

経営のヒント322 研修をリアルにするか、オンラインにするか？効果的な判断法

ダイヤモンド社のメルマガで面白い記事がありましたから、ご紹介します。

私自身も「リアル」の研修と「オンライン」の研修を、振り返るチャンスとなりました。

どうすればオンライン研修を集合研修に近づけられるか、と悩んでいないか

今年は新型コロナウイルス感染拡大の影響で、4月から行われる予定だった新入社員研修の内容変更にも追われた企業も多かったのではないのでしょうか。集合できないため、急きょ研修を取りやめた、Zoomなどのビデオ会議システムを使って集合研修をオンラインにどうにか「置き換えた」などの対応をしたケースをよく耳にしました。デジタルで業務を行う習慣があまり多くはなかった日本企業の人事部門の方々にとっては、暗中模索の状態が始まった新年度だったかもしれません。

現在は、長引く新型コロナの影響下で、いわば強制的に始めたオンライン研修の経験を踏まえて、来年度に向けた新入社員研修や管理職研修などをどう運営していくか、検討され始めている頃ではないかと思います。

「今年オンラインで研修を行ったから、来年もそのままオンライン研修で」となんのためらいもなく判断できる人事担当者はきっと多くはないはずです。

最近、私が開催した「バーチャルクラス的设计」などをテーマにしたオンライン研修では、「(コロナ禍で)選択肢がなかったのも、集合研修の内容をほぼそのままビデオ会議システムに移行させて、数週間(数カ月の人も)におよぶ研修を実施した。けれども、本当に集合研修の質をバーチャル環境でも保てたのだろうか、と思い始めた」という意見が挙がりました。

集合研修が自由にできなくなった今、どうすればオンライン研修をこれまでの集合研修に近づけられるのか。これこそ、社員研修プログラムを担っている多くの人事担当者が最も知りたいことかもしれません。

しかし、その前にまず考えていただきたいのが、これまでの集合研修で保っていた(保とうとしていた)「質」についてです。

これまでの集合研修では、会社が求める質を本当に保っていたのでしょうか？ 集合研修の方が、本当にオンラインで行う研修よりも優れているのでしょうか？ 何が集合研修だからこそできることなのでしょうか？

テクノロジーの活用によって研修方法の選択肢が増えたことを踏まえて、何であれば集合研修でなければできないことなのか、オンライン研修で行えるものはないか、この機会に考えてみましょう。

研修の学習領域を3つに分けて考える

あなたの企画している「研修」の目標は何でしょうか？

インストラクショナルデザインでは、学習に期待される結果を「学習目標(習得目標)」と呼びます。学習目標では、結果として期待される行動を「～ができる」と表現します。

次に、目指す学習の内容を分類します。それを「学習領域(ドメイン)」と呼びますが、大きく「スキル(Skill)」「態度・行動(Attitude)」「知識(Knowledge)」の3つに分類することができます(図1)。それぞれ、以下のように定義でき、それぞれにあった学習方法があります。

【スキル】感覚や動きなど、身体を使って覚えなければ学習できない領域

【態度・行動】「対人能力」と「情動的能力」の2つに分類でき、いずれも概念を捉えた上で、それにふさわしい行動は何かを他者とのやり取りがあって学ぶことができる領域

【知識】さまざまな条件や概念を記憶する、問題解決をする、規則やルールに適応する、基本情報を応用する、さまざまな項目や状況を分類する、データを分析、統合する、そして情報を評価するといった知力を学ぶ領域

【図1】スキルドメイン・学習領域



モータースキル

Skill

態度・行動
(対人・情動)

Attitude

知識・知育

Knowledge

Instructional Design ID
LINKING LEARNING & PERFORMANCE

Adapted from W. Dick & L. Carey, *The Systemic Design of Instruction*, 1995.

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

[拡大画像表示](#)

習得すべきレベルで集合研修が必要かどうかが決まる

これら3つの学習領域は、図2のようにその習得すべきレベルによって、「人とのやり取りが必要なレベル」と「一人でも学べるレベル」に分類できます。つまり、「知識」の分野でいえば、情報の付与と覚えることが目的であれば、必ずしも「集合研修」である必要はありません。スキルの領域、態度・行動の領域でも同様です。このように習得目標とは、目指す学習の目的によって、必要な学習の段階と学習活動(研修の具体的方法)を選択する指標なのです。

【図2】学習アクティビティと学習(習得)目標 BloomのTaxonomy (知識の領域)

習得目標は、学習の順番と学習アクティビティを選択するための指標



Bloom's Original Taxonomy (1956), Revised by Lorin Anderson (2000)

All rights reserved ©Instructional Design, Inc.

[拡大画像表示](#)

研修の「質」は、目指すべき習得目標に適した学習活動が提供され、受講者が習得目標を達成できたかどうかによって判断する、とインストラクショナルデザインでは考えます。さて、皆さんの集合研修では、どんなことが行動レベルで期待される習得目標だったのでしょうか？

テクノロジーの進化で広がるオンライン研修の幅

従来、3つの学習領域の中でも「スキル」や「態度・行動」は、オンラインで学ぶことが難しいと言われてきました。しかし、双方向性が高いテクノロジーを利用できるようになった今、相手の動きを捉えながらフィードバックすることも可能になりました。Zoomを活用したヨガ教室や、ピアノの指導、ダンスなどの指導がその良い例です。

また、グループでのディスカッションやお互いのフィードバックをやり取りすることが可能なソーシャルネットワークを使った学習コミュニティも生まれています。

これらで重要なことは、研修で目指している目標にたどり着くための学習プロセスにおいて、どのタイミングで、どのようなフィードバックや双方向性が必要かということです。

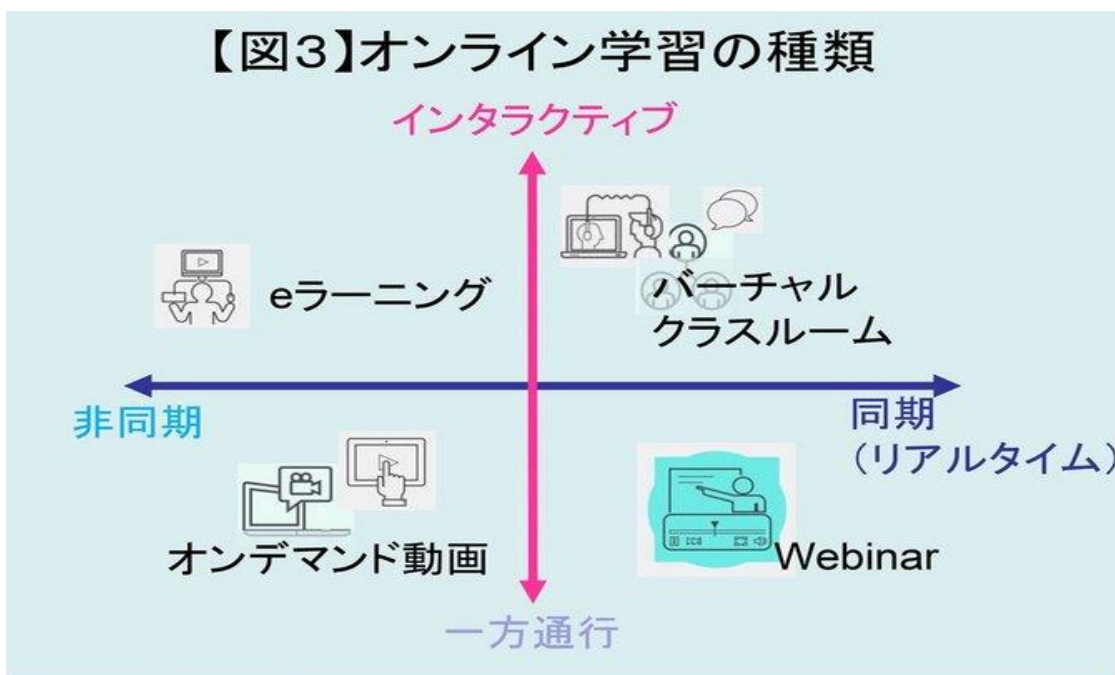
例えば、同じ集合研修でも、一方的な講義であったり、講師一人に対する人数が多すぎて、各人へのフィードバック提供が難しいようなクラスサイズ(適切な研修でのクラスサイズは、10人から15人くらいと言われている)であったりする場合、研修の質を高く保つことはできません。つまり、集合研修の方がオンラインよりも研修の質を高く保つ上で優れているとは、必ずしも言えないのです。

では、どのような観点で、集合研修やさまざまなオンライン研修の形態から最もふさわしいものを選びたいのでしょうか？

オンライン学習の種類「同期・非同期」「双方向性ある・なし」で分類

オンライン研修の種類をマトリックスで示した図3をご覧ください。横の軸はタイミング、つまり同期か非同期か、縦軸はインタラクティブ(双方向)か一方通行かを示したものです。講師や参加者同士のリアルタイムのやり取りがあって習得が可能な分野(例えば、態度・行動の領域や知識の上位習得レベルなど)は、(2)のバーチャルクラスの部分に当てはまります。オンラインではない場合では「集合研修」にあたる部分です。リアルタイムでも、一方通行で、習得が受講者に委ねられるのが、Webinarや対面式のセミナーです。

また、クイズや受講者に動きが要求される一定のインタラクションはあるけれども、リアルタイムのフィードバックなどが無いのが、コースコンテンツとして提供されるeラーニング。そして、自分でコントロールはできるけれども、インタラクションが無いのがオンデマンド動画コンテンツです。



「習得目標」を分解してオンラインで可能な学習活動を考える

例えば、「お客様が訴えている問題に共感を示しながら、解決策を導き出すことができる」という難易度の高い顧客対応スキルの習得が目標とされている研修があったとしましょう。目標とされているのは対人スキルの領域なので、人とのやり取りやフィードバックが必要です。その業務のプロセスを模することができるため「ロールプレー」といった学習アクティビティーがよく使われます。

しかし、この目標を分解してみると、

- (1) お客様の訴えを整理して問題を分析・特定することができる力
- (2) 問題の種類による解決策を提示するための事例の知識
- (3) 傾聴のスキル

といったことも「共感を示して、解決策へと導く」前に必要な学習要素であることが分かります。

(1)と(2)は、リアルタイムではなく、オンデマンド動画やeラーニング、事例の分析課題提出、ソーシャルネットワーク機能を使ったフィードバックやディスカッションでもできそうです。「傾聴のスキル」や「共感」には、実践演習でのフィードバックが必要なため、リアルタイムオンライン研修の工夫が必要だと考えられます。

ブレイクアウトルーム機能などのグループアクティビティーツールを使って、何を基準として何を評価することが傾聴や共感ができていることになるのかのチェックリストを持って評価する人、お客様役、カスタマーサービス役の3人一組でのロールプレーなどもできます。

オンライン研修は、集合研修以上に脳への疲労が大きいことやオンライン環境での集中力の限界が90分程度であると言われていています。そう考えると、何をリアルタイムオンライン研修にすべきか、集合研修を置き換えるという発想ではなく、習得目標を基盤に考える必要があるのではないのでしょうか。その上で、絶対に集合研修でなければならないものは何かを特定することで、その効果も高めることができるでしょう。

今年は「オンラインラーニング元年」とも言える状況かもしれませんが、ラーニングに変革をもたらし、企業研修の在り方から組織のラーニング行動へ変化をもたらす意味でもよいチャンスとしていきたいですね。

(ATD ジャパン理事、インストラクショナルデザイン代表取締役 中原孝子)