

集合研修の転移に関する実証研究 2

研修での学びと実践目標の質的分析

佐藤裕子, 今城志保, 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

Hiroko Sato, Shiho Imashiro, Toshihiko Miyazawa

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

今城・佐藤・宮澤(2015)では、マネジメント基礎を学ぶ研修の転移について検討し、最初の実践には、部下がいることと学ぶ意欲が高いことが有意に影響を及ぼしていた。そして、転移の研究は、複雑性や多面性を前提に進めるべきだと述べている。

自律的なプロフェッショナルを対象に転移の研究を行った Yelon, Sheppard, Sleight & Ford (2004)によれば、転移で最も重要なのは、研修で学んだことと仕事との関係性を見極め、それを仕事で使おうとする意図である。この意図は、受講者が、学んだ知識をどの程度信頼できると思うか、学んだスキルをどの程度実用的だと思うか、知識やスキルをどの程度必要としているか、などに影響され、個人それぞれの考えや状況を反映した個別性がある。

そこで本研究では、研修での学びや実践目標の自由記述から、受講者それぞれが仕事で実践しようとした内容にどのような差があったか、どのような実践目標が職場実践につながったのか、を明らかにしたい。

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(ミドル)のマネジメント能力の向上」である。一般社員から管理職になる節目は、業務を自分の努力によって達成することから、部下を通して成果を上げることへと、大きく役割が変わり、役割転換不全が生じやすい。さらに、近年では自らも担当業務を持ち続けるプレイングマネージャーも増えており(経団連, 2012)、役割転換の難易度はさらに高まっていると考えられる。

そのような状況において、マネジメントの基礎を学ぶための研修は、研修の中でも特に重要視されている(産労総合研究所, 2014)。ところが、マネジャー研修の効果検証研究では、転移の結果はあまり芳しくない(Pawell & Yalcin, 2010)。

マネジャー研修で扱うのは、一つの正解があるというよりも、状況に応じて適用すべき解を判断する必要がある知識やスキル(open skill)であり、転移の難易度が高いと言われている。そのようなマネジャー研修の転移状況を明らかにするには、受講者それぞれが学んだことを実際の職務に転移させるプロセスを緻密に検証する必要がある。ゆえに本研究では、マネジメント基礎研修を取り上げ、そこでの学び・実践目標の内容と職場実践について、探索的に検討することにした。

問1 受講者による研修での学び、実践目標の記述には、どのような種類があるか

問2 研修での学びと実践目標には、どのような関係性が見られるか

問3 実践目標と職場実践には、どのような関係性が見られるか

方法

今城ら(2015)と同じ、2013年4月から12月に38社で実施された、マネジメント基礎研修の受講者884名のデータを使用した。「研修での学び」については、研修直後の会場でのアンケートから、「研修で学んだことで、最も重要だと思うことは何ですか」の自由回答記述、また、「実践目標」については、研修後1ヶ月以内に研修後フォローシステムに入力された「具体的に実践することをお書きください」に対する自由回答記述を使用した。結果指標としては、研修後1ヶ月以内に研修後フォローシステムに入力された「実践のあり・なし」データを使用した。自由記述の分析には、テキストマイニングソフト KH Coder2.beta.32 と DIAMining EXを使用した。

結果と考察

<研修での学びの内容>

対象としたマネジメント基礎研修は、学習内容

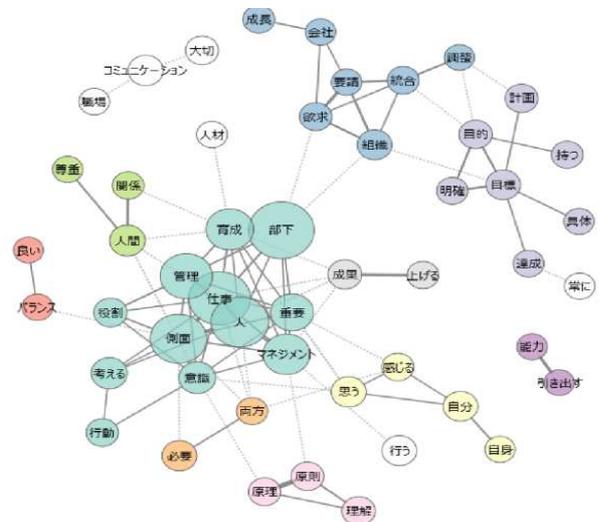
として、「過去の経験則を集結した“マネジメントの原則”を学ぶ」中でも「部下を通して仕事を進める“仕事の側面”と、仕事を通して部下を育てる“人の側面”の双方を同時に満たすことの重要性を学ぶ」ことを掲げている。

これに対して、研修での学びの記述にはどのようなものがあったらうか。確認に際し、まず出現単語の共起ネットワークを描画した。樋口(2004)は、質的データを解釈する際に共起ネットワークのような計量的分析を行う利点として、信頼性・客観性の向上とデータ探索の二点を挙げている。

結果は図1のとおりである。円の大きさは出現数の多さを、線の太さは質的類似係数のひとつである Jaccard 係数(西田・佐藤, 1992)による共起の強さを示す。同じ網色は、比較的強くお互いに結びついている単語群を示している。

頻出上位単語である「部下」「仕事」「管理」「育成」「マネジメント」「側面」がお互いに近い関係にあることが見られ、「マネジメントにおける“仕事の側面”と“人の側面”を意識する重要性、部下の育成の重要性」が、研修での学びの内容として多く記述されていることがわかる。これは、前述した研修の主な学習内容と一致する。「原理原則の理解」も、やや数は少なくなるが出現している。

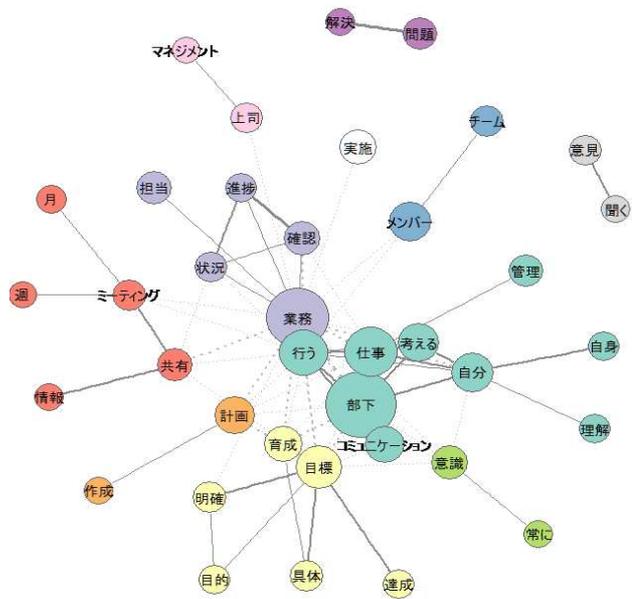
一方、この研修で触れるその他の学習内容である「人間性の尊重」「組織の要請と個人の欲求の統合」「職場でのコミュニケーション」「目的・目標の明確化」「能力を引き出す」なども見られ、研修での学びに、一定の異なる種類があることも確認できた。



(Jaccard 係数の大きい順に 100 の共起関係を選択・描画)
図1 研修での学び(共起ネットワーク)

<実践目標の内容>

実践目標についても同様に、図2のように共起ネットワークを描画し考察した。頻出単語である「部下」「業務」「目標」は、それぞれを中心に異なるグループを構成しており、「部下とのコミュニケーション」「業務の進捗や状況確認」「目標の達成や明確化」といった目標が多く出現していることがわかる。その他、数は少なくなるが「ミーティングによる情報共有」「計画の作成」「意見を聞く」などが見られ、研修での学びと同様に、実践目標においても、さまざまな種類が確認された。



(Jaccard 係数の大きい順に 80 の共起関係を選択・描画)
図2 実践目標(共起ネットワーク)

<研修での学びと実践目標の関係>

研修での学びと実践目標の関係を計量的に確認するために、内容の特徴を表していると判断され比較的出現率が高い単語を中心にコーディングを行った(表1、表2)。次いで、その結果を用い両者間のクロス集計とカイ二乗検定を行った(表3)。

表1 研修での学びのコーディング

	n	検索単語
人の育成	228	育成 育てる 部下の成長 メンバーの成長
仕事の側面と人の側面の両立	204	両立 バランス 両方 仕事の側面と人の側面 人の側面と仕事の側面 人の側面も 人間の側面も 仕事の側面と人の側面と人の側面 人と仕事の側面 切り離せない
目標	99	目標 目的
コミュニケーション	76	コミュニケーション
マネジメントの原理原則	51	原理 原則
引き出す	49	引き出す 尊重 聞く 聞き出す 耳を傾ける
組織と個人の統合	33	組織の要請 個人の欲求 統合による調整 経営の要請
権限委譲	24	権限 委譲 任せ
人間性の尊重	21	人間性の尊重 人間の尊重 人の尊重

表2 実践目標のコーディング

	n	検索単語
部下	410	部下
業務	340	業務
目標	319	目的 目標
仕事	305	仕事
育成	269	育成 成長 育てる
コミュニケーション	240	コミュニケーション
計画	212	計画
引き出す	149	引き出す 尊重 聞く 聞き出す 耳を傾ける
ミーティング	145	ミーティング
権限委譲	121	権限 委譲 任せる

学びの内容として最も多い「人の育成」の記述有無は、実践目標における「部下」「育成」「コミュニケーション」「権限委譲」の記述有無と有意な関係があった。これらは、主に“人の側面”に関係する実践目標である。一方、学びの内容として次に多かった「仕事の管理と人の管理の両立」の記述有無は、実践内容における「業務」「仕事」「目標」の記述有無と有意な関係があった。これらは、主に“仕事の側面”と関係する実践目標である。

これらの結果からは、実践目標は、研修での学びの内容と関連して設定される傾向があることがわかる。一方で、研修での学びが同じでも、実践目標の内容に違いが見られることも確認できた。

表3 研修での学びと実践目標の関係(カイ二乗検定の結果)

		実践目標										
		部下	業務	目標	仕事	育成	コミュニケーション	計画	引き出す	ミーティング	権限委譲	
研修での学び	人の育成	**				**	*					†
	仕事の側面と人の側面の両立		**	*	**							
	目標											
	コミュニケーション				*							
	マネジメントの原理原則					*						
	引き出す											
	組織の要請と個人の欲求の統合				*							
権限委譲	**				†						**	
人間性の尊重												

** p<0.01 * p<0.05 † p<0.1

<実践目標と職場実践の関係>

では、どのような実践目標の記述が、職場実践につながっていただろうか。そこで、両者間のクロス集計とカイ二乗検定を行った(表4)。

実践目標のうち、主に“人の側面”に関係する「部下」「育成」「コミュニケーション」「権限委譲」と、主に“仕事の側面”に関係する「目標」の記述有無が、職場実践の有無と有意な関係にあることが確認された。一方、“仕事の側面”に関係する「業務」「仕事」「計画」「ミーティング」の記述有無は、職場実践の有無と有意な関係が見られなかった。

表4 実践目標と職場実践あり・なしの関係(クロス集計表)

		職場実践					
		あり	なし	合計			
実践目標	部下	記述あり	365	36	401	$\chi^2=15.587$	**
		なし	364	82	446	$p=0.000$	
	業務	記述あり	292	39	331	$\chi^2=2.093$	
		なし	437	79	516	$p=0.156$	
	目標	記述あり	275	33	308	$\chi^2=4.078$	*
		なし	454	85	539	$p=0.05$	
	仕事	記述あり	260	35	295	$\chi^2=1.613$	
		なし	469	83	552	$p=0.213$	
	育成	記述あり	239	25	264	$\chi^2=6.368$	*
		なし	490	93	583	$p=0.013$	
	コミュニケーション	記述あり	209	21	230	$\chi^2=6.07$	*
		なし	520	97	617	$p=0.014$	
	計画	記述あり	177	27	204	$\chi^2=0.109$	
		なし	552	91	643	$p=0.817$	
	引き出す	記述あり	129	17	146	$\chi^2=0.77$	
		なし	600	101	701	$p=0.432$	
ミーティング	記述あり	124	19	143	$\chi^2=0.60$		
	なし	605	99	704	$p=0.895$		
権限委譲	記述あり	114	6	120	$\chi^2=9.301$	**	
	なし	615	112	727	$p=0.002$		

** p<0.01 * p<0.05 † p<0.1

仕事を自分でやるのではなく、部下を通して成果をあげるのが管理職である。元山(2008)は新任職が移行期に直面する諸問題として、職務遂行上の問題と心理的な問題を明らかにしているが、そのうち職務遂行上の問題として、日常のタスク管理、戦略やビジョンの設定、部下の活用や育成、ネットワークの構築、の四つをあげている。今回、職場実践との関係が見られた実践目標記述のうち、「権限委譲」は主に と、「目標」は主に と、「育成」は主に と関係しており、「部下」「コミュニケーション」は ~ に関係していると思われる。ここからは、管理職への移行にあたり直面する重要な問題の解決につながる実践目標を設定することが、職場での実践につながる事がわかる。こうした内容は、役割転換期にある受講者にとって、環境から要請されており、また意欲的に取り組めるものであると考えられる。

<マネジメント経験ごとの違い>

最後に、マネジメント経験の差により、職場実践につながる実践目標が異なるかを検討した。今回の受講者には、マネジメント経験のない人から5年以上の経験を持つ人まで含まれており、それぞれが直面する課題は異なると考えられる。実践につながる実践目標も異なる可能性が高い。そこで、表4と同様のクロス集計とカイ二乗検定を、マネジメント経験によってわけた三群に対して行った(表5)。

マネジメント経験なしの場合、実践目標における「目標」「育成」の記述有無が、1年未満の場合「コミュニケーション」の記述有無が、1年以上の場合「部下」「権限委譲」の記述有無が、それぞれ職場実践の有無に関係していることがわかる。

表5 実践目標と職場実践あり・なし
マネジメント経験別（カイニ乗検定の結果）

	マネジメント 経験なし n=244	マネジメント 経験 1年未満 n=185	マネジメント 経験 1年以上 n=455
部下			**
業務			
目標	*		
仕事			
育成	*		
コミュニケーション		*	
計画			
引き出す			
ミーティング			
権限委譲			*

** p<0.01 * p<0.05 † p<0.1

ここから、同じ管理職でも、マネジメント経験によって、実践につながりやすい実践目標は異なることが確認できた。マネジメント経験なしの場合は、人の育成、目標の設定という、管理職の基本的役割を意識した行動から始めること、着任1年未満の管理職は、周囲の人々、中でも部下とコミュニケーションの頻度や質を高める必要があること、その段階をすでに経験した2年目以降では、仕事を手放し部下に任せることが最も取り組むべき課題になること、が考えられる。

まとめ

本研究では、マネジメント基礎研修での自由記述から、管理職になるという節目の研修での転移について検討を行い、受講者による研修での学びや実践目標の記述には異なる種類があること、また、実践目標が受講者の直面している課題に沿うものであれば職場実践につながりやすいことを確認した。

具体的には、マネジメント基礎研修においては、新任管理職が直面する「部下を通して成果を上げる」にまつわる諸問題に関係する実践目標が、職場実践につながりやすいこと、その中でも、マネジメント経験によって転移しやすい実践目標は少しずつ異なることが分かった。

Open skillを扱うマネージャー研修では、学習すべき内容や実践すべき内容が固定的ではない。研

修を転移させるには、受講者が、それぞれ必要性や実用性を感じるものを自律的に選びとり、職場実践に使おうと意図する必要がある。実践目標を設定することは、意図を明確にし、実践のモチベーションを高めるのに有効であるが、その内容は、受講者が環境から要請される課題に即していることが重要となる。

本研究では、研修の転移研究において、実践目標の内容を詳細に検証し、実践との関係性を確認した。今回は、実践目標に含まれるテーマを軸に分析を行ったが、今後は、Locke & Lathamの目標設定理論でモチベーションを高め業績につながる目標要件とされる具体性・挑戦性など（Latham, 2007）別の角度も加えて検証していく必要がある。また、マネジメント経験別の検証だけでなく、職場状況などほかの要因についても検討の余地があるだろう。

参考文献

- 今城志保, 佐藤裕子, 宮澤俊彦 (2015) 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 - . JAIOP 2015大会発表論文集.
- 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.
- 株式会社リクルートマネジメントソリューションズ (2013) RMS Research 人材マネジメント実態調査 2013.
- 一般社団法人日本能率協会 (2015) 第36回当面する企業経営課題に関する調査報告 企業の経営課題人事組織編.
- 産労総合研究所 (2014) 教育研修費用の実体. 企業と人材 Vol.47.
- 一般社団法人日本経済団体連合会 (2012) ミドルマネジャーをめぐる現状課題と求められる対応.
- Pawell, K. S., Yalcin, S. (2010). *Managerial training effectiveness: A meta analysis 1952-2002.* Personnel Review Vol.39 No.2. 227-241.
- 樋口耕一 (2014) 社会調査のための計量テキスト分析 内容分析の継承と発展を目指して. ナカニシヤ出版.
- 西田英郎, 佐藤嗣二 (1992) 事例クラスター分析. 内田老鶴圃.
- 元山年弘 (2008) 管理職への移行における諸問題. 経営教育研究 / 日本経営教育学会機関誌委員会編.
- Latham, G (2007). *Work Motivation.* Sage. 邦訳, G-レイサム (2009) 『ワーク・モチベーション』金井壽宏 (監訳), 依田卓巳 (訳), NTT出版.