

# 集合研修の転移に関する実証研究 1

## マネジメントの基礎研修を用いた検討

今城志保, 佐藤裕子, 宮澤俊彦

(株式会社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)

Empirical study about the transfer process of a managerial training

Shiho Imashiro, Hiroko Sato, Toshihiko Miyazawa

(Recruit Management Solutions Co., Ltd., Institute for Organizational Behavior Research)

近年のビジネス環境の変化を受けて、人材育成や能力開発はその重要性を増している（中原, 2012）。それと呼応するように、米国でも能力開発や研修に関する研究の注目度は増している（Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012）。研修効果に関してメタ分析が行なわれ、その結果からは、研修には一定の効果があることが示されている（Arthur, Bennett Jr, Edens, & Bell, 2003）。その一方で、研修で学んだことは多く見積もっても 10%しか職場で活用していないとの悲観的な見方や（Georgenson, 1982）それほどひどくはないものの 50%程度であるとの指摘もある（Saks, 2002）。

本研究では、あるマネジメントの基礎研修を取り上げて、研修前、研修直後、そして職場に戻ってからの実践の3つの時点で収集したデータを用いて、研修の転移を検証する。

### <転移 (Transfer) とは>

研修時の学びを職場で活用することは、転移 (transfer) とよばれ、研修効果を論じる際の重要な課題とされている（Baldwin & Ford, 1988）。

Baldwin & Ford によれば、転移は、学んだことを職場で活用するか (generalization) と、実践したことを継続できるか (maintenance) の2つの要素からなる。それぞれ異なる意味の転移であり、異なる促進・阻害要因があると考えられるが、これまで両者の違いを意識して行われた研究は少ない。しかし、generalization と maintenance を分けて扱うことで新たな知見が得られることがある。例えば、generalization に着目して転移を検討した Kozlowski et al. (2000) は、知的スキルを学ぶトレーニングを用いて、学んだスキルの応用が難しい場合には、その困難さを乗り越えるために自己効力感が機能することを示した。

近年の転移プロセスの研究では、プロセスの複

雑性や多面性に着目すべきとの議論もなされており（Baldwin, Ford, & Blume, 2009）本研究では職場に戻っての最初の実践 (generalization) と、その後の実践の継続 (maintenance) の2つの転移を分けて検討する。さらに、2つの転移間にはどのような関連があるかのについてもあわせて検討する。

予測 1; 職場に戻っての最初の実践は、実践の継続に有意な正の影響があるものの、後者の促進には独自の要因が影響する。

### <転移するスキルの特徴>

Yelon & Ford (1999) は、転移するものとして、closed skill と open skill の2つの分類を提案している。前者は、やり方がルールや手順によって一つに定められているスキルで、例えば航空会社の地上スタッフの仕事の一つは、乗客のチェックインを行うことで、これは closed skill である。一方後者は、ひとつの正解があるというよりも、状況に応じて適応的に発揮されるスキルであり、例えば上司が部下の働く意欲を高めるスキルがそれにあたる。

本研究では、主として新任管理職を対象に、マネジメントの基礎について学ぶための研修を取り上げる。したがって本研究で扱うのは主に open skill である。Blume et al. (2010) のメタ分析では、動機に関連する個人差や職場環境が転移に及ぼす影響は、closed skill に比べると open skill の学習の方が大きくなることを報告している。Open skill では、適切な適用のタイミングや適用の仕方が確立しておらず、一般に転移の困難度が上がるためと考えられる。

予測 2; open skill の転移には、学習の動機と、職場での活用機会や上司や同僚のサポートが有意に正の影響を及ぼす

### < 転移の程度に影響を及ぼす要因 >

転移の程度に影響を及ぼす要因として、1) 動機や知的能力などの受講者の特徴、2) 研修プログラムや講師の特徴などの研修内容、3) 研修後に学んだことを利用する機会や上司のサポートなどの職場の状況という3つの視点から、これまで研究が行われてきた。メタ分析の結果、いずれの要因も転移への有意な影響が報告されている (Blume et al., 2010)。これに加えて、Bruke & Hutchins (2007)の質的なレビューを参考に、ここで扱う転移を促進する要因について考える。

受講者の個人特徴として、本研究では、先行研究で安定的に転移との関連性が確認されている学びへの動機と、学びが自分にとって役立つと思う程度を扱う。知的能力についても、先行研究では安定的な関連性が報告されている。ここでは直接知的能力を測定したものはないため、先行研究から知的能力と比較的高い関連性が示されている (Colquitt, LePine, & Noe, 2000) 研修での学習程度を用いることとする。

研修プログラムに関しては、本研究では同じプログラムを用いており、研修の特徴は受講者間で異なるため、本研究では扱わない。

職場の環境要因については、学習したことを活かす機会があるかと、周囲からのサポートの2つを用いる。両者とも先行研究では転移との関連が安定して報告されている。

研修での学びと職場での学んだことの活用は、個人内で生じる一連のプロセスである。最初の実践とその後の継続的な実践の両方に、上記の要因がどうかかわっているかを検討することで、転移に関する新たな知見を得ることが期待できる。最初の実践を促進する要因について検討をまず行い、その際に有意な促進要因になったものを用いて継続的な実践へのプロセスに関する検討を行なう。

### 方法

著者の所属する会社が提供するマネジメントの基礎を学ぶ研修に関するデータを用いる。受講者は884名で、38社で実施された (製造60.9%、非製造39.1%; 従業員数1000名未満42.3%、1000名以上57.7%; 技術開発・システム開発32.8%、スタッフ24.3%、営業・販売26.8%、その他16.1%; 社会人暦10年未満11.3%、10年以上20年未満42.3%、20年以上30年未満39.5%、30年以上6.3%)。

この研修には、研修後のフォローシステムが付いている。職場に戻っての実践をサポートするためのオンラインシステムで、「具体的な行動計画の設定や、定期的な振り返り」「実践に役立つヒントや工夫の閲覧」「週単位の促進・リマインドのメール」「メール等での上司の実践への理解・関与を引き出す」の4つの機能からなる。

分析には、この研修後フォローシステムで得られた受講者の状況の振り返りの回答と、研修直後に受講者が回答した研修プログラムに関するアンケート結果を用いる。使用した変数とそのデータ収集のタイミングと収集方法については表1に示す。学びの動機は「研修への参加意欲」を、学習したことを活かす機会については、「部下のあり・なし」を用いる。

最初の実践の検証に用いるデータは、職場に戻って学んだことを実践したか否かの2値であるため、ロジスティック回帰を用いる。

継続的な実践の検証では、研修受講2ヵ月後の実践程度を用いるが、こちらは最初の実践からどのように実践が継続しているかのプロセスを検討するため、共分散構造分析を用いる。

### 結果

用いた変数の記述統計量と相関係数は表2の通りである。最初の「実践のあり・なし (T1)」を結果変数としたロジスティック回帰の結果は、表3

表1 分析に使用したデータの概要

収集時期	研修前	研修直後	研修 1ヶ月後以内	研修 2ヵ月後 2ヶ月間を振り返って回答
収集方法	研修後 フォローシステム	研修会場での アンケート	研修後 フォローシステム	研修後 フォローシステム
変数	・部下のあり・なし ・マネジメント経験なし、1年未満、1年以上の3段階)	・研修への参加意欲 ・学習程度 ・研修の役立ち度  上記、全て単項目 (5件法)	・実践のあり・なし ・自己の変化実感 (5件法)	・実践の継続 (4段階) ・自己の変化実感 (5件法) ・周囲からの関わり (働きかけのあった相手に関する6項目と特に働きかけはなかった) から複数選択)

に示す。「企業規模」「社会人暦」「マネジメント経験」は統制変数として用いた。5%水準で

有意であったのは、「部下のあり・なし」と「研修への参加意欲」であった。先行研究で有効性が報告されている「学習程度」「研修の役立ち度」は、有意にならなかった。

「部下のあり・なし」と「研修への参加意欲」に加えて、周囲のサポートとして「周囲からの関わり」が、研修終了後1ヶ月以内の「自己の変化実感」

**表2 使用変数の記述統計 (n=820~884)**

	平均	標準偏差
実践のあり・なし (1, 0) T1	1.14	0.35
自己の変化実感 T1	2.00	0.75
実践の継続 T2	2.13	0.60
自己の変化実感 T2	1.89	0.71
周囲からの関わり	0.01	0.52
研修への参加意欲	3.98	0.93
学習程度	4.56	0.56
研修の役立ち度	4.61	0.60
部下のあり・なし (2, 1)	1.63	0.48

\*\* p<0.01, \* p<0.05

**表3 「実践のあり・なし (T1)」を結果変数とするロジスティック回帰分析**

	B	SE	p	オッズ比	オッズ比の95% Wald 信頼区間	
					下限	上限
(切片)	-1.512	1.0941	.167	.221	.026	1.883
企業規模 <sup>a</sup>	.255	.0955	.007	1.291	1.071	1.557
社会人歴 <sup>b</sup>	-.103	.0780	.185	.902	.774	1.051
マネジメント経験 <sup>c</sup>	.194	.1356	.153	1.214	.931	1.583
部下のあり・なし	.845	.2388	.000	2.329	1.458	3.719
研修への参加意欲	.254	.1094	.020	1.289	1.040	1.598
学習程度	-.061	.2140	.776	.941	.619	1.431
研修の役立ち度	.220	.1973	.264	1.247	.847	1.835

\* 結果変数; 実践あり 86.1%, 実践なし 13.9%

<sup>a</sup> 企業規模 (以下の区分で1から4にコーディング; ~499, 500~999, 1000~4999, 5000~),

<sup>b</sup> 社会人歴 (3~10年),

<sup>c</sup> マネジメント経験 (以下の区分で1から3にコーディング; なし, 1年未満, 1年以上)

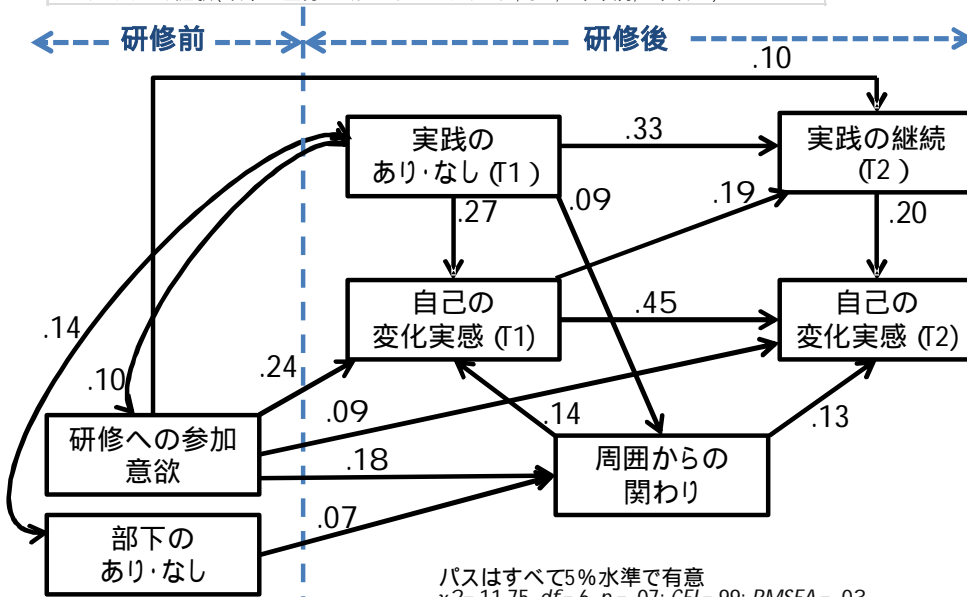
感 (T1)」と研修2ヵ月後の「実践の継続 (T2)」「自己の変化実感 (T2)」に影響を及ぼすモデルを構築し、共分散構造分析によるあてはまりを確認した。初期モデルでは、「部下のあり・なし」「研修への参加意欲」「周囲からの関わり」はT2の実践とT1,T2の変化実感にいずれも影響するとした。また「実践のあり・なし (T1)」「部下のあり・なし」「研修への参加意欲」は、いずれも「周囲からの関わり」を増やす効果があるとした。しかし、初期モデルの適合は不十分であったため、改定を行い、図1の最終モデルを作成した。最終モデルの適合度は満足いくレベルであった ( $\chi^2 = 11.75, df = 6, p = .07; CFI = .99; RMSEA = .03$ )。

### 考察

最初の実践は、部下がいることと、学ぶ意欲が高いことが、有意に後押ししていた。マネジメントの基礎を学ぶことが研修のテーマであるため、部下のいない人にとって、学びを実践する機会は限定的にならざるを得ない。また研修前からの学ぶ意欲が最初の実践に大きな影響を及ぼしていた。Yelon et al. (2004) は、自律的な働き方をする専門職における新たなスキルの転移について、転移の意図に着目した検討を行い、その重要性を示している。自らが新しく学んだことを活用しようとする動機があつて

こそ、転移が生じるということだろう。

一方で研修での学習程度は、最初の実践に影響を及ぼさなかった。Blume et al. (2010)のメタ分析でも、open skillの場合は知的能力と転移の間で有意な関係が得られていないが、open skillの場合は、学んだものがいつどのように活かせるかが、本人や環境の要



パスはすべて5%水準で有意  
 $\chi^2 = 11.75, df = 6, p = .07; CFI = .99; RMSEA = .03$

**図1 最終モデル**

因によって異なるため、一律の影響が得られなかったと考えられる。また先行研究では比較的安定して転移との関連が得られていた役立ち度の評価も、有意にならなかった。研修直後に学んだことが役立ちそうとの評価と、実践の方法が明らかで現実感があるかには乖離があるのかもしれない。Yelon et al. (2004)の研究でも、転移の意図を形成する要素のひとつに、現実的な実践可能性があげられている。

共分散構造分析による実践継続のプロセス検討では、最初に実践をした人ほど、また最初の実践によって自分に変化が生じていることを実感した人ほど、実践を継続することがわかった。研修終了時に感じた役立ち度の評価は、最初の実践には影響しなかったが、実際に職場で実践してみて感じた効果は、実践継続に向けたモチベーションを高めた。さらに、研修前からの学びに対する動機の高さは、実践の継続も、実践の結果の効果の実感も、直接高めた。また、周囲からのサポートの影響は直接実践に対してではなく効果の実感を促す影響が有意であった。自分自身の変化は、それを認めてくれたり、フィードバックしてくれる周囲の人がいてこそ、より強まるということだろう。

周囲とのかかわりは、最初の実践や部下がいることと、学ぶ意欲によって高められていた。特に学ぶ意欲の影響は、これら3つの変数の中で最も強く周囲とのかかわりに影響していた。本人の学んだことを活用しようとする意欲は、周囲からのかわりを引き出す効果があったと言える。

**予測1**では、初期の実践と継続では異なる変数が影響することを予測した。学びの意欲のように、両方の転移に直接影響を及ぼす変数もあれば、部下のあり・なしのように、最初の実践には直接の影響があったが、実践の継続においては、周囲からの働きかけを通して間接的に影響を及ぼした変数もあった。また学ぶ意欲も、2ヵ月後の実践への直接の影響は弱まっており、実践の結果の変化実感の影響が新たに加わっていた。

**予測2**では、マネジメントのような open skill では、学習の動機、職場での活用機会、周囲のサポートが転移に及ぼす影響が強くなることを予測したが、初期の実践、2ヵ月後の実践ともに、これらの変数は有意に影響を及ぼしていた。

## 今後の課題；

本研究では、企業に勤める人を対象としたマネジメントの基礎を学ぶ研修の転移について、検討を行なった。前述したように転移は多面的であるとすれば、本研究の結果はどの点において open skill の一般的な転移プロセスと考えられ、どの点において、今回の研修内容や受講者に特徴的なものかを、今後検討する必要がある。各受講者が研修で何を学び、その後何を実行しようと思ったのかを具体的に検証することで、転移の複雑さと多面性に関する検討がより進むと考える。そこで次の研究(佐藤・今城・宮澤、2015)では、受講者の研修での学びと実践目標に関する自由記述データをういた検討を行なう。

その他の限界点に関しては、本研究で用いたデータでは、測定がほぼ単項目になっており、信頼性の点で課題が残る。加えて、本人回答の結果を用いたことで、現実よりも過大な値が得られた可能性も否定できない(Blume et al., 2010)。これらの課題については今後の改善が求められる。

本研究の最も重要な結論は、研修参加前の学ぶ意欲は、最初の実践だけでなく、実践の継続においても比較的大きな影響力を持っていたことである。先行研究の知見と合わせると、open skill の転移を促進するために、研修参加前から、学ぶ意欲をどう高められるのかを検討することは実務的な意義が大きいと思われる。実際にどのような方法が考えられるかや、その効果についても、今後検討を進めていきたい。

### 引用文献

- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: a meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology, 88*(2), 234.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management, 36*(4), 1065-1105.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human resource development review, 6*(3), 263-296.
- Colquitt, A., LePine, A., & Noe, A. (2000). Toward an Integrative Theory of Training Motivation: A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of Research. *Journal of Applied Psychology, 85*, 678-707.
- Georgenson, D. L. (1982). The problem of transfer calls for partnership. *Training & Development Journal, 36*(10), 75-78.
- Kozlowski, S. W., Gully, S. M., Brown, K. G., Salas, E., Smith, E. M., & Nason, E. R. (2001). Effects of training goals and goal orientation traits on multidimensional training outcomes and performance adaptability. *Organizational behavior and human decision processes, 85*(1), 1-31.
- Saks, A. M. (2002). So what is a good transfer of training estimate? A reply to Fitzpatrick. *The Industrial-Organizational Psychologist, 39*(3), 29-30.
- Yelon, S., Sheppard, L., Sleight, D., & Ford, J. K. (2004). Intention to transfer: how do autonomous professionals become motivated to use new ideas?. *Performance Improvement Quarterly, 17*(2), 82-103.
- 佐藤・今城・宮澤 (2015) 集合研修の転移に関する実証研究 2 - 研修でのまなびと実践目標の質的分析 -, 産業組織心理学会年次大会