

# 集合研修における学びの転移プロセスの検討

今城志保・藤村直子（非会員）

（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）

キーワード：集合研修、研修効果、転移

A study about the transfer process of an off-the-job-training

Shiho IMASHIRO, Naoko FUJIMURA

(Recruit Management Solutions Institute for Organizational Behavior Research)

Key Words: Off-the-job training, training effectiveness, transfer

## 目的

ビジネス環境の変化に対応して、従業員の能力開発の重要性が増している。産業組織心理学における研修効果に関する研究の結果から、研修には一定の効果があることが示されている。一方、研修で学んだことは多く見積もっても50%程度しか職場で活用していないとの指摘もある（Saks, 2002）。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である（Baldwin & Ford, 1988）。

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、これまでの研究が行われてきた。いずれの要因においても、転移への有意な影響が報告されている（Blume et al., 2010）。しかし、すべての視点を包括して扱った研究はあまりなく、システム論的な視点の必要性が論じられている（Kozlowski & Salas, 1997）。研修への参加、研修での学び、職場に戻っての活用は、個人内で生じる一連のプロセスであり、プロセスでの検証は転移を理解するために重要である。

そこで本研究では、ある研修を受講した人を対象に、彼らの転移がどのようなプロセスで生じたかを、研修参加の意欲、研修直後の学びや転移に向けた意欲、現場に戻っての活用および効果の実感といった一連の流れについてモデルを作成し、共分散構造分析を用いて検証を行う。

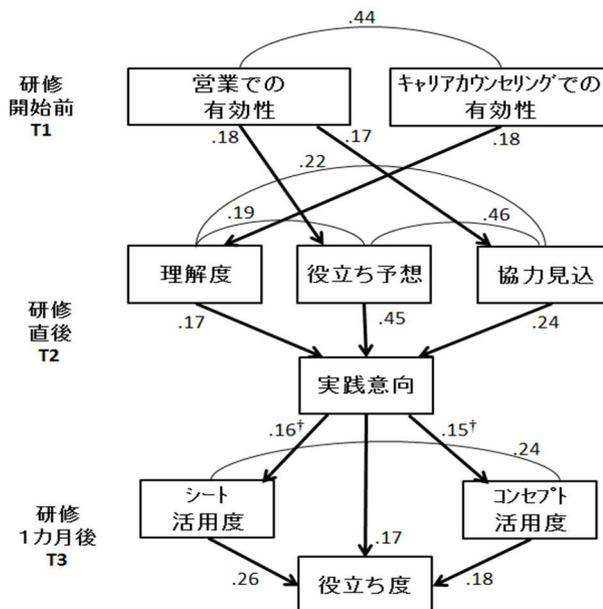
## 方法

2014年12月～2015年3月に、一般社団法人 人材サービス産業協議会（代表 中村恒一）は、人材紹介会社で働く営業やキャリアカウンセラーを主な対象とする607名（男性40.6% 女性38.0% 不明21.4%）に、「“ポータブルスキル”活用研修」を行った。この研修は、主に中高年ホワイトカラーの転職支援を念頭において開発されたポータブルスキルの活用方法についての講義と、体験型ロールプレイングを中心に構成された。研修は厚生労働省からの委託事業として行われ、参加者は公募制で、参加費は無料、申し込み人数に対する参加率は78.7%であった。

データはこの研修の開始前（T1）、終了直後（T2）、およそ1カ月後（T3）の3時点で収集された。1カ月後のアンケートは、T1、T2の回答者594名中、許諾のあった312名に送付され、164名が回答した。本分析では164名のデータを用いた。

## 結果

分析に用いた変数は、T1では研修で学ぶ考え方が有効であると思う程度を問う「営業での有効性（ $M=5.5, SD=0.8$ ）」「キャリアカウンセラーでの有効性（ $M=5.5, SD=0.7$ ）」、T2では研修内容の「理解度（ $M=4.8, SD=0.4$ ）」「学んだ結果の「役立ち予想（ $M=4.7, SD=0.5$ ）」「学んだ結果の活用に対する周囲の「協力見込（ $M=4.2, SD=0.9$ ）」、職場での「実践意向（ $M=4.8, SD=0.5$ ）」、T3では研修で配布されたヒアリング用の「シート活用度（ $M=1.9, SD=0.9$ ）」「シートは用いないものの新たに学んだ「コンセプト活用度（ $M=3.5, SD=1.0$ ）」「学んだことの「役立ち度（ $M=3.7, SD=0.8$ ）」である。役立っている実感は、後々の実践継続を促進する効果が期待されるため（今城, 2014）重要な結果指標である。最終モデルは図のとおりで、十分な適合が得られた（ $\chi^2=20.665,$



注）誤差項は省略。†のついたパスは傾向有意。それ以外のパスはすべて5%水準で有意。 $d f=20, \rho=0.427, CF=0.997, RMSEA=0.014$ ）

## 考察

研修開始前の有効性認知は受講者の意欲を高めたため、研修内容の理解や学んだ事が役立つと思う程度を有意に強めたと考えられる。ただし、職場に戻った後の実践や役立ち感には直接影響しなかった。研修前に期待を高めることは、研修での学びの促進や、研修直後の転移意欲を高めるといえる。

また、研修内容の理解、学んだ事が役立つと思う程度、周囲からの協力見込は、いずれも実践意向を高めた。しかし研修前の有効性認知と同様に、実践意向以外は、職場に戻った後の実践や役立ち感には直接影響せず、研修終了時に実践意向を高めることが、転移促進のキーであることが示された。

最後に、職場でのシートやコンセプトの活用度には、研修直後の実践意向が、傾向有意ではあったが影響していた。1カ月後アンケートへの許諾者（ $M=4.7$ ）は、そうでなかった人（ $M=4.5$ ）と比べて実践意向が有意に高かったことから（ $t(588)=4.4, p<.00$ ）、選抜効果が生じており、実践意向の影響が弱まったと考えられる。また、実践意向は役立ち感への直接効果があった。活用頻度が少なくても、活用の仕方によっては役立っている実感が高まることがあったのだろう。

本研究の結果から、転移促進のためには、学んだ内容が役立つことを、研修前、研修中、そして研修後に、繰り返し認識してもらうことが、重要であることが示唆された。

## 引用文献

- Saks, A. M. (2002). *The Industrial-Organizational Psychologist*, 39, 29-30.  
Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). *Personnel psychology*, 41, 63-105.  
Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). *Journal of Management*, 36, 1065-1105.  
Kozlowski, S. W., & Salas, E. (1997). *Improving training effectiveness in work organizations*, 247-287.  
今城志保 (2014). *情報知識学会誌* 24, 381-392.