

## 連続型・双方向型研修の効果検証

～能力&行動の変容に着目して～

京都産業大学 白藤康成

① 「どんな」研修について報告するか

② 「どのように」効果検証をしたか

③ 研修の効果は「なに」か

第4回応用心理測定研究会

2021.02.26

シラフジヤスナリ(31)



平成元年生まれのゆとり大学職員。

2011年に関西大学社会学部社会学科心理学専攻卒業後、愛知県庁に心理職公務員として入庁、知的障がい児の生活指導や心理検査を行う。2年で退職し、2013年より大阪人間科学大学に大学職員として転職。学生課→入試広報センターと渡り歩きながら大学改革推進室や新学部設置準備室を兼務しつつ7年弱を過ごす。2020年よりIRの専門職員として京都産業大学に奉職し、データ分析、教学企画等を担当。2021年度より大学院進学予定。

好きなものはB'z、競馬、将棋、バイク、カメラ、ゲーム、速く動くもの全般、心理学、統計学、大学生など。

## 本報告で取り上げる研修とその特徴

① 「どんな」研修について報告するか

## 2017年度SDゼミナール 各回テーマ

① 「どんな」研修について報告するか

## SD Seminar (SDゼミナール)

- (公財)大学コンソーシアム京都主催。例年、加盟校を中心に20名程度の大学職員が受講。
- 6月～7月の毎週土曜日に三時間ずつ、全8回にわたって受講。大学の歴史や戦略、高等教育政策など様々なことを学ぶ。

### 連続性

各回、様々なテーマを取り上げて学ぶ。

大学職員として総合的なレベルアップが見込める。回を重ねるごとに受講生同士が仲良くなっていく。

### 双方向性

毎回、グループワークがある。リフレクションがある。

高等教育の問題と解決策を考えさせられる。自分では思いつきもしない意見が他者から飛び出す。

### 課題

各回事前課題あり。最後に一万字のレポートも！

自律的に学習する姿勢が身につく。論文執筆を通してロジカルシンキング・リサーチスキルも育つ。

### 懇親会

毎回、飲み会がある。お財布に大ダメージ…

問題意識と、情報と、熱意を共有できる。自大学を良くしようとモチベーションがあがる。

### 一 心構え

#### SDゼミナールに臨む心構え

京都外国語大 総合企画室 山崎その氏  
京都精華大 キャリアセンター長 福岡正蔵氏  
・高等教育の現状と職員の専門性

### 二 政策

#### 大学の歴史と制度

京都大 名誉教授 江原武一氏  
・政府の大学政策の歴史的展開  
・大学の自立的改革の方向性

### 三 戦略

#### 大学の戦略とリーダーシップ

首都大学東京 理事 吉武博通氏  
・ステークホルダーへの価値を創造する戦略  
・ブランドマネジメントの留意点

### 四 内省

#### 大学職員とこころ

花園大 国際禅学研究所 小川太龍氏  
同上 トーマス・カーシュナー氏  
・坐禅を通じた内省

### 五 組織

#### 大学組織の活性化

同志社大 准教授 瓜生原葉子氏  
・働く意欲とモチベーションの理解、動機づけ  
・職務満足に寄与する職務内容と環境

### 六 高大接続

#### 大学と高大連携・高大接続

大谷大 教授 荒瀬克己氏  
・高大接続システム改革の概要  
・学力の三要素を重視するキャリア教育の転換

### 七 学術

#### アカデミック・プレゼンテーション

京都文教大 教務課長 村山孝道氏  
大学コンソーシアム京都 岡和寛氏  
・大学構成員のアカデミック・スキル

### 八 社会

#### 地域連携の意味と大学の役割

龍谷大 准教授 深尾昌峰氏  
・激動する社会の中での大学の役割  
・「Creating Shared Value」の視点で行う社会貢献

Q. 連続型・双方向型研修は受講生にどのような変化をもたらすのか？

Before

- ① 大学職員が身につけるべき知識がなければその枠組みも知らない。チュウキョウシン？トウシン？なにそれ？
- ② 仕事でわからないことがあったとき、学外で気軽に相談できる知り合いなんて一人もいない。学内にノウハウもなくて八方ふさがり...
- ③ 大学職員の能力開発が義務化。自己研鑽しろというけれど何をどうすればよいかわからない。所属大学は何もしてくれない。
- ④ 維持型業務ばかりしていて専門性なんて身につかない。今後AIに仕事を奪われること必至もそのことに気づいてすらいない。

After

- ① 知識の枠組みを知り、積極的に高等教育の情報を集めるように。学内で「いろいろとくわしいやつ・情報が早いやつ」扱いに。
- ② 学会をはじめ、複数の学外の大学教職員組織に所属。わからないことは学外の知り合いにLINE、SNS、グループウェアでいつでも気軽に相談。
- ③ 自己研鑽の場合は自分で生み出す。学内で非公式自主学習チーム立ち上げ。やり方は研修をマネすればよい。
- ④ 大学職員の極寒の未来と専門性の大事さを認識。生き残りをかけて専門職として大学間転職。大学院も行く予定。

一例として本報告者の変化をあげています

事業概要

大学コンソーシアム京都（以下、「財団」という。）は、1994年の設立以来、加盟大学・短期大学（以下、「加盟校」という。）と、会員である地元自治体・経済団体をはじめとする京都地域の諸団体との連携のもと、全国に先駆けて様々な事業を実施してきました。一方、財団設立から20年以上が経過し、財団や大学を取り巻く社会情勢は大きく変化しています。

そこで、事業の見直し・改善や、新規開発・高度化、財団加盟校への情報提供を目的に、財団では2015年度から指定調査課題を設定し、専門分野の研究者による調査研究を行っています。

大学コンソーシアム京都 ホームページより引用

- 「各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について」というテーマで大学職員チーム(7名)で受託。
- 調査研究費は150万円。

調査研究概要と研究チームについて

指定調査課題で行った調査について

調査研究概要 「各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について」

大学コンソーシアム京都の各種SD研修の中で、質・量ともに最も負荷が高くフラッグシップ的な研修である、現SDゼミナール・旧大学アドミニストレータ研修の全修了生について成長追跡調査を実施し、その効果を検証する。これらのプログラムの効果を確認し、同時に全国の類似プログラムとの比較検証することを通じて、強み・弱みを明らかにし、今後大学コンソーシアム京都SD事業としてどのように研修体系を構築すべきであるか提言を行う。

【研究チーム】

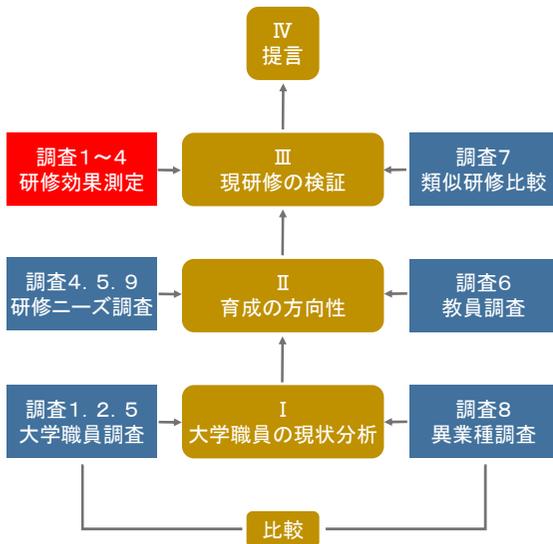
- 大学職員HRM研究会代表・京都文教大学 教学企画課長 村山 孝道(代表)
- 広島市立大学 企画室 特任助教 山咲 博昭(副代表)
- 大谷大学 教務課チームリーダー 秋田 隼一
- 京都文教大学 入試広報課 井出 大地
- 京都橘大学 学術振興課長 倉田 翔平
- 京都産業大学 学長室IR推進室 白藤 康成
- 京都女子大学 大学改革推進室長 兼 大学IR室長 前川 雄太

調査No	調査名称	調査形式とサンプル数
1	現役受講生への受講前後の縦断調査 (調査期間中に受講開始から終了までを経験した2018年度受講生)	① 受講前調査 アンケート調査16件、外部アセスメントテスト16件 ルーブリック評価16件、インタビュー調査17件 ② 受講後調査 アンケート調査12件、外部アセスメントテスト15件 ルーブリック評価11件、インタビュー調査9件
2	修了生への調査	アンケート調査100件、インタビュー調査32件
3	修了生所属長への調査	インタビュー調査10件
4	① 人事・研修担当者への調査 ② 管理職調査	インタビュー調査5件、WS内での調査9件 アンケート調査95件
5	一般職員への調査	アンケート調査143件
6	教員調査	アンケート調査252件
7	類似研修の事例調査	類似研修5件との比較
8	異業種ホワイトカラー人材の調査	アンケート調査544件
9	SDゼミナール以外の研修のニーズ調査	各調査のインタビュー等から収集

## それぞれの調査の関連について

② 「どのように」効果検証をしたか

調査No	調査名称
1	現役受講生への受講前後の縦断調査 (調査期間中に受講開始から終了までを経験した2018年度受講生)
2	修了生への調査
3	修了生所属長への調査
4	① 人事・研修担当者への調査 ② 管理職調査
5	一般職員への調査
6	教員調査
7	類似研修の事例調査
8	異業種ホワイトカラー人材の調査
9	SDゼミナール以外の研修のニーズ調査



## SDゼミナールの到達目標 +α

② 「どのように」効果検証をしたか

- 1 大学職員として必要な**基礎知識**(高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等)を得る。
  - 2 他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、**自大学と異なる事例や取り組みに関する見識**を深める。
  - 3 受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた**人的ネットワーク**を形成する。
  - 4 相互に切磋琢磨する環境の中で、職業人として**自律的に学習・考察する態度**を身につける。
- プログラム内容を読み解き、2点を追加 -----
- 5 課題を発見し、**論理的に思考**することができる。
  - 6 **情報収集・分析**を行うことができる。

## ルーブリックの作成について

② 「どのように」効果検証をしたか

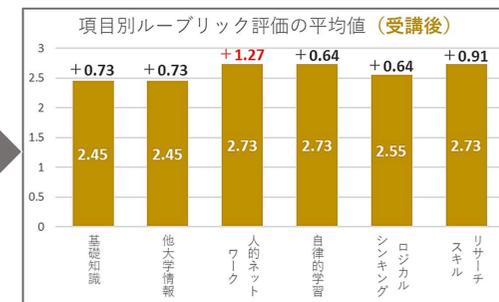
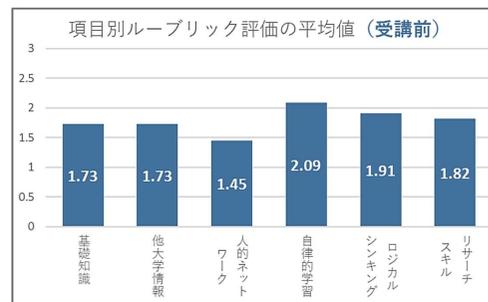
「SDゼミナール」到達目標 チェックルーブリック		ID番号	実施日	20 年 月 日	自己評価
到達目標	S	A	B (到達目標レベル)	C	
【基礎知識】 ① 大学職員として必要な基礎知識 (高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等) を得る。	大学職員として必要な基礎知識 (高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等) などの知識を有する。	大学職員として必要な基礎知識 (高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等) などの知識を有し、日常的に業務に活かしている。	大学職員として必要な基礎知識 (高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等) などの知識を有する程度持っている。	大学職員として必要な基礎知識 (高等教育制度、学生実態の把握、大学と社会との関連等) などの知識を有していない。	
【他大学情報】 ② 他大学の職員と共に学び、情報交換することを通じて、自大学と異なる事例や取り組みに関する見識を深める。	他大学の事例・取り組みの情報を多く持っており、日常的に業務に活かしている。	他大学の事例・取り組みの情報を多く持っており、日常的に業務に活かしている。	他大学の事例・取り組みの具体的な情報がある程度持っている。	他大学の事例・取り組みの具体的な情報ほとんど持っていない。	
【人的ネットワーク】 ② 受講生間で親交を深め、大学の枠を越えた人的ネットワークを形成する。	業務について非常に込み入った質問や相談など、かなり無理を頼める大学職員が複数、学外にいる。	業務について非常に込み入った質問や相談など、かなり無理を頼める大学職員が複数、学外にいる。	業務について質問や相談ができる知り合いの大学職員が複数、学外にいる。	学外に知り合いの大学職員はいるが、業務について気軽に質問や相談はできない。	
【自律的学習力】 ④ 相互に切磋琢磨する環境の中で、職業人として自律的に学習・考察する態度を身につける。	自律的に学習・考察し、その成果を日常的に業務に活かしている。且つその結果組織の成果を高めている。	自律的に学習・考察し、その成果を日常的に業務に活かしている。	自律的に学習・考察する態度を身につけている。	自律的に学習・考察する態度が十分身につけていない。	
【ロジカルシンキング】 ⑤ 課題を発見し、論理的に思考することができる。	課題を発見し、論理的に思考した結果を、書籍や文章で表現し、他者に伝えることができる。	課題を発見し、論理的に思考した結果を、書籍や文章で表現することができる。	課題を発見し、論理的に思考することができる。	課題の発見や、論理的なものの見方が十分とほえない。	
【リサーチスキル】 ⑥ 情報収集・分析を行うことができる。	情報収集・分析を客観的根拠と理論に基づいて行い、論理的にまとめることができる。	情報収集・分析を、客観的根拠に基づいて行うことができる。	情報収集・分析を行うことができる。	情報収集・分析の具体的な方法が十分わからない。	

## Q. 大学職員に求められるスキルの修得・成長はできているか？

③ 研修の効果は「なに」か

### 【調査1】現役受講生への受講前後の縦断調査

- SDゼミナールの到達目標と研修内容を読み解いて追加した目標の6項目において到達度を評価する「SDゼミナール到達目標チェックルーブリック」を作成。現役受講生に回答を求めた。
- ルーブリックの最高評価(S)を4点、最低評価(C)を1点と置き換え、受講前後両方に回答した11名の合計点の平均値を算出したところ、受講前10.7→受講後15.6と上昇がみられた。



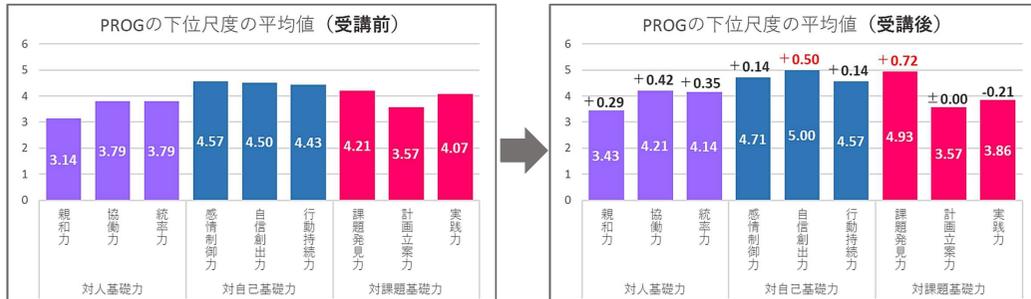
SDゼミナールを通して大学職員に求められる知識・思考力・態度等の修得や成長がみられる。特に人的ネットワーク形成。

Q. コンピテンシー(周囲の環境と良い関係を気づく力)は伸びるか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査1】現役受講生への受講前後の縦断調査

- 外部アセスメントテストとしてPROGのコンピテンシー測定項目を用い、現役受講生に受検を求めた。
- 受講前後の両方に受検した14名において「対人基礎力およびその下位尺度である親和力・協働力・統率力」「対自己基礎力およびその下位尺度である感情制御力・自信創出力・行動持続力」「対課題基礎力およびその下位尺度である課題発見力・計画立案力・実践力」それぞれの平均値を算出したところ、実践力を除きスコアの上昇がみられた。



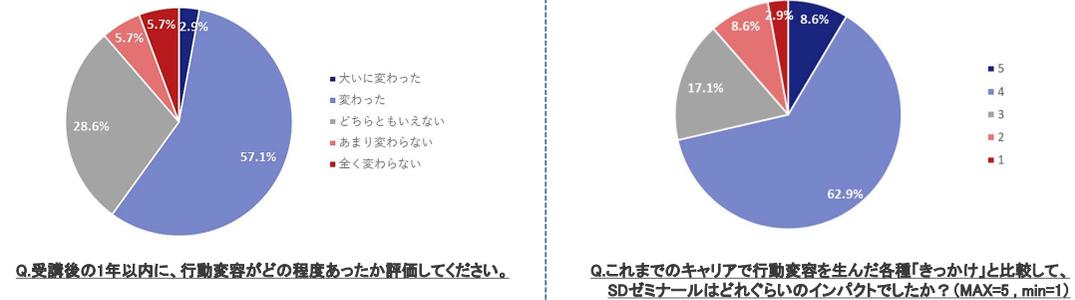
SDゼミナールを通してコンピテンシーの多くに伸長がみられる。課題発見力や自信創出力は伸び幅が大きい。

Q. 研修受講後しばらくたって、行動変容は起きているか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査2】修了生への調査

- SDゼミナールの修了生にアンケート調査を行い、行動変容が起きているか、SDゼミナールが行動変容のきっかけとしてどの程度のインパクトであったかを確認した。回答が得られた35件における結果を紹介する。



受講後に何らかの行動変容が生じている修了生が多い傾向。行動変容のきっかけとしても一定の強度を有している。

Q. どのような行動変容が起きているか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査2】修了生への調査

- SDゼミナールの修了生にアンケート調査を行い、どのような行動変容が起きているか、複数選択式で回答を求めた。回答が得られた31件における結果を紹介する。



- 行動変容の方向性として高等教育業界の知識や問題意識の獲得が多数派。ただし、問題意識の獲得は行動面の変容というより意識面の変容ともいえる。
- より表出された行動として解釈しやすい項目に着目すると、学内外で勉強会を企画・実施した、などの行動変容がみられる。

SDゼミナールは高等教育に対する知識の修得や勉強会の企画・運営など、多様な行動変容をもたらす。

Q. 研修の満足度と行動変容に関連はあるか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査2】修了生への調査

- SDゼミナールの修了生にアンケート調査を行い、ゼミナールの到達目標ごとの満足度について5件法で回答を求めた。行動変容の大小・行動変容のきっかけとしてのインパクトとの相関分析の結果は以下の通り。



SDゼミナールの特徴である課題・修了レポート等を通して求められるスキルに対する満足度が、SDゼミナールを行動変容のきっかけとして作用させる。

Q. 研修による能力修得度と行動変容に関連はあるか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査2】修了生への調査

- SDゼミナールの修了生にアンケート調査を行い、ゼミナールの到達目標ごとの**能力修得度**について5件法で回答を求めた。行動変容の大小・行動変容のきっかけとしてのインパクトとの相関分析の結果は以下の通り。



SDゼミナールを通して他大学の職員と共に学んで情報を得たり学び続ける姿勢を獲得することが、SDゼミナールを行動変容のきっかけとして作用させる。

Q. 人事担当者から見てどのような変化が起きているか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査4】人事担当者への調査

- 大学コンソーシアム京都加盟校の人事・研修担当者インタビュー調査を行い、人事担当者から見る修了生の変化等について確認した。調査に応じた5名における結果を抜粋して紹介する。

※ この調査は人事・研修担当者を対象としたワークショップを実施し、その終了後に行った。ワークショップでは人事・研修担当者の考える人材育成構想を深掘りし、SDゼミナールのブラッシュアップを検討した。

Q. SDゼミナール受講後、修了生の仕事のやり方・考え方、自己研鑽等、行動などで変化したことはありますか？

直近の修了生でいうと昨年度受講生は、外に目を向けていなかったが外に向くようになって、コンソーシアム京都に向向した。自ら志願した。

メタ的な視点で大学を捉えられるようになったと感じている。広い視点で大学行政、あり方を考えられるようになった。きっかけにイギリス留学にいった。

発表に対する抵抗はなくなっていると思う。自身の意見を主張することもうまくなったと思う。

自律的学習力についていえば、もともとそういう素質はあり、SDゼミナールという場を得てさらに深まったという印象。

SDゼミナール受講による変化は客観的にみても起きている。出向への立候補や留学など、具体的な行動の変化も見てとれる。

Q. 所属長から見てどのような変化が起きているか？

③ 研修の効果は「なに」か

【調査3】修了生所属長への調査

- SDゼミナール修了生の所属長にインタビュー調査を行い、所属長から見る修了生の変化等について確認した。調査に応じた10名における結果を抜粋して紹介する。
- 「SDゼミナールの到達目標に照らし合わせて部下に変化はあったか」という質問に対し、70%の所属長が「ある」と回答した。「人的ネットワークは(格段に)広がっている」という回答が多かった。

Q. SDゼミナール受講後、部下の仕事のやり方・考え方、自己研鑽等、行動などで変化したことはありますか？

自分の仕事はどこからきているかという意識はついた。高等教育政策の流れ、その影響を受けて、大学の業務が左右されている(ことを理解した)。全然見ていなかった答申を見るようになった。

自分のことだけでなく周りのことも考えて仕事するようになった。担当業務以外のことも意識するようになっていのは。他大学との交流刺激や他部署とのやりとりが要因かと思う。

これといった劇的な変化はない。知識のインプット量は増えた。修了年度よりその翌年に役立っているように感じる。ネットワークの使い方自体も変化しているように感じる。自分のことばでいろいろな質問もできる。

部署のスタッフでなく、自大学の職員として何をすべきか考えるようになった。同期の修了生とはゼミナールを通してより深いところでつながり、部署を超えて大学の学生の成長に資するプロジェクトを提案・実現した。

SDゼミナール受講による変化は客観的にみても起きている。自分の周囲や大学全体・業界全体に意識が向いたという声多し。

まとめ: 連続型・双方向型研修の効果検証について

1 SDゼミナールで得るものは多岐にわたる。特に人的ネットワークの形成が強み。

- 高等教育の知識、コンピテンシーの伸長、自律的な学習態度など得るもの・育つものは多い。
- 「同じ釜の飯を食う」経験、毎度毎度の「勝手に懇親会」がネットワークの形成に大きく寄与している。

2 知識の修得から勉強会の企画・運営まで、多様な行動変容をもたらす。

- SDゼミナールの特徴に対する満足度や能力修得度がさらに行動変容を促進させる傾向。
- この結果は今後の運営のヒントに。研修効果としての行動変容を得るためにSDゼミナールの強みを磨く。

3 受講による成長や変化は所属長や人事担当者から見てわかるレベル。

- 客観的にみても人的ネットワークの形成、大局的な視点の獲得等の変化がわかる。
- 「一皮むけて」帰ってくるのは所属長や人事担当者からみてありがたいはず。

## 残された課題

### 1 サンプル数が少なくて統計解析がほとんどできていない...

- ・ 調査の中には記述統計レベルにとどまっているものも多く、再現性や反証可能性に乏しい。
- ・ 研修効果としての行動変容に言及していくためにはパス解析等で因果関係にフォーカスしたい。

### 2 行動変容の測定方法が量的調査にとどまっている...

- ・ 自己評価かつ量的調査による測定のみでは、客観性や妥当性の担保に課題が残っている。
- ・ サンプルが完全に一致するわけではないが本人や上司にインタビューを行っているため、うまく活用したい。

## 参考文献

- 荒木淳子(2008):職場を越境する社会人学習のための理論的基盤の検討-ワークプレイスラーニング研究の類型化と再考、経営行動科学、21(2)、pp.119-128
- 石山恒貴(2018):『越境的学習のメカニズム-実践共同体を往還しキャリア構築するナレッジ・ブローカーの実像』、福村出版
- 公益財団法人 大学コンソーシアム京都、「指定調査課題」  
<http://www.consortium.or.jp/project/chosakenkyu/shiteikadai> (参照 2021年2月24日)
- 高度職業訓練研究室(2004):公共能力開発施設の行う訓練効果測定-訓練効果測定に関する調査・研究-、調査研究資料、114、pp.38-45
- 小藺修・大内章子(2016):能力・態度における研修効果に影響を与える要因とその関連性、日本労務学会誌、17(1)、pp.50-68
- 中原淳(2012):『経営学習論-人材育成を科学する』、東京大学出版会
- 村山孝道・山咲博昭・秋田隼一・井出大地・倉田翔平・白藤康成・前川雄太(2020):各種SD研修修了生及び受講生の成長追跡調査と今後の体系的なSD研修のあり方について、2019年度大学コンソーシアム京都指定調査課題調査研究成果報告書、pp.131-240

Thanks !

