

## 人材開発担当者に期待されていること ASTD コンピテンシー改訂と世界調査の検討

### What is Expected from Human Resource Development Specialist: Comparing ASTD Competencies and World-wide Survey

鈴木 克明<sup>\*1</sup>

Katsuaki Suzuki<sup>\*1</sup>

<sup>\*1</sup>熊本大学大学院教授システム学専攻

<sup>\*1</sup>Graduate School of Instructional Systems

Email: ksuzuki@kumamoto-u.ac.jp

ASTD 研修開発専門家のコンピテンシーが 2013 年に改訂され、基盤的コンピテンシー 6 つと職務に応じた必要となる 10 専門領域にまとめられた。また 25 年間続いている世界規模の調査からは、人事部への期待が大きく変化していることが報告された。この世界規模の潮流に立ち遅れている我が国の現状を打破するためには人材開発の専門家が人事部全体の変革を主導していくことが求められていることを述べた。  
キーワード：HRD, 人材開発, 企業内教育, コンピテンシー, インストラクショナルデザイン

#### 1. はじめに

126 か国に 4 万 1 千人の会員を有する最大の研修開発専門家組織 ASTD (American Society for Training & Development) は、2014 年 5 月 6 日の第 71 回年次大会で、学会名称を ASTD から atd (Association for Talent Development) に変更した。研修という手段を示す用語を組織名称から初めて外し、人材 (タレント) の開発に着目していこうという決意を表したものであるが、活動の骨格は継続していくとの方針も表明された。

本稿では、変わりゆく人材開発担当者に求められる職能 (コンピテンシー) を ASTD コンピテンシーと世界調査を検討して考察する。

#### 2. ASTD コンピテンシー

ASTD は、組織結成 70 年目の 2013 年に、研修開発専門家コンピテンシーを改訂した。研修開発専門家全員に重要な基盤的コンピテンシー 6 つ (表 1 参照) と職務に応じて必要となる専門知識と行為をまとめた研修開発の 10 専門領域 (表 2) で構成されている。人材育成担当者の目指すコンピテンシー世界標準の代表例である。

#### 3. 世界調査に見る動向

ウルリッチら<sup>(1)</sup>は、1987 年から 5 年おきに人事担当部門のコンピテンシーについての世界調査を実施してきた結果の変遷を、以下のように報告している。1987 年には、人事部コンピテンシーはビジネス知識・人事の職務の遂行・変革マネジメントの 3 つにまとめられると報告した。1992 年の調査結果には、その 3 つに人事のプロがビジネスの現場に出るために必要になった個人に対する信頼が加わり、1997 年にはさらにグローバル化を含めて社外の動きに目を向けることが重要になった結果として組織文化マネ

ジメントが追加された。2002 年の調査では、迅速な変革と戦略的な意思決定とマーケット主導のつながりを含む戦略への貢献が浮かび上がり、2007 年の調査では、戦略の構築家と組織文化と変革の後見人と人材の管理者・組織の設計者とで構成される組織能力の構築が決め手になったと報告した。

2012 年に人事部とそれ以外を含む回答者 2 万人以上の協力を得て実施した最新の調査では、信頼される行動家、戦略的ビジョナリー、組織能力の構築者、チェンジ・チャンピオン、人事のイノベーター/インテグレーター、テクノロジーの提案者の 6 つを人事部が活躍する領域として整理した。

表 1：研修開発の基盤的コンピテンシー  
(ASTD2013 年版)

領域	できること
ビジネススキル	ニーズを分析し解決策を提案、ビジネススキルを応用、課題を計画・実施、戦略的に思考、変革する
グローバルな視点	文化の差異に順応、異なる視点に敬意を伝える、自身の気づきを拡張、他者に考慮するために行動を適応、多様性を擁護、多様な貢献を活用
業界知識	専門知識を維持、業界の変化や動向に遅れをとらない、産業分野の知識を構築
対人スキル	信頼を構築、効果的にコミュニケーションする、ステークホルダに影響力を行使、パートナーとネットワークする、感情的知性を示す
パーソナルスキル	適応力を示す、個人的な成長を見習う
テクノロジーリテラシ	テクノロジーに対する自覚を示す、テクノロジーを効果的に活用

注：ASTD の Web サイト (<http://www.astd.org/Certification/Competency-Model>) における説明を鈴木が訳出

表 2 : 研修開発の 10 専門領域 (ASTD2013 年版)

領域	やること	できる必要があること
パフォーマンス改善	ヒューマンパフォーマンスのギャップを分析しそれを埋めるためにシステムのプロセスを応用する	顧客を特定、パフォーマンス分析を実施、原因分析を実施、システムを分析、データを収集、顧客とステークホルダのニーズを組み入れ、解決策を選択、プロジェクトを管理・実施、関係を構築・維持、組織のゴールに照らして結果を評価、変化をモニタ
インストラクショナルデザイン	多様な方法を用いてインフォーマル・フォーマルな学習ソリューションを設計・開発する	ニーズアセスメントを実施、適切な学習アプローチを特定、学習理論を応用、他者と協働、カリキュラム・プログラム・学習ソリューションを設計、教材を設計、テクノロジーを分析・選択、テクノロジーを選択・統合、教材を開発、学習デザインを評価
研修実施	魅力的で効果的なやり方でインフォーマル・フォーマルな学習ソリューションを実施する	学習環境を管理、研修実施を準備、目標を伝達、コースの目標と学習者のニーズに学習ソリューションを合致、インストラクタとしての信用を確立、肯定的な学習の雰囲気を出し、多様な学習方法を実施、学習を支援、参加を呼びかけ学習意欲を構築、建設的なフィードバックを付与、学習成果を確保、ソリューションを評価
学習テクノロジー	特定の学習ニーズに応えるために多様な学習テクノロジーを適用する	多様な専門領域をまたがってテクノロジーを効果的に利用、研修開発ソリューションとしてテクノロジーをいつどのように使うかを特定
学習インパクトの評価	学習ソリューションのインパクトを測定するために学習測定法や分析法を用いる	顧客の期待を特定、適切な戦略・研究デザイン・尺度を選択、評価計画を伝達して支持を獲得、データ収集を管理、データを分析・解釈、学習分析法を応用、意思決定を助ける提案を作成
学習プログラムのマネジメント	組織の人事戦略を実行する上でリーダーシップを提供し、研修プロジェクトや活動を実施する	ビジョンを確立、戦略を確立、アクションプランを実施、予算を立案・監視、スタッフを管理、プロジェクトを管理・実施、外からのリソースを管理、法的・倫理的・規制の要求事項へのコンプライアンスを確保
統合的タレントマネジメント (TM)	人材開発戦略を通して、組織の文化・能力・可能性・エンゲージメントを確立する	組織目標に TM を合致、TM システムを活用、マネージャが部下を開発できるように備えさせ、開発リソースの配信を準備、パフォーマンスの高い職場を推進、労働力と次世代計画を調整、キャリア開発計画プロセスを支援、キャリアの移行を支援、エンゲージメントとリテンションを援助、組織と個人のアセスメントを実施、結果とインパクトを示すために TM 分析法を活用
コーチング	ゴールを設定し、行動を起こし、強みを最大化する他者の能力を向上させるためにシステム的なプロセスを適用する	コーチングへの同意を確立、クライアントと信頼関係と親密性を確立、コーチとしての存在感を示す、積極的傾聴を実演、強力な質問で尋ねる、直接的コミュニケーションを使用、アウェアネスを創出、学習機会を設計、ゴールや計画をつくる、進歩とアカウンタビリティを管理、倫理ガイドラインと専門家標準に合致
ナレッジマネジメント (KM)	知識の共有と協働を勧めるために知的資産を捉え、流通させ、保存する	KM を主唱、KM のベストプラクティスと教訓をベンチマーク、協働を奨励、ソーシャルラーニングを支援、知識文化を確立、KM のインフラ開発を支持、テクノロジーを活用、情報のライフサイクルを管理、KM ソリューションを設計・実施、知識を学習に変形、KM の成功を評価
チェンジマネジメント	個人・チーム・組織を現状から望ましい状態に移行させるためにシステム的なプロセスを適用する	変化の後援者と主体者を確立、関与を構築、変化への契約を創出、フィードバックを付与、変化の戦略的計画を支援、変化の介入策を支持、変化の組織文化への統合を奨励、結果を管理、変化の成果を評価

注 : ASTD の Web サイト (<http://www.astd.org/Certification/Competency-Model>) における説明を鈴木が訳出した。

#### 4. おわりに

ウルリッチら<sup>(4)</sup>は、人事部の最も重要な役割は価値の創造であり、自部門の戦略と目標を持ち、それらを「企業文化、人材、リーダーシップに転換することに焦点を絞った企業 (ビジネス) (p. 50)」だとする。常に相容れない要求を意識し、外部のトレンドとステークホルダの期待に注意を払いながらも企業の要求や優先事項、社内の行動に落とし込む作業 (アウトサイド・イン) に取り組むなかで、人事の専門性が大きく変わったと指摘し、「いまや CHRO (最高人事責任者) は引く手あまたの職務であり、さまざまな部署のビジネスリーダーたちがそのポジ

ションを狙っている (p. 53)」という。

この世界規模の潮流に立ち遅れているのが、CLO や CHRO が取締役会にいない、あるいはいたとしてもその執行役を支える人材開発の専門性を有するプロ集団が存在しない我が国の現状であろう。人材開発の専門家が人事部全体の変革を主導していくことが求められているのではないだろうか。

#### 参考文献

- (1) ウルリッチら (2014) 加藤万里子 (訳) 『グローバル時代の人事コンピテンシー : 世界の人事状況と「アウトサイド・イン」の人材戦略』 マグロウヒル・エデュケーション,