

リモート研修の進め方

～いざ、オンライン教育のニューノーマルへ～

IDEA DEVELOPMENT (株) 代表取締役 Jason Durkee

withコロナ時代の教育研修を成功させよう

新型コロナウイルス感染拡大防止の事情から「研修」はゼロベースで問い直しが求められている。「行くな／来るな」という地域間移動制限に加え、「集まるな／しゃべるな／近寄るな」という自粛要請によって集合研修やワークショップは全否定されたに等しい。そうはいつても、春先の内定者・新入社員を筆頭に、各種の教育研修ニーズまで蒸発したわけではない。緊急対応を模索し、半ば力づくで出勤からテレワークへ切り替えたのと同様、オンライン研修に踏み出した企業も多いはずだ。では実態はというと、まず機器の整備が課題だったかもしれない。パソコンは？ カメラは？ マイクは？ 回線は？ 部屋は？ といった次元だ。次に直面した課題は、プラットフォーム(ソフトウェア)の選択ではなかったか。Zoom？ Slack？ Teams？ Google Meet？ と試行錯誤する担当者声は多く聞かれた。しかし、研修の目的と成果に立ち返れば、コンテンツ構成や運用の設計こそ巧拙の差が出る戦略要素ともいえる。緊急対応で始まったオンライン研修は、withコロナ時代の当たり前(ニューノーマル=新常識)に次元を移しつつある。経験豊富にして多層的にノウハウを蓄積しているプロフェッショナルに、注目ポイントを解説いただいた。(編集部)

CONTENTS

- No.1** リモートラーニング 2×2：4つのスタイル
- No.2** 集合研修とリモート研修の比較
- No.3** リモート研修に必要なテクノロジー
- No.4** リモート研修の主人公
- No.5** リモート研修の1日研修(単発)を成功させるコツ
- No.6** リモート自己学習に必要なテクノロジー
- No.7** リモート自己学習の半日研修(単発)を成功させるコツ
- No.8** リモート研修×シリーズ 設計のコツ
- No.9** リモート自己学習×シリーズ 設計のコツ
- No.10** 必要なリモートスキル 1：リモートワークの基本
- No.11** 必要なリモートスキル 2：リモートマネジメント
- No.12** 必要なリモートスキル 3：リモートセールス
- No.13** 必要なリモートスキル 4：リモートストレスフリー
- No.14** 総合運用：リモートラーニングの利点と効果的な使い方
- No.15** 競争力強化：リモートラーニングによって風土と働き方を変える

■Jason Durkee (ジェイソン・ダーキー)：

米国シアトル生まれ。1992年来日し上智大学に入学。卒業後、研修企画会社に就職し10年間勤務。2003年に独立起業。日本を代表する大手企業から外資系企業まで幅広い業種のクライアントに対して、研修プログラムの企画および講師として、5万人以上の能力アップとビジネス成果の向上に貢献した実績を持つ。著作に『ビジネス英語の技術』『ガツンといえる英語』(Japan Times) ほか。

■IDEA DEVELOPMENT(株) アイディア社：

企業向け研修の企画・実施サービス、企業内人材育成のコンサルティング・サービスを展開。優れたアイデアを生み出すクリエイティブな力、価値を生み出すコミュニケーションができる力、グローバル競争を勝ち抜く力、3つの「力」の開発に定評がある。

- 住所：東京都新宿区新宿2-2-10 サニープラザ新宿御苑606
- TEL：03-5368-0890
- URL：https://ide-development.com



No.1 リモートラーニング 2×2 : 4つのスタイル

リモートラーニング（正式にはVirtual Learning）とひと口に言っても、様々で細かいバリエーションがあります。目的・内容・受講者のニーズなどにより、適切なリモートラーニングのスタイルは異なります。研修の進行・形態に着目して整理すると、以下のように2種類×2種類=計4つのスタイルに分かれます。

■ 研修の進行：リモート研修か？ リモート自己学習か？

研修の進行の仕方によって、研修設計と効果が高められるポイントが変わります。

● リモート研修 = 講師がライブで進行する同期型 (Synchronous)

講師と学習者が同時期に（リアルタイムで）インターネットに接続し、双方向システムを用いて学習を行うスタイル

● リモート自己学習 = 自己学習が中心の非同期型 (Asynchronous)

学習者が都合の良い時間に独自のペースで学習するスタイル

* 同期型・非同期型という用語は一般的でないため、本稿では以下のように呼びます。

「リモート研修」=Zoomなどを使った、講師がライブで進行するリモート研修

「リモート自己学習」=eラーニングを代表とする、講師のライブ進行がないもの

■ 研修の形態：単発か？ シリーズか？

● 単発研修 (Learning event)

単発研修は1回限りで行われる単独の研修です。集合研修の場合、大半が半日～5日間の単発研修です。

● 研修のシリーズ (Learning journey)

研修のシリーズとは、同じ受講者が2回以上の研修を受ける形式のことです。多くの場合、事前課題・アクションプラン・職場での実践・定着演習が研修と研修の間に行われます。

スタイルごとのイメージと利点は以下の通りです。

		リモート研修			
		リモート研修×単発 (Synchronous learning event) イメージ：1日研修をITプラットフォームを使って行う 利点：ダイナミックな経験	リモート研修×シリーズ (Synchronous learning journey) イメージ：ITプラットフォームを使って月1回の半日研修を3回行う 利点：集合研修に近い雰囲気の良い成果を出す		
単発		リモート自己学習×単発 (Asynchronous learning event) イメージ：単発的なeラーニング 利点：自由度が高いため、受講者の負担が少ない	リモート自己学習×シリーズ (Asynchronous learning journey) イメージ：自己学習と課題提出を行い、講師のフィードバックをベースに次のステップに進む 利点：自由度も成果も高い	シリーズ	
		リモート自己学習			

No.2 集合研修とリモート研修の比較

まず、リモート研修について見ていきます。日本でリモート研修が一気に増えたのは2020年の春で、きっかけは新型コロナウイルス感染症の世界的大流行でした。多くの会社では、緊急対応として入社式や新入社員研修をリモート化しました。実施してみたの代表的な感想は「一方通行であり良くない」「意外と使える」「きちんとやれば集合研修より良い」と、バラバラでした。では、集合研修とリモート研修の“向き・不向き”を客観的に比較してみましょう。

項目	集合研修	リモート研修	コメント
準備	△	△	集合：会場の準備が必要 リモート：ITプラットフォームと設備の準備が必要
費用	△	△	集合：会場費、移動費、宿泊費、食事代 リモート：設備、テクニカルサポート役の費用
個人ワーク	○	○	基本的に同じ、リモート研修ではネットが使える
ディスカッション	○	○	基本的に同じだが、集合研修では活発さは周りのチームに影響される。リモート研修はチームに温度差が出やすい
ペアワーク・ロールプレイ	○	△	集合研修のほうがスムーズ、早い、盛り上がる
共同作業	△	○	リモート研修のほうが職場で活かしやすい
フィジカル系の演習	○	△	集合研修のほうが自然に動ける
受講者の巻き込み	△	○	リモート研修のほうが途中で受講者の声を拾える

■ 総論：ほぼ同じ（ただし、研修設計が出来を左右する）

上の表の○・△の通り、集合研修でもリモート研修でも実はあまり違いはありません。どちらを選んでもほぼ変わらずに効果的な研修が実施できます。ただし、そのために大切な大前提は『研修が効果的に設計されていること』です。これは集合研修でも同様で、一方通行の講義を行うだけでは効果はほとんど出ません。受講者を巻き込んで定着させるための演習を行う必要があります。一方、多くの講師はリモート研修で効果的な演習を設計することに慣れていないため、そこでつまづきます。結論として、良い研修設計に加えてレベルの高い講師スキルがあれば、リモート研修でも集合研修と遜色ない効果を上げることができます。

■ それぞれの強み

差異はあまりないものの、それぞれの強みを挙げるとすれば以下ようになります。

- 集合研修：勢いのある、ハイテンション、スピード感のある、ダイナミックな楽しいイベントで受講者のモチベーションを高めたい場合におすすめです。
- リモート研修：落ち着いて、受講者が正確に理解して、一緒に作業をして、質が求められる成果物を仕上げる場合におすすめです。

■ リモート研修独特の特徴

面白いことに、リモート研修の場合、受講者同士のフィードバックがより客観的で適切なものになる場合が多くなります。また、人数が多い場合には特に顕著ですが、受講者の講義に対する集中力が集合研修より高くなることもよく起こります。

No.3 リモート研修で必要なテクノロジー

リモート研修を始める際にありがちな落とし穴があります。まず形から入ってテクノロジーの設備に走る、もしくは何も考えずにとりあえずウェブカメラで適当に始めようとする、などです。適度な受講者数で効果的なリモート研修を実現するためには、下記のようなセッティングがおすすめです。

■ プラットフォーム

様々なプラットフォームがありますが、機能が強くグローバルでよく使われているのはAdobe Connect, WebEx Training, GoToTrainingなどです。使いやすくネットワークの負担が少ないZoomも人気です。プラットフォームの選定でチェックすべきポイントは以下の3つです。

- 受講者がアクセスできる（セキュリティなどの問題がない）
- ブレイクアウトルームの機能がある
- プロデューサーと講師は最新バージョンを持っており、使いこなせる

■ オーディオ

雑音が入らない静かな環境が必要です。そのため、受講者は自宅でも問題ありませんが、講師は基本的には会議室など自宅以外の場所で行います。ヘッドセットのマイクに呼吸音が入ったり、イヤホンマイクに洋服の擦れる音が入ったりしないように、スティックマイクのあるヘッドセットが望まれます。ワイヤレスのヘッドセットやイヤホンを使用する際、特に長時間の研修の場合は、充電切れにも注意してください。

■ ビデオ

シンプルで邪魔にならない背景と、目線と同じ位置のカメラを使いましょう。何より重要なのは照明です。



明るさ：明るくして顔が見えるようにする



位置：顔が画面の中央に映るようにする



角度：不自然な角度にならないようにする



カメラ
離れた位置で画質の良いものを使用

照明
影が出ないように強くする

有線LAN
安定した通信環境を保つため、無線でなく有線LANを推奨

スプリットディスプレイ
講師がスライドショー中に受講者とチャットが見えるように

ソフトの最新版
操作とセキュリティのためにソフトの最新アップデートは怠りなく

ヘッドセット
講師の声をバランスよくとるためスティックマイクのあるヘッドセットで

プロデューサー
テクニカルサポート役
・ホスト権限
・受講者管理
・インタラクションの設定
・質問の応答
・ブレイクアウトルームへの誘導
など

受講者画面
受講者画面が見えるPC

No.4 リモート研修の主人公

リモート研修を効果的に行うのに最も大切となるのは“ITプラットフォームだ”と、多くの人は想像しがちですが、ITは研修の成功のための一端でしかありません。リモート研修で効果を上げるための最重要ポイントは、先に述べた通り『研修設計』です。具体的には、以下が必要となります。

- 受講者の集中力を保つメリハリとリズム（15分に1回変化をつける）
- 受講者がスキルを身につけるための演習（講義3割：演習7割）
- 受講者の理解度と出来栄を確認できる工夫（演習・デモ・テストなど）

リモート研修において、研修設計は集合研修の場合以上に重要となります。また、良い設計をその通りに実施するためには、下記の3要素が不可欠です。

■ プロデューサー

リモート研修で最も大事な役割を担う人物は、講義や研修を進行する講師ではなく、技術的なサポートを行うプロデューサーです。プロデューサーは主に次のような役割を担います。

- 受講者のテクニカルサポート
- 投票の実施
- ブレイクアウトルームの誘導
- 入室の許可
- 全体アナウンスを送る
- チャットの反応
- 受講者のマイクとカメラフォロー
- スポットライト

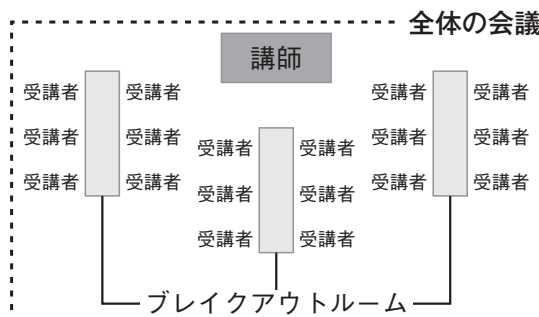


■ ブレイクアウトルーム

集合研修の場合は島形式で座ることが多く、代表的なセッティングは6人×島となります。その場合は全体の講義と演習指示をして、各演習や個別作業は島単位か場合によって2人ペアで行います。リモート研修のブレイクアウトルームは、集合研修の島と同様の少人数のグループです。

リモート研修では、ブレイクアウトルームを積極的に使わないと受講者の集中力が切れて、単調になってしまいます。ただし、うまく使うためには以下のようなテクニックが必要です。

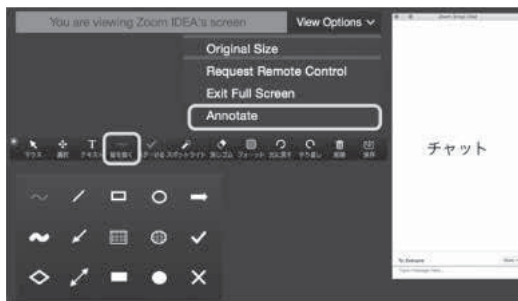
- 全体に明確な指示をする（理想は事前に演習映像を流す）
- 講師が各ルームを渡り歩き、丁寧にフォローする
- 人数とメンバーのバリエーションを多く持たせる



■ インタラクション

受講者を巻き込んで何か動いてもらうことを総称してインタラクションといいます。リモート研修の強みの1つはインタラクション、つまり講義中に受講者に参加してもらえるバリエーションが多いことです。インタラクションを使えば受講者の集中力も高まり、受講者の理解度も確認でき、また受講者のニーズに合わせて進行を変えることも可能です。代表的なインタラクションには、次のような手法があります。

- チャット：質問を投稿してもらって即時に対応する
- 投票（アンケート）：ヒアリングや理解度確認で使う
- アイコン：よくある問題を講師に簡単に伝える（内向的な受講者には特に効果的）
- 記入：早いテンポで全員参加のアイデア出しなどができる



No.5 リモート研修の1日研修（単発）を成功させるコツ

では、リモート研修の研修設計についてさらに具体的に見ていきましょう。リモート研修ならではの細かいポイントはあるものの、基本は集合研修の設計とほとんど変わりません。大切なのは、次の4点です。

- 1日のバイオリズム：受講者が飽きずに集中して研修内容を身につけられるような1日の流れを作る
- モジュール中心の設計：90分＝1サイクルと考えて、各モジュールのトーンにメリハリをつける
- 演習のバリエーション：飽きさせないようバランス良く様々な演習スタイルを入れる
- 定着の強化：研修後、すぐに職場で研修内容が活用できるような工夫をする

時間	モジュール構成例
9:00	オリエンテーション テクニカルテスト
9:30	モジュール1：ウォームアップ 講義：丁寧な解説 演習：簡単なディスカッション 振り返り：講師の解説
10:50	休憩
11:00	モジュール2：慣れる 講義：普通の解説 演習：ちょっと工夫した共同作業 振り返り：演習の結果を共有する
12:20	昼食
13:20	モジュール3：ハイテンション 講義：簡潔でシンプルな解説 演習：スピード感のある楽しい演習 振り返り：簡単に演習の感想を聞く
14:50	休憩
15:00	モジュール4：理解を深める 講義：レベルの高い内容の解説 演習：考える個人ワークと共有 振り返り：理解度を確認する
16:20	休憩
16:30	アクションプラン作成
16:50	クロージング
17:00	上司面談（事前設定が必要）

■ 1日のバイオリズム

受講者の視点に立って、以下のような1日の流れを作ることが大切です。

- オープニング：リモート研修に慣れていない受講者でも安心できるように、軽いテクニカルテストとウォームアップをする（注意：演習中心で行う）
- 受講者が変化と成長が実感できるよう、1日の流れを設計する。例えば、ウォームアップ・慣れる・ハイテンション・理解を深めるといったイメージ

■ モジュール中心の設計

休憩と休憩の間の90分を1つのモジュールと考え、各モジュールを同じような流れにすると設計しやすくなります。1日研修なら3～4モジュール、半日研修＝2モジュール。各モジュールの主要要素は次の通りです。

- 講義（インプット）：新しい内容の解説。理想は15分以内
- 演習（アウトプット）：1モジュールに最低1つ演習を入れ、目指す割合は「講義3：演習7」くらい
- 振り返り：落とし込みたいポイントがきちんと伝わるようなフォローが演習後に毎回必要

■ 演習のバリエーション

演習のバリエーションについてはNo.2の図（集合研修とリモート研修の比較）を参考にしてください。複数の演習

を組み合わせた場合には以下のような設計にすると自然な流れになります。

- 簡単→難しい
- 単純→複雑
- 決まった演習課題→自由なオリジナル演習

■ 定着の強化

従来の研修の最大の課題は「研修で学んだことが職場で使われない」「仕事上の成果につながらない」ことです。それを防ぐために、職場で研修内容をどのように活かすかの明確なアクションプランを、研修中に受講者に必ず作らせましょう。さらにリモートだからこそ可能となる、定着を高める強烈な工夫は、研修直後に上司と話をする時間を設け、アクションプランを実施するための行動を具体化することです。

No.6 リモート自己学習で必要なテクノロジー

『リモート自己学習』と聞くと、多くの人はどこでも・いつでも学習できることによる移動や時間コストの削減が強みになるとイメージするでしょう。時間が固定されて講師がいる研修とは違い、好きな時間に自由にコンテンツにアクセスして自己学習する、eラーニングのようなスタイルに近いイメージです。しかし、ここでいう『リモート自己学習』とは、講師が不在で完全放置というわけではなく、講師と接することを最低限にして、自由度を高めてコストを抑えるイメージに近いものです。ただし、受講者が1人で学習を進めるためには、それなりにきちんとしたシステムやテクノロジーが必要です。少なくとも以下の3つが、リモート自己学習を効果的に継続するために必要です。

■ 分かりやすいコンテンツ提供

LMS（ラーニングマネジメントシステム）を代表とした、様々な研修内容やコンテンツを保管・提供するシステムです。簡単な教材をメールに添付するか共有フォルダに内容を入れて見てもらうスタイルから複雑な多機能のLMSまで、手法にはばらつきがあります。ただ、ここで大切となるポイントはITではなく、受講者が迷わないことです。

- 迷わない、自分は何を勉強すればよいか分かる
- 研修の全体像がどうなっているか、常に把握できる
- 必要なコンテンツが1ヵ所にすべてまとまっている

■ 受講者の進捗確認

リモート自己学習の場合、研修と違って講師が随時受講者の様子をうかがうというわけにはいきません。代わりに、受講者の進捗、アウトプット、成果物などを追跡・管理する必要があります。コンテンツ提供のシステムに含まれている場合が多いのですが、気をつけるべき大切なポイントは「PDFを読んだ」「ビデオを見た」というインプットだけではなく、受講者のアウトプットを把握することです。

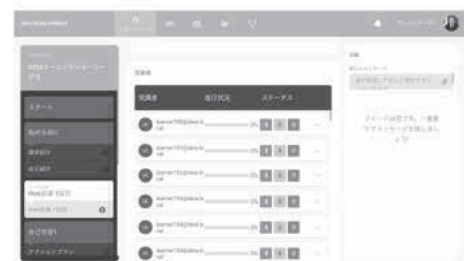
- 映像を見たらうで自分は仕事でどう使うかをコメント投稿
- 演習課題に対する回答と講師からのフィードバック
- 研修が職場でどう役立つかの受講者の説明音声

成功のポイントは、他の受講者とのつながりを持たせる、講師や上司からのフィードバックをもらうことです。

■ 理解度確認やテスト

リモート自己学習の場合には、受講者が研修内容をどこまで理解しているかを確認することも大切です。知識テストで良いのですが、複雑なシステムは必要なく、ごく簡単にできるアナログなやり方でも十分対応は可能です。

- メールや添付ファイルでテストに答えてもらう
- 研修内容を簡単にまとめてもらう（文章でまとめる、ペアワークで話す、話している姿を録画して提出する）
- 個別に講師に説明する（時間差で1人5分、等）



No.7 リモート自己学習の半日研修（単発）を成功させるコツ

ここでいう『リモート自己学習の半日研修』とは、完全に自由なeラーニングと講師がすべて進行するリモート研修の中間、良いところ取りです。狙いはeラーニングの弱点（何度催促しても締切直前まで受講者が受けない・受講者のモチベーションが低い・受講者の理解度が分からないうえに低い可能性が大きい・受講者は研修内容をどのように活かせるかのイメージがないため職場で使わないなど）を防ぐと同時に、リモート研修の悩み（長時間のビデオ会議はネットワークの負担になる・講師費が高い・リモートだが受講者の自由度があまりないなど）をクリアすることです。イメージは受講者50人に対し、講師1人と事務局1人で半日かけて一気に行うものです。受講者の集中力を考えると半日が良く、また半日なら午前・午後の2開催ができるため、1日で100人の受講が可能となります。以下、そのための設計ヒントです。

時間	半日研修の構成例
0:00	チェックイン（テクニカルチェックを含め） *講師と一緒に
	モジュール1
0:30	インプット（ビデオ）
1:00	アウトプット（コメントを書いて、テスト）
	モジュール2
1:30	インプット（PDFとビデオ）
2:00	アウトプット（話したことを録画してアップする）
	まとめ
2:30	ディスカッション（理解度確認も含めて） *講師と一緒に
3:00	アクションプラン（職場で活かすための計画を立てる） *講師と一緒に
3:20	クロージング（ウェブアンケートも含めて）
3:30	終了

■ チェックイン *全受講者と講師と一緒に

スタート時点で受講者と講師を全員ウェブ会議でつないで、簡単なオリエンテーションを行いましょう。内容としては研修の目的・研修の流れ・テクニカルテストが良いでしょう。成功ポイントは自己学習を積極的に行うためのモチベーションを高めることです。

■ インプット

受講者は1人でインプットをしていきますが、高い集中力を維持するためのポイントは、次の通りです。

- 興味を引く魅力的なコンテンツ（特に1回目）
- 受講者に内容を決めてもらう（自己学習にする最大のメリットは自分に合った内容を自分のペースで学習できること。同じテーマでも初・中・上級編から1つ選んでもらうだけで受講者の満足度が上がります）

■ アウトプット

簡単で良いので、インプットに対して必ずアウトプットをセットしましょう。例えば、クイズに回答する・感想を書く・コメントを録音して投稿する・自分の言葉で説明し

た録画をアップするなどです。

■ フィードバック *時間差で講師から個別に

受講者のアウトプットには必ず何らかのフィードバックが必要です。これが受講者のモチベーションに直接影響します（特に若手社員の場合）。

■ ディスカッション *全受講者と講師と一緒に

自己学習後に再度ウェブ会議で講師と受講者全員が集まり、そこで少しディスカッションをしましょう。狙いは、受講者の理解を確認する・内容に対する誤解を訂正する・モチベーションを高めることです。

■ アクションプラン *全受講者と講師と一緒に

職場で研修内容をどのように活かすかを自己学習中に考えて、最後にまとめてもらいましょう。これをしないと、行動変容につながる確率が一気に下がってしまいます。

No.8 リモート研修×シリーズ 設計のコツ

これまでは単発研修の話をしてきましたが、リモートラーニングの最大の利点はシリーズにしやすいことです。集合研修も同様ですが、単発でやりっぱなしでは研修後の受講者の定着・職場での活用・行動変容・最終的な仕事上の成果につながりにくいものです。シリーズにすれば、より定着・行動変容・成果を高めることができます。定着・成果を高めるポイントは、研修と研修の間に職場実施を入れて受講者に現場で実践してもらうことです。リモートがシリーズにしやすい理由は、移動がないので短い時間を何回かに分けても不都合がないためです。定着と成果につながる、リモート研修シリーズ設計のヒントを紹介します。

1週目	2週目	3週目	4週目	5週目	6週目	7週目
(1) キックオフ セミナー (3時間)	→ (2) 職場実施	(3) セッション (2時間)	→ (2) 職場実施	(3) セッション (2時間)	→ (2) 職場実施	(4) 成果発表 (3時間)

■ (1) キックオフセミナー

シリーズの場合、受講者が最後までやり遂げるモチベーションを最初に与えておく必要があります。そのためにキックオフセミナーを行います。キックオフで網羅すべきテーマは、次の通りです。

- 全体の研修シリーズの目的と流れ
- シリーズで行う利点と最後まで頑張る価値（受講者の視点から見て、研修後にどんな良いことがあるか）
- すぐ実践できる簡単かつ便利なテクニック

■ (2) 職場実施

研修効果を高める最大のポイントは、研修期間中の職場実施です。キックオフセミナーの内容は即職場で使ってもらいたいものですが、そう簡単にはいきません。受講者の事情と解決のヒントは、次の通りです。

- 仕事で使う機会がない→すぐ使える内容に絞る・上司を巻き込んで機会を作る・受講対象者を変える
- 何をすれば良いかが分からない→キックオフ中にどう使うかを教える・アクションプランを作ってもら
- 優先順位が低い→仕事の内容に合わせる・上司を巻き込んで優先度を上げる

とにかく、職場実施をしなければシリーズの良さが出ませんし、シリーズにする意味がありません。

■ (3) セッション

職場実施が少しでもあれば、このフォローセッションが生きてきます。一般的な内容だけではなく、職場実施を踏まえたうえで研修を進められます。例えば、このような意見交換と共有をさせてみましょう。

- 仕事上でどのような実施をした？ 結果はどうだった？（やっていない受講者にプレッシャーをかける）
- うまくいったことは何？（他の受講者が成功事例を真似して、より良い成果につながる）
- どのような課題があった？ どう対処する？ 次のステップは？（今後の良い行動につなげる）

このように、研修に対する考えを「良いことを学んだ」から「職場で活かして成果を出せた」にシフトさせましょう。

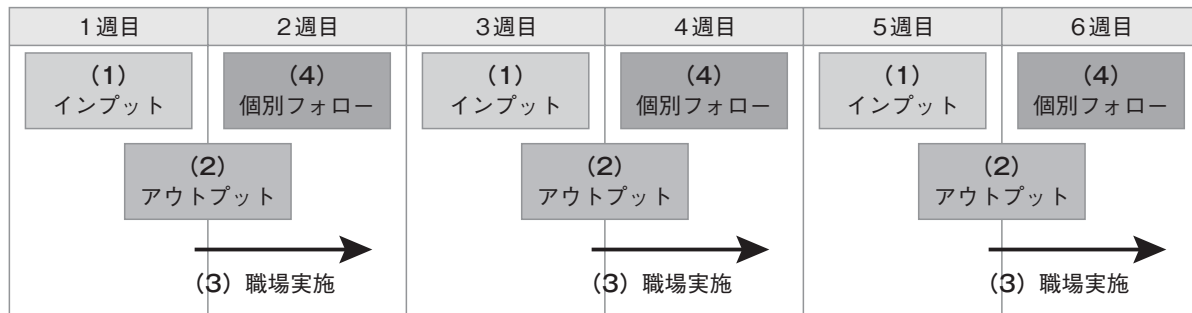
■ (4) 成果発表

研修中に職場実施を行えば、シリーズが終わった時点ですでに成果が見えています。ぜひそれをまとめて、経営層と共有しましょう。発表するポイントは、結果・取り組み・気づき・今後のアクションです。

No.9 リモート自己学習×シリーズ 設計のコツ

ここでいうリモート自己学習のシリーズとは、どちらかという個人学習の支援に近いイメージです。今後の人材育成はこういった形にどんどんシフトしていくと予想されます。ITのデジタルと講師とのアナログ、インプットの自己学習とアウトプットの職場実施の組み合わせです。次のような場合、特に最適です。

- 研修の内容が決まっており、良いコンテンツがある
 - 受講者は一緒に学ぶ必要がなく、ヒューマンスキルのように一緒に練習する必要もあまりない
 - 受講者のニーズに応じてタイミングを変えることが望ましい（全員が決まった期間でやる必要はない）
- リモート自己学習のシリーズにおける、効果的な設計ポイントは以下の通りです。



■ (1) インプットと (2) アウトプット

インプットとアウトプットに関しては、リモート自己学習×単発とほぼ同じです。詳細は「No.7 リモート自己学習の半日研修（単発）を成功させるコツ」を参考にしてください。シリーズならではのポイントは、アウトプットの目的は職場で実践できるレベルの能力を身につけること、それのみです。逆にいえば、職場で実践できてしまえば、アウトプットにそれほど時間とエネルギーをかけなくても良いということです。

■ (3) 職場実施

「No.8 リモート研修×シリーズ 設計のコツ」にある通り、シリーズの成功のカギは職場実施です。簡単にいえば学んだ内容を仕事で使えれば良いということになりますが、自己学習の場合は講師や他の受講者のアドバイスがない、という障害があります。この障害を超える工夫が必要です。

- 受講者が職場で実践する必要があると認識していない→自己学習の内容と必要性を何回も強調する
- 自己学習の内容をどのように使うか考えていない→インプットに使うヒントを入れる・アウトプットを仕事上どのように使うかを様々な切り口から考えさせる
- 使ったほうが良いのは分かるが、やる気がない→インプットで重要性を強調したうえで上司を巻き込む

■ (4) 個別フォロー

リモート自己学習のシリーズで最も大切となるポイントが個別フォローです。ここで職場実施に対してのヒアリングとアドバイスを行います。具体的には、講師（コーチ）と受講者が1対1の30分の電話で、やったこと・うまくいったこと・障害や問題・解決アイデア・次のステップといった内容を話します。職場実施と個別フォローをきちんと行えば、効率良く受講者の職場での良い行動と成果に直接つながります。

【注意】 個別フォローはインプットではありません。ポイントは内容を教えることでもなく、受講者の研修内容についての理解を確認することでもありません。「研修内容を実際の仕事で活かしてみよう」「これから職場でもっとうまく実施できるようになるにはどうすれば良いか」という振り返りです。研修の内容ではなく、職場の行動へとフォーカスが変わります。そのため、担当するのは内容の専門家である講師より、行動を促進することが得意な社外コーチのほうが適切ともいえます。

No.10 必要なリモートスキル1：リモートワークの基本

業界・会社・部署・チームによってリモートワークのレベルは異なりますが、多くのチームは以下の表のような流れで少しずつ成長していきます。どこからスタートしてもかまいませんが、大切なポイントはレベルアップしていくことです。逆に止まったり、戻ったりするとメンバーのモチベーションとアウトプットが下がる恐れがあります。各ステージに必要なハード面（設備・システム・ツールなど）とソフト面（メンバーの理解・考え方・価値観・マインドなど）はこのようになります。

	ハード面	ソフト面	コメント
ステージ0 事前準備／SET UP	ツールと環境整備	お互いの期待とルール	ソフト面で現実的な期待を設定することがカギ
ステージ1 START	各ツールの使い方	コミュニケーションとコラボレーションのコツ	ツール（特にSNSとウェブ会議）の使い方をマスターする
ステージ2 MAINTAIN	効率アップ	参加メンバーの期待に合わせて効率向上	メンバーのフィードバックをもらって日頃の動きに反映させる
ステージ3 REFINE	個別ニーズの対応 力アップ	個別対応、信頼関係強化	アセスメントによって人間関係の改善ポイントを明確にして実行する

■ ステージ0：事前準備

【課題】始める前にこれをきちんとやっておかないと、後で成長を加速できず、成長も勢いも止まる

【ヒント】特に在宅勤務の場合、環境を揃えるために必要なもののチェックリスト作成や簡単なeラーニングを実施します。ここで大切なのは、チームメンバーを集めてお互いの考え方と働くうえでのガイドラインを決めてもらうことです。リモートチームが失敗する要因で最も多いのは、メンバーの期待のズレです。

■ ステージ1：スタートを切る

【課題】最初是不慣れなためコミュニケーションがバラバラで、チームワークになっていない

【ヒント】メンバー全員がツールを使いこなすための効率的やり方のポイントは、3つあります。

- 1) 簡単な知識テスト（合格した項目に関しては研修を受けなくても良い）
- 2) 必要な項目のリモート自己学習の受講（パソコンスキルは研修よりeラーニングが効果的）
- 3) コミュニケーションする際のルールを、チームメンバーでリモートミーティングにて決定

■ ステージ2：アウトプットを増やす

【課題】リモートワークに慣れてマイナス面がだんだんと目立ち、成長が見えなくなってマンネリになる

【ヒント】メンバー各自のニーズと要望をアンケート・インタビュー・ツールで引き出します。そのフィードバックをベースに管理職も含めてメンバー全員のワークショップを開き、認識のズレについてどうするかアイデア出しをして実行計画を決めます。また、メンバーのリモートベストプラクティスを共有すると、お互いの理解が深まってチーム意識が高まり、新しいテクニックの勉強にもなります。

■ ステージ3：質を高める

【課題】長期的にリモートで働く場合に仕事の質を高める必要が出てくるが、今やっていることの延長線では実現が難しい

【ヒント】診断ツールでメンバーの強みを特定して、それぞれの強みを発揮するプランをワークショップで考えてもらいます。ここで、第三者的な外部のプロファシリテーターやコーチが役立ちます。

No.11 必要なリモートスキル2：リモートマネジメント

リモートワークで最も大事であり、かつ最も負担の大きい階層は中間管理職です。リモートワークの経験が少ない経営層からは具体的な方針やアドバイスがなく、若い部下ほどのITスキルもないためです。また、リモートによって最も大きく変化するのはチームレベルのマネジメントです。リモートに必要なスキルは、大きく以下の2点です。

- **ハイテク**：ITツールを使いこなして、良いコミュニケーションとチームワークを強化するスキル
- **ハイタッチ**：離れているメンバーのモチベーションアップとスキルアップを促すスキル

効率の良い一石二鳥のやり方は、リモート研修を通じてハイテクスキルを身につけながら、ハイタッチのヒューマンスキルの研修内容もマスターするスタイルです。具体的なプログラムイメージで示しましょう。

事前	1ヵ月目	2ヵ月目	3ヵ月目	4ヵ月目	5ヵ月目	6ヵ月目
集合研修	(1) イノベーション					(6) 職場実施と成果発表
リモート研修		(2) コミュニケーション	(3) モチベーション	(4) ネゴシエーション	(5) エデュケーション	
職場実施	→ 職場実施 →					

■ (1) イノベーション

新しいことに積極的に挑戦する重要性・モチベーション・テクニックからスタートすると、チャレンジングな研修そのものに対して前向きに取り組んでくれます。

■ (2) コミュニケーション

リモートでコミュニケーションをとる力を習得させるために、リモート研修は最適です。ここでは、汎用的なコミュニケーションスキル以外に、リモートならではのツールを効果的に組み合わせると役立ちます。

■ (3) モチベーション

離れていて接点の少ない社員を動機づけるためには鋭いテクニックが必要です。「No.10 必要なリモートスキル1：リモートワークの基本」にあったように、メンバー1人ひとりのモチベーションスタイルを診断ツールで特定して、各自に対してモチベーションを発揮させる具体的なプランを作ります。

■ (4) ネゴシエーション

共通経験が少ないリモートワークでは、お互いの考え方のズレが発生しやすくなります。そのため、リモートでも相手の考えをしっかりと把握して、お互い納得できるWin-Winの交渉をするスキルが必要です。

■ (5) エデュケーション

職場での代表的な部下育成といえばOJTまたは直接教えることですが、残念ながらリモートではどちらもできません。リモートで育成するためには、より戦略的に相手を成長させる機会を作ることからスタートして、その次に分かったことができるようになる定着テクニックも効果的です。

■ (6) 職場実施と成果発表

研修だけではマネジメント力が鍛えられないため、シリーズの良さを活かすべく研修期間中に職場で実践してもらい、最後に取り組んだこととその成果を経営者に対して発表してもらいましょう。

No.12 必要なリモートスキル3：リモートセールス

リモートワークの影響が大きい部署の1つは営業です。理由はリモートによって、お客様と直接会えない、それほど得意ではないITを使わなければいけない、失敗すると業績に直接響くからです。一方で、営業のリモート化による利点もあります。それは、営業に向いている社員の範囲が広がることです。

営業職に求められる…	従来の営業	リモートセールス
仕事のイメージ	<p>HOP→STEP→JUMP</p>	<p>HOP→HOP→HOP→HOP→HOP…</p>
ニーズ把握の力	即興的会話術と周辺知識	事前準備と接する機会の数とバラエティ
マインド	瞬発力と勢い	継続的でこまめな接し方
コミュニケーション	即興性、スピード、勢い	準備、正確性、ツールの最適な組み合わせ
ITツールの使い方	それほど求められない	高いレベルでツールを使いこなす必要がある

■ ニーズ把握の力

リモートセールスの一番の問題は、顧客から情報を引き出しにくいことです。インプットが少ない、ノンバーバル（表情など言語以外の部分）が読めない、雑談もしづらいなど様々な理由があります。対応策は、普段以上に仮説を立てて事前調査する、顧客との接点を増やす、様々なアプローチをするなどです。また、顧客は社内でコンセンサスが取りづらいため、顧客の社内コミュニケーションを支援することも大切です。

■ マインド

従来の営業の大まかなステップ（例：アポ取り・ニーズヒアリング・提案・受注）とは違い、リモートセールスには細かくちょっとした動きが多くなります（例：提案前の情報発信・メールフォロー・電話ヒアリング・資料作成・ビデオ会議・再調整・補足資料の送付など。すべてのステップが必要な場合も珍しくありません）。そこで求められるのは、継続的でこまめなコミュニケーション能力です。つまり、リモートセールスのイメージはパワフルな新規開拓よりも既存客の丁寧なフォローに近いといえます。

■ 総合的なコミュニケーション力

従来の（古い？）営業コミュニケーションイメージは主にスピーキングでした（雑談、プレゼン、交渉）。リモートセールスでは、スピーキングも大切ですが、それ以外にメール・SNS・資料作成・ビデオ会議のような他のスタイルが多々あります。そのため、求められるコミュニケーション能力として、話すスピードと勢い以外に正確なライティングと効果的なツールの組み合わせが重要になります。

■ 高いITリテラシー

メール・ダッシュボード・SNS・パワーポイント・ビデオ会議システムなどを何とか使えるレベルでは不十分で、すべてマスターする必要があります。理由は、テクニカルトラブルがあった場合にお客様の信頼を失ってしまうため、またツールに集中しすぎると肝心のお客様対応ができなくなって相手の意識に隠れた潜在ニーズを見逃してしまうためです。

No.13 必要なリモートスキル4：リモートストレスフリー

多くの社員はリモートワークに慣れていないため、ストレスが溜まりやすくなります。個人によってニーズは異なりますが、人材育成の観点で解決の第一歩としてまず挙がるのがコーチングです。上司がコーチングスキルを使って部下とより良い関係構築をする、というイメージが日本では強いのですが、リモートに限っては上司よりも外部のプロコーチを活用したほうが良い成果が得られます。リモートワークに対する社員のニーズは広くて深いため、そこまで対応するためにはプロコーチのスキルが必要となるからです。また、メンタルやマインド系のテーマにおいては、上司自身がストレスの原因だったり、メンバーが上司に本音を話せなかったりするケースもあるからです。

■ コーチングの目的

リモートストレスを低減し解放するためのコーチングの場合、目的は2つです。

- - (マイナス) から 0 (ゼロ) : 問題を抱えている社員を見つけ出し、話を聞いて、ニーズを把握する (フォローが必要なら人事に伝える)
- 0 (ゼロ) から + (プラス) : フォーカスを明確にする、優先順位をつける、成長を支援する、今後のプランを作る

■ コーチングの流れ

リモートワーク導入以前から、コーチングは電話で行うことが普通です。プロコーチ自身が離れた環境で実施することに慣れているため、リモートワークに対する理解も深く、リテラシーも高いのです。企業で多くの社員にコーチングを受講させる場合は、1対1で30分×月1回が現実的なスタートラインです。話す内容は、右表のタイムスケジュールのようになります。

時間	内容
0:00	前回からやったこと
0:03	うまくいっていること
0:07	心境 (状況, 気分)
0:12	課題や障害
0:15	解決アイデア
0:23	これからの短期目標
0:28	次のアクション

■ よくある課題と解決ヒント

個人によってニーズは当然異なりますが、階層や立場によってある程度のパターンが見られます。コーチングの際に見られる、代表的なパターンと解決のヒントを以下に示します。

対象者	課題	解決ポイント
管理職	マネジメントができていない	チームメンバーのニーズを把握する、ニーズに柔軟に対応できるアイデアを出す、コミュニケーションを増やす
エースプレイヤー	周りを振り回す	振り返る、視野を広げる、他のメンバーを攻撃しない
ワーキングマザー	ワークライフバランス	ゴールとフォーカスを明確にする、ストレスを発散する
サポーター	迷っている	方向性や指示を明確にする、一人ぼっち、仲間外れだと感じない
若手社員	心配している	キャリアパスを見えるようにする、先輩と上司からの指示をもらう
新入社員	分かっていない	問題意識を持つ、成長する、社会人になる

No.14 総合運用：リモートラーニングの利点と効果的な使い方

ここまではリモートラーニングの話でしたが、今後最強となる人材育成法を考えると、集合研修とリモートラーニング各々の強みを活かしたブレンドになります。

- **集合研修**：受講者全員が講師と一緒に集合する、インパクトがありモチベーションが高まる体験
- **リモート研修**：受講者を少人数のグループに分けて行う、短い時間で職場実施をフォロー
- **自己学習**：必要なインプットを自由に行える、研修内容を仕事上に活かす（職場実施）

	1週目	2週目	3週目	4週目	5週目	6週目	7週目	8週目	9週目
集合研修	(1) キックオフ (1日)				(5) 中間レビュー (1日)				(6) 成果発表 (1日)
リモート研修			(4) リモートセッション (1日)				(4) リモートセッション (1日)		
自己学習	(2) 自己学習		(2) 自己学習		(2) 自己学習		(2) 自己学習		
(3) 職場実施									

■ **(1) キックオフセミナー** 集合研修 (30人)

【目的】 全体のプログラムを理解してもらい、最後までやりたいモチベーションを持たせる

【ポイント】 研修の重要性を強調するために経営者からのスピーチをもらうのは効果的です。モチベーションを高めるために受講者間の共有が大切です。成果発表のゴールイメージを明確に伝える必要があります。

▲ **(2) 自己学習** eラーニング (1人)

【ポイント】 必要な知識を自己学習で習得します（参考：No.7 リモート自己学習の半日研修（単発）を成功させるコツ）。

➔ **(3) 職場実施** 職場での取り組み (1人)

【ポイント】 研修内容を仕事上で活かします（参考：No.8 リモート研修×シリーズ 設計のコツ）。

● **(4) リモートセッション** リモート研修 (6人)

【目的】 内容を振り返る、理解を深める、職場実施をフォローする

【ポイント】 6人程度の少人数で、半日未満という短い時間でやると効率的です（セッション内容についての参考：No.8 リモート研修×シリーズ 設計のコツ）。

■ **(5) 中間レビュー** 集合研修 (30人)

【目的】 受講者の成果を高める、モチベーションを上げる、研修のインパクトを上げる

【ポイント】 集合研修+受講者全員で行うため、リモートセッションではできないことをやる必要があります。例えば、ハイテンションの演習・体を動かす・チーム作業・懇親会など。

■ **(6) 成果発表** 集合研修 (30人)

【目的】 成果を確認する、広く他者に伝える

【ポイント】 受講者の上司と経営者に向け、研修期間中に得られた成果を発表します。

No.15 競争力強化：リモートラーニングによって風土と働き方を変える

数年前から『働き方改革』がキーワードとして注目されていますが、数十年前から変えたいのになかなか変えられない習慣もあります（代表選手は“効率の悪い会議”です）。数百社のお客様と数万人の受講者と付き合ってきた弊社からの提案です。業務にリモートを積極的に取り入れて、業務改革につなげてみませんか？行動を変える近道は環境を変えることです。例えば、毎日のルーチンのオフィスワークをリモートに変えるだけで、他の行動をも変えうる大きなチャンスとなります。特に以下の4点は、リモートワークとリモートラーニングによって劇的に実現しやすくなりました。

■ 効率的なコミュニケーションとITスキル取得

日本の伝統的なコミュニケーションスタイルは阿吽の呼吸や以心伝心を代表とした、言わなくても分かる、行間や空気を読むウェットスタイル（ハイコンテキスト文化）です。このコミュニケーションスタイルは同じ仲間が長年一緒に働く際には効率が良いのですが、メンバーが多様になるとついていけない人が出ます。リモートなら必然的にドライなコミュニケーションスタイル（ローコンテキスト文化）スキルが鍛えられ、話が分かりやすくなります。加えて、リモートを通じてITツールの使い方を身につけることもできます。

■ 高いアウトプットと成果

リモートだとメンバーの仕事ぶりが見えないので不安だと感じるマネジャーは多いのですが、逆に良い点もあります。プロセスが見えないので、成果物やアウトプットにお互いこだわるようになります。アウトプットに重点が置かれることにより、アウトプットの量と質がどんどん高まります。

■ 変化に強い対応力

- オフィスワーク：毎日通勤して、事務所で働く
- リモートワーク：在宅勤務で、通勤がなく完全リモート
- ハイブリッドワーク：オフィスとリモートの混合

代表的なワークスタイルはこの3つですが、リモートスキルを身につければ社員はどのスタイルでも対応できるようになるため、組織として環境変化により柔軟に対応できるようになります。

■ グローバルとイノベーションに向く組織づくり

弊社は長年グローバル人材育成とイノベーション研修を扱ってきました。経験から分かったのは、「ローコンテキストコミュニケーション」「優れたアウトプット」「柔軟な対応力」が鍛えられれば、イノベーションを起こせるベースは十分であるということです。そこから異文化理解とグローバル実践力をプラスできればグローバル対応も問題なくこなせ、ニーズ・アイデア・アクションのテクニクを足せば強いイノベーション力につながられます。ぜひリモートをきっかけに、企業の競争力を高めましょう。



インプット主義 vs. アウトプット主義

活動量	仕事の質
働く時間	アウトプット
プロセス	結果
努力	成果
忙しい雰囲気	結果のレベル

ワークスタイルの比較

ワークスタイル	特徴	成功ポイント
オフィスワーク	事務所に通勤して、一箇所で働く	一体感と周りの協力とチームワーク
リモートワーク	在宅勤務、バラバラで働いて働く	各社員の特徴を理解して、それに合った対応
ハイブリッドワーク	出社している人と自宅勤務のミックス。それ以外のスタイルもある	変化や柔軟性に柔軟な対応力

必要な基盤

グローバルビジネス	イノベーション
<ul style="list-style-type: none"> ローコンテキストでわかりやすいコミュニケーション能力 異文化理解と対応力 グローバル実践力（英語で仕事をする力） アウトプットに対するこだわり リモートワークの高いスキル 	<ul style="list-style-type: none"> チャレンジ精神と柔軟な対応能力 ニーズを把握する力 新鮮なアイデアを出す発想力 実行力 アウトプットに対するこだわり