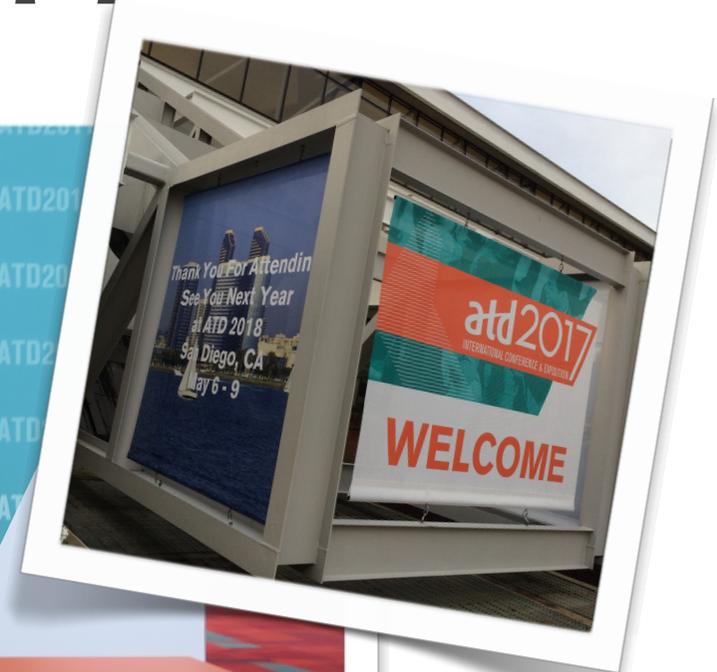


IDEA DEVELOPMENT株式会社

ATD人材育成国際会議 帰国報告会2017



目次

「成果」を生み出す人材 育成部門になる	Page	受講者がビジネス現場で 「成果」を出す	Page	全社レベルで「成果」を つくり出す	Page
1.1 GOAL	1	2.1 DIVERSITY	40	3.1 INSIDE-OUT	77
		2.2 INNOVATION	45		
1.2 BLEND	10	2.3 LEADERSHIP	52	3.2 TOP DOWN	88
		2.4 MILLENNIALS	60		
1.3 FOLLOW	33	2.5 GLOBAL	66	3.3 GRAND DESIGN	90

BACKGROUND

ATDとは



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

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

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

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

BACKGROUND

ATD人材育成国際会議 2017とは

ATD人材育成国際会議 2017の 基本情報

ATD人材育成国際会議 2017 (ATD International Conference & Exposition 2017)

開催日程：2017年5月17～24日

場所：アメリカ合衆国 ジョージア州アトランタ

公式HP：<http://www.atdconference.org>

ATD人材育成国際会議 2017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520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 2017のセッショントラック

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

BACKGROUND

ATD人材育成国際会議 帰国報告会

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

帰国報告会【A日程】		帰国報告会【B日程】	
日程	2017年6月14日 (水)	日程	2017年7月3日 (月)
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	319名	参加者	263名

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

歴代のATD人材育成国際会議 帰国報告会 レポート



「成果」を生み出す人材育成部門になる

1.1 GOAL

- 1.1A 人材育成強化による戦略の実現
- 1.1B 戦略的パートナーとなるための5つのテクニック

1.2 BLEND

- 1.2A ブレンドラーニングを実現する道
- 1.2B 従来型集合研修とブレンドラーニングの比較
- 1.2C VIRTUAL
- 1.2D VIDEO：初心者向けビデオ撮影の基本
- 1.2E MOBILE：使いやすいモバイルのデザインサンプル
- 1.2F MICROLEARNING：デザイン編
- 1.2F MICROLEARNING：アナログ編
- 1.2G SOCIAL LEARNING：目的別のツール紹介
- 1.2H 「70:20:10」の最新トレンド
- 1.2I キュレーションの基本
- 1.2J メンタリングでOJT効果を高める
- 1.2K ブレンドラーニングを実現する力の強化策

1.3 FOLLOW

- 1.3A ラーニングトランスファーを高めるヒント
- 1.3B カークパトリックの効果測定 よくある問題と解決策
- 1.3C フィリップスの最新ROIアドバイス
- 1.3D 効果的なビジュアル化

1.1 GOAL

1.1A 人材育成強化による戦略の実現

State Gridとは

国家電網公司（国家电网公司、State Grid Corporation of China）は世界最大の電力配送会社で、太陽光発電や風力発電といった新エネルギーの設備容量も世界一である。フォーチュン・グローバル500では第2位にランクインしている世界的巨大企業（第1位はウォルマート）。

ブラジルのCPFLエネルジアなど海外企業も買収しており、中国国内にとどまることなく世界中の送電線をつなぐ壮大な構想を掲げ事業を推進している。

このケースから得られるヒント

1. 人材育成部門に対して高い目標を設定

研修運営で満足せず、より高いゴールを目指す。人材育成部門のミッションを会社の戦略実現として見直す。その高い目標から逆算して、自部門のパワーアップを考えて成果を出す

2. 確立されたプロセスを利用しながら達成

大変革を起こす際にわかりやすい信頼性のあるフレームワークを活用する。ADDIE（Analyze 分析、Design 設計、Development 開発、Implement 実施、Evaluate 評価）などは便利なフレームワークの一つ



Chen, Dongping
Deputy Training Director
State Grid Corp. of China



Lu, Ting
Assistant Training Director
State Grid Corp. of China



Developing Leading Professionals to Realize Business Goals

Advanced Training Center of State Grid Corporation of China

SU405 Developing Leading Professionals to Realize Business Goals

事例紹介：リーダー育成を通じてビジネス成果につなげる

1.1A 人材育成強化による戦略の実現 問題把握と解決イメージ

課題1：不景気

Challenge 1. Economic Downturn

Keep Profit → Raise Job Performance → High Level Talents

不景気による悪循環：
利益率悪化→生産性強化→離職率向上

課題2：環境変化

Challenge 2. Critical Period of Strategic Development

To Realize Strategic Goals → High Quality Talents

Smart Grid, International-ization, 3 I and 5 S, Strategic Goals

企業戦略：1. スマートグリッド構築
2. グローバル展開 3. 人材育成

課題3：人材育成部門の現状

Challenge 3. Status of Talent Development

7th Fortune Global 500

National Talents, EP Training Project, Personalized Learning, Short-term Rotating Training, Insufficient Systematicness, Absence

人材育成部門は経営層の指示を待つ受身的な姿勢があり十分に貢献していない

解決法：A.D.D.I.E.

ADDIE

Need Analysis (A), Design (D), Development (D), Implementation (I), Evaluation (E)

総合的な改善のためにATDが推奨するADDIEモデルを導入する

1. Analysis (分析)

Need Analysis

Project of Leading Professional Development → System for Developing Professional Talents

Strategic Decoding, Bench-Marking, Current Status Analysis, Experts Interview

Anchor the Key Problem

ニーズ把握のため専門家へのヒアリング、ベンチマーキング、タスクの具体化

2. Design (設計)

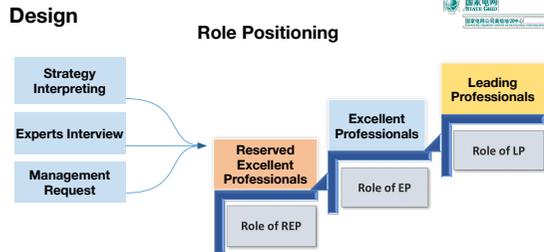
Design

HEART Working Pattern, Review and Verify, Experts, ATC, Research Support, Trainees

研修設計の関係者：本社、専門家、ラインマネージャー、研究者、受講者

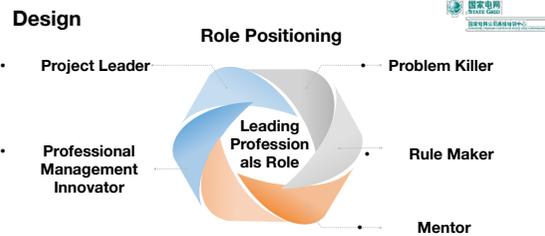
1.1A 人材育成強化による戦略の実現 具体的な取り組み

2. Design (対象者の整理)



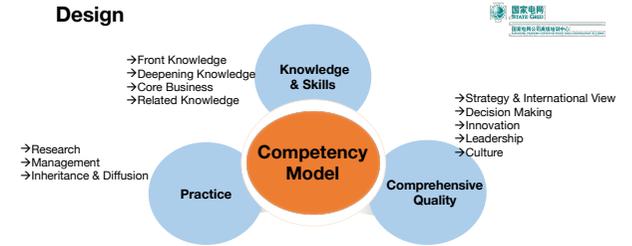
人材育成プロフェッショナルとして目指すステップを明確にした

2. Design (役割の見直し)



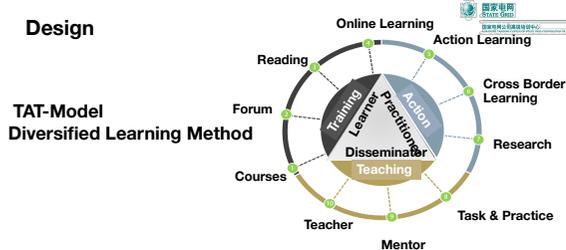
人材育成部門の役割を研修運営担当から上記5つの戦略的な機能に見直した

2. Design (コンピテンシー)



必要なコンピテンシーの決定：広く深い知識、質の高い実務力、専門性

2. Design (提供方法)



集合研修とeラーニングから、幅広く様々な方法でのコンテンツ提供にシフト

2. Design (研修プログラム)



目標達成のために3年計画を作成：
1年目準備→2年目改善→3年目達成

2. Design (評価イメージ)



設計段階から効果測定イメージをつくり、カークパトリックの4段階評価を採用

1.1A 人材育成強化による戦略の実現 プロジェクトの実施イメージ

3. Development (開発)



開発段階で目的別に4種類のプログラムを用意した

1. **Teaching** (講義・研修) 大学教授、専門家、リーダー、講師による講義
2. **Visiting** (訪問) 企業訪問、工場見学
3. **Learning** (振り返り、共有) チームでの振り返り、ディスカッション
4. **Relaxing** (気分転換) ゲーム、パーティー

4. Implementation (実施)



Implementation

Knowledge Learning

- > Lectures
- > Sand Table Simulation
- > On-The-Spot Teaching
- > Action Learning

知識習得：講義、ディスカッション、シミュレーション、アクションラーニング

4. Implementation (実施)



Implementation

Organizational Intelligence Dissemination & Accumulation

- > Knowledge Exchange Across Professions & Generations
- > Two Bring-about ---- Best Practice Sharing Case Film Shooting

情報共有：世代間・部門間を越えた交流、成功事例の共有

4. Implementation (実施)



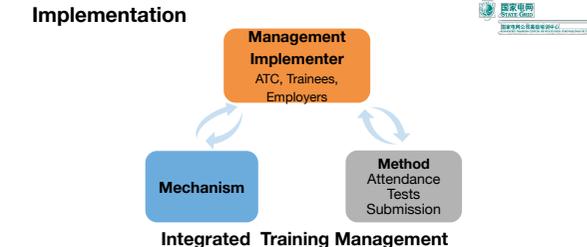
Implementation

Practice Improvement

- > Doing Research Projects
- > Making Rules and Regulations
- > Writing Papers
- > Leading Research Team
- > Giving Lectures
- > Mentoring and Coaching Youth

訓練：スキルを生かすために記事やレポートを書く、学会で発表するなど

4. Implementation (実施)



途中で修正できるように、しっかりした進捗管理制度を導入した

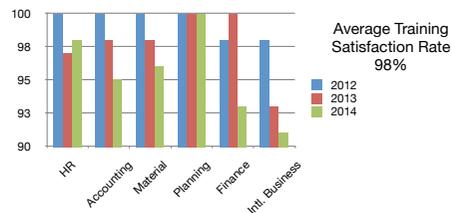
1.1A 人材育成強化による戦略の実現

高い評価と様々な成果

レベル1：反応



Level 1 Reaction

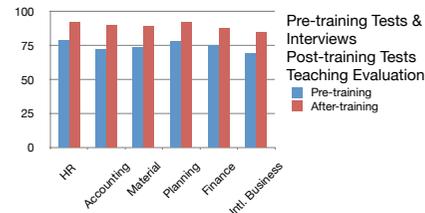


全講座の満足度評価は
5点満点で4または5が98%

レベル2：学習



Level 2 Learning



事前事後のテスト結果の平均は
事前=75% → 事後=89%

レベル3：行動



Level 3 Behaviors

Research	Completing Assigned Research Projects	234
	Participating in Corporate Research	3048
	Setting Corporate Standard	4481
Instruction	Writing Teaching Materials and Cases	84150,000
	Giving Lectures	6588
	Mentoring and Coaching youth	2181
Research & Innovation	Publication (Technical Book)	202
	Publication(Thesis)	1495
	Patents	313

研修中の課題提出により、活用できる
ラーニングアセットが一気に増えた

レベル4：成果



Level 4 Result



全社的なプロジェクトに参加=642人
受賞者=63人 1年以内に昇進=29%

短期的な成果



Short Term Outcomes



個人：能力向上、KPI達成、報酬アップ
組織：会社のKPI達成、組織の課題解決

長期的な成果



Long Term outcomes



戦略実現への貢献、経営層との情報共有、優秀な人材確保、社員の能力向上

1.1 GOAL

1.1B 戦略的パートナーとなるための5つのテクニック



Yesford, David

Senior Vice President
Wilson Learning

研修運営から戦略的パートナーへ

5 Best Practices to Be More Strategic



10 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING®

人材育成部門による貢献度を高めるポイントは、マインドシフトから始まる。部門目標を社員の能力向上から社員の成果を向上させることへと変える。マインドをシフトすると人材育成が会社の競争力となるうえ、教育予算が削られなくなる

SU414 L&D Best Practices: 5 Approaches to Be More Strategic

人材育成のベストプラクティス - より戦略的に実行するための5つのアプローチ

戦略的に貢献するためのテクニック

5 Best Practices to Be More Strategic



11 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING®

代表的なテクニック：1. 戦略の決定にかかわる 2. 育成の投資効果を明確にする 3. 経営層を教育に巻き込む 4. 社内コンサルタントとして信頼できるパートナーとなる 5. 育成施策を会社の業績につなげる

1.1B 戦略的パートナーとなるための5つのテクニック

戦略的に考え、人材育成の優先度を上げる

テクニック1：戦略的に考える

Strategy



How to Be More Strategic

- Review the organization's Critical Success Factors (CSFs) and strategy.
- Excel at understanding your company financials and operations.
- Determine the L&D "Go To Market" approach and staff accordingly.

15 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING 

戦略的に考えるヒント

- 事業戦略、中期経営計画、ビジョン、ミッションなどを読み込み、深く理解する
- 自社の財務状況と業務の流れを把握する
- マーケティング発想で社員とかかわる

テクニック2：人材育成の優先度を上げる

Priority



How to Make L&D More of a Funding Priority

- Ensure that every learning initiative is linked to organizational strategy.
- Make decisions collaboratively with line/functional leaders.
- Engage leaders in discussions about how L&D contributes to organizational success.

20 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING 

人材育成の優先度を上げるヒント

- すべての教育施策を事業戦略につなげる
- 教育施策をつくる際にラインマネージャーを巻き込み、共につくっていく
- 人材育成が会社へどのように貢献するかについて経営層と話す

1.1B 戦略的パートナーとなるための5つのテクニック

関係者を巻き込み、成果をアピールする

テクニック3：経営者を巻き込む

Leader Involvement



How to Involve Leaders More

- Executive sponsor sends a letter to participants, linking learning objectives with the strategy.
- Executive team establishes and articulates specific expectations for participants, managers, and senior leaders.
- Senior leader kicks off sessions.
- Senior leaders follow progress.

25 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING

経営層を巻き込むヒント

- 各プログラムで求める成果について経営層と話し合い、決めてもらう
- 各プログラムの最初と最後に経営層を登場させ、メッセージを伝えてもらう

テクニック4：相談役になる

Consulting Skills



How to Be More of a Consultant

Take a problem-solving mindset to strive to understand and respond to client concerns



30 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING

信頼できるパートナーとなるヒント

- コンサルタントのマインドセットを持つ
- 相手に共感してコミュニケーションする
- 的確な質問をしながらニーズを把握する
- 付加価値のある解決アイデアを出す
- ビジネス状況を頻繁に確認する

テクニック5：成果を強調する

Impact



Better Information, Better Decisions

- Needs Analysis
 - Identify current strengths/needs and define desired performance
 - Provides focused insight into key strengths and development needs
- Impact Evaluation
 - Understand the impact of learning on skills developed and used on the job and impact on overall work performance
 - Provides information about successful change and a direction toward continuing improvement

34 © Wilson Learning Worldwide Inc.

WILSON LEARNING

人材育成の成果を強調するヒント

- ニーズ把握（現状と理想を特定して、そのギャップを明確にする）
- 効果測定（現場での成果をビジネスKPIで測ったうえで改善ポイントを提案する）

1.2 BLEND

1.2A ブレンドラーニングを実現する道

Kimberley-Clarkとは

米国テキサス州ダラスに本社を置く、年商211億ドル（約2.1兆円）、社員5万8,000人を有する巨大グローバル企業。ヘルスケア製品の製造販売事業が中心で、クリネックスなどのブランドを保有する。

その巨大グローバル企業が、グローバルな規模で企業変革活動を行い成功した事例。

このケースから得られるヒント

1. 目標はシンプル+明確に

ブレンドラーニングを採用した施策は複雑になりがちだが、目標やビジョンについては難しく考えない

2. 必要なプログラムに絞る

優先順位をつけて大切なプログラムからブレンドラーニングへとシフトする

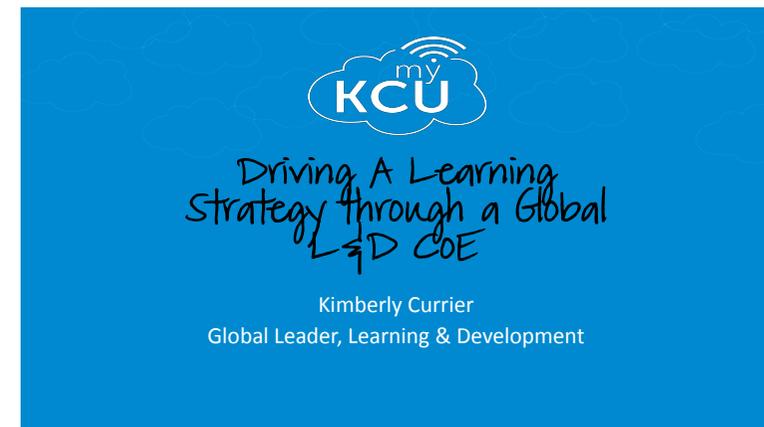
3. Step by Stepで少しずつ

必要以上に急がず、少しずつ継続的に変えていく



Currier, Kimberly

Vice President, Talent Management
North Highland Worldwide Consulting



TU206 Driving a Learning Strategy Through a
Global L&D Center of Excellence
事例紹介：グローバル人材開発CoE（Center of
Excellence）による育成戦略の強化

1.2A ブレンドラーニングを実現する道 これまでの経緯 (2013~2015年)

2013年 出発

Focus

- Current State of Learning at K-C and the CoE
- L&D Vision, Strategy and Operating Model
- Global Alignment
 - Regionally
 - Functionally
- Building Capability
- Quick or big wins – Learning Programs



KCU

人材育成部門の大変革スタート：
ビジョン・ミッション・戦略の見直し、
集合研修からの脱却とグローバル展開

2014年 改善

Center Of Excellence

- Drive strategy, process, global alignment
 - Annual Planning Process
- Fund and support global priority content
- Lead evaluation and ROI strategy
- Support regional teams on all L&D needs
- Create and manage signature learning programs; team leader training, COA
- Share best practices and leverage innovations in learning globally
- Convene Learning Leaders and Align (learning council)
- Drive innovation and thought leadership
- Curriculum curation and design
- Vendor Management / Selection
- Connection to LMS system administration

KCU

人材育成チームは、専門知識を高め、質の高いコンテンツと複数の提供方法で充実したソリューションを提供する

Global Learning Leadership Council Functional / Capability Team Partnerships

- Executive Champion
- Strategy Owner
- Content Owners / Designers
- Subject Matter Experts (SME) Faculty
- Certified Learning Coordinator/s
 - Support myKCU usage



KCU

リーダーシップチームは、経営者と専門家を巻き込み、会社の方針と人材育成施策をつなげる

Global L&D Team

Center of Excellence

Global L&D Consultants and Partners

Global Learning Leadership Council
(capability groups)

KCU

変革を実現するために3つの組織に再編成
1. 人材育成チーム 2. グローバル展開チーム 3. リーダーシップチーム

Global L&D Partners



- North America
- EMEA
- APAC
- LAO
- K-C Professional
- K-C Corporate

- Align with Global Strategy and Initiatives
- Implement localized learning plans
 - Regional / local priorities
 - Global priorities
- Active member of global team
- Annual Learning Planning and prioritization process
- Member Learning Leadership Council

KCU

グローバル展開チームは、教育施策を各国の個別ニーズに合わせ、グローバルに展開する

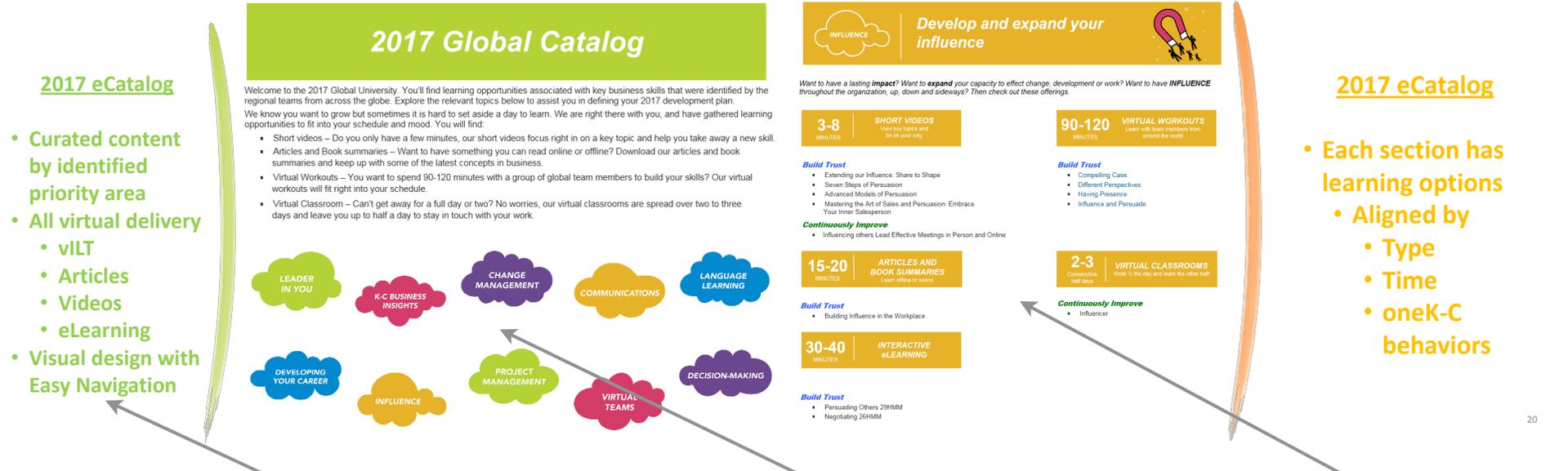
Global Development Planning Process



KCU

全体の流れは 1. 年1回のニーズ把握 2. ラーニング計画立案 3. 戦略に合わせたソリューション提供 4. 評価と改善

1.2A ブレンドラーニングを実現する道 ブレンドラーニングの本格的なチャレンジ (2016年～)



2017年の目的はブレンドラーニングで
効率を高めること

- 各コンテンツの関連情報キュレーション
- 各コンテンツのバーチャル提供
 - ウェブ会議
 - オンライン記事、PDFなど
 - ビデオ
 - eラーニング
- すべてのコンテンツを使いやすい社内ポータルに入れた

教育コンテンツは10の分野

- リーダーシップ
- ビジネスリテラシー
- チェンジマネジメント
- コミュニケーション
- 語学
- キャリアデザイン
- 影響力
- プロジェクトマネジメント
- バーチャルチームワーク
- 意思決定能力

教育コンテンツの例：影響力

- 3～8分：ビデオ（全体像を把握する）
- 15～20分：関連記事（基本知識の習得）
- 30～40分：eラーニング（基本的なスキルを身につける）
- 90～120分：バーチャルディスカッション（世界中の同僚と設定されたテーマについて話し合う）
- 120～180分：バーチャルトレーニング（移動時間ゼロで効率良くスキルを習得する）

1.2A ブレンドラーニングを実現する道 新しい研修プログラムのイメージ（リーダーシップ）

リーダーシップ研修の概要

研修概要

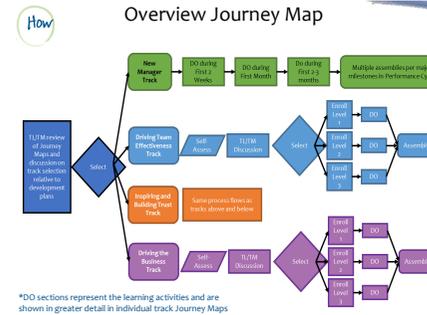
- ・ 自由参加
- ・ 全階層に対して一貫性のある内容
- ・ 4コース（新任管理職からベテランまで）
- ・ バーチャル × マイクロ × ソーシャルの組み合わせ

myLeadership Journey
Team Leader Development

What

- Opt-in program
- Provides consistent learning experiences for leaders at all levels
- 4 Tracks ~
 - New Manager
 - Driving the Business
 - Driving Team Effectiveness
 - Inspiring and Building Trust
- Curriculums of bite-size, self-directed, virtual, collaborative, social learning

研修の流れ



ブレンドラーニングの事例
色 = 4種類の階層別研修プログラム
ひし形 = 診断ツール
「DO」 = 職場実践
四角 = インプット
Assembly = 総合レビュー

1年目の受講者数

目標 → 800人

結果 → 2,568人

* 集合研修と違い、
バーチャルなら受講者数が増えても
学習の質が下がらない



定量的な成果



定性的な成果

受賞実績

- Best Place to Work賞（働きたい職場）× 3つ
- Effective Leadership賞
- Diversity賞

1.2 BLEND

1.2B 従来型集合研修とブレンドラーニングの比較



Smith, Jim

President & CEO

Jim Smith Jr. International

従来型集合研修

- ・ 想定内
- ・ 講師が演台から話す
- ・ 研修目的から始まる
- ・ 講義中心
- ・ スライドの羅列
- ・ 動機付けが弱い
- ・ 一本調子の講義
- ・ 体験が少ない
- ・ 会議室で行う
- ・ 演習がワンパターン
- ・ 驚きがない
- ・ 尋ねることなく伝える
- ・ 講師が主役
- ・ 詰め込み教育
- ・ 修了アンケートに頼る
- ・ ラーニングテクノロジーを使わない



SU106 They're Changing, How About You? Tools for the New School!

変わる人は変わっている。あなたはどうか？

ブレンドラーニング

- ・ 講義より演劇
- ・ 頭より心を動かす
- ・ F.I.S.H.法を使う
- ・ テンポが速い
- ・ 情報より体験
- ・ 講義より前に始まる
- ・ 受講者に選択肢を与える
- ・ 競争やゲーム性
- ・ 部屋全体を使う
- ・ 各世代に合った演習
- ・ グローバルで通用する事例と例え話
- ・ 驚かす
- ・ S.T.O.P.法を使う
- ・ ラーニングテクノロジーを活用する



1.2 BLEND

1.2C VIRTUAL

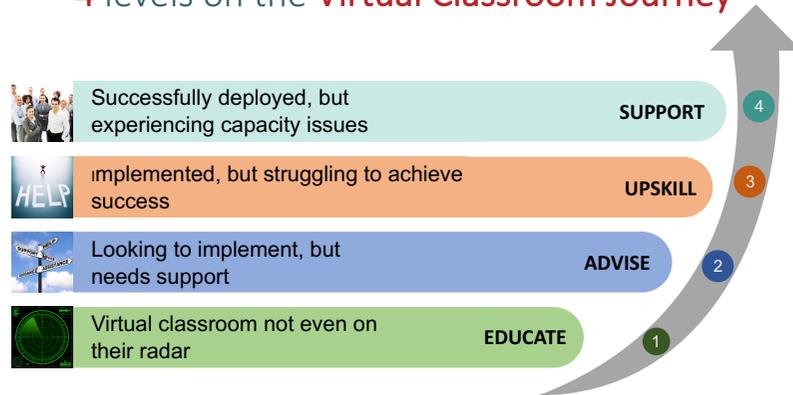


Smith, David

Global Managing Director
Virtual Gurus

バーチャルラーニングの4段階

4 levels on the Virtual Classroom Journey



バーチャルラーニングへシフトするための4段階

- Level 1 教育：バーチャルはまだ未検討
- Level 2 指導：試してみたいが自分ではできない
- Level 3 訓練：試してみたがなかなかうまくいかない
- Level 4 支援：取り組んでいるがキャパの問題がある

W204 Virtual Classroom Training: More Than Just Adding Technology

バーチャル研修のポイント - 単なる技術活用だけではない

バーチャルラーニングを成功させる鍵

3 Stabilizers for Success



効果的なバーチャルラーニングを実現する3つのポイント

1. 安定しているプラットフォーム (Connect, WebExなど)
2. ツールの機能を生かしたインタラクティブな研修設計
3. バーチャルでうまくファシリテーションできる講師

1.2C VIRTUAL

バーチャルラーニング導入の障害と乗り越えるヒント

組織



Organization from the top down needs to embrace Virtual Classrooms.

Delivery team must believe that Virtual Classrooms can provide a more engaging learning experience.

Need to change mindsets

Virtual is often seen as not as effective as Face-to-Face trainings



Virtual Classrooms can be just as effective as **GOOD** Face-to-Face trainings



http://vginfo.co/ATD2017_W204_5ways

マインド面

- ・ 全社員にバーチャルラーニングの必要性和価値を理解させる
- ・ 講師陣が集合研修より良いと信じる (多くの人の思い込み：集合>バーチャル受講者アンケート結果：集合=バーチャル)

受講者

It's a **new environment** for our learners

- ・ Orientation
- ・ How to use the tools
- ・ Set expectations
- ・ Provide time & space to reflect



Expectations for our success online together

Before we begin, how can we be successful online together?

- ・ Mute your phone/microphone when not talking
- ・ Turn off email, mobile phones, instant messaging tools and clear other distractions away from your training area
- ・ Don't shout out – Raise your hand if you have an immediate question or comment
- ・ Participate & be prepared to be called upon by name
- ・ Provide clear & concise responses
- ・ Be patient waiting for a response to your chat message
- ・ If you need to step away do so, but use the stepped away icon to let us know when you leave/return.



- ・ バーチャルに慣れる機会を与える (研修受講前にバーチャルツールの使い方だけのウォームアップセッション)
- ・ バーチャルラーニングのルールを決める (マルチタスクにせず集中させる、積極的な参加を促す、チャットの反応を待つ等)

講師

Virtual Gurus Competencies



PLATFORM FLUENCY
Possesses the ability to leverage the virtual platform toolset purposefully

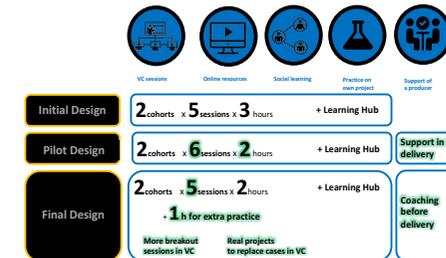


VIRTUAL PRESENCE
Possesses the ability to project themselves and 'command' the virtual experience



EVENT CHOREOGRAPHY
Possesses the ability to choreograph the event for maximum impact

Implementation



講師に必要な要素

1. プラットフォームを使いこなす (機能の使い方とトラブルシューティング)
2. バーチャルの存在感 (カメラとマイクを使い受講者を引きつける)
3. バーチャル研修設計 (受講者が飽きない流れを考えて運営する)

1.2 BLEND

1.2D VIDEO : 初心者向けビデオ撮影の基本



Giorgio, Robert

Manager of Talent Development

Five Below

SU318 Video for Nonvideo Professionals
初心者でも映像を活用して成果につなげる方法

1. 三脚



No Tripod vs Tripod



2. ホワイトバランス



White Balance

How the camera interprets the color white.



3. 色温度

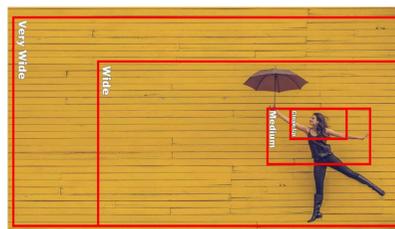


Color Temperature

The ability to manually set your camera's color temperature



Shot Compositions



4. レイアウト



Shot Compositions

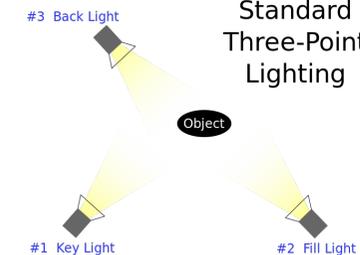
Head Room & Nose Room



5. 構図



Standard Three-Point Lighting



6. 照明

1.2 BLEND

1.2E MOBILE : 使いやすいモバイルのデザインサンプル



Boller, Steven
Marketing
Director
Bottom-Line
Performance, Inc



Huhn, Jake
Senior Marketing
Technologist
Bottom-Line
Performance, Inc.

SU210 The Mobile Mindset: How to Wow Your Learners
モバイルマインドセット：インパクトのあるモバイル
ラーニング

例1：モバイルセールスゲーム

使いやすいデザイン

画面の最適化

Mobile Sales Game



1. モバイルに合わせた画面
2. 文字くイメージ

blp | Bottom-Line Performance

27

User Interface Design



1. シンプルなデザインでゲームに集中できる
2. ナビゲーションは小さなアイコンで十分
3. 注意を引く動き

blp | Bottom-Line Performance

28

Adaptability



PCのレイアウトを携帯の画面に合わせた

blp | Bottom-Line Performance

30

例2：キャラクター設定

ナビゲーション

ビデオクイズ

Designing Character Selection



1. タッチパネルに適した操作
2. カードをめくるタイプのデザイン

blp | Bottom-Line Performance

32

Designing the "Map"



1. 初めてのユーザーへの簡単な案内
2. 単純化したレイアウト
3. 画面操作に適した工夫

blp | Bottom-Line Performance

34

Allowing for Video



1. ワンタッチ操作
2. 映像の下に理解度確認をする質問
3. 質問の下に解説文を表示するためのホワイトスペースがある

blp | Bottom-Line Performance

35

1.2 BLEND

1.2F MICROLEARNING : デザイン編



Gupta, Parul
CEO
Kovim, Inc

W309 Design Your Mobile Learning to Rapidly Close Skills Gaps

スキルギャップを埋めるためのモバイルラーニング設計術

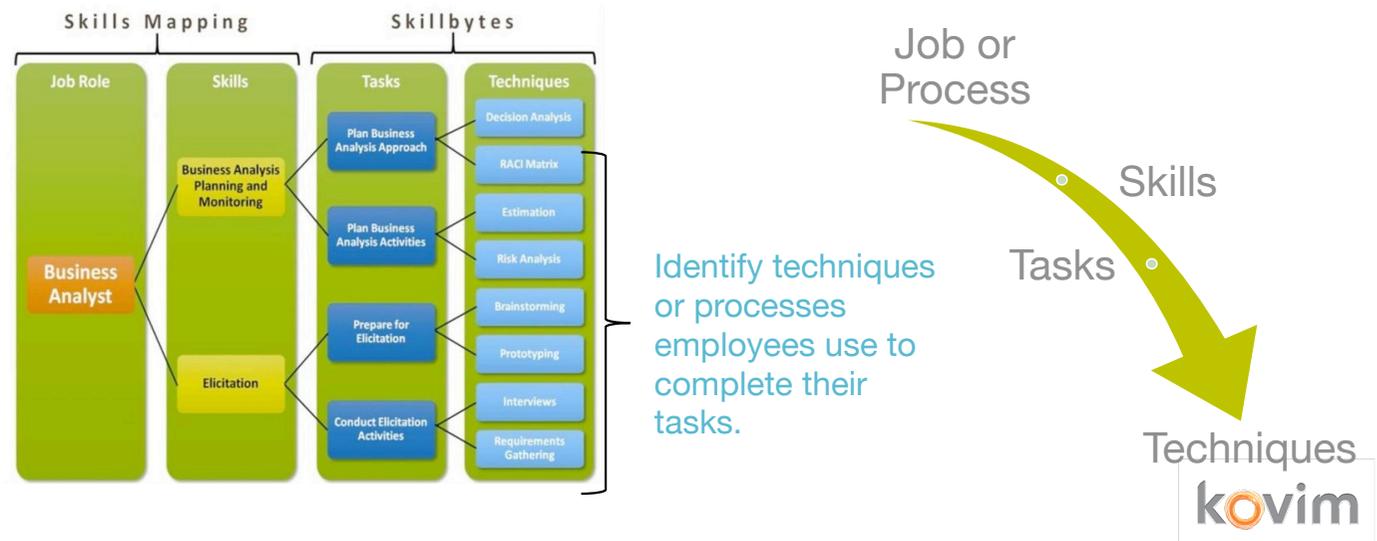
マイクロラーニングをつくる際には、仕事の役割やコンピテンシーを分析・分解し、求めるスキルを明確にし、具体的なタスクや作業に落として、最後に細かいテクニックや動作にまで分解することが鍵となる

マイクロラーニングのイメージ

- ・ 1コンテンツ=1テクニック
- ・ モバイルで使うことを想定
- ・ 困った際の参考材料とする
- ・ 教育よりも問題解決をサポートするイメージ



Summary of the Skillbyte Methodology



1.2 BLEND

1.2F MICROLEARNING : アナログ編



Lauter, LaVay

Director of Talent Development, Vice-President

R.W. Baird

Step 1. ビデオ (2分)

上司が定例会議で簡単に使えるスライド4~5枚程度の育成支援ツール。まずインパクトのあるビデオを見る

The USAIR Flight – January 15, 2009



The Story: Captain Sully landed a USAIR plane on the Hudson River, in a crisis situation, saving all 155 passengers on board.

Step 3. ディスカッション (10分)

ビデオについて用意された質問を各グループで話し合う。10分たったら全体で共有する

Team Questions: Share Your Response with Your Colleague



1. What challenges did Sully face as he realized he would need to land the plane in an emergent situation?
2. What might he have been feeling as a leader?
3. What type of leadership behaviors would it take to handle a situation of that severity?
4. What would negative behaviors look like in a situation of that magnitude, and what would be the result?



M120 Leadership Power Tools: Adapting Training to the Realities of Today's Workplace

職場の現実に合わせて研修を - リーダーシップ推進ツール

Step 2. スライドの読み上げ (1分)

Leader Profile – Captain Sullenberger



Sully's Behaviors

- > Focused on others, remaining on the plane after the landing to ensure all were safe
- > Stayed Focus on Outcome
(Sully): "No matter what happens, never stop flying the airplane."
- > Leveraged his 29 years' experience as a pilot to consider and decide the safest landing:

(Sully) "There's simply no substitute for experience in terms of aviation."

- > Communicated Clearly During Times Of Crisis

(Sully): "This is the Captain. Brace for impact."

参加者にスライドを読み上げてもらい補足情報を確認して、ビデオの理解を深める

Step 4. 落としどころ (2分)

As we close this LPT session, please share your response to the question below, with the group:

What is One Way you Can Demonstrate Sully Leadership in your current role?

- Courageous, calm, collected under pressure
- Focused on results during stress
- Able to make difficult decisions in a crisis situation
- Own the results of their decisions
- Unwavering reliability
- Demonstrated service to others



上司が落とし込みしやすいよう、強調するラーニングポイントが明確に書いてある

1.2 BLEND

1.2G SOCIAL LEARNING : 目的別のツール紹介



Dishler, Inette

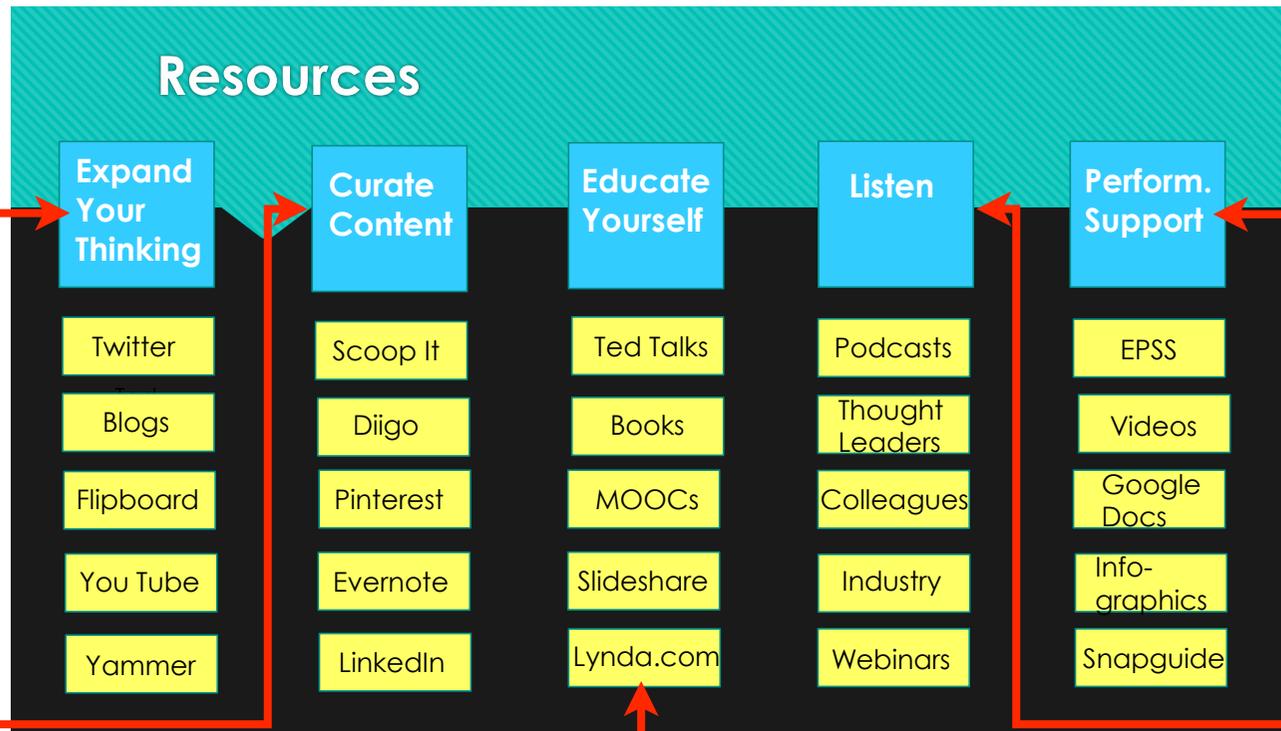
Sr. Talent and Organizational Consultant
University of California Berkeley

SU418 Supporting Social Learning for the 21st Century

21世紀のソーシャルラーニング

目的：視野を広げる
視野を広げるために幅広く様々な観点からの情報にふれる。そのために有効なツールはマイクロブログ、ビデオサイトなど

目的：キュレーション
自分がつくった内容と世の中にある内容を整理するために、キュレーションサイトは便利



目的：現場でヘルプ
現場で活用できるサポートツールとしては、チェックリスト、張り紙、ビデオ、ヘルプメニューなどがある

目的：情報収集
音声を聞くことで情報収集するためにはインタビュー、ウェビナー、人脈、会議などがある

目的：自己啓発
他のツールより学習色が強いものとしては書籍、TEDビデオ、MOOC、人脈、会議・展示会、スライドシェア等がある

1.2 BLEND

1.2H 「70:20:10」の最新トレンド



Biech, Elaine

President

ebb associates inc

TU110 101 Quick Ideas to Expand Learning Beyond Your Classroom

学びを研修の中だけで終わらせないための101のヒント

10% 教育



Formal Content: 10%

- Courses, seminars, workshops
- eLearning and virtual modules
- Blended learning
- Certification or certificates
- Professional accreditation
- College, university classes
- MOOCs, CMOOCs, SPOCs
- Reading



© 2017 Elaine Biech

教育からの学びは全体の10%にすぎない

方法

- セミナー、研修、ワークショップ
- eラーニング
- ブレンドラーニング
- 資格習得
- 自己学習

20% コミュニケーション



Learning from Others: 20%

- Accept mentoring and coaching relationships
- Engage as a mentor or reverse-mentor, interview others
- Join online professional communities, blog
- Seek advice, opinions, work debriefs
- Curate/share work developments
- Build internal/external networks
- Initiate 360 feedback processes
- Research projects
- Train/teach others



© 2017 Elaine Biech

周囲の人とコミュニケーションしながら学べることは全体の20%といわれている

方法

- メンタリング制度
- チームディスカッション
- 相談
- ネットワーキング

70% 経験



On-the-Job Assignment: 70%

- Solve problems, e.g., lead project, action team
- Participate in cross-functional activities
- Accept rotational assignments
- Lead community or volunteer activities
- Expand scope: new responsibility, acting role
- Seek stretch assignments
- Manage change
- Apply new learning
- Derail-proof other employees



© 2017 Elaine Biech

実務経験から学べることは全体の70%

方法

- プロジェクトチーム
- ジョブローテーション
- ボランティア活動
- チャレンジプロジェクト
- 他社員へのフォロー

1.2 BLEND

1.2| キュレーションの基本



Rosenberg, Marc

Principal

Marc Rosenberg and Associates

SU109 From Content Creation to Content Curation:
An Emerging Critical Role

教育内容を「つくる」から「組み合わせる」ことで成功に
つなげる

キュレーションの利点

Content curation value proposition

For the Business	For L&D
1. Lowers cost of proficiency and improves productivity.	1. Improves productivity.
2. Enables reuse.	2. Targets learning and performance solutions to critical needs.
3. Increases innovation and agility in the marketplace.	3. Creates better knowledge resources.
4. Improves speed and responsiveness to business needs.	4. Lowers costs.
5. Enhances customer value.	5. Enhances L&D and client value.

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 31

会社にとって：生産性アップ、ノウハウの
再利用、スピード向上、顧客満足度向上
人材育成部門にとって：経費削減、ビジネス
成果向上、リソースのバリエーション
増

導入時の検討ポイント

Getting started... Five key questions to ask

1. What do people need to know and when do they need to know it?
2. How easy is it for people to find the content they need?
3. What are you doing with bad content – assuming you know where it is?
4. Do you have a plan for managing your content?
5. How can you get your organization, team or clients to value content curation?

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 33

1. 社員の何を、いつ知る必要があるか？
2. 必要な内容を探すのはどのくらい大変？
3. 使えないコンテンツをどうするか？
4. コンテンツの管理をどうするか？
5. 会社とユーザーは価値を感じるか？

コンテンツの見極め方

Eleven signs of bad content

- ❑ Content is wrong
- ❑ Content is inauthentic
- ❑ Content creator is not reputable
- ❑ Content is incomplete
- ❑ Content is overwhelming
- ❑ Content is biased
- ❑ Content is low priority or value
- ❑ Content is difficult to find/learn/use
- ❑ Content conflicts with other content
- ❑ Content is owned elsewhere
- ❑ Content is outdated

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 35

間違っている、信頼性が低い、未完成、多
すぎて吸収しきれない、視点が偏ってい
る、優先度が低い、わかりにくい、実務に
応用しにくい、矛盾している、著作権がな
い、古い

1.21 キュレーションの基本

キュレーションリソースとヒント

1. 既存情報の整理

1. Content culling



Goal

Examine each and every knowledge asset and determine what to do with it.

Risks

- Takes a lot of time.
- Bias.
- Keep "just in case."

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 24

2. 専門家に依頼する

2. Experts



Goal

Give curation responsibility to experts that can be trusted to do it well.

Risks

- Top down decision process with little user feedback.
- Expertise vs. experience.

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 25

3. ユーザーに任せる

3. Crowdsourcing and social media



Goal

Gives users power and lets the consensus of the "wisdom of crowds" make the decisions.

Risks

- Rogue contributors.
- Crowd wisdom may not always be the best wisdom.
- Difficult to manage.

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 26

4. アルゴリズム

4. Algorithms



Goal

The system is a better and faster curator than people.

Risks

- Trust the system.
- Must have good metadata.
- No algorithm is perfect or perfectly configurable.

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 27

5. アウトソーシング

5. Syndicated content



Goal

Let someone else (outside the organization) do it.

Risks

- Third party content providers may not be the best match.
- Inadequate vetting.

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 28

6. 自分ですべて頑張る

6. Content creators and consumers: Us



Goal

We are the last – and best – stewards of quality content.

Risks

- Not every content creator can communicate effectively.
- Too many voices.

marc rosenberg
www.marcrosenberg.com
From Content Creation to Content Curation
©2017 by Marc J. Rosenberg, all rights reserved
Page 29

1.2 BLEND

1.2J メンタリングでOJT効果を高める



Smith, Paul

Corporate Training Manager
The Waldinger Corporation

SU117 Structured Experiential Training for Skill-Based and Labor-Centric Jobs

労働集約型業務におけるメンタリングの効果

Waldinger Corporationとは



Waldinger社は1906年に米国の中部で創業された。代表的な製品は以下のとおり。

- Preconstruction
- Fabrication
- Construction
- Services

スキルの種類別分析



Challenges of Training Types

- **Repetitive Roles:** learn a process; repeat the process
- **Soft Skills:** learn how to react based on circumstances
- **Skilled Roles:** learn varied processes and when to use

Skilled Roles account for a great deal of the average company's workforce, yet how much time is allocated to truly supporting those roles through training?



3種類のスキル

単純作業：プロセスをマスターして、そのプロセスを繰り返す

ソフトスキル：状況に応じた対応スキル

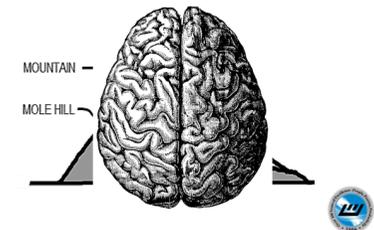
役割別のスキル：複数のプロセスをマスターして、必要に応じて適切なプロセスを決めて対応する（*事例内容）

メンタリングの落とし穴



We Were Intentional to...

- Avoid Laziness
- Avoid Complexity
- Avoid Over-Thinking



OJTやメンタリング制度をつくる際によくある問題

- フォローが徹底せず、なんとなく終わってしまう
- 複雑すぎて社員がついていけなくなる
- 考えすぎて企画側の頭が固まる

1.2J メンタリングでOJT効果を高める メンタリングを成功させるポイント

成功ポイントはこの4点



The Secrets to Our Success...

- Relevance
- Purpose
- Progression
- Validation

1. 実務での成果向上を支援
2. OJTで本当に解決できる課題
3. 確かな成長
4. 成果が明確



1. 実務での成果向上



The Secrets to Our Success...

- Relevance
- Insulted Learners
- Wasted Resources
- Negative Productivity by Others
- Missed Opportunity



反省：従来の内容は受講者の職場で使えず、時間とエネルギーの無駄だった



2. OJTで解決可能な課題に絞る



The Secrets to Our Success...

- Relevance
- Purpose



HPI分析による職場で成果が出ない代表的な6種の原因の中で、OJTで解決できるのは4番「能力・知識不足」という原因のみ



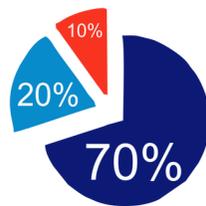
3A. 成長できる全体像



The Secrets to Our Success...

- Relevance
- Purpose
- Progression

- 10% = Classroom
- 20% = Individual Experience
- 70% = Structured OJT



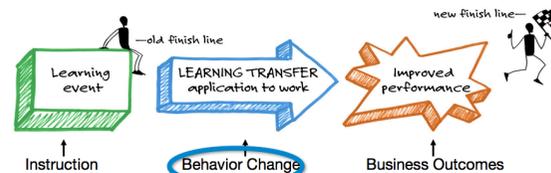
集合研修（10%）だけにとどまらず、個人の職場実践（20%）、プランに沿ったOJT（70%）を組み合わせる



3B. 成長を促すフォロー



The 6Ds (Six Disciplines of Breakthrough Learning)



Property of: The 6Ds Company - the6ds.com

スキル習得とビジネス成果をつなげるトランスファー（スキル定着、職場活用、行動変容）に重点を置く



4. 成果を明確にする



Kirkpatrick's New World Levels



Property of: Kirkpatrick Partners - kirkpatrickpartners.com

効果測定のためにカークパトリックの3段階目（活用）と4段階目（成果）を中心に測定する



1.2J メンタリングでOJT効果を高める メンタリング効果を高めるためのインフラ

事前研修を必修にする



Training to Learn

- Mentor certification program
- Learner preparation program



- Both groups need to know:
 - Expectations of everyone involved
 - How to use the tools
 - Communicating effectively with the other



メンター（指導員）向け研修

目的：メンターによる内容と質の差をなくし統一する

内容：お互いの役割・ルール・期待、

ツールの使い方、コミュニケーション

その他：資格制度にして、資格取得者にヘルメットシールをプレゼント（大好評）

メンティー（指導される人）向け研修

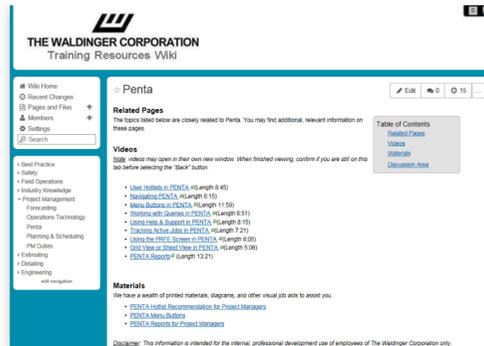
目的：目的を明確にしてモチベーションを高める

内容：お互いの役割・ルール・期待、

ツールの使い方、コミュニケーション

	役割	期待
Learner 受講者	自ら積極的に働きかけて自己成長の責任を持つ	求められていることを理解したうえで、自分のキャリアパスをイメージする
Classroom Trainer 事前研修の講師	メンティー（指導される人）に基本的な知識を与える。メンター（指導員）が効果的な指導ができるようにサポートする	明確で現実的な期待を持たせる
Development Coordinator 進捗状況管理者	進捗状況を管理する	全員が目標達成できるように必要なサポートを考える
SOJT Mentor メンター	メンティー（指導される人）にスキルを活用する機会を与える。具体的なフィードバックを伝えて目標レベルまで成長させる	メンティー（指導される人）のスキルレベルを把握したうえで、弱いところを伸ばす機会をつくる（進捗管理をする必要はない）

サンプル：事前研修の内容



お互いの必要な情報がすべてポータルサイトにあり、簡単にアクセスできる

サンプル：職場の評価シート



メンター（指導員）が定期的に評価シートに記入し、フィードバックする

1.2J メンタリングでOJT効果を高める メンタリング施策の効果と学び

成果とその原因分析



メンティー（指導される人）のアンケート評価

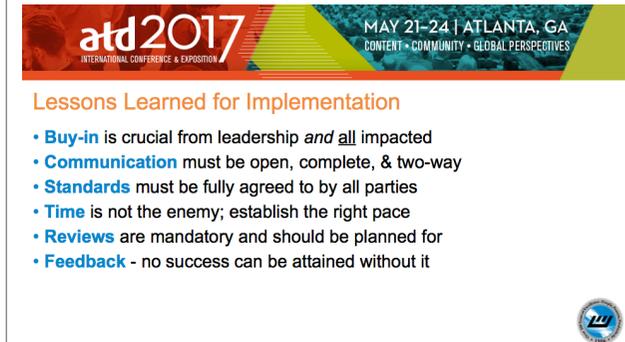
- 事前研修の内容について
 - 63%=非常に役立つ
 - 32%=役立つ
 - 5%=なんとも言えない
- 職場で役立ったか
 - 88%=はい
 - 6%=いいえ
 - 6%=その他

企画段階での学び



- 成果が出るまでには時間が必要
急がない、焦らない（明確な成果が確認できるまで2年かかった）
- 企画段階で多くの関係者を巻き込む
複数の視点から考え、より良いプログラムにする
実施段階で関係者が味方になる
- 評価票はチェックリストではなく、職場における行動の「評価ツール」だと強調し続ける

実施後の学び



- 経営層、メンター、メンティー全体の理解を得る必要がある
- 双方向のコミュニケーションが必要
- 全員が評価基準に納得する必要がある
- 時間をかけて無理のないペースで進める
- レビューを必須にする
- プログラムについて全員からフィードバックを求めて改善を続ける

1.2 BLEND

1.2K ブレンドラーニングを実現する力の強化策

Florida International University とは



このケースから得られるヒント

1. 人材育成部門のスキルアップが必要+可能

高額な外部コンサルタントに頼ることなく、人材育成部門のスキルアップは可能。ただし、エネルギーと時間が必要

2. 自部門内でチャレンジした成果をその後、全社的に展開

次世代のラーニング施策に部内で挑戦してから、社員に展開する



Acevedo, Matthew

Instructional Design Manager

Florida International University (FIU Online)



Creating Comprehensive Professional Development for a Large Instructional Design Team



Matt Acevedo,
Instructional Design Manager



Gus Roque,
Educational Technology Manager



Jessica Rodriguez,
Online Quality Manager



M321 Creating Comprehensive Professional Development for a Large Instructional Design Team
総合的に活躍できる人材育成部門の能力開発プログラム

1.2K ブレンドラーニングを実現する力の強化策

ブレンドラーニング対応力強化プログラムの背景

現在の役割分担



FIU Online Teams

- **Instructional Design Teams:** Faculty collaboration
- **Multimedia Team:** Creation of video, graphic design, and other multimedia elements
- **Support Services:** Student technical support
- **Technology Teams:** Online learning technology support and maintenance
- **Marketing and Recruitment:** Finding and enrolling students for fully online programs

5チームの役割（教授は別組織）

- **デザインチーム：**全体のプロジェクトマネジメント
- **マルチメディアチーム：**映像、ポッドキャスト、グラフィックなどの制作
- **サポートチーム：**受講者への技術的サポートとトラブルシューティング
- **テクノロジーチーム：**ITシステムの管理とメンテナンス
- **マーケティング：**受講者の集客

スキルアップのきっかけ



Why Change?

- We wanted our staff to be excited about professional development
- Provide flexibility to choose what they want to improve on
- Provide opportunity for self-reflection



現在抱えている問題

1. 育成を担当する部門なのに自分たちが成長していない、成長したいという意欲が弱い
2. 従来の社内教育だとやる気が出ない、スケジュール調整などの障害が多い
3. 仕事はやりっ放しで振り返る機会と時間がない。その結果、考えないで何年間も働くことになっている

人材育成メンバーの理想像



The Well-Rounded Instructional Designer



人材育成メンバーに求められる4スキル

1. **ラーニング：**目標設定、研修設計、効果測定、行動変容
2. **クリエイティブ：**UI、映像コンテンツ制作、ゲームづくり、アニメーション、ストーリーテリング
3. **テクノロジー：**ツール、プログラミング、SCORM/AICC/xAPI
4. **ビジネス：**プロジェクトマネジメント、コンサルティングスキル、影響力

1.2K ブレンドラーニングを実現する力の強化策 プログラムの実施イメージ

プログラム概要



IDCC Features: Flexibility & Autonomy

- A catalog of PD events to choose from
- PD events available were offered in different modalities
- Flexibility to choose what areas you want to improve on
- Autonomy in deciding format of professional development



プログラムの条件：1) 多くの内容から選択制 2) 複数の提供方法 3) 受講者は自分に合った内容と提供方法を自由に選ぶ

プログラム内容



Strands

1. Educational Technology
2. Instructional Design Theory and Practice
3. Project Management and Leadership
4. Faculty Collaboration and Service Excellence



1. ラーニングの理論と実践 2. ラーニングテクノロジー 3. プロジェクトマネジメント 4. チームワーク

プログラムの提供方法



Modalities

Face to Face (in person workshops, training sessions)

- Requires attendance and participation

Online (webinars, MOOCs)

- Requires attendance, participation, and takeaways write-up

Readings (selection from IDCC Library)

- Requires reading a selection and writing a reflection piece

Design Your Own Experience

- In collaboration with your supervisor, determine a PD solution or contribution that matches your needs and interests



1. Face to face (研修、勉強会) 2. バーチャル (Webinar、MOOC) 3. 読書 (書籍、PDF) 4. 自分に合った方法

効果測定の視点



Research Questions

- As a result of the IDCC, do members of the instructional design teams report
 - Greater satisfaction with professional development opportunities
 - Greater choice of and variation in the opportunities provided
 - Greater job relevance of professional development
 - Increased or enhanced knowledge and skills in the four strands



測るポイント：成長した？ 成長へのモチベーションが高まった？ 職場で成果が出そう？

進捗管理の方法

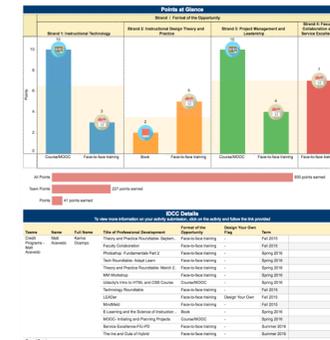


Setting and Tracking Goals

- Each session was valued at a number of points
 - Roughly one point per hour of engagement
 - Books worth 10 points; selected chapters worth 2 points
- A yearly individual goal of 40 points was set
 - Suggested breakdown
 - 15 points in the fall term
 - 15 points in the spring term
 - 10 points in the summer term
- Each designer must earn points in each strand
- IDCC activities logged in Salesforce and tracked in Tableau



• ポイント制 (1年目の目標は40点)
• 全提供方法から最低1点の獲得が必要
• 1点=1時間 (イメージ)



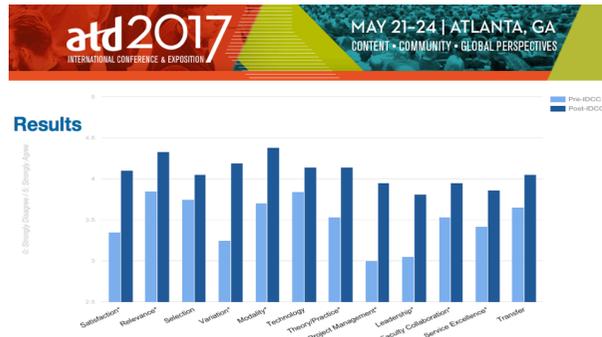
全員の進捗状況を、Salesforceでトラッキングして、Tableauでビジュアル化して共有

1.2K ブレンドラーニングを実現する力の強化策 プログラムの成果と今後に向けて

成果：事前事後の自己診断アンケート

事前と事後の アンケート結果

自分の知識やスキル
レベル（研修設計、
ラーニングテクノロ
ジー、リーダーシッ
プ、PM）が実施前に
比べて伸び、平均4.0
以上に到達



成果：その他

間接的な効果として

1. メンバー同士のコミュニケーション頻度と質の向上
2. 共通体験によるチームワーク向上
3. 専門分野を越えて視野が広がった

Intangibles

- Increased dialog and collaboration
- Shared experiences
- Getting out of our bubbles

2年目に向けての工夫

- 年間目標を40→25に変更
- Face to faceの機会を増加
- セッションを受講者が教える制度の導入



Changes For Year Two

- Reduction of yearly point requirement from 40 to 25
- Development of more face-to-face sessions
 - Doubling the point value of face-to-face events
- Opening the IDCC to session proposals
 - Points awarded in Strand 3 (Leadership) for facilitating a session



気づきと学び



How to Apply Our Lessons Learned

- Our situation and context was unique... but so is yours!
- Professional development can be done in-house
- Start with the areas of need in your organization
- Find opportunities to leverage the needs, strengths, and interests of the members of team
- Incorporate your professional development into the structure of your working environment (and be flexible)

- 内製でも人材育成部門の強化は十分成り立つ
- 課題意識の高い分野からスタート
- 受講者の特性を生かす設計
- キャリアパスとつなげる

1.3 FOLLOW

1.3A ラーニングトランスファーを高めるヒント



Ouden, Laura

Advisor in Learning & Development
ICM



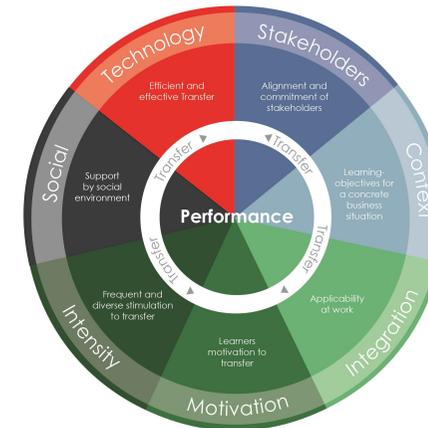
7 Crucial Factors to Make Transfer Happen

Session W105 | Speaker Laura van den Ouden



W105 7 Crucial Factors to Make Transfer Happen
研修における学びをビジネス成果につなげる7つのポイント

ラーニングトランスファー 7つのポイント



関係者 (Stakeholders)

職場環境 (Context)

関連性 (Integration)

モチベーション (Motivation)

タイミング (Intensity)

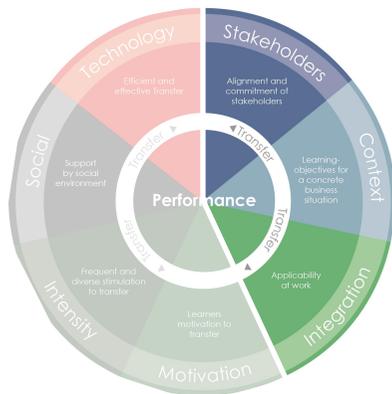
ヒューマンサポート (Social)

テクノロジー (Technology)

1.3 FOLLOW

1.3A ラーニングトランスファーを高めるヒント

Tips from the best to improve Transfer



Stakeholders:

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

Context:

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

Integration:

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

関係者 (Stakeholders)

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

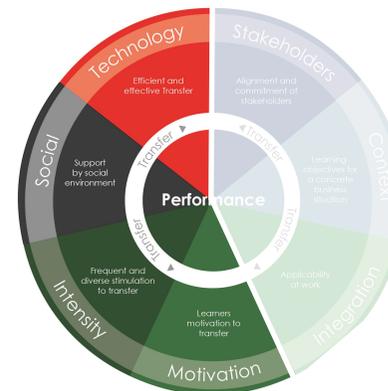
職場環境 (Context)

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

関連性 (Integration)

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

Tips from the best to improve Transfer



Motivation:

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

Intensity:

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

Social:

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

Technology:

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

モチベーション (Motivation)

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

タイミング (Intensity)

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

ヒューマンサポート (Social)

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

テクノロジー (Technology)

- ・ ITツールを使ってトランスファーを支援する

1.3 FOLLOW

1.3B カークパトリックの効果測定 よくある問題と解決策



Kirkpatrick, Wendy
President
Kirkpatrick Partners

Top Training Evaluation Pitfalls

1. Waiting until after training is delivered to consider evaluation
2. Spending most training evaluation resources on Kirkpatrick Levels 1 and 2
3. Relying solely on standardized surveys to collect evaluation data

TU309 Avoiding the Top Training Evaluation Pitfalls
研修効果測定で陥りやすい落とし穴

問題1：研修実施直後に効果測定を始める

Likely Consequences

- Lack of clarity on the true purpose of the program
- Limited program success
- Few meaningful program results to share with stakeholders

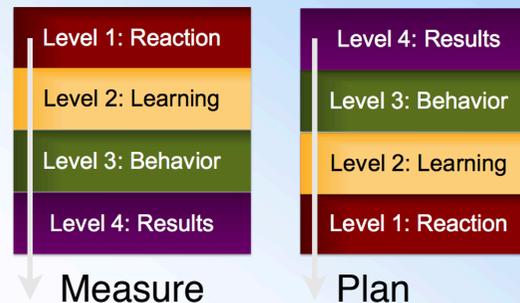


© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

弊害

- 何を測れば良いかがわからなくなる
- 測定する機会がなくなる
- 限られた情報しか得られない
- 成果が少なく見えてしまう
- 十分な効果測定結果を発表できない

Measurement Strategy



© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

解決ヒント

- 計画ステージでは4→1の順番で考える
 - 実施しながら1→4の順番で測定する
- 考えるポイント：
- 1：研修に対してどの情報がほしい？
 - 2：どのような知識・スキルが必要？
 - 3：研修後に職場で何をすれば良い？
 - 4：求める成果は何？ どのKPIで測定する？

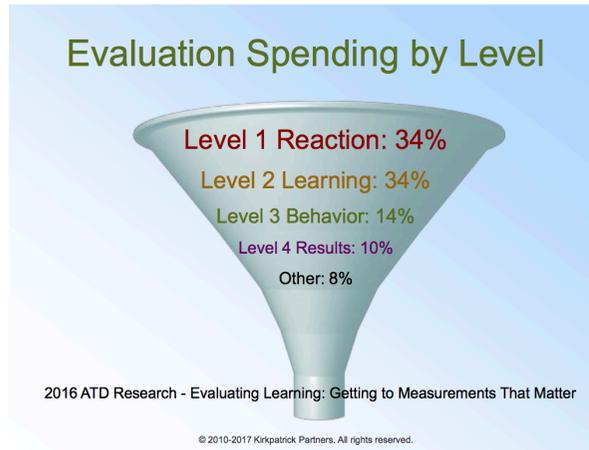
1.3B カークパトリックの効果測定 よくある問題と解決策 予算と測定方法の代表的な問題

問題2：段階 1～2で予算を使い切ってしまう

効果測定の現状

「各段階で効果測定に予算をどのくらい使っているか」のATD調査結果

段階 1 = 34%
段階 2 = 34%
段階 3 = 14%
段階 4 = 10%



解決ヒント

段階 1～2は研修実施中に情報収集する。方法として、

- ・ディスカッション
- ・演習の観察
- ・インタビュー
- ・受講者発表
- ・クイズ

Level 2 Formative Evaluation Techniques

- Discussions
- Group activities
- Case studies
- Teach backs
- Presentations

Tip: Any activity during training can be used as a formative evaluation technique



© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

問題3：すべての測定をアンケートで行う

What is Missed

- Issues that can be corrected during training
- Challenges on the job that could be resolved
- Stories and testimonials that bring the data to life



© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

弊害

- ・研修プログラムを改善するために必要な情報がない
- ・職場実践の課題が特定できない
- ・成功事例が得られない

Ways to Connect After Training

In Person	Virtually
• Meeting	• Phone call
• Lunch session	• Email
• Drop by	• Text
• By chance	• Automated email
• Integrate into existing meeting	• Web conference

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

解決ヒント

- 受講者と、
- ・インタビュー
 - ・ランチミーティング
 - ・電話
 - ・メール
 - ・ビデオ会議
 - ・電話会議

1.3 FOLLOW

1.3C フィリップスの最新ROIアドバイス



Phillips, Jack
Chairman
ROI Institute

経営者が求めている効果測定の情報

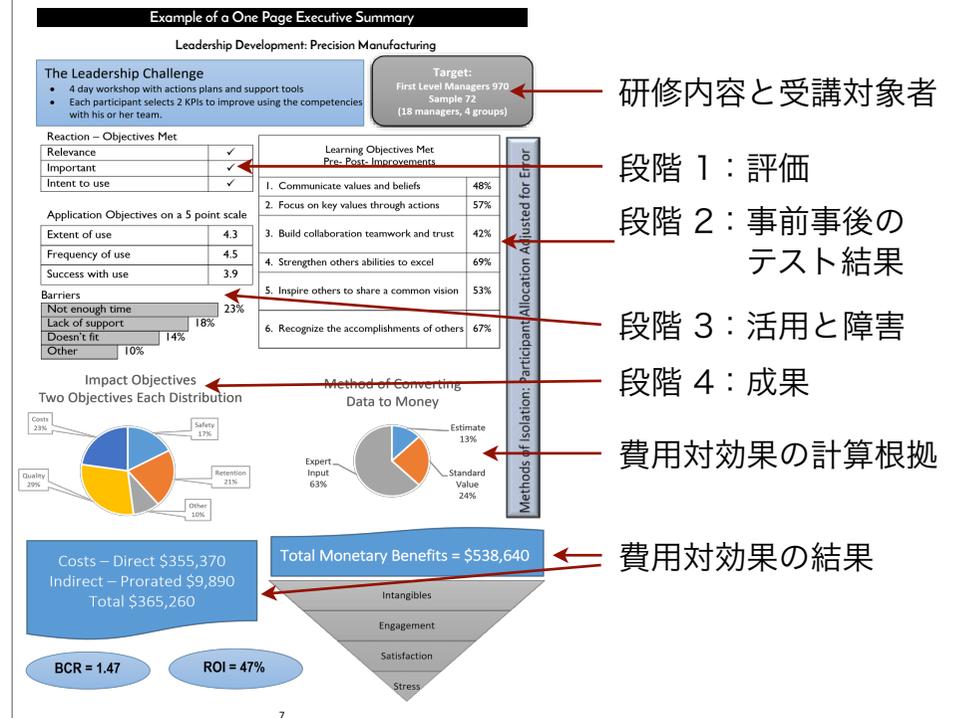
項目	現在	今後
インプット（受講者数、講座数）	95%	85%
効率（研修の1時間単価は2,500円）	78%	82%
評価（満足度は5点満点の4.5）	53%	22%
習得（事前事後のテスト結果は40点↑）	32%	28%
活用（受講者の3/4が職場で実践した）	11%	61%
成果（〇〇KPIが20%↑）	8%	96%
費用対効果（1:3）	4%	74%
受賞（ATDの金賞）	40%	44%

*CEO Survey—Fortune 500 and ROI Institute

n=96

M107 How to Keep (and Increase) Your Learning and Talent Development Budget
人材育成の予算をどうやってうまく確保するか

サンプル：ROIレポート



研修内容と受講対象者

段階 1：評価

段階 2：事前事後のテスト結果

段階 3：活用と障害

段階 4：成果

費用対効果の計算根拠

費用対効果の結果

1.3 FOLLOW

1.3D 効果的なビジュアル化



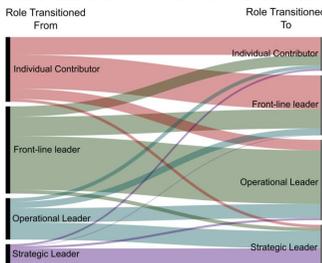
Sinar, Evan , Chief Scientist & Director, CABER

M202 Seize the Data: Re-Energize Learning and Development With the Proven Musts

実績データを活用して人材育成とビジネス成果をつなげる

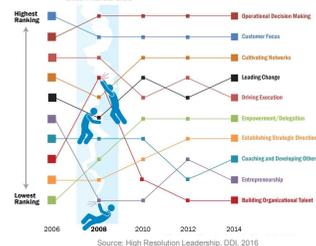
流れ

Visual Stories about... Movement/Flows



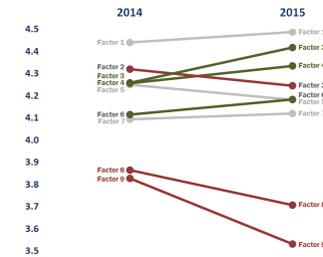
変化

Visual Stories about... Change Over Time



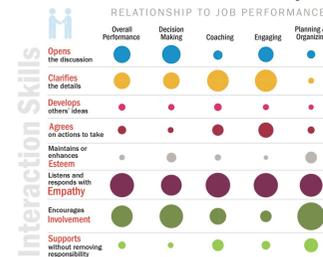
比較

Visual Stories about... Comparisons



因果関係

Visual Stories about... Relationships



受講者の声

Data Stories about... Voices (Text-based)



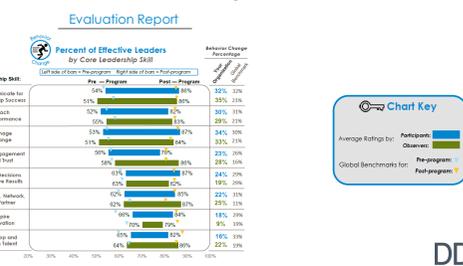
研修成果1

Impact Evaluation: Example Results



研修成果2

Impact Evaluation: Example Results



受講者がビジネス現場で「成果」を出す

2.1 DIVERSITY

- 2.1A ダイバーシティの現状
- 2.1B 女性活用の具体策
- 2.1C ダイバーシティだからこそ回復力を

2.2 INNOVATION

- 2.2A 世界一わかりやすいイノベーションの定義
- 2.2B 一流クリエイターが語る7つの思い
- 2.2C デザインシンキングの全社浸透プロジェクト
- 2.2D イノベーション WAVE

2.3 LEADERSHIP

- 2.3A リーダーシップ開発の困った現状
- 2.3B シンプルな施策でリーダー育成の成果を出す
- 2.3C リーダー育成は早めに
- 2.3D 技術の専門家からビジネスリーダーへシフトさせるヒント
- 2.3E スキルアップ<スキルアウトで成果を出す

2.4 MILLENNIALS

- 2.4A 若手社員の現状と特性
- 2.4B 若手社員に響く人材育成のヒント
- 2.4C 若手社員を理解するためのゲーム型研修

2.5 GLOBAL

- 2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ
- 2.5B グローバルチームの課題：バーチャルワーク
- 2.5C リーダーシップスキル開発のグローバル展開

2.1 DIVERSITY

2.1A ダイバーシティの現状



Petru, Lana

CEO/President

Liderology Consulting Group (LCG)

ダイバーシティ (D&I) の背景と狙い



Why D&I? | Trends Driving Importance of D&I



Derven, 2014

なぜダイバーシティ推進が必要か？ 4つの理由

1. グローバル化：グローバルにビジネスも展開するために
2. 人材不足：優秀な人材を獲得するために
3. 社員の变化と期待：社員のニーズに対応するために
4. 尊重し合える社風：多様なメンバーが共存するために

SU401 Overcoming the Barriers of Inclusion

Through Engagement

エンゲージメントを高め、インクルージョンの壁をいかに乗り越えるか

多様性対応のステージと現状



The Continuum of Diversity & Inclusion Cultures



ダイバーシティ推進の5ステージと世界の現状

1. モノカルチャー（6%）一つの文化しか受け入れられない
2. コンプライアンス（14%）必要最低限には受け入れている
3. 積極的（38%）多様性を歓迎している
4. コラボレーション（33%）多様性から成果を出し始めている
5. シナジー（11%）多様性により競争力を高めている

2.1 DIVERSITY

2.1B 女性活用の具体策



Lollis, Helene
President & CEO
Pathbuilders

W102 Developing a Pipeline of Talent: The 4 Stages of a Woman's Career

ビジネスの成果に直結した女性キャリアの4ステージ

女性活用の必要性



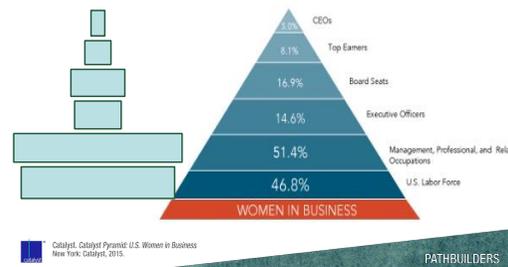
The Bottom Line Reports*:
Connecting corporate performance with gender diversity & board representation

- Representation in top management team
 - 350 Companies on the *Fortune* 500 for four years
 - 35% Higher return on equity (top vs. bottom quartile)
 - 34% Higher shareholder return
- Representation in boardroom
 - 520 companies in the *Fortune* 500 over four years
 - 53% Higher return on equity (top vs. bottom quartile)
 - 66% Higher return on invested capital

PATHBUILDERS

Bottom Line Reports社の調査結果によると、企業価値と女性役員の割合は直接関係している。例えば、
女性の上級マネージャー＝株価 35% ↑
女性役員＝ROE 53% ↑

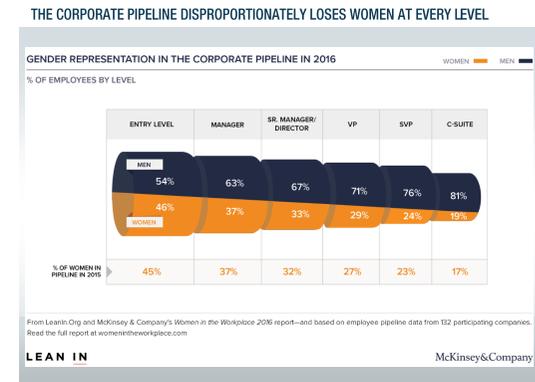
階層別の男女ギャップ (米国)



階層別に見る女性の割合

- 代表取締役 5.0%
- エグゼクティブ 8.1%
- 役員 16.9%
- 部長 14.6%
- 課長 51.4%
- (社員全体 46.8%)

パイプラインのギャップ



将来に向けてのマネジメントパイプラインを見ても、全階層で女性の割合が減っていく

- 課長 32%
- 部長 27%
- 役員 23%
- 上級役員 17%

2.1B 女性活用の具体策

4つのキャリアステージとサポートするヒント

1. プレーヤー

ポイント：成功イメージを持つ、ビジネスの流れを理解する、信頼性を高める
方法：ロールモデルと交流する、数年上の近い先輩をメンターに、周りから学ぶ習慣を身につける

STAGE ONE - PERFORM



Key Developmental Interests

- Identifying characteristics of success
- Understanding how business works
- Building credibility

Strategies for Development

- Seek access to role models with different approaches
- Identify “mentors” just a few years ahead
- Learn from “eavesdropping”

PATHBUILDERS

2. マネージャー

STAGE TWO - MANAGE



Key Developmental Interests

- Mapping career paths and identifying skill gaps
- Developing a personal brand in the organization
- Managing key projects or people

Strategies for Development

- Connect to peers with similar goals/opportunities
- Identify group mentor to bring voice to key issues
- Learn from aspirational leaders and models

PATHBUILDERS

ポイント：キャリアパスを描いてギャップを埋める、自己アピールを強調する、大型プロジェクトに参加する
方法：同じレベルの同僚と情報交換する、メンターと関係を構築する、偉大なリーダーから学ぶ

3. リーダー

ポイント：社内文化と社内政治を把握する、存在感を高める、部下を育成する
方法：同レベルのリーダーと交流する、メンターとしてエグゼクティブについて幅広く学ぶ

STAGE THREE - LEAD



Key Developmental Interests

- Navigating the landscape – culture & politics
- Building a powerful executive presence
- Managing and developing people

Strategies for Development

- Gain access to peers with comparable responsibilities
- Seek one-on-one mentoring opportunities
- Learn wide variety of concepts from senior execs

PATHBUILDERS

4. エグゼクティブ

STAGE FOUR - INSPIRE



Key Developmental Interests

- Maximizing impact and driving performance
- Setting the vision
- Creating culture and structure

Strategies for Development

- Seek access to true peers with like experiences
- Customized, situational mentoring is critical
- Learn through integrating concepts from variety of sources

PATHBUILDERS

ポイント：組織を動かして成果を出す、ビジョン構築、文化と仕組みをつくる
方法：社外の同レベルの相手と交流する、自分のニーズに合う指導、行動から学ぶ

2.1 DIVERSITY

2.1C ダイバーシティだからこそ回復力を



Schmidt, Lynn

Director, Global Executive & Leadership
Development
Micron Technology

M113 Six Powerful Resiliency Strategies for Women
to Thrive at Work

女性活躍につながるイノベーティブな取り組み - 6つのレ
ジリエンス戦略

女性活用+回復力

+ Introductions Lynn Schmidt and Kevin Nourse



- Director, Global Executive & Leadership Development
- Executive Coach
- PhD, Women and Derailment
- Author, Integrated Talent Mgt. Scorecards

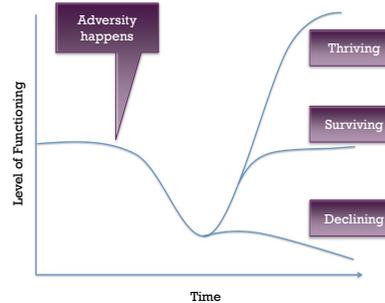


- Leadership Development Consultant and Coach
- Principle, Nourse Leadership Strategies
- PhD, Leaders and Resiliency
- Faculty of Georgetown University Coaching Certificate

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

問題に対する反応の3パターン

+ Key Concepts



Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

回復力を高める要素

+ Resiliency Framework



Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

新鮮な切り口：

女性活用の博士+回復力の博士のコラボ

背景：調査結果によると、入社2年目で女性
は平均的に入社時と比較して、期待＝
60%↓ 自信＝50%↓

よって女性の成果を高める＝回復力向上

問題に対する対応法

1. 落ち込む (Declining)
2. 回復する (Surviving)
3. 乗り越える (Thriving)

問題を乗り越えるために必要な能力は
「回復力」

回復力を高める6つのヒント

1. ネットワークを強化する
2. 自分のミッションを明確にする
3. 自己認識を深める
4. 自己成長にこだわる
5. 強みを生かす
6. 対応力を高める

2.1C ダイバーシティだからこそ回復力を 粘り強さを高めるコツ

1. ネットワークを強化する

+ Strengthen Support Networks



Proactively increase the breadth and depth of your support networks to help you maintain or regain balance in the midst of adversity.

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

人脈を広げながら付き合いを深める

2. 自分のミッションを明確にする

+ Clarify Purpose



Focus on understanding your values, passions, vision, mission, and goals to boost your sense of optimism, align your behavior, and take action.

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

自分の価値観とビジョンを理解して、マインドと行動を合わせて実行力を高める

3. 自己認識を深める

+ Build Self-Awareness



Develop an awareness of your thoughts, emotions, and development needs to improve your capacity to consciously manage your behavior.

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

より適切な行動を起こすために、自分の考え、感情、ニーズを正確に把握する

4. 自己成長にこだわる

+ Enhance Self-Care



Improve your physical, emotional, and spiritual well-being to increase your energy and inoculate yourself against stress.

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

身体と心の健康を維持し、ストレスに対して強くなる

5. 強みを生かす

+ Actualize Strengths



Maximize your strengths to build confidence, gain the courage to take risks, and achieve greater results.

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

自分の強みを生かして、自信を持ってチャレンジしながら成果を出す

6. 対応力を高める

+ Broaden Coping Skills



Strengthen the skills necessary to reframe the challenge and make intentional choices that lead to growth and thriving, not just surviving.

Shift Into Thrive | Lynn Schmidt & Kevin Nourse

問題が生じてでも乗り越えられるマインドセットを持つ

2.2 INNOVATION

2.2A 世界一わかりやすいイノベーションの定義



Doug Hall

Founder & CEO, Eureka! Ranch

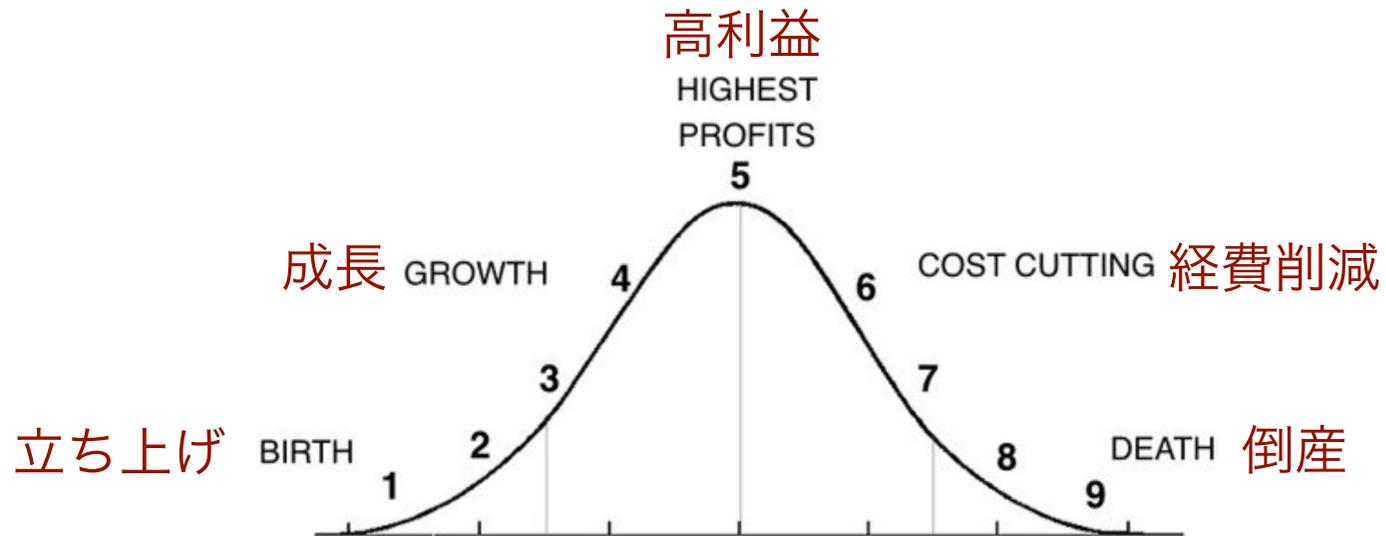
Blog:

Enabling Innovation

イノベーションを実現する

あなたの会社はどのあたり？

Q. Where are you on the curve?



2.2 INNOVATION

2.2B 一流クリエイターが語る7つの思い



Lombardozzi, Catherine
Consultant and Founder
Learning 4 Learning Professionals

TU208 Nurturing Creativity: Inspired by Blockbuster
Creators in Entertainment
エンタメ業界から学ぶ創造力を高めるヒント

1. 学ぶこと



Learning

Wolfgang Amadeus Mozart on Learning:
People err who think my art comes easily to me. I assure you, dear friend, nobody has devoted so much time and thought to composition as I. There is not a famous master whose music I have not industriously studied through many times.



私が簡単に芸術（音楽）をつくり出していると思ったら大間違いだ。親愛なる友よ、私ほど作曲に時間と考えることを費やしている人間は他にいないことを保証する。私は、一人残らず著名な達人の音楽を、幾度にも渡り勤勉に学んだのだ。

モーツァルト（オーストリアの音楽家）

2. 感じ取ること



Sensing

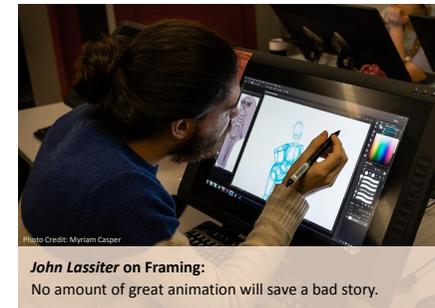
Twyla Tharp on Sensing:
I'm often asked, "Where do you get your ideas?" The short answer is: everywhere. It's like asking "Where do you find the air you breathe?" Ideas are all around you.



「どこでアイデアを思いつくのですか？」とよく聞かれます。その最も短い答えは「どこでも」です。それは「呼吸するための空気はどこにあるんですか？」と聞かれているようなものです。アイデアはすべてあなたの周りにあります。

トワイラ・サーブ（アメリカの革新的なダンサー、振り付け師）

3. 構想すること



Framing

John Lassiter on Framing:
No amount of great animation will save a bad story.



素晴らしいアニメーションから、いつも良い構想を得られるんだ。

ジョン・ラセター（アメリカの映画監督、アニメーション作家）

2.2B 一流クリエイターが語る7つの思い

4. 会話すること

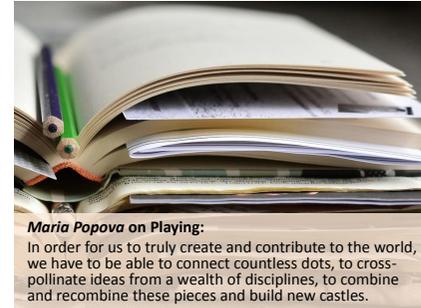


率直な話し合い、活発な討論、笑い、そして愛。もし、私が専門家同士のミーティングの最も重要な要素を抜き出すとするならば、この4つになるでしょう。



エド・キャットマル（コンピュータ科学者、ウォルト・ディズニー・アニメーション・スタジオの現社長）

5. 遊ぶこと



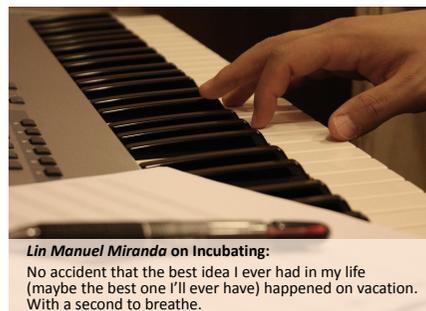
私たちが心から何かを生み出し、そして世界に貢献するためには、数えられないほどの点をつなぎ合わせ、鍛錬から得られるアイデアを人工授粉させ、これらの一つ一つを結合、そして再結合さ



せ、新しい城を築かなければならない。

マリア・ポポヴァ（ブルックリン在住のブルガリア出身の作家）

6. アイディアを生み出すこと



私のこれまでの人生における最高の（おそらく今後においても）アイデアが浮かんだのが休暇中だったことは偶然ではない。それもあっという間にね。



リン・マヌエル・ミランダ（アメリカの脚本家、作曲家）

7. 勇気を持つこと



クリエイティビティとは、恐れることを乗り越え、好奇心を持つという道を選ぶこと。



リズ・ギルバート（アメリカの小説家、短編作家）

2.2 INNOVATION

2.2C デザインシンキングの全社浸透プロジェクト



Manan, Shalu
Vice President -
Talent
Development
Genpact



West, Jonathan
Executive
Director,
Business Growth
LUMA Institute

W303 Design Thinking Capability Building Journey
事例共有：デザインシンキングへの取り組み

デザインシンキング浸透の狙い

GENPACT

\$2.57 billion in Revenue
700+ Clients, 20% of Fortune Global 500
70+ delivery centers in 17 countries
~75,000 Employees
67% Net Promoter score

How did a company that had mastered the practices of the 20th Century...

- Process
- Efficiency
- Quality
- Cost-saving
- Effectiveness
- Analysis

...develop the skills required to thrive & lead in the 21st Century?

- Curious
- Empathetic
- Visual
- Imaginative
- Iterative
- Collaborative

ジェンパクト社は総売上2,600億円、従業員7万5,000人規模のIT企業。これまで成功したDNAを、21世紀に向けて生まれ変わらせることが目的。目指す社風は好奇心、共感力、想像力、コラボレーション

浸透させたい6つのポイント

Curious, Visual, Imaginative, Iterative, Empathetic, Collaborative

- プロジェクトを通じ浸透させたいポイント
1. 好奇心が強い
 2. ビジュアルで表すセンス
 3. 想像力が豊か
 4. 柔軟な発想
 5. 共感力が高い
 6. コラボレーションが得意

8つの目的、52個のツール

How can we help you innovate today?

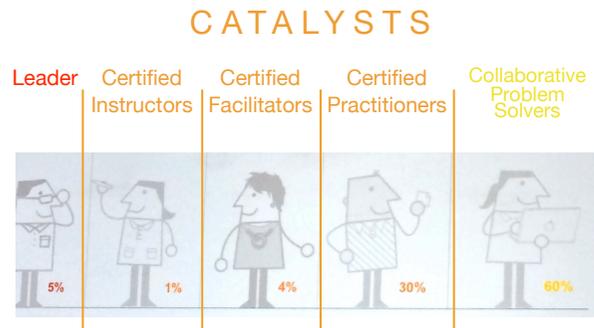
Understand people's goals 7 recipes	Get everyone on the same page 10 recipes	Come up with better ideas 7 recipes	Improve a product or service 9 recipes
Make something to learn from it 8 recipes	Gain traction with an idea 4 recipes	Test the usability of a system 5 recipes	Work effectively with remote teams 2 recipes

- 52個のツールを8つの目的に分類して浸透
1. ゴール設定
 2. 共通理解
 3. アイディア出し
 4. 製品の改善案
 5. 経験から学ぶ
 6. アイディアの伝達
 7. 使い勝手の確認
 8. バーチャルチーム

2.2C デザインシンキングの全社浸透プロジェクト

企業DNAを変えるデザインシンキングの一大運動

資格認定制度



全社的に広げるために認定制度を導入

- ・リーダー (5%)
- ・認定講師 (1%)
- ・認定ファシリテーター (4%)
- ・認定プラクティショナー (30%)
- ・コラボレーション課題解決者 (60%)

このメンバーをベースに、様々な角度から社内にデザインシンキングを広めた

様々な実務場面で実践



浸透させる取り組み

デザインシンキングを身につけるために様々な施策を行った。例えば、

1. グローバルメンバーでのアイデア出し
2. デザインシンキングの集合研修
3. デザインシンキングのワークショップ
4. アイデアコンテスト

満足できる成果



業績の観点

- 80% デザイン思考を活用した新規案件
- 100+ 成功事例
- 1,000+ お客様との会話

スキルアップの観点

- 1,000+ 認定プラクティショナー
- 130+ 認定ファシリテーター
- 10+ 認定講師

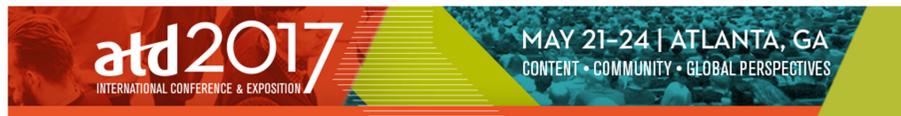
2.2 INNOVATION

2.2D イノベーション WAVE

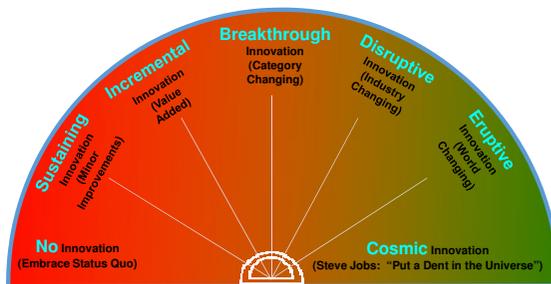


Bandrowski, Jim
President
Rock Your Industry

コンフォートゾーンを越えていこう



Dial in Your Innovation Comfort Level



Copyright 2017 by Jim Bandrowski, Rock Your Industry, Danville, CA. RockYourIndustry.com, 925.820.8838

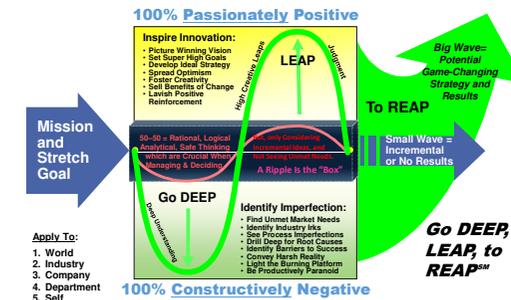
- イノベーション力には7レベルある。大切なポイントは、
1. 自分は現在どのレベルにいるかを把握する
 2. 会社はどこを目指しているかを明確にする
 3. 自分の現在のレベルから最低+2となるチャレンジをする

W108 Amplified Strategic Thinking
戦略思考をイノベーションにつなげる

イノベーションのメカニズム



Remarkable Leaders and Innovators Employ Wave Thinking™ in Both Strategy and Execution

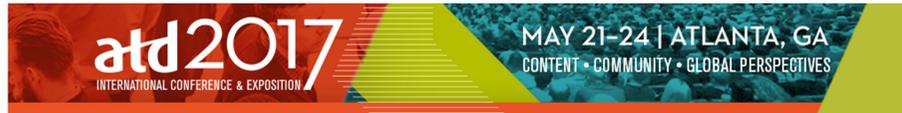


Copyright 2017 by Jim Bandrowski, Rock Your Industry, Danville, CA. RockYourIndustry.com, 925.820.8838

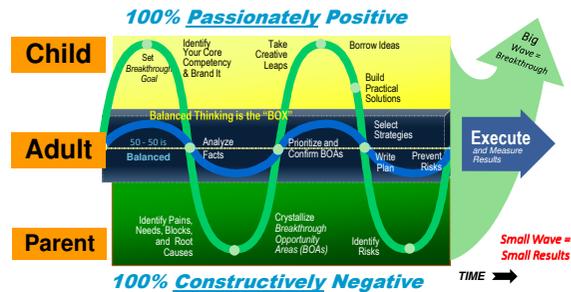
- イノベーション力の強い人とそうでない人の違いは、
- 強い人：波が激しくて、問題を深く理解してから斬新なアイデアを想像する
- 弱い人：波が浅い。問題意識も浅く、発想も平凡

2.2D イノベーション WAVE 状況に合わせたイノベーション

役割別のイノベーション傾向



Leverage the Family in Your Mind Using Your Child, Adult and Parent Amplitudes



Copyright 2017 by Jim Bandrowski, Rock Your Industry, Danville, CA. RockYourIndustry.com, 925.820.8838

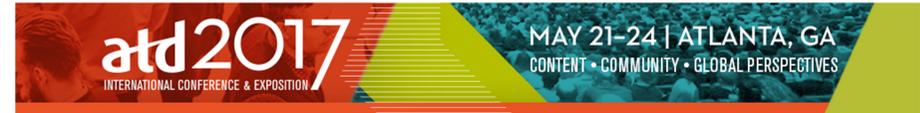
波の深さと位置による悪い傾向

子供：波が常に高い（現実離れた高い目標、分析せずに思い付きのアイデアに飛びついてしまう、テストせずに実行する）

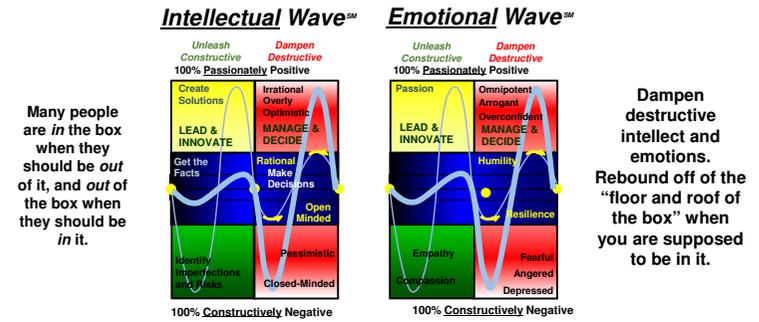
大人：波が浅い（分析が浅い、チャレンジが足りない）

親：波が常に低い（問題を細かく特定して深く考えるがいつまでもたってもアイデアを出せない、リスクばかり考えて新しいことにチャレンジできない）

役割別のイノベーション WAVE



Wave Losership™: Out of Phase and Out of Luck



Copyright 2017 by Jim Bandrowski, Rock Your Industry, Danville, CA. RockYourIndustry.com, 925.820.8838

イノベーションを起こすために適切な WAVE

ダイナミック：深く掘り下げて真のニーズをつかみ、高みに向けてチャレンジする

実行とマネジメントに適切な WAVE

安定している：バランスの取れた大人ゾーンが適切

ポイント：状況や仕事内容によってスタイルを変える

2.3 LEADERSHIP

2.3A リーダーシップ開発の困った現状



Price, Ron
CEO
Price Associates

リーダーシップの危機

“Fully 89% of executives in this year’s survey rated the need to strengthen, reengineer, and improve organizational leadership as an important priority. The traditional pyramid-shaped leadership development model is simply **not producing leaders fast enough to keep up with the demands of business and the pace of change.**”

Global Human Capital Trends 2016
The new organization: Different by design



89% リーダーシップ開発が重要な課題

ポイント：従来のトップダウン組織でのリーダーシップ開発は、環境変化への対応と戦略実現のスピードに追いつけない

“Our findings suggest that organizations need to **raise the bar** in terms of rigor, evidence, and more structured and scientific approaches to identifying, assessing, and developing leaders, and that this process needs to start earlier in leaders’ careers.”

Global Human Capital Trends 2016
The new organization: Different by design



リーダーシップ強化するためのヒント

1. より高い到達点を目指す
2. リーダーの発掘、評価、開発のそれぞれを改革する
3. リーダー育成をより早いタイミングで始める

TU201 Closing the Leadership Development Gap
リーダーシップを高める難しさと解決ヒント

従来のリーダーシップ開発は失敗

McKinsey 2014 Report:
Why Leadership Development Programs Fail

- \$14 BILLION SPENT ANNUAL BY U.S. COMPANIES ON LEADERSHIP DEVELOPMENT
- COST CAN BE AS HIGH AS \$150K PER PERSON (COLLEGES, UNIVERSITIES, ETC.)

1.5兆円 1年間のリーダーシップ開発にかけている費用（アメリカ企業のみ）

1,600万円 リーダー1人あたりのリーダーシップ開発費

McKinsey 2014 Report:
Why Leadership Development Programs Fail

- ONLY 7% OF LEADERS BELIEVE THEIR COMPANIES DEVELOP GLOBAL LEADERS EFFECTIVELY
- 30% OF US COMPANIES BELIEVE THEY HAVE FAILED TO EXPLOIT OPPORTUNITIES BECAUSE OF A LACK OF CAPABLE LEADERS

7% 自社のリーダーシップ開発は効果的だ

30% リーダーの不足でビジネスチャンスを失った

2.3A リーダーシップ開発の困った現状

リーダーシップ開発プログラムが失敗する理由

各企業の個別事情に十分チューニングしていない

解決ヒント

- ・プログラムの目的は何？
- ・どの能力(3つ以内)が、業績向上に直接貢献する？
- ・一個人は、事業戦略にどのように貢献できる？



1) OVERLOOKING CONTEXT

Too many training initiatives rest on the assumption that one size fits all regardless of strategy, organizational culture, or leadership mandate.

TO FIX

(ANSWER THE FOLLOWING QUESTIONS)

- WHAT IS THIS PROGRAM FOR ?
- WHAT 2-3 COMPETENCIES WILL MAKE A SIGNIFICANT DIFFERENCE TO PERFORMANCE ?
- HOW CAN/SHOULD THE INDIVIDUAL CONTRIBUTE TO THE TEAM AND ORGANIZATION IN SPECIFIC WAYS ?

実際の業務から切り離している

解決ヒント

- ・リーダーシップ育成を、実際の仕事に結びつける
- ・育成と業務をつなげて成長の道を広げ、より深く理解させる



2) DECOUPLING REFLECTION FROM REAL WORK

EMERGING leaders, no matter how talented, struggle to transfer the most powerful off-site experiences into changed behavior.

TO FIX

CONNECT THE LEADERSHIP DEVELOPMENT TO REAL ON-THE-JOB PROJECTS

USE THE COMBINATION OF LEADERSHIP DEVELOPMENT AND RELEVANT WORK TO CREATE DEEPER SELF-REFLECTION AND LEARNING PATHWAYS

マインドセットの重要性を理解していない

解決ヒント

- ・行動変容を起こすほどの辛い経験をさせる
- ・行動のもととなる考え方、感情、思い込みや信念を明らかにする



3) UNDERESTIMATING MINDSETS

BECOMING A MORE EFFECTIVE LEADER USUALLY REQUIRES CHANGING BEHAVIOR. MOST ORGANIZATIONS SHY AWAY FROM ADDRESSING ROOT CAUSES OF A LEADER'S BEHAVIOR

TO FIX

- CREATE ENOUGH DISCOMFORT TO PROMPT DEEPER SELF-AWARENESS AND A COMMITMENT TO CHANGE. (WITHOUT DISCOMFORT, BEHAVIOR CHANGE IS UNLIKELY)
- IDENTIFY "BELOW THE SURFACE" THOUGHTS, FEELINGS, ASSUMPTIONS AND BELIEFS THAT CREATE CURRENT BEHAVIORS
- THOUGH SOME PERSONALITY TRAITS ARE DIFFICULT TO CHANGE, PEOPLE CAN CHANGE THE WAY THEY SEE THE WORLD AND THEMSELVES

効果測定が不十分

解決ヒント

- ・研修前後に360度評価で行動の変化を測る
- ・修了1~2年後まで成果をトラッキングする
- ・できる限りビジネスKPIで測定する



4) FAILING TO MEASURE RESULTS

WHEN BUSINESSES FAIL TO TRACK AND MEASURE CHANGES IN LEADERSHIP PERFORMANCE OVER TIME, THEY INCREASE THE ODDS THAT IMPROVEMENT INITIATIVES WON'T BE TAKEN SERIOUSLY

TO FIX

- ASSESS THE EXTENT OF BEHAVIORAL CHANGE THROUGH 360° FEEDBACK AT THE BEGINNING AND AGAIN AT THE END OF THE PROGRAM
- MONITOR CAREER DEVELOPMENT AFTER FOR ONE TO TWO YEARS AFTER THE LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAM (PROMOTIONS, PERFORMANCE, IMPROVEMENT, ETC.)
- WHENEVER POSSIBLE, MONITOR THE BUSINESS IMPACT. THIS MAY INCLUDE REVENUE, COST SAVINGS, PRODUCTIVITY, OR BREAKTHROUGH PROJECTS

2.3 LEADERSHIP

2.3B シンプルな施策でリーダー育成の成果を出す

Emory University とは



atd2017
INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPOSITION

MAY 21-24 | ATLANTA, GA
CONTENT • COMMUNITY • GLOBAL PERSPECTIVES

- Emory University is a top-ranked private research institution recognized internationally for its outstanding liberal arts colleges, graduate and professional schools, and one of the world's leading health care systems.
- Emory University was established in 1836.
- Emory University consists of 9 professional schools and colleges.



Students (Fall 2016)

- Enrollment: 14,913
- Undergraduate: 7,593
- Graduate and professional: 7,103

Employees (Fall 2016)

- 25,915 Total, University & Healthcare
- 11,925 University Faculty and Staff
- 16,204 Emory Healthcare

Emory ranks as the 2nd-largest private employer in metro Atlanta.

Operating budget

- \$4.3 billion (2014-2015)
- \$1.9 billion Emory University
- \$2.9 billion Emory Healthcare

Endowment and trust funds

- \$6.5 billion, as of August 31, 2016

Sponsored research

- Received \$574.6 million (FY16)



このケースから得られるヒント

1. ポテンシャルに注目

リーダー不在を嘆くのではなく、ポテンシャルのあるリーダー候補者を発掘して育成していくというアプローチは、急激な変化を好まない社風の企業においても活用できる

2. シンプルな施策でも十分成果が出せる

「発掘・選抜→キックオフ（入学）→研修→実践→報告→研修→実践→報告→・・・報告→卒業」というシンプルなフロー

- ・入学があり卒業がある。期間限定なので受講者は頑張れる
- ・「研修→実践→報告」というセットをテーマを変えながらひたすら繰り返すため、実力が着実に積み上がる



Carter, Anisthasia
Associate Director, L & D
Emory University



Hayes, Wanda
Senior Director, L & OD
Emory University



atd2017
INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPOSITION

MAY 21-24 | ATLANTA, GA
CONTENT • COMMUNITY • GLOBAL PERSPECTIVES

Emory's Challenges

- Large, decentralized private research institution
- Multiple cultures across campus
- Almost nothing is "required"
- Lack of formal talent management system
- Higher Education has a shorter history of developing staff and faculty
- Higher Education has an even shorter history of talent management



M121 Aligning Leadership Development and Talent Planning in Higher Education
大学におけるリーダーシップ開発

2.3B シンプルな施策でリーダー育成の成果を出す ニーズとポテンシャルに合ったプログラム

タレントマネジメントの意識



Succession Planning → Talent Management



ポイント：1. ニーズ 2. 知識・スキル
3. 現在の成績・評価 4. ポテンシャル

ポテンシャルの定義



Defining Potential:

- Leadership Promise
- Personal Development
- Master of Complexity
- Balance: Values and Results

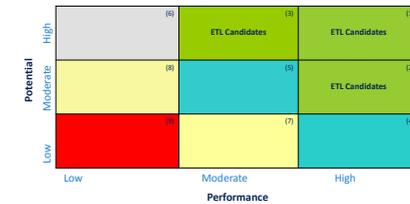
Based on the article "Finding Future Perfect Senior Leaders: Spotting Executive Potential" by Robert W. Rogers and Audrey B. Smith

ポテンシャルの定義はリーダーとしての期待、自己成長力、複雑性に対応する力、理念と成果のバランス

可能性と実績で人選



Assessing Talent



PP (ポテンシャル x パフォーマンス) のマッピングで受講対象者を選抜する

プログラムのモデル

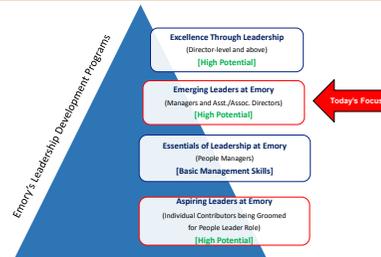


Leadership Development Program Model



各プログラムの流れ：1. オリエン 2. 診断 3. 集合研修 4. 職場実践 5. 修了

ニーズに合わせた4プログラム



4階層向けにリーダーシップ研修：1. 次期管理職候補 2. 新任管理職 3. 中間管理職 4. シニア管理職

各プログラムの概要



Participant Commitments for Programs

Program	ETL	Emerging	Essentials	Aspiring
# Classes	7	6	17	8
# Classroom Days	15	12	14	6
Total Hours/Days*	300/37.5	167/21	192/24	52/6.5
Project	Team	Individual	Individual	Individual
360 Feedback	Yes	Yes	Yes	No
Coach	External	Internal	Internal	Internal
Birkman	Yes	Yes	No	No
DiSC	No	No	No	Yes

プログラムによって日数、職場実践スタイル、診断ツールを適切に組み合わせている

2.3B シンプルな施策でリーダー育成の成果を出す プログラムイメージと成果

受講者の選定基準

選定基準：

- ・ 経営者の推薦
- ・ 高いポテンシャル

検討ポイント：

- ・ パイプラインを強化する
- ・ 中途採用ではなく、既存社員を優先する



Emerging Leaders at Emory

Addressing Talent Planning by:

- Retain the Leaders We Have
- Promote and Rotate More from Within
- Ensure Success at Key Transitions

Selection into Emerging Leaders:

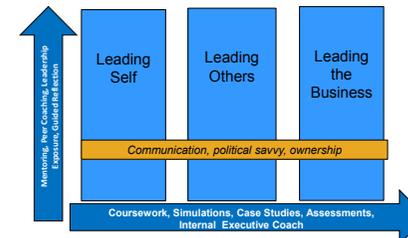
- Nominated by Vice President or Dean
- High potential for growth to a strategic leadership role

56 nominations for 20 seats

プログラムの内容



Framework for Learning & Development Activities



内容の流れ

- ・ 自己→他人→組織のリーダーシップ

研修スタイル

- ・ 自己学習、シミュレーション、ケース、診断、コーチング、職場実践、メンター、振り返り

成果：能力とスキル向上

ビジネス成果

効率アップ、経費削減、売上向上

リーダーシップ成果
能力アップ、部下育成強化

その他の成果：受講者の視野拡大、自信アップ、人脈づくり



Impact of the Emerging Leaders at Emory Program



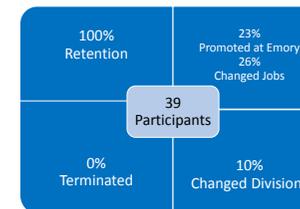
Participants Reported Improvements in:

- Decision-making
- Coaching ability
- Emotional Intelligence
- Focus on networks and partnerships
- Communication
- Ability to deal with change
- Increased Self-Awareness
- Broaden perspective of University-wide issues

成果：タレントマネジメントの観点



Emerging Leaders Measurements*



* As of March 21, 2017

卒業生は、

0% 離職

23% 昇進

26% 異動（部内でチャレンジ）

10% 異動（他の部門でチャレンジ）

2.3 LEADERSHIP

2.3C リーダー育成は早めに



Blanchard, Scott

Principal and Executive Vice President
The Ken Blanchard Companies

M209 Stop Bad Leadership Habits Before They Get Started

若いときにこそリーダーシップを強化する

新任マネージャーのスキル不足



60 percent of frontline managers underperform during their first two years, driving performance gaps and employee turnover across the entire frontline.

CEB/ Learning and Development Roundtable Study

© 2014 The Ken Blanchard Companies. All rights reserved. Do not duplicate.

調査結果によると、60%の新任管理職はリーダーシップ能力不足により、最初の2年間では目標が未達成。そのため、部下の離職率が高まり、業績に悪影響を与えている

悪いクセの確立



Those that survive develop habits in their first year that they carry with them throughout their careers.

Linda A. Hill, Harvard professor and business author

© 2014 The Ken Blanchard Companies. All rights reserved. Do not duplicate.

多くの新任管理職は、最初の1年間で自分のマネジメントスタイルが固まる。ただし、指導がないなかでスタイルが確立してしまうため、悪いクセや習慣が身につくケースが多い

育成がToo little, too late



The average leader doesn't receive training until they are 10 years into their careers

Zenger Folkman Research

© 2014 The Ken Blanchard Companies. All rights reserved. Do not duplicate.

初めてのリーダーシップ研修を受講する時点で、マネージャーとしての経験年数は平均10年。これでは悪いクセを繰り返し刷り込んだうえに、悪い成果に慣れてしまっている

2.3 LEADERSHIP

2.3D 技術の専門家からビジネスリーダーへシフトさせるヒント

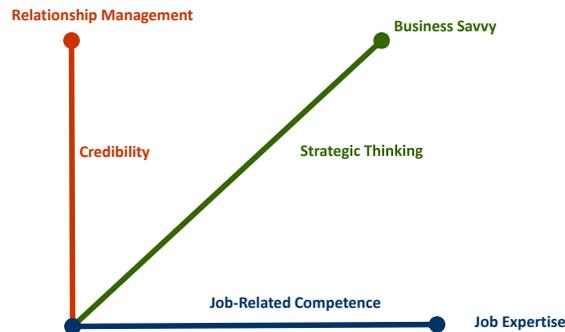


Patterson, Alan
President
Mentoré

TU415 From Technical Expert to Strategic Leader
専門職からリーダーへの変換キット

リーダーシップを3次元で考える

Leadership Dimensions



リーダーシップの3つのベクトル

1. 専門性（青の線）個人の能力と専門知識
2. マネジメント力（赤の線）信頼性、人間関係、コミュニケーション能力
3. ビジネス思考（緑の線）戦略思考、ビジネス知識

スペシャリストのリーダーへの道は青→赤→緑

専門家からリーダーへの4ステップ



Leader Evolution

専門性	信頼性	実行力	戦略思考
What?	Who?	How?	Why?
実績	イメージと評判	コーチング	ビジョン
知識、経験	影響力	良い環境づくり	ビジネスインサイト
深さ	広さ	的確な対応力	リスクに挑戦する力
モノの達人	人間の達人	組織の達人	ビジネスの達人
IQ	EQ	システム思考	戦略思考
自分でやる	相手に貢献する	組織を動かす	良い戦略をつくる
専門知識を知る	相手を知る	組織を知る	ビジネスを知る

2.3 LEADERSHIP

2.3E スキルアップ<スキルアウトで成果を出す



Frieman, Steve

Associate Director

Federal Consulting Group / US Dept of Interior

GOV500 Secrets to Increasing Leader Effectiveness:
Moving Beyond Behavioral Competencies
効果的なリーダー育成の秘訣

従来のスキルアップ発想



"Packing-In" is Currently the Primary Process Used to Increase Leader Effectiveness

Increased Behavioral Capability
(Increases in leader knowledge or skill)



Increased Leader Effectiveness
(Successfully resolving leader challenges)

従来の育成イメージ

Step 1: パワーアップ
知識やスキルを高める

Step 2: 成果を出す

より高い知識と能力を実務に生かして、以前より良い成果を出す

スキルアウト発想



A Modified Formula for Increasing Leader Effectiveness

$$\text{Behavioral Capability} \times \text{Choice} = \text{Degree of Leader Effectiveness}$$

「スキルアウト」強化のイメージ

Step 1: 適切な行動を決める
持っている能力でより状況に合った適切な判断をして、最適な行動を決める

Step 2: 成果を出す

最適な行動によってより良い成果を出す

スキルアウト実験の結果



What Most Participants Reported Experiencing by the End of the SLP

- Successfully dealt with highly difficult and stressful leader challenges
- Became less stressed, less anxious, and more relaxed back on the job on a daily basis (reported by approximately 40% of participants)
- Became more open to hearing and considering other opinions and ideas
- Felt less isolated and alone when not sure what to do
- Became more effective in developing employees
- Successfully promoted and/or facilitated positive work culture change

スキルアウト強化プログラムの成果

- 難しい場面に対応する能力が上がった
- ストレスが解消できた (受講者40%)
- 相手の話を深く理解できるようになった
- 答えがない際のプレッシャーが減った
- 部下育成が改善できた
- チームの雰囲気良くなった

2.4 MILLENNIALS

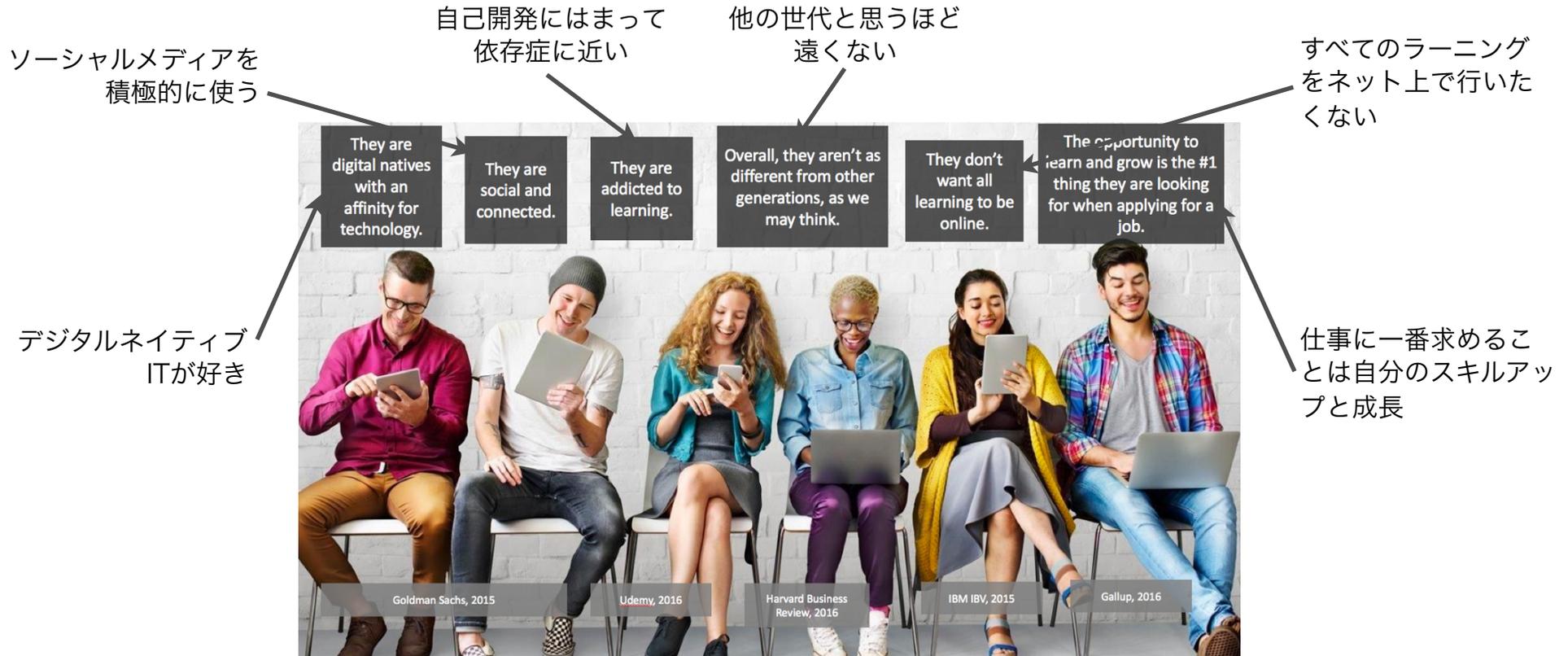
2.4A 若手社員の現状と特性



Ryan, Kati

Senior Director of Learning and Development
Distil Networks

SU215 Bringing Boring Concepts to Life for Millennials Through Gamification and Microlearning
ゲーミフィケーションとマイクロラーニングを活用したミレニアル世代への対策



2.4A 若手社員の現状と特性



Adamietz, Greg
VP of Partnerships
Rapt Media

社内コミュニケーションに関する現状

73% 業務の改善提案をしたい

24% ユーモアとエンターテインメントを求める

24% 社内のコミュニケーションを自分に合わせてほしい

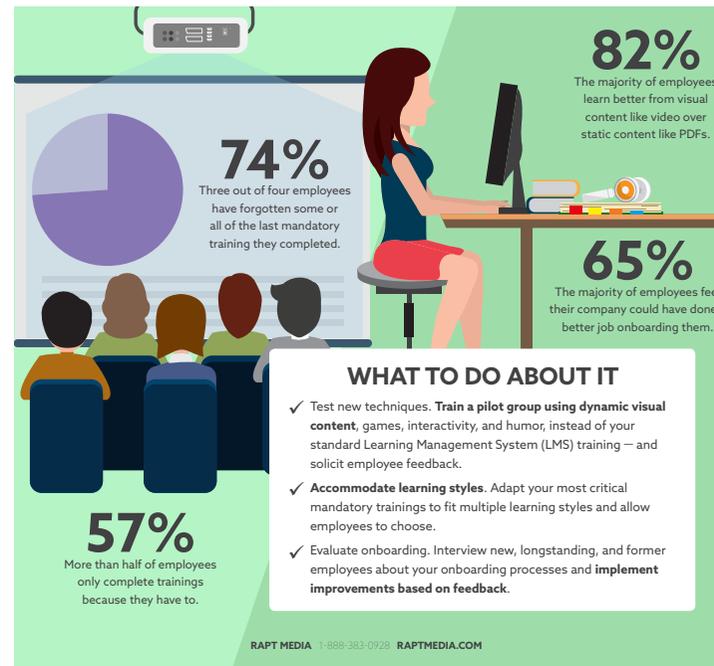
60% 社内コミュニケーションがつまらない、不満がある

44% この5年間で社内コミュニケーションが変わっていない



TU318 Interactive Video: Building an Emotional Connection to Drive Behavior
インタラクティブな動画を活用して活力を生み出す

人材育成に関する現状



82% テキストや書籍より映像から学んだほうが記憶に残る

65% 入社時研修を改善する必要があると思う

74% 一番最近に受けた必修研修の内容を忘れて

57% 必修研修しか受けたことがない

2.4 MILLENNIALS

2.4B 若手社員に響く人材育成のヒント：ゲーム化

ゲームデザインの基本



Tips & Tidbits on Gamification Design:

- Always understand your audience
- Your games should align directly with your overall learning objectives
- Keep them simple
- Technology doesn't *always* have to be used – don't force it!
- You don't always have to buy gamification software to gamify your trainings
- Think about modern games and how you can weave them into learning – you can get very creative here!

ゲームを成功させるポイント

- ユーザーのこだわりと心理をよく理解する
- 研修目的から逆算してゲームを設計する
- シンプル is ベスト
- ITを使う必要はない
- ゲーム専用ソフトを使う必要はない
- 世の中にあるクイズ番組やゲームをベースにつくる

例：リスクマネジメント研修

研修目的

ゲームイメージ



To Do:

“Make sure the sales team is familiar with the OWASP Top 20 Automated Threats Handbook and how to use it.”



Why This Wasn't As Easy As It Sounds:

- 72 pages of heavy content
- Extremely technical
- Not directly going to help them sell more
- Before lunch, at the end of a 3-day long company off-site

テーマ：OWASP式リスクマネジメント
既存内容：72ページもあるハンドブック
特徴：内容がきわめて難しく、複雑
内容を覚えても仕事で生かせる場がない



To Do:

“Make sure the sales team is familiar with the OWASP Top 20 Automated Threats Handbook and how to use it.”



Training Requirements Based on Need:

- Build hype about the book and its importance
- Train them on how to understand the handbook *and* how to use it
- Illustrate how to use it
- Make them use it
- Try to make this fun and engaging

成功の条件：OWASPハンドブックに対して

- 興味を持ってもらう
- 重要性を理解してもらう
- 使い方がわかる



The Training Solution

Scavenger Hunt Deets:

- Directions:
 - Pair up and fill in each square with the requested item, using the OWASP Automated Threat Handbook as your guide.
 - For the **6 examples in BOLD**, define it and then create a real-world application / story / account / client, pertaining to that OAT Identify Code and how WE can help.
- Goal:
 - Coverall: first pair to finish and be right, wins a prize.
 - Prize: \$25 Amazon Gift Card for each of the winning pair



ゲーム：OWASP スタンプラリー
各チームで6つのミッションに対してハンドブックを参考にしながら、具体的なケースを考えて共有する

2.4B 若手社員に響く人材育成のヒント マイクロラーニング

マイクロラーニングの基本



Tips & Tidbits on Micro-Learning Design:

- Focus on a *single* learning objective
- Make it short and sweet
- Make it action-oriented
- Tie it to real life – make it come alive
- Ensure your learners know what they should do immediately to drive the right behavior
- You can design in-classroom content into microlearning chunks as well as out-of-classroom content

マイクロラーニングの成功ポイント

- 内容を1つに絞る
- 短くする（3分以内）
- すぐ実践できる内容にする
- 実際の業務に近いイメージしやすいものにする
- 学習後にどのような行動を起こせば良いかを明確に伝える
- 既存の研修内容のアレンジでも、ゼロからつくっても良い

例：リスクマネジメント研修

研修目的

ゲームイメージ



To Do:

“Ensure a new customer-facing role knows how to cold call, set discovery meetings and present our solution.”



Why This Wasn't As Easy As It Sounds:

- Our sales cycle is a long one
- Our security products are extremely technical
- Our sales team is dispersed across the globe

テーマ：営業向けコールドコールのコツ
検討ポイント：セールスサイクルが長い

- 製品が複雑で難しい
- 営業チームは世界中に点在している



To Do:

“Ensure a new customer-facing role knows how to cold call, set discovery meetings and present our solution.”



Training Requirements Based on Need

- Design content
- Allow reps to practice
- Provide a place for reps to access content in small chunks based on the sales process
- Assess their progress
- Provide coaching and feedback

成功の条件：コールドコールの練習、フィードバックとコーチングがある

- 必要な情報が小さな単位にまとまっていて簡単にアクセスできる



The Training Solution

- Learn 1 Topic PER Day for 2 weeks
- Practice, practice, practice
- Access docs and training in chunks
- Assigned homework
- Complete based on what learned
- Receive Feedback & Coaching



研修イメージ：毎日1テーマ x 2週間
ワンポイント情報収集宿題→宿題→演習
(映像を撮影してアップロード) →フィードバック、コーチング

2.4B 若手社員に響く人材育成のヒント

インタラクティブ映像

インタラクティブ映像の特徴



Why Interactive Video?

Linear Video

- Lean Back Mode
- I want to be entertained
- I am in mood to just watch
- Length is dependant on desire;
 - quick hit (youtube)
 - or storytelling (netflix)

Interactive Video

- Lean In Mode
- I want to explore and discover
- I want to get information
- I want to learn
- I want to take action
- I want an experience that leads me how to get things done quickly and directly
- Don't send me somewhere else

RAPT

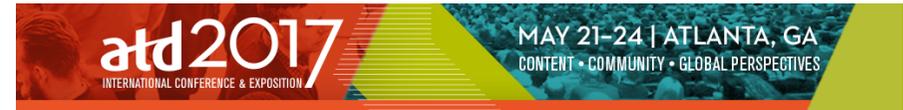
(従来の) ビデオ映像の特徴

受身的に見る、エンタテインメント性を求める、見るだけで満足
(吸収しようとしなない)、適切な長さは気分によって異なる

インタラクティブ映像研修

主体的にいろいろ知りたい、情報収集したい、学びたい、行動を
起こしたい、短い時間で具体的にどうすれば良いか知りたい、い
ろいろ探したくない

インタラクティブ映像の使い方



Different uses of interactive video

- Recruitment
- Onboarding
- Training
- Benefits Enrollment



RAPT

インタラクティブ映像が効果的な場面

- 採用活動
- 入社オリエンテーション
- トレーニング
- ポリシーの説明

2.4 MILLENNIALS

2.4C 若手社員を理解するためのゲーム型研修



Kadakia, Crystal

Founder & Principal Consultant
Invati LLC

TU120 Exploring the Millennial Myth: Designing a Workplace for Digitally Enabled Talent

事例紹介：デジタル世代の人材に向けた職場変革

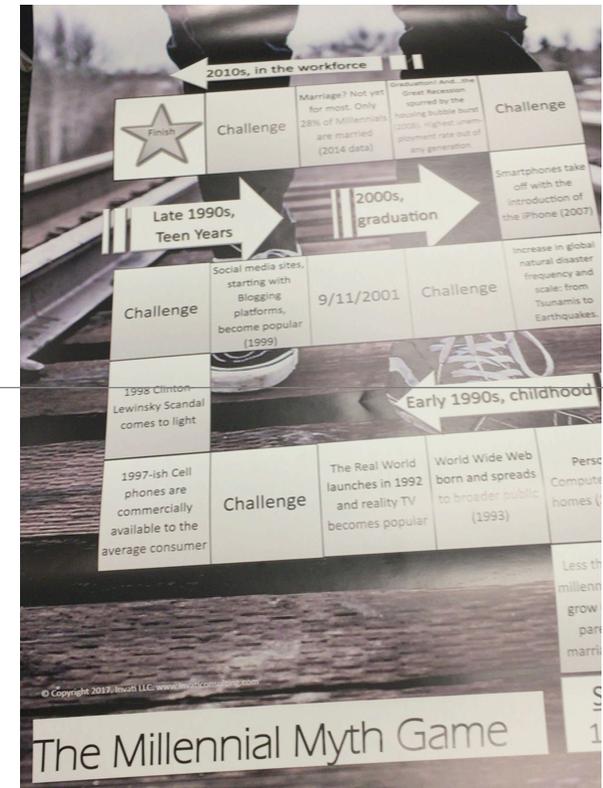
オリエンテーション



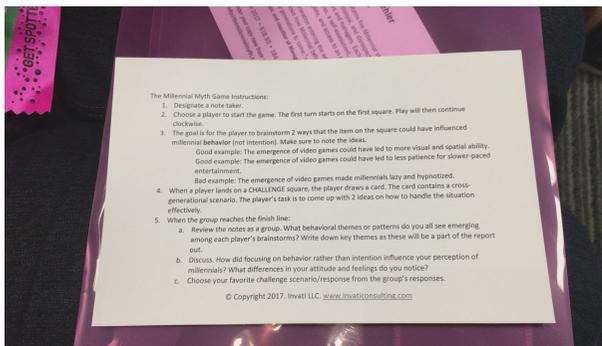
ゲーム風景



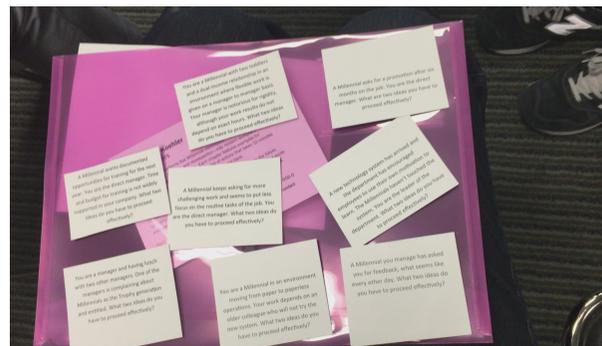
ボードイメージ



指示



ディスカッションカード



2.5 GLOBAL

2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ



Shi, Ruiqing
Training Manager
Advanced
Training Center
of State Grid
Corp. of China



Tian, Yilin
Training Manager
Advanced
Training Center
of State Grid
Corp. of China

TU405 Developing International Talents to Expand Globally グローバルビジネスを拡大するためのグローバル人材育成

このケースから得られるヒント

1. わずか4カ月でもすごいことができる

多くの日本企業は何年もグローバル人材の定義について検討し、育成の実施に移っても毎年数十人といった慎重な進め方をしますが、この事例ではビジネスニーズに合わせてスピーディーに行った

2. 全員に明確で高い目標を設定する

研修前の英語力にとらわれず、会社としてグローバルビジネスで通用するレベルに目標設定。スタートラインが低い受講者でも達成できるように手厚くサポートを行う

3. ビジネス英語スキルとグローバルビジネス知識の両輪

コミュニケーション以外の内容もプログラムに入れて強化する

ミッション実現のためのグローバル強化



Our Mission  国家电网 STATE GRID

Power Supply

- Safer
- More Economical
- Cleaner
- Sustainable

Society

- Healthier Development
- More Harmonious
- Better Life

ミッションとして

電力の提供を

- 安全に
- 経済的に
- 綺麗に
- サステナブルに

社会に

- 健全な発展
- 調和
- 豊かな生活

2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ 究極のトップダウンオーダー

GEIとは

GEI =
Global Energy
Interconnection

利点
効率↑
サステナブル↑
コスト↓
無駄遣い↓



国家主席の一言



習近平は国連サミットのスピーチで、中国はGEI実現をリードし、いち早く次世代のエネルギー環境をつくと発表。その瞬間、グローバル人材育成の緊急性が劇的に高まった

GEIのイメージ

GEIのイメージを地図

で見ると、



水力発電



風力発電



太陽光発電



電力の流れ



GEIの規模

世界的なプロジェクト

78,260マイルの工事

4.5兆円 投資額

2.6兆円 ???

... とにかく大規模



2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ 短期間でしっかりとした準備

タイトなスケジュール



4か月という短い時間で計画から実施完了まで行うという、きわめて厳しいスケジュール

500 = 実施する研修時間（2か月以内）

50 = 講座数

120 = 新しく採用する講師

129 = 受講者

ニーズ分析の結果

atd2017 INTERNATIONAL CONFERENCE & EXPOSITION MAY 21-24 | ATLANTA, GA
CONTENT • COMMUNITY • GLOBAL PERSPECTIVES

Step 1 Needs Analysis - Business Units

Department	Needs Analysis
Marketing	Foreign Power Market, Intl. Finance, Accounting, Engineering, Etc.
Tech Support	M&A Due Diligence, Electricity Pricing, Natural Gas, New Energy, Etc.
Dev. & Plan	Intl. Accounting, Strategic Planning of Transnational Enterprises, Etc.
Finance	Intl. Finance, Intl. Accounting, Financial Statement Analysis, Etc.
Integrated Mgmt.	Brand Mgmt. of Intl. Enterprise, File Mgmt., Etc.
Investment & Financing	Intl. Investment, Intl. Financing, Risk Control, Etc.
Supervision & Audit	Overseas Personal Security, Overseas Assets Audit, Etc.
Overseas Operation	M&A Integration, Transnational Enterprises Governance, Etc.
Ideology & Politics	Organizational Culture in Transnational Enterprises, Team Mgmt., Etc.
Law	Transaction Contract Design For M&A, Risk Control, Etc.

ADDIEモデルにより、各部門のグローバルニーズをヒアリングして分析を行った。上記のとおり、すべての部門において語学力と異文化対応力以外に、専門知識とグローバルビジネスの内容が必要とされている

プログラムの全体像



全体の流れ

Stage 1 : ビジネス英語

- 6月9日～27日（17日間）
- 研修時間@200時間

Stage 2 : グローバルビジネスの基本

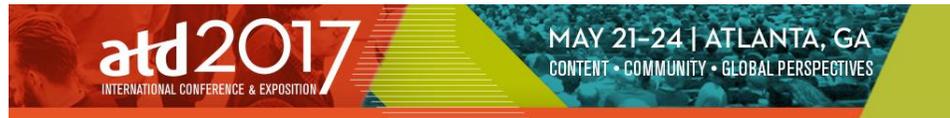
- 6月28日～7月24日（25日間）
- 研修時間@200時間

Stage 3 : M&A実践

- 7月25日～8月8日（12日間）
- 研修時間@100時間

2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ 研修内容の詳細

レベル別の研修内容



Step 3 Delivery – Combined and Separated Classes

English Level	Easy Stage 1		Stage 2		Hard Stage 3
	Basic English	Survival English	Office English	Business English	
High			Telephone English	Business Case Analysis	M&A Practical Courses
B					
C		Eating out Go to Hospital	Document Writing	Intercultural Communication Business Negotiation	Professional Basis Courses
D	Grammar Basic Dialogue		Presentation		

英語レベルに合わせたスタートライン

基礎→基本的な英会話から、初級→サバイバル英語から、中・上級→ビジネス英語から（ライティング、プレゼンテーション、電話）

共通ゴール

スタート時のレベルに関係なく、全員は英語コミュニケーションスキルとステージ2と3のビジネススキルを受講する

研修のスタイル



Step 2 Design & Dev. – Blended Method

Training Method	Off-line (2-month Study + Half-year Practice on Site)				On-line (1 Year)	
	Wisdom Sharing	Scenario Simulation	Team Building	Practice on Site	Organized Officially	Study Spontaneously
Contents	Executives of SGCC: Being Abroad	Intl. Energy Case Analysis	Western Developing Training	Practice in International Business Unit	Online University	Knowledge Base About Internationalization
	Students Discussion: Internationalization	Intl. Business Negotiation	Communication Across Classes		Software : Self-study Online	My TED
	Lectures: Professional Knowledge	Role Playing: Self-defense Overseas	Group Morning Reading		Discuss On-line	Courses From World-class College
	Essentials of Living Abroad	Situation Drilling: Living Abroad	English Corner		International Adaptability Evaluation	Skits

複数の提供方法を組み合わせたブレンドラーニング

- ・ 講義とディスカッション
- ・ シミュレーション（海外赴任、英語ネゴ、ケース分析）
- ・ チームビルディング（異文化対応、職場勉強会）
- ・ 海外実務（海外事務所に6カ月勤務）
- ・ eラーニング（オンライン大学、オンラインアセスメント）
- ・ オンラインコンテンツ（MOOC、My TED）

2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ 実施イメージ

語学研修とビジネス講座の割合



ビジネス英語編

発音、リスニング、リーディング、電力業界関連用語、ライティング、翻訳と通訳、プレゼンテーション

ビジネススキル編

GEI、SGCCのグローバル戦略、M&A、グローバル経済、電力の世界トレンド、中国政府の中期計画、グローバルビジネスマナー

担当講師



グローバル企業をパートナーとし、各社から専門講師を招聘
M&Aコースの例

- M&A→Morgan Stanley
- 企業評価→Goldman Sachs
- 契約書作成→Baker & McKenzie
- 財務分析→PwC

2.5A 急速かつ大規模なグローバル人材育成チャレンジ 研修の成果

成果：知識とスキル

スキル習得の確認方法

1. 事前：英語インタビューテスト
2. 中間：ビジネス英語実力診断
3. 事後：ビジネス知識
4. 定期的に英語力のオンラインテスト



成果：マインド

海外で働く意識の

確認方法

1. 適性診断
2. 海外勤務についてのヒアリングアンケート
3. 赴任者向けの面談



成果：ビジネス面

行動（3段階）

海外勤務希望者
50%→75%

成果（4段階）

海外売り上げ
9,000億円→5兆円



成果：グローバル展開



当初の想定どおりにプロジェクトが進んでおり、各地域にリーダーや赴任者が勤めている

2.5 GLOBAL

2.5B グローバルチームの課題：バーチャルワーク



Nugent, Kate

Director of Learning

The Ariel Group

TU112 Uniting Global Teams: Communicating Virtually for Impact, Inclusion, and Engagement
バーチャルなコミュニケーションを促進し、グローバルチームを結束させる

リモートワークの急激な普及

46% リモートチームのある企業

103% 在宅勤務の伸び率（10年間）

80% リモートワークの改善が必要



The Virtual Work Environment

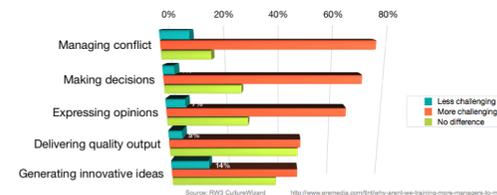
- In a poll of 379 global organizations, **46%** use virtual teams, *SHRM (2012)*
- Working-at-home arrangements increased **103%** since 2005, *Global Workplace Analytics (2016)*
- The use of VILT is increasing in companies but **80%** think their programs are not very effective, *Training Industry Study (2010)*



リモートワークで起こりやすい問題



Differences Between Virtual and Face-to-Face Teams



リモートがF2Fより難しいポイント：

75% 問題解決

70% 判断

65% 意見交換

F2Fより簡単な項目は一つもない

問題が起きる前の注意点

- コミュニケーションの量が減る
- 注意し合わない
- マイクロマネジメントが始まる
- 水面下で障害が発生する



Warning Signs of Virtual Conflict



- Loss of focus
- Excessive caution
- Communication drops (or increases suddenly)
- Over-management
- Conflict goes underground

リモートワークの悪循環



Conflict Goes Underground

- Communication and trust breaks down virtually
- Others become invisible
- People aren't candid



コミュニケーションの量が減る

↓
相手を理解できない

↓
本音を言わなくなる

2.5B グローバルチームの課題：バーチャルワーク バーチャル問題の解決ヒント



Hoefling, Trina
The SMART Workplace

SU413 Conflict Resolution in the Virtual Workplace
バーチャルな仕事環境で起こりうる問題

バーチャルワークの問題解決ヒント

原因は？（個人・チームの問題）
問題の種類は？（タスク、人間関係）
どう話し合う？（電話、ビデオ会議）
どうフォローする？



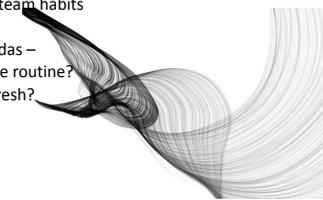
Address Destructive Conflict

1. Conflict source?
 - Individual – one on one resolution
 - Team – only involve team members that are impacted
2. Type?
 - Task – Relationship
3. Who needs to be in the conversation?
4. Host the conversation (video call, telephone, in person)
5. Watch your talk:listen ratio
6. What's the follow up?



Prevention is the Best Practice

- Find Team Rhythms & Flow
- Negotiated protocols and team habits
 - Standing meetings
 - Fixed and flexible agendas –
 - What can and should be routine?
 - What variety keeps it fresh?



解決より予防が効果的で簡単

- 早めに全員でルールを決める
- ルーチンをつくる
- 飽きさせないように工夫する

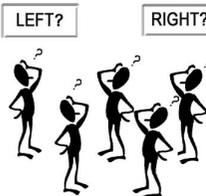
タスクに対するヒント

- メンバーとプロセスを目的に合わせる
- 役割と内容について共通理解をさせる
- ロールモデルになる



Task Conflict

- Align team structure and work flows with work outcomes
- Ensure shared understanding of the task and team roles
- Encourage inquiry, advocacy, and hearty but respectful disagreement
- Be the role model



人間関係に対するヒント

Relationship Conflict



- Have the right people in the conversation
- Keep it private (unless it's too late)
- Nip bad behaviors with private coaching
- Be vigilant. Immediately address any action that interferes with team safety or respect.

- 関係者全員と話し合う
- コーチングでフォローする
- 問題が生じた場合は即対応する

2.5 GLOBAL

2.5C リーダーシップスキル開発のグローバル展開

Walmartとは

~11,530
STORES WORLDWIDE



\$10.4
BILLION
DIVIDENDS/SHARE REPURCHASES

2.3 MILLION
ASSOCIATES

\$45-60
BILLION
3-YEAR PROJECTED
SALES GROWTH*



16 WEBSITES
IN 11 COUNTRIES

このケースから得られるヒント

1. 複雑な展開→シンプルコンセプト

グローバル展開する場合、各国の言語、文化、事情、知識レベルなどが異なるためプロジェクトが複雑になりがち。このようなときこそ、明確でわかりやすいコンセプトが必要

2. 複数の階層に共通する研修内容を提供して、成果につなげる

研修後の行動がしやすいような職場の雰囲気づくりが重要（特に上司の理解）。複数の階層に共通内容を提供することによって、共通理解と共通言語ができ、職場で生かしやすい。生かしやすいから行動する、行動するから成果が出るという好循環が起きる

3. 認定講師でグローバルバランスを取る

グローバル共通ニーズと各国個別ニーズを両方受け入れる仕組み



Cameron,
James
Vice President,
Global Leader
Development
Walmart



Smith, Mike
Director,
Leadership
Practice
Center for Creative
Leadership



Build a Global Leadership Foundation to Drive Enterprise Results



James Cameron
Walmart



Mike Smith
Center for Creative Leadership

Wednesday, May 24, 2017

W210 Build a Global Leadership Foundation to
Drive Enterprise Results

ビジネスの成果につなげるためのグローバルリーダーシップ
開発

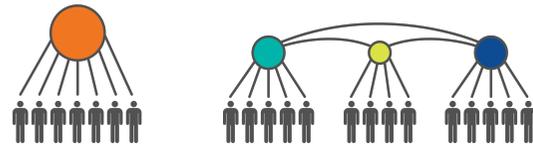
2.5C リーダーシップスキル開発のグローバル展開プログラムの概要

ゴールイメージ

アメリカ市場を中心にした時代のトップダウンマネジメントは、グローバル各地で不適切。共通した方針を持ちながら、各国にニーズを合わせる必要がある



Our Challenge



各階層別を貫く共通したコンセプト



What is it?

A system where each level can hold the others accountable for their leadership



Vertical alignment is created by each level focusing on four themes; thinking and problem solving, developing talent, adaptability and change and execution

4階層に共通する内容

1. 新任管理職
2. 中間管理職
3. 部門長
4. 経営者

共通理解によってお互いに支え合い、職場で行動を起こして成果を出し合う

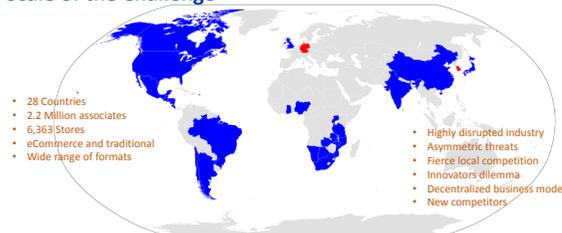
大規模チャレンジ

会社：28カ国、220万人の従業員、6,363店舗

業界：激しい変化、強い競合他社、拡散している市場



Scale of the Challenge



明確な共通内容

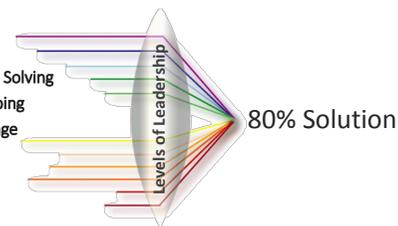
どの階層でもどの国でも、この4つのスキルに重点を置く

1. 問題解決、思考力
2. コーチング、育成
3. 柔軟な対応力
4. 実行力



Focus Areas

- Thinking and Problem Solving
- Coaching and Developing
- Adaptability and Change
- Execution



2.5C リーダーシップスキル開発のグローバル展開 取り組みと成果

実行ステップ



Implementation Phases

1. Communication
2. Discovery
3. Localization
4. Execution
5. Evaluation



この5ステップで実施

1. コミュニケーション：プログラムの目的、重要性、内容、仕組みを伝える
2. ニーズ把握：各国の状況と個別ニーズを特定する
3. ローカリゼーション：内容と伝え方を各国に合わせてチューニングする（言葉、文化、イメージ、知識レベル）
4. 実施
5. 評価

講師認定制度



Master Trainer Process



世界に広がっている事業所で、共通コンセプトをローカルニーズに合わせたプログラムを提供できるよう、Train the Trainer制度を行った。その流れは、

1. 内容理解

研修内容を把握する

2. ファシリテーションスキル

ファシリテーションスキルを身につけて、各国の状況に合わせてCCL講師と共に実施

3. 研修実施

各国で研修を実施して改善サイクルを回す

途中経過：浸透度合い



ファシリテーター育成

- 各リージョンにファシリテーターを育成済み（アフリカを除いて）
- 多くの地域に2階層から複数のファシリテーターを育成済み

各国のローカル研修実施

- 各国で研修実施をしている最中
- 現時点で評価は良好
- ファシリテーターの評判は良い
- 全階層に共通している明確な内容が生かしやすいという声が多い

全社レベルで「成果」をつくり出す

3.1 INSIDE-OUT

- 3.1A Can-Do ラーニングカルチャーの作り方
- 3.1B 脳科学に基づいたチェンジマネジメント
- 3.1C チャレンジ精神のタイプ分け
- 3.1D リーダーにとって必要なホリスティックな健康状態
- 3.1E 自由に決められるカフェテリアラーニング

3.2 TOP DOWN

- 3.2A セールスマネージャー教育の驚くべきROI
- 3.2B 受講者数と研修効果の関係

3.3 GRAND DESIGN

- 3.3A 超合理的な人材育成システム
- 3.3B カークパトリックの成果につなげる設計ヒント
- 3.3C 脳科学に基づく研修プログラムのデザイン

3.1 INSIDE-OUT

3.1A Can-Do ラーニングカルチャーの作り方



Millard, Jamie
Executive Partner
Lexington Leadership

M215 Want to Unleash a Can-Do Learning Culture?
Here's How!

「Can-Do」学習文化をつくり上げる方法

活発な社風をつくる3つの観点



Want to Unleash a Can-Do Learning Culture? Here's How!

Summary
1. Heart -- Unleash the Can-Do Spirit -- How to Check VITALS to increase the motivation to learn
2. Head -- Think TP&L Mantra -- How to help busy managers focus on learning
3. Hands -- Apply Can-Do Learning Tips -- How to help managers create a can-do learning environment



Copyright © 2017 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC

活発な「Can-Do」ラーニングカルチャーをつくるためには、この3つのポイントが重要

1. HEART (モチベーション向上)
2. HEAD (忙しいマネージャーを支える)
3. HANDS (風土づくりを支援する)

HEART : VITALSで動機づける



Conduct a VITALS Checkup: Interview Your Partner

- V**ALUES: Personal standards, principles and beliefs that you feel are important.
- I**NTERESTS: Work-related subject areas that grab and hold your attention
- T**ALENTS: Natural abilities and aptitudes that can be leveraged and developed.
- A**MBITIONS: Career, personal and financial goals and aspirations.
- L**ONGINGS: Strong psychological needs you hope to fulfill in the workplace.
- S**TYLE: Characteristic ways of thinking, feeling, behaving and interacting.

Copyright © 2017 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC

社員のモチベーションを上げるためにこの6項目を考えたうえで接する

- V**alues : 価値観、スタンダード、理念
- I**nterests : 仕事上の関心分野
- T**alents : 才能、特技、強み
- A**mbitions : 個人的な目標、期待、願望
- L**ongings : 精神的なニーズ
- S**tyle : 思考パターン、働くスタイル

HEARTを生かすヒント



1. Heart -- Unleash the Can-Do Spirit

SOME THOUGHTS

- Encourage your managers to regularly check the VITALS of their people to show they care about their WIIFM
- People will work very hard when they feel the work they do connects to their VITALS
- Regularly checking VITALS helps managers identify specific learning gaps & opportunities
- When learning is connected to a person's VITALS -- people are much more willing to learn



Copyright © 2017 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC

社員のモチベーションを高めるために上司がすべきこと

- 部下と後輩のVITALSを定期的に確認する
- 仕事とVITALSのつながりを明確にする
- VITALSに連動した育成をする

3.1A Can-Do ラーニングカルチャーのつくり方 HEAD のつくり方

Can-Do マインドシフト



多忙なマネージャーはCan-Do マインドへシフトする必要がある。そのためには、

1. **Either/Or**思考 → **Both/And**
常に可能性を見て、妥協しない

2. **作業重視** → **TP&L重視**

「TP&L」は作業と社員&ラーニングの略語で、その2つをバランスよく考える

3. **マルチタスク** → **マルチインパクト**

マルチインパクトとは一石二鳥のように一つの行動が複数の成果につながるものを優先すること

3次元で考える



TP&L は作業 (task)、社員 (people)、ラーニング (learning) という意味。行動するときになるべく複数のベクトルで成果を出すようにする

インパクトを最大化するために立ち止まり真剣に考えることが場合によって必要で、それは「Power Pause」と呼ばれる

HEADを生かすヒント

2. Disrupt the Head-- Think TPL Mantra

SOME THOUGHTS

- Encourage your managers to embrace the can-do mind shift and TP&L Mantra:
 - "Power Pause"
 - "Think TP&L"
 - "Multi-Impacting"
- Help your managers consider learning in every interaction they have with others
- Help your busy managers recognize that "situational doing" provides additional opportunities to develop people

マネージャーに TP&L、Power Pause、マルチインパクトの概念を共通言語にして、広げてもらうようにする

少なくともTP&Lのうち最低2つの向上を毎回狙うよう考える習慣を身につける

3.1A Can-Do ラーニングカルチャーのつくり方

HANDS のつくり方

フィードバックカルチャーづくり

Share Tips to Help Managers Create a Learning Environment

REQUESTING FEEDBACK SHARE TIPS to help Managers REQUEST, RECEIVE and REACT to feedback & coaching
GIVING FEEDBACK SHARE TIPS to help Managers GIVE constructive on-the-spot feedback & coaching
TEAM FEEDBACK SHARE TIPS to help Managers engage the TEAM to SHARE feedback with each other

Copyright © 2017 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC 40

ラーニングカルチャーをつくるためには、お互いの建設的なフィードバックが不可欠。フィードバックできる環境づくりに必要な3つのポイントは、

1. フィードバックを要求する
2. フィードバックを適切に伝える
3. フィードバックスキルを高める

フィードバックを求めるコツ

Requesting Feedback

1. Remember the manager's L.E.N.S. – how you behave and react is critical
2. Use situational doing opportunities to request feedback to learn & improve
3. Practice asking questions and listening
4. Acknowledge and repeat what you heard and test for understanding
5. React positively and thank people for their feedback
6. Be willing to take action and demonstrate improvement
7. Ask for feedback on your progress

Copyright © 2017 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC

フィードバックを効果的に伝えるための研修やアドバイスは多いが、フィードバックを求めるためのヒントは少ない。ポイントは、

- ・直接フィードバックを求める
- ・聞き上手になる
- ・言われたことを再確認する
- ・言われたことをやってみて成長した姿を見せる

HANDSを生かすヒント

3. Disrupt Their Hands – Apply Can-Do Learning Tips

SOME THOUGHTS

Leaders create a can-do learning culture by:

- Recognizing the power of their L.E.N.S.
- Taking advantage of "situational doing" opportunities to give and get "on-the-spot" feedback & coaching
- Encouraging & demonstrating the benefits of everyone giving and getting "positive-negative" feedback
- Creating opportunities for candid post-mortem team feedback sessions

Copyright © 2017 Lexington Leadership Partners LLC and Dimensional Leadership LLC 44

- ・フィードバックできる場面と機会を積極的に探す
- ・瞬間的にフィードバックを伝えられるロールモデルになる
- ・解決思考でフィードバックを伝えて、「どうすれば良いか」というアドバイスを忘れずにする
- ・フォーマルな振り返りセッションを定期的に行う

3.1 INSIDE-OUT

3.1B 脳科学に基づいたチェンジマネジメント



Goldsworthy, Susan

CEO

Goldswolf Sarl & Associates

Role: Speaker

M203 Learning in Liminal Space: Organizational Change in a VUCA World

VUCAの時代における組織変容

人間の脳はロブスターと変わらない

変化や危機を感じたとき、無意識に爬虫類脳が動き出し、防衛本能により変化を拒む。この脳の働きを理解することが変革への第一歩



すべては「安心」から始まる

Google社の研究によると、大変革に限らず日常業務においても、高い成果を引き出す一番のポイントは心理的な安心を与えることである

Google & Successful Team Work

1. **Psychological safety:** Can we take risks on this team without feeling insecure or embarrassed?
2. **Dependability:** Can we count on each other to do high quality work on time?
3. **Structure & clarity:** Are goals, roles, and execution plans on our team clear?
4. **Meaning of work:** Are we working on something that is personally important for each of us?
5. **Impact of work:** Do we fundamentally believe that the work we're doing matters?

Ref: Julia Rozovsky, Analyst, Google People Operations November 17, 2015

atd2017

全社的な企業変革活動が失敗する原因

Failures in introducing change*

- 1) Failure to explain the need for change
- 2) Failure to provide information
- 3) Failure to consult, negotiate and offer support and training
- 4) Lack of involvement in the process
- 5) Failure to build trust and sense of security
- 6) Poor employee relations



ES Goldsworthy

*From research IMDI change consultants

atd2017

研究によると8割の企業改革活動は失敗する。その主な原因は、準備が不十分、情報発信が不足、関係者を巻き込まない、信頼関係を構築しない

脳科学が教えるチェンジの4条件

The Importance of Saving F.A.C.E.
Neuroscientific Principles of Change



ES Goldsworthy

atd2017

脳科学からわかるチェンジに必要な4条件「F.A.C.E」は、
1. 公平 (Fairness)
2. 自治 (Autonomy)
3. 確信 (Certainty)
4. 共感 (Empathy)

3.1B 脳科学に基づいたチェンジマネジメント

脳科学が教えるチェンジの4条件「F.A.C.E」

1. 公平 (Fairness)

ポイント

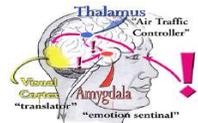
公平性が直接感情に働きかけ、素直に感情を表現できるようになる

ヒント

- ・相手に感情を伝える機会を与える
- ・公平であることを示す

Fairness: the need to express

- Humans are sensitive to fairness
- Fairness itself elicits emotion
- Expression reduces negative emotion



Leadership takeaway:
Increase transparency & communication. Treat people fairly. Give people opportunities to express their feelings.

©G.Goldsworthy

Ref: Dr. Tabibnia Golnaz

atd2017

©G.Goldsworthy

2. 自治 (Autonomy)

ポイント

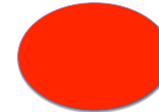
自分でコントロールができるかどうか、ストレス負荷の強弱を左右する

ヒント

選択肢や自由度を与え、相手が自分で決めることができるようにする

Autonomy: the need for Freedom to Act

The degree of control organisms can exert over a stress factor determines whether or not the stressor alters the organism's functioning



Leadership takeaway:
Give people the chance to exert more control over their work, give them options/choices within a given frame.

Ref: Dr. Mieka

atd2017

4. 共感 (Empathy)

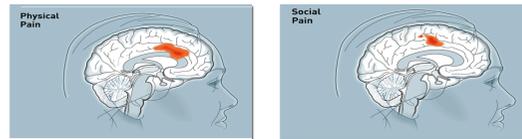
ポイント

他の人間と交流をすることで安心感が得られる

ヒント

交流の機会を企画して、積極的な交流を促す

Empathy: social disconnection creates social pain



Leadership Takeaway:
Create opportunities for people to collaborate together and interact, both professionally and socially.

©G.Goldsworthy

Ref: Eisenberger, 2009, Takahashi et al. Science 2009

atd2017

3. 確信 (Certainty)

ポイント

予測できないとやる気も考える気も出ない

ヒント

相手の期待を管理して、応えるように最大限の努力をする

Certainty: the need to know

"Prediction is the primary function of the neo-cortex and the foundation of intelligence."

Jeff Hawkins, PalmPilot



Leadership takeaway:
Manage expectations and meet any commitments that are made. Avoid over-promising and under-delivering. Better to under-promise and over-deliver.

©G.Goldsworthy

atd2017

3.1B 脳科学に基づいたチェンジマネジメント チェンジプロセスの基本

2つの基本アプローチ

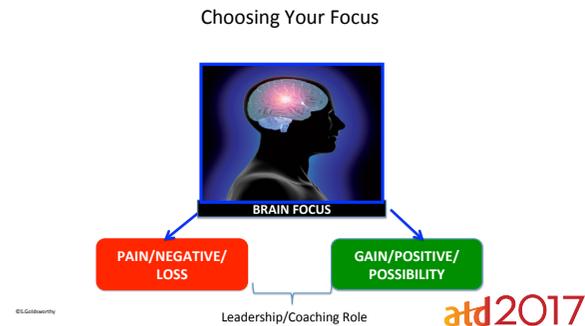
脳科学的に着目すべき
ポイントは2つのみ

1. マイナス思考

リスク、損、ネガティブに考える

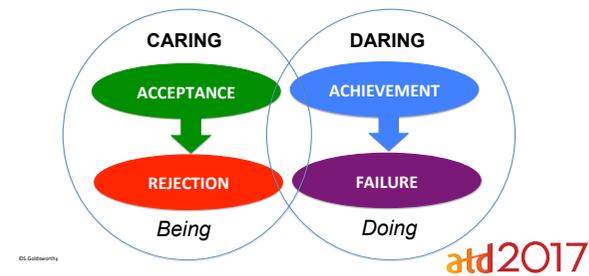
2. プラス思考

チャンス、可能性、ポジティブに考える



2つのチェンジメカニズム

Two Basic Levers



プラスとマイナス以外に大事な要素は、

1. Being

生き方やあり方

+ = 承認、- = 否定

2. Doing

+ = 達成、- = 失敗

プラス面を強調しないとチェンジが受け入れられない

Monkey Bars (うんてい) の3ステップ

チェンジの3ステップ
をうんていとして考えるとわかりやすい

1. 手離す

今の状態から離れる

2. 動く

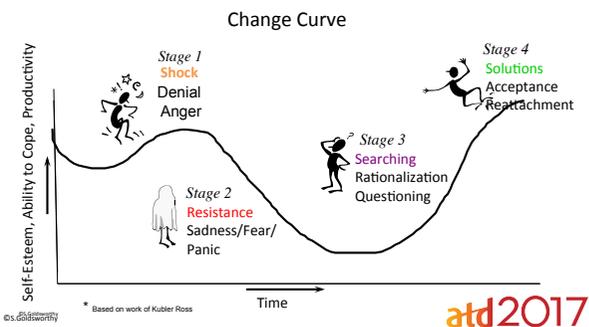
新しいものへと移動する

3. つかむ

新しい状態が始まる



チェンジの流れ



チェンジカーブはよく知られているが、

人によって異なることを理解する。異なる

ポイントは、

1. スタートのタイミング

2. 次のステップに移るタイミング

3.1B 脳科学に基づいたチェンジマネジメント

全社的なチェンジを起こすときの検討ポイント「5Ds戦略」

5Ds戦略

Key Questions for a Change Strategy
(covering the 5Ds)

1. **Why This, Why Now?** Whose support do we need and how will we get it? *(Disruption)*
2. What is our **focus**, our **meaning**, our **common goal** (vision & values)? Do we have an appealing storyline and credible communication plan? *(Desire)*
3. What **small steps/daily actions/ processes** can we put in place to achieve goals? *(Discipline)*
4. How do we encourage **risk-taking**, deal with **failure**, recognize & reward **quick wins** and develop **momentum**? *(Determination)*
5. How can we be a **learning organization**, creating a reflective, **secure base** climate? *(Development)*



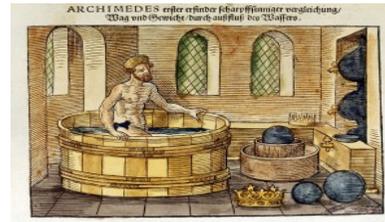
Ref: Goldworthy; Adapted JF Manzoni

atd2017

この5つの問いにしっかりと答えられるよう準備するとチェンジの成功率が高まる

1. Disruption (分断)

Disruption



What conscious choice will you make?
Why This, Why Now?

©S.Goldworthy

atd2017

過去と決別し、何をするか？ なぜやるのか？ なぜ今なのか？

2. Desire (欲求)

Desire



What do you really want to change?
Do I really want to apply the focus necessary to make the change? What is my desired outcome?

©S.Goldworthy

atd2017

本当に変わりたいのか？ 変われるほどの努力を覚悟しているか？ ゴールは何か？

3. Discipline (自制心)

Discipline



What are your small steps to big success?
What small steps/daily actions/processes can you put in place to ensure achievement of our goals?

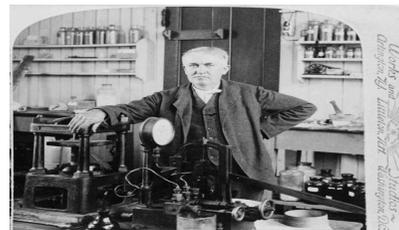
©S.Goldworthy

atd2017

第一歩は何か？ 小さなことでもよいので、毎日何を継続的にやるのか？

4. Determination (決断)

Determination



How can you embrace the setbacks?
How do I/we maintain momentum?
How do I/we encourage risk-taking, deal with failure & recognize & reward quick wins?

©S.Goldworthy

atd2017

障害をどう乗り越えるか？ 勢いをどう保つか？ 失敗からどう復活するか？

5. Development (成長)

Development



Who will support you in your growth?
How can I/we create a learning organization, creating a reflective, feedback, secure base climate?

©S.Goldworthy

atd2017

どう成長させるか？ 今後のために成長させるインフラと文化をどうつくるか？

3.1 INSIDE-OUT

3.1C チャレンジ精神のタイプ分け



Fisher, Darren
Lead Strategist
Darren Fisher Consulting

W310 Improve Performance by Examining Attitudes Toward Success and Failure
成功と失敗に対する態度を測定することでパフォーマンスを高める

経験学習が成長の原点



成功からの好循環

好：成功体験→気づき→自信をつける

悪：成功体験→考えない→自信を失う

失敗からの好循環

好：失敗体験→気づき→柔軟性が身に付く

悪：失敗体験→考えない→柔軟性をなくす

自信過剰な 繰り返し

成功ばかり考えて失敗を振り返らない、自信はあるが行動はワンパターン

自動繰り返し

成功・失敗に対して振り返りをしない、自信がなく頭が硬い

The Confidence Quadrant™



自信を持って 挑戦する

成功も失敗も振り返る、自信を持って柔軟に行動できる

後ろ向きに やってみる

成功を考えず失敗ばかりを振り返る、柔軟に行動できるが自信がない

3.1 INSIDE-OUT

3.1D リーダーにとって必要なホリスティックな健康状態



Rosen, Bob

Chairman & CEO

Healthy Companies International

W308 Transformational Leadership: The New Competitive Edge

変化するリーダーシップのあり方

身体の健康状態

How you 生きる

生活習慣、エネルギー管理、健康なライフスタイル

精神的な健康状態

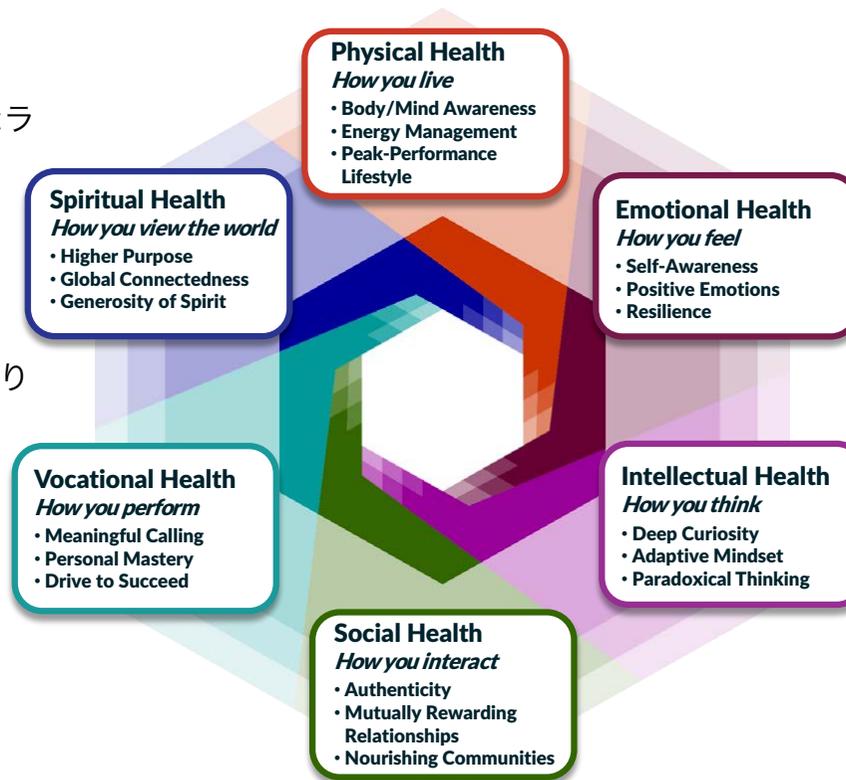
How you 世界を見る

人生のミッション、宗教的なつながり

業務的な健康状態

How you 働く

達成感、成功する意欲、高い能力



感情的な健康状態

How you 感じる

自己認識、ポジティブ思考、回復力

知的な健康状態

How you 考える

強い好奇心、柔軟な発想

社交的な健康状態

How you 交流する

Win-winな人間関係、コミュニティ

3.1 INSIDE-OUT

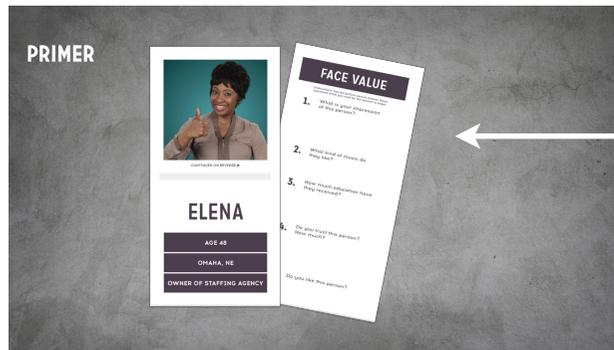
3.1E 自由に決められるカフェテリアラーニング



Douglas, Jillian
 Chief Learning Officer
 Idea Learning Group

M100 Let Them Choose: Cafeteria Style Learning for Adults
 カフェテリア型研修の活用法

1. 前菜：背景情報



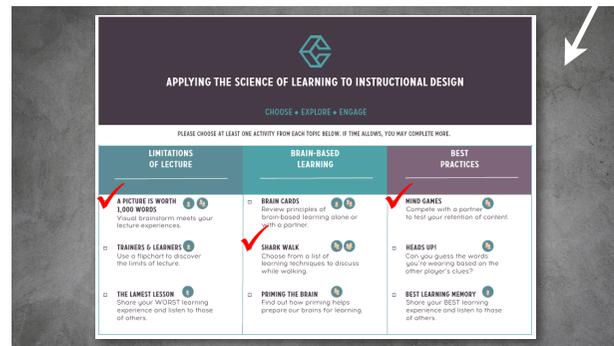
4コース教育



2. サラダ：研修内容の詳細

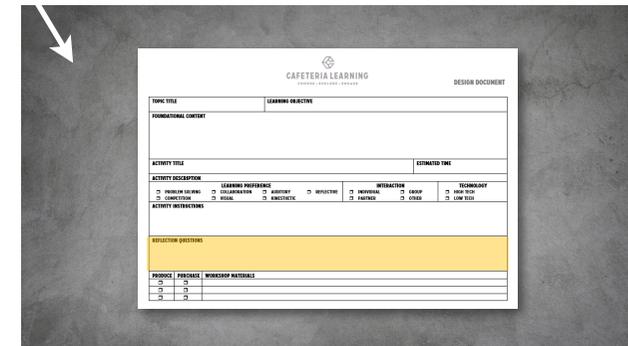


3. メイン：演習バリエーション



幅広く全社員に研修を行う場合、個性と好み異なるため全員を満足させることはきわめて難しい。そこで生まれたのがカフェテリアラーニング。社員のモチベーションを保ち、自分に合った演習を選んでもらうというコンセプト。決まった内容について複数の自由選択のモジュールがある。この4ステップで受講する

4. デザート：振り返りシート



3.2 TOP DOWN

3.2A セールスマネージャー教育の驚くべきROI

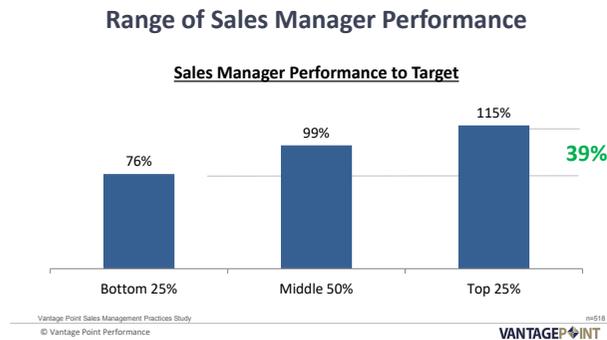


Jordan, Jason
Partner
Vantage Point Performance

TU319 Want \$3.5 Million? Train a Sales Manager
セールスマネージャーの育成でビジネス成果を上げる

調査対象のセールスマネージャーのランキング

本調査ではセールスマネージャーを業績別に分けた：ノルマ達成に対して、上位の25% 中位の50% 下位の25%



マネージャーによる営業メンバーの業績

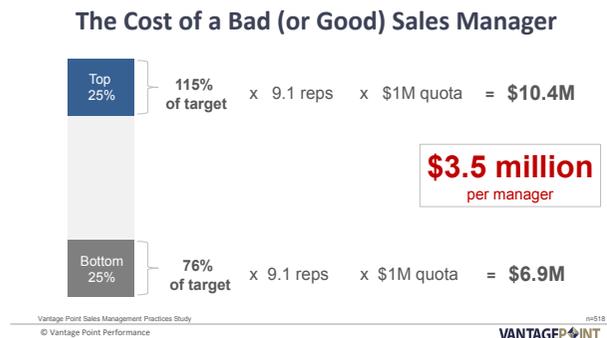
An Interesting Observation...



セールスマネージャーにより営業メンバーの目標に対する達成度が大きく異なる。上位のマネージャーの部下の65%は目標を達成している

セールスマネージャーのスキルによる売上差

右のように計算すると、上位の25%と下位の25%のセールスマネージャーではマネージャー1人あたりで3.8億円も売上げが違う



セールスマネージャーにとって重要なスキル

What Actually Matters

Rank	Skill	Actual Impact	Perceived Importance
1	Business Acumen	21.5%	17
2	Assessing Performance	15.6%	2
3	Pipeline Management	13.6%	4
4	Sales Forecasting	13.0%	5
5	Planning / Analysis	12.6%	13
6	Using Technology	12.6%	14
7	Company Products	12.4%	3
8	Internal Procedures	9.8%	16
9	Customer Knowledge	9.3%	6
10	Coaching	9.2%	1

セールスマネージャーの売上げに貢献するスキルのトップ10。注意：一般的に想像する、大切であろうコンピテンシーとは異なる

3.2 TOP DOWN

3.2B 受講者数と研修効果の関係



Zenger, Jack
CEO
Zenger Folkman

予防接種と同じようにカバー率が大切

6. Involve a Critical Mass

- Concept of herd immunity.
- Success of mass immunization programs hinge on reaching a high percentage of individuals.
- When a parent fails to immunize a child, it jeopardizes that child and the entire community.
- If I fail to get a flu shot, I am jeopardizing my community.
- If I fail to become a better leader, I infect the company.

© 2017 Zenger Folkman

予防接種のように、大半のメンバーが達成して初めて組織として成果を得られる。逆に予防接種をしないと、組織にとって感染するリスクが生まれる。リーダー育成も組織全体の能力を高めるために多くのリーダーに受けさせよう

W104 Change the Culture? Change Leadership Development

文化を変えるなら、リーダーシップ開発を変えよう

ドラッカーが語るリーダー研修の効果向上

Peter Drucker and the Importance of Critical Mass

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



ピーター・ドラッカーの言葉

「リーダーシップ強化のためにリーダーの最低1/3、できれば2/3以上に受けさせるべき」「受講者数が少なすぎることで研修の成果が出ない最も大きな原因」

3.3 GRAND DESIGN

3.3A 超合理的な人材育成システム



Fors, Michael

Executive Leader, Microsoft
Microsoft

M316 Systematically Grow your Workforce, Impact Your Business, and Impress you Leaders!
グランドデザインを完璧に描き、システマチックにビジネス成果につなげる

大前提：すべては事業戦略から始まる

1. 求める行動、能力、
成果、KPIの明確な定義

3. スキルの標準化

2. 早期に立ち上げる入
社オリエンテーション

5. ソーシャル
ラーニング

4. 認定資格制度

6. キャリア開発

7. デジタル評価と
リアルタイム進捗管理



3.3A 超合理的な人材育成システム 自分の役割に合ったスキルアップ

1. 明確な期待と求める成果物

全社員に対して求める役割、知識、スキル、行動、成果、KPIを記したパフォーマンスハンドブックをつくる。それをベースに採用、育成、評価を戦略的に行う



1. Role Performance Handbooks = Performance Spec

A Role Performance Handbook is a prescriptive performance specification

Role Performance Handbook Elements:

- ❖ Business KPIs the role is expected to impact
- ❖ Performance Model – how to perform to impact KPIs
- ❖ Key Methods, Processes, Tools – within model
- ❖ Role Performance Skills:
 - ❖ Critical technical & non-technical skills
- ❖ Annual Deliverables and Accountability Measures
- ❖ Hiring Guide:
 - ❖ Behavioral Interviewing Questions
 - ❖ Hiring Criteria - right person for the role



2. 急スピードの入社オリエンテーション

求められている成果を達成するために必要な知識、方法、ツールのeラーニングと上司やメンターのフィードバック。ポイントは自分の役割から始めて範囲を少しずつ広げること



2. Onboarding for Speed to Productivity

Role 101: Teaches skills in handbook at 101 level

- ❖ Online or Virtual
- ❖ Model for Role Performance to impact KPIs
- ❖ Methods, processes and tools
- ❖ Within context of lifecycle & major workflows
- ❖ Includes manager and mentor for feedback

Onboarding: Turn typical programs inside out

- ❖ Start with the Individual & their success
- ❖ Concentric circles emanate outward
- ❖ Manager, team, other roles, group, division
- ❖ Where fit and how work contributes
- ❖ 90 day action plan for success



3. スキルの標準化

求められている成果を上げるための集中合宿。ケース、演習、アクションプラン、アセスメント、フィードバックによってパワーアップする。最終日には経営層への発表がある



3. Academies for 300 Level Performance Consistency

Academies teach consistent 300 level performance

- ❖ 4-5 days in-person
- ❖ Learn Role Performance Handbook spec at 300 level
- ❖ Work through stages of model for role performance
- ❖ Live, practical case studies for each team
- ❖ Team and individual performance red threads
- ❖ Individual action plan applying all skills learned, presented to senior leader 1:1 for feedback
- ❖ Panel of senior leader judges for team presentations
- ❖ All in role attending "floats all boats" to a higher level of 300 level performance – allowing business KPI correlations




4. 継続的なリフレッシュ研修

四半期ごとに実力診断を行う。各四半期ごとに成長目標とKPIを上司と設定し、アクションプランをつくる。受講者は職場のKPIにつなげて、上司は費用対効果を計算する



4. Ongoing Certification Raises Workforce Performance Leader Prioritized Role Skills Tied to Business

- ❖ Skills assessment on Role Performance Handbook skills
- ❖ Each quarter, leaders select most critical skills based upon strategy, progress, and workforce performance skills assessment results
- ❖ Leaders set attainment levels & identify key KPIs
- ❖ Personalized plan based upon current skills
- ❖ Learners have optional ways to reach attainment levels
- ❖ Proving performance at attainment levels is required
- ❖ Correlation to business KPIs shows impact to business
- ❖ Leader valuation estimates & ROI measure impact



3.3A 超合理的な人材育成システム ラーニングから成果へ

5. ソーシャルラーニングのフォロー

ナレッジマネジメントとソーシャルラーニングのリソースセンター。ビデオ、サポートツール、Wiki、掲示板、社内SNSなどの様々なコミュニケーションツールと機会を設ける



5. Social Learning Playground

- ❖ Place to share & learn
- ❖ Better if directed on priority role skills than completely left on own
- ❖ Post and share videos
 - ❖ Performance support – 4 levels
 - ❖ Job aids, 10 minute video summary, links to full course, & case studies
- ❖ Knowledge management
- ❖ Experts, mentors, and communities
- ❖ Product & Service Sandboxes



6. キャリアと配置につなげる

キャリアパスから逆算して、個人ごとに必要な知識とスキルを習得するための計画を上司と合意する。社外リソースなどを使って目標を達成する



6. Role & Career Development

- Role development:
- ❖ Personalized with manager
 - ❖ Based upon role skills assessment
 - ❖ Develop skills that are not leader chosen
 - ❖ Role roadmaps assist (recommended)
- Career development via discretionary funds
- ❖ Separate career 1:1 with manager
 - ❖ Can explore other role handbooks, skills, & recommended roadmaps
 - ❖ Credit in performance review
 - ❖ Grow as an organizational asset
 - ❖ Resources: tuition, conferences, certifications, licensed online buffers (Pluralsight, LinkedIn Learning)



7. デジタル評価とリアルタイム管理

AIを使ったデジタルダッシュボード。各目標に対してNSAT、事前事後の診断結果、講師によるスキル評価、6カ月後の上司評価など、複数の観点から測定する



7. Evaluation & Dashboards

- ❖ System is an example of Digital Transformation
- ❖ 6 evaluation levels per asset: Kirkpatrick
 - ❖ NSAT
 - ❖ Pre/Post
 - ❖ Actual Judged Performance
 - ❖ 90 day applied skills (+ manager)
 - ❖ Correlation to KPIs
 - ❖ Leader valuation & ROI
- ❖ Listening systems using sentiment analysis
- ❖ Gaming & Badging



まとめ：人材育成システムの利点

- ・ 事業戦略実現に貢献する活動を特定して、そこに重点を置く
- ・ 組織と社員の実力を高め目標を達成する
- ・ 人材育成部門の価値を高めて、社内で大切な役割を果たす



System Benefits for You

- ❖ Your job #1: Wisely invest shareholder, citizen, or donor monies
- ❖ Spend your time, energy, resources wisely for greatest impact
- ❖ Create a high performing workforce to achieve strategy
- ❖ Lead a world class function with a defensible strategy
- ❖ Raise workforce performance & measure your impact
- ❖ Thrill leaders, involve them, & become a trusted advisor
- ❖ Develop a data-based system in the Digital Transformation Era
- ❖ Set a new standard for learning & development functions



3.3 GRAND DESIGN

3.3B カークパトリックの成果につなげる設計ヒント



Kirkpatrick, James
Senior Consultant
Kirkpatrick Partners

M210 Transform Your Future: Building Tactical and Strategic Business Bridges

ビジネスとの戦術的・戦略的な架け橋をつくる

1. 社員と共通理解を得る

育成の成果と評価に対する意識を高め、理解を深めることからスタート。納得してもらおうポイントは3つ

1. 効果測定が会社にとって大切
2. 評価するときに正確性を目指すことが重要
3. 複数の観点から評価することに意味がある



Build Consensus Bridges with Your Colleagues

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners. All rights reserved.

Actions to Take

1. Challenge them that evaluation needs to be about truth
2. Encourage them to embrace the concept of blended evaluation



2. ステークホルダーに価値を提供する



Build Strategic Bridges with Your Key Stakeholders

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners. All rights reserved.

Actions to Take

1. Educate them in the benefits of a business partnership approach
2. Compel them to act as advocates of a business partnership approach



経営層と他のステークホルダーの支援を得るためのポイントは2つ

1. プランニング・現場・人材育成部門の3者で人材育成施策を決める重要性を理解してもらう
2. 研修効果を高めるために、経営層から必要なサポートとその重要性を明確に伝える

3.3B カークパトリックの成果につなげる設計ヒント 成果を高めるために必要な4つの「つながり」

3. 各職場の社員と受講者の上司を巻き込む

研修で学んだ内容を職場で生かさなければ、残念ながら求めている成果は得られない。職場で活用できるかどうかに対して、影響力が強いのは受講者の同僚と上司。その人たちのサポートを得るためのポイントは2つ

1. 話すより聞く、先に相手の職場の個別事情を理解したうえで、その後に助けを求める
2. 人材育成部門が職場の目標達成にどのように役立つかをわかりやすく提示する



Build Tactical Bridges with Your Line Managers and Supervisors

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners. All rights reserved.

Actions to Take

1. Seek first to understand – on their turf and their terms
2. Show them you can add value by going beyond learning

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.



4. 研修受講者と信頼関係をつくる



Build Practical Bridges with Your Students

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.

Actions to Take

1. Help them see beyond Levels 1 and 2.
2. Inspire and encourage them to take action.

© 2010-2017 Kirkpatrick Partners, LLC. All rights reserved.



職場で成果を得ることが最終目標だが、すべては研修中の受講者から始まる。受講者の成果を高めるための出発点は、研修中にこの2つを行うこと

1. 3段階め（行動）と4段階め（成果）に意識を向けさせる。ゴールは研修内容の理解だけではなく、その内容を職場で生かして成果を出すこと
2. 研修中に受講者のモチベーションを高めて、研修後に実行したくなるよう勢いをつける

3.3 GRAND DESIGN

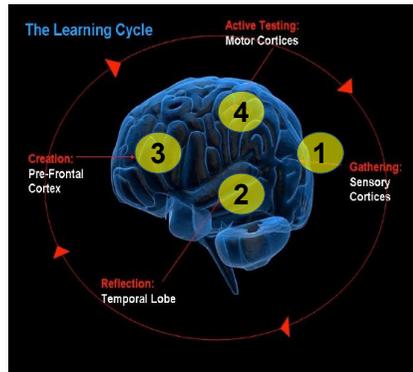
3.3C 脳科学に基づく研修プログラムのデザイン



Francisco, James Joseph
Sr Manager, Learning & Development
Genentech Inc

SU400 E-Learning Is So Yesterday: How Onboarding New Managers Just Got Personal
eラーニングはもう古い - 新任管理職の育成を個人別に合わせて実行する方法

受講者の記憶に残すための4つのポイント



ID's "Neural" Checklist

- Learners are...
- 1. **Exposed** to new content (sensorial gathering)
 - 2. Inspired to **reflect** ("passive" learning)
 - 3. **Creating** associations ("passive" learning)
 - 4. Reinforcing new knowledge by **physical testing** (e.g., real world application mixed with socialization)

脳に刺さる研修プログラムの事例

Case Study: New Manager Onboarding



1. 後頭部：新しい内容に初めてふれる
2. 側頭部：理解するために振り返る
3. 前頭部：既存の知識とのつながりをつくる
4. 頭頂部：理解を深めるために実験する（話す、試す）

テーマ：新任課長研修

タイミング：1週間の集中プログラム、定期的なフォロー、1年間のサポート

スタイル：ブレンドラーニング（メール、ビデオ、メンター、eラーニング）

3.3C 脳科学に基づく研修プログラムのデザイン 研修内容のイメージ

初日のオリエンテーション内容

受講者がスムーズに研修に取り組むための様々なリソース。

例えば、

- ・ 研修プログラム全体像がわかる映像
- ・ 便利なチェックリスト
- ・ ラーニングポータルへのリンク

Case Study: New Manager Onboarding

Day-One Welcome Kit

Onboarding Process Overview Illustrating 12-month onboarding experience	New Manager Onboarding Checklist Key employee life-cycle events	Laptop Sticker QR Code (Short URL) to Roadmap

メンターからのWelcomeメッセージ

上司からのメッセージを1年にわたり送るが、上司の負担を減らすためにすべてを自動送信にしている。初日に設定して、1年間自動で手間をかけずに送れる

Manager's Welcome Email

マイクロラーニング

大切なテーマについて、数分程度のマイクロラーニングコンテンツが用意されている。基本構成は5分以内のビデオ、考えさせる質問、アクションプラン、職場活用のヒント

Case Study: New Manager Onboarding

Metrics

SMS Coach 15-month adoption (since Jan. 2016)	
# invited mgrs	~300
# of active subscribers	485

485 Suspecting non-new managers subscribing

Jan 1, 2016 - Mar 23, 2017

Website Data 15-month adoption (since Jan. 2016)	
Ave. Time / Page	2:12
Bounce Rate (home page)	33%

ソーシャルラーニング

研修内容が日頃の仕事に生かされ行動が変わるように、SNSで定期的なリマインダー、ヒント、振り返りのきっかけを送る。頻度は週2回 x 1年間

Case Study: New Manager Onboarding

Day 1-Week 1

- Welcome Email (previews, checklist, video introduction, support)
- Email to Manager's Manager (checklist, support for your new manager/advisee roles)
- Welcome Kit (Packet of information - "syllabus")

Periodic

- Selected Mgr Topics (Employee Life Cycle Activities)
- Mobile Notifications/Reminders ("SMS" Text-based Notification/Reminder Tool)

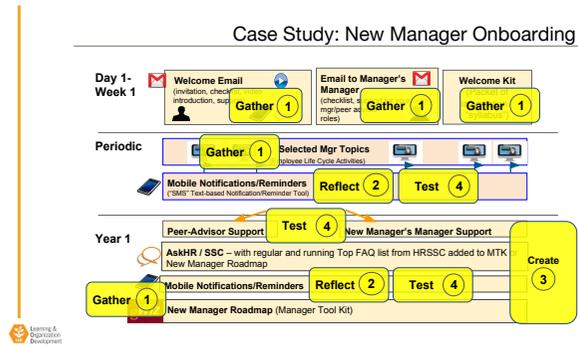
Year 1

- 1-2 SMS messages/wk Over 12 months
- New Manager's Manager Support (and running Top FAQ list from HRSSC added to MTK or Manager Tool Kit)
- Mobile Notifications/Reminders
- New Manager Roadmap (Manager Tool Kit)

3.3C 脳科学に基づく研修プログラムのデザイン 成功ポイント

1. ステップごとに脳のメカニズムを意識する

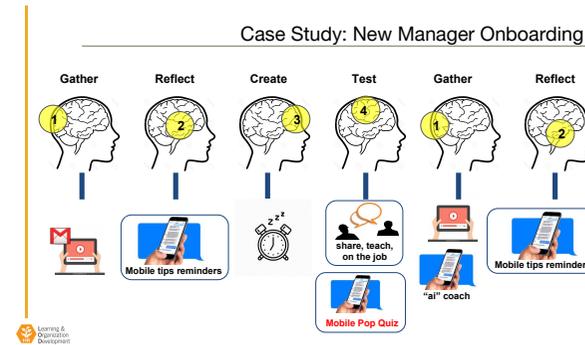
脳科学に基づいた記憶に残る4つのポイントを、研修プログラムに当てはめると右の図になる。すべてのステップが脳への刺激となるよう、全体を通じて4つのポイントを網羅する



2. 脳をフル回転させる

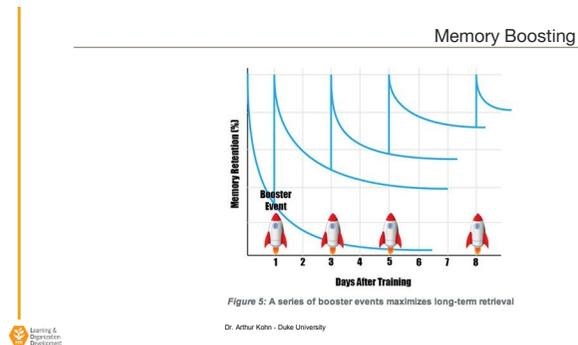
小さなマイクロラーニングコンテンツの一つ一つも、脳の動きに合わせて以下の点に留意する

1. 4つのポイントが入っている
2. 記憶に残すために繰り返しがある



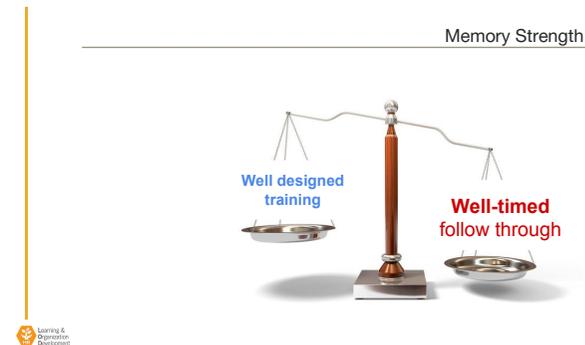
3. 忘却曲線のリセット

研修後に受講者が研修内容を忘れてしまうスピードは速い。そうならないために忘却曲線を意識して、定期的なリマインドを入れる工夫をしている



4. マイクロラーニングでフォロー

脳科学の視点で考えてみると、記憶に残るかどうかのポイントは、定期的なフォローとリマインド。どんなに素晴らしく設計された研修でも記憶に残る影響度は弱い



ATD人材育成国際会議 帰国報告会 2017 レポート

発行日	2017年7月7日
著者	IDEA DEVELOPMENT株式会社
発行者	ダーキー・ジェイソン・エドワード
発行所	IDEA DEVELOPMENT株式会社 https://ide-development.com 東京都新宿区新宿2丁目2番10号 〒160-0022 電話 03-5368-0890