
神奈川県・研修センター

職場研修指導者等の研修

<表紙は適切に変更して下さい>

研修日	平成20年10月23日(木)
時間	9時00分～16時35分(6時間35分) (10分程度事務連絡・調査票記入⇒16時45分解散)
教室配置	グループ別座席
手島送付	1、テキスト 2、配布資料(演習用紙/3枚×人数)
準備物 (大物)	1、プロジェクタ 2、スクリーン (注)パソコンは手島が持参
準備物 (小物)	1、模造紙 3枚×グループ数 2、マジック+下敷きの新聞紙 3、ポストイット(75mm×125mm)グループに1冊



社団法人 日本経営協会

専任講師 手島 伸夫

目 次

1.	職場研修指導者の役割と必要性	2
	(1) 自治体を取り巻く環境変化	
	(2) 職員能力の向上と権限委譲	
	(3) 職場研修制度の位置づけ	
	(4) 研修指導者の役割・使命	
	(5) 研修指導者に求められる能力	
	(6) 研修の原則	
2.	研修企画のPDCA	7
	(1) 研修企画の流れ	
	(2) カリキュラムの編成	【演習】
	(3) 研修プログラムの立て方	【演習】
	(4) 各種研修技法	
	(5) 講師の選定と活用法	
3.	研修運営のポイント	11
	(1) 研修の事前準備	
	(2) 研修当日の活動	
	(3) 学習環境のつくり方	
4.	研修効果の確認とフィードバック	12
	(1) 研修効果の考え方	
	(2) 研修効果の測定プロセス	
	(3) 研修効果の測定方法	
5.	評価結果のフィードバックと改善	13
	(1) 評価結果のフィードバック	
	(2) 研修の見直しと改善	
	(3) 研修効果の測定方法	【演習】
6.	まとめと質疑応答	13
	<付録資料> 研修準備チェックリスト	14

1. 職場研修指導者の役割と必要性

(1) 自治体を取り巻く環境変化

8、国際化	1、地方分権化	2、少子高齢化
7、環境問題	自治体	3、住民ニーズの 多様化
6、地域間競争 の激化	5、財政硬直化	4、高度情報化 ハイテク化

① 地方分権化

- ・ 国と自治体の関係を「上下・主従」から「対等協力」へ
- ・ 市町村の平成大合併、広域連携へ
- ・ 機関委任事務から「自治事務・法定受託事務」へ

② 少子・高齢化

- ・ 合計特殊出生率 1.33 (2007年)で世界的にも急速な少子化になっている
- ・ 高齢化率が21%になり、高齢国家になりつつある
- ・ 少子・高齢化対策に多額の費用が必要となっている

③ 住民ニーズの多様化

- ・
- ・
- ・

④ 財政硬直化

- ・ 地方行政改革大綱と歳出削減・硬直化
- ・ 夕張ショックと自治体財政倒産
- ・ 公会計と説明責任(アカウンタビリティ)

⑤ 高度情報化・ハイテク化

- ・ IT技術の進歩による情報化の進展
- ・ ブロードバンドによる双方向情報化
- ・ 情報リテラシー(知識・利用能力)の向上が必要

⑥ 地域間競争の激化

- ・ 租税徴収、高齢者福祉、教育などの地域間格差が拡大する
- ・ 地域間競争により過疎化、産業空洞化の急速な進展が進む
- ・ 職員に「経営感覚」が求められている

⑦ 環境問題

- ・ 地球温暖化防止と住民とのコラボレーション(協働)活動
- ・ エミッション最小化への取り組み
- ・ エコライフスタイルの取り組み

⑧ 国際化

- ・ モノの国際化からヒトの国際化による文化摩擦と教育問題
- ・ 伝統文化の維持と異文化との摩擦の防止と共存
- ・ 自治体の海外活動支援

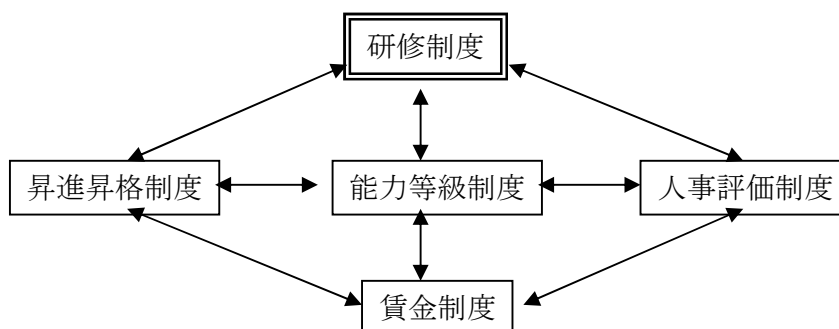
(2)職員能力の向上と権限委譲

大量生産により製品が世の中に溢れると、人々のニーズはサービスの向上に向かった。そのサービスの特性としての「サービスの無形性」「サービスの同時性」があり、在庫ができないためスピードが問題となってゆく。したがって、マネジメントも従来の「工場の画一的生産管理方法」から変えなければ、そのサービス品質の管理が困難になっていった。このサービスの特性とニーズの多様化・高度化に対して、組織は「権限委譲」「顧客ニーズ志向」へと変化させる必要がでてきた。

地方自治体における住民満足でも、「迅速に住民の問題が解決する」ことが求められ、組織や責任権限のシステムを変える必要が起きた。そのためには以下のことが必要となる。

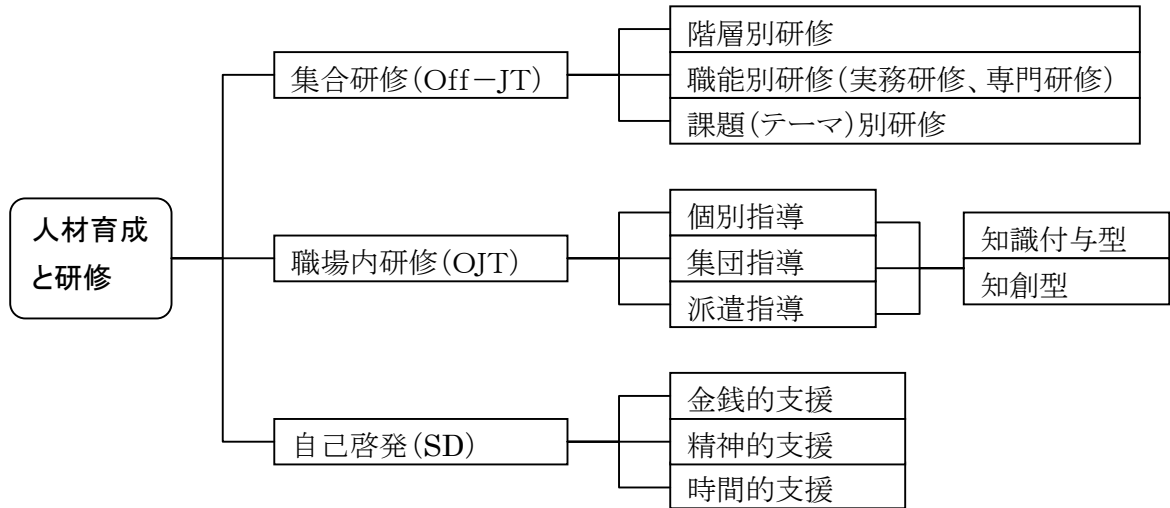
- ① お客様である住民を満足させるには、「職員満足(=ES:Employee Satisfaction)」しなければならない。それは、単に職員の「待遇改善」をすることではない。職員が、ドタバタ無理をしなくても、早く、楽に問題解決できる業務環境をつくることである。
- ② つまり、お客さま接点に近い「現場」が、迅速に問題解決をしやすいように「責任と権限」を与える(=エンパワーメント)ことである。
- ③ 責任権限を与えるためには、個々の職員の能力の向上が必要であり、従来より更に職員研修の必要性が高まっている。

(3)職場研修制度の位置づけ



人材育成と研修の三本柱は、以下の OJT、Off-JT、自己啓発の支援制度である。

- ① OJTとは、On the Job Training の略で「職場内教育」である。業務に即した個別の具体的指導ができるため実務教育の中心として行なわれている。指導方法により「個別指導」と「集団指導」「派遣指導」がある。
- ② Off-JTとは、Off the Job Training の略で「職場外教育」で、新しい知識や、共通性の高い基礎訓練を集合研修として行なわれ「階層別教育」「職能別教育」「課題別教育」がある。
- ③ 自己啓発の支援制度としては、「金銭的支援」「精神的支援」「時間的支援」などがある。



(4) 研修指導者の役割・使命

1) 研修方針の策定

人材育成基本方針が策定されている場合には、それに基づいて、各年度の 1 年間の方針を策定する。策定は、「階層別教育」「職能別教育」「課題別教育」「自己啓発支援制度」などのそれぞれについて行う。

2) 研修ニーズの把握

職員に期待される役割と現状から教育ニーズを把握する。具体的には、研修後のテスト、受講者アンケート、または管理者とのヒヤリングなど、さまざまな機会を活かしながら調査する。

3) 研修計画づくり

研修方針、研修ニーズが明確にされた後に、研修指導者は、「研修カリキュラム」を作成する。このカリキュラムが関係者によって承認された後に講師を選定し、その講師に研修方針、研修ニーズ、研修カリキュラムを説明して、「研修プログラム」を一緒に作成する。

4) 研修の運営

会場の事前確認、参加者への通知、テキスト作成などの作業と、研修当日のスムーズな運営のために受講者、および講師へのサポートを行う。

5) 研修効果の測定とフィードバック

研修効果の測定と受講者・関係者への結果のフィードバックは、その研修効果を確実にするだけでなく、次の研修のニーズを把握できる大切な活動である。

(5) 研修指導者に求められる能力

1) 環境掌握による現状分析力

現在、組織に求められているのは「環境変化に対応できる人材」である。そのため研修指導者は、自分自身も、環境の変化を掌握して現状の問題点を分析することにより、教育のニーズを把握する力を持たなければならない。

2) 方針翻訳力

上位者との「目標の連鎖」を確認しながら、「研修方針」を以下に研修内容として具体化するのか、方針を具体的な行動に落とし込む力を持たなければならない。

3) 提案内容構成力(企画力)

研修方針を、研修カリキュラムに落とし込んで、それを研修プログラムとして具体化して、受講者に分かりやすい内容として、企画できる力を持たなければならない。

4) 動機づけ能力

研修参加者に研修内容に興味を持たせ、研修の効果が上がるように学習意欲を持って参加するように働きかけて、影響を与える能力が求められている。

5) プレゼンテーション力

研修方針や研修カリキュラムを講師に説明して、作成する具体的なプログラムが、その研修の狙い通りに作成されるように、説明をするプレゼンテーション能力(コミュニケーション力)を持つ必要がある。

(6) 研修における原則

1) 学習者志向の原則

学習者の立場に立った研修の立案と実施をする必要がある。研修を受ける人のニーズと研修内容の適合を常に気を配る。

2) 行動喚起の原則

研修の目的は、教えた知識・技術を活かして、国的達成のための行動を取らせることである。この考え方が無い研修は「研修のための研修」になってしまう。

3) 態度変容の原則

職員としてあるべき姿を教え、古い習慣や誤った行動を変えることを目的とすることである。つまり、単に行動を変えるだけでなく、根本的な意識変革を目的とする「意識変革研修」である。

4) 事前準備の原則

研修は、充分準備をしなければ実効が上がらない。したがって、研修スタッフだけでなく、外部講師・インストラクターの場合は、狙いや現状の問題点を事前に伝えて準備する時間が必要である。

5) 学習者参加の原則

学習者が、主体的・積極的に参加できる研修は参加者の学習意欲をわかせる。そこで、討議、実技など参加者が主体的に参加できる技法を利用する。

6) 技法ミックスの原則

後述するように、研修技法にはさまざまな技法がある。それぞれの特徴を利用して、研修にメリハリを付けて、参加者の興味を引き、また学習者参加型にするために研修技法をいくつか利用する。

7) 論理明快の原則

講義、説明をする時に前後の論理に矛盾がないようにして、受講者が頭の中を整理して覚えやすくする必要がある。このことは研修プログラムを作成する時も、必要である。

8) 理解促進の原則

研修スタッフは、講師として自分が研修する場合のみならず、研修計画を立てる時から、プログラム内容、講師選定、研修機器の利用などで、常に理解しやすい方法を念頭におく必要がある。

9) 記憶強化の原則

学習者が、研修内容を記憶して実際の行動を変えるためにも、研修スタッフも研修プログラムを工夫したり、事後のアンケートなどにより、その記憶を持続させる必要がある。

10) 時間厳守の原則

研修プログラムを作成するときに、研修内容と時間配分を良く確認する必要がある。外部講師に依頼する時は、概略の時間配分を打ち合わせすることも良い。



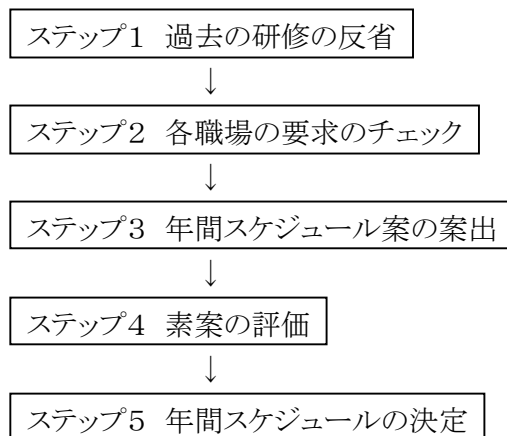
2. 研修企画のP・D・C・A

(1) 研修企画の流れ

- 1) 研修方針の確立 …………… (P)
- 2) カリキュラム・研修プログラムづくり… (P)
- 3) 研修の実施原則(5頁参照) …… (D)
 - ① 学習者志向の原則
 - ② 行動喚起・態度変容の原則
 - ③ 学習者参加の原則
 - ④ 技法ミックスの原則
 - ⑤ 時間厳守の原則
- 4) 研修の評価 …………… (C)
- 5) 研修評価のフィードバック …… (A)

(2) カリキュラムの編成

カリキュラムを編成するには、一般的に次のようなステップを踏む。



1) 過去の研修の反省

カリキュラムとは、通常1年間の長期的な研修計画である。これは、前回までの研修の良かった点、改善すべき点の洗い出しを行い、研究方針に基づいて、判断する。

2) 各職場の要求のチェック

各職場で、環境の変化に対応して必要になった研修ニーズを調査することは、研修後に受講者が、各職場に帰って、効果をあげるために重要なことである。

3) 年間スケジュール案の案出

カリキュラムは、ある意味で年間の個々の研修プログラムの開催回数、開催期間、開催間隔などの概略を決めることである。したがって、大まかにいくつかのスケジュール案を策定して、その中から最適案を選択できるようにする。

4) 素案の評価

いくつかのスケジュール案を検討して、メリットとデメリットを比較して、その中から選定するようにするが、その場合は、複数の人で評価するようにする。

5) 年間スケジュールの決定

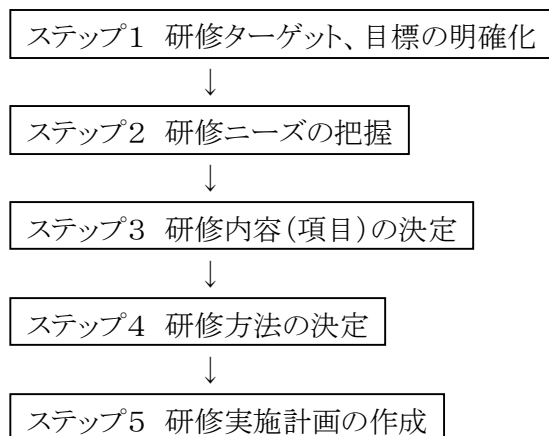
年間スケジュールを決定する場合は、講師の予定や、会場の予約の都合などで、変更が必要になる場合があり、日程に余裕を持たせて、各研修の日程を一覧表にすると便利である。

【演習】

- ① 「各個人」で、研修が必要な職場を想定して、簡単な「カリキュラム」を作成してください。
- ② 「グループ内」で、各個人のカリキュラム案を検討して、妥当な案をひとつ選び模造紙で発表してください。

(3) 研修プログラムの立て方

プログラムの作成をするには、一般的に次のようなステップを踏む。



1) 研修方針、目標の明確化

研修カリキュラムで決定した「研修方向や研修範囲」を、研修方針に基づいて「研修目標」として具体的に明確化する。

2) 研修ニーズの把握

研修目標を策定しても、それだけでは研修実施側の意図を明確にしただけであり、現場のニーズを研修内容に盛り込まなければ、実効的な研修にはならない。そのために①研修後のアンケートの利用、②研修員会等を開催して、職場の代表者の意見を聞く、③部課長会議などで、現場の第一線の意見を聞き出すことなどが必要である。

3) 研修内容(項目)の決定

研修の目標と現場ニーズの把握から、研修内容の「大項目」や「中項目」程度を決める。ここでは、細部まで決定するのではなく、後に決定する講師に対してないよう説明できる程度でよい。

4) 研修方法の決定

研修方法の中心は、研修技法の決定である。この件は、講師との打ち合わせの中で細部決定するが、研修開催側としての意見があれば事前にまとめておいて、そのことに詳しい講師選択に役立てる。

5) 研修実施計画の作成

研修のアクションプラン(実行計画)を作成することである。この実施計画は、目的・目標(Why)、研修内容(What)、研修方法(How)、研修日時(When)、講師(Who)、会場(Where)の5W1Hを踏まえて作る。

【演習】

- ① 「各個人」で、前演習で作成した「カリキュラム」の中の「プログラム」をひとつ作成してください。
- ② 「グループ内」で、各個人の「プログラム」案を検討して、妥当な案をひとつ選び模造紙で発表してください。

(4) 各種研修技法

1) 講義方式(レクチャー方式)

2) 全体討議方式

3) グループ討議方式

4) フォーラム(研究会)方式

5) 事例研究(ケーススタディ)

6) インシデント・プロセス方式

7) 役割演技法(ロールプレイング)

8) ワークショップ方式

9) 問題解決方式

10) 視聴覚技法

11) その他ゲーム方式

(5) 講師の選定と活用法

1) 外部講師に依頼する分野の条件

2) 外部講師の選考基準

3) 外部講師を探す方法

4) 外部講師への注文の付け方



3. 研修運営のポイント

(1) 研修の事前準備

1) 研修会場・機材関係

- ①研修内容と会場設備の確認＝座席の並べ方、ホワイトボード、プロジェクター、パソコンなど
- ②研修内容と消耗品の確認＝チョークまたはマーカー本数・色、ポストイット、模造紙、など
- ③講師関係の機材確認＝パソコン・プロジェクターの持ち込みと相性、
- ④情報機器と操作権限＝IT 機器を利用する場合の操作権限、スクリーン、空調など
- ⑤受講者の確認＝人数、職位、男女、年齢など

2) 研修内容の事前準備

- ①受講案内の作成＝研修名、研修目的、研修対象者、日時、会場、講師名、主要内容をできるだけ、A4 版 1 枚にまとめる。
- ②参加者への通知＝参加者は日常の仕事を中断して参加する訳であるから数ヶ月前に 1 度通知をするだけでなく、直前に確認を入れるとよい。
- ③テキスト、資料の作成＝講師が作成するテキストを受講者の立場からアドバイス、チェックをして、必要部数を印刷する。
- ④参加者名簿の作成＝事前に確認した受講者の人数、職位、男女、年齢などを名簿にして、当日に講師に説明して、研修内容の再チェックができるようにする。
- ⑤講師との連絡・確認＝研修テキスト作成などで講師は当然日時を知っているが、できれば1週間前に再度確認するほうがベターである。

(2) 研修当日の活動

- 1) 会場の準備＝座席の並べ方、講師用の飲料水、テキスト・資料、出欠表、会場の温度管理など。
- 2) 講師を迎える＝講師をホテルまで、出迎えるのか、事前に明確にしておく必要がある。または当日の朝に会場に着いたか、玄関でチェックする必要がある。
- 3) 講師との最終チェック＝準備した機器、開始終了時間、休憩時間、テキスト・資料の準備など
- 4) 参加者にテキスト・資料を確実に渡す＝当日に参加者に事前配布するのか、講師から順次配布するのかを確認しておく必要がある。
- 5) 参加者の出欠確認＝出欠を確認するためにも、また研修を落ち着いた雰囲気の中で行うためにも、5分前には着席するように事前に通知しておく必要がある。

(3) 学習環境のつくり方

- 1) 会場設営に工夫する
- 2) オリエンテーションを工夫する
- 3) 参加者をリラックスさせる
- 4) 親身になって世話をする
- 5) 参加者の要望を聞き、活かすようにする

4. 研修効果の確認とフィードバック

(1) 研修効果の考え方

1) 研修効果の測定の必要性

研修は実施しただけでは、本当に効果が上がっているか不明である。そのためにも PDCA サイクルのチェック活動を充分行い、より高い効果につなげる必要がある。

2) 研修直後に測定する内容

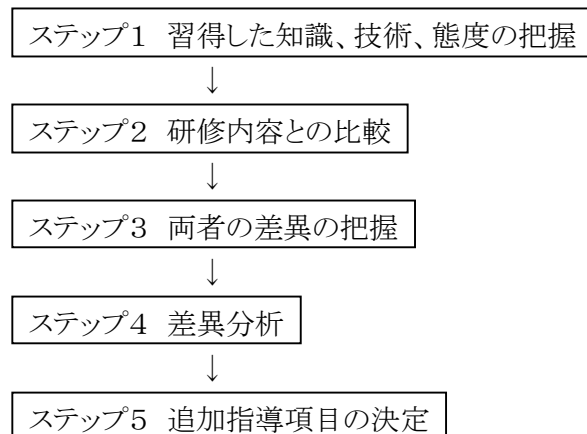
研修直後は、①研修内容に対する「理解度」、②研修内容をどのくらい習得したか「記憶度」、の2点を測定する。

3) 研修後期間を置いて測定する内容

研修後、職場に戻って、①学んだものをどの位仕事に生かしているか「発揮度」、②単に発揮するだけでなく自分なりの工夫を加えた「応用度」を測定する。

(2) 研修効果の測定プロセス

効果の測定には、一般的に次のようなステップを踏む。



1) 習得した知識、技術、態度の把握

研修効果の最初のステップは、参加者が習得した知識、技術、態度の程度を把握することである。これは研修に使用したテキスト項目を用いて、その理解度、記憶度を評価する。

2) 研修内容との比較

研修した項目内用を「期待される能力・資質」として、参加者が習得した知識、技術、態度の程度を「現有の能力・資質」と考えて比較してみる。

3) 両者の差異の把握

「期待される能力・資質」 ⇔ 「現有の能力・資質」の差異が、研修の次のニーズと考えて考察する。

4) 差異分析

上記の差異が与える影響度＝重要度を分析・検討する

5) 追加指導項目の決定

差異分析によって、仕事に影響を与えると判断されたものは、追加指導項目となる。これらは、必ずしも集合教育の中だけでなく、OJT において解決する場合もあり得る。

(3) 研修効果の測定方法

1) 研修直後の測定法

研修直後の測定方法としては、①テスト、②実技、③アンケート調査などがある。

2) 研修後期間を置いて測定する方法

研修終了後、しばらく期間を置いて測定する方法には、①行動観察法、②業績チェック法、③能力評価などがある。

3) 効果測定の留意点

効果測定では、次の点に注意する必要がある。①公明正大に評価する。②客観的、合理的に評価する。③関係者が、合意納得できる評価をする。

【演習】

- ① 「各個人」で、研修直後を想定して、簡単な「アンケート調査票」を作成してください。
(研修のやり方、理解度、その他)
- ② 「グループ内」で、各個人のアンケート調査票を検討して、妥当な案をひとつ選び模造紙で発表してください。

5. 評価結果のフィードバックと改善

(1) 評価結果のフィードバック

- 1) 本人に通知し学習の意欲づけに利用する
- 2) 管理・指導の参考にする
- 3) 次の研修プログラムの参考にする

(2) 研修の見直しと改善

- 1) 研修の見直し改善の必要性
- 2) 研修総点検の仕方
- 3) 改善の具体的な行い方

6. まとめと質疑応答



<研修の準備チェックリスト>

研修名			
予定期日		予定会場	

準備内容		詳細	終了チェック
①	研修内容と会場設備	座席の並べ方、ホワイトボード、プロジェクター、スクリーン パソコン	
②	研修内容と消耗品	チョーク、マーカー(本)・色()、 ポストイット・大きさ(× : 冊)、模造紙(枚) 下敷き新聞紙(枚)	
③	講師関係の機材	パソコン・プロジェクター持ち込み、電源延長コード、飲料水	
④	情報機器と操作権限	IT 機器を利用する場合の操作権限、スクリーン、空調	

メモ:

研修内容の事前準備	備 考	予定日	実施日
①受講案内の作成		月 日	月 日
②参加者への通知		月 日	月 日
③テキスト、資料の作成		月 日	月 日
④参加者名簿の作成		月 日	月 日
⑤講師との連絡・確認		月 日	月 日
その他		月 日	月 日