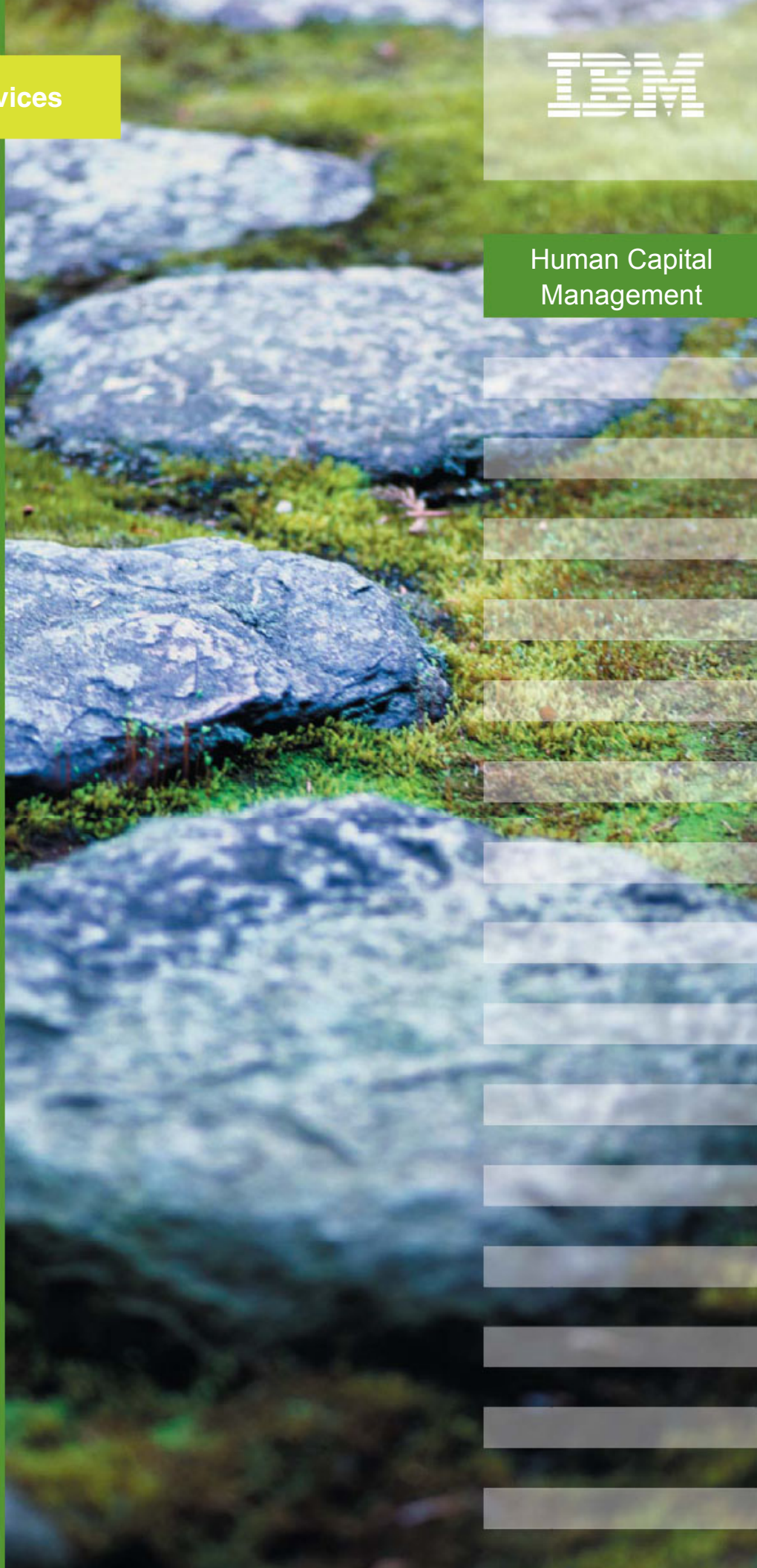


ラーニング機能の アウトソーシング

その変革を
成功させるために
何をすべきか



ラーニング機能のアウトソーシング

その変革を成功させるために何をすべきか

今、多くの企業のラーニング担当の管理職は深刻な悩みを抱えています。複雑で変化し続けるビジネス・ニーズに応えると同時に、さらに減り続けるリソースを駆使して効果的なラーニング・ソリューションを提供する必要に迫られています。

このような今日の複雑さを増す環境に対応し、経営陣の高まる期待に応える手段の一つとして、アウトソーシングが大きな注目を集めています。ここ数年の間に、ラーニング市場におけるアウトソーシングの規模と範囲は拡大し続けています。最近の IDC の調査によれば、米国でのラーニング・アウトソーシング市場だけで、2005 年にはおよそ 13 億米ドルに達しています。これは、ラーニング市場全体の 7% に当たります¹。さらに、今後 4 年間でこの金額は 33 億米ドル、つまりラーニング市場全体の 13% 弱にまで成長すると予想されています。IBM のラーニング・アウトソーシングにおける経験と、この市場に関する見識から見て、企業がラーニングのアウトソーシングを行う際には、多くの場合、以下の事を達成しようと考えています。

- 世界規模でのラーニング活動を設計、提供、調整して、グローバル展開を行うこと。
- 労働力の高齢化、法規制への準拠、ますます複雑化する製品、サービス、ソリューションのバンドルなど、幅広い問題に対処するための効果的なラーニング・ソリューションを開発すること。
- 企業がラーニング予算と人員の削減を常に強いられ、リーダーが「少ない元手で、多くの仕事を」し続けることを余儀なくされている状況で、コストを削減すること。
- 大きな投資や、技術スキルの強化を必要とせずに、高度なテクノロジー（例えば、ラーニングマネジメントシステムや e-Learning など）の利点を十分に活用すること。

ラーニング・アウトソーシングの進歩は、HR アウトソーシングの分野での経験とよく似ています。当初、HR アウトソーシング提携の多くは個々のプロセスを中心としており、給与計算や福利厚生など、トランザクション分野に特に重点を置いていました。ところが、ここ数年間にわたって、採用や報酬計画など、より戦略的な機能を組み込んだ統合マルチプロセス・アウトソーシングに向かう傾向が見られるようになりました。

現在では、ラーニング機能においても同じような変革が進行しています。当初、ラーニング・アウトソーシングは、ディスタンス・ラーニングやアプリケーション管理サービスのホスティングといった分野から始まりました。現在では、より多くのプロセスを組み込むようになり、コンテンツの設計、開発、提供、さらに設備管理も含んでいます。市場の拡大と成熟に伴って、業務の外部委託がさらに継続し、エンドツーエンド・アウトソーシングが拡大し、ラーニングを他の人事プロセスに組み入れたサービスが増えると予想されます。

最近 IBM は、マルチプロセス HR アウトソーシングに関連し、何が重要な意思決定に影響を与えたのか？さらにリスク軽減策はどのようなものであったか、ということ把握するために、大規模な調査を実施しました²。この調査の一環として、アウトソーシング提携を担当した幅広いアウトソースプロバイダー、コンサルタント、研究者、個人との面接調査を行いました。この調査結果と、IBM がお客様のラーニング機能のアウトソーシングを支援した経験を組み合わせ、ラーニング・アウトソーシングの最終的な成功に影響を及ぼす、いくつかの重要な分析結果が得られました。このレポートでは、IBM の調査と経験から得られた成果を、それぞれの企業のラーニング機能に応用する方法を中心に紹介します。

ラーニング機能のアウトソーシング: 成功を導く 4 つのアクション

調査結果とお客様から得た経験により、アウトソーシング作業に着手しようとしている企業にとって重要な 4 つのアクションは、以下のとおりです。

1. 全体のアウトソーシング業務を監督するために必要な、リーダーシップ能力を確認する。
2. ベンダーに責任を移管するために必要な全ての活動を示した、移行管理計画を作成する。
3. 矛盾を解消し、お客様とベンダーの間で良好で効率的な業務関係を築くための、継続的なガバナンスおよび関係管理の仕組みを策定する。
4. アウトソーシング提携がどれだけうまく機能しているか知らせるための、測定と報告の枠組みを構築する。

1. 全体のアウトソーシング作業を監督するために必要な、適したリーダーシップ能力を確認する。

ラーニング機能のアウトソーシングは戦略的な重要性を持ち、またそれに伴い大変に複雑なものです。従って、導入企業はアウトソーシング・プロセスの初期から、このような重要かつ複雑な業務を遂行するのに適したスキルと能力を持つ人材を見つける必要があります。多くの企業では、責任者として最も適した人材がすでに他の業務に配属されていることが多く、元の任務を解くことは大変難しい問題です。

アウトソーシングへの移行業務を行うために必要なスキルと能力は、当該機能部門の経験から得られるスキルとは大きく異なります。Wharton School of Business の Michael Useem 氏とバージニア大学の Joseph Harder 氏が、2000 年に「Sloan Management Review」に発表した記事によると、アウトソーシング提携のために役立つリーダーシップ能力は主に 6 つあることが分かりました³。その記事の文脈は主に IT アウトソーシングを中心としたものですが、これら 6 つの能力は、ラーニング・プロフェッショナルがアウトソーシングを担当する際に必要なリーダーシップ・スキルのタイプにも該当する枠組みとなります。

- **ラーニングに関する戦略的ビジョン** - 組織に残すべき能力と、外部のベンダーにアウトソーシングする能力を見分けるためには、アウトソーシング業務のリーダーは組織の現在から将来までのビジネス・ニーズと、現在のラーニング能力をしっかりと理解している必要があります。また、リーダーはアウトソーシングが内部リソースの代替としてどれだけ高いコスト効率を發揮するか、またアウトソーシング・ベンダーがラーニング・サービスの幅広いポートフォリオの中にもどのような役割を担うのか、明確に説明できなくてはなりません。
- **問題解決への分析的なアプローチ** - ラーニングをアウトソーシングした環境では、従来の内部活動の管理から、成果や結果の評価に重点が移ります。このためリーダーには、サービス・レベル契約などの重要な測定基準を分析して成果のあったのか否かの結論を引き出し、ベンダーが約束した義務を果たしているかどうか検証する能力が必要です。さらに、ラーニング・プログラムの結果を評価して、そのプログラムが組織の目標にどれだけ貢献しているか判断する必要があります。
- **契約交渉** - アウトソーシング業務のリーダーは、アウトソーシング・ベンダーの現行能力と潜在能力をも把握し、そのベンダーにパートナーとしての可能性があるかを判断できることが必要です。可能性あるベンダーを判別した後、ラーニング・アウトソーシングのリーダーは、法務や調達など他の利害関係組織と効率的に協業し、すべての関係者が同意する作業協定をまとめる必要があります。
- **パートナーシップ・ガバナンス** - アウトソーシング提携は、利害関係が複雑で、かつ提携作業そのものも複雑です。従ってこれを成功させるためには、お客様とベンダーは互いに頻繁にやり取りをする必要があります。このため、リーダーがベンダー側の相手と良好で効果的な関係を維持しなければなりません。たとえば、大問題になる前に些細な問題に対処しながら、同時に企業の長期的な利益を守る能力が必要です。

- **変革移行管理** - 業務のエンド・トゥー・エンド・アウトソーシングに伴う変革の大きさ、ラーニングの規模と重要性の高さによって、アウトソーシングのリーダーはさまざまな利害関係者情報と人事要件を管理することが求められます。サービスの受益者である社員のみならず、新しい環境へ移行するための離職、ベンダーへの移籍、あるいは大幅な職務の変更を命じられるスタッフまで、あらゆるレベルの要員がこの対象に含まれます。
- **プログラム管理** - ラーニング・アウトソーシング環境では、運用および変革のためのイニシアチブが数多く同時に発生するため、リーダーは、これら複数のプログラム管理に長けていることが必要です。特に必要なスキルは、プロジェクト間のつながりと相互依存性を把握し、リソースを巧みに割り当て、潜在的な障害を見つけ、さまざまな関係者に状況を伝える能力です。

必要なスキルを一個人ですべて備えることは非常に困難です。従って大規模なアウトソーシング業務を管理する際には、ラーニング組織の内部、あるいは外部から幅広く能力を補完する必要があります。たとえば、契約交渉およびパートナーとの関係構築のスキルは、ビジネス開発部門や協力会社管理の業務部門で見つかりやすいと考えられます。

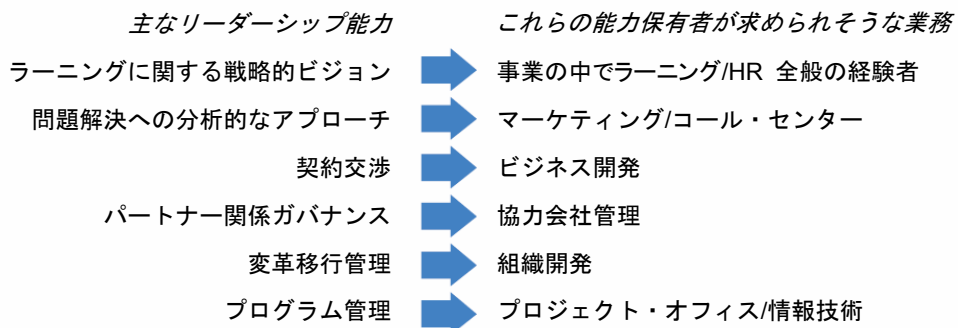
また、プログラムとプロジェクトの管理能力は、IT部門によく見られます。

あるお客様の場合は、2人の担当者がアウトソーシング業務のリーダーに選ばれました。1人は組織に起こる課題への対処に強く、数多くのラーニング・パートナーと契約を進めた経験がありました。2人目の担当者は、HR アウトソーシング業務の管理経験があり、品質測定基準の作成と大規模で複雑なアウトソーシング・プログラムの実施に豊富な運用知識がありました。2人のスキルを組み合わせることによって、この組織では、効果的なアウトソーシング関係を確立することができました。

2. ベンダーに責任を移管するために必要なすべての活動を明らかにする、全体的な移行管理計画を作成する。

アウトソーシング・プロセス中に、企業からベンダーにプロセスを移行するときほど、企業が大きな不安を感じることはないでしょう。企業がプロセス(場合によっては、人員とシステム)を文字どおり「引き渡す」だけでなく、それと同時に、ベンダーが業務を始めたときに、すべてが正しく機能しているかどうか検証する必要があります。

図 1. 必要なリーダーシップ能力



出典: IBM Institute for Business Value による分析

このときに何か不手際があると、サービス・レベルが下がり信頼が失われて、アウトソーシングに対する批判が噴出する恐れがあります。優れた移行管理プロセスは、リソース (物理面とノウハウ面の両方) の移管を容易にし、移行完了後に業務が円滑に進むのに重要な役割を果たします。

ラーニング・アウトソーシング提携において、考慮すべき移行計画要素は以下の 6 つです。

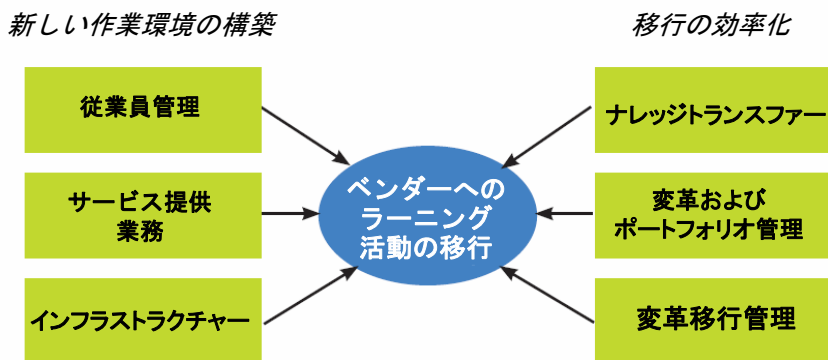
- **従業員管理** - 日常的な活動に支障をきたさないようにしながら、アウトソーシング環境へのシームレスな移行を実現するために、企業は影響を受ける 3 種の従業員が抱える不安に対処する必要があります。まず、従業員の一部は、この提携の結果として解雇の恐れがあります。解雇される従業員を、離職のプロセス全体にわたって適正に処遇する必要があります。たとえば、移行プロセス中に必要な留任期間の長さを明確に示し、解雇手当、再就職の相談、職探しの支援、および再トレーニングの機会を一通り提供する必要があります。

2 番目に、ベンダーの組織に移籍を命じられる従業員が存在します。このような従業員に対しては、新しい雇用条件を移籍プロセスの早期に詳しく説明し、新しい組織と役割に適応する機会を提供することによって、要員が生産性を維持できるようになります。

最後に、組織に残る従業員のニーズを考慮する必要があります。多くの場合、こうした従業員はお客様との関係管理、契約管理、ガバナンス管理など、新しい職務に移ることになります。この状況では、トレーニング、コーチング、および管理のサポートによって、「生存者の罪悪感」を減らし、新しい責務を引き継ぐための正しい知識、スキル、ツールを提供する必要があります。

- **サービス提供業務** - クラスルームやディスタンス・ラーニング・コンテンツの提供をお客様からベンダーにシームレスに移行することは、アウトソーシング業務において重要な要素です。基本的な接点 (たとえば、クラスへの登録、授業、オンライン・コースへのアクセス) は、第一の接点なので、これらの機能を利用しやすく、分かりやすくすることは、印象管理の面からも重要です。

図 2. 移行管理計画の構成要素



出典: IBM Institute for Business Value による分析

問い合わせへの回答やコースのスケジューリングに充当できる予備リソースを増強し、日常的なラーニング業務を円滑に遂行することは、アウトソーシング業務の初期数週間にサポートを確立するために不可欠な要素です。

- **インフラストラクチャー - アウトソーシング作業の引き渡しの前に、お客様とベンダーが協力して、設備管理の観点から円滑な移行を実現する必要があります。**たとえば、クラスルームの設備と教材、教員のワークスペース（それに関連した、レガシーおよび新規のハードウェアとアプリケーションへのアクセスを含む）、電話、Eメール・アクセス、およびネットワーク接続の移行がこれに当たります。さらに、大規模なビジネス上または技術上の障害が起こった場合に備えて、お客様とベンダーの双方が、ビジネス継続性サービスのプロトコルと設備について合意しておく必要があります。
- **ナレッジ・トランスファー - 移行プロセスの大事な部分は、お客様とベンダーの間で重要な知識、情報を交換することです。**大規模な組織全体で多数のさまざまなラーニング・プログラムが進行するので、これらのプログラムに関わる関係者とコンテンツをすべて把握することだけでもかなりの難題です。さらに、現在のビジネス・イニシアチブ（たとえば、新商品の展開や買収など）や使用可能なリソースに関するナレッジは、すべてお客様とベンダーの双方が熟知すべき重要なことです。ナレッジ・トランスファーの問題をさらに難しくしているのは、スタッフの削減によってナレッジが容易に「流出」していき、結果として重要な知識のギャップがいくつも生じることです。

移行プロセス中とその後に、重要なナレッジを維持し、共有するための方法はいくつかあります。ワーク・シャドウイングは、在任者が自身の活動を引き継ぐ社員に付き添って作業することで、お客様とベンダーの組織間でナレッジを共有するための伝統的な手段です。新任者は質問することができ、在任者は実際に作業を行う環境でナレッジ・トランスファーできます。

ただし、解雇の対象となっている在任者は、失業の埋め合わせがなければ、この手法に抵抗を感じるでしょう。また、ドキュメンテーションを行わずににこのようなことを行くと、新任者がすぐに辞めた場合、に問題が生じる危険があります。このほかには、共同リポジトリを使用して、ナレッジを記載した重要書類を保管、整理する手法や、お客様とベンダーの両組織内で主要な人材とその保有する能力分野を見つけることができる人材サーチ機能の活用などがあります。

- **変革およびポートフォリオ管理 - ラーニング・アウトソーシング業務には変革性があるので、多数の改善作業が同時に進行することがよくあります。**これにはお客様主導の作業と、ベンダー主導の作業があります。アウトソーシング提携にあたっては、これらのプロジェクトから生じる相互依存と矛盾を、関係者双方で頻繁に協力して管理する必要があります。たとえば、新しいラーニング管理システムを能力管理システムと統合する必要があるとき、それと同時に、そのシステムが外部のサード・パーティー・ベンダーによるアップグレードの過程にあるとします。さらに並行して、インストラクターが指導するクラスルーム形式のトレーニング・コースから **e-learning** プラットフォームにコンテンツを変換するために、ベンダーが用意したラーニング・リソースのカタログからデータを取り込む必要があります。

お客様とベンダーの間で密接な調整を円滑に行うために、両社はこのような変革活動のすべてを管理する共同のポートフォリオ管理プロセスを確立しなければなりません。まず最初に、両者は、変革プロジェクトの既存のパイプラインを整理する必要があります。たとえば、すべての関連プロジェクトをカタログにまとめ、ビジネス・ケースと照らし合わせて検討し、アウトソーシング提携の範囲に含まれるものと含まれないものを判別します。その後で両者が、変革活動と移行活動、マイルストーン、および成果物を織り込んだ基本計画を策定していくのです。

- **変革移行管理** - 前に述べた従業員管理に関連した変革移行管理の問題に加えて、より広範囲の組織規模で生じるさまざまな利害関係者管理の問題に対処する必要があります。たとえば、新しい担当者、新しい設計プロセス、トレーニングの提供とその指導、新しいラーニング管理アプリケーションに適応するために、ラーニング組織の内部「顧客」の再教育が必要です。こうした利害関係者は、状況によっては変革作業を阻害する可能性があります。そのため、利害関係者の賛同を得ることは不可欠です。影響力のあるリーダーをプロセスの初期に見つけ、変革プロセスに参加させるための戦略を立てることによって、組織内の重要人物から早めに支持を取り付けられる可能性があります。効果があります。

3. 矛盾を解消し、お客様とベンダーの間で効率的な業務関係を築くための、継続的なガバナンスおよび関係管理の仕組みを構築する。

ラーニング・アウトソーシング・リレーションシップは、関係者双方が長期的なパートナー関係を結ぶことを意味します。何事にもあてはまりませんが、各種のガイドラインを作成することによって、関係者間の対話をいつどのように行うか、各事項の責任者は誰か、食い違いをどのように解消するかといった点が明確になります。これは、プロセスや役割分担において、不確定要素を減らし、関係者双方の要員の権限と責任を明確にするために役立ちます。

典型的なラーニング・アウトソーシング・リレーションシップにおける統制活動は、主に次の3つのレベルで検討しておく必要があります。

- **戦略レベル** - 戦略ガバナンス・レベルは一般に、全体的な作業の進捗、両組織間の関係、および両社が共通の利益に向けてより効率的に連携していく方策について、両組織のリーダーが共同で評価するレベルです。一般に年2、3回行われるこの対話では、現在進行しているイニシアチブのハイレベルの進捗を確認し、関係の当事者双方が利益を得る新しい機会を見つけることに重点を置きます。
- **プログラム・レベル** - このレベルでは、全体的な変革作業とそれに含まれる主要プロジェクトの実施状況に主な重点を置いた議論が行われます。通常、毎月または四半期ごと（移行の初期には、より頻繁に会議が行われる）に行われ、両社からのプログラム・リーダーが集まって、主なマイルストーン、重要な満足度項目、および新規プロジェクトの提案を評価します。
- **運用レベル** - このレベルでは主に、日常的な運用に必要な対応について扱います。たとえば、新規コースのロールアウト、スケジューリングと設備管理、テクノロジーの問題、プロジェクトへの新規スタッフの投入などの問題を議論します。通常、このタイプの会議は毎週行われ（初期の移行段階と本番運用の初期段階では、さらに高い頻度で）、当事者双方からの運用リーダーが出席します。

図 3. 主な関係管理の問題

- | | |
|--------------|---|
| 戦略 | <ul style="list-style-type: none"> 組織間での全体的な関係はうまくいっているか？ 両組織間で人員の調整がどの程度まで適切に行われているか？ 関係改善のためにどのような機会があるか？ |
| プログラム | <ul style="list-style-type: none"> アウトソーシング先が、お客様のビジネス戦略の変更と、その戦略を実現するためのプロセスをどのようにサポートできるか？ 新規プロジェクトを実施すべきかどうかどのように判断するか？ 最も革新的なクラス最高のソリューションを使用しているという安心感を、お客様にどのように与えるか？ |
| 業務 | <ul style="list-style-type: none"> 契約の改正を必要とせずすべての変更が行われるように、どのように変更要求を管理するか？ 明確な理由なく最低サービス・レベル・アグリーメントを下回るレベル低下があった場合に、どのように対処するか？ 留任のサービス管理者、アウトソーシングしたサービス管理者、従業員、および事業単位に対して、更新/変更/プログラムをどのように伝達するか？ |

出典: IBM Institute for Business Value による分析

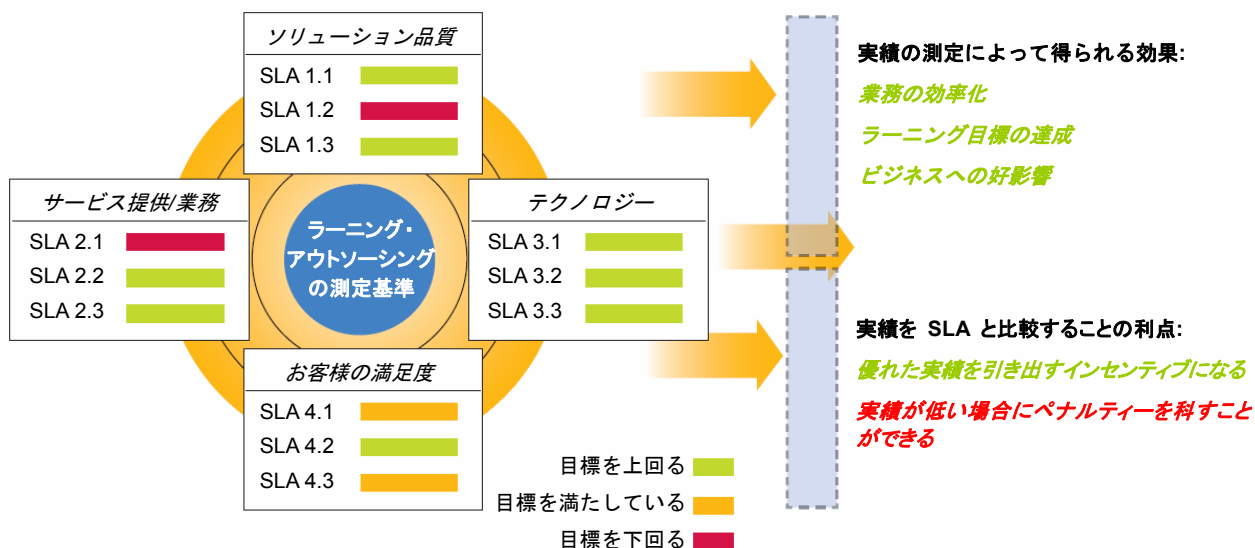
4. アウトソーシング提携がどれだけうまく機能しているか知るための、測定と報告の枠組みを構築する。

アウトソーシングに関わるお客様は、ベンダーが望ましいサービス・レベルで業務を行っているかどうか把握する必要があります。このため、ラーニング・アウトソーシングの中心となるものはサービス・レベル・アグリーメント (SLA) です。これらの尺度を使用して、お客様にサービスを提供した実績を客観的に定量化し、実績データをお客様とベンダーの双方に一貫したフォーマットで報告し、複数のサイトおよび地域にわたるデータの分析を円滑に行い、サービスの改善が必要な部分を識別します。アウトソーシングにおいて、ベンダーは一般に、他のベンダーや下請け業者に依存している場合であっても、SLA を満たす責任があります。SLA を効果的に策定して実施すれば、ベンダーの実績を測定し、アウトソーシング提携の有効性を組織に幅広く伝えるための有益な手段になります。

ラーニングのアウトソーシングでは、SLA は一般に次の 4 つの測定カテゴリーを中心に展開します。

- ソリューションの品質** - ラーニング活動がビジネスのニーズにどれだけ有効に貢献しているか？この測定基準は、コンテンツ開発と、コンテンツが導入企業に及ぼす影響の両方を評価するために使用されます。
- サービス提供/業務** - 外部プロバイダーからの個々の要員が、サービスをどれだけ有効に実施しているか？この対象には、コース開発者、インストラクター、設備担当者、ヘルプ・デスク担当者などが含まれます。
- テクノロジー** - 導入企業内でラーニングを実現するテクノロジーの効率性、信頼性はどの程度か？評価可能なテクノロジーは、ラーニング管理システム、ディスタンス・ラーニング・アプリケーション、ラーニング・データのアクセス可能性と保全性などです。
- お客様の満足度** - スポンサーとエンド・ユーザーは、ラーニング活動にどの程度満足しているか？

図 4. ラーニング SLA を策定するためのモデル



ソース: IBM Business Consulting Services

SLA のトラッキング (ベンダーが契約条件を満たしているかどうかの評価) のほかに、アウトソーシングを行うお客様とベンダーの双方が協力して、導入企業のラーニング・プログラムの有効性を測定する必要があります。残念ながら、多くの企業はラーニング・プログラムとビジネス成果の関連を調べるために、十分な時間とリソースを集中させていません。

IBM が最近行った「Global Human Capital」調査により、ラーニング活動に関連したビジネス成果を測定している企業はわずか 24%、ラーニング活動の投資利益率の調査を試みている企業はわずか 9% であることが分かりました。ラーニング活動とこれらの重要な測定基準の関連付けができればリソースとラーニング予算の方針に影響のある経営幹部に対してラーニングの価値を実証するために極めて有効であるに違いありません。

まとめ

ラーニング機能のアウトソーシングは、多くの企業にとって思い切った転換です。さまざまな人事業務に比べて、ラーニングは企業が日々提供する必要のある、コア能力の中心に位置する複雑な活動であることが多いものです。ラーニング・アウトソーシング・パートナーの価値を最大限に引き出すために、企業はリレーションシップ構築の初期に行われるリーダーシップ管理、移行管理、ガバナンス、および測定活動に十分注意を払う必要があります。これら 4 つの活動に重点を置くことによって、企業は初期に不手際が起こる可能性を減らし、関係全般にわたってビジネス価値を得る機会を増やすことができます。

IBM グローバル・ビジネス・サービスについて

IBM グローバル・ビジネス・サービスは、世界 160 カ国以上において、業界知識と洞察、そして高度な研究成果とテクノロジーの専門知識を組み合わせることにより、お客様のパフォーマンスとプロセスの向上のため、そしてお客様が競争優位性を確立し、ビジネスで成功するために貢献することを目標としています。

参考資料

- ¹ McStravick, Peter, 「U.S. Training Outsourcing Services 2005-2009 Forecast: Demystifying Training BPO」、IDC Market Analysis、#33451、2005 年 5 月。
- ² この研究の詳細な説明は、Lesser, Eric および Joanne Stephane, 「Preparing for Human Resource Business Transformation Outsourcing: Key Questions and Decisions」、および「Preparing for Human Resource Business Transformation Outsourcing: Risk Mitigation Strategies」、IBM Institute for Business Value、2005 年 3 月に記載されています。<http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/bcs/a1009194> and <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/bcs/a1009195>
- ³ Useem, Michael, および Joseph Harder, 「Leading Laterally in Company Outsourcing」、Sloan Management Review、2000 年 1 月。



IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社

〒100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1

丸の内ビルディング 18 階

Printed in Japan

© Copyright IBM Corporation 2006

All Rights Reserved

IBM、IBM ロゴは、IBM Corporation の商標。
他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ
各社の商標。

記載されている製品・サービスは IBM がビジネスを
行っているすべての国・地域でご提供可能なわけでは
ありません。

当資料に記載の肩書きや数値、固有名詞等は英語版記
載時のものであり、変更されている可能性があります。