

世界最大の人財開発大会 ATD25にみる世界の人財開発のトレンドと 今後の課題について



EQ パートナーズ株式会社 代表取締役社長

ROI Institute Japan CEO

立教大学大学院 ビジネススクール 客員教授

安部 哲也 (あべ てつや)

経営管理学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック株式会社 (当時松下電器産業) 入社、システムエンジニア、国内外営業・企画、海外 (香港) 駐在員などを経験。2002 年 EQ パートナーズ株式会社を設立し、同社代表取締役社長。専門分野はリーダーシップ開発、経営者・次世代経営者育成、起業家育成、ソーシャルビジネスなど。主な著書:『世界標準のリーダーシップ—ニューノーマル時代の 7 つの力』(2022 年 3 月)、『新版 課長の心得』(2022 年 2 月)、『チームを動かし結果を出す方法! 13 歳からのリーダーの教科書』(2024 年 5 月)、(ともに総合法令出版)など多数。

EQ パートナーズホームページ: <https://eqpartners.com/>

ROI INSTITUTE Japan ホームページ: <https://www.roiinstitute-japan.com/>

E-mail: abe@eqpartners.com

Point

- ① ATD (Association for Talent Development) は、世界最大の人財開発組織であり、世界最先端の人財開発の課題、トレンド、具体的手法などを把握できる機会である。
- ② ATD25 では、3 人の基調講演があり、中でもハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授の「賢明な失敗」「心理的安全性」とセス・ゴーディン氏の「意義ある仕事」が印象的であった。
- ③ 400 以上のセッションの中では、AI の活用が最も多く取り上げられており、AI の企業・組織での活用と人財開発における位置づけがここ数年飛躍的に高まっている。逆に AI が弱みとする EQ (感情知性)、コーチング、リーダーシップに関するテーマも引き続き関心が高かった。
- ④ 人財開発の設計・効果測定のテーマも、多くの参加者を集めており、こちらも引き続きニーズが高い。今後、日本企業の人的資本経営の強化において、重要なテーマとなると考えられる。

はじめに：ATD25 とは

2025 年 5 月 18 日から 21 日にかけて、米国ワシントンで開催された、世界最大の人財開発大会 ATD25 を視察してきましたので報告させていただきます。筆者は 2006 年以降 8 回目の参加となります。

ATD とは 1943 年に米国でスタートした NPO

(非営利組織) で全世界に約 10 万人の会員を持ち、1945 年にシカゴで初開催して以降、毎年 1 回米国の都市で国際会議を開催しています。

ATD International Conference & EXPO 2025 (通称「ATD25」) は、2025 年 5 月 18 日から 21 日まで、米国ワシントン D.C. の Walter E. Washington Convention Center にて開催されました。世界 80

カ国以上から現地参加とオンライン参加を含め、1万人以上の L&D (Learning & Development 人財開発) に関わる企業人事・人財開発部門、コンサルタント・講師、専門家・企業経営者などが集まりました。

現地ワシントンでの米国以外の参加者数は約1,300人で、
カナダ 236人 (154人) 韓国 226人 (265人)
日本 146人 (159人) ブラジル 94人 (90人)
英国 74人 (14人) の順でした。

※（）は前回 ATD24 ニューオーリンズ大会の参加者数。

公式テーマは “Empowering Human Potential at the Speed of Change.” (変化のスピードに合わせ、人の可能性を解き放つ) で、VUCA (ブーカ)¹な時代において、人的資本や組織学習をいかに経営戦略に組み込むかが中心テーマとされました。

ATD25 は、講演・ワークショップ・展示 (EXPO) で構成されていました。

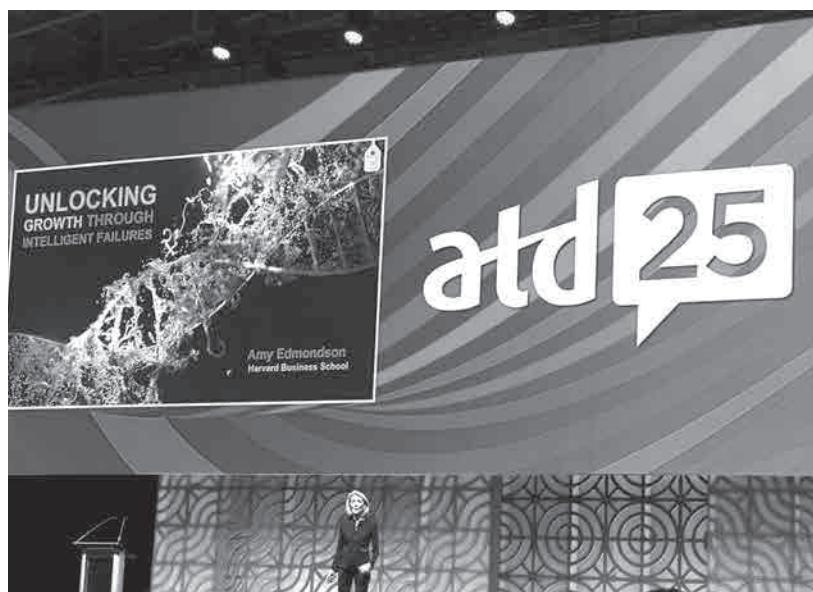
基調講演①：エイミー・エドモンドソン教授 (ハーバード大学)

ATD25 の基調講演で印象深かったのは、ハーバード大学のエイミー・エドモンドソン教授です (図表 1)。組織行動学・心理的安全性の第一人者であり、Thinkers50 (世界の思想家トップ 50) でも高い評価を受けた経営思想家です。講演タイトルは “Unlocking Growth Through Intelligent Failures: The Strategic Advantage of Embracing Fallibility.” (賢明な失敗を通じて成長を解き放つ：失敗可能性を受容する戦略的優位) で、最新著書『Right Kind of Wrong: The Science of Failing Well』² をベースとした内容でした。

(1) 賢明な失敗 (Intelligent failures) とは

- **Basic failures** (基本的な失敗)：日常業務で防止可能なミスであり、組織としては事前対策を要します。例) 単なる入力ミス、作業モレなど

図表 1 ATD25 エイミー・エドモンドソン教授の基調講演



出所：筆者撮影

1 Volatility (変動性)、Uncertainty (不確実性)、Complexity (複雑性)、Ambiguity (曖昧性) の 4 つの単語の頭文字をとった言葉で、不確実で予測が難しい現代の環境や状況を表す概念。

2 Amy C. Edmondson, Atria Books, 2023.9／(日本語版)『失敗できる組織』エイミー・C・エドモンドソン (土方奈美 訳) 早川書房 (2025年2月)

- **Complex failures**（複雑な失敗）：多くの要因が絡んだ予測困難な失敗で、状況分析とリスク管理が重要となります。例）医療手術など
- **Intelligent failures**（賢明な失敗）：これまでに経験したことのない未知の領域における失敗。例）新しい製品・サービスの開発。新しいビジネスモデルの構築など

意図的に実行する小規模な試みから得る学びが重要です。目的を持ち、準備を行い、影響を最小規模にとどめ、かつ振り返り、組織での情報共有と学習が求められます。

エイミー・エドモンドソン教授が提唱している「賢明な失敗」の条件は、以下の5項目です：

- ① 未知の領域での試行である
- ② 明確な目的を持っている
- ③ 周到な準備・事前仮説がある
- ④ 小規模・限定的な影響に抑えられている
- ⑤ 学びにつながる（＝フィードバックと共有がある）

（2）心理的安全性と賢明な失敗

エドモンドソン教授が1999年に提唱した「心理的安全性」とは、「チーム内で本音を言い、安全に異議を述べられる信頼関係の場」です。ただ安心できる環境をつくることだけではなく、信頼を伴った建設的な本音の議論ができる環境が不可欠です。

「心理的安全性」という言葉が広まっていますが、

それだけではなく「高い仕事の基準」も同時に追求し、「学習ゾーン（学習する組織）」を目指す必要があります（図表2）。

変化が激しい「新規領域」環境においては、成功すること以上に、試行・失敗・学びのプロセスが重要になります。心理的安全性が確保された環境だからこそ、チームが賢明な失敗に挑戦し、行動から学び迅速に改善、学習できるとエドモンドソン教授は述べました。

（3）成長への5段階レシピ

エドモンドソン教授は、不確実性の高い世界における成長戦略として以下の5段階フレームワークを提案しました。

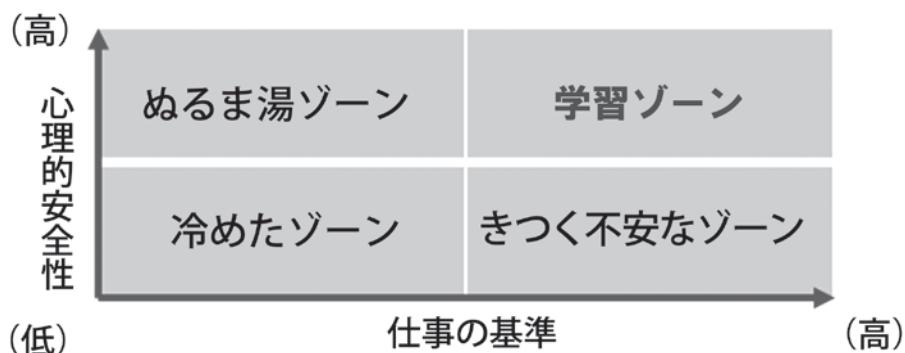
- ① Aim high（高い目標設定）
- ② Team up（多様なチーム組成）
- ③ Fail well（賢明な失敗を奨励）
- ④ Learn fast（迅速な振り返りと学び）
- ⑤ Repeat（試行と改善の継続）

この5段階は、研修設計、組織変革、リーダーシップ育成など、実践現場に適用可能な実用的なフレームワークとなっています。

基調講演②：セス・ゴーディン氏

「パーソン・マーケティング（許可を得るマーケティング）」などで有名なセス・ゴーディン氏は、「Leading with People: The Keys to an Effective Talent Development Strategy（人と共

図表2 学習ゾーン（学習する組織）



出所：エドモンドソン教授講演・著書より

図表3 ATD25 セス・ゴーディン氏の基調講演



出所：筆者撮影

に創る人財開発戦略の要諦)」というテーマで基調講演を行いました（図表3）。

（1）古くて機能しない組織モデルからの脱却

ゴーディン氏は「私たちは文化の被害者ではなく、自ら変革を起こす存在である」と力強く述べ、“ウォーターフォール型”的旧来型組織構造（上司が指示し下層が遂行する一方向型構造）を批判しました。工場型／旧モデルでは、現場の声や意思決定への参加が限定され、イノベーションが生まれにくい構造を作り出すと指摘しました。これからは、フラットで柔軟な意思決定・自律性を持つ組織が必要だと強調しました。

（2）意思決定と学びの文化

ゴーディン氏は「良い意思決定をした結果、期待どおりにならなくても、それは価値ある意思決定である」とし、失敗への過度な非難ではなく、意思決定そのものを評価する文化を推奨しました。成功という結果だけに焦点を当てるのではなく、小さな意思決定とその学びを積み重ね、組織の進化につなげる姿勢を呼びかけています。

（3）創造・変革を促す緊張と安全のバランス

ゴーディン氏は、「変化の文化をつくるには、緊張（tension）を生む必要がある」と述べ、ただストレスを与えるのではなく、「高信頼・高責任」の枠組みでイノベーションを促す構造が不可欠としました。心理的安全性を備えつつ、挑戦と責任が求められる環境こそが、意義ある仕事を生み、組織として成長するための土壌であると論じました。

（4）仕事の意義とリーダーシップの再定義

講演では、世界10,000人以上を対象に行った調査を引用し、「達成感、尊重、独立性」が最高の仕事経験を形づくる要素であると説明しました。「意義ある仕事を共に創る」文化を企業が提供すべきだと訴えました。リーダーシップは単なる管理ではなく、「文化の創造者」として人の可能性・職場の意義をつくる存在であるべきだと強調しました。

ゴーディン氏の基調講演は、ATD25全体の報告を締めくくるにふさわしく、現場の意思決定力・文化設計・意義ある仕事づくりの重要性を再認識させる内容でした。エイミー・エドモンドソン教授の「賢明な失敗」や「心理的安全性」と組み合わせて考えると、日本企業における人財戦略への適応価値はきわめて高いといえます。

トレンド分析：ATD25 から読み取る世界の 人財開発における最新潮流

(1) AI 活用：パーソナライズと継続学習の 仕組み

ATD25 では、生成 AI と LMS（学習管理システム）の連携により、個人ごとの履歴・行動データから「次の最適な学習ステップ」がリアルタイムに推薦される事例が多く共有されました。企業側は、社員の志向やスキルギャップを分析し、一人ひとりにカスタマイズされたマイクロラーニングやリマインダー通知を設計しています。

日本企業に求められるのは、単なるコンテンツ導入ではなく、「個別化」「継続化」を意図した人財開発の設計と仕かけづくりと AI を活用した学習プロセスのデザインが差別化の鍵となります。

① AI 活用・コーチングに関する知見まとめ

従来、コーチングに関して、AI が人間のコーチを代替することは難しいといわれてきましたが、ATD25 のセッションでは、AI によるコーチングや AI と人間を組み合わせたコーチングの手法や事例が複数報告されていました。

② AI とコーチングの関係性

AI はコーチング支援の文脈で、「完全代替」ではなく「高度な補完ツール」として位置づけられています。特に、生成 AI を活用したプロンプト設計・リフレクション（内省）支援・進捗フィードバックなどは、コーチの業務を効率化しつつ人

間的側面を保つ設計であるべきとされていました（図表 4）

(2) リーダーシップ、EQ、コーチング： 共感と対話の力

IQ（知性）的な分野に関しては生成 AI の活用が今後、飛躍的に進んでくると考えられます。半面、人間の役割としては、人をリードするリーダーシップ、人に共感する EQ（感情知性）などが重視されています。いくつかのセッションで「今アメリカの組織は疲弊している」「そのためのリーダーシップや EQ が大事になってくる」などのメッセージがありました。

心理的安全性の核心は「対話」「共感」「本音」であり、「Connect and Coach（つながりとコーチ）」型の関係が重要視されました。新型コロナのパンデミック以降、上司と部下の距離感が変化した中、オープンな問い合わせや共感的な傾聴によるコーチング型リーダーシップが、組織の生産性とエンゲージメントを押し上げると実証されています。

EQ を高めるトレーニングや、心理的安全性指標の導入・可視化による組織文化づくりが、今後のリーダー育成における必須要素となります。

(3) 人財開発プログラム設計と効果測定： ROI 可視化で経営層との合意を強化

ATD25 では、人財開発効果を測る以下の 2 つのモデルも注目を集めました。

- ドナルド・カークパトリックの 4 段階評価：

図表 4 生成 AI を活用したプロンプト設計・
リフレクション支援・進捗フィードバックなど

トピック	内容
AI 活用領域	学習設計、コンテンツ生成、進捗管理、分析、自動化
AI コーチング	AI は人の関係性構築を補うツール。プロンプト支援やフィードバック補助に強み
倫理・導入要件	透明性、データプライバシー、AI リテラシー啓発が必須
組織的インパクト	パーソナライズ学習、現場適応、ROI 提示による経営層との対話促進
採用すべき姿勢	AI による効率向上と、人間的対話・共感とのバランス設計

出所：筆者作成

図表 5 人財開発効果を測る 2 つのモデル

	カーカパトリック・モデル (4段階)	フィリップス・モデル (5段階)
受講者の反応・満足度（レベル1）	○	○
学習・理解（レベル2）	○	○
実践・行動変容（レベル3）	○	○
ビジネスインパクト・成果（レベル4）	○	○
ROI／投資対効果（レベル5）	×	○
研修とその他の影響を分離する	×	○
研修に関わるコスト試算する	×	○
研修の価値を金額ベースに換算する	×	○
無形のメリットを特定する	○	○

出所：ROI Institute より

図表 6 ジャック・フィリップス氏（左）と筆者（右）による日本人向け特別セッション



出所：筆者撮影

Level 1 (反応) → Level 2 (学習) → Level 3 (行動変容) → Level 4 (成果)

- ・ジャック・フィリップスの ROI モデル (Level 5)：上記 4 段階に加え、投資収益率 (ROI) を金額に換算して算出

特にフィリップス・モデルでは、研修効果を金額ベースで可視化し、経営層へ具体的な数値として説明する必要性と手法が強調されました。行動変容 (Level 3) とビジネスの成果 (Level 4) の指標設定、そして経営層向けの報告が成功要因とされます³。

3 東レ経営研究所「経営センター 2025 年 4 月号 マネジメント「人的資本経営時代における人財開発プログラムの設計と効果測定」参照。

ATD26（2026年5月17～20日 ロサンゼルス）概要と参加のメリット

日本企業にとって、人的資本と人財開発・学習の設計は今まさに競争戦略上の重要なテーマの一つとなってきています。ATD International Conference & EXPO 2026 (ATD26) は、2026年5月17～20日にロサンゼルスにて開催予定です。人財開発・学習戦略の最先端に直接、ふれられる機会で、下記のようなメリットがあります。

① 人財開発の最新トレンドの把握

AI・コーチング・リーダーシップ教育・ROI測定など、最新の実践知と事例が共有されます。

② 国内外専門家・実務家とのネットワーキング

世界規模のネットワークは、グローバル展開や異業種交流のきっかけとなります。

③ 登壇によるブランド発信

日本からの登壇者として事例を発信し、グローバルな視野で評価を得るチャンスとなります。

おわりに：日本企業への3つのメッセージ

（筆者）

- ① 未知の領域へ踏み出し、イノベーションを起こし、新しい製品・サービスやビジネスモデルを構築するためには、組織の「心理的安全性」を築きながら、積極的に「賢明な失敗」を繰り返していくこと。
- ② 今後ますますAIが進化してくるため、AIの強み・弱み、人間の強み・弱みを理解し、AIと人間の協働・共創の方法を検討していくこと。
- ③ 「人的資本経営」強化の一環として、「人財開発の設計と効果測定」を進めていくこと。人財開発を「費用」ではなく、「投資」と捉えること。