

集合研修の転移に関する実証研究 3 研修への参加意欲に影響を与える要因

佐藤裕子, 今城志保, 宮澤俊彦 (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 3

Hiroko Sato, Shiho Imashiro, Toshihiko Miyazawa (Recruit Management Solutions Co., Ltd.)

企業を取り巻く環境が複雑化し、変化が加速化する中で、自社の競争力を高めるためにさらなる創造性や労働生産性の向上が求められている。伴って人材育成や教育研修についても、これまで以上にその効果に期待が寄せられている。

我々はこれまで、企業内研修の効果を論じる重要なテーマである転移 (Transfer) について、企業において特に重要視されているマネジメント基礎研修を取り上げ検証してきた。研修の転移は、研修前、研修中、研修後を通じた体系的なプロセスとして検討されるべきである (Salas et al., 2012)。そこで、実証研究 1 (今城, 佐藤, 宮澤, 2015) では、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し、研修前の参加意欲と部下の有無が受講後の最初の実践に影響を与える、最初の実践時の周囲の関わりが、本人の変化実感を経て実践の継続につながる、研修前の参加意欲は実践の継続にも影響を及ぼす、との結果を得た。また、実証研究 2 (佐藤, 今城, 宮澤, 2015) では、研修後に設定された行動目標の質的分析を行い、マネジャーとして直面する役割遂行上の課題と関連する行動目標の設定が、職場実践につながることを検証した。

学習意欲 (Motivation to learn) が学習の転移を有意に予測することは、Colquitt et al. (2000) や Tharenou (2001) でも確認されている。しかし、現実の企業内研修では「特にやる気はなく、言われたから集まっている」というところから研修をスタートすることも少なくない。

研修を通して学習意欲を高めていくアプロー

チも可能だが、事前から意欲を高めておけるなら、研修の転移はより実現しやすくなる。

学習意欲に影響を与える要因としては、個人特性 (Locus of control, Anxiety, 達成志向など) や類似の研修での成功体験のほかに、研修内容への期待 (Expectancy) や、研修がもたらすメリットの見込み (Valence) が確認されている (Colquitt et al., 2000, Smith et al., 2008)。

こうした先行研究の知見をもとに、Salas et al. (2012) は、事前の学習意欲を高めるための実践的アドバイスとして、組織や上司が研修前に受講者と効果的なコミュニケーションをとり、トレーニング参加の目的と結果への期待を伝えること、トレーニングの内容と職務の要求の関連を明らかにすることを提案している。

マネジメント基礎研修においても、参加意欲を高めるためには、研修への適切な期待を持つこと、研修内容と職務の要求に適切な関連があることが必要だと考えられる。では、適切な期待とはどのような内容で、研修内容と関連があると認識される課題とはどのような内容だろうか。本研究では、参加意欲にプラスの影響を与える「役割遂行上の課題」と「研修への期待」の具体的な内容について、アンケート結果をもとに検証した。

問 1; マネジメント基礎研修において、研修前にどのような役割遂行上の課題を認識することが、参加意欲と関係するか

問 2; マネジメント基礎研修において、研修前にどのような期待を持つことが、参加意欲と関係するか

方法

実証研究1, 2と同様, 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。「役割遂行上の課題」「研修への期待」については, 研修実施の約3週間前に実施される「研修前レビュー」への受講者本人による自由回答記述を使用した。

「研修前レビュー」は, 受講者が自分や職場の現状を整理することで, 研修に対するマインドセットを形成することを目的に設けられており, Web上で回答する。回答前に, 研修のねらいが表示される。その内容は「マネジメントの原理原則を体系的に理解し, これまでの行動や考え方をマネジメントの視点から振り返る研修である, マネジメントについて自分なりに考えてほしい」というものである。

結果指標とした「参加意欲」については, 研修直後の会場でのアンケートから「この研修に参加することに期待を持っていましたか」に対して「そう思う~そう思わない」の5件法で得た回答結果を使用した。

自由記述の分析は, テキストマイニングソフト KH Coder2.beta.32 と DIAMining EX を, 平均の差の検定, カイ二乗検定はSPSSを使用した。

結果

役割遂行上の課題と参加意欲 まず, 役割遂行上の課題として記述された内容にどのようなものがあったかを確認するために, 頻出単語の確認と共起ネットワークの描画(図1)を行った。共起ネットワークでは, 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 係数による共起の強さを示す。

図1からは, 頻出単語の「業務」「自分」「部下」「仕事」「任せる」を中心とした群や, 「部署」「進める」「必要」「難しい」を中心とした群が確認できる。これらの結果を参考に, 役割遂行上の課題の特徴を表していると判断され比較的

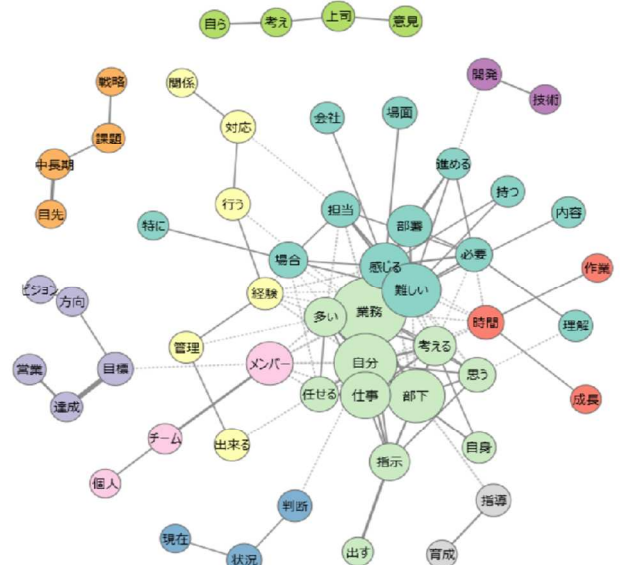


図1 役割遂行上の課題(共起ネットワーク)
(Jaccard 係数の大きい順に130の共起関係を描画)

表1 役割遂行上の課題と参加意欲の関係
(記述の有無による2群の平均の差の検定)

コード	度数	割合	参加意欲		有意確率 ** p<0.01 * <0.05	ワード
			記述無	記述有		
業務	419	47.4%	3.95	4.02	.305	業務 or 仕事
部下	348	39.4%	3.92	4.07	.018 *	部下 or メンバー
自分	316	35.8%	3.91	4.11	.002 **	自分 or 自身 or 自己
育成・成長	146	16.5%	3.96	4.12	.045 *	育成 or 指導 or 育てる or 成長
目標	114	12.9%	3.94	4.28	.000 **	目標 or 成果

出現率が高い単語を中心にコーディングを行い, コーディングの有無による2群間での参加意欲の平均の差の検定を行った結果が表1である。表1では, 役割遂行上の課題に「目標」「自分」の記述がある群は, ない群に比べて参加意欲が1%水準で有意に高い結果が得られ, 「部下」「育成・成長」でも5%水準で有意の結果を得た。コード間のカイ二乗検定では, 「目標」と他コードに有意な連関は見られず, 「自分」と「部下 (p=.000)」「育成・成長 (p=.015)」「業務 (p=.032)」「部下」と「育成・成長 (p=.000)」「業務 (p=.000)」に有意な連関があった。

参加意欲の高い群を中心に「目標」「自分」のコードが含まれる役割遂行上の課題の具体的な内容を確認したところ, 「目標」では「組織の目標や目指す成果を達成する道筋をたてること」「部下に目標や目指す成果を共有し積極的に取り組んでもらうこと」が, 「自分」では「自分でやらずに部下に任せること」「自分の考えを上司

や他部署に伝え理解,協力を得ること」「自分の経験や力が不足していること」が多く見られ、「部下」「育成・成長」では、「部下育成に手が回らないこと」「部下のやる気や主体性を生かすこと」「部下にうまく要望すること」が多く見られた。

研修への期待と参加意欲 研修への期待についても、頻出単語の確認と共起ネットワークの描画(図2)を行った上で、コーディングを行い、参加意欲の平均の差の検定を行った(表2)。

図2では 頻出単語を中心に、「マネジメント」「考え方」「研修」を中心とした群や、「部下」「管理」「業務」「方法」を中心とした群を確認した。表2では、研修への期待に「マネジメント」「自分」「業務」の記述がある群は、ない群に比べて参加意欲が有意に高いことを確認した。「業務」と「自分」「マネジメント」には、カイ二乗検定で有意な連関が見られた($p=.000$, $p=.036$)。

「マネジメント」「自分」「業務」のコードが含まれる研修への期待の具体的な内容としては、「マネジメント」では、「マネジメントの基礎・原理原則を学びたい」という内容が、「自分」では、「自分の行動を振り返り自己成長につなげたい」や「自分なりのマネジメントの指針をつくりたい」といった内容が多く見られた。また、「業務」では、「部下に業務をしてもらう方法を知りたい」「研修で学んだことを業務に生かしたい」といった内容が多く見られた。

考察

マネジメントを学びたいと思う動機 マネジメント基礎研修に積極的に参加したい、マネジメントを学びたいと思うのは、どのような役割遂行上の課題を感じている場合だろうか。

分析結果からは、目標設定や目標共有といった目標マネジメントや、権限委譲や部下育成、周囲の巻き込みといった人を動かすマネジメン

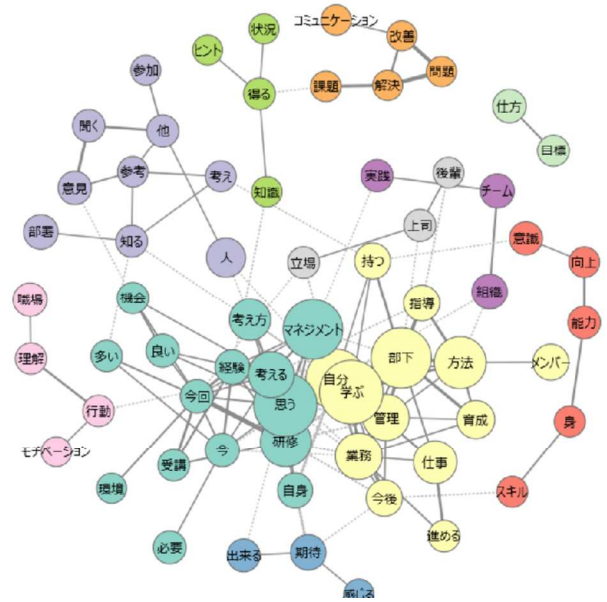


図2 研修への期待(共起ネットワーク)
(Jaccard係数の大きい順に150の共起関係を描画)

表2 研修への期待と参加意欲の関係
(記述の有無による2群の平均の差の検定)

コード	度数	割合	参加意欲		有意確率 ** p<0.01 * <0.05	ワード
			記述無	記述有		
マネジメント	324	36.7%	3.86	4.19	.000 **	管理 or マネジメント or マネージメント
部下	294	33.3%	3.94	4.06	.077	部下 or メンバー or 人
自分	207	23.4%	3.92	4.20	.000 **	自分 or 自身 or 自己
育成・成長	160	18.1%	3.96	4.08	.166	育成 or 指導 or 育てる or 成長 or 力
業務	102	11.5%	3.95	4.25	.002 **	業務

トに関する課題を感じている場合に、参加意欲が高い傾向が見られた。

こうした参加意欲と関連のあった課題群は、元山(2008)による新任管理職が直面する役割遂行上の問題(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)に含まれる。成人は課題を解決するための学びに対して意欲的であることが知られているが(Knowles, 1975)、研修前に、こうした新任マネージャー特有の課題に直面している、もしくはするだろうと認識した状態をつくるのが、マネジメント基礎研修への参加意欲を高めるのに有効だと考えられる。なお、参加意欲につながらない課題記述には、「すべてが難しい」「納期ずれの対応」「開発力の不足」など、課題を整理できていなかったり、業務遂行上の課題にとどまっていたりする例が見られた。

一方、課題を「自分の経験不足・力不足」と

捉えている場合にも、参加意欲が高い傾向が見られた。研修の現場では、「自分が出来ていない」という認識を持たない人に研修への意欲を持ってもらうのが一番難しい」という声も聞かれる。研修前に、自らの力の不足を認識してもらうことができれば、研修の効果は高まるだろう。

組織や上司が、受講者に対して行う研修前のコミュニケーションは、受講者個別の状況を踏まえた上で、こうした課題感を持てるように行われるのが望ましい。

なお、Scaduto et al.(2008)は、上司と部下の良好な関係性ややりとりが、学習意欲と学習結果を予測し、さらに研修の転移につながることを実証している。研修前のコミュニケーションが円滑に行われるか否かは、上司と受講者の日ごとの関係性も影響を与えることを念頭においておく必要がある。

研修へ参加意欲を高める適切な期待 分析結果からは、「マネジメントの基礎・原理原則を学びたい」「自分の行動を振り返り自己成長につなげたい」「自分なりのマネジメントを考えたい」といった期待が、高い参加意欲と関係していることが確認できた。この内容は、Web上で研修への期待を記入する直前の画面で示される研修のねらいに書かれている内容と符合している。

成人の学習者は、何を学ぶかについて自己決定的でありたいというニーズを持っていると考えられている（Knowles, 1975）。マネジメント基礎研修のように、主に会社からの求めに応じて参加するような研修であっても、あらかじめ設計された学習目標を受け入れ、自ら学びたいと自己決定することで、参加意欲は高くなると思われる。そのためには、「何を学ぶ研修か」を事前に明確に伝えること、研修への期待を受講者自ら言語化するような機会を設けることなどが必要だと考えられる。

一方、「業務」に関連した期待が参加意欲につながっていた。「この研修は自分が業務を進めるのに役立つだろう」という見通しをもち、研修

へのメリットを感じたときに参加意欲が高まるのは、先行研究でも検証されていることである。先で述べた「マネジャーとしての課題を認識する機会を作る」と「研修内容を正しく理解できるようにする」ことを両輪とし、受講者が自分にとっての研修参加のメリットを得られるように研修前のプロセスをデザインすることが、研修効果に大きく寄与するだろう。

本研究は、研修の転移プロセスについて検証していく一連の研究のうち、特に実践に強い影響を与える参加意欲を高める要因について、事前の課題感と研修への期待をとりあげて検討した。今後の課題としては、組織や上司によるどのようなコミュニケーションが課題や期待の認識を調整し参加意欲につながるか、また、職場の状態や同僚のサポートがいかに影響するかなどについて追加的に検証し、さらに研修前のレジネスの向上につなげる示唆を得たい。

参考文献

- Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice, *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2) 74-101.
- 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.
- 佐藤裕子, 今城志保, 宮澤俊彦 (2015) 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 - . JAIOP 2015 大会発表論文集.
- 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.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to Participation in training and development, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621
- Smith, R., Jayasuriya, R., Caputi, P., & Hammer, D. (2008). Exploring the role of goal theory in understanding training motivation, *International Journal of Training and Development Volume 12, Issue 1, pages 54-72, March 2008*
- 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。
- Knowles, M. S. (1975) The modern practice of adult education, From Pedagogy to Andragogy, *Cambridge Adult Education*, 邦訳, M. S. ノールズ (2002) 『成人教育の現代的実践 ベダゴジーからアンドラゴジーへ』堀 薫夫 & 三輪 建二 (訳), 鳳出版
- Scaduto, A., Lindsay, D., & Chiaburu, D. S. (2008). Leader influences on training effectiveness: motivation and outcome expectation processes, *International Journal of Training and Development Volume 12, Issue 3, pages 158-170, September 2008*