組織と事業の存続を賭けたの変革戦略

DXトランスフォーメーション[DX]に備えて

～変革ファシリテーターに求められる事～

中原孝子 CPLP
(Certified Professional in Learning and Performance)
ATD インターナショナルネットワークジャパン副代表
HPI委員会
株式会社インストラクショナルデザイン

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

セッションテーマ：
急速に進むデジタル化と「働き方改革」の中、単純にシステムの導入やAI技術の導入を進めても、組織の「人材」を「文化」がそれを推進できる状態になっていなければ、導入したものの、『やっぱり使えない』と後戻りしてしまうことにもなりかねません。 デジタルトランスフォーメーションにおいて、どのような組織の取り組みが必要なのでしょうか？ どのようなマインドセットが必要なのでしょうか？ 取るべきアクションをHIP（Human Performance Improvement)の視点から解説します。

- 急速なデジタルテクノロジーの進化
- テクノロジー導入だけで、DXは実現できるのか？
- 新しいスキルニーズはどこに？
  - 「AI時代」に求められるスキルの変化
- 21世紀の働き手の価値観の変化と学びの環境整備
- DX：人事・人材開発に今求めれるアクション

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

テクノロジーの進化とスピード

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

スピード・・・・・

現在クラウド上にある情報の

90%

2015年～2017年の2年間の増加分　（マッキンゼー）

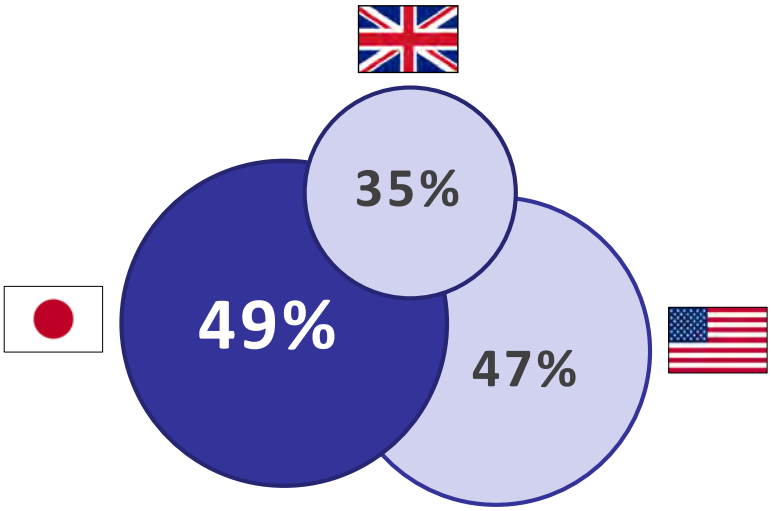
2015年11月のバンク・オブ・アメリカ・メリルリンチの報告によると、AIとロボット技術者は10年以内、世界全体で、年間最大33兆ドルの「創造的破壊の影響」を生み出すと予想

- 製造や医療の分野で8兆ドル～9兆ドルのコスト削減
- AIによる知識作業自動化による、雇用コストの9兆ドル削減と1兆9,000億ドル分の効率化

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

AI やロボティクスの影響

(Japan)



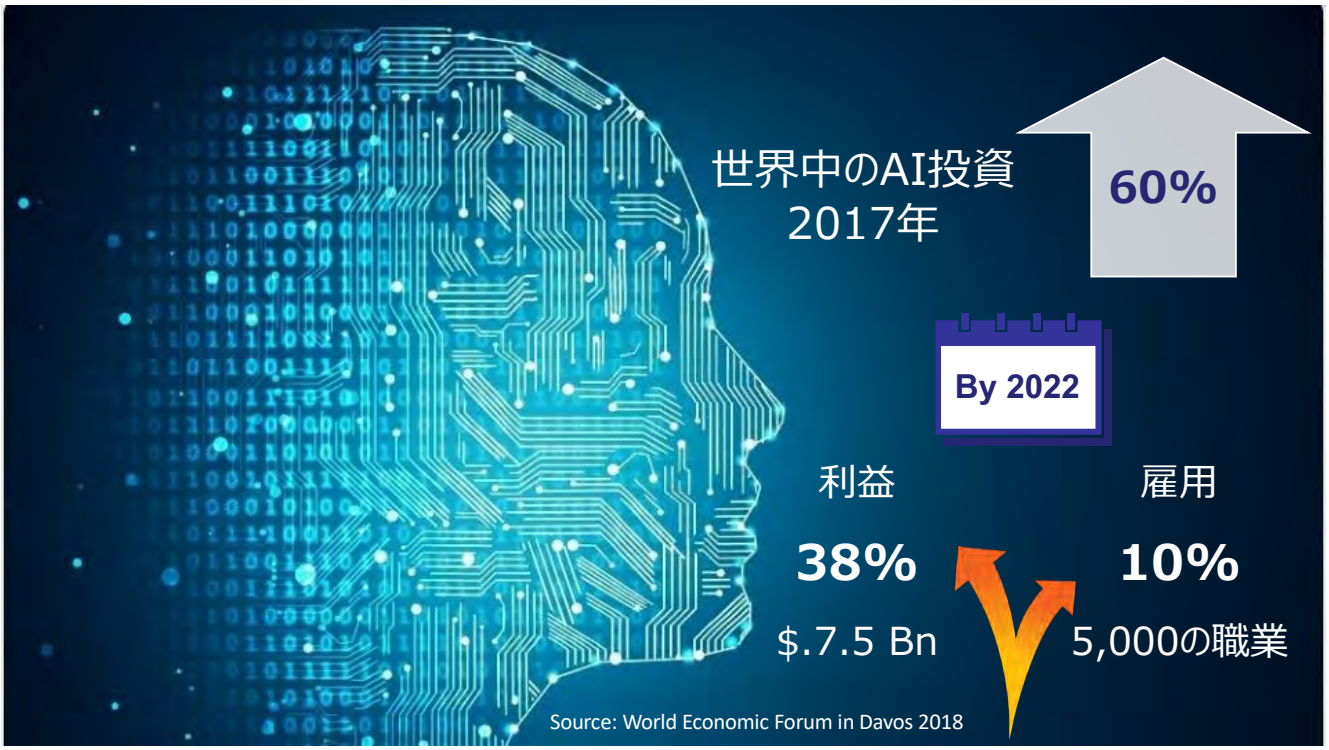
NRI Report:

Percentage of workers with high probability of substitution by artificial intelligence of robots (comparison between Japan, the UK and the US)

Source: https://www.nri.com/jp/news/2015/151202_1.aspx
Note: US data is taken from "The Future of Employment" (2013) joint research done by Associate Professor Osborne and Dr. Frey, UK data is taken from the research done by Associate Professor Osborne, Dr. Frey and Deloitte Tohmatsu Consulting, Inc. (2014).

Instructional Design ID
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.



Instructional Design ID
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

第4次産業革命が到来、グラフで探る経済への影響

モバイルインターネット、オートメーション、AIがもたらす根本的な変化とは

第4次産業革命は加速しつつある。しかし、

- 今後も海外から優れた人材を引きつけること
- 未来の雇用にふさわしい労働者を国内で育成できなければ、

次の革命は米国にはやって来ないかもしれない。

The Wall Street Journal
By Christopher Mims
2018 年 11 月 14 日

https://jp.wsj.com/articles/SB11632224690678093907204584593153278375252?mod=searchresults&page=1&pos=1

➢ 第4次産業革命に生き残っていける企業の条件？

- テクノロジーを使って高い生産性を創りだしていること
- 国を問わず、有能なテクノロジー人材を引き付けることができる「組織」であること
  （Engagement，Experience指数が高い
- 多くのデータを収集でき、データに基づいたスピーディーな決断が出来ること

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

既に起こっている変化

テクノロジーは、仕事の世界を拡大し、再構築している

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

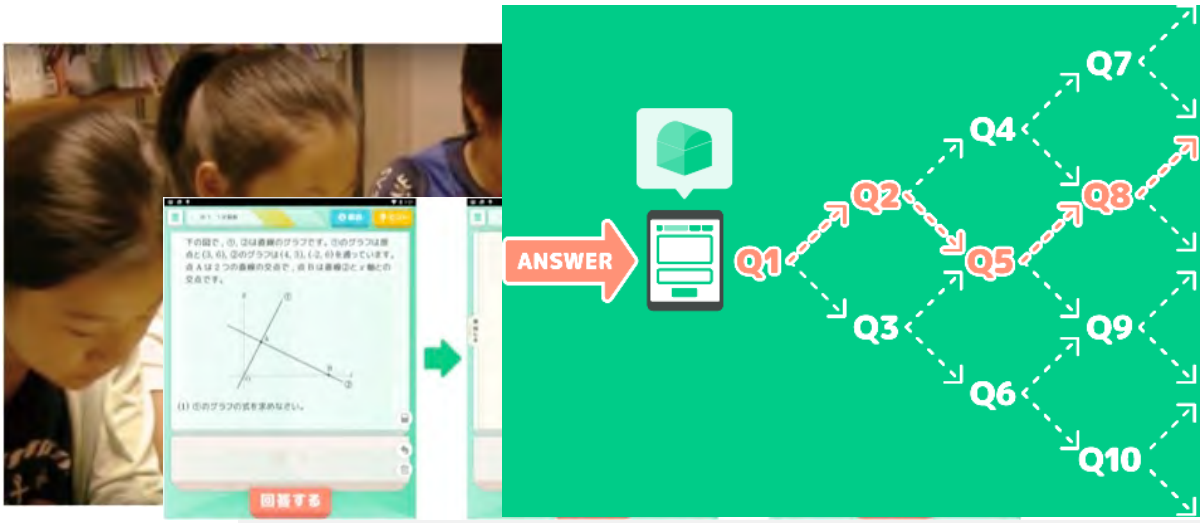
AIによるパフォーマンス・サポート

医療現場における診療に対するアドバイス（オランダ）

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

「先生」のない　塾

compass-e.com/



- 学習スピード :7 倍
- 学習効果: 80% の生徒が1学年上の試験に合格

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

「先生」のない　塾

compass-e.com/

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

アメリカ：法律業務へのAIの活用

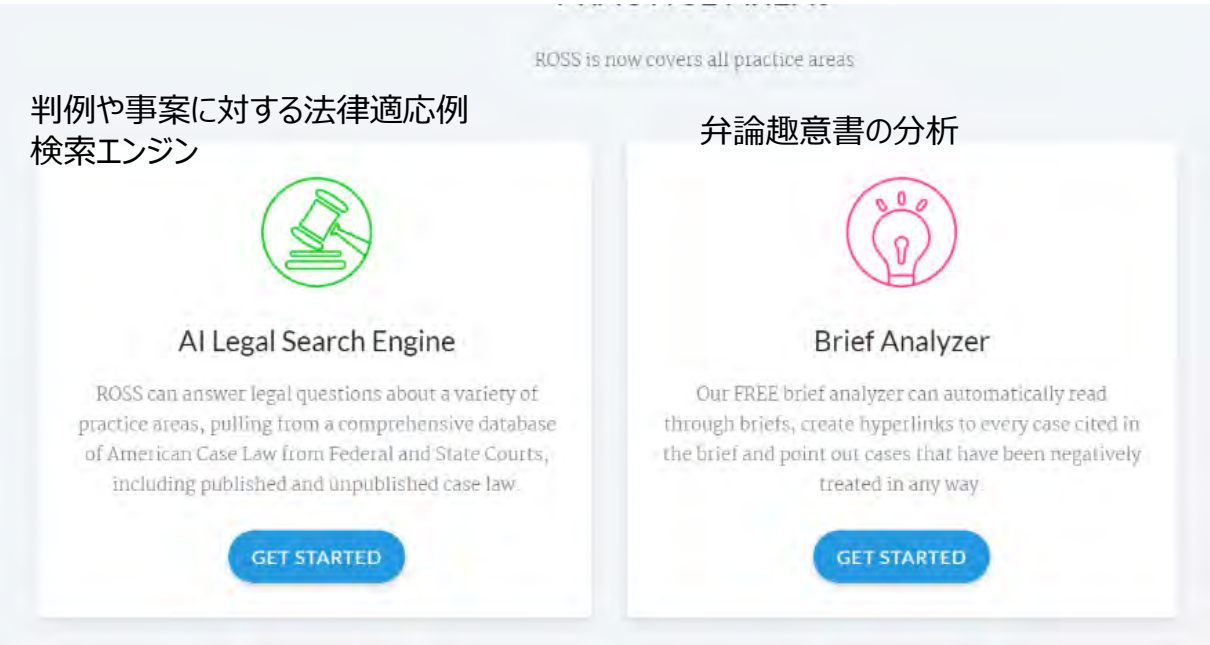
離婚協議クラウド

裁判所認定証

https://www.wevorce.com/how-it-works

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

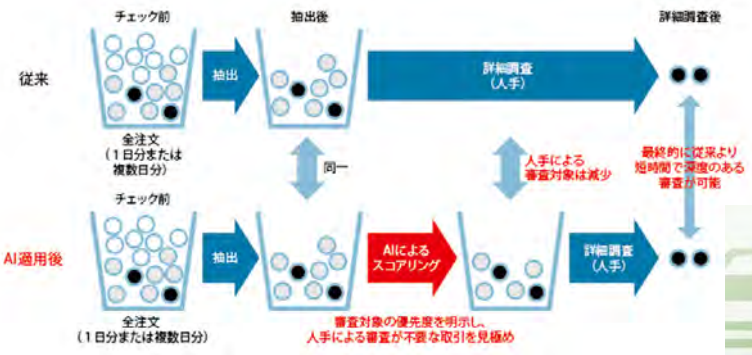
アメリカ：法律業務へのAIの活用



https://rossintelligence.com/ross/

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

金融業界



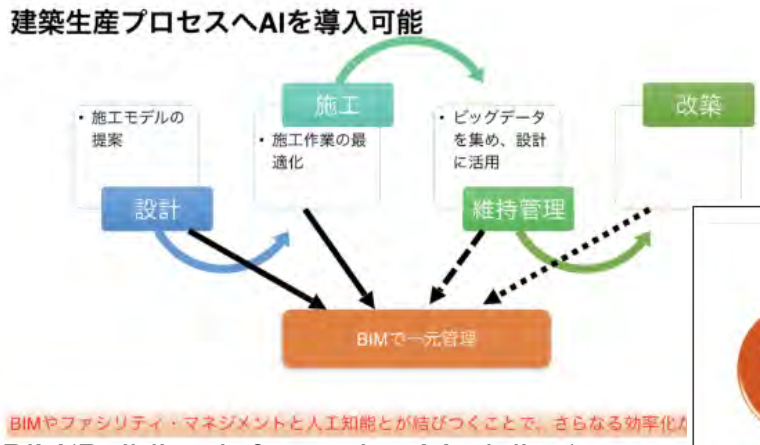
【カブドットコム】ストック・レンディング業務や売買審査業務の自動化

http://www.foresight.ext.hitachi.co.jp/_ct/17227327?utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=kyoso_site_kabucom

【保険】オンデマンド審査、加入

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

建設業界　設計、建築計画の自動化



BIM(Building Information Modeling)

https://nissenad-digitalhub.com/articles/ai-for-architecture/

図-2　i-ConstructionとCIMとIoT/AI/ビッグデータの関係

https://www.kensetsu-plaza.com/kiji/post/20622

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

デジタルレイバーの現場主導型導入

三井住友銀行におけるRPAの適用実績と計画

【LIXIL】2019年3月までに現場担当者700人をRPA研修に参加させる

https://www.nikkei.com/article/DGXMZO37298910S8A101C1000000/
https://newswitch.jp/p/14770

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

■工場における修理、メインテナンス遠隔マネジメント
■手術のシミュレーション　（AR）　導入
■リスクを伴うトレーニングへのVR活用
…….

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

皆さんの会社では、いかがですか？
どのような分野にRPAやAIの導入が始まっていますか？

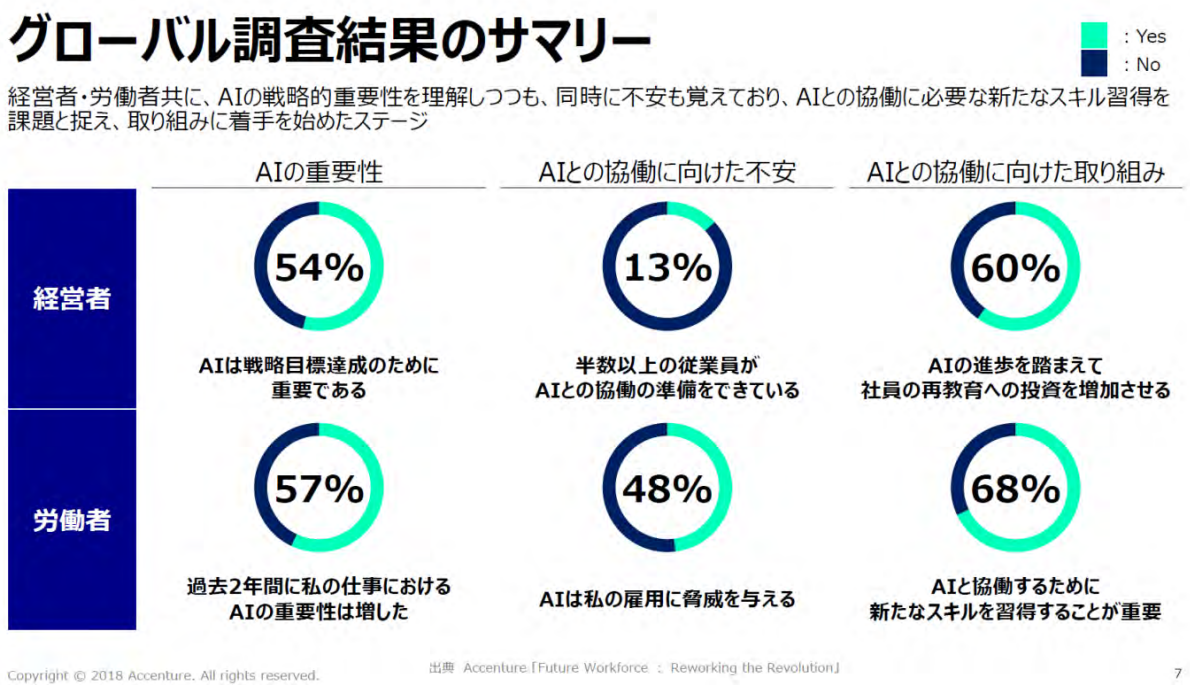
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

デジタルトランスフォーメーション推進の課題

～組織文化とマインドセットの再構築は出来ているか？～

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

アクセンチュアの調査より



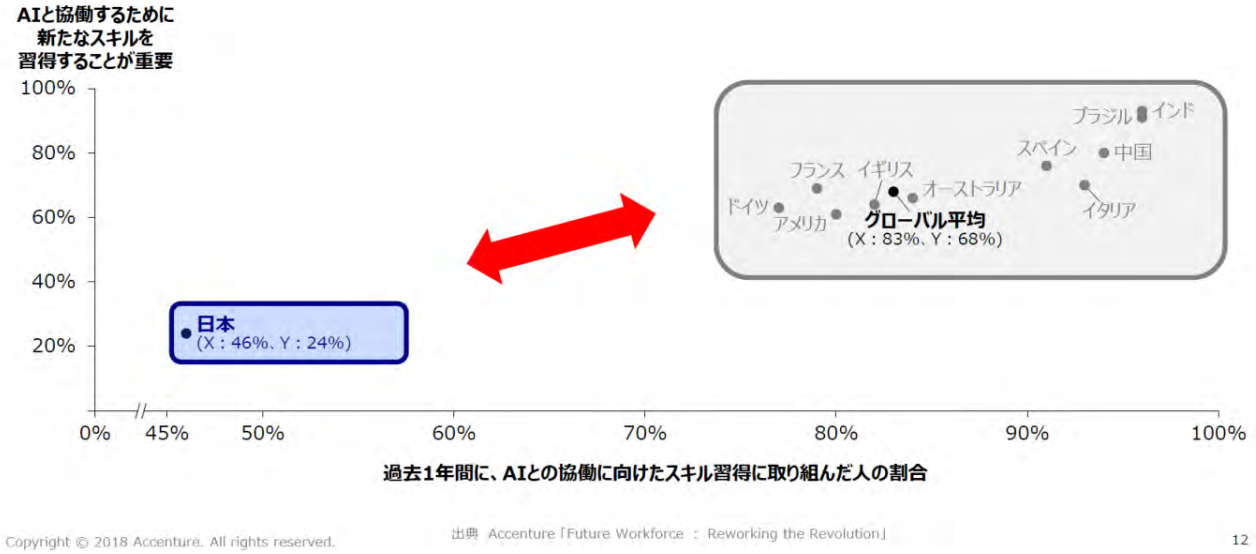
出典：アクセンチュア「雇用・働き方の未来
-人とインテリジェントテクノロジー」2018年5月28日発表資料より
https://www.accenture.com/jp-ja/company-reworking-the-revolution-future-workforce

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

アクセンチュアの調査より

AIとの協働に向けた労働者の意識変革と行動の遅れ

日本人労働者はAIとの協働に向けたスキル習得の重要性の理解、具体的なスキル習得の取り組み共に、
グローバルとのかい離が大きい



Copyright © 2018 Accenture. All rights reserved.

出典 Accenture「Future Workforce ： Reworking the Revolution」

12

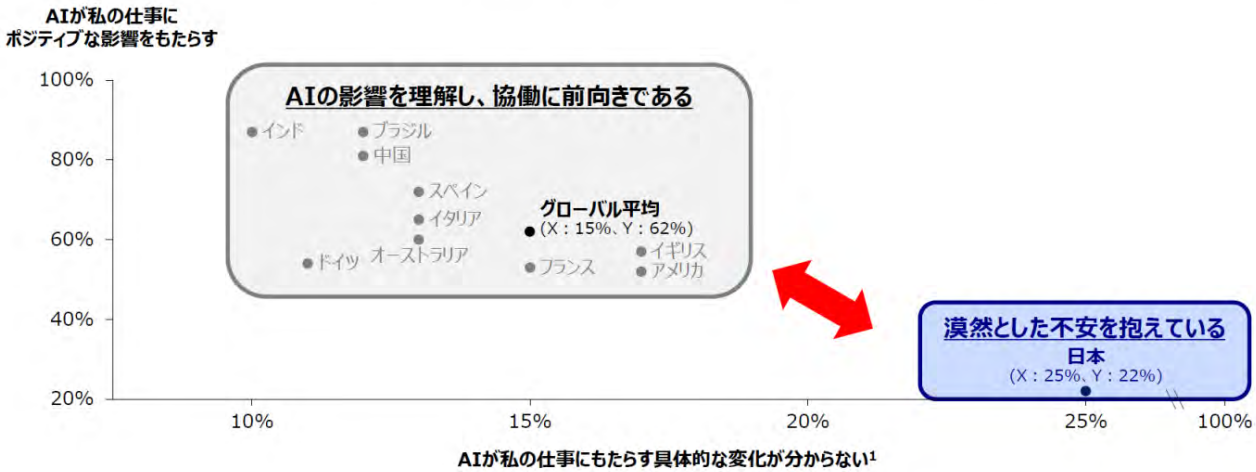
出典：アクセンチュア「雇用・働き方の未来
-人とインテリジェントテクノロジー」2018年5月28日発表資料より
https://www.accenture.com/jp-ja/company-reworking-the-revolution-future-workforce

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

アクセンチュアの調査より

AIに対する漠然とした労働者の不安

労働者の25%はAIが自身の仕事にどのような影響をもたらすかイメージを持てていない
加えて、AIに対してポジティブな感情を持つ労働者は22%に留まり、漠然とした不安感を抱いていると考えられる



Copyright © 2018 Accenture. All rights reserved.

出典 Accenture「Future Workforce ： Reworking the Revolution」
1：雇用の不安、仕事の難易度向上、給与減少など11の選択肢より、想定される変化を選択しなかった割合

13

出典：アクセンチュア「雇用・働き方の未来
-人とインテリジェントテクノロジー」2018年5月28日発表資料より
https://www.accenture.com/jp-ja/company-reworking-the-revolution-future-workforce

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

2018年日本企業におけるRPAの導入は、急速に進みました。
すでに始まっているAI時代に対して人々が抱いている不安を解消するために何をしていますか？

Instructional Design ID
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

Instructional Design ID
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

DXの取り組み失敗 70%

$9000億

The Protiviti report
（2018年秋、世界825の企業からの回答による）

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

Digital Transformation Is Not About Technology

https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology?autocomplete=true

HBR MARCH 13, 2019 by Behnam Tabrizi Ed Lam Kirk Girard Vernon Irvin

テクノロジーを導入しても、「組織文化」と「人の考え方」が変わらならければ、デジタルトランスフォーメーションに移行できない！

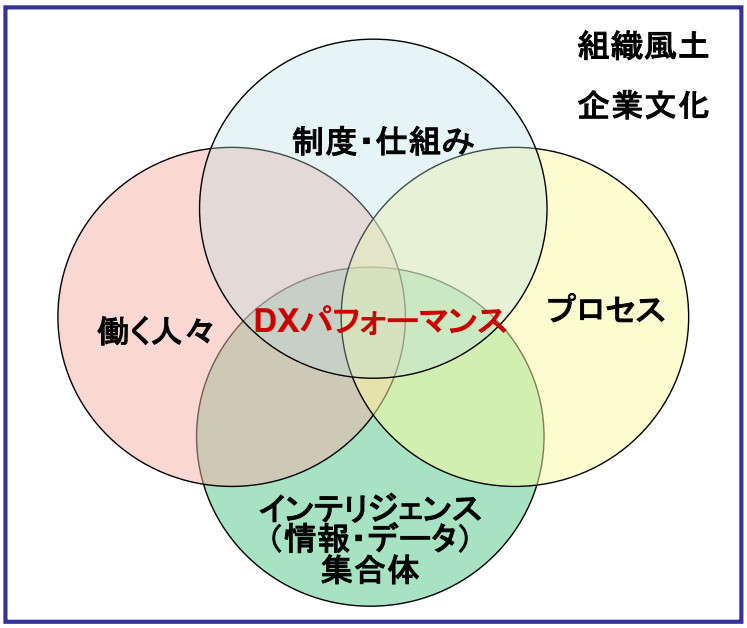
DXは、言わば、既存の会社（製造、インフラなどを含む既存事業の企業）を**'Born in Digital'**（デジタルテクノロジーに成り立っている、デジタルそのものによって生きている）会社のマインドセットを持った会社につくりかえること

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

Digital Transformation Is Not About Technology

組織は、これらの融合の加速をしなければならない



Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

DX推進の考慮点

誰が、「変革プロセス」を記録しているのか
- RPA導入によって変わる役割は、誰が特定しているのか
- アルゴリズムの正当性（多様性）は検証されているのか、誰が検証するのか（外部の『データサイエンティスト』に頼り切っていないか？）
- 導入によって変わる「仕事の仕方」の記録についての組織的なルールは提供されているのか

デジタル組織に必要なマインドセット、文化の構築へのチェンジマネジメント
- 変革の必要性と変革推進の道筋は、誰が提示しているのか
- 現場での変革推進者（チェンジエージェント）のモチベーションはどうように鼓舞、促進していくか
- 数か月ごとの成功指標を設けて、推進の『成果』を実感できるようにしているか
- デジタル組織の文化が築かれてきていることは、何がどのようになってきたときか？（組織の人々の考え方がどのように変わり、どのような行動が見えてきたときか？）

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

- ✓ DX推進はどのような体制で行われていますか？
- ✓ 組織文化変革と業務改革を同時に促進するファシリテーターは？
- ✓ 現在の推進の仕方での課題はなんでしょうか？

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

Keyは

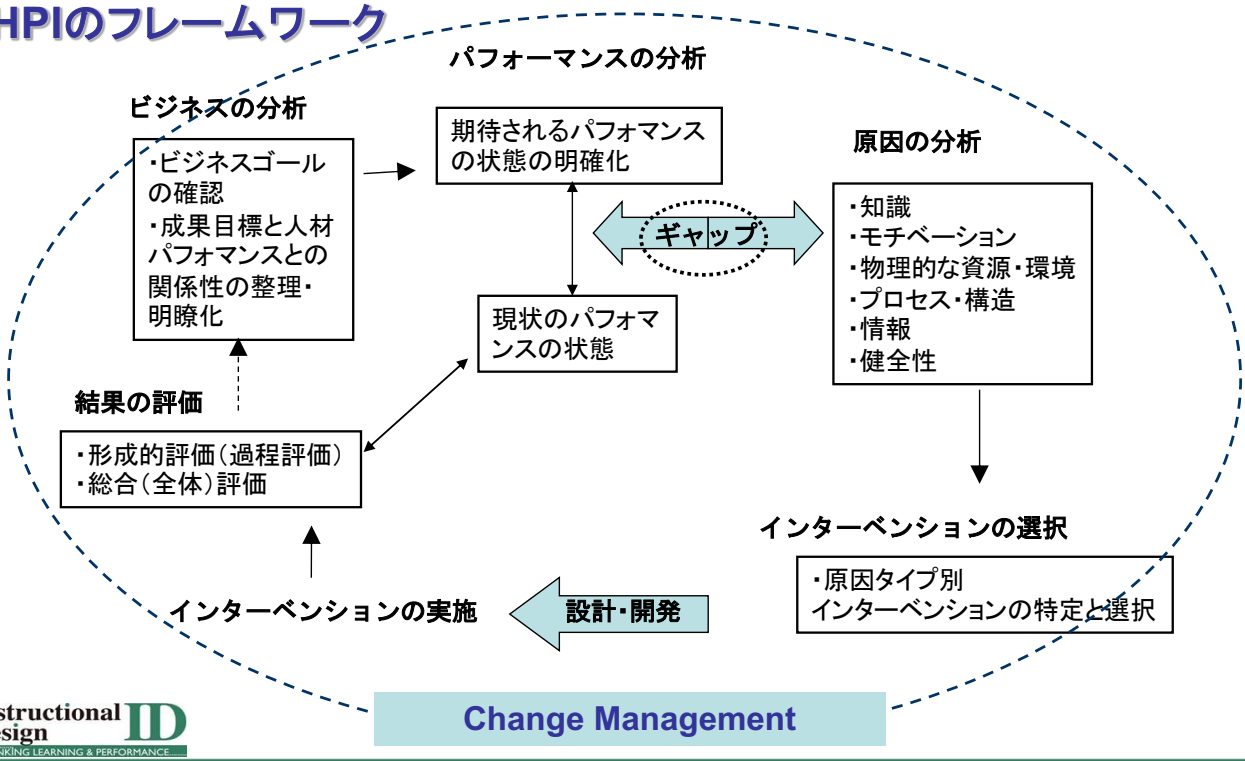
チェンジ・マネジメント！

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

組織文化構築と業務改善を同時に進めるチェンジマネジメント：
HPIパフォーマンスコンサルティングモデル

HPIのフレームワーク



All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

パフォーマンスに影響を与える要因

■ パフォーマンスに影響を与えている原因を、以下のフレームワークで分析し、適切な施策を選定する。

Copyright © Instructional Design. Inc.
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

パフォーマンスに影響を与える
要因別の施策（インターベンション）例

情報
- 目標設定の仕組み構築、プロセスの明確化
- パフォーマンス・マネジメントに関する研修実施
- 対話の促進、適時・適切なフィードバックの提供
- バランススコアカードの導入
- ナレッジ共有システムなどITの導入
- 情報へのアクセス権限の再設定

知識やスキル
- 集合研修、Eラーニング、自己学習
- 他者から学ぶ（コーチング、シャドーイング）
- OJT（アクションラーニング、プロジェクト活動）
- 業務支援システム(EPSS)
- マニュアルやJob Aidの整備

組織構造・制度やプロセス
- 業務プロセス、組織や役割の再定義
- チームビルディング、仲間意識の醸成
- 企業風土の再構築（OD手法）
- 職務権限、責任の明確化
- 報奨・評価制度の見直し
- 評価の公正性を保つ仕組みの構築

要因別代表的
インターベンション例

モチベーション
- 個人の意欲の源泉を把握し、それに沿ったコミュニケーション
- 個人の強みを活かす業務へ異動
- 期待されているパフォーマンスの事業上のメリットを明確に伝える

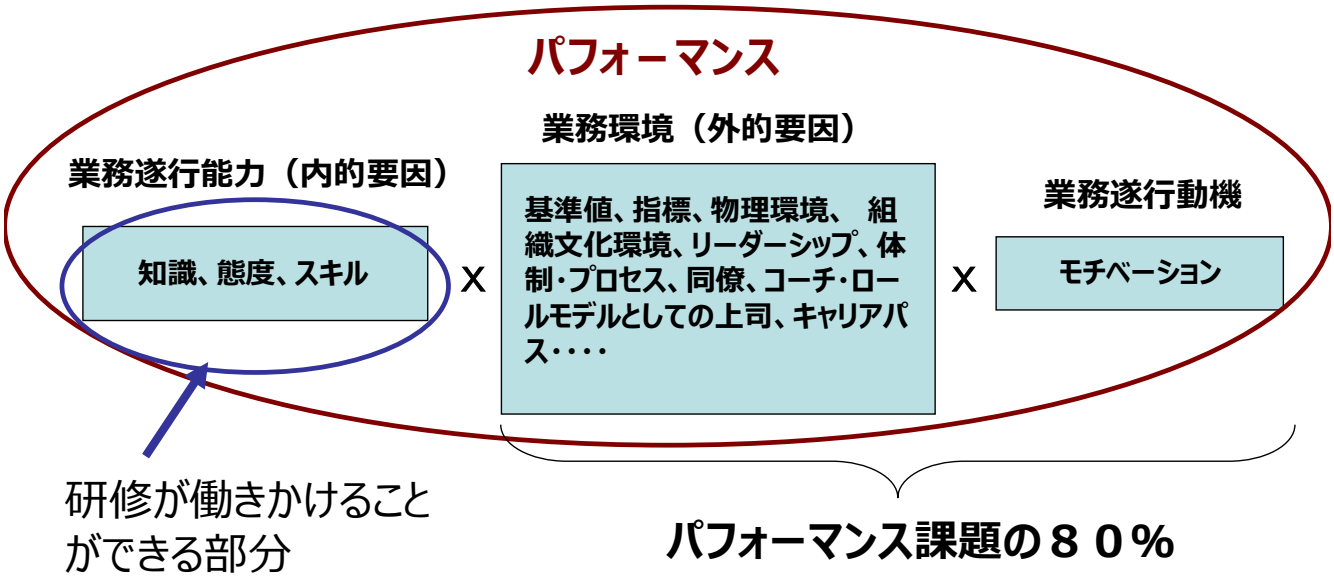
物理環境、リソース
- 施設設備・資源管理、調達プロセスの見直し
- 資源の再配分、業務のアウトソーシング
- 自動化、コンピュータ化の検討
- 業務プロセスの単純化を検討
- 人間工学的観点からの施設設備の見直し

心身の健康・安全・安心
- ワークライフバランス策の導入
- カウンセリングの導入、ハラスメント対策
- 従業員支援プログラム（EAP）
- 採用プロセスや選考基準の修正

Copyright © Instructional Design. Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

パフォーマンスと個人能力



Instructional Design
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

Copyright © Instructional Design. Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

パフォーマンスレベルとパフォーマンスニーズ

Rummler and Brache's Nine Performance Variables

パフォーマンス レベル	パフォーマンスニーズ		
	ゴール	デザイン	マネジメント
組織レベル	組織目標	組織 デザイン	組織 マネジメント
プロセスレベル	プロセス 目標	プロセス デザイン	プロセス マネジメント
業務/ パフォーマー レベル	業務目標	業務 デザイン	業務 マネジメント

Copyright © Instructional Design. Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

パフォーマーマンスコンサルティング（HPI）の原則

1. 求められる結果の特定から始まる構造的なアプローチである

   Result Based Systematic Approach

2. 行動ではなく、成し遂げるべきことに注目する

   Begin by Focusing on Accomplishments Instead of Behavior

3. 組織は構造的・体系的なものである

   Organizations Are System

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

RPAの次に来るもの

～今必要なスキル（right skill) だけでは、本格的なAI時代に追いつかない～

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

RPAだけでは、既存業務の置き換えによる生産性の向上にしかならない

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

世界の経営者層

46%

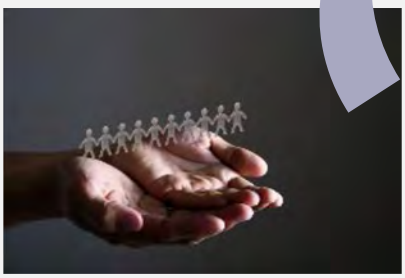
役職定義がもう古い
（使えない）
obsolete

Accenture Report “Reworking the Revolution” 2018

Instructional Design ID
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人事の役割は要因計画から業務計画へ?



要因計画

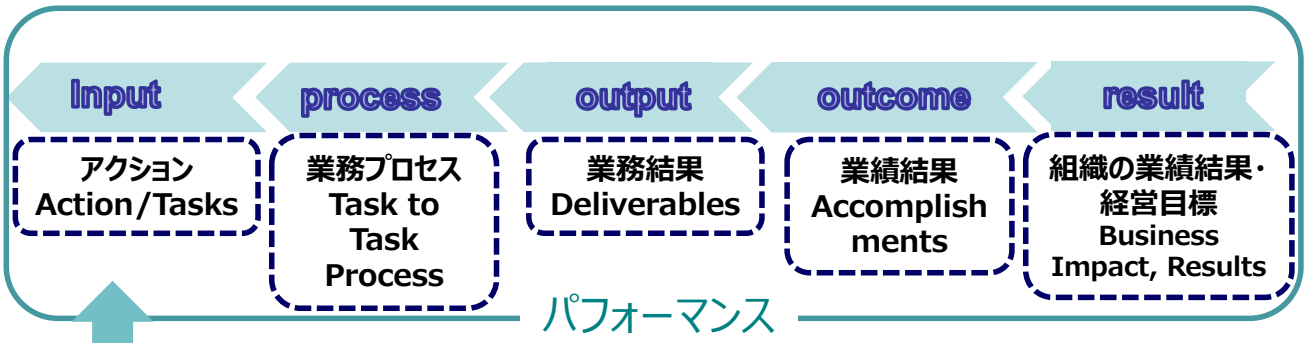
業務計画へ

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

業務内容とタスクを検証し
強化すべきスキル
新しく必要なスキルを特定する

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

経営目標・パフォーマンスと人材能力要件、研修のつながり
Aligning Competencies and Business Goal



役割に必要とされるパフォーマンスの定義と行動を起こすのに必要な態度や能力　（コンピテンシーモデルや能力・行動要件）
Defining the performance required for the role, and the attitudes and abilities necessary to take the actions (competencies)

必要な行動を起こすための知識やスキル、考え方
Skills and knowledge necessary to acquire competencies

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

Copyright © Instructional Design. Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

新しいスキル
（reskilling）
強化すべきスキル
（ upskilling）
は何か？

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

マネージャーに求められる変化

	From	To
Business Resource	People（人） Physical Resources （物） Money（金）	**People （人）** **Data（データ）** **Machine（マシン）**
Management Work	Instructions for ensuring execution & the management（実行のための指導とその管理）	**Identify what to look for and ask questions correctly（期待すべきことを特定し、正しく質問する）**
Focus	Day-to-Day decision making（日々の決断）	**Contingency correspondence（緊急対応）**
Target of Risk Management	Information management Scandals, Accidents（スキャンダル、事故、情報の管理）	**Black-boxed** **Total failure of the system（ブラックボックス化、システムの全障害）**
People Management	Understanding, motivate and influence the people（人を理解し、動機付け、影響を与える）	**Bridging AI and human（AIと人間の橋渡し）**

Referred: “How will AI Change Our Business (Diamond HBR Nov. 2015)” by Kazuo Ataka

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人間の役割の変化

From	To
Operational （運用・オペレーション）	***Insight-Driven*** ***（洞察主体に）***
Mono-Skilled （単一スキル）	***Multi-skilled*** ***（複数スキル）***
Generalist （ジェネラリスト）	***Specialist*** ***（スペシャリスト）***
Technology-Oriented （技術主導）	***Creative*** ***（創造性）***

Source: Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人間（Human）の特性

- 意図がある
- 曖昧なデータからの認知飛躍
- 問題の提起や課題の設定
- 判断や多様な価値感のフレーミングや新しい概念の創造
- インスピレーションと創造性
- 常識に基づいた判断
- 対人影響力やリーダーシップ

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

Missing Middle の融合スキル

人間とマシンのハイブリット活動

人間によるマシンの補完

訓練　説明　維持

人間性回復
定着化の遂行
判断プロセスの統合

AI によるスーパーパワーの付与

増幅　相互作用　具現化

合理的な質問
ボットを活用した能力拡張
身体的かつ精神的融合

相互学習
継続的再設計

Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

- ✓ 誰が将来組織に必要とされる「新しい働き方」、「新しい役割」の定義を検討しているか？
- ✓ 誰が、スキルニーズを洗い出していますか？

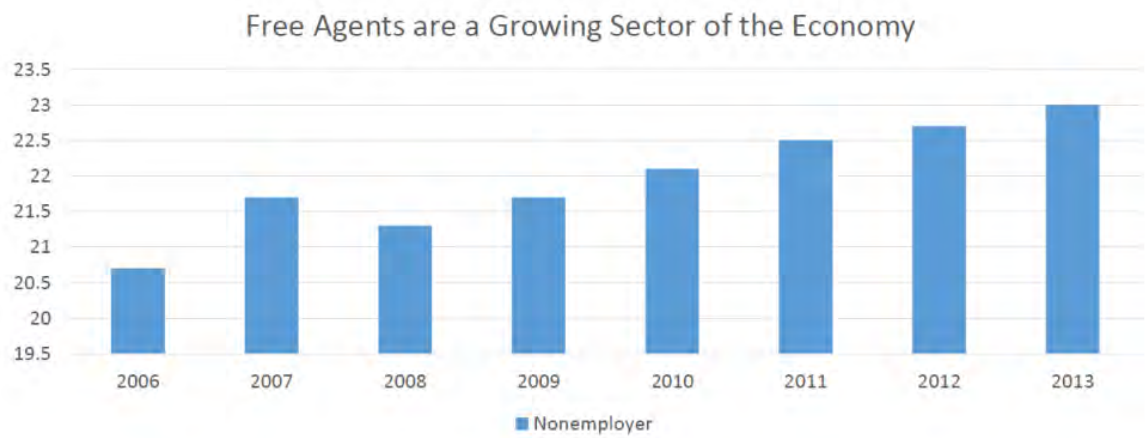
Instructional Design ID LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

デジタル時代の
人材マネジメント

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人種、国籍、年齢、働き方・・・すべてにわたる
多様性のマネジメント



プロジェクトベースで働く人の増加

www.entrepreneure.com

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人種、国籍、年齢、働き方・・・すべてにわたる多様性のマネジメント

世界中の労働人口

50%

40歳以下
Millennials

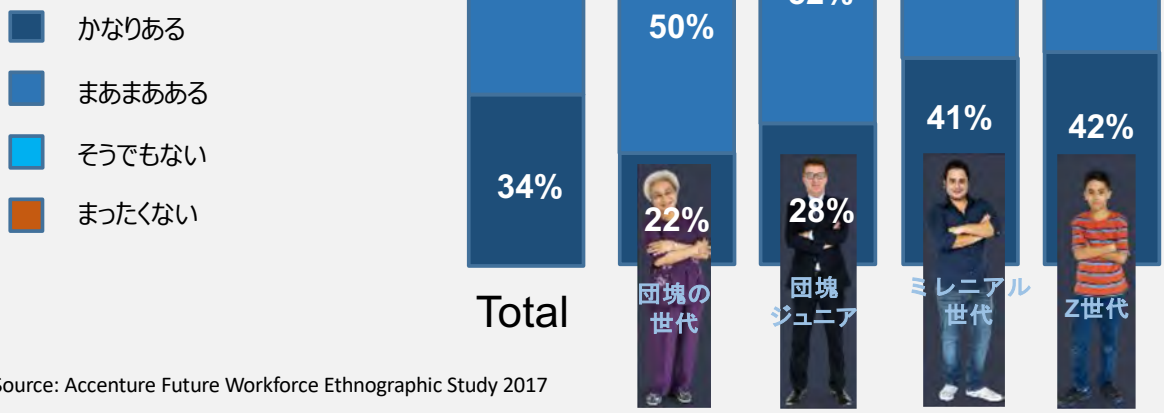
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人種、国籍、年齢、働き方・・・すべてにわたる多様性のマネジメント

5世代が一緒に働く時代

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

インテリジェントテクノロジーを使いこなして仕事をしていくことに対する自信は?



Source: Accenture Future Workforce Ethnographic Study 2017

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

- ✓ デジタルトランスフォーメーションにデジタルネイティブ世代を活用していますか？
- ✓ 多様な人材を引き付けることが出来る「組織づくり」は出来ていますか？

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人々の「働くこと」への価値観の変化

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

ミレニアル（1980年から1996年生まれ）Z世代（1996年以降生まれ）の特徴を活かしているか？

ミレニアル世代：

- 91% が習慣的なインターネットユーザーである
- 73% が週40時間以上働いている
- 26% がグローバルな仕事をしており、2つ以上の有給業務についている
- 12% が引退はまずないだろうと言っている

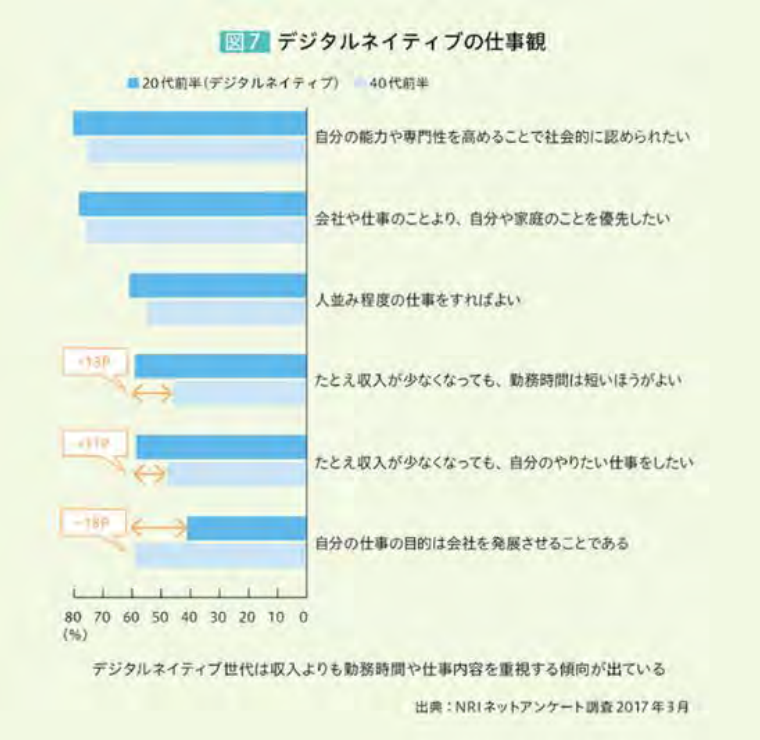
Z世代：

- より短い、インフォーマルなコミュニケーションを好む
- さらに起業家世代になる可能性が高い
- 61%が尊敬できる上司を求めている
- 58%が夜間や週末にも仕事をしたい

イギリスのPark Communicationsの調査（世界23か国）

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

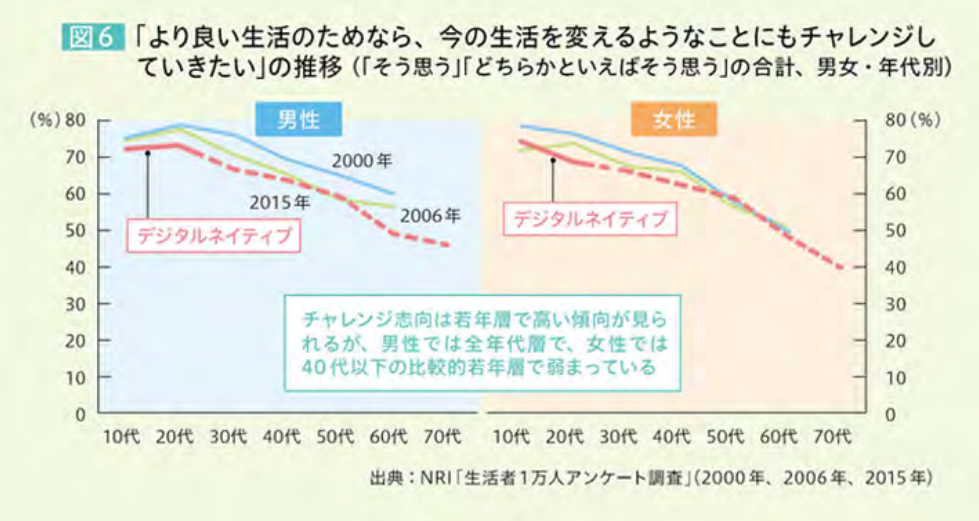
日本の場合：



https://www.adecco.co.jp/power-of-work/085.html より

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

日本の場合：



https://www.adecco.co.jp/power-of-work/085.html より

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

働く場に求められること、働く意味の変化

柔軟で自律的働き方が認められ、貢献が実感できる環境

- 自己主導的である
- 内的モチベーション（仕事に対する愛情）
- 貢献の認知がある
- パフォーマンス達成のための資源や設備・ツールがある
- 人的関係性がある

確実・安定性
忠誠心
定型的専門性
が重視される環境

柔軟性
機会
成長志向
が重視される環境

20th ？

- 評価が目的になっている
- 業務への管理監督が厳しい
- 貢献への認知ではなく決められた業務成果に対する報酬
- 組織内で競わせる（ランキング付け）
- 業務上の選択肢が限定的
- 外因性由来の業務である（決められたことをする）

21st Century

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

ミレニアル世代をモチベーションを保つこと

Source: Park Communication's
https://www.parkcom.co.uk/millennials-rule-workforce-2020/
Research: 19,000 people, in 25 countries

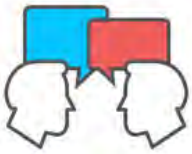
New Opportunities

- 成長経験
- 明確なキャリアパス
- 同僚やマネージャーによる認知

Recognition

- 自分の貢献と成果に対する明確な認知

(61% が、会社や上司から明確なフィードバックやポジティブな認知を提供されていないと感じている)



Regular Communication

- 短期的に達成できる目標
- 恒常的なチェックイン
- Just-in-time ラーニングとフィードバック

Work/Life Balance

- 協働できる場がある
- 時間や物理的な場所に縛られない働き方の選択肢がある（e.g. working from home）

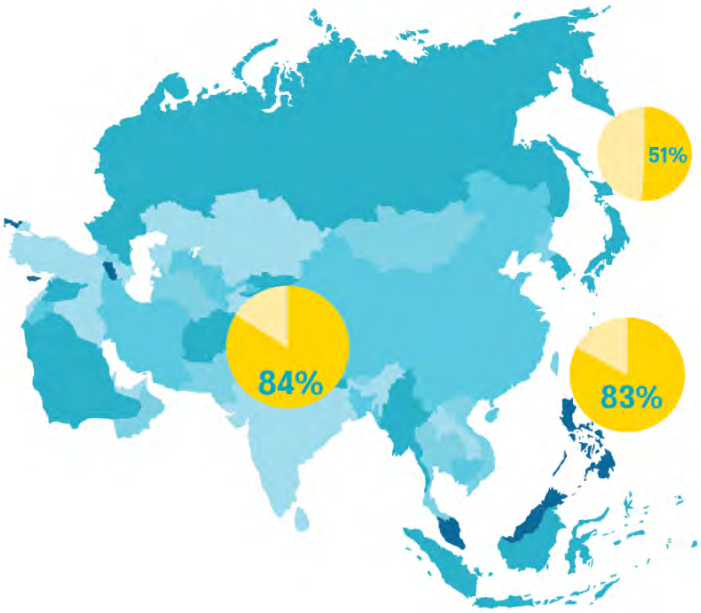
⇒ **Work/Life Integration**

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

気になるデータ： 「働き方改革」が言われているにも関わらず・・・・

Employee Experience Index （体験価値）日本グローバル最下位スコア



図：ATD “T&D” Magazine December 2017 ‘Large Variations Found in Asia-Pacific Employee Experience Scores’

IBM Smarter Workforce Institute and Global Work-Human Research Institute

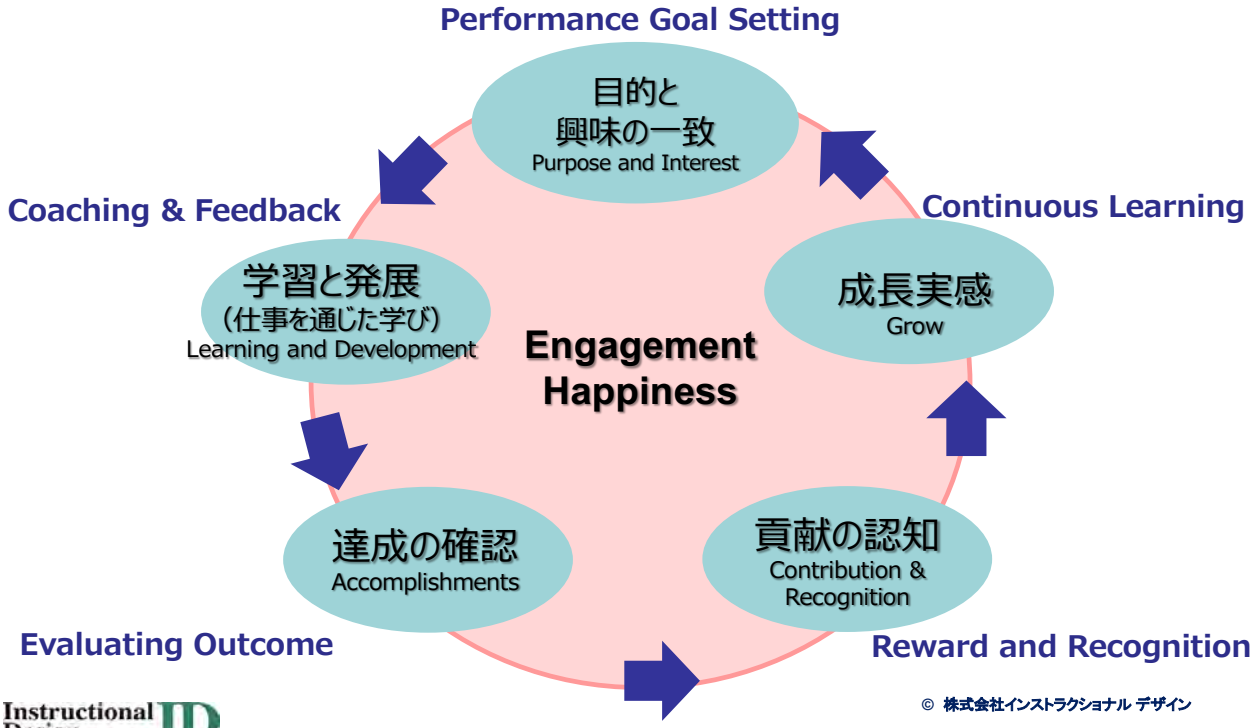
43か国 働く人 22,000人を対象
（アジア：5000人、12か国）
グローバル平均：69
アジア平均：70
日本：５１ （43か国中最下位）

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

DX時代強化が必要な マネジメント能力

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE
All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

Experience を Engagement につなげるマネジメント



© 株式会社インストラクショナル デザイン

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人事や人材開発部門は、デジタルトランスフォーメーション（人事の変革も含め）を促進するスキルを備えているか?

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

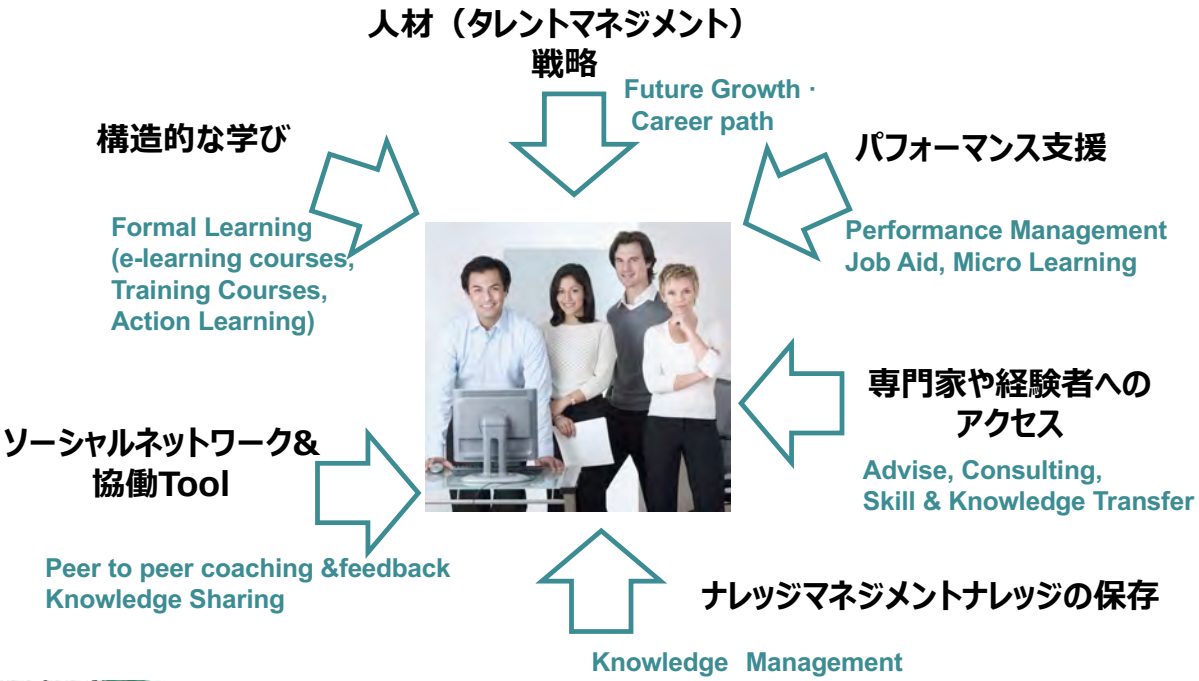
人事・人材開発のアクションニーズ

1. AIの経営やマネジメント、業務や働き方への影響を検討し、職場がどのように変わるのか、将来の人材に求められる能力や役割の検討やディスカッションの開始、コンサルテーションの必要
1. LinkedInなどグローバルラーニング＆キャリアプラットフォームの浸透によるパーソナライズされたラーニングとキャリアパス連動の実情把握
2. 「人間」と「AI」との協働など膨らむ「多様性」の未来への対応の検討
3. 新しい組織文化の構築＝チェンジ・マネジメントの戦略的実行

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

デジタル文化創造を支える ラーニング環境からのトライアル



Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

人事部門に期待される変革ファシリテーション

人事・人材開発部門の役割の変化と拡大

The **futurist** – どのタスクと役割が技術によって増強されるか、または置き換えられるかを積極的に予測する

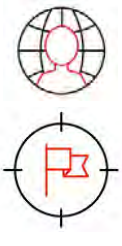
The **nerd** – 雇用者能力（エンプロイヤビリティ）につながる重要な情報を開示し、視覚化すること

The **gardener** – 潜在能力の開発や育成の支援

Assess not only:

- タスクの適合性
- 役割, 職務/ 機能の 適合性
- モビリティー（異動・移動） 適合性
- プロモーション（昇進）への能力の適合性

But also:



- **market fitness** – 人材市場の需要に適合する能力に対するフィードバックの提供
- **future fitness** – 能力の将来ニーズに対するフィードバック影響

Instructional Design LINKING LEARNING & PERFORMANCE

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

参考図書のご紹介

https://www.amazon.co.jp/dp/4820727338/

https://www.amazon.co.jp/dp/4990329872

上記書籍に関する投稿サイト

投稿していただいた読者の
方々には　秋頃開催予定の
上記書籍のインサイトセミナー
に優待案内させていただきます。

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

ありがとうございました。

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.