

デジタル人事の グランドデザイン

第2回

教育分野のデジタル化とリスク管理の重要性

デロイト トーマツ コンサルティング
マネジャー 田中 公康／ビジネスアナリスト 三輪 和子



田中 公康

外資系コンサルティングファーム、IT系ベンチャー設立を経て、現在は組織・人事コンサルティング部門にて、主に人事中計・要員計画、組織再編、営業改革等のプロジェクトに従事。直近では、人事・IT領域の豊富な経験を活かしてIT・モバイルを活用した営業・店舗改革などの業務改善プロジェクトを手掛けている。totanaka@tohmatu.co.jp



三輪 和子

営業部門・店舗を中心とした要員計画、営業改革等のプロジェクトに従事。直近では、流通・小売成長企業の営業力強化に向けたプロジェクトに参画し、スマートデバイスを活用した営業スタイル変革とその実現に向けた教育体系の構築を支援している。kamiwa@tohmatu.co.jp

スマートデバイス（スマートフォンやタブレット）やソーシャルメディア（TwitterやFacebook）をはじめとする新たなIT技術やツールを活用した“組織・人事のさらなる効率化や高度化”の動きが始まっている。本連載ではそのトレンド、先行導入事例および運用課題等をご紹介します。第2回は教育分野での活用である。

教育分野の デジタル化とは？

教育分野では下記のような新たな取り組みが広がっている。

- ①タブレットやスマートフォンといったスマートデバイスが、時間や場所を問わずに学ぶための学習ツールとして広まりつつある。
- ②SNSやインターネットを利用した動画共有サービスなどのソーシャルメディアは、教材や知見などの交換の場として活用が進んでいる。
- ③「ゲーミフィケーション*」という動機づけのメカニズムが、学習を促す方法として教育にも応用されてきている。

*ゲームの要素を取り入れることにより、プレイヤーの意欲を高め、課題に従事させるという一連の作用。1. 動機づけ→2. 反響→3. 再従事→4. 進歩・報いというプレイヤーの心理的サイクルに訴えることで従事を促す。具体的なゲーミフィケーションの手段については図表1を参照。

教育分野でのデジタル化の取り組みが進んでいる背景には、スマートデバイスやソーシャルメディアが持つ「インタラクティブ性」と「ライブ感」の機能が学習プロセスに「(実際には離れていても)他者とつながりながら、学ぶ・切磋琢磨できる」という新たな価値

をもたらしていることが挙げられる。さらにゲーム感覚を取り入れた動機づけは、デジタルネイティブといわれる若手世代にとって、その使い慣れたツールとの親和性もあり、注目される。

SNS、動画共有、スマートデバイス、ゲーミフィケーションを教育に活用した動向では図表2のような事例がある。

(1) 教育分野にもたらす新たな付加価値

これらの活用事例から、教育分野のデジタル化がもたらす具体的

図表1 ゲーミフィケーションの手段(例)

ポイント	特定の行動をとる度にその進捗度合いをポイントとして 量化化する
バッジ	特定の行動に関して設定された目標に対し、達成状況や ステータスを示すアイコンを与え、第三者にも表示する
達成度評価	特定の行動に関して設定された目標に対し、プレイヤー 間で達成状況を比較表示する
チャレンジ&クエスト	興味や達成意欲をそそる挑戦や冒険の機会を、指示等の 誘導を交えながら与える
レベル	目標とされる行動に関して、プレイヤーの進捗や達成度 を示す
オンボーディング	行動に従事する初期段階で、プレイヤーの負担を減らし 参加を促す後押しをする

(出所：Gabe Zichermann and Christopher Cunningham, “Gamification by Design” O’Reilly, 2011)
※上記文献を参考に、著者にてゲーミフィケーションの手段(例)を整理

図表2 教育分野におけるデジタル化の事例

No.	手 段	事例タイトル	取り組み・特徴（目的や活用方法）
1	ソーシャル メディア (SNS等)	日立製作所でのグループ横断SNSを利用した知見・知識共有	「COMOREVY」と呼ばれるSNSで、事業体を超えて業務に関する情報を共有している。コミュニティ内での勉強会のきっかけや子育てに関する相談の場にも活用されている (出所：JMAM「人材教育」、2012年)
2		日本公文教育研究会でのSNSによる暗黙知の形式知化	「SKIP」と呼ばれる社内SNSで、暗黙知（ナレッジ）の共有やコミュニケーションの活性化を行っている (出所：ZDNet Japan http://japan.zdnet.com/cloud/case-study/20419789/)
3		トリドールにおけるSNSを利用した社員育成	Twitterなどで顧客からコメントや感想を収集し、オペレーションや仕込み量を変えるなど、自発的に業務改善を行う参考知見として利用している (出所：JMAM「人材教育」、2012年)
4	スマートデバイス (タブレット/ スマートフォン)	韓国における教科書のスマートデバイス化	2014年に小中学校、2015年に高校にデジタル教科書を導入し、スマートデバイスを教科書として利用するスマート教育推進計画が進められている (出所：日経BP社 http://pc.nikkeibp.co.jp/article/column/20110630/1032704/)
5		Z会によるタブレットを利用した通信教育	タブレットを学習ツールとして利用し、表現豊かな文字や音を生かすことで理解を深める通信教育サービスを展開している (出所：Z会 http://www.zkai.co.jp/home/digitalz/)
6		浜学園による講義動画のスマートデバイス向け配信	スマートデバイス向け講義動画の提供を開始、受講生が疑問を持った部分をピックアップして受講する仕組みを導入している (出所：進学塾浜学園 http://www.hamagakuen.co.jp/pages/hama/webschool/examine/shirabete.html)
7	ゲーミフィ ケーション	World Vision International などにおける、ポイント・バッジ等を利用した指導力育成プログラム	指導力育成プログラムであるDeloitte Leadership Academyの受講により、受講者はバッジの配布、褒賞を獲得できる。TwitterやLinkedIn等を利用して第三者ともシェアすることができる (出所：Forbes, “Gamification : Three Ways To Use Gaming For Recruiting, Training, and Health & Wellness” 2012)
8		DAU (Defense Acquisition University) でのロールプレイングゲームを利用した疑似体験学習	犯罪（詐欺）を見極めるプロセスについて、シミュレーションゲームを通して訓練する。正解すると褒賞が与えられる (出所：Forbes, “Gamification : Three Ways To Use Gaming For Recruiting, Training, and Health & Wellness” 2012)
9		モスフードサービスでの、ポイント・表彰を利用した知見共有の促進・学習支援	社内SNSにより、企業の歴史などの情報共有および、コミュニケーションの活性化を図る。ポイント付与や表彰、ポイントと景品の交換といった仕組みを取り入れている (出所：BCN Bizline http://biz.bcnranking.jp/article/news/1204/120416_129539.html)

な効果は、以下の3点に集約できる。

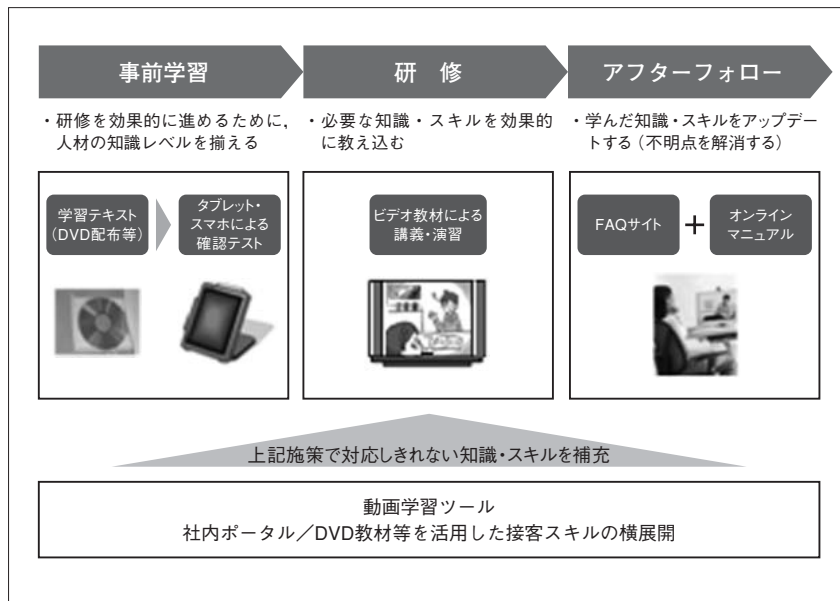
●第1に、タブレットやスマートフォンの利用は、場所や時間を問わない環境を作ることによって、**隙間時間を活用した学習を可能にし、個人の学び方を多様化**した。

●第2に、ソーシャルメディアは、暗黙知の形式知化や知見・インサイトの共有といったこれまでの**教材主体の学びから、コミュニケーションを通じた知の創出という新しい学びの形**を生み出した。

●第3に、ゲーミフィケーション

は、ゲームの要素を教育に取り入れることで、より容易に個人のやる気に訴えかけ、**学びを「自発的に楽しむもの」として確立**しつつある。この学びの位置づけの変化は、ソーシャルデバイスやソーシャルメディアを利用した「新しい

図表3 店舗教育改革の全体像図（サンプル）



ているのがポイント

ビジネスにデジタルツールを活用する場合、紛失、盗難、コンピュータウイルス、通信傍受、盗聴、漏えい、ネットワークへの不正アクセス、公私混同等の情報セキュリティリスクに常にさらされている。特に、公私混同に起因するFacebookやTwitterへの何気ない投稿による情報漏えいは、企業や従業員に大きなリスクをもたらす可能性が高い。例えばFacebookに上司批判や顧客の悪口を投稿し解雇に至ったり、Twitterへの不用意な投稿により勤務先まで謝罪対応を迫られるという事件が発生している。

教育分野でも、企業のノウハウや守秘性が高い情報が、公共に流出するリスクがある。特にSNSはオープンコミュニティであるがゆえに利便性は高いが、いったん情報が流出すると加速度的に拡散するため、広がりやを止めることや情報を回収することは困難となる。

今後、SNSの利用が進むにつれて徐々にリスクが顕在化していく可能性が高い。情報セキュリティポリシーの制定など仕組みの整備と、従業員への意識付けを行っていくことが重要となる。また、ITの新しい潮流に法制度が追いついていない側面も多分にあるため、外部の動向にも注視しながら企業が率先して内規づくりに取り組んでいく必要がある。

学び」の普及を加速している。

(2) 店舗教育改革への活用事例

弊社が関わった案件にもデジタル化を教育に活用した事例がある。スマートデバイス・動画を活用した教育プログラムを導入することで、店頭での接客時間短縮と顧客満足度の向上を支援したプロジェクトがそれだ。具体的には、知識・理解度チェックをスマートデバイスでも回答可能なクイズ形式にし、受講率の向上や研修参加者のモチベーション喚起を働きかけている。また、接客のプロセス・ポイントや接客用タブレットの活用方法を動画で視覚的に解説することでスキルや知識がまちまちだった受講者の理解度の均一化が図られている (図表3)。

導入に伴い懸念される新たなリスクとは？

教育分野においてこのような取り組みがメリットをもたらす一方で、従来の教育ではあまり考慮されてこなかったリスクも懸念されるようになってきた。以下、事例を交えながら、そのリスクと対応策を具体的に検討しておきたい。

(1) 情報セキュリティリスクと配慮

主に公私混同に起因した情報漏えい・誹謗中傷が発生するリスク。
 →情報セキュリティを担保する仕組み (ハード) と意識づけ (ソフト) をどれだけ整備でき

(2) 労務リスクと配慮

学習時間が意図せず労働時間に加算され残業代の未払いが発生するリスク。

→業務命令として受講を指示していたか、学習内容の業務との関連性の高さ、学習対象者の裁量労働制の導入有無がポイント

タブレットやスマートフォンといったスマートデバイスの普及によって、業務とプライベートの時間が明確にならず、マダラ模様のワークスタイルが広がりつつある。例えばオフィスを出て、帰宅途中の電車で仕事のメールを送受信したり、帰宅して食事を終えてから、タブレットで業務を再開するといったことも実態としては増えている。教育分野での“いつでもどこでも都合のいい時間に学べる環境”は、業務時間外に学習を行う場合、意図せず労働時間の加算となって残業代の未払いリスクを発生させる可能性がある。

情報セキュリティリスクと同様に、ITの新しい潮流に日本の労働法全般が十分に追いついていない面がある。使用者の指揮命令の下に社員が直接置かれていたか（業務命令として学習を強制していたか）、従事する業務と関連性が高いか、裁量労働制を採用しているか、といったことを踏まえてケースバイケースで対応する必要がある。

①任意受講か否か……社員本人の希望で受講する場合には労働時間

図表4 リスクと付き合いヒント

- ①比較的风险が低いツールから試験的に導入する
- ②導入対象となる部門・職種を限定的にする
- ③導入を統括・サポートし、リスクを管理する部門を明確にする
- ④定期的なモニタリング・監視を実施する
- ⑤想定リスクを特定し、対策を事前に協議・準備する

にはならないが、表向きは任意受講であっても、未受講者の人事評価をマイナスにするなど不利益な措置をとる場合には、実質的に強制参加と判断されるので要注意である。例えばある業務に従事するために必要なeラーニングの受講自体は任意としたが、受講の有無が人事評価や処遇に影響する場合は労働時間とみなされることも起こりうる。

②裁量の範囲内か否か……裁量労働制を導入している場合は学習時間も裁量の範囲内という解釈で柔軟な対応もできうるが、導入していない場合には業務内容との関連性の高さ、業務命令として学習を強制しているか否か（必須・任意）によって、学習時間を労働時間へ加算するかどうかの見解が異なるので要注意である。

また、業務との関連性が高い研修の受講を必須とする場合には業務時間内での受講としたり、自宅での学習を奨励する際は「標準受講時間」を定めてその分を労働時間としてカウントしたりする方法もコンプライアンスを踏まえた対策のひとつとして考えられる。

今後の方向性
「賢くリスクを取る」

デジタルツールの教育分野への導入には、上記のようなリスクがつきまとうため、導入に二の足を踏む企業もあるかもしれない。しかし、デジタルツールはワークスタイルや業務のあり方を根本から変える魅力的なパワーツールであり、リスクがあるからといって活用しないというのは、あまりにもったいない。

ではどのような考え方を踏まえて導入すればリスクをマネジメントできるのか。

図表4のような考え方をうまく取り入れリスクとうまく付き合っていく（すなわち賢くリスクを取る）ことがデジタルツールの導入に有効であり、ひとつの解だと思われる。今、部分的にでもデジタルツールの知見を社内で蓄積しておけば、ITの潮流に法制度や社会情勢が整ってきた段階で一気に全社的な導入を図ることも可能となるはずである。