

# HAVE SKILLS. WILL TRAVEL.

AirBnBがマネジメントスキルとテクノロジースキルの能力開発をどのように改善したか



顧客名



#### 設立

2008

#### 従業員数

グローバル 4500名

#### 使用シーン

オンボーディング  
リスキリング  
マネジメントスキル開発  
セールススキル開発

#### 本社所在地

サンフランシスコ

#### Degreed利用主機能

パスウェイ  
グループ  
プラン  
共有機能

#### 業種

旅行業

#### 課題

新しく昇進した700人以上の新マネージャーをトレーニングし、全社規模で従来にない頻度で生成されるラーニングデータを構築しながら、企業内のスキルを高成長させる環境づくりを維持する。

#### ソリューション

柔軟なラーニングテクノロジーとツールのエコシステムを構築することにより、ミッションクリティカルなマネジメントスキルとテクノロジースキルの能力を開発するためのスケーラブルで費用対効果の高いソリューションを構築

#### 結果

導入したDegreedのアクティブユーザー数は、利用していたLMSのアクティブユーザーの9倍に。  
ユーザーあたり年間0.50ドルのコストを削減。主要なマネジメントスキルの向上。マネジメントスキル開発は、NPS（ネットプロモータースコア）は9.1の結果に。

## 概要

Airbnbは世界をリードする新しい旅行業態として成長しており、同社のサービスを利用するユーザーとAirbnbプラットフォームのおかげで、同社は世界で最も価値のある5つのスタートアップの1つになっています。

Airbnbの最大の課題の1つは、国や地域の規制、競合ホテル企業と向き合い、他のオンライン旅行サービスからの絶え間ないプレッシャーに打ち勝つことです。成功のためには、成長を維持し、競争に打ち勝つための適切な人材とスキルが必要です。

2015年、Airbnbは従来の全てのラーニング・トレーニングシステムを廃止し、Degreedとの新しい学習およびキャリア成長の先進的な取り組みを開始し、データアナリティックスとマネジメントに関する、需要の高い分野の能力開発に注力しました。



## 課題

創業時には3つのベッドがあるリビングルームからスタートし、世界中65,000都市、600万人以上のホストと1億5,000万人の利用ユーザーへと成長するには、考えられないスピードで適応が必要でした。過去2年間だけで、会社の従業員数は3倍になり、従業員1,500人から4,500人以上になりました。

成長のピーク時には、Airbnbは劇的かつ迅速に人材を採用していきましました。多くの従業員は初めてマネージャー職に就いた者も多く、マネージャーとしての課題に準備できていない状態でした。一方、会社は成長を維持し、変化を管理するための熟練したリーダーも必要としていました。スピーディに会社を成長するために必要でした。

Airbnbグローバルラーニング責任者のBarry Murphy氏は、3年前のまだ「ごちゃごちゃしたスタートアップ」であるAirbnb社に加わりましました。彼の6人のチームは、4,500人のスキルが組織と従業員の需要に一致させる責任があり、それが大きな挑戦だったということは言うまでもありません。

2008年から2015年まで、Airbnbのラーニングエクスペリエンス（学習体験環境）は、語学学習ツールと自主的なコースを備えたWebサイトだけでした。Airbnbの経営層は、スケーラブルな学習が進化の成功の鍵であると考えていましたが、誰も学習する時間を持って

いませんでした。またLMSの使用率はわずか8%で、会社は従業員が使用していなかった複数のコンテンツプロバイダーに費用を払っていました。しかし、経営層はAirbnbの学習戦略を永遠に変えるような興味深いことに気付きました。LMSや他の企業が提供するコンテンツソリューションを使用しているのではなく、従業員はTED、YouTubeでの学習、オンラインで検索した記事の共有に時間を費やしていました。このような状況に投資すべきだと考えたのです。

Airbnbのラーニングチームは、この課題に正面から取り組むために、2つの重要な課題を考えました。どのようにして、世界規模で従業員に魅力的で業務に関連性のある効果的な学習を提供できるのか？そして会社が将来競争し、成功するために必要なスキルは何なのか？ということです。

## ソリューション

「私たちは持っていたものをいったんゼロクリアし、新しいテクノロジーにすべてを投資しました」とMurphy氏は言っています。

次に起こったことが物語っています。Airbnbの誰も従来のラーニング環境がクローズしたことに気付かなかったのです。「LMSもなくなり、コンテンツもなくなりましたが、4,000人の従業員のうち3人だけしか、

Airbnbの学習チームは、2つの重要な課題を考えました。どのようにして、世界規模で従業員に魅力的で業務に関連性のある効果的な学習を提供できるのか？そして会社が将来競争し、成功するために必要なスキルは何なのか？ということです。



このことについて連絡してこなかったのです」とMurphy氏は言っています。

Airbnbのラーニングチームは、従業員が実際にどのように学習しているかを反映した学習モデルを構築することが重要と考えていました。また、個別のラーニング環境ではなく、従業員の日々の習慣に合ったラーニングエクスペリエンスを構築したいと考えていました。

Airbnbのラーニングチームは、他のシステムのフロントエンドとして機能する新しいエコシステムとしてDegreedを選択し、常に新しいシステムとの統合を行うようにしました。またテクノロジーだけでなく、強力な学習文化を作り上げるパートナーシップを持っているという意味でもDegreedを選択しました。Murphy氏は、Airbnbの学習文化に対する長期的なビジョンとDegreedのビジョンが一致していると感じました。「Degreedチームは、Airbnbが学習目標を達成するのを支援する真のパートナーです。」と言っています。

#### Use Case1 :

#### マネージャーの能力開発 Airbnb Amplifyプログラム

マネージャーの能力開発は会社として成長するために解決しなければならない課題でした。新マネージャーはまだ自分自身が必要な準備ができていない役割にな

り、会社が成長し始めるにつれて摩擦が強まりました。このことを回避するために、ラーニングチームはAmplifyプログラム（マネージャーとしてのふるまいを6つのコアとしたラーニングエクスペリエンス）を導入しました。同社はこのプログラムを世界中の700人以上のマネージャーに展開し、Degreedの柔軟な学習環境と、パーソナライズされたスキル主導型のパスウェイを組み合わせることで、世界中の受講者に最適なラーニングエクスペリエンス（学習体験）を提供しました。従業員は「自分に合った方法でいつでもできること、そして特定の場所にいる必要がないことが非常に効果的だった」とMurphy氏は言います。

Amplifyプログラムは、オンライン360度スキルアセスメントから始まります。そのため、すべての参加者は、個々のギャップと優先順位にフォーカスした個別の能力開発プランを立てることができます。その後、参加者は、自分のペースで学んだり、フィードバックと実践を促すマネージャーとの定期的な振り返りを持ちながら、6つのラーニングジャーニーを完了していきました。また参加者は、Airbnbオフィスでのグループディスカッションにライブでもヴァーチャルでも参加できました。

Amplifyプログラムは大きな影響を与えました。最初は70人のリーダーを対象としたパイロットプログラムと

Home Browse Profile

Amplify: Provide Clarity

How do we cut through ambiguity so our teams can deliver their best work? Providing clarity starts with connecting the work of the team to our mission. It includes aligning with other teams, collaborating with team members to prioritize their work, and sharing information. Clarity builds for Accountability, up next in this Amplify experience.

Visible to organization Collaborators: [User Icons]

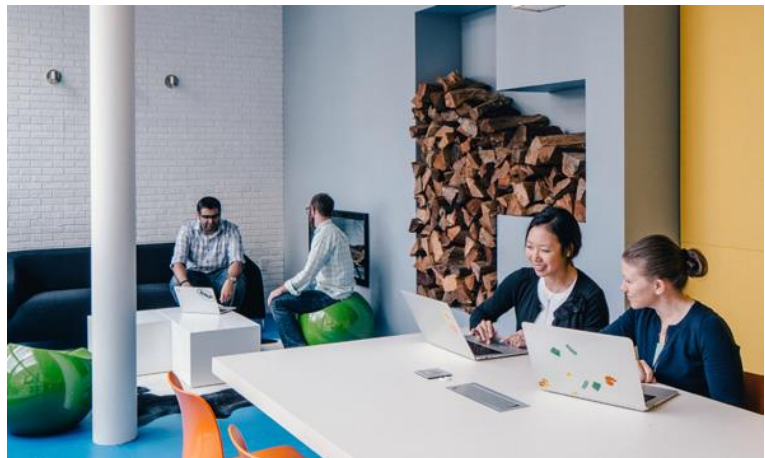
+ Enroll [Icons]

- Connect the work of the team to Airbnb's mission
- Align with other teams driving similar outcomes
- Collaborate with each team member to clearly define responsibilities
- Share information equitably across the team
- Further reading

Airbnb's mission reminds us that we are here to create a world where anyone can belong anywhere. As a people leader, you clarify how your team's work connects to the mission. Contextualizing the mission to your team's work isn't always easy, but it'll help your team understand why it does what it does. Learn to "start with Why," so you can inspire your team members to deliver their best work every day. 15 MIN

Video 1:1 283 3 3 7 4

Airbnb's "Why"



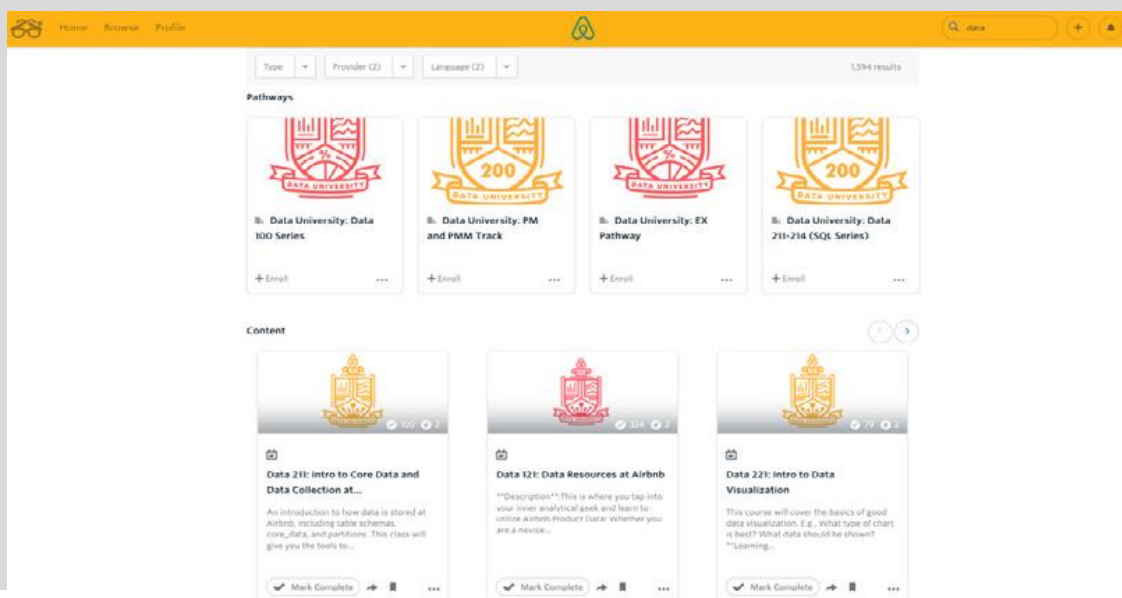
して開始されましたが、参加者の100%が同僚に勧めると言いました。 Airbnbのマネージャーのほぼ50%が、スキル能力開発プログラムのうち、少なくとも1つを完了しています。オンラインアセスメントで集計された彼らのスコアは、主要な「マネージャーとしてのふるまい」の成長を示しましたが、それに加えて、本プログラムに対するNPSネットプロモータースコアは、0～10段階の9.1という結果が出ました。

## Use Case2:

### Data University to Drive Data Competency

Amplifyプログラムが成功した後、Airbnbはビジネス上のもう1つの重要課題であった「会社が将来競争し、成功するために必要なスキル」の構築にDegreedが効果的だということを評価しました。

ビジョンはシンプルでした。すべての従業員がデータドリブン型の意思決定を行えるようにするということです。 Airbnbのデータサイエンティストは、同僚の教育を支援するツールを構築しましたが、従業員はツールを使用するための支援を常に必要としていました。そのため、データアナリティクスチームは、一部の社内ボランティアとともに、同僚と共有するための、コンテンツのキュレーションを開始しました。彼らはDegreed上に関連するパスウェイ群を構築し、現在はData Universityと呼ばれています。パスウェイには、データビジュアライゼーションやデータドリブン型意思決定などのスキルを学べる、集合研修30クラス分に相当するボリュームで、内容はフォーマルラーニングとインフォーマルラーニングが混在しています。各パスウェイには、事前課題と1時間のクラスセッションが含まれています。より関連性と効率性を高めるために、チーム固有のトレーニングとコンテンツを含めています。



Data Universityは、Airbnbで最も人気のある学習プログラムであり、1,000人の従業員が合計6,000のクラスセッションを完了し、すばらしい成果を上げています。また4000人以上の従業員の多くが複数のコースを開始しています。

## 結果

AirbnbとDegreedは協力して、数人のラーニングチームで、より効率的かつ大規模に新しいスキルの能力開発を促進する強力なソリューションを構築しました。Airbnbでは、Degreedプラットフォームは、以前使用していたLMSの約9倍のアクティブユーザーがあり、アクティブユーザーは2016年10月の公開以来112,000を超える学習オブジェクトが完了されています。

Degreedは、Airbnbの人財開発チームの機敏性も高めています。Degreedは、ソース元に関係なくAirbnb全従業員の学習をトラッキングできるため、同社は成功測定と投資を継続的に評価しています。「システムを含めて、機能しているリソースはさらに拡充し、機能していないリソースは簡単にオフにすることができます」とMurphy氏は言っています。

単一のラーニングテクノロジーから脱却することで、AirbnbチームはDegreedを中心に、学習習慣を構築し、

“ 昼と夜のような違いがでています。私たちが得た価値は期待をはるかに超えています。

Barry Murphy氏

Airbnbグローバルラーニング責任者



フローオブワーク（仕事の中での学習）の成長をサポートするソーシャルツールに投資する意義を見出しました。

学習コストとその価値をビジネス視点から比較する際、Murphy氏は次のように振り返りました。「1ユーザーあたりの費用は3年前と比べて約50セント少なくなりましたが、価値の面では、昼と夜のような違いがでています。私たちが得た価値は期待をはるかに超えています。」

この結果は非常に勇気づけられますが、Airbnbは高成長状態を維持するためにはイノベティブな学習を放棄できないことを知っています。Murphy氏は次のように締めくくりました。「私たちはラーニングエコシステム上の足りていないスキルギャップをどのように進化させるかを常に考えています。従業員のスキルに関しては、少しの時間ですら、すぐにすべてが古くなっていることに気付くからです。」