

2023年ワークプレイスラーニングレポート

アジャイル型 人材開発

人とスキルが人材開発成功の鍵に





はじめに

スピードが重視されるこの時代、将来を切り開くための鍵となるのが人材開発 (L&D) 部門です。

学ぶスピードによって、個人はキャリアアップが可能となります。そして、組織は経済の逆風を乗り越え、成長を遂げることができます。

ビジネスにおけるスピードは、継続的な学習の成果にほかなりません。レジリエンス (回復力) と適応力のある未来を創るには、人を中心とした新しい考え方が必要です。そしてHR部門 (人事部) を越え、誰もが成功に必要なツールやキャリアパス、スキルを持てる企業文化を醸成すべく取り組んでいます。

以降のページでは、貴社が独自の道を切り開くために役立つインサイトとアイデアをご紹介します。

目次

第1章	人材開発 (L&D) 部門の現状 人材開発 (L&D) 部門のスキル構築が事業に直結	5
第2章	従業員のエンゲージメントとレジリエンス (回復力) の向上 キャリア開発と社内の配置転換 (社内異動) によって人材と組織を最適化	19
第3章	2023年に人材開発 (L&D) が考えるべき6つの優先事項 成功の第一歩は包括的思考と優先事項決定	31
まとめ	組織の改革スピード向上と成長の鍵を握るのは人材開発 (L&D)	47
	謝辞	49
	調査方法	50

3分間のまとめ

人材開発 (L&D) 部門のリーダーがスピード感のある人事施策を行うには？

#1

不安定な状況でもチャンスを見つける

世界的な混乱、スキル不足、経済不安などの問題が続く中、人材開発 (L&D) 部門にはこれまで以上に支援が求められています。困難な問題に立ち向かうには、新しくも適切なスキルが必要です。それを切り開くことができるのが「学習 (ラーニング)」です。

#2

スピードを高めるには関連性のあるスキルを迅速に育成する必要

大がかりなスキルアップとリスキリングには時間がかかります。スピード感のある組織は、キャリア開発と社内の配置転換 (社内異動) の機会を提供することで、個人レベルでスキル構築を促すことが可能です。

#3

取り組むべき6つの優先事項

- 部門間関係に投資する
- 焦点を定める
- ダイバーシティ (多様性)、エクイティ (公平性)、インクルージョン (包括性) を支持する
- データリテラシーを向上させる
- 管理職の業務を活性化させる
- 自分自身の学習を優先させる

第1章

人材開発 (L&D) 部門 の現状

人材開発 (L&D) 部門のスキル構築が 事業に直結

昨年のレポートによると、人材開発 (L&D) 部門はこれまで以上に中心かつ部門横断的で、戦略的な存在になっています。そして学習のリーダーは今年度、その影響力を生かして人材と事業戦略の融合に取り組んでいます。



最優先課題は学習 をビジネス目標に 位置付けること

2023年の人材開発 (L&D) の上位4つの重点分野

- #1 学習プログラムをビジネス目標に合わせる
- #2 従業員のスキルアップ
- #3 学習文化の醸成
- #4 従業員定着率の改善





人が主役の未来を 創る人材開発 (L&D) の 役割に期待

人が主役の文化では、組織の成功は従業員の成功にかかっています。このシンプルな事実を踏まえた上で、人の基本的なニーズを中心に据え、入社から退職までの従業員体験が設計されます。

83%

の組織が、人が主役の文化を醸成したいと考えています。

81%

の人材開発 (L&D) 部門がこれを支援しています。

「先進的な企業は、すべての従業員の可能性を認め、引き出すことのできる環境を作る必要があります」



Linda Jingfang Cai 氏
LinkedIn、人材開発部門グローバルヘッド

外部環境が改革を後押し

パンデミックの余波により、人材の喪失、インフレーション、スキル不足、世界規模の緊張・不安などが引き起こされました。それでもなお、多くの企業は困難な問題に対処するには新たなスキルが必要であると認識しているため、人材開発(L&D)はこれまで以上にそれを支えるのに最適な役割を担うようになっています。

25%

2015年以来、職務に必要なスキルは約25%変化しています。2027年までにこの数値は倍増すると予想されます。¹

89%

が今日明日のために積極的に従業員のスキルを構築しています。そして、変化する未来の働き方に対応することができると回答しています。



企業が最も必要としている10のスキル

人材開発 (L&D) 担当者は、変化するマクロ環境に対応するためのスキルを従業員が習得できるようにしなければなりません。そこでLinkedInラーニングでは、有料の求人掲載に基づいて企業が今最も必要としているスキルに加え、採用担当者のメッセージを受け取ったプロフェッショナルや、過去6ヶ月間に採用されたプロフェッショナルが保有する際立ったスキルをまとめました。²

従業員のキャリアアップ、企業活動を促進させるために役立つスキルをご紹介します。

- リモートワークとオフィス勤務の共存が浸透しつつある現在、依然として重要なのは対人スキルです。

1. マネジメント

2. コミュニケーション

3. カスタマーサービス

4. リーダーシップ

5. セールス

6. プロジェクト管理

7. 調査

8. 分析スキル

9. マーケティング

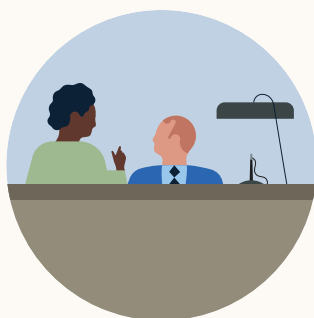
10. チームワーク

7つの業種で最も 需要の高いスキル²



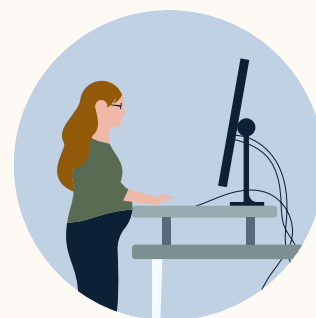
ビジネス

1. マネジメント
2. コミュニケーション
3. カスタマーサービス
4. リーダーシップ
5. セールス
6. マーケティング
7. プロジェクト管理
8. 財務
9. 分析スキル
10. チームワーク



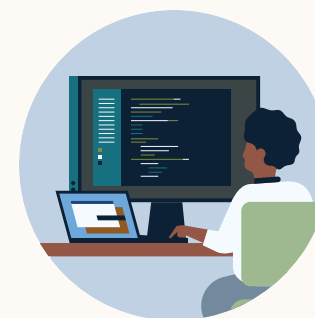
財務/経理

1. マネジメント
2. 分析スキル
3. カスタマーサービス
4. コミュニケーション
5. リーダーシップ
6. 財務分析
7. セールス
8. チームワーク
9. 調査
10. 財務報告



エンジニアリング

1. JavaScript
2. Java
3. SQL
4. Pythonプログラミング言語
5. Cascading style sheets (CSS)
6. HTML
7. マネジメント
8. クラウドコンピューティング
9. Git
10. C++



IT

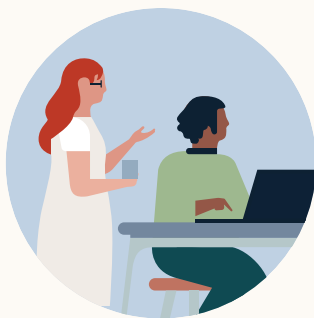
1. マネジメント
2. SQL
3. Microsoft Office
4. プロジェクト管理
5. 分析スキル
6. コミュニケーション
7. カスタマーサービス
8. リーダーシップ
9. クラウドコンピューティング
10. Pythonプログラミング言語

7つの業種で最も 需要の高いスキル²



マーケティング

1. ソーシャルメディア
2. マネジメント
3. デジタルマーケティング
4. コミュニケーション
5. 戦略
6. マーケティング戦略
7. リーダーシップ
8. プロジェクト管理
9. 広告
10. カスタマーサービス



プロジェクトおよび プログラム管理

1. マネジメント
2. リーダーシップ
3. コミュニケーション
4. エンジニアリング
5. 分析スキル
6. カスタマーサービス
7. 戦略
8. チームのリーダーシップ
9. マーケティング
10. 研究



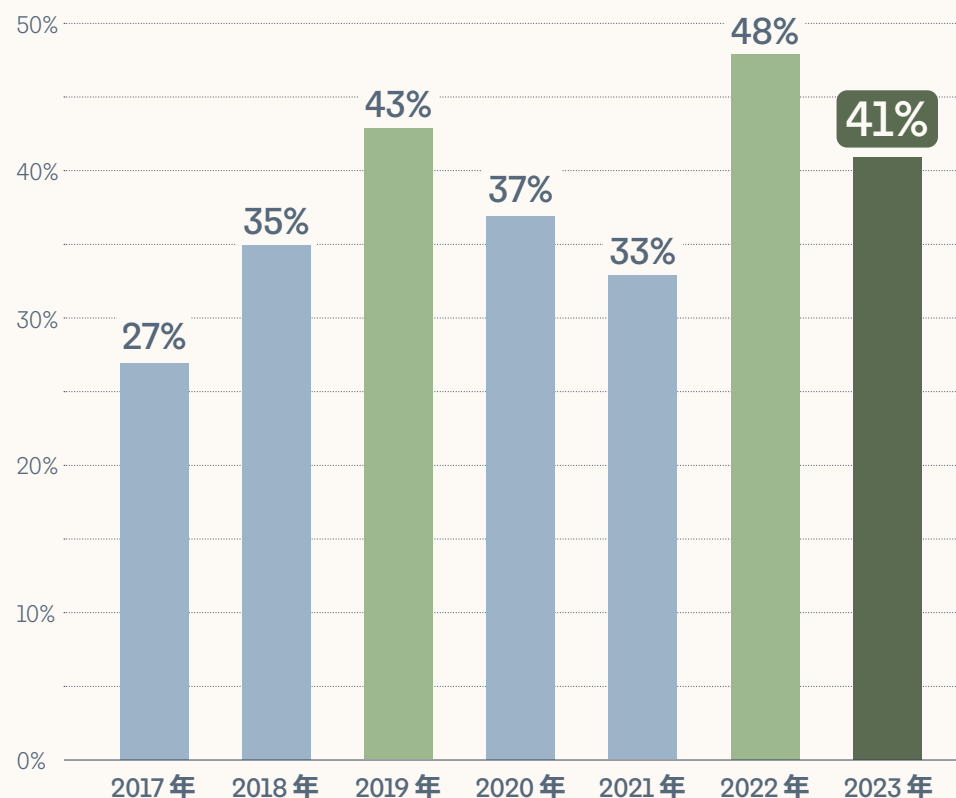
セールス

1. カスタマーサービス
2. マネジメント
3. コミュニケーション
4. マーケティング
5. リーダーシップ
6. アカウントマネジメント
7. 販売管理
8. Microsoft Office
9. 事業開発
10. ビジネス関連

2023年の予算見通しは堅調を維持

人材開発 (L&D) 部門の影響力が大きいいためか、2023年の予算見通しは比較的大胆なものになっています。昨年の高い数値は若干下回るものの、7年間追跡してきた中では3番目に大きい数字です。人材開発 (L&D) 担当者のうち、予算の減額を予測しているのはわずか8%です。

予算の増額を予測している人材開発 (L&D) 部門リーダーの割合 (2017年 - 2023年)*



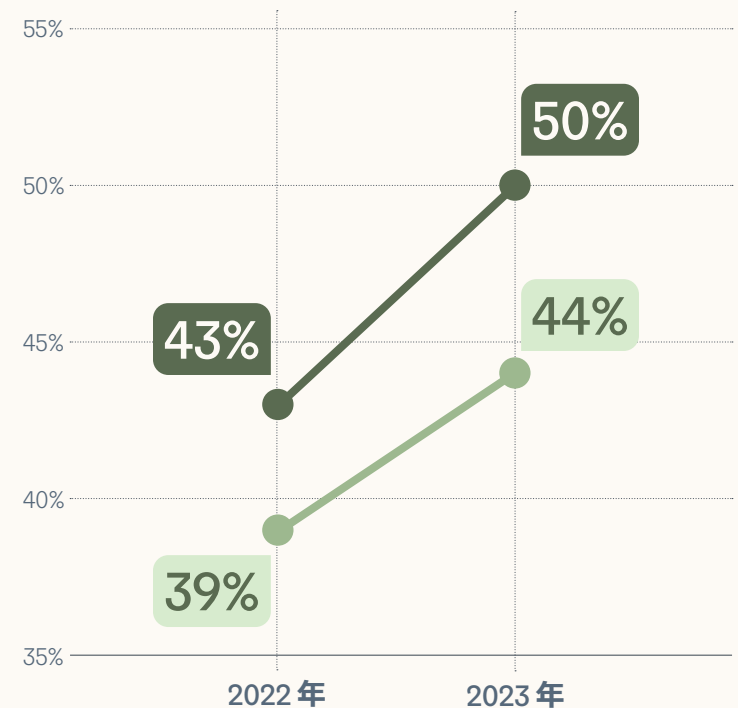
*過去のアンケートでは、より細かい予算増額のカテゴリーが含まれていました。直近2回のアンケートでは、予算の増額、減額、横ばいのいずれを予想しているかを人材開発 (L&D) 担当者に尋ねています。

経営への影響力は 引き続き上昇傾向

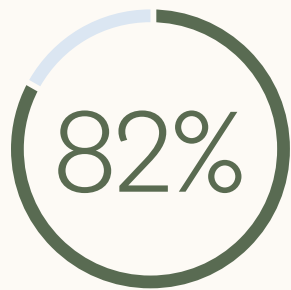
2022年のレポートでは、「人材開発(L&D)部門は今後ますます注目を集める」と予測されていました。そして実際、人材開発(L&D)担当者が最高人事責任者や他の経営幹部との連携を深めるにつれ、注目度は上昇の一途をたどっています。

リーダーと密接に連携している人材開発(L&D)担当者の割合は、前年比で著しく増加しています。

- 最高人事責任者との連携
- 経営幹部との連携



経営幹部は人材戦略が成功の柱であると回答



のグローバルリーダーは、HR部門(人事部)がこれまで以上に重要になっていると回答しています。³

「今後は人材の雇用・維持・教育・再配置は簡単ではなくなっていくでしょう。HRの重要性が増しているのはこのためです」



Josh Bersin 氏
HR業界のグローバルアナリスト



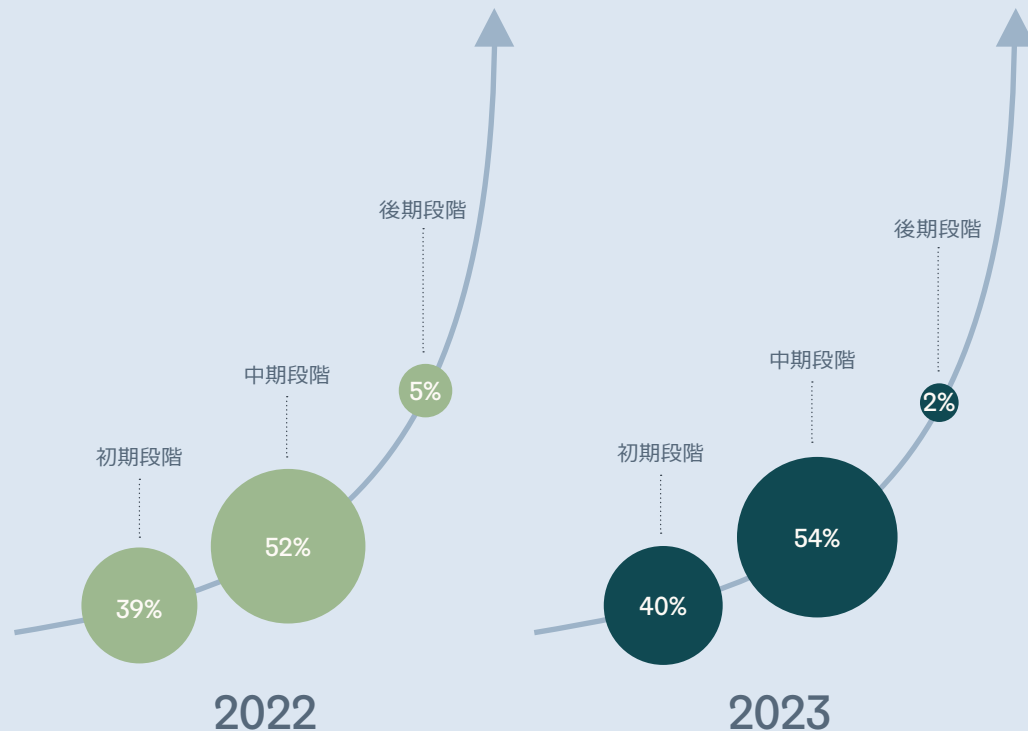
今こそ スキル習得を 加速すべき

HR部門(人事部)の内外を問わず、多くのリーダーが大規模なスキルアップとリスキリングの取り組みの重要性を認めています。しかし、その勢いは停滞気味です。

2022年と2023年の間で、組織は初期段階や中期段階までへの進捗における上昇率はごく僅かであったと報告しています。また、後期段階にまで到達した組織の割合は減少しています。

実践的なスキルの素早い習得を実現すべく、企業は学習文化の醸成により多くの人に機会を提供したいと考えています。

組織が直面しているのはスキルアップとリスキリングにおける急な成熟曲線です*



初期段階 (アイデア出し、ステークホルダーへの提示、チームの編成)

中期段階 (プログラムの作成と開始)

後期段階 (プログラム開始後の測定と評価)

図の中で記載されていないデータ: 2022年と2023年の両方で、4%がまだ作業を開始していません。

「経済不安の中でスキル構築への投資は十分な説得力があります」



Simon Brown 氏
Novartis、最高人材開発責任者

実用的なアイデア

スキル構築への従業員の 動機付け

「従業員は、職務で習得するスキルに対して報酬を受けることを期待しています。当社では、毎週誰が学習に最も時間をかけたかを測定し、従業員に最も習得してもらいたいスキルには追加点を付与しています。そして月末には、学習に最も時間をかけた従業員上位5名を公表し、全社ミーティングで紹介するとともに金銭的な報酬を提供しています。

開始以来、多くの従業員の学習に費やす時間が各週で倍増しています。当初は学習に時間を取りすぎて職務を遂行できなくなることを危惧していましたが、実際には逆の結果になりました。上位の学習者は業績も優秀です。その上、業績優秀者は企業ブランド向上に貢献し、学習した内容を他の従業員にも共有してくれます」



Ariel Mendes 氏

Rock Content、HR部門グローバル人材
開発リーダー

第2章

従業員のエンゲージメントとレジリエンス(回復力)の向上

キャリア開発と社内の配置転換(社内異動)によって人材と組織を最適化

大規模な取り組みを進めるにあたり、さまざまな障壁が立ちふさがる可能性はあるものの、従業員1人ひとりには大きな進歩が期待できます。キャリア開発ツールや社内の配置転換は、学習者のエンゲージメント向上や従業員のスキルアップのきっかけとなります。そして、なによりも組織には貴重な機会に素早く行動を起こせるようになるというメリットがあります。





キャリアアップ への前進

学習に対する従業員の最大の動機は「キャリア目標の達成」です。

#1 キャリア目標の達成

#2 職務分野の最新の状況を常に把握できる

#3 学習に割く時間がある

#4 自分の興味やキャリア目標に沿って学習が個別に最適化されている

「キャリア開発は当社の従業員
価値提案の基盤であり、
学習はビジネスにおける重要
な指標です」



Rajnish Borah 氏

WNS Global Services、組織効果・学習担当グローバル主任



定着率が 依然として課題

パンデミックの余波で、多くの組織は高い離職率への対応を余儀なくされました。また、ここ数ヶ月は人員削減が大きく報道されていますが、人材開発の担当者はスキル不足や従業員の離職リスクに引き続き対応しています。今も離職の懸念が存続しているのも無理はありません。

93% の組織が従業員の定着率を意識しています。

#1

組織が定着率向上のために取り組んでいる一番の方法は、「**学習機会の提供**」です。



学習に取り組んでいない従業員は離職する

従業員が新しい仕事を求める要因の上位5つの3つに、新しいスキルを習得して成長したいという意欲が反映されています。

転職理由上位5つ

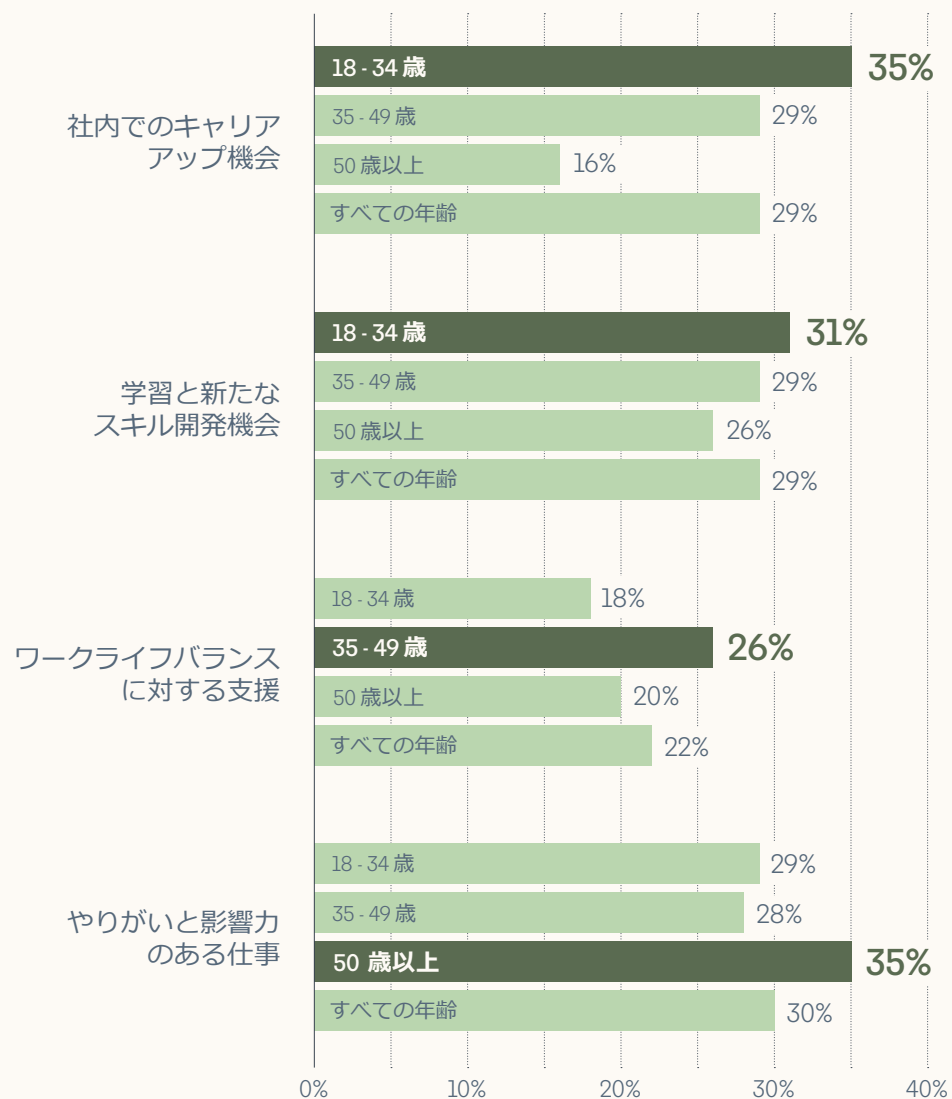
- #1 給与と福利厚生
- #2 好きな時に好きな場所で働ける柔軟性
- #3 やりがいと影響力のある仕事
- #4 社内キャリアアップの機会
- #5 学習と新たなスキル開発の機会

若手従業員は キャリアと学習 の機会を望ん でいる

求職の動機は年代ごとに異なります。若手の従業員(18-34歳)は、キャリアアップや学習、スキル構築の機会を重視する傾向にあります。

35-49歳では、他の年代よりもワークライフバランスを重視する傾向があります。50歳以上では、他の年代よりも難しく影響力の高い仕事内容を重視しています。

新しい求人情報を検討する際に、どのような要素を最も重視しますか?



昇進はキャリア アップの唯一の手段 ではない

従業員は、新たなスキルの習得や困難なプロジェクトへの挑戦、コーチやメンターとの協力、ネットワークの拡大など、何らかの前進があれば奨励や評価を受けるべきです。

学習に関わることで、向上心や順応性の向上につながるでしょう。

少なくとも毎月学習をしている人は以下のように回答しています。*

- 学習は現職での成長とステップアップにつながる。
- 学習はキャリア目標の達成につながる。
- 学習によって変化する時代への順応性が高まる。

*学習に消極的な人との比較。



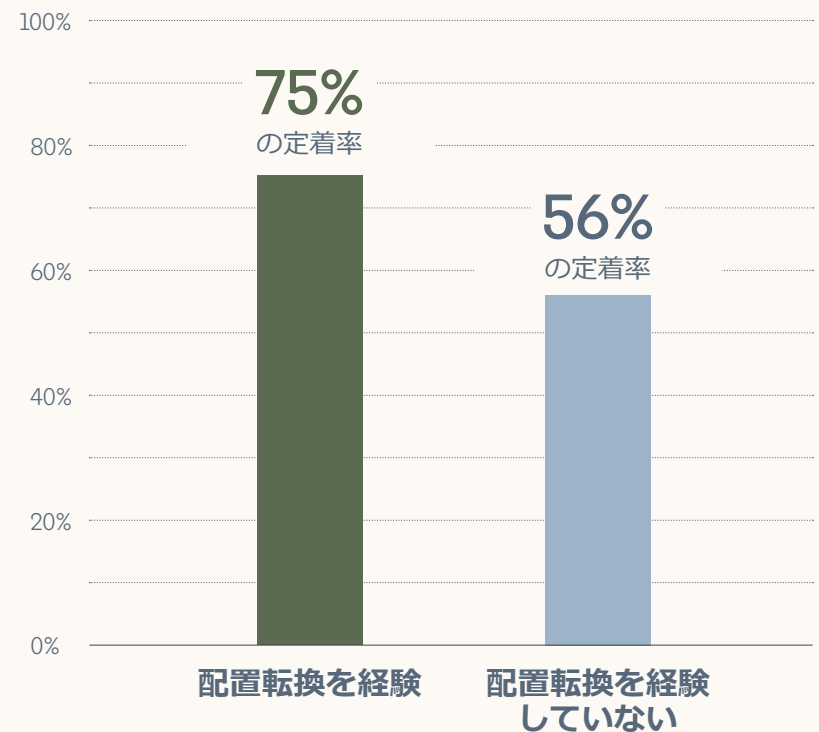
社内の配置転換は 定着率やスキルの向上 につながる

組織の目標に基づいてキャリアパスを提示するのは、人とビジネスの両方を重視したアプローチと言えます。

社内の配置転換を推進すると、従業員の定着率が向上します。また、従業員のネットワークとスキルを拡大させれば、配置転換によっておのずと組織の変革スピードが向上します。



2年目に配置転換を実現した従業員は、会社にとどまる可能性が高くなります。*4

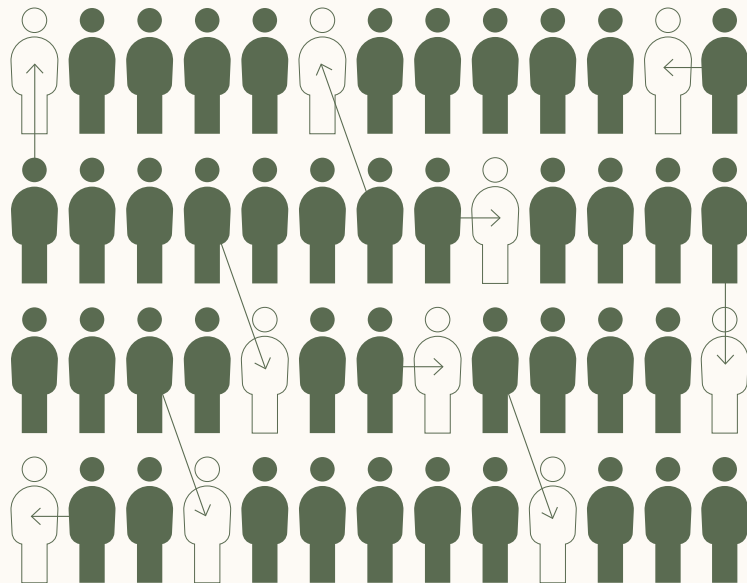


*配置転換を経験していない従業員との比較
出典: 「調査方法」ページの「グローバル人材動向の社内の配置転換に関するデータ」を参照

配置転換に関する 見解の相違

経営幹部は昨今、従業員の配置転換に最大の焦点を当てています。

経営幹部の最大の優先事項は、従業員のモチベーションやエンゲージメントを高めることです。2番目の優先事項は、従業員に対して同じビジネス内における異なるポジションへ配置転換する機会を与えることです。*



従業員は適切なサポートを受け取っていません。

過去6ヶ月間における配置転換に関する経験について尋ねられた際に、従業員はそれに値する適切なサポートを受け取っていないと回答しています。

15%

わずか15%の従業員が社内の新たなポジションへの異動を勧められたと回答

26%

わずか26%の従業員が会社から新たなスキルの習得を提案されたと回答

14%

わずか14%の従業員が会社からキャリア開発計画の作成を勧められたと回答

人材開発 (L&D) と人材採用の主 導による配置転 換の促進

HR部門 (人事部) 内での配置転換プログラムの責任はあいまいになりがちですが、人材開発 (L&D) 担当者と人材採用 (TA) 担当者が情報共有し、社内人材を育成・発掘することが求められています。



採用部門が社内採用文化とプロセスを形成し、社内人材を積極的に採用する。



人材開発 (L&D) 部門はビジネスニーズと従業員のキャリア目標に沿ってスキル設計リソースを提供し、社内の候補者をリスト化する。



「社内の配置転換は、特に少数派の従業員にとって活躍の場を広げるきっかけになります」



Jackie Parker 氏

Global Payments、シニアバイスプレジデント兼人材管理 & ダイバーシティ最高責任者

実用的な アイデア

従業員全員とキャリアについて話し合う

「職務レベルにかかわらず、HR担当者は学習や組織内のキャリア形成について話し合うべきです。

学習は「あったらよいもの」ではありません。従業員1人ひとりに社内でのキャリア展望について聞きましょう。職場での効果的な学習機会を構築すれば、彼らを定着させるのに役立ちます。

経済の変化に応じて、HR部門(人事部)は従業員がさまざまな職務へのキャリアパスを得られるよう支援することが重要です。私たちは「直線的なキャリア」ではなく「様々な可能性を考慮したキャリア」を構築する必要があります。

配置転換が難しい特定の業務があれば、従業員は現在のスキルを把握、必要なスキルと比較して足りないスキルを見つけることができます。そして、新たな学習に取り組むことができます。キャリアの可能性を考慮したとき、業界に精通している従業員は、実は職務を変えることができます。例えば、病院スタッフの場合は看護師に、学校の事務職員の場合は教師になることができます」



Jane Oates 氏

WorkingNation、元米国労働省雇用訓練局次官補

第3章

2023年に人材開発 (L&D) が考えるべき6つの優先事項

成功の第一歩は包括的思考と優先事項決定

アジャイルな学習文化はHR部門(人事部)単独で構築できるものではありません。組織が一体となって協力し合い、真のエキスパートである従業員の話聞くことで、はじめて可能となります。人材開発(L&D)担当者と所属組織が、学習者および彼らのニーズをもとに未来を作るのに役立つ6つの優先事項をご紹介します。



「今こそ人材開発 (L&D) のプロフェッショナルが変化を起こすべき時です」

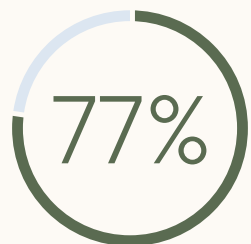


Rachel Richal 氏

Buffalo Wild Wings、トレーニング担当バイスプレジデント、およびホテル・レストラン指導者委員会 (CHART) プレジデント

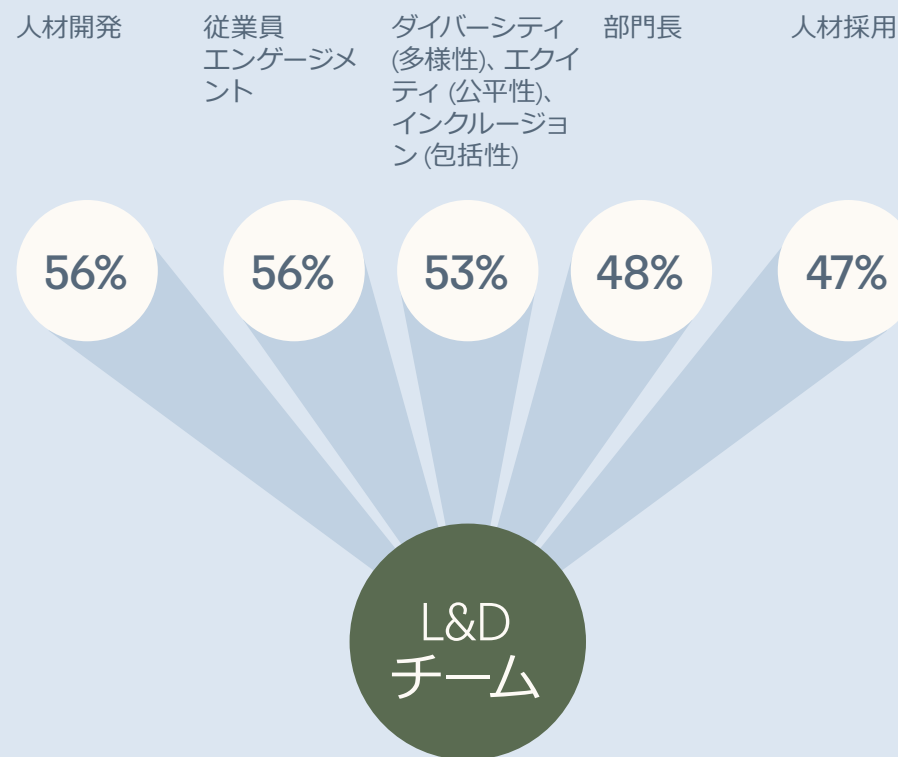
#1 部門間の関係 に投資する

人材開発 (L&D) 部門および所属企業との協力関係は、ますます強固になっています。



77%
のL&D担当者が、過去1年でさらに部門横断的な役割を担うようになったと回答しています。

過去1年で各部門との関係が深まっていると報告している
人材開発 (L&D) 担当者の割合



#2 焦点を定める

昨年のレポートによると、人材開発 (L&D) 担当者は膨大な仕事量に圧倒されています。ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DE&I) プログラムの展開や変化に対する導きに加え、大規模なスキルアップとリスキリングの取り組みにも対応しなければなりません。

今年は人を中心にして効果を上げることを優先したり、それを考慮したりする機会となります。ここで問うべき重要な質問は、なぜこの優先事項のリストに社内の配置転換が存続しているのか? ということです。



2023年の人材開発 (L&D) プログラム分野の上位10

1. メンターシップ
2. ダイバーシティ (多様性)、エクイティ (公平性)、インクルージョン (包括性)
3. スキルアップとリスキリング
4. 従業員のウェルビーイング
5. キャリア開発プログラム
6. 変化を乗り越えてリードする力
7. デジタル関連スキルまたはDX
8. コンプライアンス関連
9. 柔軟な働き方
10. 配置転換プログラム



#3

ダイバーシティ (多様性)、エクイティ (公平性)、インクルージョン (包括性) を実現する

2022年と同様、55%の人材開発(L&D)担当者がダイバーシティ (多様性)、エクイティ (公平性)、インクルージョン (包括性) に関するプログラムを実施していると回答しています。定着率向上など、すべての従業員が最高の自分を発揮できるよう支援することのメリットを、引き続き促すことが重要です。

41%

の組織が上記プログラムを適用して、従業員の定着率を向上させています。

「多様でインクルーシブな文化が醸成されると、従業員は最良のアイデアを提供し、他の従業員の優れたマネージャーとなってイノベーションの扉が開かれます」



Soon Mee Kim 氏

Omnicom、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン最高責任者

#4

データリテラシーを高める

人材開発 (L&D) の第一の目標は学習プログラムを事業戦略に合わせることで、その指標はリストに入っていない。人材開発 (L&D) 担当者が成功を測定する方法の上位3つは、プログラムへの満足度に基づく「バニティメトリクス (虚栄の指標)」です。ビジネス指標はリストの中間から下に位置しています。



人材開発 (L&D) が成果を測定する方法

● バニティメトリクス ● ビジネス指標

1. アンケートによる従業員の満足度
2. 非公式または定性的なフィードバックによる従業員の満足度
3. コースやトレーニングを受講している従業員数
4. 学習後の小テストや評価での従業員の成績
5. 各従業員が実施したコースやトレーニングの数
6. 業績評価の向上
7. チームまたは組織のビジネス指標
8. 従業員の生産性向上
9. 従業員定着率の向上
10. 学習時間
11. 従業員のスキルギャップ解消に向けた進捗
12. 学習者が習得した新しいスキルの数



#5 管理職の業務を 活性化する

人材を失うことを恐れて従業員のスキルアップの支援を避けてはなりません。これはビジネスに不可欠なものです。過去6ヶ月間に自身の上司から学習を勧められた従業員がわずか35%というのは、残念というほかありません。それでもなお、今年度のマネージャーの優先度の高い学習トピックに「キャリア開発の支援」が挙がっているのはよい傾向と言えます。

2023年の管理職向け学習トピック上位3

- #1 リーダーシップとマネジメントスキル
- #2 ポジションに特化したデジタルスキルアップまたはデジタルトランスフォーメーション
- #3 従業員のキャリア開発支援

#6

自分自身の学習を優先させる

人材開発 (L&D) 担当者は、自分自身のスキル構築の時間を作る必要があります。これは他人を救助する前に酸素マスクをつけるようなものであり、HRのコアスキル以外のスキル育成や、人材開発 (L&D) の認知度と影響力の向上を支援するためのトレーニングが含まれます。

L&Dで最も成長中のスキル上位5*5

2021年9月から2022年9月の期間、世界中の人材開発 (L&D) 担当者の中で最も成長率の高かったスキル

- #1 プレゼンテーションスキル
- #2 分析スキル
- #3 カスタマーエクスペリエンス
- #4 事業運営
- #5 プロセス改善



最も成長中の スキルに対応する 推奨コース

プレゼンテーションスキル



説得力のあるビジネスプレゼンテーションを行うには

講師: Tatiana Kolovou

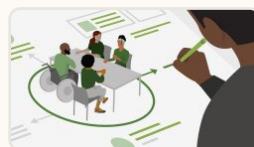
分析スキル



クリティカルシンキング

講師: Mike Figliuolo

カスタマーエクスペリエンス



満足度を高める顧客サービステクニック

講師: Jeff Toister

事業運営



オペレーションマネジメントの基礎

講師: Eddie Davila

プロセス改善



業務プロセスを改善するには

講師: Chris Croft

LinkedInで 人気の高い 推奨コース⁶



自信をもって話すには

講師: Jeff Ansell



成長志向のマインド セットを育むには

講師: Gemma Leigh Roberts



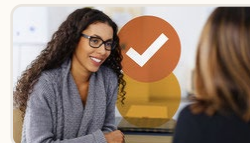
プロジェクトマネジメントの基礎

講師: Bonnie Biafore



こころの知能指数 (EQ) を育むには

講師: Gemma Leigh Roberts



リーダーとマネージャーの ためのコーチングスキル

講師: Sara Canaday

実用的なアイデア

人材開発 (L&D) の人間的側面を重視する

「結局のところ、ロボットにすべてができるわけではありません。パンデミックは組織を構成する人間の重要性を教えてくれました。人材開発 (L&D) 担当者は人間の基本的なニーズの1つである成長のニーズを満たし、人材を育成するという独自の立場にあります。

現在、多くの人材開発 (L&D) 担当者が変革スピードの向上をサポートしていますが、これはコンテンツ作成が減少し、学習文化の醸成が加速することを意味します。賢明な人材開発 (L&D) 部門の責任者は、組織に必要なスキル構築に従業員が注力できるような状況を積極的に作り出しています」



Dani Johnson 氏

RedThread Research、共同創業者兼プリンシパルアナリスト



世界の人々からの ヒント、戦略、アイ デア

後退しないこと

「従業員が学習をしていなければ、スキルが磨かれることも刷新されることもありません。従業員も組織も確実に後退してしまいます」



Andrew Saidy 氏
Ubisoft、グローバル人材担当バイスプレジデント

人材採用の一貫として学習を提示する

「人材採用のイベントにおいて、人材開発 (L&D) はキャリアパス、成長機会、スタッフの成功事例紹介のプレゼンテーションを実施すべきです」



Crystal Lim-Lange 氏
Forest Wolf、CEO兼共同創設者

学習者に発言力を与える

「学習プログラムを現場以外の場所で、実際に役立つかどうかを問うこともなく作成している企業が多すぎます。こうして作成されたプログラムに、学習者の意見はどれだけ反映されているでしょうか? 特に、現場や若手従業員、低賃金の労働者は何を必要としているのでしょうか? 企業はこうした人々の話を聞き、学習プログラムが役に立つかどうかを確認しているのでしょうか?」



Cat Ward 氏
Jobs for the Future、バイスプレジデント

入社プロセスの見直し

「当社では入社プロセスや学習を、包括的な「新規雇用者体験」と考えています。この体験を向上させるべく、従業員とのコミュニケーション方法を断片化された複数のプラットフォームから1つのソースに移行して学習リソースを1ヶ所にまとめ提供しています。さらに、当社では自動のテキスト通知機能を試験導入しています。その結果、入社後数ヶ月間における新規雇用者の体験は大きく改善されました。



Christopher Lind 氏
ChenMed、バイスプレジデント兼最高学習責任者

学習のメリットについて、答えられるようにする

「組織の人材リーダーの役割は複雑化の一途を辿っており、経営幹部からの期待も高まっています。学習するメリットを学習者がはっきり認識できるようにし、時間を賢く使うことが重要です。彼らが学習コンテンツや成長機会へのアクセスに価値を見出せたなら、戦いに勝ったも同然です」



Nikhil Shahane 氏
TechnipFMC、グローバル人材 & エンゲージメント担当バイスプレジデント

人材流出を止める

「誰もが経験豊富な人材を求めています。新規採用者を教育する余裕がないこともあり、社内で人材を取り合うことになりかねません。たとえば、トレーニング能力そのものへの投資や新人育成などでこの問題を解決するのです」



Van Ton-Quinlivan 氏
Futuro Health、最高経営責任者

広い視野で考える

「私たちは持続可能性や気候変動、世界の格差、環境崩壊の危機など、大きな問題を抱えています。学習によって考え方や行動を改め、新しい選択肢を生み出すことができます。落ち着いて、勇気を持ちましょう」



David Perring 氏
Fosway Group、リサーチ担当ディレクター

移民・難民を受け入れる

「企業は移民・難民を雇用してスキルアップすることを検討すべきです。多くのコミュニティにおいて、移民や難民を受け入れることが今後の労働力の拡大につながるはずで、すでに移民・難民を雇用している企業の場合には、業務での成長に必要な語学学習やデジタルスキルを提供してバイリンガル、多様な文化の資産を活用できているかどうか就问われます。こうした従業員を見過ごしているなら、労働力の拡大を妨げているだけでなく、会社の成長と収益性を脅かしているかもしれません」



Anson Green 氏
Tyson Foods、人材・文化担当シニア
マネージャー

自分自身をビジネスに組み込む

「私たちは他のチームの業務を担当して企業がどのように収益を上げているか、各チームがどのように運営されているか、課題は何かを理解した後に、ビジネス目標やチームのニーズ、全体的な戦略に関連する学習プログラムを構築しています」



Benton McTaggart 氏
Meritize、最高人事責任者

KPI (重要業績評価指標) を関連付ける

「従業員体験とピープルアナリティクスの向上によってHRに再び注目が集まっています。HR活動の成果は関連性のない多数のKPIではなく、従業員1人ひとりを中心にした一貫性のある体験であると認識されています。HRデータを用いて部門横断的な問題(業績や人材への人材開発(L&D)の影響など)に対応することで、さまざまな部門が足並みを揃えて協力し、さらには互いの影響力を拡大することができます」



Nigel Dias 氏
3n StrategyおよびHRAnalytics Think Tank、会長

実践を優先する

「コンテンツ開発に投資しすぎないようにしましょう。人材開発(L&D)部門が時間をかけて作成するコンテンツの大半は外部調達が可能です。代わりに、従業員が新しいスキルを実践・活用できる機会に投資しましょう」



Sheyra Sarkat-Barney 氏
Human Growth Capital, Inc.、CEO

学習における3つの「E」を検討する

「当社では人材育成を、Education (教育)、Experience (経験)、Exposure (社内認知) の3つの“E”で構成しています。「教育」には、従業員が成果を挙げるのに必要なスキルを構築するためのプログラムやリソースが含まれます。「経験」には、従業員のスキル向上と、将来の職務に向けた準備のためのプロジェクト、割り当て、タスクの検討が含まれます。そして「社内認知」とは、従業員が人々や事業分野、組織との交流を意識して自身の認知度を高め、Johnson & Johnsonの全体像を捉えられるようにすることを意味します」



Sandra Humbles 氏
Johnson & Johnson、
最高学習責任者

人材開発 (L&D) と人材採用を別管理しない

「人材管理と学習を分けて考えるべきではありません。学習と人材管理を別々に考えたとしても、それぞれの業務はさまざまな点で重なり合います。包括的な人材戦略には、人材採用から業績管理、後継者育成、キャリアパス、学習、従業員エンゲージメントまで、あらゆるものが含まれます」



Peter Attfield 氏
Jardine Matheson、最高人材・学習責任者

人材開発 (L&D) は専門家に任せる

「多くの人々が何らかの学習を経験しているため、効果的な学習体験を構築できるものと考えていますが、これは誤りです。歯医者さんが車を運転するからといって、歯科医院にオイル交換に行く人はいないでしょう」



Lori Niles-Hofmann 氏
NilesNolen、エドテック変革担当シニアストラテジスト

Z世代に基準を設定してもらおう

「私たちが教育している世代は、情報は必要な時にすぐに使える形で入手できるものだと考えています。何かを知りたければ、インターネットを利用すれば必要な情報は見つかるかと確信しています。トレーニングもそうあるべきです」



David Faro 氏
National Restaurant Association、労働力・ビジネス開発部門シニアマネージャー

学歴を重視しすぎないこと

「人事リーダーや採用マネージャーは、正規の教育とトレーニング、スキルを混同しがちです。業界の認定は20年前の大学の学位よりも関連性が高いこともあります。社内外の候補者について、人材リーダーは必要な要件、あればよいもの、教育可能なものの優先順位を決める必要があります。これによって「代替ルートを通じてスキルを獲得した (STARs)」人材の見方が変わり、人材プールから倍の人数の候補者を選べるようになります」



Yscaira Jimenez 氏
Opportunity@Work、
最高イノベーション責任者

競争を取り入れる

「Buffalo Wild Wingsでは、“Blazin’ Games” という10ヶ月間のコンテストを実施しています。1,200を超えるチームが学習を基盤としたトレーニングやクイズなどさまざまな基準でポイントを獲得し、優勝を目指して競い合います。成績優秀者のおかげで販売実績の向上や離職率の低下などの成果が得られるため、このゲームは文化とビジネスの基準を引き上げる基盤になっています」



Rachel Richal 氏
Buffalo Wild Wings、トレーニング担当バイスプレジデント、およびホテル・レストラン指導者委員会 (CHART) プレジデント

柔軟性を重視する

「柔軟性とは、場所だけに限られた話ではありません。どのように学ぶかや、リーダーがどのように学習を活性化することも含まれます。学習に関して人材開発 (L&D) 担当者が真の柔軟性とは何であるのかについて再考しないのは疑問です」



Amy Williams 氏
Austin International、グローバルパフォーマンス開発主任

チェンジマネジメントへの備えは十分すぎるほどに

「変更管理では、できる限り多くのデータを確認しています。ノートを用意して、プロセスや情報、ステークホルダー全員や自分のタスクなど、十分すぎるほどに記録しています」



Deborah Wilson 氏
Shutterstock、人材開発部門グローバル主任

まとめ

組織の改革スピード 向上と成長の鍵を 握るのは人材開発 (L&D)

人材開発 (L&D) 担当の皆さんの中には、ここ数年の変化の波の中で、積極的に会社をリードしてきた方もいるかもしれません。あるいは、人材開発 (L&D) のキャリアを開始したばかりか、異動したばかりの方もいるかもしれません。これまでの経験がどのようなものであれ、今こそ人材開発 (L&D) が中心となり、会社と従業員1人ひとりのために成長と俊敏性の原動力として学習を推進していく時です。

変化する優先課題や従業員の期待の高まり、経済の不確実性に対応する方法を企業が模索する中で、学習は明るい未来に向けたスキル構築と人材育成に、大いに役立つはずです。



「レジリエンスの鍵となるのは学習
です。従業員の好奇心、学習、俊敏性
に投資することにより、挫折からの
回復力や変化への適応力が得られ、
将来に向け十分に備えられるよう
になります」



Cat Ward 氏
Jobs for the Future、バイスプレジデント

謝辞

本レポートに快くご協力いただき、知見を共有して
くださった方々に心から感謝申し上げます。

[LinkedIn](#)、Gogi Anand氏

[Deltek](#)、Jodi Atkinson氏

[Jardine Matheson](#)、Peter Attfield氏

[The Josh Bersin Company](#)、Josh Bersin氏

[WNS Global Services](#)、Rajnish Borah氏

[Gap Consulting](#)、Devika Brij氏

[Novartis](#)、Simon Brown氏

[LinkedIn](#)、Linda Jingfang Cai氏

[3n Strategy](#)および[HRAnalytics Think Tank](#)、Nigel Dias氏

[The National Restaurant Association](#)、David Faro氏

[Tyson Foods](#)、Anson Green氏

[Johnson & Johnson](#)、Sandra Humbles氏

[Opportunity@Work](#)、Yscaira Jimene氏

[RedThread Research](#)、Dani Johnson氏

[Forest Wolf](#)、Crystal Lim-Lange氏

[ChenMed](#)、Christopher Lind氏

[LEGO Group](#)、Johannes Lystbæk氏

[Meritize](#)、Benton McTaggart氏

[Rock Content](#)、Ariel Mendes氏

[NilesNolen](#)、Lori Niles-Hofmann氏

[WorkingNation](#)、Jane Oates氏

[Global Payments Inc.](#)、Jackie Parker氏

[Fosway Group](#)、David Perring氏

[LinkedIn](#)、Tiffany Poepelman氏

[Buffalo Wild Wings](#)、Rachel Richal氏

[Ubisoft](#)、Andrew Saily氏

[Human Growth Capital, Inc.](#)、Shreya Sarkar-Barney氏

[TechnipFMC](#)、Nikhil Shahane氏

[Futuro Health](#)、Van Ton-Quinlivan氏

[Jobs for the Future](#)、Cat Ward氏

[Austin International](#)、Amy Williams氏

[Shutterstock](#)、Deborah Wilson氏

リサーチおよび インサイト

[Sabrina Hodjati](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Cesar Zulaica Pineyro](#)

編集および ソートリーダーシップ

[Laurie Moot](#)

[Anne McSilver](#)

[Sonya Bessalel](#)

クリエイティブ

[Molly Adler](#)

[Daniel Daquigan](#)

[Tim Dolen](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Kelsey Wilkins](#)

[Tyler Wilson](#)

調査方法

2023年LinkedInラーニング ワークプレイスラーニングレポート

本レポートでは、予算の決定と722名の学習者に対する影響力を持つ1,579名の人材開発 (L&D) 担当者および人材開発 (L&D) 関連のHR担当者への調査を実施しました。調査の対象となった国には、米国、カナダ、ブラジル、オーストラリア、ニュージーランド、インド、カンボジア、インドネシア、シンガポール、マレーシア、ミャンマー、フィリピン、タイ、香港、英国、アイルランド、ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、ノルウェー、フィンランド、スウェーデン、スイス、アイスランド、デンマーク、フランス、ドイツ、オーストリアが含まれます。

経営幹部に関する調査データ:

LinkedInはYouGovに委託して、2022年9月27日から10月19日の期間に、世界各国 (米国、英国、アイルランド、フランス、ドイツ、オランダ、イタリア、スペイン、スウェーデン、スイス、アラブ首長国連邦、ブラジル、メキシコ、インド、シンガポール、オーストラリア、中国、日本) の従業員数1,000人以上、年間収益が2億5,000万ポンドを上回る組織に所属する経営幹部レベルのエグゼクティブ2,929名を対象に調査を実施しました。なお、この調査はオンラインで実施されました。

LinkedInラーニングのBehavioralおよびEconomic Graphデータ:

本レポートで使用したLinkedInラーニングのBehavioralおよびEconomic Graphによるインサイトは、世界各国の8億人を超えるLinkedInメンバーにより作成された数十億のデータポイントから生み出されたものです。

需要の高いスキルデータ: 「需要の高いスキル」は、過去6ヶ月間に雇用主/採用者/求人者からの需要が最も高かったスキルと定義されます。特定のスキルへの需要を判断するにあたり、過去数ヶ月間に雇用主がどのスキルを採用したか、人材採用/求人投稿の際にどのスキルを求めているのかを検討し、以下の3つの要素をもとに算出しました。1) 最近雇用されたメンバーが保有しているスキル。2) 採用担当者のInMailを最近受け取ったメンバーが保有しているスキル。3) 最近掲載された有料掲載求人に記載されているスキル。

最も成長中のスキルデータ: この分析では、2021年9月1日から2022年9月1日の期間、世界の人材開発担当者の中で最も成長中のスキルを考察しました。「最も急成長中のスキル」とは、人材開発 (L&D) 担当者の中で前年比の成長率が最も高いスキルを指します。これらの調査結果を解釈する方法の1つは、一定の集団内の多くのメンバーが習得中で、かつプロフィールに追加している現時点ですでに重要なスキルを、最も急成長中のスキルと理解することです。

スキルの未来に関するデータ: 各求人について、[LinkedInのスキルゲノム\(Skills Genome\)](#)に基づき各年で最も重要なスキルを特定しました。2年間の類似性スコアは、各年で重複する共通のスキルと、各年のスキルの相対的重要性を反映しています。あるスキルと別のスキルの類似性は、LinkedInメンバーのプロフィールと他のメンバーのデータに、両スキルが同時に登場する頻度に基づいて算出しています。すべてのデータは過去6年間の集計情報です。最小プライバシー閾値に合致する職業と業種のみを対象としたため、対応の職業と業種は国によって異なります。2021年の使用データは2021年11月までに追加されたスキルであり、1年全体に相当するものではありません。

グローバル人材動向の社内の配置転換に関するデータ: すべてのデータは、2022年8月時点で集められたLinkedInメンバーのアクティビティを元に集計しています。「平均的な従業員定着率」は、イベント発生までの期間に関するデータを使用して算出しています。この推定値を算出するにあたり、従業員数200人以上の会社を対象に、2013年以降に働き始めたLinkedInのアクティブメンバーの雇用データを調査しました。

LinkedInラーニング が貴社の人材開発 をサポートします

LinkedInラーニングに関するお問い合わせは下記メールアドレスもしくはお問い合わせフォームよりご連絡ください。

メールアドレス: Japanlts@linkedin.com

お問い合わせフォーム: <https://learning.linkedin.com/ja-jp/elearning-solutions-contact-us>

LinkedInラーニングとは

LinkedInラーニングは、各分野のエキスパートを講師に迎えたオリジナルの学習プログラムを提供するオンライン学習プラットフォームです。ビジネス、テクノロジー、クリエイティブなどのカテゴリで各種学習コースを11ヶ国語で計約18,000コース提供しており、このうち日本語のコースは1,100以上に上ります。AIによるおすすめ機能など最新のテクノロジーで一人ひとりの学習をサポートします。詳しくは、メールアドレス (Japanlts@linkedin.com) までご連絡ください。



LinkedIn Learning