

e-ラーニングを成功させるために

Making a success of e-learning



日本アイ・ビー・エム株式会社
ラーニング・サービス事業部
エデュケーション・コンサルティング・サービス
担当部長

佐藤 武久

Takehisa Satoh

Manager
Education Consulting & Services
Learning Services
IBM Global Services

IBMが提供するDynamic Workplaces™のアプリケーションの一つにe-ラーニングがあり、人材育成戦略に欠かせない重要なサブシステムとなっています。ネットワークを利用して学習指導や進捗管理を行う研修手段としてのe-ラーニングは、最初はクラス・ルーム形式の集合研修の代替的な位置付けで、受講者の交通費、宿泊費などの削減といったコスト削減効果が注目されました。しかし現在では、多人数への対応とスキル修得のスピード・アップ、繰り返し学習することによる学習内容の定着と保持の強化といった、その優れた学習教育効果が認識され、研修といった概念を超えて「自ら学ぶ文化の創造」というナレッジ・マネジメントにもつながる施策と期待されています。このようにe-ラーニングのステージが大きく広がったのは、ここ数年の間に「教材」としてのe-ラーニング・コンテンツの開発手法が着実な進歩を遂げたのに加えて、e-ラーニング実施の全体を効果的に管理・支援するラーニング・マネジメント・システム(LMS)が充実してきたからです。日本アイ・ビー・エムでは、1997年より自ら社内研修などにe-ラーニングを実践してきており、加えて、80社を超える国内企業を対象に、それぞれに最適なe-ラーニング・ソリューションを設計・開発してきました。こうした経験と実績を基に、ラーニング・サービス事業部では、人材育成やe-ラーニング計画策定支援のコンサルティングから、コンテンツ開発、LMS構築支援、e-ラーニング・サイトの運営まで、End to Endのソリューションを提供しています。

e-learning is one of the applications of IBM's Dynamic Workplaces™, and it constitutes an important subsystem indispensable for human resources development strategy. As a means of training involving study guidance and progress supervision using networks, e-learning was originally positioned as a substitute for communal training of the classroom type, and interest was shown in it especially because of its capacity for reducing travel and accommodation costs for students. However, the situation today is that it is looked on especially for its outstanding study and educational results, in that it enables response to large numbers of people, speeds up the acquisition of skills, and strengthens the mastery and maintenance of subjects studied through a process of repetition-based study. Transcending the concept of training alone, this system is being looked on as making a positive contribution to knowledge management in the form of "creating culture through self-study." The extensive expansion of the stage of e-learning has been made possible by the solid progress that has occurred in the development of e-learning content in the form of teaching materials over the past few years as well as improvements in learning management systems (LMS) that provide effective control and support for the whole range of implementation of e-learning.

IBM Japan has been involved in e-learning in the context of in-house training since 1997. We have also designed and developed optimum e-learning solutions for more than 80 companies in Japan and overseas. On the basis of this experience and these results, the Learning Services Operational Division is providing end-to-end solutions ranging from consulting in connection with human resources development and support with the formulation of e-learning plans to content development, support with the construction of LMS, and operation of e-learning sites.

e-ラーニングの新しい適用分野

e-ラーニングとは、簡単に言ってしまうと、職場や自宅のPCを利用し、ネットワークによる学習支援を行う研修の仕組みです。CD-ROMなどを使ってスタンドアロンで行うときもありますが、多くはインターネット上のサーバーにアクセスし、その中に用意されたコンテンツを使って学習します。

e-ラーニングはクラス・ルーム形式による集合教育の代替として始まるケースが多く、IBMでも最初は主として新入社員の研修に適用してきました。ITの基礎知識などを学習するには、場所や時間の制約を受けず、自分に適したレベルの研修が受けられる点や、受講者の交通費や宿泊費などの削減といった点で、e-ラーニングのメリットは大きなものがあります。

しかし、ここ数年の間で、e-ラーニングに対する企業の認識や期待は大きく変わってきています。多人数への対応とスキル修得のスピード・アップ、繰り返し学習することによる学習内容の定着と保持の強化といった、その優れた学習教育効果があらためて認識され、単なる研修という概念を超え、企業の競争力を強化する施策として期待されています。実際e-ラーニングは現在、社員の業務知識およびスキルの向上、多様化する製品やサービスのセールス教育、ERP導入やISO資格取得時の全社的研修、新任マネジャーのリーダーシップやコーチング・スキルの基礎づくりなど、さまざまな目的に合わせて活用されるようになりました。

日本アイ・ピー・エムでは、自社内で実践してきたe-ラーニングの経験と実績を下敷きに、これまでに80を超えるお客様にe-ラーニングのソリューションを提供し、そのための200を超えるプロジェクトに取り組んできました。次に、その一例をご紹介します。

- 製薬会社では、新商品の早期開発とともに早期市場浸透が競争優位のキーになります。そこでA社では600名のMR(医療情報提供者)向けにe-ラーニングを実施し、1カ月半で研修を修了。お客様に対するより品質の高い情報提供と早期の市場浸透に大きな効果を上げました。
- B銀行では、お客様対応サービスの向上を目的に、実際に窓口で起こり得るトラブルや応答場面をケース・スタディーとするe-ラーニングのコンテンツを開発。全国支店の窓口担当者や管理者約1,000名が受講しました。音声やアニメーションなどマルチメディアを活用した内容で受講者に高い評価を得

るとともに、顧客の不満も減少させることができました。

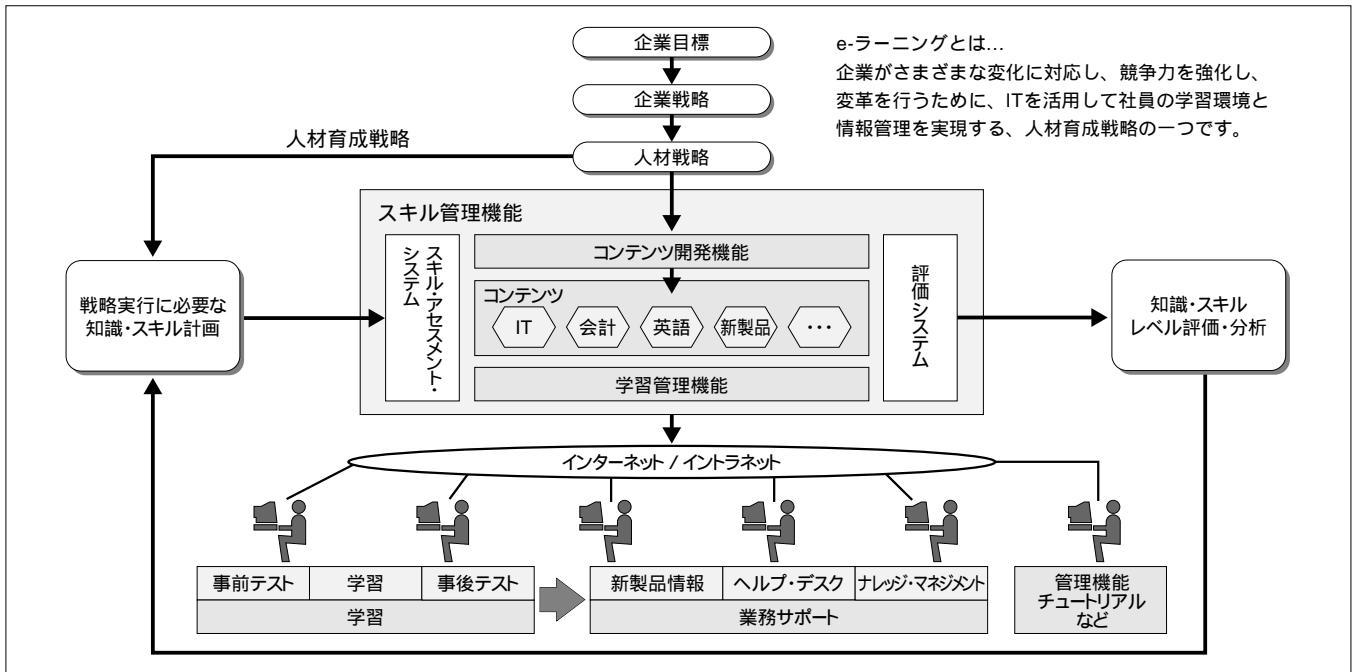
- ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)では、多くの社員は、旧プロセスでの役割をこなすためのスキルから、新プロセスでの役割をこなすためのスキル転換が必要となります。C商事では、営業プロセス再構築に際して、ユーザー2,500名に対する研修をe-ラーニングで実施し、5カ月間で修了することができました。さらに、このe-ラーニングを使って「必要などころを、必要なときに、必要なだけ」学習することで、最終的には約8,000名が新プロセスでの新しい役割をこなせるようになりました。このような学習形態は「Just-in-time Education」と呼ばれ、e-ラーニングを活用することにより、C商事ではBPRのための研修を、予定していた研修予算の半分以下で済ませることができました。加えて、旧来の「紙」文化、および「新しいことは人が手厚く教えてくれる」文化を変革するきっかけになったと評価しています。

e-ラーニングの前に、まずラーニング企画ありき

以上の事例や適用分野で分かるのは、e-ラーニングはもはや単なる学習ツールではないということです。それは、社員のスキルを継続的に向上させて企業の競争力を強化し、ビジネス目標を達成するためのツールです。

e-ラーニングというと、そのeの部分にとらわれて「インターネット/イントラネットならではの利点とは何か」「デジタル・コンテンツはどうあるべきか」といった問題に目が行きがちです。しかし肝心なのは、自社にとってのラーニングとは何か、すなわち、人材育成戦略はどうあるべきかの検討です。企業のビジネス目標を達成するために必要な人材・スキルを洗い出し、その上で「必要な人材が、必要なスキルを、必要な時期までに」学習するための効果的な研修プログラムの開発が重要です(図1)。

こうした人材育成戦略の考え方は、実は、研修手段がリアルであろうとバーチャルであろうと、つまり、実際の教室での集合研修であろうとe-ラーニングであろうと変わりません。このことは、e-ラーニングの推進者・管理者がまず留意しなくてはならない重要なポイントです。



e-ラーニングとは...
企業がさまざまな変化に対応し、競争力を強化し、変革を行うために、ITを活用して社員の学習環境と情報管理を実現する、人材育成戦略の一つです。

図1. 人材育成戦略としてのe-ラーニング

e-ラーニングのコンテンツ開発手法

e-ラーニングへの期待は特にこの数年の間に著しく高まっていますが、その成功要因の一つが、インストラクショナル・デザイン重視の優れたe-ラーニング・コンテンツの開発です。

クラス・ルーム形式の学習効果がインストラクター（講師）の指導法の巧拙に影響されるのと同様に、e-ラーニングの成果はコンテンツの良しあしに大きく左右されます。コンテンツには、受講者にとって理解しやすい内容と、取り組みやすく飽きのこないことが望まれるのですが、受講者が「大人」であることもあって、優れたコンテンツの開発はなかなか難しく、数年来の課題でした。

この課題に対してIBMはワールドワイドの体制で取り組み、Knowledge Factoryというアプローチで、学習効果の高いe-ラーニング・コンテンツを短時間で効率良く開発するための手法を開発しました。

Knowledge Factoryは、e-ラーニング・コンテンツの要件定義、カリキュラム設計、コース開発、コース実施、効果測定の各工程にシステム工学的なアプローチを盛り込み、ニーズに合致した的確なコンテンツを提供しようというものです。IBMではその実践に、教育工学として研究されてきたインストラクショナル

・デザインを取り入れ、併せて、開発プロセスと各工程の要員スキルとその役割、および開発ツールを再整理しています。

こうして作られるコンテンツは、IT領域に限らずビジネス全般を対象としており、「大人が学ぶ際の動機付けや適切なフィードバックが組みこまれている」「コース構造が分かりやすく学習手順が明確になっている」といったe-ラーニング・コンテンツの成功条件を満たすものになっています。また、インタラクティブ性を生かして、クイズ、シミュレーション、ケース・スタディーなどを適宜組み込んでいるのも特徴で、「分かりやすい」「飽きがこない」コンテンツとして受講者に歓迎されています。

ブレンドिंग・ラーニングへ

ソリューションとしてのe-ラーニングの今後の課題としては、人事システムとの融合が挙げられます。IBMにはプロフェッショナル制度という人事システムと密接にリンクした形で人材育成プログラムがあり、その一環としてe-ラーニングがあります。すなわち、e-ラーニングで学習することが自分のキャリア形成上必要であり、最終的には人事面での評価につながっています。このような仕組みを持つことが、知識やスキルを自発的に習得しようという学習への動機付けを与えることになり、近い将来いず

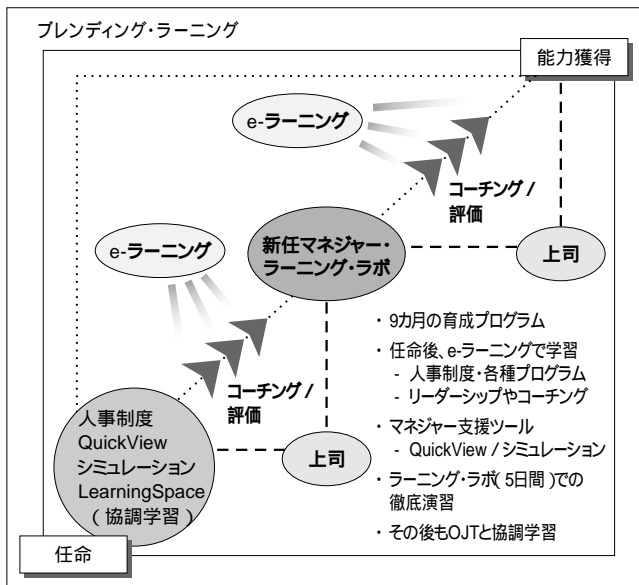


図2. IBM新任マネジャー研修プログラム: Basic Blue

これらの企業においても、e-ラーニングを成功させる要因になっていくことは間違いないでしょう。

もう一つの課題は、「学習する組織」づくりにe-ラーニングをいかに活用していくかです。

IBMでは、「Basic Blue」と称する9カ月間の新任マネジャー育成プログラムをブレディング・ラーニング(さまざまなe-ラーニング形態と集合研修形態とのコンビネーション)で行っています(図2)。

具体的には、知識やスキルの学習段階でシミュレーションを含めたe-ラーニングを行うとともに、e-ラーニングのコラボレーション機能を活用して同僚と意見交換を行います。この間、OJTを体験したり、実際の仕事の最中での疑問点をクイックに参照できるサポート・プログラムを利用したりして、マネジャーとしての業務を行います。e-ラーニングでの課題をすべて修了した後、5日間のリアルなワークショップに出席し、さまざまなケースを想定したグループ・ワークを行い、マネジャーとしての総合力を高める仕組みです。

ここで注目すべき点は、新任マネジャー研修を単に数日間の「研修イベント」ではなく、9カ月間の「ラーニング・プロセス」に転換していることです。その過程でのコラボレーションでは、自由な意見や情報の交換を通じて「同僚から学ぶ」ことの大切さを実感したと報告されています。

以上のように、人事システムの中で自ら学ぶ意欲を喚起させ

る仕組みをつくり、他人と情報を共有するやり方(コラボレーティブ・ラーニング)を上手に取り込み、ラーニングを単なる研修イベントからプロセスへと転換していくことで、企業を「学習する組織」へと変えることができます。

IBMの強みを生かして

e-ラーニングを運用する上で欠かせないのがラーニング・マネジメント・システム(LMS)で、個々の研修プログラムを提供するのに必要な学習提供機能や、教育全般を効果的に管理・支援する機能を提供します。

IBMでは、IBM WebSphere®アプリケーション・サーバー上で稼働するWebベースのLMS(IBM Global Campus)を活用しており、リレーショナル・データベースと連携して、受講登録・受け付け、コンテンツ配信、テスト作成・自動採点、受講実績管理などを行っています。

また、ノート・クライアント、Webブラウザのどちらからでも利用できるLMSや、同期型のコラボレーション機能を併せ持ったロータスLearningSpace® R5といった製品もあり、IBMでは、規模の大小を問わず、プラットフォームやインフラストラクチャーなどのIT環境を考慮して、お客様に見合った最適なシステムを選択できるようになっています。

さらに、「ともかく一度e-ラーニングを試験的にやってみたい」というお客様には、e-ラーニング・サイト・サービスもあります。これは、IBMのサーバーにお客様の研修サイトを開設し、IBMの「IT研修教材」などのコンテンツをあらかじめ準備しておき、受講者が最適な教材を選択して学習することができるサービスで、これによりお客様は専用のe-ラーニング・サイトを短期間・低コストで構築し、研修を効率良くスタートさせるとともに、その効果を確かめることができます。

日本アイ・ビー・エムでは、自ら社内研修などにe-ラーニングを実践しながら、さまざまな目的と課題を抱えたお客様に最適なe-ラーニング・ソリューションを設計・開発してきました。

こうした経験と実績こそ私たちの最大の強みです。ダイナミック・ワークスペースのアプリケーションとしてe-ラーニングをご提案する場合にも、この強みを最大限に生かしていきたいと考えています。