

研修を組織の原動力とするための 理論と実践

近畿大学 I R・教育支援センター
竹中 喜一
yoshikazu.takenaka@kindai.ac.jp

本セッションの到達目標

- 研修評価の枠組みを説明することができる。
- 研修を行動変容や業務改善につなげるための方法を説明することができる。
- 所属組織の研修を行動変容や業務改善につなげるにあたっての課題を抽出し、解決策を検討することができる。

2

本日の構成

- 研修の意義と限界(事前動画のまとめ)
- 研修を評価する
- 研修転移とその促進を図る

3

事前動画のまとめ

- 研修の目的
 - ・大学の目的を達成する
 - ・自己実現を図る
- 研修の位置づけ
 - ・能力開発の手段の一つ
 - ・能力開発そのものが人事マネジメントシステムの一つ
 - 人事上の問題を解決するための選択肢の一つ
 - 研修が有効に機能しているかを検証するために、研修の評価が必要
- 研修評価の4段階モデル
- 研修転移

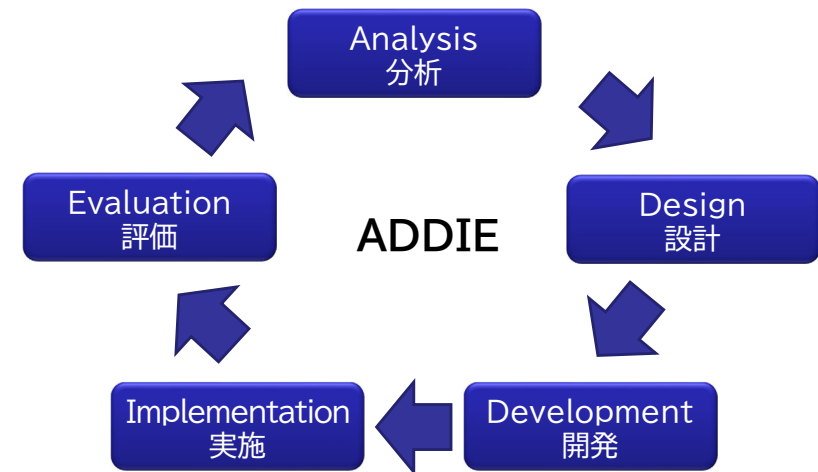
4

本日の構成

- 研修の意義と限界(事前動画のまとめ)
- **研修を評価する**
- 研修転移とその促進を図る

5

ADDIEモデル



6

研修を評価する意義

- 研修を改善するため
 - ・目標設定は妥当なものだったか
 - ・改善点は何か
内容、講師、予算、学習環境...
- 学習効果を行動や組織の業績に最大限つなげられるようにするため
 - ・研修が業務にどのように活かされたか
 - ・受講して良かったと個人や組織が考えているか
- 研修の価値を組織へ示すため
 - ・同じ研修を来年も継続するか
 - ・研修に割くリソースをどうするか

(Kirkpatrick and Kirkpatrick 2016)

7

研修評価の4段階モデル

第10章P.117

レベル1	反応	研修に対して満足したか
レベル2	学習	研修で扱った内容を習得したか
レベル3	行動	研修で扱った内容を実務において活用できたか
レベル4	業績	研修で扱った内容が組織の業績に貢献したのか

(Kirkpatrick & Kirkpatrick 2006)

8

学習者の反応を評価する

- 満足度、取り組み方、業務との関連を測定
- 研修中の評価
 - 主に講師による問いかけ、運営者による観察
 - ・教え方やニーズに合っているか確認
 - ・学習環境の確認(温度、明るさ、疲れ具合)
- 研修後の評価
 - 主にアンケート調査(多肢選択+自由記述)

【多肢選択】

- ・総合的に満足できたか ・関心が高まったか
- ・会場の環境はよかったか ・研修の運営は適切だったか

【自由記述】

- ・良かった点 ・改善すべき点

9

学習者の到達度を評価する

- 認知領域、精神運動領域、情意領域の評価
- 研修中の評価
 - 例)質問受付、テスト、クイズ、ワークシート、グループワーク
- 研修後の評価
 - 例)質問受付、テスト、発表、実演、アクションプラン立案、アンケート、インタビュー
 - ※ 研修当初と研修後に同じ設問のテストやアンケートを行い、変化をみる

【多肢選択】

- ・業務に活かせるようになったか ・教材はわかりやすかったか
- ・知識/スキルが身についたか ・意識/考え方が変わったか

【自由記述】

- ・良かった点 ・改善すべき点

10

学習者の行動で評価する

- 職場での行動変容を評価
- 研修から数ヶ月後に評価
- 単なる評価というよりは、「総合的で継続的なパフォーマンスの観察と改善システム」
 - ・アンケート、インタビュー
 - ・フォローアップ研修/ミーティング
 - ・アクションプランの実行支援 (Kirkpatrick and Kirkpatrick 2016)
- 学習者本人以外も評価主体となりうる
 - ・上司や同僚へのアンケートやインタビュー、アクションプランへのコメント、企画への参画

11

学習者の行動を確認する

- 学習者本人
 - ・学んだことについて、何をどの程度実践していますか
 - ・実践してうまくいったこと/うまくいっていないことには、どのようなものがありますか
 - ・実践は業務の改善につながりましたか
 - ・実践をより良くするために今後何を学びたいですか
- 学習者の上司や同僚
 - ・プログラムでどのようなことを学んだと思いますか
 - ・学んだことをどのように実践していますか
 - ・実践して、どのような成果が出ていますか
 - ・上司(同僚)として、実践を促すためにどのような支援をしていますか
 - ・プログラムでやった方が良い内容がありますか

12

組織の業績を評価する

- 組織の業績を評価
- 機会を設けて評価するというよりは、常時業務の状態を観察する
- 学習者、ステークホルダーへの調査(アンケートやインタビュー)
- 評価指標の代表例
 - ・業務の質、量、コスト、効率、内部／外部監査の結果、安全性、職員の満足
 - ・ステークホルダーの反応(志願者、施設やイベントの利用、満足度、外部からの表彰、ブランディングなど)

(Kirkpatrick and Kirkpatrick 2016)

本日の構成

- 研修の意義と限界(事前動画のまとめ)
- 研修を評価する
- 研修転移とその促進を図る

研修転移

第12章P.132

- 「研修で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその効果が持続すること」
(中原 2014)
- 研修転移の促進策

	受講前	受講中	受講後
研修	・ニーズ分析:熟達者へのヒアリング ・研修設計:転移促進要素の盛り込み ・経営陣や職場マネジャーの巻き込み	・双方向 学習者参加型 ・インストラクションスタイル ・目標設定	・自己学習:見直し復習 ・行動変換のリマインド ・再トレーニング
受講者	・事前課題:準備インプット	・転移魂/類推する力 ・自己効力感	・電話コーチングによる支援
職場	・マネジャーによる支援:受講者との会話 ・研修参加目的の明確化 ・期待の声	・職場メンバーの協力	・活用機会の提供 ・マネジャーによる支援 ・同僚による支援

(中原ほか編 2018)

研修転移の割合が高い人

- 研修に対する姿勢
 - ・研修で学んだことを活かせるかは自分次第
 - ・研修で受講したことを業務に活用したい
 - 研修受講後の実感
 - ・研修を終えた後に充実感を得たと感じる
 - ・研修で新しい能力を習得できている
 - ・研修は業務目標の達成につながっている
 - 職場の状況
 - ・研修で学んだことを活用する機会が少なくない
 - ・研修参加への直属上司の態度は肯定的
 - ・研修内容を直属上司は把握している
 - ・直属上司は、研修内容を活用できているか確認する
 - ・研修内容を踏まえた業務改善に同僚は消極的
- (竹中他 2022)¹⁶

研修転移を促す指導者のふるまい

- 研修への参加に好意的な態度をとる
 - ・研修への参加を促す
 - ・研修内容に関心をもつ(参加理由を尋ねる、など)
 - ・職場として指導対象者の業務をフォローする
- 研修成果のアウトプットを促す
 - ・研修資料を部署で共有する
 - ・研修内容を報告してもらう
 - ・研修内容を活かした業務を割り振る
- 研修にかかわる
 - ・推薦書を書く
 - ・研修企画に携わる、オブザーバー参加する
 - ・自らも自己啓発を積極的に行う

17

研修転移を見据えた研修

- OJD²
 - ・On the Job Development×Developmentの略。能力開発を通じて業務のあり方も改善する、という考え方(加藤 2010)
- 知識習得にとどまらず、学んだことをもとに、業務や政策に関連した提言を行う研修
 - ・次世代リーダー養成ゼミナール(SPOD)
 - ・SDC養成講座(愛媛大学など)
 - ・業務創造研修(日本私立大学連盟)
 - ・教育・学修支援専門職養成履修証明プログラム(千葉大学アカデミックリンク)

18

実践知

- 定義
 - ・熟達者がもつ実践に関する知性。熟達者とは、ある領域の長い経験を通して、高いレベルのパフォーマンスを発揮できる段階に達した人をさす(金井・楠見編、2012)
 - 大学職員と実践知の関係
 - ・定期的な人事異動、採用、退職などによって、部署の構成員は変化する職場であり、そのような職場では実践知をいかに組織的に蓄積し共有するのかが重要(中井、2013)
 - ・学内外の法令や規則、学内の資源に関する知識に加え、裁量をもつ部分について判断する業務が多い。「できない／しない」という判断にも「できる／する」という判断にもなりうる業務もある
- ⇒ 実践知の蓄積・共有で判断の選択肢を増やすことが重要

19

個人の知識を組織の記憶へ

第12章P.140～

- ナレッジマネジメント
 - ・個人がもつ知識を組織内で共有し、組織としての記憶にすること。その過程はSECIモデルで示される。過去の経験に頼りすぎて知識の更新を怠ると、成果につながりにくくなる危険性もある。個人も組織も知識を更新し続けることが重要



(野中・竹内 1996)

20

ケースメソッドを用いた研修

- あなたは、××学部の教務担当者です。主に時間割編成や試験・成績に関わる業務を担当していますが、日常的に履修や休退学に関連する学生対応も行います。
- ある年度末、学部の3年生が、「留学とダブルスクール(ダンスの専門学校)を考えており、それらの資金を貯めるアルバイトもやりたいから休学したい」と申し出てきました。
- 当該学生は、AO入試で入学。一人暮らしで奨学金を受給しています。また、学園祭の実行委員やサークルの幹部を務めています。成績については、語学など必修科目を数科目残し、GPAは年々下がり気味といった状況です。また、4年次には卒業論文の執筆も控えています。

⇒ このような学生対応において、望ましい結果とはどのようなものでしょうか

(森・溝上編 2017) 21

次世代リーダー養成ゼミナール

■ 概要

- ・SPOD主催の次世代リーダー向け研修
- ・大学等の経営を担うために必要な知識、技能、態度の習得が目的
- ・1年5回約60時間のプログラム(昨年度まで2年間)

【講義】

- ・リーダーシップ論Ⅰ／Ⅱ ・大学職員論 ・プロジェクト・マネジメント
- ・高等教育におけるIR ・学生支援論
- ・メンター入門 ・高等教育政策論 ・経営戦略・管理論
- ・高等教育論 ・部下育成実践 ・企画力育成実践 ・危機管理実践

【演習】

- ・ケーススタディⅠ／Ⅱ／Ⅲ
- ・メンタリング実践
- ・スタッフ・ポートフォリオの作成
- ・プロジェクト実践Ⅰ／Ⅱ／Ⅲ／Ⅳ

22

プロジェクト実践

- プロジェクトの要件
 - ・所属部署にとどまらない業務の創造や改善に関するもの(大学の中期計画にかかわるものなど)
 - ・個人で完遂できるものではなく、自らリーダーシップを発揮し、他者の協力を得て実現可能になるもの
 - ・他大学の実践の参考になるもの
 - ・1年間の間に着手し、一定の成果が見込めるもの
- スケジュール
 - ・問題意識の発表(5月)
 - ・プロジェクト・マネジメント講義(5月)
 - ・テーマとスケジュールの決定(7月)
 - ・中間発表①(10月)
 - ・中間発表②(1月)
 - ・最終発表(翌年度5月)

23

過去のプロジェクト例

- ボトムアップ型提案による高知大学職員力向上プロジェクト
- 愛大職員コンピテンシー策定と人事マネジメントシステムへの活用
- 障がい支援の理解及び実践力の向上に関する取組
- 技術職員の業務改善への取組
- 法人文書管理の最適化に向けた方策の取組
- 業務自動化による生産性向上の実現

プロジェクト実践ジャーナル →



24

修了後の活躍の場

- SPODのSD研修講師
 - 次世代を切り拓く大学職員の育成に関する検討ワーキンググループメンバー
 - ・5つのワーキンググループ
 - 研修プログラムの体系化
 - SPOD-SDC取得者や次世代ゼミ修了生へのフォローアップ
 - SPOD-SDC取得者の活用
 - 加盟校へのニーズ調査及びヒアリング
 - 政策や他機関の情報収集
- 次世代リーダー養成ゼミナールで学んだことを活かせる場をSPODとして準備

25

まとめ

- 研修は能力開発の手段の一つであり、その目的は、大学としての目的を果たすことと職員の自己実現を促すことである。研修が有効に機能しているかを検証するために、研修を評価する必要がある。
- 研修を評価する枠組みとして、カークパトリックの4段階モデルがある。4段階とは、反応、学習、行動、業績を指す。アンケートや行動観察などで評価する。
- 行動変容や業績向上のように、「研修で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその効果が持続すること」は研修転移とよばれる。研修転移を促進する要因には、学習者個人、学習者の職場、研修実施者のそれぞれに起因するものがある。
- 研修転移の促進を意図して研修を設計することも可能である。ケースメソッドを用いた研修によるナレッジマネジメント、実際の業務創造または改善を図るプロジェクトの実践を含む研修などがある。研修受講後の継続的な学習機会や能力の活用機会を図ることも有効に機能しうる。

26

参考文献

- 加藤毅(2010)「スタッフ・ディベロップメント論のイノベーション」『高等教育研究』13, pp.61-79
- 金井壽宏・楠見孝編(2012)『実践知—エキスパートの知性』有斐閣
- 小池榮一(2000)「プログラム学習」日本教育工学会編『教育工学事典』実教出版, pp.460-461
- 竹内伸一(2010)『ケースメソッド教授法入門 理論・技法・演習・ココロ』慶応義塾大学出版会
- 竹中喜一・岩崎千晶・杉本仁嗣・森朋子(2015)「学修支援者としての事務職員育成プログラムの開発」第21回大学教育研究フォーラム口頭発表資料
- 竹中喜一・藤本正己・上月翔太(2022)「スタッフ・ディベロップメントにおける研修転移の現状と課題—四国地区教職員能力開発ネットワーク(SPOD)加盟校職員を対象とした調査をもとに—」大学教育学会第44回大会口頭発表資料
- 竹中喜一・中井俊樹編(2021)『大学SD講座4 大学職員の能力開発』玉川大学出版部
- 中井俊樹(2013)「教務の実践知をどのように共有するか」『名古屋高等教育研究』第13号, pp.25-36.
- 中原淳(2014)『研修開発入門—会社で「教える」、競争優位を「つくる」』ダイヤモンド社
- 中原淳・島村公俊・鈴木英智佳・関根雅泰(2018)『研修開発入門「研修転移」の理論と実践』ダイヤモンド社
- 松尾睦(2011)『職場が生きる 人が育つ—「経験学習」入門』ダイヤモンド社
- 野中郁次郎・竹内弘高(1996)『知識創造企業』東洋経済新報社
- 森朋子・溝上慎一編(2017)『アクティブラーニング型授業としての反転授業 理論編』ナカニシヤ出版
- Kirkpatrick, J.D. and Kirkpatrick, W.K. (2016) "Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation", ATD Press.
- Kirkpatrick, D.L. and Kirkpatrick, J.D. (2006) *Evaluating Training Programs: The Four Levels*, Baret-Koehler Publishers.

27