

# ATDの風

## HR Global Wind from ATD

米国で発足した人材・組織開発の専門組織ATD（タレント開発協会）の日本支部ATD-IMNJが、テーマ別にグローバルトレンドを紹介します。

Image by Merfin/Shutterstock.com

<第9回>

### ラーニング・ファシリテーションの潮流

平井豊康氏

ATD-IMNJ 執行役 ラーニング・ファシリテーション研究会 幹事

私たちは2013年10月にATD-IMNJの活動の一環として「ラーニング・ファシリテーション研究会」を立ち上げた。当研究会では、ATDがめざす科学的教育の考え方にのっとり、研修の場におけるラーニング・ファシリテーションとは何かを整理し、ファシリテーション力の向上のため相互研鑽している。今回はラーニング・ファシリテーションを取り巻くアメリカの現状、日本における可能性について考えたい。

#### ■ラーニング・ファシリテーションとは

##### 1. プロセス・ファシリテーションとラーニング・ファシリテーション

日本ファシリテーション協会によれば、ファシリテーション(facilitation)とは、人々の活動を支援し、うまくことが運ぶように舵取りすることをいう。集団による問題解決、アイデア創造、教育、学習など、あらゆる知識創造活動を助け、促進していく活動を指して使う言葉である。そうした支援や促進の役割を担う人をファシリテーターと呼ぶ。

ビジネスの場ではファシリテーションの目的とは合意形成や相互理解の促進である、と考える人が多く、「ファシリテーターはプロセスを管理し、コンテンツに関しては中立であるべき」といわれる。この種のファシリテーションを「プロセス・ファシリテーション」と呼ぶ。

これに対し、教育や学習の世界におけるファシリテーション、すなわち「ラーニング・ファシリテーション」とは、学習プロセスを適切に導き、学習自体をたやすくすることである。ラーニング・ファシリテーションでは、学習領域についてファシリテーターが十分な知識と経験を有し、自らの経験や事例などを学習者と共有することで、学習効果を高める。コンテンツにも深く関わるところが、プロセス・ファシリテーションとは大きく異なるわけだ。

##### 2. 講師・プレゼンターの変化

伝統的なトレーナーは、自分の専門性に焦点を当て、その専門性に基づいて場をコントロールすることで「指導

を行ってきた。しかし、昨今のトレーナーは、学習者に焦点を当て、学習の手助けにフォーカスする。専門性だけに頼ることなく、「グループの中で起こる相互作用を通じて変化のプロセスを生み出すことで、学びに到達させる」という考え方が主流になりつつある。

実際、ATDのセッションに参加すると、ラーニング・ファシリテーションは①社会構成主義、②成人学習理論、③加速学習という3つの理論を前提に成り立っていることに気づく(図1)。

「社会構成主義」とは、「全ての知識や意味は、相互作用を通じて生み出される」という考え方である。教師からの一方的な知識の伝達ではなく、教師と受講生、受講生同士の対話が重視される。

「成人学習理論」は、「成人の学習は経験が基盤であり、学習へのレディネス(習得・学習に必要な条件や環境が整っている状態)が重要で、特徴に合わせた学習プログラムとすべきだ」という考え方である。

「加速学習」では、学習者には「聴覚

で学ぶ」「視覚で学ぶ」「運動感覚で学ぶ」など、学習スタイルの選好性があるので、それぞれに合わせた学習方法を提供すべき、としている。

従来の学習では、絶対的な事実と正解があるという考え方を背景に、伝統的な「講師」が存在していた。一方、昨今は、絶対的な意味や善悪、正誤は存在せず、それらは全て社会的な合意から生まれるという、相互作用重視の考え方を背景に、「ラーニング・ファシリテーター」が生まれている。

#### ■ATD-ICE 2017に見る潮流

こうした変化は、毎年アメリカで開催されているATD-ICE(International Conference and Exposition)の発表内容からもよく分かる。2017年のトピックから見えてきた、ファシリテーションの潮流を見ていこう。

##### 1. 最近の潮流を生み出す背景

2014年のICEで注目された「VUCA」。「変動性、不確実性、複雑性、曖昧性」を意味するこの言葉は、今や

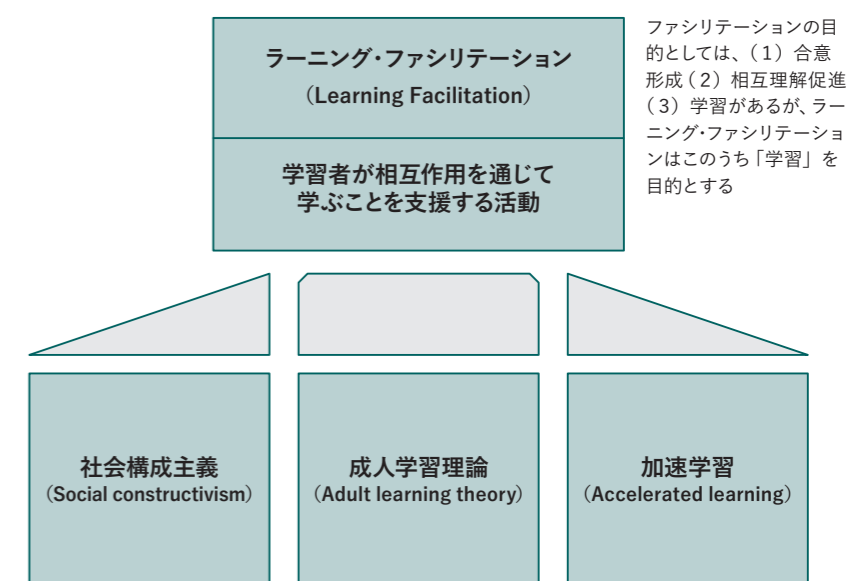
すっかり日常用語になっている。必ずしも目新しいものではないが、VUCAの時代を特徴づけるキーワードが2017年も強調されていた。世代や国籍などをまたぐ広い意味での「多様性」、サイエンスとテクノロジーの進化によって加速する「変化」、そのベースとなるマ

インドセットともいえる「アジャイル」などである。

##### 2. パーチャル世界への拡大

こうした潮流をベースに、働き方や学び方にも変化が生まれている。中でも、ラーニング・ファシリテーションに

図1 ラーニング・ファシリテーション



出所：マインドエコー（香取一昭氏）作成資料より



関連する点としては、学びの場の拡大が挙げられる。通信環境やICTの飛躍的な進歩と普及により、バーチャルの世界が確実にその存在感を増しているからだ。

ここで、当会の研究活動において整理した、バーチャルとリアルにおけるファシリテーションの比較を通じ、それぞれの特徴と課題を考えてみよう(図2)

この図は、2つの軸からできる4象限で比較対照を行っている。1つは「バーチャル」と「リアル」、つまりファシリテーションの対象の場の差異の軸である。

もう1つは、「同期」と「非同期」という時間差の軸である。

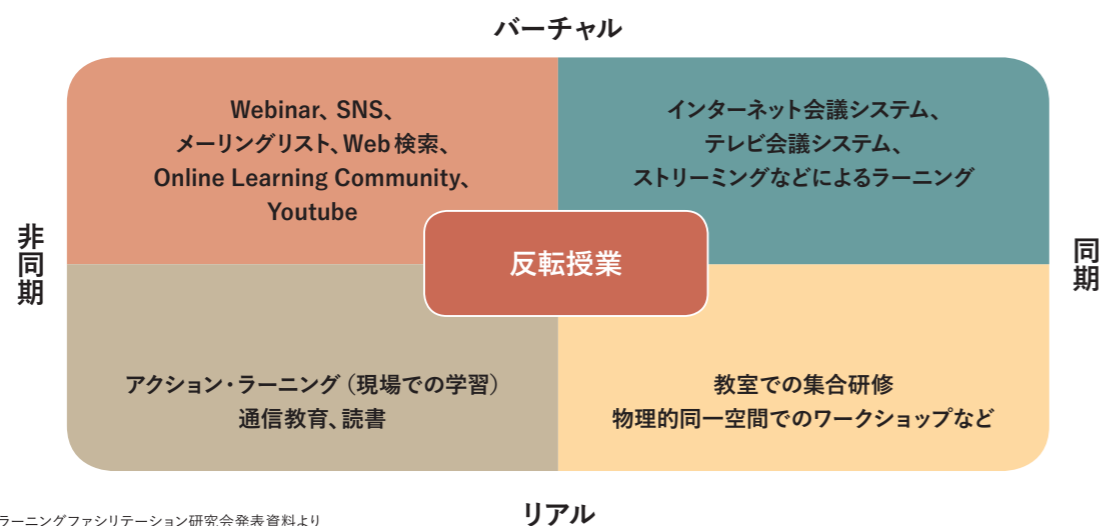
2軸によって分けられた4つの象限を見てみると、従来から行われているラーニング・ファシリテーションは、「リアル」×「同期」の象限(右下/黄色)ということになる。クラスルームでの集合研修、同一空間でのワークショップなどがその代表的な「場」といえるだろう。しかしながら、この図からは、学習を促進する「場」が他にも存在していることが分かる。例えば、「バーチャル」×「非同期」の象限(左上/オレンジ)。従来はeラーニングやオンデマンドの

ウェブセミナーくらいしかなく、ラーニング・ファシリテーションが入り込む余地はほとんどなかった。今ではオンラインコミュニティという、双方向コミュニケーションが可能な場が生まれ、存在感が大きくなっている。

さらに、今日、大きな進化が見られるのが、「バーチャル」×「同期」(右上/青)である。通信環境が大幅に向上

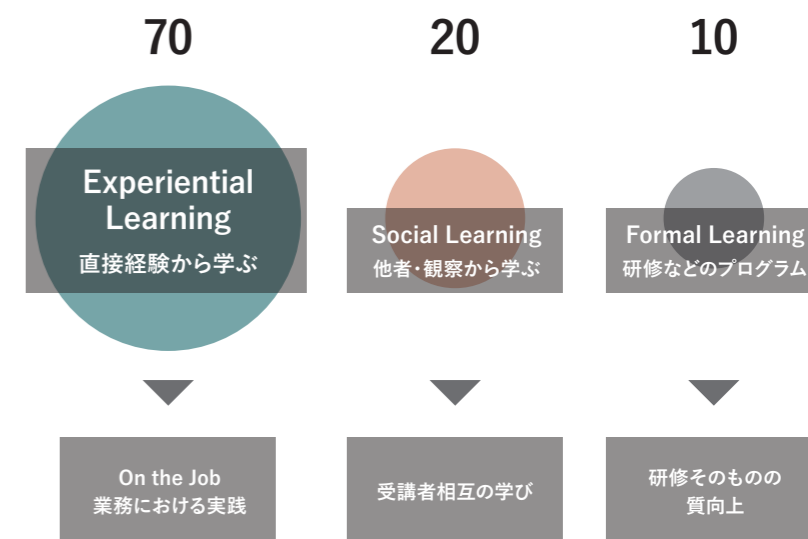
し、モバイル端末が普及したことに加え、使い勝手の良いオンラインツールが安価かつ手軽に利用できるようになったことで、バーチャル環境でのライブ型学習の機会が増えた。バーチャルでも場の相互作用を生み出し、学習効果を促進するとして、期待が高まっている。後段で触れる「バーチャル・クラスルーム」と呼ばれるものだ。

図2 バーチャル・ファシリテーションが行われる場の類型



出所:第3期ATDラーニングファシリテーション研究会発表資料より

図3 70:20:10の法則



### 3. バーチャル・ラーニングの進化

今年のICEでのバーチャル・ラーニングの潮流に関するキーワードは「マイクロ・ラーニング」と「バーチャル・クラスルーム」だった。

マイクロ・ラーニングは、特に若い世代の特性を強く意識した、短時間(2~5分程度)完結型の学習コンテンツである。ATDの代表であるトニー・ビンガム氏の基調講演でもキーワードとして取り上げられた。

動画など情報量の多いビジュアル・コンテンツを用いるが、通信環境の発達で大容量コンテンツもストレスなくや

り取りできるようになったこと、手軽に動画コンテンツを作成できるラーニングツールが増えたことが、普及に寄与している。

「バーチャル・クラスルーム」も、かなり広がっている感じを強く持った。既に多くの組織が、Adobe Connect、Cisco WebEx、Go To Meeting、Zoomなどバーチャル・クラスルーム向けにソフトの導入を済ませているようで、ICEのセッションテーマとしては、具体的な使い方やノウハウにフォーカスするものが多く見受けられた。中でも活用頻度

が高そうなものが、Breakout roomsやWhite board。前者は分科会を開く機能、後者は文字通りホワイトボードの共有機能だ。

こうした潮流を背景に、注目されているのがラーニング・ファシリテーターの役割価値だ。バーチャル・ラーニングの成功例に共通する特徴として挙げられるのは、ファシリテーターがバーチャル環境に必要なスキルを持っていること、その前提となる学習の場とプロセスがデザインされていることである。細やかな配慮も役割価値といえ



PROFILE  
平井豊康氏

ATD-IMNJ 執行役  
ラーニング・ファシリテーション研究会幹事

ソフィアCHO / Executive Learning Facilitator。都市銀行で米国駐在、エグゼクティブ・サーチ、投資家向け広報支援コンサルティングを経て、2005年からソフィアに参加。研修やワークショップなどのコミュニケーション・デザイン及びファシリテーションを行う。学習機会を一連のプロセスとして捉え、ラーニングプロセス変革に取り組む。



る。例えば、参加できなかったメンバーも情報共有できるよう、録画機能を準備する、などだ。

### ■学習者主体の視点

前段で、4つの「場」の特徴を比較してみたが、最近異なる「場」を個別に分断して運用するのではなく、全体的に統合していこう、というトーンが強まっているようだ。

例えば、学習機会を考える際によく

取り上げられる「70:20:10の法則(図3)」では、人の成長を決定する要素として「仕事上の経験(OJT)」「上席や他者からの学び」「研修などでの学習」があるとされるが、3つの要素を個別に捉え、部分最適をめざすのではなく、学習者視点で全体的に統合することが求められている。

そうした中で、対面環境でのラーニング・ファシリテーションでは、ますます貴重になる集合研修の場をいかに

効果的に活用するかが、従来にも増して重視されている。ここでのキーワードは「インパクト」。多様な価値観を持つオーディエンスに働きかけるには、言葉だけでなく、聴覚や味覚、嗅覚などの五感をフルに使わせる必要がある。実際に体を動かして、その場で起こる

方がいる。研修講師やファシリテーションを生業とする人たち、組織内で研修の企画、デザイン、実施を担う人たち、学校や幼児教育、介護や看護に関わる人たちなど。こうした広がりを見ると、ラーニング・ファシリテーションの活用の可能性は、無限に広がっているように思える。また、ウェブ会議が当たり前に行われている企業では、学習ツールの立ち上がりも早い。特に外資系企業では活用が進んでいるようだ。

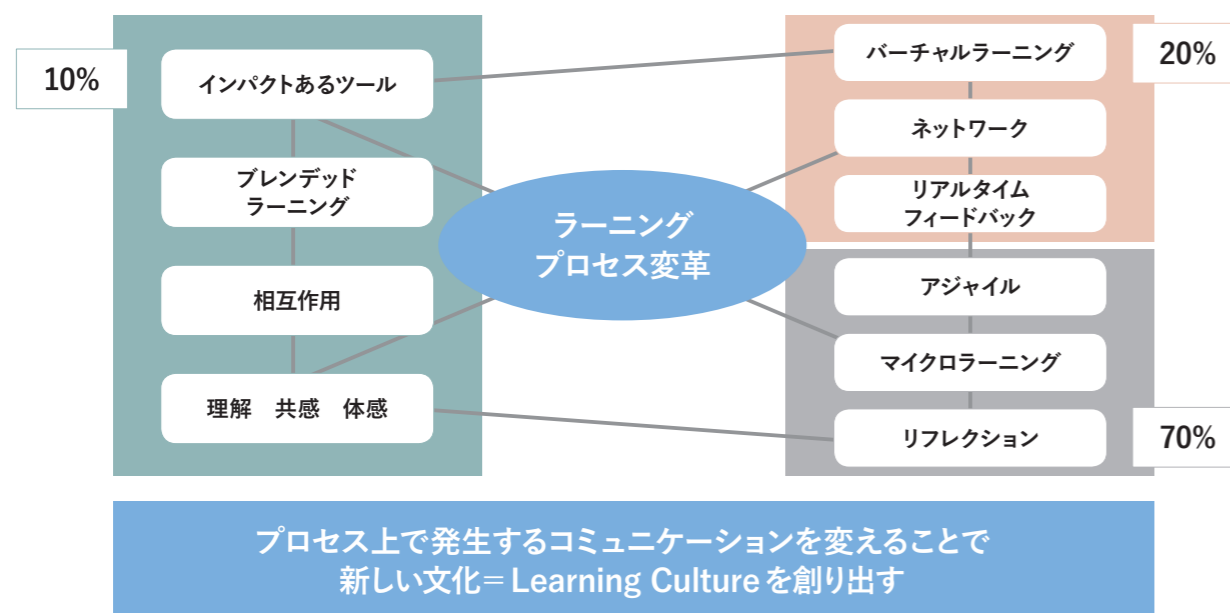
バーチャル・ラーニングは今後急速に普及することだろう。このモメンタム(勢い)を一時的な流行で終わらせないためには、学習者中心の視点による、統合的なラーニングデザインが必要だ。リアルとバーチャルの統合というお題を前に、ラーニング・ファシリテーターは、良きラーニング・プロセス・デザイナーをめざすべきではないだろうか。

変化を体感してもらい、巻き込んでいくインパクトは今後、大いに求められるようになるだろう(図4)。

### ■今後の日本での展開

ラーニング・ファシリテーション研究会のメンバーには、さまざまな立場の

図4 統合的なラーニングデザイン



### < ATD 今月のピックアップ >

#### ● ATD2017 Japan Summit 参加申し込み受付スタート! ~ TECHNOLOGY AND THE CHANGING LEARNING CULTURE ~



「ラーニングカルチャーの創造とテクノロジー」をテーマに、ATDならではのスピーカーを招き、「ビジネスとしてのラーニング」をどのように組織に定着させ、実践したのかを共有します。Hilton WorldwideのCLO、元InfosysのL&D Director、Gronstedt GroupのPresident & founderなど、多彩なスピーカーが登場。明確なタレントディベロップメント戦略と最新のラーニング理論に基づいた視点をご紹介します。ATD2017のBest Award企業Hong Kong Jockey ClubのT&D Managerによる、組織内でのチェンジエージェント創出の先進的な取り組みも学びます。世界最先端トレンドに触れる絶好の機会です。

開催日時: 2017年12月7日(木) 10:00 ~ 18:00

会場: 御茶ノ水ソラシティ カンファレンスセンター

ATD-IMNJホームページ: <http://www.astdjapan.com/?p=3157>にてご案内しております。

申し込みサイト: [http://www.nikkeibp.co.jp/seminar/atcl/nb/nbsemi\\_171207/index.html](http://www.nikkeibp.co.jp/seminar/atcl/nb/nbsemi_171207/index.html)