



人材開発の優先事項 ガイドブック

予算の効果を最大限に発揮し、
生産性の高い人材を育成するために



人材開発のトレンドと 優先事項トップ10

- 1 | 人材開発の目標をビジネス戦略に合わせる
- 2 | 明確な研修測定の実施
- 3 | ソフトスキルの強化
- 4 | 将来の役割のためのコンピテンシーの開発
- 5 | 学習者のニーズに合わせる
- 6 | 柔軟な学習管理システム(LMS)の採用
- 7 | 関連性の高いトピックのコンテンツキュレーション
- 8 | 指導よりも、コーチングを検討する
- 9 | 従業員の福利厚生としての研修の活用
- 10 | コーポレート・アイデンティティとバリューに関する教育

組織における 人材開発の価値を把握する

ラーニング&ディベロップメント(人材開発)は、競争力のある組織にとって重要なタレントマネジメント戦略です。人材開発が適切に行われれば、従業員やビジネスプロセスに重要な影響を与える可能性があります。

研修のような人材開発の取り組みは、従業員を生産性とビジネス目標に向けた成功の原動力にする、重要な機会となります。

競争の激しい現在の経済において、高い業績を上げている企業は、単に長期的なトレンドに適応するだけでなく、他の競争相手よりも早く新たなチャンスを予測し、いち早く取り入れています。

このように、人材育成への投資を惜しまないビジネスリーダーは、デジタル時代の新たなチャンスを生かすことができます。しかし、研修は投資ではなくコストと考えられていることが多く、そのようなリーダーにとって、明らかな障害となっています。





今日、成功している組織は、人材開発の需要に効率的に対応しています。彼らは迅速に学び、迅速に適応し、従業員のダイナミックなキャリアニーズに対応しています。

しかし、人材開発への投資を怠った組織は、従業員のエンゲージメント、モラル、リテンションが低下し、知識、スキル、効率が競合他社に遅れをとっていることに気がきます。

研修にいつ、どこで、どのように投資するかを決めるには、組織として何を達成したいかを理解する必要があります。

綿密な計画を立て、組織内のさまざまな役割の要素を深く理解することで、組織の成長、変革、成功の先頭に立つために必要な、スキルと価値を高める研修を従業員に提供することができるのです。

始め方を学ぶ [▶](#)

人材開発の目標を ビジネス戦略に合わせる

今日の人材開発担当者の大きな課題の一つは、研修プログラムを組織の全体的な戦略に合わせることです。

その調整ができなければ、リターンの面で価値を示すことができません。その結果、人材開発部門は予算の制約を受けることになります。

調整するときの重要な考え方はシンプルです。

人材開発の目標は、持続可能性と成長の目標を達成するために、従業員に適切なスキルを身につけさせることです。そのためには、ビジネスを理解し、従業員の声に耳を傾ける時間が必要です。

彼らを巻き込みましょう。ビジネスの方向性を見定め、どこにパフォーマンスのギャップがあるかを見つけましょう。

これらの目的を正しく認識し、対処するために、適切な研修ニーズ分析を行います。これにより、従業員が成功を収めるために必要な、知識やスキルギャップを的確に捉えた研修プログラムを作成することができます。





8ステップの研修ニーズ分析

1. 望ましいビジネス上の成果の理解
2. スキル・知識・態度の現状と要求レベルのギャップの評価
3. 研修可能なコンピテンシーの決定
4. 研修リソースと提供方法の特定
5. 研修のロードマップの作成
6. 研修評価の計画
7. 費用対効果の分析
8. 調査結果と推薦の報告

以下の質問に答える

- 来年のビジネス戦略はどのようなものか？
- 従業員が直面する主な課題は何か？
- 人材開発の重要な領域は何か？
- ビジネスへの影響はどのようなものか？
- 研修はどのように行われるのか？
- 研修の費用はどのくらいか？

明確な研修測定の実施

学んだことを従業員が仕事に実践し、目標に影響を与えたとき、研修の価値が生まれます。研究者たちは、パフォーマンス不足の原因の多くは、曖昧な期待、不十分でタイムリーでないフィードバックなどの環境要因であると主張してきました。

研修のニーズを特定し、研修を提供するだけでは十分ではないのです。人材開発担当者は、その影響を見積もらなければなりません。

今日、ほとんどの企業は、カークパトリックの4段階の研修評価モデルのうち、最初の2段階を通過することが難しいと感じています。

人材開発担当者は、受講者のエンゲージメントや知識の達成度を測定するだけでなく、職場でのスキルの活用、パフォーマンスの変化、投資収益率 (ROI) などを分析する必要があります。



カークパトリックの4段階の研修評価モデル

レベル	確認すべき事項	推奨方法
1 - 反応	学習者は研修プログラムに満足しているか？ 熱心に取り組んでいるか？	- フィードバック調査 - アクセス時間 - 修了率
2 - 学習	学習者は新しいスキルや知識を身につけているか？ プログラムの中でどのように進歩したか？	- アクティビティの合格・不合格率 - 進捗率
3 - 行動	学習者は学んだことを仕事に活かしているか？	- マネージャーの評価 - 自己評価
4 - 結果	目標に対する学習者のパフォーマンスは？ ROIはどうか？	- 設定した目標に対するパフォーマンス - 推定作業時間の短縮

ソフトスキルの 強化

ソフトスキルは、数値化が難しいため、見過ごされがちです。しかし、チームにソフトスキルが欠けていると、効果的なコミュニケーションがとれず、生産性が低下し、職場での満足感が得られなくなります。

採用プロセスや人材開発において、経営陣はしばしばハードスキルを優先します。このような技術的なスキルや分野に特化したスキルは重要ですが、ソフトスキルは、従業員の異なる力をまとめて共通の目標を達成するためのものです。

食料品を買ったり、洋服を注文したり、あらゆる質問の答えをオンラインで探したり、その過程で誰とも話さずに済む時代になりました。このようにタスクが自動化されると、生活は効率的になるでしょう。

一方、専門的な環境で、あらゆる種類の人間関係に不可欠なソフトスキルは、使用されづらく、伸ばしにくくなります。従業員のソフトスキルを高める方法はたくさんありますが、これらのコアとなる能力は従業員が仕事の中で自然に身につけるものだと考えてはいけません。



組織の中でソフトスキルを開発する方法

- セミナー、研修
- 定期的なフィードバック
- メンターとロールモデルの特定
- チームビルディングエクササイズとリトリート
(リフレッシュ)
- eラーニングツール
- 目標設定

ソフトスキルとハードスキルの例

コミュニケーション	プログラミング
労働倫理	ウェブデザイン
礼儀作法	ライティング
リーダーシップ	簿記
コンフリクトマネジメント	機械操作
対人関係	文字起こし
時間管理	SEOマーケティング
問題解決	Microsoft Excel
チームワーク	ビデオ編集
クリティカルシンキング	データマイニング

将来の役割のための コンピテンシーの開発

今のようにテクノロジーが発達していなかった時代、ほとんどの仕事は繰り返しの多い、平凡なものでした。仕事の内容は標準化されており、役割も厳格に定義され、成功への道のりは真っ直ぐでした。

しかし、今日ではその逆です。デジタル化と自動化により、組織内の構造、プロセス、および責任は進化し、より複雑になっています。継続的な研修がなければ、組織は社内外を問わず、スキル不足に陥るでしょう。

将来の役割に備えたコンピテンシーへの投資は、新入社員が入社してすぐに始めるべきです。スキルの有効期限が短い中、人材開発担当者は組織内に学習文化を定着させ、時代とともに進化するチームを構築しなければなりません。





学びの文化を生み出す方法

- 将来の役割を担う従業員を育成する研修を実施し、昇進可能な従業員のプールを作る
- 最も生産性が高く訓練可能な従業員を訓練し、より重要なポジションに昇進させ、以前のリスクの低い役割を新入社員に置き換えることで、アップスキルと労働力の補填を行う
- クロストレーニングにより、新鮮なインサイトと多様性を職場に与える
- 学んだばかりのスキルを、実際に使うことで定着させる
- 採用活動において、ハードスキルよりも伸びしろを重視する
- 研修は開発を助けるだけでなく、人材の維持にも役立つことを肝に銘じておく

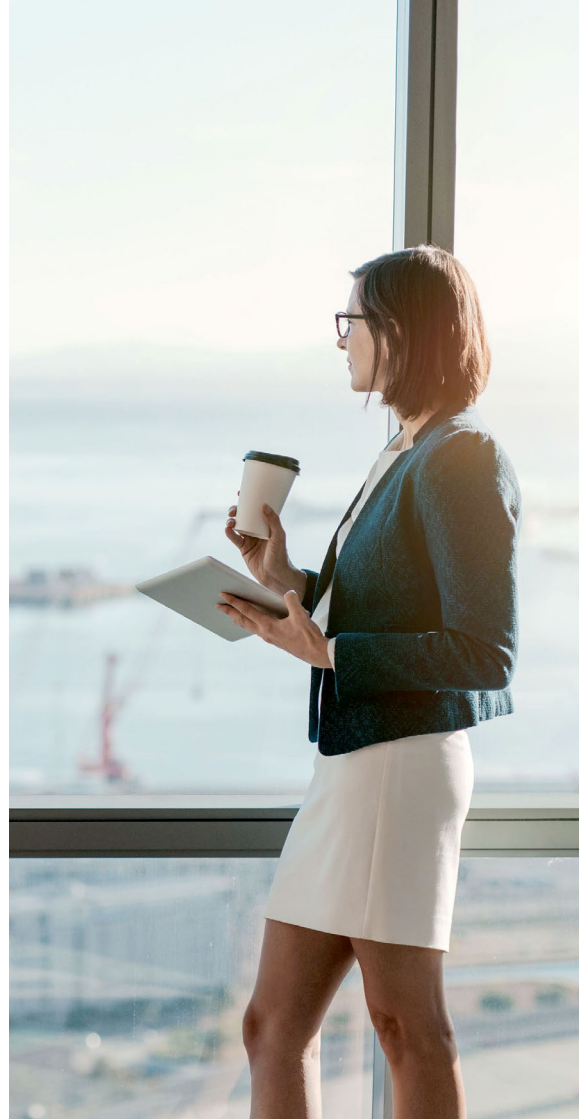
学習者の ニーズに合わせる

従業員に学習のための時間を確保してもらうことは、今日の人材開発にとって一番の課題です。典型的な1週間の仕事の中で、人材開発のために使える時間は平均24分しかありません。

つまり、**人材開発担当者は、プログラムをより適切で利用しやすいものにし、従業員のニーズや目指しているキャリアに沿ったものにするために、よりステップアップした研修を展開する必要があります。**

「読む」「見る」「聞く」「他の人とコンセプトを話し合う」「他の人と協力する」「安全な環境でスキルや手順を練習する」「他の人の仕事を観察する」「自分で試してみる」など、人はさまざまな状況で効果的に学習しています。

理想的な研修プログラムは、このような様々な学習環境を考慮し、学習者を研修に取り込むために、最適な機会を提供します。このように、新しい技術や研修スタイルを活用することで、学習の価値が高まり、結果として組織の価値も高まるのです。



従業員はどこで学んでいるのか？



通勤時



昼食時



暇な時



寝る前

柔軟な学習管理システム (LMS)の採用

学習テクノロジー市場では、LMSプロバイダーは飽和状態にあり、その多くはまだ融通が利かず高価なものです。

しかし、組織や従業員のニーズが刻々と変化する中では、人材開発担当者は、柔軟性があり、アクセスしやすく、他のプログラムとデータを通信・共有できるLMSを探す必要があります。



LMS機能チェックリスト

- **直感的なユーザーインターフェース**
ユーザーフレンドリーで素早く習得できる
- **インテグレーションのキャパシティ**
すべてのシステムでデータを共有することが可能
- **コンテンツマネジメント**
SCORMやxAPIなどのeラーニングコンテンツの国際規格に対応している
- **モバイルラーニングのアクセシビリティ**
レスポンシブデザインとモバイルフレンドリーなコンテンツ
- **複数の学習方法を掛け合わせたブレンDEDラーニングの互換性**
オンライン、オフラインともに、様々な方法での学習をトラックし、可能にする
- **レポートと分析ツール**
関連する評価指標を用いた進捗管理
- **セキュリティ**
データ保護と安全な認証プロセス
- **カスタマイズとパーソナライゼーション**
ブランディングとビジネスに直結したラーニングパス
- **ローカライズ機能**
組織全体でアクセス可能
- **サポートサービス**
アカウントおよびテクニカルサポート

関連性の高いトピックの コンテンツキュレーション

効果的な学習コンテンツのコンテンツキュレーションは、様々な形で組織のパフォーマンスに貢献します。それは、学習者にとって最も関連性の高い情報を特定し、その情報を効果的かつアクセスしやすいように流れをつくって（文脈化）整理することです。

人材開発のトレンドは、タイムリーな研修のために、簡単にアクセスでき、関連するトピックをカバーする、学習ライブラリを構築することに向かっています。





コンテンツキュレーションの利点

- ・ 従業員のための学習教材の集中管理を実現する
- ・ 量の情報資源を体系的に提示する
- ・ 学びの文化を促進する
- ・ 従業員の個人的な学習記録の共有を奨励する
- ・ 専門的な学びを組織の目標に合わせる



コンテンツキュレーションのプロセス

1. 取得 - さまざまなソースから素材を集める
2. 選別 - 最も関連性の高い素材を選択
3. 整理 - 関連する資料をまとめておく
4. 文脈化 - 資料に前後関係を加え、流れを作る
5. 共有 - 素材に対する従業員の認識と関与を確保する
6. 保存 - 資料をタグ付けし体系化する
7. 受講者からの評価 - 改善のためのフィードバックを求める

指導よりも コーチングを検討する

従来の対面式研修では、特定の時間帯にその場にいなければならないなどの制限があり、従業員の参加を妨げていました。しかし、新しい学習テクノロジーは、人材開発をライブ研修やコーチングから遠ざけるものではありません。

eラーニングプログラムは、従業員がスキルを向上させるための知識やテクニックを提供し、コーチングは、これらの新しいスキルを職場で活用することを支援します。

多くの研修プログラムにおいて、もはやライブ研修は中心的ではありませんが、未だ、学習者が新しい情報やスキルを理解し定着させるための、重要な役割を担っています。

職場のコーチやリモート講師は、従来の対面式研修の制限を抜け、特に多忙な社会人に対して、より柔軟に対応することができます。





ライブコーチングで eラーニングをサポートする理由

- マンツーマンのコーチングは、グループ指導より柔軟に対応できる
- コーチングはニーズに応じて行われる
- 研修を提供する上で、テクノロジーはより効率的かもしれないが、コーチはそれを状況に応じて関連付けることに長けている
- コーチングは個人的なフィードバックを提供する
- 学習者の、教材へのより深い理解を助ける
- コーチの心からの励ましが学習者を鼓舞し、モチベーションを高める

従業員の福利厚生としての 研修の活用

会社のために、そして会社と一緒に働いてくれる、離職率の低い、優秀な従業員を惹きつけられる人材を、どうやって作るのでしょうか？それは、研修と養成です。

人材開発は、人材獲得を競う企業間の重要な差別化要因となっています。従業員は、人材開発プログラムを、より良い機会を得るために雇用主が用意したものだと認識しています。

また、経営陣にとっては、従業員の目的や組織にとっての価値を伝える手段でもあります。

ハーズバーグの「動機づけ・衛生理論」によると、仕事の満足度を高める要因として、自己成長、評価、達成感などが挙げられています。キャリアアップの機会がないことは、組織を辞める理由として2番目に多く挙げられています。

人材開発は、従業員のモチベーションを高め、モラルを向上させ、ロイヤリティを向上させます。そのことは、優秀な人材を惹きつけ、やる気を起こさせ、維持し、勇気づけるために積極的な役割を果たします。





どうやって？

1. 研修を提供したいという組織の意思を伝える
2. 研修ニーズ分析のプロセスに従業員を参加させ、彼らのニーズに耳を傾ける
3. 研修終了時の達成感を高めるために、学習者が目標を設定できるようにする
4. プロとしての成長に不可欠なフィードバックを確実に与える
5. プログラムを修了し、新しいスキルを職場で活用することに成功した従業員を表彰する
6. 研修を通して、従業員の目的やバリューを組織に伝えてもらう

コーポレート・アイデンティティと バリューに関する教育

顧客と接する従業員へのブランド研修は当然のことですが、社内の従業員へのブランド研修は脇に追いやられがちです。

社内の従業員が仕事で顧客と関わることがないからといって、ブランド研修が不要であり、人材開発の優先事項であるべきではないということではありません。

ブランド研修は、従業員が組織の全体像を理解し、企業のアイデンティティやバリューを理解するのに役立ちます。ブランドを意味のある目的を持って表現することで、従業員は組織とそのバリューに深く結びつくことができます。例えば、ブランドの柱がIntegrity (誠実)、Passion (情熱)、Safety (安全) であれば、従業員の仕事に対する姿勢や態度、行動にもこれらのバリューを反映させたいものです。

さらに、従業員は自分の職場に個人的なつながりがあると、より意欲的に仕事に取り組むことができます。





ブランド研修の利点

- 組織のポジティブなイメージを構築する
- チーム全体の一貫したメッセージの発信と、ブランドへの理解を確実にする
- 従業員がブランドとのつながりを深めることができる
- 従業員が共通の方向性と目標を持って団結する
- 標準化によってオンボーディングプロセスを効率化する

参考文献

- goFLUENT, Blog
- LinkedIn, 2017 Workplace Learning Report
- Bersin by Deloitte, Meet the Modern Learner: Engage the Overwhelmed, Distracted, and Impatient Employee
- ATD, Aligning L&D to the Business Strategy
- Deloitte, 2017 Global Human Capital Trends
- TalentLMS, Soft skills in the workplace: Which are they and how you can develop them?
- LinkedIn, Workplace Learning Report 2018
- eLearning Industry, Top 9 Extended Enterprise LMS Features
- Shift, Why Should You Adopt Content Curation as an L&D Strategy? (And How to Do It)
- MindTools, Herzberg's Motivators and Hygiene Factors
- Growth Engineering, HOW YOUR BRAND AFFECTS YOUR LEARNING SOLUTION

私たちはgoFLUENTです

当社は20年以上のB2B経験を持ち、カスタマイズ可能なブレンド型言語研修ソリューションを提供し、数々の受賞歴を誇っています。

グローバル市場で効果的なコミュニケーションを求める企業の戦略的パートナーとして、価値ある測定可能なリターンをもたらすインパクトのあるソリューションを提供するよう努めています。

プロの語学トレーナー、革新的なテクノロジー、そして顧客中心のサービスを組み合わせた当社は、世界中の50万人以上のプロフェッショナルから平均98%の満足度を得ています。

その結果、私たちのソリューションは、2,000以上の組織がそれぞれの市場や業界で成功する道を切り開いてきました。

2017年には、尊敬すべき人材開発リサーチ・アナリスト企業であるBrandon Hall GroupのHCM Excellence Awardsで評価されました。



- *Best Unique or Innovative L&D Solution*
- *Best Use of Blended Learning*



ブログを購読する



LinkedInで私たちとつながる



Facebookでフォローする



Twitterでフォローする