

人材開発プログラム

アンドレア・デリ
プログラムマネージャー

佐藤 真久
研究員

小山玲子
eラーニング・プロジェクトコーディネーター

1. プログラムの概要

1.1. 背景 / 目的 / 研究・実施手法

a. 背景

IGES研究プロジェクトでは戦略的な政策研究を実施しているが、同時に全ての研究プロジェクトは関係者間の対話や情報発信、そして人材開発にも関わっている。IGESにおける人材開発分野での幅広い取組みを強化し、またIGES自体の有効性を高めるため、IGESは1999年に人材開発プログラムを設置した。この目的を受け、人材開発プログラムの戦略研究としては、政策ではなく実施を志向した研究活動を行ってきた。革新的な学習や研修方法の開発を主眼とし、知識と実践の差をなくそうとするIGESの取組みをサポートしている。

b. 目的と対象

IGES人材開発プログラムでは、研究に基づいた政策決定を実現するため、政策決定者向けに革新的な研修を提供し、政策研究と政策決定を結びつけることを目的としている。アジェンダ21の基本理念及びIGESの使命を踏まえ、人材開発プログラムでは下記の目的に基づき持続可能な発展についての学習をサポートすることを目指している。

IGESの研究結果を政策決定者や政策実施者にとってより利用しやすいものとし、革新的な政策の進展を促す。

多数の主要な意志決定者に、下記の方法で良質な学習を提供する。

1. 総合的な能力開発アプローチの導入
2. eラーニングの有効利用の促進 (デジタルデバイドの是正)
3. 利用者のニーズに基づいたeラーニングと対面式研修の複合的な提供

c. 誰が人材開発プログラムを必要としているか？

人材開発プログラムの活動は、IGES研究プロジェクトと同様に、政策決定者、意志決定者、高い影響力と幅広い活動範囲を持つリーダーやマネージャー、持続可能な発展におけるステークホルダー(政府、企業、学校や大学、NGO等)、アジア太平洋地域に向けた活動を行っている組織などを対象としている。

1.2. 成果の概要

人材開発プログラム(以下プログラム)はeラーニング(インターネット利用の学習)を活動の中核とし、デジタルデバイドの是正のためeラーニングと対面式研修ワークショップの複合的な提供を行ってきた。研修教材はIGESの戦略研究結果や、持続可能な発展に向けた政策転換を目指す組織の幅広い国際ネットワークからもたらされる知的資源に基づいて作成されている。

a. 第2期戦略研究プロジェクトの活動と成果

1. eラーニング: 計40のeコース(個別指導型、実務的、実践的、短時間、自己学習型のコース)を開発し、IGES及びその協力組織の研究成果の進展や実行におけるリーダーシップ能力の強化に成功した。第1期からのeコ

ース総数は47(英語:35、日本語:12)で、2004年2月現在、4,700名以上の利用者がIGES eラーニングシステムに登録し、活用している。これは、2001年3月31日現在(第1期終了時)の137名に対し飛躍的に増加している。(図1を参照のこと。)

2. **研修用教材の開発:** オンライン、オフライン及びその双方を併用した研修用、学習用教材を開発した。
3. **研修ワークショップの実施:** 計9回にわたる国内の対面式研修ワークショップを企画、実施した。(研修総日数22日、総参加者は18カ国から140名)
4. **インターン制度によるリーダーシップ研修:** 3カ月から6カ月の長期研究インターンシップを計3名のLEAD¹フェローに提供し、リーダーシップ能力を強化すると共にIGES研究員との情報交換を行った。また、カナダのInternational Institute for Sustainable Development (IISD)とのインターンシッププログラムを新たに提携し、2004年2月にインターン生を一名迎えた。
5. **ネットワークの構築:** 持続可能な発展に取り組む人材開発関係者のネットワークを強化した。
6. **調査研究:** ISO14001についての自己学習型、非同期型eコースを受講した約1,600名の神奈川県庁職員の協力を受け、eラーニングの影響についての調査を行った(281の有効回答)。eコースのコンテンツは、神奈川県が制作した既存の資料を活用した。

表1:活動と成果 下記ウェブサイト参照:

ウェブサイト:	URL:
eラーニング (英語)	http://iges.net/
eラーニング (日本語)	http://iges-japan.net/
人材開発プログラム (英語)	http://www.iges.or.jp/en/cb/index.html
人材開発プログラム(日本語)	http://www.iges.or.jp/jp/cb/index.html

1.3. 目標の達成度

a. IGES eラーニング・システム

プログラムではインターネット利用の学習環境とeラーニングツールを提供し、自己学習型、非同期型の人材開発に向けた活動を推進してきた。プログラムの活動には以下ものものが含まれる:

- 1 **ソフトウェア:** システム改善のためユーザーの声を取り入れ、定期的に更新することで、IGESのソフトウェア(コースメーカー、コースマネージャープロ)の信頼性と使いやすさを確保した。IGESのeコースをオンラインだけでなくオフライン(CD-ROM)でも提供した。短期・長期の費用対効果やリスク調査を行った結果、商業ソフトウェア(マクROMEディア社Flash)によるeコース開発を開始し、双方向の学習の機会や多言語使用、また、他のeラーニングソフトウェアやプラットフォームとの互換性の強化を試みた。以上の活動をサポートするために、新しいeコース管理システムの更なる調査・試用を行った。
- 2 **学習者サポート:** IGESが対象とするグループからの4,700名以上の登録ユーザー(政策決定者、意志決定者)に対して技術・内容・研修デザインに関する専門的な助言、サポートを行った。また、学習達成を促進するためにも、eコースの修了証書のデザインを行い、発行を開始した。
- 3 **ウェブサイト:** プログラムの日英ウェブサイトを更新し、その内容を統合した。その結果、2003年10月には月16,000名(訪問者数)がウェブサイトを訪れた。
- 4 **その他の提供者との戦略的連携:** 持続可能な開発のためのその他のeラーニング提供者(LEAD, UNU², UNEP-IETC³, eWorld)との戦略的連携を築き、情報を活用しオンライン人材開発の質を向上させた。

¹ LEAD: Leadership for Environment and Development (<http://www.lead.org/>)

² UNU: United Nations University 国連大学

³ UNEP-IETC: United Nations Environment Programme International Environmental Technology Centre 国連環境計画国際環境技術センター

³ UNEP-GRID: United Nations Environment Programme Global Resource Information Database 国連環境計画グローバルリソース・データベース

b. IGES オンライン・コース

2004年1月30日現在、計4,736名の登録学習者がIGES eラーニングシステムを活用し、eコースの受講、独自のeコースの制作、オンライン情報源の利用などを通じて、持続可能な発展を実践するための能力開発を行った。プログラムでは47の公式なeコース(英語:35、日本語:12)を提供している。他にも1,845名の学習者が神奈川県庁内の大規模なeラーニングプロジェクトの一環としてIGESのeラーニングシステムを利用し、一般には公開されていない独自のコースを学習している。140名のリーダーが計9回の対面式研修ワークショップに参加した。

本プログラムの初期段階においては、個人向けの人材開発に重点が置かれてきた。(リーダーシップ、人的資源など。)組織向けの人材開発に本格的に取り組むきっかけとなったのは、神奈川県庁において4,000名の職員を対象とした、eラーニングシステムを利用した長期・大規模のeラーニングプロジェクトが開始されたことであった。このプロジェクトは、県庁職員の環境意識を向上させ、最終的には県庁内の環境パフォーマンスを改善し、他の県内機関にも普及させることを目的としたものであった。

「アラカルト研修」、もしくは、「ジャスト・イン・タイム研修」、すなわち各自の動機に基づいてIGESシステムに登録する個人(1日3-9名)は着実に増加しているが、本格的な効果をあげるには組織的な参加が望ましい。図1、図2は、神奈川県庁とのeラーニングプロジェクトがもたらした利用者数の増加を示している。

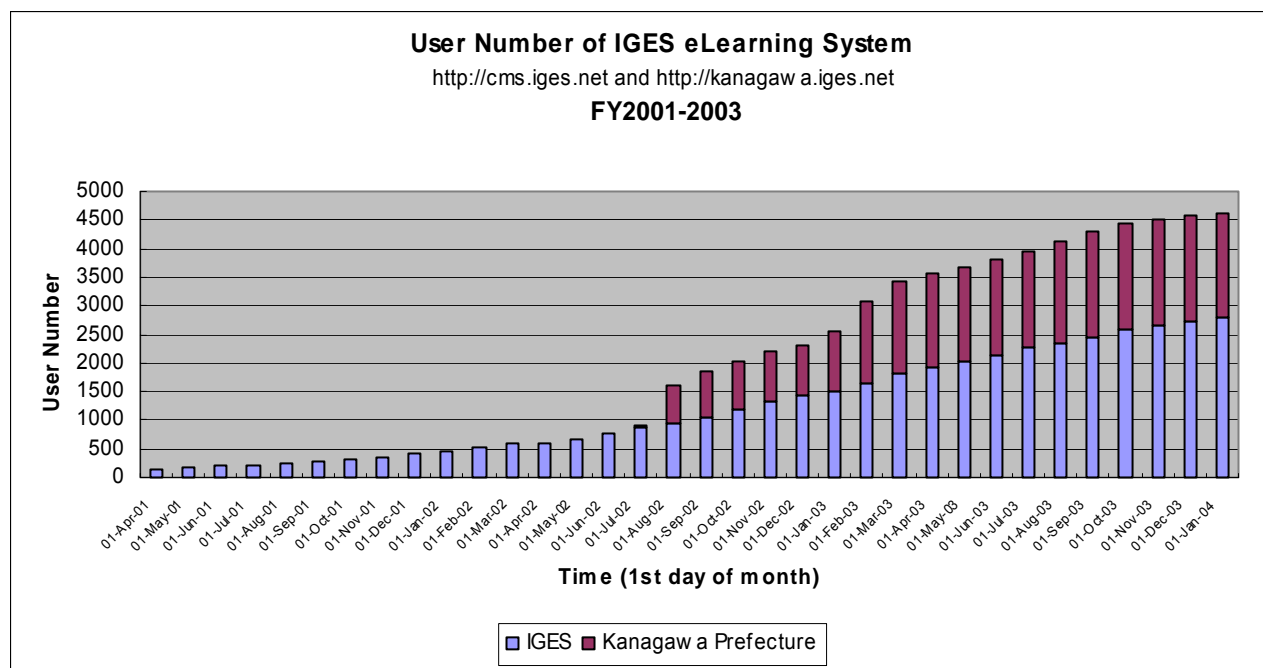


図1. IGES eラーニングシステム登録者数(2004年1月1日現在)

2001年4月1日-2004年1月1日. 総数: 4,736

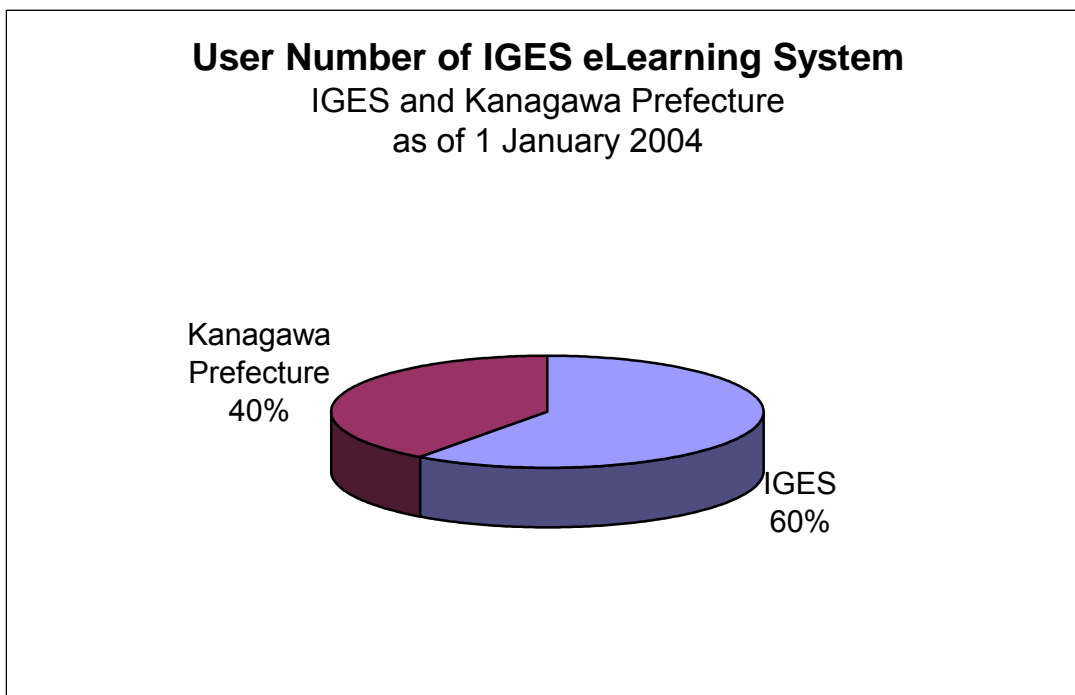


図2. IGES eラーニングシステム登録者数の構成 (2004年1月1日現在)

個人登録者の割合が60%である一方、神奈川県庁のeラーニングプロジェクト(IGESの最大規模のeラーニングプロジェクト)は40%に達する。相当数の意志決定者の参加を得、効果をあげるためには、組織的に支援され参加が要請される人材開発という枠組みにおいてIGESのeラーニングを提供する必要がある。

また、第1期において制作したeコースは、コンピューター上でページをめくってテキストを読むという、比較的単純なアプローチだった。このアプローチは、その当時のeラーニングの傾向だったこともあり、IGESでは短期間で多数のコースを制作することが可能だった。これらのコースは、設問を含めたパワーポイント形式のものだった。しかし、第2期においては、クリティカルシンキング(批判的思考法)を駆使した双方向性の高いシナリオベースのeコースやシミュレーションの制作を開始した。これは、商業ベースのソフトウェア(マクロメディア社Flash)を、IGES独自のソフトウェア(コースメーカー)と併せて使用することにより、またはFlashで制作したシミュレーションを単独で使用するにより実現したものである。このアプローチは、コンピューターを使用する特性を活かしたものだが、コース開発の過程は、多くの専門分野を要する複雑なものになり、結果としてコース開発の数の減少に繋がる。公開・更新したコースのリストはウェブサイトで見ることができる - <http://www.iges.net/ecourses.htm>。

新たなコース開発のアプローチに加え、プログラムでは総合的なコース管理方法を採用した。人気のあるコースは年に1~2回専門家により更新された。フィードバックフォームの採用により、エンドユーザーとのコミュニケーションを向上させ、質問等に答える体制を整えた。

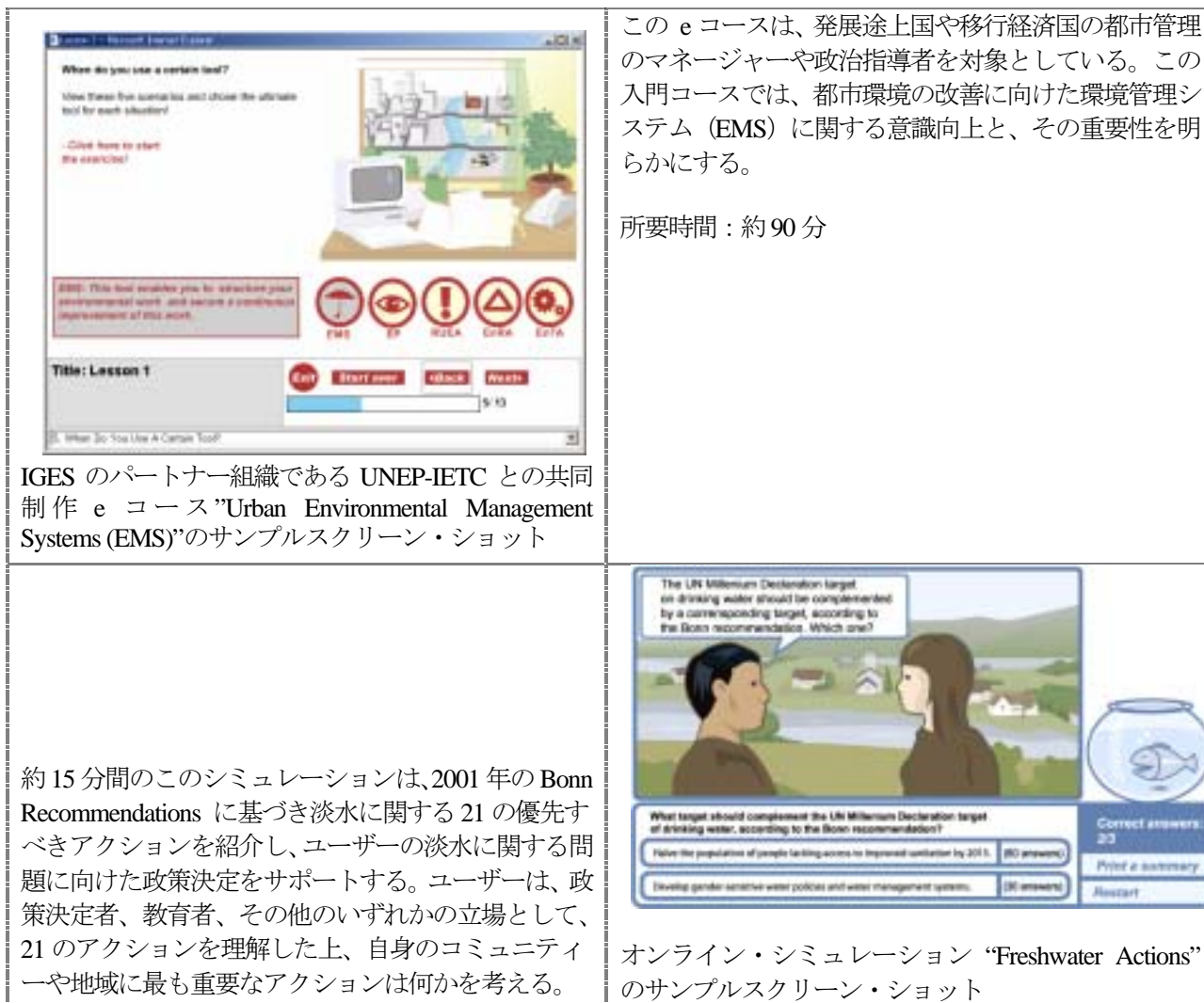


図 3. 第 2 期に制作した IGES e コースのサンプル

c. 対面式研修ワークショップ

対面式研修ワークショップが、学術組織、企業、NGO、メディア、政府の協力の下で実施された。基本的には、対面式研修ワークショップとオンライン学習の融合形式で実施された。以下は、IGES 及び IGES 協力機関とともに実施された対面式研修ワークショップのリストである。

- 第 4 回 LEAD 国内研修 (Cohort8 対象)、2001 年 4 月 16 ~ 20 日、場所: 湘南国際村・慶應大学、主催: IGES・LEAD ジャパン
- 神奈川県 IGES e ラーニングプロジェクト (ISO14001 職員研修)、2002 年 4 月 ~ 2003 年 3 月、場所: オンライン及び神奈川県庁、主催: IGES・神奈川県
- 2002 年度 インドネシアの NGO スタッフ向け環境教育研修、2002 年 7 月 3 ~ 4 日、場所: IGES、主催: IGES・国際協力事業団 (JICA)
- LEAD ジャパン 第 4 回国内研修セッション (コホート 9 対象)、2002 年 7 月 8 ~ 12 日、場所: IGES、主催: IGES・LEAD ジャパン
- 2002 年度 水環境の環境教育コース、2002 年 10 月 9 日、場所: 国連大学高等研究所 (UNU/IAS)、主催: IGES・JICA
- 国際環境教育シンポジウム 2002 “環境教育のための学校教育支援”、2002 年 12 月 3 日 ~ 5 日、場所: 仙台国際センター・イズミティ 21、主催: 宮城教育大学

- LEAD ジャパン第4回国内研修セッション(コホート10対象)、2003年7月15日～18日、場所:IGES、主催:IGES・LEAD ジャパン
- 2003年度 水環境の環境教育コース、2003年10月1日、場所: UNU/IAS、主催:IGES・JICA
- 第4回 eWorld ミーティング、2003年11月14日、場所:国連大学 (UNU)、主催:UNU・IGES・UNEP/IETC

d-1 LEAD インターンシップ

4名のLEAD研究フェロー(ハンガリー、ロシア、中国、インドの4カ国)は計18カ月の研究期間の任期中に、人材開発プログラム及びその他のIGES研究プロジェクト(気候政策、森林保全、環境教育、長期展望・政策統合)およびIPCC/TSU(気候変動に関する政府間パネル / 技術支援ユニット)の活動に貢献した。フェローの活動成果としては、2つのeコース(持続可能な発展についての地域に根ざした学習、北方林の炭素収支モデル)と、2つのeコースのドラフト(エコ・ツーリズム、インド・ナガランドにおける環境教育)の作成、炭素収支モデルについての研究書籍(ロシア語で刊行)、IGESの活動に関連した新たなネットワークの構築などが挙げられる。

d-2 IISD インターンシップ

プログラムでは、カナダのInternational Institute for Sustainable Development (IISD)との新たなインターンシッププログラムを提携した。最初のインターン生は、2004年3月からインターンを開始し、eコース開発に必要な研究を行っている。

e. 研究

ISO14001 についての自己学習型、非同期型 e コースを受講した約 1,600 名の神奈川県庁職員の協力を受け、eラーニングの影響についての調査を行った。281 の有効回答により、以下の結果を得た。(1) e コース受講により学習者の ISO14001 の知識は相当に増大した。(2) e コース受講により学習者の ISO14001 の認識は、一般的な環境問題という単純化した見方から、そのプロセスから内容までを含んだ多面的な環境管理の視点にまで広がり、より総合的なものとなった。(3) e コースの受講は行動力の強化につながるが、必ずしも知識と行動の差を縮めるとは限らない。

f. コミュニケーション

下記の会議、セミナーでのプレゼンテーション、研究報告書刊行などを行った。

- LEAD: トレーナーのための研修ワークショップ、2001年11月、イギリス・ロンドン
- Asia-Pacific 気候変動シンポジウム、2002年7月、タイ・バンコク
- 第18回遠隔教育・学習に関する会議(18th Annual Conference on Distance Teaching and Learning)、2002年8月、アメリカ・ウィスコンシン
- UNEP-IETC EnTA (Environmental Technology Assessment) ワークショップ、2002年9月
- 国際環境教育シンポジウム2002 “環境教育のための学校教育支援”、2002年12月3日～5日、宮城県仙台市
- APFED 第3回実質会合、2003年1月23～26日、中国
- ASEAN における総合人材開発: 準備会合、2003年1月20～21日、東京
- The 6th UNESCO / Japan Seminar on Environmental Education in Asian-Pacific Region、2003年2月、東京
- Third Workshop on Public Awareness for Acid Deposition Problems at Acid Deposition and Oxidant Research Center、2003年2月20～21日、新潟県
- 第3回世界水フォーラム、2003年3月、京都
- ASEAN 地域の総合人材開発、2003年3月、クアラルンプール
- アジア太平洋環境イノベーション戦略プロジェクト(APEIS)革新的・戦略的政策オプション研究(RISPO)第1回全体会議、2003年3月、バンコク
- アジア太平洋環境イノベーション戦略プロジェクト(APEIS) 第2回研究調整委員会会議、2003年3月、バンコク
- LEAD インターナショナル コホート10研修、2003年4月・5月、メキシコ

- eWorld 会合、2003年5月、大阪
- 国連気候変動枠組条約(UNFCCC) 補助機関会合(SBSTA)、2003年6月、ドイツ・ボン
- Production Workshop on PLANET 3 “Waste Management”、2003年8月、インド
- eWorld 会合、2003年11月、東京
- 国連気候変動枠組条約第9回締約国会議(COP9)、2003年12月1～12日、イタリア・ミラノ
- The Fourth Workshop on Public Awareness for Acid Deposition Problems、2003年12月19～20日、新潟県
- 環境情報の整備・提供に関する連絡会議(第2回)、2004年2月5～6日、茨城県つくば市
- The 7th UNESCO / Japan Seminar on Environmental Education in Asian-Pacific Region, Kesenuma, 2004年2月11～14日、宮城県仙台市

2. 自己評価

人材開発プログラムはアジア太平洋地域のリーダーの知的及び社会的能力の増大において、高い成果をあげてきた。本プログラムではオンライン・オフライン双方で多数の高品質な人材開発の教材を開発し、影響力のある多数のリーダーへの研修(オンライン・オフライン)を行い、知識と行動の差を埋めるため持続的可能な発展に取り組む人々とのネットワークを強化してきた。2004年1月1日現在、計4,736名の登録学習者がIGES eラーニングシステムを活用し、eコースの受講、独自のeコースの制作、オンライン情報源の利用などを通じて、持続可能な発展を実践するための能力開発を行っている。プログラムでは47の公式なeコース(英語:35、日本語:12)を提供している。

2.1. 業績評価

人材開発プログラムはアジア太平洋地域のリーダーの知的及び社会的能力の増大において高い成果をあげてきた。本プログラムではオンライン・オフライン双方で多数の高品質な人材開発の教材を開発し、影響力のある多数のリーダーへの研修(オンライン・オフライン)を行い、知識と行動の差を埋めるため持続的可能な発展に取り組む人々とのネットワークを強化してきた。

a. 政策決定過程への影響

2002年度にはプログラムの政策決定に対する直接的・間接的側面を評価するため、適切かつ詳細な指標を持つ総合的評価・監査システムの作成を開始した。予備データ、事例報告(IGES eコース利用者からのフィードバック)、ワークショップ後の自己評価表などからは、学習者がIGES eコースの研究に基づいた学習内容、実践的アプローチ、内容の適切さについて高く評価していることが分かる。人材開発プログラムの効果を評価し、間接的には(教材内容を通じて)IGES研究プロジェクトの政策決定に関連した活動を客観的に評価するには、行き届いたモニタリングと定期的・長期的なコンタクトを保持していくことが必要である。

b. ステークホルダーのニーズに対する即応性

IGES eラーニングシステムの登録利用者の飛躍的な増加は、人材開発プログラムのツール、中でもeラーニングのコースがステークホルダーの人材開発における必要性を満たすものとして、積極的に求められていることを示している。IGES eコースのトピックには、持続可能な発展において現在重要とみなされる問題が取り上げられている。IGES eコースは多忙な意志決定者向けに開発されており、短時間(1レッスン30分)の自己学習型(最大限の学習柔軟性を提供)であり、いつでもオンラインでアクセス可能(毎日24時間)である。オフライン(CD-ROM)でもeコースを提供することにより、更に利便性を向上させ、高い効果を生むことができる。

c. 独自性及び独創性

プログラムは独創的なアプローチで、学習者すなわち意志決定者の持続可能な発展の実践に向けた取り組みを支援している。プログラムの戦略的アプローチは、eコース、IGES独自の教材ソフト、広範な知的資源の国際ネットワー

クの 3 点から成り立っている。この 3 点の組み合わせは、デジタルデバイドを是正するプログラムの活動における大きな利点となっている。IGES 人材開発プログラムは、持続可能な発展に向けた e ラーニングのツールをこのような有効な組み合わせによって提供する、数少ないグループのひとつ、あるいは唯一のグループであるといえる。プログラムは下記について無料で提供を行っている。

(1) e コース:IGES の e コースは短時間、自己ペース、实际的、実務的、自己学習型、非同期型という特徴を持っており、明確な学習目的を持ち評価システムも組み込まれた体系的な学習を提供する。学習目的と評価システムを持つことにより、学習は単なる情報や学習ソフトの提供に比べてより効果的、実践的で優れたものとなる。優れた e コースによって、学習者は本当に必要なトピックについて学ぶ満足感(内容の充実したウェブサイトを見て回るよりも)得ることができ、十分なフォローアップも受けることができる。

(2) ソフトウェア:IGES は e コース制作ソフト(コースメーカー)と e コース管理ソフト(コースマネージャー)を無料で提供している。他の機関の e コースはコンテンツのみの提供がほとんどである。プログラムは、より多様な活動を展開し、知識と戦略スキルの習得のみならず、コースへの参加者と開発者の双方として学習者を支援していきたいと考えている。e コースの制作に取り組むことで、新しいアイデア、新しいモデルが生み出される。さらに、“learning by doing (実地に学ぶこと)”, つまり e コース制作に関わることは、e ラーニングを最大限に活用する最も良い方法なのである。

(3) 独創的な知識資源のネットワーク:IGES の研究者、理事、評議員、顧問及びその他の戦略的パートナー機関(UNEP、UNDP、UNU、LEAD 等)の経験や業績は、その多様な文化的背景、発展経緯により、プログラムの活動に地域的にも国際的にも他にない、知識におけるニッチを作り出している。この知識を(適切な教材デザインと独自の e ラーニングツールとして)学習内容に取り入れることで、IGES e コースの需要を拡大し、持続可能な発展における意志決定のために必要な参加者数を得ることが出来る。

d. 有効性と効率性

2002 年度に収集された予備データによると、IGES e コース修了直後の参加者は、学んだ環境問題に対する態度が大幅にプラスに変化していることが分かる。学習者からのフィードバックからは、フレキシブルで(自己学習型、非同期型)短時間の e コースの利用が、多忙で移動が多く、数週間にわたる長期コースには参加できない意志決定者を有効に支援していることが分かる。

e ラーニングの開発・維持管理は IGES 側にとって大きな投資であるが、学習者、ステークホルダーの側にとっては、コストや時間、またはフレキシビリティなど無形のもの大きな節減となっている。この意味で、IGES e ラーニングシステムは望まれる人材開発の手段として大いに貢献しているといえる。

2.2. プロジェクト管理運営の評価(コストパフォーマンスを含む)

a. プロジェクト管理

プログラムは IGES で専任プロジェクト・リーダーのいる 2 プロジェクトのうちの一つであるが、本報告の対象期間においてプログラムでは多様な管理体制が取られてきた。プログラムの基礎を築いたグレン・パオレット氏は 2001 年 4 月 1 日にオーストラリアに帰国したが、その後もコンサルタントとして 2002 年 1 月 31 日まで IGES 事務局との緊密な協力の下、オンラインでオーストラリアからのプロジェクト管理を続けた。その後、2001 年に LEAD フェローとして人材開発プログラムに 3 ヶ月参加したアンドレア・デリ氏が、2002 年 2 月 1 日にプログラム・マネージャーとして着任した(2004 年 1 月 27 日まで)。2004 年 1 月以降の 2003 年度は、e ラーニング・プロジェクトコーディネーターである小山玲子がプログラムの管理を行った。

b. 他の IGES プロジェクト及び外部機関との協力

プログラムの本質上、高品質な研修教材を開発するためには、信頼できる協力関係が重要である。IGES 研究プロジェクトとの協力関係は良好で信頼できるものであり、また着実に向上している。協力関係は常にそれぞれの研究

者の姿勢、情熱、献身の上に成り立っている。プロジェクト・リーダーからもまた重要なサポートを得ている。プログラムは外部諸機関との間にも同様に良好かつ生産的、創造的で信頼性の高い協力関係を保持している。共同プロジェクト(下記参照)は多数に登り、プログラムの国内及び国際ネットワークの幅広さと活力をあらわしている。

c. 資金調達

プログラムでは UNEP-IETC 及び UNFCCC から e コース開発の共同プロジェクトのための資金協力を得ることに成功し、その他にも下記の機関から広範囲にわたる非資金的協力を得てきた。

1. 財団法人日本環境衛生センター・酸性雨研究センター (ADORC) - 酸性雨モニタリングの共同 e コース開発
2. Griffith University (豪) – IGES e コースについてフィードバック提供(Griffith University 環境教育修士課程の課題として IGES e コースのレビューを行った)
3. 葉山町(神奈川県) – LEAD ジャパン・コホート 9 向け共同研修ワークショップ
4. 国際環境湖沼委員会 (ILEC) – 若手大学教員を対象とした国際的な共同研修ワークショップ
5. 国際協力事業団 (JICA) – インドネシアの環境教育 NGO のリーダー向け共同研修ワークショップ
6. 財団法人かながわ学術研究交流財団 (K-FACE) – 神奈川県民を対象とした共同研修ワークショップ
7. 神奈川県庁 - IGES e ラーニングシステムとそのノウハウを利用した、県庁職員向けの大規模共同 e ラーニングプロジェクト
8. LEAD インターナショナル – LEAD-IGES 研究インターン制度
9. LEAD ジャパン – コホート 9 アソシエイト向け共同研修ワークショップ
10. LEAD パキスタン – IGES e コースへのフィードバック提供、LEAD アソシエイト・フェロー向け共同オンライン研修提供
11. UNEP-IETC - WSSD に向けた都市環境管理システムについての共同 e コース開発
12. UNU/IAS – 共同ワークショップの開催、ソフトウェアのシェア
13. 宮城教育大学(仙台・日本) – 国際環境教育会議の共催

3. 結論

第 2 期における活動を通して、今後プログラム活動を推進するにあたり、以下の事項が最も重要であると判断した。

1. 持続可能な発展の実践に向けたオンライン人材開発分野が成長する中、IGES e ラーニングのニッチを更に明確化する。
2. IGES 研究プロジェクトとのより緊密な協力により、IGES の重要な研究成果を反映する e コースの開発を一層推進する。
3. 長期の組織的・制度的参加の見込みのない、一時的な個人参加による人材開発からの脱皮を図る。
4. いくつかの戦略的パートナーとの間で長期的な覚書 (MoU) を作成し、IGES e ラーニングシステムが質、量ともに相応しい参加者によって利用され、革新的な政策提言においてプログラムが期待される効果を発揮できるようにする。共同出資の確保や資金源の活用はプログラムの予算財源として極めて重要である。
5. オンライン人材開発を提供するその他の機関 (UNU-IAS、UNEP-IETC、LearnSD 等) との間に協力関係を構築する可能性を検討し、現行のオンライン学習ツールの刷新を図る。
6. IGES ソフトウェア及び e ラーニングの活動を向上させ、信頼性、安定性、互換性、生産性、学習効果などを高めるため、新しいソフトウェア開発会社を採用する。商業用ソフトウェアの利用も検討する。
7. 本プログラムにおけるチームワーク、メンバー間のコミュニケーション、協力関係の向上を図る。

8. IGES 人材開発プログラムの活動を包括的に向上させるため、eラーニング及び人材開発に関する既存の研究成果を更に活用する。
9. IGES e ラーニングに関連する活動について、管理しやすい評価システム、モニタリングシステムを確立する。
10. 本プログラムのウェブサイトを改善し、利用しやすい新デザインと定期的な更新を導入する。