

HOW THE WORKFORCE LEARNS

～これからの時代に向けてL&Dに求められる施策～





HELLO.

✦ L&Dの専門家のうち、明日の学習者のニーズに応える準備ができていると考えている人はたった38パーセントです^{*1}。これはL&Dの従来のアプローチが時代遅れだという意味ではありません。L&Dが十分に機能しなくなっているのです。少なくとも、今日の従業員にとってはそうです。

L&Dチームが、従業員の学習意欲を高める方法を探るため、Degreedでは、現在の労働者がどのようにスキルを身に付け、キャリアを発展させているかについて、512人を対象に調査を行いました。この文書では、L&Dに求められていることについて、この調査から明らかになったことを紹介します。

CONTENTS

- 2 ワークプレイスラーニングの実態
- 3 従業員は絶えず学んでいる
- 4 従業員は変化や学びを求めている
- 5 従業員は職場内でも職場外でも学んでいる
- 6 従業員はL&Dからも同僚からも学んでいる
- 7 従業員は障害のない環境をL&Dに求めている
- 8 L&Dの活動は「AND」で行う
- 9 これからの働き方の実現に向け、考え、投資する

ワークプレイスラーニングの実態

L&Dリーダーの3分の2近くが、従業員が効果的に働くには、最低でも週1回は学習リソースにアクセスすべきだと考えています。^{※2} しかしその多くは、会社が与えるトレーニングに従業員が興味を持っていないと考えています。^{※3}

このようなリーダーたちによると、L&Dは従業員が学ぶ方法に「全く歩調を合わせることができていない」のです。^{※4}

もちろん、実際にはもっと微妙なニュアンスがあります。

従業員は体系的なフォーマルトレーニングを通じて時々知識やスキルを学ぶだけではありません。経験やインタラクションを通じて、日々「インフォーマル」に学んでいます。学習文化を本当に構築したいのであれば、フォーマル/インフォーマルな学習、職務のトレーニングやキャリア開発、L&Dによる学習、自発的学習など、すべてが必要になります。

ここで重要なのは「すべて」ということです。ビジネス要件は、従業員の必要性や欲求と衝突しています。つまり、L&Dが提供する従来の仕組みでは今日の活発な働き方に対応できないのです。会社が提供するトレーニングや能力開発機会を推奨している従業員は、たった18パーセントしかいません。供給が需要に追いついていないのです。

これに対して何ができるか

明日の学習者が求めるものを提供するには、L&Dのプライオリティ、方法、組織など、すべてを新たな学習需要に直ちに適合させる必要があります。これにはまず、今日の従業員が実際のところどのように学んでいるかについて理解を深める必要があります。

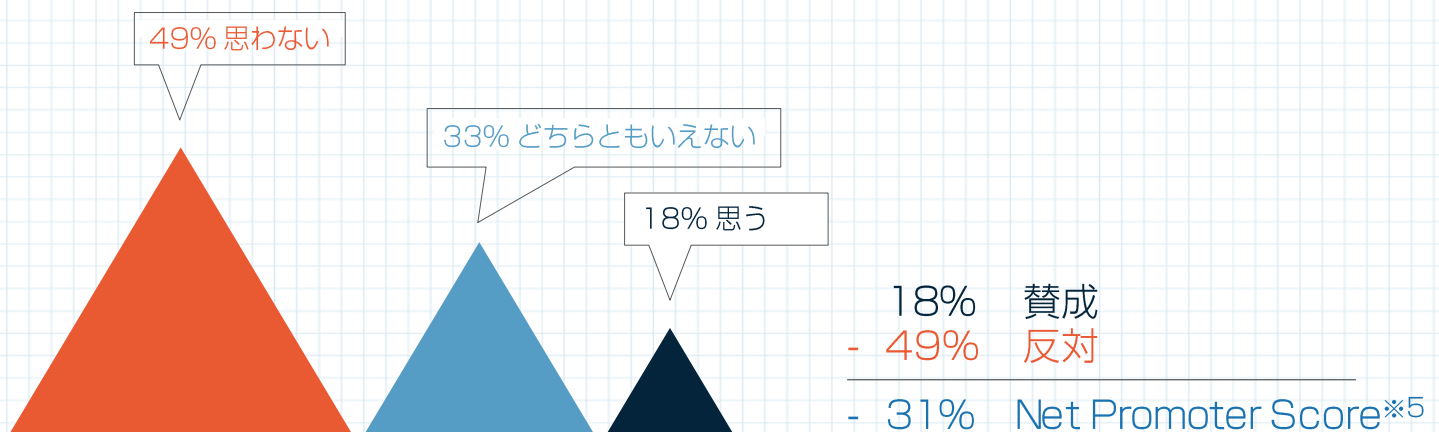
「進化しないのは危険なことである」

AMAZON

JEFF BEZOS, FOUNDER AND CEO

L&Dの従来のやり方では不十分

会社が提供する学習・能力開発の機会をどの程度同僚に勧めたいと思いますか？



^{※2}Source: Brandon Hall Group, Social Learning 2014: Gaining Importance, 7/2014

^{※3}Bersin by Deloitte, The Real Challenge with Learner Engagement: L&D Has a Marketing Problem, 1/2015

^{※4}Towards Maturity, In-Focus: The Consumer Learner at Work, 2/2016

^{※5}Net Promoter Score is a simple measure of employee (or customer) engagement and loyalty. It is measured on a scale from -100 (bad) to +100 (good).

For more information, see <http://www.netpromotersystem.com>

従業員は絶えず学んでいる

L&Dが提供するフォーマルトレーニングは依然として、従業員の学習の重要な部分を占めています。従業員の70パーセントが、最低でも年1回は、会社が提供するライブ/バーチャル/eラーニングのコースを受講しています。しかし平均すると、これが行われるのは、3~4ヶ月に1回です。

そこで自分で行うインフォーマル学習が、その隙間を満たしています。約85パーセントの人が、最低でも週に1回は、オンライン検索から何かを学んでいると回答しています。また70パーセント近くの人が、同僚や記事・ブログから、53パーセントの人がビデオから、毎週何かを学んでいます。

これに対して何ができるか

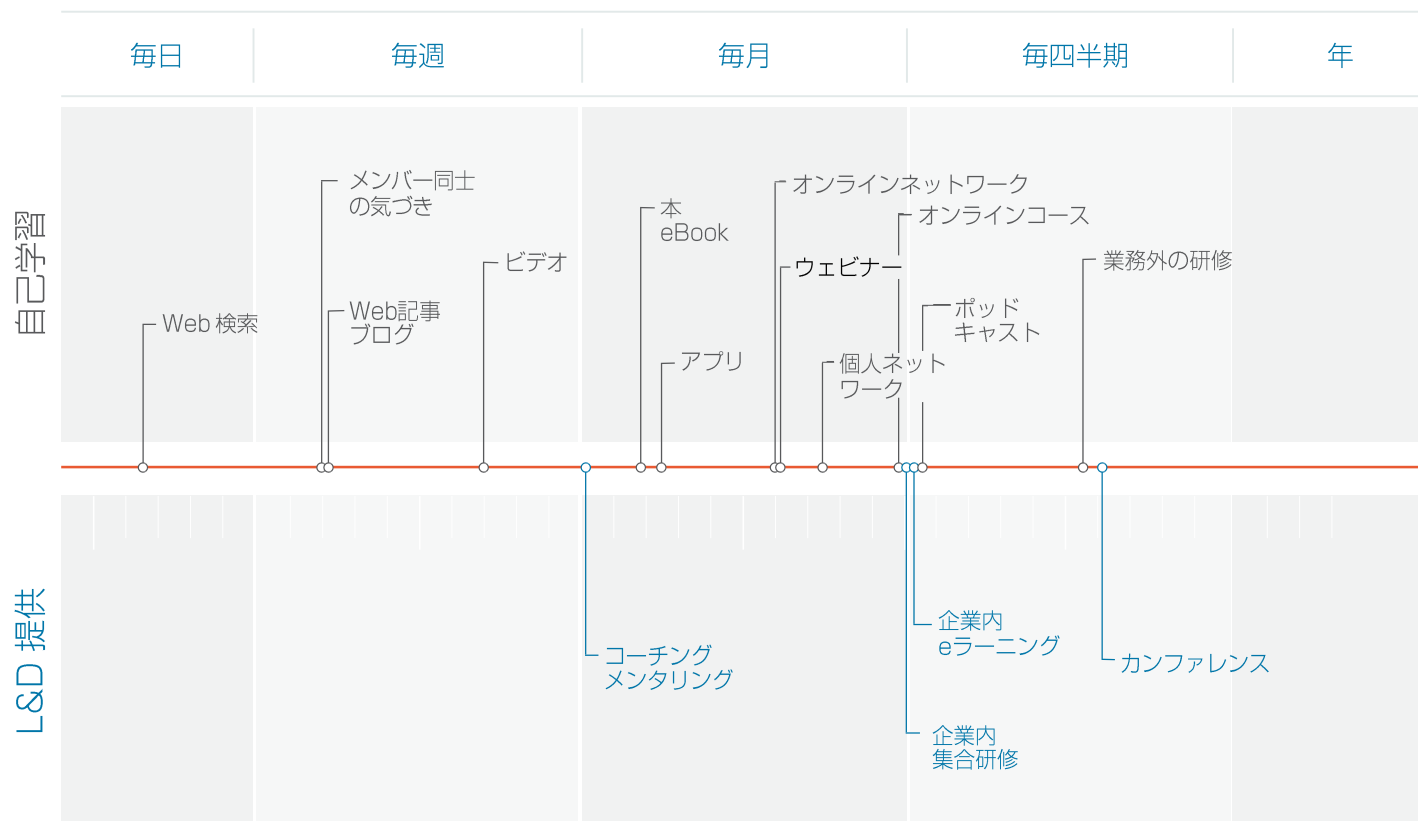
従業員は、コースや教室で時々学ぶのではなく、多様な方法を使って日々学んでいます。だから、フォーマルトレーニングだけでなく、マイクロラーニングとマクロラーニングの両方による自律的な能力開発を可能にするL&D環境を構築する必要があります。

「満足度の高い従業員は、職務を適切に行うためのツール、トレーニング、リソースを有している。関与意識の高い従業員は、日々学び、成長している」

BAIN & COMPANY

ERIC GARTON & MICHAEL C. MANKINS, PARTNERS

現在（2016）の従業員の学び方の実際



従業員は変化や学びを求めている

従業員は、会社が与えるトレーニングに約1%の勤務時間（37分/週）を費やしています。^{※6}

一方、自分で学ぶ時間は、3.3時間/週です。^{※7}

60%を超える人たちが、何らかの資格や評価を得られるのであれば、もっと多くの時間を学習に使いたいと考えています。^{※8}

従業員はL&Dが提供するコースカタログよりも多くのことを求めているのです。回答者の4分の3の人が過去12ヶ月の間にキャリア関連の能力開発に自費を投資（平均\$339）しています。

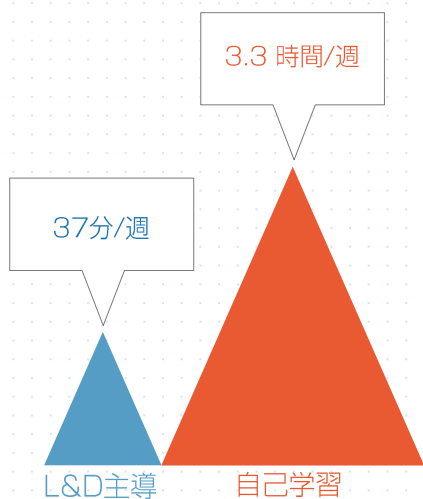
これに対して何ができるか

従業員は、自身の成長を促し、人生を豊かにするような能力開発の機会に投資したいと考えています。だから、単に従業員をトレーニングするのではなく、従業員を変革する必要があります。これはスケジュールの決められた体系的なトレーニングだけではなく、オンデマンドでインフォーマルに行われる学習を通じて行います。

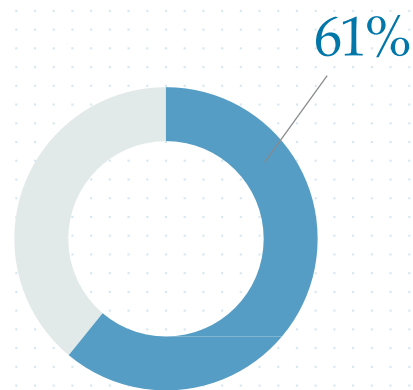
「偉大になるには毎日少しずつ進歩することだ」

HILTON WORLDWIDE
KIMO KIPPEN, CHIEF LEARNING OFFICER

従業員は、自分のキャリアに投資を惜しまない



従業員は、会社から与えられる学習よりも、**自分で行う学習に最大5倍の時間を費やしています。**



60%の人が何らかの資格や評価を得られるのであればもっと多くの時間を学習に使いたいと考えています。^{※8}



4分の3の人が昨年中にキャリア関連の学習に自費（平均\$339）を投じています。

^{※6}Based on an average US work week of 46.7 hours per Gallup's 2014 Work and Education Survey.

^{※7}Degreed, Bring Your Own Learning, 2/2015

^{※8}Degreed, The Importance of Informal Learning, 7/2014

従業員は職場内でも職場外でも学んでいる

従業員が学ぶのは、オフィス、店舗、工場、倉庫（つまり“通常の”勤務時間）だけではありません。従業員の85%が、職場で学んでいると回答している一方、67%がプライベートでも学び、18%が移動時間にも学んでいます。

学習はデジタルデバイスを使っても行われています。この調査の対象者によると、デジタルデバイスを使って学ぶ時間のうち70%がPCによるもの、30%がスマートフォン（17%）やタブレット（13%）を使った学習です。

これに対して何ができるか

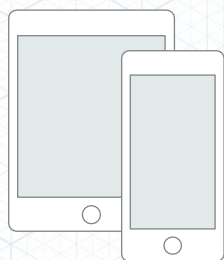
従業員はすでに、時間や場所を問わずに、一人で学んでいます。だから、従業員のトレーニングの管理や追跡に時間をかけるのではなく、従業員の好奇心に訴えかける方法を見つけることにもっと多くの時間をかける必要があります。

「弊社のL&Dはファシリテーターやモチベーターの役割を果たしている」

MASTERCARD

JANICE BURNS, CHIEF LEARNING OFFICER

学習はどこでも行われる



77%

の従業員がスマートフォン
やタブレットで
学習をしている

39%の人が
職場内外を問わず
学習している

66% プライベート

84% 職場

18% 通勤中

従業員はL&Dからも同僚からも学んでいる

現在の従業員には、これまでにないほどの能力開発の選択肢がありますが、それでも手引きが必要とされています。何か新しいことを学ぶ必要があるときには、上司やメンター（69%）、同僚（55%）にアドバイスを求めています。

約47%の人がインターネットを検索し、43%の人が具体的なリソースを参照しています。

会社の学習システムを検索しているのはたった28%であり、L&D/HR部門を頼っているのはたった21%です。

これに対して何ができるか

学習は抵抗の少ない道筋に従って行われます。

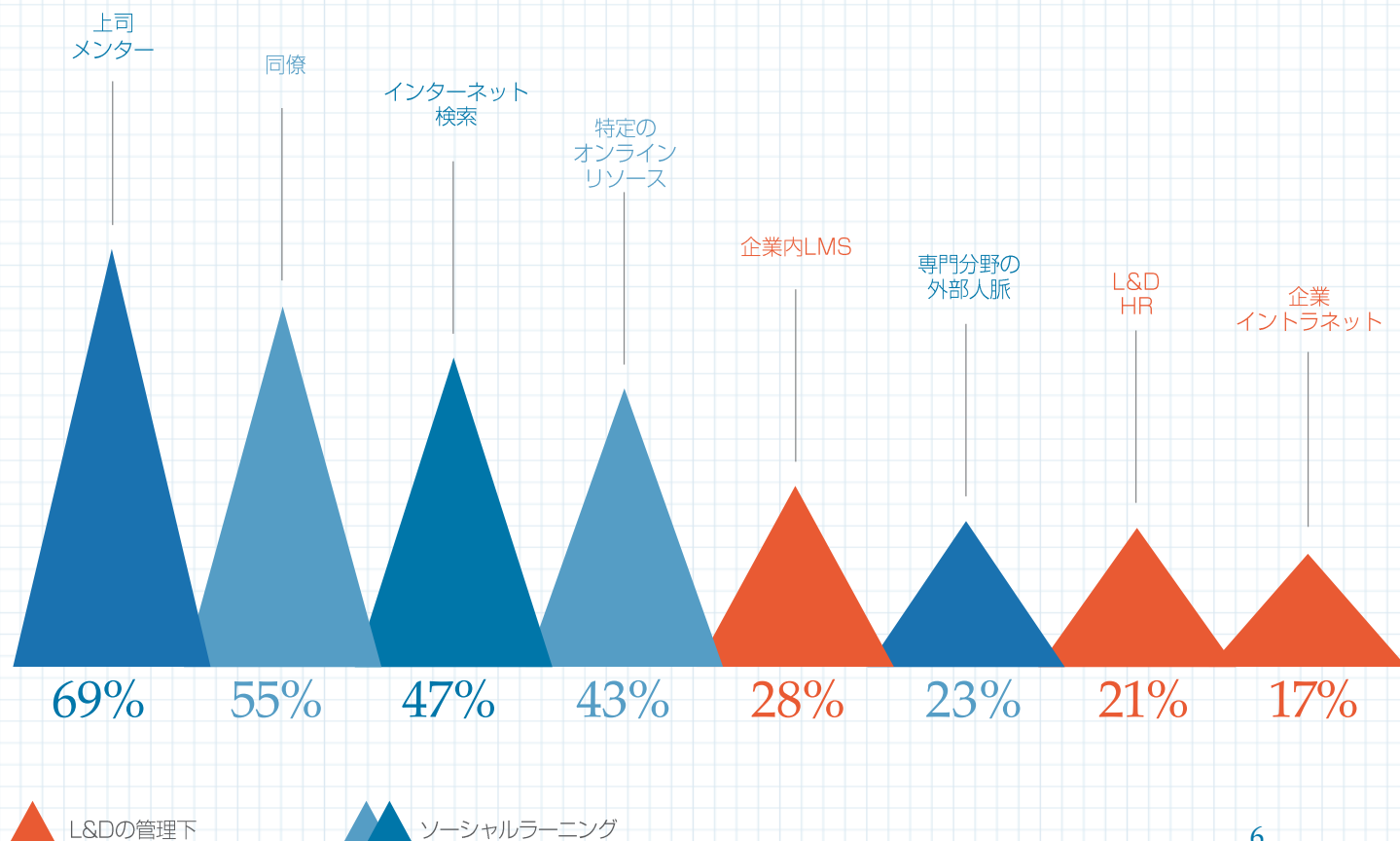
スピードが速いこと、シンプルであること、簡単にアクセスできることが最も重要です。だから適切なリソースやツールをキュレートし、役立つ人脈やインタラクションを作り出すことによって、自律的に行う学習を意義深いものにする必要があります。

「サポートの仕組みを導入して学習を促し、邪魔をしないようにする」

GOOGLE

KAREN MAY, VP OF PEOPLE DEVELOPMENT

学習はソーシャルや検索から始まる



従業員は障害のない環境をL&Dに求めている

職場の学習インフラのほとんどは、今日の従業員に全く適していません。従業員が会社の学習システムを使うのは、4ヶ月に1回のみです。こうしたシステムが主に体系的なフォーマルトレーニングのために使われていることがその理由の一部です。

従業員は主な3つの障害を挙げています。1つ目は仕事が優先なので学習のための時間があまりないことです。2つ目は適切なガイダンスや方向性が得られないと感じています。3つ目は従業員は自分がこれまでに行った学習を会社があまり評価していないと感じています。

これに対して何ができるか

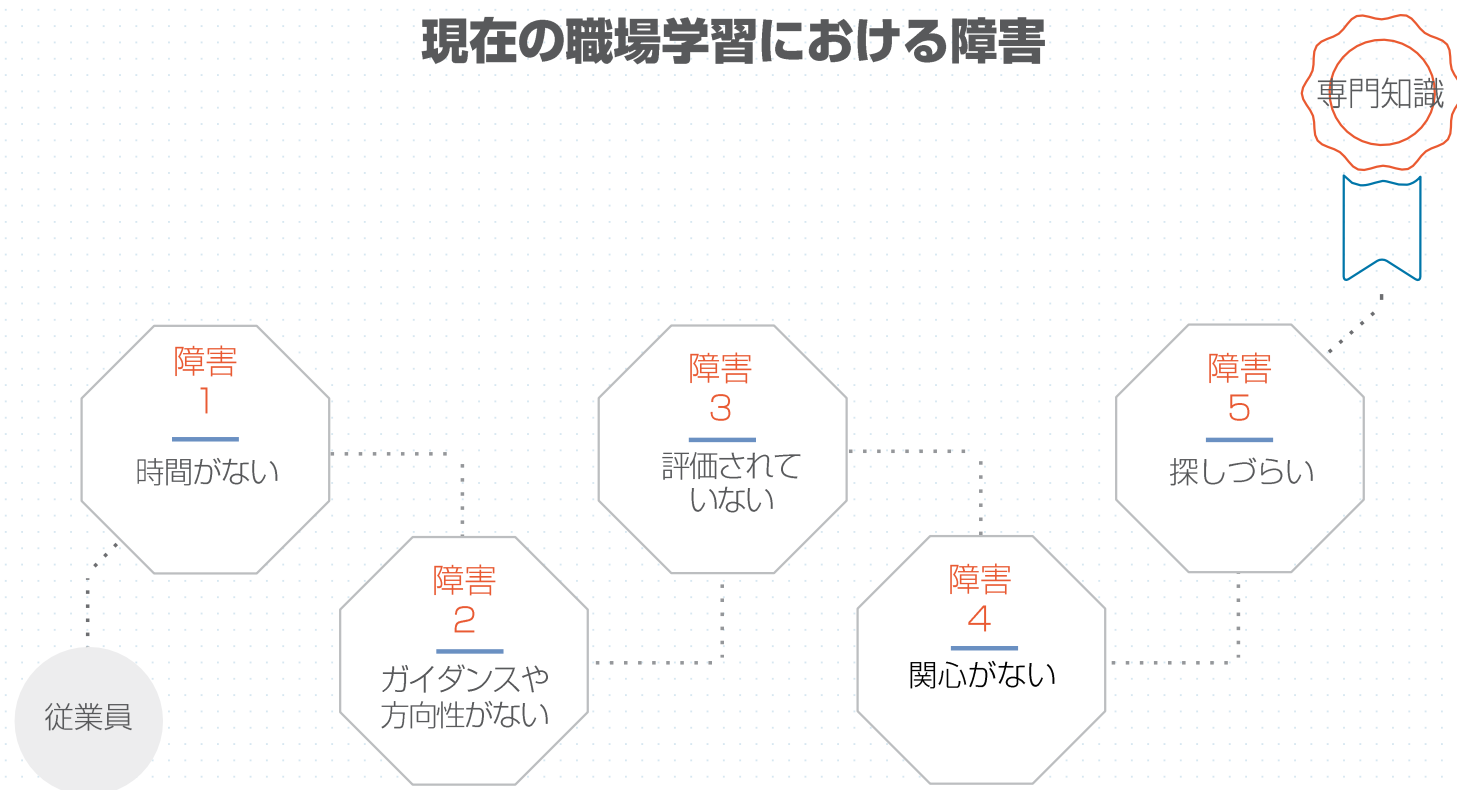
従業員はL&Dが提供している以外のリソースも必要としています。だから、より短く、より興味深いコンテンツを作る以上のこと、つまり、L&Dが提供するエクスペリエンス全体をもっとスムーズで役に立つ、見返りを得られるようなものにする環境や文化を構築する必要があります。

「弊社ではインストラクションデザインではなく、デザインと有用性に注目しています。弊社のラーニングソリューションは、誰もが使いたいと思うような、日々の生活で目にするような一般消費者向けソリューションと区別がつかないほどの品質を備えています」

BP

NICK SHACKLETON-JONES, DIRECTOR OF LEARNING INNOVATION & TECHNOLOGY

現在の職場学習における障害



L&Dの活動は「AND」で行う

企業にとって重要なことと従業員個人にとって重要なことの間のバランスをとることが今やL&Dチームにとって必須要件となっています。「どちらか」ではダメなのです。コントロールと自律性、トレーニングと自律的学習、フォーマルとインフォーマル、時々といつでも、といった両方に対応する必要があります。

もちろん、これは「言うは易し」です。適切なマインドセットがなく、予算は限られており、プロセスは柔軟性がありません。

しかし、優れたL&D部門は、バランスを見出しています。考え、投資し、これまでにない方法で行動することから変革は始まります。

これに対して何ができるか

CLOのように変革を指揮する人にとっても、変化は困難です^{※9}。しかし回復するための最良のステップは問題を認識することです。これには簡単な診断（次ページを参照）を行い、自社のL&Dがもっと適切なバランスをとる方法を明らかにします。

「L&Dの仕事は人に教えることだけではありません。学ぶように奮い立たせることが本来の仕事です。これを適切に行えば結果は自然についてきます」

DECKERS BRANDS

STEPHANIE DEMIRIS, DIRECTOR OF GLOBAL LEARNING & ENGAGEMENT

高いインパクトを与えるL&D組織はバランスがとれている

優れた学習部門が提供していること

-20%

集合研修、バーチャル
クラス、eラーニング
でのトレーニングの削減

+29%

仕事の経験を通じての
学びの促進

+13%

ソーシャルラーニングに
よる学びの増加

+90%

オンデマンドリソースに
よる学びの増加

Data source: Bersin by Deloitte 2015 Corporate Learning Factbook, 6/2015

これからの働き方の実現に向け、考え、投資する

変化は難しいものです。適切な優先順位を設定し、プロセスを調整し、投資対象を変えるには、3つのことを行う必要があります。1つ目は自分の現状を知ることです。2つ目は他の人が将来を準備する支援を提供することです。さらに3つ目は全力を尽くしてギャップを埋めることです。これには困難が伴います。しかし、その取りかかりとして、Degreedでは簡単な診断ツールを開発しました。このツールを使えば、自社の現状を知り、明日の職場の要求を満たすにあたって、自社が現在どのようなものであるかを判断することができます。

THINK DIFFERENTLY

目的	トレーニング				トランスフォーミング
	1	2	3	4	5
優先度	ビジネス要件				従業員の期待
	1	2	3	4	5
オーナーシップ	L&D / HR				従業員 / マネージャ
	1	2	3	4	5
提供形態	必須教育				従業員が求める教育
	1	2	3	4	5
タイプ	フォーマルラーニング				インフォーマルラーニング
	1	2	3	4	5

INVEST DIFFERENTLY

なぜ	コンプライアンス				パフォーマンス
	1	2	3	4	5
誰が	専門家				従業員
	1	2	3	4	5
何を	コンテンツ				経験
	1	2	3	4	5
どんな	マクロラーニング				マイクロラーニング
	1	2	3	4	5
いつ	時々				常に
	1	2	3	4	5

WORK DIFFERENTLY

役割	直接管理				間接的権限
	1	2	3	4	5
方法	作成				キュレーション
	1	2	3	4	5
プロセス	標準化				パーソナライズ
	1	2	3	4	5
ツール	コース				リソース
	1	2	3	4	5
データ	レポート				ガイド
	1	2	3	4	5

調査について

統計

対象者: 2015年第4四半期にアメリカ合衆国にて512人からアンケート収集

性別: 男性 41%
女性 59%

世代	ミレニアル世代	57%	(1980年代~2000年代初頭に生まれた世代)
	ジェネレーションX	42%	(1960年代初頭~1970年代に生まれた世代)
	ベビーブーマー	1%	

階層	経営層	13%
	マネージャ層	15%
	一般社員	31%
	パートタイマー	34%
	個人事業主	7%

組織規模	5000名~	16%
	1001~5000名	17%
	251~1000名	20%
	~250名	47%

TEAM:

Todd Tauber | VP Product Marketing

Todd leads the market insights and product marketing team at Degreed. Before joining Degreed, he led the L&D practice at Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting's human capital research business. His thought leadership has been featured by Chief Learning Officer magazine, SHRM and the Association for Talent Development as well as in The Atlantic, Quartz and The Wall Street Journal.

Temple Smolen | Research Consultant

Temple is a freelance research consultant with a background in eLearning and education technology. She is the former Director of Research and Publications for The eLearning Guild and the author of several e-learning research reports and industry articles. Temple holds a BS degree from University of California at Davis, and an MBA degree from UCLA Anderson.

Caitlin Probst | Managing Editor

Mona Huang | Marketing Analyst

ABOUT DEGREED:

Degreed is the only learning platform engineered for the way today's workforce really learns: Every day, in the flow of work. Degreed integrates internal L&D solutions and external training content with the world's largest ecosystem of free and low-cost learning tools - nearly 3 million courses and microlearning resources from thousands of sources - so everyone can discover, curate, share and track all kinds of learning. All in a single, unified system.

GET TO KNOW US EVEN BETTER:

Ready to transform your employees' learning experience? Get in touch today to find out how Degreed can help simplify, amplify and optimize your L&D.

 @degreed

 info@degreed.com

 [linkedin.com/company/degreed](https://www.linkedin.com/company/degreed)

 Learn more at get.degreed.com



degreeed.com