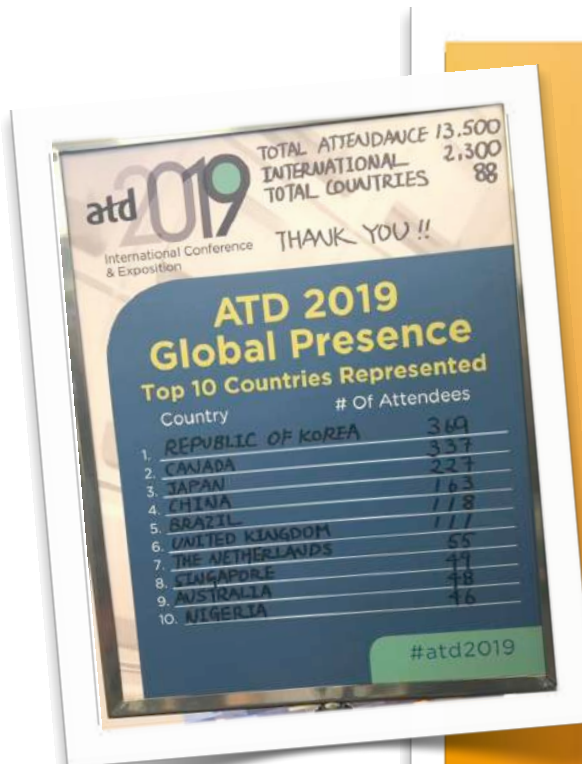


IDEA DEVELOPMENT株式会社

ATD人材育成国際会議 帰国報告会2019



目次

HIGH-TECH	Page	HIGH-TOUCH	Page	LEARNING JOURNEY	Page
1.1 AI	2	2.1 RESILIENCE	33	3.1 DESIGN	74
		2.2 MOTIVATION	43		
		2.3 INNOVATION	47	3.2 LEARNING TRANSFER	85
1.2 LEARNING TECHNOLOGY	15	2.4 LEADERSHIP	50		
		2.5 DIVERSITY	62	3.3 EVALUATION	99

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 2019とは

ATD人材育成国際会議 2019の基本情報

ATD人材育成国際会議 2019 (ATD International Conference & Exposition 2019)

開催日程：2019年5月19～22日

場所：アメリカ合衆国ワシントンD.C.

公式HP：<http://atdconference.td.org//>

オリジナル資料のダウンロード：https://atd2019.mapyourshow.com/7_0/search.cfm

ATD人材育成国際会議 2019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300のセッションが開催され、展示会では400ブース以上の出展があった。セッションは、下記の15のテーマに分かれて展開された。

ATD人材育成国際会議 2019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・パースペクティブ (Global Perspectives)
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)
15. ラーニング・ファンクションのマネジメント (Managing the Learning Function)

BACKGROUND

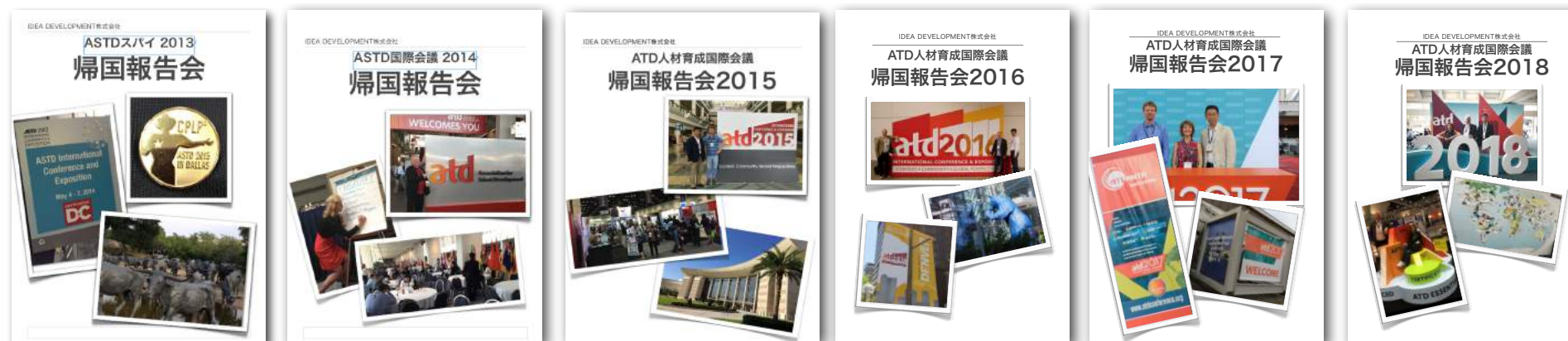
ATD人材育成国際会議 帰国報告会

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】		帰国報告会【B日程】	
日程	2019年6月18日（火）	日程	2019年7月3日（水）
会場	御茶ノ水ソラシティ	会場	御茶ノ水ソラシティ
参加者	313名	参加者	314名

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。

近年のATD人材育成国際会議 帰国報告会 レポート



HIGH-TECH

1.1 AI

- 1.1A AI に対応するリスキル
- 1.1B RPAでプロセス効率を劇的に上げる
- 1.1C AI の活用ヒント
- 1.1D 次世代のヒューマンとAI のコラボレーション

1.2 LEARNING TECHNOLOGY

- 1.2A マイクロラーニングの完全ガイド
- 1.2B デジタル x 体験学習
- 1.2C リモートワークの問題と解決

AI

1.1 A AI に対応するリスキル

Accenture とは

全世界に48万人を擁する多国籍で世界最大の経営コンサルティング会社。IBMに次ぐITサービス企業で、近年はアウトソーシングにも注力。顧客は公共サービス・医療健康、製造・流通、通信・ハイテク、素材・エネルギー、金融サービスと社会基盤を支えてきたが、急速に進むITによる自動化や導入が進むAI 化のために従業員の抜本的なスキル転換が必要になってきた。しかし、非常に難しく、多くの顧客で難航しているのが現状。同社では、次の最重要領域の一つと判断して取り組んでいる。

重要となるAI 関連用語

Artificial intelligence : 広い意味で人工知能。これが最も使われている「AI」の意味

Automation : 自動化。多くの人には生産のイメージがある

Assisted intelligence : 自動化（例：銀行のATM）

Augmented intelligence : 拡張知能（例：IBMのWatson）

Autonomous intelligence : 自然言語や画像、音声、人の表情などといった非構造化データも理解できる

Reskill : AI によって仕事なくなる、変わる人に今後求められる仕事ができるようにさせる



Marek Hyla
Senior Learning
Principal
Warsaw Team
Lead Accenture



Grzegorz Plezia
Learning
Principal
Accenture



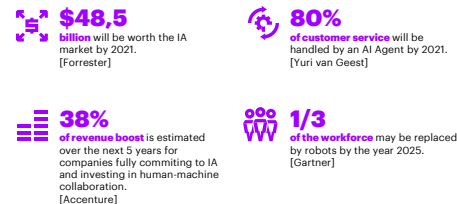
セッション TU220 : Accelerating the Future Workforce: Rapid Reskilling
将来の労働力を加速する：迅速なリスキル

1.1A AI に対応するリスキル AI による変化

AI のインパクト

5兆円 AI 市場（2021年）
80% 顧客対応の自動化（2021年）
38% 売り上げ増加の見込み（今からAIに真剣に取り組む企業）
1/3 AI によりなくなる労働人口（2025年）

INTELLIGENT AUTOMATION AS A NEW DISRUPTION

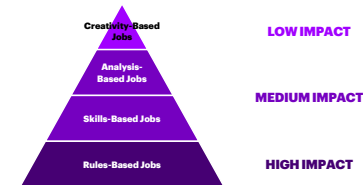


Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

9

業務内容別のAI の影響

WILL INTELLIGENT AUTOMATION HELP US TO FOCUS ON HIGHER NEEDS?



Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

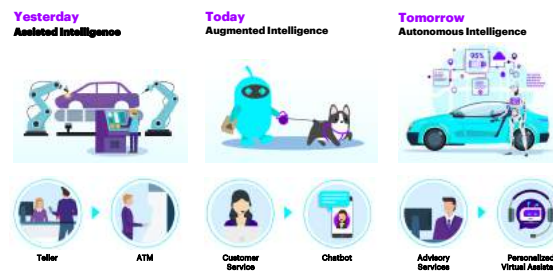
10

仕事内容よっての影響：
ルール中心業務 → 大影響
スキル中心業務・分析中心業務 → 中影響
創造中心業務 → 小影響

AI の影響（過去・現在・未来）

時代によるAI の役割の変化：
過去：指示どおりに動く（ロボット）
現在：一部を調べる（Siri）
未来：考える（自動運転）

FACETS OF INTELLIGENT AUTOMATION



Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

11

職種別のAI 化（予測）

PREDICTIONS OF AUTOMATION AND AUGMENTATION OF OUR WORK



Source: IT'S LEARNING. JUST NOT AS WE KNOW IT. How to accelerate skills acquisition in the age of intelligent technologies. (Accenture 2018)
Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

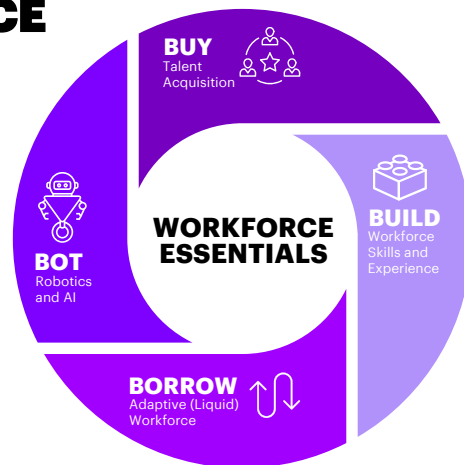
12

紫 = 自動化可能
青 = AI 支援可能
グレー = AI は不可能
ポイント：
1. 自動化しても仕事は完全になくなることは少ない
2. どの職種でも一部のAI 支援が可能

1.1A AI に対応するリスク

AI 時代に対応するための4B

NEW WORKFORCE MIX: RETHINK YOUR FUTURE WORKFORCE WITH FOUR ESSENTIALS



Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

17

AI 時代に勝つためには、この4つの要素が必要となる。

BUY 必要な人材の獲得（優秀人材の採用）

BUILD 必要な専門性とコンピテンシーを作る（時代に求められているスキルの人材育成）

BORROW 必要な人材とスキルを外から借りる

BOT 自動化する、ITとAI に任せる

B1：必要な人材の獲得



It's turning to Virtual Reality to recruit talented workers to replace its older workers transitioning into retirement. Alongside targeted recruitment campaigns, DB uses VR so candidates can "test drive" jobs before they apply for them.

Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

18

新しい分野のため、本当に実力があるのは誰なのかが特定しにくい。VRを使ってバーチャルプロジェクトをやらせることにより、各社員が適切な能力を持っているかどうかを見極めるのは効果的である

1.1A AIに対応するリスク

AI 時代に対応するための4B（続き）

B2：必須スキルを育成する



BUILD

**HOW CAN I
UPSKILL, DEVELOP
AND EMPOWER MY
EXISTING TALENT?**



It has chosen to rapidly retrain 140,000+ employees while striving to engender a culture of perpetual learning. Since 2013, it has spent \$250 million on employee education and professional development programs and more than \$30 million on tuition assistance annually.

Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

これだけの大きな変化に対応するためには、大規模な人材育成が必要。米国通信会社のAT&Tは14万人もの社員を育成しようとしている。2013年から人材育成に270億円程度の予算をとり、さらに進学の支援に35億円もかけてきた

B3：外から借りる



BORROW

**WHERE SHOULD I
LEVERAGE AN
EXTERNAL TALENT OR
ADAPTIVE INTERNAL
TALENT POOLS?**



VALVE

Instead of operating in a traditional hierarchy, it allows employees to pick and choose the projects they work on based on their interest and skill level in a flat organization. Work is completed in small, independent, multi-disciplined and project based teams.

Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

もう一つの対応策は、既にスキルを持っている人をスポット的に活用すること。Valve社は組織の階層を減らし、プロジェクトベースで動くようにした。それぞれのプロジェクトの各フェーズに必要なスキルを社内で公開して、フェーズごとに必要なスキルを持っている社員が自らプロジェクトを決める

B4：自動化、ITとAI に任せる



BOT

**WHAT WORK
SHOULD BE DONE BY
OR HAND IN HAND
WITH AUTOMATION
AND AI?**



Morgan Stanley

It's augmenting the work of its 16,000 financial advisors through the introduction of AI agents. By learning about their clients, the intelligent advisors continually interact with their human co-workers to proactively recommend a range of options that consider their clients' changing financial situations.

Copyright © 2019 Accenture. All rights reserved.

社内にAI が普及し始めた際に、自動化するか、人間でやるか、AI と人間のコラボでやるのかを決める必要がある。多くの場合、AI と人間のコラボが適切となる。例えば、モーガンスタンレーでは既に1万6,000人のファイナンシャルプランナーにAI アシスタントを付けて、顧客のニーズに合った提案がより積極的にできている

1.1A AI に対応するリスク

AI からビジネス価値を生み出す4ポイント

AI から生まれる新しい価値とは



従来業務を効率的に行うために自動化したりAI に任せたりするのは、単なる最初の一步。それよりも大事なポイントはAI を活かして新しい価値を作ること。そのためにはこのような切り口がある。

1. 新しいビジネスモデルを作る
2. ビジネスのメカニズムを見抜く
3. オペレーションを最適化する
4. 新しい企業DNAを作る

新しいビジネスモデルを作る

#1 ALIGN THE WORKFORCE TO NEW BUSINESS MODELS



AI によって今までなかった、できなかったビジネスモデルは何かを考える

ビジネスのメカニズムを見抜く

#2 RECOGNIZE THE BUSINESS CASE



AI によって大量の情報を客観的に分析でき、本当に何が儲かるかを特定して集中できる

オペレーションを最適化する

#3 ORGANISE FOR AGILITY



AI の分析力を使い、オペレーションをよりスムーズに、柔軟に変えるようにする

新しい企業DNAを作る

#4 FOSTER A NEW LEADERSHIP DNA



AI と人間を組み合わせる新しいリーダーシップスタイルと企業DNAを作る

AI

1.1B RPAでプロセス効率を劇的に上げる

E&Y とは

ロンドンを本拠地として世界各国で会計、監査、税務、アドバイザリー・サービスを展開する多国籍企業で、4大コンサルティングファーム（Big4）の一角を占める。150カ国、700都市に展開する総数26万人の従業員は、国や地域別に異なる法律やコンプライアンスや必要な資格取得のためにeラーニングで学んできた。しかし、26万人に最適なメニューを設定するには高スキル人材を多数アサインすることが必要で、解決すべき大きな課題となっていた。

このケースから得られるヒント

1. RPAとAI の成果が大きい

E&Yの事例を見るとホワイトカラーでも自動化から得られることが多い。大企業のように繰り返しのプロセスが多く、ITスキルがある企業にとって積極的に進めたほうが良い成果につながる

2. 人事だからといって避けられない

E&Yは既にすべての人事関連業務の一部自動化を進めている

3. 作業時間の短縮と効率アップからスタート

現時点で単純作業を自動化し、時間も短縮して、社員により価値の高い仕事ができるように時間を与えるところが現実的



Rebecca Knuth
Manager,
People Advisory
Services, E&Y



Minal Voyer
Senior
Manager,
People Advisory
Services, E&Y

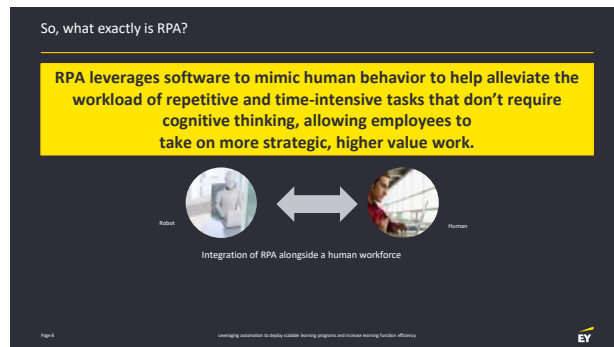


セッション SU201 - Leveraging Automation to Deploy Scalable Learning Programs and Increase Learning Function Efficiency
自動化を活用してスケーラブルな学習プログラムを展開し、学習機能の効率を向上させる

1.1B RPAでプロセス効率を劇的に上げる

RPAの基本

RPAとは



RPAの定義：**R**obotic **P**rocess
Automation

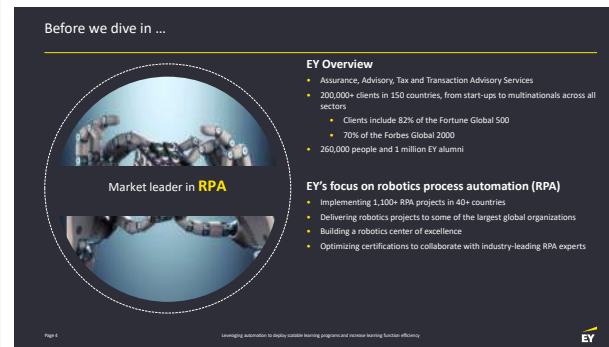
RPAの内容：繰り返し行動を自動化する

RPAに適している仕事内容：時間のかかる単純作業

RPAを活用する利点：社員を単純作業から解放し、より戦略的な仕事に回す

RPAの活用イメージ：人間とITのコラボレーション

RPAトップを目指すE&Y



製造オートメーションではなく、ホワイトカラーのプロセスオートメーションの分野でE&Yは世界トップを目指している。

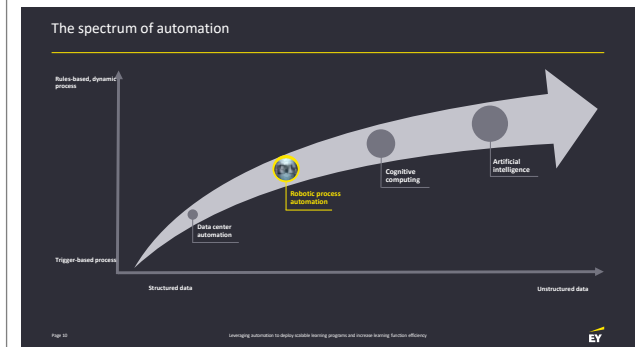
1100+ 進行中のRPAプロジェクト数

40カ国 でRPAプロジェクトは進行中

RPA Center of Excellence (RPAアドバンス研究センター) が開発中

RPA関連資格 積極的に獲得中

RPAとAI の関係

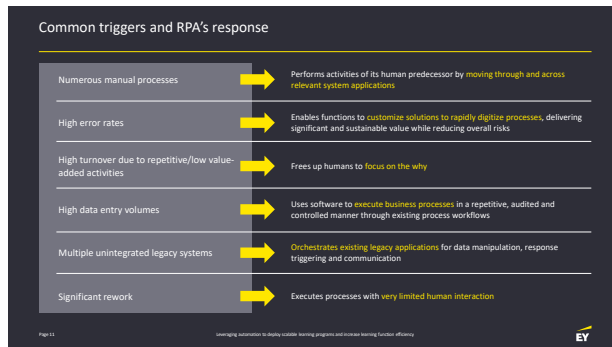


RPAは単純なデータ処理の自動化とAI の間にあるステップの一つ。具体的にはこの4ステージがある。

1. データセンターの自動化
2. RPA（プロセスの自動化）
3. コグニティブ・コンピューティング（拡張知能）
4. AI（人工知能）

1.1B RPAでプロセス効率を劇的に上げる RPAの便利さ

RPAが解決する問題



RPAが役立つ代表的な場面：

1. 複数の手入力プロセスがある場合
→ システムを超えた作業がスムーズ
2. 手入力のミスが多い場合
→ 手入力をなくして、ミスを減らす
3. 入力の量が多い場合
→ 大量の作業を短時間で実行する
4. 複数のレガシーシステムがある場合
→ 従来システムをスムーズに連携させる
5. 戻しの多い場合
→ 手作業と同時ヒューマンエラー削減

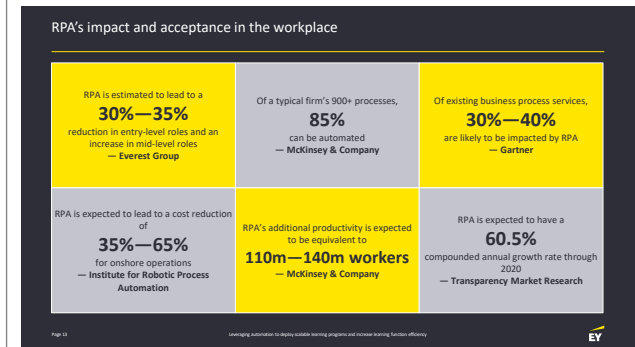
人事部門がRPAを使う場合



E&Yでは社員の関わるプロセスのすべてにRPAを使っている。例えば、

- ・ アドミニとオペレーション
- ・ HRシステム管理
- ・ 社員の採用と導入オリエンテーション
- ・ 人材育成
- ・ パフォーマンスマネジメント
- ・ 給料計算と福利厚生
- ・ 人事異動

RPAから求められる成果

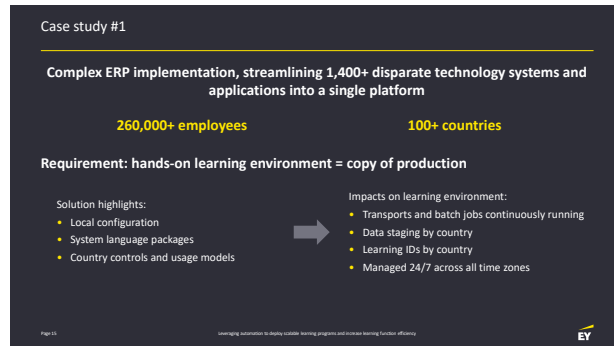


RPAから求められる成果（研究による）：

- 30～35% 単純作業の削減
- 85% 自動可能なプロセス
- 30～40% RPAから影響されるプロセス
- 35～65% RPAのおかげで期待できるオペレーションの経費削減
- 1.1～1.4億人分の作業量 RPAがこなす業務量
- 60.5% RPAの毎年の成長

1.1B RPAでプロセス効率を劇的に上げる RPA導入ケース：システム移行のプロジェクト

プロジェクトの概要



出発点：

1,400+ システムとソフトの数

26万人 従業員数

100+カ国 グローバルネットワーク

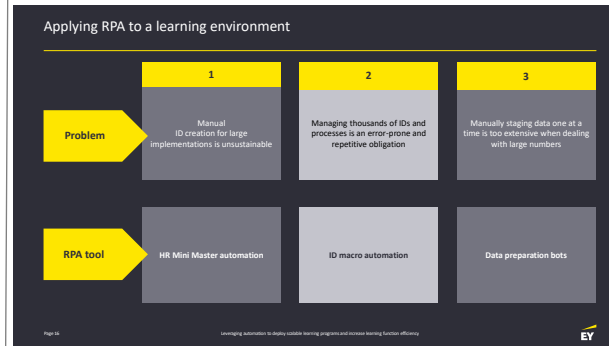
プロジェクト：

- ・各国のニーズに合わせた環境設定
- ・ローカル言語対応
- ・国別のセキュリティ

狙い：

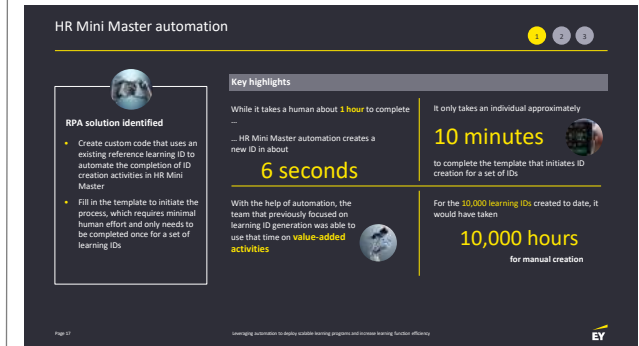
- ・全世界で年中無休で稼働
- ・国別の展開
- ・継続的な処理

E&Yの3ステップ



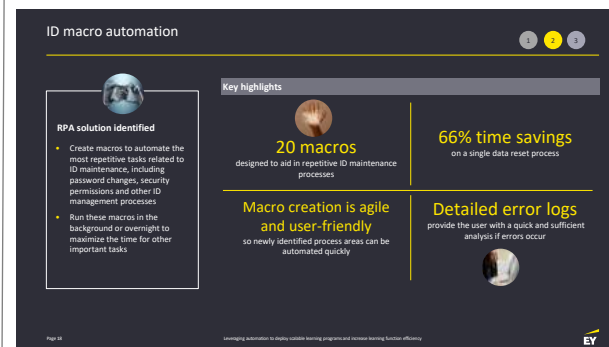
1. 大量のユーザーID作成の自動化
2. ユーザーID管理の自動化
3. Step by step 展開の自動化

ID発行で1万時間ゲット



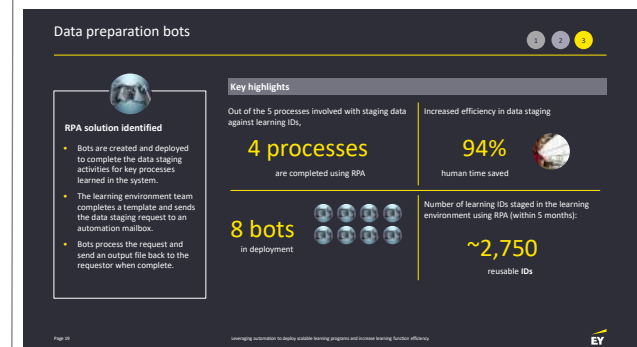
手入力で**1時間**かかる作業も自動化すると**6秒で実現**（1万時間の短縮）

ID管理で66%の効率アップ



ID管理を自動化し、24時間稼働していて**66%の時間短縮**

データ処理で94%時間短縮



複雑なデータ処理の5つのプロセスのうちの4つを自動化し、人間の**94%の時間短縮**

AI

1.1C AI の活用ヒント

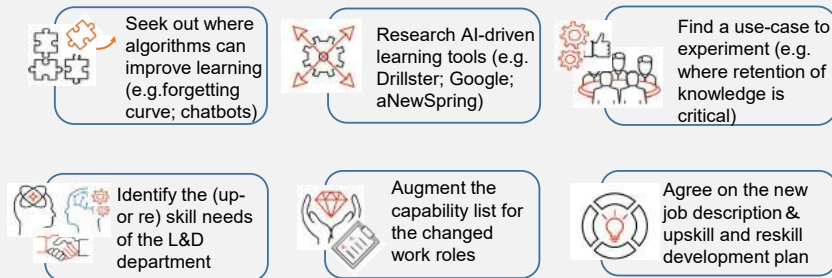
Koko Nakahara Instructional Design, inc.

Evert Pruis Forzes

Paul Signorelli Paul Signorelli & Associates

人材育成のためのAI 活用ヒント

T&D Action Steps to Embrace AI in Learning



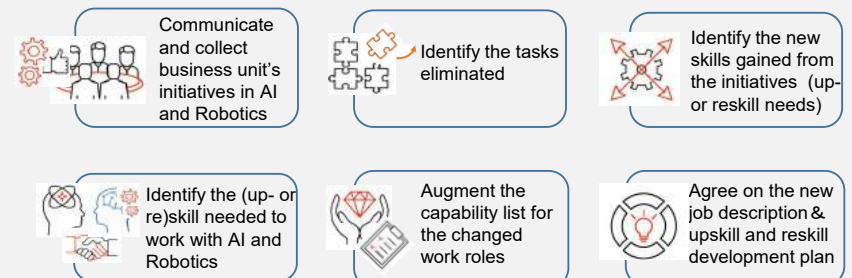
質アップ: AI によって人材育成の質を高める。知識が長期記憶に残るようなリマインド、チャットボットでの定着フォローなど

ニーズ把握: 社員の仕事内容、必要なスキル、能力、必要なトレーニングなどを正確に把握するためにAI を使う

セッション SU300 - Implementing Machine Learning and AI in Learning---Global Cases and Best Practices 機械学習とAI の学習への実装---グローバルの事例とベストプラクティス

業務効率向上のためのAI 活用ヒント

T&D Action Steps to Embrace AI in the Workflow



ベストプラクティス共有: 各職場で行っているプロジェクトを把握して、重複している内容をよりスムーズに共有する

新しい業務ニーズの予測: 仕事内容がどのように変わってきて、今後どのようなニーズがあるかを予測するためにAI を使う

AI

1.1D 次世代のヒューマンとAIのコラボレーション

JUVIS とは

JUVIS（ジュービス）は2002年に設立された韓国で業界1位のダイエットコンサルタント会社。韓流スターや芸能人を広告モデルとして起用し話題を集め、受講者個人別のプログラムを提供して発展してきた。しかし、事業拡大とともに電話での問い合わせが急増、1日10万件も来るようになった。問い合わせの中には初歩的な質問や、同じようなパターン、もちろん複雑な場合もあり、経験あるコンサルタントを多数増員することも難しいため、結果、お客様に長時間待たせてしまう状況になっていた。

このケースから得られるヒント

1. AI と人間の最適なコラボによって様々な成果を得られる

この取り組みによってJUVISは複数の効果を得られた：売り上げ・利益・ブランド力・市場のシェアアップ、顧客・社員満足度アップ、社員の負担削減など

2. 人事の役割がきわめて大切

人事面：最初から業務要件・組織改定・役割の整理などを考える必要がある

人材育成面：社員の精神的なストレスを解消してから、AI の使い方とリスキルが必要

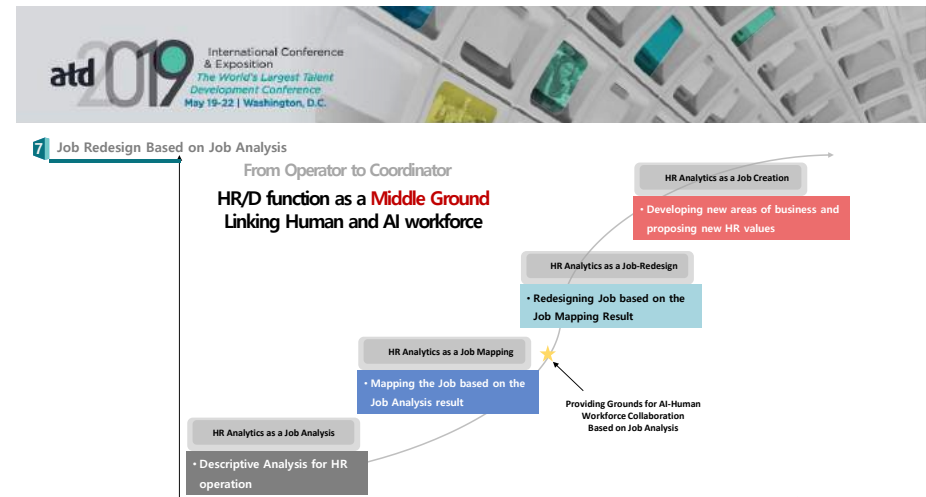


Seong
Kyung Cho
CEO
JUVIS
group



Chan Lee
Professor,
Seoul National
University

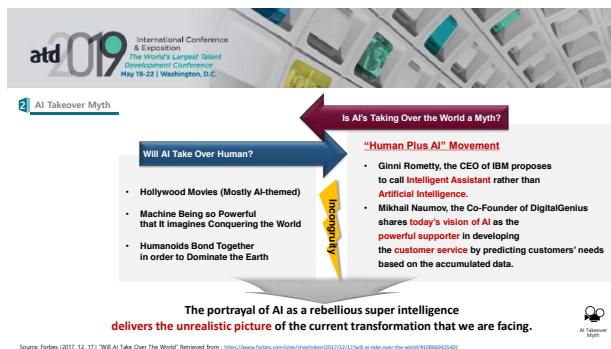
セッション W100 - Demystify the Truth of
Workplace Automation
ワークプレイスでの自動化の真実を解明する



1.1D 次世代のヒューマンとAIのコラボレーション ヒューマンとAIのバランス

AIの普及で世界がどう変わる？

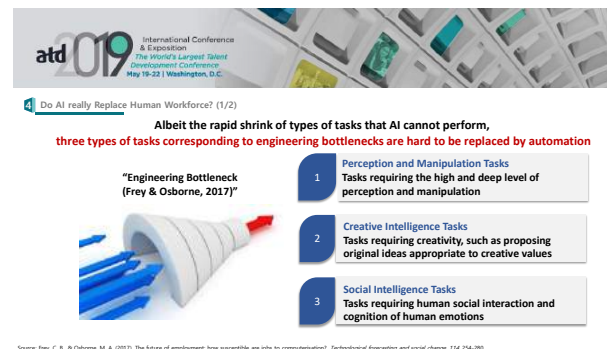
映画やSFに登場する強いロボットやITが人間を支配しているイメージは、実際のAIとは大きく異なる。多くの専門家によれば、AIは主に人間のアシスタントやサポート役になる



AIにはできない種類の作業

AIが対応できない代表的な作業は、

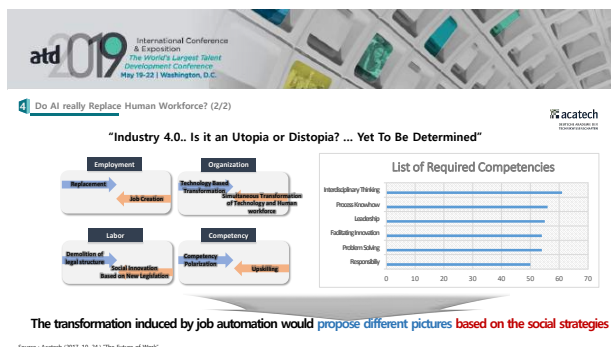
1. **クリエイティブ** (発想力、創造力が必要な作業)
2. **ソーシャル** (人間力、共感力が必要な作業)



AI時代に求められるコンピテンシー

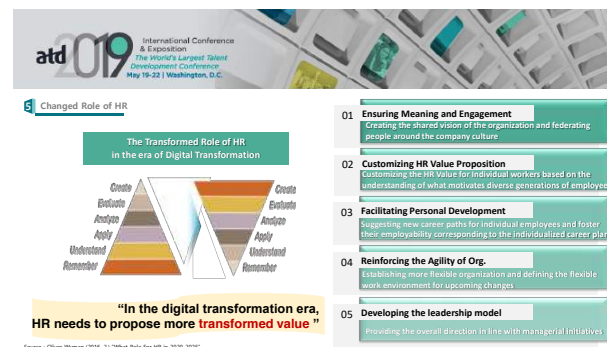
AI時代に求められるコンピテンシーは、

- ・学際的な思考力
- ・プロセス知識
- ・リーダーシップ
- ・イノベーション
- ・問題解決力
- ・責任感



AI時代における人事部の役割

1. 社員の**エンゲージメント**を高める
2. 社員のニーズに合わせた人事制度
3. 各社員に合った人材育成
4. **変化に強い組織作り**
5. 新しいリーダーシップモデルを作る

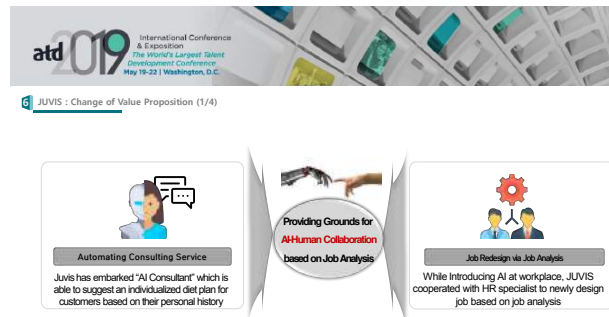


1.1D 次世代のヒューマンとAIのコラボレーション JUVISのハイテク x ハイタッチ

JUVISのAI 活用の第一歩

AI と人間の最適なコ
ラボを実現するた
めには、

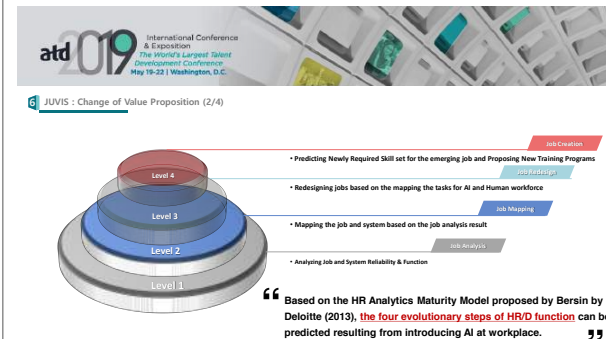
AI：ビッグデータを
AI で分析して各顧客
用に情報提供する
人間：仕事内容と範
囲を変え、人間なら
ではの共感性と心理
的なケアに重点



AI 導入に向けた人事の4ステップ

各役割に対して、必要
なステップ：

1. Job analysis (役
割の分析)
2. Job mapping (AI
と人間の役割分担)
3. Job redesign (役
割の明確化)
4. Job creation (達
成のためのリスキル)



AI と社員の役割分担

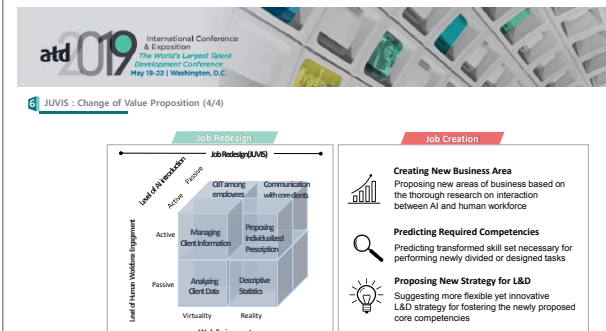
コーポレート部門の
役割分担：

AI に任せる作業：
プロセス分析、財務
分析、プロセス実
現、在庫管理
社員に任せる作業：
新製品の提案、デザ
イン、顧客サービス



人材育成部門の大切な役割

1. 企業戦略を実現す
るために必要な最先
端人材育成施策の提
案
2. 今後求められる
コンピテンシーの予
測
3. 新規ビジネスアイ
ディアの提案



1.2 LEARNING TECHNOLOGY

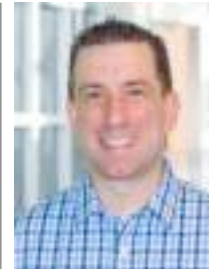
1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

Caliber Home Loans とは

カリバーホームローンはテキサス州に本社を持つ住宅ローン会社。2013年に合併により現在の社名になった。2012年から2017年までに借手を48万人増やし、貸出額で65億から1,100億米ドルに急成長。住宅都市開発省や政府系機関から購入した不良債権もこの成長に寄与した。JDパワーの2016全米第一次住宅ローンサービスサー満足度調査でベスト10入り、四つ星にランク。CEOは就任前にグローバルな大手金融ソリューションベンダーFirstDataでインターナショナルなビジネス責任者を務めていた。

このケースから得られるヒント

- 1. マイクロラーニングだからといって簡単にはうまくいかない**
マイクロラーニングは人材育成の最新大トレンドだが、社風や受講者の好む学習スタイルと合わないリスクがある
- 2. 失敗を恐れず、最後までやり遂げる**
カリバーホームローンは各ステップで複数失敗をして、何回も問題を起こした。でも、十分リカバリーもでき、最終的に良い結果が出た
- 3. 関係者を巻き込みながら進めることが成功ポイントの一つ**
経営者と受講者と一緒に作っていくことが、様々な問題を避けるための近道



Adam Costakes
AVP
Origination
Training Manager
Caliber Home



Dan Hirt
Instructional
Designer
Morguard



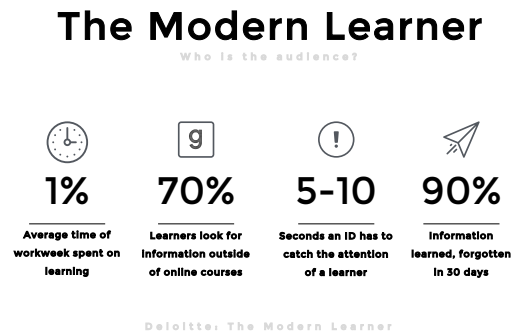
MICRO LEARNING VIDEOS – A CASE STUDY

**セッション SU112 - Jump-Start Your
Microlearning Program**
あなたのマイクロラーニングを活性化させる

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

カリバーホームローンのマイクロラーニングジャーニーの出発点

eラーニングの厳しい現実



eラーニングの環境を数字で見ると、

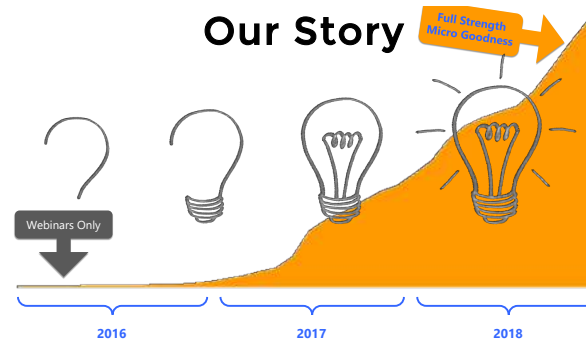
1% 毎週の人材育成にける時間の割合

70% 社内のeラーニングポータル以外で
情報収集する社員の割合

5~10秒 eラーニングに対する受講者の
印象が決まる時間

90% 1カ月で忘れるeラーニングで得られ
た知識

プロジェクトの経緯



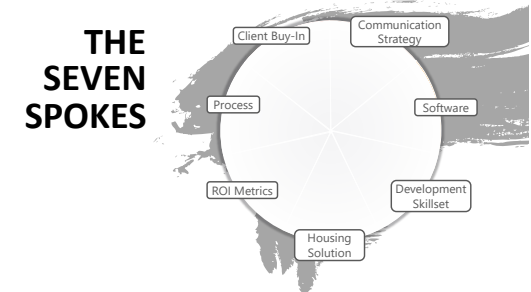
カリバーホームローンの研修デジタル化
プロジェクトは、この3ステップで進んで
きた。

2016年：集合研修を少しリモートに移し
て、一部の研修をWebinar風に変更

2017年：Webinar以外に一部のマイク
ロラーニングを導入した

2018年：マイクロラーニングを本格的に
導入し、現時点ではほとんどの研修コン
テンツはマイクロラーニングになってい
る

7つの成功ポイント



成功するための7つのポイント：

1. 経営の巻き込み
2. ソフト
3. スキルアップ
4. ホスティング
5. 業務プロセスの整理
6. コミュニケーション
7. 効果測定

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント

1. 経営の巻き込み



失敗パターン：

- ↓ 必要に応じて経営者を巻き込む
- ↓ 勝手に自分の都合の良いように進める
- ↓ 適当な粗い評価
- ↓ 経営者が疑う
- ↓ 業界トレンドにとりあえず乗る
- ↓ ニーズに合わないダメコースを作る
- ↓ 全部捨ててしまうしかない

失敗パターン



問題



FAILURE POINTS



何でもかんでもやろうとして結局ニーズに応えない、誰も使いたくない内容になった

解決ヒント



THE CLIENT PLAN



1. 経営者を積極的に巻き込む
2. 期待を低く設定する
3. 応援する仲間を作る

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント（続き）

2. ソフト

解決ヒント



SOFTWARE

ソフトを購入するときのポイント：

1. しっかりした情報収集
2. ニーズを明確に定義して、それに合ったものにする
3. 数人でもよいのでソフト操作を完全マスターさせる



INFO
GATHER



SUITABLE
SOLUTION



CREATE
EXPERTS

THE SOFTWARE PLAN



失敗パターン

問題

DEVELOPMENT PLATFORMS

BUT YOU CAN'T BUY JUST ONE



失敗パターン：

- 最先端プラットフォームを購入するために大金をかける
 - 人材育成チームは大盛り上がり
 - ソフトが専門的すぎて操作に苦労する
 - 市場調査を慎重に行う
 - より使いやすくて安価なものを買直す



FAILURE POINTS



UNCLEAR
NEEDS



MISUNDERSTOOD
RESOURCES

適切でないソフトを購入してしまった
原因：

1. 自分のニーズが十分に明確でなかった
2. 予算を含めたりソース感がなかった

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

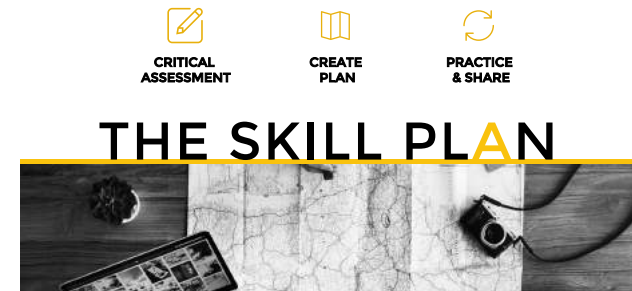
失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント（続き）

3. スキルアップ

解決ヒント

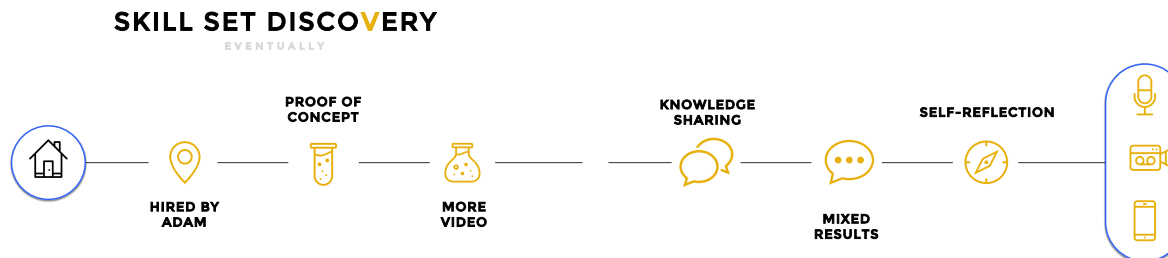


1. まず受講者のニーズと好みをしっかり調べる
2. 受講者に刺さるコンテンツを作る、具体的な計画を練る
3. コンテンツを実際の受講者に使ってもらい、反応に合わせて改善する



失敗パターン

問題



失敗パターン：

- とりあえずコンテンツを作ってみる
 - まずビデオコンテンツを増やす
 - 受講者に投げる
 - 結果はまちまち
 - 反省して、振り返る



FAILURE POINTS



ビデオコンテンツが失敗した理由：

1. 受講者のニーズと好みを十分に調べず、自分の思い込みで進めてしまった
2. ビデオが予想外に受講者に響かなかった

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント（続き）

4. ホスティング

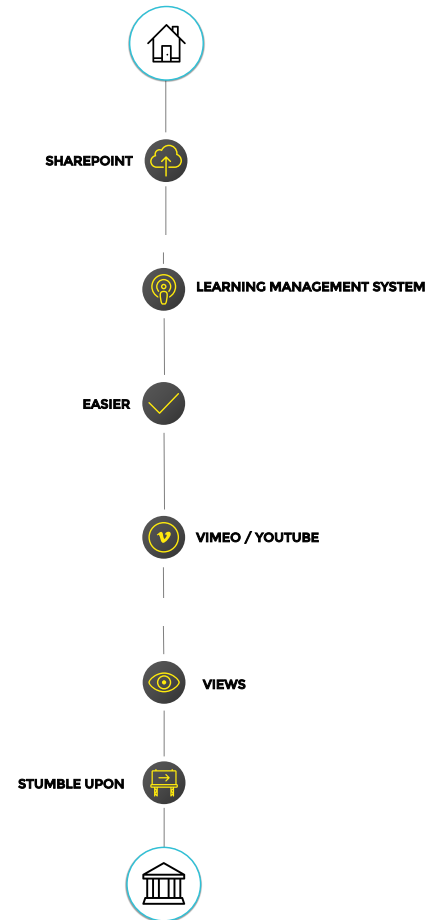


失敗パターン：

- ↓ とりあえず社内にあるシェアポイント
- ↓ 社内LMSに移る
- ↓ 管理ができるようになる
- ↓ Vimeo/YouTubeも
- ↓ アクセス数を分析する
- ↓ このように試行錯誤しながら進める

失敗パターン

HOUSING SOLUTION WHERE TO PUT YOUR STUFF



問題



1. 明確な方針なく適当にいろいろ試すだけ
2. 各プラットフォームの違いがわからない

解決ヒント



THE HOUSING PLAN



1. 各プラットフォームの長所短所を知る
2. アクセス方法を考える
3. 適切なプラットフォームを決める

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント（続き）

5. 業務プロセスの整理

解決ヒント



1. 関係者の期待に合わせて的確に設定させる
2. 標準プロセスを使う
3. 信頼できるパートナーを巻き込む（コンテンツ制作者）



THE PROCESS PROCESS



失敗パターン

問題

PROCESS EVOLUTION

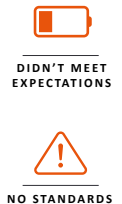


失敗パターン：

- 必要な受講者ニーズを知る
 - 既存Webinar映像を編集して再利用する
 - マイクロラーニングの基本知識を習得する
 - ゼロから作り直す
 - 効果的なコンテンツにこだわる
 - 関係者と共同開発をする



FAILURE POINTS



左側のプロセスの問題点：

1. 関係者（経営者と受講者）の期待にえられなかった
2. 標準プロセスがなく場当たりのだった

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント（続き）

6. コミュニケーション

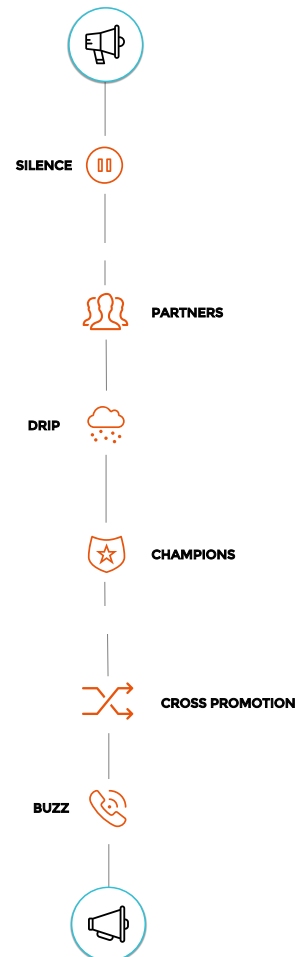


失敗パターン：

- ↓ コミュニケーションなし
- ↓ 一部の関係者とのコミュニケーション
- ↓ 時間が経っても軌道に乗らない
- ↓ 強力なユーザーを見つける
- ↓ 成功事例のコミュニケーション
- ↓ （やっと）話題性が高まる

失敗パターン

COMMUNICATION STRATEGY SCREAM IT FROM THE ROOFTOPS



問題



FAILURE POINTS



SILO



LACK OF PLANNING

1. 人材育成チーム内でしか伝えていない
2. コミュニケーションプランがなかった

解決ヒント



FIND A CHAMPION



CREATE A DRIP



CROSS PROMOTE

COMMUNICATE



1. 早めに積極的なユーザーを見つける
2. 少しずつ情報を発信する
3. 成功事例をベースに広げる

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント（続き）

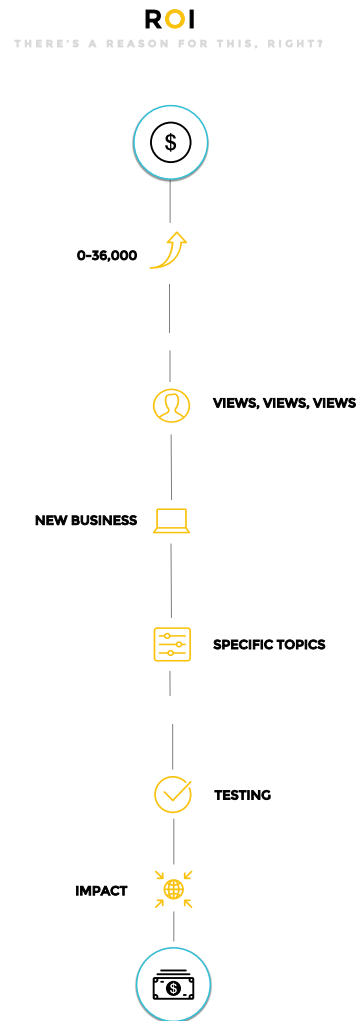
7. 効果測定



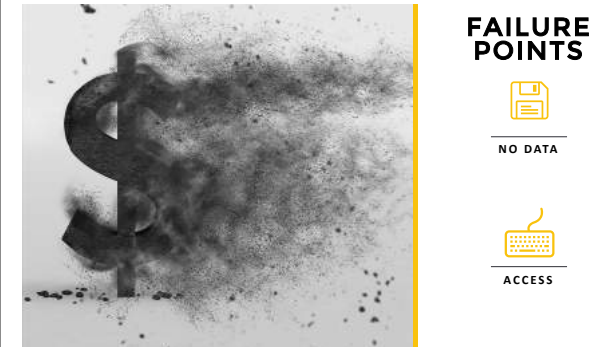
失敗パターン：

- ↓ ユーザーイメージがない
(0人～全社員の間だろう)
- ↓ アクセス数を確認する
- ↓ 人気テーマのコンテンツを増やす
- ↓ テーマを整理して、明確に絞る
- ↓ テストする
- ↓ (少し) 効果を得られる

失敗パターン



問題



1. 最初に目的もデータもなかった
2. アクセス数しか見ていなかった

解決ヒント



1. 効果測定の基準と方法を最初に決める
2. 見るポイントを絞る
3. 測定を単純にして、手間をかけない

1.2A マイクロラーニングの完全ガイド

まとめ：失敗から学ぶマイクロラーニングの7つの成功ポイント

THE PLAYBOOK

1. 経営者を積極的に巻き込む
2. 期待を低く設定する
3. 応援する仲間を作る

1. しっかりした情報収集
2. ニーズを明確に定義して、それに合ったものにする
3. 数人でもよいのでソフト操作を完全マスターさせる

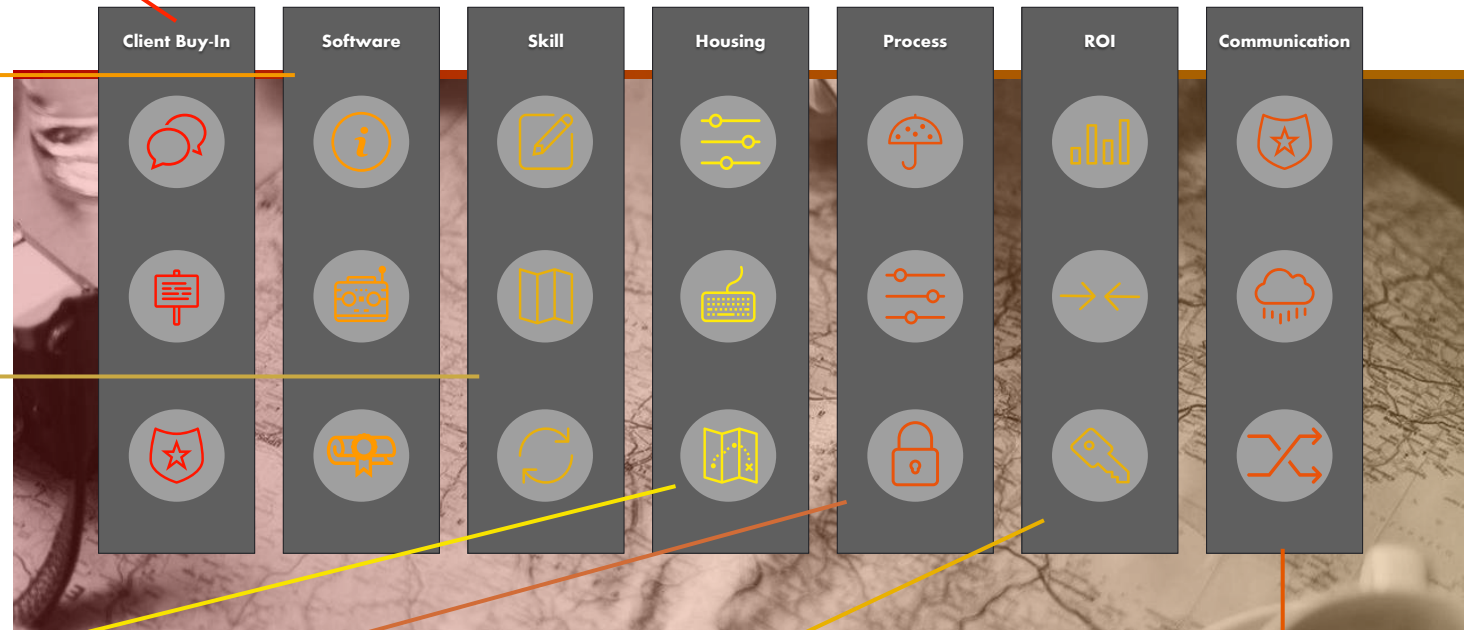
1. まず受講者のニーズと好みをしっかり調べる
2. 受講者に刺さるコンテンツを作る、具体的な計画を練る
3. コンテンツを実際を受講者に使ってもらい、反応に合わせて改善する

1. 各プラットフォームの長所短所を知る
2. アクセス方法を考える
3. 適切なプラットフォームを決める

1. 関係者の期待に合わせて的確に設定させる
2. 標準プロセスを使う
3. 信頼できるパートナーを巻き込む（コンテンツ制作者）

1. 早めに積極的なユーザーを見つける
2. 少しずつ情報を発信する
3. 成功事例をベースに広げる

1. 効果測定の基準と方法を最初に決める
2. 見るポイントを絞る
3. 測定を単純にして、手間をかけない



1.2 LEARNING TECHNOLOGY

1.2B デジタル x 体験学習

COMCAST とは

COMCASTは米国のケーブルテレビ・情報通信・メディアエンタテインメント企業。AT&Tブロードバンドを買収し、全米最大のケーブルテレビ運営企業になる。ユニバーサルスタジオを傘下に収め衛星放送のSkyも買収したが、ディズニーなど大手既存企業やストリーミング配信事業で急成長するNetflixとの競争が激化している。同社は人材育成のため、集合体験型研修の導入を計画したが、全米に広く散らばった従業員を遠くの会場に集合させることに同意を得られない場合が多く、新たな手段が必要になった。

このケースから得られるヒント

1. 仕事の現場を重視する

Off-JTの集合研修より、現場と実際の仕事に近いところに重点を置く

2. モバイルで職場実践を強化する

モバイルラーニングの利点は便利なインプットだけではなく、職場実践のアウトプットをリアルタイムで共有し、上司からフィードバックをもらえること

3. 上司をしっかり巻き込んで成果を高める

実践から職場での成果につなげるためには、上司のサポートが不可欠。上司が楽に良いフィードバックができる仕組みを作る



Dave Barone
VP - Learning
and
Development
Comcast



Guy Sellwood
VP Americas
Prosell Learning



セッション SU405 - Using Mobile to Reignite Experiential Learning

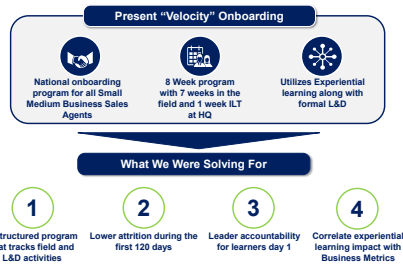
経験による学習を再開させるためのモバイルの使用

1.2B デジタル x 体験学習

現状の入社オリエンテーション研修

研修の概要

Problem statement



研修の概要：

- ・ 対象者：全部門の中途入社 of 社員
- ・ 期間：8週間（集合研修＝1週間、OJT＝7週間）
- ・ 手法：集合研修と体験学習

研修の目的：

- ・ OJTも含めて、進捗管理ができる
- ・ 入社して4カ月以内の退職率を減らす
- ・ 受講者の上司の巻き込み
- ・ 明確な職場での成果

研修の内容



研修の流れ：

- ・ 製品知識のeラーニング
- ・ 集合研修
- ・ 先輩の営業同行
- ・ 上司面談

研修内容は適切で問題はない

懸念ポイント：

- ・ OJTと職場活用を把握していない
- ・ 研修内容を実務で活かしていない

研修の課題

The impact

- Inconsistent shadowing experience
- Inconsistent manager engagement
- Varying ramp-up speeds
- Inefficient bootcamps
- High attrition
- Inconsistent performance



© On.Board

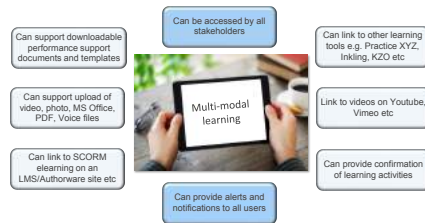
研修の課題：

- ・ 人によってOJTの質が異なる
- ・ 上司の関わり方にムラがある
- ・ 独り立ちの期間が人によって違う
- ・ 集合研修の効率が悪い
- ・ 退職率が高い
- ・ 成果にばらつきが激しい

1.2B デジタル x 体験学習 改善後の研修プログラム

モバイルラーニングを中心に

We built a flexible and versatile mobile platform



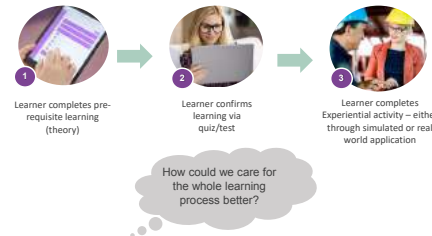
© On Board

デジタルに強い会社にあうデジタルラーニングポータルを作った。特徴は、

- ・すべてのコンテンツは1カ所からアクセスできる
- ・関係者全員（受講者、先輩、上司、講師、運営担当など）がアクセスできる
- ・複数のフォーマットで対応可能（映像、ポッドキャスト、PDFなど）
- ・自動的に進捗管理ができる
- ・進捗状況が悪い場合は、自動的にリマインダーが届く

研修室から職場へのシフト

Typical learning journey from formal to informal



© On Board

新しい流れ：自己学習でインプット、テストで理解確認をする、OJTで活かす

モバイルラーニングの利点



The true power of our mobile platform was the ability to capture and share evidence where and when the learning took place...

- Photo
- Video
- Voice recording
- GPS
- Video Calling
- Screen shot
- Reflective observations

© On Board

職場で実践したものを様々な形式で即アウトプット共有することがポイント

OJTの実現方法

Enabling the formalizing of the informal.....



© On Board

受講者が現場成果を発信して、上司がアドバイスに合わせてフィードバックする

職場の巻き込み方

Engaging all parties in the workplace learning process...



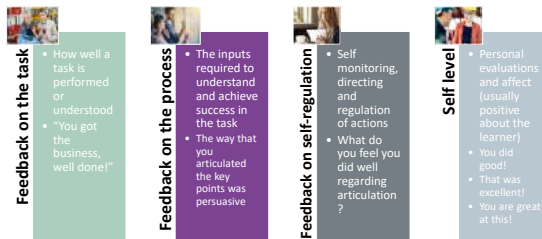
© On Board

インプットから職場実践に対する上司フィードバックまでのサイクルがスムーズ

1.2B デジタル x 体験学習 上司の巻き込み

建設的なフィードバック

The different focuses of feedback



On Board

上司が適切なフィードバックができるよう、4種類のフィードバックに対する具体的なアドバイスを与える。

1. **仕事について**：仕事の結果や成果
2. **プロセスについて**：やり方をどのようにすれば効率的かのアドバイス
3. **自己管理について**：継続的に良い結果を出し続けるヒント
4. **あり方について**：特に相手の強みについての承認

進捗管理

How is accountability tracked?

We can:

- Track activity completion
- Track lag time between completion and feedback provision
- Track learner progress
- Make relevant learner progress visible to local leaders
- Use gateways to 'scaffold' the learning process
- Enable insight into the most effective coaching leaders and those requiring further development



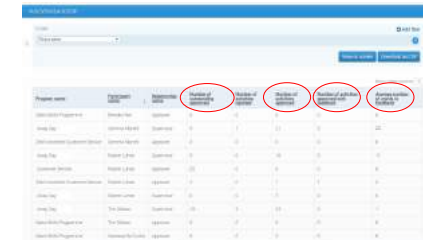
On Board

このように**上司の関わり方を把握して管理**する。

- フィードバックの数
- 提出からフィードバックまでの時間差
- 受講者の進捗度
- 他の上司フィードバックとの比較
- 経営者への上司フォロー状況の共有
- 効果的な上司ランキング

上司の関わり方の把握

Accountability Overview



On Board

ダッシュボードで上司のフォロー状況で**管理する**（経営者にも共有）。

項目：

- 要フィードバックのタスク
- 確認済みのタスク
- フィードバック済みのタスク
- フィードバックの長さ（文字数）

1.2B デジタル x 体験学習 研修を通じてわかったこと

研修効果



改善した研修の成果：

1. 相手別（営業担当、セールスマネージャー、テクニシャン、コールセンター）に70種類の研修プログラムを作成
2. 退職率↓ 売上↑ 顧客満足度↑
3. ベンチマーキングで同業他社のオリエンテーションと比較して受講者からの評価が高い
4. 3年前の開始から改善が見られている

学び



- ・ 職場のアウトプットをモバイルで即共有する（映像、写真、テキスト、音声メッセージなど）
- ・ 上司の巻き込み方を管理する
- ・ 簡単にどこでもいつでも学習できる環境を用意する
- ・ 研修内容を活かせる機会を用意する
- ・ 上司が簡単にフィードバックできるインフラを作る

1.2 LEARNING TECHNOLOGY

1.2C リモートワークの問題と解決



Wayne Turmel

Co-Founder

Remote Leadership Institute

セッションSU105 - How to Be a Great Remote Teammate

優れたリモート・チームメイトになる方法

リモートの現状



Data about remote work

- HR managers say 38% of their full-time staff will be working remotely in the next decade (Upworks)
- 2018 43% of Americans said they spent some time working remotely up from 39% in 2012. (Gallup)
- Work from home raises satisfaction 10% (Gartner)
- Most teams are a hybrid, not all one or the other

38% 2030年までに38%の社員はリモートになる（人事部長の調査による）

43% 一部リモートで仕事している社員（米国内の調査による）

+10% リモートを実施している社員の満足度（リモートのない社員との比較）
多くのチームはリモートとオフィス勤務の組み合わせ

リモート社員の悩み



What do individual remote workers worry about?

- Disconnected from the “Big Picture”
- Lack useful information
- No feedback on performance
- Lost opportunities for reward and recognition
- Feeling disrespected (Culture)
- No personal connection/loyalty to teammates
- Lack of trust

リモートで働いている**社員**の悩み：

- プロジェクトの全体が見えない
- 情報が少ない
- 仕事に対するフィードバックが少ない
- 評価されない
- オフィス勤務の社員から悪く思われる
- チームワークと信頼関係が弱い

上司の悩み



What do leaders worry about?

- What's really happening?
- Can't help if you don't know
- Lack of personal connection to individuals
- Out of sight, out of mind
- Unpleasant surprises
- Lack of trust

リモートで働く社員の**上司**の悩み：

- 管理ができない
- フォローが難しい
- 人間関係が作りにくい
- 社員に対する意識が低くなる
- 予想外のトラブル
- お互いの信頼関係が弱い

1.2C リモートワークの問題と解決

リモートワークの成功ポイント

1. 成果とチームワークの両方に重点を置く

担当業務をしっかりこなすことは当然必要だが、それ以外にチームワークの強化も大事。担当分野の成果と同じように、**チームワークのKPIを設定して、評価する**



Balancing Tasks and Team

- Everyone knows their metrics/expectations
- You know the team's metrics/expectations
- Team communication/collaboration/interaction are part of KPIs
- How do I collaborate with my whole team?
- How do I collaborate with individuals?
- Tools allow for synchronous/asynchronous contact in multiple forms

2. 相手の意識を高めるためにアピールする

自分の存在感をアピールするために、

- メンターになる
- **プロジェクト管理者になる**
- **PCのカメラを使う**
- 写真を送る
- 積極的にコミュニケーションを取る



When we say "visible"...

- Participation
- Volunteering
- Mentoring
- Meeting/project participation
- Asynchronous relationship building
- Webcams/ pictures

3. 対応できる時間を多くする

リモート社員に対する上司の一番の悩みは、急な対応ができるかどうかの不安。安心させるためには**カレンダーを共有する、頻繁に進捗状況を伝える、報告の頻度を上司と決める**



Be available

- Expectations and norms are consistent and explicit
- Share calendars- and use them effectively
- Be as specific as possible with status updates
- Play fair- ensure requests are specific and SMART

4. 主体的に動く

メンバーとして**上司任せにせず**に自ら積極的に動く。質問する、メンバーに相談する、頻繁にコミュニケーションを取る、困ったら電話かビデオ会議を行う



Be a proactive team member

- The environment is safe to ask questions
- The team is at least as available as the manager
- People are empowered to reach out, speak up
- Frequent, short check-ins mean there's more chance to catch bad assumptions/information
- When you're in a hole, stop digging

HIGH-TOUCH

2.1 RESILIENCE

- 2.1A レジリエンスと第4次産業革命
- 2.1B レジリエンスとマインド
- 2.1C EQの重要性と向上法

2.2 MOTIVATION

- 2.2A エンゲージメント向上のメカニズム
- 2.2B モチベーションを高める3つのポイント

2.3 INNOVATION

- 2.3A 人材育成 x デザイン思考
- 2.3B 人材育成 x イノベーション

2.4 LEADERSHIP

- 2.4A リーダーシップ開発による政府改革
- 2.4B プレイングマネージャーの強化
- 2.4C メンター制度で専門家をパワーアップ
- 2.4D 今後求められるリーダーシップ力

2.5 DIVERSITY

- 2.5A 女性リーダーを支えるヒント
- 2.5B ミレニアル世代にフィットする人材育成
- 2.5C ウォルマートの本格的なゲームラーニング
- 2.5D リモートワークの悩みとサポート方法

2.1 RESILIENCE

2.1A レジリエンスと第4次産業革命



Ray Linder

Owner

Goodstewardship

セッションW309 - Leadership Agility in the Fourth Industrial Revolution

第4次産業革命における俊敏なリーダーシップ

デジタルの大普及



What is it?	2000	2010	2017
Daily Google Searches	100 million	2 billion	3.5 billion
Hard Drive Storage \$/GB	\$10	6 cents	3 cents
Weekly Hours Online	2.7	18	42
Websites	17 million	188 million	1.24 billion
Text Messages, U.S.	12 million/month	247 million/month	781 million/month

2000年 → 2017年の変化：

1日のGoogle検索 100万件 → 35億件

ハードディスク ¥/GB ¥1,200 → ¥4

1週間のオンライン時間 2.7時間 → 42時間

Webサイト 1,700万 → 12.4億

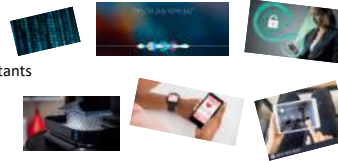
1カ月のチャット（米国のみ）1,200万 → 7.8億

デジタル x アナログの混在



“... blurring the lines between the physical, digital, and biological spheres.”

- Artificial Intelligence
- Driverless cars
- Internet of Things
- Smart watches
- Voice-actuated virtual assistants
- Face recognition
- Healthcare sensors
- 3-D printing



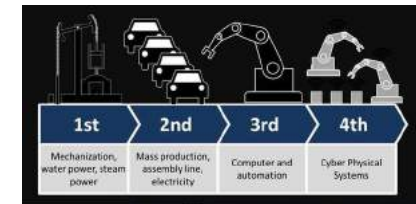
デジタル x アナログの代表的な例：

- AI
- 自動運転
- IoT
- スマートウォッチ
- 顔認識
- 3D 印刷

第4次産業革命とは？



What is the 4th Industrial Revolution?



Christoph Rorer at AllAboutLean.com (CC BY-SA 4.0)

4つの産業革命：

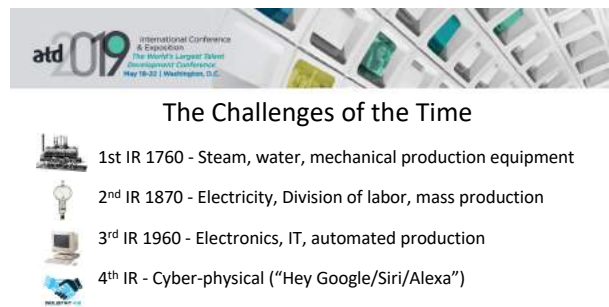
1. 機械化、蒸気動力、水力
2. 大量生産、電気
3. パソコン、自動化
4. AI

2.1A レジリエンスと第4次産業革命

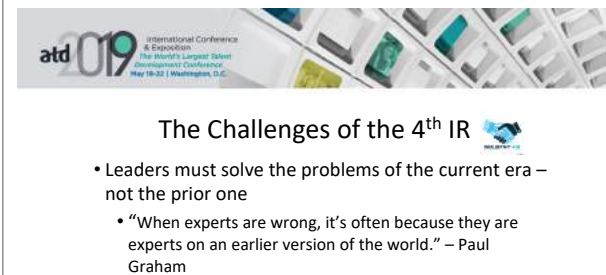
第4次産業革命の状況と課題

各時代の課題

1760年：蒸気動力、
水力、機械
1870年：電気、大量
生産
1960年：生産の自動
化、IT、PC
第4次産業革命：
AI (Siri、Alexa)



第4次産業革命の課題



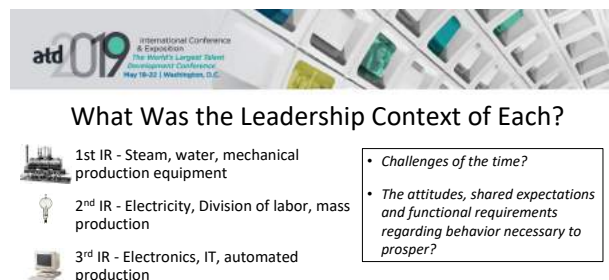
それぞれの時代に合う課題もある。以前には効いていた考え方ややり方が通じなくなる。大切なポイントは、古い時代にとらわれずに新しい時代の課題を理解すること

各時代の必要なリーダーシップ

各時代の状況に合ったリーダーシップがある。ポイントは、どのような

- 態度
- 考え方、価値観
- 行動

がその時代に必要か



課題（続き）



第4次産業革命の代表的な課題：

- 複雑性
- 力の分散
- 早いスピードと変化（VUCA）
- 計画と確実性より柔軟な対応力

2.1A レジリエンスと第4次産業革命 アジャイルリーダーシップ

アジリティーとは

アジリティーとは：
変化の激しい複雑な
環境の中で、適切か
つ効果的な行動をす
る能力



What Is Agility?

"It's the ability to take wise and effective action amid complex, rapidly changing conditions."

Bill Joiner & Stephen Josephs, *Leadership Agility*

第4次産業革命に求められるリーダー

求められるリーダー
シップ：

- ・技術力より好奇心
と学習思考
- ・コラボレーション
- ・共感性、信頼関係
の構築
- ・人間力（創造力、
説得力、柔軟性）



The Leaders We Need for the 4th IR

Self-leadership agility	<ul style="list-style-type: none"> Curiosity, learning mindset > technical skill Co-creation (20% increase in engagement)
Stakeholder agility	<ul style="list-style-type: none"> Self-reflective, accepts feedback and coaching Resilient thinking
Context-setting agility	<ul style="list-style-type: none"> Empathic capacity: inclusive, creating trust and belonging
Creative agility	<ul style="list-style-type: none"> What the AI bots can't do: creativity, persuasion, collaboration, adaptability, time management

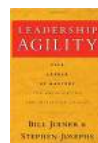
アジャイルコンピテンシーとは

アジャイルの4種類：

1. 自分に対して
(EQ)
2. 他者に対して（共
感力、柔軟な思考）
3. 環境に対して
(大・小視点)
4. 思考に対して（ア
イディアの関係性）



Leadership Agility Competencies



Self-Leadership Agility	Self-awareness Experimenting with new behaviors, actively seeking feedback
Stakeholder Agility	Empathizing with others Managing assertiveness and receptivity
Context Agility	Situational awareness: zoom in/out Sense of meaningful purpose for others
Creative Agility	Seeking out and connecting competing ideas Thinking about your thinking

アジャイルリーダーの行動

他者に対して：

- ・共感する
 - ・相手の強みを活かす
- 環境に対して：
- ・明確に意味を伝える
 - ・臨機応変な対応力

思考に対して：

- ・精神的な安定
- ・柔軟な発想



"90th Percentile" Agility

Self-leadership agility	<ul style="list-style-type: none"> "What's it like to be on the other side of me?"
Stakeholder agility	<ul style="list-style-type: none"> Empathy Seeing the value of others strengths Balancing assertion and accommodation Valuing the power of participation over the power of persuasion
Context-setting agility	<ul style="list-style-type: none"> Communicating a clear and compelling purpose Situational dynamics "This time it's different."
Creative agility	<ul style="list-style-type: none"> Inspiring trust, belonging, psychological safety Favoring inquiry over advocacy Trying on different frames of reference

2.1 RESILIENCE

2.1B レジリエンスとマインド



Michael Leimbach
VP of
Global
Research



David Yesford
Senior Vice
President
Wilson
Learning

SU202 - Resilience: Refocusing Energy in Times of Change

レジリエンス：変化の時代の中でのエネルギーの方向転換

レジリエンスの定義

レジリエンス（回復力）＝**耐久力+継続力**
激しい変化に対応して自信を持って前に進める力

Resilience =
Durability + Sustainability

The ability to recover from the disruption of change and then move forward confidently in a context of opportunity

レジリエンスとは

"People often confuse resilience with toughness. Toughness is like a shield against life's troubles that allows you to continue forward.

Resilience is when you allow the troubles to go through you and enter you, changing you, then going forward from this new place."

—Sebastián Lelio, author of *Gloria Bell* (movie), 2018

レジリエンス＝
強い忍耐力と勘違い
することが多い。
レジリエンスは忍耐
より**変化を受け入れ**
その力を活かして新
しいことに挑戦する

ポイント1：落ち込み

変化が激しいと多くの社員は落ち込む。

- ・ 昔は良かった
- ・ 何をすれば良いかわからない
- ・ 大丈夫かな？
- ・ とにかく不安

Experience of Loss

What Employees May Be Thinking or Saying
"Many of my colleagues and friends are gone."
"I used to be known for my ..."
"I lost my office with a window."
"We're being asked to do different things ..."
"I used to feel my job was safe ..."
"I can't understand why ..."
"I didn't sign up to do this."
"No one asks for my thoughts anymore."
"We're not family-friendly anymore."
"I'm not sure what is going to happen next."
"I used to be able to count on a bonus."
"I used to control my own destiny ..."
"I don't think we can survive."

ポイント2：エネルギーの使い方

Discretionary Energy

Discretionary energy is the amount of energy an individual uses over and above the minimum needed to keep his or her job.

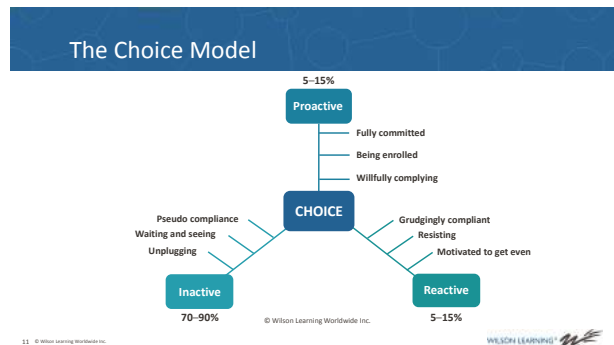
Discretionary energy refers to all the various forms of initiative, responsibility, interest, motivation, creativity, and dedication that individuals control in themselves.

(Adapted from *New Rules* by Daniel Yankelovich)

社員が自分のエネルギーをどのように使うかがポイント。
変化を乗り越えるために**自らエネルギー**を使って行動することが不可欠

2.1B レジリエンスとマインド 変化に対応するモデル

3種類の対応法



エネルギーの使い方によって変化に対する対応が決まる。

能動的（社員の15%以下）
自ら動いて積極的に挑戦する

受身的（社員の70%以上）
様子を見て、言われたことをする

反発的（社員の15%以下）
受け入れない、古いやり方にこだわる

レジリエンスの傾向を把握する

Resilience Audit

© Wilson Learning Worldwide Inc.

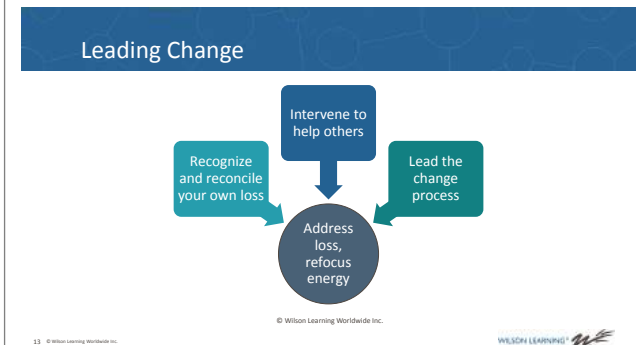
変化に対して、各社員がどのように対応する傾向があるかを把握するためには、**レジリエンス力の診断**が便利。これにより、その人が落ち込む傾向と変化に対して好む対応法を特定する。

質問の例として：

変化が激しいときに…

- ・部下は安心して必要な対応に集中する（++、+、○、-、--）
- ・部下の悩みと不安を理解して十分聞いてあげる（++、+、○、-、--）

変化を促進する方法



変化の激しいとき、リーダーにはこの3つの大切な役割がある。

1. 自分の気持ちを整理する
2. チームを支える
3. 新しい方向性を示す

この3つをすることによって、チームメンバーの気持ちが整理され、新しい方向に能動的に動けるようになる

2.1B レジリエンスとマインド 自分の気持ちを整理する

変化のメカニズム

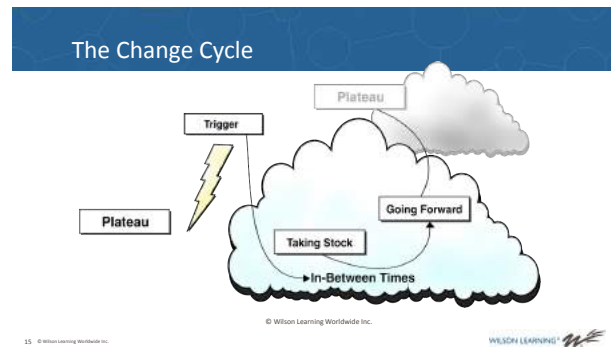
変化の流れ：

0. 安心、安定

1. 変化のきっかけ
(雷のように突然
来る)

2. 対応に困る、
悩む時期

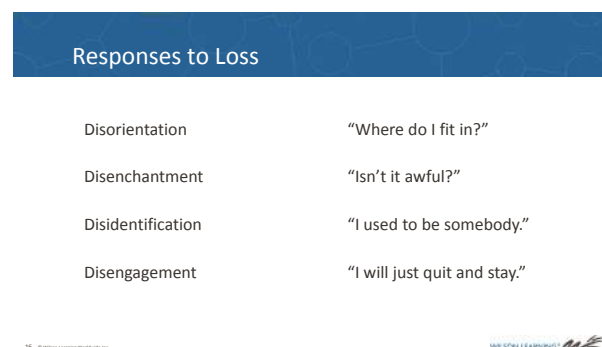
3. 方向性が見え
て、前に進める



落ち込むポイント

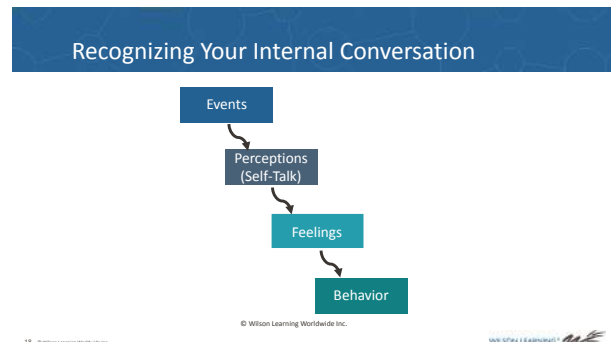
先が見えないとき、
こう悩む人が多い。

- ・自分の役割や位置づけがわからない
- ・何でもネガティブに捉える
- ・自分の価値がわからなくなる
- ・何をやっても意味がない



内なる声

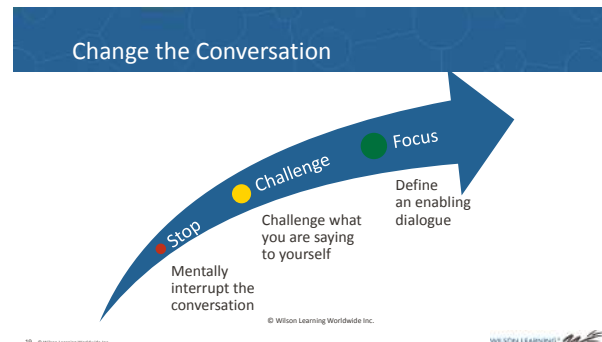
NLPのように頭の中で
考えていることが
行動のベースとな
る。流れは、
きっかけ
↓ 内なる声
↓ 感情
行動



内なる声を変える

変化に対するポイント
は、内なる声を変える
ところからスタート。
具体的には、

1. ネガティブな声を遮断する
2. 客観的な視点から見直す
3. 建設的な声に変える



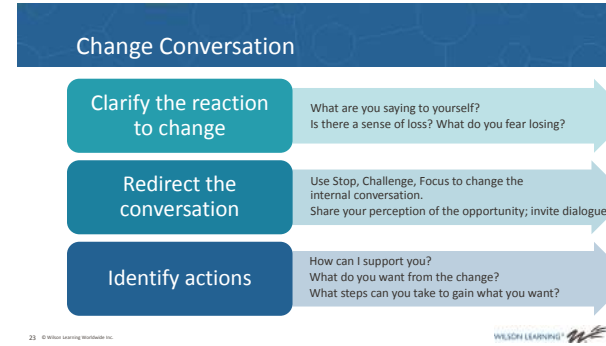
2.1B レジリエンスとマインド チームを支え、新しい方向性を示す

チームメンバーを支える

チームメンバーを安心させるポイント：

1. 目的と役割を明確にしてあげる
2. メンバーの気持ちを理解して聞く
3. メンバーに自分の新しい価値を見えるようにする

Leadership Response	
If loss is demonstrated by:	Leadership needs to:
Disorientation—Where do I fit in?	Reorient by clarifying direction, providing clear expectations and goals, defining roles, etc.
Disenchantment—Isn't it awful?	Understand the reason for the anger (usually a form of loss), listen while the employees vent, focus on the cause, and try to help them through it
Disidentification—I used to be somebody.	Help them identify with the future by creating a sense of opportunity in what is coming; describe how the employee is part of something important and why this is worth doing for the employee and the company
Disengagement—I'll just quit and stay.	Ensure employees understand the connection between their own value contribution and the organization's ability to realize the future potential from the change



メンバーと変化について話し合うとき効果的な話の進め方：

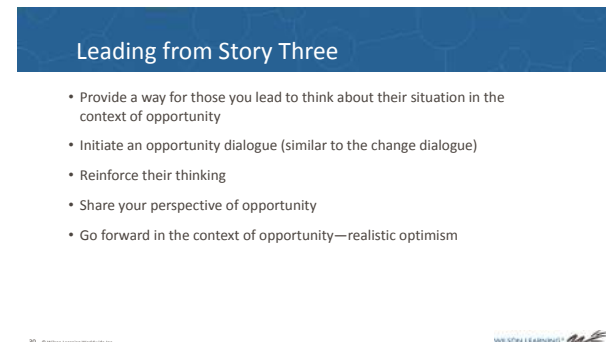
1. 変化に対する考えと気持ちを十分聞く
2. 話を未来に向ける
3. 新しい方針を達成するためにどうすれば良いかを話し合う

新しい方向性を示す

新しい方向性を示すとき、代表的な3つの切り口：

1. 危機を強調する
 2. 変える必要性に重点を置く
 3. 今後の目標と可能性を具体化する
- 3つ目が最も効果的

Three Stories			
Story:	One: We're in Crisis	Two: We're Changing Again	Three: What Is Our Potential?
Questions on People's Minds:	Can we survive?	Will the changes work?	How good can we get?
Feels Like:	Only a matter of time...	In-between times	Opportunity
Strategy:	Reduction Cut costs Cut people	Processes Structure Re-something	Execution Effectiveness
Hope to Accomplish:	Stability	Remain competitive through efficiencies	Growth, sustainability, collaboration
Work Satisfaction:	Dims	Unpredictable	Healthy
How Energy Is Being Used:	Lives in the loss Leaves	Gets burned out or disengages	Highly engaged Talent stays



3つ目の切り口（今後の目標と可能性）をチームに伝えるポイント：

- ・可能性についてメンバーに考えさせる
- ・前向きな態度と明るい雰囲気を見せる
- ・目標を魅力的に話す

2.1 RESILIENCE

2.1C EQの重要性と向上法



Ryan Gottfredson

Owner/Professor

Ryan Gottfredson/California State University, Fullerton

セッションM320 - Become a More Emotionally Intelligent Leader: Awaken to Your Mindset
よりEQの高いリーダーになる：自らのマインドセットを意識する

職場の困った現状

State of Leadership

- 39% of employees have left a job primarily because of their direct leader
- 60% of employees report that their direct leader damages their self-esteem
- 82% of employees don't trust their direct leader to tell the truth
- 65% of employees would prefer to have a different direct leader compared to more pay

Do the statistics suggest that leaders are more hero-like or villain-like?

社員から見る上司の問題：

39% 退職理由は直上の上司との人間関係

60% 上司がストレスを与える

82% 上司の話を経信頼しない

65% 賞与よりは上司を変えてほしい

EQとは

Emotional Intelligence (EQ)

Is the combination of four facets or abilities:

1. Diagnose and recognize our emotions
2. Control our own emotions
3. Recognize and diagnose emotions displayed by others
4. Respond appropriately to others' emotional cues

In the past century, IQs have increased and EQs have decreased

EQはこの4つの能力からできている。

1. 自分の感情や気持ちがわかる

2. 自分の感情をコントロールできる

3. 他者の感情や気持ちがわかる

4. 他者の求めていることに対応できる

直近の100年でIQが高まってきている反面、EQが逆に低くなっている傾向がある

EQの2つの大きな要素

Emotional Intelligence (EQ)

Is the combination of four facets or abilities:

- Self-Awareness
 1. Diagnose and recognize our emotions
 2. Control our own emotions
- Other-Awareness
 3. Recognize and diagnose emotions displayed by others
 4. Respond appropriately to others' emotional cues

左に書いてある4つの能力をまとめると、大きく2種類の理解力が重要となる。

自己理解（自分の感情を理解して、コントロールする）

他者理解（相手の気持ちを理解して、適切に対応する）

2.1C EQの重要性と向上法

EQの重要性と認識

EQの重要性

Why is EQ so important?

1. It affects our ability to work with others
2. Thus, it is a critical driver in the quality and effectiveness of our:
 - a. Performance at work
 - b. Leadership
 - c. Relationships

EQは仕事の質、リーダーシップ、人間関係に直接影響する大切なもの

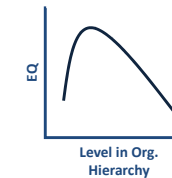
Why is EQ so important?

- 90% of top performers have high EQ
- EQ is responsible for 58% of job performance
- People with high EQ make \$29,000 more annually than their low EQ counterparts
- 75% of career derailments are due to an issue related to emotional intelligence

58% EQから生まれる仕事の成果
75% EQが低いために起きる管理職の問題

立場とEQの関係

Relationship between Org Hierarchy & EQ



- Why?
- Who do we expect to be the most emotionally intelligent?
- What level in the organization is EQ the most important?

組織レベルが上がるほどEQが高く求められるのに、低くなる恐れがある

自己認識の低さ

Self-Awareness

- What percent of people think they are self-aware?
 - 95%
- What percent of people are actually self-aware?
 - 12-15%

“On a good day, about 80% of people are lying about themselves—to themselves.” –Tasha Eurich

95% 自己理解が高いと思い込んでいる人
12~15% 実際に自己理解が高い

Self-Awareness

“On a good day, about 80% of people are lying about themselves—to themselves.” –Tasha Eurich

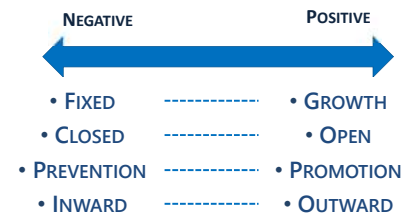
Why are not more people self-aware?

- We tend to think that our thinking is the best way to think
- 90% of our thinking, feeling, judging, and acting are driven by non-conscious automatic processes

自己理解が低い理由：自分の考えが正しいと思っている、9割の考えは無意識

EQを高める4つの切り口

4 Mindsets that Drive Effective Leadership



EQを高めるためには成長、オープン、前向き、外向きのマインドが必要

2.1C EQの重要性と向上法

EQを高める4つの切り口

1. 潜在能力と成長を考える

EQを高めるには可能性やポテンシャルを重視する。

- ・失敗を恐れず、新しいことに挑戦する
- ・成果より成長を大切に
- ・成果まで時間とエネルギーをかける

Fixed - Growth

Fixed Mindset				Growth Mindset
Belief that one is unable to change his/her talents, abilities, & intelligence		Their:		Belief that one is able to change his/her talents, abilities, & intelligence
• Looking good	👉	Focus	👈	• Learning & Growing
• Validating talent				• Performing & Excelling
• Avoid challenges	👉	Approach	👈	• Embrace challenges
• Give up easily				• Persists beyond failure
• Provides low-quality/quantity feedback	👉	Behaviors	👈	• Provides high-quality/quantity feedback
• Success should come naturally (avoids effort)	👉	Beliefs	👈	• Success takes effort (seeks to invest in self)

Byron Gottfredson

2. オープンに考える

EQを高めるにはオープンマインドが重要。

- ・状況把握にこだわる
- ・質問し続ける
- ・フィードバックを求める
- ・新しい視点を大切にする

Closed - Open

Closed Mindset				Open Mindset
Closed to the ideas and suggestions of others		Their:		Open to the ideas and suggestions of others, and gives them time & thought
• Being right	👉	Focus	👈	• Finding truth
• Having ideas supported				• Seeing options optimally
• Provides answers	👉	Approach	👈	• Ask questions
• "Out of touch"				• Seeks to understand
• Avoids feedback	👉	Behaviors	👈	• Seeks feedback
• Avoids new perspectives				• Invites new perspectives
• Disagreement=threat	👉	Beliefs	👈	• Disagreement→learning
• They know what is best				• They can be wrong

Byron Gottfredson

3. 前向きに考える

EQを高めるにはリスクを恐れず次のように前向きに動く。

- ・障害があってもあきらめない
- ・過去の成功にとらわれないで新しいことを挑戦する
- ・リスクを歓迎する

Prevention - Promotion

Prevention Mindset				Promotion Mindset
Seeking not to lose		Their:		Seeking to gain & win
• Avoiding problems	👉	Focus	👈	• Reaching destination
• Things running smoothly				• Making progress
• Maintain status quo	👉	Approach	👈	• Attainment of goals
• Doing the easy thing				• Doing the right thing
• Vigilant	👉	Behaviors	👈	• Anticipates problems
• Few safety incidents				• Higher engagement & performance
• Risk should be avoided	👉	Beliefs	👈	• No risk/No reward

Byron Gottfredson

4. 外に向けて考える

EQを高めるには自分よりチームや他の人を中心に考える。

- ・チームの利点を最優先にする
- ・メンバーを大切にする
- ・メンバーの成功で喜ぶ

Inward - Outward

Inward Mindset				Outward Mindset
Seeing others as objects		Their:		Seeing others as people and valuing them as such
• Benefitting self	👉	Focus	👈	• Benefitting team
• Self is more important than others	👉	Approach	👈	• Others are valuable partners
• Seek spotlight	👉	Behaviors	👈	• Share spotlight
• Limits others				• Includes others
• Others are not doing their best	👉	Beliefs	👈	• Others are doing their best

Byron Gottfredson

2.2 MOTIVATION

2.2A エンゲージメント向上のメカニズム



Tom Roth

Chief Operating Officer

Wilson Learning

セッションW105 - Unplugged: How Leaders Are the Catalyst to Re-Engaging the Workforce
アンプラグド：リーダーたちがいかにワークフォースをリエンゲージするための触媒となるか

低いモチベーションの要因

Low Job Satisfaction

A variety of factors contribute to low work satisfaction and disengagement, including when an employee:

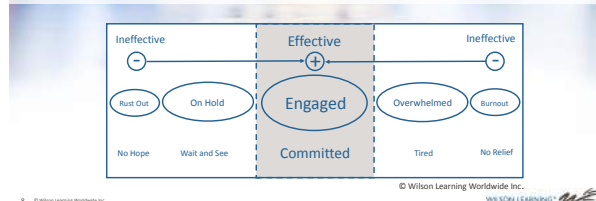
- Is in a routine job with no challenges
- Doesn't like what he or she is being asked to do
- Isn't playing to his or her strengths
- Isn't given the tools and skills to do the job
- Perceives a lack of professional development

モチベーションとエンゲージメントが下がる要因は様々である。代表的なものは、

- ・ 仕事内容が単調で、楽しみがない
- ・ 仕事内容が嫌い、やりたいことと異なる
- ・ 仕事で自分の強みを活かしていない
- ・ 成功するために必要なリソースがない
- ・ スキルアップや成長する機会がない

エンゲージメントのバランス

Continuous Change: The Energy Continuum



高いモチベーション＝バランスが良い

- × 刺激がなく、やる気がない
- △ 指示待ち、様子を見る、受身的
- モチベーションが高い、積極的
- △ 圧倒され、疲れている
- × 業務量についていけずバーンアウト

モチベーションを下げるダメ上司

Toxic Leadership

- Perceives that coworkers' poor performance isn't addressed
- Receives no recognition or reward for good or exceptional performance
- Believes he or she isn't being involved and informed
- Feels unsupported and not listened to
- Thinks he or she works for a poor manager or leader
- Feels boss is toxic (takes his or her energy)
- Believes boss doesn't care

多くの場合、上司がモチベーション低下に大きく影響している。例えば、チームメンバーは…

- ・ 評価されないと感じる
- ・ コミュニケーションがないと思う
- ・ 上司が話を聞いてくれない
- ・ 上司が自分のことに興味がないと感じる

2.2A エンゲージメント向上のメカニズム モチベーションを高める風土作り

5つの要素



モチベーションが高まる（エンゲージメントを保つ）職場風土を作るための5つのポイント：

1. チャンスがある
2. 責任を感じる
3. 良い人間関係
4. 仲間意識
5. 承認される

1. チャンスがある



チームメンバーが意味のある仕事をする機会やチャンスを感じないと、モチベーションが下がる。対策としては、

- ・可能性を伝える（現実的な範囲内）
- ・ビジョン/ミッション/戦略を説明するとき、メンバーにとってどのような可能性があるかを明確にする
- ・各メンバーの仕事が会社のミッションにどのように貢献しているか、どうつながっているか、どのような意味があるかを強調する

2. 責任を感じる



チームメンバーが自分には責任があると感じないとモチベーションが上がらない。対策としては、

- ・期待と求める成果を具体化する
- ・求めていることを明確に伝える
- ・目標達成に対する責任感を明確にして、各メンバーが自分でコントロールできるようにする

2.2A エンゲージメント向上のメカニズム

モチベーションを高める風土作り（続き）

3. 良い人間関係

Connectedness: Key Actions



Engagement is sustained by trust and support from colleagues.

Facilitate a high level of connectedness among and between people.

Foster a mindset of collaboration based on mutual interest and shared responsibility.

24 © Wilson Learning Worldwide Inc. WILSON LEARNING®

モチベーションを高めるためには人との信頼関係は欠かせない。対策として、

- ・チームメンバー同士のコミュニケーションを強化して、お互い支え合うような環境を作る
- ・チームの接点を増やして、関係構築をする
- ・仕事を通じてチームの一体感を作る

4. 仲間意識

Inclusion: Key Actions



Inclusion naturally creates engagement. Suppressed communication naturally creates disengagement.

Establish systems that ensure information is always flowing and people are informed.

The most important factor in sharing information is having a culture of trust.


25 © Wilson Learning Worldwide Inc. WILSON LEARNING®

仲間意識がないとまたモチベーションが下がる。そうならない対策は、

- ・何よりチーム内の信頼関係が大事。これがないと何も始まらない
- ・信頼関係がある前提から次にやることはチームのコミュニケーションの活性化
- ・最後に忘れていけないのは積極的な情報共有

5. 承認される

Validation: Key Actions



Ensure there are systems and processes in place to reward, support, and develop people.

Show interest in people by personally supporting, rewarding, and developing them.

Ensure people don't leave the organization because they feel they don't matter.

26 © Wilson Learning Worldwide Inc. WILSON LEARNING®

自分が認められているかどうかはモチベーションに直接影響する。対策は、

- ・チームメンバーを支える、育成する、認めるインフラを作る
- ・個人的に各メンバーに対して興味や関心を示して、道具扱いをしない
- ・職場で認められない、誰も自分のことに関心がない、といった理由で退職者が出ないように注意する

2.2 MOTIVATION

2.2B モチベーションを高める3つのポイント



Susan Fowler

Senior Consulting Partner

The Ken Blanchard Companies

TU219 - Applying Motivation Science Through
Motivation Conversations—A Pilot Study やる気を
起こさせる対話を通じてのモチベーション・サイエンスの
適応—パイロット・スタディ（試験的な調査）

1. 自由度

Create Choice (Autonomy)

Our need to ...

- **Perceive** we have choices
- Recognize and feel we have **options** within boundaries
- Have a sense of **control** (I am the source of my behavior)



10年前のダン・ピンクの著書『ドライ
ブ』により、ホワイトカラー社員の高いモ
チベーションを継続的に保つためのポイン
トはこの3つとわかった。ここでマインド
系研修に強いケン・ブランチャードグルー
プが社員の心理的なニーズを明確にした。
例えば、決まった範囲内でも自由度があ
ると感じるとモチベーションが上がる

2. 関係性

Create Connection (Relatedness)

Our need to ...

- Feel a sense of **belonging** and genuine connection to others without concerns about ulterior motives
- Align goals and actions to meaningful **values** and sense of **purpose**
- Contribute to something greater than **ourselves**



モチベーションを保つ2つ目のポイントは
関係性。社員の心理的なニーズとして、
・職場メンバーとのつながりを感じ、チ
ームとしての一体感がある
・会社のミッションやビジョンは自分の
価値観と一致している
・自分は世の中に役立っている、意味の
ある貢献ができている

3. 達成感

Create Competence

Our need to ...

- Feel **effective** at managing everyday situations
- Demonstrate **skill** over time
- Feel a sense of **growth** and **learning**



自分の能力と成果について、社員の気持
ちは、
・日頃の業務を納得するレベルまでこな
すことができる
・長期的に考えたときに自分は良い成果
を残しており、能力も上がっている
・成長している実感がある

2.3 INNOVATION

2.3A 人材育成 x デザイン思考



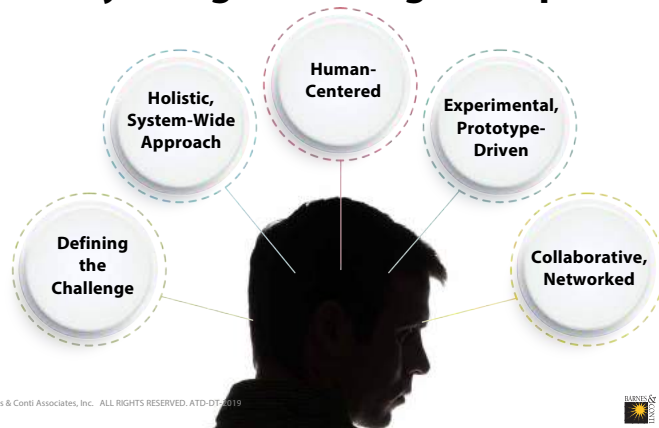
Nelson Soken

Chief Innovation Strategist

Barnes & Conti Associates

デザイン思考の基本

Key Design Thinking Principles



Copyright © 2019 Barnes & Conti Associates, Inc. ALL RIGHTS RESERVED. ATD-DT-2019



デザイン思考の基本は：1. 問題を正しく定義する 2. システム思考で広く考える 3. 共感性を使って人間中心に考える 4. クイックプロトタイプで早いスピードの試行錯誤を行う 5. 多様なメンバーを巻き込んで様々な視点から解決アイデアを出す

セッションSU314 - Design Thinking: An Approach to Transform Your Organization and Improve Outcomes デザイン思考：あなたの組織を改革してより良い成果を出すためのアプローチ

人材育成へのデザイン思考の活用法

How Design Thinking Can Be Applied in Talent Development

- **Defining the Problem:** What need or issue is your organization really trying to solve?
- **Systemic, Holistic:** Are you assessing the entire enterprise (beyond silos) when making organizational changes?
- **Empathy/Human-Centered:** Are creating a culture of empathy when developing leaders, employees? Are you seeking solutions from the perspective of the “customers/users” of the organizational solutions?
- **Collaborative, Networked:** Are you leveraging everyone's collective talents and skills?
- **Experimental, Prototype-Driven:** Are you systematically and iteratively experimenting with new approaches?



人材育成分野ではこのようにデザイン思考が役立つ：1. 正しく問題を定義する（言われた研修を提供するだけではない） 2. 成果を高めるために受講者と現場視点から研修を作る 3. 経営者、現場、受講者を巻き込んで一緒にニーズに合う研修を作る



2.3 INNOVATION

2.3B 人材育成 x イノベーション



Jim Smith

President & CEO

Jim Smith Jr. International

セッションSU321 - The Entrepreneurial Talent Developer: Looking, Leveraging and Leading Learning

企業家の人材育成者：観察、活用および指導学習

リスクをどのように考える？



リスク回避からリスク歓迎の度合いは人によって様々。

1. リスクを避ける
2. 時間をかけて慎重に準備をすればリスクをとることができる
3. 基本的には挑戦するが、無理はしない
4. リスク大好き！

注意：各傾向のメンバーを組み合わせる

イノベーションの障害



イノベーションの最も大きい障害は自分の思い込みと失敗の恐れ。このように心配しているとイノベーションが生まれにくい。

- ・失敗する
- ・恥をかく
- ・リスクが怖い
- ・何をすれば良いかわからない
- ・先が見えないのは怖い

イノベーションマインド



イノベーションを起こすためには、この6つの思考の習慣が便利。

- ・つながりを見つける
- ・質問する
- ・よく観察する
- ・幅広く人脈を作る
- ・とにかくやってみる
- ・失敗を恐れない

2.3B 人材育成 x イノベーション

イノベーションを高めるための思考の習慣

1. つながりを見つける

Associating

Using “association thinking”; making connections across seemingly unrelated questions, problems or ideas; connecting things; connecting the unconnected.

まったく無関係なことでも「何かのつながりがないか」「何かヒントがないか」「何か応用できないか」を問い続けることによって意外なアイデアが出る

2. 質問する

Questioning

Asking questions that challenge the status quo; “If we tried this what would happen?”; ask questions to understand how things really are; why they are that way and how they might be changed or disrupted.

イノベーションを起こすためにこのような質問をする。「違う方法でやったらどうなるか」「他に何かできないか」「これ以外のやり方はないか」

3. よく観察する

Observing

Watching the world around you (intensely and with a creative eye) – that includes customers, products, services, technologies, people, television shows and organizations for new ways of doing things.

集中してきちんと観察すれば、実は目の前に様々なヒントがある。見るポイントは顧客、他社の製品、他の業界のサービス、新しいトレンド など

4. 幅広く人脈を作る

Networking

Finding and testing new ideas with new people; no social or resource networking – idea networking.

一人で考えると限界があるため、他の人と一緒に考えたほうがニーズ把握とアイデア創出につながる。特に、自分と違う背景や価値観を持つ人が参考になる

5. とにかくやってみる

Experimenting

Constantly testing new experiences and piloting new ideas; visiting new places; seeking new information; unceasingly exploring the world intellectually and experientially, holding convictions at bay and testing hypotheses along the way.

イノベーションを起こすための便利な習慣は常に考える、行動する、体験する。新しいことを学ぶ、行ったことのない場所に旅する、知らない人と話す など

6. 失敗を恐れない

Repelling

Resisting pessimism, negativity, victim vocabulary, wanting only to go to the next level, the word “try”, the status quo, a SSDD (same stuff different day) mindset and hopelessness.

イノベーションを起こすためには失敗を恐れないだけではなく、マイナス思考からの脱却が必要。心配しない、失敗＝学び、変化を前向きに考える発想を目指す

2.4 LEADERSHIP

2.4A リーダーシップ開発による政府改革

Tennessee DHR とは

テネシー州はアパラチア山脈の“東部”、丘陵地の“中部”、テネシー川からミシシッピ川への平坦な土地の“西部”の3地域からなり、面積は日本の1/4、人口も660万人で華やかな都会も少ない地域である。しかし、米国の主要都市から等距離にあることから世界最大の物流会社FedExの本社があり、フォルクスワーゲン、日産北米本社、ブリヂストン北米本社など多くの企業が進出した。しかし、これらの企業を目指して州外から移る人は少なく、テネシー州は優秀な人材が進出企業に吸収され、そうでない人材層が州内に取り残されるという問題に直面した。そこで、州政府は人材の教育を最重点課題として取り組むことになった。

このケースから得られるヒント

1. できることに重点を置いて勢いを作る

役所だからできないことが多いなか、逆にできることに絞って、ベストを尽くすのが成功への道

2. 大変革の場合にはシンプル=ベスト

数万人規模の風土改革のような大きいプロジェクトの場合には、わかりやすい既存フレームワークが頼りになる

3. 風土とリーダーシップを徹底的に改善すると成果が大きい



Trish Holliday

Assistant Commissioner & State Chief
Learning Officer
Tennessee Department of Human
Resources



**セッション GOV400 - Learning as a Cultural
Catalyst in Government**
政府の文化的触媒としての学習

2.4A リーダーシップ開発による政府改革 課題と方針

役所の人事課題



役所の場合は、民間企業以上に下記の課題を乗り越える必要がある。

- ・ 優秀な人材の獲得
- ・ 世代間のギャップを埋める
- ・ 役所に対する意識を変える
- ・ 知識と経験の伝承
- ・ リーダーシップ強化
- ・ スピードアップ
- ・ 社会の変化に対応する

ラーニング組織を作るヒント



左の課題を根本的に解決するために全役所の風土改革を行い、新しいラーニングカルチャーを作ることにした。実現のために、この3ステップを踏んだ。

1. 魅力的な風土を作る
2. リーダーシップを強化する
3. 組織力を改善する

魅力的な風土を作る



風土を変えるための取り組み：

1. 入社オリエンテーションの完全リニューアル：入社した90日以内にファンにさせる
2. 人材育成の強化：全階層と職種に対する研修を見直し、成果につながる社風に合うようにアレンジ
3. 評価制度のOJTの改善：インセンティブを与え、マネジメント力を高める
4. 風土調査、社員満足度調査：社員からの情報を多く受け入れ、双方向のコミュニケーションを図る

2.4A リーダーシップ開発による政府改革 取り組みと結果

リーダーシップ強化

3 x 3のイメージで研修プログラムを構築

した。

- ・自分をリードする
 - ・人間をリードする
 - ・組織をリードする
- それぞれに対して、
1. 学ぶ（知識習得）
 2. 活用する（実践）
 3. リード（成果）



成果：受講者の昇進



リーダーシップを発揮できる人が少ないため、幹部を外部から中途採用することが多かった。研修導入後に**管理職層の昇進**が増えており、研修前の2013年と比較して**160%増加**

リーダーシップ研修（基礎～上級）

4レベルの内容設定：

基礎：マネージャーの基本

初級：マネージャー実践

中級：リーダーの基本

上級：リーダー実践

*基礎以外はすべて自由参加



学びとアドバイス

学び：

・経営者を早めに巻き込む

- ・既存のモデルを使う
- ・予算をまとめる

アドバイス：

- ・風土改革をPDCAに
- ・期待を現実的に設定
- ・定期的に評価する



2.4 LEADERSHIP

2.4B プレイングマネージャーの強化



Jamie Millard
Executive
Partner
Lexington
Leadership

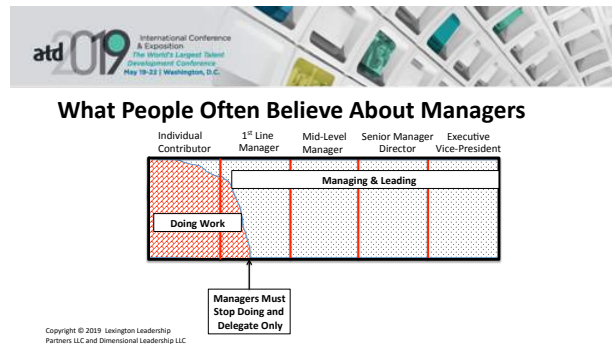


Frank Satterthwaite
Professor,
Johnson &
Wales U

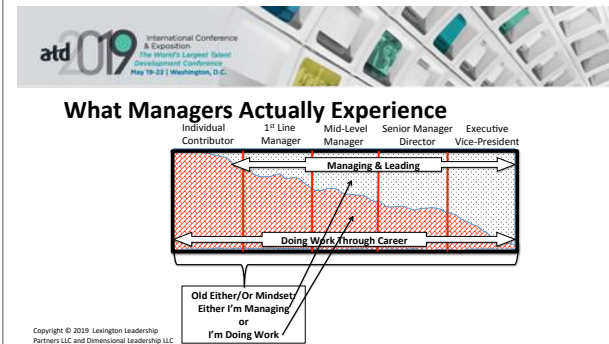
セッション M212 - Hands-on Management: The Critical Missing Piece of Today's Leadership Development 実務に関わるマネジメント：現在のリーダーシップ開発において決定的に欠けている点

マネージャーの業務内容（イメージ）

新任管理職になってからライン業務ではなく管理業務がメインになるイメージがある。特に上層部なら管理のみと思われるケースが多い



マネージャーの業務内容（現実）



左の図のように実はどの階層でも実務と管理が混ざっているため、どんなに昇進しても**プレイングマネージャー**から解放されることがない

プレイングマネージャーの状況

プレイングマネージャーの悩み

- ・ サポート体制がない
- ・ 世代間でストレス
- ・ 変化に対応できない
- ・ 一人あたりの業務量が多い



プレイングマネージャーの考えるポイント

Key Questions For Hands-On Managers

- When Should I Do vs. Delegate?
- How Can I Be Successful in Both Roles?
- How to Find Time to Develop People in Both Roles?
- How Should I Behave as a Hands-on Manager?
- How Do I Develop My Own Knowledge, Skills and Expertise So I Remain Relevant?
- What Should I DO and What Should I AVOID as a Hands-On Manager?

- ・ 自分でやる？ 部下に任せる？
- ・ どのように成長する？
- ・ 専門性を高める方法は？
- ・ どのようなマネジメントをすれば良い？

2.4B プレイングマネージャーの強化 プレイングマネージャーを支援するヒント

TP&Lをセットで考える

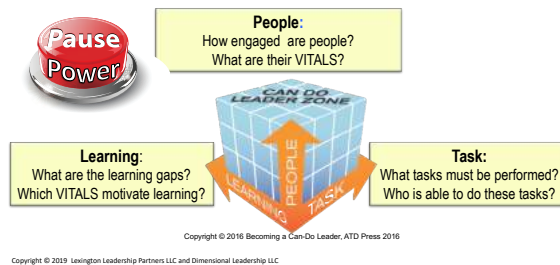
限られた時間を有効活用するためにTP&Lを同時に考える。

Task（作業）誰が何をすればよい？

People（メンバー）社員の状況はどう？

Learning（成長）どのように成長につなげる？

Help Managers Think TP&L



13

部下のVITALSを意識する

Help Managers Conduct a VITALS Checkup

V ALUES	Personal standards, principles and beliefs that you felt were important.
I NTERESTS	Work-related subject areas that grabbed and held your attention
T ALENTS	Natural abilities and aptitudes that were leveraged and developed.
A MBITIONS	Career, personal and financial goals and aspirations were tapped.
L ONGINGS	Strong psychological needs were fulfilled.
S TYLE	Your preferred ways to think, feel, behave and interact were matched.

Copyright © 2019 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership, Inc.

16

部下をこの6つのポイントから考える。

Values（価値観）

Interests（関心）

Talents（スキル）

Ambitions（要望）

Longings（心理ニーズ）

Style（好むスタイル）

合理的に意思決定を行う

プレイングマネージャーの多くが自ら必要以上に業務に関わってしまう。やる前にこのプロセスで考える。

- ・ TP&L的にどう？
- ・ VITALS的にどう？
- ・ 明らかに成果が違う？ 3つYesがないから任せるべき

Help Managers Use the Situational Doing Protocol



人材育成でプレイングマネージャーをサポート

Alternative Ways to Ensure Your Leadership Programs Address Hands-on Management

- **New Program option** – create new program that is focused on developing hands-on managers
- **Add-on option** -- Add new Hands-on Manager Module to existing leadership development programs
- **Revision option** -- Modify existing leadership development program

Copyright © 2019 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC

プレイングマネージャーをサポートするための育成的な工夫：

- ・ 新しい研修を作る
- ・ 既存研修にプレイングマネージャーパートを付け加える
- ・ 既存研修をニーズに合わせて改善する

2.4 LEADERSHIP

2.4C メンター制度で専門家をパワーアップ

Hospital Israelita Albert Einstein とは

ブラジルのサンパウロ市の総合病院。第二次大戦でヨーロッパからブラジルへ逃れて安住の地を得られたユダヤ人社会からの社会貢献として病院建設が1955年に構想され1958年に着工したが、病院を作るだけではない難題があり正式に開設されたのは1971年。その後、ラテンアメリカ最高レベルの総合病院に発展した。しかし、21世紀に入り病院規模拡大によるコミュニケーション不足、高度化する医療技術へのフォロー遅れなどパワーアップを妨げる状況が目立ってきた。そこで改革の取り組みを始めたが、ユダヤ教の厚い信仰という背景もあり、医師個人個人の意識を変えるのは難航した。

このケースから得られるヒント

1. 人材育成は人事主催のインプット型研修だけではない

メンター制度を始めに現場でうまく活用することが、効果的な人材育成の手法の一つ。その事例のようにプライドの高い専門集団の場合、研修より受講者同士の共有と交流でうまくいった

2. メンター（現場）の負担を減らすインフラがポイント

現場を巻き込むときに人材育成部門に大事なものは、インフラ作りと完璧な運営。メンター（マネージャー）の負担をできるだけ減らして、成功しない障害物からすべて防御することが大切



Nam Jin Kim

Medical Coordinator - Surgery/Robotic
Surgery Service Line
Hospital Israelita Albert Einstein

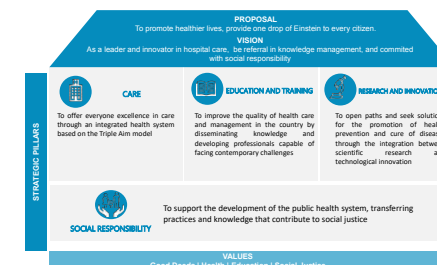


Fernando Mattos

MD
Hospital Israelita Albert Einstein



Einstein stands out for its excellence in health service both in private sector and public sector.
Four pillars guide and support our work:



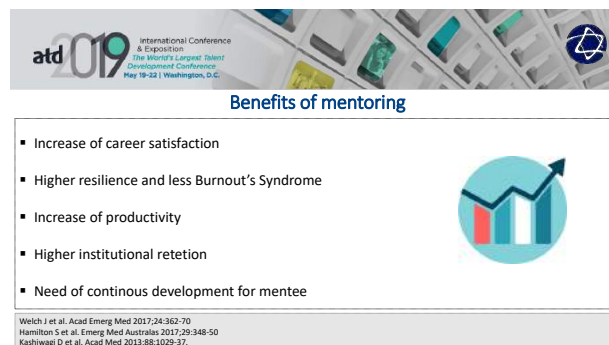
セッション W121 - A Mentoring Program for Onboarding Physicians
医師に対する社内指導教育プログラム

2.4C メンター制度で専門家をパワーアップ メンター制度の概要

メンター制度の利点

メンターされる側には
このような利点がある。

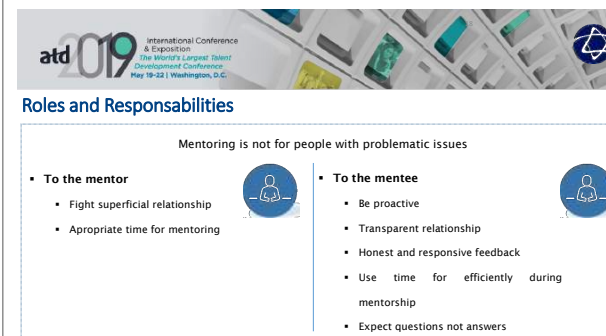
- ・仕事に対する満足度が上がる
- ・レジリエンスアップ
- ・生産性・効率アップ
- ・退職率ダウン
- ・継続的な成長



メンターと相手の役割

メンター

- ・時間を作る
 - ・深い人間関係を作る
- 相手**（メンターされる側のメンティー）
- ・主体的に動く
 - ・正直に関わる
 - ・時間を有効活用する
 - ・自分で考える



相手（メンターされる側）に必要なマインド

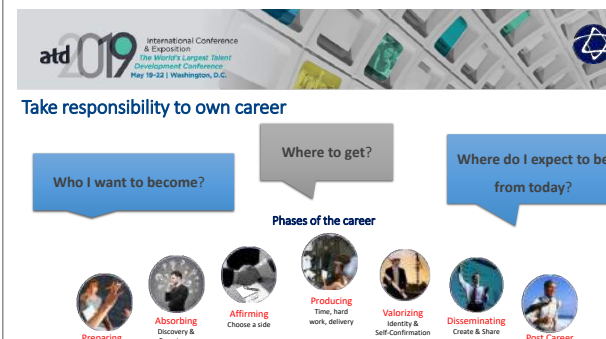
メンター制度の成立
には、される側のマ
インドが大切。

- ・高い自己認識
- ・受け入れる姿勢
- ・ニュートラル
- ・強い責任感
- ・強い好奇心とチャレンジ精神



キャリアを通じたメンタリングイメージ

キャリアの各ステージによってテーマが変わる。例えば、
若手：どうなりたい
中堅：何をを目指す
管理職：今後どうなってほしい



2.4C メンター制度で専門家をパワーアップ HIAEのメンター制度

目的

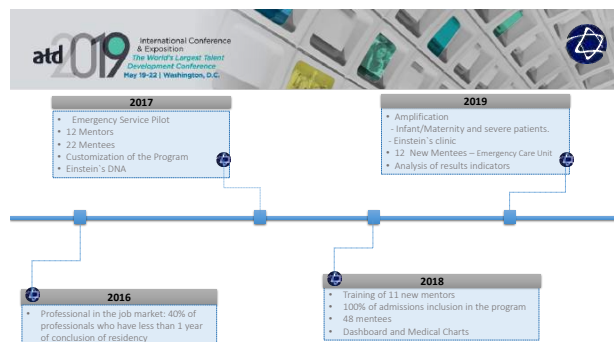
狙いや目的として、

- ・ 病院の理念、文化、価値観に対する理解を深め、それに行動も合わせる
- ・ 継続的な学習の仕組みを作る
- ・ 目指すゴールに対する共通意識を作る



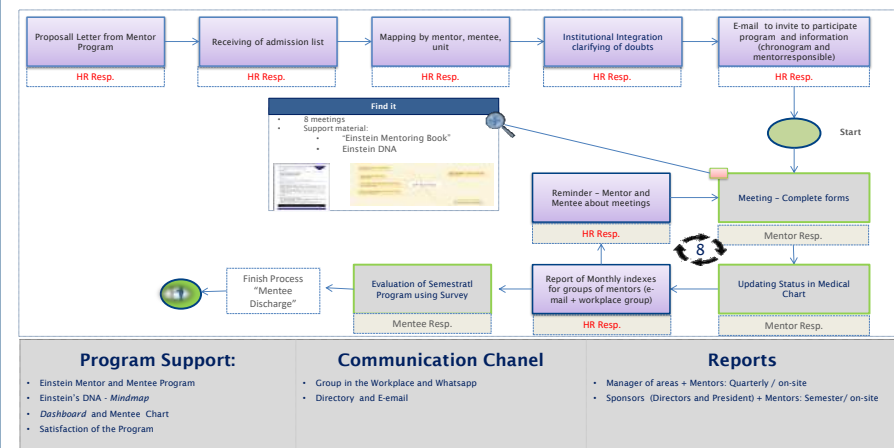
経緯

2016年：40%の社員は当院での経験が1年未満
 2017年：緊急病院でパイロット版
 2018年：強制参加にして、人数を倍に
 2019年：対象者を広げる



プログラム

Einstein's Mentoring Program



HIAEのメンター制度は上記の図のような流れとなっている。

成功のポイントは、

サポートインフラ：メンター側の負担を減らすためのツールと材料を多く提供する

効率的なコミュニケーション：チャット、メール、SNSなどのような複数のチャンネルを事前に準備して、メンターの負担を減らす

定期的なレポーティング：四半期ごとに経営者とメンター全員をまとめて集合ミーティング、進捗状況を毎月共有する

2.4C メンター制度で専門家をパワーアップ メンター制度から得られた成果

定量的な成果



ここまでの成果を数字で見ると、

13人 メンター経験者

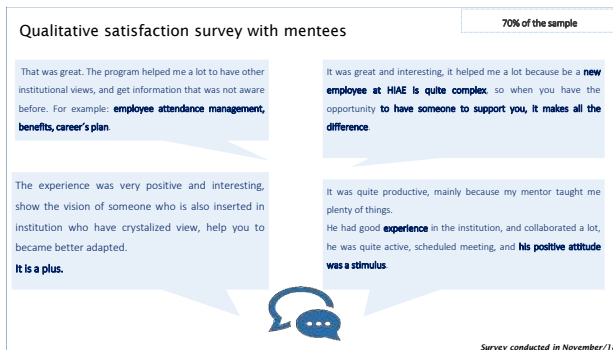
89人 メンタリングを受けた人

30時間 一人あたりのメンタリング時間

90 NPS (ネット・プロモーター・スコア)

20%増加 緊急病院の患者満足度

定性的な成果



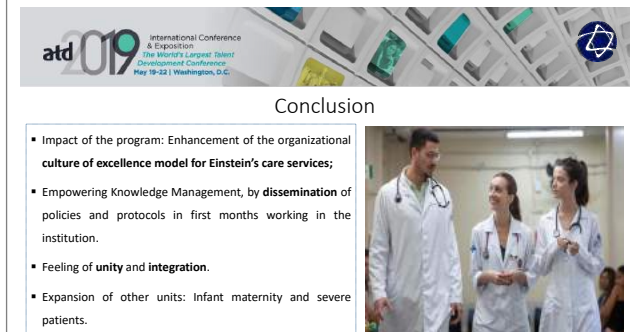
受講者からの声：

Aさん：病院内のルールやポリシーに対する**理解が一気に高まった**

Bさん：この複雑な組織の中に自分がどのように動けば良いかがわかり、**立ち上がり非常にスムーズになった**

Cさん：専門分野の異なるメンターのおかげで自分の**視野が広がり、考え方も良い意味で変わった**

学び



主催側の人事からの感想：

- 経営理念と戦略に対する理解が深まって、ベクトルを合わせることにつながる
- 効果的な情報共有の手段
- メンバーの一体感につながる
- 対象者を広げることによって成果がさらに高まる見込みがある

2.4 LEADERSHIP

2.4D 今後求められるリーダーシップ力



Matthew Paese

Senior Vice President, Executive Services

DDI

セッションM216 - From Fit to Fitness: A New Era for Executive Development

フィットからフィットネスへ：経営幹部育成の新しい時代

厳しいビジネス環境



ビジネス環境が厳しくなり、特に時間の短縮が経営者にプレッシャーをかける。

方針：事業戦略が短い期間で変わる

意思決定：量が多く、考える時間がない

人間関係：薄い接点が多く、じかに接する Face to face機会が少ない

エネルギー：変化の中でストレスが高い

経営者のチャレンジ



多くの経営者のチャレンジとして、

DX：デジタルビジネスへの展開

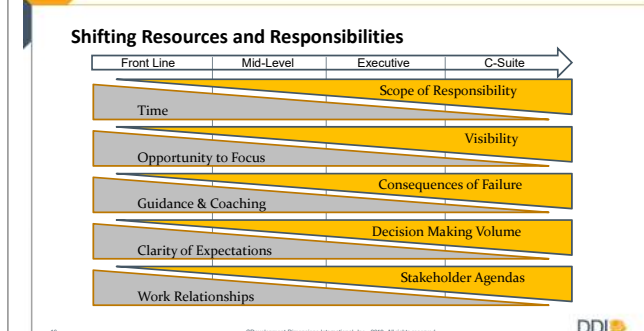
業界の変化：ビジネスモデルの変化、他分野からの競合

新しい期待：社員の变化への期待

スピード：早いスピードが求められる

分散化：複雑性

リソースの責任の変化



新任管理職から上層部の間に状況が変わる。下記の**5つのバランス**が必要。

時間 vs. 責任範囲

専門分野 vs. 広い評判

部下育成 vs. 失敗の重要性

期待の明確性 vs. 決定事項の量

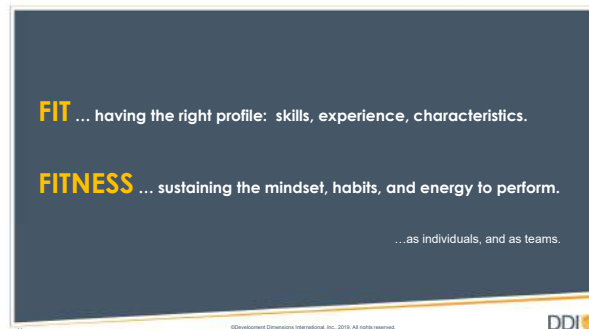
人間関係 vs. ステークホルダーの要望

2.4D 今後求められるリーダーシップ力 フィットとフィットネス

フィットとフィットネスの定義

従来、経営者に求めることはフィット。
自社の社風、理念、業務内容に合う経験と人間性。

フィットネスは成果を出し続けるためのマインド、行動習慣とエネルギー



フィットネスとは



フィットネスに重点を置くとポイントは、
流動的：常に経営者の考えがニーズに合っているかを考える
未来視点：現在より、今後求められることにフォーカスする
スピード：早く高いテンションで

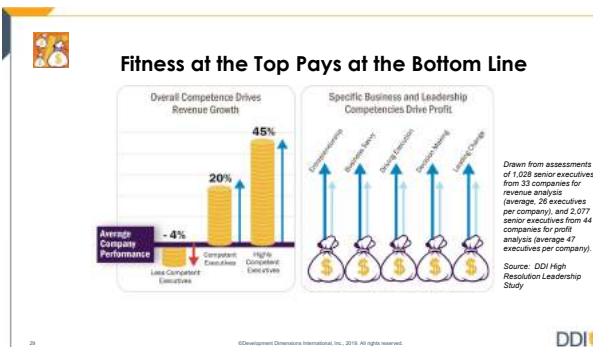
フィットネスへのシフト

経営者のフィットネスを高めるために人材育成部門がすべきことは、

- ・ **未来**を予測する
- ・ **環境**をよく理解する
- ・ **チェンジマネジメント**の力を身につける



フィットネスによる成果



DDIの研究によれば、経営者のフィットネスと会社の売り上げ成長はこうに関係している。
フィットネスレベル
低：成長 -4%
中：成長 20%
高：成長 45%

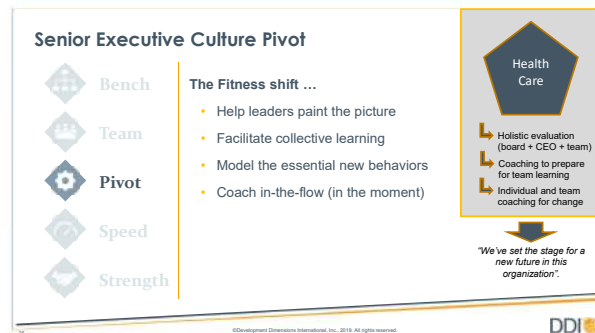
2.4D 今後求められるリーダーシップ力 経営者の悩み別対策

経営者の代表的な5つの悩み



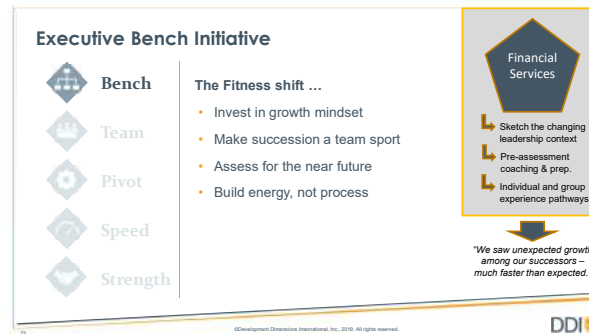
経営者にとって人材、チーム、戦略、スピード、スタミナ・エネルギーが課題

変化の中での戦略の実現



多くの社員を巻き込んで一人でやろうとしない。動きながら学ぶことに慣れる

パイプラインの強化



チームで可能性にマインドを向けて、プロセスよりもエネルギーを重視する

スピードアップ



仕事の内容や作業だけでなく、環境もよく考える。スピードを強く意識する

チームワークアップ



共通目標から逆算して、将来に向けて、健全な行動習慣が続ける仕組みを作る

パワーアップ



チームに必要な能力を確保する。自分のエネルギーが高められることを特定する

2.5 DIVERSITY

2.5A 女性リーダーを支えるヒント



Jennifer Martineau
Senior Vice President,
Center for Creative
Leadership



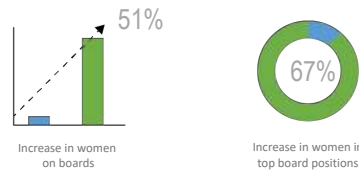
Portia Mount
Vice President
Ingersoll Rand

TU118 - Kick Some Glass: 10 Ways Women Succeed at Work on Their Own Terms グラスを蹴飛ばせ：女性が自身の条件で職場で成功する10の方法

女性リーダーの現状

Women have made vast strides in leadership roles.

Between 2008-2018 in S&P 1500 Companies:



©2018 Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

女性役員の利点

Fortune 500 Companies with Highest % of Women on Boards:

Significantly higher financial performance than those that don't

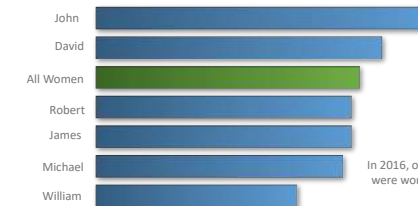
- 21% Profitability
- 27% Value Creation



©2018 Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

寂しい現状

Yet...

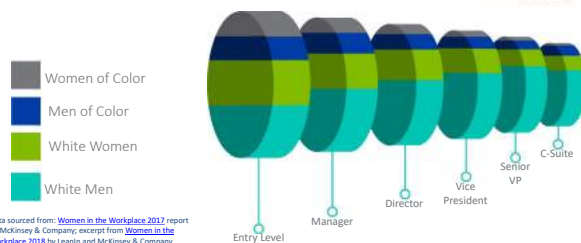


In 2016, only 18% of S&P 1500 boards were women, and only 6% of CEOs in S&P 500 were women.

©2018 Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

偏っているパイプライン

The leaky pipeline



Data sourced from: *Women in the Workplace 2017* report by McKinsey & Company; excerpt from *Women in the Workplace 2018* by Lewin and McKinsey & Company.

©2018 Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

女性リーダーの厳しい評価

Men are seen as *the boss*.
Women are seen as *bossy*.

Men are *just as likely* as women to exhibit bossy behaviors at work.
Bossy behavior is linked to being *unpromotable* for both genders.
Bossy men are predicted to be *more successful* than bossy women.



Women are *twice* as likely to be called bossy at work.
Bossiness hurts promotability *more for women*.
Bossy women are seen as *less popular* than bossy men.

Source: Clerklin, et al. 2014. Bossy: What's gender got to do with it? CCL whitepaper

©2018 Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

女性リーダーに対する矛盾

Then, there's the *Queen Bee*...

The stereotypical senior woman leader who bullies subordinates and obstructs other women's career advancement.
But women who value diversity are seen as being less competent and lower-performing than men who value diversity.

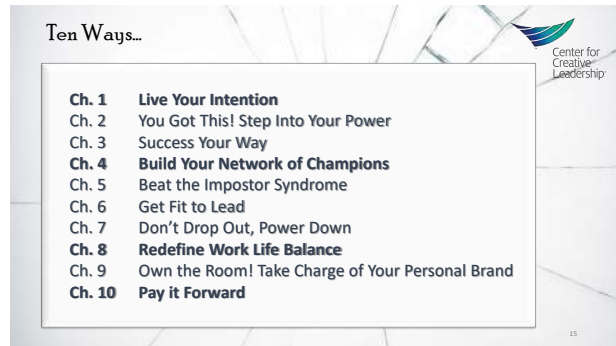


Source: Zhao, S. & Fox, M.D. (2016). Queen Bee Syndrome: The real reason women do not promote women. CCL whitepaper

©2018 Center for Creative Leadership. All Rights Reserved.

2.5A 女性リーダーを支えるヒント 女性リーダーが成功する方法

成功する10の方法



女性が無理なく成功するコツ：

1. 自分の価値観に沿って動く
2. 自信を持つ
3. 成功を自分で定義する
4. サポート体制を作る
5. 自分の考えをしっかり持つ
6. リーダーに向けて自分のことを鍛える
7. あきらめない、パワーダウン
8. ワークライフバランスを考え直す
9. 自分のブランドを作る
10. 育って、成長する

自分の価値観に沿って動く

1. Live your intention.

Reflect...

- Where do you want to be in 5-10 years?
- What has gotten in your way?
- What can you do to get back on track?



中長期的なビジョンを常に意識する。
ビジョンに向けて行動し続ける

サポート体制を作る

4. Build Your Network of Champions

MENTORSHIP:

- Can sit at any level
- Provides emotional support, feedback, and advice
- Help mentees learn to navigate corporate politics
- Strive to increase mentees' sense of competence and self-worth
- Focus on mentees' personal and professional development

SPONSORSHIP:

- Senior managers with influence
- Gives protégés exposure to other executives
- Make sure they are considered for challenging assignments
- Protect their protégés from negative publicity
- Fight to get their people promoted

自分の成長につなげるメンターと組織を動かすために役立つスポンサーのミックス

WLバランスを考え直す

8. Redefine Work-Life Balance

Integrators blend work & personal tasks & commitments.

Separators keep work, personal tasks, & commitments separated into defined blocks of time.

Work Firsters allow work to interrupt family.

Family Firsters allow family to interrupt work, but do not allow work to interrupt family time.

Cyclers switch back & forth between cycles of either highly integrating family & work followed by periods of intentionally separating them.



ワークライフバランスバリエーションがあって自分にふさわしいスタイルを決める

育って、成長する

10. Pay it Forward: Young Women Need Our Support



The **10% point difference** in confidence between elementary girls and boys becomes a **19% point difference** between high school girls and boys.



49% of elementary school girls take pride in their schoolwork; this number plummets to only **17%** in high school.



Almost **twice as many boys** as girls refer to their talents as what they like most about themselves; **girls are nearly twice as likely** as boys to mention a physical characteristic as the thing they like most about themselves.

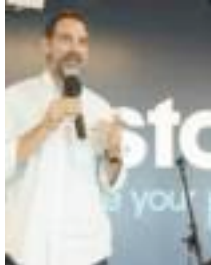


Between elementary school and high school, girls' **self-esteem drops 3-5 times more** than boys'.

学生時代に多くの女性は自信を失う。育ててあげれば、自分の成長にもつながる

2.5 DIVERSITY

2.5B ミレニアル世代にフィットする人材育成

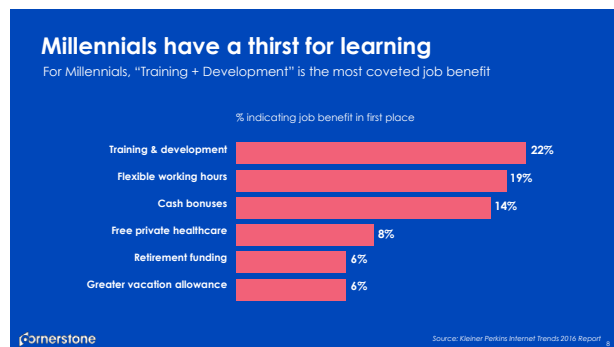


Jeff Miller

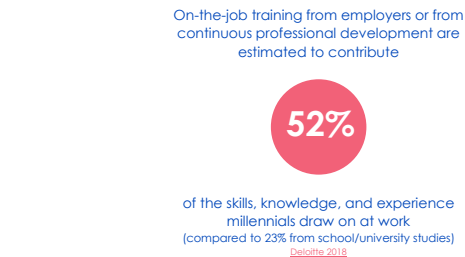
AVP, Learning & Organizational
Effectiveness
Cornerstone OnDemand

セッションM209 - Grooming the Surge of
Millennial Leadership With On-the-Job Learning
増えるミレニアルによるリーダーシップを現場学習を通じ
て教育訓練する

育成と成長に大きな関心



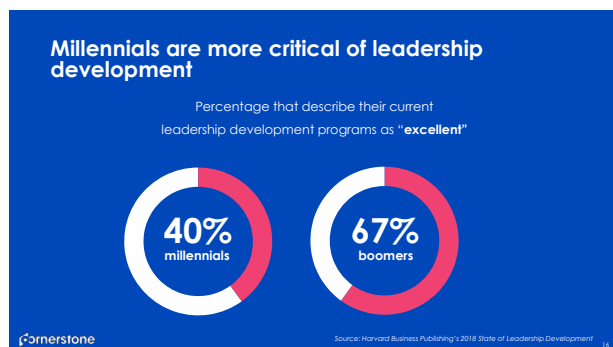
育成が仕事の52%の成果



良い人材育成 = 高い満足度



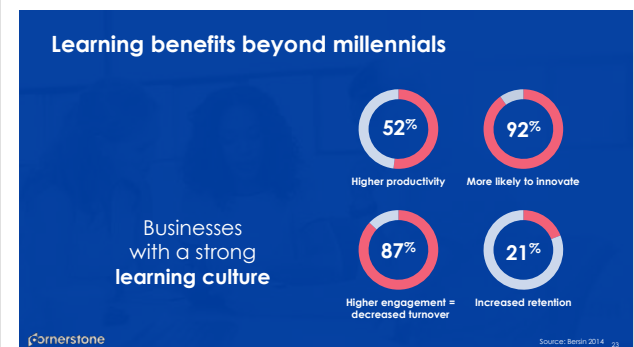
研修に対する評価が厳しい



51% 自社の研修に不満



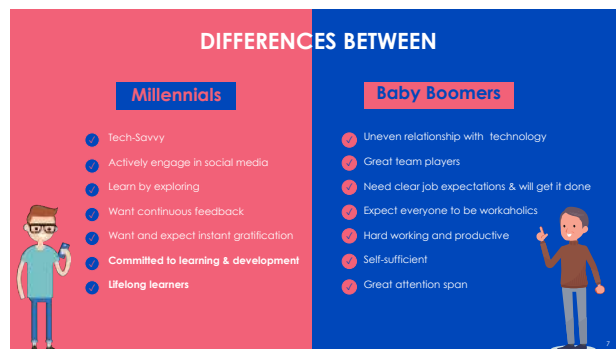
学習組織の様々な利点



2.5B ミレニアル世代にフィットする人材育成

ミレニアルと従来の社員の比較

団塊世代との比較



団塊世代：

- ・明確なミッションなら達成する
- ・チームプレーがうまい
- ・仕事中心に考える
- ・集中力が強い

ミレニアル世代：

- ・ITリテラシーが高い
- ・体験学習に慣れている
- ・常にフィードバックを求める
- ・育成と成長に関心が高い
- ・即結果を求める

人材育成の比較



従来：

- ・コンプライアンス中心
- ・強制参加
- ・研修と人事評価が分かれている
- ・階層別に共通の内容

今後：

- ・どこでも、いつでも
- ・自由参加型
- ・個人のニーズに合わせて
- ・昇格に関連している
- ・飽きさせないように工夫されている

ミレニアルに刺さる人材育成

4 Learning program MUSTS to engage millennials



ミレニアル世代に響く人材育成の4つの最低条件：

1. リーダーシップ系のテーマ
2. 自由参加でニーズに合わせて進める
3. いつでもどこでもできる形式
4. 昇格と評価につながっている

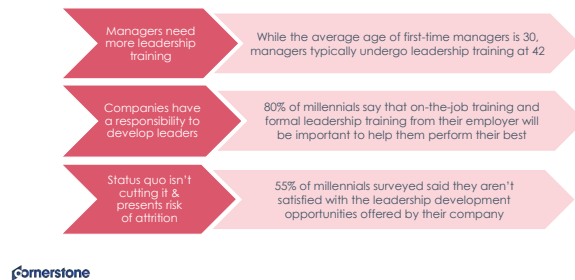
2.5B ミレニアル世代にフィットする人材育成

ミレニアル世代向けの人材育成に必要な4ポイント

1. リーダーシップ系のテーマ

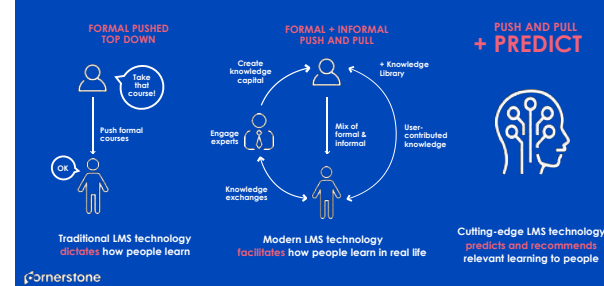
マネージャー育成は企業にはきわめて重要な事柄。他の世代より学生時代の仕事の経験が少ないが、より早いタイミングで管理職になるケースが多い。リーダーシップを強化すべき

MUST 1: Leadership training



2. 自由参加でニーズに合わせて進める

MUST 2: Shift from top-down to self-directed learning



AmazonやNetflixのように自分の必要なものを勝手に分析され、自分に合ったものだけが届くことを期待している。早めにそのスタイルで提供して、どんどんパワーアップさせよう

3. いつでもどこでもできる形式

隙間時間を有効活用して、細かい内容を少しずつ学ぶスタイルに慣れている。また、困った瞬間に欲しい情報がすぐ手に入ることを期待している。目指すのはYouTubeマニュアル

MUST 3: "Always on" learning

Learning needs to be accessible 24/7

Accessible online anytime, anywhere

- 68% of millennials said **online classes** are most effective for leadership development
- More than 75% identified **convenience, time savings, and training with no distractions** as key benefits of mobile learning

Training "in the moment of need"

- Millennials want to get the answers they need at the moment the challenge arises
 - Training accessible in the moment of need leads to improved **productivity and efficiency**
- Cornerstone

4. 昇格と評価につながっている

MUST 4: Learning drives career mobility

Millennials want learning mapped to a career path

- Career mobility today: **lattice > ladder**
- 87% of millennials rate career **growth opportunities** as important in a job compared to 69% of non-millennials
- When learning is tied to mobility, companies experience **16% decrease in turnover** and **40% increase in revenue**

Employees likely to leave due to lack of mobility and development

- 93% of employees leave their employer when looking to change roles
 - Replacing them is incredibly expensive, to the tune of up to **3.5 times their salary**
- Cornerstone

キャリアパスが見えないと不安なので、育成とキャリアパスがどのようにつながっているか？これを勉強したらその先に自分がどうなるか？の疑問に答える必要がある

2.5 DIVERSITY

2.5C ウォルマートの本格的なゲームラーニング

Walmart とは

世界最大の小売業。2002年からフォーチュン500 トップ13回、最近は4年連続。全世界で売上50兆円、店舗数1万1千、従業員220万人。ATD2017でグローバルリーダーシップ開発プロジェクトの成果を報告し、今回はそれに続く報告。Amazonのeコマースに市場を奪われていることを、物流拠点となる実店舗を持つ強みを活かしeコマースとの融合で乗り切る戦略で進めている。そのため店舗運営もさらなる合理化と変革を余儀なくされ、従来の教育研修手法では従業員に受け入れられないことが課題になった。

このケースから得られるヒント

1. ゲームがパワフル

対象者によってはゲームがニーズに合っており、その場合には非常に効果的。特に興味や関心を引きつけるために有効

2. コンテンツにこだわる必要がある

この事例のようにゲーム的な楽しさと魅力が大事。同時に育成効果を考えると内容にもこだわる必要がある。そのためにはオリジナルゲームを作ることが難しく、プロのサポートが必要

3. シミュレーションが効果の鍵

ゲームを作り込まなくても、実際の業務に近いことを行うシミュレーションがきわめて効果的。アナログでも使ったほうがよい



Heather Durtschi

Sr. Director, Learning- Content Design & Development at Walmart



Daniel Shepherd

Senior Manager, Content Design and Development
Walmart



Anders Gronstedt

President
Gronstedt Group

セッション W203 - Mobile Business Sim Game: A Case Story

モバイルビジネス・シム・ゲーム：ケースストーリー

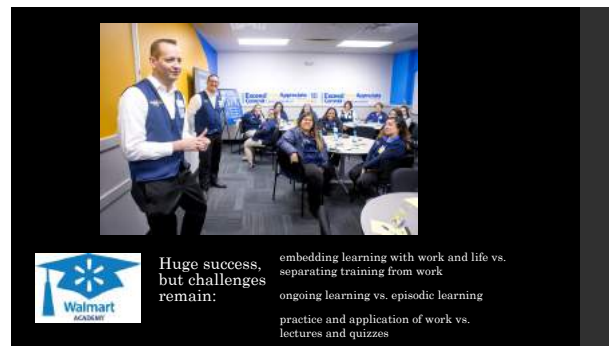
2.5C ウォルマートの本格的なゲームラーニング ゲーム施策の背景

人材育成に対する強い思い



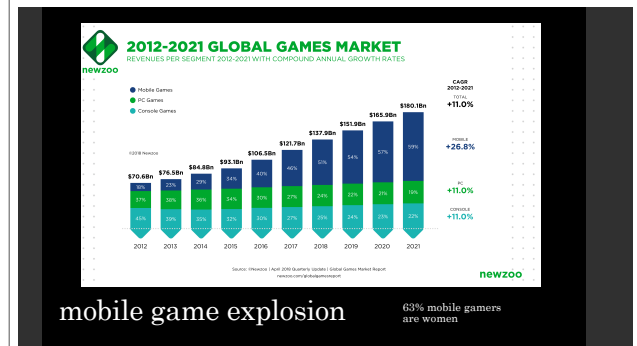
毎年200カ所で25万人以上の社員育成を行う。年間研修予算は3,000億円程度

従来の研修の課題



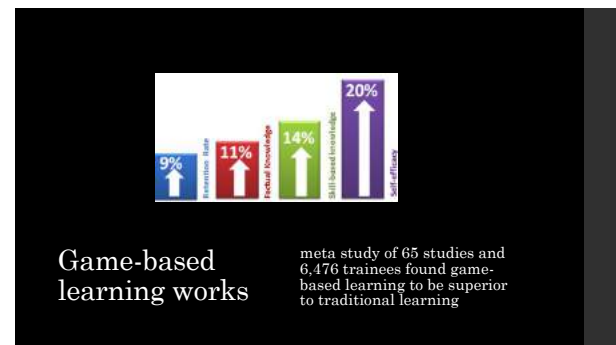
課題として、集合研修の内容が実際の業務に活かされておらず成果が十分でない

ゲーム市場の目覚ましい成長



モバイルゲームの市場が劇的に伸びており、社員の中にゲーマーの割合が高い

ゲームの学習効果



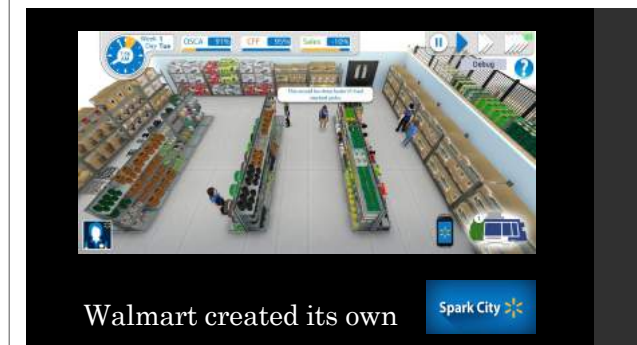
6,476人の調査結果によると、ゲームラーニングが従来の教育よりも効果的

シミュレーションのパワー



パイロットや警察のようにシミュレーションができないかと思いついた

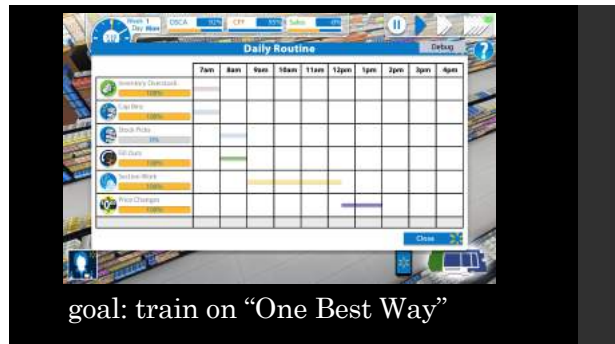
オリジナルシミュレーション



ウォルマート専用オリジナルシミュレーションゲーム「Spark City」を作った

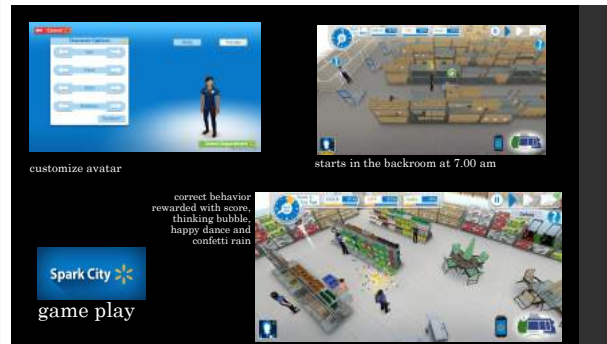
2.5C ウォルマートの本格的なゲームラーニング オリジナルゲームの内容

目的：ベストプラクティス習得



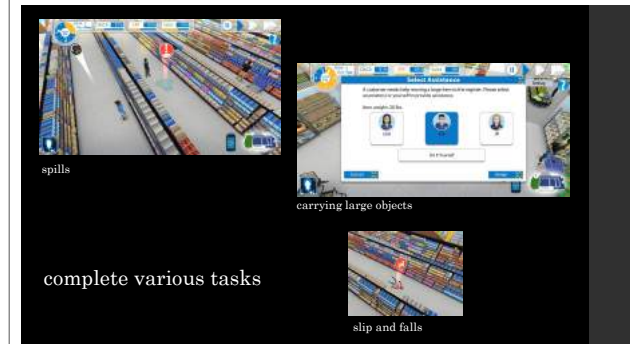
ベストプラクティスを組み合わせたフローにどこまで近づけるかがテーマ

在庫確認



1日の流れに沿って、朝7:00の在庫確認から始まる

トラブル対応



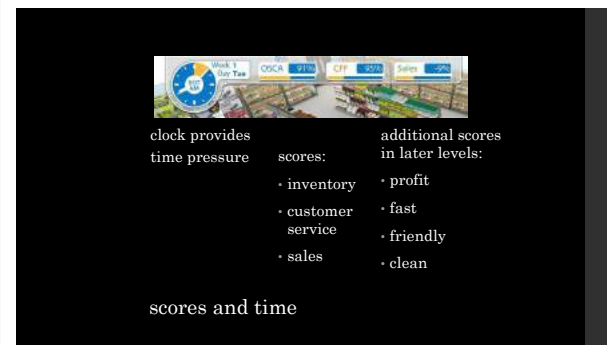
飽きさせないように様々なハプニングが起きる

顧客志向にこだわる



お客さまが3メートル以内に近づいたら、挨拶しないとペナルティー

複数の指標でゲーム感たっぷり



在庫管理、顧客満足度、売上、清潔性、スピード、利益などのような指標

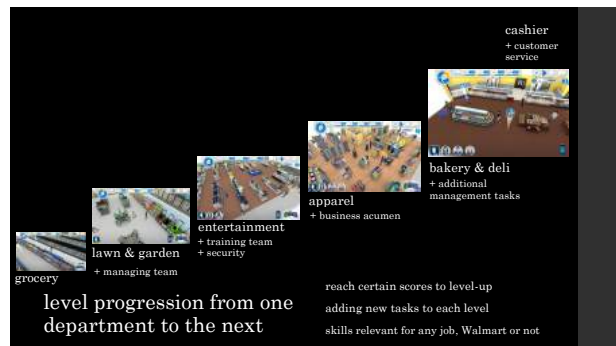
充実したフィードバック



シミュレーション終了時に、細かい個別フィードバックをもらう

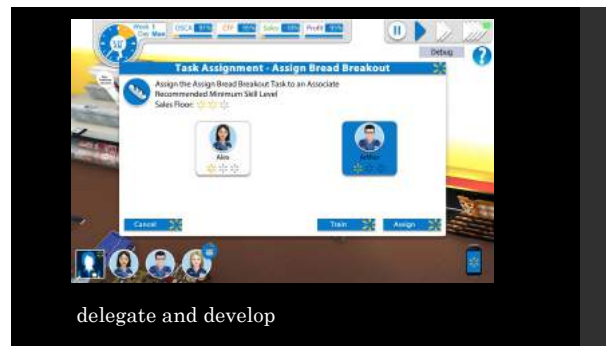
2.5C ウォルマートの本格的なゲームラーニング ゲームの展開と結果

レベルアップ



レベルによって内容と難易度が変わる。
他社にでも通用する基本スキルが中心

チームワーク強化



レベルが上がるとチームメンバーをうまく使うことが求められる

後輩のケアも



後輩のモチベーションアップや育成まで盛り込まれている

楽しいコンプライアンス？



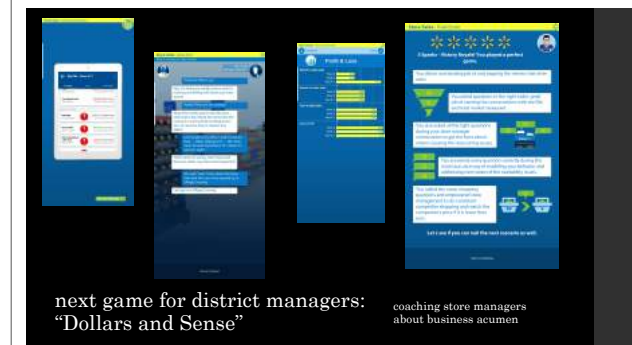
コンプライアンスのようなコンテンツもゲーム風にすると最後までやってくれる

成果



NPSは9.625（10点満点）
事前事後のテスト結果が22%伸びた

今後の取り組みはファイナンス



大成功だったので、次のチャレンジは管理職向けの会社の数字を学ぶゲーム

2.5 DIVERSITY

2.5D リモートワークの悩みとサポート方法



Hannah Prince

Business Psychologist
Insights

セッション W52EXS - How to Lead the Invisible
Team: Being an Effective Virtual Leader

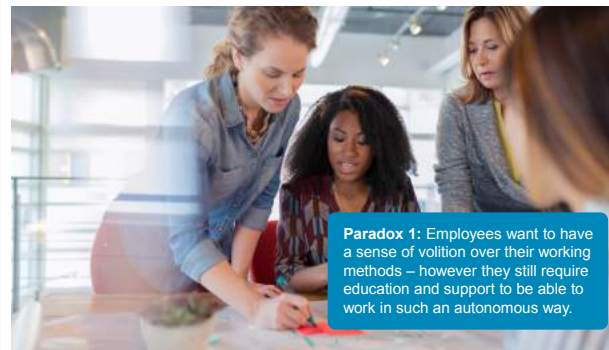
見えないチームをリードする方法：能力のあるヴァーチャル・リーダーになる

リモート度を考える

Continuum of 'team virtuality'



自由度 vs. 指導



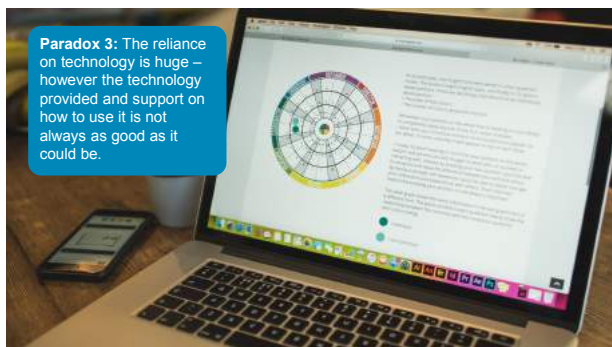
Paradox 1: Employees want to have a sense of volition over their working methods – however they still require education and support to be able to work in such an autonomous way.

リモート vs. 人間関係を求める



Paradox 2: Teams are globally dispersed – however, in order to feel a sense of belonging employees need face-to-face contact time.

ITに頼る vs. サポートが弱い



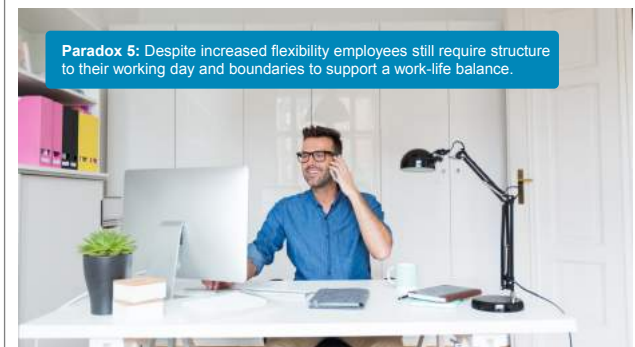
Paradox 3: The reliance on technology is huge – however the technology provided and support on how to use it is not always as good as it could be.

世間話 vs. 離れている



Paradox 4: Work is often achieved through social interaction occurring face-to-face – yet colleagues who are remote can often be excluded from such social interactions and gatherings, purely because they are physically distant from the rest of their team.

フレックス vs. ルーチンが必要

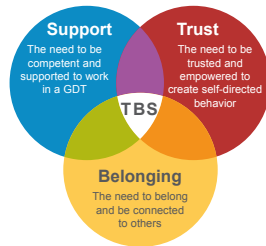


Paradox 5: Despite increased flexibility employees still require structure to their working day and boundaries to support a work-life balance.

2.5D リモートワークの悩みとサポート方法 リモートワークを成功させるコツ

解決モデル

Our proposed model



リモートワークをスムーズに行うためのポイントは3つ：

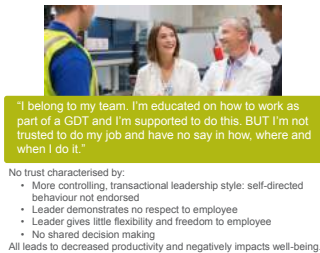
サポート体制：仕事をこなすために必要な情報、スキル、インフラとメンバーが必要

信頼関係：お互いに約束を守る信頼と責任が必要

人間関係：他のメンバーとのつながりと人としての関係も必要

信頼関係の強化

Support and Belonging



上司からの一方的な指示命令がリモートの場合にモチベーションを下げる要因となる

サポート強化

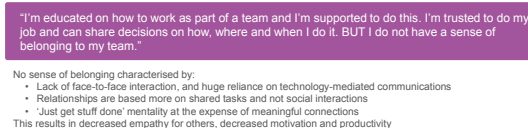
Trust and Belonging



明確な指示、十分な情報共有、タイムリーな対応がポイント

人間関係アップ

Support and Trust



人間関係を保つために作業をこなすだけで終わらない、電話やビデオ会議を使う

リモートチームの理想



良いリモートチームのモチベーション、社員満足度、生産性、健康状態すべて上がる

LEARNING JOURNEY

3.1 DESIGN

- 3.1A 初めてのブレンドラーニングチャレンジ
- 3.1B 環境変化に強い人材育成予備軍の大作戦
- 3.1C リーダーシップ研修の大リニューアル

3.2 LEARNING TRANSFER

- 3.2A HPLJ 効果的なラーニングジャーニーの設計図
- 3.2B ラーニングトランスファー研究のまとめ
- 3.2C プラクティカルラーニングトランスファー
- 3.2D チャットボットによる定着フォロー

3.3 EVALUATION

- 3.3A 研修効果測定の大バトル
- 3.3B アセスメントでリーダーシップ文化を変える

3.1 DESIGN

3.1A 初めてのブレンドラーニングチャレンジ

Navy Senior Enlisted Academy とは

海軍では士官のための高度な専門的研究の場としてUS Naval War Collegeがある。SEAとして知られているこの組織は形式上、その下の位置付けにあり、海軍、空軍、陸軍、海兵隊などから士官ではない現場叩き上げの現役要員を集めてリーダーシップ育成を行っている。狙いは士官たちに欠けている彼らの豊富な現場経験を活かし、現場で自律的なリーダーシップを発揮することで、従来の硬直化したトップダウンオペレーションではできないパフォーマンスを達成させること。しかし現場を持った彼らを、訓練のため長期間拘束するのは難しいことが大きな障害になってきた。

このケースから得られるヒント

1. ブレンドラーニングのシフトはそれほど難しくない

特別なITシステムなどというよりは、本当にやりたい意志のほう重要

2. リモート期間中の講師負担を慎重に考える必要がある

集合研修がないから講師は忙しくないと思いがち。逆に細かい個別対応がいろいろ必要で講師にとってはかなり負担になる

3. ブレンドに合わせてアウトプット重視にシフトする

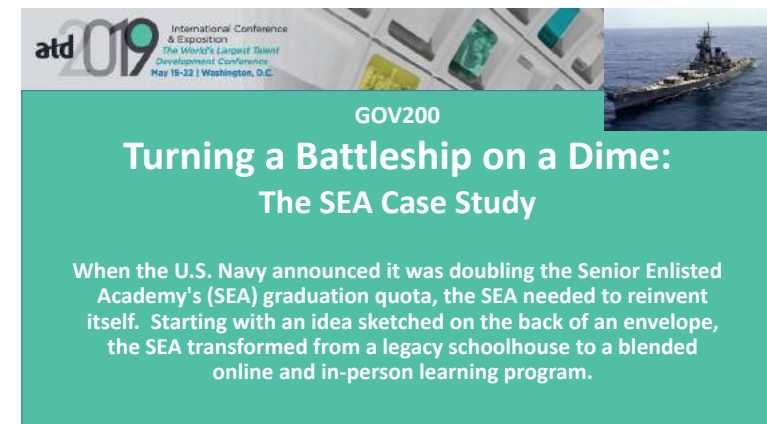
ブレンドと一緒にインプット型研修をやめ、受講者のアウトプットを増やして研修の質を高めるチャンス



George Bud Baker

Associate Director

US Naval War College/Navy Senior
Enlisted Academy



セッションGOV200 - Turning a Battleship on a
Dime: The SEA Case Study

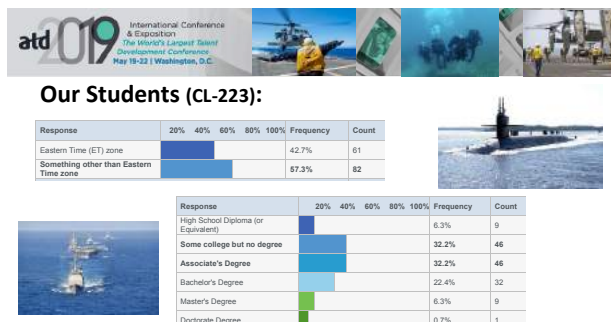
戦艦をただちに方向転換させる：SEAケーススタディ

3.1A 初めてのブレンドラーニングチャレンジ SEAの研修概要

SEAの受講者

受講者のプロフィール：

- ・全世界に散らばっている
- ・ **38%** 高卒
- ・ **32%** 専門学校卒
- ・ **社会人経験は10～15年**



内容

主な内容はこの4つ：
海軍専用テクニカルスキル
ヒューマンスキル
 （リーダーシップ、チームワークなど）
理念教育
政治/社会/異文化
 （外国の基礎知識）

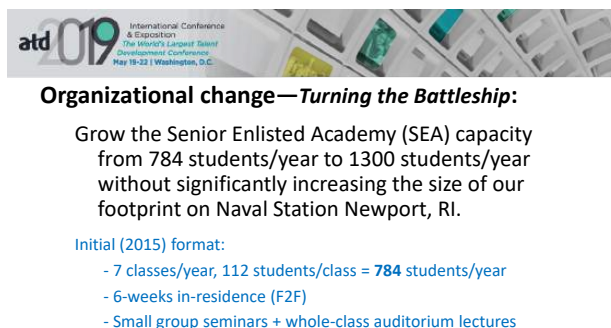
SEA Curriculum Overview:

- **Military-Technical Expertise**
 - Thinking Strategically, National Defense, Navy Policy and Strategy, CNO Design, IOPES/APEX
- **Human Development Expertise**
 - Human Behavior, Org. Behavior, Power, Good Order & Discipline, Leadership, Conflict & Controversy, 3-Part Comms, Effective Writing/Speaking, Feedback Skills, Group Dynamics, Group Problem Solving, Facilitating Groups, Core Strengths
- **Moral-Ethical Expertise**
 - Ethos, Profession of Arms, Values & Ethics, Sailors Creed, Humility in Leadership, Cherry-Halburtan POW
- **Political-Cultural Expertise**
 - National Security Affairs, Russia/China/N. Korea lessons, DIME, Capstone Project

環境変化

受講者数を1年@784人 → 1,300人に増加条件：

- ・予算がない
- ・スタッフの増員なし
- ・設備や場所がない
- ・移行期間がない
- ・ブレンドでも良い



タイムライン

受講者状況：

2016年 784人
 2017年 1,300人
 2018年 1,800人
2019年 2,100人
(予定)

Senior Enlisted Academy (SEA) Change Timeline:

- 2016 SEA moves to **single course** for all Senior Enlisted (**Active and Reserve**)
- 2017 Course Update: (7-wks Bb + 3-wks IR)
 - Capacity approx. 1300 per year (less attrition ~ 1200)
- 2019 SEA Re-aligns back to NETC (Education for Seapower-E4S)
 - Plan to increase annual quotas to 2100 students per year



3.1A 初めてのブレンドラーニングチャレンジ SEAの学びとアドバイス

ブレンドラーニング導入のアドバイス

- ・ 講師：受講者の割合を絶対に保つ
- ・ 受講者のフィードバックが大事
- ・ 講師トレーニング
- ・ ブレンド・ライブの適切な割合=3:1
- ・ 講師のリモート作業時間が必要



"Going Blended" Recommendations:

- Student-to-Instructor ratio is sacred!
- Student feedback is critical
- Instructor qualification process
- Sunday 2359 ET due dates
- 3:1 curriculum ratio (convert 1-Wk F2F => 3-Wks DL)
 - Move Reading/Reflection/Writing to DL
- Days-off vs. Days out-of-office
- Students 24/7



講師スケジュールに注意



大失敗から学ぶ：

6週間の集中合宿 →
9週間リモート+3週間の集合研修に変更。
リモート期間中の講師の負担は集合研修より重く、対応法を予想しておかないと講師のパンクにつながる

テクニカル系のアドバイス

映像編集ソフト：容量を圧縮することが重要 (Camtasia)
アンケート：Qualtrics
ビデオ会議：Zoom / GoToMeeting
受講者情報の管理システムが必要不可欠 (LMSよりSMS)



Technical Recommendations:

- Video editing software (Camtasia)
 - File size issues
- Student download center
- Online survey (Verint EFM/Qualtrics)
- Synchronous meeting software (GoToMeeting/Zoom/Others)
 - Convocation
 - Group feedback
 - One-on-one tutorials
- Student Management System (SMS)
- Learning Management System (LMS): Blackboard/Canvas/Others



成果

受講者のヒアリングによる成果：

1. コミュニケーション力の向上 (アウトプットが多い)
2. 視野が広がり戦略の理解が深まった
3. リーダーシップ力を身につけた



Unanticipated Opportunities:

- Capstone Project: Diplomacy, Information, Military, and Economic (DIME)
- Digital skills for advanced degrees
 - 1981 - 1988..... 64.8% HS only; 2.4% Masters
 - Five-class average for SEA Classes (current): 37% HS only; 9% Masters
 - MOUs with UCWV, Norwich, Excelsior, Webster, New England College, & University of Maine, Augusta: Up to 18 credits toward Bachelors degree, and up to 6 credits towards Masters degree
- 1-YR Alumni Survey top three takeaways:
 - (1) the ability to communicate better,
 - (2) gaining an understanding of the bigger (strategic) picture, and
 - (3) gaining the knowledge and tools to become a better leader.



3.1 DESIGN

3.1B 環境変化に強い人材育成予備軍の大作戦

ITA とは

ITA（アメリカ商務省国際貿易局）は農業以外の米国のサービスと商品の輸出を促進する役割を持ち、相手国と自国の間に立って、
1.アメリカ人が輸出を行う助けになる実際的な情報を提供すること

2.アメリカ人の国際市場への参加を保証すること

3.不公平な競争からアメリカ人を保護すること

がミッションである。しかし、現政権になり唐突な指示が頻繁なだけでなく、状況に応じた人員構成の大幅な変更を求められることも多発するようになり、実務を担ってきたエキスパートや組織の維持が難しくなってきた。

このケースから得られるヒント

1. 高い目標を設定する

大きい夢だと話題性があり、モチベーションの高い一部の関係者が応援してくれる

2. 冷静なビジネス成果で上層部を説得する

夢が大きいほど落ち着いたしっかりしたロジックが求められる。大きい夢ときちんとしたストーリーが必要な組み合わせ

3. 社内だけでも斬新な施策が可能

企画があれば様々なことが可能となる



Brian McNamara

Chief Learning Officer

U.S. Department of Commerce -
International Trade Administration



GOV500

Unleashing Your Organizational Talent

**セッションGOV500 - Unleashing Your
Organizational Talent**

あなたの組織における才能を解き放つ

3.1B 環境変化に強い人材育成予備軍の大作戦

ITAの背景と狙い

ITAとは

ITAのミッションはアメリカの競争性を高めて、貿易を進めること。

2,000人 構成人数
70カ国（国内でも50州に分かれている）
政府機関と大企業との関係が強いのが特徴



International Trade Administration (ITA)

- MISSION: to create prosperity by strengthening the international competitiveness of U.S. industry, promoting trade and investment, and ensuring fair trade and compliance with trade laws and agreements.
- Over 2,000 employees in all 50 U.S. states and more than 70 countries
- ITA leverages expertise across our organization and infrastructure to:
 - Advance U.S. commercial and strategic interests in international markets;
 - Broaden and deepen the U.S. exporter base;
 - Identify and resolve unfair trade practices;
 - Foster excellent relationships with customers and stakeholders; and
 - Achieve organizational and management excellence.

変化の激しい環境



Organizational Context

- Resource constrained environment (i.e. budget, staffing, etc.)
- Technology limitations
- Highly skilled, experienced, educated and aging workforce
- Operations in all 50 U.S. states and more than 70 countries
- Influenced by political and economic environment
- Active involvement by the Administration
- Challenges developing, retaining, and optimizing the workforce
- Consistent historic Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) results indicating a persistent desire from employees for more development

予算、人数、責任範囲、優先順位がすべて政治に振り回される。今までにない激しい変化が多く、計画が立てられず、ストレスが非常に高い

人材育成予備軍

組織内にいる優秀な人材を活かした、斬新な人材育成アイデア。計画がなくても、予算がなくても、環境が変わっても対応できることが狙い。大規模の個別指導（コーチング）を中心にした施策



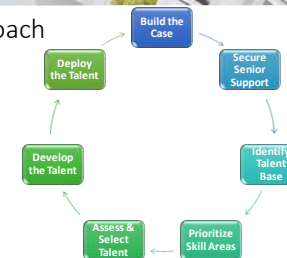
Our Concept – ITA Talent Reserve Force (TRF)

- Strategic, collaborative, cross-agency approach to systematically identify organizational and workforce needs
- Systematically identify, assess, develop, and deploy talent
- Targeted expertise areas
- Voluntary service and flexible participation
- Specialized, targeted training and development
- Continually assess and adapt to changing needs

プロジェクトの流れ



Our Approach



合理的な流れ：

- ・ビジネス成果の定義
- ・トップを巻き込む
- ・コーチピックアップ
- ・必要な内容の把握
- ・コーチの選定
- ・コーチの育成
- ・実施
- ・評価

3.1B 環境変化に強い人材育成予備軍の大作戦

取り組みの詳細

トップを巻き込む



Secure Senior Level Support – Make the Case

- Identified key senior officials to influence
- Identified and partnered with key senior-level champions
- Socialized the concept
- Secured buy-in from critical partners (i.e. budget officers and advisors)
- Presented the TRF concept to senior officials
 - Demonstrated the projected financial and organizational impact
 - Recommended piloting the program

関係者を幅広く巻き込んで、様々な角度からのサポートをもらった

コーチのピックアップ



Identify the Talent Base

- Identified the type of internal talent base and the diversity, scope, depth and breadth of skills available
- Designed and administered a comprehensive ITA-wide talent survey
- Targeted 10-15 skill areas
- Captured key information about employee knowledge and experience
- Discovered a gold mine of knowledge, talent, and experience

候補者の知識とスキルを調べた結果、驚くほどの優秀な人材がいると気づいた

必要な内容を把握する



Prioritize the Skills Areas

- Worked with senior leaders and other stakeholders to prioritize the subject matter areas
- Batched expertise areas based on priorities
- Developed a phased implementation approach – 6 to 12 months/phase
- Selected areas:
 - Where greatest current expertise existed
 - Based on ease of implementation/level of effort and level of impact
 - With anticipated short implementation timeframes

関係者と一緒に優先順位の高いテーマを決め、短期間で対応力を高める準備をした

コーチの選定



Assess and Select the Talent

- Reviewed the initial talent questionnaire
- Conducted more targeted surveys in priority areas
- Conducted informational sessions, focus groups, and interviews
- Assessed the level of employee knowledge and experience
- Assessed willingness, interest, passion and ability to actively engage
- Selected volunteer staff
- Secured supervisory approval

知識・やる気・コーチングスキルの3つの観点からコーチを選定した

コーチの育成



Develop the Talent

- Internal/External expertise was identified to support training efforts
- TRF members agreed to service agreement commitments
- TRF members receive extensive specialized training (i.e. coaches 120+ hours, process improvement 80-160 hours, facilitators 40+ hours, etc.)
- Ongoing development frameworks and processes created

120時間のコーチングスキル研修でコーチを徹底的に育成した

実施



Deploy the Talent

- Timely execution was/is key
- Focused initially on areas that could be tangibly tracked and reported
- Targeted areas with a current solid talent base from which to build
- Moved quickly to show results and build momentum and support
- Engaged and inspired those involved by demonstrating their impact

ニーズの関心の高いところから動いて、短期的な成果を作り関係者に即共有した

3.1B 環境変化に強い人材育成予備軍の大作戦 取り組みの結果とアドバイス

実施の量



Overall Results Thus Far



20人 認定されたコーチ
800時間+ コーチング実施済み
150人+ コーチングを受けた人
80人+ 今後のコーチ対象
40人+ チェンジマネジメント資格獲得
20人 ファシリテーター資格獲得

コーチングの結果



Coaching Results

- Comprehensive coaching program infrastructure and systems developed
- Twenty coaches trained, each receiving over 120 hours of training
- Over 250 staff to be coached by end of Fiscal Year 2019
- Over 1,100 coaching hours to be provided by end of Fiscal Year 2019
- Currently over \$200-225K in cost savings
- Of those that have received coaching:
 - 98% would recommend it
 - 98% indicated it was valuable
 - 92% accomplished at least one goal
 - 90% indicated that they have acquired new tools, resources, and strategies for addressing challenges
- 37% positive increase in discovering opportunities to more fully utilize talents, skills, and abilities more effectively
- 36% positive increase in acquiring new tools, resources, and strategies for addressing challenges
- 36% positive increase in clearer personal and professional goals and a more definitive plan by which to achieve them
- 18% positive increase in being more aware of core talents and strengths and how best to use them
- 15% positive increase in feeling more valued and respected for their talents and what they contribute
- Coaching skills train-the-trainer program being implemented as a multiplier

従来の教育に比較して2,500万円も安価になった。

コーチングを受けた受講者の調査結果：

98% コーチングを勧める

96% コーチングに価値を感じた

92% 自分の目標達成につながった

90% 新しいスキルが身についた

学びとアドバイス



Lessons Learned

- Have an inspiring vision
- Build the business case
- Secure active senior level support
- Start small with what you know
- Plan for opposition
- Build momentum with small steps
- Establish clear metrics and targets
- Communicate success regularly
- Divide and conquer
- Be patient and stay persistent
- Have a sense of humor
- Be flexible and adaptable
- Make participation voluntary and flexible
- Regularly engage your members
- Dedicate 1-2 leads for each area

- インパクトのある目標を設定する
- トップを巻き込むための求めるビジネス成果とストーリーを作る
- 小さい一歩から始める
- 小さい成功を重ねて勢いを作る
- 効果測定を事前に決めてしっかり行う
- モチベーションの高い人から始める
- 走りながら柔軟に対応する

3.1 DESIGN

3.1C リーダーシップ研修の大リニューアル

AIMCO とは

1994年設立。REIT（リート）で年商10億ドル、S&P500インデックスにも登録されている優良企業。REITとは投資者の資金で不動産への投資を行い、得られる賃貸料収入や不動産の売買益を原資として投資者に配当する事業を展開している。同社は高級マンションをリフォームし、赴任者・転勤族など所有しない富裕層に貸し出すことを得意としており、高級感あふれるWebサイトで会社の文化と価値観を前面に押し出し、顧客や投資者との一体感を訴求している。

このケースから得られるヒント

1. 現場目線と自社の視点にこだわる

成果につながる主な理由は自社のビジネスに合った内容（経営者からの講義と体験談、実際のビジネスシーンのケース）

2. 上司の巻き込みと業務との連携も大事

上司を巻き込み、職場実践に対して鋭いフィードバックをもらうとスキルアップが実際の仕事に活かしやすく効果が高まる

3. わかりやすいマーケティングが重要

明快かつチャーミングなマーケティングがわかりやすく、関係者が応援したくなる。本質的ではないがプロジェクトを成功させるためには重要



Brian O'Neill

Director of Learning & Organizational Development
Aimco



SU118

Best Practice to Next Practice

Developing a Custom Leadership Development Curriculum

Brian O'Neill, Director of Learning & Organizational Development



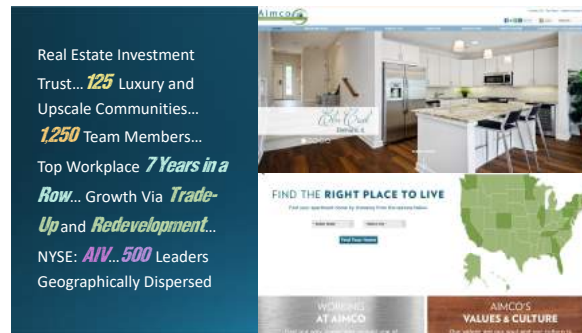
セッションSU118 - Best Practice to Next Practice: Developing a Custom Leadership Development Curriculum

次のプラクティスに移るためのベストプラクティス：
個別のリーダーシップ育成カリキュラムの展開

3.1C リーダーシップ研修の大リニューアル 研修の背景と概要

会社と受講者の背景

125 経営している
物件の数
1,250人 社員数
7年連続 働きやすい
企業ランクイン
500人 北米に散ら
ばっている幹部
スマートホームで業
界トップ



従来の研修プログラム



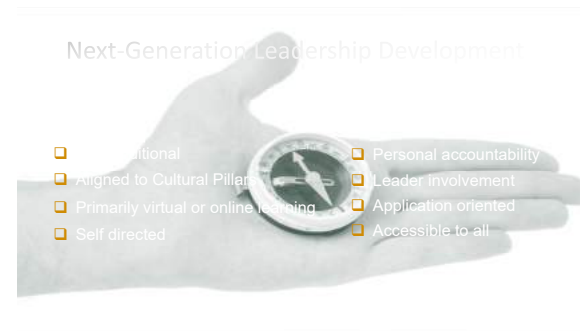
期間：1週間
スタイル：集合研修
人数：20人（1年）
コスト：140万円
（一人あたり）大半
が教育費以外
会場：高級ホテル
研修効果：???

研修スタイル

既存の研修は従来の
モジュール型ブレン
ドラーニング。
新しいプログラムは
自由度が高く、受講
者は自分のニーズに
合わせて変えられる



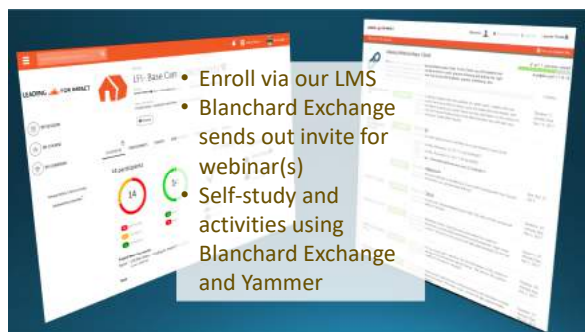
研修の特徴



- ・ 自由参加
- ・ 企業理念に基づいたオリジナル内容
- ・ バーチャル中心
- ・ 自己責任
- ・ 上司の巻き込みあり
- ・ 実践中心

3.1C リーダーシップ研修の大リニューアル 研修内容と取り組み

ブレンドラーニング



自己学習、モバイル、職場実践、ソーシャルラーニングの組み合わせ

オリジナルコンテンツ



経営者からの直接的な講義または実務に近いシーンで興味を引き、業務に活かしやすい

上司の重要性



研究によると、上司を巻き込むと職場での実践と得られる効果が大きく変わる

SNSを使った実践報告



職場で実践した内容とディスカッションをSNS上で行い、充実したフィードバックをもらう

自己責任



人材育成部門は内容と仕組みを用意したが、やるかどうかは本人次第

定期的な進捗状況の報告



毎月受講者の進捗状況と上司のフォロー状況を経営者に共有する

3.1C リーダーシップ研修の大リニューアル 学びと結果

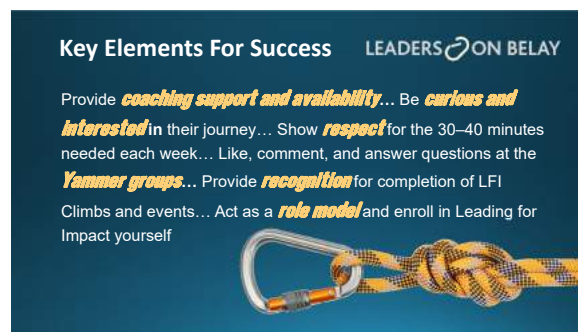
受講者の成功ポイント



受講者の成果を高めるための工夫：

- ・ 上司を巻き込む
- ・ 明確な期待を伝える
- ・ 無理のないスケジュールを組む
- ・ 建設的なフィードバックをする
- ・ 実践的な内容を提供する
- ・ しっかりとフォローアップする
- ・ 結果を定期的に測定する

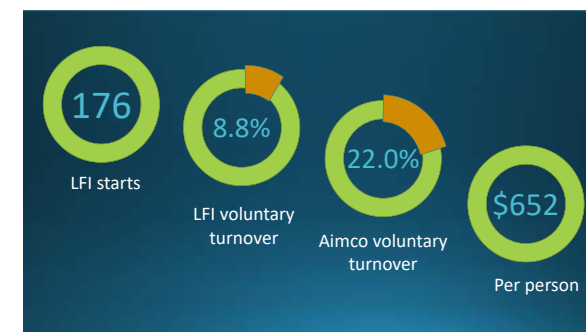
上司の成功ポイント



上司がうまく支援できるためのヒント：

- ・ 教えない、相談に乗る、コーチングする
- ・ 育成に関心を示す
- ・ 毎週30～40分程度の学習時間を与える
- ・ SNSでフィードバックをする
- ・ 修了後に承認する
- ・ リーダーとしてのロールモデルになる

結果



前年との比較：

研修費用は一人あたり140万円から8万円削減（1割以下）

受講者の退職率は9%（受講者外は22%）

受講者176人（以前は1年@20人まで）

3.2 LEARNING TRANSFER

3.2A HPLJ 効果的なラーニングジャーニーの設計図



Robert Brinkerhoff
Head of Impact and
Evaluation
Brinkerhoff
Evaluation Institute



Edward Boon
Expert in
training design
Promote
International

**M310 - Yes! You Can Accelerate
Strategy Execution Through Your
Training Initiatives** そう！あなたが研修でイ
ニシアチブを取ることで、戦略実行を加速できる

HPLJとは



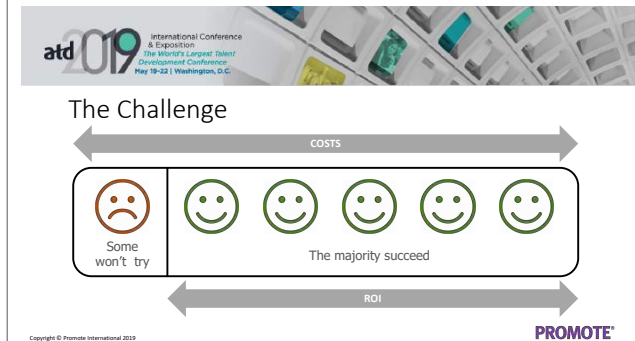
効果測定で有名なブリンカホフ教授が定年退職後に復帰し、効果測定から得られたノウハウの活かした研修設計のモデルを作った。そのモデルの名前は**HPLJ**：
High Performance（効果的な）
Learning Journey（ラーニングジャーニー）

通常の研修効果



従来の研修を実施した場合、研修後の受講者の成果を調べると3分類に分かれる。
<20% 研修内容を職場で活かしてビジネス成果を得られる人
60% 研修内容を使おうとしたが、成果が出る前にあきらめる人
<20% 何もしない人

理想的な研修効果



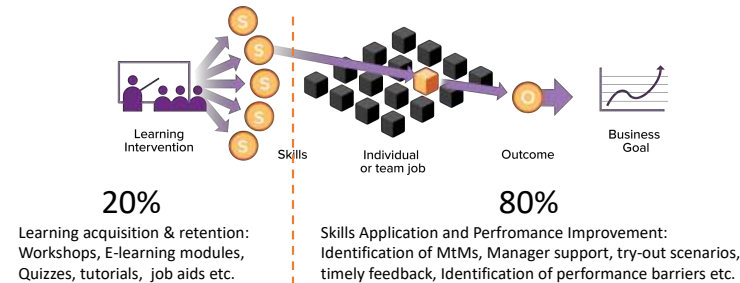
効果的な研修の場合、職場で実践して成果を出す人の割合が大きい。ちなみに費用対効果を考える際には、
費用 = 受講者全員に対する
効果 = 成果の出た人のみ
費用対効果の最重要ポイントは成果を出す人を増やす

3.2 HPLJ 効果的なラーニングジャーニーの設計図 研修から効果までの一貫したストーリー

研修から効果のメカニズム



HPLJ: Learning vs. Performance orientation



Copyright © Promote International 2019

PROMOTE®

研修から効果のつながりをこの5つのステップで考えると便利。

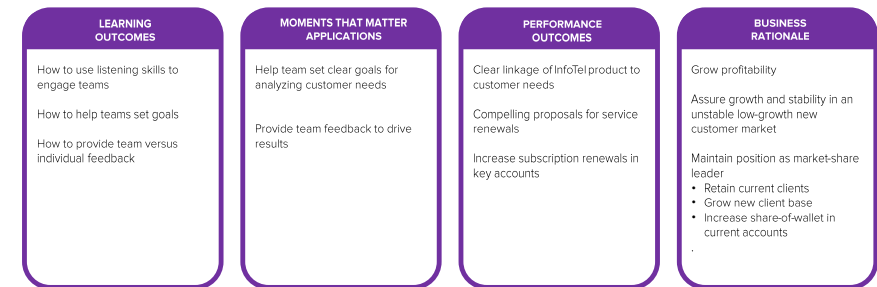
1. 研修
2. スキル習得
3. 職場実践
4. 職場での成果
5. 戦略の実現

ポイント：設計をする際にかける時間とエネルギーは、
研修やスキル習得@2割、職場で実践と成果を出すこと@8割

効果的なジャーニーを考える第一歩



Trainee #3 - Communications for Group and Team Leadership at InfoTel



Copyright © Promote International 2019

PROMOTE®

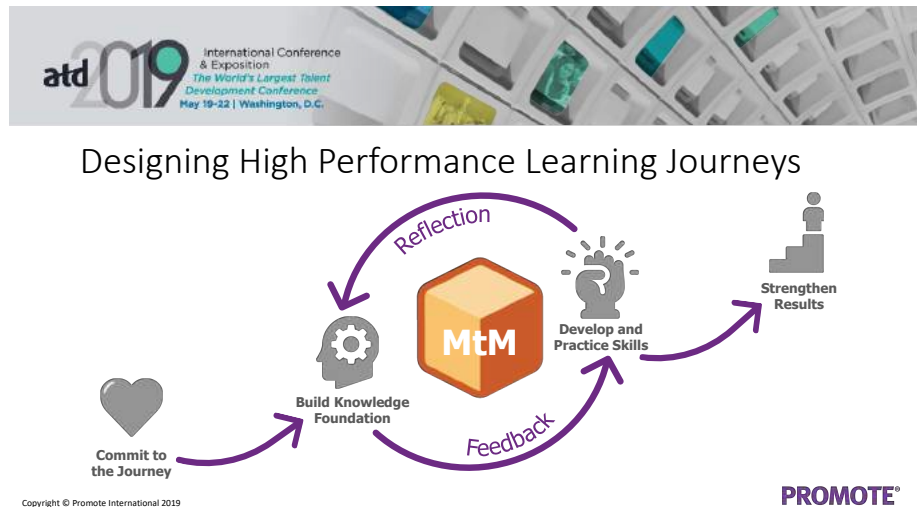
計画段階でこのような紙1枚で研修から効果の流れを明確にすると研修設計と効果測定で大きく役立つ。作成のヒント：

1. **必須項目**は研修内容・職場で使う場面・求める成果・背景にある会社の方針や戦略
2. 大きい**戦略**から逆算して最後に研修内容に落とすと効率が良い
3. 一人で作るより**経営者や現場を巻き込んで**作ったほうが、最終的に成果につながる

3.2 HPLJ 効果的なラーニングジャーニーの設計図

効果的なラーニングジャーニーの設計図

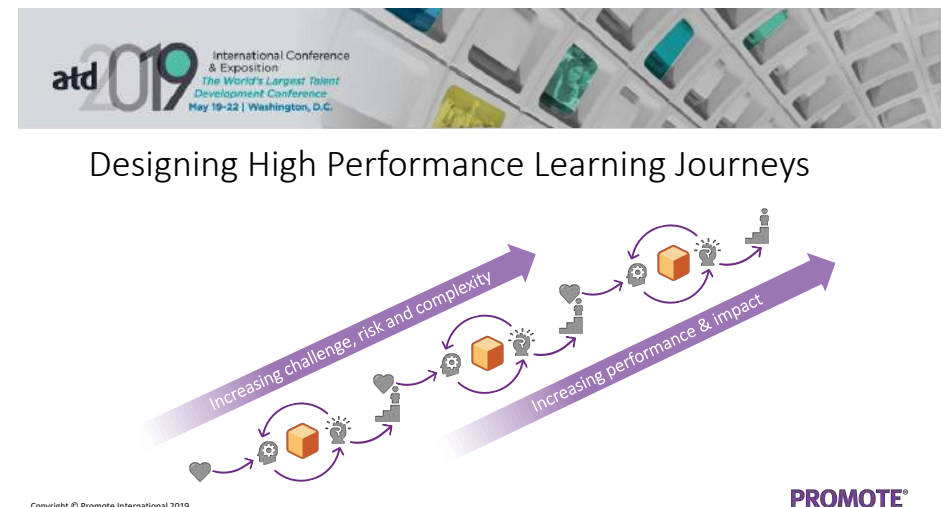
研修効果を高める4要素



ブリンカホフの長年の効果測定の経験からわかったことは、研修の効果を出すためにはこの4つの要素が肝となる。

1. **コミット**：モチベーションとニーズが高い受講者に絞る。また受講者の上司を巻き込み、研修に真剣に取り組む環境を作る
2. **インプット**：研修内容（新しい知識とスキルの習得）
3. **定着**：職場での実践と活用。大事なポイントはアウトプットを多くし、また難易度を初級 → 中級 → 上級にすること
4. **フォロー**：職場でのサポートツール、実際のプロジェクトや活かす場面を用意する

複数のサイクルを回してジャーニーにする



実際の研修プログラムを設計するときは左の4つの要素をサイクルにして、複数のサイクルを回す。こうすると研修のインプットと職場実践が直接つながる。また、上司の巻き込みや受講者のモチベーション維持の工夫によって研修がスムーズに流れる。このような、複数のサイクルを回した研修プログラムのことを「ラーニングジャーニー」と呼ぶ。

注意：プログラムが複雑になってしまうため運営が大変。運営の負担を減らすためにはITプラットフォームを使うと便利

3.2 HPLJ 効果的なラーニングジャーニーの設計図

HPLJの研修効果測定

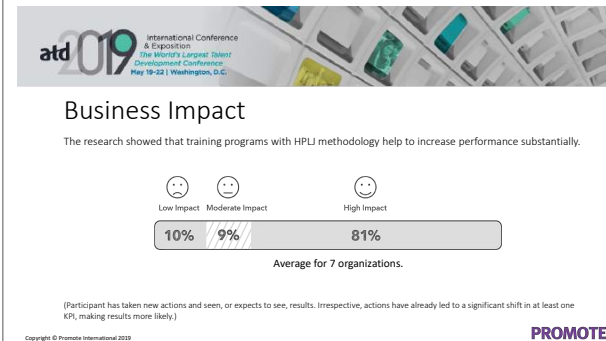
7つの業界から複数プログラムの効果測定

HPLJ風の研修プログラムの効果測定をこのように行った。
対象：7業界、7社
受講者：616人
上司：441人
期間：6～12カ月
研修密度：講師による3～4回の研修



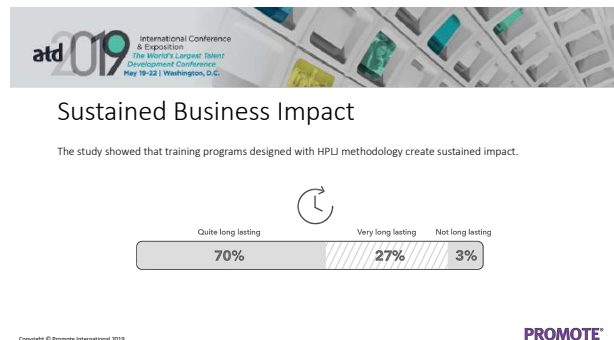
受講者の成果

研修後に仕事上でどんな成果が得られたかを聞くと、従来の研修と異なる結果が出た。
81% 成果あり
9% 実施中、成果はまだ
10% 実施も成果もなし



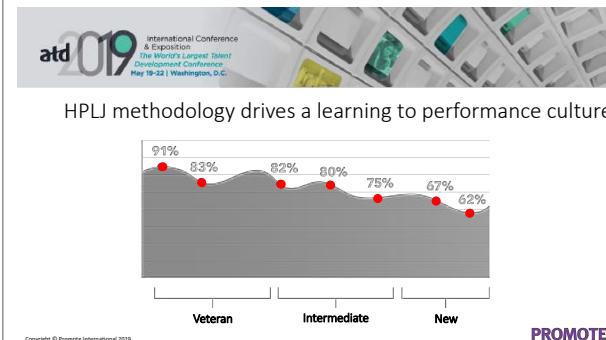
長期的な成果

同じ成果でも研修直後で終わってしまうのはもったいない。
研修修了1年後に調べた結果HPLJの場合、
70% 長期的な成果
27% 中期的な成果
3% 短期で成果が消えた



ラーニングカルチャーと成果の関係

HPLJのような研修を多く実施するほど組織の新しい知識を成果につなげる力が鍛えられる。そのようにHPLJを多く実施するとラーニングカルチャー（学習風土）を作ることができる



3.2 LEARNING TRANSFER

3.2B ラーニングトランスファー研究のまとめ



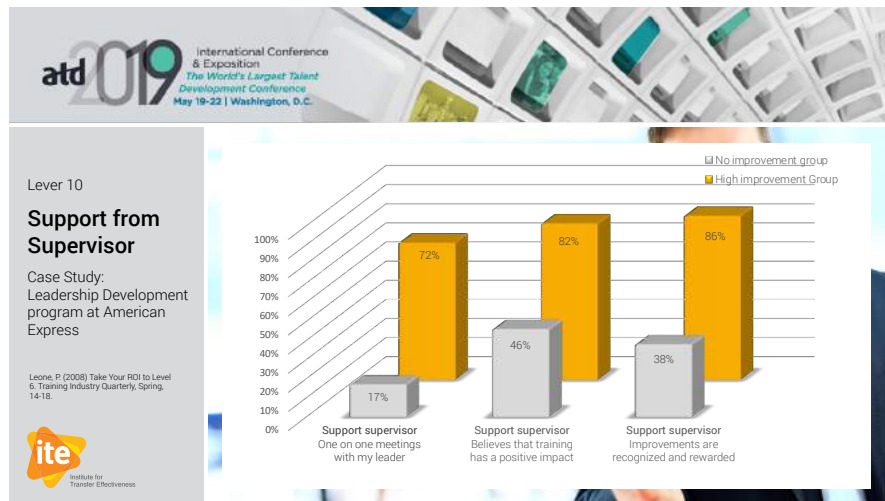
Ina Weinbauer-Heidel
Dr.
Institute for
Transfer



Masha Ibeschitz
Institute for
Transfer
Effectiveness

セッション TU314 - What Makes Training Really Work: 12 Levers of Transfer Effectiveness 何が現実的に研修効果を生み出すのか：トランスファー効果のための12のテコ

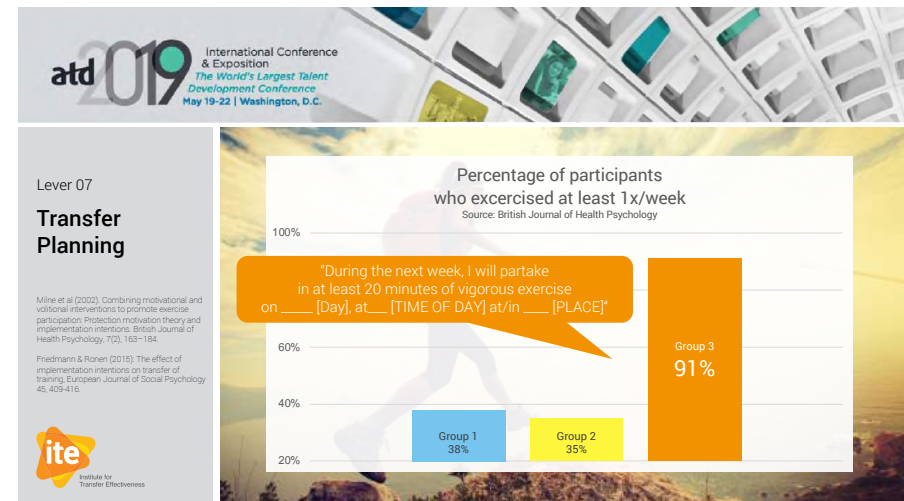
上司の巻き込み



受講者の上司の巻き込みはこのように関係している。

- ・ 成果の出ない受講者に関して、上司の関わりは2～4割しかない
- ・ 一方、**成果の出た受講者の場合、上司が関わったのは7～9割**

アクションプラン



この研究からアクションプランの重要性がわかる。

40%> アクションプランを書かずに行動変容を起こした人

90% アクションプランを書いて行動変容を起こした人

補足：アクションプランは一文で（いつ、どこで、何をするか）

3.2B ラーニングトランスファー研究のまとめ

ラーニングトランスファーの「12のテコ」

TRAINEES（受講者編）

1. 受講者のモチベーション
2. 学習力
3. 定着に対するモチベーション

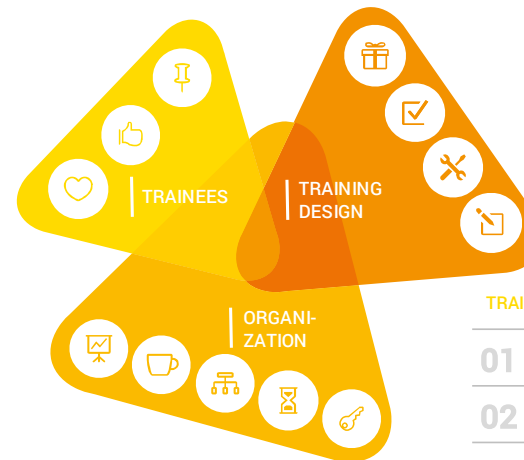
DESIGN（研修設計編）

4. 明確な目的
5. 関連性の高い研修内容
6. アウトプット中心の演習
7. 定着に向けた実行計画

atd 2019 International Conference & Exposition
The World's Largest Talent Development Conference
May 19-22 | Washington, D.C.

WHAT DETERMINES TRANSFER?

12 Levers Of Transfer Effectiveness®



12 LEVERS OF TRANSFER EFFECTIVENESS

TRAINEES

- 01 Transfer motivation
- 02 Self-efficacy
- 03 Transfer volition

TRAINING DESIGN

- 04 Clarity of expectations
- 05 Content relevance
- 06 Active practice
- 07 Transfer planning

ORGANIZATION

- 08 Application opportunity
- 09 Personal transfer capacity
- 10 Support from supervisor
- 11 Support from peers
- 12 Transfer expectation in the organization

THE LEVERS OF TRANSFER EFFECTIVENESS ARE...

- Significant determinants and predictors of transfer of training from more than 110 years of transfer research
- Can be influenced and controlled by certain tools and interventions

ORGANIZATION（組織編）

8. 活用する機会
9. 個人の定着力
10. 上司からのサポート

11. 同僚からのサポート
12. 組織のラーニング文化

3.2B ラーニングトランスファー研究のまとめ

12のテコを活かして、ラーニングトランスファーを高めるヒント



3.2 LEARNING TRANSFER

3.2C プラクティカルラーニングトランスファー



Jason Durkee
President
Idea
Development



Ian Townley
Co-Founder
Practical
Training
Transfer

セッション SU409 - Goodbye Learning Events.
Hello High-Performance Learning Journeys
さようなら、ラーニングイベント。こんにちは、高性能
なラーニングジャーニー

定着の問題と解決法の一覧

Appendix: Learning Transfer Problems and Solutions

Categories	Transfer Issues	Transfer Solutions
Situational	No opportunity to practice skills in the workplace before real application	Pre/Post manager meeting; creates specific chances to try skills and get feedback
	Manager doesn't have a clear understanding of the program content and how to support the learner	Summary of program content for manager including how to support through advice and feedback
	Fatback on old processes when focusing on work content	Job aids and checklist to use when applying skills in real time
	Relevant feedback isn't provided; scheduling of feedback isn't considered	Checklist and feedback guide for manager and listeners; diary plan included
Knowledge	Not sure how information learned on the course is applied to actual work	Identify opportunities to use information in pre-work Show examples of application throughout training / Make specific action plans during training
	Forget how to use knowledge in moments of high pressure or when time is constrained	Give job aids for easy recollection at point of need Send reminders and follow up to maintain awareness
	Adaptation of broad skills to specific skills to suit various situations is not considered	Share success stories of other participants with details of how adapted and used on the job
Habituation	Reverts to type when habits are difficult to maintain	Make action plan of situations to use skills Send regular reminders to maintain mind-share in participants
	Need extended practice and reinforcement to internalize skills	Follow up with reinforcement practice exercises Follow up with suggestions about how to use on job
	Need feedback to refine style to specific situation and work content	Share content to colleagues and manager Train in teams / Give simple feedback tools
Perceptions	Has a mental block on applying new skills and knowledge	Overcome all rational fears and support extensively
	Questions whether skills will work in his/her specific context	Use real work issues throughout program to reinforce need to change Share simple examples of application in similar contexts
	Not confident enough to involve others due to perception that ideas will be rejected	Provide support tools to eliminate risk of failure and increase ability to communicate the need for new skills and knowledge
	De-prioritises applying new skills when other work appears more important	Create concrete action plans, schedule and accountability to action Involve manager, peers and coaches to ensure follow through
Preparation	Perceives that adopting new skills in place of trusted practices leads to failure	Share success stories from others who have successfully applied new skills Create conditions for success; clear the path; create goals
	No opportunity to use skills on job in near future	Ideas to apply partially in current situation Ideas to apply outside of work
	Skills lost before being used (no way to maintain over time without practice)	Spaced reinforcement practice to maintain skills

効果的な研修を簡単に設計できるよう、内容別に代表的な定着の問題を洗い出した。各問題に対しての具体的な解決法や対応策は決まっている。研修を設計する際には内容に合わせて「どのような問題が起きそうか？」それに対して「どう対応しようか」を考えるだけで効果的な設計ができる

目的別の解決法リストアップ

Appendix: Learning Transfer Problems and Solutions

Categories	Transfer solutions	Modify Training	Support Manager	Perform Support	Action Planning	Coaching Support	Reinforce Structure	Schedule Support
Situational	Pre/Post manager planning and application meetings; create specific opportunities to try skills and get feedback		•					•
	Summary of program content for manager including how to support through advice and feedback		•					
	Job aids and checklist to use when applying skills in real time			•				
	Checklist and feedback guide for manager and listeners; diary plan included			•				•
Knowledge	Identify opportunities to use information in pre-work survey	•			•			
	Show examples of application throughout training							
	Make specific action plans during training							
	Give job aids for easy recollection at point of need			•				
Habituation	Send reminders and follow up to maintain awareness						•	
	Share success stories of other participants with details of how adapted and used on the job						•	
Perceptions	Make action plan of situations to use skills				•		•	
	Send regular reminders to maintain mind-share in participants						•	
	Follow up with reinforcement practice exercises						•	•
	Follow up with suggestions about how to use on job						•	•
Preparation	Share content with colleagues and manager	•	•	•				
	Train in teams / Give simple feedback tools							
	Overcome all rational fears and support extensively			•		•		
	Use real work issues throughout program to reinforce need to change	•						
Perceptions	Share simple examples of application in similar contexts							
	Provide support tools to eliminate risk of failure and increase ability to communicate the need for new skills and knowledge			•				
	Create concrete action plans, schedule and accountability to action			•		•	•	•
	Involve manager, peers and coaches to ensure follow through							
Preparation	Share success stories from others who have successfully applied new skills						•	
	Create conditions for success; clear the path; create goals							
	Ideas to apply partially in current situation	•			•		•	
	Ideas to apply outside of work						•	
Preparation	Spaced reinforcement practice to maintain skills						•	•

ラーニングトランスファーを高めるための解決ヒントをリストアップしてみるとわかること：

- ・研修内容と問題によって必要な対応が異なる
- ・一つの解決法はオールマイティーではなく組み合わせが必要

3.2C プラクティカルラーニングトランスファー 研修の種類別定着ヒント

知識系の研修の場合

知識研修の場合に代表的な定着の問題と解決法は、

- 1. 内容を忘れる
→ **リマインダー**
- 2. 知識がどこで使えば良いかがわからない
→ **事前アンケートとアクションプラン**

2. Knowledge Transfer

Transfer Issues	Ideas to Improve Transfer
Not sure how information learned on the course is applied to actual work	Identify opportunities to use information in pre-work Show examples of application throughout training / Make specific action plans during training
Forget how to use knowledge in moments of high pressure or when time is constrained	Give job aids for easy recollection at point of need Send reminders and follow up to maintain awareness
Adaptation of broad skills to specific skills to suit various situations is not considered	Share success stories of other participants with details of how adapted and used on the job

Example Program: Working Across Cultures

Expected results	Program Content
Through this program participants will... 1. Communicate more effectively across cultures 2. Work more effectively across cultures	1. Filters: Context, Individual/Group, Power Difference, etc. 2. Cases: Time, Work Output, Work Balance, etc.

Overall Plan

Before	Training event	Month 1	Month 2	Month 3
Pre-work survey identifying application opportunities	Classroom training 1 DAY (Includes many examples of application, linked to pre-work opportunities and specific action plan)	Job skills for recollection On-the-job practice with suggestions for application	On-the-job practice with suggestions for application Application review & best practices	On-the-job practice with suggestions for application Application review & best practices

スキル系の研修の場合

スキル系の研修の場合に代表的な定着の問題と解決法は、

- 1. スキルが身につかない
→ **繰り返し演習**
- 2. 使う機会がない
→ **上司を巻き込む、アクションプラン**

4. Other Topic Transfer: Situational

Transfer Issues	Ideas to Improve Transfer
No opportunity to practice skills in the workplace before real application	Pre/Post manager meeting: creates specific chances to try skills and get feedback
Manager doesn't have a clear understanding of the program content and how to support the learner	Summary of program content for manager including how to support through advice and feedback
Feedback on old processes when focusing on work content	Job aids and checklist to use when applying skills in real time
Relevant feedback isn't provided; scheduling of feedback isn't considered	Checklist and feedback guide for manager and learners; diary plan included

Example Program: Presentation Skills

Expected results	Program Content
Through this program participants will... 1. Give short, powerful presentations at work 2. Get better results from their presentations (internal resources, contacts from clients, etc.)	1. THINK: Clear, logical organization 2. MAKE: Simple visuals with impact 3. SPEAK: Persuasive delivery

Overall Plan

Before	Training event	Month 1	Month 2	Month 3
Pre-work survey identifying application opportunities	Classroom training 2 Days (Includes many examples of application, linked to pre-work opportunities and specific action plan)	Participant & Manager Pre-meeting (20 min) Use job aid and checklist to prepare original presentation	Deliver presentation Feedback from audience Use job aid and checklist to give original presentation	Deliver presentation Feedback from audience Use job aid and checklist to give original presentation

マインド系の研修の場合

マインド系の研修の場合に代表的な定着の問題と解決法は、

- 1. 失敗を恐れる
→ **丁寧なフォロー**
- 2. 途中であきらめる
→ **上司を巻き込む、継続的にサポートする**

3. Perception Change Transfer

Transfer Issues	Ideas to Improve Transfer
Has a mental block on applying new skills and knowledge	Overcome all rational fears and support extensively
Questions whether skills will work in his/her specific context	Use real work issues throughout program to reinforce need to change Show simple examples of application in similar contexts
Not confident enough to involve others due to perception that ideas will be rejected	Provide support tools to eliminate risk of failure and increase ability to communicate the need for new skills and knowledge
De-prioritizes applying new skills when other work appears more important	Create concrete action plans, schedule and accountability to action Involve manager, peers and coaches to ensure follow through
Perceives that adopting new skills in place of trusted practices leads to failure	Show success stories from others who have successfully applied new skills Create conditions for success, clear the path, create goals

Example Program: Innovation Basics

Expected results	Program Content
Through this program participants will... 1. Identify unspoken customer needs 2. Think of original ideas to add value 3. Take action quickly on ideas	1. NEEDS: Macro and micro needs analysis techniques 2. READ: Idea generation techniques 3. ACTION: Proactive habits to get speak and maintain action

Overall Plan

Before	Month 1	Month 2	Month 3	Month 4
Pre-work survey identifying reasons for training and application opportunities	Classroom training Day 1 1 Day (Includes many examples of application, linked to pre-work issues and specific action plan)	Classroom training Day 2 1 Day (Includes review and new topics)	Classroom training Day 3 1 Day (Includes review and new topics)	Classroom training Day 4 1 Day (Includes review and new topics)
	Use skills on job (Includes many examples of application, linked to pre-work issues and specific action plan)	Use skills on job (Includes many examples of application, linked to pre-work issues and specific action plan)	Use skills on job (Includes many examples of application, linked to pre-work issues and specific action plan)	Use skills on job (Includes many examples of application, linked to pre-work issues and specific action plan)
	Practice to maintain technique	Practice to maintain technique	Practice to maintain technique	Practice to maintain technique
	Reinforcement practice to maintain technique	Reinforcement practice to maintain technique	Reinforcement practice to maintain technique	Reinforcement practice to maintain technique
	Majority report	Majority report	Majority report	Majority report

将来に向けた研修の場合

将来に必要なスキルを事前に教える場合に代表的な定着の問題と解決法は、

- 業務で使う機会がない
→ **業務以外で使う**
- **一部の内容だけでも業務で使ってみる**

4. Other Topic Transfer: Preparation

Transfer Issues	Ideas to Improve Transfer
No opportunity to use skills on job in near future	Ideas to apply partially in current situation Ideas to apply outside of work
Skills lost before being used (no way to maintain over time without practice)	Spaced reinforcement practice to maintain skills

Example Program: English Communication Skills (for non-natives)

Expected results	Program Content
Through this program participants will... 1. Communicate with non-Japanese effectively 2. Work in English more effectively	1. Communication Skills: Interact actively and ask questions 2. Logic: Speak with clear organization and structure 3. Meeting Skills: Open, give options, stay involved and close 4. Negotiation Skills: Understand needs and suggest solutions

Overall Plan

Before	Training event	Month 1	Month 2	Month 3
Pre-work survey identifying reasons for training and application opportunities	Classroom training 1 Day (Includes many examples of application, linked to pre-work issues and specific action plan)	Use to apply outside of work Practice to maintain technique	Use to apply outside of work Practice to maintain technique	Use to apply outside of work Practice to maintain technique
	Practice to maintain technique	Practice to maintain technique	Practice to maintain technique	Practice to maintain technique
	Reinforcement practice to maintain technique	Reinforcement practice to maintain technique	Reinforcement practice to maintain technique	Reinforcement practice to maintain technique
	Majority report	Majority report	Majority report	Majority report

3.2 LEARNING TRANSFER

3.2D チャットボットによる定着フォロー

Bayer とは

ドイツに本部を置く化学・製薬の多国籍企業。アスピリンを世に送り出したことで広く知られている。医薬品売上高は約200億ドル（世界15位）であるが、農薬に有名商品を持つ化学会社モンサント（年間売上約100億ドル）を買収し、売上約400億ドル、従業員約10万人となり、農薬市場に参入したことで多くの農業大国に事業領域を拡大することになった。オーストラリアはその一つの国である。

このケースから得られるヒント

1. 簡単なフォローでも効果がある

この事例のラーニングトランスファー施策は1. アクションプラン作成 2. 計3回のチャットで状況確認をする だけだった。それでも、やりっぱなし研修より良い成果を得られている。このような簡単な工夫で良いので、トランスファーを強化しよう

2. 小さい実験を重ねて少しずつ効果を高める

このチャットボットの役割は、主に受講者のアクションプランの数字を高めるためにどうすれば良いかを尋ねることだけだった。ただそれだけでも良い学びにつながり、次回はより高度なことに挑戦できる。そのように少しずつ定着に挑戦していこう



Marie Daniels

ANZ Pharmaceutical Commercial Learning
Lead
Bayer



Emma Weber

CEO and Founder
Lever - Transfer of Learning



SU403
A Chat Bot Case Study: The Future of Learning
Transfer and Evaluation

**セッションSU403 - A Chat Bot Case Study: The
Future of Learning Transfer and Evaluation**
チャットボットのケーススタディ：ラーニングトランス
ファーと評価の将来

3.2D チャットボットによる定着フォロー 研修の背景と概要

研修課題

THE CHALLENGE

Pharmaceutical company with
a need to support learning
transfer for busy sales
managers



忙しい製薬会社の営業マネージャーをタイムリーに支えることが本研修の目的。

営業職の働く環境：

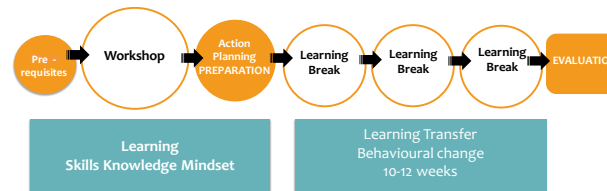
- ・常に忙しい
- ・外回りがほとんどで全国に散らばる
- ・隙間時間が比較的ある
- ・営業目標が厳しい

仕事内容の特徴：

- ・専門的な知識が必要
- ・規制が多い
- ・最新情報を常にアップデートする必要がある

研修プログラム

Example Turning Learning into Action™ process



研修プログラムは3ステージがある。

1. Preparation（準備）

従来のインプット研修とアクションプラン作成（ラーニングステージ）

2. Action（職場実践）

職場で実践して、スキルに身につけながら成果を出す（トランスファーステージ）

＊これが特徴的

3. Evaluation（評価）

実施後に成果を測る（効果測定ステージ）

定着の工夫

Learning transfer into the hands of the learners



定着ステージにチャットボットを中心にしたアプリを導入した。特徴と狙いは、

- ・受講者に振り返りをさせる
- ・各自の個別ニーズに合わせる
- ・スマホを使っていつでもどこでも使える
- ・進捗状況を軽く確認する
- ・フォローアップの映像によって研修内容についての理解を深める

3.2D チャットボットによる定着フォロー チャットボットを使った定着フォロー

アクションプラン作成



定着フォローのベースは各受講者のアクションプラン。流れは、

- ・具体的なアクションプランを入力する
- ・Web上のアクションプランをアプリにインストールする
- ・アプリがアクションプランに基づいてタイムリーにフォローする
- ・フォロー内容はアクションプランから引用する

チャットボット（コーチM）



簡単なAIを使ったチャットボットのニックネームは「コーチM」。コーチMは定期的に受講者のスマホにチャットメッセージを送る。それによって受講者は研修内容を思い出して、振り返ったり、実践したりするきっかけになる。受講者に負担がないようにチャットは1回で1～2行程度。

注意：チャットの内容は研修内容を要約するリマインダーと違って、対話をするためのきっかけのみ

チャットでフォロー

Coach M in Conversation



チャットの具体的な例：

M：アクションプランで自分は10点満点中、5点と書いた。2週間頑張ればどこまで進められると思う？

受講者：7

M：良いですね。7と5の違いは何？

受講者：感情的にならずに淡々とお客様の課題に対応することがポイント

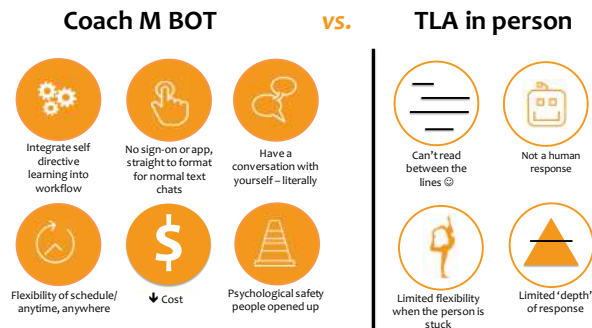
M：良いですね。第一歩は何ですか

受講者：お客様のクレームをもらったときに落ち込まない、感情的にならない

M：良いですね。頑張ってください

3.2D チャットボットによる定着フォロー 狙いと成果

チャットボットの長所短所



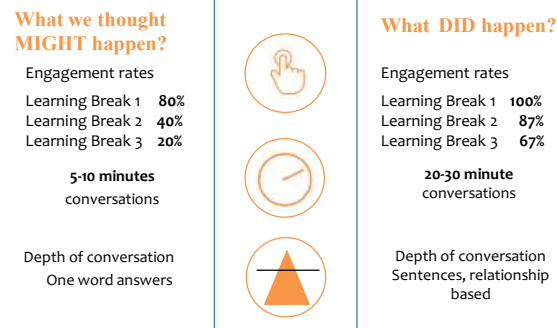
チャットボットの長所：

- ・職場で実践しながらフォローできる
- ・チャットだとダウンロードやログインが不要
- ・コストが低い
- ・受講者の都合に合わせてられる
- ・心理的な安心感

チャットボットの短所：

- ・内容が浅くてワンパターン
- ・受講者の課題解決につながらない
- ・単純な振り返りのきっかけにすぎない

予想と現実の比較



予想と結果（黒＝予想、赤＝実際の結果）

チャットの回答率：

1回目：80% → 100%

2回目：40% → 87%

3回目：20% → 67%

会話の時間：5分未満 → 20～30分

返事：一言、単語3つ以内 → 普通の文章

全体を通じての成果



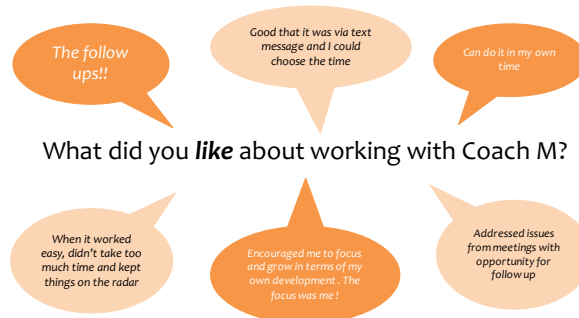
チャットボット対応のみならず、プログラム全体から得られた成果：

- ・各チームのベクトルを合わせることができた
- ・目標に対する意識を向けるのに役立った
- ・明確かつタイムリーなフィードバック
- ・営業活動に直接貢献した
- ・自分のアクションプランに対する徹底的なフォローが良かった

3.2D チャットボットによる定着フォロー 結果と学び

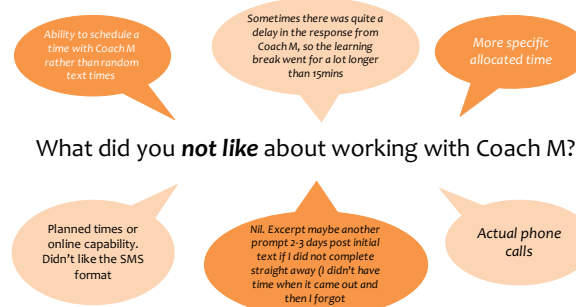
チャットボットに対する好意的な声

- ・フォローがあって良い
- ・チャットが便利
- ・好きな時間でできて良かった
- ・たった1分で良いリマインドになった
- ・自分の成長に対する意識が上がった



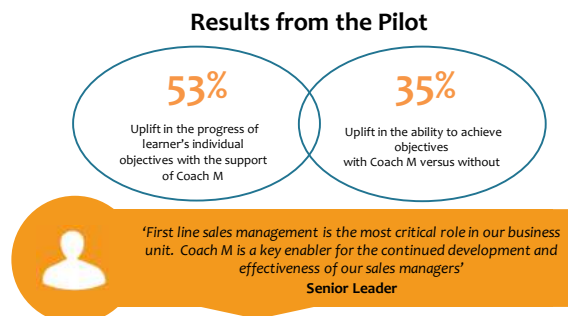
チャットボットに対する不満の声

- ・改めて時間を決めてほしかった（複数）
- ・返事が遅い場合があった
- ・人と電話で直接話したほうが良い
- ・返事しないときリマインドがほしかった



定着の結果

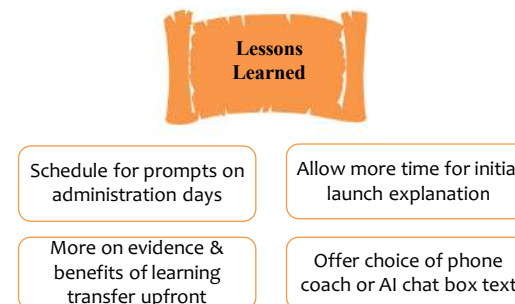
受講者に対して、2パターンのフォローを行った。
Aチーム：チャットボットフォローなし
Bチーム：チャットボットフォローあり
Bチームの目標達成度はAチームより35%高い



学び

このプログラムを通じてわかったこと：

- ・事前にチャットするタイミングを決める
- ・オリエンテーションを丁寧に行う
- ・電話またはチャットの選択肢を与える
- ・事前にチャットの利点について説明する



3.3 EVALUATION

3.3A 研修効果測定の大バトル

カークパトリックの4段階



Wendy Kirkpatrick

President Kirkpatrick Partners



James Kirkpatrick

Senior Consultant, Kirkpatrick Partners

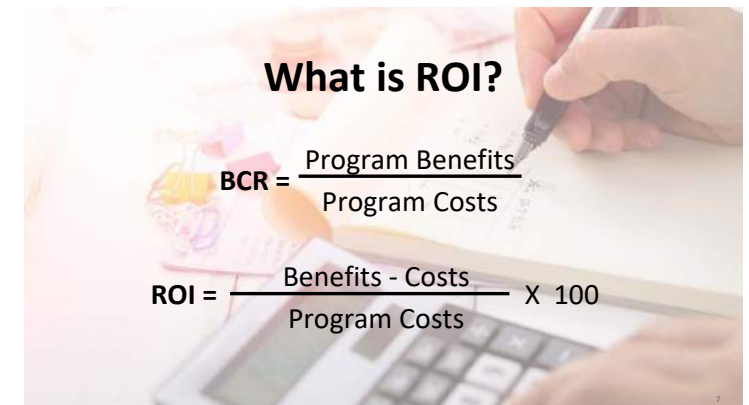


フィリップスの5段階



Jack Phillips

Chairman ROI Institute



$$\text{BCR} = \frac{\text{Program Benefits}}{\text{Program Costs}}$$
$$\text{ROI} = \frac{\text{Benefits} - \text{Costs}}{\text{Program Costs}} \times 100$$



Patti Phillips, Ph.D., CPLP

President and CEO ROI Institute



$$\text{BCR} = \frac{\text{Program Benefits}}{\text{Program Costs}}$$
$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

3.3 EVALUATION

3.3B アセスメントでリーダーシップ文化を変える

Hanwha グループとは

ハンファは1952年設立のケミカル会社を母体とする韓国の企業グループ。その後、事業強化と吸収合併による人材受け入れにより生命保険、損害保険、証券、ケミカル、建設と広範囲の展開に成功した。しかし21世紀になりグローバル化、IT化の進展などに立ち向かうには、過去の成功体験では通用しない場面が多くなった。一方、経営者層の選抜においては東アジア圏特有の文化である「過去の実績」「現職務での能力」「年功序列」の重視が続いており、次世代を託せるリーダー選抜の妨げになってきていた。

このケースから得られるヒント

1. 根本的な解決は可能（しかし、エネルギーが必要）

この事例では韓国の文化（大きい権力格差と強い上下関係）そのものを変えようとして、ある程度成功した。そのためには鋭い、大規模の施策が必要

2. 診断とデータが大事

変化を起こすためには社員の納得が必要。納得させるためには関連性の高い結果、データ、事実が最も説得力がある

3. 人材育成がビジネスに大きく貢献できる

この事例のように人材育成で社員、会社、もしかしたら社会に対しても大きいインパクトを与えることが可能。目指していこう



Anna Kim

HRD professional

Hanwha



Business Ranking in Korea (2018)

Ranking	Company	Asset (trillion KRW)
1	Samsung	399.4
2	Hyundai Motor Company	222.6
3	SK	189.5
4	LG	116.2
5	Lotte	116.2
6	POSCO	79.7
7	GS	65.0
8	Hanwha	61.3
9	Nonghyup	58.0
10	Hyundai Heavy Industries	56.0

* Source: Press release by Fair Trade Commission (May 2018); excluding publicly held companies



セッションW204 - Identifying Inspirational Future Leaders

人を鼓舞する力のある将来のリーダーを見極める

3.3B アセスメントでリーダーシップ文化を変える 背景と狙い

リーダーシップの根本的な問題



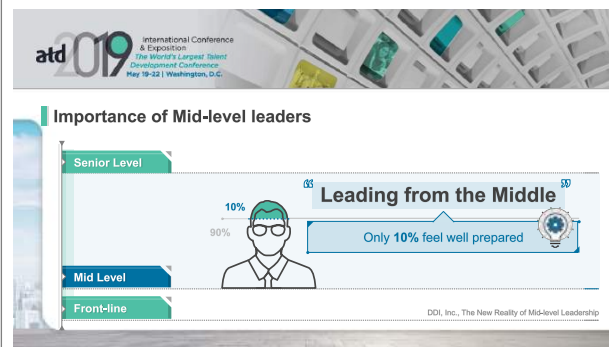
韓国の文化と同様に、今まで強い年功序列制度があった。管理職の選抜基準は、

- ・ 入社之年数（中途採用の場合は年齢）
- ・ 過去の実績
- ・ 現在の仕事の成果

ただし全社的な問題としてモチベーションとエンゲージメントが低い（特に若手社員）。そこで、上司とマネージャーに問題があるのでは、と仮説を立てた。

伝統的な強い上下関係に基づいたリーダーシップ文化を変える必要があるのではないかな？

中間管理職の強化が必要



中間管理職に重点を置くことにした。

理由：

- ・ 中間管理職から次世代の経営者を決める必要がある
- ・ 中間管理職のモチベーションが最も低くて、退職率が高い（パワハラ）
- ・ 古いタイプの管理職を減らすことにより、新しい人が必要となる（プールが必要）
- ・ 若手社員のモチベーションに影響度の強いのは直上の上司（中間管理職）

一石三鳥の施策

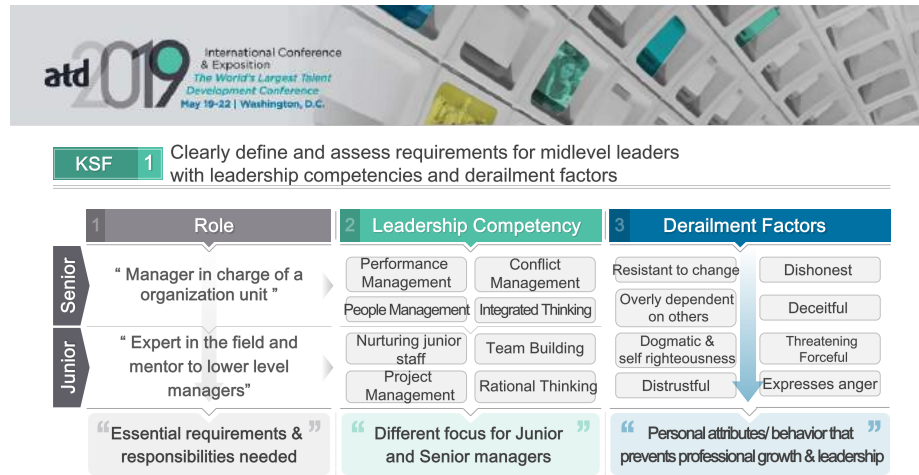


この人材育成施策の目的は3つ：

1. **実力診断**：会社にとっても個人にとっても、各自のリーダーシップコンピテンシーを評価でき、現状の力を把握できる
2. **ニーズの特定**：不足しているスキルと今後伸ばすポイントを明確にする
3. **管理職の支援**：マネージャーに必要な知識とスキルを与えて、自分の将来性を把握してもらう。また、今後リーダーとして成功するためには何が必要かを理解してもらう

3.3B アセスメントでリーダーシップ文化を変える 全体像

アセスメントの見るポイントと基準



アセスメント対象、内容、基準をこのように整理した。

対象者：

- ・シニア層：管理職で既に部下がいる
- ・ジュニア層：管理職手前で後輩の面倒を見るが部下がいない

リーダーシップコンピテンシー：

- ・シニア層：システム思考、部下育成、課題解決、目標管理
- ・ジュニア層：部下育成、論理思考、チームビルディング、育成

Derailers (脱線ポイント)：頑固、硬い、上から目線 など

アセスメントの流れ



ステージ1：事前準備（4週間）

- ・マネジメント知識の習得（自己学習）
- ・ケーススタディに対するレポート作成と提出

ステージ2：アセスメント（4日間）

- ・テスト、インバスケッ演習、グループワーク、プレゼン発表

ステージ3：結果の共有とフィードバック（フォロー研修）

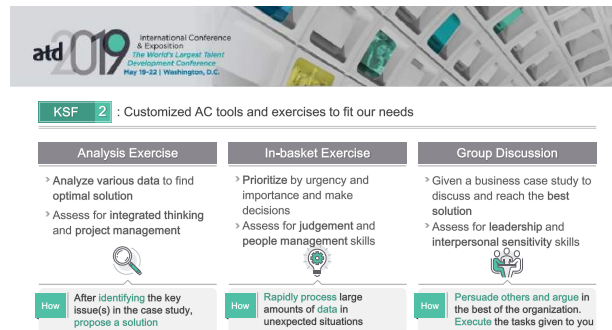
- ・アセスメント結果のフィードバック
- ・自己学習：必要な分野に対するeラーニングと目的別研修

3.3B アセスメントでリーダーシップ文化を変える 取り組み

オリジナルアセスメント

実際の業務に近い内容
に合わせてオリジナル
教材とケースを作っ
た。各演習で、

- ・データの分析
- ・インバスケット演習
- ・グループディスカッションと発表

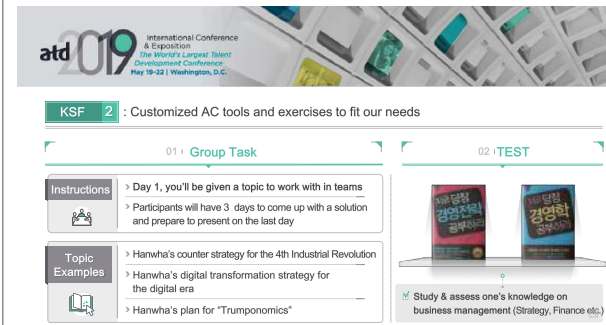


オリジナル内容のイメージ

グループワークの
テーマ：

- ・自社のあるべきDX戦略
- ・自社の第4次産業革命に対する戦略

マネジメント知識の
テスト：オリジナル
教材とテスト問題



アセスメントの役割分担と概算費用

外部プロによるアセス
メントの主な課題は、
一人あたりのコストが
高い。

従来：8時間@25万円
ハンファ：37.5時間@
6.5万円

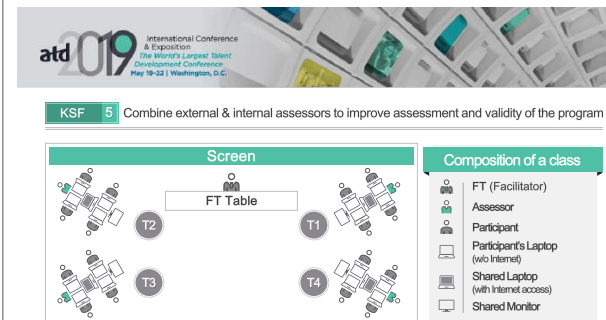
ポイント：社内アセッ
サー認定制度

KSF 5: Combine external & internal assessors to improve assessment and validity of the program		
Traditional AC (8 hours)	Hanwha Leader Development Program (37.5 hours)	
<ul style="list-style-type: none"> External Assessors 4 People Cost 1,769 USD (2,000,000 KRW (Korea's avg. cost)) 	<ul style="list-style-type: none"> External Assessors 1pers Internal Assessors 4 ppl Cost 504 USD (570,000 KRW) 	Cost reduction

Rate: 1USD=1130KRW

アセスメントの運営イメージ

全体のファシリテーター（外部のアセスメントプロ）1人
参加者：16名（4チーム x 4人）
社内認定アセッサー4名（受講者4人：1人）



3.3B アセスメントでリーダーシップ文化を変える 結果と学び

個別フィードバック

受講者別に、以下のよ
うな詳細レポートを
フィードバックする。

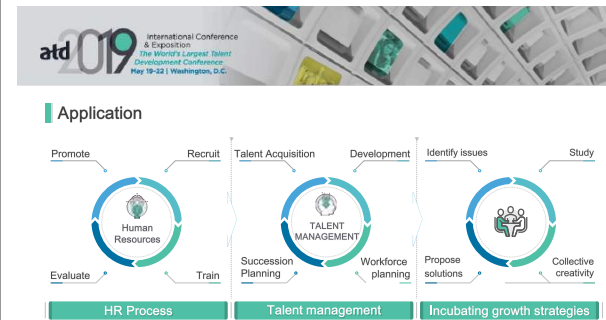
- ・各項目の結果
- ・リーダーシップの
特徴
- ・グループワークの
傾向
- ・プレゼン力
- ・今後の改善点



アセスメント結果の活用

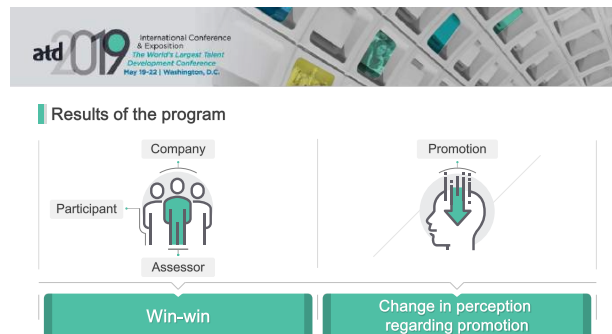
アセスメント結果を
このように活かせ
る。

人事：今後の昇格、
評価、育成、採用を
より戦略的に行う
成長戦略：受講者の
戦略思考とイノベー
ション力を活かせる



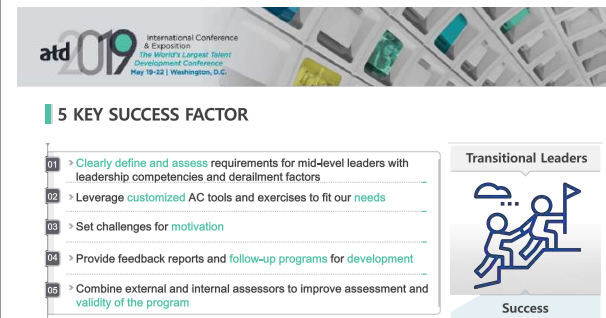
得られた成果

会社：管理職の実力
と今後のニーズ把握
受講者：自分の長所
短所を特定し、改善
ポイントがわかった
アセッサー：必要な
能力と人間を見る目
全体：意識的に年功
序列制度からの脱却
の準備ができた



学びとアドバイス

・今後必要な能力と管
理職の評価ポイントを
事前に明確に決める
・オリジナル内容と仕
組みを作る
・結果を今後の人材育
成につなげる
・社内外のリソースを
うまく組み合わせる



ATD人材育成国際会議 帰国報告会 2019 レポート	
発行日	2019年7月3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	<p>IDEA DEVELOPMENT株式会社</p> <p>https://ide-development.com</p> <p>東京都新宿区新宿2丁目2番10号 〒160-0022</p> <p>電話 03-5368-0890</p>