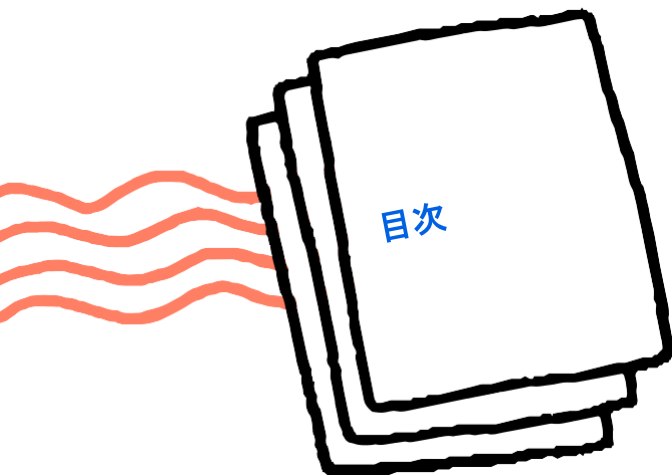


degreed

How the Workforce Learns



ラーニングカルチャーに
15 の必要なもの



1

一貫した学びの
ガイダンス

p.4 →

2

進捗状況のフィードバックと
洞察

p.12 →

3

多様でアクティブな
能力開発体験

p.18 →

4

スキルを実践し、適用し、
伸ばすオポチュニティ

p.24 →

企業文化を再構築し、活性化させることは、ビジネスリーダーにとって最大の優先事項の一つです。

急速に変化している今日の環境では、このようにタレント人材を確保するための条件は、かつてないほどに厳しくなっています。特に学習文化は、従業員の経験を向上させ、ビジネスを躍進させるカギとなります。なぜなら、学習文化は、スキルの能力開発、アジリティ、対応性、収益に影響を与えるからです。

これらはすべて、CEOが考慮すべきすべての項目です。

多くのL&Dチームが、学習文化を「フォーマルトレーニングを提供し、コンテンツを制作し、完了率を測定すること」として考えています。しかし、この旧態依然としたやり方は、企業のイノベーションとアジリティを妨げています。仕事のあり方は急速に変化しており、L&Dチームがすべての分野を把握し、最先端にいることは難しくなっています。

学習者もビジネスリーダーも同様に苦労しています。各企業に共用できる学習文化を定義することはできませんし、構築・改善することもできません。では定義から始めましょう。学習文化とは、"共有された行動、価値観、前提"と定義されています。

そこでDegreedは2,400人以上の15カ国の人たちにアンケートし、**学びとキャリアの成長に関してのふるまい、価値観、仮定を質問しました。**私たちは、会社の学習文化をポジティブと評価した人（プロモーター）と、学習文化をネガティブと評価した人（デトラクター）の間に生じた違いに注目しました。

ポジティブな学習文化を持つ企業は平均して、競合他社よりも高いスキルを発揮し、よりアジャイルなチームを持ち、変化に迅速に適応しより早く収益を上げていることを発見しました。しかし、そのためには、従業員はより多くのコースやビデオだけでなく、AIによるパーソナライズされる環境が必要とされています。

L&Dチームは、コンテンツを増やすだけではなく、継続的な学習のための条件を整えることに焦点を移す必要があります。具体的には、「プロモーター」を多く育成するには4つの条件があり、逆に「デトラクター」を多く輩出してしまうのには条件がほとんどそろっていないことがわかりました。



何を、どのように学ぶかのガイダンス

多様でアクティブな能力開発体験

進捗状況のフィードバックと洞察

スキルを実践し、適用し、伸ばしていくオポチュニティ



このレポートでは、これらの要素の意味を共有し、組織でより前向きな学習文化を生み出すことができるアクションに優先順位を付けて特定する方法についてのガイダンスを提供します。



ラーニングカルチャーに15の必要なもの

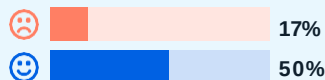
注：本レポートは、正確な値を使い、算出しました。しかしデータのビジュアル化という意味で、生データを丸めた数値を使用しています。

積極的な学習文化が生み出す ビジネス価値

熟練者がより
パフォーマンス
を発揮する



プロモーターは
昇進率が199%高い



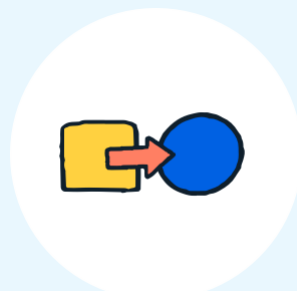
チームはより
アジャイルに



プロモーターは
社内の新しい部門への
異動率が235%高い



各部門がより
迅速に適應する



プロモーターは
自社がパンデミック問題に
うまく対応していると同意
する割合が76%高い



ビジネスの成長
を加速させる



プロモーターは
自社は競合他社よりも
収益を上げていると
同意する割合が166%
高い



😊 PROMOTERS

😞 DETRACTORS

一貫した学びの ガイダンス

ポジティブな学びの文化では、ジャストインタイムの学習だけでは十分ではありません。従業員は、現在の役割と将来のキャリアステップのために何を学ぶべきか、一貫したガイダンスを必要としています。このガイダンスは、適切な動機付けから始まり、目標を設定でき、適切なリソースを検索でき、そしてマネージャーのサポートを含める必要があります。



社員のモチベーション

ポジティブな学習文化では、プロモーターは、現在の役割でより良いパフォーマンスを発揮し、将来の役割に備えるために、学習意欲が高まります。

逆にデトラクターは、必要最低限の要件を満たすただけに学習するというモチベーションしかない（あるいはまったくモチベーションがない）という割合が高く、エンゲージメントのレベルが低いことを示しています。



ACTION ITEM 1

現在および将来の役割に必要な特定のスキルを中心に能力開発に集中するよう従業員に奨励することにより、これらの動機を活用します。

マネージャーは、チームが現在の役割と意欲的な役割の間で重複する2~3つのフォーカススキルを特定できるように支援する必要があります。

以下を尋ねました。

以前、仕事やキャリアに役立つことを学んだ時の主な動機は何か？

😊 PROMOTERS

😞 DETRACTORS

現在の職務でより良い結果を出すため

53%

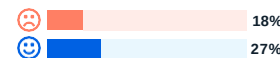
高い



次の役割を担うための準備

50%

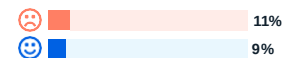
高い



新しい職業やキャリアにシフトするために

-18%

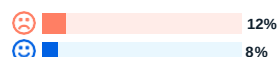
低い



自身の好奇心を満たすために

-33%

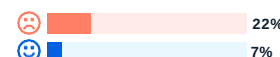
低い



最低限の要件を満たすだけ

-68%

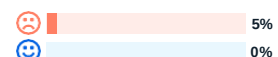
低い



仕事のために必要な学習意欲が湧かない

-100%

低い



目標の設定

ポジティブな学習文化では目標は重要です。特に長期的な能力開発機会に焦点を当てている場合はなおさらです。

プロモーターは52%高い率で計画を立てています。また次のステップや長期的な目標を計画する割合は約90%高くなっています。これは、ポジティブな学習文化がキャリアパスの仕組みを提供していることを示しています。

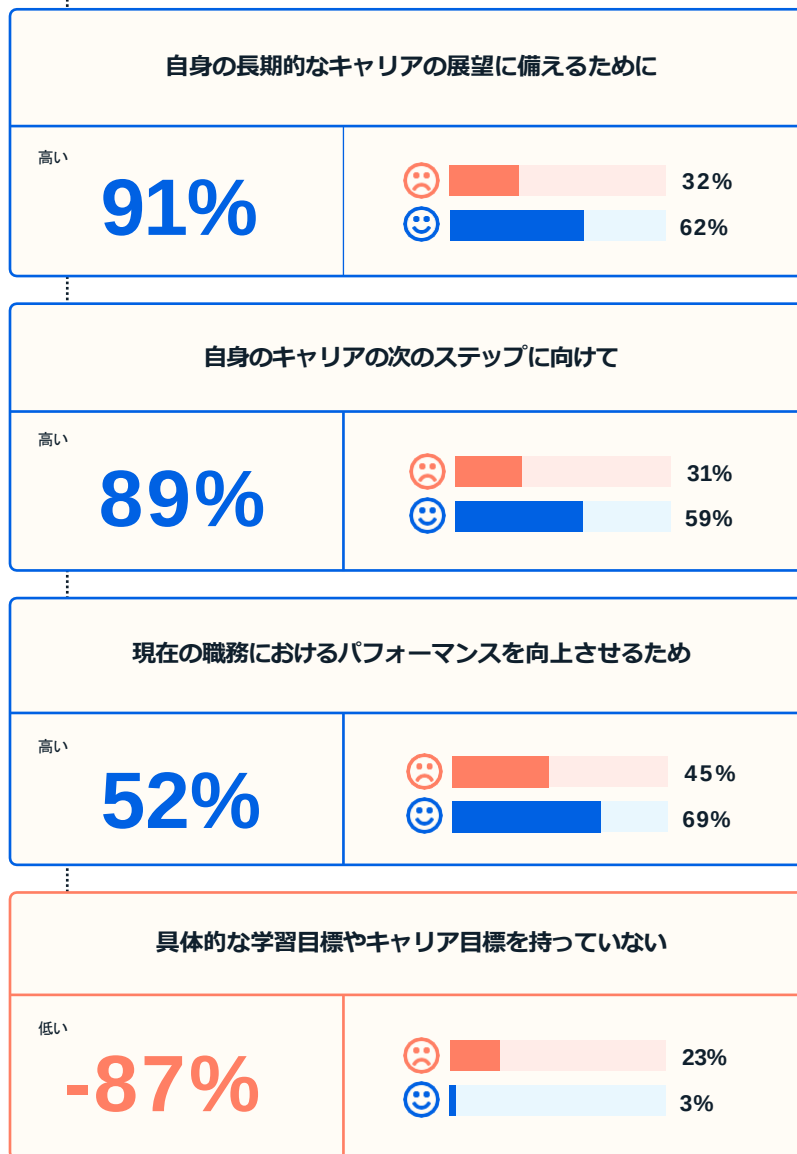


ACTION ITEM 2

短期的および長期的な目標を明文化するように人々を促します。

これらの目標は、役割ベースの能力開発ではなくスキルベースの能力開発を強調するように個々のタスクと戦術的な業務に焦点を当てることが重要です。

以下を尋ねました。
なぜ学習目標やキャリア目標を設定するのか？



😊 PROMOTERS

😞 DETRACTORS

リソース

**ポジティブな学習文化
では、人はいつでも、
どこでも、学ぶことが
できます。**

Degreed社のデータでは、プロモーターは、70|20|10モデルの3つのタイプすべてを学習体験する割合が高くなっています。また、プロモーターは、社内外から多様な洞察や視点を得ている可能性が高くなっています。

以下を尋ねました。
**昨年、仕事やキャリアに関連する学習
を見つけるために、どのリソースを利用したか？**



ACTION ITEM 3

70|20|10モデルでは、アップスキリングの70%は経験学習、つまり仕事の流れの中での学習から得られるとされています。経験学習の機会がデジタル化され、自分の意志ででき、すべての従業員がアクセスできるようにし、包括性を確保する必要があります。機会を増やすためにテクノロジーを活用し、社会的バイアスを減らすためにフレームワークを使用します。

70% | 経験

会社のメッセージングアプリ



会社の生産性ツール



お気に入りのWebサイトまたは学習アプリ



20% | 薫陶

コーチまたはメンター



ソーシャルネットワークとオンラインコミュニティ



マネージャー



チームメイト、仲間、専門家ネットワーク



10% | トレーニング

会社の学習システムまたは人事システム



会社の人事部門、タレント部門、ラーニング部門





ACTION ITEM 4



エンゲージメントを高めるためにピア・ラーニングを戦略に組み込む

同僚や社外のプロフェッショナル・ネットワークとの交流は、思考の多様性や「アウトサイド・イン」の考え方に不可欠でありこれにより企業の競争力を維持することができます。



ACTION ITEM 5



学習を有意義なものにするテクノロジーに投資する

完了率の測定だけではなく、社員の成長が専門家としての目標達成にどのように役立つかを、教育用学習システムを使って示す必要があります。そのためには、管理者に焦点を当てたテクノロジーではなく、ユーザーに焦点を当てたテクノロジーにすべきです。

マネージャーサポート

ポジティブな学習文化では、マネージャーは従業員が能力開発計画を作成するのを支援します

目標を設定し、スキルを伸ばし、成長するための新しい機会を発見する。実際、プロモーターは、能力開発をサポートするマネージャーがいると言う可能性が270%高いです。

以下を尋ねました。

マネージャーは、過去1年間にあなたの専門的な成長をどのようにサポートしたか？

😊 PROMOTERS

😞 DETRACTORS

270%

高い

😞 13% 😊 47%

能力開発計画の作成、またはスキル構築の目標の設定を支援してくれた

203%

高い

😞 16% 😊 48%

業務中にスキルを実践、または伸ばすためのチャレンジの場やプロジェクトを見つけてくれた

183%

INCREASE

😞 19% 😊 52%

学習リソースまたは能力開発の機会を薦めてくれた

123%

INCREASE

😞 19% 😊 42%

目標と優先順位について頻繁に確認してくれた

119%

INCREASE

😞 23% 😊 50%

キャリア目標や成長の機会について相談に乗ってくれた

98%

INCREASE

😞 26% 😊 52%

長所と課題についてフィードバックやコーチングをしてくれた

88%

INCREASE

27% 😞 50% 😊

仕事や目標に対して正式なパフォーマンスレビューをした

-92%

DECREASE

😞 32% 😊 2%

期間中、マネージャーは私の能力開発を有意義にサポートしなかった



ACTION ITEM 6

正式なレビュー、昇進、役割のためだけでなく、チーム内で能力開発計画を作成するようにマネージャーをトレーニングする

チーム内での能力開発計画に関するコミュニケーションは定期的に行われる必要があります、能力開発計画はスキルベースで実用的である必要があります。

学習へのアプローチの多様性が高いほど、効果が発揮されます。



多様性とアクティブな 能力開発体験

学習には優れたコンテンツだけが重要な訳ではありません。貴社従業員がそのコンテンツをどのように見つけて学習するかも考慮する必要があります。また従業員が学ぶ機会と新しいスキルを実践しなければならない機会が重要です。私たちDegreedのデータによると、人は自主的で、構造化された、協動的で、経験的な学習の機会を必要としています。



自主的

ポジティブな学習文化では、自主的な学習がより継続的に行われます

プロモーターは平均して毎週学習のためにインターネットを検索するのに対し、デトラクターは1ヶ月に1回程度しか検索しない。

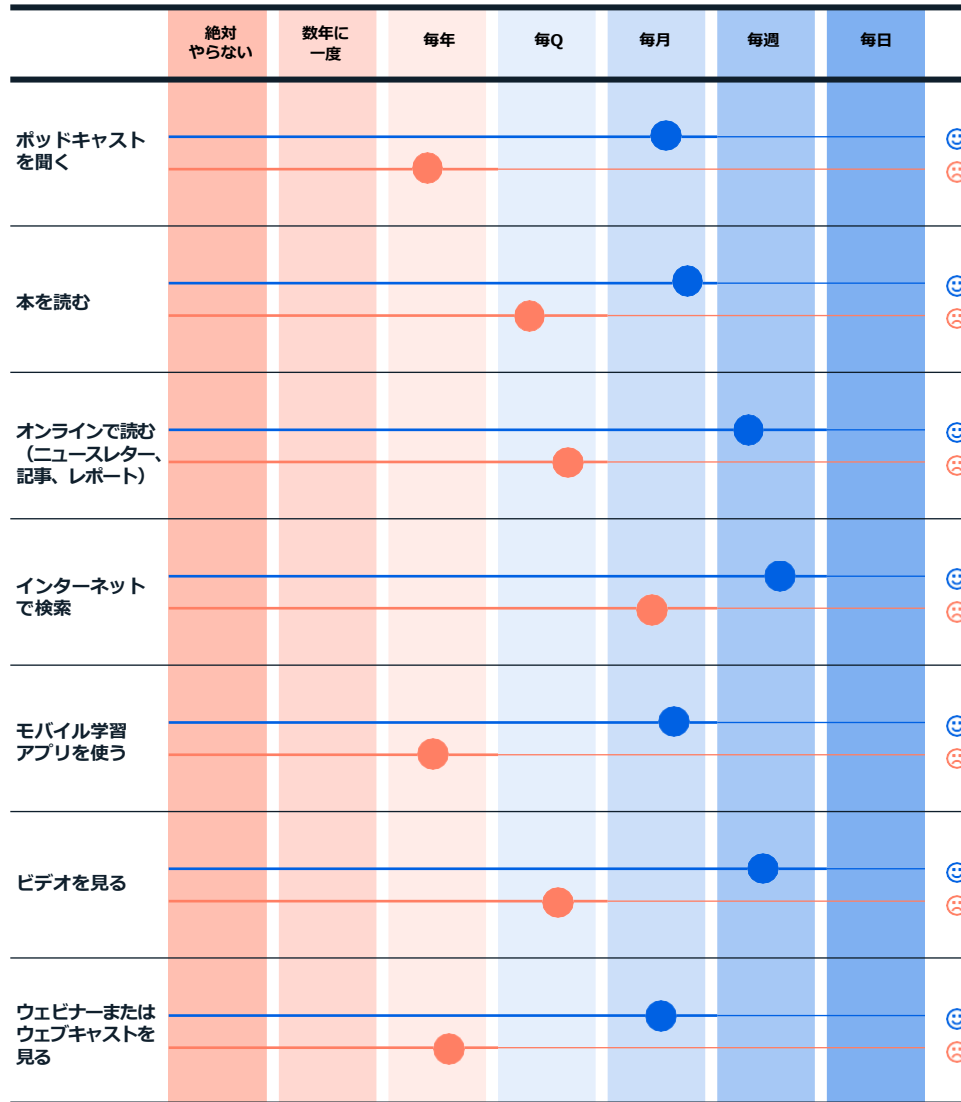


ACTION ITEM 7

人々はすでに自分たちで必要なコンテンツを見つけています。

人々がどこを見るべきかを把握している一元化された摩擦のないテクノロジー環境の構築に焦点を合わせ、必要なコンテンツを引き続き発見し、集約し、整理し、共有できるようにします。

以下を尋ねました。
自分で学ぶ際に、どのくらいの頻度で次のことをするか？



😞 DETRACTORS

😊 PROMOTERS

構造化

ポジティブな学習文化では、構造化された学習が一貫して行われます

プロモーターは平均してほぼ毎月クラスやワークショップに参加しますが、デトラクターは構造化された機会に参加するのにも年に1回未満です。

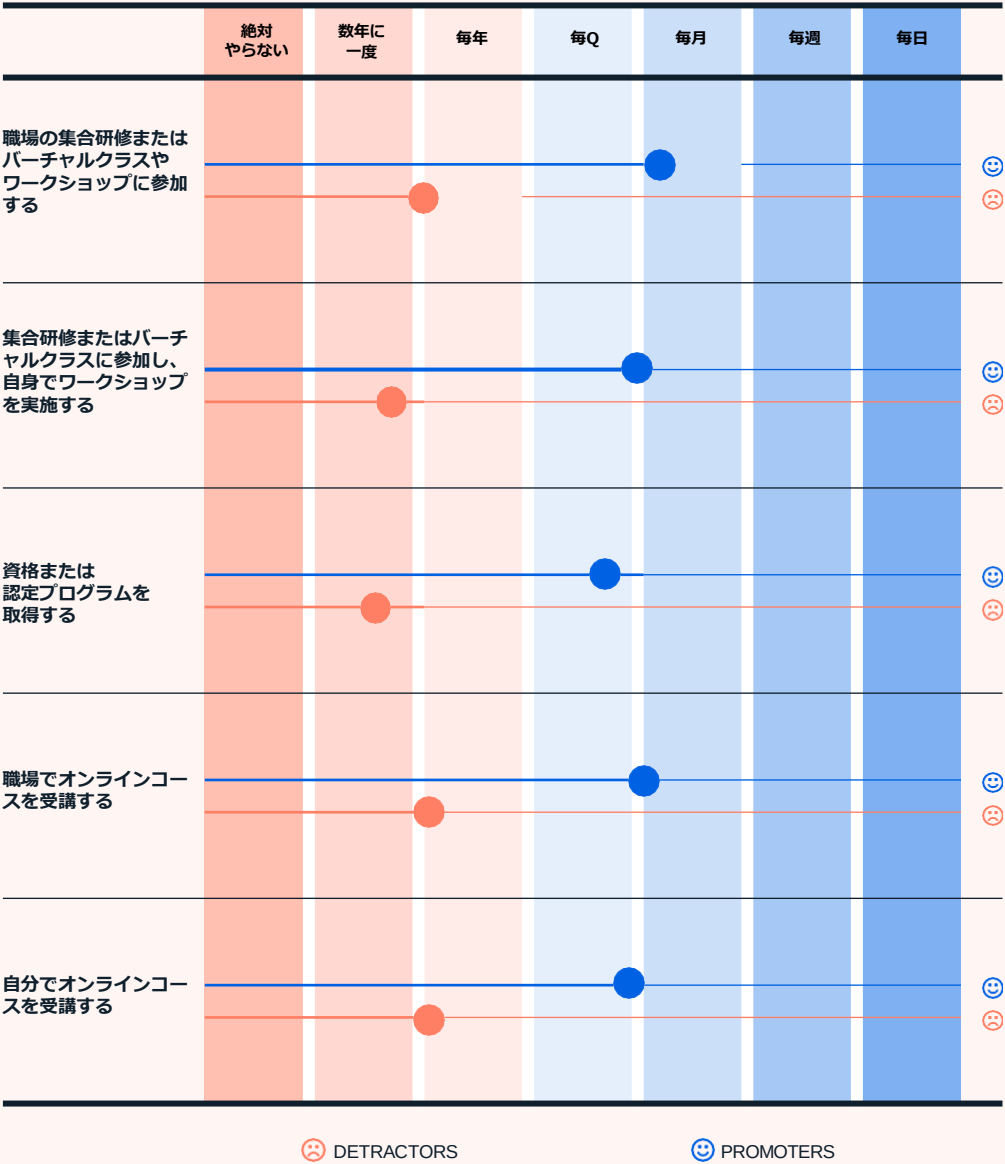


ACTION ITEM 8

ブレンディッドラーニングアプローチを使うクラス、ワークショップ、その他のフォーマルラーニング機会を定期的に提供します。

「反転授業」を導入することで、クラスに集まった時に従業員は自分のスキルを応用し、他の人に教えることにより積極的な役割を果たすことができます。これにより、知識の定着率が向上します。

以下を尋ねました。
研修への参加頻度はどのくらいか？



協働

ポジティブな学習文化 では、協働学習が活性 化しています

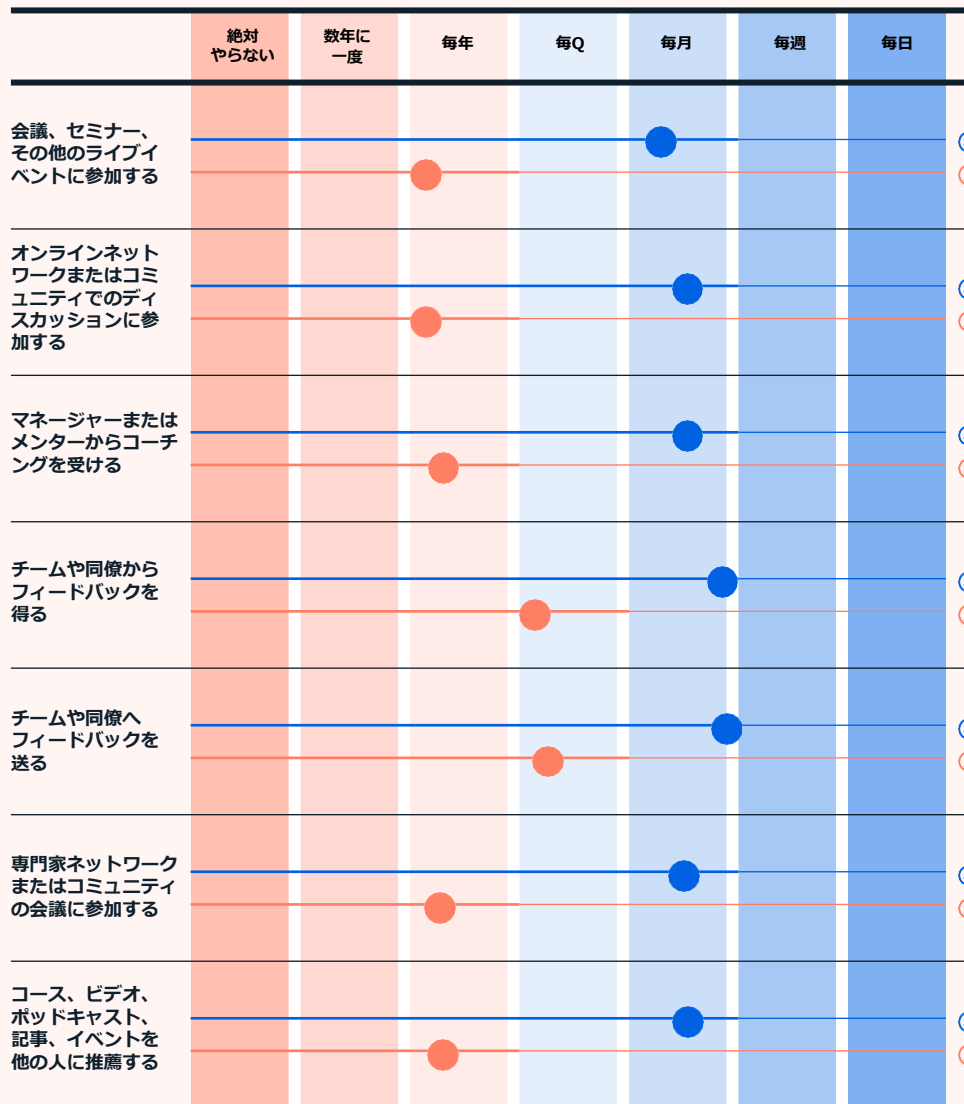
プロモーターは平均してチームや同僚からほぼ毎日フィードバックを受け取りますが、デトラクターは四半期ごとにしかフィードバックを受け取りません。



ACTION ITEM 9

人々が構築しているスキルについて頻繁にコミュニケーションすることを活性化
するツールとプロセスを実装します。
個人だけでなく、チーム全体の成果を認
めることが重要です。新しいスキルの学
習に専念する四半期ごとのチームミーテ
ィングを主催する、もしくは同僚に頻繁
かつ効率的にフィードバックを提供して
いる個人を奨励する仕組みを構築してく
ださい。

以下を尋ねました。
他の人と学ぶ頻度はどのくらいか？



☹ DETRACTORS

😊 PROMOTERS

経験

ポジティブな学習文化では、職場での学習がより広まっている

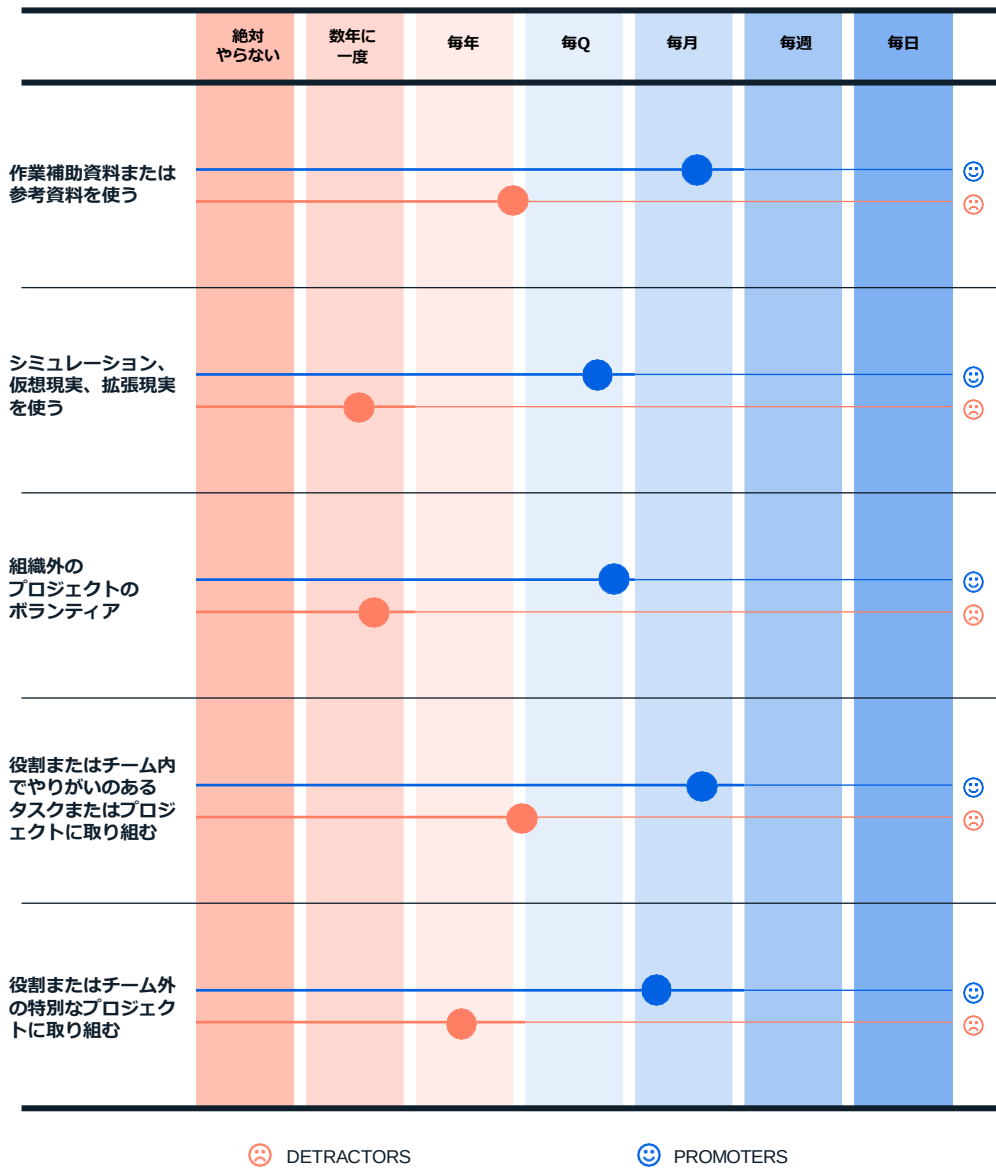
プロモーターは平均して、ほぼ月に1回、自分の役割やチーム以外の経験学習タスクやプロジェクトに取り組んでいます、デトラクターは同様のタスクやプロジェクトに参加する頻度がはるかに低くなっています。



ACTION ITEM 10

経験学習は、マネージャーのサポートと関与から始まります。チームリーダーは、チーム間でタレント人材を共有する文化を作ることの重要性を理解する必要があります。チームリーダーは、従業員が事業部門外でプロジェクトに取り組むことを奨励する必要があります。新しいスキルを伸ばし、コラボレーションを促進するために、特に通常の業務の範囲外で、仕事で挑戦できる継続的な機会を人々に与えます。

以下を尋ねました。
学ぶ際にどのくらいの頻度で次のことをするのか？



進捗状況の フィードバックと洞察

定期的なフィードバックと洞察は学習を強化し、人々が継続的に進歩するのを助けます。プロモーターは、他の人から評価され、1年の間に自分のスキルプロファイルを更新して、自分が持っているスキルと学びたいスキルの両方を明文化する可能性が高くなります。





スキル評価

ポジティブな学習文化 では、スキルはより頻 繁に、HRチーム以外の 人から評価されます

歴史的に、スキル評価はハイパフォーマーの従業員のために実施されていましたが、Degreedのデータでは、同僚、マネージャー、外部プロバイダーからフィードバックを受け取る従業員がプロモーターである可能性はるかに高いことを示しています。



ACTION ITEM 11

同僚にフィードバックしてもらう360度のスキル評価を導入します。スキルレビュー、スキルレイティング、非公式の評価を提供するツールを使用して、個人が必要な時にいつでも必要なフィードバックを得られるようにします。継続的に、即時に、非公式のガイダンスを重視する心理的安全性の文化を刺激し、育成します。

以下を尋ねました。
過去1年以内に、誰があなたのスキルを評価または評価しましたか？

HRチーム

190%

高い



DETRACTORS : 20%



PROMOTERS : 58%

外部の教育ベンダーや認定提供元

172%

高い



DETRACTORS:18%



PROMOTERS : 49%

チームや仲間たち

75%

高い



DETRACTORS:37%



PROMOTERS : 65%

マネージャー

30%

高い



DETRACTORS:55%



PROMOTERS : 71%

スキルデータ

ポジティブな学習文化では、従業員はスキルデータをより頻繁にトラッキングし、更新します

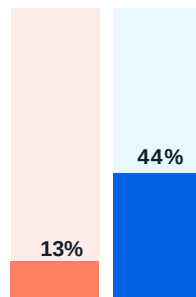
プロモーターは、社内の学習と成長の機会を探すために、社内公募システムを更新する可能性が約200%高いことに注視してください。

以下を尋ねました。
過去1年間に、学習、スキル、業務経験を更新したものは次のうちどれですか。

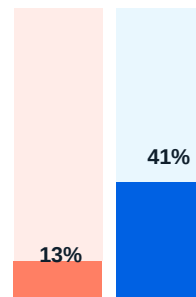


ACTION ITEM 12

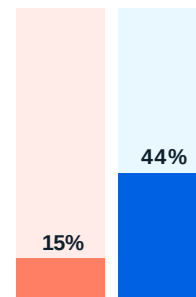
スキルプロファイルをより定期的に更新する理由を従業員に与えます。スキルデータが社会的および発達の観点からどのように役立つかを理解していることを確認してください。リーダーボードやインフルエンサープログラムなどを使用して、プロフィールを更新するインセンティブを人々に与えます。



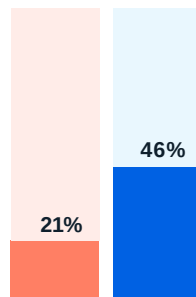
プロモーターは、業務ポートフォリオを更新する割合が238%高い



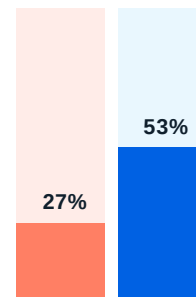
プロモーターは、ギグワークマーケットプレイスでタレントプロファイルを更新する割合が215%高い



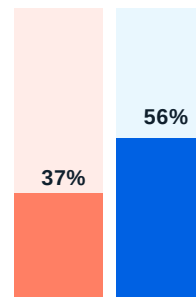
プロモーターは、社内公募システムでプロフィールを更新する割合が193%高い



プロモーターは、自社の人事システムのタレントプロファイルを更新する割合が119%高い



プロモーターは、オンラインの専門家プロフィールを更新する可能性が96%高い



プロモーターは、履歴書や職務経歴書を更新する割合が51%高い

😊 PROMOTERS

😞 DETRACTORS

スキルプロフィール

ポジティブな学習文化では、従業員は自分のスキルプロフィールを更新するように動機付けられています

プロモーターは、プロフィールを更新して自分の強みを示し、次の学習ステップを特定する可能性が高くなります。また、同様のスキルを持つ仲間やメンターとつながる可能性が約150%高くなります。

以下を尋ねました。
学習、スキル、業務経験のデジタルプロフィールを維持および更新する主な動機は何か？



ポジティブな学習文化では、プロモーターは...



組織のプロセスを完了する可能性が168%高い

DETRACTORS: 19%

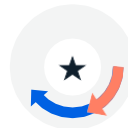
PROMOTERS: 51%



同様のスキルを求めている、または持っている仲間やメンターとつながる可能性が147%高い

DETRACTORS: 21%

PROMOTERS: 51%



周りから認められたり、報酬を獲得する可能性が122%高い

DETRACTORS: 18%

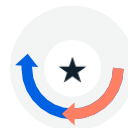
PROMOTERS: 40%



スキルギャップを特定し、ギャップを埋めるために取り組む可能性が103%高い

DETRACTORS: 26%

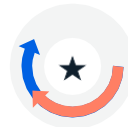
PROMOTERS: 52%



活動、習慣、成長をトラッキングする可能性が100%高い

DETRACTORS: 25%

PROMOTERS: 51%



自分の強みを発揮し、新しい機会を見つける可能性が44%高い

DETRACTORS: 40%

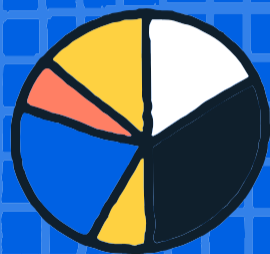
PROMOTERS: 57%

ポジティブな学習文化がない場合、人々はデジタルプロフィールを定期的に更新する可能性が86%低い



ACTION ITEM 13

タレント戦略では、スキルデータ
やプロフィールに基づいて社内の
成長機会を提供し、評価している
ことを確認します



学習やHRシステムをエコシステムとして連携できるソリューションを使って、スキルデータがサイロに分断されるのではなく、個人および組織の能力の全体像を集約できるようにします。

スキルを実践、適用、 ストレッチする機会

人々が仕事で学ぶ機会があるとき、協力して周りの人々から学びます。

その取り組みは、組織全体の進歩に役立つビジネス価値を生み出します。日々の責任を忘れることなく、より多くの仕事を成し遂げ、新しい専門知識を獲得しています。



コラボレーション

ポジティブな学習文化では、従業員はキャリアの可能性を見出し、成長への道を見つけることができます

当社のデータによると、プロモーターは、自分自身のキャリア開発をコントロールし、使いやすいキャリアプランニングツールを利用し、仕事の中で一貫して成長するための体験学習の機会を持ちます。

以下を尋ねました。
あなたのキャリアについての次の声明に賛成ですか、反対ですか？



ACTION ITEM 14

経験学習の機会へのアクセスと可視性を提供します。

これは、スキルを従業員が実践して能力開発を強化できる新しい経験にマッチングさせる内部ネットワークやオポチュニティマーケットのように感じるかもしれません。この可視性は、単なる紹介だけでなく、すべての従業員にとってより包括的で発見しやすいものになることで、近接性やその他バイアスを軽減するのにも役立ちます。

組織は、自分のキャリアプランを管理できる使いやすいツールを提供している

196%

高い

81%
27%

キャリアを前進させるために、組織で新しい仕事や役割を見つけることが容易

149%

高い

73%
30%

組織で、必要なスキルの開発を支援してくれる人やつながりを見つけるのが容易

146%

高い

80%
33%

組織には、成長の機会について透明性がある

134%

高い

85%
36%

自分のスキルを実践または伸ばすために、組織内でプロジェクトや機会を見つけるのは容易

122%

高い

80%
36%

組織は自分のスキルをうまく活用している

99%

高い

83%
42%

自分のスキルが組織内で役立つ可能性がある他の場所が分かる

42%

INCREASE

87%
61%



PROMOTERS



DETRACTORS

ストレッチ

ポジティブな学習文化では、垂直的なキャリアのはしごを登るだけでなく、あらゆる方向に向け、成長します。

プロモーターとデトラクターの最大の違いは、新しいチームや部門と連携する能力です。

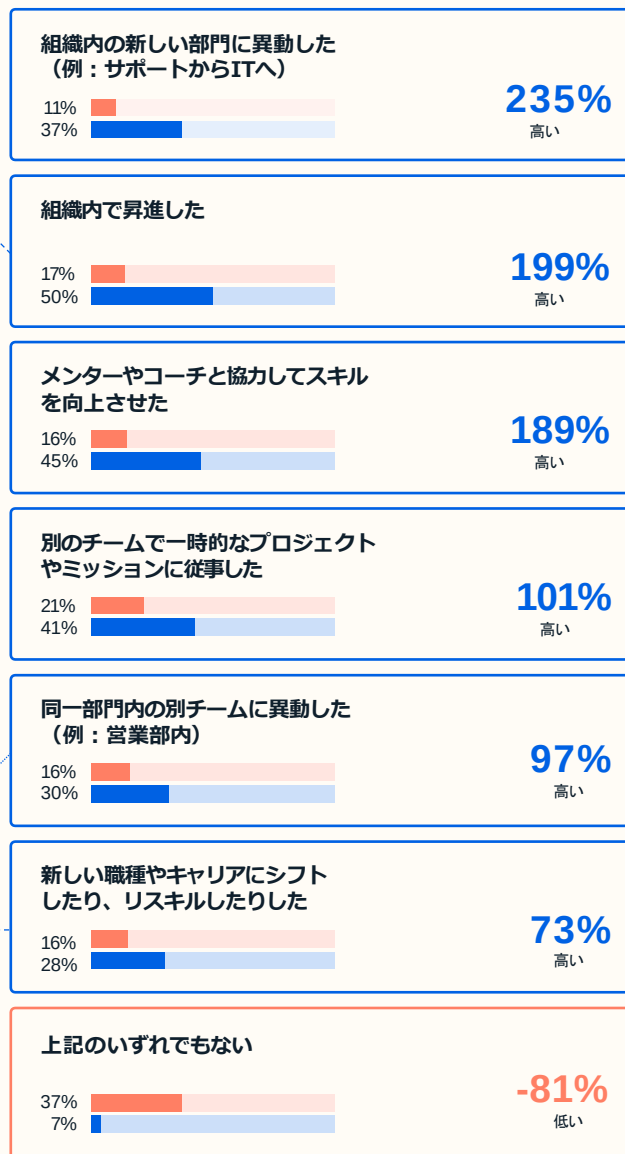
プロモーターは、メンターやコーチと協力したり、別のチームとの一時的なプロジェクトに従事したりする可能性も高くなります。



ACTION ITEM 15

貴社従業員は今自分のキャリアをコントロールしており、それがすべてを変えます。

プロモーションは重要ですが、異動の種類はそれだけではありません。従業員がマネージャーやラーニング部門から必要としているのは、成長するためのサポートとリソースです。それは、メンターシップや別のチームの一時的なプロジェクトに取り組んでいるように見えるかもしれません。



😊 PROMOTERS

😞 DETRACTORS



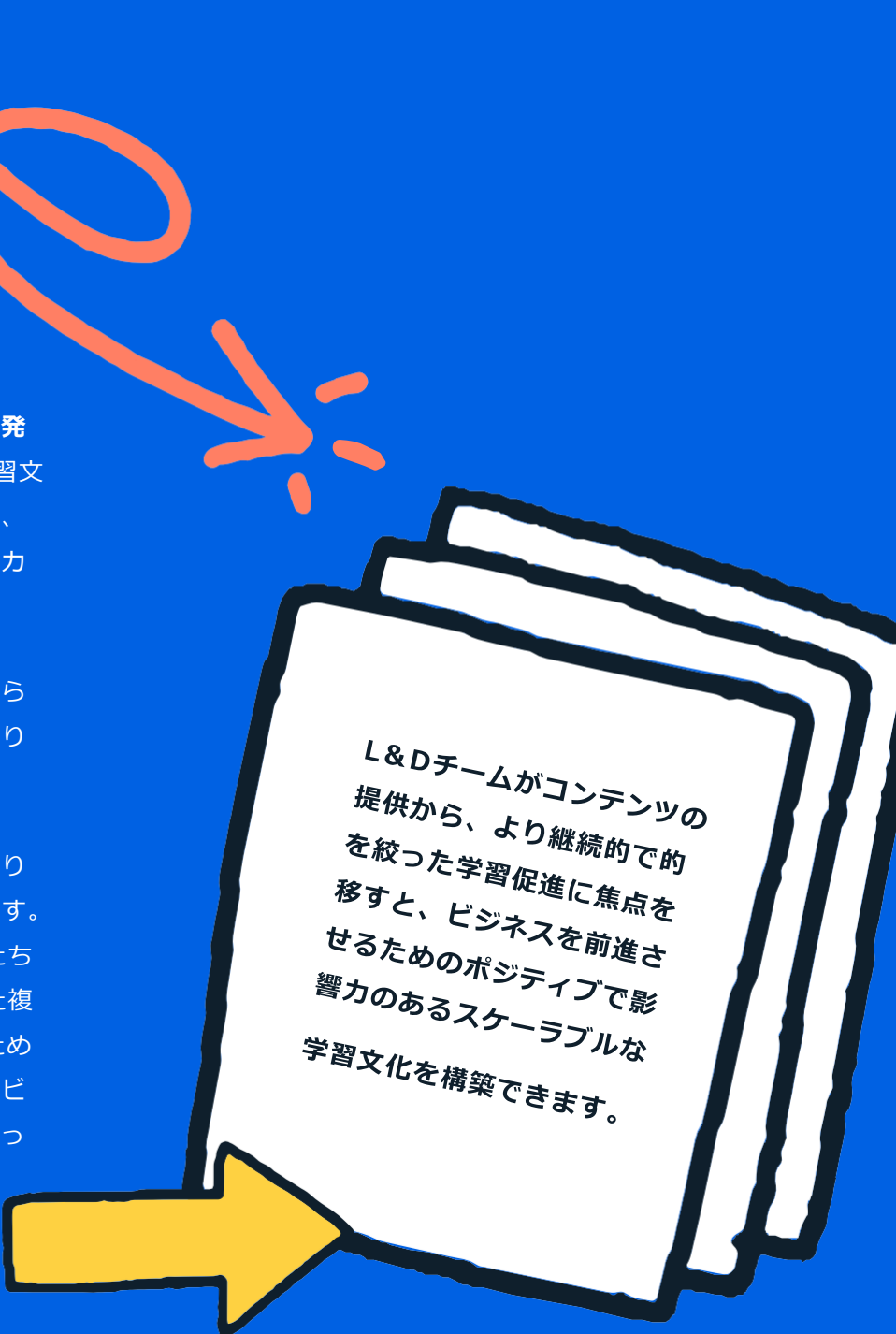
「L&D部門は、組織の中で最も先進的な部門の1つとして評価され、学習の变革をリードしているというよりも、多くの人が、L&D部門はビジネスのニーズに追いつけていないと感じています。」



ガイダンス、多様な体験、フィードバック、積極的な能力開発の機会という4つの基本的な要素に基づいてポジティブな学習文化を構築することは、ビジネスニーズに対応するだけでなく、スキルベースのアジャイルな能力開発戦略を推進するためのカギです。

企業が学習のポリシー、システム、プロセスを持っているからといって、それがポジティブな学習文化を持っているとは限りません。さらに重要なのは、人々のふるまいと価値観です。

この調査は、人々がどのように成長し、ラーニング部門がより成功するために何が必要かをよりよく理解するのに役立ちます。15のアクションアイテムがたくさんの要素があることを私たち Degreed は知っています。そのため、企業のCLOを経験した複数の人材を含むDegreedチームは、新しい文化を導入するための段階的なアプローチを推奨しています。まず、より大きなビジネス目標を理解して、主要な利害関係者や人事責任者と会って、優先すべき項目を特定しましょう。

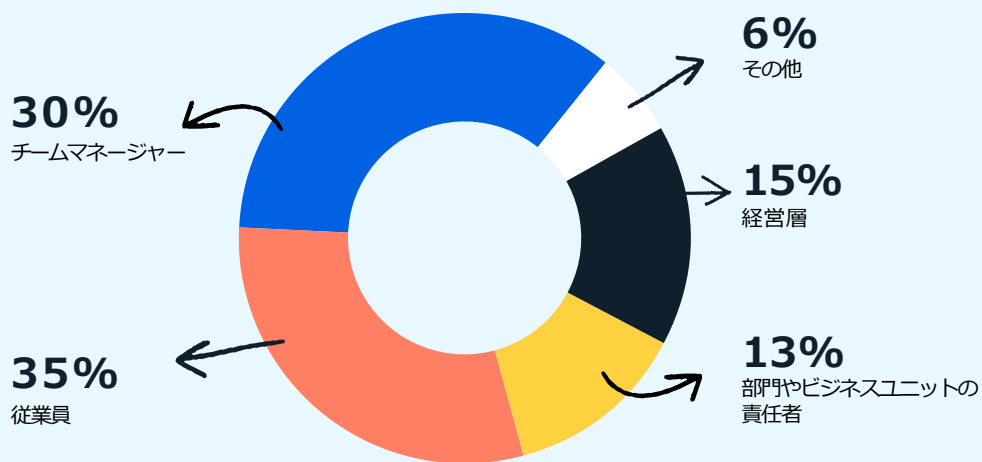


L&Dチームがコンテンツの提供から、より継続的でのを絞った学習促進に焦点を移すと、ビジネスを前進させるためのポジティブで影響力のあるスケーラブルな学習文化を構築できます。

デモグラフィック とメソドロジー

この調査は、Hanover Research社によって2021年7月から8月にかけて実施されました。Hanover Research社は、ポジティブな学習文化とネガティブな学習文化の違いを理解するために、2,472人の労働者を10分間の調査に参加してもらいました。

対象者区分



性別:

- 56% 男性
- 44% 女性
- <1% 中性
- <1% 性別不明

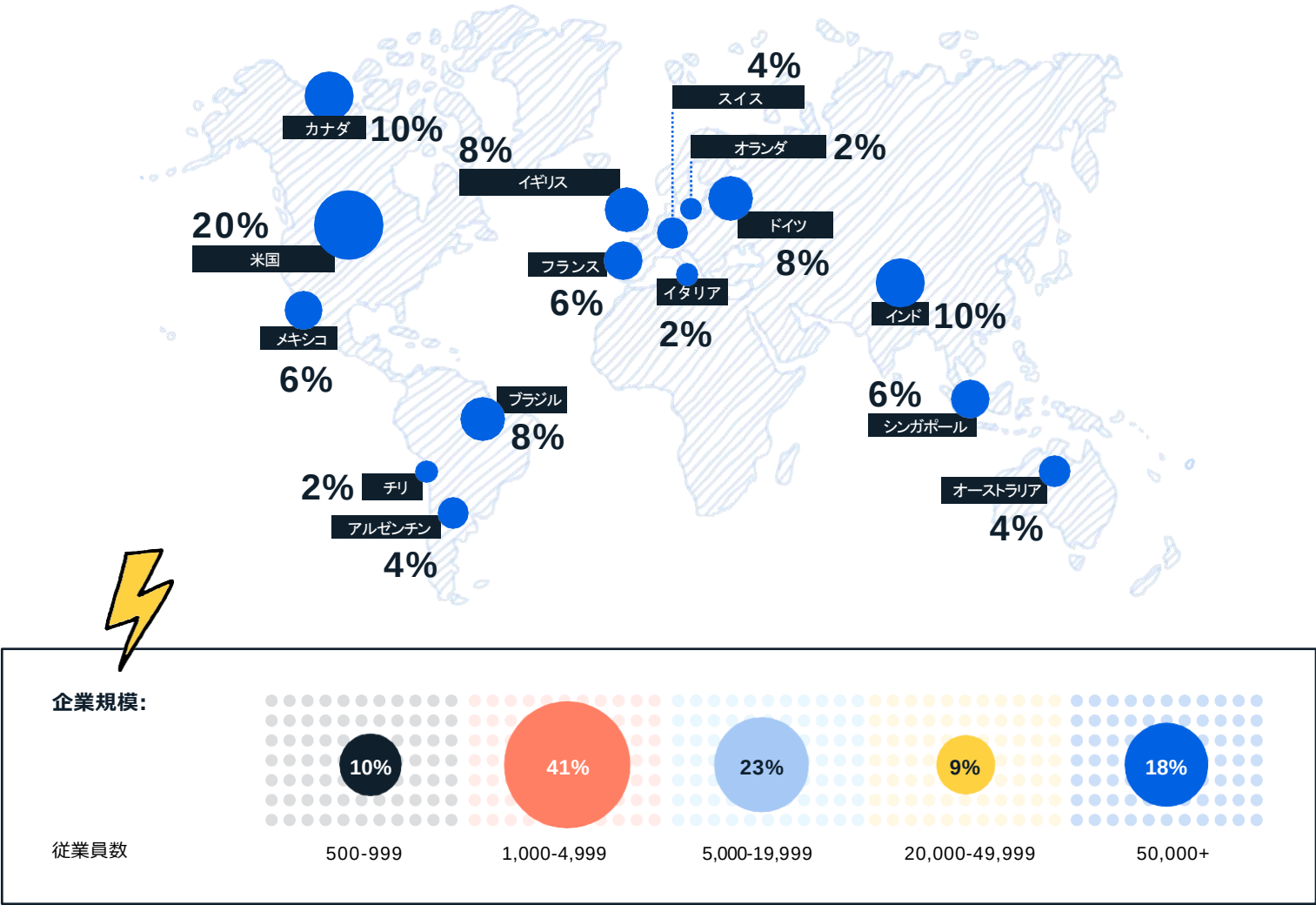


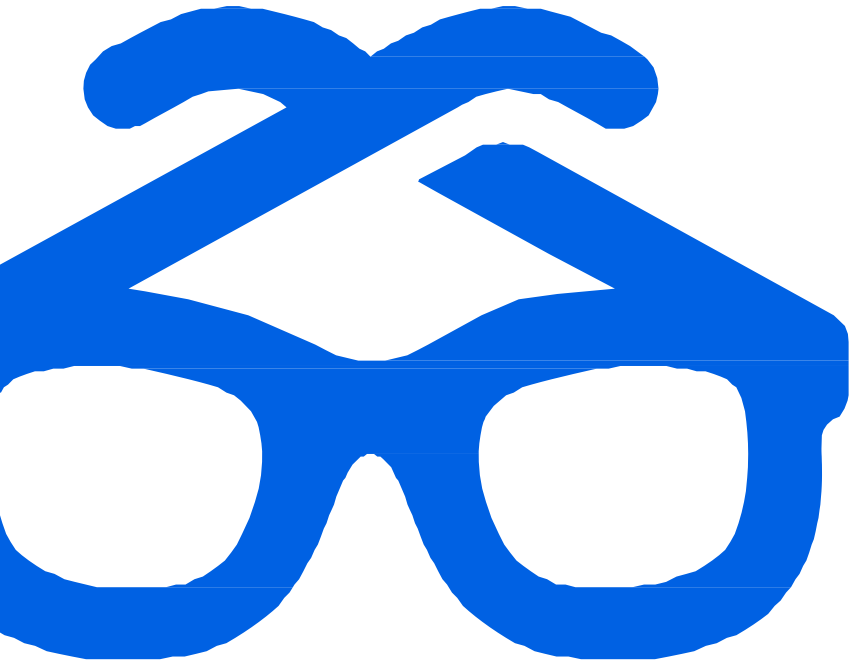
人種:

- 3% 北アメリカと南アメリカの先住民
- 21% アジア系（インド人とフィリピン人を含む）
- 6% アフリカ系
- 60% 白人（中東を含む）
- 2% ハワイ先住民
他の太平洋諸島民
- 2% その他
- 1% 不明



対象者分布





Degreedについて

Degreedは、フォーチュン50企業の3分の1が利用するアップスキリングプラットフォームです。

私たちは、すべての学習、人材育成、インターナルモビリティの機会を、ビジネスが次に必要とするスキルに関するインテリジェンスに結び付けます。そして、私たちはすべてを1つのシンプルで流動的なスキル構築の体験をもたらします。これは、人々の専門知識と関心に支えられています。貴社の従業員を内部から変えることができます。2012年に設立されたDegreedは、カリフォルニア州ブレザントンに本社を置き、ソルトレイクシティ、ニューヨーク、ロンドン、アムステルダム、プリズベンにオフィスを構えています。

Degreedについてはこちらをご覧ください。

[Webサイト](#) | [YouTube](#) | [LinkedIn](#) | [Twitter](#)

