



LinkedInラーニング第5回年次レポート

ワークプレイス ラーニング レポート

2021年 / 新時代の働き方で求められるスキルの構築

目次

編集者からのメッセージ	4
-------------	---

このレポートが着目する重要な10のポイント	5
-----------------------	---

L&D Connectコミュニティで投稿された質問と LinkedInからの回答	11
---	----

L&D部門の現状

L&Dは2021年も経営幹部と同等の発言力を維持	14
--------------------------	----

L&D担当者は予算の拡大と継続的なオンライン学習への 移行を予測	17
-------------------------------------	----

学習効果を測定するスマートな方法: 従業員サーベイ	20
---------------------------	----

L&Dのラーニングプレイリスト2020	22
---------------------	----

新時代の働き方で不可欠なパワースキル

更新可能なリソースとしての人材: 迅速なスキルアップ、 リスクリング、社内での柔軟な配置転換が求められる時代	25
---	----

2021年のパワースキル: レジリエンス (回復力)、 デジタルフルーエンシー、創造性の発揮	33
---	----

ダイバーシティ & インクルージョン: より公平な職場環境の 構築を支援するL&Dの重要な役割	38
--	----

時代に追従する: ビジネス、営業、IT、エンジニアリングの 領域で需要が急上昇しているスキル	42
---	----

異なる勤務形態が混在するハイブリッドな環境に おける受講者のエンゲージメント

Z世代の受講者の心をつかむキーワード: キャリアアップ	44
-----------------------------	----

学びの共有がもたらす効果: 受講者エンゲージメントが 30倍向上	47
-------------------------------------	----

質問: 自分の上司についてどの程度知っていますか?	49
---------------------------	----

異なる勤務形態が混在するハイブリッドな環境で エンゲージメントを促進するL&D戦術のトップ10	51
--	----

挑戦: 慈善活動のための学習	55
----------------	----

今後の展望: 知っておくべきこと

まとめ: 世界中のL&D担当者からの知恵とアドバイス	58
----------------------------	----

協力	62
----	----

調査方法	63
------	----

さあ、始めましょう



編集者からの メッセージ

ミケランジェロは、次のような名言を残しています。「彫像の完成形は、私が仕事に着手する以前からすでに大理石の塊の中に存在している。それを掘り出すには、ただ余分な石を取り除くだけでいい」。このレポートを作成する中で、私はまさにこれと同じことを感じました。サーベイから導き出されたデータ、LinkedInラーニングのインサイト、お客様事例のすべてが教えてくれる事実を共有し、継続的な学習を促進する#AlwaysBeLearningのマインドセットをHR部門の皆さんと、さらには世界中で高めていくためのサポートを提供したいと考えています。

昨年10月に発表された **世界経済フォーラムのレポート**によると、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）がもたらしたパンデミックの中でにわかに加速した自動化の動き、また先行きが不透明な経済情勢によって、これまでの人間と機械の役割分担は大きく変わり、2025年までに **8,500万の職が失われる一方で、9,700万人分の新規雇用の創出**が予測されています。このことは、学習と能力開発（L&D）部門やHR部門に極めて大きな機会をもたらしています。

今こそ継続的な学習の文化を築き、より公平な職場環境を作り上げ、これまでになかった方法でイノベーションを実現する絶好の機会です。そして、これらはいずれも「世界で働くすべての人のために、経済的なチャンスを作り出す」というLinkedInのビジョンにつながっています。

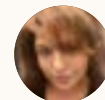
LinkedInは、すでに習得している知識が正しく評価され、需要が高まっている新たなスキルを自分のペースで習得できる学習文化を、すべての受講者、マネージャー、経営幹部が一丸となって築いていけるように、LinkedInラーニングチームのスキル構築を力強く支援していかなければなりません。**すべては新たなスキルの獲得から始まります。**

本書は、今回で5年目となるL&Dサーベイの結果をまとめたワークブレイスラーニングレポートです。オンライン研修は、これまで企業のHR部門において比較的新しい取り組みでしたが、現在は大きな注目を集めるようになり、新時代の働き方の構築に向けた戦略の中でも必須の課題となっています。**このことは、世界中のL&D担当者の3分の2（66%）が今年の重要課題として、組織の再構築/再形成を挙げていることにも示されています。**またLinkedInラーニングでは、このところ受講者エンゲージメントが急速に高まっています。2019年から2020年にかけて企業単位での受講数は2倍以上となり、個々の受講者あたりの学習時間も58%増加しています。

これは通常起こり得る段階的な変化ではなく、かつてない急増です。

LinkedInが10月に開催したバーチャルサミットにおいて、Unilever社の取締役人事総務本部長を務める Leena Nair氏は、非常に興味深い発言をしています。「今こそ、これまでの現状に大きな疑問を投げかけ、変化を起こすときです。リスクを恐れずに創造的な変革に取り組み、未来を切り拓くためには、明確な目的意識を持たなければなりません。『私は自分に求められる役割を理解しており、その価値を発揮することができる』と**堂々と言えなければなりません。**これこそが、私が最大のアドバイスとして「人より先を進むこと」を挙げる理由です。誰かの指示を待つことなく、自らリードして、積極的に人より先を進み、**自分の価値を理解してもらいましょう。今動かなければ、いつできますか？ 私たち以外に、誰がこの課題に挑みますか？ これはチャンスです。大きな成果につなげてください！**」

このレポートでは、ミケランジェロの言葉にもある余分な石を取り除き、皆さんにとって重要なポイントをわかりやすくまとめています。**LinkedInラーニングでは、このレポートから得られるインサイト、ヒント、インスピレーションが皆さんのラーニングプログラムを成功へと導き、新たなスキル構築に向けた取り組みを支援できることを願っています。**



Amanda Van Nuys

LinkedInラーニング

マーケティングコミュニケーション担当グループマネージャー

このレポートが 着目する 重要な10の ポイント



No.1

チェンジメーカーとして 戦略をリードするL&D

66%

世界中のL&D担当者のうち、L&Dの今年の重点課題について**組織の再構築/再形成**と回答した割合

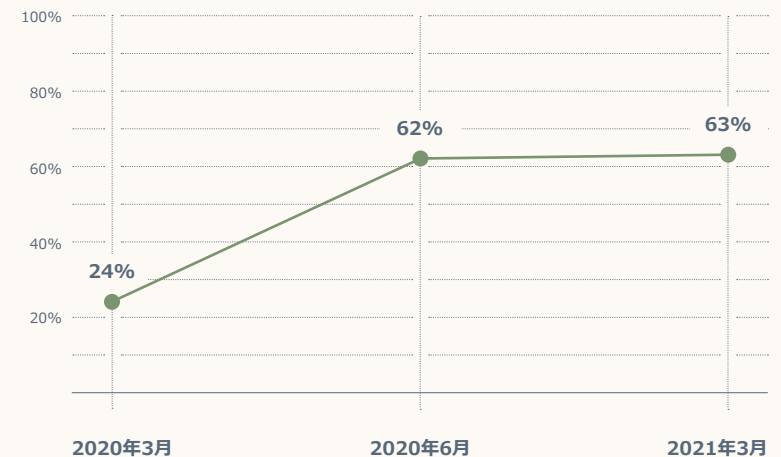
64%

世界中のL&D担当者のうち、2021年にL&Dは「あるといい部門」から「なくてはならない部門」に移行すると回答した割合

No.2

L&Dは2021年も経営幹部と 同等の発言力を維持

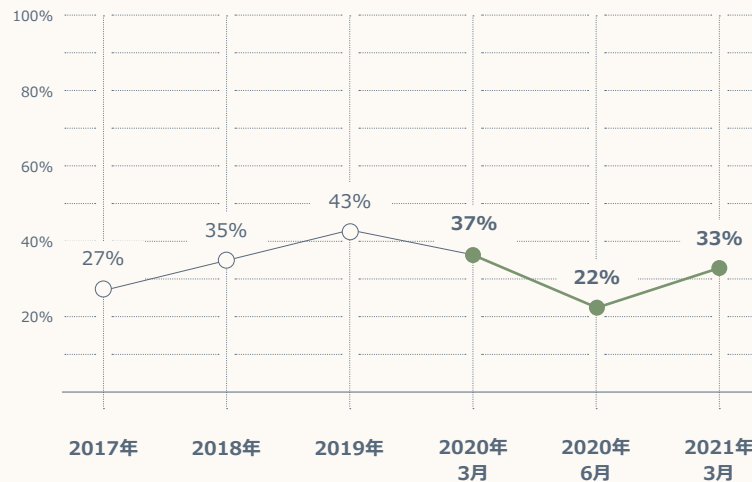
世界中のL&D担当者のうち、L&Dは経営幹部と同等の発言力を持っていると回答した割合



No.3

大幅な回復: 予算の拡大に対して楽観的なL&D担当者

世界中のL&D担当者のうち、サーベイの実施時点で予算の拡大を予測していた割合



No.4

自らを見直す: L&D担当者は自分自身への投資も必要

次に挙げるのは、多くのL&D担当者の中で人気が高い5つの無償コースです。[LinkedInラーニングのコース別クラブ](#)に登録すると、四半期ごとに更新される新しいコースのリストを入手できます。¹

1. Instructional Design Essentials: Models of ID

講師: Joe Pulichino

2. Articulate Storyline Essential Training

講師: Daniel Bringham

3. Instructional Design: Storyboarding

講師: Daniel Bringham

4. Converting Face-to-Face Training into Digital Learning

講師: Daniel Bringham

5. Measuring Learning Effectiveness

講師: Jeff Toister

No.5

世界中のL&D担当者の 最優先課題は、 スキルアップとリスキリング

2021年のL&Dプログラムで重視する分野のトップ3 (ランキング順):

1. スキルアップとリスキリング

2020年6月から
15%増加

59%

2. リーダーシップとマネジメント

53%

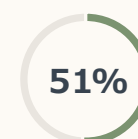
3. バーチャルオンボーディング

33%

世界中のL&D担当者のうち、この3つのプログラムを2021年の最優先課題に掲げた割合

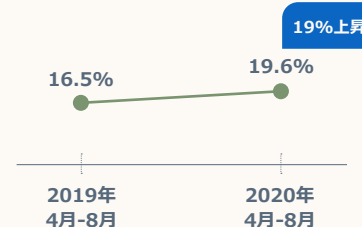
No.6

L&D担当者の大多数が、 社内の配置転換の重要性は COVID-19の拡大以前より 高まっていると回答



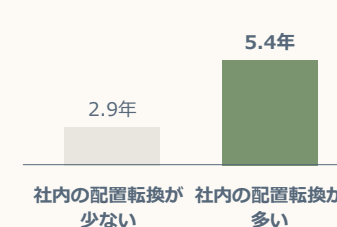
社内の配置転換の重要性は、COVID-19の拡大以前よりも高まっていると回答したL&D担当者の割合

COVID-19のパンデミック以降、
全採用数の中で社内採用が占める
割合が増加



社内の配置転換率 (すべての転職
件数のうち、同じ会社内の異動で
あった割合)

社内で配置転換が行われている
企業の従業員は在籍期間が約**2倍**



社内の配置転換が多い企業と少ない
企業 (上位4分の1と下位4分の1) に
おける従業員の平均在籍期間



No.7

レジリエンス (回復力) と デジタルフルーエンシーが 不可欠な時代の到来

世界中のL&Dリーダーは、調査対象となったすべての国で、最も重要なスキルの第1位または第2位にレジリエンス (回復力) とデジタルフルーエンシーを挙げました。

No.8

ダイバーシティ & インクルージョン、および より公平な職場環境の構築を 担うL&Dの役割

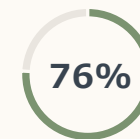
経営幹部がダイバーシティ & インクルージョン (D&I) プログラムを優先課題として位置付けていると回答したL&D担当者は、世界中で約3分の2 (64%)、北米では約4分の3 (73%) に上ります。



No.9

Z世代は学習にこれまで以上に多くの時間を費やし、キャリアアップを重視

2020年にZ世代の受講者がラーニングコンテンツを視聴した時間は、2019年に比べて**受講者あたり50%増加**



Z世代の受講者のうち、ラーニングはキャリアの成功にとって重要だと考えている割合

No.10

学びの共有がもたらすエンゲージメントの向上

ソーシャル機能（Q&A、コースシェア、学習グループ）を利用している受講者は、利用していない受講者に比べて、学習コンテンツを視聴する**時間が30倍**

L&D Connect コミュニティで 投稿された 質問と回答

数ヶ月前、LinkedInラーニング [L&D Connect](#)グループの人材開発担当者に、2021年のラーニングプログラムに関して最優先で聞いてみたい質問があれば共有させてほしいと依頼したところ、すぐにインサイトにあふれる投稿が次々と集まりました。

「L&D担当者は自分自身の学習や能力開発にどのように取り組んでいますか？ どのようにしてキャリアアップを実践していますか？」。

Irina Ketkin

Learning Adventures - 創立者兼L&Dコーチ (ブルガリア ソフィア)

LinkedInでも同じことが気になっていたため、当社の素晴らしいインサイトチームに、LinkedInラーニングのデータを調査してその答えを導き出すよう依頼。[23ページをご覧ください](#)と、同じ職種のメンバーが自分自身のスキルアップのために何を学習しているかがわかります。また、最近LinkedInが公開したレポート『[Handbook of L&D Pioneers](#)』も参考にしてください。

「学習が企業の収益に及ぼす影響をどのように測定していますか？」

Alessandro Alessandrini

Airbus - 製造部品調達担当マネージャー (ドイツ ハンブルク)

これは今までずっと難しい問題でした。[20ページで](#)、人材開発担当者がどのように学習の効果を測定しているかを説明しています。

「オンラインのリモートワーク環境へ急速に移行する中で、L&D担当者はデジタルリテラシーがまだ十分ではない従業員をどのようにサポートしていますか？」

Joshua Egan

Anglicare WA - L&Dマネージャー (オーストラリア パース)



おめでとうございます。投稿されたコメントは最も多くの「いいね！」を獲得しました。デジタルトランスフォーメーションはオーストラリアで第1位の優先課題であり、LinkedInが世界中で調査した他のすべての地域においても、第1位または第2位の優先課題であることがわかっています。詳細については、[35ページを確認してください。](#)

「従業員のレベルに関係なく、すべての従業員がお互いに支え合う仲間としてインクルージョンを強化するために、L&Dはどのようにサポート、能力開発、指導を行うことができますか？」

Rochelle Livingstone

Upskill Digital - ラーニングデザイナー & ファシリテーター (英国 ロンドン)

これはLinkedInラーニングでも最も関心の高い話題です。このトピックに関する数多くのダイバーシティ & インクルージョン (D&I) コースを公開したのに加えて、今年のワークプレイスラーニングサーベイではD&Iに関する質問を複数設定しました。[詳細については39ページをご覧ください。](#)

「スキルが不足している従業員は、COVID-19後の世界でどのようにして新しい仕事を見つけていくことができるのでしょうか？ この世界では、もはや彼らは必要とされなくなるかもしれません。サービス業の仕事の多くがなくなるという予測もある中で、パンデミック後の世界を見越した従業員のスキルアップは企業の責任なののでしょうか？ 政府によるトレーニングや教育の提供がない (または、できない) のであれば、従業員は大なり小なり自らの責任でスキルのギャップを解消して、社会 (ひいては企業のビジネス) に貢献していかなければならないのでしょうか？」

Tracy Cote

Zenefits - 最高人事責任者 (カリフォルニア州サンフランシスコ)

これは今後10年の間で企業が最も重視すべき問題の1つです。[デジタル格差を埋める責任はどこにあるのか、LinkedInの見解を37ページで述べています](#) (注: 民間企業と国家機関のどちらにも役割があります)。

L&D部門の 現状



L&Dは2021年も 経営幹部と同等の 発言力を維持

「2020年は想像もつかないような1年となり、その中でさまざまな課題への対応を迫られた一方で、多くの機会にも恵まれました。実際、今年はラーニングの需要が徐々に高まり、今や大きな注目を集めるまでになっています。ラーニングが私たちにもたらす機会は計り知れません」。LinkedInのL&D統括責任者を務めるKevin Delaneyは、昨年10月に開催したLinkedInラーニングバーチャルサミットのオープニングで次のように述べています。「ラーニングはもはや、あるといいものではなく、なくてはならないものと認識されるようになっていきます。なぜなら、ラーニングは組織の成功に不可欠だからです。変化し続ける現在の世界では、常に新たな環境に適応するための成長が求められ、ラーニングはそこで私たちが直面する多くの課題の解決策となります」。

Kevinの言葉は、まさに2020年に起きたラーニング業界の構造的転換を雄弁に物語っています。「ラーニングが導く新しい時代」レポート（2020年6月）で報告したように、受講者の学習時間は急増し、今やL&D担当者は経営幹部と同等の発言力を獲得するまでに至り、経営幹部からの支持もかつてないほど高まりました。これはラーニングリーダーにとって確かに歓迎すべきニュースですが、2020年に見られたラーニング需要の増加が一時的なものなのか、それともさらに永続的な移行へとつながる兆しなのかについては意見が分かれるところです。



L&Dは、一時的ではなく 長期的な視点で組織の成長を 支える高度な役割を獲得

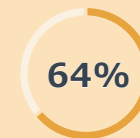
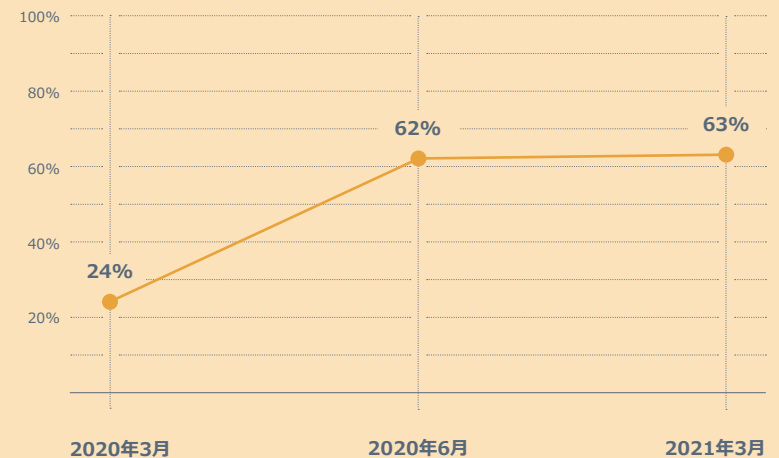
わずか12ヶ月という短い期間でも、業界全体に驚くほどの変化がもたらされることがあります。昨年のワークプレイスラーニングレポート（2020年3月）では、「CEOがラーニングの積極的な推進派であると回答したL&D担当者は、全体のわずか27%」と報告しました。LinkedInのこれまでの経験からも、トップレベルの経営陣が積極的にラーニングを支持することによって、受講者のエンゲージメントとラーニング効果が飛躍的に向上することは明らかでした。

ここで発生したのが、COVID-19のパンデミックです。まさにこのとき、経営幹部の多くはラーニングがもたらす本当の価値に気付くことができたのです。こうしてL&D部門のリーダーは、従業員がこの危機を乗り越え、自宅にいても生産性を維持できるように、ラーニングプログラムの迅速な提供に乗り出しました。世界中のL&D担当者の64%は、ラーニングが「あるといい」から「なくてはならない」ものへと移行したのは、このときであると回答しています。

「経営幹部のラーニングへの積極的な関与を促すには、画一的な手法ではなく、それぞれの状況に応じたアプローチが必要です」と、Naphtali Bryant (Netflix - Director, Learning & Organization Development) は話します。Bryant氏は人事部門の責任者や経営幹部と連携し、バーチャル環境で効率的に働くための習慣を定着させるために3人のリーダーを選出。ここではブレンド型オンライン学習モデルを使って、予習・復習付きのトレーニングを提供しました。カスタマイズ手法として開始したこのアプローチは、その後社内の他のグループにも展開されて「高い付加価値」が生まれた結果、6週間あまりの中での1時間の対話を通じて、188人のリーダーを獲得することができました。

L&Dは2021年も経営幹部と同等の発言力を維持

世界中のL&D担当者のうち、L&Dは経営幹部と同等の発言力を持っていると回答した割合



世界中のL&D担当者のうち、2021年にL&Dは「あるといい部門」から「なくてはならない部門」に移行すると回答した割合

Avient社は、昨年5月の「ラーニング月間」キャンペーンで経営幹部からの高い支持を獲得し、受講者エンゲージメントを飛躍的に伸ばしています。ここでは、キャンペーンの目的を説明する経営陣からのメール配信により、従業員が5月末までに少なくとも1つのコースを受講することを目指していました。L&Dは経営陣による週2回のメール配信とイントラネットでの投稿をフォローアップし、その週の新たなトピックや推奨コースを取り上げ、これがうまく機能しました。キャンペーン中にLinkedInラーニングのライセンス有効化率は40%から95%に増加し、エンゲージメント率は95%を記録。しかも、この数字は現在も上昇しています。

「当社の経営陣がこの取り組みの中で大きな役割を果たし、それまでの人事部の裏方として役割を表舞台に引き上げてくれたことを大変嬉しく思います」 **Renita Jefferson** Avient - Senior HR Manager (オハイオ州クリーブランド)

L&D担当者の約3分の2が経営幹部と同等の発言力を維持していると回答

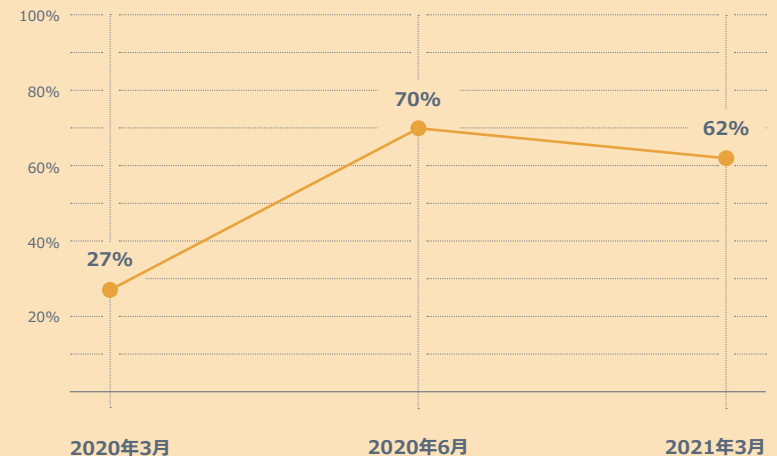
それでは、L&D部門は現在、どのような立場に置かれているのでしょうか？ 喜ばしいことに、L&D担当者の約3分の2（63%）が経営幹部と同等の発言力を維持していると回答しました。この数字は6月に報告した結果とほぼ同じ割合（62%）であり、2020年の初め（39%）と比べると大きな増加となっています。これは、わずか1年の間で生じた大きな変化です。これらのデータを総合的に見ても、

ラーニングリーダーはL&D部門の役割を確実に引き上げ、プログラムの価値を証明していることがわかります。

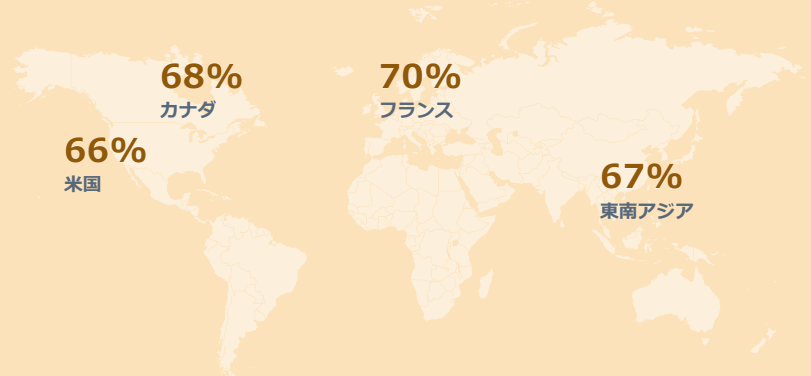
CEOからの支持は、2020年6月の70%から2021年3月の62%へと一時的な低下が見られましたが、それでも2020年3月時点の割合（わずか27%）と比べるとはるかに高い数字を示しています。これに加えて、L&D担当者は米国、東南アジア、カナダ、フランスなど世界中の多くの地域において、経営幹部からの支持は現在も2020年6月の時点と同レベルを維持していると回答しています。■

CEOは引き続き組織内のラーニングを重視

世界中のL&D担当者のうち、CEOはラーニングの積極的な推進派であると回答した割合



各国のL&D担当者のうち、CEOはラーニングの積極的な推進派であると回答した割合

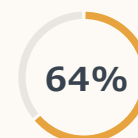


L&D担当者は 予算の拡大と 継続的な オンライン学習 への移行を予測

2021年の予算は大幅に回復： L&D担当者は予算に関して 楽観的、COVID-19の パンデミック以前のレベルに 戻ると予測

経営幹部の注目を集めることは、ラーニングプログラムを活性化して成功に導く上で欠かせない要素ですが、これは十分な予算が確保されていることが前提となります。今年は特にそれが当てはまり、現在はラーニング部門に対する経営幹部からの期待は高まっていますが、今後、組織はさらに大きなビジネス上の変化に直面する可能性があります。

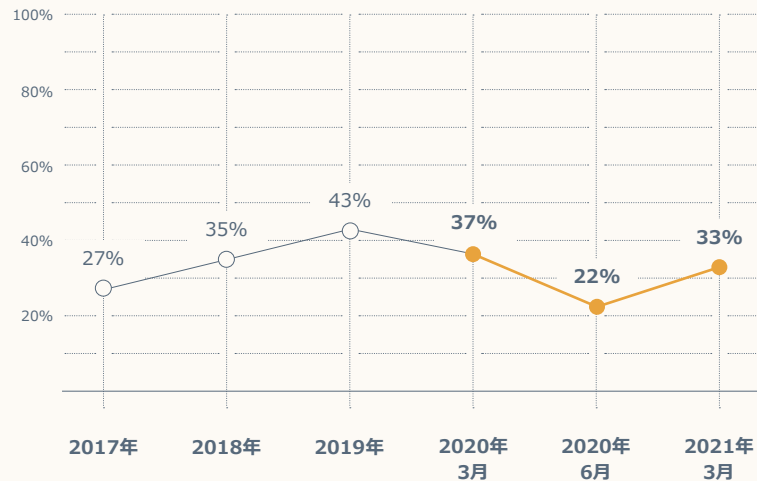
2020年の初めの時点で、L&D担当者の37%は予算の拡大を予測していました。しかし、同じ年の中頃の回答では、その割合は22%に低下しています。この時期はパンデミックによる不確実な状況、特に先行きが不透明な経済情勢が蔓延し、多くの組織が予算の凍結と支出の見直しを行っていました。新時代の働き方がある程度定着してきた現在、L&Dの予算はパンデミック以前に近いレベルにまで回復しています。具体的には、L&D担当者の33%が予算の拡大を予測すると回答し、予算縮小を予測すると回答した割合はわずか19%です。その中でもインドでは、今年は3分の2を上回るL&D担当者が予算の拡大を予測しています。



インドのL&D担当者のうち、2021年に予算が拡大すると予測している割合

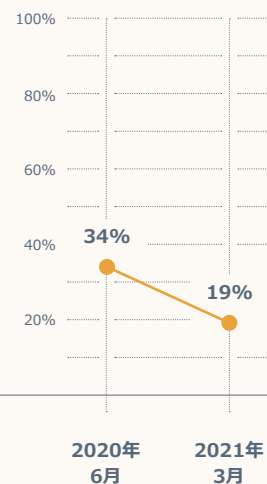
予算の拡大はパンデミック以前のレベルにまで戻ると 予測するL&D担当者の割合

世界中のL&D担当者のうち、サーベイの実施時点で予算の拡大を予測していた割合



今年の予算縮小を予測した L&D担当者の割合は昨年よりも 大幅に減少

世界中のL&D担当者のうち、予算の縮小を
予測している割合



ブレンド型オンライン学習の 定着: ILTの減少と オンライン学習の増加

異なる勤務形態、つまりリモートワークを行う従業員と従来のオフィス環境で勤務する従業員が混在して機能するハイブリッドな労働環境は、今後さらに拡大していくはずです。この6ヶ月の間で、多くの企業がフルリモート環境での業務継続を表明する一方、LinkedInと同様に在宅勤務とオフィス勤務のいずれかを従業員が柔軟に選択できるようにしている企業もあります。

このことは、L&Dによる講師主導のトレーニング (ILT) からブレンド型オンライン学習 (バーチャル講師主導のトレーニング (VILT) とオンライン学習の組み合わせによる学習体験) への転換が、そのまま維持されることを示しています。「高度な機能を備えたオンライン学習ソリューションは、講師主導のトレーニングに比べて、受講者へのリーチ、アクセスのしやすさ、多彩なラーニングコンテンツといった点で、その対象範囲ははるかに広がります。当社はすべての従業員に学習の機会を確実に提供し、新たな可能性をもたらしてくれるソリューションを求めています」 **Samit Deb** Airtel - CHRO (本社: インド)

予算の観点においても、一般的にL&D予算の中でも最も大きなコストを占めるILTからオンライン学習へと切り替える動きは、すでにパンデミック以前からみられるようになっていました。



2020年の初めには、L&D担当者の38%がILT予算の縮小を、57%がオンライン学習予算の拡大を予測していました。現在、この数値はいずれも大幅に上昇し、L&D担当者の73%がILT予算の縮小を、79%がオンライン学習予算の拡大を予測しています。

多くの組織が引き続き ILTからオンライン学習 へと予算を移行

投資対象となるトレーニングの種類
は今後変化していくと予測している
L&D担当者の割合



L&D担当者にとって、組織内における戦略的ポジション、経営幹部のサポート、予算の拡大、オンライン学習のリソースなど、今年をかつてない成果を達成する年とするために必要なものはすべて揃っています。さあ、始めましょう。■

学習効果を測定する スマートな方法: 従業員サーベイ

学習の価値を定量化すること
は容易ではありません

ラーニングリーダーは幅広い尺度を利用して、成果を正しく測定し、改善点を特定しなければなりません。学習の成果を判断する方法としては、今年のサーベイにおいても受講者からの定性的なフィードバックの収集がトップとなりましたが、定量的な尺度（オンライン学習ソリューションに繰り返しアクセスする受講者の数、受講者が修了するコースの数など）も大きく順位を上げました。

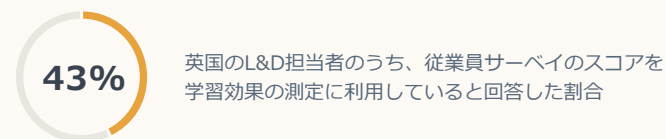


学習効果の測定指標の1つ として「従業員サーベイ」が 今回初めて登場

注目すべきは、学習効果の測定に従業員エンゲージメント調査のスコアを使用するという回答が、わずか1年で11ポイント上昇した点です。多くの企業がフルリモートワーク環境を整備し、異なる勤務形態が混在する新たな領域に足を踏み入れたことで、今年はこれまで以上に従業員の感情や心理状況、ニーズに寄り添う姿勢が重視されるようになりました。世界中のL&D担当者の27%が、現在はサーベイトールを使用してプログラムの効果を測定していると回答しました。英国では回答者の実に43%が、サーベイトールを使用してラーニングプログラムに対する従業員の満足度を評価していると回答しています。

Jacqueline Gay氏（アムステルダムに本社を構えるTomTom社のL&Dマネージャー）によると、同氏のチームでは受講者の声に耳を傾けることに多くの時間を費やしているといいます。「社内の受講者と話す話題の多くは、学習したい内容と、どの学習形式が最適かについてです。毎週ソフトウェア開発チームのバーチャル会議に参加し、**Glint**のサーベイ結果をもとに、コラボレーションツールなどの重点領域を特定してきました。これにより受講者が求めるプログラムを提案するだけでなく、関連性の高い適切なソリューションも提供できるようになっています」。

1つ確実に言えるのは、L&D担当者が経営幹部と同等の発言力を維持するためには、ラーニングが組織にもたらす価値の測定が重要な要素になるということです。■

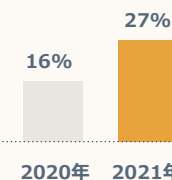


L&D担当者が学習効果を測定する上位10の指標 (ランキング順)

- 1 オンラインコースを利用する従業員からの定性的なフィードバック
- 2 オンラインコースを利用する従業員の満足度
- 3 ラーニングコンテンツに継続的にエンゲージする従業員の数
- 4 従業員エンゲージメント調査のスコア
- 5 ラーニングを通じて促した行動の変化に関する定性的なフィードバック
- 6 修了したオンラインコースの数
- 7 従業員が習得しているスキル数の増加
- 8 トレーニング前後のチーム/組織/ビジネスの成果
- 9 時間の短縮/生産性の向上
- 10 社内の人材の定着率

従業員サーベイを使用して、 フィードバックや受講者満足度の スコアを収集する優秀なL&D担当者 が増加

世界中のL&D担当者のうち、従業員サーベイのスコアを学習効果の測定に利用していると回答した割合



L&Dのラーニング プレイリスト2020

2021年は自分自身の スキルアップの時間を確保

他の人の学習支援に忙殺されていると、自分自身の学習時間の確保がおろそかになりがちです。

2021年を自らの成長にも力を注ぐ1年とするために、**Pamay Bassey氏** (Kraft Heinz - ラーニング&ダイバーシティ最高責任者) の話を参考にしてください。Bassey氏は、1年を通じて毎日何かしら新しいことを学習するという目標を立てました。

「新しい習慣を身に着けるという目標を立てると、それが力になります。1日の中でわずか数分の学習から始めてもいいのです」と、**LinkedInで投稿**しています。「そして、最も重要なこととして、仲間ができれば喜びが生まれ、それぞれが自分の目標を立て、学習内容を共有することで、刺激的な学習文化、つまり創造性、寛容性、好奇心にあふれる文化を築くことができます」

2020年に世界中のL&D 担当者の中で人気が高かった 5つのコース

以下にアクセス可能なコースを紹介します。**LinkedInラーニングのコース別クラブ**に登録すると、四半期ごとに更新される新しいコースのリストを入手できます。¹



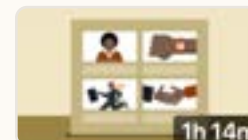
Instructional Design Essentials: Models of ID

講師: Joe Pulichino



Articulate Storyline Essential Training

講師: Daniel Brigham



Instructional Design: Storyboarding

講師: Daniel Brigham



Converting Face-to-Face Training into Digital Learning

講師: Daniel Brigham



Measuring Learning Effectiveness

講師: Jeff Toister

同じ職種のメンバーが 今年学習したいと 思っていること

LinkedInでは、L&D Connectグループに参加する同じ職種のメンバーに、今年何を学習したいと思っているかを質問してみました。皆さんの継続的な学習と成長に役立ててもらうために、ここでその回答をご紹介します。学習目標のシェアにご協力いただき、ありがとうございました。

「ピープルアナリティクス、データの可視化、クリエイティブライティング、検索の最適化」

Sonia Malik

IBM Training and Skills - Alliances Manager (マサチューセッツ州ボストン)

「コーチングのマインドセット。2021年の最大の課題はウェルビーイング、特にメンタルヘルス、ストレス、不安、孤独感に関することだと予測しています。リーダーや人事部門のマネージャーは、この先1年を通して人材のコーチングやサポートを行う能力に加えて、レジリエンス（回復力）を身につける必要があります。前途多難な年になりそうですから」

Mike Bedford

Education and Skills Funding Agency - 人材開発・ウェルビーイング担当リーダー (英国 リーズ)

「さまざまな勤務形態が混在する環境の中での適切な管理、粘り強い指導力、心理的な安定」

Diana Antwiwaa Amoako

Ideas & Update - マネージングコンサルタント (ガーナ)

次はあなたの番です。
2021年のラーニング
プレイリストには
何を選びますか？

LinkedInラーニングの公式コミュニティであるLinkedInの
L&D Connectグループで、同じ職種の仕事をする世界中のメンバーと
学習目標をシェアし、役に立つコンテンツを共有してください。■



新時代の働き方で 不可欠な パワースキル

更新可能な リソースとしての 人材: 迅速な スキルアップ、 リスキリング、 社内での柔軟な 配置転換が 求められる時代

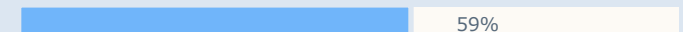
ここからの話は、少し落ち着いて読んでみてください。昨年10月に発表された世界経済フォーラムのレポートによると、COVID-19がもたらしたパンデミックの中でにわかに加速した自動化の動き、また先行きが不透明な経済情勢によって、これまでの人間と機械の役割分担は大きく変わり、2025年までに8,500万の職が失われる一方で、9,700万人分の新規雇用の創出が予測されています。

世界最大手のグローバル企業の中には、すでに数年前からこうした変化を予測し、新時代の働き方で求められるスキルを多くの従業員に身につけさせるための「将来的な保証」に、数百万あるいは数十億もの投資を行ってきた企業もあります。たとえば、JPMorgan Chase社では、従業員のスキルアップを図るため、それまでの2億5,000万米ドルの計画に3億5,000万米ドルもの予算を追加しました。また、Amazon社は7億米ドルを超える投資を行い、従業員にスキルアップトレーニングを提供しています。この他にも、PwC社は 30億米ドルの予算を投じて、今後3-4年の間で27万5,000人にも及び全従業員のスキルアップを計画しており、このプログラムのスローガンとして「New World, New Skills (新たな世界、新たなスキル)」を掲げています。

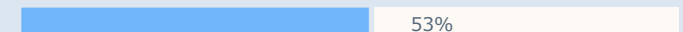
2021年のL&Dプログラムで重視する分野のトップ3

世界中のL&D担当者のうち、この3つのプログラムを2021年の最優先課題に掲げた割合

1. スキルアップとリスキリング



2. リーダーシップとマネジメント



3. バーチャルオンボーディング





Infineon社では、製造部門の従業員がデジタルスキルを習得するための支援を提供しています。同社の人材開発・リーダーシップ育成担当シニアディレクターを務める**Jessica Richter氏**は、次のように語っています。「デジタルスキルの習得に関しては、製造部門から事務部門まで、あらゆる国のすべての従業員をサポートする必要があります」。このためInfineon社は、3万1,000人以上の従業員を抱える製造部門を含め、すべての従業員がアクセスできるように専用のラーニング環境を整備しました。そして、各部門のリーダーとの緊密な連携によって、すべての従業員の成長と学習を支援しています。

[さらに読む](#)

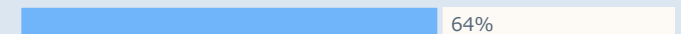
現在、新たなスキルの構築を優先課題に掲げているのは大企業だけではありません。世界中のL&D担当者に、2021年のL&Dプログラムで何を重視するかを尋ねたところ、第1位の優先課題（59%）はスキルアップとリスキリングでした。これは2020年6月の時点と比較して15%の増加です。

この課題を優先するL&D担当者の割合は、中小規模の企業で64%となっており、大企業の56%よりも高くなっている点は興味深いところですが、これはおそらく、大企業の大半がすでにこうしたプログラムの準備を終えていることが理由だと考えられます。

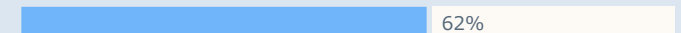
今年、従業員のスキルアップとリスキリングを計画しているL&D担当者は、中小規模の企業で増加

世界中のL&D担当者のうち、2021年のL&Dプログラムでの優先課題をスキルアップとリスキリングと回答した割合（企業規模別の比較）

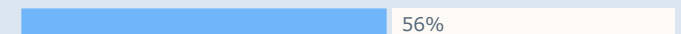
小規模企業



中規模企業



大企業

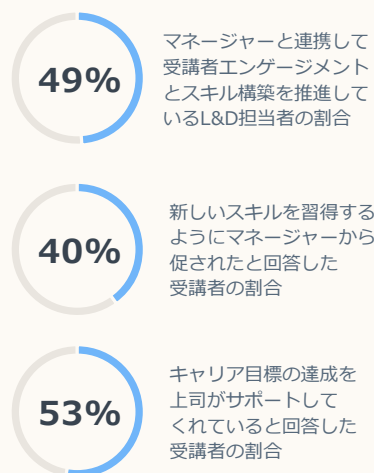


従業員のスキル構築を支える キーマンとなる人物は マネージャー

リスキリングとスキルアップを図るプログラムは、ほとんどの人材チームにとって比較的新しい取り組みです。戦略的な計画の立案、リソースの調達、また実践において、万能の手法はありません。ラーニング担当者として、誰もがこの新時代の働き方を見つけ出そうとしています。そのためLinkedInは、スキルの構築を一步先に進めるためにどのような戦術が取られているのかを把握したいと考えました。

その結果、L&D担当者の約半数（49%）がピープルマネージャーと連携して、受講者エンゲージメントとスキル構築を推進していることがわかりました。マネージャーはチームのパフォーマンスと成長に対して責任を負っていることから、これは極めて理にかなっています。さらに、直属の部下とキャリアに関する質の高い有意義なディスカッションを行うため

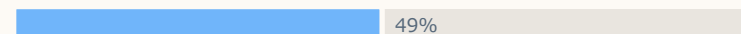
の、マネージャーのスキルアップに重点を置いている企業もありました。皆さんには、ラーニングリーダーとして果たすべき役割があります。受講者の半数以上（53%）がマネージャーは彼らのキャリア目標のサポートに責任を感じてくれていると評価する一方、過去6ヶ月の間で新たなスキルを習得するようにマネージャーから促されたと回答した受講者はわずか40%です。



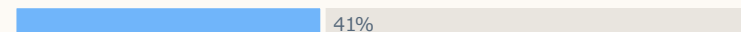
マネージャーによるサポートから学習ツールの利用に関するデータ収集まで、L&D担当者が受講者のスキル習得を支援する方法は多種多様

世界中のL&D担当者が、従業員のスキルアップとリスキリングに活用していると回答した戦略ごとの割合

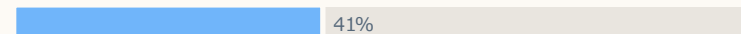
従業員のラーニングとスキル開発の推進にピープルマネージャーも介入する



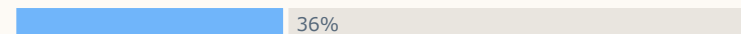
社内のデータとツールを活用して組織内のスキルギャップを特定する



キャリアパスの形成に役立つ推奨コースと必要なスキルを示す



習得すべきスキルや部門ごとの推奨コースを把握するために、フィードバックループを確立する



経営陣と緊密に連携して、COVID-19後の世界に適応できるよう修正されたビジネス戦略に合わせてスキル構築プログラムを策定する



人材採用部門やHR部門と連携して人員配置計画に必要なスキルを特定する



スキル評価を活用して現在の従業員のスキルを判断する



社外のデータリソースとツールを使用して業界内のスキルギャップを特定する



新しいポジションや採用が難しいポジションを埋めるために、大規模なリスキリングプログラムを策定する



社内の配置転換が2021年の L&Dプログラムで重要視 される理由

最近、社内のモビリティ（配置転換）について耳にすることが多いと思います。これはもちろんモバイル端末の話ではなく、従業員が同じ組織内で別の職務に移ることです。世界中のL&D担当者のうち半数以上（51%）が、パンデミック発生以降に社内の配置転換の優先度がさらに高くなっていると回答し、その傾向はLinkedInのデータにも示されています。実際、社内の配置転換は大幅に増加し、2020年4月から8月までの社内採用率は、2019年の同時期と比べて約20%高くなっています。これは世界全体で見られる傾向であり、最大の増加率を示しているドイツでは、デジタルトランスフォーメーションへの注力がラーニングプログラムの最重要課題として位置づけられています。

51%

社内の配置転換の重要性は、COVID-19の拡大以前よりも高まっていると回答したL&D担当者の割合

13%

社内の配置転換プログラムの実施は、1チームまたは1人に依存していると回答したL&D担当者の割合

ほとんどの組織では「社内の配置転換を担当する部門」は設けられておらず、したがって専任の担当者があるわけでもありません。これは本来、部門を横断して組織全体に関わる課題のはずです。しかし、L&Dはすでに社内の配置転換において重要な役割を果たすようになっています。世界中のL&D担当者のうち、3分の1以上（39%）が現在および将来のスキルギャップをリーダーが特定するための支援を提供する責任があると回答しており、この他にも社内の配置転換プログラムの立案に役立つツールの開発（33%）や、隣接スキル（組織が構築する必要のある新しいスキルに関連したスキルセット）を特定するための支援（31%）といった責任を認識しています。

Nationwide社の「Future of Work」プログラム： デジタルな未来の到来に備えて、従業員のリス キングとスキルアップを推進



Nationwide社は2020年1月、従業員に対する極めて重要な責任として、ラーニングに関する大きな目標を打ち出しました。

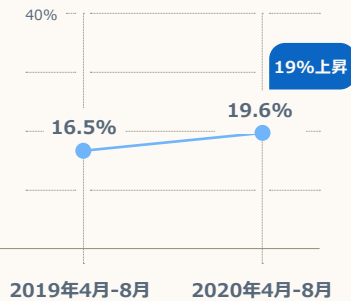
1億6,000万米ドルもの **Future of Work**（未来の働き方）プログラムへの大規模な

投資の目的は、手当と報奨金の拡充、そして全米における2万8,000人もの従業員を対象とした、パーソナライズされた学習カリキュラムによるリスキングとスキルアップに向けた5年間のプログラムの推進です。この中で、同社は従業員が未来のスキルに重点を置いた新たなラーニングとキャリアアップの機会を探りながら、あらゆる業界に変革をもたらしているテクノロジーの変化に適応するためのデジタルリテラシーの習得支援を目指していました。

Gale King氏（Nationwide - 最高総務責任者）は、次のように話しています。「このプログラムは、当社が将来必要と考える新たなスキルをすべての従業員が確実に習得できるようにするための投資です。ここには、デジタルリテラシー、将来の成長を支える能力（リーダーシップ、変革の実現、新たな環境への適応）といった広範なスキルが含まれます。すべての従業員は年間で8時間相当の時間を、自分のレベルに応じてパーソナライズされた学習プランを通じて、新たなスキルの習得に充てることができます」。

COVID-19のパンデミック以降、すべての採用数のうち社内採用が占める割合が増加

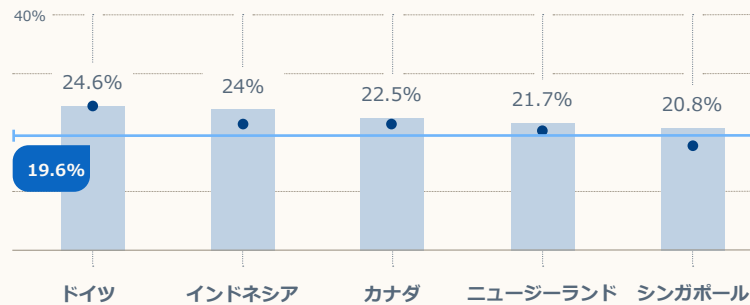
社内の配置転換率（すべての転職件数のうち、同じ組織内の異動であった割合）



COVID-19のパンデミック以降

2020年4月-8月における社内の配置転換率

— 世界全体の平均 ● 5年間の平均



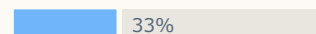
社内の配置転換プログラムで重要な役割を果たすL&D

世界中のL&D担当者が、社内の配置転換プログラムの一環として実施している取り組み

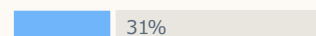
スキルギャップの把握



社内の配置転換ツールの開発



隣接スキルの特定



「これらのスキル、特にデジタルコンピテンシーの習得は、職務に関する学習と同じくらい重要であることを従業員に理解してもらいたいと思っています」(Tishia Damschroder氏、Nationwide - Associate Vice President of Enterprise Learning and Development)

L&Dチームは、受講者が自分の学習を管理できていると感じられるよう、コアスキルに絞って収集したリソースを提供し、同時に柔軟な「自発型」の体験を実現します。「従業員がこのプログラムを受け入れてくれて、非常に満足しています。多くの従業員は持ち時間の8時間を超えて、順調に学習を進めています。中には最初の1週間で持ち時間を消化し、すぐに時間の追加をリクエストした人もいます」(Damschroder氏)。

Laura Mierzejewski氏 (Director of Learning Excellence) も同じ意見です。「従業員から聞いた話によると、LinkedInラーニングに登録すると、自分に最適な素晴らしいコンテンツがすぐに見つかり、いずれも当社がFuture of Workプログラム向けに用意したものよりはるかにわかりやすいといいます」。

Rebecca Schoepfer氏 (Nationwide - SVP of Talent & Organization Effectiveness) は、従業員のFuture of Workプログラムへの取り組み方に大変満足していると話します。「Future of Workセンターによって、継続的な学習文化はますます活性化しています。このプログラムを活用することで、急速に変化する世界で求められるスキルを従業員が確実に習得してくれていることがはっきりとわかります」。

[さらに読む](#)

明確な隣接スキルを持たない 受講者が新たなポジションに 挑戦

一般的に異なるポジションへ問題なく移れるのは、「隣接スキル」（他のスキルに類似したスキル）が豊富な人材と考えられていますが、最近では必ずしもそうとは限らないことが判明しています。LinkedInのデータサイエンスチームが実施した分析によると、過去5年の間に「新たに生まれたポジション」に就いた従業員の多くが、全く異なる職種から移ってきていることがわかりました。たとえば、データサイエンスと人工知能（AI）のポジションに就いている従業員の半数は、関連のない職種からの異動です。この割合は、エンジニアリング（67%）、コンテンツ関連（72%）、営業（75%）の各ポジションで特に高くなっています。さらに興味深いことに、データとAIに関連した職種に異動した人は、スキルのプロフィールに大きなばらつきがあり、その半数が持つスキルにはそれほど類似性は見られません。

これらのインサイトから得られる最も刺激的な点は、従来から考えられてきた以上に、人間には新しいスキルを習得し、より優先度の高いポジションへと異動する能力が備わっているということです。このことは、世界経済フォーラムの予測が示すように、急速に変化するテクノロジーと新時代の働き方に適応できる人材の再教育および再配置の必要性がますます高まる現状を踏まえると、極めて重要です。



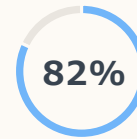
社内の配置転換は投資対効果 (ROI) を定量化しやすい: エンゲージメントと定着率の向上

このレポートの最初のセクションで説明したように、ラーニングのROIを定量化することは極めて難しい課題ですが、社内の配置転換プログラムに関しては比較的簡単です (もちろん最終的にはという意味で捉えてください)。LinkedInのデータによると、社内の配置転換の多い企業では、少ない企業と比べて従業員の在籍期間が約2倍長く、従業員を失う影響を生産性とコストの両面で考えると、これは極めて大きな差です。

ラーニングを通じた配置転換は受講者の在籍期間を長くするだけでなく、エンゲージメントも高めてくれます。最近のGlintのデータによると、社内で新しいポジションを見つけた従業員は、それ以外の従業員と比べてエンゲージメント率が3.5倍高いことがわかっています。これはまさに好循環です。L&D担当者の82%が、ラーニングに積極的に取り組む受講者は、社内の配置転換プログラムにも参加する可能性が高いと回答しています。これはL&D部門、受講者、組織の三者にメリットがあります。

社内で配置転換が行われている企業の従業員は在籍期間が約2倍

社内の配置転換が多い企業と少ない企業 (上位4分の1と下位4分の1) における従業員の平均在籍期間



エンゲージメントの高い受講者は社内で新しいポジションを見つける可能性が高いと回答したL&D担当者の割合

社内で新しい職務に異動する従業員は、現在のポジションにとどまる従業員に比べて、エンゲージメントの高い従業員となる可能性が3.5倍

新しいポジションに異動したい従業員はすでにラーニングを開始し、マネージャーも承認

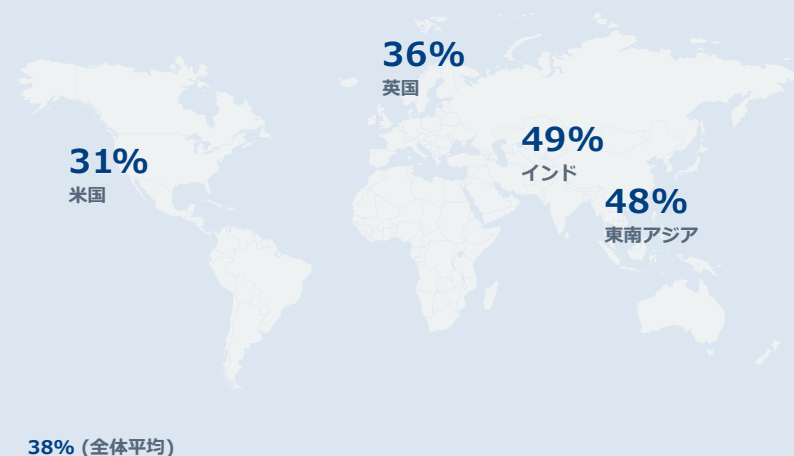
受講者は社内の配置転換についてどう考えているのでしょうか。受講者は転職に向けて、すでにスキルアップやリスキリングに取り組んでいることがわかりました。世界中の従業員のうち3分の1以上 (35%) が、組織内で新たな機会を見つけようとラーニングプログラムを利用しています。ただし、この数値は国や地域によって大きな違いがあります。唯一変わらないのは、ラーニングは直属の部下が社内で新たな機会を見つけることをサポートし、チームのスキルギャップの解消に役立つと考えているマネージャーが圧倒的多数 (91%) を占めている点です。

新たなスキル構築と社内の 配置転換プログラムが、 更新可能なリソースとしての 人材を育成

人材開発担当者やビジネスリーダーが新時代の働き方に適応しようとする中、LinkedInは彼らが成長し、魅力的でプラスの影響を生み出す仕事をするための支援に力を注いでいます。配置されたポジションの戦略上の重要性が以前と比べて低くなってしまったとしても、組織が高い価値を置くポジションで求められるスキルを習得していれば、次に何が起きても迅速に再編成できる、更新可能なリソースとしての人材となることができます。■



社内で異なる職務に就けるようにラーニングに時間をかけた受講者の割合



91%

チームが組織内で別の機会を見つけられるようサポートしているマネージャーの割合

84%

ラーニングはチームのスキルギャップの解消に役立つと回答したマネージャーの割合

2021年の パワースキル: レジリエンス (回復力)、 デジタル フルーエンシー、 創造性の発揮

2020年の厳しい状況で、非常に多くのことが学びにつながりましたが、中でも確かなことが2つあります。まず、絶え間のない変化に適応していくには、レジリエンス（回復力）を培う必要があるということです。もう1つは、仮想環境で業務やコラボレーションを行うための、新たな方法を習得する必要性です。レジリエンス（回復力）とデジタルフルーエンシーの双方が、まさに2021年を生き抜くためには必須条件となります。

レジリエンス（回復力）と、 その重要性の理解

LinkedInラーニングコース「[Enhancing Resilience](#)」で [Gemma Leigh Roberts](#)は、レジリエンス（回復力）を、新たな働き方が求められるこの時代を乗り切るために役立つ、強化が可能なスキルやマインドセットと定義しています。Robertsは次のように説明します。「レジリエンスの向上とは、とにかく仕事上の優位性を高めていくことです。単に課題をうまく処理できるようになることではなく、どのようにすれば成長できるか、また最高レベルに到達できるか、その方法を身に付けることでもあります」。これは目の前にどのような変化や難関が待ち受けていても、仕事で十分なパフォーマンスを発揮するマインドセットを維持できるかどうかの問題です。

では、受講者はレジリエンス（回復力）をどのように捉えているのでしょうか。約3分の2（60%）が、ラーニングによって適応力の向上は可能だと回答しています。

60%

世界中の従業員のうち、ラーニングによって変化への適応力が向上すると考える割合

「かつてない混乱の時代となり、変革と学習にも俊敏性が求められています。経営幹部は今、これまで以上に従業員の俊敏性と革新性を高めていく必要があることを認識するようになりました。また、今後の変化に組織が対応するためにL&Dが果たす戦略的役割も理解しています」 [さらに読む](#)

Cheryll Ruth Lat-Agsaoay

SM Supermalls - Vice President of Human Resources (フィリピン マニラ)



デジタルフルエンシーと デジタルトランスフォーメー ションの違い

Wikipediaによると、**デジタルトランスフォーメーション**とは、「サービスやビジネスを変革するデジタルテクノロジーの採用」です。つまり、組織が革新的なパフォーマンスの向上に、どのようにテクノロジー、人材、プロセスを活用しているかを意味しています。

L&Dの観点から見ると、デジタルトランスフォーメーションはラーニングプログラムの1つです。一方、ますます進化するデジタルの世界で効率的に仕事を進めるための技術的スキルが身につけていけば「デジタルフルエージェント」と言うことができますが、ここにはMicrosoft Officeスイートの使い方から高度な人工知能 (AI) の理解まで、広範なレベルのスキルが含まれています。

LinkedInラーニングに登録しているメンバーには、従業員のデジタルスキルの構築に役立つ40時間以上のコンテンツを備えた**デジタルトランスフォーメーションのラーニングパス**が用意されています。



ラーニングパス

Master Digital Transformation

「英国国防省では、兵士と職員が進化する技術的ニーズに常に適応していなければならないという課題を抱えていました。この中で明らかになったのが、中間管理職層の技術的なスキルギャップです。利用しやすいデジタルラーニングによって、最新のデータドリブンの戦略に必要な知識と能力を、新たな『テクニカルソルジャー』に習得させることができました」。

さらに読む

Neil Donaghy大尉

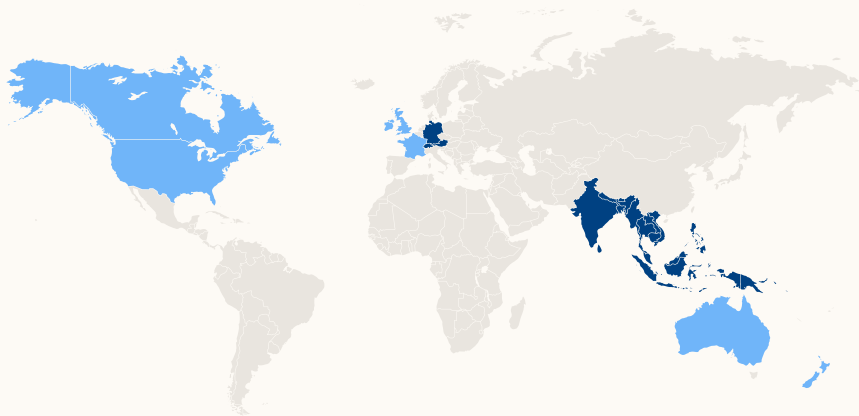
英国国防省 - 戦略開発・変更管理マネージャー (英国 チェスター)

世界中のL&D担当者が、今年最も重視すると回答したスキル (ランキング順)

- | | |
|------------------------------|------------------------------|
| 1 レジリエンス (回復力) と
適応力 | 6 変化を乗り越えてチームを
リードする力 |
| 2 技術的スキル / デジタル
フルーエンシー | 7 チェンジマネジメント |
| 3 リモート/分散型チーム間の
コミュニケーション | 8 ストレスへの対処力/
マインドフルネスの管理力 |
| 4 感情的知性 | 9 時間管理 |
| 5 部門間の
コラボレーション | 10 創造性 |

調査対象の国で上位2位のスキルの違い:

- 第1位 レジリエンス (回復力) | 第2位 デジタルフルーエンシー
- 第1位 デジタルフルーエンシー | 第2位 レジリエンス (回復力)



レジリエンス (回復力) と デジタルフルーエンシー： 国によって異なる重要度

世界中のL&D担当者に、新時代の働き方で成功するためにどのスキルを最も重視しているかをシェアしてほしいと依頼し、回答の選択肢として、時間管理からリモートチーム間のコミュニケーションまで幅広く提示しました。回答結果は明解で、レジリエンス (回復力) が第1位、デジタルフルーエンシーが第2位となっています。

さらに興味深いことに、レジリエンス (回復力) とデジタルフルーエンシーが、調査したすべての国で第1位または第2位であることがわかりました。米国、カナダ、フランス、英国、オーストラリア、ニュージーランドでは、レジリエンス (回復力) が第1位、技術的スキルが第2位となりました。反対にドイツ、オーストリア、スイス、東南アジア、インドでは、技術的スキルが第1位、レジリエンス (回復力) が第2位という結果になっています。

創造性の発揮

2019年と2020年は、第1位が「創造性」でした。どのスキルがトップになるかは常に興味深いところですが、最下位も決しておろそかにはできません。今年のサーベイでL&D担当者に2021年従業員に最も必要とされるスキルを尋ねたところ、驚くべきことに「創造性」は最下位という結果になりました。

最新の著作『**The Curious Advantage**』で、Paul Ashcroft氏、Simon Brown氏、Garrick Jones氏は次のように書いています。「この新たなデジタル時代において、価値を引き出す最も大きな推進力は好奇心だ。未来の見通しが不確かな状況の中で、好奇心こそがデジタルの世界をうまく乗り切るために必要な多くのスキルの中心にある」

これはとても意義深い言葉です。創造性の価値を過小評価してはいけません。変化する経済情勢を乗り切るには、極めて厳しい状況に対してもクリエイティブなソリューションを生み出ることができる人材がチームには必要です。創造性によって、新たな環境に集団として適応することができ、新時代の働き方の中で成長することもできます。

成功事例:

Johnson & Johnson FoundationとSigmaの LinkedInラーニング試験運用: 看護師の レジリエンス (回復力) 研修と個人用防護具の 着脱トレーニングを支援

2ヶ月間にわたり新人/臨床看護師向けLinkedInラーニングコースを試験運用した結果、これまで臨床前の学科研修だけでは十分に提供できなかった個人のリーダーシップやレジリエンス (回復力) といった基本的スキルが、臨床業務に携わる上で極めて重要であることが圧倒的多数で認められました。

この試験運用はCOVID-19のパンデミックのさなかに実施されたにもかかわらず、修了率は80%で、調査対象の看護師の100%がこのプログラムは時間をかけて受講する価値があると回答しました。受講したコースの中で、個人用防護具などCOVID-19関連のトレーニングによって「ジャストインタイム」のスキルを習得できたと回答した看護師もいます。

Johnson & Johnsonのグローバルコミュニティインパクト部門でシニアマネージャーを務めるJulie A. Cornell氏は、次のように話しています。「このプログラムの目標は、仕事に就いたばかりの看護師が持つ天性のリーダーシップを強化することです。看護師は変化の促進剤であり、病床から会議室まで、あらゆるレベルで医療システムを率先して活用し、ダイバーシティの時代の新たなリーダーになってもらいたいと考えています」 [さらに読む](#)



考えるべきこと:

デジタルトランスフォーメーションをリードするのは、民間企業か政府機関か？

新たなテクノロジーがもたらすイノベーションの波が押し寄せるたびに、失われる以上に多くの雇用が生まれています。現在起こっている変革にも、同じことが当てはまります。最初に述べたように、世界経済フォーラムのレポートでは、2025年までに8,500万の職が失われる一方で、9,700万人分の新規雇用の創出が予測されています。創出される雇用の多くは、人工知能 (AI)、ブロックチェーン、データセキュリティ、新しいコーディング言語などのスキルを必要とするテクノロジー関連の職種です。

こうした状況を受けて、多くの民間企業と政府の両方がデジタルエコノミーを支える数百万人もの人材の再教育支援に乗り出しています。Microsoftは昨年、LinkedInラーニングによる2,500万人を対象としたスキルアップ構想を発表しました。

各国の政府機関も、誰もがさまざまな機会を利用でき、新しいデジタルな世界での成功に向けた準備に必要なスキル構築への投資に目を向けています。たとえば、コロンビアでは、技術スキルとソフトスキルの両方の習得を目的に、50万人の学生、教師、従業員にLinkedInラーニングへのアクセスを提供しました。

テクノロジーの変化が急激に加速する中、2021年は公、民間を問わず、さらに多くの機関・団体からこうしたラーニング構想が立ち上がることが期待されます。■

ダイバーシティ & インクルージョン: より公平な職場環境の構築を支援するL&Dの重要な役割

「世界中で人種間の公平性が叫ばれる時代にあって、パンデミックはアフリカ系、ラテン系、またサービスが十分に行き届かない地域により深刻な影響をもたらし、経済的な機会と繁栄の原動力として、すべての人々にとって公平な未来を築く上で企業が果たすべき役割があらためて浮き彫りになりました。また個人として、周囲の世界と同様に自分が求めている変化を、実際に自分自身の行動として示しているかどうかを顧みること、すべての人の幸福につながる変化を起こす手がかりとなります」。これは、LinkedInのグローバルDIB (Diversity, Inclusion, and Belonging) 担当バイスプレジデントのRosanna Durruthyが、昨年10月にこのトピックに関する新しいLinkedIn調査を発表した際の[ブログ投稿](#)で発信した言葉です。

特に、黒人の従業員が直面している問題には根深いものがあります。調査では、黒人プロフェッショナルのうち4分の1が、肌の色を理由にキャリアアップの機会が見送られたと感じ、3分の1は社内の指導および支援プログラムが不足しているため、キャリアアップの機会を逸したと感じていました。また黒人プロフェッショナルは、職場での味方、つまり誰かが職場で積極的にインクルージョンを築こうとしているときに協力してくれる仲間がいないと感じています。積極的な味方意識はインクルージョンの文化を促進する重要な要素ですが、LinkedInの調査では、黒人プロフェッショナルの約半数 (48%) が、職場で味方になってくれそうな人を思いつかないと回答しました。このように味方がいないことが、黒人プロフェッショナルの4分の1以上 (26%) が仕事で孤立感を覚え、3分の1 (33%) が職場で差別や小さな攻撃を経験したという結果につながっています。

ダイバーシティ & インクルージョンは、従業員とビジネスの双方にとってのメリット

ダイバーシティ & インクルージョン (D&I) プログラムへの投資は、さまざまな側面で見逃すことができない効果を備えていることがすでに実証されています。McKinsey、Deloitte、Corporate Executive Board、Gartner、Harvard Business Review、その他のレポートで明らかになった事実として、D&Iプログラムを導入している組織では、収益と株価の上昇など、極めて大きな効果が確認されています。この他にも、創造性、パフォーマンス、生産性のレベルの向上といったメリットがもたらされています。

ダイバーシティ & インクルージョン (D&I) プログラムを導入している企業は、

22%

優れた人材を擁する業界リーダーとして評価される可能性が高い

12%

多様なバックグラウンドを持つ従業員にとって
インクルーシブな職場として評価される可能性が高い

出典: 世界各国で収集したLinkedInデータ

ダイバーシティ & インクルージョンは2021年の人材開発の最優先課題

よりインクルーシブで公平なビジネス文化 (そして世界) を築くには、まだ長い道のりが残されているとしても、正しい方向へ進むステップは見えてきています。D&Iは現在、世界中の経営幹部の大多数にとって最大の関心事です。LinkedInのサーベイ結果によると、経営幹部がD&Iプログラムを優先課題に決定したと回答しているL&D担当者の割合は、世界中で約3分の2 (64%)、北米では約4分の3 (73%) となっています。また、すでに人材開発担当者がこうしたイニシアチブをサポートする計画に着手しており、2021年に実施を予定しているプログラムについてL&D担当者に尋ねたところ、D&Iは全世界で第2位 (「変化を乗り越えてチームをリードする力」プログラムの次) となり、北米では第1位となりました。

世界中のL&D担当者が2021年に導入を予定しているプログラム (ランキング順):

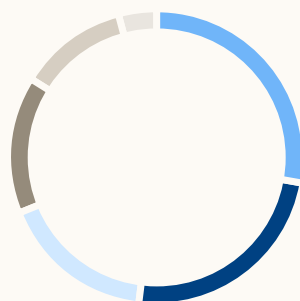
- 1 変化を乗り越えてチームをリードする力
- 2 **ダイバーシティとインクルージョン**
- 3 大規模なスキルアップとリスキリング
- 4 デジタルトランスフォーメーション
- 5 バーチャルのランチ勉強会

世界全体では64%のL&D担当者が、
北米では73%のL&D担当者が、
D&Iプログラムを2021年の
優先課題と回答

ほとんどの場合、D&IとL&D が連携して全社共通の戦略・ プログラムを策定

組織はD&Iをすべてのラーニングプログラムに組み込み、持続的な変化を推進して、インクルージョンの文化を育む必要があると認識しているため、L&DチームとD&Iチームの境界は曖昧になっています。世界中のL&D担当者に、組織としてのD&I戦略にどのように取り組んでいるかを尋ねたところ、幅広い回答が寄せられ、この戦略を担当しているのはD&Iチーム(24%)、またはL&Dチーム(12%)といった回答から、両チームが連携してD&Iプログラムを策定(28%)といった回答までさまざまでした。この結果からも、D&Iに取り組む方法はただ1つではないことがわかりますが、2021年は大半のL&D部門にとってD&Iの優先度が高くなると言えそうです。実際、L&D部門の71%が、すでにD&Iプログラムを導入している、または年内の導入を考えていると回答しています。

組織のD&I (ダイバーシティとインクルージョン) 戦略におけるL&Dの役割は?



- 28% L&DチームとD&Iチームが緊密に連携して全社共通のD&I戦略・プログラムに取り組んでいる
- 24% D&Iチームが主にD&Iプログラムを担当している
- 17% 組織にD&Iプログラムはなく、導入する予定もない
- 15% 組織にはまだD&Iプログラムはないが、最近になって着手した、またはすぐに着手したいと考えている
- 12% D&Iチームはなく、L&Dチームが主にD&Iを担当している
- 4% その他

世界中のL&D担当者のうち、各選択項目で「はい」と回答した割合

MediaKind社のD&Iプログラム: CEOの積極的な関与から、コンテストの開催、地域的・文化的な違いへの配慮まで



MediaKind社 (Ericsson社 から 分 社 化、1,200人の従業員を擁し世界29ヶ国で事業を展開) では、世界中で社会的公正を求める

声が高まった昨年の夏、従業員をサポートするラーニングコンテンツとプログラムの提供準備が整いました。

CEOはすぐに従業員へアナウンスし、D&Iに対するコミットメントを繰り返し強調しました。これを受けて、同社の最高人事責任者である**Dave Medrano氏**は、LinkedInラーニングが提供する推奨D&Iラーニングコンテンツを記載してメールを送信しました。

「当社は国籍、出身国、言語の多様性が非常に高く、その観点からもラーニングプログラムやコミュニケーションが米国中心にならないように慎重に準備を進めました。米国出身の従業員は全体の20%しかいないのですから」(Medrano氏)。

地域的・文化的差異に対処できるよう、CEOは直属の部下に対して、D&Iに関するしっかりと話し合いを各チームで促進するよう求めました。またMedrano氏は、グローバルに通用するダイバーシティ、インクルージョン、ビロングング (DIB) コースの奨励にも重点を置きました。「無意識の偏見は世界共通の課題ですが、言葉や仕事上の会話がうまく通じない場合、どうしてもこうした意識に囚われがちです。しかし、常に公平性に重点を置いていれば、的外れの失敗をすることはありません。ラーニングコンテストでは幅広いコースを提供しましたが、DIBコースは当然トップとなりました」(Medrano氏)

[さらに読む](#)

D&Iに役立つリソースガイド

よりインクルーシブで公平な職場環境の構築は継続的なプロセスであり、D&Iの理解は生涯にわたって継続する取り組みです。そのような期待を込めて、今年皆さんがD&Iプログラムを作成する上で役立つリソースをいくつかシェアしたいと思います。まだすべてを網羅できているわけではありませんが、スタートとしては最適なコースです。



無意識の偏見の理解と解消



[Confronting Bias: Thriving across Our Differences](#)

講師: Verna Myers、Arianna Huffington



[Unconscious Bias](#)

講師: Stacey Gordon



[Bystander Training: From Bystander to Upstander](#)

講師: Catherine Mattice Zundel

ダイバーシティとインクルージョンに対応した職場環境の構築



[Diversity, Inclusion, and Belonging](#)

講師: Pat Wadors



[Rolling Out a Diversity and Inclusion Training Program in Your Company](#)

講師: Dereca Blackmon

インクルーシブな会話と、さまざまな文化を通じたコミュニケーション



[Skills for Inclusive Conversations](#)

講師: Mary-Frances Winters



[Communicating about Culturally Sensitive Issues](#)

講師: Daisy Lovelace



[Communicating across Cultures](#)

講師: Tatiana Kolovou

時代に追従する： ビジネス、営業、IT、 エンジニアリングの 領域で需要が 急上昇しているスキル

一般的に、スキルの平均耐用年数（特にハードスキルの場合）は5年とされています。現在、その耐用年数は短くなりつつあり、これまで以上に速いペースでスキルの更新が求められるようになりました。人材開発担当者にとっては、時代の先を行くことはもちろん、市場の最新動向に追従することさえ、ますます難しくなっているのではないのでしょうか。

すべてLinkedInにお任せください。

ここでは2021年の計画に組み込むべき、ビジネス、営業、IT、エンジニアリングの領域で需要が急増しているスキルを記載しています。また、コースをリストアップしたブログ投稿へのリンクも含まれていますので、従業員とシェアして、必須スキルの構築をサポートすることもできます。²

ビジネス

1. カスタマーエクスペリエンス
2. デジタルマーケティング
3. データ分析
4. 財務諸表と財務予測
5. 分析スキル

[さらに読む](#)

営業・販売

1. データ分析
2. テクニカルサポート
3. 顧客関係管理
4. 販売プロセス
5. コンサルティング

[さらに読む](#)

IT

1. サイバーセキュリティ
2. ネットワークエンジニアリング
3. 分析スキル
4. スクラム
5. 情報セキュリティ

[さらに読む](#)

エンジニアリング

1. React.js
2. Docker
3. AWS
4. Node.js
5. MongoDB

[さらに読む](#)

以下のLinkedInデータに基づき、需要が急増しているスキルを判断：
7億2,200万人以上のメンバー（200ヶ国以上） • **5,500万社の企業**
• **1,400万件の求人** • **11万5,000校の学校** • **1万6,700件のコース** •
3万6,000種類のスキル

異なる勤務形態が 混在する ハイブリッドな環境に おける受講者の エンゲージメント



Z世代の受講者の心をつかむ

キーワード： キャリアアップ

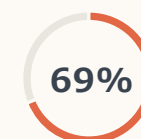
完全なデジタル世代、つまりスマートフォンやソーシャルメディアのない生活を知らない世代が、突然、完全なバーチャル環境で学習や仕事をする必要に迫られたら、どうなるでしょうか。この世代はまさにこうした環境で本領を発揮し、真剣に取り組むことがわかりました。LinkedInはZ世代の受講者（18歳 - 24歳）に、学習についてどう考えるか、またその理由について尋ねました。次に、インサイトチームにLinkedInラーニングでのZ世代の学習習慣について尋ねました。これらの回答を総合すると、ラーニングプログラムの活性化に役立つ、Z世代の受講者の全体像をより明確に把握することができます。

これまで以上に多くの時間を 学習に費やすZ世代

パンデミックの発生と同時に、Z世代はラーニングリソースに殺到し、1年を通じて他の年代と比べても高いレベルで学習を継続しました。実際、Z世代の受講者の67%が、2020年は前年よりも学習に費やした時間が長かったと回答しています。このことは、LinkedInラーニングプラットフォームから収集したデータでも裏付けられています。LinkedInラーニングを利用するZ世代の受講者数は、2020年に2019年の2.5倍に増加しました。これはあらゆる世代の中でも最高の増加率です。この世代はオンライン学習プラットフォームが提供されると、そのままさらに学習を続けました。実際、2020年にZ世代の受講者がオンラインコンテンツを視聴した時間は、2019年に比べて受講者あたり50%増加しています。また、LinkedInのサーベイデータでも学習時間に増加傾向が見られ、69%がより多くの時間を学習に費やしていると回答しました。

**Z世代の受講者数は
昨年の2.5倍に増加³**

**2020年にZ世代が視聴した時間は
受講者あたり50%増加⁴**

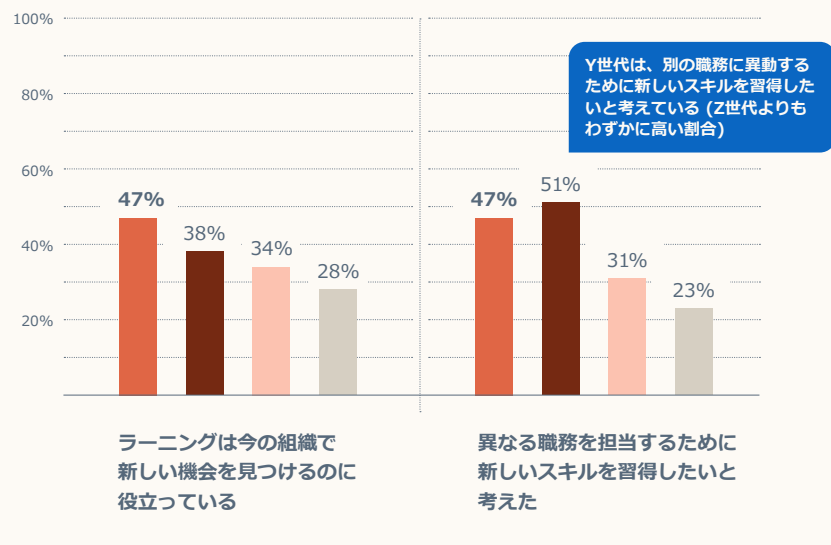
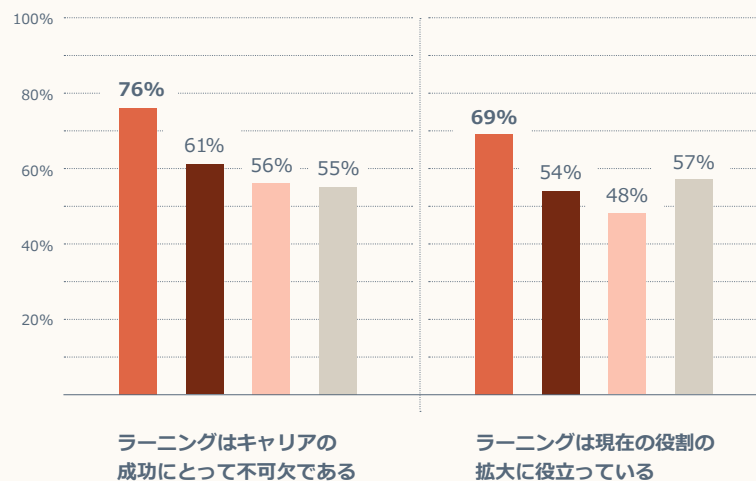


より多くの時間を学習に
割いていると回答したZ世代の
受講者の割合

Z世代の心をつかむキーワードはキャリアアップ

世界中の受講者のうち、以下の各項目に該当する割合

- **Z世代:** 1997 - 2012年生まれ (9 - 24歳)
- **Y世代 (ミレニアル世代):** 1981 - 1996年生まれ (25 - 40歳)
- **X世代:** 1965 - 1980年生まれ (41 - 56歳)
- **団塊世代:** 1946 - 1964年生まれ (57 - 75歳)



徹底的なキャリア志向

大多数の人が、リモートワークの方法、ストレスへの対処方法、レジリエンス (回復力) を強化する方法、より公平な職場環境を築く方法などの学習に多くの時間をかけるようになっていきます。Z世代も例外ではありませんが、若手従業員の意欲を本当に高めたいのであれば、キャリアアップに重点を置くべきです。

Z世代の受講者は、現在の仕事でパフォーマンスを発揮する (69%)、異なる職務で働くために必要なスキルを習得する (47%)、社内で新しいポジションを見つける (社内の配置転換) ことができるとわかると、どの世代の従業員よりも積極的にラーニングに時間を費やします。また、Z世代の従業員の4分の3以上 (76%) が、ラーニングはキャリアの成功にとって不可欠だと考えています。これはとても喜ばしいことです。

Z世代の受講者はハードスキルの基礎を構築中

上の世代の受講者は、コミュニケーションやリーダーシップなど、ソフトスキルの習得により重点を置く傾向があるようです。これに比べてZ世代の従業員は、生産性を向上する方法や、ビジネスとテクノロジーの基礎に関する学習に多く時間を費やし、ここにはPythonのコーディング手法や、オンラインマーケティングの基礎なども含まれています。Z世代が昨年受講した人気コースのリストを見ると、大半がハードスキルであることがわかります。

興味深い事実: Z世代がLinkedInラーニングでハードスキルの習得にかけ時間は、平均的な受講者に比べて12%多くなっています。

2020年にZ世代が受講した LinkedInラーニングの人気コース



1. The Six Morning Habits of High Performers

講師: Pete Mockaitis



2. Learning Python

講師: Joe Marini



3. Excel Essential Training

講師: Dennis Taylor

4. Strategic Thinking

講師: Dorie Clark

5. Learning Data Analytics

講師: Robin Hunt

6. Time Management: Working from Home

講師: Dave Crenshaw

7. Online Marketing Foundations

講師: Brad Batesole

8. Learning Excel 2019

講師: David Rivers

9. Project Management Foundations

講師: Bonnie Biafore

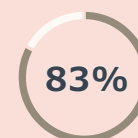
10. Programming Foundations: Fundamentals

講師: Annyce Davis

ハードスキルを磨き、自らの 関心に合ったオンライン学習 に目を向ける世代

オンライン学習に関して、Z世代の意見はやや分かれます。新しいスキルを習得してパフォーマンスのレベルアップを図りたい (83%) と考える一方で、自らの関心に合ったトピックについての知識を深めたい (73%) とも考えています。いずれも同じ質問に対するどの世代の回答よりも高い割合を示しました。

仕事



現在の役割における
パフォーマンスを向上
するためにスキルを習得
したいと考えている割合

ヒント:

必ず役割やキャリア目標に合わせて高度にパーソナライズして推奨するコースを決定します。これはZ世代が最も重視する製品機能でもあります。

個人



個人的に関心のある
トピックについて学習
したいと考えている
割合

ヒント:

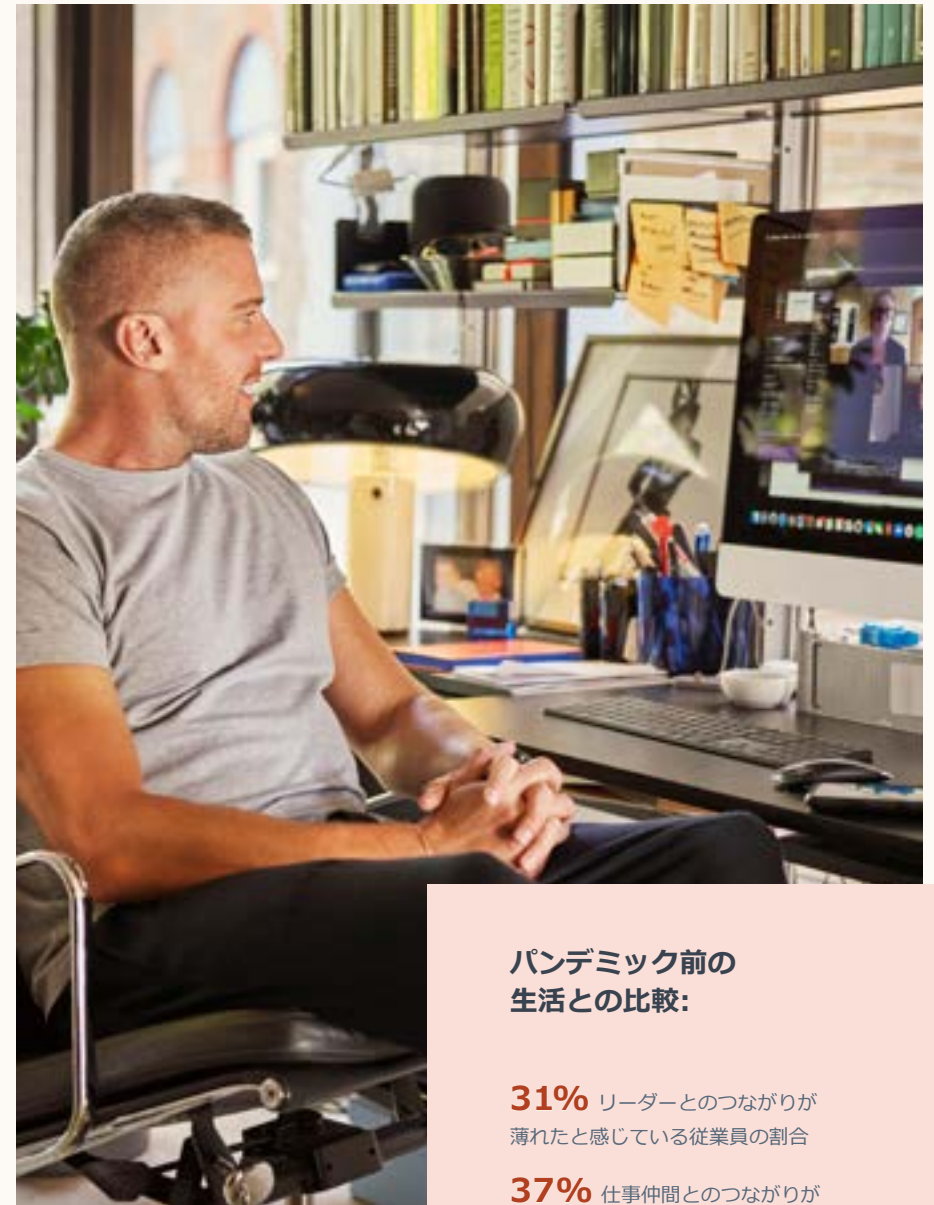
個人的に夢になっていることを把握して、写真や楽器演奏などの推奨コースをいくつか取りばめると、Z世代の受講者からより積極的な姿勢を引き出すことができます。

世界中のZ世代の受講者のうち、過去6ヶ月間にオンライン学習プログラムを利用したと回答した割合

学びの共有が もたらす効果： 受講者エンゲージ メントが30倍向上

昨年は多くの人が友人や家族と物理的に離れて過ごし、時には寂しさを感じることもありました。人間は本来、社会的な生き物であり、最近のこの状況から革新的な新しい方法でコミュニティが築かれるようになっていきます。昨年からはじめたさまざまな新しいつながり方を考えてみてください。フィットネスバイクは確かにいいものですが、Pelotonコミュニティとつながることで、驚くほどパワフルになります。ZoomとTeamsは今や誰もが知るようになり、多くの人が仕事上のビデオ会議と同じくらいの時間をプライベートのビデオミーティングに費やしています。

受講者が1年前よりも今のほうが孤独感を感じていることは間違いありません。2,393人のLinkedInメンバーを対象とした Glintのサーベイ によると、従業員は人とのつながりが少なくなったと感じており、回答者の31%は上司とのつながりが、37%は仕事仲間とのつながりが、さらに40%は友人とのつながりが薄れたと回答しました。この孤独感を解消する方法として、LinkedInのソーシャル機能の利用が急激に伸びています。



パンデミック前の 生活との比較：

31% リーダーとのつながりが薄れたと感じている従業員の割合

37% 仕事仲間とのつながりが薄れたと感じている従業員の割合

40% 友人とのつながりが薄れたと感じている従業員の割合

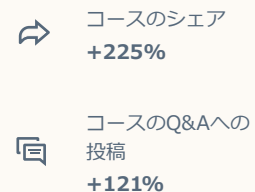
講師主導のトレーニング (ILT) が激減する中、LinkedInではコミュニティベースの学習がエンゲージメントにどのような影響を与えているかに着目しました。LinkedInラーニングのデータを調査したところ、ソーシャル機能を利用する受講者は、ラーニングコンテンツを視聴する時間が平均30倍であることがわかりました。この受講者エンゲージメントの向上は目を見張るものがあります。世界中のL&D担当者は、単なるエンゲージメントを超えたコミュニティのパワーと、学びの共有がもたらすメリットを深く理解しており、学びの共有によりラーニングの効果が高まる (86%)、共に学習する従業員にもたらされる成果が大きい (91%)、帰属意識を生み出すことができる (92%) と考えています。さらに、帰属意識を持つ従業員はエンゲージメント率が5.2倍高いという結果にも大きな期待を感じます。これらのデータは、ラーニング、帰属意識、エンゲージメントの好循環を明確に示しています。

ソーシャル機能を利用した受講者の学習時間は、 利用しなかった受講者の30倍⁵

コミュニティベースの学習によって、受講者は職場の仲間、同じ職種のメンバー、専門家とつながることで、エンゲージメントが向上し、スキル習得が促進されます。この中でVILTとオンライン学習を組み合わせたブレンド型オンライン学習を支えるのがソーシャル機能です。たとえば、マネージャーや管理者からの推奨コースの表示、チャットソフトウェアでのラーニングのシェア、オンライングループへの参加、講師やインフルエンサーへの質問 (と回答の受け取り) などがあります。パンデミックの発生以降、これらすべての機能の利用率が著しく増加しました。たとえば、学習グループに参加する人は1,100%増加し、中でも若い世代の参加者数は年長者と比べてはるかに多くなっています。また、受講者のプロフェッショナルネットワークでシェアされたコース数は225%増加し、コースのQ&Aでのアクティビティは、受講者と講師の両方を合わせて121%増加しています。

コミュニティベースの学習プログラムやテクノロジーをより多く盛り込むことで、従業員がつながりをより強く感じられるようになるだけでなく、学習にかかる時間も増加すると見込まれます。まさにブームです。■

2020年はソーシャル 機能の利用率が大幅 に増加:⁶



学習グループに参加する 受講者数の増加:⁷



世界中のL&D担当者が コミュニティベースの学習のパワーを確信:

91%

新しいスキルを共に習得する
チームは得られる成果が大き
いと回答

92%

コミュニティベースの学習に
よって帰属意識を高めること
ができると回答

「ソーシャルラーニングの要素を備えたLinkedInラーニングは、エンゲージメントを高めていく上で極めて効果的です。講師や受講者仲間とのつながりはもちろん、Q&A機能を通じてお互いから学ぶ機会も生まれるので、学習が定着しやすくなります。また、必要なときに学習する習慣を浸透させることもできます。これは自発的な学習姿勢の育成に欠かせません」。

David Hendrick
Tan Tock Seng Hospital - 医療イノベーション
センター、人材開発担当ディレクター (シンガポール)

質問：自分の上司についてどの程度知っていますか？

マネージャーの力を最大限に活かしてチームの学習意欲を刺激することは、世界中のL&D担当者の長年の課題です。働き方の変化に伴い、マネージャーの役割も変わってきています。まずはこのページの右側にある解答を隠して、自分の上司についてどの程度知っているかテストしてみてください。

1. マネージャーは何の学習により多くの時間をかけていると思いますか？

1つだけ選択してください。

- a. ハードスキル
- b. ソフトスキル
- c. ハードスキルとソフトスキルを同じくらい
- d. 個人的な趣味

正解は、bのソフトスキルです。

平均的な受講者に比べて、マネージャーはソフトスキルに焦点を合わせた学習が24%多くなっています。

出典：LinkedInラーニングのデータ

2. OXクイズ。次の記述は正しいと思いますか？

学習を通じた成長の伸びしろのあるマネージャーは、満足度とエンゲージメント率が2.5倍高く、2年後も在籍していると思うと回答する確率が2.3倍高い。

正解は、Xです。

どちらの統計値ともさらに高く、実際は満足度とエンゲージメント率は3.5倍、2年後も組織にとどまりたいと考えている確率は3.3倍高くなっています。これはまさに学習効果の現れです。

出典：Glintのデータ

3. マネージャーの大多数が学習したいと考えているスキルは？

1つだけ選択してください。

- a. 変化を乗り越えてチームをリードする手法
- b. バーチャルチームの管理手法
- c. aとbの両方
- d. aとbのどちらでもない

正解は、cの「aとbの両方」です。

なんとマネージャーの80%が変化を乗り越えてチームをリードする力について学習したいと考え、3分の2（66%）がチームをバーチャルで管理する手法について学習したいと考えています。どちらのスキルも今年確実に役に立つはずですよ。

出典：調査対象のマネージャーのうち、これらのスキルを学習したいと回答した割合



4. マネージャーの燃え尽き症候群を引き起こす最大の要因は？

1つだけ選択してください。

- a. 同僚とのつながりが感じられない
- b. 仕事の責任が不明確
- c. 家庭のニーズと仕事のニーズの間の葛藤
- d. 手に負えない仕事量

正解は、dの「手に負えない仕事量」です。

これらのプレッシャーすべてが燃え尽き症候群の一因となりますが、手に負えない仕事量を引き受けようとするのが最大の要因であり（40%）、次いで同僚とのつながりが感じられないこと（37%）、家庭と仕事のそれぞれにおける責任の両立（34%）、仕事の責任が不明確であること（30%）が続きます。

出典：2020年9月にLinkedInが実施したオムニバスサーベイ

5. OXクイズ。次の記述は正しいと思いますか？

学習に時間をかけている直属の部下は従業員満足度のスコアが高いと、マネージャーの70%が回答している。

正解は、○です。

ラーニングリーダーやHR担当者の間では、一般的にラーニングが従業員満足度の高さと密接に結びついていることは認識されていましたが、同様に考えるマネージャーは約4分の3（70%）にも上ることがわかりました。

出典：調査対象のマネージャーのうち、この記述に同意した割合。

異なる勤務形態が 混在するハイブリッド な環境でエンゲージ メントを促進する L&D戦術のトップ10

受講者エンゲージメントの向上はこれまでも常に難しい課題であり、リモートワークで勤務する従業員とオフィスで勤務する従業員とが混合するハイブリッドな職場環境に起因する課題が加わったことで、さらに困難さが感じられるようになりました。しかし、準備はできています。2020年にブレンド型学習に向けて行った各ステップが、取り組みの大小に関係なく、受講者のエンゲージメントを（次に何が来ても）高め、維持するために極めて重要です。

同じL&Dの職務に就くメンバーから寄せられた次の10の戦術を参考に、2021年は受講者エンゲージメントを新たなレベルに向上させてください。

No.1

関連性の高いラーニングパスを作成する

特に従業員が決断に迷いを感じているときは、彼らが興味のあるラーニングパスを容易に見出し、それに取り組み、さらに集中できるようにサポートすることが大切です。ここでは独自のラーニングパスを作成するか、今年受講者に人気のあったLinkedInラーニングパスを利用します。たとえば、自宅で生産性を維持する方法、ダイバーシティとインクルージョン、ウェルビーイングに関するコースなどです。ウクレレのレッスンを加えるのもいいでしょう。

Sundt社では、社内のあらゆる業務ポジションに対応できる約70のラーニングパスを作成しました。従業員の関心を高めるために、各ラーニングパスからどのリソースの人气が上昇しているかを通知しています。[さらに読む](#)

No.2

新たな指針で進むべき道を定める

LinkedInには、2020年に実施した受講者のニーズを満たすための取り組みの中で役立った4つの指針があります。

- 1) 有益なコンテンツ
- 2) そのコンテンツを配信する優れた方法
- 3) オペレーショナルエクセレンス
- 4) 魅力的な学習体験の提供

「これらの4つに集中すれば、バーチャル環境か対面かにかかわらず、ラーニングが定着します」。[さらに読む](#)

Kevin Delaney

LinkedIn - VP of Learning & Development (カリフォルニア州サンノゼ)

No.3

デジタルトレーニングカレンダーを設定する

日ごとのサービス/コースへのリンクを含め、たとえばVILTコース、今日(今週)のオンラインコース、まだ利用できる場合は対面型トレーニングなども追加します。また、受講者がLinkedInラーニングプラットフォームから直接VILTコースに登録できるようにすることも可能です。

ラーニングに関する規範を示し、カレンダーに「学習時間」を追加すると、従業員が学習時間を作り出すための手段として大いに役立ちます。



No.4

VILTセッションの前に「事前視聴」のオンライン学習を割り当てる

動画は長いものである必要はなく、受講者のやる気を高める内容であれば十分です。従業員の技術的スキルの習得でも、無意識の偏見に対する認識の向上でも、重点的に取り組んでいる内容にかかわらず、受講者にオンライン学習コンテンツで予習の機会を提供することで、バーチャルでの生の会話が活性化し、高い効果が生まれます。

「新卒者向けの研修を2つ計画していましたが、すぐにバーチャルコースに切り替えなくてはならなくなりました。リアルタイムのセッションの前にオンラインコースを用意したことにより、受講者はウォーミングアップしてから参加できたようです。また、ディスカッションの題材をコンテンツで提供して、セッション後もフォローアップとして使用できるようにしました。これは本当にうまく行きました」 [さらに読む](#)

Lenny Deverill-West

CDK Global - L&Dマネージャー (英国 トットン)

No.5

Less is more (過ぎたるは及ばざるがごとし)

このことわざのとおりです。

「昔ある賢者が、人間の頭は座ってお尻が耐えられる量しか吸収できないと言ったように、この環境では『過ぎたるは及ばざるがごとし』です。ライブインタラクションは四半期あたり60 - 90分程度と考えています」 [さらに読む](#)

Kevin Delaney

LinkedIn - VP of Learning & Development (カリフォルニア州サンノゼ)

No.6

学習にソーシャルメディアを活用する

2020年は勤務後のハッピーアワーから、読書会、映画やテレビ番組のウォッチパーティ、結婚式まで、仲間との多くの交流イベントをオンラインで行うことを余儀なくされました。今こそ、それと同じ創造性をMicrosoft Teamsを使用して人とのつながりを維持するなど、学習にも当てはめるときです。従業員と一緒にコースを受講して、学習した内容についてチャットで話し合うことができます。

「これらのオンライン学習体験を融合すれば、学習を交流の場として維持し、学習を中心としたコミュニティを築くことができます」[さらに読む](#)

Kirsten Dale

Treasury Wine Estates - HR Director, Global Talent and Capability
(オーストラリア、メルボルン)

No.7

チャットを活用する

最近では多くの受講者がチャットをコミュニケーションの場として利用しているため、学習のホームとしてもチャットを設定します。多くの組織で、主なチャットコラボレーション/コミュニケーションツールとして使用されているのがMicrosoft Teamsです。

「当社が最初に行ったことの1つが、クイックポータルを立ち上げ、Microsoft Teamsのより効果的な使い方に関するコンテンツを掲載することでした。Teamsは当社の主要なチャットコラボレーション、コミュニケーションツールだったからです。テクノロジーは新しいものでも、ほとんどの手法に大きな違いはありません」[詳細を見る](#)

Simon Brown

Novartis - 最高学習責任者 (スイス バーゼル)

No.8

バーチャル環境で行われるライブ講座の提供方法を再考する

対面型トレーニングをただビデオ会議環境に変換するだけではいけません。一から見直して、次のような新たな視点でバーチャル環境向けにライブ講座を構成します。スライドを表示して、会話をするだけでいいですか？コンテンツは十分にモジュール化できていますか？オンラインで視聴するには長すぎませんか？バーチャルトレーニングでのグループ分けは必要ありませんか？

「教室を使った座学形式のトレーニングをオンラインプラットフォームに移行するだけで、同じレベルの効果が得られると期待してはいけません」[さらに読む](#)

Ann Ann Low

LinkedIn - APAC地域L&D担当シニアディレクター (シンガポール)

No.9

受講者のニーズに寄り添う

魅力のある学習の機会を提供するには、従業員が何を求めているのかを把握する必要があります。連絡を取り、質問して、彼らの声に耳を傾け、チェックする、これを何度も繰り返します。

「ビジネスで顧客のニーズをつかもうとするように、同じくらいの時間をかけて受講者のニーズを把握すれば、誰もが積極的に取り組む画期的なプログラムを構築することができます」[詳細を見る](#)

Alyson DeMaso

Raising Beauty - CEO、Estée Lauder - 前VP of Learning and Capability Building
(ニューヨーク)



No.10

受講者が目的を見つけられるよう支援する

受講者に自発的学習の場と幅広いコンテンツへのアクセスを提供して、インスピレーションを得るきっかけを受講者がつかめるようにサポートします。また、受講者が目的を見つけられるように促すことも必要です。人は学習を大きな目的に結びつけることができると、より積極的にその体験に取り組み、意欲的に学習を続けるようになります。

「本当に夢中になれるものを見つけることで、学びは深まると当社は考えています。自分にとっての意味は、何によってもたらされるのでしょうか？本当に夢中になり、目的意識を持てるものを見つけると、学習効率ははるかに高まります。当社のDiscover Your Purposeワークショップを修了した従業員の92%は、エンゲージメントのレベルが高く、仕事でも学習でも意欲が向上しています」 [詳細を見る](#)

Leena Nair

Unilever - 最高人事責任者 (英国、ロンドン)

挑戦：慈善活動のための学習

世界中のL&D担当者に、今年展開を予定しているラーニングプログラムについて尋ねたところ、「慈善活動のための学習」は最下位でした。その理由はこのように推測できます。2020年のように新しい環境の中でプログラムを見直すなど、受講者のニーズの高まりや変化に応えるために、すべて予算が精査されている中でできる限りのことを行わなければならない年は、社会貢献といった活動の優先度は下がりがちです。

しかし、LinkedInではこうした活動にもぜひ取り組んでいただきたいと思います。この激動の時代にあってこそ、私たちは社会への還元が正しい行動であると思っています。このことは企業にとっても有益です。現在の状況の中でも、歩いて、走って、自転車に乗って、多くの人々がチャリティ活動に励んでいます。こうした活動も学習コースの1つに加えてみてはいかがでしょうか。



チャレンジ活動

Avnet社による COVID-19の慈善活動の ための学習

呼びかけ

Avnet社では、2020年5月に従業員の学習時間の合計が9,000時間に到達したら、WHOが設立したCOVID-19対応のための基金に3万米ドル寄付する目標を設定。

目的

居住する地域社会をサポートするとともに、自発的学習の文化を育成

ミッションの達成

- **9,843時間**
世界中の従業員が5月に行った学習時間の合計
- **3万米ドルの寄付**
COVID-19支援基金への寄付
- **約60%の増加**
LinkedInラーニングのアクティベーション
- **マネージャーによる**
LinkedInラーニングの利用の増加

成功のための戦略

- **明確な学習目標**
- **経営幹部からのコースの提案**
- **社内のパートナー**
- **地域の連携**

「LinkedInラーニングのチャレンジは、従業員がCOVID-19のパンデミックによって最も影響を受けた人たちの支援に取り組むとともに、多彩な講座によってスキルの向上も図れる申し分のない方法でした。この取り組みは、世界中の従業員が協力して社会貢献を果たしながら、学習にも集中できるという大きな成功につながりました」

Jeanne Forbis

Avnet Caresコーディネーター

「このチャレンジでの勝者は誰かといえば、答えは簡単です。一慈善活動の勝利です」

Sumy Joy

Avnet - L&Dパートナー

チャレンジして
みませんか？

2021年を学習による
社会還元の1年とし、
それに関するすべてを
L&D Connectグループ
で伝えてください。

Allianz Technology社とAvnet社が実証したように、学習
時間と寄付金を結びつける「慈善活動のための学習」構想
を実践することで、エンゲージメントやスキルアップに対
する従業員のモチベーションの向上、また継続的学習の文
化の醸成につなげることができます。

L&Dチームがこの成功を達成した方法の詳細については、
[Avnet社のブログ投稿](#)および[Allianz社のケーススタディ](#)
をご覧ください。



Allianz Technology

チャレンジ活動

Allianz Technology社の 慈善活動のための学習II

呼びかけ

3ヶ月の期間、従業員がLinkedIn
ラーニングを1時間利用するごと
に、Allianz Technology社は
1ユーロを寄付

目的

従業員がLinkedInラーニングを
利用して専門スキルを習得する
よう奨励するとともに、動物保護
と環境保全を支援

ミッションの達成

- 26,003時間
完了した学習時間の合計
- 26,003ユーロの寄付
フランクフルト動物学協会と
シーシェパードへの寄付
- 5%の増加
LinkedInラーニングの登録者数
- わずか3週間で目標の寄付額を
達成

成功のための戦略

- 会社の基本的価値観との一致
- 経営幹部の積極的関与
- 大規模な社内プロモーション
計画
- ゲーミフィケーション

「これまでAllianzで働いてきた中で、最もエキサイティングなプロジェク
トです。従業員の学習意欲を盛り上げ、その運営を大いに楽しむ前向きな
取り組みとなっています」

Linja Fraenz

Allianz Technology SE - L&D担当者

「慈善活動のための学習は、従業員にとってはスキル習得の機会を最大限
に活用しようとする刺激材料となると同時に、会社にとっては地球を守る
ための資金を調達することができます。すべての人にとって良いこと尽く
しの取り組みなのです」

Alessia Vecchio

Allianz - 前Group Head of Inclusion & Employee Experience



今後の展望:

知っておくべき
こと

まとめ:

世界中の L&D担当者 からの知恵と アドバイス

最後に、人材開発を担当する仲間からの助言と
アドバイスをご紹介します。

コミュニケーションの継続

「ラーニング担当者として、来る日も来る日も受講者とのコミュニケーションを欠かすことなく、刺激的なプログラムを提供することで、彼らのレベルを引き上げ、キャリアにおける最高の能力の発揮を支援できると確信しています」

バーチャルサミットの基調講演を見る

Kevin Delaney

LinkedIn - VP of Learning & Development (カリフォルニア州サンノゼ)

「白紙」の状態からの発想

「毎日仕事を始めるときに、自分に次のように問いかけてみましょう。今日利用できるリソースで今すぐ仕事にとりかかるとしたら、どのような方法があるだろうか？ どのようにすれば効率を上げられるだろうか？ もっと効果的な方法で人とつながるには、どうすればよいだろうか？」

バーチャルサミットの基調講演を見る

Carla Harris

Morgan Stanley - Vice Chairman and Managing Director
(ニュージャージー州モントクレア)

「インナーゲーム」のスキルを磨く

「パンデミックに立ち向かうには、これまでとは異なるスキルの連携が必要になります。その1つが『アウターゲーム』（例：高いパフォーマンス、業界の専門知識など）と『インナーゲーム』（目的意識、サービス精神、個人のレジリエンスと習熟、俊敏性）の組み合わせです。優れたインナーゲームの基盤があれば、新しいスキルを習得し、アウターゲームを駆使してリーダーシップを発揮することができます」

バーチャルサミットの基調講演を見る

Leena Nair

Unilever - 最高人事責任者 (英国、ロンドン)

自らの学習成果を 他の受講者に伝える

「中国では、同僚同士がお互いを高め合う学習アプローチに取り組みました。ここでは、受講者が自らの学習成果を広くチームに伝えていきます。学習したことを業務環境でどのように適用できるかを話し合うことは、重要な行動変化の1つです」。

ケーススタディを読む

Dorna Eriksson Shafiei
Atlas Copco - VP of Talent Management

📍 (スウェーデン スtockホルム)

「4つのP」に留意する

「4つのPを中心に置き、受講者が最も求めているニーズに合わせてラーニングプログラムを構成しています。リーダーやチームにどのような傾向 (Pattern) が見られるか? チームやリーダーが目的を達成する過程でどのような問題 (Problem) に直面しているか? ビジネスを進める上での優先課題 (Priority) は何か? そして、人事部門のリーダーに立ちは大抵かっている最大の悩みの種 (Pain point) は何か? の4つのPです」 [バーチャルサミットのパネルを見る](#)

Naphtali Bryant
Netflix - Director, Learning & Organization Development
(カリフォルニア州ロサンゼルス)

従業員に#LearnLikeAnOwnerを奨励する

「新人が入ってくると、学習への積極的な取り組みを期待していること、そして社員全員に毎日何か新しいことを学ぼうとする前向きな姿勢が奨励されていることをすぐに伝えていきます。学習意欲に火をつけるムーブメントを起こそうとしているのです。これは学習文化を変革するための土台となります」 [バーチャルサミットのパネルを見る](#)

Pamay Bassey
Kraft Heinz - Chief Learning & Diversity Officer (イリノイ州シカゴ)

部門を横断したスキルの棚卸し

「スキルは、いわば未来の通貨です。当社ではシステムやデータを通じて、組織が必要とするスキル、特に部門内・部門間を問わず戦略的なスキルの特定に努めています」 [バーチャルサミットのパネルを見る](#)

Laura Krsnik
Merck - Head of Global Learning (ドイツ ダルムシュタット)

社内の受講者の声に 耳を傾ける

「社内の受講者と話す話題の多くは、学習したい内容と、どの学習形式が最適かについてです。毎週ソフトウェア開発チームのバーチャル会議に参加し、Glintのサーベイ結果をもとに、コラボレーションツールなどの重点領域を特定してきました。これにより受講者が求めるプログラムの提案だけでなく、関連性の高い適切なソリューションも提供できるようになっています」

[ブログ投稿を読む](#)

Jacqueline Gay
TomTom - L&D マネージャー

📍 (オランダ アムステルダム)

アイデアやプログラムの早期の検証

「さまざまなアイデアやプログラムの妥当性を検証する当社の『business sounding board』は、30人以上のGMとVPで構成されるグループで、Group Leadership Portfolioモジュールの設計と試験運用の非常に早い段階から参画してもらいました。その目的は、習得支援を計画している特定のスキルに関して、ニーズ、機会、課題をより深く把握することです。また、このグループにはプログラムを推進する後援者にもなってもらっています」

[バーチャルサミットのパネルを見る](#)

Dorna Eriksson Shafiei
Atlas Copco - VP of Talent Management at Atlas Copco
(スウェーデン、ストックホルム)

意図を明確に示して、個人と仕事の目標を設定する

「個人の生活で何が必要かを考えるのと同じ熱意を持ってキャリア開発に取り組むことができれば、自分自身やチームの目標を設定する際も、その意図はより明確になるはずです。想定外の多くのことが発生する状況の中でも、明確な意図があればコントロールが可能です。つまり個人の生活でも仕事でも、成功を手にすることができるかどうかは意図次第なのです」

[ブログ投稿を読む](#)

Jodi Atkinson
Deltek - Senior Director of Global Learning
(マサチューセッツ州ボストン)

組織の文化的能力を測定する

「Intercultural Development Inventory (異文化感受性発達尺度) を利用して、行動の変化を測定します。従業員にこの測定調査を受けてもらい、教育や学習プランを実行してから、9ヶ月後または1年後に再び測定します。ほとんどの場合、従業員はこの一連の過程に沿って成長し、文化的能力の向上が確認できました」

[ウェブキャストを見る](#)

Mary-Frances Winters
The Winters Group社長兼CEO、LinkedInラーニング講師
(ノースカロライナ州シャーロット)



従業員サーベイの回答から学習効果を追跡する

「従業員サーベイでは、学習や能力開発に役立つ機会があるかどうか、また従業員は能力開発の機会を積極的に探そうとしているかどうかに関する質問への回答に注目します。これらは最も重要なKPIであり、このKPIに照らして進捗を追跡するのが楽しみです」

ケーススタディを読む

Johannes Lystbæk

LEGOグループ - L&Dマネージャー (デンマーク、ビルン)

個人の能力開発計画に学習を組み込む

「従業員の能力開発は非常に重要な課題だと受け止めています。個人能力開発計画 (IDP) を徹底的に活用して従業員のパフォーマンスをマッピングしてから、職務と必要なスキルに基づいて慎重にコースを精選して、最大限の可能性を発揮できるよう支援しています」 [ブログ投稿を読む](#)

Gauri Butti

CDK Global - Senior Manager of Learning & Organizational Development
(インド テランガーナ州 ハイデラバード)

「新たな日常」に適応している人との密な関係を維持する

「今やほとんどのCEOが学習を重視するようになり、新たな日常とはどのようなものかを明確に理解している人との密な関係を維持することが、これまでになく重要になっています。L&D部門はこうした状況に後れを取ることなく、今後確実に増加するリスキングやスキルアップのニーズに応じていく必要があります。それによって、L&Dの発言力を維持できるだけでなく、今後の働き方を形作る戦略的なパートナーであり続けることができます」 [ブログ投稿を読む](#)

Simon Brown

Novartis - 最高学習責任者 (スイス バーゼル) ■

協力

編集責任

[Amanda Van Nuys](#)

LinkedIn

ラーニング編集

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Tara Kusumoto](#)

[Laurie Moot](#)

[Paul Petrone](#)

[Rachel Lefkowitz](#)

[Liz Maples](#)

[Blake Buisson](#)

Glint編集

[Ellen Gomes](#)

調査とインサイト

[Colleen Dye](#)

[Josh Hawthorne](#)

[Sophie Smith](#)

[Valeria Gallina](#)

ローカリゼーション

[Shih-Chi Chang](#)

[Wendy Savin](#)

[Elisabeth Wohofsky](#)

グロース (成長) とウェブ

[Emi Agg](#)

[Savanah Barry](#)

[Colleen Rombach](#)

[Neha Ajmani](#)

[Christine Hoang](#)

[Alyssa Retallick](#)

[Alan Kavanagh](#)

[Renee Balgobin](#)

[Lucy Frye](#)

[Karl Boehringer](#)

[Rajni Sharma](#)

[Jonathan Pettingill](#)

[R.J. Fox](#)

クリエイティブ

[Kaelin McGill](#)

[Elli Matejka](#)

[Pora Rith](#)

[Jared Freeden](#)

[Olawale Oladunni](#)

[Andrew DeBenedictis](#)

[Doug Kohnen](#)

[Peter Wilson-Tobin](#)

[Kevin Frank](#)

グローバル マーケティング

[Christina O' Connor](#)

[Alexandra Huber](#)

[Kate Mallord](#)

[Shuxian Li](#)

[Namrata Murlindhar](#)

PR・広報

[Marisa Ayer](#)

[Lucy Davies](#)

[Bhairavi Shirish Jhaveri](#)

カスタマー マーケティング

[Mary Healy](#)

[Orlaith Cruise](#)

プロダクト マーケティング

[Courtney Brooks](#)

[Sascha Noll](#)

エグゼクティブ エンゲージメント

[Jonathan Kilroy](#)

[Máire Cronin](#)

イベントマーケティング

[Laura Parkinson](#)

[Lizzy Hearne](#)

[Chuck Jones](#)

[Heidi Olson](#)

LinkedInメディア プロダクション

[Karen Ordaz](#)

[Jesus Cruz](#)

[Paul Lynch](#)

[Brad Davis](#)

[Tom Jordan](#)

[Keith Cheng](#)

[Emanuel \(EJ\) Magat](#)

[Jeff Milnes](#)

[Chris Orfitelli](#)

[Ryan Galvan](#)

[Stephanie Elrod](#)

[Andy Ta](#)

[Josue Cruz](#)

[Gabriel Lomeli Jr.](#)

代理店

[910Zen](#)

[Amp](#)

[Shoosta](#)

[ShinyDay](#)

[Amdian](#)

調査方法

2020年11月に、英語、フランス語、ドイツ語で1,260人のL&D担当者と814人の受講者を対象にサーベイを行いました。調査対象の国は、米国、英国、インド、カナダ、オーストラリア、ドイツ、シンガポール、アイルランド、オランダ、ニュージーランド、フランス、スウェーデン、ベルギー、フィンランド、香港、デンマーク、ノルウェー、ルクセンブルグ、アイスランド、カンボジア、インドネシア、フィリピン、マレーシア、ミャンマー、タイ、オーストリア、スイスです。また、2020年11月と12月に、直属の部下がいると回答した世界各国の3,080人のピープルマネージャーを対象に英語でサーベイを行いました。

1. 2020年1月1日から2020年11月30日までの間にL&D担当者が視聴した上位100コースを調査。次に、これらのコースについてL&D担当者の間での人気とすべての受講者の間での人気を比較して、L&D担当者の「指標を上回っている」上位のコースを特定。今回の調査で取り上げたコースは、平均的な受講者に比べてL&D担当者が視聴する確率の高いコースと判断しています。
2. LinkedInメンバーがプロフィールに追加した上位100スキルの中で、そのスキルを持つプロフェッショナルの数が2019年8月から2020年8月の間に最も増加した上位のスキルを特定。大半のメンバーが備えている一般的なスキルは除外しています。
3. LinkedInラーニングを利用するZ世代の受講者数を2019年と2020年で比較。
4. Z世代の受講者あたりの視聴時間を調査し、2019年と2020年で比較。
5. 12ヶ月の期間（2019年10月 - 2020年10月）のある時点でソーシャル機能（コースシェア、Q&A、学習グループ）を利用した受講者と、利用しなかった受講者を比較。
6. コースのシェアやQ&Aのアクティビティを行う受講者の増加率（%）。パンデミックの最初の5ヶ月（2020年3月 - 7月）とその前の5ヶ月（2019年10月 - 2020年2月）を比較。
7. 学習グループに参加する受講者の増加率（%）。パンデミックの最初の5ヶ月（2020年3月 - 7月）とその前の5ヶ月（2019年10月 - 2020年2月）を比較。

LinkedIn ラーニングで チームが 将来に備える方法

無料デモのご予約をお待ちしております。LinkedInラーニングでは、関連するスキルの学習、従業員の目標の達成、大きな成果を上げる方法についての支援を提供します。

チャットを開始 (英語)

詳細については、[デモ](#)のリクエスト、または営業担当者までお問い合わせください。



