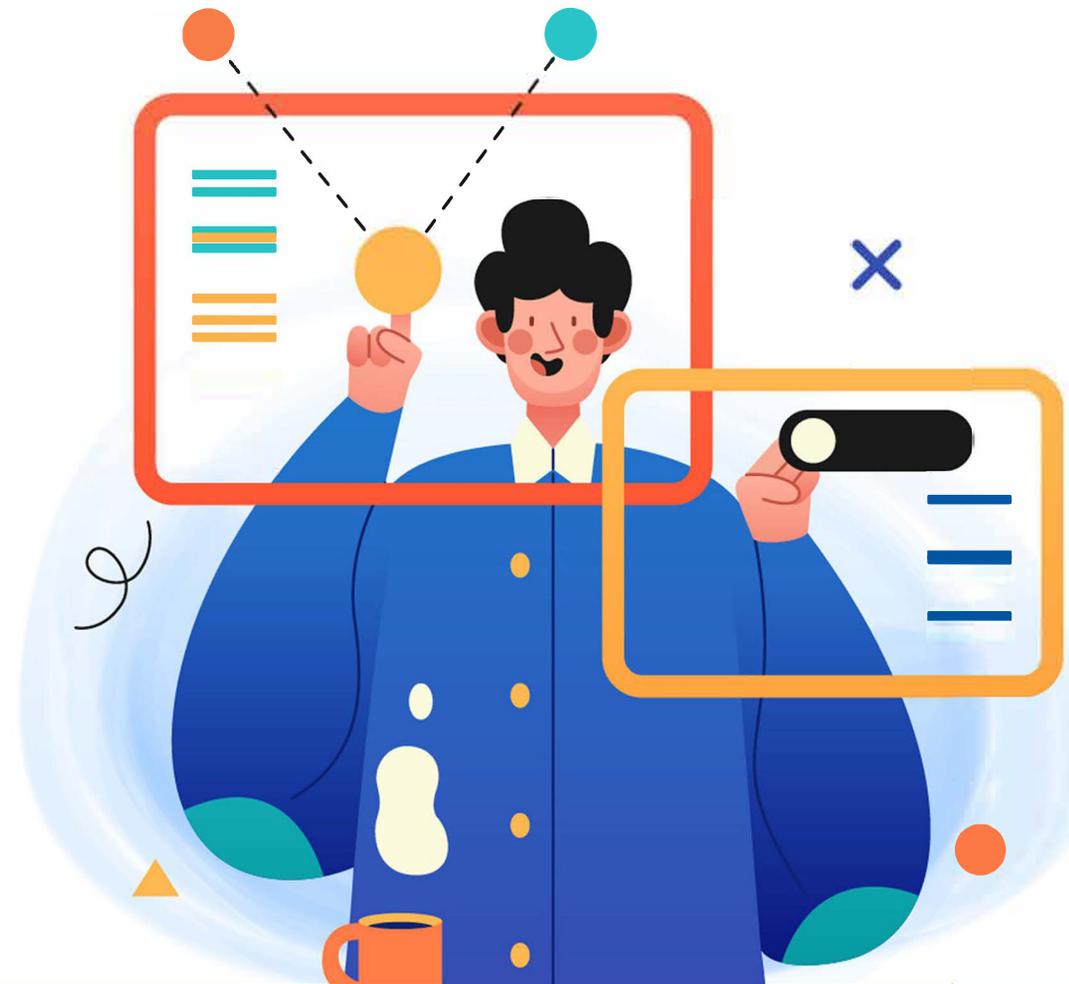


アップスキル 施策の大規模展開

テレワーク下の研修・人材開発戦略

環境が激変する昨今、成長を維持しながら生き残っていくためには、新しいスキルの学習が欠かせません。このeブックでは、将来を見越した従業員を育成できるようなアップスキル戦略の効率的な設計方法を、6つの実行ステップでご紹介します。



生き残るにはアップスキルを

変化を受け入れることは簡単ではありません。また、変化に対応することは、さらに困難です。多くの人材開発担当者が、将来に備え、学習へのアプローチを変革しようとするときに、その難しさに直面することになります。

しかし不安になることはありません。成長に必要な人材を確保しようとする企業にとって、ある最新の傾向が追い風になっています。その傾向とは、変化のペースに遅れないようにするためにできること、つまり

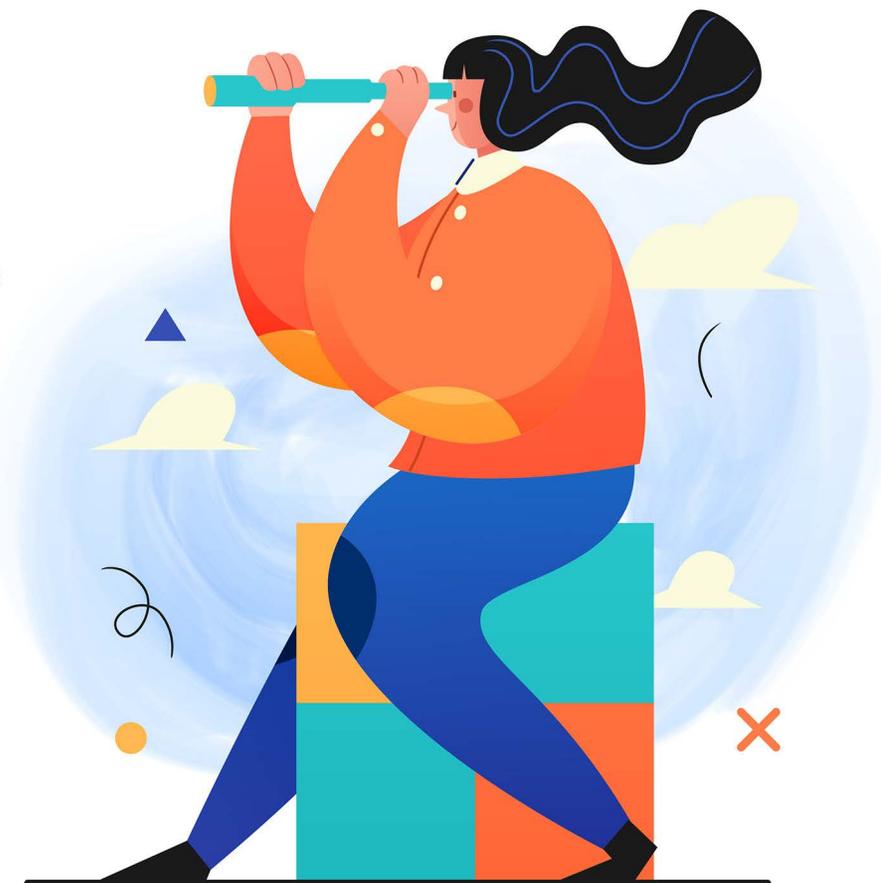
従業員のアップスキルです。

テクノロジーは止まることなく急速に進歩しており、企業のビジネスのやり方をも変化させています。また、これらのイノベーションにより、習得すべき新たなツールや多くのスキルが続々と出現しています。皆さんの中で、もし自社の従業員のスキルが既に十分だと思われる方がいらっしゃれば、それは考え直した方がいいでしょう。職場に不可欠なスキルの有効期間は平均5年¹とされています。恐らく数年後には、求められる人材像は変わっているはずですよ。

デジタルテクノロジーは、世界中の組織で、こうした混乱を引き起こしています。スキルギャップは解消されず、従業員の離職率は高くなり、以前と同じ生産性²を維持することが難しくなったという報告も見られるくらいです。

実際、PwC³の調査レポートによると、企業のCEOの79%が、従業員に必須であるはずのスキル不足が組織の将来的な成長にとってマイナスになると感じているといます。また、Deloitteの調査でも、エンジニアリングやマーケティング、営業、製造、法律、会計、財務などの多くの業界において、スキル開発の定期的なプログラムが求められていることが明らかになっています。

つまり、変化に遅れずに対応していくには、学習の機会が不可欠であるということなのです。



アップスキルおよびリスキル vs外部からの雇用

職場での成功は、鍵となる重要なスキルを発揮できるかどうかにかかっています。2022年までに7500万の仕事が失われ、1億3300万の新たな仕事が創出される⁴と予測される現状において、人材開発担当者が目を向けるべきなのは、アップスキルとリスキルでしょう。しかし、このアップスキルとリスキルとは、そもそも何なのでしょう。

リスキル

とは、別の仕事をするために新たなスキルを学ぶプロセスのことです。ある仕事から別の仕事に移行するために全く新しいスキルを習得することと考えていいでしょう。

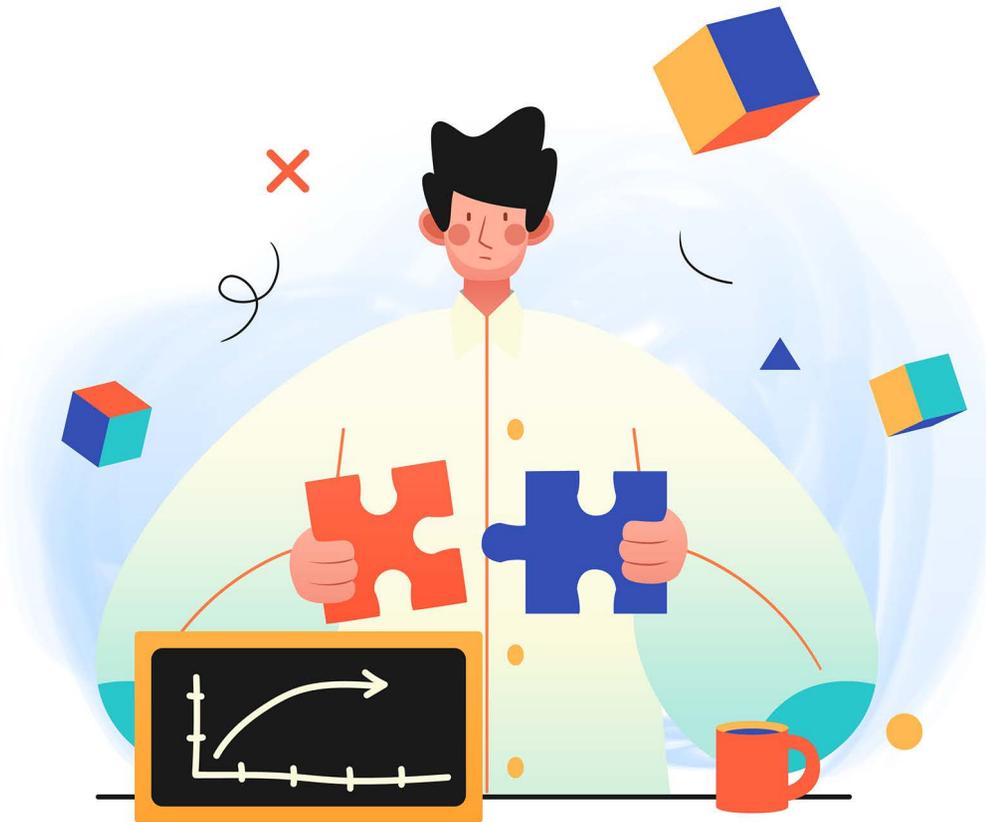
アップスキル

とは、仕事の効率を上げるために追加的なスキルを学ぶことです。その目指すところは、現在の職務における従業員の専門性をより高めることといえます。

「将来的なスキルギャップを埋めるために外部からの雇用を検討してみてもいい」という人もいるかもしれませんが、もちろん、それは可能です。職務に適切な人材を外部から雇用するというのは、常に選択肢の1つとしてあり得ます。しかし、それは最善策でしょうか。そうではないでしょう。ある職務に空席が出るたびに新しい人材を雇い入れるというのは、既存の従業員を再教育するのに比べて、予想以上にコストがかさむものです。さらに、言うまでもありませんが、新規採用手続きと新入社員研修には驚くほど長い時間が必要になります⁵。

世界的に有名なHCM(人的資本管理)アナリストのJosh Bersinは、最近の記事でまさにこの点を強調していました⁶。「雇用主は、新規雇用を成長の唯一の方法と考えることが重要です。確かに、新規雇用は依然として軽視できないものですが、成長は、既存従業員のアップスキルや配置換えによってもたらされるものなのです。」

新規雇用にも利点はありますが、既存従業員を再教育することにはさらに多くの利点があります⁷。このことは、社内での人材開発を、必要不可欠な目標とするのに十分な根拠を与えるものでしょう。投資と時間の損失を考慮した場合、既存の従業員のアップスキルは、より費用対効果の高いソリューションになり得ます。それは一方で、従業員を大切にしていることを示すだけでなく、潜在的な離職リスクをも最小限に抑えることができるのです。



アップスキルの 大きな利点

求められるものが絶えず変化する仕事の世界で⁶従業員がそれに対応できるようにするため、一部組織の人材開発担当者たちは、従業員向けの先進的なアップスキル戦略を導入し始めています。そして、それは当然のことと言えるでしょう。

現代の賢い組織にとって、アップスキルが非常に有益である理由は以下のとおりです。

- 1 従業員の雇用を守ることができる
- 2 職場の学習文化を維持できる
- 3 職場の変化に対応しやすい
- 4 将来的なマネージャーやリーダーの育成につながる
- 5 企業内で新しいテクノロジーを活用できるようになる
- 6 時間とお金を節約できる

従業員はアップスキルの機会を求めています。Glassdoorの調査データによると、ミレニアル世代にとって、「学ぶ機会、進歩できる機会があるかどうか」というのは、企業の印象を左右する重要なキーフaktorになっているということです。2029年までに世界の労働力の75%以上をミレニアル世代が占めることを考えると、これは無視できない意見と言えるでしょう。

以降のセクションでは、企業にとって**効率的なアップスキル戦略を作成するための6つのステップ**をご紹介します。

- ステップ1: 現状のスキルおよびターゲットスキルを特定する
- ステップ2: アップスキルのゴールを設定する
- ステップ3: LMS (学習管理システム) とLXP (学習体験プラットフォーム) を統合して能力を最大化する
- ステップ4: あらゆるタイプの研修を提供する
- ステップ5: 学習者のエンゲージメント (参加度) を高める
- ステップ6: アップスキルとリスキルの成果を評価する



ステップ1: 現状のスキル およびターゲットスキルを特定する

Gartnerが行った最近のアンケート調査によると、従業員の変革にとって最大の障害は必要なスキルを特定できないこと、と回答者の53%が答えています。このことから、アップスキルプログラムを作成する際の最初のステップとして、まずは従業員の現在のスキルを評価するところから始め、それが終わったら、今後3年ないし5年かけて、どのような能力を習得すべきかを特定していきます。

ここでの重要な問題は、

将来的に従業員に必要とされるスキルは何かを知ることです。

それが分かれば、雇用主と従業員の双方が学習のスタート地点を確認でき、新しいスキルを構築していく際の進捗状況を測れるようになります。

これらを効果的に特定するため、次の4つのポイントを押さえるようにしてください。

- 1 組織の目標を確定する
- 2 学習者の現状のスキルを特定する
- 3 スキルと知識のギャップを特定する
- 4 ターゲットスキルを確定する



研修で学んだスキルを仕事に生かすことができていると感じる従業員は、わずかに12%です。また、67%もの企業が、アップスキル戦略をうまく練り上げられていないと回答しています。

ステップ1:

現状のスキルおよびターゲットスキルを特定する

1. 組織の目標を確定する

何よりもまず、組織の全体的な事業目標を検討することをお勧めします。従業員へのスキル研修は、最終的にその事業目標を達成するためのものと言えます。

例えば、顧客や同僚と日常的にやり取りをすることが多い会社の場合、最も重視すべきなのは、コミュニケーションや言語、あるいはコラボレーションスキルでしょう。一方、より多くのデジタルテクノロジーを職場に導入しようとしている会社では、デジタルフルーエンシー（デジタルを自在に扱う能力）や創造性が、学ぶべきスキルの筆頭と言えます。

業務レベルで見た場合、学ぶべきスキルもまた異なってきます。例えば、契約数の増加を目標とする営業担当者なら、フォーカスすべきなのは交渉スキルの向上でしょう。

学習が、会社の事業目標に沿って行われる場合、研修で扱うべきスキルを確定しやすくなります。



2. 学習者の現状のスキルを特定する

次に、現時点において、作業効率と生産性を向上させるために、従業員がどのようなスキルを改善すべきかを評価します。現状の能力をベースラインとすることで、研修の進捗状況に合わせた成長度合いを測りやすくなります。

従業員のアップスキルのニーズは、各従業員のスキルや組織内での役割、あるいはその他の要因によって異なるため、それぞれのスタート地点を混同しないように注意してください。

ステップ1:

現状のスキルおよびターゲットスキルを特定する

3. スキルと知識のギャップを特定する

日々進化を続ける業界では、新しいスキルや知識が絶えず必要となってくるため、どんな場合でも、現状のスキルと求められるスキル、つまりスキルギャップ¹⁰を評価することが大切になります。

事業目標に対して、従業員の達成状況がどの程度かを調べます。言い換えると、ここでは、研修のニーズ分析を行います。

会社のビジョンを実現するに当たって、従業員は適切なスキルや能力、知識を持っているでしょうか？ 持っていない場合、彼らに欠けているのは何でしょうか？

オンラインのビジネス評価ツールなどを使用することで、各従業員の対人スキルやリーダーシップスキル、チーム管理スキルや、その他の仕事関連スキルをテストすることが可能です。このような評価を行うことで、その従業員の強みや弱みを正確に把握することができ、弱みに対処するためのよりよい方策を検討できるようになります。



4. ターゲットスキルを確定する

ここまでで、従業員の現状のスキルとスキルギャップを把握できたので、最後に、その従業員が前進するためには、どのようなスキルが必要になるかを確定します。

以下のような検討材料を通じて、ターゲットスキルを確定します。

- コンピテンシーのギャップと全体的なパフォーマンスの傾向を正確に示す **KPI(重要業績評価指標)**
- テスト、質疑応答、実践的評価、役割演習などの **従業員評価**
- 同僚やマネージャー、顧客、取引先、さらには従業員自身からのフィードバックを元にした **360度評価**
- 現状について見識を得るための **定期的な確認**
- 「優良従業員」のベストプラクティスから抽出したもので、同じ職務やタスクを担当する他の従業員のターゲットスキルの基準となるような **パフォーマンスベンチマーク**

アップスキルの取り組みの計画

範囲	プロセスの責任者	担当内容
個人レベル	チームリーダーまたはマネージャー	<ul style="list-style-type: none">✓ 現状のスキルの確定✓ スキルギャップの特定のサポート
チーム/会社レベル	人材開発担当者 (HR、L&D)	<ul style="list-style-type: none">✓ スキルギャップに対処するための全社的な学習環境の構築

ステップ1:

現状のスキルおよびターゲットスキルを特定する

知識で対応するのが難しいスキルについても検討することが重要です。また、求められる人材の傾向や期待に適切にように従業員をサポートすることも同じく重要になります。

上の内容は、ソフトスキル(対人的な交渉・指導・意思疎通などをうまく行える能力)やトランスファラブルスキル(別の場所に転用・応用できるスキル)のことを意味しています。つまり、同僚とのやり取りや問題の解決能力、あるいは仕事の管理能力などといった非技術的なスキルのことです。職場でソフトスキルを育成することは、プロフェッショナルを育成することだと言われています。皆さんもぜひ検討してみてください。

現在、最も求められているスキルのトップ5:



チェンジマネジメント



グロースマインドセット



デジタルフルエンシー
(Digital Fluency)



ストーリーテリング



コミュニケーション



WINDTRE

2つのレベルでスキルギャップを特定

1 戦略レベル

マネジメントチームによる分析

WINDTREのビジネスや組織に影響を与えたグローバルな職場環境の変化に伴うスキルギャップを埋めてくれます。

2 個人レベル

L&D部門によるアンケート調査

9割以上の社員がアンケートに回答するなど、社員一人ひとりのニーズに応じています。



Elisa Fumagalli, Head of L&D
WINDTRE

ステップ2: アップスキルのゴールを設定する

ステップ1で従業員の現状の知識、スキル、能力を評価してスキルギャップを特定したので、ステップ2では、そのギャップを埋めるための学習目標を設定します。この目標は、アップスキルのプロセスを設計、実行、測定する際のガイドとなるものです。

設定すべき目標は、それぞれの個人的な興味に応じてさまざまなバリエーションが考えられます。より個人の興味にフォーカスすることで、仕事のためだけではない、意欲的な取り組みを期待できるようになります。



アップスキルの目標を設定する際は、次のことに留意してください。

- 1 **各学習者のニーズと目標を優先する。**
アップスキルのプロセスは全員に共通のものではありません。なぜなら各個人には、それぞれ独自のニーズ、目標、仕事の役割、学習スタイル、好みがあるからです。1人1人にとって意義のあるスキルに焦点を当てることが重要になります。

ある従業員にとって、強化する必要があるのはプレゼンテーションスキルなのか、それともリーダーシップスキルなのか。スキル評価の結果や特定されたギャップに基づいて、各従業員の主要なスキルを決定します。

- 2 **事業目標に沿った目標を立てる。**
個々人の学習目標は、より大きな主体である会社の目標に沿うようにしてください。例えば、事業目標が国境を越えたチーム間の連携強化だとした場合、考えられる従業員の目標は、言語スキルの習熟などになるでしょう。

学習目標が会社の事業目標に沿っていない場合、その従業員は、自分が会社という枠組みの一部であると感じにくくなり、フォーカスの範囲を、単に日常のタスクを完了させることに狭めてしまう場合もあります。

- 3 **KPI (重要業績評価指標) を設定する。**
研修のニーズ分析の結果に基づいて、SMART目標(望ましいROIを示す測定可能な業績目標)を設定します。しかし、これで終わりではありません。さらに、前向きな成果に焦点を当てた非定量的な目標(HEART目標)も設定します。

SMART

(具体的、測定可能、実行可能、
関連性あり、期限付)

例: 2021年末までに、ソリューションに
関する営業スキルを50%向上させる

HEART

(習慣形成、感情的、実行可能、
現実的、期限付)

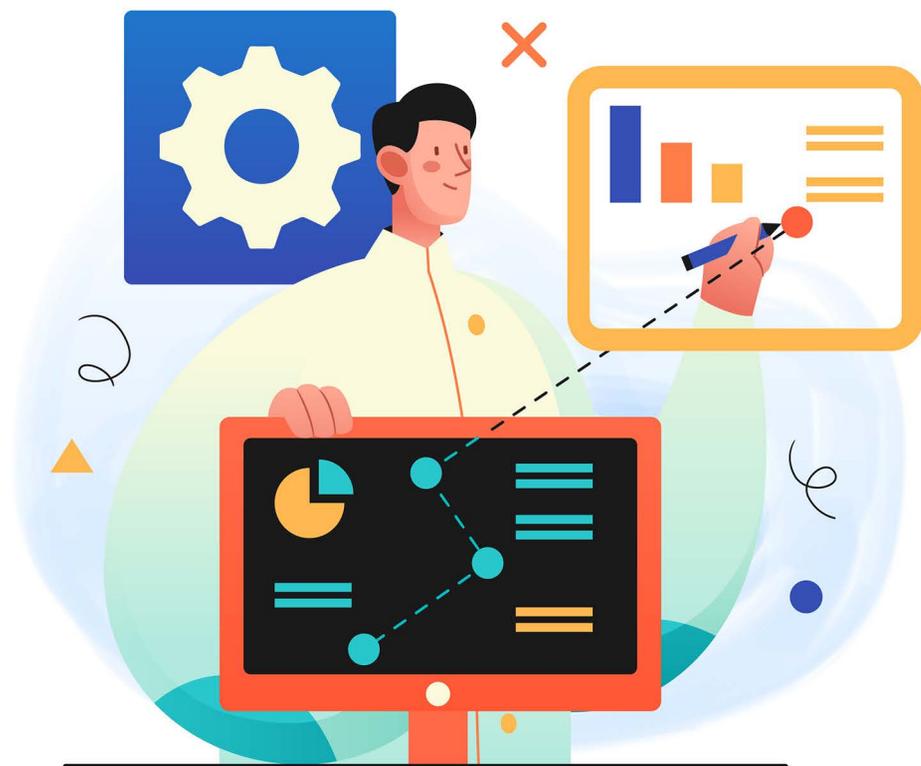
例: 会話の自信を高めるために、
毎週1時間、英語のライブレッス
ンを受ける

ステップ3:

LMS (学習管理システム) とLXP (学習体験プラットフォーム) を統合して能力を最大化する

研修や能力開発におけるデジタルトランスフォーメーションにより、グローバル組織は、かつてないほどの規模で研修を展開できるようになりました。これを可能にしたのが、LMSやLXPなどの学習システムです。これらのシステムを使うことで、人材開発担当者は、数多くのユーザーに対して、研修をよりシームレスに提供することができます。企業研修のニーズが高まったことで、学習テクノロジーやサービスの必要性が生じ、その結果、組織全体でより簡単にアップスキルやリスキルプログラムを実行できるようになりました。

例えば、goFLUENTのコーポレートライセンスでは、語学研修を全社展開できるため、すべての従業員が、アップスキルやリスキルのための、より効果的な語学研修にアクセスできるようになります。goFLUENTの語学学習ソリューションは、会社のLMSやLXP、またはその他の学習システムに簡単に統合できるため、管理者のエクスペリエンスを合理化しながら、学習者のエクスペリエンスを向上させることが可能となります。



What do you want to learn today?

Latest Videos

- The Explainer: Managing multicultural teams (level 5, level 6 Management)
- The ripple effect of a great work culture (level 3, level 4 Work Culture)
- Can you entrust the decision to a robot? (level 5, level 6 Technology, Finance)

Latest Articles

- Alibaba's profits increased (level 2)
- How the best managers identify and develop talent (level 5 level 6)
- A Tesla factory in China (level 2)

Improve your grammar

- Verbs: Verb tenses: A review (level 5)
- Confusing words: If vs. WHETHER (level 3 level 4)
- Adjectives: Uses of NO and NOT (level 2)

Grow your vocabulary

- Business: Parts of a Terminal Aerodrome Forecast (level 6 level 5)
- Business: Flight hazards, incidents and warnings (level 3 level 4)
- Business: Runway safety issues (level 3 level 4)

ステップ3:

LMS (学習管理システム) とLXP (学習体験プラットフォーム) を統合して能力を最大化する

デジタル学習においては、デジタル環境内で従業員に研修を提供するための標準となっているのがLMS (学習管理システム) です。恐らく、研修プラットフォームと聞いてほとんどの人が思い浮かべるのが、このLMSでしょう。一方、LXP (学習体験プラットフォーム) は着実にその存在感が増しており、第二のLMSとして考えられています。

LXPの魅力は、ボトムアップによるオープンな学習アプローチで、学習者自身が学習の道筋を構築できる点にあります。一方、LMSで提供されるのは“プッシュ型の学習”であり、学習コンテンツは、例えば新人研修やコンプライアンス研修、仕事関連のスキルや能力開発など、特定の従業員グループ向け(例: 営業担当向けの営業研修)に提供されることが多い傾向にあります。

ここまで読んで、LXPの方がよさそうだと考えた方がいるのではないでしょうか。

しかし、そうとも限りません。実際のところ、アップスキルやリスキルにとっての最善の戦略は、LXPとLMSの両方を組み合わせることなのです。学習者がコンテンツを追加、提案、キュレートできるLXPの機能により、LMSで提供される公式な研修プログラム(主に技術的、社内的、または長期的なものにフォーカス)を向上させることができますようになります。

ここでは、この2つを並べて比較し、両方をアップスキルおよびリスキル戦略に組み込むことが、いかに重要であるかを説明します。

LXP	LMS
<ul style="list-style-type: none">• 専門能力の育成に最適	<ul style="list-style-type: none">• 必須研修やコンプライアンス研修に、より適したシステム
<ul style="list-style-type: none">• 学習者主導型: ユーザーが、ユーザー生成コンテンツ (UGC) をキュレーションおよび作成することが可能	<ul style="list-style-type: none">• 管理者主導型: 研修の内容や提供に関して、企業側が排他的に管理
<ul style="list-style-type: none">• AIと機械学習により、パーソナライズされた、Netflixのような学習体験を提供	<ul style="list-style-type: none">• 研修コースは主に管理者が展開および実行
<ul style="list-style-type: none">• 研修において、学習者に無限の発見機会を提供	<ul style="list-style-type: none">• 学習者は決められたカリキュラムを履行

ステップ3:

LMS (学習管理システム) とLXP (学習体験プラットフォーム) を統合して能力を最大化する

協調学習やUGC、職位別の研修コース、あるいはその他の外部学習コンテンツを活用することで、学習者のアップスキルやリスキルの機会はさらに広がります。ここでの問題は、LMSあるいはLXPのいずれか一方を選択することではありません。これら両方を活用し、さまざまな学習の手法を組み合わせれば、L&D (人材開発) をさらに向上させることが可能となります。

例えば、LMSとLXPの両方があることで、学習者は、形式化された職能ベースの研修でスキルを習得できるだけでなく、**チェンジマネジメントやコミュニケーション、グロースマインドセット**など組織の成長を支えるようなスキルや能力も習得できるようになります。



goFLUENTは、70社以上のお客様の学習管理システム (LMS)、
学習体験プラットフォーム (LXP)、
イントラネットとの統合実績があります。

"goFLUENTとの統合により、自動化された方法で高品質な語学研修を提供し、全員にリーチすることが可能になりました。最初の統合作業を非常にスムーズに行っていただいたことにより、その後の研修が私たちにとって簡単になったことに感謝しています。"

goFLUENTのような高品質なプロダクトを、統合によってプラットフォーム上で利用できるようにすることで生まれる相乗効果により、学習者が当社の他のコンテンツへのアクセスに興味を持ってくれるようになりました。"



Carlos de Alejandro García,
Corporate University Coordinator, EULEN



統合の利点

1. シングルサインオン (SSO) による簡単なアクセス

統合により、学習者は個別の資格情報（ユーザー名とパスワード）を必要とせずに、LMSまたはLXP上の特定の研修プログラムにアクセスできます。これを可能にしているのが、シングルサインオン (SSO) テクノロジーです。

例えば、学習者がLMSを通じてgoFLUENTのビジネス語学研修コースにアクセスする必要があったとしましょう。既にその語学学習ソリューションがLMSに統合されている場合、ユーザーはLMSにログイン後、わずか数クリックでgoFLUENTプラットフォームに簡単にアクセス可能です。

2. 迅速な研修の登録

統合により、数秒以内に学習者プロフィールをオンザフライ (OTF) で作成できるため、研修の担当者は、登録する学習者の完全なリストを研修プロバイダーに送る必要がなくなります。これは仕事の削減にもつながるでしょう。

OTFによる統合のその他の利点は次のとおりです。

- (手動登録とは異なり) 学習者の登録に数日待つ必要がない
- 電子メールによる学習者の情報提供が不要

3. LMSおよびLXPでのトラフィックの増加

統合により、学習者はLMS/LXP上の研修コースに簡単にアクセスできるようになるため、オンデマンドで簡単にアップスキルとリスキルを行えるようになり、学習システム内のトラフィックが増加します。

さらに重要なのは、研修責任者や人事担当者が、あくまで表面的なレベルではあるものの、研修の利用状況とコンプライアンスを評価するために、学習プラットフォームのトラフィックをKPI (重要業績評価指標) として使用することがある点です。LMS/LXPの利用率が上がるほど、分析できる学習データが増えます。

4. 自動レポートと評価

統合は、レポートや評価の合理化にも役立ちます。また、統合することで、学習システム内において学習者の自動レポートやその他のデータを簡単に表示および抽出できるようになります。

例えば、goFLUENTソリューションがクライアントのLMS/LXPに統合されている場合、研修に関するデータはgoFLUENTによりクライアントのeラーニングシステムに直接アップロードされるため、研修責任者は簡単かつ迅速に研修内容の評価を収集し、学習者の進捗状況を追跡できます。

5. 人事ポータルによる容易なデータ管理

研修データやレポートはLMS/LXPに直接送信されますが、ニーズや目的に基づいてカスタムレポートを生成することも簡単にできます。

例として、goFLUENTは、クライアントの要望に応じて、研修データを (データフィードから) クライアントに直接送信します。これにより、クライアントがすべき作業が減るため、研修プログラムのモニタリングがより効率的に、より短時間でできるようになります。



goFLUENTとの統合による影響

sage

2015年、goFLUENTはSageのイントラネットに統合されました。それにより以下が増加しました。

1,200% 登録

365% プラットフォームの利用

THALES

2013年、goFLUENTはThales LMSに統合されました。それにより以下が増加しました。

1,500% の登録とプラットフォームの利用

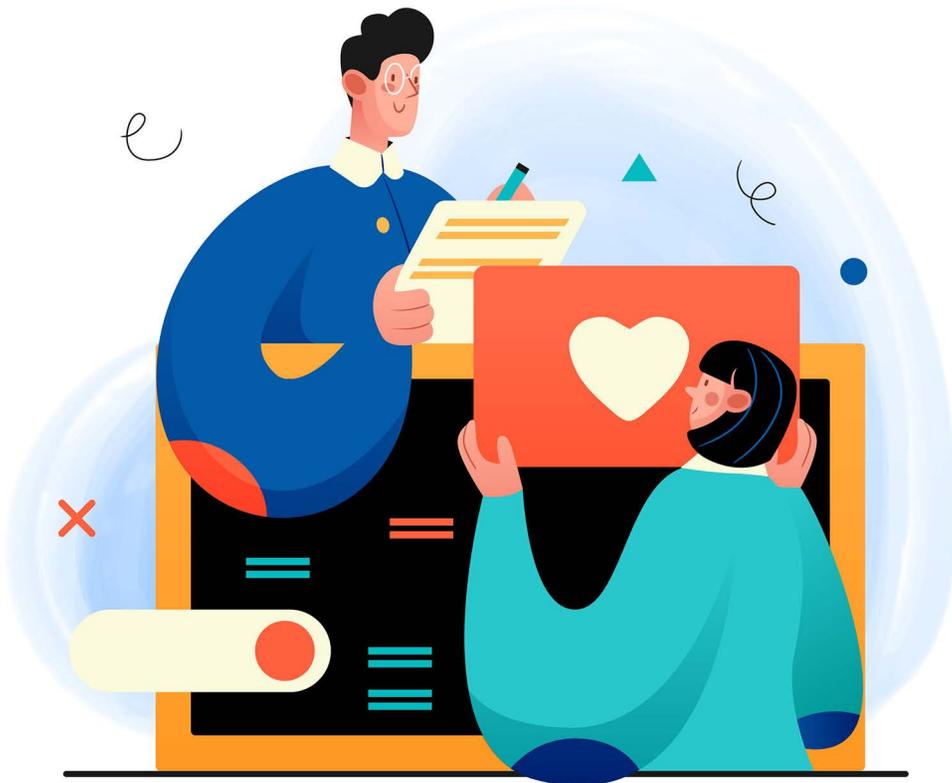
ステップ4: あらゆるタイプの研修を提供する

パーソナライゼーションはL&D(人材開発)の基本であり、学習体験を通じて研修の妥当性や学習者のエンゲージメント(参加度)を高めるためのものです。学習者に対しては、各人の学習スタイルや好み、ペースに応じて、アップスキルやリスキルの選択肢を提供する必要があります。

興味深いのは、調査された従業員の56%が、マネージャーが研修コースを提供または推奨した場合、より多くの時間を学習に費やすと回答したことです¹¹。研修責任者(および直属のマネージャー)にとっては、従業員が意欲を持って継続的にアップスキルやリスキルに取り組めるよう、バリエーションのある研修方法を提供することが重要です。

例えば、固定されたカリキュラムやトレーニングパスの方が、より効率的に学習できる従業員もいれば、学習コンテンツやコースを自分で調べた方が効率上がる従業員もいます。視覚的に学習することを好み、マイクロラーニングのビデオを見ることを選ぶ人もいれば、講義を聞いて学習した方が学習がはかどる人もいます。このことは考慮に入れておいた方がいいでしょう。

アップスキルやリスキルの複合的な学習アプローチを通じて、学習者に幅広い学習方法を提供することで、これに対応できます。



あらゆるタイプの研修を提供する 自己管理的学習により、 学習者に学習の責任を持たせる

自己管理的学習 (SDL) は、成人による学習の中心的な概念と言われており、組織内でアップスキルやリスキルの戦略化を検討する際、より重要性が増してくるものです¹²。職場のミレニアル世代とZ世代の40%以上、および団塊世代の33%が、自己管理的な学習体験を希望しています。

このような理由から、社内のすべてのスタッフや従業員にとって関連性が高く、役に立ちそうな広範な学習コンテンツライブラリが必要となります。誰もが幅広いトピックやコースの恩恵を受けられるようにしなければなりません。アップスキルやリスキルを検討するすべての人に対して、学習リソースを提供できるようにしてください。

すべての従業員がリソースを利用できる環境を構築することで、各個人が自分のペースで学習できるようになります。



“Covéaの学習モデルは、学習者が学習に対して自立し、責任を持つことを促すものです。学習者が自分の研修に責任を持てば、より効果的になると信じています。”



Mathias Lavenot, Head of Transformation and Digitalization of Training in Covéa

あらゆるタイプの研修を提供する

学習者と講師の間で、パーソナライズされた1on1の研修ができるようにする

学習に際して、講師からの指示やガイドを求める学習者の場合、バーチャルインストラクター主導トレーニング (VILT) がよりよい選択肢となります。なお、バーチャルクラス的环境を構築する際の一般的な意見として、従来の教室をモデルに再現した方がいいという意見がありますが、これは誤解で、あまり効果的な方法とは言えません。

デジタル学習は、対面指導から得られる学習体験を強化し、デジタル学習ツールを使用して学習をより効果的にするものです。仮想のマンツーマンレッスンも意欲を促し、知識の保持率を25~60%向上させることができると言われています。



以下は、効果的なVILTを作成するためのヒントです。

① 短いながら、興味深い授業にする

レッスン時間の理想は、20~30分 (理解しやすい内容の場合)、または60~90分 (より包括的な内容の場合) で、学習者が実際に抱える問題に沿った内容である必要があります¹³。例えば、学習者が取引先クライアントと対面する職務の場合、言語やコミュニケーションの講義で扱うべき内容は、ビジネスプレゼンテーションや会議対応、交渉管理などでしょう。

② 効果的かつ意味のあるやりとりを行う

マンツーマンのVILTでは、学習者と講師間のやりとりは意義深いものでなければなりません。これを実現するため、学習者がリラックスして臨めるようなアクティビティを入れてみたり、本題に入る前に相談の時間を設けてみたり、またはインタラクティブなホワイトボードを使用して視覚的な情報を提供してみたりしてもいいと思います。

③ 求められているものとの関連性を持たせる

講師は、学習者の学習スタイルやニーズ、あるいは目的に応じた学習コンテンツを特定できなければなりません。

あらゆるタイプの研修を提供する 学習者が同僚とコラボレート できるバーチャルクラスを使用する

在宅勤務により、チーム内あるいはチーム間でリモートコラボレーションを行う下地が作られました。Udemy for Businessによると、コミュニケーションに関して学習意欲を示すチームが増えており、リスニングスキルやビジネスコミュニケーション、ビジネスライティングの需要が劇的に(1000%以上)増加したといます。¹⁴

同じコンテキストを共有する同僚や仲間と一緒に学習できるバーチャルクラスは、協調学習の成功の鍵であり、効率的なチームコラボレーションへの高い需要や従業員間の物理的な距離のギャップを埋めることができます。



goFLUENTによるグループレッスン



私たちのグループレッスンでは、同じ社内の学習者が Microsoft Teamsを介して、グループに関連した言語コースを受講できます。

例えばグループレッスンでは、語学研修のバーチャルクラスをよりインタラクティブにし、アップスキルしながらチームコラボレーションを促進できるようにします。

デジタル学習の空間では以下のことが可能です。

- ✔ シナリオをベースにしたシミュレーションを通じて、現実世界におけるターゲット言語の利用を促進する
- ✔ インタクションを活用した練習で、学習者の参加を優先させる
- ✔ グループ全員で現状打破の課題に取り組むことが発見とコラボレーションにつながる
- ✔ 言語トレーナーから継続してフィードバックをもらうことで持続的に英語力を伸ばすことができる



ステップ5: 学習者のエンゲージメント(参加度) を高める

幅広いタイプの学習者に対応できる研修プログラムの下地が整いました。次に考慮すべき点は、どうすれば、最初から最後まで意欲を持って研修プログラムに取り組んでもらえるかということです。

デジタルラーニングコンテンツやアダプティブラーニングコース、マイクロクレデンシャルや修了証など、学習テクノロジーに関する昨今のさまざまな進歩やトレンドに目を向けた場合、アップスキルやリスキルは学習者にとってより理にかなっていると言えるでしょう。

学習者の興味をL&D(人材開発)に引きつけるには、さまざまな方法があります。

ステップ5: 学習者のエンゲージメント(参加度)を高める

マイクロラーニング

携帯電話の利用者は
世界で**48億8000万人**

出典: BankMyCell, 2021

Webサイトへのトラフィックにモバイルデバイス
(タブレットを除く)が占
める割合は**54.8%**

出典: Statista, 2021

パンデミックの期間中、
アプリだけで**1日平均
4.2時間**

出典: TechCrunch, 2021

モバイルデバイスの使用率の高さを見ると、今がマイクロラーニングを実装する絶好の機会であることが分かり、それによってエンゲージメント(参加度)のさらなる強化が図れます。

ポスト情報化社会の現代では、注意力の持続時間はますます減少していると言われています。学習者は教室で90分の講義を受けるよりも、小さなデータの塊から関連性の高い情報をほんの数分で取得することの方を好みます¹⁵。実際、ミレニアル世代やZ世代が何よりも好む学習方法は、マイクロラーニングです¹⁶。そして注目すべきなのは、現代の労働人口の最大のグループを形成しているのが彼らだという点です。

必要な時にリアルタイムで彼らの学習ニーズを満たすことのできるマイクロラーニングは、まさに有力な選択肢と言えるでしょう。



アダプティブラーニングのコンテンツ

アダプティブラーニングでは、データや分析によるAIの力を利用し、学習者の個々のトレーニングパスを継続的に最適化させて、よりパーソナライズされた学習体験を提供します。

以前は、学習者の個々のニーズや目標に基づき、手動でコンテンツのキュレーションを行って、学習体験がパーソナライズされるようにしていました。しかし、コンテンツを手動でキュレートすることは、特に組織単位でアップスキルを目指す場合、非常に効率が悪いと言わざるを得ません。

機械学習が過去にないほど洗練された現在では、学習者の学習履歴や職務、業界、学習の好みなどをベースとして、関連性の高いリソースやコースをNetflixのおすすめコンテンツのような形で表示することが可能になっています。

これにより、すべての学習者にとって研修の重要性が増すと同時に、個々の学習ニーズをより高度に把握できるようにもなりました。結果的に、学習者の目をさらに研修に向かせることが可能になり、その結果、非常に多くのコンテンツが消費されています。



ステップ5:

学習者のエンゲージメント(参加度)を高める



マイクロ credenシャルおよび修了証

Visaにおけるバッジ

Visaの教育担当主任であるKarie Willyerdによると、バッジの付与は、従業員の認定システムを構成する重要な要素だといいます。実際、Visaの組織内には、各分野にわたって約100種のバッジが用意されており、認定を受けた従業員は、それぞれに該当するバッジを取得します。

仕組み:

学習者が“レベルアップ”するには、一定数のポイント(例えば100万ポイント)を貯める必要があります。仮に営業バッジを取得しようとした場合、学習者は最初に営業に関するすべての研修コースを完了しなければなりません。ある意味、学習を「ゲーム化」することで、より多くの学習者をバッジ認定プロセスに参加させていると言えます。

このバッジシステムの素晴らしい点は、従業員をタレントマーケットプレイス(人材市場)に結び付けることができることです。学習者が特定のバッジを持っている場合、LXPは、そのスキルや知識が適合しそうな仕事やプロジェクトの機会を見つけて、学習者に知らせます。

キーポイント - クレデンシャルを導入することで、学習者の専門的な成長を促し、組織内でのキャリアを向上させる。

出典: Josh Bersin司会によるデジタルラーニング座談会で挙げられた4つの鍵となる洞察

マイクロ credenシャルとは、学習者が知識やスキル、能力を証明するのに役立つミニ資格のようなものです。大学の修了証書や学位に比べて範囲が狭いため、ナノディグリーとも呼ばれます。

社内の人材開発(L&D)で credenシャル(認証システム)を開始するには

- 1 組織の事業目標に基づいて**学習者向けのガイドラインを設定する**(どの認定資格に需要があるのか、勤務時間外での研修は必要なのかなど)
- 2 対象となる期間を学習者に提示するため、**目標と期限を確定する**(いつ研修プログラムを終了すればいいのか、最終試験や最終評価はいつ受ければ、認定されるのかなど)
- 3 **進捗状況をモニタリングしてフィードバックを得る**(ナノディグリーや修了証が、参加者の職業的な成長に、どのように影響したのかなど)

特定のスキルや能力について認定できるため、それぞれの分野の内外で、新たな職務に必要なスキルを身に付けることができるようになります。これは、組織内でのキャリア開発や水平的成長にもつながるものです。

特に組織内外でより多くのキャリア開発や成長の機会を求めている従業員にとって、このマイクロ credenシャルや修了証は、L&D(人材開発)への意欲を喚起するものとなるでしょう。

ステップ6: アップスキルとリスキルの 成果を評価する

どのようなアップスキルプログラムまたはリスキルプログラムでも、設定した目標の達成状況を確認することは非常に重要です。研修プログラムが学習者の個々のニーズに適切に対応できているかどうか確認してください。また、L&D(人材開発)プログラムの結果が、組織の事業目標にどの程度沿っているかについても判断が必要となります。

プログラムの評価については多くの方法があるため、できるだけ高い精度で行える方法を採用してください。例えばデジタルツールを使えば、評価プロセスを自動化しながら、重要な情報を抽出して、プログラムの結果や影響をより強調することができるようになります。

ウェビナー

アップスキル投資の測定と調整

リターン・オン・エクスペクテーション (ROE) 戦略の策定による研修投資の効果測定と調整

協力:  

- ✔ 語学研修に必要な役割と責任の定義方法、および参加率に影響を及ぼす分析ツールの設定方法を学ぶ
- ✔ 重要なスキルセットを対象とした戦略的ニーズ分析の実施
- ✔ バリューチェーン・アプローチ: 企業の戦略と価値が研修にどのように反映されるか

オンデマンドで見る

アップスキルとリスキルの成果を評価する 適切な評価ツールと手法を選択する

研修評価手法

アップスキルの目標を設定し、スキルギャップを特定したら、次は研修プログラムを評価します。

プログラム評価の最も一般的な方法は、カークパトリックの4段階研修評価法です。しかし、アップスキルやリスキルの評価をどのように行うかに応じて、他の手法を選択することも可能です。¹⁷

フィリップスのROIモデル

カークパトリックのモデルに似ていますが、5つ目の段階があります（研修に投下した費用に対して、どれほどの効果が得られたのか）。

これにより、**改善が必要な領域を容易に特定**することができます。

カウフマンの5つの評価レベル

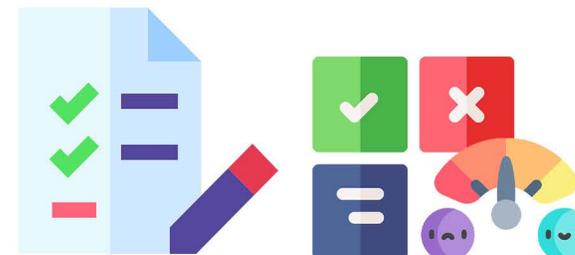
カークパトリックのモデルと比較した際のこの手法の利点は、研修に投資したリソースに対して、プログラムの利点はどれほどあったのかを評価できる点です。

追加の研修リソースを正当化する必要がある場合、この手法は説得力を提供してくれます。

アンダーソンの学習評価モデル

この手法は**事業戦略を優先**するため、研修責任者の間で人気があります

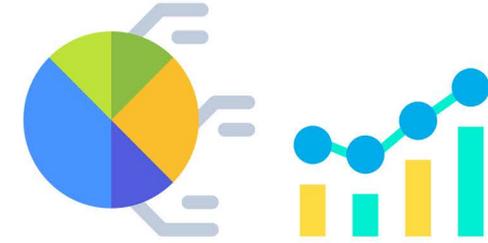
例えば、プログラムが50%多くの生産をもたらした時、そのプログラムは成功だと考える人が多いと思います。しかし、社内に余剰在庫があり、なおかつ売り上げが少ない場合、それを成功とは言えないことに気付くでしょう。



評価ツール

評価に当たって有用となるデータを集め、以下の評価ツールを使って結果が期待に沿っているかを確認します。

- 1 テスト**
評価の最も一般的な方法の1つ。例えば、学習者の言語スキルを評価したい場合、最も適切な評価ツールは**言語運用能力テスト**です。
- 2 アンケートと面談**
書面であれ対面であれ、アンケートや面談は、学習者から**フィードバックを集めるための優れた方法**です。アンケートは学習者に簡単に配布できますし、面談は回答者の反応をより深く掘り下げる手段となります。
- 3 フォーカスグループ**
学習者から提起された懸念事項を元に、プログラム作成担当者が、アップスキルまたはリスキルプログラムの成功点および失敗点について話し合います。
- 4 業績の記録**
研修は、仕事の業績向上につながるはずですが、数値やハードデータ（実績を集計したデータ）から、これを確認します。



アップスキルとリスキルの成果を評価する 説得力のあるレポートでデータを提示する

評価を終えたら、その影響をレポートにまとめて提示します。

これを行うための方法の1つは、データストーリーを使用して学習データを提示することで、レポートをより興味深く分かりやすいものにすることができます。研修の分析を表やチャート、グラフに変換すれば、アップスキルやリスキルプログラムの影響を視覚化して強調することも可能です。また、それらのデータが、L&D(人材開発)や事業目標にどう関連しているかも確認できるようになります。

アップスキルプログラムを大規模に展開するにあたって大量のデータを扱うことになる場合、Tableauのような視覚分析プラットフォームを利用して研修の分析を視覚化し、リアルタイムでモニタリングすることが必要不可欠になります。

研修分析ツールを利用することで、研修担当者は学習者のパフォーマンスや進捗状況をモニタリングし、傾向を観察することができますようになります。さらに、そこから得られる知見を元に、研修の設計や実施に大きく影響するような予測を考えることもできるかもしれません。

goFLUENTとTableauの統合

goFLUENTは、研修データがあらゆる組織の成長に不可欠であることを認識していますが、実際には、管理すべきデータの量に圧倒されることがほとんどです。

しかし、goFLUENTは、世界屈指の分析プラットフォームであるTableauを統合したことで、研修データを関連性が高く理解しやすい方法で表示および提示できるようになりました。

この統合により、goFLUENTはグローバルな組織に対して、より適切な支援を提供できるようになりました。

- ✔ 研修の内容を、学習や能力開発の目標および事業目標に合わせる
- ✔ 測定可能なKPI(重要業績評価指標)を設定する
- ✔ 有益で実用的な洞察を提供する
- ✔ それぞれの会社での学習行動の評価を支援する

まとめ

人材プールの可能性を解き放つには、まずアップスキルやリスキルの機会を提供することが先決です。その際、従業員のキャリア目標が、雇用市場の需要や組織の事業目標に適合するような研修機会を提供するようにしましょう。

費用対効果やその他の理由から、組織における社内での配置転換がより好まれるようになってきました。組織のさらなる発展にとっては、従業員が他のスキルを探求して、既存あるいは新たな別の職務を引き受けることは非常に有益です。

大規模なアップスキルおよびリスキルにより、
より多くのチャンスをつかみましょう。



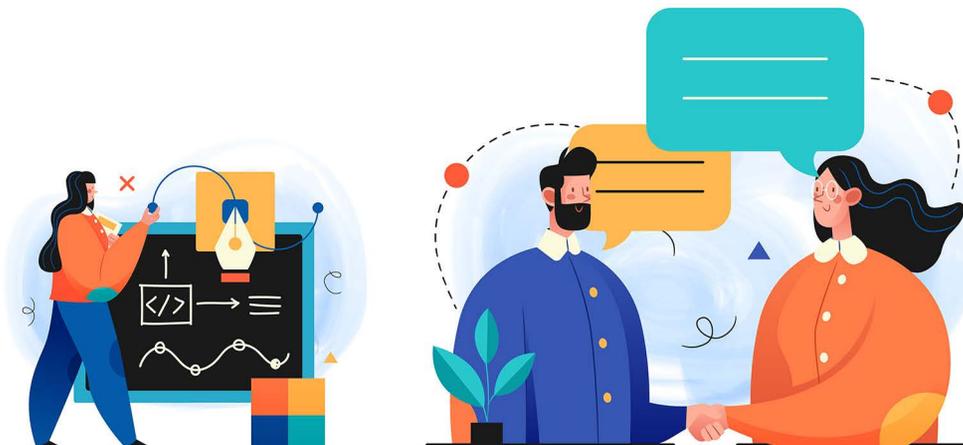
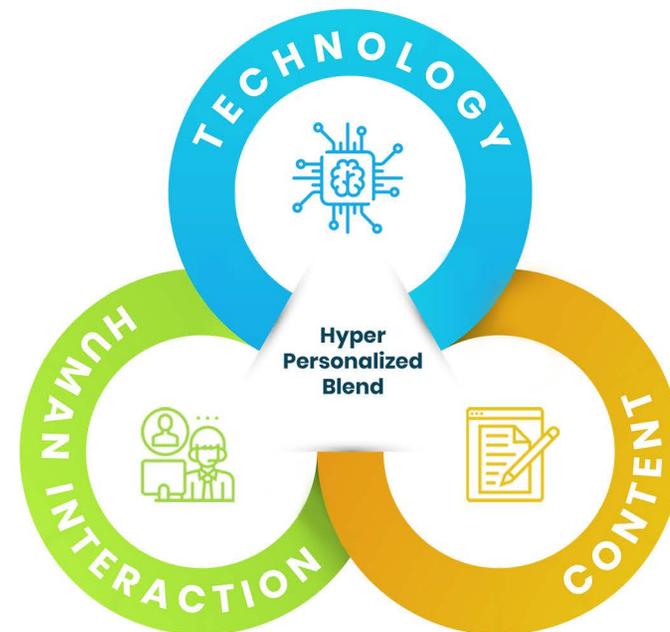
goFLUENTについて

goFLUENTは、テクノロジー、コンテンツ、ヒューマン・インタラクションの3つのブレンドによるハイパー・パーソナライズされたソリューションを、あらゆるデバイスで利用可能にしてグローバルに提供することで、語学学習を加速させています。

現在、150カ国以上の1000社を超える国際的な企業の人材開発リーダーが受賞歴のあるgoFLUENTのソリューションに信頼を寄せ、自信の獲得、キャリア成長の促進、包括的なグローバル文化の構築に必要な語学スキル習得を加速させています。

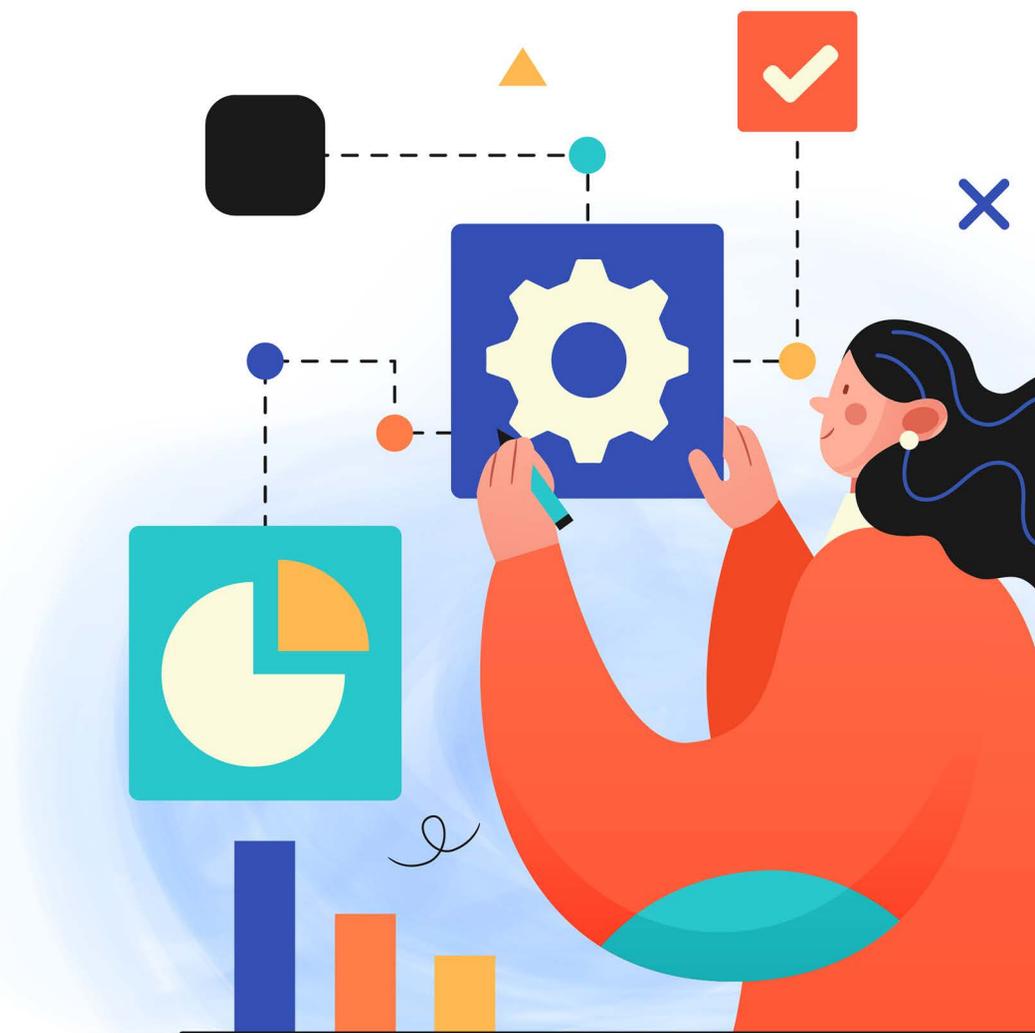
創業以来、goFLUENTは、さまざまなビジネス言語でのコミュニケーションを改善するため、200万人のビジネスパーソンをお手伝いしてきました。

詳しくは、弊社ウェブサイト (gofluent.com/jp-jp/) をご覧ください。



参考資料

- 1 Gartner、2020年CFO調査
- 2 Deloitte、2017年グローバルヒューマンキャピタルトレンド
- 3 PwC、2019年人材トレンド：デジタル世界のためのアップスキル
- 4 世界経済フォーラム、雇用の未来に関するレポート
- 5 SHRM、人的資本ベンチマークレポート
- 6 ジョシュ・バーシン (Josh Bersin)、不十分な労働力：新しい経済における採用の
- 7 Degreed、従業員をアップスキルする7つのステップ
- 8 Gloat、アップスキル、リスキル、将来への準備
- 9 Gartner、スキル不足がデジタル変革を脅かす
- 10 職場でスキルギャップを特定して対処する方法
- 11 Udemy for Business、2021年の職場学習トレンド
- 12 E-Student、100の必須eラーニング、2021年統計
- 13 Hindawi、自己主導型学習：成人教育のコアコンセプト
- 14 eLearning Industry、塊のコンテンツについての調査結果
- 15 PwC、未来の労働力：2030年を形作る競争力
- 16 3+1 VILTで実装すべき脳内保持技術
- 17 TalentLMS、研修プログラムの評価方法





Accelerate Language Learning

www.gofluent.com/jp-jp/