

## 評価の4段階を用いた逆三角形研修設計モデルの提案

### Proposal of Inverted Triangle Model for Training Design based on 4 Levels of Evaluation

鈴木 克明

Katsuaki SUZUKI

熊本大学大学院教授システム学専攻

Graduate School of Instructional Systems, Kumamoto University

Email: ksuzuki@kumamoto-u.ac.jp

あらまし：カークパトリックが評価の4段階モデルを提唱してから50年を迎えた2009年頃から、提唱者とその関係者の手によるモデルの拡張が試みられ、段階ごとの指標の追加や手順の詳細を示した図などが提案されてきた。いずれも、低次元にとどまりがちな研修評価を職場行動と業績に直結させようとする試みである。本発表では、インストラクショナルデザインの合目的的アプローチを援用した多段階評価によって研修設計プロセスを体現した逆三角形研修設計モデルを提案する。

キーワード：インストラクショナルデザイン、評価の4段階モデル、研修設計、逆三角形研修設計モデル

#### 1. はじめに

ドナルド・カークパトリックが評価の4段階モデルを提唱してから50年が過ぎた。4段階モデルは、教育評価を反応（レベル1）、学習（レベル2）、行動（レベル3）、業績（レベル4）に分解し、各レベルでの評価を意識して行うことの重要性をモデル化したものであり、研修評価におけるデファクトスタンダードとして用いられてきた<sup>(1)</sup>。しかし、受講者アンケートなどをもとにした反応についての評価は行われることが多い一方で、学習成果を明らかにする事後テストを行うことなしに修了証を発行したり、研修が職場行動の変化をもたらしたかどうかのフォローアップ調査をしなかったり、あるいは研修の成果が業績に結び付けられずにコストカットの対象となるなど、上位レベルでの研修評価が浸透していないという問題が指摘されている。

2009年頃から、提唱者とその関係者の手によるモデルの拡張が試みられている。研修評価を職場行動の変容と業績向上に直結させようとする試みであり、評価モデルの実効性を高めるのみならず、研修の意義をアピールする道を模索したものである。

本発表では、段階ごとの指標の追加や手順の詳細を示した図などによるモデルの拡張の動きをレビューし、インストラクショナルデザイン（ID）の合目的的アプローチを援用した逆三角形研修設計モデルを提案する。

#### 2. 4段階モデル拡張の動向

図1にカークパトリック親子がモデル拡張を試みた際に提唱したビジネスパートナーシップモデルを示す<sup>(2)</sup>。最上段左の「ビジネスニ

ーズの同定」から矢印の方向に進み、レベル4から逆順に設計をして研修を実施し、その結果についてのデータをレベル1から順を追って得ることで「証拠の連鎖」をもとにしてROE（Return on Expectation）を説明する流れを示している。

図2は、各レベルに新しい指標を組み込んだ「新モデル」を図示したものである<sup>(3)</sup>。レベル1の反応には、研修への満足度に加えて、受講者の積極的な関与を求め、レベル2では知識・スキル・態度の習得に加えて、学習成果の応用することに対する自信やコミットメントを求めている。レベル3では行動変容を待つだけでなく、それを支える要素（担当への割当・称賛・認知・報酬・強化・モニタリングと調整）を追加した。レベル4の結果には先行指標を加え、結果を導きやすく、失敗をリカバリーしやすくした<sup>(4)</sup>。

#### The Kirkpatrick Business Partnership Model

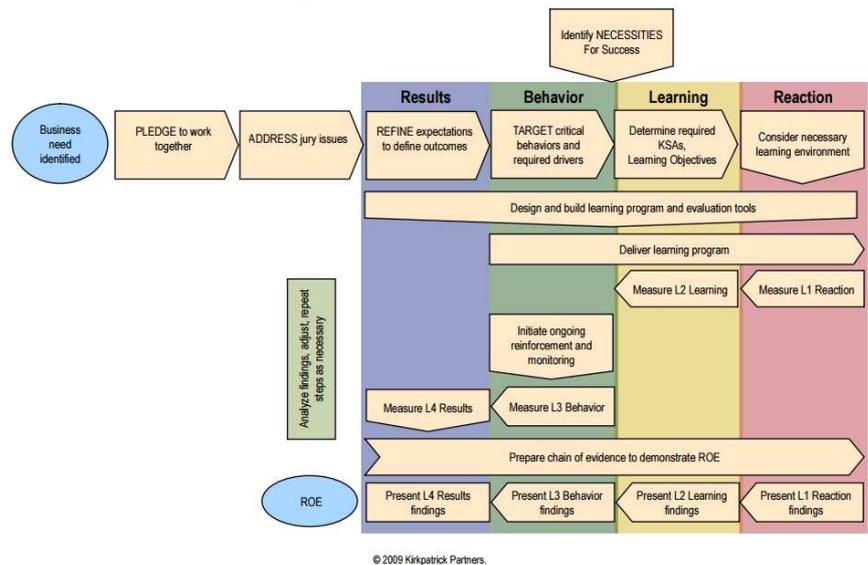


図1. ビジネスパートナーシップモデル<sup>(2)</sup>

THE NEW WORLD KIRKPATRICK MODEL

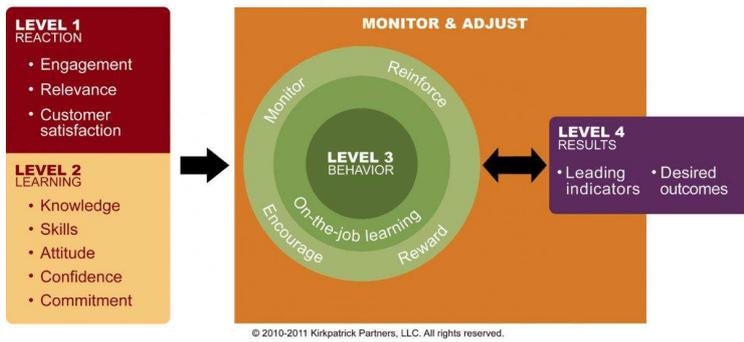


図2. 新カークパトリックモデル<sup>(3)</sup>

3. 逆三角形研修設計モデルの提案

2012年と2013年に日本医療教授システム学会の招きにより東京で行われたジョン・ケラーによるISD・ARCSセミナーの提示資料(図3左)<sup>(5)</sup>に着想のヒントを得て提案するのが、図3右に示す「逆三角形研修設計モデル」である<sup>(6)</sup>。

研修は何らかの学習(レベル2)を達成するためにやるものであるが、それが職場における行動変容(レベル3)を促し、行動変容が組織としての結果につながるように設計されていなければならない。この前提に立てば、カークパトリックがその初期から主張してきたように、設計はレベル4からの逆順で行う必要がある。どのような結果をもたらす目的で、どのような行動変容を促す必要があり、そのためにはどのような学習成果を研修で達成しなくてはならないか? それらの分析・設計(左辺)があつてこそ、各レベルでの評価(右辺)が可能になることを逆三角形で示したものである。

受講者が今ここでこの研修を受けて、何かを学ぶことにどんな意味があるのか? この問いに答えるためには、研修で何かを学ぶという出口(すなわち学習目標)に加えて、さらに上位の目標(職場での行動変容)を意識する必要がある。研修で何をどう

教えるのか、つまり研修のWhatとHow以外にも、なぜそれを教える・学ぶ必要があるのか(研修のWhy)を問う。研修を「ただのお勉強」で終わらせずにその成果を受講者が実務に役立て、組織に貢献するために不可欠な視点であり、出口を多重化し、研修を上位目標達成の一つの手段(下位システム)とみなす発想を表現したものである。

逆三角形研修設計モデルの下向きの頂点には、「研修以外の実施方法を検討すること」と、「教えないで学べる研修を設計すること」

の両輪を据えた。研修は最後の選択肢であり、研修以外の手段を先に検討し、研修を行う場合にも従来型の教え過ぎる方法は受講者の自律性の妨げになるという観点から避けることを提案した。

逆三角形の上部には、導入課題と専門家としての成長を扱った章を配置した。導入課題はIDの基盤となる4つのモデルを用いて研修事例の現状分析を行う初心者向けのものである。研修設計の専門家としての成長するためのガイダンスを最終章で述べることで、更なる学究への誘いとした。

謝辞

本研究は、科研費基盤研究B(23300305, 代表: 鈴木克明)の助成を受けて行った。

参考文献

- (1) 野嶋栄一郎, 鈴木克明, 吉田文: “人間情報科学とeラーニング”, 放送大学教育振興会(2006)
- (2) <http://performanceexpress.org/0911/Images/KirkPatrickModel.pdf>
- (3) <https://www.trainingjournal.com/articles/interview/means-and-end>
- (4) <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel/tabid/303/Default.aspx>
- (5) Keller, J. M. ISD/ARCSセミナー配布資料, 日本医療教授システム学会主催(2012)
- (6) 鈴木克明: “研修設計マニュアル”, 北大路書房(2015)

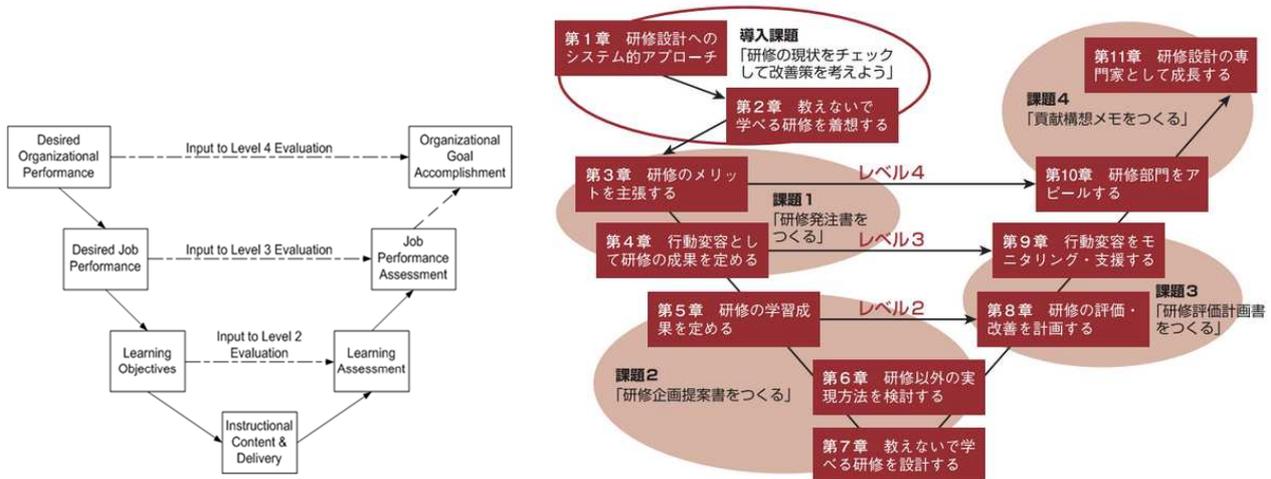


図3. ケラーによるISDモデル<sup>(5)</sup>(左)から着想した逆三角形研修設計モデル<sup>(6)</sup>(右)