



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	企業内教育におけるITツールの効果的な活用の検証：自己学習の環境構築を通して効果的な活用を探る
Author(s)	吉本, 美紀
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	修士(教育学)
Issue Date	2007-03-23
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/20158
Type	master thesis
File Information	thesis.pdf



平成18年度 卒業（修士）論文

論文題目

企業内教育におけるITツールの効果的な活用の検証
ー自己学習の環境構築を通して効果的な活用を探るー

研究グループ	生涯学習計画研究グループ
学 生 番 号	07053045
氏 名	吉本 美紀
指 導 教 員	亀野 淳 助教授

目 次

序 章	イントロダクション	1
第 1 章	問題関心	4
第 1 節	企業内教育への I T ツール導入と職場環境の関係における問題点	4
第 2 節	本研究の枠組み	7
第 2 章	先行研究	9
第 1 節	企業内教育の現状を取り巻く変化	9
第 1 項	I T 革命とグローバル化による情報化社会への移行	9
第 2 項	職場環境の変化	10
	(1) 知識社会への移行	10
	(2) 業務の高速化から仕事量の増加へ	10
	(3) コミュニケーションの変化	12
第 3 項	職場環境における変化	13
	(1) 労働時間管理の変化	13
	(2) 働く場所の変化	13
第 4 項	小 括	15
第 2 節	Off-JT の現状	15
第 1 項	スキルの定義	16
第 2 項	スキルの概念図	16
第 3 項	教育の機会の変化	18
第 4 項	学習形態の変化	19
	1 自己学習の必要性の高まり	19
	2 個人の学習と組織の学習の関係	20
	3 Off-JT における新しい学習のフレームワーク	21
	3.1 必修型の学習 (フォーマル・ラーニング)	21
	3.2 自己選択による自己学習 (インフォーマル・ラーニング)	23
第 5 項	小 括	25
第 3 節	I T ツールの活用	26
第 1 項	I T ツールを活用した学習と集合型の学習の違い	26
第 2 項	インターネットの活用	28
第 3 項	eラーニングの活用	30
	1 狭義のeラーニング	32
	1.1 eラーニングの特徴	32
	1.2 eラーニングの導入状況	34
	1.3 eラーニングの研修内容	35

1.4	eラーニングの問題点	37
2	広義のeラーニング	42
2.1	KMS(Knowledge Management System)の概要	43
2.2	KMS(Knowledge Management System)の導入状況	45
2.3	KMS(Knowledge Management System)の問題	47
第4項	小 括	49
第3章	仮説概要	50
第1節	先行研究における課題	50
第2節	仮 説	51
第1項	企業からの意識改革の必要性	51
第2項	様々な学習形態の整備の必要性	52
第3項	学習手法を使い分けられる学習環境の整備	52
第4項	職場環境によるITツールの導入	53
第5項	ITツールの活用に必要な教育の実施	54
第6項	サポート体制の充実	55
第4章	調査分析	56
第1節	調査概要	56
第2節	調査対象とその理由	57
第3節	事例分析	59
第1項	A社の職場環境	59
第2項	A社におけるITツールを活用した学習環境	59
(1)	eラーニングの導入	59
(2)	eラーニングの概要	60
(3)	eラーニングの成果	62
(4)	KMS(Knowledge Management System)の導入・活用状況	62
第3項	B社の職場環境	64
第4項	B社におけるITツールを活用した学習環境	65
(1)	eラーニングの導入	65
(2)	eラーニングの概要	67
(3)	eラーニングの成果	68
(4)	KMS(Knowledge Management System)の導入・活用状況	69
第5項	仮説検証	69
1	企業からの意識改革の必要性	69
1.1	自己学習に対する企業の意識改革の取り組み	69
1.2	自己学習に対するユーザーの意識や取り組み	72
2	様々な学習形態の整備の必要性とその使い分け	75

2.1	I Tツールの活用	75
2.2	学習手法を使い分けられる学習環境の整備	78
3	職場環境による I Tツールの導入	80
3.1	本社と地方拠点の環境の違いから	80
3.2	A社とB社における勤務時間管理の違い	83
3.3	自己学習における企業文化の違い	84
4	I Tツールの活用に必要な教育の実施	88
5	サポート体制の現状	90
第5章	分析のまとめと課題	92
第1節	調査分析のまとめ	92
第1項	I Tツールを活用した自己学習に対する意識	92
第2項	自己学習できる学習環境の実現と I Tツールの活用	93
第2節	自己学習に I Tツールを活用するための提言	95
第1項	企業の意思表示の効果	95
第2項	情報リテラシーの必要性	96
第3項	随時性の学習に有効な学習ツールの必要性	96
第4項	I Tツールを導入する職場環境の分析の必要性	97
第5項	サポート体制の充実	99
第6項	多様化する働き方における課題	99
第7項	Webでのコミュニケーションの限界	100
第3節	本研究の課題・反省点	100
参考文献	103
謝 辞	108

別 紙1 インタビュー項目

序 章 イントロダクション

本研究は、情報通信の発達と、グローバル化に伴う企業内の様々な変化によって、必要に迫られた企業内教育の変革の現状を見るとともに、企業内教育、特に **Off-JT** への I T ツールの導入がその変革にどのように活かされているのかを通して、その効果的な活用について検証することをテーマとしている。

検証するためにはまず、現代における企業内教育の変革の大きな要因となる、企業の従業員の学習形態の変化を明確にしなければならない。それは企業主導の **Off-JT** から、個人主導の **Off-JT** への変化である。「知識基盤社会」や「知識集約社会」などといわれる現代において、企業の従業員には変化の激しい市場への敏速な対応、あるいは知識労働者としての新たな能力が求められている。さらに、人事評価制度の変化、技術や知識の多様化などの様々な要因から、企業主導で全体的に行ってきた教育にも限界が生じ、自らが目的を持ち、必要なものを習得していくという個人主導のキャリア形成や日々の学習の必要性が企業側からも指摘されるようになった。

本研究ではこうした個人主導の学習に焦点をあてている。個人主導の学習に対する意識のあり方を確認し、個人主導の学習における I T ツールの活用の度合、その効果的な活用のあり方を探ることが目的である。

情報通信革命後の企業における I T 化は急速に進み、業務の OA 化を経て、e ラーニングをはじめとする I T ツールが **Off-JT** にも導入され始めた。I T ツールは、時間的・空間的な制限のない活用が実現することから、個人の都合によるオンデマンド・ラーニングを実現させるツールとして注目されてきた。

しかし、その円滑な運用や効果的な活用はそれほど容易ではなく、従来の学習手法との相違点などが影響し、その効果や運用上の課題等、様々な問題が指摘されている。指摘されている問題点は様々だが、その問題の性質を、「I T ツールの機能や形態についての本質的な問題」と、「I T ツールを取り巻く外部環境との関係における問題」として2つに大別した場合、後者はまず始めに取り組むべき重要な視点であると考えられる。

導入する環境と I T ツールの関係において問題が起こる要因として、既存の調査結果から分かることは、企業が実際に導入する際に重要視している事柄に、導入する環境面に対する視点が不足していることである。I T ツールの動作環境の整備をあらゆる側面から検討し、実現した段階で、I T ツールの具体的な検討に入るとするのが導入の順序としては妥当であろう。そこではじめて、「使い勝手の良い」ツールとしての活用が実現するのではないだろ

うか。使い勝手の良さを追求しなければ、個人主導の自発的な学習においては効果的な活用は望めないといえる。

使い勝手の良さという点から見ると、ITツールの性質を踏まえた活用を想定しなければならない。上述したようなオンデマンドなツールを活用するためには、それらを使いこなすための能力と、オンデマンドに活用できる環境が必要である。また、学習内容の性質によって従来型の学習手法をはじめ、様々なツールの活用といった学習手段の使い分けは、より効果的な学習を実現する。個人が使い分けられるようなツールの提供のしかたにも配慮しなければならない。

上記のような現状を踏まえ、個人主導のキャリア形成や学習に対してITツールを活用するための環境整備といった視点から、指摘されている問題点の要因となるものを導き出すことを目的としている。

学習にITツールを活用することについては、地域・教育機関・企業など様々な場面での活用について研究されている（伊藤・仲林・吉田・小松・清水，2002；機械システム振興協会，2002；福元・坂口，2003）。

企業内教育におけるITツールの活用については、eラーニングを企業内教育で活用することによる効果についての研究（木下，2002）や、カリキュラム構築におけるフレームワークに注目した研究（鈴木，2002）などがある。

また、eラーニングのシステム構築の際のアプローチとしては、インタラクショナルデザイン（以下、ID）の概念が注目されており、小松（2002）はそのIDの重要性を指摘している。さらに、菅原（2005）は企業内教育のeラーニングにおけるIDの概念モデルを示すといった具体的に掘り下げた研究成果を示している。

このようにITツールの効果や具体的なシステム構築についてなど、ITツールの本質についての研究は見受けられるが、eラーニングなどのITツールを受け入れる環境について注目した研究は乏しい。

企業の職場環境や働き方の変化は今後も続くと思われる。また、ITツールの活用も増加傾向にある中で、学習環境の構築において、その効果的な活用に重要な要素として、導入する環境とITツールの関係という視点からの検証は企業としても個人としても有益になると考える。

そこで、本研究では、企業においてITツールを取り巻く環境面に焦点を絞って、その環境として、職場環境の変化と現状、個人主導の自発的な学習の必要性を含むOff-JTの変化と現状を再確認している。その上で、ITツールの特徴・問題点を明確にし、個人主導の学習として活用するための学習環境整備の過程・現状を調査している。

Off-JTへのITツールの導入がもっとも多い対象は、大企業かつIT関連

企業である。変化の激しい業界における先進的な事例をもとに調査を行うことで、最も重要なファクターに到達できるのではないかということから、特に、IT業界の大企業の技術職の現状をインタビュー調査・分析している。

その分析結果から、企業の意思表示が従業員の学習手法に与える影響、職場環境とITツールを活用した自己学習の関係、現場から見た新たな課題などを示している。

第1章 問題関心

第1節 企業内教育へのITツール導入と職場環境の関係における問題点

近年の企業内教育を取り巻く環境の変化には著しいものがある。その外的要因としては、経営のグローバル化とIT化がある。それらが企業内教育にも様々な側面から変化をもたらした。企業の教育現場は変化に対応するために、新たな手法を模索し続けているのが現状である。

企業内教育、特に **Off-JT** においては、その機会の変化のひとつとして、従来のような企業主導の **Off-JT** というよりも、個人の主体的なキャリア形成の必要性や個人における学習の必要性などといった自己責任による自発的な学習が求められるようになったことが挙げられる。

従来から企業内教育においては「**OJT**」「**Off-JT**」と並んで、「自己啓発」という主体的なキャリア形成のための学習形態が存在している（美濃・俵・佐藤，1970）。しかし、「自己啓発」の持つ意味は広く、例えば中央職業能力開発協会¹では、企業における自己啓発支援の形態を以下のような企業主導型、個人主導型、目標管理型と3つの種類に分けて捉えている。

	学習動機(計画)の自主性	実施の自主性	学習評価の自主性
個人主導型	自らの関心により目標設定。	確保されている。	確保されている。人事考課や昇格・昇進に連動しても学習行為に直接的に関係しない。
目標管理型	企業目標と個人目標の統合化(自己申告制度や目標管理による目標設定)。	確保されている。進捗状況の管理がある。学習成果を企業と共有。	確保されている。人事考課とそれに基づく昇格・昇進がある場合がある。
企業(職制)主導型	企業が能力開発計画をもとに指示・命令。自らの関心により目標設定されても、昇格・昇進制度に制約されうる。	確保されている。進捗状況の管理がある。学習成果を企業と共有。	企業と個人の学習成果の確認。人事考課及び昇格・昇進と直接的に連動し、結果として「学習動機の自主性」に影響する。

出所：中央職業能力開発協会支援ツール「能力開発情報システム」ウェブサイト内「自己啓発支援とは」をもとに作成

¹ 中央職業能力開発協会ウェブサイト(a)：『テーマに基づく事例情報：自己啓発支援とは』

上記の自己啓発の分類においては、前述したような個人の主体的なキャリア形成の必要性や個人における学習の必要性は「個人主導型」に属すると考えられる。その学習の性質としては、「個人主導型」の事例²を見てもわかるように、何らかの将来的な目標設定に基づいた学習という要素が強い。

しかし、上西(2004)は、『平成14年度能力開発基本調査報告書』の調査結果を用いて、「自己啓発は必ずしも転職やキャリアアップのためではなく、むしろ目の前の仕事をきちんとなす必要に迫られて行っているのが実際のような」と、今日の自己啓発が従来との性質とは異なってきたという傾向を指摘している。

そこで、本稿では、将来的な資格取得などの具体的な目標設定に基づいた学習だけではなく、日々の変化に対応するための学習の必要性を自ら見出し、その必要性に対応した主体的な学習を行い続けることができることを強調するために、自己責任による自発的・継続的な個人の学習を「自己学習」と表現することにする。

そうした自己学習が必要だと指摘されている中で、Off-JTにもITツールを活用するようになり、企業の学習形態にも変化が起きている。ITツールは日々技術革新が進んでおり、新たな機能などが次々に登場し、活用次第では様々な利便性や新しい可能性を実現させることができるようになっていることから、今後もOff-JTへのIT導入は増加傾向にあると言える。

しかし、一方でITツールの活用については様々な問題点が指摘されている。ここで、経済産業省(2005)の『eラーニング白書』をもとにその問題点について検討する。

企業における「eラーニング運用時の問題点」³は回答の多い順に、

- ① 研修ニーズにあった教育コンテンツが不足
- ② eラーニングの意義や必要性に対する理解が不足
- ③ 高速通信インフラの整備等が不十分
- ④ 導入に対しての効果がわかりにくい
- ⑤ 質疑応答や学習誘導が不十分

となっている。これに対し、「eラーニング有効活用のための方策の重要度の認識」⁴として挙げられているのは、

- ・インフラの整備の充実化
- ・業務に直結した学習内容の提供

² 中央職業能力開発協会ウェブサイト(b):『テーマに基づく事例情報:企業事例-個人主導型自己啓発-』には、個人主導型の自己啓発に対する企業の支援事例が掲載されており、その支援対象の内容の多くが資格取得やあらかじめ指定されたプログラムを受講することなどとなっている。

³ 経済産業省(2005)p16

⁴ 前掲p18

- ・わかりやすい教材構成工夫
- ・ナビゲーションやユーザー・インターフェースの工夫

といった回答が多く、上記の①③⑤に関する具体的な方策について重要視している回答が多いことがわかる。

しかし、②④についての具体的な方策は挙げられておらず、特に②は問題点として挙げられている割合が2番目に多いにもかかわらず、関連した具体的な改善策の回答がない。

eラーニングの意義や必要性に対する理解が不足しているという問題が指摘される背景としては、eラーニング導入時に何らかのアプローチが必要であったと考えられる。ITツールを活用して学習の形態を変化させるには、導入の必要性の根本的な要因を示し、新たな学習のフレームワークを従業員へ示すという何らかの意識改革を行うことが重要な方策ではないだろうか。

そのためには、なぜそれを導入することになったのかということを経営が再確認すべきである。その根本的な目的が導入するITツールの活用で可能となるかどうか、その活用は企業にとっても、従業員にとっても有益であるかを見極める必要があると考える。

全てではなくても、新しいツールを従来の手法と入れ替えて導入する部分が少しでも存在するならば、活用してもらわなければ結果的には教育の機会の減少につながってしまう。そうならないためにも、新しいツールを導入する際には、それを受け入れる側のユーザーの職場環境を踏まえた活用の可能性の検討などの環境分析が重要なのではないかと考える。

そうした環境分析などの事前の準備がなく導入してしまうと、ユーザーにとっては使い勝手の悪いeラーニングを提供してしまい、その利便性や必要性が伝わらないという状況を招くことも十分考えられる。

そこで、まず企業における職場環境の変化を踏まえて、そこからOff-JTの変化として自己学習への流れを示し、そうした学習環境の変化にITツールを効果的に活用するために、ITツールの定義や性質、現状の問題点を再検討する。それらを踏まえて、仮説として自己学習に必要な要素を指摘し、さらに自己学習の実現に向けて必要だと考えられる「ITツールを効果的に活用した学習環境の整備」の条件について述べる。その上で、インタビュー調査を行い、仮説を検証し、効果的な活用について何らかの重要なファクターを導き出したいと考える。

第2節 本研究の枠組み

そこで、本稿ではまず、「学習する職場環境」の現状を再確認することが重要であるという視点から、それらを踏まえた上でITツールの内的な側面の検討が行われるべきであるということを強調して議論を進めていく。

まず先行研究として、第2章では社会の変化という観点からその変化のプロセスや要点を丁寧に追っていくとともに、職場環境の変化を明確にすることを試みている。そこから企業内教育の中でもOff-JTについて起きている変化として、上述したような自己学習の必要性について述べている。

次に、ITツールを活用した学習形態について、まず、eラーニングの定義について様々な見解があることを示し、本稿ではインストラクションの要素が強い「オンライン・トレーニング」としての学習プログラム（コース）を受講することをeラーニングと呼ぶことにする。この点を踏まえて、ITツールを活用した学習形態として、「インターネット検索」、「ナレッジマネジメントシステム」、「eラーニング」の特徴と問題点を、既存の調査結果などを用いて検討している。

こうした先行研究を通して、第3章ではITツールを取り巻く「学習する職場環境」の構築において、自己学習を実現することを前提にしたITツールの活用における環境のあり方について、その仮説として、

- ・企業がユーザーである従業員に対して学習環境の再構築としてのITツールの活用の位置づけを明確に示すことで、eラーニングなどのITツールの活用の意義や必要性を理解することができるということ
- ・導入前に職場環境や就業形態についての分析や十分な検討を行うことが導入後の活用に影響するということ
- ・活用する側には十分な情報リテラシーが必要であること
- ・ITツールだけでは十分な学習ができないということを踏まえ、様々な学習形態が提供できる環境を整備することが重要であるということ
- ・様々な学習形態が個人の選択によって積極的に活用できることと、それぞれの特徴を活かした活用ができるように提供することが必要であること

について言及している。

これらの視点を中心として、第4章では環境整備の過程とITツールのユーザーである従業員の意識との関係を見ていくことで、仮説の検証とともに、何らかの重要なファクターを見出すことを目的とした調査・分析を試みている。特に、ITリテラシー、インフラ整備という従来の問題点を比較的解決しているフェーズにあると思われる企業の現状を調査することで、実際の運用状況を知ることができるとともに、環境整備に必要な要素や、新たな課題

などが見えるかもしれないと考えた。そこで、eラーニング導入済みのIT業界の外資系大企業と、日本の大企業の現状を、それぞれ教育担当者と従業員からインタビュー調査で明らかにしている。さらに、その現状を踏まえて調査で新たに明確になったeラーニングやその他のITツールの捉え方に対する企業間の意識の違い、ユーザーの自己学習に対する意識の違いを学習する環境との関係で分析を試みている。

第5章では分析結果を元に、まとめとしてITツールの効果的な活用について言及し、ITツールを活用した自己学習の実現における今後の課題を示している。

この検証に際しては、企業内教育においても特にOff-JT教育に焦点をあてている。検証対象としては、ITツールを早くから積極的に活用している、いわば最先端の企業を選択するように心がけた。また職種に関しては、ITツールを抵抗なく活用でき、また必要性が高い職業に絞る目的から、対象は技術職を中心にした。このように絞りこむことで、その効果や問題点、課題などが明らかになり、これから積極的にITツールを活用していくための参考事例としての新たな発見が提示できる可能性があると考えたからである。このような理由から、IT関連企業の業界の技術者を対象に議論を進めていく。

第2章 先行研究

第1節 企業内教育の現状を取り巻く変化

第1項 IT革命とグローバル化による情報化社会への移行

今日の社会は、情報技術革命（IT革命）に始まる情報化社会への移行によって大きく変化した。コンピュータで使用するソフトウェア、ハードウェアなど様々なITツールが開発され、その後、ネットワークの発展によりインターネットが登場し、情報化が加速してきた。社会の様々な場面にコンピュータが導入され、企業においては積極的に職場のOA化が進んだ。

さらにインターネットの普及は企業のグローバル化を拡張させることにもなった。以前よりも情報伝達が高速かつ容易になり、誰もが容易に様々な情報を得ることができる情報化社会として本格的に変化してきた。企業においては大企業をはじめ、中小企業や個人事業主にとってもグローバルビジネスを実現する有効な手法として、インターネットは広く受け入れられ、ビジネスの形態にも影響を及ぼした。具体的には、インターネットは境界のない市場を実現し、大企業に限らず様々な規模の企業間または消費者間を含め、様々な形態の電子商取引というものを世界レベルで可能にした。電子商取引のような新しいビジネスモデルが次々に登場したことは社会において飛躍的な変化であったと言える。こうして企業の経営のIT化、グローバル化は全体的に加速した。

IT化、グローバル化などの外的要因から、企業で働く人々の職場環境にも、業務内容や業務プロセスの変化⁵、OA化に伴って求められる能力の変化⁶、さらには就業形態や雇用形態⁷などの様々な変化が見られるようになった。

社会全体で起きたIT化、グローバル化の広がりによって、この変化の流れに対応した新たなしくみづくりというものが国や自治体、教育機関などあ

⁵ 寺本(2003)は、業務プロセス革新において「IT」が促進要因のひとつとなっていることを、ハンマー＝チャンピーとダベンポートの議論を用いて示している。(pp.123-125)

⁶ 藤本(2004)によると、「職場において担当する業務の変化に伴い、ホワイトカラー労働者に求められる能力も変わってきた。ICTの導入によってより高度な業務を担当する可能性が高まったホワイトカラー労働者には、計画立案能力や情報収集能力、情報分析能力がとりわけ必要とされる。」と指摘している。

⁷ 労働政策研究・研修機構(2001)によると、IT活用企業における業務のITツールの普及は、インターネット・電子メールを中心に、特に情報サービス業での導入が多いことが分かっている。また、IT化による雇用変化としては、全体的に見ると雇用拡大効果よりも雇用削減効果の割合が今後高くなると予想されている。一方で即戦力を求めるといった理由が多い中途採用については、今後増加するという見込みがあると示している。情報関連企業においては、すべての職種で採用増加の見通しが見られるが、小企業ほど人員確保が困難な状況が見られる。

らゆる場面で求められる中、企業の職場環境はどのような変化をし、どんな場面で新たなしくみが構築されてきたのだろうか。

第2項 職場環境の変化

(1) 知識社会への移行

資本主義社会から知識社会への移行を提唱した Drucker (1993)は、基本的な経済資源は「知識」であり、最も重要な社会勢力は、組織に雇用されながらも自ら経済資源である「知識」を所有し、生産手段を持っている「知識労働者」となると明言している。

近年のIT関連業界の技術革新の速さは目を見張るものがある。IT業界は、ドッグイヤー⁸という表現のように、従来に比べて技術変化の速度が高速化している。技術革新の加速に伴い、必然的にプロダクトライフサイクル⁹は短くなり、次々に新しい技術による新製品が市場に出回る。そのサイクルは3ヶ月とも言われる。

新製品が出るタイミングが速まるということは、新製品に関する知識の必要性もまた速まるということである。企業の従業員にとっては、常に市場の製品動向を意識して、関連した様々な新しい情報を自分のものにしていくという努力がより一層必要とされる時代になった。

つまり、今の社会は、常に新しい情報を入手し、それを知識に変換することが重要な資源として価値を生むという、(新しい)「知識」中心の社会であるということである。知識社会の変化に伴って、企業の従業員にはネットワークを活用して正確かつ安全に情報を入手する能力や、それを活用する能力といったコンピュータリテラシーを含めた「情報リテラシー」や「セキュリティリテラシー」など様々な能力が求められるようになってきた。

(2) 業務の高速化から仕事量の増加へ

ITの導入により、企業の職場環境も様々な変化が起きた。特に、業務遂行においては、そのスピードと量の変化が挙げられる。ITツールを導入したことで、

- ・単純な反復作業や長時間かかる手作業の時間短縮
- ・遠隔地とのやりとりの時間短縮

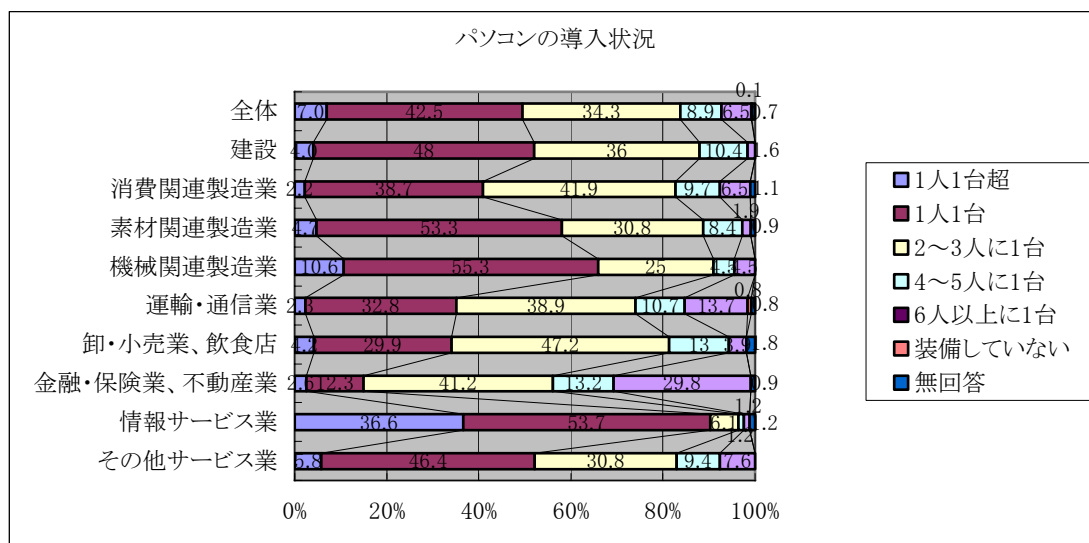
⁸ 情報技術分野における革新のスピードを表す概念。通常7年で変化するような出来事が1年で変化すると考える。(三省堂「デイリー 新語辞典」)

⁹ 商品が市場に投入されてから、次第に売れなくなり姿を消すまでのプロセスのことをいうマーケティング用語。その市場における製品に関する需要寿命を示しているともいえる。(@IT情報マネジメント用語ウェブサイト)

・あらゆる分野の最新情報を容易かつ瞬時に獲得することができるなどの利点により、時間的に業務の効率が上がったことで、従来の手法よりも効率良く業務が遂行できるようになった。

職場のO A化は様々な業界で進められたが、特にパーソナルコンピュータ（以下、PC）の導入を例として見ても分かるように、情報関連企業においていち早くITの導入が進められたようである。（図表2-1-1参照）

図表2-1-1



出所：労働政策研究・研修機構(藤本, 2004) P4 を元に作成

こうしたITの導入は、同時に業務の量を増加させることにもなった。藤本(2004)は、企業がITを活用することで労働面においてどのような変化が起こっているかということアンケート調査¹⁰によって明らかにしている。

その中で図表2-1-2のグラフのように、業務の量についての調査結果を示している。「効率向上」という項目を見て分かるように、上述の情報関連企業のようなITの普及が高い職場（下段の中抜きの棒グラフ）においては、69.8%の職場が業務の効率は「向上している」と回答している。

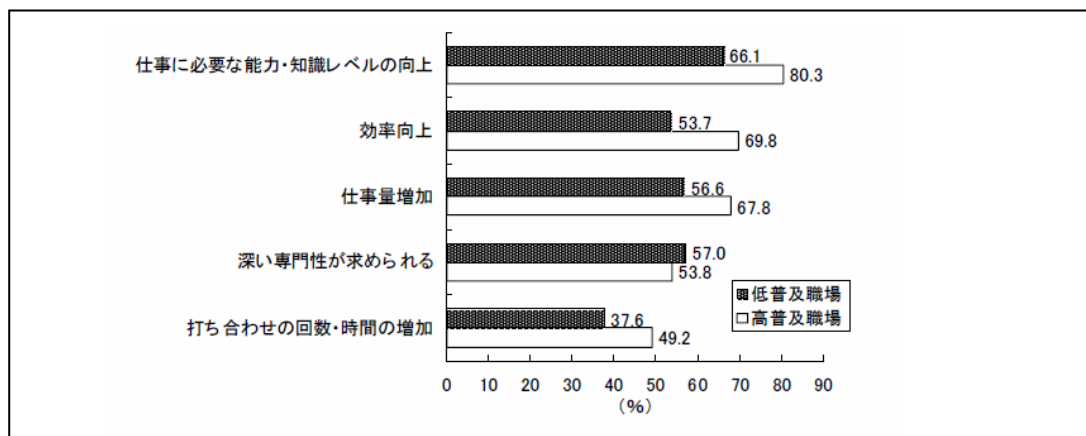
また、「仕事量増加」の項目についても、ITの普及が低い職場より高い職場のほうが仕事量は増えたと感じている。藤本(2004)は「ICT¹¹の普及度が高い職場では、業務遂行がより効率的になるのにあわせて個人の業務量が増加する度合も他の職場よりも大きいと見られ、労働負荷の増大が懸念される」

¹⁰ 2002年3月4日～3月16日に行われた。調査対象は日本国内における5つの企業規模ごとに無作為に抽出された各300社:合計1500社(1社あたり7票送付)で、有効回答票は1225票(有効回答率11.7%)である。

¹¹ 情報通信技術(Information and Communication Technology)の略で、IT技術の総称。国際的にはこちらを使うことが多い。

と、情報関連企業のようにITを積極的に活用している企業の労働者に業務の効率化とともに労働負荷が起きていることを示唆している。

図表2-1-2 過去3年間の仕事の変化(MA)



出所：労働政策研究・研修機構(藤本, 2004) P5

(3) コミュニケーションの変化

また、インターネットの普及で、以前は電話や文書といった手段で行われてきたコミュニケーションの手法の中心はインターネットを利用したメールという手法が中心となってきた。

IT関連企業においては、コンピュータを使用する業務が多いため、個人で作業することが多い上に、メールを使用するようになったことでさらにフェイストゥフェイスでの会話の機会が減少した。

フェイストゥフェイスでの会話の機会においては、上司や同僚が直接顔をあわせて会話をすることで、お互いに何気なく毎日の様子を確認することができる。日々の何気ない確認は、部下や同僚のメンタルヘルスにおいて問題がないかどうかといった状況を把握する手段となっている側面があるのではないだろうか。そうであれば、メンタルヘルスを早期発見する機会も減らしてしまうことになる。こうした懸念については、後述する株式会社東芝（以下、東芝）のモバイル型テレワークの導入事例において、東芝自身が自律化に関連して予想する今後の課題のひとつとして指摘している。

しかし、一方でメールなどのウェブでのコミュニケーションは、従来のコミュニケーションをより効率的にし、その頻度を増加させる効果もある。寺本ほか(1993)は、電子メールや電子会議システムなどによる電子コミュニケーションは、従来の組織における情報流通での時間・空間・組織という3つの社会的制約を克服し、新たな意思決定モデルの実現が可能になったと指摘

している¹²。つまり、フェイストゥフェイスでの会話の機会は減少し、それに伴ってお互いのメンタル面など、間接的には伝わりにくい状況把握が困難にはなるが、一方では時間・空間・組織的な制約から開放された新しいコミュニケーションの可能性が広がったといえる。

第3項 職場環境における変化

(1) 労働時間管理の変化

個人レベルでの業務と、業務にモバイルPCなどのITツールを導入したことから、就業形態にも変化が見られるようになった。従来は、同じ時間に全員が揃って、同じ職場で同時に仕事を始めていたが、最近ではITツールを活用することで、業種や職種によっては時間にしばられない働き方が可能となった。加えて、業務の高速化・多様化という現象から、時間のやりくりというものを個人単位で管理していかなければいけないという必要に迫られた現状もあり、フレックスタイム制¹³や裁量労働制¹⁴の導入により、勤務時間の管理が個人の裁量に任される形態が増加してきた¹⁵。

(2) 働く場所の変化

勤務する場所についても個人の選択が可能となってきている。職種や部署によってはフリーアドレス制の導入を行っている企業もある。フリーアドレス制とは、個人専用のデスクは一切設けなくて、誰でも好きな時に予約なしに共有のデスクを利用することの出来るシステムである。森川(2004)によると、フリーアドレス制は主に営業部門のように在席することが少ない部門において、スペースコストを軽減するために導入され始めたが、最近では直行直帰型のモバイルワーク¹⁶を行う部門でも在席率の低下から導入が進んでいるとのことである。つまり、自宅でも会社でも気軽に仕事を持ち運べるという新しい形態である。

この他にも在宅勤務¹⁷、SOHO¹⁸、テレワーク¹⁹など、様々な新しい働き

¹² 寺本ほか(1993)pp.146-148

¹³ 始業時間と就業時間を労働者の選択に委ねる制度(佐藤・藤村・八代, 2000) p91

¹⁴ 業務の遂行方法や労働時間の配分を労働者に委ねる労働時間管理の仕組み(前掲, 2000) p93

¹⁵ IT関連企業の職種に関係するものが含まれている専門業務型裁量労働制について、東京労働局の調査では平成16年度の適用労働者数が前年比で36.4%増加していると示している。(東京労働局ウェブサイト:『裁量労働制の導入状況と運用の実態について』)

¹⁶ IT活用により、時間や場所にしばられずに移動しながら業務を行うワークスタイル

¹⁷ 労働時間のすべてまたは一部分を自宅で行うこと。テレワークの一種の呼び方

¹⁸ Small Office Home Officeの略で、自宅と会社をネットワークで結び、オフィスのように設備を整えて自宅で仕事をする在宅勤務の形態

¹⁹ テレワークの定義は様々で、明確には定義できないが、本稿では会社から離れた場所で仕事をする形態の総称とする

方が出てきている。今後こうした新しい働き方は増加傾向にあるといえよう²⁰。石田(2000)は、新しい働き方の一例として東芝のモバイル型テレワーク²¹の導入事例を紹介している。具体的な事例として、ここにその概略を示すことにする。

東芝では移動時間を縮小する方法として、「必要な時に、必要な場所で、必要な仕事ができるようにする」という目的を持つテレワークに注目し、1999年から営業部門に導入した。社内とアクセスの良い場所である東京駅の2ヶ所にサテライトオフィスを設け、どちらもフリーアドレスで活用できるようにした。

テレワーカーが以前と同様に、さらに個人の都合で不便なく仕事ができる環境を実現するために、ネットワーク環境の整備やテレワークの特性を逆に活かしたコミュニケーション機会をつくるための様々な工夫など、サポート体制にも力を入れた。具体的にはモバイルツールを各自に提供し、場所を選ばずに通信でやりとりができるようにした。また、スケジュール管理システムを導入し、メンバーのスケジュール等の情報の共有化を実現している。サテライトオフィスでは、「昨日と同じ席には座らない」というルールを設けたことで、他部署の人とのコミュニケーションによる横のつながりなど、予想外の効果を実現している。さらに、週1回のミーティングが貴重なフェイストゥフェイスのコミュニケーションの機会として認知されるようになったという。

テレワーカーは、客先と自社の移動の中で、効率よく動けるように、自分で必要に応じて場所を選びながら業務をこなしていく。このような形態は施設を使用しないモバイルワークが可能なモバイルワーク型テレワークである。

当初は問題も出てきたようだが、「逆に自律型の社員の育成につながった」、または他のグループの人と身近に話す機会が生まれ、個人で動いてはいるが、「今まではなかったコミュニケーションの機会が生まれた」など、効果は広範囲に出ているようである。

ただし、導入に際して注意しなければならない点として、業務の形態がきちんと分けられていることが前提であり、その上で業務の性質を見極めてどこに導入するかという判断が重要であるということと、社員の自律化にも有効だというメリットを指摘しながらも、一方でメンタルヘルスの問題が起きやすいことも示しており、そうした問題に対するサポートの必要性も指摘されている。

²⁰ 日本経済新聞(2006)では、IT大手4社が今後、全社的に本格的な在宅勤務制度を導入する、あるいはその予定があることを示した。そうした動向の背景としては「若者を中心に時間や場所などに拘束されない働き方を求める傾向が強まっている」としており、企業側の意思だけではなく、働く側にもこのようなフレキシブルな就業形態を望んでいることを示している。

²¹ 施設に依存しないテレワーク(日本テレワーク協会ウェブサイト:『テレワークの分類と特徴』)

第4項 小 括

このように、特に情報関連企業においては、就業形態を個人に委ねる様々な新しい形態を試みる動向が見られる。こうした動きは、職場環境全体において、必要な時に必要な場所を提供するというオンデマンドな形態を目指す動きがあることを示している。

しかし、逆に時間も場所も個人の判断に委ねることは、全てが個人的な行動となり、組織間のコミュニケーション不足や、それに関係した様々な問題も出てくる。香取(2001)は、こうした勤務形態の変化によって、企業側と従業員側の双方に課題が出てくることを指摘している。企業側においては、今まで労働時間によって報酬を決めていたものを成果によって報酬を決めなければならないとなり、その測定の難しさという問題にぶつかるという課題であり、また従業員側にとっては、仕事と私生活の区別がつきにくくなることから、個人の自己管理能力が大きな課題になると指摘している。

つまりこのような職場環境の変化においては、自己管理能力が前提となるが、それは容易に管理できるものとは言えず、個人に要求される能力としては時間的に非常に負荷のかかるものだとも言える。

第2節 Off-JTの現状

これまで述べてきたように、IT革命やグローバル化を経て、技術革新はますます加速してきた。市場での競争のスピードは速まり、さらにIT化により業務の効率は上がり、業務の高速化、仕事量の増加、個人単位の業務、労働時間管理や労働場所の変化といった目まぐるしい職場環境の変化の中で、従来行われていた集合型や教室型といった研修という形態の企業内教育だけではもはや対応できないということは明確であろう。では、IT革命やグローバル化を経た現在の企業内教育はどのように変化しているのだろうか。次に、企業内教育、特にOff-JTに焦点を当てて、現状を見ることにする。

第1項 スキルの定義

ここで、近年の企業内教育の目的としての具体的な指標となるスキル習得の内容について、その定義にはいくつかの捉え方があることを示しておく。香取(2001)は、以下のようなスキルの定義²²を説明している。

・ 認知スキル：物事を理解したり判断したり、問題を解決したりするスキルで、情報や知識を付与することで身につけることが有効だと考えられており、eラーニングで学習するのに適していると思われる。認知スキルの中でもさらに次の2つのスキルの分類ができる。

(1) ソフトスキル

認知スキルの中でもリーダーシップや交渉、コミュニケーション、マネジメントなど対人的な関係処理するために必要なスキルを指す。eラーニングでの学習は困難だと思われたが、最近のインタラクティブ性の良いITツールによってこのソフトスキルの教材がかなり開発されてきている。

(2) ハードスキル

技術知識やビジネス知識などの客観的な知識の習得を目指すものを指す。

- ・ 技能スキル：体で覚える技能
- ・ 態度スキル：ものごとに対する考え方、態度、価値観、行動様式などを変えることで、組織レベルで取り組む手法が目立つ

一方、根元(1998)はスキルを以下のように2種類に分けて説明している²³。

- ・ インハウス・スキル：企業独自の特殊知識やノウハウといった、その企業内で通用するスキルで、OJTなど社内で学習が可能
- ・ ポータブル・スキル：社会に共通で他社でも通用し活用されるスキルで、多様な機会での学習が可能

第2項 スキルの概念図

これらを、もう少し具体的に掘り下げて検討してみる。例えば、技能スキルについては、実際業務を行う上で必要なITリテラシー、専門的なITの操作能力などが考えられる。そうした技能スキルの定義が「体で覚える技能」であることから、実際に何らかの機械などを操作して経験して学習するとい

²² 香取(2001) pp.79-81

²³ 根元(1998) pp.234-235

う形態を示している。つまり、指導者との対面型である OJT や体験型の研修が主流となるであろう。スキルの要素としては、学習する技能スキルが、実際の業務を遂行するために必要な技能であれば、先輩や上司といったから学ぶことが多いため、人との関わりの中から職場の慣習などの企業の特徴が反映されやすい。したがって、インハウス・スキルの要素が多いと言える。ただ、ITリテラシーなどの技能などは一般的にも通用する技能である。全てがインハウス・スキルとは言えないが、業務で活用する技能として考えた場合、企業独自の要素が多いと思われる。

態度スキルについては、態度や価値観といったものは業務を遂行していく上での姿勢を示しているわけであり、社会人としての姿勢というものは当然社会で共通したものであると思われるが、しかし行動様式というものを含めて考えてみると、企業の理念や慣習などが大いに影響することから、インハウス・スキルのほうに割合をおく方が自然だと考えられる。

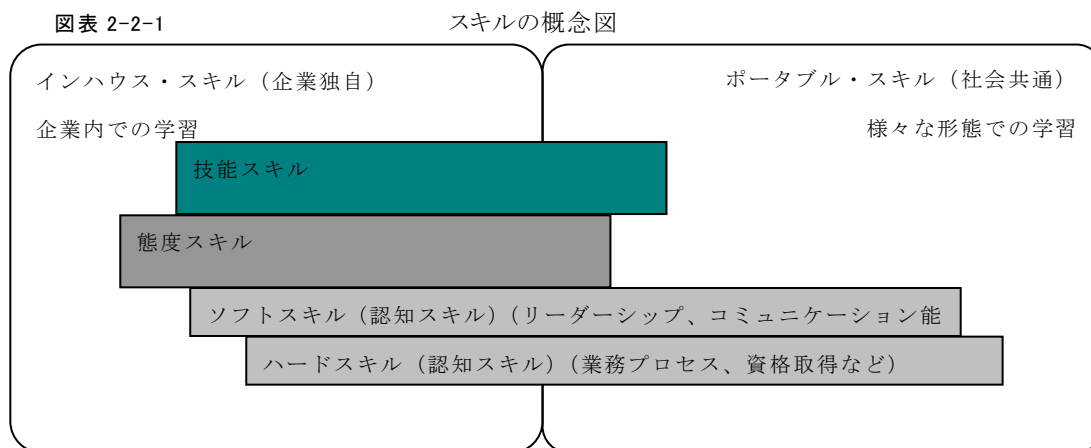
認知スキルのソフトスキルに対応するものを具体的に考えてみると、交渉能力などの対人コミュニケーション能力は営業などの職種で必要とされるが、それがその企業だけで通用するものかということ、そうではない。コミュニケーション能力や、プロジェクトのリーダーシップ能力などというものは、業種に限らず一般的に必要とされるスキルである。ただ、企業独自の販売戦略など、交渉能力などには独自の手法なども考えられるため、全てが一般的に共通しているとも言えない。しかし、割合を考えればやはり社会で共通して通用する要素が多いと考えられる。

次に認知スキルのハードスキルについて対応するものを考えると、自社の製品についての知識はもちろん必要であるが、それ以外の知識となると一般的なスキルということになる。例を挙げると、体系的な業務プロセスについての知識²⁴や、資格取得のための知識や技術などもこの部類に入るであろう。

これらの検討結果に見るように、認知スキル、技能スキル、態度スキルにおいてそれぞれ、インハウス・スキルの面とポータブル・スキルの両面の要素があることがわかる。しかし、その程度はそれぞれ違いがあると考えられるため、それぞれの位置づけやその違いを横の位置関係で図表 2-2-1 のように表してみた。

²⁴ 様々な分野においてベストプラクティスとしての業務プロセスを標準規格として導入する動きが確立されてきており、その規模は国際標準のものから業界標準のものまで多岐に渡る。国際標準で有名なものとしてはISO(International Organization for Standardization)が有名である。また、IT関連企業に特化したものについては、ソフトウェア開発ではCMM(Capability Maturity Model)、システム運用管理やITサービス管理関連では、ITIL(Information Technology Infrastructure Library)などが注目されている。これらの概念は企業の枠組みを超えた業務プロセスであり、抽象的な概念を知っているだけでも社会的に共有できる知識であると言える。ISOについての参考資料としては日本企画協会(1995)、CMMに関してはKenneth(2002)を挙げておく。

ここで明らかにしたいのは、このそれぞれのスキルに対するインハウス・スキルとポータブル・スキルの厳密な割合ではなく、こうした2つの要素を必ず持っているということである。さらに、その視点からスキルを捉えることの重要性と、割合によってスキルを身につける手法を変えるべきだということである。それぞれの業種、職種、企業によってスキルの性質も異なる部分があると考えている。従って、このようにスキルの性質について判断する基準を設けてスキルを捉えることで、企業独自の要素が強ければ、社内での教育手法で行うべきであるとか、社会的に共通したものは、ベンダーからの教材を使用するなど、スキルを身につける手法が分かりやすくなり、ツールの提供にも効果があるのではないだろうか。こうしたスキルの概念を踏まえて、教育の機会の変化を見ていくことにする。



第3項 教育の機会の変化

根本（2002）は、多忙な職場の状況によって、OJTの機会が減ったことを指摘し、OJTの代替となるITを活用したコミュニティ構築が必要であるとしている²⁵。また根本（1998）は以前から、経営のグローバル化、技術革新のスピード化のなかで、体系的知識の重要性や新知識・技術への必要性が高まり、労働市場の流動化や創造、革新のためには企業をこえた一般知識や技術（ポータブル・スキル）が重要であるという視点から、従来主流であったOJTよりもOff-JTの強化の必要性があるという提言が多いことを指摘していた。

ここで重要なのは、OJTの機会が減っていることから、それを補うことが

²⁵ 根本(2002)p141

できるような学習形態を構築する必要があるということと、体系的な知識や新知識・技術に関する学習の必要性がかなり強まっていることから **Off-JT** の強化が必要であるということである。

しかしながら、上述したように変化の激しい職場である近年の職場環境において、学習することに時間をとれるのだろうか。最近の企業における学習状況の実態については、労働政策研究・研修機構(2005)が関連したデータを提示している。能力開発を行う上で最も障害となるものは何かという質問に対し、最も多かった回答は「忙しくて勉強する時間がない」という回答であった。これはどの業種、年齢層においても最も多い回答であった。**Off-JT** としての学習の機会が与えられても、時間を取ることが困難な現状が浮き彫りになっている。

第4項 学習形態の変化

1 自己学習の必要性の高まり

企業の従業員にとっては、新たな **Off-JT** の必要性があることは前述した。しかし、ここで従来の **Off-JT** とは違う性質があることに注目しなければならない。それは企業主導で行う **Off-JT** と、個人主導で行う **Off-JT** があることである。この変化の速い時代に、企業側の学習の提供を待っていては間に合わない。企業内教育という分野でも、随時性の高い学習を自ら行う自発的な行動というものが求められるようになった。企業が発信するものだけでなく、実際に今必要なスキルを自分で考え、常に自分が向き合う市場や現場の動向に敏感に対応し、個人で学習することも求められているのである。

こうした動きに関して、香取(2001)も人材開発に対する考え方にそのような変化が起こりつつあると指摘している。その主要な変化の方向性のひとつとして興味深いのは、「トレーニングからラーニングへ」の変化である。つまり、今までは企業が必要だと考えた知識やスキルやノウハウを一方的にかつ画一的に社員に教え込むことで行動を変化させる「トレーニング」をしてきたが、今日の「自由と自己責任」のもとに行動する時代において、行動を変えるためには気づきを与える「ラーニング」が重要であるという認識が生まれてきたということである。企業のすべきことは自ら「学ぶ」ことを「助ける」ことであり、これからは社員が自ら選択する、「個人による学習のコントロール」が重要になったと述べている。

これは、学習とは行動を変えることであるという視点から今日の人材開発の方向性の変化を指摘している。自ら学ぶことによって気づきが生まれ、行

動に影響が出ることから、自発的な学習というものが現代における行動を変化させるもっとも有効な手法だという自己管理による学習の重要性を示しているといえよう。

また一方で、先進学習基盤協議会(2003)は、以下のように現代の企業におけるネットワーク型個人学習の必要性を分析している。「製造業中心のモノづくり体質から知識集約型体質への移行が求められている。それには多くの情報をグローバルに検索して集約するためのネットワーク環境が欠かせない。また、あらゆる業種でボーダレス化が進んで専門領域の壁が取り払われつつあることに加え、次々に新しい技術や情報が生まれているため、ゆっくりと時間をかけて学習したり、身につけたスキルをいつまでも長持ちさせたりすることができなくなった。従来のように社員教育に大きなコストをかける余裕もない。社員一人ひとりが自発的に学習を進め、業務に必要な能力を個人で磨いてもらう必要がある。さらに言えば、終身雇用制²⁶の崩壊で自分の能力とキャリアは自分自身の責任で高めていかざるを得なくなった。」

これは、様々な外的要因から必要に迫られる形で個人の自発的な学習が必要とされるようになり、自己管理のもとに学習していくことで、企業主導ではない学習環境から、個人主導の学習へ、さらに自己責任におけるキャリア開発までもが必然的に求められるようになってきた流れを指摘している。

こういった学習やキャリアプランの自己管理については、おそらくここ最近意識され、その実現のために企業がサポートするという役割の変化に向けた企業の意識の変化が見える。

2 個人の学習と組織の学習の関係

こうした個人での学習が重要であると示してきたが、企業における組織の中の個人という位置づけにおいて、組織の学習との関連性についても明確にしておかなければならない。組織の学習は、個人のなした学習の単なる累積・総和ではない(古川, 1991)。では、どういうことかということ、まず、組織の学習については様々な定義があるが²⁷、つまり組織の学習が示すものは、組織がどうあるべきか、ということの方向性を常に見出し、変化し続けることができる組織である「学習する組織(ラーニング・オーガニゼーション)」として存在し続けることである。

古川(1991)は、心理学における学習がもつ意味として、「それまで身につけていなかった知識, 技術, 行動, さらに状況認知や原因帰属のスタイルなど

²⁶ 新規卒業者が学校卒業後直ちに企業に就職し、定年まで同一企業に勤務すること(奥林, 2003)p87

²⁷ 組織学習の様々な定義については、寺本ほか(1993)pp.18-19が詳しい。

の習得」ということが、「周囲の他者からのフィードバック情報による強化や自己強化を通して、反復される」ことであり、さらにそうした反復の継続による「安定的、永続的な変化」であるとしている。こうして組織が学習したものは、組織内部に流布し、それを媒介して将来の成員にも伝承されることが、個人一代で途絶えてしまう個人の学習との違いであると示している。

Senge (1990) は、学習する組織として「ラーニング・オーガニゼーション」の構築に必要な5つの鍵を示し、その中のひとつに、精神的土台である「自己マスタリー」を挙げている。つまりこれが自己学習する姿勢を示している。「個人の視野をつねに明瞭にし、深めていく」²⁸ という、自分に必要なものは何なのかを知り、常に学習していく姿勢をもつという自己マスタリーを備えた個人が学習する組織の土台となると指摘している。

さらに Senge(1990)は、そうした自己マスタリーを持つ個人が、次の段階ではチーム内において意見交換、ディスカッションなどを通してチームの学習を実現し、そのようなチーム学習の存在が「ラーニング・オーガニゼーションを築く際の重大なステップとなる」と述べている。

こうした組織の学習を実現するためにも自己学習が重要であるという視点は、企業が学習環境の構築に取り組む時に、その効果として認識しておかなければならない重要な視点であるといえる。

3 Off-JTにおける新しい学習のフレームワーク

3.1 必修型の学習（フォーマル・ラーニング）

企業という組織で捉えた場合、自発的な考えによる学習だけでは企業としては成り立たない。学びたいものだけを学ばせるだけではなく、企業が方針を促し、学習させるケースも当然存在する。

上述したように、企業主導から自発的な学習への流れを踏まえて議論を進めていくなれば、こうした企業主導の学習と個人主導の学習は分けて考えていくべきであるが、その境界は曖昧な部分も存在する。例えば、職場内における少人数の勉強会などである。こうした学習は企業として受講を義務づけてはいないが、職場のグループとしては参加を義務づけているかもしれない。

日本eラーニングコンソシアム²⁹では海外の様々なeラーニング事情を提供しており、その中で、近年eラーニング関係者の間では「インフォーマル・ラーニング」への関心の高まりがあることを指摘している。さらに、そこでは

²⁸ Senge(1999)p15

²⁹ 日本eラーニングコンソシアムウェブサイト

フォーマル・ラーニングとインフォーマル・ラーニングについての詳細を示している。それによると、フォーマル・ラーニングは「人材開発部が提供する研修プログラム、ワークショップ、セミナー、大学のコースなどに参加して学習する方法」であるとし、「社員が自主的にこのプログラムをとるといふより、上からの要請でとることが多い」としている。一方、インフォーマル・ラーニングについては様々な状況において、試行錯誤しながら学習する方法であるとし、「自ら学ぶ、知りたいから学ぶという人間本来の自然な学びの姿勢を基本としている」としている。

そこで、ここでは受講を義務づけて行う学習形態を必修型の学習（フォーマル・ラーニング）とし、あくまでも自発的な行動に基づく学習については自己選択による自己学習（インフォーマル・ラーニング）として具体的な学習形態を見ていくことにする。つまり、上述したような少人数の学習が受講を義務づけていれば必修型の学習とし、自由参加の場合において自発的に参加することは自己学習とみなす。重要なのは自発的に学習するかどうかである。

まず、必修型の学習（フォーマル・ラーニング）について、それらを OJT と Off-JT に分けて整理してみる。

① OJT

OJT とは前述したように、現場で実際に仕事をしながら学んでいく学習・訓練方法である。

OJT にも Off-JT にしても、フォーマルなものインフォーマルな形態のものがあるという認識が指摘されてきた。小池(1997)によれば、フォーマルな OJT とは何らかの観察しやすい指標の存在が必要ということで、指導員が指名されていること、あるいは成果のチェック項目が設定されていることのどちらかがある場合としている。つまり、公式化されているかどうかということで分けて考えられる。公式化する内容については川喜多(2004)が具体的に述べており、手順や責任所在、テキストや時間まで細部にわたって把握されるものが多いとしている。

また、小池(1997)はフォーマルな OJT で OJT の全てが行われるわけではないとし、高度な技能の形成などの場面では特にインフォーマルな OJT というものが存在するとしている。ただしこれはインフォーマルなので、必修型ではなく、後述する自己学習（インフォーマル・ラーニング）に分類される。

② Off-JT

Off-JT とは現場を離れて学習することを言う。特に研修という形態は Off-JT の代表的なものである（守島，2004）。企業内教育における Off-JT の位置づけとしては、将来的なキャリアプランに沿ったものと、現場を離れて学習したことを実際の業務や OJT に活かすという実務に沿ったものがある。前者として代表的なものは CDP(Career Development Program)である。これは入社から退職までの長期に渡る人材育成プログラムである(二神，2000)。新入社員研修から始まり、長期的なキャリアプランに沿って、企業が個人ごとに用意した階層に沿ったプログラムを受講する階層別研修、あるいは職階別研修と呼ばれるものである。また、キャリアカウンセリングなどもその段階に応じて行われる。この場合は、個人のキャリア開発が、一企業の中で限定されて捉えられるものである。CDP は、キャリア開発，能力開発とともに人事考課の領域にも関連するものである。つまり、企業の意図が反映されてプランニングされたキャリアプランに沿った人材育成プログラムということになる。これはいわば個人単位で参加する必修型の Off-JT である。

こうした縦割りの階層ごとの研修とは別に、業務内容ごとに分けたグループで行われる職能別研修というものもある。これは、同じ業務を行う人の集まりで構成されたグループ単位で行われる。これは実務に沿った Off-JT といえる。

また、企業が特に最近力を入れているのが、法令順守や企業倫理などのコンプライアンス教育である。平成 17 年に全面施行された個人情報保護法についての研修なども一例である。こうした社会的に共通する体系的な内容のものは教育対象が個人やグループなどのように限られてはいない。全員が対象になり、同じ内容のものを全員が受講する。こうした研修のニーズは最近高まっており、主に状況に応じて行われる随時性の要素が強い。

コンプライアンス教育のように必要に応じて行う全社規模の教育の手法については、職場環境の変化などが背景となり、従来型の集合型の研修などでは対応できなくなっていることが予想される。

3.2 自己選択による自己学習（インフォーマル・ラーニング）

近年、前述してきた自己学習や自己責任におけるキャリア開発などの自己管理を自分の考えや選択で行動することのできる、いわゆる「自立型（自律型と表現する場合もある）社員」の育成には多くの企業が興味を持っている。そうした自立型社員に欠かせないのは日頃の自己学習である。その内容についても常に自ら興味を持ち、選択し、時間をやりくりして持続させていかな

ければならない。ということはつまり、企業はそれに見合うだけの十分に学習できる環境を提供していかなければ、自立型社員は育たないということであろう。以下に自己学習（インフォーマル・ラーニング）の例を示す。

① OJT

上述したように、OJTにもインフォーマルなOJTというものが存在する。つまり、指導員がなく、一人で非公式に行うものであり、それで成果のチェックはされない。こうした学習は、ある程度基礎ができてから行われることが多い。なぜなら基礎がない場合はおそらく上司などの指導員がつくはずだからである。そうした段階を経て、その基礎を元に新しい業務にチャレンジして、成功や失敗を繰り返しながら経験者になっていく。

② Off-JT

自己学習においてもキャリアデザインに基づく学習(Off-JT)があり、またそれとは性質の違う、随時性の学習とに分けて考えることができる。キャリアデザインに基づく学習というのは、必修型の学習であるCDPの流れや、社内にある公募制などの異動の機会に向けての自発的な学習など、長期のキャリアアップの目的のために行う研修を自発的に受講する、あるいは自己学習することである。

一方、随時性の学習とは、直接業務に役立つ情報やノウハウを入手する学習のことを指す。香取(2001)は、従来行われていた将来的に役立つという「Just In Case」としての研修や訓練から、直接業務に必要な知識やノウハウを得る「Just In Time」としての学習の必要性への変化を指摘している。直接業務に必要な知識やノウハウについては、第2節第4項で先進学習協議会(2003)も「業務において分からないことや、最新の情報が欲しいと思った時に、今では従来からの手法である紙面はもちろんのこと、インターネットや社内ネットワークあるいは社内データベースから体系的な情報を得ることが欠かせない」と指摘している。その情報を得て、自分の経験知を活用して知識にするという行動が「Just In Time」としての学習であり、ここでの随時性の学習である。

こうした「Just In Time」の学習については、香取(2001)が後述するeラーニングとEPSSとのブレンディングで実現する例を示しており³⁰、一方、根本(2002)はKMSとeラーニングのブレンディングで「Just In Time」の学習が実現できると述べている³¹。つまり、両者とも「Just In Time」の学習には

³⁰ 香取(2001)pp.49-50

³¹ 根本(2002)pp.95-96

I Tツールが適していると指摘している。

さらに、それらの情報の入手方法については、企業内のもの（インハウス・スキル）、または外部のもの（ポータブル・スキル）ということによって違って来るであろう。企業独自の情報については、社内データベースなどを構築し、対応することが求められている。社外の情報であれば、インターネットが随時使用できる環境が必要である。すでに述べたように、こうした随時性に対応するための情報提供の環境整備はいまや必須の条件となっている。

第5項 小 括

現在の企業における Off-JT の機会を大別すると企業主導のフォーマル・ラーニングと、個人主導のインフォーマル・ラーニングがあり、特に後者における学習の必要性は高まっているという動向は見られるが、それは同時に、情報化社会における体系的な知識の必要性を自己管理のもとに学習すること、つまり「自立型（自律型と表現する場合もある）社員」の育成を目指していることにつながっている。こうした自己管理による自発的な学習にはキャリアデザインに基づく自己啓発の要素が強い学習（非随時性）と随時性の学習があり、後者に対応するためには特に I Tツールを活用した情報提供の環境整備が重要となってくる。

こうした背景から、Off-JT の現状にも I T化は進んでおり、I Tツールを導入した学習というものが目立ってきている。特に、前述してきたインフォーマル・ラーニングとしての Off-JT には、自立型社員としての学習を継続させることが必要であり、そうした個人ごとに異なる学習を行うには I Tツールを活用することが有効だと考えられ、2000年以降、後述するインターネットの活用や eラーニングシステムの導入が盛んに進められてきている。

さらに、随時性の学習の存在に関連して注目するのは、香取(2002)の「研修」と「実務」は別であるという暗黙の了解にも変化が起きていると述べている点である。つまり近年の動向として「研修と実務支援とがシームレスに結合する動きがある」として、「実務に役立つ研修のニーズの高まり」を指摘している³²。こうした指摘は、個人がその時に必要だと判断したものをインフォーマルに学習するという状況からも、上述した随時性の学習において当てはまるケースが多いと考えられる。随時性の学習については、すでに述べたように I Tツールの活用が適していると指摘されている。つまり、香取(2002)の指摘を受けるならば、I Tツールを学習に活用するためには研修と

³² 香取(2002)p12

実務との境界を明確にしないことが重要になるということであろう。

第3節 ITツールの活用

第1項 ITツールを活用した学習と集合型の学習の違い

上述してきたように、職場のIT化、グローバル化などにより企業のOff-JTにも学習形態の変化などが求められる中、業務だけではなく学習にもITツールを導入する動きが始まった。こうした教育へのITツールの活用の始まりは、国策として初等・中等教育を中心にして90年代半ばから始まり、企業内教育においては、2000年からは顕著だと言われる³³。

こうしたITツールの特徴と、集合教育などの対面型の研修にある特徴には違いがある。ここでは集合型の研修の特徴とITツールの特徴の違いについて概念的に示すことにする。

香取(2001)は、集合教育の利点を以下のように示している³⁴。

- ・ 受講者が学習に集中しやすい
- ・ 質疑応答などにより、疑問点をすぐに解決できる
- ・ ピア（受講仲間）プレッシャーを受けながら学習できる
- ・ 教師とのふれあいにより学習を深められる
- ・ 協同作業などにより理解を深められる
- ・ 実習によりスキルアップを図れる
- ・ 説明を聞くことによる学習は楽
- ・ 同時に多くの学生に教えることによりコストを抑えられる

ITツールの特徴との相違において重要な利点に注目すると、受講生にとっては同じ目的で集まっている受講仲間から刺激を受けながら、仕事とは別の場所で集中できる学習環境で学習できるということと、教師との質疑応答などのやりとりや、共同作業などを通してのインタラクティブな学習が、その効果を高めるということである。

このような集合教育の利点については、同じことがITツールでも可能であるというわけではない。ITツールの詳細な特徴については後述するが、ここで示されている集合教育の利点において、個人が学習に活用する場合のITツールに欠如していると思われる点を指摘するならば、

³³ 先進学習基盤協議会(2003)p4

³⁴ 香取(2001)pp.58-60

- ・ ピアプレッシャーが受けられる
- ・ 協同作業、教師との質疑応答におけるインタラクティブ性

という2点についてであろう。その理由としては、個人的に活用するため、受講仲間の存在を現実的に感じるができない。Web上などで受講生のデータなどを参考にして、自分の進捗度合を全体的な位置づけで捉えるといった仮想的な刺激を受けることはできるだろうが、相手を特定し、確認しながら刺激しあうということは困難である。常駐するチューターなどの存在がなければ、時間や場所を制約しない活用においては、教師との質疑応答についてもタイムラグが生じることになる。

このようなインタラクティブ性については、ITツールの機能のひとつとしてWeb上でのコミュニケーション機能があるが、これは主にグループ学習において、皆が同時に活用する場合の機能が主であり、そうした状況であればインタラクティブ性は実現するであろう。しかし、個人で活用する場合は、上述したような常駐のチューターがなければ、集合教育と比較するとインタラクティブ性の実現は集合教育に比べて劣るといえよう。

一方で集合教育の限界として、香取(2001)は以下の点を指摘している。

- ・ 時間的・空間的制約
- ・ 受講生のレベルが均一であることが条件
- ・ 不要なことも学ばなければならない
- ・ 質疑応答は必ずしも十分にはできない
- ・ 聞き落としや誤解の生じる可能性がある
- ・ 教室での学習がすべてではない

こうした集合教育の限界として指摘されている点に対しては、以下のようにITツールの活用で補完することができるケースがある。

上述した集合教育の利点において、「受講者が学習に集中しやすい」という点があったが、仕事から離れて学習することで集中できるということは、逆にいえばまとまった学習時間が必要となるということである。受講者によっては、まとまった時間がとれない人もいる。しかし、ITツールを活用した学習では、仕事による中断があるとしても、学習を中断(保存)・再受講することで、時間を区切ることができる。つまりITツールはこうした学習における時間的な制約をなくすことができるのである。

また、ITツールは個人ごとに活用するため、受講生にあったレベルや学習内容を個人単位で選択できる。こうした機能は受講生のレベルが均一でな

くてもよいということである。また、研修の中で必要なセクションのみを選択することもできるため、不要な部分については学ばなくてよい。質疑応答についても形態によってはタイムラグが生じる場合があるが、全くできないわけではなく、逆に後から質問することが可能である。あるいは何度でも繰り返して学習することができるため、聞きおとしたものなどを復習することもできる。つまり、ITツールは集合教育の限界を超える部分を可能にすることができるツールであるといえる。

このように、個人単位で活用することで集合教育には不可能であった学習方法が可能になるITツールは、様々な場面において、様々な形態のツールが学習に導入されることになった。特にWBT(Web Based on Training)に代表されるeラーニングは「個人が主体的に効率よく最新の技能を身につけるためのツール」³⁵として認識され、導入が進んだ。

また、「社内に分散して蓄積されてきた知恵をネットワークで共有し、全員で効果的に活用することができる」³⁶と期待されるナレッジマネジメントシステムも、企業において構築・運用が進められてきている。

ここでは、身近に活用している学習用のITツールとして、インターネット検索とWBT、そしてナレッジマネジメントシステムについて詳細に検討する。

第2項 インターネットの活用

インターネット検索を活用して、最新の情報、例えば企業のサイトで製品情報や技術情報を得るといったことは、企業の従業員にとっても大変有効な学習手法であり、技術者においても積極的に活用されている。こうした行動を学習と見るか、疑問視する声もあるかもしれないが、Rosenberg (2002)はそうした行動について図書館を活用するのと同様に捉え、欲しいと思う情報に価値を認め、その情報から学び、それを知識に変えることができるならば、トレーニングとは呼べないかもしれないが、学習と呼ぶことはできると述べている。

本稿でもこうした検索によって情報を得て自分の知識として業務に活用することは、ITツールを活用した学習として認識することにする。

インターネット検索には検索エンジンというものを活用するのだが、「Yahoo」や「Google」、「goo」など、検索エンジンにはいくつか種類がある。

³⁵ 先進学習基盤協議会(2003) p5

³⁶ 前掲p5

どれを使用するかによって検索結果の量や質に違いが出る³⁷。インターネット検索を活用するためには、こうした検索エンジンのしくみを理解しつつ、信頼性のある情報を見極める能力が必要とされる。つまり、コンピュータやアプリケーションソフトウェアを活用できるといったITリテラシーだけではなく、必要とする情報を見極め、収集する能力として情報リテラシーが必要とされるのである³⁸。こうした情報リテラシーは、今日の業務に必要なのは当然ながら、ITツールを活用した学習にも必要とされると言える。

インターネット検索のメリットを考えてみると、やはり情報が容易に入手できるということであろう。グローバルにつながっているネットワークには国、ジャンルを問わず様々な情報が溢れている。それをほんの数秒で見ることができ、またそこから関連情報のあるウェブサイトにも移動することもできる。また、ウェブサイトによってはインストラクションの要素を持つものもあり、ただ文章を読むだけではなく、図解入りなどの画面から詳細に学ぶこともできる。

しかし、先ほど述べたように、インターネット上の情報源は匿名性が高いものも多いため、その情報の質というものは様々である。正確さに欠ける、あるいは誤解を招くような偏った表現など、不確実性がつきまとう。まずはこうした側面がデメリットとして考えられるが、もうひとつ企業で活用することにおいて大きなデメリットとしては、やはり安全性の問題がある。社外のウェブサイトにアクセスするということは、ウイルスに感染する危険性や情報漏えいの可能性もある。特に企業というのはそうした脅威の標的となりやすい。つまり、こうしたインターネット検索を活用するためには、ユーザーは情報の信頼性を見極める情報リテラシーが、企業においてはセキュリティ対策が同時に前提条件となってくる。

これらが揃った状況においてこのツールに有効だと考えられるのは、第2節で述べたインフォーマル・ラーニングでの随時性の学習である。いつでも気軽に、瞬時に、時系列においても多様な情報を得ることができる。一番身近なインターネット検索というITツールは、最先端の技術情報を早急に調べたいと思った時、あるいはライバル企業の情報を得るのに、または作業中にトラブルがあって対処の仕方を調べるなど、活用範囲は幅広い。ただし、

³⁷ 例えば、前述の「Yahoo」の検索サイトは、ディレクトリ型検索エンジンと呼ばれ、人によって審査されたウェブサイトが登録されている。従って、検索結果の数はそれほど多くはないが、比較的質の良いウェブサイトが検索結果に出てくることになる。一方、「Google」「goo」などはロボット型検索エンジンと呼ばれ、その名のとおりに、ソフトウェアが自動的にWeb上を巡回し、随時登録していく。また、ウェブサイト単位ではなく、ウェブページ単位で検索するため、検索結果の数はディレクトリ型に比べて圧倒的に多い。しかし、こうした結果には質の悪いサイトや情報も含まれてしまうため、これらの結果から信頼性のあるものを見極める能力が必要とされる。

³⁸ 情報リテラシーを構成する能力としては様々な場面によって違いもあるが、柳原(2002)の例を挙げると、「コンピュータリテラシー」「情報活用リテラシー」「コミュニケーションリテラシー」「情報倫理」といった能力であり、コンピュータの操作だけではなく、情報の扱い方、見きわめ方に関する知識、オンラインでのコミュニケーションマナーの知識も含まれるとされている。

こうした情報の性質は誰もが入手できることから、企業独自のインハウスキルを学ぶには適していないといえる。

第3項 eラーニングの活用

eラーニングの定義というのは明確にされておらず様々であるが、それらについてここで整理したい。まず様々なeラーニングの定義を、広義と狭義の定義に分けて捉えることにする。広義の意味においては、ITツールを活用した学習・トレーニングの様々な形態を総称したものであると捉えられているものが多い。

一方で、狭義においては特定のツールの形態に限定したものなど、様々な視点からの定義があり、確立されてはいない。こうした違いが出る原因については、eラーニングに求められる機能が教育現場（例えば、学校教育や企業内教育）によって異なることだという見方がある（伊藤，2002）。たしかに、学校教育においては学習時間を十分にとることができ、また学習内容についても、個人の将来に向けての学習を柔軟な時間の制限の元に行えることが基本となるが、企業内での学習となると、時間の制限があり、個人のためだけではなく、最終的には企業のためにもならなければ成り立たないため、同様にはいかない。そうしたことから求められる機能について違いが出てくるのは当然である。

さらに言えば、技術革新が進んで、次々と新しい機能が生まれることで、現状のツールの機能や特色を捉えて定義しても、それ自体が陳腐化してしまうという現象を繰り返してきたことで、必然的に確立できないでいたということも考えられる。こうした現象はおそらくこれからも続くのではないだろうか。

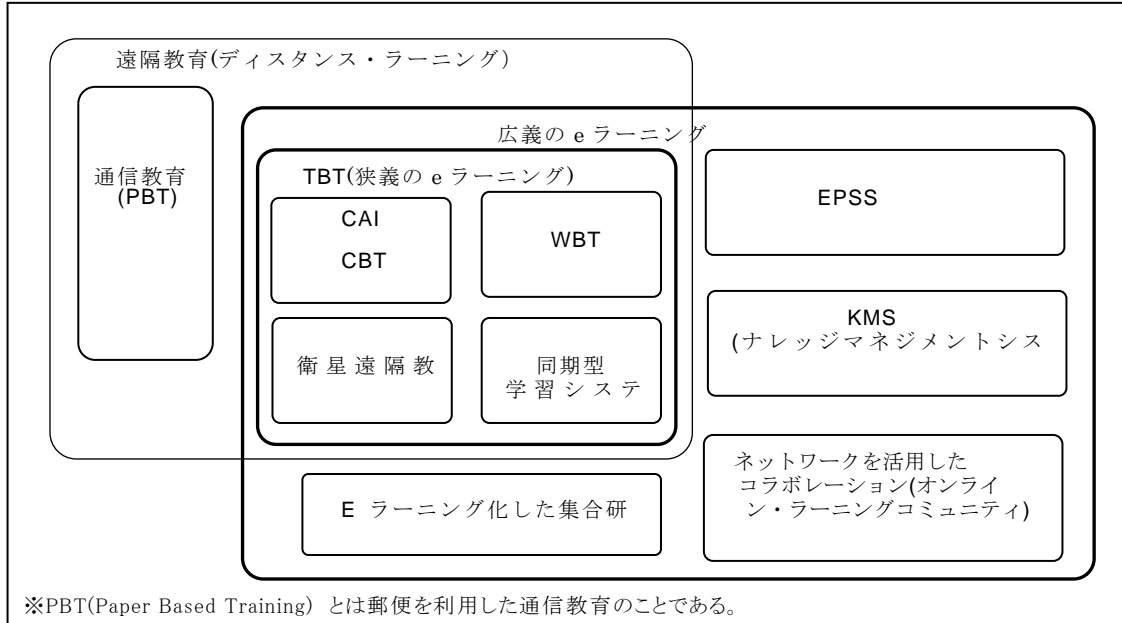
いずれにしても、どのような機能を持ったツールを中心に捉えて定義するかということは、求めるものが違えば、結果的に中心となるものも違ってくる。その結果、定義にも違いが出てくるということであろう。

具体的なeラーニングの定義の相違点については経済産業省(2004)が詳しいが³⁹、ここでは企業内教育のOff-JTで活用するeラーニングの定義について見ていくことにする。

³⁹ 経済産業省(2004)では書籍等にみられるeラーニングの定義の違いを表で示している。例えば、eラーニングの定義についての具体的な記述において、書籍によってはインターネットを活用するものに限定して定義している場合と、CD-ROMやビデオテープを使った学習もeラーニングに含めて記述している場合がある。このように、定義の中に含まれるツールの違いが主な相違として示されている。(p5)

図表 2-3-1

eラーニングの類似概念



出所:香取(2001)p26より作成

図表 2-3-2

e-learning 関連用語

<p>CAI (Computer Assisted Instruction): コンピュータ支援教育。1950年代にアメリカ軍で発案されたものとされるが、1970年代に学校教育に取り入れる研究が多く行われたことから、学校教育などでコンピュータを活用することを指すこともある。</p>
<p>CBT (Computer-Based Training): 学習の管理、および提供にコンピュータを活用することを包括的に総称した言葉。</p>
<p>WBT (Web-Based Training): インターネット、イントラネット、エクストラネット上のウェブブラウザを通して教育コンテンツを受講者へ届けること。リファレンス、電子メール、掲示板、ディスカッショングループといった他の学習リソースへのリンクが提供されることがある。コースガイドを与えたり、掲示板を管理したり、講義を行ったりするファシリテータも含むことがある。</p>
<p>テレビ会議システム(→同期型学習システム): テレビ会議システムを用いて授業を行うこと。講義の配信のみならずディスカッションも行う。講義が行われる教室間を高速回線で結ぶシステム、インターネットや ISDN 回線を用いて家庭でレッスンを行うシステムなどがある。最近では、スライド等の同じ画面を共有し作業を行う等、アプリケーション共有も可能にした同期型学習システムに広がっている。</p>
<p>衛星遠隔教育: マルチメディアコンテンツの配信に衛星が用いられる他、テレビ会議システム等の双方向性の高いシステムにも用いられる。</p>

出所:伊藤(2002)「e-learning 関連用語」(p395)より抜粋して作成

香取(2001)による e ラーニングの類似概念 (図表 2-3-1) では、広義の e ラーニングと狭義の e ラーニングの両方の位置づけを包括的に示しているの
で、これに沿って定義を概観することにする。この類似概念では、後述する
ナレッジマネジメントシステムの位置づけも認識することができる。

各ツールの説明としては伊藤(2002)の「e-learning 関連用語」が詳しく述
べているため、そこから該当したものを抜粋して示す (図表 2-3-2)。

1 狭義の e ラーニング

コンピュータを使用した教育である CAI をはじめ、こうしてツールは様々
な発展を遂げてきたが、現在においてはコンピュータだけでなくインターネ
ットを活用することも必須であろう。先進学習基盤協議会(2003)も、最近の
e ラーニングについて、WBT(Web Based Training)などのネットワークを活
用した学習方法を指すのが一般的であると指摘している。そこで、ここでは
インターネットを通して得たプログラムやコースといった単位での教育コン
テンツを受講するオンライン・トレーニングとして、WBT を e ラーニングと
して捉え、以下に概観することにする。

1.1 e ラーニングの特徴

e ラーニングを活用することは「いつでも」「どこでも」「好きなだけ(量,
回数)」を実現できることが大きな特徴として挙げられる。第2節第3項で前
述したように、変化の激しい職場環境において、学習する時間を取ることが
困難な状況下で、このように時間や場所を自由に取ることのできる学習方法
は従業員にとっても有効なはずである。

学習を提供する側からしても、同質のものを提供することができるという
メリットがある。人から学ぶ場合は、その個人の主観が入る、あるいは人によ
っては正確さを欠くなど、常に同質のものを提供することは困難であるが、
e ラーニングであればそうした違いなく学ぶことができる。こうした内容の
信頼度の高さは活用する側にとっても大変重要な特徴である。他にも、提供
する企業側にとっては研修コストの削減、受講履歴や受講状況がデータとし
て残ることで管理が容易になるといった利便性も大きい。

さらに、そうしたメリットだけでなく、e ラーニングでは特に個人単位で
の学習において効果を発揮することに注目したい。上記の図表 2-3-3 は香取

(2001)が学習者側と教える側に分けて e ラーニングのメリットを挙げている。また、図表 2-3-4 は、根本(2002)が指摘する e ラーニングの利点であるが、どちらの場合にも「個人に合った」「個別」「自主的」といった言葉が含まれている。つまり、e ラーニングの特徴である「いつでも」「どこでも」「好きなだけ」を実現することは、個人的な活用ができるということを示している。

図表 2-3-3 e ラーニングのメリット

学習者にとってのメリット	教える人にとってのメリット
どこからでも研修を受講できる	研修コストを圧縮できる
都合の良い時間に学習できる	教材の更新が容易にできる
個人に合ったペースで学習できる	研修の質の均一化を図ることができる
インターネットの豊富な情報リソースにアクセスが可能になる	スキル把握や履修管理も容易にできる
Just-in-time の学習ができる	SOHO などの社員教育がやりやすくなる
若い人と一緒でも恥ずかしくない	

出所:香取(2001)pp.66-67 より作成

図表 2-3-4 e ラーニングの利点

1 随時	(いつでも)
2 随所・分散	(どこでも)
3 個別	(だれでも個人ペースで)
4 自主的	(自律的学習文化)
5 多数を短期間	(多数をスピーディーに)
6 復習可能	(何度も)
7 柔軟性	(フレキシブルにバージョンアップ)
8 経済性	(低コストで)

出所:根本(2002)p31 より作成

ただし、個人的な学習ができるといっても、企業での学習には個人主導のものもあれば、企業主導のものもある。個人的な活用というのは、自発的な自己学習はもちろんのこと、企業主導の学習を含めて、あくまでも個人の裁量で「いつでも」「どこでも」「好きなだけ」活用できるということである。

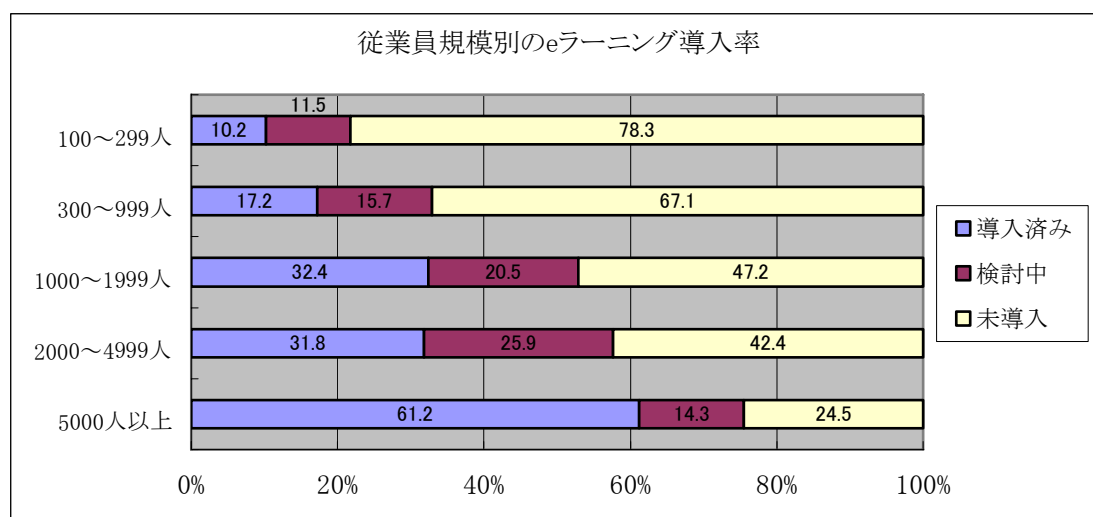
例えば、第2節第4項で述べた、コンプライアンス教育のような企業主導の教育には、特にこうしたeラーニングが導入されていることが多い。強制的に受講させられることで、eラーニングというものを知り、扱い方に慣れることも多いようである。このような機会は、eラーニングを経験するきっかけとしてはかなり有効であろう。次にeラーニングの導入状況、具体的な研修内容や問題点などについて把握していくことにする。

1.2 eラーニングの導入状況

経済産業省(2004)では企業内教育におけるeラーニングの導入率について示している⁴⁰。ここでいうeラーニングについては、経済産業省(2004)は広義の意味でのeラーニングとして捉えている⁴¹。本来ならば、前述したような狭義のeラーニングとして、WBTの導入状況について示したものが適当であるが、そのようにツールを特定したデータがないため、ここでは広義のeラーニングを対象として導入状況を参考として見ていくこととする。

eラーニング導入率についての調査結果では、企業規模が最も大きい5000人以上の大規模企業のうち、61.2%の企業が導入しており、他の企業規模の中で一番導入率が高いことが分かっている。導入率については、企業規模が大きくなればなるほど、ほぼ比例して導入率も高くなっている。(図表2-3-5)

図表 2-3-5



出所:経済産業省(2004)p12「図1-10 従業員規模別 eラーニング導入率」を元に作成

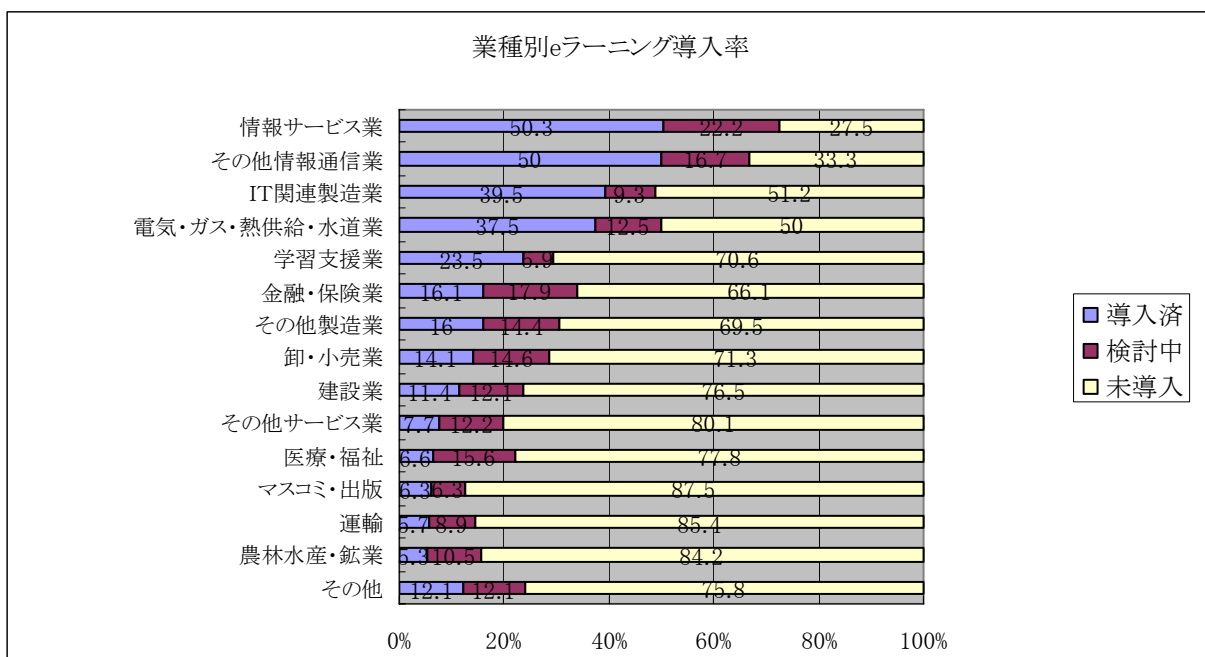
⁴⁰ 経済産業省(2004)pp.12-14

⁴¹ 経済産業省(2004)では、eラーニングのシステムや技術、規格に関する記述以外については、広義のeラーニング全体を対象として記述すると示している。(p6)

次に、業種別の導入率を見ると、図表 2-3-6 のように「情報サービス業」、「その他情報通信業」などの分野での導入率は半数近い。次いで、「IT 関連製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」となっている。

また、全ての分野において「検討中」であると回答した企業があることが分かることから、全体的に今後も e ラーニングに前向きな企業が存在していることがわかる。

図表 2-3-6



出所：経済産業省(2004)p13 より作成

1.3 e ラーニングの研修内容

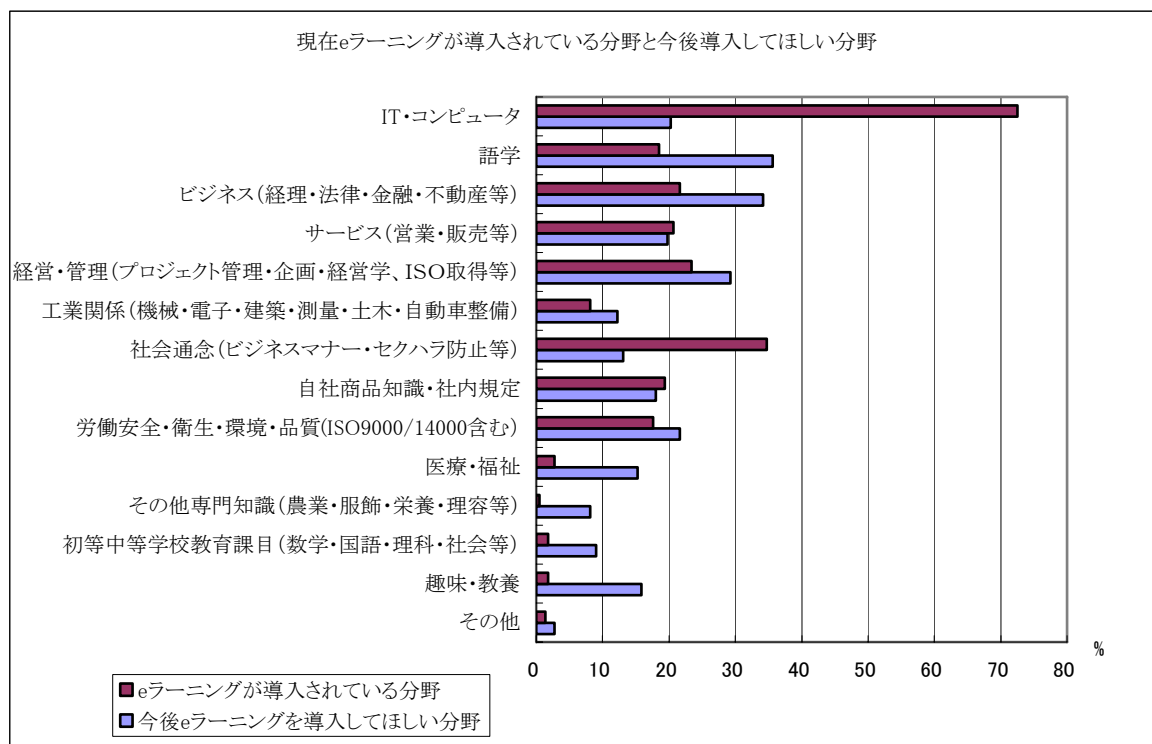
の『eラーニング白書 2004/2005 年版』で分析に使用されているアンケート調査「eラーニングユーザ調査⁴²⁾」の調査結果を参考にeラーニングの導入状況について概観する。

具体的にどのような内容を扱っているかということについて、eラーニング受講経験者に聞いた結果は、図表 2-3-7 のように多岐に渡っている。特に導入されているのが顕著なのは、「IT・コンピュータ関連」である。一方で、今後導入してほしい分野としては「語学」「ビジネス（経理・法律・金融・不

⁴²⁾ 2004年1月～2月かけてALIC(先進学習基盤協議会)が行った調査で、調査対象は東京商工リサーチの企業データベースに登録されている全国の法人企業から、従業員300人以上の企業10,648社と100人～300人未満の企業29,404社から無作為に抽出した20,000社となっている。有効回答数は2,459社(回答回収率8.0%)で、調査方法ははがきによる郵送調査である。調査はまず、企業内の人事・教育担当者に対して行われ、さらにその中で協力意向のあった企業の従業員635人に対してもWebでアンケート調査を行っている。従業員に対しては「会社による研修としてのeラーニング」と「個人で受講しているeラーニングについて」の2つの形態についてそれぞれ項目を設定して行っている。

動産等)」など様々なニーズが多岐に渡っていることが分かる。つまり、社会の流れで学習ニーズも変化していくことから見れば、変化の激しい社会によって、ニーズの多様化という現状を表しているといえよう。現状のニーズについて把握する注意が常に必要だということであろう。

図表 2-3-7



出所: 経済産業省(2004)p233 より作成

ここまで見てきた調査結果は、業種などを限定しない企業全体を対象にしたものであるが、IT関連企業におけるeラーニングの受講目的にはどのような特徴があるかということ、菅原(2005)が企業の教育担当者へのインタビュー調査で明らかにしている⁴³。特にeラーニングの利用目的については、IT関連業種とその他の業種に分けて具体例を挙げている。例えば、IT関連業種の主な利用目的としては

- ・ 製品開発と従業員のスキルアップ
- ・ 製品開発技術の向上
- ・ 商品知識の習得
- ・ オペレーティング技術の向上

⁴³ 菅原(2005)p97

・自己啓発

などが挙げられている。その他の業種と違う点は、情報だけではなく、技術やスキル向上というインストラクションの要素が強いことである。これは、変化の速い業界において、その技術革新の速さが一度学んだ技術の寿命を短くしていることも影響していると考えられる。現在の技術が陳腐化することで、また次の技術を学ぶ必要性が出てくるといふ現象に対して提供するものが多いと思われる。そうした「速さ」に対応する部分が強いということであろう。

1.4 eラーニングの問題点

(1) インフラ整備

まず、問題点として実際に導入時にどのような障害があったかということから検討する。前述した「eラーニングユーザ調査」には図表 2-3-8 のような調査結果がある。「eラーニング導入時に障害となった点」を見ると、「職場でのPC普及、高速インフラの整備などが不十分であった」という回答が2番目に多い。上述した従業員規模別のeラーニング導入率の結果に当てはめて考えると、企業規模は大きな企業になればなるほど導入率が高いとされる。また業種におけるeラーニング導入率では、IT関連企業の導入が圧倒的に多い。この問題点が実際に導入した企業からの回答であることを踏まえると、注目しなければならないのは、IT関連企業においてもインフラ整備を十分に整備することが困難であったということであろう。これは、インフラ整備に関する技術や知識はあっても、他の要因から円滑な整備が進められなかったと考えられる。おそらくこうした背景には「導入準備のための十分な社内体制が組めなかった」や「情報が不足しており、十分な検討ができなかった」など、企業全体でのeラーニングに関する理解不足が関係して結果的にインフラ整備が不十分になったとも解釈できる。

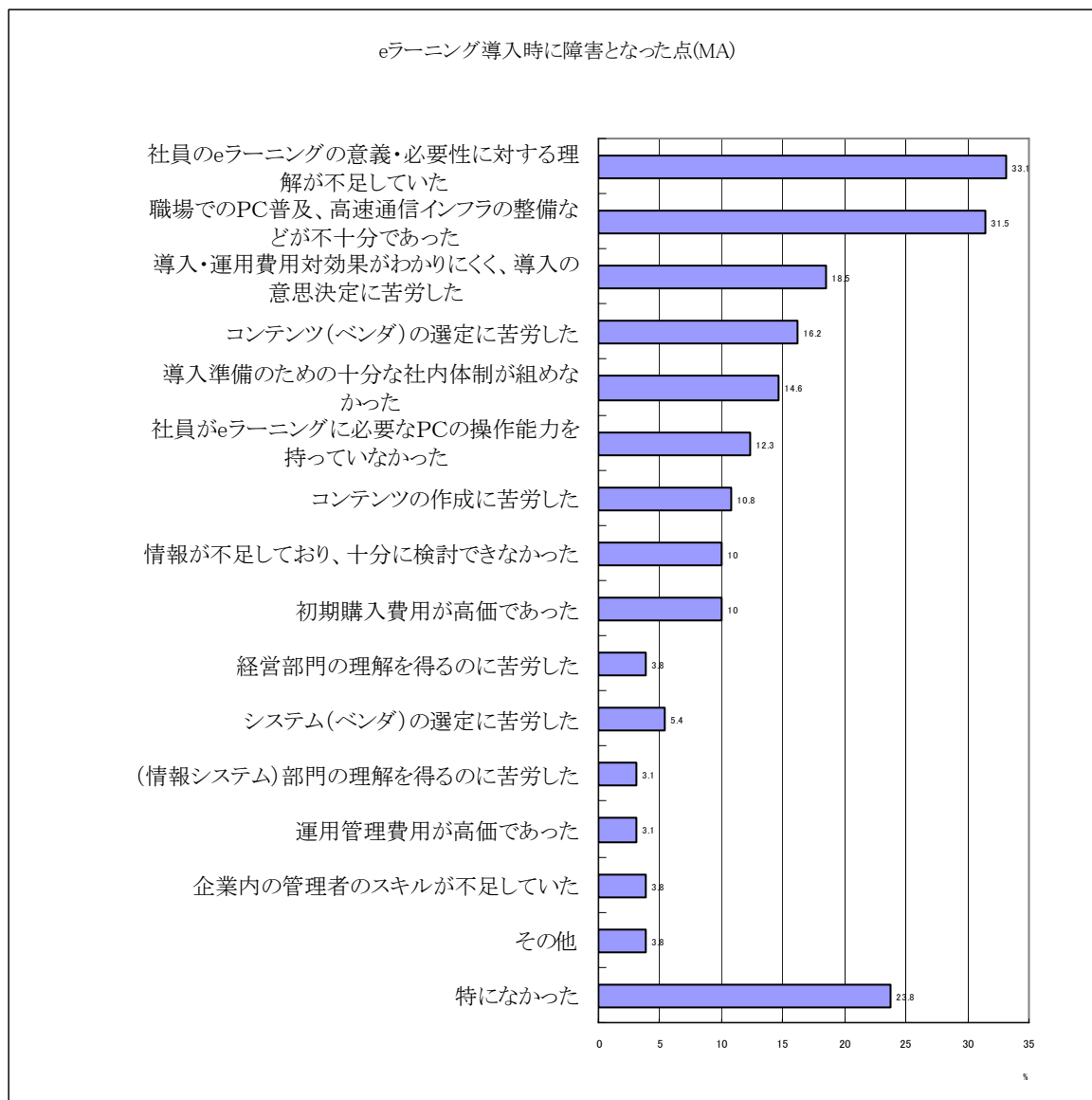
こうしたインフラ整備に関して、物理的には、急速な技術革新によりネットワークがブロードバンド化し、従来よりも安定したインフラが容易に整備できるようになってきていると考えられる。

今後は、自社の方針を明確にし、それにあつた導入事例を参考にすることでeラーニングに対する理解も深まると考えられる。そのような段階を経て、インフラ整備についての規模や範囲について検討していけば、自社にとって十分なインフラ整備を実現することは可能である。例えば、教育コンテンツについては自社製作する以外にも、社外にはベンダーが多数あり、様々なコ

ンテツを利用することができる。ASP(Application Service Provider)⁴⁴でのeラーニングもあり、管理が楽で安価なため、気軽に使用できると注目されている。

インフラ整備は学習環境構築において基盤となることから重要な過程である。学習環境に対する明確な方策を打ち出す段階において十分に検討されて

図表 2-3-8



出所：経済産業省(2004)アンケート集計表の『問 3-16①：eラーニング導入時に障害となった点(合算)』(pp.382-383)のデータにおいて、eラーニング導入済み企業のデータを抽出して作成

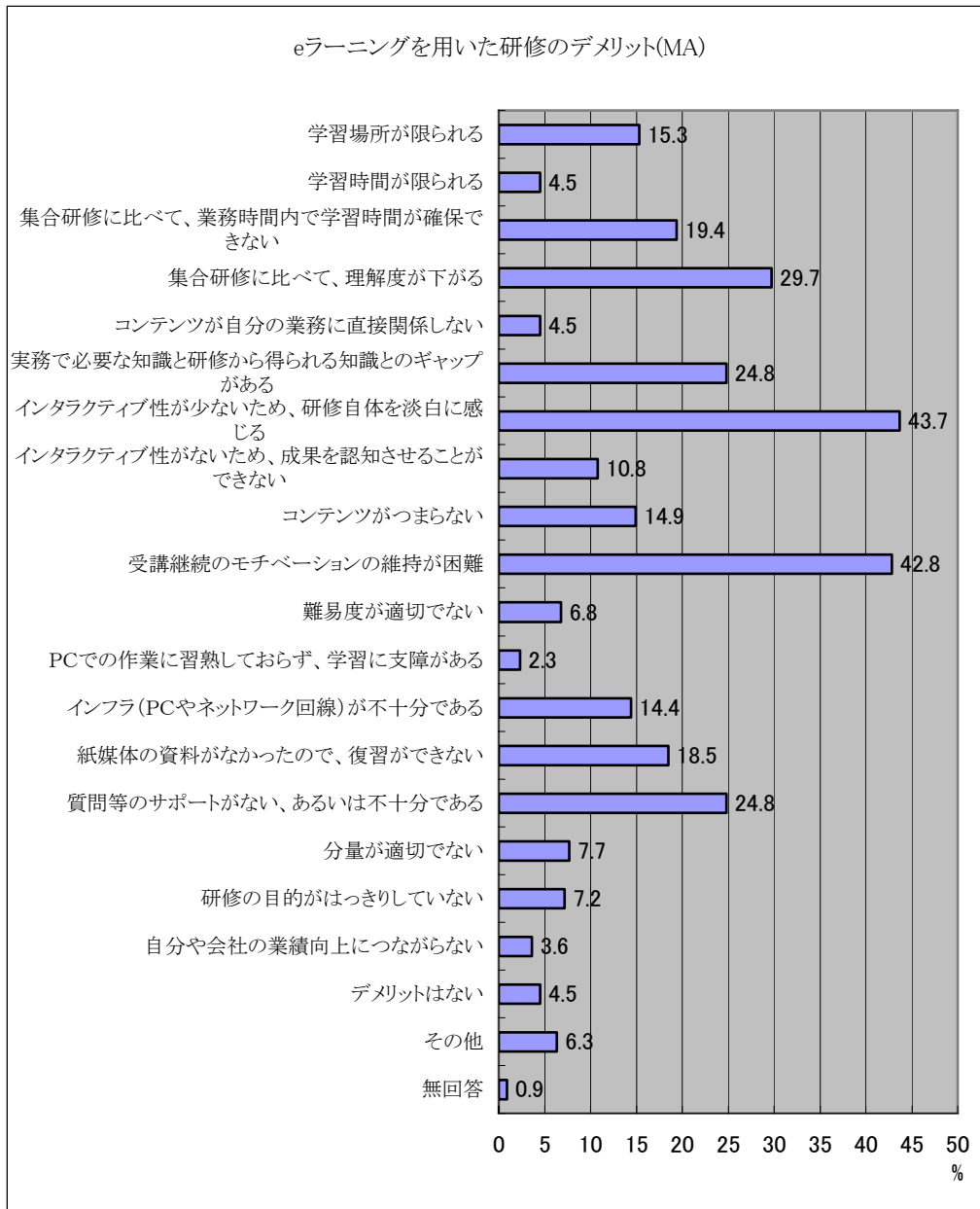
⁴⁴ ASP(Application Service Provider):アプリケーションソフトウェアをインターネットを通じてレンタルするプロバイダのこと

いれば、ニーズに対応した様々なインフラ整備が選択できると考えられる。

(2) eラーニングに対する理解の不足

eラーニングの導入時における障害として特に多かったのは、図表 2-3-8 のように「eラーニングの意義・必要性に対する理解の不足」である。eラー

図表 2-3-9



出所：経済産業省(2004)アンケート集計表の『Q2-7:eラーニングを用いた研修のデメリット(MA)』(pp.390-391)において、「eラーニング研修受講経験あり」のデータを抽出して作成

ニング運用時にもこれを問題点の一番に挙げている回答がもっとも多い⁴⁵。これは本稿においても、特に注目している問題点でもある。

どのように意義や必要性を理解していないのかということを知るために、実際に活用したことのあるユーザー側の意見を見ることにする。受講経験のある人が e ラーニングのデメリットとして回答したものが図表 2-3-9 であるが、全体的に見ると、

- ・インタラクティブ性が少ない
- ・モチベーションの維持が困難
- ・集合研修に比べて理解度が下がる

といった点が多く指摘されている。

逆に、e ラーニングのメリットについての回答は、上述したように「時間が自由」「場所が自由」「繰り返し学習することができる」が多かった。つまり、ユーザーは e ラーニングのメリットについては認識している傾向がある。

しかし、e ラーニングのデメリットとして挙げられている内容は、集合教育などの従来型の研修のメリットとして指摘した点と同様である。つまり、e ラーニングのメリットは理解していながら、集合型の研修の方が良いと感じる人がいるということであろう。

こうした回答が出ることから考えられるのは、やはり e ラーニングにおけるインタラクティブ性は集合教育に比べて実現されておらず、学習にはインタラクティブ性を求める人が多いということであろう。また、時間を区切って学習できることが、逆にモチベーションを維持しにくくなっていることにつながっているということも考えられる。そうした要因が理解度を下げているという回答にもつながっているようである。

また、「学習時間が限られる」「学習場所が限られる」といった指摘が少なからずあることは、e ラーニングのメリットを活かした運用がされていないということを示唆している。

第 1 項で述べたように、e ラーニングは集合教育の限界とされる部分において効果があり、逆に、集合教育の利点といわれる点については IT ツールには限界がある。e ラーニングには e ラーニングの良さがあり、集合型には集合型の良さがあるはずである。それぞれの手法はどれも必要であり、どう組み合わせ活用していくかというブレンドイングが、それらを効果的に活用する鍵となるのではないだろうか。

このようにそれぞれの手法やツールの利点を認識した上でユーザーに提供すべきである。e ラーニングは単なる従来型の研修の代替手段として活用す

⁴⁵ 経済産業省(2004)eラーニングユーザ調査のアンケート集計表「問 3-16②: 運用時の問題点(合算)」の項目の「eラーニング導入済み企業」の値を参照 (pp.382-383)

べきではないと考える。もし、そのような代替としての活用を企業が提供するのであれば、その研修内容の性質などをよく検討した上で行うべきである。内容によっては、他の学習手法で補完する必要がある。こうした学習のブレンドイングについてなど、導入時に企業側が理解すべきことは多く、またその結果がユーザーの活用にも影響すると考えられる。

まずは、eラーニングを活用することが、どの部分にどの程度必要なのか、自社の業務形態や就業形態といった職場環境の分析から必要性を見出し、ITツールの位置づけをどのように捉えれば自社の学習に活かすことができるのかということを見極める必要があると考えられる。

さらに、eラーニングの意義・必要性に対する理解を得るために、理解を深めるための直接的な意思表示や説明などを行うべきであると考えられる。実際に導入時に企業がそうした何らかの方策を行っていたかということ、第1章第1節で指摘したように、eラーニングの意義・必要性に対する理解を深めるための直接的な働きかけを重要視しているという声はない。

こうした新しいツールを導入する際は、企業としての学習に対する方向性も含め、導入に至った経緯、従業員にどのような学習において活用してほしいのかといった、eラーニングの位置づけについての説明が必要であると考えられる。

また、インタラクティブ性や理解度を求める声に対しては、サポート体制を充実するという手段も効果的であると考えられる。具体的なサポートの形態としては、

- ・リアルタイムにメールなどで疑問や質問に対応できるシステムにする
- ・ある内容について、もっと深く学びたいという要求に対して、あるいはキャリアプランに関連したコースを提案すること
- ・表現方法などの問題点や意見を聞いて改善するためのフィードバック体制の充実

など、様々なものが考えられる。こうしたサポートによってインタラクティブ性を実現し、問題に突き当たったときに少しでも解決することができれば、eラーニングのメリットの効果も影響し、その活用の理解度も深まるのではないだろうか。実際に、調査結果においてもサポートを求める声は少なくない。実際に運用してから出てくる問題点や意見をフィードバックするためのサポートも継続して活用させるためには重要な機能である。

(3) 研修内容

ユーザーから指摘されているデメリット（図表 2-3-9）の中には「実務で必要な知識と研修で得られる知識とのギャップがある」という点を指摘する

声も少なくない。これは第3項の「eラーニングの研修内容」の中でも触れたが、根本的な要因として考えられるのがニーズの変化の速さである。変化の速い時代における学習のニーズも従来に比べて変化が速いと考えられる。つまり、ニーズを知り、研修に取り入れた時には新たなニーズが出てくる。こうしたタイムラグが影響していると考えられるため、常に研修のニーズを把握できるようなしくみが必要であろう。

2 広義のeラーニング

次に、広義のeラーニングの定義の具体的なツールの形態についてだが、第2節第4項で上述したように、香取(2001)は従来の研修が、将来的にいつか必要となることを想定して行う「Just in case」として体系的に情報を付与するものであったのに対し、業務に必要な情報を必要な時に「Just in time」に提供するシステムが注目されてきていると指摘している。その具体的な形態として、EPSS(Electronic Performance Support System)とKMS(Knowledge Management System)を挙げている。

EPSSとは「イントラネットなどのコンピュータ・システムを活用して、業務遂行に必要な情報やツールを提供するもの」(香取,2001)であるとしている。また、寺本(2003)はEPSSについて、様々なコンテンツやシステムによってユーザーがリアルタイムに迅速に業務に必要な学習ができる機能が揃っているということとした上で、以下の特徴を挙げている。

- ・仕事をしながら使えること
- ・ユーザーが自分でコントロールできること
- ・事前トレーニングの必要性を縮減すること
- ・情報が容易に更新でき、不適切な情報を含まないこと
- ・知識や学習スタイルが異なるレベルユーザーを許容すること
- ・情報、アドバイス、学習経験を統合することなど

これらの特徴をまとめると、EPSSはオンデマンドに、気軽に、誰でも使えるツールを統合したパフォーマンスサポートシステムということになる。学習ツールだけではなく、事務処理を含めた業務支援のツール⁴⁶などをまとめたシステムの中に、情報伝達、インストラクションなどの学習ツールとしても活用できる機能を備えているものである。

KMS(Knowledge Management System)：ナレッジマネジメントシステムは、EPSSよりも用途が特化している。これは、情報やノウハウの社内共有を実現することを目的としたシステムである。具体的に言うと、お互いの持

⁴⁶ Rosenberg(2006)によると、EPSSは個人のパフォーマンスに関わるもの全体において、それぞれのレベルで手助けをするためにソフトウェアが使われるとしている。(p195)

っている知識やノウハウをそのシステムを通してお互いに提供しあうことができる、いわば相互学習の「場」を提供するシステムである。つまり、個々に持っている情報や知識をいかに組織で共有して活用するかということが目的になる。個人の知識や情報の管理が共有され、学習に活かされることをナレッジマネジメント（戦略）と呼び、そのために、個々の持つ知識や情報を蓄積するためのデータベースを構築し、それを誰もが活用（学習）し、共有できるようにしたものをナレッジマネジメントシステム（以下、KMS）と呼ぶ。

こうした EPSS や KMS など「Just in time」の学習に提供されるシステムにおける学習形態としては、前述したインターネット検索でもそうであったように、随時性の学習に適しているツールだと捉えて良いであろう。

これらのツールの定義については、前述してきた狭義の eラーニング同様、eラーニングの定義に含めて考える場合と広義にも含めない場合が混在しているが、Rosenberg(2006)は、eラーニングについて、「インストラクションと情報の供給源として、また個人および組織のパフォーマンスを高める解決策など、広範囲に豊かな学習環境を造り、それを提供するためのインターネット技術の活用である」と定義づけている。これは、eラーニングとは狭義の eラーニングだけではない、広義の意味での広範囲なシステムを前提としたインターネット技術の活用のことを示していると解釈できる。

また、eラーニングと KMS との関連性についても、Rosenberg(2002)はそのようなオンライン・トレーニングをインストラクションとしてのアプローチと捉え、それを補完するためにも情報を管理するナレッジマネジメントが必要であると言及している⁴⁷。

前述したような「Just in case」と「Just in time」、あるいは「インストラクション」と「情報伝達」などの全てを兼ね備えた包括的な新しい教育システムとしての活用の可能性は今後も広がるとして、本稿では WBT などの eラーニングとのブレンディングという位置づけも含め、広義の eラーニングにおける一形態として EPSS や KMS を位置づけ、注目することにする。特に、知識やノウハウの共有に特化した KMS について、次に詳しく検討する。

2.1 KMS(Knowledge Management System)の概要

KMSの目的とは「個人の経験やノウハウを組織内で共有するためのシステム」である(香取,2001)。具体的には、ERP(Enterprise Resource Planning)⁴⁸、

⁴⁷ Rosenberg(2002)p62

⁴⁸ 企業全体を経営資源の有効活用の観点から統合的に管理し、経営の効率化を図るための手法・概念のこと。「企業資源計画」と訳される。これを実現するための統合型(業務横断型)ソフトウェアを「ERPパッケージ」と呼ぶ。代表的なERPパッケージとしては、ドイツSAP社のR/3、PeopleSoft社のPeopleSoft、データベースベンダとして有名なOracle社のOracle

CRM(Customer Relationship Management)⁴⁹, グループウェアなどの様々な業務形態に対応した情報データベースを共有するシステムがあり、そうした個別のシステムだけではなく、それらを組み合わせ、さらに企業情報ポータル(EIP: Enterprise Information Portal)⁵⁰を連携させて使うケースもあり、その構築形態や規模は企業や業種によって様々である⁵¹。

しかしこうしたシステム構築において、その目的を実現するに至るまでには様々な課題があるようで、Rosenberg(2002)が次のように忠告している。「(ナレッジマネジメントは)決してデータを蓄積するための戦略ではない。……私たちが挑戦すべきことは、柔軟かつダイナミクスで、わかりやすく管理が簡単で、誰からも価値を認められ、ラーニングカルチャーをサポートしてくれるようなナレッジマネジメントを築くことである。大事なのは知識を活用することであり、保管することではない」⁵²と、あくまでも目的は活用することであり、単なるデータベースであってはならないということを指摘している。つまり、せっかくナレッジデータベースを構築しても、使い勝手や理解不足などの理由から活用されないケースがあるとも読み取れる。こうした現象は、前述した狭義のeラーニングにも同様のことが起きていると言える。

近年こうしたナレッジマネジメントという戦略は大変注目されており、実際、既に具体的なシステムを構築・活用している企業もあるが、全体的にはまだ十分な活用という意味合いにおいては発展段階にあると言える。おそらく前述したように、構築するには何らかの障壁があると考えられるため、既存の調査結果を元に現場の状況を探ることで、何らかの課題を探ることにする。そこで、日経BP社(2003)がWeb上で行った「ナレッジマネジメント・EIP(企業情報ポータル)に関するアンケート」⁵³が比較的新しい調査であったので、これを元に現状を概観する。

Applications、オランダBaan社のBAAN IVなどがある。(IT用語辞典ウェブサイト:『e-words』)

⁴⁹ 情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。詳細な顧客データベースを元に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより実現する。(IT用語辞典ウェブサイト:『e-words』)

⁵⁰ 経済産業省(2004)の調査では2003年において、eラーニング導入済み企業の76.9%が「グループウェア社内ポータル」を導入しており、一方で教育専用の「教育ポータル」を運営しているのは33.8%であるとしている。ポータルサイトの導入はかなり進んでいるといえる。しかし、教育目的という視点での活用は目立っておらず、他のシステムとの連携を実現させるためにも期待されるところである。

⁵¹ 日経BP社(2003)の調査ではKMSとして既に導入している個別のシステムや個別のサービスの種類を問う質問の回答として、グループウェア、EIP、CRM、セキュリティ管理、ERP、DWH、CTI、SCM、EAIなどの項目を挙げている。

⁵² Rosenberg(2002)p66

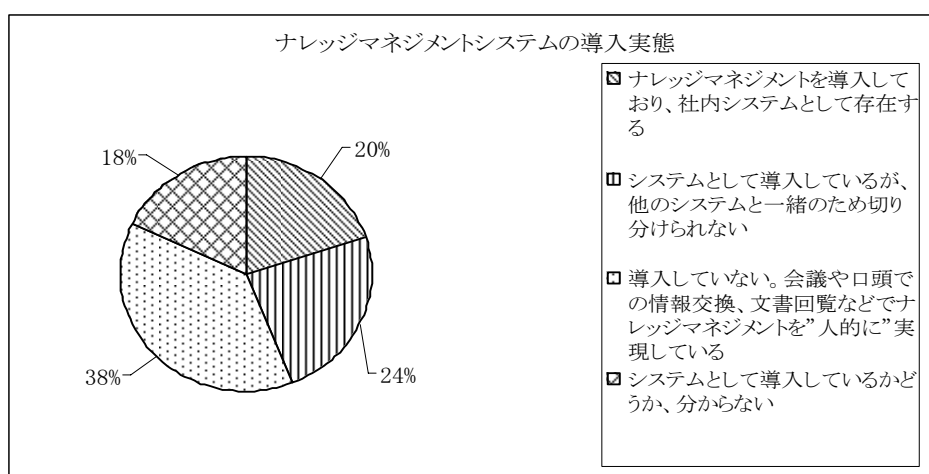
⁵³ 「競争優位を獲得する最新IT経営戦略:Special Report-Part5 ナレッジマネジメント・EIP(企業情報ポータル)に関するアンケート」2003年7月16日～8月25日にWeb上で実施された。調査方法は競争優位を獲得する最新IT経営戦略サイト上にアンケートフォームを設置して実施された。有効回答数は1424人である。ただし、この調査は「競争優位を獲得する最新IT経営戦略」ウェブサイト上で行ったアンケート調査であるため、こうした分野に興味のあるIT関連企業の人物であるか、あるいはこうした分野について、一般的な社会人より関連性がある人物が回答している可能性が高いと思われるので、調査結果についてはこうしたサンプルの偏りを留意しなければならないことを付記しておく。

2.2 KMS(Knowledge Management System)の導入状況

まず、導入状況については、図表 2-3-10 のように独立したシステムとして導入されているのは全体の 20%であるが、何らかの形で導入されているのは 44%であり、半数近い。

また、導入している企業規模の内訳としては、e ラーニングと同様に企業の規模の大きさに比例して、導入率も高くなっている。

図表 2-3-10

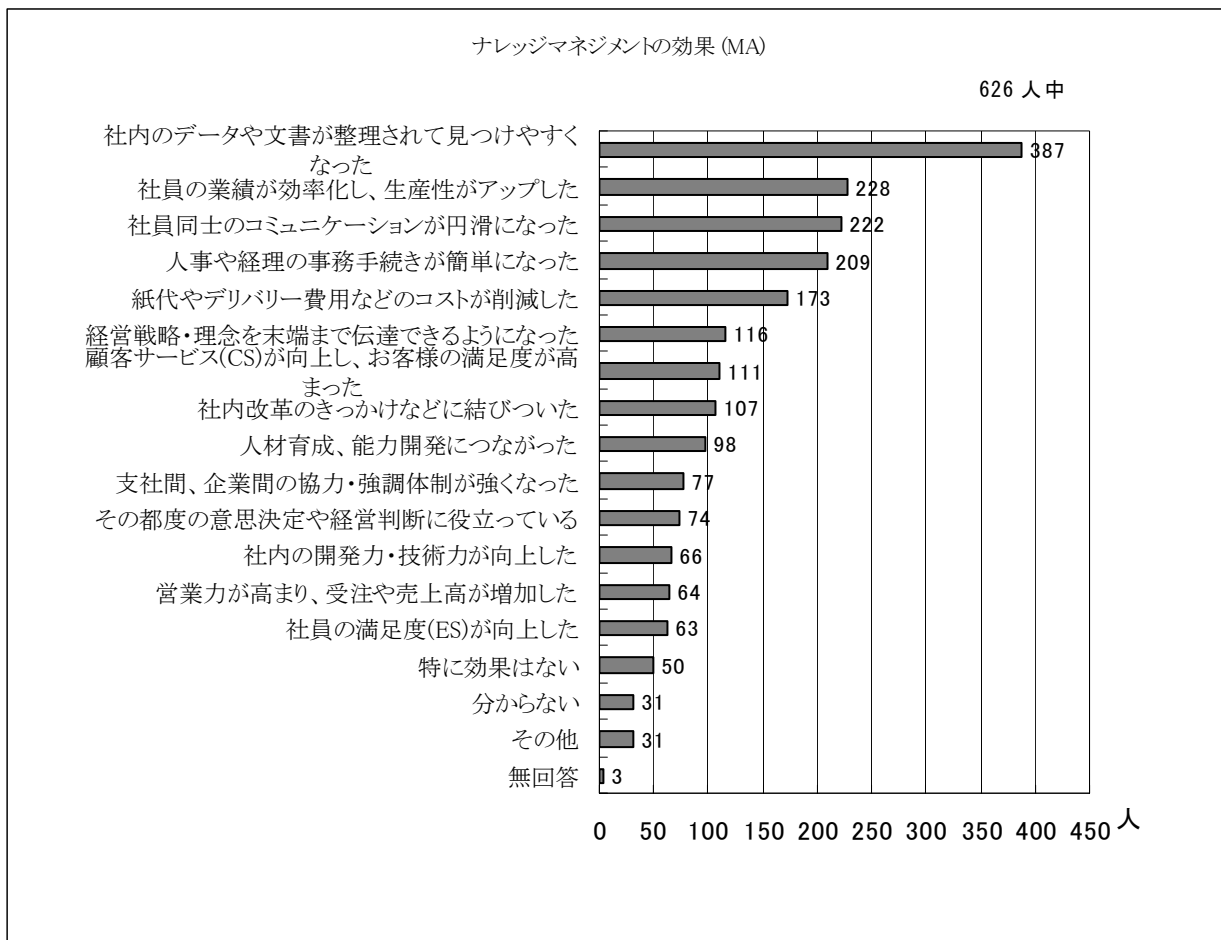


出所：日経 BP 社(2003)「[1]ナレッジマネジメントの認知度と実現度」より作成

導入の効果としては、「IT を利用したナレッジマネジメントによって、実際にどのような効果がありますか」という問いに対して、「社内のデータや文書が整理されて見やすくなった」という回答がもっとも多く、また、「業務の効率化，経営戦略や理念の伝達がスムーズに行える」，「コミュニケーションが円滑になった」など、広範囲に効果が見られる中、「人材育成，能力開発につながった」という声も少なからずあった（図表 2-3-11）。情報や知識、ノウハウを共有することで、その効果はかなり広い領域で影響すると言える。

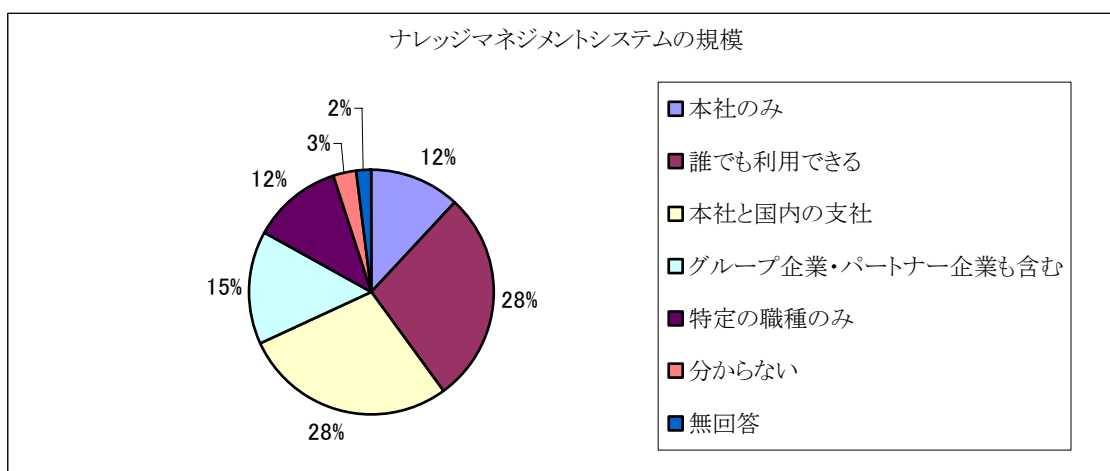
「IT を活用したナレッジマネジメントは、自社にとって必要だと思いますか」という問いに対しては全体の 74%が「全社的に必要」としており、上記の効果も影響しているのか、その必要性は高いといえる。

図表 2-3-11



出所：日経 BP 社(2003)「[2]ナレッジマネジメントシステムの導入実態」より作成

図表 2-3-12



出所：日経 BP 社(2003)「[2]ナレッジマネジメントシステムの導入実態」より作成

そうした KMS はどのような規模で活用されているかという点、回答は多岐に渡っている。図表 2-3-12 のように、本社のみの場合もあれば、グループ企業やパートナー企業も含む大規模なケースもあり、様々である。しかし、一方で「特定の職種のみ」という回答が 12%もあることも注意すべき点である。前述したように、全社的な活用が望まれるシステムであり、こうした情報や知識の共有では、横の連携が実現できることが特徴であり、メリットでもある。同職種内だけで活用するというのは小規模でメリットが十分に活かされた活用とはいえない。

2.3 KMS (Knowledge Management System) の問題

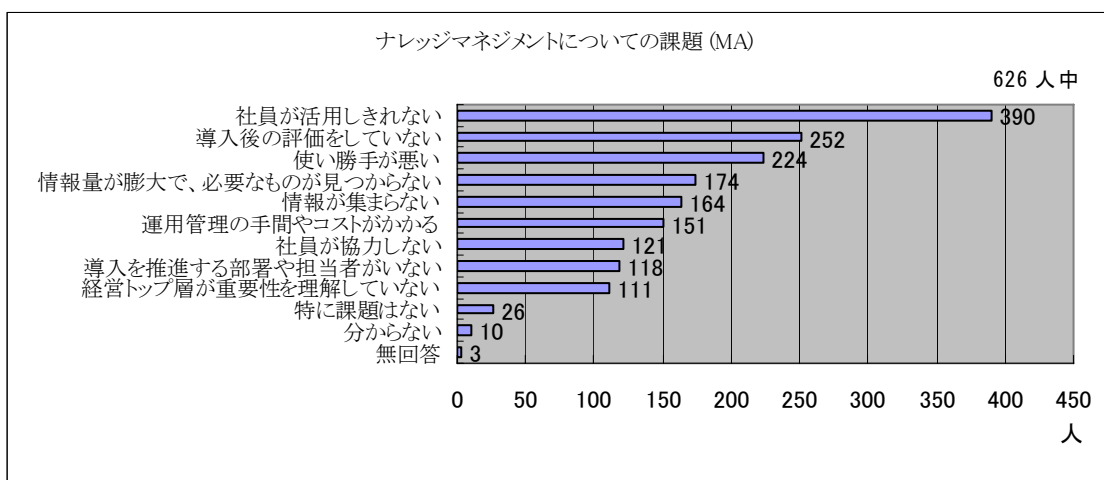
この調査では、ナレッジマネジメントについて、上述したように評価はされてはいるが、課題も明らかになっている。

IT を活用したシステムの導入如何にかかわらず、「ナレッジマネジメント」は何らかの形で実現しているかどうかという問いに対して、意外にも十分実現しているという前向きな答えは、全体の 10%しかない。

また、ナレッジマネジメントの課題を問う質問に対しては、626 人中 390 人が「社員が活用しきれない」と答えている。(図表 2-3-13)

これらの結果をみる限りでは、ナレッジマネジメントということ自体には漠然と重要性を感じてはいるが、実際のシステムを活用することに対しては協力的ではない、あるいは積極的に活用しようとはまでは思えない問題が起きているようである。

図表 2-3-13



出所: 日経 BP 社(2003)「[3]ナレッジマネジメントに必要な機能」より作成

これは、前述した eラーニングの問題点である、eラーニングに対しての理解の不足という問題点に通じるところがあると考えられる。特に、こうした情報やノウハウなどを共有する場合には、共有することへの積極的な姿勢が前提で成り立つものである。そうした意識を持たせることがまず重要になってくるはずである。ある日突然システムが導入され、「KMSを導入したので活用しましょう」と言われても、忙しい業務に追われるユーザーが積極的に活用することは容易ではない。導入の際には、その意義や予想される効果について認識させるために、十分な説明が必要だと思われる。

また、インターネット検索の活用でも指摘したが、「社員が活用しきれていない」という現状には、活用できる環境がないという物理的な要因もあるだろうが、「活用しきれない」という意味には活用するためのスキルの有無が関係しているとも捉えられる。つまり、業種によっては情報探索能力といった情報リテラシーが十分ではない可能性がある。たとえば、ITツールを活用した情報収集において、そのしくみなどを十分に理解していると思われるIT関連企業の技術者と、日頃からITツールを活用していない職種の従業員では、その情報探索能力に差が出てくるということである。

つまり、KMSを活用するためのリテラシーの必要性は業種や職種によって違いがあり、活用するスキルが不足しているのであれば、まずKMSを活用した学習のレディネスとしてリテラシー教育が必要になるということである。

さらに、「導入後の評価をしていない」「使い勝手が悪い」などの回答からは、フィードバック、サポート体制が十分ではないことが窺える。「情報量が膨大で必要なものが見つからない」についても、使い勝手の悪さを指摘していると思われる。おそらく、簡単な情報ポータルサイトを用意するというような多少の改善だけでも使い勝手はかなり解決されるものと思われる。

フィードバック体制をしっかりとらせることで、そうした意見を取り入れて早期改善を実現することができる。使い勝手の向上によって利用もスムーズになるであろう。

ユーザーはいつ、どこで、どのようなものを知りたいのか。どんな不満があるのか。そうした声を聞く体制はあるか。一方通行な目的で導入しても、結局は円滑な運用は見込めない。円滑な運用には多くのユーザーが活用することが重要であり、それがこうした共有システムの効果を上げることにつながる。

第4項 小 括

これまで見てきたように、インターネット検索，eラーニング（オンライン・トレーニング），KMSといったITツールの活用には、ほぼ共通した問題点があることがわかってきた。それを以下に整理する。

- ・情報リテラシーの必要性
- ・ツールに対する理解度の不足
- ・職場環境の分析の不足
- ・他の手法との使い分けの必要性
- ・フィードバック，サポート体制の充実

コンピュータリテラシーだけではなく、ITツールを活用するための情報リテラシーは、ITツールを使い分けることから、eラーニング，KMSにおいても、インターネットの活用においても求められるものである。さらに、業種や職種、個人によってもその必要性に違いがあることから、まず現状把握することから取り組まなければいけないといえる。

ITツール導入について、その位置づけや活用することへの意識改革を実現するため、企業からの何らかのアプローチが重要なことは既存の調査結果の問題点などから推測できることがわかった。

こうした新しいツールの導入のきっかけとなったのは、近年の職場環境などの変化である。こうした変化とバランスを取りながら、ITツールを導入することが重要だということは、職場環境の変化にも企業や業界によって様々な変化の度合いがあることから推測できる検討課題である。

そして、ITツールには「いつでも」「どこでも」「好きなだけ」といった特徴があるが、さらにインタラクティブ性の実現に向けて、サポート体制で補うことが必須である。

しかし、それでもインタラクティブ性については集合型などの研修の方が優れていることは否めない。つまり、様々な形態の学習を提供することが重要だということである。前述したように、自己管理の元で学習することが求められている今、1つの手法ではなく、複数のツールからその都度適していると考えられるものを個人が選択できるような、自己学習を実現できる学習環境の構築が必要となってきた。

第3章 仮説概要

第1節 先行研究における課題

これまで述べてきたように、企業内教育の Off-JT における変化として、自己学習の必要性が高まっている現状が明らかになっている。「社員一人ひとりが自発的に学習を進め、業務に必要な能力を個人で磨いてもらう必要がある」「自分の能力とキャリアは自分自身の責任で高めていかざるを得なくなった」(先進学習基盤協議会,2003)という指摘があるように、個人の責任において、必要な能力や学習内容を見極め、必要な時に自ら学習していくことで、キャリアアップを図ることが求められている。特に、第2節第4項で先進学習協議会(2003)が指摘しているように、業務において分からないことや、最新の情報が欲しいと思った時に、今では従来からの手法である紙面はもちろんのこと、インターネットや社内ネットワークあるいは社内データベースから体系的な情報を得ることが欠かせない。その情報を得て、自分の経験知を活用して知識にするという随時性の学習は、変化の速い現代において特に必要性の高い学習手法である。

こうした自己管理のもとに学習することが求められる反面、労働政策研究・研修機構(藤本,2004)の調査では、業務にITを導入している割合がもっとも高いIT関連企業の従業員には、業務のIT化による効率化とともに仕事量が増加したことによる労働負荷が顕著であることが明確になっている。また、労働政策研究・研修機構(2005)の調査においては、「能力開発を行う上で最も障害となるもの」は、「時間がないこと」であるという調査結果が出ており、従業員にとっては時間的に負荷がかかっていることが分かる。つまり、自己学習に対しては時間的障壁があるということが明確になっている。このような障壁があることは、まとまった時間が必要な従来型の集合型研修だけでは十分な学習環境とは言えなくなっていることを示唆している。

一方で、職場環境にも変化が起きている。場所も時間もフレキシブルでオンデマンドな就業形態への変化である。こうした就業形態においても、時間的・場所的制約のある従来型の教育制度が有効であるとはいえず、何らかの対策が必要となってきた。

このような現状から有効だと考えられるのが、オンデマンドを実現するITツールを活かした学習である。「いつでも」「どこでも」「好きなだけ(量,回数)」という特徴は、忙しい従業員が自己管理において業務や自己学習をこなしていくには有効である。実際に Off-JT にITツールを導入する企業は増

加している。

しかし、ITツールを活用している企業からは様々な問題点が指摘されているという現状が既存の調査結果では明らかになっている。そのひとつとして、第2章第3節の「eラーニングの問題点」のところで指摘したように、「eラーニングの意義や必要性に対する理解が不足している」という問題点を指摘する声が多いことが挙げられる。この問題点の持つ意味は、ユーザーからすると「なぜeラーニングを使うのかが分からない」と感じているということである。

このような指摘の要因を探るためには、学習の目的を絞り込んで検証すべきである。Off-JTにおける学習といっても、企業主導の研修と自己学習では、その学習手法も違って来るであろうし、ITツールに求める必要性についても違いが出てくると考えた。

しかし、既存の調査結果においては、学習の目的を絞って調査を行ってはいない。さらに、上記の現状から明らかのように、今日では自己学習の必要性が高まっている。このことを踏まえて、自己学習におけるITツールの活用という視点から、eラーニングの意義や必要性に対する理解を得られるような学習環境のあり方を検証することにする。そのために以下のような仮説を立てる。

第2節 仮説

第1項 企業からの意識改革の必要性

まず、自己学習に対しての考え方や範囲、捉え方などは企業によって違いがある。企業としてどういう姿勢で取り組んでいくのかを明確にしなければ、自己学習の意識というものを十分に認識し、行動することは現実的に困難である。

Rosenberg(2002)によると、「会社の中にeラーニングを浸透・維持させるためには、学習が重要で生産的な活動であって、時間の浪費ではないことを理解する文化が社内になければならない」としている。そして、「本格的な経営トップからの支援」の重要性と、各リーダーとの連携のもとに、「円滑なコミュニケーションによる社内の雰囲気への把握・改革」の遂行がなされるべきであるとしている。

また、第2章第4項のインフォーマル・ラーニングのところで示したように、KMSやEPSSなどのeラーニングを活用するためには、研修などの「学習」と業務支援といった「業務」の境界をなくすことも考慮していかなければ

ばならないかもしれない。このように企業も学習に対する意識改革をするならば、それを従業員に対しても明確にする必要がある。

しかし、既存の調査によると、実際に eラーニング導入時に企業が従業員の意識改革に対して何らかの方策を行っていたかということ、第1章第1節で指摘したように、eラーニングの意義・必要性に対する理解を深めるための直接的な働きかけを重要視しているという声はない。

特に自己学習での活用においては、企業が従業員に対し、導入の根本的な要因である自己学習への意識改革の必要性を示し、その上で、Off-JTにおけるITツールの活用の位置づけを新たな学習のフレームワークとして意識改革を行うかどうかで、ユーザーである従業員の自己学習への意識やITツールの活用の度合にも影響が出ると考えられる。

第2項 様々な学習形態の整備の必要性

ただし、注意しなければならないのは、ITツールも形態が様々であり、それぞれに適した学習というものがある。また、従来からある集合型の研修にもそれぞれメリットがあり、それらをITツールが全て代替できるわけではない。他の手法とのブレndィングで補完として活用することは有効だと考えられる。

また、第2章第2節の「個人の学習と組織の学習の関係」で触れたが、古川(1991)が示しているように、学習とは「周囲の他者からのフィードバック情報による強化や自己強化を通して、反復される」ことという要素があり、さらにそうした反復の継続による「安定的、永続的な変化」であるとしている。つまり、学習には個人だけでは不可能な側面があるということを示しているといえる。したがって、インタラクティブ性のある対面型での学習の機会も必要であり、そのような対面型とITツールを活用した学習とのブレndィングが効果的であると考えられる。

第3項 学習手法を使い分けられる学習環境の整備

それでは、上述したような様々なITツールや学習形態をどのように使い分ければ良いだろうか。第2節のスキルの定義のところでも触れたが、スキルには企業独自の要素と社外でも通用する要素がそれぞれ存在しており、その割合によっては身につける手法を変えることが効果的であると指摘した。具体的には、企業独自の要素が強い技能スキルを身につけさせるには、社内教育で行う教育手法やインタラクティブ性の強い対面型の学習で行うことが望

ましいと考えられる。あるいは、企業独自でも技能スキルというよりは情報伝達の要素が強い認知スキルであれば、社内のナレッジデータベースを活用して学ぶことで、企業独自の情報を入手することができ、それを何度でも学習することができる。このような場合は、社内で制作したツールやコンテンツを採用するべきである。

社会的に共通していると思われる技能スキルにおいては、ベンダーが提供する集合型研修やeラーニングを活用することができるし、認知スキルについてはインターネット検索を活用すれば十分な場合もあるし、ベンダーからの教材を使用するなど、手法は広く選択できるであろう。

また、スキルと一言で言っても、業種や職種によって上述の企業独自の要素と社外でも通用する要素の割合の認識にも違いが出てくると考えられる。このように、スキルの性質などによって手法を選択することが学習に効果的なのではないだろうか。

さらに、スキルや学習内容によってツールを使い分けることが必要とされるのではないかという仮定において、自己学習がインフォーマル・ラーニングであるという視点から見た場合、実際に様々なツールが自己管理の元にオンデマンドに選択が可能で、なおかつ活用できるような「自己学習を実現する職場環境」が整備されることで、企業においてITツールを自己学習に有効活用することができるのではないかと考える。

第4項 職場環境によるITツールの導入

自己学習において、ITツールに利便性を感じれば自発的に活用するのであるが、逆に導入されているが活用しないということであれば、そこには何らかの学習環境との不一致が存在すると考えられる。

その要因として、既存の調査結果から分かることは、企業が実際に導入する際に重要視している事柄に、導入する環境面に対する視点が不足していることである。ITツールの動作環境の整備をあらゆる側面から検討し、実現した段階で、ITツールの具体的な検討に入るとというのが導入の順序としては妥当であろう。そこではじめて、「使い勝手の良い」ツールとしての活用が実現するのではないだろうか。使い勝手の良さを追求しなければ、個人主導の自発的な学習においては効果的な活用は望めないといえる。

また、自己学習にITツールを活用することは、その必要性和深く関わってくると考える。労働時間の管理方法の変化や就業場所の変化などから、まとまった時間が必要な従来型の研修などに対して時間を割くことができなくなり、ITツールが必然的に必要となってくるのであって、現状にあわせた

ツールを導入しなければ、従業員が便利だと感じて積極的に活用することは難しいであろう。極論を言えば、必要のないところに無理やり導入することが良い選択とも思えない。つまり、職場環境に合わせたツールの導入が前提条件となる。そして、変化の速い現代における職場環境というのは様々な要因から日々変化していくことを考えると、職場環境とツールの性質のバランスというものは重要な視点として常に同じレベルに保たれなければならないと考えられる。

学習において、新しいツールを従来の手法と入れ替えて導入する部分が少しでも存在するならば、活用してもらわなければ結果的には教育の機会の減少につながってしまう。そうならないためにも、新しいツールを導入する際には、それを受け入れる側のユーザーの職場環境、就業形態を踏まえた活用の可能性の検討などの環境分析が重要なのではないかと考える。

第5項 ITツールの活用に必要な教育の実施

IT化やグローバル化に伴い、OA化の進んだ職場環境の変化における働き方の動向を見ると、業務の効率化・高速化が進んでおり、加えて常に新しい情報を入手・活用することが中心となる知識社会の到来で、加速する市場の変化に対応した情報を正確に入手し、自分のものとする情報リテラシーの必要性が高まっていることが明らかになった。

しかし、情報リテラシーが必要だとしても、その修得法については明確ではない。コンピュータリテラシーについての教育はよく聞かれるが、労働政策研究・研修機構(藤本,2004)の調査結果にも指摘されているような「計画立案能力、情報収集能力、情報分析能力」や、柳原(2002)が示すような「情報活用リテラシー」「コミュニケーションリテラシー」「情報倫理」といった、情報を正確に活用し、知識として活かす能力やITを活用したコミュニケーション能力といった能力はどのように身につけていったのだろうか。

柳原(2002)の調査によると、情報関係能力の学習機会としては「独学」が最も多く、5年前の同様の調査と比較しても増加傾向にあるという。また、企業におけるPCの活用はかなり浸透しているにもかかわらず、そうした情報関係能力に対する教育体制は未整備であることが指摘されている。つまり、自己学習に必要な情報リテラシーを独学で学ぶという状況になっている。

ITツールを活用して自己学習していくためには、こうした情報リテラシーなど、基礎として必要なリテラシーに対する研修の必要性があるといえる。基礎的な能力を身につけた上でITツールを使いこなすことが、ツールの使い分けも可能にし、ツールの利便性を感じることもつながる。

そのためにはユーザーである従業員のレベルにあった基礎教育が必要となるが、こうした能力は、上述したように独学で学んできている人が多い。つまり、レベルは均一ではないということである。このようなレベルの違いに対応するには、ITツールを活用したeラーニングが有効である。個人のレベルにおいて必要な部分を身につけていくことができる。

しかし、基礎的な教育については、それがその後の学習の基礎となるわけで、その影響の大きさを考えると、個人レベルでの学習だけでは十分ではないと考える。つまり、インタラクティブ性の高い対面型での学習でより深い理解を得ることが必要であると考え。あるいは、個人レベルでの学習とインタラクティブな学習との連携によって学習効果を得ることも有効であろう。企業においてはこうした取り組みについてどこまで対応しているだろうか。近年の企業における情報漏洩などの問題が多いことを考えると、その対応は不十分ではないだろうか。

第6項 サポート体制の充実

ITツールのように従来にはなかった新しいツールを継続して活用するためには、サポート体制が重要である。運用後に明らかになった問題点や要望をフィードバックできるようなサポート体制によって、ツールのあり方も進化していかなければ変化に対応できない。

加えて、集合型などの対面型の研修に比べて、インタラクティブ性に欠けるといことが指摘されているITツールでの学習においては、オンラインサポート体制の充実などによって、そうしたデメリットを補うことができるであろう。そうしたサポートに対する取り組みも効果的な活用に影響を及ぼすと考える。

第4章 調査分析

第1節 調査概要

第3章の仮説概要で示したように、企業における自己学習を実現するためには「いつでも」「どこでも」「好きなだけ」といったオンデマンドな利便性を持つITツールを活用することが効果的ではあるが、その導入・活用に際しては問題点がいくつか指摘されている。そこで、そうした問題点を解決し、効果的に活用するためには、まず学習の目的を絞ったほうが問題の本質に迫ることができると考えた。具体的には、自己責任のもとに自発的に学習していくという個人主導の学習の必要性が高まっていることを受けて、自己学習の実現という学習目的に絞って第3章で述べたように仮説を立てた。

仮説を検証するためには、自己学習におけるITツール活用という視点での調査が必要である。特にユーザーからの視点は、自己学習に対する意識を見るためにも、使い勝手の現状を把握するためにも重要である。

本稿で引用した経済産業省(2004),(2005)の「eラーニングユーザ調査」においては、ユーザーに対する調査で「会社による研修としてのeラーニング」と、「個人で受講しているeラーニング」について分けて調査している部分がある。しかし、eラーニング研修の問題点を問う部分は、その対象がeラーニング研修全体に対しての質問になっており、受講目的に区別して聞いていないため、自発的な自己学習に限定した結果というものは導き出せない。また、「個人で受講しているeラーニング」の意味には、企業内教育としてだけではなく、個人的に費用負担して受講するものも含まれるので、企業内教育における調査結果としては妥当ではない。

菅原(2005)は、eラーニングに関して企業へのインタビューを行っており、調査結果をIT関連業種とその他に分けて、その利用目的や問題点を明らかにしている(詳しくは第2章第3節の「eラーニングの導入状況」で示している⁵⁴)。その調査結果を見ると、eラーニングの受講目的の中には「自己啓発」が含まれていることは分かっているが、そのような利用目的においての問題点などの詳細までは明らかになっていない。また、インタビューの対象は人事・教育担当者となっており、ユーザーからの視点というものが欠けている。

既存の調査では、全体的に「自発的に活用する」という視点が明確になっ

⁵⁴ IT関連企業9社、その他の業種11社の合計20社の人事・教育担当者に対して行っている。IT関連業種における主な利用目的については本稿第2章第3節の「eラーニングの導入状況」を参照。

ているとはいえないため、自発的に活用する場合について、また、具体的なITツールの形態を明確にすることを前提にした調査を行うことにした。そこで、自己学習という活用目的において、上述の仮説の検証と現状を明らかにするために教育担当者とユーザーである従業員双方に対しインタビュー調査を行った。上述したように、こうした目的を絞り込んだ回答については予測不可能で、不確実な部分が多いため、今回の調査ではインタビューという形式を選択した（主なインタビュー項目については「別紙1」参照）。基本的なインタビュー項目を設定し、自然な会話の流れの中で、詳細な項目について聞き取りを行っていった⁵⁵。

このインタビュー調査は2006年5月から8月にかけて行った。アンケート調査では明らかにすることが困難と思われる先進導入事例をはじめ、ユーザーと企業側の意識の相違点や、自己学習の実現に関して何らかの新たな視点や課題の発見も目的としている。

第2節 調査対象とその理由

調査対象の業種にはIT関連企業の中でも大企業を選んだ。第2章第3節で示したように、eラーニングを導入している企業には、「IT関連企業」と「大企業」という分類がもっとも多く導入しているという調査結果⁵⁶を踏まえて、ITツールを積極的に企業内教育に活用しているIT関連の大企業を対象とすることで、これから積極的にITツールを活用していくための参考事例としても提示できると考えた。

また、技術職に絞った理由は、最先端の技術を活用・開発する業務の性質上、自己学習の必要性や頻度が高いと考えた。

調査対象の選考方法は、まず、文献や既存の資料の中からITツールを積極的に導入している事例がある大企業かつIT関連企業という条件にある企業を数社選出し、協力を依頼した。その結果、匿名という条件で外資系の大企業1社と日本の大企業1社の協力を得ることができた。匿名という条件を踏まえて、本稿では外資系の大企業については「A社」、日本の大企業については「B社」と示していくこととする。

企業側とユーザー側のそれぞれの具体的な調査対象としては、企業側として「企業内教育担当者」、ユーザー側として「従業員」とした。ただし、A社は企業内教育全般を管理・運営する部門がグループ会社として独立している

⁵⁵ インタビューに関しては、全ての項目を網羅できない部分があった。その後、それらの部分に関してはメールでの問い合わせをしたが、いくつかは回答が得られないものもあったことを付記しておく。

⁵⁶ 経済産業省(2004)p12-13

ため、企業側の調査対象者として、そのグループ会社の研修サービスの担当者（部長クラス）を企業内教育担当者としてインタビュー対象者とした。B社においては、人事部の企業内教育担当者（主任）をインタビュー対象者とした。本稿においては、このA社の企業内教育担当者をAA氏とし、B社についてはBA氏とする。

また、従業員については、自己学習の必要性が高いと思われる技術職を対象に依頼した。加えて、ITツールの必要性を見るために重要な職場環境について、同じ企業でもその職場環境によってITツールの活用には何らかの相違が出る可能性があるかもしれないと考えたので、本社の従業員と、地方の拠点である北海道支社で働く従業員の両方に同様のインタビューを行った。ただし、A社の北海道支社の従業員については、技術営業職と営業職の従業員へのインタビューとなった。A社とB社のインタビュー対象者の内訳については以下のとおりとする。

インタビュー対象者（従業員）

A社	(本社)	AB氏, AC氏, AD氏	役職: 役職なし1名 主任クラス3名 課長クラス2名 年齢幅: 28歳~45歳
	(北海道支社)	AE氏, AF氏, AG氏	
B社	(本社)	BB氏, BC氏	役職: 役職なし2名 主任クラス1名 課長クラス2名 年齢幅: 32歳~42歳
	(北海道支社)	BD氏, BE氏, BF氏	

具体的な調査内容のポイントは以下のとおりである。

学習環境とITツールの関係を見る指標として重要だと考えられる職場環境の分析について、また活用についての従業員に対する意思表示の有無については、企業側の視点として企業内教育担当者に導入時のプロセスを中心にインタビューを行った。

また、ITツールを活用するために必要な情報リテラシーなどの教育については企業内教育担当者とユーザー双方に対し、具体例を挙げてそれらの能力開発の過程を聞いている。

自己学習が可能な学習環境の実現については、ユーザーである従業員に対し、自己学習を実現するという目的において、ITツールを活用した学習ツールの使い勝手やツールの使い分け、問題点の有無などを聞くことで、実際はどこまで実現しているのかを明らかにしようと試みている。

第3節 事例分析

第1項 A社の職場環境

A社は、IT関連業種において、広範囲に渡って製品を開発している外資系企業である。その企業規模は巨大で、日本国内でもグループが展開されており、A社がその日本国内の本社である。A社単体の従業員数を見ても10,000名以上であり、その大きさを表しているといえよう。

具体的な職場環境については、その巨大さからも推測できるように部署ごとに多様化しており、インタビューを行った本社の従業員に関して言えば、労働時間の管理形態は全員が裁量労働制であったが、就業場所の形態はそれぞれ異なり、客先に出向する勤務形態もあれば、パーティションに区切られたレイアウトでの業務もあり、また部署によってはフリーアドレス制やテレワークを導入している。一方、地方拠点である北海道の支社においては、そうした就業場所についてフレキシブルな職場環境にはなっておらず、固定の席で仕事を行っているそうである。

パーソナルコンピュータ（以下、PC）は1人につき1台以上与えられており、モバイル型のPCを持ち歩きながらのモバイルワークが可能になっている。

第2項 A社におけるITツールを活用した学習環境

（1）eラーニングの導入

A社の企業内教育全般を管理・運営する教育専門の会社の研修担当者AA氏の話では、A社における企業内研修には新入社員研修にはじまり、IT技術者対象の研修、管理職対象とピラミッド型にキャリアパスに沿った研修が用意されている。それらの全ての段階において、ITツールを活用した研修が導入されている。

A社におけるITツールの活用形態は、Webを活用したWBTのeラーニングがある。Off-JTにおけるeラーニングの活用についてAA氏は「知識を入れるのはeラーニング，アウトプットするのはクラスルームで」と述べており、企業が主導で行う教育においては、eラーニングはクラスルームといった集合型・対面型とのブレndィングで活用するものと位置づけている。

導入したのは10年ほど前からで、本格的に普及してきたのはここ5～6年だという。当初の目的は「教育投資」であったと振り返る。多様化するス

スキルに対応するために、技術者の教育の機会をもっと手軽に与えたいということと、企業が必要とするスキルを身につけさせたいという理由から、eラーニングを導入したということであった。特に後者においては、その大きな背景として企業の事業転換があったようで、企業としては、従業員に対して新たな事業に関連する学習の必要性を強く感じていた。そこで、まずは技術者全員に受講してもらわなければならない必修の研修をeラーニングでのコースとして社内で製作して、それを一斉に受講してもらったのが始まりだったそうである。

そのような必修の研修を導入するにあたって、もっとも重視したことは企業として必要な講座内容を揃えることだったという。このように、事業転換によって短期間に新しく学んでもらわなければならないことが大量にある中で、A社のように大規模の企業において、全社員に対し従来型の集合型研修などで教育することは量的にも時間的にも大変困難だったという。このような状況においてeラーニングを活用することは従来型の研修に比べて時間も短縮でき、受講管理もしやすいため、かなり有効だったと述べていた。さらに、eラーニングという学習手法を全社員に活用してもらうきっかけにもなり、新しい学習手法を定着させるのにも効果があったという。

(2) eラーニングの概要

こうした経緯から導入されたeラーニングは、全社員に対する必修の研修として活用させているだけでなく、個人が選択して受講する技術教育においても提供されている。技術者対象のポータルサイトを通じて、およそ400種類(100コース)のeラーニングを提供している。その構成はシンプルなものが多く、1コースあたり2~3時間で終わるようになっている。あるいはPDF文書形式のものを読んで学習するという形式が多い。

また、必修型のeラーニングとしては、上述したようなキャリアパスに沿った研修だけではない。ビジネスにおいて社外でも通用する一般的なスキルとして、身につけてもらわないとビジネス上問題があるというものが出てくれば、随時受講を義務づけて社長から新人まで同条件で受講管理し、期間内の受講を厳しく指示しているそうである。

一方、選択して受講できるものの中心となるのは上記の技術教育で、主にインストラクションの要素が強いスキルアップを目的としたコースが多い。コースの内容には技術的なスキルに関連して「IT基本スキル」、「サービス系スキル」などの分野ごとに様々なコースが提供されている。また、ビジネスパーソンとして仕事をしていく上で必要なスキルとしては「コミュニケーション能力」、「チームワーク」などについてのコースや、語学のコース、また、

個人のキャリアデザインを考えるためのコースなども提供されている。

ポータルサイトから受講できる eラーニングは、基本的に社内で製作しており、どんなスキルであろうと社外のものを使わないそうである。社内製作には、時間や費用などのコスト増が問題となるものだが、A社は巨大なグループゆえの利点があり、国内にコンテンツ用の良い素材がなければ、海外グループから適当な素材を見つけ出し、加工して製作することで時間やコストを多くかけることなく製作できるという。実際、ほとんどのものはこうして企業内のネットワークで探し出すことができるので時間もコストも削減できているという。

ただし、あくまでも必要な内容が含まれていることと、いかに早く提供するかということが重要であり、動画などを取り入れて視覚的な効果を図るといったことには力を入れずに製作するため、上述のように文書形式のものを読んで学習するといった、シンプルな形式のものがほとんどだという。

こうした製作は、AA 氏の会社が製作するものもあるが、技術的なものに関してはほとんどが社内のそれぞれの部門からコンテンツとして製作して、直接コースに登録するしくみになっている。部門ごとに、社内の人に知っておいてほしいと思うものがコースに随時組み込まれていく。それらの内容の中から個人が選択して学習するようになっている。それらのコンテンツを全体的に管理するのは AA 氏の会社が行っている。

このように現場から直接作られたコンテンツは、社内の製品についての最新の技術情報など企業独自の要素が強い情報が多く含まれており、その内容の信頼性も高いといえる。こうした製作の流れによって、受講内容は随時更新されるため、新しい情報が常に提供されるようになっている。また、管理・運営している AA 氏の会社でも、年に 1 回はスキルポータル全体の内容を大きく見直して、いらぬものを削除したり、問題のあるものを修正したりしている。このように講座内容の更新については頻繁に行われている。

一方で、それらを活用する側のユーザーに対してのサポート体制について聞いてみたところ、A社では職種別にメンタリング制度を導入しており、個人のスキルやキャリアについて相談できる先輩が 1 人ずつ付いているとのこと、その中には eラーニングについてのサポートも含まれるという。

受講の対象は正社員のみであるが、時間的な制限はなく、「いつでも」活用できる。受講の際の手続きも簡単で、社員であれば、社員用のユーザー ID とパスワードを入力するだけで「どこからでも」すぐに受講できる。自宅でも活用する場合も事前に接続の申請を済ませておけばいつでも活用できる。社内のポータルサイトからは eラーニングに限らず、様々な形態の研修を一括で検索できるシステムになっている。受講の形態としてはオンデマンドな活

用を実現しているといえる。

現在の社内の eラーニングの活用状況は増加傾向にあると述べている。AA 氏の会社では全体の学習時間の合計から年間の一人あたりの平均学習時間というのを算出しており、今後はさらにその学習時間を増加させるように、目標とする学習時間を設定して、トップダウンでの奨励で学習を促していくという。また、新しい技術を取り入れたインタラクティブなバーチャルクラスの実現にも興味を持っており、導入については、その効果がどの程度あるのかといった視点から検討を進めているとのことである。

社外の研修については、所属長が認めたものであれば、様々な研修や講習を受講することができるという。こうした集合型研修も前述したポータルサイトから検索できる。例えば、A社は外資系企業のため、英語力は業務と直結する場合が頻繁にある。そのような業務での必要性が高く、身につけてもらわなければならないといった状況の場合に、社外の研修で良いものがあれば所属長の判断で受講できるという。基本的には社内のものは個人の判断でいつでも、いくらでも使うことができ、社外のものに関しては所属長の許可で受講できるようになっている。

(3) eラーニングの成果

こうした eラーニングの成果について、A社ではどういう測定をしているかを聞いてみたところ、受講者へのアンケートで測定しているという。研修後 3ヶ月間に複数回に渡って「それは今のあなたの仕事に役にたっていますか」ということを聞くという。場合によっては受講者の所属長にも確認するという。ただし、こうした測定について十分であるとは感じていないようで、

「(成果の測定については) それは非常に難しく、最終的にはビジネスにどれだけ貢献できたかということが求められるわけなんですけど、じゃあ研修を受けたから貢献できるかといったらそれはあり得ないことで、あり得ないといったらいけないのですが、かなりさい疑があるんですね。ですからいまのところ成果というのはアンケートをとっているんですけども・・・」

と AA 氏は述べていた。このように研修の成果を測定する現状の手法に対して満足はしておらず、さらなる手法について模索中であると受け取れる。

(4) KMS(Knowledge Management System)の導入・活用状況

次に、KMS の導入についてだが、A社においては積極的に導入・活用が進んでいたのもので、その現状について詳しく聞いてみた。

まず企業側としてのナレッジマネジメントへの取り組みについて聞いてみ

た。A社では「ナレッジマネジメントとしての何らかの活動ができる」という定義が個人の能力要件に含まれていて、それぞれの立場におけるナレッジマネジメントとしての活動が求められているとのことであった。これはA社においてはナレッジマネジメントにおける「知識の共有」が業務の一環だと明確に捉えられていることを意味する。つまり、企業側からその活用が評価につながるという明確な意思表示があり、そうした状況のもとに活用しているということである。

次に、ナレッジマネジメントとしての活動として、具体的な例を挙げてもらった。

「コミュニティ活動でかなりナレッジの共有はしていると思います。例えば若手のIT技術者の集まりにマネージャークラスの人が入って、自分の経験などを話して、ディスカッションしながら『気づき』を与えるなどといった、<中略>どちらかというとなんか非公式なものがありますね。」

このように、A社には、上司と部下のコミュニケーションを通じて、部下は何らかの「気づき」を与えられるという「場」が、対面でもWeb上にも存在しているという。

さらに、様々な情報を共有するだけでなく、部下と上司とのコミュニケーションが自然かつインフォーマルに実現している。逆に見れば上司が部下に対して、意識的に指導を行っているとも受け取れる。

しかし厳密には、上司は指導をしているのではなく、何らかの「気づき」を与えて、あとは部下がその「気づき」を自分の中でどう変換していくのかということであり、上司はあくまでも自発的な行動のきっかけを作っているにすぎない。このような事例から分かるのは、上司が部下を教育するというよりも、自主性を尊重し、学習を支援するという立場にあるということである。

A社の従業員にも社内のナレッジマネジメントについて、またKMSの存在や使い勝手について聞いて見たところ、部署ごとや有志が立ち上げたものなど様々な形態のナレッジデータベースが社内が存在していることを皆が認識していた。それぞれにおいて、情報を得るというインプットだけではなくアウトプットとして自分から情報をアップデートすることも頻繁にあり、全体的に情報やノウハウなどの共有においては積極的な活用をしていることが分かった。

自分から情報を提供するという積極的な行動は、KMSを円滑に運用するためには重要な姿勢であり、組織全体にとってはメリットがあるが、忙しい日常においては、やりたいという気持ちがあっても億劫になってしまうもので

ある。そうした疑問についてユーザーに詳しく聞いてみた。

筆者：業務をしながら作る（アウトプット用のデータを編集する）のは、他の人に対しての情報提供ですよね。

AD氏：みんなが全国のどこかでいろいろ経験しているので、当然使いまわしたほうが便利ですよ。

筆者：そういうふうにご自分からも（情報を）提供する姿勢というのは初めからあったのですか。

AD氏：（最初からは）それはなくて、うちの会社は（1年が）四半期ごとに区切られていて、年間に目標をたてて、やっていると目標達成というふうにブレイクダウンするんですけど、その中にDB（ナレッジデータベース）に何件情報を登録するかとか、何件再利用されたとかを目標にたてるんですね。だから、人に使ってもらえる情報を提供するのことも仕事のうちなんですよ。

<中略>

筆者：やはり「評価されるからやる」という姿勢から最初は入っていくのでしょうか。

AD氏：最初は評価ではなく、自分の実績をまとめるというのがあったんですよ。経験事例とか論文も必須でやらなくてはならないので、うちは。<中略> そういうものも仕事になってるので、そういう文化があるので、抵抗はないですね。

AD氏の話からは、A社では従来から、論文を書くことや自分の実績をまとめることなどが必須のものであり、業務の一環として明確に位置づけられていることがわかる。さらに、誰かのために役立つ情報をまとめることがいわゆる「目標管理制度」における目標のひとつとして認識されており、その結果が評価につながるという事情が明らかになっている。そのため、他の人のためにナレッジデータベースに情報を提供することに時間や手間をかけることには抵抗がないのである。

つまり、こうした意識が芽生えた根本的な要因は、企業からの明確かつ具体的な指示であり、それによって従業員はそうした行動に時間を割くことが組織にとってのメリットであり、自分達にとっても便利なものだという意義を認識しながら、「業務の一環」として活用することが日常となっているようである。

第3項 B社の職場環境

一方のB社は従業員数5,000人以上の企業であり、日本を代表する大企業グループのうちのひとつに属している。そのグループの中でも30年以上ソフトウェア産業に特化してきた企業で、ソフトウェア開発においては幅広く手がけており、まさに今日のIT化を導いてきたソフトウェア業界でのリーディングカンパニーと言える。

B社の職場環境についてだが、インタビューで聞いた範囲ではA社ほどはフレキシブルな形態にはなっていない。労働時間においては裁量労働制やフレックスタイムなどが導入されている。インタビューした技術者の中には裁量労働制での業務形態の人が多かったが、実際の働き方について聞いてみると、職場の慣習からか、実際は裁量労働制となっても毎日一定の時間に出社することが多いという意見が複数聞かれた。

就業場所については、固定の席があり、パーテーションなどもないフラットな職場になっており、テレワークやフリーアドレスなどの導入はないとのことであった。

PCは一人一台以上与えられている。インターネット活用の環境は整備されており、いつでも活用できる。ただし、あまりにも業務に関係のないウェブサイトに関しては閲覧の制限があるという。メールの活用についても、社外とのやり取りをする場合には携帯メールとはやりとりができないなど、相手先の制限があるという。

現在は、自宅に会社のデータを持ち出すことは禁止されており、自宅での作業は一切行うことはできなくなっている。こうした社外へのデータ持ち出しの制限は、近年、増加が目立っている企業情報の漏洩や、ウイルス感染などの問題などから、セキュリティ強化のために禁止している企業は珍しくない。しかし、社外へのデータ持ち出しができないということは、業務は社内で行わなくてはならなくなり、今回のインタビューでも「以前に比べて会社にいる時間が長くなった」などの意見が聞かれた。

第4項 B社におけるITツールを活用した学習環境

(1) eラーニングの導入

B社でも10年ほど前からeラーニングを導入しており、教育専用のポータルサイトを通して従業員に提供している。導入当時、B社では自らベンダーとして資格対策のeラーニングを市場向けに開発しており、それを社内にも活用したのが始まりだったそうである。

eラーニングという新しい形態のツールを導入することに関しては、教育形態の変化の流れで、特に意識することなく企業内教育のラインナップの一環としてeラーニングを導入したとのことであった。また、eラーニング導入時に重要視したのはA社同様に受講内容で、ニーズとのマッチングということに注力したという。

一方で、B社においてはeラーニングだけでなく、集合型の研修や通信教

育が充実しており、B社内にも独自の教育センターがある。新入社員の段階から、ビジネスリテラシーの研修をロールプレイング方式で行っていたり、その他にも「ロジカルシンキング」、「キャリアデザイン」など勤続年数や役職などの段階に応じて様々な集合型研修を行っている。資格取得にも力を入れており、そのための研修コースなども充実している。

このように様々な学習形態がある中で、B社におけるeラーニングの位置づけは、あくまでも集合型などの従来型の研修を補足するツールとして提供されている。つまり、集合型の研修などを場所的・時間的な理由等で受講できない場合の代替手段として提供されており、この位置づけは、集合型の研修とeラーニングを組み合わせる学習させる、ブレンディングとしてeラーニングを活用しているA社とは大きく違う点である。

さらに、eラーニングの位置づけに関連して、導入時にはその活用範囲が障壁となったという。活用範囲とは時間的な範囲であり、いつ活用させるかということであったという。eラーニング導入時には勤務時間内での活用を許可するか、勤務時間外に活用させるかということでも議論したという。結果的には明確にアナウンスはしていないが、基本的に勤務時間外で活用するということになったようである。その理由としては、eラーニングをする時間は、賃金を支払う勤務時間として認められないという考え方が根底にあったようである。ただし、BA氏もこうした活用の制限の遵守について、実際は曖昧であると述べていた。

こうしたことを議論するということは、eラーニングを集合型などの研修とは同様の学習とは捉えていないことが要因となっている。つまり、集合型の研修は勤務時間内に受講できることから、業務の一環として認識していることがわかるが、その代替としてeラーニングを受講する場合は、勤務時間外で受講するというのは、eラーニング研修は業務の一環として捉えられないということであろう。このように学習の手法が変わることで、それが業務の一環かどうかという位置づけも変わってくるということである。

このような議論があったという根底には「学習はどこまで業務の一環なのか」という論点があり、さらに言えば、B社において、集合型のような従来型の研修などでの学習とeラーニングでの学習に対する認識には違いがあり、同様には考えられていないということが読み取れる。

次に受講のしくみについてだが、どのような研修を受講するかということは、基本的に本人の希望に基づいて受講できるようになっている。たとえば、企業がポータルサイトで提供しているもの以外で、外部のベンダーが提供している研修などを個人的に見つけてきて受講したいと言っても、場合によっては受講できるそうである。

ただし、こうした受講には、明確なキャリアデザインに基づいていることが前提となる。そのようなキャリアデザインは上司と相談して決めるので、本人の希望は当然だが、さらに上司が許可しなければ、どのような形態の研修も受講できないようになっている。従業員の話によると、そうした上司とのキャリアプランニングの面談は半年に一回程度で行われ、その時に今後半年間の学習プランをたてるとのことであった。その学習プランに沿ってeラーニングや集合型研修等を受講するのが基本的な受講の流れである。つまり、随時性の高い自己学習よりはキャリアデザインに沿った自己学習を対象とした形態が中心となっている。

このように、B社においてはキャリアデザインに沿った学習が実現できる環境があるようだが、すべてにおいて事前に上司の許可を得ることが必要であり、半期に1回のタイミングで学習プランを計画しなければならないことを踏まえると、オンデマンドな学習環境ではないといえる。

また、自己学習の実現という視点で見た場合、何を学習するかという学習の方向性については上司の指導・管理といった側面が強く、どういった手法で学ぶかという学習の手法については自己責任において行われるということから、学習の手法としては自己学習が実現できるが、その方向性においては全てが自己責任とはいえず、企業としての責任もあるといえる。

(2) eラーニングの概要

上述したように、B社における技術教育の中心は集合型の形態であり、全体の400講座の中でeラーニングは170ほどだという。その170のうち、技術的な内容のものが90くらいを占めており、残りの80は社外でも通用する一般的なビジネススキル関連だという。こうした研修の受講対象はA社と同様、正社員のみとなっている。

eラーニングの講座の内容については、職種ごとにあがってくるニーズを基に、社内の教育担当者が集まる会議で検討するとのこと、こうした検討は半期に1~2回行われるそうである。そうした検討の結果、ニーズにあったものを社内のコンテンツや外部のベンダーから探して講座に取り入れている。

講座は、経済産業省が提唱するITスキル標準⁵⁷を基本的なフレームワーク

⁵⁷ 経済産業省が2002年12月に発表した『ITスキル標準(Ver.1.0)－ITサービス・プロフェッショナル育成の基盤構築に向けて－』によると、「ITスキル標準は、各種IT関連サービスの提供に必要とされる能力を明確化・体系化した指標であり、産学におけるITサービス・プロフェッショナルの教育・訓練等に有用な「辞書」(共通枠組)を提供しようとするものである。」となっており、ITサービス企業、高等教育機関を含む教育・研修サービス提供機関、プロフェッショナル個人、行政など幅広い分野において、ITスキルを身につけるための指標となるものを政府がパブリック・ドメインとして整備・提供していくためにつくられたものである。具体的には、職種・分野ごとにレベルを設けた「スキル・フレームワーク」があり、それを基にキャリアパスを考えていくことができることを狙いとしている。

として採用しており、講座もそれに照らし合わせたものが揃っているとのことで、分野（職種）ごとにレベルが分かれており、それらを指標にした場合に、自分が受講すべき講座を選択することができる「講座ナビ」を活用して検索することができる。

B社でも社内のポータルサイトから集合型の研修や通信教育、eラーニングなど様々な形態すべてを含む講座を一括で検索することができるようになっている。検索した講座はウェブサイト上から申し込むことができる。ただし前述したように、受講するには上司の承認が必要で、その承認が通ると申し込みが完了し、受講できるようなしくみになっている。

コンテンツは社内で制作したものと、社外のベンダーが提供するものと2種類を提供しており、特に社外のコンテンツは画像などを取り入れ、工夫を凝らしたものとなっているようである。割合としては社外のベンダーが提供するものを利用することのほうが多いということであった。

eラーニングのサポート体制について聞いてみたところ、社外のベンダーのものについては、サポートもベンダーに任せており、サポートの内容はそれぞれのベンダーによって違いがあるとのことであった。B社においては、社内の研修についても受講管理以外の何らかのサポートは特に行っていないとのことであった。

eラーニングの活用状況については全体的に増加しているとのことで、特に技術的な内容のものとプロジェクトマネジメントに関するものの受講率が高いとのことであった。

こうしたeラーニングはいつでも活用できるのかということ、BA氏の話によれば、上述したようにeラーニング導入時に勤務時間外での活用についての議論があり、その結果、本来は勤務時間外で活用することが前提になっているそうだが、実際は曖昧になっているとのことであった。ユーザーに聞いてみたところ、本来は勤務時間外で活用することが前提になっているということを知っている人は一人もおらず、本来の勤務時間外での活用という企業の方針はやはり現場には浸透していないことが分かった。

また、受講の申請には事前の上司との面談において許可が必要ということから、最長では半年のタイムラグが生じており、「いつでも」活用できるようにはなっていないことが分かった。

（3）eラーニングの成果

eラーニングの成果の測定については、A社同様に現状では受講後と一定期間後に、本当に仕事に役に立ったかということアンケートで本人に聞いて

ているというが、実際は測定としては十分だとは考えておらず、

「あまりうまく測定はできていないですね。 <中略> 本来なら会社の実績としてどうあがっているかということを見なければいけないんですが、難しいですね。直接的な関係は見られないですね。」

と、BA氏もこうした学習の成果の測定については困難な現状があり、現状の手法について改善の必要性があると考えていることがわかった。

(4) KMS(Knowledge Management System)の導入・活用状況

B社における技術教育は、上述してきたようにキャリアデザインに沿った教育に力を入れており、B社では随時性の高い学習をサポートするツールとして具体的な回答は得られなかった。

随時性の学習に適しているKMSの導入についても、特定の事業部レベルでのノウハウの蓄積というのは構築されつつあるとのことであったが、まだ発展段階であり、ユーザーである技術者からの回答でも「あることはあるが使いづらいのであまり活用していない」、「インターネット検索のほうが役に立つ」など、積極的に活用しているような回答も得られなかった。このように、現段階ではあまり円滑に機能しているとはいえない状況であることがわかった。

KMSのような随時性の学習に役立つ学習ツールは、第3節第2項で述べたように、全体的には、十分な活用という意味合いにおいてはまだ発展段階と言えるため、今後の活用が期待される場所である。

第5項 仮説検証

1 企業からの意識改革の必要性

1.1 自己学習に対する企業の意識改革の取り組み

A社におけるITツールの活用は、企業として必要な必修の学習においては、集合型の研修と組み合わせて学習させる、あるいはOJTと組み合わせるブレンディングにeラーニングを活用している。また一方で、自己学習においても、インターネット、eラーニング、KMSなど様々なツールが「いつでも」「どこでも」活用できる、オンデマンドな学習環境が提供されており、

個人がそれらを選択して活用できるようなツールの提供も実現している。スキル関連のポータルサイトにあるものは上司の承認を得なくても、いつでもすぐに活用できる。つまり、A社には従業員が自己学習をする環境が十分にありといえる。

さらに自己学習への考え方について、AA氏は、「程度の差はあるが、今の業務に関係なくとも、個々の社員のキャリア開発に関係するものであれば、企業として協力すべきだと思う。」と述べている。協力するということは、つまりA社としては従業員に自己責任において学習してもらいたいということ为前提に考えており、その支援として自己学習が可能な学習環境は提供するという方針において、自己学習の学習内容について柔軟な対応をとることも含まれるであろうということを示しているといえる。

A社のように自己学習が可能な学習環境において自己学習をするために、次に必要となってくるのは、自分に必要な学習を認識して、自己学習を継続させる力といった、自己管理能力であるが、そうした能力は、いくらA社のように学習環境が整備されたからといって、自然に身につくわけではない。自分のキャリアについて、また、業務を行う中で学習の必要性をいかに感じていくかといった個人レベルでの学習に対する意識の問題である。そうした意識改革に関してA社は企業として従業員に対し、何らかの意思表示を示したのだろうか。

eラーニング導入時において従業員に何らかの説明をしたかどうかについては、AA氏によれば、まずeラーニングを活用した企業主導の必修型の研修を受講させることを通して、eラーニング活用のトップダウンでの奨励があったとのことであった。それがITツールを学習に活用する大きな要因となったようである。A社の企業風土としては、上から言われたことは、とりあえずやるという雰囲気があるということから、トップダウンでの奨励は非常に効果があったという。しかし、eラーニングを活用するというトップダウンの意思表示はあったようだが、自己責任における自己学習に対する意識については具体的な意思表示を示したとは言及しなかった。

KMSの活用の例では、KMSを活用し、自分でも人に使ってもらえるような情報をアウトプットすることが社員として必要な能力の定義に含まれていたという話があったように、こうしたITツールの活用の背景には、トップダウンでの奨励があり、そうしたトップからの奨励がeラーニングやKMSの活用イコール業務の一環だという認識を従業員に示していることにつながる。それが従業員のITツールの活用に影響を及ぼしていると考えられる。

一方、B社においては従来型の集合型研修などが主となっており、主はその代替手段という位置づけでeラーニングというITツールが活用されてい

る。また、個人のキャリアについては、基本的に経済産業省の推進する I T スキル標準のスキル・フレームワークなどを用いながら、上司とキャリアプランを立て、それに基づいて学習していくシステムになっている。学習手法を選択することは個人の選択によるものだが、学習の方向性や学習内容については、半期に一回のタイミングで事前に上司の承認を得なければならない。ということは、長ければ半年前に受講を申し込まなければならない。こうした状況においては、時間的な側面においてオンデマンドな学習環境ではないことが分かる。このように、時間的にタイムラグを生じる受講システムの現状と、随時性に適した KMS の活用が実現していないことなどを踏まえると、B 社においては随時性の学習についての学習環境は十分に整備されているとはいえない状況があるといえる。

では B 社としては自己学習に対してどう考えているのだろうか。この問いに対する BA 氏からの明確な回答は得られなかったので、これまでの話から推測してみる。

B 社における自発的な自己学習は、キャリアデザインに沿った学習において、ある程度可能であるといえよう。B 社の教育制度自体は全体的に充実しており、I T ツールを活用しなくても、集合型の研修や通信教育などは豊富に揃えられている。また、企業が費用を補助して留学できる、外国での MBA 取得の機会もある。資格取得者数が多いのも B 社の特色のひとつであるように、資格取得に対する企業の援助が手厚いことが分かる。つまり、どちらかというところ、「I T ツールを活用する必要性はそれほどないけれども、代替手段として導入はしている」というのが B 社の方針と考えられる。

こうした I T ツールの位置づけが影響しているのか、自己学習における I T ツールの活用についてはそのメリットを活かしきれていない現状がユーザーのインタビューから明らかになった。

さらに B 社の e ラーニングの活用状況の話や、BA 氏のコメントから垣間見えるのは、ツールや手段によっては学習を業務の一環として捉えられないことがあるということがわかってきた。例えば、知識の共有などのナレッジマネジメントは学習の一環だと捉えるかどうかという質問をした時に、BA 氏は「それはある意味業務であって、学習とは違うことだと思う。」と述べている。このコメントから分かるのは、ナレッジマネジメントは業務であり、学習ではないということである。B 社においては、学習の手法によってそれを業務の一環として捉えるかどうかの違いがあることはすでに指摘したが、この場合は KMS を活用して情報やノウハウを得ることが業務であると捉えており、学習ではないとしている。逆に、e ラーニング研修は業務の一環として捉えられないとしている。つまり、学習なのか、業務なのかという境界

を明確にしている。従来型の研修などは職場を離れて行う形式が主であるため、暗黙のうちにその境界は明らかになるが、オンデマンドな活用を可能にする I T ツールに対しては、学習と業務の境界線を引くことは容易とはいえなくなる。B 社としては活用の位置づけに曖昧さをもつ性質の I T ツールに対して何らかの抵抗があるのかもしれない。

一方で、A 社の AA 氏は KMS を活用して情報やノウハウを得ることも学習の一環であると答えている。A 社においては学習が業務の一環であることを明確に示していることから、KMS は学習の一環＝業務の一環という位置づけが分かる。つまり、学習と業務の境界はないといえる。ここにも A 社と B 社の考え方の大きな違いがあることがわかる。

B 社において「勤務時間内に活用させるかどうか」といった議論がされたことは珍しいことではなく、これは企業における e ラーニングの活用を議論する時にしばしば出てくる論点である。実際に、A 社の従業員に e ラーニングの使い勝手として、周りの目が気になるかどうかを聞いた時に、社内においては全く気にならないと全員が答えていた中で、「ただ、客先では業務ではないように見えるので（e ラーニングを使うときは）周りの目が気になる」という話があった。つまり、B 社で起きた議論は他社でもしばしば見受けられる可能性があるということを示唆しているといえよう。

ただしどのような場合においても、従業員に対して企業の教育方針が明確に示されなければ、従業員は I T ツールの活用について、あるいは自己学習の進め方について戸惑うのではないだろうかということである。たとえば、e ラーニングについては、導入時に活用の際にその位置づけなどの説明は従業員に示していないということであった。ユーザーである従業員の対応が気になるところである。

1.2 自己学習に対するユーザーの意識や取り組み

I T ツールを活用した自己学習については、上述してきたように A 社と B 社の取り組み方には違いがある。A 社においては、オンデマンドな学習環境として、自己学習に必要なツールを従業員に提供し、自己責任において自己学習をすることを奨励しているといえる。一方で、B 社は従来型の研修などを中心に、その補足として I T ツールを導入しており、個人だけではなく上司も責任を持つキャリアデザインをもとに自己学習していくという違いがある。

自己学習の環境の違いや目的、責任の所在に違いがあり、さらに I T ツールの活用において、その位置づけの違いがある。活用の際には、A 社はト

ップダウンで活用の奨励があり、B社では特に活用に関して意思表示はしていない。

上記のような違いを踏まえて、企業の自己学習の方針と、ITツールの活用の際しての意思表示の有無が、従業員の自己学習への取り組み方にどう影響を及ぼしているのかということについて検証する。そこでまず、自己学習の必要性についてのユーザーの現状を見ていくことにする。従業員に対して、自己学習の必要性や、その取り組みに関して聞き取りをしたものから以下の【質問1】に関連する回答をまとめた。

【質問1】:業務に関係することで自ら学ばなければならないことが増えたと感じるか。

感じる場合は、どうやって対処しているか。自宅でも何らかの学習はしているか。

AB氏	(自ら学ぶ必要性を)感じている。直行直帰で会社に行かない日などは自宅でもeラーニングを活用している。
AC氏	このくらいのキャリアになってくると、基本的に誰かから指示されることがないので、常に自分からウォッチしていないといけないと思うが、自宅ではしていない。できれば仕事とプライベートは分けたい。
AD氏	英語をやれと(会社から)言われているが、今の仕事はいつでもどこでも、なので切り離したい気持ちがあって、なかなか難しい。
AE氏	(回答なし)
AF氏	(回答なし)
AG氏	たとえば、製品知識を身につけるには、社内の情報も見るとし、社外の情報もずっとウォッチしているし、インターネットや本を見ることもある。常に、誰よりも先に知っておかないといけないので、非常に時間を使う。
BB氏	中小企業診断士の勉強をしている。
BC氏	(自宅で)学習している。業務に関係するもの(ビジネススキル関連)である。(某通信教育の)テキストを送ってくるのをを使って勉強している。
BD氏	(自ら学ぶ必要性を)感じている。いつも生涯教育だと思っているので。(具体的には)本を読むようにしている。英会話学校に行っている。
BE氏	仕事は家に持って帰らないが、家でも調べものはする。調査という意味では皆やっているのでは。
BF氏	自宅に仕事に関連したものを持ち込めなくなったので、自宅で業務に関係したものを調べたりすることは最近減ってきた。逆に会社にいる時間が長くなってきた。

こうした回答を見ると明らかなように、A社の従業員もB社の従業員も自

己学習の必要性を感じている人が多いことがわかる。実際に具体的な学習をしている人も多い。さらに、実際に何らかの学習をしている人の回答に細かく注目していくと、A社の従業員はどちらかというとならざるを得ない傾向があり、B社の従業員においては、BE氏を除き、将来的なキャリアに関連した学習をしている人が多い。

また、AC氏やAD氏のコメントのように、プライベートと仕事の区別がつけにくいオンデマンドな就業形態においては、学習しようと思っても、なかなかそれに時間をとれないという複雑な事情が伝わってくる。

上記のことから、A社とB社の企業における学習環境は違いがあり、自己学習に対する企業の姿勢にも違いが見られる中、両社のユーザーにおいては、自己学習の必要性をそれぞれ感じており、その点においては共通していることが分かった。

ところで、このような自己学習の必要性の意識は何をきっかけに、どこで持ったのだろうか。ここに若年層に関連した興味深いエピソードがある。

A社の新入社員研修においては、学習のスケジューリングについて最近変化があるという。以前は教育担当者側がeラーニングについてもスケジュールを指定して、「この期間内にeラーニングをやる」というように指示していたのを、最近では一定の期間を設けて受講者自身が自分の都合でスケジューリングするというスタイルに変わってきているということである。

こうした変化には必要性の増してきた自己管理能力を新入社員のうちから養わせるというA社の意図があるように見えるが、実は新入社員の側からの強い要望でスケジューリングを任せるようになってきたという。今までの新入社員は、新入社員研修は企業が主導となって進めていくことを当然として受けとめてきたが、今日の新入社員の意識にはすでに変化が見られるということであろう。つまり、これから企業に入ってキャリアを積む新入社員自身が、自己管理の必要性を認識しているとも受け取れる。

また、B社のBB氏の話では、IT業界が好きで入ってくる最近の新入社員は、入社時においてすでにOJTの必要がないほど技術スキルが高いという。その背景として、現代の情報化によって、昔に比べてスキルを身につけるための書物や情報などが容易に入手できることで、独学がよりいっそう可能になったことを指摘していた。つまり、現代の社会は情報化やIT化によって学習するためのツールや素材は充実してきており、自発的に学習しようと思えば、多様な分野における学習が可能な環境になっているということであろう。

このような若年層の自己管理能力や自己学習の実態を見ると、現代における技術革新の速さや情報化社会といった様々な環境の中で、最近の新入社員

は敏感に自己管理の必要性を感じているようである。さらに、自発的な学習の必要性や、学びたいことに対応した自己学習できる環境があることも自覚しており、使いこなしていこうとする姿勢があるのではないだろうか。

若年層がそうであったように、A社においてもB社においても、自己学習の必要性を感じていることが明らかになっている。特にIT関連企業のように技術革新の速さが激しい業界の従業員にとっては、企業が意識させなくても実際の業務を通じながら時代の変化を日々感じているとも受け取れる。

つまり、ここで重要なのは、A社、B社において、企業が自己管理や自己学習について意識改革をすることによって意識が変わるのではなく、実際に働いている人々が時代の流れによって自己管理や自己学習の必要性を敏感に感じとっている可能性が高いことである。つまり、企業がすべきことは、そうした意識改革よりも「自己管理していかなければならない」、「自己学習していかなければいけない」といった意識の変化に対応した環境を提供するという段階にきているといえる。変化の激しい情報化社会で働く人のためには、企業においても、企業主導の学習だけではなく、自己学習ができる環境整備というものがいっそう必要となるといえよう。

2 様々な学習形態の整備の必要性とその使い分け

2.1 ITツールの活用

上述してきたように、A社とB社の従業員がそれぞれ学習の必要性を感じていることは分かったが、実際に自己学習をする際にITツールはどのように活用しているのだろうか。

自社のeラーニングについて、どういう時に活用しようと思うかということ聞いたところ、A社のユーザーからは以下のようなケースがあると回答があった。

- ・ 自分にない知識を得る時
- ・ プロジェクトに入る前に必要な技術などを身につけなければならない時
- ・ 広く体系的に学びたい時
- ・ ノウハウなどの研修の前に eラーニングで前提研修として指示がきた時
- ・ 年初に自分が身につけたいと決めたものがある時

このように、日々の業務を行う中で、何らかのタイミングで自然かつ気軽に活用していることがうかがえる。

[質問2]: 最新の技術についてはどうやって調べているか

AB 氏	動向などの大枠は社内サイトで、技術的なものは外部サイトやハンズオン(体験型)の研修で。
AC 氏	自分が触ったことのないもの、特に社内のもなどは e ラーニングとかを使って必要なベースとなる情報を習得する。ただ他社比較とか、ないものは外部のサイトに行く。レベルとエリアによると思う。ピンポイントなら蓄積しているサイトについて調べるし、体系的な場合、広く薄くという場合は研修というスタイルのほうが効率がいいので e ラーニングを使う。
AD 氏	まず社内にあるものは各部門単位で入っているナレッジDB(Database)が充実しているので、そこから探して見る。社員用に作っているものは技術レベルが高いので、それで十分であるし、お客様に説明に行かなければならない時は使いまわしできるように用意されているお客様用のものを使う。
AE 氏	インターネットで。お客さまや競合他社のものなどを見る。
AF 氏	(回答なし)
AG 氏	社内のDBがあるので、それを使う。社内のものは社内で探す。
BB 氏	本を読むなど。場所を選ばないから。
BC 氏	ベンダー主催の技術トレーニングの受講, 専門書やインターネット検索による調査。e ラーニングも座学も両方。
BD 氏	インターネットで調べる。または書籍で。書籍については定期的に購読しているものを見ている場合と、すぐ調べなくてはいけない場合がある。活用の割合は、最近では若干インターネットのほうが多い。
BE 氏	自社のものや、社内・社外と同じくらいの情報量がありそうなものは社内で調べるのが一番いいので、専門部署に電話とかメールをして調べることが多い。社内の掲示板とかは活用しない。あとは、自分で調べる場合はネットで調べることが多い。
BF 氏	本当に混み入った技術情報が欲しかったら、その部署に電話をかけて直接聞く。あとは自分でインターネットなどで調べる。社内のナレッジDBなどは場合によっては活用する。

一方で、B社の従業員にも同様の質問をしたが、「ビジネススキル関連を学ぶ時」という回答以外には、特に自分から活用する例は聞くことができなかった。B社においては、社外でも通用するビジネススキル関連の研修は集合

型などの研修よりも eラーニングのコースが多いので、ビジネススキルを学ぶ時は eラーニングの方を選択することであり、どちらかというところ、他の手法の選択肢がないから活用することであった。つまり、B社の従業員は主に集合型の研修を受講する傾向があり、ビジネススキルについても eラーニングよりは集合型の研修で受講したいと感じているようである。こうした現状からA社はITツールを積極的に活用しており、B社の従業員はITツールを積極的に活用していないといえる。

次に、具体例として、最新の情報を調べる時の手法について聞いてみたところ、[質問2]のような回答があった。

A社においては全体的に eラーニングだけでなく、KMS が活用されていることもあり、情報収集する際に従業員はその情報の性質によって自分の必要なITツールを使い分けて活用しているようである。逆に、ITツール以外の手法の活用は頻繁ではないようである。

次に、A社のユーザーの eラーニングに対する満足度であるが、

「不便は感じない。動向などについては十分に学べる。」

「自分で受講できることや科目の選択が便利。また、時間を切ることができるのもいい。でも英語で書かれたものがかなり多いのでその部分ではちょっと大変。」

「パワーポイントをめくるだけなので、使い勝手はよくないし、内容も作った時点で陳腐化するので最新とは言えないが、レイアウトには時間をかけずにフレッシュなまま載せるといことが大事だと思う。そういう意味においてはパワーポイントを斜め読みするので十分だと思う。」

「社内のコンテンツは全社で共通しているので、スキルを身につけようと思ったらいくらでもできるので、いいものは揃っていると思う。」

といったように、英語での表記や構成が簡素すぎるといった難点もあるが、概ね充実感を感じていることがわかった。

B社の従業員は、それぞれの職種や事情によって情報収集の手法は異なるが、日頃から自分の都合の良いツールや手法を選択して情報収集をしていることが頻繁にあるといえる。ただ、その手法の中にはインターネット検索というITツールは活用されているが、他のITツールを使うという回答はなく、インターネット検索が主となっているといえる。

逆にこうした情報収集に対しては「インターネット検索が活用できればそれで十分」といった意見もあり、ユーザーとしてはそれほど不自由さを感じていないようでもあった。

また、全体的にB社のユーザーは、現在の eラーニングに対してあまり良

い印象を持っていないコメントが多く、使い勝手については満足していないと言える。しかし、B社のユーザーはeラーニングやKMSのようなITツールに対して全く興味がないわけでもない。現在のeラーニングの使い勝手について、どのような形態のものであれば良いと思うかを聞いてみたところ、以下のような意見があった。

「もっと浅くていいと思う。必ず最後にテストがあるが、あれはいらないと思う。じっくり見られる情報があればそれでいいと思う。どうしても最後にテストがあるとそっちに集中してしまっていて自分のところに情報が残らないで終わってしまうかんじになる。その点だけでも直ればもっと使いやすいかなと思う。」

「自分が欲しい内容についてタイムリーに情報が出てくるのであれば非常にありがたい。」

「自習室みたいに壁があって、ヘッドフォンがあって集中してできる環境で、[e-learning室]のような『みんなが好きな時にタイムリーに使ってください』というほうがいいかもしれない。」

ここでeラーニングに求められているのは、欲しい情報がタイムリーに手に入ることで、そのためにはシンプルに必要な情報があれば良いということである。さらに、集中してeラーニングを使える環境があれば、という意見があったが、これは今の職場においては活用しづらい環境があることを示唆しているといえる。活用しづらい現状については様々な要因が考えられるだろうが、そうした環境の改善次第では活用したいという意欲があることを表しているといえよう。つまり、B社においては、現状では集合型研修だけではなく、インターネット検索が有効なツールとして活用されており、さらにeラーニングやKMSなど、他のITツールの使い勝手が良ければ、それらも効果のあるツールとして積極的に活用する可能性があるといえよう。

2.2 学習手法を使い分けられる学習環境の整備

ITツールを活用して学習していく中で、ユーザーがスキルによって使い勝手をどのように感じるかということについて注目してみると、[質問3]のように、全体的に共通した意見があることがわかる。使い分けについてのコメントを以下に企業別にまとめたが、eラーニングにおいては、体系的なものを学びたいとき、あるいは新しい分野を学ぶ手始めとして体系的な部分を学ぶには効果があるという意見が全体的に多い。一方で、技術的に深い部分、本質の部分については別の手法のほうが良いということが述べられていた。

つまり、第2章第2節で示した、社会共通で活用できるポータブル・スキルはeラーニングに向いているが、技術的に深い部分といった専門的なスキルについては他の手法のほうが良いということである。

また、B社においてはビジネススキル関連の研修がeラーニングで多く提供されているようだが、ビジネススキルに関してはeラーニングではない手法を求める声があった。

[質問3]: どういう場合にeラーニングを活用しているか。内容によって手法を選ぶことはあるか。

A社	技術の詳細な部分において業務レベルで役立つのはハンズオン（体験型）だと思う。
	体系的な場合、広く薄くという場合は研修というスタイルのほうが効率がいいのでeラーニングを使う。
	eラーニングのような研修は取っ掛かりとして必要だとは思いますが、本当に深い知識を得ようと思ったら研修ではだめで、マニュアルを読むのが基本になる。ただどこから手をつけていいかわからないものに対しては、初めてその製品について勉強しようと思ったときに使うと思う。
B社	eラーニングを活用して効果があると思われるのは、世間一般的に浅いところで、例えば自分が押さえきれないところ、単語、キーワードの意味、そういったところだけじゃないかなという気がする。
	人それぞれ受け取り方が違うと思うが、ビジネススキルのようなものはeラーニングだとなかなか難しいと思う。逆に必修の制度的なものはeラーニングで良いのではないかと思う。
	座学（集合型研修）などの研修には技術スキルを磨くものが圧倒的に多くて、ビジネススキルを磨くものはeラーニングのほうがどちらかというときが多い。ビジネススキルはeラーニングより座学か対面型がいいと思っている。

こうした調査結果と、インタビューから聞くコメントをまとめると、eラーニングというツールだけでは学習は不十分だということが分かる。ポイントとしては、やはりeラーニングは、対面型の研修に比べてインタラクティブ性に劣るため、深いところまで学べないということが大きい。

また、インタビューを通して全体的に指摘されていたのは、情報を加工した時点で陳腐化ははじまっているため、随時性の学習に活用する場合においても、最新の情報というのは得られない場合があるということであった。そ

うした場合は、上述した質問：「最新の技術についてはどうやって調べているか」の回答を見ても顕著なように、インターネット検索がもっとも有効だという意見が複数聞かれた。

これらの結果からいえることは、ユーザーは様々な学習経験を通して、それらがどういう分野において効果的に活用できるかということをそれぞれに理解しており、そうしたユーザーが示しているのは、様々な学習形態を必要としていることである。集合型の研修で受講したほうが身につくと感じる場合もあり、また、ITツールにおいても、eラーニングだけでは十分ではなく、インターネット検索のように新しい情報を得るツールが有効であることも示している。あるいは、入り口として体系的なものはeラーニングで学び、その後は他の手法で深めていくというようなブレンディングという活用手法が効果的であると示唆している意見もある。

今までの学習経験から、学習の手法を使い分けるための知識は備わっており、そうした知識を元に、現状の学習環境で可能なものは使い分けているということである。

こうした状況において、B社ではビジネススキル関連の研修がeラーニングで多く提供されていることに不満を持つ声があった。ビジネススキルに関してはeラーニングではない手法を求めており、集合型の研修などで学びたいと思っているが、そうしたコースが充実していないために、eラーニングを受講しているということであった。B社においては学習内容と学習手法にミスマッチが生じていると言える。

3 職場環境によるITツールの導入

ここでは、実際の自己学習の形態についてももう少し深く見ていくことにする。具体的には自己学習の形態を、「本社と地方拠点の環境の違いから」「A社とB社における勤務時間管理の違い」「自己学習における企業文化の違い」という相違点の比較で見ていくことにする。それらを踏まえて、自己学習の形態と職場環境の様々な要因との関係を検証する。

3.1 本社と地方拠点の環境の違いから

自己学習においてITツールを積極的に活用していないB社のユーザーが多い中、本社には積極的に活用している人もいた。

BC氏は、B社の本社で働いており、課長クラスである。今回インタビューした中では、B社でもっともeラーニングを積極的に活用しており、唯一

「eラーニングは必要だと思う」と述べている人物である。社内のeラーニングについても今の状態で満足しているようである。

eラーニングが必要だと思う理由は「管理職になると、まとまった時間を勤務時間内に確保することが困難なため」だという。B社の学習環境においても、物理的に時間がとれない人はeラーニングのオンデマンドというメリットを求めて、積極的に活用したい人と思っている人が存在していることがわかる。つまり、BC氏にとっては、必要に駆られてeラーニングを頻繁に使い出したという経緯がある。学習に時間を割り当てることが困難になってきているが、それでも学習の必要性を強く感じていることから時間的な面での使い勝手が良いeラーニングを活用したということであろう。つまり、eラーニングには時間的な面での使い勝手をまず求めているということである。

一方で、B社の地方拠点である北海道支社で働くBE氏は、eラーニングではなく、フェイストゥフェイスの教育のほうが効果的だと言う。

「教育をフェイストゥフェイスでやれば、社内のいろいろな部署の人と直接会うことで、知らなかった人の顔と名前が一致する。そうすればメールの1本、電話の1本がかけられる。データベースとかはあくまでも入り口であって、プラス人とのつながりといったものも求めている。教育はeラーニングよりもフェイストゥフェイスが良いと思う。」

BE氏は、自己学習といった自発的なものはあまりしていないと言うが、一般的な企業の教育についてはeラーニングよりも対面型の研修が良いと考えている。そのような研修については、その研修自体の効果だけではなく、人とのコミュニケーションも求めていることがわかる。さらに、BE氏はそのような人とのコミュニケーションを通じて、誰がどのような知識・経験・スキルを持っているかといった人材情報である、いわゆる「ノウ・フー情報」⁵⁸を入手することで、その後のコミュニケーションにつながると述べていた。このように、同じB社においても、人によっては研修に求めるものがこれほど違うことがあるということがわかる。

ところが、BE氏のような意見を持っている人は、B社だけではなくA社の北海道支社にもいることがわかった。A社では、地方の拠点に対して、研修等の提供をeラーニングに切り換えていっており、以前はそのような研修を目的として、本社や主要な拠点に出張する機会が多くあったが、今では減ったという。やはり、地方拠点の従業員にとっては、その拠点が管轄するエリ

⁵⁸ 香取(2002)p185

アに行動範囲が限られるため、巨大なA社の中の一拠点では、ただでさえ全体の中のごく一部の人しか知らない状態である。そうした背景からも、出張では他の拠点の人と出会って人脈を広げることも重要な目的となっていたようである。社内の他部署との人脈を広げることは業務を円滑に遂行するためにも役立つことだという。そのため、最近是人との出会いの機会が減ったことを強く感じているようである。

「他の支社の方とお会いしていれば、問い合わせしやすいんですけど、会ったこともないとしづらいついていうのはありますね。〈中略〉その人が実際どんな仕事をしているのか、とか聞きたい内容について本当に適切な人なのかということが分からないじゃないですか。」

と、A社の北海道支社の一人は言う。いくらネットワークが発展して、Web上でコミュニケーションをとれるようになっていても、実際に会って会話するのはやはり違って、Web上はあくまでも文書でのコミュニケーションに限られるため、そこに示されている情報だけしかない。そうした情報について、もっと深く知ろうとすると、またやりとりをすることになり、時間も労力もいる。実際に会って話すことよりもインタラクティブ性に欠けることは間違いない。

特に、社内の誰がどのようなスキルや情報を持っているかといった「ノウ・フー情報」については、業務を円滑に遂行する上で重要な情報であるようで、こうしたノウ・フー情報はナレッジマネジメントにおいて極めて重視される情報のひとつであると言われている(根本,2002)。しかし、ここでは上述したコメントから、このノウ・フー情報を得るのにはWeb上では限界があると指摘していることがわかる。

物理的な距離だけではなく、地方の拠点で働く人は、その地域のための部署という立場上、業務においても他の拠点の人との交流を持つことができない状況であることから、人とのコミュニケーションにおいてはWeb上において限界があることを強く感じる傾向があるといえよう。こうした人とのコミュニケーションを望むといったニーズについては、IT化によって直接のコミュニケーションが不足している現状において今後ますます増加する傾向が考えられる。

しかし、上記のコメントでは、一度でも会っていれば、その後のWeb上のコミュニケーションが円滑に進むという指摘があった。これは今後のWeb上のコミュニケーションを拡張していく上で注目すべき要素である。研修などは別の機会を設けて、地方の拠点で働く人に対するサポートとしても、コ

コミュニケーションを持つ機会をつくるなどなんらかのきっかけを提供することで、その後の Web 上でのコミュニケーションが円滑にすすむことにつながるともいえよう。

3.2 A社とB社における勤務時間管理の違い

ITツールの活用状況のところで触れたが、B社においては社内でeラーニングを集中して活用することができないという意見があった。また、B社の他の人からは、「自社では自習をするようなスタイルは見受けられない」という話も聞いた。こうした意見はA社のユーザーからは聞かれなかった。A社ではeラーニングやKMSを活用することに関しては何の抵抗も感じないという。こうした使い勝手の違いの要因としては様々なものが考えられるが、まずひとつには、前述したようにB社のITツールの位置づけが明確でないため、職場においても業務の一環としては捉えられないことが影響していると考えられる。

業務の一環として捉えるかどうかといった場合に、裁量労働制のような就業形態においてはどのように認識するのだろうか。裁量労働制には日々の勤務時間の制約がない。このインタビュー調査でも裁量労働制で働いている人がほとんどであったが、裁量労働制においては、業務の質や成果について評価することが中心となるので、労働時間としての日々の勤怠は評価に影響しない。従って、業務を行うことに関しては時間にしばられないはずである。つまり、時間の裁量が個人に委ねられることから、業務に時間を使うことや学習に時間を使うことの境界は曖昧となり、個人によって違いが出て当然である。

こうした疑問から、裁量労働制について両社の現状を比較してみた。A社では全社的に日々の勤務時間の管理は基本的にないという。ではどこを見るかということ、ある業務について、どのくらいの期間でこなしているかということを見るという。従って、毎日何をしたかということは全く管理されず、日々の時間の管理は全て自分ですることになっているという。基本のスタンスは「できる時にやればいいし、できなかつたらできる時にやればいいんです。」ということらしい。

B社でもA社同様に裁量労働制を導入しており、同じような働き方が可能となっているはずなのだが、B社の従業員の話によると、実際はそれほどフレキシブルに行動する人は少なく、毎日決まった時間に会社に行き、帰宅する時間もだいたい同じという働き方になっているという。

こうした要因として考えられるのは、その導入規模の違いがある。B社に

においては部分的に裁量労働制が導入されている。一方で、A社においては全社的に導入されている。つまり、B社では同じ職場内に日々の勤務時間を管理されている人もいるということである。そうしたまわりの人の存在が、個人的な行動を狭める要因となっている可能性があると考ええる。こうした事情から、たとえ裁量労働制で働いていても柔軟な働き方に対しては何らかの抵抗があり、勤務時間内には個人的な行動というものが取りにくいと考えられる。したがって、B社においては「様々な学習形態の整備の必要性」で、現在のeラーニングの使い勝手についての回答にあった、

「自習室みたいに壁があって、ヘッドフォンがあって集中してできる環境で、[e-learning室]のような『みんなが好きな時にタイムリーに使ってください』というほうがいいかもしれない」

という意見が出てくるのもそうした影響ではないか考える。従って、個人的にeラーニングをするのは、どうしても抵抗があり、周りの人もeラーニングをしているような場所があれば使いやすいということがあるのではないだろうか。個人的な時間管理の実現についての詳細は定かではないが、A社のユーザーに比べると、定時に出勤する人が多いことから、そのフレキシブルさはそれほど高いとはいえないであろう。さらに、場所については固定されている。つまり、B社にとって本当に使いやすいのは、フレキシブルに活用できるeラーニングではなく、「eラーニング室」のような固定された、まわりを気にせず活用できる環境がまず必要なのかもしれない。

3.3 自己学習における企業文化の違い

B社においてそのような「eラーニング室」といった場所を活用するためには、もうひとつ重要な前提条件がある。それは「好きな時に使う」という行動ができるかどうかということである。

A社のAG氏の話によると、従来の研修をeラーニング化していっているというA社の流れにおいて、AG氏は教育自体の質や量について、従来と比較して特に変化は感じないという。

「研修の手法は変わりましたが、というのはありますけど、それだけかなって。<中略>ずっと、こういう世界に慣れてしまっているんで、ちょっとしくみが変わっても『ああ、変わったんだね』というぐらいにしか感じないんですよね。」

こういう世界というのは、つまり、時間の管理について個人が管理するというA社の就業形態においては、学習についても同様に、自分の空いた時間で行うようにしてきたということである。A社では10年前くらいからすでに、「好きな時に見るように」と、研修をビデオにとって提供していたそうである。それが、技術革新とともに媒体が変化して、CDや、Web上での閲覧になっているという変化はあるが、基本的には個人が時間の空いた時に自発的に学習できる環境を企業が提供していた歴史がある。そうした自己学習のラーニングカルチャーがB社にあれば、「eラーニング室」を「好きな時に」使う人は出てくるであろう。しかし、そのような歴史がない場合は、いくら自己学習に適しているからといってeラーニングを導入しても積極的な活用もするとは限らないのである。

Rosenberg(2002)は、eラーニングを効果的に活用するための大きな組織的条件として、Culture(ラーニング・カルチャー)、Champion(eラーニング導入の支援者)、Communication(eラーニングの価値を伝えるためのコミュニケーション)、Change(すべてをまとめ上げる統合的な変革：チェンジ・マネジメント)の4つを挙げている⁵⁹。

その中のCulture(ラーニング・カルチャー)について、「eラーニングは、必要なときにいつでも、どこからでもアクセスできることを前提とする」とし、それは企業においては、研修センターに通うという伝統的な習慣からの大きな転換であるとしている。そのため、企業によっては業務の一環としてeラーニングを行うことに対して抵抗があることを指摘している。その理由としては、「学習も仕事のうちだと考えられないため」、あるいは、「eラーニングの価値が理解できないため」、そして「eラーニングを正式な学習として認めたがらないため」といったことが挙げられている。

Rosenberg(2002)の指摘を元にB社の事例を捉えると、「学習も仕事のうちだと考えられないため」、「eラーニングを正式な学習として認めたがらないため」といった理由がB社の考え方に当てはまると考えられ、企業としてすでに何らかの抵抗があるといえる。このように、学習を仕事のうちだと考えられない状況では、従業員にとって自己学習する時間というものは「いつでも」というわけにはいかなくなる。そのため、「いつでも」「どこでも」使えるeラーニングを積極的に使う必要もない。どちらかというところ、事前に許可を得て、勤務時間内にもまわりを気にせず堂々と受講できる集合型の研修を選択する可能性のほうが高いであろう。

さらに、仮説でも述べたが、Rosenberg(2002)は「会社の中にeラーニン

⁵⁹ Rosenberg(2002): pp178-210

グを浸透・維持させるためには、学習が重要で生産的な活動であって、時間の浪費ではないことを理解する文化が社内になければならない」とし、そのために、経営トップからの支援と、円滑なコミュニケーションによる社内の雰囲気の把握・改革の遂行の2つがなされるべきであるとしている。このような変革を円滑に進めるためには、「チェンジ・マネジメント」という包括的・体系的な戦略を用いるべきだとしている。その戦略において、重点的な変革のポイントを導くためには、いくつかの考慮すべき点があるとし、そのうちのひとつがeラーニングの受け入れ体制についての調査だとしている。

具体的には、「新しいアプローチを積極的に試そうとする心構えがあるかどうか」あるいは、「eラーニングに抵抗を持つ理由を理解する」ということである。それらを知ったうえで、eラーニングの価値についての説明や、従来の方法と比較して、使い勝手の良さがあることなどを抵抗勢力に対して示していく必要があると述べている。さらに、こうしたチェンジ・マネジメントはeラーニング導入前に行うほうが、ビジネスにおいての価値を得ることができ、社員のeラーニングに対する指示も得られることがわかっている。

このように、eラーニングを導入することは簡単なことではなく、企業内に今までそのようなオンデマンドな自己学習の環境やツールがなかったのならば、オンデマンドな学習への取り組み方を推奨するといった変化を企業側が促す行動が必要となってくる。そうした導入のステップが、社内に「好きな時に」eラーニングを活用して学習するという行動を実現させる起因となるということであろう。

しかし、ここでひとつ提唱したいのは、eラーニングには様々な位置づけがあってもよいのではないかということである。例えば、B社においては従来型の研修が主となっており、eラーニングはその代替手段という補足的な位置づけであるとしている。そうした活用もあってよいのではないかということである。なぜなら、B社においては自己学習が全て自己責任において行われるわけではない。第4項でも示したが、B社における自己学習のあり方が、上司と計画するキャリアデザインに基づいた自己学習であれば、その自己学習における行動の範囲というものも制限されることは矛盾しないであろう。

現状として、上述してきたようにB社においては勤務時間でのeラーニングの活用について企業として抵抗がある。さらに、従業員にとっても、勤務時間内での自己学習には諸要因から抵抗があることは述べた。

こうした環境においては、特にオンデマンドなeラーニングを活用することが得策とは考えにくい。したがって、代替的な手段で活用することはB社の職場環境とのバランスにおいて適しているのかもしれない。仮説でも述べ

たが、ITツールの性質と職場環境のバランスがとれていなければ、その使い勝手が良いとは感じないであろう。使い勝手が良くなければ活用する人は減ることになり、学習の機会に影響を及ぼす。従業員の職場環境を考慮したうえで、活用しやすい手法を選択することは重要な視点だと考えられる。

しかし、代替的な手段であっても、現状においては活用しづらいという意見があるのなら、その活用方法について何らかの改善が必要であろう。B社のeラーニングの活用にはいくつか問題点が明らかになっている。

まず、職場での活用がしづらい現状である。この問題に対してはB社の職場環境にとって最適な活用形態を目指した改善が重要である。eラーニング専用の場所を設けることもひとつの改善策であると考えられる。また、そうした活用の位置づけを従業員に明確に示すことが効果的な活用につながるであろう。

さらに、ツールの効果ということから考えれば、全てにおいて代替できるとは限らないことがわかる。集合型の研修で行うべきものもある。B社においては前述したように学習内容と学習手法にミスマッチが生じている。「サポート体制の現状」で後述するが、こうしたミスマッチを回避するためにもサポート体制の一環として、ユーザーのニーズを聞きだすことが有効だと考えられる。

受講のシステムにも問題がある。学習を申し込む時期と実際に受講する時期にタイムラグが生じており、これはITツールを活用した学習に限らない。研修全体における受講内容に関する回答からは「(集合型研修においても)受講した時には今の仕事にマッチしていないため、その研修が業務に関係しているかというところを言えないと思う」ということが聞かれた。こうしたコメントからも、自己学習全体において、より随時性の高い学習の機会を求めていることがうかがえる。

自己学習の必要性については、今まで述べてきたように社会においても個人においてもニーズは高まっているのが現状であり、特に技術者においては、変化の早い時代に常に新しい動向や情報を入手するという随時性の学習が必要となっているのは明らかである。こうした随時性に対応した学習手法の整備はどのような形態であれ、求められていることは明らかである。

また、そのような学習においては、実際にITツールをよく活用するという意見もこのインタビュー調査の結果によって明らかになっている。今後は随時性に対応したITツールの導入は、学習が業務の一環であろうとなかろうと、必要なものとして企業が提供していく傾向があるといえよう。その際は、ある程度の使い勝手というものに配慮しなければユーザーにとっては負担になるだけである。そうならないためにも、タイムリーな活用が実現でき

るように、まず企業内の受け入れ体制の分析をすべきであろう。

4 ITツールの活用に必要な教育の実施

企業における自己学習の実態について、インタビュー調査の結果を概観しながら、特に新しい情報を入手する、あるいは必要な時にいつでも学習できるという随時性の学習が可能な学習環境の整備が必要となっていることを示してきた。また、そうした学習には eラーニングや KMS などの ITツールの活用が効果的であるが、その導入には受け入れ体制の調査といった事前の職場の分析が効果を左右することを調査結果の分析とともに、Rosenberg(2002)の指摘からも強調してきた。

次に、実際に導入して活用する段階において企業として考慮しなければならない要素として、ITツールを活用するために必要な教育について検証する。まず、ITツールを実際に使うユーザーに対して、効果的に活用するための能力がどの程度あるかということを知ることが重要であり、またその結果に対する何らかの対策を行うことが必要であるということを示唆として指摘してきた。その能力とは、コンピュータリテラシーをはじめ、「計画立案能力、情報収集能力、情報分析能力」(藤本,2004)や、「情報活用リテラシー」「コミュニケーションリテラシー」「情報倫理」(柳原, 2002)といったものまで広範囲に渡り、指摘されている。また、最近企業における情報の漏洩といった問題が多くなってきており、そうした背景から「セキュリティリテラシー⁶⁰」といった能力まで注目されている。

このインタビュー調査の対象は IT 関連企業であり、情報漏洩などのセキュリティ対策としては技術的にも先進的であると考えられる。このため、セキュリティリテラシーを身につけるための教育について、企業は従業員に対してどのような教育で対応しているかということを知りたい。

まず、A社におけるセキュリティ教育は、必修の eラーニングだけで行われており、その他の対面型などの研修とのブレンドは行われていない。その理由を聞いてみると、全体の人数が多いことも影響しているが、部署ごとに、セキュリティに関係する部分には違いがある可能性が高いという事情もあるため、一般的に全社員に必要な内容のものまでは eラーニングで十分だと考えているという。あとは、内容によってもっと深く掘り下げる必要が

⁶⁰ 株式会社NTT-Xと三菱総合研究所が共同運営するインターネットアンケートサービス「gooリサーチ」では、増加する情報セキュリティ被害の現状を踏まえ、平成 15 年 6 月に gooリサーチのビジネスモニターを対象に、セキュリティリテラシーの実態調査をインターネットアンケートで行った。(有効回答者数 2323 名、回答者の属性における企業規模、所属部門は多岐に渡っている。)その結果によると、従業員が情報セキュリティ確保の上でもっとも重要であるとするのは、「一人一人のセキュリティリテラシー」であるという回答が 7 割を超えるという結果が出ている。

あれば、部門レベルでそれぞれの責任者がディスカッションする、あるいは課題を与えるなどのフォローをするべきであると、現場での継続した学習の必要性を述べていた。

しかし、実際はどこまでそのような部署単位の教育が行われているかは定かではない。ただ、教育自体については、全て eラーニングだけで解決するとは思わないと AA 氏は言及した。

B 社の BA 氏にも同様の質問をしたが、明確な手法についての回答は得られなかった。事業内容からこうしたセキュリティに関しては「お客様に提供する立場」ということもあって、入社時から徹底して行っているとのことであったが、その具体的な手法については、特に言及されなかった。

残念なことに、どちらからもこうした必要性の声が高い分野であるセキュリティリテラシーに関しては、教育は行っているが、先進事例としての特色のある教育法というものを聞くことはできなかった。おそらく、業種が IT 関連企業ということから、従業員のセキュリティに関する知識のレベルは他の業種に比べて高いと思われるが、逆にそうした慣れや余裕から、慢心してミスを犯すという可能性もあるのではないだろうか。あるいは、PC の扱い方などで、当然知っているといったレベルのことを、意外と知らない人がいて意外に感じたことはないだろうか。こうした知識の「抜け」は、基礎的な教育がなく、独学で覚えた人に多い。つまり、難しい技術は持っていても、基本的なところが抜け落ちていることが要因で、意外な結果やミスにつながる可能性がある。コンピュータを扱う手法というのとは一通りではなく、間違ってもとりあえずは操作できてしまう。見た目にはすぐにその間違いが見えないこともあるということが一番怖いところでもある。さらに、そうしたひとつのミスが及ぼす影響の大きさも IT 化の弱点といえる。

今日、デジタルデバイドが様々な社会において問題視されているが、このような現象の要因のひとつに、ハードウェアの普及だけではなく、IT 化に対応した教育の機会自体が不足していたことが影響していると考えられる。

IT 関連企業においては、より高いレベルの人材との格差という意味合いにおいても、従来よりも様々なスキルや知識を持った人が共に働くこととなる可能性は必至であり、その個人間の格差は多様となるであろう。従業員一人一人の本当の能力のレベルを再確認し、その後の教育のレベルについても考慮していくというしくみを考えていかなければならない。

さらにいえば、たとえ優秀な人でも、持っている知識や能力を不正な行動に使ってしまうような危険性はないだろうか。情報リテラシーについては、そのような企業倫理にも通じる側面がある。情報リテラシーをはじめとするこうした行動の基礎となる能力開発については、時間をかけて丁寧に行って

いくべきではないかと考える。そうしなければ、一人一人の行動に変化は起きないのではないだろうか。

5 サポート体制の現状

最後は、こうした eラーニングなどの IT ツールにおいて重要な要素とされるサポート体制の現状について述べる。まず、A社におけるサポートは、メンタリング制度によるものであることがわかっている。マンツーマンで担当についた先輩社員が、eラーニングだけでなくスキルやキャリアについてのアドバイスや相談など、学習一般に対して応じてくれるという。ユーザーからも、そのようなサポートがあるので困らなかったという話を聞いた。また、特に現状において何らかのサポートが必要だというような意見も聞かれなかった。

B社では、eラーニングのサポートはベンダーに任せており、受講管理についてのみ、B社で行っているとのことであった。つまり、サポートについてB社は関知していないということである。

ここでいうサポートとは、単純に操作方法や内容についての質問だけではなく、実際に受講したことで、その内容が eラーニングという形式にあっていかどうかといった感想をフィードバックして反映させる役割もサポートのひとつだと考えられる。実際に、今回のインタビュー調査でも、B社のユーザーにおいては、ビジネススキルは eラーニングではなく、集合型や対面型で行ってほしいというニーズが明らかになっている。また、全体的に、体系的な部分については eラーニングが適しているといった意見が多かった。

こうしたニーズがあることから、サポートについては自社で行うほうが、より使い勝手の良いツールの提供につながるのではないだろうか。サポート体制を通じて、自社でニーズを把握できることが、今後の積極的な活用に向けた対策に役立てると考える。

また、これからの自己学習のサポート制度の範囲を考えた場合、IT ツールのサポートだけではなく、A社のように、スキルやキャリアデザインについてなど、自己学習の実現についての包括的な範囲でのサポートが必要になってくると考えられる。

例えば、B社は資格取得に力を入れているが、資格を取得した後のフォローがないという意見があった。せっかく資格を取得しても、その後の業務に活かすことができない、あるいは、さらに資格取得を目指すかどうかといった方向性について戸惑う現状があることを示している。これは人事制度における目標管理制度とキャリアプランの連携の必要性を示唆しているのかもしれない。

れない。

角尾(1998)は、パッチワーク的な人事制度の改革の一例として、年俸制や成果主義の導入について、まわりの制度とのバランスが取れていない導入例として挙げている。その上で、「人事管理」から「人材開発」への転換には「人事制度全般におよぶ整合性を重視すること」と、「経営戦略との連動性」「企業の内部環境の実態を踏まえた改革」「外部環境の変化への対応」という4つの条件を考慮すべきであると指摘している。さらに、人材開発への転換の基本方針として、

- ・ 人事の透明性の確保によって、個人が組織の中での自分の価値や能力、適性についての自己評価を可能にすること
- ・ 機会均等による進路選択機会の拡大
- ・ 管理職ポストは課題達成の役割を果たすことができる人材が必要な期間就くという役割認識の徹底
- ・ 企業依存型人材ではなく、自己責任においてキャリア形成を考えられるような自己責任の原則の確立

という4つの方針を示している。このように、様々な側面からの検討や改革をバランスよく行うことが重要だと指摘している。

従来の教育訓練的な学習から、人材開発という自主性を尊重した学習への変化における重要な条件として、人事制度全般における整合性、つまり、上述したような目標管理制度とキャリアプランの連携の必要性などもこの一例といえるだろう。資格を取ることで、どのような進路を選択することが可能になるのかという具体的な明示をすることが本来の重要な個人の目標につながる。このような目標の元では従業員は自発的に継続して学習していくことが十分に考えられるが、資格を取ることが目標になってしまうと、それが取得できた時に自己学習が終わってしまう。自己学習は継続して学習していくものである。継続した自己学習の実現のためのサポートというものが今後は重要となってくるのではないだろうか。

このように、今後は自己学習におけるサポートにおいても、学習自体のサポートだけではなく、その方向性や目標も含めた範囲でのサポートが必要となってくる可能性はある。その場合は他の部門との横の連携を取ることが必要となるであろう。

第5章 分析のまとめと課題

第1節 調査分析のまとめ

第1項 ITツールを活用した自己学習に対する意識

このインタビュー調査においては、A社とB社の自己学習のあり方、ITツールの活用に様々な違いがあったことがわかった。

まず、自己学習のあり方については、A社としては従業員に自己責任において学習してもらいたいということを前提に考えており、その支援として自己学習が可能な学習環境は提供するという方針である。

B社における自発的な自己学習は、上司と共に決めるキャリアデザインをもとに自己学習していくことから、個人だけではなく上司も責任を持っているといえる。また、研修の受講については最長で半年というタイムラグが生じるが、個人の都合を考慮することはある程度は可能であるといえる。そうしたキャリアデザインに沿った学習においては、個人の希望も考慮した学習の方向性に沿って、自己学習の手法やタイミングを個人が選択することで自発的な自己学習というものはある程度は可能であるといえる。

そのような自己学習のあり方において、ITツールの位置づけにも相違が見られた。A社では自己学習において、ITツールを活用することに関してトップダウンでの明確な奨励がある。特に、KMSの活用については、その活用自体が評価につながることから、ITツールの活用が業務の一環として明確に位置づけられている。インタビューからはA社の従業員それぞれが積極的に活用していると受け取れたことから、企業としての活用の方向性を従業員が理解しているといえよう。

一方でB社においてはeラーニングを導入しているが、これは集合型の研修などの従来の教育の代替手段として位置づけている。さらに、eラーニングの活用と集合型の研修は、受講時間を勤務時間に含めるかという認識のしかたが違うことから、それらを業務の一環として同様には捉えられない現状が浮き彫りになった。

そうしたeラーニングの位置づけや活用範囲について、企業から従業員に対して説明や奨励はない。こうした背景は、ITツールの活用状況にも影響を及ぼしている。A社の従業員はITツールを積極的に活用しており、B社の従業員はITツールを積極的に活用していないことが明らかになっている。企業の意思表示を明確にすることは、従業員のIT活用に影響を及ぼす

要因のひとつといえる。

しかし、自己学習の必要性については、両社の従業員においてそれぞれが感じており、共通していることが分かった。つまり、企業が自己管理や自己学習について意識改革をすることによって意識が変わるのではなく、実際に働いている人々が時代の流れによって、それらを敏感に感じとっている可能性が高いことである。従業員が自己学習の必要性を感じているのであれば、企業がすべきことは自己学習が可能な学習環境を提供することの段階にきているといえる。変化の激しい情報化社会で働く人のためには、企業においても、企業主導の学習だけではなく、自己学習ができる環境整備というものがいっそう必要となるといえよう。

第2項 自己学習できる学習環境の実現とITツールの活用

実際にユーザーが行っている自己学習の学習形態については、A社の従業員は随時性の学習をしている傾向があり、B社の従業員においては、将来的なキャリアに関連した学習をしている人が多い。つまり、企業の方針である自己学習の形態が従業員の自己学習の学習形態にも影響を及ぼす傾向があることがわかった。

しかし、B社においては受講の申し込みが定期的（半期に1回）に決まっているため、学習を申し込む時期と実際に受講する時期にタイムラグが生じている。こうした現状については、従業員から使い勝手の悪さを指摘する声もあり、eラーニングに限らず自己学習全体において、随時性の学習に対応できるような学習環境の整備が必要となってくることを示唆している。

また、学習ツールの使い分けについては、A社の従業員はその情報やスキルの性質によって自分の必要なITツールを使い分けて活用しているようである。逆に、ITツール以外の手法の活用は頻繁ではないようである。さらに、現状においてITツールを活用して学習する内容に満足しているといった回答もあり、ITツールの活用による学習だけでも内容はかなり充実しているといえる。

一方でB社においても個人がそれぞれ学習の形態を使い分けており、現状では集合型研修だけではなく、インターネット検索が有効なITツールとして積極的に活用されている。

現状ではeラーニングが積極的に活用はされていない。また、KMSは全体的な実用化までいっていないようだが、eラーニングやKMSなどのITツールの使い勝手が良いければ、それらも効果のあるツールとして積極的に活用する可能性があることを示唆していた。

eラーニングの活用が積極的ではないB社においては、活用に関していくつかの問題点が明らかになった。

まず、職場での活用がしづらい現状である。そもそも、従来から自己学習するという企業文化があるA社に比べれば、その行動の積極性には違いが出るであろうが、それ以外にも何らかの個人的な行動をとりづらい要因があると考えられる。その一例として、B社の裁量労働制の導入が部分的であることが、まわりの人と違う行動をすることを阻む要因となり、勤務時間内でのeラーニングの活用がしづらくなっている要因のひとつではないかと指摘した。

また、企業として、「学習も仕事のうちだと考えられないため」、「eラーニングを正式な学習として認めたがらないため」といった理由は、導入時に勤務時間内でのeラーニングの活用を躊躇したことからもB社の考え方に当てはまると考えられ、企業としてすでに何らかの抵抗があるといえる。こうした背景から、従業員に対して勤務時間内での積極的な活用を促してはいない。従って、トップからの意思表示がないことが、職場での活用にもいっそう影響を及ぼしているといえる。つまり、活用する職場環境をよく考慮した上で導入することが重要だといえる。

上述したようなB社の環境においては、特にオンデマンドなeラーニングを活用することが得策とは考えにくい。使い勝手が良くなければ活用する人は減ることになり、学習の機会に影響を及ぼすため、何らかの対策が必要となるであろう。B社においては、eラーニングが集合型研修などの代替手段ということであるから、集合型研修を充実させていくことのほうが有効なのかもしれない。あるいは、B社にとって本当に使いやすいのは、「eラーニング室」のような固定された、まわりを気にせず活用できる環境を整備することなのかもしれない。職場環境とのバランスを考慮していくことが重要な視点となるであろう。

また、B社においては、「ビジネススキルはeラーニングではなく、集合型や対面型で行ってほしい」というニーズが明らかになり、学習内容と学習手法にミスマッチが生じていた。このようなミスマッチは様々な学習形態を提供する上で頻繁に起こりうる問題である。重要なのは、それに気がつくことができる体制があるかということである。つまり、ユーザーのニーズを把握することができるサポート体制が重要になってくる。しかし、B社のeラーニングの多くは社外のベンダーのものを導入しており、サポート体制もベンダーに任せているという。こうしたサポートだけでも社内で行っていれば、上述したようなニーズは容易に把握できるはずである。そして、常にニーズを把握し、学習提供の改善をすれば、eラーニングの学習効果が上がる可能性は高いといえる。

B社ではeラーニングの位置づけが従来型の研修の代替手段であるというのは、職場環境とのバランスを考慮しても妥当なのかもしれないが、その活用については、インタビューで明らかにあったように、使い勝手の良さというものに欠けているといえる。提供のしかたについては新たな検討の必要性を感じる。

第2節 自己学習にITツールを活用するための提言

第1項 企業の意思表示の効果

このインタビューにおいては、若年層がそうであったように、A社においてもB社においても、自己学習の必要性を自ら感じていることが明らかになった。しかし、こうした自己学習の必要性は、IT関連企業という変化の激しい業種において、自らが敏感に感じ取る傾向が強いのもかもしれない。あるいは、大企業であるが故に、小規模の企業に比べてまわりの人との競争心が芽生える傾向があり、自己学習に関して自ら積極的に行動し始めるのかもしれない。つまり、誰もが自ら自己学習をし始めるとは限らないといえる。そのような自己学習の意識をどうやって持たせることができるかということについては、この調査では明らかになっていない。しかし、企業からの奨励がそうした意識づけに有効である可能性はあるといえる。

Rosenberg(2002)が、会社の中にeラーニングを浸透・維持させるためには、「本格的な経営トップからの支援」が重要であると指摘していることは前述したが、こうした企業のトップからの意思表示や奨励が及ぼす効果は、このインタビューでもA社におけるITツール活用の奨励についての事例からも明らかになっている。

A社においては、ITツール導入以前から自己学習する文化が定着していたようである。自己学習をどうやって浸透させたかは明らかではないが、eラーニングやKMSなど次々と新しいITツールを導入する際には、その活用が企業の方針であると明確に従業員に示してきた。つまり、ITツールの活用も自己学習も企業の方針のもとにあるという明確な位置づけが浸透しているといえる。ここにA社におけるITツールの円滑な活用の大きな要因があると考えられる。

企業として、「これからは自己責任において自分のキャリアを考える、あるいは学習してほしい」「ITツールを自己学習に活用してほしい」という方針を新たに打ち出すのであれば、従業員に対して明確にそれらを企業の方針として意思表示することが有効である。ITツールを導入し、その活用を促す

場合においても、企業からの奨励は有効であるといえよう。

第2項 情報リテラシーの必要性

このインタビュー調査においては、両社の従業員が必要とする情報やスキルをそれぞれが分析し、ITツールや学習手法を使い分けている現状が明らかになった。IT関連企業の技術者においては、情報分析能力や、情報探索能力といった情報リテラシーは、その業種から推測すると一般的な業種よりも経験や知識の量が多いといえる。従って、一般的な企業においては、基礎的な部分からの十分な教育が必要となってくるであろう。例えば、インターネット検索における安全かつ正確な情報の見極め方や、eラーニングの活用方法や、データベースの活用のしかたなどである。

こうした教育の必要性は、そのレベルの違いはあるが、IT関連企業であっても重要であることは指摘した。情報リテラシーやセキュリティリテラシーなどを独学で行うことには危機感を覚える。こうしたリテラシーについては、ITを活用するために基本となる部分であり、独学で身につけると、理解度に個人差が生じる可能性がある。さらに、本当に身につけているのかが明確になりにくい。なぜなら、これらは形式知として形に見えるようなものではなく、経験して身につけていくものであり、さらに言えば、一度うまくいったことが正しいと錯覚できてしまう可能性があるからである。

しかし、実際の教育の現状を聞くと、その手法については十分とはいえない結果であった。こうした不確実な要素を含むものに対しては、仮説で述べたような対面型での教育の必要性を感じる。特に導入時において適切な教育を行っていないと、その効果も期待できないであろう。

第3項 随時性の学習に有効な学習ツールの必要性

A社においては、eラーニング、KMS、インターネットなど様々なITツールが導入されており、さらに上司の許可があれば、集合型研修も受講できる。こうした学習環境において、特にITツールの活用については活用したい時にすぐ活用できるシステムになっている。こうした環境においては個人が学習する必要性のあるものを見出し、それにあった学習ツールを選択して活用できることから、自己学習が可能であるといえる。

一方、B社においては学習環境における随時性に欠けていることを指摘した。eラーニングは導入しているが、その受講の申し込みは半期に1回の頻度で行われる上司との面談において決定する。集合型の研修を含めて全てに

においてこうした受講システムになっていることから、長い時は半年前に申し込んだものを受講するという状況を招いている。こうした現状から、「欲しい情報がタイムリーに欲しい」「受講する研修が今の業務にあわない」といった意見が聞かれた。

第4章でも述べたが、特に技術者においては、変化の早い時代に常に新しい動向や情報を手に入るといった随時性の学習が必要となっているのは、知識社会への変化からも明らかである。こうした随時性に対応した学習手法の整備はどのような形態であれ、求められていることは確かである。こうしたニーズに対応したツールの選択が、積極的な活用につながるであろう。

また、こうした随時性の学習は社会の変化の速さを考えれば、様々な業種や職種においても必要性が高まることが考えられる。自社の業務や職場環境で有効だと考えられるツールを導入することが効果的な活用につながるであろう。

そして、こうした随時性の学習はオンデマンドな活用が効果的である。オンデマンドな活用のためには、学習と業務の境界を明確にしていては実現しない。学習の位置づけについて、企業としての方針を明確にした上で導入を検討すべきであろう。

第4項 ITツールを導入する職場環境の分析の必要性

前述したような、随時性の学習に活用できるツールは、いつでも活用できることが前提となるため、その活用を制限するような職場環境であれば、導入しても積極的な活用は見込めないであろう。

Rosenberg(2002)がeラーニング導入に関して指摘する「eラーニングの受け入れ体制についての調査」といった職場環境の分析の重要性については、第4章でB社の事例を元に指摘してきた。

菅原(2005)も、こうした受講する側の要因として、「“手軽”かつ“短時間”の受講を妨げるように作用する日本の企業文化あるいは企業風土が大きく影響しているのではないか」⁶¹と指摘している。つまり、受講を妨げる要因がある職場内に導入することは懸命ではない。あるいは、その導入のしかたを変えることも考慮すべきである。B社の例として示したように「eラーニング室」などの学習環境を提供することも一例である。

あるいは、職場環境の分析から、意識改革までを丁寧に行った上でITツールを導入することがもっとも有効な手段であると考えられる。A社においても、

⁶¹ 菅原(2005)p105

長い時間をかけて自己学習する学習環境を築いてきたはずである。

こうした段階を踏んだITツールの導入事例として、日本ユニシス株式会社が2000年に取り組んだナレッジマネジメントについて例をあげると、ナレッジマネジメントを導入するにあたり、基本方策として以下の9つの方策をあげている⁶²。

ナレッジマネジメント実践のための基本方策

- 1 上位マネジメントからコアコンピテンスとしてのナレッジ活用を全社に宣言する
- 2 上位マネジメントから、経営方針とナレッジ創造活動が結び付くよう、全社員の共感を生むメッセージを社内外へ継続的に発信する
- 3 ナレッジマネジメント推進のための専門組織を設立するとともに、ナレッジの共有（ナレッジシェアリング）と組織運営（ナレッジマネジメント）を基盤化する
- 4 重要度が高く、インパクトのある分野から、ナレッジ活用を段階的に試行・展開する
- 5 ナレッジベースの整備と、ナレッジ活用・創造のための“場”作りを中心とした支援情報システムを構築する
- 6 ナレッジ活用状況を推し量る客観的指標のもとでモニタリングを行い、永続的な取り組みを実施する
- 7 ナレッジマネジメント社内教育などにより、ナレッジ活用の意義・重要性について社員の意識改革を促す
- 8 ナレッジを生み出す業務プロセスを制定する
- 9 その他のナレッジ活用促進制度を制定する。（ナレッジ技術者の認定、ナレッジ活用者の表彰、インセンティブなど）

労務行政研究所(2001) p39「資料2」より作成

こうした様々な方策を元に、まずナレッジマネジメントの阻害要因を把握するために、1ヶ月にかけてテスト運用を行ったとのことである。さらに基本方策からは、受け入れる側に対して全社規模でトップダウンでの意識改革を行うことや、決して早急にではなく、段階を追って環境を整備しようとしていることが分かる。こうした事例からも新しいツールやシステムを導入し、継続的な活用を望むのであれば、導入する職場環境の分析、意識改革の必要性、段階ごとの環境整備が重要となるであろう。こうした手順を追うことで、効果的な活用が実現するのではないだろうか。

⁶² 労務行政研究所(2001)pp.38-41

第5項 サポート体制の充実

学習環境においても技術革新によって学習内容の変化が求められる。こうした変化に敏速に対応するためにも、サポート体制はますます重要となるであろう。

特に、自己学習で活用する場合には、個人的なインフォーマル学習となり、まわりからサポートをしてもらえる環境がないことが考えられる。このインタビュー調査ではIT関連企業を対象にしていたため、とりわけコンピュータリテラシーについてはレベルが高いため問題視されなかったが、業種によってはPCの扱いのレベルはそれぞれである。こうした状況下にあっては、オンラインでサポートできる体制を整えることが円滑な活用につながる要素となるであろう。

さらに、操作方法だけではなく、広範囲なサポートが必要であろう。ユーザーから理解度について意見を求め、それを元に改善できるようなシステムが正しく機能することがよりいっそう必要となってくる。現状では正確にニーズを把握できていないケースがあることは、この調査からも明らかになっている。

今後は自己学習の必要性も個人ごとに多様化してくることが予想される。上述したように、情報リテラシーなどの教育は十分とはいえ、それらの能力にも個人差が広がる可能性がある。

また、ITツールに対するサポート体制においては、ツールに関するサポートだけではなく、自己学習の方向性やキャリアデザインについてなどの包括的な範囲のサポート体制が必要になると考えられる。そうした傾向を踏まえて、上記のようなサポート体制は個人レベルで行えることが理想だと考えられる。サポートの重要性は、多様化する受講者における今後のITツールの普及において、様々な側面において求められ、重要視されることであろう。

第6項 多様化する働き方における課題

A社で導入しているようなモバイルワークやテレワークといったフレキシブルな働き方が今後も増加傾向にあることは第2章第3項で示した。このインタビュー調査からはこうした働き方が自己学習に及ぼす時間的負担が垣間見えた。A社の従業員にとっては、自己学習の必要性を感じつつも、プライベートな時間と業務との区切りがつけにくい就業形態であることから、なかなか自己学習に時間をとれない現状がある。しかし、自己学習の必要性は高

まっている。こうしたジレンマが従業員の負担となる。今後の技術革新の高速化によって、このような従業員の時間的負担が増大するのではないかと懸念される。何らかの対策の必要性を感じる。

また、もうひとつ懸念されるのは、上述したような働き方の変化において、学習環境の確保も同時にされるかということである。前述してきたように、職場環境と学習手法のバランスがとれていることが円滑な活用につながる。今後はテレワークなどの新しい働き方が増加する傾向があることから、従来の集合型の学習手法を主な手段として提供してきた企業においては、学習環境もテレワーク動揺にオンデマンドな学習環境へと変えていかなければならない。こうした学習環境の整備についても上述したように様々な視点から段階的に慎重に進めていくことが重要である。

第7項 Webでのコミュニケーションの限界

Webでのコミュニケーションは、第2章第3節の根本(2002)が、減少したOJTの代替となるITを活用したコミュニティ構築が必要であると指摘しているように、様々な活用においてコミュニケーションの手段として注目され、拡大する傾向がある。しかし、第4章の仮説検証で述べたように、地方拠点のユーザーは特にWeb上での詳細な部分での情報入手に限界を感じており、Web上でのコミュニケーションだけでは成り立たないことを指摘している。

今後、KMSを通してノウハウやノウハウといった情報を共有することを望む場合においても、それで全てを共有することには限界があるということであらためて注意すべきである。特に地方拠点の従業員にも活用してもらうには、直接会って知識やノウハウなどを共有する場の機会についても考慮すべきであるといえよう。

第3節 本研究の課題・反省点

自己学習を通してITツールの活用の実態を見てきたが、社会が様々な変化をしていく中で、自ら学習の必要性を感じ、学習を継続していくという行動はまさに生涯学習といえるであろう。継続して自発的に学んでいくという姿勢が重要視されている現代において、自己学習は企業内だけではなく、生涯を通じて行われるべき行動である。したがって、今後は自己学習の必要性を受けて、企業だけではなく社会全体で連携して学習環境を整備していくことも重要になってくるのではないだろうか。こうした広い視野で自己学習と

いうものを捉えていくことも考えていかなければならないであろう。

今回のインタビューでは、変化の激しい現代の最先端を担う技術者の方々の新しいものを取り入れる切り替えの速さを感じるとともに、常にその変化に対して問題意識も持っていることを強く感じた。特に、学習の定義やeラーニングの定義にも問題意識を持っている人が多かったことに驚かされた。実際に活用するユーザーが感じることには多くの重要な要素が含まれている。本稿ではこうしたユーザーからの貴重な意見を丁寧に分析しようと試みたが、その分析は決して十分とはいえない結果となった。これは筆者の力不足である。

自己学習におけるITツールの活用においては、職場環境の違いという側面から労働時間管理、企業文化の違いへ発展させて検証したが、第4章のサポート体制の現状で示したように、人事制度全般における整合性の必要性から、もっと業績の評価について踏み込んだ聞き取りを行いたかった。これは本研究における具体的な課題といえる。

さらに、今回はインタビューを行ったのが外資系大企業と日本の大企業の2社のみであり、分析する対象としては十分な量とはいえなかったことは否めない。

ユーザーへの調査に関しては、このインタビューで明らかになったことをさらに確実にするためのアンケート調査による定量分析まで行うことが理想であった。

調査対象の企業については、あらゆる企業規模、業種、職種において調査を行うべきであると考えている。あるいは、ITツールを導入していない企業に対しても調査を行うことで、導入済みの企業との比較からITツールの効果を導き出すことも有効であったかもしれない。

他にも筆者には調査不足、分析の未熟さなど多くの反省点がある。今後はこうした企業の職場環境や学習環境においてはさらに変化が予想されるため、学習環境の整備においてITツールが担う役割を学術的な視点から研究することがよりいっそう重要となるであろう。こうした研究のさらなる発展に期待したい。

参考文献

石田(2000):石田克平(編)「特集 自律型社員を育てる:東芝 テレワーク「フリーアドレス」を組み合わせ、アイソレーション(分離)とコラボレーション(共働)による、自律化への相互啓発を目指す」『企業と人材』2000.5.5号, pp.15-22, 産業労働調査所.

伊藤(2002):伊藤健二「特集 e-learning の最前線:1.e-learning とは何か」『情報処理』43 卷 4 号, pp.394-400, 情報処理学会.

伊藤・仲林・吉田・小松・清水(2002):伊藤健二・仲林 清・吉田 文・小松秀國・清水康敬 「特集 e-learning の最前線」『情報処理』43 卷 4 号, pp.392-426, 情報処理学会.

上西(2004):上西充子「Off-JT と自己啓発の実態:個人のニーズはどこにあるのか」『Business Labor Trend』2004 年 8 月号, pp.7-9, 労働政策研究・研修機構.

奥林(2003): 奥林康司(編著)『入門 人的資源管理』中央経済社.

香取(2001):香取一昭『e ラーニング経営:ナレッジ・エコノミー時代の人材戦略』エルコ.

川喜多(2004):川喜多 喬『人材育成論入門』法政大学出版社.

木下(2002):木下和也「企業内教育における e ラーニングの効果」『名古屋学院大学論集』第 38 卷第 4 号, pp.19-28, 名古屋学院大学総合研究所.

経済産業省(2004):経済産業省商務情報政策局情報処理振興課(編)『e ラーニング白書 2004/2005 年版』オーム社.

経済産業省(2005):経済産業省商務情報政策局情報処理振興課(編)『e ラーニング白書 2005/2006 年版』オーム社.

小池(1997):小池和男『日本企業の人材形成 : 不確実性に対処するためのノウハウ』中央公論社.

小松(2002):小松秀國「特集 e-learning の最前線:4.企業における e-learning:導入の効果」『情報処理』43 卷 4 号, pp.414-420, 情報処理学会.

佐藤・藤村・八代(2000):佐藤博樹、藤村博之、八代充史『マテリアル人事労務管理』有非閣.

菅原(2005):菅原 良『eラーニングの発展と企業内教育』大学教育出版.

鈴木(2002):鈴木義夫「企業内教育における e ラーニングの意義」『明大商学論叢』第 85 巻第 1 号, pp.1-6, 明治大学 商学研究所.

先進学習基盤協議会(2003):先進学習基盤協議会(ALIC)(編著)『eラーニングが創る近未来教育:最新 eラーニング実践事例集』オーム社.

角尾(1998):角尾貞夫「変革期における人材開発のあり方:人事制度と企業内教育の連動の重要性」『企業と人材』1998.1.5 号, pp.15-20, 産業労働調査所.

寺本(2003):寺本義也(編著)『現代経営学講座4:企業と情報化』八千代出版.

寺本ほか(1993):寺本義也、中西 晶、土谷茂久、竹田昌弘、秋澤 光『学習する組織:近未来型組織戦略』同文館.

日本規格協会(1995):日本規格協会(編)『海外規格基礎知識シリーズ:ISO 規格の基礎知識』宝文社.

日本経済新聞(2006):日本経済新聞「IT大手 在宅勤務 3 万人可能に:『全社員対象』広がる」2006 年 8 月 22 日(火曜日)付 第 1 面

根本(1998):根本 孝『ラーニング・シフト:アメリカ企業の教育革命』同文館出版.

根本(2002):根本 孝『E-人材開発:学習アーキテクチャーの構築』中央経済社.

野中・紺野(1999):野中郁次郎、紺野 登『知識経営のすすめ:ナレッジマネジメントとその時代』筑摩書房.

福元・坂口(2003):福本 基・坂口晴一郎「eラーニングを活用した公共職業訓練の課題:ITリテラシー教育訓練受講者の意識から」『産業教育研究』第 33 巻第 2 号, pp.49-56, 日本産業教育学会.

藤本(2004):藤本 真「日本のホワイトカラー職場における ICT 普及の影響」独立行政法人労働政策研究・研修機構.

二神(2000):二神恭一(編著)『現代経営学講座8:企業と人材・人的資源管理』八千代出版.

古川(1991):古川久敬「構造こわしと集団・個人の学習」『組織科学』25(1)号, pp.10-21, 組織学会.

美濃・俵・佐藤(1970):日本産業訓練協会(編)、古谷慶寿(監修)、美濃一郎・俵 実男・佐藤修也『企業内訓練ガイドブック』日本経営者団体連盟.

森川(2004):森川信男「ワークプレイスから見たオフィスの多様化(1)」『青山経営論集』第39巻, 第1号, 青山学院大学経営学会.

守島(2004):守島基博『人材マネジメント入門』日本経済新聞社.

柳原(2002):柳原佐智子「企業社会における情報リテラシーの意識と教育の実際」『富大経済論集』47(3), pp.653-668, 富山大学経済研究会.

労働政策研究・研修機構(2001):「IT活用企業についての実態調査・情報関連企業の労働面についての実態調査」独立行政法人労働政策研究・研修機構.

労働政策研究・研修機構(2005):「働き方の現状と意識に関するアンケート調査」独立行政法人労働政策研究・研修機構.

労務行政研究所(2001):「シリーズ3 ちょっと気になるアイデア人事施策:ナレッジマネジメントの定着にインセンティブを導入ー日本ユニシスー」『労政時報』第3504号 2001.8.17, pp.38-41, 労務行政研究所.

Drucker(1993):ドラッカー, P.F.(上田惇生・佐々木実智男・田代正美訳)『ポスト資本主義社会:21世紀の組織と人間はどう変わるか』ダイヤモンド社.

Kenneth(2002): Kenneth M. Dymond *A Guide to the CMM^(SM)*, Process Transition International, Inc. (西村高志・前田卓雄・重岡毅(訳)『ソフトウェア能力成熟度モデル:CMM^(SM)ガイドブック』日刊工業新聞社).

Rosenberg(2002):Rosenberg, Marc Jeffrey(2002) *E-LEARNING Strategies for Delivering Knowledge in the Digital Age*, McGraw-Hill. (中野広道(訳)(2003)『Eラーニング戦略』ソフトバンクパブリッシング).

Rosenberg(2006) : Rosenberg, Marc Jeffrey(2006) *Beyond e-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning, and performance*, Pfeiffer.

Senge(1990):ピーター・M・センゲ(守部信之ほか訳)『最強組織の法則:新時代のチームワークとは何か』徳間書店.

参考文献(ウェブサイト)

機械システム振興協会(2002):機械システム振興協会「先進的 WBT システムの調査分析と協調学習機能等に関する調査研究報告書」

<http://www.jipdec.jp/chosa/caittext/wbt/h13w000-2.pdf> (2006.09.30 アクセス)

中央職業能力開発協会ウェブサイト(a):中央職業能力開発協会:中央職業能力開発協会支援ツール「能力開発情報システム『テーマに基づく事例情報:自己啓発支援とは』」

http://www.adds.javada.or.jp/growth_info2/theme-01-01.shtml (2006/12/10 アクセス)

中央職業能力開発協会ウェブサイト(b) : 中央職業能力開発協会:中央職業能力開発協会支援ツール「能力開発情報システム『テーマに基づく事例情報:企業事例—個人主導型自己啓発—』」

http://www.adds.javada.or.jp/growth_info2/theme-01-i.shtml (2006/12/10 アクセス)

日系 BP 社(2003):日経 BP 社ウェブサイト:”bp special”「競争優位を獲得する最新IT経営戦略: Special Report-Part5 ナレッジマネジメント・EIP(企業情報ポータル)に関するアンケート」

http://premium.nikkeibp.co.jp/bits/bits_special/special05_01.shtml (2006/12/10 アクセス)

日本 eラーニングコンソシアムウェブサイト:日本 eラーニングコンソシアム『海外事情:第十回 企業の見えない知的資産をパフォーマンスにつなげる学習システム』

http://www.elc.or.jp/kyoutsu/kaigai/n_kaigai_lp10.htm (2006/12/10 アクセス)

東京労働局ウェブサイト:東京労働局『裁量労働制の導入状況と運用の実態について』

<http://www.roudoukyoku.go.jp/news/2004/20041224-sairyo/20041224-sairyo.html> (2006/12/10 アクセス)

日本テレワーク協会ウェブサイト:社団法人日本テレワーク協会『テレワークの分類と特徴』

<http://www.japan-telework.or.jp/about/tokucho.html> (2006/12/10 アクセス)

IT用語辞典ウェブサイト:『e-words』

<http://e-words.jp/>

@IT情報マネジメント用語ウェブサイト:

<http://www.atmarkit.co.jp/im/terminology/>

謝 辞

社会人生活において「働いている人の視点」、「教育の大切さ」を強く感じてから、この論文を完成させるまでには長い道のりでしたが、ここまでなんとかこられたのは、多くの方々のご協力があったからに他なりません。

まず、指導教授の亀野 淳先生には大変お世話になりました。私のつたない言葉で書かれた読みづらい文章に最後まで真剣に向き合っていたいただいたこと、そして私の方向性を常に尊重しながら本当に心のこもったご指導をしていただき、感謝の気持ちは一言では言い尽くせませんが、この場を借りて心より御礼申し上げます。

また、生涯学習計画研究グループの町井輝久先生、木村 純先生にもお世話になりました。時には貴重なアドバイスをいただき、大変参考になりました。

さらに、いろいろな場所で日々努力を怠らず一生懸命頑張っている素晴らしい友人の存在が、苦しい時に私に力を与えてくれました。

他にも、貴重なアドバイスをくださった方や、遠くから暖かく見守ってくださった方、いつもいろいろな面から支えてくれた家族など、本当に多くの方々のご協力がありました。この場を借りて感謝申し上げます。

最後に、ご多忙のところ、快くご協力してくださったA社とB社の皆様に御礼申し上げます。皆様のご協力がなければこの論文は完成することができませんでした。論文に際しては、私の力不足で、皆様の貴重なご意見を活かしきれていない部分もあるかと思えます。その点につきましては深くお詫び申し上げます。

今後も皆様の益々のご活躍をお祈り致します。本当にありがとうございました。

吉本 美紀

別紙1

インタビュー項目

対象	企業内教育担当者
■属性	
	<input type="checkbox"/> 年代
	<input type="checkbox"/> 現在の業務内容
	<input type="checkbox"/> 経歴(新卒or中途、入社後のキャリア)
	<input type="checkbox"/> 役職等
■企業内教育について	
	<input type="checkbox"/> (特に)能力開発に対する取り組みについて
	正社員の割合 教育対象:能力開発の対象 限定する理由 特に、技術教育(なければ、一般でもよい)の形態 (教育、学習、研修、訓練/社内、社外/指定、申し込み等) 上記の回答で社外研修がある場合、社外で行う研修等の選択の基準 企業主導の形態のもの具体例 選択して受けられるもの具体例 企業内教育とは、企業のために行われるが、個人のキャリアのためでもあるという見方はあるか ★近年の能力開発としての技術教育について、その対象、機会の増減など何らかの変化を感じるか
	<input type="checkbox"/> 企業内研修等のカリキュラム(大まかなプロセス)
	大まかな流れ(新人研修→リーダー研修→管理職….) 中途採用者、非正社員についての対応 受講内容の更新 危機管理(セキュリティ)教育への対応 危機管理(セキュリティ)教育の研修後のフィードバック ★企業内研修で行うメリット、または目的
	<input type="checkbox"/> e-learningと集合型のブレディングについて
	e-learningを導入している部分、またその理由 e-learningとOJTまたは集合型のブレディング e-learningの位置づけー集合型やOJTとの関係(補完、あるいは別のものとして)
	<input type="checkbox"/> ナレッジマネジメントへの取り組みについて
	具体的な取り組みについて グループウェアなどで行うナレッジマネジメント(特に知の共有)は学習の一環だと思うか
■e-learning導入時について	
	<input type="checkbox"/> e-learningを導入した時期とその理由
	コスト削減 or 教育投資
	<input type="checkbox"/> e-learning導入時に最も重要視したこと
	<input type="checkbox"/> e-learning導入時において最も障壁となったもの(セキュリティ、コスト等)
	障壁についての対応
	<input type="checkbox"/> e-learning導入に際しての従業員への説明について
	どのタイミングで、どの程度詳しく説明したか ITリテラシーやプログラムの操作方法への配慮 業務時間内での使用についての奨励などの働きかけ

■e-learningのシステムの概要について	
<input type="checkbox"/>	システムの形態
	だれが(=対象の限定の有無) いつ(=時間の制限の有無) インストラクションと情報伝達の提供度合い 受講する際の手続きの流れ
<input type="checkbox"/>	サポート体制(チューターの存在等)
	具体的なサポート体制
<input type="checkbox"/>	社内ポータルへの導入の有無
	ポータルの活用目的にe-learningは入っているか
<input type="checkbox"/>	受講内容の決定について(決定権や過程など)
	受講内容の選択の流れ
<input type="checkbox"/>	受講内容等の従業員への告知について
	受講内容の更新の度合い
<input type="checkbox"/>	受講者のニーズに対する対応について
	ニーズの存在とその対応
<input type="checkbox"/>	業務に直接は関係ないと思われる内容に対する対応について
	許容範囲 業務に関係するかどうかの判断
<input type="checkbox"/>	更新の時期とデータ更新に関する問題点など
<input type="checkbox"/>	使用状況について
	使用状況とその測定方法 導入時と現在の推移 就業時間外で使用するについて
■学習効果の測定方法	
<input type="checkbox"/>	e-learningのシステムとしての評価について
	システム改善に対する取り組み
<input type="checkbox"/>	受講者の学習効果の測定について
	測定手法 測定した結果の活用 あまり学習効果がないと思われたものの例
■現在のe-learningの問題点と今後の活用について	
	これからの活用の方向性 現在の問題点とそれに対する対応
■大学との連携についてはどう考えるか	
	大学と連携して様々な学習を提供することについて

インタビュー項目

対象	ユーザー(技術者)
■属性	
	<input type="checkbox"/> 年代
	<input type="checkbox"/> 現在の業務内容
	<input type="checkbox"/> 経歴(新卒or中途、入社後のキャリア)
	<input type="checkbox"/> 役職等
■企業内での学習方法について	
	<input type="checkbox"/> 職場環境について パソコンの割合、インターネットの活用許容範囲、パーテーションの有無、ITリテラシーなど
	<input type="checkbox"/> 現在までに受講した技術教育の形態について 技術教育全体についての満足度
	<input type="checkbox"/> 最新の技術について調べる時の方法について ITツールの活用頻度とそのメリット、デメリット
■企業内のe-learningについて	
	<input type="checkbox"/> 自社のe-learningについての存在や、内容についての認識はどの程度あるか システムや内容についての把握と情報源
	<input type="checkbox"/> どういう場合にe-learningを活用しているか 社内での活用について 内容によって手法を選ぶ場合の例 またはそういう提案など
	<input type="checkbox"/> 現在のe-learningの形態の使い勝手について 全般的な満足度 OJTなどで実践する機会の有無 職場の雰囲気(周りの目は気になるかどうか)
	<input type="checkbox"/> 使い勝手の良い理想的なe-learningとはどのような形態のものだと思うか PDA形式などのモバイルの活用について
	<input type="checkbox"/> 受講内容の満足度について 役に立った内容と今後導入してほしい内容 受講が遅れて管理部から促された経験とその理由
■学習の必要性について	
	<input type="checkbox"/> 最近、業務に関係することで、自分で学ばなければならないことが増えたと感じるか その対応について、自宅での学習の有無
	<input type="checkbox"/> 自宅で何らかの学習をしているか。それは業務に関係するものか e-learningを活用していれば、会社でのe-learningとの違いについて
■ナレッジマネジメントについて	
	<input type="checkbox"/> ナレッジマネジメント(主に知識の共有)について、社内で実現していると思うか 「場」について
■教育機会の変化について	
	部下に対して直接教育する機会あるいは上司から直接教わる機会の増減とその対処