

MMMT: Monday Morning Manabi Time!



LEARN WELL

株式会社 ラーンウェル

MMMT: Monday Morning Manabi Time!

1. オープニング(導入)
2. ボディ(本論)
 - ・研修転移
 - ・研修評価
 - ・OJT 等
3. クロージング(結び)

- 1) プラトン、ロックによる形式陶冶説
- 2) ソーンダイク(1901)による転移研究
- 3) フレイシュマン(1953)による企業における研修転移研究

「実質陶冶」という転移を阻害する要因

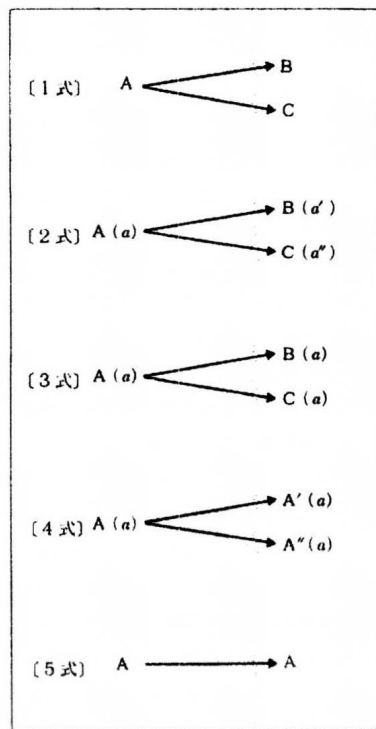
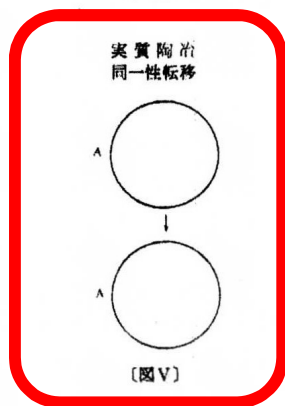
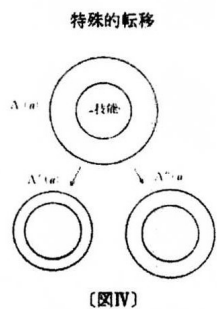
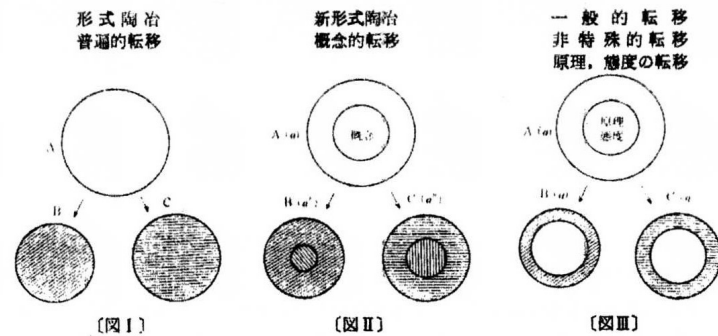
前述したフレイシュマン(1953)のように、研修で学んだ特殊なスキル(例:リーダーシップの配慮行動)を、そのまま現場で使う(例:従業員に対して配慮行動を行う)という転移は、「実質陶冶」であると言えます。企業研修において、いわゆる「**すぐに現場で使えるスキル研修**」というのは、この**実質陶冶**であり、「**いつかは役に立つはず**」という前提で行われる「**階層別研修**」等は、**形式陶冶**であると言えます。

例えば、「**ロジカルシンキング(論理的思考力)**」研修で、思考力を鍛えることで、ビジネス全般に役立つと考えるのであれば、形式陶冶となり、実際に仕事で「**ロジカルシンキング(論理的思考力)**」を使う場面(例:上司への報告、顧客へのプレゼン)があり、そこに向けて「**ロジカルシンキング(論理的思考力)**」研修を行うのであれば、それは**実質陶冶**の考え方となります。

一つのことを学ぶことで、他のことにも役立つという形式陶冶を、仮に「 $\bigcirc \rightarrow \odot$ 」と表現するのであれば、**実質陶冶**は「 $\bigcirc \rightarrow \bigcirc$ 」となります*。実際に、「 \bigcirc 」という場面で、使う必要のある実用的スキル「 \bigcirc 」を学ぶからです。そうであるならば、「 $\bigcirc \rightarrow \bigcirc$ 」の**対応関係がある実質陶冶のほうが、形式陶冶よりも、転移は起こりやすそうです**。ところが、物事はそう簡単には進みません。企業での研修における転移の度合いは、全般的に低く、例えば、Sacks & Haccoun (2004)は、研修で学んだことの60%~90%は、職場で実践されていないとしています。

*佐藤(1979)が図式化した転移の関係の中で、「**実質陶冶・同一性転移**」は、 $\bigcirc \rightarrow \bigcirc$ の「**図V**」として提示されています。(佐藤三郎(1979)教育方法 吉田・長尾・柴田編 有斐閣双書。)

「転移の間の関連性」



佐藤(1979)は、5段階に分けて、
転移の間の関連性を図式化しました。

(佐藤三郎(1979)教育方法
吉田・長尾・柴田編 有斐閣双書.)

「実質陶冶」という転移を阻害する要因

では、何故、形式陶冶よりも、転移が起こりやすそうな実質陶冶においても、転移の実現が難しいのでしょうか？ そこには、少なくとも**2つの阻害要因**が考えられます。「**時間**」と「**空間**」です。研修直後であれば、使われたかもしれない研修で学んだスキルも、時間がたつほど使われなくなっていくます。例えば、カナダの企業258社で行われた調査では、研修を受けた従業員の47%が、研修で学んだ内容を職場で実践すると「研修直後」には考えていますが、「半年後」には12%、「1年後」には9%に減っています。

更に、研修で学ぶ空間（例：教室）と、仕事で使う空間（例：職場、客先）は、状況が違います。教室では上手くできたことも、現場では上手くいかないこともあります。この空間の違いに着目したのが、状況論者の**Jean Lave ジーン・レイブ (1988)**です。彼女は、**転移という考え方自体を捨てる**ことを主張しました。彼女が行った日常的認知研究では、学校から日常生活への数学スキル等の転移は認められず、むしろ日常生活という空間での活動や、そこにあるリソース（他者や道具）との関わりの中で、数学スキルが使われていたことが示唆されたのです。

同じように、転移と言う考え方を捨て、**空間と空間の「越境」**という概念を提示したのが、活動理論の香川(2015)です。香川は、「研修で知識を十分学ばせ、現場でそれを適用させる転移モデルから脱し、現場を直接改変していく越境モデルが必要になる」と述べています（下記図2-2）。研修で学んだことが使われる空間に着目し、その空間を良く知る人物や、その空間（例：職場）の責任者である管理職と組んで、研修を設計することで、研修室という空間と、現場という空間の乖離を減らすことを提唱しているのです。

転移モデルと越境モデル

M M M T

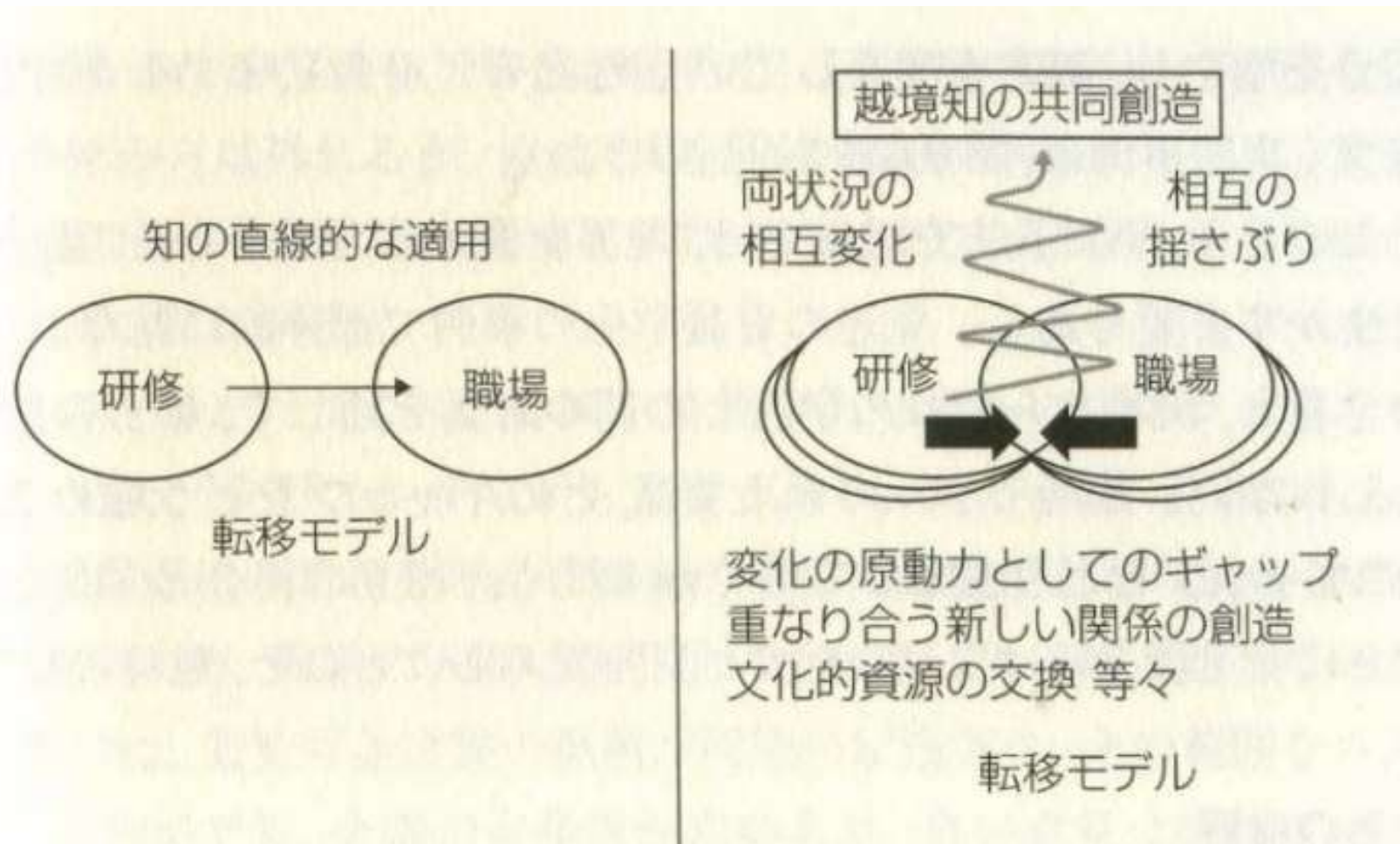


図2-2 転移モデルと越境モデル

「時間と空間」という転移阻害要因への対策

レイブや香川のように、企業での研修における「空間」の重要性を提示したのが、前述したバルドイン&フォード(1988)の「転移プロセスモデル」です。

このモデルに示されているように、転移が起こるためには「受講者の特徴」「研修設計」のみならず「仕事環境」という「空間」が重要な役割を果たすのです。せっかく研修で、すぐに仕事に役立つスキルを学んだとしても、そのスキルを、仕事環境で「使う機会」や「使うための手助け」が無ければ、宝の持ち腐れです。実質陶冶的な企業研修において、転移を実現するためには「時間」と「空間」という阻害要因への対策が必要になるのです。

転移プロセスモデル

M M M T

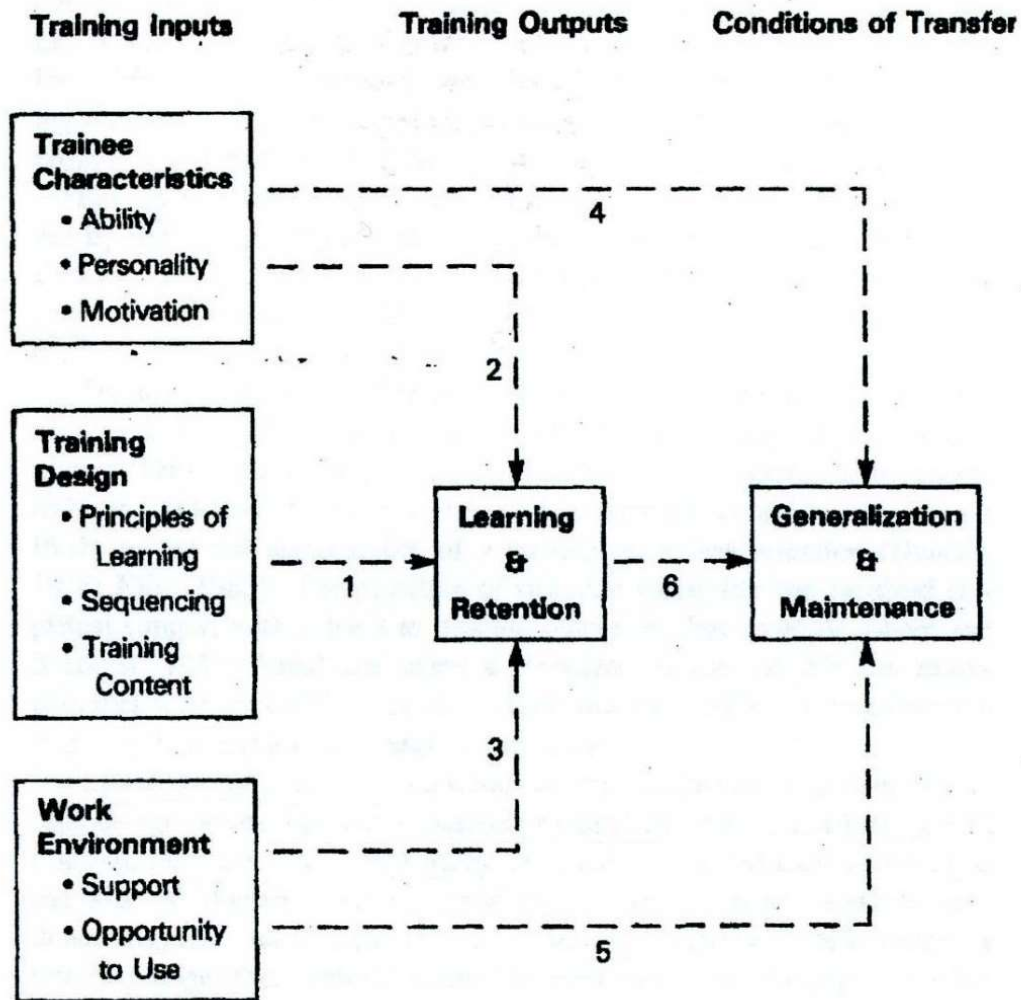


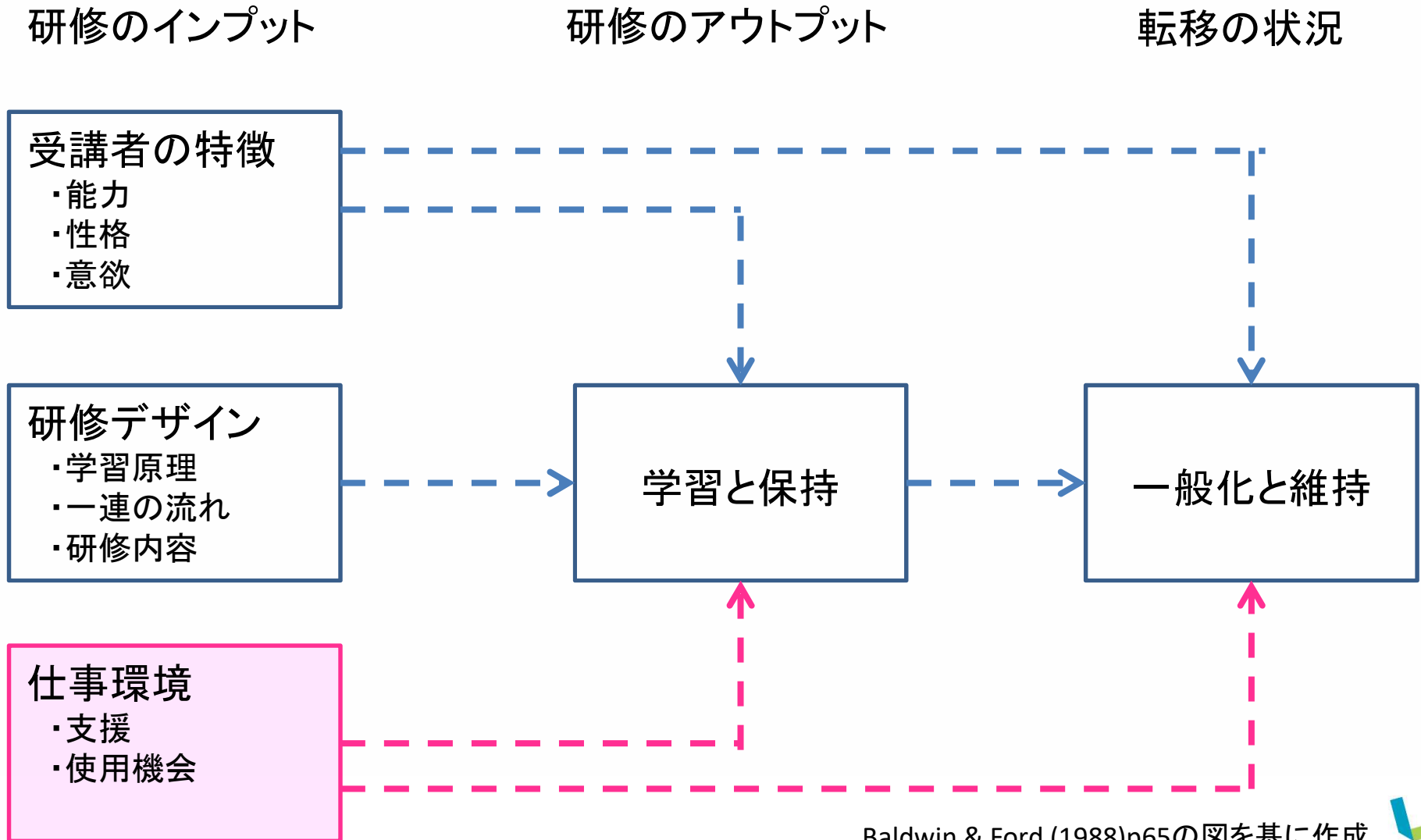
Figure 1: A Model of the Transfer Process

Baldwin & Ford(1988) Transfer of training : A review of directions for future research. Personnel Psychology. Vol.41. p63-105,

転移プロセスモデル

M M M T

2. 研修転移とは



Baldwin & Ford (1988)p65の図を基に作成



仕事環境(現場状況)が転移に影響する

「時間と空間」という転移阻害要因への対策

レイブや香川のように、企業での研修における「空間」の重要性を提示したのが、前述したバルドイン&フォード(1988)の「転移プロセスモデル」です。

このモデルに示されているように、転移が起こるためには「受講者の特徴」「研修設計」のみならず「仕事環境」という「空間」が重要な役割を果たすのです。せっかく研修で、すぐに仕事に役立つスキルを学んだとしても、そのスキルを、仕事環境で「使う機会」や「使うための手助け」が無ければ、宝の持ち腐れです。実質陶冶的な企業研修において、転移を実現するためには「時間」と「空間」という阻害要因への対策が必要になるのです。

研修転移の促進策

M M M T

2. 研修転移とは

	研修前	研修中	研修後
受講者	<ul style="list-style-type: none"> ・事前課題: 準備・インプット (Acquinis & Kreiger 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> ・転移魂/類推する力 (Haskell 1998) ・自己効力感 (Baldwin, Ford, & Blume 2009) 	<ul style="list-style-type: none"> ・電話コーチングによる支援 (Weber 2014)
研修	<ul style="list-style-type: none"> ・ニーズ分析: 熟達者へのヒアリング (Fowlkes et al. 2000) ・研修設計: 転移促進要素の盛り込み (Baldwin & Ford 1998) ・経営陣や職場マネジャーの巻き込み (中原2014) 	<ul style="list-style-type: none"> ・双方向、学習者参加型 (Burke & Hutchins 2008) ・インストラクションスタイル (Sitzmann et al. 2008) ・目標設定 (Wexley & Nemeroff 1975, 永谷2015) ・逆戻り予防策 (Marx 1982) 	<ul style="list-style-type: none"> ・自己学習: 見直し・復習 (Tews & Tracey 2008) ・L3「行動変化」のリマインド (Saks & Burke 2012) ・再トレーニング (Tews & Tracey 2008, Broad & Newstrom 1992)
職場	<ul style="list-style-type: none"> ・マネジャーによる支援: 受講者との会話 (Huczynski & Lewis 1980) ・研修参加目的の明確化 (Lyso, Mjoen, & Levin 2011) ・期待の声 (永谷2015) 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場メンバーの協力 (Broad & Newstrom 1992) 	<ul style="list-style-type: none"> ・活用機会の提供 (Gregore et al. 1998) ・マネジャーによる支援 (Burke & Cromwell & Kolb 2004, Saks & Belcourt 2006, Hutchins 2008) ・同僚による支援 (Tews & Tracey 2008)



- 1) プラトン、ロックによる形式陶冶説
- 2) ソーンダイク(1901)による転移研究
- 3) フレイシュマン(1953)による企業における研修転移研究

MMMT: Monday Morning Manabi Time!

1. オープニング(導入)
2. ボディ(本論)
 - ・研修転移
 - ・研修評価
 - ・OJT 等
3. クロージング(結び)

MMMT: Monday Morning Manabi Time!



LEARN WELL

株式会社 ラーンウェル