トレーニング・ニーズアセスメントのための I D活用型インタビュー手法に関する研究 ~人材育成事業者における実践を通じて~

Study of interview method using instructional design for training needs assessment:

Including the practice toward Human Resource Development Vendors

2008年4月入学 社会文化科学研究科博士前期課程 教授システム学専攻

081 - G8808

佐藤 淳志

指導: 江川 良裕 准教授

北村 士朗 准教授

鈴木 克明 教授

2010年2月1日

目次

1.	はじ	こめに	1
1.	1.	研究の背景	1
1.	2.	研究の目的	2
2.	先行	f研究	3
2.	1.	理論的研究の先行研究調査	5
	2.1.	1. ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジー	4
	2.1.	2. トレーニング・ニーズアセスメント	6
	2.1.	3. インストラクショナルデザインにおけるニーズアセスメントの知見	7
	2.1.	4. バランスド・スコアカード	8
2.	2.	現場における実証研究	9
	2.2.	1. 実証研究の事例調査	9
	2.2.	2. インタビュー手法	. 10
3.	ID	舌用型ニーズアセスメント手法の概要	11
4.	ID	舌用型ニーズアセスメント手法の開発	. 13
4.	1.	ID 活用型ニーズアセスメント手法の全体像	. 13
4.	2.	適切なインタビュイかを確認する	. 21
4.	3.	「ありたい姿」「現状」「ギャップ」認識の確認	. 22
4.	4.	「ありたい姿」「現状」「ギャップ」の整理	. 25
4.	5.	教育・研修の要件定義の検討	. 31
5.	ID	舌用型ニーズアセスメント手法の形成的評価	. 38
5.	1.	第1回形成的評価結果	. 38
5.	2.	第2回形成的評価結果	. 40
		形成的評価の総括と今後に向けた改善案	
6.	考察	<u> </u>	. 43
謝辞	£		. 45
参考	文献	\	. 46
付録	Ĺ		. 48

熊本大学大学院社会文化科学研究科博士前期課程教授システム学専攻 学生番号 081-G8808 氏名 佐藤淳志

修士論文 要旨 (日本語)

題目

トレーニング・ニーズアセスメントのための I D活用型インタビュー手法に関する研究 ~人材育成事業者における実践を通じて~

要旨

本研究は、人材育成事業者に対して解決策を希望する顧客(相談者)が、組織の目指す ゴールや組織の現状を適切に把握できているかの確認を行う手法を構築し、把握できてい ない場合の明確化手法についても提案するものである。相談者は、学習者本人ではなく、 企業の人材育成部門の担当者としている。

研究成果物として、以下の構成要素を作成した。

- (1) 相談者が、組織のありたい姿を相談者が分かっているか、の確認方法
- (2) 相談者が、組織の現状を分かっているか、の確認方法
- (3) 相談者が、ありたい姿と現状のギャップを分かっているか、の確認方法
- (4) 相談者およびその関係者が、人材育成事業者によるバランスド・スコアカード およびインストラクショナルデザインをベースとしたアカウントプランの作成 を通じて相談者が望むありたい姿 (ゴール) を明確にする方法
- (5) 相談者およびその関係者と人材育成事業者による現状分析を通じて、組織の現状を明確化にする方法
- (6) 相談者およびその関係者と人材育成事業者によるありたい姿と現状のギャップ 分析により、顧客が直面するギャップを明確にする方法

本研究の成果を用いることにより、人材育成事業者と相談者が、相談者の組織のありたい姿、現状を明らかにし、適切な人材育成施策を検討することができるようになる。今後、この手法を解決策検討前のプロセスに適用することにより、最適な人材育成施策の選択に貢献できると考えている。

熊本大学大学院社会文化科学研究科博士前期課程教授システム学専攻 学生番号 081-G8808 氏 名 佐藤淳志

修士論文 要旨 (英語)

題 目

Study of interview method using instructional design for training needs assessment: Including the practice toward Human Resource Development Vendors

要 旨

This study offers a human resource development vendor a method so that its clients, consulters, confirm whether they grasp the goal and the actual state of their organizations, and so that its clients clarify the goal and the actual state if not.

Elements for the output are as given below.

- (1) A way to confirm whether the consulter realizes the "should be" of its organization.
- (2) A way to confirm whether the consulter realizes the "as is" of its organization.
- (3) A way to confirm whether the consulter realizes the gap between the "should be" and the "as is".
- (4) A way for the consulter and its stakeholders to clarify the "should be", the goal, that the consulter wants through making its account plan facilitated by the human resource development vendor. The account plan is based on the balanced scorecard and the instructional design
- (5) A way to clarify the "as is" of its organization through analyzing the actual state by the consulter, its stakeholders and the human resource development vendor.
- (6) A way to clarify the gap that the consulter faces through analyzing the gap between the "should be" and the "as is" by the consulter, its stakeholders and

the human resource development vendor.

Using the output of this study, the human resource development vendor and its client can consider an appropriate plan to cultivate human resource. From now on, with the method applied to the process prior to examination of the solution, it is considered that human resource development vendors can contribute toward choosing the appropriate plan for human resource development.

1. はじめに

本研究は、企業の人材育成に関するニーズを明確化することを目的とした手法を開発し、実践を通して研究成果として確立していくものである。現在の国内の人材育成の現場では、ニーズを明確にせず、研修の選択・販売が行われていることが多い。この結果、ニーズと育成内容のミスマッチが発生し研修受講の成果が十分に得られない状況が発生している。本研究は、この状況の打破を目指し、人材育成事業者と相談者である顧客の間で、ニーズを明らかにし、適切な人材育成の方法を選択していくことのできる手法を開発することが目的である。

1.1. 研究の背景

本研究を行う背景は、筆者が人材育成事業者において営業活動を行う中で、ニーズと育成内容にミスマッチが発生していると認識したことに端を発する。筆者は、IT技術者のスキル向上を行うための教育を扱う人材育成事業者に属している。同企業において営業活動を行う中で、顧客が教育を選択する際に十分に自己のニーズについて把握せず、製品名や教育ラインナップ内での難易度レベル(入門、初級、中級など)のみで判断し選択しているケースが散見されることに気がついた。また、国内の人材育成事業者は、研修を販売するという視点での活動も色濃く、顧客のニーズを明確化しないまま、自社の製品を販売していることも多い。インストラクショナルデザインにおいては、知識の習得に際し、入口・出口を明確化し適した教育を選択していくことが求められる。しかし、学習対象者の前提知識や、求める人材像を熟考することなく選択をしてしまうことにより、十分な教育成果を得られない状況を生んでしまっている。

人材育成事業者が顧客とやりとりを行う営業プロセスの中で、一般的に抜け落ちてしまうのが「ニーズアセスメント」である。一般的な営業プロセスを図 1 に示す。この図 1 内のニーズアセスメント、解決策の検討のステップが一般的に抜け落ちる。ニーズアセスメントは本研究の主なテーマである、人材育成事業者と顧客のやりとりによるニーズの明確化の活動である。一般的に「物売り営業」「御用聞き営業」と呼ばれる営業スタイルの場合、ニーズアセスメントが行われない。顧客の述べる注文内容が正しいことを前提として商品を販売する。この場合、顧客の想定が誤っていた場合には、適切な効果を得ることはできない。適切な投資対効果を得るためには、ニーズアセスメントを十分に行い、適切な解決策を導き出した後に、必要に応じて商品を販売することが求められる。

一般的な人材育成事業者の営業プロセス

	商談以前	商談発生	受注	手配	実施·開発	完了処理
お客様		・提案要求 - 入札 - RFPあり - RFPなし - 業者選定 - コンペなし	·契約合意(A) ·注文(B)		・オープン研修/OST 受講 ・受託開発 具体的要件の提示 レビュー参加	・完了承認 ・費用振込み
営業	・マスプロモーション ・テレアボ ・DM発送 ・無償セミナー開催 ・順客訪問 ・リレーション構築 ・プレ提案活動 ・ニーズアセスメント(高 順前発生対応)	・二一ズアセスシト ・解決策の検討 ・提案可否の確認(A) ・提案書作成 ・提案内容の確認(B) ・提案 ・見積提示	・契約書作成(A) ・受注(B)	・リソース手配依頼(A) ・OST 教材・機材 講師・教室 ・受託開発		·売上計上 ·完了報告 ·請求書作成·発行 ·費用回収
事業部		・実現可能性判断(A) ・実施可能性判断(B) ・各種リソースの 仮予約		・リソース手配(A) 各種リソースの確保	・オープン研修/OST 実施 報告書作成 ・受託開発 開発 開発 品質検査 出荷/納品	

図 1

1.2. 研究の目的

本研究は、人材育成事業者がソリューション(解決策)を希望する顧客に対して、企業や組織の人材育成のありたい姿や現状を適切に把握できているかの確認を行うトレーニング・ニーズアセスメント手法を構築し、把握できていない場合の明確化手法についても提案するものである。本手法をコンタクト時の初期プロセスに適用することにより、相談者の企業がニーズに適した最適なソリューションを得られる様になると想定している。欧米において、ニーズアセスメントは高度な人材育成に関する知識を持つコンサルタントが用いる手法として確立されているが、営業担当者における活用や、日本国内への浸透はまだまだ進んでいない。本研究では、このニーズアセスメントについて、一般的なレベルの人材育成の知識を持つ人材育成事業者の営業が用いられるように、標準的なやり方を示すことを目指し、研究を行うこととした。人材育成事業者の担当営業が「物売り営業」「御用聞き営業」ではなく、解決策を提案する「ソリューション営業」へと変化し、企業の人材育成全般に寄与できるように変革することを目指すこととした。なお、相談者は、学習者本人ではなく、企業の人材育成部門の担当者としている。

2. 先行研究

本章では、本研究開発のベースの先行知見について調査した結果を記載する。本研究の 先行研究調査においては、ニーズアセスメントに関する理論的研究調査、現場における実 証研究の調査を行った。

ニーズアセスメントの理論的研究においては、「ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジー」「トレーニング・ニーズアセスメント」「インストラクショナルデザイン」といった理論的研究の中で、人材育成や研修の設計・開発のためのニーズアセスメントの手法についての研究成果を得ることができた。この調査の中で課題として見えてきた点として、経営における組織の目標と、人材育成の目標を関連付ける方法論が少ないという点があった。この問題点を解決するための1手法として、「バランスド・スコアカード」の知見を調査した。同手法は、経営目標から人材育成の目標までを関連付けて検討するための方法論である。これらの先行研究の調査の結果、バランスド・スコアカードを、トレーニング・ニーズアセスメントに取り入れて、理論化することを研究のターゲットとして設定した。

続いて、現場における実証研究の調査を行い、前述の理論的研究の現場での実証研究が少ないと言う点が調査結果として浮かび上がってきた。企業内ではインストラクショナルデザインを用いた研修設計などは行われており、その中でニーズアセスメントは行われている。しかし、経営的な観点からニーズを分析していくような方法論の実践は少なく、体系化や標準化しようと言った研究は見受けられない。「インタビュー手法」を用いるといった漠然とした指針や、概念レベルのチェックリスト・質問項目等はあるが、人材育成の現場で活用できる具体的な方法論として体系化されているものが見あたらない状況であった。これを受け、現場での実践を通じた、ニーズアセスメントの体系的な実施方法に関する方法論を模索することとした。

2.1. 理論的研究の先行研究調査

本節では、本研究開発のベースとなる理論的研究の先行研究である、「ヒューマンパフォーマンステクノロジー」「トレーニング・ニーズアセスメント」「インストラクショナルデザイン」「バランスド・スコアカード」を概観する。全体像を図 2 に示す。インストラクショナルデザインにおける ADDIE モデルのプロセスと、各知見の関係の位置づけで整理した図である。大きく分けて、ヒューマンパフォーマンステクノロジーは、人的資源の生産性や能力の改善を中心にした知見である。インストラクショナルデザインは、教育・学

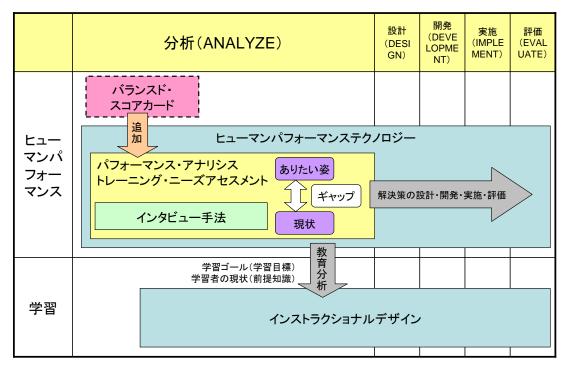


図 2

習を中心とした知見である。企業の人材育成については、この2つの知見は両輪のようなものであり、それぞれが関係を持ち、人材育成施策の分析から評価までを行っていく。今回の研究では、ヒューマンパフォーマンステクノロジーの分析プロセスが主な対象となる。分析の一手法として、パフォーマンス・アナリシス/トレーニング・ニーズアセスメントがある。これは、企業のありたい姿と現状を明確にし、そのギャップから施策を検討していくという考え方に基づく分析アプローチである。今回の研究では、この分析アプローチに対して、バランスド・スコアカードの知見を組み合わせて用いることとしている。以上の各種知見に基づき、ID活用型ニーズアセスメント手法の開発を行うこととした。

2.1.1. ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジー

ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジー(Human Performance Technology: 略称 HPT。以下 HPT とする)は、人材の生産性、能力を改善するためのシステム的なアプローチである。「ヒューマン・パフォーマンス・インプルーブメント(Human Performance Improvement: 略称 HPI。以下 HPI とする)」とも呼ばれる。HPT は、International Society for Performance Improvement(ISPI)が用い、HPI は、American Society for Training and Development(ASTD)が主に用いている用語となる。ISPI®の述べる定義を表 1、

ASTD⁽¹⁴⁾の述べる定義を表 2 にまとめる。また、ISPI は、HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY MODEL⁽⁵⁾を定義し公開している。(図 3)。

表 1

Human Performance Technology (HPT), a systematic approach to improving productivity and competence, uses a set of methods and procedures — and a strategy for solving problems — for realizing opportunities related to the performance of people. More specific, it is a process of selection, analysis, design, development, implementation, and evaluation of programs to most cost-effectively influence human behavior and accomplishment. It is a systematic combination of three fundamental processes: performance analysis, cause analysis, and intervention selection, and can be applied to individuals, small groups, and large organizations.

(佐藤 意訳)

生産性、能力を改善するためのシステム的なアプローチである HPT は、人々のパフォーマンスに関連する機会を実現するための、方法論や手続き、問題を解決するための戦略を用いる。詳細を述べると、HPT は、人々の振るまい、遂行に最も費用対効果の高い影響を与えるためのプログラムの、選択、分析、設計、開発、実行、評価のプロセスである。HPT は、3 つの基本的なプロセス(パフォーマンス・アナリシス、コースアナリシス、介入方法の選択)のシステム的な組み合わせである。HPT は、個人にも、グループにも、大きな組織にも適用することができる。

表 2

A systematic process of discovering and analyzing important human performance gaps, planning for future improvements in human performance, designing and developing cost-effective and ethically justifiable interventions to close performance gaps, implementing the interventions, and evaluating the financial and nonfinancial results. (佐藤 意訳)

HPIは、重要なヒューマンパフォーマンスのギャップの発見と分析、ヒューマンパフォーマンスの将来的な改善のための計画、パフォーマンスギャップを近づけるためのコスト効率の良い道徳的に正当な介入の設計や開発、介入の実施、財務ないし非財務的な結果の評価のためのシステム的なプロセスである。

HPT/HPIは、相談者が人材育成事業者に対し相談してきた際に、人材育成事業者が研修・トレーニングありきで解決策を提示するのではなく、相談者の属する企業に適した解決策を分析し提示する重要性を述べている。本研究では、この作業を行う「パフォーマンスのギャップの発見と分析」を行うフェーズに着目した。このフェーズは、一般的にパフォーマンス・アナリシスやトレーニング・ニーズアセスメントと呼ばれる。本知見は網羅的であり、具体的な指示が少ない点が難点である。人材育成事業者の現場で活用できるよう、本研究においては、本知見の具体化を進め、質問項目やツール類の開発を行うこととした。

Intervention Performance Analysis (Need or Opportunity) Implementation and Change Design, and Development Performance Support (Instructional and Noninstructional) Lack of Environmental Support Organizational Analysis Desired Workforce Performance Change Management (Vision, Mission, Values Goals, & Strategies) Data, Information, Job Analysis/Work Design Employee Develop and Feedback Environment Support, Resources, and Tools Communication, Networking, & Allianc Building Consequences, Incentives, or Rewards Human Resource Lack of Repertory of Organizational Skills and Knowledge Environmental Analysis invironmental Anal Organizational Environment (Society, Stakeholde & Competition) Work Environment (Resources, Tools, Human Resources Policies) Individual Capacity Motivation and Expectations Financial Systems Work (Work Flow, Procedure, Responsibilities, & Ergonomics) Evaluation Worker Formative (Knowledge, Skill, Motivation, Meta Evalu Validation Expectations, & Capacity) Cause Analysis Selection/Design of Formative, Summative Summative Confirmativ Processes Immediate Competence Copyright 2004. The International Society for Performance onfirmative Improvement HPT model is from page 3 of Fundamentals of Performance Technology, Second Edition. Continuing Competence (Job Transfer) Continuing Effectiveness (Organizational Impact) · Lessons Learned All rights reserved. by D.M.Van Tiem, J.L. Moseley, and J.C. Dessinger, published by ISPI in 2004. Return on Inves

HUMAN PERFORMANCE TECHNOLOGY (HPT) MODEL

図 3

2.1.2. トレーニング・ニーズアセスメント

トレーニング・ニーズアセスメントは、「学習やパフォーマンスのギャップを理解、定義し、将来のアクションを決定するための、データ収集や、コラボレーション、ネゴシエーションに基づく診断プロセスである。」と定義(4)されている。本研究においては、人材育成事業者が相談者に対して行う、企業・組織のありたい姿と現状の確認活動を、トレーニング・ニーズアセスメントと呼ぶこととする。ニーズアセスメントは、Rossett(13)や Mager & Pipe(9)・Kaufman などの研究者により、対象者の数や大きさといった規模や、タスクやコンピテンシーといった内容の違いなど、様々な観点で研究されている(8)(16)。これらの研究においては、トレーニング・ニーズアセスメントの上流部分である、パフォーマンスのありたい姿・現状を分析する部分を、パフォーマンス・アナリシスと呼ぶケースがある。本研究におけるトレーニング・ニーズアセスメントは、このパフォーマンス・アナリシスまで含んだ定義として用いている。

本研究においては、このトレーニング・ニーズアセスメントについて、具体的な質問を 準備することとした。この追加により、概念的であった、トレーニング・ニーズアセスメ ントを具体化し、人材育成事業者に使いやすいツールとすることを目指した。

2.1.3. インストラクショナルデザインにおけるニーズアセスメントの知見

インストラクショナルデザイン (以下 ID) の代表的なモデルとして ADDIE モデルが存在する⁽²⁾。ADDIE モデルの各プロセスは以下のとおりである。各単語の頭文字から ADDIE と名付けられている。

- · 分析 (Analysis)
- · 設計 (Design)
- · 開発 (Develop)
- · 実施 (Implement)
- · 評価 (Evaluate)

本研究の対象であるトレーニング・ニーズアセスメントは、ID の分析プロセスに該当する。ID は、教育・学習にフォーカスしており、HPT/HPI の上流と類似の領域ではあるが、分析対象の範囲が異なる。一般的に、HPT は人材育成における全ての問題を統合的に解決しようと試みる場合に用いられ、ID はギャップが知識やスキルの不足である場合に用いられる。ただし、どちらかだけを行えば良いというわけではなく、人材育成の問題解決のためには、双方の活用が必須である。本研究においては、この HPT と ID の橋渡しについても着目を行った。人材育成事業者は、顧客から相談を受けた場合、最終的に研修の紹介やカスタマイズ、顧客独自の研修の受託開発などを行うことが多い。最適な解決策の提案を行うためには、顧客の問題を統合的に分析する HPT からアプローチを始め、HPT の分析結果である、ありたい姿・現状・ギャップから解決策を検討する。検討した結果、教育・研修を用いることになった場合、HPT のアウトプットを、ID に引き渡し、連続性をもって、教育を検討することが重要である。

ID の分析プロセスにおける知見は、HPT におけるトレーニング・ニーズアセスメントに活用できる。教育の出口と入口を明確にする ID と、人材のありたい姿と現状を明確にする HPT では類似点が多い。インストラクショナルデザイナが用いるニーズ確認のための質問の知見や、目標の明確化の知見などが活用できる。前者の代表的な例として Magerの3つの質問が挙げられる。後者としては、行為動詞で学習目標を表現する手法などが挙げられる。本研究では、HPT、ID のどちらかに片寄ることなく、良い知見をブレンドすることにも注力し、これらの ID の知見をトレーニング・ニーズアセスメントに取り入れ

ることとした。

■ Mager の3つの質問

- ・Where am I going? (どこへ行くのか?)
- How do I know when I get there? (たどりついたかどうかをどうやって知るのか?)
- ・ How do I get there? (どうやってそこへ行くのか?)

2.1.4. バランスド・スコアカード

バランスド・スコアカードは、ロバート・キャプランとデービッド・ノートンにより考案されたマネジメントシステム(20)であり、企業のビジョンと戦略を、経営トップから従業員に周知徹底するために、階層的な以下の4つの視点を設けている。

■ バランスド・スコアカードの4つの視点

・ 財務の視点

企業は、従業員や社員、株主等のステークホルダーに対して、その期待に応える ため、十分な利益もしくは財政的な安定を確保しなければならない。バランス ド・スコアカードでは、最上位に財務の視点を掲げ、企業経営のビジョンを実現 するための財務目標を掲げる。

・ 顧客の視点

企業は、財務の視点で掲げた財務目標を達成するための、収益を得る顧客を持たなければならない。顧客の視点では、市場のセグメントと顧客に対するアプローチを明確に掲げていく。顧客満足度や、顧客の獲得率、市場占有率などの目標を立てていく。

・業務プロセスの視点

企業は、財務目標や顧客視点での目標を達成するために、他社より優れた業務プロセスを持たなければならない。提供する製品やサービスは、他社より、高機能であったり、高品質、低価格、最適なデリバリタイミング・期間を持たなければならない。ニーズの把握から製品化、販売、アフターサービスに至るまでの全プロセスの競争力向上に向け、目標を設定していく。

・ 学習と成長の視点

企業が、財務目標や顧客視点での目標を達成するために構築した業務プロセスを 実現するためには、それらを実行する優れた人材が必要である。従業員は他の各 視点の目標を実現するための知識やスキルを保有する必要がある。学習と成長の 視点では、他の視点と整合性をもった人材育成がなされるように目標を立てる必 要がある。

バランスド・スコアカードは、各視点の一貫性を重視しており、財務の視点をブレイクダウンし、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点の、それぞれの目標と関連付けられ設定される。本研究では、企業のありたい姿であるビジョンの実現に対して人材育成で貢献することを目指し、バランスド・スコアカードの各視点の考え方を導入することとした。バランスド・スコアカード単体では、具体的な人材育成施策に落とし込む部分の知見が弱いが、HPTやIDと関連付けることにより、経営視点から一貫した人材育成施策を練っていくことができる。また、人材育成施策の決定において、バランスド・スコアカードを用いることで特定個人や特定組織の思いのみで教育が実施されることを防ぎ、企業全体の方針に対して一貫性のある教育・研修の選択を行うことができるようになる。

2.2. 現場における実証研究

現場における実証研究の先行調査を行った結果として、ニーズアセスメントの体系化・標準化は十分とは言えない結果であった。日本国内では、顕著であり、HPI/HPT に関わる論文や研究発表はほとんど行われておらず、欧米から知見を導入しようという動きを得るのみとなった。米国では ASTD が本分野において先行しているが、ニーズアセスメント手法の体系を用いた実践的な事例発表は数が少なく、詳細までは述べられていない状況であった。この結果を受け、本研究はニーズアセスメントの体系の実践を行う事を志向するに至った。コンサルタントとしての専門的な教育を受けていない人材育成事業者の営業担当者においても、ニーズアセスメントを行えるように体系化・標準化を行い、顧客の窓口にインタビューを行えるような方法論の確立および実践を行うこととした。

2.2.1. 実証研究の事例調査

経営目標からニーズアセスメントを行い、人材育成の方法を検討するといった先行の実

証研究の調査を行ったところ、国内においては発見に至ることができなかった。ASTD ジャパン内で HPI の啓蒙活動が開始されていたり、米国の先行手法の紹介を雑誌で行うに留まっている(18)(19)。主に人事コンサルタントが、海外の研究成果を自社のビジネスに適用しているといった状況であり、国内においては、ニーズアセスメントの体系化・標準化の研究は行われている状況ではないと言える。

海外では、ASTD のカンファレンスにおいて、HPI や、バランスド・スコアカード、パフォーマンス・コンサルティング⁽¹²⁾の人材育成への適用・実践事例が発表されている。これらの発表内容では、フレームワークレベルの内容は述べられているが、実際の現場で用いられているニーズアセスメントのディティールまでは述べられておらず、標準化された方法論としては述べられていない。一般的な人材育成事業者の従業員が用いるには、体系化・標準化が不可欠である。

事例調査の結果から、ニーズアセスメントの体系化・標準化を行い、容易に作業が行えるようにする必要性を認識した。本研究では、人材育成事業者の実践の場を想定し、顧客の窓口との会話にて、ニーズアセスメントを行う方法を検討することとした。1対1、もしくは、1対多のインタビューを用いたニーズアセスメントを志向し、体系化のためのインタビュー項目の作成を行うこととした。

2.2.2. インタビュー手法

トレーニングのニーズを明確化する作業においては、主に、顧客からの情報の聞き取りにインタビュー手法を用いており、インタビュー手法には、「構造化インタビュー」「半構造化インタビュー」の3手法が存在する(10)。構造化インタビュー」「半構造化インタビュー」の3手法が存在する(10)。構造化インタビューは、定型のアンケートを用いたインタビューに代表される、インタビュアーには自由な質問が許可されない固定的な質問の形式を指す。これに対して、非構造化インタビューは、構造化インタビューの真逆に位置する手法であり、事前に質問文を用意することなく、インタビュアーが自由に本人の意志で質問を行っていく。柔軟性が高く、より会話的・探索的であるという特徴を持つ。非構造化インタビューは、特定のテーマに対して自由に質問を行うという手法であるため、インタビュアーの熟練の度合により、成果にバラツキが発生する可能性が高い。半構造化インタビューーの熟練の度合により、成果にバラツキが発生する可能性が高い。半構造化インタビューーを行う際の質問文を用意するが、インタビュー中にインタビュアーが追加や深掘りの質問を行いたいと考えた場合は、これらが

許可される。

本研究のID活用型トレーニング・ニーズアセスメント手法においては、半構造化インタビューの手法を選択した。顧客とのインタビューにより、企業のありたい姿や現状を聞き出すためには、インタビュアーによる柔軟な質問の追加、深掘り、取捨選択等が求められるためである。非構造化インタビューでは、質問内容がインタビュアーにより大きくバラツキが出てしまい、ニーズアセスメントの品質が保てない可能性が高くなるとともに、人材育成分野に関する知識量のバラツキが、発問に大きな影響を及ぼす可能性がある。故に、事前にトレーニング・ニーズアセスメントのために必要十分と想定される質問を準備・提供し、半構造化インタビュー手法を用いた顧客とのインタビューを実施するようにした。

3. ID 活用型ニーズアセスメント手法の概要

本研究では、ID 活用型ニーズアセスメント手法を開発した。本手法は、人材育成の現場 において、顧客と人材育成事業者の間で売買される人材育成にまつわるサービスについて、 現時点で頻繁に見受けられる、ニーズが不明瞭なまま購買活動がなされ投資に見合う成果 が得られない状況を打破し、適切なサービスを利用できるようにすることを目指して開発 した。適切なサービスを利用するためには、双方で合意できる明確化されたニーズが必要 である。このニーズを明確にする活動をニーズアセスメントと言う。ニーズアセスメント の先行研究として、ヒューマン・パフォーマンス・テクノロジー、トレーニング・ニーズ アセスメント、インストラクショナルデザインが存在する。本研究はこれらの知見を応用 の上で開発された。また、経営レベルから人材育成のニーズまでブレイクダウンする方法 を選択するため、バランスド・スコアカードの知見を本手法に盛り込むこととした。これ らの知見では、具体的なニーズアセスメントのための質問や分析方法は示されていない。 本研究では、人材育成事業者の営業担当者レベルが使用できるレベルの手法として、本手 法の完成を志向し、コンサルタントや上記知見の専門家でなくても使用できるものを目指 した。結果として、ニーズを明確化するための手法としてワークシートと、半構造化イン タビューのインタビュー項目を作成した。この2点を組み合わせて、顧客に対してニーズ アセスメントを行うことにより、専門家でなくとも、人材育成のニーズを容易にインタビ ューにより引き出すことができる。

本手法は、企業の「ありたい姿」と「現状」についてインタビューを通して明確にし、 ギャップを明らかにした上で、人材育成上の解決策を検討するというアプローチを取って いる。本手法において使用するコミュニケーション方法は、相談者に対する「インタビュー」、相談者と人材育成事業者との間の「ディスカッション」である。本研究では、このインタビューに用いる「質問」と、ディスカッションに用いる「シート」を開発した。本手法を用いることにより、人材育成事業者は、企業経営の視点からブレイクダウンしながら、企業における人材育成のありたい姿を明確にしていくことができる。一般的な人材育成事業者の商談活動においては、このようなツールが存在せず、企業経営の視点ではなく、相談者個人の「ありたい姿」や人材育成部門の「ありたい姿」によって、人材育成施策が検討されてしまうことが多い。ツールを使うことにより企業経営の視点から考え始め、インタビュアー、相談者による、議論のズレを防止し、誰が行っても、一定レベルの企業経営の視点による人材育成のありたい姿を得ることができる。また、企業の人材育成の「現状」についても、インタビュー時の質問内容や、調査すべき対象を指示することにより、インタビュアーによる「現状」を明らかにしていく際の漏れや抜けを防止することができる。このように、人材育成事業者によるインタビューの品質を担保し、人材育成の「ありたい姿」「現状」を適切に把握し、顧客である相談者が期待する、最適な「人材育成施策」を検討することに寄与するのが、本手法のねらいである。

本手法の他の知見に対する特徴として、「人材育成に関するインタビュー内容を、人材育成事業者の営業担当者が使用するシチュエーションに合わせて作成していること」「ありたい姿の明確化において、バランスド・スコアカードの視点とインストラクショナルデザインの概念を組み合わせていること」が挙げられる。過去の多くの知見のインタビューの項目は、抽象的なレベルのものも多く、実践的な活用をする場合において不十分であった。また、課題を持っている企業内で自社のために用いる確認としての質問項目や、コンサルタントが用いる場合を想定していることも多く、人材育成事業者の営業担当者が一般的に用いるには不適切な質問項目であった。本研究では、高度に専門的な人材育成に関する知識を持たないインタビュアーであっても質問を行えるように質問項目を考慮して作成している。ありたい姿の明確化にバランスド・スコアカードの視点とインストラクショナルデザインの概念を組み合わせているのも特徴である。バランスド・スコアカードを人材育成のインタビューに用いることにより、企業の経営レベルの視点から人材育成に関連付けるという要素をニーズアセスメントに加えている。また、分析結果として出てきた人材育成の視点をインストラクショナルデザインにおける、学習目標(出口)・前提知識(入口)に関連付け、ニーズアセスメントとインストラクションの設計が一連の流れで考えられるよ

うに工夫を行っている。これらにより、ニーズアセスメントが、人材育成部門内に閉じた 分析になったり、経営や人材育成施策・トレーニング開発と分断されたりすることを防げ るようになっている。

以上のように、ID 活用型ニーズアセスメント手法は、人材育成の現場において、相談者、人材育成事業者の営業担当が、容易にニーズを明確化できる手法である。人材育成の上流フェーズにて、ニーズの明確化を行うことは、投資対効果を最大化するとともに、後続の工程で行うべき解決策の選定・実施・評価をも明確化し、手戻りやトラブルを防止することにもつながる。本手法の活用をとおして、市場において人材育成の適切な遂行が行われることを期待している。

4. ID 活用型ニーズアセスメント手法の開発

ID 活用型ニーズアセスメント手法は、人材育成事業者が活用することを想定し、商談活動における流れに準じた形で開発されている。相談者からの「問い合わせ」を受けるフェーズから始まり、「ありたい姿」「現状」「ギャップ」をツールを用いて確認し、最終的に「解決策の一次案」を検討するところまでを行う。ツールは、「ありたい姿」「現状」「ギャップ」「解決策」を検討する際に用いるワークシートと、質問項目から構成される。まず、問い合わせのフェーズでは、本手法を用いるのに適切なインタビュイなのか否かを判断する。次に、相談者が「ありたい姿」「現状」を正しく認識しているか否かを確認する。明瞭な場合は、ワークシートに回答内容を記載し、それぞれが不明瞭な場合には、人材育成事業者と相談者の間のインタビュー、ディスカッションをとおして明確にし、ワークシートに記入していく。それぞれの要素が明確となり、人材育成における「ギャップ」つまり、ニーズが明確になったら、解決策の一次案を検討する。これが本手法の一連の流れとなる。本章では、それぞれの要素について、解説を行っていく。

4.1. ID 活用型ニーズアセスメント手法の全体像

ID 活用型ニーズアセスメント手法は、ニーズアセスメントを行うためのツール類と、作業のプロセスから構成される。本節では、これらをモデルとして俯瞰し、各ツールの関係を明確化していく。その上で、「ありたい姿」「現状」「ギャップ」「解決策」を明確にしていくためのツール、および、活用するためのプロセスの全体像を述べていく。

本手法を作成するに当たり、図 4の人材育成ニーズアセスメントモデルを開発した。本

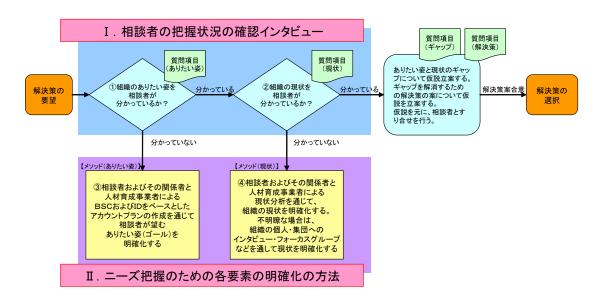


図 4

モデルは、顧客から改善策の要望を人材育成事業者が受けた後、解決策の一次案の検討を 行うまでに明らかにすべき事柄と方法をモデル化したものである。本研究においては、企 業のありたい姿と現状のギャップを取り、そのギャップに対する解決策を検討することが、 適切な人材育成施策を提供するために必要であるという原則に基づいている。この原則を、 本モデルを用いて表している。

相談者が、ありたい姿や現状、ギャップを把握しているかを確認する方法が、上部の「I.相談者の把握状況の確認インタビュー」である。本モデルでは、最適な人材育成施策を検討する上において、最初に、企業や組織のありたい姿を明確にすべきであることを述べている。人材育成事業者は、図 4 の①の分岐にて相談者が企業や組織のありたい姿が分かっているか否かを判断する。次に明らかにすべきことは、企業や組織の現状である。人材育成事業者は、②の分岐にて相談者が企業の現状を分かっているか否かを判断する。「ありたい姿」「現状」が正しく認識できていれば、相談者は、ギャップを明確にし最適な解決策を検討できる土台が整っていると考えられる。本研究においては、①②それぞれの分岐について、確認を行うための質問を開発した。開発した質問文を半構造化インタビュー手法に適用することで、それぞれの分岐について、判断することができる。

相談者が、ありたい姿や現状を把握していなかった場合はそれぞれの明確化のために、下部の「II. ニーズ把握のための各要素の明確化の方法」を用いる。本研究においては、ありたい姿、現状、それぞれの明確化のためのツールを開発した。ありたい姿の明確化のために、図 4 の③のメソッドを用いる。本メソッドは、バランスド・スコアカードとイン

ストラクショナルデザインを用いたアカウントプランの作成である。現状の明確化のためには、④のメソッドを用いる。主なアプローチは、企業の人材育成結果の定性的・定量的な情報を用いた現状分析である。必要十分な情報が集まらなかった場合は、組織の個人・集団へのインタビューやフォーカスグループなどの施策を併用していく。これらのメソッドは、主にインタビュー、ディスカッション結果を記入するシートにて構成される。人材育成事業者が「I. 相談者の把握状況の確認インタビュー」の質問項目を用いつつ、シートに記入すべき事項をインタビューし、記入を行っていく。以上が、本モデルで述べている考え方である。

本研究にて作成したツール類について、表 3 に示す。主な構成要素として、前述の「I. 相談者の把握状況の確認インタビュー」を行う質問項目リストである Tool.4-1、4-2、4-3、「II. ニーズ把握のための各要素の明確化の方法」の明確化の結果を記入するシートである Tool5-1、5-2、6-1、6-2 が存在する。それぞれの詳細については、後述する。

表 3 ツール一覧

ツール番号	ツール名称
Tool.1	本日のアジェンダ
Tool.2	インタビューの流れ
Tool.3	人材育成において明確にすることが望ましいこと
【インタビュー	-の質問項目リスト】
Tool.4-1	「ありたい姿」の質問項目リスト
Tool.4-2	「現状」の質問項目リスト
Tool.4-3	「ギャップ」の質問項目リスト
Tool.4-4	「解決策」の質問項目リスト
【ありたい姿関]連シート】
Tool.5-1	経営情報・BSCの視点の整理
Tool.5-2	ありたい姿の洗い出し (学習目標)
【現状関連シー	- F]
Tool.6-1	現状の洗い出し(前提知識)
Tool.6-2	現状の人材育成の内容の確認
【ギャップ関連	ヹシート 】
Tool.7-1	ギャップ(現状の問題点)の洗い出し
【解決策関連シ	/— \]
Tool.8-1	検討内容の整理と改善策の検討
Tool.8-2	改善策案の一覧化

次に本モデルをベースに、営業プロセスを行った場合の全体像を図 5 に、作業内容の詳細を表 4 に示す。また、各作業内で用いるシートおよびマニュアルを付録に記載する。人材育成事業者においては、顧客の問い合わせからニーズアセスメントが開始される。表 4 では、問い合わせから、訪問前の事前準備、訪問内でのインタビューの進め方、解決策の一次案の検討、解決策から人材育成の要件定義を考えるまでのプロセスを述べている。この手順で本手法を用いることにより、ニーズアセスメントを行うことが可能である。

プロセス	1. 問い合わせ	2. 事前準備	3. 把握状況の 確認インタビュー	4. ギャップ・解決策の 一次案の検討・ 要件定義
人材育成 事業者の 対応内容	資料の手配、および、 適切なイン タビュイー の参加を依頼する。	相談企業に対する 情報収集を行い シートに記入する。 仮説を検討し、 シートに加筆する。	「ありたい姿」「現状」に関して、相談者が把握しているか否かを判断するための質問を行う。それぞれにおいて、把握していない場合は、人材育成事業者のインタビューの下、明確化作業を行う。	明確化したありたい姿と現状を元にギャップ、 および、解決策の仮説を作成する。その上で 相談企業を再訪問し、仮説内容が正しいか、 相談企業に適しているかをインタビューによ り明確にする。
作業結果	インタビュ イーが。当内 の実施の内 容についる 双方の認 識が合う。	仮説記入済みのシートが作成される。 必要に応じて、インタビュイーに資料の準備を依頼する。	顧客と合意した「ありたい姿」「現状」 関連のシートが完成する。	顧客と合意した「解決策」関連シートが完成する。ありたい姿の実現に向けて研修やその他の対応で解決できる事の要件が明確になる。
ツール 手法		● 明確化作業用 ワークシート • Tool.5-1 • Tool.5-2 • Tool.6-1 • Tool.6-2	● 質問項目リスト ・ Tool.4-1 ・ Tool.4-2 ● 明確化作業用ワークシート ・ Tool.5-1 ・ Tool.6-2	 ギャップ・解決策を検討する予備質問 Tool.4-3 Tool.4-4 ギャップ・解決策の検討用ワークシート Tool.7-1 Tool.8-1 Tool.8-2

図 5

本節では、ID活用型ニーズアセスメント手法の全体像を説明した。本手法は、人材育成事業者の営業担当者が活用することを想定し開発されているため、相談者からの問い合わせから、ニーズアセスメント、解決策の検討まで、一連の流れとして手法が構築されている。各種ワークシート、インタビュー項目を用いることで「ありたい姿」「現状」「ギャップ」「解決策」を明確化していくことができるように開発がなされている。

表 4 作業内容の詳細

作業番号	作業の内容
1.	問い合わせを受ける。
1.1.	人材育成上の相談者社内資料について、どのような情報があるかを確認す
	る。
1.2.	人材育成上の相談者社内資料について、事前に提供いただけるものを確認
	する。
1.3.	当日のインタビューで質問する項目について提示し、お答えいただける方
	の同席をお願いする。可能な範囲での資料の準備をお願いする。
2.	事前準備をする。
2.1.	経営理念・ビジョン・従業員行動指針に類する情報を調査する。
2.2.	企業の現状を IR 情報(財務情報)等から調査する。
2.3.	相談企業の業界を取り巻く外部環境を調査する。
2.4.	「Tool.5-1 経営情報・BSCの視点の整理」シートに調査事項(経営理念・
	ビジョン・従業員行動指針・外部環境)を記入する。相談者の企業のあり
	たい姿について仮説を立て、内部環境、BSCの財務の視点、顧客の視点、
	業務プロセスの視点、学習と成長の視点について記入する。本シートのみ、
	インタビュー時に標準で提示する。合わせて「Tool.5-2 ありたい姿の洗い
	出し(学習目標)」についても仮説を立て記入する。
2.5.	相談者の企業の現状について仮説を立て、「Tool.6-1 現状の洗い出し(前提
	知識)」シートに記入する。Tool.6-1 を含む、以降で仮説を記入するシート
	は必要に応じて提示する資料とする。
2.6.	ありたい姿と現状の仮説のギャップを「Tool.7-1 ギャップ(現状の問題点)
	の洗い出し」シートに記入する。
2.7.	仮説上のギャップに対する改善策を検討し、「Tool.8-1 検討内容の整理と改
	善策の検討」「Tool.8-2 改善策案の一覧化」シートを記入する。
2.8.	インタビューにあたり、事前に準備いただきたい追加資料や情報があれば
	連絡する

3.	インタビューを行う。
3.1.	「Tool.1 本日のアジェンダ」を用いて、インタビュー開始の挨拶と全体像
	を述べる。
3.2.	「Tool.2 インタビューの流れ」を用いて、当日のインタビューの手順を述
	べ、相談者に当日の作業を認識していただく。
3.3.	「Tool.3 人材育成において明確にすることが望ましいこと」を用いて、相
	談者の企業が人材育成を行っていく上で明確にしていなければならないこ
	とを説明する。
3.4.	「Tool.5-1 経営情報・BSCの視点の整理」シート(仮説記入済み)と
	「Tool.4-1「ありたい姿」の質問項目リスト」の質問項目を用いて、相談者
	が人材育成の「ありたい姿」を明確にできているかを確認する。「ありたい
	姿」が明確になっている場合は、Tool.5-1 に相談者からの情報を反映し、
	「Tool.5-2 ありたい姿の洗い出し(学習目標)」シートに相談者の述べる内
	容を記載する。「ありたい姿」が明確にできていない場合は、Tool.5-1 およ
	び Tool.5-2 の各要素についてディスカッションを行い、それぞれのシート
	に結果を記入する。必要に応じて、事前に作成した仮説を見せながらイン
	タビューする。
3.5.	「Tool.6-1 現状の洗い出し(前提知識)」「Tool.6-2 現状の人材育成の内容
	の確認」シートと、「Tool.4-2「現状」の質問項目リスト」の質問項目を用
	いて、相談者が人材育成の「現状」を明確にできているかを確認する。「現
	状」が明確になっている場合は、Tool.6-1、Tool.6-2 に相談者が述べる内容
	を記入する。「現状」が明確にできていない場合は、Tool.6-1、Tool.6-2 シ
	ートの各要素についてディスカッションを行い、それぞれのシートに結果
	を記入する。必要に応じて、事前に作成した仮説を見せながらインタビュ
	ーする。
3.6.	人材育成事業者のファシリテーションの下、明確になった「ありたい姿」
	「現状」の「ギャップ」をディスカッションし、洗い出す。ファシリテー
	ターからの問いかけには「Tool.4-3「ギャップ」の質問項目リスト」の質問
	項目を用いる。洗い出した結果は「Tool.7-1 ギャップ(現状の問題点)の

	洗い出し」に記載する。なお、3.5 と 3.6 の実施期間に間がある場合は、洗
	 い出された情報を元に、人材育成事業者にてギャップの仮説を作成しファ
	シリテーション時に仮説として提示してディスカッションする。連続で実
	施する場合は、必要に応じて、事前に作成した仮説を見せながらインタビ
	ューする。
4.	人材育成事業者のファシリテーションの下、明確になった「ギャップ」に
	対する改善策の一次案を作成する。ディスカッションの結果は「Tool.8-1
	検討内容の整理と改善策の検討」「Tool.8-2 改善策案の一覧化」に記載する。
	改善策案の検討においては、研修実施の視点だけにならぬように、職場環
	境等についても扱うようにしていく。3.6 と 4 の実施期間に間がある場合
	は、洗い出された情報を元に、人材育成事業者にて対策の一次案の仮説を
	作成しファシリテーション時に提示してディスカッションを行う。連続で
	実施する場合は、必要に応じて、事前に作成した仮説を見せながらインタ
	ビューする。
5.	人材育成事業者のファシリテーションの下、明確になった「改善策の一次
	案」の内、教育・トレーニングで扱える領域については、教育・トレーニ
	ングの要件として定義していく。既存の研修の提供で済まないものについ
	ては、受託開発の組み合わせ等を検討する。それ以外の職場環境全般の問
	題や、人材育成計画・職務定義の作成、採用や配属等の人事施策の問題に
	ついては、コンサルティング案件としての要件として定義していく(ない
	し、相談者自社内での問題解決を提案する)。

4.2. 適切なインタビュイかを確認する

本研究の手法を用い有効なトレーニング・ニーズアセスメントを行うためには、適切なインタビュイとのインタビューの実施が重要である。インタビューの実施前に、相談者に対し、ニーズアセスメントの代表的な質問内容を公開し、回答できる適切なインタビュイの同席を誘導していく必要がある。

トレーニング・ニーズアセスメントの成功のためには、適切な相談者とのインタビューの実施が重要である。問い合わせ者が「あるべき姿」「現状」を把握していない場合においても、その上司であれば把握しているというケースもありえる。インタビュイが「あるべき姿」「現状」を把握しておらず、明確化手法を選択する場合は、対応にかかる作業時間やコストも見込まれるため、適切なインタビュイに同席してもらう必要がある。

表 4 の作業番号 1.3.に記載のとおり、問い合わせを受けた段階において、当日のインタビューで質問をする代表的な項目について提示し、お答えいただける方の同席をお願いするべきである。質問内容を事前に相談者側が知ることにより、自分で対応できる内容か否かを判断する機会を与え、自分の手に余る内容と判断されるようであれば、上司や関係者の同席を誘導することができる。

インタビューが行われる日までに、相談者に会う機会があるようなケースや、インタビュー日当日に、適切でないインタビュイかもしれないと考えた場合、Robinson⁽¹²⁾の研究成果を活用し、適切なインタビュイか否かを確認することをお勧めする。Robinson の確認項目は図 6 のとおりである。なお、図 6 の窓口というのは意志決定ができない人材育成における窓口担当と判断できる。実務上においては、失礼の無いように上長や関係者の同席を求めていくのが望ましい。

適切なインタビュイかの確認項目

トレーニングニーズの要求があったならば、その要求の背景にある事業ニーズやパフォーマンスニーズについて質問をする。もし、その質問に答えられなかったり、また、その質問に答えられる具体的な人物について話し始めたりする場合は、おそらくその人物は窓口だろう。

パフォーマンスニーズや事業ニーズを満たすためには、職場環境がどのような状態になっていることが必要かなど、職場環境について色々と質問する。こうした質問に答えられなかったり、この質問で出てきた対策を実行する権限がなかったりしたら、その人物は窓口担当者だろう。

一般的に、プロジェクトの範囲やプロセスについて意志決定が出来ない相手と思っていたら、その人物はおそらく窓口である。この場合、誰がこうしたことについて意志決定できるのかを質問する。

Robinson, Dana Gaines, Robinson, James C.: "パフォーマンス・コンサルティング 人材開発部門は研修提供から成果創造にシフトする", ヒューマンバリュー (2007) より引用

図 6

このように、トレーニング・ニーズアセスメントを成功させるためには、インタビュイの選定も重要な要素となる。事前の一部質問内容の提示や、Robinsonの確認項目などの活用をとおし、適切なインタビュイか否かを判断の上、適切な方の同席を誘導していくべきである。

4.3. 「ありたい姿」「現状」「ギャップ」認識の確認

本研究では、HPT、トレーニング・ニーズアセスメント、ID に関する各種先行研究の 調査を応用し、「ありたい姿」「現状」「ギャップ」を確認するためのインタビュー項目を開 発した。本節では、各インタビュー項目の使用方法について説明していく。

インタビュー項目の先行研究は、Dick⁽¹⁾、Gupta⁽⁴⁾、Piskrich⁽¹¹⁾、Robinson⁽¹²⁾、Sink⁽¹⁵⁾、内田⁽¹⁷⁾の研究を参考とした。各先行研究は、それぞれ単体では十分に優れたものではあるが、パフォーマンスのギャップを明確化するという主旨での質問内容として不適切なものや、人材育成事業者が営業活動の中で使用するには適さないインタビュー項目も含まれていた。筆者の人材育成事業者での経験を踏まえ、抽出、分類、最適化を行った。

ありたい姿の把握状況の確認項目である「Tool.4-1 「ありたい姿」の質問項目リスト」の抜粋を図 7に示す。これらの質問項目は、ありたい姿を相談者が把握しているかを確認するためのものである。表 4 においては、作業番号 3.4.にて用いる。Tool.4-1 の質問項目は半構造化インタビューの手法により、人材育成事業者において発問され、質問項目の順序や網羅はインタビュアーに一任される。インタビューと組み合わせて使用される

「Tool.5-1 経営情報・BSC の視点の整理」シートや、「Tool.5-2 ありたい姿の洗い出し(学習目標)」シートの各項目を確認し、埋めていくように発問する。質問項目には、それぞれ質問文と評価基準が設けられている。図中の結果列はインタビューした結果の記載例である。例えば図 7の1番目の質問は、「現在の人材育成のゴール(ありたい姿)は定義されていますか?」という質問項目となっている。相談者社内で練られた全社人材育成計画等があれば、相談者は内容も含めて、明確かつ客観的にあると答えられるが、このようなものが作られていない場合は、相談者の主観的な回答が帰ってきたり、不明瞭もしくは全く答えられないという結果となる。後者の場合は、評価基準のとおり、人材育成全般が分かっておらず、ありたい姿を明確にしていく必要があると判断し、Tool.5-1や5-2を用いた明確化の作業に移り、具体的なありたい姿をディスカッションしていくこととなる。前者の場合であれば、相談者社内において議論されたありたい姿があると判断し、Tool.5-1や

5-2 について、ありたい姿を相談者に説明してもらい、事前に立てた仮説の修正、空欄への追記を行っていく。

Tool.4-1「ありたい姿」の質問項目リスト

実施日1

※仮説作成時に、質問する予定の質問を明確にしておくと良い。また、追加の質問、質問内容の修正の有無を検討し、必要に応じてシートに反映すること。

	選択可否			判断基準(判断する質問のみ)/備考
【組織のあ	りたい姿を		るかを判断する質問】	
	必須		現在の人材育成のゴール(ありたい姿)は定義されていますか?	回答できた場合は、ありたい姿が描けていると判断し、具体的な内容のヒアリングに移行する。 顧客が自社のシート等を提示してくれる場合は、それらのドキュメントを利用し整理を行う。 提示をしてくれない場合は、ありたい姿を明確化するワークシートに、顧客からヒアリン
	必須			グした結果を記入していく。
	必須	必須	人材育成のゴールの定義を決定した人や組織は誰ですか? 判断根拠とした情報/データ(分析結果)はありますか?	回客できなかった場合は、ありたい姿が描けていないと判断し、ありたい姿を明確にする ワークシートをベースに、お客様企業のありたい姿を明確にする作業に移行する。
【ワークシー	- L北個从2	ための書	•\	
■経営指揮	1. 外部语情	/ 内部语	194 第1日間する管理	
	任意	2 1 1 1 1 2 2 2	御社の経営方針は何でしょうか? もしくは、同様の内容を示すものがあればお答えください。	基本的にはWeb等から情報をピックアップできるはずであり、判断は行わない。ただし、対話の中で、人材育成に対して、これらの項目を軽視する反応があった場合については、経
	任意		御社のビジョンは何でしょうか? もしくは、同様の内容を示すものがあればお答えください。	営視点で人材育成を考えていない相談者であると判断する。必要に応じて是正を促す。
	任意		御社の従業員行動指針は何でしょうか? もしくは、同様の内容を示すものがあればお答えください。	
	任意		脚社を取り巻く外部の環境において、特筆すべきことはありますか? (親点の例:579-本ス分析「寅十年の交渉力、(統企業の交渉力、新規参入業者の脅威、代替品の脅威、競争 企業間の敵対関係)などを用いると整理がしやすい)	
	任意		御社を取り巻く外部の環境において、人材に関わる点で特質すべきことはありますか?	
	任意		御社内部の環境において、特質すべきことはありますか?	
	任意		御社内部の環境において、人材に関わる点で特質すべきことはありますか?	

図 7

「現状」の把握状況の確認項目である「Tool.4-2 「現状」の質問項目リスト」の抜粋を図8に示す。これらの質問項目は、現状を相談者が把握しているかを確認するためのものである。表4においては、作業番号3.5.にて用いる。質問項目の使用方法は、ありたい姿の質問項目と同様である。Tool.4-2の質問項目は人材育成事業者において発問される。

「Tool.6-1 現状の洗い出し(前提知識)」シートや、「Tool.6-2 現状の人材育成の内容の確認」と組み合わせて用いる。最終的には、シートの各項目を埋めていくように発問する。

Tool.4-2「現状」の質問項目リスト

実施日(実施者:

※仮説作成時に、質問する予定の質問を明確にしておくと良い。また、追加の質問、質問内容の修正の有無を検討し、必要に応じてシートに反映すること。

使用時✓				判断基準(判断する質問のみ)/備考
【組織の人	付育成の形	収を分か	っているかを判断する質問】	·
	必須			回答できた場合は、現状が把握できていると判断し、具体的なヒアリングに移行する。 顧客 が自社のシート等を提示してくれる場合は、それらのドキュメントを利用し、整理を行う、提 示をしてくれない場合は、現状を明確化するワークシートに、顧客からヒアリングした結果を 記入していく。
	必須		脚社の人材の現在の行動やスキル、知識についての状況を、定性的に把握していますか? (定性的な例、組織の各階層の声(経営者、幹部社員、一般社員、トレーナー、トレーニーなど)、従業員本人の 声、顧客の声)	回答できなかった場合は、現状が把握できていないと判断し、現状を明確にするワーク シートをベースに、顧客の現状を明確にする作業に移行する。
	必須	必須	御社の人材の状況をドキュメントにまとめたものや、状況を報告するための会議体等はありますか? (ドキュメントの例:全社人材育成実績、育成計画・運用実績、研修実施報告書、スキル診断結果、アセスメント結 果)	
	必須	必須	他社と比較し、御社の人材の特徴は何ですか? その特徴を生んでいる要因があれば合わせて教えてください。 (特徴を生む要因例:人材採用基準、プランド、企業文化、人材育成や人材への支援)	
【ワークシー	- 大本個人 2	ための書		
■全計的な		の観点でσ		
	任意		現在行っている人材育成施策について教えてください。 (各施策の内容は以下の補助質問で深堀する)	
	任意		それぞれの人材育成の対象者について教えてください。 (人材育成の対象者: 年齢や職級(内定者、新人、若手社員、中堅社員、幹部社員、経営者など)、組織・業務(営業、技術者、管理部門など))	
	任意		それぞれの人材育成に用いている手法を教えて(ださい。 (人材育成手法の例: OJT、学習機会の提供(集合研修。eラーニング、通信教育、書籍など)、組織的な活動(小 集団活動など)、業務用ドキュメントやシステムの提供、達成目標の明示による指導(目標管理など)、インセン ティブ、適材適所配置、ジョブローテーション、トレーナー/メンター制度など)	
	任意		それぞれの人材育成施策のゴール・目標は何ですか?	
	任意		それぞれの人材育成施策を実行した現状の結果はどうですか?	
	任意		今までインタビューした内容で、追加でコメントされたい点や、漏れている観点などがあれば、補足してください。 (インタビューの最後で、漏れ抜けが無いかを確認するための質問する)	

図 8

「ギャップ」を明確化する「Tool.4-3「ギャップ」の質問項目リスト」の抜粋を図 9 に示す。表 4 においては、作業番号 3.5.にて用いる。「Tool.8-1 ギャップ(現状の問題点)の洗い出し」と組み合わせて用いる。この時点においては、「ありたい姿」「現状」は明確になっているという前提となる。表 4 の作業番号 3.5.に記載されているとおり、「ありたい姿」「現状」を明確にした後に、「ギャップ」を検討するまで、実施期間がある場合は、人材育成事業者によりギャップの仮説を作成し、Tool.8-1 に記載した上でインタビューを行う。ギャップの把握は、明確になっている「ありたい姿」と「現状」の差分を明らかにする作業である。相談者にインタビューを行った上で、相談者自身が差分を明らかにする力が不十分と思われる場合においては、人材育成事業者のインタビュアーがファシリテーターとなり相談者とディスカッションを行うことにより、個々のギャップを明確にしていくべきである。

Tool.4-3「ギャップ」の質問項目リスト

※ギャップについては、仮説を記載した上でインタビューを行うことが前提である。仮説をすりあわせるための質問を行う。 ※仮説作成時に、質問する予定の質問を明確にしておくと良い。また、追加の質問、質問内容の修正の有無を検討し、必要に応じてシートに反映すること。

使用時✓	選択可否	使用予定	質問項目	結果・気付きの記入欄
【組織の人	材育成のキ	ドヤップを明	確化するための質問】	
	任意		人材育成のありたい姿と現状のギャップ(課題・問題点)は何ですか? (ギャップを明確にするにあたり、以下の補足的な質問を必要に応じて使用する)	
	任意		ギャップ(課題・問題点)となっている組織・人は誰ですか?	
	任意		ギャップ(課題・問題点)となっているビジネスプロセス・業務は何ですか?	
	任意		ギャップ(課題・問題点)が発生するのはいつ、どこでしょうか?	_
	任意		ギャップ(課題・問題点)が、表面化してからどれくらい経ちますか?	
	任意		ギャップ(課題・問題点)があるという根拠・証拠は示せますか? 具体的な事例を示してください。	
	任意		事例が発生した原因は、どのような知識やスキルの欠如の影響を受けたと思いますか?	
	任意		対象者の、解決したいギャップ(課題・問題点)に対する能力はどの程度ですか?	_
	任意		対象者は、自身に期待されているありたい姿や、標準・規範を知っていますか?	
	任意		ありたい姿や標準・規範は、対象者にとって無理がなく妥当であり、成し遂げられるものですか?	
	任意		対象者の特徴を示してください。例えば、年齢や、学歴、学習方法の好み、学習への態度、コンピュータの操作能 力などです。	
	任意		対象者は、本課題に対して、過去にトレーニングを受けていますか?もしそうであれば、どのようなタイプのトレーニングですか?	
	任意		知識・スキルの欠如以外に、あるべき姿の達成を妨げている要因はありますか?	
	任意		これらのギャップ(課題・問題点)を解決するために、対象者や組織は、どのようなパフォーマンスを発揮しなければなりませんか?	

図 9

「ありたい姿」「現状」「ギャップ」の明確化については、これらの質問項目を利用し、 相談者がそれぞれの項目を明確に認識しているかを確認する。明確でなければ、インタビュー・ディスカッションをとおして明確化していく。この活動をとおし、正確なニーズを 把握し、適切な人材育成施策の検討を行うことができる。

Kumamoto University

4.4. 「ありたい姿」「現状」「ギャップ」の整理

本研究では、「ありたい姿」「現状」「ギャップ」を明確化するための手法を開発した。 4.3 節で述べたインタビュー用の質問項目と、本節で述べるシートをセットで用いる。あ りたい姿を明確にする際に使用するシートは2種類、現状を明確にする際に使用するシー トは2種類、ギャップを明確にする際に使用するシートは1種類である。本節では、これ らのシートについて解説する。

本手法では、「ありたい姿」と「現状」からギャップを取るアプローチを使用している。企業経営の視点からどのような関連性をもって情報を明確化していくかの全体像を図 10に示す。この全体像は、表 4の作業番号 3.2にて、インタビュー開始時に相談者に説明する「Tool.3 人材育成において明確にすることが望ましいこと」としても用いる。本手法は、最終的に、企業経営の観点からみた人材育成のあるべき姿を明確にしてくために、経営理念やビジョンなど経営者が作成する経営のゴールからブレイクダウンしていく。また、人材育成に対して力を入れている企業であれば、全社の人材育成計画等も準備されており、可能であれば、これらをインプットとして利用していく。本手法では、経営者の視点を人材育成にブレイクダウンするためのフレームワークとして、バランスド・スコアカードを

Tool.3 人材育成において明確にすることが望ましいこと 人材育成において明確にすべきこと 1. 学習目標(ありたい姿) インタビューを通して 12. 前提知識(現状) 明確にしていきます . 3. 適切な人材育成方法(ギャップ) インストラクショナル インプット 視点(BSC) デザイン 経営理念 財務 ありたい姿 ビジョン 従業員行動指針 顧客 ギャップ 全社人材育成計画 (モデル・ビジョン・方針) 業務プロセス 1年間ないし2年間の 育成計画 · 運営方針 学習と成長 現状 (OJTを含む受講計画)

25

図 10

用いる。財務の視点、顧客の視点、業務プロセスの視点、学習と成長の視点と、一貫性を持って関連付けてブレイクダウンをしていくことにより、企業のゴールと関連付けられた人材育成のありたい姿を導き出すことができる。インストラクショナルデザインにおいては、学習目標(出口)と前提知識(入口)を明確にした上で、教育に取り組むべきであると言われている。本手法もこれに従い、学習と成長の視点から人材育成のありたい姿(出口)と、人材育成の現状(入口)を明確にした上で、人材育成施策を検討するというアプローチを取る。人材育成施策は、教育実施に留まるのではなく、職場環境の改善等についても検討を進めるが、教育実施という選択肢を選択することになった場合においては、明確化されたありたい姿が学習目標、現状が前提知識として適用する事が可能となり、教育の要件定義を正確に行えるようになっている。本手法の他の知見に対して優れた点は、このように、企業経営の視点から、人材育成施策の具体的な開発のインプットまで一貫性を持って明確にできる点と言える。

続いて、個々のシートを解説する。まずは、「ありたい姿」を明確化する際に利用する、「Tool.5-1 経営情報・BSCの視点の整理」(図 11)、「Tool.5-2 ありたい姿の洗い出し(学

Tool.5-1 経営情報・BSCの視点の整理

Kumamoto University

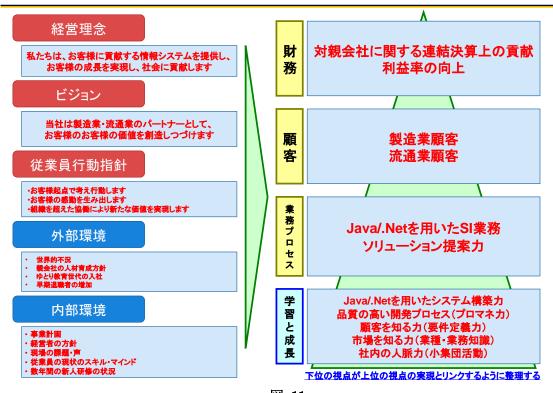


図 11

Kumamoto University

Tool.5-2 ありたい姿の洗い出し(学習目標)

インプット情報

学習と成

- Java/.Netを用いたシステム構築カ
- ・品質の高い開発プロセス(プロマネカ)
- ・顧客を知る力(要件定義力)
- ・市場を知る力(業種・業務知識)
- ・社内の人脈力(小集団活動)
- 職務定義書
- 経営者の視点
- 人材育成担当者の視点
- •上司・先輩の視点
- 本人の視点
- ・全社人材育成計画 (モデル・ビジョン・方針)
- 1年間ないし2年間の 育成計画・運営方針 (OJTを含む受講計画)

ありたい姿

人材育成のありたい姿は何ですか? 可能な範囲で行動を表す述語で終わる文章にて表現する

- ・ 新人・若年層が自律的にシステムの設計・開発・ テストが行える。
- リーダー層がプロジェクトマネジメントを遂行できる。
- 要件定義手法を用いて、顧客と会議を行い、ファ シリテーションができる。
- 製造業・流通業のお客様の社内業務の流れを説明できる。お客様の業界のトレンドを把握し、提案に活用できている。
- 各メンバー間で協力する意識があり、新規技術 や業務改善などに向けた小集団活動が活発に 実施されている。

学習目標

図 12

習目標)」(図 12) を説明する。図 11、図 12 では、あらかじめ、中堅規模のシステムインテグレータ向けのインタビューの仮説作成・インタビューを行ったと想定してサンプルを記入してあるものを掲載した。

Tool.5-1 は、企業の経営理念から、人材育成のありたい姿をブレイクダウンするためのシートである。企業の人材育成は、目の前で発生している短期的な事象に対しての対策に注力するのではなく、長期的な経営視点に立ち、どのような人材育成施策を実施するべきかを考える必要性がある。シート内の一連の流れから自然に意識できるように作成されている。企業活動は、経営者の経営理念の元に行われる。経営理念が企業のありたい姿と言うことができる。企業内の組織・個人は、経営理念をブレイクダウンした目標の下、活動し、全体としての成果を生むことが必要とされる。本シートでは、経営的な観点から人材育成を関連付けて考えるためのフレームワークであるバランスド・スコアカード(BSC)を用いている。左側には、経営理念・ビジョン・従業員行動指針に類するものを記載する。企業によっては呼び名が異なることもあるため、同様の意図にて作成されているものを引用する。また、業界の外部環境についても分かる範囲で記入し、企業単体の動きだけでな

く、業界や市場全体としての将来を見据えた整理ができるようなソースを揃えていく。前 述の前提に基づき、Tool.5-1 は左上から左下、その後、右上から右下に向かって記載する。 左側は、上部が経営視点、下部が内外の環境、右側がバランスド・スコアカードの各視点 に基づき記入する。

続いて、Tool.5-2 は、明確となったバランスド・スコアカードの学習と成長の視点、お よび、相談者の所属する企業の全社人材育成計画や職務定義書などから、人材育成のあり たい姿を検討していくシートである。まず、バランスド・スコアカードの学習と成長の視 点を左上に記入する。合わせて、左下のようなドキュメントや関係者の視点での要望など を可能な範囲で準備する。これらを踏まえ、人材育成に関する「ありたい姿」をディスカ ッションし、右側の枠に記載していく。ここで挙げるありたい姿は、インストラクショナ ルデザインにおける学習目標の記述方法である、行為を表す述語にて完了するように記入 する。図 12 においても、「遂行できる」「ファシリテーションができる」といった行動を 表す述語で終わるように記載されている。本シートは、インストラクショナルデザインの 知見を利用し、人材育成におけるありたい姿が、人材育成施策のゴール・学習目標として 関連付けられるように設計されている。なお、述語作成に用いる行為動詞のリストとして

Kumamoto University

Tool.6-1 現状の洗い出し(前提知識)

インプット情報

- •経営者の視点
- 人材育成担当者の視点
- 上司・先輩の視点
- •顧客の視点
- ・既存の受講者の視点
- 本人の視点
- 全社人材育成実績
- ・1年間ないし2年間の育成計画・運営実績 (既存社員の実績)
- ・過去の実施結果(アンケート・事前・事後テスト)
- ・知識/スキルや行動等のアセスメントの結果
- 資格取得の状況

【新人研修独自】

- 採用基準/面接結果
- アンケート結果
- ・採用テスト結果
- 内定者研修結果 事前アンケート
- 事前テスト

現状

現在までの人材育成施策の状況・結果は? 現時点の対象者の状況(スキル・行動)は?

- 新人にはマナー研修等のみ行い、システム開発に関す る研修は現場任せとなっている。
- OJTが現場の負担になると共に、配属後数年後のスキ ルにバラツキが発生した。
- 採用は、文系/理系を半々で採用している。
- 文系は、Windows、Officeを、卒論発表にて用いる程度 のコンピュータリテラシー力を持つ
- 理系は、Javaのプログラミングの基礎力は保持している が、現場で活用できるレベルの設計・テストのスキルは 持ち合わせていない。
- 若年層の中で自律的にシステムの設計・開発・テストを 行えるようになっていないメンバーがいる。

前提知識

図 13

は、Lee & Owens⁽⁷⁾に英単語表現ではあるが詳しい記述がある。人材育成事業者のインタ ビュアーとして、行為動詞のボキャブラリーを増やしておくと、本シートを記述する際に 円滑に進めることができる。

次に「現状」を明確化する際に利用する、「Tool.6-1 現状の洗い出し(前提知識)」(図 13)、「Tool.6-2 現状の人材育成の内容の確認」(図 14)を説明する。

Tool.6-1 は、企業内の各ステークホルダーの視点、及び、人材育成に関する実績等のドキュメントの分析結果から、人材育成の現状について検討し記入するためのシートである。準備できるのであれば左上の関係者の視点での要望や、左下の各種人材育成の実績情報などを用意しておく。なお、インタビューの実施を通し、相談者が現状を述べるのに十分な情報を持っていないと考えられる場合においては、他の関係者へのアンケートやサーベイ、インタビューやフォーカスグループの実施を提案し、インプット情報を整理していくことになる。これらを踏まえ、人材育成に関する「現状」をディスカッションし、右側の枠に記載していく。この右側に記載した「現状」が、インストラクショナルデザインにおける、研修やトレーニングにおける前提知識のインプットとなるように設計されている。

続いて、Tool.6-2 は現状の人材育成の内容を、「研修」「その他の人材育成施策」という 切り口で整理するためのシートである。現状に関する議論を整理し、ギャップや解決策の インプットとしていくためには、相談者の属する企業において、現在、どのような人材育 成施策が行われているのかを整理する必要がある。集合研修や e ラーニング等の「研修」に加え、職場活動などの「その他の人材育成施策」についてもまとめていく。一般的に、相談者は、解決策を研修実施に片寄って実施する傾向にあるが、このような分類をすることにより、「研修」実施だけが問題の解決策ではなく、他の選択肢も検討しなければならないという意識付けを行っていく。

Kumamoto University

Tool.6-2 現状の人材育成の内容の確認

研修

分野	研修内容	学習目標(内容、レベル、キーワード)
人事研修	会社の仕組み	企業の成り立ち、目指すべき目標、業種業務役割の違い
	人事·勤怠説明会	○○社の人事の仕組み、勤怠管理の方法
	マナー研修	挨拶ができる、電話応対が行える、名刺交換ができる

その他の人材育成施策

分野	OJT内容、組織的活動内容、到達目標の明示、システムやプロセス・情報の提供、インセンティブ、適材適所配置、モチベーション向上施策など
OJT	職場でメンター役の若手先輩を1名、新人に対して割り当てる。質問対応や技術的な指導はメンターに一任されている。

図 14

最後に「ギャップ」を明確化する際に利用する、「Tool.7-1 ギャップ (現状の問題点) の洗い出し」(図 15) を説明する。

Tool.7-1 は、相談者が把握している、ないし、人材育成事業者と明確にした「ありたい姿」「現状」のギャップをとり、現状の問題点と思われる内容をまとめた結果を記載するシートである。本インタビューにおいては、あらかじめ「ありたい姿」「現状」の情報を準備しておく必要がある。別紙としてまとめ、インタビュー時に見える場所に置いておくことが望ましい。また、企業内の「ありたい姿」「現状」のみならず、ギャップを生み出している「外部環境」や「内部環境」の要素についても、合わせて参照できるようにしておくことが望まれる。これらの情報を踏まえ、人材育成に対するギャップを相談者と人材育成事業者でディスカッションし、まとめていく。この結果を、次工程の改善策の一次案のインプットとして活用していく。

ID 活用型ニーズアセスメント手法においては、質問項目リストと共に、これら「Tool.5-1 経営情報・BSCの視点の整理」、「Tool.5-2 ありたい姿の洗い出し(学習目標)」、「Tool.6-1 現状の洗い出し(前提知識)」、「Tool.6-2 現状の人材育成の内容の確認」、「Tool.7-1 ギャップ(現状の問題点)の洗い出し」の各種シートを用いて「ありたい姿」「現状」「ギャッ

Kumamoto University

Tool.7-1 ギャップ(現状の問題点)の洗い出し

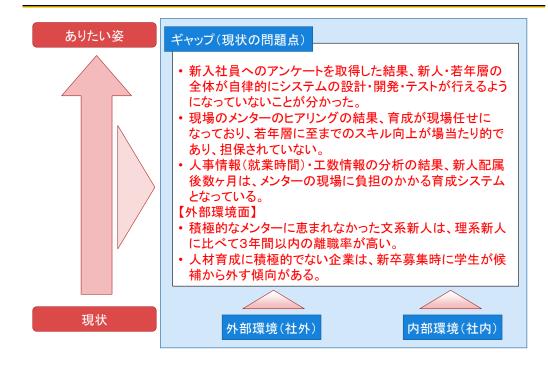


図 15

プ」を明確にしていく。人材育成のニーズの明確化に向け、作業プロセスに準じ、1つ1 つ実施をしていく必要がある。

4.5. 教育・研修の要件定義の検討

ID 活用型ニーズアセスメント手法の最後の工程である解決策の一次案の検討について解説する。解決策の一次案の検討においては、前工程にて明確となった「ギャップ」から、人材育成施策について様々な視点で検討を行う。注意しなければならない点は、「ギャップ」の解決策が、教育実施のみに片寄って検討されないようにすることである。職場環境の改善なども、包括的に検討する。その結果、教育実施として抽出されたものは、教育・研修の要件定義内容として用いていく。職場環境の改善などは、コンサルテーション案件の要件定義として用いたり、相談者自社内での改善を行うように提案をおこなっていくこととなる。本節では、ギャップを解決し、職場のパフォーマンスを改善する視点に関する先行知見について解説を行う。その上で、本研究にてまとめた、インタビュー用の質問項目および記入用のシートを説明していく。

先行知見の代表的なものとして Gilbert⁽³⁾による Behavior Engineering Model (BEM: 行動エンジニアリングモデル)と、Mager & Pipe⁽⁹⁾による、Performance Analysis Flow Diagram の 2 点を紹介する。

Gilbert はパフォーマンスに影響する要因を、図 16 に示す Behavior Engineering Model (BEM: 行動エンジニアリングモデル) にまとめている。BEM によると、パフォーマンス向上のために、意識しなければならない要素として以下の要素を挙げている。

■ 職場環境の要因

- ① 情報 (Data)
- ② 機器・ツール (Instruments)

の要因 職場環境	①情報 (上司からの期 待成果の提示)	②機器・ツール (システムや仕 事道具が悪い)	③インセンティブ (適切な報償や 昇進・休暇)
個人の要因	④知識 (正しい伝承や 人材育成・教 育)	⑤能力 (本人の仕事に 対する適正・基 礎的な能力・性 格)	⑥意欲 (将来性、達成 感、積極性、スト レス)

図 16

③ インセンティブ (Incentives)

■ 個人の要因

- ④ 知識 (Knowledge)
- ⑤ 能力 (Capacity)
- ⑥ 意欲 (Motives)

一般的に、職場課題の改善のために、教育受講という解決策が用いられることが多いが、教育受講は、BEM においては、④に過ぎない。BEM では、職場環境全般や、個人の適正や性格、資質、意欲などが原因で、期待するパフォーマンスが得られない可能性に言及し、パフォーマンス改善のためには、教育受講に留まらない解決策の検討が必要であることを提示している。

Mager & Pipe⁽⁹⁾は、研修の実施を選択する前に、確認すべき内容を Performance Analysis Flow Diagram で示している。Performance Analysis Flow Diagram を翻訳した 内容を図 17 に示す。以下の点については、トレーニングに投資する以前に改善すべきと 呼びかけている。

- ありたい姿は関係者で共有されているか
- (業務上の) リソースは十分にあるか
- 仕事の結果の品質は共有できているか
- 評価されるべき行動は適切に評価されているか
- 評価されるべきでない結果が報償の対象になっていないか
- ありたい姿は、仕事において効果的な意味のある内容か
- 必須スキルが欠乏していないか
- タスクを簡単にすることはできないか
- 上記以外の障害はないか
- 個人は変化する可能性をもっているか

だれの仕事が あなたの関心事か? 問題を明らかにする 必須スキル はい/分かりません る? 現状とありたい姿の ギャップを明確にする 彼らは既にどの様するかを知っている? いいえ 対応する価値はあるかっ / 改善の投資 / やり方は知っ 対効果は適切か? 終了 はい はい ありたい姿 ト 時々使うスキ ルか? フィードバックを 提供する は関係者で ありたい姿を明らかに 共有されて して周知する いるか? いいえ はい 本格的な作業の前に解決できないか? 練習を提供する リソースを提供する 分か? はい 仕事の結果 タスクを簡単 にすることが できる? タスクを簡単に フィードバックを提供 の品質は共 する 有できている か? はい いいえ はい はい 障害を取り除く 他の糸口があるかっ 終了 に解決した いいえ いいえ 評価される^ き行動が適 はい 個人は変化 適切に評価する いいえ 切に評価され 人を入れ替える 持っている か? いいえ はい 低レベルな 仕事が褒賞 はい 褒賞を取り除く トレーニングを の対象となっ ている? いいえ ありたい姿は 仕事において いいえ ありたい姿を再調整 効果的で意 最適な 解決策 実行 し観 アクション プランを 立案する 味のある内容 解決策を選択して実行する かつ 計算す る を選択 察す する る はい / 問題は十分 Α に解決した 終了 はい

Performance Analysis Flow Diagram (Mager & Pipe)

図 17

解決策の選択においては、前述のとおり、様々な視点から候補を出し選択することが重要である。これらの先行研究の結果を踏まえ、解決策の検討を相談者と行う場合についても、研修実施に留まらず、幅広い視点での検討を行うように心がける必要がある。

次に、本研究における改善策の一次案の検討に関するツールについて記載する。本工程を構成するツールとしては、解決策検討時の問いかけで用いる「Tool.4-4 「解決策」の質問リスト」(抜粋)(図 18)と、検討結果を記入する「Tool.8-1 検討内容の整理と改善策の検討」(図 19)、「Tool.8-2 改善策案の一覧化」(図 20)シートがある。解決策の検討においては、人材育成事業者をファシリテーターとして、解決策案を相談者と出し合うスタイルでのディスカッションを行う。なお、ディスカッションを円滑に進めるにあたり、ギャップの明確化から、対策の検討まで期間がある場合においては、人材育成事業者が、解決策の一次検討案を仮説として作成し、叩き台としてディスカッションすることが望ましい。

Tool.4-4「解決策」の質問項目リスト

※解決策については、仮説を記載した上でインタビューを行うことが前提である。仮説をすりあわせるための質問を行う。
※仮説作成時に、質問する予定の質問を明確にしておくと良い。また、追加の質問、質問内容の修正の有無を検討し、必要に応じてシートに反映すること。

	選択可否			解決策の例
【組織の人		決策を明	確化するための實問】	
	任意		これらのギャップ(問題点・課題)を解決するために、どのようなトレーニング施策や職場環境に対する施策が必要ですか?(解決策を明確にするにあたり、以下の補足的な質問を必要に応じて使用する)	_
	任意		上司からの期待成果が提示されていないため発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	期待成果が関係者で共有されるように改善する。
	任意		ありたい姿は、仕事において達成可能で、効果的な意味のある内容として従業員が認識できているか?	ありたい姿の達成に向けたスケジュールを調整する。
	任意		上司からの仕事の結果に対するフィードパックが十分に行われていないために発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	上司がきちんと従業員に対してフィードパックをかけられるように訓練を 行う。フィードバックを上司の重要なタスクとして位置づける。
	任意		システムや仕事道具が悪いために発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	システムや仕事道具を改善する。
	任意		業務を遂行するためのリソース(人・もの・金・情報)が不足しているために発生しているギャップ(問題点・課題) はありませんか?	不足しているリソースを補充する。
	任意		適切な褒賞や昇進・休暇といったインセンティブが与えられていないために発生しているギャップ(問題点・課題) はありませんか?	業績向上につながるような行動をとった従業員が適切なインセンティブが 得られるように、制度を改善する。
	任意		評価されるべきでない行動に対して、褒賞や昇進・休暇といったインセンティブが与えられているために、組織や 従業員が方向性を誤り発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	業績向上につながらないような行動に対する褒賞を行わないように、制度を改善する。
	任意		正しい伝承が行われていないために発生している知識不足によるギャップ(問題点・課題)はありませんか?	年長者等のもつ知識・経験を伝達できるように、OJTの行い方を改善する。
	任意		適切な人材育成・教育が行われていないために発生している知識不足によるギャップ(問題点・課題)はありませんか?	研修等をとおして十分な知識を与える。
	任意		従業員に知識はあるものの十分な訓練や練習の場が与えられれいないために発生しているスキルによるギャップ(問題点・課題)はありませんか?	訓練・練習の場を与える。
	任意		従業員本人の仕事に対する適正、生来の能力や性格が正しくマッチングしておらず、適材適所になっていないために発生しているキャップ(問題点・課題)はありませんか?	該当の業務に合わない従業員であれば、別の部署等への配置転換を行 い、適材適所の配置を行う。
	任意		従業員本人が、将来性や達成感が得られないために意欲が出ず発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	従業員の将来を描けるような、キャリアブランを作成し、関係者で合意を とる。
	任意		従業員本人が、ストレスを感じており意欲が出ず発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	ストレスの要因を分析し、取り除く。
	任意		- 人当たりに与えられる一回分のタスクの難易度が高すぎるために発生しているギャップ(問題点・課題)はありませんか?	タスクの分割等を行い、実行しやすい単位に分割する。

図 18

Tool.4-4 の質問項目は、ディスカッションの中で用いる予備質問として利用する。解決策の検討は一方的な質問形式ではなく、ブレインストーミング形式にて行い、多くの案を作成することが望まれる。Tool.4-4 はそのための予備質問として、人材育成事業者が用いることを想定して作成している。

Kumamoto University

Tool.8-1 検討内容の整理と改善策の検討

ありたい姿	現状	ギャップ	解決策のカテゴリ	現状の施策の 有無・内容	解決策の案															
新人・若年層が自 律的にシステムの 設計・開発・テスト が行える。	・ステムの 律的にシステムの 体が自律的にシス 発・テスト 設計・開発・テスト テムの設計・開	研修実施 (知識) OJT (知識)	以下の人材育成施策が行われている。 ・会社の仕組み・人事・勤怠説明会・マナー研修	・新人に対し、システム 開発の設計・開発・テ ストの基礎を学ばせる 研修を提供する ・配属後および毎年の スキルの変化を測定し、 不足スキルがあるメン バーには研修の受講 機会を与える ・メンターに対して、メン タリングするための知																
		・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか	・現場に負担のか			識や経験を付与する 機会を与える
		小集団活動 (知識)	行われていない	 若手育成に関する OJT方法の確立に向 けたコミュニティを社内 に設立し、経験者と新 任のメンターにて議論 の上で、アウトブットを 提出させる 																

解決策のカテゴリ (BEM:Behavior Engineering Modelをベースにカテゴリ分けを行う)

①情報(上司からの期待成果の提示) ②機器・ツール(システムや仕事道具が悪い) ③インセンティブ(適切な報償や昇進・休暇) ④知識(正しい伝承や人材育成・教育) ⑤能力(本人の仕事に対する適切・基本的な能力・性格) ⑥意欲(将来性、達成感、積極性、ストレス)

図 19

Tool.8-1 は、明確にした「ギャップ」から、改善策の案を検討した結果を記入するシートである。事前ないしディスカッションの場にて作成された案について、このシートに記入していく。最終的に相談者による解決策の優先順位付けを行っていく。この際の留意点としては、研修実施に片寄らないように、解決策の一次案を検討することである。OJTの改善や、職場環境の改善など、複数の観点から検討することにより、ありたい姿の実現に向けた最善な改善策を選び出すことができる。

Tool.8-2 は、Tool.8-1 で挙げた各改善策の一次案について、「研修」「OJT」「その他の取り組み」の3つに分類するためのシートである。人材育成事業者および相談者の相互の認識として、研修で解決できること、そうでないことを明確にし、それぞれの要件を明らかにしていくことが重要である。本シートにおいて、「研修」の分類に分けられたものについては、既存の研修、もしくは、新規に開発する研修によって、ありたい姿の実現を目指すことができる。つまり、教育・研修の要件定義となる。どの様な研修が必要かを認識し合うことにより、具体的な提案検討に進むことができる。「OJT」「その他の取り組み」の分類に分けられたものについては、学習対象者以外のステークホルダーや会社の仕組みをどのように変えれば、ありたい姿に近づけるのかが示されている。研修では改善できない問

題であり、人材育成事業者としては、コンサルテーション等による改善活動や新しい施策の実施などの提案などにつなげていく。もちろん、相談者企業内で実施可能な施策も分類されるため、これらの取り組みについては、両社にてどのように進めるべきかを検討する必要がある。

Kumamoto University

Tool.8-2 改善策案の一覧化

研修 BEMの「④知識」に対する解決策案

分野	研修内容·学習目標	優先度	緊急度	既存研修内容	学習者の現状
新人研修	新人が、システム開発の設計・開発・テストを講師の指導を受けつつ実施できる。	高い	高い	なし	バラツキあり

OJT BEMの「④知識」に対する解決策案

分野	OJT內容·学習目標	既存の内容
OJT	その他の取り組みのアウトブットを用いたOJTを行う。	メンターに対する情報提供、育成は行われていなかった。

その他の取り組み

BEMの「①情報②機器・ツール③インセンティブ⑤能力⑥意欲」に対する解決策案(例:到達目標の明示、システムやプロセス・情報の提供、インセンティブ、適材適所配置、モチベーション向上施策など)

分野	取り組み内容	組織の現状	
スキル診断	配属後および毎年のスキルの変化を測定し、不足スキルがあるメンバーには研修の受講機会を与える。	スキルの客観的な診断は行っていない	
小集団活動	若手育成に関するOJT方法の確立に向けたコミュニティを社内に設立し、経験者と新任のメンターにて 議論の上で、アウトブットを提出させる。		

図 20

解決策の一次案の検討については、本節で述べたとおり、教育実施に留まらない、様々な視点での検討が必要である。人材育成の投資対効果を最大にするためには、Gilbert や Magar & Pipe を始めとする知見が示すように、複数の観点で解決策をディスカッションすることが望ましい。ID 活用型ニーズアセスメント手法では、「Tool.8-1 検討内容の整理と改善策の検討」、「Tool.8-2 改善策案の一覧化」シートを用いることで、教育実施以外の解決策の検討をインタビューの中で意識して行えるように工夫されている。本手法を用いる上では、この点に留意して実施をすることが望まれる。

5. ID 活用型ニーズアセスメント手法の形成的評価

本研究にて開発を行った ID 活用型ニーズアセスメント手法は、方法論としての完成度の向上に向けて、形成的評価の実施を行った。形成的評価は2回実施した。顧客(インタビュイ)は筆者が勤め、インタビュアーは同僚に依頼し、社内での試行とした。異なるインタビュアーを手配し、異なるシナリオを用いて実施した。第1回の形成的評価の結果を受け、改善すべき点を明確にし、手法の修正を行った。第2回では、修正した結果を用いた形成的評価を行った。最終的には、第2回の形成的評価の結果を踏まえ改善した手法、シート類を本稿における最終成果物として改版を行った。

5.1. 第1回形成的評価結果

第1回の実施結果としては、インタビュー結果を記入するシートとしての完成度の証明 は行えたが、ありたい姿を明確にする方法や、質問項目自体の見直しが必要であることが 判明した。

第1回目の試行に当たっては、同僚の担当する営業分野である製造業のシナリオを作成し、私がインタビュイとしてニーズアセスメントを行った。試行時間は2時間とし、時間の範囲内にて実施可能なフェーズまで行うことした。実施後にはアンケート用紙に、実施した際に感じたことを記載してもらい、その後、アンケート用紙を元にディスカッションを行った。

アンケートの結果は、図 21 のとおりである。アンケートの結果から以下のことが分かる。シート類については、概ね使いやすく問題がないことが証明できた。課題点として、「ありたい姿が抽象的なレベルしか明確にならなかったこと」「質問の仕方、質問文や評価方法については改善が必要であること」が表面化した。前者については、インタビュイ側の準備不足が主な原因である。1企業全体のあるべき姿をインタビューの中から明確にする中で、1つの落としどころに持って行くことが十分にできなかったことが抽象的なレベルに留まった原因である。また、明確にすべき、ありたい姿のレベルを企業全体として十分に合意した上で、試行を行うべきであった。後者は、本形成的評価時の質問項目リスト内の質問からシートを埋めにくいことが主な問題点として表面化した。また、質問項目リストにとらわれすぎてしまうと、尋問調になり、顧客に対して失礼になりかねないという課題が出てきた。特に、相談者が「ありたい姿」「現状」を分かっているかを確認するための質問は、現場においては3個程度に留める必要があると思われた。

ニーズアセスメント形成的評価 事後アンケート

本アンケートは、「ID活用型ニーズアセスメント手法」の形成的評価実施後に行うアンケートです。 手法改善に向けた、忌憚のない、ご意見、ご感想をいただければと存じます。

- ■本手法の目的について
- ありたい姿は明確にできましたか

大まかな項目や抽象的なレベルに留まり、具体的な内容は聞き出せなかった。

現状は明確にできましたか

|比較的、具体的な内容まで明確に出来、ツールや進め方に慣れれば、もっと細かくヒアリングする事ができそう。ただ、話が広範囲に飛びやすいかも。

・ ありたい姿と現状のギャップは明確にできましたか

ありたい姿が、明確になっていないので、ギャップよりも、現状の問題を発生させる外部要因ばかりをヒアリングしていた気がする。

- ■インタビューの全体の流れの評価
- ・ 本手法のインタビューの構成は実施しやすかったですか

実施しやすかったです。ただ、BSCの考え方の必要性がインタビューされる顧客に伝わるかどうかが不安です。

本手法の考え方はインタビュアーとして理解しやすかったか

考え方は理解しやすかったです。

・ 実際に本手法を実務に適用する上で懸念される事柄はありますか

きちんと考え方や実施方法などを理解し、質問項目やツールに慣れないと、インタビューがなかなかスムーズにできない。質問項目を多少、顧客向けに想定しなおす必要があるかも。

- ■質問項目個別の評価
- ・ インタビュアーとして
- ▶ 質問項目は、各フェーズの分岐の判断に有効でしたか

質問項目と評価基準が、どの程度満たされれていると分岐するのか否かが、ある程度明確であると良いと思う。基本的には有効でした。

質問項目は、議論を深めるのに役にたちましたか

役立ちました。ヒアリングをする間tねんとして、深めやすいと思います。

- 質問項目の、1つ1つは分かりやすかったですか。分かりにくいものはありませんか。判断に迷って項目として、分かりにくいもの、聞きづらい(どうやって聞いたらいいか迷う・・・)ものがありました。
- ▶ 質問項目に、追加すべきと考えたものはありましたか。
- ■シート個別の評価
- シートは、明らかにしたことを記入するのに十分でしたか。不足はありませんか。

十分でした。

シートは議論の流れに対して、分かりやすかったですか。書きやすかったでしょうか

基本的には分かりやすかったです。ただ、Tool6-1で現状の欄が2つに分かれているのは迷いました。

- ■その他
- ・ 上記の他に、ご意見・ご感想があれば、自由に記載してください

このヒアリング手法は、現場の活動としては基本であり、重要で必要性の高いものだと思います。自分も 意識して、この手法を活用したいと思っています。

ご協力、ありがとうございました。形成的評価の結果は手法改善の参考とさせていただきます。

以上

図 21

実施中の観察においては、インタビューの事前準備とツールへの習熟度の重要性、質問項目やプロセスの見直しが、今後の手法の改善に対して必要であることが見えてきた。事前準備が不十分であったり、ツールの習熟度が低い場合は、インタビューや質問の流れ、ツール自体の使い方に迷ってしまう様子が伺えた。事前準備のためにはマニュアルの整備

や練習の場の提供等を行う必要があることが明確となった。質問項目の見直しとしては、 収集・整理を行った質問以外に、シート自体を埋める質問項目があると、インタビューの 流れを助けることができそうであるということが分かった。プロセスについては、「ありた い姿」「現状」「ギャップ」「解決策の立案」を1度のインタビューで行うのは、時間制約上 難しいことが分かった。「ありたい姿」「現状」を1回目のインタビューで明確にし、その 上で一度持ち帰り、「ギャップ」「解決策」の仮説を立てて、再度インタビューを行う流れ が望ましいと考えられた。

実施後のディスカッションにおいても、アンケート、観察の結果、浮き彫りになってきたことが、今後の課題として確認・合意できた。主な話題を以下に記載する。

- 「ありたい姿」のレベル感を、企業レベルにするのか組織レベルにするのかなど、事前に明確にしておくことがインタビューをスムーズに進めるためには必要である。
- ワークシートを埋めるための質問項目が用意されていると、インタビュアーは助かる。
- 事前に、ワークシートのゴールや想定、何を聞くべきなのかなどのレクチャー があると良い。
- 手法を使いこなすには慣れが必要である。
- 手法自体はとても役に立つことが実感できた。階層別研修などに取り入れるべき内容である。

5.2. 第2回形成的評価結果

第2回の実施は、第1回を踏まえた改善を行った手法を用いて実施し、手法の有効性を確認することができた。また、継続的な改善の必要のある項目も明確になった。第2回の試行においては第1回と同様の形式にて試行を行った。第1回と異なる点は以下のとおりである。

- 新たなメンバーをインタビュアーとした。
- 新たな形成的評価用のシナリオを作成した。インタビュアーが主に担当している分野である、情報システム会社のシナリオとした。

- プロセスを修正した。「ありたい姿」「現状」を明確にするフェーズと、「ギャップ」「解決策」を明確にするフェーズの2つに分けて行った。それぞれの試行時間は1.5時間程度を想定した。
- 質問項目リストを修正した。シートを埋めるための質問項目を追加した。また、 インタビュイが「ありたい姿」「現状」等を分かっているかを判断するための質 問の絞り込みを行った。
- 利用マニュアルを整備した。インタビューを行う手順や記入方法を記したドキュメントを用意し、事前もしくはインタビュー時に参照できるようにした。

アンケートの結果は、図 22 のとおりである。アンケートの結果は良好であり、想定どおりの成果が上げられたことが確認できた。インタビュアーとしては、事前に自分なりのインタビュー手順を作成しておく必要性と、シートへのインタビュー中の記入の困難さを挙げている。前者は、試行のプロセスとして、十分な仮説立案の時間を取れなかったことにより発生したものと考えられる。実務上において、仮説立案のプロセスを漏らさず行うようにマニュアル等に明示していく必要があることが確認できた。後者は、ニーズアセスメントの実施に際して、書記等の同席の推奨を示唆している。

実施中の観察においては、第1回目以降のツールの改善による変化が現れた。第1回目は、シートを埋めるための質問項目を十分に用意していなかったため、シートの項目を中心に、インタビュアーが質問項目を新たに考えつつインタビューを行っていたが、シートを埋めるための質問を用意したため、質問項目シートを中心にインタビューを行っていた。この結果は、スムーズにインタビューが進むという改善を得られた。しかし、インタビュアーが質問項目シートに専念するあまり、自由度の少ないインタビューとなるデメリットも表出した。今回は半構造化インタビュー手法を用いているため、柔軟な質問を誘発するような注記を質問項目シート上に行っておいた方が良いのではないかという改善案を得ることができた。質問項目上にない追加の質問はないか、インタビューをフェーズ毎に振り返り、漏れ抜けがないかを確認するような質問も加えていくべきであると考えられた。

ニーズアセスメント形成的評価 事後アンケート

本アンケートは、「ID活用型ニーズアセスメント手法」の形成的評価実施後に行うアンケートです。 手法改善に向けた、忌憚のない、ご意見、ご感想をいただければと存じます。

- ■本手法の目的について
- ありたい姿は明確にできましたか

明確にできた。Web等で事前調査しておく重要性を感じた。

明確にできた。ありたい姿をお客様と共有することで、更にヒアリングしやすくなると感じた。 ありたい姿と現状のギャップは明確にできましたか

明確にできた。ギャップをお客様と同意できるまで繰り返し行うことが重要だと感じた。

- ■インタビューの全体の流れの評価
- 本手法のインタビューの構成は実施しやすかったですか

実施しやすかった。

本手法の考え方はインタビュアーとして理解しやすかったか

理解しやすかった。

実際に本手法を実務に適用する上で懸念される事柄はありますか

あらかじめインタビューの観点を頭に入れておき、自分なりのインタビューの順番を整理しておく方が良 いと感じた。

- ■質問項目個別の評価
- インタビュアーとして
- 質問項目は、各フェーズの分岐の判断に有効でしたか

有効だった。

質問項目は、議論を深めるのに役にたちましたか

役にたった。

- 1つ1つは分かりやすかったですか。分かりにくいものはありませんか。判断に迷っ 質問項目の、 分かりやすかった。質問項目にタイトルがあってもいいのかなと感じた。 質問項目に、追加すべきと考えたものはありましたか

特になし。

- ■シート個別の評価
- シートは、明らかにしたことを記入するのに十分でしたか。不足はありませんか

十分だった。

シートは議論の流れに対して、分かりやすかったですか。書きやすかったでしょうか

分かりやすかった。インタビューしながら記入するよりは、持ち帰り整理する際に記入する方が現実的か と感じた。

■その他

上記の他に、ご意見・ご感想があれば、自由に記載してください

「非常に参考になり、実際の現場でも活用できるものだと感じた。ありがとうございました。

ご協力、ありがとうございました。形成的評価の結果は手法改善の参考とさせていただきます。

以上

図 22

インタビュー後のディスカッションでは、以下のような問題提起がなされた。

■ 顧客に対して尋問にならないような方法を考えておくべき。

評価者曰く、インタビューのための仮説をきちんと立てていくこと、お客様を 良く知る事、お客様のパートナーとして振る舞うこと、お客様とのリレーショ ンがしっかりと作れていることが重要だという見解であった。

- 訪問前のロールプレイング的な練習が本手法の活用には重要である。
- ツールが現場で適切に使われているかは、同行の上確認するというのも、一つ の手段である。

5.3. 形成的評価の総括と今後に向けた改善案

2回にわたる形成的評価の結果、本手法の有効性の確認ができ、かつ、今後の課題が明確にできた。

本手法は第1回の形成的評価の結果を受けた改善により、高い有効性を実現することができた。主な改善は、プロセスの改善、質問項目リストの拡充、利用マニュアルの整備である。プロセスについては、「ありたい姿」「現状」を明確化した後に、仮説作成のための時間を設けることとした。これによりインタビュアーは、ギャップや解決策を十分に検討することができるようになった。質問項目リストについては、シートを埋めるための質問を十分に用意することにより、インタビュー自体をスムーズに行えるようになった。利用者マニュアルについては、インタビュアーが手法を学ぶ手立てとして準備した。これにより、事前準備を含めて、円滑にインタビューを行えるようになった。

今後に向けた課題は、インタビュアーの本手法の習熟に向けた支援方法の確立と、実施 実績の蓄積および継続的改善である。現在は、インタビューマニュアルを準備し、事前に 読んでもらうこと、私が解説することで理解を深めてもらうようにしているが、本手法を 多くの方に利用いただくためには、インタビューマニュアルを独習可能なレベルまで高め ると共に、練習の場を準備していく必要がある。また、今回の形成的評価は、手法作成者 である私をインタビュイとし、同僚を手法利用者としたが、今後は実際の顧客に対してイ ンタビューを行う実績を増やし、より使いやすく改善していく必要がある。本成果を積極 的に活用し、より良い手法に成長させていくこととする。

6. 考察

本研究では、ID活用型ニーズアセスメント手法を開発した。本研究をとおして、人材育成事業者と顧客間において、経営の視点から人材育成のありたい姿を明確にし、現状とのギャップから人材育成施策を考えていくというプロセス、ツール類をまとめることができた。今後は、本研究のコンセプトを継承したインタビューを繰り返し行い、ツールとしての完成度を高めていくことが課題である。ツールの使用実績が増えることにより、顧客の

シチュエーション(業種業務(情報産業、製造業、金融、流通など)、研修対象(内定者、新人、技術者、中堅社員、幹部社員など))により、カスタマイズした提供方法などの知見も増やせるものと考えている。

日本国内においては、パフォーマンス・アナリシス、ニーズアセスメント分野は研究が少なく、企業人材育成の現場においても、十分に行われていない現状がある。人材育成施策は、十分なパフォーマンス・アナリシス、ニーズアセスメントを行った上で決定すべきという視点を定着させていく必要がある。今後は、国内よりも先行しているアメリカを中心とした ISPI、ASTD の研究状況を確認し、有効な知見は、ツール類に反映するなどの対応を、継続的に行っていく。また、現場での実践を通じて、パフォーマンスアナリシス・ニーズアセスメントの啓蒙、手法の洗練、手法利用者の増加などを実現していきたい。

謝辞

本研究におきまして、大変お忙しい中、多大なご指導を給わりました江川先生、鈴木先生、北村先生に感謝申し上げます。また、熊本大学社会文化科学研究科教授システム学専攻の先生方、卒業生を含む学生の皆様の温かい励ましとご助言に感謝いたします。この様な貴重な機会をいただき、また、業務上の配慮をいただいた株式会社富士通ラーニングメディアの方々に厚く御礼申し上げます。最後に、大学院生活の2年間、陰ながらバックアップをしてくれた家族に、感謝いたします。関係者の皆様、本当にありがとうございました。

参考文献

- (1) Dick, Walter, Carey, Lou and Carey, James O.: "はじめてのインストラクショナルデザイン", ピアソン・エデュケーション (2004)
- (2) Gagne, Robert M., Walter, Wager W., Golas, Katharine C. and et al: "インストラクショナルデザインの原理", 北大路書房 (2007)
- (3) Gilbert, Thomas F.: "Human Competence: Engineering Worthy Performance", Mcgraw-Hill (1978)
- (4) Gupta, Kavita, Sleezer, Catherine M. and Russ-Eft, Darlene F.: "A Practical Guide to Needs Assessment, second edition", Pfeiffer (2007)
- (5) International Society for Performance Improvement: "Human Performance
 Technology Model",
 http://www.ispi.org/uploadedFiles/ISPI_Site/About_ISPI/About/whatshptmodel.pdf
 (2009/12/31 アクセス)
- (6) International Society for Performance Improvement: "What is HPT?", http://www.ispi.org/content.aspx?id=54 (2010/1/3 アクセス)
- (7) Lee, William W. and Owens, Diana L.:" インストラクショナルデザイン入門 マルチメディアにおける教育設計",東京電機大学出版局 (2003)
- (8) Leigh, Doug, Watkins, Ryan, Platt, William A. and et al.: "Alternate models of needs assessment: selecting the right one for your organization", human resource development quarterly, Vol. 11, No.1, pp.87-92 (2000)
- (9) Mager, Robert F. and Pipe, Peter: "Analyzing Performance Problems", CEP (1997)
- (10)Merriam, S.B.: "質的調査法入門 教育における調査法とケース・スタディー", ミネルヴァ書房 (2004)
- (11)Piskurich, George M.: "Rapid Instructional Design: Learning ID Fast and Right", Jossey Bass(2006)
- (12)Robinson, Dana Gaines and Robinson, James C.: "パフォーマンス・コンサルティング 人材開発部門は研修提供から成果創造にシフトする", ヒューマンバリュー (2007)
- (13)Rossett, Allison: "Training Needs Assessment", Educational Technology
 Publications(1987)
- (14)Rothwell, William J.: "ASTD models for human performance improvement: roles,

- competencies, and outputs", American Society for Training and Development (1999)
- (15)Sink, Darryl: "Conducting Needs Assessment/Analysis Interviews: Faster, Easier and Better",
 - http://www.trainingsolutionsconference.com/learninggroup/upload/handout/speake r-handout-176233.pdf (2009/12/26 アクセス)
- (16) Watkins, Ryan, Leigh, Douglas, Platt, William and et al.: "Need assessment a digest, review, and comparison of needs assessment literature", performance improvement, Vol. 37, No.7, pp.40-53 (1998)
- (17)内田 実:"実践インストラクショナルデザイン",東京電機大学出版局(2005)
- (18)長曽 崇志:"教育スタッフ PLAZA 海外発 人材開発情報ア・ラ・カルト(新連載・第1回)米国では人材開発のスタンダ--HPI(HPT)",参労総合研究所,企業と人材, Vol.41(922), pp.55-57 (2008)
- (19)中原 孝子:"HPIの理論と実際の進め方(新連載・1)個々の「手法」に陥った人材・組織開発から統合的に機能する人材・組織開発へ"、参労総合研究所、企業と人材、 Vol.41(931)、pp.43-47 (2008)
- (20)吉川武男: "バランス・スコアカードの知識", 日本経済新聞出版社 (2006)

付録

- 1. ID 活用型ニーズアセスメント 利用マニュアル
- 2. トレーニング・ニーズアセスメント 雛形集
- 3. インタビュー 質問項目リスト集