

コンサルティングレポート

教育の品質管理のすすめ

1. 企業における教育研修の現状

教育研修は行っても効果が一時的である、やる気は高まっても仕事には直接役立たない、職務経験を通じて学ぶほうが効果的である、企業業績に結びつくとは考えにくい等々、教育研修に対する否定的な意見をよく耳にする。業績が悪くなれば、研修予算は真っ先に削減対象となる。厚生労働省の「能力開発基本調査」によれば、企業が正社員一人当たりの OFF-JT に支出した費用は 2008 年度に 2.5 万円だったものが、同年 9 月に発生したリーマンショックを受けて翌 2009 年度には 1.3 万円に半減している。

人材育成の手法として、たしかに教育研修は OJT など他の施策と比べるとその効果や優先度が低いかも知れない。しかし、教育研修の継続・中止や見直しの判断がなされる際に、その目的や内容、効果が十分に検討されているかどうか、という点については疑問がある。業績が厳しい状況下でも一定の予算を投じるならば、その費用対効果はシビアに捉えるべきである。効果が把握できなければ、研修内容の有用性・有効性の検証すらできず、人材育成という本来の目的すら果たせない懸念まで生じてくる。

本稿では、こうした問題意識を背景として、教育効果測定の必要性を理解していただくとともに、教育の品質管理の考え方と概要を紹介する。なお、当社ではわが国における教育効果測定の第一人者である堤宇一氏とともに効果測定について考える機会もあり、本稿では堤氏および彼が創設した NPO 法人「人材育成マネジメント研究会」の知見も交えながら解説する。

2. 教育の品質管理とは

(1) 教育の品質管理と効果測定

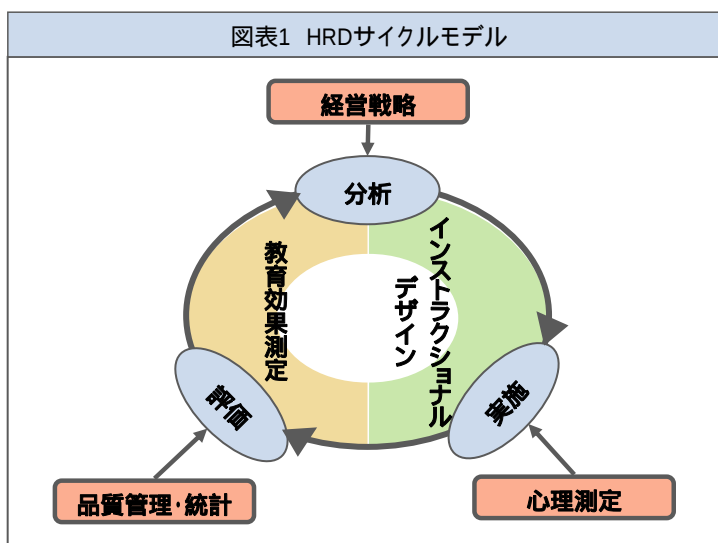
教育効果測定とは、教育研修がもたらす様々な効果を定量的に測定することである。その最終的な目的は、単に効果を測定することではなく、研修の効果・質を定着・向上させることにある。言い換えれば、教育の品質管理が目的なのである。

マネジメントの基本である「Plan-Do-See」サイクルで表現すれば、効果測定は「S」(See)に該当する。教育研修の効果や効率を高めるためには、このサイクルを好循環で回すことが求められる。図表1の「HRD サイクルモデル」は、人材育成マネジメント研究会が提案する教育効果測定の考え方をまとめたモデルである。

分析: 経営戦略に基づき教育研修のニーズを正しく理解する (Plan)

実施: 教育ニーズを満たすよう研修を企画・運営する (Do)

評価: 研修が期待どおりの効果を上げているか評価する (See)

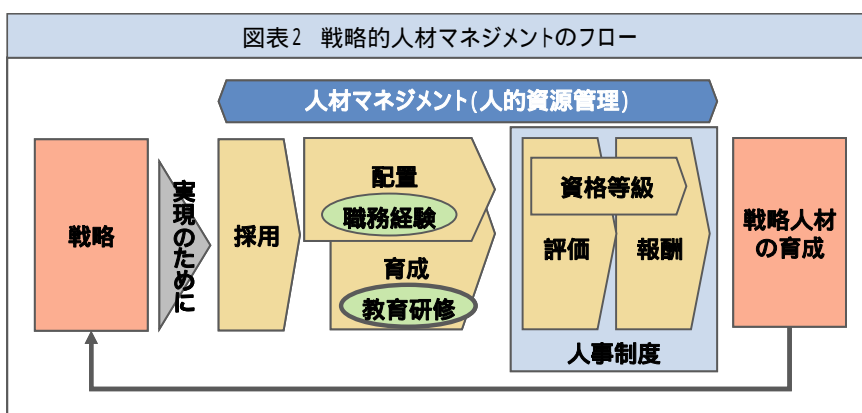


出所:「はじめての教育効果測定」堤宇一編著

当社が教育効果測定に積極的に取り組んでいる企業を調査したところ、その中でも成功している企業は、組織的にこのプロセスを標準化している点で共通している、という貴重な示唆を得た。従来、わが国の企業では業務が属人的になりがちである。研修担当者が交代すれば研修内容も変わり、連続性・段階的発展性に乏しいのが多くの企業の実情ではないだろうか。ローテーションを通じた人材育成を重んじるならば、組織学習の観点から考えると、プロセスの標準化なくして組織能力の向上は難しいだろう。

(2)戦略的人材マネジメントと教育効果測定

ここで、教育効果測定を考える上で、Planの段階で経営戦略に基づいたニーズを理解することが特に重要であることを強調しておきたい。「戦略的人材マネジメント」という考え方が普及してきている通り、今日の人材マネジメントを考える上で経営戦略ベースの発想は欠かせない(図表2参照)。人材マネジメントの一部である教育研修には、「戦略実現のために必要な人材の育成」という機能が求められる。効果測定は、教育研修の目的である戦略ニーズの把握を起点として検討しなければならないのである。



出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング作成

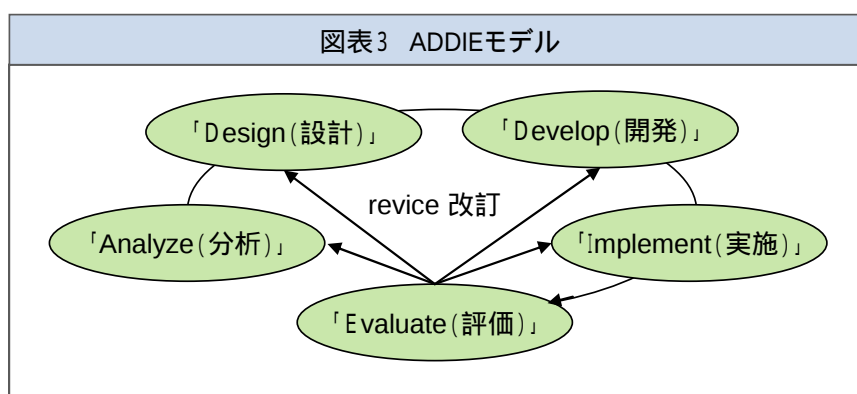
3. 教育の品質管理のプロセスと基盤技術

HRD サイクルモデルは大別して二つのプロセスから構成される。インストラクショナル・デザイン (Instructional Design、以下「ID」) と教育効果測定である

(1) 研修を適切に設計する：インストラクショナル・デザイン

研修を設計・開発するプロセスでは、ID の手法が有効である。ID とは、戦略ニーズに適った研修を実施するために、学習目標を明確にした上で研修の設計・開発を行い、意図的に学習の効果を高めることを目指した方法論である。

その設計・開発のプロセスを表したものとして ADDIE モデルが有名である (図表3)。A (分析) から E (評価) までの各段階について知見が整理されており、理詰め研修を作りこんでいくためには非常に有益である。以下ではそのポイントについて概略を解説する。



出所) 中原淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社

Analyze (分析)：ニーズの把握

研修設計のための分析・情報整理はニーズの把握から始まる。ニーズとは先ほど触れた経営戦略基点のニーズを指す。なぜその研修が必要であるのか、という問いに答えることができてはじめて、ニーズを把握できているといえる。ニーズ分析では、主に研修のゴールを決めることになる。

また、この段階で、受講の前提条件として、研修の中では教えないが予め身に付けておいてほしいことを明確にし、必要に応じて事前課題を出しておくことも大事である。事前テストを実施して、受講の必要性や資格があるかどうかについて判断することも研修の効率化や学習効果向上にとって有益である。

Design (設計)：学習目標の明確化、評価方法の決定

研修のゴールを詳細に記述したものが学習目標である。研修を通じて受講者に身に付けてもらいたい、知ってもらいたい、できるようになってもらいたいことを具体的に表すことで、学習効果を判断できるようになる。

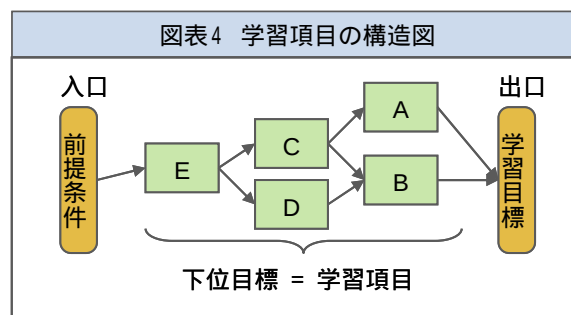
明確化のためには、受講者が どのような行動を、 どのような条件下で、 どの程度とれるようになれば合格とみなすのか、という3点を意識する必要がある。

また、この段階で、学習目標の到達度を確認するための評価(テスト)も併せて検討する。テストは、受講者にとっては自己の学習状況を把握できるものであり、研修提供側にとっては研修が期待どりの効果を上げたかどうかの判断材料となりうるものでなければならない。また、テストは学習したことを思い出しやすくするキッカケになるものであり、現場を巻き込んで重要な要素を盛り込んでいくことがポイントである。初めから良い評価方法を作ることは難しい。何度も見直しながら、少しずつ良いものにしていく姿勢が大切である。なお、テストに合格するための研修を開発するのではなく、学習すべきことを習得したのかどうか確認することがテストの実施目的であることを見失わないように注意していただきたい。

Develop(開発):学習項目・系列の整理

研修内容の開発段階では、学習目標を達成するために必要な下位の目標(知識・スキル)を洗い出し、それらを構造化する。

例えば、図表4の構造図で説明すると、Bを学習するためにはCとDの知識・スキルが必要となる。つまり、Bの前提条件がCとDになる。研修カリキュラムにおいては、必ずCとDはBよりも前に取り上げられなければならない。



出所)人材育成マネジメント研究会作成

Implement(実施):教授方法

学習内容が決まった後は、その内容に適した教授・学習の方法論を検討する。その際、方法には研修以外にもOJTや自己啓発等、複数あることを常に意識し、学習効果の最大化とコストの面から比較検討することになる。

「授業設計理論の父」として知られるロバート・M・ガニエ教授は、学習を支援する9つの働きかけを以下のように定義した。これは、授業設計における基本を整理したものであり、この9つの事象が含まれていれば良い研修であるといえる。

図表5 ガニエの九教授事象

導入	学習者の注意を喚起する 授業の目標を知らせる 前提条件を思い出させる
情報提示	新しい事項を提示する 学習の指針を与える
学習活動	練習の機会を作る フィードバックを与える
まとめ	学習の成果を評価する 保持と移転を高める

出所)中原淳編著『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社

研修を実施する段階では、研修で取り扱う情報の正確性や鮮度、講師のテクニックや教材の品質等が教育品質に影響を与えるため、これらを適切に管理することが求められる。

特に講師の品質をどれだけシビアに管理できるか、がポイントになる。講師スキルのチェックシート作成、外部を交えた講師の客観的評価、講師の認定制度とデータベース化など、先進企業ではシステムチックな管理方法を確立している事例も見られる。

研修内容の専門性と教育の専門性の両立

研修の理想形は、現場の業務・課題に即した内容であり、かつ、教育研修の設計理論を反映したものである。しかし、現実問題としてはこの両立が難しい。結論を述べると、現場をよく知る内容の専門家とID等の理論に

精通した教育の専門家が協力することが不可欠である。

(2)教育研修の効果を見極める：教育効果測定

ここからは、IDに基づいて設計した研修から、期待した効果が実際に得られたかどうかを検証する、教育効果測定について論じる。

教育効果測定の目的と効果レベル

効果測定はさまざまな目的・用途に活用できる。図表6はその代表例を整理したものである。

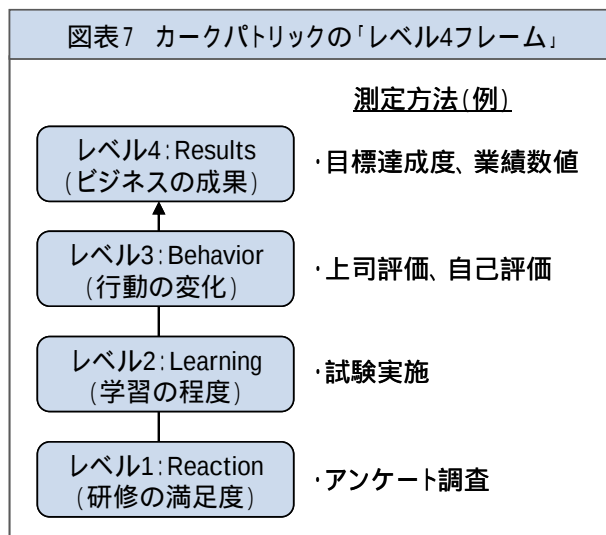
効果測定の方法に話を進める前に、上記の測定目的を踏まえて考えた場合、教育効果とは何か、という点を確認しておく。

人材育成の目的は経営戦実現のために「戦略人材を育成」することにあり、教育研修にも同様の効果が求められる。しかし、これでは漠然とし過ぎており、測定可能なレベルに整理する必要がある。整理のためのフレームを専門家それぞれに提唱しているが、ここでは代表的なカークパトリックの「レベル4フレーム」を紹介する(図表7)。

ここで注意していただきたいことは、IDが学習目標として保証しうる研修効果はレベル2までである、という点である。レベル3以上は、研修の後に実践を伴って初めて実現しうる効果であり、IDや研修が保証できるものではないのである。OJT でなければ保証できない領域であることを理解しておいていただきたい。

図表6 教育効果測定の目的・用途例
●研修の有効性証明(知識習得、行動変容、生産性向上、コスト低減) ●研修内容改善のための情報入手 ●予算の根拠証明・正当化 ●外部の講師・教育ベンダーに依頼する際の交渉材料

出所)三菱UFJリサーチ & コンサルティング作成



出所) http://blog.nikkeibp.co.jp/hcl/archives/2006/06/astd_2006.html

収集データの種類と必要な技術

次に、効果測定のために、具体的に何を測定すればよいのかを考えていく。必要なデータは研修目的と直接的に關係するデータであり、データの形態や特性から図表8のように整理できる。

図表8 教育効果測定項目・データ		
ハードデータ	アウトプット	生産個数、売上高、在庫回転率、顧客数、契約件数など
	時間	サイクルタイム、設備の寿命、加工時間、会議時間、作業時間など
	コスト	製造コスト、変動費、固定費、管理コスト、事故コストなど
	品質	不良欠陥率、手直し数、事故数、基準からのずれ、クレームなど
ソフトデータ	満足	職務満足、信頼感の向上、ロイヤリティ、顧客満足など
	勤怠	欠勤率、遅刻、安全規則違反、セクハラ件数など
	風土・環境	不平・不満人事の数、差別告発、退職率、職務満足など
	スキル	意思決定・問題解決スキル、新スキルの活用率、習熟率など
	育成	昇進率、合格率、トレーニングの参加人数など
	モラル	プロジェクトの成功件数、提案件数、アイデア実行数など

出所)ジャックJフィリップス著『教育研修効果測定ハンドブック』

上記のソフトデータはアンケートやテスト、インタビューを通じた心理測定によって入手する。アンケートやテストの開発については心理学や教育学、インタビューの実施方法に関してもやはり心理学や社会学などの分野での蓄積がある。図表9には代表的な測定方法をまとめた。

また、データを客観的に分析するためには、統計の知識が必要となる。ただし、闇雲に統計を駆使すればよいとはいえない。きちんと自分で理解・解釈できる範囲の分析を行うべきである。

図表9 代表的な効果測定の方法	
質問紙調査 (アンケート)	研修受講に関する感想や意見を収集する 応用範囲が広く、あらゆるものを測定できる
理解度確認 テスト	学習内容の理解を測定する。特にレベル2の測定に不可欠
パフォーマンス テスト	学習したスキルを演習やロールプレイングなどで実際に披露させ、 そのスキルの習熟度を判定する方法。レベル2の測定に有効
シミュレーション	実際の仕事を模してデザインされ、実務を再現したテスト方法 レベル2・3の測定に活用可能
行動観察	実際の行動も最も正確に知るための方法。行動を具体的に明示した ガイドや、行動の質を確認するためのチェックリストの準備が必要
360度診断テスト	複数の人から多面的に評価・行動観察を行う方法 自社で開発するには複雑で難しいツール
インタビュー (面接法)	関係者の情報を正確に理解する方法の一つ。目的に応じてレベル 1～4までの対応が可能。ただし、コストを要し、データ・情報の解釈 や分析が難しい
改善計画 アクションプラン	学習したスキルや知識の活用イメージの鮮明化、研修終了後の フォローアップツールとして効果が期待できる

出所)人材育成マネジメント研究会作成

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社
コンサルティング事業本部(東京) 組織人事戦略部
コンサルタント 山岸 雄弘
所属部署・役職等は当時の呼称を表記

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所:三菱UFJリサーチ & コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。