

## 第12講 研修の目標とその評価方法

### 【学習到達目標】

- ・ ロバート・メーガー（Robert F. Mager）の3つの質問について説明できる。
- ・ 研修目標の明確化について具体例を挙げて説明できる。

### 1. ロバート・メーガー（Robert F. Mager）の3つの質問

研修の設計の考え方において、1960年代に米国の教育工学研究者のロバート・メーガーは、次の3つの質問をすることで、研修の目標と評価方法を定めることの重要性について考える。

1. Where am I going?（どこへ行くのか？）
2. 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？）
3. How do I get there?（どうやってそこへ行くのか？）

1つ目の質問は、「どこへ行くのか?」、つまり「研修や指導の目標・ゴールを正しく示す」ことである。

2つ目の質問は、「たどりついたかどうかをどうやって知るのか?」、つまり「目標・ゴール達成をどうやって評価するのか（適切な評価方法）を示し、実行する」ことである。

そして、3つ目の質問は、「どうやってそこに行くのか?」、つまり「目標・ゴールを達成するための適切な研修や指導の方法を考え、設計する」ことである。

この「3つの質問」はシンプルで、当たり前の問いであるが、研修における「戦略思考」を、端的に示したものともいえる。

研修を戦略的にとらえる現代において、大変重要な考え方である。

研修プログラムにおいて「成果が出ていない」、「効果がない」「職場での行動変容が起きていない」と感じているとすれば、「3つの質問」の中に問題があるのかもしれない。

## 2. 研修の目標の明確化

研修の要項などに研修の目標が書かれている。ここでは、これらの研修の目的についてロバート・メーガーの3つの質問とともに考える。研修の目標は、ロバート・メーガーの3つの質問の第1番目の「どこに行くのか?」ということである。しかし、その内容によっては「何を目指しているのか?」がよくわからない例もある。例えば、「〇〇について学びます。」とか「〇〇について理解を深めます。」のようなものを見ると「その結果何ができるようになるの?」とか「理解を深めるということは、どの程度を目指しているの?」と学習目標が具体的でないため、何処まで学習をしたらいいのかが目標・ゴールがわからないという研修が多くある。

研修目標を明確に定義するための手段としては、具体的な目標やゴールを示していくことである。例えば、目標を明確にするために、目標を学習者の「行動で」目標を表すことである。「…を理解する。」「…を知る。」「…に気づく」というような目標は、学んでほしいことを表しているが、上手く学んだかをどのように確かめたらよいか不明確でない。評価方法が学習者にもわかるように行動化することである。めざすゴールが何かを具体的に明確化する。何を学ぶかではなく、学んだ結果何ができるようになるのかに着目し、行動目標を示すことが重要である。

「〇〇について理解を深めます。」より「〇〇について具体例を挙げて説明できる。」と目標を具体的に行動目標で表すと、ゴールが明確になり、成果を評価することもできる。

「目標・ゴールに達成したか・否か」を検証することができなければ、成果につながったかどうかを判断、判定することができない。

つまり、学習者の視点で考えると、研修プログラムを受講し、真面目に学習していても、それを達成しているかのフィードバックがなければ、学習による目標達成に対して動機付けされることはなく、行動変容は起きない。

ロバート・メーガーの2つ目に質問である「たどりついたかどうかをどうやって知るのか?」の「評価方法を適切に示し、実行する」ことは、成果をコミットする重要な要素・要件でもある。つまり、目標行動が評価される条件を明らかにすることである。

この条件には、学習者が行動目標を行うときに何を使ってよいか、あるいはどのような制限があるかを示すことである。できれば、評価条件として「何でも見て良いという評価条件」が良い。

そして何よりも、学習者にとっては、明確な目標・ゴールの設定がされ、その到達度がフィードバックされることで、迷うことなく、成長を実感しながら取り組むことができる。これらを組織全体が共有した時、その効果は絶大である。組織全体が、成長を実感できる「学習する組織」を生み出す。

3つ目の質問である「どうやってそこへ行くのか?」は、目的地までの道筋（すなわち学習方

略)を明確にすることを促している。アウトレットモールへの道順は、おそらく一つではない。学習者が目標に至る道筋も一つではない。少しでも少ない時間で目標を達成できるように、様々な工夫が必要になる。すなわち、3つ目の質問は、目標・ゴールを達成するための適切な研修や指導の方法を考え、設計することである。

まずは、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?)を明確にするところから始め、それにより目標・ゴールも明確になる。

## 課 題

1. ロバート・メーガーの3つの質問について説明しなさい。
2. 研修目標の明確化について具体例を挙げて説明しなさい。
3. 「知識習得モデル」と「知識創造モデル」の違いと特徴を説明しなさい。
4. 変容的評価について説明をしなさい。