

研修転移を可能にする受講者上司のパフォーマンスモデルについての考察と研修デザインへの導入提案

An Examination of the Participant Manager's Performance Model Enabling Training Transference and Its Proposal for Training Design Application

石津 真保^{*1, *2} 江川 良裕^{*3} 久保田 真一郎^{*3} 平岡 齊士^{*3}

Maho ISHIZU^{*1, *2} Yoshihiro EKAWA^{*3} Shin-Ichiro KUBOTA^{*3} Naoshi HIRAOKA^{*3}

サンライトヒューマン TDMC 株式会社^{*1} 熊本大学大学院教授システム学専攻^{*2}

熊本大学教授システム学研究センター^{*3}

Sunlight Human TDMC Co.,Ltd. ^{*1}

Graduate School of Instructional Systems, Kumamoto University^{*2}

Research Center for Instructional Systems, Kumamoto University^{*3}

〈あらまし〉 企業内教育の最終目的はビジネスゴールへの貢献である。ビジネスゴールへとつながる前段階には業務における行動変容（パフォーマンスゴール）の達成があるが、特に研修後の行動変容は企業内教育における大きな課題のひとつになっている。本研究では、研修転移の観点から、研修受講者の上司が研修前後に起こしている行動や、そのために必要な能力を明確化し、行動変容を起こす研修デザインに含めるべきポイントを提案する。

〈キーワード〉 インストラクショナルデザイン、企業内教育、上司、行動変容、研修転移

1. はじめに

企業内教育の最終目的は組織目標達成への貢献である。ビジネスゴールの達成には様々な要素が影響するため、研修においてもビジネスゴールまでの道筋を明確に設定することは非常に難しいが、少なくとも一歩手前の業務における行動変容、つまり研修転移（中原ほか 2014）については、研修設計の時点でパフォーマンスゴールを設定し、研修そのものに加え、研修前後に必要な施策等まで含めた研修デザインを実施して、確実に達成を目指していく必要があると考えられる。

現在、研修設計に関する詳細なガイド（鈴木 2015）は存在するが、研修後の行動変容部分のデザイン、特に受講者上司の具体的な巻き込み方には深く言及されていない。本研究は、この部分の補助となることを目指して、受講者上司の望ましい研修への関わり方について 2 つの視点から探り、教育研修担当者による研修転移まで含めた研修デザインを可能にする受講者上司の巻き込み

方を検討していく。

視点の一つ目は、研修転移の成功に影響すると考えられる、教育研修担当者、受講者に対する研修前後の受講者上司の態度や働きかけを明確化することである。これにより、より有効な研修デザインが可能になり、研修終了後に現場で研修転移を成功させる取り組みを、上司を起点として実施できるようになるのではないかと。

二つ目は、受講者上司が上述の研修デザイン（研修の前後で研修転移に関わる部分）を動かすのに必要な能力を明確化することである。研修転移を促進する行動を取るために必要な能力を特定することができれば、受講者上司に対しても、研修デザインを動かすための能力開発プログラムを提供する等の支援が可能となるのではないかと。

2. 調査を進める上での考え方

図 1 は、森田（2019）が提案する、研修を起点

に受講者の行動変容につなげる、つまり研修転移を成功させるロードマップの一例である。受講者の行動変容につなげるには、ビジネスゴールやパフォーマンスゴールといった上位のゴールが予め設定され、達成に必要な教育施策が適切に組み合わせられた設計になっている必要がある。

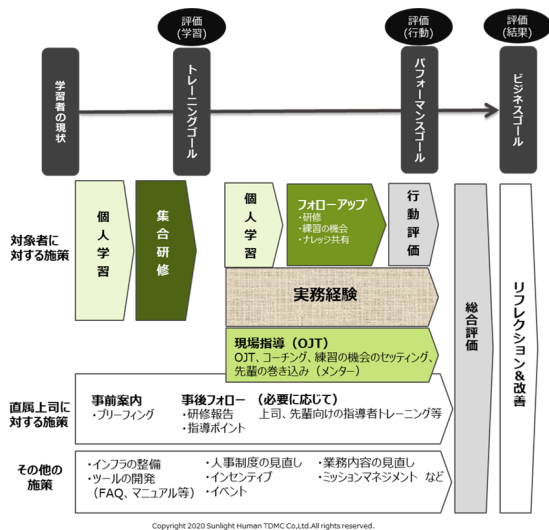


図1：研修を起点に受講者の行動変容につなげるロードマップ
森田（2019）より改編

本調査では、過去に実施された「行動変容を目指して設計された研修（ビジネスゴール、パフォーマンスゴールが予め設定されている等、複数の条件を設定する）」の受講者のうち、パフォーマンスゴールを達成した者を特定し、その上司を対象としてインタビューおよび調査票による調査を行う。研修転移に大きく影響すると考えられる研修前後の上司の行動を中心に問うことで、実際に受講者に行動変容を起こさせた上司が行った働きかけやその際の視点、使った力を抽出する。

調査を通じて上記の内容が明らかになることで、上記ロードマップにおける「本人に対する施策」「実務経験」「現場指導」への受講者上司の関わり方、また、受講者上司が効果的に関わるために必要な「直属上司に対する施策」の設計の指針が具体化されると期待できる。

なお、インタビューや調査票で問う内容は、POLLOCK（2015）が研修転移の視点から研修前、研修中、研修後に必要な取り組みモデルとして提唱する6つのDisciplines（1. Define、2. Design、3. Deliver、4. Drive、5. Deploy、6. Document）に基づいて検討する。このうち、受講者上司の働きかけによって実現すると考えられる「2. Design（研修後）」「4. Drive」「5. Deploy」の具体例を参考に、現在の日本の企業内教育の状況を踏まえた具体例に置き換えた調査項目を設定し、対象者に問いかけていくことを想定している。

3. 想定する提案の形

本研究を通じて明らかになった、研修転移を可能にする受講者上司のパフォーマンスモデルについては、教育研修担当者が研修転移を含めた研修設計を行う際の具体的指針として使えるチェックリスト化を検討する。また、将来的には、研修転移に効果的に関わるができる受講者上司を育成するプログラムも設計、提案することを検討する。

4. 今後の計画

最初に研修転移に成功した受講者上司数名にインタビューを行い、成功に結び付く働きかけに関する仮説を立てる。その後、仮説を基に調査票を修正し、データ収集へと進んでいく。

参考文献

森田晃子（2019）ビジネスインストラクショナルデザイン．中央経済社
 中原淳，島村公俊，鈴木英智佳，関根雅泰（2014）『研修転移』の理論と実践．ダイヤモンド社
 Roy V. H. Pollock et al.（2015）*The Six Disciplines of Breakthrough Learning, 3rd Edition*. Pfeiffer
 鈴木克明（2015）研修設計マニュアル．北大路書房