

管理職研修における反転学習の活用と効果

The Use of Flipped Classroom Method for Managerial Training

今城 志保 佐藤裕子

Shiho IMASHIRO Hiroko SATO

リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所

Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

<あらまし> 管理職研修において、ICT を活用した反転学習によって得られる効果について実証的に検討を行った。職場での研修の学びの実践を意図してデザインされた Web 上の事前学習によって、研修参加者の集合研修に向けた期待に変化がもたらされるか、その結果、学びを職場で活用する意図が高まるかを、それぞれ受講者の記述データと評価データを用いて検討した。検討に際しては、反転学習の有無以外はほぼ同様の、別の研修への参加者のデータとの比較を行い、予測された効果を確認した。

<キーワード> 管理職研修、反転学習、学びの活用期待、テキストマイニング、ICT 活用

1. はじめに

日本能率協会（2015）によると、組織・人事領域における経営課題の1位は、「管理職層のマネジメント能力の向上」である。マネジメントの基礎を学ぶための研修は、特に重要視される（産労総合研究所，2014）。また、ビジネス環境の変化を受けて、今日多くの管理職は、いわゆるプレイングマネジャーとして、自分の仕事の分担を持ちながら管理職業務にあたっている（経団連，2012）。このような状況変化を受けて、現場からは以前よりも研修に費やす時間の短縮を期待する声が高まっている。一方管理職研修では、マネジメントの原理原則から、部下育成まで様々なスキルを学ぶが、具体的なスキル活用は受講者に任されている。つまり、研修で学んだことを現場で活用する「転移」のハードルは高い。

筆者の所属する組織では、より短時間時間で実施でき、かつ、転移を促進する研修方法として、反転学習の考えを適応したプログラムを2018年から提供している。本研究ではこの研修プログラムを通じて収集されたデータを用いて、反転学習の効果がどのような現れるかを検討した。

2. 反転学習と管理職研修

反転学習とは、「直接指導を集団学習の場から独習の場へと移し、その結果として集団学習の場を、動的で双方向型の学習環境へ変容させるアプローチのこと。その学習環境においては、生徒が

教師のサポートのもと、学習概念を応用し、創造的かつ主体的に学びの内容に取り組んでいく」とされる（バーグマン・サムズ，2015）。2000年代後半よりアメリカで草の根的に始まったものであり、近年我が国においてもインターネット環境やデジタル端末、デジタル教材などの普及によって、教育現場で広く導入されるようになってきた（重田，2014）。

山内（2014）は、反転学習には、学習者全員が一定の水準に到達することを目指す完全習得学習型と高次の能力の習得を目指す高次能力学習型があると指摘している。

本研究で扱う管理職研修は、高次能力学習型に分類され、2日間の集合研修の前に、2~3週間のWEB学習を行ったのち、研修に臨む。WEB学習では、受講者は、管理職が理解しておくべき基本知識を動画視聴や、確認テストを通じて学習したり、集合研修で扱うケースを事前に読みこむ。

集合研修では、①グループ討議によるケース研究を通じて、マネジメントの基本知識の活用方法とメリットを理解する ②自分のマネジメントを振り返り、現状と課題を明らかにする ③自組織の課題解決方法を具体化し、他の受講者との相互検討を通じて実行への見通しをつける。これにより、職場での実践促進をねらう。

事前学習は、集合研修の場を有効に活用することに加え、受講者が集合研修への自分なりの期待を持つことで、自らの課題解決につながる選択的な情報収集を促すねらいもある。これによって、

研修で学んだ知識が、効果的に現場の課題解決に活用されることを想定している。本研究では、特にこの点に着目し、反転学習を取り入れた研修と、それ以前に行っていた同様の管理職研修を比較することで、下記の予測を検証する。

予測1 研修前の「研修への期待」の自由記述内容は、反転学習群では非反転学習群と比べて、実践につながる学びへの期待の記述が増える

予測2 研修直後の「実践意向」は、反転学習群のほうが、非反転学習群に比べて高い

3. 方法

反転学習群（2018/4/19～2019/01/08に集合研修）は、40社1009名（部下あり課長40.5%、部下なし課長6.3%、主任・係長・チームリーダー40.8%、その他12.3%）。非反転学習群（2013/4/19～2013/12/05に集合研修）は、38社884名（部下あり課長40.5%、部下なし課長6.3%、主任・係長・チームリーダー40.8%、その他12.4%）。

分析に用いたデータは、研修前の研修への期待の記述（今回の研修に期待することをお書きください）と、研修直後のアンケートでの実践意向の5段階評定（集合研修で学んだことを、実際の仕事や職場で活かそうですか）。

4. 結果

テキストマイニングソフト KH Coder3 によって、研修への期待の記述における頻出単語の出現率を見たところ、比較的出現率が高く、2群で大きな差があったのは「マネジメント・マネジャー・管理（反転学習群、非反転学習群の順に、55.6%、38.7%）」「実践・活（生）かす・活用（18.0%、6.7%）」「研修（23.3%、15.4%）」であった。さらに反転学習のねらいとして重要な単語である「実践」と関連の強い単語を抽出したものが表1である。反転学習群では、「実践」と「研修」「理解」との関連が強いのに対して、非反転学習群では、「実践」と「研修」の関連は見られず、それ以外の単語との特筆すべき関連も見られなかった。これは予測1を支持する結果であった。

次に研修直後の実践意向の評定について、2群の違いを検証した。実践意向を結果変数として、影響を与える可能性のある属性（職種、役職、マネジメント経験、社会人歴）を統制したうえで、2群のダミー変数を投入したところ、非反転学習

表1 「実践」の関連語（jaccard 係数上位）

N	抽出語	品詞	全体	共起	Jaccard
1	研修	サ変名詞	235 (0.233)	42 (0.408)	0.1419
2	理解	サ変名詞	129 (0.128)	27 (0.262)	0.1317
3	知識	名詞	58 (0.057)	16 (0.155)	0.1103
4	マネジメント	名詞	334 (0.331)	43 (0.417)	0.1091
5	具体	名詞	63 (0.062)	13 (0.126)	0.0850
6	自身	名詞	123 (0.122)	17 (0.165)	0.0813
7	身	名詞C	78 (0.077)	13 (0.126)	0.0774
8	出来る	動詞	68 (0.067)	12 (0.117)	0.0755
9	感じる	動詞	36 (0.036)	9 (0.087)	0.0692
10	手法	名詞	39 (0.039)	9 (0.087)	0.0677

N	抽出語	品詞	全体	共起	Jaccard
1	原則	名詞	18 (0.020)	5 (0.132)	0.0980
2	原理	名詞	18 (0.020)	5 (0.132)	0.0980
3	チーム	名詞	41 (0.046)	7 (0.184)	0.0972
4	マネジメント	名詞	179 (0.202)	18 (0.474)	0.0905
5	良い	形容詞	44 (0.050)	6 (0.158)	0.0789
6	多い	形容詞	31 (0.035)	5 (0.132)	0.0781
7	身	名詞C	32 (0.036)	5 (0.132)	0.0769
8	目標	名詞	33 (0.037)	5 (0.132)	0.0758
9	経験	サ変名詞	48 (0.054)	6 (0.158)	0.0750
10	皆さん	名詞	6 (0.007)	3 (0.079)	0.0732

※ 上段が反転学習群、下段が非反転学習群

群のほうが反転学習群よりも有意に実践意向が低かった（反転学習群を0とした場合、 $B = -0.21$, waldカイ2乗28.7, $df=1$, $p < 0.01$ ）。予測2についても、支持する結果が得られた。

社会人向けの研修における反転学習の影響について検証した結果、事前学習が受講者の集合研修への意識づけに、影響を及ぼしたことが示された。反転学習によって、実践につながる学びへの期待をもって集合研修に参加した受講者は、研修後に学んだことを実践する意向を強く持った。非反転学習ではあるが、「実践意向」が職場に戻ってからの実践を促進したことが示されている（今城, 2014）。今後は、反転学習によって高まった実践意向が、さらに実践とその継続も促進する効果があるのかについてさらに検討を進めたい。

<参考文献>

- バークマン, J. & サムズ, A. (2015) 反転学習—生徒の主体的参加への入り口—. 東京大学大学院情報学環 反転学習社会連携講座 (監修) 上原裕美子 (訳). オデッセイコミュニケーションズ
- 今城志保. (2014). 科学性に基づく人的資源管理を進めるために—管理職研修の効果検証を例として. 情報知識学会誌, 24(4), 381-392.
- 重田勝介 (2014) 反転授業 ICT による教育改革の進展. 情報管理, 56(10) : 677-684
- 山内祐平 (2014) 「授業の常識をひっくりかえす! 『反転授業』を考える」
<https://fukutake.iii.u-tokyo.ac.jp/archives/flit/seminar/20140212-2.html>