

登録番号
参照番号

9403

| | | | |
|---------|---|---------------------|------|
| ODC分類 | 9 | 国家的に見た森林と林業 林業の社会経済 | |
| | 4 | その他の森林政策を実行するための方策 | |
| 質問内容 | 訓練過程の改善のための諸評価の在り方 | | |
| プロジェクト | 社会林業訓練計画 | | |
| 地域 : 国名 | 東部アフリカ : ケニア | | |
| キーワード | 訓練 訓練評価 講義 講義評価 カリキュラム 訓練効果 アンケート 講習 | | |
| 参考文献 | 企業内教育訓練実施便覧：(株)日本コンサルタント・グループ 効果を上げる研修の運営：(財)公務研修協議会 企業内教育の手引き：岸恒男：東洋経済新報社 企業内教育の方法と実際：青木武一：ダイヤモンド社 教育訓練の効果測定と評価：鬼頭豊：日本能率協会 | | |
| 質問者 | 増子博 | 回答者 | 瀬川宗生 |

個別技術情報支援のための質問書

平成4年7月1日

プロジェクト名 ケニア社会林業訓練計画
 チーフアドバイザー/リーダー名 増子 博

質問技術テーマ：訓練課程の改善のための諸評価票のあり方

1. 質問技術テーマの具体的背景、及びそのプロジェクト活動の中での位置付け
2. プロジェクト側の計画案、解決策案、質問技術テーマの具体的な内容、問題点及びプロジェクト側の期待する回答の範囲
3. その他

1. 当プロジェクトの訓練專業分野は、第2フェーズ開始にともない訓練対象者の多角化、訓練コースの拡充を行い、ムグガ・全国センターにおいては政府職員対象訓練、キツイ・地域センターにおいては農民レベル訓練を中心として訓練を実行することとしている（別紙訓練計画参照）。各訓練コースの訓練課程編成及び講師選定については、第1フェーズにおける実行成果・経歴を基に行っているところであるが、新規の講義科目を多く導入していることから、カリキュラム構成及び講師に対する評価を的確に行う必要が生じている。

2. 現在プロジェクトにおいては専門家とカウンター・パートで検討し、以下の諸票を作成し各種の評価を実行しているところであるが、評価方法につき更に改善の余地があるものと思っている。ついては、各諸票の改善及び追加すべき評価等評価手法に対する助言をお願いする。

(1) ムグガ・センター

M-a 講義評価票—訓練生が記入： 講義内容の改善、講師選定の適正化を目的

M-b 訓練評価票—訓練生が記入： カリキュラム構成の改善、訓練の運営改善を目的

M-c 講師評価票—訓練担当官が記入： 講義手法の改善、講師選定の適正化を目的

(2) キツイ・センター

K-a 訓練評価票—訓練生が記入： 講義内容・カリキュラム構成の改善、訓練の運営改善を目的

K-b 講義評価票—講師が記入： 講義手法の改善、講師選定の適正化を目的

3. なお、当プロジェクトでは本年より、訓練の効果を測定するため、訓練の前後において訓練生に対し訓練生の活動・意識に対する調査を行うこととしているので、上記のご検討の参考として、営林所長レベル訓練の調査項目例を添付する。

| | |
|----------------------|---------|
| 希望資料名 | 指導希望委員名 |
| 林業講習所等における評価手法（評価諸票） | 瀬川委員 |

- 注意事項
1. プロジェクト側からの計画案、解決策案に対しコメントを求めるといふ形の質問にすること。
 2. 質問技術テーマ毎に当様式へ記入すること。
 3. 用紙が足りない場合は別紙を添付すること。

M-a 「講義評価票」 (とりまとめ分)

EXTRA EVALUATION FORM

AGROFORESTRY EXTENSION OFFICERS COURSE

Sun. 14th March - Fri. 26th March 1993

NAME:

POSITION:

| SUBJECT | LECTURER | E | G | F | P | VP | NA | COMMENTS |
|--|---------------------------------------|----|----|----|----|----|----|--|
| | | % | % | % | % | % | % | |
| Agroforestry concepts and practices | Ms.J.Wanjiku (KEFRI) | 26 | 47 | 22 | 5 | | | - The lecture was well handled - The lecture was well prepared |
| Adaptive on-farm agroforestry research | Dr D. Nyamai (KEFRI) | 58 | 42 | | | | | - Good attempt made - He understands his subject quite well - Done hurriedly |
| Tour of Agroforestry Demonstration Plots in Muguga | Ms J. Wanjiku / Mr M. Kidunde (KEFRI) | 21 | 37 | 32 | 5 | | 5 | - More time needed for the tour - handle the tour well |
| Classification of agroforestry technologies and practices | Dr. D.Nyamai (KEFRI) | 74 | 26 | | | | | - The lecture was well arranged and handled - Systematic ideas - The subject was clear - The course should be given more time |
| Annual plan of agroforestry activities | Mr Ngethe (KEFRI) | 21 | 36 | 26 | 11 | | 5 | - A fair presentation - There were no plans as suggested in the topic |
| Principles of crop production in agroforestry farming system | Mr F. Mbote (MoA) | 48 | 26 | 26 | | | | - Made very good attempt and understands his subject quite well - Little was done on crop production |
| Application of agroforestry in watershed management | Mr F. Mbote (MoA) | 47 | 32 | 21 | | | | - Made very good attempt and understands his subject quite well |

E: Excellent

G: Good

F: Fair

P: Poor

VP: Very Poor

NA: No Answer

EXTRA EVALUATION FORM

| SUBJECT | LECTURER | E G F P VP NA | | | | | COMMENTS |
|--|-----------------------|---------------|----|----|----|----|--|
| | | % | % | % | % | % | |
| Diseases management in agroforestry | Mr L. Mwangi (KEFRI) | 11 | 16 | 36 | 26 | | <ul style="list-style-type: none"> - Practical application was lacking - A fair presentation - Management aspect was not covered |
| Pests management in agroforestry | Ms M. Gichora (KEFRI) | 5 | 26 | 42 | 22 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Dealt with only one pest leucaena psyllid - Lost the tract of the topic - Avoided the subject - Not composed |
| Tree species for agroforestry | Ms J. Wanjiku (KEFRI) | 21 | 63 | 16 | | | <ul style="list-style-type: none"> - A good attempt - She was simple and clear in her presentation |
| Tree seed : Collection and handling | Mr. Kioko (KEFRI) | 32 | 52 | 11 | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Good attempt - Tackled the subject well |
| Tour of Seed Centre in Muguga | Mr. Kioko (KEFRI) | 26 | 48 | 21 | | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Well conducted and organized |
| Rehabilitation and integrated management of degraded areas | Mr Mbegera (PPSCSA) | 25 | 32 | 32 | | 10 | <ul style="list-style-type: none"> - A good attempt - A good presenter understands the subject well |
| Woodfuel production in agroforestry | Mr.C. Muhia (KENGO) | 21 | 58 | 21 | | | <ul style="list-style-type: none"> - Encouraging performance - the time allocated was not enough - was only communicating to foresters |
| Silvipastoral management strategies in ASAL | Mr J, Mwangata (MoL) | 11 | 21 | 26 | 26 | 5 | <ul style="list-style-type: none"> - Not very well presented - Handout was good but the presentation was not clear - A fair presentation - Needs improvement |

E: Excellent G: Good F: Fair P: Poor VP: Very Poor NA: No Answer

EXTRA EVALUATION FORM

| SUBJECT | LECTURER | E | G | F | P | VP | NA | COMMENTS |
|---|------------------------|----|----|----|----|----|----|---|
| | | % | % | % | % | % | % | |
| Tree Species identification | Mr M. Mukolwe (KEFRI) | 42 | 47 | 11 | | | | - Fairly done - More time is, however needed |
| Agroforestry extension strategies | Mr B. Wangwe (FESD) | 11 | 53 | 21 | 5 | | 10 | - Fair performance but did not meet expectation of the participants |
| Presentation by participants | | 5 | 58 | 37 | | | | - Fairly done - More time should be allocated to enable the participants to do a better presentation and discussion |
| Tour of farmers nearby | | 21 | 48 | 26 | | 5 | | - well conducted and well organised |
| Overview of Pilot Forest activities | Mr J. Lugadiru (SFTP) | 5 | 11 | 37 | 47 | | | - Presentation below expectation - had negative attitude towards agroforestry - made contradictory statements and unscientific - somebody else should be tried next time |
| Visit to Pilot Forest | Pilot Forest Officers | 15 | 16 | 53 | 10 | | 5 | - No prior/poor arrangement was done |
| Socio-economic and land use experiences in ASAL | Mr J. Cheboiwo (KEFRI) | 32 | 37 | 21 | | | 10 | - Lecture was inspiring - A good attempt |

E: Excellent G: Good F: Fair P: Poor VP: Very Poor NA: No Answer

EXTRA EVALUATION FORM

| SUBJECT | LECTURER | E | G | F | P | VP | NA | COMMENTS |
|---|---|----|----|----|---|----|----|--|
| | | % | % | % | % | % | % | |
| Visit to ICRAF Field Station at Machakos | ICRAF Staff | 26 | 26 | 32 | | | 16 | - Time was too short and also interrupted by rains - Less was seen than expected |
| Preparation of agroforestry training / extension materials | Mr A. Mwamburi (KEFRI) | 37 | 21 | 26 | | | 16 | - A fair presentation |
| Effective use of training and extension materials | Mr A. Mwamburi (KEFRI) | 37 | 21 | 26 | | | 16 | - A fair presentation |
| Medicinal and nutritional indigenous plant species of Kenya | Miss D. Mutta (KEFRI) | 11 | 37 | 37 | | | 15 | The issue of protection of the local medicine men was not well handled - A good attempt |
| Socio-cultural issues in agroforestry development | Mrs N. Chavangi (GTZ) | 53 | 11 | 11 | 5 | | 20 | - Very encouraging work - Inspiring lecture |
| Training for local community needs | Mr R.K. Moi (FESD) | 16 | 11 | 47 | 5 | | 21 | - The presenter did not look prepared |
| Group discussions | D. Mutta (KEFRI) | 26 | 10 | 42 | | | 16 | - Presenter needs to be attached to each group to simplify the questions for discussion |
| Panel discussion | D. Mutta, J. Wanjiku, P. Ongugo (KEFRI) | 26 | 37 | 21 | | | | - The discussion was lively and well conducted |

VP: Very Poor NA: No Answer

P: Poor

F: Fair

G: Good

E: Excellent

EVALUATION SHEETS

Date:..... Course Title:.....
Name:.....
Organization:.....

This evaluation is designed to seek participants' opinions of the course. All comments are welcome as this is the only way by which necessary changes can be made to improve the course organization, coordination and structure for a better future.

Please "X" where appropriate

A. PRE-COURSE ARRANGEMENTS

1. Did you receive information and invitation to the course in good time?

| | |
|-----|--------------------------|
| Yes | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

2. Is there another way by which the information/invitation could be conveyed to you faster?

| | |
|-----|--------------------------|
| Yes | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

Suggest improvement

B. COURSE STRUCTURE

1. The course duration was:

| | |
|-----------|--------------------------|
| Too long | <input type="checkbox"/> |
| Adequate | <input type="checkbox"/> |
| Short | <input type="checkbox"/> |
| Too short | <input type="checkbox"/> |

Suggested duration

2. The time duration for subjects covered was:
- | | |
|-----------|--------------------------|
| Too long | <input type="checkbox"/> |
| Adequate | <input type="checkbox"/> |
| Short | <input type="checkbox"/> |
| Too Short | <input type="checkbox"/> |

Suggested duration

.....

3. The sequence of subjects/activities during the course was:
- | | |
|-----------------|--------------------------|
| Well arranged | <input type="checkbox"/> |
| Satisfactory | <input type="checkbox"/> |
| Poorly arranged | <input type="checkbox"/> |

Suggested improvement

.....

.....

4. By rank 1 (Excellent) to 5 (Poor) indicate how the following methods enhanced your understanding of the subject covered.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| 4.1 Printed matter | | | | | |
| 4.2 Audio-visual Aids (Slide/Overhead) | | | | | |
| 4.3 Group discussions | | | | | |
| 4.4 Field Trips | | | | | |
| 4.5 Consultations with lectures | | | | | |
| 4.6 Others e.g. consultations with KEFRI of staff discussions with other participants | | | | | |

In your opinion, the disciplinary representation by participants and the size of the group was:

| | |
|-----------|--------------------------|
| Excellent | <input type="checkbox"/> |
| Good | <input type="checkbox"/> |
| Poor | <input type="checkbox"/> |

Suggested improvement

.....

.....

C. COURSE CONTENT

1. In your opinion, did the subjects covered realize the set objectives?

| | |
|-----|--------------------------|
| Yes | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |

2. By attending the course, you

acquired some new knowledge

acquired very little new knowledge

understood prior knowledge better

acquired no new knowledge

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

3. Contents of the course are:

relévant to your occupation

partially relevant to your occupation

not relevant to your occupation

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

4. Considering objectives and the participants to the course, the set objectives are:

appropriate

more or less appropriate

not appropriate

| |
|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> |

D. INFRASTRUCTURE AND FACILITIES

Using a rating 1 (Excellent) to 5 (Very Poor) we would appreciate your view on the following

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. Dormitory/accommodation | | | | | |
| 2. Dining hall arrangements | | | | | |
| 3. Meals in Dining hall | | | | | |
| 4. Meal arrangement during field trips | | | | | |
| 5. Arrangements for use of free time | | | | | |
| 6. Library services | | | | | |
| 7. Secretarial services | | | | | |
| 8. Transport arrangements | | | | | |
| 9. General inter-personal contacts | | | | | |
| 10. Others (Please specify) | | | | | |

E. OTHERS

1. Comments
-
2. Suggestions
-
3. Recommendations
-
-

LECTURE EVALUATION SHEET

Recorder: _____

COURSE: _____

RESOURCE PERSON: _____

SUBJECT: _____
(Lecture, Practice, Field Tour)

DATE/TIME: _____

1 Presentation

| (1) Style | Excellent | Good | Not good |
|---------------------|-----------|---------|----------|
| Time allocation | *-----* | *-----* | *-----* |
| Logical sequence | *-----* | *-----* | *-----* |
| Technical level | *-----* | *-----* | *-----* |
| Attention drawing | *-----* | *-----* | *-----* |
| Exemplification | *-----* | *-----* | *-----* |
| Answer to questions | *-----* | *-----* | *-----* |

(2) Personal attribute

| | |
|-------------|---------|
| Disposition | *-----* |
| Language | *-----* |
| Voice | *-----* |

(3) Others

2 Use of Materials

- | | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Handouts | <input type="checkbox"/> Textbook | <input type="checkbox"/> Specimen |
| <input type="checkbox"/> OHP | <input type="checkbox"/> Slide | <input type="checkbox"/> Video |
| <input type="checkbox"/> Flipchart | <input type="checkbox"/> Blackboard | |
| Others (| |) |

3 Trainees' Impression

4 General Comment

Result of Evaluation

Women's Course 8 - 19 March 1993

Q.1. Which was the intention for you to attend the course ?

1. I attended the course to gain more experience and high knowledge for nursery preparation, grafting, tending and home economics. Also to know more about Bee-keeping and Tree planting.
2. To know more techniques on farming.
3. To know more about nursery preparation and home economics.
4. I came because I received invitation letter from JICA.
5. I came to learn to know more so that when I go back I teach my women group more about tree planting.

Q2. Who recommended you to attend this course ?

1. I was recommended by my women group and other Extensional workers from Agriculture Department.
2. An Officer from Ministry of Agricultural four people mentioned.
3. I was recommended by Mr. J. Murithi from Embu.
4. An Agricultural Officer Mr. Ben Baraza encouraged me.
5. An Officer from Bee-keeping.
6. Mr. J. Ndwiga an Officer from Home Economics.
7. D.A.O of my District recommended me.
8. People from forest office recommended me.

Q.3. What were you interested on in this course ?

1. Nursery preparations and techniques.
2. Tree planting and medicinal trees.
3. Grafting and Budding.
4. Afforestation.
5. Economic management of Household energy.
6. Construction of compost manure.
7. Nursery preparation and techniques.
8. Agroforestry.
9. Family Planning
10. Medicinal trees.

Q4. Which subject do you want to learn more ?

1. Grafting and afforestation.
2. Bee-Keeping.
3. Terracing and energy saving and improved stoves.
4. Nursery protection (pests and diseases).
5. Energy for rural life.
6. Family planning.

Q5. How did you feel following the subjects introduced recently ?

1. I gained a good idea and new knowledge of growing edible and medicinal plants.
2. New techniques and methods of tree management.
3. Terracing and Energy saving and improved stoves was very important in soil conservation.
4. Family planning and caring for our children was well introduced to us. Also many new methods of family planning. As a result we gained alot of knowledge and promised to follow the methods which were very highly represented to us.

Q 7. What other subjects do you think can be included in this course?

1. Poultry keeping.
2. Home economics.
3. Our husbands be trained about family planning.
4. Soil conservation.
5. Balanced diet.
6. Seed collection and handling.
7. Womens leadership.
8. Agroforestry.

Q8. Please write your impression comments and suggestions ?

1. I give thanks to the Lectures for their hard work.
2. I promise to try my small nursery when I go back home.
3. I comment that this place is situated in a good place especially for the lessons.
4. I will try to dig terraces at my shamba.

FOMU YA MAONI

(訓練評価票 (オリジナル, スワヒリ語))

Jina:

Umri:

Q 1. Ni nia gani ilikufanya kuhudhuria haya masomo?

Q 2. Nani alipendekeza uingie kwa haya mafunzo?

Q 3. Nini kilikufutia sana katika haya mafunzo?

1.

2.

3.

4.

Q 4. Ni somo gani unataka kusoma zaidi?

1.

2.

Q 5. Ulionelea aje wakati masomo mapya yalivyojulishwa juzi?

i. Miti ya Madawa na Matunda

ii. Utuzaji wa Miti

iii. Mmonyoko wa Udongo

iv. Upangaji wa Uzazi

Q 6. Ni masomo/somo gani uliona ngumu ama haikuwa na faida kwako katika haya mafunzo ?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Q 7. Ni masomo gani unafikiri yanaweza kuongezwa katika haya mafunzo?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Q 8. Tafadhali andika shawishi, maoni, mawazo.

Lecturer's Note

Subject:

Name:

Course:

Date: / /

1. How were the participants in this Course ? (Level, Reaction and Eagerness)

2. Which kind of questions were mainly raised by trainees in your lecture, demonstration or practice ?

3. Did you find any problem or inconvenience in conducting your lecture, demonstration or practice ?

4. Did you find any problem or inconvenience in your teaching material and facilities ?

5. How did you feel about your presentation ?

Lecturer's Note

Women's Course 8 - 19 March 1993

1. How were the participants in this Course ? (Level, Reaction and Eagerness)

- . The participants were not very much aggressive in asking questions. (GZ)
- . There was a problem in understanding the diseases. (NP)
- . Level of education was very low, being farmer reaction to the standard. (AG)
- . Very eager to know more about Agroforestry. (AG)
- . The participants were not very active. (SC)
- . The subject was too technical for the participants especially Budding and Grafting. (GB)

2. Which kind of questions were mainly raised by trainees in your lecture, demonstration or practice ?

- . To know the differences in the grazing systems and their benefits. (GZ)
- . They wanted to know what leads to tree drying. (TM)
- . When should pruning and the other management practices start. (TM)
- . How will the biomass harvested from trees be used. (TM)
- . Normal questions in a lecture to verify what you are not understanding. (NP)

3. Did you find any problem or inconvenience in conducting your lecture, demonstration or practice ?

- . I require a field trip to specific areas to show some structures used in land rehabilitation. (GZ)
- . Some botanical names for certain species do not have suitable local names. (TM)
- . The demonstration equipments for budding and grafting (knives) should be improved. (GB)

4. Did you find any problem or inconvenience in your teaching material and facilities ?

- . There is need for an overhead projector. A film on soil conservation should be shown. (SC)

5. How did you feel about your presentation ?

- . The Lecturer was scaled down because of the time allocated. The time was not enough for the theory therefore should be given more time. (AG)

IV DETAILED ACTIVITIES IN THE PHASE II

1 Training in social forestry and agroforestry

(1) According to the items(a-g) of activities described in the Master Plan, following training activities will be implemented at Muguga National Training Centre and at Kitui Regional Training Centre.

a Improvement of curricula and development of training materials

Through studies and discussions of the working groups on development of resource materials, evaluation of training effects, etc. set up under the Training Sub-committee, the Project will improve its training curricula and develop its training materials.

b Training for senior and intermediate officers

The Project will implement;
at Muguga District Level Agroforestry Courses,
Divisional Level Agroforestry Courses, and
Orientation Course.

c Training for extension staff

The Project will implement;
at Muguga Extension Officers Agroforestry Courses, and
at Kitui Front-line Extension Staff Courses, and
Field Technical Assistants Course for Agroforestry Courses.

d Training for community leaders and teachers

The Project will implement;
at Muguga Teachers' Social Forestry Courses, and
at Kitui Teachers' Courses, and
Community Leaders Courses.

e Training for farmers, women's groups and others

The Project will implement;
at Kitui Farmers' Courses,
Women's Courses,
Follow-up Workshop, and
Field Seminars.

f Training for trainers and training staff

The Project will implement;
at Muguga Training of Trainers Courses, and
at Kitui Training of Trainers Courses.

g Conducting national events for promotion of social forestry and agroforestry

The Project will implement Social Forestry Prize Days, Social Forestry Workshops, etc. at national level.

- (2) The contents of the training courses mentioned in (1) above will be as attached and the outline of those is as follows;

At MUGUGA

| Course | Target Group | Trainees | Days | Frequency /year |
|--|---|----------|------|-----------------|
| District Level Agroforestry Course | District level officers | 30 | 5 | 2 |
| Divisional Level Agroforestry Course | Divisional level officers | 30 | 12 | 2 |
| Orientation Course | District level officers | 30 | 5 | 1 |
| Extension Officers Agroforestry Course | Divisional and locational level officers | 30 | 12 | 2 |
| Teachers' Social Forestry Course | School teachers | 30 | 12 | 1 |
| Training of Trainers Course | Resource persons | 30 | 5 | 1/2 |
| Social Forestry Prize Day | Farmers, Farmers' groups, etc. | 150 | 1 | 1 |
| Social Forestry Workshop | Researchers, Managers Extensionists, etc. | 60 | 1 | 1 |

At KITUI

| Course | Target Group | Trainees | Days | Frequency /year |
|--|--|----------|------|-----------------|
| Front-line Extension Staff Course | Extension Workers | 30 | 12 | 1 |
| Field Technical Assistants Course for Agroforestry | Front-line extension staff | 15 | 12 | 1/2 |
| Teachers' Course | School teachers | 30 | 12 | 2 |
| Community Leaders Course | Locational chiefs and assistant chiefs | 30 | 5 | 1 |
| Farmers' Course | Farmers | 30 | 12 | 2 |
| Women's Course | Women farmers | 30 | 12 | 2 |
| Follow-up Workshop | Those who had past courses | 30 | 3 | 1 |
| Field Seminar | Farmers in distance | 50 | 3 | 1 |
| Training of Trainers Course | Resource persons | 15 | 5 | 1/2 |

- (3) The annual training programme for the year 1993/94 is attached for reference.

Training Activities for MUGUGA Centre for Phase 2

1 District Level Agroforestry Course

- Objective To provide District level officers in charge of management and extension with current information and knowledge on agroforestry.
- Target group District level officers from Forest Department (FD), Ministry of Agriculture, Livestock Development and Marketing (MoALDM), Ministry of Energy (MoE) and allied natural resource field, including NGOs. (30*2*5=300 trainees)
The potential participants would include graduates and senior experienced technical officers.
(720 potential trainees -- 42%)

2 Divisional Level Agroforestry Course

- Objective To up-date field officers at Divisional level on agroforestry technologies and dissemination techniques.
- Target group Divisional level officers from the same organizations as above course. (30*2*5=300 trainees)
The potential participants would include diplomates and senior experienced technical staff.
(2,325 potential trainees -- 13%)

3 Extension Officers Agroforestry Course

- Objective To enhance the knowledge of field extension officers on current agroforestry practice and dissemination.
- Target group Divisional and Locational level extension officers in charge of agroforestry implementation from the same organizations as above course. (30*2*5=300 trainees)
The potential participants would include certificate graduates and experienced senior technical extension agents.
(3.668 potential trainees -- 8%)

4 Teachers' Social Forestry Course

- Objective To provide teachers with fundamental knowledge on social forestry so as to improve their capacity to lead their environmental clubs and others in afforestation.
- Target group Teachers of secondary schools, tertiary institutions, etc. who lead environmental youth clubs(30*1*5=150 trainees)
(522 potential trainees -- 29%)

5 Orientation Course

- Objective To provide newly recruited officers with knowledge on social forestry development and promotion.
- Target group Newly recruited District level officers in the forestry sector. (30*1*5=150 trainees)
(225 potential trainees -- 67%)

6 Training of Trainers Course

- Objective To develop training ability of resource persons in the above mentioned training courses.
- Target group Resource persons who have participated in the national level social forestry/agroforestry training courses.

7 Social Forestry Prize Day

- Objective To enhance nation-wide awareness on social forestry development through recognizing outstanding activities in grass-roots level.
- Target group Group/individual farmers who are carrying out outstanding social forestry activities in the selected districts.

8 Social Forestry Workshop

- Objective To enhance research-extension linkages especially transfer of agroforestry technologies/innovations among research, management and extension agencies and to review the training curricula.
- Target group Researchers, managers and extension officers at professional level in allied institutions/organizations in the country.

Training Activities for KITUI Centre for Phase 2

1 Farmers Course

- Objective To train participants on practical knowledge and techniques on tree planting and associated activities, and to extend recommended techniques to the rural areas so that farmers can actually promote social forestry activities in semi-arid lands.
- Target group Farmers (30*2*5=300 trainees)
(810 potential trainees -- 38%)

2 Women's Course

- Objective To train participants on practical knowledge and techniques on tree planting and associated activities, and to extend recommended techniques to the rural areas so as to strengthen women's skills to promote social forestry activities in semi-arid lands.
- Target group Woman farmers such as members of women's groups
(30*2*5=300 trainees)

3 Teachers' Course

- Objective To create awareness on the need to plant trees as well as to train participants on practical knowledge and techniques so as to enhance their role of motivating the community to carry out social forestry activities in semi-arid lands.
- Target group Primary and secondary teachers (30*2*5=300 trainees)

4 Front-line Extension Staff Course

- Objective To train participants on practical knowledge and techniques on tree planting, extension techniques and associated activities so as to improve their capability to promote social forestry activities in semi-arid lands.
- Target group Front-line extension staff of Forest Department, Ministry of Agriculture and Livestock and other organizations.
(30*1*5=150 trainees)
(680 potential trainees -- 22%)

5 Field Technical Assistant Course for Agroforestry

- Objective To train the participants on integrated landuse emphasizing various kind of agroforestry techniques, and to motivate them to further social forestry activities by way of carrying out follow-ups.
- Target group The front-line extension staff who have graduated from the Field Technical Assistant Staff Course at Kitui Centre in Phase 1.
(15*2=30 trainees)
(520 potential trainees -- 6%)

6 Training of Trainers

- Objective To train participants on presentation techniques and methods including various aspects of preparation and use of training materials and aids so as to realize more effective reinforcement of information in the lectures.
- Target group The resource persons involved in the training courses in Kitui Centre.

7 Community Leaders Course

- Objective To create awareness on the need for tree planting and policy issues so as to enhance social forestry activities as well as to train participants on practical knowledge and techniques on tree planting and associated activities and hence increase their efficiency in mobilizing the rural communities to further social forestry activities in semi-arid lands.
- Target group Community leaders such as location chiefs and assistant chiefs.
(30*1*5=150 trainees)
(2,280 potential trainees -- 7%)

8 Follow-up Workshop

- Objective To carry out follow-up to participants and give them recommendation on activities tried by them after the training courses and to enhance their motivation for on farm agroforestry practices. The venue to be at each district headquarters.
- Target group Participants who have graduated from mainly Farmers' Courses in Kitui.

9 Field Seminar

- Objective To train participants on simple and basic practical knowledge and techniques on tree planting and associated activities in the location out of Kitui Centre station in order to grasp the actual condition of rural areas and to establish diversification of training methods as well as to promote social forestry activities in semi-arid lands.
- Target group Grass-roots level persons especially women farmers who can not attend the training courses in Kitui Centre because of particular problems to women such as care of children and so on.

(参考) 訓練効果測定 調査票

Evaluation Guideline (DFO and Asst. DFO)

1. Status and characteristics of DFO and Assistant DFO
 - (1) DFO and Assistant DFO conduct both gazetted forest and non-gazetted forest.
 - (2) There are two Assistant DFOs in a district namely Assistant DFO Management and Assistant DFO Extension.
These two can be interchanged mutually through transfer, etc.
 - (3) Assistant DFOs support DFOs.
 - (4) Since both of them are government officials, they are transferred to other posts.

2. Pre-Survey

Before training are given, it should be clarified how much they grasp actual situation of social forestry in their jurisdiction area as administration officers. Factors to be grasped are exemplified as follows:

- (a) Actual situation of forest, forestry and extension work in respective areas.
- (b) Trend of forest area
- (c) Actual situation of supply in demand for forest products
- (d) Problems on forestry in respective areas
- (e) Statistical data as a basis of extension areas
- (f) Contents of extension work.

Naturally these factors should be grasped by administration officers.

3. Main-Survey

- (1) Question I : This is to check the questionees' comprehension of data on forestry and administration
- (2) Question II : This is to clarify administration issues in their respective areas and to get fundamental data to promote social forestry
- (3) Question III-1: This is to clarify administration issues in their respective areas are being carried out by design and whether they have clear targets or not.
- (4) Question III-3: This is to evaluate how much they appreciate agroforestry, one of the main topics in the training courses, in their areas.
- (5) Question III-4: This is to collect training needs for future courses.

4. Evaluation

- (1) Question I: (Data of the officer) If the data of the forestry, forestry and administration organizations (e.g. budget, number of staff and labourers, etc) are not the same as they are, it would be expected that the data should be revised.
- (2) Question II: (Forest and forest products) if the target of administrative activities in each area is not clear for a questionee, the training was not effective for him/her because the officer cannot understand the necessity (e.g. importance, urgency) of social forestry.

N.B. If high-ranking officials of FD do not highly evaluate social forestry, training for their subordinate officers could not be effective.

- (3) Question III: (Extension in each district) It is a matter of course that administration officer has targets and plans to manage forest and to conduct forestry.

If a questionee answered the question which asked the appropriateness of agroforestry as "can not define", we cannot help concluding that the subject was not practically understood and in consequence the training was not effective.

N.B. (1) If an officer grasped problems in the area properly and recognized the importance of private sectors, it can be said that the training was effective.

- (2) Evaluation for activities of F.D. officers are related to the policy of HQs of F.D. If the HQs does not have clear policies or the status of social forestry is relatively low in the Department, these officers do not promote social forestry so positively even though they completely understand the contents of the training.

5. Survey Methods

1. Main survey forms would be sent to graduates by mail.

6. Others.

1. The present writer expects that Forest Department would make a long-term national and regional plan for social forestry promotion.

Pre-Survey Form for Social Forestry Refresher Course II
(DFO Level)

Date: _____

Course Duration: _____

Name: _____

Mail Address: _____

Age: _____ Sex: (a) male (b) female

Name of your office: _____

Present position in Forest Department: (a) DFO (b) Ass. DFO (c) others

From when have you worked with the Forest Department? _____

When were you nominated for DFO/Asst. DFO? _____

1. How have forest lands been decreasing/increasing last five years in your area?

- (a) decreasing rapidly (b) decreasing slowly (c) no change
(d) increasing (e) can not estimate

Reasons

2. How have forest products been increasing in the last five years in your area?

(1) Production of timber

- (a) increasing (b) no change (c) decreasing
(e) can not estimate

If you replied (a) or (c), how many/much? _____

(2) Production of fuelwood

- (a) increasing (b) no change (c) decreasing
(d) can not estimate

If you replied (a) or (c), how many/much? _____

(3) Production of charcoal

(a) increasing (b) no change (c) decreasing

(d) can not estimate

If you replied (a) or (c), how many/much _____

3. What kind of subjects do you think are important in your area? Please rank in the brackets followed in order of importance.

- () (a) tree planting and tending
- () (b) prohibition of cutting natural forests
- () (c) supply of timber
- () (d) supply of fuelwood
- () (e) supply of charcoal
- () (f) livestock control for forest
- () (g) assistance for private forest or tree planting
- () (h) other works.

4. What kind of extension works have you carried out?

(1) Survey for extension in your area

- (a) have not been carried out
- (b) survey of number of tree nurseries
- (c) survey of species preference
- (d) survey of number of tree seedlings produced in a season
- (e) survey of acreage where planted trees
- (f) survey of number of farmers who have planted trees
- (g) survey of consumption of fuelwood for household
- (h) survey of production of charcoal
- (i) survey of price of charcoal
- (j) survey of price of pole

(2) Extension works

- (a) made the plan for extension
- (b) held seminar for tree planting
- (c) recommend new nurseries establishment and management
- (d) taught techniques of tree planting
- (e) distributed seeds and/or seedlings to someone
- (f) distributed tubes and/or tools to someone
- (g) held seminar/workshop/baraza/field days/etc. for utilization of wood
- (h) took the measures for fuelwood production
- (i) took the measures for charcoal production
- (j) carried out other works.

Main Survey Form for Social Forestry Refresher Course II
(DFO Level)

Date: _____ Name: _____

Name of Province and District: _____

Year of the training at Muguga: _____

I Data of the office

- 1 Budget of your office (including office cost) per annum
 (1) budget for management of gazetted forest: Kshs _____
 (2) budget for extension: Kshs _____
- 2 Number of officers
 (1) management of gazetted forest: _____ (person)
 (2) extension: _____ (person)
- 3 Number of workers
 (1) management of gazetted forest: _____ (person)
 (2) extension: _____ (person)

II Forest and forest produce

- 1 How have forest lands been increasing/decreasing for the last 5 years in your area?
 (a) decreasing rapidly (b) decreasing slowly
 (c) no change (d) increasing (e) can not estimate

Reasons: _____

- 2 Is your district a producing area of forest products or consuming are of them? Please make marks of P, C, E or DN.

| Division | timber | fuelwood | charcoal | do not know --> DN |
|------------------|--------|----------|----------|--------------------------------------|
| Ex. Kwa-vonza | DN | P | C | Producing area--> P |
| (a) | | | | Consuming area--> C |
| (b) | | | | Production = |
| (c) | | | | Consumption --> E |
| (d) | | | | NB; |
| (e) | | | | Producing area means that |
| (f) | | | | production is more than consumption. |
| (g) | | | | Consuming area is vice versa. |
| District (Total) | | | | |

3 Do you have any ideas how to increase the forest produces avoiding destruction of forest in your area?

(1) Which is the most important place to increase forest products?

- (a) gazetted forest
- (b) out of gazetted forest (tree planting in the private land)
- (c) can not define

(2) Kinds of measures should be chosen. Please rank the following items in the brackets in order of importance.

- () (a) to promote tree planting activities
- () (b) prohibition of cutting of natural trees
- () (c) control of grazing
- () (d) to promote supply of timber
- () (e) to promote supply of fuelwood
- () (f) to promote supply of charcoal
- () (g) the other measures:
Please specify: ()

III Extension in your district

1 Do you have any long term plans in your area?

- (a) yes
- (b) no

(If reply is "no" Please write down the reason:)

(If reply is "yes")

Does that plan include following items for one of the targets?

- (1) Number of seedlings to be planted
(a) yes--->how many: _____(million) (b) no
- (2) Number of groups to be assisted by Forest Department
(a) yes--->how many: _____(million) (b) no
- (3) Number of tubes to be assisted
(a) yes--->how many: _____(million) (b) no
- (4) Number of extension workers
(a) yes--->how many: _____(persons) (b) no

2 What kinds of extension works did you carry out last year?

- (a) made plans for extension
 - (b) held seminars/workshops/barazas/field days for tree planting
 - (c) taught techniques of tree planting
 - (d) held seminars for utilization of wood
 - (e) took measures for fuelwood and/or charcoal
 - (f) the other works: (please specify)
-

3 Is agroforestry appropriate in your area?

- (a) appropriate in all the area
- (b) appropriate in three quarters of the area
- (c) appropriate in a half of the area
- (d) appropriate in a quarter of the area
- (e) cannot define it (do not know)

4 Do you have any idea and/or suggestions to promote social forestry in your area?

- (a) yes
- (b) no

(If reply "yes")

Please write down your ideas, e.g. suggestion topics:

(Thank you very much for your kind cooperation)

平成5年度林業分野プロジェクト国内委員会
個別支援のための質問・回答書

プロジェクト名 ケニア社会林業訓練計画プロジェクト

質問テーマ 訓練過程の改善のための諸評価票のあり方

回答者 瀬川 宗生 委員

訓練課程の改善のための諸評価票のあり方

** 林業講習所等における評価手法（諸評価票） **

林業講習所では、従来からコースごとに研修全般に対する感想、意見及び各科目毎の講義、実習等に対する研修生の感じたことをアンケート、感想文の形で書かせている。最近この様式を変更することとなり、プロジェクトチームを作り検討し、その結果アンケート様式の変更を行ったので、その検討経緯も含め紹介する。参考にさせていただきたい。

1. 林業講習所におけるカリキュラム作成⇨アンケート⇨評価⇨研修会議の流れ

林業講習所における各コース毎のカリキュラムの作成から研修の実施、結果の評価の流れは次のようになっている。

a. コース実施の決定

各コースの名称、目的、実施日数、研修対象者等は前年度中に研修会議を数回開き検討し、最終的に林野庁が決定し、林業講習所の年間研修計画に盛り込んでいる。コースは、教務指導官1名、研修企画官1名がペアで担当している。コースのおおまかな方向は指導官が主体に検討し、具体的なカリキュラムの作成、講師、研修生との連絡、諸々の準備は主に研修企画官が行っている。

b. カリキュラム大綱の作成（教務指導官が担当）

カリキュラム大綱は当該研修コースをどのような観点からどのように取り組むかを明らかにするとともに、カリキュラムを作成する考え方及び、カリキュラムのおおまかな構成を示したものである。研修開始1ヵ月以上前に教務指導官がカリキュラム大綱案を作成し、カリキュラム大綱委員会において内容を検討、所長に説明し、カリキュラムの骨子の了解を得る。なお、カリキュラム大綱委員会のメンバーは、担当教務指導官、担当研修企画官、首席教務指導官、教務課長（又は養成課長）の4名である。（カリキュラム大綱の例 別添1）

c. カリキュラムの作成（研修企画官が担当）

カリキュラム大綱に基づき研修企画官が教務指導官と相談しながら実際のカリキュラムを作成し、カリキュラム大綱委員会及び、所長の了解を得る。

d. 研修の実施とアンケート感想文の提出

研修の終了前に別紙6～8の様式によりアンケート及び感想文を研修生に書かせている。このうちアンケートについては平成4年度までは別紙6～7を使用していたが、平成5年6月以降は別紙3の様式に変更された（後述）。なお、提出されたアンケート及び集計表は講習所の関係職員に回覧している。

e. 研修結果の評価（評価会の実施）

アンケート結果をより次回の研修の改善に役立てるため、昨年（1992年度）より、研修結果を別紙5の様式に取りまとめたものを使って、各コース毎に評価会を実施している（30分～1時間位）。評価会は所長室で所長の他、カリキュラム大綱委員会のメンバーが入って行われる（研修終了後早めに実施）。アンケート結果を参考に、問題点、今後の改善点等が話し合われる。

f. 研修会議への報告と討論

11月以降、研修全般に亘っての懸案事項の検討、翌年の全体計画の検討を行うため、年度内に数回に亘って講習所主要関係者が参加して研修会議を行っている。この中で、それまでに実施されたコースの研修結果の概要及び問題点、対応の方向等（評価会の結果をまとめたもの）が報告され、さらに討議を深めることとしている（一日で全コース（約50コース）を実施）。

以上が研修の準備から評価の流れの概要だが、この特徴をさらに述べると以下の通り。

—カリキュラム大綱を準備する段階で、前年度の研修結果（アンケート等）をかなり参考にしている。昨年度（1992年度）からは各研修終了後の評価会の議論の中で翌年度の研修改善の方向が出されることが多くなったので、評価の結果が次のカリキュラムの準備に役立つようになってきている。

—一つのコースが終わると早めに評価会を実施することとなっているが、教務指導官及び研修企画官が次のコースや担当の講義のため忙しく、評価会の実施がのびのびになることが多い。評価会の重要性は皆が認めているが、評価会のための準備がやや重荷となっている。このため、取りまとめ様式の簡素化が必要ではないかの議論がある。

—例年研修会議において各コースの研修結果を報告する際に、時間が足りないために各コースの問題点等を十分議論できなかつたが、昨年からは評価会をすることによって、そこで事前に十分議論でき、その結果特に大きな問題点や他のコースと共通する問題のみを研修会議に提起し、さらに議論することができるようになり、大きな前進と考えられる。

2. アンケートの様式の改善について

前述したように本年アンケートの様式の変更を行ったので、その背景、新旧様式の検討経過、検討参考資料等について紹介する。

(1) 検討の経緯

研修の「評価」の方法（アンケートの改善を含む）についてプロジェクトをつくり林業講習所で検討することとしたのは次の理由による。

①従来、養成研修（高等科、上級科＝営林署の課長、次長に昇進するための養成コース）ではコースの最後に「集約」の時間を設けていた。これは本来研修生の研修成果を把握するためのものであるが、実際は研修生に研修の感想を発言させたり、営林署に帰ってからの心構えを研修の締めくくりにあたって、講習所の担当課長から話すこと等に使われてきていた。しかし、研修生の感想はアンケート等を研修終了前に書かせており、これと重複すること、また、コースの最終日が金曜の場合はできるだけ研修生を早く帰任できるようにするため、「集約」の時間を廃止すべきではないかとの議論がでてきた。

②アンケートについては、感想文を含め、3種類のを研修生に書かせてきたが、アンケートへの記入に時間がかかる、また研修生から集めたアンケートを集計するのにかなり時間がかかるので簡素化できないかとの話がでてきた。

これらのことから、アンケート等はできるだけ手間をかけずに取りまとめられるものとし、かつ、研修の評価、改善に役立つ内容に改善を図るという考えからプロジェクトチームで検討を行ったものである。

（2）検討の結果【別紙2参照】

①集約の時間のあり方

プロジェクトチームの中間報告（3月29日）【別紙4】では「集約」を充実させる方向で案を報告したが、それではかえって手間がかかるとの指摘が主流を占めたことから、最終報告（6月15日）【別紙2】では集約の時間は廃止することとした。

②アンケートのあり方

郵政省研修所、食糧庁講習所のアンケート、JICA国内研修のアンケート様式、研修に関する参考書等を参考にして、プロジェクトチームで、従来のものに比べ簡素化したアンケート様式案を検討し、その方向で改正がなされた。【別紙2、3】

～～～具体的改善点～～～

- a. 「別紙7」の「これまでの知識の程度」「理解の程度」については、書くのに手間がかかるが、研修の評価のときあまり重視していないので削除した。
- b. 「別紙6」は記述式になっており、とりまとめにくいいため、「別紙3」4. 5. 6. のように改善した。
- c. 「別紙3」1. 2. 3. 7. 8. を追加し、コース全般についての評価を客観的に把握できるようにした。これにより、集計が容易になり、また他のコースと結果を比較しやすくなる。

③研修評価のシステム全般についての検討

研修後のフォローアップ等を含む研修評価システム全般についての検討もプロジェクトチームにおいて若干行った。しかし、このような抜本的な見直しについては昨年加えられた「評価会」をふくむ、アンケート⇨評価会⇨研修会議の流れができて間もないので、この定着に努力することが重要であるので、当面さらなる改善の検討はしないこととなった。

今後このような方向での改善の可能性としては、中間報告（3月29日）〔別紙4の3.〕にあるように、

ア. 事前学習、イ. 事前アンケート、ウ. 研修開始時のテスト、エ. 中間反省会、オ. 小論文の提出 のほか、「テストの実施（知識、態度）」「職場に帰ってからの評価」など様々な評価手法を試験的に実施することが考えられる。

これらの手法を導入すべきかどうかについては、今回参考に集めた資料の一部を添付するので、それらを参考にさせていただきたい（参考1～5）。

3. ケニアのプロジェクトが実施している研修アンケート等に対するコメント

(1) アンケート

ケニアのプロジェクトのアンケートを見せていただき、感じたことを以下に述べる。参考にさせていただければ幸いである。

①全般に林業講習所よりも、多くの種類のアンケートを実施しており、それらを生かして行けば研修の改善にかなり役立てられると思う。なお、ケニアで行っている講師に対するアンケートは林業講習所では実施していないが、このようなアンケートは講師の目で各講義の状況がつかめるので有効である（研修生の感想が必ずしも当を得ているとは言えないので）。しかし、このようなアンケートを取らないでも、例えば授業日誌のようなものを講師に書いてもらい多少コメントをつけてもらうだけでもよいかも知れない。アンケートはあまり細かにいろいろな種類のものを取るより、目的をカバーできれば必要最小限のもので済ますほうが、かえって活用しやすいと思われる。

②研修生の間で知識・能力に差が大きいとき、研修の前後でアンケートを取るの、研修で得られたものを把握するのにかなり有効と思われる。別添の参考資料（参考1～5）などを参考にさらに工夫をすることを期待する。

(2) 研修準備から評価までの流れ

ケニアのプロジェクトでは研修の結果をどのように評価し、改善を加えているかは送付いただいた資料でははっきりしないが、アンケートを活用し、評価会を実施するなど工夫をされるとよいと思う。また、研修生のニーズがどこにあるのかを調査、文献、部内での議論など（講習所のカリキュラム大綱の検討に相当する作業）を十分行うことにより的確に把握することが重要と考える。

(3) 研修をより効果的にするために

研修をより効果的にするためには、できれば、研修終了後研修生がどのように研修の成果を生かしているのか、また生かしていないときにはなぜ生かすことができないのかを把握することが望ましい。ケニアでは研修生が帰任後に毎日の仕事に必要なマニュアルの整備や再研修を実施しているかも知れないが、この他、通信研修によるフォローアップなどはできないだろうか。

林業講習所では、若手を育てるため、土木、コンピュータ、経理などの分野で通信研修を実施している。通信研修については、研修生の上司の指導や、期日までにレポートを出させる工夫（上司から圧力をかけるなど）が必要である。また、スクーリングという刺激も用意している。ケニアでは、このような手法がどこまで有効かは難しいところだろうが、いろいろな工夫を期待したい。

研修生の「研修後のフォローアップ」に関しては、林業講習所では今のところ不十分と言わざるを得ない。せっかく研修を受けて一つの技術を身に付けても、別のポストに異動してしまったりすることが見られる。最近では、不動産関連や土木など専門的な技術を要する職種について、その卵の養成が特に求められている。このため、通信研修⇨一般研修⇨専門研修と段階的にレベルアップをしていき、専門家が養成されるよう同じ分野についてのいくつかのコースを人材養成の戦略に従ってシステム化すべきであるとの議論が行われている。

もう一つの問題点は、研修が終わった後帰った職場が、研修で身に着けた能力を伸ばす土壌を備えているかどうかと言う点である。例えば、昨年林業講習所で営林局の人事課庁補佐を対象に「経営マインド」を身につけさせるための研修を実施したが、研修生が各局に帰ってから、その成果を生かし各局の経営改善に生かせるかどうかは、各局の置かれている状況、林野庁からの指導、局上層部の熱意などにかかっているところが大きい。講習所からは、林野庁に対し、「研修」は車の両輪の一つであり、もう一つの車は林野庁からの指導などの事業の実行体制であり、いくら研修がうまく行っても、もう一つの車がよく回らなければ、研修効果が半減されることを強調している。

似たようなことは、ケニアでも多々あると思われるが、この点を克服するには、森林官のための仕事のためのマニュアルの作成や、フォローアップ研修などで少しずつカバーしていくしかないと思われる。専門家の皆様の、御努力を期待したい。

4. その他

8月に林野庁木材流通課に転勤となり、忙しさにかまけて質問に対する回答が遅くなり大変申し訳ありませんでした。なお、今回の回答で不十分な点がありましたら、再度ご連絡下さい。日本の専門家の皆さまのご活躍をお祈り申し上げます。

質問書の添付資料に対する具体的コメント

P 4. Extra Evaluation Form

林業講習所で使っている様式とよく似ている。評価に当たっては、林業講習所の「評価会の様式」、評価の手法を参考にして欲しい。

P 6. 研修生によるプレゼンテーションや、ツアーに対するアンケートは林業講習所では行っていないが、これは必要だと思う。

P 8. Evaluation Sheets

Pre-course Arrangements の項が入っているが、ケニアではこれは必要と思われる。Course Structure のうち、1. 4. については、林業講習所では今回の改正でアンケートの中に入れたところである。

P 10. Course Content

林業講習所では、この点についてはアンケートで大ざっぱに質問しているのみだが、これは、林業講習所の研修生がかなり質的に均一なため、あまり詳しいアンケートは必要ないからであるが、様々なバックグラウンドをもつ農民対象の場合、このくらい詳しい必要があるかも知れない。しかしながら、あまりアンケートが長くなりすぎても、記入及び、集計後の活用に手間がかかるので、アンケートでは必要最小限に絞りこみ、評価及び改善のための議論により多く時間をかけるべきであろう。

P 12. 講師評価票

あまり細かい講義の技法についてまでとらわれなくても良いのではないか。講義の内容がコースに合って、充実していれば可とすべきでないか。研修生の評価の低い講師についてのみこのフォームで評価すれば十分でないか。

P 18. Lecturer's Note

林業講習所ではこれをやっていないが、講師がカバーした内容、重点を置いた項目、どんな質問がでたかを把握することは役に立つと考えられる。

P 27. 訓練効果測定調査票

2 Pre-Survey - これは重要であるが、私がタンザニアで研修を企画したときはここまで出来なかった。研修前の研修生のレベル、態度を把握するのに役立つ。

平成4年度新採用研修
I I種研修カリキュラム大綱（案）
92.3.2

日程

4月8日～4月16日（9日間） 47時間

研修対象者及び人員

I I種採用者（現職、専攻科卒業生を含む） 26名

目的

新採用職員の職場適応能力を会得させ更に向上させるため、国家公務員としての心構え、林野行政、国有林野事業のあらまし、実務の進め方等の基礎的な知識を習得させる。

研修のねらい

① I I種採用者は、数少ない新採、国有林の厳しい状況の中で、将来の中堅幹部になることが期待されていることをはっきり認識して仕事に取り組む必要がある。林野庁は事業を実施している官庁であり、行政的対応のほか、企業的、組織的な対応が必要とされる。このため、学生時代の考えを転換させ、社会人として仕事をする心構えと、仕事の仕方を学ばせる必要がある。

② I I種採用者は、①から、国有林の仕事及び経営改善の動きを全体的に把握して、その中で自分が何をすべきか考え仕事をする必要がある。特に、新採研修以外には研修の機会が少ないことから、新採研修においては幅広く全般的な業務の内容を把握させ、その中の一部を今後担うことを自覚さ

せる必要がある。

③国有林の仕事をしていくには、大学で学んだ林学とは違った、経営的視点が必要であり、また近年国有林の果たすべき役割が多様化し変化してきていることを理解して、森林の管理経営に取り組むべきことを認識させ、その中で何かの分野で秀でた人材となるよう今後も努力するべきであり、このため、自己研鑽に取り組む姿勢と、その手法を学ぶことが必要である。

このため、以下の点に焦点を当てて研修を実施する。

①社会人としての心構えを身につける。

国有林でⅠⅠ種職員として働くことの意義を認識させ、モチベーションを与えるとともに心構え及び、組織の中で仕事をするための常識・ノウハウを学ばせる。

②国有林の仕事、現状を学ぶ。

国有林の事業全体が見渡せる知識を付与するとともに、それを踏まえ、「③」の森林活用等の演習に結びつけるようにする。

③技術者としてのあり方、今後の自己研鑽の手法を学ぶ。

技術者としての森林の見方、取り扱い方、今後の自己研鑽の方法を学ばせる。

カリキュラム編集方針と構成案

「指示待ち族」世代である新採者を組織人にしていくためには、モチベーションを与えた後、組織人として必要なことと、国有林の仕事の内容を十分教えこむことが必要である。教えるに当たっては、彼らをやる気にさせ、考えながら学ばせるよう、現場と座学を適宜組み合わせ効果を高めるよう工夫する。

1. 組織人としての心構えと対応

30% (14H)

- (1) 林野庁幹部講話
長官、業務部長、管理部長
- (2) 国有林の将来像と11種新採者の貴務
講習所長
- (3) 組織人として生きる
心構え (外部講師)
- (4) 仕事の進め方の基本
事例研究
- (5) 公文書の書き方
- (6) 社会人としてのマナー

2. 国有林の業務、国有林野事業の課題

50% (23H)

- (1) 国有林野事業のあらまし・組織と林野マンに期待されるもの
- (2) 国有林野事業の経営改善と課題
- (3) 各事業の概要
森林施業、生産・販売、土木・治山、林野利用、国有林野特別会計
- (4) 担当区、事業所主任の業務、植林実習
- (5) 公務員法、就業規則

(6) 木材サービスセンター見学

3. 林業技術者としてのあり方、実習 15% (8.5 H)

(1) やさしい森林の見方

(2) 森林活用プラン作成

(3) 自己研鑽の仕方

4. その他 5% (1.5 H)

開講式、閉講式

検討の視点

現在、研修最終日に「集約」を実施しているが、一方、アンケートで研修生の反応は把握しており、集約が必要ないのではないかとの意見がある。また、アンケートの様式についても、取りまとめに時間を要しており、様式の改善を求める声がある。このため、以下の点について検討する。

- ①「集約」の時間を廃止するか、活用すべきか。
- ②アンケートの様式の検討

プロジェクトチーム検討結果（提案事項）

1. 集約の時間のあり方

〔現状〕 担当課長が研修生に研修全般についての意見・感想を聞いている。また、帰任後の心構え等について考えをまとめて発表をさせ、それに対し、アドバイスを行っている。

〔問題点〕 研修生の発言が少ない。意見が生活面に片寄りがち。週休2日制となり、金曜日に終了する研修は研修生が早めに帰任できることが望ましい。

〔対応の方向〕 研修生の研修に対する反応はアンケートではほぼ集約されているので、従来の「集約」の時間は廃止する。

なお、コースによって集約、その他の時間が必要な場合には、各コースごとに検討の上、時間を設定するものとする。

2. アンケート様式の検討

〔現状〕 アンケート・感想文を研修生に書かせている。

〔問題点〕 記入する欄が多く、記入、集計に時間がかかる。重複している部分や、研修の評価にあまり役立っていない項目もある。

〔対応の方向〕 別紙様式に改善する。（重複をさける。一部選択回答方式を取り入れ集計しやすくする。）

平成5年度〇〇研修〇〇科研修後アンケート表

番号

氏名 _____

1. 本研修はあなたにとって役立つ内容でしたか。該当欄に○をつけて下さい。
大変役立つ 役立つ 普通 あまり役立たない
 その理由は(複数回答可)
仕事への自信がついた 仕事の知識が増えた
幅広いものの見方が理解できた 理論が多く、実際的な内容が少なかった
断片的な知識の付与が多かった 知っていることが多くあまり役立たなかった
その他()

2. カリキュラムの内容、レベルはあなたが期待していた中身と一致していましたか。
 [内容] a ほぼ期待した内容だった b 期待した内容でないものもあった
 c 期待した内容のものが少なかった
 b c の場合その理由()

 [レベル] a 全般に自分にあったレベルだった b 全般にややむずかしかった
 c 全般にやさしすぎた
 b c の場合その理由()

3. 研修方法はどうか。[A良かった B普通 Cあまり良くなかった を記入]
 講義() グループ討議() 実習() LF() 機材の使用()
 Cと答えた項目についてその理由()

4. 今後、皆さんが業務を遂行する上で、最も役立つと思う科目(3つ以内)

| | 科目名 | 理由 |
|---|-----|----|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

5. 十分理解できなかった科目(3つ以内)

| | 科目名 | 理由 |
|---|-----|----|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |

6. 今回のカリキュラム以外で是非入れるべき科目（2つ以内）

| | 科目名 | 理由 |
|---|-----|----|
| 1 | | |
| 2 | | |

7. 研修時期はあなたにとって適当でしたか

適当 あまり良くない（理由：_____）

8. 研修期間は適当でしたか

適当 もっと長いほうがよい もっと短いほうが良い

9. 今後研修を改善するために、あなたの感じたことをコメントして下さい（宿舎生活を
含む）

| 科目名 | * | 教科目に対する感想・意見・要望 |
|---------------------|---|-----------------|
| 新KYT、ヒヤリハット活動の進め方 | | |
| 高年齢労働者の心身の機能変化への対応策 | | |
| 交通災害防止のための危険予知手法 | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

* 「研修で得られたもの」についてA～Dの記号で記入して下さい。

- A 大変得るところがあった
- B 得るところがあった
- C 普通
- D あまり得るところがなかった

研修評価プロジェクトチーム報告

H5. 3. 29

検討の視点

- ①「集約」の時間を廃止するか、活用すべきか。
- ②今年度始めた「研修評価会」方式の現時点での評価と今後の改善点。
- ③「研修」をより効果的にするための「研修目標設定」から「評価」までのシステムの検討

研修評価の一般的手法

1. 官庁の研修所における評価方法

アンケートによる研修生の「反応」を集約し参考に行っているのが一般的。郵政、食糧庁の例では、アンケートは実施しているが、評価会は実施していない。

2. 一般企業における評価方法

| | | | |
|------------|-------|---------------|-------|
| アンケート・懇談会等 | 48.8% | 試験（知識技能） | 8.5% |
| 試験（態度） | 2.7% | 論文・レポート | 22.6% |
| 社内発表会等 | 13.5% | 職場における行動・実績評価 | 20.8% |

教育訓練効果の測定レベル

「反応」－どのように感じたか*研修終了時のアンケート、反省会
「学習」－知識・技能・態度をどれだけ覚えたか*テスト
「行動変化」－「職場において望ましい行動をとるようになったか」
「組織の業績・成果」－測定は難しいが手法はある

プロジェクトチーム検討結果（研修会議への提案）

1. 集約の時間のあり方

[現状] 担当課長が研修生に研修全般についての意見・感想を聞いている。

[問題点] 研修生の発言が少ない。生活面に片寄りがち。
集約をなくし、早く帰れるようにすべきとの意見がある。

[対応の方向] 研修終了時に研修生の「反応」を把握し、研修の評価、改善に役立てることは必要である。担当指導官、企画官も含めた「反省会」を研修最終日に実施する方向で検討する。アンケートの改善もこれとの関係で検討する。

[H5実行案]

- ①「集約」の時間に担当課長、指導官、企画官が入って「反省会」を実施する。
- ②アンケートの一部をあらかじめ集約し「反省会」に活用することを試行する（受託研修で、JICAのアンケート集約方式を導入する）

2. 「評価会」方式の今後のあり方

〔現状〕 アンケートの結果等を「評価様式」にまとめ評価会で議論。課題、要改善事項等を研修会議でさらに検討。次回に研修企画に役立てている。

〔問題点〕 様式にまとめる手間がかかるが、研修結果、今後の改善について担当者が共通の認識を持てるので効果は大きいと思われる。

〔対応の方向〕 当面現在の方式で実行する。

3. 「評価のシステム」の検討

〔現状〕 「アンケート⇨評価会⇨研修会議」の流れで実施しているが、「事前評価」「中間評価」「テスト」「職場に帰ってからの評価」は行ってない。

〔問題点〕 研修前の知識・態度がどのレベルにあり、研修でどれだけ知識を吸収・態度の変化があり、研修成果が職場でどのくらい活かされているかが把握されていない。

〔対応の方向〕 いくつかのコースで試行をし、その結果をもとに改善を図る。「テストの実施（知識、態度）」「職場に帰ってからの評価」をどうするかは今後さらに検討する。

〔H5実行案〕

以下の試行をする。

- ①事前学習 森林インストラクター科（研修生に必要な知識の事前学習）
- ②事前アンケート 不動産利活用科（研修に何を期待しているか。何を知りたいのかの把握。）
- ③研修開始時のテスト 不動産鑑定科（研修生の知識のレベルをつかみ、研修に反映させる）
- ④中間反省会 林道技術科、森林施業科（10日目頃に、班長を集めて）
- ⑤小論文提出 養成研修（感想文のかわりに「管理者としての心構え」等のテーマで書かせる）

平成4年度 実施した研修の評価

コース名 () 実施時期 (月 日 ~ 月 日 (日間)) 担当 教務指導課 () 担当 研修企画課 () 改 善 意 見 など

| 評価項目 | 評価内容 | 評 価 | 改 善 意 見 など |
|---|---------------------------------------|--------------|---------------|
| 1 研修期間 研修実施時期 | 研修期間 長すぎ、適当、短すぎ等 実施時期 適当、変更を要する等 | | |
| 2 カリキュラム大綱 | 研修ニーズの把握 シマの構成 科目構成 | | |
| 3 科目・講義時間 | 充実すべき教科 短縮(削除)してよい教科 新規に追加すべき教科 | | |
| 4 講師及び講義内容 | 特に長かったと思われるもの 特に問題があると思われるもの | | |
| 5 討議、実習 | 討議方法 討議課題 LP方式 実習 | | |
| 6 教材、愚訂、その他 | | | |
| 7 研修効果 | 研修目的は達成されたか 本研修コースの必要性 その他特記事項 | | |
| 8 参 考 (アンケート結果) (注) 割合は研修生全員に 対するもの | 最も役に立つと思う科目 | 十分理解できなかつた科目 | 今後是非入れられるべき科目 |
| | 1 % 1 | 1 % 1 | 1 % |
| | 2 % 2 | 2 % 2 | 2 % |
| | 3 % 3 | 3 % 3 | 3 % |

平成30年度労働安全衛生研修成果科目別評価アンケート表

| 科目 | 講師 | これまでの知識の程度 | 理解の程度 | 研修で得られたもの | 備考 |
|--------------------|-------------------------------------|------------|-------|-----------|----|
| 新KYT、ヒヤリ・ハット活動の進め方 | 林業・木材製造労働災害防止協会 [調査役] 河野 日吉 氏 | | | | |
| 高齢労働者の心身の機能変化への対応策 | 清水 建設 [安全部 副部長] 清水 幸 氏 | | | | |
| 交通災害防止のための危険予知手法 | 東京電力 [安全部 主任] 岡田 知久 氏 | | | | |

研修成果科目別評価アンケート表
記入 変更 有り

◎ 科目別に各項目について、A・B・Cの記号で記入して下さい。

| | これまでの知識の程度 | 理解の程度 | 研修で得られたもの |
|---|-------------|-------------|---------------|
| A | かなり知識があった | 十分理解できた | 大いに得るところがあった |
| B | ある程度知識があった | ある程度理解できた | ある程度得るところがあった |
| C | ほとんど知識がなかった | あまり理解できなかった | あまり得るところがなかった |

◎ 備考欄には、講義等を受講して特に印象に残ったことや講義内容に対する要望等があれば記入して下さい。

平成5年度業務研修安全管理科
研修後アンケート表

番号

氏名 _____

| 項 目 | 所 見 |
|---|-----|
| 1 今後、皆さんが業務を遂行する上で、最も役に立つと思う科目は。 その理由は | |
| 2 十分理解できなかった科目は。 その理由は。 | |
| 3 今回のカリキュラムの科目以外で是非入れるべきと思う分野科目があれば具体的に。 | |
| 4 その他、宿舍生活を含め特記すべき事項等があれば記入して下さい。 | |

参 考 図 書 抜 粋

- 参考 1 企業内教育訓練実務便覧 (株)日本コンサルタント・グループ
- 2 効果を上げる研修の運営 (財)公務研修協議会
- 3 企業内教育の手引き 岸恒男著 東洋経済新報社
- 4 企業内教育の方法と実際 青木武一著 ダイアモンド社
- 5 教育訓練の効果測定と評価 鬼頭豊著 日本能率協会

感想文

氏名

別紙 8

平成5年度安全管理科を受講して

郵政
郵政省研修所で
使用のもの

新任総務主任訓練修了時アンケート

◎ 局種別 1. 無特 2. 集特 3. 普通 4. センター

◎ 勤続 年 月 ◎ 総務主任になってから 年 月

- A. 総務主任になる前の担務は 1 現在の担務と変わらない……その場合、現担務経験は 年 月
2 現在の担務と変わっている…その場合、前担務は何ですか _____

B. この訓練に参加して、全体をどう評価しますか (複数回答可)

- | | | |
|------------------------------------|------|--|
| <p>3 非常に有益であった</p> <p>4 有益であった</p> | (理由) | <p>6 仕事への自信がついた</p> <p>7 総務主任としての役割が良く分かり意欲がわいた</p> <p>8 書くこと、話すことの能力がついた</p> <p>9 仕事への知識が増えた</p> <p>10 他局の実態がわかり、仕事をする上での参考になった</p> <p>11 その他 ()</p> |
| <p>5 たいして役に立たなかった</p> | (理由) | <p>12 知っていることが大半であった</p> <p>13 理論ばかりで、実際的内容が少なかった</p> <p>14 断片的な知識の付与が多かった</p> <p>15 その他 ()</p> |
- C. 研修期間は
- 16 適 当
- 17 長すぎる _____
- 18 短すぎる _____
- 19 _____ 日ぐらい

D. 訓練全般について特に感じたことを書いてください。

E. 訓練科目について

(貯金)

| 科 目 | あなたにとってどの程度役に立ちましたか | | | | |
|---------|---------------------------|-------|---------|-------|---------|
| | 大変 5 | 4 | 普通 3 | 2 | 全然 1 |
| 指導者の役割 | 講話（関東第一研修部長） | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 総務主任の役割 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 訓練必要点の明確化・発表 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 職場で実践する事項の解説、決意表明 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | リーダーシップとコミュニケーション | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | スピーチ演習 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 講話（青年心理と部下指導） | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 職場開発 | 職場開発（意義、目的、チーム活動のポイント留意点） | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 営業と接客 | サービスの在り方と接遇 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 職務知識 | 服 務 規 律 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 労 働 関 係 法 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 勤 務 時 間 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 特別講話 | 同 和 研 修 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| OA訓練 | N5200の操作方法の習得 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 体育 | 体 育 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| 業務・営業知識 | 事業の現状と課題 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 営業活動と周知宣伝 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 勸奨活動（郵便貯金セールス） | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 営業推進計画 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 税制のあらまし | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 通 則 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 郵便貯金等 | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 特別講話（「金融と経済」） | _____ | _____ | _____ | _____ |
| | 事故犯罪の防止 | _____ | _____ | _____ | _____ |

新任総務主任訓練修了時アンケート集計結果
(平成4年度第3回貯金)

研修生数 31名、提出者数 31名、未提出者数 0名
(*各質問項目で無回答者があるものは、回答者数を分母として割合を算出)

| A 総務主任になる前の担務は | 項 目 | 人 数 | 割 合 |
|----------------|----------------|-----|-------|
| | 1 現在の担務と変わらない | 30名 | 96.8% |
| | 2 現在の担務と変わっている | 1名 | 3.2% |

| B この訓練に参加して、全体をどう評価しますか | | | | | |
|--|-----|-------|-----------------------------|-----|-------|
| 有益度合いは | 人 数 | 割 合 | 理 由 | 人 数 | 割 合 |
| 3 非常に有益 | 6名 | 19.4% | 6 仕事への自信がついた | 8名 | 25.8% |
| 4 有 益 | 25名 | 80.6% | 7 総務主任の役割がよく分かり意欲が湧いた | 23名 | 74.2% |
| 11 その他の理由 ① 総務主任に取り組むよう心構えが変わった ② チームリーダーの役割について参考になった ③ 自信が湧いたり、意欲が湧いたとまではないが有意義 | | | 8 書くこと、話すことので能力がついた | 7名 | 22.6% |
| | | | 9 仕事への知識がついた | 15名 | 48.4% |
| | | | 10 他局の実態が分かり、仕事をする上での参考になった | 28名 | 90.3% |
| | | | 11 そ の 他 | 3名 | 9.7% |
| 5 聞いて役に立たない | 0名 | % | 12 知っていることが大半であった | 名 | % |
| 15 その他の理由 なし | | | 13 理論ばかりで、実際的内容が少なかった | 1名 | 3.2% |
| | | | 14 断片的な知識の付与が多かった | 名 | % |
| | | | 15 そ の 他 | 名 | % |

| C 研修期間は | | | | | | |
|----------|-----|-------|-----------|----|-----------|----|
| 項 目 | 人 数 | 割 合 | 19 長すぎる場合 | | 19 短すぎる場合 | |
| 16 適 当 | 25名 | 80.6% | 5日ぐらい | 1名 | 20日ぐらい | 1名 |
| 17 長 すぎる | 2名 | 6.7% | 7日ぐらい | 1名 | 30日ぐらい | 2名 |
| | | | 日ぐらい | 名 | 日ぐらい | 名 |
| 18 短 すぎる | 3名 | 10.0% | 日ぐらい | 名 | 日ぐらい | 名 |

D 訓練全般の感想

別紙のとおり

E 訓練科目について

| 項 目 | | あなたにとってどの程度役に立ちましたか | | | | | | | | | |
|---------|--------------------|---------------------|------|------|------|-----|------|----------|------|---------|-----|
| | | 大変役立た | | 役立った | | 普 通 | | あまり役立たない | | 全く役立たない | |
| | | 人数 | 割合% | 人数 | 割合% | 人数 | 割合% | 人数 | 割合% | 人数 | 割合% |
| 指導者の役割 | 講話（関東第一研修部長） | 1 | 3.2 | 18 | 58.1 | 12 | 38.7 | | | | |
| | 総務主任の役割 | 6 | 19.4 | 17 | 54.8 | 7 | 22.6 | 1 | 3.2 | | |
| | 訓練必要点の明確化・発表 | 1 | 3.3 | 18 | 60.0 | 10 | 33.3 | 1 | 3.3 | | |
| | 職場で実践する事項 観・演習 | 2 | 7.4 | 11 | 40.7 | 14 | 51.8 | | | | |
| | リーダーシップコミュニケーション | 4 | 13.3 | 18 | 60.0 | 8 | 26.7 | | | | |
| | スピーチ演習 | 2 | 6.5 | 18 | 58.0 | 11 | 35.5 | | | | |
| | 講話（青年心理と部下指導） | 6 | 20.0 | 22 | 73.3 | 2 | 6.7 | | | | |
| 職場開発 | 職場開発（職・的・チーム活動の観点） | 6 | 20.0 | 16 | 53.3 | 8 | 26.7 | | | | |
| 接客 | サービスの在り方と接遇 | 4 | 13.8 | 17 | 58.0 | 7 | 24.1 | 1 | 3.5 | | |
| 職務知識 | 服 務 規 律 | 2 | 6.7 | 16 | 53.3 | 12 | 40.0 | | | | |
| | 労働関係法 | 1 | 3.2 | 18 | 58.1 | 12 | 38.7 | | | | |
| | 勤務時間 | 4 | 12.9 | 19 | 61.9 | 8 | 25.8 | | | | |
| 特別講話 | 同 和 研 修 | 2 | 6.5 | 10 | 32.2 | 16 | 51.6 | 3 | 9.7 | | |
| OA知識 | N5200の操作方法の習得 | | | | | | | | | | |
| 体育 | 体 育 | 1 | 3.3 | 4 | 13.3 | 21 | 70.0 | 2 | 6.7 | 2 | 6.7 |
| 業務・営業知識 | 郵便貯金事業の現状と課題 | 3 | 10.0 | 12 | 40.0 | 15 | 50.0 | | | | |
| | 営業活動と周知宣伝 | 9 | 29.0 | 12 | 38.7 | 10 | 32.3 | | | | |
| | 勤奨活動（郵便貯金セミナー） | 3 | 9.7 | 12 | 38.7 | 12 | 38.7 | 4 | 12.9 | | |
| | 営業推進計画 | 2 | 6.5 | 11 | 35.5 | 16 | 51.6 | 2 | 6.5 | | |
| | 税制のあらまし | 5 | 16.1 | 16 | 51.6 | 10 | 32.3 | | | | |
| | 貯 金 通 則 | | | | | | | | | | |
| | 郵 便 貯 金 等 | 2 | 6.5 | 11 | 35.5 | 15 | 48.4 | 3 | 9.7 | | |
| | 特別講話（「金融と経済」） | 6 | 19.4 | 16 | 51.6 | 9 | 29.0 | | | | |
| | 事故犯罪の防止 | 1 | 3.3 | 11 | 36.7 | 16 | 53.3 | 2 | 6.7 | | |

※「N5200の操作方法」「貯金通則」については、カリキュラム編成上割愛したので計上しない。

現在使用中の

(食糧庁講習所)

教科目 アンケート調査 (支那第543回一般研修C課程)

研修生No

このアンケートは、この研修の評価と今後の効果的な研修を実施する上での参考資料とするものです。皆さんの正直な感想、意見等をお聞かせ下さい。
(各項目の該当欄に記入または、○印を付し、感想、意見等は具体的に記入して下さい。)

1. 年齢 歳 2. 性別 3. 勤続年数 年

男 女

4. 研修参加に当たって

| | |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| (1) 研修担当者から受講に当たっての心構え等の事前指導を受けましたか? | (2) 研修参加の意思 (積極的・消極的) の理由、それは、 |
| はい | |
| いいえ | |
| 積極的 | |
| 消極的 | |

5. 教科目の評価を項目毎に○印をつけて下さい。

| 教科目名 | 事前知識について | | 評価 | | | 教科目に対する感想・意見・要望 |
|-----------------|----------|-----------|------------|--------|---------|-----------------|
| | よく知っている | ある程度知っていた | ほとんど知らなかった | 有意義だった | どちらでもない | |
| 1. 講話 | | | | | | |
| 2. 食管をめぐる情勢 | | | | | | |
| 3. 職場における応接とマナー | | | | | | |
| 4. J S T 基本コース | | | | | | |

6. 9 研修ははたどってほしいか

| | |
|-----------|--|
| 非常に有意義だった | |
| 有意義だった | |
| どちらともいえない | |
| あまり有意義はかた | |

7. 研修科目は

| | |
|----|--|
| 過当 | |
| 長い | |
| 短い | |

8. 機会があれば今後

| | |
|-----------|--|
| 研修を希望しますか | |
| 希望する | |
| 希望しない | |

9. 新たに希望する教科目

| |
|--|
| |
|--|

10. 研修について特に良かった点、通かった点、意見、要望等

| |
|--|
| |
|--|

別紙10

*記入にはすべてH Bの鉛筆・黒のペン又はボールペンを用い、かき書でいねいに書いて下さい。 *②アンケートは、3月5日(金)全研修終了後(12:00) 講室にて研修体が回収します。

(1 ※) (食糧庁講習所アンケート改正案1)

教 科 目 等 調 査 表 (所 属 回 _____ 課程)

この調査表は、この研修の評価と今後の効果的な研修を実施する上での参考資料とするものです。
皆さんの率直な感想、意見等をお聞かせ下さい。
(各項目の該当欄に記入または、○印を付し、感想、意見等は具体的に記入して下さい。)

| | |
|-------|--|
| 研修生No | |
|-------|--|

1. 年齢 _____ 歳 2. 性別 男 女 3. 勤続年数 _____ 年

4. 研修参加に当たって

| | | | | |
|--------------------------------------|-----|-------------|-----|---------------------------|
| (1) 研修担当者から受講に当たっての心構え等の事前指導を受けましたか? | はい | (2) 研修参加の意思 | 積極的 | (3)その理由は何ですか(具体的に書いてください) |
| | いいえ | | 消極的 | (3)その理由は何ですか(具体的に書いてください) |

5. 教科目の評価を項目毎に○印をつけて下さい。

| 教科目名 | 評 価 | | | | 教科目に対しての感想・意見・要望 |
|------|-----------|--------|-----------|-----------|------------------|
| | 非常に有意義だった | 有意義だった | どちらともいえない | 参考にならなかった | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |

6. この研修は私にとってどうでしたか

| | |
|--------------|--|
| 非常に有意義だった | |
| 有意義だった | |
| どちらともいえない | |
| あまり参考にはなりました | |

7. 機会があれば今後研修を希望しますか

| | |
|-------|--|
| 希望する | |
| 希望しない | |

8. 新たに希望する教科目(その理由は)

| (教科目) | (理由) |
|-------|------|
| | |
| | |
| | |

9. 研修について特に良かった点、悪かった点、意見、要望等

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

※記入にはすべてHBの鉛筆・黒のペン又はボールペンを用い、かき書でいいいかに書いて下さい。
※②アンケートは 月 日 (金) 全講義終了後(12:00) 講室にて研修係が回収します。

(2 ※)〔食糧庁講習所アンケート改正案2〕

教 科 目 等 別 研 修 表 (所 属 回 課程)

この調査表は、この研修の評価と今後の効果的な研修を実施する上での参考資料とするものです。皆さんの率直な感想、意見等をお聞かせ下さい。(各項目の該当欄に記入または、○印を付し、感想、意見等は具体的に記入して下さい。)

| | |
|-------|--|
| 研修生No | |
|-------|--|

1. 年齢 歳 2. 性別 男 女 3. 勤続年数 年

4. 研修参加に当たって

| | | | | | |
|---------------------------------------|-----|--------------------------|-------------|-----|------------------------|
| (1) 研修担当者等から受講に当たっての心構え等の事前指導を受けましたか? | はい | 誰から 役名 どのような内容(略称) | (2) 研修参加の意思 | 積極的 | その理由は何ですか(具体的に書いてください) |
| | いいえ | | | 消極的 | |

5. 教科目の評価を項目毎に○印をつけて下さい。

| 教科目名 | 評 価 | | | | 教科目に対しての感想・意見・要望 |
|------|-----------|--------|-----------|-----------|------------------|
| | 非常に有意義だった | 有意義だった | どちらともいえない | 参考にならなかった | |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |

6. この研修が私にとってどうでしたか

| | |
|----------------|--------------------------|
| 非常に有意義だった | <input type="checkbox"/> |
| 有意義だった | <input type="checkbox"/> |
| どちらともいえない | <input type="checkbox"/> |
| あまり参考になりませんでした | <input type="checkbox"/> |

7. 機会があれば今後研修を希望しますか

| | |
|-------|--------------------------|
| 希望する | <input type="checkbox"/> |
| 希望しない | <input type="checkbox"/> |

8. 新たに希望する教科目(その理由は)

| (教科目) | (理由) |
|-------|-------|
| | |
| | |
| | |

9. 研修について特に良かった点、悪かった点、意見、要望等

| |
|-------|
| |
| |
| |

※記入にはすべてH8の鉛筆・黒のペン又はボールペンを用い、かき書でいいに書いて下さい。
 ※②アンケートは 月 日(金)全研修終了後(12:00)研室にて研修係が回収します。

講習所内部の講師（教務指導官）が自分の行った講義を自己評価するため、下記のようなものを参考に、研修生にアンケートをくばり点数を記入してもらうことを試験的に実施したりしています。ご参考まで

アンケートによる講師の自己評価の—法

「3. 5点法」

元ウィスコンシン大学教授のカークパトリックが提唱する「講師の自己評価法」の一つ。あらかじめ、研修後に参加者に記入させるアンケート表の中に5段階の「概評」欄を設定しておき、5段階に下記のように点数を与える。（かっこの中の評語は一例）

| 概評の5段階 | | 点数 |
|--------|----------------------|----|
| E | Excellent (非常に優れていた) | 5 |
| V | Very Good (とても良かった) | 4 |
| G | Good (良かった) | 3 |
| F | Fair (まあまあだった) | 0 |
| P | Poor (不満足だった。ものたりない) | 0 |

そして、研修終了後、参加者の講師に対するアンケート評価を見て、講師自身が次のように計算する。

講師の自己評価基準（以下は一例で、実際には個々の講師が設定する）

- 3.5点以上 講師の教え方は「満足すべきだった」
- 3.49以下 「改善を要する」

計算例

例えば、カークパトリック講師の研修に20名が参加し、彼らの評価は次のとおりだったとする。

| | | | |
|---|------|----|--------|
| E | 5点 X | 3名 | 15点 |
| V | 4 X | 9 | 36 |
| G | 3 X | 7 | 21 |
| F | 0 X | 1名 | 0 |
| P | 0 X | 0 | 0 |
| | | | 以上計72点 |

計72点 ÷ 全参加者数20 = 3.6

第VI章—I 教育訓練の効果測定

評価よりも、まず、教育訓練の目標設定、ないしは明確化が先決。訓練者が測定してはならない、職場で教育訓練がどれだけ生かされているかが重要である。

①行動変化

この場合は、実際に、職場において望ましい行動をとるようになったかどうかを測定する。

これこそ、訓練終了時に測定しただけでは、本当に行動変化が起こったかどうかはわからない。また、多くの場合、「訓練秀才」は、なんの役にも立たないものである。職場で、どれだけ、受けた教育訓練を生かしているか、また、生かそうとしているか、行動が、よい方向に変化したか、変化しつつあるか、といったように、職場での彼な「彼女なりの行動」があらわれて初めて、その評価が可能になる。

また、職場での行動変化は、本人や訓練担当者が測定するよりも、むしろ、職場の上長、部下、およびスタッフ、関係部門の人たちが測定するのがよい。

これこそが、教育訓練において、もっとも重要な測定レベルである。訓練の目的は、もともと「人の行動変化」を期待するものなのである。さて、行動変化を測定するためには、当然、行動変化目標が明確に定められていなければならない。すなわち、訓練計画の最初、目標を具体的に設定しなければならない。その測定は容易になる。その意味で、測定ができるか否かは訓練目標を明確に設定したかどうかで、大部分決まってしまうといってもよい。

②組織の業績・成果

教育訓練は組織の業績・成果をあげる上で、途となる原因をとり除いたり、オメガ手となる原因を強化することによって、その向上に寄与することを目的とするには、いりまでもない。しかし、組織の業績・成果は、教育訓練のみで

1. 教育訓練効果の測定レベル
効果の測定には、4つのレベルがある。それらは、「反応」、「学習」、「行動変化」、「組織の業績・成果」である。

①反応

「どのよう感じたか」を、測定するものである。訓練計画の途中で、参加者の反応をみて、それ以後の訓練計画を修正するなどの場合には有効であるが、訓練終了直後に反応を聞く場合は、あまり信頼をおけない。

一般に、好意的な反応があったからといって、目標とする行動変化が起こるかどうかわからない。一時的な感激である場合も多い。

しかし、態度訓練のような場合、ときによると好意的な反応が、態度の変化と高い相関関係を伴うことがある。

②学習

知識・技能・態度を訓練過程の中で、「どれだけ覚えたか」、「身につけたか」をみるもの。訓練が終了したときに比較的簡単な方法で測定できる場合が多い。

問題は、訓練で覚えたり、身につけたからといって、それが実際の職場で生かされるかどうかはわからない、という点である。

しかし、知っていること、習得したことは条件さえ打てば、生かされる可能性はあるわけだから、これを測定する価値はある。

また、測定にあたっては、できるだけ職場で使われるような形を測るようにする。たとえば、知識では、単なる記憶力ではなく、応用力の面を測定した方が、よいのである。

改善されるものではない。仮りに、教育訓練＝一歩(必死点)明確化の過程で、特定の行動変化を起すことが業績改善に決定的な影響を得たこと、それが認められている場合、業績・成果の改善度を測向上と直結するから、業績・成果の改善度を測定すればよいが、こういう場合は、まれである。したがって、一般には、一つの目安とみている方がよい。

また、設定した行動変化目標が、達成されているにもかかわらず、業績・成果が、なら改善されないような場合には、目標の設定にあやまりがなかったかどうかをチェックしてみる必要がある。

2. 行動変化測定の前提条件

上述したように、教育訓練の測定は、行動変化(改善)をみるのが、最も適切である。「反応」「学習」は、それぞれ態度変化、知識の習得度をみることでできるが、それらでよい評価をとっていても、行動変化に結びつく保証はない。とくに、問題解決に直結する訓練においては、なんらかの問題解決行動の変化が起こらなければならないと考えられる。

そこで、訓練目標を設定する手順が重要になる。ここでは、その点を詳しく述べないが、いろいろポイントだけあげておく。

①組織上のニーズ把握

その組織に要求されている課題を、明確に把握すること。

②行動上のニーズ分析

上の課題の遂行が求めている、どんな方法によって、最も効果的に達成されるかの分析。ここで、技術や制度的情勢的なもの、人間以外の資源の投入や必要なものの必要によるのが、最も効果的であると思われるならば、これが行動上のニーズとなる。

③具体的な行動変化目標の設定

次に、さらに具体的に、だれの、どの行動を、

とだけ、変化させなければならぬかを分析し、明確化する。

たとえば④の分析で「監督者が部下に権限委譲をしていない」ことが問題とされた場合、④では、さらに具体的に、個々の監督者について「仕事の途中で指示することが多い」、「小さい仕事も、自分で答えてしまおう」、「部下の仕事も、自分でやってしまおう」などが明らかになれば、

実は、これらの具体的な行動目標こそ、変化(改善)させるべき対象なのである。

このようにみれば、測定は例外であるといえる。明確にしてあげれば、測定は例外であるといえる。

しかし、このような手順で具体化される場合はかなりではない。とくに、管理者や上級スタッフなどの場合、何が望ましい行動(目標行動)であるのかを定めることが、困難なことが多い。仮りに定めるとしても、おそらく傾斜なものになり、実用に向かなくなる。結局、高度で複雑な仕事をしている人たちの場合には、彼らの仕事の処理の仕方や問題解決のプロセスを、総合的に評価する以外にはなさそうである。

したがって行動変化目標は、非常に抽象的なものとなるだろう。

たとえば「外部情報の中から、事実に基づいた関わりあっているような重要情報を発見し、評価すること」、「状況に最も適合した強力的な判断ができること」など。

そこで、これを「学習」目標に置きかえることもある。「外部情報の発生元について知っていること」、「事業計画の立案過程、および事業の状況について知っていること」など、ただし知っていても、それを活用する必要がある。

しかし、どんな場合にも、行動のレベルまで目標を具体化してみる努力は必要である。

3. 測定・評価の方法

測定は目標と成果を比較することであるが、こ

れだけでは、「訓練計画のどこに問題があったのか」を、知ることができない。すなわち、訓練計画を改善することができないわけである。

そこで「評価」が必要となる。これは、訓練目標と内容、その教育順序や授業の作り方、インストラクターの質や教え方、教育対象者の選び方や構成の仕方、場所の設定、日程の組み方、訓練途中での評価の仕方と、そのフィードバックの仕方など、いわゆる教育訓練実施計画に含まれる、全ての要素について評価する。

したがって、測定は評価の一部分であり、その手段的な意味を持つと考えてよい。次に、測定を含む評価方法について述べる。

- ① 反応の評価方法
要するに、訓練参加者がどう受けとったかを読み取る。通常、訓練終了時に、簡単なアンケート票を配って記入させる。これは、だいたい次の基準を頭たしていれば十分である。

④ 知りたいことを、はっきりさせる。

⑤ 上の内容を盛り込んだアンケートを作る。

⑥ アンケートに受け取り方の度合いが評定できるように、段階法(1, 2, ……5など)を用いる。これで量的な集計が可能。

⑦ アンケートは無記名がよい。

⑧ 余白を自由記述欄とする。

アンケートの項目としては、教育訓練計画に含まれる、あらゆる項目のほか、とくに「この教育訓練計画の、どこが役立ったか」、「どこが役立たなかったか」、「教育方法、技法について、改善すべき点はないか」などを入れておいてもよい。

反応の評価は、参加者だけがでなく、インストラクターの指導に対する、スタッフの評価も重要である。

また、アンケート以外によく用いられる方法としては、討議による評価や終了時の懇談会などの発言がある。これらはアンケートのように網羅的ではないが、集計数字からばつかめにくい、深みのある評価がえられることが多い。少数意見の中

に、真に重要な評価が隠されていることもある。

なお、前述したように、訓練実施途中で、フィードバック情報を得るための評価をすることもあ
るが、この場合には、とくにインストラクターや教育スタッフが肌で感じとる反応が、それ以降の訓練内容を修正していく上で、重要な役割を果たす。肌で感じるとは、一種の勘察による勘定である。どんなに正確な評価方法が精密になろうとも、この勘定による把握だけは、熟練を要しないとダメだといえる部分である。

② 学習の評価方法
学習の評価方法は参加者の習得度合いの評価だが、ポイントが、

④ 習得度を、できるだけ量的に表示する。

⑤ 習得前後の変化を比較する。

⑥ 習得程度は、できる限り客観的方法で求めるようにする(主観評価を避ける)。

⑦ 事情が許せば、コントロールグループを用いた「条件法」を使う。

これは同じ条件の2グループに、一方には訓練を行ない、他方には何もしないでおいて、両グループを、訓練の前後に同一の評価方法で評価する。

ただし、これは実務的には煩雑で、よほどのことでないといえない。

⑧ 評価結果は、できるだけ統計的解析を行なって、評価に用いたテストなどの、評価用具の信頼性や妥当性を検証する。

習得程度の評価方法としては、たとえば、次のようなものがよく使われる。

(4) ペーパーテスト

原理・理論などの知識を覚えただけ、理解し、応用できるようにならなかつたかなどを測定する。なお、ペーパーテストは、一見、簡単に作れるように思われがちであるが、信頼性や妥当性の高いテストを作るのには、かなりの確実と技能が必要である。

しかし、実務的には、それほど精密にする必要はないだろう。ただ、2-3注意すべき

点を指摘すれば、次のとおりである。

- ④ 大多数の人ができたり、逆に大多数の人ができなかったりするのはいけない。
- ⑤ できるだけ客観的に評価できるような方式がよい。

⑥ 記憶力を測定するようなら、応用力をみるようなものがよい。

(b) 技能測定

いろいろな技能や手法の習得度を測定するには、実際にやらせてみればよい。この場合、評価基準(チェックリスト方式がよい)を、あらかじめ作っておいて、やっているのを見ながら評価する。

また、技能訓練のような場合は、作品を評価することもできる。習得行動にあらわれない変化(訓練終了時)も測定できる。

(3) 職場での行動強化(改善)

これについては、職場の環境条件が、非常に重要な影響を及ぼすことが、明らかになっている。本人自身に、行動化する意欲があっても、監督で上長、および同僚、部下がこれを要する雰囲気(組織風土)を持たないと、行動となつてあらわされにくくなり、そうこうしているうちに、自然に忘れてしまう。

したがって、行動強化改善の評価は、訓練終了直後と、職場に帰ってからの3か月あるいは6か月後に行なう必要がある。そして、訓練直後には変化が起こっていたにもかかわらず、その後、それが消失してしまつたという場合には、その職場の管理者はじめ職場全体の状況を、よく調べてみる必要がある。

ある実地調査によれば、訓練内容に各教員が管理方法・行動をとっている上長の下では、受講者は望ましい方向に行動変化を遂げたが、逆の場合には、むしろ訓練当初よりも望ましくない行動に傾いていったという。態度・行動の改善に、管理者が大きな影響力を持つことがわかる。

このような結果に陥らないためには、むしろ、

事後対策よりも、事前の計画段階で、十分準備しておく必要がある。すなわち、訓練参加者の上長と十分連絡をとり、むしろ「抱きこむ」ぐらいに密に話しをしておく。

その意味は、訓練必要点なり訓練目標を、管理者と共同で確定していくことである。取り分け、その必要点を十分に理解させることは可能であるし、もし、それができないようならば、訓練の実施は、むしろ見合わせるべきである。

行動強化の測定方法には、アンケート、面接調査がある。これらはいずれも、上長、同僚、部下、仕事上関係が深い人たちに對して行なうものであるが、スタッフやインストラクターが、直接本人および上述の人たちに面談してデータを集める方法もある。

しかし、過去のデータからみても、このような測定方法では、正確なデータを収めにくいようである。

一つには、測定項目が適切でないということもあろうが、微妙な変化をとらえることは、もともとと容易なことではない。一般に本人自身が、いちばん強く変化を主張し、次が上長、あまり評価しないのが部下という結果が出るようである。できただけ、訓練後の問題行動を、具体的にいつかんでおいて、訓練後、その行動が、どう強化したかを観察できるようにしておくのが、最もよい方法である。これならば、訓練スタッフの観察も可能であるかもしれない。少なくとも、職場の上長は、この種の行動変容目標のリストを持っていて、前後比較ができるようになっている方がよい。追従を上司がやると、非常に効果がある。

(4) 実施・成果の評価
これも訓練目標を設定する段階で、職場の問題を洗い出したとき、リストができていないはずである。結局、職場のさまざまな業務目標を測定することになる。

もちろん、前述したように、これが改善された

としても、訓練だけが寄与したとはいえない。たとえ、次のような指標は、目安となろう。

- ④ 生産高
- ⑤ 故障による稼働の落ち時間
- ⑥ 一定時間内の作業件数と所要時間
- ⑦ 製品検査回数
- ⑧ クレーム件数
- ⑨ 労働時間
- ⑩ 材料費
- ⑪ エネルギー消費量
- ⑫ 間接費……その他。

訓練の評価は、以上のはが、訓練実施前、訓練実施中に行なうものがあり、それぞれ大切な意味を持つが、訓練の産益効果の測定とは関係が深いので、ここでは省略する。

4. 訓練評価実施上の問題点

以上で、主として訓練終了時以降の評価問題を大筋述べたが、実施問題として、ここに述べたことだけでも曲りなりに行なうておれば立派といえる。

それだけ教育訓練評価は難しく複雑な仕事なのである。最も難しい例は、管理者訓練であろう。

まず第一に、訓練目標が具体的に定まらない例が多いことに気がつく。よくみられる例は、「変化の時代に対応して、ダイナミックな管理ができる能力を育成する」などという、抽象的な目標である。もう少し具体的にたっても、「グリップ理論を理解し、これに基づいた管理行動を体得する」といったもの。後者は、グリップ訓練自体に、管理者の行動を、かなり具体的に評価できる評価基準があるので、ある程度は具体的にたっている。しかし、前者は、この程度の評価基準では、具体的な行動レベルまで評価しきれない。

ことはとささように、管理者の行動をとらえ、目撃をつくることは難しい。したがって、たいていは、ろくな評価もしていかない。せいぜい、終了時

のアフターテストまでであろう。これに対しては、次のような考え方もとれることを紹介しておきたい。

- ① 管理者訓練は、会社のポリシー、および、その具体化された管理制度と、その運用方法を伝達し、徹底させる場である。
- ② 初級管理者の場合は、自社のマネジメントのペーパースとなる、管理基礎理論の学習課程である。
- この①、②のように考えると、評価は、それなりに可能であることがわかる。
- ③ 管理者訓練は、管理者グループの問題解決の特別の場である。ここでは、ファミリーグループや、ナナメダグループなど、仕事上密接な関係のある管理者が、訓練の名を借りて、実は、業務上の問題解決活動（問題分析、目標設定、実施体制づくり……）をやっている（ファミリーならびにナナメダグループについては第三章第5節を参照）。

その過程に、いろいろな集団技術や対人関係技能、組織運営技能などを、共に習得するプロセスが組み込まれている（いわゆる組織開発活動）。

この③のような例では、教育訓練が、それ自体として明確に区別されていないので、測定の問題は起こらない。それは業務上の問題解決と、業務一体となって、結局は組織の業績改善、および組織メンバーの意欲・能力向上をもたらすのである。組織開発では、組織内の状態が、益々悪い状態にあるかどうかを診断する場合があるが、これも教育訓練開始前の評価とはならない。しかし、それでなんの不都合もない。

これに対し、特定の技能訓練の評価は原理的に、難しい。訓練目標さえ決められれば、後は、実績を測定すれば済む。

ところが、次の例のように、訓練目標を決めるためには、きわめて地道で忍耐強い作業が必要になることが多いのである（次の事例は、全日空・

西川氏より引用）。英語会話力の必要性が叫ばれて、強い要請が出始めたとき、スタッフは、まず必要能力を現在および将来におたつてつかむと同時に、現在の能力の状態をつかむ必要があった。そこで、能力の程度に目安をつけるため(人)から回までの5段階の評価をすることにした。

ところが、これを客観的に評価する用具がないければ、何にもならない。主観評価では役に立たない、というわけで評価用具の作成が始まった。その方式は、テープを聞かせて、一定の形式で回答用紙に答を記入させるものであった。これをまず100人を対象に実施する一方、サンプルに対して、口述試験を行なって、相関をとったところ、高い相関が得られた。

そこで、第1回テストをリファインするたため、テスト結果を徹底的に分析し、上位群にある者が誤っていて、下位群が正答をしているものなど、疑問な項目は全てチェックし、新しく質問を入れかえた。

これで第2回の受験をした結果、最終的に、前述の(A)から(B)に見えよう評価基準を、点数表示で示すこととした。この用具で各人の拒力水準は格付けされるが、かんじんの職務に必要ない力水準が示されたいないと、訓練目標は決まらない。しかも、職務の態様は千差万別であり、戻りに、この英語能力基準で、上位にある者も、どの分野の仕事が、どの程度の英語がどの程度必要か、その仕事、どのプロセスで、どのような形で必要かなど、ニーズはきわめて個別的、特殊な形をとるので、もう一脱、具体的状況の下でニーズ把握をしなければならぬ。

英語能力といった既定された範囲の能力で

も、訓練ニーズの把握＝訓練目標の把握に、これだけの作業が必要なのである。さらに複雑な、高次の職務に關する訓練ニーズ、ないし訓練目標の把握は容易ではない。

たとえば、企画室などのセネラルスタッフの集合、どのような分野の知識・技能をどの程度、どんな形で持っているべきか、だれもわからない。結局は、本人の希望や関心と部門の将来の方向とを、本人自身が日々結びつけて自己啓発していく以外にはない。このような部門では、教育訓練の目標は、仮説的であり、測定も評価もきわめて難しいで、なまに等しい。

問題解決過程から、教育訓練目標が出るべきだという理屈も、決して、なまやさしいものではない。「はたして教育訓練が役立つのか」という問いは強るし、「どの個所の能力を、どの程度まで向上させればよいか」について、自営のある判断ができるスタッフは、少ないはずである。このようなアイマイな目標を立てたならば、測定評価はウヤムヤにならざるをえない。

残念ながら、教育訓練の測定評価は、まだまだ未開拓の地帯である。マネジメント自体に、計画と評価が健全な体系を持つ、日本の企業において、まだ脇役的な役割しかない教育訓練分野だけが、多くのエネルギーを費して評価作業をするとは効果的ではない。

ただ、そのかわり、教育訓練ニーズ、あるいは自然の確定までのプロセスは、どんなに厳密にやってもやり過ぎることではない。評価より、まず、目標の明確な設定が先決だと考えられる。

(清水 勤)

一 研修評価とその機能

(一) 評価の意味と機能

研修コースの評価は、マネジメントのプロセスでいうと統制に当たり、その本質は次の点にある。

- 1 所期の目標が計画どおり達成されつつあるかどうかを把握し、計画どおりに目標の達成が行われていない場合には目標が計画どおり達成されるように必要な対策を講ずること
- 2 1で把握した結果を基に、目標達成について今後の予測を行うこと
- 3 最終到達成果を確認するとともに、達成・未達成の場合も含めて、その原因の分析を行い、次の計画にフィードバックすること

このことから理解されるように、評価は目標と表裏の関係にあり、その機能(評価に期待される役割、又は評価が担うべき役割)は、第一義的には目標によって規定されることになる。

(二) 研修目標と評価

組織における研修の目標は、組織の課題と組織において研修が担うべき役割、あるいは研修が担うことのできる役割に照らして検討することにより導かれる研修ニーズを元に設定されることにな

る。この意味における研修の役割としては、研修部門の所管事項の範囲によって若干の相違はあるが、一般的には例えば次のような事項が挙げられることになる。

- 1 組織の経営理念・方針・課題などの浸透
- 2 組織における課題解決への取り組み方の理解
- 3 職務上必要とされる知識や技能の修得向上
- 4 組織人・職業人・市民としての態度や行動の形成
- 5 組織内コミュニケーションの円滑化
- 6 組織の生産性の向上
- 7 自己啓発の促進と支援
- 8 活力ある組織文化の形成
- 9 組織内諸業務の改善

厳密に言えば、研修評価にはここで述べた研修の役割に照らして設定される研修目標に対応するだけの機能が存在することになる。

しかしながら、研修評価の機能はそれだけにはとどまらない。研修目標は研修カリキュラムの編成とその実施によって達成されることを考えると、これらについても評価を行う必要性が存在するからである。研修カリキュラムやその実施・運営は、研修目標の達成に対して手段となるものであ

り、目標の達成は手段の適否によって大きく影響されるものだからである。

さらには、組織における人材開発を効果的に推進するためには、個々の研修コースの改善だけではなく、研修体系も含めた人材開発システムや運営についての見直し、新しいコースの開発などが必要になってくる。こうした見直しは、それ自体が、一つのプロジェクトとして取り上げられる必要性のあるものであるが、階層別の研修コースは、これら見直しに必要な情報の入手や現行システムの評価に必要な情報を入手する発好の場でもある。

以上の点を要約すると、研修評価の役割は、研修コースの目標達成状況と目標達成の手段となる研修カリキュラムの編成、研修コースの実施・運営の改善必要点を把握して研修コースの成果を確認し、進捗の必要点を把握するとともに、次回の研修コースに向けての改善や更には研修基本要綱などの改善を図ることであり、研修評価とはこれらに關係のある一種の活動であるということができよう。

二 測定と評価

研修評価に関する具体的な事項について述べる前に、「測定」と「評価」の關係について簡単に説明しておくこととしたい。「研修評価」といった場合、通常、測定と評価は意識的に區別される

ことなく使用されていることが多い。しかし、厳密に言えば、この二つは別個の概念である。その違いを簡単に言えば、測定とは事実を事実として客観的に測ることであり、評価とは価値判断を行うことである。例えば研修コースに参加したことの感想として、「有意義であった」と答えた人が何名おり、「有意義でなかった」と答えた人が何名いるかということを知ることが測定であり、前者は三〇名、後者は一〇名であるから、研修コースの目標はおおむね達せられた、あるいは達せられなかったといった価値判断を行うことが評価である。

このように両者は異なる概念であるが、密接な關係にもある。特に研修評価においては、多くの場合、参加者やその関係者（上司など）の意見の把握（測定）なくしては評価が困難となる。このような事情もあってか、研修評価においては、測定を含めて理解されているのが実情であり、時には測定イコール評価と誤解されている場合も見られる。研修のランナーにとって重要なことは、研修評価の業務においては両者を言葉として使い分けることなく、作業として両者を厳密に區別することであり、また、測定が困難な定性的な事項であっても何らかの方法で定量化を試み、より妥当な評価結果が得られるよう努めることである。

三 研修評価の進め方

これまでに述べたことから理解できるように、研修評価を正しく行うためには、測るべき事柄を的確に測り、その結果を正しく解釈することが肝要である。このためには、次のような手順に従って検討を進め、評価を行うことが重要である。

- 1 どのようなことを測ればよいのか (研修評価の対象)。
- 2 どのような点に着眼すればよいのか (研修評価の項目)。
- 3 どのような手法を用いればよいのか (研修評価手法の設計)。
- 4 いつ評価を行えばよいのか (研修評価の実施時期)。
- 5 だれから評価のための資料を集めればよいのか (研修評価の実施対象者)。
- 6 測った結果をどのように解釈すればよいのか (実施結果の解釈)。

(一) 研修評価の対象

既に述べたように、研修評価の役割は、研修コースの目標の達成度を把握するとともに、当該研修コースに関し、研修カリキュラムの編成や研修コースの実施・運営などについての改善点 (目標

達成の阻害要因) を把握し、当該研修コース、さらには研修全体の改善を図ることにある。

この役割を考えた場合、研修評価の対象としては次の事項を取り上げる必要がある。

- 1 研修目標の達成度
- 2 研修カリキュラムの編成
- 3 研修コースの運営
- 4 フォローアップ研修の必要点
- 5 研修全体 (研修基本要綱、研修体系、新規開発コース、研修の重点対象、研修システムなど)

(二) 研修評価の項目

研修評価の対象についての的確な評価を行うためには、いかなる項目を取り上げれば的確な評価を行うことができるようになるかということが問題になってくる。これを明らかにするためには評価対象ごとの検討が必要になってくるが、一概論としていえば、次表に示すような項目が挙げられることになる。

研修評価の項目の例

| 対象 | 項目 |
|--------------------|---|
| 目標の達成状況 | 知識や技能の修得状況 (向上状況) 態度や行動の変容状況 職場での修得能力の活用状況 業務や組織の生産性向上に対する貢献状況 |
| カリキュラム編 成・コース運営 | 研修科目の適否 研修技法の適否 研修講師の適否 実施時期、日程、開閉講時間の適否 参加者の人選・編成基準の適否 事前通知の方法や内容の適否 研修カリキュラム編成の適否 研修コースのマナージメントの適否 |
| フォローアップ 研修の必要点 | 「目標達成状況」の項目参照 |
| 研修全般 | 新コースの開発要望の有無 重視すべき研修対象者や研修事項 人材育成施策に関する要望の有無 |

③ 研修評価手法の設計

研修評価手法の設計とは、評価の対象や評価の項目を検討し、評価手法を設計することである。

この設計をどう行うかということが、研修評価を効果的に行う上での重要なポイントになる。評価に当たっては、一般に次のような手法が用いられている。

- 1 テスト法
- 2 観察法
- 3 面接法
- 4 質問紙法
- 5 レポート
- 6 発表会・懇談会

第六章 研修コースの評価

各手法の評価対象との適合度などは次表のとおりである。なお、各評価手法の設計に当たっては測り方(尺度)が問題になるが、これについては用語による表示方法とスケールによる表示方法とがある。どちらが適当かについては、評価対象や評価項目によって判断する必要があるが、一般論としていえば、スケールによる方法の方がより客観性を得やすいといえよう。

評価手法の適合度と長短

| | 適合度 | | | | 長 | 所 | 短 | 所 |
|--------------|-----|-------|----|--------|-------------------------------------|---|---|---|
| | 知識 | 技術・技能 | 態度 | カリキュラム | | | | |
| テスト法 | ○ | ○ | | | ・研修事項やその程度の評価に向いている | | ・適切な問題の設定が難しい | |
| 取 扱 法 | | ○ | ○ | ○ | ・研修事項や活用状況の評価に向いている | | ・機会や場面が限定される | |
| 面 接 法 | ○ | ○ | ○ | ○ | ・掘り下げた評価ができる ・研修成果の定着、動機づけなどに役立つ | | ・機会や場面が限定される ・時間を取られる ・評価者の負担が大変大きい | |
| 質問紙法 | ○ | ○ | ○ | ○ | ・ある程度掘り下げた評価ができる ・実施が容易である | | ・質問文の作り方が難しい | |
| 論文・レポート | ○ | ○ | | | ・掘り下げた評価ができる ・研修成果の定着、動機づけなどに役立つ | | ・評価者の負担が大変大きい ・参加者の負担が大変大きい | |
| 社内委員会 報告会 | ○ | ○ | ○ | ○ | ・掘り下げた評価ができる ・研修成果の定着、動機づけなどに役立つ | | ・機会や場面が限定される ・時間がかかる ・参加者の負担が大変大きい | |
| 日 誌 | ○ | ○ | ○ | | ・掘り下げた評価ができる ・研修成果の定着、動機づけなどに役立つ | | ・評価者の負担が大変大きい ・参加者の負担が大変大きい | |
| 懇 談 会 | ○ | ○ | ○ | ○ | ・掘り下げた評価ができる | | ・機会や場面が限定される ・時間がかかる ・評価者の負担が大変大きい | |

(注) なお、評価手法の設計については、「四 質問紙法の設計の仕方」「五 質問紙法の設計の実際」で詳述することとしている。

四 研修評価の実施時期

研修評価の実施に関連して問題になることの一つは、評価の実施時期である。評価の実施時期としては、理論的には次の三つの時期が考えられる。

- 1 研修実施中における評価
 研修実施中の評価とは、研修コースの進行過程において研修コースが期待どおりに進んでいるかどうかを把握し、期待どおりに進んでいない場合には、適時必要な対策を講ずるという意味である。しかし、研修実施中における評価は、研修コースの多くが短期間であるといった実状にあることから、大変難しい面がある。方法論的には、研修カリキュラムの作成段階において、研修コースの進行過程のステップごとに着眼点(評価基準)を決め、この着眼点に基づいて観察し、基準から離れた状況が見られる場合にはあらかじめ用意した対応策を施し、軌道修正を図るといった方法が考えられる。しかし、そこまで詰めなくても、例えば、各研修プランナーが実際にも行っているところであろうが、参加者の状況を観察して、盛りに足りない場合には講師を通じて動機づけを図るなどの方法もある。
- 2 研修終了時における評価
 研修終了時の評価は、最もよく行われる方法である。具体的には、

アンケート用紙を配付して回答させる、あるいは最後の研修科目として検討会や懇談の時間を設けるといった方法が一般的である。

- 3 一定期間経過後における評価 研修コース終了後、二、三か月経過してから行う評価である。一般的にいうならば、研修コースの目標が知識や技能の修得やレベル・アップにあり、その達成度を見る場合、又は実施した研修コースのカリキュラムの改善を考へようとする場合には研修期間中や研修終了時の評価が適しており、研修目標が態度や行動の変容、業務の改善や生産性の向上などにある場合には一定期間経過後の評価から、より適切な結果が得られることが多い。ただし、知識や技能の修得向上、研修カリキュラムの改善の評価については、参加者の記憶や印象が鮮明な時に実施した方がよりの確な回答が得られることになり、また、態度や行動の変容、業務の改善などの評価については、研修の場面でなく、職場において実行されることによつて意味あるもの（真の意味での目標達成）となるからである。

四 研修評価の実施対象者

研修評価を効果的に行うためには、評価に必要な資料（情報やデータ）をだれから求めるかということが重要な問題となる。

一般的には参加者本人ということになるが、行動や態度の変容、あるいは職場における研修事項

の活用状況の評価については必ずしも参加者が適当ということにはならない。これらの事項についての本人の意見は往々にして客観性を欠く場合が多いからである。したがつて、これらの事項に関する評価資料の収集については、本人のほか、その上司、同僚、部下といった関係者からの収集ということも検討すべきである。特に評価手法として観察法を使用する場合には、実際問題として研修ランナーが参加者の職場に出向いて行くことは困難な場合が多いことを考えたとき、研修ランナーに代わつて参加者の上司などに観察を依頼することが必要になってくる。

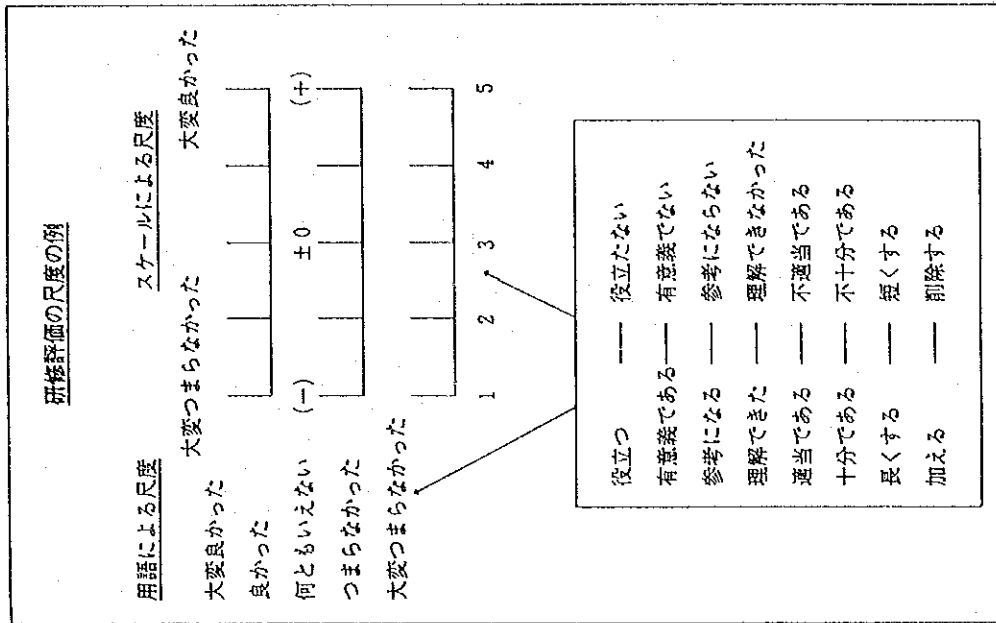
四 質問紙法の設計の仕方

これまで研修評価に関する基礎的な事項について述べてきたが、次に質問紙法の設計の仕方について取り上げ、これまでに述べた事項についての理解を更に深めることとしたい。

既に述べたように、評価手法としては質問紙法のほかに、観察法、面接法などが存在している。これらの手法の中で最も広く用いられ、また、実際にもよく使用されているものは質問紙法である。質問紙法は大量の評価資料を短期間のうちに同一の要領で収集することができ、かつ、時間や場所の制約が少ないことから、利便性が他の手法よりも高いためである。

また、質問紙法を設計するためのノウハウは、観察法や面接法にも転用が比較的容易である。こ

これらの理由により、ここでは質問紙法の設計を取り上げることとし、次に、質問紙法の設計についてのポイントについて述べることにしたい。



(一) 評価対象の確認

質問紙法の設計に当たってまず行わなければならないことは、評価対象を明確にすることである。

研修評価においては、前述したように一般的には、次の事項が挙げられることになる。

- 1 研修コースの目標の具体的な内容と達成の状況
- 2 研修カリキュラムの編成の適否
- 3 研修コースの実施・運営の適否
- 4 フォロアップ研修の必要点の有無
- 5 研修体系の改善や新規コースの見直しの有無

(二) 評価対象や評価項目に対応した質問文の作成

評価対象や評価項目に対応した質問文の作成とは、どんな質問を行えば適切な回答が得られるかを考え、質問文を作成することである。質問文の作成に当たって留意すべきことは次の点である。

- 1 質問文に抜けている点はないか。
- 2 質問文は回答者にとって分かりやすい表現になっているか、また、質問の趣意が正しく理解される記述になっているか。
- 3 回答内容を整理することは容易か。

4 回答内容を整理する際、研修アランナーの主観的な判断によって結果が左右されるようなことは
ないか。

5 質問文が回答者の自然な思考の流れに沿った配列になっているか。

6 回答結果の解釈(評価)が容易にできるような質問文になっているか。

以下、これらの事項について、主なポイントを述べることにしたい。

—質問文に抜けている点はないか—

評価対象ごとに評価項目を洗い出し、あらかじめ作成した質問文と対比してみる、あるいはまず項目を洗い出し、次に各項目に対応する質問文を作成してみる。後者の方法は論理的ではあるが、ややもすると項目にとらわれ、適切な質問文が思い付かないことが多い。したがって初めのうちは、前者の方法により、まずは質問文を思い付くままに作成し、項目との対応をチェックする方法が実際のところである。

—質問文は回答者にとって分かりやすく、また、正しく理解される表現になっているか—

同僚あるいは第三者に目を通してもらい、分かりやすい表現になっているか、あるいは誤って理解されることはないかなどを検討する。第三者に見てもらおうと意外に自分では気付かない点が多くなるものである。

—回答内容を整理することは容易か—

質問文に対する回答が選択式の場合にはその整理は容易であるが、記述式の場合には研修アランナーの負担が大きくなる。そこで、質問項目のすべてを記述式にはせず、重要な質問だけは記述式にしてその他は選択式にする、あるいは理由を聞く質問は記述式にするなどの工夫が必要である。

なお記述式の場合には、回答者の負担も大きくなるため、かえって雑な回答しが得られないこともある。注意が必要である。

—回答内容の整理の仕方が研修アランナーの主観的な判断によって異なり、結果が左右されるようなことはないか—

基本的な対策としては、できるだけ選択式にすることがポイントとなる。しかし、そうもいかない場合には、回答内容の整理の仕方について一定の基準を定め、これに基づいて整理するといったことも検討すべきである。

—質問文が回答者の自然な思考の流れに沿った配列になっているか—

回答者が回答しやすい質問事項から、考えないと回答できないような質問事項へと順を追って質問文を並べるなどの工夫が必要である。

—回答結果の解釈(評価)が容易にできるような質問文になっているか—

質問文ごとに評価の目安となる強弱や長短の程度を示す用語を付記する、あるいは強弱や長短の程度を示す選択肢を用意するなどの工夫である。さらに、個々の評価対象に関する評価項目のほか

に、研修コース全体に関する評価を問う質問文を作成することも大切である。

五 質問紙法の設計の実際

以上、質問紙法の設計についての基礎的な事項について述べてきたが、ここではそれを元に具体的なケースについて検討を行うことにしたい。二つの表は、A社の新任課長研修コースのカリキュラムとその評価に関する質問紙法の設計例である。

1 質問1 研修終了後の感想について

研修コースの全体評価に関する質問である。五段階の尺度によって、参加者の意見を求めている。文字による尺度に替えて、スケールによる尺度を使用することも考えられる。また、研修目標の設定いかんにもよるが、「良かった」の代わりに、「役に立った」という用語を使用することも考えられる。

2 質問2 質問1の理由について

質問1の回答項目の選択理由を問うことを通じて、研修目標の達成状況を把握しようとしている。

(注) A社の新任課長研修の目標は、質問2の(1)～(5)に置かれている。したがって、参加者が質

A社の新任課長研修コースのプログラム

| | | 9:00 | 12:30 | 13:30 | 15:00 | 15:30 | 17:00 | 18:00 | | | | | |
|---------|---------|---------------------------|-------------------|---------------------|------------------|-------|---------------|-------|-------------------|-------------------|---------------|-----------------------|--|
| 9/19(月) | 開講 | 社長講話 | 経営の現状と課題 (企画部) | | 人事労務の概要 (人事部) | 移動 | グループ討議 (I) | | | | | | |
| | 講 | | | | | | | | | | | | |
| | 9/20(火) | 幹部講話 | | | | | | | 国内販売 (一営部) | 国内販売 (海営部) | グループ討議 (I) | グループ討議 結果発表 (I) | |
| | | 我が社を取り巻く産業の動向と課題 (総研部) | | | | | | | 経理の基礎 (経理部) | 問題解決の進め方 (人事部) | | | |
| | 9/22(木) | 幹部講話 | | | | | | | 目標管理とOJT (人事部) | グループ討議 (II) | 海外事業 (海企部) | | |
| 9/23(金) | 幹部講話 | | 世界経済の動向 (大学講師) | グループ討議 結果発表 (II) | まとめ 閉講 | | | | | | | | |
| | | 10:30 | 10:45 | 12:30 | 13:30 | 15:30 | 16:30 | 17:00 | | | | | |

A社の新任課長研修コースの質問紙

正直な御感想・御意見をお聞かせください。

- 1 研修終了後の御感想について
- (1) 参加して大変良かった。 ()
- (2) 参加して良かった。 ()
- (3) 何ともはえない。 ()
- (4) つまらなかった。 ()
- (5) 大変つまらなかった。 ()
- 2 上記理由について(複数Vしても結構です。)
- (1) トップの考え方や目先の現状・課題などを把握できたから。 ()
- (2) 課長の役割・責務等について理解できたから。 ()
- (3) 目標管理・OJTなど管理に関する事柄を学理できたから。 ()
- (4) 企業を取り巻く環境変化を理解できたから。 ()
- (5) 今後の自己啓発の方向や取り組み方について、一つの指針を得ることができたから。 ()
- (6) 各部門の管理者との交流を深めることができたから。 ()
- (7) その他(具体的に記述してください) ()
- 3 研修項目のうち、更に深く掘り下げてみたい項目としては、どんな項目が挙げられますか。
- 4 時間を増した方がよい項目としては、どんな項目が挙げられますか。
- 5 この研修を更に有益な研修とするためにはどんな改善・工夫を加えた方がよいですか。
- (1) ()
- (2) ()
- (3) ()
- 6 研修日数としては何日くらいが適当ですか。(その理由について)
- (1) 3日間 ()
- (2) 4日間 ()
- (3) 5日間 ()
- (4) 6日以上 ()
- 7 新任課長研修の日に、随習員にみた場合、会社として力を入れるべき研修としては、どんな研修が挙げられますか。(三つだけ選り順位を付けてください)
- (1) 所長・副所長クラスの研修 ()
- (2) 部長クラスの研修 ()
- (3) 次長クラスの研修 ()
- (4) 新任課長研修 ()
- (5) 課長・主任研修 ()
- (6) 作業員研修 ()
- (7) 副作業員研修 ()
- (8) 中堅事務職研修 ()
- (9) 中堅技能職研修 ()
- (10) 技術生教育 ()
- 8 新任課長・部長研修の内容としては、どんな点に重点をおくべきですか。
- (1) 新任課長研修 ()
- (2) 新任課長研修 ()
- (3) 新任課長研修 ()
- (4) 新任課長研修 ()
- (5) 新任課長研修 ()
- (6) 新任課長研修 ()
- 9 課長として業務遂行時、部下の指導育成面で苦勞していることはどんなことですか。(複数可)
- (部下の指導育成面)
- 10 その他本社人事課に対する要望や御意見があればお聞かせください。
- あなたの所属 (本社 () 支店 ())
- ご所属部署 ()

ありがとうございました。

第六章 研修コースの評価

- 問2の(1)~(5)を選択し、しかも質問1の(1)に選択が集中してれば研修目標はおおむね達成されたと評価できることになる。
- 3 質問3 更に掘り下げたい科目について
- 研修科目のうち、更に深く掘り下げた方がよい科目の有無と、それを補って研修カリキュラムの適否を採る質問である。研修科目の数が多いことを考えた場合、科目を列挙して選択させる方法の方が効果的であり、さらにその中から二、三の科目を複数選択させるのもよい。
- 4 質問4 時間を増す方がよい科目について
- 各研修科目について、設定した時間数が適当であったか否かを把握しようとする質問である。
- 5 質問5 有益な研修コースとするための改善・工夫について
- 研修コース全般にわたっての質問である。研修カリキュラムの改善、研修コース受講面の改善などに関する参加者の意見を求めている。質問1~4について回答するところを基として回答者の思考の整理が行われたところで、この研修コースの全般的な態勢について観点を深めて質問している。
- 6 質問6 研修日数について
- 研修日数の適否について選択方式により質問し、さらにその理由についても聞いてみる。「取組むべき」のままの期間より「短かすぎる」といった質問よりも具体的な聞き方になっている。

7 質問7 研修の重点対象について

研修全般に関する質問である。三つに絞らせてしかも優先順位を付けさせて回答をせよという
が良いが、できればその理由についても記述をせよともこと良かったと思われる。

8 質問8 新任課長・部長研修コースについて

A社の管理者研修の課題である新任課長・部長の研修コースについて、意見(情報)を求め、
これら研修コースの検討の資料としようとしており、上手な情報収集の仕方といえる。

9 質問9 課長として業務面や部下の指導面で苦勞していることについて

業務面や部下の指導育成面で苦勞していることを挙げさせ、これとの関連で研修コースの目標
の具体的な事項や研修コースの内容のチェックを行い、この研修コースが参加者のニーズに適合
しているかどうかを把握しようとしている質問である。よく考えた質問であるが、具体的な項目
を挙げて、それに(1)(2)(3)というように番号を記入し、例えば三つだけ重要度に応じて回答をせよ
といった方法をとるようになれば更に効果的な質問になる。

10 質問10 その他要項事項について

研修を担当している人事部に対して、幅広く意見や要望を求め、それを人事管理や研修管理の
資料として活用しようとする質問である。こうしたアンケートの機会を利用して、広く意見や情
報の収集に努めることは人事管理や研修管理を適正に行っていく上で必要なことである。

11 質問11 所属その他について

参加者の所属について事業所単位についてだけ質問しているが、このほかに部門(管理、製造、
開発等)の別、事務・技術の別などの事項も記入させる必要があったかどうかについては検討を
要するところである。また、質問紙の末尾に「ありがとうございました」とあるのは回答者には
感情を手伝えるところであり、評価資料の提供に対してこのように感謝する気持ちがなければ、こ
うした質問もうまく行われないであろう。

六 態度・行動の変容に関する評価

既に述べたことでもあるが、研修コースの目標が態度や行動の変容にある場合には、評価の項目、
時期、手法は知識や技能の修得向上を目標とする場合とは自ずと異なってくる。

態度や行動の変容を主なねらいとするコースにあつては、研修内容が理解されたかどうかではな
く、職場で実際に実行されているか、きちんと身につけているかが問われることになる。し
たがって、評価の手法としては、一般に観察法が用いられることになる。また、質問紙法による場
合であっても、参加者の上司に観察結果を回答してもらつような方法を取ることになる。さらに、
評価の実施時期についても、研修コース終了後、一定期間を経過した後で実施するのが一般的であ

る。

七 業務や生産性の向上に関する評価

研修コースの目標が業務の効率化や組織の生産性の向上に置かれている場合には、それらの適切な評価の仕方が問題になる。これらの評価については、目標の内容によっては、例えばトラブル発生件数の低下などの形で評価することができるが、経済効果を問われている場合には、金額に換算した形での評価が必要になってくる。研修コースの経済効果を測ることは、言うはやすくして行いが、一つの参考例を紹介してみたい。

紹介事例は技術者に対する有限要素法（エレクトロニクス制御技術などの工学分野などで幅広く適用される近似解法。その手法の詳細な説明は、以下を理解する上で必ずしも必要ではないので省略する。）の研修に関する経済効果の評価例である。以下段階を辿って述べてみたい。

1 有限要素法の活用状況を把握する

研修コース終了後三か月程度を経過してから、研修で学んだ有限要素法の活用状況と活用による業務の効率化を把握する。この把握は、参加者本人とその上司、又はそのいずれかに対して、質問紙あるいは面接により、有限要素法の活用によって何パーセント程度、仕事の処理が早く済

むようになったかを調べることで行われる。

2 調査結果を基に、生産性向上に関する平均値を算出する

3 2において算出されたパーセンテージを時間に換算する

例えば、全回答者の平均値が10パーセントであるならば、1か月の所定労働時間を160時間と仮定した場合、一人平均16時間の仕事の効率化（生産性向上）が実現されたことになる。

4 3において算出された時間を基に節約金額を算出する

方法としては次のような算式が考えられる。

節約時間×研修参加人員×参加者1人当たりの時間当たり平均賃金

（上記算式に具体的数字を当てはめると次のようになる。）

$$16H \times 40人 \times 3,000円 = 1,920,000円$$

したがって、1,920,000円が1か月当たりの節約金額になる。

5 研修に費した費用を分母とし、4で算出した金額を分子として投資回収率を算出する

仮に研修に費した費用を7,680,000円とする。

$$\left[\frac{1,920,000}{7,680,000} \times 100 = 25\% \right]$$

となり、研修コース終了後四か月間で研修費用を回収し、その後は毎月一九二万円の利益（費用節

減効果)が期待できることになる。

6 研修コースの企画時に設定した目標(評価基準)との比較を行う

研修コースの経済効果の評価と関くと漠然としたつかみどころのない印象を抱くことが多いであろうが、前述したようなアプローチをすればある程度の評価はできるものである。

八 研修評価と人事評価

研修評価に関連して問題となることの一つに人事評価の問題がある。既に述べたように、研修コースの評価の対象は第一義的には、研修目標としてどのような事項を取り上げるかによって決まることになる。しかしながら、一般的には研修目標に人事評価に関する事項を取り上げることに伴って研修プランナーは慎重な場合が多い。

研修も広い意味では人事機能に属するものであることを考えた場合、研修目標に人事評価に関する事項を取り上げるとしても必ずしも合理性に欠けるとは言えない。そのよい例が昇進候補者研修や職種転換研修、さらには近ごろ脚光を浴びているアセスメント研修などである。しかし、研修評価に人事評価を含めることについて、一般に慎重になる理由としては、例えば次の点が挙げられるからである。

- 参加者が人事評価を意識して兩意のない意見交換が行われなくなるため
- 研修コースにおける成績が業務上の業績と必ずしも結び付くとは限らないため
- 研修中の評価が適切でない場合には研修に対する不信感を招くことになるため
- 研修コースに参加できなかった者の不満を招くおそれがあるため
- 職員の間研修を忌避する風潮を生むおそれがあるため

このようなことを考えれば、研修評価に人事評価を含める場合には次のような点に留意する必要がある。

1 人事評価を行う研修コースについてはオープンなものにする

例えば、職種転換コースについて述べれば、同コースにおいて所定の成績を上げたものについては職種転換を行う旨を明示し、職員の理解を深めた上で実施する。

2 研修コースのねらいや目標を明確にするとともに、研修目標を人事評価だけに限定する

研修目標が多岐であればあるほど、評価結果も複雑になり、参加者や関係者への説得力や納得性を弱めるおそれがあるからである。

3 参加者の人選について基準を設け、オープンなものにする

参加者の人選については、上司などによる推薦方式と本人の希望による方式とがあるが、いずれの方式をとる場合であっても、参加者を選定するための基準を定め、それをオープンにするこ

とが大切である。

4 評価基準をオープンにする

評価基準をオープンにするという意味は、各人別の適性判定結果などを公表するということではない。どのような観点からの評価を行うのかという基準をオープンなものにするという意味である。

5 実施するコース数を限定する

人事評価を行う研修コースは、特定のものだけに限定し、広くすべてのコースに及ぼさないようにすることが大切であり、すべてに及ぼした場合には研修の意味そのものが喪失することになりかねない。

以上、研修評価に人事評価を含める場合の留意点について述べたが、要は研修に対する職員の不信任を招かないようにすることである。そのためには参加者本人に秘密にしてひそかに実施するよりも、オープンなものとして実施する方が適切である。

九 研修評価と研修プランナー

以上、研修評価に関して、研修プランナーとして心得おくべき事項について述べてきた。最後に

に、次の点を特に強調しておきたい。

第一の強調点は、研修評価は研修の成果を把握することにも、研修をより効果的に進めるために行うものであるということである。技術論にとらわれて、このことを忘れてかえって本来転倒の結果を招きかねない。

第二は、研修評価は実務的なものでなければならないことである。理論的な研究は大いに精緻なことであるが、いかに良い理論も実務に適用できなければ意義は甚下する。

第三は、研修評価は研修をより効果のあるものとするためのものであるから、評価ができないから、したがって効果つかぬから研修はできないといった、研修をしない理由に用いてはならないということである。

最後に、研修評価の項目と設問を表に例示しておいたので、参考にしてもらいたい。

4 教育訓練計画の立案

教育のフォロー・アップの考え方

フォロー・アップ (follow-up) とはしばしば用いられる言葉だが、これといった訳語がなく、し
てあげれば「あとづけ」くらいのもので、多くの場合これをそのまま用いている。

このフォローの意味は「あとを追う、続く」ということで「放陸しない」「恐れない」ということ
であり、アップはこれをさらにききながら強めており「落とさずに上昇を続ける」というのが本来の
意味のようである。すなわち教育訓練を終了した後、次の三つの働きをすると受けとめてよい。

- (イ) 期待したレベルに到達していることの確認。期待したレベルとは教育訓練立案時点における到
達目標のことである。したがって、訓練終了時の評価によって期待したレベルに達していない者
を発見し、さらにこれを引き上げる訓練を行なうこと。
- (ロ) このレベルを落とさずに維持すること。したがって訓練終了後、一定期間を経過した後、改め
て再訓練を行なうこと。記憶を新たにし、理解を深めることを意味する。
- (ハ) このレベルをさらに高めること。したがって、習得した内容が行動面に具体的にあらわれるこ
と。すなわち訓練の本来の目的である「態度変容」を実現するための努力と考えてよい。

フォロー・アップについて主要な留意点をまとめてみると、訓練終了後は必ず評価をすることが必
要であり、評価の結果は必ずフォロー・アップ訓練としてのアクションをとることを恐れないうらに

する。またフォロー・アップ訓練とは必ずしも集合教育のみを意味しない。むしろOJTにおいて、
フォロー・アップの本来的な目的を達成することを考えてみたい。そして、このことから集合教育と
OJTの一体化の必要を改めて痛感させられるのである。

5 教育訓練効果の測定・評価

第1章 企業内教育の考え方と進め方

教育訓練効果測定の方法

教育訓練を実施したら必ずその効果を評価しなければならない。だが一般に訓練結果の評価は必ず
しも確実に行なわれているわけではない。このことは、今後は企業自体が確実に評価せざるをえない
現実の必要が増大してきたとみてよい。また、訓練に対する見方もよりシビアになっていくものと思
われる。担当者としては精一杯努力をし、満足をしていただにもかかわらず、アップをはじめ社内の評価
が予想外に低かったという事は決して珍しいケースではないのである。

一般に教育訓練に対する切実な期待があり、かなり高い成果を望んでいるものであるから、中途半
端な実施は許されない。このことに関連して、担当者として十分に考えておかなければならないこと
は、満足すべき結果はでにくいのであって、訓練と不可分の関係にある社内の組織、管理面など教育
周辺管理の整備が並行して行なわれなければならないということである。教育訓練の評価をする前提

図1-7 教育効果の時系列分析



条件として、はじめに教育訓練に対する目標が具体的に示されていることはいくらでもなく、いま一つ教育訓練自体の評価だけでなく訓練に関連のある管理面の評価をも忘れてはならないということである。

すなわち効果測定・評価という場合、個々のプログラムの評価と、また管理面の整備を含めた全体の訓練システムの効果測定との二つの関連でみなければならぬ。訓練の効果を評価するための一般的な手順をあげると次のようになる。それは、特定のプログラムについて、測定し、分析し、そして評価することである。それらについてもう少し詳しくみていこう。

教育訓練の効果を測定(情報の収集・入手)する手段は五つある。

- (一) 観察法—被訓練者の上司または講師が一定期間観察した結果を報告書にまとめて提出する。あらかじめ報告の内容、項目を決めておくと評価しやすい
- (二) 評定法—考課法ともいい、あらかじめ特定の評価要素を設定しておいて、人事考課を行なうのと同じようなプロセスを用いて評定するものである
- (三) 面接法—被訓練者と面接して必要な情報を入手する方法で、通常の測定のあとで補足的に行なわれることが多い
- (四) 資料法—レポートや日誌を提出させるほか、テストを課する方法
- (五) 質問紙法—あらかじめ選択肢をもつ答を用意したアンケートを配付する方法であるが、短時間

で答を得られる簡便性はあるにしても、作為性・装飾性などを参考にできない面もある。教育訓練終了後の態度変化の効果よりも教育訓練の進め方の良し悪しに問題の焦点が移る可能性がある。質問紙法は他の方法と併用することによって信頼性を高めるように工夫したい。

通常、教育訓練終了後に実施するアンケートの内容は次のようなものである。

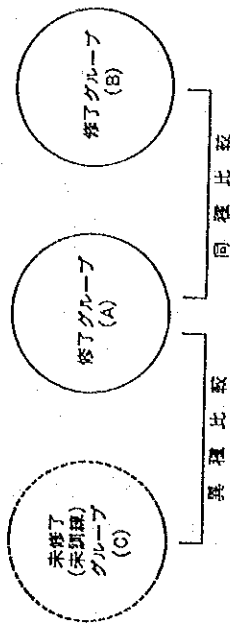
- ①受講の動機、②訓練で習得した内容のうち実際に活用または実施してみたいもの、③説明として不十分だった内容(もっと詳しい説明が必要なもの)、④今後、受講を希望する内容、⑤訓練の内容、方法、進め方について、⑥会場ならびに設備の訓練施設について。

分析方法

分析とは、得られた情報を必要な単位に細分化し、それらの情報の組合せを変化させ、または数することによってある傾向をとりだし、そのことに着目をもたせることである。

この分析方法には、時系列分析と相対分析がある。時系列分析は別に前後比較法ともよばれ、訓練実施前、実施中、実施直後、さらに一定期間経過後と二つ以

図1-8 教育効果の相対分析



上の点をもとめその間の比較をすることによって経時変化をみる(図1-7参照)。通常、図1-7の(A)(B)(C)の時点がある。

相対分析法は、条件法、相互比較法ともよばれ、通常訓練を終了した人びとと訓練を受けない人びとを評価要素ごとに比較する方法と、また評価要素ごとに社内または社外の他の同一訓練終了者グループと比較を行なう方法とがある(図1-8参照)。

評 価

教育訓練の結果を評価することは、あらかじめ設定、明確化した目的、目標、期待、方針、基準、趣旨、モデルなどと現実の数値を比較することといつてよい。当然のことだが、あらかじめ訓練目標が不在であったり、設定したつもりであっても覚悟が不十分であったり、不明確な場合には正しい評価を行なうことはできない。評価は次の二点から検討する。①訓練の進め方はよかったか、②目標はどの程度達成されたか、である。

訓練の進め方の評価は、受講者の満足度など主観的なものから、受講者が態度変容をした事実を確認することまで傾が広い。担当者としては、受

講者がたんに満足したことだけでよい評価をしてはならない。訓練の結果は(たとえ一定の期間が経過したあとであっても)かならず具体的な行動となって、人から認められるような形として現われなければならない。そして、そのような結果を生むことを目的として、最善の手段(技法)をあらかじめ考えておくことが重要である。目標の達成は、それが量的に明確なものであれば評価は比較的しやすい。

通常、目標とは、生産量の増加、不良品の減少、事故の発生度の減少、職務の習得期間の短縮、部下指導力の向上、技術の向上、モラルの向上、などがある。このうちで部下指導力、技術、モラルなどは質的な要素であり、したがって評価はかならずしも容易ではないから、あらかじめ評価の目安を具体的に設定しておくことを考えたい。

テ ス ト

ここでテストということについて少し考えておきたい。教育訓練管理のなかで「計画立案」さらには「実施」とならんで重要なのが「教育効果の検証」である。

一般に企業のなかでは、教育訓練研修に対するというよりは、むしろテストそのものに対する抵抗がかなり大きいと考えてよい。教育訓練担当者のもつ大きな責任の一つは、教育訓練への参加意欲を高めなければならないということである。だが、このことと教育効果の測定の一方法としてのテスト

第1章 企業内教育の考え方と進め方

の実施とは一律相反と考えるをえないのである。したがって一般に多くみられるように、学習効果の測定の必要は認めながらも、実際にテスト、試験という形の直接的な測定を避け、レポートあるいは上司の評定という形で済ませてしまおう。

筆者はこのことについて、教育訓練を実施したならば、必ず直接的な評価が必要で、このさいの抵抗とか拒否反応は参加者の参加意欲とは別のものであると考えている。すなわち、テストを実施するから研修に対して拒絶反応が起こると考えるべきではなく、その実施の仕方の問題があると考えられるのである。研修に対する拒否反応については、むしろ教育周辺の管理制度の総合化、近代化などを考慮すべきである。たとえテストそのものに抵抗があるからといってこれを二義的に扱うことや、担当者としてそのことから逃避することが多きことは決してあってはならない。極論すれば、教育訓練を実施してその習得の程度を直接評価できないくらいならば、いつか初めから教育訓練をしないほうがよい。

テストについての一般的な考え方は、学校教育におけるそれのように、テストは受講者の能力の評価や順位づけのためのみのものであるということである。教育訓練にたずさわる者は誰でも知っているように、学習効果の確認は教育訓練を行なう者にとってはかならず行なわなければならない責任の一つであり、結果について一方的に受講者の責任と見做つてはあたっていない。「覚えないうりことは教えないうりことだ」といわれるように、教育を与える側にも大きな責任が存在することは明らかである。

かである。

教育訓練の効果は、時間をかけて徐々にあらわれるものと、そうではなく速効的なものもあるが、いずれにしても一単位ごとの教程が確実に習得されずにおいたのでは、いくら時間をかけてもその効果があらわれてくるものではない。一区切りごとの教育課程が確実にチェックされていて初めてこの積み重ねが長期的に実を結ぶということなのである。

暗記と態度改善

さて、前にも述べたように、教育効果の測定の手段はテストだけに限ったことではなく、他にもいろいろな方法を工夫することが必要である。

むかしから「読書巨塚、意欲のすから預す」ということにはある。これは、内容の理解が記憶することと関連のあることを意味している。今日の学習の原理からすれば、アタマから暗記するより、むしろ興味をもたせ、理解をさせてから覚えさせるように仕向けているからである。しかしながら、このように、一見古い方法が実はきわめて新しく有効なということを知りたい。

筆者が依頼をうけたある中小企業で、その企業の体質改善をはかるためには、中堅幹部の意識の改革がぜひとも必要だという状況があった。そこで講義や討論を主とした教育訓練を実施し、その結果については完全に理解したあとで暗記させるようにした。その手段として、あらかじめ用意した解答

集を配り、それが完全に暗記できない者は研修の終了を認めないという強引な方法をとったのである。しかし、理解による学習も一つの方法ではあるが、これがすべてではない。習ったことを確実に頭にいれ、それを紙に書けるという程度に記憶したことが確認できなければ「研修の場を一寸も出さない」という強い態度で望むということも、「あのとき、あの場では」有効であったと確信している。

有名な話だが、日本にある外資系の会社では、社員の社外営業活動規範として、シリーズ形式のマニュアルを自社内で作成した。これを研修におけるテキストとして用い、参加者が研修場を出るときは持出しを許さないことから、そのマニュアルが外部に出ることなく、常に「幻のマニュアル」といわれている。会社では、研修において参加者にそのマニュアルの内容を確実に暗記することを要求する。理解することだけではない。理解し同時に確実に暗記することを要求するのである。

筆者はかつて、航空機の離陸直後にスタニエラスが乗客へ救命胴衣のつけ方を説明するとい、マニュアルを片手に持って読みながらアナウンスしているのを目撃した。そのとき、スタニエラスが十分に記憶していただけたとは思えなかった。記憶していただけないということは、理解に十分どころかあるはずだと感じたのである。

事例3は、筆者が日本産業訓練協会発行の「中堅職員訓練コース」を実施したときに、テストに出す予定項目を書き出して受講生に渡したものの一部である。一見はただ強引なようであるが、毎週に貴重な時間や金を費やす以上は、完全に理解していただかなければならないのである。

事例3 中堅職員訓練コースのテスト出題項目

| No. | 取 扱 項 目 | 説 明 |
|-----|-------------------------------------|---|
| 2-1 | たんなる「人の集り」と「組織体」のちがいはどのようなものか (三項目) | (1) 共通の目的をもつこと (2) そのために一人一人が一定の仕事を担当していること (3) 互いの関係をべつかりさせるためのルール(秩序・原則)が存在すること |
| 2-2 | 組織活動(運用)の原則 (四項目) | (1) 責任・自覚の原則 (2) 命令系統の原則 (3) 権限の原則 (4) 協力の原則 |
| 2-3 | 責任自覚の原則とは何か | (要旨) 仕事をすることは(権限をもつて)当然、責任をもたなければならない |
| 2-4 | 権限・責任の明確化について社員に心構え | 上から与えられるものではなく、社員自ら明確化の働きかけが重要 |
| 2-5 | 命令系統の原則 (三項目) | (1) 統一の原則 (2) (例外として)フェイェールの構 (3) ラインとスタッフの命令権限のちがい |
| 2-6 | 報告の内容 (二項目) | (1) 報告 (2) 意見具申(全面) |

事例3 中堅職員訓練コースのテスト出題項目(つづき)

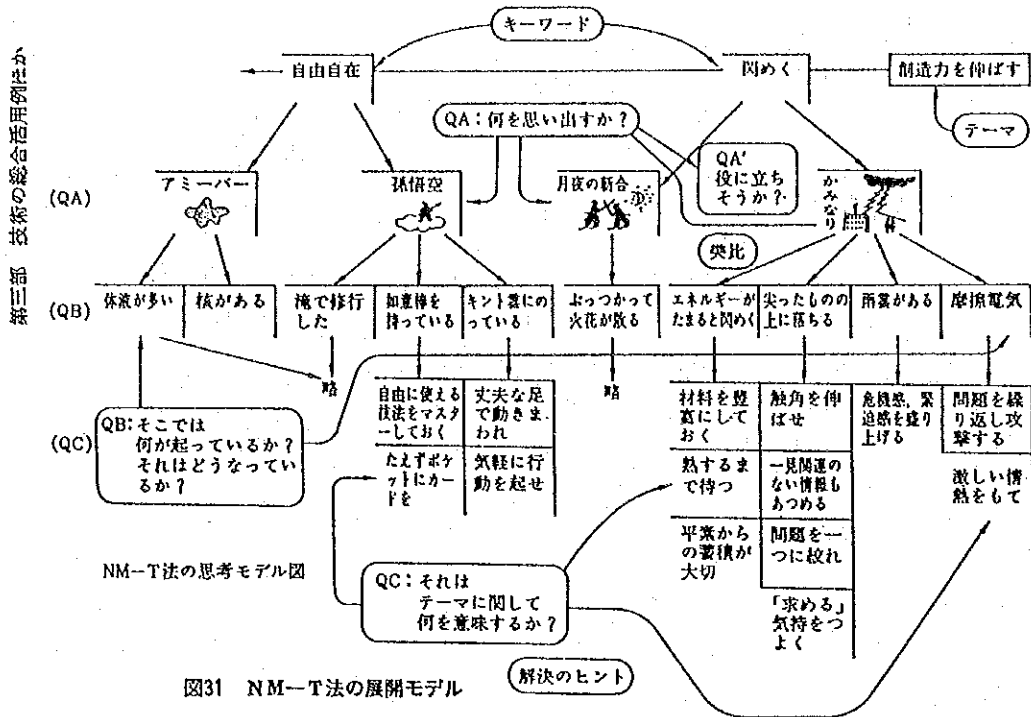
| No. | 出題項目 | 説明 |
|-----|----------------------|---|
| 2-7 | ラインとスタッフが互いに接する態度 | (省略) |
| 2-8 | 第二会合の体系 | (省略) |
| 3-1 | 中堅職員の理解すべき仕事を定めるサイクル | 受命—計画—実施—検討—報告のサイクル |
| 3-2 | 命令を下げる際の留意点 (五項目) | (1) いつでもスキを避けてその要点を聞きとめる (2) 最後までよく聞く (3) 5W1Hで聞いて、必要な質問をする (4) 要点を簡単に復唱する (5) 能力、時間、内容をよく考え、実況に合しない |
| 3-3 | 計画を立てるものの効果 (六項目) | (1) 最小限の努力で、最大限の効果が期待できる (2) ムダ、ムリ、ムラがはばける (3) 自信をもって実行できる (4) 手直しが少ない (5) 少しくらい事情が変わっても、だつたがたくすむ (6) 進捗状況がチェックできる |
| 3-4 | 立案に際しての重点 (三項目) | (1) 目的、使命を把握する |

| No. | 出題項目 | 説明 |
|-----|---------------------|--|
| 3-5 | 計画案検討のルネ (六項目) | (1) 事実をつかむ (2) 実施案を立てる (3) 何が関係するかを5W1Hで検討する (4) 先入観にはとられない (5) 主観だけで判断しない (6) 早合点しない (7) 過去の記録、先例を調べる |
| 3-6 | 標準化の効果 (七項目) | (1) 関係者の実情に適する (2) 仕事が社風に進められる (3) 仕事の標準がよくなる (4) 仕事の標準がある (5) ムダな努力が避けられる (6) 仕事が標準化するので、だれでもわかる (7) したがって担当者が変わっても、仕事のやり方は変わらない (8) 仕事を進めるうえでの指導役を果たす |
| 3-7 | 標準化の具体的な効果 (五項目) | (省略) |
| 3-8 | 実施に際しての考え方 (五項目) | (1) 中間報告 (2) 要約 |

事例3 中間職員訓練コースのテスト出題項目(つぎ)

| No. | 重要項目 | 説明 |
|------|------------------|--|
| 3-9 | 中間報告の必要性 (三項目) | (1) 受渡への熱意 (2) 目的、方針と照合する (3) 情勢の変化に応じる (4) 命令者(上司)はそのなりゆきを察としている (5) 今後の進捗について、よきアドバイスが得られる |
| 3-10 | 仕事を完遂する心構え (三項目) | (1) 自分自身の区画になる (2) 計画の範囲で十分自信をもつこと (3) 仕事への情熱 (4) 障害排除の巧みな技術 |
| 3-11 | 計画変更の際の留意点 (八項目) | (1) これまでの状況をよく分析する (2) 時代の変化、情勢の変化に応ずる (3) おおてず、沈着だ、しかも進捗勢でのぞむ (4) 当初の目的、使命をあらためてよく見直す (5) 応急の処置を考える (6) 代替の策として、何がよいかを研究する (7) 新しい方法を考える (8) 上司への中間報告を行ない適切な報告をうける |

| No. | 重要項目 | 説明 |
|------|-------------------|---|
| 3-12 | 報告をする際の留意事項 (四項目) | (1) 仕事が済んだら、必ず命令した人に報告をする (2) 簡潔にわかりやすく、しかも仕事の結果を正しく、ありのままに、もれなく報告する (3) 報告にあたっては、結論を先に言うよう心がけることが大切である |
| 3-13 | 検討の仕方 (四項目) | (1) 必要な場合には中間報告をする (2) いつ検討するか (3) 何により検討するか (4) 検討した結果をどうするか |
| 3-14 | 第三会合の体系 (巻終) | 標準作業書、統計表、図表などを利用する |



- ㊦ アイデアを吸い上げて、その有効性を検討するため、特別の激励をこころみる。
- ㊧ ODを徹底させ、アイデアを尊重する組織風土をつくる。
- ㊨ アイデア自体を社内外の諸条件を考慮に入れて、重厚なものにまで洗練して提案する。

これらの事項は、教育方法論の域外にある問題なので、一応検討する必要性を指摘するにとどめておく。

四 教育訓練評価について

教育訓練の評価はむずかしい、あるいは不可能である。それだ、どうせ教育の効果は何年か先にかかるといふから、いやらやうな教育の評価などを及ぼすことはない。

従来はなんとなくこのような考え方がまかり通っていたように思われる。もちろんすべての教育関係者がこのように思っているわけではない。気持として、何か評価をやらなければならないとは思っている。しかし、よい方法もないままに、評価をしない。こんなところが実状であろう。

しかし、もう少し加減に「評価がむずかしい」ということは遠慮なく、発端を暴露してはいいのである。その上で、評価をつぎのようになんか、実施してはいいのである。

図表1・13 教育訓練効果の把握方法

| 方法 | 日誌・懇談会等 受講者の受験感 | 教育訓練内容に 関する試験 | 意見や客観テスト に関する態度 | 論文・レポート 提出 | 社内発表会・報 告など | 講師の評価 における行動の実 際の職場に |
|--------|--------------------|------------------|--------------------|---------------|----------------|----------------------------|
| 経営幹部 | 20.9 | 0.5 | 0.7 | 4.7 | 5.0 | 8.7 |
| 部長 | 38.9 | 1.2 | 2.2 | 15.0 | 9.5 | 14.5 |
| 課長 | 58.9 | 4.5 | 3.2 | 30.9 | 14.7 | 21.7 |
| 係長 | 61.8 | 7.5 | 3.2 | 31.7 | 16.0 | 22.2 |
| 監督者 | 56.1 | 11.0 | 3.0 | 26.2 | 17.5 | 22.9 |
| 専門スタッフ | 40.9 | 3.7 | 1.5 | 24.2 | 16.0 | 18.0 |
| 中堅技術職 | 44.6 | 8.5 | 2.5 | 25.4 | 16.5 | 19.2 |
| 中堅営業職 | 51.6 | 11.2 | 3.7 | 23.4 | 12.7 | 24.2 |
| 中堅事務職 | 53.6 | 9.7 | 2.7 | 25.2 | 13.5 | 23.2 |
| 中堅技能職 | 42.4 | 10.2 | 2.2 | 16.7 | 15.2 | 21.4 |
| 一般作業職 | 43.1 | 11.0 | 1.0 | 12.7 | 13.0 | 23.7 |
| 新入社員 | 73.1 | 23.4 | 6.0 | 35.2 | 12.0 | 30.4 |
| 平均 | 48.8 | 8.5 | 2.7 | 22.6 | 13.5 | 20.8 |

(注) 重複回答なので合計は100%を超える。

る。講師も受講者も同一会社の人間であるから、エチケットとしてコースの内容をほめ、多少問題があってもあたりさわりのない言葉をアンケート用紙に書き残して元の職場へ戻っていくのが普通である。

研修という名において年に1回くらい散り散りになったかつての仲間が顔をそろえ、一緒に寝泊りするの楽しいことに違いない。文句をいう筋合いはないのだ。高い会費を払って社外の研修に参加したときなど、まじめな人は厳しいコメントをつけて帰ってくるが、自社内のコースでは直接聴講料を支払うわけではないからどうしても評価が甘くなる。

第2位(22.6%)の“論文・レポート・課題などの提出”は、新入社員と課長の研修においてウェイトが高い。この種のものは採点に客観性が欠けると

2. 教育効果の測定が行なわれなかった理由

図表1・13は、日本経営者団体連盟と日本産業訓練協会が会員会社の1,032社に対して送付した「昭和55年度産業訓練実態調査表」の集計の引用である(有効回答401社、回収率30.8%)。

すべてのコースを平均して見ると、教育訓練効果の把握方法として、第1位(48.8%)に“受講者の受験感・アンケート・日誌・懇談会等”があげられている。

これは、主催者側からすれば、手間がかからず後始末のしやすい方法であ

ころが気になる。

第3位(20.8%)の「訓練後の職場における行動や実績の評価」はもっと大きな比率を占めてほしいところだ。どんな基準で評価されるのか、これも上司1人の判断が多分唯一の手がかりであろう。

肝心の「教育訓練内容に関する試験」や「意見・態度に関する客観テスト」の比率が、それぞれ8.5%、2.7%と低いのは問題である、後の章で順次その点を明らかにしていくことにしよう。

この「教育訓練効果の把握方法」と題されている統計の数字を見る限りでは、教育訓練効果に対し厳しい評価が行なわれているとは考えられない。その理由として、次の6つがあげられる。

- (1) 教育効果の測定方法がわからない。業績が向上したとしても、それが研修の結果であると証明する方法がない。
- (2) 教育訓練の方法があいまいである。テストも、一定の基準をもって実施しているのではないから、業績との関連を調べる尺度にならない。
- (3) 研修後のフォローアップに関してライスマネジャーの協力が得られない。現地からの報告が得られたとしても、かなり思いいつきの見解が混じっているので十分に信頼できる資料にはならない。
- (4) 考え方や態度の変容の計数化がむずかしい。知識が増えたとか、技術が向上したというような事実は計数化できるが、気のもちようが変わって、やる気が出た、というような変化は定量的にとらえにくいものである。
- (5) テストや追跡調査が行なわれず、記録が残っていない。ぎりぎりの人数で教育訓練に当たっているので、ひととおりの研修を終えるのに一杯である。「研修終了報告書」を書いたら、それですんだことになる。時系列を比較したり業績との関連を調べる余力はない。
- (6) 教育スタッフが効果を測定しようという熱意をもっていない。効果

があがっていないことがはつきりすれば自分たちの立場がないので、教育スタッフが測定に乗り気になれないのである。あるいは、測定の仕事は本来ライスマネジャーの役割だという見方をするかもしれない。

いずれにしろ、本章第1節で示したように教育投資ほどの企業にとってもかなりの額に上っている。企業の立場からすれば、それが生産性向上に直結するものでなければ無意味である。社員を人間的に成長させるなどというメリットは、コスト・ベネフィット・アナリシス(費用効果分析)の冷厳な数字の前では影が薄くなってしまふ。

どの企業でも教育スタッフは、ライスマネジャーの意見を吸い上げて教育計画を立てていくはずである。投じられた費用に見合う何物かを生み出して企業に貢献していると信じてい。

問題は、そのことをどのように証明するかである。そして、もっと効果をあげるにはどうしたらよいかを知ることである。

3. 教育効果測定のキーポイント

適している。

第3章第1節で述べた目標行動に、教育訓練を受けた者が、どこまで到達できたか、テストで調べるのは絶対評価である。個人だけでなくグループとしての進歩の様相が明らかになり、指導方法やカリキュラムの改善に役立たせることができる。

テストの結果は、素点、合格・不合格、段階評定などで表わされることになるが、教育訓練目標になかった評価基準を決めるのがなかなか困難である。企業内教育では“何ができて何ができないか”を明確にするこの絶対評価を主として考えたらよい。

相対評価は絶対評価を補完するものである。テストの結果の、順位、人数の割合を考慮した段階評定、偏差値などによって、個人のグループ内の位置づけが明らかになるので、これを選択(昇進、昇格)、配置転換、診断、まれには降格などの資料として役立たせるのである。

相対評価においては、主観が排除され、過去との比較もしやすいが、グループ全体のレベルが上がると個人の努力が埋没してしまうおそれがある。相対評価が間接的な評価であるためである。

教育評価は、教育学者ブルーム(B. S. Bloom)らが提唱する次のような分類で考えるとわかりやすい。

- (1) 診断的評価
- (2) 形成的評価
- (3) 総括的評価

診断的評価は、企業内教育の場合、研修コース参加者に対する事前テスト(あるいは前提条件テスト)を想定されたらよい。参加予定者の先行経験や既知知識、興味・関心の程度をあらかじめ知って、それらに対応した指導法を決定することができる。

2. 測定, 評価, アセスメント

本書が「教育訓練の効果測定と評価」と題されている以上、測定と評価の意味の相違について明確にしておく必要があるだろう。

まず、基礎となるテスト(test)は、1組の問題によって、それを受ける者の特質について数量的な資料を作り出すことだと知っておきたい。

そして、測定(measurement)は、観察法とか評定尺度法など上記のテスト以外の方法をも含む客観的資料により、一定の測度を用いて教育現象を数量的に記述することであって、テストの上位概念に位置づけられるものである。評価(evaluation)は、測定よりもさらに広義のものである。企業内教育においては、教育訓練を受けた者が目標行動のレベルにどれほど到達してきたか、その度合を診断し、その後の指導の改善方法についても明らかにすることである。

評価のベースとなるものは、数量的に表わされた測定結果と正しく行なわれた主観的観察の質的記述の両方である。

管理目的に使われる、いわゆる評定(rating)とは、評価が、教育システムにおけるフィードバック機能にウェイトを置いているために、大きな違いがある。

なお、教育評価は、知識や技能、性格といった人間の個々の属性についての評価であって、全人格の格付けではないことを忘れてはならない。

ついでに、この頃よく使われるアセスメント(assessment)についても若干触れておこう。

アセスメントでは、個人の特質を環境、仕事、目標行動などとの関連においてとらえようと意図している。したがって個人の行動ばかりでなく、置かれた環境やその時々々の条件などにも深い関心を払う点で特徴的である。通常のテストでは把握しにくい、態度とか人格というような複雑な要素の判定に

図表 4・1 指導計画表の例

| No. 1 | | 指導計画表 | | 年 月 日 | |
|---|------|--|--|---|--|
| 指導テーマ WP-888の機能 | | 研修計画表 | | 研修主任 長沼 良夫 | |
| そのテーマの必要性 2ヵ月後にこの商品の販売を担当する予定。 | | 受講者の構成、前提条件 第2工場より営業課への転属者、営業経験なし(15名)。 | | 設備、機材 WP-888型 5台 視聴覚機器 スライドプロジェクタ、映写機、ビデオ、ビデオコーダ、OHP 図 表 紙 ペン、スチール、ボールペン、黒板、図板 印刷物 1. WP-888型カタログ 2. 文書革命 3. WP-888操作手順書 | |
| 目標行動 WP-888のデモンストラシヨンの20分パレディヤムにできるようにする。 | | 下位目標行動 1) 入力、校正・編集、ファイル記憶、出力機能の説明が正確にできる。 2) 基本的操作はマスターにできる。速度は同じにしない。 3) 総合操縦10程のおおむね理解が述べられる。 所要時間 180時間 | | 教材、教育用品、備考 ・「パーハート」プロシキター1台を用意、スクリーンエドポイント合わせを準備する。 ・機種互換性がない。古い型だけ答えを準備(個人記録……メモ) ・TPシート No. 1を説明(まとめ) ・日本語ワードプロセッサについての簡単なパーバートテスト(P.Pe-1) ・このように全員に発言させる(個人記録……メモ) ・TPシート No. 2, 3, 4を使用 | |
| テスト パーバートテスト Pre-1, デモンストラシヨンの実施 | | テーマの展開 | | | |
| 予定時間 | 指導内容 | 25分 | | (1) 前提条件の確認 (a) 研修者一般についてどれほどの知識があるか (b) 上記のまとめ | |
| | | 20分 | | (2) 文書作成業務の基本的なステップ | |

(注) シート No. 2以下の指導計画表は省略。

形成的評価は、主として研修中に行なわれる。参加者の習得の度合を把握して、それを直ちに教育訓練にフィードバックさせ、学習効果の向上に役立たせようとするものだ。この形成的評価の場合、テストの結果は絶対評価の形で表わされるのが普通である。

総合的評価は、研修コース終了時や一定時期に、各人の知識、技能、態度の実態を明らかにするために行なわれ、通常一覽表のような形で記録される。ラインの上長に報告されて主として管理目的に使われるから、相対評価が好まれる場合が多い。もちろん教育計画改善のための資料としても利用できる。

3. 集合教育の評価

3.1 集合教育開始時の評価

参加者全般としてだけでなく、個人個人についてまでの認識を深める目的で、次の2種類の評価方法がある。

- (1) 前提条件テスト (レディネス・テスト)
- (2) 事前テスト (プレテスト)

前提条件テストは、これから始まる講義内容を消化するための下地ができているかどうか診断するテストである。プログラマー・コースを想定すれば、コンピュータのハードウェアの大略の知識は前提条件であろう。

参加者の間にレベルの相違があると、コースの進行が乱れることになるから、決定的に能力の差があるような人は同一受講グループに含めないような予防策を講ずることが必要である。もちろん、ある程度の差は当然あるわけだから、前提条件テストで見つけた知識の不足部分は問答形式でなるべく早くうちに埋めておくようにするのである。このテストはパーバート・テストでなくてもよい。受講者に質問をし、なるべく多く発言させることによって、感觸を得ることができからである。

事前テスト (プレテスト) は、ほとんどがパーバート・テストで、研修コース

時には下げたりすることも必要である。

講義法、演習法、討議法、ロール・プレイングその他の教育技法を即応的に使い分けるのも望ましいことだ。

インストラクターの側の軌道修正も大切であるが、コース参加者に、期待されている学習進捗で進んでいるかどうか知らせ、遅れている場合は、彼らの発憤を促すことがもっと大切である。

人間は、正しく動機づけられると、想像以上に能力を発揮することができるものである。コース中の教材を完全に消化できなくても、彼らに自己啓発を続けなければならぬという強い自覚を植えつけることができれば、教育訓練の意義は大きいといわなければならない。

ついでながら、程度の高い数人の学習ペースにつられて講義を進ませすぎると、その他の多数を置き去りにしてしまうから注意すべきである。積極的に意見 (opinion) を述べたり、質問 (question) した人達については、受講者名簿のコピーにOやQのマークで区別しておき、その他の人達には順次指名するなどしてなんらかの発言をさせような心配りをすることが望ましい。

よくわかっている (advanced learner → A)、まだ理解できていない (slow learner → S)、などについてのメモを名前のところに残しておけば、あとの対策の手がかりになる。記号は手早く書き残すメモにすぎないから自己流のものを工夫すればよい。

企業内教育では、いわゆる“落ちこぼれ”を残すことは大変な損害になる。インストラクターは、集合教育中の評価を、直ちに講義にフィード・バックさせる資料として活用しなければならぬ。

3.3 集合教育終了後の評価

集合教育終了後のテスト (終末テスト) は、それがよくできていければ、次のように利用度が高い。

- (1) 当該コース参加者ひとりひとりについて目標行動達成度がわかる。

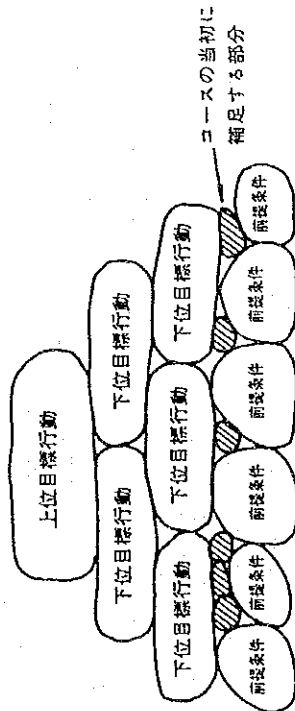
終了時のテスト問題の一部 (または類似のもの) を利用する点特徴的である。

その第1のねらいは、教育目標に達するほどの能力をもっている者がコース参加者の中にある場合、指導プランの調整をする必要があるからだ。

第2には、準前テスト、およびコース終了時の事後テストの両方の解答内容を比較して、どれだけ指導効果があったか、調べることができる。ところが眼目である。これは上述の前提条件テストとひとまとめにして実施してもよい。

以上2つの評価の考え方は、図表4・1の“指導計画表”と、図表4・2で読み取っていただきたい。

図表4・2 上位目標行動と下位目標行動



(注) 前提条件に欠落する部分があると、できあがった目標行動の基盤が不安定な状態に置かれるので、コースの当初に補足する。

3.2 集合教育期間中の評価

各種の研修が実施されている間は、ペーパー・テストよりも非公式な観察的評価が主になる。前項の前提条件テストや準前テストが患者の顔色や愁訴に頼った初診だとすれば、この評価は入院患者を回診するように連続的なものである。熱、脈博、痛みなどいろいろな答態を観察しながら薬、食事の質や量を加減するように、受講者の反応によってコースのレベルを上げたり、

「市場調査課には、ほかにも適当な人がいるのではないですか。私のやっているのは重要な仕事ではないですか」

「もちろん、重要な仕事だよ」

「私はいまの仕事が好きです。今後も続けていきたいのです」
そういつてB君は最後まで配置転換を拒否していた。

このような状況において、市場調査課長が配転について部下の説得に失敗した理由を述べよ。

解答のチェック・ポイントは次のとおりである。

管理職候補が、市場調査課長の問題点を正しく指摘できれば、そのことは部下を説得でききるマネジャ一像が確立されている証拠になる。

この事例では、「君の意向を聞いているのだ」と柔らかく尋ねておきながら、翌日になって「人事の方針で……」と言い換えるように課長の説得の仕方に一貫性がなかったことが批判されなければならない。

マズロウ(A. H. Maslow)の欲求5段階説を想起してみよう。第1段階の“生理的欲求”に次いで第2段階の“安全性の欲求”、第3段階の“社会的(帰属交友関係)の欲求”が続いている。

B君は配置転換によって生活の安定性が脅かされる(第2段階)ばかりか、同僚から1人だけひきはなされてほかへ移されるといふ心理不安を味わわされていく(第3段階)のである。これらの点を考慮して、人望のある部長に率いられた新しい配属先には明るい希望があることを理解させなければならなかった。

そして何よりも、「新製品の販売成果をあげるためには市場調査課でマーケットの分析をやっていたような人物が必要で、だから君が望まれているのだ」というように説得すべきであった。これは、欲求5段階説の第4段階、“(自己、他人による)承認の欲求”を踏まえたアプローチである。

さらに次のように第5段階の“自己実現の欲求”に訴えることが最も必

現場を回って、かつての受講者が学習した知識や能力をまだ保持しているか確認したり、新しい教育訓練のニーズを探知するのに役立っているようである。研修を終えて帰った部下に対して、ラインの上司がペーパー・テストを実施するのは、いかにもそよそよしい感じがするが、問答法ならば別の会話から抵抗なく入っていくことができる。

問答法では問題の説明の仕方によって答が変わってくるから、あらかじめ話す要点だけはメモ書きしておくよとい。

たとえば、管理職候補の部下が、人間の心理をどのように理解しているか知るには、次のように、状況設定で答えさせたらよい。

〔例1〕うちの会社の主力商品“M”の売上げが鈍化してきたので、新製品“N”を開発してマーケットの新分野を開拓する戦略が決まったとしてよう。

その販売部門を組織するために社内全般の配置転換が計画され、市場調査課からも1名の転属者が出ることになった。

A市場課長は、部下のB君を自席に呼んでいった。「君、営業に出てみないか」

「配置転換の命令ですか」 B君は明らかにショックを受けた顔つきになった。

「命令ではない。君の意向を聞いているのだ」「私は営業に向くとは思いません」

「そう簡単にいわないで、もう少し考えてくれなさいか」「私は現在の仕事が好きです……」

ここで課長に來客があり、話は打ち切りになってしまった。

翌日の午後、課長は再びB君を手招きして自席に呼んだ。

「考え直してくれたか。人事の方針でどうしても市場調査課から1名を営業に出さなければならなかったのだ」

以下の(1)~(4)の21項目は各種テーマのチェック・ポイントとして利用していただきたい。また、最後に角度を変えて“人間心理の洞察力”をチェックするために(5)の5問を追加した。

(1) 部下へのチャレンジ

- 1) 部下に会社の期待を上回る高い目標を求めているか
 - 2) 部下に仕事のうえで厳しい要求をしているか
 - 3) 部下が仕事で手を抜いたときしきっているか
- (2) 上司へのレスポンス

- 1) 上司と意見が違ったとき、自分が正しいと思う意見を主張しているか
- 2) 上司の意見があいまいな場合、納得のいくまで質問しているか
- 3) 上司から指示のないことでも、大切な事項はみずから問題提起しているか

いるか

(3) コミュニケーション

- 1) 部下に会社の全体的な動向を理解させているか
- 2) 部下に仕事の進め方を知らせているか
- 3) 部下の仕事の不十分な箇所について教えているか
- 4) 上司に部下の考え方を伝えて、理解してもらおう努力をしているか
- 5) 関連部門の人達と仕事の進め方について積極的な話し合いをしているか

いるか

(4) 指揮・統制力

- 1) 一度決めた事柄は、特別な理由が発生しない限り必ず実行しているか
- 2) 部下への仕事の割り当てやその評価が公平であるか
- 3) 部下の信頼が得られるだけの業務知識や技術をもってしているか
- 4) 上司が不在の際、上司の意向に沿った判断で業務を進めているか
- 5) 事務連絡や会議の運営などを能率的に行なっているか

(5) 人間性の理解

- 1) 部下の体のコンディションや家庭的な問題にも気を配っているか
 - 2) 部下が失敗を犯したとき、その立場も理解するようにして事後処置をとっているか
 - 3) 部下の相談相手になっているか
 - 4) スランプに陥った部下に対しては、本人を力づけるように努めているか
 - 5) 部下同士の人間関係がうまくいくように日頃から心がけているか
- 25問中“Y”が何個あったと合計でかぞえるよりも、どの項目が“N”であったかに注目して、教育の重点目標として取り上げてほしいのである。なお、これらのチェック・ポイントは、次の節で紹介するインバンスケット法などの評価基準として利用することができる。

2. 問題場面法

問題場面法(問題場面テスト)は、学習した知識が記憶されている程度や理解力の深さを判定するようなものではなく、それらをベースにして新しい課題にどのように対応できるか調べようとするテストである。応用力、判断力、推理力、評価力など高度の精神的な動きを総合的に調べることをねらいとしている。

学校教育では、状況を詳しく書いた質問紙を配り、生徒(学生)に、それどう考えるか、どのように行動すべきか、論文式に答えさせたり、用意した解答から正解を選ばせたりする方法がとられている。実地の場合を想定したシミュレーション・テストと考えられるから、企業内教育におけるインバンスケット法やセールスマンの応酬話法なども、この問題場面テストのカテゴリーに入れられる。

ただ、ロール・プレイング(役割演技法)は、一般に定型的な役割行動の仕

図表6・5 教育効果を確かめる調査表の一例

新入社員調査表
(無記名)

昭和 年 月 日

第 回

今後の教育訓練の参考にしますから、下記項目の該当欄に○印を記入し、率直な感想を述べてください。

| | | | | |
|--------------|-------|----------------|------------|------------|
| である そのとおり | それに近い | 気得である なんとなく | えい なんとも | い さう思わぬ |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

1. 企業内の実力主義を是認する
2. 人間の欲求の最も尚殘のものは精神的な達成感である
3. 当社の業務における位置づけについておおよそまかな説明ができてくる
4. 社外からの電話もなんとか処理できる自信がある
5. コンピューターの基本的な事務については説明できる
6. 情報が相手に正確に受け取られたかどうか、直接知る方法はない
7. 教育訓練についての感想

図表6・4 受講者に書かせるアンケート用紙の一例

コース受講の感想

昭和 年 月 日

所属 _____

氏名 _____

下記事項について御意見を記入してください、教育計画改善に役立つ資料となります。

1. 今後役立つテーママデでしたか

| | | | | | | | | | |
|------------|----|------------|----|----|---|---------------|----|------------|----|
| ない 役に立つ | +2 | やや 役に立つ | +1 | 普通 | 0 | あまり 役に立たない | -1 | 役に 立たない | -2 |
|------------|----|------------|----|----|---|---------------|----|------------|----|
2. 内容のレベルは適当でしたか

| | | | | | | | | | |
|-----|----|----------|----|----|---|----------|----|----------|----|
| J良い | +2 | やや 良い | +1 | 普通 | 0 | やや 悪い | -1 | 低 すぎる | -2 |
|-----|----|----------|----|----|---|----------|----|----------|----|
3. 教育方法は適切でしたか

| | | | | | | | | | |
|-----------|----|--------|----|----|---|----------|----|--------|----|
| 非常に 良い | +2 | 良 い | +1 | 普通 | 0 | やや 悪い | -1 | 悪 い | -2 |
|-----------|----|--------|----|----|---|----------|----|--------|----|
4. 内容を理解するうえで、右のどの方法(用具)が特に役に立つと考えますか、○で囲んでください

| | | |
|------------|------|-----|
| ディスカッション | 印刷物 | VTR |
| デモンストレーション | スライド | 研修員 |
| ビジネスゲーム | OHP | 教材 |
| その他 | 映画 | その他 |
5. 今後参加したいと思うコースの内容
6. その他の意見

感されていない」が27%であった。従業員数から調べてみると、中小企業のほうが教育訓練のデータに対して敏感であることがわかった。

質問(3)の「専門教育の重点分野はどこか」については回答が複数で記入されている例が多かった。最もウェイトの高いのは、技術(33%)で、販売教育(24%)とコンピュータ教育(19%)が続き、残りは生産、企画、システム、その他(計24%)に分散していた。

質問(4)の「管理・監督者教育の効果測定の方法」に関しては、「受講者の受講感想、アンケート、日誌」と「受講者との懇談会」によるものが最も多く、それぞれ21%であった。次に「人事考課などによる本人の業績で評価する」が17%、「教育訓練内容に関する筆記・実技試験による」および「論文・レポートの提出」がそれぞれ10%、残りは「社内発表会・報告会」、「意見・態度に関する客観テスト」、「特別の効果測定をしない」で7%ずつを占めていた。

質問(5)の「企業内教育の1人あたり予算額」は、15,000円以上が67%、10,000～14,999円が8%、5,000～9,999円が17%、5,000円未満が8%で、大企業の教育費はいずれも高額であった。

参考のために、わが国の従業員1人あたりの教育訓練の直接経費(昭和54年、日本産業訓練協会・日本経営者団体連盟調べ)を引用してみると、1,000円未満3.5%、1,000～4,999円17.2%、5,000～9,999円22.7%、10,000～19,999円28.7%、20,000～29,999円9.0%、30,000～49,000円9.7%、50,000～99,999円4.0%、100,000円以上1.5%である。

どんな費用を教育訓練費と見なして計算しているかによって数字は変わってくるが、1人あたりの教育費は日本の企業のほうが低いようである(筆者がアンケートを回収したのは昭和52年の秋であり、上記の日本の統計は昭和54年度の各社の年間予算をベースにしたものであるから物価の上昇分を考慮するとそういう見方になる)。

センター、および現代経営技術研究所がいまままでに実施してきたものの中から選び、多少手を加えた。

回答はヨーロッパの夏休みが間に入ったため当方の予想よりやや遅れたが、スウェーデン、オランダ、ベルギー、イスラエル、スリランカ、香港、ポランド、ルーマニア、ユーゴスラビア、イタリアなど21カ国(58%)から30通(65%)の回答を受け取った。まったく個人的な調査であったからアンケート発送数は多くなかったが、専門的質問であったには回収率は高かったと思う。

コンサルタント、鉄道研修所長、電気技師、出版社員、会計検査官、コンピュータ技術者、大学講師、システム・エンジニア、保険会社社員などが、それぞれかわりのある企業の教育実態を調査して報告してくれた。

対象となった業種は、銀行、保険、セメント、機械、電気機器、化学、輸送機械、電力、学校、サード・サービス業、官庁など、範囲が広く、従業員数でいえば、10,000人以上が35%、5,000～9,999人が6%、2,000～4,999人が12%、1,000～1,999人が6%、300～999人が12%、300人未満が29%であった。

4.2 回答のあらまし

質問(1)の「教育訓練を担当するスタッフ部門の組織」は、「専門の部、あるいは部に相当する中央研修所などがある」(31%)という回答が最も多く、どれもが10,000人以上の従業員をもつ企業であった。従業員3,000～9,999人のすべての企業と10,000人以上の企業のうちの1社が「教育専門の課、あるいは課に相当する研修所などがある」(25%)と答えた。そして、従業員数が少なくなると従い、教育訓練のグループ(6%)や係(13%)が任命されたり、他の仕事と兼任の教育グループや係員(25%)が任命されたりしている。

質問(2)の「管理職への登用・異動などの決定に教育訓練データがどの程度考慮されているか」では、「非常に重視している」という回答はなく、「かなり重視されている」が46%、「多少考慮されている」が27%、「ほとんど考

図表 10・10 正規分布における
偏差値(7点)と対応
する人の割合

| 偏差値 | それより上位の 人の百分率 |
|-----|------------------|
| 80 | 0.1 |
| 75 | 0.6 |
| 70 | 2.3 |
| 65 | 6.7 |
| 60 | 15.9 |
| 55 | 30.9 |
| 50 | 50.0 |
| 45 | 69.1 |
| 40 | 84.1 |
| 35 | 93.3 |
| 30 | 97.7 |
| 25 | 99.4 |
| 20 | 99.9 |

<参考> 自由度

自由度 f あるいは ϕ (ファイ) とは、母集団から抜き出した標本においては、データの数 n から 1 を引いた数のことである。例えば、もし 3 つの数で合わせて 15 になるように数を選ぶとすれば、初めの 2 つの数は任意に選ぶことができるが、最後の数は必然的に決まってしまうから、3 - 1 すなわち 2 が自由度になる。

<参考> 相関関係と因果関係

2 つの変数の間に高い正の相関関係が認められても、両者の間に必ず因果関係があるという結論を直ちにくだすのは危険である。2 組の変数が見かけ上同一傾向をたどっていても、ほかに何か原因があることも考えなければならぬ。

例えば、ある会社で、社員の英語の知識と業務の知識に高い正の相関が見られても、英語だけ勉強すれば業務に詳しくなるというものではない。日頃英語を勉強している人達の勤勉性のような因子のために正の相関が現われる場合もあるのである。

2. どの講師の話が実務に役立つか

研修に際して、各方面から講師を招いても、どの講師の話が本当に企業に役立っているかわからないのが普通である。

図表 10・11 は新規採用営業部員 12 名の研修中の成績一覧表に、テリトリーに出てから 1 カ月後の売上げ (ユニット) を付記したものである。水谷営業部長ほか 3 名が臨時のインストラクターとなって、それぞれ 2 日間講義してテレストも行っている。一番多い 11 ユニットの商品を販売しているのは、平均点が 7 点しかなかった小野君であったことは目をひくところである。

図表 10・11 研修成績・売上げ一覧表

| 講師名 コード名 など | 水谷営業部長 ルスマンソン | 平野開発部長 商品知識 | 山本インストラクター 応酬話術 | 小野開発部長 アライメントの型 | 合計 点 | 平均 点 | 売上げ (ユニット) |
|-------------------|------------------|----------------|--------------------|--------------------|---------|---------|---------------|
| 有馬 明 | 6 | 8 | 5 | 10 | 29 | 7.3 | 6 |
| 井上一雄 | 7 | 9 | 7 | 9 | 32 | 8 | 6 |
| 宇野野明 | 5 | 4 | 3 | 7 | 19 | 4.8 | 2 |
| 江本健二 | 10 | 6 | 6 | 6 | 28 | 7 | 6 |
| 小野和久 | 5 | 10 | 8 | 5 | 28 | 7 | 11 |
| 香川 武 | 7 | 9 | 6 | 9 | 31 | 7.8 | 4 |
| 木村昌平 | 7 | 9 | 9 | 9 | 34 | 8.5 | 7 |
| 工藤照雄 | 9 | 10 | 10 | 10 | 39 | 9.8 | 9 |
| 畑村 守 | 9 | 8 | 5 | 8 | 30 | 7.5 | 5 |
| 小林晴夫 | 7 | 9 | 8 | 5 | 29 | 7.3 | 5 |
| 佐伯 茂 | 4 | 4 | 9 | 8 | 25 | 6.3 | 3 |
| 志田 弘 | 8 | 10 | 8 | 10 | 36 | 9 | 8 |
| 合計 | 84 | 96 | 84 | 96 | 360 | | 72 |

4 人の講師のそれぞれのテーマと売上げとの関係を相関図(散布図)で表わしてみると図表 10・12 のようになった。直観的に、「商品知識」と売上げ、「応酬話術」と売上げには、比較的高い相関があるように思われる。