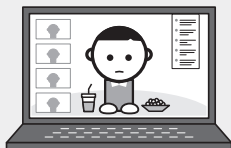




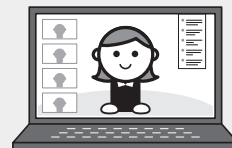
# オンライン



による



# 社員教育は



## どうすればよいか？



志コンサルティング株式会社  
代表・オンライン研修プロデューサー

志村智彦



新型コロナウイルスの影響により、多くの社員を1か所に集めて研修等を行なうことが難しくなり、オンラインでの研修が増えています。その際の留意点について紹介します。

### コロナ禍ですべての研修が突然オンライン化

新型コロナウイルスの感染拡大は、研修に関わる人（講師・人事教育担当者・経営者）を震撼させたことと思います。

筆者は15年間企業の実務研修に携わってきましたが、研修が軒並みキャンセルになったのは、東日本大震災以来9年ぶりです。

2020年2月上旬には研修のキャンセルが開始、3月初旬には「研修をやるのでしょうか？」という問合せが増えました。

そこで、4月上旬に予定していた新入社員向けの公開講座のオンライン化を決断し、研修当日までの約2週間、急ピッチで準備を行いました。

開催前日に緊急事態宣言が発出されましたが、キャンセルは1社のみで、事前の準備のおかげで大盛況のうちに終えられました。

初めてのオンライン研修が好評だったため、研修に関わる人の力になればと、そのノウハウをすぐにネットの記事で無料公開すると、その記事は拡散され8万PVを超えました。

### オンライン研修化が進む企業と進まない企業

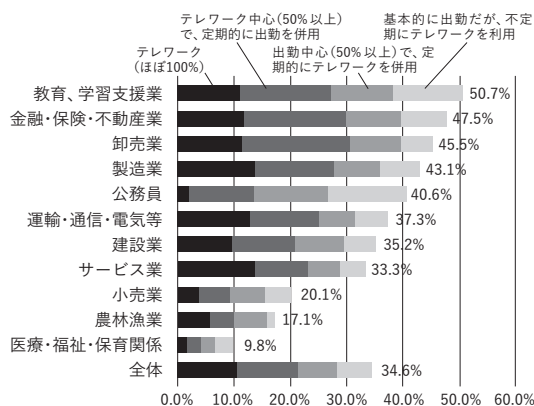
本稿では、コロナ禍のオンライン研修の実績をもとに、これから教育のオンライン化を進めたい企業や、すでに導入済みだがさらに質を高めていきたいという企業に向けて「オンラインによる社員教育」の留意点を解説します。

リモートワークやオンライン打合せが増えたため、オンライン・コミュニケーションの経験がないという人は少ないと思いますが「オンライン教育」に関しては、ハードルが高く、二の足を踏む人も少なくありません。

大手企業は、研修や採用といった人事イベントをすべてオンライン化しているところがほとんどです。一方、中小企業は、業種態によって「ITが得意でない」「セキュリティ面の問題が心配」などといった理由で、オンラインの教育や研修に至っていないところが多数です。

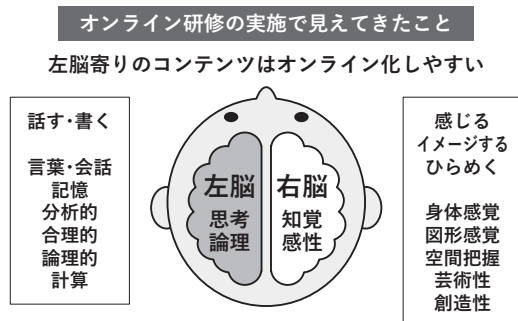
図表1のとおり、業種業態によってリモートワークがしにくい職種があります。ただ、製造業やサービス業、小

●図表1● 業種別 テレワーク実施状況

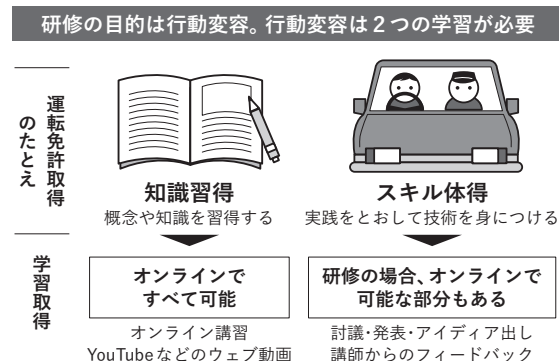


出典：「内閣府：新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査(2020年6月)」

●図表2● 左脳と右脳の機能とオンライン教育の関係



●図表3● オンライン学習でできること



⑥ 教育カリキュラムの変更に時間がかかる

①や②については特に企業の経営トップ、部長職以上は率先して新しい機材やソフトに慣れる必要があります。

教育のオンライン化はデジタルネイティブ世代(20～30代)にとっては抵抗がありません。

経営幹部や人事・総務担当の人は、自社で研修を実施する前に、様々なオンライン研修会や体験会に参加することをお勧めします。

役員や経営幹部が積極的に慣れ、

売業などはオンライン化に不向きなもの、一部の教育をオンライン化できる可能性があります。新入社員教育も、一部をオンライン化することは可能です。

**脳のメカニズムから、オンライン化を考えてみる**

教育のどのような内容をオンライン化するのが望ましいのかを、オンライン教育の要点を解説しながら説明します。

結論から言うと、リアルな教育をそのままオンライン化しても、うまくいきません。

脳のメカニズムを使い、オンライン教育が機能するために必要な観点について説明していきます。

脳には右脳と左脳があり、それぞれ機能が違います(図表2)。

左脳には「書く、話す」などの論理的な機能と計算などをつかさどる機能があります。学校の授業の「国語・算数・理科・社会」で左脳は積極的に使われます。これは覚えて試験をすれば習得度がわかるため、オンライン化しやすいと思います。企業教育でいえば、専門知識、社内ルール、関連法令等の研修に該当します。

一方、右脳は「感じる、イメージする」などの身体感覚、図形感覚、空間把握、芸術性、創造性

「感じる」といった身体感覚をつかさどっており、学校の授業の「体育、図工、理科の実験、家庭科の料理実習」などの体感的な技術習得で積極的に使われています。これらをオンラインで学習し習得しようとしても苦勞します。企業教育では、機器や機材の使い方、作業のやり方などの実施研修に該当します。運転免許取得の際の「学科」「左脳」「実地」「右脳」と考えてよいでしょう。

知識教育は、オンライン対応を考え、スキル体得を伴う研修は、リアルでの実施を検討すべきかもしれません(図表3)。

## オンライン教育に抵抗感がある理由

- 社員の教育設計をする際に、オンライン化に抵抗がある企業は、次のような懸念があることと思います。
- ① パソコンやカメラなどの通信機材を整えないといけない
  - ② ソフト(ZOOM等)に慣れていないため、苦手意識がある
  - ③ オンラインだと相手との関係性が築きにくいように感じる
  - ④ 長い時間、集中できない
  - ⑤ 参加意欲が高まらないように感じる
  - ⑥ 教育カリキュラムの変更に時間がかかる

使い始めることで、コロナ禍に対応できるはずですが、残念なことに、緊急事態宣言下では、上司のオンラインツールを立ち上げるためだけに会社に出社させられたという若手スタッフもいたそうです。

## 会話に余白がなくなり、信頼関係が築きにくい

オンラインだと、相手との関係性が築きにくいと感じている人も多いようです。

リアル研修の副次的な効果として、参加者同士の絆を深めることが挙げられます。

研修後の懇親会などで、仕事以外の話題を共有するといった「余白のコミュニケーション」を行なうことで部門を越えた交流が生まれ、組織の潤滑油になります。

オンラインになると、このような交流が生まれにくいことは事実です。こうした余白のコミュニケーションがなくなると、日頃のコミュニケーションも希薄になります。オンライン・コミュニケーションが、どこかドライで、味気ないものを感じるのは、この余白がないためです。

信頼関係は、業務報告といった

「情報のやり取り」だけでは生まれにくいのです。

## 会えない時代に 関係性を深める秘訣

オンラインで信頼関係を深めるのは難しいと感じる人もいるかと思いますが、そのようなことはありません。

とある大手企業の60名のオンライン内定研修の事例です。

だれ1人として面識がない状況で、約4時間のオンライン研修のなかで、どのように関係性を築くべきかについて様々なアイデアを出しました。

そこで、研修の前にコミュニケーションを発生させる仕組みをつくりました。事前課題として、「内定者全員の自己紹介シート（YouTube）」をつくってもらい、研修前に全員で共有し、研修に臨みました。お互いの背景情報がすでに共有されているため、当然、会話は弾み、研修は大盛況、その後もLINEグループで交流しているそうです。

このように、普段のオンライン・コミュニケーションも「お互いの

背景情報を事前に共有する」ことができる、相手との関係性を築きやすくなります。

リモートワークのマネジメントで、部下との信頼関係が築きにくいと感じている場合は、お互いの背景（在宅ワークの状況、仕事以外の趣味、雑談等）を共有する時間（個別面談、打合せ）を意図的に取ることも大切です。

学生時代、友だちができるのは授業中ではなく、放課後の楽しい時間ではなかったでしょうか。

顧客と関係が強固になるのは、仕事面だけでなく相手と趣味などの共通点が生まれたときかと思えます。

仕事は、関係性づくりがメインではありませんが、ちょっとした余白を意識すると、上司と部下も理解し合えて、仕事が進みやすくなるかもしれません。

## オンラインには 双方向の学習設計が必要

受講者の集中力や参加意欲を高めたり、カリキュラム変更をするにはどうしたらよいでしょうか。

その答えは、双方向の学習設計にあります。

いままでの日本の多くの学校教育は、先生が一方的に生徒に教えるティーチング方式でした。

この方式は、大人数に教えるときには最適な手法ですが、受講者が受動的な学習方式でした。

一方、これからの時代は、双方向のコミュニケーションが発生するアクティブ・ラーニングの手法を用いることがよいかと思えます（図表4）。

アクティブ・ラーニングとは、字のごとく、受講者自らが、アクティブ（能動的）に参加できるように、課題を与えたり、発表させたりする手法です。これは主体的な学習方式のため、参加意欲が向上するうえに、集中力を高めることができます。

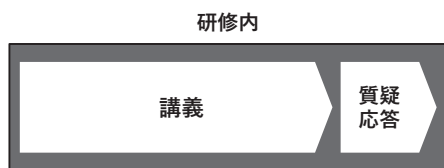
リアルな研修でもアクティブ・ラーニングは可能ですが、オンラインはより効果が高くなります。

たとえば、「営業の販売力と顧客満足度を高める」という目的の研修であれば、商品知識、先輩の営業トークなどの講義をすべて事前に録画して、社内ネットワークやYouTube等の動画共有サイトに限定公開し、自主学習に活用することもできます。

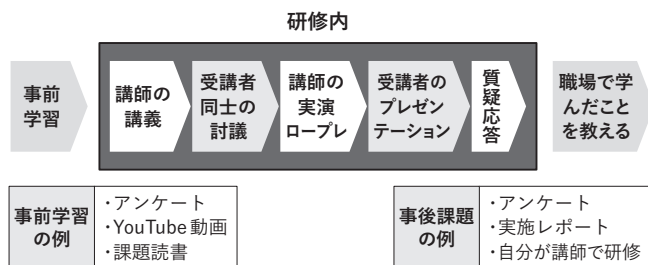
一方、ZOOMなどのオンライ

●図表4● ティーチング方式とアクティブ・ラーニングの違い

●いままでの研修(ティーチング方式)



●オンライン時代(アクティブ・ラーニング)



ン研修を行なう際は、一方的に伝達するだけでは、飽きてしまうため、双方向のコミュニケーションを発生させるような設計にするとよいでしょう。

たとえば、営業ロープレとそのフィードバックというトレーニングをメインにするのです。内容も図表4のように、「講師の講義」「受講者同士の討議」「講師の実演ロープレ」「受講者のプレゼンテーション」などの細かい単元に分けて実施します。

前後に、事前学習や事後課題を

入れることで、より学習効果を高めることが可能です。

自分で考え、発表するため、学習定着率が断然高まります。

筆者の講座は、こうした形式でプログラムを組むのですが、「意見共有で気づきを得た」といった声が聞かれるなど、受講者同士の会話から、共同学習効果が生まれています。

このように「一方的に教える」から、「双方向で学び合う」ようにすることで、学習効果を上げ、受講者同士の関係性もつくること

ができます。

手段であり  
目的であらず

企業の教育を設計するときに、リアルでもオンラインでも変わらないのが「教育の目的は、社員の行動変容をとおり、組織の理念・目標を体現すること」だと筆者は考えています。

オンラインを導入するために新しい技

術が浸透すると「最新の手法をどう使うか」に話がいきがちですが、あらためて「本来、自社の理想の姿とは何か」「目的のためにどんな教育が必要なのか」「社員の成長の先に何を指すのか」という「あり方」を考える必要があります。そして、その「あり方」の上に「最新の手法論」が乗れば最強です。

オンライン研修という手法を使わなくても、心理的な安全が確保されたなかで、非接触の教育をすることも重要なのです。

たとえば、それは、読書課題を出す、文章を書かせる、資格を取らせるといったことです。目的に立ち返ったとき、アナログでできる教育もたくさんあります。

オンライン研修システムなどのツールを使わなくても、最善の教育ができるのであれば、それで問題ありません。

教育のオンライン化の  
きっかけは東日本大震災

筆者がオンライン研修の手法を多くの人に伝え始めた理由は、東日本大震災の経験にあります。

当時、自粛が続くなか、ある研

修をオンライン配信しました。それを見ていた被災地の社長から「不安で胸が張り裂けそうななかあのセミナーで生きる勇気をもらった」と言われました。

今回のコロナも、未曾有の事態に人々が恐怖し、不安を抱えるなか、研修コンサルタントとして、「オンライン研修の普及促進によって、きつと誰かの生きる勇気や希望になれる」と考えています。

「人の創造性は、制限があったほうが発揮される」という言葉があるように、企業で働く人たちが新しいコミュニケーションスタイルを身に付けることができれば、企業として劇的な生産性アップを図れるようになるでしょう。

◇ ◇ ◇

前述したとおり、あらためて企業の実在目的に立ち返り、何のための教育なのかを明確にして教育設計を行なってみてください。

教育は人に「生きがい」を与え、「希望」を生み出し、他人への「愛」が詰まった人間らしい活動です。

このような時期だからこそ、教育が世のなかを救うと信じ、その教育に新しい手法を取り入れ、企業の可能性を広げていただければと思います。

しむら ともひこ 立教大学卒業後、人材教育コンサルティング会社へ入社。2013年に独立し、2019年に志コンサルティングを設立。組織開発および人材育成に15年以上従事し、コロナ禍でオンライン研修プロデューサーとしても活動している。