

岐路に立つeラーニング

萩原達郎

eラーニングでは、研修を提供する側にも、集合研修を提供するのとは異なる作業が必要である。とりわけ、学習コンテンツの改訂のたびに必要となる手間を考慮すると、eラーニングは、研修を提供する側にとって、必ずしも負担が軽減されるものではないことが明らかになってきた。野村総合研究所（NRI）でも、eラーニングを導入した後にこのことに気づいた。しかしながら、eラーニングの導入を契機として、研修を提供する側の意識が大きく変化し、「情報提供型研修」から「ナレッジ共有型のケース研修」への転換を果たすことができた。今後も、新しい技術が進展するたびに、研修をはじめとする従業員教育の姿も大きく変化することが期待される。

eラーニングの始まり

米国はもちろん日本でも、企業は従業員教育のために情報システムを活用してきた。しかしながら、その目的は主に人事システムの一部として保有資格や研修受講履歴を管理することにあり、従業員の教育の結果を管理するためのものであった。情報システムが従業員教育そのものに積極的に用いられるようになったのは、米国でも1990年代の後半になってからである。

1996年ごろから、米国では政府や大学、企業の教育担当者間で、IBT（Internet Based Training）が話題にのぼるよう

になった。このときから、eラーニングという独立した分野が生まれたと見ることができる。これ以後、eラーニングビジネスには、さまざまなプレーヤーが登場してくることになる。

eラーニングに参入したプレーヤー

eラーニング業界には、大きく分けてコンテンツベンダーとシステムベンダーの2つが存在する。

コンテンツベンダーは教材を提供する事業者である。したがって、出版社や大学、各種の学校など、紙ベースの教材を作成していた事業者がそのまま参入してき

た。あるいは、デジタル化を外部に委託するベンダーもあったため、これを担当したデジタルアート・クリエイターなどがコンテンツベンダーとなることもあった。

一方システムベンダーは、紙ベースの教材をデジタル化してインターネットやイントラネット上で利用できるようにしたり、その利用そのものを管理したりするツールを提供している事業者である。

前者のためのツールをLCMS（ラーニングコンテンツ・マネジメントシステム）、後者のためのツールをLMS（ラーニング・マネジメントシステム）と呼んでいる。

なお、システムベンダーには、自社の従業員のためにシステムを開発していたIT（情報技術）企業が、そのシステムを外販向けにカスタマイズして提供することもあった。日本ではこのIT企業系のベンダーが多い。

eラーニングで費用削減は実現するか

eラーニング業界のこの2つのベンダーが共通してユーザー企業に宣伝していたことは、従業員教育に関するさまざまな費用を、従来の集合研修と比べて大幅に削減

できるということである。これをユーザー企業にとっての恩恵としてきたところに、eラーニングの急速な成長の理由があったとともに、実はその後の急速な停滞にもつながる要因があった。

eラーニングは、本当に教育費用を大幅に削減するのだろうか。

たとえば、一定数の受講対象者がいるため、会場や日程の都合で複数回に分けて開催しなければならない講義があったと仮定する。そして、これをeラーニングで提供するために、初回の講義をビデオに録画して、そのビデオを自席のパソコンからオンデマンドで視聴できる環境を用意したとする。

この場合、eラーニング化により削減できる費用には、初回を除く講師の人件費、講演を開催するための会場費など、コンテンツ制作にかかわるものがある。また、受講生が講演会場まで移動するための交通費や、移動時間相当の受講者の人件費など、移動にかかわるものもある。

確かに、eラーニングによってこれらの費用が削減できることは事実であるが、それはあくまでも理想的なケースである。実際に制作してみると、このとおりにはいかないことがわかってきた。実

は、ユーザー企業は追加費用を投じる必要が出てきたのである。

一例を挙げるなら、もし、講習の終わり近くになってから講師が自分の発言の誤りに気づいたり、配布した教材の誤りに気づいたりした場合、集合研修であれば訂正することができる。

しかし、いったんeラーニング化してしまうと、それを訂正するためには費用が発生する。訂正しなくても済むように、また、訂正が必要であったとしても費用を抑えるためには、講義の完成度をなるべく上げたうえで、できれば短時間ずつのパートに分割しておく必要がある。

こうしたコンテンツづくりは、たとえばNHK教育テレビの番組を制作する場合と同じくらい、細心の注意を払わなければならないということである。

eラーニングの難しさ

しかしながら、番組制作会社ではない企業の人材育成担当者にとって、完璧なシナリオを用意することや、シナリオどおりに完璧に演じられる講師を確保することなどほとんど不可能である。

また担当者は、訂正のために一部の発言や映像だけを、前後の違

和感なく削除したり、入れ替えたりする編集技術も持ち合わせていないため、結局は撮り直しをする必要が生じる。さらに、eラーニングの視聴システムが、映像を途中で止めた箇所にブックマークを設定し、次回には止めたところから再生する機能を提供していると、初めての受講者が再生する際、必要な部分を飛ばしてしまうということも起きかねない。

このように、eラーニングでは、費用を大幅に削減できるほど完成されたコンテンツを制作するのは難しく、結局は、「枯れた(従来型の)コンテンツ」しか利用できないことがわかってきた。

これにはベンダーの側にも問題はあった。コンテンツベンダーにおいては、見せ方などの技術知識の不足がネックであることがわかってきた。一方、システムベンダーでは、便利な機能を提供しているつもりでも、それを実際に活用するシーンを提示することができなかつたりした。

このような事情から、企業の従業員教育の担当者からすれば、結局のところは、従来どおりの集合研修を回を重ねて実施するほうが、教育効果も高く、コストもはるかに低いということになってし



まったのである。

eラーニングの新しい 取り組み

米国では2000年以降、日本でも2004年ぐらいから、システムベンダーがeラーニングビジネスから撤退するようになった。特に米国では多くのシステムベンダーの統廃合などがあり、プレーヤーの数は激減することになった。そして残ったシステムベンダーは、LMSやLCMSなどのeラーニング関連分野から、より幅広い分野に進出することによって生き残りを図っているのが現状である。

そのなかでの一つの新しい取り組みは、「eラーニング2.0」などと呼ばれる、Web2.0になった技術や仕組みである。しかし、当初からの多くのユーザー企業は、技術や仕組みなどがeラーニングを進める理由ではないことを知っているのもはや大きな潮流にはなりえないと思われる。

もう一つの新しい取り組みは、対象業務の領域を広げるものである。研修目的に閉じていたeラーニングの対象は、目標管理や多面評価（360°評価）から、後継者育成や報酬管理、採用管理など、人事や教育のすべての領域に拡大し

てきた。こうした取り組みについては、ユーザー企業からも人材管理の観点で高い関心が示されているようである。

野村総合研究所の人材育成

ここで日本企業の事例として、NRIの従業員教育におけるIT活用の状況を紹介しよう。NRIでは、従業員教育は人材開発部が担当している。

NRIがeラーニングを本格稼働させたのは2001年のことである。集合研修の受講管理を行うためのLMSは、2001年より前からNRIでは自社開発していた。

一方、NRIのグループ会社の一つであるNRIラーニングネットワークでは、パソコンとネットワークを利用した学習プラットフォームを商品化していた。そこで、NRIでは2001年に、集合研修の受講管理に加えて、eラーニングの受講と受講管理も行える新しいLMSを自社開発した。

このような仕組みのeラーニングが始まると、従業員教育に携わっていた人材開発部は、社内における自らの存在意義を振り返ることになった。従来から行ってきた、財務会計やネットワーク技術などを伝える講義型の研修は、早

晩、eラーニングに置き換わることが想定される。それは、従業員教育に当たる人材開発部の戦略的役割が変わることを意味する。

そこで、人材開発部ではeラーニングでは実現できないことに注力することになった。その対象の一つとして、「ケース討議」を挙げることができる。

NRIは、ソリューション開発ばかりでなくコンサルティングも含め、さまざまなサービスを提供している。そこで人材開発部では、過去に行われたプロジェクトの成功事例や失敗事例を集め、そのときどきの社会環境を示すデータと新聞・雑誌記事をもとに、一つの物語としたケース教材を開発した。

このケース教材を使って、物語の登場人物は限られた情報や背景のなかでどのような判断をしてきたかを考え、自分ならばどのような判断や行動をするかという課題を設定した。そして、この課題についてグループで議論し、その結果を互いに発表する形式にした。まさにビジネススクールが採用している討議形式の手法である。

もし失敗したプロジェクトがあれば、そのプロジェクトマネージャーがどのような数値をもとにど

のような判断をしたかを、限られた情報のなかで自分たちも追体験する。そして、その原因について語り合う。その際に、当時そのプロジェクトに従事していた者、あるいは、そのプロジェクトとは直接かかわりが無いものの、プロジェクトマネージメントに長じた者が発表の際に意見を述べる。もしくは自分の体験を語る。それによりケース討議の参加者たちは、失敗の原因となったプロジェクトマネージャーの行動や判断の間違いに「気づく」とともに、自分たちが今後、プロジェクトマネージャーに就いた場合に、その失敗を繰り返さないようにするという取り組みである。

こうしたケース討議は、自社内のナレッジの共有そのものである。プロジェクト紹介という形で

これを開示する場合、講義形式では事実を伝えることはできても、受講生の「腑に落ちる」ことは難しい。しかし、ケース討議の形を取ることで、失敗事例の共有が円滑に進む。これは、スライドと音声を使用した講義形式のeラーニングではとうてい実現できないものである。

このように、NRIにおける従業員教育は、eラーニングを機に、講義主体から討議主体に大きく方向転換をすることになった。

eラーニングは終わったのか

eラーニングはすでに役割を終えてしまったかどうかは、簡単に結論を出すことはまだ難しい。なぜなら、新しいeラーニングの取り組みのなかには、ブログやSNS（ソーシャル・ネットワーキング・

サービス）といったWebコミュニティに視線を向けたものも登場してきているからである。

本稿ではこれについて詳しく考察する紙面の余裕はないが、ITによって企業の人材育成が高度化される可能性が高いことだけは間違い無い。システムベンダーの機能紹介や、コンテンツベンダーの内容紹介に安易に踊らされることなく、自社が何をすべきなのかをまず十分に考え、そのうえで、人材育成に最適なシステムやコンテンツの組み合わせを考えることが必要であろう。

『ITソリューションフロンティア』

2008年2月号より転載

.....
萩原達郎（はぎわらたつろう）
人材開発部推進二課長