

修士論文

協働スキル育成を目的とした
ARCS モデル型研修の設計と効果検証
— DX 研修を題材とした実践的アプローチ —
Design and Effectiveness Verification of an ARCS Model-Based
Training Program for Developing Collaboration Skills:
A Practical Approach Using DX Training as a Case Study

熊本大学大学院

社会文化科学教育部 博士前期課程教授システム学専攻

241-g8839

濱田 義明

主指導:戸田 真志 教授

副指導:喜多 敏博 教授

副指導:川越 明日香 准教授

2025 年 12 月

内容

要旨(日本語).....	6
ABSTRACT.....	7
1. はじめに	9
1.1. 背景.....	9
1.2. 研究の目的.....	10
1.3. 研究の意義.....	10
2. 理論的背景と先行研究	12
2.1. ARCS モデルと自己決定理論(SDT)	12
2.2. DESC 法(アサーティブ・コミュニケーション)	12
2.3. フォロワーシップ研修の動向	13
2.4. 従来型協働研修の分析	13
2.5. 従来型協働研修の実施概要と目的.....	13
2.6. アンケートによる ARCS モデル評価(定量).....	14
2.7. アンケートによる自由記述カテゴリ別分析(定性)	15
2.8. アンケートによる従来型協働研修の学習目標達成度(定量).....	18
2.9. 総合的な読み取りと考察.....	18
2.10. 課題の抽出.....	18
2.11. 総合的考察と改善方針の方向性.....	19
3. 研究の課題と仮説	21
3.1. 研究の課題整理	21
3.2. 本研究で扱う範囲と目的	21
3.3. 研究の位置づけと仮説.....	22
4. 改善後協働研修の設計.....	23
4.1. 設計の基本方針と論理的枠組み.....	23
4.2. 学習目標とタスク構成.....	24
4.3. 評価設計の前提と配置(テスト設計)	27
4.4. 行動計画表の設計意図	28
4.4.1. 運用の前提.....	28
4.4.2. タスク設計との対応.....	28
4.4.3. 理論的位置づけ.....	28
4.5. 設計意図(ARCS 要素別)	28
4.5.1. 注意(Attention)— 自己理解を起点とする内的注意の喚起.....	29
4.5.2. 関連性(Relevance)— 実務と学習内容を結びつける設計	29
4.5.3. 自信(Confidence)— 段階的成功体験による有能感の形成.....	29

4.5.4.	満足(Satisfaction)― 承認と省察による達成感の深化.....	30
4.5.5.	まとめ	30
5.	エキスパートレビューによる妥当性検証	31
5.1.	目的と位置づけ(形成的評価の一環).....	31
5.2.	レビュアー・期間・方法.....	31
5.3.	主な評価観点と結果概要.....	32
5.3.1.	学習目標と設計意図の整合性	33
5.3.2.	ARCS モデル要素の反映	33
5.3.3.	コンテンツの妥当性・正確性.....	33
5.3.4.	学習活動・インタラクションの質	34
5.3.5.	デザイン・ユーザビリティ.....	34
5.3.6.	評価設計およびフィードバック体制	34
5.3.7.	総括.....	34
5.4.	主な指摘と改善対応	34
5.4.1.	設計・構成面の改善	35
5.4.2.	活動・演習面の改善	36
5.4.3.	デザイン・操作性の改善	36
5.4.4.	評価設計の明確化.....	36
5.4.5.	まとめ	36
5.5.	考察:エキスパートレビューの意義と限界	36
5.5.1.	意義.....	36
5.5.2.	限界.....	37
5.5.3.	まとめ	37
6.	形成的評価の結果.....	39
6.1.	形成的評価の目的.....	39
6.2.	小集団テストの概要(対象・期間・方法).....	39
6.3.	分析方針	40
6.3.1.	事前事後テスト分析	40
6.3.2.	分析の枠組み	40
6.3.3.	対象とデータ.....	40
6.3.4.	結果.....	41
6.3.5.	解釈.....	41
6.3.6.	まとめ	41
6.4.	ARCS モデルアンケート分析	42
6.4.1.	分析の枠組み	42
6.4.2.	要素別の考察	42
6.4.3.	ARCS 要素間の関係と転移への示唆	43
6.4.4.	まとめ	44
6.5.	フォーラム投稿分析.....	44

6.5.1.	分析の目的	44
6.5.2.	分析方法	44
6.5.3.	分析結果の概要	44
6.5.4.	考察とまとめ	46
6.6.	貢献構想メモ(行動計画表)の分析	47
6.6.1.	分析枠組み	47
6.6.2.	結果概要	47
6.6.3.	代表例(抜粋)	47
6.6.4.	まとめ	47
6.7.	アンケート自由記述分析	47
6.7.1.	(1)分析結果の概要	48
6.7.2.	考察	48
6.7.3.	まとめ	49
6.8.	妥当性確保の方法	49
6.9.	代替解釈の可能性	49
6.10.	研究上の限界	51
7.	従来型と改善後研修の比較統合	53
7.1.	目的と対象	53
7.2.	データと限界	53
7.3.	指標と比較	53
7.3.1.	ARCSモデル比較	53
7.3.2.	注意(Attention):A:退屈した～興味深かった	54
7.3.3.	関連性(Relevance):R:やりがいなかった～やりがいがあった	54
7.3.4.	自信(Confidence):C:自信が持てなかった～自信が持てた	54
7.3.5.	満足(Satisfaction):S:参加したことを後悔した～参加してよかった	54
7.3.6.	転移意向(職場活用や行動への接続に関する意識)	55
7.4.	学習目標(従来:知識中心/改善後:行動志向)	56
7.4.1.	改善前研修(従来目標)	56
7.4.2.	改善後研修(新目標)	56
7.4.3.	アンケート自由記述比較	57
7.5.	まとめ	58
7.5.1.	改善点の確認	58
7.5.2.	残された課題	58
7.5.3.	今後の改善方向	59
8.	考察	61
8.1.	理論統合(ARCS×SDTによる再解釈)	61
8.2.	代替解釈と限界	61
8.3.	設計上の示唆	62

9. まとめと今後の展開.....	63
9.1. 研究の概要と成果の整理.....	63
9.2. 研究の限界.....	64
9.3. 今後の展開.....	64
謝辞.....	66
参考文献.....	67
付録.....	69
付録 1 エンゲージメントサーベイ結果(20歳代).....	69
付録 2 フォロワーシップアンケート結果.....	70
付録 3 キャリアデザイン研修における自由記述(コミュニケーション関連 n=64)の「対話の質 ギャップ」分類内訳.....	71
付録 4 従来型の協働研修アンケート設問.....	72
付録 5 従来型の協働研修アンケート回答結果.....	74
付録 6 従来型の協働研修アンケート自由記述分析全件コーディング表(良かった点・改善点)	75
付録 7 改善後の協働研修タスク一覧.....	83
付録 8 改善後の協働研修エキスパートレビュー評価表.....	84
付録 9 改善後協働研修の事前テスト設問.....	87
付録 10 改善後協働研修の事後テスト設問.....	90
付録 11 改善後の協働研修の事前事後テスト(受講者別・設問別).....	93
付録 12 改善後の協働研修アンケート設問.....	95
付録 13 改善後の協働研修アンケート回答結果.....	102
付録 14 改善後の協働研修アンケート自由記述分析.....	103
付録 15 貢献構想メモの分析.....	104
付録 16 改善後の協働研修フォーラムコメント一覧.....	105
付録 17 改善後の協働研修フォーラム投稿のカテゴリ化.....	115

要旨(日本語)

本研究の目的は、若手社員の協働行動を高めるために、協働をテーマとした研修を ARCS モデル(注意(Attention), 関連性(Relevance), 自信(Confidence), 満足(Satisfaction))に基づいて再設計し、その有効性を形式的に検証することである。背景として、対象企業の調査から「上司と気軽に話せる」一方で「自分が中心となって成果を出した経験が少ない」というギャップが示唆され、知識伝達中心の従来研修では実務への転移と自信の形成が不十分であった。

本研究では、自己決定理論(SDT)と ARCS を対応づけ、e ラーニング(LMS)上でフォローアップとアサーティブ・コミュニケーション(DESC 法)を統合した学習構造を設計した。設計妥当性はエキスパートレビューで点検し、その後、人事部門中心の小集団(n=3)を対象に約 4 か月間の形式的評価を実施した。評価データは、ARCS アンケート、事前・事後テスト、フォーラム投稿、貢献構想メモ(行動計画)、自由記述である。

結果として、注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)は概ね高水準で、自己診断や相互コメントによる学習体験が肯定的に受け止められた。一方で、自信(Confidence)は相対的に伸びが限定的で、実務場面での成功体験の不足や上司からの承認機会の欠如が示唆された。転移意向は一定の高まりが見られたが、情報収集や類似課題への適用など一部の実務スキルでは支援の強化が必要である。

以上から、次期改善方針として、①小タスクを連鎖させた段階的成功体験の設計(自信(Confidence)強化)、②上司承認・同僚フィードバックを組み込む職場連動型の転移支援、③短期集中運用と進捗フォローの仕組み化、④学習者属性に応じた設問難易と回答負荷の見直し、を提案する。本研究は、小集団・予備的検証で外的妥当性に限界があるものの、ARCS×自己決定理論(SDT)の統合視点から企業内の協働スキル育成を「行動変容」まで見据えて設計・評価した点に実践的意義がある。今後はサンプル拡大と上司コメントを含む運用で、効果量と転移成果の精緻な検証を進める。

Abstract

This study aims to redesign a collaboration-themed corporate training program using the ARCS model—Attention, Relevance, Confidence, and Satisfaction—and to conduct a formative examination of its effectiveness in enhancing collaborative behaviors among early-career employees. Organizational surveys suggested a gap: while many employees reported that they could “talk casually with their supervisors,” few had experiences of taking the lead and producing outcomes. Prior lecture-centered training did not sufficiently support transfer to the workplace or the formation of confidence.

Grounded in a linkage between the ARCS model and Self-Determination Theory (SDT), the redesigned e-learning program on an LMS integrates followership and assertive communication (DESC). Design validity was first checked via an expert review. A subsequent formative evaluation was conducted over approximately four months with a small HR-centered cohort ($n = 3$). Data sources included ARCS questionnaires, pre-/post-tests, forum posts, action-plan memos, and open-ended comments.

Results indicated generally high levels for Attention, Relevance, and Satisfaction, with positive learner reactions to self-diagnosis and peer comments. In contrast, Confidence showed comparatively limited gains, suggesting a lack of workplace success experiences and few opportunities for supervisory acknowledgment. Intentions to transfer learning increased to some extent; however, several practical skills—such as information gathering and application to analogous tasks—require stronger support.

Based on these findings, the next iteration should: (1) strengthen Confidence through chained micro-tasks that build stepwise success experiences; (2) embed workplace-linked transfer supports, including supervisor acknowledgment and peer feedback; (3) adopt short, focused delivery with structured progress follow-up; and (4) calibrate item difficulty

and response load to learner attributes. Although this study is a preliminary, small-sample examination with limited external validity, it provides practical implications by designing and evaluating a collaboration-skills program from an integrated ARCS × SDT perspective that looks beyond knowledge acquisition to behavioral change. Future work will expand the sample, incorporate supervisor comments, and examine effect sizes and transfer outcomes in greater detail.

1. はじめに

1.1. 背景

日本においては、少子高齢化の進行に伴い深刻な労働力不足が顕在化し、限られた人材が自律的に活躍できる職場づくりが企業経営の急務である。一方、人的資本経営の潮流を受け、従業員エンゲージメント向上施策を戦略的に設計し、その成果をステークホルダーに開示する責務が企業に課せられている。Edmondson(1999)が示したように、心理的安全性を確保した自由闊達な対話環境は学習行動やイノベーションを促進し、特に対話の「質」の向上が注目されている。本研究では、こうした社会的・市場的要請を踏まえ、対象企業の若手社員(20代)のエンゲージメントサーベイ(付録1)による実態を調査した(図1, 付録1)。その結果、「自分が中心となって成果を出した経験がない」という回答が63.8%にのぼる一方、「上司と気軽に話せる」は85%と高い水準を示し、表面的なコミュニケーションは成立しているものの、課題解決に資する本質的な対話が不足していることが示唆された。

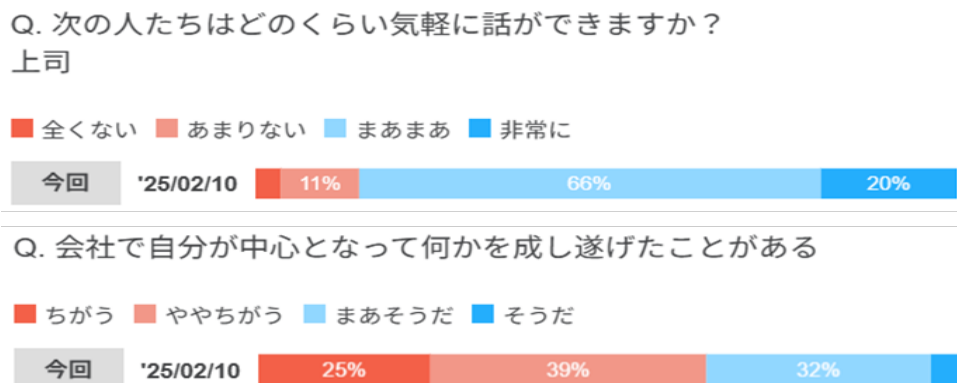


図 1 エンゲージメントサーベイ

さらに、コーチ・エイ(2022)の報告でも「当たり障りのない会話」が業務遂行を妨げる実態が明らかになり、キャリアデザイン研修の自由記述(n=63)(付録3)に限ると、約3人に一人(31.7%)がアサーティブ・コミュニケーション不足に関連する課題に言及していた。またフォローアップ調査(n=41)(付録2)では75.6%がDESC法を知らず、冷静かつ論理的に意見を伝えられると回答したのは31.7%にとどまった(図2)。

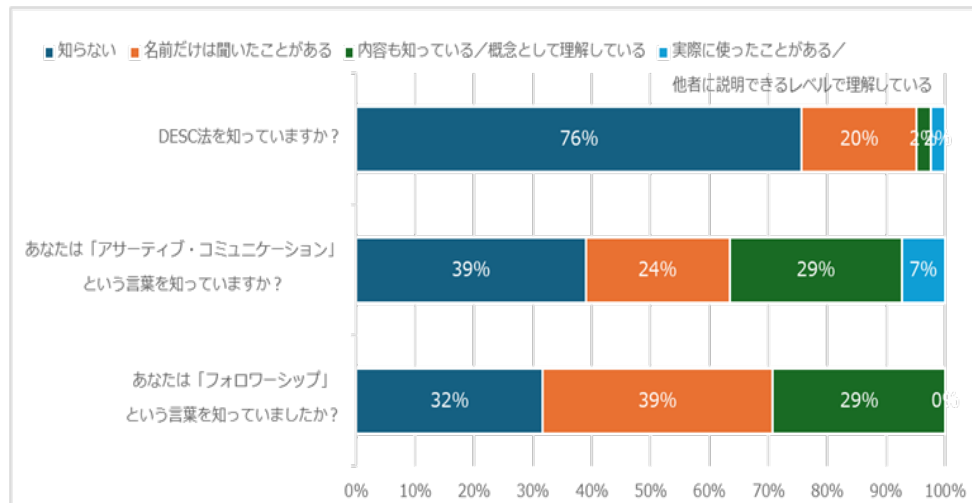


図 2 フォロワーシップ調査

以上のことから、若手社員が安心して意見を主張し、協働的に課題解決に参画できるスキルおよびそのための場の設計が喫緊の課題であると考えられる。

1.2. 研究の目的

以上の現状を踏まえると、若手社員が安心して意見を交わし、相互に学び合うためには、単なる知識伝達型研修ではなく、協働を支える対話スキルと心理的要因の育成が求められる。とりわけ、アサーティブ・コミュニケーションとフォロワーシップは、上司・同僚との信頼関係を築きながら主体的に行動するうえで不可欠な要素である。本研究は、これらを体系的に学べる e ラーニング研修を設計し、学習者の動機づけ・学習成果・行動転移にどのような効果をもたらすかを検証することを目的とする。

1.3. 研究の意義

本研究の意義は二つある。

第一に、ARCS モデル(注意(Attention)・関連性(Relevance)・自信(Confidence)・満足(Satisfaction))と自己決定理論(SDT)を接続し、学習者の内発的動機づけを高める研修設計の枠組みを企業研修に応用した点である。

第二に、フォロワーシップとアサーティブ・コミュニケーションを融合し、協働スキルの育成を「行動変容」まで検証した設計実践として位置づけられる点である。これにより、「DX の意義」「協働の必要性」などの理解を中心とする研修を、実務に直結する行動変容型研修へ転換する知見を提供することにある。

本研究で参照する理論は、動機づけ設計に関する ARCS モデルと自己決定理論(SDT), および実践技能としてのアサーティブ・コミュニケーション理論と DESC 法である. ARCS と自己決定理論(SDT)は研修の設計と心理的効果の両面を支える理論的基盤であり, DESC 法とアサーティブ・コミュニケーションは, 協働スキルを具体化する学習内容の中核である. 以下では, まず ARCS モデルと自己決定理論(SDT)の関係を整理したうえで, 学習内容としてのアサーティブ・コミュニケーションおよび DESC 法の意義を述べる.

2. 理論的背景と先行研究

2.1. ARCS モデルと自己決定理論(SDT)

ARCS モデルは、注意(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)の四要素に基づき、学習者の動機づけを計画的に高めるための設計枠組みである。

一方、自己決定理論(SDT)は、自律性(Autonomy)・有能感(Competence)・関係性(Relatedness)の基本的心理的欲求が満たされるほど内発的動機づけが高まることを説明する心理理論である。

両理論は相補的であり、ARCS は「どのように設計するか」(外的条件)、自己決定理論(SDT) は「なぜ意欲が生じるか」(内的メカニズム)を与える。なお、ARCS と自己決定理論(SDT)の対応づけを体系的に示した先行研究は、本研究の調査範囲では確認できなかったため、以下の対応は本研究の統合的解釈である。ARCS 要素と自己決定理論(SDT)要素の対応は厳密な一対一ではない。概ね、自信(Confidence) ↔ 有能感(Competence)、関連性(Relevance) ↔ 自律性(Autonomy) / 関係性(Relatedness)、満足(Satisfaction) ↔ 関係性(Relatedness) / 自律性(Autonomy)といった関係が示唆され、注意(Attention)は他要素の前提として機能する。

本研究では、ARCS を設計判断の指針として、自己決定理論(SDT)を心理過程の解釈枠として用いる。以降はこの相補性を前提に、設計と評価の対応を検討する。

2.2. DESC 法(アサーティブ・コミュニケーション)

DESC 法は、アサーティブ・コミュニケーションを段階的に実行するための4ステップ [Describe / Express / Specify / Consequences] で構成される対話技法である。

1. Describe: 事実・状況を客観的に記述する
2. Express: 自分の感情や影響を率直に表明する
3. Specify: 望ましい具体的行動・代替案を提案する
4. Consequences: 実行の有無に伴う結果・合意事項を明示する

医療・看護・教育などの領域では、アサーティブ・トレーニングを通じて自己主張スキルや対話の質の向上が報告されており(例:看護学生を対象とする研究での改善報告等)、感情の脱線を抑えつつ建設的な合意形成を促す方法として位置づけられる。企業文脈でも、単なる発話量の

増加ではなく論理性・相互尊重・合意の明確化に資する点が注目されている。一方、企業内の若手社員を対象とした実証研究はまだ蓄積が限定的であり、適用範囲や学習転移の条件については今後の検証が求められる。

本論文では、DESC 法を協働的な意思疎通の基盤技法として参照し、後続章の設計検討でどの場面にどの程度組み込むかを検討する(詳細な実装は設計章で述べる)。

2.3. フォロワーシップ研修の動向

フォロワーシップは、上下関係に依存せず、成員が能動的に目標達成へ寄与する行動様式を指す。Kelley(1992)は受動～能動の軸で五つの類型(模範型・疎外型・実利型・順応型・受動型)を示し、フォロワー行動の多様性を明らかにした。先行研究は、組織内での協働を高めるには概念理解と実践演習の統合が有効であることを示唆しており、アサーティブ技法(DESC)など対話スキルの導入は、単なる発話量ではなく対話の質の向上に資する可能性が指摘されている。

本研究では、これらの知見を先行枠組みとして参照し、詳細な実装は後章(設計)で検討する。

以上のように、フォロワーシップおよびアサーティブ・コミュニケーションは協働的行動を支える理論的基盤である。次章では、これらの視点を踏まえて、対象企業で実施された従来型協働研修を分析し、学習者の動機づけと行動転移の現状を整理することで、再設計の方向性を検討する。

2.4. 従来型協働研修の分析

前章で整理した理論的枠組み(ARCS モデル・自己決定理論・フォロワーシップ理論)を踏まえ、本章では、対象企業で実施された従来型協働研修を分析する。その目的は、現行研修の成果と課題を明らかにし、次章で示す再設計の方針を導くことである。

2.5. 従来型協働研修の実施概要と目的

本章では、新卒向け協働研修に関するアンケート(付録 4)データ(付録 5)(ARCS モデル、学習目標達成度、転移意向、自由記述)をもとに、参加者の評価傾向を定量・定性の両面から把握し、今後の研修設計に向けた改善の方向性を提案するものである。

以下、表 1 に従来型協働研修の実施概要を示す。

表 1 従来型協働研修の実施概要

対象者	2025年4月入社 of 大学卒業者 36名(新卒)
実施形式	対面同期型, グループワーク中心で進化した.
実施時間	1.5時間
参考資料	当該回の教材スライド「社会環境の変化とDX」(2025/4/30付). 本教材はDX推進のマインド/スタンスを土台に必要なスキルを示し, 導入部で「スマホ×写真配布」の比較例を用いてDXの意義を身近な体験から導入した.
当日の主活動(概要)	身近なデジタル化事例の想起(写真配布の旧来手段と現代手段の比較)→注意喚起. デジタル・ディスラプションを題材に, 技術・顧客・競合・自社対応の4視点でのグループ分析(5~30分)→発表. 事例(例:配車アプリとタクシー業界)を通じた要因整理と対抗戦略の検討.
期待アウトカム	協働の重要性の理解

2.6. アンケートによる ARCS モデル評価(定量)

参加者は注意(Attention), 関連性(Relevance), 自信(Confidence), 満足度(Satisfaction)の4要素を7点満点で評価した. 表2はその集計結果である.

表 2ARCS モデル評価

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
注意(Attention)	5.78	1.17	3.78	1.22
関連(Relevance)	5.69	1.26	3.69	1.31
自信(Confidence)	5.42	1.20	2.42	1.58
満足 (Satisfaction)	5.86	1.53	4.86	1.14

ARCS 項目はいずれも平均 5.4～5.9 に集中し、高評価傾向が見られた。特に「自信(Confidence)」は他と比較して相対的に低く(平均 5.42)、ばらつきも大きいため、実務への応用に対する不安や成功体験の不足が示唆される。一方で「満足度(Satisfaction)」は最も高く(平均 5.86)、参加体験としての評価は総じて良好である。

2.7. アンケートによる自由記述カテゴリ別分析(定性)

自由記述は全 36 件を対象とし、内容を質的に整理した結果、記述は主に「学び・気づき」「運営・構成」「活用・転移」「感想・要望」の4カテゴリに分類された(表 3)。以下、各カテゴリの特徴を示す。

表 3 従来型の協働研修アンケートによる自由記述集計

4カテゴリ	件数	代表的なコメント
運営・構成	59	<ul style="list-style-type: none"> ・反応を見ながらの講義でよかった。グループワークを通してみんなの意見が聞けてよかった。 ・発表で使用するプログラム(例:PowerPoint 等)を活用・統一して進めたい。 ・プレゼンへの具体的フィードバックの実施と、自社事例の説明を追加してほしい。
学び・気づき	16	<ul style="list-style-type: none"> ・実践的な例を通じて考えながら学べた。 ・自分にはなかった視点を知ることができ、理解が深まった。 ・協働の必要性を再認識した。
感想・要望	7	<ul style="list-style-type: none"> ・研修がよかった。次回も継続的に実施してほしい。 ・全チームの発表を聞きたかった。 ・時間配分や事例の難易度の調整をしてほしい。
活用・移転	0	<ul style="list-style-type: none"> ・該当なし

【注意】本表は、一つの自由記述を意味単位に分割し、複数のカテゴリ(「運営・構成」「学び・気づき」など)に重複コーディングしている。そのため、カテゴリ別件数は延べ件数であり、原文の件数とは一致しない。

1. 学び・気づき

本カテゴリでは、DX や協働の必要性を再認識したという趣旨の記述が最も多くみられた(付録 6)。44%の受講者が、DX の基礎的な考え方や自社での意義を理解したことを挙げており、学習内容の関連性(Relevance)が高まったことがうかがえる。

一方で、自由記述の良かった点(付録 6)では、理解は得られたものの実務での活用や行動への移行に関する言及がなく、概念理解にとどまったことが示唆される。

これらの結果は、学習内容の関連づけや自信(Confidence)形成を支援する仕組みの不足を示している。

2. 運営・構成

講義とグループワークのバランスや時間配分に関する意見が多く寄せられた(付録 6)。多くの受講者は、短時間でもグループで意見交換を行えた点を肯定的に評価しており、Attention(注意)や Satisfaction(満足)に関する評価が中心であった。

一方で、個人で考える時間や発言機会が十分でなかった、議論が浅く終わったとする記述もみられ、学習者間の相互作用をさらに深める余地がある。

3. 活用・転移

職場での活用に関する記述は自由記述中(付録 6)には確認されなかった。自由記述(付録

6)では、内容理解に関する肯定的意見が見られた一方で、研修内容を実務に結び付ける視点や、行動転移を意識した記述は限られていた。

これらの傾向は、関連性(Relevance)および自信(Confidence)の形成が十分でなかったことを示唆する。したがって、職場シナリオ提示やアクションプラン作成など、実務転移を支援する学習設計の必要性が示される。

4. 感想・要望

学習体験に関しては肯定的な意見が多く、研修が楽しく、今後も継続的に実施してほしいとする趣旨の記述が複数みられた(付録 6)。これらの内容から、学習体験に対する満足度(Satisfaction)の高さがうかがえる。

一方で、自由記述の改善点(付録 6)には、時間配分や事例の難易度に関する要望も確認されており、今後の改善では学習負荷や理解度に応じた構成調整が求められる。

総合考察

以上の自由記述分析から、従来型協働研修は、学習者の関心喚起(Attention)や内容理解・意義認識(Relevance)には一定の効果を示したが、行動転移や自信形成(Confidence)を支援する仕組みは十分でなかった。

グループでの意見交換は満足感(Satisfaction)を高める要素として機能した一方、職場での活用に関する記述はほとんどみられず、学習内容と実務との関連づけや成功体験の設計が不足していたことが明らかになった。

したがって、知識獲得型から行動変容型への転換を図り、ARCSモデルのC要素を中心とした再設計方針を次章で検討する。

2.8. アンケートによる従来型協働研修の学習目標達成度(定量)

各学習目標に対する自己評価結果を表 4 に示す。7 点満点での平均と標準偏差を記載。

表 4 従来型協働研修の学習目標達成度

項目	平均点 (7 点満点)	標準 偏差	解釈
目標 1:DX の必要性和事例の目的・意義を理解できる	6.06	1.33	社会背景と業務の接続に成功している証拠
目標 2:協働の必要性について説明できる	6.06	1.33	協働文脈の理解が浸透
目標 3:常識にとらわれない発想について説明できる	5.58	1.92	やや理解にばらつきあり。抽象度が高い可能性
目標 4:学習の重要性について説明できる	6.31	1.04	最も高い評価。自己学習・継続的学びの意識づけは成功
今後も研修を続けてほしい	6.03	1.32	高満足。継続的導入への期待も大きい
今後の情報収集方法がわかった	5.17	2.30	実践転移の準備がやや弱い。リサーチ習慣化の設計余地あり
類似課題の解決手がかりがつかめた	5.03	2.40	最も低評価。行動転移・応用力に不安あり

2.9. 総合的な読み取りと考察

知識理解目標(目標 1・2・4)は平均 6 点前後と高評価であり、DX の意義や協働の必要性、学習継続の重要性といった基礎的内容は定着している。一方、応用・転移系の目標(目標 3 および「今後の情報収集方法がわかった」項目)は評価が相対的に低く、特に「類似課題の解決手がかりがつかめた」は平均 5.03 と最も低かった。標準偏差の比較からも、目標 1・2・4 は 1.0～1.3 と小さく理解度が安定していたのに対し、目標 3 や「今後の情報収集方法」「類似課題の解決」では 1.9～2.4 とばらつきが大きく、抽象度の高さや実務転移に関する理解の差が顕著である。これらの結果は、応用・転移領域において追加的な支援設計が必要であることを示唆している。

2.10. 課題の抽出

以上の分析から、従来型協働研修には次の二つの主要な課題が認められた。

第一に、学習者の自信(Confidence)の形成が十分でなかった点である。ARCSモデルによる評価では、他の要素に比べて C 要素の平均値が低く、標準偏差も大きかった。これは、学習者が自分の考えや行動に対して成功実感を得られるような学習設計が不足していたことを示している。グループワーク中心の構成によって一定の満足感や参加意欲は得られたものの、「自分に

もできた」という有能感を伴う経験が少なく、自己効力感の形成につながりにくかったと考えられる。したがって、段階的な成功体験を意図的に積み重ねるプロセス設計が求められる。この視点は、ARCS モデルにおける C 要素(Confidence)の具体化として、次章の再設計方針につながる重要な論点である。

第二に、学んだ内容を職場で活用するための転移支援が不十分であった点である。受講後に実践計画を具体化する機会が限られており、学習成果が行動変容に結びつかない傾向がみられた。自由記述では、内容に対しての「理解できた」といったコメントはあるものの、実務での活用を示唆する記述は確認できなかった。これは、Baldwin & Ford(1988)が指摘する転移モデルにおける「職場環境支援の欠如」に該当し、学習内容の持続的定着を阻害する要因である。したがって、職場連動型のフィードバックや上司コメントを制度的に組み込み、行動転移を支援する仕組みの設計が必要となる。

これら二つの課題は、ARCS モデルの C 要素(Confidence)と学習転移の支援設計の両面から改善することで、学習者が自らの行動変容を自信をもって実践できる研修へと発展させる方向性を示唆している。

2.11. 総合的考察と改善方針の方向性

以上の課題を踏まえ、従来型協働研修の成果と限界を ARCS モデルの観点から整理し、今後の設計改善の方向性を示す。

従来型協働研修は、注意(Attention)および関連性(Relevance)において一定の成果を示し、学習者の興味喚起や内容理解を促す効果が認められた。一方で、学んだ内容を職場で活かす段階では、自信(Confidence)の形成および行動転移の支援が十分でなく、学習成果の持続的な発展に課題を残した。

ARCS モデルの観点からみると、本研修で最も強化すべきは「自信(Confidence)」の具体化である。Keller(1987)は、C 要素を「達成可能な目標設定」と「成功体験の積み重ね」によって自己効力感を高める設計原則と位置づけている。したがって、学習者が小さな成功体験を得ながら自信を高められる構造を設計し、その成果を上司や同僚から承認される仕組みを取り入れることが必要である。さらに、学習者が実務シナリオを通じて「できた」という感覚を得られる演習を組み込むことで、有能感(Competence)の形成を支援できると考えられる。

以上を踏まえ、今後の改善方針は次の三点を軸とする。

1. 自信(Confidence)の強化:小タスクによる成功体験の積み重ねと、他者承認を得る機

会の明示化(ARCS モデル C 要素の具体化)。

2. 転移支援の導入:アクションプラン策定や上司コメント, フォローアップアンケートなど, 研修後の行動支援を構造化する。

3. 内発的動機づけの促進:自己決定理論(SDT)の観点から, 有能感と関係性を満たすことで自律的学習意欲を高める。

本章では, 従来型協働研修の成果と限界を, 注意(Attention)・関連性(Relevance)・自信(Confidence)・満足(Satisfaction)の観点から整理した。特に, 行動転移の段階で自信(Confidence)が弱く, 職場での成功体験や承認が不足していることが課題であることを確認した。

次章では, この課題を踏まえ, 自信(Confidence)の具体化(段階的成功体験の設計)と転移支援(職場での承認・フォロー)を中核に据えた再設計の研究目的と研究課題(RQ)を明確化する。

3. 研究の課題と仮説

本研究の目的は、協働をテーマとした研修を ARCS モデルにもとづき再設計し、

- (1)注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)を維持しつつ、
- (2)自信(Confidence)を段階的成功体験で高め、
- (3)職場での転移を支援する仕組み(上司承認・フォロー等)の有効性を、形成的評価の範囲で検討することである。

3.1. 研究の課題整理

RQ1:再設計した研修において、自信(Confidence)が形成されていく過程に、どのような傾向が見られるのかを探索する。

RQ2:再設計した研修において、注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)が変化していく過程に、どのような傾向が見られるのかを探索する。

RQ3:実務課題に基づく実践演習(職場シーン適用・報告)を組み込むことで、受講者の転移意向と行動計画の具体性にどのような変化傾向が見られるのかを探索する。

RQ4:上司承認やフォローアップを組み込むことで、受講者の転移意向および行動計画の実行率が高まる。

RQ5:「上司承認と3か月後フォローアップを組み込むことで、行動計画の実行率は高まるか。」

3.2. 本研究で扱う範囲と目的

前節で整理したRQ1, RQ2, RQ3については、本研究で取り扱い、RQ4, RQ5については、本番稼働後の次回課題とする。

従来型協働研修では、学習者が研修内容を自らの業務に結びつけて活用する段階に十分至らず、自信(Confidence)の低さや、行動転移を支える仕組みの不足が課題として明らかになった。この課題を解決するためには、学習者が学びを「自分ごと」として捉え、段階的な成功体験を通じて自信を高められるような動機づけ設計が求められる。

本研究の目的は、Keller(1987)の ARCS モデルに基づき、学習者の注意(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)の各要素を意図的に設計した協働スキル育成研修を開発し、その有効性を検証することである。特に、フォロワーシップとアサーティブ・コミュニケーション(DESC 法)を組み合わせ、若手社員が安心して意見を交わし、

自らの役割を主体的に発揮できるよう支援する学習構造を設計する。

また、本研究では、ARCS モデルの各要素が学習者の内発的動機づけにどのように関与し、自信の形成や職場での行動転移に影響を与えるかを分析する。この検討を通じて、企業研修における動機づけ設計の効果的な実装方法を明らかにし、協働スキル育成に資する教育設計上の示唆を得ることを目的とする。

3.3. 研究の位置づけと仮説

本研究は、企業内教育における実践的な設計研究の一環として位置づけられる。すなわち、従来型協働研修で明らかになった課題をもとに、学習者の動機づけを高め、行動転移を促進する研修設計を試行し、形成的評価を通じてその効果と改善点を検証することを目的とする。

設計の理論的枠組みとして、Keller(1987)の ARCS モデルを採用する。このモデルは、学習者の注意(Attention)を引きつけ、内容の関連性(Relevance)を高め、段階的な成功体験によって自信(Confidence)を育み、成果の承認を通じて満足(Satisfaction)を得るという一連の学習過程を体系化している。本研究では、この枠組みをもとに、協働スキル育成を目的とした e ラーニング型研修を設計し、若手社員の自律的な学びと行動意欲の変化を分析する。

本研究で検証する主要な仮説は以下のとおりである。

仮説 1: 改善後協働研修では、ARCS モデルの要素のうち「自信(Confidence)」が有意に向上する。

仮説 2: 改善後協働研修では、学習者が自らの行動を職場の課題解決に結びつける意識(転移意向)が高まる。

仮説 3: フォロワーシップおよびアサーティブ・コミュニケーションに関する理解の深化が、協働的な態度形成を促進する。

これらの仮説を検証するために、改善後協働研修の小集団テストおよびアンケート分析を実施し、ARCS モデルの下位要素と学習成果(自信・転移意向・協働態度)の関連を検討する。本研究の成果は、企業内における動機づけ設計の効果を実証的に示し、若手社員の協働スキル育成に資する設計知見を提供することを目指す。

4. 改善後協働研修の設計

4.1. 設計の基本方針と論理的枠組み

本章では、従来型協働研修の課題を踏まえて再構成した改善後協働研修の設計方針を示す。改善後協働研修は、フォロワーシップとアサーティブ・コミュニケーションの習得を通じて、協働的に課題解決へ取り組む姿勢と行動を育成することを目的とした。従来型協働研修が DX の意義理解を中心とした「知識定着型」であったのに対し、本研修では「行動変容型」への転換を目指し、学習者が自らの業務経験に照らして考え、実務応用まで見据えた構成とした。

設計の理論的基盤として、Keller(1987)の ARCS モデルと Deci & Ryan(2000)の自己決定理論(SDT)を統合的に適用した。ARCS モデルは、学習者の動機づけを高めるための外的設計要素として、注意(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)の四要素を提示している。一方、自己決定理論(SDT)は、人が内発的に行動を持続させる心理的要因として、自律性(Autonomy)、有能感(Competence)、関係性(Relatedness)の三要素を挙げている。本研究では、両理論を対応づけて統合的に活用し、表 4 に示すような枠組みで設計を行った。

表 5 ARCS モデルと自己決定理論(SDT)

ARCS モデル	自己決定理論(SDT)との 対応	研修設計における具体化
注意 (Attention)	自律性(Autonomy)への 契機	自分の発話傾向を診断し、学習者が主体的に課題を選択できる構成とする。
関連性 (Relevance)	自律性(Autonomy)との 接続	業務場面や実際の会議シナリオを扱い、学習内容を自分事として捉えられるようにする。
自信 (Confidence)	有能感(Competence)	段階的なタスク設計と相互フィードバックにより、小さな成功体験を積み重ねる。
満足 (Satisfaction)	関係性(Relatedness)	フォーラムでのコメント共有や承認体験を通して、仲間とのつながりと達成感を得る。

このように、ARCS モデルを「外的設計要素」、自己決定理論(SDT)を「内的心理要因」として位置づけ、両者を接続することで、学習者の内発的動機づけを高める一貫した構造を形成し

た。特に、自信(Confidence)の向上は有能感(Competence)の充足と強く結びつくと考え、小さな成功体験を意図的に配置することを重視した。

また、研修はLMS上の自己ペース学習とフォーラムを用いた相互学習を組み合わせ、心理的安全性のもとで意見交換や承認コメントを行う仕組みを設けた。この構造により、学習者は自分の考えを安心して共有でき、他者からの肯定的フィードバックを通じて関係性と有能感を強化することができる。

以上のように、改善後協働研修はARCSモデルと自己決定理論(SDT)の統合枠組みをもとに、外的設計と内的動機づけを連動させることを基本方針として設計された。これにより、学習者が「自分の意志で取り組める」「自分にもできる」「仲間と支え合える」という三つの感覚を得ながら、協働的な学びを実践できるように構築した。

4.2. 学習目標とタスク構成

本研修の学習目標は、フォロワーシップとアサーティブ・コミュニケーションを軸に、「協働スキルを実務で活用できる状態」を最終的なゴールとして設定した。Gagne(1985)の学習成果分類に基づき、知識の理解から行動適用までを段階的に構成し、それぞれのタスクをARCSモデルの四要素に対応づけて設計した(表6)。

表 6 学習目標と各タスクの対応関係

学習目標	主な内容	対応タスク	ARCS 要素との対応
①フォロワーシップの基本を理解し説明できる	フォロワーシップの定義, Kelley(1992)の 5 類型, 能動的フォロワーの特徴を理解する	フォロワーシップ導入	A/R: 社会的背景と自分の立場を結びつける導入設計.
②自分のスタイルを認識できる	フォロワーシップに対する内省	スタイル診断・内省	A/R: 自己理解を通じた内的注意の喚起と自律的動機づけ.
③アサーティブ・コミュニケーションの意義を説明できる	パッシブ/アグレッシブ/アサーティブの 3 タイプを比較し, DESC 法の概要を理解する	アサーティブ概念理解	A/R: 他者との関係性に基づく学びの意味づけ.
④DESC 法を活用して職場の対人課題に対応できる	職場での取組みたい事項を設定し, 実施後に報告・省察を行う	DESC 法演習	C: 段階的成功体験を設計し, 有能感を強化する.
⑤アサーティブな姿勢で対話を実践し, 信頼関係を築ける	フォーラム上で自分の考えを発信し, 他者に承認・助言コメントを行う	フォーラム実践	C/S: 相互承認による達成感と関係性形成を促す.
⑥主体的に組織貢献するフォロワー行動の第一歩を踏み出せる	自分の業務場面に基づく「貢献構想メモ」を作成する	アクションプラン作成	R/C/S: 実務転移の意識化と自己効力感の統合.

タスクは, 6 段階構造であり, 学習の進行に合わせて理解・省察・適用・共有・転移のプロセスを循環させるよう設計している. 以下に, 各段階の学習活動とねらいを示す.

(1) フォロワーシップ導入

導入タスクでは, 協働の重要性を題材とし, フォロワーシップが現代的職場で求められる理由を理解する. 教材と設問を通じて注意(Attention)を喚起し, 学習内容を自分事として捉える関連性(Relevance)を形成することを狙いとした(A/R).

(2) スタイル診断・内省

受講前に, 学習者が「自らが目指すフォロワー像」を短文で投稿する. 教材学習後は, 他者の投稿を参照したうえで同一テーマを再投稿させ, 初回との差分(気づき・修正点)と他者から得た示唆を明示して内省を記述する. これにより, 望ましい行動像の再定義と具体化が進み, 学習内容が自己の実践計画へ接続される. 設計上は, 初回投稿で関心喚起と内容の自分事化(ARCS: 注意(Attention)/関連性(Relevance))を促し, 相互コメントで対人資源の活用を支援し, 差分の言語化と内省によって自己効力感の基盤を形成することを狙う. なお, 本タスクで整理した「行動像」は, (3)アサーティブ・コミュニケーションの理解および(4)DESC 法演習

における場面設定の前提情報となり、(5)フォーラム実践での相互支援、(6)貢献構想メモ(アクションプラン)での行動意図の具体化へと接続する(A/R)。

(3)アサーティブ概念理解

パッシブ・アグレッシブ・アサーティブの三分類を比較し、アサーティブな対話の特徴を整理する。DESC法(Describe, Express, Specify, Consequence)の4ステップを学び、実際の職場対話に適用できる準備を行う。この段階で言語情報の理解を確実にし、後続タスクでの応用に備える(A/R)。

(4)DESC法演習

上司との会話や改善提案の実務場面を自ら選び、DESCで実際に試す/リハーサルする。事前に短い状況メモを作成し、フォーラムで発話案→コメント→修正→職場での試行へとつなぐ。成功経験の連鎖により自信(Confidence)を高める(C)。

(5)フォーラム実践

学習者同士がフォーラム上で意見交換を行い、互いの投稿にコメントする。「気づき・学び・行動意図・相互支援」の観点から省察を共有することで、満足(Satisfaction)と関係性(Relatedness)の充足を促す。他者からの承認や助言が、自己効力感をさらに強化する(C/S)。

(6)アクションプラン作成

研修全体の学びをもとに、自職場での実践アイデアをまとめるタスクである。フォロワーとしてどのように協働に貢献できるかを言語化し、転移意向を高める。これにより、学習内容が実務に接続され、行動変容への橋渡しとなる(R/C/S)。

本タスク構成は、「知識 → 判別 → 適用 → 高次ルール」の階層構造を意図し、学習者が理解した内容を段階的に実務へ転移できるよう支援する体系的な構造を形成している(表7)。なお、教材タスク一覧については付録7を参照。

表 7 教材タスクの内容

フェーズ	学習活動の主題	主な内容・活動	ねらい	対応 ARCS 要素
第 1 フェーズ: 導入・理解	フォロワーシップとアサーティブ・コミュニケーションの関連理解	協働の重要性とフォロワー行動の役割を理解し、アサーティブな関わりの必要性を考える	注意(A)を喚起し、学習内容を自分事として捉える関連性(R)を形成する	A, R
第 2 フェーズ: 自己省察	自己スタイルの認識	アサーション度チェックリストによる自己診断と内省	自身の傾向を理解し、学びへの内的動機づけを高める	A, R
第 3 フェーズ: 概念理解	アサーティブ・コミュニケーションの理論理解	パッシブ/アグレッシブ/アサーティブの比較と DESC 法の理解	概念を整理し、職場での適用イメージを形成する	R
第 4 フェーズ: 実践演習	DESC 法の適用と実践	実際の職場課題をもとに DESC 法を用いた発話例を作成・投稿	段階的成功体験により有能感(Confidence)を高める	C
第 5 フェーズ: 共有・相互支援	フォーラムによる相互コメント	フォーラム上で他者へのコメント・承認を行い、相互支援を通じた学びを深化	承認と関係性の形成による満足感(S)を得る	C, S
第 6 フェーズ: 省察・転移	貢献構想メモの作成	自職場への応用計画を立て、自己省察と今後の行動意図を明確化	学習成果を統合し、職場行動への転移意欲を高める	R, C, S

4.3. 評価設計の前提と配置(テスト設計)

本研修の評価は、事前テスト→学習→事後テストの二段階構成とし、同一の学習目標かつ同一レベルの認知処理で前後を比較できるように設計する。事前テストは、基礎概念の理解度と誤概念の把握に加え、診断的評価として「すでに目標を満たす学習者の特定(合格なら該当教材の受講省略可)」の機能を持たせる。事後テストは、実務に近いシナリオ選択・分類を中心に、適用/高次ルール発揮と転移可能性を確認する。本配置により、「知識→判別→適用→転移」の段階に沿って教育設計と評価設計の一貫性を確保する。(詳細な設問は付録 9, 付録 10 に掲載)。

表 8 事前事後テスト・ブループリント

学習目標	測定する学習成果 (Gagne)	代表的設問形式	対応 ARCS / SDT	対応タスク
③ アサーティブの意義を説明できる	言語情報/判別	用語穴埋め, タイプ分類	A・R/自律性	アサーティブ概念理解
④ DESC で職場課題に対応できる	適用(Rule)	シナリオ選択(DESC 要素の当てはめ)	C/有能感	DESC 法演習
⑤アサーティブな姿勢で対話を実践し、信頼関係を築ける	高次ルール	ケース比較(複数条件)	C・S/関係性	フォーラム実践

4. 4. 行動計画表の設計意図

本研究のフェーズ 6:省察・移転(表 6 教材タスクの内容)「構想メモ」(行動計画表)は採点しない育成支援ツールとして扱う。目的は、研修で得た気づきを自部署の文脈に結び付け、上司との対話(賞賛・励まし・支援の宣言)を通じて実行意図を高めることである。提出前に相互コメントで計画を具体化し、提出後に上司の所見を得る。さらに、3 か月後に実践状況をアンケートにて確認し、継続支援につなげる。

4.4.1. 運用の前提

行動計画表はテストではないため、点数化や序列化は行わない。代わりに、提出率・上司フィードバック率・返信までの日数等のプロセス指標を記述的に整理し、組織内での対話の循環を確認する。相互コメントは、計画の具体性・実行可能性・測定指標の明確さを高めるために位置づける。

4.4.2. タスク設計との対応

➤ 貢献構想メモの作成

現状認識、自分の強み、貢献アイデア、実行プラン、KPI の骨子を作成し、受講者同士の相互コメントで具体化する。

➤ 提出と上司所見

相互コメント後に課題を提出し、上司から簡潔な所見(賞賛・励まし・支援の宣言)を得る。点数化とは結び付けない。

➤ 3 か月後のフォローアップ

計画に基づく実行状況と変化を自由記述で確認する。

4.4.3. 理論的位置づけ

本設計は、ARCS の自信(Confidence)と満足(Satisfaction)、自己決定理論(SDT)の有能感・関係性を、上司との承認的対話と小さな前進の可視化で支えることを狙いとする。相互コメントと上司所見が計画の具体化に寄与することは、フォーラム分析結果からも確認されている。

4. 5. 設計意図(ARCS 要素別)

本節では、ARCS モデルの各要素に基づき、改善後協働研修の設計意図を整理する。従来型協働研修では、協働の重要性を理解させることを目的としていたが、学習者の「自信

(Confidence)」や「転移意向」に課題が残った。

改善後協働研修では、これらの課題を踏まえ、ARCS モデルの四要素を体系的に取り入れ、学習者の内発的動機づけを高める構造とした。以下に、各要素における設計上の意図を示す。

4.5.1. 注意(Attention) — 自己理解を起点とする内的注意の喚起

注意喚起の段階では、外的刺激よりも学習者自身の経験や思考を振り返らせる内的注意を重視した。

第 1 フェーズ(導入・理解)では、フォローシップとアサーティブ・コミュニケーションの関係を導入し、協働の重要性「人の関わり」を題材として、自身の職場経験と照らして考えられる導入構成とした。

第 2 フェーズ(自己省察)では、フォローシップ学習前に学習者が「自らが目指すフォロー像」を短文で投稿する。その後、教材学習を経て同一テーマを再投稿させ、初回との差分(気づき・修正点)と他者投稿から得た示唆を明示して内省を行う。これにより、望ましい行動像の再定義と具体化が進み、学習内容が自己の実践計画へ接続される。

4.5.2. 関連性(Relevance) — 実務と学習内容を結びつける設計

学習内容を学習者自身の業務や体験と結びつけるため、研修全体を実務場面を想定した段階的構成とした。

第 3 フェーズ(アサーティブ・コミュニケーション理解)では、パッシブ／アグレッシブ／アサーティブの三分類を比較し、職場での自分の発話傾向を想起させた。

第 4 フェーズ(実践演習)では、上司への提案や調整の場面など、実際に起こりうるシナリオを用いて DESC 法の 4 ステップを練習した。これにより、学習者は抽象的な概念を自らの業務と関連づけながら理解し、学習を「自分事」として捉える自律的動機づけが生まれる構成とした。

4.5.3. 自信(Confidence) — 段階的成功体験による有能感の形成

本研修の中心課題である「自信(Confidence)」の形成に向けては、小さな成功体験の積み重ねを意図的に設計した。

第 4 フェーズの演習では、DESC 法の各要素を分けて練習し、初歩的な「事実を述べる」「感情を伝える」から始め、最終的に「提案」「結果の明示」を含む完全表現の作成へと段階的に進めた。この構成により、学習者は自らの成長を実感し、「自分にもできる」という有能感を得られるように設計した。

さらに、第 5 フェーズ(意見交換・相互支援)では、他者からの肯定的コメントや助言を受け

る機会を設けた。この他者承認によるフィードバックが、自己効力感を支える重要な要素となった。

4.5.4. 満足(Satisfaction)― 承認と省察による達成感の深化

学習の最終段階では、学習体験を肯定的に振り返り、成果を自らの成長として内面化できるよう設計した。

第5フェーズのフォーラムでは、受講者同士が互いの投稿に「共感」「励まし」「称賛」のコメントを返す活動を取り入れた。この相互承認プロセスが関係性を強化し、心理的安全性と満足感を高めた。

第6フェーズ(振り返り・行動計画)では、「自分の職場でどのように貢献できるか」を言語化する貢献構想メモを作成した。この省察活動により、研修体験が自己成長の実感として統合され、「学んでよかった」という肯定的満足感を形成されることをねらいとした。

4.5.5. まとめ

以上のように、本研修はARCSモデルの四要素を連動させ、学習者の動機づけを段階的に高める構成を採用した。まず「注意(Attention)」と「関連性(Relevance)」で関心と自律的関与を促し、「自信(Confidence)」で有能感を形成し、「満足(Satisfaction)」で承認と達成感を高める一連の流れを意図的に設計した。

この過程を通じて、学習者は「自分の意志で取り組みたい」「できる」「やってよかった」という内発的動機づけのサイクルを経験し、学習成果を実務行動へと転移できる心理的基盤を構築することを目指した。

改善後協働研修は、ARCSモデルの観点から設計意図と成果を検証することにより、学習者の注意(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)のいずれにも肯定的な変化を示した。

とくに「自信(Confidence)」の改善は、段階的成功体験とフォーラムでの相互承認により、自己効力感の向上を促した点に特徴がある。

次章では、エキスパートレビュー等の結果を理論枠組みに基づき解釈し、設計上の示唆を示す。

5. エキスパートレビューによる妥当性検証

5.1. 目的と位置づけ(形成的評価の一環)

本章では、改善後協働研修(協働スキル育成を目的とした ARCS モデル型研修)の設計段階で実施したエキスパートレビューの結果を示す。

本レビューは、研修設計の妥当性を第三者の専門的視点から検証し、教材公開前に改善すべき点を明確化することを目的とする。

インストラクショナルデザインの形成的評価は、教材が完成する前の段階で、設計意図が学習目標と整合しているか、

学習活動が理論的枠組みに基づいて構成されているかを確認するプロセスである。エキスパートレビューは其中でも最初期に位置づけられる評価手法であり、教育設計や教授システム学の専門家が、教材の内容・構成・デザイン・評価方法などを診断し、設計上の潜在的な問題点を明らかにすることを目的として行われる。

本研究では、ARCS モデルと自己決定理論(SDT)を基盤として設計した研修が、①学習目標に対して論理的整合性を有しているか、

②ARCS モデルの各要素(注意・関連性・自信・満足)が教材構成に反映されているか、

③学習活動・フィードバック・評価設計が学習成果測定と一貫しているか、

の3点を主要観点として検証した。

このエキスパートレビューは、Moodle 教材を対象に外部インストラクショナルデザイナー1名が実施し、チェックリストによる事前診断と対面インタビューを通じて評価を行ったものである。

その結果、学習目標と活動の整合性、および ARCS 要素の網羅性については高い評価が得られた一方、ケーススタディの多様性や評価設計の明確化など、改善を要する点も指摘された。

本章では、このレビューの結果(付録 8)をもとに、設計の妥当性と今後の改善方向を整理する。これにより、後続の小集団テスト(形成的評価フェーズ)に先立ち、教材構成の品質を高めるとともに、学習者評価に先行する設計段階での妥当性を確保することを目的とする。

5.2. レビューアー・期間・方法

本エキスパートレビューは、Moodle 上で構築した改善後協働研修コンテンツを対象として、外部のインストラクショナルデザイン専門家によって実施された。レビュー期間は 2025 年 4 月 28 日から 5 月 6 日までの 9 日間であり、教材の完成直後、学習者を対象とする小集団テスト

(形成的評価)に先立って行われた。

レビューアーは、濱田佳奈子 氏(大学講師/国家資格キャリアコンサルタント/教授システム学修士)である。同氏は、企業の人材育成および大学におけるキャリア教育を専門とし、インストラクショナルデザイン理論を基盤とした e ラーニング教材設計の経験を有する。

特に成人学習者を対象とした設計・実践の知見を持つことから、本研究における「若手社会人を対象とした協働スキル育成研修」の特性に適した評価者と判断した。

レビューの方法は、以下の三段階で構成した。

➤ 事前アクセスによる独習レビュー

レビューアーに Moodle コースのアカウントを発行し、全タスクを学習者と同様の環境で体験してもらった。この段階では、学習目標・タスク構成・ナビゲーション・教材内リンク・小テスト・フォーラム機能の動作確認を含め、設計意図と実装内容の整合性を確認した。

➤ レビューチェック表による診断

56 項目のチェックリストを用い、「学習目標と活動の整合性」「ARCS モデル要素の反映」「評価設計の明確さ」「UX・視認性」「相互作用設計」などの観点で評価を行った。各項目は「妥当(○)」「要改善(×)」で記録し、コメント欄に具体的な指摘や改善案を記入した。

➤ 対面インタビューによる補足ヒアリング

面談(約 30 分)を通じて、チェック表で得られた指摘内容をもとに、改善方針を協議した。特に、学習目標のレベル設定、ケーススタディの多様性、フィードバック機構の位置づけなどについて具体的な意見交換を行った。

これらの手続きにより、教材の設計意図と実装内容の整合性を検証することができた。

また、レビューで得られた知見は後続の改善作業に反映し、教材の完成度向上と形成的評価への準備につなげた。

5.3. 主な評価観点と結果概要

本レビューでは、教育設計の妥当性を検証するため、以下の 6 つの観点に基づいて教材を評価した。

- 1) 学習目標と設計意図の整合性
- 2) ARCS モデル要素(注意・関連性・自信・満足)の反映度

- 3) コンテンツの妥当性・正確性
- 4) 学習活動・インタラクションの質
- 5) デザイン・ユーザビリティ
- 6) 評価設計およびフィードバック体制

これらの観点は、鈴木(2015)研修設計マニュアルおよび Keller(1987)の ARCS モデルに基づき、教材構造の整合性と学習体験の質を確認する目的で設定した。

5.3.1. 学習目標と設計意図の整合性

全体として、学習目標と学習活動との整合性は高く評価された。とくに、自己認識から行動変容までを段階的に支援するタスク設計が評価され、ブルームの認知領域に沿った適切な難易度構成が確認された。一方で、教材内と設計書で学習目標の表記が一部異なっており、「正式な目標体系をどちらに統一するか明確化する必要がある」との指摘があった。この点は、学習目標表の再整備およびコース冒頭での明示によって改善された。

5.3.2. ARCS モデル要素の反映

ARCS モデルの 4 要素はいずれも教材全体に効果的に組み込まれていると評価された。

注意(Attention): 自己診断(アサーション度チェック)やケース導入が、学習者の関心を引きつける設計として肯定的に評価された。

関連性(Relevance): 職場場面を想定したタスク構成により、学習内容と実務経験を結びつける仕組みが構築されていた。

自信(Confidence): 段階的な課題構成により理解が積み上げられる点は評価されたが、表9に示すように、ケーススタディの職種や立場が限定され、シナリオの多様性が不足しているとの指摘があった。本研究の改善版では、複数部署からの参加を前提に、他の学習者の実務演習にコメントする機会を拡充し、多様な実践例に触れられるよう設計した。

満足(Satisfaction): フォーラムを通じたコメントや共感的フィードバックが、学習者の承認欲求を支える設計として高く評価された。

これらの結果から、本研修は ARCS モデルの理論構造と教材デザインの対応関係が明確であり、学習動機づけ支援の枠組みとして妥当であることが確認された。

5.3.3. コンテンツの妥当性・正確性

全体として内容の正確性は高く、「最新情報が反映され、概念定義や引用も適切である」と評

価された。ただし、DESC法の図表中で「SC」と誤記されていた箇所が指摘され、これを「CS」へ修正した。また、セクション間の遷移部分において「アサーティブ・コミュニケーションの説明が不足している」箇所が確認され、コンテンツ修正により整合性を改善した。

5.3.4. 学習活動・インタラクションの質

フォーラムや自己診断課題など、双方向的な学習活動は概ね高評価であった。学習者同士が意見を共有し、相互コメントを通じて他者視点を獲得する構造が明確であり、成人学習理論に基づく「気づき→実践→共有→内省」の流れが実装されていた。一方で、「ケーススタディのバリエーションが限定的である」との指摘があり、今後は職種や立場の異なるシナリオを追加することが望ましいとされた。

5.3.5. デザイン・ユーザビリティ

フォントサイズ・行間・段組みなどの視認性に一部不統一がみられたものの、レイアウト構造やナビゲーションは概ね良好とされた。レビュアーの指摘に基づき、問題文の太字化や段組み調整を実施し、視覚的負担の軽減を図った。

5.3.6. 評価設計およびフィードバック体制

事前・事後テストの構成は適切と評価され、知識理解から応用・転移へと進む一貫した評価体系が確認された。ただし、「講師によるフィードバックの仕組みが不明確」との指摘があり、フォーラムコメントや自動採点結果に加えて、上司コメントによるフィードバック導入が今後の課題として示された。

5.3.7. 総括

以上の結果から、本研修は全体として設計意図と学習目標の整合性が高く、ARCSモデルの理論構造を忠実に反映していることが確認された。一方で、教材内の表記統一やケース多様化、フィードバック体制の明確化といった改善余地も明らかとなった。これらの知見は、後続の形成的評価(小集団テスト)の実施に向けた教材改訂に反映され、実践段階での有効性検証につながる基盤を形成したといえる。

5.4. 主な指摘と改善対応

エキスパートレビューの結果、教材全体の構造や理論的整合性は高く評価された一方で、いくつかの改善すべき課題が指摘された。これらの指摘は、形成的評価としての意義をもつものであり、以降の小集団テスト実施前に教材を改訂する重要な示唆となった。以下に、主要な指摘内容

とそれに対する改善対応を整理する(表 9)。

表 9 エキスパートレビューにおける主な指摘と改善対応

評価観点	主な指摘内容	改善対応	ARCS 要素との関係
学習目標の整合性	教材内と設計書で学習目標の表記が一部異なっており、どちらを正式版とするか不明確	コース冒頭で公式の学習目標を明示し、すべてのタスクに対応づけを追記	関連性 (Relevance): 学習目的の理解促進
コンテンツの正確性	DESC 法図表において「SC」と誤記されていた	正しい表記「CS (Consequence)」に修正	自信 (Confidence): 知識の正確理解を支援
セクション構成	タスク 7-4 において、アサーティブ・コミュニケーションの説明が不足している	コンテンツ内に補足説明を追加し、フォローシップとの関係を明示	注意 (Attention)・関連性 (Relevance): 内容理解の流れを明確化
ケーススタディ	職種や立場が限定されており、シナリオの多様性が不足	他の学習者の実務演習にコメントする機会を拡充し、多様な実践例に触れられるよう設計	関連性 (Relevance)・自信 (Confidence): 実践適用力の強化
フィードバック設計	講師からのフィードバック方法が不明確	フォーラム上のコメント機能と上司承認コメントを連動させる運用案を追加	満足 (Satisfaction): 承認による学習意欲の強化
デザイン・視認性	問題文の太字や段組みが統一されていない	各セクションのフォント階層・行間を統一し、視覚的負担を軽減	注意 (Attention): 教材閲覧時の集中維持
評価設計	事前・事後テストの意図が一部曖昧	テスト設計意図を「診断的・形成的・総括的評価」として整理し、位置づけを明示	自信 (Confidence): 学習成果の自己評価支援

5.4.1. 設計・構成面の改善

レビューでは、「学習目標の表記不一致」と「セクション間の接続不明瞭」が指摘された。これらは教材全体の整合性に関わる重要な要素であるため、Moodle 上での目標表示を再設計し、学習目標を明記するよう修正した。

また、アサーティブ・コミュニケーションに関する説明不足の箇所については、フォローシップとの関連を明確化するテキストを追加し、学習の一貫性を高めた。

5.4.2. 活動・演習面の改善

「ケーススタディの多様性が不足している」との指摘に対しては、フォーラム上で他の受講者 3 名へのコメントを義務化する運用に改訂した。これにより、学習者が自分とは異なる立場や考え方に触れる機会を得られ、

結果として多様なケースへの理解を相互交流の中で補完できるようにした。

5.4.3. デザイン・操作性の改善

レイアウト面では、太字や段組みの不統一を修正し、フォントサイズと階層構造を統一することで可読性を向上させた。また、タスク間ナビゲーションの導線を見直し、学習者が迷わず操作できるように改善した。

5.4.4. 評価設計の明確化

ID 専門家からの「学習成果を誰が評価するのか」という指摘に対しては、学習者自身の自己評価だけでなく、最終課題として提出される「行動計画表」と「3つの収穫」に対して上司がフィードバックを行う仕組みを設計した。これにより、学習成果を職場で承認し合う実践的な評価サイクルを構築し、研修で得た学びを職場行動へ転移させる支援機能を強化した。この修正により、評価設計全体が「学習プロセス → 職場フィードバック → 行動転移」という流れと対応づく形で明確化された。

5.4.5. まとめ

エキスパートレビューを通じて、教材の基礎構造に大きな欠陥は見られなかったが、記載整合性やケース多様化、フィードバック設計の強化など、実践的運用を見据えた細部の改善が必要であることが明らかになった。これらの改善は、後続の形成的評価(小集団テスト)に反映され、学習者による実使用の前段階で教材の完成度を高める効果を果たした。

5.5. 考察:エキスパートレビューの意義と限界

本エキスパートレビューは、改善後協働研修の設計段階における妥当性を検証するために実施した。本節では、その結果から得られた示唆を整理し、設計研究としての意義と限界を考察する。

5.5.1. 意義

第一に、本レビューにより、研修全体が ARCS モデルに基づく動機づけ設計として整合的に構成されていることが確認された。特に、「注意(A)」と「関連性(R)」の要素が明確に教材構造

へ反映されており、学習者の関心喚起と自分事化を促す仕掛けが有効に設計されていることが示された。また、「自信(Confidence)」と「満足(Satisfaction)」に関しても、段階的課題やフォーラムでの相互支援が有効である一方、上司フィードバックの導入によって実践的達成感を補完できる可能性が見出された。

これにより、設計意図と心理的メカニズムの対応関係を事前段階で確認できた点は、理論的・実践的に有意義である。

第二に、ID 専門家からの助言を通じて、教育設計上の評価者の明確化という課題が顕在化した。学習成果を「誰が」「どの段階で」評価するかを明確にすることは、職場での学習転移支援設計において不可欠である。

本レビューを契機として、最終課題(行動計画表+3つの収穫)に対する上司フィードバックを組み込む仕組みが整備されたことは、学習成果を職場文脈に接続する実践的改善として特筆できる。

第三に、このレビューは、形成的評価プロセス全体の品質保証機能を果たしている。小集団テストを実施する前に、教材内容・操作性・評価設計などを事前点検することで、学習者テストの段階で生じうる混乱や認知的負荷を低減し、形成的評価の信頼性を高める効果が得られた。

5.5.2. 限界

一方で、本レビューにはいくつかの限界も存在する。第一に、レビューアが1名のみであったため、専門家間の評価比較を検証できていない。複数の専門家によるレビューの視点を加えることで、より多面的な検証が可能になると考えられる。

第二に、レビュー時点では教材が完成段階にあり、構造上の改善は可能であったものの、実際の学習者行動に基づく観察的データ(例:フォーラム投稿内容、操作ログなど)までは評価対象に含まれていなかった。そのため、本レビューはあくまで設計妥当性を確認する段階にとどまり、学習成果や動機づけへの実際の効果検証は後続の形成的評価に委ねられている。

第三に、レビュー対象が企業内 e ラーニング教材という特性上、受講者の属性・業務環境・受講時間帯など外的条件に対する検証は十分に行えなかった。これらの要因が学習意欲や転移意向にどの程度影響するかを把握するためには、今後、実施環境を考慮した実証的研究が必要である。

5.5.3. まとめ

総じて、エキスパートレビューは、研修設計段階における形成的評価の初期フェーズとして、理

論的妥当性の確認と改善点の明確化に大きく寄与した。このレビューによって得られた知見は、後続の小集団テスト(学習者評価)に反映され、学習過程全体の改善サイクルを形成する基盤となった。

今後は、複数専門家による評価の導入や、実施環境を考慮した長期的検証を通じて、企業研修における形成的評価の標準化モデルとして発展させることが課題である。

エキスパートレビューの結果、設計の骨子は妥当と確認できた一方、学習者特性に応じた事例バリエーションや評価手続きの明確化といった運用上の改善点が明らかになった。

次章では、これらの改善を反映した教材を用いて小集団テストによる形成的評価を行い、注意(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)の変化および学習転移に関する手がかりを実データで検証する。

6. 形成的評価の結果

6.1. 形成的評価の目的

本節の小集団評価は予備的な検証である。目的は、①再設計が適切かどうかの手がかりを確かめること、②得られた示唆を次回の改訂に反映することである。分析は記述に限定し、一般化は行わない。サンプルは人事部門中心の3名で、約4か月の運用で実施した。また、上司コメントは未実施であった。これらの条件から、得られた知見は特定の実施環境に依拠しており、解釈範囲は限定的であると位置づける。

6.2. 小集団テストの概要(対象・期間・方法)

本節では、改善後協働研修の形成的評価として実施した小集団テストの概要を示す。本テストは、研修プログラムの有効性と改善点を把握し、教材の完成度を高めることを目的とする予備的検証であり、形成的評価段階に位置づけられる。

対象は、人事部門所属の社員3名(n=3)で、いずれも日常業務に従事しながら任意で参加した協力者である。入社3~5年目に相当し、職場で後輩指導やプロジェクト支援を担う立場にあった。

実施期間は2025年5月14日~9月17日の約4か月間である。受講は業務時間外が中心であったため、各自のペースで学習を進めた。その結果、期間は長期化した。

実施形式はLMS(Moodle)を用いた非同期型eラーニングである。全体は6段階・4モジュールで構成され、フォロワーシップおよびアサーティブ・コミュニケーション(DESC法)を中心に学習した。各モジュールは、①基礎理解(スライド)→②現場シナリオにもとづく考察(個別ワーク)→③フォーラム投稿(相互コメント)の順に進行し、概念理解→自己省察→相互承認の流れを意図的に設計した。

評価は、①事前・事後テスト(知識・判別・適用・高次ルール)、②ARCSモデルにもとづく学習意欲アンケート、③自由記述による振り返りの三段階で実施した。テストではGagneの学習成果分類に基づいて得点を分析し、アンケートでは注意(Attention)、関連性(Relevance)、自信(Confidence)、満足(Satisfaction)の4要素を7点満点で測定した。自由記述データは研究者がコード化し、協力者によるメンバーチェックで妥当性を確認した。

以上により、小集団テストは、再設計研修の妥当性を多面的に検証する形成的評価として機能した。次節では、これらのデータをもとに、学習成果・動機づけ・省察内容の分析結果を示す。

6.3. 分析方針

分析では、(1)ARCS アンケートの前後比較、(2)学習目標達成度、(3)転移意向の3指標を用いる。サンプルが極小($n=3$)であるため、平均・標準偏差など記述統計と個票の傾向を中心に検討する。

6.3.1. 事前事後テスト分析

本節では、改善後協働研修の形成的評価として実施した事前・事後テスト(付録 9, 付録 10)の結果(付録 11)を分析する。本テストは、学習者の理解度変化を把握し、研修が「知識定着から行動変容への移行」をどの程度支援しているかの兆候を探索的に確認することを目的とした。なお、事前・事後で各カテゴリ(言語情報/判別/適用/高次ルール)の配点比率が完全には一致しておらず、同一基準での厳密な比較はできない。したがって、本節の結果解釈は傾向把握に限定し、外的妥当性の主張は控える。

6.3.2. 分析の枠組み

テストは、Gagne(1985)の学習成果分類に基づき、言語情報/判別/適用/高次ルールの4カテゴリに整理した。

6.3.3. 対象とデータ

対象は人事部門の若手社員 3 名($n=3$)で、LMS 上で学習を完了した受講者(ステータス「終了」)の記録を用いた。事前・事後はいずれも同一設問群で実施し、得点は 100 点換算で比較した。未回答の扱いは 2 方式とし、(A)未回答=0 点、(B)未回答を集計から除外、で集計した。事後テストでは穴埋め式の記述設問に欠測が集中し、受講直後の短時間ヒアリングから、厳密一致(完全一致)を求める仕様のため誤字や表記揺れでも不正解となり、回答を断念した事例が確認された。以上を踏まえ、主分析は(B)方式を採用した(表 9)。

注意:カテゴリ配点が事前・事後で異なるため、「総合点」「カテゴリ平均」の前後差は暫定的な指標である。

6.3.4. 結果

表 10 改善後協働研修の事前後テスト結果

分類	事前	事後 正答率 A	事後 正答率 B
言語情報	22.0%	28.6%	86%
判別	100.0%	91.7%	—
ルール適用	72.2%	100.0%	—
高次ルール	66.7%	100.0%	—
指標	事前	事後	差分 (事後-事前)
平均(/100)	46	77	31
標準偏差	5	13	

表 11 個票差分表(総合点):受講者ごとの事後-事前

受験者 ID	0x53	0x4B	0x46
事前	46	52	39
事後	96	65	70
事前-事後	50	13	30

6.3.5. 解釈

- 言語情報:見かけ上の微増は未回答の影響であり, (B)方式では 86%まで回復する. 内容理解の低下を意味しない.
- 適用・高次ルール:いずれも 100%に到達した. 配点差の制約を踏まえても, 再生中心から応用・行動選択レベルへの理解が進んだ可能性が示唆される. とくに高次ルールの伸びは, 状況に応じた DESC 法やフォロワー行動原則の柔軟な適用に関する手がかりとなる.
- 学習プロセスの含意:知識→理解→適用→転移の段階的プロセスを体験した兆候がうかがえ, ARCS モデルの関連性(Relevance)および自信(Confidence)の向上と整合的である.
- ただし:カテゴリ配点の差異により前後差の大きさ(効果量相当)をそのまま解釈することはできない. 傾向レベルの示唆にとどめる.

6.3.6. まとめ

本分析から, 改善後協働研修は基礎知識の定着に加え, 応用的判断・行動選択の側面にポジティブな兆候を示した. 一方で, (i)カテゴリ配点の不一致および(ii)穴埋め記述の未回答という測定上の制約がある. 今後は以下を実施する.

1. 測定設計の整合化:事前・事後で同一配点比率とし, 必要に応じてカテゴリ正規化スコア(例:各カテゴリ等重みの合成)で比較する.

2. 設問形式の改善: 記述式は許容ゆらぎ(同義語・揺れ吸収)や選択式併用で負担軽減と採点信頼性を確保する。
3. サンプル数を増やし外的妥当性を高める。

6. 4. ARCS モデルアンケート分析

本節では、改善後協働研修の形成的評価として実施したアンケート結果(アンケート:付録12, 結果:付録13)を, ARCS モデルの四要素[注意(Attention), 関連性(Relevance), 自信(C Confidence), 満足(Satisfaction)]の観点から分析する。これにより, 動機づけ設計がどの要素に効果をもたらし, どの点に課題が残されたかを明らかにする。

6.4.1. 分析の枠組み

ARCS モデル(Keller, 1987)は, 学習者の動機づけを体系的に高めるための設計モデルであり, 本研究では e ラーニング教材におけるモチベーションの変化を測定する枠組みとして用いた。アンケートは 7 点満点尺度で実施し, 各要素の平均値と標準偏差を算出した(表 12)。

表 12 ARCS モデルアンケート

要素	平均値	標準偏差
注意(Attention)	6.33	0.47
関連性(Relevance)	6.33	0.47
自信(C Confidence)	5.67	0.94
満足(Satisfaction)	6.67	0.47

全体として高評価が得られ, 特に「注意」「関連性」「満足」は 6 点以上と安定している。一方で「自信」は 5.67 点にとどまり, 標準偏差 0.94 とばらつきが最も大きく, 学習者間で実務への応用に対する不安が残っていることが示唆された。

6.4.2. 要素別の考察

① 注意(Attention)

従来型協働研修では, DX 事例の提示など外的刺激による注意喚起が中心であったが, 改善後協働研修では, アサーション度チェックや自己認識タスクを導入し, 自分のコミュニケーション傾向を内省的に把握する学習活動へと転換した。これにより, 「自分事として考えるきっかけ」が生まれ, 内的注意が持続したと考えられる。自由記述でも「自分の傾向を知れた」「自分の意見を言語化できた」といった記述が確認されている。

② 関連性(Relevance)

「あなたにとってのフォローとは？」や、職場での DESC 法実践タスクなど、自己経験と学習内容を結びつける構成が設けられた。これにより、学習者は研修内容を自職場の課題や行動に照らして理解でき、研修の目的と実務の関連を明確に認識したと考えられる。この要素は自己決定理論(SDT)の「自律性(Autonomy)」と対応し、学習の自分事化を支えた。

③ 自信(Confidence)

「自信」は他要素に比べて低く、ばらつきも大きかった(平均 5.67, SD0.94)。これは、職場での成功体験や上司承認の機会が設計上未実施であったことが影響していると考えられる。フォーラム上での相互コメントや承認は一定の効果を持ったものの、「自分にもできる」という確信を得るには至らなかった。この結果は、「実務応用に向けた自己効力感の形成」が今後の改善課題であることを示している。

④ 満足(Satisfaction)

満足度は最も高く(平均 6.67)であり、受講体験として肯定的に評価された。自由記述(付録14)では、満足度に直接言及する記述は少なかったが、全体として否定的意見はみられず、研修体験を通じた肯定的印象がうかがえた。

これらの結果から、学習者は研修内容をおおむね前向きに受け止めており、この心理的充足が満足(Satisfaction)の高さに反映されたと考えられる。また、フォーラム分析結果でも、他者承認や共感的コメントを通じて心理的充足が高まったことが示唆された。

この傾向は、自己決定理論(SDT)の「関係性(Relatedness)」および「有能感(Competence)」の充足と関連づけて理解できる。

6.4.3. ARCS 要素間の関係と転移への示唆

分析の結果、「注意(Attention)」「関連性(Relevance)」「満足(Satisfaction)」はいずれも高水準であり、学習への関心維持とポジティブな体験が得られたことが確認された。一方、「自信(Confidence)」の相対的低下は、行動転移段階における課題を示している。これは、職場での成功体験や上司コメントなどの外的フィードバックが欠けていたことに起因するものであり、今後は「小さな成功体験の積み重ね」と「上司・同僚の承認による強化」が必要である。

また、転移意向の項目(「職場で活用するつもり」平均4.0点)との対応をみると、「自信(C)」の高さが転移意欲に影響することが示唆される。次期改善では Confidence 要素の強化が鍵となる。

6.4.4. まとめ

ARCS モデル分析の結果、改善後協働研修は学習者の注意・関連性・満足を高い水準で維持しつつ、肯定的な学習体験を生み出していた。一方で、自信の形成に関しては、行動転移支援やフィードバック体制の不足が課題として浮き彫りとなった。

したがって、今後の研修設計では、①段階的成功体験の導入、②上司承認コメントによる外的強化、③LMS 上での進捗フォローと可視化を組み合わせることで、ARCS モデルにおける Confidence 要素の充実を図ることが重要である。これにより、学習者が研修成果を職場行動へと転移できる構造的支援が期待される。

6.5. フォーラム投稿分析

6.5.1. 分析の目的

本節では、学習者がフォーラムを通じてどのように他者との対話を行い、自己理解や行動意図を形成していったかを明らかにすることを目的とする。フォーラム投稿は、学習プロセスにおける省察と相互支援の記録として位置づけ、ARCS モデルの「自信(Confidence)」および「満足(Satisfaction)」の形成要因を質的に把握する補助データとした。

6.5.2. 分析方法

投稿データ(n=42 件)は、以下の 4 カテゴリに基づいて分類した。分類は研究者とインストラクショナルデザイナーの 2 名で実施し、不一致箇所は協議によって修正した。また、人事部門協力者による内容確認(メンバーチェック)を行い、分析の妥当性を補強した(表 13)。

表 13 フォーラムカテゴリ分け

カテゴリ	代表的文の例	抽出方針
自己認識	「自分が上司の意見を待つ傾向があると感じた」	“自分”+“感じた/意識/反省”などの語を含む
気づき・学び	「相手の立場を尊重することの大切さに気づいた」	“気づき/学び/理解/再認識”を含む
行動意図	「次の会議で DESC を使ってみたい」	“やってみ/試す/実践”を含む
相互支援・承認	「あなたの考え方がとても参考になりました」「共感しました」「勇気をもらいました」	“共感/参考/励まし/称賛/感謝”などを含む

6.5.3. 分析結果の概要

・投稿の約 6 割が「自己認識」および「気づき・学び」に分類され、学習者が自分の特性を内省し、

他者の意見を通じて視野を広げる過程が多く見られた(表 14).

- 「行動意図」に関する投稿は全体の 19%であったが、内容は具体的で、研修で得た知見を職場で試す姿勢が読み取れた。
- 「相互支援・承認」も全体の 12%を占め、他者の意見に対する共感的コメントが多く確認された。

フォーラムの投稿内容とカテゴリ化の詳細については付録 16・付録 17 を参照ください。

表 14 フォーラム投稿のカテゴリ別分布(n=42)

カテゴリ	ARCS 要素	件数	特徴・傾向
自己認識	注意(A) 関連性(R)	96	自分の立場やフォロワーとしての役割を振り返る記述が中心。
行動意図	自信(C)	29	職場で試そうとする意欲的な行動意図が見られる。
気づき・学び	関連性(R)	17	他者理解や協働の重要性を再認識する学びが多い。
相互支援・承認	満足(S)	12	仲間のコメントを通じた承認・共感・助言のやり取りが確認される。

【注意】本表は、一つの自由記述を意味単位に分割し、複数のカテゴリに重複コーディングしている。そのため、カテゴリ別件数は延べ件数であり、原文の件数とは一致しない。

6.5.4. 考察とまとめ

フォーラム分析の結果(表 14), 学習者の投稿は「自己認識」と「気づき・学び」に多く分布し、全体の約 6 割を占めた。これは、受講者が自らの立場や特性を振り返り、他者の意見や経験を通じて新たな視点を得ようとする傾向を示していると考えられる。とくに、「自分の強み・弱みを意識した」「フォロワーとしてのあり方を考え直した」といった記述がみられ、内省的な学びが生起していた可能性がうかがえる。

一方、「行動意図」に関する投稿(約 17%)は件数としては多くないが、「会議で DESC 法を試したい」「上司に提案してみたい」といった具体的な記述が含まれていた。これらは、学習内容を職場で活用しようとする意識を示すものであり、ARCS モデルの「自信(Confidence)」要素の形成過程を部分的に反映していると考えられる。

また、「相互支援・承認」(約 7%)の投稿では、「他者の発言に共感した」「仲間の姿勢から勇気もらった」といった記述が確認された。このような共感的応答は、他者との関係性を通じて心理的安全性を高める要因となり得る。ARCS モデルの「満足(Satisfaction)」に対応する要素が含まれているとみられ、さらに自己決定理論(SDT)における関係性(Relatedness)の充足を支える要素とも解釈できる。

以上の結果から、本フォーラムでは、「自己認識」→「気づき・学び」→「行動意図」→「相互支援・承認」へと段階的に意識が広がる学習過程の兆候がみられた。ただし、本分析は n=3 の小集団による形成的評価であり、観察された傾向は限定的である。今後は、より多様な参加者を対象としたデータ収集を通じて、これらの傾向の一般化可能性を検証する必要がある。

6.6. 貢献構想メモ(行動計画表)の分析

本節では、学習者が作成した行動計画表(貢献構想メモ)と相互コメントの内容を記述的に整理する。貢献構想メモは、現場の文脈に即した現状認識、自分の強み、貢献アイデア、実行プラン、KPI等の骨子を含むよう設計されている。

6.6.1. 分析枠組み

貢献構想メモを、付録15に示すとおり、現状認識／自分の立ち位置・強み／貢献アイデア・狙い／実行プラン／測定指標[KPI]／リスク管理／相互支援といった下位カテゴリにコード化した。本節では、そのうち全体に共通して見られた課題認識→自分の立場→行動構想→KPIという論理構造と、KPI設定や相互コメントの特徴に焦点を当てて結果を整理する。

6.6.2. 結果概要

3名のメモはいずれも課題認識→自分の立場→行動構想→KPIの論理で展開されていた。とくにKPIでは「会議発言回数」「DESC実践件数」「相互コメント数」「承認件数」等の数値化が見られ、実務上の目印として妥当である。相互コメントは「部署間連携の具体化」「質的評価の併記」など、計画の具体性と実行可能性を高める助言が中心であった(付録17)。

6.6.3. 代表例(抜粋)

- ・「最初に連絡手段を明確化し、ミニアンケートで意見を可視化する」など、初動の一步が具体化されている。
- ・「定例会議で一つは必ず意見を述べる」等の行動目標の明示が見られる。

6.6.4. まとめ

貢献構想メモは、フォーラムでの相互コメントを介して抽象的なアイデアを測定可能な計画へと精緻化する役割を果たしていた。本結果は、設計意図(上司との対話につながる実務転移の支援)と整合的である。本稿では小集団のため一般化は意図せず、傾向の把握にとどめる。

6.7. アンケート自由記述分析

本節では、小集団テスト後に実施したアンケートの自由記述回答を対象に定性分析(表14)を行った。分析の目的は、研修を通じて学習者がどのような気づきや学びを得たか、また運用上どのような課題を認識したかを明らかにすることである。

分析対象は、3名の受講者が提出した振り返りアンケートの記述であり、研究者が逐語データをコード化・カテゴリ化した後、協力者本人に提示して内容の妥当性を確認した(メンバーチェッ

ク).

この手続きを通じて、研究者の主観的解釈を抑えつつ、受講者の意図を最大限反映した整理を行った。

6.7.1. (1)分析結果の概要

自由記述からは、肯定的な学びの記述と、運用上の改善提案の双方が確認された。肯定的な記述は「学びの実感」「学習環境の効果」に関する内容が多く、課題に関する記述は「進捗フォローの不足」「設問難易度」「業務との両立」といった運用面に集中していた。抽出された主なカテゴリと代表的な記述を表 15 に示す。

表 15 自由記述内容整理

カテゴリ	代表的記述	示唆
学びの実感	「フォロワーシップやアサーティブについて改めて深く学べた」「課題を通じてアウトプットすることで理解が深まった」	知識理解とアウトプット機会が学習効果を高めた
学習環境の効果	「自己紹介の掲示板で同期の一面を知れた」「意見交換が建設的でモチベーション維持につながった」	相互支援的な学習環境が学習継続を促進した
運営上の課題	「通常業務との両立が難しかった」「テスト入力はやや負担だった」	業務負荷軽減や設問形式の工夫が必要
フォロー体制	「進捗フォローが不足していた」	進捗管理とリマインド体制の強化が必要
設問難易度	「職場経験が少ないと回答しにくい設問があった」	受講者経験差に応じた設問調整が必要

6.7.2. 考察

これらの記述は、定量分析の結果、すなわち「注意(Attention)」「関連性(Relevance)」が高く、「自信(Confidence)」にばらつきが見られたという傾向と整合している。学習者は内容の意義を理解し、仲間との相互学習に肯定的な印象を持った一方で、実務応用に向けた自信形成や進捗支援の面では課題を感じていたことが読み取れる。

特に「回答負荷」「進捗フォロー不足」は、今後の LMS 運用や設問設計を見直す上で重要な示唆を与えるものである。

また、「同期同士であれば議論がもっと活発になった」といった記述から、心理的安全性の高い相互支援的な学習環境が動機づけ維持に寄与したこともうかがえる。

このことは、ARCS モデルの満足(S)および自己決定理論(SDT)の関係性(Relatedness)の観点からも、学習の持続に有効な要素であると解釈できる。

6.7.3. まとめ

自由記述の分析を通じて、本研修は「知識理解と相互学習による学びの深まり」を生み出す一方、「進捗支援や実務転移への不安」といった運用・設計上の課題を残していることが明らかとなった。次章では、これらの結果を踏まえ、従来型協働研修との比較を通じて、改善後協働研修の効果と残された課題を総合的に検討する。

6.8. 妥当性確保の方法

本研究では、定性データの分析過程における妥当性を確保するため、複数者コード化およびメンバーチェックの手続きを実施した。まず、複数者コード化では、研究者本人とインストラクショナルデザイン専門家の2名が逐語データをもとに独立してコード化を行い、両者の分類結果を照合して不一致箇所を協議・修正した。この過程により、単一の解釈に依存するリスクを低減し、コードの意味的一貫性を担保した。カテゴリ設計の基準は、教材内で設定された学習プロセス（自己認識 → 気づき／学び → 行動意図 → 相互支援）に基づいており、分析枠組みが研修設計意図と整合するよう配慮した。

次に、メンバーチェックでは、分析結果の要約を小集団テスト協力者3名に提示し、各カテゴリの内容が自身の意図を正確に反映しているかを確認した。その際、表現の誤解やニュアンスのずれが指摘された部分については修正を加え、最終的な分析結果に反映した。

このような複数者コード化とメンバーチェックの併用により、本研究で得られた自由記述分析の信頼性は一定程度確保されたと考えられる。

今後、サンプル拡大や他分析者による再検証を行うことで、さらなる妥当性の向上が期待される。

6.9. 代替解釈の可能性

本節では、形成的評価で得られた結果に対し、他の要因でも説明可能な仮説を併記し、課題に評価しないようにすることを目的とする。

1. 注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)が高水準だった理由の代替解釈
 - ・新規性・期待効果:再設計初回による物珍しさや期待が評価を押し上げた可能性。(改善後は実務技能・転移志向の設計であり体験満足が上振れしやすい)
 - ・同時期要因:評価対象が人事部門内の小集団であったため、研修設計への関与や期待

が無意識に影響し、関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)の自己評価を高めた可能性がある。

・測定方法の限界:7 件法自己報告を含む指標であり、社会的望ましさの影響を排除できない。

2. 自信(Confidence)の伸びの限定／ばらつきの代替解釈

・所属要因による評価のばらつき:小集団テストの対象が人事部門であり、研修設計への理解や期待感が高かった一方、職場での実践機会は限定的であった。そのため、学習内容への自信をどの程度「実践に結びつくもの」と捉えたかに個人差が生じ、結果として自信(Confidence)指標にばらつきが見られた可能性がある。

・職場支援の未実装:上司コメント未実施のため、承認フィードバックが介在せず、有能感が安定化しにくい構造。

・個人差・回答負荷:記述式設問は回答負荷が高く、未回答発生がばらつきを増幅した可能性。(事後で穴埋め未回答を確認)

3. 転移意向の上昇に対する代替解釈

・直近効果:提出・相互承認直後の測定により一時的な高揚が数値を押し上げた可能性(フォーラム承認や相互支援の存在が確認されている)。

・指標の限界:転移の評価は、受講者自身の自己報告に基づくものであり、実際の職場での行動や成果を直接測ったものではない。そのため、「実践できた」との回答が、必ずしも行動の持続や定着を保証するわけではない。今回の比較はあくまで予備的な傾向としてとらえる必要がある。

4. 従来型協働研修との比較解釈に関する代替仮説

・目標性質の差:従来は言語情報中心、改善後は実践技能・転移志向であるため、単純比較で改善後の難度が高く、自信(Confidence)や転移関連指標のばらつきが生じやすい。

・評価設計の段階性:事前・事後は同一学習成果・同一認知レベルで比較する設計だが(原則)、測定時点や環境要因の差で技能→転移の指標は影響を受ける。

小括 本章の所見は設計仮説の妥当性の兆候にとどめる。効果の大きさ・持続性・因果媒介(上司承認など)の検証は、サンプル拡大と運用条件の統一を伴う次期フェーズに委ねる。

表 16 結果→制約→代替解釈→次の一手(総括表)

主要所見	一般化の留保(制約)	代替解釈	次の一手(対処)
注意(A)・関連性(R)・満足(S)は高水準	n=3の小集団による形成的評価. 人事部門中心・任意参加・業務外対応を含むため, 外的妥当性は限定的	新規性・期待効果, 同時期要因(所属による高評価傾向), 自己報告バイアス	サンプル拡大, 評価者属性を分散. 時系列(直後/1か月後)測定で追跡比較
自信(C)は相対的に低い・ばらつく	実践機会が限定され, 上司コメント未実施	所属要因による評価差(期待感・自己基準の違い), 個人差・回答負荷	上司承認を伴うフィードバックを必須タスク化
転移意向は上昇	自己報告による近接指標, 直後測定に限定	提出直後の一時的高揚, 社会的望ましさバイアス, 行動定着を保証しない	1か月後フォロー実施, 行動証跡(実施報告・同僚評価)を導入
記述式未回答が発生	設問負荷・回答時間の制約	面倒回避・時間切れによる欠測	設問を選択式中心に改修

6.10. 研究上の限界

本研究の形成的評価は, 記述的な探索段階に位置づける. 評価結果の一般化には以下の制約がある.

- (a)本研究は, 少人数(n=3)の事例を対象とした探索的な検討であり, 統計的推定や層別分析による一般化は目的としていない.
- (b)対象偏り:人事部門中心の任意参加であり, 母集団の職務多様性を代表しない可能性がある.
- (c)運用条件:業務外の学習を含む約4か月の運用で, 時間的制約やモチベーション変動の影響を受けうる.
- (d)未実施要因:上司コメントは未実装であり, 職場側フィードバックの効果は評価対象外である.
- (e)測定方法:自己報告(アンケート)に依拠する指標が含まれ, 社会的望ましさの影響を排除できない.
- (f)テスト設計:事後テストに記述式を含み, 一部未回答が生じたため, 解答負荷による測定誤差が混入する可能性がある.

以上のとおり, 本章の所見は介入の有効性を示す兆候にとどまる. 次章では, 従来型と改善後研修を同一指標で比較し, 所見を整理する. そのうえで, 続く「考察」で ARCS×SDT の対応関係を手掛かりに結果を再解釈し, 設計原理に資する示唆を示す. 形成的評価からは, 段階的成

功体験と相互承認が自信 (Confidence) に作用し, 転移意向の高まりと結び付く可能性が示唆された. この点を, 自信 (Confidence) — 有能感 (Competence) の対応を中心に, 注意 (Attention), 関連性 (Relevance), 満足 (Satisfaction) も含めて理論的に位置づけ, 設計原理として予備的検討として得られた示唆にまとめる.

7. 従来型と改善後研修の比較統合

7.1. 目的と対象

従来型[新卒 36 名, 対面 1.5h]と改善後[小集団 n=3, 約 4 か月]を, 同一指標 (ARCS, 学習目標, テスト所見) で要約し, 設計改善の方向を導く。

表 17 従来型協働研修と改善後協働研修の概要

観点	従来型協働研修(集合)	改善後協働研修(elearning)
形式	1.5h 対面+グループワーク	4 週間 LMS(小集団テストでは4カ月)
動機付け設計	なし	ARCS を各タスクに反映
実務転移	ケース討議のみ	実務タスク投稿+上司コメント
フィードバック	なし	ピア相互/上司
評価	なし	事前後テスト+アンケート+行動計画表
期待アウトカム	協働の重要性の理解	協働を実際の行動として体得: DESC 実践力(協働プロセスへの貢献)

7.2. データと限界

本節の比較は, 改善後協働研修の小集団テスト(n=3)に基づく予備的検証である。任意参加・小規模・同一組織内のデータであり, 群割付や外的妥当性に制約がある。したがって統計的な一般化は意図せず, 記述的な傾向と設計改善の示唆を中心に述べる。

7.3. 指標と比較

7.3.1. ARCS モデル比較

表 18 ARCS 評価改善前後比較

設問	改善前		改善後	
	平均 (7段階評価)	標準偏差	平均 (7段階評価)	標準偏差
A:退屈した～興味深かった	5.78	1.16	6.33	0.47
R:やりがいなかった～やりがいがあった	5.69	1.24	6.33	0.47
C:自信が持てなかった～自信が持てた	5.42	1.19	5.67	0.94

S:参加したことを後悔した～参加してよかった	5.86	1.51	6.67	0.47
------------------------	------	------	------	------

以下では、表 18 に示した ARCS 評価のうち、改善後研修の結果に着目し、各要素の特徴と設計要因を整理する。

7.3.2. 注意(Attention):A:退屈した～興味深かった

改善後の研修では、アサーション度チェックや自己認識タスクを導入することで、学習者は「自分のコミュニケーション傾向を客観的に把握する」経験を得た。従来研修が DX 事例の提示による一方向的な注意喚起に留まっていたのに対し、改善後は自己理解を起点とする内省的な注意を促す構成となった。この「自己認識とチェックとの違い」を体験的に理解できたことが、学習者の興味関心を持続させた要因と考えられる。

7.3.3. 関連性(Relevance):R:やりがいなかった～やりがいがあった

アサーションタイプ診断「あなたはどのタイプ?」や「自分のコミュニケーションの振り返り」、さらに職場での DESC 法活用実践の 3 つのタスクを通して、学習内容を自分の職場経験に結びつけるように設計した。これにより、学習者は抽象的な考えを、自分の行動に当てはめながら理解し、学習の目的と実務との関連を明確に認識することができた。この一連の構成が、関連性を最も強く高めた要因であると考えられる。

7.3.4. 自信(Confidence):C:自信が持てなかった～自信が持てた

フォーラムを活用した相互コメントにより、他者からの承認や助言を得る機会が生まれたことで、学習者の自己効力感は一定程度向上したと考えられる。ただし、アサーティブ・コミュニケーションの実践経験が十分でなく、行動面での成功体験が限定的であったため、「自信」は他要素と比べてやや低い評価となった。この結果は、実践機会の不足や職場での転移支援の課題を示唆している。

7.3.5. 満足(Satisfaction):S:参加したことを後悔した～参加してよかった

フォーラム上で自らの考えを発信し、他者からの共感的・励ましのコメントを受け取る過程を通じて、学習者は承認や達成感を得ることができた。このような双方向的な交流が学習の充実感を高め、心理的満足の向上に寄与したと考えられる。

今回の結果は、研修で学んだことを職場で活かすためには、職場でアサーティブ・コミュニケーションを実践できる機会を増やし、さらに研修後の行動を支援するフォローアップが必要であることを示している。

7.3.6. 転移意向(職場活用や行動への接続に関する意識)

学習転移に関する設問はすべて 4 点満点で評価された。従来研修(n=36, 新卒社員対象)では、「関連情報の調べ方がわかった」(3.06±0.70), 「類似課題解決の手がかりがつかめた」(3.03±0.73) といった項目はいずれも 3 点前後にとどまり, 「アクションプラン作成」(2.89±0.61) は最も低かった。「職場で成果を活用する意図」(3.14±0.48) も一定の水準にとどまり, 全体として知識理解は得られたものの, 行動転移への接続には弱さが見られた。

一方, 改善後研修(小集団テスト n=3)では, すべての項目で平均値が向上した。特に「職場で成果を活用する意図」(4.00±0.00) は全員が満点を選択しており, 転移意欲が極めて高いことを示している。「類似課題解決の手がかり」(3.67±0.47) や「アクションプラン作成」(3.67±0.47) も高評価を得ており, 実務を想定したタスク設計が効果を発揮したと考えられる(表 19)。

標準偏差に注目すると, 従来研修では 0.6~0.7 程度とばらつきが比較的大きかったのに対し, 改善後研修は 0.47 以下に収まり, 回答の安定性も確認できた。これは, 改善後研修が小集団テスト(形成的評価)であったことも影響しているが, 学習者間で共通の学習体験と成果認識が得られたことを示唆している。

表 19 転移意向評価前後比較

設問	改善前		改善後	
	平均 (4段階)	標準偏差	平均 (4段階)	標準偏差
「今後, 本テーマに関連する情報をどう調べればよいかかわかった」	3.06	0.70	3.33	0.47
「今後, 類似した問題に直面した時の解決の手がかりがつかめた」	3.03	0.73	3.67	0.47
「これから職場で使えるような有用なアクションプランが作成できた」	2.89	0.61	3.67	0.47
「職場に戻ったら本研修で得た成果を活用するつもりだ」	3.14	0.48	4.00	0.00

改善後は「職場で活用したい」という積極性が顕著だが, 情報収集・課題解決スキルは依然弱く, 設計改善の余地がある。

以下に「職場に戻ったら本研修で得た成果を活用するつもりだ」以外の改善アイデアを述べる(表 20)。

表 20 改善アイデア

課題	改善アイデア	ARCS 要素との関係
➤ 「今後, 本テーマに関連する情報をどう調べればよいかかわかった」		

課題	改善アイデア	ARCS 要素との関係
研修中の情報が完結しており、学習者が自ら情報を探す機会が少ない	<ul style="list-style-type: none"> 「自分の業務課題を解決するために調べたいキーワード」をリストアップさせるワークを組み込む 	<ul style="list-style-type: none"> 関連性(Relevance): 自分の実務テーマとつなげる 自信(Confidence): 情報探索の手順を明確にすることで「自分でもできる」と感じる
研修終了後に継続的に学ぶ仕組みがない	<ul style="list-style-type: none"> Moodle 上に「参考資料フォルダ」「関連リンク掲示板」を設置し、学習者同士で共有する場を作る 	<ul style="list-style-type: none"> 満足(Satisfaction): 自己主導学習の継続が内的満足へつながる
➤ 「今後、類似した問題に直面した時の解決の手がかりがつかめた」		
成功体験が得られず、転移の自信が不足	<ul style="list-style-type: none"> 「小さな成功を想定するワーク」: DESC 法を使った場面でのポジティブ結果をシミュレーション 上司からの肯定的なフィードバックを通して「使える」感覚を高める 	<ul style="list-style-type: none"> 自信(Confidence): 成功イメージの明確化
行動化の支援がない	<ul style="list-style-type: none"> 研修後に「1 か月後のフォロー投稿」タスクを設定し、実践報告や気づきを共有させる 	<ul style="list-style-type: none"> 満足(Satisfaction): 実践→共有→承認の循環が満足度を強化
➤ 「これから職場で使えるような有用なアクションプランが作成できた」		
アクションプラン作成タスクが 1 回で完結しており、学習者が実務課題を十分に想起できていない	<ul style="list-style-type: none"> 準備タスク(例: 職場実践のヒント整理)を新設し、研修全体で得た気づきをもとに「職場で活かそう場面」を 3 つ挙げるワークを実施する 	<ul style="list-style-type: none"> 関連性(Relevance): 自職場との結びつきを強め、学習内容を「自分ごと化」する

7.4. 学習目標(従来:知識中心／改善後:行動志向)

7.4.1. 改善前研修(従来目標)

「DX の意義」「協働の必要性」「学習の重要性」など言語情報型目標(表 22)で平均 6 点前後と高評価。基礎理解は安定しているが、「常識にとらわれない発想」はばらつきが大きく、抽象度の高さが影響していた。

7.4.2. 改善後研修(新目標)

「フォロワーシップの理解」「アサーティブ・コミュニケーション」「DESC 法活用」など実務技能型目標(表 23)で平均 3.0~3.3 点(4 点満点)と高水準。ただし回答者数が少なく、標準偏差のばらつきが目立つ目標もあり、個人差の影響が残る。

表 21 改善前後学習効果(4 段階評価)

	改善前	改善後
目標 1	3.28	3.00
目標 2	3.28	3.00
目標 3	3.14	3.00
目標 4	3.42	3.00
目標 5		3.33
目標 6		3.00

表 22 改善前の学習目標

目標 1(DX の必要性および, 社内 DX 事例について, その目的と意義を理解し説明できる)
目標 2(協働の必要性について説明できる)
目標 3(常識にとらわれない発想について説明できる)
目標 4(学習の重要性について説明できる)

表 23 改善後の学習目標

目標 1(フォロワーシップの基本を理解し説明できる)
目標 2(自分のスタイルを認識できる)
目標 3(アサーティブ・コミュニケーションの意義を説明できる)
目標 4(DESC 法を活用し, 職場の対人課題に対応できる)
目標 5(アサーティブな姿勢で対話を実践し, 周囲との信頼関係を築ける)
目標 6(主体的に組織貢献するフォロワー行動の第一歩を踏み出せる)

改善前は「知識理解の安定」, 改善後は「行動変容の意識化」という性質の違いが確認できる。

7.4.3. アンケート自由記述比較

➤ 改善前研修における特徴

改善前研修の自由記述では, 「グループワークによる新しい視点の獲得」「DX を生活実感と結びつけて理解できた」といった肯定的記述が多く見られた。これは定量的に「関連性 (Relevance) 性」「満足 (Satisfaction)」の平均値が高かったことと整合している。一方で, 「時間配分の不足」「成功事例紹介の欠如」といった改善要望も確認され, 特に「自信 (Confidence)」が相対的に低かった定量結果と一致する。

→ 改善前研修は, 知識理解と納得感を高める効果は十分であったが, 応用や転移に必要な自信形成は不十分であったと解釈できる。

➤ 改善後研修における特徴

改善後研修の自由記述では、「フォローシップやアサーティブを改めて深く学べた」「仲間との相互学習が刺激になった」といった学習実感や動機づけに関する肯定的記述が多く確認された。これは「注意(Attention)」「関連性(Relevance)」「満足(Satisfaction)」の得点が高水準であったことと対応している。

一方で、「業務との両立が難しい」「設問が難しく回答しづらい」「遅れへのフォローアップが不足していた」といった負担感や運営課題も示され、これは「自信(Confidence)」の得点が相対的に低く、ばらつきが大きかったことを裏付ける。

→ 改善後研修は、学習意欲や基礎理解を強く喚起し、段階的成功体験を通じた自己効力感の芽生えも一定程度確認された。一方で、業務との両立負荷が進捗支援の不足につながり、さらに課題への上司コメントが実施できなかったことから、承認的フィードバックを得られず、結果として「自信(Confidence)」の得点が総じて低下したと推察される。

表 24 改善前後研修の特徴まとめ

区分	主な特徴	学習成果の傾向	主な課題	示唆
改善前	・グループワークによる視点拡張・DX 理解の深化・知識や意義理解に関する記述が多い	満足度(S)・関連性(R)が高い基礎的な納得感が得られた	応用力・転移意識の不足成功事例提示の欠如	知識理解中心の構成は一定の成果を得たが、行動変容につながらなかった
改善後	・フォローシップ・アサーティブ理解の深化・仲間との相互学習や実践意識が強化	注意(A)・関連性(R)・満足(S)が高い行動変容の芽生えが見られる	自信(C)の形成不足業務負荷・設問難度・進捗フォロー不足	動機づけ強化と実務接続の意識化は達成されたが、自信形成と転移支援の仕組みが不足

7.5. まとめ

7.5.1. 改善点の確認

改善後研修は、ARCS モデルにおける「注意(Attention)」「関連性(Relevance)」「満足(Satisfaction)」の得点が改善前よりも向上し、自由記述でも「仲間との相互学習」「フォローシップ・アサーティブ理解の深まり」が肯定的に報告された。これは、従来研修で課題とされていた「知識理解にとどまり、行動転移に結びつかない」という限界を超え、行動変容の第一歩を設計意図通りに促した成果といえる。また、段階的な成功体験が一部で報告されており、自己効力感形成の萌芽も確認できた点は肯定的である。

7.5.2. 残された課題

一方で、改善後研修における「自信(Confidence)」の得点は依然として低く、ばらつきも大きかった。自由記述の分析からは、以下の要因がその背景として浮かび上がった。

- ・業務との両立負荷:受講者は本務と並行して研修に取り組んでおり,進捗管理が困難であった.これが回答の質や自己効力感に影響した.
- ・進捗支援の不足:遅れへのフォロー体制が不十分で,学習者が孤立的に課題に取り組む場面が生じた.
- ・上司承認の欠如:今回,小集団テストでは課題提出後の上司コメントが実施されず,承認的フィードバックを得られなかった.このことが「できている」という感覚を弱め, Confidence の形成を妨げたと推察される.

これらは段階的成功体験の効果を部分的に相殺し,結果として自信のスコアが低下したと解釈できる.

7.5.3. 今後の改善方向

以上の知見を踏まえると,改善後研修の次段階では以下の施策が求められる(表 25).

表 25 改善項目

No	改善方向	具体施策(アクションアイテム)	ARCS要素	期待効果
1	進捗フォロー体制の強化	<ul style="list-style-type: none"> ・LMS 上で進捗確認 ・リマインド機能を実装 ・「1 か月後のフォロー投稿」タスクを設け, 実践報告や気づき共有を促す ・学習者同士が互いに助言 	C S	学習遅延の防止と継続支援, 成功体験の蓄積, 承認的コミュニケーションの促進
2	上司承認フィードバックの導入	<ul style="list-style-type: none"> ・課題提出やアクションプランに対し, 上司コメントや承認を得る仕組みを設計に組み込む 	C	上司関与による承認的経験が自己効力感を強化し, 職場転移を促進
3	有用なアクションプラン作成支援	<ul style="list-style-type: none"> ・アクションプラン作成前に「準備タスク(職場活用場面の整理)」を設ける ・研修全体で得た気づきを整理し, 実務で活かせる 3 場面を特定するワークを実施 ・DESC 法やフォロワー行動と関連づけて実践イメージを明確化する 	R C	学習内容を自職場と結びつけ, 実践可能なプラン形成を支援. 行動化への自信向上
4	業務負荷を考慮した設計	<ul style="list-style-type: none"> ・短期集中型構成と課題精選により業務外負担を軽減 ・学習時間を分散設計し, 業務との両立を支援 ・自主学习リソースを Moodle 上に整理し, 自己主導学習を促す 	R S	学習継続率向上と心理的負担軽減, 職場での学習定着促進

以上の比較から, ①注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)が高水準で安定した一方, ②自信(Confidence)は個人差と伸びの頭打ちが残存し, ③転移意向は上昇したが職場側の支援設計(上司承認・フォロー)に依存する可能性が示唆された. 次章『考察』では, これらの所見を ARCS×自己決定理論(SDT)の対応関係に位置づけ, とくに『自信=有能感』の形成過程と『関連性=自律性/関係性』の連動を理論的に再解釈する. あわせて, 評価設計(記述式負荷・測定時点)の影響を代替解釈として整理し, 次期改善の設計原理へ接続する.

8. 考察

前章の従来型と改善後研修の比較統合で確認された注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)の高水準と自信(Confidence)の相対的弱さを踏まえ、本章では ARCS×SDT の対応にそくして結果を再解釈し、次章の設計示唆に接続する。

8.1. 理論統合(ARCS×SDT による再解釈)

本研究の形成的評価で得られた所見は、注意(Attention)=6.33、関連性(Relevance)=6.33、満足(Satisfaction)=6.67 が概ね高水準である一方、自信(Confidence)=5.67(SD=0.94)の伸びが相対的に低いという点で一貫していた。C が伸びにくかった背景として「上司コメント未実施」「業務外受講で進捗フォロー不足」が考えられる。この傾向は、自信(Confidence)が有能感と結びつく過程において、段階的成功体験と承認機会の不足が影響した可能性を示す。したがって、ARCS×自己決定理論(SDT)の視点からは、「小さな成功体験の連鎖」と「上司・同僚からの承認」を中核に据えた再設計が妥当である。ただし、本結果は小集団に基づく予備的検証であり、解釈は記述的傾向にとどめる必要がある。今後は、対象拡大と上司コメントの本格運用により、効果量と転移成果の検証を進める。

表 26 ARCS モデルと自己決定理論(SDT)の再解釈

ARCS 要素	SDT 対応	研修設計における具体化	理論的役割(要点)
注意(Attention) ※SDT 三欲求を喚起する前提要素として機能	前提(3欲求の喚起)	アサーション度チェック、自己認識タスク	学習への関心を高め、後続の自律性・有能感・関係性を活性化する導入。
関連性(Relevance)	自律性／関係性	「あなたにとってのフォローとは?」、職場での DESC 実践タスク	自分事化と他者接続を促し、目標と価値への合致を明確化。
自信(Confidence)	有能感	段階的成功を得る小タスク設計、相互コメント	小さな成功体験とフィードバックで「自分にもできる」を形成。
満足(Satisfaction)	関係性／自律性	フォーラムでの他者承認・省察	承認と達成感で内発的継続意欲を強化。

8.2. 代替解釈と限界

本結果は n が小さくカテゴリ配点差もあるため、傾向レベルの記述にとどめる。自信(Confidence)の相対的低さについては、(1)測定特性〔注意(Attention)・関連性

(Relevance)・満足(Satisfaction)は望ましきバイアスで高く出やすい一方, 自信(Confidence)は成功体験の蓄積を前提とするため直後は上がりにくい], (2)評価時点の問題[自信は転移局面で遅れて立ち上がる可能性], (3)サンプル特性[個人差・役割差によるばらつき増大]といった代替解釈が成り立つ。加えて, 上司コメント未実施・業務外受講という運用条件も自信(Confidence)の形成に影響し得る。

8.3. 設計上の示唆

以下の表(表 27)に設計上の示唆を示す。

表 27 設計上の示唆

No	施策名	定義	目的	施策	評価指標
1	小さな成功体験の連鎖(C強化)	段階タスクと相互フィードバックで「できた」を連続体験させ, ARCSのCを累積的に高める仕組み	初期不安を低減し, 習得→応用への橋渡しを滑らかにする	シナリオ演習→DESC実践→振り返りの三連続/ピアコメント必須	ARCSのCの上昇/事後テスト「適用・高次ルール」到達率=100%
2	上司承認フィードバックの制度化(S→C)	上司コメント/承認を設計に組み込み, ARCSのSをCへ波及させる仕組み	学習の社会的承認で自己効力感と実践継続意図を強化	アクションプラン提出→上司コメント必須	上司コメント率・承認件数/ARCSのS・Cの上昇/承認後1-4週の実践報告率
3	進捗フォロー	学習期間中の到達状況を可視化し, 必要な支援・促進を行うこと(学習の進捗)	小さな達成の連続でARCSの自信Cを底上げし, 完了までの離脱を抑える	ブロックごとに期限を設定	期限内完了率=100%
4	時系列フォロー	学習完了後に, 職場での実践・承認・継続状況を追跡すること(学習後の活動)	職場での成功体験を記録・承認し, ARCSのCとSを持続的に高める	3か月後のフォローアンケート	3か月後回答率, 継続実施率
5	短期集中の運用(A/R維持・離脱抑制)	初期学習で「できる」を醸成し学習継続を促す	離脱リスク低減とARCSのA/Rの維持	「初期タスクはライト→徐々に実務寄せ」のタスク構成	学習継続率/期限内完了率
6	業務内時間の確保と人事連携(R/S維持)	所属長説明により業務内学習枠を確保	学習を業務の一部として負担低減により実施率を高める	研修実施前に所属長向け説明会を実施	業務内学習時間の確保率
7	評価設計の整合化と負担軽減(Cの正確測定)	配点・設問形式を統一し未回答対策を講じ, 測定歪みを抑える	ARCSの自信(C)を正確に把握し改善判断の質を上げる	事前事後の配点比統一/カテゴリ正規化スコアで比較/記述の穴埋め→選択式併用で未回答抑制	未回答率の低下/カテゴリ間比較の一貫性(信頼性)

本章の考察で得られた知見を踏まえ, 次章では本研究の成果を整理するとともに, 今後の研修設計および研究の展開について述べる。

9. まとめと今後の展開

9.1. 研究の概要と成果の整理

➤ 概要

対象企業の調査では、「上司と気軽に話せる」一方で「自分が中心となって成果を出した経験が少ない」というギャップが示唆された。知識伝達中心の従来型の研修では、実務への転移と自信(Confidence)の形成が十分ではなかった。本研究では、この課題に対し、協働をテーマとした研修を ARCS モデル〔注意(Attention), 関連性(Relevance), 自信(Confidence), 満足(Satisfaction)〕および自己決定理論(SDT)の枠組みで再設計し、小集団(n=3)による形式的な予備的検証を行った。その結果、若手社員の学習経験と転移意向に関する初期的なエビデンスを得た。

➤ 成果

成果については、リサーチクエスションと成果を接続させ表 28 に示す。

表 28RQ と成果

リサーチクエスション	成果
RQ1:再設計により自信(Confidence)は向上するか。	自信(Confidence)は注意・関連性・満足と比べて相対的に低く、大きな向上は確認できなかった。一方で、「職場で活用したい」との転移意向は高く、段階的な成功体験をより明示的に組み込む余地がある。
RQ2:注意(Attention)・関連性(Relevance)・満足(Satisfaction)はどのように変化するか。	注意(Attention), 関連性(Relevance), 満足(Satisfaction)はいずれも高水準となった。自己認識タスク, 実務場面を想定した演習, 段階的なタスク構成, フォーラムによる承認と省察が, これら三要素の向上に寄与したと考えられる。
RQ3:「実務課題に基づく実践演習(職場シーン適用・報告)を組み込むことで, 受講者の転移意向と行動計画の具体性は高まるか。」	実務課題に基づく実践演習を通じて, 関連性(Relevance)は高水準となり, 「職場で活用したい」との転移意向も全員が最高値を示した。これらの結果から, 実践演習は行動計画の具体化と転移意向の向上に一定の効果をもつと示唆される。
RQ4:上司承認やフォローアップを組み込むことで, 受講者の転移意向および行動計画の実行率が高まる。	未検証/今後の課題 本形式的評価では上司コメント機能が未実施であり, 効果の検証には至らなかった。
RQ5:「上司承認と3か月後フォローアップを組み込むことで, 行動計画の実行率は高まるか。」	未検証/今後の課題 か月後フォローアンケートが未実施であり, 行動計画の実行率を追跡できなかった。

9.2. 研究の限界

前章「研究上の限界」で整理した(a)～(f)の制約を踏まえ、本研究の限界をあらためてまとめる。

本研究は任意参加の小集団(n=3, 人事部門のみ)による形成的評価であり、業務外受講・上司コメント未実施といった運用条件も含め、一般化には慎重な解釈が必要である。

それでも、本研究は、小規模ではあるものの、協働をテーマとした e ラーニング型研修を ARCS モデルに基づいて再設計し、若手社員の学習経験と転移意向に関する初期的な知見を提供した点に意義があると考えられる。

9.3. 今後の展開

2026 年の本格実施に向けて、現在、人事部門と運用方法の調整を進めている。人事部門の一部管理職に対しては、小集団テストに協力したメンバーから研修内容を共有しており、「e ラーニングでここまでできるのか」という趣旨の肯定的な評価も得られている。

しかし、業務時間内にどのように学習時間を確保するかが大きな課題となっている。現時点では、新入社員研修の一部として本研修を組み込む方向で検討が進んでいる。本来は入社1年後の社員を主対象として設計した教材であるため、対象を変更する場合には、学習者の経験年数に応じて内容や事例を一部調整する必要がある。

今後は、本研究で得られた示唆を反映させながら、2026 年 4 月以降の実装と評価を段階的に進める必要がある。研究上の今後のテーマとしては、3か月後実践報告アンケートの実施や行動変容の定量・定性分析を行い、上司承認やフォローアップを組み込んだ転移支援が転移意向および行動計画の実行率に与える影響(RQ4・RQ5)を、実運用環境下で段階的に検証していくことである。

これらの取り組みを通じて、対象企業における若手社員の協働スキルと貢献実感を高めるとともに、協働をテーマとした研修設計と転移支援のあり方に関する実証的知見を蓄積していくことが期待される。

本格実施にむけてのマイルストーン

- ① 2026 年1月～3 月：学習者に合わせた教材調整
- ② 2026 年 4 月～6 月：新入社員研修としての実装と ARCS・転移意向の評価
- ③ 2026 年 9 月 ：3か月後アンケートによる転移評価

④ 2026年12月 :6カ月後アンケートによる転移評価

謝辞

本研究を進めるにあたり、主指導教員として終始ご指導を賜りました熊本大学大学院教授システム学専攻 戸田真志教授に、心より厚く御礼申し上げます。研究の方向性について常に的確なご助言と温かい励ましをいただき、本論文をまとめることができました。

また、副指導教員として新たな気づきと多くの示唆を賜りました喜多敏博教授、ならびに私のやりたい研究の方向性を尊重し、背中を押してくださった川越明日香准教授に、深く感謝申し上げます。先生方のご指導が、本研究を進めるうえでの大きな支えとなりました。

あわせて、熊本大学での学びをご指導くださった諸先生方にも厚く御礼申し上げます。講義や演習を通じて、研究を進めるための基盤となる知識と視点を培うことができました。

ともに学んだ、同期の皆さんには、日々の議論や励まし合いを通じて、学業を継続する大きな力をいただきました。一緒に学び合えたことに、心から感謝いたします。

さらに、本研究を実務の面から支えてくださった所属企業の人事部門の皆様には、ご多忙の中、研究計画の調整や教材評価へのご協力を賜りました。皆様のご理解とご支援がなければ、本研究は実現し得ませんでした。ここに深く感謝申し上げます。

最後に、本専攻の先輩でもあり、日々学業と研究を支えてくれるとともに、日常生活の面でも大きな支えとなってくれた妻、そして日常の多くを寛大に受け止めてくれた息子に、心より感謝いたします。家族の理解と支えがあったからこそ、学びと研究に専念することができました。

参考文献

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Gagné, R. M. (1985). *The conditions of learning and theory of instruction* (4th ed.). Holt, Rinehart and Winston.
- Kelley, R. E. (1992). *The power of followership*. Doubleday.
- Keller, J. M. (1987). Development and use of the ARCS model of instructional design. *Journal of Instructional Development*, 10(3), 2–10. <https://doi.org/10.1007/BF02905780>
- Keller, J. M. (2010). *Motivational design for learning and performance: The ARCS model approach*. Springer.
- Keller, J. M., & Suzuki, K. (2004). Learner motivation and e-learning design: A multinationally validated process. *Journal of Educational Media*, 29(3), 229–239. <https://doi.org/10.1080/1358165042000283084>
- Lange, A. J., & Jakubowski, P. (1976). *Responsible assertive behavior: Cognitive/behavioral procedures for trainers*. Research Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage Publications.
- Omura, M., Maguire, J., Levett-Jones, T., & Stone, T. (2019). The effectiveness of assertive communication training programs for healthcare professionals and students: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 99, 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2019.06.003>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford

Press.

- ・鈴木, 克明(2015).『学習意欲を高めるインストラクショナルデザイン』. 北大路書房.
- ・鈴木 克明(2015)『研修設計マニュアル—人材育成のためのインストラクショナルデザイン』. 北大路書房.
- ・北野, 利信(2017).『フォロワーシップ論』. 文眞堂.
- ・コーチ・エイ(2022).『日本企業におけるリーダーシップ・コミュニケーション調査報告書』. コーチ・エイ.
- ・経済産業省(2020).『DXレポート2 中間取りまとめ(概要)』.
<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201228002/20201228002.html>
- ・経済産業省(2023).『人的資本経営の実現に向けたガイドライン』.
<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jintekishinga/guideline.html>
- ・平木, 典子(2009).『アサーション・トレーニング——さわやかな自己表現のために』. 日本・精神技術研究所.

付録

付録 1 エンゲージメントサーベイ結果(20歳代)

調査時期	No.	設問	ちがう	ややちがう	まあそうだ	そうだ
2/25	1	自分のペースで仕事ができる	4.46	21.17	59.05	15.32
2/25	2	自分で仕事の順番・やり方を決めることができる	1.67	18.38	62.67	17.27
2/25	3	職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる	4.46	27.86	58.77	8.91
2/25	4	働きがいのある仕事だ	4.46	15.04	63.79	16.71
2/25	5	仕事が手につかない	1.67	22.84	48.75	26.74
2/25	6	次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？上司	3.62	11.14	65.74	19.5
2/25	7	次の人たちはどのくらい気軽に話ができますか？職場の同僚	1.95	6.69	57.66	33.7
2/25	8	あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？上司	1.67	8.08	43.18	47.08
2/25	9	あなたが困った時、次の人たちはどのくらい頼りになりますか？職場の同僚	1.95	6.96	55.71	35.38
2/25	10	あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？上司	1.95	10.03	52.37	35.65
2/25	11	あなたの個人的な問題を相談したら、次の人たちはどのくらい聞いてくれますか？職場の同僚	2.79	8.64	52.92	35.65
2/25	12	仕事に満足だ	4.74	20.61	61.56	13.09
2/25	13	活気がわいてくる	10.58	33.15	51.53	4.74
2/25	14	自分の職務や責任が何であるか分かっている	1.11	6.69	72.98	19.22
2/25	15	仕事で自分の長所をのばす機会がある	5.85	18.66	62.12	13.37
2/25	16	私は上司からふさわしい評価を受けている	3.9	9.75	71.59	14.76
2/25	17	上司は、部下が能力を伸ばす機会を持てるように、取り計らってくれる	3.9	15.88	61.56	18.66
2/25	18	上司は誠実な態度で対応してくれる	0.56	6.96	61.84	30.64
2/25	19	努力して仕事をすれば、ほめてもらえる	5.29	11.98	56.27	26.46
2/25	20	失敗しても挽回(ばんかい)するチャンスがある職場だ	1.67	7.8	67.13	23.4
2/25	21	仕事でエネルギーをもらうことで、自分の生活がさらに充実している	28.97	36.77	29.81	4.46
2/25	22	仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	22.84	37.88	33.98	5.29
2/25	23	自分の仕事に誇りを感じる	7.24	20.06	59.05	13.65
2/25	24	自分の仕事には十分裁量が与えられている	3.34	11.98	72.98	11.7
2/25	25	自分で仕事のスケジュールを決めることができる	3.06	11.98	71.59	13.37
2/25	26	困難な時でも粘り強く仕事ができる	1.67	11.42	71.31	15.6
2/25	27	自分の仕事に意義や意味を感じる	4.18	10.31	69.92	15.6
2/25	28	職務を全うし会社やチームに貢献できている	2.23	13.65	71.87	12.26
2/25	29	会社で自分が中心となって何かを成し遂げたことがある	24.51	39.28	32.03	4.18
2/25	30	会社の成長や発展に自分が役に立ったことがある	21.73	45.96	29.53	2.79
2/25	31	私の部署はよく機能している(コミュニケーション・指示命令など)	3.34	17.27	60.17	19.22
2/25	32	私の部署は求められる成果をあげている	1.95	10.58	74.37	13.09
2/25	33	仕事におけるルールや判断基準が会社として整備されている	4.46	9.19	66.3	20.06
2/25	34	チームの目標を理解している	3.62	11.14	71.03	14.21
2/25	35	会社が目標やゴール達成するために、自分が何をすべきか分かっている	4.18	12.26	72.14	11.42
2/25	36	自分の仕事は会社の目標やゴールと明確なつながりがある	5.29	15.04	67.69	11.98
2/25	37	現在の職場で働くことを友人や家族に勧めたい	12.26	27.86	51.25	8.64

付録 2 フォロワーシップアンケート結果

NO	設問	選択肢1	選択肢2	選択肢3	選択肢4
1	あなたは「フォロワーシップ」という言葉を知っていましたか？	知らなかった	聞いたことはあるが意味はあまり理解していない	概念として理解している	他者に説明できるレベルで理解している
		13	16	12	0
2	「フォロワー」と聞いて連想する行動に最も近いものを選んでください(最も近いもの1つ)	指示を受けて実行する	自分からリーダーやチームに働きかける	リーダーの言うことに従う	特にイメージはない
		10	14	14	3
3	組織における「フォロワーの役割」についての考えを自由にお書きください(任意)	<ul style="list-style-type: none"> ●多くの回答が、フォロワーをリーダー／チームを支える補完的役割と捉え、指示の実行＋主体的な提案・カバーまで含めていました。 ●一部に「リーダーの対義語」「言われたことをする人」という受動的イメージも見られましたが、全体としては盲従ではなく対話的に支える姿勢が強調されています。 			
4	あなたは、職場または、私生活での活動で意見が分かれたときや対立が生じた場面で、自分の主張の傾向を把握していますか？	全く意識したことがない	なんとなく傾向は分かっている	明確に理解している	状況に応じて使い分けができています
		3	27	5	6
5	以下の場面で、あなたはどのような態度をとることが多いですか？(1つ選択)	自分の意見は言わず、相手に合わせる(受け身型)	強く自分の意見を主張する(攻撃型)	自分も相手も尊重しながら伝える(アサーティブ)	よくわからない
		0	0	26	3
6	自分のコミュニケーション傾向を客観的に振り返る機会が今までにありましたか？	はい	いいえ		
		30	11		
7	あなたは「アサーティブ・コミュニケーション」という言葉を知っていますか？	知らない	聞いたことはあるが意味はわからない	おおよその意味はわかる	知らない
		16	10	12	16
8	職場または私生活で、遠慮や忖度を理由に言いたいことを言えなかった経験はありますか？	よくある	時々ある	あまりない	ない
		11	23	5	2
9	あなたの所属組織(まだ所属していない場合は、過去の経験アルバイト、クラブ活動、ゼミなど)は、自由に意見を言いやすい雰囲気がありますか？	はい	どちらともいえない	いいえ	
		27	12	2	
10	職場や私生活で、対人トラブルや感情的な衝突への対応に困ったことはありますか？	よくある	時々ある	あまりない	ない
		2	16	21	2
11	自分の思いや意見を、冷静に・論理的に伝える方法を身につけていると感じますか？	はい	どちらともいえない	いいえ	
		13	25	3	
12	「D(Describe)・E(Express)・S(Suggest)・C(Choose)」の4段階で対話を組み立てる技法(DESC法)を知っていますか？	実際に使ったことがある	内容も知っている	名前だけ聞いたことがある	知らない
		1	1	8	31
13	あなたは、会議や対話の場で自分の考えを安心して表現できていますか？	できている	どちらともいえない	あまりできていない	
		12	21	8	
14	自分の発言に対して、周囲から肯定的な反応やフィードバックを受けた経験はありますか？	よくある	ある	あまりない	ない
		5	29	7	0
15	自分のアイデアや意見をもとに、組織やチーム(まだ所属していない方は、過去に所属した経験ゼミ、クラブ活動など)に貢献した経験がありますか？	よくある	ある	あまりない	
		12	23	6	
16	「やってみたくは、通らなかつたら嫌だ」と感じて躊躇した経験はありますか？	よくある	時々ある	あまりない	ない
		1	18	19	3
17	組織(まだ所属していない方は、過去に所属した経験ゼミ、クラブ活動など)の中で「自分の行動が役に立っている」と実感できる場面はありますか？	多くある	時々ある	あまりない	ない
		6	31	4	0
18	「フォロワー」とは、単に指示に従うだけでなく、リーダーや周囲を支援し、チームに貢献する自律的な役割を担う人を指します。このような視点で、今後あなたが職場でどのような行動を意識していきたいか、ご自由にお書きください。	<ul style="list-style-type: none"> ●回答は総じて、指示の実行にとどまらず、先回り支援・建設的提案・情報共有・周囲支援を通じてチーム成果を高める姿勢を示した。 ●コミュニケーション面の配慮(傾聴・少数意見の尊重・非攻撃的な表現)と、自律と協調のバランスを重視する記述が多い。 一部で役割自覚(サプリーダー意識、QCの責任自覚)や、新人の早期順応・質問行動を明示する回答もみられた。 			

付録 3 キャリアデザイン研修における自由記述(コミュニケーション関連 n=64)の「対話の質ギャップ」分類内訳

対話の質ギャップ分類	件数
その他	44
上司側の理解/対応の課題	13
対話スキル習得ニーズ	5
普段の交流・対話機会の不足	1
普段の交流・対話機会の不足+上司側の理解/対応の課題	1
総計	64

※本表は、全自由記述からコミュニケーション関連の回答(n=64)のみを抽出したサブセットを対象とする。

付録 4 従来型の協働研修アンケート設問

アンケート

研修のタイトル:

研修の日付:

研修受講者の名前:

本研修についての印象を教えてください。また、今後の改善に資するために意見ををお願いします。

1.この研修について、次の形容詞のどちらにどのぐらい近い印象を持ちましたか？

自分の気持ちに一番近い番号に、1行に1つずつ○を付けてください。

A:退屈した- 1・2・3・4・5・6・7 -興味深かった

R:やりがいがなかった- 1・2・3・4・5・6・7 -やりがいがあった

C:自信が持てなかった - 1・2・3・4・5・6・7 - 自信が持てた

S:参加したことを後悔した - 1・2・3・4・5・6・7 -参加してよかった

2.次の意見をどの程度支持しますか？ 自分の気持ちに一番近いものを選んでください。

「このような研修を今後も続けて欲しい」

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

「同僚や後輩に勧めたい」

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

「本研修でめざした目標それぞれについて、自分の身について」

目標1(DXの必要性および、社内DX事例について、その目的と意義を理解し説明できる)

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

目標2(協働の必要性について説明できる)

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

目標3(常識にとらわれない発想について説明できる)

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

目標4(学習の重要性について説明できる)

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

「今後、本テーマに関連する情報をどう調べればよいか分かった」

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

「今後、類似した問題に直面した時の解決の手がかりがつかめた」

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

「これから職場で使えるような有用なアクションプランが作成できた」

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

「職場に戻ったら本研修で得た成果を活用するつもりだ」

:まったく思わない・思わない・そう思う・とてもそう思う

3.本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。

1)

2)

4.本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)

1)

2)

5.その他受講者として感じたことや思ったことを何でもお書きください。

1)

2)

付録 5 従来型の協働研修アンケート回答結果

ARCSモデル評価

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
注意 (Attention) 退屈した1~7興味深かった	5.78	1.17	3.78	1.22
関連 (Relevance) やりがいなかった1~7やりががあった	5.69	1.26	3.69	1.31
自信 (Confidence) 自信が持てなかった1~7自信が持てた	5.42	1.20	2.42	1.58
満足 (Satisfaction) 参加したことを後悔した1~7参加してよかった	5.86	1.53	4.86	1.14

推奨意向

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
「このような研修を今後も続けて欲しい」	3.25	0.55	1.25	0.75
「同僚や後輩に勧めたい」	3.14	0.58	1.14	0.86

※4段階評価 (まったく思わない:1, 思わない:2, そう思う:3, とてもそう思う:4)

学習目標

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
目標1: DXの必要性および、社内DX事例について、その目的と意義を理解し説明できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とてもそう思う4	3.28	0.56	1.28	0.72
目標2: 協働の必要性について説明できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とてもそう思う4	3.28	0.56	1.28	0.72
目標3: 常識にとらわれない発想について説明できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とてもそう思う4	3.14	0.63	1.14	0.86
目標4: 学習の重要性について説明できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とてもそう思う4	3.42	0.55	1.42	0.58

転移意向

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
「今後、本テーマに関連する情報をどう調べればよいかかわかった」	3.06	0.70	1.06	0.94
「今後、類似した問題に直面した時の解決の手がかりがつかめた」	3.03	0.73	1.03	0.97
「これから職場で使えるような有用なアクションプランが作成できた」	2.89	0.61	0.89	1.11
「職場に戻ったら本研修で得た成果を活用するつもりだ」	3.14	0.48	1.14	0.86

※4段階評価 (まったく思わない:1, 思わない:2, そう思う:3, とてもそう思う:4)

付録 6 従来型の協働研修アンケート自由記述分析全件コーディング表(良かった点・改善点)

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
改善点	26	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	特になし	その他	その他	無回答・特記なし	特になし	特に改善点なし
改善点	12	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークを増やす。自分で感じる時間を増やす。	運営・構成	学習活動設計	グループワーク量	活動バランス見直し	グループワークの実施回数や時間を増やしてほしい。
改善点	30-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークのテーマが難しい(どうしてもテーマが被りがちになってしまう内容)アンケートで自由記載なのに必須にするべきではない	運営・構成	学習活動設計	背景・文脈提示	粒度調整・重複回避	グループワークのテーマが難しく重複もしやすいため、難易度とテーマの重なりを調整してほしい
改善点	22-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	質問する際や共感を求める際は誰かを名指した方がよいこと、グループワーク課題の割に時間が短いこと	運営・構成	学習活動設計	発言ルール・ファシリテーション	指名・宛先明確化	質問や共感を求める際は、名指して宛先を明確にしてほしい
改善点	15-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークが長すぎた。グループワークのゴール(発表の形式)があいまいでグループごとに発表の質が異なっていた。	運営・構成	学習活動設計	発表ゴール・評価基準	発表フォーマット明確化	発表の到達目標と形式が曖昧で品質にばらつきが出たため、フォーマットと評価観点の明確化を希望する
改善点	23-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	発表の際にパワポ資料を作るのか口頭でもよいかあまりわからなかった。社内で具体的にどのようにDXが使われているのかをもう少し知りたかった。	運営・構成	学習活動設計	発表フォーマット・ルール	提出・発表ルール	発表はパワポ作成か口頭のみか、形式のルールを明確にしてほしい
改善点	16-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	発表をプログラムを使ってするDX化の体験班の作り方	運営・構成	学習活動設計	班編成	体験設計・班構成	DXを実際に体験できる班編成や進め方を工夫してほしい
改善点	19-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークの時間設定座席の配置	運営・構成	学習環境・運営	会場レイアウト/座席配置	レイアウト最適化	議論しやすいように座席配置を工夫してほしい
改善点	14	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	DX推進のためのマインドや考え方についてもグループワークで深めたいと感じた。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク/協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
改善点	13	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	様々なツールを用いて発表してもらったことを課すことで、実際にツールを有効活用できると思う。研修時間をもう少し増やしてもよいと感じた。	運営・構成	教材・ツール	発表ツール	発表方法	多様な発表ツールを活用すべきとの意見

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
改善点	29-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	デジタルディスラプションの説明が不足していたと感じるなぜDXの流れが来ているのかの背景がわからない	運営・構成	講義・教材	概念説明の充実	用語定義・背景説明	デジタルディスラプションの説明が不足していたため、概念と影響の整理を追加してほしい
改善点	10	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	時間管理スライドの文字が会社ロゴと重なっている部分があった。	運営・構成	講義・教材	教材工夫	資料・イラスト	時間管理スライドで文字がロゴと重なり視認性が低下。レイアウト調整を希望。
改善点	21-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	DX化に失敗した事例だけではなく成功した事例も欲しい社内におけるとりくみの説明も欲しい	運営・構成	講義・教材	事例提供	成功事例の充実	失敗事例に加えて、成功事例も提示してほしい
改善点	11	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	プレゼンのフィードバック、自社での実際のDXについての説明	運営・構成	講義・教材	自社事例の充実	事例提供	プレゼンへの具体的なフィードバックの実施と、自社DX事例の説明を追加してほしい
改善点	21-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	DX化に失敗した事例だけではなく成功した事例も欲しい社内におけるとりくみの説明も欲しい	運営・構成	講義・教材	自社事例の紹介	社内取組の可視化	社内での具体的な取り組み内容の説明を追加してほしい
改善点	23-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	・発表の際にパワポ資料を作るのが口頭でもよいのかあまりわからなかった。・社内で具体的にどのようにDXが使われているのかをもう少し知りたかった。	運営・構成	講義・教材	自社事例の紹介	社内取組の可視化	社内で具体的にDXがどう使われているのかの事例説明を増やしてほしい
改善点	24-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	グループワークの時間が比較的長い聞きなじみ内容が多かった	運営・構成	講義・教材	内容の新規性・難易度	新規性不足／深度調整	既知の内容が多く新規性が低かったため、内容の深度化を希望する
改善点	25-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	もうすこし議論の時間を減らして、全部の班の意見を聞いてもよいのではないかと思った。内容をもう少し濃いものにしてほしいと思う。	運営・構成	講義・教材	内容の深度	深度化	内容をより濃く、深いレベルまで扱ってほしい
改善点	29-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	デジタルディスラプションの説明が不足していたと感じるなぜDXの流れが来ているのかの背景がわからない	運営・構成	講義・教材	背景・文脈提示	時代背景・市場動向	なぜDXの流れが来ているのか、背景や市場動向の説明を補ってほしい
改善点	16-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	発表をプログラムを使ってDX化の体験班の作り方	運営・構成	講義・教材	発表ツール／ICT活用	発表支援・ツール統一	発表で使用するプログラム(例: PowerPoint等)を活用・統一して進めたい
改善点	3	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	もっとグループワークの時間は短くてもよかったと思う。グループワークの発表の仕方	運営・構成	講義・教材	発表フォーマット	提出・発表ルール	ループワーク時間の短縮と、発表形式(PowerPoint等)の統一を希望

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
		すればよいかのアイデアをお願いします)	をパワポなどに統一したほうが良いと思う。					
改善点	2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークの時間はもう少し短くできると思う。	運営・構成	時間・進行管理	グループワーク時間	時間配分・長さ	グループワークの時間はもう少し短くできると思う
改善点	15-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークが長すぎた。グループワークのゴール(発表の形式)があいまいでグループごとに発表の質が異なっていた。	運営・構成	時間・進行管理	グループワーク時間	時間配分見直し	グループワークの時間が長いので、短縮を希望する
改善点	19-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークの時間設定座席の配置	運営・構成	時間・進行管理	グループワーク時間	時間配分見直し	グループワークの時間設定を見直してほしい
改善点	22-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	質問する際や共感を求める際は誰かを名指した方がよいこと、グループワーク課題の割に時間が短いこと	運営・構成	時間・進行管理	グループワーク時間	時間配分見直し	グループワーク課題に対して時間が短いので、延長を希望する
改善点	24-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークの時間が比較的長い聞きなじみ内容が多かった	運営・構成	時間・進行管理	グループワーク時間	時間配分見直し	グループワークの時間が長いので、短縮を希望する
改善点	28	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークの時間がちょっと長かった	運営・構成	時間・進行管理	グループワーク時間	時間配分見直し	グループワークの時間が長いので、短縮を希望する
改善点	27-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	ほかのグループの意見をもっと聞きたかった。もう少し時間を伸ばしてほしい。	運営・構成	時間・進行管理	時間配分・長さ	時間延長の検討	全体の共有時間を確保できるように、進行時間の延長・再配分を希望する
改善点	17-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	各グループ回は発表する場を設けるのが良いと感じた。時間配分を果然大きく感じた。	運営・構成	時間・進行管理	発表回数・ルール	発表機会の公平化	各グループに少なくとも1回の発表機会を設けてほしい
改善点	25-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	もうすこし議論の時間を減らして、全部の班の意見を聞いてもよいのではないかと思った。内容をもう少し濃いものにしてほしいと思う。	運営・構成	時間・進行管理	発表配分・全体共有	時間再配分／全班共有	議論時間を減らし、全班の意見を共有できる発表時間を確保してほしい
改善点	27-1	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	ほかのグループの意見をもっと聞きたかった。もう少し時間を伸ばしてほしい。	運営・構成	時間・進行管理	発表配分・全体共有	全班共有の確保	他グループの意見をより多く共有できるように発表機会を増やしてほしい
改善点	32	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどう	スライド枚数の厳選をしてもいいのかなと思いました。限られた時間の中ですべてを	運営・構成	時間配分・長さ	講義運営	時間配分見直し	スライド枚数の厳選をしてもいい

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
		すればよいかのアイデアをお願いします)	説明するのは難しいかもしれませんが、時間配分にもう少し余裕があればいいかなと思いました。					
改善点	17-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	各グループ一回は発表する場を設けるのが良いと感じた。時間配分を果然できると感じた。	運営・構成	時間配分・長さ	時間配分・長さ	時間配分見直し	時間配分を改善してほしい
改善点	34	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	実際にDXの有用性を体験することでDXの重要性を感じる。研修の時間もう少し長くともいいと感じました	運営・構成	時間配分・長さ	実践的学び	時間配分見直し	実践的な例を通じて考えながら学べた
改善点	8	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	研修の時間を増やす実際の事例の紹介を増やす	運営・構成	実践性・効率性	実践的学び	具体例・体験	実践的な例を通じて考えながら学べた
改善点	20	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	・実際の会社のDX化の詳細もあれば、より具体的な思考プロセスがたどれるのでは。	運営・構成	実践性・効率性	実践的学び	具体例・体験	実践的な例を通じて考えながら学べた
改善点	36	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	全グループの発表を聞きたかった。もう少しグループワークの時間を取ってほしかった。	運営・構成	発表ツール／ICT活用	意見交換・視点拡張	発表支援・ツール統一	全グループの発表を聞きたかったを見直してほしい。
改善点	31	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	プログラムやDXについての個人でできる勉強方法について教えてほしい全チームの発表を聞きたかった	運営・構成	発表ツール／ICT活用	発表ツール	発表支援・ツール統一	多様な発表ツールを活用すべきとの意見
改善点	30-2	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアをお願いします)	グループワークのテーマが難しい(どうしてもテーマが被りがちになってしまう内容)アンケートで自由記載なのに必須にするべきではない	運営・構成	評価・調査運用	テーマ設計・難易度	必須設定の見直し	自由記述は任意回答とし、必須設定は見直してほしい
良かった点	3-1	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	反応を見ながらの講義でよかった。グループワークを通してみんなの意見が聞けて良かった。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	4	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	実践的なグループワークがあった点短時間で集中的に学べる点	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	6	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	適度なグループワーク。具体的な例を挙げて説明するところ。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	8	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークがあった点スライドがわかりやすかった	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
良かった点	10	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークをしたことテンポの良い説明	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	12	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークを通して考えながら学習できた。具体例が多く分かりやすかった。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	14	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークで活動的であった点。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	17-1	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークで他の人の意見を聞いてよかった。また、他のグループの発表を聞いて新たな視点を見つけることができた。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	18-1	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	・グループワークがあった・講師の自己紹介が面白かった	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	19-1	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	過去と現在を比べることでデジタル化の進捗がわかりやすかったグループワークを取り入れることで楽しく意見交換ができた	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	21	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークによって、各業界におけるDX化への動向を調査することができた考える時間が多く暇な時間がなかった	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	22	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークがあったこと、質問を何度か投げかけていただいたこと	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	24	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークで他と意見を共有しながら考えることができた点身近なテーマが設定されていた点	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	26	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークで話し合うことで様々な意見を聞くことができ、視点を広げることができた。従来と現在の比較を行いなながら説明されていたので分かりやすかった。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	27	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークが取り入れられており、よりDXについて考えやすかった点。自分にはない視点を得ることができた点。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
良かった点	28	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークによってほかの人の意見が聞けたこと身近に感じる部分が多かったこと	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	30	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークがあつて眠くならなかった身近でわかりやすい例が多かった	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	31	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークがあつた点資料にイラストが多く理解が深まりやすかった点	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	34	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークにより周囲の人間の考えを吸収できた。過去の比較によってDXがどれだけ進んでいてどれだけ便利なものなのかを学習できた。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	35	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークで話し合うことで昔と今で思ったより変化していることを再確認できたこと。DX化の概要についてつかめたこと。	運営・構成	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	32	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	DX化が急速に拡大・発展していく中で自分自身が置いて行かれないよう、常にアップデートすべきことがわかった。講師の方の説明が分かりやすく、説明資料も見やすかった。	運営・構成	講義・教材	講義運営	講師・説明	講師の進行や説明が理解を助けた
改善点	4	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	他のグループの発表も個人的に聞きたかったです	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
改善点	7	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	実際のDXの例を体験させる。全部のグループに発表させる。	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	15	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	時代の変遷を感じたこと。難しいことはなかったこと。	学び・気づき	DX理解・変化	DX知識・変化認識	DX理解	DXの意味や変化を理解できた
良かった点	16	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	時代の進化について再認識できた会社が発展していくうえでDX化は大事	学び・気づき	DX理解・変化	DX知識・変化認識	DX理解	DXの意味や変化を理解できた
良かった点	29	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	DXとはそもそも何かを詳しく知れたDXによる変化にどのように対応すればよいか考えさせられた	学び・気づき	DX理解・変化	DX知識・変化認識	DX理解	DXの意味や変化を理解できた

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
良かった点	33	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	デジタル化が進むことで廃れていくものはあっても、変化に応じて対応していくことが重要であると認識できたこと。数年後にデジタルにより詳しい人たちが入ってくることをただ恐れるのではなく、勉強する姿勢が大切であると認識できたこと。	学び・気づき	DX 理解・変化	DX 知識・変化認識	DX 理解	DX の意味や変化を理解できた
良かった点	2-1	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークを活用した話し合いができてよかった。自分にはなかった視点での話し合いができてよかった。	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	5	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループディスカッション、発表形式	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	9	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	・グループワークを通じて、DX がどのように自分たちの生活にかかわっているかを知れた・DX についてどのように着目したらよいかを知れた。	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	25	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	過去にデジタル化が進む中で衰退していったものを自分たちで意見を出し合いながら、その理由を討論することがよかった。DX について具体例を挙げながら説明していただいたので、誰にでもわかりやすいものになっていたと思う。	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	36	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	具体的なDX の事例や進んでいる企業などについて考えることができた。グループでほかの人の意見を聞くことができた。	学び・気づき	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	23	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	・チーム学習が多かった。・身近な例をもとに学習できたので、理解しやすかった。	学び・気づき	実践性・効率性	実践的学び	具体例・体験	実践的な例を通じて考えながら学べた
良かった点	11	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	理論と実践	学び・気づき	実践性・効率性	実践的学び	具体例・体験	実践的な例を通じて考えながら学べた
良かった点	7	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	普段の生活から考えていったので入りやすかった。DX についての必要性を感じた。	学び・気づき	生活との接続	身近さ・親近性	生活関連	身近な生活と関連づけられ理解しやすかった

区分	No	質問区分	記述内容 (原文)	4カテゴリ	カテゴリ	サブ カテゴリ	コード	凝縮意味単位
良かった点	13	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	当たり前に生活している中で、DXがありふれていることを実感できた。ほかの企業の対応などをすることもできてよかった。	学び・気づき	生活との接続	身近さ・親近性	生活関連	身近な生活と関連づけられ理解しやすかった
良かった点	20	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	・日常に潜む小さな不便に、注意を払う意識が備わった。・リサーチ方法の流れについて理解した。	学び・気づき	生活との接続	身近さ・親近性	生活関連	身近な生活と関連づけられ理解しやすかった
改善点	33	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	話し合いで王道な案が多く出たので、ある程度例で先に出してもらえると個性のある回答がもっと出ると思いました。話し合いがしやすい机配置出なかったので配置を変えたいです。	感想・要望	会場レイアウト／座席配置	意見交換・視点拡張	レイアウト最適化	話し合いで王道な案が多く出たので、ある程度例で先に出してもらえると個性のある回答がもっと出ると思いましたを見直してほしい。
改善点	35	本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	成功した企業の事例の具体例をもっと詳しく聞いてみたい。もっと難しい部分も聞きたい。	感想・要望	事例提供	実践的学び	成功・失敗事例の充実	実践的な例を通じて考えながら学べた
良かった点	2-2	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークを活用した話し合いができてよかった。自分にはなかった視点での話し合いができてよかった。	感想・要望	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	3-2	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	反応を見ながらの講義でよかった。グループワークを通してみんなの意見が聞けて良かった。	感想・要望	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	17-2	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	グループワークで他の人の意見を聞けてよかった。また、他のグループの発表を聞いて新たな視点を見つけたことができた。	感想・要望	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	18-2	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	・グループワークがあった・講師の自己紹介が面白かった	感想・要望	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた
良かった点	19-2	本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	過去と現在を比べることでデジタル化の進捗がわかりやすかったグループワークを取り入れることで楽しく意見交換ができた	感想・要望	協働・相互学習	意見交換・視点拡張	グループワーク／協働	他者の意見を聞き、新しい視点を得られた

付録 7 改善後の協働研修タスク一覧

N o	タスク名	目的・内容	提出物	相互コメント要件	評価・テスト/備考
1	導入・事前テスト	学習目標の確認と理解度の初期測定。	テスト回答		リトライ可。
2	アサーション度チェックリスト	自己表現傾向(受け身/攻撃/アサーティブ)を把握し、今後の学習の焦点を明確化。	自己診断の実施		40 設問相当。
3	初投稿「フォロワーとは？」	良いフォロワーの具体行動イメージを自身の経験から言語化。	フォーラム投稿	任意:他者1件以上	
4	教材「フォロワーシッポの理解」	産業構造の変化と協働の文脈からフォロワーの役割を理解。			教材視聴/閲覧
5	「フォロワーとは？」投稿の再掲・更新	学習後の観点で初投稿を見直し、考えの更新を行う。	返信投稿	必須:他者1件以上	運用要件
6	教材「認知の傾向とアサーティブ」	見方の癖(認知の傾向)が伝え方に与える影響を理解。			教材視聴/閲覧
7	診断結果の振り返り	No2 の自己診断を踏まえ、自身のタイプ理解を深める。	短い所感		
8	振り返り投稿(受け身/攻撃だった場面)	具体場面を分析し、アサーティブな代替案を設計。	フォーラム投稿	必須:他者1件以上	
9	教材「DESC 法」	Describe/Express/Specify/Choose の使い方を理解。			教材視聴/閲覧
10	アサーティブ実践の工夫(3 つ以上)	実践アイデアを箇条書きにし、理由付けを行う。	フォーラム投稿	必須:他者1件以上	
11	試行報告	職場等での試行結果を報告し、次の改善を明確化。	フォーラム投稿	必須:他者2件以上	
12	事後テスト	学習後の理解度を測定。	テスト回答		リトライ可/80 点以上推奨(100 点推奨)
13	貢献構想メモ(行動計画の仮提出)	現状認識・強み・貢献アイデア・実行計画・KPI の骨子を作成。	フォーラム投稿(計画案)	必須:相互チェック	改訂前提
14	課題提出(本提出)	相互コメントを踏まえ計画を改訂し、本提出を行う。	計画ファイル		タスクチェッカーあり/「3 つの収穫」を整理/上司コメント
15	受講後アンケート	受講体験・改善提案等の回収。	アンケート回答		
16	3 か月フォロー(行動計画の実践状況)	実践内容・変化・課題を記述し、転移状況を把握。	アンケート回答		

付録 8 改善後の協働研修エキスパートレビュー評価表

セクション	チェック項目	確認	コメント/改善案	優先度	確認者	確認日
1. 学習目標・設計意図の検証	各モジュール/セクションが定義した学習目標に対応しているか	×	・教材設計 Ider 配布用とコース内の学習目標が異なっているが、どちらが正しいものか？(コース内はより詳細に設定されているということか？) ・教材設計 Ider 配布用の6つの学習目標だとすると、各タスクは学習目標に明確に対応しており、自己認識から行動変容までの段階的な目標達成を支援できる構成で良い。	高	Ider	4/29
1. 学習目標・設計意図の検証	目標のレベル(知識・理解/応用/評価など)にふさわしいアクティビティが配置されているか	○	・ブルームの目標分類の認知的領域の階層に沿って、適切な難易度のアクティビティが用意されている。		Ider	4/29
1. 学習目標・設計意図の検証	ARCS モデルやガニェ 9 教授事象など、採用した ID 理論やフレームワークが反映されているか	○	・ARCS モデルの各要素が研修全体に盛り込まれていると考える。また、「気づき→習得→実践→共有→行動化」という流れは、成人学習理論の原則も反映しており、企業内研修において優れていると考える。		Ider	4/29
1. 学習目標・設計意図の検証	参考文献・資料の出典が正しく記載されているか	○	・適宜参考文献や参考リンクが明示されている。		Ider	4/29
2. コンテンツの妥当性・正確性	用語定義やデータ、図表の数値等に誤りがないか	×	・DESC 法の図に SC が CS になっている。 ・[タスク 4-2]の文中「心理的案税制は最強のソフトスキル」→「心理的安全性は最強のソフトスキル」 ⇒5/17 に教材修正	高	Ider	4/29
2. コンテンツの妥当性・正確性	最新の情報・法令等にアップデートされているか	○	古いと思われる情報は確認できなかった。		Ider	4/29
2. コンテンツの妥当性・正確性	前提知識→新規知識→まとめの流れが論理的に構成されているか	○	「前提知識 → 新規知識 → まとめ」という論理構成が 明確に実装されている		Ider	4/29
2. コンテンツの妥当性・正確性	セクション間のつながり(トランジション)が自然か	×	『[タスク 7-4]アサーティブの基礎』…アサーティブについてコンテンツではなく、フォローシップになっている。冒頭で「そこで鍵となるのが、「アサーティブ(Assertive)コミュニケーション」です。 ここでは、フォローシップが発揮される場面でアサーティブにコミュニケーションをとる方法について学び、チーム全体の生産性を高めるヒントを探ります。」書いてあるがアサーティブについてふれられていない。 ⇒コンテンツを確認し、アサーティブ・コミュニケーションのコンテンツに修正した。	高	Ider	5/5
3. 学習活動・インタラクションの質	問題演習やケーススタディ等、学習目標に即した活動が用意されているか	×	・学習目標に即した活動になっている。 ・受講者の職種や役割に応じたカスタマイズの要素がやや限定的に感じた。より多様なケーススタディやシナリオがあると良いと思う。	高	Ider	4/29
3. 学習活動・インタラクションの質	フォーラムや小テストなど、インタラクション機会が確保されているか	×	・意見を書き込んだり、相互にコメントしたりする機会が確保されていて良い。 ・フォローシップ、アサーティブ・コミュニケーションを扱う研修だからこそ、対面研修の方が非言語コミュニケーションが自然に伝わりやすく、フォローシップ、アサーティブ・コミュニケーションの本質を理解しやすいのではないかと感じた。すべて対面でなくても、ハイブリッドや同期オンライン形式も考えられる。	高	Ider	4/29

セクション	チェック項目	確認	コメント/改善案	優先度	確認者	確認日
3. 学習活動・インタラクションの質	自動採点や解説など、適切なタイミングでフィードバックが返せる仕組みがあるか	×	・自己評価で自己認識を促すことや、相互コメントで他者視点を得る機会があることは良い。 ・講師のフィードバックについては、よくわからなかった。	高	Ider	4/29
4. デザイン・ユーザビリティ	フォントサイズ・行間・見出し階層が統一されているか	×	・[タスク1]事前テスト:設問が太文字⇒太文字を解除 ・[タスク1]事前テスト:問題12の文中「リーダー・フォロワーの境界が曖昧に」と「多様性を支える存在」を太文字にする。⇒太文字(4/28:対応済) ・[タスク1]事前テスト:問題13の設問文章以下を太文字にするとともに見やすい段組みにする。 ・情報や知識を得やすい時代 ・フォロワーのもつ“影響力” ⇒(4/28:対応済み)	高	人事	4/27
4. デザイン・ユーザビリティ	色使い・アイコン・レイアウトに一貫性があり教育効果を阻害していないか	○	問題なし		人事	4/27
4. デザイン・ユーザビリティ	目次やパンくずリスト, 進捗バー等が機能し全体像が把握しやすいか	N/A	Moodle を利用しており, 既存機能を利用		濱田	4/27
4. デザイン・ユーザビリティ	モジュールの開始/終了リンクや戻るボタンが正しく動作するか	N/A	Moodle を利用しており, 既存機能を利用		濱田	4/27
5. 技術的・環境的確認	動画・音声・SCORM などが問題なく動作するか	N/A	動画などは活用していないため		濱田	4/27
5. 技術的・環境的確認	モバイル・タブレットでもレイアウト崩れがないか	N/A	今回はパソコンを利用しての研修設定のため		濱田	4/27
5. 技術的・環境的確認	推奨ブラウザでの動作確認が済んでいるか	○	教材作成時に確認済み		濱田	4/27
5. 技術的・環境的確認	LMS へのアップロード・公開設定に問題がないか	N/A	現在, 開発中にともない未設定		濱田	4/27
6. アクセシビリティ・多様性対応	画像に代替テキスト(alt 属性)が付与されているか	N/A	Moodle 仕様上, alt 属性付与が必要となっている		濱田	4/27
6. アクセシビリティ・多様性対応	動画に字幕・トランスクリプトが用意されているか	N/A	動画などは活用していないため		濱田	4/27
6. アクセシビリティ・多様性対応	色だけに頼らない情報提示がされているか	○			人事	5/8
6. アクセシビリティ・多様性対応	文字と背景のコントラスト比が十分か	○			人事	5/8
7. 評価・分析準備	テスト問題の難易度配分がバランスよく設計されているか	×	[タスク 7-1]フォロワーシップとアサーションのテストと[タスク 8-6]第 6~8 回事後テストの内容に差がある。[7-1]ではフォロワーシップと DESC 法の設問が[8-6]と比較するフォロワーシップは[7-1]が少ない, DESC 法に関しては[716]ない。⇒[7-1]事前テストと[8-6]事後テストのレベルを合わせる	高	Ider	5/5

セクション	チェック項目	確認	コメント/改善案	優先度	確認者	確認日
7. 評価・分析準備	正解/不正解フィードバックの内容が妥当か	×	・[タスク1]事前テストの問題3に選択肢1.司にすぐに報告し,指示を仰ぐ⇒1.上司にすぐに報告し,指示を仰ぐ(4/28:修正済) ・[タスク1]事前テスト問題6~15 に解説がない⇒解説追加(4/28:修正済み)	高	Ider	5/5
7. 評価・分析準備	学習履歴・成績データのトラッキング設定が正しいか	○			Ider	5/5
7. 評価・分析準備	アンケートや満足度調査の設問が明確か	○			Ider	5/5
8. メタデータ・管理情報	タイトル・バージョン・作成者などメタデータが正しく登録されているか	○	教材タイトルとバージョン, 担当者が明記されている.		濱田	4/27
8. メタデータ・管理情報	改訂履歴がドキュメントまたはLMS上で参照できるか	○	最終更新日あり		濱田	4/27
9. 学習者サポート・運用フロー	不具合や質問受付の担当窓口が明記されているか	○	フォーラムを準備		濱田	4/27
9. 学習者サポート・運用フロー	管理者・インストラクター向け運用手順書が用意されているか	N/A	研修の最終実施判断後に作成予定		濱田	4/27
9. 学習者サポート・運用フロー	公開運用後フォローアップのフローが定義されているか	N/A	研修の最終実施判断後に作成予定		濱田	4/27

付録 9 改善後協働研修の事前テスト設問

<p>問題 1 未解答 最大評点 5.00 v6 (最新)</p>	<p>アサーション (Assertion) とは、</p> <p>「<input type="text"/>も<input type="text"/>も大切にする<input type="text"/>」</p> <p>のことです。主張 (assert) という言葉に由来し、自分の意見・感情・<input type="text"/>などを、率直・誠実・<input type="text"/>に表現するコミュニケーションの方法です。</p>
<p>問題 2 未解答 最大評点 6.00 v5 (最新)</p>	<p>第四次産業革命とフォロワーシップの再定義 (21世紀以降)</p> <p>背景： AI・IoT・ビッグデータ・ロボティクスなどによる急速な技術革新</p> <ul style="list-style-type: none"> 単純作業はますます自動化され、人間には<input type="text"/>・<input type="text"/>・<input type="text"/>が求められる。 組織の変化スピードが加速するため、<input type="text"/>の力だけでは組織を動かさきれない局面が増加。 フォロワーは自ら考え、自律的に行動し、組織やリーダーに影響を与える“共同創造者”として重要視される。 <p>フォロワー像：「<input type="text"/>、主体的に<input type="text"/>を動かすパートナー」</p>
<p>問題 3 未解答 最大評点 2.00 v5 (最新)</p>	<p>リーダーシップ中心の組織が時代遅れとされる理由を選択肢の中から選びなさい (複数選択)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 1. 上下関係が曖昧になり、状況ごとに役割を切り替える柔軟性が求められるため <input type="checkbox"/> 2. フォロワーが集団全体の知を束ね、イノベーションを推進する役割を担うため <input type="checkbox"/> 3. ダイバーシティ&インクルージョンの観点から、協調と相互補完が求められるため <input type="checkbox"/> 4. フォロワーの自律性や創造性が、AIに代替されにくい業務に必要とされるため <input type="checkbox"/> 5. トップ不在や誤判断による停滞リスクを分散させるため <input type="checkbox"/> 6. 技術進歩や社会の変化が早く、現場での即応力が求められるため
<p>問題 4 未解答 最大評点 1.00 v4 (最新)</p>	<p>チーム内での意見対立により、メンバー間にぎくしゃくした雰囲気が広がっています。あなたは中堅社員としてチームの雰囲気を良くしたいと考えています。以下のうち、フォロワーシップを横の関係で発揮する行動として最も適切なものはどれか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A. 「○○さんはこう言っていたけど、どう受け取った？」と冷静に話をつなぐ <input type="checkbox"/> B. 相手のミスを他のメンバーにも共有して意識させる <input type="checkbox"/> C. 上司にすべてを報告して判断を仰ぐ <input type="checkbox"/> D. 関わらないように距離をとる
<p>問題 5 未解答 最大評点 2.00 v4 (最新)</p>	<p>あなたが会議で提案をしたところ、上司から「これは現実的じゃないな」と言われました。あなたは一瞬ムツとしましたが、ここでアサーティブな対応を考えたいと思いました。</p> <p>次のうち、アサーティブな「見方」と「言い方」のペアとして最も適切なものを選んでください。</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> A. 見方：「上司はわざと恥をかかせようとしている」 言い方：「あなたは人の意見を最初から聞くつもりがないんですね！」 <input type="checkbox"/> B. 見方：「自分の提案が否定されるのは、何かが足りなかったのかもしれない」 言い方：「ご指摘ありがとうございます。もう少し現実的にどう調整できるか考えてみます」 <input type="checkbox"/> C. 見方：「上司は内容について意見を言っている。私個人を否定しているわけではない」 言い方：「この点は別の視点で見直してみます。他に気になる点があれば教えてください」 <input type="checkbox"/> D. 見方：「自分の提案が否定された。きっと上司は私を評価していない」 言い方：「どうせ何を言っても無駄ですよね」(皮肉っぽく言う)

問題 6
未解答
最大評点 1.00
v3 (最新)

あなたが上司に新しい提案をしたところ、真っ先に「時間がかりそうだな」と否定的な反応が返ってきました。そのとき、あなたはこう答えました：

「たしかにコストはかかりますが、長期的に見ると業務効率は改善すると思います。もう少し説明してもいいですか？」

この反応はどのタイプに最も近いか？

- A. アサーティブ
- B. 攻撃型（アグレッシブ）
- C. 受け身型（パッシブ）

問題 7
未解答
最大評点 1.00
v2 (最新)

打ち合わせの途中で話を遮られたあなたは、少し間を置いてこう言いました：

「あ、すみません。今ちょっと話していたので、続けてもいいですか？」

この反応はどのタイプに最も近いか？

- A. 攻撃型（アグレッシブ）
- B. アサーティブ
- C. 受け身型（パッシブ）

問題 8
未解答
最大評点 1.00
v2 (最新)

あなたは会議中、話の途中で同僚に何度も遮られました。その後のフィードバック場面で、DESC法に基づいた対応として最も適切なものはどれか？

- A. 「途中で話すのは控えてください。ルール違反ですよ」
- B. 「さっき、私の話の途中で何度も話されていましたね。正直、少し話しづかったです。最後まで話してからご意見をいただけると助かります」
- C. 「あなたっていつも人の話を遮りますよね。ほんとに困ります」
- D. 「まあ、ああいうこともありますよね。気にしていません」
- E. 「遮られると話しくいです。今後は黙って聞いてもらえますか？」

問題 9
未解答
最大評点 1.00
v2 (最新)

あなたが任されていた資料作成に、後輩が無断で内容を変更して提出していました。DESC法に沿った対応として、適切なものはどれか？

- A. 「資料、直してくれたんだね。ありがとう。でも、連絡は次から必ずお願いします」
- B. 「勝手に変更するなんて、どううつもり？」
- C. 「今回のことは水に流すけど、次は頼むね」
- D. 「資料が修正されて提出されていたと聞きました。驚きました。事前に共有してもらえるとありがたいです」
- E. 「今後こういう勝手なことをすると、評価に響くよ」

問題 10
未解答
最大評点 1.00
v1 (最新)

あなたはプロジェクトの中間レビューを任されています。あるメンバーが、明確な相談もないまま独自のやり方で進めたため、チーム全体の作業と齟齬が出てしまいました。レビュー後、そのメンバーにフィードバックする場面です。

DESC法に最も近い対応はどれか？（最も適切なものを1つ選びなさい）

- A. 「独断で進めるのは正直迷惑です。次からちゃんと相談してください」
- B. 「まあ、誰でもやり方に個性はあるし、あまり気にしないで。次は合わせてね」
- C. 「チーム全体の進め方と異なっていて驚きました。事前に一言相談があると良かったですね」
- D. 「今回の進め方ですが、チームの方針とずれていたので困りました。次回は確認の上で進めてもらえると助かります」
- E. 「なんで勝手な判断をしたんですか？リーダーの立場も考えてください」

問題 11

未解答

最大評点 1.00

v2 (最新)

あなたは会議の途中で、リーダーの提案に疑問を感じました。
他のメンバーは概ね賛成しており、場の雰囲気はまとまりつつあります。
フォロワーとして、協働的な雰囲気を損なわずに意見を伝えるには、次のうちの対応が最も適切ですか。

- A. 「私の考えは違いますが、皆がそう言うなら従います。」
- B. 「賛成意見が多いので、今回はリーダー案で進めましょう。」
- C. 「私も賛成です。」
- D. 「その案は正直、現場のことを分かっていないと思います。」
- E. 「少し気になる点があります。別の観点から確認してもよいでしょうか。」

問題 12

未解答

最大評点 1.00

v1 (最新)

あなたはチームリーダーとして、部下が期日を守らず報告が遅れたことに気づきました。
感情的にならず、アサーティブにフィードバックする場合、最も望ましい発言はどれですか。

- A. 「もう少し努力してくれないと、他のメンバーに迷惑がかかります。」
- B. 「期日を守るのは最低限のルールだ！なぜ守れない。」（厳しめに会話をする）
- C. 「どうして期限を守れないんですか？何度も注意していますよね。」
- D. 「報告が遅れたと聞いて驚きました。事情を教えてくださいませんか？」

付録 10 改善後協働研修の事後テスト設問

<p>問題 1 未解答 最大評点 4.00 v5 (最新)</p>	<p>フォロワーへの注目が高まる現代の理由</p> <p>自律性と創造性の重視</p> <p>AIなどの技術がルーチン作業を代替する中、人間には高度な判断や対話が期待される。</p> <p>フォロワーが [] に考え提案できる組織ほど、新たな価値を生み出しやすい。</p> <p>リーダー・フォロワーの境界が曖昧に</p> <p>プロジェクトベースやフラットな組織構造が増え、状況に応じてリーダーとフォロワーの役割を切り替えるケースも多い。</p> <p>誰もが一時的にリーダーになる機会があり、常に [] を磨く必要がある。</p> <p>多様性を支える存在</p> <p>ダイバーシティ&インクルージョンが重視される中、 [] の協力やリーダーとの相互補完が欠かせない。</p> <p>フォロワーは組織の様々な力を [] し、全体を動かす推進力として機能する。</p>
<p>問題 2 未解答 最大評点 3.00 v2 (最新)</p>	<p>アサーティブ・コミュニケーションは「言い方の技術」だと思われがちですが、実際にはその背景にある“ものの見方”＝認知の傾向が、私たちの反応や表現を大きく左右しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 相手の言動をどう [] したか？ ● 自分がどんな [] でその場を見ているか？ ● 過去の [] が今の伝え方に影響していないか？ <p>こうした「内側の理解」なくして、外側の表現は変わりません。</p>
<p>問題 3 未解答 最大評点 1.00 v2 (最新)</p>	<p>DESC法の「D (Describe)」に該当する表現はどれか？</p> <p><input type="radio"/> 1. 「あなたはいつも私の意見を無視するよね」</p> <p><input type="radio"/> 2. 「私、すごく怒ってるんです」</p> <p><input type="radio"/> 3. 「だから、今後は私を優先してもらえますか？」</p> <p><input type="radio"/> 4. 「先週の会議で、私が発言を始めた直後に話を遮られました」</p>
<p>問題 4 未解答 最大評点 1.00 v1 (最新)</p>	<p>DESC法の「S (Suggest)」に該当する発言として最も適切なものはどれか？</p> <p><input type="radio"/> 1. 「だからって、私をないがしろにしないでください」</p> <p><input type="radio"/> 2. 「どうせ話しても聞いてくれないですよ」</p> <p><input type="radio"/> 3. 「あの時、すごく傷ついたんです」</p> <p><input type="radio"/> 4. 「次回の会議では、私が話し終えるまで待ってもらえると助かります」</p>
<p>問題 5 未解答 最大評点 1.00 v1 (最新)</p>	<p>DESC法における「C (Consequence)」の目的として最も適切なものはどれか？</p> <p><input type="radio"/> 1. 相手に反省を促して謝らせること</p> <p><input type="radio"/> 2. 自分の意見を押し通して状況をコントロールすること</p> <p><input type="radio"/> 3. 提案に従うことで得られるポジティブな結果を伝えること</p> <p><input type="radio"/> 4. 相手の過去の行動に対する批判を加えること</p>

問題 6
未解答
最大評点 1.00
v1 (最新)

DESC法における「E (Express)」の表現として最も適切なものを1つ選びなさい。

- 1. 「普通あんなことは言わないでしょう？」
- 2. 「あなたの発言は本当に無神経だと思います」
- 3. 「そんな態度は許されるわけがない」
- 4. 「私は、あの場面では少し悲しい気持ちになりました」

問題 7
未解答
最大評点 1.00
v1 (最新)

ある業務改善チームで、リーダーが明確な指示を出せず、メンバーの間でも混乱が起きていました。Fさんは中堅社員として、何らかのアクションを取ろうと考えています。フォローとして最も適切な行動はどれですか？

- 1. 指示が出るまで何もしない
- 2. 自分なりに現状を整理し、改善案を簡単にまとめてチームに提案する
- 3. 自分の作業だけ終わらせて他人には関与しない
- 4. 「リーダーが悪い」と他のメンバーに不満を共有する

問題 8
未解答
最大評点 1.00
v1 (最新)

あるプロジェクトチームの会議で、リーダーの提案に対して複数のメンバーが賛成している中、Fさんはその提案にリスクがあると感じました。Fさんが取るべきフォローとしての適切な行動はどれですか？

- 1. 雰囲気を壊さないために賛成する
- 2. 発言せず、会議後に親しい同僚にだけ意見を伝える
- 3. 「賛成が多い中で恐縮ですが...」と前置きし、冷静にリスクを共有する
- 4. リーダーを非難するようにリスクを指摘する

問題 9
未解答
最大評点 1.00
v1 (最新)

FさんはチームメンバーのGさんから、急な仕事の肩代わりを頼まれました。Fさんは自分の業務で手一杯ですが、Gさんも困っている様子です。Fさんがアサーティブに対応する場合、最も適切な反応はどれですか？

- 1. 「Gさんの気持ちは分かりますが、今は自分の仕事を立て込んでいます。明日なら一部お手伝いできます」
- 2. 「大丈夫、任せて。全部やっておくよ」
- 3. 「私も忙しいんだから、そっちなで何とかしてよ」
- 4. 「..... (何も言わずに無理して引き受ける)」

問題 10
未解答
最大評点 1.00
v1 (最新)

上司から、明らかに他の人の分も含まれているタスクを「君ならできるよ」と押しつけられそうになったFさん。納期的にも厳しく、今のままでは業務に支障が出ると感じています。Fさんがアサーティブに対応するには、どう言えばよいでしょうか？

- 1. 「はい、分かりました... (納得していないが従う)」
- 2. 「そんな押しつけはバワハラです」
- 3. 「自分のタスクで手一杯です。これ以上の業務は品質に影響する恐れがあります。他の方法を検討できないでしょうか？」
- 4. 「それは私の仕事じゃないですね？」

問題 11
未解答
最大評点 4.00
v3 (最新)

DESC法の観点から、以下の4つの発言をそれぞれ「D（Describe：描写）」「E（Express：感情表現）」「S（Suggest：提案）」「C（Consequence：結果提示）」のどれに当てはまるか選び、正しい組み合わせを選びなさい。

Express：感情表現	<input type="text" value="選択 ..."/>
Suggest：提案	<input type="text" value="選択 ..."/>
Describe：描写	<input type="text" value="選択 ..."/>
Consequence：結果提示	<input type="text" value="選択 ..."/>

問題 12
未解答
最大評点 4.00
v1 (最新)

ある社員Fさんが業務上の対応について上司にアサーティブに伝えた内容です。
それぞれの発言が、DESC法のどの要素（D, E, S, C）に該当するか、最も適切な組み合わせを1つ選びなさい。

Describe：描写	<input type="text" value="選択 ..."/>
Consequence：結果提示	<input type="text" value="選択 ..."/>
Express：感情表現	<input type="text" value="選択 ..."/>
Suggest：提案	<input type="text" value="選択 ..."/>

付録 11 改善後の協働研修の事前事後テスト(受講者別・設問別)

事前テスト

問題	テーマ	形式	最も適切な分類	振り分け理由(要点)	受講者別テスト結果			配点
					0x5 3	0x4 B	0x4 6	
1	アサーションの定義と構成要素	穴埋め	言語情報	用語の定義・構成要素の想起／再認を求める知識課題。	0	5	2	5
2	現代のフォロワーシップの再定義と背景	穴埋め	言語情報	背景事実・概念理解(第四次産業革命以降の文脈)を問う。	0	0	0	6
3	リーダーシップ中心が時代遅れとされる理由	選択	言語情報	理由の知識確認(概念・事実の再認)が中心。	0	0	1	2
4	チーム内の対立解消(横のフォロワーシップ)	選択	ルール適用	単一の場面に協働原則を当てはめ、最適な方略を選ぶ。	1	1	1	1
5	提案への否定に対する適切な対応(見方×言い方)	選択	高次ルール	「見方(認知)」と「言い方(表現)」という複数規則の同時整合が必要。	2	1	1	2
6	否定的反応への切り返しタイプ判定	選択	判別	発言をアサーティブ/パッシブ/アグレッシブ等の「型」でラベリング。	1	1	1	1
7	話を遮られた際の返しのタイプ判定	選択	判別	同上。	1	1	1	1
8	頻繁に遮る同僚へのDESCフィードバック	選択	ルール適用	DESCの規則(D→E→S等)を具体場面へ適用し最適肢を選ぶ。	1	0	1	1
9	後輩の無断修正へのDESC対応	選択	ルール適用	事実描写+提案など、フレームを場面に当てはめる判断。	1	1	1	1
10	独自のやり方のメンバーへのDESCフィードバック	選択	ルール適用	チーム方針のズレという状況にDESCを適用。	1	1	0	1
11	多数派の中での疑問の伝え方	選択	ルール適用	単一場面で協働性維持の原則を適用して最適な言い方を選ぶ。	1	0	0	1
12	期日未達の部下へのアサーティブ対応(上司視点)	選択	ルール適用	事情確認→合意形成などの原則を場面に当てはめる選択。	1	1	0	1
個別点数					46	52	39	23
3名平均					46			
標準偏差					5			

事後テスト

問題	テーマ	形式	最も適切な分類	振り分け理由(要点)	受講者別テスト結果			配点
					0x5 3	0x4 B	0x4 6	
1	フォロワーへの注目が高まる現代の理由	穴埋め	言語情報	概念・背景知識の想起／再認を問う。	3	0	0	4
2	アサーティブの背景にある「認知の傾向」	穴埋め	言語情報	概念(認知・解釈・視点等)の理解確認. 数列はダミー文字の混入と思われるため清書時に削除推奨.	3	0	0	3
3	DESC の D に当たる表現	選択	判別	選択肢を D としてラベル識別する弁別課題.	1	0	1	1
4	DESC の S に当たる発言	選択	判別	S の定義に合う表現の見分け.	1	1	1	1
5	DESC の C の目的	選択	判別	C の目的という定義知識の確認.	1	1	1	1
6	DESC の E の適切な表現	選択	判別	E(感情表明)に該当する表現かのラベリング.	1	1	1	1
7	リーダー不在時の最適フォロワー行動	選択	ルール適用	単一状況で原則(自律的整理→提案)を当てはめ最良肢を選ぶ. 複数規則の同時統合までは要求しない.	1	1	1	1
8	多数意見の中でのリスク共有	選択	ルール適用	単一状況で配慮+冷静共有という原則の適用を選ぶ.	1	1	1	1
9	急な肩代わり依頼への対応	選択	ルール適用	事実提示+限界表明+代替案の適用判断.	1	1	1	1
10	業務の押しつけへの対応	選択	ルール適用	事実→提案の適用判断.	1	1	1	1
11	4 発言を D/E/S/C に割り当て	選択	高次ルール	4 文を同時に D/E/S/C へ整合割当=複数規則の統合運用.	4	4	4	4
12	社員発言を DESC 要素に割り当て	選択	高次ルール	同上. 文集合に対する同時割当の統合処理.	4	4	4	4
個別点数					96	65	70	23
3名平均					77			
標準偏差					13			

付録 12 改善後の協働研修アンケート設問

[タスク10]第 6～9 回アンケート (ページ 1 / 7) | S-Learning

<https://sedu.moodlecloud.com/mod/quiz/attempt.php?attempt=101&cmid=62>

情報

この研修について、次の形容詞のどちらにどのぐらい近い印象を持ちましたか？
自分の気持ちに近い番号を選択してください。

問題 1

未解答

最大評点 7.00

A:退屈した - 1・2・3・4・5・6・7 - 興味深かった

- 1. 退屈した
- 2. ↑
- 3. ↑
- 4. ●
- 5. ↓
- 6. ↓
- 7. 興味深かった

問題 2

未解答

最大評点 7.00

R:やりがいなかった - 1・2・3・4・5・6・7 - やりがいがあった

- 1. やりがいなかった
- 2. ↑
- 3. ↑
- 4. ●
- 5. ↓
- 6. ↓
- 7. やりがいがあった

問題 3

未解答

最大評点 7.00

C:自信が持てなかった - 1・2・3・4・5・6・7 - 自信が持てた

- 1. 1: 自信が持てなかった
- 2. ↑
- 3. ↑
- 4. ●
- 5. ↓
- 6. ↓
- 7. 7: 自信が持てた

問題 4
未解答
最大評点 7.00

S: 参加したことを後悔した - 1 ・ 2 ・ 3 ・ 4 ・ 5 ・ 6 ・ 7 - 参加してよかった

- 1. 1 : 参加したことを後悔した
- 2. ↑
- 3. ↑
- 4. ●
- 5. ↓
- 6. ↓
- 7. 7 : 参加してよかった

情報

次の意見をどの程度支持しますか？自分の気持ちに一番近いものを選んでください。

問題 5

未解答

最大評点 4.00

「このような研修を今後も続けて欲しい」

- 1. まったく思わない
- 2. 思わない
- 3. そう思う
- 4. とても思う

問題 6

未解答

最大評点 4.00

「同僚や後輩に勧めたい」

- 1. まったく思わない
- 2. 思わない
- 3. そう思う
- 4. とても思う

情報

「本研修でめざした目標それぞれについて、自分の身についた」

問題 7

未解答

最大評点 4.00

目標1(フォロワーシップの基本を理解し説明できる)

- A. まったく思わない
- B. 思わない
- C. そう思う
- D. とてもそう思う

問題 8

未解答

最大評点 4.00

目標2(自分のスタイルを認識できる)

- A. まったく思わない
- B. 思わない
- C. そう思う
- D. とてもそう思う

問題 9

未解答

最大評点 4.00

目標3(アサーティブ・コミュニケーションの意義を説明できる)

- A. まったく思わない
- B. 思わない
- C. そう思う
- D. とてもそう思う

問題 10

未解答

最大評点 4.00

目標4(DESC法を活用し、職場の対人課題に対応できる)

- A. まったく思わない
- B. 思わない
- C. そう思う
- D. とてもそう思う

問題 11

未解答

最大評点 4.00

目標5(アサーティブな姿勢で対話を実践し、周囲との信頼関係を築ける)

- A. まったく思わない
- B. 思わない
- C. そう思う
- D. とてもそう思う

問題 12
未解答
最大評点 4.00

目標6(主体的に組織貢献するフォロー行動の第一歩を踏み出せる)

- A. まったく思わない
- B. 思わない
- C. そう思う
- D. とても思う

問題 13
未解答
最大評点 4.00

「今後、本テーマに関連する情報をどう調べればよいか分かった」

- A. そう思う
- B. 思わない
- C. まったく思わない
- D. とてもそう思う

問題 14
未解答
最大評点 4.00

「今後、類似した問題に直面した時の解決の手がかりがつかめた」

- A. そう思う
- B. とてもそう思う
- C. 思わない
- D. まったく思わない

問題 15
未解答
最大評点 4.00

「これから職場で使えるような有用なアクションプランが作成できた」

- A. まったく思わない
- B. そう思う
- C. 思わない
- D. とてもそう思う

問題 16
未解答
最大評点 4.00

「職場に戻ったら本研修で得た成果を活用するつもりだ」

- A. 思わない
- B. とてもそう思う
- C. そう思う
- D. まったく思わない

問題 17
未解答
最大評点 1.00

本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。

問題 18
未解答
最大評点 1.00

本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください
(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)

問題 19
未解答
最大評点 1.00

その他受講者として感じたことや思ったことを何でもお書きください。

付録 13 改善後の協働研修アンケート回答結果

ARCSモデル評価

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
注意 (Attention) 退屈した1~7興味深かった	6.33	0.47	0.33	0.67
関連 (Relevance) やりがいなかった1~7やりががあった	6.33	0.47	0.33	0.67
自信 (Confidence) 自信が持てなかった1~7自信が持てた	5.67	0.94	0.67	1.33
満足 (Satisfaction) 参加したことを後悔した1~7参加してよかった	6.67	0.47	0.67	0.33

推奨意向

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
「このような研修を今後も続けて欲しい」	3.00	0.00	0.00	0.00
「同僚や後輩に勧めたい」	3.00	0.00	0.00	0.00

※4段階評価 (まったく思わない:1, 思わない:2, そう思う:3, とても思う:4)

学習目標

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
目標1: フォロワーシップの基本を理解し説明できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とても思う4	3.00	0.00	0.00	0.00
目標2: 自分のスタイルを認識できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とても思う4	3.00	0.00	0.00	0.00
目標3: アサーティブ・コミュニケーションの意義を説明できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とても思う4	3.00	0.00	0.00	0.00
目標4: DESC法を活用し、職場の対人課題に対応できる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とても思う4	3.00	0.00	0.00	0.00
目標5: アサーティブな姿勢で対話を実践し、周囲との信頼関係を築ける まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とても思う4	3.00	0.00	0.00	0.00
目標6: 主体的に組織貢献するフォロワー行動の第一歩を踏み出せる まったく思わない1, 思わない2, そう思う3, とても思う4	3.33	0.47	0.33	0.67

転移意向

要素	平均	標準偏差	最小値との差	最大値との差
「今後、本テーマに関連する情報をどう調べればよいかがあった」	3.33	0.47	0.33	0.67
「今後、類似した問題に直面した時の解決の手がかりがつかめた」	3.67	0.47	0.67	0.33
「これから職場で使えるような有用なアクションプランが作成できた」	3.67	0.47	0.67	0.33
「職場に戻ったら本研修で得た成果を活用するつもりだ」	4.00	0.00	0.00	0.00

※4段階評価 (まったく思わない:1, 思わない:2, そう思う:3, とても思う:4)

付録 14 改善後の協働研修アンケート自由記述分析

設問	カテゴリ	記述内容
本研修について、よかったと思う点を2つ以上書いてください。	学習環境の効果	研修の冒頭で自己紹介の掲示板があり、知らない一面をすることができた。皆建設的な意見交換ができた。
本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	運営上の課題	・通常業務との両立がやや難しかったこと。
本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	運営上の課題	・参加者の時間の捻出
本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	設問難易度	・テストのテキスト入力箇所について、一言一句間違えられないので、難しかった。
本研修について、今後は改善できると思う点を2つ以上書いてください(可能ならばどうすればよいかのアイデアもお願いします)	フォロー体制	・遅れに対するフォローアップ(定例で進捗確認のオンラインMTGを設けるなど)
その他受講者として感じたことや思ったことを何でもお書きください。	運営上の課題	受講者同士の距離が近ければ(同期など)議論がもっと活発化して面白いと思いました。
その他受講者として感じたことや思ったことを何でもお書きください。	設問難易度	職場での経験が少ないと回答しにくい設問もあると思ったため、その場合は別の形でフォローアップが必要かと思いました。
その他受講者として感じたことや思ったことを何でもお書きください。	学びの実感	・フォロワーシップ、アサーティブなどについて改めて深く学ぶことができたこと。課題に取り組むことでアウトプットできたこと。
その他受講者として感じたことや思ったことを何でもお書きください。	学びの実感	課題に取り組むことでアウトプットできたこと。

付録 15 貢献構想メモの分析

カテゴリ	サブカテゴリ	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)
計画要素	現状認識	所属・役割と課題の明確化	自部署の現状や課題を整理し、何が求められているかを言語化する
	自分の立ち位置・強み	貢献資源の特定	自分に何ができるか、他者と比較した強みを明確化する
	貢献アイデア	働きかけ対象と狙い	現状の何に対してどう働きかけ、どの状態を目指すかを記述
実行プラン	活動計画	実施の段取り	いつ・誰と・どの手順で進めるか(関係部署・連携者を含む)
	測定指標(KPI)	成果の定量化	会議発言回数, DESC 実践件数, 相互コメント数, 承認件数などを数値化し評価時点を設定する
リスク管理	リスクと兆候	阻害要因と初期サイン	多忙による時間確保困難・反発増加・発言減少などの兆候を列挙
	先手対応	予防策・代替案	事前合意・ミニ議題準備・ローテーション・小さな成功の共有などを準備
相互支援	フィードバック運用	相互コメントの質担保	少なくとも 1 件以上, 具体的な提案や改善点を含むコメントを行う
学習転移	アサーティブ適用	対話スキルの運用	Iメッセージ, 事実と解釈の分離, 共感表現, 発言順序・タイミングの配慮
	心理的安全性醸成	雰囲気づくり	あいさつ・笑顔・感謝・適切な雑談を取り入れ発言しやすい場を整える

付録 16 改善後の協働研修フォーラムコメント一覧

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名 1	返信内容 1	返信者名 2	返信内容 2
設問[タスク7-2]あなたにとっての「フォロワー」とは？ フォロワーという言葉から、どんなイメージが思い浮かびますか？ また、あなたが「良いフォロワーだな」と感じた人は、どんな行動をしていたのでしょうか？難しく考えすぎず、あなたの経験や感じたことやフォロワーシップのあなたの理想などを自由に書いてみてください。	0x53	皆様、お疲れ様です。 タスク7-2投稿致しました。 私の理想とするフォロワーシップとは、上下関係のない水平的な関係性であり、誰もがリーダーにもフォロワーにもなれる存在です。 指示を待つのではなく、自ら課題を参画する意思決定に積極的に関与する 組織の存在意義や目的に強く共感し、その実現に貢献する 上下関係ではなく、同僚として互いに信頼し尊重し合い協力する 自身の行動を振り返り、継続的な成長を追求する 正直でオープンな対話を大切にします。	0x46	0x53さん 「誰もがリーダーにもフォロワーにもなれる」という言葉にとっても共感しました。 以前別のリーダーシップ研修を受けたとき、それまで私の私はいわゆる「引」張って行くタイプのリーダーシップを持っていないとリーダーにはなれないと思いついでいたことに気づかれました。しかし、その研修で、様々な組織への関わり方があると実感しました。今回の0x53さんの意見を踏んで、「誰もがリーダーにもフォロワーにもなれる存在」がまさに理想だとあらためて感じました。フォロワーもまたチームを動かす力を持っていて、リーダーとフォロワーは固定された役割ではなく、お互いを活かし合うものだと思います。 特に近年は、誰か一人の「強いリーダー」で固定されている組織よりも、このような形の組織の方が、強い組織になりえるのではないかと感じました。	0x4B	0x53さん 「主役を立てつつ支える」「気づきを与える存在」といった視点が私にとって新鮮で、素敵なフォロワー像だなと思います。ただ任せるのではなく、的確な視点で選択肢を広げてくれる存在という部分は、自分自身もそう在りたいなと思います。
設問[タスク7-2]あなたにとっての「フォロワー」とは？ フォロワーという言葉から、どんなイメージが思い浮かびますか？ また、あなたが「良いフォロワーだな」と感じた人は、どんな行動をしていたのでしょうか？難しく考えすぎず、あなたの経験や感じたことやフォロワーシップのあなたの理想などを自由に書いてみてください。	0x4B	お疲れ様です。 タスク7-2について投稿いたしました。 「フォロワー」と聞く、誰かの後をただだいていく存在ではなく、 「物事を円滑に進めるために、自分の立場から必要なサポートや行動を取る存在」というイメージが浮かびます。 主役を立てつつ、全体が円滑に進むように裏で支える。積極的に物事に関わり、柔軟で能動的な姿勢が求められると良いフォロワーだと感じるのは、「気づきを与える人」です。 例えば部下に対して、物事を任せているが放置ではなく、成果物や進め方に対して的確な視点を提示し「こういう見方もある」と選択肢を広げてくれるような存在だと思います。 自分の役割を果たすだけでなく、相手やチーム全体がより良くなるように考えて働きかける姿勢が、フォロワーシップの理想と考えます。	0x53	0x4Bさんの「良いフォロワー＝気づきを与える人」という視点にとっても共感しました。 フォロワーという言葉に受け身の印象を持ちがちですが、0x4Bさんのように「柔軟で能動的」「選択肢を広げてくれる存在」と捉えることで、フォロワーシップの価値がより明確になりますね。 特に、「任せているが放置ではなく、視点を提示する」という関わり方は、相手の成長を促す支援であり、まさに“伴走型”のアプローチだと感じました。 私自身も、自分の役割に閉じこもらず、チーム全体の前進に貢献できるような関わりを意識していきたいと改めて思います。 素敵なお気づきありがとうございます！	0x46	0x4Bさん 「周囲の心理的安全性を高められる人」という点に非常に共感しました。 確かに、心理的安全性を高める人はリーダーでなくても出来る役割であり、そのような人たちが多くいる組織は必然的に心理的安全性が高くなるだろうと思います。 どの組織にもいて欲しい存在だなと感じます。
設問[タスク7-2]あなたにとっての「フォロワー」とは？ フォロワーという言葉から、どんなイメージが思い浮かびますか？ また、あなたが「良いフォロワーだな」と感じた人は、どんな行動をしていたのでしょうか？難しく考えすぎず、あなたの経験や感じたことやフォロワーシップのあなたの理想などを自由に書いてみてください。	0x46	私がフォロワーと聞いてイメージする人物像は、以下のような人です。 ・組織のビジョンや方針を理解し、自律的に行動できる人 ・常に前向きな姿勢で、上司・先輩・同僚を適切にサポートできる人 ・組織の目的達成に必要なであれば、言いにくい意見も状況に応じて柔らかく、かつ建設的に伝えることができる人 ・リーダーという立場に限らず、チームの活性化に向けて主体的に関わり働きかけ、良好な関係構築や協働を促進できる人 (周囲の心理的安全性を高められる人)	0x4B	0x46さん 「周囲の心理的安全性を高められる人」という点に非常に共感しました。 確かに、心理的安全性を高める人はリーダーでなくても出来る役割であり、そのような人たちが多くいる組織は必然的に心理的安全性が高くなるだろうと思います。 どの組織にもいて欲しい存在だなと感じます。	0x53	0x46さん コメントいたします。 >「組織の目的達成に必要であれば、言いにくい意見も状況に応じて柔らかく、かつ建設的に伝えることができる人」 ⇒言いにくい意見を伝えることは、組織の健全な運営において重要な要素だと思います。とはいえ、実際には躊躇したり、回避してしまうことも少なくありません。そのためには、相互の信頼関係や相手の置かれた状況への配慮を踏まえた上で、素直に意見を伝えられる力が求められます。これは単なるスキルというよりも、気持ちや気遣い、思いやりといった人間性に根ざした姿勢のみの勉強になります。

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
設問[タスク7-5]フォロワーシップの考えをアップデートする [タスク7-1]のタスクとしてフォーラムに投稿した内容を再掲した上で、そのトピックへの返信として、[タスク7-4]での学びを踏まえた現在の考えを投稿してください。 投稿内容は「ただの感想」ではなく、「タスク7-1]のときからの、「どう考えが変わったか」「どのような考えが追加されたか(あるいは削除されたか)」など、そのトピックに関する考えにどのような変化があったかわかるように記述してください。	0x53	タスク7-5投稿します。 0x46さん、0x4Bさん、コメントよろしくお願いたします。 [1]どう考えが変わったか もともと私は、フォロワーシップを「上下関係のない水平的な関係性」と捉え、互いに信頼し協力することや、自ら課題を見つけて行動する姿勢を重視していました。しかし、教材を通じてその考えが時代背景と組織構造の変化とともに進化してきた概念であることを知り、自分の見方が限定的であったことに気づきました。 特に、第四次産業革命以降においてフォロワーは「組織を共に創る主体」とあるという視点を待たず、フォロワーシップは単なる協力者ではなく、リーダーに影響を与え、時にはリーダーの役割も果たす存在であると再定義しました。 [2]どのような考えが追加されたか 以下のような視点が新たに追加されました： 「時代によってフォロワーの役割や期待が変化してきた」という歴史的・社会的背景への理解 (例：従属的労働力 → チームの生産性に影響を与える存在 → 自律的に組織に貢献するパートナー) リーダーとフォロワーは固定された役割ではなく、相互に切り替わるもの」という認識 (特にプロジェクトベースやフラットな組織において) 「認知の傾向や価値観が、対話や行動の質を左右する」というアサーティブ・コミュニケーションの視点 (フォロワーとしても、柔軟な見方や自己認知が重要であるという気づき) 「リーダー不在時にも組織が機能するには、フォロワーの主体性が不可欠」という危機対応的視点 [3]どのような考えが削除されたか/相対化されたか 「誰もがリーダーにもフォロワーにもなれる存在である」という当初の考え方は今も大切にしていますが、「上下関係のない水平的な関係性が理想である」といった一面的な見方は見直す必要があると感じました。 実際の組織では、役割や専門性によって果たす役割が異なるため、常にフラットな関係性を保つことが現実的とは限りません。むしろ重要なのは、役割の違いを認めつつ互いを信頼し合い、補い合う関係性を築くことであると学びました。 また、「正直でオープンな対話を大切にする」という姿勢も引き続き重視していますが、ただ率直に伝えるだけでなく、自分の認知の傾向や価値観に気づき、相手との違いを踏まえた上で伝える姿勢が必要であるという視点が新たに加わりました。	0x4B	0x46さん 「フォロワーは単なる支援者ではなく、リーダーに影響を与える共同創造者」という言葉がとて印象に残りました。 私も、今回の学びでは「共同創造者」というキーワードに気づきを与えられました。 フォロワーシップを「リーダーを支える立場」としてとらえがら違ったのですが、「誰もがリーダーにもなれ	返信内容2	0x46さん、コメントしたい、0x53さん 内容を拝読しながら、現代のAIの進化とフォロワーシップについて改めて考えさせられました。 最近では、データ分析や定型的な業務だけでなく、企業の進むべき方向性まで、AIがサジェストしてくれる時代になりつつありますよね。 —たとえば、関係性を丁寧に築くことや、微妙な感情の動きを察して思いやりを持って関われ
設問[タスク7-5]フォロワーシップの考えをアップデートする [タスク7-1]のタスクとしてフォーラムに投稿した内容を再掲した上で、そのトピックへの返信として、[タスク7-4]での学びを踏まえた現在の考えを投稿してください。 投稿内容は「ただの感想」ではなく、「タスク7-1]のときからの、「どう考えが変わったか」「どのような考えが追加されたか(あるいは削除されたか)」など、そのトピックに関する考えにどのような変化があったかわかるように記述してください。	0x46	アサーティブ・コミュニケーションの学びを通じて、「伝える」だけでなく「聞く」も深く関係していることを理解し、以前より対話の捉え方が広がったと感じています。 私は当初、フォロワーとは「組織のビジョンを理解し、自律的に行動できる人」や「チームの活性化や心理的安全性に貢献する人」といった、支援的かつ主体性のある存在だと考えており、上司や同僚を支える姿勢や、状況に応じて意見を伝える姿などのフォロワー像を意識していました。	0x4B	0x46さん 「フォロワーは単なる支援者ではなく、リーダーに影響を与える共同創造者」という言葉がとて印象に残りました。 私も、今回の学びでは「共同創造者」というキーワードに気づきを与えられました。 フォロワーシップを「リーダーを支える立場」としてとらえがら違ったのですが、「誰もがリーダーにもなれ	0x53	0x46さん、コメントしたい、0x53さん 内容を拝読しながら、現代のAIの進化とフォロワーシップについて改めて考えさせられました。 最近では、データ分析や定型的な業務だけでなく、企業の進むべき方向性まで、AIがサジェストしてくれる時代になりつつありますよね。 —たとえば、関係性を丁寧に築くことや、微妙な感情の動きを察して思いやりを持って関われ

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
<p>「どのような考えが追加されたか(あるいは削除されたか)」など、そのトピックに関する考えにどのような変化があったかがわかるように記述してください。</p>	0x4B	<p>お疲れ様です。 タスク7-1からの変化を投稿いたしました。 ① どう考えが変わったか 私は、フォロワーを「主役を立てつつ、裏で支える存在」と捉えており、柔軟に物事に臨み、相手に気づきを与えることでチームを良くしていく姿勢が大切だと考えていました。 しかし研修を通じて、この「支える」という位置づけでは現代のフォロワー像を捉えきれないと感じました。特に第四次産業革命以降の社会背景を学んだことで、「組織やリーダーに対して影響を与える共同創造者」という認識へとシフトしました。 リーダーの背後にいる存在ではなく、リーダーと「並走しながら価値を創り出す存在」という認識が強まりました。 また、アサーションに関する内容からは、フォロワーシップを發揮するには自他の認知を柔軟に捉え開くことが重要だと気づきました。 自分の中にある「相手に対する反応のクセ」に目を向けたとき、場面によってアサーティブな対応ができていなかったことを自覚しました。 この経験から、フォロワーとしての関わり方は、立場や場面上によって無意識に変化していること、そして認知の偏りを自覚することが行動変容の第一歩であると学びました。</p>	0x53	<p>「組織やリーダーに対して影響を与える共同創造者」 このフレーズからは、まるでベンチャー企業で働くメンバーの姿が思い浮かびます。一人ひとりが同じビジョンを共有し、互いに責任感を持って取り組むことで、組織の方向性をともに形作っていく...そんな動きが感じられます。リーダーシップとフォロワーシップが明確に分かれるのではなく、全員が主体的にアイディアを出し合い、試行錯誤を重ねながら価値を創出する「共同創造」のプロセスこそが、この言葉に込められているのだと私も思いました。</p>	0x46	<p>「共創」という言葉がキーワードになりそうです。 リーダーと並走する」という表現が印象的で、現代の組織に求められる関わり方を的確に捉えられているなど感じました。 「気づきを与える人」といった当初の視点を補強するかたちで、新たな理解へアップデートされている点が素晴らしいと思います。</p>
<p>設問[タスク7-5]「フォロワーシップの考えをアップデートする [タスク7-1]のタスクとしてフォーラムに投稿した内容を再掲した上で、そのトピックへの返信として、[タスク7-4]での学びを踏まえた現在の考えを投稿してください。</p> <p>投稿内容は「ただの感想」ではなく、「タスク7-1]のときからの、「どう考えが変わったか」「どのような考えが追加されたか(あるいは削除されたか)」など、そのトピックに関する考えにどのような変化があったかがわかるように記述してください。</p>	0x4B	<p>お疲れ様です。 タスク7-1からの変化を投稿いたしました。 ① どう考えが変わったか 私は、フォロワーを「主役を立てつつ、裏で支える存在」と捉えており、柔軟に物事に臨み、相手に気づきを与えることでチームを良くしていく姿勢が大切だと考えていました。 しかし研修を通じて、この「支える」という位置づけでは現代のフォロワー像を捉えきれないと感じました。特に第四次産業革命以降の社会背景を学んだことで、「組織やリーダーに対して影響を与える共同創造者」という認識へとシフトしました。 リーダーの背後にいる存在ではなく、リーダーと「並走しながら価値を創り出す存在」という認識が強まりました。 また、アサーションに関する内容からは、フォロワーシップを發揮するには自他の認知を柔軟に捉え開くことが重要だと気づきました。 自分の中にある「相手に対する反応のクセ」に目を向けたとき、場面によってアサーティブな対応ができていなかったことを自覚しました。 この経験から、フォロワーとしての関わり方は、立場や場面上によって無意識に変化していること、そして認知の偏りを自覚することが行動変容の第一歩であると学びました。</p>	0x53	<p>「組織やリーダーに対して影響を与える共同創造者」 このフレーズからは、まるでベンチャー企業で働くメンバーの姿が思い浮かびます。一人ひとりが同じビジョンを共有し、互いに責任感を持って取り組むことで、組織の方向性をともに形作っていく...そんな動きが感じられます。リーダーシップとフォロワーシップが明確に分かれるのではなく、全員が主体的にアイディアを出し合い、試行錯誤を重ねながら価値を創出する「共同創造」のプロセスこそが、この言葉に込められているのだと私も思いました。</p>	0x46	<p>「共創」という言葉がキーワードになりそうです。 リーダーと並走する」という表現が印象的で、現代の組織に求められる関わり方を的確に捉えられているなど感じました。 「気づきを与える人」といった当初の視点を補強するかたちで、新たな理解へアップデートされている点が素晴らしいと思います。</p>
<p>設問[タスク8-2]「私もある時、受け身型/攻撃型だったかもしれない!〜行動を振り返ってみよう〜</p>	0x53	<p>タスク投稿します。皆さんよろしくお願ひいたします。 【場面】 某通信販売会社にて、海外展開を進めるにあたり、日本向け</p>	0x53	<p>「組織やリーダーに対して影響を与える共同創造者」 このフレーズからは、まるでベンチャー企業で働くメンバーの姿が思い浮かびます。一人ひとりが同じビジョンを共有し、互いに責任感を持って取り組むことで、組織の方向性をともに形作っていく...そんな動きが感じられます。リーダーシップとフォロワーシップが明確に分かれるのではなく、全員が主体的にアイディアを出し合い、試行錯誤を重ねながら価値を創出する「共同創造」のプロセスこそが、この言葉に込められているのだと私も思いました。</p>	0x46	<p>「共創」という言葉がキーワードになりそうです。 リーダーと並走する」という表現が印象的で、現代の組織に求められる関わり方を的確に捉えられているなど感じました。 「気づきを与える人」といった当初の視点を補強するかたちで、新たな理解へアップデートされている点が素晴らしいと思います。</p>

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
<p>アサーティブ度チェックの結果をふまえて、あなた自身が過去に「受け身型」または「攻撃型」の対応をしてみたことと感じた場面について、以下の観点から投稿してください。</p> <p>【投稿内容】 そのときの具体的な状況(誰と/どんな場面で/何が起ったか) ・自分の対応と、それを「受け身型/攻撃型」と思う理由 ・今振り返ってみて、「アサーティブ」に対応するならどうしたか?という気づき 【相互コメント(必須)】 他の受講者の投稿を1つ以上読み、必ずコメントを投稿してください。 コメントの際は、「○○」について、○○の観点からこう思った」「私ならこう対応すると思う」など、感想だけでなく、理由やアサーティブな改善案も含めて具体的に書いてください。 たとえば: 「○○さんの投稿の中で、『注意されたときに黙ってしまっただけという場面が印象的でした。私も似た経験がありますが、相手の立場に立って○○と言えばよかったです。』と思いました」 ・「自分もつい強く言うってしまうタイプなので、『攻撃型になってしまった』という点に共感しました。その場で、事実と気持ちを分けて伝えるとどうなるか考えてみました」 こうした対話を通じて、他の受講者の視点や気づきから、自分の考え方を広げてみましょう</p>	投稿者名	<p>構築されたフルタイムシステムに海外機能を追加すべきか、それとも海外専用の新たなシステムを構築すべきかについて議論が行われた。</p> <p>システム側としては、半年という限られた納期の中で日本のシステムへ海外機能を追加リリースすることは現実的ではないとの判断があった。</p> <p>また、議論当時は日本のシステムの再構築がテスト段階に進んでいるため、海外機能の追加によって日本向けシステムの開発もも遅延が生じ、結果的に海外展開のものへも影響が及ぶ懸念があった。</p> <p>【社長の意見】 日本の既存システムに海外機能を追加することで、開発した機能を海外にも流用でき、コスト・時間の両面で効率化が図れるとの考えを示された。</p> <p>【議論相手】 社長との直接的な議論。 【出来事】 約5回(各2時間)の議論を重ね、最終的にはシステム側の提案を採用する形となった。</p> <p>ただし、議論の過程では自身の主張が強く出すぎてしまい、やや攻撃的な印象を与えてしまったかもしれない。</p> <p>その後、海外展開に伴うシステムのコスト・時間について追加していただければ、社長も時間もかからなかったと厳しく指摘を受けられた場面もあった。</p> <p>【振り返り】 この場を振り返ると、システム面の観点だけでなく、ビジネス視点を含めて社長の意見をアサーティブに受け止めたことが対話していただければ、より納得感のある合意形成ができたかもしれない。</p> <p>また、議論前の段階で社長から一定の信頼や任せられている関係性を築けていれば、判断や提案に対する理解が得やすかった可能性もあると感じている。</p>	1		2	
<p>設問[タスク8-2]「私もあの時、受け身型/攻撃型だったかもしれない〜行動を振り返ってみよう〜」 アサーティブ度チェックの結果をふまえて、あなた自身が過去に「受け身型」または「攻撃型」の対応をしてみたことと感じた場面について、以下の観点から投稿してください。</p> <p>【投稿内容】 そのときの具体的な状況(誰と/どんな場面で/何が起ったか) ・自分の対応と、それを「受け身型/攻撃型」と思う理由 ・今振り返ってみて、「アサーティブ」に対応するならどうしたか?という気づき 【相互コメント(必須)】 他の受講者の投稿を1つ以上読み、必ずコメントを投稿してください。 コメントの際は、「○○」について、○○の観点からこう思った」「私ならこう対応すると思う」など、感想だけでなく、理由やアサーティブな改善案も含めて具体的に書いてください。</p>	0x46	<p>■そのときの具体的な状況(誰と/どんな場面で/何が起ったか) 前職で、組織変革のための企画を立ち上げようとしていた際の出来事です。社内横断的に巻き込んで進めたかったのですが、他部門からのスタッフの協力が不可欠でした。初期段階で、とある部門の上司の方から「それをやったら意味があるのか?」「うちももう十分できていないから必要ない」といった否定的な反応が返ってきました。その発言がチームに伝わると、他のメンバーのモチベーションが下がってしまいました。</p> <p>■自分の対応と、それを「受け身型/攻撃型」と思う理由 私はその上司の発言に反発を覚え、「なぜ新しい取り組みに否定的なのか?」「あなたの部門が十分できていない」と思えたこと、このように相手や否定的な意見を押し付けようとするコミュニケーションは、「攻撃型」だったと感じています。また、その後「あの人は協力的ではないし、外して進めたいほうが早い」と判断し、その部門には積極的な説明や巻き込みを行わず、事実上スルーして進めるようになってしまいました。これは、「受け身型」の姿勢だったと思います。</p> <p>■結果として何が起きたか その上司の方がいる部門とは信頼関係を築くことができず、以後は必要最低限のやり取りにとどまりました。また、その企</p>	0x53	<p>0x46さん 「反発心から感情的なトーンで反論してしまっただけ」という部分でとても印象的でした。私も、価値観の違いからつい感情が先に出てしまうことがあり、共感を算えました。</p> <p>特に、「協力的でないから外して進める」という判断については、私自身も過去に似たような対応を取った経験がありますが、あとになって「丁寧な巻き込みの機会を逃した」と感じることがあります。アサーティブな観点から言うと、反論する前に一度、「その部門ではすでにどんな取り組みをしているのか?」「なぜこの企画を不要だと感じたのか?」「その部門ではすでにどんな取り組みをしているのか?」「なぜこの企画を不要だと感じたのか?」と、相手の立場や背景を聞く時間を取ることで、対話の質が変わったかもしれないと思います。</p> <p>どちらかに偏りがちな対応を、客観的に振り返って言語化されているのがすごく印象的でした。私も日々の調整の中で見失いがちな観点でしたので、勉強になりました。</p>	0x4B	<p>0x46さん 投稿を拝見いたしました。 「反発心から感情的なトーンで反論してしまっただけ」という部分でとても印象的でした。私も、価値観の違いからつい感情が先に出てしまうことがあり、共感を算えました。</p> <p>特に、「協力的でないから外して進める」という判断については、私自身も過去に似たような対応を取った経験がありますが、あとになって「丁寧な巻き込みの機会を逃した」と感じることがあります。アサーティブな観点から言うと、反論する前に一度、「その部門ではすでにどんな取り組みをしているのか?」「なぜこの企画を不要だと感じたのか?」「その部門ではすでにどんな取り組みをしているのか?」「なぜこの企画を不要だと感じたのか?」と、相手の立場や背景を聞く時間を取ることで、対話の質が変わったかもしれないと思います。</p> <p>どちらかに偏りがちな対応を、客観的に振り返って言語化されているのがすごく印象的でした。私も日々の調整の中で見失いがちな観点でしたので、勉強になりました。</p>

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
<p>たとえば： ・○○さんの投稿の中で、『注意されたときに黙ってしまったという場面が印象的でした。私も似た経験がありますが、相手の立場に立って『○○と言えはよかったです』と思います。』 ・『自分もつい強く言うってしまうタイプなので、『攻撃型になってしまった』という点に共感しました。その場面で、事実と気持ちを分けて伝えるとどうなるか考えてみました。』 ・こうした対話を通じて、他の受講者の視点や気づきから、自分の考え方を広げてみましょう</p>	0x4B	<p>面においてその部門とのボジティブな対話の機会が減り、連携面でも課題が降りました。結果として、その部門の知見や協力を十分に活かせなかったと反省しています。短期的には進捗を優先したものの、長期的に見れば組織内の信頼や関係性を大きく損ねてしまっていると感じています。 ■今振り返ってみて、「アサーティブ」に対応するのだろうか?』という気づき 「相手の意見や立場を尊重しつつ、自分の考えも率直かつ冷静に伝える」といったアサーティブな対応が必要だと感じています。まずはその上司の方の態度や疑問に対して丁寧に耳を傾け、その背景や不安を理解しようとする姿勢が必要でした。 そのうえで、自分の企画の意義やメリットを具体的に論理的に説明し、共通の目標に向けて協力関係を築く対話心が必要だと感じています。攻撃的な否定や関係性の断絶ではなく、信頼関係の構築を意識したコミュニケーションが、結果的により良い協力を生み出すと思います。</p>	1	<p>0x4Bさん、コメント遅くなり申し訳ないです。今回の経験、とても共感しました。特に「現場との信頼関係が損なわれた」という点は、自分自身も似た状況で感じたことがあります。相手の希望条件が高すぎるといふ事実は正しいとしても、伝え方によって関係性が大きく変わるのだと改めて学びました。 私も、感情的にならずにまず相手の状況を受け止めた上で、「一緒に解決策を考えたい」という姿勢を示すことが大切だと感じます。例えば、「候補者数が少ない状況なので、希望条件を少し見直す」と採用が進めやすいかもかもしれません」といった言い方なら、相手にも協働する意識を持ってもらえそうですよね。今回の振り返りを拝見して、私も今後は「相手の立場を理解した上で伝える」ことをより意識しようと思えました。</p>	2	
<p>設問「タスク8-2」[私もある時、受け身型/攻撃型だったかもしれない]〜行動を振り返ってみよう〜 ・アサーティブ度チェックの結果をふまえて、あなた自身が過去に「受け身型」または「攻撃型」の対応をしてしまったと感じた場面について、以下の観点から投稿してください。 【投稿内容】 ・そのときの具体的な状況(誰と/どんな場面で/何が起ったか) ・自分の対応と、それを「受け身型/攻撃型」と思う理由 ・結果として何が起きたか ・今振り返ってみて、「アサーティブ」に対応するならどうしたか?』という気づき 【相互コメント(必須)】 他の受講者の投稿を1つ以上読み、必ずコメントを投稿してください。 コメントの際は、「○○について、○○の観点からこう思う」「私ならこう対応すると思う」など、感想だけでなく、理由やアサーティブな改善案も含めて具体的に書いてください。</p>	0x53	<p>以下投稿いたします。 ■そのときの具体的な状況 前職で中途採用を担当していました。採用活動の進行について、現場部門の管理職とミーティングを行っていた際、「人事は書類だけで候補者を落とすぞ」と強く指摘されました。 ■自分の対応と、それを「攻撃型」と思う理由 私は、「それは現場の希望条件が細かいからですよ」と強めの言葉で反論してしまいました。実際、その部署の希望条件が高すぎるといふ課題はあったものの、伝え方は誤っていたと思います。 ■結果として何が起きたか その後のミーティングでは現場側が発言しづらい雰囲気になってしまいましたが、建設的な意見交換ができなくなってしまいました。信頼関係が損なわれてしまったと感じました。やりづらさが続き、もともと難易度の高かったその部門での採用がさらに難しくなりました。 ■アサーティブに対応するならどうしたか? 感情的にならず、相手の状況(忙しさ、人手が足りない現状)などを考慮した発言が必要だったとおもっています。また、面接のフローの見直しや共同で改善することの模索等、協働姿勢を示せばよかつたと感じています。</p>	1	<p>0x4Bさん、コメント遅くなり申し訳ないです。今回の経験、とても共感しました。特に「現場との信頼関係が損なわれた」という点は、自分自身も似た状況で感じたことがあります。相手の希望条件が高すぎるといふ事実は正しいとしても、伝え方によって関係性が大きく変わるのだと改めて学びました。 私も、感情的にならずにまず相手の状況を受け止めた上で、「一緒に解決策を考えたい」という姿勢を示すことが大切だと感じます。例えば、「候補者数が少ない状況なので、希望条件を少し見直す」と採用が進めやすいかもかもしれません」といった言い方なら、相手にも協働する意識を持ってもらえそうですよね。今回の振り返りを拝見して、私も今後は「相手の立場を理解した上で伝える」ことをより意識しようと思えました。</p>	2	
<p>設問「タスク8-4」アサーティブ/コミュニケーションをするためにやみたい工夫 1.「アサーティブ」コミュニケーションをするためにやみたい工夫について、自分の考え</p>	0x53	<p>お疲れ様です。投稿遅くなり申し訳ないです。「アサーティブ」コミュニケーションをするためにやみたい工夫について、自分の考えを3つ以下に述べます。 ① 情報システム更新、刷新に関する方針決定について</p>	1			

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
<p>を3つ以上、簡潔書きで整理してください。 2. そう考えた理由を1で整理した工夫ごとに 短い文で説明してください。 以上をまとめ、フォーラムに投稿してください。</p>		<p>現在、あるサイトにおいて、既存の情報系システムを「更新」 するのかわ、「新たな手法で再構築」するのか、システム化方針 の決定が求められています。 本件の決定権者は、当該システムの開発に深く関与してきた キーパーソンであり、組織内でも強い影響力を有しているこ とから、議論の進行に困難が生じる可能性があります。 そこで、DESC法の[D: (描写する)]に基づき、客観的な事 実に基づく説明を重視し、感情的な反響を避けながら合意形 成を目指します。 [D:]現状の事実と課題 ・現在の情報系システムは技術的な陳腐化が進んでおり、将 来的な保守・運用の継続が困難となるリスクがあります。 ・利用者の業務プロセスとの乖離が発生しており、ユーザビ リティが低下しています。 ・開発期間・コスト・業務影響を総合的に勘案すると、既存シ ステムの単純な更新ではなく、新たな手法による再構築の方 が中長期的に見て投資効果が高いと判断されます。 このように、技術的・業務的な観点から客観的な課題を整理 し、建設的な議論を進めていきます。</p> <p>② HOLD 解除業務への RPA 導入に関する協議について あるサイトにて、HOLD 解除業務への RPA 導入を検討して います。 過去、品質管理部門では類似する自動化案件に対して、品質 リスクの観点から導入を見送ってきた経緯があります。 今回の協議においては、DESC 法の[D:]および[E:] Expre0x530x53 (感情・考えを述べる)を用い、事実と提 案側の考えを明確に伝えたいうえで、合意形成を図ります。 [D:]現状の課題と改善の必要性 ・現在の HOLD 解除は手作業に依存しており、入力ミスや 判断ミスが生じるリスクがあります。 ・RPA 導入により、あらかじめ定義されたルールに基づいて 処理を行うため、人的ミスを大幅に低減できます。 ・対象の RPA ツールは既に他業務での運用実績があり、ベ ンダーからも技術的信頼性が確認されています。 [E:]Expre0x530x53]提案側の意見と背景 ・当該業務は、RPA 化が十分に可能であり、品質リスクの 増加につながるものではないと考えています。 ・全社的な業務効率化の流れを踏まえ、まずは限定業務か ら RPA を導入することで、効果と安全性のバランスを見極 める第一歩として考えています。 ・品質確保と業務改革の両立という観点から、全社視点で 合理的な判断をお願いをしたいと考えています。</p> <p>③ ミーティング時間削減の取り組みについて あるサイトにおいて、他サイトと比較してミーティング時間が 過剰であり、生産性の低下につながっていることが業務細卸 の結果から明らかとなりました。 この状況を改善するため、ミーティングの洗い出しと仕分けを 行い、削減対象を明確化したうえで施策を講じます。 まずは DESC 法の[D:]に基づき、客観的な現状を共有し、 関係者の危機意識を醸成したうえで、プロジェクトの推進に 取り組めます。 [D:]現状の客観的事実 ・他の 2 サイトと比較して、当該サイトのミーティング時間は</p>	1		2	

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
					2	
設問[タスク8-4]アサーティブ・コミュニケーションをするためにやってみようという工夫 1.「アサーティブ・コミュニケーションをするためにやってみようという工夫」について、自分の考えを3つ以上、箇条書きで整理してください。 2.そう考えた理由を1で整理した工夫ごとに短い文で説明してください。 以上をまとめ、フォーラムに投稿してください。	0x4B	約2倍に達しています。 ・一人当たりのミーティング参加時間も長時間にわたり、他業務への支障が見られます。 ・特に朝会がミーティング全体の約半分を占めており、情報共有の方法に再考の余地があります。 これらの事実をもとに、ミーティングの目的や必要性を再検証し、効率的なコミュニケーション体制への転換を図ります。 投稿いたします。宜しくお願い致します。 1.「アサーティブ・コミュニケーションをするためにやってみようという工夫」 ①要望や提案をできるだけ具体的に、相手が動きやすい形にする。 ②自分の感情を「メッセージ」で率直に伝える練習をする ③相手の立場や状況を先に理解しようとする共感の言葉を意図的に入れる 2.そう考えた理由 ①相手がどう動けばいいかわかりやすく、建設的な対話ができるから。 ②相手を責めずに伝える方法を見つけ、関係を悪くせず本音を伝えたいから。 ③相手が自分から感じてもらうように感じること、話しやすい雰囲気をつくりたいから。 工夫 ①事実と解釈を分ける ②相手の解釈・感情に共感を示す ③お互いが納得できる形で行動を選択し、実際に実践できるように落とし込む 2.そう考えた理由 ①自身のコミュニケーションにおいて、事実と感情を分けることは意識できるが、事実と解釈は時に混在してしまうことがあるため。 ②結論を急ぎすぎると、共感の姿勢を忘れてしまうことがあるため。 ③お互いが納得できる合意形成に基づくことで、相互の信頼関係を高め、無理なく実践へとつなげられるため	0x53	0x4Bさん、コメントします。 動きやすい形にするという点は、アサーティブの目的である「関係を壊さずに前進する」という姿勢がよく表れていると思います。 私自身は、つい感情に飲まれてしまうことがあるので、「メッセージで率直に伝える練習」は再習いたいです。 「共感の言葉を先に入れる」工夫も、心理的安全性を高めるうえで大事ですね。実際にどんな言葉を使っているのか、今度ぜひ教えてください！		
設問[タスク8-4]アサーティブ・コミュニケーションをするためにやってみようという工夫 1.「アサーティブ・コミュニケーションをするためにやってみようという工夫」について、自分の考えを3つ以上、箇条書きで整理してください。 2.そう考えた理由を1で整理した工夫ごとに短い文で説明してください。 以上をまとめ、フォーラムに投稿してください。	0x46	1.アサーティブ・コミュニケーションをするためにやってみようという工夫 ①事実と解釈を分ける ②相手の解釈・感情に共感を示す ③お互いが納得できる形で行動を選択し、実際に実践できるように落とし込む 2.そう考えた理由 ①自身のコミュニケーションにおいて、事実と感情を分けることは意識できるが、事実と解釈は時に混在してしまうことがあるため。 ②結論を急ぎすぎると、共感の姿勢を忘れてしまうことがあるため。 ③お互いが納得できる合意形成に基づくことで、相互の信頼関係を高め、無理なく実践へとつなげられるため	0x53	0x46さん、お疲れ様です。 アサーティブ・コミュニケーションを実践するための工夫がとても具体的に参考になりました。 特に「事実と解釈を分ける」という点は、私自身も意識しているつもりでも、実際の対話の中では解釈が強まってしまうことが多く、共感できる部分です。 また、「相手の解釈や感情に共感を示す」という視点は、つい結論を優先してしまう私にとって大切な気づきでした。共感を示すことで、相手との信頼関係を築きやすくなることを改めて感じます。 さらに、「お互いが納得できる形で行動を選択し、実践につながる」という考え方は、アサーティブの本質を捉えていると思います。単なる意見交換で終わらず、合意形成まで意識することで、より実践的なコミュニケーション力が身につくように思います。 私もぜひ、この3つの工夫を意識して実践してみたいと感じました。		
設問[タスク8-5]試行報告 タスク8-4で述べたアイデアのうち、1つ以上を実際にやってみてその結果を報告してください。報告には、やってみて気づいたことそれぞれに対して、以下の項目を含めてください。 (ア)どんな場面でどのように試みたか (イ)その結果はどうだったか (ウ)次に何と何をどう改善するか (エ)やってみて、振り返った感想 以上をまとめ、フォーラムに投稿してください。	0x53	0x4Bさん、0x46さん 投稿します。よろしくお願ひいたします。 <再掲> ① 情報システム上の更新・刷新に関する方針決定について現在、あるサイトにおいて、既存の情報システムを「更新」するのか、「新たな手法で再構築」するのか、システム化方針の決定が求められています。 本件の決定権者は、当該システムの開発に深く関与してきたキーパーソンであり、組織内でも強い影響力を有していることとから、議論の進行に困難が生じる可能性があります。そこで、DESC法の[D:(描写する)]に基づき、客観的な事実に基づく説明を重視し、感情的な反発を避けながら合意形成を目指します。 [D:]現状の事実と課題 現在の情報システムは技術的な陳腐化が進んでおり、将	0x4B	0x53さん、コメント失礼いたします。 非常に丁寧に現状分析と選択肢整理を行ったうえで、DESC法を実際に活用されている点に学ぶところが多いと感じました。 特に、複数案を比較評価して提示したことが、議論を「賛成か反対か」という対立にせず、議論が前向きに進んだものと思います。 また、まず相手の意見を丁寧に聞く姿勢が結果的に合意形成を円滑にするのだと改めて気づかされました。提案の順序やタイミングについては、相手との関係性や場面に応じた調整が必要であるという振り返りも共感します。 今後は「伝える内容」だけでなく「伝える順序や場面の設計」にも意識を向け、相手に安心感を与えつ		

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
<p>設問[タスク8-5]試行報告 タスク8-4で述べたアイデアのうち、1つ以上を実際にやってみてその結果を報告してください。報告には、やってみてその結果を含めてください。以下、以下の項目を含めてください。 (ア)どんな場面でのよう試みたか (イ)その結果はどうだったか (ウ)次に何としたり何をどう改善するか (エ)やってみて、振り返った感想 以上をまとめ、フォーラムに投稿してください。</p>	0x46	<p>投稿内容 来的な保守・運用の継続が困難となるリスクがあります。利用者の業務プロセスとの乖離が発生しており、ユーザービリティが低下しています。 開発期間・コスト・業務影響を総合的に勘案すると、既存システムの新規な更新ではなく、新たな手法による再構築の方が中長期的に見て投資効果が高いと判断されます。 このように、技術的・業務的な観点から客観的な課題を整理し、建設的な議論を進めていきます。 <試行報告> 本件については、DESC法の流れに沿った説明資料を作成し、以下の構成で対応を行った。 1)現状調査の結果整理 対象のWebシステムは約15年前に構築されたものであり、現場の運用実態との乖離が顕著である。 この乖離により、複数のシステムからデータを個別に抽出し、Excelで手作業による集計作業が常態化している。 2)課題への対応案提示 以下の3案について、利用部門への影響、コスト、開発期間、業務効果、保守性の観点から比較評価を実施し提示した： ① Webシステムのリアクティブ化 ② WebシステムのUI/UX(再構築) ③ BIツールの導入による業務プロセスの再設計 ④ 相手の意見の聞き取りと合意形成 まず相手の意見を丁寧に聞き取ったうえで、自身の考えを提示した。結果的に意見が一致しており、円滑に合意に至ることができた。 4)合意内容の確認 双方で合意した内容について、再度整理し確認を行った。 成果と振り返り(反省点) 今回は、事前に現状の課題を客観的に整理し、複数の選択肢を用意して提示したことで、議論が建設的に進み、合意形成に成功した。一方で、自身の企画に対する思いが強かったこともあり、意見提示の順序に迷いがあつた。当初は自分の提案を先に打ち出すことも考えたが、相手の性格や立場を踏まえ、まずは相手の意見を尊重する姿勢を重視した。結果として、「先に相手の意見を聞く」ことで、情報共有のバランスがとれ、相手も冷静に判断する雰囲気生まれたと考える。ただし、伝え方次第では「後出し」の印象を与えられた可能性もあり、今後は相手との関係性や状況に応じて、意見提示のタイミングと順序を戦略的に検討していく必要があると感じた。</p>	1	<p>返信内容1 0x53 (ア)どんな場面でのよう試みたか 若手社員を懇話会に誘う場面で、 ・懇話会の参加人数が足りない、(車庫) ・業務などで忙しいと思うので決して無理はしない、ほしいものが、来てくれたら嬉しい、(解釈:感情)と伝えた。 (イ)その結果はどうだったか 懇話会に参加人数が足りなくなった。「来てくれたら嬉しい」と気持ちで伝えたことで、相手も安心して参加を決めてくれたように思う。 (ウ)次に何としたり何をどう改善するか 「普段話せない人と交流できる」「気軽な雰囲気なので気軽に参加してほしい」など、参加するメリットや安心感を具体的に伝えるようにしたい。</p>	2	<p>返信内容2 つ自分の意見を効果的に提示できるような心がけたいと思います。</p>
	0x46		0x53	<p>返信内容1 0x46さん コメントいたします。 事実と感情を切り分けて伝えられた点、とても実践的で効果的だと思いました。特に「来てくれたら嬉しい」という表現が相手の安心感につながったという振り返りは、アサーティブな伝え方の良い実例だと思います。 また、今回は「普段話せない人と交流できる」といったメリットを具体的に伝える工夫は活用できていると感じます。特に、メリットや安心感を添える工夫は、相手が前向きに受け止めやすくなる点で有効だと思いました。 その人にとってのメリットは人によって違うと思いますが、それを伝えられている点がとても良いと思います。</p>	0x4B	<p>返信内容2 0x46さん コメント失礼いたします。 0x46さんの実践は、相手の立場を尊重しつつ自分の気持ちも伝えられていて、とても参考になりました。 「事実」と「感情」を分けて伝える工夫は活用できそうだと感じます。特に、メリットや安心感を添える工夫は、相手が前向きに受け止めやすくなる点で有効だと思いました。 その人にとってのメリットは人によって違うと思いますが、それを伝えられている点がとても良いと思います。</p>

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
設問[タスク8-5]試行報告 タスク8-4で述べたアイデアのうち、1つ以上を実際にやってみてその結果を報告してください。報告には、やってみたことをそれぞれに対して、以下の項目を含めてください。 (ア)どんな場面でのよう試みたか (イ)その結果はどうだったか (ウ)次に何したら何をどう改善するか (エ)やってみて、振り返った感想 以上をまとめ、フォーラムに投稿してください。	0x4B	(エ)やってみて、振り返った感想 事実と感情を分けて伝えたことで、相手の状況を尊重しながらこちらの思いを伝えられたと思う。 (ア)どんな場面でのよう試みたか 進行中のPJで、メンバーの一人が資料提出の締切を過ぎても未提出だったため、「私は、進捗が遅れていて、このままだとスケジュールが危れるのではと心配になりました」と1メッセージで自分の感情を率直に伝えた。 (イ)その結果はどうだったか 相手は「責められている」という印象を持たなかったようで、「実は別件の資料作成があり、未着手であった」と遅れの理由を率直に説明してくれた。 対話の雰囲気は落ち着いたため、解決策の相談がスムーズにできた。 (ウ)次に何したら何をどう改善するか 事前に進捗状況を簡単に把握しておく、1メッセージに加えて状況を踏まえた具体的なフォローができてよかったと感じた。 (エ)やってみて、振り返った感想 感情を率直に伝えると、相手も正面に話してくれやすくなることを実感した。責める口調にならなかつたことで、関係性を損なわずに話せた。	0x63	0x4Bさん、お疲れ様です。 コメントします。 「進捗が遅れていて心配になった」という1メッセージでも率直な伝え方ですね。 相手の方が「責められている」と感じずに事情を話ししてくれたというエピソードから、まさにアサーティブ・コミュニケーションの効果が現れているなと感じました。 特に印象に残ったのは、「対話の雰囲気が落ち着いていたため、解決策の相談がスムーズにできた」という点です。まさに、感情を伝えることで信頼関係が築かれ、その後の対話の質が高まる好例だと思います。 また、「事前に進捗を把握しておく」という視点という振り返りも、実践を重ねるうえでの大切な視点ですね。私も次回、1メッセージを使う際には、事前の情報収集を意識してみたいと思います。	0x4Bさん、お疲れ様です。 「定例ミーティングでアサーティブに発言する」という0x46さんの計画に共感しました。 私も会議の場では、意見を出すよりも周囲の反応を気にしてしまうことが多く、発言が後回しになってしまう傾向があります。 研修で学んだ心理的安全性の観点からも、アサーティブに自分の考えを伝えることは大切だと感じました。 0x46さんの計画を参考に、私も次回の定例会議で一つは必ず意見を述べることを目標にします。	
設問[タスク9-1]貢献構想メモ 以下の指示に従って、「フォロワーの今後の行動計画」を受講した上で、あなた自身の今後の行動計画を作成してください。 具体的には、研修で学んだ内容を、フォロワーとしてどのような行動を改善・強化していくかを明確に記述してください。なお、添付のフォーマットを利用してもよいですし、独自の形式で作成しても構いません。 また、他の受講者が作成した行動計画画表に対しては、必ず1件以上相互コメントを行い、相手の計画に対する気づきや提案、改善点などを具体的に指摘してください。コメントは返信機能や引用を活用して、後から読む人も分かりやすい形でフィードバックを行ってください。	0x46	お疲れ様です！ 0x4Bの貢献構想メモを投稿いたします。 よろしくお願いたします。	0x63	0x4Bさんの行動計画、拝見しました。 特に、最初のステップとして、Team0x53を活用した定例連絡方法の確認と近況共有を設定されている点が参考になりました。 私もスタッフとのやりとりでチャットとメールの使い分けに迷うことが多いので、まず最初に連絡手段を明確にするのとても効果的だと感じます。 また、ミニアンケートでスタッフの意見を収集し、課内メンバーと共有する流れも、情報の見える化につながると思います。 私も早速、定例会議で意見収集の仕組みを検討してみたいです。	0x46	0x46さん、お疲れ様です。 DESC法やアサーティブコミュニケーションを段階的に取り入れており、実践の場をきちんと想定している点がとても参考になります。特に「まず全話例を試す→定例で発言→lon1で応用→課内ワークショップへ展開」という流れが具体的に再現性が高いと感じました。 小さな一歩から始め、最終的に組織全体の活性化に結びつける発想がとても良いと思います。
設問[タスク9-1]貢献構想メモ 以下の指示に従って、「フォロワーの今後の行動計画」を受講した上で、あなた自身の今後の行動計画を作成してください。 具体的には、研修で学んだ内容を、フォロワーとしてどのような行動を改善・強化していくかを明確に記述してください。なお、添付のフォーマットを利用してもよいですし、独自の形式で作成しても構いません。 また、他の受講者が作成した行動計画画表に対しては、必ず1件以上相互コメントを行い、相手の計画に対する気づきや提案、改善点などを具体的に指摘してください。コメントは返信機能や引用を活用して、後から読む人も分かりやすい形でフィードバックを行ってください。	0x4B	お疲れ様です！ 0x4Bの貢献構想メモを投稿いたします。 よろしくお願いたします。	0x4B	0x46さん、お疲れ様です。 DESC法やアサーティブコミュニケーションを段階的に取り入れており、実践の場をきちんと想定している点がとても参考になります。特に「まず全話例を試す→定例で発言→lon1で応用→課内ワークショップへ展開」という流れが具体的に再現性が高いと感じました。 小さな一歩から始め、最終的に組織全体の活性化に結びつける発想がとても良いと思います。	0x46	0x46さん、お疲れ様です。 DESC法やアサーティブコミュニケーションを段階的に取り入れており、実践の場をきちんと想定している点がとても参考になります。特に「まず全話例を試す→定例で発言→lon1で応用→課内ワークショップへ展開」という流れが具体的に再現性が高いと感じました。 小さな一歩から始め、最終的に組織全体の活性化に結びつける発想がとても良いと思います。

設問	投稿者名	投稿内容	返信者名	返信内容1	返信者名	返信内容2
設問[タスク9-1]貢献構想メモ 以下の指示に従って、「フォローアップ研修」を受講した上で、あなた自身の今後の行動計画を作成してください。 具体的には、研修で学んだ内容を、フォローアップとしてどのように行動を改善・強化していくかを明確に記述してください。なお、添付のフォーマットを利用してもよいですし、独自の形式で作成しても構いません。 また、他の受講者が作成した行動計画画表に対しては、必ず1件以上相互コメントを行い、相手の計画に対する気づきや提案、改善点などをも具体的に指摘してください。コメントは返信機能や引用を活用して、後から読む人にも分かりやすい形でフィードバックを行ってください。	0x53	お疲れ様です。0x53です。 貢献構想メモを投稿します。 皆さん、よろしくお願ひいたします。	1 0x4B	0x53さん、投稿失礼いたします。 指標や評価時点まで丁寧に設定されていて、実践を続けやすい工夫がされていると感じました。特に「会議発言回数」や「DESC実践件数」といった成果測定のための指標を数値で定めている点は、具体性があり参考になります。 また、リストとその来歴、先手対応をあらかじめ整理している点も素晴らしいと感じました。実際に動き始めてから悩みそうなる部分を前もって想定されていて、継続しやすいのではないかと感じました。 私自身も今後は成果の測り方や改善の仕組みを意識して計画を作り込みたいと感じました。	2	

付録 17 改善後の協働研修フォーラム投稿のカテゴリ化

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者/ 返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	私の理想とするフォローワーシップとは、上下関係のない水平的な関係性であり、誰もがリーダーにもフォローワーにもなれる存在です	0x53	7-2
行動意図	自信(C)	課題発見と行動	指示を待つのではなく、自ら課題を見つけて行動する	0x53	7-2
気づき・学び	関連性(R)		組織の存在意義や目的に強く共感し、その実現に貢献する	0x53	7-2
行動意図	自信(C)	行動意図	自身の行動を振り返り、継続的な成長を追求する	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	「誰もがリーダーにもフォローワーにもなれる」という言葉にとても共感しました	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	以前別のリーダーシップ研修を受けたとき、それまでの私はいわゆる「引っ張っていくタイプ」のリーダーシップを持っていないとリーダーにはなれない」と思い込んでいたことに気づかされました	0x53	7-2
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	しかしその研修で、リーダーシップにはさまざまな形があることを学び、様々な組織への関わり方があったと実感しました	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	今回の0x53さんの意見を読んで、「誰もがリーダーにもフォローワーにもなれる存在」がまさに理想だとあらためて感じました	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	フォローワーもまたチームを動かす力を持っていて、リーダーとフォローワーは固定された役割ではなく、お互いを活かし合うものだと思います	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	課題発見と行動	フォローワーとは、指示を待つのではなく、自ら課題を見つけて行動する姿勢や、対等な関係性を大切にする姿勢、という点に共感しました	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	「誰もがリーダーにもフォローワーにもなれる」という考え方は、これから組織を強くしていく観点からも、立場にかかわらず全員に持っておいていただきたい視点です	0x53	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	「フォローワー」と聞くと、誰かの後ろをただついていく存在ではなく、	0x4B	7-2

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	行動意図	「物事を円滑に進めるために、自分の立場から必要なサポートや行動を取る存在」	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	良いフォローワーだと感じるのは、「気づきを与えてくれる人」です	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	自分の役割を果たすだけでなく、相手やチーム全体がよりよくなるように考えて働きかける姿勢が、フォローワーシップの理想と考えます	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	0x4Bさんの「良いフォローワー＝気づきを与えてくれる人」という視点にとっても共感しました	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	フォローワーという言葉に受け身の印象を持ちがちですが、0x4Bさんのように「柔軟で能動的」「選択肢を広げてくれる存在」と捉えることで、フォローワーシップの価値がより明確になりますね	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	特に、「任せているが放置ではなく、視点を提示する」という関わり方は、相手の成長を促す支援であり、まさに“伴走型”のフォローワーだと感じました	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私自身も、自分の役割に閉じこもらず、チーム全体の前進に貢献できるような関わりを意識していきたいと改めて思いました	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	「主役を立てつつ支える」「気づきを与える存在」といった視点が私にとって新鮮で、素敵なフォローワー像だなと思いました	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		ただ任せるのではなく的確な視点で選択肢を広げてくれる存在という部分は、自分自身もそう在りたいなと思いました	0x4B	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	私がフォローワーと聞いてイメージする人物像は、以下のような人です	0x46	7-2
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	・組織のビジョンや方針を理解し、自律的に行動できる人	0x46	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		・リーダーという立場に限らず、チームの活性化に向けて主体的に周囲へ働きかけ、良好な関係構築や協働を促進できる人(周囲の心理的安全性を高められる人)	0x46	7-2
相互支援・承認	満足(S)		「周囲の心理的安全性を高められる人」という点に非常に共感しました	0x46	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		確かに、心理的安全性を高める人はリーダーでなくても出来る役割であり、	0x46	7-2

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
気づき・学び	関連性(R)		⇒言いにくい意見を伝えることは、組織の健全な運営において重要な要素だと思います	0x46	7-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	課題発見と行動	もともと私は、フォローアップを「上下関係のない水平的な関係性」と捉え、互いに信頼し協力することや、自ら課題を見つけて行動する姿勢を重視していました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	しかし、教材を通じてその考えが時代背景と組織構造の変化とともに進化してきた概念であることを知り、自分の見方が限定的であったことに気づきました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローアップ	特に、第四次産業革命以降においてフォロワーは“組織を共に創る主体”であるという視点を得たことで、フォローアップは単なる協力者ではなく、「リーダーに影響を与え、時にはリーダー的役割も果たす存在」であると再定義しました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローアップ	「時代によってフォロワーの役割や期待が変化してきた」という歴史的・社会的背景への理解	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローアップ	「リーダーとフォロワーは固定された役割ではなく、相互に切り替わるもの」という認識	0x53	7-5
行動意図	自信(C)	行動意図	「認知の傾向や価値観が、対話や行動の質を左右する」というアサーティブ・コミュニケーションの視点	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローアップ	(フォロワーとしても、柔軟な見方や自己認知が重要であるという気づき)	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローアップ	「リーダー不在時にも組織が機能するには、フォロワーの主体性が不可欠」という危機対応的視点	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローアップ	「誰もがリーダーにもフォロワーにもなれる存在である」という当初の考え方は今も大切にしていますが、「上下関係のない水平的な関係性が理想である」といった一面的な見方は見直す必要があると感じました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)		実際の組織では、役職や専門性によって果たす役割が異なるため、常にフラットな関係性を保つことが現実的とは限りません	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	理解・学び	むしろ重要なのは、役割の違いを認めただうえで信頼し合い、補い合う関係性を築くことであると学びました	0x53	7-5

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	また、「正直でオープンな対話を大切にすると」という姿勢も引き続き重視していますが、ただ率直に伝えるだけではなく、自分の認知の傾向や価値観に気づき、相手との違いを踏まえた上で伝える姿勢が必要であるという視点が新たに加わりました	0x53	7-5
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	アサーティブ・コミュニケーションの学びを通じて、対話には「伝え方」だけでなく「もの見方(認知)」も深く関係していることを理解し、以前よりも対話の捉え方が広がったと感じています	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	0x53 さんの意見を拝見し、私自身も改めてフォローワーシップという概念に様々な側面があることに気づかされました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	0x53 さんが言及されているように、組織における役割や専門性の違いを認めたくえで信頼関係を築く視点はとても重要だと感じました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	リーダーシップに対してのフォローワーシップという役割を考えるあまり、「フラットな関係を気づかなくてはいけない」という意識を持ちがちでしたが、「常にフラットな関係性を保つことが現実的とは限らず、むしろ役割の違いを認め信頼し補う」というご指摘に改めてフォローワーシップの本来の意味を考えさせられました	0x53	7-5
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	また、アサーティブ・コミュニケーションの学びを通じて対話の伝え方が広がった事にとっても共感します	0x53	7-5
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	今回の学びで「伝え方」に加え「もの見方(認知)」も関わっていることを再認識しました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	この気づきが変わったことで、自分のもの見方が偏っている可能性がある事に気づけましたし、今後の対話の際に自分の認知に偏りが無いか少し立ち止まって考える、という新しい視点が加わりました	0x53	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	私は当初、フォローワーとは「組織のビジョンを理解し、自律的に行動できる人」や「チームの活性化や心理的安全性に貢献する人」といった、支援的かつ主体性のある存在だと考えており、上司や同僚を支える姿勢や、状況に応じて意見を伝える姿などのフォローワー像を意識していました	0x46	7-5

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	「フォローワーは単なる支援者ではなく、リーダーに影響を与える共同創造者」という言葉がとて印象に残りました	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	理解・学び	私自身も、今回の学びでは「共同創造者」というキーワードに気づきを与えられました	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	フォローワーシップを「リーダーを支える立場」としてとらえがちだったのですが、「誰もがリーダーにもなれる」という視点を持つようになり、捉え方が大きく変わりました	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	また、「チームだけでなく組織全体に価値を生み出す存在」という視点も、自分の視野を広げる大事な気付きでした	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	「自分の所属するチーム」での影響と考えがちだったので、「組織全体に影響を及ぼす」という視点に改めて気づかされました	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	内容を拝読しながら、現代の AI の進化とフォローワーシップについて改めて考えさせられました	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	行動意図	そんな時代だからこそ、私たち人間が“なぜそれをするのか”を問い直し、行動の意味や価値を見つめ直す姿勢がますます重要になるのではないだろうか	0x46	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	私は、フォローワーを「主役を立てつつ、裏で支える存在」と捉えており、柔軟に物事に関わり、相手に気づきを与えることでチームを良くしていく姿勢が大切だと考えていました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	しかし研修を通じて、この「支える」という位置づけだけでは現代のフォローワー像を捉えきれないと実感しました	0x4B	7-5
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	特に第四次産業革命以降の社会背景を学んだことで、「組織やリーダーに対して影響を与える共同創造者」であるという認識へとシフトしました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	また、アサーションに関する内容からは、フォローワーシップを発揮するには自他の認知を柔軟に捉え関わるのが重要だと気づきました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	自分の中にある「相手に対する反応のクセ」に目を向けたとき、場面によってアサーティブな対応ができていなかったことを自覚しました	0x4B	7-5

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	この経験から、フォローワーとしての関わり方は、立場や場面によって無意識に変化していること、そして認知の偏りを自覚することが行動変容の第一歩であると学びました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	追加された考えとしては、「フォローワーは支える存在にとどまらず、組織に創造的影響を与える存在である」「役割は固定的でなく、リーダー・フォローワーの切り替えを柔軟に行うことが重要」という視点です	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	また、「認知のクセに気づき、アサーティブに関わることがフォローワーシップの実践につながる」という新たな気づきも加わりました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	一見フォローワーシップに関わりのないような事柄に思えて、非常に密接なかかわりがある点があり、大きな発見でした	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	一方で、削除されたわけではありませんが、タスク7-1で私が述べた「気づきを与えてくれる人」という考え方は、単独では不十分だと再認識しました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	それらはあくまでフォローワー像の一部であり、現代のフォローワーにはより高いレベルの自律性と共創性が求められるという、より広い視点にアップデートされたと思っています	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	リーダーシップとフォローワーシップが明確に分かれるのではなく、全員が主体的にアイデアを出し合い、試行錯誤を重ねながら価値を創出する「共同創造」のプロセスこそが、この言葉に込められているのだと私も思いました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	>「認知のクセに気づき、アサーティブに関わることがフォローワーシップの実践につながる」という新たな気づきも加わりました	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私自身もつい、自分の価値観や先入観で相手の意見を評価してしまいがちだと反省しています	0x4B	7-5
気づき・学び	関連性(R)	気づき	最近、そうした“認知のクセ”が働いていると気づいた瞬間に、一度深呼吸して立ち止まるようにしています	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	そして、なぜそのように感じたのか・・・自分の内面を振り返ることと、相手の真意や背景により寄り添えるよう意識しています	0x4B	7-5

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	こうした小さなメタ認知の積み重ねが、結果としてより建設的で対等な関わり方＝フォローワーシップの実践につながるのではないかと感じています	0x4B	7-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	フォローワーシップ	フォローワーシップでは、「共創」という言葉がキーワードになりそうですね	0x4B	7-5
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	「気づきを与える人」といった当初の視点を補強するかたちで、新たな理解へアップデートされている点が素晴らしいと思いました	0x4B	7-5
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	また、議論以前の段階で社長から一定の信頼や任せてもらえる関係性を築けていれば、判断や提案に対する理解が得やすかった可能性もあると感じている	0x53	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		■自分の対応と、それを「受け身型／攻撃型」と思う理由	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	上司との関係	私はその上司の発言に反発を覚え、「なぜ新しい取り組みに否定的なのか」「あなたの部門が」十分にできている”とは思えない」といったやや感情的なトーンで反論してしまいました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	このように相手を否定し、自分の正しさを押しつけるようなコミュニケーションは、“攻撃型”だったと感じています	0x46	8-2
気づき・学び	関連性(R)	気づき	「という気づき	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	「相手の意見や立場を尊重しつつ、自分の考えも率直かつ冷静に伝える」といったアサーティブな対応が必要だったと感じています	0x46	8-2
気づき・学び	関連性(R)	上司との関係	まずはその上司の方の懸念や疑問に対して丁寧に耳を傾け、その背景や不安を理解しようとする姿勢が必要でした	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		そのうえで、自分の企画の意義やメリットを具体的かつ論理的に説明し、共通の目標に向けて協力関係を築く対話を心がけるべきだったと思います	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も、価値観の違いからつい感情が先に出てしまうことがあり、共感を覚えませんでした	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	特に、「協力的でないから外して進める」という判断については、私自身も過去に似たような対応を取った経験があります。あ	0x46	8-2

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
			とになって「丁寧な巻き込みの機会を逃した」と感じることがありました		
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	アサーティブな観点から言うと、反論する前に一度、「その部門ですべてにどんな取り組みをしているのか」「なぜこの企画を不要だと感じたのか」と、相手の立場や背景を聞く時間を取ることで、対話の質が変わったかもしれないと思いました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も日々の調整の中で見失いがちな観点でしたので、勉強になりました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も、価値観の違いからつい感情が先に出てしまうことがあり、共感を覚えました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	特に、「協力的でないから外して進める」という判断については、私自身も過去に似たような対応を取った経験がありますが、あとになって「丁寧な巻き込みの機会を逃した」と感じることがありました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	アサーティブな観点から言うと、反論する前に一度、「その部門ですべてにどんな取り組みをしているのか」「なぜこの企画を不要だと感じたのか」と、相手の立場や背景を聞く時間を取ることで、対話の質が変わったかもしれないと思いました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も日々の調整の中で見失いがちな観点でしたので、勉強になりました	0x46	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		■自分の対応と、それを「攻撃型」と思う理由	0x4B	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私は、「それは現場の希望条件が細かすぎるからですよ」と強めの言葉で反論してしまいました	0x4B	8-2
相互支援・承認	満足(S)	感情変化	また、面接のフローの見直しや共同で改善することの模索等、協働姿勢を示せばよかったと感じています	0x4B	8-2
相互支援・承認	満足(S)		今回のご経験、とても共感しました	0x4B	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	特に「現場との信頼関係が損なわれた」という点は、自分自身も似た状況で感じたことがあります	0x4B	8-2
気づき・学び	関連性(R)	理解・学び	相手の希望条件が高すぎるという事実は正しかったとしても、	0x4B	8-2

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	伝え方一つで関係性が大きく変わるのだと改めて学びました 私も、感情的にならずにまず相手の状況を受け止めた上で、「一緒に解決策を考えたい」という姿勢を示すことが大切だと感じます	0x4B	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)	理解・学び	今回の振り返りを拝見して、私も今後は「相手の立場を理解した上で伝える」ことをより意識しようと思いました	0x4B	8-2
自己認識	注意(A)・関連性(R)		「アサーション・コミュニケーションをするためにやってみたい工夫」について、自分の考えを3つ以下に述べます	0x53	8-4
行動意図	自信(C)		そこで、DESC法の【D:(描写する)】に基づき、客観的な事実に基づき説明を重視し、感情的な反発を避けながら合意形成を目指します	0x53	8-4
行動意図	自信(C)		今回の協議においては、DESC法の【D:】および【E: Expre0x530x53(感情・考えを述べる)】を用い、事実と提案側の考えを明確に伝えたいので、合意形成を図ります	0x53	8-4
行動意図	自信(C)		まずはDESC法の【D:】に基づき、客観的な現状を共有し、関係者の危機意識を醸成したうえで、プロジェクトの推進に取り組みます	0x53	8-4
行動意図	自信(C)		「アサーション・コミュニケーションをするためにやってみたい工夫」	0x4B	8-4
自己認識	注意(A)・関連性(R)		②自分の感情を「Iメッセージ」で率直に伝える練習をする	0x4B	8-4
自己認識	注意(A)・関連性(R)	理解・学び	③相手の立場や状況を先に理解しようとする共感の言葉を意識的に入れる	0x4B	8-4
行動意図	自信(C)	行動意図	とても具体的に実践的な工夫ですね	0x4B	8-4
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私自身は、つい感情に飲まれてしまうことがあるので、「Iメッセージで率直に伝える練習」は見習いたいです	0x4B	8-4
相互支援・承認	満足(S)		「共感の言葉を先に入れる」工夫も、心理的安全性を高めるうえで大事ですね	0x4B	8-4
行動意図	自信(C)		アサーション・コミュニケーションをするためにやってみたい工夫	0x46	8-4
相互支援・承認	満足(S)		②相手の解釈・感情に共感を示す	0x46	8-4

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
行動意図	自信(C)	行動意図	③お互いが納得できる形で行動を選択し、実際に実践できるように落とし込む	0x46	8-4
相互支援・承認	満足(S)		②結論を急ぎすぎると、共感の姿勢を忘れてしまうことがあるため	0x46	8-4
行動意図	自信(C)	行動意図	③お互いが納得できる合意形成に基づくことで、相互の信頼関係を高め、無理なく実践へとつながられるため	0x46	8-4
行動意図	自信(C)	相互承認	アサーション・コミュニケーションを実践するための工夫がとても具体的で参考になりました	0x46	8-4
自己認識	注意(A)・関連性(R)		特に「事実と解釈を分ける」という点は、私自身も意識しているつもりでも、実際の対話の中では解釈が混ざってしまうことが多く、共感できる部分です	0x46	8-4
自己認識	注意(A)・関連性(R)	気づき	また、「相手の解釈や感情に共感を示す」という視点は、つい結論を優先してしまう私にとって大切な気づきでした	0x46	8-4
相互支援・承認	満足(S)	感情変化	共感を示すことで、相手との信頼関係を築きやすくなると改めて感じます	0x46	8-4
行動意図	自信(C)	行動意図	さらに、「お互いが納得できる形で行動を選択し、実践につながる」という考え方は、アサーションの本質を捉えていると思います	0x46	8-4
行動意図	自信(C)	行動意図	単なる意見交換で終わらせず、合意形成まで意識することで、より実践的なコミュニケーション力が身につきます	0x46	8-4
自己認識	注意(A)・関連性(R)	行動意図	私もぜひ、この3つの工夫を意識して実践してみたいと感じました	0x46	8-4
行動意図	自信(C)		そこで、DESC法の【D:(描写する)】に基づき、客観的な事実に基づき説明を重視し、感情的な反発を避けながら合意形成を目指します	0x53	8-5
行動意図	自信(C)		本件については、DESC法の流れに沿った説明資料を作成し、以下の構成で対応を行った	0x53	8-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)		当初は自分の提案を先に打ち出すことも考えたが、相手の性格や立場を踏まえ、まずは相手の意見を尊重する姿勢を重視した	0x53	8-5
気づき・学び	関連性(R)	感情変化	ただし、伝え方次第では「後出し」の印象を与える懸念もあり、	0x53	8-5

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)		今後は相手との関係性や状況に応じて、意見提示のタイミングと順序を戦略的に検討していく必要があると感じた	0x53	8-5
行動意図	自信(C)		事実と感情を分けて整理する方法や、意見提示の順序やタイミング、複数の選択肢を用意する配慮など、自分も今後取り組みたいポイントが多くなりました	0x53	8-5
行動意図	自信(C)	感情変化	このような丁寧で建設的に話を進める方法は合意形成や関係づくりにとても役立つかと思いますので、ぜひ取り入れていきたいです	0x53	8-5
気づき・学び	関連性(R)	気づき	非常に丁寧に現状分析と選択肢整理を行ったうえで、DESC法を実際に活用されている点に学ぶところが多いと感じました	0x53	8-5
相互支援・承認	満足(S)		また、まず相手の意見を丁寧に聞く姿勢が結果的に合意形成を円滑にするのだと改めて気づかされました	0x53	8-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)		提案の順序やタイミングについては、相手との関係性や場面に応じた調整が必要であるという振り返りも共感します	0x53	8-5
相互支援・承認	満足(S)		今後は「伝える内容」だけでなく「伝える順序や場の設計」にも意識を向け、相手に安心感を与えつつ自分の意見を効果的に提示できるような心がけたいと思いました	0x46	8-5
行動意図	自信(C)		・業務などで忙しいと思うので決して無理はしないしてほしいが、来てくれたら嬉しい	0x46	8-5
行動意図	自信(C)	行動意図	「来てくれたら嬉しい」と気持ち传达了ことで、相手も安心して参加を決めてくれたように思う	0x46	8-5
相互支援・承認	満足(S)	感情変化	(エ)やってみて、振り返った感想	0x46	8-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)	相互承認	事実と感情を切り分けて伝えられた点、とても実践的で効果的だと思いました	0x46	8-5
行動意図	自信(C)	感情変化	特に「来てくれたら嬉しい」という表現が相手の安心感につながったという振り返りは、アサーティブな伝え方の良い実例だと感じます	0x46	8-5
行動意図	自信(C)	感情変化	0x46 さんの実践は、相手の立場を尊重しつつ自分の気持ちも伝えられていて、とても参考になりました	0x46	8-5
行動意図	自信(C)	感情変化	「事実」と「感情」を分けて伝える工夫は活用できそうだと感じます	0x46	8-5

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
自己認識	注意(A)・関連性(R)		進行中のPJで、メンバーの一人が資料提出の締切を過ぎてても未提出だったため、「私は、進捗が遅れていて、このままだとスケジュールが遅れるのではと心配になりました」とIメッセージで自分の感情を率直に伝えた	0x4B	8-5
気づき・学び	関連性(R)	感情変化	事前に進捗状況を簡単に把握しておく、Iメッセージに加えて状況を踏まえた具体的なフォローができそうだと感じた	0x4B	8-5
行動意図	自信(C)		(エ)やってみて、振り返った感想	0x4B	8-5
行動意図	自信(C)	行動意図	実践の共有、ありがとうございました	0x4B	8-5
行動意図	自信(C)	行動意図	また、「事前に進捗を把握しておくときらによかった」という振り返りも、実践を重ねるうえでの大切な視点ですね	0x4B	8-5
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も次回、Iメッセージを使う際には、事前の情報収集を意識してみたいと思います	0x4B	8-5
行動意図	自信(C)	行動意図	0x4Bさんの行動計画、拝見しました	0x46	9-1
行動意図	自信(C)	相互承認	特に、最初のステップとして Team0x53 を活用した定例連絡方法の確認と近況共有を設定されている点が参考になりました	0x46	9-1
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	私もスタッフとのやりとりでチャットとメールの使い分けに迷うことが多いので、まず最初に連絡手段を明確にするのはとても効果的だと感じます	0x46	9-1
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も早速、定例会議で意見収集の仕組みを検討してみたいです	0x46	9-1
行動意図	自信(C)	相互承認	DESC 法やアサーティブコミュニケーションを段階的に取り入れており、実践の場をきちんと想定している点がとても参考になります	0x4B	9-1
相互支援・承認	満足(S)		「定例ミーティングでアサーティブに発言する」という 0x46 さんの計画に共感しました	0x4B	9-1
自己認識	注意(A)・関連性(R)		私も会議の場では、意見を出すよりも周囲の反応を気にしてしまうことが多い、発言が後回しになってしまう傾向があります	0x4B	9-1
自己認識	注意(A)・関連性(R)	理解・学び	研修で学んだ心理的安全性の観点からも、アサーティブに自分の考えを伝えることは大切だと感じました	0x4B	9-1
自己認識	注意(A)・関連性(R)		0x46 さんの計画を参考に、私も次回の定例会議で一つは必ず	0x4B	9-1

カテゴリ	ARCS 要素	凝縮された意味単位	意味単位(具体的記述)	投稿者／返信者	タスク
			意見を述べることを目標にします		
行動意図	自信(C)	行動意図	指標や評価時点まで丁寧に設定されていて、実践を続けやすい工夫がされていると感じました	0x53	9-1
行動意図	自信(C)	相互承認	特に「会議発言回数」や「DESC 実践件数」といった成果測定のための指標を数値で定めている点は、具体性がある参考になります	0x53	9-1
自己認識	注意(A)・関連性(R)	感情変化	私自身も今後は成果の測り方や改善の仕組みを意識して計画を作り込みたいと感じました	0x53	9-1