

■文献名 (2014 年)

Learning in the Twenty-First-Century Workplace
21 世紀の職場での学習

■執筆者:

Noe,R.A., Clarke,A.D.M., and Klein,H.J.

Department of Management and Human Resources, The Ohio State University

■ジャーナル名:

The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior

■論文 PDF :

<https://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>

■要約:

- ・個人、チーム、組織レベルでの学習に関する先行研究を、5 つのテーマに分けてレビュー。
 - 1) 学習を違った観点で見る: 公式研修、非公式学習、継続学習、ブレンド学習...
 - 2) 学習設計を再考する: ISD への批判、SNS 時代の社会的学習、E ラーニング...
 - 3) 職場での学習を促す: 職場環境、社会的交流、個人の特性
 - 4) 学習結果を広げる: ミクロ/メゾ/マクロレベル、会計業績へのつながり、従業員ブランディング...
 - 5) 学習研究手法を向上させる: 概念妥当性の検証、文化の違い、マルチレベル分析、縦断研究

■選んだ理由:

- ・Google Scholar を使い、「training review」で検索。
- ・2014 年のレビュー論文で、2009 年以降の研究を取り扱っているので、ここ最近 10 年ほどの研究動向が見える。
- ・著者の一人、Noe 教授は、6 刷を重ねる『Employee Training and Development』(2013)を執筆。

■内容

I. Introduction 導入

・Crook et al.(2011)のメタ分析¹により、Human capital resources 人的資本が、企業の業績に関係していることが示された。特

¹ [Crook TR, Todd SY, Combs JG, Woehr DJ, Ketchen DJ Jr. 2011. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *J. Appl. Psychol.* 96:443-56](#)

に、企業特殊性の高い人的資本の場合、一般的な人的資本より、その関係が強固であった。

・Campbell et al.(2010)は、一般的な人的資本が、競争優位の源泉になり得ることを提示した。特にその資本が、価値があり、独特で、模倣困難で、代替不可の場合、その可能性が高まる。

A. Goal and Scope of This Review

・本レビューの目標は、組織が競合優位性を獲得するために、学習がいかに組織の戦略的人的資本の開発に貢献するかを理解することである。

・Aguinis & Kraiger(2009)、Brown & Sitzmann(2011)、Salas et al.(2012)のレビューを参考に、主に 2009 年以降の論文を扱っている。

II. Thinking Differently about Learning

・2012 年に、アメリカの組織は、公式な Training and development 研修と開発に、\$164.2billion 1642 億ドルを使った(Miller 2013)。

・多忙さと業務量、予算削減、地理的に離れた職場の関係で、組織は公式なプログラムに従業員を参加させるのが難しくなっている。

・この困難を乗り越えるための方法の一つとして、組織が活用し始めているのが、Online delivery オンライン運営である。2012 年には、Technology-based learning IT を使った学習として、E ラーニング、オンライン学習、モバイル学習が、組織の公式な学習時間の 39%を占めることとなった。

・公式な研修と開発の外で行われる Continuous learning 継続的な学習こそが、人的資本の開発にはより重要である。

・継続的学習には、Informal learning 非公式な学習、実践練習、機会学習、職場学習、自己啓発がある。

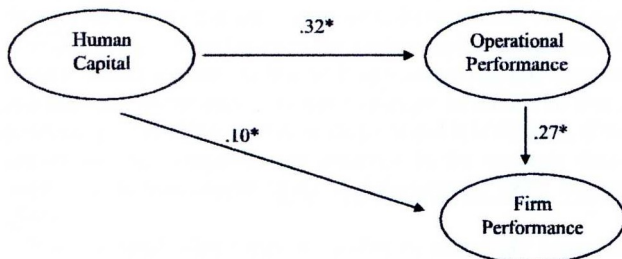


Figure 1. Mediation test results. We tested two mediation models based on a meta-analytic correlation matrix: a full mediation model and a partial mediation model. For both models, we used a harmonic mean sample size of 2,417. The full mediation model displayed marginal goodness of fit according to practical fit indices (goodness-of-fit index = .99, comparative fit index = .95, normed fit index = .95, root-mean-square error of approximation = .10), with path coefficients of human capital–operational performance = .32 and human capital–global firm performance = .27. The partial mediation model displayed perfect fit by design (i.e., there were zero degrees of freedom), with path coefficients of human capital–operational performance = .32, operational performance–global firm performance = .27, and human capital–global firm performance = .10. All paths were significant at $p < .01$.

・66 の研究をメタ分析。

・Resource-based theory リソースベースド理論を基に、3 つの moderators 調整変数を抽出。

・Human capital 人的資本は、performance パフォーマンスに強く影響していた。

特に、人的資本が外部労働市場で手に入りやすく、operational performance measures 作業業績指標が使われた場合に。

・経営層は、firm-specific 企業特殊の人的資本を増やし維持するために、プログラムに投資すべきである。

・人的資本は、作業業績指標を介し、グローバル業績指標に影響する。

- ・組織内での学習における 75%を、非公式な学習が占めるとも言われている(Bear et al.2008)。
- ・熟達者から初心者への知識移転の方法の一つとして、Knowledge sharing 知識共有がある。知識共有は、直接の対面であったり、IT を使い資料化したりといった方法でなされる。

III. Reconsidering the Form and Design of Learning

- ・伝統的な学習の形態と設計において、従業員は受け身の存在として、組織が適切と考える知識やスキルを獲得し、仕事に転移させるものと考えられてきた。
- ・しかし、学習は、より learner controlled 学習者が制御し、Socially affected 社会的に影響を受け、naturally occurring in the workplace 職場で自然と発生するものとみられるようになった。

A. Evolution of Learning Design

- ・instructional system design ISD は、実務家と研究者双方にとって、価値ある枠組みを提供してきた。
- ・しかし、ISD は、instructor-centered learning 講師主導の学習から、IT を使った person-centered learning 個人中心の学習への変化といった状況には合っていない点もある。
- ・例えば、active-learning model アクティブラーニングの要素が組み込まれた third generation learning 第三世代の学習の設計と運営には、ISD だけだと足りない。
- ・学習は、より社会的に職場に埋め込まれ、学習者中心に行われ、ソーシャルメディアが活用されている。転移を促すための学習前の介入も行われる。これらは、ISD の枠組みだけではカバーしきれない。
- ・(以下、B～Hにおいて、最近の学習において重視されている概念や手法を紹介)

B. Self-Regulation and Self-Directed Learning

- ・Self-regulated learning 自己調整学習は、期待される目標に向けて、計画、モニタリング、メタ認知、注意、継続、時間管理を行い、学習していくものだ。
- ・Self-directed learning 自己主導学習は、社会的学習の文脈や、オンライン、公式、非公式に起こり得る。自己主導学習については、数十年に渡り語られてきたが、逸話や事例研究が中心で、まだ分かっていないことも多い。

C. Social Learning and Communities of Practice

- ・社会的学習は、観察、模倣、強化によって行われる(Bandura 1962)。
- ・社会的学習は有効だが、ソーシャルメディアの発達等、学習環境が変わる中で、再考が必要になっている。
- ・他者からの学習効果に関する最近の研究で注目されているのは、Evolutionary perspective 進化視点である。Rundell et al. (2010)は、社会的学習のほうが、一人で試行錯誤する学習よりも効果が高かったことを明らかにした。学習は Adaptive process 適応過程であり、それは他者の行動を観察して行った方がより効果的であったということだ。
- ・社会的学習は、実践共同体の文脈の中でも研究されてきた(Lave&Wenger 1991, Wenger1998)。
- ・専門領域での非公式な学習を促進することを目的に、実践共同体が使われてきた(Li et al.2009)。
- ・ただ、実践共同体の研究は、その理論的基盤の欠如を批判されている(Storberg-Walker 2008, Li et al.2009)。
- ・近年の Kirkman et al.(2011)の研究では、Organizational Communities of Practice(OCop)が、組織レベルでの知識共有を通じて、人的資本の開発に重要な役割を果たしていることを提示した。

D. E-learning: Gaming, Simulations, Massive Open Online Courses, and Social Media

- ・学習の運営と促進に、技術が使われることが普通になってきた。なぜなら、伝統的な対面学習手法は高価であり、地理的に離れた従業員に対して提供するのが難しいからである。

・E ラーニングは開発費はかかるが、対面の指導に比べ、移動費、宿泊費、講師代、従業員の機会損失といった全体的なコストに比べれば安くつく。

・ただし、E ラーニングだけでは、人的資本の開発にはつながりにくい。そこには、練習、フィードバック、意味あるコンテンツ、複数の感覚器官の活用、行動計画、フォローアップ、そして、マネジャーと組織の支援が必要になる。

・ゲームやシミュレーションを使ったオンライン、対面での学習も行われている (Castranova 2005、Malaby 2006)。

・コンピューターを使ったシミュレーションゲームをメタ分析した Sitzmann(2011)は、学習者の自己効力感と知識は、シミュレーションゲームを使った方が、別の手段を用いたものよりも、高かったことを明らかにした。

・Twitter、Facebook、LinkedIn を含むソーシャルメディアの中で育った個人は、その前の世代とは違った方法で学ぶだろう (Dabbagh & Kitsantas 2012)。

・Lewis et al.(2010)は、ソーシャルメディアが、社会的情報への個人の参加と他者との共有を可能にしたと述べている。

・Dabbagh & Kitsantas (2012)は、ソーシャルメディアと個人の学習環境の統合を果たすことで、自己調整学習をより促せる可能性を提示した。

・Massive Open Online Courses (MOOCs)は、「大衆へのIVYリーグの開放」と謳われた (Ripley 2012)。

・MOOCsの最も魅力的な特徴は、その柔軟な構造と、協働的な環境である。

・MOOCs 以外のオンライン教育として、ALISON、Khan Academy、Coursera、Peer to Peer University、Udacity、Udemy がある。

・MOOCs の効果と影響に関する研究はまだ少ないが、10%未満から 20%のコース修了率から、MOOCs の効果は限定的であるとする報告もある (Jordan 2013)。

E. Instructor-Led Learning, Blended Learning, and the Role of the Instructor

・講師主導の研修が、現在最も使われている指導手法である (Miller 2013)。

・非公式、個人主導の学習と、公式の研修とのブレンドとして、対面で社会的交流がしやすい教室学習と、低コストで柔軟性があるオンライン学習の組み合わせがある (Bonk & Graham 2012)。

・しかし、ブレンド型に対しては、自己調整が出来ない受講者であったり、受動的な学習に興味を持てなかったりといった不安要素もある。

・Blended learning ブレンド学習については、対面とオンラインの最適な組み合わせ、講師の役割、どの知識、スキル、コンピテンシーが、オンラインと対面のどちらで学ばれるべきなのかといった問いがある。

・個人によっては、自己主導型の学習が合う人もいる。例えば、自己効力感と、Loci of control 内的統制が高い個人は、オンラインで、自己主導型の学習を好んだ (Beaudoin 2013、Sitzmann & Ely 2011)。低い自己効力感と内的統制を持つ個人は、講師主導の教室型研修を好む可能性がある。

F. Informal Learning

・Noe et al.(2013)は、Zest 熱情が、Big Five と、自己効力感と共に、非公式学習を予測する項目であることを明らかにした。

・チームレベルでの非公式学習に影響を及ぼしていたのは、メンバーの「心理的安全性」に関する共有信念であった (Edmondson 1999,2002)。

・Van der Heijden et al.(2009)は、個人の Employability が最も高いのは、組織に公式と非公式の学習が存在する場合であるとした。

G. Experiential Learning

- ・経験学習は、暗黙知と形式知の双方を獲得するために有効である (Armstrong & Mahmud 2008 他)。
- ・文脈化されたニュアンス学習も可能である (Moon 2004、Nonaka 1994)。
- ・経験学習は、チームにとっても有効であり、高いレベルの創造性発揮にもつながる (Gino et al. 2010)。

H. Prelearning Interventions and Transfer of Training

- ・研修転移に関する多くの研究では、公式な学習経験の設計以外に、3 つのエリアに着目している: 個人の違い、組織風土と文化、特定の転移促進介入策²である。
- ・Blume et al. (2010) のメタ分析³では、認知能力 (p=.37) 粘り強さ (.28) モチベーション (.29) 支援的な職場環境 (.36) が転移と関係があることが明らかになった。

- ・After-action reviews (AARs) は、軍隊訓練で使われていたが、リーダーシップ開発にも使われるようになった。
- ・Villado & Arthur (2013) は、学生チームに対して、AARs を行った群と統制群を比較し、AARs の方が、チームパフォーマンス、チーム効力、オープンなコミュニケーションを高めたことを明らかにした。

IV. Facilitating Learning in the Workplace

- ・個人の違いと環境要因を分けて見るよりも、person-in-situation perspective 状況内の個人という視点を用いることにより、見えてくることがある。多くの研究がこの視点を支持している (例: Gully & Chen 2010, Kraimer et al. 2011)。
- ・以下に、職場環境、社会的交換、個人の違いの観点から、学習促進についてみていく。

A. Work Environment

- ・近年のエビデンスを紹介したい。

1. Culture/Climate

- ・複数の研究が、学習の促進と知識共有における、Supportive learning culture 支援的な学習文化の重要性を提示している (例: Choi & Jacobs 2011、Yoon et al. 2010)
- ・学習促進における Psychological safety 心理的安全性の役割に着目した研究も増えている。(例: Noe et al. 2010、Kostopoulos & Bozionelos 2011)。
- ・Work-family balance に着目した研究は 1 つだけである。Rego & Cunha (2009) は、Work-family conciliation 仕事-家庭 調停が低いと、学習と開発機会が、Well-being 健康状態の向上につながらなかった。

2. Teams

- ・Erhardt (2011) は、Team-based knowledge work (TBKW) のタイプ (4 つ) を提示し、チームにおける知識労働のプロセスを示した。

² 転移促進介入策として、研修前の働きかけをメタ分析したレビュー論文が、

Mesmer-Magnus JR, Viswesvaran C. 2010. The role of pre-training interventions in learning: a meta-analysis and integrative review. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 20:261-82

³ Blume, Ford, Baldwin, and Huang (2010) Transfer of Training: A Meta Analytic Review.

https://www.learn-well.com/blog/2021/07/meta-analysis_210703.html

- ・受講者の特徴だと、認知能力 (.37) Conscientiousness 誠実さ (.28) 自発的参加 (.34) において、転移と中程度の関係が見られた。
- ・neuroticism 神経症 (.19) 研修前の自己効力感 (.22) モチベーション (.23) が、小から中程度の転移との関係が見られた。

・Fang et al.(2010)は、チームにおける探索と深化のトレードオフのメカニズムについて明らかにしようとした。

3. Task Characteristics

・仕事がどのように設計されているのか、説明責任、自立性、挑戦余地等の業務の特徴が、学習促進に影響する。

・Liu &Fu(2011)は、自立性を促すチームの雰囲気、メンターの自立支援、プロティジェの自立志向が、プロティジェの学習に正の効果を示すことを明らかにした。

・Preenen et al.(2011)は、挑戦的なアサインメントは、離職意思と職探し行動に、負の効果を示した。更にそれらの関係は、仕事上の学習という変数を媒介していた。

4. Job crafting

・従業員自身が、能動的に自分の仕事の形を、物理的、感情的、関係的、認知的観点から変えるジョブクラフティングは、学習を喚起する可能性がある。

・ジョブクラフティングに必要な資源を得るために、従業員は公式な研修や非公式な社会的交流から学習している(Daniels et al.2009,Tims &Bakker 2010)。

B. Social Exchange

・従業員は、他者(例:同僚、メンター、上司、顧客)と交流することで学習する。

1. Social networks

・近年の研究では、学習と研修転移は、社会ネットワークを通じて起こっていることが強調されている。

・Korte(2009)は、Relationship building 関係構築が新規採用者にとっての社会化促進要因であり、その文脈は組織ではなく、職場集団であることを示した。

・Van den Bossche et al.(2010)は、研修転移は、受講者の社会ネットワークの紐帯の数と、正の関係があることを明らかにした。

・Larsson et al.(2011)は、Knowledge brokering 知識ブローカー行動(例:多様な知識源をつなげる)が、非公式なリーダーが権威を増し、重要な情報に近づく機能であることを提示した。

2. Development networks and mentoring

・これまでの研究から、メンタリング関係により学習が起こっていることは明らかになっている。

・近年は、メンタリング関係に、直接、間接に影響する要因への注目が集まっている。

・Pan et al. (2011)は、自己効力感が、上司とのメンタリングと個人の学習との関係に、交互作用を及ぼしている事を明らかにした。

・伝統的な二者間のメンタリングだけでなく、Developmental networks 発達ネットワークによる支援も注目されている(例 Dobrow et al. 2012)

3. Supervisor support

・変革型リーダーシップや、LMXの理論を、非公式の学習や知識共有を理解するために活用した研究もある(例:Oweneel et al.2009、Zhang et al.2011)

4. Trust and fairness

・心理的安全性を築くには、信頼が不可欠であり、それが、学習者のエンゲージメントにもつながる(Noe et al.2010)。

・Swift &Hwang(2013)は、情緒的信頼が、個人間の知識共有には重要で、認知的信頼が、組織学習環境を作る為に重要

であることを示した。

C. Individual Differences

- ・個人の Traits 特徴、資質が、学習を促進している。

1. Big Five traits and proactive personality

- ・Blume et al.(2010)のメタ分析では、Conscientiousness 真面目さが、研修転移に中程度の効果量を示した($p=.28$)⁴
- ・Fuller & Marler (2009)では、Proactive personality 能動的な個人特性が、キャリアサクセスに影響していた。

2. Goal orientation

- ・Wong et al.(2012)では、learning goal orientation 学習ゴール志向が高い個人のほうが、経験をふり返し、そこから学ぶことが多いことを明らかにした。
- ・Hirst et al.(2009)は、創造性が、学習ゴール志向とチーム学習行動の相互作用が、創造性に関係することを提示した。

3. Affect and emotion

- ・Daniels et al.(2009)は、Anxious affect 不安な感情ではなく、Pleasant affect 喜びの感情が、学習と関係していたことを明らかにした。
- ・Gondim & Mutti(2011)は、楽しさ、興奮、嬉しさ、誇りといった喜びの感情が、研修によって生じていたことを、Time sampling の手法を用いて明らかにした。

V. Expanding the Scope of Learning Outcomes

- ・個人や研修プログラムレベルの Outcome 結果だけでなく、組織レベルの結果についても見ていきたい。

A. Multilevel Performance

1. Cross-level perspective

- ・学習結果に関する研究では、ミクロ、グループ/チーム、マクロレベルの分析が行われてきた。
- ・人的資本の研究においては、ミクロの個人レベルの学習から、グループ/チーム、そしてマクロの組織レベルの関係をみたい。そのために、クロスレベル、または、Mesolevel メゾレベルの視点が必要になる。
- ・最近の Strategy research 戦略研究においては、個人の知識、指向、信念が、firm performance 企業業績に重要な影響をもたらしていることを提示している(例:Foss 2011, Mollick 2012)。
- ・組織心理学研究においても、ミクロとマクロレベルの現象を説明し、この相互作用がいかに競争優位に貢献するのかを、理論的に呈示していくことが必要になるだろう。

2. Strategic learning and financial performance

- ・「研修のための研修」は今のビジネスの現状から許されない(Aguinis & Kraiger 2009)。
- ・学習が、組織の financial performance 会計業績に、直接的に利益増大や費用削減で、影響を及ぼしたり、間接的に、生産性向上、イノベーション、モチベーション、維持、評判を通じて、影響を及ぼすこともある。
- ・例えば、Van Iddekinge et al.(2009)は、ファストフード組織において、研修が部署のパフォーマンスにどう影響したかを分析した。

⁴ Blume, Ford, Baldwin, and Huang (2010) Transfer of Training: A Meta Analytic Review.
https://www.learn-well.com/blog/2021/07/meta-analysis_210703.html

・Tannenbaum(2002)のモデル⁵は、事業戦略と研修のつながりを考える上で参考になる。

3. Creativity and innovation

・Lopez-Cabrales et al.(2009)は、協働的な HRM 実践が、uniqueness of knowledge 知識の独自性を増すことを明らかにした。

・Sung & Choi(2012)は、Team knowledge stock ではなく、Team knowledge utilization チーム知識の活用が、創造性に正の関係を示し、それが、チームの会計業績を予測することを明らかにした。

B. Employment Branding and Social Responsibility

・従業員ブランディングができることで、獲得したい人材を惹きつけ、維持することができる。

・組織は、学習施策と実践により、飛びぬけたイメージと評判を得ることができる。例えば、GE が、クロトンビルのマネジメント開発センターを通じて行う研修や教育に、\$1billion 10 億ドルを投資しているという評判は、人を惹きつける要因になる。

・CSR も、従業員と顧客にとって、組織のブランディングイメージを形作る重要な要素である。

・今後は、CSR に焦点をあてた開発プログラムの便益は何か、従業員を CSR 活動に動機づけるために学習をどう位置付けるかといった研究が必要になるだろう(Aguinis & Glavas 2012)。

C. Engagement

・複数の研究が、学習機会と Working engagement 仕事エンゲージメントの正の関係性を示している(例:Albrecht 2010、Bakker 2011)。

・学習とエンゲージメントの関係は、reciprocal 相互的であると考えられる。例えば、Bakker et al.(2012)では、エンゲージが高く、Big5 の誠実さをもつ従業員ほど、新しい情報にオープンで、積極的な学習に参画する傾向が見られた。

D. Well-Being

・人的資本の開発は、組織効果を上げると同時に、組織メンバーの Well-being 健康も向上させる。

・人的資本への投資は、ストレス、不満、危険な職務環境に伴う health-care ヘルスケア費用の低減につながる。

・しかし、従業員の成長と健康を、学習と開発の視点から見た研究はまだ少ない。それらの研究として、Thomas & Lankau(2009)、Rego & Cunha(2009)、Wilson et al.(2004)がある。

VII. Improving Methodology in Learning Research

・学習研究において、いくつかの手法課題がある。

・まず、Learning agility、Learner engagement といった概念の明確化、他の概念との違いを明示する必要がある。

・Human capital、Social capital、Informal learning、Continuous learning、Workplace learning、Deliberate practice、Self development といった概念も、範囲が広すぎたり、重なっている点があったりと、問題がある。

・次に、文化の違いを見る必要がある。現在の研究の多くは、US サンプルである。

・知識共有や非公式学習と言うアイデアは、文化をまたいで共通(etic)なのか、文化特有(emic)なのか(Conlon 2004)。

・3 つ目に、マルチレベル分析の必要性である。特に、メゾレベルの研究が殆ど無い。

・今の研究の主流である、Cross-sectional design 一時点での横断研究と Self-report measure 本人回答 以外の手法が必要である。研究者は、Common method variance 共通方法バイアスを減らし、人的資本の開発には、時間をかけた変化が起こっていることを見る必要がある。その際に、例えば、Latent growth modeling (Ng&Feldman 2010) や、Propensity scoring(Connolly et al. 2013)が参考になるだろう。

⁵ Tannenbaum SI. 2002. A strategic view of organizational training and learning. In *Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development*, ed. K Kraiger, pp. 10–52. San Francisco: Jossey-Bass

VIII. Concluding Remarks

- ・ソーシャルメディアとブレンド学習に関する研究が、今の職場学習においては早急に求められるだろう。
- ・戦略の視点から、ミクロとマクロの研究を統合することが、今後の研究には求められる。
- ・そのためにも、新たな理論開発と、クロスレベルで、縦断的な実証研究が必要になるだろう。

A. Summary points

- ・学習を、広く、戦略的な視点からとらえる必要がある。
- ・ISD モデルは、学習者中心に修正する必要がある。
- ・ソーシャルメディアの有効性を検証する必要がある。
- ・AARsは、学習と転移を促す設計要素である。
- ・組織レベルの結果、例えばマルチレベルパフォーマンス、従業員ブランディング、CSR、従業員エンゲージメント、健康が、競争優位を保つために必要である。
- ・プロアクティブ学習行動に関する概念(非公式学習、継続学習、自己主導型学習、自己啓発)は、妥当性の検証が必要。
- ・クロスレベルとメゾレベルでの分析が必要。

B. Future issues

- ・個人とチーム学習がいかに組み合わせさせて、人的資本を作っていくのか？
- ・非公式学習の先行要因と結果は何か？
- ・学習におけるソーシャルメディアの役割は何か？
- ・MOOCs は、どれだけ効果的なのか？
- ・IT を使った学習者主導の手法(E ラーニング等)において、
状況(職務要求、ワークライフバランス、ソーシャルネットワーク)がいかに影響するのか？
- ・組織のビジネス戦略に対し、研修や学習が支援できることは何か？
- ・職務特性が、学習意志や行動にどう影響するのか、ジョブクラフティングの観点から考えられないか？
- ・クロスレベルとメゾレベルから、人的資本開発の研究ができないか？

■皆さんと意見交換したいこと

○研修参加者の学習を促すために、SNS を活用するとしたら？

↑ 組織外のミニ起業家に対しては、SNS での発信を強く薦めている。それが、マーケティングや信頼構築につながるからだ。(および、リモート環境で、お互いの状況を把握しやすい) しかし、企業の従業員の場合は、SNS での発信に制限がかかるだろう。外に向けて発信するからこそ、自分の行動の整理(内省)や、社外の方との情報交換(越境学習)につながる。それだけ、学習効果の高い手段と考えられるが、上手く活用できていないのではないかな。企業内研修で、SNS を上手く活用できている事例はあるのか？

○オンライン(非同期型の E ラーニングと、同期型のオンライン集合研修)と、オフライン(同期型の対面集合研修)
オフラインが高価で貴重なものとなった今、どういうテーマの研修で、いつ、何の目的で、対面集合研修を行うか？
(オンラインで済ませられないものは何か？)

↑ 事前学習や事後フォロー(参加者への質問に講師が動画で答え、LMS にアップロードする)に、E ラーニングは活用できる。
対面集合ですべきは、他参加者との意見交換、練習(ロールプレイ)とフィードバック(される、する)ではないか。他に、できること、すべきことは？

以上