

# 生活・生涯を通じた学習

学習（ラーニング）は、今年のグローバル・ヒューマン・キャピタル・トレンドの中でもっとも優先度が高い課題としてあげられています。人々は今日、仕事を選ぶ最大の理由の1つとして「学習の機会」をあげており<sup>1</sup>、ビジネスリーダーはテクノロジー、健康寿命、仕事の慣行、およびビジネスモデルの変化によって、生涯にわたって続く人材開発への巨大な需要が生み出されたことを認識しています。リーディング・カンパニーでは、よりパーソナライズされた方法で従業員に学習の機会を提供し始めています。仕事と学習をより密接に一体化し、学習に対するオーナーシップをHR部門以外にまで拡大しているほか、日常生活で使うソリューションを職場の学習環境に取り入れる方法も模索しています。

**今**年の調査で最も大きな課題としてあげられたのは、学習・人材開発（L&D）の改善に対するニーズです。調査回答者の86%が、この問題を重要、もしくは非常に重要だと評価しましたが、一方で「完全な備えができています」と回答したのはわずか10%でした。なぜこの問題は、これほど高い関心を集めているのでしょうか。

その大きな理由は、要請される仕事や求められるスキルの変化にあります。ビジネスリーダーとのやりとりから、ロボティクスやAIのようなテクノロジーがそれぞれの仕事をどのように変え、またそのためにどのような準備をすべきかについて、労働者と同様にリーダー自身も懸念している様子が見えます。これは当然のことに思えます。テクノロジーによっていくつかの仕事がなくなりつつあり（調査回答者の38%は、今後3年間で自動化によって特定の仕事は排除されるだろうと予想しています）、また、さらに多くの仕事について、その内容が変質しているからです。実際、回答者が指摘した、経営幹部にとって最も重要な労働力と人材に関する問題は、「“Future of Work”への移行」（28%）であり、

続いて職務の再設計（25%）、従業員の新しいスキルの修得（24%）でした。さらに、90%の回答者が、所属する組織において職務の再設計を実施しており、32%はそれを大規模に実施していると回答しました。実際に多くの仕事に変化していることを考えると、「全従業員」の半数以上（54%）が、わずか3年間で大幅な再教育とスキルアップを必要とすると明記した世界経済フォーラムの報告書の内容は驚くべきものではないでしょう<sup>2</sup>。

新しいスキルの修得は、組織にとって成長のための必須条件となっています。多くの組織では、条件を満たす適切な人材がいないために、数カ月、あるいは数年間、社内の空席が埋まらない状況を目の当たりにしてきました。今日の逼迫した人材市場を見れば、組織がこうした業務を担う人材を見つけるには、採用だけに頼れないことはますます明白になっています。多くの国で失業率が低く、熟練労働者の市場が逼迫していることにより、「即戦力」となる人材をすぐに採用することが難しくなっているのです（今日、空席を埋めるのには平均42日がかかります<sup>3</sup>）。

私たちの調査回答者は、需要が高いスキルを持った人材を獲得するうえで、学習がいかに大切かをよく心得ています。彼らに職務の再設計に関する問題にどう対処するかを質問したところ、必要な人材を獲得する手段として、採用よりもトレーニングに重きを置いていることが明らかになりました（図1）。84%の回答者は、従業員の新しいスキルの修得に向けたプログラムへの投資を増やしていると回答し、そのうち53%は、そのための予算を6%以上増やすと回答しました。また、77%の組織では学習・人材開発部門の増員を行っており、HRの中で2番目に急成長している重要な役割となっています<sup>4</sup>。

しかし、さまざまな努力と投資が行われているにもかかわらず、私たちの調査結果からは、学習・人材開発部門の取り組みが十分ではない実態が浮き彫りになっています。多くの学習・人材開発部門では、アジャイルで自発的な学習モデルの採用、新しいコンテンツ・ライブラリーの設置、学習・人材開発の内容をビジネスに近づけるなど、前向きな措置を講じていることは事実です。しかし、回答者の50%が自社の学習・人材開発部門は急速に進化していると回答した一方で、14%の回答者が、この進化のスピードは十分ではないとも評価しています。また、学習する文化に関しては、「すばらしい」と評価したのは回答者のわずか11%（9人に1人）にとどまり、それよりはるかに多い43%が「（まあまあ）良い」との評価になっています。やらなければならないことは明確です。目の前にある人材に関する課題に対処したいのであれば、組織は、上層部から下層部に至るまでエンド・ツー・エンドで、学習する文化を組織内に浸透させる努力をしなければならないのです。

## 学習と仕事：新しい組織のエコシステム

仕事の性質が急速に変化し続けることで、学習と仕事の関係が変わり、この2つはこれまで以上に一体化され、結びつきが強まっています。これにより、人々が情報を消費したり、日常業務の自然な過程でスキルを向上したりすることを支援する、仕事を中心とする充実した学習プログラムの構築が必要となるチャレンジと機会が生み出されています。

これを実現するために、近年人々が経験している情報テクノロジー開発の進化からインスピレーションを得た、新たなモデルが生まれるかもしれません。テクノロジーの変化のスピードが速くなるにつれて、ITチームは「ウォーターフォール・モデル」にもとづいた設計、開発、テスト、運用という段階的なアプローチから、システム設計、開発、セキュリティ、テスト、そして運用をひとつのチームが統合的に結び付けながら進める「DevOps（DevelopmentとOperationsを組み合わせた造語）」として知られる新しいアジャイル・モデルへと進化してきました。同様に、私たちは学習と仕事を一体化した新たなアプローチが登場すると考えています。学習と仕事は、あらゆる職業において絶えず強く結びついている2つの側面であるという認識のもと、人材開発（Development）と仕事（Work）を組み合わせた「devwork」と呼ばれるようになるかもしれないのです。

この「devwork」が浸透する環境を創り出すために、ビジネスリーダーとHRリーダーは、今後以下のポイントを実行していく必要があるでしょう。

図1

### より多くの回答者が、採用よりもトレーニングを重視

「新たな人材を採用する」と「既存の従業員を教育する」のどちらをより重視しますか？

「既存の従業員を教育する」を大いに重視

31%

「既存の従業員を教育する」をある程度重視

46%

「新たな人材を採用する」をある程度重視

17%

「新たな人材を採用する」を大いに重視

7%

Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

- ・リアルタイムの学習とナレッジ・マネジメントをワークフローに組み込むことを検討する。クラウドに接続された携帯電話やウェアラブルデバイスがほぼどこでも利用でき、拡張現実（AR）デバイスが導入されることで、勤務時間中のほとんど気づかないような短時間での学習など、バーチャル学習の新たなアプローチを模索することができる。
- ・学習をよりパーソナライズされたものにする。そうすることで、個人が自分の都合のよい時間と方法で学ぶことができる。ここでは、テクノロジーが重要な役割を果たす。ビデオ、テキスト、およびプログラムベースのカリキュラムをより小さく、より活用しやすい形式で提供する学習プロバイダーが増えており、組織は自社の従業員が都合のいいタイミングで学習できるようなアプローチを創り出すことが可能である。
- ・個人の仕事だけでなく、チームの仕事にも学習を組み込む。より多くの種類の仕事においてチームの重要性が増すにつれて、組織はチームの一員としての個人を支援する学習機会を提供し、それぞれのチーム固有の状況にあわせたコンテンツと学習体験を提供することになる。

## 共同所有、共同責任

「DevOps」がソフトウェア開発とIT運用を結び付けたように、「devwork」も成功するために共同所有の観点に目を向ける必要があります。私たちの調査結果に反映されているように、学習・人材開発に対する責任は、従業員とその組織、HRと事業部門、そして組織、教育機関、政府の間で共同所有されるべきだという意見が高まっています。今年の調査回答者の38%が、「学習・人材開発部門と事業部門は学習に対する責任を共有すべきだが、自社における学習は、うまく機能するために設計されていない」と回答しました。また、48%の回答者は、「学習・人材開発部門と事業部門との間で責任を共有する体制に移行すべきだ」と回答しています。

こうして共有された責任は、共同で所有されるにとどまらず、共に成功するためにコミットされていくこととなります。しかし、現状ではほとんどの組織において依然として大きなギャップを示しています。学習に対して大規模な投資をしているにも関わらず、多くの組織ではパフォーマンスに対するインセンティブが学習プログラムから得られる成果に関連付けられていないため、学習への投資が活用されることなく、評価もされないリスクを高めているのです。この点に関して、調査回答者の55%が、インセンティブは新しいスキルの修得に「まったく関連付けられていない」と回答しており（図2）、この関連付けを生み出し、あるいは強化すべき状況にあることを物語っています。マネージャーが従業員の学習をサポートし、従業員がその学習に実務上のメリットがあると感じられるようにインセンティブを設けている組織では、新しいスキルの修得と学習する文化の促進という双方の利益が得られるでしょう。

図2

### 多くの場合、インセンティブは新しいスキルの修得に関連付けられていない

新しいスキルの習得と従業員のインセンティブはどの程度密接に結びついていますか？

結びついていない

55%

年俸や年度末の評価に結びついている

35%

密接に結びついている

10%

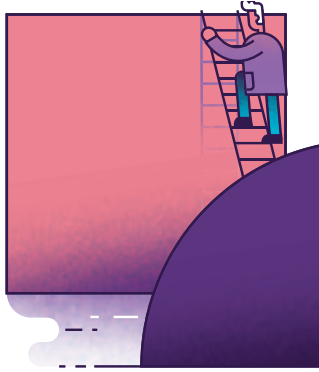
Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2019.

## 学習の考え方を刷新して生活の中に組み込む

組織と個々の従業員にとっての課題は、学習と仕事の一体化だけでは終わらないでしょう。米国の4人に1人の労働者が、2024年までに55歳以上になることを考えてみるとわかりやすいかもしれません<sup>5</sup>（1994年には、55歳以上の労働者は10人に1人に過ぎませんでした）<sup>6</sup>。労働者はもちろんのこと、ビジネスリーダーもHRリーダーもこれまでで初めて、潜在的に100年にもおよぶ人生における50～60年にわたるキャリアを計画しなければならないのです<sup>7</sup>。平均余命の延伸、頻繁な職務の変化と加速するスキルの陳腐化によって、職業人生の中でさまざまな分野で働く可能性のある人々を支援する多様な学習ポートフォリオと職業経験を創造する、まったく新しいアプローチが必要になっています。取り組むべき課題は、継続的な学習を日々の生活の中に組み込むことにほかなりません。

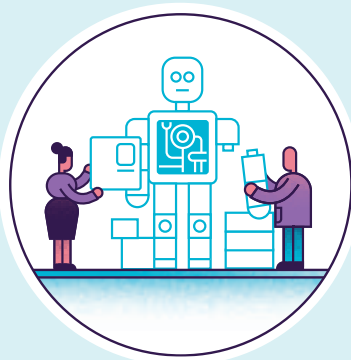
この課題に対する解決策は、学習を私たちの仕事だけでなく、生活の中にも組み込むということです。ラーニングテクノロジー分野で最新、かつおそらく最も普及しているトレンドであるラーニング・エクスペリエンス・プラットフォーム（LXP）の登場を思い浮かべるといいでしょう。このことは、今日の伝統的なラーニング・マネジメント・システム（LMS）から大きく進化しなければならないことを物語っています。LMSはこれまで、ビジネス上のルール、コ

ンプライアンス、カタログ管理に焦点を当ててきたのに対し、LXPはビデオストリーミングやソーシャルメディアといった、人々が日常生活でよく使用する一般的なテクノロジーを用いた真のコンテンツ配信システムです<sup>8</sup>。LXPでは、コンテンツはあらゆるシステムに接続され、オンデマンド学習を提供します。学習のための材料は特定のトピック、スキル、または学習目的にもとづいてチャンネル、もしくはプレイリストに整理することができます。さらに、ダイナミックなソーシャル設定を使うことで、ユーザーはコンテンツの共有や評価をすることができるほか、コメントを残したり、レコメンデーションを受け取ったりすることもできます<sup>9</sup>。このように、LXPは単なる職場における学習ツールではなく、人々が日々の生活の中で学ぶためのソリューションとなっているのです。



テクノロジーが職務を変え、人々がより多様なキャリアとともにより長く生きるようになってきている現状において、組織には従業員の仕事、

そして彼らの生活の中に学習を組み込むために、そのあり方を再考する機会、そして同時にその責任がもたらされています。ソーシャル・エンタープライズの時代において、組織の中に生涯学習の文化を創造、維持することは、組織のミッションや目的の一部であるだけでなく、従業員に対して職場の内外的意味を与えるものであることがお分かりいただけるでしょう。それ以上に、従業員個人にとってパーソナルなものはないのです。



**取り組みのレベル：生活・生涯を通じた学習**

### RECODE（刷新）

学習を仕事と生活の流れの中に組み込み、人生を通して人々に積極的に能力開発するようエンパワーすることは、学習、新しいスキルの修得、そして能力開発のアプローチに関して、リーダーが劇的に再考しなければならない重要な課題です。

## Acknowledgments

The authors would like to thank **Bernard van der Vyver** and **Michael Griffiths** for their contributions to this chapter.

## Endnotes

1. Josh Bersin, "New research shows 'heavy learners' more confident, successful, and happy at work," LinkedIn, November 10, 2018.
2. World Economic Forum, *The future of jobs report 2018*, September 17, 2018.
3. Jon-Mark Sabel, "8 recruiting metrics you should be tracking in 2018," HireVue, March 15, 2018.
4. Sierra-Cedar, *Sierra-Cedar 2018–2019 HR systems survey white paper: 21st annual edition*, September 12, 2018.
5. US Bureau of Labor Statistics, "Labor force projections to 2024: The labor force is growing, but slowly," *Monthly Labor Review*, December 2015.
6. Jeff Schwartz et al., *No time to retire: Redesigning work for our aging workforce*, Deloitte Insights, December 7, 2018.
7. Lynda Gratton and Andrew Scott, *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury Information, 2016.
8. Josh Bersin, "Learning experience platform (LXP) market grows up: Now too big to ignore," Joshbersin.com, March 8, 2019.
9. CrossKnowledge, "Changing the face of corporate learning with learning experience platforms," September 17, 2018.