degreed

# 学習と影響力を経営層から勝ち取る方法

ステークホルダーの賛同を得るためのワークブック

AUTHOR: Collin Poage, Degreed Vice President, Business Consulting



CONTENTS

# 目次

CON

ENTS


イントロダクション..... 3

経営層が求めるもの ..... 5

ビジネスイニシアティブと学習との整合性..... 7

Step No. 1:企業の戦略的イニシアチブを理解する ..... 8

Step No. 2:戦略的推進力のマップ ..... 10

Step No. 3:ビジネスに沿ったL&Dのケースを構築する ..... 12

Step No. 4: L&Dがいかにビジネスに不可欠であるかを経営層に示す ..... 14

よくある9つの失敗を避ける方法 . ..... ..... 18

まとめ ..... 19



# 今日の学習：変化、課題、機会

L&Dの役割は変わりつつあります。

Gartner社によると、『学習開発（L&D）部門は、急速に変化するスキルニーズ、従業員の期待の高まり、経済の不確実性といった環境の中で、重要なスキルを提供しなければならないというプレッシャーに直面しています。』[1]

あなたの会社はどう対応しますか？救いはL&Dの戦略的可能性にあります。学習が支持されれば、L&Dは人材ギャップを埋めることができます。L&Dがビジネス戦略のテーブルに座ることで、社員が変革やイノベーションに必要な重要なスキルを身につけることができるのです。

しかし、多くのラーニング部リーダーにとって、ビジネスの洞察力は難しいものです。L&Dの価値とポジティブな影響を効果的に伝えるためには、ビジネスを理解し、経営層の言葉を話す必要があります。基本的には、『学習はどのように組織全体の発展に役立つのか？』という質問に答える必要があります。

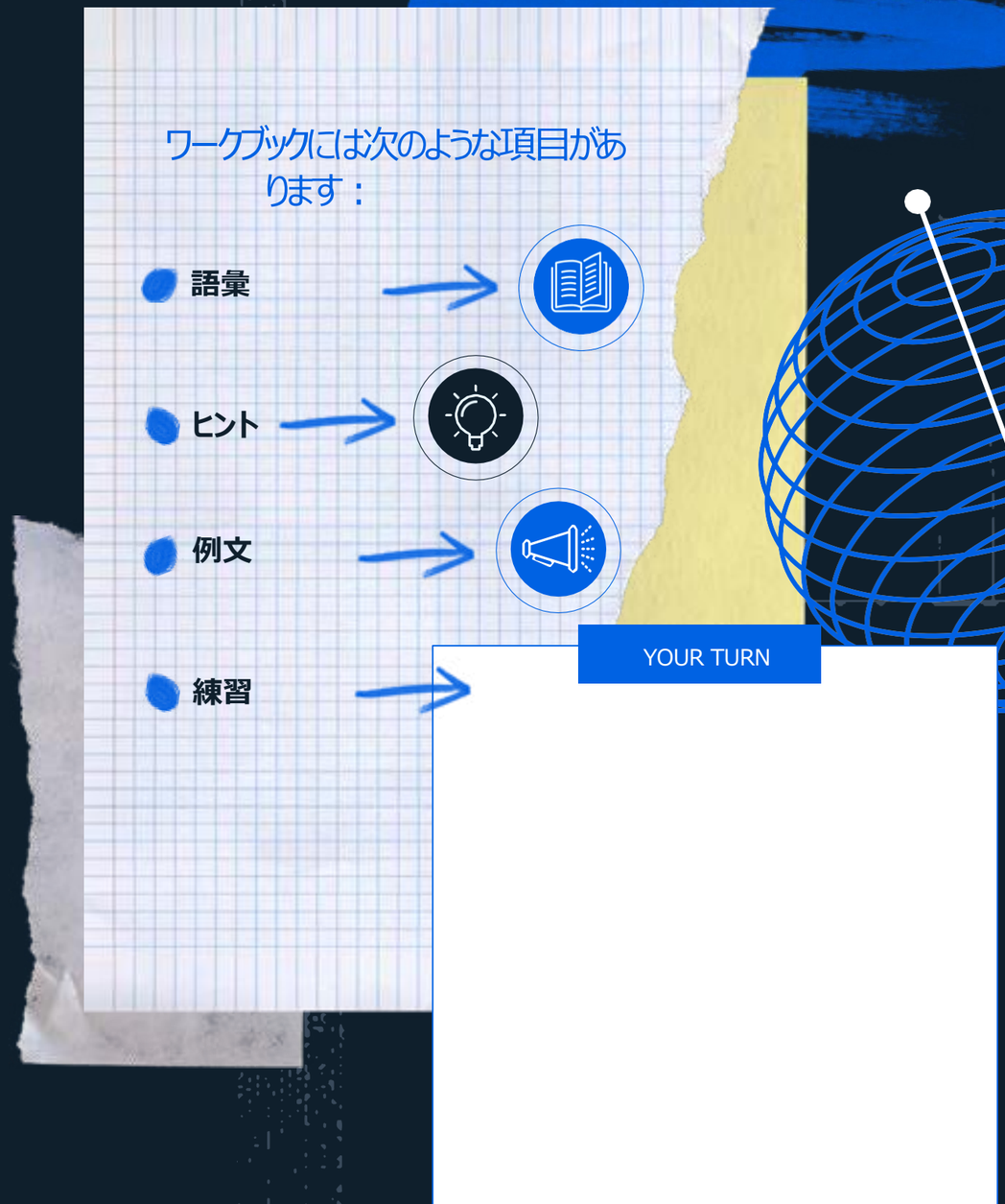
そこで、このワークブックを作成しました。このワークブックは、L&D部門リーダーが、新しいプログラム、コンテンツ、テクノロジー、人員など、ラーニングイニシアチブへの投資が非常に重要であることを、歩きながら、話しながら、経営層に示すことができるようにデザインされています。

1 New Learning Environment, HR Leaders Monthly, Gartner

# このワークブックを使って経営層と話す

このワークブックは、新しい風景や文化をナビゲートする旅行ガイドに似ています。まずは、経営層がどのように考え、何を大切にしているかという基本的なことを学びます。経営層の思考法を説明した後、ラーニングとビジネスイニシアチブを連携させるための実践的なステップを紹介します。

本書では、経営層との会話に役立つ語彙、ヒント、例文、対話形式の練習問題を掲載しています。ボキャブラリーでは、経営層のコミュニケーションや会話に欠かせない単語やフレーズを学ぶことができます。ヒントでは、ステップを進めるための実践的なアドバイスが得られます。例題では、具体的なビジネスにおけるリーダーシップのあり方を説明します。演習では、学んだことを自分の状況に当てはめてみることができます。



経営層が求めるもの

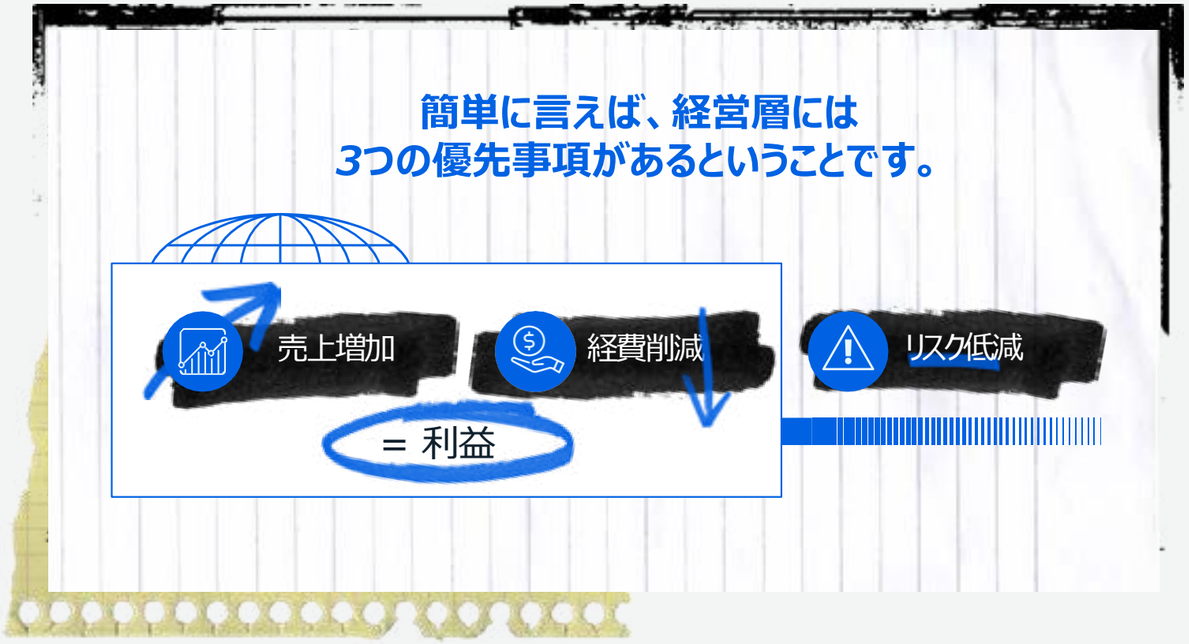
# 収益とコストの観点から考える

「聴衆を知る」 これは、効果的にコミュニケーションを行い、説得するための常とう手段であり、古代ギリシャ時代から変わっていません。経営層にL&Dがビジネスに不可欠であることを証明し、ラーニングイニシアティブを守るためには、経営層がどのように考え、会社のイニシアティブに優先順位をつけているかを理解する必要があります。

経営層の最優先事項とは何でしょうか？それは利益です。単純すぎるように聞こえるかもしれませんが、パタゴニアのような慈善企業でさえ、インパクト主導のビジネスモデルを用いて利益を上げなければなりません。ダノン社のアントワーヌ・ド・サンタフリックCEOはこう言っています。『業績なきサステナビリティにインパクトはありません。どの企業で働くにしても、業績と特に利益は最優先事項です。』

L&Dが利益に与える影響とは何でしょうか？選択肢は2つあります。会社が稼ぐ売上を増やすか、会社が使うお金を減らすかです。どちらも収益を向上させますが、経営層はコスト削減よりも収益向上のイニシアチブを優先することがよくあります。

L&Dとラーニングイニシアチブをビジネスの優先事項にしたいのであれば、ラーニングが利益にどのように影響するかを示しましょう。文字通りのゴールドスタンダードは、ラーニングイニシアチブを収益増加に結びつけることです。しかし、ラーニングを収益に結びつけることができないのであれば、少なくとも、ラーニングイニシアチブがどのように会社の経費を節約するかを証明してください。



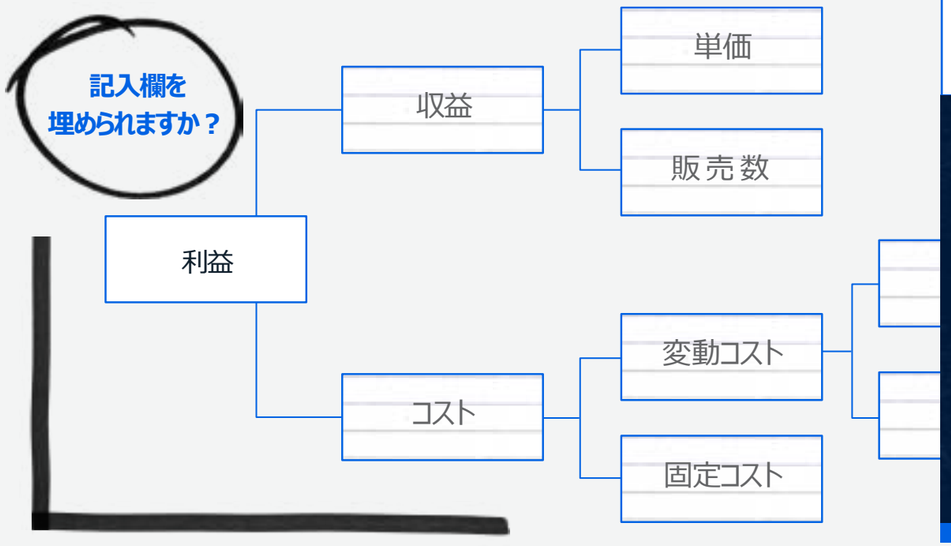

ラーニングイニシアチブを収益やコスト削減に結びつけられない場合、最後のカードがあります。優秀な経営層は、会社のリスクに価値を付けます。経営層は、サイバーハック、法律や規制遵守の失敗、製品の品質問題などを心配しています。したがって、ラーニングイニシアチブがコストのかかるリスクを軽減できるのであれば、経営層はラーニングイニシアチブにコスト削減価値を割り当てることができます。

2 Danone Integrated Annual Report 2023

# お金の流れを追う

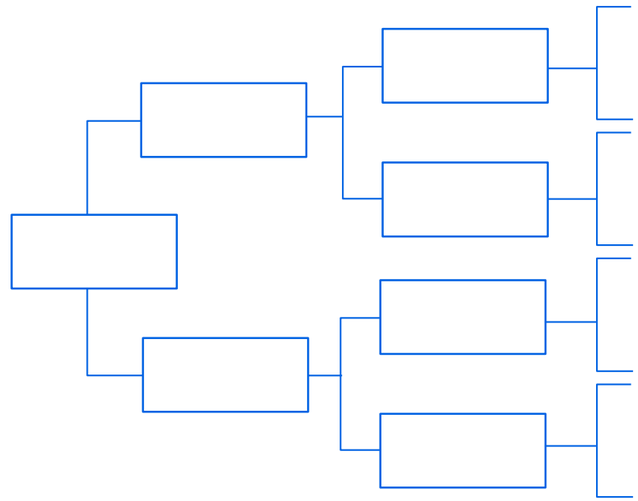
損益のことばかり考えていてはいけません。あなたの会社がどのようにお金を稼ぎ、どこにお金を使っているかを知ってください。L&Dがビジネスの収益をサポートする機会を発見する素晴らしい方法は、プロフィットツリーを描くことです。プロフィットツリーは、利益に関するものなので、ラーニングイニシアチブが収益やコストにどのような影響を与えることができるかをブレインストーミングし、視覚化するための優れたツールです。

何が収益やコストに影響を与えるかを知ることで、直接的または間接的に利益に最も大きな影響を与えるラーニングイニシアチブに焦点を当てることができます。学習がビジネスの利益ツリーの構成要素にどのような影響を与えるかを確認します。ラーニングイニシアチブをプロフィットツリー上のボックスに結びつけることができなければ、経営層はそれをビジネスクリティカルとは考えないでしょう。




YOUR TURN

あなたの会社の基本的なプロフィットツリーを描いてください：



### プロフィットツリーはどうやって作るのか？

プロフィット・ツリーの基本的な例を示しました。始める際には、手元に損益計算書があると便利です。(損益計算書は、基本的にプロフィットツリーの別バージョンにすぎません。)3

GoogleやChatGPT、財務ウィザードを使って、あなたの業界や会社の詳細を正しく把握することもできます。 細部に集中しすぎて、ビジネスを成功させるための大局的な改善に集中できなくならないようにしましょう。この演習の目的は、最も完璧で正確かつ詳細なプロフィットツリーを描くことではありません。目的は、あなたの会社がどのように収入、内部留保、支出をしているかを確認し、経営層の頭の中にあるものを理解することです。

3 The Complete Guide: Profitability Framework and Profit Trees, Crafting Cases

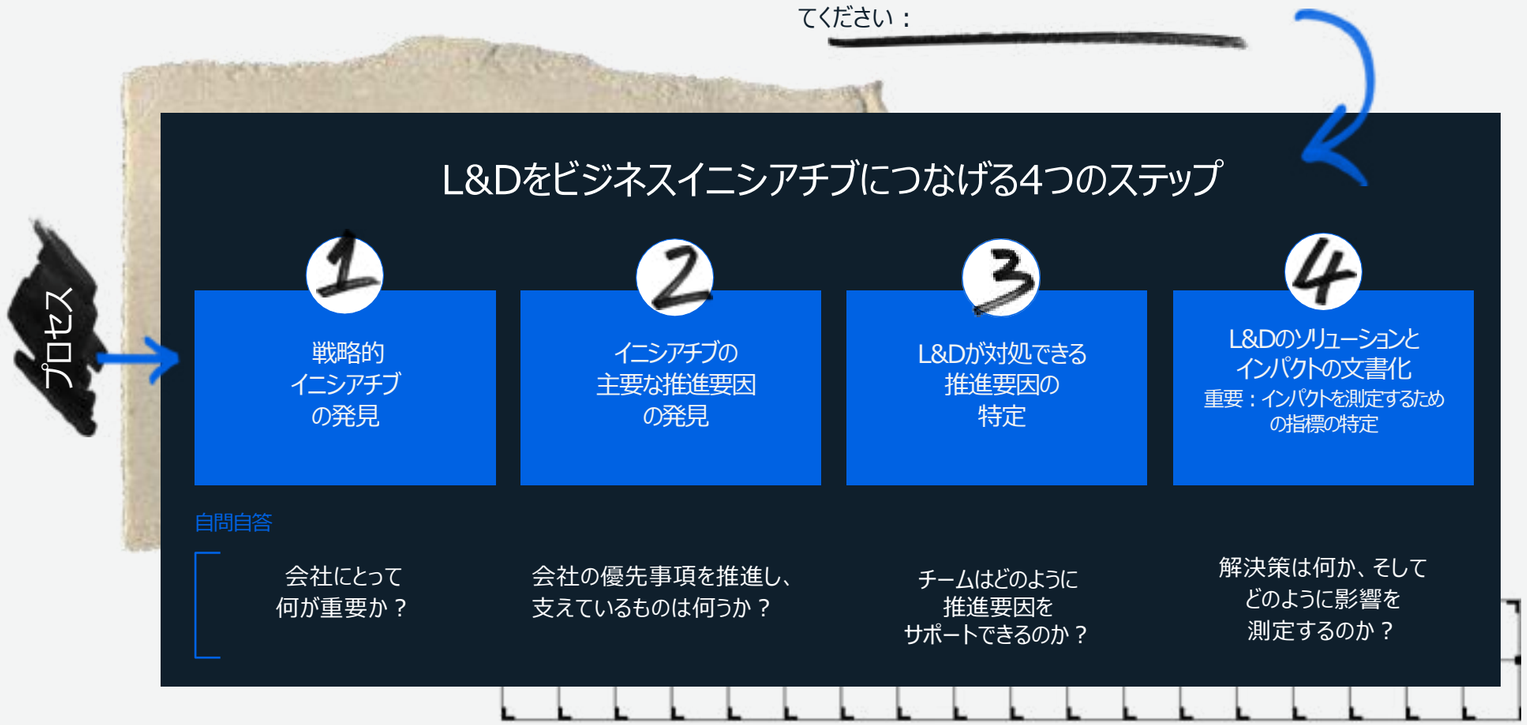
ビジネスイニシアティブと
学習との整合性

# 学習投資に対する経営層の支持の確保

経営層がどのように考えているかを理解したところで、経営層のサポートと学習への投資を確保するためにできる4つの実践的なステップを見てみましょう。学習への投資が利益に貢献していることを示すことは重要ですが、それと同じくらい、いや、それ以上に重要なのは、さらに踏み込むことです。学習に対するあらゆる支援と投資を真に確保するためには、L&Dが企業の戦略的目標に整合することで利益に貢献していることを実証してください。

簡単なことのように聞こえるかもしれませんが、多くのL&Dリーダーは、整合することを通じて価値を示すことに苦労しています。ほぼすべてのL&Dリーダー（87%）は、「整合が目標達成にとって重要である、または不可欠である」と認識しています。しかし、Brandon Hall Group 2020 Learning Strategy調査によると、「整合性を生み出すための行動を起こす準備ができていると答えたのはわずか13%」4。

ラーニングプログラムとビジネス目標や優先事項との整合性に苦慮している87%のL&Dリーダーは、以下の4つのステップを参考にしてください：




## 変化を実行に移すための学習の重要な役割

最終的に利益を追求することがビジネスの原動力となるのであれば、変化を管理することがビジネスを達成する方法です。結局のところ、戦略的イニシアチブのポイントは、同じ古いことをやり続けることではありません。変化は、新しい戦略を成功させるための基盤なのです。

戦略的変化を可能にするもの、それは学習です。学習は重要な戦略的イニシアチブの中心に位置します。なぜなら、学習は個人と企業にこれまでとは異なるやり方をするための知識とスキルを与えるからです。

この4つのステップは、経営層が会社に思い描く変化を特定するのに役立ちます。そして、その新しい世界を実現するための学習プログラムのあり方を発見するのに役立ちます。

4 Aligning The L&D Strategy With Business Goals, Brandon Hall Group

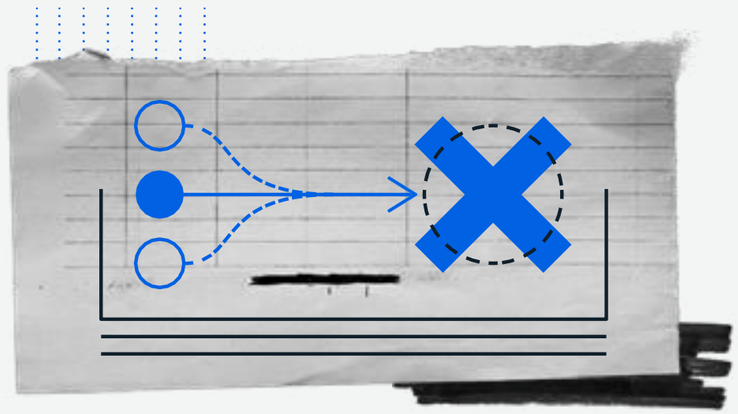
STEP NO. 1

# 企業の戦略的イニシアチブを理解する

まず第一に、経営層が何を望んでいるのか、そしてそれを達成するためにどのようなプランを立てているのかを知ることです。経営層は収益の増加やコストの削減を望んでいると考えて間違いないでしょうが、それを達成するための具体的なプランを知っているとは考えられません。そこで、戦略的イニシアチブを理解する必要があります。(そう、この経営層用語を使うL&Dリーダーには特別ポイントがあります）。サッカーのコーチが皆、試合に勝つという目標を持っているのと同じように、各コーチはそのための独自の戦略を持っています。

**戦略的イニシアチブ：**
企業が事業を改善するために立てる具体的なプラン

経営層のゲームプランを知らないまま、チームのハドルを離れてはいけません。会社の戦略的イニシアチブを深く理解することで、そのイニシアチブを実現するためにチームを配置することができます。これは、新市場への参入、新製品の発売、新技術の採用、効率化の推進など、どのような場合にも当てはまります。



## 経営層の戦略的イニシアチブを明らかにするには？

- 経営層との定期的なコミュニケーションに注意を払い、戦略立案セッションに参加し、会社の四半期報告書や年次報告書をチェックしましょう。
- 本当に理解できない場合は、ためらわずに質問してください。
- 会社の決算説明会を見たり、事業の優先順位やその根拠、推進要因について説明できる社内の人材を探しましょう。
- 会社の業績の内的・外的要因について、自分自身をアップスキリングしてください。

# ワイルドな戦略的イニシアチブ

経営層が、製品革新、市場拡大、収益源の多様化といったフレーズを使うのを耳にしたことがあれば、それは戦略的イニシアチブについて議論しているのです。どのような業界でも、このような当たり前のイニシアチブに出会うことはありますが、ビジネス戦略は時代とともに変化し、企業や市場によって異なります。戦略的イニシアチブの違いを説明するために、製造業、金融サービス業、専門サービス業の3つの市場で現在よく見られる戦略的イニシアチブをいくつか見てみましょう。

## 製造業

電気自動車、ぬいぐるみ、COVID-19ワクチンの製造のいずれにおいても、一般的な戦略的イニシアチブには以下のようなものがあります：

- 製品の革新
- 柔軟でデジタル化されたサプライチェーンの構築
- スマート工場運営の導入
- 環境負荷の最小化

## 金融サービス業

投資銀行であれ、Fintechスタートアップであれ、あるいは外国人の米国確定申告を支援するサービスであれ、一般的な戦略的イニシアチブには次のようなものがあります：

- 規制遵守プロセスの強化
- サイバーセキュリティの強化
- カスタマーエクスペリエンスの強化
- デジタル・暗号通貨、ブロックチェーン、オープン・バンキングへの進出

## プロフェッショナルサービス

ゲームやエンターテインメントの法律対応支援、歯ブラシのクリエイティブマーケティング支援、新しいビルの建設管理など、専門が何であれ、一般的な戦略的イニシアチブには次のようなものがあります：

- デジタルトランスフォーメーションの導入
- 人材育成と定着率の向上
- 専門性とニッチ・フォーカスの開発
- 急速に変化する顧客ニーズへの対応

このような例を見れば、戦略的イニシアチブを見つけるのは容易でしょう。その際、次のことを心に留めておいてください： イニシアチブ、業界、企業を問わず、学習は多くの戦略的イニシアチブにとって重要です。次の3つのステップでは、経営層にそれを証明する方法を紹介します。

## YOUR TURN

あなたの組織の戦略的イニシアチブを挙げてください：

STEP NO. 2

# 戦略的推進力のマップ

経営層の戦略的イニシアチブを理解したところで、次のステップは、それをどのように実行に移すかを考えることです。ここが踏ん張りどころであり、最も困難なステップとなります。手始めに、自分自身（そして他の人たち）に、「これらの目標を達成するために、わが社には何が必要なのか？」と問いかけてみてください。

例えば、ある金融サービス会社が、顧客体験を向上させ、顧客離れを減らすという戦略的イニシアチブをとっているとしましょう。このイニシアチブには、さまざまな方法が考えられます： サービスやコミュニケーションのパーソナライゼーションに取り組む、顧客の進化するニーズに合わせて商品を革新する、顧客サポートとエンゲージメントを改善する、リスクの高い顧客に対してより優れた予測分析を開発する、などです。

**戦略的推進力：**

より広範な企業目標に影響を与えるために協働する要素または要因の集合体

先に挙げたものはすべて、カスタマーエクスペリエンスを向上させ、解約を減らすという会社のイニシアチブの戦略的推進力となり得るものです。どのアプローチが最適かを見極めるには、戦略的イニシアチブを成功に導き、推進することができる、重要で重要な要因のすべてのレイヤーをブレインストーミングしてください。

**イニシアチブの推進力を把握するには？**

経営層は、どのキードライバー（例えば、テクノロジー、製品、トレーニング）に焦点を当てるべきかをガイドすることがよくあります。そのような場合は、それらをつかんで実行しましょう。また、これを理解しようとしているのはあなただけではありません。他部門とパートナーを組み、彼らにインタビューし、協力してください。他部門や経営層と、どの重要な要素に焦点を当てたいかを話し合いましょう。

# 現実の戦略推進のアウトライン

戦略的推進力を洗い出すために、各部門のリーダーは、「このイニシアチブを実現するためには、何を変える必要があるのか？」と自問すべきです。その答えが漠然としすぎていたり、レベルが高すぎたり、「大きすぎる」のであれば、それを分解する必要があります。明確に理解し、影響を与えることができるものがあれば、適切な詳細レベルに到達している可能性が高いのです。

右の例では、ある企業が中核分野で成長を加速させるための戦略的イニシアチブを特定したとします。その1つのイニシアチブの潜在的な戦略的推進力は、イノベーションの改善、効率性の推進、実行力の向上などが考えられます。しかし、これらの推進力は概念レベルが高すぎて実行可能なものではありません。

この例では、戦略的推進力のアウトラインという形で、企業が特定した推進力を実行可能な項目に分解し、1つのスレッドに従っています。この具体的な例では、会社は消費財メーカーで、アウトラインはシェルフプレゼンテーション戦術、つまり商品が店頭に陳列される方法に焦点を当てています。このことを知った同社のL&Dチームは、商品の配置を再考し、新鮮なアプローチで新しいパートナーと協力する方法について、従業員のトレーニングに重点を置いています。

この例では、シェルフプレゼンテーションの戦術は、従業員の学習と能力開発のための最も効果的な機会を明らかにする適切なレベルのものです。

1. **中核分野における優位性の回復**：確立されたカテゴリーと市場における競争力の再活性化
   a. 中核分野における成長の加速と競争力の向上
      i. イノベーションの向上
      ii. 効率性の向上
      iii. 実行力の向上
         (1)収益拡大戦略の実施
            (a)効果的なチャネル戦略とシェルフプレゼンテーション戦術の開発
               (i)市場に適したアプローチを活用し、商品の棚陳列を最大化
                  1.サービスとしての棚スペース方式を活用し、エージェント主導でプライムプレイスを提供
   b. 不採算部門の見直し
   c. 成長が見込まれる分野への投資

2. **戦略的拡大**： 新しいセグメント、チャネル、市場でのプレゼンスを選択的に拡大
   a. 新しい市場セグメントへの参入
   b. 既存カテゴリーの拡大
   c. あらゆる販売チャネルを効果的に運用
   d. デジタル・プレゼンスの加速と拡大

3. **未来への投資**： 将来有望な市場の特定と開発
   a. 高成長地域における新たな戦略的パートナーシップの確立
   b. 既存パートナーシップの強化
   c. リソースの再集中
   d. エコシステムの最適化：主要パートナーとの関係強化と連携

4. **ポートフォリオの管理**：積極的なポートフォリオのローテーションの実施、ブランドサポートと中核機能への再投資
   a. 残すべき製品の見直し
   b. 買収すべき商品の見直し
   c. 売却すべき商品の見直し

YOUR TURN

各戦略的イニシアチブの推進要因をすべて挙げてください。

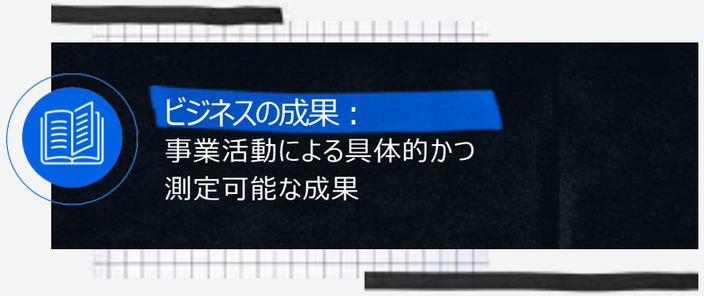
STEP NO. 3

# ビジネスに沿ったL&Dのケースを構築する

ビジネスの成功のための主要な推進力とイニシアチブを探りました。次に、L&Dが明確に影響を与えることができる最も有望なイニシアチブに絞り込んでみましょう。前のステップでは、「これらの戦略目標を達成するために、会社として何をする必要があるのか？」を自問しましたね。次のステップでは、「これらのことを達成するために、L&Dはどのように貢献できるか？」と自問してみましょう。

これらの有望な機会を評価するには、それぞれに必要な財務投資を見積もり、チームのリソースや会社全体の成功に与える潜在的な影響も考慮します。「自分が取り組んでいることが、どのように収益を上げるのか、コストを下げるのか、あるいは特定の戦略的イニシアチブを達成するのか？」と自問してください。

経営層が戦略的イニシアチブのビジネス上の成果を特定している場合は、それも利用します。このようなビジネス目標を念頭に置けば、重要な役割に従事する数人の個人を対象とした、いくつかの専門的な学習プログラムのような、簡単で迅速な成果を特定することができます。また、L&Dがビジネスイニシアティブをサポートするための、より大規模で野心的な機会を特定するのにも役立ちます。



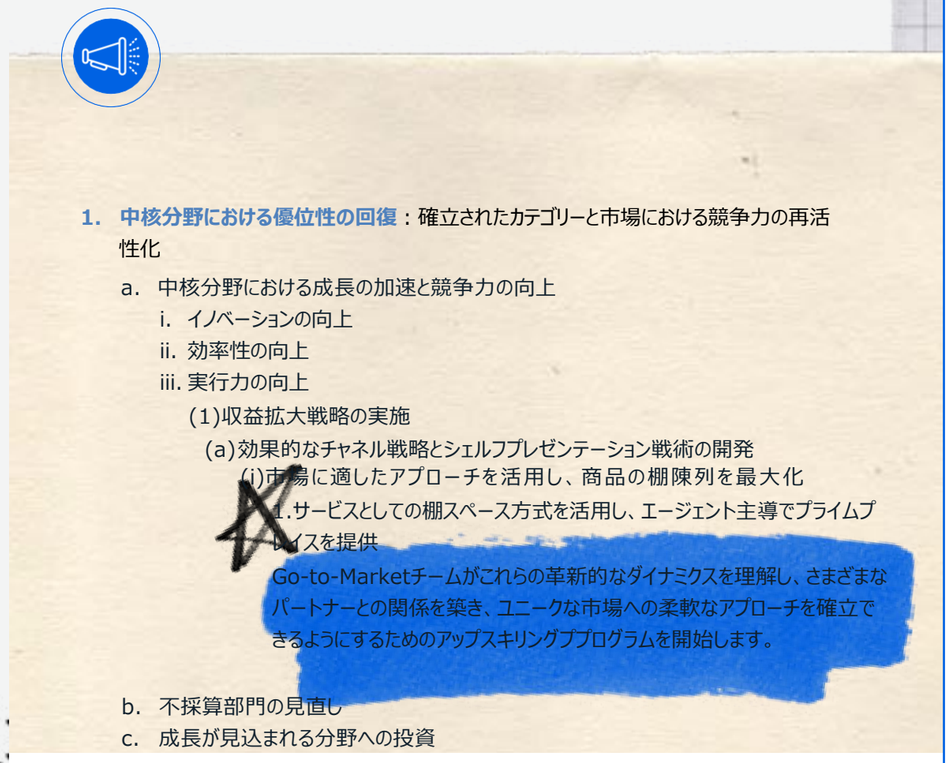

オポチュニティの大小にかかわらず、勝機を見出すには調査と協力が必要です。というのも、ビジネスインパクトは1つの部門に限定されることはほとんどなく、むしろ複数の部門にまたがる成功の積み重ねであるため、L&D以外の同僚と協力する必要があるからです。

このような機会は、例えば製造工程におけるアルミ廃棄物の削減など、具体的な取り組みが原動力となるため、既存のプログラムで対応できる可能性は低いのです。各部門や事業部の具体的なニーズや課題を無視した一般的な戦略を提示しても、同僚やリーダーの印象には残りません。それよりも、同僚と協力してL&Dイニシアチブをカスタマイズし、さまざまなグループの固有の目標に取り組みましょう。

# L&Dのチャンスを強調

戦略的推進要因を分解すると、L&Dが戦略的イニシアティブに影響を与える真の機会を特定することができます。この例では、従業員が棚陳列の新しいアプローチに取り組む方法を習得し、特にマーケティングチームは、自社製品の販売を活性化するための新しいマーケティング戦略サービスとしての棚スペースを学びました。

要点は？戦略的イニシアチブを推進要因に分解し、その推進要因を適切なレベルで詳細化すれば、ビジネスをサポートする学習と開発の機会が他にもたくさん見つかるはずです。



1. **中核分野における優位性の回復**：確立されたカテゴリーと市場における競争力の再活性化
   a. 中核分野における成長の加速と競争力の向上
      i. イノベーションの向上
      ii. 効率性の向上
      iii. 実行力の向上
         (1)収益拡大戦略の実施
            (a)効果的なチャネル戦略とシェルフプレゼンテーション戦術の開発
               (i)市場に適したアプローチを活用し、商品の棚陳列を最大化
                  1.サービスとしての棚スペース方式を活用し、エージェント主導でプライムプレイスを提供

Go-to-Marketチームがこれらの革新的なダイナミクスを理解し、さまざまなパートナーとの関係を築き、ユニークな市場への柔軟なアプローチを確立できるようにするためのアップスキリングププログラムを開始します。

   b. 不採算部門の見直し
   c. 成長が見込まれる分野への投資

YOUR TURN

L&Dプログラムはどのようなビジネス成果に影響を与えることができますか？

STEP NO. 4

# L&Dがいかにビジネスに不可欠であるかを経営層に示す

優先順位をつけるべき分野と、それが戦略的イニシアチブをどのようにサポートするかという明確なリンクがあれば、その特定の目的に基づいて対象従業員のアップスキリングを図るプランを立てることができます。これこそ、L&Dキャンペーンの構築に精通した人材が活躍できる場なのです！

プランができたら、それを経営層に提示します。「ラーニングエクスペリエンス」のような言葉や「受講率」のような指標をL&Dが経営層に使うと、しばしば断絶が生じます。なぜでしょうか？これらの用語や指標は、ほとんどL&D業界でのみ使用され、理解されています。これは地方の方言のようなもので、別の場所に行くとL&D用語の意味や意義が失われてしまいます。

このワークブックでは、経営層の辞書に加えるべき重要な語彙を紹介しています。また、「シナジー」など、うんざりするような言葉を使う必要はありませんが、経営層が使う用語には注意してください。もし彼らが投資利益率（ROI）、チェンジマネジメント、戦略的アライメント、ビジネス指標、主要業績評価指標（KPI）の用語で話すのであれば、L&Dについてもその言葉を使ってください。

## 経営層のコミュニケーションコードを解読する

下記を使う代わりに....

- コース修了率
- エンゲージメント
- 学習時間

これらの指標を使うようにしましょう....

- 従業員の生産性指標
- 帰属費用インパクト
- 従業員定着対策

適切な用語とともに、L&Dは経営層のために業界独自の指標を翻訳する必要があります。これは、L&Dの指標が役に立たないということではありません。L&D指標は、学習プログラムの効率を追跡・分析する上で、あなたの部署にとって重要なものです。しかし、受講率や修了率、エンゲージメント時間を提示しても、CEOの印象には残らないでしょう。なぜなら、それらは成果に直結しない暫定的な指標に過ぎないからです。新しい「ラピッドオンボーディング」プログラムで50,000時間のエンゲージメントを達成したと発表しても、経営層は、それが収益目標やその他の重要な企業目標の達成にどのように役立ったのか疑問に思うでしょう。ビジネスの優先順位との関連は明確ではない場合は、経営層が学習指標に対して「だから何？」というかもしれません。

「どのような指標を用いるのがベストか？」と迷ったときは、学習を、得た売上、節約した費用、削減したリスクに結びつけましょう。もしあれば、経営層が強調した特定のビジネス指標やKPIを活用してください。また、スキルが仕事の新たな基準通貨となる中、従業員が持っているスキルや、収益増加や効率向上のために開発できるスキルを測定しましょう。

**ビジネス指標**
ビジネス・パフォーマンスの側面を
追跡し、測定する定量化可能な値

## 経営層の指標を解読：

| JUST OK | GOOD | BETTER | BEST |
|---|---|---|---|
| 活動の定量化 | 財務指標への変換 | 成果との関連 | 成果を重視 |
| 新しい「ラピッドオンボーディング」プログラムでは、5万時間のエンゲージメントを達成しました。 | 新しい「ラピッドオンボーディング」プログラムは、昨年の入社してから期待する業務が遂行できる、立ち上げ時間を10,000時間節約しました。 | 新しい「ラピッドオンボーディング」プログラムにより、各従業員の生産性はプログラム導入前より10時間向上しました。 | 新しい「ラピッド・オンボーディング」プログラムを完了した労働者は、それぞれ1,000ドルの付加価値を生み出し、昨年は参加者全員で100万ドルの価値を生み出しました。<br><br>さらに、参加者は仕事への満足度が高く、平均勤続年数も長いと報告しています。 |

### お金に焦点を当てた指標だけを使うべきか？

L&Dは、利益指標に加え、従業員の士気や忠誠心、企業文化の向上など、L&Dがもたらすより広範で非定量的な利益を含めることができます。L&Dがもたらす無形の、あるいは質的なメリットを認識し、伝えましょう。L&Dがポジティブな職場環境や長期的なビジネスの健全性にどのように貢献するかを共有しましょう。しかし、忘れないでください： 多くの経営層は、利益を支える定量的な施策に傾倒するので、そこで手を抜いてはいけません。

## メトリクスで部屋を指揮

指標はとっつきにくいものです。そこで、このステップをより簡単で親しみやすいものにするために、例を示します。もちろん、これらの指標は、あなたが扱うことができるデータやあなたの会社の特定のニーズに基づいて変更されます。しかし、これらの公式を使って始めることができます。また、必要に応じてこれらの指標を適応させ、成長させることで、会社の経営層に学習の価値を示すことができます。理想的には、これらの測定基準はすべて、ある特定の結果をもたらすものを分離するために、ある種のA/Bテストを利用することです。



*Example:*

### L&Dが収益成長に与える影響

L&Dは、営業チームのトレーニングを向上させ、より優れた製品知識を能力開発し、市場の需要を満たす製品を革新して生み出すスキルを研究開発部門に身につけさせることで、売上を伸ばすことができます。

**ビジネス指標**

営業研修プログラムの前後で売上成長率を比較したり、製品イノベーション研修と新製品の売上増加を関連付けたりします。

*Example:*

### コスト削減におけるL&Dの役割

L&Dイニシアチブは、より効率的な生産プロセス、無駄の削減、サプライチェーン管理の改善、不良品や返品を最小限に抑える品質管理の強化につながります。

**ビジネス指標**

工程改善トレーニング後の生産コストまたは廃棄物の減少を測定。品質管理トレーニング後のエラー率減少によるコスト削減の計算。

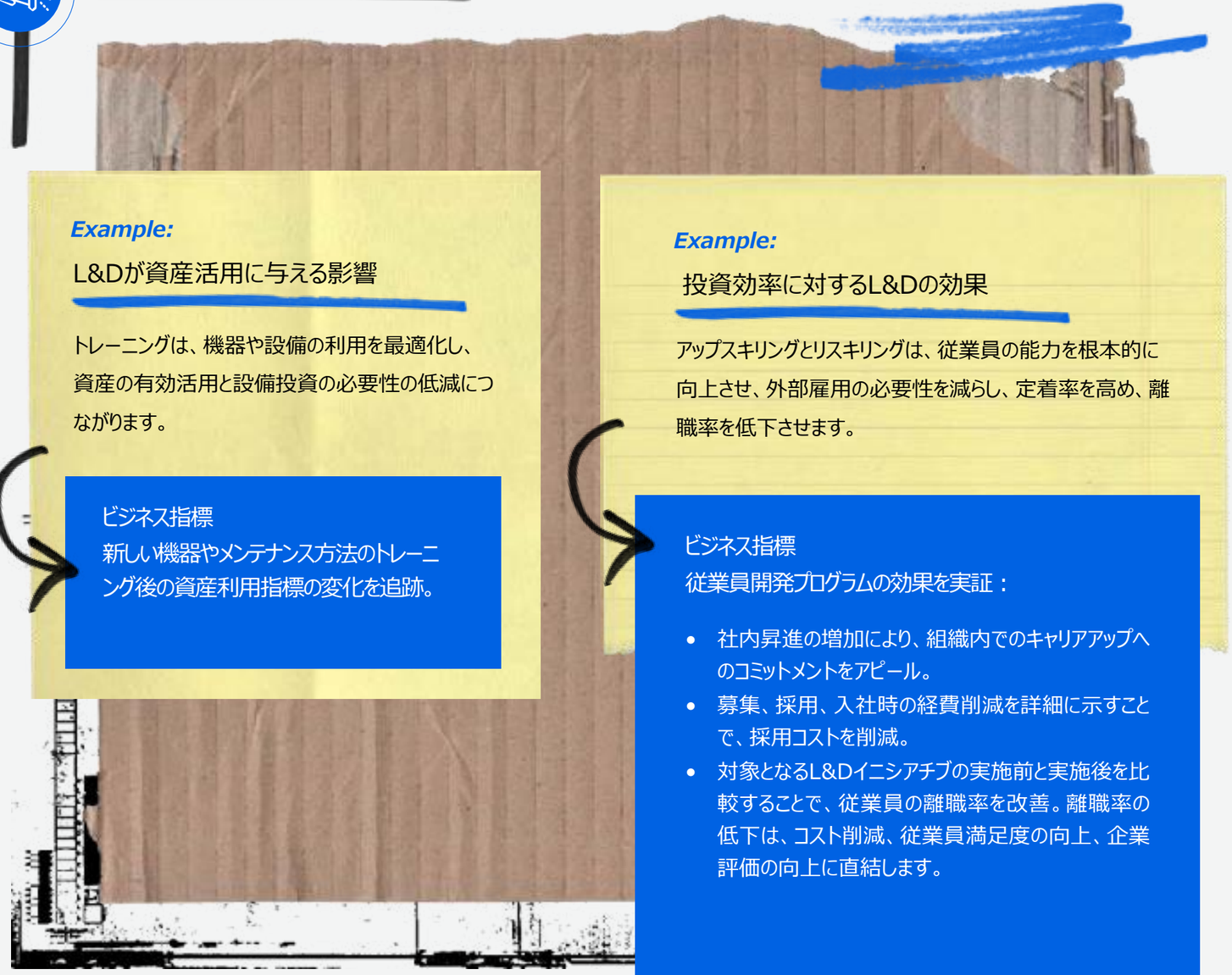
*Example:*

### L&Dの直接的および間接的影響

L&Dは、スキルやパフォーマンスに直接的な影響を与えるだけでなく、従業員のエンゲージメントを向上させることで間接的な効果ももたらします。生産性の原動力として知られ、さらに忠誠心やイノベーションを促進するポジティブな企業文化に貢献できる、従業員の士気とエンゲージメントへの効果を強調します。

**ビジネス指標**

エンゲージメントスコアと、L&D活動後の測定可能な生産性指標を関連付けます。



*Example:*

L&Dが資産活用に与える影響

トレーニングは、機器や設備の利用を最適化し、資産の有効活用と設備投資の必要性の低減につながります。

ビジネス指標
新しい機器やメンテナンス方法のトレーニング後の資産利用指標の変化を追跡。

*Example:*

投資効率に対するL&Dの効果

アップスキリングとリスキリングは、従業員の能力を根本的に向上させ、外部雇用の必要性を減らし、定着率を高め、離職率を低下させます。

ビジネス指標
従業員開発プログラムの効果を実証：

- 社内昇進の増加により、組織内でのキャリアアップへのコミットメントをアピール。
- 募集、採用、入社時の経費削減を詳細に示すことで、採用コストを削減。
- 対象となるL&Dイニシアチブの実施前と実施後を比較することで、従業員の離職率を改善。離職率の低下は、コスト削減、従業員満足度の向上、企業評価の向上に直結します。

TRY FOR YOURSELF

貴社のL&Dの成果は、
どのようなビジネス指標に基づいて
測定されるべきでしょうか？

# よくある9つの失敗を避ける方法

**利害関係者を巻き込む**
サポートと洞察を得るためにコミュニケーションをとり、協力することで、プロセスの一部であるべき重要な他部門の同僚をイライラさせずに済みます。

**測定と分析**
*L&D*の成果を追跡・分析し、ビジネスの重要業績評価指標（*KPI*）と整合させるための強固な仕組みを構築すれば、有益な成果が見過ごされることはありません。

**ビジネスの用語を話す**
*L&D* の成果を、利益率、収益成長、市場シェアなど、経営層向けの用語や指標に置き換えることで、経営層によるプログラム支援を取り付け、資金不足を防ぐことができます。

***L&D*ソリューションは画一的なものではない**
様々なグループのユニークな目標に対応するために*L&D*イニシアチブをカスタマイズすれば、学習が排他的で非効率的なものになるのを防ぐことができます。

**チェンジマネジメントを各プロセスの重要な一部に**
*L&D*ピッチにチェンジマネジメント戦略を取り入れる（そして抵抗に対処する）ことで、新しいイニシアチブを支持しない環境作りを回避することができます。

**長期的な視点を持つ**
*L&D*イニシアティブが、企業の現在の目標や長期的な戦略ビジョンとどのように整合しているかを強調することで、ラーニングプログラムが「あればいいもの」「必要でないもの」と見なされるのを防ぐことができます。

**質的な利益を含める**
*L&D*の無形のメリットを認め、伝えることで、それがいかにポジティブな職場環境や長期的なビジネスの健全性に貢献しているかを共有し、学習が他のビジネス機能よりも重要性が低いという誤解を打ち砕くことができます。

**進化を長期的な課題として捉える**
終わりのない改善プロセスの中でプログラムのニーズに対応することで、人々が学習を一過性のものと見なさないようにすることができます。

**全体像を見据える**
定期的に一歩引いて、プログラムが必要とする大きな変化を検討する時間を取ることで、勢いを削ぐような細部にとらわれることを避けることができます。

まとめ

# L&Dで違いを生む

どのような戦略的イニシアティブにも変革が必要であり、その変革は、人々が新しい考え方や革新的なことを行う方法を学ぶことを支援することから生まれます。学習への投資を確実にするためには、このワークブックに概説されている4つのステップに従う習慣を身につけましょう。これらのステップを活用することで、会社の目標を直接サポートし、指導層が気にする言葉や指標を取り入れることができます。

## L&Dをビジネス・イニシアチブにつなげる4つのステップ

1. 戦略的イニシアチブの発見
2. イニシアチブの主な推進要因を明らかに
3. L&Dが対処できる推進力の特定
4. L&Dのソリューションとインパクトの文書化
   重要：インパクトを測定するための指標の特定

学習プロジェクトにゴーサインを出すだけでなく、会社を前進させる重要なプレイヤーになることができます。学習は、単なる箱詰めではありません。組織の将来への投資であり、L&Dを価値化しやすいものにつなげることなのです。

さあ、腕まくりをして取り掛かりましょう！

学習への投資を確保するための、よりきめ細かなアドバイスが必要な場合は、Degreedプロフェッショナルサービス担当者による20分間の無料コンサルテーションにお申し込みください。

***Sign up*** for your free 20-minute consultation

degreed

Degreedは、生涯学習とデータドリブン型の能力開発を組み合わせたテクノロジスイートです。継続的な学習、深いスキルの構築、財務的アクセス、リアルタイムの従業員スキルデータ、および接続されたエコシステムを通じて、組織は、より大きな影響力のために労働力の能力を加速し、スキルをすべての仕事の中心にすることができます。

degreed.com