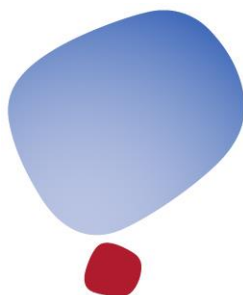


eラーニング ユーザー面接調査 「企業のeラーニングと人材育成戦略」

その3：『大塚製薬株式会社』

◆はじめに

大塚製薬様の製品という
と、オロナミンC、ポカリ
スエット、カロリーメイト、
ネイチャーメイドなどで身
近な会社ですが、これらの
製品を扱う事業部と並んで
医薬品事業部があり、病院



Otsuka

内の治療で使う医薬品や処方箋薬などを扱っています。今回のeラーニングユーザー面接調査では、この事業部の中の医薬営業本部学術部教育企画室の久米匡様と入道史子様にご協力いただき、興味深いお話をうかがうことができました。なお、大塚製薬様でも全社教育系のeラーニングは別系統として稼働していますが、本稿はあくまでもMR(※)向けのeラーニングの取り組みに関する内容となります。

※MR(Medical Representative)とは、医薬情報担当者のことで、医薬品の適正利用のために医療関係者に対して医薬品の品質、有効性、安全性などに関する情報の提供、収集、伝達などを行っている人。

◆「成果に結びつかないeラーニングは意味がない」

MR向けのeラーニングを企画・運用している久米様はこう明言します。eラーニングも企業における他のすべての活動と同様に事業成果に結びつけるための一手段ですが、この一見当たり前の前提はついつい脇に置かれがちではないでしょうか。そもそもの難しさに日々の忙しさも加わってeラーニングの受講報告は終了率や理解度に留まってしまい、なかなか売上・利益への貢献度合を測定・評価したり、相関関係を分析したりするところまでは手が届かないというのが多いように思われます。

久米様は、「我々の事業部門のトップは、研修の受講率やコンテンツの理解度合、研修後の行動変容などより、MRが受講した結果、どれだけ売上を上げることができたかに注目しています。」と説明します。製品に関するeラーニングの企画・制作から運営・管理までのすべてが営業部門で行なわれていることが、学習と成果を必然的に結びつける発想の背景になっているようです。

大塚製薬様のeラーニングの特徴は、事業成果に結びつけるためにはどうするべきかという視点から施策を科学的に立案し、その上で実行に移すということに集約されそうです。

◆大塚製薬様の e ラーニングの取り組み

医薬営業本部における MR 向けの教育は、衛星放送を利用した月二回の集合研修から始まりました。しかしながら、唯でさえ多忙な MR に集合研修のスケジュールに合わせてもらわなければならなかった点と、コストが高かった点が問題になり、e ラーニング (LMS) を採用して集合研修を 1 ヶ月に一回に減らす併用方式が取られました。ただしこの方式も長くは続かず、しばらくして休眠状態になってしまいました。その要因を久米様は、「コンテンツを一方向的に発信するだけだったためと、その前から衛星放送で行なっていたことから e ラーニングがプラス α 的な存在になってしまったためではなかったか。」と分析します。その後、あらためて始動したのが 2010 年で、「さらに数年前、一方向的に流すだけのスタイルに疑問を感じ、教育成果を出すための試行錯誤を重ねつつ現在に至っています。」と、常に改善に努めている姿勢を久米様は説明してくれました。

◆一本化された企画・制作・運営・管理さらには、教育成果は売上貢献

e ラーニングの内容は製品情報でほとんど占められ、その他には学術知識やヒューマンスキルが若干存在しているようです。また、従来の衛星放送の名残とも言える 1 時間程度の寺子屋的な塾が特定の MR を対象に開催されており、その内容は収録されてライブラリー化され、塾当日に参加できなかった人が後で視たり、必要に応じて視返したりできる仕組みになっています。

コンテンツの軸となる製品の数は、診断薬を含めると 20 数種類で、すべてが内作ということです。コンテンツ制作の仕組みは、身体の部分や病気の種類によって『領域』と呼ばれるいくつかの分野が設定され、20 名ほどの製品担当者が複数の『領域』に所属しています。そしてそれぞれの領域ごとにコンテンツが作られるそうです。『領域』としては、『中枢神経領域』、『がん領域』、『循環器領域』などがあり、これも医薬品メーカーならではの分類です。そして、教育企画室の久米様と入道様の仕事は、『領域』で作られるコンテンツを企画することと、それらと既存のコンテンツを組合せて効果的、効率的に運用・管理することです。取り分け後者について入道様は、「会社が季節ごとに予想する感染症や、短期的な需要変動などを分析して設定する強化製品に対応するコンテンツの集中的な配信計画を逐次立てなければなりません。」と言います。これも医薬品業界ならではの活動のようで、「エッセンシャル思考」で売上げアップに結び付けようとする視点からの典型的な運用例と言えます。

◆e ラーニングの成果と評価

e ラーニングの運用側にとって最も悩ましい課題が効果測定ではないでしょうか。一般的に、受講率や完了率のデータは LMS の機能を使って抽出できても、行動変容やビジネスインパクトといった高度な評価に至っては手間やノウハウの面からなかなか難しいというのが現

実ではないかと推察されます。実際、大塚製薬様でも最初は受講率をeラーニングの評価指標として熱心に管理していました。ところが、「そのうち必須科目の受講率が売上げと必ずしも関係ないことに気が付き、それから評価に対するアプローチを変えました。」と久米様は振り返ります。さらに続けて「会社の上の者は、受講率が何パーセントだったとか、上がったとか下がったとかについてはまったく関心ありません。例えば、先月の受講率は5ポイント上がって90パーセントになりましたと報告しても、『なぜ100パーセントではないのですか？なぜ、10パーセントの社員は視ていないのですか？』とった質問が返って来るのが関の山なのです。それである時、『見たコンテンツが営業的に役に立ったか？』、『どの部分が役に立ったか？』、『どの病院で売上げが上がったか？』といった内容のアンケートを取って、それらの結果を上にも報告したところ高い関心を示してくれました。社内でeラーニングを充実させるには、トップダウンならば別として、ボトムアップのケースでは売上向上に結び付くことを、データを添えて説明できなければなりません。」と極めて興味深い経験を語ってくれました。

大塚製薬様においては、効果・効率のバランスを考え、通常目指すべきといわれている『行動がどのように変わったのか』といったカークパトリック4段階評価のレベル3（中間評価）はされずに、eラーニングの成果を常に学習到達度の評価（レベル2）で明確にし、チャンスがあれば業績への関係を示すこと（レベル4）を目指すスタンスが取られています。これは「営利企業としてはそこが重要だと思います。」（久米様）と言うとおり、極めて合理的なアプローチと言っても過言ではないでしょう。

◆「教えすぎない。仕事が第一、教育はそのサポート」

入道様は、「数年前から受講者が3か月間に受講する教育の上限を設け、それを超えないように教育内容を厳選して教材のコンパクト化に努めています。受講者はとにかく忙しく、教育に割ける時間が限られていますので、その人たちが消化できないような分量にならないよう心がけています。」と話します。具体的には、eラーニングの1教材は10分～15分程度、1ヶ月の必須教育は最大30～45分程度。このような基準を設けると共に、一方通行のeラーニングは徹底的に見直すことにしているそうです。さらに教材制作においても、「インストラクショナルデザインに基づいて学習目標を明確にし、伝えるポイントを出来るだけ絞るように工夫しています。」とのこと。こうした着眼点や取り組み姿勢にも、大塚製薬様の特徴である『目的指向』と『科学的アプローチ』がよく表れていると言えそうです。

◆今後の取り組み

最後に今後の取り組みについて伺いました。現在構想中なのは、学習データだけでなく日報などのデータから『ハイパフォーマンスとトレーニングの関連を探るためのデータ活用』（いわゆる“Learning Analytics”）と、『教育心理学の知見を応用した教材作り』とのことでした。どちらもかなり先進的な取り組みですが、久米様も入道様も新しい知識やアイデアを得る

ために様々な専門家を訪ねたり、時には関連学会へも顔を出したりしながら情報収集に努め、施策に反映させているとのことでした。

最後に e ラーニングを運用されている方々や教育ベンダに対するご意見・ご感想を伺ってみました。すると久米様は「現状を見ると、教育方法やメソッドの提案が欠落しているのではないかと感じています。具体的に言うと、e ラーニングの会社の人は、LMSがどうだとか、SCORMが新しくなったとか、TinCanが新しく出てきたと売り込みに来ますが、正直言って我々にはほとんど関心ありません。我々が彼らに期待しているのは、教育の考え方やメソッドとセットにした提案です。しかしながら、現状は必ずしもそうはなっていません。それはコンソシアムの活動でも同様です。」と、業界に対して苦言を呈していただけました。

大塚製薬様の今後の取り組みとその成果が極めて興味深いことから、ぜひまたインタビューの機会を賜り、進展状況などについての忌憚のないお話を読者の皆さんへお伝えしたいと調査委員会としては考えています。