

IDEA DEVELOPMENT株式会社

ATD人材育成国際会議 帰国報告会2018



目次

HIGHLIGHTS	Page	PLAN	Page	DO	Page	SEE	Page
2018年の トレンドとブーム		効果的な計画		成果につながる実施		成果を高める測定	
1.1 KEYNOTE 基調講演	2	2.1 LEADERSHIP リーダーシップ開発	16	3.1 DELIVERY 講師スキル	40	4.1 EVIDENCE 研究と成果に基づい た人材育成	65
1.2 TREND AIとテクノロジー	4	2.2 GLOBAL/ DIVERSITY	23	3.2 BLENDED LEARNING ブレンドラーニング (バーチャル、ビデ オ、マイクロ、ゲー ム)	46	4.2 LEARNING TRANSFER 定着と職場での活用	74
1.3 BOOM マインドフルネス	10	2.3 SALES 営業職向けの教育	29	3.3 KNOWLEDGE SHARING ノウハウの共有	53	4.3 ROI 効果測定	80
		2.4 STRENGTHS 強みを活かす施策	35	3.4 CHANGE 組織風土改革	59		

BACKGROUND

ATDとは



ATDとは、Association for Talent Developmentの略称で、1943年に設立された教育研修・能力開発・パフォーマンス向上に関する非営利団体である。その本部はアメリカ合衆国ヴァージニア州アレクサンドリアに置かれている。

2014年までの正式名称はAmerican Society for Training & Development（米国人材開発機構）、その略称としては「ASTD」として知られていた。しかし、近年の業界動向を踏まえ、アメリカに限定しない・トレーニングに限定しないという方針から、「ATD」へと団体名称が変更になった。

世界中の企業、政治等の組織における職場学習と、社員と経営者の生産性向上を支援することを目的として活動しており、世界120カ国以上に4万人の会員を有している。その規模と活動内容から、人材育成の領域では世界最大かつ最高水準であることが認められている。

ATDでは、国際的な企業と教育訓練に関する情報収集力があり、トレーナーやトレーニング・マネージャーたちに専門的な情報やサービスを提供している。また、人材育成、組織開発分野の会議やセミナーの開催、出版、資格認定制度なども大規模に運営している。

BACKGROUND

ATD人材育成国際会議 2018とは

ATD人材育成国際会議 2018の基本情報

ATD人材育成国際会議 2018 (ATD International Conference & Exposition 2018)

開催日程：2018年5月6～9日

場所：アメリカ合衆国 カリフォルニア州
サンディエゴ

公式HP：[http://
atdconference.td.org//](http://atdconference.td.org//)

ATD人材育成国際会議 2018では、著名人の基調講演をはじめ、勉強会、ワークショップ、ATD認定プログラム、シンポジウム、約500のセッションが開催され、展示会では250ブース以上の出展があった。セッションは、下記の14のテーマに分かれて展開された。

ATD人材育成国際会議 2018のセッショントラック

セッショントラック
1. リーダーシップ・ディベロップメント (Leadership Development)
2. ラーニング・テクノロジー (Learning Technologies)
3. タレント・マネジメント (Talent Management)
4. インストラクショナル・デザイン (Instructional Design)
5. キャリア・ディベロップメント (Career Development)
6. グローバル・ヒューマン・リソース・ディベロップメント (Global Human Resource Development)
7. トレーニング・デリバリー (Training Delivery)
8. ラーニングの科学 (The Science of Learning)
9. ラーニングの測定と分析 (Learning Measurement & Analytics)
10. セールス・イネーブルメント (Sales Enablement)
11. ヘルスケア (Healthcare)
12. マネジメント (Management)
13. ガバメント (Government)
14. ハイヤーエデュケーション (Higher Education)

BACKGROUND

ATD人材育成国際会議 帰国報告会

多忙をきわめる人材育成担当者様に代わり、アイディア社のメンバーが世界最大級の人材育成イベントである ATD International Conference & Exposition（ATD人材育成国際会議）に参加。現地で集めた人材育成の最新トレンドや世界の成功事例などの役立つ情報を、帰国後に報告会を開催してセミナー形式で伝えるもの。

帰国報告会【A日程】	
日程	2018年5月28日（月）
会場	御茶ノ水ソラシティ
参加者	250名（予定）

帰国報告会【B日程】	
日程	2018年6月18日（月）
会場	御茶ノ水ソラシティ
参加者	250名（予定）

わかりやすくキーワード別にまとめたフルカラーレポート。セッションで使われた実際のスライド、スピーカーの写真、関連するビジュアルとツールが豊富な、気軽に読めるビジュアル中心のレポートである。

最近のATD人材育成国際会議 帰国報告会 レポート



HIGHLIGHTS : 2018年のトレンドとブーム

1.1 KEYNOTE 基調講演

1.1A オバマパワー

1.1B バックingham Love

1.2 TREND AIとテクノロジー

1.2A デジタル時代によろこ

1.2B デジタル時代の対応

1.2C AIと人材育成の第一歩

1.2D テクノロジーの導入チェックリスト

1.3 BOOM マインドフルネス

1.3A マインドフルネス=AWARENESS (自己認識)

1.3B マインドフルネス=COMPASSION (同情)

1.3C マインドフルネス=BALANCE (バランス)

1.3D マインドフルネス=EQ (心の知能指数)

1.3E マインドフルネス=BRAIN SCIENCE (脳科学)

HIGHLIGHTS : KEYNOTE 基調講演

1.1A オバマパワー



President Barack Obama

44th President of the United States



セッションGS 1 - Opening Keynote: Barack Obama, 44th President of the United States
オープニング講演：第44代米国大統領 バラク・オバマ

ワンポイントアドバイス

どの会社に入るかより、何を達成するかにこだわる

ラーニングカルチャーをつくる

- ・社員にミッションを与える
- ・社員に期待するほど応えてくれる

意味のあることはどれも難しい。あきらめない

失敗から学べる風土をつくる

- ・幅広く情報収集できるような仕組みをつくる
- ・現場メンバーに直接聞く
- ・ある程度情報が集まったら、迷わずに決定する

HIGHLIGHTS : KEYNOTE 基調講演

1.1B バッキンガム Love



Buckingham, Marcus

Founder of the Strengths Revolution,
Head of ADP Research Institute, People +
Performance



セッションGS 2 - Love + Work
愛と仕事の融合

仕事に対する9つの勘違い

- 1. People care which company they work for**
社員は愛社精神がある
- 2. The best plan wins**
最良の計画は実行される
- 3. The best companies cascade goals**
一流企業は上から明確な目標をカスケードする
- 4. Well-rounded people are better...**
バランスの取れた社員が良い
- 5. People crave feedback**
社員はフィードバックを求める
- 6. People can reliably rate other people**
評価制度は機能する
- 7. People have potential**
どの社員にも可能性がある
- 8. We should seek work/life balance**
ワークライフバランスを求めるべき
- 9. 'Leadership' is a thing**
「リーダーシップ」は大切

HIGHLIGHTS : TREND AIとテクノロジー

1.2A デジタル時代によろこそ



Campbell,
Joe
VP Solution
Design
SAP



Willyerd,
Karie
Head of
Education
SAP

セッションM313 - The Transformation of Learning in the Digital Era デジタル時代の育成

テクノロジーを代表する5つのメガトレンド



Digitalization



IoT：インターネットオブシングス

AI：人工知能

Big Data：ビッグデータ

UX：ユーザーエクスペリエンス

Mobility：モビリティ

育成に対する社員の要求と対応方法

What learners want	What learning organizations can do
• Convenience • Mobility • Variety	• Design short modules that can be combined • Design for mobile access • Make easily findable • Multiple formats
• Challenge • Motivation • Purpose	• Inspirational and visionary content • Reinforcement and gamification • Access to a cohort
• Access to experts • Feedback	• Mentoring • Social platforms with other learners • Performance metrics and virtual help
• Social • Community	• Live events, virtual or location-based • Interest-based cohorts

デジタル時代に社員が人材育成に求めていること：

便利さ（簡単で使いやすい）、モバイル（どこでも使える）、バリエーション（飽きない）、チャレンジ（興味を引きつける）、モチベーション（やりたくなる）、フィードバック（個別アドバイス）、ソーシャル（他人とのつながり）

HIGHLIGHTS : TREND AIとテクノロジー

1.2B デジタル時代の対応



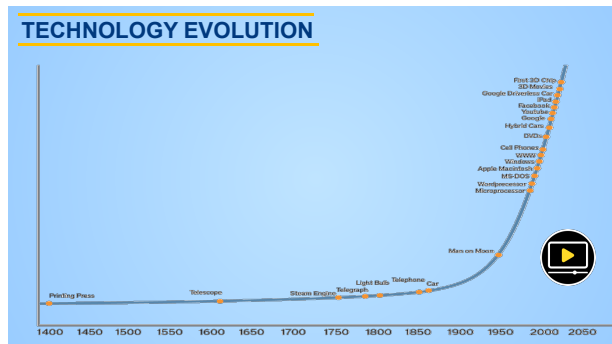
Seth, Anurag

Vice President – Talent Transformation,
TopGear & Business Continuity
Wipro Limited

セッションW206 - Learning in the Disruptive Age Through Innovative Technologies

イノベティブなテクノロジーを活用した破壊的時代の
人材育成

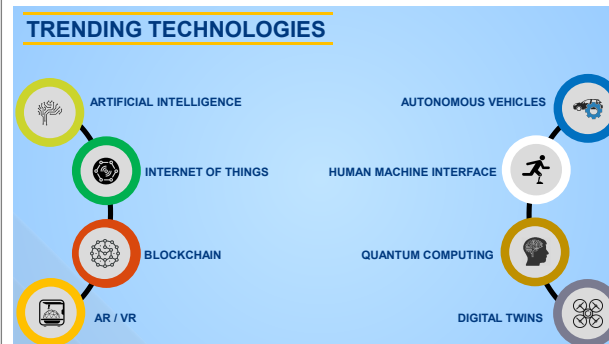
テクノロジー進化の加速



進化のスピードアップ：画期的なテクノロジーの進化を長期的に見ると、スピードが速くなっていることが瞬時にわかる

ITがあふれているデジタル時代：1990年代以降に数多くの新しい技術が開発された。これらをうまく組み合わせて使いこなすのが、今後最も重要となる能力

旬のテクノロジートレンド



現在注目されているテクノロジー：

1. AI
2. IoT
3. ブロックチェーン
4. AR / VR
5. デジタルツイン
6. 量子コンピューター
7. HMI
8. 自動運転

デジタル時代の対応ヒント



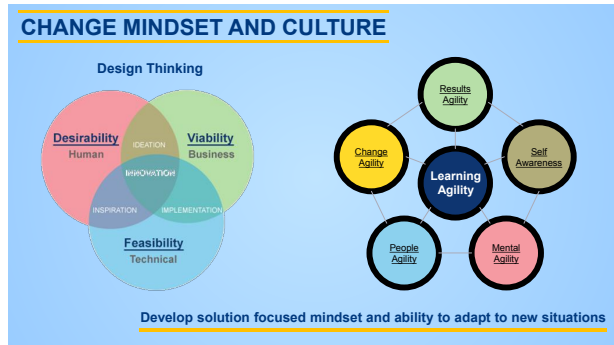
デジタル時代で勝つための人材育成の条件：

1. 今後求められるデジタルスキルを今から習得できるように
2. 全社員のリスキル
3. 柔軟なラーニング環境（いつでも、どこでも、どのデバイスでも対応可）
4. グローバル

1.2B デジタル時代の対応

WIPRO社の対応

必要なマインドと風土



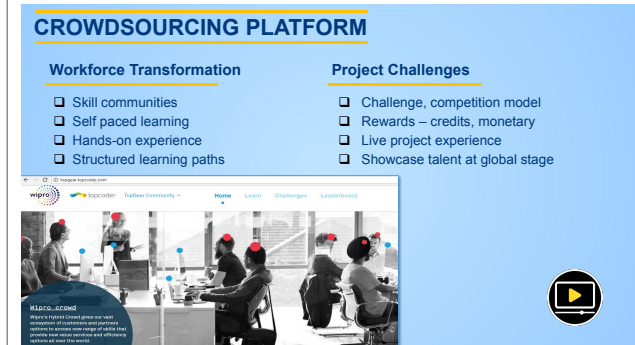
WIPRO社では環境変化への対応力が重点
特にデザイン思考と5種類のアジリティー

BOTsでアセスメント



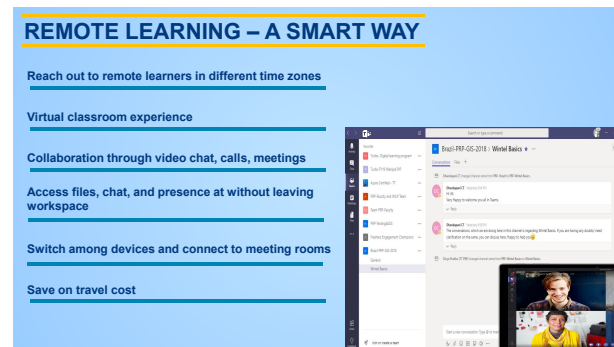
各社員に個別育成パスを設計、出発点は
AIによる実力診断

クラウドソーシングで演習



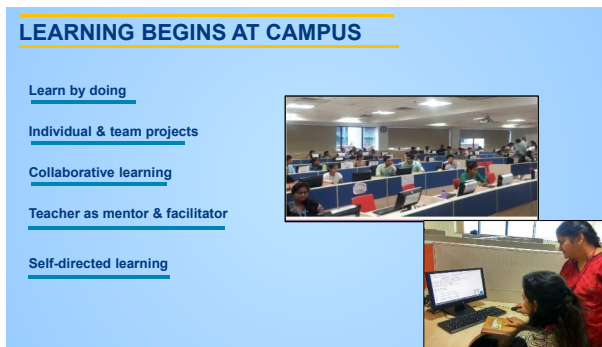
クラウドソーシング形式で数多くのスキル
アップできる機会やプロジェクトの提供

リモート学習



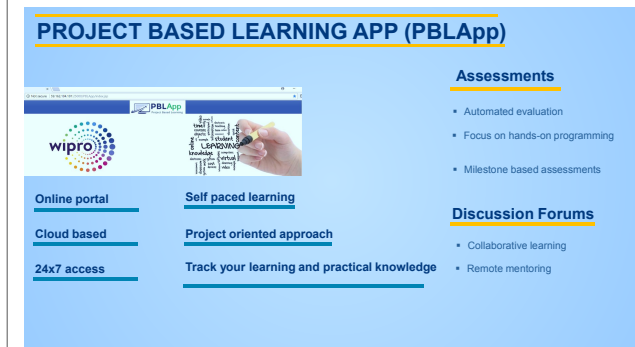
全面的なリモート学習によって、ITプラッ
トフォームの慣れ+効率アップを目指す

集合研修の位置付け



集合研修はチームに重点（プロジェクト、
振り返り、ディスカッションなどが中心）

アプリで人材育成の管理



各社員のアセスメント結果、学習の進捗
状況、プロジェクト数などを簡単に管理

HIGHLIGHTS : TREND AIとテクノロジー

1.2C AIと人材育成の第一歩



Cook, Ian

Head of People Solutions
at Visier

セッションTU409 - How AI and Machine Learning Will Support Learning and Talent Development Decision Making

AIと機械学習が育成に及ぼす影響

1. 受講者の選抜

AIによって最適な受講対象者を決めよう。AIなら様々な情報や観点から分析できるため、企画者の感覚よりは適切な判断に至るだろう



Applying AI to Learning

Which
learning
path is
optimal?



2. 最適な学習法

どのタイミングでどの社員がどの研修を受ければ最も効果的かの分析も、AIなら可能となる（注意：十分なデータがあることが前提）

3. 効率的な提供法

同じ研修内容でも提供方法によって効果が異なる。AIを使うことによって様々なバリエーションの中から最適な提供方法がわかる



Applying AI to Learning

Which learning
activities deliver
the biggest
business impact?



4. 効果測定

何よりAIによって効果測定が細かく、簡単になる。その結果に基づいて人材育成施策を改善できる、これがAIが最も役立つポイントのはず

HIGHLIGHTS : TREND AIとテクノロジー

1.2D テクノロジーの導入チェックリスト



Boller, Steven
Marketing
Director
at Bottom-Line
Performance



Shelton, Nick
Learning Interaction
Design Manager
at Bottom-Line
Performance

セッションW210 - Promise vs. Hype: How to
Evaluate Emerging Learning Technologies
隆盛するラーニングテクノロジーの見極め方

自分にとってどう役立つ？

Functionality » What does it let you do?

- ✓ Create (improve method of authoring learning materials)
- ✓ Distribute (enable access to learning materials in new or easier ways)
- ✓ Assess (identify learner strengths and weaknesses through analytics)
- ✓ Enable Feedback (receive meaningful input from learners)
- ✓ Collaborate (provide methods for co-creation)
- ✓ Integrate (Link tools and/or data together)

blp | Bottom-Line Performance

42

受講者にとってどう役立つ？

Functionality » What does it help learners do?

- ✓ Engage (motivate and inspire in a new way)
- ✓ Find and locate (access learning content at moment of need)
- ✓ Retain (commit to long-term memory)
- ✓ Collaborate (share and learn from others)
- ✓ Practice (build proficiency in a skill)
- ✓ Assess (prove proficiency)

blp | Bottom-Line Performance

43

使いやすい？

Usability »

- ✓ Easy and intuitive for your operators/creators
- ✓ Integrates easily with your other tools and processes

blp | Bottom-Line Performance

45

どのような成果につながる？

Usefulness »

- ✓ Engages people
- ✓ Makes things cheaper
- ✓ Makes thing easier to do
- ✓ Makes things work better
- ✓ Lets us do things we couldn't do before
- ✓ Creates a positive image
- ✓ Improves quality
- ✓ Organizes information

blp | Bottom-Line Performance

46

どのようなリスクがある？

Risks »

- ✓ IT security (phishing, viruses, etc.)
- ✓ IT implementation (lack of supporting technology/systems)
- ✓ Negative "buzz" (comments that reflect on use of the new technology or company negatively)
- ✓ It goes unused (poor implementation usage)
- ✓ Something new/better comes out
- ✓ Infrastructure not in place to support implementation
- ✓ Unexpected costs

blp | Bottom-Line Performance

47

採点方法は？

Score Each Category »

Give each category 1, 2, or 3 points based on the following definitions:

1. "The learning technology is likely to create an undesirable outcome."
2. "The learning technology is likely to create an acceptable outcome."
3. "The learning technology is likely to create a very desirable outcome."

blp | Bottom-Line Performance

48

1.2D テクノロジーの導入チェックリスト 費用便益分析

コスト（ハード）

True Hard Costs »

- ☒ Purchase price or subscription fee
- ☒ Ongoing maintenance
- ☒ Personal time to use or maintain it

blp | Bottom-Line Performance

50

導入費用、メンテナンス費用、メンテナンスに必要な手間や時間など

コスト（ソフト）

True Soft Costs »

- ☒ Personal time to learn or switch
- ☒ Personal time required to make it work in YOUR environment
- ☒ Personal time to use it and integrate into workflow
- ☒ Personal time/desire to support it

blp | Bottom-Line Performance

51

必要な時間（使い方をマスターする時間、自社にアレンジする時間など）

最終判断

Recommendation »

- ☒ Conduct small pilot
- ☐ Recommend for full-scale adoption
- ☐ Re-assess in 6 months
- ☐ Ignore

blp | Bottom-Line Performance

54

1) パイロット実験 2) 全社導入
3) 6カ月後に再検討 4) 忘れる

採点方法

Score Each Category »

Give each category 1, 2, or 3 points based on the following definitions:

1. "The learning technology's cost is likely higher than our acceptable level."
2. "The learning technology's cost is likely at our acceptable level."
3. "The learning technology's cost is likely lower than our acceptable level."

blp | Bottom-Line Performance

52

点数をつける：1)コストが高すぎる
2) コストは適切 3) コストは問題ない

評価ヒント

Interpreting Your Score »

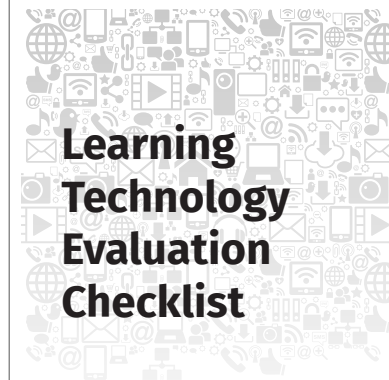
- 5-7** The learning technology is likely not desirable at this time for our organization.
- 8-10** The learning technology may be optimal for our organization.
- 11-13** The learning technology is likely optimal for our organization
- 14-15** The learning technology is likely a critical area of need for our organization.

blp | Bottom-Line Performance

53

5-7 自社に合わない 8-10 自社に合う可能性がある 11-13 自社に合う 14-15 自社のニーズによく合う

お勧めのレポート



by blp | Bottom-Line Performance

ラーニングテクノロジー導入についての細かいチェックリストとワークシートが、ATD国際会議のセッション資料からダウンロード可能

HIGHLIGHTS : BOOM マインドフルネス

1.3A マインドフルネス=AWARENESS（自己認識）



Rosen, Bob

Chairman & CEO

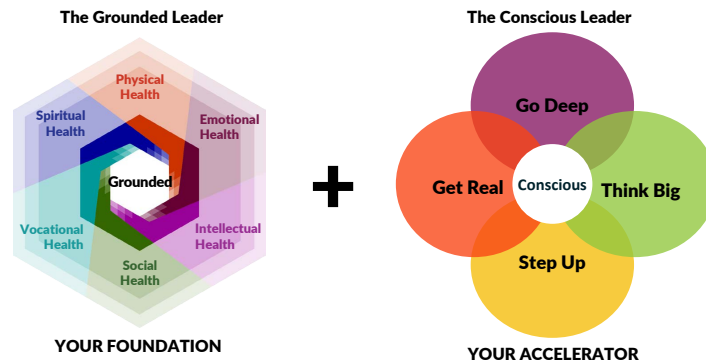
at Healthy Companies International

セッションTU111 - Conscious: The Power of Awareness in Business and Life

自己認識が仕事・プライベートに与える大きなインパクト

リーダーの目指すマインドフルネス

Grounded & Conscious



Healthy Companies

Copyright © 2018 Healthy Companies International. All rights reserved. 41

リーダーに必要な基盤：様々な面で「健康」が必要（人間関係、精神的、体力的、感情的、心理的など）

マインドフルネスを強化するコツ：深く考える、高い目標を持つ、現実を素直に把握する、行動を起こす

マインドフルネスを強化するヒント

The Path to Conscious

LESS CONSCIOUS → MORE CONSCIOUS



Healthy Companies

Copyright © 2018 Healthy Companies International. All rights reserved. 39

深く考える：自己認識を磨いて、自分のことをよく知る

高い目標を持つ：好奇心を高めて、広い視野を持つ

現実を素直に把握する：積極的な姿勢で現状を受け入れる

行動を起こす：失敗を恐れずに強い行動を起こす

HIGHLIGHTS : BOOM マインドフルネス

1.3B マインドフルネス=COMPASSION (同情)

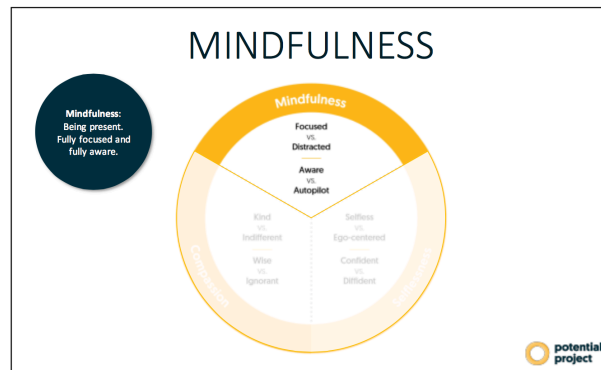


Carter, Jacqueline

International Partner and North American
Directorat Potential Project

セッションM121 - Mindfulness: The Core
Strategy of the 21st-Century Leader
マインドフルネス：21世紀型リーダーのコア戦略

ポイント1：マインドフルネス



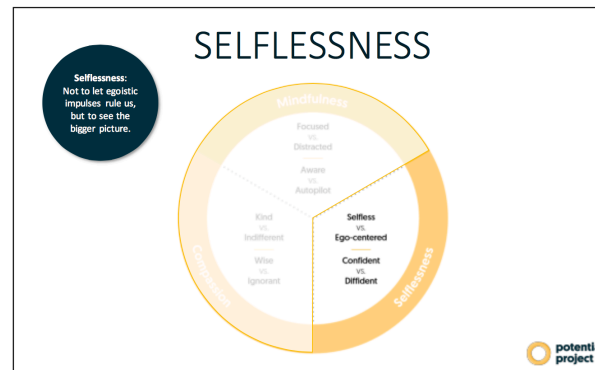
マインドフルネスのポイント：

1. 集中力（今現在、目の前に起きていることに集中する）
2. 高い意識（今起こっていることに注意を払って、十分把握する）

高めるヒント：

1. マルチタスクをしない
2. HBRの診断ツールを使う

ポイント2：無我



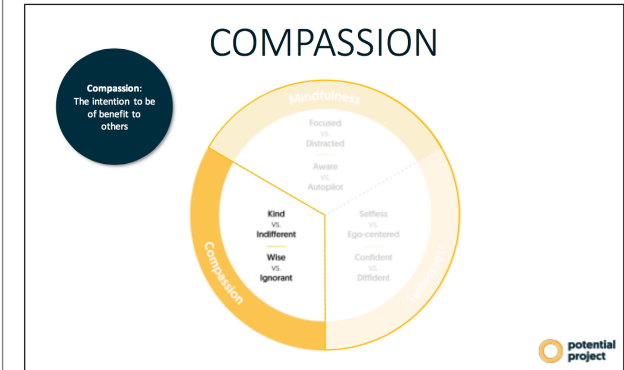
無私のポイント：

1. 相手中心（自己中心的な視点から考えずに周りを強く意識する）
2. 自信（優柔不断にならず自分の考えたことに確信を持つ）

高めるヒント：

1. 他者の貢献を認める
2. 他者を承認する機会をつくり出す

ポイント3：同情



同情のポイント：

1. 思いやり（他者のことをよく理解して、自ら助ける努力をする）
2. 知恵（長期的に多くの関係者にとって良い結果につながるよう行動する）

高めるヒント：

1. 自分の意図を常に考える（誰のため）
2. 自ら「何かできることはあるか」聞く

HIGHLIGHTS : BOOM マインドフルネス

1.3C マインドフルネス=BALANCE (バランス)



Breede, Claus

Global Vice President - Learning2Go
at SAP Deutschland SE & Co. KG

セッションSU403 - Balance Your Conference,
Balance Your Life: Practical Tools for Improved
Well-Being
精神的なバランスを保つ実用的なツールボックス

外的要因

人間関係

氷山モデルを理解した上で、周りの人とできるだけ深い関係を持つよう努力する

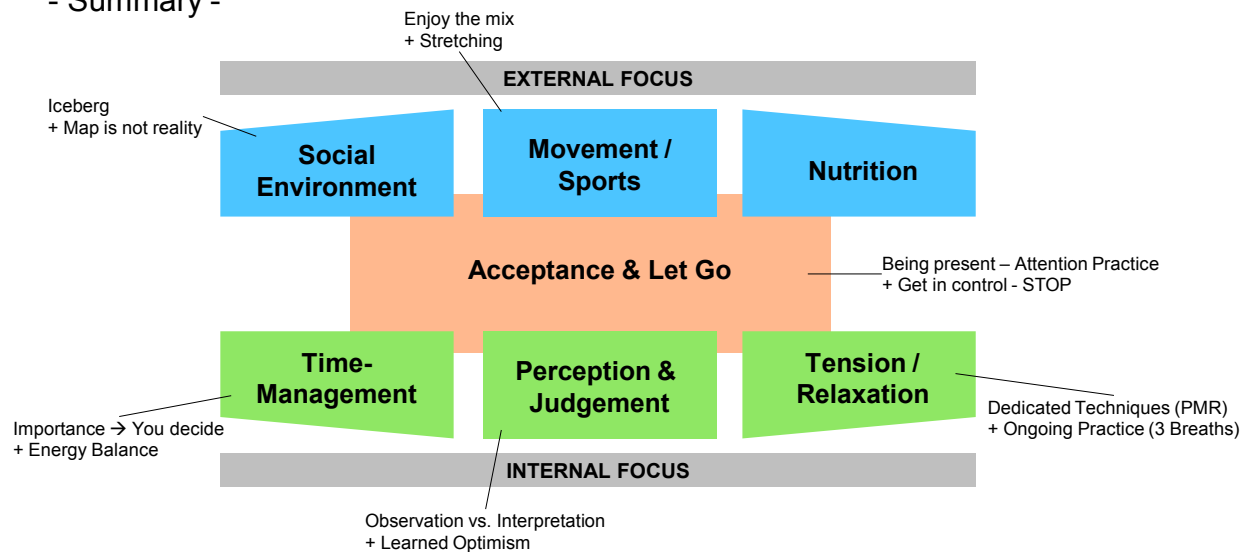
運動

柔軟体操をはじめ適切な体の運動を行う

栄養

集中できるように適切な栄養バランスを保つ

Resource-oriented framework to improved self-management and well-being - Summary -



© 2017 SAP SE or an SAP affiliate company. All rights reserved.

31

内的要因

時間管理

自分で優先順位を決めて納得できる時間の使い方にこだわる

思考のクセ

深読みをしない
前向きに考える習慣を身につける

ストレス発散

瞑想や深呼吸をする

HIGHLIGHTS : BOOM マインドフルネス

1.3D マインドフルネス=EQ (心の知能指数)



Allen, Rita

President

at Rita B. Allen Associates

セッションW104 - Emotional Intelligence as a Leadership Predictor

EI (心の知能) とリーダーシップ

自己認識 ↑

- ・自分の思い込み、偏見、ストレス原因などを特定する
- ・自分の行動が相手にどう影響するかを把握する
- ・感情のコントロール



Self Awareness – Tips & Strategies

- Know yourself very well, study your emotions
- Take inventory of biases, triggers and hot buttons
- Notice impact of your emotions on others
- Ask others for their insights; welcome feedback
- Recognize what causes stress for you and how you deal with it



自己管理 ↑

- ・相手の話をよく聞く
- ・客観的にとらえて、深読みをしない
- ・前向きに考えて、よく笑う
- ・変化を歓迎する



Self Management – Tips & Strategies

- Be an active listener
- Learn to look at things objectively
- Practice breathing techniques; relax body and mind
- Manage what you tell yourself, stay positive and use humor
- Embrace and welcome change



他者認識 ↑

- ・相手の立場から考えて、相手を理解する努力をする
- ・風土と空気に敏感になる
- ・非言語行動を読む
- ・笑顔が心がる



Social Awareness – Tips & Strategies

- Take and show personal interest, seek to understand
- Put yourself in other people's situations
- Be expressive, exhibit affirmation, smile
- Learn the norms of your environment, culture
- Read people, watch body language, cues and moods



人間関係 ↑

- ・様々な視点や考え方を受け入れる
- ・他者の動機、考え、感情を認める
- ・自分の意図と行動を合わせる
- ・オープンマインド



Relationship Building – Tips & Strategies

- Build and nurture relationships with intentionality
- Keep an open mind to new ideas, thoughts and perspectives
- Manage conflict positively and effectively
- Acknowledge other people's passions, motivations, interests and feelings
- Work to ensure your intent aligns with your impact



HIGHLIGHTS : BOOM マインドフルネス

1.3E マインドフルネス=BRAIN SCIENCE (脳科学)



Adams, Juliet

Mindfulness at work innovator and author
A Head for Work

セッションTU102 - Developing Mindful
Leadership Within Your Organization
マインドフルリーダーシップ開発

マインドフルネス=意識+態度

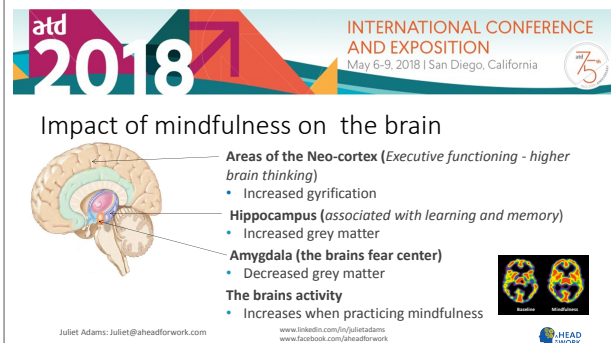


マインドフルネスの2つの要素：

意識：自分の考え、感情、動向に対する高い自己認識が重要

態度：ポイントは今現在に起こっていることに集中して、好奇心を持ってオープンマインドで相手を受け入れる（深読みをしない）

マインドフルネスと脳



マインドフルネスの効果：

新皮質：スピードアップ

海馬：灰白質が増える

扁桃体：灰白質が減る（心配や恐れ↓）

脳の活性化：マインドフルネスを高めるほど脳が活性化される

グーグルの取り組み



グーグル社での人気講座「マインド・ハッキング」の研修効果：

91% 集中力↑

91% 問題発生時でも落ち着いていられる

89% ストレス↓

85% 人間関係構築が良くなった

79% エネルギー↑

PLAN：効果的な計画

2.1 LEADERSHIP（リーダーシップ開発）

- 2.1A リーダープレゼンスの重要性と現状
- 2.1B リーダーシップ開発のテンプレート
- 2.1C リーダーシップと集団免疫？

2.2 GLOBAL/DIVERSITY

- 2.2A 女性管理職の現状とヒント
- 2.2B MAGICで女性社員のブランド力アップ
- 2.2C グローバルマインド

2.3 SALES（営業職向けの教育）

- 2.3A 成果の出ない営業研修からの脱出
- 2.3B 現場のニーズに合わせた営業研修

2.4 STRENGTHS（強みを活かす施策）

- 2.4A 強みを活かすヒント
- 2.4B 強みに基づいた風土改革

PLAN : LEADERSHIP (リーダーシップ開発)

2.1A リーダープレゼンスの重要性と現状



Bates, Suzanne
CEO
at Bates

セッションTU416 - The Future of Leadership:
How HR Can Develop Leaders Who Engage and
Inspire People to Drive Results
リーダーシップの未来～成果を上げるリーダーの育成方法

Bates ExPIはリーダーのプレゼンス（存在感）に関するモデル。ベーツ社の研究では、組織を動かすことがリーダーにとって最も重要な要素で、動かせる力をプレゼンスと呼んでいる。項目は、

性格

- ・考えをしっかりと伝える
- ・約束を守る
- ・相手のことを考える
- ・落ち着いている
- ・相手の良さを見抜く

Bates ExPI™ Model of Executive Presence

CHARACTER	SUBSTANCE	STYLE
Authenticity	Practical Wisdom	Appearance
Integrity	Confidence	Intentionality
Concern	Composure	Inclusiveness
Restraint	Resonance	Interactivity
Humility	Vision	Assertiveness

スキル

- ・適切な判断をする
- ・確信を持っている
- ・安定している
- ・共感できる
- ・ビジョンがある

スタイル

- ・経営者らしさ
- ・意図を明確に伝える
- ・相手を巻き込む
- ・双方向で話す
- ・積極的に行動する

2.1A リーダープレゼンスの重要性和現状

リーダープレゼンスに対するデータ

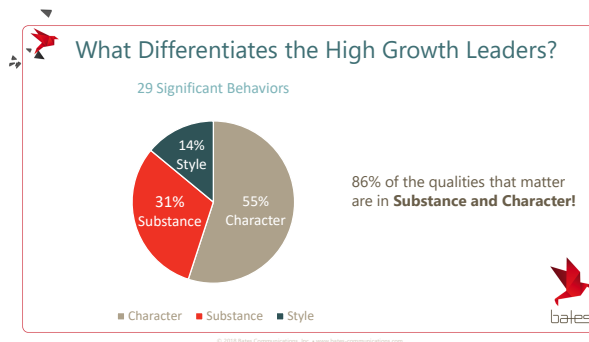
良いリーダーの違いは半分以上「性格」

29の行動要素の中から選んだ、企業の成長を支えるリーダーの違いは、

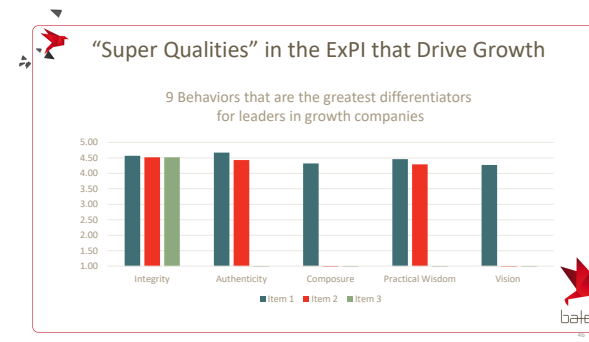
55% 性格

31% スキル

14% スタイル



成長する企業のリーダーの5つの特性



成長している企業と成長していない企業のリーダーの違いは、

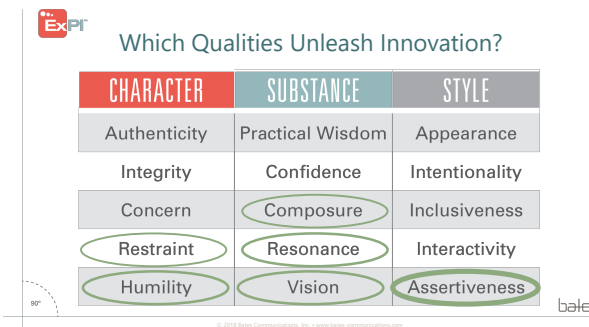
1. 約束を守る
2. 考えをしっかりと伝える
3. 安定している
4. 適切な判断をする
5. ビジョンがある

イノベーションを起こすために必要な要素

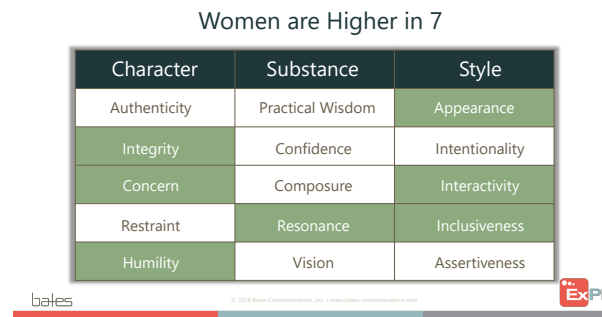
最も重要なポイントは

「積極的に行動する」

- ・ 落ち着いている
- ・ 相手の良さを見抜く
- ・ 安定している
- ・ 共感できる
- ・ ビジョンがある



客観的に見れば女性リーダーのほうが上



男女比較で女性平均が優れている7項目：

- ・ 約束を守る
- ・ 相手のことを考える
- ・ 相手の良さを見抜く
- ・ 共感できる
- ・ 経営者らしさ
- ・ 相手を巻き込む
- ・ 双方向で話す

PLAN : LEADERSHIP (リーダーシップ開発)

2.1B リーダーシップ開発のテンプレート



Dantzler, Adelle

Training Administrator
at U.S. Government Accountability Office

セッションGOV600 - Effective Practices to
Develop Government Leadership Talent
政府組織におけるリーダー育成の成功事例

リーダーシップ開発の要素



Components of Effective Leadership Development

- Validated Competency Models
- Assessments
- Executive Coaching
- Development Solutions
- Mentoring

効果的なリーダーシップ開発のために必要な要素：

- 1) 信頼性の高いコンピテンシーモデル
- 2) アセスメント
- 3) コーチング
- 4) 人材育成の施策
- 5) メンター制度

リーダーシップ開発の流れ



Steps to Build Effective Leadership Development

1. Leadership Competency Modeling
2. Assessments
3. Curriculum Development
 - Developmental Experiences (70%)
 - Coaching & Mentoring (20%)
 - Classroom-based Learning (10%)
4. Ongoing and Periodic Evaluation

効果的なリーダーシップ開発の代表的な流れ：

- 1) コンピテンシーモデリング
- 2) アセスメント
- 3) 人材育成のプランニング (10 教育：20 コーチング：70 プロジェクト)
- 4) 実施期間内に周期的に評価実施

2.1B リーダーシップ開発のテンプレート

6ステップのワンポイントアドバイス

コンピテンシーモデル



Competency Models

- ECQs
- Agency Competency Model – mapped to ECQs
- Validated
- Revisited every 3-5 years
- Integrated into Curriculum
- Reminders (at beginning and end of every development opportunity)
- Leadership Support*

ポイント：経営層の理解、3～5年のモデル更新、研修内容との一貫性、リマインダー

コーチング



Executive Coaching

- ICF-certified
- Knowledge & Assessment Certifications
- Past Performance - industry and type of professional
- Confidential
- Measuring impact of coach performance
- Open communication with Coaches & Coachees

外部コーチの注意点はICE資格、その他の資格、良いコミュニケーション、効果測定

人材育成の施策



Development Solutions - Capstone Projects (and/or Action Learning)

- Senior Executive Support*
- Presentation
 - Criteria:
 - How did they scope the project?
 - How did they work with others?
 - Decision making process(es)
 - Quality of recommendations
- “I learned . . .” or “In the future, I will . . .”
- Illustration/demonstration or development of leadership competencies and qualities

最も効果的な育成施策は現場プロジェクトで、最後に経営者に向けて成果発表

メンタリング



Mentoring

- Situational and/or Cohort-Based
- From Peers and Leaders
- Support Activities – newsletters, training opportunities, recognition for mentors, networking activities, etc.
- Measuring impact of mentor relationship – succession planning, career development, diversity/inclusion, etc.
- Confidential

メンターの効果を高めるために、積極的にサポートすることや効果測定が重要

ネットワーキング・交流



Peer Coaching and Networking

- Key qualities of an effective leader?
- “No man is an island” (especially as a leader)
- Learning from each other
- Advice from trusted/experienced peers (before escalation)
- Multi-functional and multi-tiered teams
- Resource sharing

リーダーこそ人脈が必要と実感させてから積極的に交流を応援する

ゲストスピーカー・職場勉強会



Leadership Speakers/Book Chats

- Real-life Situations
- Case Studies
- Practical Application
- Reflection
- Relevant and Timely
- Efficient & Cost Effective
- Brown bags/Conference Call/Webinars

職場勉強会はコストパフォーマンスの良い方法の一つなので、視野に入れる

2.1B リーダーシップ開発のテンプレート

リーダーシップ開発のプログラムイメージ

変化を起こすリーダー

ポイント：

1. 変化に対する傾向を診断する
2. 職場勉強会で知識を広げる
3. コーチングの前にプロジェクトをやらせる

人を動かすリーダー

ヒューマンスキルを手厚く強化するためコーチング、メンタリングのネットワーキングを中心にする

成果を出すリーダー

成果を出してもらうためにはバランスの良いプログラムが有効。

集合研修 → コーチング → 先輩フォロー → アクションラーニングが自然な流れ



Development Plan Sample

Competencies	1-3 mos.	3-9 mos.	9-12 mos.	12-18 mos.	18-24 mos.
Leading Change	Assessment & Exec Coaching	Leadership Speakers/ Book Chats	Detail	Detail and Exec Coaching	Action Learning and Mentoring
Leading People	Assessment & Exec Coaching	ILT and Mentoring	Peer Coaching/ Networking	Detail and Mentoring	Action Learning and Book Chats
Results Driven	ILT	Peer Coaching/ Networking	Shadowing	Detail	Action Learning
Business Acumen	ILT	ILT	Shadowing	Detail	Action Learning
Building Coalitions	Assessment & Exec Coaching	Leadership Speakers/ Book Chats	Mentoring and Exec Coaching	Detail and Peer Coaching/ Networking	Action Learning and Exec Coaching

経営がわかるリーダー

他のプログラムと違い、これは知識中心。流れは簡単に、集合研修と自己学習 → 先輩フォローとプロジェクト

組織を動かすリーダー

組織を動かすために様々な視点が必要で、複数の学習法を組み合わせるのが効果的。診断、コーチング、勉強会、メンタリング、プロジェクトなど

PLAN : LEADERSHIP (リーダーシップ開発)

2.1C リーダーシップと集団免疫？



Zenger, Jack

CEO

at Zenger Folkman

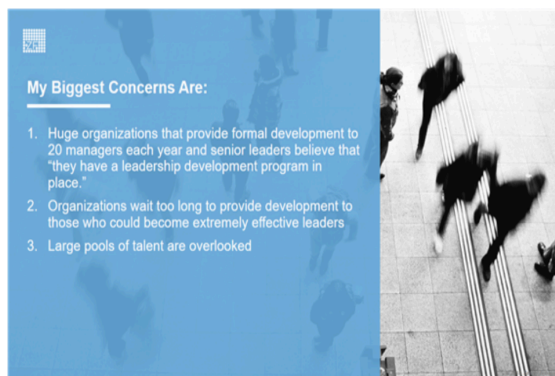
セッションM210 - Mass Producing Extraordinary Leaders

優秀なリーダーを大量につくる

リーダーシップ開発の弱点

リーダーシップ開発でよくある問題：

1. 毎年数十人程度の研修を実施するだけで満足する会社が多い
2. 研修時期が遅すぎる
3. 対象人数が少なすぎる

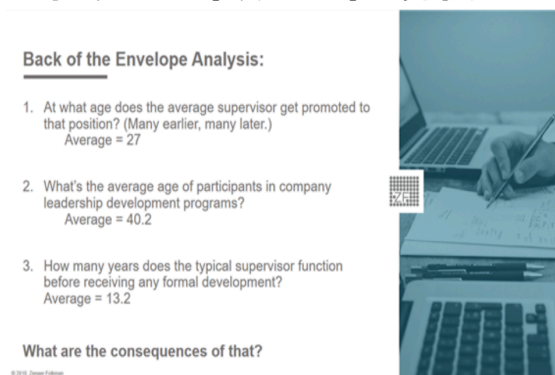


リーダーシップ開発の（寂しい）現状

27歳 管理職昇格者の平均年齢

40.2歳 リーダーシップ研修受講者の平均年齢

13.2年 教育までの平均マネジメント経験年数



ドラッカーの限界質量

Peter Drucker and the Importance of Critical Mass

- Need to reach a minimum of a third of all managers, ideally more than two-thirds.
- This is the biggest deficiency we see in most organization's leadership development efforts.
- When organizations touch 20 out of 500 managers, there is minimal cultural impact, only individual benefit. No herd immunity.



最もよくあるリーダーシップ開発の失敗原因は、受講者数が少ないこと。
全社的な影響を起こすためには、**マネージャーの2/3（最低1/3）の受講が必要**

リーダーシップと集団免疫



Involve a Critical Mass

Concept of herd immunity:

- Success of mass immunization programs hinge on reaching a high percentage of individuals.
- When a parent fails to immunize a child, it jeopardizes that child plus the entire community.
- If I fail to become a better leader, I infect the company.

集団免疫（herd immunity）とは、集団内で免疫を獲得した人の割合が増えることによって、その集団内での感染症の流行が抑止されること

2.1C リーダーシップと集団免疫？

ハイインパクトのリーダーシップ開発

リーダーシップ強化の手法



Workhorses of Leadership Development:

1. 360-degree feedback
2. Personal development plans designed to magnify strengths and eliminate serious weaknesses
3. Coaching
4. Simulations
5. Skill building programs
6. Current job used as classroom/laboratory
7. Senior executive interaction and involvement
8. Development that begins early in careers
9. Widespread implementation
10. Sustainment activities
11. Manager involvement and oversight

© 2010 Zenger Folkman

世の中に様々な**リーダーシップ開発の手法**はあるが、**効果的**なものを挙げると、

1. 360度評価
2. 個人ごとの育成プラン
3. コーチング
4. シミュレーション
5. 研修
6. アクションラーニング
7. 経営者との交流・フォロー
8. 早いタイミングの育成機会
9. 全社的な施策
10. 研修後のスキルを維持する取り組み
11. 上司の巻き込みとフォロー

成果を高める工夫

What Locks in this Effort?

- Senior management support
 - What generates that support?
- Measurement of outcomes
 - What are the practical measures?
- Sustainment activities
 - What are most effective follow-on activities?
- Managerial involvement
 - How do we involve participant's managers?

© 2010 Zenger Folkman



さらに研修後に**効果を保つために有効な取り組み**は、

- 経営者の巻き込みとサポート
- 明確な研修効果の測定
- フォローアップとスキル維持の工夫
- 上司の巻き込み

求める成果

Better leaders. Better results.

- Employee Commitment
- Employee Retention
- Customer Satisfaction
- Innovation
- Productivity
- Culture

© 2010 Zenger Folkman



全社的にリーダーシップ力を高めると**期待できる効果**は、

- 従業員のエンゲージメント ↑
- 離職率 ↓
- 顧客満足度 ↑
- イノベーション ↑
- 生産性 ↑
- 風通しが良くなる

PLAN : GLOBAL/DIVERSITY

2.2A 女性管理職の現状とヒント



Byham, Tacy

CEO

at Development Dimensions International
(DDI)

セッションM200 - Amplify: #LeadLikeAGirl and
Ignite the Impact of Women Leaders
女性リーダーの登用による大きなインパクト

相変わらず少ない女性の経営者

上に行くほど少なくなる

6% フォーチュン500CEO

19% 取締役

27% 部長

35% 課長

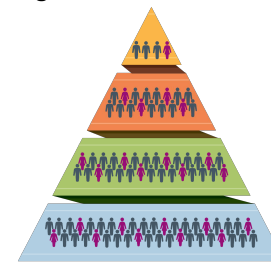
40% 管理職

53% 従業員



早期選抜にも女性が少ない

Only 1 in 4
of the High-Potential Pool are Women



どの階層でも、女性はハイポ
テンシャル（早期選抜者）の
4人に1人

女性経営者と株価

市場価値で見ると、

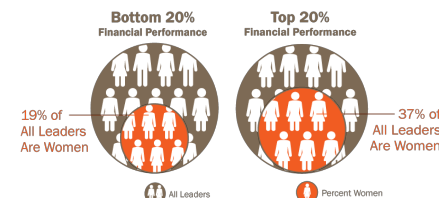
上位20%

女性管理職は37%（平均）

下位20%

女性管理職は19%（平均）

More Women, Better Performance



メンターの重要性

Women with Formal Mentors:

- 1.4x's more likely to be promoted within the past 5 years
- 45% more likely to have valuable stretch assignments
- 52% reported having less barriers to growth (DDI GLF, 2014/2015)

But...men with mentors are rising faster in organizations! (Catalyst, 2014)

メンター制度の導入によって
女性マネージャーは、
1.4x 5年以内に昇進する
+45% ストレッチプロジェ
クトに挑戦する
52% 社内の壁が低くなっ
たと感じる

2.2A 女性管理職の現状とヒント

女性マネージャーのインパクトを高めるコツ

4つのテクニック

Power Moves Four Ways to Ignite Impact



女性マネージャーならではの簡単かつ効果的な4つのコツは、

1. **自己宣言**：求めていることを素直に宣言する
2. **自信のある表現**：チームや仲間より自分のことを強調する。頑固な上司を目指す
3. **失敗への挑戦**：失敗＝学びというマインドシフトをして、失敗する可能性が高いことに積極的にチャレンジする
4. **ネットワークの活用**：勇気を持って、自ら積極的に声をかける。意図を持ってネットワーキングする

自己宣言

Declare Yourself



- Declare, don't defend
- Ask for what you want in your career (work life balance, promotions, assignments, opportunities, salaries)
- **Amplify:** Advocate for others



ポイント：
宣言する（言い訳や説明をしない）

自信のある表現

Confidence – Words Matter



STOP:

- "I may be wrong here but..."
- "Sorry to ask, but..."
- "I'm not a math person, but..."
- "I just wanted to check in on..."



ポイント：単語の選び方で自信を見せる
腰の低い前振りは禁止（すみません等）

失敗への挑戦

Fail Forward



- Give Yourself Permission to Fail
- Act on the Learning
- Take Risks
- **Amplify:** Encourage women to pursue projects outside of their comfort zones



ポイント：得意分野を超えてリスクをとる
失敗した場合に自分のことを許す

ネットワークの活用

Super-Power Your Network



- Be purposeful and courageous
- Add value to every network connection
- Find a Micro-Mentor/ Mentor/Sponsor
- Consider a 3-Person Affinity Group
- **Amplify:** Be a mentor/sponsor



ポイント：
メンターになる、メンターを見つける

2.2B MAGICで女性社員のブランドカアップ



Brody, Marjorie

President/CEO

at BRODY Professional Development

思い込みで自ら評価を下げる女子社員

I Shouldn't Have To ...

- My manager knows what I do.
- My work should speak for itself.
- I'm not comfortable talking about myself.

多くの女性社員（日本だけではなくグローバルも）は思い込みから自己アピールが足りず、結果的に評価が下がる。例えば、

- 1) 上司は自分の仕事の成果がわかっている
- 2) 仕事の成果がその人を物語る
- 3) 自己アピールが苦手

どれも間違っている。どの場合も相手に説明する必要がある

セッションSU316 - Women: Ignite Your Personal Brand! Market Your MAGIC

パーソナルブランディングで女性としての活躍を知ってもらう

女性社員のブランドカ



Manner

Advocates

Grow

Involvement

Communicate

自らのブランドを高めるために便利なマジック（MAGIC法）は、

M マナーを良くして、自分が良く見られるように気を遣う

A 代わりに自分をアピールしてくれるネットワークをつくる

G 自分を常に成長させて、継続的に能力を高める

I よりビジネスに戦略的に取り組むようにする

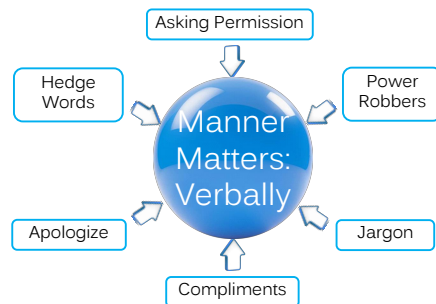
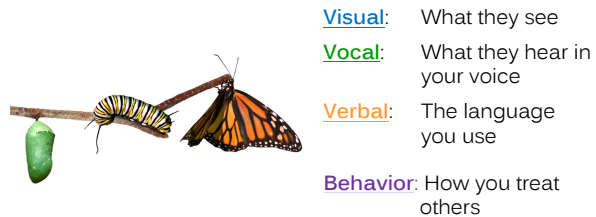
C プロフェッショナルコミュニケーションを身に付ける

2.2B MAGICで女性社員のブランドカアップ

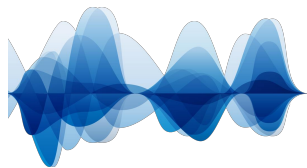
MAGIC法

Manner (マナーを磨く)

Manner Matters: Things You Can Change



Manner Matters: Vocally



- Volume
- Rate
- Avoid trailing off and rising intonations
- Vocal pause
- Fillers
- Poor diction

ポイント: マナーとして 第一印象、声の使い方、会話表現、思いやり

Advocates (人脈をつくる)

Who Do You Want
As Advocates?

- Primary
- Secondary



ポイント: 自分の良さを伝えてくれるネットワークをつくる

Grow (常に成長する)

Continually Grow by...

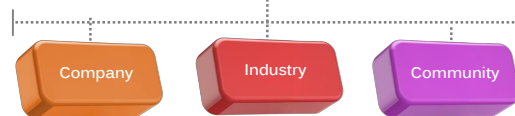
- Expanding your skills
- Expanding your knowledge
- Being courageous - take risks



ポイント: 常に自分の知識とスキルを高めて、さらにリスクをとってチャレンジす

Involved (戦略的に考える)

Get Involved...
Strategically



ポイント: 自社のビジネスを深く理解し、自分の業界もよく把握する

Communicate (伝える)

Writing

- Emails
- Notes
- LinkedIn
- Twitter
- Blogs
- Forums
- Chat Groups
- Write Articles
- White Papers
- Books



ポイント: 自信のある話し方と説得力のある文章作成スキルを身に付ける

PLAN : GLOBAL/DIVERSITY

2.2C グローバルマインド



Steffey, Donna
President
at Vital Signs Training

セッションW110 - Destination Facilitation: A
Travel Guide to Training Around the World
世界中で実施する研修をうまくファシリテートする

1. 情報を収集する

Behaviors to
Improve Global
Mindset

1. Educate Yourself



www.WorldMasterTrainers.com

2. グローバルの実体験



Behaviors to Improve
Global Mindset

2. Acquire Experiences

www.WorldMasterTrainers.com

3. 現地人のメンターをつける

Behaviors to
Improve Global
Mindset

3. Surround
yourself with
mentors.



4. グローバル企業を目指す

Behaviors to
Improve Global
Mindset

4. Advocate for
being a truly
Global
Company!



www.WorldMasterTrainers.com

5. 価値観の共通化

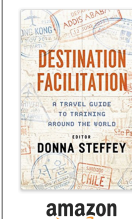
Behaviors to
Improve Global
Mindset

5. Assess for
Cultural
Biases and
Values



www.WorldMasterTrainers.com

参考書：グローバル講師スキル



amazon

Destination Facilitation

A Travel Guide to Training Around the World

Editor: Donna Steffey

Authors around the world



Homepage: www.WorldMasterTrainers.com

2.2C グローバルマインド

講師としてのグローバル・ファシリテーションヒント

研修のグローバル展開の注意点

Adjust Design and Delivery of Content for the Global Classroom

We work in an increasingly complex global landscape. As organizations expand beyond their borders, talent development professionals are being asked to contribute to the success of the global business through designing and delivering ILT training that meets the communication needs of their audiences. We cannot use our local training for a global audience. To demonstrate respect for other cultures, we must utilize a global mindset and adjust content to the culture or our global audiences. Here are a few adjustments you can make to content to connect better with learners around the world.

Be aware of:	Example:	Do this instead:
Use of idioms/ slang	Examples: A penny for your thought	Change content to say what you mean instead.
Photos and images	A sports picture may not translate in each culture. Some cultures may be offended by snapshots of men and women together.	Use local designers to assess sports pictures and prints for "appropriateness."
Time zones	The more global locations included, the more difficult it is to find a convenient time for all.	Plan to deliver sessions during business hours of the target country. Go to: www.worldtimeserver.com
Holidays	Scheduling a class on Chinese New Years, which is different from western New Years will not work.	Look up holidays and observances around the world at https://www.timeanddate.com/holidays/
Translations of content	People in Brazil do not consider European Portuguese to be correct translations for them.	Use local companies for translation of content and then have a local expert review the content. The internationalized material needs to be modified, so phrasing is appropriate based on the language.
Corporate acronyms and terminology.	Organization-specific terminology familiar to employees in the central office may not be a common language for others.	Translate words, expressions, acronyms that aren't familiar or are defined in an unconventional way.
Computer based training or videos in English only	Safety videos in English only may not be understood by all learners.	Consider doing a voice over in local language, subtitles, or redoing the video entirely to capture local issues.
Body language	A gesture that means "OK" in one country can mean something completely different in another country.	Read Destination Facilitation , published by ATD 2018 to find out which behavior to use while delivering training globally.

研修をグローバル展開する際に気をつける、代表的なポイント：

- 俗語、ことわざ、イディオムを使わない
- 現地デザイナーに写真とイメージを確認してもらう
- 時差を意識する（便利なツールwww.worldtimeserver.com）
- 祭日や休暇を改めて調べる www.timeanddate.com/holidays/
- 同じ言語でも各国の現地の人に任せる（少なくともチェック）
- 社内用語、略語、専門用語（現地スタッフに事前確認する）
- eラーニング（吹き替え、字幕、撮り直すことを考える）
- 身振り手振り（研修ビデオを現地スタッフに事前に見せる）

ノンバーバルの国別比較

Gesturing Cross Culturally

Body Language Gesture	Africa, Nigeria	Asia, Japan	North America, USA/Canada	Middle East, Kuwait & Lebanon	South America, Colombia
Nodding your head up and down	I finally understand what you are saying	Means nothing, a complete bow is more common to show respect	I am Listening, I agree	Yes I am with you	means Yes
Crossing Legs	Frowned upon from Women	Means nothing	Modest and Polite for women. Men typically don't	No real meaning, may show lack of interest	Common practice with no real meaning
Left Hand Use: To Shake hands or pass objects to someone	Rude and disrespectful	You are expected to use both hands to collect biz cards etc.	Awkward but means nothing	Impolite	Both hands used regularly. Means nothing
Stretching out your hand with all five fingers directed at someone	Very Abusive gesture	Means Stop or watch out	Means Stop or High Five	No meaning	No common meaning
Direct Eye contact with an older person	Not respectful	Not respectful	Openness & Honesty	Mixed Meaning: Polite one time rude another	Shows respect
The V Sign	No common meaning	A common sign used to take pictures	Means Victory	No Common Meaning	No common meaning: Political, victory ...

ジェスチャーの地域別比較：

うなずき：日本以外の地域では「賛成」という意味

足を組む：北米＝マナー、アフリカ＝失礼（女性の場合）

左手で握手：北南米では構わないが、良いととらえる地域がない

手で相手を止める：アフリカでは失礼

強いアイコンタクト：アフリカとアジアでは失礼、北南米では信頼できる

ピースサイン：日本以外では写真のポーズでありあまり使われない

PLAN : SALES (営業職向けの教育)

2.3A 成果の出ない営業研修からの脱出



Campanella, Michelle

North American Training Leader
at United Technologies

セッションM219 - Sales Training Doesn't Work!
Achieve Impact Through Learning Organizations
営業教育はうまくいかない！ 学習する組織を推進し成果を上げる

営業研修の課題

- 6日間 営業職のオリエンテーション
- 22% 営業職の離職率
- 58% ノルマを達成する
- 79% 数週間以内に忘れる営業研修の内容
- 92% 今年の営業目標を上げる企業
- 58% 自社の研修は期待以下
- 25%以下 自社の研修プログラムを他社に推薦する
- 15% 毎年の研修予算の増加率



継続学習とは



継続学習のメカニズム
単発研修イベントと違い、継続学習はサイクルによって行動と成果につながる。サイクルは、1) 学習 2) 定着 3) 職場での活用 4) 効果測定

継続学習の効果
中期的に見ると、単発研修イベントより継続学習の効果のほうが明らかに高い

2.3A 成果の出ない営業研修からの脱出 受講者の真のニーズ

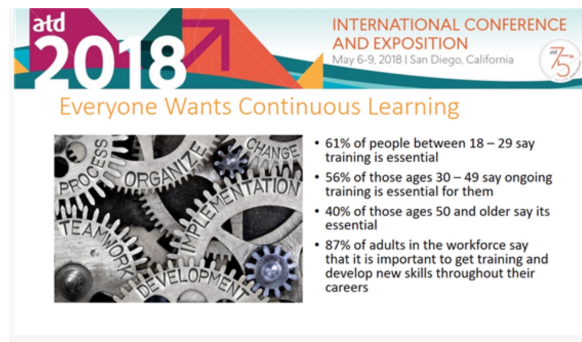
人材育成の重要性



様々な観点から見て人材育成は重要：

- 2倍** 現在の勤め先に中長期的に残るつもり（育成機会の少ない社員と比較して）
- 62%** 育成機会が少ないという理由で退職を考えている、ゆとり世代の社員
- 72%** OJTが学位より価値がある（と答えている社員）
- 52%** 育成はエンゲージメントに強く貢献する（と答えている管理職）

継続学習の要求



多くの社員は自己の育成と成長が大切と思っている：

- 61%** 教育は必須（と答えている18～29歳の社員）
- 56%** 継続的な育成機会を求めている（と答えている30～49歳の社員）
- 40%** 育成はきわめて重要（と答えている50歳以上の社員）
- 87%** キャリアのどの段階でも育成が大事だ（と答えている社員）

受講者の学習傾向



忙しい営業職の好む学習スタイルは、

- 52%** 必要なタイミングで
- 47%** 業務時間以外（夜、週末など）
- 30%** リマインダーに沿って
- 42%** 机で
- 27%** 移動中
- 67%** モバイルデバイスで

2.3A 成果の出ない営業研修からの脱出 継続学習を実行するステップ

1. 経営者を巻き込む

atd 2018 INTERNATIONAL CONFERENCE AND EXPOSITION
May 6-9, 2018 | San Diego, California

Milestone #1 – Secure Commitment

- Link to broader business objectives
- Clear vision, mission
- Establish budget
- Consensus on roles, responsibilities
 - Learner
 - Instructor
 - Coach
 - Developer
 - Leader



経営者を巻き込むための方法は、

- 中期計画と営業目標をつなげる
- 明確なビジョンとミッションをつくる
- 予算を組む
- 各位の役割を整理して、伝える
 - 受講者
 - コーチ
 - 受講者の上司
 - 講師
 - 企画者

2. 適切なカリキュラム作成

atd 2018 INTERNATIONAL CONFERENCE AND EXPOSITION
May 6-9, 2018 | San Diego, California

Milestone #2 - Curriculum



- Shift development paradigm
- Micro learning
- Skills vs. knowledge
- DIY vs. outsourcing

継続学習に適切な内容のポイントは、

- 育成に対するマインドシフトをする
(単発研修イベントから継続学習へ)
- マイクロラーニングを中心にする
- わかる（けれど使えない、すぐ忘れる）知識から、（仕事で活かすことができる）知恵に重点を置き換える
- 内容によっては、社内オリジナルコンテンツと外部ベンダーをうまく組み合わせる

3. ITと組み合わせる

atd 2018 INTERNATIONAL CONFERENCE AND EXPOSITION
May 6-9, 2018 | San Diego, California

Milestone #3 – Enable Learning

- Integrate into CRM
- Beyond LMS – “In Line Learning”
 - Trigger
 - Enable
 - Deliver
 - Measure
- Examples



実行段階でITシステムにつなげる

必要がある：

- CRMシステムとのリンク
- LMSを超えた
 - 受講者のニーズに合ったタイミング
 - マイクロラーニングの柔軟な提供方法
 - 業務フローとの連携
 - 高いレベルの効果測定

PLAN : SALES（営業職向けの教育）

2.3B 現場のニーズに合わせた営業研修

Tableauとは

タブローソフトウェア（Tableau Software）は、BI（ビジネスインテリジェンス）に特化したインタラクティブなデータの視覚化ツールを提供しているソフトウェア会社。2003年設立、本社はシアトル、社員数2,000人。

スタンフォード大学のコンピュータサイエンス学部で1997年から2002年に行われたアカデミック研究が、タブローソフトウェアのルーツである。

このケースから得られるヒント

1. 現場ニーズから逆算が成果の近道

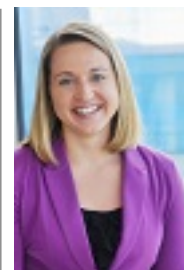
受講者は自分にとって吸収しやすい内容を最も早く習得する。よりスムーズに職場で良い成果が出せるよう、受講者に合わせよう

2. 知識習得から定着・活用・成果に目標を変える

知識研修の場合でも、受講者がどの場面でどのように使うかをよく考えたうえでその現場に近い形のフォロー、実践、成果確認を取り入れて企画すれば、期待している成果により近づく

3. シンプルな流れはパワフル

内容と仕組みが複雑になるほど、簡単でわかりやすいコンセプトが良い（わかる→できる→やる）



Isensee, Emily
Sr. Instructional
Designer
at Tableau



Unck, Stacey
Sr. Instructional
Designer
at Tableau



Oh Shift! Another Initiative? Strategies to Help
Your Sales Team Shift Quickly

Stacey Unck | Sr. Sales Readiness Manager
Emily Isensee | Sr. Instructional Designer

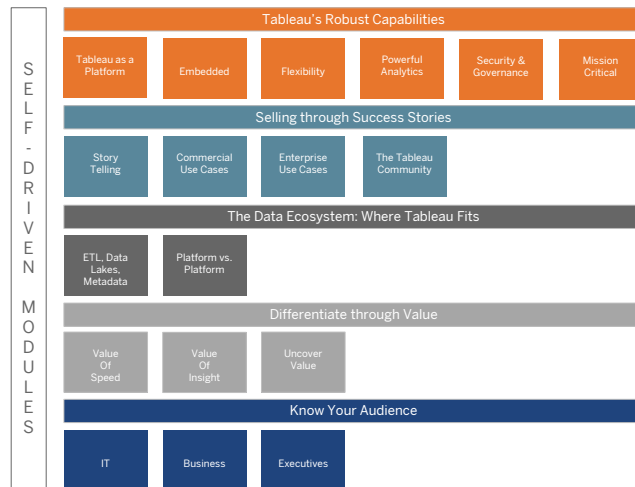


**セッションW219 - Oh Shift! Another Initiative?
Strategies to Help Your Sales Team Change
Their Behavior**

営業組織が行動を変容するためにできること

2.3B 現場のニーズに合わせた営業研修 研修内容の新しい流れ

現場ニーズに合わせた内容

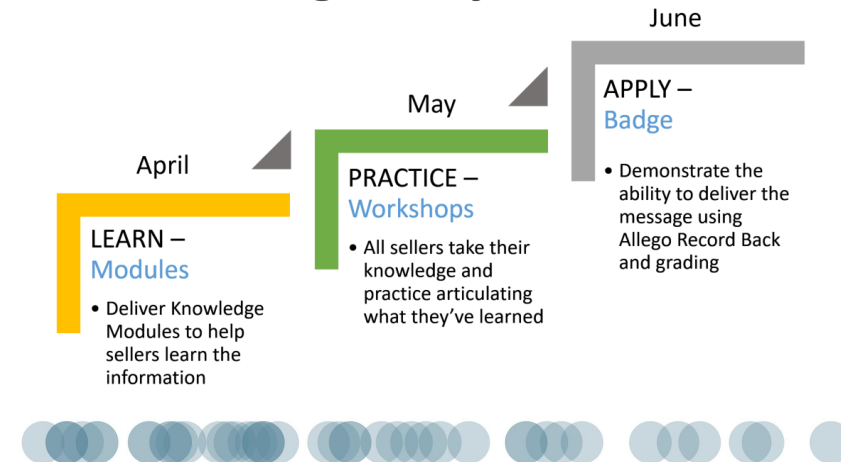


最初に作成した研修内容の評判があまりに悪かったため、営業現場のヒアリングをしっかりと行い、ヒアリング結果に基づいて内容を大幅に改善した。新しい内容を5つのテーマに集約した：

1. 自社製品の機能をわかりやすく紹介する
2. 成功ストーリーを通じて営業する
3. 業界のエコシステムと自社の位置付けを正確に把握する
4. 顧客の認める価値で差別化する
5. 顧客のビジネスを理解する

わかりやすい流れ

A New Learning Journey



内容と同じく、研修の流れも大幅に変えた。主な工夫は、

- ・ 知識だけでなく、職場で成果が出るまでフォローする
- ・ 簡単な3ステップ

Step 1：わかる（マイクロラーニングを中心にした知識教育）

Step 2：できる（ワークショップと職場実践で知識を使う）

Step 3：やる（ロールプレイのビデオ提出と評価）

2.3B 現場のニーズに合わせた営業研修 新しい営業研修プログラム

1. キックオフ

自信を持って、新しい研修プログラムを派手に立ち上げた

2. 不満な結果

受講者の反応が芳しくないうえに
内容が成果につながらなさそう

3. ヒアリング

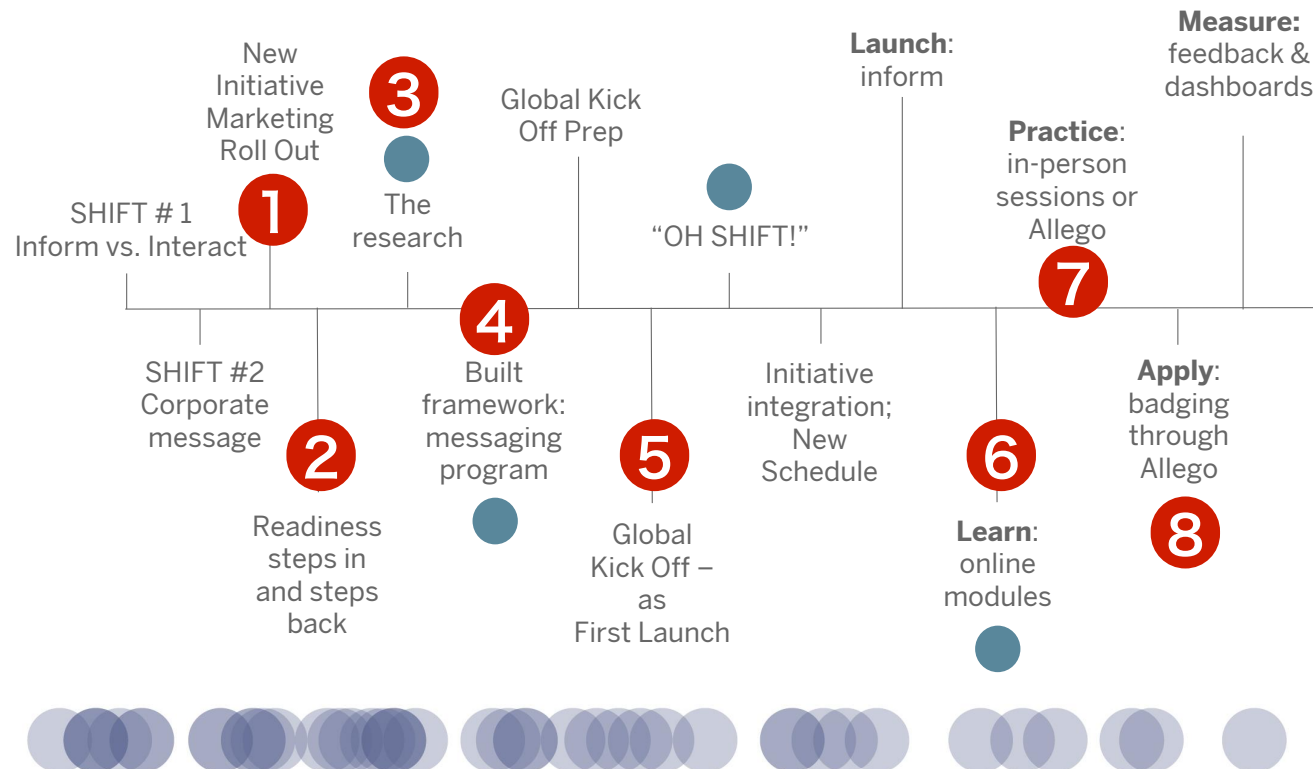
営業現場、優秀営業職、セールスマネージャーなどへ徹底したヒアリングを行った

4. プログラム再設計

ヒアリングに基づいて、内容と
プランを再構築した

5. キックオフ (2)

マイクロラーニング中心でも受講者のモチベーションを高めるために
キックオフは欠かせない



6. マイクロラーニング

新しい知識を隙間時間内に学習できるように、短いマイクロラーニングのモジュールを作成した

7. 定着と職場実践

得られた知識を定着させるために、フォロー演習と職場実践を行った

8. 評価

実践後に求められている能力が本当に身についたかどうかを確認するために、ロールプレイビデオを提出させ評価した

PLAN : STRENGTHS (強みを活かす施策)

2.4A 強みを活かすヒント



Patterson, Michael
Principal
at PSP



Roy, Sheryl
Global Organizational
Effectiveness
Consultant, at
ExxonMobil Global HR

セッションSU103 - Harnessing Technology for
Team Intelligence: A Case Study
ケーススタディ：チームのナレッジを高めるためのテクノロジー活用

強みと根拠

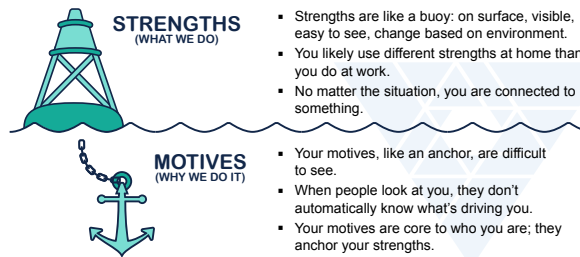
強み：

- ・表に出ている
- ・行動に現れる

根拠：

- ・表に出ない
- ・相手が読めない

Core Strengths—Strengths & Motives



強みを活かす利点

How ExxonMobil leverages Core Strengths



強みを活かす場面：

- ・戦略の決定
- ・リーダーシップ
- ・チームワーク
- ・チェンジ
- ・ダイバーシティ
- ・問題解決

強みを分析するツール

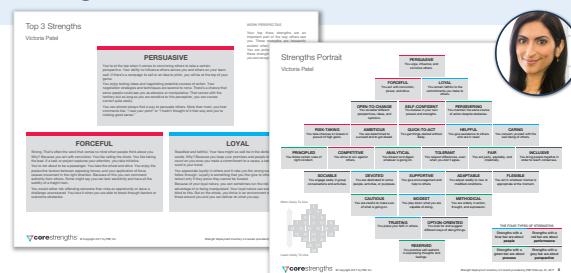
3種類の強み：

PEOPLE：他者の
育成とサポート

PERFORMANCE：
実行と成果

PROCESS：明確な
指示とプロセス

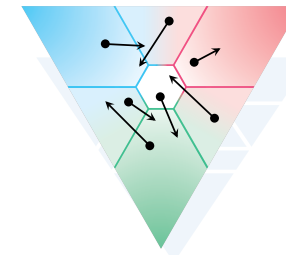
Strengths Portrait



強みとストレスの対応

Three Stages of Conflict

Conflict Stage	Focus On
1	Self, Problem, & Others
2	Self, Problem, & Others
3	Self, Problem, & Others



競合するステージの 考える順番：

1. 自分、問題、他者
2. 自分、問題
3. 自分のみ

PLAN : STRENGTHS (強みを活かす施策)

2.4B 強みに基づいた風土改革

DBHDDとは

米国ジョージア州にある、各種の依存症や知的発達障害を持つ人の健康を支援する政府機関。DBHDDとは、The Georgia Department of Behavioral Health and Developmental Disabilitiesの略称。

もともと機能別に細かく分かれていた組織を、約10年前に統合。新たにミッションやビジョンを策定して、10年計画で大変革を行い、市民へのサービス水準を劇的に高めることに成功した。

このケースから得られるヒント

1. Vision x Mission x Strengths

組織変革を行うために、ビジョンやミッションやバリューを見直す企業は少なくないが、なかなか成果を得ることは難しい。そこに、社員一人一人の強みを活かすアプローチを取り入れることで、今までと同じ人員でも大きな成果を上げることができる

2. 共通言語を持つ威力

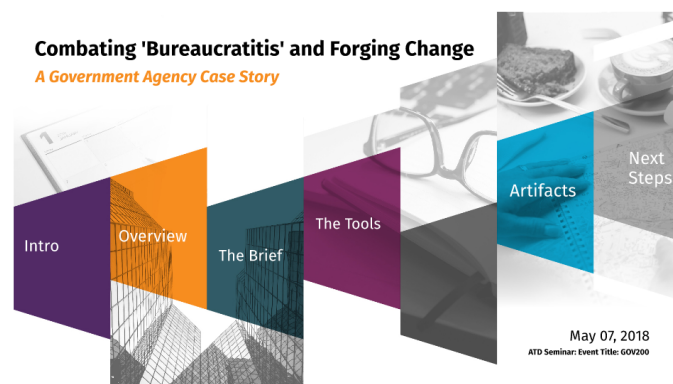
社内で通じる共通言語を持つことは、組織変革を成功に導くための具体策である。その共通言語の浸透に関しては、集合研修だけに頼ることなく、ITツールなどを活用することで、従来より短期間で広範囲に実現することができる



Barham , Kathy
President
at LEAD With
PURPOSE, LLC



Fitzgerald, Judy
Commissioner
at DBHDD

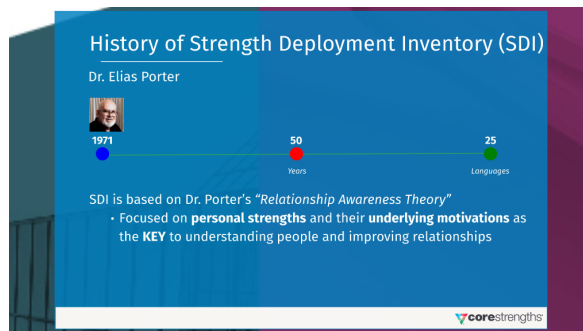


セッションGOV200 - Combating “Bureaucratitis” and Forging Change: A Government Agency Case Story

ケーススタディ：政府機関における官僚的な考えを打破し変化を起こした事例

2.4B 強みに基づいた風土改革 背景と取り組み

SDIとは



SDI (Strength Deployment Inventory) とは、ポーター博士の人間関係に対する意識研究に基づいた診断ツール。SDI診断によって、以下のことがわかる：

- ・自分の強み
- ・自分の悪いクセ
- ・チームの強み
- ・チームメンバーの関係

SDIにこだわる背景



他のツールよりSDIを勧める理由：

1. 簡単
2. 行動だけでなく裏の根拠もわかる
3. ありがちな2x2マトリックスより適切
4. 問題解決のヒントが実用的
5. ステレオタイプになりにくい
6. 強みを活かすために役立つ
7. 共通言語になる

プログラムの概要

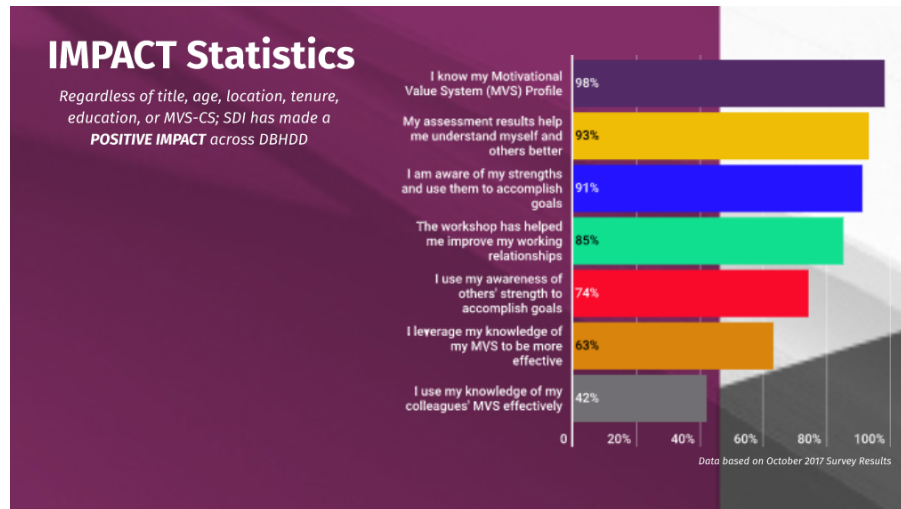


SDI実施の詳細：

- 16カ月** 実施期間
- 1,672人** 研修受講済み
- 99回** SDI研修の実施回数
- 8カ所** 実施場所
- 48人** 社内の認定講師
- 21回** Lunch & Learn（昼食中の勉強会の実施回数）

2.4B 強みに基づいた風土改革 得られた成果

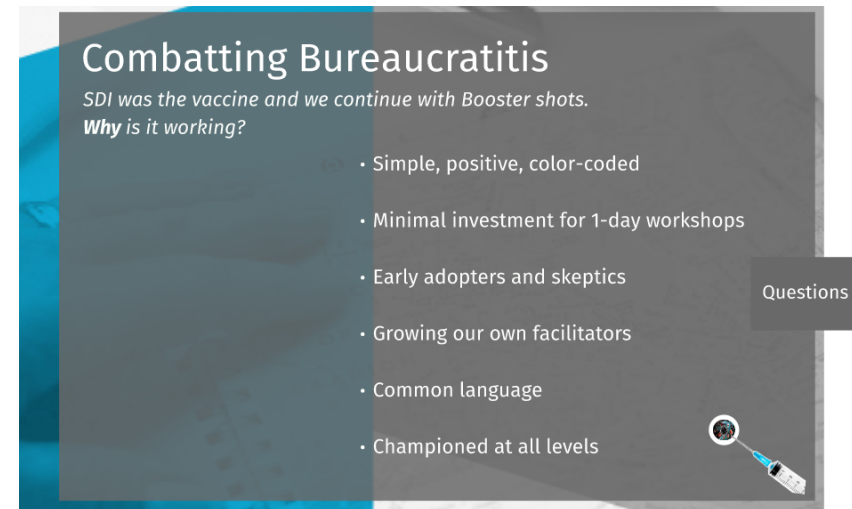
受講者にとっての成果



受講者のアンケート結果：

- 98%** 自分の強みを理解している
- 93%** 診断結果によって自己・他者理解が深まった
- 91%** 目標を達成するために自分の強みを活かせる
- 85%** 診断を通じて職場での人間関係が良くなった
- 74%** メンバーの強みを目標達成のために活かせる

組織にとっての成果



実施の成功ポイント：

- わかりやすいビジュアル中心のレポート（3色の）
- 集合研修への投資を控えた
- 社内メンバーそれぞれの反応・変化を認識したうえで実施
- 社内の認定ファシリテーター制度
- 共通言語
- 全階層での実施

DO：成果につながる実施

3.1 DELIVERY（講師スキル）

- 3.1A 根本的な考えまで変える強烈な研修体験
- 3.1B 効果的なデータの見せ方
- 3.1C レイアウトのカンニングペーパー

3.2 BLENDED LEARNING（ブレンドラーニング）

- 3.2A 記憶に残るブレンドラーニングの基本設計
- 3.2B バーチャルラーニングの課題とヒント
- 3.2C 映像の9つの出番
- 3.2D ビデオ撮影の10個の落とし穴
- 3.2E テレビCMから学ぶ映像づくりの基本
- 3.2F 最新トレンドにぴったりマイクロラーニング

3.3 KNOWLEDGE SHARING（ノウハウの共有）

- 3.3A 今すぐ始められるインフォーマルラーニング
- 3.3B 縦割り風土をつなげるノウハウ共有プロジェクト
- 3.3C 営業職に響く成功体験から学ぶ

3.4 CHANGE（組織風土改革）

- 3.4A 学習する組織風土をつくるヒント

DO : DELIVERY (講師スキル)

3.1 A 根本的な考えまで変える強烈な研修体験

Whirlpoolとは

ワールプール・コーポレーション (Whirlpool Corporation) は、アメリカ合衆国ミシガン州に本社を持つ家庭電化製品の製造販売を手がけるメーカー。

家庭用大型電化製品が中心だが、家庭用のみならずコインランドリーで導入されている大型洗濯機なども取り扱っている。2000年代以降、高度成長を続けている中華人民共和国やインドへの展開を活発化させており、年間売上高は100億ドルを超え、社員数は7万人にのぼる大企業である。

このケースから得られるヒント

1. 高い目標と強いインパクトを目指す

研修の狙いを単なるリーダーシップ力の向上にせず、「受講者の人生を変える」ような高い目標に設定しよう

2. 集合研修ならではのインパクト

集合研修でしかできないことは人間同士の交流、共同作業、自由に発想する、物理的に助け合うなど。フル活用しなくてはもったいない

3. 教育の概念を超えて、記憶に残る体験にする

朝6:00からの瞑想、毎日の柔軟体操、作曲、オリジナルの踊りなどのような教育を超える、まさに記憶に残る貴重な体験になる



Diniz, Arthur
CEO
Crescimentum



Gordon, Keba
HR Head
Whirlpool



セッションW306 - Revolutionizing Talent Development: A Case Study
ケーススタディ：人財育成革命

3.1A 根本的な考えまで変える強烈な研修体験 企画段階の悩み

多様性にあふれている受講者



グローバル企業ならではのグローバルマネージャーが受講対象者。受講者の国籍は、

	北米	南米	欧州	アジア
全受講者	43%	34%	9%	14%
経営者	40%	40%	4%	16%
中間管理職	50%	22%	15%	13%

グローバル展開に向けての懸念



ブラジルのローカルプログラムとして開発された、非常にユニークな研修。**グローバル展開に向けて心配していることは、**

- ・このテンションは世界中に受け入れられるか？
- ・失礼に感じる受講者はいないか？
- ・違う文化背景を持っている受講者は、演習をどのように受け取るだろうか？ 参加してくれるだろうか？
- ・競争要素は調和を大切にしている受講者には機能するか？

3.1A 根本的な考えまで変える強烈な研修体験 インパクト重視の研修設計

4つの要素



最大のインパクトを与えるために、本研修プログラムはステップ1～4のサイクル

ステップ1: エンゲージメント



集中力と体力を高めるために朝6:00～夜中まで瞑想、運動、踊り、歌などを行う

ステップ2: メンタルモデル



自分の理想のリーダー像と現在の自分を明確にして、1週間で理想に近づける研修

ステップ3: フィードバック



数人の社内認定コーチが常に観察して、各受講者の態度と行動に対して即フィードバックする

ステップ4: コーチング



行動変化とコーチングスキルを高めるために毎日各受講者はコーチングを受け、また他の受講者にコーチングを行う

成功のヒント



何より各チームのオリジナルCM大会（歌・ダンス付き）がマインドシフトにつながった

3.1A 根本的な考えまで変える強烈な研修体験 受講者の成果（地域別の比較）

受講者の強み



驚くほどどの地域でも受講者の強みは比較的似ている。例えば、

信頼性：全地域1位

パッション：3地域の上位3つ以内

共感力：2地域の上位3つ以内

学習力／学習欲：2地域の上位3つ以内

受講者の改善ポイント



一方、弱みは地域別にバラバラで共通していない（各地域の弱み1位のみ）。

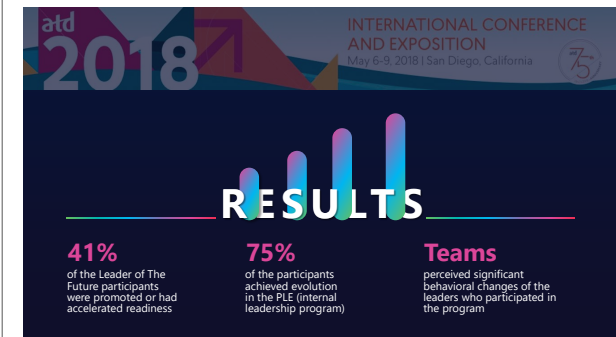
北米：建設的なフィードバック・部下育成

南米：EQ（チームに良い影響を与える）

欧州：効果的な指示出し

アジア：アサーティブコミュニケーション

研修プログラムの成果



研修プログラムを通じて以下のような成果を得られた。

41% 研修後に昇進

75% 明確なリーダーシップの変化

大半 チームとして研修前に比べて成果が上った

DO : DELIVERY (講師スキル)

3.1B 効果的なデータの見せ方



Kurnoff, Janine

Founder & Chief Innovation Officer
at The Presentation Company

聞き手のニーズに合わせる

	Individual contributors	Mid-management	Senior executives
What they need from your data insights	Deep analysis to guide execution	Broad AND deep analysis to ensure alignment to overall strategy and day-to-day execution	Broad analysis to guide strategy
What they want to see	- Detailed decks - Dashboards - Access to source data/tools	1-slide executive summary with optional drill downs - Dashboards	- Executive summary (1-3 pages printed) 1-slide executive summary with optional drill downs

聞き手によって、伝える内容と伝え方を変える必要がある：

経営者：戦略と直接関係している判断材料のみ（1ページ）

中間管理職：全体像と詳細の両方が必要（ダッシュボード）

現場の社員：（実行するための）詳細説明（プレゼン資料）

セッションTU213 - Turn Numbers Into Narratives Through Data Visualization

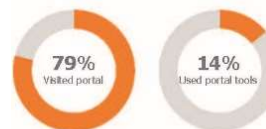
データのビジュアル化で、数値の山を物語に表現する

データで語る3つのヒント

Three tips for telling stories with data

1 Don't make your audience work hard

customers are visiting our portal but not doing much



2 Accentuate your data with callouts



3 Think outside the chart



データを使って、説得力のある説明をするコツ：

1. メッセージが目立つように強調する
2. メリハリをつけて、強調ポイントを明確にする（色など）
3. 既存のグラフや表のパターンからはみ出す

DO : DELIVERY (講師スキル)

3.1C レイアウトのカンニングペーパー



Parkinson, Mike
President
at Billion Dollar Graphics

セッションTU106 - Make Powerful Infographics,
Fast
インフォグラフィックスの効果的な活用

MIKE PARKINSON'S Graphic Cheat Sheet

	Simple The information to be communicated is easy to understand and not involved	Complex The information to be communicated is intricate or multivariable	Quantitative The information to be communicated is numeric	Graphic Types...
Hierarchy	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: area chart, dashboard graphic, map graphic, scale graphic]
Architecture or Structure	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: background, dna graphic, network diagram, spiral graphic]
Process or Flow	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: bar chart, dome graphic, org. chart, stacked graphic]
Cause and Effect	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: before & after graphic, fishbone diagram, peg graphic, stair graphic]
Comparison (Another option is to show two of the same graphic type and highlight the similarities or differences between both.)	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: bridge graphic, floor plan, photograph, step-by-step graphic]
Synergy	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: tree, funnel, etc.]	[Icons: bubble chart, funnel graphic, pie chart, table]

Relationship
(Most graphic types can show relationships between elements. The graphic types pictured here are those most often used.)

Transition

Amount or Value
(Most graphic types can accommodate amounts and values. The graphic types pictured here are those most often used.)

Time
(Most graphic types can show time. The graphic types pictured here are those most often used.)

Physical Description

Location or Distance

Protection or Isolation

Combine graphics and insert icons, symbols, and photos to build an infinite number of visuals.

Creative Training
Mike@BillionDollarGraphics.com
(o) 703.608.9568
Mike Parkinson
@Mike_Parkinson

Creative Services
24Hour Company
...design to win
www.24hrco.com • (703) 533-7209

<http://billiondollargraphics.com/wp-content/uploads/2015/09/Billion-Dollar-Graphics-Graphic-Cheat-Sheet.pdf>

DO : BLENDED LEARNING (ブレンドラーニング)

3.2A 記憶に残るブレンドラーニングの基本設計



Clay, Cynthia

President/CEO

at NetSpeed Learning Solutions

セッションM218 - Achieving Maximum Retention:
Brain-Based Principles for the Virtual Classroom
バーチャル研修の定着効果を最大に高める

記憶に残るブレンドラーニングの 基本的な6つのテクニック

1. 事前に刺激を与える
2. 吸収できるように内容を細かく分解する
3. 様々なバリエーションで提供する
4. 定期的に休憩・睡眠をとる
5. 理解度を確認する
6. 職場で実践する

Brain-based Retention



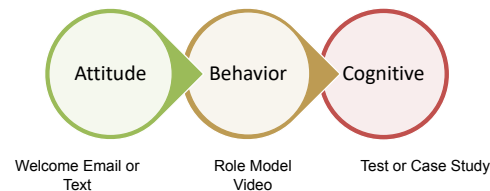
3.2A 記憶に残るブレンドラーニングの基本設計

記憶に残す6つの基本

1. 事前に刺激を与える



ABCs of Preparation



© 2018 NetSpeed Learning Solutions. All rights reserved.

netspeedlearning.com 17

研修前に受講者の期待を高めるためメール、ビデオ、ケーススタディなどを送る

2. 内容を吸収できるようにする



Chunk it Down

What is the ideal length of a content segment?



© 2018 NetSpeed Learning Solutions. All rights reserved.

netspeedlearning.com 19

バーチャルで5分ごとに解説から演習に切り替える

3. 提供のバリエーション



Mix It Up



- Novelty
- Variety
- Mixing
- Spacing

© 2018 NetSpeed Learning Solutions. All rights reserved.

netspeedlearning.com 30

飽きさせないように新鮮な演習スタイルをいろいろ組み合わせて使う

4. 睡眠をとる



Sleep on it



© 2018 NetSpeed Learning Solutions. All rights reserved.

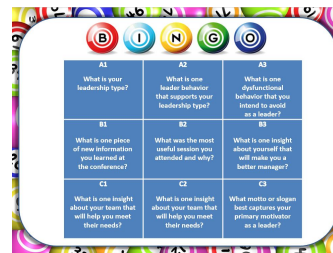
netspeedlearning.com 41

起きている間に記憶に書き出す
寝ている間にそれを長期記憶に移す

5. 理解度を確認する



Test and Retest



© 2018 NetSpeed Learning Solutions. All rights reserved.

netspeedlearning.com 50

気軽な楽しい雰囲気を受講者の理解度を
頻繁に確認して、振り返らせる

6. 職場で実践する



Use it or Lose it



Source: National Training Laboratory Institute for Applied Behavioral Science

© 2018 NetSpeed Learning Solutions. All rights reserved.

netspeedlearning.com 60

情報収集で終わらないように、研修後に
職場で内容を活かしてもらう

DO : BLENDED LEARNING (ブレンドラーニング)

3.2B バーチャルラーニングの課題とヒント



Eikenberry, Kevin
Chief Potential Officer
at The Kevin Eikenberry Group



Turmel, Wayne
Co-Founder
Remote Leadership Institute

セッションM311 - Developing the Long-Distance Leader

遠距離でリーダー育成を成功させる

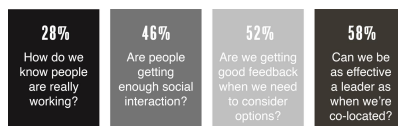
バーチャルの悩み

バーチャルマネージャーの心配：

- 28%** 行動が見えない
- 46%** 交流がない
- 52%** コミュニケーションが少ない
- 58%** 対面より関係が薄い



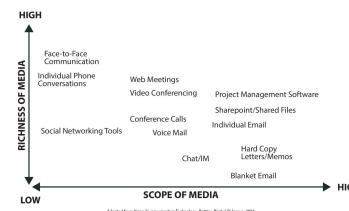
What Are Your Leaders Worried About?



ツール別の比較 (広さ・深さ)



Richness vs. Scope



ツール別のマッピングでわかること：

深さ：Face to Face
が一番

広さ：デジタルが優
れている

バーチャルリーダーに求められているスキル

バーチャルリーダーに必要なスキル：

- ・影響力
- ・バーチャル…
ライティング
ファシリテーション
プレゼンスキル



To Succeed in a Remote World

- Traditional leadership skills and behaviors
- New skills required to succeed virtually
 - Influencing skills
 - Meeting facilitation
- Understand and adapt to technology
 - Visual
 - Written
 - Meetings and presentations

バーチャルリーダーシップ研修の鍵



Creating Long-Distance Leaders

- Traditional classroom
- Virtual, instructor-led (delivered on the platform they're expected to use)
- Self-directed eLearning
- Synchronous AND asynchronous learning
- Incremental, monitored development

効果的な組み合わせ：

- ・集合研修
- ・バーチャルラーニング
- ・マイクロラーニング
(進捗管理)

DO : BLENDED LEARNING (ブレンドラーニング)

3.2C 映像の9つの出番



Pierce, Matthew

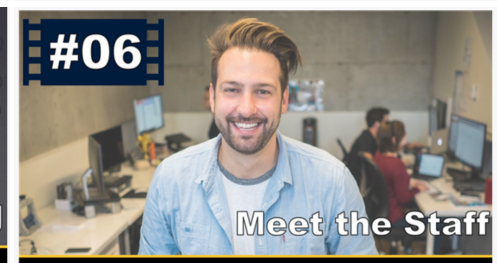
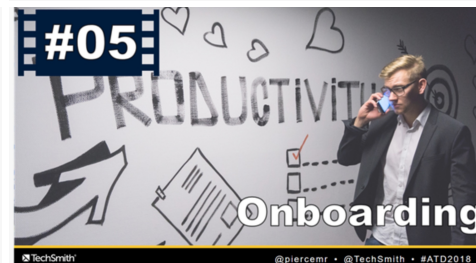
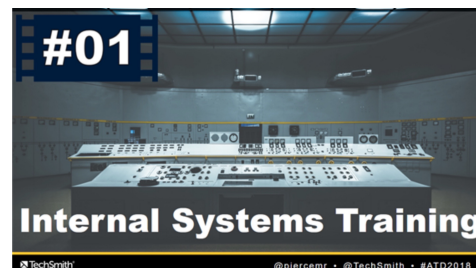
Customer Support Manager
at TechSmith Corporation

セッションW108 - 9 Types of Video to Enhance Learning in Your Organization

組織内学習を促進するための9つの動画活用方法

映像教材やビデオ研修は様々な場面で役立つ。特にこの9つの場面に適している。

1. 技術教育
2. テクニカルサポート
3. イベントの記録
4. 情報提供
5. 入社オリエンテーション
6. 従業員の紹介
7. フィードバック
8. ナレッジマネジメント
9. リマインダー (OJTのサポートツール)



DO : BLENDED LEARNING (ブレンダーニング)

3.2D ビデオ撮影の10個の落とし穴



Howles, Diana

President and Co-owner
at Howles Associates, LLC

セッションW221 - How to Avoid the Top 10
Mistakes in Instructional Videos
講義動画で避けるべき落とし穴 トップ10



**Effectively Leverage
Video for Learning**

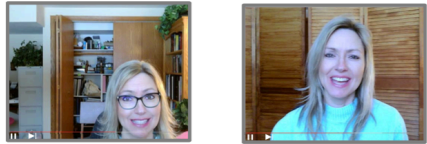
10 MISTAKES TO AVOID:

1. Visual and Audio Distractions
2. Inadequate Lighting
3. Poor Audio Quality
4. Formal Reading of Script
5. Rapid On-camera Movement
6. Lack of On-camera Presence
7. Awkward Positioning in the Frame
8. Static Visual Content
9. Long and Boring Openings
10. Lose Sight of Intended Audience

ビデオ教材の代表的な失敗ポイント：

- | | |
|---------------|---------------|
| 1. 背景が雑多 | 2. 照明が不十分 |
| 3. 音声の質が悪い | 4. 原稿を読み上げている |
| 5. 激しい動き | 6. 存在感が薄い |
| 7. フレーミングが不自然 | 8. 動きがない |
| 9. 話が長い | 10. 聴衆に合っていない |

1. 背景 (雑多)



Cluttered Background Non-distracting Backdrop

2. 照明 (不十分)



Lighting Challenges

How would you fix this?

5. 動き (激しい)



Rapid Movement Creates Blurs On Camera

Use slower movement when you gesture with your hands on camera.
Camera pans across scenes should be slow, not jerky and quick.

8. 動き (ない)



Keep Visuals Dynamic

3.2E テレビCMから学ぶ映像づくりの基本

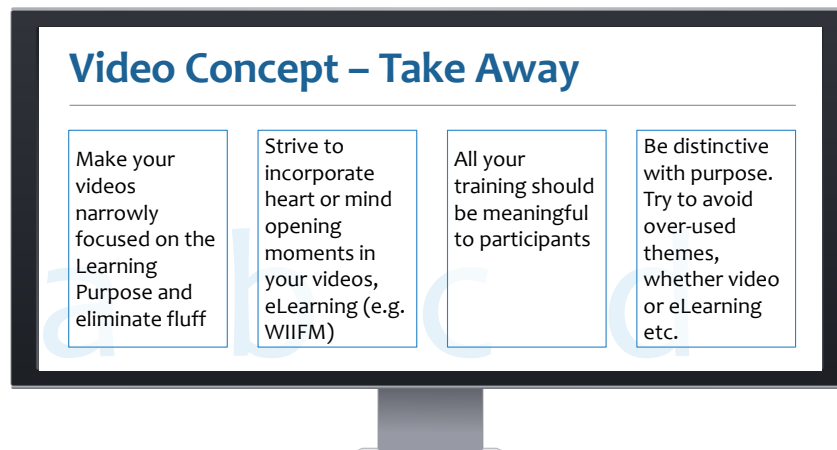


Wallace, Danielle

Learning Director
at Beyond the Sky

セッションSU117 - An Advertiser's Secrets to
Compelling Learning Videos
学習用ビデオをうまく使う秘密

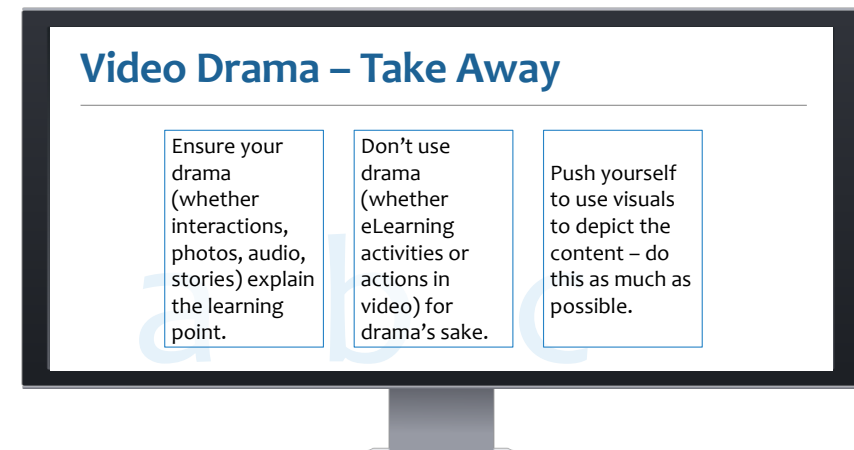
魅力的なコンセプト



受講者に刺さる**魅力的なコンセプト**をつくるための**ポイント4つ**：

1. 目的からぶれない（明確な落としどころから外れない）
2. 最初の数秒以内に受講者の心を動かす
3. 受講者にとって「これは大切な」と感じさせる
4. 新鮮で記憶に残る工夫をする

適度な緊張感



受講者を巻き込んで集中してもらうために**ドラマをうまく使う**：

1. 学習目的や落としどころから逆算して考える
2. 大げさにしない
3. 第三者的な解説ではなく、当事者の実際のシーンを見せる

DO : BLENDED LEARNING (ブレンドラーニング)

3.2F 最新トレンドにぴったりマイクロラーニング



Meyer, Stephen

President and CEO

at Rapid Learning Institute

セッションTU411 - Micro-First: A Radical New Way to Design Learning Initiatives

学習し続ける風土醸成をデザインする合理的な方法

1ラーニング：1メッセージ

マイクロラーニングの場合に一つのことを学んだら、その一つをすぐに職場で実践する。理解したが使わないという問題がなくなる

Trend #1 sum up



- Micro-First kicks off a learning process with a short event
- The real meat is the follow-up activities
- This isn't a minor tweak in your thinking: It's a paradigm shift.

受講者ごとのカスタマイズ

Trend #2 sum up



The training world is moving away from "one-size-fits-none" classroom training

Moving in the direction of highly personalized training

The key to success is coaching

簡単な診断をするだけで各受講者のニーズが明確になる。その後、必要なモジュールに絞って個別プログラムをつくると効率がきわめて良い

上司の巻き込みとコーチング

職場で成果が出るように受講者の上司を巻き込む必要がある。たった一つのスキルならコーチングスキルが弱い上司でも現場フォローが可能

Trend #3 sum up



Coaching is a hot trend & is in sync with personalized training

The FLT model vastly increases success rates

It's all about leveraging managers' coaching skills

研修の効果測定

Trend #4 sum up

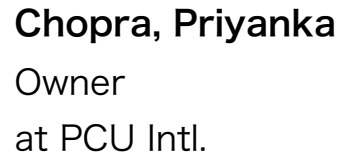


Showing measurable improvement in short-term performance isn't realistic for most organizations

The future of training evaluation will be about using technology to track behavior change

マイクロラーニングの場合、現場で一つのスキルを使ったかどうか、成果がどうだったかを測るだけで済むので、効果測定がシンプルで良い

3.3A 今すぐ始められるインフォーマルラーニング



セッションSU406 - 12 Ways to Use Informal Learning to Enhance Workplace Performance 仕事の成果を高めるためのインフォーマル学習活用法12

1. 勉強仲間

1. Buddy-up - Informal coaching-mentoring



2. 関連情報の共有

2. On demand videos and articles



3. テーマ別コミュニティ

3. Self Started CoP's

- Create interest-based communities of practice
 - Come together to form relationships
 - Build trust, share ideas
- 



4. サポートツール

4. On Demand Job-Aids



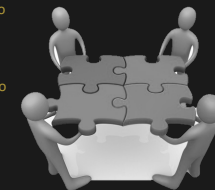
5. ソーシャルメディア

5. Social Sharing

- Microblogging
- Video, graphics and article sharing
- Blogs and wikis
- Social networking



6. ゲーム



3.3A 今すぐ始められるインフォーマルラーニング

12種類のインフォーマルラーニング

7. ハッカソン



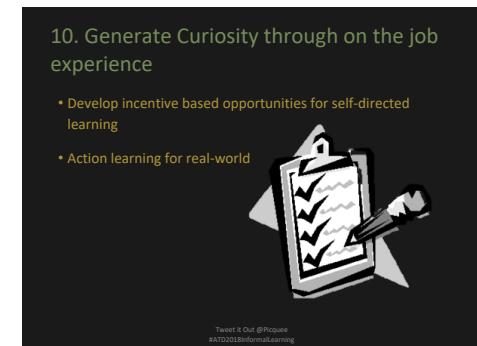
参加者の好きなテーマについて限られた時間で必死に勉強して、アウトプットする

8. プチラーニングチャレンジ



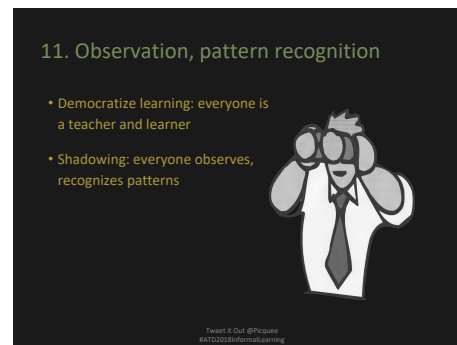
プロジェクトより軽いちょっとした体験や実験をする（イノベーションに効果的）

9. アクションラーニング



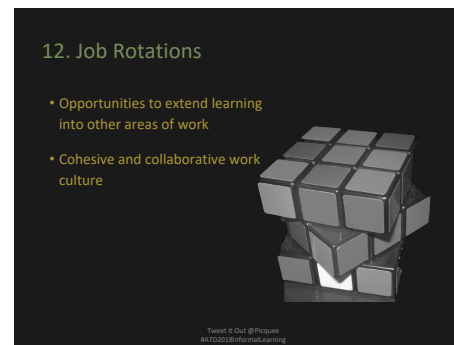
実際の業務にしっかりと取り入れつつ、他のメンバーに教える

10. 観察



高い意識を持って周りをよく観察するだけでも気づきは多い

11. ローテーション



短い期間でも他の仕事を試してみ、新しい経験をして視野を広げる

12. 振り返り



立ち止まって深く考えると様々な気づきを得られる（文書化するとより良い）

DO : KNOWLEDGE SHARING (ノウハウの共有)

3.3B 縦割り風土をつなげるノウハウ共有プロジェクト

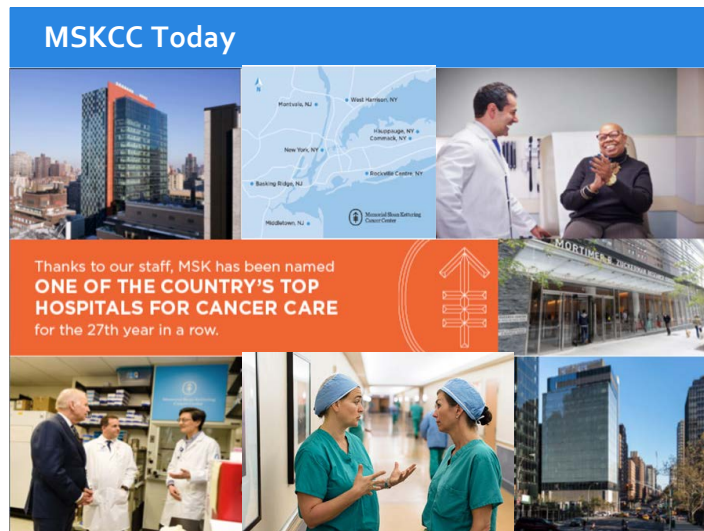


Titus, Kelly

Sr. Mgr, Change Management
at Memorial Sloan Kettering Cancer
Center

セッションTU220 - Put the Power of the People
Into Knowledge Management
人の力をナレッジマネジメントに

MSKCCとは



MSKCC (Memorial Sloan Kettering Cancer Centerの略) は1884年設立のがん研究機関、教育機関、がん病院。米国のがん専門施設ランキングで27年連続トップ10に入っている。特徴としては、プライドの高い専門家集団。縦割りの傾向が強いことが課題

信頼性のあるモデルを活かした組織改革

Kotter - Updated Model: The Big Opportunity



KotterMD, J.P. (2014). Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World

Memorial Sloan Kettering
Cancer Center

最終目的はよりスムーズな情報共有だが、具体的な施策の前に組織が変化を受け入れられるウォームアップを行った。信頼性の高いコッターチェンジモデルに基づいて、8ステップを踏んで組織を変えることを目指した

3.3B 縦割り風土をつなげるノウハウ共有プロジェクト 本格的なチェンジマネジメントからスタート

ステージ1：環境づくり

Creating the Climate for Change

- 1 CREATE URGENCY**
 - Identify the clear need. Why is the Knowledge Management (KM) needed? Why now?
 - Identify use cases, defined goals, and benefits.
- 2 FORM A POWERFUL COALITION**
 - Point person finds an executive sponsor.
 - Executive sponsor chooses core team of high potential frontline staff who possess change agents skills and job function knowledge.
 - Executive sponsor strategizes and executes getting buy-in from the management team.
- 3 CREATE A VISION FOR CHANGE**
 - Executive sponsor kicks off the first meeting with the vision for the KM tool.
 - Executive sponsor establishes staff as leaders of the project who will shape the vision. Cultivate with team building exercises.
 - Staff driving all decisions based on vision. Receives support from the executive sponsor and project manager.



Memorial Sloan Kettering Cancer Center

第1段階ではまず変化が必要、変化しようという雰囲気と環境づくりが重要。そのための3つのステップ：

- 1. 危機意識を高める**（なぜ情報共有が大切か？なぜ今必要か？）
- 2. 推進するチームをつくる**（経営者のスポンサーとの横断チーム）
- 3. ビジョンを生み出す**（共通ビジョンをつくるために、チームメンバーの外部ワークショップ実施）

ステージ2：組織の強化

Engaging and Enabling the Organization

- 4 COMMUNICATE THE VISION**
 - Core team presents the vision, benefits, and progress on the management for buy-in and feedback.
 - Core team presents same information to individual teams throughout the department for buy-in and feedback.
 - Incorporate feedback.
- 5 EMPOWER ACTION**
 - Empower staff to lead the project.
 - Trust staff to share the knowledge.
 - Encourage management teams to recognize the efforts of core team work.
 - Look to management to incorporate KM tasks as part of productivity.
- 6 CREATE QUICK WINS**
 - Address biggest pain points and/or biggest impact on knowledge gaps first. Examples: identify conventional ideas that shared knowledge will build the gap.
 - Identify established processes that can be fixed or standardized.



Memorial Sloan Kettering Cancer Center

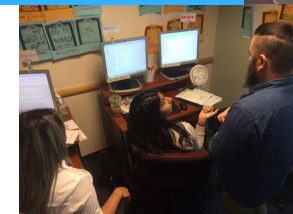
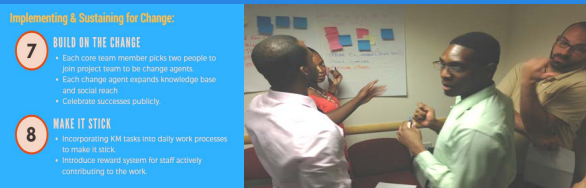
第2段階ではビジョンを実行し始め、組織を変えようとする。そこでの3段階：

- 4. ビジョンを徹底的に伝える**（トップダウンで各階層にビジョンを丁寧に伝える）
- 5. 従業員を動かす**（各職場に責任を持たせて、それぞれの動きを支援する）
- 6. 短期的成果を実現する**（短期的に目立つ成果を出して、広く共有する）

ステージ3：実行と維持

Implementing and Sustaining Change

- 7 BUILD ON THE CHANGE**
 - Each core team member picks two people to join project team to be change agents.
 - Each change agent expands knowledge base and social reach.
 - Celebrate successes publicly.
- 8 MAKE IT STICK**
 - Incorporating KM tasks into daily work processes to make it stick.
 - Introduce reward system for staff actively contributing to the work.



第3段階では改革に基づいてさらに成長し、今までの変化を定着させる。そのための2ステップ：

- 7. 成果を活かしてさらに改革を促進する**（各チームでチェンジリーダーを2人決めて、さらに進める）
- 8. 新しい方法を企業文化に定着させる**（ベストプラクティスを標準化して、広く共有する）

3.3B 縦割り風土をつなげるノウハウ共有プロジェクト ノウハウ共有の取り組みと成果

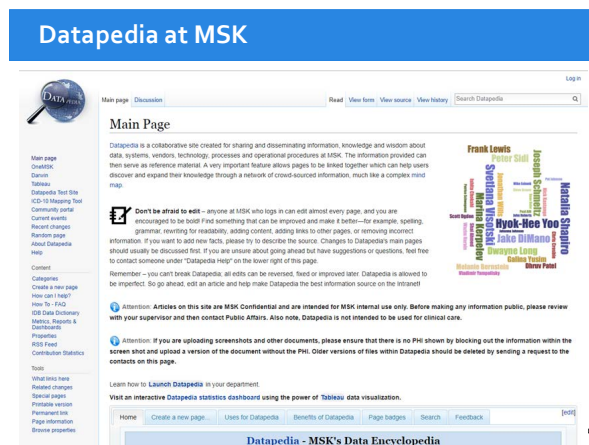
社内Wikiの立ち上げ



Wikipediaをイメージした社内ノウハウポータルをつくった（正式名称は「Datapedia at MSK」）。成功条件は、

- ・必要な情報を数秒以内に検索できる
- ・ITリテラシーの低い人でも気軽に書き込める
- ・簡単に更新できる
- ・現場メンバーが中心となる（IT部門や人材開発中心ではない）

内容の充実



幅広く使ってもらうために以下のような工夫をした：

- ・複数の手法でのアナウンス（メール、ポスター、説明会など）
- ・使い方についての具体的な指示とマニュアルの作成
- ・使い方についてはシステム内に情報を共有して、学びながらシステムに慣れるという一石二鳥の設計

得られた成果と気づき

Lessons Learned

- ・ **Trust** was the most important thing we were building
- ・ Find a way for people to work in person or in real time
- ・ **Executive sponsor** left and difficult to replace
- ・ Make the **cost of entry** a no-brainer
- ・ It's never done, it is an **iterative process**
- ・ Not about breaking down silos but **connecting** them

情報共有の**大プロジェクト**を通じて気づいたことと学びとして、

- ・ 情報共有が必要だと全員に納得させることが最も大事で、一番大変だった
- ・ 最初のスポンサーが異動になり、新しいスポンサーがなかなかいない
- ・ 極端に少ないリソースから始めると良い
- ・ いつまで完成、でなく走りながらつくる
- ・ 縦割りをなくすことは無理だが、つなげることは可能

DO : KNOWLEDGE SHARING (ノウハウの共有)

3.3C 営業職に響く成功体験から学ぶ



Williams, Dayna

EVP, Learning Services
at Velocity Advisory Group

セッションSU319 - Frontline Learning: Engaging Salespeople Through Success Stories
成功事例を活用して営業チームのエンゲージメントを高める

ステップ1: ストーリー選び

成功体験を決める際
の3つの条件:

1. 明らかな成果
2. 高い汎用性（と再現性）
3. スキルアップにつながる

SUCCESS STORY FRAMEWORK: SELECT

Key Attributes When Selecting Stories



Element of Success
The story needs to have a happy ending where the sales professional was able to use skill and knowledge to persist and achieve a win



Relevance and Relatability
The general idea is that stories need to be helpful to the majority of the salesforce or the segment you wish to target

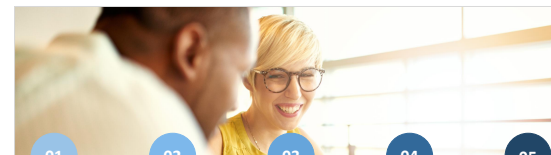


Evidence of Skill
The interviewed subject needs to have clarity and specifics on the sales journey, particularly what the client said and did and what they said and did

ステップ2: ストーリーの流れ

SUCCESS STORY FRAMEWORK: CAPTURE

Basic Formula for Capturing Story Details



- 01 Client information / Sales opportunity
- 02 Initial steps by the Salesperson
- 03 Challenge / adversity during the sale
- 04 Salesperson steps to address
- 05 Successful outcome and why

わかりやすく、ウケの良い流れ:

1. 顧客の課題
2. 営業職の取り組み
3. 問題・課題
4. 営業職のトライ
5. 成果と学び

ステップ3: ブラッシュアップ

営業職1人の体験談を
教育コンテンツにする
ための3ステップ:

1. 簡潔にまとめる
2. 汎用的なスキルを強調する
3. 落としどころと学びを明確にする

SUCCESS STORY FRAMEWORK: ENHANCE

Critical Steps to Enhance the Story's Impact



01 Streamline the prose, fashion into structured story



02 Identify teachable topics from within the story

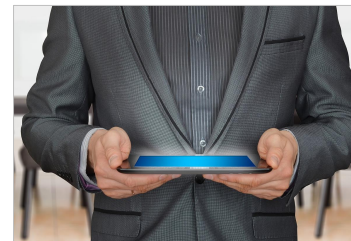


03 Layer in best practices to punctuate salesperson actions

ステップ4: 展開

SUCCESS STORY FRAMEWORK: DEPLOY

The Way You Choose to Deploy Determines Where Stories Fit



- Assess
- Learn
- Apply
- Sustain

Use as activities in a training course (Learn)

Use as behavioral role modeling tools in micro or social learning, individual coaching plans, and training refreshers (Apply and Sustain)

成果事例の代表的な
使い方:

- ・マイクロラーニング
- ・研修中の教材
- ・コーチングの題材
- ・職場勉強会

DO : CHANGE (組織風土改革)

3.4A 学習する組織風土をつくるヒント

Dept. of Stateとは

アメリカ合衆国国務省 (United States Department of State) は、アメリカ合衆国政府において外交政策を実施する行政機関であり、他国でいう外務省に相当する。国務省は、国務長官が統括する。

長官および副長官の下、国内だけで約5,000人の職員がいる。2009年発足のバラク・オバマ政権から副長官が2人体制となり、1人が外交政策全般を、もう1人が省内の組織管理を担当することとなった。

このケースから得られるヒント

1. 目的を明確にすることがスタート

方法論や仕組みに走らずに、そもそもどうなれば良い？ どこまでいけば良い？ というゴールや目的を最初に考える

2. 目的から逆算する

目的から逆算して考えると無駄のない取り組みができる。また、受講者が求めているレベルまでしっかりと到達するプランになる

3. 伝え方とバリエーションが大事

同じ取り組みや内容でも、伝え方によって相手の受け方が変わる。また、同じ内容でも様々なバリエーションで提供すれば多くの受講者に刺さるうえ、定着効果もある

Blanton, Ron
Deputy Director CSD
Division
Department of State

Marsh, Kate
Education Program
Specialist
Department of State



Creating a Culture of Learning: Tips and Tools

セッションGOV400 - Creating a Culture of
Learning: Tips and Tools
学習する組織風土をつくるヒント

3.4A 学習する組織風土をつくるヒント

継続的な学習風土づくりに向けて

学習組織風土とは？

culture of learning:

values, processes, and practices that encourage individuals and an organization to increase knowledge, competence, and performance

学習する組織風土というのは、常に学ぶ組織文化。**特徴として、**

- ・社員は自ら成長していく
- ・社員の成長が自然と行われる
- ・パワーアップする習慣が身に付く
- ・学びを職場で実践して成果を出すことが求められる

学習組織風土の強みは、

- ・イノベーションにつながる
- ・環境変化に強くなる
- ・学び→実践→成果の流れがスムーズ

継続的に学習する意味は？

continual learning:

regularly and consistently develop and improve knowledge, competence, and performance to increase effectiveness

継続学習というのは定期的に勉強をし続けて、常に自分を磨くこと。考え方は改善と似ており、現状に満足することなくいつも上を目指す。**継続学習が求められる背景は、**

- ・激しい環境変化についていくために常に新しいことを学び、変化していかないとけない
- ・テクノロジーの進歩に遅れないために最新トレンドを把握する必要がある

全体のイメージ



継続的な学習風土をつくるためのプログラム

- 1. オリエンテーション：**わかりやすい事前課題と2日間の集合研修
- 2. 情報提供：**役立つ情報をメール、SNS、ビデオ、ニュースレター、相談窓口、Wiki、個別面談など様々な方法で
- 3. 個別フォロー：**個別ニーズに合わせた指導
- 4. オリジナル映像教材：**関係者の挨拶など
- 5. ラーニングツールボックス：**便利なツールにすべてアクセスできるポータルサイト
- 6. イベントカレンダー**

3.4A 学習する組織風土をつくるヒント

ステップ1: 受講者を引きつける

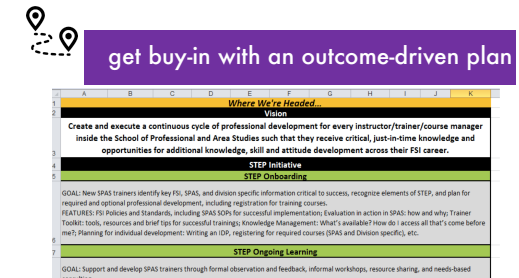
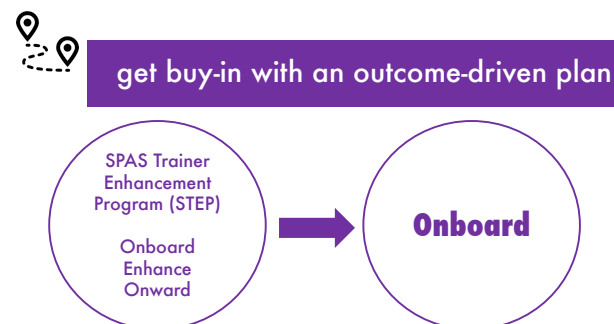
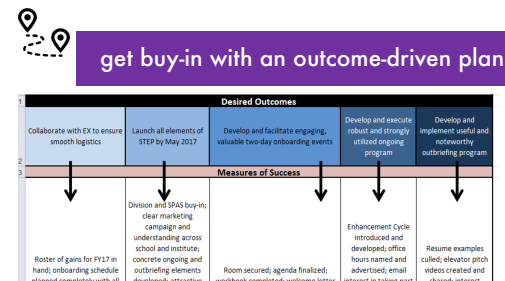
get buy-in with an outcome-driven plan



- Start at the end
- Work backward
- Prioritize actions: impact vs. difficulty
- Emphasize organizational impact

まず受講者のモチベーションを上げてワクワクさせなければ、いくら良いコンテンツをつくっても誰も関心を持たない。受講者を引きつけるコツは、

- **最終目標を明確にする**：研修後に受講者はどうなるかがわかるようにする
- **目標から逆算して設計する**：確実に目標まで届かせるプランを逆算してつくる
- **優先順位をつける**：影響力 x 難度（インパクトのある簡単なことを優先する）
- **組織への影響にこだわる**：個人個人の受講者の成長もちろん大切だが、風土づくりにつながることに重点を置く



Where We're Headed	Vision
Create and execute a continuous cycle of professional development for every instructor/trainer/course manager inside the School of Professional and Area Studies such that they receive critical, just-in-time knowledge and opportunities for additional knowledge, skill and attitude development across their FSI career.	GOAL: New SPAS trainers identify key FSI, SPAS, and division specific information critical to success, recognize elements of STEP, and plan for required and optional professional development, including registration for training courses.
STEP Initiative	FEATURES: FSI policies and standards, including SPAS 120N for successful implementation; Evaluation in action in SPAS: how and why; Trainer Toolkit: Tools, resources and brief tips for successful trainings; Knowledge Management: What's available? How do I access all that's come before me?; Planning for individual development: Writing an IDP, registering for required courses (SPAS and Division specific), etc.
STEP Onboarding	GOAL: Support and develop SPAS trainers through formal observation and feedback, informal workshops, resource sharing, and needs-based consultation.
STEP Ongoing Learning	

ビジュアルのように具体的なプランニングを行って、オリエンテーションの時点で多くの情報を提供できるように準備をした

3.4A 学習する組織風土をつくるヒント

ステップ2: 情報を魅力的に伝える

messaging matters

- Goal at the center
- Clarity, brevity
- Grounded in people
- Use all methods
- Branding matters



同じ内容でも伝え方によって聞き手の反応が大きく変わる。発信したい情報を効果的に伝えるための5つのポイントは、

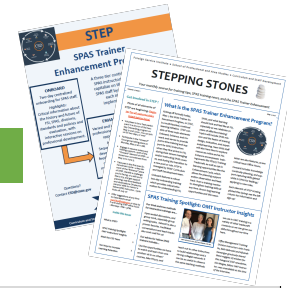
1. **目標から外れない**：不要な情報を出さない
2. **簡潔明瞭に伝える**：負担を減らして印象を良くする
3. **人間中心に考える**：できるだけパーソナルタッチが残るようにする（個人名でメール送信など）
4. **複数の手法を使う**：同じような内容をHP、メルマガ、ニュースレター、ワークショップで提供する
5. **ブランディングを統一する**：一貫性のあるビジュアル、スタイル、雰囲気にこだわる



messaging matters



messaging matters



messaging matters



messaging matters



messaging matters



messaging matters

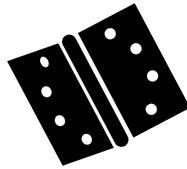


3.4A 学習する組織風土をつくるヒント

ステップ3: 受講者の上司を巻き込む

上司を巻き込む利点

- Structure
- Better team
- Same expectations



supervisors are the hinge

学習を継続するためにはOFF-JTでは限界がある。働きながら学ぶ必要があり、そのためには職場での学習がきわめて重要となる。忙しい中で受講者が学習するかどうか、**最も影響力があるのは受講者の上司**。上司が支援すればこのようなメリットがある：

- 受講者は迷わない（何をすれば良いかわかる）
- チーム全体が成長する
- 期待が明確になって、共通意識になる

上司のサポート

- Direct contact
- Direct questions
- Same expectations
- Same messages
- Allies and advocates



supervisors are the hinge

受講者の上司を巻き込むだけでは、残念ながら求めている成果は得られない。その上司もしっかりサポートしないと、上司は部下の育成を支援することができない。**上司をサポートする方法は、**

- コミュニケーションを取れる関係をつくる
- サポートが必要ないかを上司に聞く
- 上司に求めていることを明確に伝える
- 定期的な情報発信をする
- 上司の周りを巻き込んでサポートネットワークをつくる

受講者の声



"By far one of the most organized and logical onboarding experiences I've had in 14 years in the [Foreign Service]."

"[I am] much more aware of available resources I will use moving forward - hopefully, this will lead to better course content and increased teamwork across the division."

supervisors are the hinge

この取り組みは今年始まったばかりで成果はこれから。ただし、**受講者の声はきわめて好評**。例えば、

Aさん：入省してからの14年間の中で明らかに一番わかりやすい、まとまった研修です

Bさん：研修以外の豊富なリソースを教えてくれたおかげで、今後困った時にどうすれば良いかがわかります。また自分だけではなくて、チームメンバーにも情報を共有してチーム力を高めるようにしたいですね

SEE：成果を高める測定

4.1 EVIDENCE（研究と成果に基づいた人材育成）

- 4.1A 人材育成レジェンドのワンポイントアドバイス
- 4.1B 社員の成果とエンゲージメントのバランスのコツ
- 4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル

4.2 LEARNING TRANSFER（定着と職場での活用）

- 4.2A ラーニングトランスファーを高めるヒント
- 4.2B トランスファーの徹底した新任管理職研修

4.3 ROI（効果測定）

- 4.3A 効果測定のマインドシフトで研修予算を増やす
- 4.3B 4段階モデルの効果測定ヒント
- 4.3C 簡単なツールで効果測定の第一歩を踏み出す
- 4.3D ビジネスと人材育成をつなげる重要性和ヒント
- 4.3E 経営者に刺さるレポーティング
- 4.3F マインドフルネス研修の効果測定？

SEE : EVIDENCE (研究と成果に基づいた人材育成)

4.1A 人材育成レジェンドのワンポイントアドバイス

サーバントリーダーシップ



サーバントリーダーシップ
の4点がキモ。

Heart : 意図・動機

Head : 思い込み・考え

Hands : 手法・行動

Habits : 価値観・習慣

Blanchard, Ken Chief Spiritual
Officer, The Ken Blanchard Companies

どうなりたいか深く考える



Vision : 90歳の誕生日に
何と言われたい？

Values : 何を大切にす
る？ どのくらいできて
いる？

Goals : 仕事、私生活、人
間関係のゴールは何？

Biech, Elaine
President, at ebb associates inc

どのL.I.F.E.が良い？



10年後の理想的な状態を想
像して以下の質問に答える

Lessons : 何を教えた？

Ideals : どんな生き方だった？

Feelings : どんなふうを感じ
させた？

Expressions : 何を言われる？

Kouzes, Jim Author & Lecturer at
The Leadership Challenge®

上より横を目指す



フラットな組織だと**横に動く
人は得する**。理由として、

- ・ 人脈が広がる
- ・ 幅広いスキルを身に付ける
- ・ チャレンジが増える
- ・ 昇進の機会が増える

Kaye, Beverly Founder at Career
Systems International

自分を知る



自分に非常に役立った質問

- ・ 自分に大切なことを決める
- ・ 自己認識を高める
- ・ パッションを見つける
- ・ 周りのニーズを把握する

Zenger, Jack
CEO, Zenger Folkman

**セッションTU104 - Oldies and
Goodies: Learning From
Experience
経験から学ぶやり方**

SEE : EVIDENCE (研究と成果に基づいた人材育成)

4.1B 社員の成果とエンゲージメントのバランスのコツ



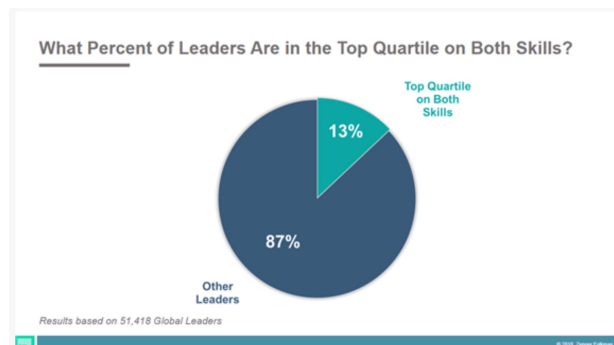
Folkman, Joe

President

at Zenger Folkman

セッションM110 - 6 Keys to Having It All:
Outstanding Results and an Engaged Team
成果とエンゲージメントを両方高める6つの鍵

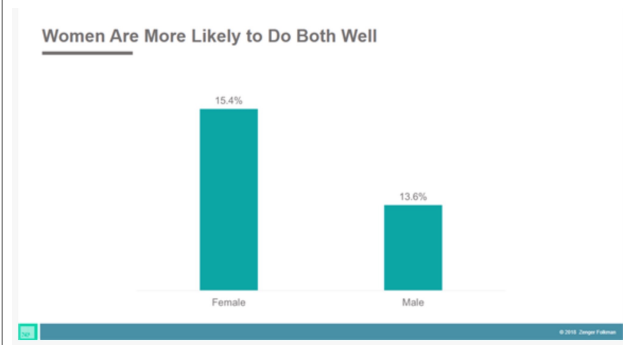
バランスの良いリーダーは15%>



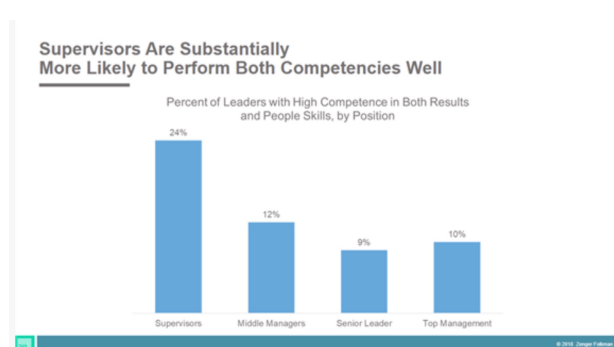
30歳未満はよりバランスが良い



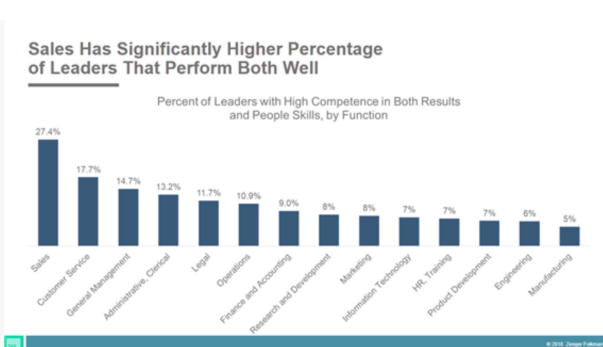
女性はよりバランスが良い



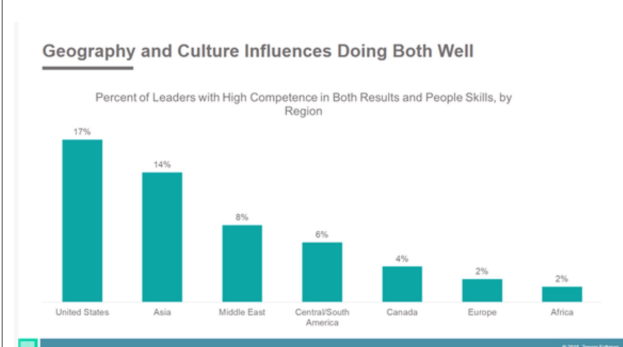
チームリーダーもより良い



営業もバランスが良い



文化によってバランスが変わる



4.1B 社員の成果とエンゲージメントのバランスのコツ

バランスを取るための6つの具体策

成果を促進するとは

- ・ 目標達成のために全力を尽くす
- ・ 締め切りまでに目標達成する
- ・ 最後までやり切る

人間力とチームの関係づくりは

- ・ メンバーから信頼される
- ・ メンバーと協力的な関係がある
- ・ チーム内の問題解決をする
- ・ 他部所でも協力を得られる



指示を明確に伝える

- ・ 不明な指示だと目標に到達しない
- ・ 目的がわからないとやる気をなくす
- ・ 良いコミュニケーションからエンゲージメント↑

チームに動機付ける

- ・ モチベーションを上げると目標達成の可能性が高まる
- ・ 動機付けるとチームが自発的に動き、雰囲気活発になる

ストレッチを目指す

- ・ 高い目標に向けてチームが努力する
- ・ チームが目標を設定すると納得して働ける、エンゲージメントが上がる

信頼関係をつくる

- ・ 信頼関係がないと設定された目標でチームが動かない
- ・ 良い関係づくりの第一歩は信頼関係。ないと良い関係がつかれない

メンバーを育てる

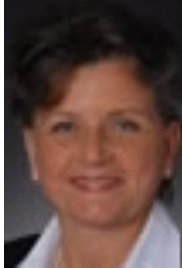
- ・ 育ったメンバーの能力と効率が高い
- ・ 成長する機会があるとモチベーションが上がる
- ・ 育成によって建設的な風土ができる

フィードバックを受け入れる

- ・ マネージャーをはじめに改善する文化ができ上がる
- ・ フィードバックを求める上司はチームから尊敬される

SEE : EVIDENCE (研究と成果に基づいた人材育成)

4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル



Ray, Rebecca

Executive Vice President,
Knowledge Organization &
Human Capital Practice Lead
at The Conference Board



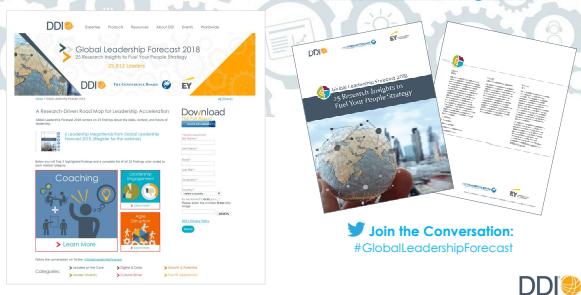
Sinar, Evan

Chief Scientist
& Director,
CABER
at DDI

セッションSU208 - Data From More
Than 25,000 Leaders Reveals Why
Digital Transformation Fails データから
の考察～デジタル対応がうまくいかない理由

例年以上に充実したレポート

Learn More about the Research: www.ddiworld.com/glf2018



数年に1回発行されるDDIの**グローバル
リーダーフォーキャスト**はリーダーシップ
開発関連で非常に信頼されている、話題性
のある調査。今年はDDI、米国の調査機関
The Conference Board、監査とコンサル
ティングのEYの3社協力。

<https://www.ddiworld.com/glf2018>

調査対象の情報

Global + Diverse



調査対象の特徴はグローバル＋多様性に
あふれている：

2,488社 回答者の企業社数（NPO含む）

25,812人 ラインマネージャー、現場の
リーダー、経営者

2,547人 人材育成の関係者

75% 欧米以外の回答者

4つの大テーマ

4 Key Themes for Today's Presentation



> **Leaders at the Core**
Foundational issues of leader roles,
readiness, and strategy



> **Digital + Data**
Leadership implications of the digital
and data-rich business context



> **Growth + Potential**
Proven practices for aggressively
growing leader talent and bench



> **The HR Opportunity**
How HR can elevate and extend its
influence on business outcomes

調査結果を分析すると**4つの大切なトレンド**が見られる：

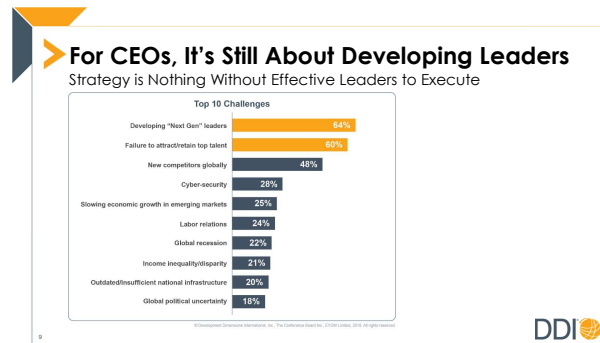
1. リーダーの現状と重要性
2. デジタル＋データ
3. ポテンシャルと育成
4. 人材育成部門の課題とチャンス

4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル リーダーの現状と重要性

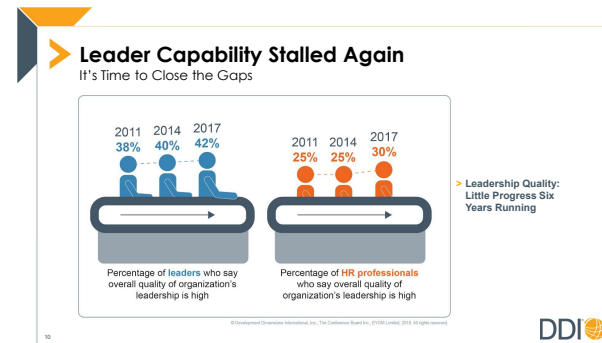
リーダーづくりは（相変わらず）一番の経営課題

経営者による経営課題のランキング：

- 64%** 次世代リーダー育成
- 60%** 優秀な人材の確保
- 48%** グローバル競争力
- 28%** 情報セキュリティ



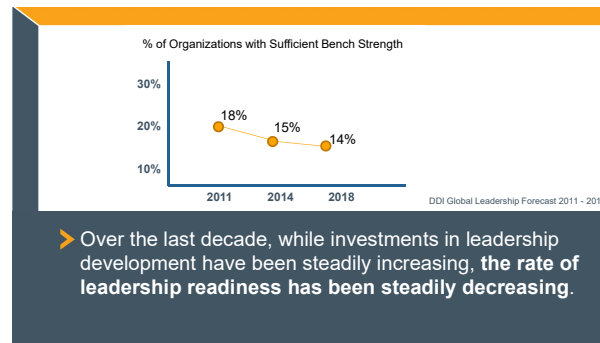
リーダーシップ力が低く、上がっていない



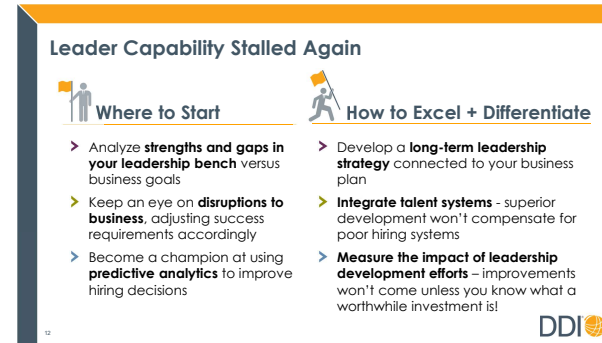
自社のリーダーシップ力について、自社のレベルが高いと回答した人は、
42% リーダー
30% 人材育成関係者
この残念な結果は、6年前の2011年とさほど変わらない

リーダーシップ・パイプラインがきわめて弱い

団塊世代の定年に向け、多くの企業はこの10年に次世代リーダー育成に重点を置いていた。残念ながら、自社の**リーダーシップ・パイプラインが十分**と回答する人は**15%未満**



ヒント：データに基づいたプランニング

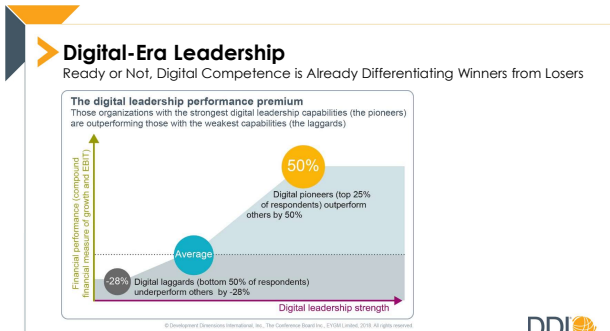


リーダーシップ課題を解決するヒント：

- ・パイプラインのギャップ分析
- ・新しいトレンドからニーズを逆算
- ・教育効果を測定して、改善のサイクルを回す

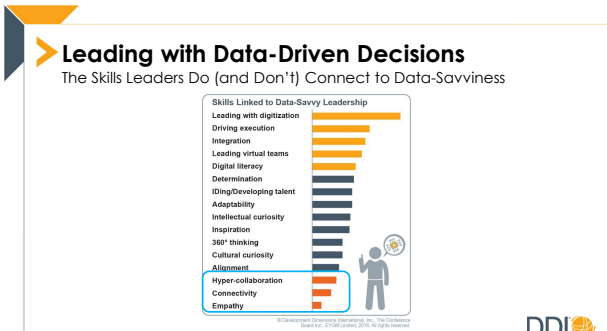
4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル デジタル時代に求められるリーダーシップ

デジタルリーダーシップ→業績



デジタルリーダーシップと業績は直接関係している。**デジタルリーダーシップの高い企業の業績は業界の平均より50%高い。**
デジタルリーダーシップが低い会社の業績は業界平均より-28%

デジタルリーダーシップスキル



デジタルリーダーシップに必要な能力は、

1. デジタルツールを活かす
2. 目標達成に促進する力
3. 複雑な問題を解決する力
4. バーチャルリーダーシップ

デジタルリーダーシップヒント



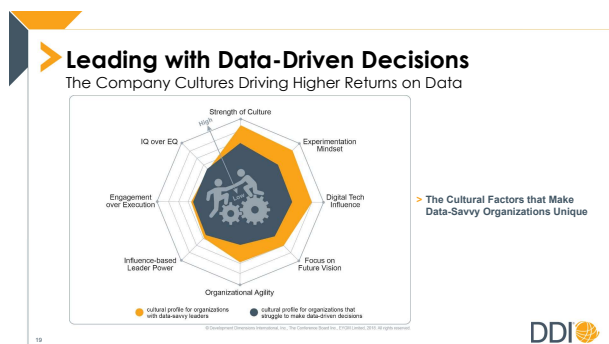
デジタルリーダーシップ力を高めるためのヒントとして、

- ・リーダーに求められる役割と能力の把握
- ・コンピテンシーを見直して、今後必要とされるデジタル要素を入れる

デジタルツールを活かして業績につなげる**企業の風土**は、

- ・リスク歓迎
- ・高いデジタルリテラシー
- ・柔軟な対応力
- ・共通ビジョン

デジタル対応力を強化する風土



デジタル時代に求められる能力



デジタル時代に求められる新しいコンピテンシーは、

- ・デジタルリーダーシップ
- ・対応力
- ・実行力
- ・360度思考

4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル デジタルネイティブとリーダーシップ

デジタルネイティブの リーダーシップ（世代別）



デジタルと関係する対応力やリーダーシップを考えると、デジタルネイティブには向いているのではないかと考える人が多い。各世代の現状の能力を比較すると*、

デジタルリテラシー 最も高い 3.6
デジタルリーダーシップ 最も高い 3.4
バーチャルマネジメント 最も低い 3.2

* 5点満点での評価

デジタルネイティブに 必要なコンピテンシー



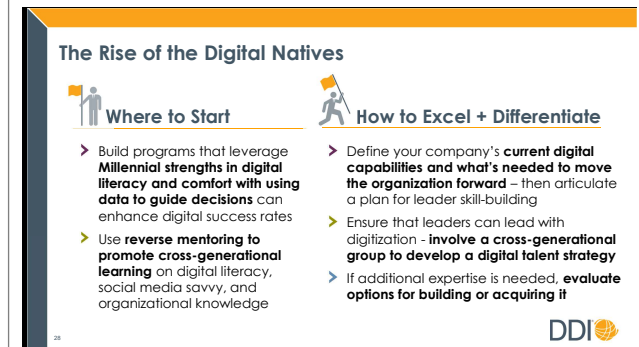
**デジタルネイティブの特徴は、
長所：**

- ・顧客ニーズの把握
- ・変化の対応
- ・データを活かす
- ・突発的な問題を乗り越える

短所：

- ・知識の形式化
- ・判断力
- ・デジタルツールのフル活用（しかし、他の世代よりはうまく使えている）

デジタルネイティブの 育成ヒント



**デジタルネイティブのリーダーシップ力を
高めるヒント：**

- ・受講者の高いデジタルリテラシーを活用して、バーチャルラーニングを中心にする
- ・メンター交換（リバース・メンター制）
- ・デジタル戦略から逆算して設計する
- ・3世代のチームでデジタルリーダーシップ能力を高めるためのタスクフォースをつくる
- ・必要に応じて社外からデジタルスキルの強い人を採用する

4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル ポテンシャルと育成

早期選抜研修を見直すヒント

早期選抜研修の現状：

65% 実施している

32% 期待に込んでいる

見直すヒント：

- ・ プールを広げる（上位40%まで広げる）
- ・ 多様な社員を選抜する
- ・ 研修費用より研修時間に重点
- ・ 効果を測定して見直す

Rethinking Leadership Potential

Where to Start

- **Broaden the potential pool** – it's financially irresponsible to limit this view to the top level
- **Target gender diversity, not just numbers** in hi-po pools
- Don't invite more without building **data-driven objectivity and transparency**
- Use **scalable tools for diagnosis** deeper into the pipeline



Rethinking Leadership Potential

How to Excel + Differentiate

- Prioritize **hours over dollars**: hours spent on hi-po development have a stronger link to outcomes than money
- Prioritize **immersive, personalized learning** to boost hi-po success rates
- Use **analytics to track return on the potential investment** – few currently do



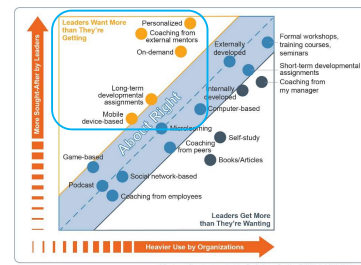
リーダーに求められている育成スタイル

受講者が要求している育成法：

- ・ 個別対応（Personalizedラーニング）
- ・ コーチング（外部メンター）
- ・ JITマイクロラーニング
- ・ ストレッチプロジェクト
- ・ モバイルラーニング

Meeting the Needs of the Modern Learner

Technology gains its footing, but it's a slippery slope



5 Types of Learning Leaders Want More than They're Getting

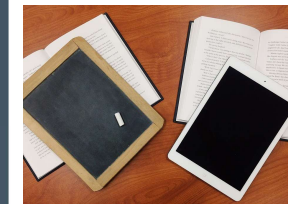
1. Personalized Learning
2. Coaching from External Mentors
3. On-Demand Learning
4. Long-Term Developmental Assignments
5. Mobile Device-Based



Meeting the Needs of the Modern Learner

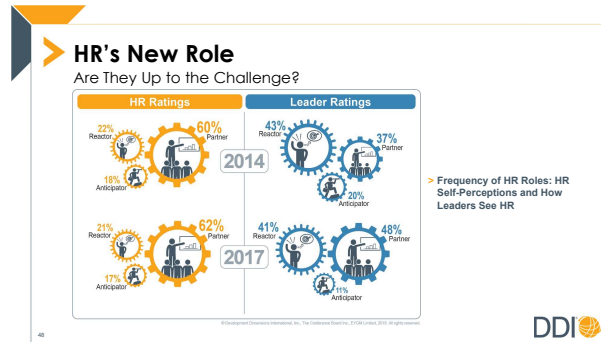
How to Excel + Differentiate

- **Make learning more on-demand and tailored**; less self-study and generic
- **Experiment with gamified learning** – it's sought-after by Millennial leaders
- **Extend learning beyond the classroom** – tech prompts, practice make learning stick
- Appoint a dedicated **Learning Experience Manager** (designs and sequences personalized, engaging learning)



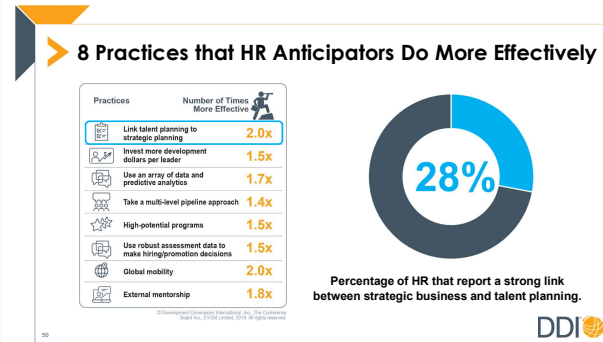
4.1C DDIの最新調査：リーダー開発 x デジタル 人材育成部門の課題とチャンス

人材育成部門の現状



現場マネージャーと経営者に聞いた、
人材育成部門の動きについてのデータ：
41% 受身的（言われないと動かない）
48% パートナー（一緒に考える）
11% プロアクティブ（先に自ら動く）

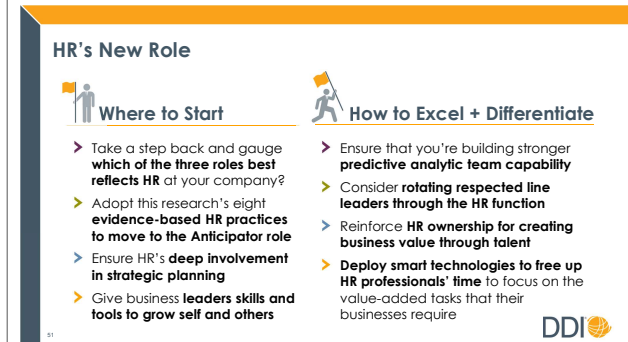
プロアクティブな行動



プロアクティブに見られるための行動は、

- ・ 経営戦略と人材育成がつながる
- ・ 定量的に研修効果を測定する
- ・ 一貫した育成計画をつくる

プロアクティブになるヒント

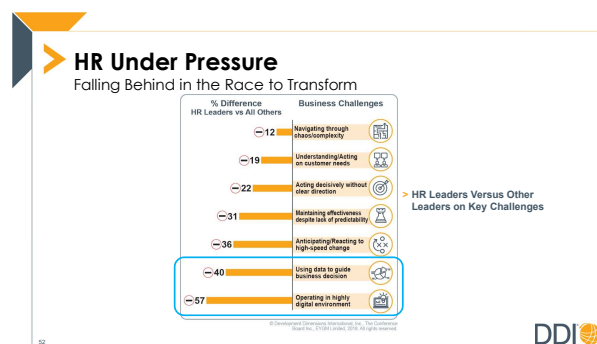


プロアクティブになるためのヒントとして

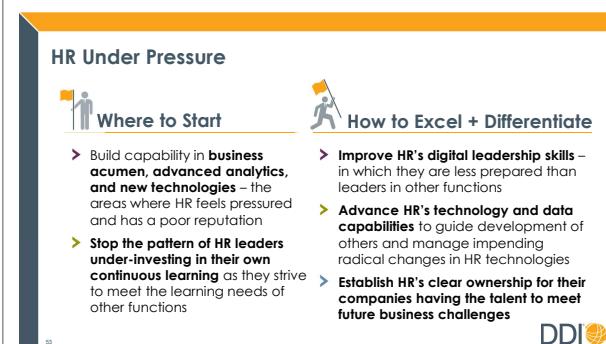
- ・ ラインマネージャーを人材育成に異動
- ・ 人材育成のミッションを社員の能力向上から現場の成果を高めることにシフト

環境変化の激しい時代にどの部門でも変わらないとついていけないプレッシャーがある。その中でも**人事部門が全項目で他部門に比べて遅れているのが現実**

改革が遅れている人事部門



人事部門を改革するヒント



まず**人事部門の成長と改善に十分な予算とエネルギーをかける**。
そこから、デジタルツールと最新テクノロジーをマスターする

SEE : LEARNING TRANSFER (定着と職場での活用)

4.2A ラーニングトランスファーを高めるヒント



Ouden, Laura

Advisor in Learning & Development
at ICM



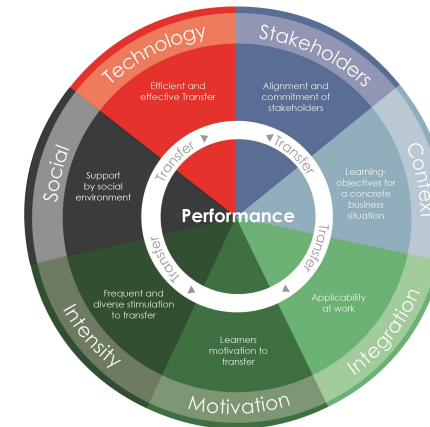
7 Crucial Factors to Make Transfer Happen

Session M214 | Speaker Laura van den Ouden



セッションM214 - 7 Crucial Factors to Make
Transfer Happen
定着を成功させるための7つのコツ

ラーニングトランスファー 7つのポイント



関係者 (Stakeholders)

職場環境 (Context)

関連性 (Integration)

モチベーション (Motivation)

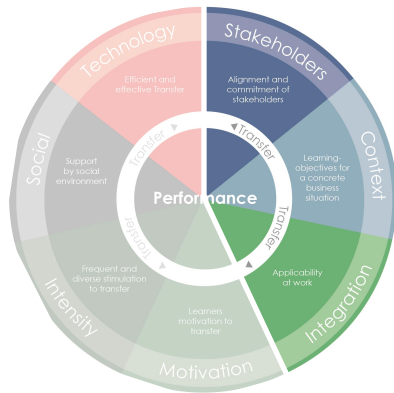
タイミング (Intensity)

ヒューマンサポート (Social)

テクノロジー (Technology)

4.2A ラーニングトランスファーを高めるヒント 7つのポイントを強化するためのヒント

Tips from the best to improve Transfer



Stakeholders:

- Involvement in formulating learning goals
- Get commitment by signing a Transfercontract

Context:

- Be more specific in the exact knowledge, skills or attitude change you want to see
- Make the employee a trainer for the next group

Integration:

- Give the employee clear time, budget and other means to experiment in his job
- Evaluate the improvements of the worker regularly

関係者 (Stakeholders)

- ・ 目指す成果を明確に決めて、関係者全員に伝える
- ・ マネージャー層に成果が出るまで協力することをコミットさせる

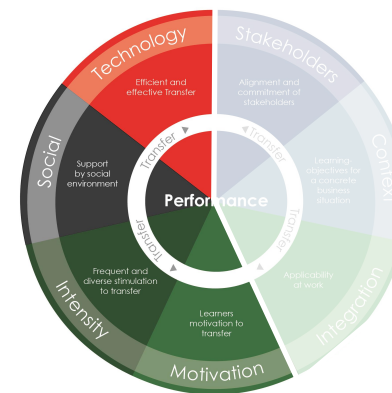
職場環境 (Context)

- ・ 研修前後に受講者と上司に面談をしてもらい、研修を受講する目的、職場で生かすタイミング、目指す成果の合意を得る

関連性 (Integration)

- ・ 職場で活かせるように必要な時間や予算などを与える
- ・ 研修内容が職場でどのくらい使われているかを調査する

Tips from the best to improve Transfer



Motivation:

- Always be clear on 'what's in it for me' for the learner
- A high rate of transfer is rewarded after the learning activity

Intensity:

- Improve spacing, rather have many small learning moments
- Find the moments of need at the workplace

Social:

- Make talking about transfer (not learning!) a habit in meetings, coffeebreaks, etc
- Get people colleagues involved in helping the employee

Technology:

- Make use of technologies to make the transfer more easy
- Use software employees already use in their daily work/life

モチベーション (Motivation)

- ・ 受講者にとってのメリットを明確にして、頻繁に強調する
- ・ 行動が変わるときに評価して、即フィードバックする

タイミング (Intensity)

- ・ インプットを細かく分けて、時間をかけて少しずつ与える
- ・ 仕事上で内容が必要とされる場面を見抜いて、サポートする

ヒューマンサポート (Social)

- ・ 共通言語をつくり、トランスファーを話題にする
- ・ 周りのメンバーを巻き込んでサポートしてもらう

テクノロジー (Technology)

- ・ ITツールを使ってトランスファーを支援する

SEE : LEARNING TRANSFER (定着と職場での活用)

4.2B トランスファーの徹底した新任管理職研修

Progressive Insurance社とは

プログレッシブ (Progressive Corporation) は保険持株会社。子会社を通して、個人・商業用自動車保険とその他特別損害保険および関連サービスを提供している。

本部：アメリカ合衆国 オハイオ州 メイフィールド
従業員数：3万人

このケースから得られるヒント

1. 定着フォローを丁寧に設計すると成果が出る

フォロー策として上司の巻き込み、リマインド用のマイクロラーニング、職場実践、進捗状況確認用のアンケート、個別電話ヒアリングなど様々なことに取り組んだが、最初からスキームが設計されていればスムーズに流れる

2. 集合研修でトランスファーするモチベーションを上げる

職場でのトランスファーを最後までやり切るためには、高いモチベーションが必要。そう考えると、集合研修の大切な役割の一つは受講者が最後までやり続けるためのモチベーションを上げることである



Burns, Janice
Vice President,
Product
Management
at DDI



Trehan, Gina
Leadership
Training
Consultant
at Progressive
Insurance



セッションW213 - The Art of Onboarding
Leaders: How to Instill Purpose and Skills
目的認識とスキル定着をうまく進めるコツ

4.2B トランスファーの徹底した新任管理職研修 プログラムの全体の流れ

現場ヒアリング→内容の詰め

Progressive's Critical Competencies for New Leaders

- Coaching and Developing Others
- Communication
- Creating a Culture of Trust
- Creating an Inclusive Environment



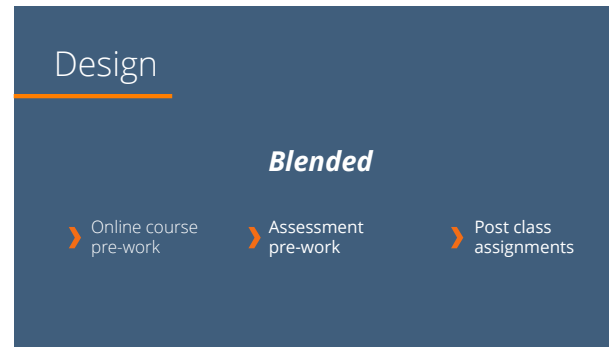
背景：複数のリーダーシップ開発プログラムをすでに持っているが、環境変化に合わせて内容を更新したい

課題：新しい規制と、特にハラスメントについての内容を強化する必要がある

現場ヒアリング結果：現場マネージャーの実際の悩みと課題を解決したいと考えた。代表的な共通課題はこの4つ：

- ・部下の育成とコーチング
- ・コミュニケーション
- ・信頼関係の構築
- ・ダイバーシティ対応とエンゲージメント

ブレンドラーニング形式



プログラムをブレンドラーニング風に設計した。3つのステージは、

ステージ1：事前ワーク

反転授業のようにすべての情報収集を自己課題として出した（事前課題を提出しない人は集合研修に参加できない）

ステージ2：集合研修（3日間）

講義がなく、演習と体験中心

ステージ3：フォロー・トランスファー

理解を定着させるためのフォローアップマイクロラーニングと成果を出すための上司面談と職場実践

3日間のワークショップ イメージ



3日間のワークショップを、視野を広げる体験と演習を中心に設計した。ハイライ

トとしては、

- ・社長インタビュー
- ・ロールプレイ演習
- ・美術館ツアー
- ・DISC診断の共有とディスカッション
- ・ダイバーシティ
- ・リーダーシップジレンマのケースディスカッション

4.2B トランスファーの徹底した新任管理職研修 ラーニングトランスファーの取り組み

成果につなげるトランスファープラン

Learning Transfer

- Manager Guide & Support
- Transformation Trilogy
- End of Course Survey
- Learning Application Survey
- Capstone Call
- Mindmarkers

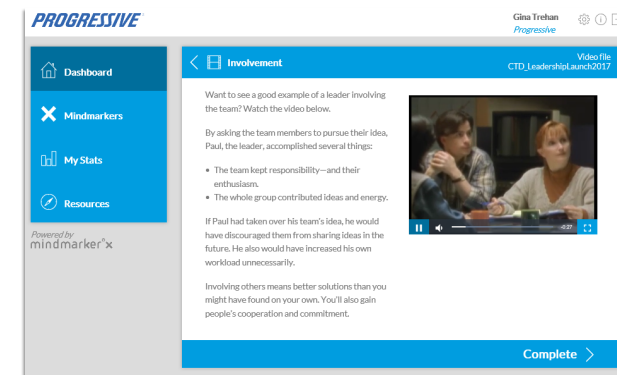
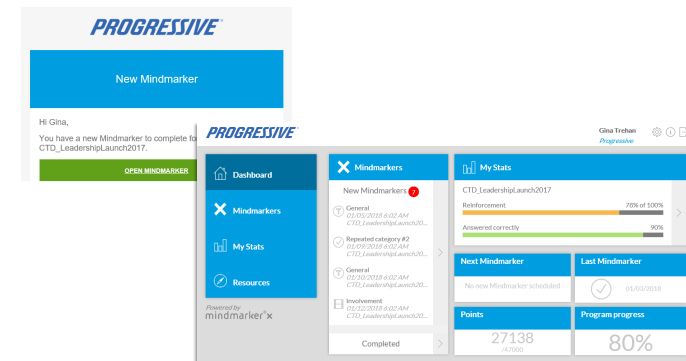
Quick-hitting reinforcement activities
paced over several weeks after training.



研修で得られた知識と気づきを定着させて、仕事上の成果につなげるために充実した集合研修後のフォローを設計した。例えば、

- ・ 受講者の上司を巻き込んで現場でフォローしてもらう
- ・ マイクロラーニングで内容を思い出す簡単なクイズ
- ・ フォローアップ情報の定期的な発信
- ・ 職場での進捗状況の確認調査
- ・ 成果を確認するための個別電話ヒアリング

フォローアップクイズのイメージ



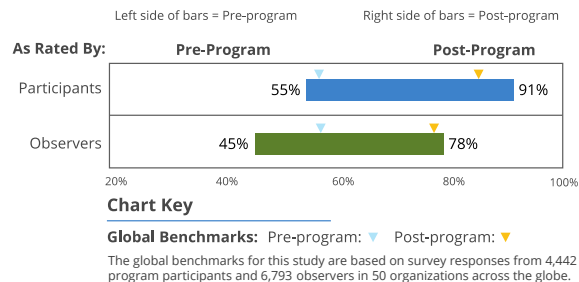
研修内容に対する理解を高めるために定期的にクイズを送った。主に映像シーンを見て、それに対して自分はどうか対応するかを考えて、コメントを入力するスタイル。すべてMindMarkersというプラットフォームで管理され、進捗状況がいつでも確認できる

4.2B トランスファーの徹底した新任管理職研修 結果と気づき

定量的な成果

Impact Evaluation

Overall Behavior Change



Behavior Change Percentage

	Your Organization	Global Benchmark
Participants	36%	29%
Observers	33%	20%

研修の効果として、従来のパフォーマンスレビューの評価を利用している。レビューの中で、研修と関連しているリーダーシップコンピテンシーの平均は（%が全社員の評価のランキング）

受講者の上司から見た評価：

研修前：45% 研修後：78%

受講者の自己診断結果：

研修前：55% 研修後：91%

定性的な成果

Leadership Launch Participant Comments

I appreciate the investment this course represents and count myself lucky to be able to attend and be a part of such a great company that I am proud to be a part of!

This is by far the best training that I have taken at Progressive. Thank you!

Great method of presentation. For example, the constant activities and recognition of how we would apply what we learned in our day to day via the Transformation Trilogy was a great way for the class to stay engaged.

I have already applied coaching for peak performance principles the day I returned from training!

All of it was great. The coaching discussion information was spot on. I feel much more prepared to deliver an effective coaching now. As well more solid about content and flow

I appreciate the opportunity to attend this course and can't wait to implement some ideas that were brought up in training and hearing from different leaders from around the country on how they approach particular problems

成果確認のために**個別電話ヒアリング**を行っている。その中からの代表的なコメントを抜粋すると、

「入社してからの研修の中で今回はダントツベスト」

「研修直後にチームメンバーと試してみて、即効果が出ている」

「コーチングを受けることによってコーチングスキルが上がって問題なく部下とのコーチングセッションができた。ありがとうございます」

SEE : ROI (効果測定)

4.3A 効果測定のマインドシフトで研修予算を増やす



Phillips, Jack
Chairman
at ROI Institute

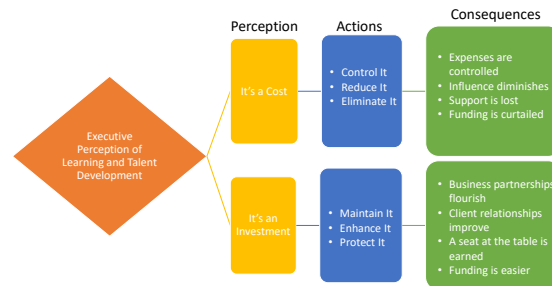
セッションM202 - Measuring the Impact and ROI
of Soft Skills Programs

ソフトスキル研修の費用対効果を測る

マインドシフト：費用→投資



Costs Versus Investment Perception



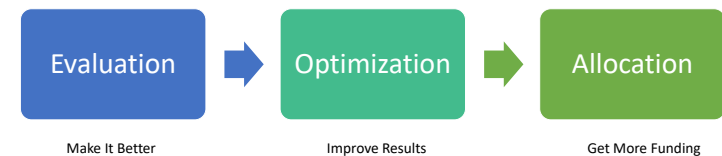
経営者のマインドセットによって人材育成が大きく影響される：

- 1：費用→管理して削減する→成果と予算ダウン（悪循環）
 - 2：投資→効果にこだわる→成果と予算アップ（良いサイクル）
- まず自分を手始めにして、ぜひマインドセット2を目指したい

効果測定→予算獲得



Evaluation, Optimization, and Allocation



研修の効果測定の手順と目的は3つ：

- ステップ 1：測定**（目的：プログラムの効果性を把握する）
- ステップ 2：改善**（目的：さらに良い成果を出すために改善する）
- ステップ 3：予算化**（目的：必要な予算を獲得する）

SEE : ROI (効果測定)

4.3B 4段階モデルの効果測定ヒント

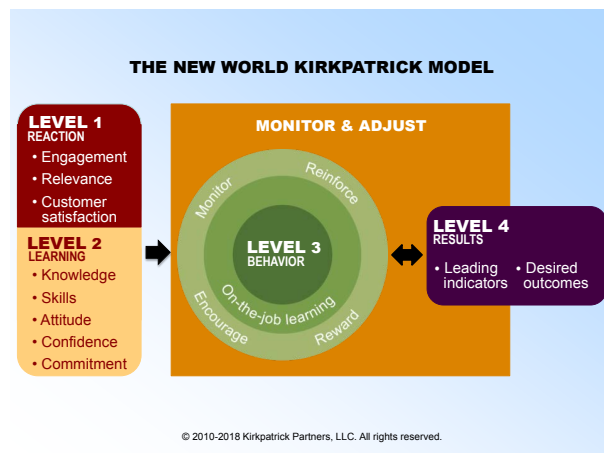


Kirkpatrick, James
Senior Consultant
at Kirkpatrick Partners

セッションTU305 - Real-World Evaluation for
Training Professionals

研修プロフェッショナルのための真の効果測定

4段階の最新版



有名なカークパトリックモデルの4段階を
図のようにアレンジした。注意点として、

- ・レベル3（職場での活用）に重点
- ・レベル3は職場実践、フォロー、定着、進捗管理、支援などのようなトランスファーに必要なポイントが中心

習得度を測るヒント

Scale:

- 1 - I have no confidence I can do this
- 2 - I have a low level of confidence to do this
- 3 - I am confident I can do it with assistance and/or more practice
- 4 - I am confident I can do it on my own
- 5 - I am confident I can do it and help others to do it, as well

Before the program	Objective	After the program
	Develop programs with "the end in mind"	
	Implement an effective evaluation plan for any course or program	
	Enhance the transfer of learning to on-the-job behavior	
	Demonstrate the value of any course or program to stakeholders	
	Leverage strategic business success in a measurable way	

© 2010-2018 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

レベル2（習得度）を測るには、**スキルに対し**以下のような**簡単なアンケート**で十分

1. できない
2. ほとんどできない
3. 練習すればできる
4. できる
5. できるうえに人にも教えられる

職場活用を測るヒント

Required Drivers

SUPPORT	
Reinforce Follow-up modules Work review checklist On-the-job training (OJT) Self-directed learning Refreshers Job aids Reminders Executive modeling	Encourage Coaching Mentoring Reward Recognition Pay for performance
ACCOUNTABILITY	
Monitor Action learning Interviews Observations Self-monitoring KPI's (key performance indicators)	Action plan monitoring Dashboard Work review Survey Touchbases / meetings

© 2010-2018 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

大切な**レベル3（職場での活用）**のポイント
支援：フォロー、ツール、OJT、リマインダー、コーチング、動機付け、承認

把握：アンケート、観察、インタビュー、ダッシュボード、上司面談、KPIのトラッキング

SEE : ROI (効果測定)

4.3C 簡単なツールで効果測定の第一歩を踏み出す



Hale, Judith

President

at Hale Associates

チェックリスト

Performance Checklist: Presentation/Facilitation Skills

- Facilitation: The application of communication and group process techniques in the virtual or physical classroom that encourage participant mastery of content through practice, reflection, conversation/discussion, transitions, questioning, and examples.

Name of Person Being Observed: _____ Name of Observer: _____

Date: _____

Name of Task: Presentation/Facilitation Skills

Expected Behaviors	Y/N	Comments
Presentation skills		
Established eye contact across audience		
Gestures reinforced/did not distract		
Had good posture but not stiff		
Used words audience understands		
Speech was clear		
Facilitation skills		
Clarified goals/objectives		
Related content to audience's needs/experience		
Engaged audience		
Asked open-ended questions to trigger reflection		
Gave examples		
Repeated key concepts		
Confirmed audience's understanding		
Facilitated discussion among audience		
Drew on audience's experience		
Confirmed objectives were met		
Professionalism		
Established personal expertise		
Respected others' opinions		
Used time appropriately		
Started on time		
Did set up before people arrived		
Use of Media/Technology		
Visual aids support the intent		
Visual aids enhanced key points		
Visuals were visible to audience		
Technology failures did not distract		

Candidate's Signature: _____

Observer's Signature: _____

チェックリストは使いやすく効果的な測定方法の一つ。ただし、4点に注意する必要がある：

1. 行動や成果を測る（内面的な意識、理解、態度はNG）
2. 2択にする（「ある」か「ない」か、「はい」か「いいえ」か）
3. 合格ラインを決定する
4. 測定する相手に事前に項目を共有して、結果もフィードバックする

セッションW200 - Performance Checklists and Rubrics to Measure Soft Skills ソフトスキルを測るためのパフォーマンス・チェックリスト

ルーブリック

Rubric Example: Team Presentation Skills

Name of Person Being Observed: _____ Name of Observer: _____

Date: _____

Name of Competency: Oral Presentation

CATEGORY	DISTINGUISHED 5 points	ACCOMPLISHED 4 points	DEVELOPING 3 points	NEEDS IMPROVEMENT 2 points	Grading
Content	Well documented and organized. Excellent, well thought out explanation shows superior effort.	Fairly well documented and organized. Format is easy to follow. Good explanation shows good effort.	Portions may be poorly documented and/or organized. Hard to follow the progressions. Explanation shows some effort.	Not organized. Difficult to follow. Poor quality shows poor effort.	
Verbal/Written Mechanics	Grammar, spelling, punctuation, capitalization are correct; the writing is free of errors.	Includes 2-3 grammatical errors, misspellings, punctuation errors; the writing has occasional errors but does not represent a major distraction.	Includes 3-4 grammatical errors, misspellings, punctuation errors; the writing has errors that distracts the reader.	Includes five or more grammatical errors, misspellings, punctuation errors; the writing has so many errors, the reader is confused.	
Organization	Content is well organized using headings or bulleted lists to group related material.	Uses headings or bulleted lists to organize, but the overall organization of topics appears flawed.	Content is logically organized for the most part.	There was no clear or logical organizational structure, just lots of facts.	
Diverse Multimedia	All information was gathered from multiple electronic and non-electronic sources.	Most of the information was gathered from multiple electronic and non-electronic sources.	Some of the information was gathered from multiple electronic and non-electronic sources.	None of the information was gathered from multiple electronic or non-electronic sources.	
Credible Information	The evidence comes from a wide variety of valid sources.	The evidence comes from many valid sources.	Valid sources are inconsistently used.	The evidence seldom comes from valid sources.	
Workload	The workload is divided and shared fairly by all team members.	The workload is divided and shared fairly by all team members, though workloads may vary from person to person.	The workload was divided, but one person in the group is viewed as not doing his/her fair share of the work.	The workload was not divided OR several people in the group are viewed as not doing their fair share of the work.	

Courtesy of Dekalb School Grade Conversion: A= 25 – 20 pts. B= 19 – 15 pts. C= 14 – 10 pts. D= 9 – 5 pts.

Candidate's Signature: _____

Observer's Signature: _____

ルーブリックはチェックリスト項目 x 段階。ヒューマンズキルのように受講者それぞれのできる差が激しい時に便利。使用上の注意点として、

1. 段階を決める（量、頻度、完成度など）
2. 段階を2～5に設定する
3. 各段階の中身を複数人に確認してもらう
4. 点数を計算する

SEE : ROI (効果測定)

4.3D ビジネスと人材育成をつなげる重要性和ヒント



Tye, Fred
Senior
Associate
at KPMG



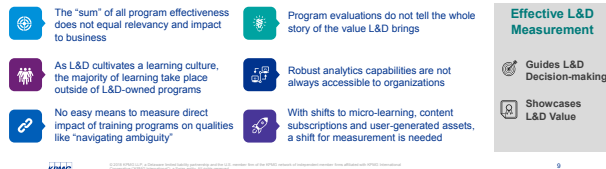
Xu, Heather
Director, People &
Change
at KPMG

セッションW103 - The Value of Learning:
Adopting a Strategy-Driven Approach to
Measurement
学習の価値～戦略的な効果測定

ビジネス中心に測定する

We must shift from a program-centric to a **business-centric approach** to measurement

By measuring training effectiveness via business goals, we shift the business from viewing training as an expense to viewing it as a strategic investment.



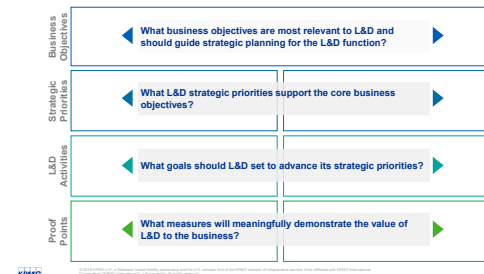
効果測定の成功ポイント

It is time to tell a new story by ...

- Linking measurement to enterprise vision and strategy
- Employing methods within L&D's sphere of influence
- Incorporating a well-balanced set of measures
- Bringing meaning to metrics through the right context
- Aiming for simplicity and feasibility
- Driving accountability for collecting data and acting on results

つなげるための4つの質問

By linking business objectives to learning metrics



人材育成業界に特有の**4段階モデル**や**フィリップスモデル**はこのような弱点がある：

- ・ 経営者にとって親近感がない
- ・ 信頼性が低い
- ・ 集合研修以外の成果が測りにくい
- ・ 現場で行われているラーニングトランスファの情報が反映されていない

意味のある効果測定をするためのヒント：

- ・ ビジネス戦略につなげる
- ・ 人材育成のコントロール範囲以内のことを測定する
- ・ 状況と結果をセットで説明する
- ・ 簡単にできる方法を目指す
- ・ 結果を反映させる先に仕組みをつくる

この4つの質問に答えれば、人材育成とビジネスをつなげられる：

1. 企業の戦略のどの部分が人材育成と関連している？（そこに重点を置く）
2. 事業目標を達成するためにどのような成果が必要？（それを育成目標にする）
3. 2の目標を達成するためどうすればよい？
4. 3をどのように測って、伝えればよい？

SEE : ROI (効果測定)

4.3E 経営者に刺さるレポーティング



Hall, Cristina
Director of
Product Strategy
at CEB Metrics
That Matter



Mattox, John
at CEB
Metrics That
Matter

セッションW312 - When L&D Talks, the C-Suite
Listens: Here's How
経営者に刺さる教育効果のレポーティング

経営者は何を求めているか



What does the C-suite respond to?

- Get to the point in one minute
- Talk about the problems they have winning in the marketplace, and how you will help to solve them
- Sell a vision before getting into details
- Lead with stories, not data
- Don't be afraid of executives, be afraid FOR them

Bruce Gabrielle, author: [5 Tips for Presenting to Executives](#)

経営者が受け入れる伝え方：

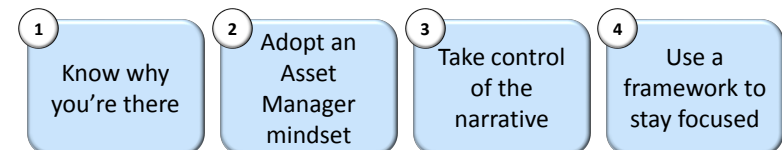
- ・説明は1分程度
- ・ビジネス課題と解決が中心
- ・全体的なビジョン→詳細
- ・データ<ストーリー

説得力のある説明の4ステップ



Our challenge:

To contextualize what we do, in a credible, business-focused way.



経営者に響く人材育成効果の伝え方には4ステップある：

1. 経営者の視点から考える
2. 投資家の視点から説明する
3. 自分でストーリー展開をつくる
4. フレームワークを使う

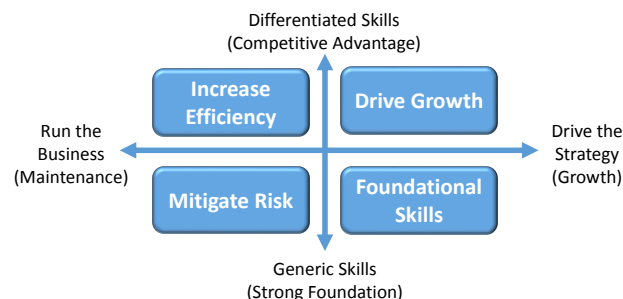
4.3E 経営者に刺さるレポーティング

ステップ1：経営者の視点から考える

経営者の視点から自分のミッションを考え直す



L&D's Mission:



経営者の関心が高いことから逆算して、人材育成のミッションを考え直す。一般的に考えられる**人材育成のミッション**は4つ：

1. 成長を促進する
2. 効率を高める
3. リスクを回避する
4. スキルを強化する

自分のミッションをビジネスにつなげる



L&D Value Driver	Business Objective	Lagging Indicators	Leading Indicators
Maximize Operational Efficiency	Drive bottom-line profitability	Profit EBITDA	Productivity Cycle Time Cost Scrap
Drive Growth	Drive top-line revenue growth	Revenue Market Share	Customer Satisfaction Sales Performance Scrap
Mitigate Risk	Cost avoidance: Minimize costs due to non-compliance	Legal Costs Reputational Damage	Safety Risk Avoidance Manager Support
Build / Maintain Foundational Skills	Cost avoidance: Minimize talent acquisition/turnover cost: "Build vs. Buy"	Bench Strength Organizational Flexibility	Job Application Manager Support Learning Effectiveness Quality

自分のミッションを経営者の視点から見直したら、次のステップは各項目をビジネス目標につなげて、KPIを設定する。その際に大切なポイントはKPIを先行指標と遅行指標を両方考えること。例えば、

人材育成のミッション：成長を促進する

ビジネス目標：売り上げを伸ばす

遅行指標：収益、シェア

先行指標：顧客満足度、営業職の業績

4.3E 経営者に刺さるレポーティング

ステップ2：投資家の視点から説明する

投資家視点とは？



2. Adopt an “Asset Manager” Mindset

- Group training assets according to the value they are expected to provide
- Choose your investment strategy
 - There should be a relationship between the value and the spend
 - Not all training produces the same type of value
- Confirm alignment with company strategy

投資家視点から考えるための3ステップ：

- 1. 目標別にグルーピングする**（例：生産性が高まる研修を一つのグループにまとめる、リスクを減らすための研修を一つのグループにするなど）
- 2. 投資戦略を決める**（求める効果と投資額を連動させる）
- 3. 投資戦略の確認**（自分の考えが会社の戦略と常識に合っているかどうかをチェックする）

投資計画のイメージ



L&D Asset Planning:

Investment Category	Reason for investment	Example	Expected Return	Method to determine level of investment
Drive Growth	Increase sales, increase production capacity, increase market presence	Sales training, product training specific to your organization	The investment is expected to yield an identifiable contribution to growth measures	ROI forecasting / modeling, based on expected outcomes
Increase Efficiency	Increase profitability through efficiency and cost savings	Process/system training specific to your organization	The investment is expected to yield an identifiable contribution to efficiency measures	ROI forecasting / modeling, based on expected outcomes
Mitigate Risk	Ensure compliance with regulations, laws, and policies	Safety, information security, industry certifications, etc.	Cost avoidance: minimize financial & reputational losses due to non-compliance or employee injury	Forecast based on level of risk and organizational risk tolerance
Foundational Skills	Ensure baseline skills, develop skills for higher-impact roles and/or future strategic needs	Non-specialized system training, front-line manager training, high potential programs, etc.	Cost avoidance: reduced turnover, reduced talent acquisition costs, increased employee commitment	Forecast based on identified skill development needs (current and future)

項目別に最低この4点を伝える：

- 1. 投資する理由**
- 2. 例**（関連する講座の例）
- 3. 期待する効果**
- 4. 投資額を決定する方法**

ここで2点ほどアドバイス：

- 内容についていろいろ相談できる人が複数いるはず。適切なヘルプをもらおう
- 1回つくってしまえば使い回すことができる。頑張ってみよう

投資配分のイメージ



How Are Your Resources Allocated?

Operational Efficiency		Drive Growth	
# Active Courses	450	# Active Courses	65
% of Catalog	32%	% of Catalog	5%
Audience Reach	70%	Audience Reach	20%
% L&D Budget Allocation	50%	% L&D Budget Allocation	25%
Mitigate Risk		Foundational Skills	
# Active Courses	300	# Active Courses	600
% of Catalog	21%	% of Catalog	42%
Audience Reach	100%	Audience Reach	80%
% L&D Budget Allocation	10%	% L&D Budget Allocation	15%

最後に投資配分のイメージをつくる。目標

別に例えば、

- 講座数
- 全講座の割合
- 対象者
- 予算の割合

詳細より考え方を示すことに意味がある。ポイントは「ビジネス目標から考えてこれが大切だし、効果が出そうだからこのくらいの予算をかけようと考えている」のわかりやすく伝わること

4.3E 経営者に刺さるレポーティング ステップ3・4：仕上げる

ステップ3：ストーリー展開



3. Take Control of the Narrative

- You are expected to come up with the metrics for your department—let others do this at your own peril
- Lead with a confident point of view clearly connected to mission critical priorities and the high-level Value Drivers
- Focus on how training is:
 - Helping the company win in the market (connect with goals around **growth or efficiency**)
 - Mitigating risk** so they can sleep (better) at night
 - Building the **foundational skills** needed to prepare next generation of effective individual contributors and leaders



How is L&D Contributing to the Business?

Operational Efficiency		Drive Growth	
↑ Productivity	72%	↑ Productivity	75%
↓ Cycle Time	51%	↑ Sales	70%
↓ Cost	70%	↑ Customer Satisfaction	48%
Application	80%	Application	68%
Mitigate Risk		Foundational Skills	
↑ Safety	80%	↑ Productivity	80%
↓ Risk	51%	Quality	75%
Quality	70%	Learning Effectiveness	70%
Organization Support	82%	Manager Support	50%

伝え方のヒント：

- 自信を持って、簡潔明瞭に話す
- 戦略と関連していることしか話さない

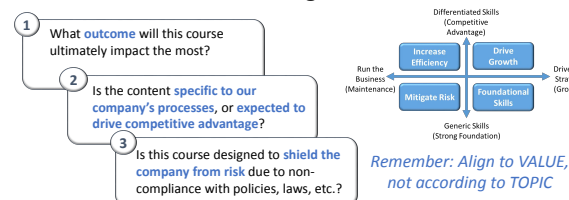
見せ方のヒント：

- 瞬間でわかるように簡単なビジュアル

ステップ4：フレームワーク



Course to Portfolio Assignment: 3 Questions



KPI Mix:

Drive Continuous Improvement	• Content Quality	• Business Outcomes Impacted	Demonstrate Value
	• Content Relevance	• Criticality of Training	
	• Instructor Performance	• Examples of Application	
	• Knowledge Gain	• Job Application	
	• Manager Support	• Net Promoter	
	• Organizational Support	• Perceived Value	
	• Support Tools/Resources	• Performance Improvement	
	• Technology Effectiveness	• Scrap Learning	

すでにあるフレームワークを活用すると、

このような**利点**がある：

- まとめやすい
- 相手にとってわかりやすい
- 信頼性が高い

第一歩を踏み出すヒント



Getting Started:

DON'T: Invent it yourself

! Credibility challenges:

- Not validated
- No others using it

! Technical challenges:

- Ad hoc data collection
- Manual reporting

! Resource challenges:

- Time to develop and validate
- Time to manage

DO: Leverage an experienced partner

- ✓ KPI library based on industry standards

- ✓ Consistent, automated data collection

- ✓ Automated operational reporting to key audiences:

- Instructors
- Course owners
- Instructor Managers
- Managers

- ✓ Easy to consume executive reporting

- Easy to interpret Key Metrics
- Isolate data by Portfolio

www.cebglobal.com/talent-management/metrics-that-matter.html

効果測定が重要というのは誰もが納得できることだが、どこから始めてどのようにすれば良いかがわからずに困っている人が多い。

失敗する作戦：自分ですべてやろうとする

時間がかかる、エネルギーがかかる、データ集計が大変、何より信頼性がない

成功する作戦：パートナーを使う

業界別のKPIデータを持っている、データ収集ツールがある、レポートのフォーマットができている、経営者に伝えるコツがわかる

SEE : ROI (効果測定)

4.3F マインドフルネス研修の効果測定？

韓国Serveone社とは

Serveoneは、韓国LGグループのサービス提供会社。

「正道」と「信頼」に基づいて企業の成長を促進するための優れた管理サービスを提供するパートナー企業になるよう最大限努力している。

2002年にLG Retailから分離され、LG MROとして新たに設立された。2005年に社名を「Serveone」に変更し、MRO、建物・不動産管理、建築、レジャー文化に事業を拡大し、毎年急速に成長している。

このケースから得られるヒント

1. ストレスフルな職場環境の改善策

マインドフルネスが注目を浴びるきっかけとなったのがグーグル社。優良な技術者を磁石のように集めて急成長したその職場には、スタッフが超優秀であるからこそその悩みが生まれた。「もっと仕事がしたい」「もっと成果を出して、自分の存在意義を証明したい」など、職場環境の改善策として生まれたコンセプトがマインドフルネス。この対策は今の日本でも活かせるはず

2. 信頼できるパートナーとのコラボ

社内を動かすために、信頼できる権威性を持つ専門家（大学教授など）を活用することは、一つの突破口となる



Kim,
Nayeoun
Senior HRD
manager
at Serveone



Lee, Chan
Professor, Workforce
Development at
Seoul National
University



セッションTU105 - Nuts and Bolts of Designing a Culturally Contextualized Mindfulness Program at Work

文化的傾向に基づいたマインドフルネスプログラム

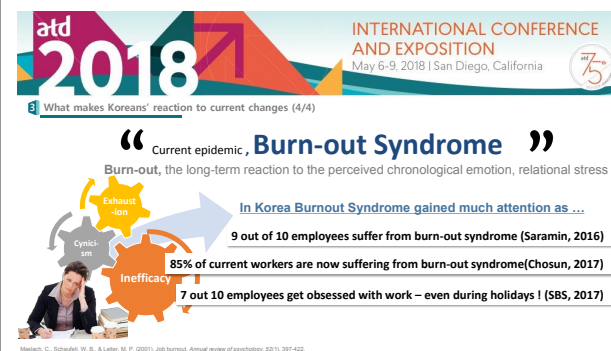
4.3F マインドフルネス研修の効果測定？ 韓国Serveone社の課題と解決イメージ

背景：残業に追われている韓国人

OECDの労働時間
ランキングで韓国は
2015年から上位3位
日本に似ており、
サービス残業もある。また、ストレス
の多い職場が多いのが特徴



課題：過剰なストレスとバーンアウト



数多くの記事に書かれているとおり、韓国人の過労問題は大きい。
バーンアウト（燃え尽き症候群）と感じている韓国人労働者は8割以上

バーンアウトの解決策としてマインドフルネス？

仮説：

1. バーンアウト対策としてマインドフルネス研修が効く可能性がある
2. 研修内容を文化に合わせると効果が高くなる



マインドフルネスの利点



従業員の利点：

- ・不安感の減少
- ・人間関係の改善
- ・EQの向上
- ・集中力アップ

職場の利点：

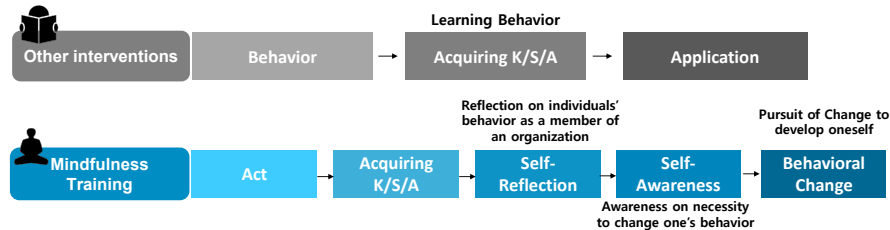
- ・離職率 ↓
- ・生産性 ↑
- ・健康的な環境づくり

4.3F マインドフルネス研修の効果測定？ マインドフルネス研修の実施イメージ

マインドフルネス研修の流れ



“While other interventions focus on knowledge or skill acquisition without any reflective activity, Mindfulness training emphasizes **behavioral change through self-reflection**”



マインドフルネスを身に付けるプロセスは、普段のスキル研修と若干異なる。ポイントはスキル習得と職場実践の間に深い振り返りと自己認識が必要であること。流れで言うと、

通常のスキル研修の流れ：

インプット→演習でスキルアップ→職場実践→成果

マインドフルネス研修の流れ：

インプット→演習でスキルアップ→振り返り→意識アップ→職場実践→成果

マインドフルネス研修の実施イメージ



LISTEN TO YOUR BODY Examine physical signs of stress, and answer the PANAS* questionnaire.	INTO THE FOREST Connect with your breathing in the therapeutic forest by using an assortment of meditation techniques
LET YOUR SOUL DANCE Beautiful Tibetan singing bowl sound will make your soul dance. Let the sound lead you to deep relaxation	THE ART OF BEING ALONE End the day in a botanic garden and enjoy solo meditation. No phone, no emails, no distractions

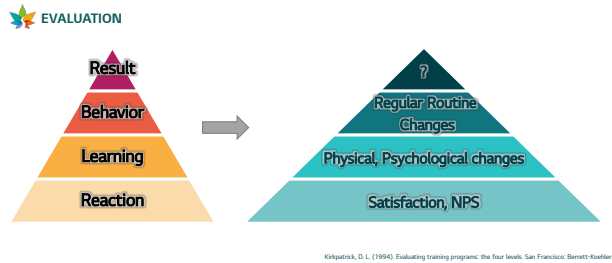
* The Positive and Negative Affect Schedule



EMBRACE YOUR DAY Begin the day with an one hour yoga class to energize you for the day ahead	AQUA THERAPY Relax and let your body experience the weightlessness that only water can provide
MIND YOUR POSTURE Stress is both emotional and physical! Adjust your posture and learn how to walk with comfort and confidence	LET THY FOOD BE THY MEDICINE A certified expert will provide vitamin-packed meals to nourish your body

4.3F マインドフルネス研修の効果測定？ マインドフルネス研修の効果

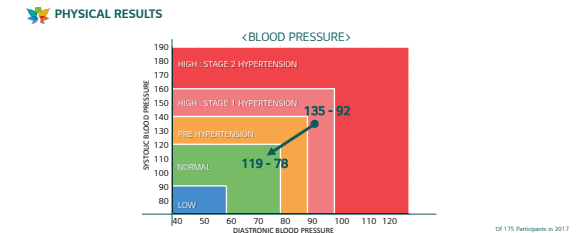
マインドフルネスの測定方法



受講者の満足度



受講者の血圧の変化（前後）



精神的な効果（アンケート）

PSYCHOLOGICAL RESULTS; PANAS

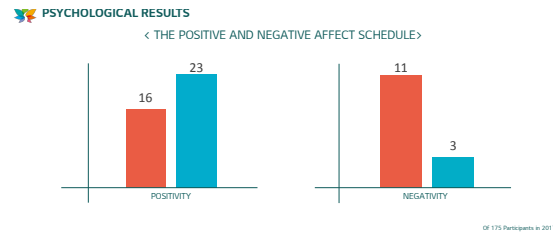
Indicate the extent you have felt this way over the past week

		Not at all	A little	Moderate	Quite a bit	Extremely
1	Interested	1	2	3	4	5
2	Distressed	1	2	3	4	5
...						
19	Active	1	2	3	4	5
20	Afraid	1	2	3	4	5

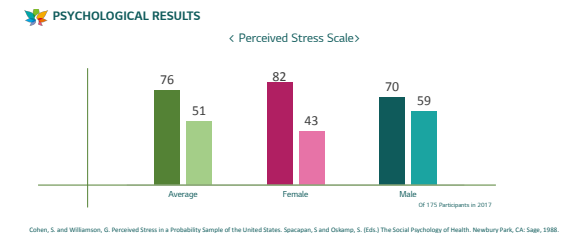
Watson, D., Clark, L.A., Tellegen, A. Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales. J Pers Soc Psychol. 1988

Of 175 Participants in 2017

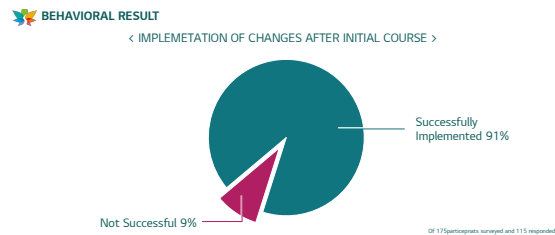
精神的な効果（+ -）



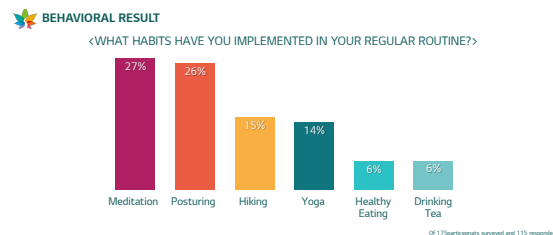
ストレスレベル（前後）



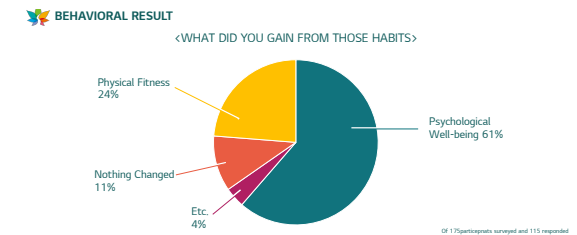
職場での活用



研修後に導入した内容



導入した内容から得られた成果



ATD人材育成国際会議 帰国報告会 2018 レポート

発行日	2018年6月18日
著者	IDEA DEVELOPMENT株式会社
発行者	ダーキー・ジェイソン・エドワード
発行所	IDEA DEVELOPMENT株式会社 https://ide-development.com 東京都新宿区新宿2丁目2番10号 〒160-0022 電話 03-5368-0890