

2006 年度卒業論文
山田正雄ゼミナール

新時代における企業内教育

日本大学法学部 管理行政学科 4年

学籍番号：0350140

今溝 英明

はじめに

企業の三要素は『人・物・金』と言われている。この中に現在ではICTの普及により『情報』という概念が追加されるであろう。この情報は単体で考えられる他、既存の三要素に与えた影響も非常に大きいものである。例えば物の場合はPOSシステムを初めとした流通や販売システムの形成。金の分野ではB to B や B to C 等の決済に関する取引、そして株式のオンライントレード等が挙げられる。

その中で、人の分野に関することはどうであろうか。人=労働力というものは数値化する事も難しく同じ人もいなければまったく同じ能力を持つ人もいない。全ての人間が違う数値を持つ中でどの様に ICT を利用すれば効果があるのかという事に興味を持ったのが本論文を書くにあたってきっかけである。その中で企業内教育に焦点を当てたのは利益を出すことを目的とした組織の中での教育、人生の一番長い時間を過ごす期間での教育というものがどのような構造や歴史を歩んできたのかという理由である。その理由は各教育方法の効果や欠点等を挙げていき解決策や原因を考察する事で今後の教育方法が生まれ出せると考えた為である。論文の目的としては企業内教育の内容の考察もあるが、それ以外にも企業を取り巻く環境についても述べ、これからの教育体制つまり新時代における教育を考えたいと思う。環境や時代により人の生み出す労働力や雇用者数というものは変化するためである。本論文では一例として平成の不況の時代と 2007 年問題を取り上げると共に労働者の観点からの考えを加えるためにキャリアについても簡単に触れている。

論文の構成としては大きく 3 つに纏めてある。1 章では企業内教育の根本である手法や企業を取り巻く環境の変化を論じている。これを踏まえ 2 章では e ラーニングの導入による変化や企業内教育における e ラーニングの変遷を述べ、最後の e ラーニングの問題点を論じている。そして、最後に 3 章でこれから企業が選択すべきである教育方法について考察する。

目次

はじめに	1
1 企業内教育の手法と環境の変化	3
1.1 企業内教育の必要性	3
1.2 労働者のキャリア	3
1.3 企業内教育の種類	5
1.3.1 OJT	5
1.3.1.1 OJT の仕組み	5
1.3.1.2 OJT の人選	6
1.3.1.3 OJT の役割	7
1.3.2 Off-JT	7
1.3.2.1 セミナー教育	7
1.3.2.2 通信教育	8
1.3.2.3 自己啓発	9
1.4 労働者を取り巻く環境の変化	9
1.4.1 雇用の削減と専門化	9
1.4.2 2007 年問題	10
1.4.3 若手社員の定着率低下	11
2 eラーニングの変遷	12
2.1 eラーニングの仕組み	12
2.2 eラーニングのメリット	13
2.3 eラーニングの変遷	13
2.3.1 メディア活用時代	13
2.3.2 CBT 時代	14
2.3.3 WBT 時代	15
2.3.3.1 WBT とは	15
2.3.3.2 LMS	16
2.4 eラーニングの問題点と限界	18
3 新しい形の企業内教育	20
3.1 ブレンディッドラーニングとは	20
3.2 ブレンディッドラーニングの特性	22
3.3 教育の枠を超える教育システム	24
おわりに	27
参考文献	28

1 企業内教育の手法と環境の変化

1.1 企業内教育の必要性

企業内教育とは、企業が労働者に対して行う教育の事である。名称は企業により、社員教育や企業内研修、社員研修等、様々である。教育と一括りにしているがその内容は多岐に渡る。大きく二分すると、労働者に対して仕事を行う能力をつけさせる教育と、労働者の精神面に変化を与えさせる為の2種類になる。そして前者の能力をつけさせる教育は、知識や方法を外部からインプットさせる教育と元から持っている能力や知識を表面に出す（アウトプット）為の教育に分けられる。

仕事に求められている能力は大きく2つに分けられる。一つは主に全ての仕事に使うことが出来る能力であり、地頭等と呼ばれる先天的な能力である。もう一つは特定の仕事をを行う為に必要な能力である、主に知識ノウハウ、経験からなるものである。企業では主にこの後天的な知識や経験を付与させる事で労働者を成長させていくことになる。これは仕事の実行以外の全ての事で教育を行う事で人材育成の根本の考え方である。

先天的な能力は別にしろ、人は誰も社会に出る段階から能力が備わっている訳ではない。一般的に最初に行なわれる教育としては、社会人のマナーや、自社の概念等の教育が行われた上で仕事の上で必要な能力の教育を行う事となる。その後、段階を踏んで様々な教育が行なわれるであろう。仕事の場面が変われば、対応した知識が新たに必要とされる。昇進や異動を行なった場合にも環境に合わせた能力が必要になるだろう。企業は労働者に対し教育を行なう事で、自社に利益を与えてくれる人材、最終的には企業の経営を担う人材を育成する為に企業内教育は行う必要がある。

1.2 労働者のキャリア

労働者は入社から40余年という長い歳月を企業で過ごすこととなる。これは転職や出向などを行った場合でも労働者個人の観点から見れば一つのキャリアである。本論文では企業内での教育を一つの流れとして捉える為に同一の企業内での過程と捉えている。

一般的に会社内のキャリアは大きく分けて 若手層（プレーヤー層） 中堅層（リーダー層） 経営層に分別される。若手層は新入社員から一人前の人材として、中堅層は部門のトッププレイヤーやリーダーがこれに当たる。経営層はその名の通り企業全体の運営を行なう層である。

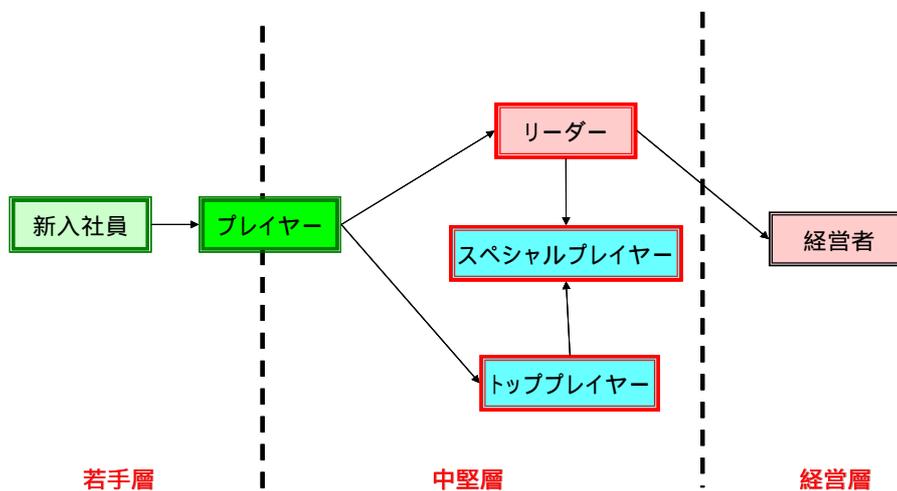
どの層にいる労働者にとっても教育は重要な要素であり、当然ながら必要とされる能力も大きく違いがある。企業では各層や役割に対しステップアップを推進する為にも教育を行う必要があり、結果を元に給与や昇進を決定することとなる。以下は各層の特徴である。

若手層は新卒社員を含めた若年層の集団である。社会に出てからあまり時間がたっていないため、能力が低く仕事を遂行する為に多くの教育や上司の判断を受ける必要がある。教育を受け仕事を実行していく中で企業における自分の役割を作り出していく。パフォーマンス＝結果を一人で出す事が出来るようになって初めて中堅層に分類される事となる。

中堅層は主に自分で仕事を完遂できパフォーマンスが高い労働者、もしくは部門などのリーダーの層である。この層の特徴としては、仕事のレベルは一定以上備えている労働者達の集団である。

仕事のパフォーマンスが高い労働者はここから 2 つのキャリアに分かれる事となる。一つ目は自分の仕事能力をさらに高め、その分野のエキスパートに向かうコース、部門のリーダーとして自分の経験や知識を周囲の労働者に伝えるコースである。このコース分けに関しては上司と労働者の話し合いに基づき決定を行うべきである。トッププレイヤーとリーダーは企業の中の地位に格差がある様に感じられるが、個人の能力を最大限に発揮させる為の選別であり、評価に隔たりは無い。上記のキャリアフローを示したものが【図表 1.1】である。

【図表 1.1】労働者のキャリアフロー



このキャリアフローはこれからの教育を行なう際に非常に重要なものであると考える。旧来の企業内キャリアの形成は殆どの意思を企業の上層部で決められていた。ある特定の人物のみを経営層にまで引き上げる為に一方的にコースを作り、人材の選別を行っていた。この方法では労働者は一方的にキャリアを決め付けられる為、自分がどのような業務を行いたいということが理解されずに受身にならざるを得なかった。制度的にも所謂出世というコースはリーダー 経営層というものしかなかったため、たった一つのキャリアのコースを巡って争いを起すほか無かった。適性や能力がリーダーに向かないだけで優秀な人材が企業に多くいたとしても、それらの人間は企業から一定以上の評価を貰えない不満や、企業に一方的にキャリアを決め付けられる事に嫌気が差して辞めてしまう人間も近年は多く存在している。旧来的な制度の改革としてはトッププレイヤーやスペシャルプレイヤーの存在である。労働者の志向と専門性を突き詰めた結果の役割であり、管理者以外のもう一つのキャリアコースとして今、注目を受けている。

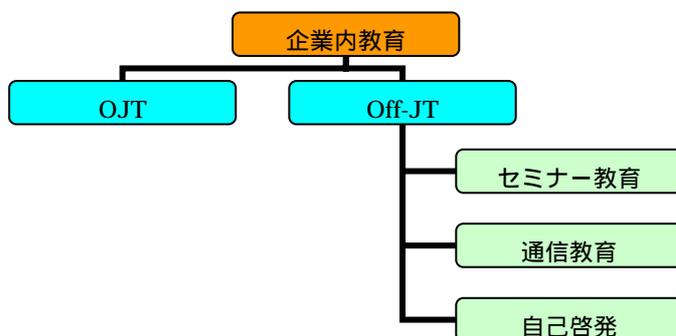
しかし、管理者としてのコースと個人の能力を駆使するコースを作ったとしても、企業

と労働者の意思疎通が出来なければ意味が無い。両者の関係を良いものにする為にも面談での意思疎通や情報の共有化を行い、労働者には適切なキャリアを積ませるための業務や教育を行う必要があるだろう。教育を行なう上では必ず理由というものが存在する。早い段階から企業と労働者の間で理由の意識付けを行えば、教育方法の一つ一つがさらに有効になると考える。

1.3 企業内教育の種類

本節では実際に企業内教育を行う際にどのような手段で行われているかを記載する。日本の企業内教育の多くは仕事を行ないながら教育を行なう OJT をベースにして行い、OJT で賄いきれない部分を座学や集合セミナー等で補うという方針が一般的である。なお、日本ではこの仕事を離れて行なう教育方法を纏めて Off-JT とする事がある。本節では各教育方法の目的や方法を述べると共に労働者のキャリアに対してどのような影響を与えるのかを述べる。【図表 1.2】は企業内教育の種類を組織図にしたものであり大きく大分すると OJT と Off-JT に分かれる。企業の規模や業種により様々な教育体制がとられており、図中以外の教育体制も多く存在するが基本的かつ代表的なものを挙げ、本節で各項目の教育内容と特性を論じていく。

【図表 1.2】企業内教育の種類



1.3.1 OJT

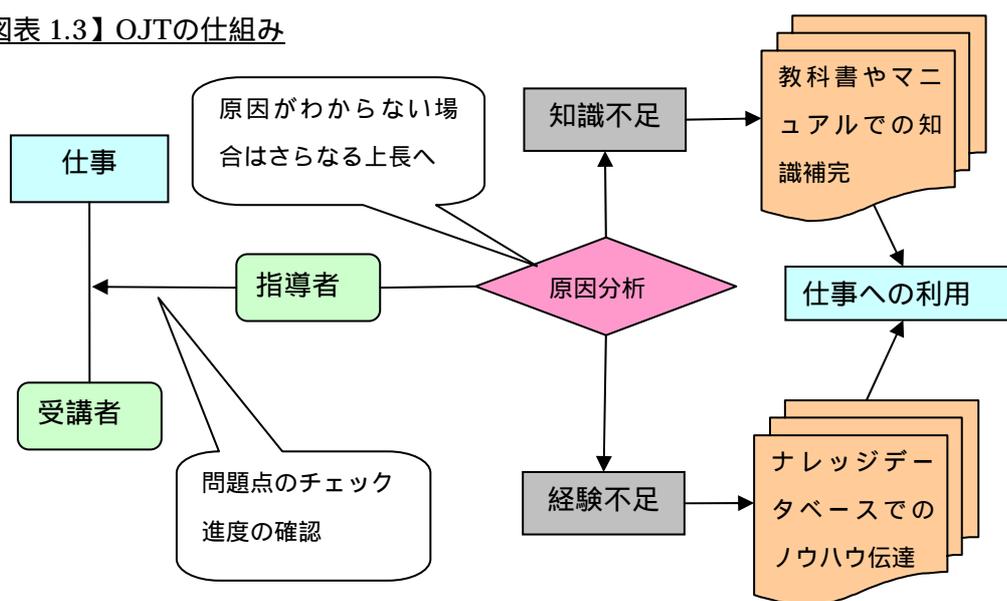
1.3.1.1 OJT の仕組み

OJT とは On the Job Training の略語で、その名前が示すとおり仕事を行いながら教育を行なうものであり仕事と教育の中間に存在する人材育成の基本である。OJT は指導員と受講者の組で行なわれ、1対1で行なわれる事も多々ある。受講者はセミナーや講座で一定のスキルを身につけた上で OJT に臨むことが望ましい。OJT では仕事をしながら教育を行なうものなので必要な知識や能力も多く求められる為である。つまり、OJT は単独での業務では身につかない部分を教育する為にある方法である。その為、手取り足取りの教育ではなく前段階までで受講者が培った能力を補佐しつつ求められている段階までに成長させ

る為の教育方法である。

OJTでは教育担当者は受講者に対し必要な仕事の中から低レベルの順に教えていく。その中で受講者が実行不可能の仕事があった場合はそれを補助する事となる。その際には問題解決の為の情報分析を行い知識や経験を補う為の教科書やナレッジデータベース¹⁾、もしくは指導者達のノウハウからの情報を与え問題を解決する。【図表 1.3】

【図表 1.3】OJTの仕組み



(人材育成のセオリー40 項より作成)

1.3.1.2 OJT 担当者の人選

OJT 担当者(【図表 1.3】の指導者)は主に受講者と年齢、立場に近いものが行なう事が多い。理由としては上位にいる労働者達は、仕事の内容がかけ離れている場合が多く、また年齢の開きもある為、意思疎通や役割的にデメリットが多い場合が多い為である。企業はOJT 指導員を選出するに当たりいくつかの選択肢がある。該当する人物は部門のトッププレイヤーや指導が上手な人から手の空いている人まで幅広く行なう事ができる。OJT は指導する人間も多くの時間がとられるためトッププレイヤーを使う場合、トッププレイヤーが教育についている時間分の本来会社が得られる利益を大幅に減少させてしまう可能性がある。指導が上手な人や手の空いている人を使う場合はしっかり指導が行なえる事が見込めるが、指導員によっては必要以上の時間を掛けてしまう場合もある他、受講者により進度のバラつきが生まれる可能性も多い。OJT の本来の役目は仕事を行ないながら教育を行う事であり、必要以上の教育を行なうべきではない。その為の後述の Off-JT で教育を行なう必要がある。

1.3.1.3 OJT の役割

OJT は受講者に対する教育だけではなく、教育担当者にとっても復習の役割を持つ事や、日常の仕事を客観的に分析する手段ともなりえる為、企業は OJT に力を入れている。OJT の指導員を仕事内容に近い人の中から選定するのも指導員も自己の仕事の振り返りを行なえるからである。指導をする中で過去の自己の仕事の思い出しノウハウの伝達を行う事で教育担当者のスキルも定着する為である。また、問題の解決手段としてのマニュアルやナレッジデータベースからの活用を行なう他、指導員にも判断がつかない問題が出てくる場合もある。その場合はさらに上の上長の判断を仰ぎ縦の繋がりで問題をしっかりと解決することが望ましい。問題を解決した際にはフィードバックとして受講者にレポートを作成させるべきである。理由としては、問題点とその解決方法の繋がりといものは実地で行い体感する事が一番の理解に繋がるからである。そして、その経験をデータに加えることにより更なるマニュアルの開発や今後の問題解決に繋がる為である。

また、中堅層以降にも OJT は存在する。中堅層以降は求められる能力も大きくなり仕事の内容も多岐に渡る。その為により理論と実地の訓練は重要になると考える。そして管理職になれば必要とされている人数も少なくなる為、適性者の人選は慎重に行ない失敗の無い教育を行なわなければならない。

1.3.2 Off-JT

Off-JT (Off the Job Training : 和製英語) とは OJT の反対語として用いられており、含まれる範囲は OJT 以外の全ての教育領域である。この Off-JT では OJT では不可能なもの、非効率なものがある。一般の企業で主に行なわれている Off-JT の分類は大きく分けて以下の 3 つがある。

- セミナー教育
- 通信教育
- 自己啓発

Off-JT の教育は目的も様々である。仕事の業態や求められている能力により企業が取る選択肢は多岐に渡るが代表的なものとして上記の 3 つを挙げている。

1.3.2.1 セミナー教育

Off-JT の代表的なものがセミナー教育である。セミナー教育とは所謂座学の事で労働者を一箇所に集め講師を招き講義を行なうこととなる。セミナー教育の目的は多くの人数に新しい事や業務の基本を教えることを主な目的としている。講師の選び方としては企業内の人間か外部から講師として招く場合、そして教育ベンダー等が主催している社外セミナーに参加する事等がある。社内から講師を選ぶ場合は教える内容に秀でたもので、例えば営業の場合であったトップセールスの人間であり経営方針の内容であったら経営者が該当する。外部から講師を招く場合は専門的な知識や新技術の講義、理論性の講習を行なう必要が出た場合等が挙げられる。

セミナー教育を行なう必要性は、求められている知識・能力を多くの受講者に理解させ今後の業務に活かす事である。その為に OJT では出来ない事をメインに行なう必要がある。

例として入社して間もない人達を例に挙げてみることにする。新入社員は社会に出たばかりで仕事に対するイメージも持っていない。その為いきなり現場に出し OJT を行なったとしても解らない事だらけで能率が非常に悪い。その為、最初は座学として社会人としてのマナーや自社の仕事に対する理解、業務の基礎を多くの時間を使って行なう。ここで十分な理解が得られないとその後の OJT に非常に差し支えが出てしまう。基礎を重点的に行なう事で教育のベースとなる OJT まで漕ぎ着ける事が必要なのである。

Off-JT の基礎となるセミナー教育であるが、デメリットは時間と費用が多分に掛かってしまう事である。受講者を一箇所に集める時間と場所、外部から講師を招いた場合はその費用が掛かる上にセミナーの時間は通常の業務を行えないためその間の利益も低下する事となる。これは受講者が多くなればなるほどに費用は増大し場所や時間の選定も困難となってしまう。また、教育に費用を割けない企業の場合どうしても OJT のウェイトが多くなり基礎の理論や理解がきちんと得られないまま一人前として仕事をさせなければならない事も出てきてしまう。もう一つの問題として講義の内容がきちんと仕事に活かしているかどうかの把握が困難である場合が多々としてある事である。企業内教育の目的は業務を行う事であるが、数度の講義を受けてそれっきりという場合がある事が問題である。これは開催者側(企業や講師)と受講者側とのコミュニケーションが取りにくい事が原因である。受講者側からのフィードバックが行なわれない場合は開催側にとってはセミナーが有効であったかどうか解らずに今後の開催の判断や翌年以降の予算の申請に支障が出る。受講者側は業務を行う中で問題が出た場合、講師とのコンタクトが取れない場合はそこで理解が出来ない状況になってしまう。

1.3.2.2 通信教育

通信教育とはテキストや専用の教科書を元に自己学習を行なう教育方法である。一般的には語学や資格試験の教材が多く、専門的な知識を扱う教材もある。通信教育の場合、市販のテキストと違い中間試験等が存在し講師との間にコミュニケーションが存在する点である。これは自分の行なったカリキュラムの進度の把握が出来るほか、テキスト等で理解が出来なかった場所を質問することが出来る。その為、市販の教材に比べ割高となるが理解度の向上が見込める。また専門的な知識を学ぶ際には市販の教材というものが多い。これは一般に販売しても販売元の売上が見込めない為である。

それでは企業が通信教育を行なう場合はどのような理由が挙げられるのであろうか。企業にとって必須な知識ではないが、あったほうが望ましい能力や資格等に通信教育を利用することが多い。必須の能力ではない為、多くの費用を割きセミナー等のコースを取ることや業務に直接組み込むことが出来ない理由もある。しかし、通信教育を受け一定のレベル(資格の取得や一定のレベルを見込めた場合)をクリアした場合は奨励金を出したり、

コース受講に援助金を出したりする企業も多く存在する。受講者にとっては自分のスキルを高めキャリアアップの手段の一つとして通信教育を利用するが多い。

通信教育の手法は、まず教育ベンダーから教材を配布される。また、企業によっては業務に該当するコースを教育ベンダーと契約を行い受講者が選択できるシステムを採用している事がある。受講者は配布された教材に沿って学習を進行する。一定の進度に達した場合教材内の試験を回答する。その後、講師側に郵送し採点される。間違った部分や質問等の回答を講師から返却され、再度自己学習を行なうのが通信教育の一般的な手法である。

1.3.2.3 自己啓発

自己啓発とは、企業活動以外の時間で労働者が個人の意思で教育を受けるものである。名前だけ聞くと精神面の分野と思うかもしれないが、自己啓発の内容としては、論理的な分野から資格や趣味の分野まで含まれると考える。その理由として、自己啓発は企業人生だけでなく自分のライフプランに大きな影響を与えるからである。企業内教育における自己啓発の考え方としては、今の業務には特に必要な知識・能力ではないが、いずれ自分の役に立つであろうという、労働者自身の考えから行なうものと考えられている。企業が労働者の自己啓発に対し援助を行なう場合は資格試験に合格した場合に報奨金を出す場合や、比較的業務に近い資格を取ろうとする労働者に対し教材等の援助金を出すケース等が存在する。

生涯学習という言葉を目にする機会が最近増えてきているが、この生涯学習も自己啓発と同じ意味である。多様化するライフプランの中において学習という意味はこれからも多角的に考えられていくこととなるであろう。

1.4 労働者を取り巻く環境の変化

前節までで企業における教育の種類と労働者のキャリアについて論じてきた。企業内教育の手法は本来その企業独自のものであり、経営戦略上非常に大事なものである。その教育手法というものは時代により大きく変化をさせなければならない状況になっている。本節では論文の題である『新時代』という言葉にある現状から近未来にかけて論じたいと考える。

1.4.1 雇用の削減と専門化

1991年にバブル景気の崩壊が起きた。その後の10年は「失われた10年」とも称される平成の大不況に見舞われる事となった。企業ではまず新卒者の募集を減らし続けると共にリストラ等を行なった。その際に企業の存続を行なう為に教育費の削減を続けることとなった。理由として教育効果はROIが解りづらい他、どの教育方法を行なったとしても、金銭的、人的に掛かる負担が大きく実行が難しくなった状況が挙げられる。企業では既存の教育に代わる手段としてコスト削減が可能になる e ラーニングの導入を、人件費の削減を

目的とした、派遣社員やフリーターの導入で乗り切ろうと必死になっていた。その中で正社員は少ない人数で業務を行なう必要が出た為、長時間労働を強いられ適切な教育を受けられない環境が続いた。

また、就職氷河期に正社員になれなかった人も多く存在する。これは平成の大不況の時期と団塊の世代の子供達が多く存在する第二次ベビーブームと重なってしまった為である。正社員になれなかった人達はやむなく派遣社員やフリーターとして社会に出る事となったが、正規雇用でない為に正社員との間に教育面での格差を生む結果となった。さらには不況期間が長く続き派遣やフリーターのまま年を重ねキャリアの無いまま 30 代に突入する者も多く存在している。

雇用の減少に加え企業業務の専門化が進んだのもここ 10 年である。企業は会社のスリム化を目的とし主幹業務以外の分野をアウトソーシング²⁾化し専門領域に特化した企業形態になりつつある。そして、アウトソーシングを行なう企業も多く設立された。アウトソーシングで一番多い分野が ICT 部門である。これは ICT の急速な発達も背景にあり、変化も激しく企業の一部門だけで行なう場合は教育費や開発費も膨大なものとなるからである。部門をアウトソーシングすることにより企業は主幹業務に力を入れることが可能となり、自社の強みを最大限に活かす為の配置、教育が可能となった。

1.4.2 2007 年問題

企業における 2007 年問題とは主に団塊の世代の労働者が定年を迎え退職し、労働人口が急激に減少する問題である。企業の経営層に多く存在する団塊の世代が退職してしまうと、それまで業務の基幹を担っていたメインフレームコンピューターの保守者の不在からくる業務の懸念を初め、技術やノウハウの断然等の問題がある。これは団塊の世代には多くの労働者がいたが、その為にその下の労働者が未だ育ちきっていない状況がある。日本企業の多くは年功序列の制度を採っていた為、一つの層に労働者が固まってしまうとその下の階層の労働者にポストや階級が回らないという事が原因であったと考えられる。

企業はこの問題の解決案として、「定年延長・再雇用化」「ナレッジデータベースでの伝承」で新時代の組織作りを行う見通しが強いとされている。2007 年問題の解決案として前述の就職氷河期の人材や非正規雇用者を正規雇用にする手段も論ぜられているが、企業はあまり活用する予定は無いらしい。その理由として、新卒社員に比べ年齢も高い為、教育や扱いが難しい。年功序列を取っている企業に関しては人事考課や給料の扱いの複雑化を理由に採用を嫌っている。

私の考えとしてはこの 2007 年問題をきっかけに人事制度の改革や雇用社会の変革を行なう良いチャンスだと考える。今まで経済の第一線で戦い続けてきた団塊の世代がこぞって抜けるのは痛手であろう。企業が安定するまでの解決策として定年者の再雇用でしのぐという考え方は理にかなっていると思う。しかし、さらに長期的な視点で見た場合はどうなのであろうか。新たな人事制度が出来てしまえば、人事制度を変えるのもまた困難になる

であろうし、就職氷河期の人材は年齢的に見ても正規雇用の最後のチャンスだと思う。日本はいつまで新卒社会でいるのであろうか。丁度、大学の全入時代が来るのも 2007 年である。この問題を皮切りに雇用の関係と企業の入り口を見直すべきなのではないだろうか。

1.4.3 若手社員の定着率低下

近年ニュースでもよく取り上げられているが、入社後すぐに辞めてしまう労働者が多く「七五三現象」³⁾と言われるようになっている。その原因は多くあると思うが本論文のテーマからは外れる為に多くは論及しないが、「第二新卒」という言葉が出来たのには ICT 技術の普及が一つの要因だと考える。日本の人事システムで一番普及しているものは入り口である採用の分野である。企業の入り口となる採用分野では自社の HP での募集に加えリクルート社等が運営する専用のサイトを用いる事が出来る。日本における最大の募集範囲にいる学生は、ほぼ全ての人が就職サイトを利用している。これらのベンダーが転職者向けに企業の情報を開示している等、旧来に比べ働き口を探すことや情報の収集が非常に容易になった事があるだろう。

しかしながら情報の氾濫という見方も出来るのではないだろうか。転職というものは労働者個人のキャリアプランを考えたとで行なうものであり、システムが容易に使えるからするというものではないと考える。教育のシステム化にとってもそうだが人生にとって重要な部分は人を媒介にして行う方が適切であると私は考える。

[注]

1) 知識や経験のデータをデジタル資料として収集、保存し、資料を単なる文書管理の範疇を超え、それを活用する仕組みのこと。

2) コスト削減や基幹事業に集中する為に専門的能力・ノウハウを持った業者に外注すること。

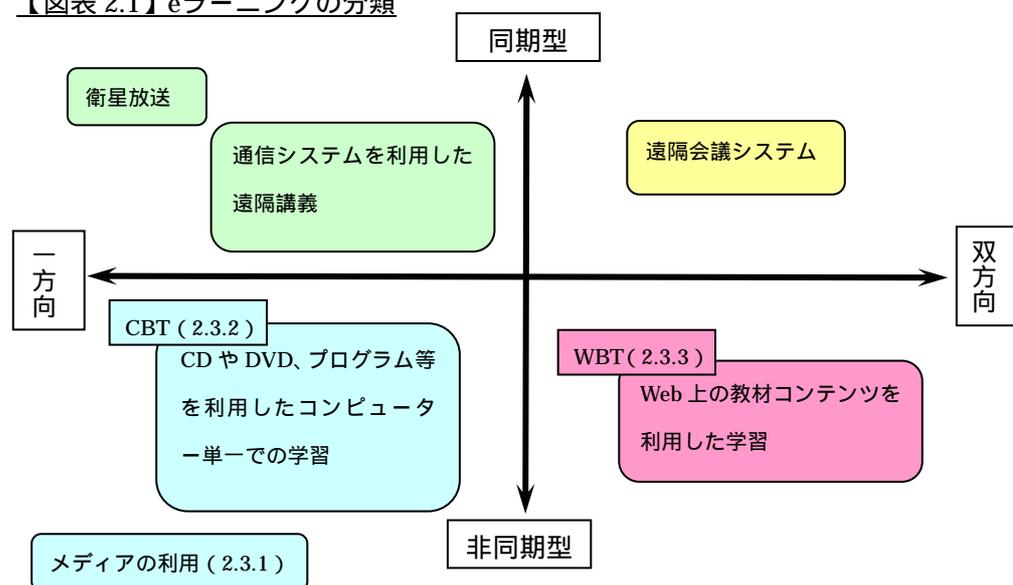
3) 七五三現象とは、中学卒業と同時に就職した人の 7 割、高校卒業と同時に就職した人の 5 割、大学卒業と同時に就職した人の 3 割が、入社 3 年以内に会社を辞めていく現象を示した言葉

2 eラーニングの変遷

2.1 eラーニングの仕組み

eラーニングとは広義の意味として「ICT機器を利用した教育全般」を指す。具体的な例を挙げると衛星通信やLAN等を利用し集合授業や紙媒体であった教材をCD-ROMやインターネットを利用した配信に置き換えた通信教育等が挙げられる。eラーニングは企業内教育の他にも大学教育や高等学校教育、最近の注目が集められている生涯教育にも利用されている。このeラーニングを大きく分類すると同期型、非同期型 一方的、双方向的に分類される。【図表 2.1】

【図表 2.1】eラーニングの分類



の同期型とは受講者側と講師側が同時にコミュニケーションを取る方法（＝リアルタイム型）であり、非同期型とは教材類をWeb上に保存しておき受講者が好きな時間に教材を取り出して教育を受ける方法（＝オンデマンド型）である。

に関しては一方的なeラーニングの例としてはビデオやCD-ROMを利用し、時間に捕らわれずに自己学習を行なう方法であり、双方向性的な教材はWebを利用し同じ教材の受講者や講師とのコミュニケーションを取りつつ教育を受けるというものである。

eラーニングに含まれるICT機器とはコンピューターが中心で、現在の主流はWBT(Web Based Training：後節)が多く利用されている。これはインターネットの高速化、低下価格が進み多くの企業のインターネット、イントラネットの整備が進んだ為である。イン

ターネットが普及する前は CD-ROM やビデオ、衛星放送を利用した一方的な教材が主流であった。

2.2 eラーニングのメリット

企業内教育を e ラーニング化することによるメリットは多々ある。第一には時間と費用の効率化があるだろう。アメリカで大きくこの e ラーニングが発展した背景には広大な土地に広がった会社では集合研修を行なうだけで時間の調整と移動費に多大な労力と費用が掛かってしまう。その研修をビデオ配信し必要な教材を配布する事により各個人が勤務の合間で閲覧し課題を行なう事で企業にとっては労働者を集める手間や費用を大幅に削減でき、労働者にとっては自分の手の空いている時間に教育を受けることが可能となった。

通信教育の分野では e ラーニングが既存教育に大きな変化をもたらす事となった。既存の教育では教育ベンダー（講師）と受講者の媒介にあったものはテキストや教科書でコミュニケーション手段は試験等の郵送がメインであった。通信教育の大きな欠点としては

- ・情報の改変が紙媒体の為困難
- ・受講者との情報の伝達が遅い

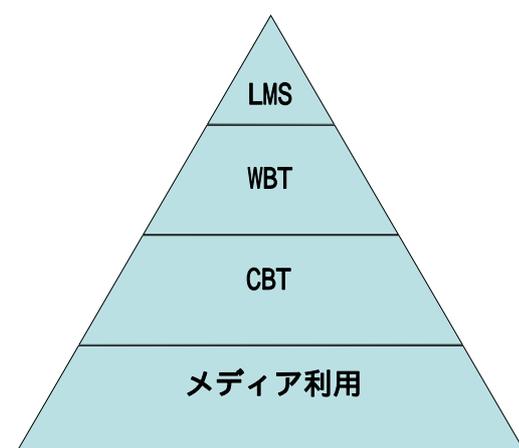
ということが挙げられるだろう。

e ラーニングはシステムの構築や設備投資等、導入までの投資は大きく掛かってしまうが、コンテンツを受講する人数が増えても運営にはさほど費用の増大が無い事が挙げられる。セミナーを受けさせる場合、受講者や回数が多くなればなるほどスケジュールの調整や講師や会場費が掛かってしまうが e ラーニングで遠隔の講義や代わりの教材を用意すれば費用はほぼ一定で済む事が上げられる。各時代のメリットは後節の変遷の部分で述べる。

2.3 eラーニングの変遷

e ラーニングの変遷は【図表 2.2】の様に土台のメディア利用から徐々に高度なシステムが利用されている状況である。土台のメディアの利用は全ての e ラーニングの基本となり時代が進むにつれコンピューターの利用、教材コンテンツのオンライン化等が進み現在ではマネジメントシステムとして e ラーニングを利用する事が可能となっている。本節では時代を追って、どの様なシステムが利用され企業内教育にどの様な影響を与えていったのかを論ずる。

【図表 2.2】eラーニングの変遷



2.3.1 メディア活用時代

ビデオテープや CD 等の音声素材を利用した教育方法であり 1960 年～1985 年にかけて

主に用いられてきた。これは最も簡易的な e ラーニングの手法である。紙面だけでは解りにくい分野や言語の発音等を映像や音声で伝達する事により紙面媒体のみに比べ深い理解を付ける事が可能となる。媒体作成にもシステム構築が不要な為、比較的安価で出来る事がメリットである。講師と受講者のコミュニケーションは電話や FAX を利用して行なっていた為、タイムラグが大きく不便な点も多くあった。現在でも TOEIC 等の語学試験の教材としてリスニングの CD が付属していたり、NHK のラジオ講座があったりと完全に無くなった訳ではなく、講師を必要としない市販の分野では利用されているケースもある。

2.3.2 CBT 時代

1980 年代に入りコンピューターの発達と衛星通信が盛んになりコンピューターを利用した教育というものが行なわれるようになった。コンピューター上で教育を行なう事を CBT (Computer Based Training) と呼び、1985 年～1995 年に広く利用され現在でも導入している企業は多い。

CBT の特徴としては今まではメディアとしてビデオテープや CD、ラジオ等が利用されていたがコンピューターに教育のプログラムを入れコンテンツを作成する事や CD-ROM での教材の配布を行ない、パソコンをオフライン上で利用し教育を受ける事である。またこの時代には、衛星通信を利用しテレビ会議等が可能となったが技術が発達してなく一方的な通信に留まっていた。

CBT の長所は教材コンテンツの多様化である。紙面等では説明しにくい事項を映像や音声等で複合的に伝えることが可能となり理解度の向上に非常に効果的である。そしてオフライン上なので受講者のインターネットの接続状況や回線スピードに捕らわれずに行う事が可能な点である。また CBT 普及したのは CD-ROM の低価格がされた事や、DVD-ROM の登場により多くの情報を詰め込めるようになり多くの映像を利用した教材も作成することが可能となった。

現在の一般的な CBT はデータベースのような構成になっているものが多く、受講者が興味のある分野を選択し学習を行ない、自分のペースで進める事が可能となっている。CBT が効果を発揮する教育分野はオンラインでのサポートをあまり必要としない分野である。具体的に挙げると、語学学習や TOIEC 等の試験対策、資格試験対策の選択問題の練習等である。これらは通信を行なう必要は無く、パソコンとメディアさえあればいつでも、どこでも学習を進めることが可能であるからである。試験の問題練習に関しては複数の問題や自分の苦手な範囲を集中的に練習できる等、多機能に利用することが可能となっている。

CBT の問題点としては、講師側とのコミュニケーションを必要とする教育分野については利用が難しかった点である。専門知識の講義や論理性の分野の場合、コンテンツをメディアやパソコンに保存してしまえば閲覧し、利用することは可能である。しかし、受講者に疑問が出た時に講師側に質問するには手間が掛かってしまう。また、CD-ROM の配布等で教材を行なう場合、内容の改変の際にはコンテンツを構成し直し再度受講者に配布を行なう仕組みであったが、プレスの費用や配布の手間等が多く時間、コストともに掛かる。

そして、CBT は一方的な教育方法だった為、受講者の進度の管理も手間が掛かっていた為効果がある教材コンテンツは限られてしまっていた。その問題を Web を利用し解決したものが WBT である。

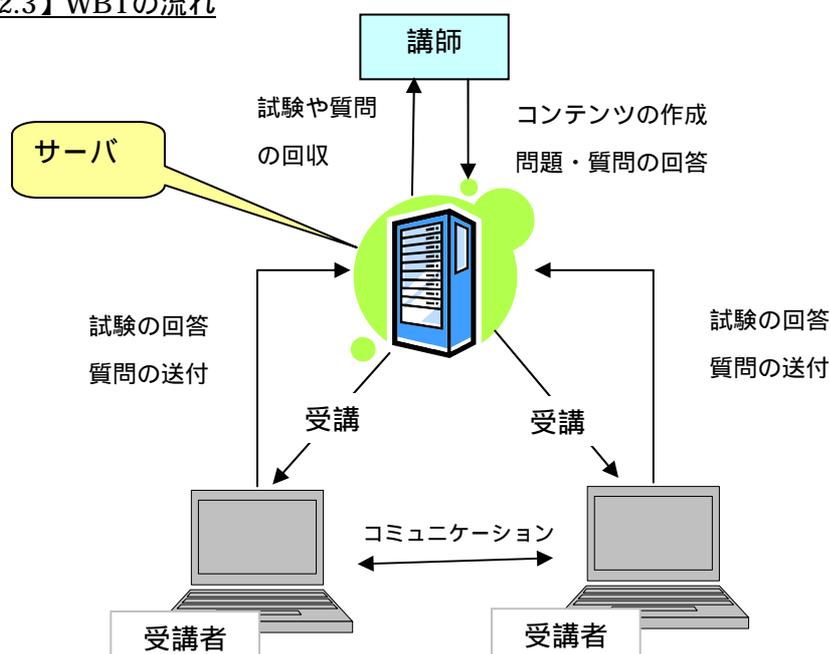
2.3.3 WBT 時代

2.3.3.1 WBT とは

e ラーニングの名称が定着したのが WBT (Web Based Training) の時代である。1995 年から現在も続いており、もっとも発展した e ラーニングの分野である。インターネット回線の高速化により映像や音声を Web 上から利用が可能になったほか、一度組んだシステム上ならば直ぐに教材の改変を行う事も可能となりコスト、スピード共に強化された。

そして遠隔地とのコミュニケーションもより高度なものなり、前節までの時代の長所をより強化、統合することが可能となり強力な強制的学習が可能となった。既存の e ラーニングのシステムが教材の作成やコミュニケーション、時間を講師側が握っていたものであった。しかしインターネットの発達によりオンデマンドに重点を置いたシステムに変化する事により内容や時間を自分で選ぶことが出来る、受講者中心になった事が最大の変化であろう。WBT の仕組みは主に以下の流れで進む。【図表 2.3】

【図表 2.3】WBTの流れ



講師がベースとなるコンテンツを開発し Web 上に掲載する。

学習者が Web ブラウザを用いてクライアントサーバーにアクセスし教材の指示に従い学習を行なう。

中間試験等の問題を解き講師側にデータを送る。

講師側はサーバにデータを蓄積し採点、評価を行ない受講者に返信を行なう。

質問等や課題等は e メールや専門のフォームで行なう。

上記の流れでは学習者は自分のペースで学習を進める事が出来る。また、C B T 時代では難しかった迅速なコミュニケーションを講師側と行う事が可能となり、教育にかかる時間を短縮する事ができる。

W B T は講師と受講者以外のコミュニケーション以外にも受講者同士のコミュニケーションも容易にした。企業内で同教材を受講している者同士での意見交換やディスカッションを行なうシステムも存在する場合がある。

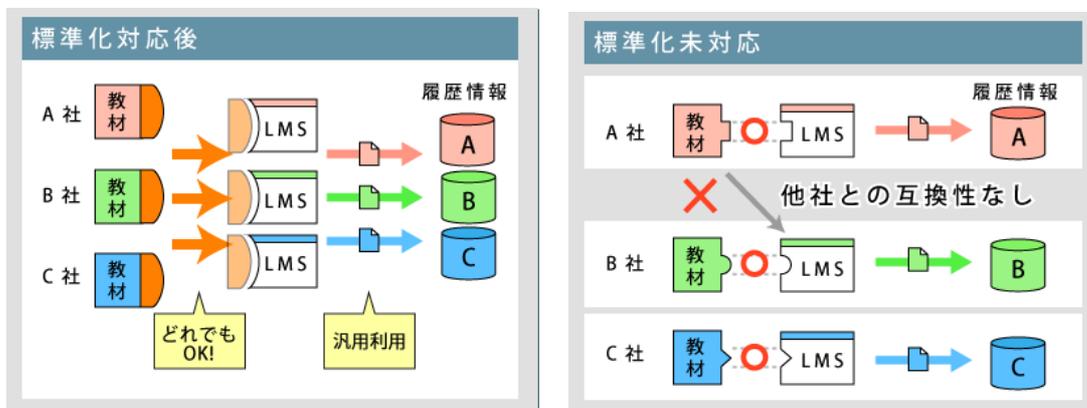
2.3.3.1 LMS

WBT 時代に入り教育のツールが Web を介して行なわれる事が基本となった。そして WBT を一歩進めたものが LMS (Learning Management System) である。

LMS とは、e ラーニングの教育の基盤を担う管理システムで、学習者の Web ブラウザに教材コンテンツを配信するクライアント・サーバシステムである。LMS の基本機能は、学習者の登録、学習履歴の管理、学習の進捗管理、コンテンツ配信となっており WBT に加え受講者がどのような講習をどの程度進んでいるか等の教育の状況を管理することが出来る事である。WBT との明白な違いが存在するかというのはシステムの使い方により難しくなってしまうが、ここでは教育のみのシステムを WBT。教育手段+進捗や受講者の管理を行なう目的で設備されたものを LMS とする。

WBT、LMSの発展により教材コンテンツの配信を旧来より容易く行できるようになったため、近年多くのコンテンツが作成される状況が続いている。しかし、LMS等のシステムが高機能と教材コンテンツの多様化が行なわれシステム間の互換性が問題視される事態が起こった。その為、異なるLMSでも同じ教材コンテンツが利用できる様にする為、最近ではSCORM¹⁾と呼ばれる標準化の採用が進んでいる。この標準化により、システムとコンテンツの合致が進み学習資源の共有化が促進され企業の選択するコンテンツの幅が広がると共にシステムの変更も容易になる為、普及がより進む事が期待されている。【図表 2.4】

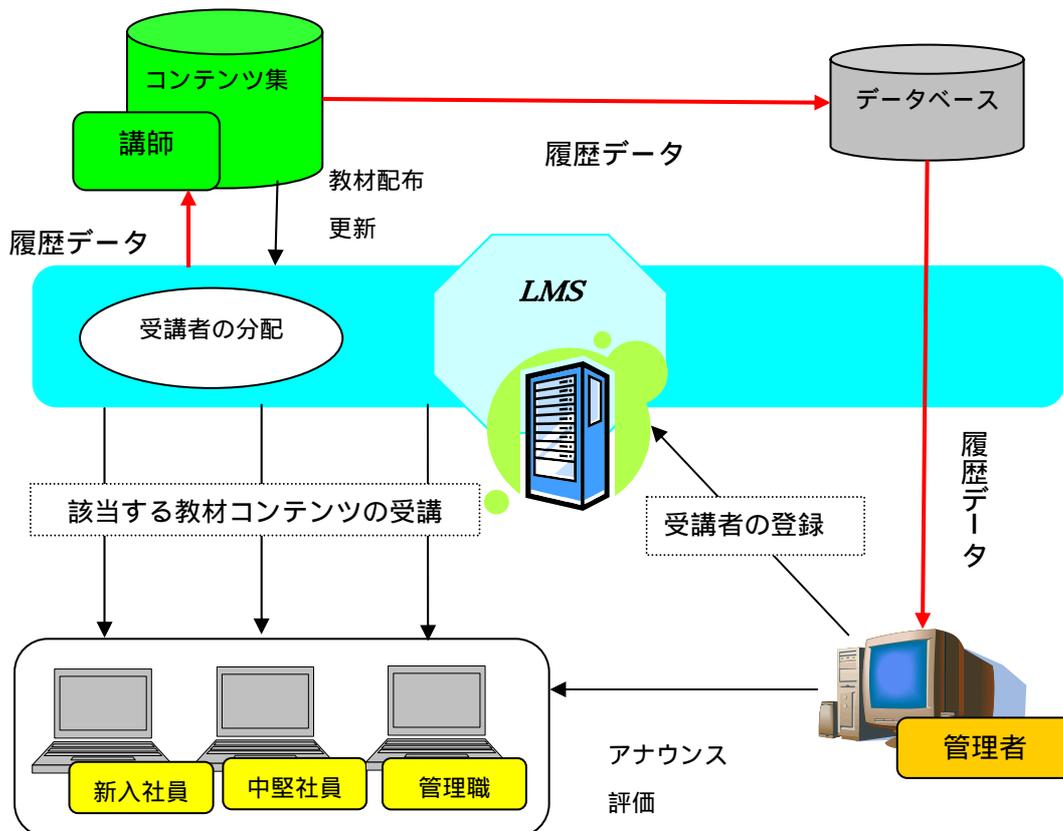
【図 2.4】 SCORM導入による教材コンテンツの標準化



(出典 : SATT 株式会社ホームページより)

LMS の概念図が【図表 2.5】である。LMS での特徴はまず受講者の選定を管理者が行なう事が可能な点である。これにより様々な立場の受講者に合わせコンテンツを一括して纏めることができる。受講者側から見ると求められているものが即座に解る他、自分の進度に合わせてサーバにアクセスできる状態ならいつでも好きな時間に受講することが可能となる。また LMS により自分の学習履歴が保存される為、管理が非常に楽になり学習コンテンツを進めることが可能となる。管理者の面から考察すると、LMS を介して受講者の進度の履歴がすぐ解る為、今までの e ラーニングの問題点であった進度の確認が非常に明白になり情報の共有化が可能となった。LMS は管理のシステムである為、教育が実務にどれだけの影響を与えているかも判断することが可能である。受講者が残した履歴データは今後の教育の改善に役に立つ他、今後のコンテンツの改変の際にも有効な情報となる。初期のシステムの投資は大きなものになるが自社に合わせてシステムを再構築できる為、完成品の教材コンテンツのパッケージを買うよりは大きな失敗は少ないと考える。この LMS は次章のブレンディッドラーニングのベースとなるシステムである。残された課題は e ラーニングでは補えない部分をどの様に解決するかである。

【図 2.5】LMS概念図



2.4 eラーニングの問題点と限界

eラーニングは教育にかかるコストを下げ、時間を削減することには成功した。しかしeラーニングにも大きな問題が存在した。日本の企業では2000年のIT革命前後を境に導入する企業が多く出た。当然ながらeラーニングシステムを提供する教育ベンダーや振興のベンチャー企業等がこぞって市場を開拓し、非常に多くのシステムが市場に現れることになった。企業はコスト削減の為にeラーニングを導入し既存の教育体制に置き換える動きが非常に多かった。このコスト削減を目的とした導入が失敗の大きな要因であったと考える。

そもそも、教育というものは企業利益に直接データとして反映する事が難しい。利益が上がったとしても、労働者への教育がどの様に結びついているかがわかり難い為である。旧来型の教育においても予算の中から一定のカリキュラムを選択し労働者に対し行なうものであり、単発のセミナーや講習を行ったとしても実際の仕事にどの様に影響が出たのかを判断する基準も曖昧であった。その考え方のまま教育をeラーニング化した事が失敗の最大の原因ではないのであろうか。

企業内教育とは、労働者が仕事を行う上で必要な知識や能力を身につける為のものである。その為に教育は業務と並列して行なうべきである。しかし、旧来の教育は講師側からの一方的な授業になってしまい、実務との結びつきの効果を確認する手段が少なかった。eラーニング化によって講師側と受講者のコミュニケーションの向上により教育と実際の業務の際の問題点の解決を図ることが可能となるはずであった。ところがeラーニング化をしても教育と業務の並列化は難しかった。理由としては既存の教育の多くをeラーニングだけで補おうとしてしまった企業が多く存在したからである。実際の所、労働者は遠隔授業やWeb上での講義等はやはり教育を受けているという実感が沸きにくかった為である。それに加え「いつでも、どこでも」というICT時代ならではのメリットが逆に足かせになったのではないだろうか。たしかにいつでも教育を受けられるというのは良い事かもしれないが、逆に言えば自分でその時間を作る必要が出来てしまう。そして強制力が低い。つまり非常に教育を受けるのを辞めやすい環境だと言える。さらには通常の業務とは別に行なわなければならない為、時間を作るのも難しい。これはeラーニングが講師側(企業側)から一気に労働者側主体になった為ではないだろうか。

eラーニングの普及は企業内教育の形を大きく変えた。しかし、全てを合理化の方向に向けるのではなく、肝心な所は人との直接のコミュニケーションを使い、そして何より自社の強みや特性を理解した上で最適な教育体制を取ることが大切なのである。

[注]

1) e ラーニングシステムの学習システムやコンテンツの相互運用性を保証するための標準規格。1997 年にアメリカの標準化団体 ADL(Advanced Distributed Learning Initiative)が策定し、その後何度か改訂されている。日本では NPO 法人日本イーラーニングコンソシアムが日本語版を公開している。【IT 用語辞典より引用】

3 新しい形の企業内教育

今までの章で従来型の教育体制と現代の企業について大まかではあるが触れてきた。しかしに e ラーニングは時間、コストとも圧倒的に便利であると考えられているが失敗も多くあった。それではこれからの時代の企業内教育とはどうあるべきなのであろうか。

それは効果的に e ラーニングと既存の教育を組み合わせるという方法である。e ラーニングをメインに置き、足りない点を人の手によって補う方法である。e ラーニングと従来型の教育を組み合わせた教育システムがブレンディッドラーニングである。

3.1 ブレンディッドラーニングとは

ブレンディッドラーニングとはオンライン上の e ラーニングと体面講習や OJT 等のオフライン上での対面教育を組み合わせを行なう教育方法である。

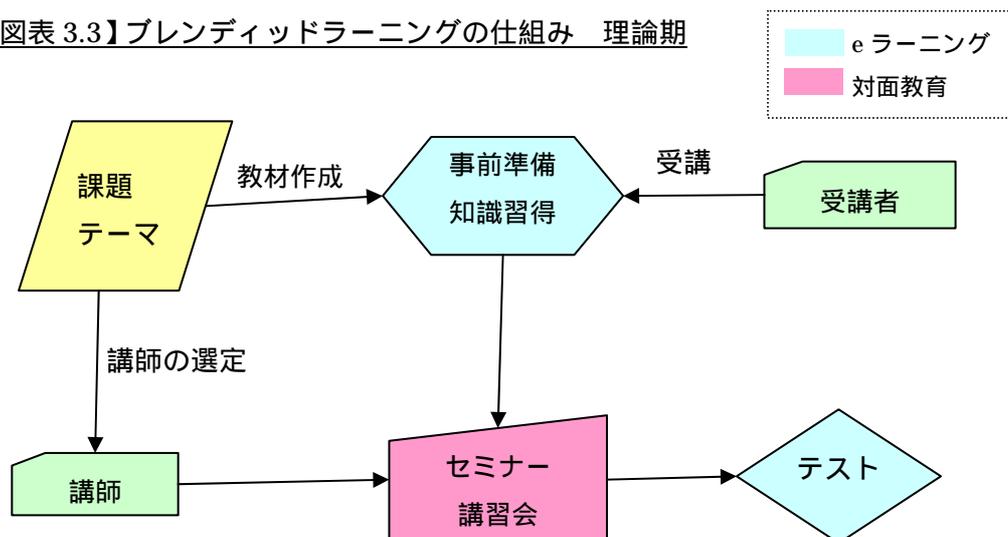
具体的にブレンディッドラーニングという名前がついたのは最近の事であるが、旧来より e ラーニングと体面教育の組み合わせを行っていた企業は存在していた。

このブレンディッドラーニングだが過去の例を挙げると 1980 年代のアメリカの IBM では既に行なわれていた。IBM では受講者が勤務地で演習を行ない、その結果を企業専用通信網で講師側に送り、その後、受講者が集まりセミナーを行なうという内容であった。セミナーの開催側は受講者個人のデータが手元にある為、適性に合わせた能率的な教育を行なう事が可能となっていた。

ブレンディッドラーニングは e ラーニング、対面教育を混ぜ合わせたものであり明確な定義づけは難しいと考える。本論文内では一般的に官がられている e ラーニングをベースに e ラーニングでは及ばない部分を対面教育で補う手法をブレンディッドラーニングとして考える事にする。

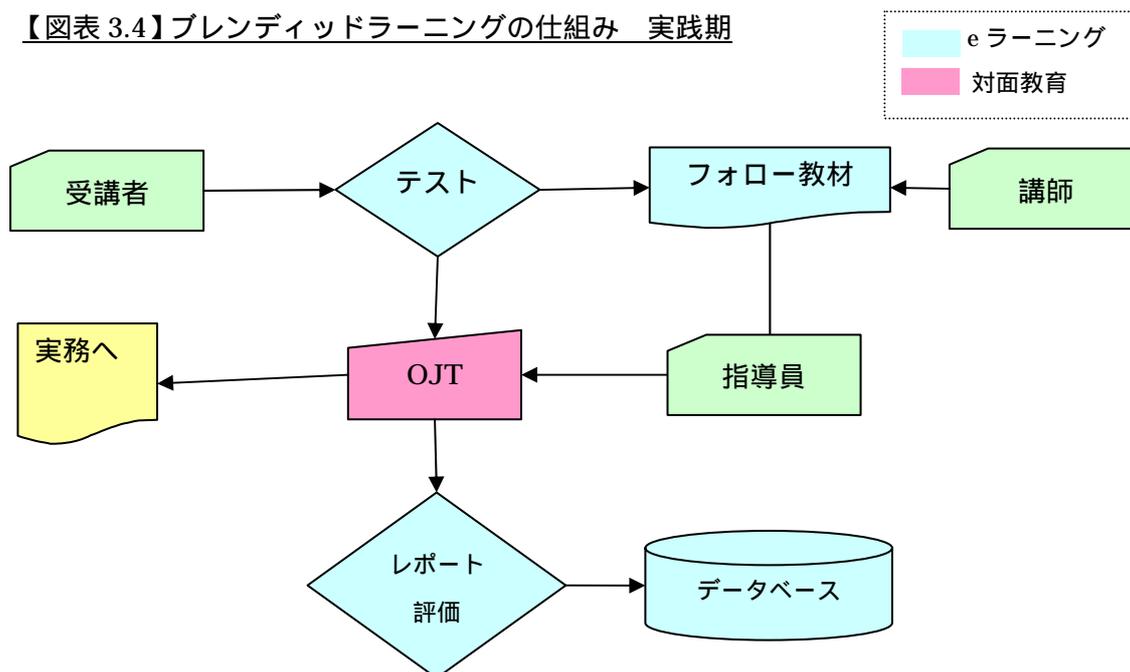
ブレンディッドラーニングとはどのような仕組みで行なわれているのかを図示したものが【図表 3.3】【図表 3.4】である。企業内教育の目的は実務がどう改善されるかを目的にしていく為、ここでは理論期と実践期の 2 つに分けてブレンディッドラーニングがどのような様に行なわれているかを考察することにする。

【図表 3.3】ブレンディッドラーニングの仕組み 理論期



教育を行なう場合、第一に設定することは受講者の選定とテーマの作成である。Eラーニングを導入していない場合はいきなりセミナーや講習を開くというものであったが、限られた時間の講義を聴くだけでは、内容の理解がしっかりと出来ない事から起きる無駄な講習になってしまう場合が多かった。その為に受講者が事前にテーマに合った教材を eラーニングで学習する事により疑問点を実際の講習で聞くことが容易くなり、理解度の向上が見込める。eラーニング上での遠隔の授業を行なわない理由は受講者が一同に集まることによって自分が教育を受けているという実感を強める為である。また、受講者と講師、または受講者同士でのコミュニケーションを強めることで eラーニングの問題点であった、学習の放置を防ぐ事が可能となる。ブレンディッドラーニングの中で理論期と実践期を繋ぐ存在がテストであると考え。テストの種類は理解度の確認や実務の中で教育を受けた内容がどう活かされているかの把握を行なう為のものであり、形式は問題やレポート等が考えられ、講習直後のアンケートでは実践に活かされているかどうかという事が分からないため効果がない。このテストを行なう時期は様々であると思うが今後の業務や次回の講習に意味がある時期が望ましい。

【図表 3.4】ブレンディッドラーニングの仕組み 実践期



実践期では理論期に学んだ内容を元に業務を進めていく事となる。【図表 3.4】の場合は講習が終わった後にテストを受講し理論の定着を確認する。その結果を元に部門の上長等の元 OJT を行い理論の実践と確認を行なう事となる。その際にテストで間違った部分や OJT を行なう中で問題が出てきた場合等は、知識の補完を行う為の教材を用意し再学習を行なう。OJT により理論と実務の違いや問題点を発見し改善することが eラーニングのみの教育に比べ容易になる。この実践期において eラーニングのみの教育と大きく変わることは教育の定着度の判断である。OJT の指導員が直接接する事により、理論をどれだけ学習し実務をどの様に行なっているかという点を対面して判断する事が出来る。指導員あるいは受講者が理論の実践をレポート等にして教育担当者側に送ることで教育の評価も行う事が可能になった。これにより、eラーニングの問題であった教育が仕事にどう活かされるのかという問題をクリアする事が出来る。しかも、受講者の身近にいる OJT の指導員が評価を行う場合は一番適切な評価が期待でき、人事考課や次回の教育プランを作成する際の一つの指針とする事が出来る。

3.3 ブレンディッドラーニングの特性

ブレンディッドラーニングの特性は教育に掛かる費用を削減する目的ではなく、教育の効率を上げるために取り入れる手法である。基本的には自社の特性を考慮した上で行なうものであり、その為にカリキュラムの作成はeラーニングのシステム以外にもセミナーや OJT をどの様に行なうかという事を決める必要が出る。結果として企業の教育部門だけではなく組織の多くを巻き込む場合が出てくる。費用面で考えた場合はeラーニングにおいては専用のシステムを制作する必要もあるので割高になる可能性もある。しかしこれは

ROI¹⁾を大きくする為の選択であり、結果として企業の利益を増大する為にするべき選択である。旧来の体面教育だけではコストが掛かり通常の業務も阻害され、eラーニングだけでは受講の効果が得られず結果として無駄な投資になってしまう。つまりブレンディッドラーニングとはROIを最大限に伸ばし自社にマッチした教育体制を取る事である。

ブレンディッドラーニングの活用例としてアメリカにおける電気小売企業の例を元に考察する。

この企業の問題点は、非常に多い種類の電化製品や専門的知識を必要とする AV 機器やコンピューター機器、モバイル機器を多く扱っており、これらの製品の進化に知識を付けていかなければならなかった。その上に顧客も知識を有した者も少なくない為、知識のレベルも高い水準を求められる。労働者は職務経験が浅いものが多く離職率も高かった。離職率が高いという事は教育に費やした費用やそれに割いた時間も多く無駄になってしまい非常に効率が悪い事が挙げられる。

この企業の e ラーニングの教育プログラムは新商品の機能の教育や販売テクニックの内容が存在していた。しかし、いざ売り場に出て実際の商品を扱うとバーチャル上との違い上手い出来ない場合もあった。管理を行なう側も教材コンテンツだけの受講だと実務にどのような影響が出ているのかの判断を行なう事が出来なかった。その為に「学習チェック」という実際の現場での教育を組み合わせることにした。学習チェックの方法とは e ラーニングの講習を終了した労働者と一緒に売り場に出て、実際の商品に関するクイズを含むインストラクションを行い答えながらフロアを巡回する。管理者は其中で成績をつけ LMS に結果を入力する。これらの成績や評価はさらに上の管理者や教育システムを構築している教育担当者に送られる。

上記の過程は e ラーニングのみの教育に比べより多くのメリットを発生させた。管理者は自分のチームの労働者と多く接する為、その人が抱える問題点をいち早く察する事が可能となり改善も行ないやすくなる他、トレーニングのシステムの問題点も発見し報告を行う事も可能になる。労働者側のメリットとしては実地でのトレーニングが加わる為、知識の習得がより容易になると共に実地の訓練と評価が導入されることにより意欲も向上する。教育以外の面で考えれば管理者とのコミュニケーションも行う事で労働に対する意識や意欲も向上するであろう。

このケースのブレンディッドラーニングの場合、eラーニングとの最大の違いは学習効果の測定の場面を人と人で行なう事であると考えられる。eラーニングの習得状況は E メールやレポートで判断する際はどうしても生の声とはいかないであろう。その部分を F2F で行う事によって、より詳しい習得状況や教材コンテンツの改善点を吸い上げる事が出来るであろう。管理者の仕事が大きくなると考えられるかもしれないが、管理者業務の内容を再編し部下の指導のウェイトを大きくするというのは重要なことだと考える。なぜなら、教育に評価を加える場合、受講者の理解を一番しているのは同じ場所で業務を行っている管理者なのだ。そして現場の管理者が間に入ることにより教育システムの改善も行ないやすくな

るだろう。これは多くの地域に視点がある企業や細かな部署に分かれている企業においてはさらに効果的ではないであろうか。

ブレンディッドラーニングの最大の特徴は教育を教育担当者、管理者、受講者の中で情報の共有化と適切な教育の組み合わせを行う事が可能となる事である。そして、自社独自の教育ツールの構築は企業の経営マネジメントの『人』の分野で重要な資源となりえるだろう。

3.3 教育の枠を超える教育システム

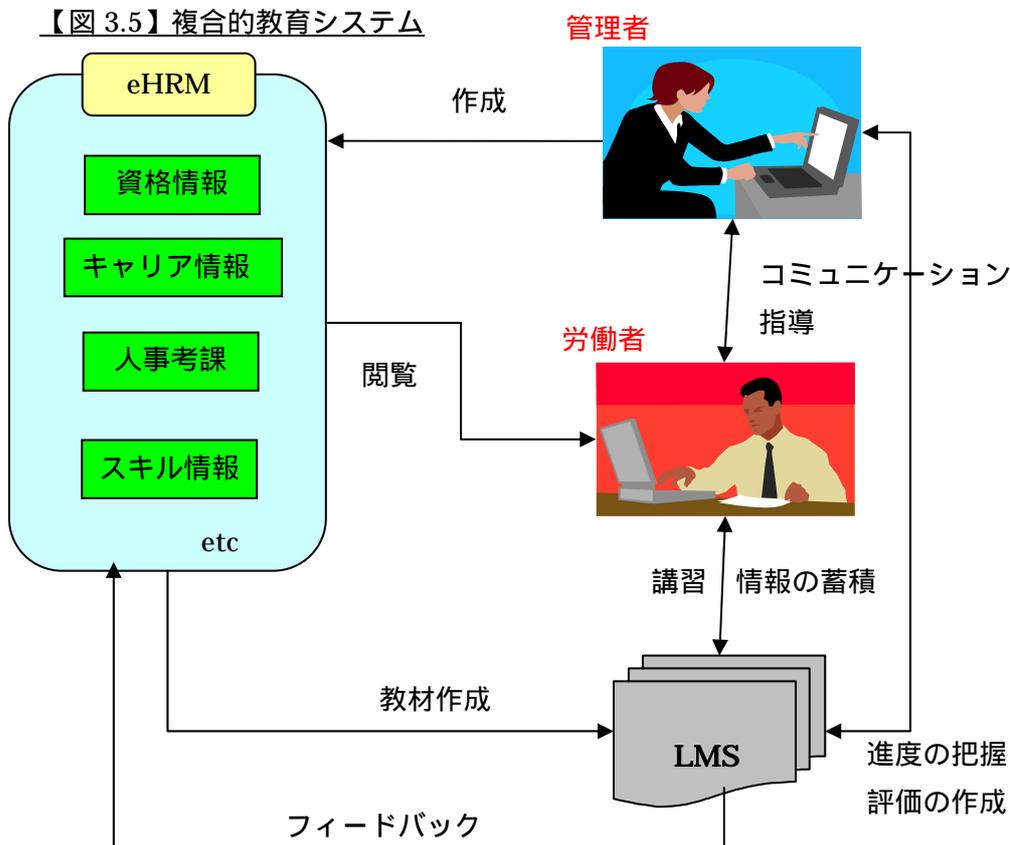
今までの章で様々な企業内教育体制、教育システムを述べてきた。しかし、これからの時代は教育システムという考え方は無くなるかもしれない。無くなると言っても消滅するのではなく企業内にある他のシステムと併合し、より大きな観点で人の育成が進むと考えるからである。前節のブレンディッドラーニングは教育のシステムと人を繋ぎ、LMSはHRM²⁾やナレッジマネジメント³⁾との併合が可能であろう。本節では論文の締めとしてこれからの企業における教育の位置づけを論じていきたい。

企業内教育の手法について様々なものを挙げてきたが、そもそも労働者は何の為に教育を受けるのであろうか。現在遂行している仕事というのが一般的な回答であると思うが、自分の長期的なキャリアを考えた上で教育と向かい合うべきなのではないだろうか。現在の社会人に求められている能力はセルフマネジメントだと考える。混迷する景気の中で企業は適切な教育の力を失い、労働者も自分の力でキャリアを考えるべきとの考え方が広く広まった。その中でeラーニングの進化は大きな助けとなるであろう。

これからの企業は今までのようなキャリアコースを労働者に押し付けるのではなく、労働者自身が考えるキャリアを考慮した上で行なうのが望ましい。その為にはHRMを新たに整備する必要があるが、その中にLMSを組み合わせ労働者のキャリアプランを効果的に援助する事は可能であろう。HRMは人事戦略の総称を示す場合も多いが、近年HRMをインターネットやイントラネットを用いて人的資本を電子的に管理するシステムを導入するeHRM (electric Human Resource Management) 企業が現れてきている。人的管理を迅速かつ低コストで行なう事が可能となる。人材戦略は採用から人事考課、賃金そして教育方針等、多岐に渡り行なわれる為、電子化をする部分や組み合わせ方は様々である。

労働者と企業のミスマッチという事象は若手社員の定着率低下の際に言われている事であるが、企業内において労働者のキャリアというものが明白になっていない事も労働者のやる気を失わせてしまう一因なのではないだろうか。その点を解決するには労働者のキャリアを補佐するという観点から人事考課やキャリアのプランを明白にし、その手段として教材のコンテンツを提供し情報の共有化を図るべきである。【図表 3.5】はeHRMのサーバの中に求められているキャリア像やそれを目指す為の情報を労働者に提示しLMS上で教材コンテンツを作成している例である。労働者は自分の求めるキャリアとアプローチ法を入手し、学習を進めることが出来る。LMSは受講者の学習を管理する事が出来る為、上司や講

師等の管理者が受講者の進捗を確認することも可能である。その上で労働者とのコミュニケーションを図れ、OJT を行う事で労働者のキャリアを効果的に伸ばすことが可能となる。さらには e ラーニングの最大の課題であった学習の放棄という点も、個人の明確な目的が明らかになると共に対面教育が行なわれる可能性もある為に問題が解決される。



企業内教育は e ラーニングの普及と発展によって非常に大きく様変わりしてきた。企業内教育の今までの考え方は人材育成の為に行なう手段を選ぶというものであったが、ICT の発達によって可能となったナレッジマネジメントや HRM との組み合わせにより企業内教育は人材育成や管理の枠を超える事も容易になっていくであろう。その中で私が一番重要だと考える事は情報の共有化である。何度も述べているが人というものはシステムだけで計ることは出来ない。いくら有能なシステムがあったからといって使い方が解らない、使ったとしても意味が無く形としてのシステムだけでは効果は出ないであろう。大切な事はシステムを前提として企業における使用者と労働者の関係を能率的に高めることの出来る環境を作る事が最重要なのである。

[注]

1) (ROI = Return On Investment) 投資した資本に対して得られる利益の割合。利益を投資額で割ったもの。【IT 用語辞典より引用】

2) HRM とは、Human Resource Management の訳語で、人的資源管理もしくは人材マネジメントと訳される。人材採用、人材配置、人材育成などの人事戦略を総称したものである。【ALL About 用語集より引用】

3) 個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようという経営手法。日本語では「知識管理」などと訳され、「KM」と略されることもある。この場合の知識・情報とは単なるデータである「形式知」だけではなく、経験則や仕事のノウハウといった、普段はあまり言語化されない「暗黙知」までを含んだ幅広いものを指す。【IT 用語辞典より引用】また、1 章の語注にあったナレッジデータベースは主にナレッジマネジメントの蓄積の為に置かれているデータベースである。

おわりに

企業内教育に ICT が導入されて一番の変化がおきた事は教育という位置づけが変わる事であろう。旧来の教育では流れの速い社会環境にはもう適合しないと考える。しかし全てを合理化してしまうと人と企業の結びつきが希薄になってしまい逆に効果が悪くなってしまいう可能性も大きくある。労働者の意識も変わる中で企業と労働者の接点としての教育も大切なものであろう。その中で重要なことは両者の関係を良好なものにする為の教育方法であると考え。企業は労働者のキャリアをサポートする為の情報の提供や教育のコンテンツを作成する事が望ましい。労働者の側も今まで通りの受身の姿勢では周りの環境から取り残されてしまう。

年功序列に代表される旧来の制度はこれから衰退していくだろう。現状は労働者も企業も新しい教育手法、そして教育システムを経営にどう利用するのかを模索している段階だと考える。企業を取り巻く社会の変化、労働者の意識の変化に柔軟に対応する事の出来る教育体制が今後さらに求められるのではないだろうか。

以上

[参考文献]

- 内山力著 『人材育成のセオリー』同友館 2003 年
佐藤博樹・藤村博之・八代充史著 『新しい人事労務管理』有斐閣アルマ 2005 年
人事システム研究会 『直感でわかる人事のしくみ』東洋経済新報社 2001 年
宮城まり子 『キャリアサポート』駿河台出版 2006 年
城繁幸 『若者はなぜ 3 年で辞めるのか? 年功序列が奪う日本の未来』光文社
ジョッシュバーシン著/赤堀侃司訳 『ブレンディッドラーニングの戦略』
東京電機大学出版局 2006 年 1 頁-60 頁
経済産業省商務情報政策局情報処理親交課
『e ラーニング白書 2005/2006 年版』 オーム社 2005 年
大嶋淳俊 『わかる e ラーニング』ダイヤモンド社 2002 年

[参考 URL]

- <http://www.mhlw.go.jp/> 厚生労働省 2007/1/8
<http://www.works-i.com/index.html> リクルートワークス研究所 2007/1/8
<http://www.jmrlsi.co.jp/menu/yougo/index.html> J マーケット用語集 2007/1/8
<http://www.progress-site.com/index.html> プロGRESS@サイト 2007/1/23
<http://www.elc.or.jp/index.html> 日本 e ラーニングコンソシアム 2007/1/23
<http://www.elc.or.jp/index.html> IT 用語辞典 2007/1/23
<http://www.nri.co.jp/index.html> 野村総合研究所 2007/1/23
<http://www.fxli.co.jp/> 富士ゼロックス総合教育研究所 2007/1/18
<http://satt.jp/index.htm> SATT 株式会社 2007/1/20
<http://www.istudy.ne.jp/> @iStudy 2007/1/23
<http://it1.nara-edu.ac.jp/ed-plan/default.htm> 日本教育工学会企画委員会 2007/1/23