

2022年LinkedInラーニング

# ワークプレイス ラーニング レポート

L&D (学習と能力開発) の変革

LinkedIn Learning



# 目次

はじめに	<b>L&amp;D(学習と能力開発) の変革</b> L&Dは、Great Reshuffle (大きな転換) のさなかに道を切り開きます。	3
第1章	<b>移行期のL&amp;D</b> L&Dは、より集約的・戦略的で、部門を超えた横断的なものとなり、さらには多用の状況にあります。さらに、学習がどのように企業文化を醸成しているのか、また、実践的なアイデアについてもご紹介します。	6
第2章	<b>成長に伴うチャレンジ</b> L&Dの急上昇は、結果を生み出すという新たなプレッシャーを生じさせました。さらに、DE&IにおいてL&Dが担う重要な役割、心理的安心感についての実践的なアイデア、ウェルビーイングの決定的な重要性、RedThread ResearchによるL&Dスキルのスポットライトについてご紹介します。	17
第3章	<b>相互作用のあるスキル構築</b> リーダーは、スキルを社内の配置転換と定着率とに結び付けることで、そのインパクトを大きくすることができます。さらに、多くのプロフェッショナルがスキルプログラムの構築を始めたばかりであることを示す統計、学習へのモチベーションについて従業員世代ごとの見解、社内の配置転換についての優れたアイデアについてご紹介します。	30
第4章	<b>L&amp;Dが成果を得る方法</b> L&Dプロフェッショナルは、人間関係、周囲からの支持、リソース、そして自分自身に投資することで力を発揮しています。さらに、ピープルアナリティクスリーダーからのコラボレーションについてのヒント、経営幹部の影響に役立つ戦略、マネージャーの力、世界中の人々からの心を動かす声についてご紹介します。	39
結論	<b>次のステップ</b>	54
	<b>謝辞</b>	55
	<b>調査方法の詳細</b>	56

はじめに

# L&Dの変革

学習は、Great Reshuffle (大きな転換) のさなかに道を切り開きます。

6年目のワークプレイスラーニングレポートの中で唯一変わらないのは、変化こそが不変であるということです。世界中の組織では、パンデミックがデジタルトランスフォーメーションや拡大し続けるスキルギャップなどのマクロトレンドを加速化させ、個人や企業は、仕事のやり方、勤務場所、さらには仕事をする意義までも再考せざるを得ない状況となっています。

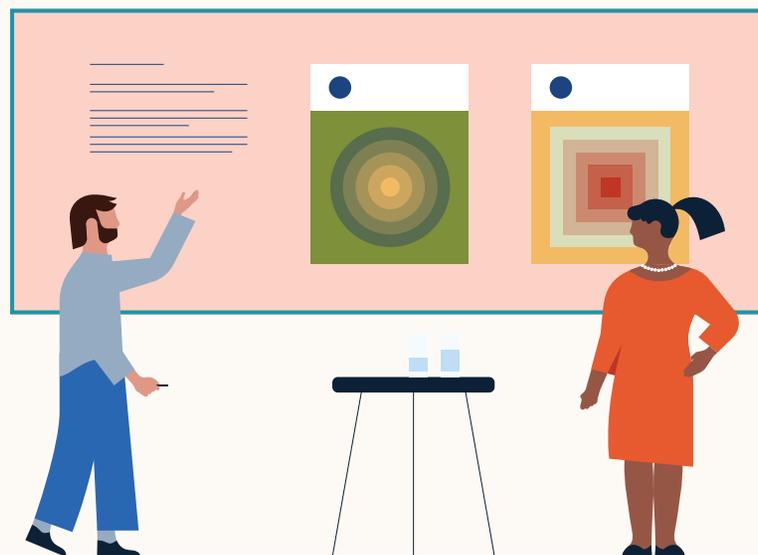
LinkedInでは、こうした状況を「Great Reshuffle (大きな転換)」、つまり仕事の歴史上かつて経験したことのない時期と表現しています。パンデミック、そして経済および社会的な混乱のなかで生活し、働くことにより、人々は柔軟性と充実感を優先するようになりました。組織は、ビジネス戦略、労働力モデル、価値、企業文化を再考していますが、その多くは従業員の新たなニーズにより必要に迫られたためでもあります。

この大きな変革のさなか、学習と能力開発 (L&D) 分野は、最大限の力を発揮するという新たな使命を負っています。L&Dのリーダーは、成長と目標を望む従業員の新たな声に対応しつつ、組織の将来を見据えた緊急課題に取り組んでいます。

学習の変革とは、HR (人事) のより包括的なビジョンに寄り添うために、L&Dのイノベーターが従来のサイロ (孤立し、連携されていない状態) を取り除くことを意味しています。イノベーターは、スキル構築をキャリアパス、社内モビリティ (配置転換)、定着率に結び付けるための画期的なソリューションを模索すると同時に、従業員のウェルビーイング、ダイバーシティ、インクルージョンに、尊重と人間性という新たな意味をもたらそうとしています。

こうした変革のペースについて行くことは、大きな課題でもあります。その支援として、このレポートをぜひお役立てください。成功は、業界のデータを活用し、同僚のサポートと知恵を利用し、一流の専門家のアドバイスから学び、何よりも、世界を変える概念「学びは偉大な努力の礎である」を支持することにより、一歩ずつ築き上げられるものです。継続的な学習を重んじる組織は、新たな常識を築きながら世界を牽引します。

# 大きな転換により 再定義された仕事 とスキル



81%

人材により柔軟性を提供するために職場ポリシーを改訂した経営層の割合<sup>1</sup>

25%

同業種のLinkedInメンバーのスキルは、2015年～2021年の間に25%変化しています。このペースで行くと、2025年までに、メンバーのスキルは40%変化することが予想されています<sup>2</sup>

+25%

世界的には、2021年10月に役割に変化のあったメンバーの割合は、パンデミック前である2019年10月と比較して25%増加しています<sup>3</sup>

# 3分間のまとめ

L&Dリーダーはどのように変革を受け入れるべきか？  
今こそが、包括的な人材戦略の中心に学習を据えるときです。

## #1

### 機会と課題を理解する

パンデミックによりデジタルトランスフォーメーションが加速し、スキルギャップは広がり続けている。

L&Dは、変化に適応するという新たな苦境に立たされているうえ、やるべきことをかたつてないほど抱えている。

スキルアップ、従業員の定着、ウェルビーイング、リーダーシップ、DE&Iはすべて急務となっている。

## #2

### 人事規律の集約に新たな考え方を取り入れる

ビジネスの変動性、とりわけ従業員の離職は、人事のサイロ（孤立し、連携されていないこと）を取り除き、包括的に考えることの必要性を拡大させている。

L&Dのイノベーターは、継続的な学習にもとづく仕事文化を築くために、人材開発の収束、スキルベースのプランニング、社内モビリティ（配置転換）に注力している。

## #3

### 成功のための6つのポイント

- ・ 人事部門の同僚と協力する
- ・ 経営幹部と緊密に連携する
- ・ 戦略的に予算を立てる
- ・ マネージャーを活躍させる
- ・ 受講者に耳を傾ける
- ・ 決して学習を止めない

第1章

# 移行期のL&D

L&Dは、より集約的・戦略的で、部門を超えた横断的なものとなり、さらには多用の状況にあります。



「学習の役割は常に、世の中の不  
確実さと混乱を組織が切り抜ける  
ために役立たせることです」



Linda Cai

Vice President Talent Development, LinkedIn

# L&Dスターによる 目覚ましい活躍

これまでの2年間、学習のリーダーは、コロナ禍への対応、リモートワーク、ハイブリッド業務に従業員が慣れるようサポートするという高い期待に応えています。経営幹部が耳を傾けるようになった今では、組織が変化に適応する方法を考え、将来を再考する経営幹部に影響を与え続けることができます。

74%

が、L&Dは部門を超えてコラボレーションしていると答えています<sup>4</sup>

72%

が、L&Dはより組織の戦略部分を担っていると回答しています<sup>4</sup>

87%

が、組織が変化に適応することに関し、L&Dが組織をある程度または大きく支援していると答えています<sup>4</sup>

62%

が、L&Dが2022年に組織の再構築または再編成に重点をおいていると答えています<sup>4</sup>





# 職務と昇進の増加

+15%

今年度、人事プロフェッショナルと比較して、L&Dプロフェッショナルは15%多く昇進しています<sup>5</sup>

+94%

2021年の半ばまでに、L&Dプロフェッショナルの需要は94%増加しています<sup>6</sup>

「最高学習責任者を指名する先進的な企業がますます増えていることは意外なことではありません。多様性 (ダイバーシティ) がビジネス上のメリットとして認識されるようになったときに、チーフダイバーシティオフィサーが指名されたことと同様です」



**Andrew Saidy**  
Vice President Global Talent,  
Ubisoft International

# L&D予算 の増加

予算よりも優先順位の高い指標があるでしょうか？今年、より多くの予算を得ることを予想しているL&Dプロフェッショナルの割合は、過去6年間で最高となる前年比15パーセントポイントの上昇を見せています。<sup>4</sup> この傾向は地域によって異なりますが、アジア太平洋地域ではL&Dに対し最高レベルの投資を予定しています。

L&Dプロフェッショナルのほぼ半数が、今年度の予算増額を見込んでいます。<sup>4</sup>



予算増額を見込んでいるL&Dプロフェッショナルの割合 (地域別)。<sup>4</sup>

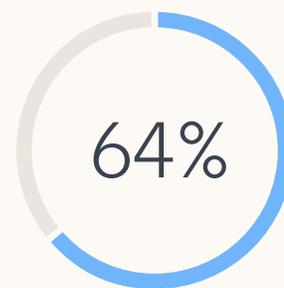


\*過去のアンケートでは、より細かく分類されたカテゴリでの予算増額が含まれています。今年度の質問では、L&Dプロフェッショナルに、予算の増額、減額、同等のどれを予想しているかを尋ねています。



# 学習は企業文化を醸成

企業文化は、今まさに重要な分岐点を迎えています。Glintのデータによれば、今では学習と成長の機会は、人々が素晴らしい職場環境を定義する一番の要素になっています。<sup>7</sup> さらに、自身の企業文化を高く評価する従業員は、職場に満足している割合が25%高く、自身の職場で働くことをすすめる割合が31%高いことが分かっています。<sup>7</sup> 見出しで明確に語られているように、学習は企業文化を醸成し、企業文化はイノベーションに意欲的で、お客様を喜ばせ、競争に打ち勝つ、エンゲージメントの高い従業員を育みます。幸いなことに、L&Dプロフェッショナルのほぼ2/3は自社の企業文化は正しい方向に進んでいると感じています。



のL&Dプロフェッショナルは、組織の学習文化は昨年度、より確実に成長したと認識しています。<sup>4</sup>

優れた職場文化を醸成する  
トップ5の要素:<sup>7</sup>

1. 学習し、成長する機会\*
2. 帰属意識
3. 組織の価値
4. ウェルビーイングのサポート
5. コラボレーション

\*2019年度は9番目にランクしており、過去2年間で大幅に変化しています

# L&Dの「やることリスト」の上位項目は リーダーシップとスキルアップ

L&Dプロフェッショナルは、仕事の優先順位付けに苦労しますが、フォーカスエリアの順位付けは問題ありません。アジア太平洋地域を除く全地域で、リーダーシップ & マネジメントトレーニングがトップにランクインしています（アジア太平洋地域では、60%がスキルアップとスキルの再教育（リスキリング）に注目）。<sup>4</sup> スキルアップ/再教育にデジタルスキルアップを加えると、スキル習得が全世界で最も急を要する課題として浮かび上がります。

2022年度におけるL&Dプログラムの主なフォーカスエリア<sup>4</sup>  
(上位3位までのフォーカスエリアを選んだ人の割合)

## 全世界

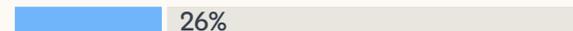
リーダーシップ & マネジメントトレーニング



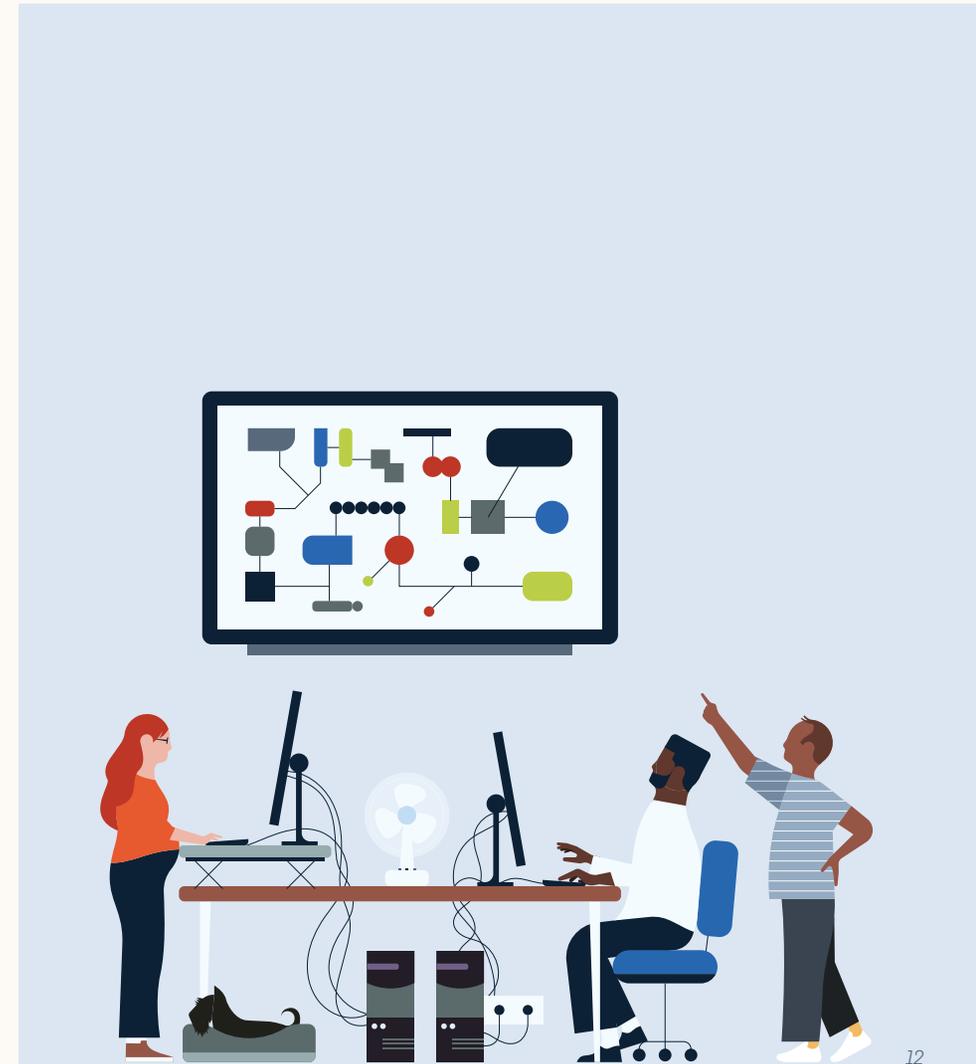
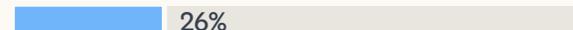
従業員のスキルアップと再教育



デジタルスキルアップ/デジタルトランスフォーメーション



ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン



## アジア太平洋

### 従業員のスキルアップと再教育



### リーダーシップ & マネジメントトレーニング



### デジタルスキルアップ/デジタルトランスフォーメーション



### 従業員のパフォーマンスサポート



## ヨーロッパ、中東、アフリカ

### リーダーシップ & マネジメントトレーニング



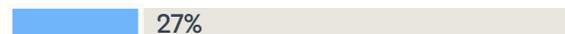
### 従業員のスキルアップと再教育



### デジタルスキルアップ/デジタルトランスフォーメーション



### ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン



## 北米

### リーダーシップ & マネジメントトレーニング



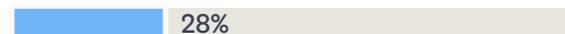
### 従業員のスキルアップと再教育



### ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン



### 従業員のパフォーマンスサポート



# 人気になることの デメリット

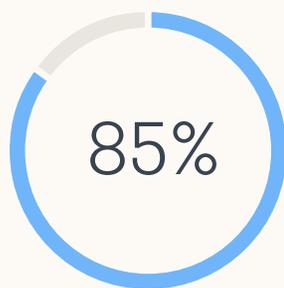
L&Dのリーダーがリーダーシップとスキルプログラムに焦点を当てている状況においても、彼らはますます多忙を極めています。当社は、L&Dプロフェッショナルに、2022年度に取り組む予定のプログラムすべてを選択するよう依頼しました。今年度と昨年度の結果を比較すると、各プログラムに対する回答数が前年比で増加（大幅、または僅かに）していることが分かりました。<sup>4</sup>このことから、L&Dの多忙さが浮き彫りになり、成長に伴う苦勞が増大していることがわかります。これに関しては、次の章でご説明します。

## 2021 vs. 2022展開予定のL&Dプログラム

1. ダイバーシティ、イコーリティ(平等性)、インクルージョンプログラム
2. ラーニングコンテスト
3. チェンジプログラムを通してリードする
4. 対面式のトレーニングプログラム
5. バーチャルのランチ勉強会プログラム
6. 創造性を育むプログラム
7. 潜在的な偏見についてのトレーニング
8. 大規模なスキルアップと再教育プログラム
9. デジタル活用かまたはデジタルトランスフォーメーションプログラム
10. データ分析/解析トレーニングプログラム

# 日常的な業務の中心となりつつある学習

新たなプレッシャーをすべて見つめ直す方法は、一歩離れて、学習は急速に人々の日常業務の重要な部分を占めるようになっていくと認識することです。これには、L&Dプロフェッショナルの日常業務も含まれます。この傾向は、おそらくL&Dプロフェッショナルが今年扱うことになる学習形式の一つ、プロジェクトやギグ(短いセッション)を通じた実務型学習に表れています。



のL&Dプロフェッショナルが、プロジェクトやギグを通じた実務型学習を、同程度またはより頻繁に扱うことを予想しています。<sup>4</sup>

「私たちは、Ketchumという企業が魅力的で長く働ける場所であり続け、従業員が昇進したり、さまざまなチームやプロジェクトに携わる多くの機会を提供できるよう取り組んでいます。それは、従業員の日々の体験に学習とスキル構築の機会を取り入れることから始まります」



**Amanda Kowal Kenyon**  
Chief Employee Experience Officer,  
Ketchum



# 実践的な アイデア

## 革新的なツールとフォーマットを 用いた試み

「過去数年間で、私たちはAIを使用した教育関連のハイテク製品が市場に投入されるのを見てきました。仮想現実、拡張現実、クラウドコンピューティング、モノのインターネット (IoT) をはじめとする他の新たなテクノロジーと組み合わせた、職場学習をサポートする革新的な製品も紹介されています。

「ページをめくりながら学ぶeラーニングや実用的なLMS (学習管理システム) もしばらく存在し続けるでしょうが、システムによるパーソナライズされた学習コンテンツの提案、チャットボットを介したプッシュコンテンツ、コラボレーション可能なプラットフォーム上での仲間との知識共有機能、カスタマイズされた社内コンテンツとキュレーションされた外部コンテンツ (サードパーティ製コンテンツ) の統合など、多様なL&Dアクティビティやツールを試すチャンスもあります」

**Stella Lee, PhD**  
Director, Paradox Learning

第2章

# 成長に伴う チャレンジ

L&Dの急上昇は、結果を生み出すという新たなプレッシャーを生じさせました。



「従業員は、思う存分学びながら  
成長できる機会、個人の仕事スタ  
イルと環境を理解してくれる上司、  
雇用の基本として柔軟性を与えて  
くれる会社を求めています」



**Gogi Anand**  
Senior People Science Consultant, LinkedIn

# より大きな課題への対応

引き続き効果の高いハイクオリティな学習体験を提供することが求められているL&Dですが、現在は組織全体を将来に備えさせるなど、より大きな課題への対応まで迫られています。つまり、L&Dプロフェッショナルは新たな働き方を開発し、常に仕事の優先順位付けをする必要があるということです。また、自身が新たなスキルを習得する必要もあります。たとえば、スキルギャップ（従業員に必要とされるスキルと従業員が実際に備えているスキルの差）に関する増え続ける懸念に対処するためのストレス対応スキルなどです。

L&Dプロフェッショナルはスキルギャップの拡大を認めています。また、リーダーが懸念していることも理解しています。<sup>4</sup>

46%

2021年度と比較して4ポイント増

が、自社のスキルギャップは拡大していると回答

49%

2021年度と比較して9ポイント増

が、従業員がビジネス戦略の実行に必要なスキルを備えていないことを経営層が懸念していると回答

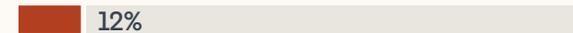


# DE&I戦略において重要な役割を担うL&D

世界中が新型コロナウイルス感染症との闘いだけでなく、健康、豊かさ、機会における大きな不平等に気付き始めています。L&Dは確実にこれらの課題に対応しています。ラーニングチームは、「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン」に対する教育を主導しています。DE&I戦略の完全な主導権を取っているチームもあります。この動向は、パンデミックにともなう社会的正義のムーブメントが見られる北米で顕著です。

## L&Dの責任には、組織的な課題への対処も含まれている<sup>4</sup>

L&Dは、DE&I戦略の全責任を負っている



L&Dは、DE&I戦略の責任を共有している



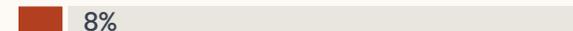
L&Dは、当社のDE&I戦略の役割を担っていない



当社にはDE&I戦略がまだないが、策定中である



当社にはDE&I戦略がなく、策定する予定もない



55%が責任を負っているまたは共有している



# 実践的な アイデア



## DE&Iの心理的安心感を 強調

「ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンプログラムは、全世界において『1つの方法ですべてに対応』できるものではありません。たとえば、アジアでは多くの企業がDE&Iトレーニングを開始しましたが、欧米のアプローチでは上手くいかないことがわかりました。弱みをオープンに話すよう求めたり、公正な言葉を強調したり、スムーズに進行しない会話をしたりすることはかえって逆効果になります。人々は懸念を抱き、怒りや不安感を生じさせます。

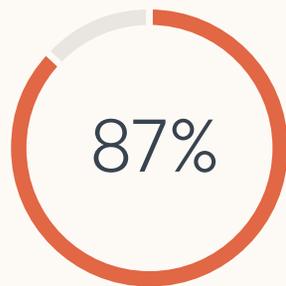
ダイバーシティとインクルージョンは、心理的安心感の根本的な基盤です。それをより良いパフォーマンスへの道筋として利用することに役立ちます。人は恥ずかしい思いをする改善措置には興味を示しませんが、より成功に近づける機会には積極的です」

**Crystal Lim-Lange**  
CEO, Forest Wolf

# L&Dはケアとウェルビーイングを重視

企業や従業員が仕事以外に求めるものを再考するなか、極度の疲労を軽減したり、ウェルビーイングの促進に関する話題の中心になりつつあるのはケアです。Glintのデータでは、仕事で大切にされていると感じる従業員が、自分の会社のために働くことが幸せだと思う割合は3.2倍高く、自分の会社で働くことをすすめる割合が3.7倍高いことが分かっています。<sup>8</sup>

従業員が大切にされていると感じる最も重要な要因は、それぞれのマネージャーにあります。そのため、49%のL&Dプロフェッショナルは昨年、マネージャートレーニングとサポートにより一層注目するようになっていました。<sup>4</sup>ただし、改善の余地はまだあります。組織でワークライフバランスとウェルビーイングに重点を置いたマネージャートレーニングを優先していると回答したL&Dプロフェッショナルは25%に過ぎません。<sup>4</sup>



のL&Dプロフェッショナルが、組織が変化により適応できるよう支援したと回答しています。<sup>4</sup>



## マネージャーの重要性

マネージャーのケアに苦慮している企業では、従業員の約50%以上が他の仕事に応募する可能性が高いと言われていいます。<sup>9</sup> 今日のマネージャーは、人材を惹き付け、定着させるソフトスキルの習得を強化する必要があります。



# 学習時間を確保 できない多忙な L&Dプロフェッショナル

学習に時間を割くことは今に始まった問題ではありません。しかしながら、そこには緊急性が求められます。新たな課題は、従来のL&Dツールボックスの他にツールが必要です。そして、学習担当者が特定の分野でスキルを磨く一方、こなすべき仕事もまだあります。残念ながら、L&Dプロフェッショナルは「学習時間」というカテゴリーでは他の人たちに後れを取っています。<sup>10</sup>

**-23%** LinkedInの他のアクティブな受講者と比較して、2021年にL&D受講者が学習に費やした時間は23%少ない。

**-35%** 人事の同僚と比較して、2021年にL&D受講者が学習に費やした時間は35%少ない。

# 戦略的な指標を 求める思考が必要

L&Dプログラムはより戦略的かつクロスファンクショナルとなっていますが、多くのL&Dプロフェッショナルは、2020年（パンデミック以前）から現在までのプログラムの成功を測定する方法を変えていません。本レポートのサーベイ結果は、学習リーダーは、潜在的に高い効果をもたらすスキルアップと再教育プログラムの成功を、新型コロナウイルスのパンデミック前と同じ幅広いオンライン学習プログラムを測定する方法と同様に測定していることを示しています。<sup>4</sup>

「従来のL&Dメトリクスは、学習コンテンツへのアクセスのしやすさや、コース完了率などを測定するもので、従業員のためにハードルを低くすることが目的とされていました。これは、最低限のものです。企業は、従業員の個人的な変革を実現するなど、従業員一人ひとりを明確化する方向に進むべきです。言い換えれば、リーダーは「従業員が成功している限り、当社のビジネスは繁栄するでしょう」と言うべきなのです。」



**Linda Cai**  
Vice President of Talent Development,  
LinkedIn

## 2021 (年度アンケートの質問) 組織内でオンライン学習の影響を測定する方法は？

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

34%

オンラインコースを利用する従業員の満足度

28%

従業員エンゲージメント調査のスコア

27%

## 2022 (年度アンケートの質問) 組織内でスキル構築プログラムの影響を測定する方法は？

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

51%

従業員エンゲージメント調査のスコア

50%

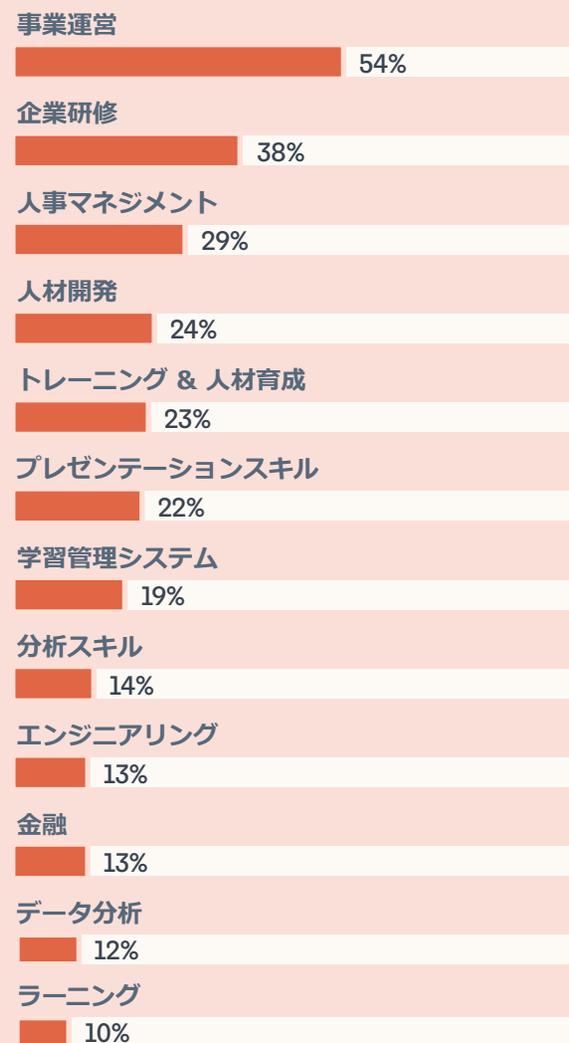
マネージャーのフィードバック

47%

# 今、L&Dプロフェッショナルが貴重な時間を費やすべき分野

L&Dプロフェッショナルがスキルを学ぶ時間を取ろうとすると、いくつかのトレンドが浮かび上がります。大規模な仕事をこなすために重要となる「オペレーション (事業運営)」が、L&DプロフェッショナルのLinkedInプロフィールによく追加されるスキルの上位に挙げられます。また、人事マネジメントと人材開発が追加されていることで、リーダーシップ能力の需要の拡大が示されています。そして、分析スキルとデータ分析の人気が高まっていることから、数字とビジネスに対する効果への注目度が伺えます。

## 昨年度、L&DプロフェッショナルがLinkedInプロフィールに追加したスキルのトップ12<sup>11</sup>



# L&Dプロフェッショナルが 将来的に伸ばしたい 分野

先日、RedThread Researchが300名以上のL&Dプロフェッショナルを対象に行ったサーベイでは、L&Dプロフェッショナルが将来的に伸ばしたい分野として、7つのカテゴリと39のスキルが明らかになりました。\* L&Dの役割がより戦略的になるにつれ、従来のL&D分野とは異なるカテゴリがいくつか挙げられたことは当然のこととも言えます。

\* このモデルは、L&Dプロフェッショナルによる自由回答形式の質問「L&D部門が将来的に必要とする3つのスキルは何だと思えますか?」に基づいて作成されています。回答は39のスキルに分類され、さらにグループ別のスキルに分けられています (チャートを参照)。

## #1

リーダーシップ、ビジネスの中核、そしてリレーションシップ管理のカテゴリは、L&Dプロフェッショナルが戦略的会議 (48%) および将来的な労働力についての会議 (59%) の両方により頻繁に参加するようになっている事実に沿っています。

## #2

データ & 意思決定およびテクノロジーカテゴリは、L&D部門が、データに基づく意思決定の説明責任を担うようになっていることを示しています。そして、そのデータの多くは、フィードバックフォームの代わりにテクノロジーを駆使して集計されたものです。

## #3

L&Dの中核および個人的な即戦力カテゴリは、L&D部門の専門知識を定義するものです。L&Dプロフェッショナルは、人材開発や労働力などの大きな課題に組織が対処できるよう、L&D部門の専門知識を活かすべきでしょう。



# パフォーマンスに優れた組織のL&Dプロフェッショナルのための重要なスキル

興味深いことに、パフォーマンスに優れた組織\*のL&Dプロフェッショナルは、将来最も重要となるスキルはリーダーシップスキルであると感じています (18%)。L&D部門は、人材のスキルアップと社内の配置転換を含む、複数の組織規模のイニシアチブを主導するよう求められるようになってきました。頼まれた仕事を処理するというステレオタイプと闘ってきたL&Dプロフェッショナルにとって、このことは大きな変化でもあります。

さらに、パフォーマンスに優れた組織のL&Dプロフェッショナルは、「L&Dの中核」スキルと同様に「ビジネスの中核」スキルが重要だと考えています (16%)。それは、L&Dプロフェッショナルが、人材開発に関する専門知識をより戦略的なディスカッションに応用することが求められる可能性が高いためです。

\* 組織のパフォーマンスは、以下の4つのビジネス成果の組み合わせにより測定されています。(1) 組織が過去3年間に業務目標を満たしているか、超えていること。(2) 組織が市場の変化に迅速に対応していること。(3) 組織が競合他社より先にイノベーションを行っているか。(4) 組織の顧客が競合他社の顧客より満足度が高いかどうか。パフォーマンスの優れた組織は、その上位25%に入る組織です。

## パフォーマンスに優れた組織のL&Dプロフェッショナルは、リーダーシップとビジネスの中核スキルを重視

### リーダーシップ



### L&Dの中核



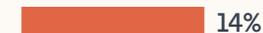
### ビジネスの中核



### データ & 意思決定



### 人間関係の管理



### 個人の即戦力



### テクノロジー



「L&Dは今、さまざまな行動を求められている時期にあります。L&D部門は、人材の配置転換やスキルアップといった難易度の高いイニシアチブを率いるよう期待されているからです。当社のデータでは、L&Dプロフェッショナルは準備不足だと感じており、これまでのL&Dスキルと同等またはそれ以上に、リーダーシップ、ビジネス、データスキルを積極的に必要としていることが示されています。」



**Dani Johnson**

RedThread Research, 共同創業者兼プリンシパルアナリスト

### 第3章

# 相互作用のあるスキル構築

リーダーは、スキルを社内の配置転換と定着率に結び付けることで効果を高められます。



「世の中を統率して牽引  
していくには、学び続ける  
必要があります」



**David Perring**  
Director of Research, Fosway Group

# スキルの危機を 機会に転換

2022年度の急務が積み重なるなか、スキル習得とスキルベースのプランニングは、成長に最も影響をもたらす分野として注目されています。例えば、自社には全社員のプロフィールにスキルデータベースを備えていると回答した**人事と経営幹部はたったの10%**ということに心配になるのは当然ですが、暗闇の中にも光はあります。スキルベースのプランニングへと移行する組織には、学習文化を促進しながら、学習、人材採用、人材育成、そして急上昇中の社内の配置転換の分野といった新たなトレンドを利用できるというユニークなチャンスがあります。



10倍

自分のスキルが現在の仕事に活かされていないと感じる従業員は、スキルが活かされていると感じている従業員と比べ、転職しようとする確率が10倍高くなっています<sup>12</sup>

79%

新規採用するよりも、現在の従業員を再教育する方が経費を抑えられると感じているL&Dプロフェッショナルの割合<sup>4</sup>

54%

新型コロナウイルスのパンデミック以降、組織における社内での配置転換の優先順位が高まっていると感じているL&Dプロフェッショナルの割合<sup>4</sup>



# 学習プログラムの開始状況

スキルアップと再教育プログラムの多くは、力強いスタートを切りましたが、「スタート」というのは重要な意味を持つ言葉です。L&Dプロフェッショナルの15%ほどが現在スキルアップと再教育プログラムがあると回答していますが、結果を測定・評価する段階に到達したのはほんの5%ほどです。<sup>4</sup>

## 学習のリーダーによるスキルアップと再教育プログラム開始後の段階

### 思考/ブレインストーミング



### 売り込み/主要なステークホルダーへのアピール



### 中心的なワーキングチームの特定/選別



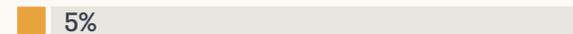
### プログラム開発 (スキルギャップの特定、スキルの定義)



### アクティベーション (チームとのプログラムの試験運用)



### アクティベーション後の測定/評価



### まだ開発をスタートしていない



39%が初期段階

# 従業員の成長と 定着を助ける 社内の配置転換

混乱した経済により将来の予測が難しくなっていますが、ビジネスが社内の配置転換を活用するという傾向は明らかです。社内の配置転換の企業文化を醸成することは、従業員にメンターシップ、ギグ、シャドーイング、新たな仕事などの実務型学習の機会を与えることを意味します。そのメリットは徐々に明らかになってきています。定着率、エンゲージメント、アジリティ、さらに経費や雇用にかかる時間の節約などが挙げられます。

## ほぼ2倍

社内の配置転換を上手く活用している企業は、従業員を平均して5.4年定着させることができている。その年数は、社内の配置転換の活用に苦戦している企業の平均2.9年の定着率と比較して約2倍です。<sup>13</sup>



# 実践的な アイデア

## 社内の配置転換の 促進は率直な会話から

「現在、私たちは当社の従業員価値提案を、特にキャリアの機会について改訂することを考えています。当社での在職期間が2年であれ30年であれ、従業員の皆さんには機会と成長が約束された、充実したキャリアの道のりを迎えることになります。

これは、皆さんの現在の立ち位置、次に期待すべきこと、皆さんに最適な道のりを共同で作るための、オープンかつ計画的な対話から始まります。それは、皆さんの興味に沿ったプロジェクトを割り当てることかもしれませんし、異なる業種のクライアントと働く機会を与えることかもしれません。明日すぐに変化を約束することはできないかもしれませんが、皆さんが望む成長に到達できるキャリアの軌道を共同で築くことができます」

**Amanda Kowal Kenyon**

Chief Employee Experience Officer, Ketchum



# スキル、配置転換、 定着率の点と点をつなぐ

L&Dプロフェッショナルがスキル構築プログラムをビジネスに対する効果に直接結び付けたい場合、サイロ（孤立し、連携されていない状態）を取り除く必要があります。大きな転換期という意味においては、今日のほとんどの組織で最も効果の高いスキルの用途は、キャリア開発にあります。スキル構築をキャリアパス、社内の配置転換、定着率につなげることで、より確実に持続可能なプログラムを作成できる一方、L&Dプロフェッショナルがビジネスに対する効果を明らかに示すことにも効果的です。長期的で相乗作用のあるキャリア開発プログラムの開発は、学習を1度限りのコースからインパクトのある持続可能なビジネスに不可欠なものへと変換します。

しかし、多くのL&Dプロフェッショナルは、このつながりを実現していません。46%のL&Dプロフェッショナルがスキルアップと再教育は今年度の最重要事項であると認識している一方、社内の配置転換とキャリアパス、さらに従業員の定着率は重要であるとみなされていません。<sup>4</sup>

リーダーシップ & マネジメントトレーニングおよびスキルアップ/リスキリング (再教育) は、2022年におけるL&Dプログラムの主な焦点になります。

## 2022年度L&Dプログラムのフォーカスエリア

### リーダーシップ & マネジメントトレーニング

49%

### 従業員のスキルアップと再教育

46%

### デジタルスキルアップ/デジタルトランスフォーメーション

26%

### DE&I

26%

### 従業員のパフォーマンスサポート

24%

### 学習ツールの導入と分析

19%

### 変化を乗り越えてチームをリードする力

18%

### 従業員のウェルビーイング

16%

### 従業員の定着率

16%

### 社内での配置転換のサポート

14%

### 柔軟な働き方に対応するための従業員へのサポート

13%

### 学習のコラボレーション/ソーシャルラーニング

12%

### COVID-19対策のための組織再編のサポート

5%



# 従業員もスキル習得を 渴望している

L&Dプロフェッショナルは、「気にかけることのないものを、記憶することはないだろう。記憶していないものを、決して実践することはないだろう」という慣用句を覚えておくとい良いでしょう。社内の配置転換、キャリアパス、定着率は、従業員が気にかける、記憶し、新たなスキルを実践するための、一貫性があり信頼できる理由をもらたす重要なプログラムです。

**従業員の学習に対するモチベーションを高める上位3つの方法はすべて、従業員のキャリアに結び付いています<sup>4</sup>**

- #1 自分の業種の最新情報を常に把握できる場合
- #2 自分の興味やキャリア目標に沿ったものである場合
- #3 社内の別のポジションに就けたり、昇進できたり、自分のキャリア目標に近づける場合

## ピープルマネージャー + L&D = 影響力

ピープルマネージャーが部下に学習の機会をすすめる一番の理由は、「部下のキャリアを成長させるため」です。<sup>14</sup> L&D部門を持たない従業員は、別の会社で新たなポジションを得るよりも、社内でポジションを変更する方がより難しいと感じる可能性が高いことが分かっています。<sup>15</sup>

# 世代間で異なる学習のモチベーション

どうすれば、2022年に学習により多くの時間を割くためのモチベーションが上がるでしょうか？

35歳未満の若い労働者は、キャリアの成長に最も関心を寄せていますが、35歳以上の労働者は、自分の業種の最新情報を常に把握できることを望んでいます。どの年齢層もカスタマイズを好み、より多くの学習時間が持てることを望んでいます。<sup>4</sup> (労働者は1つの選択肢のみを選択)

## 全受講者

自身の業種の最新情報を常に把握できる



自身の関心とキャリア目標に沿ってカスタマイズできる



社内の別のポジションに就ける、昇進できる、自身のキャリア目標に近づける



## 18～34歳

社内の別のポジションに就ける、昇進できる、自身のキャリア目標に近づける



自身の関心とキャリア目標に沿ってカスタマイズできる



より多くの学習時間

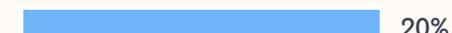


## 35～49歳

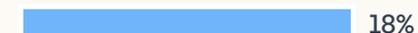
自身の業種の最新情報を常に把握できる



自身の関心とキャリア目標に沿ってカスタマイズできる



より多くの学習時間



## 50歳以上

自身の業種の最新情報を常に把握できる



自身の関心とキャリア目標に沿ってカスタマイズできる



より多くの学習時間



## 第4章

# L&Dが成果を得る方法

L&Dプロフェッショナルは、人間関係、周囲からの支持、リソース、そして自分自身に投資することで力を発揮しています。



「当社における一番の機会は、インパクトを測り、そのインパクトが組織規模であることを確かめることです。そうすれば、学習は道を切り開いてくれます」



**Sean Hudson**

Vice President, Digital and Global Head of Learning and Development,  
Pfizer



# 変革は今日から始まる

今日の優秀なL&D部門は、組織の壁を打ち破り、組織全体に水平に行きわたらせる必要があります。これは、人事プロフェッショナル、経営層、部門長らと緊密に連携し、学習戦略を作成することを意味します。この理想への道のりは果てしないかもしれませんが、多くのL&Dリーダーはすでにこの最初のステップを踏んでいます。

**ここからは、L&Dを前進させるためのデータポイントとアドバイスをご紹介します。**

# 友人の助けを借りる

多くのL&Dプロフェッショナルは、今年度さらに部門を超えたコラボレーションを行っていたと述べています。<sup>4</sup> しかしながら、共に働く人事パートナーに関しては、まだ成長の余地があります。今後、スキルベースの雇用がより重要性を増すにつれ、大きな機会となるのは人材発掘分野です。さらに、ピープルアナリティクスは、スキル構築プログラムに関するビジネス成果を高めるための強力なパートナーとなり得ます。

## 拡大する人事とのコラボレーション

昨年と比較して、重要なパートナーとある程度、またはより緊密に連携したL&Dチームの割合:<sup>4</sup>

### ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン



### 人材管理/人材開発



### 従業員エンゲージメント



### 人材採用



### エグゼクティブリーダーシップ/経営幹部



### ピープルアナリティクス



「組織が人事のさまざまな側面に対するアプローチを再考できるユニークなタイミングで、L&Dとピープルアナリティクスのコラボレーションが、より効率的で事実に基づき、インパクトの強い学習体験につながっています」



**Nigel Dias**  
Managing Director, 3n Strategy

# PayPal のピープルアナリティクス責任者 Serena Huang氏からの コラボレーションに関するヒント

「私は、ピープルアナリティクスチームに参加させることが遅すぎた事例を数多く見てきました。私たちは、適切なテストのデザインを助けてもらう機会を事前に逃しているのです」



**Serena Huang, PhD**  
Head of People Analytics, PayPal

## #1

### 早期に開始を。

L&Dプログラムの測定の設定に必要な事前の作業量を、低く見積もらないようにしてください。特に、ビジネスに影響を与えるプログラムは時間を要します。また、データ整理も思ったより時間がかかるものです。

## #2

### 検証方法を策定する。

治験と同様の測定プログラムをデザインします。たとえば、2種類のコース配信形式（オンライン形式や対面形式など）を使用し、一定期間経過後に知識の保持率をテストします。

## #3

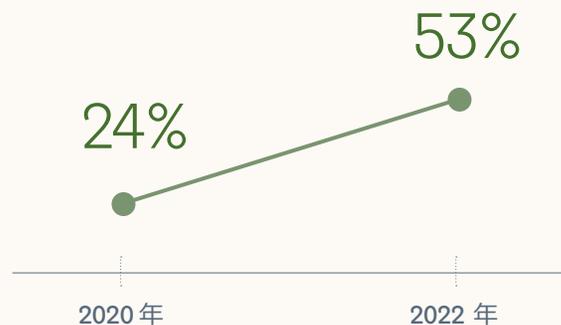
### ナッジを使用する。

組織の心理士と協力し、学習を促すナッジ（意欲を湧かせるリマインダー）を考案することを考えてください。テストをデザインして、どのナッジが特に効果的だったかを検証します。

# 経営幹部と 緊密に連携する

L&Dプロフェッショナルの大多数が、パンデミック前と比較して、今では経営幹部と同等の発言力を持っていると答えています。<sup>4</sup> この発言力を維持するためには、学習プログラムを社内の配置転換といった組織の主な優先事項に基づくビジネスへの影響と結びつけることが非常に重要です。

L&Dプロフェッショナルのうち、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:<sup>4</sup>



59%のL&Dプロフェッショナルが、CEOはL&Dを支持してくれていると回答していますが、それは良い支持者になれる機会を利用していないCEOがまだ41%いることでもあります。



# 経営幹部の 影響に対する 役立つヒント

## #1 オーディエンスを知る

L&Dを全体的なビジネス戦略に当てはめます。また、CEOの個人的な優先事項や情熱を注いでいるプロジェクトを確認し、学習がもたらす貢献について説明します。

## #2 経営幹部と話す

経営幹部は概して多忙です。経営幹部は、あなたが盛り込もうとする詳細には必ずしも注意を払わず、どれだけ簡潔に意見を把握できるかでその価値を測ります。説明は簡潔に、内容を厳選し、優先事項、パフォーマンス、利益に当てはめます。

## #3 CFOの存在を忘れずに

最終的な利益に学習がどれだけ貢献するかについて説明できる、あらゆる機会を利用します。

## #4 経営幹部の部門別パートナーを開拓する

縮めようとしているスキルギャップは、別の上級幹部を支持者にする機会となります。成功事例を活用し、事業全体に学習を推進する際には、部門の責任者に重要な役割を与えます。

## #5 経営幹部の優先事項になる

学習は、ビジネス戦略の最も分かりやすい側面になり得るため、CEOは真っ先に主導しようとするかもしれません。重要性の高い学習イニシアチブにCEOを関与させる時間を取りましょう。

# 予算は大きく

レポートの前半で言及したように、より多くの消費力を持つL&Dプロフェッショナルの割合は、6年ぶりの高水準となっています<sup>4</sup>。さらに印象深いことには、予算の減額を予測しているL&Dプロフェッショナルは、8%ほどしかいないことです<sup>4</sup>。L&Dが任されている仕事量を考えると、これは素晴らしいニュースです。そのためL&Dリーダーは、予算を賢く使う必要があります。手作業や事務的な業務を外部委託し、ビジネスに対する効果を高める分野に注力するために時間を割くべきです。



「優秀なL&Dリーダーは、複数の資金源から学習予算を編成する、戦略的なプランナーです。そのようなリーダーは、さまざまなチームや地域の状況に気を配り、L&Dが幅広くサポートできる地域のイニシアチブを見つけることができます。また、そのイニチアチブがビジネスの優先事項にどう役立つかを見極め、これらの目的に対する学習の貢献を測定することで、資金を継続的に確保します。」

LinkedInラーニングの L&Dパイオニアハンドブックからの抜粋

# マネージャーを活躍させる

昨年度のレポートでは、マネージャーは「スキル構築を支えるキーマン」と称されました。今年度においては、特にリモートワークやハイブリッド形式のビジネスでは、従業員がネットワークを作るための出会いや企業文化に対する意識を高めるチャンスが少ないため、マネージャーの重要性はますます高まっています。

「今はかつてないほど、マネージャーと組織での自分の経験が同等になっています」と Danny Guillory 氏は語っています。Guillory氏はマネージャーをサポートする四半期ごとのサミットを立ち上げたDropboxのバイスプレジデント兼チーフ・ダイバーシティ・オフィサーです。L&Dプロフェッショナルの多くが、マネージャーの手腕に期待しているというデータがある一方、気を付けるべきことがあります。近頃のマネージャーは一般社員と比較して、極度の疲労レベルを示しているため、多忙なマネージャーに過度に頼ることには注意すべきでしょう。

## マネージャーの手腕に期待するL&D

組織が適応力と回復力を高められるよう、あなたはどうかサポートしていますか？<sup>4</sup>

変化/チェンジマネジメントの中でリードする方法について、マネージャーに学習プログラムを提供している

29%

マネージャー向けのトレーニングやサポートを増やしている

29%

マネージャーのコーチングスキルを強化できるよう取り組んでいる

33%





# 受講者に耳を傾ける

変革期の教訓：従業員が何を求め、必要としているかを理解するための最高の情報源は、従業員自身です。昨年、より多くのビジネスが頻繁なサーベイを実施し、従業員の気持ちに積極的に耳を傾けました。さらに、L&Dプロフェッショナルは、プログラムの効果を測るために、従業員エンゲージメントサーベイをより重視するようになりました。

同時に、今年度のワークプレイスラーニングレポートのサーベイでは、「組織のリーダーは、これまで以上に学習を大切に考えている」と答えた学習者がほんの20%であったという気まずい事実が明らかになりました。<sup>4</sup> 今こそが、職場での会話の話題に学習を置くべきときです。

50%

世界中のL&Dプロフェッショナルの50%が、スキル構築プログラムの効果を測るために、従業員エンゲージメント調査を利用しています

# 決して学習を止めない

自分自身への投資を忘れないでください。L&Dプロフェッショナルは日々の学習の力を訴えています、多くは自分自身のキャリア開発の時間を忘れています。L&Dプロフェッショナルが自身のスキル構築に投資することが、今ほど重要なときはありません。

L&Dプロフェッショナルが今年受講した、人気のLinkedInラーニングコーストップ5は以下のとおりです<sup>16</sup>:



無意識の思い込みと向き合うには  
by Stacey Gordon



プロジェクトマネジメントの基礎  
by Bonnie Biafore



ダイバーシティ、インクルージョン、  
ビロギング  
by Pat Wadors



自信をもって話すには  
by Jeff Ansell



クリティカルシンキング  
by Mike Figliuolo

# 決して学習を止めない

また、L&Dリーダーに今年おすすめするコースを一覧にまとめました。これらのコースは、LinkedInとRedThread Researchのデータをもとに選ばれたものです。学習リーダーがL&Dの将来的な成功に必要なと思われるスキルに着目したコースが紹介されています。

## リーダーシップスキル



人を動かすには  
by John Ullmen

## 個人の即戦力



ストレスに対処するには  
by Todd Dewitt

## ビジネスの中核スキル



チェンジマネジメントの基礎  
by Bob McGannon

## データ & 意思決定



戦略的思考術  
by Dorie Clark

## 人間関係の管理



良い信頼関係を築くには  
by Brenda Bailey-Hughes



# ヒント、戦略、 世界中の人々からの 心を動かす声

## 積極的なパートナーであり続ける

「ビジネスや顧客が何を求めているかを口にするまで待ってはいけません。外で何が起きているかを積極的に突き止め、それがビジネスや人々にどう影響するかを考えてください。L&Dは、将来必要となるスキルを予測し、学習テクノロジーを推奨し、リーダーと学習の価値を共有してください」

**Nikhil Shahane**

Vice President, Talent and Engagement, TechnipFMC

## ユーザーエクスペリエンスの重要性を忘れずに

「過剰にデジタル化されたこのハイブリッド環境やリモートワークスペースでは、学習体験が直感的かつ楽しいものでなければ学習者は目を向けてくれません」

**Andrew Saidy**

Vice President, Global Talent, Ubisoft International

## 学習を共有体験に

「継続的なキャリア開発を推奨し、人々が学習内容を定期的に共有するよう促してください。人々が新たな視点を得たり、思いもよらないイノベーションを考えたいくなるような『学習サークル』を作ってください」

**Jodi Atkinson**

Senior Director, Global Learning, Deltek

# ピープルアナリティクスから学ぶ

「L&Dチームは、常に積極的にデータを活用しており、人事データから参加状況や配信パフォーマンスなどの運用上の質問に答えています。しかし、過去12ヶ月間で、L&D部門はより成熟したアプローチを採用しています。たとえば、ピープルアナリティクス部門に「当社のトレーニングは全員に対し平等に効果を発揮しているのか」、「当社のトレーニングで将来的に重要となるスキルを学んでいるのか」、または「当社のトレーニングは、従業員の定着率に良い結果をもたらしているのか」といった質問を尋ねてくまなく調査し、答えを探っています」



**Nigel Dias**  
Managing Director, 3n Strategy

## 学習をビジネスの成果につなげる

「学習がビジネスニーズに沿っていることを確認してください。学習時間やコース完了率を気にするよりも、組織で不足しているスキルを特定してください。その調整と明確化により、L&Dはビジネス戦略に沿ったスキル構築プログラムを作成できるようになります」

**Lori Niles-Hofmann**

NilesNolen, Senior EdTech Transformation Strategist

## データとテクノロジーの力を利用

「変革の多くは、デジタルテクノロジーにより実現しています。当社は、予測可能かつ高度なアナリティクスとデジタルツールを活用し、学習の効果を定量化しやすくしてより魅力的な体験にするだけでなく、真の変革を実現しています」

**Sean Hudson**

Vice President, Digital and Global Head of Learning and Development, Pfizer

## つながりのある学習を促進するためにデジタルメンターシップを

「メンターシップが電話1本やスターバックスでの簡単なミーティングだったことを覚えていますか？ そのような体験をハイブリッド形式の働き方で再現するために、当社ではデジタルメンターシッププログラムを利用しています。当社のプラットフォームは、指導を受ける側が主体となっており、アルゴリズムに基づいた推奨からメンターを選べるようになっています。多くの利用者がまったく異なる部署や地域からメンターを選択しています。世界をまたいで関係性を築いて活用したいという人々がいるのは非常に嬉しいものです」

**Jeff Hahn**

Senior Director of Global Talent Development, LexisNexis Risk Solutions

# 学習のデザインから 学習の道のりへ

「L&Dは、マーケティングの仲間から多くを学ぶことができます。それは、解決しようとしているビジネス上の問題に対する体系的なアプローチを取ることから始まります。そして、ステークホルダーのペルソナと彼らの目標を設定します。介入する前に数字とKPIを設定し、データのモニタリング、収集、分析の準備を整えます。学習の道のりを構築する準備ができたなら、ステークホルダーとのコミュニケーションの頻度、学習モジュールをクリックして閲覧してもらう方法、最終的に学習戦略を促進し、繰り返すことに役立つ、意義深いフィードバックを提供することを戦略的に考えます」



**David Perring**  
Director of Research, Fosway Group

## 勝利のたどりはスポーツにあり

「ビジネスパートナーにこう問いかけてみてください。学習と能力開発に力を入れていないスポーツチームを教えてください。そうすれば負けるチームを教えることができるでしょう」

**Torrance L. Ford**  
Vice President, Talent Management, Shaw Industries

## スキルプログラムは雇用主と従業員の両方に効果的であるべき

「効果的なスキルアップと再教育プランは従業員中心で、場面に適しており、カスタマイズされている必要があります。また、学習者のキャリア目標と雇用主のニーズとのバランスがとれたものである必要があります」

**Stella Lee, PhD**  
Director, Paradox Learning

## すべてをつなぐチャンスをつかむ

「L&Dは、従業員に継続的な成長と成功をもたらす人々、リソース、そして体験を結びつける役割を担っています。オンボーディングからキャリア開発、離職まで、L&Dはビジネスニーズと従業員のニーズを合致させ、キャリアを通して従業員が日々成長できる方法を生み出します」

**Alyson DeMaso**  
Founder and CEO, Raising Beauty

まとめ

# 次のステップ

**真の戦略的L&Dリーダーは、経営層のテーブルに椅子を引き寄せて座ると、しばらくその場にとどまりました。**

そして、サイロ化された縦の部署を人事全体に水平に行きわたるよう組織を変革しました。チームは人事部や同僚と手を携えて協力し合い、スキルベースの人材開発を行い、双方向の人材目標に沿って学習します。

従業員が自身のキャリア開発を自分のものにするよう励まし、誰もがツールにアクセスできるようにし、一生学習を続けられるようモチベーションを高めます。

また、自分が道のりのどこにいても、今日から歩み始められることを知っています。

# 謝辞

このレポートは、世界中の人々の貢献によって情報入手し、作成されています。ご協力いただいた方々に心からお礼申し上げます。

[Jodi Atkinson of Deltek](#)

[Rabah Bu Hamdan of National Aviation Services](#)

[Alyson DeMaso of Raising Beauty](#)

[Nigel Dias of 3n Strategy](#)

[Torrance L. Ford of Shaw Industries, Inc.](#)

[Danny Guillory of Dropbox](#)

[Jeff Hahn of LexisNexis Risk Solutions](#)

[Serena Huang, PhD, of Paypal](#)

[Sean Hudson of Pfizer](#)

[Dani Johnson of RedThread Research](#)

[Amanda Kowal Kenyon of Ketchum](#)

[Stella Lee, PhD, of Paradox Learning](#)

[Crystal Lim-Lange of Forest Wolf](#)

[Lori Niles-Hofmann of NilesNolen](#)

[David Perring of Fosway Group](#)

[Andrew Saily of Ubisoft International](#)

[Nikhil Shahane of TechnipFMC](#)

[Stacia Sherman Garr of RedThread Research](#)

[Johanna Bolin Tingvall of Spotify](#)

## LinkedIn の声

[Gogi Anand](#)

[Melissa Barry](#)

[Linda Cai](#)

[Kenji Matsumoto](#)

[Ryan Roslansky](#)

## 著者

### リサーチおよびインサイト

[Eric Knudsen](#)

[Gopika Maya Santhosh](#)

[Stephanie Scalice](#)

[Kai Stritter](#)

## クリエイティブ

[Andrew DeBenedictis](#)

[David Dodge](#)

[Tim Dolen](#)

[Kevin Frank](#)

[Jared Freeden](#)

[Kaelin McGill](#)

[Rachel Mui](#)

[Chase Stevens](#)

## 編集とソートリーダーシップ

[Laurie Moot \(リードエディター\)](#)

[Anne McSilver \(PDFレポート\)](#)

[Ellen Gomes](#)

[Kris Kitto](#)

[Anthony Santa Maria](#)

# 調査方法の詳細

1. <https://www.linkedin.com/pulse/navigating-great-reshuffle-ryan-roslansky>
2. <https://linkedin.github.io/future-of-skills/>
3. <https://www.linkedin.com/pulse/job-transitions-across-globe-up-25-great-reshuffle-labor-kimbrough/>
4. ワークプレイスラーニングレポートサーベイ: LinkedIn社内のサンプルを使用し、2021年11月に1,444人のL&Dプロフェッショナルと610人の受講者にサーベイを実施しました。使用言語は英語、フランス語、ドイツ語、ポルトガル語です。サーベイを実施した国の一覧には、米国、カナダ、ブラジル、英国、アイルランド、ベルギー、オランダ、ルクセンブルク、フランス、ドイツ、オーストリア、ノルウェー、フィンランド、スウェーデン、アイスランド、デンマーク、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、フィリピン、マレーシア、ミャンマー、タイ、香港が含まれます。
5. 学習と能力開発スペシャリストとすべての人事プロフェッショナルの昇進率を比較するために、2020年12月から2021年11月の間にこれらの職種から生じたすべての異動のうち、どの割合が昇進であったのかを比較しました。
6. 役割の需要は、LinkedInに掲載されたその役割の求人数から測定しました。2021年7月から9月までのL&Dスペシャリストの需要は、2021年4月から6月と比較して94%増加しています。
7. <https://www.glintinc.com/wp-content/uploads/2021/05/Glint-May-2021-Employee-Well-Being-Report.pdf>
8. <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/glint/pdf/Employee-Well-Being-Report-LinkedIn-Glint.pdf>
9. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/stressed-employees-browse-unsupported-employee-apply>
10. 学習時間の比較は、2020年12月から2021年11月の間にアクティブなL&DスペシャリストがLinkedInラーニングコースを視聴した平均時間を、すべての人事プロフェッショナルとすべてのアクティブな受講者の平均視聴時間と比較したものです。
11. L&DプロフェッショナルのLinkedInプロフィールに追加された人気のスキルは、前年比（2020年と2021年の比較）で最も多かったスキルと、2021年に少なくとも7,000人のプロフェッショナルがプロフィールに追加したスキルです。
12. これらのインサイトは、2021年9月に2,036人のメンバーによるLinkedInサンプルから収集された自己申告データより得られたものです。
13. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/where-internal-mobility-is-most-common>
14. この自己申告のデータは、2021年11月に2,869人のLinkedInメンバーによるLinkedIn社内サンプルから収集されています。このサーベイのサンプルのうち、1,849人の雇用中のメンバーがこの質問へのデータを提供しています。
15. この自己申告のデータは、2021年12月に2,626人のLinkedInメンバーによるLinkedIn社内サンプルから収集されています。
16. L&Dスペシャリスト向けに特に人気のコースは、2020年12月から2021年11月までのLinkedInラーニングプラットフォームからのグローバルデータに基づいたものです。人気のコースは、L&Dコーホート内の受講者数に基づいたものです。

# 将来に備えた 会社・従業員を 変革する学習を LinkedInラーニング でサポートしませんか？

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。

お問い合わせ

ご質問がある場合は、営業担当者までお問い合わせください。



**LinkedIn** Learning