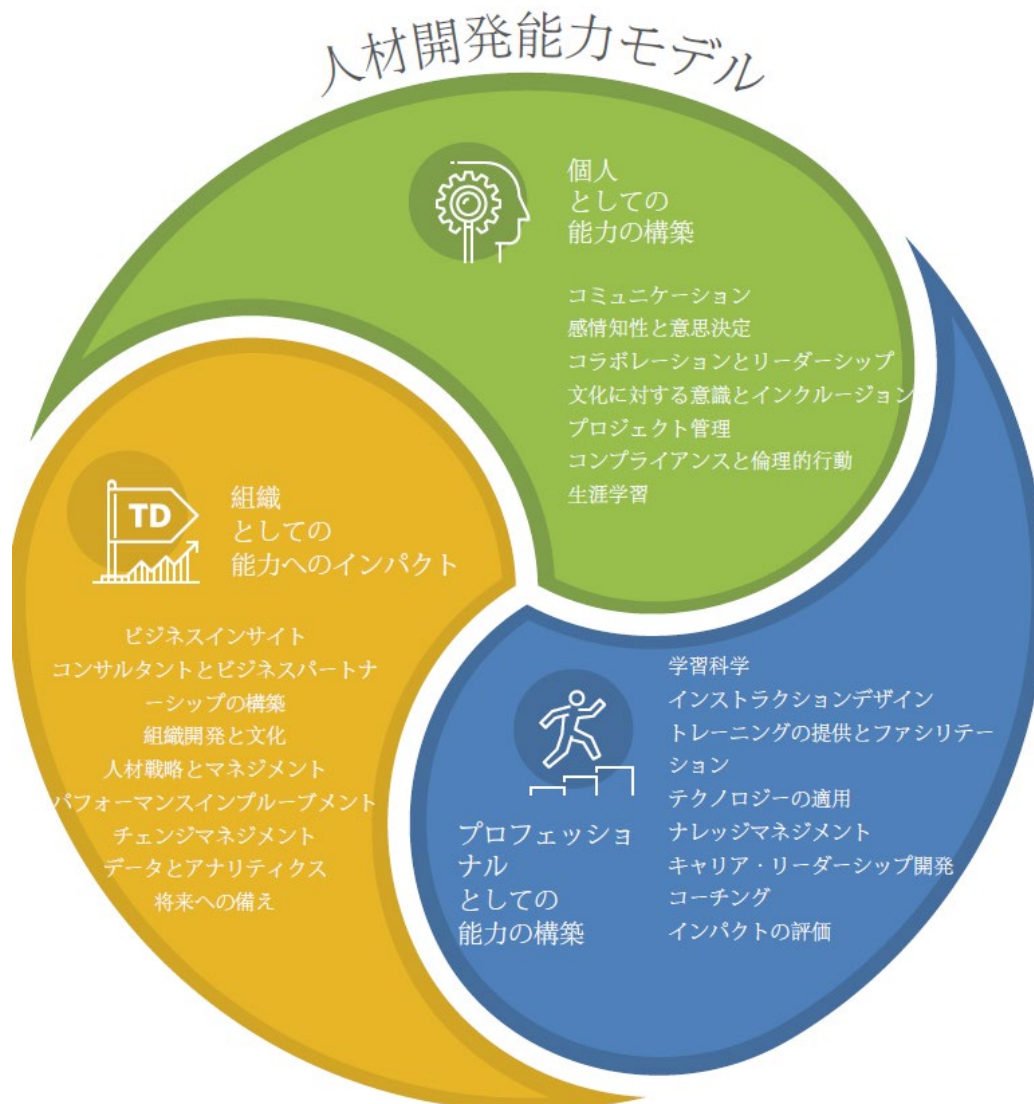


人材開発の能力モデル

人材開発のプロフェッショナルが成功するために知っておくべきこと、行うべきこと

ATD Capability Model (ATD 能力モデル) は、人材開発のプロフェッショナルのためのキャリア設計図です。学習・人材開発のプロフェッショナルとして成功するために身につけるべき能力は、23種類あります。

この能力は、個人としての能力の構築、プロフェッショナルとしての能力の構築、組織としての能力へのインパクト、という3つの領域に分類されます。ATDの研究によると、人材開発のプロフェッショナルとして成功し、効果的に活動するには、これら3つの領域すべてに関する知識とスキルが必要です。



以降のページでは、これらの能力それぞれを定義していきます。このガイドを参考に、自分のキャリア開発において自分が現在どの段階にあり、個人/チームとして、どの能力開発の機会を優先すべきかを検討してください。



Personal

個人としての能力の構築 - この実践領域には、ビジネスの世界で効果的に活躍するために、プロフェッショナルとして備えるべき基礎的能力や実現能力が含まれます。これらは主に、ソフトスキルとも呼ばれる対人スキルであり、効果的な組織/チーム文化、信頼、エンゲージメントを構築するために必要とされるスキルです。



コミュニケーション: コミュニケーションとは、他人とのつながりを築くことです。効果的にコミュニケーションを行うには、特定の相手に対して適切なメッセージを明確に表現するためのコミュニケーションの原則やテクニックに関する知識が必要です。これには、アクティブリスニング（積極的傾聴）、対話の促進、そして思考・感情・アイデアを明確かつ完結に、説得力をもって表現する能力が必要とされます。

感情知性と意思決定: 感情知性や優れた判断能力は、プロフェッショナルとして成功するための最重要事項です。感情知性とは、自分の感情を理解・評価・統制し、他人の言動を正確に解釈し、他人との関係にあわせて自分の行動を調整する能力のことです。調和的な関係を築く上で、感情知性は最も大きな強みとなります。意思決定には、判断することの必要性和重要性を理解し、選択肢を見極め、選択肢に関する情報を収集し、適切な選択をして行動を起こす必要があります。

コラボレーションとリーダーシップ: リーダーシップとは、人に影響を与え、ビジョンを示すことです。これは、コラボレーションの促進にも役立ちます。適切にコラボレーションを行うには、チームワークや互いを尊重することを促すような環境を作る能力が必要です。これは、職務や部門にまたがる場合に、特に必要とされる能力です。コラボレーションとリーダーシップにはいずれも、効果的にコミュニケーションを行い、フィードバックを与え、他人の仕事を評価することが必要とされます。リーダーシップを発揮するには、組織の戦略に合わせて人や仕

事を効果的に調整する能力も必要です。優秀なリーダーは、従業員やチームに信頼感やエンゲージメントを生み出します。

文化に対する意識とインクルージョン:今日のグローバルなビジネス環境では、文化を意識し、多様性を受け入れるインクルーシブな職場環境を作る能力が求められます。その両方を効果的に行うには、多様な見地、経歴、習慣、能力、行動規範に敬意を払うと共に、すべての従業員が尊重され、それぞれの能力、洞察、アイデアを活用することによって組織への受け入れを促す必要があります。

プロジェクト管理:学習に関する取り組みや人材ソリューションの構成要素を分析し、優先付けることは、学習者にとって意味があり、学習者に関連のある学習体験を提供することに役立ちます。効果的なプロジェクト管理には、限られた時間の中で、特定の目的や目標を達成するためのリソースを計画・組織・指示・コントロールする能力が必要とされます。

コンプライアンスと倫理的行動:コンプライアンスと倫理的行動とは、自分の職場や生活の場所を管轄する法律に従って誠実に行動するという、人材開発のプロフェッショナルが応えるべき期待のことを意味します。人材開発のプロフェッショナルには、コンテンツ制作、アクセシビリティ、人事、雇用、公共政策に関連する法律や法令に関する知識があり、それらに従うことが求められる場合もあります。

生涯学習:生涯学習は、継続学習、アジャイル学習、学習意欲などと呼ばれることもあり、自己動機づけ、旺盛な好奇心、知的リスクをとるといった特徴があります。生涯学習は、個人的または職業上の理由で知識を追求することであり、人材開発のプロフェッショナルは、生涯学習の価値をモデル化する必要があります。自分のキャリア開発を自分の責任で行うことは、他人にも同じことが可能であり、またそうすべきであるというシグナルを送ることもあります。



Professional

プロフェッショナルとしての能力の構築 - この実践領域には、学習を促進するためのプロセス・システム・フレームワークを作り、個人のパフォーマンスを最大化し、従業員の能力とポテンシャルを開発する役割を効果的に果たすために、人材開発のプロフェッショナルが身につけるべき知識やスキルが含まれます。

学習科学: 非常に効果的な学習プログラムを有する組織は、学習科学から得られた主要な原則を取り入れています。学習科学とは、学習や、学習に関するイノベーション、インストラクションの方法論についての理解を深めるための学際的な研究分野のことです。ベストプラクティスを実践している人材開発のプロフェッショナルであれば、基本的な学習理論、成人学習理論の原則、認知科学を理解・適用することにより、結果を最大化するようなソリューションをデザイン・開発・提供する必要があります。

インストラクションデザイン: インストラクションデザインは、効果的な学習を提供するのに必須の要素です。学習体験や教材を作れば、知識やスキルの習得・適用が促されます。人材開発のプロフェッショナルは、ニーズの評価、プロセスのデザイン、教材の開発、効果の評価という一連の系統的な手順に従って学習をデザインします。インストラクションデザインでは、最適な戦略、方法論、テクノロジーを分析・選択することにより、学習体験や知識の転移を最大化することが必要とされます。

トレーニングの提供とファシリテーション: トレーニングの提供とファシリテーションは、働く人たちが新たなスキルや知識を学ぶことによって職場のパフォーマンスを向上させる支援を提供するために、人材開発のプロフェッショナルが使う手段となります。人材開発の実務家は、学習者のニーズを理解し、適切な学習環境を用意し、学習者と親密な関係を築き、適切な提供オプションやメディアを使うことにより、魅力的・効果的で、学習者に関連性のある、適用可能な学習を提供する触媒として機能します。会議のファシリテーションとは、それに関与する

人たちが、新たな洞察を得たり、グループとして成果をあげたり、組織によい変化をもたらすための客観的なアプローチをとることを意味します。

テクノロジーの適用: テクノロジーによる破壊的变化は、今後も、企業や人材開発の職務が直面する現実であり続けるでしょう。人材開発のプロフェッショナルには、企業とその従業員に最も役立つ適切な学習・人材テクノロジーを特定・選択・実装する能力が求められます。人材開発の実務家には、適切なテクノロジーを適時に適合させ、活用する機会を捉えることにより、組織の目標を達成する能力が必要とされます。

ナレッジマネジメント: 知識経済においては、組織の持つ知識が失われると、離職率の増加、採用、トレーニングのためのコストという形で費用が発生します。ナレッジマネジメントとは、知的資本や組織の知識、そして知的資本を作成、収集、検証、分類、保存、配布、活用、使用して組織とそこに所属する個人の能力を高めることに関連するプロセスのための明示的かつ体系的なマネジメントのことです。

キャリア・リーダーシップ開発: 組織がキャリア開発の文化を醸成すれば、競合優位性となる可能性があります。キャリア・リーダーシップ開発を効果的に行うには、組織と従業員とのインタラクションを通じ、従業員が組織で成長することを可能にする、計画に基づくプロセスを作る能力が必要とされます。企業が現在および将来的に必要な具体的なスキルや能力を理解することは、従業員の能力を高めるためのアセスメント、プログラム、パスウェイを開発する上で重要です。

コーチング: コーチングは、人材開発にかかわるすべてのプロフェッショナルに必要とされる重要な能力であり、個人、チーム、組織のパフォーマンスを向上させるブレイクスルーを生み出す触媒となります。コーチングは、個人が理想の姿により速やかに近づいたり、成果を上げたり、目標を設定したり、行動を起こしたり、よりよい意思決定を行ったり、生来の強みを活かしたりすることに役立つ双方向的なプロセスです。コーチングには、グローバルリスニング（全方向的傾聴力）、効果的な質問・会話をする力、アクションプランを立てる力が必要とされます。

インパクトの評価: 人材開発プログラムのインパクトを評価することは、学習とビジネスの有効性に関連します。人材開発のプロフェッショナルには、学習プログラムの有効性とその取り組みに関する情報を収集・分析、報告するための多層的・体系的な方法を実施する能力が必要とされます。事業戦略や目標に関連するデータを収集すれば、意思決定や学習プログラムの改善に役立ち、シニアリーダーやステークホルダーにとっての学習の価値を高めることができます。



Organizational

組織としての能力へのインパクト - この実践領域には、人材開発が、組織のパフォーマンス、生産性、業績を高めるための主要な手段となるために、人材開発のプロフェッショナルに求められる知識・スキル・能力が含まれます。

ビジネスインサイト: 組織に大きな価値をもたらすには、人材開発のプロフェッショナルは、ビジネスの原則を理解すると共に、自身の働く特定の組織やビジネスについて理解する必要があります。ビジネスインサイト（洞察）とは、現在の状況、その業界や市場からの影響、成長に影響を与える要因といった、ビジネスに影響を与える主要な要因を理解することです。これには、組織がそのミッションや目的を達成する方法、収益を得たり出費をする方法、意思決定の方法、仕事を行うための社内プロセスや仕組みを理解することも含まれます。ビジネスに関する洞察力を持つことは、企業の上層部と戦略関係を保ち、企業の全般的な戦略に人材開発戦略を一致させる上で、欠かすことができないものです。

コンサルティングおよびビジネスパートナーシップの構築: 価値あるビジネスパートナーとみなされることは、人材開発のプロフェッショナルの目指すべき目標のひとつです。コンサルティングを行ったり、ビジネスパートナーとしての関係を築くには、ビジネスの変革や改善を促進する双方向的な関係を築くための専門性、影響力、対人スキルが必要とされます。クライアントは、社内、社外、どちらの場合もあります。コンサルティングやパートナーシップの構築に成功するには、ニーズ評価、データ解析、コミュニケーション、システム思考、課題解決、交渉、ファシリテーション、コーチングなどのスキルが必要とされます。

組織開発と文化: 組織としての価値を維持するには、常にその能力や対応力を開発し続ける必要があります。組織開発（OD）とは、戦略、構造、マネジメントプロセス、人、報奨、測定基準を整合することによって、組織の能力を高めることにフォーカスする取り組みのことです。組織文化には、その事業の社会的・心理的環境に貢献する価値観や行動が含まれます。組織の文

化、その規律、公式・非公式な関係、力関係、階層を理解すれば、システム、構造、プロセスをより効果的に開発するための取り組みを計画する情報として役立ちます。

人材開発戦略とマネジメント:組織がそのポテンシャルを発揮するには、人材戦略とマネジメントに関するすべての要素に人材開発を統合する必要があります。人材開発戦略とマネジメントとは、組織の目標に合わせて、人材獲得、従業員の能力開発、従業員の維持、導入プロセスを通じ、組織文化を構築し、エンゲージメント、能力、対応力を高めるために行われる取り組みのことです。組織の置かれた状況や構造によっては、人事部門や現場のリーダーとの広範なパートナーシップが必要とされます。

パフォーマンスインプルーブメント:組織の競争力は、人間のパフォーマンスを改善することによって向上します。パフォーマンスインプルーブメントとは、人間のパフォーマンスギャップを特定し、それを埋めることによって組織の目的を達成するための包括的かつ系統的なアプローチのことです。これは、結果に基づく取り組みであり、パフォーマンスに関する問題の根本原因を分析し、人間のパフォーマンスを将来的に改善・向上させる計画を立て、パフォーマンスギャップを埋めるためのソリューションをデザイン・開発することが含まれます。

チェンジマネジメント:人材開発のプロフェッショナルは、人、プロセス、仕事を結びつける役割を担っているため、組織の変革を促進する格好のポジションにあると言えます。チェンジマネジメントとは、体系的アプローチに従って、個人、チーム、組織を現在の状態から将来的状態へとシフトさせることにより、組織を変革させる能力のことです。いったん変革に着手すると、それは、不安、反応、関与する人による導きなど、非直線的な道筋をたどって変化します。期待される結果を達成するには、変化に関する人の側面を管理するためのツール、リソース、プロセス、スキル、原則を理解する必要があります。研究によると、ほとんどの企業では変革をうまく管理することができていないので、人材開発のプロフェッショナルにとって、この領域に関する能力があることは差別化の手段となります。

データとアナリティクス:データとアナリティクスは、組織のパフォーマンスを向上させる主要な推進要因であり、タレント開発の推進要因にもなります。これには、大量のデータセットをリアルタイムに収集、分析、使用し、学習、パフォーマンス、ビジネスに影響を与える能力が求められます。データおよびアナリティクスを使い、パフォーマンス、人材維持、エンゲージメント、学習など、人材開発に関するデータやアナリティクスから得られる意味のある洞察を見極める能力があれば、人材開発の担当者は、組織の目標を達成する上での戦略的パートナーとして活躍することができます。

将来への備え: 世の中の変化のペースに対応していくには、常に従業員のスキルを高め、新たなスキルを身につけさせる必要があります。将来に備えるためには、知的好奇心を持ち、環境の変化を絶えず察知して、ビジネス、従業員とその期待事項、人材開発の仕事を形成する力を常に把握している必要があります。新たなトレンドやテクノロジーの状況をモニタリングすることは、未来の学習者の必要に備える上で欠かすことができません。プロフェッショナルとしての継続的な能力開発に注力することは、今後の仕事のやり方の変化に対処する能力を備える上で、非常に重要です。イノベーションやクリエイティビティを促進する環境を醸成すれば、未来に焦点を合わせた組織になることができます。

ATD Capability Model の詳細については、td.org/capabilitymodel を参照してください。