

用語解説：インストラクショナルデザイン

熊本大学 鈴木克明

インストラクショナルデザイン（教育設計学：以下 ID）とは、人材育成のための教育研修の効果・効率・魅力を高めるための理論やモデルを創出してきた研究分野である。ID と言えば体系的な教育設計プロセスを一般化した ADDIE モデル（分析・設計・開発・実施・評価の頭文字）がもっとも有名であり、出口（目標）と入口（現状）のギャップとして教育研修ニーズを捉えることを重視している。安易な「丸投げ」外注でその結果を受講者アンケートで確認することがこれまでの多くの研修の実態であったとすれば、そこには ID は不要だ。しかし、研修を内製化しようとする場合には、現状の何を問題視し（入口）、それを何のためにどう変えたいのか（出口）を測定可能な形で定義することが必要になる。そのためには ADDIE の A、すなわち「分析」の手法を活用するのがよい。

「昨年度もやったから」「評判がよいから」「他社も取り入れているから」等の理由からではない、真のニーズがある研修をデザインする。それには受講者の評判（レベル1）にとどまることなく、この研修で何らかの知識やスキルを身に付けること（レベル2）によって、職場での行動がどう変わることを目指すのか（レベル3）、また行動が変容することで業務プロセスや顧客への影響にどうつながり、ひいては組織の戦略的目標にどう影響していくのか（レベル4）。4 レベルの研修効果評価を 50 年前に提唱したカークパトリックの 4 段階評価モデルも、内製化には重要な視点となろう。

研修の効果を高めるとは、レベル2における成果、すなわち知識やスキル、行動パターン等の修得を確実にすることを意味する。どんな状況下で何がどの程度できるようになることを目指すのか、すなわち出口設定が明確でなければ、教育効果の測定も正しくできない。ID は合目的的アプローチと呼ばれ、目的に合致した研修を設計することを重視してきた。職場で求められる行動とその基礎となる知識・スキルを反映した学習目標を策定・共有し、「職場で喜んでもらえる研修成果が得られた」と自信を持って研修を終える。そのための評価基準を策定・共有することは、外注先との契約事項としても、内製化における組織内の合意事項としても不可欠である。効果の判断基準を明確にするためには、行動目標と評価条件と合格基準の3つで学習目標を明確化する技法と学習目標に合致したテストの作り方を参照すると良いだろう。

業務直結で職場で実際に求められている内容で研修を行う場合には、研修効果を着実に上げることが期待される。その際に参考になるのが M・D・メリルが提唱する ID の第一原理である。メリルは近年の様々な ID モデルが共通して重視しているのは次の 5 つであるとし、それを満たすことが教育設計の基盤となるという意味で「第一原理」と命名した。1 つめは現実的な課題を中心に据えること（研修の成果を発揮する現場の問題から研修を始めること）、2 つめは参加者のこれまでの経験や基礎知識を活性化すること、3 つめは理屈より事例で解決方法を紹介すること（Tell me ではなく Show me）、4 つめは解決策を紹介

した事例と類似した問題に取り組ませること (Let me)、そして5つめは研修で練習した成果を職場に戻って現実の問題解決で統合することである。現実的な課題の提示から職場に戻っての問題解決までを含む5つの要素を意識した研修をデザインする。単なるお勉強 (Just in Case) のための研修ではなく、現場のニーズに合致した「すぐ役立つ」(Just in Time) 研修へのガイドラインとして使える枠組みである。

参加者が積極的に学ぶような「魅力的」な研修をデザインするためには、ARCS モデルが参考になる。ジョン・M・ケラーが30年ほど前に提唱したARCSモデルは、動機づけに関する心理学理論を集大成したものである。学習意欲の問題を注意 (Attention: 面白そう)、関連性 (Relevance: やりがいがありそう)、自信 (Confidence: やればできそう)、満足感 (Satisfaction: やってよかった) の4要因に分類して対応することを提案した。心理学理論を背景に、各要因に下位分類を設け、様々な応用領域で使える「ヒント集」も提案されている。

内製化の文脈に即して言えば、外注先から納入される手が込んだ教材に比べて「面白そうだな」という注意をひく要素は少ないかもしれないが、自社の事例に即して業務直結することで「やりがい」を高めたり、受講者の状況に応じてきめ細やかに対応することで「やればできそうだな」という自信を高めたりする工夫は盛り込みやすい。また、研修の成果を業務場面で応用することで「やってよかった」という満足感につなげる工夫も予め盛り込める。ケラー自身も指摘しているように、開発費をふんだんに投入して見栄えのよい教材を作って「面白そうだな」という印象を与えても、それは長続きしない。一回目には目を引いたとしても二回目からは邪魔になるような装飾品を避けて、簡素に見えても実質的に有益な教材作りを目指すことが、真の意味での「魅力」につながる。求めている情報にすぐにアクセスできる工夫も、無駄な時間をロスしないという意味で「魅力」につながる。「売り物」にならなくても「使い物」になればそれでよい、というのが内製化の指針となる。

IDは、効果的・効率的・魅力的な教材を提供する枠組みからその研究が発展してきたが、今日では、人材育成そのものをより巨視的に眺め、システムとして構築・改善する方法論にその関心領域を広げている。IDに「システム」を挟んでISDと呼ばれたり、学習(レベル2)よりもパフォーマンス(レベル3)に焦点をあてる意味でヒューマンパフォーマンス向上(HPI)と呼ばれることもある。人材育成の方法は研修だけに留まらない。情報を提供・共有する仕組みを構築したり、業務遂行時にツールを提供して支援したり、あるいはOffJTとOJTを組み合わせることで、職場での学びを支援するシステム全体を設計し構築する領域へと進化している。内製化を進める際には、単に研修を外注から内製に移行するだけでなく、研修以外の人材育成法も視野に入れ、職場の学習環境全体を再設計する契機としたいものである。