

# 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

## 同じ「転移」とは言っても・・・

### ●教育学における「学習転移 Transfer of Learning」

学校 → 社会（形式陶冶・遠転移）

### ●企業研修における「研修転移 Transfer of Training」

研修 → 職場（実質陶冶・近転移）

(Knowing) (Doing)

- 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

## 転移のルーツ(3) 企業研修の研究

ここまで「転移」という概念が含まれる「形式陶冶説」のルーツを探ってきました。ここからは、企業研修における転移研究のルーツを探っていきます。

まずは、転移研究レビューの白眉であるBaldwin & Ford/バルドウィン & フォード(1988)を参照します\*。このレビュー論文で示された「転移プロセスモデル」により、研修転移研究は大きく花開いていった為です。彼らは、ソーンダイク(1901)から、1987年までの転移に関する研究をレビューします。その多くは、学校の生徒や大学生、軍人を対象にした実証研究なのですが、それらの中で「企業の従業員」を対象にした研究が複数見られます(例: Fleishman,1953; Neel & Dunn,1960; Downs,1970等)。これらの企業研修における転移を扱った研究の中で、一番古いのが、Fleishmanフレイシュマン(1953)\*\*でした。そこで、本稿では、フレイシュマン(1953)を、企業研修における「転移」のルーツ(源流)の一つとして取り上げ、その概要を紹介します。

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

\*\*Fleishman,E.A.(1953) Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior. Personnel Psychology. P205-222.

## 転移のルーツ(3) 企業研修の研究

フレイシュマンは、オハイオ州立大学のリーダーシップ行動の尺度「構造作り」と「配慮」(Hemphill,1950を使用)を使い、質問紙調査を行いました。対象は、1つの会社の自動車(トラック)工場の122名の監督者を中心に、その上司と部下を含みます。

彼は、監督者を、4つのグループに分けました。

- 1)リーダーシップ研修を受けてない 32名
- 2)リーダーシップ研修を、2～10カ月前に受けた 30名
- 3)リーダーシップ研修を、11～19ヶ月前に受けた 31名
- 4)リーダーシップ研修を、20～39ヶ月前に受けた 29名

上記4つのグループの122名の監督者、彼らの上司60名、および、394名の従業員が質問紙調査に協力しました。その結果、監督者のリーダーシップ態度と行動は、上司のリーダーシップ行動と関係していたことが明らかになりました。上司が、配慮行動をとっている職場の監督者は、従業員に対しても、配慮行動をとっていたのです。リーダーシップ研修の影響よりも、上司による「Leadership climateリーダーシップの雰囲気」のほうが、監督者の配慮行動、構造作り行動と関係していたのです。

## 転移のルーツ(3) 企業研修の研究

M M M T

この研究から、リーダーシップ研修単体で変化をもたらすことは難しく、Back-in-the-plant工場に戻ってからの上司による「リーダーシップの雰囲気」が重要な変数であることが明らかになりました。フレイシュマンは、現場の文化を壊すような行動を個人が起こすことは難しく、リーダーシップ研修は、現場環境の社会的変化を視野に入れて実施すべきであると提言しています。

この「職場に戻ってからの雰囲気」は、この後見ていく転移の阻害要因とも関係してきます。企業における研修転移研究のルーツともいえるフレイシュマン(1953)の時点で、既に研修単体ではなく、転移の阻害要因を乗り越えるための職場環境への働きかけ(社会的変化の促し)が提言されていたのです。



雰囲気の5段階	特徴
1. 抑止的 (Preventing)	・学んできたことの活用を上司が禁止している。
2. やる気をそぐ (Discouraging)	・「やってはいけない」と直接的には言わないが、 上司が快く思っていないことは確実に伝えられている。
3. 中立的 (Neutral)	・研修を受けてきたという事実を上司が無視している。 ・職務が今まで通りに完了するのであれば、何も言わない。
4. 奨励的 (Encouraging)	・学んだ成果を職務に活用することを奨励している。
5. 要求的 (Requiring)	・部下が何を学んできたかを上司は把握していて、それを 確実に仕事に転用させたいと思っている。

『研修設計マニュアル』(鈴木2015)p210 鈴木が訳出した「Kirkpatrick, 1998」の表から抜粋

## 転移のルーツ(3) 企業研修の研究

M M M T

この研究から、リーダーシップ研修単体で変化をもたらすことは難しく、Back-in-the-plant工場に戻ってからの上司による「リーダーシップの雰囲気」が重要な変数であることが明らかになりました。フレイシュマンは、現場の文化を壊すような行動を個人が起こすことは難しく、リーダーシップ研修は、現場環境の社会的変化を視野に入れて実施すべきであると提言しています。

この「職場に戻ってからの雰囲気」は、この後見ていく転移の阻害要因とも関係してきます。企業における研修転移研究のルーツともいえるフレイシュマン(1953)の時点で、既に研修単体ではなく、転移の阻害要因を乗り越えるための職場環境への働きかけ(社会的変化の促し)が提言されていたのです。

- 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