

IDEA DEVELOPMENT株式会社

# ATD人材育成国際会議 帰国報告会2016



# ATD人材育成国際会議 帰国報告会 2016

## 目次

BASE	Page	BLEND	Page	RESULTS	Page
1.1 厳しい状況こそ人材育成の 一番 - 苦境からの脱出策 (Kuwait Oil Company)	1	2.1 集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト (Amdocs)	24	3.1 人材育成施策の定着を通じて 企業戦略を達成させる6つの ステップ (Emerson)	81
1.2 人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革 (SCL Health)	8	2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning)	29	3.2 スキル定着 (Learning Transfer)	89
1.3 企業大学の進化 (VW Academy China)	13	2.3 モバイルラーニング (Mobile & Video)	36	3.3 わかるだけでなくできるよう にさせる定着テクニックとその 成果 (Coca-Cola Amatil)	90
1.4 人材育成のあり方 (Role of the Learning Function)	18	2.4 ゲーム化 (Gamification)	40	3.4 研修効果測定 (Evaluation)	95
1.5 企業内学習風土の決め方 (Learning Culture)	20	2.5 グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修 (Pitney Bowes, CCL)	42	3.5 現場とのパートナーシップ (Manager Involvement)	100
		2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual)	47	3.6 全世界に展開した営業研修で 907%の投資対効果 (ROI) を出す方法 (IBM)	106
		2.7 グローバルリーダー育成のカギ (Samsung)	53		
		2.8 グローバル (Global & Diversity)	60		
		2.9 リーダーシップ	63		
		2.10 イノベーション	74		
		2.11 ストーリーテリング	78		



## BACKGROUND

# ATD人材育成国際会議 2016とは

## ATD人材育成国際会議 2016の 基本情報

**ATD人材育成国際会議 2016** (ATD International Conference & Exposition 2016)

開催日程：2016年5月18～25日

場所：アメリカ合衆国 コロラド州 デンバー

公式HP：<http://www.atdconference.org/>

ATD人材育成国際会議 2016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250ブース以上の出展があった。セッションは、下記の14のテーマに分かれて展開された。

## ATD人材育成国際会議 2016のセッショントラック

セッショントラック	数
1. リーダーシップ・ディベロップメント (Leadership Development)	45
2. ラーニング・テクノロジー (Learning Technologies)	40
3. ヒューマン・キャピタル (Human Capital)	38
4. インストラクショナル・デザイン (Instructional Design)	30
5. キャリア・ディベロップメント (Career Development)	27
6. グローバル・ヒューマン・リソース・ディベロップメント (Global Human Resource Development)	25
7. トレーニング・デリバリー (Training Delivery)	23
8. ラーニングの科学 (The Science of Learning)	21
9. ラーニングの測定と分析 (Learning Measurement & Analytics)	18
10. セールス・イネーブルメント (Sales Enablement)	14
11. ヘルスケア (Healthcare)	11
12. マネジメント (Management)	11
13. ガバメント (Government)	6
14. ハイヤーエデュケーション (Higher Education)	4

## 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。現地アメリカ・コロラド州デンバー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、役立つ情報を現地より配信し、帰国後に報告会を開催し、現地の情報をセミナー形式で伝えるもの。

帰国報告会 (1回目)		帰国報告会 (2回目)	
日程	2016年6月6日 (月)	日程	2016年6月29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	184名	参加者	200名 (予定)

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

## ATD人材育成国際会議 帰国報告会のレポート



# BASE x BLEND = RESULTS

---

- 1.1 事例：厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策 (Kuwait Oil Company)
- 1.2 事例：人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革 (SCL Health)
- 1.3 事例：企業大学の進化 (VW Academy China)
- 1.4 キーワード：人材育成のあり方 (Role of the Learning Function)
- 1.5 キーワード：企業内学習風土の決め方 (Learning Culture)

## BASE

# 1.1 厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策

## Kuwait Oil Company とは

クウェート石油会社（KOC）は1934年に設立された、国営企業であるクウェート石油公社（KPC）の子会社である。クウェート国家は世界第10位の産油国で、原油輸出では世界第5位。また、国民の豊かさを表す指標である一人あたりのGDPでは世界第10位。親会社のKPCは世界で10番目の規模を誇る石油会社である。

1990年に起きたイラクによるクウェート侵攻で壊滅的な打撃を受けた経済は、その後25年間で劇的に回復した。その復活の中心的役割を担った企業グループがKPCである。

## このケースから得られるヒント

### 1. 成功の鍵は「Do more with Less」

売上や収益で厳しい環境の中でも、やるべきことはちゃんと増やしていくということ。会社の事業戦略を実現することにだけにフォーカスして、他は大胆に削減していった

### 2. 国とKOCに健全なLearning Cultureがある

クウェート侵攻からの復興と発展の背景には、国と企業が人材育成に積極的に取り組んだ事実がある。海外の知恵を効果的に取り入れ、リーダーシップ開発に国を挙げて取り組んできた。その25年をかけて育ててきたLearning Cultureをもって、近年の原油価格の大幅な下落にも冷静に対処できた



**Al-Amer, Qusai**  
Manager Training  
& Career  
Development  
Group at Kuwait  
Oil Company



**Salas Guzman,  
Olimpia**  
T&CD Group Specialist



SU105

### Pumping Up a Talent Development Strategy: A Case Study

Qusai Naser Al-Amer  
Kuwait Oil Company (KOC),  
Manager T&CD Group

Dr. Olimpia Salas Guzman  
Kuwait Oil Company (KOC)  
Specialist T&CD Group

## SU105 - Pumping Up a Talent Development Strategy: A Case Study 人財開発戦略を発展させる（ケーススタディ）

## 1.1 厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策

# ビジネス戦略から考える (ビジネス戦略の実現に忠実に取り組む)

### KOCの戦略と事業目標

- ・ 石油の収入を最大限生かす
- ・ ガスの可能性を実現する
- ・ 技術力の強化
- ・ 採用力を高める
- ・ 社員の能力と成果向上など

**KOC Strategy Objectives**

- Maximizing the Strategic Value from Oil
- Realizing the Potential of Gas
- Growing Reserves for a Sustainable Future
- Being an Employer of Choice
- Realizing Value from Technology
- Strengthening our Commitment to HSSE
- Excellence in Performance
- Contributing to the Enterprise and State

### 新しい人事戦略

**New Demands for L&TD Strategy**

The Business strategy consolidated a set of **Strategy Targets** & Some Approaching **Challenges** & Building Capacity readiness

- Plan of increasing production level, on different conditions of today
- New technology and innovations
- Enhancing leadership development and change management
- Develop capability for Cooperation and Collaboration with strategy partners, and services companies
- Embedded HSSE commitment culture

- ・ 環境変化の中で生産性アップ
- ・ イノベーションの強化
- ・ リーダーシップとチェンジマネジメントの強化
- ・ パートナーシップをよくする

### 投資 (攻める)

- ・ 生産量を保つ
- ・ 新技術に投資

### コスト (守る)

- ・ 全面的な経費削減
- ・ 優秀な社員 (キータレント) を守る
- ・ アウトソーシング

**Enterprise Revenue Downturns - Blend Strategy**

Offensive approach for Capital Projects	Defensive approach for Cost Management
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Keep on Targets:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Achieving sustainable Crude Oil Production</li> <li>- Accomplishing Non-Associated Gas Production Capacity</li> <li>- Pursuing an aggressive Onshore and Offshore Exploration</li> <li>- Improvement of Hydrocarbon Recovery</li> </ul> </li> <li>• <b>Maintain Strategic Investments</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- To Build capacity</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Defend income - revenues</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sustainability and affordability</li> <li>- Budget optimization aggressively</li> <li>- Optimize services contract assets, and operational expenditures</li> </ul> </li> <li>• <b>Preserve assets</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Retain key talent</li> <li>- Promote strategic sourcing by Acquiring specific talent, or organizational capabilities</li> </ul> </li> </ul>

Risk Management

**Risk Management**

- **To avoid:**
  - Decrease in productivity impacted by panic, paralysis, and low morale
  - Disengagement, and increase on Loyalty deficit

- **Make progress and move forward**
  - Response to challenges
  - Cutting cost but not engagement
  - Improve communications
  - Not Lay off estimated
  - Performance improvement
  - Talent strategy focus
  - Protect talent loyalty

### 狙い:

モチベーションとエンゲージメントを維持する

### ポイント:

- ・ レイオフをしない
- ・ 人材育成の強化

## 攻める+守る 戦略

## リスクマネジメントの強化

# 1.1 厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策 人材育成の施策

## 組織の拡大と責任の展開

新組織：

T&CD = 研修とキャリア開発

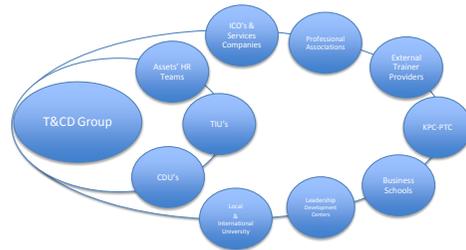
TIU's = 研修実施

CDU's = コンピテンシー開発

ポイント：責任を持ち合う (Shared Responsibility)



### Extended Learning Organization to Achieve L&TD Strategy



19

## 戦略→コンピテンシー→ラーニング



### Training Implementation Units (TIUs)

Competency model is aligned to three key elements

1. KOC Strategy Direction
2. Job Family's strategy objectives
3. Key role of the Job Family

- Aligned to KOC business drivers and job family, and strategic objectives
- Application Focus
- Role and Actions oriented
- Mutually exclusive, collectively and exhaustive.

コンピテンシーモデルのベース：

1. ビジネス戦略
2. 職種別の目標
3. 職種別の役割

ポイント：すべてを戦略に合わせる

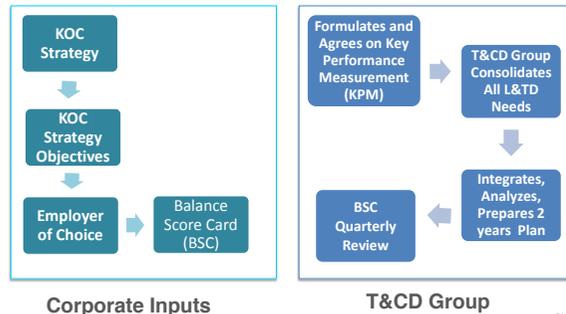
23

## 人材育成の新しいワークフロー

1. KPIの決定
2. KPIに合わせて人材育成のニーズの見直し
3. 2年計画の決定
4. 四半期ごとのKPIレビュー



### Performance Management



24

## 経営に合わせた業務プロセス



### Learning Tools

1. Leadership Programs -Harvard Development Programs
2. Courses (KPC & In-Kuwait)
3. On Job Training (OJT)
4. Certified Programs
5. Self-Learning (SL) & Conferences (for Medical Group only).

6. External Attachments

7. External Courses

8. External Conferences (business needs)

KPM's haven't been set

KPM's have been set

25

取り組み：

- 社内外のリソースを効率よく使う
- ブレンドラーニングに重点を置く

結果：

コストを押さえながら成果を高める効果的なアプローチ

## ブレンドラーニングの取り組み

## 1.1 厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策

# Do more with less

### 人材育成予算の最適化



**L&DT Operational Budget optimization**

Facing the realities  
Managing External,  
Internal Courses and  
Programs

Review Expenditure, and  
Exhaustive Analysis  
by Learning Tools

Learning Tools  
Return on investment

Budgets CUTS  
?

**Guidelines**

- For External Conferences and Number of Attendance allow per Fiscal Year
- External Courses attendance
- External attachments duration

New policies: Changes in ticket travelling class

New policies: Changes in amount daily allowances / per-diems

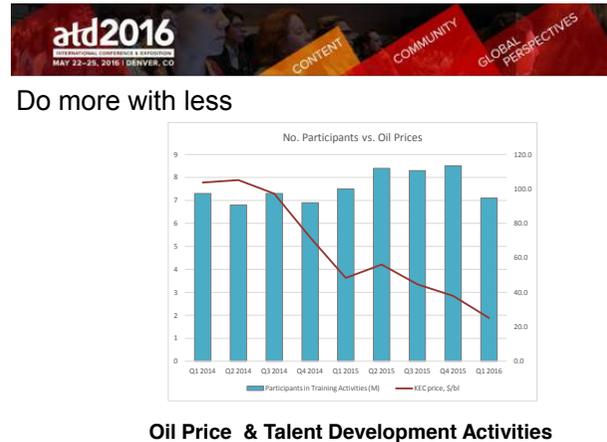
Move External Courses to Kuwait local facilities

Start developing a culture of budget optimization

#### 厳しい現状の対応法：

- ・ 研修効果を測定して、育成施策の優先順位を決定
- ・ 人材育成のソリューション、ツール、リソースを幅広く調べて、費用対効果の高いものへシフト
- ・ 研修プログラムのダウンサイジング
- ・ 社内施設のフル活用
- ・ 交通費の削減

### 石油価格と人材育成活動



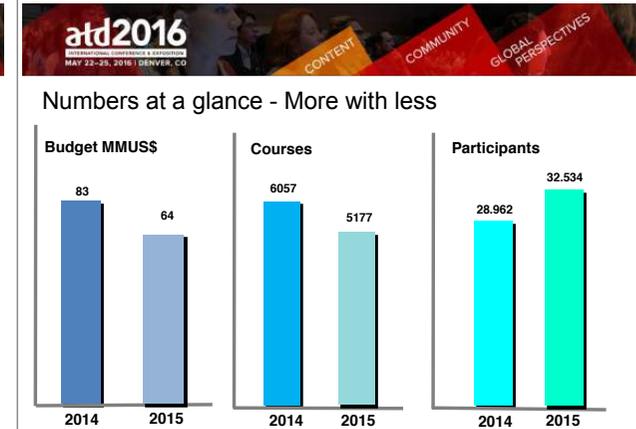
#### 石油の価格：

2年間で石油の価格が70%ダウン（\$100 → \$20台）

#### 人材育成の活動：

同期間に受講者数は変更なし

### 人材育成活動の変化



#### 人材育成の予算：

25%削減（\$8,300万 → \$6,400万）

#### 研修プログラムの数：

15%減少（6,057 → 5,177講座実施）

#### 延べ受講者数：

12%増加（2万8,000人 → 3万3,000人）

## 1.1 厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策 取り組みの結果

### 厳しい現実に合わせて期待



#### Realities & Expectations

- Looking at sustainability and affordability carefully.
  - Oil price won't get as higher values as observed in previous years.
  - Outturns in revenues still not clear path.
  - Anticipate and provide alternatives to enterprise management options where to reduce.
  - Aligned with enterprise decision for optimizing operational budget.
  - Set next Fiscal Year budget with a moderate and sustainable forecasted oil barrel price.
- ↓
- Our strong defensive Talent Development strategy has supported building capabilities to take the offensive for revenue downturns will turnaround.

34

#### 今後の予測

- 石油価格は従来のレベルまで戻らない
- 売上復活はまだ想定できない

#### 予測に合わせて施策

- 慎重に考えて、リスクを検討したうえで人材育成を企画する
- 予算の変化に合わせて対応策を事前に考える
- 厳しいビジネス環境でも成果が出せる能力向上施策も企画する

### 取り組みの成果



#### Benefits... Diversifying L&TD Approaches

Decrease in face/to face classroom events, and moving to other learning spaces such as E-Learning, Action Learning.

Mobilize internal experts, and provide them with train the trainer skills.

Collaboration scheme such visualization rooms, and real time work place solutions.

Excellent opportunity to incorporate new learning technologies.

Enhancing the culture of sharing Knowledge, and Collaboration.

33

#### 得られた成果：

1. ラーニングテクノロジーを導入するよいきっかけになった
2. 情報共有とコラボレーションが高まった（教育の代わりに）
3. 社内専門家とリソースをより効果的に使えるようになった
4. 育成方法のバリエーションが増えた（eラーニング、アクションラーニング、バーチャルラーニングなど）

## 1.1 厳しい状況こそ人材育成の出番 - 苦境からの脱出策 学びとヒント



### Session Wrap-Up

- Keep on target your **Business Strategy**
- Be aware of the **strategy objective impact on Learning and Talent Development**
- Focus on Where, when and how **to add value**
- Forecast which capabilities are required in a short and long term. And specifically which will be needed for the economic turnaround
- Foresee a plan to build those **capabilities readiness**
- Focus on protecting people and most critical talent and skills to meet the strategy target

### ビジネス戦略を中心に考える

- ・考える順番として 1. ビジネス戦略 → 2. 人材育成
- ・事業戦略を常に意識する
- ・ビジネス戦略と人材育成の関連付けを明確に把握する
- ・ビジネス戦略の実現に貢献できる機会を狙う
- ・ビジネス環境によって必要な能力を予測して、対応策を考える
- ・コアとなる社員とスキルを積極的に守る



### Session Wrap-Up

- **Anticipate the downturns** revenues times and identify the more susceptible areas for optimizing budget
- Visualize and prepare an **optimization budget strategy** and discuss with your management
- Seek for your **leadership support**
- Keep a trust communication with your team regarding the downturns on revenues
- Get your team involved in **forecasting operations optimization**
- Identify a type of **cost structure** that could be **sustainable** in mid and long term
- **Keep doing more with less**

**Learn how to navigate from operations to strategy approach**

### 環境変化を想定する

- ・変化を想定して、対応策を事前に考える
- ・予算とリソースの最適化
- ・経営層とのコミュニケーションをとる
- ・チームメンバーに環境変化についての情報を共有する
- ・「**Do more with less**」を継続的に行う
- ・**マインドセットをより戦略的にシフトする**

## BASE

# 1.2 人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革

## SCL Health とは

### Who We Are...

SCL Health, based in Broomfield, Colo., is a faith-based, not-for-profit healthcare organization with approximately 15,000 associates. Our \$2.4 billion health network aspires to provide comprehensive, coordinated care through our nine hospitals, more than 160 physician clinics, home health care, hospice, mental health care, and safety-net services in three states – Colorado, Kansas and Montana.

We proudly partner with other organizations to improve quality and the patient experience. SCL Health is dedicated to improving the health of the people and communities we serve, especially those who are poor and vulnerable. SCL Health provides more than \$208 million a year in community benefit, including charity and discounted care directly to patients in need, community programs, health improvement services and health professions education.

SCL Health was founded by the Sisters of Charity of Leavenworth (SCL), who opened their first hospital in 1864. In 2011, the sisters transferred sponsorship of SCL Health to Leaven Ministries, a group of religious and lay leaders.

Together with our Board of Directors, they ensure that our organization's rich heritage continues and is guided by our mission, vision and values.

© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

## このケースから得られるヒント

### 1. 「大変革」でも簡単なプロセスがある

SCL Healthの変革プロセスはきわめて単純で、どの組織でも実現できるはず。大まかな流れは、

1. 現状と理想の差を明確にする
2. 具体的な実行計画を立てる
3. 適切な内容と方法を決定して、実施する

### 2. Step by step でも学習風土がつかれる

SCL Healthは慎重に数年をかけて変革した。急激な変化を起こせば成功する、勢いが必要というわけではない。さらに大切なのは、ゆっくり進めても学習風土がつかれるということ



Lawrence, Andrew (Andy)

Senior Director Enterprise Learning and Personal Development at SCL Health

### From Silos to Synergies: A Journey to Best-In-Class Associate Education

ATD 2016 International Conference & Exposition  
Session W221

May 25, 2016 from 10:00 – 11:00 AM

Presenter: Andrew (Andy) Lawrence, CIT



© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

W221 - From Silos to Synergies: A Journey to Best-in-Class Associate Education  
若手育成で風通しをよくする事例

# 1.2 人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革 理想像と現状の分析と差

## 現状と理想像の比較

### Current & Future State Snapshot

**Current State:**

**Structure:** Decentralized

**Focus:** Teaching for regulatory compliance, content highly technical in nature & technology driven

**Delivery:** Academic and parochial – a.k.a. "Little Red School House" & "Sage on the stage"

**Evaluation:** Kirkpatrick's Level 1 & 2. (Level 1: "Smile sheets"; Level 2: Tests for the retention of facts) Ad hoc/ fragmented



**Future State:**

**Structure:** Hybrid

**Focus:** Vocational education, learning for performance and productivity, nimble: "move at the speed of business", & technology enabled – mobile, and game-based (millennials)

**Delivery:** Performance-oriented, adult learner-centric, just-in-time micro-learnings, vocational - a.k.a. "Guide on the side"

**Evaluation:** Kirkpatrick's Level 1-4; – Level 3: Application on the job; Level 4: ROI – investment and reliable alignment to the strategic priorities.



© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

### Current & Future State Snapshot (Continued)

**Current State:**

**Infrastructure:** A Learning Management System (HealthStream) – measuring completion only.

**Methodologies:** Reliance on "Tribal knowledge" - haphazard at best; Only as good as the source.

**Offerings:** Fragmented Executive & Leadership Development offerings

**Peer Culture:** Segregated



**Future State:**

**Infrastructure:** A Learning Management System (HealthStream), content-rich, video-enhanced, both "push" and "pull"

**Methodologies:** Criterion-reference Instructional Design & Delivery, performance-based, based on the work of Dr. Robert F. Mager.

**Offerings:** Hard wired, strategic enablers of organizational priorities – robust Executive & Leadership Development offerings, Coaching/Mentoring, & Associate Engagement

**Peer Culture:** Community of Learning Professionals



© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

	現状	理想像
組織	バラバラ	まとまりがある
重点	専門的なコンプライアンスに重点	職場ですぐ使える、ビジネス成果につながる、飽きさせないことに重点
提供方法	集合研修とeラーニング	マイクロとJITラーニングを中心したブレンド
評価	終了アンケートと紙テスト	職場での活用と成果（レベル3以上）
ITインフラ	出欠席管理のシステム	コンテンツマネジメントも含めたシステム
内容	いくつかのリーダーシップ研修	階層別のリーダーシップ、コーチング、メンターシップなど

## SWOT分析

### SWOT Analysis\*

	Positive	Negative
<b>Internal</b>	<p><b>Strengths:</b> Attributes that will help achieve objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dedicated Associates</li> <li>Well-supported &amp; Appreciated</li> <li>Broomfield Facilities</li> <li>A Plan &amp; Vision for the Future</li> <li>Expertise &amp; Talent</li> <li>Resilient</li> <li>Marketing, Reach</li> <li>Innovation</li> <li>Location, Geography</li> </ul>	<p><b>Weaknesses:</b> Attributes that undermine our objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fragmented</li> <li>Δ Processes &amp; Technology</li> <li>Communication</li> <li>Inertia</li> <li>Consistency</li> <li>Rate of Change</li> <li>Continuity, EL&amp;PD Supply Chain</li> <li>Reliability</li> <li>Reputation, Presence, &amp; Reach</li> </ul>
<b>External</b>	<p><b>Opportunities:</b> Conditions that help us achieve objectives</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Business/Market/Product Development</li> <li>Stronger Economy</li> <li>Growth</li> <li>Innovation</li> <li>Upskilling</li> <li>Cultural Change</li> <li>Δ Expectations</li> <li>↑ Collaboration &amp; Communication</li> <li>Quality of Care</li> <li>Agility</li> <li>Standardization</li> <li>Dealing with Conflict</li> </ul>	<p><b>Threats:</b> Conditions that damage achievement of objectives.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Programs Lacking Scalability &amp; Repeatability</li> <li>Competition/Cost</li> <li>Political/Economic/Legislative Impacts</li> <li>Demand</li> <li>"Flavor of the month"</li> <li>Cynicism</li> <li>Retention</li> <li>Enterprise buy-in</li> <li>Time/Deadline/Pressure</li> <li>Scope Creep</li> <li>Innovation/Technology or New Ideas</li> <li>Inability to leverage the skills of the group</li> <li>Shortage/Loss of Resources</li> </ul>

\*SWOT Analysis Created on July 28, 2015 by EL&PD Team

© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

**強み：**明確なビジョン、真面目な社員、イノベーション

**弱み：**コミュニケーション（縦割り組織）、スピードが遅い、一貫性がない

**機会：**マクロトレンド、市場の変化、

**危機：**育成のスケールがない、標準化ができない、環境変化

## 1.2 人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革 3カ年計画

### Our 3-Year Strategic Plan

By the end of 2017 we will have . . . .

- **STRUCTURE:** Fully realized a “hybrid” EL&PD structure (not purely centralized or decentralized) designed to leverage skill, scale and learning while preserving and supporting the Care Sites’ ability to fulfill unique EL&PD needs.
- **CULTURE:** Established a Learning Culture that supports and advances both the strategic business agenda and operational excellence of SCL Health.
- **TALENT:** Developed a highly-skilled and aligned EL&PD community that delivers an exceptional product with measurable results.
- **AUDIENCES:** Expanded EL&PD audience scope to include physicians and others as deemed appropriate.
- **PROGRAMS:** Implemented an array of high-quality training programs that, combined, fulfill the universal development needs of targeted SCL Health constituents, and facilitate career development.

© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

11

2017年末の目標：

**組織：**最適な一貫性のある人材開発部門と各拠点のニーズに即応えられるローカル育成チームのハイブリッド

**学習風土：**ビジネス戦略を実現するために学習する風土

**受講者のレベル：**社員の能力が業界のトップレベルで既に求めている成果を達成している

**対象者：**社員を超えて顧客とパートナーの育成まで

### Our 3-Year Strategic Plan (cont’d)

By the end of 2017 we will have . . . .

- **APPROACHES:** Provided education, guidelines and tools that enable Care Site EL&PD practitioners to efficiently and effectively develop and deliver training programs that meet their facility’s unique needs.
- **PROCESSES:** Instituted the mechanisms needed for continuous and effective communication of learning opportunities to SCL Health Associates.
- **TOOLS & TECH:** Implemented the technology infrastructure and tools needed to enable efficient and effective development, delivery and management of training programs to and by SCL Care Sites.
- **METRICS:** Successfully instituted the mechanisms required to effectively measure, evaluate and improve the ROI of EL&PD initiatives.

© Sisters of Charity of Leavenworth Health System, Inc. All rights reserved.

12

**研修内容：**各階層と職種のニーズに合ったコンテンツ。職場での成果、能力向上とキャリアアップにつながる内容

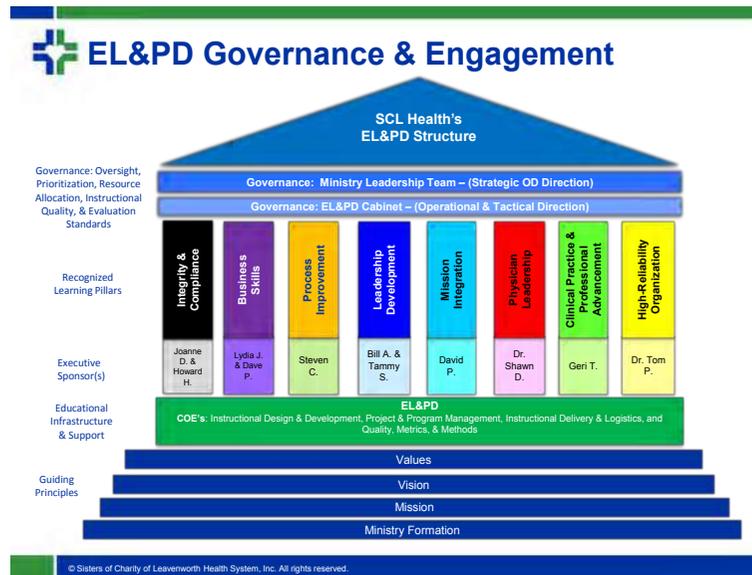
**提供方法：**受講者が飽きずに楽に受けられる（マイクロラーニング、ブレンドラーニング、ゲーム化など）

**ツールとIT：**デジタルコンテンツと受講者情報の管理を両方できるシステム

**評価：**費用対効果を測定

## 1.2 人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革 具体的な取り組み

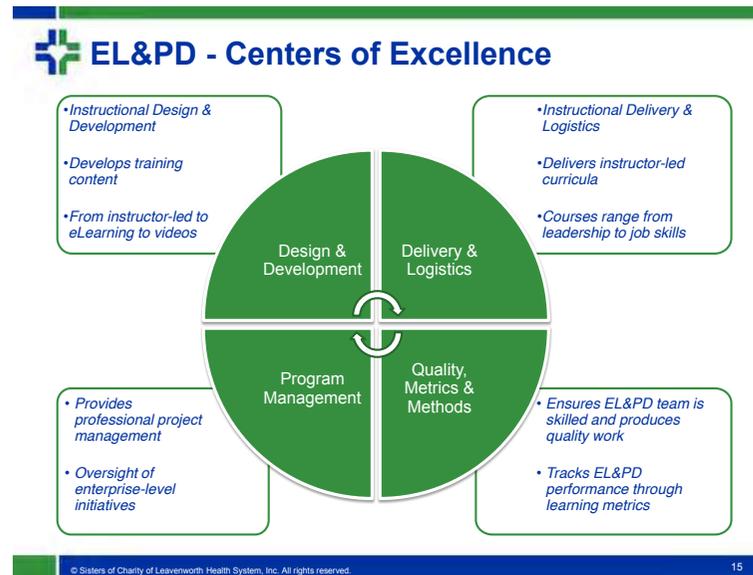
### 新しい全体コンセプト



ビジョン・ミッション・経営理念に基いた内容と組織づくり。  
主なコンテンツとなる8つの柱

- |              |              |
|--------------|--------------|
| 1. コンプライアンス  | 5. 経営理念      |
| 2. ビジネススキル   | 6. 顧客志向      |
| 3. プロセス改善    | 7. 医薬分野の専門知識 |
| 4. リーダーシップ開発 | 8. あり方       |

### 新しいラーニング環境と組織

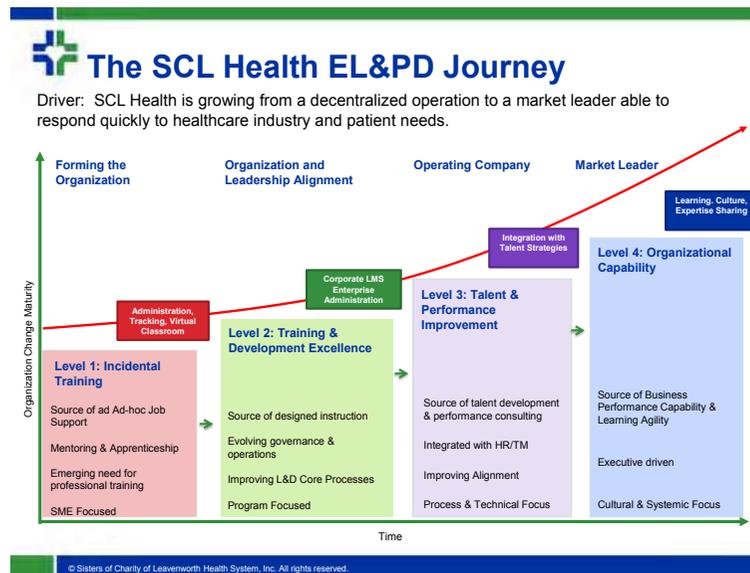


一貫性を高めるために**4つのグループ**に集中する。

1. コンテンツ開発（研修内容、eラーニング、教育ビデオの開発）
2. デリバリーと運営（ITサポート、運営、講師）
3. プログラム管理（プロジェクトマネジメント）
4. 評価と品質管理（品質の確認と費用対効果の測定）

## 1.2 人材開発の改革：やりっぱなし研修からビジネス成果を生み出すための大変革 結果とポイント

### 成長の4ステージ



### 得られた結果

#### The value proposition ...

#### Q. What's in it for us to go through this?

#### A. We get...

- ★ Improved associate and organizational engagement, retention & performance on key metrics such as patient satisfaction and quality.
- ★ Improved leadership effectiveness, and the creation of a pipeline of high-quality leadership talent across the enterprise.
- ★ A culture of learning required to attain and sustain organizational excellence.

企業の成長はこの4ステージに分けられる。各ステージで求められる人材育成は下記のとおり。

Stage 1：場当たりの人材育成（専門化中心の情報提供）

Stage 2：研修提供（研修プログラムが中心）

Stage 3：個人の能力強化（職場と教育が一貫しておりビジネス成果につながる）

Stage 4：組織の強化（ビジネス戦略に沿った内容、社員力は会社の大切な強みの一つ）

まだ途中だが、達成する見込みのある結果は以下のとおり。

1. 社員のエンゲージメント↑、離職率↓（その関係で患者の満足度とサービス評価も高まった）
2. リーダーシップ力の向上と即戦力のあるリーダーのパイプライン強化
3. 組織の学習文化ができた

## BASE

# 1.3 企業大学の進化

## VW Academy Chinaとは



## このケースから得られるヒント

### 1. 受講者ニーズを中心に考えるとブレない

VWアカデミー中国は中国は積極的に内容をローカライズしているうえ、新しい提供方法にも挑戦している。大切なポイントは受講者のニーズにこだわること。ニーズに合った取り組みは成功するが、そうでない取り組みはなかなか成果につながらない

### 2. マインドセットさえあれば仕事の質が変えられる

VWアカデミー中国は6年と短い歴史しかなく、急激に拡大して、なおかつ複雑なグループ会社と外国本社を持つ組織である。その環境で変化を起こしにくいようだが「役立てたい!」「成果を出したい!」「頼りにされたい!」と思えば意外に実現できる



**Shen, Laura**

Head of Volkswagen Academy at Volkswagen (China) Investment Co.,Ltd



**TU216 - Training Can Be Shining: Case Sharing**  
研修はもっと魅力的になる - ケーススタディ

# 1.3 企業大学の進化

## ローカリゼーションの課題

### 3つの大課題

With rapid market growth, we have encountered a lot of new challenges

- 1 Professionalism
- 2 Localization and Customization
- 3 Diversification

急成長の関係でVWアカデミー中国はさまざまな課題にぶつかっている。特に重要課題なのがこの3つ。

1. **プロフェッショナルスキル**（専門知識と人材育成の高いスキル不足）
2. **ローカリゼーション**（ドイツ本社開発の研修プログラムは中国の受講者のニーズに合っていない）
3. **研修のバリエーション**（受講者にとって楽なデジタルのコンテンツがない）

### 本社の既存トレーナー研修

Volkswagen China Trainer Qualification & Certification Program

Year 0	A 2-year Advanced Trainer Development Program		
	Year 1	Year 2	Year 3
Trainer Qualification (14-15 days without SC)	Advanced Pedagogical Knowledge	Professional Knowledge	Coaching
Development Center	Key Subjects of Module 1: Pedagogical Foundations, Pedagogical Content Knowledge, Pedagogical Professional Knowledge	Key Subjects of Module 2: New Models (e.g., SC), New Pedagogical Methods, New Developmental Approaches	Coaching Development
Round Training (10 days)	Advanced Pedagogical Knowledge	Professional Knowledge	Coaching
Professional Training (10 days)	Advanced Pedagogical Knowledge	Professional Knowledge	Coaching
Professional Training (10 days)	Advanced Pedagogical Knowledge	Professional Knowledge	Coaching
	Research: Total 2 training steps	Research: Total 3 training steps	Research: Total 3 training steps

ドイツ本社のトレーナー育成プログラムはあるが、VWアカデミー中国のニーズに合っていない。理由としては以下。

1. 3年間という期間が長すぎる
2. 受講者一人あたりUS\$100,000は高すぎる
3. 内容が中国の受講者が関心のあるローカル課題と合っていない

### 中国とドイツのラーニングスタイルの違い

Chinese learning philosophy influences learning approaches

	Behaviorism	Cognitivism	Constructivism	Behaviorism & cognitivism philosophy
Instruction	Strong information	Processing of information	Active learning	Strong trainer presence
Knowledge	Storage of information	Processing of information	A personal, individual result	Extensive collaboration
Learning	External motivation	Intrinsic motivation and emotional learning	Learning by doing	Less self-regulation
Trainer	Empowerment by transmission of expertise	Coexistence of expertise and knowledge	Trainer is not necessary for the learning process	
Problem Solving	Step-by-step problem solving	Complexity of problem solving	Complexity of problem solving	
Support	Used for achievement of objectives and transfer of knowledge through the participants	Creation of a learning context that promotes participants	Creation of learning context that motivates and engages the participants	

Legend: Red = Chinese learning approach, Green = standard learning approach on the basis of the trainer program.

赤 = 中国人の好む勉強スタイル  
 緑 = ドイツ人の好む勉強スタイル

**ポイント：**中国人受講者に合わせるためのポイントは以下。

- ・講師プレゼンスを強くする
- ・グループワークを多くする
- ・自由度を下げる

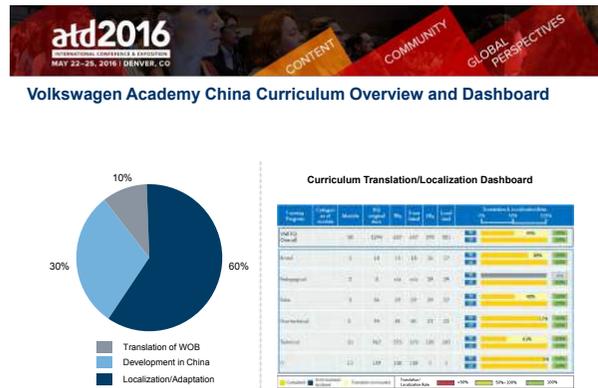
## 1.3 企業大学の進化

# ローカリゼーションの工夫

### ローカル vs. グローバルの割合

研修コンテンツの  
ローカリゼーション  
割合は：

- 30%** = 中国オリジナルコンテンツ
- 60%** = ローカルニーズに合わせたチューニング
- 10%** = ドイツ本社プログラムの翻訳版



### ローカル工夫1：内容を追加する



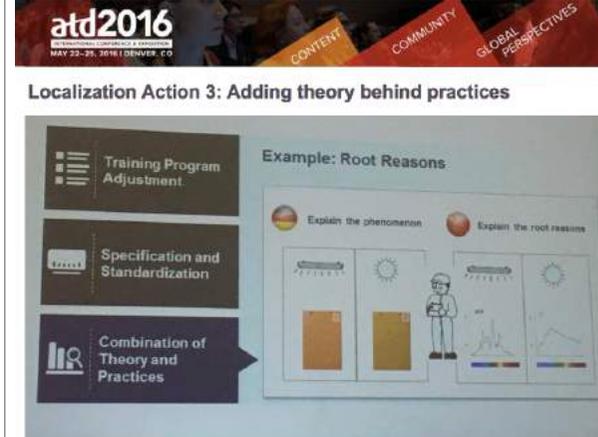
ローカリゼーション  
例1：内容の追加  
中国の職場には、ドイツにはない安全問題がある。中国ならではの問題に合わせて、新しいモジュールを作成した

### ローカリゼーション 例2：背景の解説

中国の従業員には必要な基礎知識がない場合もある。そのため、ドイツのコンテンツに基本ベシック編を改めてつくった



### ローカル工夫2：基本的な背景を付け加える



ローカリゼーション  
例3：理論の説明  
多くの中国人の好むラーニングスタイルとは理論と実践のバランスがよい。実践のみのドイツプログラムに背景の説明を付け加えた

### ローカル工夫3：裏の理論も教える

## 1.3 企業大学の進化

# ラーニングテクノロジーの活用

### eラーニングとバーチャル



#### eLearning and Virtual Classroom Approaches



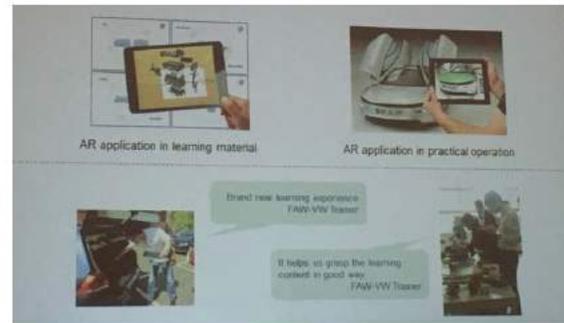
提供方法のバリエーションと若手受講者の対応ということで、デジタルコンテンツを増やしている。積極的に進めている手法としては以下のとおり。

- **バーチャル** (Webinar)
- **モバイルラーニング** (短いビデオ)
- **iPadアプリ** (アカデミーの独自のアプリ2種類)

### AR (Augmented Reality) の実験



#### AR Technology in training



実験的にAR (Augmented Reality = 拡張現実感) も取り入れている。iPadと組み合わせる**AR**は新鮮で、特に若い受講者に評判がよい。また、**修理のような細かくて複雑な作業内容を知るには有効だ**。今後ARをラーニングにもっと力を入れたいと考えている。

### テキストメッセージの工夫



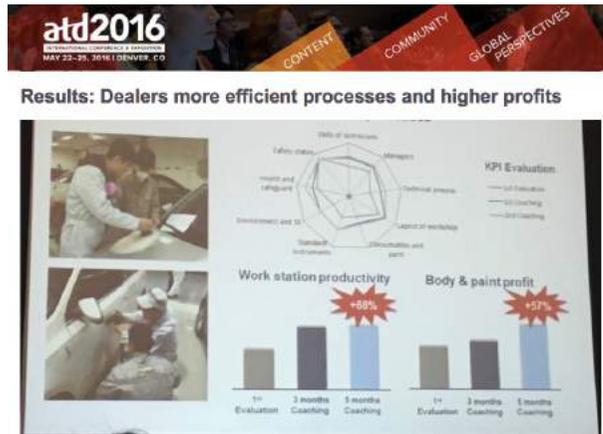
#### WeChat Application in Training



**WeChat**というテキストメッセージアプリは中国で5.5億回ダウンロードされている(スマホユーザーのほとんどが使っている)。WeChatでソーシャルラーニング、受講者管理、理解度確認、アンケートヒアリング、ディスカッショングループなどを行っている。

## 1.3 企業大学の進化 取り組みの成果

### 結果1：スピード↑



対象：販売代理店の社員

結果：

1. 業務プロセスの理解が深まったために  
スピードが上がった
2. 追加サービスの**売り上げと利益**の増加

### 結果2：認知度↑



対象：広報部の社員

\* グループ会社を含めて

結果：

1. **情報発信**をより広くできるようになった
2. ターゲットの**認知度と口コミ**アップ

### 結果3：顧客満足度↑



対象：アフターセールスの社員

結果：

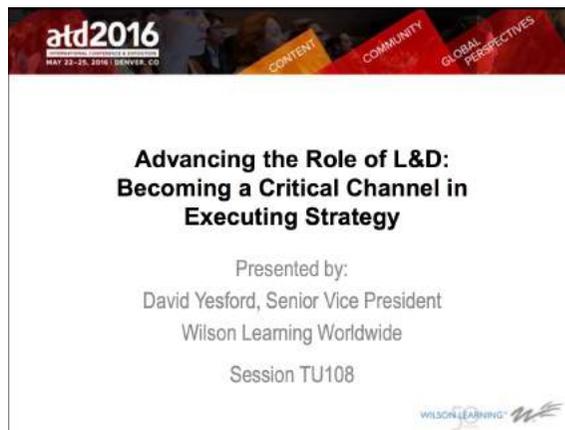
1. **顧客満足度**アップ
2. **サービス品質**アップ
3. **パートナーからの評価**もアップ

# 1.4 人材育成のあり方 (Role of the Learning Function)



Yesford, David

Senior Vice President at Wilson Learning



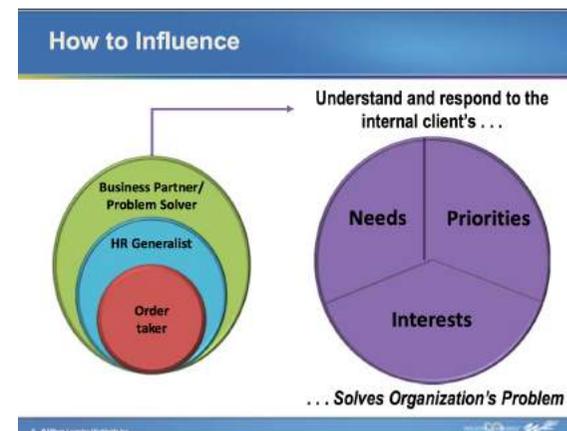
TU108 - Advancing the Role of L&D: Becoming a Critical Channel in Executing Strategy  
人材育成部門の役割を高める - 戦略実行のコアチャネルになる

## 人材育成の重要性はわかるものの…



経営層の調査結果によると、人材育成が重要、またはとても重要 = **78%** だが、自社の人材育成担当部署は能力がある、または十分能力がある = **31%**

## 社内で認められるステップ



パートナーへの道

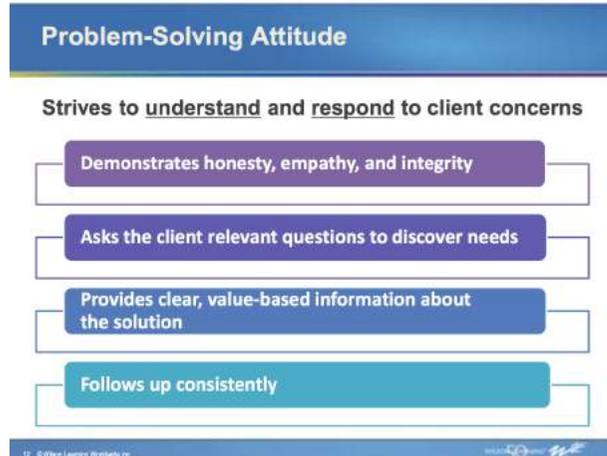
1. 指示待ち
2. 人事専門家
3. ビジネス課題解決

ステップ3になって相手のニーズ、優先順位、関心ある部分を把握すると初めて認められる

# 1.4 人材育成のあり方 (Role of the Learning Function)

## パートナーとしての基本

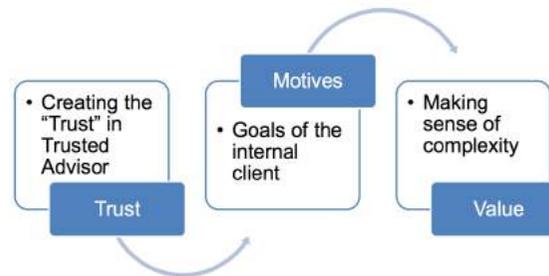
### 解決思考のマインド



- 大切なマインドセットは「解決思考」**  
ポイント：相手を理解して、相手の悩みに対応する。具体的には、
1. 誠実である (honesty & integrity)
  2. 鋭い質問で相手のニーズを見抜く
  3. 明確な価値のある情報提供
  4. 定期的にフォローする

### 顧客中心に考える

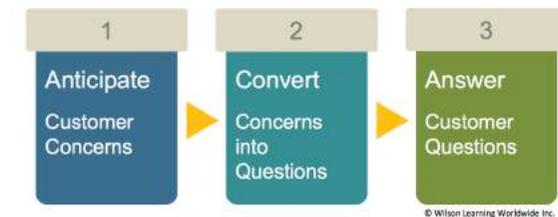
#### Three Strategies to Be Client Focused



- 顧客中心に考えるポイントは、
1. 信頼 (Trust)  
相手のことを最優先に考える
  2. 動機 (Motives)  
相手の意図や目的を考える
  3. 価値 (Value)  
相手の価値観の狙いを考える

### 解決アイデアを出す

#### Approach to Empathy



- 大切なパートナーとなるためには問題解決能力が大切。問題を解決する流れは、
1. 予測 (Anticipate)  
相手の気になることを常に予測する
  2. 整理 (Convert)  
相手の悩みを質問で整理する
  3. 回答 (Answer)  
正確に状況を把握したら悩みを解決する

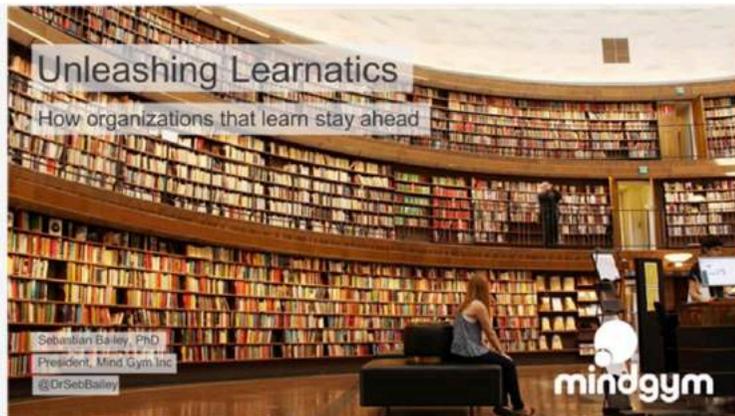
BASE

## 1.5 企業内学習風土の決め方 (Learning Culture)



**Bailey, Sebastian**

President and Co-Founder at  
Mind Gym Inc.



TU106 - Unleashing "Learnatics": How  
Organizations That Learn Stay Ahead  
学習する組織が成功し続けるわけ

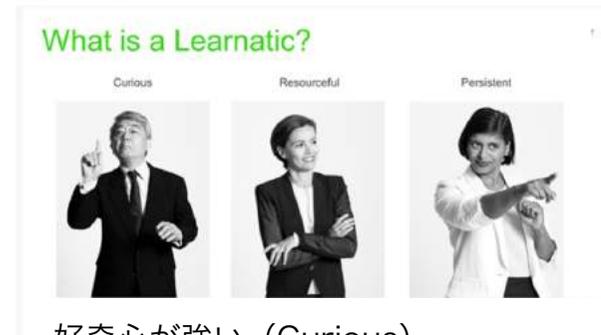
### 学習風土のある企業の利点



強い学習風土のある企業は確率的に…

- ・イノベーション力が強い
- ・社員の生産性が高い
- ・競合よりスピードが速い

### 学習傾向の強い人の特徴



好奇心が強い (Curious)  
工夫に富んだ (Resourceful)  
根気強い (Persistent)

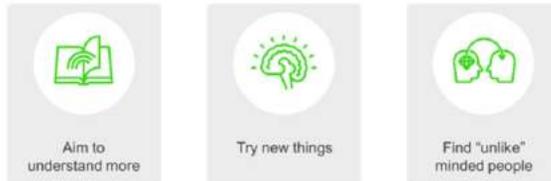
## 1.5 企業内学習風土の決め方 (Learning Culture)

### 学習傾向の強い人の特徴と生かす方法

#### 好奇心が強い



#### How to be curious



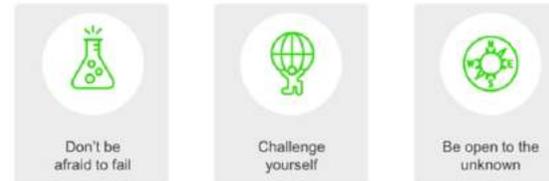
#### 好奇心を高めるコツ

- ・常に自分の理解を深めたり、高めたりする
- ・新しいことに挑戦する
- ・違う考えを持っている人とよく接する

#### 工夫に富んだ



#### How to be resourceful



#### この能力を高めるコツ

- ・失敗を恐れない
- ・常にできないことにチャレンジする
- ・知らないことを味わってみる

#### 根気強い



#### How to be persistent



#### 根気強くなるためのコツ

- ・目標達成にこだわる（小さい目標でも）
- ・短期目標を多く設定して、狙って、達成する
- ・現実的+前向き のマインドセットを持つ

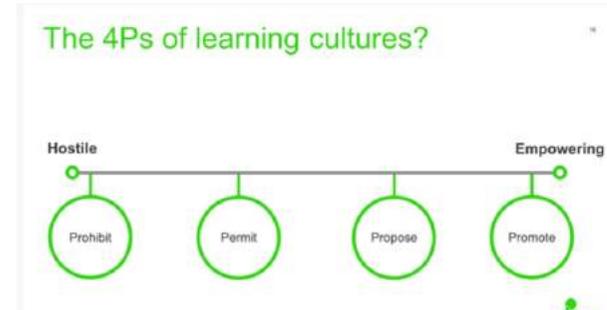
## 1.5 企業内学習風土の決め方 (Learning Culture)

### 学習風土の特徴

学習傾向の強い人と学習風土の相関関係



重要なマイルストーンを…



学習風土の4P



#### ポイント1：日常的に学ぶ

Hack 1: Learning is a daily experience



学習風土のある企業の場合に学習は…

- ・ 日常的に行われている
- ・ 経験が自然と学習につながる
- ・ 学習は仕事の一部

#### ポイント2：リスクをとる

Hack 2: Learning to take smart risks



学習風土のある企業の場合には…

- ・ 新しい可能性を見つけるために挑戦したり、リスクをとったりする
- ・ 新しいアイデアを自由に共有する

#### ポイント3：柔軟に考える

Hack 3: Learning is an iterative process



学習風土のある企業の場合には…

- ・ 失敗を恐れない
- ・ 考えるプロセスに重点を置く
- ・ 状況に応じて考えを柔軟に変える

# BASE x BLEND = RESULTS

- 2.1 事例：集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト (Amdocs)
- 2.2 キーワード：マイクロラーニング (Bite-sized Learning)
- 2.3 キーワード：モバイルラーニング (Mobile & Video)
- 2.4 キーワード：ゲーム化 (Gamification)
- 2.5 事例：グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修 (Pitney Bowes, CCL)
- 2.6 キーワード：バーチャルラーニング (Webinar & Virtual)
- 2.7 事例：グローバルリーダー育成のカギ (Samsung)
- 2.8 キーワード：グローバル (Global & Diversity)
- 2.9 キーワード：リーダーシップ
- 2.10 キーワード：イノベーション
- 2.11 キーワード：ストーリーテリング

## BLEND

# 2.1 集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト

## Amdocs とは

### About Amdocs

**amdocs**  
embrace challenge  
e\*perience success®

Leader in Customer Experience Solutions and services for the world's largest communications, entertainment and media service providers.



## このケースから得られるヒント

### 1. コンセプトや方針を固めたうえで具体策を展開する

本事例の特徴は、コンセプトや方針を先に固めたうえで、それに合った具体策を幅広くとり入れるというアプローチが挙げられる。具体的には、ミッション、5つの大切な要素、3つの接点、3つの切り口、3種類のラーニングニーズに応えるアプローチなどをガイドラインとして先に決め、それに沿った施策について衆知を集めて営業現場における成果を高めるよう取り組んでいる

### 2. 営業部門と人材育成部門が一体となって成果を狙う

営業部門のトップと人材育成部門のプロが連携してプロジェクトに取り組むことによって、ビジネス現場で歓迎される各種施策を着実に実施することが可能になる



Mamlok,  
Alon  
Head of  
Learning &  
Talent  
Development



Shweky,  
Shirly  
Sales  
Enablement  
Director



## W218 - A Sale Enablement Journey 営業の成果を高める継続的な取り組み

## 2.1 集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト 営業トレーニングの現状

### ミッション

Amdocs Sales Enablement Mission

**X** A unique, **global** learning platform, **free of time and location**, supporting the **shift from 'sales people' to 'best business partners'**, and introducing holistic **X** approach to sales talent by **connecting learning to the business**. **X**

8 amdocs

embrace challenge  
#Performance success

Strategic Security Level 1 - Confidential  
© 2016 - All Rights Reserved. Confidential Information of Amdocs



### 営業支援チームのミッションに関する3つのキーポイント

1. 「売る人（営業）」から「ベストビジネスパートナー」へのシフトを支援する
2. ビジネス現場で役立つように丸ごと全部をサポートする
3. いつでもどこでも使える自社独自のラーニングプラットフォームを提供する

### 5つの大切な要素

Tailored for Amdocs Sales Force



10 amdocs

embrace challenge  
#Performance success

Strategic Security Level 1 - Confidential  
© 2016 - All Rights Reserved. Confidential Information of Amdocs



### 自社ニーズに合わせた5つの要素

1. Highly Engaging（インタラクティブで飽きさせない）
2. Concise（簡潔、短時間）
3. On the job learning（現場中心）
4. Management sponsorship（マネジメント層を巻き込む）
5. Effective, Efficient & Enjoyable（効果的、効率的、楽しい）

### 3つの接点

The Touch points



12 amdocs

embrace challenge  
#Performance success

Strategic Security Level 1 - Confidential  
© 2016 - All Rights Reserved. Confidential Information of Amdocs



### 人材育成施策を下記3つの接点に入れ込む

1. 入社時教育（徹底的に行う）
2. 各部門ごとの会議と研修（事業戦略や営業戦略を現場の営業活動に落とし込む機能、Summitは年1回の大規模イベント）
3. グループ企業横断型のイベント（グローバル企業で働いているというプライドを刺激して、エネルギーを高め、エンゲージメントの強化につなげるための施策）

## 2.1 集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト 営業サポートの概要

### 3つの切り口

#### Sales enablement tools and systems

LEARN	SELL	STAY UPDATED
<ul style="list-style-type: none"> <li>24/7 Learning availability</li> <li>Engaging and blended learning</li> <li>Role-based learning</li> <li>Weekly live webinars                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Latest portfolio updates</li> <li>Sales Talk</li> </ul> </li> <li>Available on iPad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Most updated collateral marketing material</li> <li>Customer references</li> <li>Demos</li> <li>Competitive kits</li> <li>Fully aligned with business strategy and portfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monthly publication</li> <li>Focused articles about:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Portfolio</li> <li>Competition</li> <li>Market trends</li> <li>Learning</li> <li>Events</li> <li>And more...</li> </ul> </li> </ul>

amdocs embrace challenge  
\*Performance success\*

© 2015 - Proprietary and Confidential Information of Amdocs

### 1. LEARN (研修とトレーニング)

- iPadでいつでもアクセスできるブレンドラーニングを中心にしたシナリオとロールプレイのコンテンツ
- 週1回程度のWebinar

### 2. SELL (現場での営業活動支援ツール)

- チラシ、製品情報、競合の分析レポート

### 3. STAY UPDATED (最新情報の提供)

- 市場のトレンド、競合、関連イベントなどについての情報を提供し続ける

### 受講者との関係づくり

#### How we engage our audience

<ul style="list-style-type: none"> <li>Sales ambassadors</li> <li>Internal communication</li> <li>Certification programs</li> <li>Awards programs</li> </ul>	
--	---

amdocs embrace challenge  
\*Performance success\*

© 2015 - Proprietary and Confidential Information of Amdocs

### 受講者と強い関係を構築するための方法

- 「営業大使」(本社の戦略を各国の事業会社に落とし込む人)
- 社内報と情報発信
- 資格認定制度(商品ごとに正しい知識を持ち合わせているかを確認して資格を認定する)
- 表彰制度(成績優秀者を表彰する)

### 2015年の実施

#### The success in numbers - 2015



amdocs embrace challenge  
\*Performance success\*

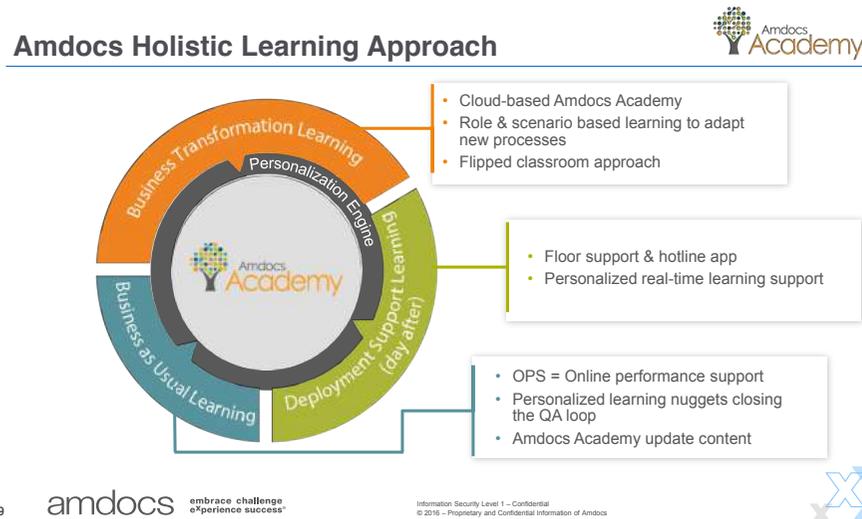
© 2015 - Proprietary and Confidential Information of Amdocs

### 2015年のラーニング活動を数字で見ると

- 71種類のWebinarを実施した(毎週1回以上の頻度)
- 各Webinarの平均受講者数は220人
- ポータルに入っているeラーニングやコースは1,400
- 2015年のラーニングポータルの利用者数は2万4,500人
- 営業現場で活用できる2,000種類のマーケティング関連情報

## 2.1 集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト ラーニングの具体的な取り組み

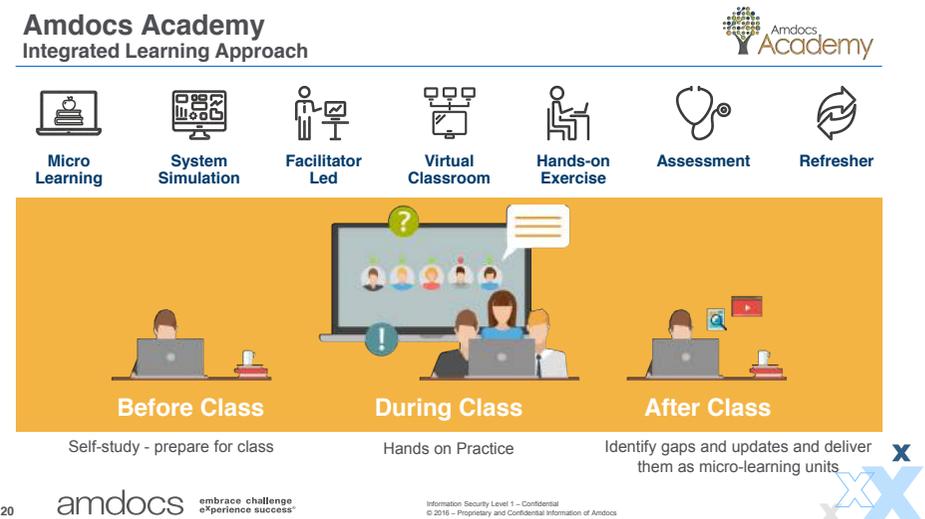
### 3種類のラーニングニーズに応えるアプローチ



### 受講者中心に考えて3つのニーズに合わせたサポートメニュー

1. 通常ビジネスのサポート（情報提供、FAQ、マイクロラーニング、eラーニングなど）
2. ビジネスイノベーションのサポート（反転授業、行動変容を促すデジタルコンテンツ、ロールプレイ中心のトレーニング）
3. リアルタイムのサポート（ホットライン、コーチング）

### ブレンドラーニングの組み合わせ



### ブレンドラーニングの3ステップ

**研修前**：予習をして研修へ効率的に参加できるように準備する

**研修中**：シナリオに基づく演習中心のオンライン教育

**研修後**：意識を保つためのフォロー

### ブレンドラーニングの代表的な手法

マイクロラーニング、シミュレーション、集合研修、バーチャルクラスルーム、アセスメント、リフレッシュ研修

## 2.1 集合研修からブレンドラーニングへの劇的シフト 4つの成功ポイント

### 得られた結果

#### Key Benefits



- Building personalized learning programs based on the knowledge and performance gaps of each employee
- Closing QA loop, push the right learning content
- Flipped classroom approach learning effectiveness & reduce operational costs
- Self-paced learning nuggets role & scenario based
- Enable learning anywhere, anytime & responsive on any device
- Rich content catalog based on years of expertise
- Gamification layer embedded

22

結果：社員一人一人の個別ニーズに合ったサポートができた。

その背景：

- 必要な情報と知識を特定して、それに絞ることができた
- 反転授業による研修の効率アップと経費削減
- シナリオ中心のマイクロラーニングで効率アップ
- ゲーミフィケーションを活用することで受講者を飽きさせない

### 今後のヒント

#### Summary - Key Takeaways

Management engagement

Just in time

Right to the point

Short and engaging

Personalized

amdocs embrace challenge a"perience success"

Information Security Level 1 - Confidential  
© 2016 - Proprietary and Confidential Information of Amdocs

23

効果的な人材育成のポイント：

1. Management engagement（経営層を巻き込んで一緒に考える）
2. Just in time（必要なときに必要な情報がすぐ手に入る）
3. Right to the point（簡潔明瞭、短時間）
4. Short and engaging（飽きさせない）
5. Personalized（一人一人の個別ニーズに合わせることでできる仕組みと仕掛け）

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning)



**Meyer, Stephen**  
President and CEO at Rapid Learning Institute



SU204 - The Microlearning Revolution: A Bold New Model for Developing Organizational Talent  
マイクロラーニング革命 - 人材開発のためのニューモデル

### マイクロラーニングとは？



マイクロラーニングは、昨年に出た一口教育 (Bite-sized Learning) と同じ。意味は、集中力のない今風の社員に合った育成コンテンツ

### 1つに絞るのがポイント



マイクロラーニングの成功ポイントはとにかく絞ること。  
**コンセプトを1つに絞る**  
**求める行動を1つに絞る**  
**期待する成果も1つに絞る**

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning) パートナーとしての基本

### マイクロラーニングのカギ

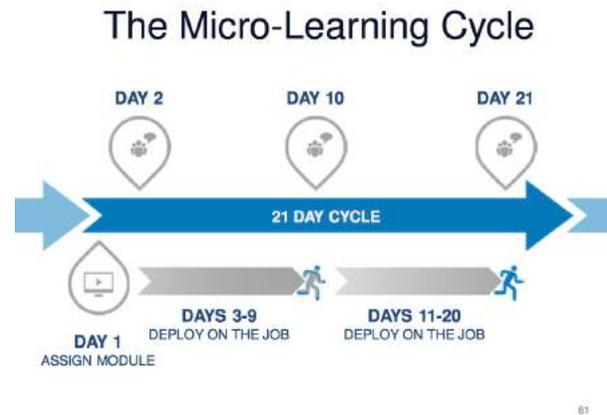
**THREE COROLLARIES**

- ADOPTION is EVERYTHING**
- MANAGERS determine SUCCESS**
- ORGANIZATIONS need to help MANAGERS GET IT DONE**

マイクロラーニングを**成功させるための3つの法則**：

1. **使われることが成功のポイント**（内容ではなくて、何人が使うかが勝負）
2. **現場の上司がキーマン**（上司を巻き込まないとうまくいかない）
3. **現場の上司をサポートする必要がある**（どのように何をすればよいかを教えたうえで、使いやすいツールを提供する）

### マイクロラーニングの流れ



マイクロラーニングを進める際には3週間～1カ月の期間が妥当。その期間中に2つのポイントがある。

#### 1. コンテンツ提供

キックオフでコンテンツをリリースして、10日間に1回程度にリマインドする

#### 2. 上司面談

週1回程度で上司と簡単な面談やチェックをする。そのときフィードバックツールがあると便利

### 現場フォロー



上司面談とチェックをサポートするために上記のような簡単なツールが役立つ。要素としては、

1. 3回分の結果が紙1枚で見える
2. 最初に現状と目的を記入する
3. 中間にどのくらい伸びた、残りの期間にどうするかを話し合っ決めて
4. 最終的にどうだったか。ゴールに達成したか？ 成長したか？ これで十分か？

# BLEND

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning)



**Torgerson, Carla**  
Consultant, Spectrum Health University at  
Spectrum Health / Torgerson Consulting

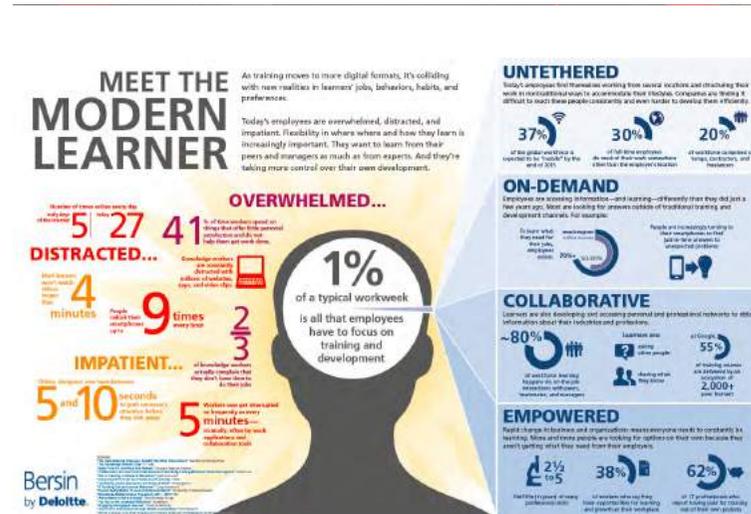


Making Microlearning Work at Work

Carla Torgerson, MEd, MBA  
Spectrum Health University

TU114 - Making Microlearning Work, at Work  
仕事現場におけるマイクロラーニングを機能させる

### 受講者の心理状況を数字で見る



- 5秒 = デジタルコンテンツを読むか、捨てるかを考える時間
- 4分 = 最後まで見るビデオ教材の最長時間 (90秒以内を目指す)
- 2/3 = 仕事量をこなすために必要な時間が足りないと感じる人
- 5分に1回 = 中断される頻度 (特にデジタル系のリマインドが多い)
- 1% = 自分の育成にかけられる時間

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning) パートナーとしての基本

### モバイルユーザーのマインド



- **Microtasking**
- **Local**
- **Bored**

Source: Topworthy: Designing Great iPhone Apps by Josh Clark

マイクロラーニングはモバイルデバイスでよく使われる。その理由は**モバイルユーザーのマインド**。特徴は、

1. 退屈している（短いすき間時間を有効活用したい）
2. 手元にあるもので済まそうとする（特別な準備や計画はしない）
3. マイクロタスク（細かい作業をすき間時間にこなす。ラーニングをその一つにするのがポイント）

### マイクロラーニングの出番



#### Ways you can use microlearning

- Follow-up
- Training
- Support

マイクロラーニングが特に**効果的な場面**：

1. **フォロー**（以前に勉強した内容のリマインドや意識させるきっかけ）
2. **サポート**（研修内容を現場で活用する際に役立つヒントやツール）
3. **インプット**（短くて簡単に理解できる内容がベスト。わかっていることを再認識させるときや理解を深める場合に最適）

### マイクロラーニングの3C



#### Developing a microlearning program: The Three Cs

- Curate
- Create
- Crowdsourcing

**マイクロラーニングをつくる際の3つの作戦**：

#### 1. 編集 (Curate)

世の中のある情報を整理して編集する

#### 2. 作成 (Create)

オリジナルコンテンツをつくる

#### 3. かき集める (Crowdsourcing)

受講者につくらせる（イメージはSNSでベストプラクティスやアドバイスを書いてもらう）

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning) マイクロラーニングコンテンツのイメージ

### マイクロラーニングのインターフェース

### 全体の量

右のスクリーンショットは  
マイクロラーニングコース  
の一例。テーマは時間管  
理。すべての内容にイント  
ラネットでアクセスして、  
必要なファイルだけを開

- PDF：1～4ページ
- ビデオ：4分以内の映像
- アクションアイデア：  
内容を職場で生かす簡単な  
作業とツール（詳細は右の  
図）

コースの全体イメージ：  
9つのカテゴリ x  
3～5ファイルずつ

The screenshot displays the InSite LMS interface for a 'Time Management' course. The page is structured with a header, a main content area, and a right sidebar. The main content area is divided into sections: 'Time Management' (with a version number of 22), 'Top Tips for Time Management' (featuring 4 pages of tips and a 3:27 min video), 'Prioritizing' (featuring 2.5 pages of tips and a 2:24 min video), and 'Email Management' (featuring 3.5 pages of tips and 1 page of tips). The right sidebar includes social sharing options (Following in 1, Share, Bookmark 22, Like 11), actions (Edit, Manage versions, Move, Delete, View as PDF, Feature on your profile, Mark as Final, Mark as Official, Mark as Success, Mark as Outdated, Copy), and impact metrics (Global Reach 1%, Impact 83, Sentiment Positive 9). The bottom of the page shows 'MORE LIKE THIS'.

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning)

### 受講者の活用イメージ

#### サイトのアクセス数

Launch to Present (Sept, 2015 – Mar, 2016)



マイクロラーニングを成功させる第一歩は受講者に見てもらうこと（アクセス）。

代表的な流れとヒントは、

#### 1. ランチがキモ

最初の1週間に全体が決まる

#### 2. 定期的なリマインド

再アクセスのために、繰り返しのリマインドが必要

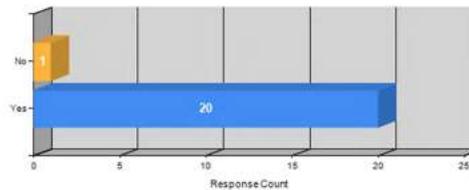
#### 3. マーケティング思考

アクセス数を上げるために、さまざまなマーケティング手法に積極的に取り組む

#### コース内容は有益性



Did you find the time management program useful?



95%以上 = 内容が有益

#### ファイルのアクセス数



How many of the links did you use?



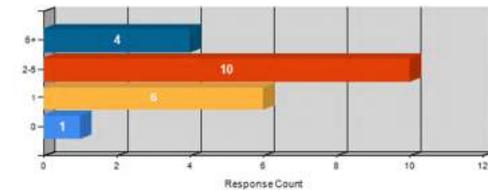
2割 = ファイルの75%以上開いた

7割 = 半分以下しか開いていない

#### 平均アクセス数



How many times did you visit the Time Management page on InSite?



5割 = 2~5回

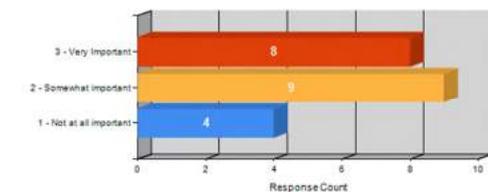
3割 = 1回のみ

2割 = 6回以上

#### 受講資格の重要性



How important is it to you to earn course completion?



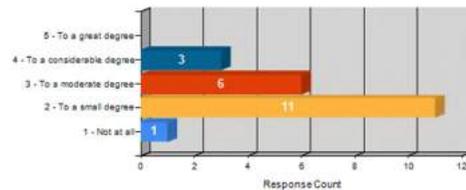
8割 = 受講資格を求める

## 2.2 マイクロラーニング (Bite-sized Learning) マイクロラーニングの結果とヒント

### スキルの習得度



Do you think your time management skills improved because of this program?



受講者アンケートの「この研修を通じてあなたの時間管理能力がどのくらい伸びたか」に対して、

**0%** = 非常に伸びた

**15%** = だいぶ伸びた

**30%** = やや伸びた

**50%** = 少し伸びた

**5%** = 伸びを感じない

### 受講者の声



#### Survey Comments

- With almost every article I read I gleaned a new tool/technique to help my workday.
- I liked the small modules and articles. It wasn't a huge commitment and I could keep coming back to it for refreshers.
- Lots of great tips! Loved the five minute rule - if you can do it in five minutes just do it!
- I need to complete the course yet! I took the advice to try some of the suggestions for a few days, but never went back. I need to be more conscious of doing so.

受講者アンケートからのコメント：

#### 勉強になった

すべての記事にすぐ使える新しいノウハウがあった

#### 気軽でよい

短いモジュールがよい。重く感じなかった  
もっと勉強しないと

途中までしかやっていない。またやらなくちゃ…

→ 相手の価値観、狙いを考える

### 一言アドバイス



#### Lessons Learned

- Searchability is critical
- Promote the content regularly, while you build a library
- Offer “credit” for those who want it
- Be happy with any amount of usage – it's all learning

このマイクロラーニングの事例を通してわかったことは、

#### 1. 検索機能が必須

欲しい内容を瞬間で見つけないとやらない

#### 2. 定期的に告知する必要がある

#### 3. 終了証明書が必要

求める受講者が多い

#### 4. プラス思考で評価する

誰かに少しでも役立てばよいというマインド

## 2.3 モバイルラーニング (Mobile & Video)



Rogers, Sam

Principal Consultant at Snap Synapse LLC

### ビデオ作成に対するよくある誤解

**Here's what everybody always says...**

1. not enough money
2. too much time to produce
3. no talent in-house
4. don't know where to start
5. bandwidth/delivery issues

TURN KNOWLEDGE INTO ACTION

BEST QUALITY

多くの人材育成担当者はオリジナルビデオコンテンツをつくりたいと思っているが、このような考えでできないと誤解している。

1. 予算がない
2. 時間がない
3. 社内につくれる人がいない
4. どこから手をつければよいかかわからない
5. つくっても配信できない... どれも思い込みや勘違いである。

SU218 - Video Within Reach: Mythbusting and Testing to Greatness

映像教材をより効果的にするためのコツ

### ビデオ作成の流れとヒント

#### Stages of eLearning Video Production

- PRE ● overview, script, plan
- PRINCIPAL ● lights, capture, action!
- POST ● edit, create, craft
- PLATFORM ● upload, describe, configure

1. 事前準備：さまざまな便利なアプリがある
2. 撮影：携帯でもよい、フリーソフトでもかまわない
3. 仕上げ：荒くつくる→見せる というサイクルを5回回そう
4. 配信：LMS, LRS, CMS, YouTube, Vimeoのどこでもよい

## BLEND

# 2.3 モバイルラーニング (Mobile & Video)



**Howles, Diana**

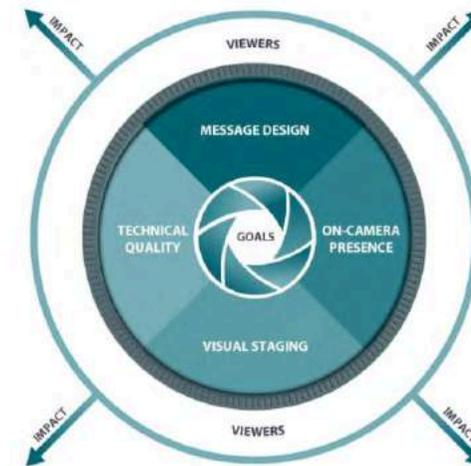
Owner and President at Howles Associates, LLC



**TU419 - On-Camera Presentation Skills for Creating Effective Instructional Videos**  
効果的な研修ビデオを作成するための、カメラを活用したプレゼンスキル

## ビデオプレゼンの4つの成功ポイント

### Core Elements Of On-Camera Presentations



©2015 Howles Associates, LLC

ビデオならではの成功ポイントは4つある。

1. **ストーリー**：魅力的なつかみと短くまとまった章
2. **プレゼンス**：カメラ目線、自然な表情とジェスチャー
3. **セッティング**：背景、服装、動きの問題を避ける
4. **テクニカル**：照明、カメラ、音声の基本を押さえる

## 2.3 モバイルラーニング (Mobile & Video) キャッチ

### 1. ストーリーのヒント

1. つかみから入る
2. 短いモジュールにまとめる
3. 会話調で話す (読まない)
4. 簡潔に話す (文章を短く話す)
5. ビジュアルを使う



**Reflection On 5 Key Strategies For Scripting**

1. Begin with a "Hook."
2. Chunk videos into short segments.
3. Keep it conversational by "talking your script."
4. Get to the point; use brief, concise sentences.
5. Show AND Tell; visuals share in the message.



Copyright 2016, Healy Associates, LLC. All rights reserved.

### 2. プレゼンスのヒント

1. カメラ目線
2. 会話風に話す
3. 一人の相手を意識して話す
4. ジェスチャーは強調するときのみに使う
5. 顔の表情を豊かに



**Reflection On Key Techniques To Improve On-Camera Presence**

1. Look directly at the camera lens.
2. Be conversational.
3. Imagine yourself talking to an audience of ONE.
4. Use hand gestures sparingly to emphasize key points.
5. Incorporate facial expression and smile.



Copyright 2016, Healy Associates, LLC. All rights reserved.

1. 照明をスピーカーの直前に置く
2. 間接照明を使う
3. 外部マイクを使う
4. 横向きモードに撮る



**Reflection On Key Technical Principles**

1. Position main light source in front of speaker.
2. Diffuse light to soften hot spots.
3. Use an external microphone, unless positioned very close to the recording device.
4. Shoot video in landscape mode.



Copyright 2016, Healy Associates, LLC. All rights reserved.



**Reflection On 5 Key Visual Distractions**

1. Minimize background clutter which can distract viewers.
2. Select wardrobe colors that project well on camera.
3. Refrain from front-to-back body movement.
4. Avoid excessive headroom above speaker.
5. If using a backdrop, center speaker in the frame.



Copyright 2016, Healy Associates, LLC. All rights reserved.

### 4. テクニカルヒント

### 3. セッティングのヒント

1. 背景をシンプルに
2. 映りのいい服装の色を決める
3. 前後に動かない
4. 頭の上にスペースを空けない
5. バックドロップを中央に置く (使う場合)

## 2.4 ゲーム化 (Gamification)



Boller, Sharon

President at Bottom-Line Performance, Inc

### #4 – Choose game elements with more intention.



**How could you use these?**  
Think about commercial games you play – and how they use these elements.  
How do you fit these same elements EFFECTIVELY into a learning game?



M301 - Play to Learn: Playing Games to Learn  
How to Design Games  
ゲームを通して学習する

## ゲーム化の5つの大切な要素

### Ideas on how to use 5 game elements to enhance learning

- **Time** – to compress real-world time, to provide element of stress that mimics real-world, to manage duration of learning experience, to serve as a resource that must be managed (much like it must be managed in real-world).
- **Cooperation** – to foster collaboration and teamwork (assets in real-world, to increase and / or maintain learner engagement, to mimic real-world cooperation required in a job or process)
- **Strategy** – to encourage problem-solving or use of judgment, to force people to manage limited resources (a frequent real-world constraint)
- **Chance** – to help “balance” a game so people don’t opt out if they fall too far behind; to mimic real-world “chance” events such as a person getting sick, someone quitting, a natural disaster, etc., to force people assess and manage risk.
- **Levels** – to help balance a game so that different experience levels can play; to allow people to learn via play by having an easy level precede harder levels, to increase complexity as players gain experience.



人材育成にゲームを効果的に使うには、この5つが重要な要素。

1. **時間**：時間を短くすることで参加者のテンションを上げる。最適なテンションを保つための時間設定が重要
2. **協力**：気づきと学びにつながるために競争より協力に重点を置く。理由として仕事上チームワークが大事だから
3. **戦略**：問題解決や難しい判断があると現実的
4. **変化**：リスク、変化、可能性があるると最後まで集中力が持つ
5. **難度**：さまざまな知識レベルのある参加者が楽しめるように、レベル付けが必要

## BLEND

# 2.4 ゲーム化 (Gamification)



**Greenstein, Barbara**

Principal Consultant at Human Resource Prescriptions, LLC

## ゲームを人材育成に取り組む利点



### Benefits of Games

- Generation X, Y, Millennials
- Learn through experience
- “Fun with a purpose” Steve Sugar
- Reinforce and review program content
- “Just kids in adult clothing” Bruce Horowitz, USA Today



以前に比べ、ゲームが人材育成に取り組まれてきている。ゲームを人材育成で使うメリットはさまざまある。例えば、

- 若手社員にウケがよい
- 受講者は自然と経験から学ぶ
- 楽しいから
- 振り返りや理解を確認するために有効

## SU317 - Supercharge Your Learning With Games

ゲームを活用して学習効果を飛躍的に高める



### Benefits of Games, continued

- Can improve teamwork
- Technology use
- Accelerate learning process
- Formative and summative feedback
- Learner-centered approach



- チームワーク強化につながる
- IT操作の学習につながる
- 好んで使っているデバイスで勉強できる
- 学習プロセスの短縮
- 適切なフィードバック
- 受講者中心に学べる

## 2.4 ゲーム化 (Gamification)

### この8ステップで簡単にゲームづくり

#### 1. 関連情報を収集する

##### Steps for Game Design



1. Do a thorough analysis of your content.
  - Generate large topic list
  - Start with single words and expand on them
  - Do by yourself, more effective if you do with others.

#### 2. ゲームデザインの案を考える

##### Steps for Game Design



2. Allow some creativity time to occur.
  - Walking away for a while
  - Allow incubation time
  - Return to your list
  - Revise as needed.

#### 3. ゲームフレームワークの確認

##### Steps for Game Design



3. Chunk your content list -- what's the frame or template?
  - Jeopardy-like game -- How many categories? How many different points?
  - Board game -- What kind of pieces? Categories of content? Physical paths to follow? Benefits or Consequences?
  - Brain teasers -- divide topic lists within categories to equally distribute main ideas.

#### 4. 賞品を決める

##### Steps for Game Design



4. What is the prize for winning?
  - Tie the prize to your content areas and name the prize accordingly.

#### 5. プロトタイプをつくる

##### Steps for Game Design



5. Draft your game -- frame or template
  - Using minimal graphics or storyboarding techniques, draft the game

#### 6. プロトタイプを実験する

##### Steps for Game Design

6. Test your game with the target audience.



#### 7. デブリーフの解説を決める

##### Steps for Game Design



7. Draft your debrief. At least ask the following:
  - What happened? What worked? What didn't work?
  - What was the experience like for you?
  - Would you do anything different if given the opportunity to play the game again?
  - What did you learn?

#### 8. フィードバックで改善する

##### Steps for Game Design



8. Revise the game based on your testing and implement with your learning program pilot or schedule.

##### Workshop Agenda

- Warmup
- Introductions/Objectives
- What is HPI?
- Case Study
- Lunch
- Game Time

## BLEND

# 2.5 グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修

## Pitney Bowes とは

We focus on helping clients get it right by enabling transactions in commerce across five key areas

<b>Shipping &amp; Mailing</b> Driving parcel handling and mailing efficiency with end-to-end innovation	
<b>Customer Information Management</b> Using trusted data to drive insights and intelligence	
<b>Location Intelligence</b> Transforming location and business data into enhanced insight	
<b>Customer Engagement</b> Delivering relevant and engaging interactions across the customer lifecycle	
<b>Global Ecommerce</b> Simplifying a complex global marketplace	

Pitney Bowes | Investor Relations Overview | 2016

5

## このケースから得られるヒント

### 1. バーチャルラーニングは受講者に新鮮で評判がよい

バーチャルは慣れも必要でITトラブルも多々あるが、受講者にとって評判がまずまずよい。物理的に離れている受講者を行う場合にバーチャルの特徴を大きく生かすことができる

### 2. 研修+職場実践のサイクルを回して成果を高める

インプットセッションをこま切れにして、職場実践と一緒に行うとスキル定着と職場での成果が高めやすい

### 3. ソフトスキルでも適切

リーダーシップのようなソフトスキルでも、ちゃんと考えれば効果的なバーチャルラーニングが可能



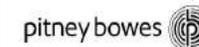
**Spears, Angela**  
Learning Consultant at Pitney Bowes



**Miller, Lynn**  
Senior Faculty at Center for Creative Leadership



## Leveraging Virtual Training Platforms to Create Global Leadership Solutions



## W116 - Leveraging Virtual Training Platforms to Create Global Leadership Solutions

グローバルリーダーシップ開発を実現するためにバーチャルトレーニングプラットフォームを活用する

## 2.5 グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修 バーチャルグローバルリーダーシップ強化研修の基本

### 挙げられた リーダーシップ育成の課題



**Challenges at Pitney Bowes for Leadership Development**

- Discovery:**
  - Completed an assessment of leaders around our revised leadership competencies in 2013.
- What we Found:**
  - Leading in a Matrixed Environment and Strategic Leadership were areas of opportunity in which we wanted to develop our leaders.
  - We wanted to deliver a rich program addressing these areas virtually
  - Include a global audience
- Results:**
  - We sought out a few vendors whose content aligned with our needs

**背景:** 2013年に大規模なリーダーシップニーズ調査を行った

**課題:** 特に強化する必要がある課題として 1) マトリックス組織でのリーダーシップ 2) 戦略的なリーダーシップが挙げられた

**対応:** この課題を解決する取り組みを企画する。条件として 1) 全世界に散らばっている社員を受講させる 2) バーチャルで行いたい

### 研修プログラムの3段階



外部ベンダーのCCL (Center for Creative Leadership) と組んで、プログラムをこの3ステップで企画した。

#### 1. Prepare (事前準備)

事前課題の多い反転学習モデル

#### 2. Engage (研修の積極的な参加)

Webinarで演習中心の研修

#### 3. Apply (研修内容を職場で活かす)

研修内容を次のセッションまで実践する

### 研修プログラムの流れ



**The Course Framework**

Custom design solution with two modules:

- Leading Effectively in a Matrixed Environment
- Leading Strategically

Each module's design:

- 7 sessions :
  - 3 live WebEx Training Platform sessions
  - 3 self-directed sessions using CCL Digital Platform
  - 1 Client internal Yammer platform session

#### 研修内容

- マトリックス組織でのリーダーシップ
- 戦略的なリーダーシップ

**実施イメージ** (全体で7回)

**3回** = WebExによるWebinar

**3回** = CCLのシステム上のeラーニング

**1回** = Yammerを使ったチャットセッション

## 2.5 グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修 研修プログラムの全体イメージ

### 基本情報

受講者数：25人

地域：フランス、カナダ、インド、アメリカ、中国

### 準備（1週目）

コースオリエンテーションを行う  
（75分のeラーニング）

### 研修（参加型のWebinar@Webex）

2週目（90分）戦略的なリーダーシップとは？

4週目（120分）戦略的なリーダーシップを実現する方法

6週目（90分）自分のリーダーシップを発揮するアクションプラン

### 職場実践（3と5はeラーニング）

3週目：戦略的リーダーのあり方

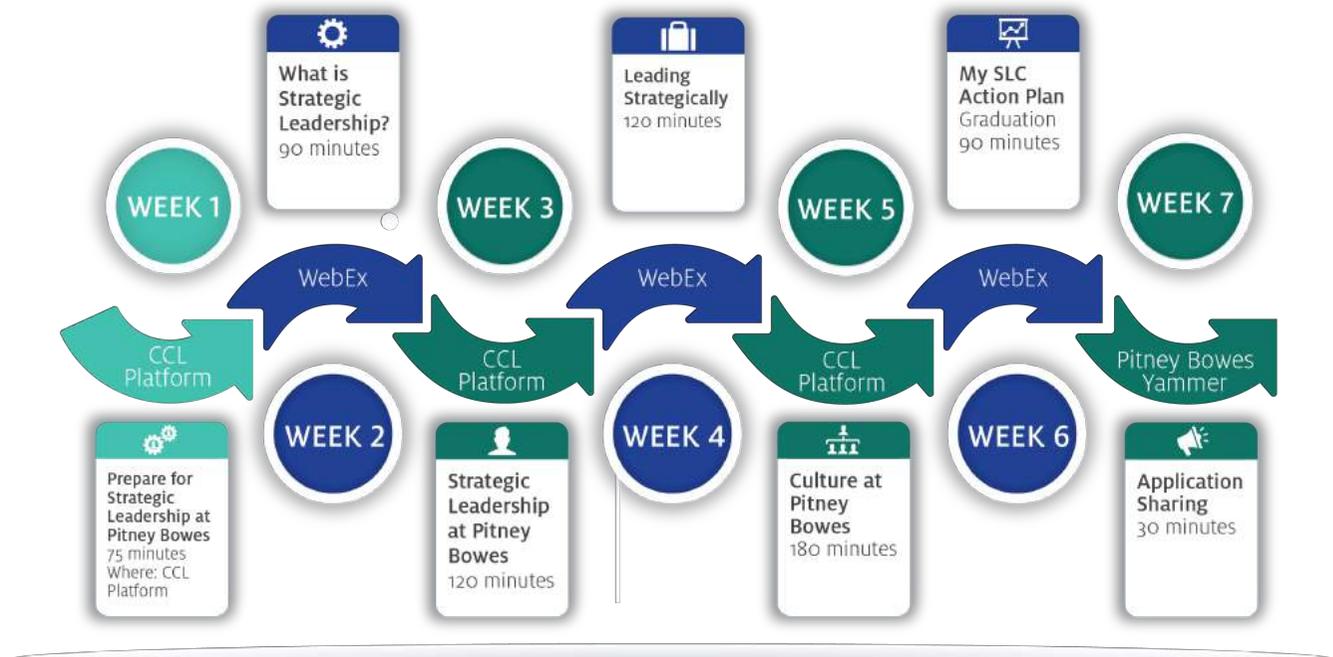
5週目：自社のリーダーシップ文化

7週目（社内SNSで30分）成果の共有



## Learning Journey

PREPARE • ENGAGE • APPLY



## 2.5 グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修 バーチャルラーニングの気づきとヒント

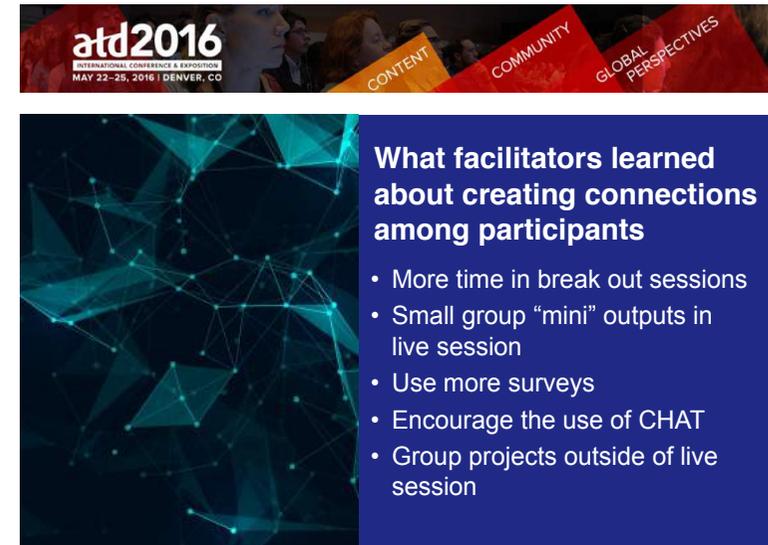
バーチャルでも受講者との関係づくりが大切



### バーチャルセッションで気づいたこと

- ・声のトーンと質がきわめて大事（ラジオのDJから学ぶ）
- ・講師との距離を縮めるためにWebカメラを定期的に使う
- ・休憩を90分に1回入れる
- ・講義よりディスカッションを多くする
- ・職場の取り組みを演習問題やケースにする
- ・Webinarの機能を使い倒す（アンケート、チャット、絵文字）
- ・毎セッション後にフィードバックをもらう（改善のため）

バーチャルこそ受講者同士のつながりが大事

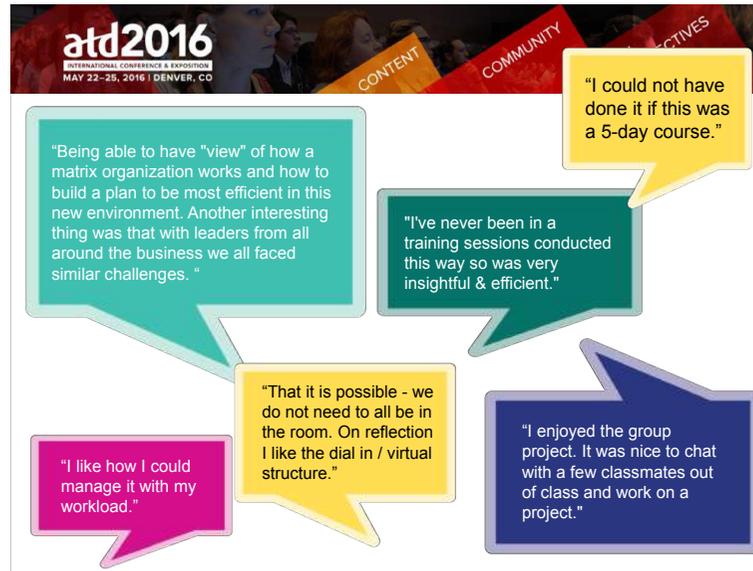


### バーチャルセッションで受講者同士の共有を高めるために

- ・グループワーク（チャットディスカッション）の時間を十分とる
- ・セッション中に受講者のアウトプットを定期的に求める（小さくてもよいので）
- ・アンケート機能を多く使う
- ・チャットを積極的に使う
- ・セッション以外のグループワークを企画する

## 2.5 グローバルリーダーシップを強化するバーチャル研修 取り組みの成果と今後のアドバイス

### 参加者の声



### 集合研修と比較する観点に偏っているものの、前向き

- ・ 5日間集中研修なら受けられなかった
- ・ 仕事をしながら受講できてよかった
- ・ 移動がなくても世界中の同僚と参加できたのは貴重な経験
- ・ よいコンテンツ+効率的な学習方法は最高

### 段階別の学びとアドバイス

atd2016  
INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPOSITION  
MAY 22-26, 2016 | DENVER, CO

CONTENT COMMUNITY GLOBAL PERSPECTIVES

#### Lessons Learned

- Prepare: 80/20 Rule of Preparation and Delivery
  - You spend months planning an important event that happens in 90 minutes (like this one)
- Engage: Willingness to do Iterative Design
  - create a Feedback Rich loop
- Engage: Murphy's Law on VILT
  - Anything that can happen will happen
- Apply: Homework is the real work
  - Application phase activities are relevant and done on the job

### 各段階の学びとして

#### 1. 準備

- ・ 準備8割：デリバリー2割は適切な時間配分

#### 2. 研修

- ・ 受講者からフィードバックを多くもらってすぐ反映できる
- ・ ITトラブルの心の覚悟が必要

#### 3. 職場実践

- ・ 研修の成果や効果を考えるとここが最も重要

## 2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual)



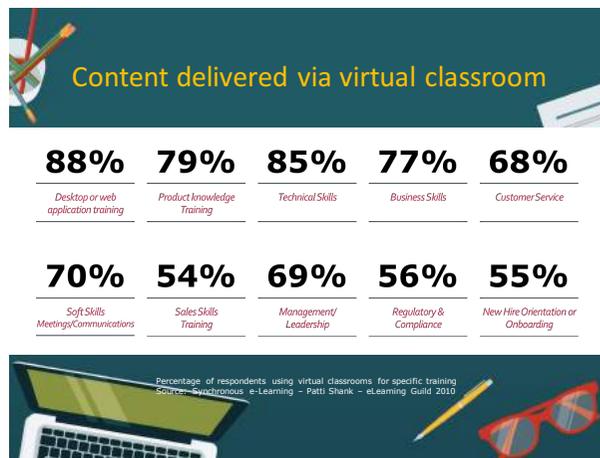
**Smith, David**

Global Director – Virtual Learning Solutions at TMA World/Virtual Gurus

TU215 - 5 Key Steps to Making Virtual Learning Effective

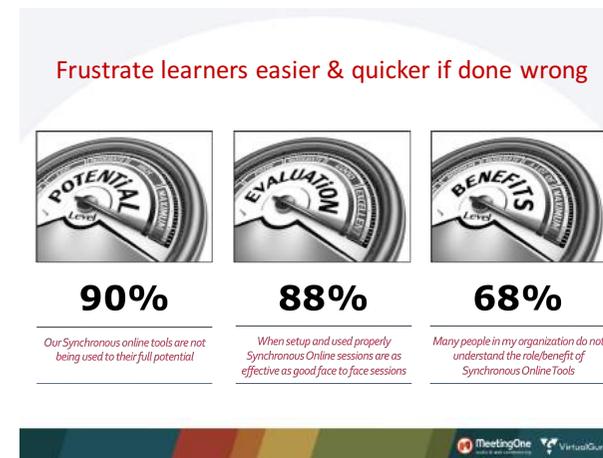
バーチャル学習を効果的にするための5つのステップ

### バーチャルラーニングの頻度は？



フォーチュン誌の世界企業トップ500社のうち、86%はバーチャルラーニングを導入している。教育内容別の導入状況は、  
**88%** = IT   **85%** = 技術   **79%** = 製品   **77%** = ビジネススキル  
**70%** = ヒューマンスキル   **69%** = マネージメント  
**56%** = コンプライアンス   **55%** = 入社オリエンテーション

### バーチャルラーニングの長短所は？



**長所：** テクニカルトラブルがない場合に、集合研修と同様に効果的と思っている社員 = 88%

**短所：**

- ・バーチャルツールをフル活用していないセッション = 90%
- ・バーチャルツールを十分理解していない社員 = 32%

## 2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual) バーチャルラーニングの構成と時間配分

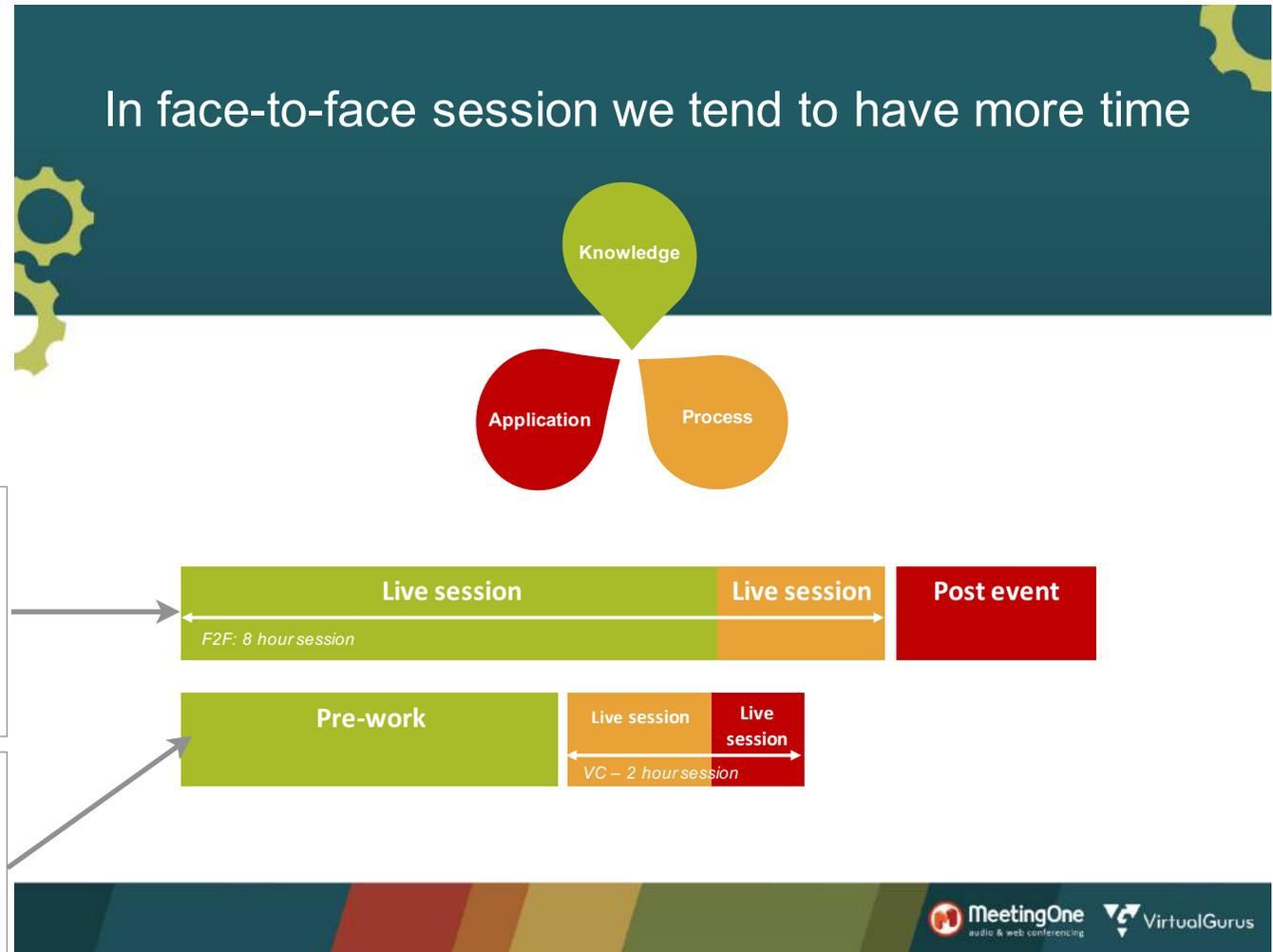
### ポイント

#### 1. 事前学習が重要

バーチャルラーニングは講義に向いていない。ベストプラクティスは事前にインプットを行うこと

#### 2. バーチャルはより実務に近い

シリーズで行う場合、セッションとセッションの間に職場実践がある。研修と実践の繰り返してより職場に近い、成果の出やすいプログラムになる



#### 集合研修の代表的な時間配分

(\*1日研修を想定)

**知識習得**：集合研修の75% (6時間)

**演習**：集合研修の25% (2時間)

**実務**：研修後

#### バーチャル研修の代表的な時間配分

(\*2時間セッションを想定)

**知識習得**：事前課題 (4時間)

**演習**：バーチャル研修の60% (80分)

**実務**：バーチャル研修の40% (40分)

# BLEND

## 2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual)



**Hermstedt, Jane,**  
Training  
Manager at  
HR Block



**Scheffler, Shawn**  
Manager of Virtual  
Instruction at HR  
Block

W119 - Designing and Delivering Virtual Learning Programs  
バーチャル学習プログラムの設計と実施

### バーチャルラーニングを導入する背景

#### Reasons H&R Block Went Virtual



- 社員は地域的に散らばっている
- 社員の時間が限られている (数日間集中研修に参加できない)
- 講師のキャパを超えている
- 講師によって研修の質のばらつきがある
- 同じ研修内容を数多くこなす必要がある

### 受講者を参加させる方法

#### How Much Verbal Participation?



集合研修	バーチャル
• 質問	• 会話
• クイズ	• チャット
• 演習	• ホワイトボードに記入
• ロールプレイ	• クイズ (アンケート)

## 2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual) 無理のないバーチャル展開

### 1年目

講座数：4

主な講座内容：  
複雑な法律と租税理  
論

#### Progression of Trust Over Time

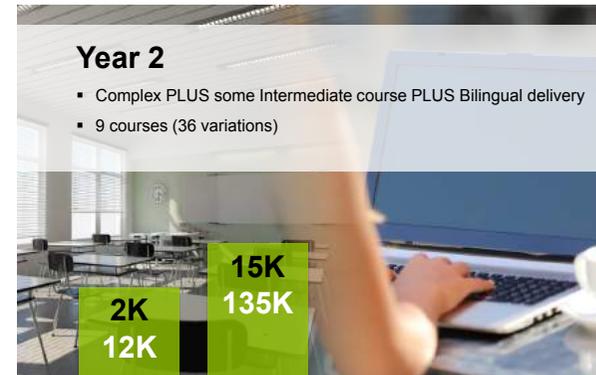


### 2年目

講座数：9  
(36バリエーション)

追加講座の内容：  
・中級レベルの講座  
・外国語での講座

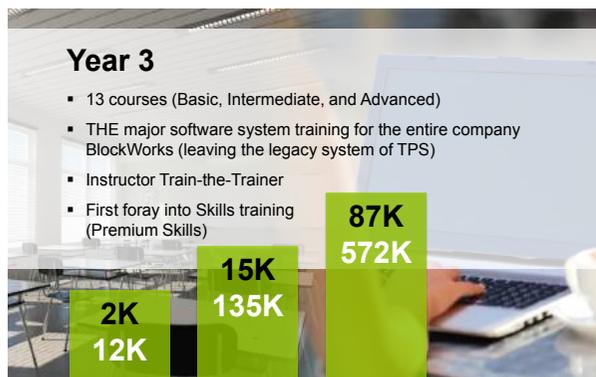
#### Progression of Trust Over Time



講座数：13  
(初・中・上級)

追加講座の内容：  
・IT教育  
・Train the trainer  
・ヒューマンスキル

#### Progression of Trust Over Time



### 3年目

#### Progression of Trust Over Time

講座数：14  
(初・中・上級)

追加講座の内容：  
・マネジメント  
・リーダーシップ



### 4年目

## 2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual)

# 社内講師のバーチャルファシリテーションスキル強化

### Step 1: バーチャルに慣れる

#### Step 1: Ready to *Teach*



- ✓ Proven ILT results
- ✓ Virtual Facilitation Skills
- ✓ Virtual Instruction WBT
- ✓ Monthly Boosters

**100 Percent**

バーチャルラーニングの展開に向け、一番の懸念は講師スキル。慎重に以下の3ステップで進めた。

第1段階としてバーチャルラーニングに慣れることを目的にした。内容は、

- ・バーチャルラーニングのよさ
- ・バーチャルラーニングの受講体験
- ・バーチャルファシリテーションスキル

### Step 2: バーチャルで教える

#### Step 2: Ready to Teach *Something*



- ✓ Course-specific T3
- ✓ Open Practice Sessions
- ✓ Dress Rehearsal
- ✓ Lessons Learned

**100 Percent**

全講師がバーチャルの基本を身につけてから第2段階に移った。ここで講師が初めてバーチャル講座を担当する。そのため、下記のようなサポートもあった。

- ・講師同士のバーチャルロールプレイ
- ・テストリハーサル
- ・各講師に対する個別フィードバック

### Step 3: さらにスキルアップ

#### Step 3: *Stay* Ready



- ✓ Community of Practice
- ✓ Private Resource Site
- ✓ T3 and Class Recordings

**100 Percent**

バーチャル講師デビューから、さらに講座の質を高めようと試みている。具体的な取り組みとして、

- ・ナレッジコミュニティ
- ・講師のためのポータルサイト（関連情報とバーチャルファシリテーションヒントがデータベース）
- ・各講師の定期的な評価

## 2.6 バーチャルラーニング (Webinar & Virtual)

### バーチャルラーニング導入の結果



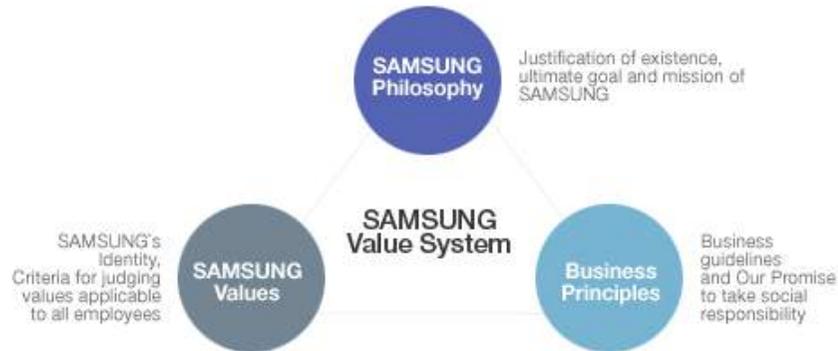
## Business Results

レベル	Kirkpatrickの4段階に沿った結果	Training Results	Business Results (Level 4)
0	各講座の受講者数↑ (したがって、一人あたりの費用↓)	<b>Level 0</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Greater availability of courses</li> <li>More students per class (9 iLT-1 4 VILT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Student Satisfaction = TP Retention = \$ Saved Hiring</li> <li>Better use of training dollars</li> </ul>
1	受講者評価は集合研修と同等 (数字評価も受講者コメントも)	<b>Level 1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>9% to 79% feedback from learners (ICE response rate)</li> <li>Satisfaction scores equal to ILT</li> <li>RAVE reviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reliable Satisfaction scores from 8 of 10 students</li> <li>Student Satisfaction = TP Retention = Client Retention</li> <li>Student testimonials of competence and confidence</li> </ul>
2	理解度テストの平均点が8%↑	<b>Level 2</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Test Scores up 8%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accuracy (P&amp;I, POM), Net Average Charge (NAC), Net Promoter Score, New Client Growth</li> </ul>
3	講師の質を担保するために 認定制度を導入 (157人の認定講師) 講師全員の定期的な評価	<b>Level 3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Observed, Rated, Certified Instructors/scorecard</li> <li>BlockWorks Certified Instructors</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>157 Certified Instructors available for Field ILT</li> <li>265 Qualified BlockWorks Instructors available for Field ILT</li> <li>Local SMEs, Champions, opinion leaders</li> </ul>
4	研修内容をサポートツールと振り返りのために大いに活用	<b>Intangible Results</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instructor review of course design/development</li> <li>Reusable content for On the Job support</li> <li>Proof of Development process (T3/DR/Practice)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>TPRG (POM +9%, NAC +2%, Associate Retention +5%)</li> </ul>

## BLEND

# 2.7 グローバルリーダー育成のカギ

## Samsungとは



## このケースから得られるヒント

### 1. 本格的なグローバル展開をするなら本社のリーダーのグローバル化は第一歩にすぎない

本社リーダーのグローバル化はグローバルリーダー育成の第一歩にすぎない。その後は以下のステップが必要

ステップ2：海外現地社員の育成

ステップ3：グローバルリーダーの展開

### 2. グローバルの共通価値観をつくる際にグローバルスタッフを巻き込む必要がある

巻き込むためにフィードバック文化と定期的なコミュニケーションの機会が必要となる



McNamee, Beth  
Samsung Electronics



## SU405 - Leadership Without Borders: A Global Approach to Growing Leaders

### 国境を越えたリーダーシップ - リーダー育成のグローバルアプローチ

## 2.7 グローバルリーダー育成のカギ 早急なグローバル展開

### 世界中のプレゼンス



**社員：**32万人の社員（生産拠点、営業所、グループ会社含む）

**グローバルネットワーク：**84カ国で213カ所

**製品：**多様性のある幅広いポートフォリオ（スマホ、スマホ、半導体など）

### グローバル社員 = 7割



- ・10年間で社員が3倍に増加（9万→32万人）
- ・10年間でグローバル社員は5倍に急増（3万9,000人→22万人）
- ・2014年にグローバル社員の割合が7割弱（69%）

### グローバル展開の3ステップ



#### ステップ1：本社のグローバル化

「韓国人リーダーのグローバル化」

韓国のリーダーシップ+グローバルビジネス

#### ステップ2：海外展開

「グローバルリーダー育成」

韓国のリーダーシップ+グローバルリーダーシップ

#### ステップ3：グローバルリーダー育成

「一緒に成長する」

ワングローバルリーダーシップ

## 2.7 グローバルリーダー育成のカギ

### グローバルリーダー育成の3ステップ

#### Step 1: 本社のグローバル化



#### Step 2: 海外展開



#### Step 3: グローバルリーダー育成



ビジネス	ドメスティックから 国際化へ	国際化から マルチナショナルへ	マルチナショナルからグローバルへ
リーダーシップ	韓国本社 のリーダーの海外赴任	韓国本社 のリーダーの海外赴任と グローバル社員の選抜	グローバル リーダーシッププール
リーダー育成	韓国本社 中心（海外スタッフの育成がほとんどない）	地域によって リーダーシップ育成の プログラムがと質が異なる	グローバル スタンダードプログラム グローバル フォーカス
重点	本社 リーダーが世界で通じるように させる	グローバル 社員の選抜された リーダーに重点	全社員 の育成
学び	海外の 現地スタッフの育成も大切	グローバル スタンダードが大切	各リージョンを 巻き込んで一緒に つくり上げることが大切

## 2.7 グローバルリーダー育成のカギ

# グローバルリーダーシップのABCのA = Align

### 5つの共通リーダーシップ コンピテンシー



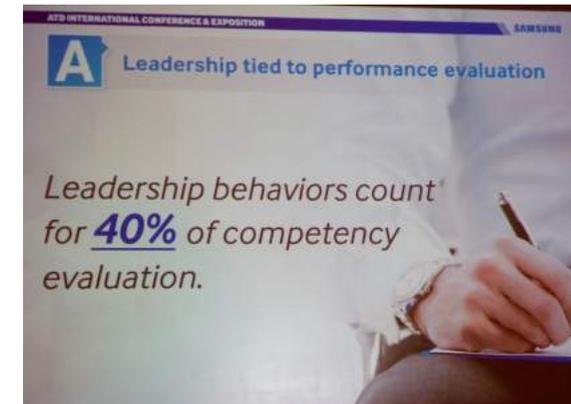
1. 結果を導き出す (Driving for results)
2. イノベーションIQ (Creative intelligence)
3. 組織を動かす (Navigating organizations)
4. チームビルディング (Building the best teams)
5. 人を動かす力 (Inspiring others)

### 行動にブレイクダウンする



各コンピテンシーに対して、複数の具体的な行動にブレイクダウンする必要がある。社員の文化背景や経験が異なっても、誰でも理解できるように具体的な行動が不可欠。

### 評価の40%はコンピテンシー

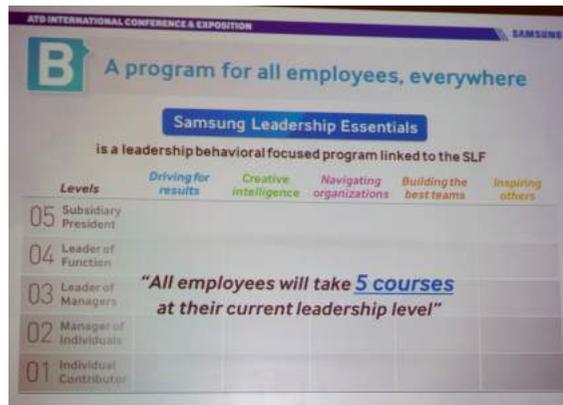


特に企業文化が浸透していない海外拠点では、人事評価とコンピテンシーがつかないとならないと社員の行動が変わらない。サムスンでは、リーダーシップコンピテンシーに基づいた行動が全体評価の4割となっている。

## 2.7 グローバルリーダー育成のカギ

# グローバルリーダーシップのABCのB = Build

### 全階層のリーダーに5つの講座



### 5つのリーダー階層

05：海外拠点の国のマネージャー

04：部門長

03：中間管理職

02：チームリーダー

01：プレーヤー

各階層に対し、5つほどのリーダーシップ強化プログラムを提供している。

### グローバルコンテンツをつくるチームと役割分担

	Primary R&R	Commitment	Term	Working method
<b>Samsung Electronics Leadership Center</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Project management</li><li>Contents development as working members of Task Force</li></ul>	Full-time staff	Ongoing	In-person, virtual
<b>Advisory Committee</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Strategic advice on contents development and launch</li><li>Regional input</li><li>Feedback to working teams</li></ul>	Part-time, voluntary	Ongoing	Virtual
<b>Task Force</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Contents development</li><li>Training facilitators</li><li>Regional input</li></ul>	Part-time, voluntary	Project-based	In-person, virtual

グローバル「スタンダード」のコンテンツとプログラムをつくるチームの3つの役割

### 1. サムスンリーダーシップセンター

- ・プロジェクトマネジメント
- ・タスクフォースの内容を実現する役割

### 2. アドバイザリー委員会

- ・専門家としてのアドバイス

### 3. タスクフォース

- ・コンテンツ開発
- ・研修講師

### プロジェクトの流れと時間軸



4カ月で実現という、サムスンならではの驚異的なスピード感！

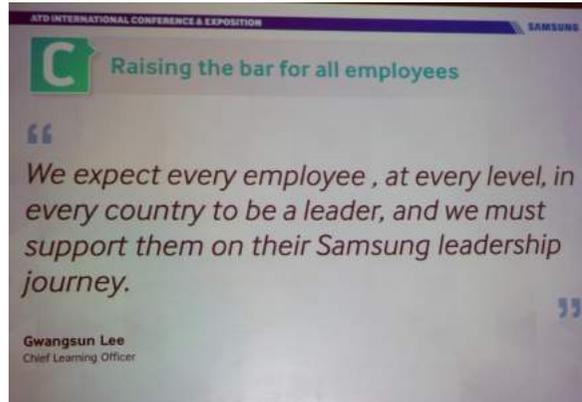
- ・Face to faceで会うのは最初と最後のみ、プロジェクトのほとんどはバーチャルで進める
- ・欧米風のプロジェクトマネジメントの流れが目立つ

## 2.7 グローバルリーダー育成のカギ

# グローバルリーダーシップのABCのC = Change

### リーダーを広く定義する

「全国の全階層の全社員にリーダーシップを求めている。サムスンのリーダーシップジャーニーを支援するのは我々のミッション」  
リーCLO



### トップダウン→パートナーシップ



従来の韓国風のトップダウンな仕事のやり方はグローバルで機能しない。代わりに、

- ・相手のニーズを聞く
- ・コラボレーションプロセスをつくる
- ・既に相手を巻き込むことが重要

グローバル+バーチャルでプロジェクトをスムーズに進めるためには、各地域の味方が必要。肩書きよりモチベーションを優先にして、ローカルサポーターをつくる



### 各地域のローカルサポーターをつくる



グローバルにリーダーシップを発揮するために新しい働き方が必要。ポイントは、

1. 育成と評価
2. イノベーション
3. 情報共有

### 新しい働き方をつくる

## 2.7 グローバルリーダー育成のカギ 学びと気づき

### 世界中の社員を巻き込む

Challenges	Best practice
<ul style="list-style-type: none"><li>Stakeholders in many locations and time zones</li><li>Difficult to facilitate dialogue</li><li>Limited channels for informal feedback</li><li>Stakeholders represent diverse preferences, priorities, and cultures</li></ul>	<p><b>Create a feedback culture</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Establish many methods and checkpoints for collecting feedback</li><li>Demonstrate that you hear the voices of your stakeholders</li><li>Respond with big wins, not to everything</li></ul>

#### 課題：

- ・地域と時差の問題
- ・コミュニケーションの機会が少ない
- ・メンバーの文化、背景、価値観が異なる

#### ヒント：フィードバック文化をつくる

- ・数多くのフィードバックの機会と手法をつくる
- ・フィードバックに対して強く反応する

### バーチャルチームを動かす

Challenges	Best practice
<ul style="list-style-type: none"><li>Work is new and challenging</li><li>Most are the only team member in their country</li><li>Difficult to find community and support</li><li>Members also have many responsibilities in home countries</li></ul>	<p><b>Don't underestimate the need for virtual team-building</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Schedule more virtual check-ins than you think you need</li><li>Give recognition and appreciation on a regular basis (directly and to supervisors)</li><li>Celebrate successes in a big way</li></ul>

#### 課題：

- ・メンバーはバーチャルに慣れていない
- ・各国にメンバーは一人しかいない
- ・チームワークと人間関係が弱い

#### ヒント：バーチャルチームビルディングを忘れない

- ・必要以上の話す機会をつくる
- ・メンバーを頻繁に認める
- ・成功した場合に強く褒める

### グローバルとローカルの バランス

Challenges	Best practice
<ul style="list-style-type: none"><li>Need to foster common understand of leadership and ensure consistent standard of learning</li><li>Great degree of variance across regions - culture, language, prior development</li></ul>	<p><b>Consider global as a spectrum</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Decide in advance what is purely global, purely local, and what can be blended</li><li>Be flexible along the way</li></ul>

#### 課題：

- ・地域によってリーダーシップのバックグラウンドが大きく異なる
- ・リーダーシップに対してイメージと理解が異なる

#### ヒント：レンジで考える

- ・事前にグローバル優先、ローカル優先、妥協できるスタンスを決める
- ・柔軟に対応する

## 2.8 グローバル (Global & Diversity)



**Andrews, Shawn**

Founder and CEO at Andrews Research International

M120 - Overcoming Hidden Biases that Hinder our Success

成功を阻害する潜在的な偏見を克服する

### ダイバーシティの要素

**Negative Bias**

- Gender
- Race
- Ethnicity
- Age
- Height
- Weight
- Introverts
- Religion
- Culture
- Sexual Orientation
- Personality Type
- Experiences
- Background
- Disabilities
- Pregnancy/Children
- Socio-Economic Status

欧米ではダイバーシティは最近さらに盛り上がってきている。以前と異なるのは、LGBTBをはじめにさまざまな切り口がある。

### 潜在的な偏見の悪影響

**Impact of Unconscious Bias**

Decision-making → ill-informed and suboptimal

- Recruiting & hiring (2 resumes)
- Promotion & succession planning
- Performance evaluations & compensation (Google 1% bias)
- Team & project assignments
- Budget decisions
- Openness to new sources of ideas & innovative solutions
- Client or customer service (vehicle emission tests)



潜在的や無意識といっても、バイアスがこのような場面で現れる。採用、昇進、評価、プロジェクトの振り分け、予算取り、提案の受け入れ、顧客対応など

### ダイバーシティを推進する理由

**Business Case for Diversity**

In today's fast-evolving, global environment...



- Achieve stronger business results (Catalyst 2007; Herring 2009)
- Retain & cultivate the best talent (Kaplan et al. 2011)
- Increase employee satisfaction (Choi & Rainey, 2013)
- Strengthen customer orientation (Avery et al. 2012)
- Improve problem solving & decision making (Higgs et al. 2005)
- Increase competitive advantage & enhance image (Braithwaite 2010)
- Drive Innovation (Parrotta et al. 2012)

変化の激しいグローバルビジネス環境においては、ダイバーシティを生かしている企業はこのような結果を得られる。売り上げ↑、社員満足度↑、顧客志向↑、問題解決↑、イノベーション↑

## 2.8 グローバル (Global & Diversity) ダイバーシティアップの利点

### 企業にとっての利点

What are the benefits to companies?

Diverse and Inclusive workforces demonstrate:

- 12% more discretionary effort
- 19% greater retention
- 42% greater team commitment
- 57% more collaboration among teams
- 15x more sales with high level of racial diversity



(Corporate Executive Board, 2013)

(Herring, 2009)

ダイバーシティの強い組織はダイバーシティの低い組織に比べて、社員の…

- …エンゲージメント = **12% ↑**
- …離職率 = **19% ↓**
- …強いチームワーク = **42% ↑**
- …他のチームとのコラボレーション = **57% ↑**

### 個人にとっての利点

What are the benefits to individuals?

At firms with Diverse Leaders, employees reported they were:

- 60% more likely to see their ideas developed
- 75% more likely to see their innovation implemented
- 70% more likely to have captured new market in past year
- 87% more likely to feel welcome and included in their team



(Center for Talent Innovation, 2013)

多様性がありマネジメント層もある企業に勤めると、社員にとってこのような利点がある。

- 60% ↑** = オリジナルアイデアが受け入れられる
- 75% ↑** = オリジナルアイデアが実行される
- 87% ↑** = チームで快適にいられる

# BLEND

## 2.8 グローバル (Global & Diversity)

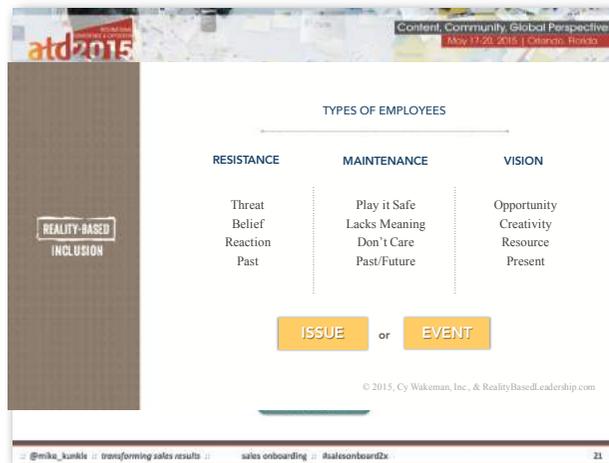


Price, Nicole

Vice President, Training at Reality-Based Leadership

W109 - Reality-Based Inclusion: Building Resilience and Bulletproofing for Success  
成功につながるレジリエンスと対応策を強化する

### ダイバーシティに対する姿勢



それぞれの社員は自分と違う人に対する考えが異なるが、以下の3つが多い。

**抵抗する** (多様性=敵)

**守る** (多様性=リスク)

**生かす** (多様性=チャンス)

### ダイバーシティ研修を職場の結果に持っていくプロセス



多くの企業でダイバーシティ研修を行っているが、社員のより高い意識から日頃の業務の行動や成果まで持っていけない。成果に持っていくプロセスは以下のとおり。

1. 研修 →
2. 意識 →
3. 価値観 →
4. 行動 → 成果

### 目指すダイバーシティに対するスタンス



1. 冷静：前提や思い込みを持たない
2. オープン：全員とまんべんなく関わる
3. 透明：相手を認める
4. 礼儀正しい：誰にもマナーよく接する
5. 調和：しっかり聞く

## 2.9 リーダーシップ：内向的な社員のマニュアル



**Kahnweiler, Jennifer**

Speaker and Author at Jennifer B. Kahnweiler, Ph.D., CSP

TU117 - Creating an Introvert-Friendly Learning Organization: A Case Study

ケーススタディ - 内向的な社員を生かす風土づくり

### 外交的な性格の特徴



- Energized by and seek out people
- Batteries “charged up” by other people
- Talk first, think later
- Transparent, easy to read
- Share openly
- Prefer talking to writing
- Thrive in larger groups
- Focus on breadth



### 外交的な性格の強い人の特徴

- 人と接して元気になる
- 話してから考える
- オープンコミュニケーション
- 集団の中にいるのが楽しい
- 相手のエネルギーで充電する
- 考えていることを表に出す
- 書くより話すことが好き
- 浅くて広い付き合いを好む

### 内向的な性格の特徴



- Energized by time alone
- Think first, talk later
- Low key emotional expression
- Private at first
- Humble
- Calm
- Small groups or one-on-one
- Focus on depth vs. breadth

### 内向的な性格の強い人の特徴

- 一人になって充電する
- 考えてから話す
- 話すより書くことが好き
- 数少ない人と深い付き合いを求める
- 初対面が得意ではない
- 感情を表に出さない
- 少人数か1対1が落ち着く

## 2.9 リーダーシップ：内向的な社員のマニュアル

### 内向的な社員の問題と解決策

#### 内向的な社員に対するネガティブ評価



#### What are the Negative Perceptions of Introverts?

- Not speaking up at meetings
- Not team players
- So quiet
- Not exuberant public speakers
- Too serious

 @jennkahnweiler #ATD2016

アメリカのような外交的な文化環境だと、内向的な人はこのように**ネガティブに見られる**ことが多い。

- 会議に参加しない（考えていない、やる気がない）
- チームワークがない
- とにかく静か（落ち込んでいないか？）
- プレゼン力が弱い（人を巻き込む力がない）
- 真面目すぎる（固い）

#### 内向的な社員に教えるコツ



#### Introvert-friendly techniques for presentations

- Allow for space
- Pair them up
- Preselect volunteers
- Balance the energy

 @jennkahnweiler #ATD2016

内向的な相手が集合研修に参加した場合には、このような工夫をして参加しやすい環境をつくろう。

- 物理的な空間をつくる（演習を外で行うなど）
- ペアワークを多くする（全体より少人数のほうが落ち着く）
- 発言者の事前に決める（手を挙げないことを前提にして）
- 激しく外交的な話す演習とゆっくり落ち着いて考える演習をバランスよく行う

## BLEND

# 2.9 リーダーシップ：Best of DDI 2016

TU24EXD - Close the #LearningPerforming Gap: The Rise of the Learning Experience Manager (経験から学ぶ管理職の育成)

M201 - #LeadLikeAGirl: How Women Ignite Their Impact in the Workplace (女性たちが働く場で活躍するためにやっていること)

SU109 - What 15,000 Assessments Spanning 300 Organizations Say About Leader Readiness (20業界、300社、1万5,000人のリーダーアセスメントから見たこと)

TU202 - Sink or Swim? Preparing First-Time Leaders for Success (成功のためにリーダー予備軍を準備する)

## 多面的なリーダーシップ力強化

しっかりとしたリーダーシップ力を身につけるためには、集合研修だけでは不十分。受講者を中心に考えて、さまざまな工夫を組み合わせるのが最も効果的だ。代表的な3のステージは、

### ENGAGE (高いリーダー意識を保つ)

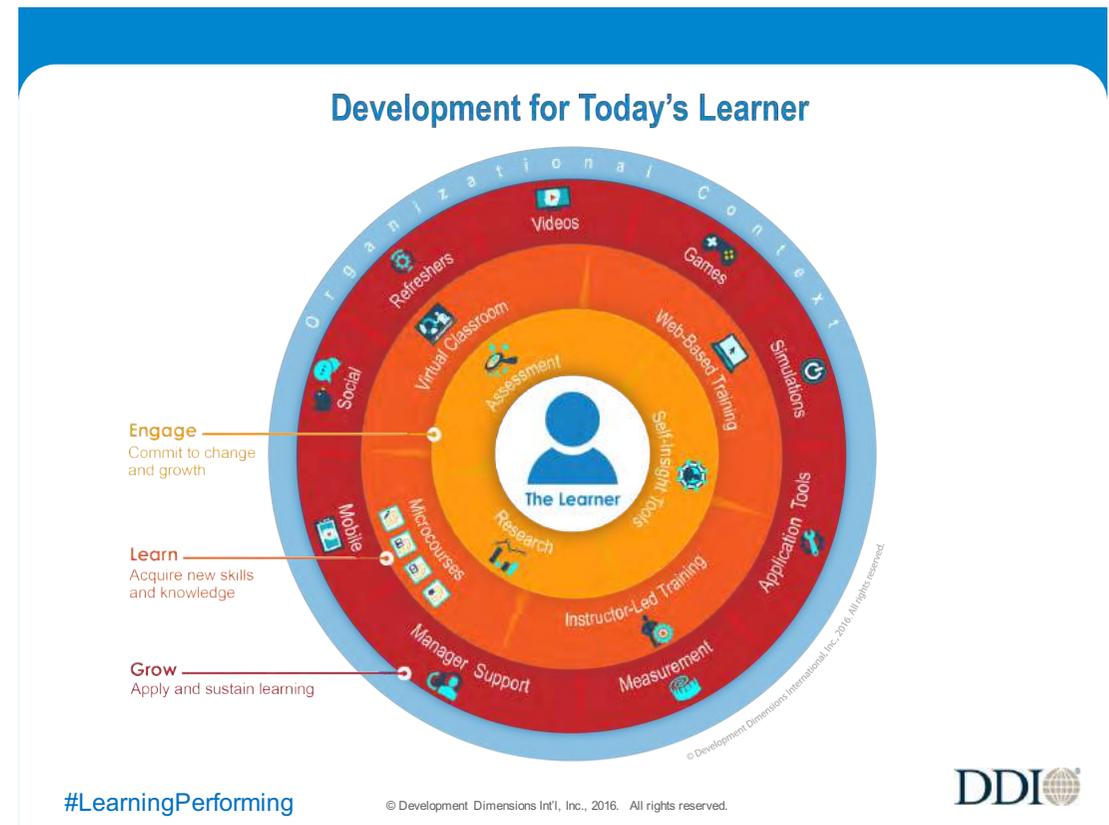
ツール：診断、振り返り、研究レポート

### LEARN (成長する)

ツール：マイクロ・バーチャル・eラーニング、研修

### GROW (職場でリーダーシップを生かせる)

ツール：サポートツール、フィードバック、評価



## 2.9 リーダーシップ Best of DDI 2016

### 女性のリーダーシップ強化



### The Wisdom of Women Four Ways to Ignite

<b>Declare Yourself</b> 	<b>Radiate Confidence</b> 	<b>Fail Forward</b> 	<b>Super-Power Your Network</b> 
-----------------------------	-------------------------------	-------------------------	-------------------------------------

© Development Dimensions INTL, Inc., 2016. All rights reserved. DDI

### 女性のリーダーシップを発揮するポイント

1. 自分の考えを明確に言う
2. 自信があるような表現を使う
3. 失敗を使って仕事を進める
4. 広いネットワークをつくる

### 大調査によるニーズ把握



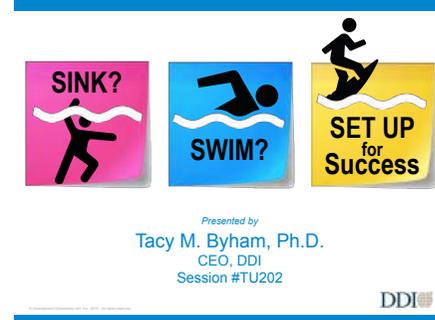
### 8 Key Insights

<b>1</b>  DEVELOPING THE PIPELINE	<b>2</b>  RESHAPED LEADER SKILL PROFILES	<b>3</b>  INDUSTRY	<b>4</b>  EXECUTION AND ENGAGEMENT
<b>5</b>  EXPERIENCE EFFECT	<b>6</b>  CONVERSATION PAYOFF	<b>7</b>  ROLE OF HR	<b>8</b>  MONEY SKILLS

© Development Dimensions INTL, Inc., 2016. All rights reserved. DDI

300社から1万5,000人分のリーダーシップ力診断結果を分析した報告書。世の中のリーダーシップ現状について8つの切り口で分析した。関連レポートは <http://www.ddiworld.com/glf2014>

### 新任管理職へのヒント



### Conclusions:

1. Leaders by choice are more successful
2. Can't estimate stress of transition
3. Changing times need new kind of leader
4. Great leadership practiced one conversation at a time
5. Leadership agility is key
6. It takes time to develop leadership skills
7. Leadership really changes the world

1. 管理職になりたい人がよりうまくいく
2. マネージャーになるのは究極のストレス
3. 従来と違うリーダーシップが必要
4. リーダーは少しずつ伸びていく
5. アジリティーが重要
6. スキルを高めるには時間がかかる
7. 一流のリーダーのインパクトは大きい

# BLEND

## 2.9 リーダーシップ：ミレニアル世代とリーダーシップ



Schawbel, Dan

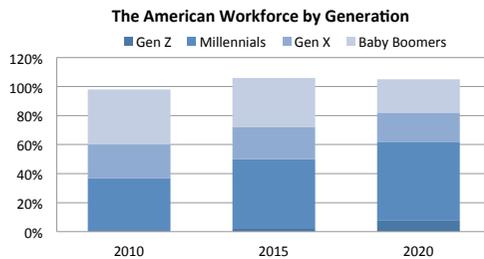
Partner & Research Director at Future Workplace

SU314 - The LeaderShift: How to Engage and Develop the Next Generation of Leaders  
次世代リーダーの育成

### リーダー=ミレニアルの時代



#### The Millennial Majority



Millennials will become 75% of the global workforce by 2025.

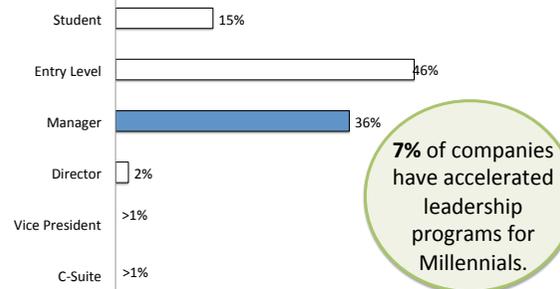
Bureau of Labor Statistics, Business and Professional Women's Foundation

ミレニアル=2000年代に入社する世代  
(Y世代とデジタルネイティブと同じ)  
アメリカで働く社員のミレニアル割合：  
**現在=40%弱 → 2025年=75%**

### すでにマネージャーもいる



#### Millennial Career Breakdown



7% of companies have accelerated leadership programs for Millennials.

Future Workplace, Beyond.com, Deloitte

ミレニアル世代の肩書き（現在）  
若手社員：46%  
**新任管理職：36%**  
中間管理職またはその上：2%  
シニアマネージャー：1%程度

### ミレニアルリーダーの4ポイント



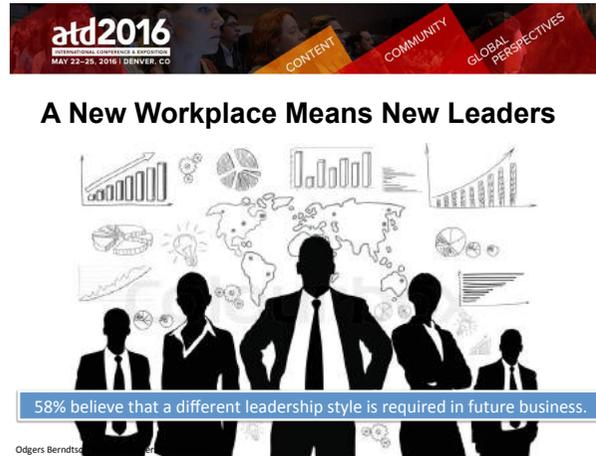
ミレニアル世代とリーダーシップをこの4つの視点から見てみよう。

1. **トレンド** (68ページ)
2. **課題** (69ページ)
3. **チャンス** (70ページ)
4. **対応法** (71ページ)

## 2.9 リーダーシップ：ミレニアル世代とリーダーシップ ミレニアル+リーダーシップトレンド

### 新しいリーダーシップスタイルを求める

デジタルネイティブとも呼ばれる世代、ミレニアルはインターネットと一緒に育ってきた。多くの大企業の保守的な社風と違ったリーダーシップスタイルを期待している。



アメリカの職場には多様性があふれる。

- ・ 女性管理職
- ・ フリーターと正社員のミックス
- ・ 人種のバリエーション（白人は半分以上）
- ・ 退役軍人 など



### ダイバーシティのある職場

### つながっている環境



インターネットとSNSは当たり前のミレニアルにとって最近のトレンド（Big Data、MOOC、VRなど）を積極的に受け入れている。リーダーとしてそれらをフル活用したい。



職場環境も変わってきている。

- ・ 自宅勤務
- ・ リモート
- ・ バーチャル
- ・ グローバル

### バーチャルワークスタイル

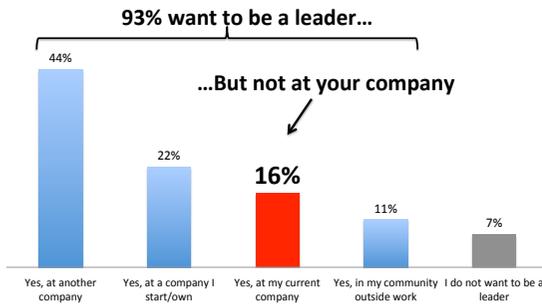
## 2.9 リーダーシップ：ミレニアル世代とリーダーシップ

### ミレニアル+リーダーシップ課題

マネジメント願望9割（他社で）



#### The Leadership Dilemma



Future Workplace, Beyond.com

転職以外の働き方に関心が高い



#### The Rise Of Career Alternatives

- Corporations that don't support millennials will lose them to alternative career paths:
- The "side gig"**
  - 78% said it's important to have a side project that could become a different career.
- Freelancing**
  - 38% are freelancing (compared to 32% of Gen X and boomers).
- Entrepreneurship**
  - 67% said their goal involves starting their own business (compared to 13% who said climbing the corporate ladder).

Upwork™

FIELD NATION

UBER

KICKSTARTER

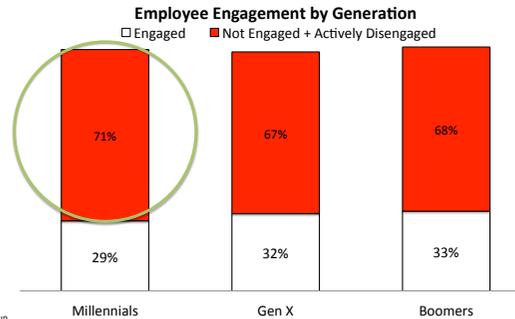


Elance-oDesk, MTV and Bentley University

社員のエンゲージメントは29%



#### The Engagement Problem



Gallup

弱み = 人、経験、トラブル



#### Millennials Leadership Challenges

Which of the following were your top 3 primary concerns about moving into a leadership role?

- Managing difficult people
- Lack of experience
- Dealing with conflicts

They are in roles where they don't have enough experience.

Deloitte

1社の平均勤務期間は2年しかない



#### The Retention Rate Problem



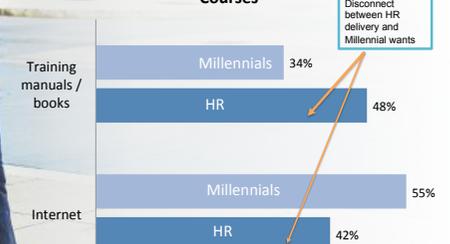
Millennial Branding, Beyond.com, PayScale, Deloitte

従来の人材育成に向かない



#### The Training Gap

Delivery of Training and Development Courses



WorkplaceTrends.com, Saba

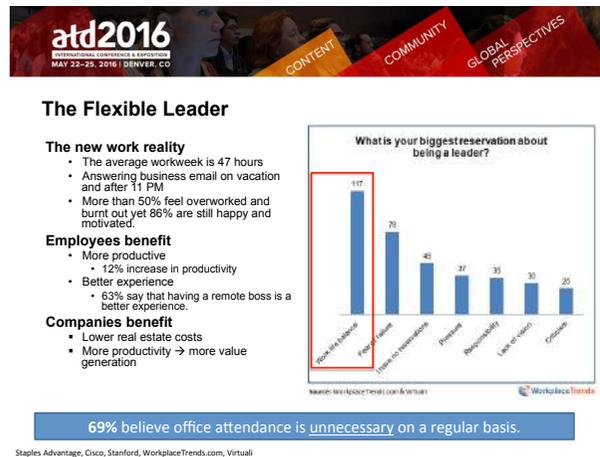
## 2.9 リーダーシップ：ミレニアル世代とリーダーシップ ミレニアル+リーダーシップチャンス

### チャンス1：リーダーシップ育成

経験が浅いミレニアルにはリーダーシップ力を身につけさせることが最重要課題。同時にミレニアルが最も**求めている育成コンテンツはリーダーシップ**。



ミレニアルは管理職になりたがらないイメージがある（懸念のない人=13%）。管理職に対して懸念していることは、**36% = ワークライフバランス**  
**24% = 失敗を恐れている**



### チャンス3：ワークライフバランスが最優先

### チャンス2：フィードバック

他の世代で考えられないほど多くのフィードバックを求める。希望する**フィードバックの頻度**については、  
**5% = 毎日**  
**25% = 毎週**



デジタル世代はさまざまな環境での学習に慣れている。使用頻度の高い学習方法は、

- フィードバック
- チームワーク
- ソーシャルラーニング
- モバイルラーニング

### チャンス4：インフォーマルラーニング

## 2.9 リーダーシップ：ミレニアル世代とリーダーシップ ミレニアル+リーダーシップ対応法

### ミレニアル世代のリーダーシップ力を 高めるための7つのヒント

1. 社員を育てる（外部から採らない）
2. 希望者を優先して育てる
3. プロジェクトや経験を通じて育てる
4. ノウハウの共有を積極的に行う
5. 頻繁にフィードバックをする
6. メンターリング制度を使う
7. 社内ベンチャー制度を導入する



### Leadership Development 2.0

# LEADERSHIP

1. Hire internally
2. Enable self-selection
3. Develop by project
4. Transfer knowledge
5. Provide constant feedback
6. Promote mentoring
7. Foster intrapreneurship



## 2.9 リーダーシップ：今後求められるリーダーシップ



**Montero Salvatico, Yvette**  
Principal/Partner at Kedge, LLC

### 今後必要とされる力は「戦略的な知見」

Future planning in our **current volatile, uncertain, complex, and ambiguous environment** requires us to leverage both **quantitative and qualitative** approaches.

Research + Creativity + Data + Intuition = Strategic Foresight

Foresight allows us to mine the **external environment** for trends and leverage those insights to create maps of the **emerging landscape**.

- 戦略的な知見 (Strategic Foresight)** は変化が激しくつながっている環境で**最も必要とされる能力**。含まれている要素は、
1. Research (研究)
  2. Creativity (創造力)
  3. Data (情報)
  4. Intuition (直観力)

### SU315 - The Futurist Leader 未来主義のリーダー

### Strategic Foresightを伸ばす4つの行動

Context and Background	Futures Intelligence
<p>Discover personal and organizational assumptions around the focal issue.</p> <p>Sample Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unconscious Bias Modeling</li> <li>• Ladder of Inference</li> <li>• Causal Layered Analysis</li> </ul> <p><b>Discover</b> Challenge Assumptions</p>	<p>Explore and interpret the emerging trends, patterns and clusters.</p> <p>Sample Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environmental Scanning</li> <li>• Qualitative Predictive Analysis</li> <li>• Probability Impact Matrix</li> <li>• Pattern and Sensemaking</li> </ul> <p><b>Explore</b> Scan to Uncover Opportunities</p>
<p>Sample Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Scenario Development</li> <li>• Cross Impact Matrix</li> <li>• Narrative Transformation</li> <li>• Futures Wheels</li> <li>• Design Fiction</li> </ul> <p><b>Map</b> Develop Future Scenarios</p> <p>Develop sets of divergent, provocative maps using creativity, data, intuition, and research.</p> <p><b>World Building</b></p>	<p>Sample Tools:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Backcasting</li> <li>• Artifacts of the Future</li> <li>• Sign Posts</li> <li>• Scenario Commonalities</li> <li>• Scenario/Strategy Matrix</li> </ul> <p><b>Create</b> Design and Execute Action Plans</p> <p>Inform long-range planning efforts, inspire innovation and begin creating the future today!</p> <p><b>Strategy Recommendations</b></p>

1. **Discover** (前提と思い込みを疑う)
2. **Explore** (チャンス幅広く探す)
3. **Create** (アイデアを実現させるプランをつくる)
4. **Map** (未来のシナリオを描く)

# BLEND

## 2.9 リーダーシップ：変化に対応する力を伸ばす



**Burkett, Holly**  
Principal at Evaluation Works

W209 - Building Leaders' Change Capability:  
There's a Gap for That!  
リーダーの「変容力」を高める

### 現状：変化に弱い企業が大多数



Consider...



- 25% = VUCAに耐えられないリーダー
- 17% = 変化に強い企業 (アンケート結果)
- 83% = チェンジ戦略がない
- 66% = チェンジの最終責任者がいない

### チェンジリーダーの特徴



Characteristics of a Change Leader

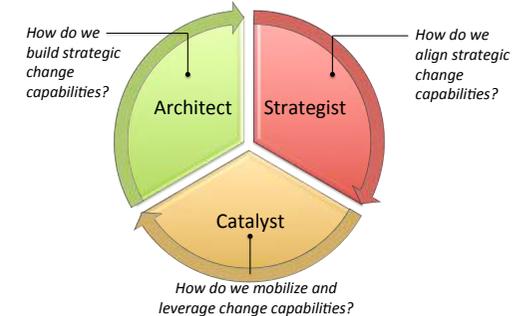


1. 人を引っ張る
2. コーチングスキル
2. 未来志向
4. エンパワーメント
5. ビジョンの共有
6. 見本になる
7. メンバーを元気づける

### チェンジを起こす3つの役割



Change Agent Roles



チェンジにうまく対応するためにはこの3つの役割が必要:

1. **Architect** (チェンジ対応法の設計)
2. **Strategist** (全社展開の戦略を考える)
3. **Catalyst** (戦略を実現する)

# BLEND

## 2.10 イノベーション



Swisher, Vicki

Principal at Swisher Talent Solutions



SU411

### The Agility Imperative

How Businesses of the Future Will Leverage  
Agile Talent to Win



SU411 - The Agility Imperative: How Businesses  
Leverage Agile Talent to Win

AGILITY : 柔軟性が求められる時代へようこそ

## VUCAという厳しい環境



ビジネス環境のキーワードはVUCA。

V = 不安定

U = 不確実

C = 複雑

A = 曖昧

VUCAの強い環境だから  
こそイノベーションが不可欠。

## 従来のMBA思考では不十分



What's the difference?

Steve Ballmer, 2000



Satya Nadella, 2016



従来の戦略的な思考力に優れたリーダーはVUCAの強い環境では十分に通用しない。柔軟性や適応能力 (Agility) は論理思考や分析力と同じぐらい求められている。

## 2.10 イノベーション

# 従来の目指す能力と今後求められる能力

2種類の必要な能力（深さx広さ）



Spectrum of High Performance

**Mastery/Expertise**

**Learning Agility**

[DEPTH]

[BREADTH]

- Recognized functional/technical **experts**
- Difficult to **replace**
- **Trusted** resources
- Can be **counted on**
- **Superior performers in similar jobs/functions year after year**

- Easily learn **new functions**
- Clever **problem solvers**
- Deal with **ambiguity** and **complexity** well
- Thrives on **change**
- **Performs well under new, first-time conditions**

DEEP（深さ）	WIDE（広さ）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 専門知識が豊富</li> <li>・ 頼りとなるアドバイザー</li> <li>・ 信頼できる</li> <li>・ 得意分野で長年の経験と優れた実績</li> <li>・ 代わりの人がいない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 新しい仕事内容を早く習得する</li> <li>・ 優れた問題解決力がある</li> <li>・ 複雑性や不確実性に強い</li> <li>・ 変化に強い</li> <li>・ 新しい状況やチャレンジでよい成果を出す</li> </ul>

従来のMBA思考とアジャイル思考の比較



Traditional vs. agile learning

**Traditional**

**Agile**

- Conventional intelligence
- Grades/test scores
- Functional/technical skills
- Analytical skills
- Problem solving

- Reflect on experiences
- Initiative/curiosity
- Fresh connections
- Principles/rules of thumb
- Broad-range thinking

MBA思考	AGILE思考
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ IQ</li> <li>・ 成績、テスト結果</li> <li>・ テクニカルスキル</li> <li>・ 専門分野のエキスパート</li> <li>・ 分析力、ロジカル思考</li> <li>・ 問題解決力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経験から学ぶ力</li> <li>・ 好奇心、行動力</li> <li>・ 新しいつながり</li> <li>・ 直感と推測</li> <li>・ 固定概念にとらわれない考える力</li> </ul>

## 2.10 イノベーション AGILE思考の要素

### アジリティーの5つの要素

How does learning agility come to life?



### 3. 柔軟に人間に接する



Those with people agility

- Open minded
- Understand others
- Politically agile
- Skilled communicators
- Handle conflict constructively
- Value getting work done through others



### 4. 柔軟に変化に対応する



Those with change agility

- Strive for continuous improvement
- View risks as opportunity for learning
- Introduce new perspectives
- Able to take the heat and pressure of change
- Understands and manages the impact of change



### 1. 自己認識



Those with self-awareness



"I am a woman in process."  
Oprah Winfrey  
Founder and CEO, OWN Television Network

- Know what they're good at, and not so good at
- Seldom surprised by feedback
- View criticism as helpful
- Know what causes their feelings and moods
- Willingly take accountability for mistakes
- Solicit and welcome feedback

### 2. 柔軟に考える



Those with mental agility

- Curious on broad range of topics
- Get to root causes
- Enjoy exploring the new
- Find parallels and contrasts
- Question conventional wisdom
- Find solutions to tough problems



### 5. 柔軟に結果を出す



Those with results agility



"It's about balance. You're heavy, I'm small. When I'm small, I can jump. You're heavy, you cannot jump."  
Jack Ma  
Founder of Alibaba Group

- Build high performing teams
- Very flexible and adaptable
- Get the most out of limited resources
- Drive and personal presence
- Resilient
- Accomplish things against the odds

## 2.10 イノベーション

# AGILITYのチェックポイント



## Identifying learning agility in others

*In interactions with colleagues and when evaluating talent, consider...*

- 複雑な概念に強い？
- さまざまな角度から物事を考える？
- 難しい人とスムーズに接する？
- 変化に対して柔軟に対応する？
- 新しいことを早く学ぶ？
- 簡単に新しい仕事に慣れる？

How does this person **deal with difficult concepts**?

How multi-faceted is this person's **perspective**?

How does this person **deal with difficult people**?

How does this person **handle change**?

How quickly does this person **learn and adapt**?

How easily could this person move to a **new function**?

BLEND

## 2.11 ストーリーテリング



**Stevenson, Doug**  
CEO/Owner at Story Theater International



Session W106

**ATD 2016 International  
Conference & Exposition**

The Premier Conference for TD Professionals

Storytelling is the Secret Sauce  
©Doug Stevenson, CSP

**W106 - Storytelling: The Secret Sauce for  
Making an Emotional Connection and  
Enhancing Knowledge Retention**  
ストーリーテリング - 感情面での接続と知識定着強化を  
図るための秘密の方法

よいストーリーは頭と心の両方が大事



### Speak from Your Head with Your Heart Wide Open

- Head: the right story, at the right time, for the right audience
- Heart: open, honest and emotionally available
- Head: staying true to the story you have crafted
- Heart: delivering your story with compassion and trust
- Head: being disciplined and not going off on tangents

[www.storytelling-in-business.com](http://www.storytelling-in-business.com)

記憶に残るストーリーというのは頭で納得でき、心にも響く。

頭と心の役割を具体化すると、以下のようになる。

頭：タイミングと内容が聴衆に合っている

心：オープンで素直

頭：ストーリーに沿って話す（脱線しない）

心：感情をこめて話す

## 2.11 ストーリーテリング 人材育成に効果的なストーリーの9ステップ

### 1. 状況設定

## 1 Set the Scene

Time  
Place  
Situation



www.storytelling-in-business.com

### 2. 登場人物の紹介

## 2 Introduce the Characters\*



www.storytelling-in-business.com

### 3. ジャーニーを始める

## 3 Begin the Journey



### 4. 障害にぶつかる

## 4 Encounter the Obstacle



www.storytelling-in-business.com

### 5. 障害を乗り越える

## 5 Overcome the Obstacle

Recall how you overcame the obstacle in a sequence of actions, reactions and decisions

Include face-to-face and telephone conversations



www.storytelling-in-business.com

### 6. ストーリーをまとめる

## 6 Resolve the Story

How did things work out?



www.storytelling-in-business.com

### 7. 落としどころを明確にする

## 7 Make the Point

What I learned from that experience was...

What do you now do differently than you did before?

Say it in five words or less

How do you now think differently than you did before?

Say it in five words or less



### 8. 振り返りをさせる

## 8 Ask the Question

How about you?

What about you?

Have you ever...?

### 9. ポイントを再確認する

## 9 Restate the Point

My challenge for you is...



Keep Breathing

# BASE x BLEND = RESULTS

- 3.1 事例：人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ (Emerson)
- 3.2 キーワード：スキル定着 (Learning Transfer)
- 3.3 事例：わかるだけでなくできるようにさせる定着テクニックとその成果 (Coca-Cola Amatil)
- 3.4 キーワード：研修効果測定 (Evaluation)
- 3.5 キーワード：現場とのパートナーシップ (Manager Involvement)
- 3.6 事例：全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果 (ROI) を出す方法 (IBM)

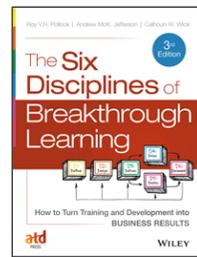
## RESULTS

# 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

## 6Ds Companyとは

### About the 6Ds Company

- A teaching and consulting firm based on *The Six Disciplines of Breakthrough Learning* (ATD Press, 2015).
- Dedicated to the proposition that learning is more important than ever in today's competitive business climate.
- And that learning can—and should—add even greater value than it does today.



4

## Emerson Electricとは

### About Emerson Electric

- FORTUNE 120
- 2015 Revenues of \$23B
- 107,000 Employees
- 65 Business Units in 5 platforms
- 72% of employees offshore
- 235 locations in 150+ Countries
- Three CEOs in 61 years
- Celebrating 125 years
- Significant restructuring underway
- Learning is very important to us
- Results are very important to us



**Pollock, Roy**

Chief Learning Officer at The 6Ds Company



**Donahue, Terrence**

Corporate Director, Learning at Emerson Electric, Inc.

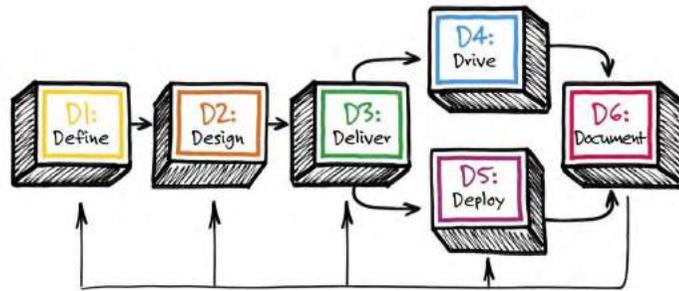
1. 企画時点で定着を考えると確実に成果ができる
2. 定着にこだわりたいなら6Dsフレームワークが効果的

M316 - How to Raise the Value of Global Leadership Development  
グローバルリーダー開発の価値を高めるための方法

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

## 徹底的に定着を高める6Dsモデル

#### The Six Disciplines of Breakthrough Learning (6Ds®)



1. **Define** (期待するビジネス成果を「定義」する)
2. **Design** (受講者が体験する一連の流れを「設計」する)
3. **Deliver** (職場での実践につながる研修内容を「伝達」する)
4. **Drive** (ラーニングトランスファーを「促進」する)
5. **Deploy** (サポートツールを「展開」する)
6. **Document** (成果を「書類化」する)

#### How it began...Leading at Emerson

A global workshop for current and emerging leaders

- Presented with a “perfect storm” to make changes in many aspects of an existing program.
- We followed the 6Ds approach throughout the entire process, from concept through global implementation.

#### Leading at Emerson

**A high-stakes global leadership development initiative cannot succeed without top executive support.**

- Approached Emerson’s top executive leadership with the concept of “Learning Scrap” and how important it was to move the revised *Leading at Emerson* from an “event” to an “operating system.”
- Emerson’s CFO provided his support in a “Call to Action” video message that guides learners from the instructional phase into the implementation phase and conveys strong expectations of learning transfer.

エマーソン社はきわめて安定しており、最近の61年間で社長は3人しかいない米国企業としては珍しい社風。中途採用よりは、人材育成を通じて自社社員のパワーアップにこだわっている傾向もある。そのため、リーダー育成はきわめて重要な課題となっている。この事例はリーダー育成プログラムの成果を急激に高めた方法である。

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

## 1. Define : 期待するビジネス成果を「定義」する

#### D1: Define the Business Outcomes



##### Key Concepts:

- Start with the end in mind.
- Define the business outcomes, not just learning objectives.
- Clarify the business's definition of success.



The 6D Company

EMERSON

##### キーコンセプト：

- ゴールから逆算して考える
- 最終的なビジネスゴールを考える（学習目的だけではない）
- 求めているビジネス成果を明確にする

#### The Business Outcomes Defined Our “True North”

LEADING AT EMERSON

WHO SHOULD ATTEND: Any new or experienced supervisor or manager responsible for the performance and development of direct reports. Those with leadership or manager roles who do not have direct reports (e.g. trainer)

**BUSINESS OUTCOMES (HOW YOU WILL BENEFIT):** The ultimate success of any training investment is measured by the results it delivers to your business. The business and personal benefits you can expect to receive by applying the skills include:

- leading your team with confidence and credibility by applying proven leadership skills.
- improving the productivity and effectiveness of your team by having clearly defined job roles and expectations.
- increasing employee engagement through an effective performance-management process.
- building healthy and productive work relationships through open, two-way communication.

LEADERS

• lead with integrity

COMPETENCIES ADDRESSED IN THIS WORKSHOP

1 - Systems accountability	2 - Communication effectiveness
10 - Leadership talent	30 - Strategic vision
15 - Employee engagement	200 - Interpersonal sensitivity
25 - Ethics and integrity	300 - Critical thinking

“Leading at Emerson” is a workshop of newly commissioned or newly hired supervisors and managers with direct reports that successfully complete within the month of completing their new role. This workshop requires specific leadership development workshops required for certain levels of leadership. Please contact your regional Corporate Learning and Development supervisor for more information.

2016 CAREER DEVELOPMENT GUIDE  
EMERSON

#### 期待するビジネス成果を「定義」する

##### この研修を通じて、受講者は

- リーダーシップベースを固めて自信を持ち、よりうまくチームを仕切ようになる
- チームの生産性を上げる
- チームメンバーのエンゲージメントを高める
- メンバーとのよりよい人間関係をつくる

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

## 2. Design : 受講者が体験する一連の流れを「設計」する



### D2: Design the Complete Experience

**Key Concepts:**

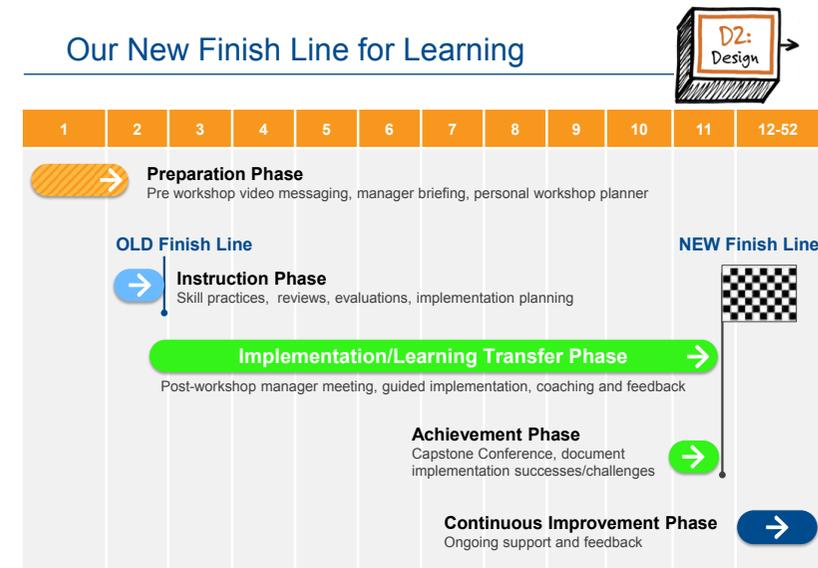
- Learning is a process, not an event.
- What happens before and after training is *as important as the training itself*.
- We must redefine the finish line for learning.



The 6D Company
EMERSON 15

#### キーコンセプト：

- ・ ラーニングは長いプロセスで単発イベントではない
- ・ 研修前と研修後の活動は研修プログラムより重要
- ・ 研修内容を職場で生かして成果を出すことがゴール  
(研修当日の終了時が終わりではない)



従来のやりっぱなし集合研修と違い、**4つのステージ**を明確に設計した。

1. **準備**：事前課題、上司面談、アクションプランの準備
2. **研修実施**：研修中に講義、演習、ロールプレイ、アクションプラン作成
3. **職場実践**：上司面談、コーチングフォロー、サポートツール、フィードバック
4. **成果確認**：振り返り、結果まとめ、成果発表

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

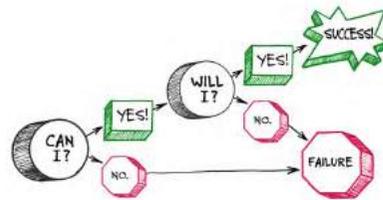
## 3. Deliver : 職場での実践につながる研修内容を「伝達」する

#### D3: Deliver for Application



##### Key Concepts:

- Learners must answer “Yes, I can!” and “Yes, I will” for training to add value.
- How the material is taught affects these answers.
- Practice with feedback is essential.



The 6D Company

EMERSON 19

#### キーコンセプト：

- 研修内容を職場で使ってもらうためには受講者の自信とモチベーションが必要
- 自信とモチベーションの簡単な確認方法は研修内容について「職場に戻ってから、この内容は使えるか？」（Can I?）「職場に戻ってから、この内容は本当に使うか」（Will I?）を自問する。両方の質問に対して「はい」と答えない場合には定着や成果がない

#### D3: Deliver for Application



##### Individual Reflection:

Think of a signature learning program being offered in your organization. Audit it against these practices:

Best Practices at Emerson	Yes	No
1. “In any training you offer, the learners should work harder than the facilitator.”		
2. Two-thirds of the workshop is practice and feedback.		
3. Create “shelf-resistant” participant material. The training is designed around the use of job aids.		
4. 80% of sentences in the material begin with action verbs.		
5. Incorporate a significant variety of instructional methods to present and apply the content.		

21

#### エマーソン式の定着につながる研修のチェックリスト

定着につながる研修のエマーソンベストプラクティス	はい	いいえ
1. 研修中に受講者は講師よりエネルギーを使っている		
2. 研修の2/3は演習またはフィードバック		
3. 職場で使うサポートツールが研修内容の中心となっている		
4. 文章の80%は動詞表現で始まる命令系		
5. 多様な手法を使って内容を提供している（講義だけではない）		

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

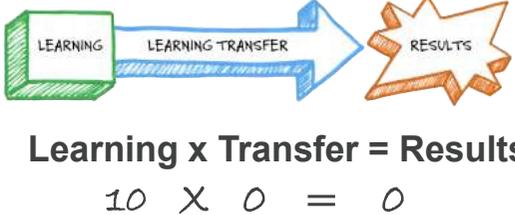
## 4. Drive : ラーニングトランスファーを「促進」する

#### D4: Drive Learning Transfer



**Key Concepts:**

- Great learning is essential, but not sufficient.
- You need both great learning *and* effective transfer.



**Learning x Transfer = Results**  
10 x 0 = 0

The 6S Company 

#### D4: Drive Learning Transfer



**Key Application at Emerson:**

1. It begins with the “call to action” video from Emerson’s CFO.
2. A transfer-of-training strategy is woven into each module.
3. A summary of considerations is provided to the learners to help prioritize their action plan.
4. Participants conduct a post-workshop briefing with their manager within one week.

**4つの具体的なフォロー施策**

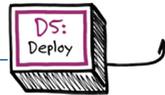
1. 研修後に常務の「使わないとダメ！」ビデオが配信される
2. 各コンテンツにアクションプランと生かせるヒントが研修に含まれている
3. 職場で生かす際の課題と解決ヒントの提供
4. 研修終了の1週間以内に各受講者は上司面談を行う

The 6S Company 

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

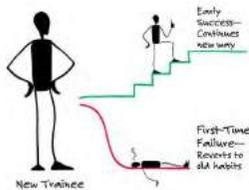
## 5. Deploy : サポートツールを「展開」する

#### D5: Deploy Performance Support



##### Key Concepts:

- Performance support is vital when trying out new skills.
- Support increases learning transfer and business value.
- Support should be part of every program design.



The 6D Company

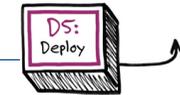
EMERSON

25

##### キーコンセプト：

- 新しいことに挑戦する際、サポートツールは不可欠
- サポートツールは定着と成果を高める
- すべての研修プログラムにサポートツールを入れるべき

#### D5: Deploy Performance Support



##### Key Application at Emerson:

1. QR codes/tinyURLs learners access to video recaps of the modules that they can share with their manager.
2. Learners download the 16 job aids used in their training.



The 6D Company

EMERSON

26

##### エマーソン社が用意しているサポートツール

1. QRコードからアクセスできる研修内容のサマリービデオ
2. 16種類のチェックリストと具体的なツール（研修で使っているものと同じ）

### 3.1 人材育成施策の定着を通じて企業戦略を達成させる6つのステップ

## 6. Document : 成果を「書類化」する

#### D6: Guiding Principles



An effective program evaluation is:

- **Relevant** to the program's purpose
- **Credible** to the stakeholders
- **Compelling** to decision-makers
- **Efficient** in its use of resources



The 6Ds Company

EMERSON 28

#### キーコンセプト：

効果測定のポイントは以下のとおり。

- **関連性**：研修内容をちゃんと表している
- **信頼性**：聞き手にとって納得できるデータと手法
- **意味合い**：結果が行動のきっかけになる
- **効率**：測定のために最低限のリソースしか使わない

#### D6: Document Results



#### Key Application at Emerson:

**BUSINESS OUTCOMES (HOW YOU WILL BENEFIT):** The ultimate success of any training investment is measured by the results it delivers to your business. The business and personal benefits you can expect to receive by applying the skills include:

- leading your team with confidence and credibility by applying proven leadership skills.
- improving the productivity and effectiveness of your team by having clearly defined job roles and expectations.
- increasing employee engagement through an effective performance-management process.
- building healthy and productive work relationships through open, two-way communication.

"Complete the sentence for me..."

'Leading at Emerson will be a success when \_\_\_\_\_.'

The 6Ds Company

EMERSON 29

研修設計がしっかりできているため、D1のゴールを確認するだけで済む簡単な効果測定：

#### D1にあった研修のゴール

- リーダーシップベースを固めて自信を持ち、よりうまくチームを仕切れるようになる
- チームの生産性を上げる
- チームメンバーのエンゲージメントを高める
- メンバーとのよりよい人間関係をつくる

## RESULTS

# 3.2 スキル定着 (Learning Transfer)



**Shank, Patti**  
Learning Peak, LLC

### SU300 - What Research Says Matters Most Before, During, and After Training

リサーチから見えてきた研修の実施前・実施中・実施後において最も重要なこと

研修前	研修中	研修後
<input type="checkbox"/> ニーズ分析（現場の本当のニーズと原因を見抜く）	<input type="checkbox"/> 受講者のモチベーションを上げる	<input type="checkbox"/> 受講者と上司の面談を実施させる
<input type="checkbox"/> 必要とされていてすぐ使えそうな受講者の選抜	<input type="checkbox"/> 受講者を学ぶマインドセットにさせる	<input type="checkbox"/> 受講者の職場メンバーからフィードバックをもらえる環境をつくる
<input type="checkbox"/> 内容を特定する（受講者にとって知る必要のある内容と調べればよい内容を分ける）	<input type="checkbox"/> 研修中に職場でどう使うかを考える時間を与える	<input type="checkbox"/> 内容を生かすためのツールを提供する
<input type="checkbox"/> 職場で研修内容が必要とされる直前に研修実施を設定する	<input type="checkbox"/> 研修内容の理解について確認する	<input type="checkbox"/> アクションプランの進捗状況について定期的に確認する
<input type="checkbox"/> 研修内容がすぐ仕事に生かせない場合の、リフレッシュ方法を考える	<input type="checkbox"/> 実践と演習の機会を多く持たせる	<input type="checkbox"/> 障害とトラブルを乗り越えるサポートをする
<input type="checkbox"/> 研修後のアクションプランを決めてもらう	<input type="checkbox"/> アクションプランをつくらせる	<input type="checkbox"/> 役立つリソース（情報、ツール、リンクなど）を提供する
<input type="checkbox"/> 受講者と上司の面談を設定する	<input type="checkbox"/> 仕事後の障害を想定して、予防策と対応策を改めて考える	<input type="checkbox"/> 成果を確認する
<input type="checkbox"/> 各受講者にとっての研修中の目的を明確に決めてもらう	<input type="checkbox"/> 研修後に使うツールを研修中に慣れてもらう	<input type="checkbox"/> ベストプラクティスを共有する
<input type="checkbox"/> 研修後に成果を出す障害を予想する	<input type="checkbox"/> 研修後に、上司面談とチームに研修内容を説明する準備と練習をする	<input type="checkbox"/> 費用対効果を計算して報告する

## RESULTS

### 3.3 わかるだけでなくできるようにさせる定着テクニックとその成果

#### Coca-Cola Amatilとは



#### このケースから得られるヒント

##### 1. 定着を高めるための第一歩は簡単で地味な工夫

この例では従来より行動変容と職場での成果を出せたが、その理由は単純に、

- ・ アクションプランをしっかりとくらせた
- ・ 上司を巻き込んで面談をさせた
- ・ (一部) 外部電話コーチングを入れた

##### 2. コントロールグループを使うと効果測定が楽になる

成果を確認するためにはコントロールグループが最もわかりやすく、因果関係が明確で、結果の信頼性も高い。新しい取り組みを実験するときには便利な方法の一つ



Ockers,  
Michelle  
National  
Technical

Capability Manager, Supply  
Chain Technical Academy at  
Coca-Cola Amatil



Weber,  
Emma  
CEO and  
Founder at  
Lever -

Transfer of Learning



W312 - Learning Transfer Gold: Lessons From  
Down Under

研修効果の定着化の第一歩

### 3.3 わかるだけでなくできるようにさせる定着テクニックとその成果 定着にこだわる思考プロセス

#### 定着重視のマインドセット

KNOWING Knowledge Reminding	DOING Action Reflection
- Reinforcement - Retention - Embedding?	- Sustaining - Application - Transfer - Embedding?

#### 育成の本当の目的は何？

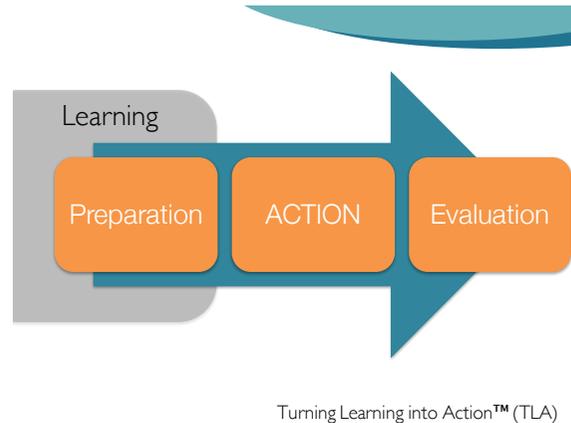
##### わかるようになる？ (Knowing)

多くの人材育成施策を新しい情報を知ることだけに目的を置く。それだけでは受講者は職場で内容を生かせないリスクがある。

##### できるようになる？ (Doing)

「できる」「やる」ように企画すると、職場での成果を達成することに近づく

#### 定着重視のモデル



定着を強化するためにTLA（学びを行動に返還する）モデルを採用した。TLAモデルは**3段階**に分かれている。

##### 1. 準備 (Preparation)

研修前にどう使うかの行動計画をつくる

##### 2. 実施 (ACTION)

研修後の職場実施や行動に重点を置く

##### 3. 評価 (Evaluation)

職場で得られた成果を必ず測る

#### 定着重視のプログラム企画

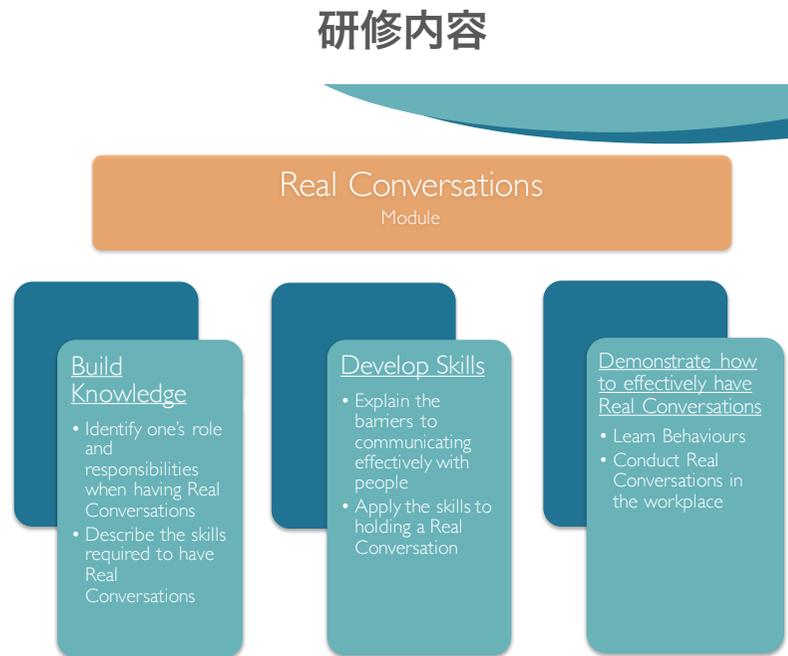


#### 研修プログラムの企画の4ステップ：

1. **個別アクションプラン**（受講者から事前に職場で生かせるプランの提出）
2. **研修後の上司面談x3回**（アクションプランの進捗状況と成果を確認する）
3. **TLA専門家のコーチングx3回**（アクションを起こすための専門コーチと30分の電話コーチングセッション）
4. **成果確認**（TLAコーチ、受講者の上司、企画側が成果について話し合う）

### 3.3 わかるだけでなくできるようにさせる定着テクニックとその成果

## 定着にこだわる取り組み



研修のテーマは「**難しい話を上手にこなす**」。内容としては、

#### 1. 難しい話に対する基礎知識

自分の役割と必要なスキル

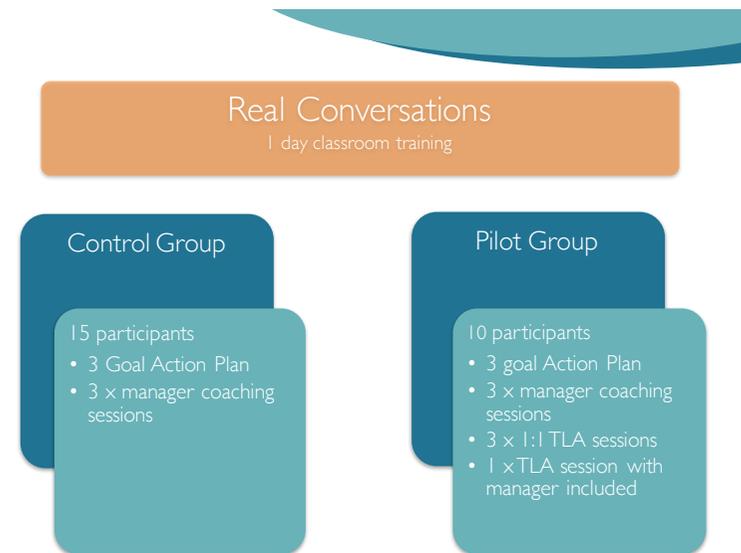
#### 2. スキル習得

コミュニケーションの難しさが必要なスキル

#### 3. 難しい話の実践

ロールプレイによって必要なスキルを身につける

### 定着度を測る仕組み



定着のメカニズムを明確にするために**2種類の取り組み**を実験した。

#### 1. コントロールグループ（受講者15名）

実施内容：1. アクションプラン作成 2. 研修 3. 上司面談 x 3回

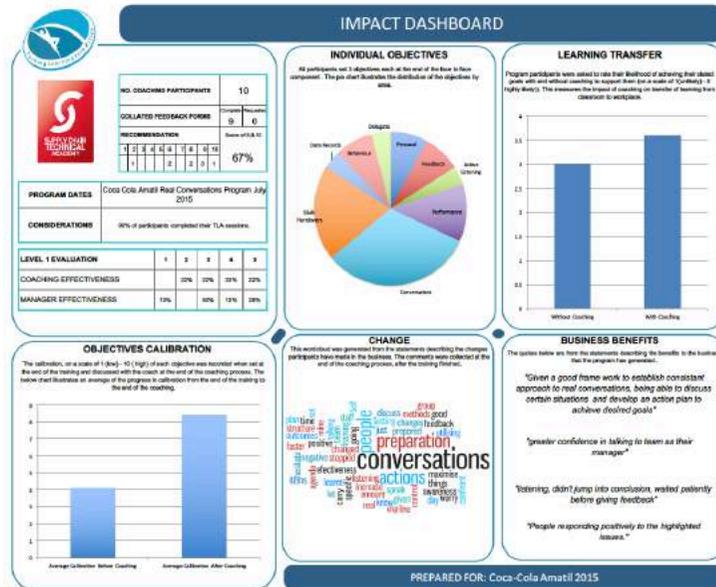
#### 2. パイロットグループ（受講者10名）

実施内容：1. アクションプラン作成 2. 研修 3. 上司面談 x 3回 4. TLA専門家の電話コーチング x 3回 5. 上司・TLA専門家・企画側の成果確認ミーティング



### 3.3 わかるだけでなくできるようにさせる定着テクニックとその成果 取り組みの成果

#### 受講者の成果レポート



各グループに対して**研修効果のダッシュボード**を作成。内容は、

1. 基礎情報（受講者数、受講者のアンケート評価など）
2. アクションプランのテーマ（個人目標のテーマ別集計）
3. コーチングの影響度（コーチングの有効性についての評価）
4. アクションプランの達成度（研修直後とコーチング後の比較）
5. 行動変容のキーワード分析（コーチングセッションに出てきたキーワードの分析）
6. ビジネス成果（職場での成果（アンケートから））

#### 取り組みと定着の関係の分析結果

	Number of participants	No. of forms in	Average Recommendation score	Avg start goal calibration	Avg end goal calibration	Uplift for program	Avg Score - Without Coaching	Changes to behaviour with coaching	Uplift	Effectiveness of Coaching	No. of sessions with manager	Effectiveness of manager	Average number of goals per person	Unable to separate the benefits of Manager vs. external Coach
Pilot	10	9	7.4	4.1	8.4	103.4%	3	3.6	20%	3.5	1.3	3.1	2.5	50%
Control	15	13		3.9	6.7	72%		3.1			1.3	3.1	2.25	N/A

The pilot group achieved a greater improvement in self-rating of skills (1-10 scale) against their goal than the control group. Note their initial rating was higher.

The pilot group stated they were 20% more likely to achieve behaviours changes with TLA coaching than with Manager alone.

#### パイロットグループとコントロールグループの**成果比較**

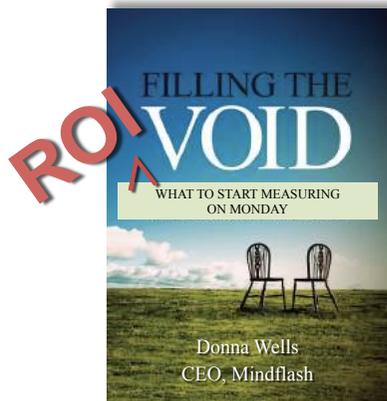
グループ	人数	コーチング	実力（10点満点の自己診断）		成長
			研修直後	プログラム後	
パイロット	10名	あり	4.1	8.4	103.4%
コントロール	15名	なし	3.9	6.7	72%

## RESULTS

# 3.4 研修効果測定 (Evaluation)



Wells, Donna  
CEO at Mindflash



W304 - Ending the ROI Void: What You Should Measure Come Monday  
投資対効果を高めるために測定すべきこと

## 人材育成の指標にビジネス指標を付け加える

Trainee and Course Metrics				Business Metrics	
	Course Content	Average Score	Complete Date	Sales per Rep	Number of Reps
EMEA Salesteam	NEW "Platinum Product"	80%	March		
	Course Content	Average Score	Complete Date	Average Call Length	Cost per Call
AZ Call Center	Using Salesforce to reduce Call times	95%	February		
	Course Content	Complete Rate	Cohort	Avg. Monthly Support Tickets	Cost per Ticket
Enterprise Customers	Getting Started with Atlassian Version 2.0	10%	March		

Twitter: @donna wells

効果測定の出発点は「何を測るか」。研修の効果や成果をラインマネージャーや経営層に理解してもらうために、ビジネス指標で測ることがポイント。

**人材育成の指標**：受講者の出席率・満足度・スキル習得度など

**ビジネス指標**：顧客満足度・売上・品質など

この違いを知ったうえでビジネス指標で効果を測って伝えることが重要。そのためにはA・Bテストがきわめて簡単でわかりやすい

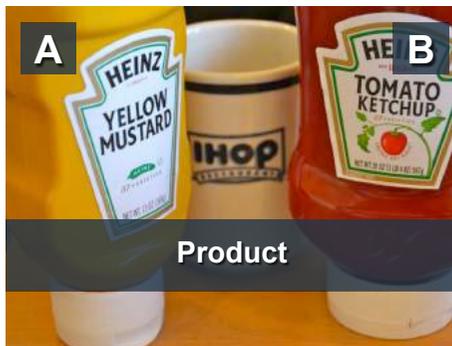
### 3.4 研修効果測定 (Evaluation)

## A・Bテストで効果をわかりやすく伝える



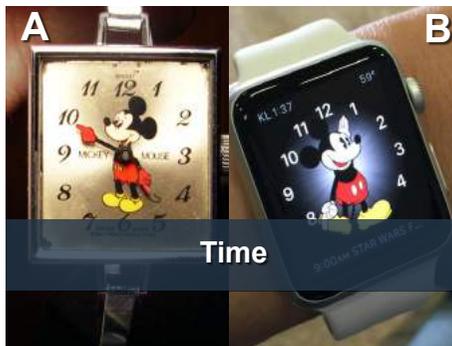
#### 地域別の比較

		研修内容	テスト平均	実施	売上平均 (営業一人当たり)		変化	研修費用	ROI
					1-3月	4-6月			
A	東京	営業研修	80%	3月	\$10,000	\$12,000	\$2,000	\$2,000	8X 3ヶ月
B	大阪	なし			\$12,000	\$12,000	\$0		



#### 製品別の比較

		研修内容	テスト平均	実施	売上平均 (¥1000)		変化	研修費用	研修費用	ROI
					1-3月	4-6月				
A	からし ラUNCH	新製品 ラUNCH法	95%	5月	\$100	\$300	200%	\$150	\$300	6X 2ヶ月
B	ケチャップ ラUNCH	なし			\$50	\$75	50%			



#### 時期別の比較

		研修内容	終了率	クレーム数	クレーム 対応	経費削減 (年間)	研修費用	ROI
A	受講済み	CSR操作法	20%	9	\$100	\$3,600	\$1,000	3.6X 4ヶ月
B	未受講	なし		12	\$100			

## RESULTS

# 3.4 研修効果測定 (Evaluation)



**Phillips, Ken**  
Founder/CEO at Phillips Associates

### Boost Training Transfer Using Predictive Learning Analytics™

Session: SU 217  
1:30-2:30 PM

Presented by:  
Ken Phillips  
Phillips Associates  
May 22, 2016



SU217 - Boost Training Transfer Using  
Predictive Learning Analytics  
学習効果分析を活用して育成の定着化を図る

## 人材育成の膨大なコスト (予算と時間)

According to ATD 2015 "State of the Industry Report"

Average per employee training expenditure = **\$1229**

Average number of training hours consumed per employee = **32.4**

ATDの2015年度「State of the Industry」調査によれば、企業の社員一人あたりの平均費用はUS \$1,229で、一人あたりの平均学習時間は32.4時間。



## 人材育成の無駄を数字で見ると

Calculating Scrap Learning at individual organization level

\$1229 X 45% = **\$553**

32.4 hours X 45% = **14.6**

\$1229 X 80% = **\$983**

32.4 hours X 80% = **25.9**

受講者全員は研修内容100%を職場で生かせるわけではない。生かされない分を金額で表すと、50%を使った場合

**一人あたり\$614の損**

20%しか使わない場合

**一人あたり\$983の損**

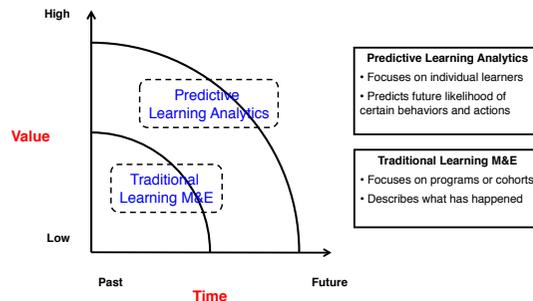


## 3.4 研修効果測定 (Evaluation)

### プロアクティブ研修効果測定的重要性と測る要素

#### プロアクティブ研修効果測定？

##### PLA vs. Traditional Learning M&E



16

従来の効果測定は事後に行われるが、終了後に悪い結果が出て改善する余地がない。そのため、**PLA (Predictive Learning Analytics 「研修効果測定予想法」)**が重要。研修中に効果を予測して、研修効果が低い場合に効果を高めるフォローを行う。PLAのポイントは研修期間中に右の10項目を測り、早めに研修効果を予測する。

\* 「プロアクティブ研修効果測定」とはダークキーオリジナル用語。PLAと同様

#### 知識とスキル習得の要素

##### Level 2 Training Transfer Factors

###### Learners need to:

1. Acquire new information – knowledge, skills or attitudes
2. See a program as relevant to themselves and their job
3. See a program as an important investment in their career development



19

#### 職場活用の要素 (職場編)

##### Level 3 Training Transfer Factors (Cont.)

###### Learners need to:

7. Be actively engaged by their manager post-program regarding what was learned
8. Be supported by work colleagues, post-program, to apply what was learned
9. Have an immediate opportunity to apply what was learned



21

#### 職場活用の要素 (自己編)

##### Level 3 Training Transfer Factors

###### Learners need to:

4. Be personally motivated to apply what was learned
5. Have confidence in their ability to apply what was learned
6. Reflect on key lessons learned & how they can help improve their performance



20

#### 成果確認の要素

##### Level 4 Training Transfer Factor

###### Learners need to:

10. See a likely improvement in a key business metric tracked by their department if new information learned is applied



22



# RESULTS

## 3.5 現場とのパートナーシップ (Manager Involvement)



**Straetmans, Mark**  
Senior Consultant, Talent Solutions at  
CEB Metrics That Matter

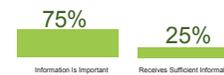


**M23EXD - Demonstrating Training Impact:  
Measure What Matters**  
研修の効果を明らかにする - 何が問題かを計測

### 経営層の人材育成投資に対する不満

#### Falling Short on Expectations

**CEOs Expect More Insights**  
CEO Opinions About Information on Return on Investment in Human Capital



**CFOs Lack Confidence in HR/L&D Spend**  
CFOs Who Feel HR/L&D Are Spending the Right Amounts in the Right Places



#### L&D Function Falling Short on Alignment with Business



経営層の人材育成の投資効果に対する考えは、  
**75%** = 情報を重視する  
**25%** = 情報は十分  
**12%** = 人材育成の投資額が妥当だと自信を持つ  
**23%** = 人材育成は会社のニーズにタイムリーに答えていると思っている

### 2つの課題：測定方法と伝え方

#### Challenges to Measuring and Communicating Impact

##### Challenge 1: Metrics Selection

#### L&D Ineffective at Calculating Contribution to the Business

Percentage of L&D Executives Who Consider Their Staff Effective at Calculating Return on Learning

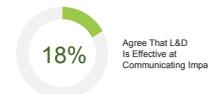


Source: CEB analysis

##### Challenge 2: Metrics Communication

#### L&D Ineffective at Communicating Overall Impact

Percentage of Line Leaders Who Agree That L&D Effectively Communicates the Impact of the Whole Portfolio of L&D Interventions



Source: CEB analysis

人材育成の効果について、経営層と話が噛み合わない理由として、  
1. 測定方法  
**38%** = 研修効果測定が妥当と考えている経営者  
2. 結果報告の方法  
**18%** = 研修効果の説明がわかりやすいと思っている経営者

## 3.5 現場とのパートナーシップ (Manager Involvement)

### 経営者が納得する研修効果の見せ方

#### 納得させる3ステップ

この3ステップのサイクルを回すと経営者が納得できる報告ができる。

1. 研修効果を高める
2. 人材育成をビジネス成果につなげる
3. 経営者との効果的な会話

Comprehensive Solution Needed to Address These Needs

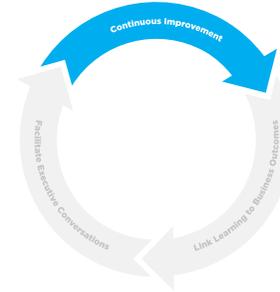


© 2015 CEB. All rights reserved. CEB1537242D

17

#### 1. 研修効果を高める

Comprehensive Solution Needed to Address These Needs



- 1 L&D needs real time insights to optimize the impact of its programs and to minimize wasted learning:
  - Gather a consistent set of Effectiveness metrics to illuminate strengths and improvement areas at the class, program, departmental, and regional levels.
  - Automate the distribution of insights to key stakeholders for analysis and discussion and to take action for continuous improvement.
  - Use predictive effectiveness insight to make data-driven decisions in real time to ensure optimal program impact and enable L&D to showcase improvements over time.

© 2015 CEB. All rights reserved. CEB1537242D

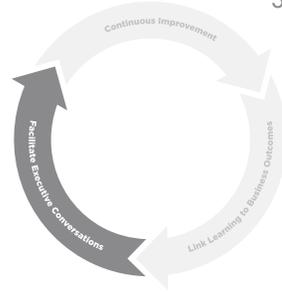
14

効果を高める第一歩は現場からの情報を多くすること。

- 職場でどう役立っているかの情報をタイムリーにもらう
- 研修効果レポートを自動で共有する

人材育成から得られるビジネス成果を知ったとき、初めて経営者は人材育成の投資効果が適切かどうかわかる。ビジネス用語で簡単な結果を端的に報告するとよいコミュニケーションが生まれる。

Comprehensive Solution Needed to Address These Needs



- 3 Executives need to understand the impact of L&D on business performance, in order to make adequate investments in developing people.
  - Armed with a continuous improvement mind-set and a realistic approach to linking to outcomes, L&D is ready for effective collaboration with key executive stakeholders.
  - Standard templates in business language, based on best practices, should be leveraged for consistency over time.
  - Focusing on the analysis of the data and presentation of key findings and recommendations, L&D is then seen as a strategic business partner.

© 2015 CEB. All rights reserved. CEB1537242D

16

Comprehensive Solution Needed to Address These Needs



- 2 L&D needs the right insights to understand business contribution and to show stewardship to stakeholders:
  - Your Effectiveness measures become the missing link to your Business outcomes data. Insight on application, scrap, barriers to impact, and predicted business impact connect to actual outcomes data that is important to your organization.
  - Triangulating this data after training with on-the-job feedback from the learner and manager later provides the basis for a powerful analysis.
  - Observing and comparing trends over time and against benchmarks then allows L&D to better validate its predictions and, using a conservative approach, to build a reasonable connection between learning and results.

© 2015 CEB. All rights reserved. CEB1537242D

15

職場のビジネス成果と人材育成の活動をつなげたとき初めて「何が効く」「何が効かない」と自信を持って言える。この作業は人材育成部門にとって最も付加価値のある取り組み。

#### 3. ビジネス成果に基づいて経営者と話し合う

#### 2. 人材育成の施策とビジネス成果をつなげる

## RESULTS

# 3.5 現場とのパートナーシップ (Manager Involvement)



**Axelrod, Wendy**  
President at Talent Savvy Manager LLC



**Cultivate managers to become your partners in talent development**

**Wendy Axelrod PhD**  
President, Talent Savvy Manager, LLC

**TU315 - Cultivate Managers to Become Your Partners in Talent Development**

(受講者の) 上司たちを教育研修におけるパートナーとして巻き込む

人材育成に熱心な上司の多大なる貢献

**Evidence for importance of managers' developmental role is overwhelming**

**7X** help employees reach full potential

**6X** more engagement

**4X** less likely to leave

**2.5X** productivity

**2X** strengthening of targeted skills

Sources: i4cp, Right Management, Gallup, ASTD

直上の上司が人材育成と部下の教育に積極的な場合、部下はこのようなになる。

**7X** = 成長↑

**6X** = エンゲージメント↑

**4X** = 離職率↓

**2.5X** = 生産性↑

**2X** = スキル↑

### 3.5 現場とのパートナーシップ (Manager Involvement)

## 現場マネージャーのマインドセット

職場が人材育成をサポートしない理由

### Why won't my managers budge?

- "I have to take care of the numbers first"*
- "No one does this for me, or encourages me to do it for my people"*
- "I'm not really sure how to do it"*
- "Who has the time? Let HR take care of this, it's not my job"*
- "What's the benefit for my department?"*

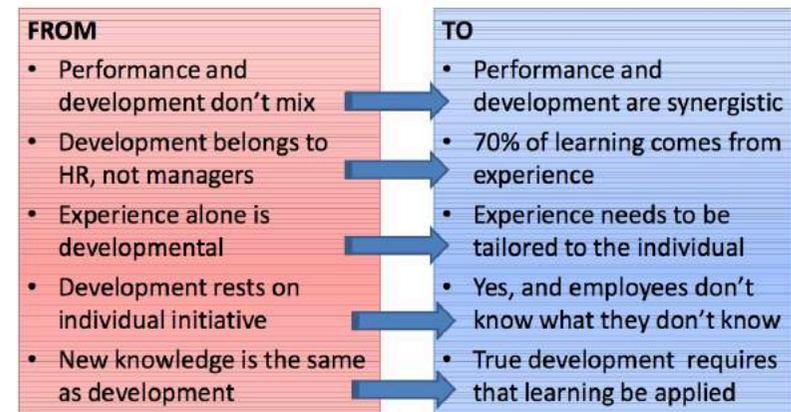
**Do you have a response for each of these?**

人材育成の取り組みで、初めて現場のマネージャーを巻き込んで協力してもらおうと思った場合、多くのマネージャーはこのように考える。

- 「それって人事の仕事だろう？」
  - 「育成もよいけど、その前に業務目標はあるでしょう」
  - 「育成ってどうすればよいかわからない」
  - 「うちのチームにどんな利点があるの？」
- これに説得力のある返事がないと何も始まらない。

マネージャーのマインドシフトが必要

### TD can help mobilize a shift in mindset



#### 現状のマインドセット

- 育成と職場で成果を出すのは別
- 育成は人事部門の仕事
- 経験とOJTで十分
- 成長は本人の意欲次第
- 知識習得 = 育成

#### 望ましいマインドセット

- 育成と成果はセット
- 7割の成長は経験から生まれる
- 知識は必要だが、部下はどんな知識が必要かが自分で判断できない
- 育成は知識 + 現場活用の両方が必要

## 3.5 現場とのパートナーシップ (Manager Involvement) 現場のマネージャーを巻き込むスタートライン

### 人事と現場の役割を考え直す

#### What will it take to shift how the role of manager is defined?

- Articulate and agree on current situation
- Create a compelling picture
- Show them the money- proof of concept required
- Invite their involvement; many touch points for dialogue
- Make it a required part of the company objectives
- Craft new expectations of managers and how it will be measured
- Align with company and HR practices; friendly technology

*And meanwhile, we also need to redefine our roles.....*

育成に対して職場の上司に自分の役割を考え直してもらう必要がある。その方法は、

- 今の考えを表現して確認する
- 理想像やビジョンを伝える
- 現場のメリットを強調する
- 上司の評価につなげる
- サポートする

### 育成に対する考えを整理する

#### Managers learn to integrate what they previously held as separate



- Work defined by job description
- Performance targeted for specific goals
- Development offerings are primarily off the job
- Development built in as a work requirement
- Development is means to getting performance results
- Development happens in expanded role and with others

多くの社員は仕事、成果、育成をバラバラで考えている。全社員にその3つがつながっていることを理解してもらうことが重要。

目指すイメージは、

- 育成は仕事の基本的な一部
- 育成は成果を出すための手法の一つ
- 育成はOn/Off-JTのさまざまな場面で行われている

### サポートシステムを明確にする

#### Organization Roles In Manager-Driven Talent Development



育成を全面的にサポートしている企業の、大切な関係者と役割は以下のとおり。

**経営層**：人材育成の重要性を日々強調する（特にマネージャーの大切な役割）

**現場のマネージャー**：現場で部下の育成をリードする

**人材育成部門**：マネージャーが効果的なリードをできるように支援する

**社員**：自分の育成に前向きに取り組む

## 3.5 現場とのパートナーシップ

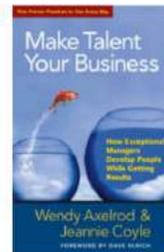
### パートナーシップを強化するヒント

#### 全社的なベストプラクティス

#### Sample framework of best practices for manager driven talent development

##### The 5 Exceptional Development Manager Practices:

1. Make every day a development day
2. Tap the psychological side of development
3. Connect people with development partners
4. Teach skills to navigate the political terrain
5. Shape your environment to drive development



Each practice is anchored upon specific behaviors.  
Details found in **Make Talent Your Business**

学習風土に近いものだが、現場のマネージャーがメンバーの育成をスムーズにこなしている企業のベストプラクティスはこの5つ。

1. 育成を日頃から行う（特別なイベントではないと意識づける）
2. 育成の重要性を実感させる
3. メンターやコミュニティのような人間のネットワーク構築
4. 組織を動かすスキルを身につけさせる
5. 学習習慣を身につける

#### マネージャーをサポートする方法

#### Actions to support and sustain managers' ability with TD responsibilities

##### What's trending...

- Leadership coaching
- Coaching peer groups
- Regular touch points of TD function with managers; Share success stories
- Availability of assessments and diagnostics (MBTI, EQ, Best Places to Work, Engagement Surveys)
- Access to internal resources certified in use of tools
- Employees selecting who they want as their managers

人材育成部門が現場のマネージャーをサポートするためのコツ：

- リーダーシップコーチング
- グループコーチング
- 合同会議（ベストプラクティスを共有するため）
- 診断ツールの提供
- 情報提供
- 配置する際、部下からの上司の希望を参考にする

## RESULTS

# 3.6 全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果 (ROI) を出す方法

## 3社コラボで大成功



**IBM** : 営業部門を動かす  
**FINLISTICS** : 数字を語るようにする専門家  
\*財務 (Finance) + 言語学 (Linguistics)  
**CORPORATE VISIONS** : 経営層の視点に合わせたコミュニケーションの専門

## このケースから得られるヒント

### 1. 成果が見えるような教育研修投資をしよう!

多くの人事部門が持つコストセンター発想から抜け出し、「どうすればもっと儲かるか」を考えるプロフィットセンター発想への転換が重要

### 2. 外部パートナーをうまく活用する

プロフィットセンター発想に移ると、外部に投資してさらに大きな成果を得ることが重要になる (成果やPOIの最大化を目指す)

### 3. お勉強ではなく、実務課題を研修に持ち込んで取り組む

営業職が自分の担当顧客に対してどうすればもっと価値を与えることができるか、について本研修の中で取り組んだ。実務課題を研修の場に持ち込むことはきわめて有効である



**Jenkins, Dave**  
Global Program Owner at IBM



**Astley, Melody**  
Vice President at FinListics Solutions



**Smith, Conrad**  
Vice President

of Consulting Services at Corporate Visions



**ATD 2016 International Conference & Exposition**  
The Premier Conference for TD Professionals

**Is an ROI of 907% possible?**

**Business Impact & ROI after attending Financial Selling Learning**

Dave Jenkins – Financial Selling Global Program Owner, IBM

**TU103 - Is an ROI of 907 Percent Really Possible in Sales Learning?**

**営業教育で、研修のROIを907%にすることは本当に可能か？**

## 3.6 全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果（ROI）を出す方法 営業と顧客の間にある噛み合わないギャップ

### IBM営業部門の課題



#### Context & the problem we wanted to solve

33,000 sellers & 4,000 sales managers  
 Not growing revenue  
 Fierce competition  
 Skew in revenue contribution from a small number of clients  
 Needed to expand to **new clients** & to **new buyers** within existing clients  
**Improve skills** that enable the ability to call higher in clients and outside IT  
 More deeply **link our solutions** to **business outcomes**  
 Articulate value and financial impact

IBM

**対象者：**3万3,000人の営業職とその上司  
 （営業マネージャー）4,000人

#### ビジネス環境：

- ・売上が伸びていない
- ・競争が激しい
- ・新規客が少ない

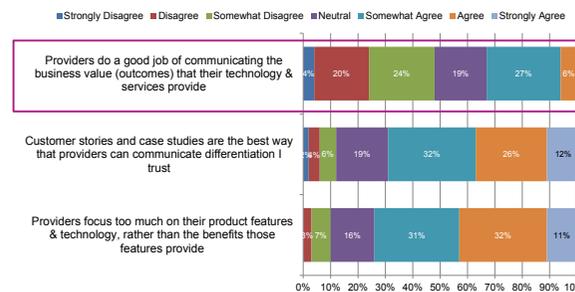
#### 必要なスキル：

- ・顧客企業の経営層と信頼関係を構築する
- ・製品サービスのバリューが語れる（機能ではなく顧客にとっての価値を）

### 顧客の知りたい本当のこと



#### Buyers want to hear about more than features



IBM

Gartner

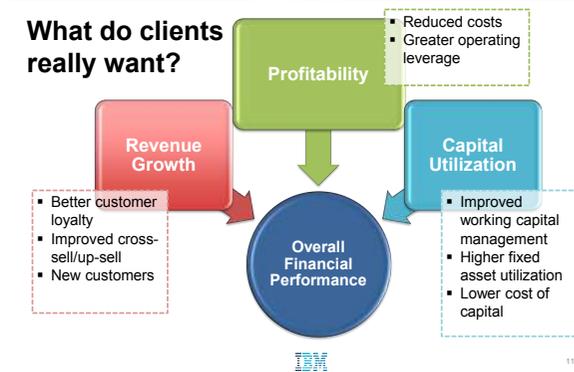
顧客は自社にもたらす価値を知りたいが、営業職は商品の機能ばかり説明しているという噛み合わない現実がある。  
**6%**=自社製品が顧客にもたらす「価値」をわかりやすく説明できている  
**38%**=顧客事例と導入事例ケースが一番参考になる情報である  
**43%**=営業職が自社製品の機能と特徴に関する説明が多すぎる

%=「そう思う」「強くそう思う」の回答者

### 顧客志向の具体策



#### What do clients really want?



IBM

顧客企業の経営層が聞きたいことは、売り手の製品自慢ではなく、その製品を使って自社のビジネスがどう変わる可能性があるのかということ。具体的には、下記の3点にどのようなよい影響が出るかということを知りたがっている。  
**売上：**顧客ロイヤリティ、クロスセル・アップセルの施策、新規開拓  
**利益率：**経費削減策、付加価値向上策  
**資本活用：**資本コストの低減

### 3.6 全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果 (ROI) を出す方法

## 全世界へ展開した研修内容

### プログラムの全体像

ブレンドラーニングの3ステップ

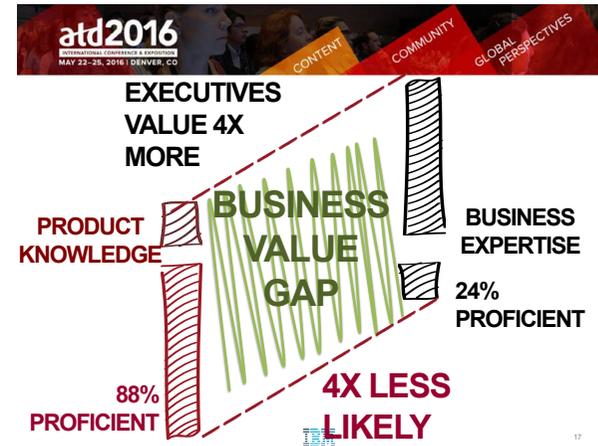
**研修前:** Webinarと事前課題 (自己課題の設定)

**研修中:** 自己課題に基づいた演習

**研修後:** 上司によるコーチング



### 顧客と営業職のコミュニケーションギャップ

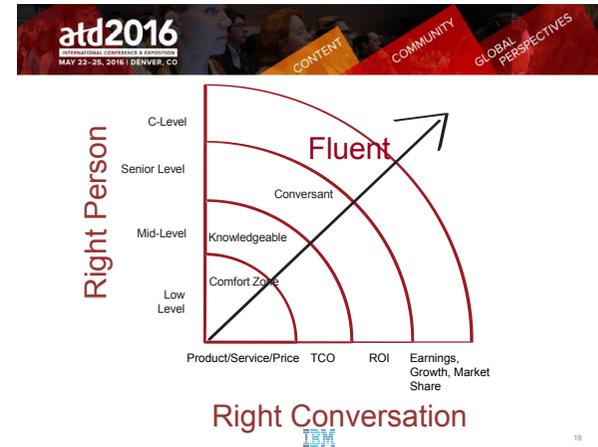
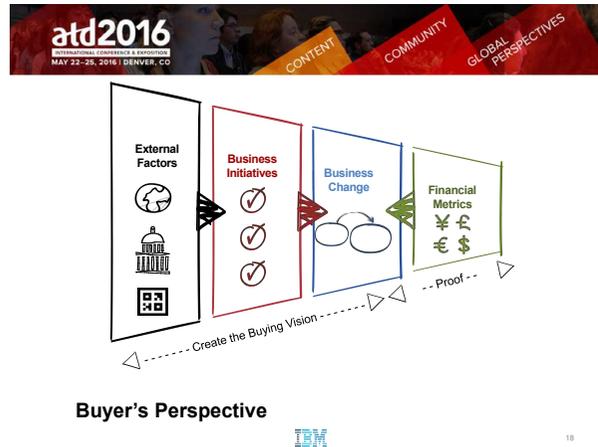


顧客企業の経営層：  
ビジネス > 製品情報  
営業：  
ビジネス < 製品情報

顧客に価値を感じていただくためには製品ではなく、ビジネスの話が重要。

### 顧客の思考パターンは左→右

1. 外部環境の変化
2. 取るべき戦略
3. 自社の求められる変化  
(最後に)
4. 財務的な根拠 (判断材料として)



### 価値ある会話をするための「3 Rights」

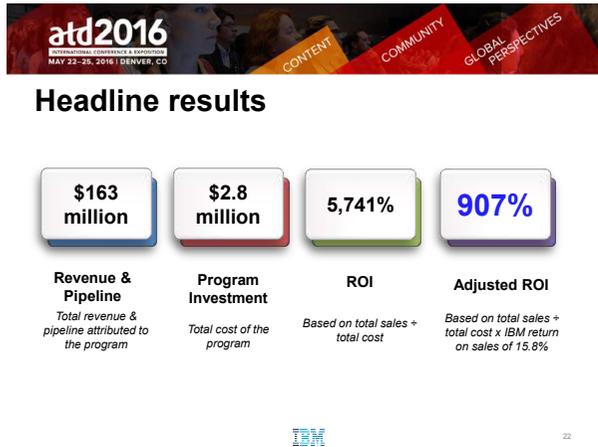
1. Right person (適切な相手)
2. Right conversation (適切な会話)
3. Right time (適切なタイミング)

## 顧客志向に基づくコミュニケーション

## 成功を生み出す「3 Right」

## 3.6 全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果（ROI）を出す方法 取り組みの成果（数字編）

### 研修効果（費用対効果）



#### 費用対効果の計算

**\$163 million** = 売上と売上見込

**\$2.8 million** = 教育研修の実施コスト

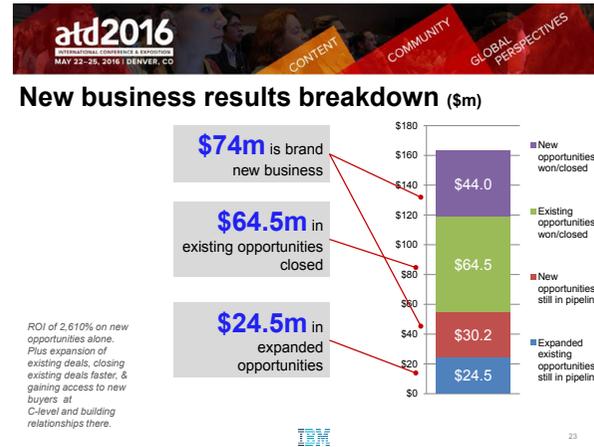
**5,741%** = 費用対効果（ROI）

\*売上 / コストの単純計算

**907%** = ROI'（営業利益 / コスト）

※IBMの平均営業利益@15.8%

### 新規ビジネスの獲得状況



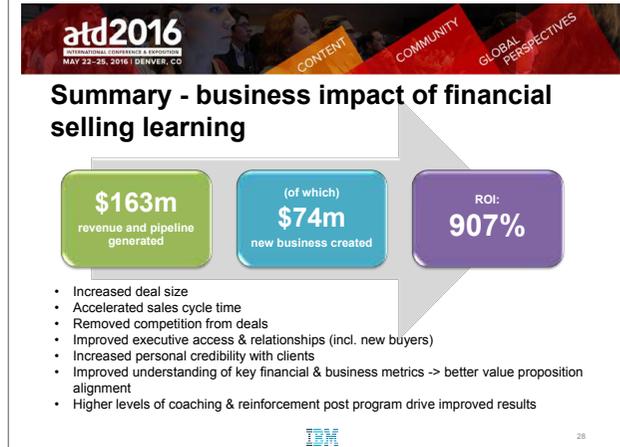
#### 新規ビジネスの獲得状況の内訳

**\$74.0 million** = 受注できた新規案件

**\$64.5 million** = 受注できた既存案件

**\$24.5 million** = 受注活動中の新規案件

### 売上高以外の成果



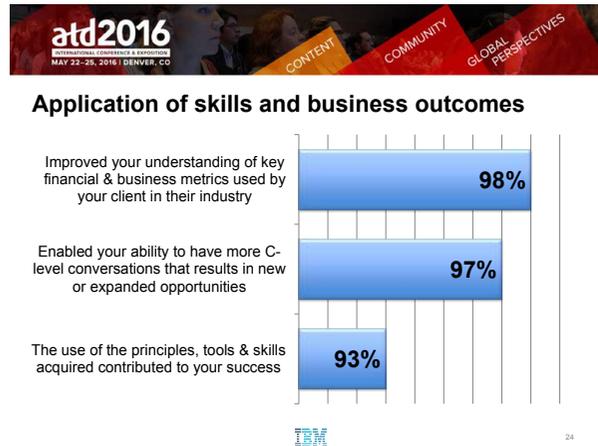
#### 売上高以外のビジネス成果

- 平均受注金額 ↑
- 受注までの時間 ↓
- 顧客企業のキーパーソンとの信頼関係 ↑
- 競合案件 ↓（戦わずに勝てるようになった）

## 3.6 全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果 (ROI) を出す方法 取り組みの成果 (スキル編)

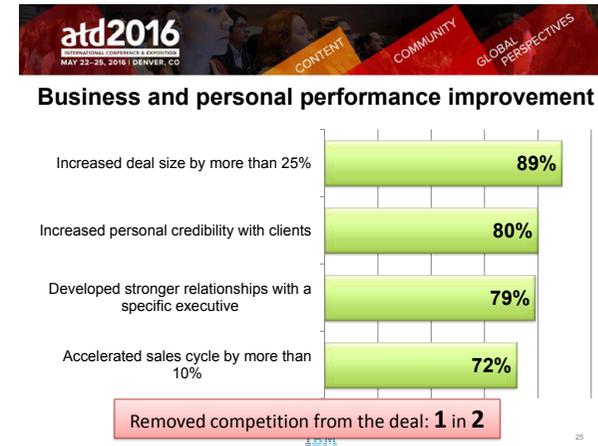
### ビジネス成果に直結しているスキルアップ

- 98%** = 顧客の関心の中心である財務指標に関する理解が深まった
- 97%** = 顧客の経営層と会話できるようになった
- 93%** = 本研修が売上アップにつながった

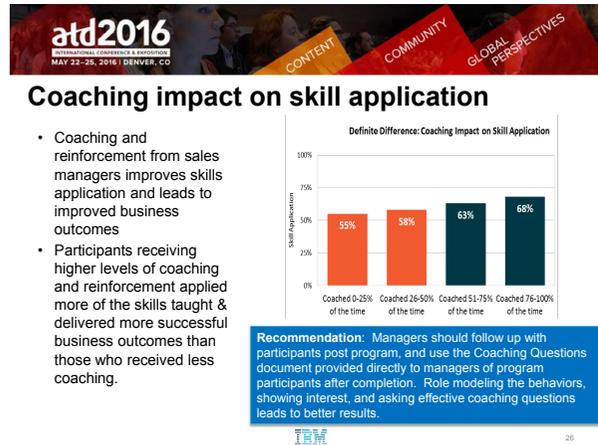


### 他のスキルアップ

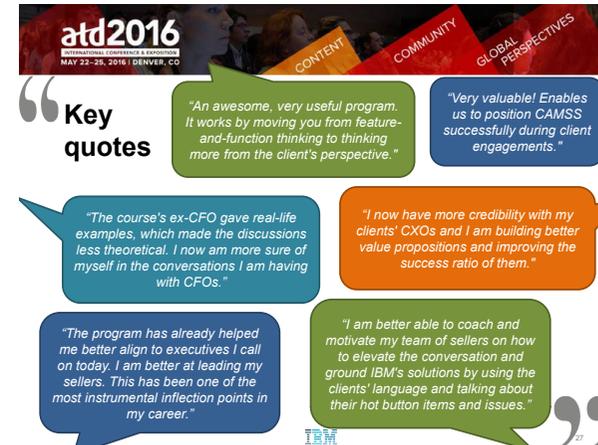
- 89%** = 平均受注額が上がった
- 80%** = 顧客との信頼関係がよくなった
- 79%** = 顧客企業の経営層との関係構築がよくなった
- 72%** = 受注までの期間が短くなった



- ・研修後に行う上司とのコーチングによって成果が左右される
- ・成果を高めるためにマイルストーンを決めて、上司のコーチングを複数回行う
- ・コーチングのテンプレートも有効



### 上司によるコーチングは効果絶大



### 受講者の声

## 3.6 全世界に展開した営業研修で907%の投資対効果（ROI）を出す方法 人材育成施策で成果を出すヒント

### 戦略に沿って企画する

- ・課題を的確に設定する
- ・企画がビジネス戦略と合っていることを確認する
- ・企画段階でスキルアップだけでなく、職場での活用までも考える
- ・社内外のリソースを効果的に使う

### 徹底的にフォローする

- ・研修後のフォローアップを設計する  
→上司によるコーチングが効果的なフォロー法の一つ

### ビジネスに及ぼす成果を測定する

- ・ビジネスKPIで効果を測る（ラインマネージャーや経営層に馴染みがあるKPIがよい）
- ・具体的、定量的、定性的に
- ・ビデオ映像（3分程度）でまとめて社内でも共有する←思いのほか有効



## Conclusions & Your Takeaways

### Strategic Alignment

Identify what problem you are solving  
 Insure initiative supports strategic goals and drivers  
 Build the design to optimise skills growth & application  
 Create reusable tools, approach & methodology  
 Decide on In-house or external, and be clear on why

### Reinforcement

Use post program reinforcement  
 Manager coaching & reinforcement improves results

### Business Impact

Measure the business impact – hard & soft data  
 Be specific



31