



人的資本経営やリスクリングも！

スキル
マネジメント

実践シート集
付き！

デジタル・ナレッジ小冊子

スキーマネジメント のススメ

オープンバッジ・テクノロジーで可能になったスキルの管理、
社員のスキルを管理して人材戦略を後押しするスキーマネジメント



はじめに 03

スキルの時代へ

【第一章】スキルマネジメントとは？ 07

スキル管理とは 08

スキル管理プロセス 09

スキル管理の目的 10

社会の変化とスキル管理の重要性 12

人的資本情報の開示とスキル管理 14

【第二章】スキル管理のためのテクノロジー 15

スキル管理システムと学習管理システムの連携 18

スキル管理システムとタレントマネジメントの連携 20

スキル管理システムとオープンバッジの連携 22

【第三章】スキルマネジメント成功事例 25

スキル評価の例 26

A 社事例 27

B 社事例 29

【第四章】スキル管理サービス「KnowledgeDeliver Skill+」 31

LMS を活用した研修で得られるものはスキル？ナレッジ？ 32

企業の人材戦略をサポートするための 4 つの現実的なアプローチ 33

従業員に求めるスキルの明確化 34

従業員が持つスキルの可視化 36

可視化したスキルの有効活用 38

従業員側のベネフィット 41

【付録】今すぐはじめられる

スキルマネジメント実践シート集 43

組織にスキル管理を展開することの難しさ 44

①組織におけるスキル管理の成熟度 46

フェーズ設計シート：スキル管理成熟度モデル 48

フェーズ設計シート：スキル管理成熟度モデル分析シート 49

スキル成長 / 変化の測り方 50

②スキル管理のボトムアップ・ステップ 52

③絶対値思考から、成長変化思考のスキル運用設計シート 53

おわりに 55



はじめに



スキルの時代へ

昨今、スキルという言葉をよく目にするようになりました。

GoogleTrends からみても、スキルという言葉は 2022 年になって検索回数が大きく伸びていることが判ります。

また、リスキリング、人的資本経営情報開示など、経済界でもスキルにまつわるテーマが頻繁に議論されるようになっています。

スキルとは、特定のタスクを実行するために必要な知識、能力、経験、技能、またはその他の資質のことを指します。

いま、デジタル変革や社会変革による職業の新陳代謝が加速度的に進んでいます。

例えば、データサイエンティストや自動運転技術者、モバイルアプリ開発者など、現在脚光を浴びている職業の多くは 10 年前には存在していませんでした。

デジタル技術者に限らず、全ての産業が 10 年後の職業の 85% は、まだ存在していない職業になるとも言われています。

このように、社会が求める職業が急速に変化する中で、それぞれの人材の持つスキルに目を向け、ニーズに応えられるスキルを持つ人材に業務を割り振ったり、ダイナミックに変わるニーズに応えられるスキルを身につける機会を与えたりする必要性が高まっています。



ここで必要となるのが、本書のテーマである「スキルマネジメント」、それぞれの人材の持つスキルを可視化したり、管理できたりするテクノロジーです。

私たちデジタル・ナレッジ教育テクノロジー研究所では、教育に寄与するテクノロジーを研究し続けていますが、その教育の「目的」でもあり、「結果」でもある「スキル」というものを管理できたり可視化できたりすることで教育にも寄与できるのではないかと考えています。

とくにテクノロジーとして W3C の定める VC 規格や 1EdTech の定めるオープンバッジ規格などのデジタル証明書を活用することで、この分野のブレイクスルーが起きはじめています。

ラーニングの履歴や、スキル認定テストの結果、職務経験値や、上司からのスキル認定などを通して、容易にスキルを測定でき、これをデジタル証明書で可視化し把握、管理できるようになる。

その先には、自分が保有するスキルを他者に見せたり、組織の方向性と自身の保有スキルからみてこの次に身につけるべきスキルがレコメンドされたりという、スキルベースで人材を俯瞰でき、ダイナミックに育成促進できる状態が見えてきます。



私たちデジタル・ナレッジ教育テクノロジー研究所では、教育戦略と人事戦略の間にあるものとしてスキルの可視化、管理が重要になってくるとの考えから研究開発を進めており、今回、この冊子をまとめました。

皆さまの教育戦略や人事戦略のヒントになると幸いです。

また、デジタル・ナレッジ教育テクノロジー研究所では2021年6月に「デジタル・ナレッジのデジタルバッジ早わかりブック」をお配りしておりますので、そちらも併読頂けるとより具体的にこの分野のご理解をすすめることができると考えております。

株式会社デジタル・ナレッジ
代表取締役社長
はが 弘明



デジタルバッジ早わかりブックの
ダウンロードはこちら





【第一章】 スキルマネジメントとは？

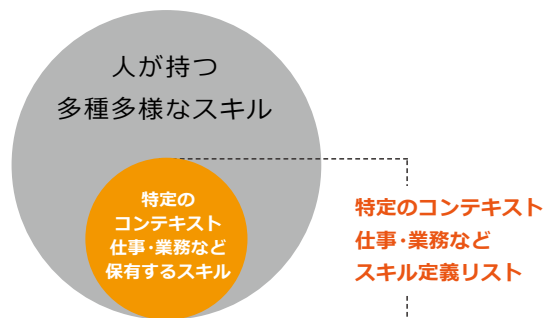


スキル管理とは

『あなたのスキルを教えてください。』と聞かれても、即座に応答できる人は少ないでしょう。また、『あの人のスキルを教えてください。』と聞かれては、なおさら、答える事は難しいですね。

ウィキペディアの定義では、『「スキル」とは物事を行うための能力のことであり、技術的な能力を意味する「技能」と同義であるが、近年は技術的な能力だけではなく使用されている。』とあるように、スキルと言う言葉は、人が持つ多様で幅広い能力を意味します。そのため、「ある人が持つスキル」を正確に列挙したり網羅したりする事は、非常に困難な作業であり、実質的には不可能に近い作業と言えます。

逆に、特定の仕事や業務などのコンテキストの中で、必要となるスキルを正確に列挙したり網羅したりする事は、大変な作業ですが、実行不可能な作業ではないでしょう。例えば、既に「スキル」が定義さ



れ、リスト化されていれば、そのスキルの保有状況を把握する事も可能になるかもしれません。

そのようなコンテキストの下で、「スキル管理」とは、『個人や組織において、どのようなスキルがあるかを把握し、必要に応じてそれらのスキルを開発・維持・活用するための一連のプロセス』と定義されます。

スキル管理プロセス

スキル管理は、次の5つのプロセスで構成されます。始まりは、個人や組織が持つスキルを把握するための「スキルマッピング」と呼ぶプロセスです。個人や組織が持つスキルをリストアップして、各スキル項目のレベル分類や重要度を整理して定義するプロセスです。

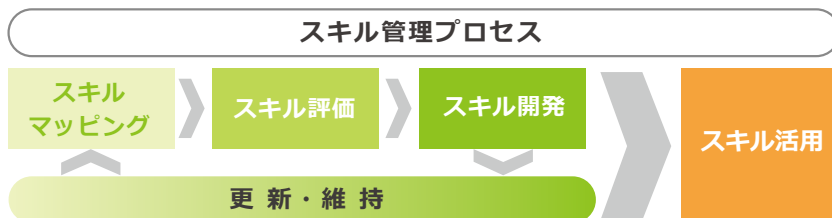
次に、この定義されたスキルマップで対象者を評価します。スキル評価のプロセスは、個人や組織が持つスキルのレベルを測定し、スキルの強みや弱みを特定

することで、スキル開発のための方向性を提供します。

このスキル評価の結果をもとに、個人や組織に必要なスキルの維持・改善、新しいスキルの取得などに必要な活動を計画し、教育・訓練、メンタリングやコーチング、プロジェクトへの参加などのスキル開発プロセスを実施します。

そして、スキルを維持するために定期的な研修やトレーニング、フィードバック、挑戦的なプロジェクトの提供などを実施します。

組織では、組織内でスキルを共有し、適切にスキル人材を配置する事で、個人や組織の目標を達成するためにスキルを活用します。



スキル管理の目的

スキル管理の目的は、個人や組織の目標を達成するために必要なスキルを把握し、スキルを評価、開発、維持、活用することで、個人や組織の効率的かつ効果的な活動を支援することです。

具体的には、以下のような目的があります。

● パフォーマンス向上

個人や組織のパフォーマンスを向上させるために必要なスキルを特定し、スキルを開発することで、生産性の向上を促進します。

● キャリア開発

個人のキャリア開発を支援するために必要なスキルを特定し、開発することで、個人の成長を促進します。

● 組織の戦略的人材管理

組織の目標やビジネスニーズに合わせて、必要

なスキルを特定し、開発することで、戦略的な人材配置が可能となります。

● コスト削減

効率的な人材配置を実現するために必要なスキルを把握し、スキルを開発することで、人材配置における無駄なコストを削減することが可能となります。

● リスク管理

スキル不足によってプロジェクトが遅延したり、品質に問題が発生したりすることがあるため、必要なスキルを把握し、開発することで、リスクを軽減することができます。

このように、スキル管理の目的は、単に個人や組織のパフォーマンス向上や生産性向上だけでなく、個人や組織を継続的に成長させるための仕組み自体の構築も含まれています。

パフォーマンス向上

コスト削減

組織の戦略的人材管理



スキル管理



リスク管理



キャリア開発

社会の変化と スキル管理の重要性

テクノロジーの進展を中心として、社会が大きく変化しています。特に、DX(Digital Transformation)により、社会の労働環境の変化が、組織の目標を達成するために必要なスキルに大きな影響を与えるので、スキル管理はますます重要になります。

DX にともなう社会においては、次のようなスキルが、今後ますます重要になることが予想されます。

●デジタルスキル

プログラミングスキル、データ分析能力、クラウドコンピューティング、AI（人工知能）、IoT（モノのインターネット）、ブロックチェーンなどが含まれます。

●デジタルセキュリティスキル

サイバーセキュリティの知識、情報セキュリティマネジメントの能力、プライバシー保護が含まれます。

●デザイン思考スキル

ユーザーのニーズに基づいたアイデアの創造と問題解決を促進するために必要なスキルです。

●データドリブンスキル

データの収集、分析、可視化、解釈、応用に関するスキルが含まれます。

●イノベーションスキル

創造的思考、問題解決能力、デザイン思考などが含まれます。

●コミュニケーションスキル

説明力、報告書の作成、ビジネス英語のスキルなどが含まれます。

●プロジェクトマネジメントスキル

プロジェクトの計画、実行、監視、制御、リスク管理などが含まれます。

したがって、個人や組織は、これらのスキルの習得と開発が必要とされます。特に、組織は、DX を推進するために必要なスキルを備えた人材を採用し、既存の従業員に対しても、リスクリリングのためのトレーニ

ングや教育プログラムを提供する必要があります。

さらに、DX にともなう社会においては、従来のビジネスモデルや職種に代わる新しい職種が生まれる可能性があります。例えば、AI やロボットによって自動化される仕事が増える一方で、AI やロボットを開発・管理する専門家の需要が増えるなど、職業的な変化が起きる可能性があります。このため、個人は、自らのキャリアを見つめ直し、必要なスキルを習得することが重要です。

最後に、DX にともなう社会においては、協調性や柔軟性などのソフトスキルも求められます。例えば、

オンラインでのコラボレーションやフレキシブルな働き方の需要が高まっています。そのため、個人や組織は、これらのソフトスキルの育成にも注力する必要があります。

これら新しいスキルへの移行を迅速に実施するためにもスキル管理は重要になります。

変化する従業員のニーズに対応し、市場での競争力を維持するには、組織がこれらの変化を認識し、スキル管理プロセスを継続的に評価して更新することが重要です。



人的資本情報の開示と スキル管理

日本の上場企業にも、人的資本に関する情報開示の義務化が2023年3月期の有価証券報告書から求められるようになりました。まだ、人的資本を巡る開示や評価の仕組みは発展途上ですが、スキル管理はその一役を担うと期待されています。

それは、スキル管理によって、企業が自社の人材に関する情報を公開するためのプロセスを適切に管理できるようになるからです。つまり、人的資本情報の開示に必要なデータの収集方法、分析方法、コミュニケーション方法、法的規制や規則への対応方法などが明確になります。これによって、人的資本情報の開示に関するリスクを最小限に抑え、情報の正確性や透明性を確保することができます。

スキル管理によって、企業は自社の人材に関する情報を正確かつ透明に公開し、ステークホルダーに対する責任を果たすことができます。スキル管理によって、

企業は社会的評価を高め、信頼性のある企業としての地位を築くことができます。





【第二章】 スキル管理のためのテクノロジー



スキル管理のためのテクノロジー

スキル管理プロセスには、以下のような複数のテクノロジーが利用されます。

●スキル管理システム

スキルマップの作成やスキルインベントリの管理、スキル評価の支援など、スキル管理に必要な機能を提供するシステムです。

●学習管理システム(LMS)

社内教育やトレーニング、eラーニングなどの学習支援を提供するシステムです。スキルアップに必要な教育コンテンツの管理や、受講者の成績管理、スキルアップの計画作成支援などが含まれます。

●パフォーマンス管理システム

目標設定や業績評価、フィードバックなどを行うシステムです。パフォーマンス管理システムは、従業員のスキル評価にも利用されることがあります。

●タレントマネジメントシステム

従業員のキャリア開発や人材育成、後継者の発掘や育成など、人材に関する総合的な管理を行うシステムです。タレントマネジメントシステムは、スキルマップの作成やスキル評価の支援にも利用されることがあります。

●ビジネスインテリジェンスシステム

ビッグデータ分析やデータウェアハウスの構築、データマイニングなど、企業のデータ分析に利用されるシステムです。スキルマップの作成やスキル評価の分析など、スキル管理にも利用されることがあります。

●ヒューマンリソースシステム

人事管理に必要な情報を統合的に管理するシステムです。従業員の基本情報や給与、勤怠などの情報の管理に加え、スキルマップの作成やスキル評価の結果の管理にも利用されることがあります。

特に、これらのシステムを連携する事で、スキル管理の効率化や正確性の向上が期待されます。企業は、自社のニーズに合ったシステムを選択し連携する事で、スキル管理に役立てることができます。

スキル管理プロセス



スキル管理システムと 学習管理システム(LMS)の連携

スキル管理システムと学習管理システムの連携は、スキル管理において非常に重要です。スキル管理システムと学習管理システムを連携させることで、以下のようなメリットがあります。

●効率的なスキルアップ

スキル管理システムで把握したスキルの不足部分に対して、学習管理システムで適切な教育コンテンツを提供することができます。従業員は、スキルアップに必要な教育コンテンツをすぐに見つけ、自己学習することができます。

●スキルマップの改善

学習管理システムでの受講履歴などをスキル管理システムに統合することで、より正確なスキルマップが作成できます。スキルマップの改善により、従業員のスキルアップやキャリア開発が促進されます。

●統合的な評価

学習管理システムでの成績評価やスキル習得度の情報をスキル管理システムに統合することで、より統合的な評価が行えます。これにより、従業員のスキル評価がより客観的かつ正確に行われ、評価の公平性が確保されます。

●コンプライアンスの確保

学習管理システムでの受講状況や成績をスキル管理システムに統合することで、法的規制や内部規則への遵守状況の把握が容易になります。これにより、コンプライアンスの確保が促進されます。

●スキルに基づいた人材管理の促進

スキル管理システムと学習管理システムが連携することで、従業員のスキルに基づいた人材管理を促進することができます。スキルマップやスキル評価の情報を元に、従業員のスキルや業務能力に合わせた適切な業務アサインやキャリア開発プランの策定が容易になります。

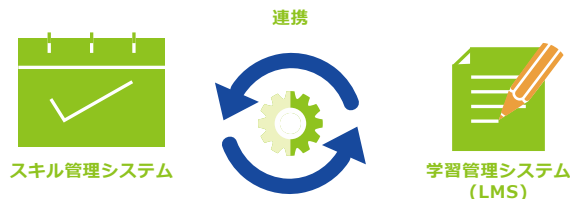
また、両システムを連携させるには、以下のような課題も存在します。

●システムの相互運用性の確保

スキル管理システムと学習管理システムは、それぞれ別々に開発されたシステムであるため、相互運用性の確保が必要です。両システムのデータを容易に共有するために、APIやデータ連携ツールなどを利用する必要があります。

●システムの利用状況の分析

従業員のスキルアップの状況や教育プログラムの利用状況など、様々なデータが得られますが、このデータを分析し、課題や改善点を把握することが重要です。



●システムの導入コスト

両システムの導入コストに加えて、両システムを統合して連携させる場合には、追加のコストが発生する場合があります。

スキル管理システムと学習管理システムの連携課題に対処しながらシステムを構築することで、従業員のスキルアップや業務能力の向上が期待できます。

スキル管理システムと タレントマネジメントの連携

スキル管理システムとタレントマネジメントシステムは、企業の人材マネジメントにおいて重要なシステムです。タレントマネジメントシステムは、従業員のキャリア開発や昇進、人事異動などの人材マネジメントに必要な機能を提供します。

スキル管理システムで把握したスキルマップやスキル評価の情報をタレントマネジメントシステムに統合することで、以下のようなメリットがあります。



●従業員のキャリア開発の促進

従業員のキャリア開発が促進されます。従業員のスキルに基づいたキャリアプランを策定し、適切な人事異動や昇進の支援を行うことができます。

●人材の有効活用の促進

企業内の人材の有効活用が促進されます。従業員のスキルや業務能力に応じた適切な業務アサインやプロジェクト配属などが実現できます。

●成果主義に基づいた人事評価の促進

成果主義に基づいた人事評価が促進されます。従業員のスキルや業務成果を評価し、適切な報酬や昇進などを与えることができます。

●人事異動の効率化

人事異動の効率化が図れます。従業員のスキルや業務能力に応じた適切な人事異動を迅速かつ正確に行うことができます。

以上のように、スキル管理システムとタレントマネジメントシステムの連携により、従業員のキャリア開発や人材の有効活用が促進され、成果主義に基づいた人事評価や人事異動の効率化が実現できます。

しかし、スキル管理システムとタレントマネジメントシステムを連携させるためにも、システムの相互運用性の確保、データの統合と管理、システムの利用状況の分析、システムの導入コストなどの共通の課題があります。

そのため、以下のような対策が必要です。

●システムの機能の整理

両システムの機能を整理し、重複する機能を排除することが重要です。

●システムの導入段階の設計

システムの導入段階での設計が重要です。両システムのデータの統合や分析方法などを検討し、システムを構築する必要があります。

●システムの利用状況のモニタリング

スキル管理システムとタレントマネジメントシステムが連携することで、様々なデータが得られます。このデータを活用するためには、システムの利用状況をモニタリングし、必要に応じてシステムを改善することが重要です。

スキル管理システムとタレントマネジメントシステムを連携させることで、従業員のキャリア開発や人材の有効活用、成果主義に基づいた人事評価の促進、人事異動の効率化が実現できます。両システムを統合的に管理するためには、上記のようなポイントに注意しながら、システムを構築することが重要です。

スキル管理システムと オープンバッジの連携

スキル管理システムとオープンバッジは、従業員のスキルマネジメントやキャリア開発に役立つシステムです。オープンバッジは、従業員が獲得したスキルや業務実績を証明するためのデジタルバッジです。オープンバッジは、従業員のスキル認定やキャリアアップの促進に役立つことが期待されています。

スキル管理システムとオープンバッジを連携させることで、次のようなメリットがあります。



スキル管理システム



●スキル認定の促進

スキル管理システムで把握した従業員のスキル情報をもとに、オープンバッジを発行することで、従業員のスキル認定が促進されます。従業員は、自身が獲得したスキルを証明することができ、キャリアアップや転職などでのアピール材料として活用できます。



オープンバッジとは？

オープンバッジとは、バッジをデザインしたPNG/SVG画像に、学習成果に関する標準化されたメタデータをJSON-LD形式で埋め込むための仕様です。メタデータには、誰がバッジを獲得し、誰がそれを発行し、どんな学習成果を達成したかについてJSON-LD形式で記述されており、そのリンクを辿ることでメタデータの内容を検証することができます。検証可能な学習成果データが標準化されることにより、従来から学習成果データを蓄積しているLMSやSISはもちろん、HRDや人材採用システム、人材バンクなどのシステムと連携することで、人材の最適化・流動化を促進します。バッジという視覚化された知識・スキルに基づいたプロフェッショナルを示すことにより、スキル向上などの動機が向上し、学習する組織の評価を的確に実施することができます。



デジタルバッジ早わかりブックのダウンロードはこちら

●スキルマップの充実

オープンバッジを発行することで、従業員の獲得したスキル情報がスキル管理システムにフィードバックされます。これにより、スキルマップの充実やスキル評価の精度の向上が期待できます。

●スキルアップのモチベーション向上

オープンバッジは、従業員のスキルアップのモチベーションを向上させることができます。従業員は、自身が獲得したスキルを証明することで、自信を持って業務に取り組むことができます。

●スキルに基づいた業務アサインの促進

従業員の獲得したスキル情報をもとに、プロジェクト配属や人事異動などを適切に行うことができます。

しかし、スキル管理システムとオープンバッジを連携させる場合には、次のような課題に対処しながらシステムを構築することが重要です。

●システムの相互運用性の確保

スキル管理システムとオープンバッジは、それぞれ別々に開発されたシステムであるため、相互運用性の

確保が必要です。両システムのデータを容易に共有するために、APIやデータ連携ツールなどを利用する必要があります。

●バッジの発行基準の設定

オープンバッジは、獲得したスキルや業務実績を証明するためのデジタルバッジです。バッジの発行基準を設定することが重要であり、スキル管理システムとオープンバッジの連携においても、バッジの発行基準を適切に設定する必要があります。

●バッジの有効期限の設定

オープンバッジには、有効期限を設定することができます。スキル管理システムとオープンバッジを連携させる場合には、バッジの有効期限を設定し、更新作業を適切に行う必要があります。

●システムの導入コスト

スキル管理システムとオープンバッジを連携させるためには、システムの導入コストが必要です。特に、両システムを統合して連携させる場合には、追加のコストが発生する場合があります。





【第三章】 スキルマネジメント成功事例



スキル評価の例

一般的にスキルとはある特定の業務や仕事に必要な、知識・技術・経験・能力などの総称です。つまり、ある仕事や業務を行うために必要な知識や技能、そしてそれらを適切に組み合わせて実践できる能力がスキルとなります。

スキルは、職場においてだけでなく、人生においても非常に重要な要素の一つです。スキルを持っていることで、価値ある人材となり、仕事やプライベートの両面で成果を上げることができます。

スキルは、専門知識や技能の習得、実践、経験を通じて向上することができます。また、自己啓発や継続的な学習を通じて、常に自分のスキルアップに取り組むことが大切です。

ここでは企業内で従業員のスキルを認定する流れの事例を取り上げます。

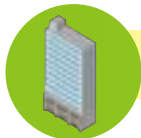
理解度測定テストを利用したスキル認定

知識習得後に、その理解を測るためのテストを行い、一定の点数を取得することでスキルとして認定をします。

テストの点数の高低により、その人の習熟度も測れ、数値化されることで比較も容易にできます。多くのスキル認定ではこの理解度測定テストが活用されています。

しかし、実際に業務に必要なのは、知識への理解だけではなく、それを適切に実践できるかです。点数が高いからそのスキルを現場で活かせることができるかどうかはわからないのです。

このためスキルを認定するための新しい手段が求められています。



A 社事例 チェックシートを利用したスキル認定

A 社ではトレーナー（指導者）がトレーニー（教育対象者）に対し OJT の中で知識と技術を伝達し、その常態をチェックシートに記録しています。チェックシートは WEB からアクセス可能なため、双方いつでも参照可能です。

チェックは3段階あり、トレーナーがある作業に必要な知識と技術を教えた場合には「教えた」、トレーニー自身が自分でできるようになったと思ったら「できる」、最後に、トレーナーが本当に一人でできるようになったかを確認し「見極め」の判定を行いチェックを付けています。

理解度測定テストだけでは測れない、現場で本当に活躍できるかどうかをトレーナーがチェックし、すべての項目にチェックが付くことでスキルとして認定しています。

図：チェックシート

チェックシートを活用するメリットは、予めチェックする項目とクリア基準を明確にし同一のものを全社で利用することで教育の質の均一化を図ることが可能です。

トレーナーによって教え方が違う、できる / できないの基準が曖昧などの問題も払拭することができます。

A 社の場合には、チェックシート内の項目がマニュアルや映像と連動しており、正しい手順を確認しながら OJT を進めることができます。

トレーニー自身も、今自分にできることは何か、次の職位に到達するために必要なことは何か、昇給するためには何が必要なのかを明示的にわかることで、自身のこれからの成長を意識しつつ、スキルアップを進めることが可能です。





B 社事例

スコアシートを利用したスキル認定

チェックシート型のスキル認定もあれば、トレーナーがトレーニーの作業の様子を採点し、一定の点数を満たすことでスキル認定とするスコアシート型もあります。

1つの作業には必ず複数の工程が含まれます。この工程を明確にし、工程ごとに評価を行います。

例) 車のタイヤ交換のスキル認定

事前準備 (30点満点) → タイヤ交換作業 (30点)
→ 事後作業 (40点)

合計100点 (70点以上でスキル認定)

スコアシートは工程ごとに配点があり、工程ごとの出来高によって点数を付与し、一連の作業に対する評価点を算出し、規定の評価点を取得することでスキル認定となります。

スコアシートは一度の実施で終了とはせず、回数を重ねることに意味があります。何度も実施することで、作業に対する安定感を可視化できるからです。

安定して高得点を取得できるのか、点数にばらつきがあるのか、その人の安定した力を測ることができません。

スコアシートも WEB 上に記録されているのでトレーニーは自身の作業に対し、どこがいけなかったのか、次に何を注意しなければいけないのかがわかります。スキルアップを進める中、自身に不足していることが明確になるのはとても重要なことです。

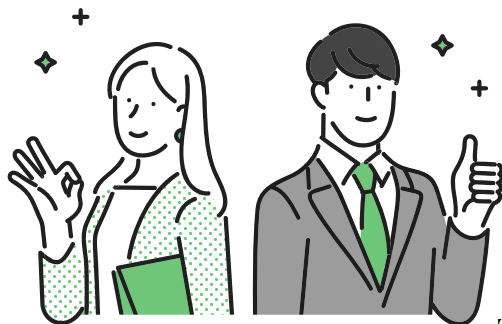
チェックシートもスコアシートもスキルが認定されるまでに必要なことがわかる道しるべになっているのです。

[illegible]



【第四章】

スキル管理サービス 「KnowledgeDeliver Skill+」



企業の人材戦略に求められるスキル管理を働く人の目線で現実に沿ったサポートをする

LMS を活用した研修で得られるものは スキル？ナレッジ？

戦略的に人材配置を行うことを目的としたタレントマネジメントシステムには、昨今では従業員の資質や能力を一元管理するために LMS を組み込んでいるものが増えています。

タレントマネジメントシステムが LMS と連携することで、学習進捗や学習時間、理解度、習熟度など従業員 1 人 1 人に学習を継続できるように学習者に寄り添ったサポートができるようになっていくようです。

ただ、LMS で得られるデータに致命的に不足していることがあるとすると、LMS などを活用したデジタル研修で得られるものは、あくまでもナレッジにすぎず、そのナレッジは必ずしも無条件でスキルと読み

替えて良いものばかりではないという点にあると思います。

つまり、学習履歴など LMS などでも得られるデータは、タレントマネジメントシステムを活用して戦略的な人材配置のための「従業員のスキルデータ」としては、不十分な可能性があると思っています。

なぜなら、LMS で習得したナレッジは、業務など実践で活かすことができ初めてスキルと言えるものになるからです。

この問題を解決するのが
スキル管理サービス
KnowledgeDeliver
Skill+
です。



企業の人材戦略をサポートするための4つの現実的なアプローチ

1. 従業員に求めるスキルの明確化

スキルを管理することで企業が有効な人材戦略を実現させるには、まず、企業が必要と考える人材には、どんなスキルを持っていて欲しいか、それぞれの職務を担う従業員に提示することが重要になります。

ナレッジデリバースキル+では「従業員に求めるスキルの明確化」をどのように実現させるかをP.34にて説明します。

3. 可視化したスキルの有効活用

企業の経営戦略を人的資源の面から支える人事部にとって、「企業が従業員に求めるスキル」と「従業員が持つスキル」のギャップを把握できるエビデンスが、適切な人材配置や人材採用に必要なかと思います。

ナレッジデリバースキル+では、スキル管理をすることで得られるデータをどのように有効活用できるかをP.38にて説明します。

2. 従業員が持つスキルの可視化

スキルを管理するうえで、従業員が持つスキルを可視化させることが必要となります。

従業員が持つスキルを可視化させようとしたときに、従業員が得たスキルは誰が認定するのか、これが課題となります。

ナレッジデリバースキル+では「従業員が持つスキルの可視化」をどのように実現させるかをP.36にて説明します。

4. 従業員側のベネフィット

スキル管理を企業の人材戦略に組み込むうえで欠かせないことは従業員の協力です。

従業員に求めるスキルも、従業員が新たに得るスキルも日々更新されていきます。それを企業が把握するためには、この取り組みにおける従業員側のベネフィットが必要になります。

ナレッジデリバースキル+が従業員に提供できるベネフィットをP.41にて説明します。

企業の人材戦略をサポートするための 4つの現実的なアプローチ 1

従業員に求めるスキルの明確化

失敗しないための 現実的なスキル管理

企業が従業員のスキルを管理しようと考えたときに、従業員のスキル取得状況の理想と現実を現すために、まずは、自社が必要とする理想的な人材スキルマップを網羅的に作成することをスタートに考えている人事部の方もいらっしゃるのではないのでしょうか。

スキルマップを網羅的に、且つ、理想論ではなく現場に受け入れられるもので、且つ、常にテクノロジーの変化や市場の変化に対応できるものに作り上げるのは現実的には不可能なのではないかと思っています。

スキル管理に求められるのは、理想とするスキルセットを網羅的に設計するのではなく、企業が現在、もしくは直近で必要となるスキルを、各職務を担う従業員と一緒に整理し設計し、理想像からではなく現場

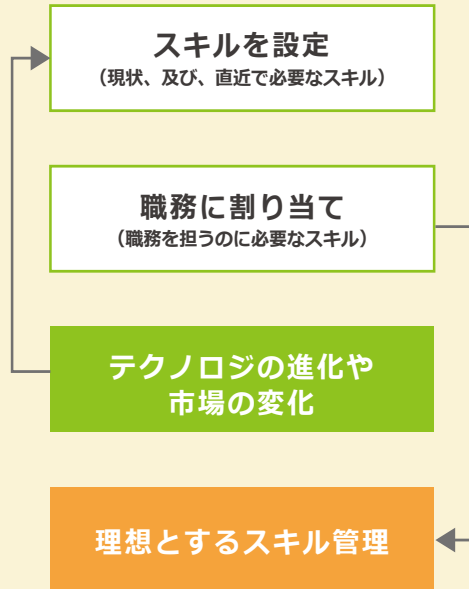
レベルに求められるスキルを設定することから始めるのがポイントです。

そうすることで、テクノロジーの進化や市場の変化によって、新たに求められるスキルの必要性を感じたときに、現場と相談のうえで従業員に求めるスキルをマイナーバージョンアップさせ、現場で必要と認識した新たなスキルを従業員に得てもらうことで、結果として理想とするスキル管理に近づけていくことを目指します。

スキル管理のためにスキルマップを作るリスク

- コストと時間を浪費させるリスク
- 完成させられず頓挫してしまうリスク
- 現実とはかけ離れた理想論的なスキルマップになってしまうリスク
- 現場で活用されず機能しないリスク

スキルサービスのアプローチ



スキルを設定

企業が現在、もしくは直近で必要となるスキルを、各職務を担う従業員と一緒に整理し設計します。

職務を割り当て

各職務を担う人が必要とするスキルを、職務に割り当てます。

テクノロジーの進化や市場の変化

テクノロジーの進化や市場の変化によって、新たに求められるスキルが発生したら、都度、職務に割り当てするスキルに追加します。

理想とするスキル管理

このように職務を担う上で必要となるスキルをマイナーバージョンアップさせ、従業員に新たなスキルを取得してもらうことを繰り返すことで、結果として変化に順応された理想とするスキル管理に近づけていくことを目指します。

企業の人材戦略をサポートするための 4つの現実的なアプローチ 2

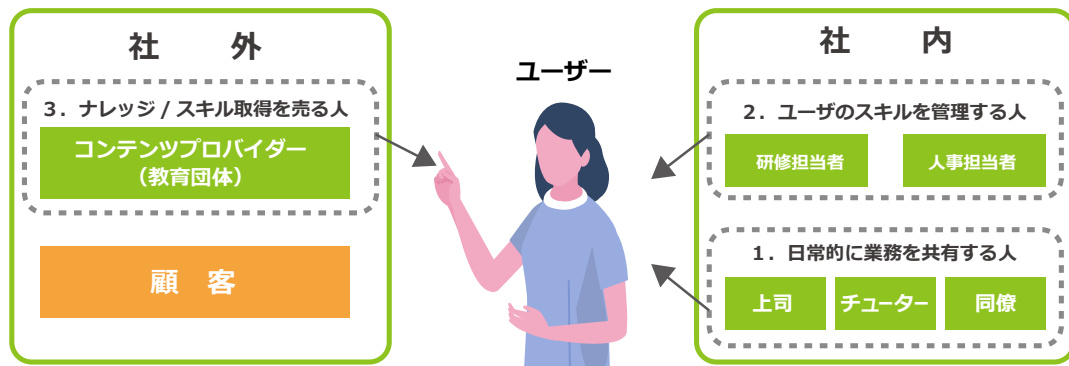
従業員が持つスキルの可視化

スキルは誰が認定する？

スキル管理サービスでは、スキルの認定をオープン
バッジの発行によってスキルを可視化します。

ただ、従業員のスキルを可視化をしようと考えたときに、従業員が得たスキルは、誰が認定するか、これがとても重要になると考えています。

現状、3つのパターンで認定者が従業員のスキルを認定することを想定しています。



1. 日常的に業務を共有する人

誰がスキルを承認するか、本システムにおいては、社内の日常的に業務を共有する上司やチューターや同僚が認定することを想定しています。

企業が従業員に獲得してもらいたいスキルを、従業員が選び、テストを受験するような形でスキル取得申請をし、企業はその申請されたスキルの認定者を割り当ててスキルを認定します。

2. ユーザのスキルを管理する人

日常的に業務を共有する人が認定することを中心的に考えるものの、企業が一方的に従業員のスキルを証明/認定することも想定しています。

たとえば、企業の研修担当者が管理しているeラーニングや集合研修や実務演習などの修了情報が、当該従業員のスキル認定に値すると判断した時には企業が一方的にスキルを認定することを想定します。

また、人事担当者が管理している従業員の評価や業務

実績などの情報から当該従業員のスキル認定に値すると判断した時には企業が一方的にスキルを認定することを想定します。

3. ナレッジ/スキル取得を売る人

外部の教育提供者（コンテンツプロバイダー）から提供されるラーニングコンテンツなどから得られるナレッジやスキルも当然のことながら存在しますので、従業員が持っているバッジはスキル管理サービスに登録してもらうことでスキルを認定させることも想定しています。

また、従業員が持つ全てのバッジをDBに一元管理することで、たとえば、ハイパフォーマーは共通して同じ外部のコンテンツを受講しているなど、分析をした際に思いもよらない気づきが得られる期待も持めますので、外部のLMSなどから発行されたオープンバッジもスキル管理サービスに登録させることを推奨します。

企業の人材戦略をサポートするための 4つの現実的なアプローチ 3

可視化したスキルの有効活用

「企業が従業員に求めるスキル」と 「従業員が持つスキル」のギャップを 把握すること

企業の人材戦略を支援するためには、求める人材が充足しているかを確認するだけの活用だけが、可視化したスキルの有効活用術ではありません。

たとえば、とある企業が求める職務 A を担える人材が 8 人必要だったとします。

スキルマネジメントに現れた職務 A に必要な全てのスキルを充足した従業員が山田さんと山岡さんの 2 名だけでした。

ここで検討すべきは、不足している 6 人の人材は、企業の中に現有する人材を育成すべきなのか、また、

必要となるスキルを充足させるまでにどの程度の時間を要するか、そもそも現有する人材だけで人材戦略が充足するのか根拠をもって把握することが必要になります。

この会社の場合、現有する人材のうち北さんと土井垣さんは、スキル C とスキル D (*1) を習得してもらうことで職務 A を担える人材となります。

スキル C とスキル D であれば 3 か月もあればスキルを習得してもらえそうと予測が立てられますが、里中さんと石毛さんが、職務 A を担える人材になるには、加えてスキル F も習得してもらう必要があり、スキル F (*2) は、習得するのに少なくとも半年以上を要してしまい、また、岩城さんと外間さんが持っていないスキル B (*3) にいたっては、必ずしも習得できるスキルではないなどがデータから明らかになります。

これらのエビデンスは、つまり人材戦略における課題を解決するためには、従業員の育成が求められているのか、スキルを有した人材を外部から採用することが求められているのか、はたまた、AI の導入など、もっ

と他の方法が求められているのかなど、スキルマネジメントシステムから出力したスキル取得状況データを元にした判断をするなど可視化したスキルの有効活用が重要になります。

適切な人材戦略に必要なエビデンス

企業が求める職務 A を担える人材の数：8 人

▼従業員リスト	職務Aに必要なスキル						不足スキル
	スキルA	スキルB	スキルC	スキルD	スキルE	スキルF	
山田さん	○	○	○	○	○	○	0
山岡さん	○	○	○	○	○	○	0
北さん	○	○			○	○	2
土井垣さん	○	○			○	○	2
里中さん	○	○			○		3
石毛さん	○	○			○		3
岩城さん	○						5
外間さん	○						5

2～3 か月で(*1)
習得可能

少なくとも 6 か月は
習得に要する(*2)

必ずしも習得できない(*3)

ValuePoint 機能による 金銭的価値の管理

1つ1つのスキルバッジに金銭的価値をパラメータとして設定できるのが ValuePoint です。

これは、そのスキルをもった人材が、持っていない時と比べて幾らの金銭的価値を組織に与えるのかを、管理者が擬似的に数値で設定できる機能です。

例えば、プレゼン資料作成スキルを持ったスタッフがそのスキルを持っていない人より月に3万円を会社に価値をもたらせるとしたとき、プレゼン資料作成スキルバッジの ValuePoint を月3万円と設定します。

そうすると、あるスタッフの持つ全スキルバッジの ValuePoint 合計値をスキルの金銭的価値として集計できたり、あるスキルを得るための研修に費用をいくら掛けて何人スキルバッジを取得したかによりその研修の費用対効果を見ることも可能となります。

また、組織全体で取得された ValuePoint 総合計を人的資本情報開示の基礎情報として利用したり、昨年度との変化を見ることで人的資本がどれだけ増えているかも計算できるようになります。

KnowledgeDeliver Skill+ の ValuePoint 機能をうまく使うと、人材の価値をより定量的な金銭的価値として集計して有効活用することができます。

企業の人材戦略をサポートするための 4つの現実的なアプローチ 4

従業員側のベネフィット

利用者の能動的に活用する ツールになるために必要なことは？

スキル管理サービスを利用する従業員が、スキルが可視化されることを楽しみ、能動的に活用してもらうことは、企業視点でのマネジメントで従業員のスキルを管理することと同じくらい企業の人材戦略に効果をもたらすうえで重要なポイントとなります。

利用者が能動的にスキル管理サービスを活用するための3つのポイントがあると思っています。

1. 自身のスキルを蓄積する喜び

自身のスキルがバッジに変換され蓄積していく満足感を感じてもらえるように、企業は積極的に従業員に求めるスキルを公開し、従業員に発行していくことをお

すすめします。

スキル管理サービスには、1つスキルを得ると、そのスキルと併せて取得することで担える職務を設定することができ、従業員のスキル取得の方向性を示すことができます。

2. 自身のスキルを知ってもらえる喜び

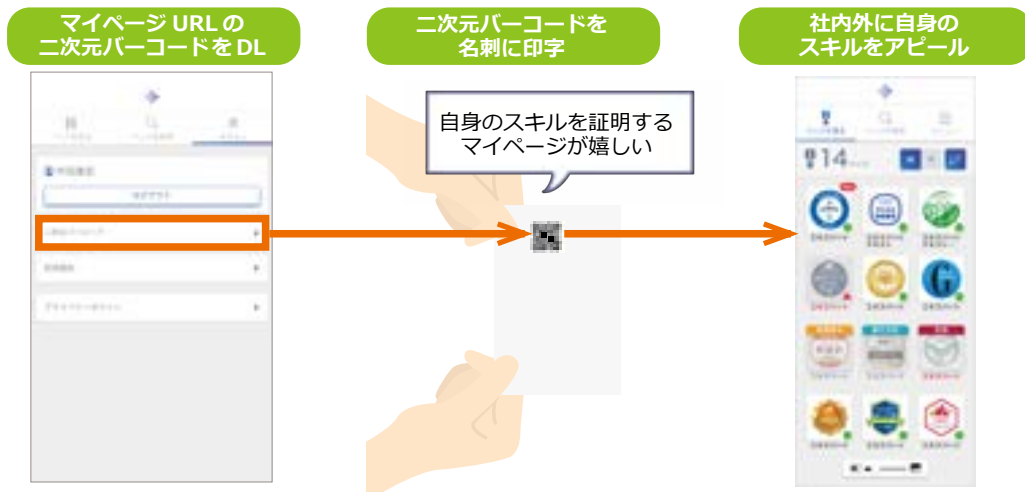
スキル管理サービスでスキルを蓄積していくということは、少なくとも所属する企業の管理者には自身が持つスキルを知ってもらえるという嬉しさが従業員には持ってもらえるのではないのでしょうか。

加えて、マイページを持つことで、それを社内外で共有することで、名刺には現れない自己PRとなり同僚や顧客との信頼関係やコミュニケーションを円滑にする一躍を担う可能性があります。

3. 他者のスキルを覗ける喜び

スキル管理サービスには、自身のスキルを蓄積したマイページへのURLをクリップボードにコピーする機能や、二次元バーコードをダウンロードする機能が実装されています。また、利用者同士でマイページを共有する「友達申請機能」などの実装も検討しています。

これらの機能を活用して自身のスキルを眺めるだけでなく、たとえば自身が目標とする先輩や同僚、顧客が持っているスキルを覗き見できることも利用者のベネフィットとなります。





付録

今すぐはじめられる スキルマネジメント実践シート集



組織にスキル管理を展開することの難しさ

第一章で、『スキル管理の目的は、単に個人や組織のパフォーマンス向上や生産性向上だけでなく、個人や組織を継続的に成長させるための仕組自体の構築も含まれています。』と、説明しましたが、スキル管理に取り組む組織の多くが、想定以上の労力が掛かるので継続的にスキル管理を維持・発展させることが困難だと言われています。更には、多くの組織がスキル管理の導入に失敗したり、継続・維持したり出来ずにスキル管理システムを導入したけれども利用されなくなっている事例もあります。

従来の一般的なスキル管理を組織が実施する際には、次のような阻害要因を解決する必要があります。

●組織文化の不一致

スキル管理を実施するためには、組織全体でスキル管理に向けた意識や文化が共有されていることが重要です。しかし、例えば、従業員が自分のスキル情報を共有することに対して抵抗がある場合があります。

●スキルマッピングの難しさ

スキルの定義が曖昧で、スキルの分類や評価の難しさ、十分な評価基準を準備できない場合があります。

●スキル評価の主観性

スキル評価には、評価者の主観性を排除して、公正かつ客観的な評価が求められます。また、スキル評価に必要な能力や知識が評価者に不足している場合があります。

●スキルアップにかかる費用

スキルアップには、研修などの費用がハードルとなってスキルアップが進まない場合があります。

●スキル管理システムの導入コスト

スキル管理システムの導入コストについて、予算的な課題が生じる場合があります。

これらの阻害要因を克服するためには、組織全体のスキル管理に対する理解促進や、スキルマッピングやスキル評価の客観的な方法の確立、スキルアップ支援策の充実、システム導入コストの削減などが必要だと言われています。

しかしながら、これら5つの阻害要因は、どれも容易に解決する事は困難です。何よりも、それらの解決には、スキル管理に対する組織の準備状態に大きく依存します。

鶏と卵の関係からプロジェクトを始めることが出来ないケースはよくあります。スキル管理の目的である『個人や組織のパフォーマンス向上や生産性向上』と『個人や組織を継続的に成長させるための仕組みの構築』も、これに当てはまるかもしれません。

『仕組み』が先か『成果』が先か？

いいえ、まだ、パーツが不足しています。それは、新しいプロジェクトをドライブするための『個人や組織のエンゲージメント』です。エンゲージメントが低ければプロジェクトはドライブできないどころかスタートすらしません。つまり、スキルを成長させる

ためのエンゲージメントが重要になります。新しいスキル管理システムには、このエンゲージメントを重視する機能が必要となります。

もちろん、既に、全社でスキルマッピングが可能で精緻な評価が可能な組織もあるかもしれません。そして、学習プログラムに潤沢にコストをかけてスキル管理システムを他のシステムと連携する準備が整っている組織もあるかもしれません。

そこで、スキル管理を導入する前に、現状の組織のスキル管理に対する準備状況である『組織におけるスキル管理の成熟度』を分析して、組織の現状に適したスキル管理の導入方法を検討する事が必要になります。

①組織における スキル管理の成熟度

スキル管理システムなど、様々な IT プロジェクトの導入にあたっては、組織のプロセスや能力の現状を評価し、改善するための分野を特定するために成熟度モデルと呼ばれるフレームワークが利用されます。成熟度モデルは通常、特定のプロセスの成熟度に対応するレベルが定義されます。組織は成熟度モデルのレベルを進めるにつれ、そのプロセスや能力はより効果的で効率的で予測可能になります。

組織内のスキル管理の成熟度とは、組織のスキル管理プロセスのレベルを指します。組織内のスキル管理の成熟度レベルを評価するために使用できるフレームワークには、『能力成熟度モデル統合 (CMMI) フレームワーク』や『スキル管理成熟度モデル (SM3)』や『欧州資格フレームワーク (EQF)』などがあります。

使用するフレームワークに関係なく、成熟度レベルには通常、次のような共通の特性が含まれます。

レベル1

組織のスキル管理プロセスはアドホックで構造化されておらず、従業員のスキルと知識の正式な管理や追跡はほとんどまたは全く無い状態

レベル2

組織は、職業訓練や業績評価などの基本的なスキル管理プロセスを実装していますが、それらはまだ全体的な管理戦略に統合されていない状態

レベル3

組織は正式なスキル管理プロセスとシステムを確立しており、それらは全体的な管理戦略と統合されています。

レベル4

組織のスキル管理プロセスとシステムは成熟しており、継続的に監視および改善されています。

レベル5

組織は完全に統合および最適化されたスキル管理プロセスとシステムを備えており、組織の全体的な戦略と一致しています。

これらのフレームワークをスキル管理システムに応用した『スキル管理成熟度モデル』と、各レベルを確認するための質問を整理した『スキル管理成熟度モデル分析シート』を活用し、組織の成熟度から、スキル管理を実施する際に発生しやすい5つの阻害要因を可避するための新しいスキル管理システムの要件を確認しましょう。

シートの質問に回答した結果がレベル3以上であれば、従来の管理システムの活用が可能です。レベル1あるいはレベル2の場合は、新しいスキル管理システム「スキルグロー型」の検討が適切だと考えられます。

スキル管理システム成熟度とシステム要件の関係

成熟度の段階	成熟度状態	推奨される スキル管理システム
初期 (レベル1)	組織のプロセスはアドホックで構造化されていない	スキル グロー型
管理 (レベル2)	組織はそのプロセスの基本的な理解を持っており、 制御された方法でそれらを実装し始めている	
定義 (レベル3)	組織はそのプロセスを明確に理解し、 文書化され標準化されている	従来型
量的に管理(レベル4)	組織は量的データを使用して、 そのプロセスを管理し改善する	
最適化 (レベル5)	組織はデータ駆動かつ体系的なアプローチを使用して、 そのプロセスを継続的に改善します	

■ フェーズ設計シート：スキル管理成熟度モデル

成熟度の段階	成熟度状態	質問	質問解説
初期 (レベル1)	組織のプロセスはアドホックで構造化されていない	スキルマネジメントプロセスが明確に定義されているか？	この質問は、スキルマネジメントプロセスが明確に定義されているかどうかを確認するために重要です。スキルマネジメントプロセスとは、スキルの特定、評価、開発、そして運用といった一連のプロセスを指します。プロセスが明確に定義されていない場合、組織内のスキルマネジメントが不十分である可能性があります。
管理 (レベル2)	組織はそのプロセスの基本的な理解を持っており、制御された方法でそれらを実装し始めている	組織内でスキルセットの一貫性があるか？	この質問は、組織内でスキルセットが一貫しているかどうかを確認するために重要です。スキルセットが一貫していない場合、組織の中で重要なスキルが欠落している可能性があるため、スキルマネジメントに改善の余地があることが示唆されます。
定義 (レベル3)	組織はそのプロセスを明確に理解し、文書化され標準化されている	スキル評価やフィードバックプロセスが実施されているか？	この質問は、スキル評価やフィードバックプロセスが実施されているかどうかを確認するために重要です。スキル評価やフィードバックプロセスが実施されていない場合、従業員が必要なスキルを身につけるための具体的なアドバイスを受けることができず、スキルの継続的な開発につながらないため、スキルマネジメントに改善の余地があることが示唆されます。
量的に管理 (レベル4)	組織は量的データを使用して、そのプロセスを管理し改善する	スキルセットに応じたキャリア開発プランが用意されているか？	この質問は、スキルセットに応じたキャリア開発プランが用意されているかどうかを確認するために重要です。従業員がスキルを開発することで、職務上の成長を促進するため、キャリア開発プランの提供は必要不可欠です。
最適化 (レベル5)	組織はデータ駆動かつ体系的なアプローチを使用して、そのプロセスを継続的に改善します	スキルの継続的な開発やトレーニングが行われているか？	この質問は、スキルの継続的な開発やトレーニングが行われているかどうかを確認するために重要です。スキルは絶えず変化しているため、従業員が継続的にスキルを磨く必要があります。スキルの継続的な開発やトレーニングが行われていない場合、組織が将来的な変化に対応することができず、スキルマネジメントに改善の余地があることが示唆されます。
		スキルの不足に対処するためのアクションプランが定義されているか？	この質問は、スキルの不足に対処するためのアクションプランが定義されているかどうかを確認するために重要です。スキルの不足に対処するための明確なアクションプランが定義されていない場合、スキル不足が続く可能性があり、組織の成長に影響を与えるため、スキルマネジメントに改善の余地があることが示唆されます。

■フェーズ設計シート：スキル管理成熟度モデル分析シート

成熟度	説 明	質 問	チェック 欄
初期 (レベル1)	組織のプロセスは アドホックで 構造化されていない	スキルマネジメントプロセスが定義されていますか？ 組織内のスキルマネジメントプロセスは、一貫性がありますか？ スキルマネジメントプロセスの改善点を特定するための方法がありますか？ スキルセットを特定するための方法がありますか？	
管理 (レベル2)	組織はそのプロセスの 基本的な理解を持って おり、制御された方法で それらを実装し始めている	スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル開発に必要なリソースやトレーニングプログラムは適切に提供されていますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル不足が生じた場合に、どのような対策を講じていますか？ スキル開発の進捗や成果をモニタリングする方法がありますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル開発に必要な目標やキャリアパスを従業員に提供していますか？	
定義 (レベル3)	組織はそのプロセスを 明確に理解し、文書化 され標準化されている	スキル開発に必要なサポートやフィードバックは適切に提供されていますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル開発の進捗や成果をモニタリングして、組織内でフィードバックを共有する方法がありますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル開発の進捗を可視化する方法がありますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、組織内でスキル開発に関する知識やベストプラクティスを共有していますか？	
量的に 管理 (レベル4)	組織は量的データを 使用して、そのプロセス を管理し改善する	スキルマネジメントプログラムにおいて、従業員がスキルを開発するために必要な自己学習の習慣を促進するための取り組みは行われていますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル開発の成果に基づいて、従業員の評価や昇進にどのように反映していますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、従業員のスキル開発に関する目標やキャリアパスは、現実的で達成可能なものですか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、組織内でスキルマネジメントプログラムを適切に広報していますか？	
最適化 (レベル5)	組織はデータ駆動かつ 体系的なアプローチを 使用して、そのプロセス を継続的に改善します	スキルマネジメントプログラムにおいて、従業員のスキルを最大限に活用できるようにするための取り組みは何ですか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、組織内でスキル開発に関する知識やベストプラクティスを共有するための仕組みはありますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、従業員がスキル開発に必要なリソースやトレーニングプログラムを自己申請できるようにする仕組みはありますか？ スキルマネジメントプログラムにおいて、スキル開発に必要なフィードバックを収集するための仕組みはありますか？	

分析シートの
ダウンロードは
こちら



3つ以上選択された、最も高いレベルが組織のスキル管理成熟度

スキル成長 / 変化の測り方

個人と組織のスキル成長を計測するためには、以下のような方法があります。

●スキルマッピング

個人や組織が持つスキルを可視化するために、スキルマッピングを行います。スキルマッピングでは、従業員や組織のスキルを分類し、可視化することで、スキルの強みや弱みを把握することができます。

●スキルアセスメント

スキルアセスメントでは、従業員や組織のスキルを評価することで、現在のスキルレベルを把握します。スキルアセスメントでは、自己評価や上司や同僚からのフィードバック、評価テストなどを活用することができます。

●パフォーマンスマネジメント

パフォーマンスマネジメントでは、個人や組織の業績

や成果を評価することで、スキルの成長度合いを把握します。パフォーマンスマネジメントでは、目標設定やフィードバック、評価などを通じて、スキル成長に必要な支援を行います。

●学習成果の評価

学習プログラムを受講した従業員の場合、学習成果の評価を行うことで、スキル成長を把握することができます。学習成果の評価では、学習成果を測るテストや課題、プロジェクト実績などを活用することができます。

●データ分析

スキル成長を計測するために、データ分析を活用することができます。データ分析では、従業員や組織のスキルデータやパフォーマンスデータ、学習データなどを統合的に分析することで、スキル成長の傾向や課題を把握することができます。

これらの方法を活用することで、個人や組織のスキル成長を計測することができます。また、計測した結果をもとに、個人や組織のスキルマネジメントやキャリア開発の支援を行うことが重要です。スキル成長度を測定する方法はいくつかありますが、代表的な方法を4つ紹介します。

●スキルマトリクス

スキルマトリクスは、スキルのレベルとポテンシャルを評価し、個人やチームのスキル成長度を可視化するツールです。スキルマトリクスには、従業員のスキル評価結果を基に作成された行列が用いられます。

●セルフアセスメント

セルフアセスメントは、個人が自己評価を行うことで、自身のスキル成長度を測定する方法です。この方法では、スキル評価シートを用いることが一般的です。

●フィードバック

フィードバックは、上司や同僚からのフィードバックを受けることで、自身のスキル成長度を把握する方法です。フィードバックにより、自分の弱点や改善点を把握し、スキルアップにつなげることができます。

●グラフを用いた可視化

スキル成長度をグラフで可視化することで、自分のスキルレベルやスキルアップの進捗状況を把握することができます。グラフには、時間軸を横軸に、スキルのレベルを縦軸に取り入れることが多いです。

これらの方法を組み合わせて用いることで、より正確にスキル成長度を測定することができます。また、定期的な評価やフィードバックを行い、スキル成長度を常に把握することが重要です。

②スキル管理の ボトムアップ・ステップ

従来のスキル管理システムは、主に組織によって全社で共通のスキルマッピングを定義して、各項目のスキル評価を客観的に実施する事により、精緻なスキル状況を把握して活用してきました。

しかしながら、スキル管理は個人においても有意義です。例えば、現在の業務の生産性を高めるために、何を改善すれば良いかや、自身のキャリア開発を考えるうえでも非常に役立ちます。

『スキル成長 / 変化の測り方』でご説明した方法の中で、「セルフアセスメント」は、個人でも実施できる方法の一つです。また、同僚とペアやチームで実施できる「フィードバック」も適切な方法の一つです。このような個人からチームへ広がったプログラムを基盤として、スキル管理を全社展開する事も可能です。

この時、重要なことが管理 / 評価するスキルの範囲です。従来のスキルマッピングは全社の全範囲のスキ

ルを網羅しようとしたましたが、個人やチーム、部門などで悉皆スキルマッピング作成 / 評価は負荷が大きく困難です。

そこで、スキル分析から入るのではなく業務分析から入ると、個人でも部門でも実施できるのではないのでしょうか。特に、現状中心とする業務をリスト化し、その業務に必要なスキルをリスト化する方法があります。

これは、スキルを網羅して、新しいスキルの可能性や必要性を計画するためのリスキリングには不向きですが、逆に、既存の業務の生産性を向上させるためのアップスキリングには最適です。DXを進めるには、リスキリングとアップスキリングの両方が必要と言われていますので、変化が確認しやすいアップスキリングから取り組むのも適切かもしれません。

③絶対値思考から、 成長変化思考のスキル運用設計シート

「セルフアセスメント」や「フィードバック」では、客観的で精緻な評価が出来ないとの指摘があります。もちろん、スキル評価は広く利用されているスキル標準などを活用して絶対評価をする事が理想です。

一方で、昨今求められている人的資本においても、必要とされている指標は、変化や変化率といった組織が目指している方向に対するスピードです。個人や組織の生産性の向上もスピードが重要な指標です。

つまり、スキル管理で、まず始めなければならないのはスキルが向上している変化の状態を相対的に捉える事です。このように、変化を相対的に捉える事は、個人でも可能ですし、チームや部門でも、「セルフアセスメント」や「フィードバック」を用いて実施可能です。重要なのは変化のスピード、つまり、スキルの微分です。

ここで、従来からのスキル管理と比較して、新しいスキル管理では、次のような5つの発想の転換が重要です。

- 全社導入によるトップダウン型ではない、チーム・部門導入によるボトムアップ型ステップ
- 悉皆スキルマッピングを必要としない
ローカル業務リスト型スキルマッピング
- 絶対値思考から、成長変化思考
精密な客観的絶対評価から同一コミュニティのメンバーによる相対的主観評価
- 学習スキルアップ中心から業務スキルアップ中心
- スキル管理システムから共通成果データ型

そこで、上記リストが、スキル管理の導入を容易にし、維持・発展させて行くことにより、単に個人や組織のパフォーマンス向上や生産性向上だけでなく、個人や組織を継続的に成長させるための仕組自体の構築が出来るように、スキル管理の成熟度を上げていくことが容易になります。





おわりに



おわりに

最後までお読みいただきありがとうございます。この小冊子では「スキル」そのものや「スキルマネジメント」に焦点を当て、スキルマネジメントとは何か？ どのようなテクノロジーがあるのか？ 活用事例や弊社の取り組みについて説明してきました。

『スキルマネジメントのススメ』のタイトルは、福澤諭吉の『学問のすゝめ』にインスパイアされてますが、今回改めて岩波文庫の『学問のすゝめ』を読み返しました。「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らずといへり」の書き出しで知られますが、個人が学ばメリットを訴求し学びを指南するという趣旨だけでなく、幕末から明治に入り西洋文化とどのように接してこれからの日本を強化するかという気概も感じられます。

とりわけ「実学」の重要性を説いているのが印象

的でした。難しい字や古文といったアカデミックなことを学ぶよりも、読み書きソロバンの基本から地理学や物理学や経済学などの専門性の高い領域や全てにおいて必要な倫理など、実際の暮らしや仕事に役立つ「実学」を学ぶことを奨励しています。ややこじつけになりますが、この「実学」が「スキル」の前提にあるように感じました。

我々はどうして学ぶのか？ 殊に社会人が学ぶ理由として大きな位置を占めるのが「仕事に役立てるため」でしょう。いわば「実学」のためです。学んだ知識を活かして、これまでできなかった業務ができるようになったり、より円滑に業務を行えるようになる…学びにより知識を得て、スキルが身につく、業務に反映される、この【学び】→【知識】→【スキル】→【業務】という繋がりが前提にあります。

ただ、知識とスキルは必ずしも紐づいておらず、学びの出口として必ずしも業務に役立ったと断定できるわけではありません。例えば、美味しいチャーハンを作るのに強い火力の中華鍋を振ってパラパラに仕上げると知ってはいても、実際に中華鍋を振って美味しいチャーハンが作れるとは限りません。学んで知識を身につけたとしても、それがスキルとして身についたと言えるわけではないのです。

どの学習をどの程度行なったか、結果として知識が定着したのかを運用管理するのはeラーニングシステムであるLMS（Learning Management System）の役割です。一方、学びの結果身につけたスキルは従来のLMSでは管理が難しく、新たなSMS（=Skill Management System）とでもいうシステムが必要になるのではないのでしょうか？ スキル向上のために学ぶ、学んだ結果、スキルが身につく。明治の初めに福澤諭吉が論じた「実学」を、21世紀の現在でより解像度高く具現化するにはスキルマネジメントが重要だと考えます。

この小冊子を通して、昨今注目が集まるスキルに具体的な対応をご検討なさる上で、スキルを判定し管理するスキルマネジメントの潜在力や活用についてご理解いただければ幸いです。学びや知識の先にあるスキルや業務をさらに活性化し、皆様の業務目標の達成や社会貢献の活動に貢献できますことを願っております。

株式会社デジタル・ナレッジ
代表取締役 COO
吉田 自由児



デジタル・ナレッジ教育テクノロジー研究所

デジタル・ナレッジ教育テクノロジー研究所は、eラーニングやEdTechといった教育に関する最新技術の開発、調査、普及啓蒙をミッションとした研究所として設立しました。

デジタル・ナレッジが提供する製品／サービス向上のための最新の教育テクノロジーの研究開発を進めるだけでなく、国内外の最新技術や規格の調査も行い、さらにこれら成果をセミナーやサイト、資料等を通じて紹介し、普及活動を進めます。

当研究所やデジタル・ナレッジグループによってこれらミッションを遂行するだけでなく、教育テクノロジーを研究開発する他の企業や大学、研究機関との連携プロジェクトも積極的に取り組み、幅広い視野で教育テクノロジーの発展に貢献してまいります。

組織名	デジタル・ナレッジ教育テクノロジー研究所
英語名	Digital Knowledge EdTech Lab Inc.
代表	吉田自由児
住所	東京都台東区上野 5 丁目 3 番 4 号 e ラーニング・ラボ秋葉原
概要	教育テクノロジーの研究開発、国内外の最新技術調査、他社・大学・研究機関との連携プロジェクト実施、調査研究成果発表
設立日	2016 年 4 月 19 日

株式会社デジタル・ナレッジ

1995年設立以来、2000組織を超える企業・スクール・学校のeラーニングシステムを立ち上げている『日本で初めてのeラーニング専門ソリューションベンダー』です。

現在では、eラーニング専用プロダクト（製品）、eラーニングシステムカスタマイズ（構築）、eラーニングサーバー運用（ホスティング）、コンテンツ製作・販売（教材）、受講者募集支援（プロモーション）、運用アウトソース（運用）、教室・IT機器（教育IT）の7つのeラーニング関連事業をワンストップで実施し、教育機関と受講者を結ぶ「学びの架け橋」となるべく活動しています。

組織名	株式会社デジタル・ナレッジ
英語名	Digital Knowledge Co., Ltd.
代表	代表取締役社長 はが弘明 / 代表取締役 COO 吉田自由児
住所	東京都台東区上野 5 丁目 3 番 4 号 e ラーニング・ラボ秋葉原
概要	e ラーニング専用プロダクト（製品） / e ラーニングシステムカスタマイズ（構築） / e ラーニングサーバー運用（ホスティング） / コンテンツ製作・販売（教材） / 受講者募集支援（プロモーション） / 運用アウトソース（運用） / 教育・IT 教材（教育 IT）
設立日	1995 年 12 月 20 日



デジタル・ナレッジの「KnowledgeDeliver Skill+」や、
eラーニングに関するご質問や弊社製品、サービスにつきまして
お問合せなどございましたら、お気軽にご連絡ください。



eラーニングコーディネータにご相談ください

受付時間：平日 10:30 ～ 17:30（土日祝日、弊社休業日を除く）

ご相談窓口

☎ 050-3628-9240

その他のお問い合わせ

☎ 03-5846-2131（代表）



www.digital-knowledge.co.jp

東京都台東区上野 5-3-4 e ラーニング・ラボ秋葉原 TEL : 03-5846-2131 FAX : 03-5846-2132