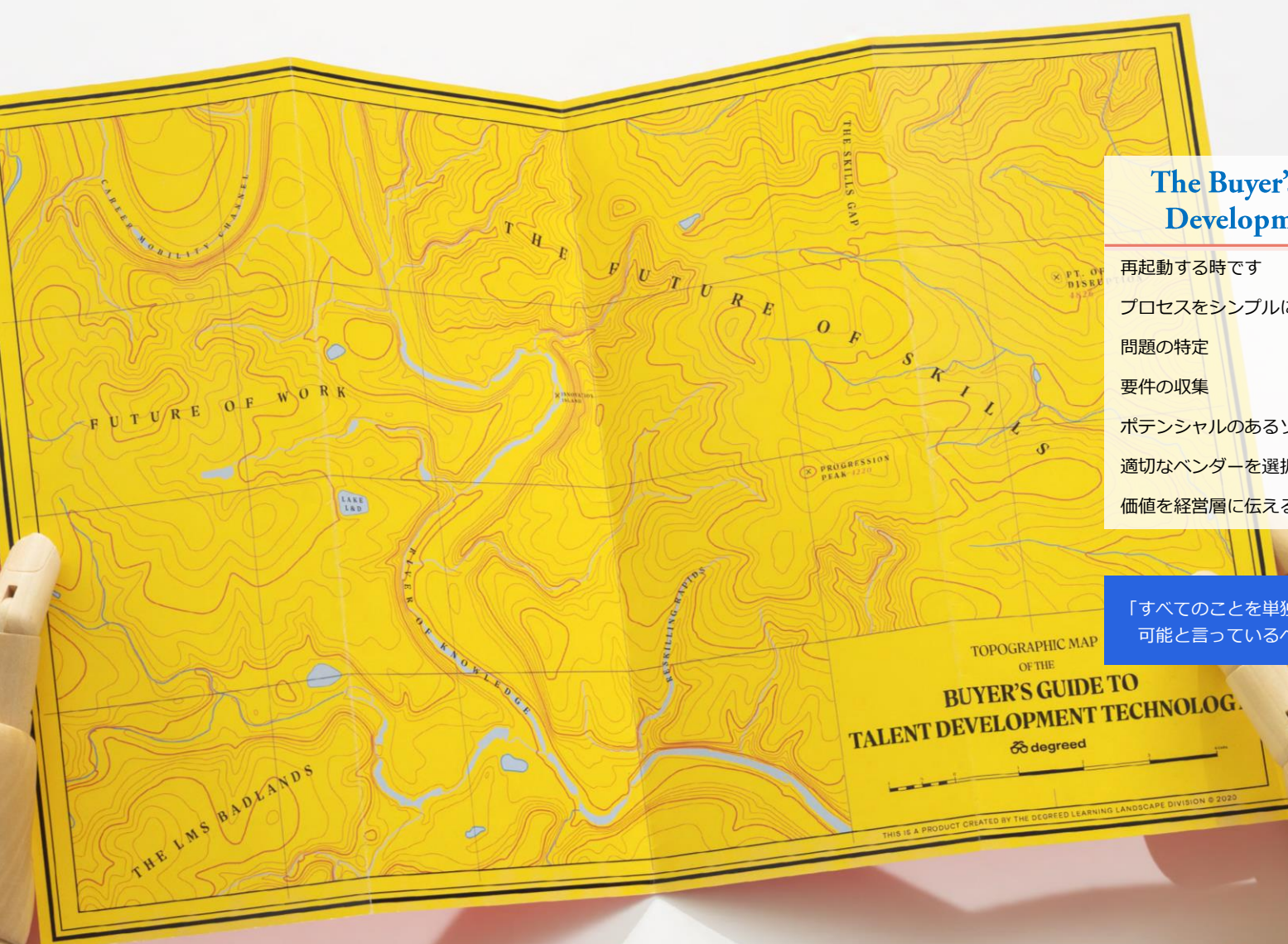




The Buyer's Guide to Talent Development Technology

企業が自社の人材を成長させる方法は変化しました。
従業員のスキルを成長させる仕組みを再構築する時です。



The Buyer's Guide to Talent Development Technology

再起動する時です	3
プロセスをシンプルに	4
問題の特定	5
要件の収集	7
ポテンシャルのあるソリューションを探す	9
適切なベンダーを選択する	12
価値を経営層に伝える	15

「すべてのことを単独のソリューションで実現
可能と言っているベンダーは嘘をついています。」

TOPOGRAPHIC MAP
OF THE
**BUYER'S GUIDE TO
TALENT DEVELOPMENT TECHNOLOGY**
the degreeed

THIS IS A PRODUCT CREATED BY THE DEGREEED LEARNING LANDSCAPE DIVISION © 2020



再起動する時です

タレントデベロップメントリーダーの3人に2人は、従業員と組織を変革するための新しいソリューションを探しています。[※1](#)
しかし市場にはシステムが乱立しており、現在、学習のためのシステムとツールが1,000以上もあります。[※2](#)

どのテクノロジーを採用するか、そしてどのように導入するかについて、誰もが混乱しています。多くの製品は外観と主張は似ていますが、連携して機能したり、データを共有できたり、既存のインフラにうまく適合できるものは多くはありません。すべてのことを単独のソリューションで実現可能と言っているベンダーは嘘をついています。

このガイドは、テクノロジーへの投資について正しく意思決定を行うために、考えをリセットし、余計なノイズをカットすることを目的としています。決して売り込みではありません。世界で最もイノベティブな組織で最も進歩的な経営層とDegreedの調査結果からの新鮮な洞察を提供するオリジナルの分析です。

テクノロジー企業、プロフェッショナルサービス企業、銀行のL&Dリーダーを歴任したガイド読者の一人は、こう述べています。

『人材開発に投資を考えている場合はこれが参考になります。』
お役に立てれば幸いです。[※3](#)



プロセスをシンプルに

ATDのデータによると、従業員のスキルセットの**52%近く**が会社のビジネス分野、戦略、目標、ビジネスモデルに一致していないといます。※4
もしタレントデベロップメントソリューションがスキルギャップを埋めることができるならば **CEOの半数**が効果的なイノベーションを妨げている問題を解決することになると考えています。※5

しかし、誇大広告、虚偽の主張、似たような宣伝の中、タレント人材開発テクノロジーの展望をナビゲートしていくことは困難です。このガイドでは、ベンダーを紹介するのではなく、貴社組織のニーズに基づいてソリューションを選別する簡単なプロセスを紹介します。次の5つのステップで行います。

1 問題の特定

問題を知らなければ解決策を見つけることができません。問題を特定し、適切なテクノロジーソリューションを見つけやすいようにします。

2 要件の収集

会社の規模、既存システム等を考慮したタレントデベロップメントテクノロジーの検討要素は数多くあります。問題の特定後、組織だけでなく従業員がソリューションから何を必要としているかを特定します。

3 ポテンシャルのあるソリューションを探す

貴社の問題を解決できると主張するベンダーはたくさんいますが、ベンダーの評価方法がわかると、精査しやすくなります。専門用語を読み解き、実際の選択肢を明らかにすることで、偽りを見つけ、絞り込みます。

4 適切なベンダーを選択する

有力な候補ベンダーを精査し、要件と比較し、さらに要件を深く考え、5つのルールに基づいてニーズに最も適したものを特定します。

5 価値を経営層に伝える

ベンダー選別が最後のステップではありません。テクノロジーが従業員へ導入され、成功するまでが重要です。導入成功のためには経営層からの賛同が必要です。そのためのビジネスケースのフレームワークを紹介します。

Step 1

問題の特定



適切なタレントデベロップメントソリューションを探す前に、新しいテクノロジーだけでなく、新しい『視点』から始めてください。つまり本当に解決する必要がある問題を特定することです。

始めるための質問例は次のとおりです。

貴社ビジネスの最優先事項は何ですか？

そしてどのようにして最優先事項はスキルアップ戦略に合致させることができますか？

現在の学習戦略・キャリア戦略が十分機能していないのはなぜですか？

将来必要なスキルを特定する方法はありますか？

様々なチーム内のスキルギャップを特定できますか？

現在、ナレッジを効率的に文書化、共有、発見することができますか？

組織内で需要の高いスキルを育成する方法はありますか？

上記の質問は包括的な問題にまでさかのぼることができます。ほとんどのHRシステム、リソース、戦略は分断されています。残念ながら、それらが互いに機能したり、情報を共有したりすることはほとんどありません。

言い換えると学習とスキルの向上に関するデータは、現在のところ、不完全な状態です。その洞察がなければ、経営層や人事部は、学習、採用、ビジネス上の新しい取組みを効果的に推進するための情報を得ることができません。

データ

タレントデベロップメント部門のトップの**わずか6.5%**しか、自社のタレントマネジメントシステムが社内の他のエンタープライズシステムと十分に連携されていないと述べています。

(2014年の8.5%から低下しています) ※6

テクノロジーを導入する際の**最大の障壁**はユーザーエクスペリエンスではなく、複数のシステムと統合ができないことです。 ※7

対応方法

このセクションで判明する問題は、タレントデベロップメント部門だけにとどまらないことがわかります。これらの問題を特定することは、学習戦略をビジネス戦略や採用戦略に結び付けるのに役立ち、その後、一体となり、連動するソリューションにつながります。

事例

BMO Financial Group

BMO Financial Groupはカナダで最も古い銀行です。また北米の大手金融サービス企業の1つでもあります。従業員は22か国に点在しているため、BMOのチーフラーニングオフィサーであるGina Jeneroux氏は、会社にソーシャルでコラボレートできるアップスキルソリューションが必要であることがわかっていました。

『すべてのコミュニケーションを活用し、業界標準のコンテンツ、記事、ビデオを利用して、よりリッチで統合された、ダイナミックな学習体験環境を作りたかったのです。弊社の採用戦略とビジネス戦略を組み合わせた学習体験の考えは、従業員を導いています。』とJeneroux氏は述べています。



Step 2

要件の収集

問題を特定できたら、新しい目標に向けて要件を作成します。ガートナーの調査によると、能力開発に投資された額の70%は無駄になっているといいます。原因としては「見間違い・余計な・使われていない」のいずれかです。※8

適切な質問をすることで、会社毎の固有のニーズを満たす最終目標に向かって機能する適切なテクノロジーに投資することができます。自分自身と利害関係者への質問例を次に示します。

解決する必要がある重要なビジネス上の問題は？

この投資の結果、達成したい目標は？

自社従業員が望んでいる学習体験はどのようなもの？

1年後の成功をどのように判断？

どのような制約がありますか？
(予算、人員、ITサポートなど)

遵守する必要のある業界規制や社内ポリシーは？

L&DやHRチーム以外の人も会話してください。従業員、そのマネージャー、および経営層を知ること、彼らがどのような能力開発体験を役立つと思うかを知ることができます。彼らの目標、課題、習慣を特定し、既存の学習ソリューションに欠けているものを見つけ出します。

理想的なソリューションが見えてきたら、組織全体にとってプライオリティ順に要件をまとめます。これはRFPを再考する機会です。既存のRFPは古くて多様性の低いテクノロジー向けに作られた可能性が高いです。RFPリストは、標準化されたチェックリストでなく、貴社の真のニーズに基づいて作成してください。

ほとんどの中規模/大規模企業において、組織すべてのタレントデベロップメントニーズに対応できる単一ベンダー/テクノロジーはありません。おそらく、次のセクションで説明する連携統合されたテクノロジーであるラーニングエコシステムが必要になります。

データ

[CHROの70%](#)は、より速く変革するためのテクノロジーに投資しており、50%はIT部門の負担を減らすために投資しています。選定理由が低コストというCHROは44%にとどまっています。※9

対応方法

人々の考え方を変えましょう。タレントデベロップメントテクノロジーに投資する理由は、単に効率だけではありません。真の目標は、ビジネスと従業員の生産性、俊敏性、競争力を高めることです。

事例

Airbnb

どのビジネスと同じように、拡大戦略はAirbnbに不可欠です。しかし、グローバルラーニング責任者であるBarry Murphy氏が構築する必要があった理由はそれだけではありませんでした。Airbnbは急速に成長しているので、その状況下では、次に必要なものに備える準備ができていた従業員を必要としていました。したがってMurphy氏は従業員の能力開発体験環境を最適化しました。

「私たちがしなければならなかったことは、ラーニングを活性化することでした。私たちはまだヴァーチャルトレーニングを行っていますし、インストラクター主導の集合研修トレーニングもまだあります。そしてDegreedパスウェイもありますし、小さなグループ単位で行えるミートアップアプリもあります。しかし現在では、追加予算なしで拡張できる方法で、それらすべてが連携構成されています。」とMurphy氏は言います。

上記のようなエコシステムの構築には困難を乗り越える必要がありますが、Murphy氏は次のように言っています。「ユーザー同士がつながっている、はるかに強力な学習体験環境に辿り着くことができます。それが正しくないと主張する人はいません。そこまで辿り着くには少し苦痛と改革が伴いますが、短期的なものです。」



Step 3

ポテンシャルのある ソリューションを探す

タレントデベロップメントが進化するにつれて、アップスキルとリスキルの取り組みをサポートするツールや機能も進化しています。従来のツールは学習管理を対象としていましたが、現在では個々の従業員とマネージャーが自分で能力開発を推進し、能力開発を彼らの志望するキャリアと組織ニーズに結び付けるようにデザインされたツールがあります。

幅広い学習ソリューションを展開する時に、次のことを考えてみてください。

これらのソリューションはラーニングとトレーニングを組織に必要な人材とスキルにどの程度正確に結びつけることができるのか？

従業員自らが能力開発を行えるようにするために、どのようなソリューションがよいのか？

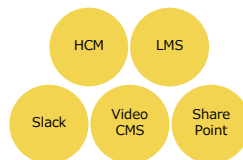
従業員のやる気を促進するソリューションは？

学習を効果的に測定できるソリューションは？

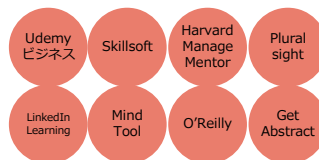
タレントデベロップメント エコシステム



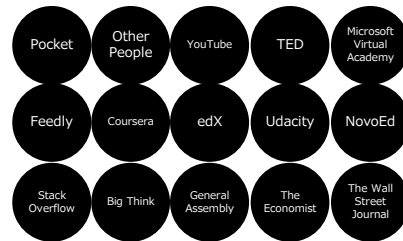
チャンス



社内システム



貴社契約コンテンツプロバイダー



無償リソース

ここでは、市販ツールと企業の目標を達成する必要な解決策をマッチングするのに役立つ重要な違いを示します。

LMSとLXPの違いは？

ラーニングマネジメントシステム（LMS）は、オンボーディング（入社時）コースやコンプライアンスコースなど、企業に必須なフォーマルトレーニングを提供するようにデザインされており、管理者主体のトップダウンの学習の取り組みに最適です。

ラーニングエクスペリエンスプラットフォーム（LXP）は、フォーマルラーニング、インフォーマルラーニング、ソーシャルラーニング、OJTラーニングのための環境を提供します。LXPは、L&DやHRの管理者を支援するためのシステムではなく、従業員が互いに自己判断で学習できるようにデザインされています。オンラインコースやLMS上に作成された内部トレーニングなどのフォーマルラーニングリソースは、記事・ビデオ・ポッドキャスト・電子ブックなどのインフォーマルラーニングリソースと共にトラッキング・測定できます。最も包括的なLXPプラットフォームは、新プロジェクトや希望ポストへのチャンスという形で、学習のチャンスを提供します。LXPの最も重要な特性は、学習の様々なリソース群すべてをトラッキングでき、関連付けることができることです。

HCMとLXPの違いは？

HCMはHuman Capital Managementの略で、その名前の通り、人的管理、つまり従業員データとそのプロセスを管理するためにデザインされています。HCMシステムは、給与管理、福利厚生管理、勤怠管理などのプロセスを効率的かつ法的に準拠する必要があります。つまり、LXPは従業員自らが能力開発を推進できるようにデザインされていますが、HCMは管理者が従業員を管理するようにデザインされています。

導入済のLMS/HCMで、能力開発ニーズを満たすことができるか？

ガートナーの調査によると、2020年までに、グローバル中企業・大企業の30%が、HRとタレントマネジメントを管理するためにクラウド上のHCMスイートへの移行に投資することになると予想していますが、それでもHR要件の20%~30%を別途調達する必要があります。なぜなら、ほとんどのHCMシステムはラーニング機能とタレントマネジメント機能を提供しますが、20~30%の割合で管理者視点とユーザー視点の両方のニーズに完全に対応することは依然として困難だからです。

多くの企業には、LMS、LXP、HCMの他にも、ビデオ配信、BIなどの分析ツールなど、ラーニングエコシステムとして連携することができるラーニングテクノロジーツールがあります。それらはそれぞれ異なる目的を果たし、多くの企業は完全なラーニングとタレント開発のエコシステムを実現するためにLMS、LXP、HCMの3つすべてが必要です。

データ

平均的に大企業は、70~120もの個別ソフトウェアと機能を使用してHR業務を遂行しています。※10
そのうちの数十はL&Dとタレントデベロップメントに関連しています。

対応方法

境界を失くしましょう。ラーニングテクノロジーは、タレントマネジメント、HR、および関連システムに相互に接続されている場合に最も効果的に機能します。しかし、貴社にぴったりの組み合わせを見つけるためには、少し考え、多くの調査が必要です。

事例

Atlassian

Atlassianは、JIRAやConfluenceなどのソフトウェアを開発して、人々の働き方を再構築しています。従業員の働き方によって、企業の学習に対する投資の仕方が決まります。

「私のスタッフは何が起こったのかを理解できたのです。」とAtlassianの元CLO、Sam Haider氏は語りました。

起こっている事象に関する洞察に基づいて、「コンテンツ/テクノロジー/適切なポイントで出会う人々」の組み合わせを常に精査し、オペレーションを改善しながらイノベーションを推進しているとHaider氏は説明してくれました。

「すべてを行う必要はありませんが、重要なことには根拠が必要です。L&D部門は『従業員にとって重要な学習体験のためのシステムインテグレーター』である必要があります。私たちにとっては、それは組織のライフサイクルを通じて、集合研修、オンラインコース、マイクロコンテンツなどを従業員に効果的に導くことです。」とHaider氏は見解を述べています。



Step 4

適切なベンダーを選択する

探しているものがわかったので、次に何ができるかを考えてみましょう。いくつかの調査結果を読んでください。そしてオフィスを出て、社外の人的ネットワークやコンサルタントやアナリストに尋ねてください。イベントや展示会に行くのもいいでしょう。ベンダーにも話を聞いてみてください。何社かのデモをご覧ください。そして候補リストを作ります。

初期の要件リストをチェックするのは簡単です。なぜなら要求する要件に合致する単独の製品はほとんどないからです。難しいのはそのリストから適切なソリューションを選択することです。実際、テクノロジー選択プロセスが効果的であったと考える人材開発部門のトップは半数にも満たず、4分の1近くが自分たちの選択プロセスは効果がなかったと認めています。※11 HRの意思決定者の60%近くが自らの購入意思決定を後悔しています。※12



新しいソリューションを選択する際に、多くの人が時代遅れの基準を使っているためと考えられます。

しかし最もイノベーティブな人事トップは、5つの重要な異なる方法で選択します。

1. 効率性ではなく、適応性に投資

「すべてができます」と主張する単一システムを見切ります。すべてのプロセス、コンテンツ、ユーザーを1つのプロダクトにロックしても、要件と優先順位が変化した時、または新しいオプションが出現した時には適応できません。

2. 費用ではなく、価値にフォーカス

Fosway Groupの調査によると、HCMをクラウド型に移行する際、ライセンス費用という視点での期待値は35%しかありません。※13 生産性の向上を考慮し、新しい可能性を検討し、導入と活用を促進するために必要な時間と作業も考慮に入れます。たとえば、導入自体が戦略の重要な部分である場合、導入経験と導入費用をベンダー（およびその顧客）に尋ねてみてください。

3. 購入することだけではなく、導入することを考慮してください。

単に購入するだけであれば簡単ですが、導入するには継続的な努力が必要です。そのため導入支援を積極的に提供し、チェンジマネジメントプロセスをガイドするソリューションを優先してください。利害関係者の期待を果たすために支援してくれたり、課題が発生した時にあなたに協力してくれるベンダーを見つけてください。

4. ソフトウェアではなくパートナーを選択してください。

UIがどれほど洗練されていても、導入がいかに簡単そうに見えても、ソフトウェア単体では変化をもたらしたりしません。従業員そしてあなたの成功は、ベンダーチームの柔軟性、経験、スキルにかかっています。ですから投資する前にそれらを知っておいてください。プロセス、ドキュメント、サポート、コミュニティについて質問してください。

5. データだけでなく、洞察を考慮してください。

学習とスキルの洞察は、時間とリソースをどこに投資するかビジネス上の決定を支援し、それに応じてそれらの投資を調整するのに役立ちます。多くのソリューションはデータの洞察を提供しますが、優れた購入者は購入前にこれらのベンダーのデータ戦略を理解します。各ソリューションがデータをどのように収集して使用するかを尋ねてください。

データ

テクノロジー選定プロセスが効果的であったと考えるタレントデベロップメント部門のトップはわずか48%しかいませんでした。※14

対応方法

優先順位を考慮し直してください。ラーニングテクノロジーやタレントテクノロジーをもっと成功させたい場合は、選定プロセスだけでなく、選定基準を考え直してください。

事例

General Mills

General Millsの元タレントデベロップメント責任者であるSusie McNamara氏が学習のための新しいテクノロジーを評価する時、彼女はテクノロジーそのもの以上に細かい所まで徹底的に調べます。「テクノロジーが何をするのか、テクノロジーが生み出している体験を確認するだけでなく、パッケージ全体についても考えます。」と彼女は語りました。

「購入すると何が得られるのですか？キュレーターチームは得られますか？マーケティングチームは得られますか？これらの答えが、多くの場合、私に決断しやすい材料を与えてくれました。私はテクノロジーや製品だけを購入したわけではありません。チーム全体を購入するので、私は彼らを私のチームの延長、つまりパートナーとして見ます。」



Goodでは
十分ではありません

Betterを
選択しましょう

Good

Better

クローズドシステム (例：TMS、LMS、HCM)	→	オープンエコシステム (例：API、各プラットフォーム)
魅力的なユーザーインターフェイス	→	シンプルで使いやすい学習体験
パーソナライズラーニング	→	スキルギャップ解消への道しるべ
学習と業務ツールとの統合	→	学習のルーティーン化・習慣化
社内ソーシャルラーニング	→	多様なネットワーク化された コミュニティ
参照データとレポート	→	直感的インサイトと分析
社内人事異動支援	→	スキルベースの社内登用/臨時登用
低価格	→	価値創出へのスピード感と持続的影響
導入サポート	→	チェンジマネジメントへのガイド
魅力的な製品ロードマップ	→	ビジョン、革新性、価値提供実績
良いリファレンスと評判	→	強力なユーザーエンゲージメントと 実証済みの持続的影響力



Step 5

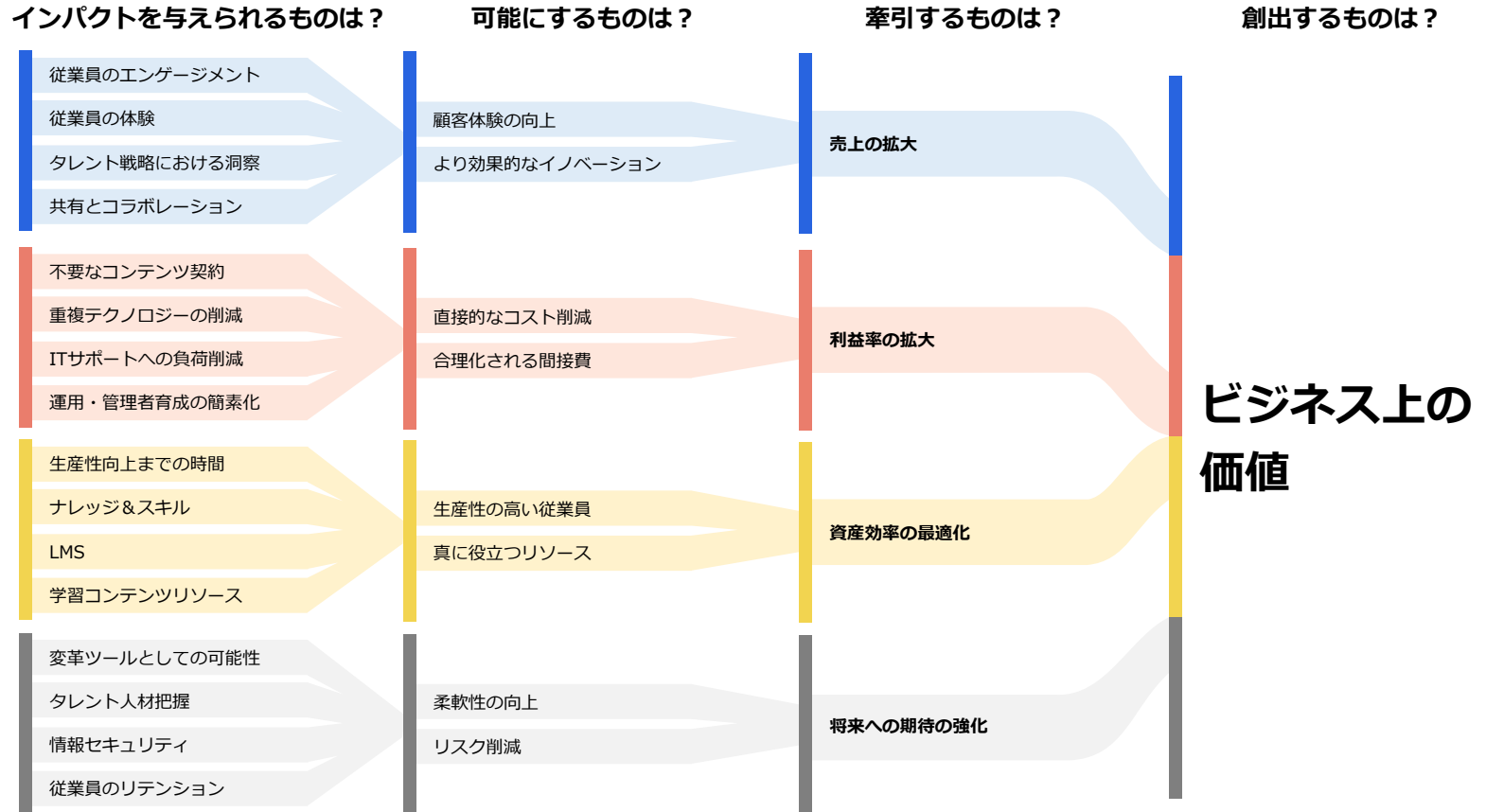
価値を経営層に伝える

貴社に最適なソリューションを特定することができましたが、経営層や主要な利害関係者から賛同を得られない場合、そのソリューションは導入することができません。ここでは、目的の投資価値を裏づけるビジネスケースを作り上げる方法を説明します。

ビジネス価値を生み出すためにできることは、実際には4つだけです。①売上の拡大、②利益率の拡大、③資産効率の最適化、④投資家の将来への期待の強化です。以上です。タレントデベロップメントはそれらに直接貢献するかもしれませんが、しないかもしれません。しかし、テクノロジー単体の影響はより間接的です。

HRテクノロジーのビジネスケースを作り上げるには、期待される利益、コスト、効率、リスク、チャンスをこれらを上記の4つにリンクする必要があります。そして投資がどのように影響するかを示します。それがシンプルであり本質です。しかし、これらの利点、コスト、効率、リスク、チャンスを明確にするには、いくつかの作業が必要です。

上記を支援するために、IT（Forrester社のTotal Economic Impact™モデル）とファイナンス（例えばDeloitte社のEnterprise Value Map™）の両方のモデルを含む、確立されたモデルがあり、世界で最もイノベティブな企業の多くが協力しています。





購入後の後悔との決別

HRテクノロジーベンダーを選別したり、ビジネスケースを作り上げるための万能の公式は残念ながらありません。なぜなら、すべての企業組織には、異なる目標、固有の課題、投資評価方法があるからです。しかし適切な質問をし、選択肢を理解することで、選択したベンダーの価値を効果的に経営層に伝え、会社の期待、要件、そして最終的な成功を明確にすることができます。

「テクノロジーだけに注視したビジネスケースの作成は、お勧めできません。一歩後ろに下がり、自社組織について考えます。会社はどの方向に進もうとしているのか？ またその方向にはどのようなスキルが会社には必要か？ などです。」

Darren Bartlett氏、Imperial Brands社
LEARNING & DEVELOPMENT GLOBAL責任者

1. **Training Magazine**
Satisfaction with Learning Technology Is Inextricably Linked to Strategy and Planning, 8/2017
2. **The Craig Weiss Group**
Top 10 LMSs for 2017, Part 1 (10-6), 1/2017
3. **LinkedIn**
Lori Niles-Hofmann, 6/2017
4. **ATD**
Bridging the Skills Gap: Workforce Development and the Future of Work, 12/2018
5. **PwC**
CEOs Curbed Confidence Spells Caution, 2019
6. **The Starr Conspiracy**
The Enterprise Learning Buyer, 10/2017
7. **Training Magazine**
Satisfaction with Learning Technology Is Inextricably Linked to Strategy and Planning, 8/2017
8. **CEB**
Building the Next Generation L&D Function, 2016
9. **PwC**
Global HR Technology Survey, 2017
10. **HR Examiner**
70 HR Silos, 8/2016
11. **Training Magazine**
Satisfaction with Learning Technology Is Inextricably Linked to Strategy and Planning, 8/2017
12. **Ultimate Software**
Kelton Study: The Growing Service Divide, 2019
13. **Fosway Group**
Twitter, 10/2017
14. **Training Magazine**
Satisfaction with Learning Technology Is Inextricably Linked to Strategy and Planning, 8/2017

