

集合研修の転移に関する実証研究 4

—組織ビジョン策定研修における学びと実践に関する質的分析—

○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 vision management training

Hiroko Sato, Shiho Imashiro, Toshihiko Miyazawa

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

1. 概要

自律的なプロフェッショナルを対象に学習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。

われわれはこれまで、Yelonら(2004)が研究対象としたような、一つの正解があるというよりも、状況に応じて適応的に解を判断する必要がある知識やスキル(open skill)を扱う研修の転移について検証をすすめてきた。今城・佐藤・宮澤(2015)では、マネジャー基礎研修の転移が、最初の実践の後、周囲からの関わりや自分自身の変化実感を経て、実践の継続につながるメカニズムと、それらが部下の有無や研修前の受講者の参加意欲の多寡に影響を受けることを明らかにした。また、佐藤・今城・宮澤(2015)では、同じくマネジャー基礎研修での学びや実践目標の自由記述内容から質的な分析を行い、受講者それぞれの学びや実践目標の差、および職場実践を促す受講者と実践目標の組み合わせを明らかにした。

本研究では、これらの研究の続編として、前回とは異なるタイプのマネジャー研修を題材として受講者の学びや実践目標と職場実践についての質的分析を行い、open skillを扱う研修での学習や実践目標の個別性や、実践目標の内容と職場実践との

関係について確認をすすめる。

本研究で探索的に検証していくのは、以下の問いである。

問1;研修での学びには、どのような個別性がみられるか

問2;実践目標の記述には、どのような個別性がみられるか

問3;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4;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

研究で題材とする研修は、組織のビジョンや運営方針を考える組織ビジョン策定研修である。シミュレーションを通して、組織目的(ビジョン)確立のためのフレームワークを習得すると共に、

表1 研修の概要

組織のビジョンや運営方針を考える研修(MINE-f)	
研修テーマ	変化の激しい時代に求められるマネジメントの「知識」と「視点」を習得するとともに、自分自身のものの見方・考え方、意思決定の特徴を知り、自律的マネジメントを確立する
研修日程	2日
主な受講対象	組織やチームのマネジメント責任を持つミドルクラスの組織長(チームリーダー、課長、部長)
主な学習内容	ケースシミュレーションを通して ①「組織目的(ビジョン)確立のためのフレームワーク」を習得する ②「自分自身のものの見方・考え方」「意思決定の姿勢」を点検し、より高い視点、広い視野から意思決定できる力を養う ③自組織のビジョンを策定するための具体的な運営方針や計画を立案する

表2 分析に用いた変数

収集時期	研修前	研修後1週間以内	研修1ヶ月後
収集方法	いずれも研修後フォローシステム(実践ナビ)		
変数(本人回答)	・職務遂行上の課題(複数選択) ・職場の特徴(複数選択) ・マネジメント経験年数(択一選択)	・研修での学び「研修で学んだことで、今後マネジメントを行っていく上で、重視したいことや意識したいことは何ですか」(自由記述) ・実践目標「担当組織の組織目的の実現に向けて、具体的に実践することを教えてください。(自由記述)」	・実践の有無(実践した、実践していないの択一選択)

より高い視点、広い視野から意思決定できる力を養う。研修後には、自組織のビジョンを策定すると共に、その実現に向けた具体的な運営方針を立案することを促される。主な受講対象は、チームリーダー、課長、部長といった、マネジメント責任を持つミドルクラスの組織長である（表1）。

Strange & Mumford(2002)によると、ビジョンとは「理想的な将来状態を作るために、人々がいかに行動するかへの信念」である。変化の激しい今日においては、経営トップが確かなビジョンを打ち出すのが難しく、現場のミドルマネジャーが自組織の直面する環境変化を把握し、いかに行動するかの方針を打ち出して、日々の問題に対応していくことが求められている。それゆえ、マネジャーに「人の管理」「仕事の管理」などのマネジメントの基礎を学ぶ研修を提供するだけでなく、こうした組織ビジョン策定研修の機会を設ける企業は昨今少なくない。一方、「どのようなビジョンを設定するか」「その実現のために具体的にどんな運営方針を設定すべきか」といった学習内容は、職場状況や現在抱えている課題などにより職場適用の仕方に柔軟性や個性が求められ、open skill の程度はマネジャー基礎研修の場合より高いといえる。

open skill を扱う研修の転移研究で自由記述の質的分析を行う意義は、研修での学びや実践目標の個別性を具体的に確認し、その内容別の研修転移の状況を検証できることである。研修での学びも実践目標の内容も個人によって異なるような研修の転移を検証するには、その内容を見ていく必要があると思われるが、これまでそのような研究はあまり行われていない。

今回は、テキストマイニングソフトを使った出現単語分析の方法を用い、計量的分析を行っている。樋口（2004）は、質的データを解釈する際に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2点を挙げている。検証が難しいopen skillの転移において、こうした質的分析でより客観的な確認をすることができるとしたら、今後、別の研修の転移を確認する際に実務的な利用価値があると考えられる。

2. 方法

2012年03月～2016年06年にリクルートマ

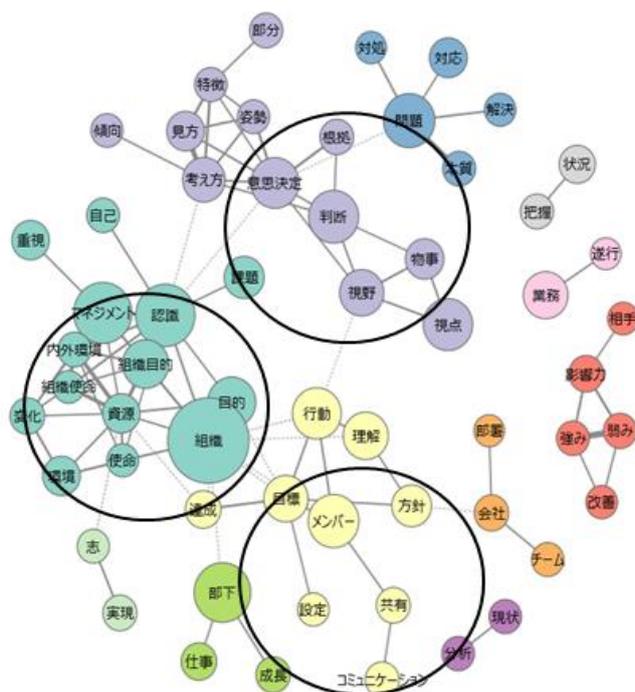
ネジメントソリューションズが実施した組織ビジョン策定研修 MINE-f (Managerial Identity on New stage) の研修フォローシステム（実践ナビ）で得られた受講者による回答データを使用する。受講者は861名で、21社で実施された。（内訳：製造63.1% 非製造35.2% 未記入1.7%、1000名未満14.4% 1000名以上83.9% 未記入1.7%、一般社員0.9% 主任・係長・チームリーダークラス31.9% 課長クラス54.5% 部次長クラス8.8% 役員クラス0.2% 未記入3.6%、部下なし15.1% 1～5名40.9% 6名以上41.0% 未記入3.6%）。

分析に用いる「研修での学び」「実践目標」は、研修後1週間以内に研修後フォローシステム（実践ナビ）に入力された自由記述を使用した。結果指標には、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。また、個人差を示す指標として、研修前に研修フォローシステムに本人が入力した「職務遂行上の課題」「職場の状況」「マネジメント経験年数」を使用した（表2）。

3. 結果

<研修での学びの内容>

対象とした研修の学習内容は、前述のとおり、①組織目的（ビジョン）確立のためのフレームワ



(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)

ークを習得する、②自分自身のものの見方・考え方、意思決定の姿勢を点検し、より高い視点、広い視野から意思決定できる力を養う、③自組織のビジョンを策定するための具体的な運営方針や計画を立案する、の大きく3つである。

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だろうか。テキストマイニングソフト KH Coder2. beta. 32 を使用し、頻出単語の共起ネットワークを描画した(図1)。図中の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している。

研修の学習内容に応じた形で、大きな3つの群が見られた。一つ目は「目的」「組織目的」「マネジメント」「資源」「環境」などを中心とした群、二つ目は「意思決定」「判断」「視点」「視野」「見方」などを中心とした群、三つ目は「メンバー」「目標」「方針」「共有」「コミュニケーション」などを中心とした群である。主な3つの群のほかにも、研修で触れるその他の学習内容である「部下の成長」「現状分析」「問題の本質への対処」なども見られ、学びのバリエーションの広がりも確認できた。

研修での学びの主な3つの群について、内容の特徴を表していると判断した出現率が高い単語の

表3 研修での学び コーディング

	n数	コーディングに用いた単語
組織目的の設定	359	組織目的、目的、マネジメント、環境、資源
意思決定の軸	354	意思決定、判断、視点、視野、見方
目標・方針の共有	276	メンバー、目標、方針、共有、コミュニケーション

表4 研修での学びの内容 記述例

組織目的の設定	上位方針を改めて理解し、自分の置かれている状況(環境、使命、資源)を認識する中で、マネージャーとして自分が志すものを明確にし、組織目的を設定したい。 「組織目的」を明確化し上司・メンバーと共有することを確実に実践していきたい。組織目的を策定する際は、特に他部署からの要請に気を配りたいと思う。
意思決定の軸	意思決定のときの「根拠」を明確にすることの大切さを学んだ。意思決定には主体的意思と自己責任性が必要である。 ものの見方・考え方の視点の時間軸の短さを実感した。物事を検討・判断する際には短期的な視野ではなく、中長期的な視野とあるべき姿を念頭に進めることを意識する。 研修をとおして、上位職制の視座からの見方が不足している、対立を避け意見の相違点に関しての追及が弱く、主張が弱いことを確認した。
目標・方針の共有	上位方針を踏まえ、メンバーに自分自身の考えとして語り納得させることの重要性を実感した。 常に職場の現状把握につとめメンバーとの意識の共有化を心がけるとともにぶれない判断力を養っていきたい。

有無でコーディングを行った(表3)。同じ受講者が重複してこれらの学びを記述している程度を確認すべく変数間のクロス集計とカイ二乗検定を行ったところ、「組織目的の設定」と「目標・方針の共有」間にのみ有意な関係性がみられた(カイ二乗値 15.896 p 値.000)。ただし、「組織目的の設定」のみは全数の 25.2%、「目標・方針の共有」のみは 15.6%で、「組織目的の設定」「目標・方針の共有」をとともに記述している受講者は 16.5%であったため(両方とも記述なしが 42.7%)、重複度は大きくないと判断した。具体的な記述内容は表4である。

受講者それぞれの研修での学びには、状況に応じて個別性があると考えられる。そこで、職務遂行上の課題と研修での学びの関係を確認した(表5)。強い関係性がみられたのは、「ビジョンへの共感を得る」と「組織目的の設定」、「当面と中長期の両立」と「意思決定の軸」、「戦略構想・課題設定」と「目標・方針の共有」の間であり、研修前に感じている課題を解決することにつながる内容を自らの学びとして選び取っている様子が見受けられ、個人のおかれた状況の違いに応じて、研修での学びに個別性が現れることが確認できた。

<実践目標の内容>

実践目標についても、共起ネットワークを描画し、頻出単語である「メンバー」「共有」「組織」「組織目的」「コミュニケーション」などを中心とした群と、「実施」「計画」「体制」「推進」などを中心とした群の大きく2群が現れることを確認した(図2)。またその他、数は少なくなるが「部下

表5 職務遂行上の課題と研修での学び (カイ二乗検定)

	組織目的の設定	意思決定の軸	目標・方針の共有
職務遂行上の課題	*		↑
戦略構想・課題設定		↑	**
ぶれない意思決定	↑		
任せざる			
要望する			
主体性・創意工夫を引き出す			
意図的に巻き込む	↑		
チームづくり		↑	
ゼロベースで考える			
メンバーの成長を促す	↑		
多様な価値観の尊重			
自分の影響力の自覚			
当面と中長期の両立		**	

** p<0.01 * p<0.05 † p<0.1

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を確認しているが、今回も同様の結果を得られた。

4. まとめと考察

本研究では、組織ビジョン策定研修での自由記述から、open skill の程度の高い学習内容を扱う研修の転移について検討を行った。以下、冒頭に述べた本研究で探索しようとした問1から問4について順にまとめと考察を行う。

問1の研修での学びの個別性については、受講者による記述には異なるいくつかのバリエーションがあること、また研修前に受講者が感じていた課題の解決につながるような学びの内容を選び取る傾向が確認できた。Yelon ら(2004)は、open skill の転移の最初の一步は、学習者が学んだことと仕事との関係性を見極めることであるが、今回の研修でも受講者が個別の状況に応じて、自分に必要な学びを得ていることがわかった。

問2の実践目標の個別性についても、いくつかの記述のバリエーションを確認した。今回は大きく2つの群がみとれ、他の群は出現頻度の低い単語によるものであったが、これは、この研修の実践目標が、自組織の組織目標実現のために具体的に実践することを記述したものであり、職場固

有の単語を使った記述が多かったためと思われる。open skill の程度が高い研修の場合、実践目標の内容は個別性が高くなるため、一定のコーディングを行うことの難しさが課題として残った。

問3では、研修での学びと実践目標の関係を確認したが、学びの内容と実践目標の内容に、特定の関係は見られなかった一方、職場の特徴が実践目標の内容に影響を与えることを確認した。学びと実践目標の間に特定の関係がみられなかったことは、前述の実践目標のコーディングの限界によるものである可能性がある。一方、職場の特徴の違いが実践目標の内容の違いに関係するという結果が見られたことから、open skill の程度が高い研修の場合、実際の職場で有効な実践目標を設定しようとした場合、研修での学びの内容よりも実際の職場状況により影響を受け、その内容を決定する傾向があることがあるのかもしれない。この点については、今後、継続的に検証していきたい。

問4では、実践目標の内容と職場実践の有無の関係を確認し、マネジメント経験ごとに異なる傾向がみられた。マネジメント経験1年未満の場合には計画推進に関する実践目標が職場実践につながりやすく、2~5年未満の場合は、目的共有に関する実践目標が職場実践につながりやすいことがわかった。前回のマネジメント基礎研修でも、マネジメント経験年数により実践につながりやすい実践目標が異なったが、これは、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あらわしていると考察している。

元山(2008)によると、自分が預かる組織の長期的なビジョンや戦略を打ち出すことは、管理職の大きな役割であるが、日々の業務をこなしつつ、全社の戦略や環境に関する知識を持つこと、長期的な展望を持つこと、組織を誤った方向に導くかもしれない恐怖感に打ち勝つことは、多くの新任管理職にとって大きな課題である。また、打ち出した後は、そのビジョンを上司や部下を巻き込み、動かして実現していくことが大きな課題となってくる。

今回のマネジメント経験1年未満群は、広く長い視野での組織ビジョンや戦略を打ち出すということについて経験が浅く、一方、マネジメント責任をもつ部下人数は他群より少ない(0~5名未満

表8 職場の特徴と実践目標 (カイ二乗検定)

	目的共有	計画推進
若手メンバーが多い		
ベテランメンバーが多い		
定型的な業務が中心		*
創造性や工夫が求められる	*	
チームで進める仕事が多い	**	
各自が自己完結して進める仕事が多い		
創造性や工夫が求められる		
業務負荷が高く仕事が逼迫	**	
高い目標設定と達成要求		†
意見や考えを活発に出し合う		
協力して仕事を進める		*
成長を支援し合う	†	

** p<0.01 * p<0.05 † p<0.1

表9 実践目標の内容と実践の有無 (カイ二乗検定)

実践目標の内容	記述の有無	中間実践の有無		カイ二乗値 P値	
		有	無		
目的共有	無	345	57	3.606	*
	有	326	35	0.036	
計画推進	無	378	63	4.892	*
	有	293	29	0.017	

** p<0.01 * p<0.05 † p<0.1

76.8% 6名以上 23.2%)。当面の直面する課題は、目的やビジョンを上司や部下に共有し巻き込むことよりも、方針や計画の立案や推進であり、逆に2～5年未満では、マネジメント責任をもつ部下人数は増え(0～5年未満 56.5% 6名以上:43.5%)、直面する課題は周囲の巻き込みにシフトしていることを示唆している。

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。学びや実践目標の内容は、open skill を扱う研修の転移の重要な要素であると思われる。研究の方法は確立しておらず探索的ではあるが、今後も継続して検討し、研修の転移を向上させるための知見を得ていきたい。

参考文献

- 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.
- 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—. 産業・組織心理学会 第31回大会発表論文集.
- 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.
- 西田英郎, 佐藤嗣二 (1992) 実例クラスター分析. 内田老鶴圃.
- 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—. 産業・組織心理学会 第31回大会発表論文集.
- Strange, J. M., & Mumford, M. D. (2002). *The origins of vision: Charismatic versus ideological leadership*. *The Leadership Quarterly*, 13, 343-378.
- 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.