degreed

ポジティブな学習文化を生み出すために、マネージャーができる4つの方法

従業員のエンゲージメントとビジネスの成長に貢献



多くのマネージャーが、学習および学習文化は人事部やL&D部門だけが携わるものと考えています。もしあなた自身がそうだとしたら、それはあなたの会社の発展を妨げているかもしれません。

おそらく企業文化の活性化は、CEOの議題の中でも最重要項目の一つでしょう。急速に変化する現代社会において、優秀な従業員を惹きつけ、維持することは非常に重要な課題です。



効果的な学習ツールには、コーチングやメンタリング、OJT、ピアツーピア学習、マイクロラーニングなどがあります。これは、従来のワオールな学習から、仕事の流れに沿った継続的な学習モデルへのシフトを反映したものです。従業員の定着率が高い企業は、定着率が低い企業に比べて、このようなツールやテクノロジーを利用する傾向が強い。

▶ Brandon Hall Group, 2021.

学習には大きな役割があり、そのためにはマネージャーが不可欠です。



マネージャーは自分のチームに成功してほしいと思っています。

そこでDegreedは、世界中の人を対象に、学習やキャリアアップに対する行動や価値観、前提条件などを尋ね、職場環境の違いに注目しました。

「プロモーター」はマネージャーが役に立つと考えているポジティブな学習文化を表しています。「デトラクター」はネガティブに捉えています。

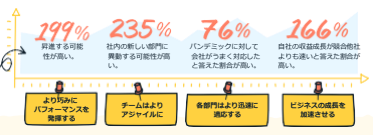
プロモーター　デトラクター

ポジティブな学習文化では、人々は

92%

マネージャーが自分の成長をサポートしてくれると答えた人の割合が高い。

ポジティブな学習文化のもと、マネージャーのサポートを受けながら、**プロモーターは...**



エンゲージしている人は生産性が高い

製品、ネットワーク、ブランディング...、どれをとっても、あなたが管理するチームが熟練を持って学び、絶えず革新を続けていなければ、長期的には意味がありません。

従業員がエンゲージすることで、測定可能な価値を生み出すことができます。



従業員のエンゲージメントが優れている組織は、**競合他社の4倍以上の利益成長率**を達成しています。エンゲージメントの高い上位4分の1の企業は、**21%高い収益性**を実現しています。

▶Gallup, 2018.

学習は、企業文化から始まります。

企業文化はマネージャー次第です。マネージャーが、学習を称賛し、奨励し、醸成するのを知りたか、それとも会計なものとして追いやるかを**決定する立場にあります。**

マネージャーを**肯定的に**評価している従業員は

515%

過去1年間にキャリアゴールや成長の機会について相談したことがある人の割合が高い。



マネージャーが加われば、学習は民主化されます。マネージャーとチームは、学習をよりアジャイルで適切なものにすることができ、トップダウンの解決策を待つ必要はありません。マネージャーが加わることで、パフォーマンス上の問題にリアルタイムで対処することができます。

サポートしてくれるマネージャーがいるからこそ、学びが生まれる。



目標

学習に適した環境を整える

マネージャーの時計盤から始まります。これまでのマネージャーは、コンテンツやコースワークを共有することで、メンバーに学習を促すのが一般的でした。

マネージャーにはもっとできることがあります。従業員がどのように学習するのについての調査では、模倣的な挑戦の小型ステップが最も少なくなっています。



1 メンバーをガイドをする

サポートするマネージャーは、メンバーを成功へと導く。

ポジティブな学習文化のもと、マネージャーは...

183%
有益な学習機会を推奨する可能性が高くなります。

119%
キャリアゴールや成長の機会について話す割合が高い。

270%
メンバーが能力開発計画や目標を設定するのを支援する傾向が強い。



オンラインでも集合研修でも、いつでもどこでも誰かなりで学習できるようにします。
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、企業の競争力を維持するための多様な考え方を促進します。



現在の職務や将来のキャリアステップのために何を学ぶべきかを理解させることで、従業員のモチベーションを高めます。



従業員が短期・長期の目標を明確化するのを助けます。
現在の役割と希望する役割の間で重なる**フォーカススキルを2～3個特定**するように促します。



BMO Financial Groupは、今、この瞬間のためだけのスキルを構築することを望んでいませんでした。BMO Financial Groupのリーダーたちは、従業員が将来のために成長することを望んでいました。つまり、46,000人の従業員全員が1年後、5年後、さらには10年後の課題に備えることを望んでいたのです。BMO Financial Groupは、従業員とマネージャー一体となって、従業員が必要とする個人的な能力開発を行うための積極的なラーニングエコシステムを構築しました。

2 多様で能動的なラーニングエクスペリエンスをサポートします。

サポートするマネージャーは、学習における多様性の重要性を理解しています。

ポジティブな学習文化のもと、マネージャーの助けを借りながら...

プロモーターは平均して...	年間	月間	週間
インターネットで検索して学習			14
クラスやワークショップに参加		1.5	
チームや同僚からフィードバック			15

継続的に学習することが大切
必要な学習コンテンツがどこにあるのかを従業員が把握できるようにし、発見、集約、整理、共有できるようにします。構造化された学習（クラス、ワークショップ、その他フォーマルな機会）実現し、一貫して提供しています。

プロモーターは

91%

似たようなスキルを持つ仲間やメンターとのつながりができやすい。

共同学習を奨励する、**チーム全体の能力開発成果を向上**、仲間にフィードバックを与えた個人を表彰します。

PEPSICO

ペプシコでは、リーダーたちは従業員がエキスパートになることを奨励しています。炭酸飲料メーカーのペプシコユニバーシティ（PEP U）では、役割や場所を問わず、従業員が知識を共有しています。また、月に一度、うまくいっていること、いっていないことを話し合うフォーラムを開催し、社内外の学習コンテンツを取り入れています。

3 定期的かつ迅速なフィードバックを行う

サポートするマネージャーは、定期的にメンバーを確認します。

マネージャーが役に立つと考えられているポジティブな学習文化のもと、プロモーターは

150%
似たようなスキルを持つ仲間やメンターとのつながりができやすい。

また、プロモーターは、他人から評価を受けたり、過去1年間に自分のスキルプロフィールを更新して、自分が持っているスキルとこれから学びたい学習の両方を記録する傾向があります。

継続性を重んじる**心理的安全性の文化を育む**と同様にインフォーマルなガイドを受けることができます。
インサイトは学習を強化し、従業員が継続的に進歩するのに役立ちます。また同僚や仲間がフィードバックしてくれるスキルに対しての360度評価を行います。

POLARIS

ポラリス社では、従業員がスキルを評価するようになってから、マネージャーと従業員の関係が強くなりました。このスキル評価により、マネージャーは従業員と個人的な改善についてより多くの情報を得て率直に話し合うことができるようになり、オフロード車メーカーであるポラリス社の世界的な競争力向上に貢献しています。

4 新しい知識を実践し、適用するための実践の機会を作る

マネージャーが体験的な学習を奨励するポジティブな学習文化のもと、

プロモーターは

113%
スキル向上のためにメンターやコーチと仕事をしたことがある人の割合が高い

プロモーターは

101%
他のチームで一時的なプロジェクトやミッションに就く可能性が高い

プロモーターは

75%
「スキルを実践したり伸ばしたりするプロジェクトを見つけやすい」と答える割合が高い

オン・ザ・ジョブ・ラーニングを採用する。
チーム間で人材を共有したり、異なる部門のプロジェクトに挑戦させたりすることを恐れてはいけません。仕事で学ぶ機会があれば、人は協力し合い、周囲から学び、組織全体の発展につながるビジネス価値を生み出すことができます。

経験学習の機会を常に把握し、メンターシップや一時的なプロジェクトなどの新しいL&R機会をマッチングさせることで、従業員の成長を強化することができます。

verizon

COVID-19のロックダウンが始まったとき、ワイヤレスネットワーク事業者であるVerizonは、約70%の小売店を実質的に一晩で一時閉鎖しました。これにより、Verizon社は、従業員20,000人以上をリスキルし、他の重要なビジネスニーズに対応するために再配置しました。その結果、同社は一時解雇を回避でき、顧客のニーズに迅速かつ効率的に応えることができました。

心理的安全性は、マネージャーから始まります

企業が学習のための方針、システム、プロセスを持っているからといって、ポジティブな学習文化を持っているとは限りません。マネージャーは、従業員がどのように成長するかを理解し、従業員が活躍できる環境を作ることで、学習文化の構築に貢献することができます。

詳しい情報は、お問い合わせください。

デモグラフィックとメソドロジー

この調査は、2021年7月～8月にかけてHanover Research社によって行われました。Hanover Research社は、2,472人の労働者を対象に10分間のアンケートを実施し、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明らかにしました。

対象職

対象者の場所

性別

人種

企業規模

注：本レポートの計算は、正確な値で行われました。
しかし、データの可視化の視点で、丸めた整数を使用しています。

Degreedについて

Degreedは、お客様の学習、人材開発、社内異動の機会を、お客様のビジネスが次に必要とするスキルに関する情報に結び付けます。

Degreedについてもっと知る：ウェブサイト | YouTube | LinkedIn | Twitter

degreed