

インストラクショナル デザインによる 人材育成の実践 研修～評価まで



(株)インストラクショナル デザイン 代表取締役
中原 孝子

何のための研修か

—研修とパフォーマンス—

研修の企画や設計に必要なインストラクショナル デザインとは何かについて話を進める前に、なぜ企業や組織は研修を提供するのか、そのそもそもの理由をもう一度考えてみましょう。なぜ研修が必要なのでしょう。

1. 知識やスキルを身に付けてもらいたいから
2. 期待されている仕事を遂行できるようになってほしいから
3. 組織の一員としてその業績に貢献するパフォーマンスを出してほしいから

さて、どうでしょうか。すべてにチェックがついたかもしれませんね。実は、1～3はすべて研修によってもたらされるものです。しかし、組織が研修を提供する目的は単にその個人のスキルや知識を身に付けてもらうことではありません。パフォーマンスを達成し、組織の業績に貢献できる人材になってもらうことが最終目的ではないでしょうか。

では、人のパフォーマンスと研修はどのように関係しているのでしょうか。

パフォーマンスの構成要素と研修の位置づけ

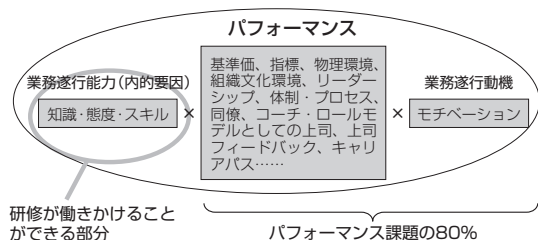


図1 パフォーマンスと研修

図1は、人がパフォーマンスを達成するのに必要な条件と研修との位置づけを表している

ます。人（パフォーマー本人）に必要とされる業務遂行能力（内的要因）とそれを支える業務環境（外的要因）、そしてそれらの影響を受けるモチベーション（業務遂行動機）の掛け算として示されています（Geary Rummlerなど、パフォーマンスコンサルティングの伝説的指導者たちによるパフォーマンスの構成要素を図式化）。パフォーマンスコンサルティングでは、パフォーマンスになんらかの問題があるとき、その原因を探り、そこから研修だけではなくソリューションにつながる施策を提案し、何をその改善指標とすればよいのかを明確にしたうえで施策実施を支援するプロセスです。多くのパフォーマンスコンサルタントによれば、「人」がパフォーマンスを達成できない原因の80%は本人の能力以外のことであることがその分析結果として報告されています。つまり、「研修」が人のパフォーマンスに貢献するものであるためには、人のパフォーマンスに影響を及ぼすほかの要因も見極めたうえで、各個人の知識やスキルなどといった能力強化に取り組む必要があることを示しています。別の言い方をすれば、研修によってもたらされるはずの知識やスキルの向上を活かす環境が整っていなければ、せっかくの「研修」も最大限に活用されることなく、単なる個人の「知識」に終わってしまったりすることが多くなってしまいうということでもあります。また、「研修」がよいものであり、理想的な状態を教えるものであったりした場合などには、現実のワーク環境との差にがっかりしてしまい、モチベーションが下がり、研修で習得したことを業績に活かす努力も行われないことになってしまったりすることも

あるのです。

インストラクショナル デザインとは

インストラクショナル デザインを定義するとすれば、「効率的に人を育成するために考えられた『教授方法』『研修構築の設計ガイドライン』。効果的な学習の定着を図るための『学習行動』に注目した理論」といえるでしょう。

インストラクショナル デザインは、学習の結果としてのその「行動」に注目するため、「行動主義」であるともいわれ、学習の第一義的な目的を「行動変容」に求めます。

インストラクショナル デザインは、研修によるアウトプットをできるかぎり活かすためのシステムチックなアプローチの一つでもあります。その代表的なモデルが“ADDIE”モデル【図2】です。

インストラクショナルデザインプロセス

ID システムティックモデル

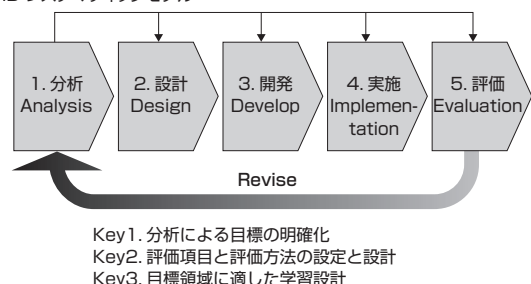


図2 インストラクショナルデザイン
研修設計基盤

研修ニーズの分析

①ニーズ分析の重要性

このモデルの第一ステップを見てください。「分析 (Analysis)」があります。ここでの分析は、まず、本当に「研修」のニーズなのかどうかを明らかにすることから始まります。パフォーマー各人の能力向上がなぜ必要なのか、どのようなギャップが存在するのか、そして、研修によって向上が期待される『知識 (Knowledge) / 態度 (Attitude) / スキル (Skill)』（以下、KAS）を特定します。

研修のニーズが明確であれば、「研修」によって習得・向上が期待されるKASの現場での強

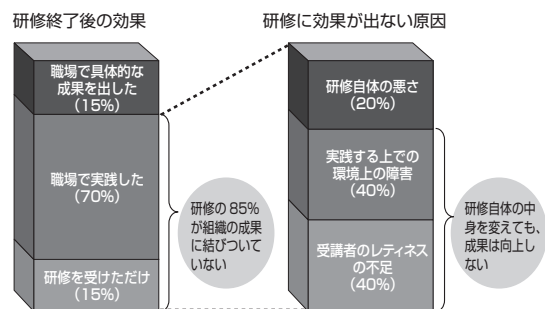


図3 研修の成果

化策や現場で活かすために必要な条件も明らかにします。

図3をご覧ください。研修を修了したものの、その多くが、『研修を受けただけ』に終わってしまっていることがわかります。しかも、その理由の80%は、研修そのものの良し悪しではありません。受講者自身のレディネス（研修に臨むにあたっての心の準備や必要性の納得）の不足によるものが40%。つまり、何のために自分が研修を受けなければならないのかが不明瞭なまま受講していることが原因となって研修の成果を現場で活かしきれていない、という結果を表しています。そして、もう一つの大きな原因は、研修で習ったことを実践するうえでの環境上の障害となっています。「環境上の障害」とはどんなものがあるのでしょうか。例えば実践してみたもののその実践に対して誰からのフィードバックもなく、その実践が正しいものかどうかかわらずそれ以上習得したことを仕事では使わなくなってしまったとか、そもそもその習得した内容や知識を実践に活かす場面がなかなか訪れず、そのまま忘れ去られてしまったとか、研修で教わったことと現実との乖離が大きく、実践できなかったなどがこの状態です。

いずれの原因も、ニーズ分析の段階で明確になっていれば「研修」の一環として必要な現場との連携や受講生の心の準備を整え、研修への期待を明確にするために何をしておくべきかがわかります。よって、インストラクショナル デザインにおける「分析」のステップは、ADDIEモデルの中でもとても重要なス

トップであり、研修の設計や実施だけではなくその成果にも影響を与えるステップとなります。ADDIEの5ステップを10とした場合、最初の分析と設計の段階に全体の5割以上の労力が必要とされているといっても過言ではありません。

②戦略ニーズと方策的ニーズの別

また、研修のニーズには、リーダー育成などのように長期的経営の視点を必要とする戦略ニーズと、今すぐ必要な知識やスキル（例えば製品知識や製造工程に必要とされるスキルや営業スキル）では、その分析の対象も違ってきますし、分析結果として提案すべき内容も当然のことながら違ってきます。そのことを明確に意識して企画しなければ、何をどのタイミングでどれくらいのスパンでその経過を観察・測定すべきなのかも明確にならず、研修のPDCAを回すことができません。

ニーズ分析の段階でどのようなギャップの解消が期待されているのか、またはどのような「あるべき像」を目指したいのかが明らかになっていなければ研修の効果を明確にすることもできません。せいぜい何人かの人へのヒアリングだけで「ニーズ」としてしまったり、知識やスキルの必要性が明らかな場合にはあらためてニーズ分析などをするのではなく研修を提供したりする場合もあるかもしれません。「現状」把握がされずに研修が行われた後にその効果などを示すこともできません。

分析のステップで明らかにしたいこと

- ・ 研修のニーズは何ですか？
- ・ 研修が必要となっている原因は何ですか？
- ・ 研修を提供することによる最終ゴールは何ですか？
- ・ 組織の学習体制・トレーニング環境はどうですか？（現場との連携）
- ・ 研修を提供するためにはどのような情報が必要ですか？ その情報はどのように収集しますか？

- ・ 研修はどのような構成で、どのように組織体制で編成されますか？
- ・ 具体的な研修手段は何ですか
- ・ 研修終了後に目指すべきことは明確ですか？
- ・ 戦略的ニーズですか？ 方策的ニーズですか？

研修目標の特定と設計

研修をしなければならない理由や最終目的が明らかになり、受講対象者の現状やその職場における学習・実践環境が明らかになって、やっと研修設計に必要な情報（研修に盛り込む内容）を特定し、研修の学習（習得）目標を設定します。ここからが「設計」のステップです。

もう一度ADDIEのモデルを見てください。『分析』し、『設計』し、研修プログラムを『開発』し、研修を『実施』し、『評価』するというステップは、なんらかのITシステムを作ることや家やビルディングの建築などの設計のステップと共通するものです。例えば、家を建てる予定の土地の調査や、どのような家族構成でどのようなライフスタイルを望んでいるのか、その家族の将来設計は何かなどを明確にすることなく家を建てることはできません。土地の条件がわからなければ、どのような基礎工事が必要なのか、どのような工法が適切なのか、どのような建築材料が必要なのか、また内装はどのようにすべきなのかも特定することはできません。ADDIEもそれと同じようなステップなのです。

【インストラクショナル デザインの学習領域とは】

建築において依頼者のニーズや環境条件に応じて広報や建材などを選ぶのと同様に、研修のニーズが明確になった段階でどのような研修設計をすることが適切なのか、その『工法』選択の目安となるのが、インストラクショナル デザインにおける「学習領域（スキルド

メイン)」といわれるものです【図4】。

学習目標はどのスキルドメインか？



図4 インストラクショナル デザインの
スキルドメイン・学習領域の考え方

インストラクショナル デザインの学習領域と言われるものには大きく分けて三つの分野があります。

「スキル (Skill)」「態度・行動 (Attitude)」「知識 (Knowledge)」の分野です。そうです。前出の、研修によるパフォーマンス成果への貢献が期待されるといわれている「内的要因」の部分です。研修によって最終習得目標とされることが「スキル」なのか、「知識」なのかによってその研修構成やその指導の順序などが違ってくということが、分類されています。建築にたとえば、土壌の種類分類に対する工法の違いの選択ということができるとでしょう。

●「知識」の分野

さまざまな条件や概念を記憶したり、問題解決をしたり、規則やルールに適應する、基本情報を応用する、様々な項目や状況を分類する、データを分析、統合する、そして情報を評価するといった知力を要するスキル分野。

●「態度・行動」の分野

この分野は、さらに「対人分野」と「情動分野」の二つに分類されています。社会・組織の中で実務遂行のためには欠かせないスキル分野。

- ・ 対人分野には、態度向上に必要な部分と実践的スキル（顧客対応能力や会議

などでの提案能力なども含まれ、段階が上になるほど（Levelの数字が多いほど）対話型の研修や意見交換を要するといわれています。

- ・ 情動的分野は、仕事を積極的にこなし、肯定的に組織の中で他者にも影響を及ぼしながら仕事を進めていくことを育成するための大切な要素。まずは他者や他者の意見を受容できることに始まって、情報の価値観や信念などを受け入れ行動に反映することができるために必要な分野とされています。

●「スキル」の分野

この分野は、身体を動かしながら繰り返しの訓練と訓練中のフィードバックの提供によって習得できる能力分野とされ、感覚なども含めた実践がなければ習得できないスキル分野。段階が上になるほど、単純な動作から表情や言語・非言語を組み合わせた身体表現ができるようになることが要求される分野とされています。

[学習（習得）目標と行動動詞]

ところで、インストラクショナル デザインは、その学習結果としての「行動」を重視することは当初に述べましたが、学習（習得）目標は、その「行動」に注目して設定します。学習（習得）目標設定に使う動詞を「行動動詞」といい、それぞれの学習領域における行動動詞は、容易または単純な段階から難易・複雑なものにその段階が分類されています。つまり、何を基礎としてもっていなければ次の段階に進むことができないか、その学習段階の目安がわかるのです。図5は、ブルームの分類による知識の分野における段階を表したピラミッドです。

この分類では、上の段階になればなるほど他者とのかわり合いやフィードバックがなければ習得できない分野といわれ、応用力の段階までは、その正解や不正解を自分でしっ

目標とされる行動と学習領域

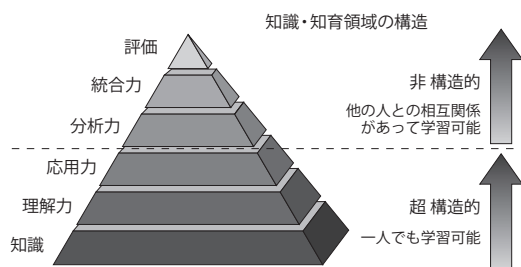


図5 学習領域の構造と学習形態の関係

かりチェックできる仕組みや構造が研修の中に組み込まれていれば、一人でも習得が可能なレベルといわれています。eラーニングなどオンデマンドで学習を進めていくコースなどは、この段階の知識習得に向いているといわれているのはこのためです。逆に、本来は他者との相互関係やフィードバック・意見交換がなければ習得できないレベルの内容については、いくらタイトルが「リーダーシップコース」だとしても、一人で習得できるレベルは、知識段階までになってくるといことになります。一方、集合研修など、もっとも人を必要とする研修部分と一人で学習してもらいたい部分をコースの中で明確にし、より効率的な研修を提供するための設計指針とすることもできるのが、この分類です。

研修を構成する際には、その習得目標に出てくる「行動動詞」の段階に応じて、研修構成の順番を考えることができるのが、インストラクショナル デザインにおける学習領域と各学習領域における分類と設計の関係です。

マネージャー研修の例をとってみましょう。

マネージャー研修の項目の中に、「部下の育成を考慮し、仕事の権限委譲をする」という内容があったとします。

この研修項目での習得目標は、「研修終了時、受講生は、少なくとも自分の部下の一人について、その能力を見極め、その部下の将来のキャリアパスへの意向なども考慮しながら、研修中に提示された『権限委譲の考慮点』のリストを参考にしながら、その権限委譲プランを作成できること」です。

この目標を達成するためには、受講者となっているマネージャーに対してどのように段階的な研修を設計すればよいのでしょうか。まずは、「部下育成に必要な条件」は何かという一般的な知識が必要になるかもしれません。また、部下のキャリアパスの把握をするためのインタビュー項目ということも知っていなければならないかもしれません。また、その部下の実績や業績評価からどのような将来設計がその部下にとって、また会社にとっても有益なことを分析評価できなければならないかもしれません。このように考え、目標達成に必要な研修項目を洗い出し、その構成の順番を考えるための指標となるのがインストラクショナル デザインにおける学習領域です。つまり、最終的な「行動目標」が明確になっていなければ効果的・効率的な研修設計ができない、ということでもあり、インストラクショナル デザインのプロセスにおいて、学習（習得）目標の設定を重視するのはそのような理由によります。

【学習（習得）目標設定に盛り込むべきこと】

インストラクショナル デザインにおける目標設定では、「行動動詞」を重視することは述べましたが、「行動動詞」とは何でしょうか。第三者によっても観察可能な行動の状態を表す動詞のことです。よって、「理解する」「知っている」などは学習目標としては適切ではない動詞となります。「理解している」という状態は何をしていれば「理解している」と認められるのかと考え、「観察可能な動詞」でその目標設定をします。例えば、「自分の言葉で説明ができる」とか、「×××理論の要素を書き出すことができる」といったような言葉になります。また、研修の最終目標の段階に至るまでに必要とされる内容に盛り込むべきこととして、どのような「条件」下で、どの程度できればよいのか「基準」も明確にすることによってその習得レベルを評価できるようにすることも学習（習得）目標設定の際の要

素となります。例えば、前出のマネージャー研修の権限委譲の習得目標には、研修終了時の段階では「少なくとも一人の部下について」というのが「基準」になりますし、「権限委譲の考慮点のリストを参考にしながら」が条件となります。当然のことながら、この研修終了後、現場に戻ったマネージャーに期待されることは、考慮点を何も見なくても考慮しながら、あらゆる部下に対して適切な仕事の権限委譲ができることが、最終目標となります。

研修の開発：研修手法や手段の選択

研修目標が明確になり、各研修項目における学習（習得）目標が明確になったら、いよいよ教材の開発や具体的な研修手段や方法の

選択となります。

この段階では、受講対象者の人数や地理的な広がり、また予算によって、何がもっとも効率的な研修方法になるのかも考えます。例えば、Webカンファレンスや、eラーニング、業務支援システム（FAQなど）、ビデオといった選択もこの段階で考え、メディアの種類に応じた研修方法の設計をし、開発しなければなりません。

講義型にするのか、指示をしながらの演習を中心とするのか、ケーススタディーや問題解決を議論するようなワークショップ形式にするのか、自分たちの課題そのものを明らかにしたり、ビジョンなど将来に関係する構想を考えたりするのかなど、その目標としてい

Ruth Clark〔1998〕による教授法4タイプ

研修形式	受講者の状態・条件	気をつけなければならない点
講義型（セミナー形式など）	・ 自らの学習動機が高いこと ・ 「聞くだけ」という研修方法から、十分に学習できる「学習能力」があること ・ 講義内容を理解できる前提知識があること	・ Q&Aなどの機会が設けられない限り、インターアクションがないので理解があいまいになりうる ・ 受講者の興味の度合いで「集中」と「弛緩」がコントロールされるので、学習内容の習得は受講者・学習者に委ねられる ・ 自主的な学習動機がない場合、受講者によって内容の重要度の判断がなされるため、重要なものとして判断されなかった場合、学習内容への興味を失ってしまい、学習につながらない ・ 受動的な学習状態のため、受講者の「脳」への刺激が少なく、記憶するための誘引がとても低い
指導演習型	・ 必ずしも自発的な学習動機を持ち合わせていない ・ 前提知識は少ない ・ 研修課題について自分自身で学習をコントロールするには、まだ、十分な自信がない ・ 研修などで習った知識やスキルは、ほとんどそのまま実践してよいものである、実践できることを教わっているという前提で学習する	・ 自立的な学習者にとっては、興味の持続が難しい ・ 研修や学習体験で習ったことしか実践応用できない可能性がある ・ 発展性や創造性を使うことには向いていない ・ より習熟した学習者に適応するには限界がある
誘導発見（ワークショップ形式など）	・ 発展的なことを見つけ出す自信をもっている ・ 学習内容に関しての前提知識がすでにある ・ 学習能力が十分にある ・ 自主的な学習動機を持ち合わせており、ガイダンスやフィードバックを積極的に受け入れる準備がある	・ 十分な自信を持ち合わせていない学習者にとってはストレスや混乱を起こす可能性がある ・ たいへん自律的な学習者にとっては、自主コントロール域が十分ではなく、制限されていると感じる可能性がある ・ 受動型や指示型学習に比べ学習までの時間を十分にする必要がある ・ 学習結果は、指導型学習よりも予測しにくい
探索・探究型（対話ベース形式、アクションラーニングなど）	・ 非常に高い自主的な学習動機がある ・ 学習内容に対する相当な前提知識がある、または自主学習がなされている ・ 高い学習能力がある ・ 学習するにあたって、何が必要なのかを知っている、または何が必要なのかを見いだすことができる	・ 学習の方向性を見失ってしまう可能性がある ・ 時間の無駄になる場合もある ・ この学習スタイルに必要とされる学習者の特徴を備えていない場合は向いていない ・ 本当に必要なことを学ぶことができずに終わってしまう、または適切ではない結論を導き出してしまう可能性もある ・ コントロール性が低い ・ 結果の予測がしにくい

るものによってその形式の選択は違ってきますが、受講対象者の経験や知識レベル、また学習動機のレベルも考慮してその選択をする必要があります。また、研修を設計する際によくみられるのが、はやりの手段を行うことが主流となってしまう、本来目的にはかなわないはずの手法を取り入れてしまうことです。手段や手法を選ぶ前に、研修の目的、目標が何であるかを何度も振り返りながら、適切な方法を選択しましょう。

前頁に講義型（セミナー形式など）、指導演習型、誘導発見（ワークショップ形式など）、探索・探究型（対話ベース形式、アクションラーニングなど）を選択する際に気をつけたい点を簡単にまとめましたので参考にしてください。

成人学習者の心理

自分にとっての学習の必要性や、研修を受けることによる自分自身への利益となることは何かなどを明確にし、成人の学習者の経験を活かし、自身による学習の納得感を形成できるような研修指導構成にすることも、具体的な研修設計、教材開発、および実施の際の重要な要素となります。

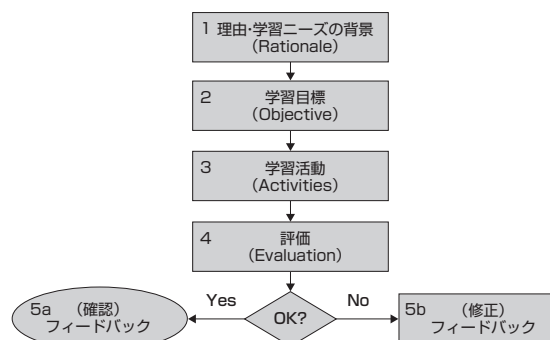


図6 学習構造 5ステップモデル

実施に際しては、テキストのみに頼ることなく、ビジュアルな要素や身体を動かして学習活動を行うことができるような要素を入れるなど、長期記憶に残る工夫をすることも必須となります。

評価

研修評価のモデルとして知られているのがドナルド・カークパトリック氏の4段階レベル評価モデル【図7】です。研修の評価をするためには、そもそものニーズと研修目標が明確になっていることが大前提となります。また、ビジネスインパクトやROIなどといった評価は、本来研修のインパクトとして測定するというよりは、研修による各個人の「行動変容」が必要な要素を明確にしたうえでその影響となる部分を特定する必要がありますが、「行動変容（カークパトリックの研修評価レベル3）」までが研修の効果としての測定としては最も一般的であり、そのような評価も戦略的に重要な研修などを慎重に選択したうえで調査・測定を実施することが望まれます。

D. カークパトリックの4段階評価モデル

レベル	対象
1 リアクション	参加者のプログラムに対する評価 ＝研修内容・インストラクターへの評価
2 学習結果	参加者のプログラムでの習得結果 (学習内容の習得度) ＝研修内容・設計・指導への評価
3 行動変容	参加者のプログラム終了後の行動への変化 ＝個人の行動変容・現場フォローへの評価
4 結果 (ビジネスインパクト)	参加者の行動変容による組織への好影響 ＝特定されたビジネスニーズのギャップ解消度

図7 研修効果測定モデル

研修の効果測定は、関心を呼ぶトピックですが、ニーズ分析や研修設計そのものを吟味することなく研修の効果測定を行うことが目的となってしまうのではないかと、と思われることもしばしばあります。研修の効果や研修の評価をする際には、何のどのような改善のためにその測定を行う必要があるのか、どのようなデータであれば、その研修で解決しようとする課題がどれほど改善されたかを証明できることになるのかを慎重に検討する必要があります。

研修の効果測定を検討する際には、以下を参考にチェックしてみてください。

- ☐測定すべきギャップは特定されているか（現状データと期待値）
- ☐研修はそのギャップを解消できるように設計されているか（適切なインストラクショナル デザイン）
- ☐研修によって解決できる課題であることが特定されているか（ニーズ分析）
- ☐研修終了後の現場で習得したスキルや能力を実践に移すための条件は特定されているか、その条件に大きなばらつきはないか（OJT環境など）
- ☐バラつきがあるとすれば、その不均衡を解消するための施策は設計されているか
- ☐研修はデリバリーする者（ファシリテーターや指導者）の違いによって差が出ないように設計されているか（ファシリテーションプラン／ツール）
- ☐上記を含め、研修の質を測定するための共通した尺度をもって研修の質の改善を行っているか（カークパトリックレベル1測定指標とレベル2測定指標）
- ☐効果測定を実施した後の提言や必要とされるアクションに対して、利害関係者からのコミットメント、理解は得られているか

これらの情報を役立てていただければ幸いです。

以上、インストラクショナル デザインのADDIEモデルに沿って、人材育成の企画や研修の企画設計をする方のために、簡単にインストラクショナル デザインの基礎的な概念を紹介させていただきました。

人が学ぶ、ということは複雑です。さらに人の仕事、そして業績結果を出すための仕組みは、働く人本人だけではなく、その組織や仕組みなどとの関係性も明らかにしなければせっかく多くの労力を使って企画提供する研修も結果に結び付かないことになってしまいます。パフォーマンスの観点から必要な要素を明確にし、実践に役立つ研修企画のために、

著者略歴：

中原 孝子（なかはら こうこ）

国立岩手大学卒業後、米コーネル大学大学院を経て、外資系製造販売会社、金融機関、IT企業にて人材戦略部門のマネージャーを歴任する。ASTD インターナショナルジャパンでは会長として活躍し、2008年からはアメリカで毎年行われる米ASTDをはじめインド・台湾・マレーシア・シンガポールなどの国際カンファレンスでのスピーカーも務めている。2002年5月に株式会社インストラクショナル デザインを設立し、グローバル企業を含め、JICAプロジェクトでの海外政府機関におけるe-ラーニングプロジェクトにおけるインストラクショナルデザインプロセスやデザイナー育成支援も行う。効果的な研修設計と効果測定、パフォーマンスコンサルティング手法による人材開発設計、タレントマネジメントの運営支援などを提供。