

「教える」研修の終焉。 そして「自ら学ぶ」時代の幕開け。

企業研修のパラダイムシフトと、自律的な学習者を育てるための新戦略

約束されなかった革命： e-Learningブームの光と影

circa 2000

2000年代、e-Learningは人材育成の革命として期待された。

Noto Sans JP

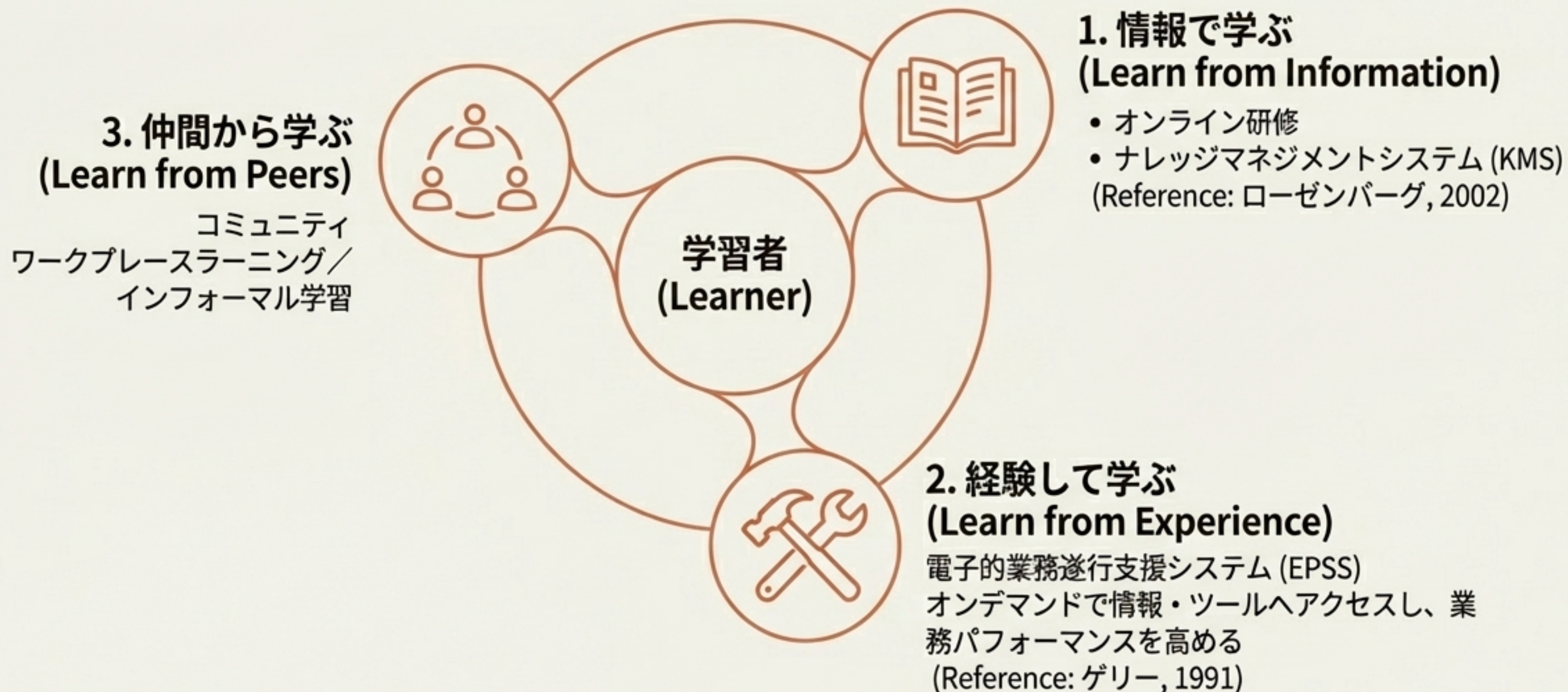
しかし、ブームは長続きせず、多くは「**垂れ流し型**」コンテンツの配信に留まった。

現在

20年経った今、対面と組み合わせた「**ハイブリッド型**」が一般的になったが、根本的な問いは残っている。
「**学習**」とは何か？

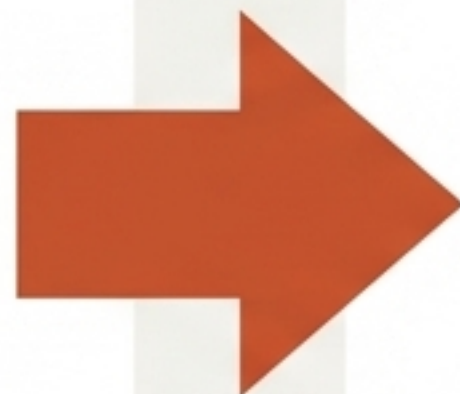
「学習」を再定義する：研修はエコシステムの一部に過ぎない

中央の考え（香取, 2001より）：効果的な学習は、単一の研修ではなく、3つの要素から構成される。



パラダイムシフト：「教える」から「促進する」へ

教える (To Teach)



促進する (To Facilitate)



「個人と組織のパフォーマンスを高めることにある」
— ローゼンバーグ (Rosenberg, 2006)

e-Learningの目指す真の方向性は「**教えない**」**研修**である。
その目的は、教えなくても「自分で学ぶ人」を育てること。

私たちの物語の主人公：成人学習者の3つの真実

「教えない」研修を設計する前に、我々が誰のために設計するのかを理解する必要がある。
その答えはアンドラゴジー（成人教育学）にある。



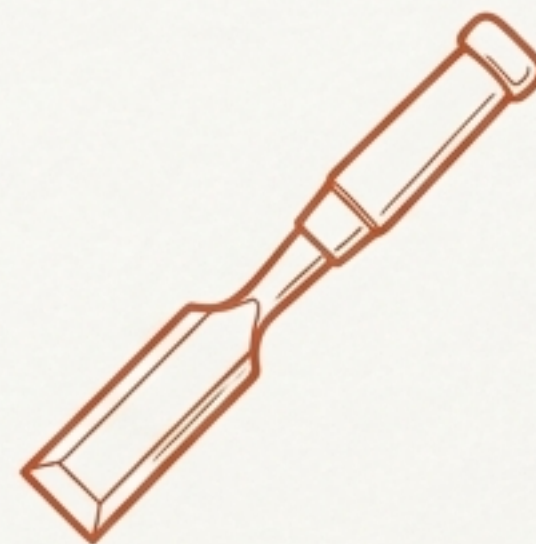
1. 自己決定学習ができる (Self-Directed)

何を学ぶかを自分で決める。フォーマルな枠組みではなく、自身の決断で学ぶ行為を開始する。



2. 生活経験が豊富である (Rich with Experience)

人生経験が学習のための資源となる。理論を学ぶ際、自身の体験と照らし合わせて意味を構築できる。



3. 実用重視である (Practicality-Focused)

自身のニーズが判断基準。「自分の人生や仕事に役立つか？」という観点で、現場の問題解決に繋がるかを重視する。

成人学習のための7つの原理 (M. ノールズ)

自律的な学びを支える環境設計のルール



設計者の新たな役割：「教えない」研修を実現する5つの提案

引用（鈴木, 2015）：私たちの仕事は、コンテンツを教え込むことではない。自律的な学びへと誘う「きっかけ」を設計することである。

1. 子供扱いせず、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、個別の課題に取り組む時間を設ける。
4. 学習者の熟達化に応じて、「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。



Section 2: 自律性のための設計と効果測定

理論から実践へ：自律的なオンライン研修を構築し、そのインパクトを証明する方法

設計フレームワーク：「教えない」研修をデザインする5つのアクション



1. アンドラゴジーの採用

学習者を意思決定のパートナーとして扱う。



2. 自己啓発・OJTを基礎に

研修を「特別なイベント」ではなく、日常業務と自己成長の支援策と位置づける。



3. 個別課題への時間

一斉授業の形式を脱し、参加者一人ひとりの課題に合わせたパーソナルな学習時間を確保する。



4. 「教えない」割合の調整

初心には手厚いサポートを、熟達者にはより多くの自律性を。学習者のレベルに応じて介入度を変化させる。



5. きっかけの創出

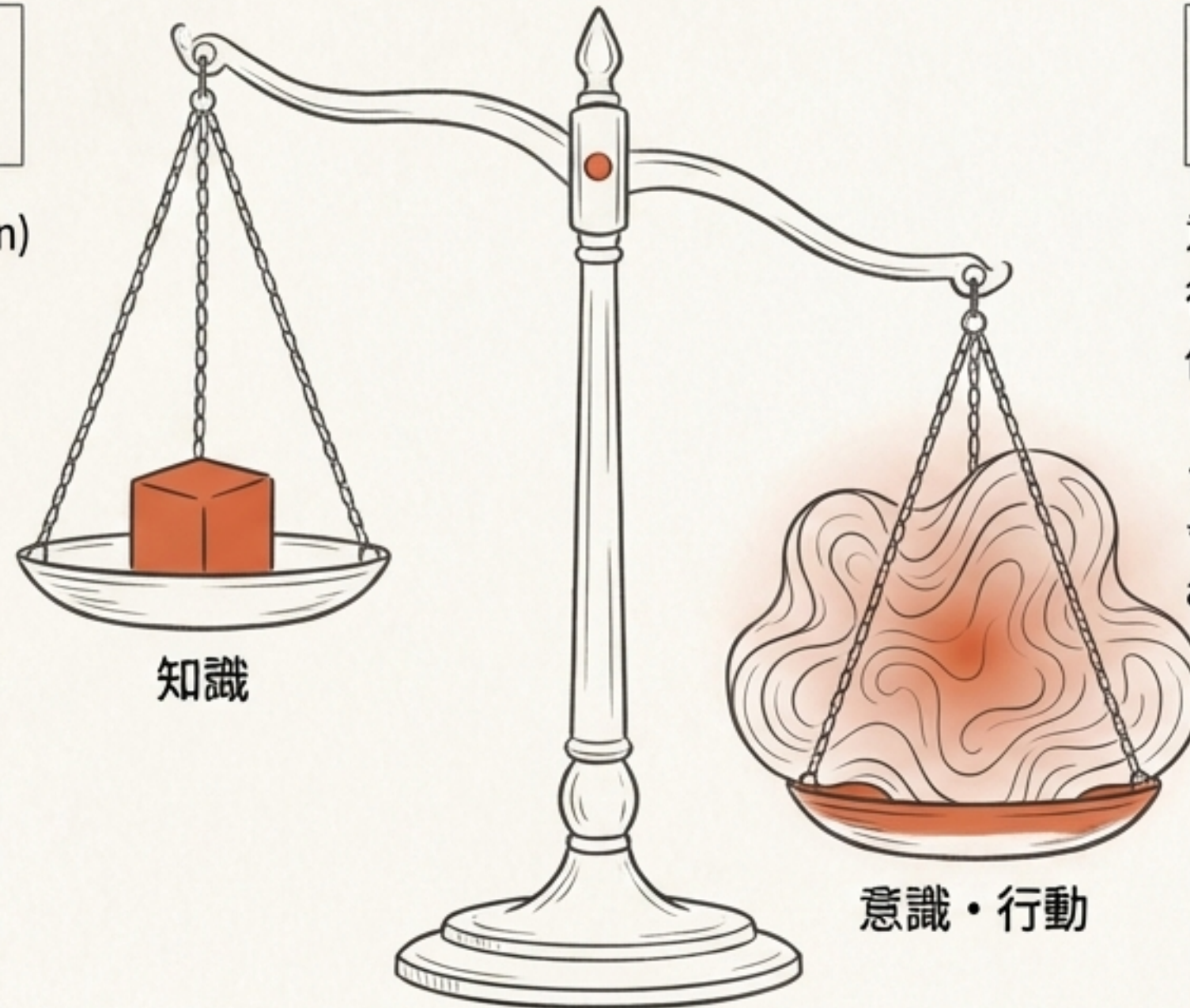
研修のゴールは知識の習得ではなく、学習者が「もっと学びたい」と感じる探究心に火をつけること。

測定のパレンマ：最も価値ある成果は、最も測定しにくい

研修担当者は、効果測定しにくいテーマで成果を出すというパレンマに陥る。

測定しやすい
(Relatively Easy to Measure)

知識習得 (Knowledge Acquisition)
スキル開発 (Skill Development)
Method: Pre/Post tests



測定しにくい
(Extremely Difficult to Measure)

意識変革 (Mindset Shift)
行動革新 (Behavioral Innovation)
価値観醸成 (Value Formation)
リーダーシップ、創造性、モチベーション etc.
Challenge: When does the effect appear? How can it be quantified?

なぜ研修の効果測定は失敗するのか？ 3つの致命的な要因

多くの効果測定が形骸化する理由は何か？



要因① 目的の欠如 (Lack of Purpose)

研修の目的やねらいが明確に定義されていない。



要因② 指標の不在 (Absence of Metrics)

効果測定として「何を」測るのが決まっていない。



要因③ 実行計画の不備 (Flawed Execution Plan)

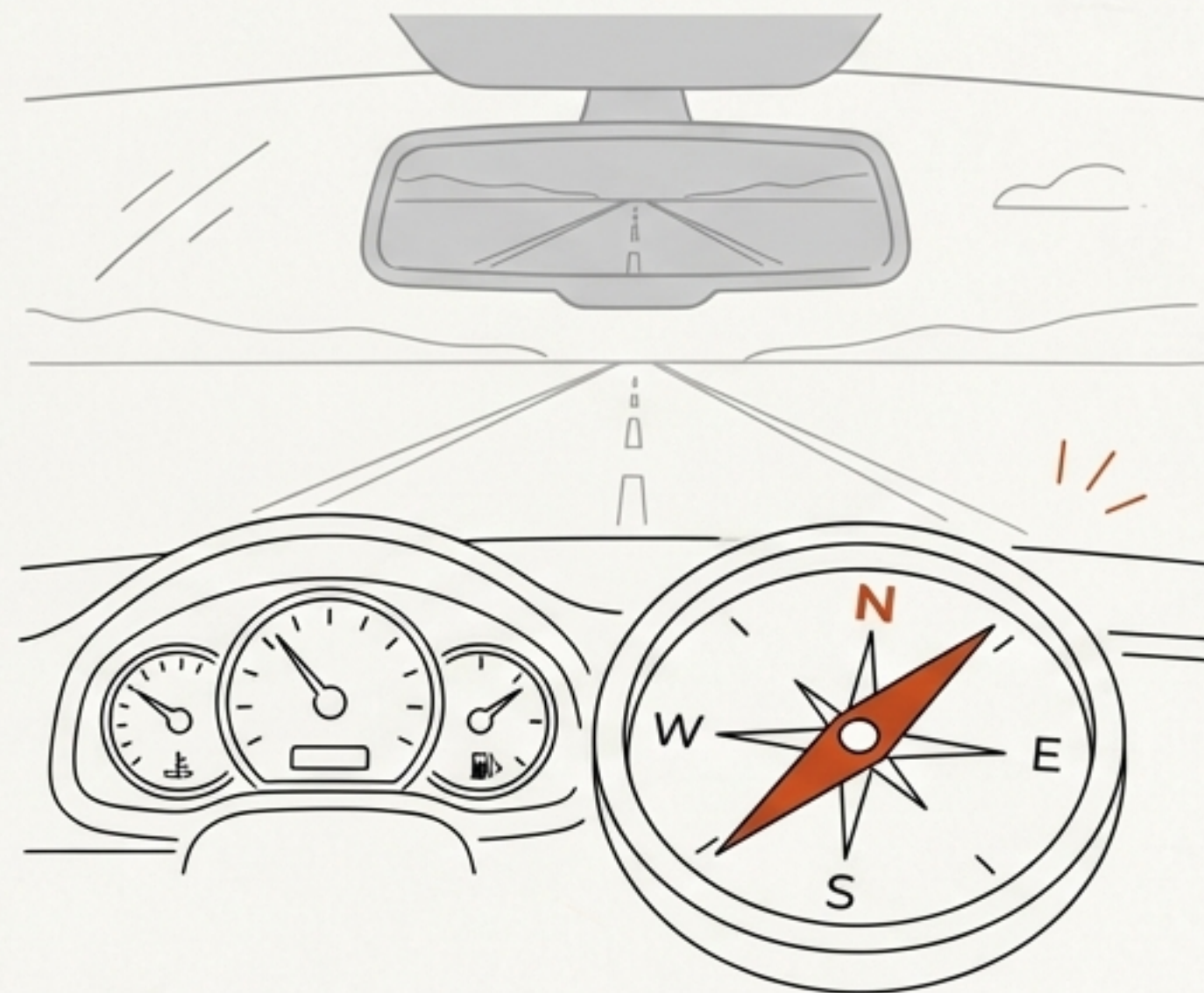
「誰が」「いつ」測定するのが決められていない。

測定の新たな目的： 評価からマネジメントツールへ

「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」

- 5つのポイント

1. 研修目的と受講者の**行動変容**を評価する。
2. 「評価するに値する結果」を出すことを目指す。
3. 研修を**職場の視点**で見直す機会と捉える。
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**するために行う。



効果測定 of 黄金律：すべては設計「前」に始まる

効果的な研修と測定の土台は、ただ一つ。

「測定可能な学習到達目標」

(Measurable Learning Objectives)

この目標なくして、カリキュラムの妥当性も、研修後の効果も、客観的に判断することは不可能である。

自律的学習をマネジメントする完全なサイクル



あなたの組織における、次の一步

このパラダイムシフトを、あなたの現場でどう実現しますか？

1. 設計 (Design)



あなたの次なる「自律的なオンライン研修」を、どのように具体的に企画しますか？

2. 測定 (Measurement)



その研修の真の効果を、どのような具体例を挙げて測定・説明しますか？

