

修士論文

**「地方自治体における人材育成目標と一線化した  
研修企画書フォーマットのデザイン」**

Design of an format of the training proposal to provide training that consist with human resource development goals of the organization in local government

熊本大学大学院社会文化科学研究科 教授システム学専攻

博士前期課程 学生番号：121-G8806

佐藤 久恵

指導： 根本 淳子 助教  
北村 士朗 准教授  
中野 裕司 教授

2014年3月

## 目 次

第1章 はじめに.....	7
1. 1. 本研究の目的.....	7
1. 2. 本研究の背景.....	8
1. 3. 研究方法.....	9
第2章 フォーマットのコンセプト設計.....	10
2. 1. 地方自治体における研修の企画実施状況.....	11
2. 1. 1. 問題の提起.....	11
2. 1. 2. 問題の原因.....	11
2. 2. 解決方法の検討.....	13
2. 2. 1. 研修企画書フォーマット開発の決定の経緯.....	13
2. 2. 2. 地方自治体における研修企画書フォーマットに関する先行研究.....	13
2. 2. 3. 民間企業等における研修企画書フォーマットに関する先行研究.....	14
2. 3. 解決方法のコンセプト.....	14
2. 3. 1. 研修企画書フォーマットのコンセプト.....	14
2. 3. 2. フォーマットの特徴と期待できる効果.....	15
第3章 研修企画書フォーマットの開発.....	16
3. 1. 人材育成の全体像の明確化.....	16
3. 2. 研修企画書フォーマット及び記入支援資料の開発.....	18
3. 2. 1. 研修企画書フォーマット.....	19
3. 2. 2. 研修企画書フォーマット利用ハンドブック.....	22
3. 2. 3. 研修企画書フォーマットの記入例.....	23
3. 3. 研修企画書フォーマットの使用方法.....	24
第4章 研修企画書フォーマットの評価.....	24
4. 1. 評価の方法.....	24
4. 1. 1. 評価実施の流れ.....	24
4. 1. 2. 評価の手続き.....	26

4. 2. 専門家レビュー (IDer) の結果と対処 .....	27
4. 2. 1 専門家レビュー (IDer) の結果の整理 .....	27
4. 2. 2 フォーマットに関するレビュー.....	28
4. 2. 3. 研修企画書フォーマットの改善.....	28
4. 3. 専門家レビュー (地方自治) の結果と対処 .....	30
4. 3. 1 地方自治の専門家によるレビューの結果の整理 .....	30
4. 3. 2. 地方自治の専門家によるレビューの結果への対処.....	31
4. 4. 専門家レビュー (教育事業者及び研修講師) の結果と対処.....	32
4. 4. 1 教育事業者及び研修講師による専門家レビューの結果の整理 .....	32
4. 4. 2. 教育事業者及び研修講師による専門家レビューの結果の整理.....	36
4. 5. 地方自治体の研修担当者による1対1評価の結果と対処.....	36
4. 5. 1 地方自治体の研修担当者による1対1評価の結果.....	37
4. 5. 2. 1対1評価から抽出した課題.....	41
4. 5. 3. 1対1評価から抽出した課題への対処 .....	42
第5章 まとめ.....	44
5. 1. 本論の要約.....	44
5. 2. 本研究の成果.....	44
5. 3. 今後の課題.....	45
5. 3. 1. 形成的評価の実施とフォーマットの改善 .....	45
5. 3. 2 記入ハンドブックの改善.....	45
5. 3. 3. 上位計画へのフィードバック手順の明確化.....	45
5. 3. 4. . 記入済みフォーマットの蓄積と活用 .....	46
参考文献 .....	48
付 録.....	49

## 修士論文（又は特定課題研究）要旨 （日本語）

### 題 目

「人材育成目標と一線化した研修企画書フォーマットのデザイン」

### 要 旨

地方自治体で実施される研修は、実態として教育事業者への委託や学識経験者への依頼によることが多い。

この実務実態を踏まえ、人材育成基本方針や研修実施計画に掲げられた人材育成の方向性に沿った研修の企画と発注ができるよう、インストラクショナルデザイン（ID）の知見を取り入れた研修企画書フォーマットを開発した。フォーマットは、項目に沿って記入することで、組織の現状や職員育成のニーズの明確化、達成度の確認をあらかじめ想定した目標設定、研修の目標と上位計画の整合性チェックなどが可能となるよう設計した。

形成的評価の結果 ID を学んだ経験のない研修担当者でも、IDに基づいて組織の「望ましい人材像」や「職員に求められる能力」目標に沿った研修を設計するために必要な情報を集められることが確認できた。さらに、記入済みのフォーマットをステークホルダーとの企画内容の検討や教育事業者及び研修講師への発注に活用することで、属人的にならない企画ができる、研修に対する改善のフィードバックを求めやすくなる、などの評価結果を得た。

今後は研修だけでなく、「人材育成の3つの柱」とされる OJT、自己啓発も組織の上位計画に沿って実施できるよう、フォーマットの改訂版を開発し、地方自治体の人材の枠組みと3つの柱に関連する実務の連携を図ることも検討する。

## 修士論文（又は特定課題研究）要旨 （英語）

### 題 目

Design of a Format of the Training Proposal to Provide Training that Consists with Human Resource Development Goals of the Organization in Local Government

### 要 旨

The trainings implemented in the local government have been often done by external educational professionals and people from academic background. Based on the current status, I developed a training proposal format which includes instructional design (ID) perspective that supports person in charge of training can consider the relations between training plan and basic policy for human development. The format developed, by filling a blank space, enabled to clarify the current situation of the organization and needs of human development, goal setting with performance achievement, and then correspondence check of the training objectives and the upper level plan.

The formative evaluation result showed that the person who don't have any experience about instructional design can collect necessary information such as "preferable talent image" of the organization and "ability required of the staff" to design the target training. In addition, the result implied the completed format can be used in the process of order of the trainings to external training professionals, and using the format helps to obtain feedback about the target training.

Future plan is to revise the format to be usable in OJT and the personal development activities considering the cooperation of the business of the local government.

## 第1章 はじめに

### 1. 1. 本研究の目的

1997年11月8日に自治省（当時）は「分権時代の人材戦略報告書」等を踏まえ、「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」を策定した。これを契機に、各地方公共団体において人材育成基本方針が策定されるようになった。従来型の研修実施にとどまらず、「系統だった人材育成」を進めていくため、長期的な政策、人事管理、職場環境、業務運営も視野に、個々の職員の持つ潜在的な能力を最大限に発揮していくことを人事管理の目的として位置付けている（石川 2006）。

これを受け、地方自治体で実施されている研修は、「人材育成基本方針」のもと、研修実施計画、研修体系（カリキュラム）へと具体化する流れで、企画実施されることが多い。

地方自治体の担当者には、方針等に掲げられた「望ましい職員像」やコンピテンシーを充足する職員を育成するために、人事施策も視野に入れた取り組みが求められている。しかし、研修は職員の能力開発や業務支援の一手段としての側面のほか、地方自治体の一事業としての側面を持っていることから、研修自体の良し悪しに関する議論と職員に対する教育効果に関する議論が混同されがちである。

本研究では、事業としての研修のみならず、研修の教育的効果、職員の側から見れば学習効果を高めることに着目した。その上で、地方自治体の研修担当者が、自身の教育に関する専門知識にかかわらず、人材育成方針や研修計画に示された「望ましい職員像」や「職員に求められる能力」の実現につながる効果的な研修を企画できるよう、支援する研修企画書フォーマットを開発しようとするものである。具体的には、研修実施のニーズ分析、人材育成方針や研修計画との整合性の確認、効果的な目標設定の支援、目標達成の確認方法などをあらかじめ明確にすることが可能となるような項目を備えたフォーマットの開発である。

また、教育事業者への委託や学識経験者への登壇依頼によって研修が実施される実務の実態を踏まえ、本フォーマットを活用した研修依頼や発注とともに、教育事業者に目標達成度を軸にした研修実施報告を求め、研修の評価改善につながる情報を得ることも将来的には可能となるよう想定して開発した。開発物の詳細は第3章に記述する。

なお、「地方自治体」及び「地方公共団体」の用語の使い分けについては議論のあると

ころであるが、本研究においては「地方自治体」で統一することとする。

## 1. 2. 本研究の背景

人材育成方針策定指針では、地方自治体が人材育成に関する基本方針を策定する際に、(1) 人材育成の目的の明確化 (2) 学習的風土づくり等の総合的取組の推進 (3) 職員研修の充実、多様化 (4) 人材育成推進体制の整備等について留意・検討するよう要請している。地方自治体それぞれが、人材育成の目的及びこれからの時代に求められる職員像を明らかにすることを求め、その上で日常業務や人事制度などを教育機会としてとらえながら多面的な育成を進めるよう求めている。そして、職員研修は「職場外研修」として「自己啓発」「職場研修」とともに人材育成の3つの柱とされ、それぞれの特性を踏まえた内容の充実、多様化、3つの柱相互の連携のあり方について検討するよう求めている。

その一方で、「地方公共団体職員の自己啓発の活性化方策に関する研究会」が行ったアンケート調査結果（47都道府県，153市[全指定都市含む]，23区，47町村が回答。1998年）では、「Q1. 貴団体の現状として、研修の3つの形態のうちのどれにウエイトをおいていますか。ウエイトをおいている順に1, 2, 3と記入してください」との質問に対し、「職場外研修」（72%）、「職場研修」（20%）、「自己啓発」（6%）と、組織として研修のウエイトの高さを示す半面、「Q2. 研修の3つの形態はそれぞれ職員の人材育成に欠かせないものですが、これらについて職員の人材育成に役立つとお考えの順に、1, 2, 3と記入してください。」との質問に対しては、「職場研修」「自己啓発」がともに40%と並び、「職場外研修」（18%）を大きく上回る結果となっている。この結果から、各地方自治体は、学習者が役立つ度合いがやや劣ると考えている「職場外研修」にウエイトを置いているといえる（2005 稲継）。

以上のデータは、人材育成方針策定指針に示されているように様々な機会をとらえた多面的な人材育成の方向性を示唆している。

一方、自治体の人材育成担当者や研修担当者（以下、「研修担当者」）にとっては、職場外研修が依然として有力な人材育成策であるのが現実である。そのため、職場外研修の効果・効率・魅力を高めながら、人事制度や組織の人材育成方針との連携を図る取り組みの質保証が実践されるしくみづくりは、有効かつ現実的な対策であると言える。

また、こうした対策を実践する研修担当者は、定期的な人事異動により数年で交代す

る実態がある。この点に配慮した研修担当者の育成支援や業務支援は、人材育成方針策定指針に示された多様な人材育成策を継続的に実践する上で、考慮すべき事項のひとつである。

### 1. 3. 研究方法

本研究では、地方自治体の研修担当者が教育に関する専門知識を問わず、人材育成方針や研修計画に示された「望ましい職員像」や「職員に求められる能力」の実現につながる職場外研修（以下「研修」）を企画できるよう、支援する研修企画書フォーマットを開発した。

そして、研修企画書フォーマットのプロトタイプについて、2名のインストラクショナルデザインの専門家と1名の地方自治の専門家によるレビューを実施し、その結果を受けてフォーマットを改善した。

具体的には下記の通り進めた。

#### (1) 使用実績のある研修企画書の検証

過去に担当していた業務で使用していた研修企画書や仕様書の項目について、今回示した問題への対応状況を検証した（第2章第1節）。

#### (2) 先行研究の調査

研修企画書フォーマットに関する先行研究を調査するとともに、企業内教育担当者が行う対面型研修の形成的評価について、その質を高めるツール開発の事例を調査した（第2章第2節）。

#### (3) 人材育成の全体像の明確化

上位計画の実現に近づく研修企画をする前提として、上位計画と研修を通した職員の行動変容との関係を図解に整理した（第3章第1節）。

#### (4) 研修企画書フォーマットの開発

研修実施のニーズ分析、人材育成方針や研修計画との整合性の確認、効果的な目標設定の支援、目標達成の確認方法などの項目を備えた研修企画書フォーマットを開発

した。フォーマットの活用場面を想定した補助資料として、「記入例」、「記入方法の解説書」、特に利用者が困難を感じるものが想定される目標設定と達成度の確認について、「ガイドライン」を合わせて作成した（第3章第1節）。

(5) インストラクショナル・デザイナーによるレビューの実施とフォーマットの改善  
開発したフォーマットの有用度，影響力について，2名のインストラクショナルデザインの専門家によるレビューを依頼し，結果を整理した上でフォーマットを改善した（第3章第3節，第4節）

(6) 地方自治の専門家による専門家レビューの実施とフォーマットの改善  
本フォーマットが地方自治体の人材育成に貢献するものかどうか，地方自治または行政経営を専門とする学識経験者1名にレビューを依頼した。

(7) 研修事業者及び講師による専門家レビューの実施とフォーマットの改善  
フォーマットを示されて研修を受注する立場として，研修事業者の講師1名，独立系の研修講師1名にフォーマットのレビューを依頼した。

(8) 地方自治体の研修担当者による形成的評価  
開発したフォーマットの有用度，実現性，活用しやすさを確認するために，地方自治体の研修担当者または研修担当経験者1名にフォーマットを試用してもらい，その後インタビューを行った。フォーマットの仕様結果とインタビュー内容を整理し，フォーマットを改善した。

(9) 評価の総括と今後の課題の整理  
評価で得たフィードバックの内容全体を振り返り，フォーマット等開発対象物及びフォーマット等の活用に関する今後の課題を整理する。

## 第2章 フォーマットのコンセプト設計

## 2. 1. 地方自治体における研修の企画実施状況

### 2. 1. 1 問題の提起

地方自治体で実施されている研修は、総務省が指針を出し策定を推進している「人材育成基本方針」から研修実施計画、研修体系（カリキュラム）へと具体化され、研修は「望ましい職員像」やコンピテンシーを充足する職員を育成するための取り組みにおいて、大きなウエイトを占めている。

研修は数年に1回程度の期間で見直される研修計画に基づいて企画、実施され、主に受講者アンケートの評価によって継続するか否かが決まることが多い。タイトル、対象者、研修計画に文言化された研修目標を講師や教育事業者の担当者に伝え、具体的な内容の検討は相手先の決定に委ねる実務実態もある。

また、研修に対する評価は受講生アンケートによることが多い。その場合、研修の評価は講師の力量に左右されやすく、実際に研修生が何を学んだかが問われ、測定されることは少ないのが現状である。

しかし、行政の現場でも各事業について事業の外部評価、コスト調査などの手法で費用対効果が問われ始めており、研修も例外ではない。実施した研修が、職員個人の業務にどのように反映されたのかを説明する責任の負い方について、具体的かつ継続性のある方法論として検討する必要性が生じている。

そのため、各研修が人材育成基本方針や研修実施計画に掲げられた人材育成の方向性に沿って企画・実施されるかどうかは、事業としての研修として、また教育の成果としても、確認を要する重要な事項であるとともに、昨今指摘されている研修評価を改善する前提となるものである。

本研究においては、上位計画に掲げられた人材育成の方向性を、組織の現状や職員育成のニーズを踏まえながら、達成度の確認をあらかじめ想定した具体的な目標に細分化し、教育事業者への研修発注を焦点化する企画書フォーマットを設計する。

### 2. 1. 2 問題の原因

過去に経験した業務においては、研修の企画は独自の研修企画書によるケース、研修を教育事業者に発注する際に契約上必要な「仕様書」によるケース、「実施要領」を作成するケースがあった。項目の詳細さに違いはあるが、主に下記の内容が含まれるもので

あった。

- ・研修タイトル
- ・日時・会場
- ・研修を実施する目的・背景
- ・対象者
- ・研修内容の概略
- ・講師
- ・予算

実施実績や教育事業者の提案をもとに、組織内での意思決定や教育事業者との契約にあたって必要最小限の項目を文書化し、研修の詳細は担当者と教育事業者の打ち合わせによって詳細を決定する実態があった。

研修実施後に受講生に意見を求めるシートについては、例えば過去に担当者研修で共有したシートでは、以下の項目が共通して盛り込まれていた。

- ・研修全体の評価（数値評価とコメント）
- ・講師の指導に対する評価（数値評価とコメント）
- ・業務への役立ち度（数値評価とコメント）
- ・研修運営に関する要望・意見（コメント）
- ・その他のコメント

しかし、最近では研修評価が業務上の課題と述べる担当者や組織が増えており、事業の成果や対費用効果を説明する必要性が増していることがうかがえる。こうした流れをとらえ、教育事業者側が、研修生が学習内容を業務に役立てるかどうか判断が可能なアンケート様式を提案することもある。

費用対効果にまで踏み込んで研修効果に関する説明責任を果たすには、研修生から高評価を得たという状況だけでなく、その成果が組織に還元される場所までを確認する必要がある。そのためには、研修を企画する時点でどのような目標設定をし、何ををもってその達成を確認するかを明確にしておく必要性、インストラクショナルデザインの考え方でいうところの出口を明確にしておく必要があるが、現状の企画のプロセスや考

え方において、その必要性が問題視されることは少ないのが実態である。

## 2. 2. 解決方法の検討

### 2. 2. 1 研修企画書フォーマット開発の決定の経緯

前節で述べた問題の解決方法として、当初は上位目標を的確にブレイクダウンし、方針に紐づいた研修計画や研修体系の策定、研修ごとの目標設定と達成度確認へと、上位目標を起点にデザインする方法を模索していた。

しかし、理念から具体的な目標設定に落とし込むマクロ的な作業には、組織の個別事情や職員の能力開発の方向性、業務実態など、考慮すべき検討要素が多くなり、汎用性のある検討プロセスをデザインするのは難しいと判断した。

そこで、個々の研修を起点に研修自体の改善、改善のためのフィードバックを上位計画に反映させられるよう全体像を図解したうえで、上位計画から研修まで一線化されたプロセスの一部として研修を明確に位置付け、ボトムアップ型の取り組みとして活用できる研修企画書フォーマットを作成した。フォーマットでは、研修実施段階での目標設定と達成のチェック、上位計画との整合性チェック、目標に対する教授方略が適切かどうかのチェックができるようにした。

### 2. 2. 2. 地方自治体における研修企画書フォーマットに関する先行研究

「系統だった人材育成の確立」の必要性が認知されるようになるとともに、現在の社会状況下で必要とされる理念的な人材像、例えば公経営人材、公共政策や政策法務に通じた人材、ICTに通じた専門家の育成が必要といった指摘が多々なされている。

しかし、地方自治体の実務においてこれらの課題意識に対して具体的にどのようなニーズが生じているのかを分析し、必要とされる人材の育成に向けてどのような職員を選抜してどのように学習機会を提供するか、といった具体的な方策については、各自治体で判断しなければならない状況である。

こうした業務を具体化する支援策を扱った先行研究を調査するため、Ciniiにて「地方自治体 研修 フォーマット」、「役所 研修 フォーマット」を検索したところ、該当がなかった。同じく「研修 フォーマット」を検索したところ5件がヒットしたが、今回提案するようなフォーマットの類似事例は見つからなかった。

なお、全国市町村国際文化研修所のメールマガジンで紹介された記事では、職員研修の企画内容と参加者ニーズ、組織の人材育成とのギャップについて指摘した記事が掲載されており、個々の研修を見直す際の重要な視点としてインストラクショナルデザインを紹介している（稲継 2005）。

### 2. 2. 3 民間企業等における研修企画書フォーマットに関する先行研究

研修企画書を開発した研究は見つからなかったが、インストラクショナルデザイン等の教育に関する専門知識を有していない企業内教育に従事する研修担当者が、研修評価のために行う研修観察のポイント、確認方法、手順を示したハンドブックとチェックリストを開発した研究がある（菊田 2011）。

## 2. 3. 解決方法のコンセプト

### 2. 3. 1 研修企画書フォーマットのコンセプト

研修企画書フォーマットを設計するコンセプトは、以下の5点とした。

- (1) インストラクショナルデザインを学んだことがない担当者でも、フォーマットを埋めることでインストラクショナルデザインに沿った研修設計に必要な情報が整理できるフォーマットとする。
- (2) 地方自治体を取り巻く環境の変化や組織内での育成ニーズを明確にし、ニーズの充足を想定した研修の企画ができる。
- (3) 職員の学習成果と行動変容を確認するための目標設定と達成度の確認方法を明確にするとともに、目標を達成するために効果的な教授方略（取り組む学習課題にふさわしい学習方法）を検討できる。
- (4) 設定した目標が、組織の人材育成方針や研修実施計画に沿って設定されているかどうかをチェックすることができる。
- (5) 研修で講義等を実施するにあたっては、学識経験者など外部の専門家の招へい、教育事業者への委託など、外部資源を活用するケースが多いことから、記入済みのフォーマットを組織内部での意思決定や研修依頼時の発注書として活用できるフォーマットとする。

上記のコンセプトを裏付けるインストラクショナルデザインの知見は、下記の通りである。

- (1) 「ADDIEモデル」に沿った研修開発プロセス
- (2) ガニエによる目標分類（タキソノミー）
- (3) 学習者検証の原則（実際に学習者がどのような成果をあげたかということだけによって、評価を実施する）
- (4) 「カークパトリックの4段階評価」（教育効果測定モデル）

### 2. 3. 2. フォーマットの特徴と期待できる効果

フォーマットの特徴及び期待できる効果について、以下に挙げた。

- (1) フォーマットを研修実施の意思決定の際に決着用資料とすることで、担当者が上司と研修で達成したい内容を具体的に共有及び検討できる。
- (2) 内部の意思決定後、教育事業者や研修を依頼する講師に渡して依頼内容と要求レベルを具体的に伝えることができる。
- (3) フォーマットの記述をもとに、なぜ当該研修を実施する必要があるのかを、上位目標との関連や実施ニーズを根拠に説明することができる。
- (4) フォーマットを使って研修を実施した後、委託先または講師依頼した講師等に対し、このシートの項目に沿った研修実施報告書の提出することを依頼内容に含めることにより、研修の改善作業に活用する素材、あるいは後任への引継資料をそろえることができる。
- (5) 研修の見直し作業が属人的、感覚的な作業になることを防ぐ。
- (6) さまざまな研修についてフォーマット及び実施報告書が蓄積されることにより、研修計画など上位計画の改定作業の検討材料となる。

## 第3章 研修企画書フォーマットの開発

### 3. 1. 人材育成の全体像の明確化

上位計画の実現に近づく研修企画をする前提として、上位計画と研修を通した職員の行動変容との関係を整理することとした（図1）。

整理に当たっては、本研究で開発するフォーマットを用いて企画する研修とそれによって得られる職員の行動変容を起点とし、上段に上位計画との関連性、下部人事評価との関連を図示した。

人材育成の全体像をあらかじめ示すことで、地方自治体における人材育成策として研修を企画するに当たり明確にすべき点を明らかにするとともにその相互の関連性を示すことができる。また、職員の行動変容に着目して全体像を整理することは、実際に学習者がどのような成果をあげたかということだけによって教育の評価を実施するインストラクショナルデザインの一原則「学習者検証の原則」の主旨にも合致するものである。

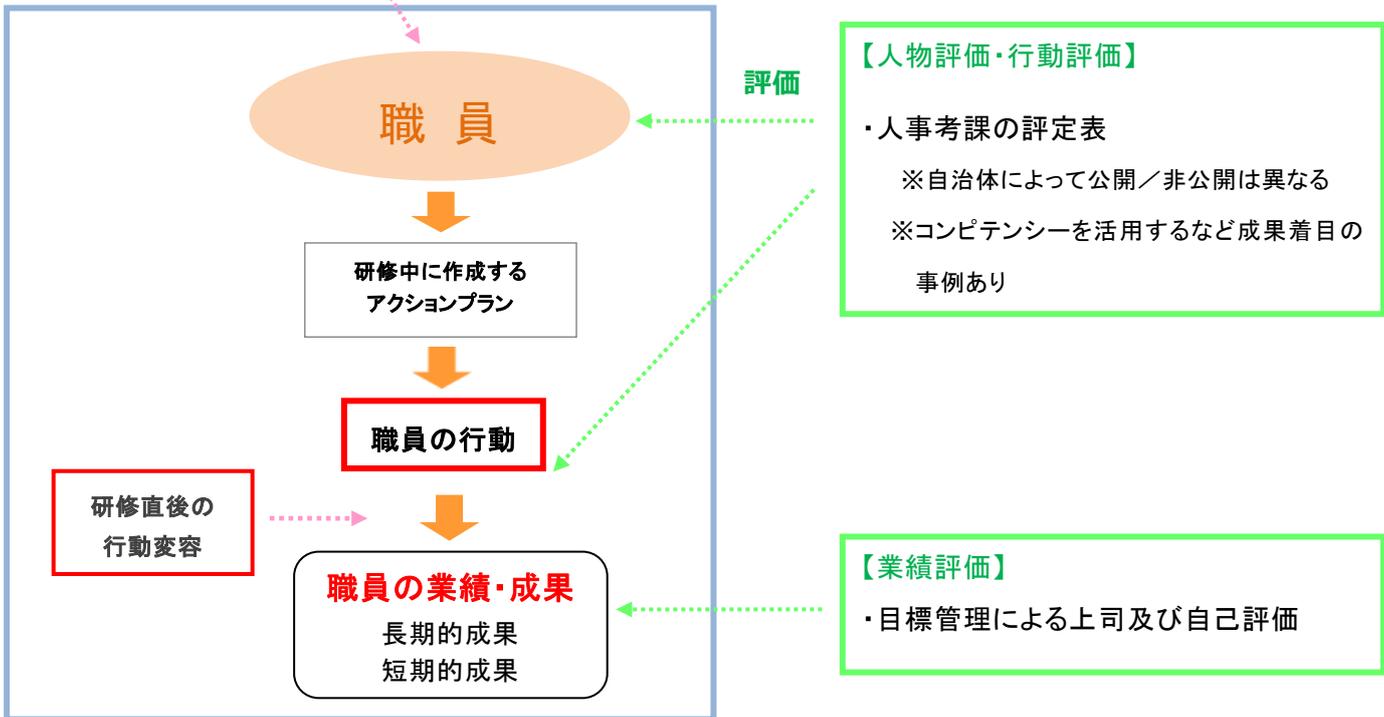
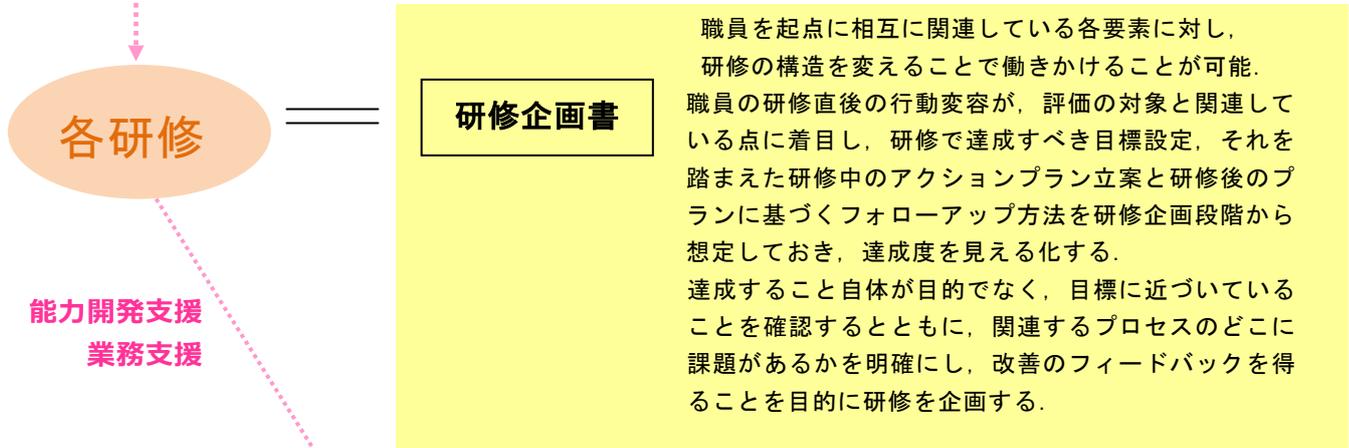
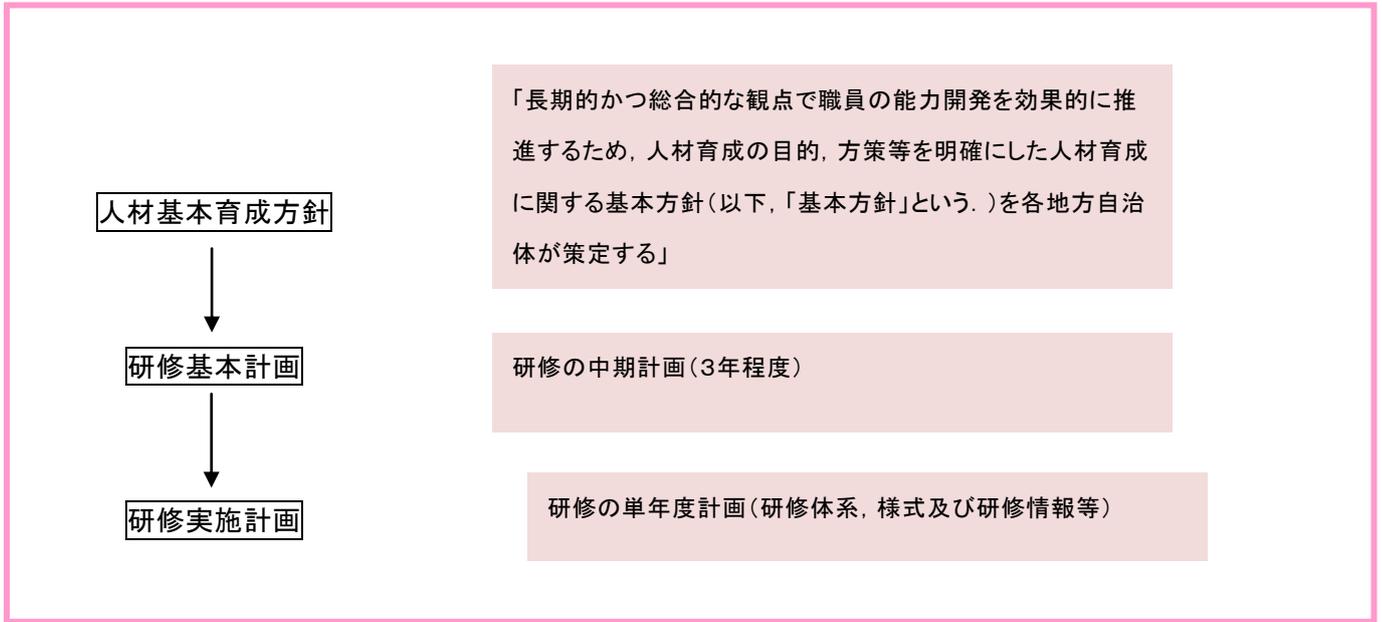


図 1 研修と上位計画の関係図

### 3. 2. 研修企画書フォーマット及び記入支援資料の開発

インストラクショナルデザインでは、学習目標・評価方法・教育内容の整合性をとることが重要である。そこで、学習目標とその評価方法を明らかにすることに主眼をおき、研修設計の専門知識を持たない自治体の研修担当者が用いることを想定した研修企画書フォーマットを開発した（図2）。

研修企画書(案)				
<b>1 研修概要</b>				
研修名				
日時	会場	予算		
対象者				
実施目的				
<b>2 研修実施のコース分析</b>				
組織を取り巻く環境からの実施コース	組織内からの実施コース	その他の実施コース		
※コース分析が難しい場合は、目こえ課題と感じていることを自由に記入して頂きたい。				
<b>3 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性</b>				
「望ましい人材像」中の関連項目		「職員に求められる能力」「人事管理の計画項目」中の関連項目		
<b>4 能力開発の方向性（一該当する項目にチェック可）</b>				
公務員であること 自らの役割期待	職位に即した 役割期待	本人の能力開発	業務執行の支援・ 効率化	その他
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<b>5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点</b>				
<b>6 職員の学習活動(研修実施前) → 事前準備</b>				
研修前の活動	<input type="checkbox"/> テストチェックリスト <input type="checkbox"/> レポート <input type="checkbox"/> その他			
研修前の職場での活動と 学習内容の関連				
提出するタイミング	<input type="checkbox"/> 事前提出 <input type="checkbox"/> 研修参加時に持参 <input type="checkbox"/> その他			
<b>7 職員の学習活動(研修中) → 研修で達成したい目標</b>				
目標	カテゴリ	目標達成の検証方法 <授業を求めてもよい？>		
①				
②				
③				
<b>8 職員の学習活動(研修後)</b>				
研修を踏まえて組織が求めるアクションプラン		実際の状況を検証する方法		
①				
②				
③				
<職員自らが見えるアクションプラン>研修中に作成したアクションプランの実現を検証する方法				
<b>9 「2」及び「3」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に關する担当者感想</b>				
「望ましい人材像」の実現に近づく目標設定ができた		はい	どちらとも いえない	いいえ
「職員に求められる能力」の習得につながる目標設定ができた		はい	どちらとも いえない	いいえ
※気づいたこと・課題と感じること				
<b>10 研修の実施方法や指導内容に關する注意点</b>				

図2：研修企画書フォーマット・イメージ（詳細は「付録1」参照）

フォーマットを活用して事前に情報を収集し、不足情報や不明点を発注前に明らかにしておくことは、講師、研修担当者、上司等のステークホルダーと学習目標、評価方法、教育内容の明確性や整合性を高め、情報共有を促進すると考える。

また、研修担当者が研修の企画検討をするにあたり、どのような研修を実施するか、あいまいに抱いているイメージを具体化するとともに、イメージしていた教育内容や指導方法どうしの整合性を事前に確認することにもつながる。

研修企画書フォーマットは、地方自治体において講師依頼や教育事業者への委託に

よって実施されることが多い研修の「発注書」としての役割も持ち合わせ、前出の図1「研修と上位計画の関係図」に基づいて研修実施に必要な情報を集めることも意図している。その上で、当該研修で実現したいことを研修の上位計画とリンクさせ、組織の人材育成目標の達成に寄与する研修の実施を促すものとして開発した。

あわせて、研修担当者が研修企画書フォーマットに記入する際に参照することを想定して、フォーマット設計の考え方や記入方法を解説した「研修企画書フォーマット利用ハンドブック」とコーチング研修、公務員倫理研修の2件について「記入例」を作成した。

### 3. 2. 1 研修企画書フォーマット

地方自治体の研修担当者向けである研修企画書フォーマットの仕様を以下に示す。

#### (1) 研修概要

研修の基本的事項（研修名，日時，会場，対象者，予算）を記入する。

#### (2) 研修実施のニーズ分析

研修を実施するきっかけにあたる状況や出来事について記入します。

##### ①組織を取り巻く環境からの実施ニーズ

研修を実施するきっかけとなるような社会情勢の変化，制度等の変化，地域からの要請などがあれば，この欄に記入する。

##### ② 組織内から実施ニーズ

組織内で指摘されている人材面の課題，とされている制度や事務処理方法の変更，職員の行動変化が求められる出来事などを記入する。トップなど経営層からの要請であれば，誰からのどのような要請なのかも可能な限り記入しておく。

##### ③ その他の実施ニーズ

(1)(2)以外の事項で研修を実施するきっかけになった状況や出来事があれば，この欄に記入する。

#### (3) 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性

組織の人材育成方針等で「望ましい人材像」，「職員に求められる能力」が明示さ

れている場合には、実施する研修がそれらのどの項目に該当するかをあらかじめ明確にしておくことで、この後のステップで取り組む研修の目標設定、研修を受講した後の研修生のアクションプラン作成の作業が方針等と関連している必要があることを再確認できる。また、研修を依頼する講師や教育事業者にこの関連を意識した研修内容の決定を意識してもらうことにもつながる。

#### (4) 能力開発の方向性

研修で職員が学習する内容が、「公務員であること自体の役割期待」「職位に応じた役割期待」「本人の能力開発」「業務執行の支援・効率化」のどのカテゴリーに該当するものなのか、チェックを入れる。記入済みの研修企画書が蓄積されてきた段階で、受講対象と提供方法を検討する材料となる。

##### ①公務員であること自体の役割期待

全職員を対象に実施する研修として受講を義務付けすべきかどうか、段階的受講を計画すべきかどうかを検討する必要があるカテゴリー。

##### ②職位に応じた役割期待

階層別研修への位置づけや、職位の変化に合わせた受講体系を検討すべきカテゴリー。

##### ③本人の能力開発

本人のキャリアアップや個人の能力開発を支援する学習を提供するもので、研修を実施するニーズを満たしているか、研修の上位目標と合致しているかを十分検討する必要があるカテゴリー。

##### ④業務執行の支援・効率化

日常業務で活用しているシステム導入時の説明会や操作説明会、制度変更時の変更内容に関する研修、接遇、職場内コミュニケーション支援など、現場での業務執行を支援につながる学習内容を有するカテゴリー。

##### ⑤その他 (1)～(4)以外の方向性を有するもの

#### (5) 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点

企画する研修について、研修のニーズや上位目標との関連性において、研修を通じ

て研修生にも理解しておいてほしい点、研修生の学習への期待などをこの欄に記入する。

反対に関連性が明確にできなかった場合、特に書くべき事項が見当たらない場合は、その旨を記入する。

#### (6) 職員の学習活動【研修実施前】

この項目では、研修という場で学習活動を進める研修生の取り組み内容や目標設定について明確にする。

まず「6. 職員の学習活動【研修実施前】」で、研修に臨む前に研修生に取り組んでほしい内容を記入する。例えば、下記のような場合が考えられる。

- ・研修時間を効率的に活用するために事前に資料等の内容を理解した前提で研修を進める場合
- ・ケースメソッド研修などで事前にケースの読み込みが必要な場合
- ・研修生のレベル揃えをする必要がある場合
- ・ロールプレイや演習の題材となる事例を集めておく必要がある場合

これらの内容は、講師や教育事業者が「7. 職員の学習活動【研修中】」「8. 職員の学習活動【研修後】」の項目を踏まえ、カリキュラムを提案する際に提案してくれるケースも想定される。企画段階で明確ではないが研修生に事前課題を課したほうがよいと考えられる場合には、提案を依頼する際に事前課題について提案を求めることもできる。

#### (7) 職員の学習活動【研修中】

研修中の学習活動を通し、研修終了後に研修生に達成してほしい状態を「行動動詞」を用いて目標として表現する。

ひとつの研修を通して職員が学ぶべき事項や学習成果はフォーマットで与えられている欄に限定されるものではなく、あらかじめ意図している目標のうち、優先順位の高いものを選んでフォーマットに記入する。

目標設定に慣れないうちは努力目標のようなあいまいな目標を設定しやすいため、ハンドブックに「目標と達成後の成果に関するガイドライン」を添付した。このガイドラインの最上段のうち、どのような成果をねらった学習を研修に含めたいかを

決めたら、その項目を下に見ていくと、「カテゴリー」「目標の表現に用いる動詞」「成果の評価方法」とあわせて確認することができるようになっている。

#### (8) 職員の学習活動【研修後】

研修での学びを振り返る時間を設けるとともに、振り返りを活かして日頃の自分の行動のこんなところを変えてみる、とプランを考える時間を提供することを促す。

#### (9) 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感

「職員の学習活動【研修中】」「職員の学習活動【研修後】」で記入した目標やアクションプランが、上位目標に沿って設定できているかをチェックし、気づいたことを記録しておくことで、研修を依頼する際の申し送り事項にできる。

#### (10) 研修の実施方法や指導内容に関する注意点

研修を依頼・発注する際に、研修の運営や指導方法についてリクエストがある場合に、この欄を活用する、

外部の講師や教育事業者には具体的に示さなければ伝わらないと思われる事項は、あらかじめこの欄に記入しておく。

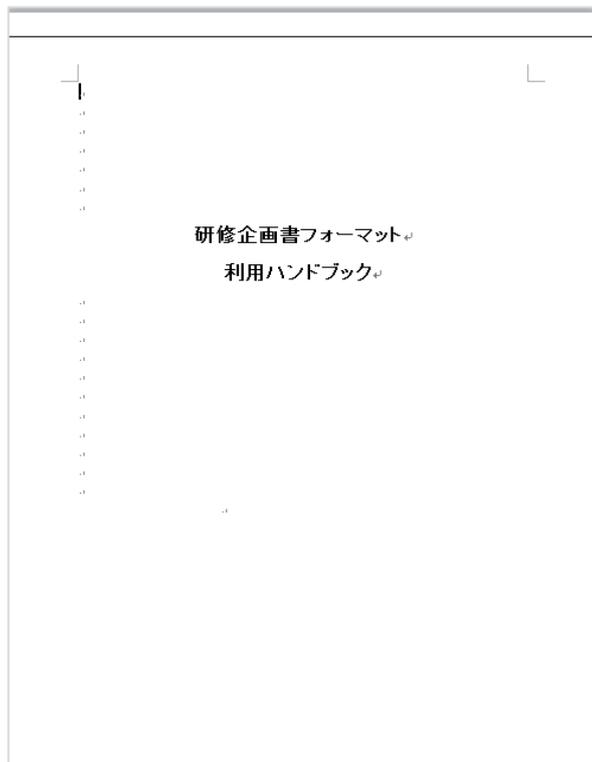
### 3. 2. 2. 研修企画書フォーマット利用ハンドブック

研修企画書フォーマットの記入方法は、「研修企画書フォーマット利用ハンドブック」で解説する。

ハンドブックには、フォーマット内の各項目が持つ意味と機能の理解を助けるために、フォーマット設計の考え方、研修担当者にとってのメリット、記入方法に加え、前出の図1「研修と上位計画の関係図」やフォーマットの記入例を掲載している。

さらに、本フォーマットで重要な意味を持つ目標設定をする上でのポイントや「目標と達成後の成果に関するガイドライン」と題した目標分類表も記入の支援として収録している。目標分類表は「ガニエの5つの学習成果と授業設計の原則」を参考に、記載例と対応した研修に関する目標設定例を追加し、参照しやすくするための改変を

行った（1995 鈴木）。



**図3：研修企画書フォーマット利用ハンドブック・イメージ**（詳細は「付録2」参照）

### 3. 2. 3. 研修企画書フォーマットの記入例

研修企画書フォーマットの記入支援として、フォーマットの記入例を作成した。利用ハンドブックにおいて文字ベースで解説した内容を、フォーマットの見本として示したものである。

作成したのは3種類の研修の記入例である（詳細は「付録3～5」参照）。

- (1) コーチング研修（利用ハンドブックに収録）
- (2) メンタルヘルス（ラインケア）研修
- (3) 公務員倫理研修

取り上げた研修は、地方自治体においてニーズが高い研修であること、インストラクショナルデザインの視点で見たときに「知識」「態度」「知的技能」が含まれる研修を網羅す

ることを意図した。

### 3. 3. 研修企画書フォーマットの使用方法

研修企画書フォーマットは次の手順で用いることを想定している。

#### (1) 情報収集と内容確認

自組織の上位計画や研修ニーズが把握できる情報源、ガイドラインなどを参照しながら、フォーマットに記入する。

6～8の目標設定を扱う項目の「目標達成の確認方法」「実践の状況を確認する方法」は担当者が設定することも、研修事業者に対してノウハウを生かした提案を求めることもできる。

#### (2) 研修事業者または講師への研修依頼及び打合せ

フォーマットをもとに研修事業者又は講師と打ち合わせを実施し、研修で目指す成果と教授方略、評価方法に関する提案の依頼内容を確認する。

#### (3) 研修実施後の研修報告書提出依頼

研修を実施した後、(2)の評価結果を中心とした報告書の提出を求め、次回以降の研修を改善するための情報とする。

## 第4章 研修企画書フォーマットの評価

### 4. 1. 評価の方法

#### 4. 1. 1 評価実施の流れ

開発した研修企画書フォーマットの評価として、専門家レビューと研修担当者による形成的評価を実施した。各評価方法における評価項目及び協力者は表1のとおりである。

**表1 評価の方法, 評価項目, 協力者**

評価方法	評価項目	協力者
専門家レビュー	(1) 論理的整合性 フォーマット内の各項目間の関連は最	インストラクショナルデ

(インストラクショナルデザイン)	初から最後まで論理的か	ザインの専門家 計2名
	(2) 完全さ フォーマットそのものや手順書に本質的な漏れがないか.	
	(3) 思考支援 ID の学習経験のない利用者にとって、フォーマットの枠組みに従うことで ID の知見に沿った検討ができる設計になっているか.	
専門家レビュー (地方自治)	(1) 目的適合性 人材育成基本方針等と研修を関連させることができるフォーマットになっているか.	地方自治の専門家 計1名
	(2) 影響力 研修評価の実践や上位目標の実現につながるフォーマットとして普及する可能性はあるか.	
	(3) 自治体経営との関連性 経営資源のひとつである人材の価値を高める取り組みであるかどうか.	
専門家レビュー (教育事業者)	(1) 研修内容への貢献度 フォーマットに記入された情報が研修内容に反映され、研修の効果を高める役割を果たすかどうか.	教育事業者の担当者及び 講師 計2名
	(2) 研修提供に当たっての有益性 受託業務を遂行するうえで必要な情報が効率的に入手でき、研修の企画提案に役立つかどうか.	
	(3) 対応する際の負担感 目標設定と上位目標の関連性を確認する作業、研修中の目標設定をする作業、職員にアクションプランを立てさせる作業、実施後の報告書を作成する作業などの負担感はどうか.	
1対1評価	(1) 項目の網羅性 フォーマットを埋めることで、研修企画に必要な情報はあきらかになるか.	特別区の人材育成担当者 (経験者を含む) 計1名
	(2) 活用しやすさ フォーマットの使い勝手は実務になじむものか	
	(3) 上位計画や人事考課との連携の可能	

	<p>性 フォーマットを活用して研修を企画・発注することで、「望ましい人材像」, 「職員に必要とされる能力」, 人事考課の評定項目の実現に近づけるか</p>	
	<p>(4) 手順書について 手順書はわかりやすく, フォーマットへの記入を支援するものか.</p>	

#### 4. 1. 2. 評価の手続き

##### (1) 専門家レビューの実施とツール改善

###### ①専門家レビュー実施依頼

インストラクショナルデザインの専門家2名に研修企画書フォーマットのレビューを依頼した。

依頼にあたっては, 下記の文書を渡した。

- ・研究協力同意書
- ・研修企画書フォーマット
- ・研修企画書フォーマット・記入例 (3種)
- ・研修企画書フォーマット利用ハンドブック

###### ②レビュー結果の整理

2名のレビューアーに指摘された事項を, フォーマットに関するもの, ハンドブックに関するもの, 記入例に関するもの, 全体所感の4つにグルーピングした。その上で, 類似する指摘事項を抽出した。

###### ③研修観察支援ツールの改善

整理した指摘事項を, 研修観察支援ツールへ即時反映するもの, 1対1評価後に再度検討するもの, 反映を見送るものに分けた。そして, 即時反映するものについては, 改善を実施した。

## (2) 地方自治の専門家によるレビュー

1名のレビューアーに指摘された事項を、「目的適合性」「影響力」「自治体経営との関連性」「全体所感」の4つにグルーピングしたうえで、要点を指摘事項として抽出した。

## (3) 研修事業者又は講師によるレビュー

2名のレビューアーに指摘された事項を、「研修内容への貢献度」「研修提供に当たっ  
ての有益性」「対応する際の負担感」「全体所感」の4つにグルーピングした。その上  
で、類似する指摘事項を抽出した。

## (4) 地方自治体の研修担当者による形成的評価

### ① アンケート用紙及びインタビュー質問項目の作成

### ② 1対1評価の実施と実施結果の整理及び研修観察支援ツールの改善

1名の協力者に対し、過去に実施を検討したことのある研修についてハンドブック  
や記入例を参照しながら研修企画書フォーマットに記入してもらい、使用状況を確認  
するアンケートを依頼した。その後、アンケートの回答内容を踏まえ、フォーマ  
ットの記入及び活用のしやすさ、上位計画との連携の可能性、全体所感、その他に  
ついて、半構造化インタビューを実施した。

## 4. 2. 専門家レビュー (IDer) の結果と対処

### 4. 2. 1 専門家レビュー (IDer) の結果の整理

開発した研修企画書フォーマットの内容的妥当性を担保するため、専門家2名による  
レビューを実施した。専門家に指摘され明らかになった事項を、「フォーマット」に関す  
る事項、「利用ハンドブック」に関する事項、「記入例」に関する事項、全体所感の4つ  
にグルーピングした。その上で各項目について検討し、即時改善するもの、今後の課題  
とするもの、反映を見送るものに分けた。

以下にその内容とともに、対処の内容を示した。

#### 4. 2. 2 フォーマットに関するレビュー

##### (1) 項目「1. 研修概要」へのレビューと対応

『目標（ゴール）』はこの項目に入れた方が、項目2以降の理解がゴールオリエンテッドで進むとの指摘があった。

想定しているフォーマットの流れとして、現状で容易に手に入る計画書等の情報をいったん引用した後、徐々に「目標（ゴール）」を明確にしていくことを意図していたため、その意図をより明確に示せるよう、下記の通り指示文等を追加した。

- ①フォーマットタイトル横に囲みで、記入する際に活用する資料を明記
- ②「1 研修概要」に「（※研修実施計画書等の研修概要から転記）」の文言と追加
- ③「3 現状とあるべき姿のギャップ」に「（※「2」のニーズ分析の内容をギャップとして捉え直して記入）」の文言を追加
- ④「1.1 研修の実施方法や指導内容に関する注意点」に「（※ 取り上げてほしいトピックや資料、指導上留意してほしい点、運営面など）」の文言を追加

#### 4. 2. 3. 研修企画書フォーマットの改善

前項の通り整理した指摘事項のうち、即時改善するものについて、フォーマット及びハンドブックに反映させた。

改善した点と対処は以下の通りである。

表2：研修企画書フォーマットの改善点とその対処

修正箇所	変更内容
1 研修概要	タイトル横に「※ 自組織の人材育成方針、研修実施計画、人事考課の評定表をあらかじめご用意ください」の記載（枠つき）を追加
2 研修実施のニーズ分析	欄中の下記の指示文を修正。 【修正前】 「※ニーズ分析が難しい場合は、日ごろ課題と感じていることを自由に記入してください。」

	<p>【修正後】</p> <p>「※以上のほかに、この研修の実施につながった課題と感じていること」</p>
<p>&lt;新設&gt; 3 現状とあるべき姿のギャップ</p>	<p>「2」のニーズ分析をもとにした「3 現状とあるべき姿のギャップ（*「2」のニーズ分析の内容をギャップとして捉え直して記入）」の欄を追加.</p>
<p>&lt;新設&gt; 4 研修という方法でなければ「3」のギャップを埋められない理由</p>	<p>「4 研修という方法でなければ「3」のギャップを埋められない理由」の欄を追加</p>
<p>3 人材育成基本方針等を示された能力開発の方向性との関連</p>	<p>項目名を「5 本研修の実施ニーズと人材育成基本方針等示された能力開発の方向性との関連性」に変更</p>
<p>5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点</p>	<p>フォーマットの項目「10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点」と記載内容が重複するとの指摘があった。もともとは前半のページの振り返りの意味で盛り込んでいたが、位置づけが不明確なため削除することとした。</p>
<p>7 職員の学習活動【研修実施前】</p>	<p>事前課題について「何のために「何をやるか」が明確になるよう、「事前課題の内容」「事前課題の目的」「取り組みの確認方法」に項目を再編</p>
<p>9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感</p>	<p>「10 「7」～「9」での目標設定と「5」の方針・人材像との方向性との整合性」に項目名を変更</p>
<p>「9」の「※気づいたこと・課題と感じたこと」</p>	<p>「※依頼または発注にあたり、相手先にアドバイスや提案を求めたい事項」に項目名変更</p>
<p>10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点</p>	<p>項目名の補足として「（※取り上げてほしいトピックや資料、指導上留意してほしい点、運営面など）」の文言を追加</p>

#### 4. 3. 専門家レビュー（地方自治）の結果と対処

##### 4. 3. 1 地方自治の専門家によるレビューの結果の整理

開発した研修企画書フォーマットの内容的妥当性を担保するため、専門家1名によるレビューを実施した。専門家には、次の3つの視点を提示したうえ、レビューを依頼した。

**表3 専門家レビュー(地方自治)の視点**

1	目的適合性	人材育成基本方針等と研修を関連させることができるフォーマットになっているか。
2	影響力	研修評価の実践や上位目標の実現につながるフォーマットとして普及する可能性はあるか。
3	自治体経営との関連性	経営資源のひとつである人材の価値を高める取り組みであるかどうか。

レビューの結果、指摘された事項を表4に示す。

**表4 専門家レビューの内容**

	レビューの視点	レビューの内容
1	目的適合性	<p>地方自治体の上位計画は理念中心の抽象的な内容であることが多く、その状況下で上位計画と研修の達成目標を連携させる役割を担うのは、各自治体の人材育成担当者、研修担当者である。教育事業者は、委託を受けた教育内容の専門家であり、自治体の組織や職員の実情に合わせた指導を単に受託するだけでは提案できない。その意味でこのフォーマットは、人材育成方針など上位計画と研修を関連付ける試みであるといえる。</p> <p>研修を依頼される立場から見たとき、研修形式を読み取ることができない。研修担当者が最も組織と職員について知っているので、研修での学習内容について、どのような研修形式で指導を依頼したいかを企画段</p>

		階である程度明確にしてもよい。
2	影響力	フォーマットを上位目標の実現につながるように活用するには、研修担当者がこのフォーマットを活用して目標を設定し、研修の実施結果を得た際、その情報を上位目標に対するフィードバックを明確にする機能を強化すべきである。
3	自治体経営との関連性	フォーマットは、人材の価値を高める取り組みと言える。 単年度予算のもと、単年度の研修計画、研修体系を策定するのが通例であるが、組織を支える人づくりの手段である研修は、長期的、全体戦略的に設計されるべきものである。 例えば、ある年度に採用された職員の育成計画を数年の単位で立案し、計画中の各研修の設計にフォーマットを活用する。各年度の研修計画を束ね、年度ごとに輪切りにしたものを単年度の研修計画とするといったものである。

レビューから指摘を受けた事項はつぎの3点に整理できる。

- (1) 研修形式に関する言及が少ない。
- (2) フォーマット活用から上位計画へのフィードバック機能の強化

単年度予算の下で年度ごとに研修が企画実施されるため、上位計画の立案と研修企画が一連の育成策として企画されにくい実務実態に対し、「フォーマットを活用した研修の企画、発注、実施、実施後の評価、再度フォーマットを活用した企画改善」のサイクルで得た情報を、上位計画の改善のフィードバックとしても提供する機能を強化する。

- (3) 中長期計画から単年度計画へブレイクダウンするためのフォーマットの応用

前年度に次年度準備として企画検討されることが多い研修計画を、対象者層などを設定したうえで複数年度の計画を立て、中長期的目標をもとに単年度計画に落とし込む作業にフォーマットを活用する応用の検討

#### 4. 3. 2. 地方自治の専門家によるレビューの結果への対処

整理した指摘事項を、即時改善するもの、研修担当者による評価後に再度検討あるいは改善のためのデータを収集するもの、反映を見送るものに分けた。そして、即時改善

としたものについて改善した。

改善した点と対処は以下の通りである。

**表5 専門家レビュー(地方自治)での指摘事項への対処**

	レビューでの指摘事項	対処方法
1	研修形式に関する言及が少ない。	研修担当者への1対1評価の際にインタビュー項目とし、フォーマットで扱う情報量の確認、分割の必要性などを検討する際に併せて検討する。
2	フォーマット活用から上位計画へのフィードバック機能の強化	研修担当者への1対1評価の際にインタビュー項目とし、実際に研修改善や新規企画をする際に本フォーマットでどのような情報整理ができれば上位計画へのフィードバック情報として記入が可能か方向性を検討する。
3	中長期計画から単年度計画へブレイクダウンするためのフォーマットの応用	現状のフォーマットは研修ごとに作成する状況を想定している。年度ごとの研修計画に位置付けられた研修について作成したフォーマットから中長期計画へと研修をデザインする方法論の検討、反対に人材育成の中長期目標を作成したうえで必要なカリキュラム編成をする方法論など、今後の課題とする。

#### 4. 4. 専門家レビュー（教育事業者及び研修講師）の結果と対処

##### 4. 4. 1 教育事業者及び研修講師による専門家レビューの結果の整理

開発した研修企画書フォーマットの内容的妥当性を担保するため、教育事業者の責任者、独立系講師の専門家各1名、計2名によるレビューを実施した。専門家には、次の3つの視点を提示したうえで、レビューを依頼した。

**表6 専門家レビュー(教育事業者及び研修講師)の視点**

1	研修内容への貢献度	フォーマットに記入された情報が研修内容に反映され、研修の効果を高める役割を果たすかどうか。
---	-----------	---

2	研修提供に当たっての有益性	受託業務を遂行するうえで必要な情報が効率的に入手でき、研修の企画提案に役立つかどうか。
3	対応する際の負担感	目標設定と上位目標の関連性を確認する作業、研修中の目標設定をする作業、職員にアクションプランを立てさせる作業、実施後の報告書を作成する作業などの負担感はどうか。

レビューの結果、指摘された事項を、3つの視点ごとにグルーピングした結果を表7に示す。

なお、評価者 A は教育事業者の責任者、B は独立系研修講師である。

**表7 専門家レビューの内容**

	レビューの視点	評価者	レビューの内容
1	研修内容への貢献度	A	記入における内容は、確実に研修実施の際には効果的である。ただし、「事前打ち合わせ用」と「研修企画書」が混在していると感じられ、分類と整理が必要である。
2	研修提供に当たっての有益性	A	受託側の視点から、1の研修概要における情報が少ないように感じる。例えば、依頼者と受託側で共通に認識しなくてはならないものとして、研修実施時における「準備品」がある。研修内容によっては、準備品が多数発生するものもあるので、この点が必要となる。 また、「対象者」についてももう少し詳細の情報がほしい。例えば、「参加者の職位＝係長クラス・平均年齢・参加人数」などを明確化してあると助かる。「日時」に関しては、実施回数が複数回になるも研修もあるので、実施月日や回数を明確化する必要もある。
		B	各企業もこのような仕様を渡して、研修の内容の打ち合わせができると、確実性や透明性が高まる。 ただし、研修概要についてさらに多くの情報が必要である。 ①研修の進行形式などがあってもよい（講義的なスクール型、

			<p>ディスカッションを求める島型，講師や参加者とフリーな対話を求めるシアター型，全体をひとつにまとめる円型など)</p> <p>②一番大事な「実施目的」は，①・・・②・・・③・・・ 3つにまとめるように促す記述形式だと，整理しやすい限られた時間の中での的が絞りやすい。</p> <p>③研修対象者（受講者）への研修目的の事前の通達方法（目的・内容の伝達&amp;確認）</p> <p>研修受講者は，受け身の状態で当日を迎えがちである。短い日程での研修においていかにスタート時点から，しっかりと目的を踏まえた上で参加し意識を持って臨むかどうかで，受講者の時間の「質」が大幅に変わる。事前課題もそのひとつである。</p> <p>また，事前課題については下記の点を指摘する。</p> <p>①「取組の確認方法」で（事前提出）の項目があっても良いかと思う。</p> <p>②事後課題の項目も加えてはどうか？・・・事後課題も研修においては効果あり。</p>
3	対応する際の負担感	A	<p>「実施ニーズ」というフレーズでは，解説書(研修企画書フォーマット利用ハンドブック)を見ながらでないとなかなか書けないのではないかと感じた。実施における背景や理由をもう少し大きな視点から分けても良いのではないか。</p> <p>【実施の目的】【実施の理由】【実施するうえでの課題】【重要ポイント】などを整理することにより，フォーマットのNo.2～4と同様の成果が得られるのではないか。</p>
		A	<p>この企画書は，これを「誰が書くのか」という視点から少々曖昧な感じがする。担当者が全体を通じて記入する場合には，受講生の中でも到達レベルには大きな差が生まれる可能性もあり，一概に効果があるとは言い切れない点に不安を感じる。受講生個々人が記入するのであれば，参加者の負担は大きく</p>

			なるのと記入レベルにバラツキが生まれてしまう可能性があるように感じる。講師が記入する場合は、正確なジャッジが本当にできるのかがポイントになるかと思う。
	全体所感	A	<p>今回のシートにおけるポイントは、</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本シートは誰がメインとして活用するのか</li> <li>2. 裏面の内容を実際に展開した場合、記入が可能であるか</li> <li>3. シートとシートの時間軸上の繋がりとその効果はあるか</li> </ol> <p>という点が大切になる。</p> <p>1.の分類から「研修事前打ち合わせ」に必要となるシート項目と「研修企画」に必要となる項目を分けて(2枚となるのかは分量による)準備することが必要ではないか。</p> <p>2.においては、前述の通り全体俯瞰の中からのコメントやレベル設定なのか、個々人に記入させるのかでは、大分視点が分かれ成果も大きく異なるものとなるのではないか。</p> <p>3.はこのシートを蓄積していく中で、次回の「研修企画」にどのような繋がりや反映ができるかがポイントである。特に人材育成基本方針に沿った形での展開を考えれば、前回と今回、次回への展望という一連の流れも必要かと感じた。</p>
		B	最後に担当者の確認日程&サイン、関係者のサイン欄があると良いかと思う。

両レビューアーから指摘を受けた共通事項はつぎの3点に整理できる。

- (1) すでにフォーマットに盛り込まれている内容については、各項目に沿って明確にすることは有益である。
- (2) 研修概要についてさらに多くの情報が共有できるよう項目を設けるべきである。
- (3) 研修企画書フォーマットを後のプロセスで発注書として使用する流れで設計している点が、企画書なのか発注書なのかあいまいで内容が不十分である印象、誰が書くのか、何のために書くのかがあいまいな印象につながっている。

(4) ハンドブックを見ながらでなければ記入が難しいと思われる項目がある。この指摘は、言葉を変えれば、フォーマット内の指示のみで記入することができるフォーマットが望ましいとの意図と捉えることができる。

#### 4. 4. 2. 教育事業者及び研修講師による専門家レビューの結果の整理

整理した指摘事項のうち、改善を要するコメント(2)～(4)について対処を検討した。検討した対処方法は以下の通りである。

**表8 専門家レビューによる指摘事項への対処**

レビューでの指摘事項		対処方法
(2)	「研修概要」情報の充実	研修担当者への1対1評価の際にインタビュー項目とし、フォーマットで扱う情報量の確認、分割の必要性などを確認したうえで改善を検討する。
(3)	企画書機能と発注書機能が共存するフォーマットとしてのあり方	本フォーマットの設計に当たっては、一つのフォーマットに記入することで、企画書と発注書の両方が用意できる状態を目指した。そのため、両方のバランスのととり方について研修担当者への1対1評価のインタビュー項目とし、実務において両機能として必要な情報、違和感のない項目設定についてフィードバックを得る。
(4)	フォーマットに記入する際の支援方法について	現状のフォーマットは、担当者が利用当初、「フォーマット利用ハンドブック」を見ながら記入することを想定して設計しているが、担当者の利便性を考えればできる限りフォーマットの項目に沿って記入できることが望ましい。この点はIDerによる専門家レビューでも指摘されていたため、研修担当者への1対1評価の際にインタビュー項目とし、記入のインストラクションとしてどの程度の情報が必要であるのか、明確化したうえで改善を検討する。

#### 4. 5. 地方自治体の研修担当者による1対1評価の結果と対処

開発したフォーマットの記入及び活用のしやすさ、上位計画との連携の可能性を確認

し、必要に応じて改善するため、1名の協力者による研修企画書フォーマットの試用並びにインタビューを実施した。評価方法と協力者、手続きについては、第3章3.2. 形成的評価の方法で示した。

なお、評価は協力者が業務で担当した実績のある研修、あるいは企画を検討していた研修を一つモデルケースとして選んでもらったうえで、研修企画書フォーマット、ハンドブック及び記入例を提示し、参照しながら研修企画書フォーマットへの記入してもらうこととした。記入後、アンケートに記入してもらい、その後アンケート内容をもとにしたインタビューを実施した。

1対1評価について、アンケート結果の概要及びインタビュー内容を整理したうえで、抽出した問題点と対処を示す。

#### 4. 5. 1 地方自治体の研修担当者による1対1評価の結果

開発したフォーマットの記入及び活用のしやすさ、上位計画との連携の可能性を確認し、必要に応じて改善するため、地方自治体の共同研修機関に研修担当者として勤務し、研修の企画運営及び教材開発の業務に従事した経験を有する協力者Aによる1対1評価を実施した。

協力者Aは、かねてより企画を検討していた研修について研修企画書フォーマットに記入したうえでアンケートに回答した。記入済みのフォーマットとアンケートを受け取ったのち、半構造化インタビューを実施し、アンケートの回答状況やコメントの内容について詳細を確認した。

協力依頼に対し協力者Aは、ハンドブックの解説と記入例を参照しながら、2件の企画書を作成した。1件は最後まで記入したが、もう1件についてはインタビューにおいて、“書いている途中で研修実施の必要性を感じなくなり、記入するのをやめた”と述べた。

アンケート及びインタビューの内容と評価結果を下記に整理する。

##### (1) アンケートの内容

アンケートでは、フォーマット全体に対する評価、目標を設定し、達成度の確認方法をあらかじめ検討する部分に対する評価、フォーマット内の各項目に対する評価、フォーマットの活用に関する評価ができるよう項目を設定した。それぞれに対する評

評価結果は下記のとおりである。

①フォーマット全体に対する評価

手順書を見ながら記入する際に手順や記入すべき内容の判断に戸惑う部分があるが、全体としては記入しやすく、研修を企画する作業の助けになるとの評価が得られた。

②目標を設定し、達成度の確認方法をあらかじめ検討する部分に対する評価

教育上の目標とともに、その達成度の確認方法を検討する作業そのものについては、人材育成方針を意識した設定ができると評価を得た。

ただし、目標や確認方法の記入しやすさに関する項目は4段階評価の「3」であり、ガイドラインに用いられている用語や、教育を提供する側の目標と参加した研修生が自ら設定するアクションプランの違いがわかりにくいとのコメントがあった。

③フォーマット内の各項目に対する評価

フォーマットの主要9項目について「迷わず記入できたか」「記入内容は研修企画に役立ったか」を4段階で尋ねたところ、7項目について4（迷わなかった）との回答が得られた。

④フォーマットの活用に関する評価

研修担当者がフォーマットを活用し、研修生の現状、達成の確認方法を明確にすれば、研修カリキュラムはなくても全体像が見えてくると感じた、との評価を得た。

一方、業者への発注に活用するには、事例やカリキュラムについて、もう少し詳しい資料を添えるなどして細くする必要があるかもしれないとの指摘があった。

(2) アンケートによる判定結果

アンケートでフォーマットの主要9項目について「迷わず記入できたか」「記入内容は研修企画に役立ったか」を4段階で尋ねたところ、いずれも7項目について4（迷わなかった）との回答が得られた。

また、アンケートの回答内容から今後の課題になりそうな点として概観できた事項

は以下のとおりである。

- ① 研修中に達成する目標の設定及び研修後のアクションプランに関する記入支援
- ② フォーマット後半で、設定した目標と上位計画の整合性を確認する項目の要否
- ③ ハンドブックの難解さ
- ④ 発注書として見た場合、教育事業者に対して提供すべき補足情報の要否

### (3) インタビューの内容

約60分間の半構造化インタビューで、フォーマットの記入及び活用のしやすさ、上位計画との連携の可能性、全体所感、その他について質問した。

インタビューは担当者の実務実態を踏まえ、フォーマットの記入作業から記入後のプロセスに沿って時系列で所感を述べられるよう、研修企画の実態、フォーマットの内容、ハンドブックの内容、上位計画との連携の可能性、その他の順で行った。

質問の概要は次の通りである。

#### ①研修企画の実態

研修企画の進め方、作業を通しての悩み、使用しているフォーマットの有無などについて

#### ②フォーマットの内容

フォーマットの使用感、今後の活用可能性などについて

#### ③ハンドブックの内容

ハンドブックの解説、人材育成の全体像、添付の記入例などが記入の助けになったかどうかについて

#### ⑤ 位計画との連携の可能性

フォーマットを活用することによる目標設定の精度、組織の人材育成への貢献度などについて

### (4) インタビューの結果

インタビューでは、「企画する際に上位計画について意識したことがなかった」「目標を示して教育事業者に提案を求めたら、これまで自分が要望してきたよりも幅広い提案があったはずである」との感想があった。

(3) で挙げた項目に対する回答の概要は以下の通りである。

#### ①研修の企画実態について

企画の際に資料を用いるケースとして、研修企画書を作成する場合と教育事業者から受け取った提案書をもとに議論しながら企画をまとめていく場合がある。教育事業者に口頭でイメージを伝え、提案を受けることもある。こうした実務実態のなかで、人材育成基本方針が示す人材像や必要能力との関連を意識して研修を企画したことがなかった。

研修を企画してうまくいかないと感じる点として、職員の行動変容を想定して組み立てても、研修の意図が研修生になかなか伝わらず、ただ「楽しかった」「いい研修だった」で終わってしまうことが挙げられる。

#### ②研修フォーマットについて

協力者Aは、フォーマットを活用するメリットとして、研修に必要な情報を集めることができること、上位計画を意識して研修の企画ができること、目標設定を具体的に考えられること、ニーズを3つのカテゴリーに分けて明確化できること、なぜその研修を実施するのかが明確になることを挙げた。

特に、「なぜその研修を実施するのかが明確になること」については、今回作成しようと思った研修のなかに、研修をやるほどでもないなと思い途中で作成をやめた研修があったことを理由として挙げた。

反対にデメリットとして、項目の細かさ、記入する箇所の多さと所要時間の長さ、目標を設定するための視点のわかりにくさを挙げた。

#### ③手順書（ハンドブック）について

利用ハンドブックについては、わかりにくさに関するコメントが多く挙がった。

慣れない言葉が多く、情報量も多いことのほか、人材育成の全体像の図解について、上半分と下半分それぞれの意味は理解できるが、両方のつながりがわかりにくかったとの指摘があった。

#### ④研修・上位計画・人事制度の連携の可能性について

本フォーマットを活用する効果について、「目標を意識した研修の企画が可能になり、上位計画と関連付けもなされる」、「フォーマットを使って研修を発注してみたいと感

じる。『こんな研修をやってみたい』と教育事業者と打ち合わせをするのではなく、目標を伝えて研修の方法について提案を求めるやり方になるので、担当者として想定していなかった方法が提案される可能性を感じる」とのコメントがあった。

あわせて運用上の課題として、「1 ページ当たりの情報量が多いと感じるので、シートを分割したほうが使いやすそうである」との指摘があった。

また、人事制度との関連付けについて、「研修で設定した目標と人事制度の連携、職員の行動変容に対する評価を人事評価の材料にする状況にあるかどうかにより、未知数である」との意見があった。

#### 4. 5. 2. 1対1評価から抽出した課題

研修企画書フォーマットの判定結果並びにインタビュー内容から、上位計画や目標設定を意識した研修企画をするための根本的な問題はないと考えた。しかし、記入しやすさや活用しやすさを向上させるためのフォーマット内項目の精査、目標設定の支援の必要性、ハンドブックの簡略化の課題があることがわかった。課題を表9に整理した。

表9:1対1評価で把握した課題の整理

	質問領域		課題
1	フォーマット	項目「4 研修という方法でなければ「3」のギャップを埋められない理由」の設問改善	アンケートで「迷わず記入できたか」の評価が他に比べて低く、改善が必要である。
2		目標設定のねらいの明確化	研修担当者が設定する目標と研修生自身が設定するアクションプランの区別、研修前、研修中、研修後とそれぞれのタイミングで目標設定する意義について、明確に意識できるよう、支援策が必要である。
3		項目「10 「7」～「8」での目標設定と「5 方針・人材像の方向性との整合性チェック」の削除	フォーマットの冒頭から上位計画に沿って記入してきているので、整合性をチェックする必要がない。また、発注書として見たとき、受注側には不要な情報である。

4		情報量の多さ	ハンドブックの情報量が多いため、フォーマットの記入に必要な情報に絞って掲載したほうがよい。
5	手順書 (ハンドブック) 研修・上位計画・人事制度の連携の可能性について	用語や解説の難解さ	インストラクショナルデザインや教育学に親しんでいない担当者にとって、用語が難しい。
6		人材育成の全体像の図解	上半分と下半分の図解のつながりがわかりにくい。
7		人事制度との関連の弱さ	フォーマットを使用して研修を企画し、成果が測れるようになっても、人事制度に研修成果が反映される度合いによって関連度が変わる。
8	フォーマットの活用	必要情報の補足	事例や活用方法に関する詳しい資料が必要である。
9	フォーマットの活用	シートの分割	1ページあたりに記入する項目が多いため、いくつかの部分に分けたほうがわかりやすく整理しやすいのではないか。

#### 4. 5. 3. 1対1評価から抽出した課題への対処

##### (1) 本研究で対処した事項

図1「人材育成の全体像の図解」に対して、1対1評価において、地方自治体における研修のしくみを示す上半分と、人事評価制度の関連を示す下半分のつながりがわかりにくいとの指摘があった。

この指摘を受け、補足説明の文字量を減らすとともに、上下それぞれのまとまりを円で囲むなどして表現を整理した。あわせてフォーマット内の項目との対応状況を明示した。

修正したものを、「**図3 修正した図解『人材育成の全体像』**」として示す。

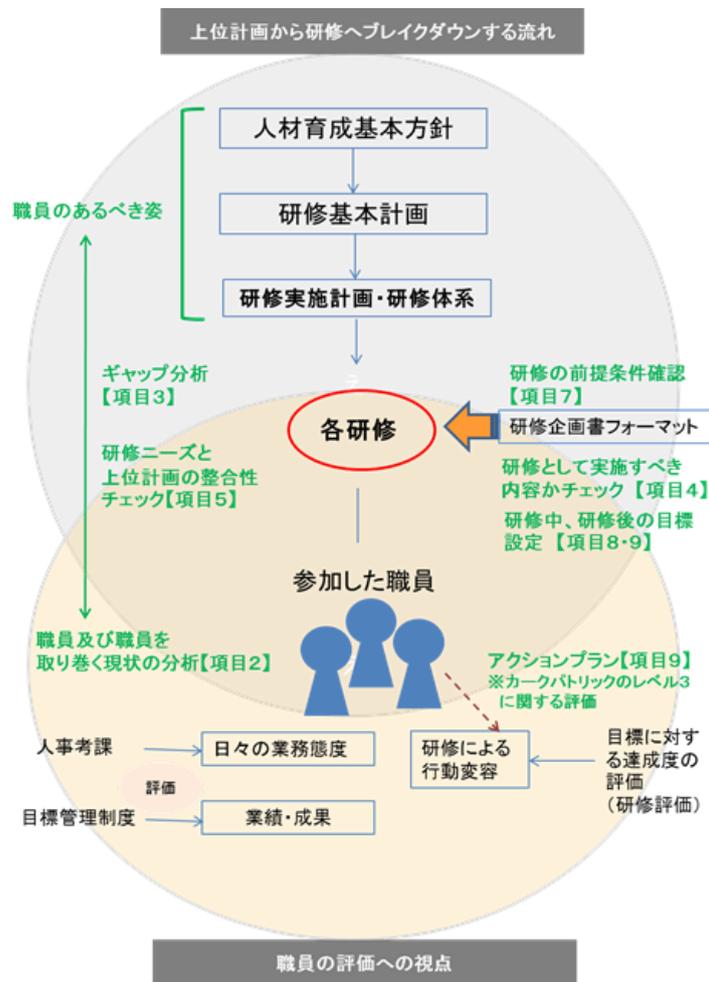


図3 修正した図解「人材育成の全体像」

(2) 対応しない事項

図1「人材育成の全体像の図解」では、研修を通じた職員の行動変容が人事考課制度などによって評価されることにより、研修との関連を持つ状況を想定している。この想定は組織における人事評価の在り方や運用により関連の度合いが変わる可能性がある。この点は、運用の問題として本研究では対処しない。

(3) 今後対応を検討する事項

フォーマット内の各項目について、修正や削除の可能性を示唆する評価結果を得ている。本研究では、1人の研修担当者による形成的評価しか行っていないため、

各項目を見直す作業は今後形成的評価を重ねたうえで判断することとする。

## 第5章 まとめ

### 5. 1. 本論の要約

地方自治体において人材育成のノウハウが蓄積されにくい状況を改善するため、人材育成方針、研修計画、研修の一体的・中長期計画的な実施を可能する、発注書の機能を兼ね備えた研修企画書フォーマットを設計・開発した。

フォーマットはインストラクショナルデザイン（ID）の知見を踏まえたものとし、ニーズ分析、担当者の経験や学習の度合いに関わらずカークパトリックの4段階評価のうちレベル3を目指した目標を記入させること、記入した企画書フォーマットを発注や委託先との打ち合わせに利用することを意図した。

フォーマットの評価は、インストラクショナル・デザイナー、地方自治の専門家、教育事業者による専門家レビューと、フォーマットを使用した地方自治体の研修担当経験者による形成的評価により実施した。

### 5. 2. 本研究の成果

専門家レビュー及び形成的評価を通じ、本フォーマットの活用は研修担当者の作業を助け、目標を意識するとともに上位計画に沿った研修企画を促すとの評価を得た。項目が細かい印象、ハンドブックを参照する必要があるなどから運用面の指摘はあったものの、IDを学んだ経験のない研修担当者でも、IDに基づいたニーズ分析とともに組織の「望ましい人材像」や「職員に求められる能力」目標に沿って目標設定ができ、上位計画と整合性のとれた研修が実施可能な「質保証」につながる取り組みであることが確認できた。

さらに、記入済みのフォーマットをステークホルダーとの企画内容の検討や教育事業者及び研修講師への発注に活用することで、研修実施の確実性や手続きの透明性が高まるとの評価結果を得た。

### 5. 3. 今後の課題

今後、本フォーマットが地方自治体の研修担当者に活用され、上位計画に示されている人材を育成する手段として研修が効果的に企画実施されるための課題として、下記の事項を挙げた。

#### 5. 3. 1. 形成的評価の実施とフォーマットの改善

本研究では、地方自治体の研修担当者による試用と評価を1名にしか依頼できなかった。指摘を受けた事項について修正の必要性を判断するとともに、自治体ごとに異なる地域性や行政環境下でも有効であるかを検証するには、多様な自治体の担当者から評価を得る必要がある。その上で、記入のしやすさ、活用しやすさを向上させることが課題である。

#### 5. 3. 2 記入ハンドブックの改善

専門家レビューや形成的評価を通して、記入支援のためのハンドブックについては用語の難解さ、ボリュームの多さが指摘された。

現状では、記入手順のほかインストラクショナルデザインや目標設定の考え方などの担当者向け情報を付加した構成となっているが、評価では、A4両面1枚程度で記入するために必要な最小限の情報に絞り込んだもの作成、記入例をメインに活用する方策などの示唆があった。

記入支援策としてどのようなハンドブックが適しているか、いくつかのパターンで作成したうえで形成的評価を実施し、今後検討すべき課題である。

#### 5. 3. 3. 上位計画へのフィードバック手順の明確化

フォーマットを活用して研修を企画実施したあと、目標の達成確認をすることにより、研修自体に対するフィードバック情報を得ることを想定しているが、場合によっては上位計画で想定している人材像や求められる能力事態に、具体性、実現可能性、組織の課題との適合性などの点で課題があると判断されることも想定できる。

こうしたフィードバック情報を、上位計画の改訂作業をする際に検討材料として活用しやすい形で整理するための項目設定やフォーマットが作成できれば、組織全体の人材

育成策に寄与するものとなる。

#### 5. 3. 4. 記入済みフォーマットの蓄積と活用

本研究を発展させる取り組みとして、作成済みのフォーマットを研修担当者が研修を企画する際に参照できるようデータベース化することも検討できる。

特に、地方自治体において共通性の高い研修についてフォーマットが蓄積されていれば、研修担当者としての職務の習熟度に応じて、自組織の状況に近いフォーマットを検索して研修を実施するような活用、目標設定、達成度の確認方法、教授方略など特定の項目を記入する際に、記入のバリエーションを確認しながら自ら担当する研修に取り入れるような活用が想定でき、担当者の企画実施を支援することができる。

## 謝 辞

本論文の作成にあたり，お世話になった方々にここで感謝を申し上げます。

まず，本研究を遂行する上で，多大なるご指導を賜りました熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻の根本淳子先生，中野裕司先生，北村士朗先生に深く感謝申し上げます。遠隔地の社会人学生の研究に対し，様々な場所で，多様な媒体を駆使してご指導いただきました。そして，専攻長の鈴木克明先生は，研究の方向性を決定するに当たり，地方自治体の業務実態を共有すべく辛抱強く耳を傾け，これからの人材育成や研修のあり方について共に議論してくださいました。心より御礼申し上げます。

専門家レビューで詳細なコメントをいただいた2名のインストラクショナル・デザイナーの方々，フォーマットについて受注側からのフィードバックを提供して下さった2名の教育事業者の方々，フォーマットへのレビューのみならず地方自治体における人材育成や研修の具体的成果について共に議論して下さった行政経営がご専門の先生，研修企画書フォーマットを試用し，形成的評価に協力して下さった研修担当者の方と，さまざまな立場の方に研究の主旨をご理解いただき，ご協力いただきました。厚く御礼申し上げます。

また同期である教授システム学専攻第7期のみなさんから，研究への取り組み，勉強会，LMS 上での学習と，様々な活動を通じて多くの示唆と励ましを得ました。ありがとうございました。

最後に，どんなときも研究活動を温かく見守り，支援してくれた家族に感謝し，本論文の謝辞といたします。

## 参考文献

石川義憲（2006）「日本の地方公務員の人材育成」，財団法人自治体国際化協会（CLAIR），政策研究大学院大学比較地方自治研究センター（COSLOG）

総務省（2007）「地方自治・新時代における人材育成基本方針策定指針」

<http://www.soumu.go.jp/news/971127a.html>

稲継裕昭（2005） 「自治体組織の人材育成—1」

全国市町村国際文化研修所メールマガジン「分権時代の自治体職員」（第6回）

<https://www.jiam.jp/melmaga/bunken/newcontents6.html>

稲継裕昭（2005） 「職員研修—8」

全国市町村国際文化研修所メールマガジン「分権時代の自治体職員」（第23回）

<https://www.jiam.jp/melmaga/bunken/newcontents23.html>

菊田美里（2011）「企業内教育における対面型研修の形成的評価の質を高める研修観察支援ツールに関する研究」

財団法人自治体国際化協会・「日本の地方公務員の人材育成」

[http://www3.grips.ac.jp/~coslog/activity/01/04/file/Bunyabetsu-2\\_jp.pdf](http://www3.grips.ac.jp/~coslog/activity/01/04/file/Bunyabetsu-2_jp.pdf)

鈴木克明（1995）「放送利用からの授業デザイナー入門—若い先生へのメッセージ（放送教育叢書（23））」日本放送教育協会

## 付 録

### — 付録一覧 —

- 付録1 研修企画書フォーマット
- 付録2 研修企画書フォーマット利用ハンドブック
- 付録3 研修企画書フォーマット・記入例「メンタルヘルス（ラインケア）」
- 付録4 研修企画書フォーマット・記入例「メンタルヘルス（公務員倫理）」
- 付録5 形成的評価ツール
- 付録6 専門家レビュー（インストラクショナルデザイナー）のレビュー内容一覧
- 付録7 協力者Aからのフィードバック，原因の仮説と対処

**(付録1) 研修企画書(案)**

1 研修概要			
研修名			
日時		会場	
対象者		予算	
実施目的			

2 研修実施のニーズ分析		
組織を取り巻く環境からの実施ニーズ	組織内からの実施ニーズ	その他の実施ニーズ
※ニーズ分析が難しい場合は、日ごろ課題と感じていることを自由に記入してください。		

3 人材育成基本方針等に見された能力開発の方向性との関連性	
「望ましい人材像」中の関連項目	「職員に求められる能力」「人事考課の評価項目」中の関連項目

4 能力開発の方向性 (→該当する項目に複数チェック可)				
公務員であること 自体の役割期待	職位に応じた 役割期待	本人の能力開発	業務執行の支援・ 効率化	その他
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点

**6 職員の学習活動【研修実施前】 \* 事前課題**

研修前の活動	<input type="checkbox"/> テスト・チェックリスト <input type="checkbox"/> レポート <input type="checkbox"/> その他
研修前の職場での活動と学習内容の関連	
提出するタイミング	<input type="checkbox"/> 事前提出 <input type="checkbox"/> 研修参加時に持参 <input type="checkbox"/> その他

**7 職員の学習活動【研修中】 \* 研修で達成したい目標)**

目標	カテゴリー	目標達成の確認方法 <提案を求めてもよい>
①		
②		
③		

**8 職員の学習活動【研修後】**

研修を踏まえて組織が求めるアクションプラン	実践の状況を確認する方法
①	
②	
③	

<職員自らが立案するアクションプラン>研修中に作成したアクションプランの実践を確認する方法

**9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感**

「望ましい人材像」の実現に近づく目標設定ができた	はい	どちらとも いえない	いいえ
「職員に求められる能力」の習得につながる目標設定ができた	はい	どちらとも いえない	いいえ

※気づいたこと・課題と感じたこと

**10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点**

(付録 2)

# 研修企画書フォーマット 利用ハンドブック

## 1. 本フォーマット設計の考え方

この研修企画書は、研修を講師または教育事業者に依頼する際に必要な事項を、下記の成果を目指して明確化できるよう設計されています。

- (1) 組織の人材育成方針等に示された職員の育成に対する考え方や目指す成果を踏まえた育成策のひとつとして、研修の企画ができる。
- (2) 地方自治体を取り巻く環境の変化や組織内での育成ニーズを明確にし、ニーズの充足を想定した研修の企画ができる。
- (3) 研修の受講を通して職員に期待する学習の成果を、職員の行動レベルで明確にするとともに、その達成状況をどのように確認するかを計画段階で明らかにする。このことにより、研修評価をあらかじめ想定した企画が可能になる。
- (4) インストラクショナルデザインの知見に基づき、目標達成に向けて効果的な教授方略(取り組む学習課題にふさわしい学習方法)を検討できる。
- (5) 研修企画書を作成することにより、研修評価を視野に入れた研修の企画が可能になると同時に、講師や教育事業者に研修を依頼・発注する際の依頼内容の共有や確認、検討の内容を明確にできる。

## 2. このフォーマットで担当者にとって可能になること

- このシートは研修企画書として内部の意思決定に活用できます。
- このシートは研修企画書ですが、内部の意思決定が終わった後、研修業者や研修を依頼する講師に渡し、依頼内容を伝えることができます。
- フォーマットの記述をもとに、なぜ当該研修を実施する必要があるのかを、上位目標との関連や実施ニーズを根拠に説明することができます。
- このシートを使って研修を実施した後、委託先または講師依頼した講師等に対し、このシートの項目に沿った研修実施報告書の提出を依頼内容に含めることにより、研修の改善作業に活用する素材、あるいは後任への引継資料をそろえることができます。
- 研修の見直し作業が属人的、感覚的な作業になることを防ぎます。
- さまざまな研修についてフォーマット及び実施報告書が蓄積されることにより、研修計画など上位計画の改定作業の検討材料となります。

## 3. 記入に当たって用意する資料

人材育成に関する組織の考え方や方針が示されている文書を用意します。この研修企画書では、「人材育成基本方針等」と表記しています。これらの文書にどのような方針が示されているかを確認することで、研修の企画・実施の内容が方針や計画に沿うものになります。過去に

作成した研修企画書や仕様書などから転記できる項目があれば積極的に活用し、研修の改善に結びつけましょう。

- 過去の作成した研修企画書、仕様書 など
- 人材育成基本方針
- 研修基本計画
- 研修実施計画
- 人事考課の評定表 など

#### 4. 研修・上位計画・人事考課の関連について

研修は企画し、実施すること自体が目的化しやすいので、ニーズや実施する目的、何を実現したいかを明確にする必要があります。

次ページの「研修と上位計画の関係図」で、職員の学習が組織のどのような成果につながり、どのように評価されるかをあらかじめ確認しておくことをおすすめします。

また、研修をこうしたフローに位置付けて実施することにより、講師や教育事業者に研修実施後に提出を求める実施報告書など実施結果から、上位計画にフィードバックする情報を得て、改善活動に結び付けることも可能になります。

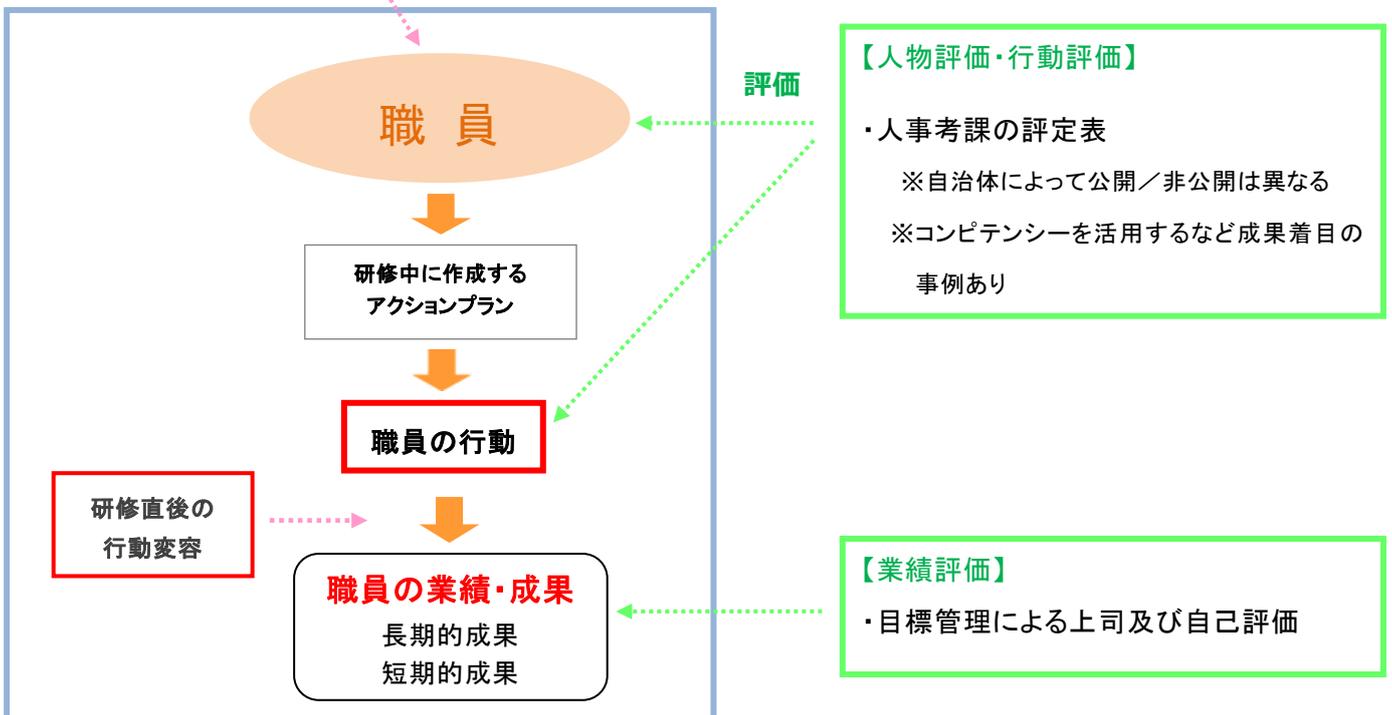
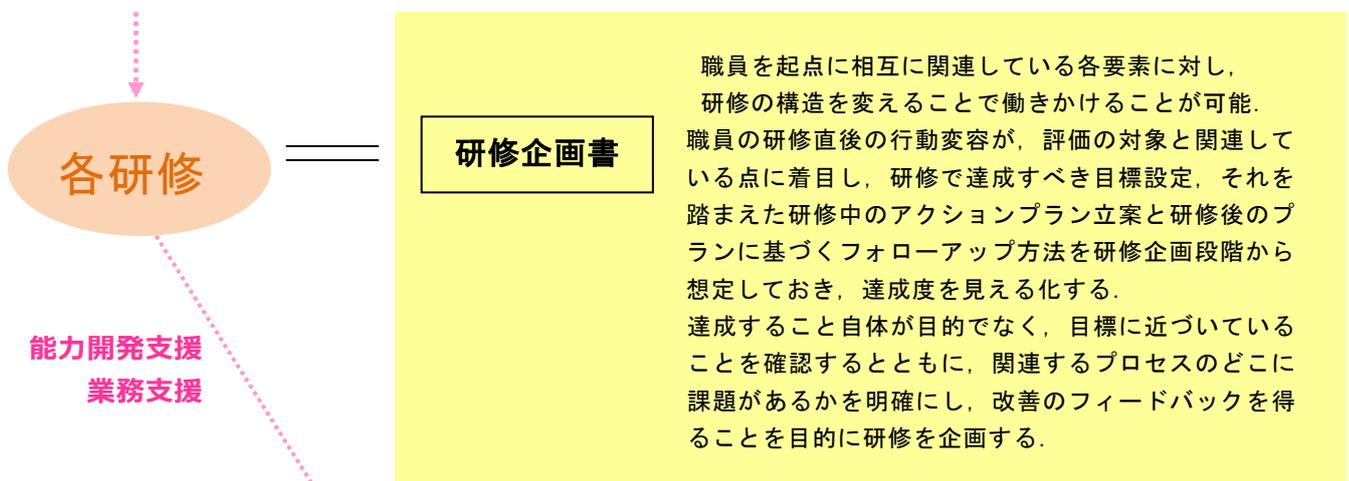
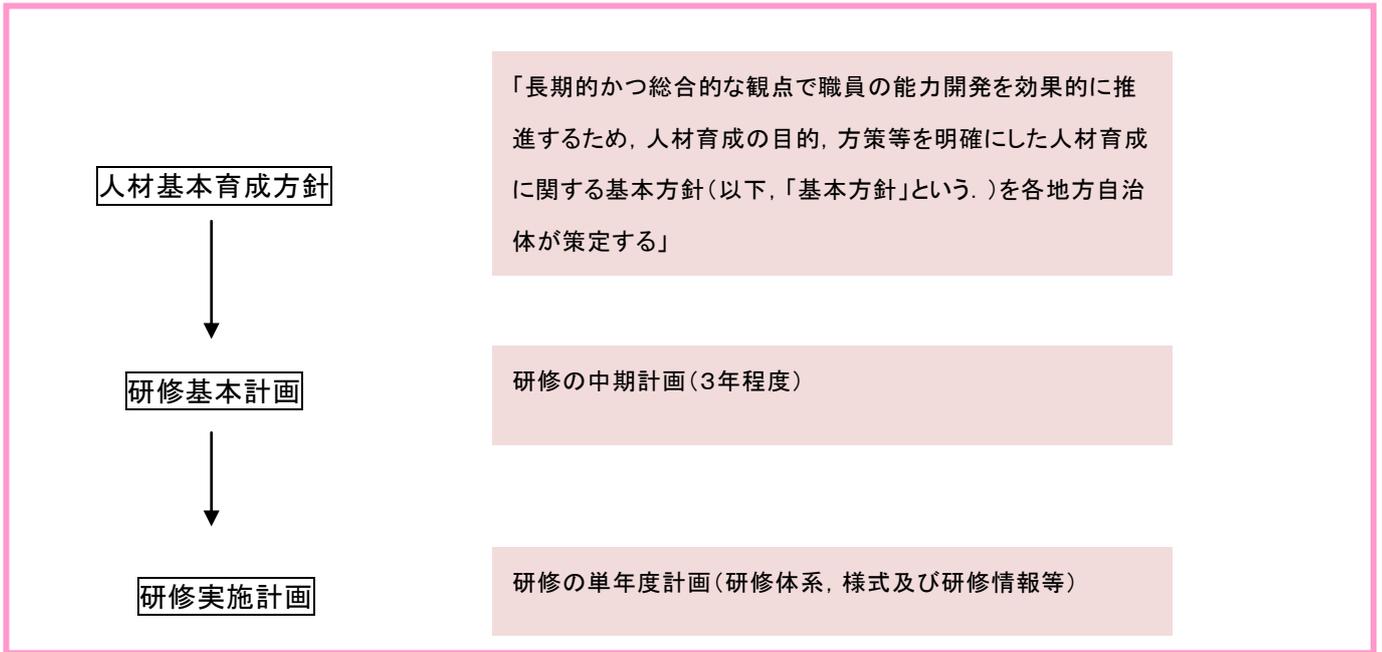
#### 5. 記入の方法

基本的な書き方については、次ページからの解説をお読みください。項目ごとの具体的な記入内容は、添付の記入例を参考に検討してください。ひとりで記入しづらい場合は、上司や同僚等と話し合いながら記入してもかまいません。

#### 6. 記入例

記入する内容やボリューム感などは、9～10ページの記入例をご確認ください。

●研修と上位計画の関係図



## 【フォーマット各項目への記入方法】

### 1. 研修概要

研修の基本的事項（研修名，日時，会場，対象者，予算）を記入します。

### 2 研修実施のニーズ分析

研修を実施するきっかけにあたる状況や出来事について記入します。

#### (1) 組織を取り巻く環境からの実施ニーズ

研修を実施するきっかけとなるような社会情勢の変化，制度等の変化，地域からの要請などがあれば，この欄に記入します。

#### (2) 組織内から実施ニーズ

組織内で指摘されている人材面の課題，とされている制度や事務処理方法の変更，職員の行動変化が求められる出来事などを記入します。トップなど経営層からの要請であれば，誰からのどのような要請なのかも可能な限り記入しておきます。（ステークホルダーからの研修への評価が必要な場合があります）

#### (3) その他の実施ニーズ

(1)(2)以外の事項で研修を実施するきっかけになった状況や出来事があれば，この欄に記入します。

※ (1)～(3)の枠組みでニーズを書きにくい状況（組織で課題と感じていること，これまでの研修の企画・実施の状況から困っていることなど）の場合は，「※ニーズ分析が難しい場合は，日ごろ課題と感じていることを自由に記入してください。」の欄に思いつくまま記入することもできます。

### 3 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性

組織の人材育成方針等で「望ましい人材像」，「職員に求められる能力」が明示されている場合には，実施する研修がそれらのどの項目に該当するかをあらかじめ明確にしておくことで，この後のステップで取り組む研修の目標設定，研修を受講した後の研修生のアクションプラン作成の作業が方針等と関連している必要があることを再確認できます。また，研修を依頼する講師や教育事業者はこの関連を意識した研修内容の決定を意識してもらうことにもつながります。

#### 4 能力開発の方向性

研修で職員が学習する内容が、「公務員であること自体の役割期待」「職位に応じた役割期待」「本人の能力開発」「業務執行の支援・効率化」のどのカテゴリーに該当するものなのか、チェックを入れておきます（複数項目にチェック可）。記入済みの研修企画書が蓄積されてきた段階で、受講対象と提供方法を検討する材料となります。

(1)	公務員であること自体の役割期待	全職員を対象に実施する研修として受講を義務付けすべきかどうか、段階的受講を計画すべきかどうかを検討する必要があるカテゴリー。
(2)	職位に応じた役割期待	階層別研修への位置づけや、職位の変化に合わせた受講体系を検討すべきカテゴリー。
(3)	本人の能力開発	本人のキャリアアップや個人の能力開発を支援する学習を提供するもので、研修を実施するニーズを満たしているか、研修の上位目標と合致しているかを十分検討する必要があるカテゴリー。
(4)	業務執行の支援・効率化	日常業務で活用しているシステム導入時の説明会や操作説明会、制度変更時の変更内容に関する研修、接遇、職場内コミュニケーション支援など、現場での業務執行を支援につながる学習内容を有するカテゴリー。
(5)	その他	(1)～(4)以外の方向性を有するもの

#### 5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点

企画する研修について、研修のニーズや上位目標との関連性において、研修を通じて研修生にも理解しておいてほしい点、研修生の学習への期待などをこの欄に記入しておきます。

反対に関連性が明確にできなかった場合、特に書くべき事項が見当たらない場合は、その旨を記入しておきます。

## 6 職員の学習活動【研修実施前】

ここからの項目では、研修という場で学習活動を進める研修生の取り組み内容や目標設定について明確にしていきます。

まず「6. 職員の学習活動【研修実施前】」では、研修に臨む前に研修生に取り組んでほしい内容を記入します。例えば、研修時間を効率的に活用するために事前に資料等の内容を理解した前提で研修を進める場合、ケースメソッド研修などで事前にケースの読み込みが必要な場合、研修生のレベル揃えをする必要がある場合、ロールプレイや演習の題材となる事例を集めておく必要がある場合などが該当します。

この内容は、次の「7. 職員の学習活動【研修中】」「8. 職員の学習活動【研修後】」を踏まえて講師や教育事業者がカリキュラムを提案する際にあわせて提案してくれる場合もあります。企画段階で明確でないが研修生に事前課題を課したい場合には、この項目について提案を求めてもよいでしょう。

## 7 職員の学習活動【研修中】

研修中の学習活動を通し、研修終了後に研修生に達成してほしい状態を「行動動詞」を用いて目標として表現します。フォーマットの段階で欄は3つ設けていますが、研修に応じて目標の数は調整可能です。

慣れるまで目標設定は難しく感じられますが、下記の「SMART目標」＋「行動動詞による表現」の考え方を念頭に設定してみてください。

- Specific＝テーマ・表現は具体的か？
- Measurable＝第三者が定量的に測定可能か？
- Achievable＝現実的に達成可能か？
- Result-oriented＝「成果」に基づいているか？
- Time-bound＝期限がついているか？

また、文末の「目標と達成後の成果に関するガイドライン」を参照することをおすすめします。ガイドラインの最上段のうち、どのような成果をねらった学習を研修に含めたいかを決めたら、その項目を下に見ていくと、「カテゴリー」「目標の表現に用いる動詞」「成果の評価方法」とあわせて確認することができるので、「目標設定」と「目標設定の確認方法」の欄の記入にご活用ください。

## 8 職員の学習活動【研修後】

この研修での学習を経験し、研修生が職場に戻ってどのような行動をとれば、組織

の課題解決や人材育成の方向性に向かう手段として研修が機能したといえるでしょうか？

公費を投じて実施する研修である以上、研修生になぜ組織がこの研修を実施し、職員にどんな行動変容を期待しているかを伝えることも重要です。同時に、研修生自身が現時点の自分自身が実行可能な具体的な目標を設定することも、現実の行動変容を促すためには効果です。

そのためには、研修を実施したら、研修での学びの振り返りの時間とともに、振り返りを活かして日頃の自分の行動のこんなところを変えてみる、とプランを考える時間が重要です。研修の提案を求める際に、要望してみましよう。

## 9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感

「職員の学習活動【研修中】」「職員の学習活動【研修後】」で記入した目標やアクションプランが、上位目標に沿って設定できているかをチェックし、気づいたことを記録しておくことで、研修を依頼する際の申し送り事項となります。気づいたことは、ささいなことでも記録しておきましょう。

## 10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点

研修を依頼・発注する際に、研修の運営や指導方法についてリクエストがある場合に、この欄を活用します。

「自組織のルールをベースに研修を進めてほしい」「討議を取り入れてほしい」「ワークショップ方式で、講師がファシリテーターとして研修を進めてほしい」「理解度を確認するテストを実施してほしい」など、外部の講師や教育事業者には具体的に示さなければ伝わらないと思われる事項は、あらかじめこの欄に記入しておきます。

## 研修企画書(案) <記入例>

1 研修概要			
研修名	コーチング研修		
日時	平成●年●月●日(●)	会場	●●市研修室
対象者	新人が配属された職場の係長級の職員	予算	●●万円
実施目的	チームマネジメント力の強化を図るため、部下の行動規範となるリーダーシップを身につけるとともに、部下が潜在的に持つ使命感を引き出し、自己変革を促していく指導能力を習得する。		

2 研修実施のニーズ分析		
組織を取り巻く環境からの実施ニーズ	組織内からの実施ニーズ	その他の実施ニーズ
特になし	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規採用職員の増加傾向が続いている。</li> <li>・人員削減や業務量増により研修機会が減少しているため、各所属での業務を通じた育成ニーズが高まっている。</li> <li>・新人は丁寧な指導を望んでいるが、上司は複数の職員を指導すると同時に自身の仕事も抱えている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・係長級職員は他部署の業務との連携や調整を図る役割が増すため、コミュニケーションスキルの向上が求められている。</li> </ul>
※ニーズ分析が難しい場合は、日ごろ課題と感じていることを自由に記入してください。		

3 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性	
「望ましい人材像」中の関連項目	「職員に求められる能力」「人事考課の評価項目」中の関連項目
人材育成基本方針の下記の項目に該当する職員の育成に関連している。 「(3) 社会状況の変化に迅速に対応し、新たな課題にも果敢に取り組む職員」 「(4) 経営感覚とコスト意識を持ち、的確な判断や行動ができる職員」	研修基本計画中の「基本方針1 業務遂行能力の向上」および「基本方針3 職場活力(組織力)の向上」に関連している。

4 能力開発の方向性 (→該当する項目に複数チェック可)				
公務員であること 自体の役割期待	職位に応じた 役割期待	本人の能力開発	業務執行の支援・ 効率化	その他
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点
上司の指導力向上を通じた新人職員の業務遂行能力向上や組織力の向上といった能力開発となる。どの上司も部下の指導に自信が持てる状況ではなく、自身も業務が多忙で指導の時間が不足しているなかで、段階的に指導をする、指導内容を精査するなどの対応が必要であると思われる。

6 職員の学習活動【研修実施前】 * 事前課題	
研修前の活動	<input type="checkbox"/> テスト・チェックリスト <input checked="" type="checkbox"/> レポート <input type="checkbox"/> その他
研修前の職場での活動と学習内容の関連	・日常の部下指導で育成的にかかわりたいと感じたのにうまくいかなかった体験談 (持ち寄り事例)
提出するタイミング	<input type="checkbox"/> 事前提出 <input checked="" type="checkbox"/> 研修参加時に持参 <input type="checkbox"/> その他

7 職員の学習活動【研修中】 * 研修で達成したい目標			
目標		カテゴリー	目標達成の確認方法 <提案を求めてもよい>
①	「コーチング」というコミュニケーションスキルの特徴を説明できる	知識	アンケート用紙に記述欄を設け、研修最後に記入したものをペアワークで振り返った記録を残す。
②	3大スキルを挙げ、自らの職場の状況におけるスキルを活用する効果を説明できる	知識・応用	ペアワークでの確認作業を講師がチェックする。
③	日頃の部下への接し方について、コーチングの考え方と合っていない点を指摘できる	応用・態度	アンケート用紙に記入

8 職員の学習活動【研修後】			
研修を踏まえて組織が求めるアクションプラン		実践の状況を確認する方法	
①	職場で部下にオープンクエスチョンを用いた声かけをし、部下の話を聴く。	1か月後アンケートへの記入	
②	スキルを活用した職場での実践活動の振り返り	1か月後アンケートへの記入	
③			

<職員自らが立案するアクションプラン>研修中に作成したアクションプランの実践を確認する方法

- ・目標管理シートの能力開発欄に研修にアクションプランとその達成状況の概略を記入の上提出する。
- ・目標管理の面談にアクションプランを持参し、上司が確認する。

9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感			
「望ましい人材像」の実現に近づく目標設定ができた	はい	どちらとも いえない	いいえ
「職員に求められる能力」の習得につながる目標設定ができた	はい	どちらとも いえない	いいえ

※気づいたこと・課題と感じたこと

- ・上位目標に直結するとは言えないが、積み重ねの一步として本研修の成果を発展させる方策は検討できるようになる。
- ・上位目標にうたわれている「職場活力(組織力)」を実現するために、最低限職員がとるべき行動が明確になっていれば、よりポイントを絞った研修が実施できそうである。

10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点
<ul style="list-style-type: none"> <li>・評価を踏まえたアンケート用紙の設計が必要である。</li> <li>・対象者の上司に対し、研修の実施とアクションプランの確認の必要性について伝え、目標管理面談の内容に反映させてもらうなど相談が必要である。</li> </ul>

●目標と達成後の成果に関するガイドライン

目標のタイプ	目標を達成した状態 (学習成果)	指定されたものを覚えている	学んだルールや規則を、未知の事例に適用できる	自らの学習プロセスを効果的なものに行っている	筋肉を使って体を動かしている/コントロールしている	ある物事や状況を選ぼう/避けようとする気持ちがある
	カテゴリー (研修企画書「7」に記入)	理解・暗記【言語情報】	応用【知的技能】	学び方・メタ認知【認知的方略】	運動技能	態度
	目標の表現に用いる動詞	記述する 口頭で述べる・説明する	区別する 確認する 分類する 例証する 生成する	採用する	実行する	選択する
	目標の例 (※記入例に対応)	コーチングの3大スキルが何かを説明できる	事例を読み、コーチングのアプローチがそうでないかを区別できる	自らの職場でコーチングスキルを活用する場面を考える	—	部下指導にコーチングの考え方を活かす
達成度の評価	成果の評価方法	あらかじめ提示された情報の再認または再生	未知の例に適用させる:規則自体の再生ではない	学習の結果より過程に適用される	実演させる:やり方の知識と実現する力は違う	行動の観察または行動意図の表明
		全項目を対象とするか項目の無作為抽出を行う	課題の全タイプから出題し適用できる範囲を確認する	学習過程の観察や自己描写レポートなどを用いる	リストを活用し正確さ、速さ、スムーズさをチェック	場を設定する。一般論でなく個人的な選択行動を扱う
指導方法(教授方略)	指導方略	関連する既習の熟知情報とその枠組みを思い出させる	新出技能の前提となる下位の基礎技能を思い出させる	習得済の類似の方略と関連知的技能を思い出させる	習得済の部分技能やより基礎的な技能を思い出させる	選択行動の内容とその場面の情報を思い出させる
	情報提示	全ての新出情報を類似性や特徴で整理して提示する	新出規則とその適用例を難易度別に段階的に提示する	新出方略の用い方を例示してその効果を説明する	新出技能を実行する状況を説明したのち手本を見せる	人間モデルが選択行動について実演/説明する
	学習の指針	語呂合わせ、比喩、イメージ、枠組みへの位置づけ	多種多様な適応例、規則を思い出す鍵、誤りやすい箇所の指摘	他の場面での適用例、方略使用場面の見分け方	注意点の指摘、成功例と失敗例の差の説明、イメージ訓練	選択行動の重要性についての解説、他者や世論の動向の紹介
	練習とフィードバック	ヒント付きの再認、のちに再生の練習。自分独自の枠組みへの整理。習得項目の除去と未習事項への練習集中	単純で基本的な事例からより複雑で例外的な事例へ。常に新しい事例を用いる。誤答の原因に応じた下位技能の復習	類似の適用例での強制的採用から自発的採用、無意識的採用への長期的な練習。他の学習課題に取り組む中での確認	手順を意識した補助付き実演から、自立した実行へ。全手順ができればスピードやタイミングを磨く練習を重ねる	疑似的な選択行動場面(あなたならどうする)と選択肢別の結末の情報による疑似体験。意見交換によるゆさぶりと深化

※ ガニエの5つの学習成果と授業設計の原則(鈴木克明(1995)『放送利用からの授業デザイナー入門～若い先生へのメッセージ～』 財団法人 日本放送教育協会)をもとに改変

**(付録3) 研修企画書(案) <記入例>**

1 研修概要			
研修名	メンタルヘルス(ラインケア)		
日時	平成●年●月●日(●)	会場	●●市研修室
対象者	全職員(3年計画で実施)	予算	●●万円
実施目的	職場のメンタルヘルス対策として、自身のストレス対処方法を学ぶとともに、管理職として部下の危険信号を見抜くための方法と対処の仕方を身につけ、働きやすい職場づくりのスキルを習得する。		

2 研修実施のニーズ分析		
組織を取り巻く環境からの実施ニーズ	組織内からの実施ニーズ	その他の実施ニーズ
<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生法第 69 条で、事業者には労働者に対して「健康教育及び健康相談」が義務付けられている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織内で増加傾向にあるうつ病対策</li> <li>管理監督者層からメンタル不調を訴える職員の対応に関する相談が多い。</li> <li>メンタル不調を訴える職員からは、同僚や上司からの病気への理解を望む声がある。</li> </ul>	
※ニーズ分析が難しい場合は、日ごろ課題と感じていることを自由に記入してください。		
<ul style="list-style-type: none"> <li>本当に病気であるのか、職場不適應や人格の問題であるのかの区別が難しいため、指導に踏み込めないとの上司側からの声がある。</li> </ul>		

3 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性	
「望ましい人材像」中の関連項目	「職員に求められる能力」「人事考課の評価項目」中の関連項目
人材育成基本方針の下記の項目に該当する職員の育成に関連している。 <b>「(5)活気に満ちた職場の一員として、ホスピタリティあふれる対応のできる職員」</b>	<b>「(3)職場活力(組織力)の向上を図る研修」の</b> <b>「⑤健康管理への支援を行う」</b>

4 能力開発の方向性 (→該当する項目に複数チェック可)				
公務員であること 自体の役割期待	職位に応じた 役割期待	本人の能力開発	業務執行の支援・ 効率化	その他
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> 職員の健康管理

5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点
労働安全衛生法による義務付けのほか、組織のワークライフバランスに対する取り組みとの関連でもメンタルヘルス対策が重視され始めている。

6 職員の学習活動【研修実施前】 * 事前課題	
研修前の活動	<input type="checkbox"/> テスト・チェックリスト <input type="checkbox"/> レポート <input checked="" type="checkbox"/> その他 事前課題なし
研修前の職場での活動と学習内容の関連	
提出するタイミング	<input type="checkbox"/> 事前提出 <input type="checkbox"/> 研修参加時に持参 <input type="checkbox"/> その他

7 職員の学習活動【研修中】 * 研修で達成したい目標		
目標	カテゴリー	目標達成の確認方法 <提案を求めてもよい>
① 部下に対応する上で管理監督者にとって必要なストレス対策について説明できる。	知識	講師の説明の後、ペアワークで説明とフィードバックを実施する。
② 部下の体調の変化、不調に気づくための観察のポイントを指摘できる。	応用・態度	班ごとの事例研究と発表
③ 部下との面談における注意事項を踏まえた話の聞き方を実践し、フィードバックを得る	知識・応用・態度	上司、部下、オブザーバー3人組のロールプレイを行い、オブザーバーは提供されたチェックリストでチェックを行い本人にフィードバックする。

8 職員の学習活動【研修後】	
研修を踏まえて組織が求めるアクションプラン	実践の状況を確認する方法
① 参加者(管理監督者)自身が、部下に対応する上で必要なストレス対策を明確にしている。	ストレス対策のアクションプランを作成する。(可能であれば講師に送付させ、実施報告書で提出状況を確認する)
②	
③	

<職員自らが立案するアクションプラン> 研修中に作成したアクションプランの実践を確認する方法

- ・目標管理シートの能力開発欄に研修にアクションプランとその達成状況の概略を記入の上提出する。
- ・目標管理の面談にアクションプランを持参し、上司が確認する。

9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感			
「望ましい人材像」の実現に近づく目標設定ができた	はい	<input checked="" type="radio"/> どちらとも <input checked="" type="radio"/> いえない	いいえ
「職員に求められる能力」の習得につながる目標設定ができた	はい	<input checked="" type="radio"/> どちらとも <input checked="" type="radio"/> いえない	いいえ
※気づいたこと・課題と感じたこと			
<ul style="list-style-type: none"> <li>・メンタルヘルス研修の場合、実際に部下が不調を訴えた際への備えとして実施する側面があり、職場に戻って目標に沿って実践する成立研修内容では必ずしもない。</li> <li>・アクションプランは、一度取り組めば終わるものと継続的な取り組みが必要なものとで作成の効果や確認方法が変わった。</li> <li>・業務で成果を上げるうえで基盤となる健康を扱う研修は、上位目標でのプラスアルファを求める方向性とやや合わない面がある。</li> </ul>			

10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点

(付録4) 研修企画書(案) <記入例>

1 研修概要			
研修名	公務員倫理研修		
日時	平成●年●月●日(●)	会場	●●市研修室
対象者	全職員(3年計画で実施)	予算	●●万円
実施目的	コンプライアンス(法令遵守)を基本とした公務員倫理の徹底, 不測の事態に対する危機管理意識の啓発を目的とする。		

2 研修実施のニーズ分析		
組織を取り巻く環境からの実施ニーズ	組織内からの実施ニーズ	その他の実施ニーズ
公務員は地域住民から民主的, 能率的な行政運営を期待されており, 公務と公務員に対して厳しい目が向けられている。しかし, 地域から信頼を失うような公務員による不祥事がたびたび報道されている。	・職層や職種に関わらず, 全員に必要な知識と意識を再確認する機会としたい。 ・区がまとめたコンプライアンスガイドラインの内容を職員に理解しておいてほしい。	特になし
※ニーズ分析が難しい場合は, 日ごろ課題と感じていることを自由に記入してください。		

3 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性	
「望ましい人材像」中の関連項目	「職員に求められる能力」「人事考課の評価項目」中の関連項目
人材育成基本方針の下記の項目に該当する職員の育成に関連している。 「(1)市民の視点を持ち, 地域社会の一員として協働によるまちづくりを推進する職員」 「(2)公務員としての高い使命感のもと, 自らの能力の向上と開発に努める職員」	「(3)職場活力(組織力)の向上を図る研修」の「④倫理観・コンプライアンス意識を徹底する」

4 能力開発の方向性 (→該当する項目に複数チェック可)				
公務員であること 自体の役割期待	職位に応じた 役割期待	本人の能力開発	業務執行の支援・ 効率化	その他
<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 「2」と「3」を踏まえて, 研修に反映させるべき内容や実施上の注意点
コンプライアンスガイドラインに含まれているチェックリストを研修中に実施し, 職員相互で確認する時間を取ってほしい。

6 職員の学習活動【研修実施前】 * 事前課題			
研修前の活動	<input type="checkbox"/> テスト・チェックリスト	<input type="checkbox"/> レポート	<input checked="" type="checkbox"/> その他 日頃の行動を研修中にチェックするため事前課題は課さない。
研修前の職場での活動と学習内容の関連			
提出するタイミング	<input type="checkbox"/> 事前提出	<input type="checkbox"/> 研修参加時に持参	<input type="checkbox"/> その他

7 職員の学習活動【研修中】 * 研修で達成したい目標			
目標	カテゴリー	目標達成の確認方法	
① 組織のコンプライアンスの取り組み内容を説明できる	知識	コンプライアンスガイドラインのポイントをもとにしたチェックシートのチェック内容	
② コンプライアンス違反につながりそうな事務処理上の課題を指摘できる	知識・応用	事例検討の個人ワーク及び班討議の成果物	
③ コンプライアンス違反につながりそうな事務処理上の課題を指摘できる	応用・態度	職場の状況に対する改善提案, なければうまくいっている要因をレポートにまとめる。	

8 職員の学習活動【研修後】		実践の状況を確認する方法
研修を踏まえて組織が求めるアクションプラン		
①	職場でコンプライアンス違反につながりそうな事務処理上の課題がないか点検する。	点検するチェックリストを配付し, 受講報告書とともに上司に提出する。
②		
③		
<p>&lt;職員自らが立案するアクションプラン&gt; 研修中に作成したアクションプランの実践を確認する方法</p> <p>研修終了後, コンプライアンスガイドラインを定期的に参照できるような方法を, 研修生各自が決める。 ※確認方法</p>		

9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感			
「望ましい人材像」の実現に近づく目標設定ができた	はい	どちらとも いえない	いいえ
「職員に求められる能力」の習得につながる目標設定ができた	はい	どちらとも いえない	いいえ
<p>※気づいたこと・課題と感じたこと</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>できていて当たり前ともいえる状態が目標となり, 研修後のアクションプランが立てにくかった。</li> <li>職員は自分の行動が倫理に反しないよう意識すればよいが, 管理監督者の場合は職場のマネジメントも職務に含まれてくるため, 別途研修内容を検討すべきである。</li> <li>コンプライアンスガイドラインの参照を促すことをアクションプランとする場合, 必ずしも研修による必要はないのではないか。</li> <li>市民や地域社会の視点が研修にあまり反映されていない。</li> </ul>			

10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点
<p>・観念的な研修になりやすいので, 研修生自身が取り組める事例やチェックリストなど考える作業を中心にするるとともに, 仕事や職場のマネジメントに関連させた知識付与をする。</p>

研究名: 地方自治体における人材育成目標と一線化した研修企画書フォーマットのデザイン

研究代表者氏名 : 熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 佐藤 久恵

連絡先 : [hsatou@st.gsis.kumamoto.ac.jp](mailto:hsatou@st.gsis.kumamoto.ac.jp) (佐藤 久恵)

研究の趣旨: 地方自治体で実施される研修は、実態として教育事業者への委託や学識経験者への依頼によることが多いなかで、人材育成基本方針や研修実施計画に掲げられた人材育成の方向性に沿った研修が企画・実施できるよう、組織の現状や職員育成のニーズを踏まえながら、達成度の確認をあらかじめ想定した目標設定を含む企画書フォーマットを発注プロセスも意識して設計する。

上記の研究について、インストラクショナルデザインの観点から専門家としてレビューをお願いします。主にレビューをいただきたい点は以下の通りです。

#### 記

##### 1. 論理的整合性

フォーマット内の各項目間の関連は最初から最後まで論理的か

##### 2. 完全さ

フォーマットそのものや手順書に本質的な漏れがないか。

##### 3. 思考支援

IDの学習経験のない利用者にとって、フォーマットの枠組みに従うことでIDの知見に沿った検討ができる設計になっているか。

##### 4. 全体所感

#### 【送付物リスト】

- ・研究協力同意書
- ・研修企画書フォーマット
- ・研修企画書フォーマット・記入例（3種）
- ・研修企画書フォーマット利用ハンドブック

※フォーマット及びハンドブック中の「人材育成基本方針」「研修実施計画」などの行政特有の計画等について、記入例として引用している秋田市の「平成24年度 職員研修実施計画」を一事例としてリンクを貼りました。お手数ですが、必要に応じてご参照ください。

<http://www.city.akita.akita.jp/city/gn/ps/kenshu/jissikeikaku24.pdf>

## 専門家レビューのお願い

研究名: 地方自治体における人材育成目標と一線化した研修企画書フォーマットのデザイン

研究代表者氏名 : 熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 佐藤 久恵

連絡先 : [hsatou@st.gsis.kumamoto.ac.jp](mailto:hsatou@st.gsis.kumamoto.ac.jp) (佐藤 久恵)

研究の趣旨: 地方自治体で実施される研修は、実態として教育事業者への委託や学識経験者への依頼によることが多いなかで、人材育成基本方針や研修実施計画に掲げられた人材育成の方向性に沿った研修が企画・実施できるよう、組織の現状や職員育成のニーズを踏まえながら、達成度の確認をあらかじめ想定した目標設定を含む企画書フォーマットを発注プロセスも意識して設計する。

上記の研究について、地方自治の観点から専門家としてレビューをお願いします。

主にレビューをいただきたい点は以下の通りです。

### 記

#### 1. 目的適合性

人材育成基本方針等と研修を関連させることができるフォーマットになっているか。

#### 2. 影響力

研修評価の実践や上位目標の実現につながるフォーマットとして普及する可能性はあるか。

#### 3. 自治体経営との関連性

経営資源のひとつである人材の価値を高める取り組みであるかどうか。

#### 4. 全体所感

### 【送付物リスト】

- ・研究協力同意書
- ・研修企画書フォーマット
- ・研修企画書フォーマット・記入例（3種）
- ・研修企画書フォーマット利用ハンドブック

※フォーマットの記入例を作成するにあたり、ウェブサイトに計画類が公表されるとともに人材育成方針との関連が示されている事例として、秋田市の「平成24年度 職員研修実施計画」を参考にしています。

<http://www.city.akita.akita.jp/city/gn/ps/kenshu/jissikeikaku24.pdf>

以上

## 専門家レビューのお願い

研究名: 地方自治体における人材育成目標と一線化した研修企画書フォーマットのデザイン

研究代表者氏名 : 熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授システム学専攻 佐藤 久恵

連絡先 : [hsatou@st.gsis.kumamoto.ac.jp](mailto:hsatou@st.gsis.kumamoto.ac.jp) (佐藤 久恵)

研究の趣旨: 地方自治体で実施される研修は、実態として教育事業者への委託や学識経験者への依頼によることが多いなかで、人材育成基本方針や研修実施計画に掲げられた人材育成の方向性に沿った研修が企画・実施できるよう、組織の現状や職員育成のニーズを踏まえながら、達成度の確認をあらかじめ想定した目標設定を含む企画書フォーマットを発注プロセスも意識して設計する。

上記の研究について、地方自治体の研修を受注する観点から、専門家としてレビューをお願いします。主にレビューをいただきたい点は以下の通りです。

### 記

#### 1. 研修内容への貢献度

フォーマットに記入された情報が研修内容に反映され、研修の効果を高める役割を果たすかどうか。

#### 2. 研修提供に当たっての有益性

受託業務を遂行するうえで必要な情報が効率的に入手でき、研修の企画提案に役立つかどうか。

#### 3. 対応する際の負担感

目標設定と上位目標の関連性を確認する作業、研修中の目標設定をする作業、職員にアクションプランを立てさせる作業、実施後の報告書を作成する作業などの負担感はどうか。

#### 4. 全体所感

### 【送付物リスト】

- ・研究協力同意書
  - ・研修企画書フォーマット
  - ・研修企画書フォーマット・記入例（3種）
  - ・研修企画書フォーマット利用ハンドブック

※フォーマット及びハンドブック中の「人材育成基本方針」「研修実施計画」などの行政特有の計画等について、記入例として引用している秋田市の「平成24年度 職員研修実施計画」を一事例としてリンクを貼りました。お手数ですが、必要に応じてご参照ください。

<http://www.city.akita.akita.jp/city/gn/ps/kenshu/jissikeikaku24.pdf>

以上

氏名 ( )

1 実施日 年 月 日

2 フォーマット全体について はい いいえ

(1) 記入しやすいフォーマットでしたか 4 3 2 1

(2) 手順書を見ながら迷わず記入できましたか 4 3 2 1

(3) 研修を企画する作業の助けになりましたか 4 3 2 1

(4) 実務で活用しようと思いますか 4 3 2 1

(5) フォーマットに関するご意見・ご感想があればお書きください。

改善意見 肯定的意見 その他

3 「7 職員の学習活動【研修中】」について

(1) 組織の方向性を確認した文書

① 人材育成基本方針 ② 研修基本計画・実施計画 ③人事考課の評定表

④ その他 ( )

(2) 組織の人材育成の方向性に沿った目標が設定できましたか 4 3 2 1

(3) 目標達成の確認方法を明確にできましたか 4 3 2 1

(4) 目標達成の確認方法を最初に決めておく意義は理解できましたか 4 3 2 1

(5) 手順書のガイドラインは目標設定に役立ちましたか 4 3 2 1

(6) 目標設定に取り組んだ感想をお書きください。

4 「8 職員の学習活動【研修後】」で計画するアクションプランについて

- |   |    |     |   |       |
|---|----|-----|---|-------|
| (1) 組織が求めるアクションプランは、組織の人材育成の方向性に沿って設定できましたか         | はい | いいえ |   |       |
|   |    |     | 4 | 3 2 1 |
| (2) 目標達成の確認方法を明確にできましたか                             |    |     | 4 | 3 2 1 |
| (3) 目標達成の確認方法を最初に決めておく意義は理解できましたか                   | 4  | 3   | 2 | 1     |
| (4) アクションプランの実現は上位計画で示された人材像や職員に求められる能力の向上につながりますか？ | 4  | 3   | 2 | 1     |
- (5) アクションプランの設定に取り組んだ感想をお書きください。

5 フォーマットの各項目について

- |                         |    |     |   |       |
|-------------------------|----|-----|---|-------|
| (1) 「2. ニーズ分析」          | はい | いいえ |   |       |
| ① 迷わず記入できましたか           |    |     | 4 | 3 2 1 |
| ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ | 4  | 3   | 2 | 1     |
| ③ (役に立つ点                |    |     |   | )     |

- |                                      |    |     |   |       |
|--------------------------------------|----|-----|---|-------|
| (2) 「3. 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性」 | はい | いいえ |   |       |
| ① 迷わず記入できましたか                        |    |     | 4 | 3 2 1 |
| ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？              | 4  | 3   | 2 | 1     |
| ③ (役に立つ点                             |    |     |   | )     |

- |                         |    |     |   |       |
|-------------------------|----|-----|---|-------|
| (3) 「4 能力開発の方向性」        | はい | いいえ |   |       |
| ① 迷わず記入できましたか           |    |     | 4 | 3 2 1 |
| ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ | 4  | 3   | 2 | 1     |
| ③ (役に立つ点                |    |     |   | )     |

- |                                       |    |     |   |       |
|---------------------------------------|----|-----|---|-------|
| (4) 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点 | はい | いいえ |   |       |
| ① 迷わず記入できましたか                         |    |     | 4 | 3 2 1 |
| ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？               | 4  | 3   | 2 | 1     |
| ③ (役に立つ点                              |    |     |   | )     |

- |                         |    |     |   |       |
|-------------------------|----|-----|---|-------|
| (5) 「6 職員の学習活動【研修実施前】」  | はい | いいえ |   |       |
| ① 迷わず記入できましたか           |    |     | 4 | 3 2 1 |
| ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ | 4  | 3   | 2 | 1     |
| ③ (役に立つ点                |    |     |   | )     |

(6) 「7 職員の学習活動【研修中】」

はい いいえ

- ① 迷わず記入できましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ③ (役に立つ点 )

(7) 「8 職員の学習活動【研修後】」

はい いいえ

- ① 迷わず記入できましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ③ (役に立つ点 )

(8) 「9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性チェック」

はい いいえ

- ① 迷わず記入できましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ③ (役に立つ点 )

(9) 「10 研修の実施方法や指導内容に関する注意点」

はい いいえ

- ① 迷わず記入できましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ② 明確になった内容は研修企画に役立ちますか？ 

4	3	2	1
---	---	---	---
- ③ (役に立つ点 )

6 フォーマットの活用について

はい いいえ

- (1) 教育事業者や講師への発注にフォーマットを活用しますか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- (2) 目標達成の確認方法を明確にできましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- (3) 目標達成の確認方法を最初に決めておく意義は理解できましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---
- (4) 手順書のガイドラインは目標設定に役立ちましたか 

4	3	2	1
---	---	---	---

(5) 目標設定に取り組んだ感想をお書きください。

7 その他自由意見

ご協力ありがとうございました

インタビューの質問項目

質問領域	質問番号	質問
1. 研修の企画実態について	1-1	日頃、どのように研修を企画していますか
	1-2	研修を企画する際、人材育成基本方針が示す人材像や必要能力との関連をどの程度意識していますか
	1-3	研修の企画で困っていること、うまくいかないと感じているのはどのようなことですか
	1-4	研修を企画する際、文書化(文言化)するのはどんな項目ですか
	1-5	研修企画用のフォーマットを独自に作成していますか
	1-6	教育事業者などに研修を委託する際、委託内容をどのように伝えていますか
2. 研修企画書フォーマットについて	2-1	フォーマットの全体的な感想をお聞かせください
	2-2	(2-1を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	2-3	書きにくい、記入が難しいと感じたところはありませんか。それはどこでしたか。
	2-4	(2-3を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	2-5	フォーマットは研修を企画する際に役に立ちますか
	2-6	(2-5を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	2-7	フォーマットの検討手順は、これまで研修を企画していた手順とどこが異なりますか
	2-8	フォーマットに設定された項目は、研修を企画する上で必要な情報を十分に得られるものでしたか。
	2-9	今後の業務でこのフォーマットを活用しようと思いますか
	2-10	(2-8を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	2-11	(2-8の回答がYesの場合) 活用することで、現状の業務の何が変わるとおもいますか
3. 手順書(ハンドブック)について	3-1	手順書の全体的な感想をお聞かせください
	3-2	(3-1を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください

	3-3	手順書の解説はフォーマットを記入する上で役に立ちましたか
	3-4	(3-3を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	3-5	全体像の図解は研修企画書フォーマットの作成意図を理解する助けになりましたか
	3-6	(3-5を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	3-7	目標設定のガイドラインは、目標設定の助けになりましたか
	3-8	(3-7を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
4. フォーマット活用及び 研修・上位計画・人事制 度の連携の可能性につ いて	4-1	このフォーマットを活用することにより、研修が改善される可能性を感じますか
	4-2	(3-1を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	4-3	このフォーマットを活用することにより、研修と上位計画の連携が図れると思いますか
	4-4	(3-3を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	4-5	このフォーマットを活用することにより、研修と人事制度の連携が図れると思いますか
	4-6	(3-5を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	4-7	このフォーマットを活用して教育事業者に研修を発注してみようと思いますか
	4-8	(3-7を受けて)なぜそのように感じたのか、理由をお聞かせください
	4-9	このフォーマットをより活用しやすくするために、どんな改善やサポートが必要ですか
		4-10

(付録6) 専門家レビュー（インストラクショナルデザイナー）のレビュー内容一覧

	項目	レビュー内容	対応
1	「1. 研修概要」	「目標(ゴール)」はこの項目に入れた方がよい。その方が2以降の(特に読む方の)理解がゴールオリエンテッドで進むためである。	<p>フォーマット全体の流れとして、現状で容易に手に入る計画書等の情報をいったん引用した後、徐々に「目標(ゴール)」を明確にしていくことを意図している。この検討の流れが明確に示せるよう、下記の欄に直接指示文等を追加した。</p> <p>①フォーマットタイトル横に囲みで、記入する際に活用する資料を明記</p> <p>②「1 研修概要」に「(* 研修実施計画書等の研修概要から転記)」の文言と追加</p> <p>③「3 現状とあるべき姿のギャップ」に「(*「2」のニーズ分析の内容をギャップとして捉え直して記入)」の文言を追加</p> <p>④「11 研修の実施方法や指導内容に関する注意点」に「(※ 取り上げてほしいトピックや資料、指導上留意してほしい点、運営面など)」の文言を追加</p>
2	「2 研修実施のニーズ分析」	<p>研修のニーズは、「する側」ではなく、「受け側」にある。</p> <p>このフォーマットで研究企画を作るのは「する側」の立場の人だが、受講者側のニーズであることがわかるように記載してみようか。</p>	本フォーマットは発注者である研修担当者を起点に作成しているため、現状通り進める(変更なし)。
3		<p>難しい場合にだけ書くのではなく、具体的にあるべき姿とのギャップ(本来は～というルールに基づいて実務をすべきであるのに、それができていない、〇〇という職種であれば、～をすべきであるのに、それがそうっていない、など、あるべき姿との乖離を書いてもらうようにしてはどうか。</p> <p>研修を外部の事業者に委託するのであれば、自組織内の特殊な環境や慣例についても説明しておく必要があると思う。</p>	<p>ニーズ分析に続く項目として「3 現状とあるべき姿のギャップ」を追加し、あるべき姿との乖離を明確化できるようにした。</p> <p>「自組織内の特殊な環境や慣例」については、「10 11 研修の実施方法や指導内容に関する注意点」の欄に記載するようガイドラインの解説にて対応(変更点3)。</p>
4		<p>「組織内外のニーズ」の欄について、記入例では「健康教育が義務付けられている」「コンプラガイドラインを遵守してほしい」ということが書いてあるが、下記について検討を要すると考える。</p> <p>①当該対象者が、それがどの程度満たされているかの記述が必要である。</p> <p>②それも含め、この欄でなくともよいが、対象者分析(受講者の日常や性向・風土)の欄もあったほうがよい。</p> <p>③そのニーズの充足を、研修で(さらにいえば教育で)満たすべきかの検討欄もほしい。</p>	<p>①行政のこうした取り組みは職員全員を対象に抽象的な内容をもとに「ねばならない」と必要性が示されることが多い。順を追ってこの内容を明確にしていき、具体的な目標として記入するのが目標設定の欄となる(変更なし)。</p> <p>②「その他の実施ニーズ」に記載するか、別途欄を設けるか今後の課題として検討する。</p> <p>③フォーマットに追加した(変更点4)。</p>

5	「3 人材育成基本方針等に示された能力開発の方向性との関連性」	この項目は、2の上位項目と考えられる。「2」と順番を変えてはどうか。つまり、下記の①と②、どちらのロジックにするか。 ①「2」は「3」の中のこれにあてはまる ②「3」の中で「2」が充足されていないからやる	一般的な担当者はIDにおける「ニーズ分析」まではしていないので、まず分析をし、上位目標と照らし合わせる情報を明確にしたうえでチェックを行う流れとしている。ここで上位目標に沿っていないことが明確になれば、研修の実施や企画内容を再検討する。(変更なし)
6	「4 能力開発の方向性」	この項目を2の前に持って来てはどうか。研修のニーズ分析の一部に含まれる部分だと思ふ。ここでチェックをいれた項目を、2のニーズ分析でより詳しく細分化できる。	能力開発の方向性については、「研修という方法でなければギャップを埋められない理由」の欄を続く項目として新設し、前後の関連で位置づけが明確になるよう変更した。
7		「本人の能力開発」はすべての研修にあてはまるのではないか。 社会人としては、自分が伸ばしたいと思っていないような能力であっても、自分が配属されている部署で必要とされる業務遂行能力・力量を(本当は気乗りしないけれど)向上させなければならないというケースもある。気乗りしないからこそ、モチベーションを上げる工夫が必要になる。	「本人の能力開発」の項目は、研修の3要素のうち「自己啓発」を想定したもので、万が一この項目にしかチェックがつかない研修の場合には、研修以外の対応を検討すべきとの解説を、ガイドラインに加える。
8		この欄がなぜ必要なのか(企画・設計にどう関連するか)がわからなかった。	職員の能力開発の視点でこの研修がどの領域に貢献するものかを明確にしておき、研修として実施すべきものかどうかを点検する意味を持っている。例えば、「本人の能力開発」にしかチェックがつかないものは、自己啓発として実施すべき事項として研修としての実施は見合わせるなどの対応の検討ができる。 提示の仕方を見直し、位置づけを明確に伝えられるような説明をハンドブックに追加する。
9	5 「2」と「3」を踏まえて、研修に反映させるべき内容や実施上の注意点	「グループワークを多くしてほしい」のような方略の各論ばかりが書かれるおそれがあるので、設計思想に言及するような表記にしていかががでしょう。10との差異も不明確に思いました。	この欄は前半の記述の振り返りを意図しており、仮に各論が書かれても差し支えないと考えていた。一方で、振り返りの意図が伝わらないとご指摘の通り「10」の欄との重複感もあるので、「10」の欄に統合した。(注:修正後のフォーマットでは「11」)
10	「6 職員の学習活動【研修実施前】」	具体的にどのような活動なのか、記述する欄をつけるとよい。	事前学習の欄に学習内容及び学習の目的を記入する欄を追加し、全体の流れを見直した(変更点4)。
11		ハンドブックには「まず「6. 職員の学習活動【研修実施前】」では、研修に臨む前に研修生に取り組んでほしい内容を記入します。」と書いてあるが、フォーマットの見出しが少しずれているようである。	「取り組んでほしい内容について記入します。」に修正。

12		<p>複数のものを提出する場合はあるか？欄が一つだけだと書きにくいのではないかな。</p> <p>また、「その他」には、具体的にどういうタイミングがありえるか？あるのであれば選択肢に入れてはどうか。</p>	<p>当面はチェック欄1件分に対応。「その他」は準備だけして提出しないケースなども想定されるので維持(変更なし)。</p>
13	<p>「6 職員の学習活動【研修実施前】」</p> <p>「7. 職員の学習活動【研修中】」</p> <p>「8. 職員の学習活動【研修後】」</p>	<p>6・7・8は、基本的に同じ枠にした方がよいと思います。</p> <p>なぜなら、</p> <p>①すべてがゴール達成のためのパーツ(反転学習など、pre-on-afterの一貫した設計を思索しやすい)</p> <p>②各項目は表現こそ違えど、タイミングが異なるだけで同じ内容で然るべきでは？</p> <p>※評価方法と合格基準も！</p>	<p>講師や教育事業者に研修内容の提案をフリーハンドで研修ごとに委託する、複数研修を委託することが多い実施実態を踏まえ、まずは事前学習、研修、発展学習を連携させる意識を定着させることをねらい、3つの枠を維持する(変更なし)。</p>
14	<p>「7. 職員の学習活動【研修中】」の「*研修で達成したい目標)」</p>	<p>研修自体の到達目標と、受講する職員自身の到達目標は、別々のものになるのか？</p> <p>目標達成のために、研修期間内で実践してほしい行動や身につけて欲しい態度のことか？</p>	<p>職務の一環として受講する研修であるので、組織として職員に要求する学習水準を示す側面がある。業務である以上、学習したことは職務に反映されるべきものであるとの視点に立ち、研修終了までに最低限引き出した職員の実行面での変化として目標を明確にする趣旨である(変更なし)。</p>
15		<p>ハンドブックでは「企画段階で明確でないが研修生に事前課題を課したい場合には、この項目について提案を求めてもよいでしょう。」とあるが、誰が誰に提案を求めるか、もう少し詳しく書いてはどうか。</p>	<p>担当者自身が事前課題を具体的に検討することが難しい場合に、講師や教育事業者に提案を求めることができる、という主旨である。フォーマットを修正し、新たに「※依頼または発注にあたり、相手先にアドバイスや提案を求めたい事項」を設けたため、この記載は削除する。</p>
16	<p>「8. 職員の学習活動【研修後】」</p>	<p>研修実施前にこのアクションプランが決まっているとよいと思う。ここで書く内容が、「ニーズ」なのではないか？</p>	<p>ニーズで書き出した状況からアクションプランを決定する項目がこの部分である。</p> <p>このフォーマットは、どの自治体でも作成している計画書類をもとに、IDの視点から企画に必要な情報を集め、目標設定まで段階的に明確にする構成になっている。</p>
17		<p>ここはDon't tell me, Just show meに関するものかもしれないが、何かを「実行した」ということを確認するという趣旨なのか。実践の状況、というのはちょっとあいまいな言葉なので、「実際の行動に移しているかどうかを確認する方法」などの表現はどうか。</p>	<p>現状の表現がやや抽象的であるとの指摘と理解した。具体的で伝わりやすい表現が望ましいため、修正を検討する。</p>
18		<p>この内容を研修発注段階で書くことは可能か？</p>	<p>研修の中で職員自らのアクションプランを作成するケースを想定している。</p>
19	<p>「9 「7」及び「8」で設定した目標と「3」の「人材育成基本方針」「求められる能力」との整合性に関する担当者所感」</p>	<p>「5」とのすみわけを検討すべきである。</p> <p>「5」は設計に関することで、「10」は実施まわり(例えば、17時までには部屋を明けること)とか「机が固定されているので云々」というように。</p>	<p>「5」の項目を削除したこと、「9」は発注先に提案やアドバイスを求めたいときにその具体的な内容を明確化する項目であるので、その意図がより伝わるよう項目名を修正した。</p>

20	このフォーマットは、外注するときの Request for Proposal にあたる文書なのだと思う。その中に、担当者の所感(主観)が入っているのが少し違和感がある。「どちらともいえない」「いいえ」にマルがしてある状態の企画書が提出された場合、研修担当者がなぜそうなのかという点についてレビューすることを想定しているのか？	地方自治体の研修担当者は経験が浅い中でよい研修を企画しようと模索しているケースが多い。そのため、記述した内容に自信が持てない点があれば発注時にあらかじめ明確にしておき、担当者の不安に対するフォロー体制も提案に含んでいるか発注にあたって検討できるようにする趣旨である。 この点が明確になるよう、項目名を修正した。
----	--	--

## 【ハンドブックについて】

	項目	レビュー内容	対応
1	ハンドブックのボリュームについて	解説書は、現状のものとは別に、A4紙2枚程度の簡易版を作成した方がよい。 (ボリュームのあるものは、結局使われないことになりがちである)	今後の課題として検討する。
2	「インストラクショナルデザインの知見に基づき」(P.2の1.(4))という文言	研修担当者はIDのことを知っているという前提なのか。	知らない前提である。
3	「インストラクショナルデザインの知見に基づき」(P.2の1.(4))という文言	ハンドブックの中には、どこがどのようにIDの知見に基づいているのか、説明がない。 説明を付け加えるか、この記述を消すか、いずれかの対応をしてよいではないか。	論文の中では言及している。ハンドブックでの解説については、今後の課題として検討する。
4	「インストラクショナルデザインの知見に基づき」(P.2の1.(4))という文言	「インストラクショナルデザインの知見」と言っても幅広いので、設計者が何に基づいたかの定義があるとよい。見た限り、ADDIEモデルなのかと思ったが、ニーズ分析と評価のところはわかるがその他のステップにおいて明確なリンクがあるとよいと思う。 ARCSモデル(動機づけ、やってよかったな等)や、メリルの第一原理(現実に起こりうる課題を示す等)、IDの知見をもっと全面に押し出すとよい。	前項同様、ハンドブックでの解説について、今後の課題として検討する。

## 【記入例について】

	項目	レビュー内容	対応
1	記入例「公務員倫理研修」の「実施目的」の記入例について	記入例にある文言をもう少し具体的にしてみてもどうか。 「公務員倫理の徹底」→何をもって「徹底」と判断するのか？ 例規集に基づく職務遂行を心がける、や、コンプライアンス部門に必ず確認をするクセをつける、など、具体的な行動(behavior)で説明するとよりわかりやすい。	この欄にはこうした抽象的な表現が一般的な計画書等の文言をそのまま転記することを意図している。 ここに書き出した後、このフォーマットの流れに沿って具体的な行動(behavior)レベルの目標設定へと明確にする意図である。

【全体所感】

レビュー内容	対応
<p>このフォームは、2つの目的を同時達成させるのが目的なので、その両者の視点で再読してみてもどうか。</p> <p>①設計者としての使い心地(発注者が設計しやすい) 項目で記入を求められていること=思考の導き になるか</p> <p>②受注者としての使い心地(受注者がわかりやすい) RFPとしての完成度、勘違い防止、真のニーズをくみ取って、研修のプロとして発注者の期待以上の内容を誘発できるか)</p> <p>教育は、「望ましい姿」-「現状」の差分なので、その引き算のロジックが、発注者には書きやすく、受注者にはわかりやすくなるにはどうしたらよいか、である。</p> <p>100という状態になってほしいが現状は30であり、残る70をやるのには70時間かかるので、本研修は31~40のみをやる、ということがある。①本研修のゴールは40に達する、だが、その思索プロセスは②100の大ゴール同定と、③30の現状分析と、①今回のゴール40の同定の順である。書き手としては②③①の順だが、読み手としては①②③の方がわかりやすいと思い、ゴールをあえて1.にしてはと思った(書くときは②③の後でよいという運営)。</p>	<p>目標設定の精度を高めることが本フォーマットの意図であるので、「2 研修実施のニーズ分析」に続く項目として「3 現状とあるべき姿のギャップ」の欄を追加し、ニーズ分析をもとにどのようなギャップの存在を課題と感じているのかが明確になるよう修正した(変更点3)。</p>

(付録7) 協力者Aからのフィードバック、原因の仮説と対処

	指摘事項	原因の仮説	対処方法	本研究での対応
1	項目「4 研修という方法でなければ「3」のギャップを埋められない理由」の設問改善	前項までで明確にした内容を踏まえ、ギャップを埋める方法として研修が適当かどうかを判断する項目と読み取りにくい表現である。	今後形成的評価を実施するなかで検討する。	△
2	目標設定の支援	研修前、実施中、研修後のタイミングで目標設定を行う意味、効果及び具体的な手法がユーザーと共有できていない。	「職員の学習活動【研修中】」の目標を設定する際の支援として手引書(ハンドブック)に掲載している「目標と達成度の評価に関するガイドライン」を簡略化する方向で今後整理し、活用しやすくする。	△
3	目標設定のねらいの明確化	フォーマットの設計コンセプトをユーザーと共有するための説明が不足している。	次回の形成的評価に際し、フォーマットの設計コンセプトや前提のみをまとめたオリエンテーション用シートを作成したうえで評価を行う。	△
4	項目「10 「7」～「8」での目標設定と「5 方針・人材像の方向性との整合性チェック」の削除	ユーザーから見て、前出項目の流れ自体に整合性チェックの機能が織り込まれているため、別途項目を設ける必要性が薄い。	A42 ページのフォーマットとしては項目が多いので、今後形成的評価を実施するなかで検討する。	△
5	ハンドブックの情報量の多さ	ハンドブックの解説文の量が多く、読み手が負担を感じる。	次回の形成的評価に際し、フォーマットの設計コンセプトや前提のみをまとめたオリエンテーション用シートを作成したうえで評価を行う。	△
6	用語や解説の難解さ	インストラクショナルデザインや教育学に関連した用語に親しみのない人に伝わらない用語が用いられている。	説明の詳細さと分量を調整する視点で、今後形成的評価を行う中で検討する。	△
7	人材育成の全体像の図解	補足説明の文字が多く、研修を起点に研修制度と人事評価制度の関連を示す意図が不明確である。	文字量を減らし、上下の括りを円で囲むなどして表現を整理するとともに、フォーマット内の項目との対応状況を明示した。	○
8	人事制度との関連の弱さ	組織における人事評価の在り方や運用により関連の度合いが変わる。	運用の問題として本研究では対処しない。	×
9	必要情報の補足	ハンドブックにフォーマットの運用にあたる部分の説明が不足している。	ハンドブックの情報量の多さが課題となっているなかで、運用方法のイメージを描いてもらう説明の方法を今後検討する。	△
10	シートの分割	説明を最小限にして必要項目をA42枚に収めた点が、記入する量の多さとして認識されている。	今後、3～4 ページに分割したフォーマット案を試作したうえで形成的評価を実施し、判断する。	△

○:対応済 △:今後対応を検討 ×:対応しない