

「学びの場」をつくる

社内講師の 育成

第12回
(最終回)

オンライン研修の ポイント

ダイナミックヒューマンキャピタル
代表取締役

中村 文子

Nakamura Ayako

P&G、ヒルトンホテルにて人材・組織開発に従事後、講師養成についての世界的第一人者ボブ・バイク氏に師事し、2012年にマスタートレーナーとして認定を受ける。クライアントは製薬、電機メーカー、保険・金融、ホテル、さらには大学・学校と多岐にわたり、研修・社内講師養成、研修内製化支援などの分野で活動中。著書に『講師・インストラクターハンドブック』（共著／日本能率協会マネジメントセンター）他4冊がある。

本連載も今回が最終回です。「参加者が主役となる学びの場」をどうつくるか。そのテーマを締めくくりにあたり、今の社内講師にとって避けては通れない「オンライン研修」についてお話しします。

コロナ禍を経てオンライン研修は定着しましたが、対面と同じように進めても「反応が薄い」「手応えがない」と感じている講師も多いのではないのでしょうか。実は、アメリカの人材開発の分野では、以前からこういわれています。「オンラインは、対面とは『別の生き物』である」と。これは単に、場所が会議室から Zoom や Microsoft Teams に変わっただけではない、という意味です。対面の研修プログラムをそのままの設計でオンライン「配信」しても、よい研修にはなりません。厳しい言い方をすれば、「退屈な対面研修をそのままオンラインで配信すると、もっと退屈な研修になる」のが現実です。

今回は、オンラインという「別の生き物」を手なづけ、効果的な学びの場に変えるための設計のポイントをお伝えします。

「空気」が読めないオンライン空間

まず、私たち日本人が大切にしているコミュニケーション文化について考えてみましょう。

日本の文化は、言葉以外の文脈や状況を共有することで意図を伝達する「ハイコンテキスト（高文脈）文化」です。ここでは、「空気を読む」「察する」といったことが重視されます。

対面研修であれば、講師は、参加者のうなずきや会場の空気感から理解度を察知できます。参加者も、周囲の様子を見ながら発言のタイミングを計れます。しかし、オンラインではこれらが通用しません。画面越しでは「空気」は伝わらず、ハイコンテキストなコミュニケーションは分断されます。そのため、講師は「やりにくい」と感じ、参加者はマイクのミュートを解除して発言することに対面以上の高いハードルを感じてしまうのです。

この壁を乗り越えるためには、発想の転換が必要です。「音声」や「カメラ映像」といった対面に近い情報源に頼ろうとするから無理が生じるのです。オンラインにはオンラインの武器があります。それは、チャット（文字）やスタンプ（反応ボタン）、投票機能などの「オンラインツール」です。

「声を出して発言してください」と言うシーンとしてしまう場面でも、「チャットに一言書き込んでください」「賛成の人はスタンプを押してください」と促せば、驚くほどスムーズに反応が返ってきます。「空気が読めない」空間だからこそ、意思表示のハードルを極限まで下げ、可視化しやすいツールを使うことが、参加者を孤立させない第一歩です。

「90/20/8」から「90/20/4」の法則へ

次に、研修の「時間配分」についてです。

連載第5回（『企業と人材』8月号）で、ボブ・パイク氏が提唱する「90/20/8の法則」（90分ごとに休憩、20分ごとにリビジット、8分ごとに参画）をご紹介しました。オンラインの場合、このサイクルはもっと短くなります。

オンライン版の法則、それは「90/20/4」です。「4分ごと？」「そんなに頻繁に？」と驚くかもしれませんが、今の世の中に普及しているマイクロラーニング動画の多くは3~4分程度です。10分を超えると、多くの視聴者は途中で飽きて離脱したり、意識がそれたりします。強制力のないオンライン環境では、参加者の集中力は非常に切れやすく、誘惑も多いのです。だからこそ、4分に1回という高頻度で、参加者の意識を画面に引き戻す必要があります。

ここでいう「参画」とは、必ずしも重たい対話や議論を指すわけではありません。「チャットに『YES/NO』を一言打ち込む」「反応ボタン（拍手やいいね）を押す」「手元のノートにキーワードをメモする」「画面の投票機能で選択肢をクリックする」といったように、講師が一方向的に話し続ける時間を減

らし、参加者が「ただ聞いているだけ（受動的）」の状態から、何かしら「アクションを起こす（能動的）」状態へスイッチを切り替えさせるのです。「理解できた人は『いいね』ボタンをお願いします」。たったこれだけのアクションでも、参加者の脳は刺激され、集中力は持続します。

アドリブは通用しない、「設計図」を描く

オンライン研修は、対面以上に「準備」と「設計」が「命」となります。対面なら講師の熱量や場の雰囲気でもたせることができますが、オンラインでは、通信のタイムラグもあり、講師のアドリブや「なんとなくの進行」はグダグダとした印象を与えてしまい、参加者のストレスになります。

特に「90/20/4」のテンポで進めるには、事前の詳細な設計が不可欠です。「開始15分後に、このスライドでチャットへの書き込みを促す」「次は投票機能を使う」というように、どのタイミングで、どのツールを使い、どう受講者を巻き込むか、分単位のシナリオを描き、ツールを設定しておく。ここまでやってはじめて、オンライン研修は機能します。

画面の向こうにいるのは生身の人間です。彼らを退屈させず、学びに没頭してもらうためには、講師が綿密に研修を設計・準備し、デジタルの特性を活かした「場」をつくり上げる必要があります。

講師も受講者もオンライン研修に慣れて、なんとなく場が成立しているように感じているかもしれませんが、オンラインが定着した今だからこそ、あらためて、設計や運営のスキルアップを図り、アップデートし続ける必要があるのではないのでしょうか。

*

社内講師には、社内の人だからこそ提供できる価値があります。それは、会社にとってかけがえのない財産でもあります。社内講師がつくり出す「場」から、社員の成長と組織の発展が生まれることを信じています。1年間ありがとうございました。 ■