

第 11 講 自律的なオンライン研修の分析と設計

【学習到達目標】

- ・e-Learning という学習について説明できる。
- ・研修の効果分析について具体例を挙げて説明できる。

1. e-Learning という学習

e-Learning のイメージはどのようなものであるか？2000 年頃に e-Learning ブームが起きて、人材育成や各種講座に e-Learning に期待したが、長く e-Learning のブームは続かなかった。

あれから 20 年経過し、e-Learning はすいぶん定着したが、ただ単に垂れ流し型の e-Learning ではなく、e-Learning と対面授業やオンライン授業を組み合わせたハイブリット型授業が一般的となった。

香取（2001）によると e-Learning は、ただ単に e-Learning での“研修で学ぶ”のみではなくて、“情報で学ぶ”“経験して学ぶ”“仲間から学ぶ”を取り入れたより幅の広いものだと捉えている。

ローゼンバーグ（2002）は、“情報で学ぶ”とは、e-Learning の両輪として、オンライン研修とナレッジマネジメントシステム（KMS）の 2 つを重視した e-Learning 論を展開している。

また、“経験して学ぶ”とは、ゲリー（Gery.1991）によると、他人からの最小限のサポートで、高いレベルの職務パフォーマンスを可能にするための、統合された情報へのオンデマンドアクセス・道具・方法を提供する電子的業務遂行支援システム（EPSS）を提唱している。

“仲間から学ぶ”は、仲間から学ぶコミュニティであった。職場での学習(ワークプレースワーキング)、あるいはインフォーマル学習などの用語で、“仲間から学ぶ”機能に注目されている。

ローゼンバーグ（Rosenberg.2006）は、e-Learning を再定義し、「e-Learning とは豊かな学習環境を創造し届けるためのインターネット技術の利用であり、広範囲のインストラクションと教育リソースとソリューションが含まれる。

その目的は、個人と組織のパフォーマンスを高めることにある」と言っている。

e-Learning の目指す方向は、「教えない」研修であり、その目的は、教えないでも自分で学ぶ人を育てることである。鈴木（2015）は、研修設計マニュアルで、教えない研修への提案として次の 5 点を挙げている。

- (1)子ども扱いせずに大人の学びを支援するためのアンドラゴジーを採用する。
- (2)研修ではなく自己啓発と OJT を能力開発の基礎と位置付ける。
- (3)集合研修でもバラバラな課題に取り組む時間を設ける。
- (4)熟達化に応じて、「教えない」割合を増やす。
- (5)成長する学びに誘うきっかけとなる研修を考える。

つまり、教えない研修が実現するためには、自律的な学習者となることが重要であり、自律的な学習者であれば自律的なオンライン研修が実現する。ここでは、自律的なオンライン研修の分析と設計について考える。

2. 自律的なオンライン研修

研修の目的は「教えること」ではない。それは学習者が「自ら学ぶ」ことを手助けし、学習者に「行動変容」が起こることである。

「教えない」研修が主体的な学び手を前提として、よりフレキシブルな学習環境を提供すると共に、本講座の対象者である成人学習の原則を踏まえる必要がある。

ノールズ（M, Knowles, 1980）は、『成人教育の現代的実践 ペダゴジーからアンドラゴジーへ』により、ノールズが良い成人教育者か否かを判断する方法として引用した成人教育プログラムによって開発された以下の 6 つの判断基準を提唱している。

- ①指導者は、学習内容と技能に関する知識を身につけているだけでなく、そこで成功した実践者でなければならない。
- ②指導者は、その学習内容に対して、またそれを他者に教えることに対して、情熱的であるべきである。
- ③指導者は、人びとに対して、理解と寛容の態度をもつ（あるいはそれらを学ぶことができる人間である）べきである。彼らは、親しみやすさ、ユーモア、謙虚さ、そして人々に対する興味・関心といったパーソナリティ特性をも身に付けているべきである。これらは、成人を指導する上で効果的である。
- ④指導者は、教授法に関して、創造的に考えるべきである。彼らは、変化しつづける成人のニーズや関心に対応するために、新しい方法を進んで試みるべきである。

また、事実を提示することよりも個人の成長により関心を示すべきである。

⑤地域社会や職業集団における地位、過去の教育経験など一般的に求められるものは、上記の特性と適合したときのみ意味をもつのである。

⑥指導者は、成人が、学習者としては子どもとは異なっているという考えに、関心を示すべきである。また、成人の指導に関する現職訓練のプログラムに参加できることに対して積極的に喜びを表現すべきである

M. ノールズは、成人群のための7つの原理を報告している。

- 1) 霧囲気作り
- 2) 相互的計画化
- 3) 学習ニーズの自己診断
- 4) 学習速度のコントロール
- 5) 学習資源の見つけだし
- 6) 教師の支持的な役割
- 7) 学習結果の自己評価

また、成人群の特徴として次の3つがあげている。

- 自己決定学習ができる
- 生活経験が豊富である
- 実用重視である

1つ目の特徴は、自己決定学習に示されるように、まず何を学ぶかを自分が決めるということである。大人になるとフォーマル・ラーニング、つまり学校教育の枠組みがないので、そこにおいては自分でこれを学びたいと決心して何かを学ぶという行為ができる。従って自己決定学習ができる。

2つ目の特徴は、生活経験が豊富であるということである。つまり人生上の経験が学習のための資源になりうるということである。これも子どもの学習とは大きく違う点である。大人は、いろいろな人生上の体験が、今学んでいることとどういう関係にあるのかを考えることができる。いわゆる机上の空論（理論だけ学んで実際には使えない）というのは起こりにくい。理論を学べば自分の体験からどういうふうに継承されるか、照らし合わせて「ここは理論的に説明できるけれどここは少し違うな」というような判断ができる。このようにして体験そのものが理論のための資源になる。

3つ目の特徴は、実用重視ということである。もともと自己決定学習で何を学

ぶかという時に、自分のニーズが判断基準となる。今、目前に何か学ぶことがあるとすれば、それが自分の人生や仕事上何か役に立つかということで判断する。従って現場の問題を解決することができるかどうかで学んだり学ばなかったりする。つまり実用重視の判断をするということである。

3. 研修の効果分析

(1) 研修の効果測定

研修テーマによって、例えば「知識習得」や「スキル開発」などは、ある程度効果を測定しやすいが、「意識変革」や「行動革新」「価値観醸成」といったものは、効果が抽象的になりがちで効果測定しにくい。

最近の研修では、知識やスキルの習得よりも、意識変革・行動革新を促して成果を追求するものが増えてきている。研修担当者は、効果測定しにくい研修で成果を出さなければならないというジレンマに陥る。企画力、論理的思考、戦略思考、創造性、意識変革、モチベーション、リーダーシップといった内容を扱った研修は、効果測定が極めて難しい。

知識習得を目的とした研修であれば、研修前後にテストを実施し、結果を比較することで効果の測定が可能である。しかし、例えばコーチング研修の効果測定となると定量的に測ることが難しく、また、いつ効果が表れるのかも分からぬ。このような定性的な効果をどのようにして測定するべきか今後の重要な課題になってくる。

研修の効果が上がらない要因は以下のようになる。

- ①研修の目的やねらいを明確にしていない
- ②効果測定として何を測るのか決めていない
- ③誰がいつ測定するか決めていない

(2) 研修の効果測定のポイント

- ①研修の目的、受講者の行動変容を評価する
- ②評価することが目的ではなく、評価するに値する結果を出すことが目的
- ③職場の視点と教員の視点から研修、教育を見直していく機会と捉える
- ④教育を通じて職場を成長させるツールと考える
- ⑤人材育成を望ましい方向にマネジメントするために効果測定をする

研修を実施する前に研修の目的を明確にし、具体的な学習到達目標を立てなければ、効果測定はできない。まず、測定可能な学習到達目標の設定が大切である。

そして、研修カリキュラム・講師を検討し、研修を実施する。研修後に学んだスキルが、職場でどのように活用され、当初の学習到達目標が達成されたか、改善されたのかを測定するというステップを踏むことが重要である。

課題

1. 自律的なオンライン研修について、具体的に企画ができる。
2. 研修の効果測定について具体例を挙げて説明しなさい。