

I. まえがき

A. 研究の背景

e ラーニングの普及や定着について日本国内の企業では、企業規模によって違いがある。例えば、従業員規模別の e ラーニング導入率は、5000 人以上の規模の企業では 86.1%であるのに対し、300~999 人規模の企業では 29.5%である (e ラーニング白書 2006/2007 年版, 2006)。

その普及の格差には、e ラーニング導入の目的 (e ラーニング導入企業) の上位 5 項目の、研修の効率化 (時間短縮) ; 69.0%、修了率の向上等 ; 53.0%、集合研修の補足 (予習復習等) ; 32.0%、業務展開上必要なプログラム ; 28.0%、研修の効率化 (コスト削減) ; 18.0%などから時間短縮を含めたコストメリットが発揮され易い大企業などでは大きな要因であることが分かる。しかし、一方で e ラーニング導入と定着にはチャンピオン要素 (リーダーシップ、学習文化、技術基盤、財務支援) が不可欠であるという議論がある (Waight & Stewart, 2005)。

企業が e ラーニングを導入しようとするとき、導入を先導する部門や部署、あるいは経営陣のリーダーシップや企業内のコンピュータネットワークをはじめとした学習者である従業員の PC リテラシー、IT サポート体制の充実、そして導入にかかる費用の予算的措置が必要であろうことは容易に理解できる。しかし、学習文化はどうだろうか。

学習文化については、企業を対象とした「学習する組織」への変革をテーマとした議論が多くなされている。しかし、「学習する組織」の定義そのものが研究者によって異なる。例えば、どのような状態であれば「学習する組織」であり「学習文化」があるといえるのかなど曖昧な点があり、共通認識としての明確な定義はない。従って、Waight 等が「学習文化」を e ラーニング導入を成功に導く不可欠な要素としていることには疑問がある。「学習文化」は、e ラーニングの普及や定着に不可欠な要素 (普及や定着の前提) なのではなく、むしろ、e ラーニングの導入によって組織内の「学習文化」が変わっていく、つまり組織の学習文化の変革が推進されるのではないかと考える。

国内における e ラーニング元年を 2000 年とした場合、既に定着している企業が多くある。そして、e ラーニングが定着した企業内に起きた変化を見ることで、「学習文化」や「学習する組織」への変革を確認でき、上記の仮説を確認できるのではないかと考えた。

B. 研究の目的

eラーニングが導入され定着している日本企業において、学習文化は導入・定着の前提となっていたのか、なっていたとしたら、それはどのような学習文化だったのか。また、導入によって組織の学習文化はどのように変化したのか、あるいは導入によってどのように変革させようとし、その結果はどうだったのか。それらの変化内容から特に学習文化（企業内にあっては学習する組織）の変革指標を抽出することによって、eラーニングの仕組みを、組織変革のツールとして活用できることを明らかにすると共に変革指標を含むeラーニングシステム設計の方向性について提言を行う。

C. 研究の方法

この研究の目的でもある、eラーニング導入と定着には「学習文化」が不可欠であるかどうかを調査するために Waight & Stewart の方法論を取り入れ、企業の eラーニング責任者へ直接インタビューする方法をとった。ただし、本研究では、Waight 等が行った電話インタビューではなく、サンプル企業を直接訪問し対面でのインタビューを実施した。

インタビュー項目は、Waight 等が行った3つの質問に加え、「学習する組織」への変革指標を抽出するための eラーニング導入の前後の変化についての質問項目を追加した。具体的には、Garvin (1993) が学習組織構築のためのマネジメントツールで提示した5項目（詳細は、II. A. 3 Garvin の5つのマネジメントツールを参照）に加え、組織の変化についてのオープンな質問によって担当者が意識している eラーニングと組織の変化についての主観的なデータの収集を試みた。

収集されたデータの分析は、Waight & Stewart と同様にレポートから彼らの指摘するような「学習文化」の要素の抽出を試みた。また、変化についての項目と Garvin のマネジメントツールとの整合を分析し、具体的な指標を抽出することとした。

D. 研究結果の概要

1. eラーニング導入の前提としての学習文化について

日本国内の企業における e ラーニングの導入目的は、集合研修の効率化（時間短縮）、学習コースの修了率の向上が重視され e ラーニング導入企業は、その 51%が満足している・やや満足していると答えている（e ラーニング白書 2006/2007 年版 2006）。ここからも分かるように多くの日本企業は、研修効率や修了率の向上を明確な導入目的とし、ことさら普及や定着の前提として学習文化を意識していないかのように見受けられる。

e ラーニングは、研修の効果や効率を向上させるためのツールとして使われてきたとはいえ、このようなツールが組織的に活用されてくれば何らかの影響が組織文化に現れてくるのではないかと考えられる。それらの変化の中で、学習文化を形成するあるいは組織変革を促すようなコミュニケーション方法の多様化を指摘できる。

2. e ラーニング導入・定着によって顕在化した変革項目

顕在化した変革は、インタビューの結果からは得られなかった。それは、e ラーニングの導入が「個人情報の保護に関する法律」（平成 17 年 4 月 1 日全面施行）に関する全社員を対象とした教育の実施を契機としてなされたことから、当初から効率、コストおよび効果面でこれまでの社員教育と既製コンテンツを活用した場合の比較においての認識であったことが分かった。従って、投資対効果の視点で変化したとの認識はあるものの e ラーニングと「学習する組織」を結びつける変革は認識されていないとの結論である。

3. 組織変革の指針

インタビューの結果からは組織変革の指標は得られなかったが、企業の期待する e ラーニングの有効活用についての可能は調査で分かった。それは e ラーニングが組織変革に影響を与えるためには、人事考課にもつながる社員教育としての明確な位置付けがなされることと自社特有の学習コンテンツの活用にあると思われる。この 2 点が十分に考慮されることで、これまで行われてきた社員教育や研修との統合が図れ、組織変革への発展を望むことができると考える。また、Garvin の 5 つのマネジメントツールと併せて e ラーニングが組織変革に与える影響を掴むことができると考える。

E. 論文の構成

本論文は、I. まえがきで研究の背景、目的および方法、研究結果の概要を示し、II. 「学習する組織」の指標作成で「学習する組織」に関する先行研究、特にそのフレームワーク、学習組織への変革方法、管理ツールについて紹介をし、反証対象である Weight & Stewart (2005) の e ラーニング概念モデルおよびケーススタディを紹介した上で、その吟味を付け加えた。ここでは Weight & Stewart が行ったインタビューを日本国内の企業へ追試という位置づけで行うとともに、e ラーニングシステムがもたらした変革についての質問項目の検討を行った。III. インタビュー実施および結果の評価では、調査対象企業の抽出およびインタビュー結果を紹介し、変革指標の評価を行った。IV. 結論では、学習する組織と e ラーニングの関係、組織変革を推進する e ラーニングシステム設計の方向性についての提言を行い、今後の課題を提示した。

II. 「学習する組織」の指標の作成

A. 先行研究の成果

「学習する組織」および「組織変革」についてはさまざまな先行研究がある。「『学習する組織』の5つの機能」(Senge, 1994)では、フレームワークとしてシステム思考、自己実現、メンタルモデル、共有ビジョン、チーム学習それぞれの機能について言及されている。また、「『学習する組織』へのブレークスルー」(Argyris, 1994)では、シングル・ループ学習とダブル・ループ学習について提言がされ、「学習する組織」への変革はダブル・ループの学習によって促進されるとされている。そして、「実践段階に入った『学習する組織』」(Garvin, 1993)では、学習組織構築のためのマネジメントツールが提案されている。以下にそれぞれの知見について確認をする。

1. 「学習する組織」の5つの機能

「学習する組織」という概念はArgyrisによって提唱された“学習と成長意思をもった人間に、成長の機会を与えながら自らも学習し進化する組織”という考え方から、Sengeによってそのような組織が持つ5つ機能を導き出され、その具体的な学習領域として提示された。以下にそれぞれの機能について紹介する。

- a) システム思考：あらゆる事物・事象を相互に関連し合う「システム」として捉える見方をいう。我々の身の回りで起こる事象は、いろいろな要素やシステムが相互に関わり複雑になってきており、単純に原因・結果といった線的なつながりだけでは捉えることができなくなっている。

この複雑なシステムの根底にある構造と変化のパターンを捉える思考をいい、「学習する組織」を実現するための他の4つのアプローチを統合するものとして位置づけられている。

b) 自己実現：「学習する組織」が成立するための個人レベルでの必要条件であり、自分がどうありたいかという個人ビジョンと現実の姿の間にあるギャップがクリエイティブテンション（創造的緊張）と呼ばれる個人の成長に向けた推進力を作り出すとされている。

c) メンタルモデル：私たちの心の中に固定化された暗黙のイメージや仮説を意味する。組織のメンバーが共有している会社や市場、競争相手に関する“常識”や“認識”や“思い込み”などがメンタルモデルであり、これを浮き上がらせ、検証し、改善することが変化と新しい行動を生み出す基本になるとされている。

d) 共有ビジョン：組織内のあらゆる人々が共通して持つ「私たちは何を創造したいのか」「自分たちはどうありたいのか」ということに関するビジョンをいう。上からの押しつけではなくビジョンに共感し組織メンバーがその「意味を共有」することが焦点とされている。

e) チーム学習：チームのメンバーが求める共通の成果を生み出すために、協働でチームの能力を伸ばしていくプロセスを意味する。意見交換とディスカッションの2つの会話スキルが重要な鍵とされている。

2. シングル・ループ学習とダブル・ループ学習

Argyrisは、組織学習を“誤りを見つけ、修正するプロセスである”と定義し、その「誤り」とは、“学習を妨げる情報や知ったかぶり”だとしている。それぞれの特徴は、以下の通りである。

a) シングル・ループ学習：“組織へのロイヤルティが高く、勤勉で、協力的だが、つまるところ自己防衛的な人材や組織に見られる、線型的な思考である。従って、自己完結的であり、クローズド・システム（閉鎖系）である。”

業務に置き換えた具体的な考え方では、“業務プロセスでのエラーを発見し、修正しながら行動水準を高めようとする学習”、“すでにある管理体制の枠組みの中で行われ、統制・安定性・現

状維持などの慣性に左右される” “既存の揺るぎない方向性に基づいた改善に終始することになり、うまくやっていることをさらにうまくやろうとするにとどまる低次の学習と見なされる” (上田, 2004) と、考えることもできる。

b) ダブル・ループ学習: “事象や状況にふさわしい情報と知識に基づいて行動し、自由闊達で忌憚のない議論、臨機応変な意志決定、変化を奨励する人材や組織に見られる非線形な思考である。他に学び、オープン・システム (開放系) である”。

業務に置き換えた考え方では、“前提となっている管理の方向性を正し、新たな枠組みの中で高次の学習を追求する” (上田, 2004) と、考えることもできる。

3. 学習組織構築のためのマネジメントツール

Garvin は、「学習する組織」を“知識を創造、獲得、トランスファーする技術を持ち、既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映して変容することができる組織”と定義している。この定義では、新たな知識を新たな行動に反映する学習プロセスに注目し、そのマネジメントの重要性を主張している。そして、その行動を具体的にマネジメントする5つのツールを提案している。その5つのマネジメントツールは、以下の通りである。

a) システムチックな問題解決手法: 科学的手法に基づいて問題解決する合理的な思考の訓練や、細かなことを見逃さない態度についての変化をマネジメントする。すなわち、勘や仮説でものを言うのではなく、証拠やデータに基づいた推論を行う形での問題解決手法などがマネジメントの対象となる。

b) 新しい考え方や方法の実験: 新しい知識をシステムチックに探したり、確かめたりする実験をいい、小さな実験が日常業務のなかで継続的に行う取組みがあるかや、形態や規模を大きくしてモデルプロジェクトとして行うような形の実験があるかがマネジメントの対象となる。

c) 自社の経験や歴史からの学習: 自社の成功や失敗を振り返り、それらを体系的に評価し、そこからの教訓を記録し、従業員に分かるようにするための体系立てられた行動や仕組み、方法などの学習スタイルがマネジメントの対象となる。

d) 他社の経験や好例からの学習：外部から学ぶ体系的なアプローチがマネジメントの対象となる。ここでは学習は、受容的態度が無いところでは起こらないことが前提であり、批判や問題に対してオープンなスタンスでよく人のことを聞く文化を持つことが重要とされている。

e) 知識の迅速で効果的な組織内へのトランスファー：獲得された知識を組織全体に素早くトランスファーするアプローチがマネジメントの対象となる。書面や口頭、レポート、見学会や訪問、人事ローテーション、研修、標準化などの行動があるが、知識は人に密着していることから如何に早く広く共有化されるアプローチを行っているかが重要とされている。

このように Senge は、「学習する組織」のフレームワークを定義し、Argyris は「学習する組織」への変革の方法論を展開した。そして、Garvin は「学習する組織」への変革管理の視点を追加した形となる。しかし、「組織変革」については組織文化、言い換えれば企業文化の変容に関わることであり、前述のフレームワーク、方法論、マネジメントツールが有効に機能するには、組織文化の変容における2つの原則、すなわち「生き残りの不安あるいは罪悪感が、学習することへの不安よりも大きい」ことと「生き残りの不安を増大させるよりはむしろ学習することへの不安を減らしている」ことを確認し、変容に対する心理的な安心感を与え、学習することへの不安を減らさなければならないという知見もある (Schein, 1999)。

e ラーニング以前 (e ラーニング元年以前) からこのように「学習する組織」への変革は多くの議論を生んでいた。「学習する組織」への変革プロセスを日々模索しているのが、企業組織の実情ではなかろうか。その中、これらの知見を活用し「学習する組織」へ変革を推進する e ラーニングシステム実現への提言を目指したいと考える。

一方、Waight & Stewart (2005) は、企業内教育における e ラーニング概念モデルを提起し、e ラーニング導入・定着 (成功と言える状態) のさまざまな要素を示した。特にチャンピオン要素 (リーダーシップ、学習文化、技術基盤、財務支援) は、不可欠なものとしている。ここでは Waight & Stewart の e ラーニング概念モデルを紹介し、これまでの「学習する組織」および「組織変革」の議論からこの概念モデルへの考察を行う。

4. Waight & Stewart の e ラーニング概念モデル

Waight & Stewart (2005) は、米国では e ラーニングが企業内のトレーニングおよび人材開発の重要な構成要素となり、対面トレーニングより少ないコストで、いつでもどこでもジャストインタイムに実施される柔軟性を持つ学習であり、会社にとってますます魅力的になってきたと言及した。しかしながら、大学等のアカデミック環境でのオンラインによる成人学習者の評価方法が一定の注目を受けていることに対し、企業内教育での e ラーニングによる成人教育の評価方法については、ほとんど知られていないことを指摘している。

彼らは、e ラーニングに関わる先行研究の成果から抽出したインストラクショナル・デザインで検討されるニーズ分析や学習環境分析、遠隔教育の成功要因の知見、学習理論などのさまざまな要素と成果を結びつけ企業内教育という特定の状況で概念フレームワークを提案した。

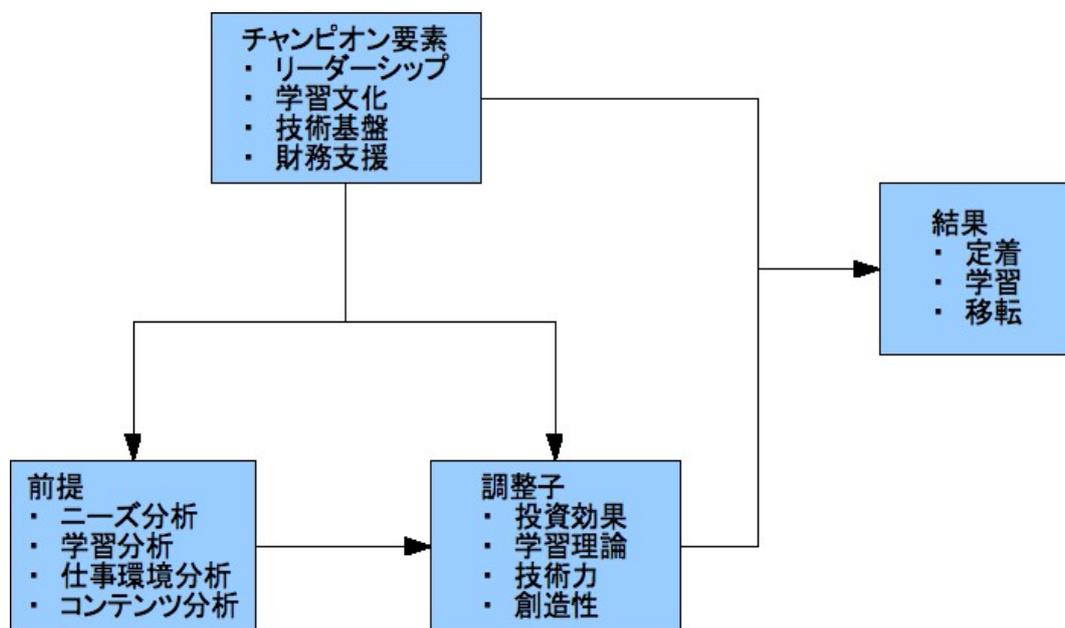
概念フレームワークは、e ラーニングのさまざまな視点からの構成要素を事前調査段階、設計・開発段階、評価の段階でグループ分けすると同時に、開発プロセス全体に影響する要素を切り出しチャンピオン要素と名付け、これらの要素が各々のプロセスで同期しながら e ラーニングの成果へ導いているとの仮説を立てた。

提案された概念フレームワーク仮説の検証は、ケーススタディの論文としてまとめられ、そこには米国を代表する大企業 4 社の事例を、それぞれの企業の e ラーニングチームのメンバー総計 9 名への電話インタビューで収集・分析し、提案した概念フレームワークの正当性から e ラーニング概念モデルと主張している。その仮説段階では、概念的なフレームワークと表現した。厳密にはこの時点では、チャンピオン要素から調整子へ出された矢印は、調整子の枠の外（結果へ伸びる矢印上）へ向かっていたが、検証後にその矢印を直接調整子枠に向けた形に修正されている。それと同時にこのフレームワークは、検証ができたことにより e ラーニング概念モデルであると主張している。

a) e ラーニング概念モデル

e ラーニング概念モデルは、下図のようにさまざまな要素を 4 つの枠にまとめその関連性を表現している。前提とはインストラクショナルデザインの ADDIE モデルの分析フェーズに相当する。調整子とは e ラーニングに関わるメンバーあるいはスタッフの個人に備わった能力（知識とスキ

ル)を表している。チャンピオン要素は、前提と調整子をさまざまな場面で支える不可欠な要素として特別に切り出される形で表現されている。結果は、eラーニングがもたらす成果を現している。



(1) チャンピオン要素(Championing factors)

チャンピオン要素については、以下の説明がされている。

“Chute、Thompson、Hancock(1999)が遠隔学習の成功のための決定的な分野として学習プロセス、人々および技術を識別したことに対し、我々は企業内教育におけるeラーニングは「リーダーシップ」「学習文化」「技術基盤」および「財務支援」の4つのチャンピオン要素を必要とすることを提案する”、“遠隔学習のように、我々は、eラーニングはすべてのチャンピオン要素の効果的な統合に依存すると考える”。しかし、チャンピオン要素のそのそれぞれについて具体的に定義している記述はない。

- (a) リーダーシップ：eラーニングチームのものが示されている。
- (b) 学習文化：eラーニングチームの学習能力のようなものが示されていると思われる。
- (c) 技術基盤：コンピュータがネットワークでつながっていて、ウェブシステムが利用できる環境が整っていること、情報技術者が学習者の支援も行えるような環境を提供していること。
- (d) 財務支援：人材開発、社員教育を目的としたeラーニングシステム導入・維持にかかる費用を企業が負担できること。

(2) 前提(Antecedents)

前提とは、前述したようにeラーニング導入の事前調査・分析を意味し、どのような項目の分析が必要なのかを表現している。

- (a) ニーズ分析：ニーズアセスメント、仕事およびタスク分析は、ケーススタディと目標パフォーマンス問題などを分析し、関連したシナリオを識別する。
- (b) 学習分析：教育レベル、学習スタイル、態度、特定のトピックに対する背景知識およびeラーニング環境で、もし適切に取り扱わなかったなら、学習の成功を阻害するもっとも重要な技術スキルなどの情報を明らかにする。技術関連知識、スキルおよび態度の開発は、パフォーマンスおよび成人学習者の自己効力感の主要な前提条件となるなど。学習分析とされているが、内容は明らかに学習者分析である。
- (c) 仕事環境分析：個人および組織レベルで行われる設計、開発、配布に利用可能な技術についての分析など。
- (d) コンテンツ分析：注意持続時間および記憶を助ける情報のシーケンスおよびチャンクを識別する。

(3) 調整子(Moderators)

調整子とは、eラーニングチームに求められる能力としている。それは成人学習者を評価できることを含み、個人、グループおよび組織レベルでパフォーマンスに影響を与えるビジネスソリューションとしてのeラーニングに取り組むため、メンバーは投資効果、学習理論、情報技術および創造性に関する能力を有してなければならないとされている。

- (a) 投資効果：投資効果の評価方法を企業あるいは事業全体の視点で評価できるかどうかといった視点
- (b) 学習理論：成人学習理論を理解し、eラーニングに取り込んでいるかといった視点
- (c) 技術力：LMSの活用も含めた技術対応能力とスキル、そしてトレーニング部門と技術部門との業務連携といった視点
- (d) 創造性：リーダーシップと自主性に基づいた創造的な活動を実施しているかといった視点

(4) 結果(Results)

結果とは、前述の前提、調整子がチャンピオン要素と同期しながら支援されたときに得られる e ラーニングの成果を表すものである。

- (a) 定着：前提、調整子、チャンピオン要素が相互に同期しながら達成されたときに e ラーニングが定着するといった視点
- (b) 学習：学習の成果そのもの
- (c) 転移：学習成果の仕事への転移についての視点

b) 方法論

(1) 調査設計

Waight 等がこの研究で使った方法は、ケーススタディである。ケーススタディの活用については、“実生活文脈における同時代の事象を調査する経験的な問いであると、Yin(2003)は明言している”ことを引用している。研究の目的は、e ラーニング環境においてどのように成人学習者が評価されるかを調査することだった。以下の質問がデータ収集を誘導した：

- (a) あなたの組織において e ラーニング文脈は何ですか？

What is the e-learning context in your organization?

- (b) e ラーニング環境において成人学習者は、どのように評価されていますか（有用ですか）？ How is the adult learner valued in the e-learning environment?

- (c) 企業内の e ラーニング環境で成人学習者を有用であるには、なにを考慮しなければなりませんか？ What considerations must be addressed when valuing the adult learner in e-learning environments within corporate settings?

上記の質問を電話インタビューで実施し、相手の承諾のもと録音した内容を文章に書き起こした。文章化したものは、インタビュー先へ送付し、その正確性を確認した後、データとして分析を行っている。

(2) サンプル

この研究のサンプルは、現在の e ラーニングを導入後少なくとも 3 年以上継続して活用した実績があり、フォーチュン 500 社に含まれる 4 社、9 人の e ラーニングデザイナーのものである。サンプルとなっているのは、小売り、保険、エネルギーサービス（ハリバートン社）および技

術産業（ヒューレットパッカート社サービスワークフォース事業部）の各業界を代表する会社である。

c) 結果

(1) インタビュー結果

Waight & Stewart が行った4社の個別のインタビューレポートの分量と結論を以下に示す。

(a) 保険会社

単語数：1479、文字数：9677

結果：“eラーニンググループは、eラーニングコースを全社規模で提供している。回線容量および高度なシミュレーションテクニックを活用した開発スキルの不足が顕在しているが、チームは、彼らが設計したコンテンツが適切で有意義であることを保証することで、学習者を引き留めている。有意義性は、運営委員会とコンテンツや組織にとってベストシナリオを表現することができる内容専門家とともに働くことによって実現されている。有意義性は、会社構造および文化を意識したテーマのテンプレートをつくることでeラーニング設計に取り込まれもしている。学習者制御を提供するコンテンツ遷移と提示は、学習者—コンテンツ間の相互作用をし、規格およびアセスメントはさまざまな方法でやりとりし学習プロセス情報を提供することで学習者を励ましている。3-4画面の後の強制的なインタラクションや15分以下のモジュール規制は、情報過多を防いでいる。全体的に、このチームは、eラーニングの設計において成人学習者を評価することに積極的である”とまとめている。

(b) ハリバートン社

単語数：2263、文字数：14690

結果：“eラーニングチームは、eラーニング環境において成人学習者に役立つ方法を継続的に探している。成人学習者の評価は、eラーニングチームのインストラクショナルデザインプロセスと世界規模の技術インフラの創造的な利用と応用に帰する。eラーニングデザインは、世界中の顧客と成人学習者のニーズに合わせ、音声ガイドによる学習機会をうまく使おうとしている”とまとめている。

(c) 小売りチェーン店

単語数：1532、文字数：9947

結果：“eラーニングチームは、人材資源、時間、金、回線容量の問題があるけれども、彼らはやる気があり、彼らのeラーニングは成人学習者に役立つために改善すると自信をもっている。デザイナーは、テンプレートの完成をたいへん心待ちにしている、なぜならばそれは彼らの設計および開発時間を減少させるのに役立つからだ。それに、eラーニングデザイナーは、他のトレーニングと開発部門から2名のメンバーを顧客とのミーティング、パフォーマンス問題分析、オブジェクト設定などのeラーニングプロセスやインストラクショナルデザインプロセスを活用した初期コンテンツ開発などのトレーニングに参加させることを希望している。このタイプの専門技術は、コーディングおよび開発に焦点を合わせた既存のデザイナーの助けとなる。緊急とはいえ、小売りチェーン店におけるeラーニングは、成人学習者を尊重しそのミッションを進展している”とまとめている。

(d) ヒューレットパッカート社サービスワークフォース事業部 (HPS WD)

単語数：1945、文字数：12786

結果：“eラーニングチームは、eトレーニングとeラーニングを世界規模で展開するスタッフに提供している。デザイナーのチームは、多種多様な技術ツールを大いに活用している。デザイナーであるにもかかわらず、準備分析に設計、開発、学習ソリューションの配置に使えるのはどの技術が適当であるかをすぐに同定することができる。それにもかかわらず、これらのデザイナーは、eトレーニングとeラーニングでの成人学習者を評価し最善を尽くしている”とまとめている。

(2) 概念モデルの比較分析

Waight & Stewart は、インタビューによって得られたデータから概念モデルを構成する要素の有無を、それぞれの企業を比較する形で分析を以下の通り行っている。これらの要素をどのようにデータ（インタビューレポート）から抽出したかについての具体的な説明はないが、ニュアンスとして読み取れる。

Waight&Stewart 概念モデル	保険会社	エネルギー サービス 企業:ハリバートン	小売り チェーンストア	HP サービスWD
チャンピオン要素				
リーダーシップ	×	×	×	×
学習文化	×	×	×	×
技術インフラ	×	×	×	×
財務支援	×	×	×	×
前提				
ニーズ分析	×	×	×	×
学習者分析	×	×	×	×
仕事環境分析	×	×	×	×
仕事分析	×	×	×	×
コンテンツ分析	×	×	×	×
調剤子				
投資効果				
学習理論	×	×	×	×
技術インフラ	×	×	×	×
創造性	×	×	×	×
成果				
定着(取り組み)	×	×	×	×
学習	×	×	×	×
学習転移	×			

それぞれの要素が確認されたところは、“x”印を記入されている。

(3) Waight & Stewart の結論とその吟味

これらのケーススタディからの導き出された Waight & Stewart の結論は、企業内教育の e ラーニングによる成人学習者は評価（有意義）できることである。e ラーニング概念モデル（特にチャンピオン要素）の正当性に言及する一方で、それぞれの要素の出現度合いを議論するにはもっとサンプル数を増やさなければならないとも言及している。

ケーススタディの内容からすると、e ラーニングを成功に導くための各企業の e ラーニングチームに不可欠な要素と受け取れる。また、概念モデルも e ラーニング導入や推進を担う e ラーニングチームのフレームワークと考えるべきではないか。専門の部署が、職務として行っている e ラーニングを、その職務部署にインタビューして成功要因を導き出したことから、このようなモデルになったのであろうと理解できる。しかし、組織に対する e ラーニングの成功要素を一部門のポテンシャルをもってモデル化するのであれば e ラーニングチームに要求される能力モデルとする方が妥当であると考えられる。

分析について、例えば、調整子の「創造性」では、創造性を発揮する人は自立的で積極的であることから「リーダーシップ」があり、問題に対する改善やアイデアを生み出すことから「学習文化」が備わっていると判断されているように思われる。繰り返しになるが、これは個人や一部署が組織全体に影響を与えeラーニングの定着を決定づけるという結論と受け止められかねない。eラーニングと「学習文化」は、組織の特性として議論されるべきではないかと考える。

B. 学習する組織の指標

1. 「学習する組織」の5つの能力

Senge(1994)の提唱する「学習する組織」が持つ5つの能力は、企業を含めたさまざまな組織に広く受け入れられている。ここでは「学習する組織」が持つであろう能力と「学習する組織」への変革マネジメントツールを統合し、能力変革の指標を考察する。まず、5つの能力についての確認を行い、変革マネジメントツールとの整合性を吟味する。

- a) システム思考：問題解決などがどれだけ組織内でシステムチックに行われているかや、ダブル・ループ学習の仕組みなどが組織に定着しているような状態が考えられる。従って、マネジメントの対象として扱える。
- b) 自己実現：個人が考えるあるべき姿と現実のギャップを把握することは、個人でのみマネジメントが可能であり、結果として現れた行動をマネジメントすることになる。また、これは共有ビジョンとも関連があり、組織ビジョンと密接につながる。従って、仕組みとしてのeラーニングではなく経営ビジョンや方針といった組織目標が対象であるため、変革の指標としては適当でないと考える。
- c) メンタルモデル：自身の思い込みや常識といったことに気付きをもたらすには、外から学ぶ姿勢や態度が重要である。これは他社の事例など外部から学ぶ仕組みをどのように組織に取り込んでいるかなどがマネジメントの対象となり得る。
- d) 共有ビジョン：個人のビジョンと結びついた共有された組織のビジョンは、自己実現と同様に変革の指針としては適当でないと考える。
- e) チーム学習：コミュニケーションスキルを通じての協調的な学習は、学習の転移に通じると考えられる。従って、組織としてどのような知識のトランスファーの仕組みを体系的に取られているかなどマネジメント対象となると考える。

以上の考察から、自己実現と共有ビジョンを除いた他の3つの機能は変革のマネジメントツールと整合すると考える。

2. eラーニングによる組織変革の指標

組織の変容に対する原則が存在するかを E. H. Schein の変容における2つの原則を指標としたい。Schein は、学習の環境を整えるためには心理的な状況を創出されなければならないとしている。すなわち、生き残りの不安（罪悪感）vs 学習することへの不安のバランスをどのように崩すかが問題で、学習の心理的環境が整ったときに確認できる2つの原則の働きに言及している。すなわち、以下の2項目である。

a) 生き残りの不安あるいは罪悪感が、学習することへの不安よりも大きい

b) 生き残りの不安を増大させるよりはむしろ学習することへの不安を減らしている

ここでは、学習が如何に組織的に支援されているかを、学習のし易さの視点で考えると、

c) eラーニングは、就業時間内でも利用が可能か

e) 学習することが組織に役立つとの共通認識があるか

など、学習することの罪悪感や不安がないかが指標となる。

C. インタビュー項目

インタビュー項目は、Waight & Stewart の追試、変革マネジメントの視点、組織の変化そのものについて行うよう以下の項目を決めた。

1. Waight & Stewart のインタビュー項目

a) あなたの組織において eラーニング文脈（導入動機や位置づけ）は何ですか？

b) eラーニング環境において成人学習者は、どのように評価されていますか？

c) 企業内の eラーニング環境で成人学習者を評価するとき、なにを考慮しなければなりませんか？

2. 「学習する組織」への変革マネジメントツールから

a) システムチックな問題解決手法：あてずっぽうにではなく科学的手法に基づいて問題を診断する（PDCAサイクルのほか、仮説設定・仮説検の手法など）（※予備調査後に追加）

データを整理したり、推論を引き出すための単純な統計的手法の利用（ヒストグラム、パレート図、散布図、特性要因図）（※予備調査後に追加）

- b) 新しい考え方や方法の実験：日常の実験、モデルプロジェクト（※予備調査後に追加）
- c) 自社の経験や歴史からの学習：組織的な取り組みについて（※予備調査後に追加）
- d) 他社の実験や好例からの学習：組織的な取り組みについて（※予備調査後に追加）
- e) 知識の迅速で効果的な組織内へのトランスファー（※予備調査後に追加）

3. 組織の変化について

e ラーニング導入前と後を比較するような内容とし、意図したことがあったかどうか併せて質問を準備した。

- a) e ラーニングは、就業時間内でも利用が可能か（※予備調査後に追加）
- b) 学習することが組織に役立つとの共通認識があるか（※予備調査後に追加）
- c) e ラーニング導入前と後でどのような変化を見ることができるか
- d) 予想していた変化は、何か
- e) 予想していなかった変化は、何か
- f) 組織にとって良いと思われる変化は何か
- g) 組織にとって良くないと思われる変化は何か
- h) 具体的に、どれくらい変化したか
- i) 良くない変化の対策は考えているか
- j) それはどのような対策か
- k) 将来的に、その変化は継続すると思われるか
- l) 将来的に、その変化は収まるとと思われるか
- m) 将来に起こると予想される変化は何か

III. インタビュー実施および結果の評価

A. 調査組織の選定

サンプル企業を選定するに当たり、Waight 等と同様に以下の項目を条件とした。

- ・有効活用している
- ・e ラーニング導入後少なくとも3年以上の活用実績がある
- ・現在も活用している

ただし、インタビューは対面方式で実施されるため筆者の生活圏から容易に訪問可能な企業を10社選定した。事前にeラーニング実態について確認を電話で行い、研究への協力の承諾と訪問の約束を行った上で実施した。インタビューを受ける対象者は、各企業のeラーニング責任者あるいは社内教育責任者とした。

1. サンプル

以下の候補を選定時に掲げ、予備調査後、調査先の訪問を行った。

- a) 予備調査：住宅機器メーカー:eラーニングは、知識習得型のカフェテリア方式と強制的に受講させる方式を取り入れている。
- b) エネルギー産業：本調査実施（A社）
- c) エネルギー産業：本調査実施（B社）
- d) 教育サービス：eラーニングは、職員向けには継続的には行っていない。テーマ毎を単発で実施（例：個人情報保護、コンプライアンス等）しているため、人事教育としてのeラーニングの位置づけはない（電話インタビュー：IT教育推進室）
- e) 運輸サービス：eラーニング未導入
- f) 金融サービス：コンタクトできず
- g) 情報サービス：eラーニングは、自己啓発の一環として日能研がとりまとめ企業として、通信教育を提供している。
- h) 建設業：コンタクトできず
- i) 住宅サービス：eラーニング未導入
- j) 外食サービス：eラーニング未導入
- k) 電機メーカー：eラーニング中断
- l) 食品メーカー：eラーニング未導入

B. インタビューの結果と評価

1. 予備調査

インタビュー項目の有効性を確認する目的で、予備調査を行った。予備調査では大手メーカーで以下の通り実施した。

- a) Waight & Stewart のインタビュー項目：

(1) あなたの組織においてeラーニング文脈(導入動機や位置づけ)は何ですか?

回答:約5年前に、関連会社が開発したLMS(内容は大手ベンダーのLMS)を活用することから始まった。eラーニングは、自己啓発講座と内定者向け商品知識習得に主に活用されている。主なコンテンツは、コンプライアンス、CSR、電話対応基礎マナー、環境、商品、ユニバーサルデザイン等、全社員が知っていなければならないような内容になっている。履修については、強制のものとそうでないものがある。従業員の教育は、主に通常行っている通信教育講座、集合教育で行っており、一部の知識習得が主体のコースのeラーニング化を進めている。コンテンツは、テキストベースでつくられており、事後テストで合否判断を行っている。

LMSは、イントラネットでの利用を基本としているためインターネットでの利用はできない。従って、社内での利用が基本である。利用者数は社員および派遣社員(同社ドメインのメールアドレスを持っている社員が対象)の約1万6千人で、海外拠点での利用はできない。コンテンツ作成には、人事部は材料の提供に留まりコンテンツ開発は関連会社内でなされているが、インストラクショナル・デザイナーは介在していないとのこと。

LMSを使った自己啓発講座の履修は、通信教育や社内集合教育とは異なり、人事考課の対象とはなっていないが、未履修者がいた場合、本人およびその上司に履修を促す督促メールを頻繁に送信することで半強制的に履修をさせている。経営層の関与はまったくなく、人材活用推進室がeラーニングを推進している。履修状況は、管理職(部長クラス以上)は他部署の履修状況を閲覧できるようになっているため、自身の部署の履修を推進するような言動を取ることもしばしばあり、定着に貢献している。

(2) eラーニングでの成人学習者をどう評価(有意義)されていますか?

回答:従業員には、アンケートを採っていないので何とも言えないが、知らないことも多いし、商品知識については社員の情報共有としてのボトムアップ的導入として評価できると考えている。

(3) 企業内のeラーニングを成人学習者にとって有用なものにするには、なにを考慮しなければなりませんか？

回答：特に考慮はしてないが、コンテンツには音声やフラッシュなどデータが重くなるようなものは採用していない。職場によってはPC環境が整っていないところもあることから、コンテンツをダウンロードして紙ベースでの学習もできるようには配慮している。

b) 組織の変化について (何が変わったかを前後で確認)

(1) eラーニング導入前と後でどのような変化をみることができるか

回答：表だって変化は認識していない。しかし、コース履修のペースがeラーニング導入当初より早くなっていることは確認できる。履修が遅かったり、合格点に達していない場合、再履修を督促するメールを度々送られてくることから、従業員はどうせやらなければならないのなら早めにやろうとの心理が働いているのではないかとと思われるとのこと。

(2) 予想していた変化は、何か

回答：予想と言うより定着を期待していたので、それについては満足している。

(3) 予想していなかった変化は、何か

回答：社員ひとり一人が学ぼうという姿勢が見えない、変化がないこと。学習文化的なものがでてくるかと期待したが、そのようなことは感じられないとのこと。

(4) 組織にとって良いと思われる変化は何か

回答：集合教育の一部をeラーニングへ変更し、各自が自身のペースで学習できるようにしたことで結果的に履修のスピードアップが図れた。また、内定者向けに商品知識を入社前に学習させているので入社時研修のボリュームが多少軽減されている。しかし、以前の集合研修と比較してもeラーニングだから結果が違ったということではなく、効率面での利便性が感じられた。

(5) 組織にとって良くないと思われる変化は何か

回答：eラーニングが影響して良くない変化はまったく無い。害はない。

(6) 具体的に、どれくらい変化したか

回答：例えば、2ヶ月間の学習期間のコースを開設した場合、ほとんどの受講者が期間の半分くらいの時点で終了している。

(7) 良くない変化の対策は考えているか

回答：良くない変化はでてないので対策はない。

(8) それはどのような対策か

回答：無い。

(9) 将来的に、その変化は継続すると思われるか

回答：eラーニングに対する違和感をもっとなくなり、慣れによる定着は一層増すと思われる。

(10) 将来的に、その変化は収まるとと思われるか

回答：eラーニングの利用は当たり前になる。

(11) 将来に、起こると予想される変化は何か

回答：コンテンツメニューは、もっと増加され人事システムとの統合も考えられることで人材マネジメントとしての重要度が増すと考える。現在は、別々のシステムである。

c) インタビュー項目の修正について

予備調査のインタビューを通して感じられたことは、インタビューの相手がインストラクショナルデザインや教育工学と言った言葉を初めて聞いたとの返答から、eラーニングを担当しているが専門家という位置づけではない。この点は、Waight 等がインタビューしたeラーニングチームとは異なる。その為、システム的なことやコンテンツ設計についての回答も難しいものとなった。

また、教育方針そのものは過去のやり方を踏襲する一方で、実害がでないという程度でeラーニングをあたかも慣らし運転しているような状態が継続しているといった印象を持った。従って、ことさらeラーニングの効果を意識した具体的な人材開発計画のもと導入されたものではないことが分かる。

「組織変革」や「学習する組織」のテーマも、筆者の意図した会話へとは向かわなかった。このような場合、変革の指標を抽出することは困難ではないかと思われた。

Waight & Stewart が想定していたeラーニングチームとは異なるが、前提では企業の都合で計画されたことが読み取れ、コンテンツ開発は外部で行われているため調整子はどれも機能してないようにも見える。しかし、eラーニングは定着していることから、重要なチャンピオン要素では、リーダーシップ、技術基盤、財務支援は明確に読み取れるが学習文化についてはそうではないように受け取れる。

また、追加した項目は変革の指標を抽出するためのインタビューも目指したが、回答者に「変化はない」と断言された場合、変革の視点を探さなければ、その質問が終わってしまうと感じられた。また、これらの回答も主観的なものであるから、複数（今回は、回答者は2名）の回答を得ながら変化の視点を探ることも必要に感じられた。

従って、変化について質問する場合、変容の2つの原則および変革マネジメントツールを追加するようにすることとした。

2. 本調査

エネルギー産業：A社

a) Waight & Stewartの質問項目

(1) 組織においてeラーニング文脈（導入動機や位置づけ）はどのようなものですか

回答：eラーニングの導入は、約3年前にコンプライアンスを派遣社員を含み全社員（約2000名）を対象に実施したところから始まった。利用はイントラネットで活用。コンテンツは、情報セキュリティ、人権問題（セクハラ）、独占禁止法（営業向け）。主管部署がそれぞれことなる。例えば、情報セキュリティは情報システム室、人権問

題は人事、独占禁止法は法務室が担当である。コンテンツは、コンテンツベンダーからの買い取り、カスタマイズはしてない。LMSは大手ベンダーを導入している。eラーニングは、人事考課との関連はない。

(2) eラーニング環境において学習者は、どのように評価されていますか

回答：学習時間を管理しているが、就業時間内にもできるから便利だと感じて積極的に学習するグループとテストの合格者の学習時間が極端に短い学習者もいることから対策的（とりあえずやっておけば良い）に対処されているグループに分かれたように思える。

(3) 企業内eラーニングにおいて学習者を評価するとき、なにを考慮しなければなりませんか？

回答：学習時間に関しての考慮をした。コンテンツは3時間以内に終わるものにした（標準学習時間は5～6時間）、音声ができるコンテンツで当初失敗をした経験から、音声を消しても学習できるかどうかを確認して導入するようになった。

b) 「学習する組織」への変化マネジメントツールからの質問

(1) システムチックな問題解決手法

回答：風土的には、経験値を大切にすることがあり徒弟制度的な業務を展開しているの、目標にするのは先輩であることから組織的にシステムチックな問題解決とはなっていない。

(2) 新しい考え方や方法の実験

回答：特にない。

(3) 自社の経験や歴史からの学習：組織的な取り組みについて

回答：経験が重要視される業界でもあり、知識が属人的になっているので、あまり組織的な取り組みにはなっていない。

(4) 他社の実験や好例からの学習：組織的な取り組みについて

回 答：都市ガス事業者の連絡は、密に行っている。地域での情報交換は盛んに行っている。部会活動的には業態の中に存在し、組織的に組み込まれている。

(5) 知識の迅速で効果的な組織内へのトランスファー

回 答：報告書はあまり作成されていない。部門内の独自の方法で行われているであろうが、全社的には行っていない。

c)組織変化について

(1) eラーニングは、就業時間内でも利用できますか

回 答：問題なく実施できる

(2) 学習することが組織に役立つとの共通認識がありますか

回 答：ある

(3) eラーニング導入前と後でどのような変化を見ることができますか

回 答：表だった変化を感じることはない。短期間で大勢に実施するにはeラーニングしかないということから導入した経緯があり、我々実施する人事が、eラーニングの可能性を理解することができた。

(4) 予想していた変化は、何ですか

回 答：大勢に安価に教育ができるという期待くらいで、社員の変化は予想もしてなかったし、表だった変化はない。

(5) 予想していなかった変化は、何ですか

回 答：自分でやらなければならないことから、能動的な態度を期待できるのがeラーニング

(6) 組織にとって良いと思われる変化は何ですか

回 答：eラーニングだけで終わらせてしまったことから成果が見えにくかった。市販のコンテンツを導入して実施しただけであったため、今後は改善の余地がある。

(7) 組織にとって良くないと思われる変化は何ですか

回答：ない

(8) 具体的に、どれくらい変化しましたか

回答：階層別研修にもeラーニングを取り込んでいこうとしている。

(9) 良くない変化の対策は考えていますか

(10) それほどのような対策ですか

(11) 将来的に、その変化は継続すると思われますか

(12) 将来的に、その変化は収まるとと思われますか

(13) 将来に起こると予想される変化は何ですか

回答：eラーニングは、今後の可能性を感じるものである。

結果：社員全員を対象とした教育に既製コンテンツを導入しeラーニングを活用している。eラーニングの可能性を理解しながらも事業部単位で実施される教育と全社員教育の主管部署がことなるため連携した教育方針は立て難い。徒弟制度的なOJT教育が現場ではなされているのでeラーニングの仕組みを活用することでより効率的な教育が広範囲で実施できると考えている。現在活用中のeラーニングは人事考課の対象とはなっていない。また、人材教育の中でのeラーニングの位置付けも明確ではなく個人情報保護法の施行が引き金となって導入されてから、それぞれeラーニングの位置付けを明確にして活用する段階にきていると認識している。

エネルギー産業：B社

a) Waight & Stewartの質問項目

(1) 組織においてeラーニング文脈（導入動機や位置づけ）はどのようなものですか

回答：導入は、情報システム部からはじまり5年ほど活用している。LMSは、大手ベンダーのものを当時から活用しはじめた。eラーニングは、一度に多くの従業員を対象として比較的安価に実施できる点から、さまざま知識の情報の基礎レベルを目標としたことがらに活用することからを目標とした。基本的には、全社員を対象とし

て12,000人としてボトムアップ的なことがらも含めたコンプライアンスや、社員外従業員を含めたところでは情報セキュリティなどがある。しかし、eラーニングでの教育は、その履歴は管理されるものの人事考課、処遇、配置転換などには一切影響を与えない。eラーニング導入は、経営からのトップダウンではなく、人事の教育部門が主導して行い、コンプライアンス（飲酒運転を止めましょう、借金に気をつけましょうなどを含む）など全社員を対象とした内容については受講履歴・成果は経営会議での報告を行うようになっている。システムの運用は、グループ企業が行っている。

(2) eラーニング環境において学習者は、どのように評価されていますか

回答：eラーニングについての具体的な反応は、現業の現場での利用は、同僚の繁忙状況によってはやりづらい感じがあることを除いては、概ね新たな学習あるいは教育・研修形態として受け入れられており、修了率も高いものとなっている。

(3) 企業内eラーニングにおいて学習者を評価するとき、なにを考慮しなければなりませんか？

回答：市販されているコンテンツは、一度にやろうとすると2～3時間くらいの時間が必要であること繁忙期を考えると、コンテンツの学習を30分程度で終わらせるようにしたら、反応は良かった。このことからコンテンツの種類にもよるが、エッセンスだけを抽出したような内容にカスタマイズすることもある。コンテンツは市販のものやそれをカスタマイズしたものが利用されている。

b) 「学習する組織」への変革マネジメントツールから

(1) システムチックな問題解決手法：

回答：基本的にTQM活動は、全社で取り組んでいることから業務上、そのような取り組みを行っている。

(2) 新しい考え方や方法の実験：日常の実験、モデルプロジェクト

回答：職場によるが、現場サイドでは、日々実験的など取り組みは行われている反面、本社事務部門ではそのような取り組みは難しいので行われていない。

(3) 自社の経験や歴史からの学習：組織的な取り組みについて

回答：部門毎のマニュアル作成からのナレッジマネジメントが行われている。業務そのものが、経験やノウハウの蓄積がマニュアル化されたことを他社への情報提供を行っている。

(4) 他社の実験や好例からの学習：組織的な取り組みについて

回答：業界内の競争が無かった時代は、価格根拠などに他社の事例を参考にすることがあったが、昨今の自由競争では、自社のやり方を通すスタイルになってきている。また、現場サイドで他社事例を取り込むことは難しいと思われる。

(5) 知識の迅速で効果的な組織内へのトランスファー

回答：報告書、報告会などは各部署毎にしっかり実施されている。対象は、研修や教育に参加したもの、あるいは海外で教育を受けてきたものは報告会を迅速に開催するルールになっている。人事ローテーションは、部門内で行われることはある。

c) 組織の変化について

(1) eラーニングは、就業時間内でも利用できますか

回答：基本的に、就業時間内に行うことになっている。パソコンは、ひとり1台を貸与している。

(2) 学習することが組織に役立つとの共通認識がありますか

回答：あるという前提でいる。文書で度々教育・学習活動の重要性を告知している。

(3) eラーニング導入前と後でどのような変化を見ることができますか

回答：学習という面というよりは、一度に大勢に適用できるという面で費用面での効果は大きかったと理解している。意識から行動で確認できるようになるには、時間がかかるため何とも言えない。また、eラーニングだから起きた変化といえるものには言及できない。教育全体としての学習に取り組むに対する良好な変化と受け止めている。テーマによっては、コースの修了状況が早く、高いものがでてきた。

(4) 予想していた変化は、何ですか

回答：経費的な効果は、あったと理解している。

(5) 予想していなかった変化は、何ですか

回答：30分くらいのコンテンツであれば、腰を据えて学習するだとうと思っていたが、それでも2～3分で終えている人もいることから、まじめに学習に取り組む人とそうでない人がやはりいるということが分かった。

(6) 組織にとって良いと思われる変化は何ですか

回答：専門的な教育コンテンツについては、手を挙げて

(7) 組織にとって良くないと思われる変化は何ですか

回答：特にない。

(8) 具体的に、どれくらい変化しましたか

回答：ない

(9) 良くない変化の対策は考えていますか

回答：繁忙期への対策として、コンテンツ学習時間の短縮版を作成した。また、職場での学習は同僚の手前、気がひけるためeラーニング部屋をつくってくれとの要望があるが、これは場所や機器の確保の観点から大きな費用がかかるのでeラーニング導入の趣旨と反する面があるため難しいと考えている。

(10) それほどのような対策ですか

回答：各々のコンテンツ学習を短くする。

(11) 将来的に、その変化は継続すると思われますか

回答：eラーニングの適用領域に入っている学習内容が明確になっていけば、どんどんeラーニング化は推進していく。アクション・ラーニングとの棲み分けを考えたものになる。

(12) 将来的に、その変化は収まると思われますか

回答：ない

(13) 将来に起こると予想される変化は何ですか

回答：eラーニングでの教育成果が顕著になったからと言って将来人事考課へとは繋がらないとが、フレキシブルな人事教育設計をeラーニングが定着することで変化してくると思われる。

結果：情報セキュリティ、コンプライアンスなど全社員を対象としたeラーニングを実施している。既製コンテンツの購入の他に独自に開発したコンテンツも活用している。しかし、事業部門毎の教育は主管部署がことなるため人事考課にeラーニングを組み入れる取り組みはなされていない。変革マネジメントの指標では、学習する組織としての特徴を持つ企業であるためeラーニングが特に組織変革へ影響を与えたとの認識は持っていない。

C. 指標の評価

本調査の指標は、①「Waight & Stewart の追試」、②「変革マネジメントの視点」、③「組織の変化」についてのものであった。①はeラーニング導入・定着のチャンピオン要素の有無を確認するためのものであり、②は組織がどの程度「学習する組織」としてマネジメントツールを取り込んでいるかを確認し、③ではeラーニング運用責任部署の担当者の認識を問うものであった。しかし、これらの指標では組織変革を認識することは難しく、直接的に変化を尋ねても明らかなものは見あたらなかった。③についてはeラーニング導入の前後での変化についてヒアリングするだけで十分であると思われる一方、②は組織の具体的な取り組みを評価できる点で優れているが、eラーニングに特定した指標ではない。そのため②「変革マネジメントの視点」は、eラーニング独自の視点の指標と併せて活用すると有効なものになると考える。

IV. 結論

A. 「学習する組織」とeラーニングの関係

今回調査を行った企業で利用されている e ラーニングは、集合研修や既存の通信教育の一部を取り込んだものが多く、多少のインタラクティブ性はあるものの、情報提示に偏ったものとなっている。これまでの研修の一部をより広範囲で、再利用可能な形で導入した e ラーニングであることが分かった。従って、学習コンテンツは、一般常識や企業内の全社員に知らせたい情報を提示する利用の傾向が強い。本来、組織内の経験やノウハウなど蓄積された知識を体系的にまとめ、学習コンテンツ化し、それを組織へフィードバックすることで知識伝承を行うことなど、変革マネジメントツールで図れる活用が十分に考えられる。

しかし、問題は Schein が指摘した変容の 2 つの原則にあるのではないかと思われる。社員教育の重要性を認識しながらも、e ラーニングの利用を就業時間内に職場でやることへの心理的な抵抗感や終業時間外でやるときは業務命令なのかといった議論があるかと思えば、技術インフラが整っていない（各人に PC が割り当てられていない）ことを理由にするようなところもあり、学習の環境を整えるといった視点が不十分であるのではないと考えられる。まずは、学習を安心して行える環境の整備を意識することから「学習する組織」への変革が可能となる。その上で「学習文化」を強化するに適切な e ラーニングシステムを提供することで変革が加速されると思われる。E ラーニングは、仕組みであることを理解し、それを使いこなすには本論文で述べてきた議論が企業内でも必要だと考える。

B. e ラーニングシステム設計の方向性の提言

企業内で利用される LMS は、依然として単独のシステムとして機能している。本来、業務に直接関係する知識やノウハウは、ビジネスマンにとっては時間を割いても獲得したいものである。現状では、人事部門が一方的に全社員に学ばせたい内容を提示しているに過ぎず、学習者の動機付け、キャリアデザイン等は考慮されているとは言えない。

E ラーニングは、“必要な情報を必要な人に、必要なときに”を踏まえたシステム設計を目指すことを提言する。具体的には、企業の従業員が主たる業務で利用できる業務支援システム、様々なビジネス情報や社内ノウハウを蓄積して活用するナレッジマネジメントシステム、そして LMS をプラットフォームとした e ラーニングシステムと人事システムを統合したシステムへと向うことである。ナレッジマネジメントの運用で蓄積された企業にとっての独自ノウハウや知識資産を体系化し、LMS で運用できる学習コンテンツ（ここでは I Der が必要となる）として利用する。業務支援システムからシームレスで他のシステムへつながり、自然な学習の流れを作り出すことで、学習が業務の一部となるようなシステムとすることが、その目指す姿である。

C. 今後の課題

システムの方向性の提言に留まらず、具体的なシステム設計、実装、運用を行うことで「学習する組織」への変革を強力に支援するeラーニングを実現させ、その実証を行うことが今後の課題である。

V. 参考文献

Waight, Consuelo L., and Stewart, Barbara , 2005. Valuing the adult learner in e-learning: part one - a conceptual model for corporate settings. University of Huston.

Waight, Consuelo L., and Stewart, Barbara , 2005. Valuing the adult learner in e-learning: part two - insights from four companies. University of Huston.

Garvin, David A., 1993. Building a Learning Organization. the president and fellow of Harvard College. (邦訳:1993. 『実践段階に入った「学習する組織」』 (徳岡晃一郎訳) 東京:ダイヤモンド社

Argyris, Chris, 1994. Good Communication that blocks Learning. the president and fellow of Harvard College. (邦訳:1994. 『学習する組織へのブレークスルー』 (熊谷鉦司訳) 東京:ダイヤモンド社

Argyris, Chris, 1977. Double Loop Learning in Organizations. Harvard Business School Publishing Corporation. (邦訳:2007. 『「ダブル・ループ学習」とは何か』 (有賀祐子訳) 東京:ダイヤモンド社

特定非営利活動法人日本イーラーニングコンソシアム編. 2006. 『eラーニング白書2006/2007年版』 東京:東京電機大学出版局

Schein, Edgar H., 1999. The Corporate Culture Survival Guide. Jossey-Bass Inc. (邦訳:2004. 『企業文化生き残りの指針』 (金井壽宏監訳) (尾川丈一・片山佳代子訳) 東京:白桃書房)

Senge, Peter M., Kleiner, Art., Roberts, Charlotte., Ross, Richard B., and Smith, Btyan J., 1994. The Fifth Discipline Fieldbook. new York: Doubleday. (邦訳:2003. 『学習する組織「5つの能力」』 (柴田昌治・スコラコンサルタント監訳) (牧野元三訳) 東京:日本経済新聞社)

上田利男. 2004. 『学習する組織とチームの進化』東京:人間の科学社