

## コンサルティングレポート

# テレワーク普及で実践すべき オンライン×オフラインの“ブレンド型人材育成”

## シリーズ「With & Post コロナの企業内人材育成」第2回

経営戦略部 [名古屋] シニアコンサルタント 三村 宗充

### はじめに

2019年末から世界的感染が急速に広がっている新型コロナウイルス感染症の影響で社会・生活・ビジネスが一変する中、いわゆる「With&Post コロナ」においては以前には戻りできない新しい形態、即ち「ニューノーマル」への適応が叫ばれている。その中で、企業における人材や人材育成はどうあるべきなのかについて、シリーズでコンサルティングレポートを掲載している。

第2回は「テレワーク普及で実践すべきオンライン×オフラインの“ブレンド型人材育成”」である。

激変するビジネス環境下では速やかに知識・技能を習得する必要性が増している。そのような中、ICTをはじめとするデジタル技術の絶え間ない進展によって、それを可能にするオンラインでの育成機会・手段も格段に増加している。さらに、テレワークの普及によって、多くのビジネスパーソンがこれらを活用しやすい環境も整ってきている。

一方で、直接会ったり触れたりすることのできるオフラインの環境だからこそ、オンライン以上に効果を発揮する育成機会・手段も存在している。本レポートでは、これらを組み合わせた「ブレンド型人材育成」について解説していく。

### 1. テレワーク普及で変わる企業内人材育成の形

#### (1) テレワークでOJTが減少し、オンラインによるOff-JTが増える

まず、企業内人材育成の手法は、下表のように大きく3つに分類される。

図表1 企業内人材育成の手法

分類	解説
<b>OJT</b> (オン・ザ・ジョブ・トレーニング)	職場内教育といわれ、職場で上司(先輩)が部下(後輩)に対して、仕事を通じて、必要な知識や技能、仕事をする心構えや姿勢、態度を教えること。仕事の延長線上で学ぶため、仕事に直結した知識・技能を得られやすい
<b>Off-JT</b> (オフ・ザ・ジョブ・トレーニング)	職場外教育といわれ、外部のセミナーや外部講師を招いた講習会などに参加させ、仕事に必要な知識、技能を体系的に習得してもらうこと。通信教育を会社の指示で学ばせることも、これにあたる。平素の仕事を俯瞰して新たな気づきや学びの機会となる
<b>自己啓発支援</b>	通信教育や資格取得の奨励、参考図書の推薦など仕事に関する自主的な勉強を促すこと。ここで実施する量や内容が異なることから、これを継続的に行っているか否かで、個人間の能力差は拡がりやすい。ただし、それを業務時間外に強制することは、労働法規上業務にあたるので、注意が必要である

(出所)当社作成

次に、企業が直接的に指示をして育成するという意味でOJTとOff-JTのどちらが重視されているかを比較すると、日本ではOJTが重視されている。実際、厚生労働省が実施した「平成30年度 能力開発基本調査」によると、正社員または正社員以外に対する教育訓練(人材育成手段)として、「OJTを重視」またはそれに近いという回答した企業はいずれも約75%に上っている<sup>1</sup>。

それでは、テレワーク普及をはじめとする働き方の「ニューノーマル」によって、これらがどのように変わっていくのだろうか。一言で言うと、「今まで重視していたOJT機会が減る」ということである。

テレワークでは直接上司(管理職)・先輩と会う機会は減少し、「目の前にいることで気づく所作や行動」を都度指導することが難しくなる。そのため、OJTをする機会は、「何かのついでに」という偶発に頼るのではなく意図的に作られなければならない。管理職のマネジメントにおいて「マイルストーンを設定する」「意図的にコミュニケーションの機会を取る」ことが必要であるというのは、まさにこのことである(詳細は拙稿「テレワークへの適応に求められる個人のスキルとマネジメントの要諦<sup>2</sup>」を参照)。しかし、物理的に同じ場にいる機会自体が減少することから、量・質の両面でOJTをオフィスワーク並みに担保するのは極めて難しいだろう。

従業員の立場からしても、テレワークの導入比率が高まれば高まるほど仕事は個別化し、自己完結できる仕事も増えるため、「その場で即時的に指導してもらう」OJTの必要性自体を感じなくなる。また、この過程で個人自身が自己管理をしながらプロアクティブに(先を見越して・積極的に)仕事ができるようになれば、より一層その傾向が強まるだろう。

そこで、企業として必要となってくるのがOff-JT機会の充実である。OJTが減少する分、Off-JTの機会を提供することで、従業員個人が普段の仕事では得られない知識・技能を習得するだけでなく、俯瞰的に振り返り、気づきや学びを得て仕事の質の向上につなげてもらうのである。

特に、テレワークであれば、デバイスとICT環境がすでに整っていることから、オンラインによる育成機会・手段も提供しやすい。例えば、会社として「e-learningコンテンツ会社と契約し、年間10本は学習の上でテストに合格することを求める」「通信教育ができる外部の人材育成支援者(コーチやトレーナー等)と契約し、学習者と人材育成支援者双方から定期的に会社に進捗報告してもらう」等が考えられる。

また、テレワークでプロアクティブに仕事をしている従業員であるほど、自分の成長課題に向き合い、学びを得てさらに成果を出したいと考えるだろう。そのような従業員にとってOff-JTの学習機会・手段が増えるということは、スキルアップだけでなくモチベーションアップにも寄与することが期待できる。

## (2) テレワーク下のOff-JTは、e-learningの導入のみでうまくいくのか？

このように、Off-JT、特にオンラインによる育成機会・手段の充実について言及すると、「テレワークを導入したのであれば、e-learningをはじめとするオンライン学習を導入・充実さえすれば、Off-JTとしては十分ではないか?」「とりあえずe-learningさえ導入すれば、あとは受講者に勉強してもらえばいいのではないか?」と考える方も少なくないだろう。実際、筆者がお会いしている経営者・人材育成担当者からはこのような声や、すでに実践しているという話を耳にする。

確かに、昨今e-learningコンテンツは量・質の両面で充実してきている。「1コンテンツ3分」のように隙間時間で学べるマイクロラーニングや、有名経営者や研修講師のセミナー動画を閲覧できるサイトも数多く存在している。

<sup>1</sup> 厚生労働省「平成30年度 能力開発基本調査」によると、正社員に対して重視する教育訓練については「OJTを重視する」(20.5%)またはそれに近い(53.1%)とする企業は73.6%、正社員以外については「OJTを重視する」(28.7%)またはそれに近い(48.1%)とする企業が76.8%であった。

<sup>2</sup> [https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting\\_report/cr\\_200528\\_2/](https://www.murc.jp/report/rc/report/consulting_report/cr_200528_2/)

しかし、e-learningだけを導入することで育成効果が出るかという点、必ずしもそうではない。実際、e-learningを導入している企業の従業員からは以下のような声を耳にすることがある。

- e-learning で学べと言われたが、何を学んでいいかわからない
- 隙間時間で動画(特に学習コンテンツ)を見る習慣がない
- 双方向でないため飽きてしまう

実は、コンテンツ学習や動画閲覧といった e-learning は「個人」の「知識習得」には向いている。一方、学習が「個人」に委ねられることから、「複数名」で「議論等のワークショップから気づきを得て行動変容を促す」ということには向いていない。また、そもそも何を学べばいいかわからなかったり、隙間時間に動画を見る習慣がなかったりする従業員にとっては、e-learning にアクセスすること自体が高いハードルとなり、結果的に学習しないということにもなりかねない。

では、結局 Off-JT は集合研修形式に戻すべきかという点もそうではない。集合研修は「議論等のワークショップから気づきを得て行動変容を促す」という意味では向いているが、「知識を提供する」という場合はそのテーマに沿ってコンパクトでわかりやすく構成された e-learning の方が効率的である。また、集合研修開催にあたっては、講師招聘はもちろん、事務局によるスケジュールや会場調整、対象従業員の研修日程・時間拘束等で多くの工数・コストを要する。

### (3) オフライン・オンラインそれぞれのメリットを生かした「ブレンド型人材育成」で効果的に育成する

それであれば、e-learning の良い面と集合研修の良い面を組み合わせることはどうだろうか。例えば、中堅社員に「リーダーシップ」を学んでもらいたいとしよう。事前課題として「様々なリーダーシップ論」を e-learning で 10 分程度学んでもらう。そのうえで、半日の集合研修に臨み、e-learning で学んだことを前提に「『真のリーダー』と思う人とその理由」を議論したり、「今後中堅社員として行すべきリーダーシップ行動はどのようなものか」を意見交換したりする。このような形であれば対象となる中堅社員を 1 日拘束することなく、また、知識習得に偏らない実践的なプログラムとなる。

これはあくまでも簡単な一例だが、オンライン・オフラインによる人材育成機会・手段には図表 2 に示したようにメリット・デメリットがあり、両者をうまく組み合わせることでより育成効果の高いプログラムを実現することができる。

このようなオフラインとオンラインのメリットを活かして、育成機会・手段を組み合わせた「ブレンド型人材育成」こそが、テレワークをはじめとする働き方の「ニューノーマル」が普及していく中での企業内人材育成の主流となるであろう。ブレンド型人材育成とは、もともとは学習者(従業員)目線でオフラインとオンラインの学習機会・手段を組み合わせる(「ブレンド」して)学ぶ「ブレンディッドラーニング(ブレンド型学習)」という考え方に基づいており、これを経営者・企業内人材育成担当者目線で再定義したものである。

テレワークが導入されていけば、デバイスとネットワーク環境が一定程度揃っていることが期待でき、従業員がオンラインで学習する機会や手段を提供しやすい。一方で、従業員の ICT リテラシーによっては、オンラインによる機会・手段だけでは円滑に学習できないこともあるだろう。また、各企業や組織によって置かれているビジネスの状況や環境、今後の戦略、従業員構成・階層等が異なることから、その育成課題も異なる。

従って、会社や従業員の実情・育成課題に応じてオフラインとオンラインによる育成機会・手段を適切にブレンドすることが、ブレンド型人材育成を成功させるカギとなる。

図表 2 オンライン・オフラインによる人材育成機会・手段のメリット・デメリット

	メリット	デメリット
オンラインでの人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ノートPC等のデバイスやインターネット環境があれば、いつでもどこでも学習できる</li> <li>■ 最新情報に基づいて学習できる</li> <li>■ 動画やアプリ等、多数の理解度・納得度を高めるためのコンテンツが存在している</li> <li>■ 画面越しであることから対人距離自体はオフラインよりも近く、少人数であれば慣れると対話・議論が活発化できる</li> </ul> <p>⇒ <b>即時的に最新の知識・技能を学習する機会・手段や、少人数での議論の機会を提供できる</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ICT環境(機器の有無、セキュリティポリシー等)が前提である</li> <li>■ 学習者のICTリテラシー次第で不便になる恐れがある</li> <li>■ 接続トラブルで受講しているコンテンツが中断する可能性がある</li> <li>■ 長時間での実施は集中力が持続しにくい</li> </ul>
オフラインでの人材育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ボディランゲージやお互いの態度・表情等の直接対面だからこそ得られる受講者間のリアルな反応によって、複数名または大人数での一体感や白熱した議論が実現できる</li> <li>■ 現地現物を見て触れることができる</li> <li>■ モバイル端末だけを見るオンラインでの研修に比べると集中力が持続しやすい</li> </ul> <p>⇒ <b>より深い気づきや学びを得ることで、行動変容に繋がりがやすい</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 以下のような工数・コストが必要となる。特に対象社員が増えれば増えるほど、これらの負担は高まる                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● スケジュールや会場の調整</li> <li>● 参加する社員や事務局の日程・時間拘束</li> <li>● 参加する社員・講師の移動コスト</li> </ul> </li> </ul>

(出所)当社作成

## 2. ブレンド型人材育成プログラム設計の要諦

### (1) オフライン・オンラインの人材育成機会・手段を把握する

では、どのようにブレンド型人材育成をプログラムとして設計すればよいのだろうか。そのためには、まずオフライン・オンラインの育成機会・手段の選択肢を理解しておく必要がある。この選択肢は、具体的には以下の3つの観点を組み合わせることによって生まれている。

#### ① 個人ごとで育成するか、集合(集団)で育成するか

- 個人: 個別の成長課題に応じて育成することが望ましい場合
- 集合(集団): 複数・大人数の従業員が一堂に会し、相互に影響を与え合うことで効率的に育成したい場合

#### ② 一方向で育成するか、双方向で育成するか

- 一方向: 指導者から知識・技能を提供し、従業員にそれを習得してもらいたい場合
- 双方向: 参加を通して従業員自ら気づきを得て、行動変容するきっかけを与えたい場合

#### ③ オフラインで育成するか、オンラインで育成するか

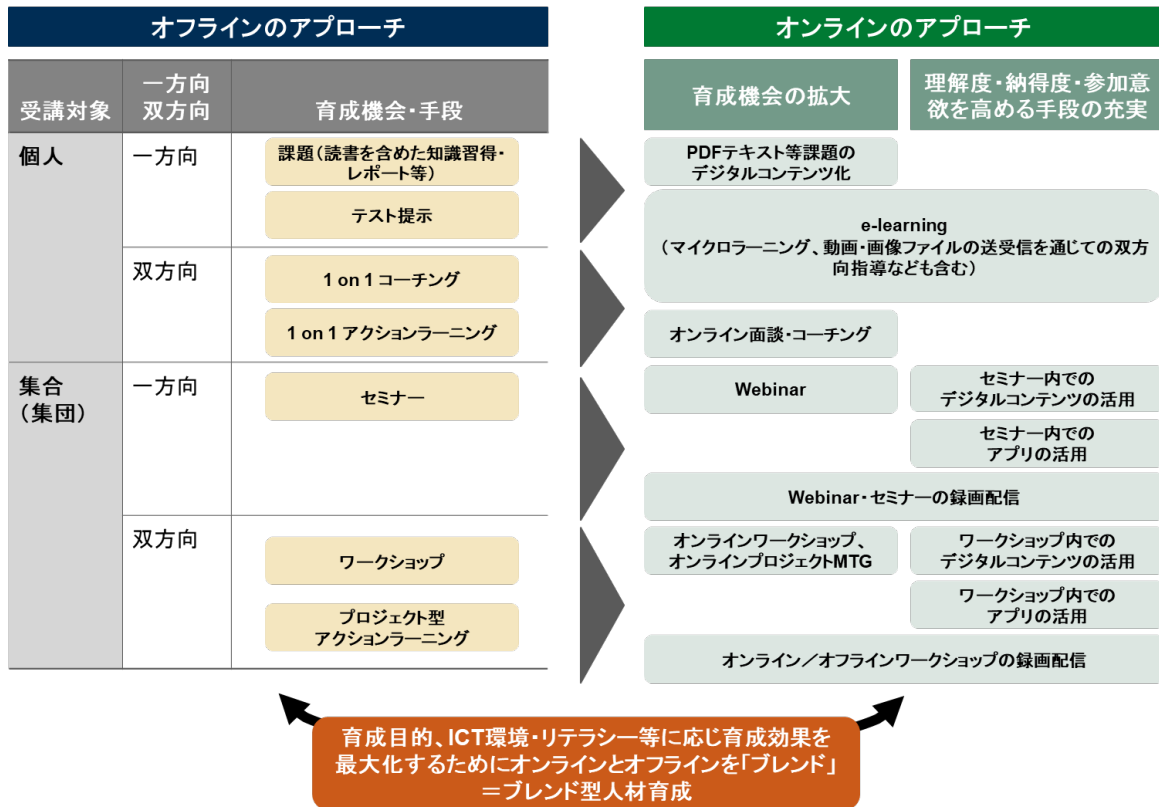
- オフライン: 大人数で集まり、時間をかけて考え議論しながら学習してもらいたい場合
- オンライン: 個別や少人数で、即時的に学習してもらいたい場合

以上の観点を組み合わせた学習機会・手段は、図表 3 に示した通りである。これを見ると、従来からあった①②のオフラインでの育成機会・手段をオンラインに置き換えたりその要素を加えたりすることで、育成機会そのものの拡大と理解度・納得度・参加意欲を高めるための手段の充実がもたらされた。

これらの選択肢を、1日や半日の単発研修の中だけでなく、半年・1年という中長期的に行う人材育成プログラムにおいても組み合わせる(図表 4)ことで、オフラインもしくはオンラインだけでは得られない育成効果を得ることができるのである。

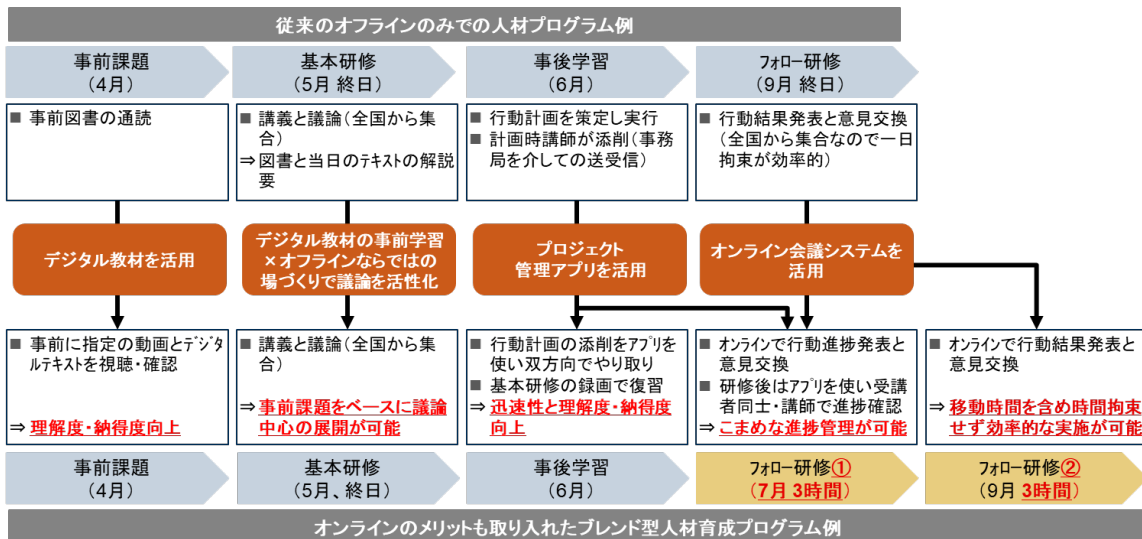


図表3 オンライン・オフラインの人材育成機会・手段



(出所) 当社作成

図表4 ブレンド型人材育成プログラムの例(管理職育成プログラム)



(出所) 当社作成

(2) オフライン・オンラインの選択肢を適切にブレンドする

それでは、実際にこれらの選択肢をブレンドして実際のプログラムを設計することを考えてみよう。経営者もしくは人材育成担当者が「これはぜひ受講してほしい・使ってみよう」と思う選択肢を自由に選んでブレンドすればよいというわけではない。例えば、Web会議システムの活用経験がない(または不慣れな)新任課長層に対して、オンラインで「管理職の役割認識のためのワークショップ(役割についてのディスカッションを行う等)」を開催しても、役割を考える以前に Web 会議への適応で必死になり、ワークショップどころではなくなってしまうだろう。

従って、企業や受講対象となる従業員の実情や育成課題に応じてオフラインとオンラインを適切にブレンドした人材育成プログラムを設計することが求められる。そのために、以下の5点を考慮する必要がある。

### ① 育成する目的と具体的な成長イメージはどのようなものか

まず、対象の従業員に「このプログラムを通じて何を得てほしいか・どうなってほしいか」という目的を明確にする必要がある。端的に言えば、「知識習得」なのか「気づき獲得」なのか「行動変容」なのかということである。併せて、プログラム受講後具体的に何ができるようになってほしいのかという育成後の具体的な成長イメージも明確にすることが求められる。

これらを明らかにすることで、育成を「一方向」「双方向」のいずれをメインにして行うかを方向づけすることができる。

### ② 育成期間はどれくらいか。また、どれくらいの時間を使うことができるか

次に、育成に費やすことのできる期間や時間を検討する必要がある。時期や日程の制約があるか、期日があるか、仕事時間中や隙間時間での学習を許容するか等によって組み立てが変わってくる。

これらを明らかにすることで、育成を「個人」「集合」いずれで行うか、またはそれをブレンドすることができるかを方向づけすることができる。

### ③ 育成対象となる従業員の ICT リテラシーはどれくらいか

次に検討すべきは、育成対象となる従業員の ICT リテラシーである。

これらを明らかにすることで、どこまでオンラインの選択肢を取り入れることができるかを方向づけすることができる。特に、「オンラインでのワークショップを組み込んでも円滑にかつストレスなくプログラムを受講できるか」「オンラインでも双方向に円滑なコミュニケーションが取れるか」については、確認しておく必要がある。

また、テレワークを導入していれば、育成効率を考えると、オンライン化できる機会・手段はできる限り多く組み込みたいところではある。しかし、ICT リテラシーに加え、前述①によっては集合する機会を設けた方が効果的な場合もある。「ICT リテラシーが高いからすべてオンラインで」という選択肢は必ずしも取るべきではないことにも留意する必要がある。

なお、人材育成担当者自身は、育成対象となる従業員の ICT リテラシーの把握やプログラムの検討、そして後述する「④ICT 環境がどうなっているのか」を把握できるだけの ICT リテラシーを身につけておく必要がある。

### ④ ICT 環境(デバイス、システム・アプリケーション、セキュリティポリシー)がどうなっているのか

どんなに従業員の ICT リテラシーが高くても、そもそも ICT 環境が整備されておらずデバイスが準備できなかったり、会社のセキュリティ上コンテンツにアクセスが許可されていなかったりすると、それらを使うことができない。

デバイスについては、ICT リテラシーの把握と併せて日頃どのような階層や職種でどのようなデバイスを仕事で活用しているのかを把握しておく必要がある。また、社内や部署内で使っているものと異なるアプリケーションを人材育成のためだけに採用すると従業員の習得負荷を高めてしまうので、配慮が必要である。

特に留意したいのはセキュリティと利便性の折り合いである。会社のセキュリティポリシーによっては、デジタルコンテンツ・アプリケーション等のツール自体が利用不可となっている(もしくは利用に際し機能制限がかかる)可能性もある。従って、情報システム・リスク管理部門への確認とともに、当該ツールの利用環境や環境ごとの利用可能機能を事前に把握する必要もある。

また、テレワークの場合、データ容量制限のかかったモバイルルーターやテザリング機能を使っていると速度遅延やデータ容量オーバーによって途中でプログラムを退席せざるを得なくなることがあるため、当該プロ

グラム遂行時にネットワークダウンしない(もしくはそれを最小化できる)環境が確保できるかも事前確認する必要がある。

#### ⑤ どれくらいの予算を費やせそうか

オフラインとオンラインによる人材育成の選択肢が増えたことによって、プログラムとして様々な機会・手段を組み合わせることで設計できることになるが、一方で企業としての予算もある。例えば、学習者の課題に沿って有名経営者に講話してもらうことが部長の経営マインドを高めるためには最適であったとしても、そのためには莫大な講師料がかかってしまうことが多い。従って、代替手段として有名経営者のインタビューを集めた動画コンテンツサイトをプログラム期間中に契約したほうが、安価に収めることもできる。もちろん、「学習機会を出来るだけ多様に提供したい」と多くのデジタルコンテンツを導入すれば、それだけ予算もかさむ。

つまり、①～④を総合的に勘案しつつ費用対効果を考慮したうえで、プログラムを企画することが必要となる。

#### おわりに

ビジネスの主戦場がオンラインにシフトしていくことで、多くの企業そしてビジネスパーソンはスピーディかつボーダーレスなビジネス環境の下で成果を出さなければならなくなる。そのようなビジネス環境においては、求められる知識や技能を迅速に学ぶ必要性は日に日に増してくる。

一方で、人と人が直接対面して深く議論をしたり、「現地現物」で見て触れたりするからこそ得られる気づきや行動変容のきっかけもある。

企業・組織として、それぞれの実情や育成課題に応じたブレンド型人材育成によって「学びを止めない」ことが、「With & Post コロナ」のビジネス環境を生き抜くうえでは求められるのである。

#### － ご利用に際して －

- 本資料は、信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。