

# DISCOVERING A BETTER WAY TO LEARN

Booking.comが分断化したラーニング戦略をどのように改善したか



顧客名

# Booking.com

## 設立

1994

## 本社所在地

オランダ、アムステルダム

## 業種

旅行業

## 従業員数

グローバル 17,000名

## Degreed利用主機能

パスウェイ、グループ  
プラン、スキルプラン  
スキルレイティング  
プロバイダー統合

## 使用シーン

オンボーディング  
ソフトスキルトレーニング  
パフォーマンスマネジメント  
リスキリング  
コンプライアンス/製品教育  
マネジメントスキル開発  
アカウントマネジメントスキル開発

## 課題

各部門が自部門独自の集合研修  
コースを作成・運用したため、  
Booking.comの学習戦略は断片化  
され、会社にとっては作成コスト  
や運用コストが高くなり、戦略計  
画に直結しなくなっていました。

## ソリューション

従業員に分かりやすく、経営層に  
データと洞察を与えるために、20  
以上のソースを統合し、パーソナ  
ライズされたフィードとキュレー  
ションされたパスウェイを提供す  
る合理化したプラットフォームを  
構築。

## 結果

Booking.comの17,000人の従業員  
の90%以上がDegreedプラット  
フォームを利用。  
毎月13,000以上がアクティブユー  
ザーであり、その約3分の1は毎週  
利用。

## 概要

Booking.comは、1990年代に旅行業界に新しい風を持ち込みました。現在、200か国以上で2,800万件の予約リストが利用可能です。時代のスピードを保つために、Booking.comは集合研修トレーニングだけに頼ることはできませんでした。

そのため、Booking.comはDegreedを導入し、統合され、キュレーションでき、パーソナライズされたプラットフォームを構築しました。従業員は新しい学習体験環境を気に入っており、会社は従業員のスキルに関するデータにより、より深い洞察などの恩恵を受けています。現在、Booking.comの世界中の従業員に新たな学習機会が広がっています。

## 課題

Booking.comの使命は、「世界中を体験できるようにする」ことです。旅行eコマース会社として1996年にアムステルダムの子供ベンチャー企業として始まり、現在では70か国の198のオフィスで17,000人の従業員が働いています。従業員は、あらゆる場所の旅行を即座に予約することを可能にし、40の言語で24時間年中無休の顧客サポートを提供しています。

会社規模も大きくなり、小規模なスタートアップではなくなってしまったため、Booking.comは機敏性を取り戻す必要がありました。また従業員は能力開発プロセスに不満を感じていました。各部門は独自のトレーニングを作成し、トレーニングの多くはアムステルダム本社での集合研修トレーニングとして実施していましたが、目的を果たせなくなっていました。また、学習体験がばらばらになり、トレーニングを受けるまでの時間が遅くなり、従業員へのトレーニングコストが高くなっていました。さらに同社は従業員がどのスキルが足りていないかについてのデータもありませんでした。



## 新しいプラットフォームに望んだ要件

- 継続的なエンゲージメント
- パーソナライズされたトレーニング提供
- 自律性と能動性を支援
- いつでもどこでもアクセス可能

## ソリューション

分散されたラーニングから戦略をもったラーニングに移行するために、Booking.comは学習に関して新しい要件を設定しました。従業員は継続的にエンゲージメントされ、パーソナライズされたトレーニングを受けることができ、自律性と能動性が支援され、プラットフォームにいつでもどこでもアクセスできる必要があります。この要件を満たすために、彼らはDegreedを採択しました。

最初のステップは統合でした。Booking.comは、Coursera、Khan Academy、LearnUpon、Harvard ManageMentorなど、23のコンテンツプロバイダーを使用していました。従業員にコンテンツプロバイダー毎にログインさせるのではなく、Degreedと全コンテンツプロバイダーを繋ぎ、各ユーザーにパーソナライズされたトレーニングコンテンツをフィードし、トラッキングを可能にしました。

この新しい学習環境には、学習者が自分の目指す専門的な目標を達成できるように支援するパスウェイも含まれています。Degreedの導入前は、従業員は何を学ぶべきか、どのスキルを開発すべきかの方法が混乱していました。また従業員はしばしば集合研修トレーニングを受講しなければなりませんでした。現在、各部門に独自のパスウェイが容易され、会社に最も重要とみなされるスキルの能力を開発するようにデザインされています。従業員は、自分の成長のために学習すべきことをガイダンスする仕組みが提供されました。

この新しい戦略は、会社のニーズに合わせて簡単に調整できました。Booking.comの人財開発部は、各従業員の職位に必要なスキルマップを作成しました。また、人材開発部門は各部門のマネージャーがメンバーのためのコンテンツをキュレーションする方法を支援し、既存のリソースがDegreedプラットフォーム上でよりアクセスしやすくなり、活性化されていきました。

Booking.comには、従業員が日常的に使用する学習リソースに関するデータがあります。また、組織全体のスキル状況を表すリアルタイムなデータや、従業員が関心のある学習ジャンルなどのデータが日々記録されています。



従業員の参加と投資を促進するために、DegreedとBooking.comは外部機関と協力して、新しい学習戦略を社内に伝えるための最良の方法を見つけました。

Booking.comは「discovery：発見」がBooking.com文化を醸成する最も重要なポイントであることに気付いたので、新しいこの取り組みに「Discovery」という名前を選びました。このブランディングは、部門、チーム、個人の目標に合わせ、一貫したイメージとメッセージを含む、慎重に作成された公開時の施策の一つでした。この説得力のある告知により、主要なステークホルダーは期待が膨らみました。

従業員がプラットフォームを使い始めると、ビジネスに貢献する利点が明らかになりました。同社の最も才能のある1人が、Booking.comの業務に合わせて、最も信頼できる学習ソースからパスウェイを作成しました。このパスウェイにより、他の従業員は彼の経験を学習し、参考にすることができました。

もう1つの重要な利点は、タイムリーな学習でした。Booking.comがパフォーマンスマネジメントサイクルを行っていた時に人材開発部は支援する方法を見つけました。人材開発部は、フィードバックに焦点を当てた2つのユニークなパスウェイを作成しました。マネージャーはこのパスウェイにアクセスし、すぐにチーム内で情報を使用できます。

同社の最も重要な利点だったのは分析の改善です。Booking.comは、集合研修のように出席記録と満足度アンケートデータだけで分析するのではなく、従業員が日常的に使用する学習リソースに関するデータから洞察を得ることができます。また、組織全体のスキル状況を表すリアルタイムなデータや、従業員が関心のある学習ジャンルなどのデータが日々記録されています。



このデータは、より正確で信頼できる意思決定を支援します。たとえば人材開発部は、従業員はマシンラーニングへの関心は高いがマシンラーニングの習熟度が低いことを確認することができました。そのため、人材開発部は社内のマシンラーニング分野の専門家と協力し、パスウェイを素早くデザイン・キュレーションし、スキル開発ができるようにしました。

Booking.comとDegreedは協力して、懐疑論者を信者に変えました。ある重要なグループは、この新しい学習環境がカスタマーサービスの最優先事項から逸脱する可能性があるかと反論しました。DegreedはBooking.com人材開発部がマイクロラーニングの利点と継続的にスキルを磨くカスタマーサービス担当者の重要性に関するアンケートを支援しました。その結果、そのグループは同意し、現在はプラットフォームを熱心にサポートしています。

## 結果

Booking.comの世界中の従業員は現在、業界の最先端におり、変化やディスラプション（混乱）に備えています。Booking.comの17,000人の従業員の90%以上がDegreedプラットフォームを利用しています。毎月13,000人以上のユーザーがプラットフォームを利用し、約3分の1のユーザーが毎週利用しています。注目されているグループは頻繁に互いにフィードバックを与えています。「これは驚異的です！素晴らしいラーニングプラットフォームです。」このように、ある従業員は絵文字でいっぱいのSNS投稿で絶賛しました。

社内のマネージャーも同じように活気づけられています。たとえば、マネジメント能力開発チームのあるマネージャーは、スケーラブルで高品質なラーニングプラットフォームを構築でき、従業員が必要な時にアクセスできるとレポーティングしました。



過去に、この種のトレーニングは年に1回しか行われず、経営的にも多大なコストがかかっていました。同様に、公開開始から数週間内に、パートナーサービスチームは、アカウントマネージャーがパートナーのパフォーマンスを継続的に向上させながら、できる限り効率的・効果的になるようにデザインされたカリキュラムを開始することができました。

またすべての学習活動がトラッキングされ、すべてのソースが統合され、従業員がスキルを開発・測定しているため、Booking.comは公開から数週間内にそれらデータの価値を認識しました。すべての学習活動を可視化することで、従業員が使用している数百の学習リソースを識別でき、ビデオがプライオリティが高いリソースあることを認識しています。会社は、閲覧率と完了率だけでなく、コンテンツの共有頻度、ユーザーからのコメントの量と質から、キュレーションされたパスウェイの有効性を評価できます。さらに、学習者が最も頻繁に検索するキーワード・用語をトラッキングし、提供コンテンツをより効果的に調整できます。

Booking.comは、導入初期の成功に基づいて、職務に必要なスキルを定義し、既存スキルのベンチマークを作成し、旅行業界をイノベーションさせるスキルの能力を開発する予定です。Discoverプロジェクトチームは、この新しいプラットフォームを活用して、従業員の好奇心を刺激し、自主性をもたせ、業務に関連する経験で学習を促進し、会社の戦略目標に関連するデータ・洞察に基づいて結果を導こうとしています。