net/blog/>にて研究の詳細を紹介。

中原氏は、人材育成の担当者が参加できる「学びの場」として、2008年10月31日（金）東京大学・安田講堂で、「人材開発部の未来」と題したシンポジウム「ワークプレイスラーニング2008」を実施。また毎月人材育成担当者向けの公開研究会を東京大学で開催。募集要項希望者は、下記URLよりメルマガに登録。<http://www.nakahara-lab.net/learningbar.html>



ASTDに出かけた方からよく耳にする言葉に「吸収した」「刺激を受けた」というものがあります。つまり、自分からは何も発信していない。吸収して、刺激されて、それで終わり。「何があったか」「何を見たか」だけでなく、誰と何を「共愉」（共に愉しむ）したかを考えるべきです。自分で直接聞き、考え、他者と対話しつつ、気付く。これを「学び」といいます。学びとは知識を頭の中に吸収することでも、刺激を受けて帰ってくることでもありません。企業人材育成は働く人々の「学び」の支援でもあります。

学びを支援する側も、また「学び手」であるべきです。そして、そのような「学びの場」であるASTDのような場にぜひ参加していただきたいと思います。

カオスを存分に味わうこと それが創造への入り口を作る

高津尚志

本誌編集長

「米国の」から「世界の」 晩餐会になったASTD

「晩餐会のようなもの」。ASTDの前ボードメンバーのアリアス氏は、このイベントをそうたとえた。そしてこの場合は、名前の由来が示すような「米国の」晩餐会ではもはやなく、「世界の」晩餐会であると私たちは感じた。今でも米国からの参加者は7割を超えるし、スピーカーに占める割合も同じくらいだろう。しかし、4日間を通して米国以外のセッションだけに参加しようと考えたとしても可能なバラエティが既にある。欧州の参加者が、欧州他国の参加者とのネットワークづくりを目的にここに来る、ということも成り立つ。

各国代表団のリーダーと 地球俯瞰

日本から参加した私たちも、南極以外の4大陸の人々と語り合った。インドや中国には、急発展する国ならではの歪みを感じた。同

時に、彼らがそれを乗り越えるため、世界の最先端のツールや指標を取り入れ、自らの歩み方をリアルタイムで正していこうという強い熱意を持っていることを知った。南アフリカや北アイルランドのリーダーたちは、人種や宗教などの多様性を抱える土地ならではの悩みを吐露した。わが国も、労働人口の減少、構造変化を鑑みれば、今後、様々な多様性を取り入れなければ成り立たなくなる。実は彼らの悩みと無縁とは言い切れない。

クウェートは石油からの資金を人材開発に注ぎ込む。誌面では紹介しなかったが、マレーシアは全労働者から給与の1%を徴収し、その資金をもとに政府が人材育成施策を行っている。体系的な研修を企画する余裕のない中小企業に働いていたとしても、政府から直接研修を受けられるというのはありがたい制度だ。国全体の競争力強化にもつながる。

そしてどのリーダーも一様に、自国の人材開発の進展のために、またリーダーの育成のために、この場に来て学び、語り合い、知り

合うことが大事なのだ、と語った。

私たちが自らに 問うべきことは何か

課題が山積しているのは、日本だけではない。どの国も、それぞれの事情を抱えている。各国代表団のリーダーは特別な人たちで、編集部は彼らに特別な質問をしたかもしれない。しかし、「国のためにここに来ることが大事」という視座である場に臨んだ日本人はどれだけいたのか。国というのに照れるなら「うちの会社」でもいいだろう。「うちの会社」が「世界で勝ち抜く」ために必要な何かをここに探しにきた、という迫力を、日本の参加者からはあまり感じるができなかった。

ASTDに学ぶ カオスの味わい方5カ条

今回は、各国代表団のリーダーだけでなく、世界の多くの参加者とも語り合った。ここで得た概念をもっと深く学び、会社で実践的

に活用したいと考える人がいる。顧客開拓とプログラム開発のための情報収集が目的、と言い切る人も、自分の活動の方向性が正しいかを確認しに来た人もいる。様々な意見や、中原淳氏の考察なども踏まえ、編集部では「ASTDというカオスの味わい方」を以下の5カ条にまとめた。

①仲間とともに来て、

語り合うこと

対話が学びを生む。事実と印象を語り合い、共に行動に歩み出せる仲間が必要だ。グローバル企業なら、担当者を各国からここに集め、その後意見交換と全体的な自社方針確認をするという1週間のプログラムを作ってみてはどうだろうか。

②具体的問題意識を

持ってくること

「長期の人材育成計画を作る」でも、「コーチングの考え方を組織運営に活かす」でもいい。問題意識はアンテナの感度を高める。

③具体的でない何かを

持ち帰ること

②と矛盾して聞こえるだろうか。

しかし、国や企業の文脈がかなり違う事例を目にすることになるので、すぐに使える何かを求めて汲々としないうほうがいい。むしろ、根底にある人間観、組織観、気になる言葉、面白いフレームワークなどに触れられて、これからも意見交換できそうな誰かに出会うことができれば、目的は達成されたと考えたい。

④ASTDを1年間のリズムに

組み込むこと

ASTDから持ち帰る、具体的でない、何か「モヤモヤしたもの」。帰国したらそれを自分の仕事の中でどう収束させ、形にしていけるか、行動に移したい。素材はたっぷりあるはず。ちょうどいい頃合いに翌年のASTDの時期が来るだろう。

⑤発表している自分を

想像すること

本来、ASTDは交換の場である。晩餐会場というより市場といったほうが近いかもしれない。買うばかりで、売るものがないとしたら、なぜか。自分の仕事に自信が持てない？ 他の人の役には立たない

のでは？ ドメスティックな会社なので……。どれも、言い訳ではないだろうか。

カオスと創造を つなぐものを探す旅

さて、カオスの味わい方を考えてきた。それはひとつの前進であるが、不十分だ。今の日本の私たちに必要なのは、山積する課題に対する解の創造であり、創造にとってカオスが必要条件だとしても、十分条件が何かを知らなければ意味がない。

「カオスと創造をつなぐものは何か」。この問いを携えて、私たちはこの後、サンフランシスコとシリコンバレーに飛んだ。「安全な場を作り、拡散と収束のリズムを生きる」「常に議論できる、異質な人を側に置く」「プロトタイプを作っては壊す」「コミュニティ参加を仕事に組み込む」「知恵や力を、世の中のために使うと決める」……。私たちが得た、様々なヒントを、次のセクションで読み取っていただきたい。

シリコンバレーレポート

「カオス発、創造」の条件

ASTDで体感した「カオス」から「創造」するシステムに、未来の組織のあり方がある。

それを確認すべく、イノベーションを生むコンサルティング会社、イノベーション手法を教える大学を訪れた。

「Safe Place」の中で拡散と収束を繰り返す

SYパートナーズ SYPartners

カリフォルニア州サンフランシスコ市内の、外見は何の変哲もないビルの一角にあるSYパートナーズ(以下、SYP)。従業員数約60人。「イノベーション・コンサルティング」という私たちには耳慣れない事業内容のこの会社の顧客リストには、GAP、アップル、P&G、GE、ジョンソン&ジョンソン、IBMなど、名だたる大手企業が並ぶ。

イノベーション・コンサルティングとは何か。戦略コンサルティングであれば、そのアウトプットは「戦略」。そう当てはめると、SYPのアウトプットは「イノベーション」である。顧客企業のイノベーションを促す組織、仕組みづくりや、それを円滑に進めるためのツール類をデザインし、提供する。例えばGAP。当時のCEO、ポール・プレッサー氏とともに、事業目的、会社の価値、

そしてそれを実現するための行動を再定義するプロジェクトを進めた。SYPではこのように、顧客のトップと常に仕事をする。たった60人の会社になぜ、これほどのパワーを持つのか。

インタビューした7人のプロフィールを見ると、バックグラウンドはアートあり、生物学あり、心理学あり、歴史学あり……と、その多様性に驚かされる。

同社にはもちろん元・戦略コンサルタントもいるが、そこに元・詩人も机を並べ、常にその混成チームで仕事をする。

そんな多様性がもたらす「カオス」がSYPには存在している。しかし、多様性の高い職場は数多くあるのだから、それはイノベーションを生み出す組織の必要条件ではあるが、十分条件とはいえないだろう。

アイデアにとって安全、
ヒエラルキーのない安全

ひとつには「ハイステイクな(リスクの高い)仕事が好き」というDNAがありそうだ。「どうせ問題解決をするなら、顧客にとって社会にとって、大きな問題に取り組みたい。ハイステイクな問題には、顧客側にも優秀な人が集まる。そこに自分が仕事に取り組む意義を感じます」と、プリンシパルのスー・エイドルハート氏をはじめとした皆が異口同音に言う。ここには、「学ぶことや、新しい領域に挑むこと、そしてそこからの刺激を好む」(プリンシパル、リズ・サットン氏)人が集うというのだ。そうした彼らの仕事に対するスタンスに、大企業のトップを魅了する基礎的要因があるのだろう。



スーザン・
シューマン氏
CEO

社会統計学とアート専攻。アップルのマーケティングなどを経験。



ニコラス・
メイットレー氏
クリエイティブディレクター

フランス人。ビジネスとデザインの学位を持つ。重電メーカーなどの勤務経験あり。



ニック・
アンダーソン氏
ディレクター

スタンフォード大学卒業。心理学とギリシア・ローマ史を専攻。



トム・
アンドリュース氏
プリンシパル

イギリス人。ケンブリッジ大学出身。ライター経験を持つ。



インタビューはこのように、3組との対話形式で行った。それぞれ年齢もポジションも異なっていたが、そこにはヒエラルキーは感じられなかった。



スー・
エイドルハート氏
プリンシパル

アメリカ史を専攻。デザイン・コンサルティング会社などを経て現職。



リズ・
サットン氏
プリンシパル

設立当初から参加。生物学とデザインの学位を持つ。



ステイシー・
エストレラ氏
ディレクター

ファッションビジネスのバックグラウンドがある。

しかしながら、これらの言葉から想起される「ガツガツした」空気は彼らの間にはない。もっと言うならばゆったりとした気品すら流れていた。そんな印象を口にするに、「私たちがハイステイクな選択をするには、ここが『安全な場所』でなければならないから」とプリンシパルのトム・アンドリュース氏は説明した。「安全な場所といっても、決して『母親の子宮の中』のような、完全に守られた場所というわけではありません。ヒエラルキーのない安全、アイデアにとって安全。そんな意味です」

アンドリュース氏の説明はこうだ。SYPには役割はあっても、ヒエラル

キーがない。CEOやプリンシパルの言うことは絶対、などとは考えない。デザイナーの意見も、ストラテジストの意見も、そしてアシスタントの意見すら対等に扱われる。「インターンがプリンシパルの私に、そしてチームに挑んでくる」(エイドルハート氏)のが素晴らしいという価値観を持つ。

未来の組織は会話の自由な流れによって機能する

そして、「誰もが安心して問いを投げかけられる環境がある」(リズ・サットン氏)とも言う。

「人々が安全だと感じられる組織を作るには、まず私たちが、他の人なら口にしないような問いを投げかけることです。そうすれば、『どんな問いでもいいんだな』と誰もが思えます。このアイデアは一体誰のか、といったことではなく、どうしたら一番いいアイデアが出るのか、ということに集中できるよう、人間関係を変えていくべき。未来の組織は、会話の自由な流れによって機能するのです」とディレクターのステイシー・エストレラ氏。この組織には、昇進したい、フレームワークを証明したいといった邪心のある人がいない。今取り組んでいる仕事かどの程

度意味があるのか。政治もネゴシエーションもない中、全員がそうした情熱に身を任せられるのだという。

この環境は何を生むのだろうか。コンサルティング会社の多くは、まずはコンサルタントが顧客の話を聞き、戦略を立て、SEやデザイナーといった「実行部隊」に引き継ぐという仕事の進め方をしている。しかし同社の場合、ストラテジスト、クリエイティブ・ディレクター、デザイナー、ライターなどの混成チームを作り、全員が最初から顧客の話を聞く。そうした場で、「単純で愚かに思える問いが、しばしば新しい境地を開き」(サットン氏)、また、「最高の問いは思いがけないメンバーから出てくる」(エイドルハート氏)という。つまり、ハイスティックを選ぶ情熱と、それを許す安全な場所が多くアイデアを生み、イノベーションの土壌を作っているのだろう。

専門性の壁を上下させる 「拡散と収束のプロセス」

とはいえ、アイデアが多く出ることとはイノベーションの土壌にすぎない。CEOのスーザン・シューマン氏も「アイデアを出すのはイノベーションの最も簡単な部分」と言う。アイデアを育てるには、また別の仕掛けが存在するはずだ。

「拡散と収束のプロセスが必要」。そう言い切るのは、クリエイティブディレクターのニコラス・メイトレー氏だ。「拡散」のプロセスでは、それぞれが専門分野を超えて、恐れず、アイデアを出し合う。この段階では、ヒエラルキーはもちろん、専

門という「壁」は組織の中になくなっている。企画固めや実際の製作段階などのタイミングでは、逆にそれぞれの専門分野の壁を高くして、ストラテジストはストラテジストの機能を、デザイナーはデザイナーの機能を果たす。そしてまた、「拡散」、次に「収束」と繰り返し、最後に「意思決定」の瞬間や、「成果が形になる」瞬間、すなわち「イノベーション」へと辿り着くのである。

ディレクターのニック・アンダーソン氏は、「素早くプロトタイプを作り、みんなで観察し、批判し、改善する。それを繰り返す。プロトタイプができて、よく見てみたら賛成できないと分かった。もっと話そう……そんなことが頻繁に起こります」と、そのプロセスの一例を挙げる。このような「壁」の上げ下げ、つまり、専門性の中と外の行き来ができるように、オフィスの設計も意図されている(次ページ参照)。

イノベーションのプロセス が顧客の経験として残る

このプロセスを、シューマン氏は「リズム」と呼ぶ。「このリズムは、私たちの働き方、顧客との関わり方そのもの。私たちは顧客のリーダーをこのリズムに誘い、彼らがこのプロセスを生き、その中で彼らの働き方を変えるサポートをするのです」。彼らのチームと顧客が通り抜けるイノベーションのプロセスは、経験となって残る。戦略コンサルティング会社では「戦略」という紙を顧客に提供する。デザイン・コンサルティング会社では、デザインを成果物と

して顧客に手渡す。しかし、SYPは、共に経験することで、「戦略の作り方」「デザインの仕方」を教える。そうすれば、「顧客はできなかったことができるようになり、SYPのチームが離れても、永続的に変化し続ける」(アンドリュース氏)のである。

アンドリュース氏はあるとき、顧客からこう言われた。「『こうやれ』と指図をされるのはいやだ。私たちに必要なのは、私たちが自分で答えに辿り着くよう、支援してくれる人たちだ」と。SYPが持っているのは「答え」ではなく、顧客が正しい答えに辿り着くことを助けるための正しいプロセスだとアンドリュース氏は定義づける。「私たちは顧客のために厳しく、単純な問いをし、彼らの素晴らしい能力を指摘し、彼らのビジョンを彼らが築く手助けをする。コンサルタントの多くは顧客『に対して』仕事をするが、私たちは顧客『と共に』仕事をする」(アンドリュース氏)。

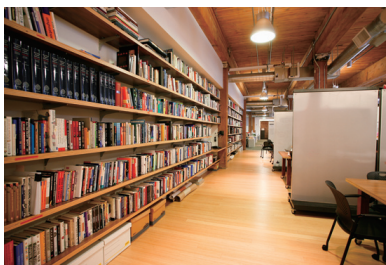
問いかける。アイデアを出す。広げる。専門分野で質の高い仕事をする。そして議論する。それを活かして変化を起こす。組織の中で起こるプロセスを楽しみ、それが顧客の経験となり、イノベーションを生む。「自分」と「会社」、「自分」と「同僚、上司」、「自社」と「顧客」。これらの間にある「壁」を多くの人が認識しているだろう。そしてその壁を一步越えたとき、自身を、自社を守ろうと、恐れを持つ。これに当てはまる個人も組織も少なくないはずだ。イノベーションが生み出せず行き詰まる閉塞感の中で、SYPのあり方、働き方は示唆に富むのである。

SYPの

イノベーションを促す「場」

コラボする、
議論する

10カ所程度あるミーティングスペース。プロジェクトごとに「貸し切り」にでき、プロジェクト終了まで継続して使える。



ミーティングスペースの横の本棚は、「右側」にクリエイティブ関連、「左側」に戦略関連と脳の構造と同じ並べ方だという。



大会議室とエントランススペースを仕切るガラス戸を開けると、広大な空間が生まれる。大人数の会議、レセプションも可能だ。

手を動かして
作る



巨大な出力機、様々な素材、道具が揃ったプロダクションスペース。思いついたらすぐに制作に取りかかれる。

パーティションで仕切られたデスクスペース。CEOも他のメンバーとデスクを並べており、ヒエラルキーがない。



自分の専門領域
の中で仕事をする

集う、話す



冷蔵庫、食器、コンロ、オープンなどを備えた立派なキッチン。食事の用意のために集まり、会話を交わす。



食事やミーティングの場。異なるプロジェクトの社員同士が、気軽に情報交換できる場となっている。

SYPのオフィスには、デスクが並ぶスペースと同じくらいにオープンスペース、ミーティングスペースがある。プロジェクトの内外を問わず、多様な意見、価値観がぶつかり合う場が常にある。その議論の結果を自らのデスクに持ち帰り、「壁」を高くして専門領域の仕事に取り組んだり、アイデアを形にするため、プロダクションルームでプロトタイピングを始めたりできる場の設計となっている。

驚くべき可変性、異なる視点、 失敗の許容が常にある

スタンフォード大学Dスクール Stanford University Institute of Design (d.school)

スタンフォード大学が「世界の頭脳」のひとつであるのは言うまでもない。また工学大学院や経営大学院などが優秀な人材を輩出し続けたことは、シリコンバレーのベンチャー企業の隆盛と無関係ではないだろう。

そのスタンフォード大学が「デザイン思考」に注目し、設立したのがDスクールである。デザイン思考とは、単なる「デザイン重視」ではない。ビジョンやコンセプトがある程度固まった時点で、すぐプロトタイプを作り、それをういて顧客や顧客

になる人に対して検証を行う。そして、それをまたモノづくりに反映していく。こうした優れたデザイナーの創造プロセスを組織に持ち込み、イノベーションを生み出す発想を指す。このデザイン思考を学ぶため、Dスクールには、エンジニアリング、医学、教育学、ビジネスなど様々な専攻の学生が集い、協働を通じて問題解決に取り組んでいる。そのプロジェクトはインダストリアルデザインの領域以外にも、「楽しいラジオ番組づくり」や「ひどい会議の観察、

改善」など、多岐にわたる。

異質な人を側に置き、
常に議論できる環境にする

「Dスクールは『学部』ではない。修了しても学位は得られないが、デザイン思考を学びたいという意欲だけで、学生はここに集まっている」

そう話すのは、Dスクールの教授陣の1人、ロバート・サットン氏である。サットン氏自身も元来は工学部教授であり、専門は組織行動論やイノベーション理論。学生のみならず教授陣も、エンジニアリングや心理学、デザインなど、そのバックグラウンドは多様である。

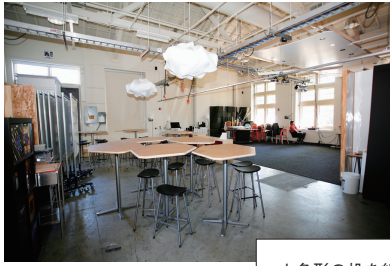
「イノベーションの条件のひとつは、議論できる人、できれば異質な人を常に側に置くことです。違う観点からモノを見られる人がいなければ、クリエイティブカルチャーにならない。例えばピクサー・アニメーション・スタジオは3作連続で素晴らしい作品を生んだ後、普通であれば既存のやり方のまま進めるだろうが、スティーブ・ジョブズはあえて異なる考えを持つ人を連れてきたといいます。成功しているときに、根底から揺り動かす。これがイノベーターの常套手段なのです」



スタンフォード大学はカリフォルニア州シリコンバレーの一角、パロアルトに広大なキャンパスを有する。

ロバート・サットン氏
スタンフォード大学工学部教授

ミシガン大学で組織心理学博士号を取得。専門は組織行動論、組織管理論、イノベーション理論。著書にベストセラーであり、全米6000人の書店員と図書館員が選ぶクイル賞ビジネス書部門賞を受賞した『あなたの職場のイヤな奴』（講談社）のほか、『実行力不全』（J・フェファーとの共著、ランダムハウス講談社）など。



プレスト用の真っ白な部屋。壁の端から端までホワイトボードになっている。



六角形の机を組み合わせ、クラスの内容に合わせて自由に「学び」の形を変えられる。



Dスクールの全景。天井や梁がむき出しで、教室というより「工場」のようだ。



階段の脇のボードには、学生のアイデアや観察したことが書かれた付箋がびっしり。



キッチンスペース。ここ以外にも、教室以外で話す交流の場があちこちにある。



廊下に置かれた、なぜか半分の椅子。モノは遊び心によって変幻自在だ。

異質な人を側に置く。そういう意味では、Dスクールは多様な学生、教授が集まる場であり、その条件をクリアしている。そして「自分に賛同しない人の意見を大事にすべき」とサットン氏が話すように、ここでは日々、議論が繰り返される。

「3人の学生が300のアイデアを、それぞれ愛着を持って出してくる。これを絞り込んで、どれをとるか決めなければならない。ここで常に議論し、ともすると衝突も起こるが、これがイノベーションには欠かせないプロセスでもあります。それも私たちが教えることのひとつなのです」

そのときの思考、そのときのチームにふさわしい形がある

ここでの学びは、アイデア出し

から意思決定までの「旅」を繰り返すこと。その旅の中に、多様な視点を持つ人同士の議論があり、そして、手を動かして「作ってみる」プロトタイプピングがある。「ここにあるのは、驚くべき可変性。昨日は今日と全く違う風景だった」とサットン氏は見渡す。Dスクールは多様な人が集まるカオスであり、変幻自在な場自体もまたカオスである。

「家具はイケアで買った安い家具。壊しても、形を変えても構わない。キャスター付きだから、すぐに動かせる。そのときの思考、そのときのステップ、そのときのチームにふさわしい形がある。プロトタイプを作っては壊し、また新しいモノを生み出す。そんなフレキシビリティが、イノベーションには欠かせません」プロトタイプピングは、失敗の繰り返

返しだともいう。反面、コストもかからず、手軽に「お試し」し、失敗による検証ができ、そこから議論が生まれる。そこに、デザイン思考の醍醐味がある。失敗を許容できるか。それがイノベーション文化を作れるかどうかの分水嶺となる。

可変性、異質な人々との議論、失敗の許容。Dスクールが持つ特徴の対極にあるのは、整然と並んだ机、同質な人々とのなれあい、失敗が許されない風土。実際に、そんな企業は少なくないはずだ。スタンフォード大学という優れた頭脳が集まる場で、デザイン思考に注目し、イノベーションを生み出す仕組みを追究している事実を直視してほしい。ここで学んだ学生たちは卒業後、この仕組みをビジネスの場で実践し、イノベーションを起こしていくだろう。

カオスから未来を創造する人材を 私たちはどう育てるのか

「創造する人材を育てる」。このテーマで話を聞いたのは、日本の将来を危惧し、その課題の解決方法を提示する2人だ。世界の視点で、日本企業、日本人へのメッセージをいただいた。

地道な世界への貢献に日本の若い人材を 巻き込み、成長させ、日本人の存在感も示したい

原 丈人氏

デフタ パートナーズ・グループ会長

原丈人氏は1985年以来、自身が設立したベンチャーキャピタル、デフタ パートナーズを基軸に、多くの事業を創り出してきた。新技術を元に画期的な製品を作り出せる科学者、技術者を世界中で見つけ、資金を投下し、継続的に資金面、経営面で支援する。こうして急成長を遂げた企業の一例に、世界初のTCP/IPインターネットのプロトコルを実用化させたウォロンゴング、世界初のリレーショナルデータベースを実用化させたユニファイ、テレビ電話会議システムのピクチャーテル、DVDの世界最大手半導体メーカーとなったゾーランなどがある。詳細は原氏の著書『21世紀の国富論』（平凡社）に譲るが、現在はポスト・コンピュータ時代の新技術を持つ企業群の育成に力を注ぐ。そんな原氏に、将来

の日本を担う人材の育成と、今、日本が取り組むべきことを聞いた。

——今号の特集の取材を通じ、「創造」には多様な価値観との出会いが欠かせないと私たちは感じました。しかし日本人は、多様な価値観と出会える、特に国籍混合で仕事をする機会に恵まれない場合が多いです。これはどう解決すべきでしょうか？

私は、「どうすべき」などというアドバイスはできません。「私はこうしてきた」という自身の経験をお話したいと思います。

世界には、極端な貧困、飢餓、病気、さらに教育や医療など基本的なインフラが不足するなど、課題を抱える途上国が130カ国以上あります。私はそれらの国々に日本の若い人材を派遣し、そこで暮らす人々が豊かになる手伝いをしてもらう取り組み

を始めました。

医者为例で言えば、日本の医学部の学生をバングラデシュに派遣します。同国は識字率が低く、時給10円程度で多くの人が働く貧しい国の一つです。そこで医学生たちに医療の現場を経験させると、病気や栄養不良で苦しむ子どもを助け、元気になっていく姿を見ることで、自分がやりたいこと、すべきことを認識する。この学生は間違いなくいい医者に育つのです。そうした若い時代の異文化での経験はとても貴重です。

——日本の企業の中には、人材教育のコストを減らす動きもあります。

お金よりも、使わなければならないのは「智恵」です。私が育成したXVD社は、同名のXVDという画期的な画像圧縮技術を持っています。この技術を使うと公衆インターネッ

ト回線でハイビジョンクオリティのテレビ会議が可能になります。IP電話のスカイプと同様、電話料金をかけずに、離れたところにある空間をハイビジョン画像で瞬時につなぐことができるのです。

すでにABCやNHKなど世界の放送局が使いはじめ、日本ではコクヨなどがオフィスの時空間をつなぐ“どこでもドア”として来年から販売します。このXVDシステムをバングラデシュでは遠隔医療や遠隔教育に使う予定です。

こうした事業を行うために2005年10月にブラックネット社を、現地NGOのブラックと合併で設立しました。まずはワイヤレスブロードバンドの通信インフラを全土に整備し、そのインフラの上にXVDのレイヤーを乗せて遠隔医療、遠隔教育を行います。DVD以上のきれいな動画画像を使ったコンテンツの場合、普通は光ファイバー網が必要となりますが、これを建設するための1000億円という資金は、貧しい国では負担できません。しかし、XVD技術を使うと、どんなにデータ容量の大きな画像・映像も瞬時に圧縮され、通常の回線で送受信できます。

さらに、この会社は税引き前利益の4割を教育・医療に使うことを前提に設立しました。株式会社の場合、「会社は株主のもの」という悪しき概念がはびこり、配当金を出す前に教育や医療などの社会貢献活動に40%もの税引き前利益を使うことは不可能です。そこでハイブリッドモデルの新しい会社の仕組みを作りました。株式会社のように一生懸命働

くと、従業員は潤い、しかも途上国の発展に貢献できます。ODA（政府開発援助）の領域を、税金を使わずに民間のお金を回し事業を行います。利益を上げて、従業員、株主もメリットを受けながら、公益を果たし、しかも利益を出していきます。——これは、いわば原さんが「発明」された新しい事業モデルですね。

その通りです。XVDなどのポスト・コンピュータ時代の新しい技術、PUC（パーベイシブ ユビキタス コミュニケーション アーキテクチャー）※ で公益と利潤追求の2つの目的を同時に実現できるデフタのブラックネット ビジネスモデルは世界銀行の目にも留まり、2008年6月に理想的な途上国支援モデルとして出版されました。

もうひとつ新たに行おうと考えているのが、マイクロクレジットを通じて途上国をファイナンス面で支援できる日本人の人材作りです。同国にはわずかなお金を借りられないばかりに、貧困から抜け出せない人がたくさんいます。そこで、1000円、5000円といった少額を無担保で貸し出し、それを事業資金や商品の仕入れ・家畜購入などに使ってもら

そうすることで商売が成り立ち、希望が生まれ、社会全体が底上げされます。無担保でも返済率は99.7%です。これらは欧米流の金融理論では説明できませんが、きちんと機能しています。まずは、バングラデシュに日本の若い人材を送り込み、実務経験を積んでもらいます。その後中東やアフリカに経験を備えた人材を派遣します。世のために智慧や力を使うことが、自分にとって面白くやりたいことだと気付くと、その人は一生を豊かに暮らせるのです。

もうひとつ手がけているプロジェクトを紹介します。アフリカでは教育・医療の前に、飢餓の問題を解決しなければなりません。そこで、私が特命全権大使を務める国連経済社会理事会常任諮問団IIMSAMを通じ、「スピルリナ」という高タンパク食品を栽培、提供します。この事業も日本人の若者が中核を担えるように国連のプログラムを設計します。貧困からの脱却の原動力が日本人だったと、多くの人の心に刻まれ、地道な貢献を通じて2050年頃までには、世界で一番必要な先進国は日本だと、世界中に言ってもら。それを実現する自信があります。

GEORGE HARA

慶應義塾大学法学部、スタンフォード経営大学院を経て、同大学工学部大学院修了。デフタパートナーズ・グループ会長。主に情報通信技術分野でベンチャー企業の育成と経営に携わり、十数社を世界的企業へと導いた。アメリカ共和党ビジネス・アドバイザー・カウンセラー名誉共同議長のほか、国連経済社会理事会常任諮問団 IIMSAM特命全権大使兼WAFUNIF代表大使、日本政府の財務参与、税制調査会特別委員、産業構造審議会臨時委員なども務める。アライアンス・フォーラム財団を通じて精力的にアジア、アフリカなどの途上国支援活動をする。著書に『21世紀の国富論』（平凡社）。



※PUC（パーベイシブ ユビキタス コミュニケーション アーキテクチャー）：次世代のコミュニケーション技術。パソコンとは全く異なる概念で、使っていることを感じさせず（パーベイシブ）、どこにでも偏在し（ユビキタス）利用できるコミュニケーション機能。

リスクをとる「変人」が、国の中で ある程度の勢力となり、失敗を許す環境が重要

海部美知氏

AZCA, Inc. Managing Director

シリコンバレーでコンサルタントとして活躍する海部美知氏は、今年3月『パラダイス鎖国』を上梓した。日本人が自国の便利さやモノの豊富さに満足し、外国への憧れも興味も持たなくなった。そんな現象を指摘した一冊である。「パラダイス鎖国」がなぜ問題なのか、そうした現状の日本からイノベーションを生む人材を育てるために何をすべきか問いかけた。

——なぜ日本を「パラダイス鎖国」と考えるようになったのですか？

毎年、夏に子どもとともに、日本に数週間滞在しますが、2005年の夏、「日本は本当に便利だなあ」と改めて感じました。スーパーにはモノが溢れ、電車は自動改札でとてもスムーズ。子どもは「日本はすごいテクノロジー先進国なんだ!」と思ったようです。もちろん、それ自体は悪いことではありません。

でも、実は日本のそうした「生活を便利にする」先端技術は、海外に出ていくかというところではない。私の専門分野である携帯電話も、日本の製品は恐ろしいほど高機能ですが、理由は様々ありつつも、海外ではその技術が使われていない。日本のマーケット自体が巨大なので、外

に出ていく必要がないのです。そして、ちょっと調べてみると、日本の海外旅行者の数も減っている。そんなことが渾然一体となって、日本は「パラダイス」であるが故に「閉じていく」と考えたのです。

リスクをとらず外に出ない。
存在感が薄まる日本

——「パラダイス鎖国」の問題はどこにあるのでしょうか？

「リスクをとらなくなっている」ことが一番でしょうか。例えばメーカーでいえば、訴訟リスクがあるからアメリカに来ない。製造現場でのリスクがあるから中国に行かない。自国のマーケットで十分。そうすると、世界の中で日本の存在感が薄れていきます。「ジャパン・パッシング（日本離れ）」とよく言いますが、今は「ジャパン・ナッシング」に近いですね。

個人の側面から見ると、シリコンバレーには、中国やインド、ロシアから多くの人が学びに、働きにきています。それは自国がまだ日本ほど「パラダイス」ではなく、こちらで「一旗揚げよう」という意欲が旺盛なことも一因でしょう。日本人は、日本でそれなりに高等教育が受けられ、

その後企業に就職すれば十分ステータスも得られる。ですから、外に出るドライブが働かないんですね。

——今回、編集部はASTDという国際カンファレンスに参加してきました。そこで同様に日本人、日本企業の存在感の薄さを感じました。

まさにその通りで、「壁の花」状態ですよ。他国の人々とネットワークづくりをするわけでもない。スピーカーとして話すわけでもない。日本企業のブースが少ない……私がよく参加する携帯電話やエレクトロニクス関連でのカンファレンスでも同様です。

そもそもカンファレンスとは、真剣にモノを売ろうとしたり、情報を得ようとしていたり、人材を獲得したりする場。みんな真剣に名刺交換し、話しかける。日本のカンファレンスはそういう場ではないし、そういう場の「作法」を会得していないから、海外のカンファレンスでも身の処し方がわからないのでしょうか。

カンファレンスを一例にとりましたが、私が言いたいのは、日本人や日本企業は会社のコミュニティの中で淀んでいる気がするということです。ブログのコミュニティ、業界のコミュニティの中を動き回って、知

MICHI
KAIFU

一橋大学社会学部卒、スタンフォード大学MBA。1989年よりアメリカの長距離電話、携帯電話のキャリア事業を経験。1998年にコンサルティングを開始。アメリカと日本の通信、IT、新技術に関する調査、戦略提案、提携斡旋などを行っている。ブログ<http://d.hatena.ne.jp/michikaifu/>を運営。シリコンバレー在住、育児中の主婦でもある。



の共有によって何かを生み出すという感覚がないのでしょうか。

——コミュニティの機能、そこでの振る舞い方によって生み出されるものがあるということですか？

ブログコミュニティが代表例ですが、自分の話を面白がって聞いてくれる人が、そこにひと塊いるわけです。そこで議論し、刺激を受け合っ
て新しいアイデアが生まれます。会社の中の議論もいいのですが、必ずみんなに同じ会社の色が付いている。違う色が混じることで「そんな視点もある」という気付きが出てくるのです。

組織の上の人が自社以外の
価値観に触れてみる

——日本では「異質なものを排除する」社会の雰囲気があるようです。

イノベーションが次々と生まれる社会には「プチ変人」の存在が欠かせないと考えています。大きなイノベーションを起こすのは、得てして一般の人とは圧倒的にモノの見方が違う「大変人」です。「こんなものがほしい」「こんなものがあつたらクール」。そういう「大変人」の天才的発想が必要なんです。ユーザー

のニーズを営業が吸い上げて、それをR&Dに持っていく。このプロセスでは、既存にないような製品は生まれません。でも、それがわかっていても、「大変人」が言うことに反対する人も多く、議論も分かれます。そうしたときに、「大変人」の言うことを理解し、一緒にリスクをとるような「プチ変人」が力を発揮するのです。

iPhoneだって、グーグルだって最初から絶対成功するなんて、思っていなかったはず。いろいろな人がいろんなことを試す「カオス」があつて、そこで生まれるものの大多数は失敗するけれど、大きなブレイクスルーも生まれる。リスクをとる「変人」が国の中である程度の勢力となっていて、失敗を許す環境でなければダメなんです。

シリコンバレーには、「プチ変人」

は多いですね（笑）。服装も思い思いです。それってつまらないことのようにですが、「自分を自由に表現できる」ことの表れなんです。

——では、日本企業がイノベーションを生む文化を醸成するために、何をすべきでしょうか？

まずは、役員や部長クラスの方々など、組織の上の人が人のつながりを実感すべきでしょう。視野を広げ、頭を柔らかくして、自身や自社以外の異質な価値観に触れる。コミュニティによって何かを生み出す経験をする。日本企業は制度改革でも何でも、まず下に「やれ」という傾向があります。それでは組織は大きく変わっていきません。みんな忙しいですが、業務が増えても駆逐されないように、仕事に組み込むといいでしょう。コミュニティへの参加を、会社も支援するということです。