

# 「研修の転移と評価 実践会」レポート

2024年1月

文責：関根雅泰（株式会社ラーンウェル）

2023年9月から「研修の転移と評価を、実践してみよう！」というコミュニティ<sup>1</sup>を、有志の方々と立ち上げました。忙しいと、つい「重要だが、緊急でない」研修評価という業務は先延ばしになりがちなので、コミュニティの力を借りて、半ば強制的に実践する機会を作るためです。

「研修の転移と評価 実践会」というコミュニティに、参加して下さった方は、私を含め、15名。人事担当、研修担当、コンサルタント等、多彩なメンバー<sup>2</sup>が集まりました。

第1回会合（2023年9月28日）で、「何を、どのように測定するのか」について合意した後、10月～11月にかけて、各自が担当する研修の「転移度（現場実践度）」の測定を行いました。その結果を、第2回会合（2023年12月5日）で共有しました。

本レポートでは、実践会で「得られた結果」から、「見えてきたこと」「これからできそうなこと」「まだできていないこと」について、紹介していきます。

## 1. 得られた結果

### A. 研修直後アンケート（転移予測項目測定）

研修直後アンケートでは、『研修評価の教科書<sup>3</sup>』での指摘通り、「満足度」ではなく、「転移予測項目」の測定を中心に行いました。転移予測項目には「関連度」「有用度」「自己効力感」があります。その中で「関連度」「有用度」は高い研修が多かった<sup>4</sup>のですが、「自己効力感」は低いという研修<sup>5</sup>もありました。

### B. 研修数か月後アンケート（転移測定）

主には、2023年夏ごろに行われた研修に対して、約2～3か月後の10月～11月に「転移度（現場実践度）」

---

<sup>1</sup> 英語で言うと、Community of Practice for Training Transfer and Evaluation で、略して言うなら、「CoP for TTE」である。いわゆる実践共同体（レイブ&ウェンガー1993、ウェンガー、マクダーモット,&スナイダー2002）の取組である。

<sup>2</sup> 15名のメンバーは、女性が5名、男性が10名。業種は、情報・通信、金融、医療、医薬、出版、コンサルティング等。

<sup>3</sup> 中原・関根・島村・林（2022）『研修開発入門 研修評価の教科書』ダイヤモンド社

<sup>4</sup> 例えば、営業研修だと「営業現場での行動に直結する学習内容」であるため、「関連度」「有用度」が低い研修はあり得ず、そもそもこの項目を測る意味があるのかという問題提起も、実践会内部ではあった。

<sup>5</sup> ある研修においては、「業務に関連している」「業務に役立つと思う」とは感じて（参加者の100%が高得点）、自分で「実践できるか」と「自己効力感」を問われた時に、「実践できるとは思えない」という回答が半数（50%）であった。

の測定を行いました。測定で用いた手法は「SCM: Success Case Method アンケート<sup>6</sup>」です<sup>7</sup>。選択肢は、①研修で学んだことを、職場で活用し、良い結果が出た ②研修で学んだことを、職場で活用したが、まだ結果は出ていない ③研修で学んだことを、職場で活用しなかった という3つです。

回答結果は、①は、4%~75%。②は、8%~63%。③は、0%~33%でした。①の最低値である4%（56名中1名）は、営業研修後の「良い結果が出た=成約」と受講者がとらえた為、実際に成約した1名のみが「良い結果が出た」と回答していました。①について、12本の研修全体で見ると、おおよそ6~7割の受講者が、①の「良い結果が出た」と回答しています。②で「まだ結果が出ていない」理由を、定性コメントで訊くと、「結果が出るほどの時間がたっていない」「結果が出ているのかの判断が難しい」との声があがっていました。③の「活用しなかった」理由を、定性コメントで訊くと、「研修内容を忘れた」「使う機会がなかった」といった回答がでていました。

回答率は、最低値が、42.9%。最高値が、100%でした。

## 2. 見えてきたこと

### A. 研修直後アンケート

研修直後アンケートについては、「転移予測項目」だけで、その後の「形成的評価」にもつながる可能性が高いことが確認できました。「満足度」は、学習内容への満足度のほかに、その場や運営への満足度の情報も含むことから、仮に「満足度」を訊くと、研修参加者にとって「居心地の良い環境づくり」や「楽しませる研修運営」に終始してしまう恐れがあります。そのような迷いを生むくらいならば、前著『研修評価の教科書』で記した通り「満足度」は訊かなくてもよいのかもしれませんが。

それに対して「関連度」「有用度」を訊くなら、それらを高めるために、より研修参加者が、研修後に戻る環境である場や現場のことや、参加者の実業務のことを理解する必要があります。より参加者にとって、業務との関連性が高く、業務での有用度（役立ち度）が高い研修を設計するという方向に、舵を切りやすいのです。

また「自己効力感」を高めるために、研修終了時点で、参加者が自信をもって「これなら、職場に戻って実践できる！」と思えるような、研修の流れを組み立てる必要が出てきます。そのために、スモールステップの提示や、ロールプレイによる実践等、より参加者に自信を持たせて、現場での実践に繋がるような研修設計を意識するようになっていくのです。

これも仮に「満足度」を訊くと、最後の「満足度」を高めるために、研修終盤ではポジティブな雰囲気づくりに終始したり、お互いに大きな拍手を送りあうことで気持ちを盛り上げたりといった小手先のテクニックに走る恐れがあります。

研修直後アンケートでは「転移予測項目」を訊くことで、より転移（現場実践）につながる研修の設計・運営をしていくよう形成的評価がなされていくようになります。

### B. 研修数か月後アンケート

研修数か月後アンケート（転移測定）では、3つのことが見えてきました。「①回答率が意味すること」「②定義の重要性」「③本アンケートをつくることの研修設計への効果」に関してです。

まず「①回答率が意味すること」ですが、「回答率の高さと、研修の評価が関連するのか」という問いが、実

---

<sup>6</sup> Brinkerhoff (2022) The Success Case Method および『研修評価の教科書』p131を参照。

<sup>7</sup> 全部で13本の研修において、「転移度」を測定したのが、12本の研修。

践会内部で出されました。これは「回答率が高い研修ほど、受講者がその研修を重要と認識している」つまり「研修を重要なものと評価している」のではないかということです。受講者に、研修を重要なものと捉えてもらうためには、この研修は業務に直結しているという「関連度」と、この研修は業務に役立つという「有用度」の2つを高めることが必要になります。回答率を上げるためにも、まずは「関連度」「有用度」を高める必要があると言えます。

もちろん、回答率を高めるには、研修の「関連度」「有用度」を高めるだけではなく、受講者への地道な働きかけ（例：メール送信）も必要になります。ここについては「これからできそうなこと」で述べていきます。

次に「②定義の重要性」に関しては、前述した営業研修のように、もし受講者が「良い結果＝成約」と捉ええた場合、「成約」しない限り「良い結果が出た」と回答する受講者は少なくなるでしょう。「成約」以外の「良い結果」があるかもしれない、それを知るためにも、何をもって「良い結果」とするのかの定義が必要になります。ここについても、この後の「これからできそうなこと」で述べていきます。

最後に「③本アンケートをつくることの研修設計への効果」に関して見えてきたのは、「転移度（職場での活用度）を測定するようになると、転移するような研修を、設計・運営するようになる」という点です。当たり前のように聞こえるかもしれませんが、これは重要なことだと考えています。逆に、研修直後に「満足度」を訊くだけなら、研修も受講者が満足するような内容となるよう設計し運営していきいます。それが、研修数か月後に「転移度（職場での活用度）」を訊くようになると、研修内容が、職場で活用されるようなものとなるよう、研修を設計、運営するようになるのです。実際、実践会メンバーの一人は書籍『研修転移の理論と実践<sup>8</sup>』を参考に、研修前、研修後の転移促進の働きかけを行っていました。研修転移の促進については、この後の「これからできそうなこと」で、更に詳細を観ていきます。

### 3. これからできそうなこと

今回の実践会の活動を通じて「得られた結果」「見えてきたこと」を基に「これからできそうなこと」を、「研修前・研修中・研修後」の3つに分けて、考えていきます。

#### A. 研修前

##### 1) 行動の明確化

「転移を測定する」ことを前提にした研修を企画、設計、運営する場合、まずは「どういう行動を、転移させたいのか？」を考える必要があります。受講者が、研修後、現場・職場で「どんな行動をとってほしいのか？」を明確にするのです。それらが明らかになれば、それらの行動を取ってもらうために、研修で「何を学んでもらえばよいのか？」が見えてきます。

SCMを提唱しているブリンカーホフは、「Impact Map インパクトマップ<sup>9</sup>」という手法を用いて、現場・職場でとってほしい行動の明確化を行っています。「4レベル評価モデル」の提唱者であるドナルド・カークパトリックの息子のジェームス・カークパトリックは、「レベル4（成果）」から逆算して考える「新モデル」において、「レベル4（成果）」につながる「レベル3（行動）」として、「Critical behavior クリティカル・ビヘイビア<sup>10</sup>」の明確化を重視しています。

---

<sup>8</sup> 中原・島村・鈴木・関根（2018）『研修開発入門 研修転移の理論と実践』ダイヤモンド社

<sup>9</sup> 「インパクトマップ」は Brinkerhoff & Apking（2001）High Impact Learning 他を参照。

<sup>10</sup> 「クリティカル・ビヘイビア」は Kirkpatrick & Kirkpatrick(2005) Transferring Learning to Behavior を参照。

受講者に、現場・職場で「とってほしい行動」は、それらの行動を取ることによって、何らかの「良い結果」につながると考えられるものです。行動を取り続けても、何の良い結果も得られないならば、受講者もそれらの行動を取る必要性を感じないでしょう。「インパクトマップ」であれば、「結果」ですし、「クリティカル・ビヘイビア」であれば「成果（レベル4）」です。転移を重視する研修を企画、設計、運営する立場にいる私達は、受講者に「現場・職場でとってほしい行動」を明確化する必要があり、それらの行動を取り続けることによって「どんな良い結果」につながるかを考える必要があるのです。

ただ、「現場・職場でとってほしい行動」はある程度明確になっていたとしても、それらが「どんな良い結果」につながるかが分からないという場合もあるでしょう。その場合も含め、我々がとるべき「最初の一步」が何かについて、一番最後に述べます。

## 2) 関連度・有用度との関係

私達が、「現場・職場でとってほしい行動」を明確化し、しかもそれらの行動が何らかの「良い結果」につながるならば、それらの行動について学ぶ研修内容は、受講者にとって「関連度」「有用度」とも高いものになるでしょう。

「現場・職場でとってほしい行動」は、ほぼ「業務」に直結するでしょうから、研修の「関連度（仕事とのつながり度）」は高くなります。今回の実践会メンバーが、転移を測定した「営業研修」において「現場・職場でとってほしい行動」であった「パンフレットを用いて、顧客にアプローチトークを行う」は、まさに「業務」に直結した行動と言えます。

また、「現場・職場でとってほしい行動」が、何らかの「良い結果」につながるのであれば、研修の「有用度（仕事での役立ち度）」も高くなります。これらの行動を学び現場・職場で実践することで「良い結果」につながると受講者が思えば、それは受講者にとって「有用度」が高い研修となるでしょう。逆に、これらの行動を学び実践しても「良い結果」につながるとは思えない、と受講者が感じるのであれば、それは「有用度」が低い研修となります。学んでも「仕事で役立たない」ので、意味がない研修と思われるからです。

つまり研修前に、私達がすべきことは、「良い結果」につながると考えられる「現場・職場でとってほしい行動」を明確化し、それらの行動について学ぶ研修を、企画、設計することになります。それがひいては、研修直後アンケートにおいて「転移予測項目」である「関連度」「有用度」を高める結果につながるのです。

## B. 研修中

「良い結果」につながると考えられる「現場・職場でとってほしい行動」について学ぶ「研修中」に、私達に「これからできそうなこと」が何かについて考えていきます。

### 1) 自己効力感の向上

研修直後アンケートにこだわったタルハイマーの言葉を借りれば、研修のゴールは「受講者の自己効力感を高めること<sup>11</sup>」にあります。私達が、研修中にすべきこと、そして研修終了時に目指す状態（ゴール）は、受講者の「自己効力感」が高まっていることです。「自己効力感」とは、一言でいえば「自信」です<sup>12</sup>。この自信には、2つの要素があります。一つは「自分ならできる！」という能力面での自信、いわば「I can do it!」で

---

<sup>11</sup> Thalheimer (2016) Performance-Focused Smile Sheets を参照。

<sup>12</sup> Griffin (2014) Complete Training Evaluation を参照。

す。もう一つは「自分ならやる！」という意志面での自信、いわば「I will do it！」です<sup>13</sup>。これら2つを含む「自己効力感」を、研修を通じて、高めていくのです。

では、どうすれば、研修を通じて、受講者の自己効力感を高めていけばよいのでしょうか。一つ目の要素「能力面での自信 (Can)」については「研修設計」が重要になります。「自己効力感の源<sup>14</sup>」を参考にするならば、直接経験としてのロールプレイ (役割演技) による練習や、代理経験として他参加者の経験談を聞く意見交換を、研修内に盛り込むことが有効でしょう。また、徐々に難易度を上げていく「スモールステップ<sup>15</sup>」といった研修設計の工夫もできるでしょう。

研修設計においては、「現場・職場でとってほしい行動」を学んでもらうために「何を学んでもらうのか」という「学習内容 (What)」と、「どう学んでもらうのか」という「教授手法 (How)」の2つを考える必要があります<sup>16</sup>。

二つ目の要素である「意志面での自信 (Will)」は、「研修企画」が重要です。研修企画とは、「誰 (Who)」に「何故 (Why)」その研修を受講してもらうのかという「対象と理由の明確化」です。研修を受講してほしい「理由」は、「現場・職場で、～という行動をとってほしいから」であり、「対象」は、それらの行動を取ってほしい人達のことです。受講者が、研修を通じて、「確かに、これらの行動をとれば、良い結果につながるし、自分達こそ、それらの行動をとるべき対象である」と感じたならば、受講者の「意志面での自信 (Will)」は高まるでしょう。

逆に、「なぜ、自分たちがこの研修を受講しているのか分からない」「この研修を受講しても、現場・職場で行動を起こす必要性を感じない」と、受講者に思われたのであれば、「意志面での自信 (Will)」は高まらないでしょう。

ここまでをまとめると、「良い結果」につながると考えられる「現場・職場でとってほしい行動」を明確にすることは、研修企画の「対象と理由 (Who・Why) の設定」につながります。そして、それらの行動の明確化が、研修の「関連度」と「有用度」を高め、研修直後の「自己効力感 (意志面での自信 Will)」を高めることにつながるのです。そこに、研修設計の「内容と手法 (What・How)」が適切に設定されることで、受講者の「自己効力感 (能力面での自信 Can)」が高まります。「自己効力感」が高まれば、研修数か月後の「転移度 (現場での実践度)」が高まるのです。

## C. 研修後

研修の数か月後に行う「転移測定」に関して、私達に「これからできそうなこと」には何があるのかについて、考えていきましょう。

---

<sup>13</sup> Pollock, Jefferson,& Wick(2015) The Six Disciplines of Breakthrough Learning を参照。

<sup>14</sup> 自己効力感の源は、4つあります。1) 自身の制御体験を通じて (実際にやった経験がある) 2) 社会的モデルによる代理体験を通じて (実際にやっている他人を見て) 3) 社会的説得を通じて (あなたならできる!) 4) 生理的・感情的状態を通じて (気分が乗っているのでできる! 落ち込んでいるのでできない) これら4つを通じて、本人の自己効力感が高まっていくのです。(アルバート・バンデューラ (編) 本明 寛・野口 京子 (訳) (1997)『激動社会の中での自己効力』金子書房.)

<sup>15</sup> 「学びの原理・原則」の一つとしての「多様性と螺旋の原理」の中に「スモールステップ」の説明がある。(中原 (2014)『研修開発入門』ダイヤモンド社)

<sup>16</sup> 更に、それらの行動を、研修後に実践してもらいたいならば、「ステークホルダー (利害関係者) の巻き込み」や「研修前・後の働きかけ」といった「転移促進」のための設計も必要になる。

## 1) 回答率の向上

まずは、アンケートの「回答率」を上げることです。研修直後ならともかく、研修をしてから数か月たった時点で、アンケート回答をお願いすることになるので、どうしても回答率は低くなりがちです。回答率を上げるために、どうしたらよいのでしょうか。

まずは、アンケート回答に値する重要な研修であると思ってもらえるよう、前述したように「関連度」「有用度」の高い研修を実施することを目指します。その上で、細かい働きかけとして、次のようなことが考えられます。

- ・研修終了時の予告（例：3か月後に、現場での実践状況について教えて頂くアンケートを送ります）
- ・研修直後の「復習メール」（例：研修概要の復習、行動目標の確認）
- ・研修1か月後の「リマインド（思い出し）メール」（例：行動目標の確認）
- ・研修3か月後の「転移測定アンケートメール」
- ・名指しで回答依頼（例：～さん、未回答なのでお願いします）

このように労力をかけて「転移測定アンケート」の回答率を高めたならば、その結果を有効活用したいものです。一つは、「形成的評価」「総括的評価」に使いますが、もう一つは、次の研修時の「参加意欲」「転移意欲」の向上に使います。特に、「活用して、良い結果が出た」人たちのフリーコメントを活用し「この研修に出て、学んだことを実践すると、このような良い結果が出る」ということを、実績として示します。そうすることで、受講者の参加意欲、転移（現場実践）意欲を高めていくのです。

## 2) 「良い結果」の定義

営業研修での転移測定アンケート事例でも出たように「良い結果＝成約」と捉えられると、「良い結果が出た」と回答する人は少なくなります。そこで、「良い結果」とは何かを定義する際には、「最終結果」だけでなく、結果が出るまでのプロセスを分解してみることをお勧めします。例えば、「成約」とまでは至らずとも「（その場で断られるのではなく）説明を踏まえて検討頂ける」ことも、良い結果とみなす、といった整理・投げかけをしてみることも考えられます。

本来は、前述した「インパクトマップ」や「成果につながる重要な行動」を作成し、研修で学んだことを現場で実践すると、こういう「良い結果」が出るということを明確化しておく必要があります。しかし、実際の所、どんな「良い結果」が出るのか、まだ分からないという場合もあるでしょう。そんな時は、本稿の最後に述べる「最初の一步」としてできることをやってみることをお勧めします。

## 4. まだできていないこと

現時点では「まだできていないこと」という今後の課題について、3点述べます。

### 1) 転移度の基準

「転移度（現場実践度）」が、何%ぐらいなら、合格点なのか。ここについては、はっきりとした答えは出ませんでした。前述したように、SCM アンケートの結果、「①研修で学んだことを、職場で活用し、良い結果が出た」受講生は、最低値で4%、最高値で75%。「②研修で学んだことを、職場で活用したが、まだ結果は出ていない」受講生は、最低値で8%、最高値で63%。「③研修で学んだことを、職場で活用しなかった」受講生

は、最低値で0%、最高値で33%でした。

現場で実践されている（＝転移がなされている）という回答は①と②になります。この2つを合わせて、100%に到達した研修もあれば、6～7割の研修もありました。「どのくらいの受講者が、現場で実践してくれていればOKと言えるのか」という転移度の基準の明確化は、今後の課題とします。

## 2) 研修の取捨選択

「転移測定」をする研修は、労力がかかります。まずは、「関連度」「有用度」を高めるような研修企画、設計の実施、転移を促すための研修前後の現場への働きかけ、アンケート回答率を上げるための複数回のメール、研修数か月後の「転移測定アンケート」の実施、アンケート結果の分析・レポート化等、研修担当としての仕事が増えます。すべての研修において、これだけの労力をかけることは難しいでしょう。

では、どの研修に対して「転移測定」まで行うのかという、その取捨選択をどのように行えばよいのでしょうか？例えば、Aという研修は「転移測定」まで行うが、Bという研修では行わない。その基準や理由をどこに置けばよいのでしょうか？

モトローラ社の研修担当だったバサラブは、「レベル3とレベル4の評価は、総括的評価の為にを行う」と述べています<sup>17</sup>。転移測定は、レベル3の評価ですので、「転移測定」を行う研修は、総括的評価を行う研修、つまり、今後その研修を「続けるのか、やめるのか」の判断が必要になる研修と言えます。今行っている研修の中で、「総括的評価を行うべき研修に対して、転移測定を行う」というのは、一つの取捨選択の基準になるかと思います。他に、どんな研修に対して、転移測定まで行うべきなのか、その基準や理由については、今後の課題とします。

## 3) 個人行動→組織成果へのつながり

今回、実践会メンバーで行った「転移測定」は、あくまで「個人の行動」を追うものでした。個人として、「研修で学んだ内容を活用し、良い結果が出た」とは言っても、それが、どのように「組織成果」につながったのかについては、明確には見えてきませんでした。「良い結果が出た」受講生たちのフリーコメントの中には「対個人（部下・後輩・顧客等）」や「対職場」での関係性向上等の「良い結果」は示されていましたが、受講生の行動によって、どう組織が変わったのか、組織に貢献できたのか、組織成果が上がったのか、についてのコメントは見つけることが難しかったです。「個人行動→組織成果へのつながり」の明確化については、今後の課題とします。

ただ、一つの可能性として「組織成果に大きな影響力を持つ個人」の行動を追うことで、「個人行動→組織成果へのつながり」を見ることは可能かもしれません。例えば、職場の管理職は、その組織において非常に大きな影響力を持つとされています。彼らの行動は、職場の雰囲気や従業員のエンゲージメント等に、大きな影響力を持つことは、様々な先行研究からも明らかになっています<sup>18</sup>。

仮に、管理職に対して「現場・職場でとってほしい行動（例：傾聴）」を研修で学んでもらい、その後「転移測定」をしたならば、彼ら個人の行動と「組織成果（例：職場従業員のエンゲージメント）」とのつながりを見

---

<sup>17</sup> Basarab & Root(1992)『The Training Evaluation Process』Springer Science + Business Media, LLC

<sup>18</sup> 例えば、上司と部下間の関係に着目した「垂直的交換関係」（例：若林満・南隆男・佐野勝男(1980)「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その経時的分析」組織行動研究）や「LMX：Leader Member Exchange」（例：Anand, Hu, Liden, & Vidyarthi(2011) Leader-member exchange: Recent research findings and prospects for the future. The Sage handbook of leadership）等がある。

ることは可能かもしれません。

あるいは、「360度フィードバック<sup>19</sup>」等の機会を、管理職が「現場・職場でとってほしい行動（例：傾聴）」を、きちんと実践できているのかを測るという「転移測定」の機会として活用することもできるかもしれません。「360度フィードバック」で得られた結果（＝転移測定結果）を基に、管理職が自身の職場での行動をふり返り、その後の行動改善を行うことで、組織成果につなげていくということができるかもしれません。「研修→転移測定」ではなく「転移測定→研修」という流れです。

しかし、現状、管理職に対する研修は、管理職になる前か、新任管理職になる時ぐらいにしか行われず、一度管理職になると、その後の研修機会は圧倒的に減るようになります。また、360度フィードバックを行っている企業も、その後のふり返りや、それを研修機会として活かしている所は、殆ど無いのが実情です。「組織成果に大きな影響力を持つ個人」である管理職への研修や転移測定は、今後日本企業が取り組むべき課題でないかと考えています。

## 5. 最初の一步として

今回の実践会での活動を通して「得られた結果」「見えてきたこと」「これからできそうなこと」「まだできていないこと」を踏まえて、まずは「最初の一步」として、何をすべきなのかについて、最後に述べます。それは、一つの研修を選び、その研修に対して、約3か月後に「SCM アンケート」を取ってみるということです。「SCM アンケート」を取ってみると、どのくらいの受講生が「研修内容を現場・職場で実践してくれているのか」「どんな良い結果が出たのか」等、受講生の現場・職場での状況が見えてきます。それらの情報は、その後の研修企画・設計に必ず役に立ちます。まずは、形成的評価の一環として、1つの研修に対して、3か月後に「SCM アンケート」を実施する。ここを、最初の一步としてみてください。お互い頑張りましょう！

## 謝辞

まず、実践会のメンバーに感謝します。泉暢さん、大島伸一さん、河合麻衣子さん、川合正伸さん、口田祥代さん、田中康義さん、富高晃子さん、永田正樹さん、髭直樹さん、町田敬一さん、山本恭子さん、山本美穂さん、そして、宮澤俊彦さん（宮澤さんには、本レポートをチェック頂き、丁寧なコメントを頂きました。この場を借りて御礼申し上げます。）最後に、共に運営に携わってくれた汐中義樹さん、ありがとうございました。

以上

---

<sup>19</sup> 360度フィードバック（多面評価法）は、対象者（例：管理職）の普段の行動について、対象者自身と、周囲（上司、同僚、部下等）が評価し、対象者にフィードバックすることで、行動変容を促そうとする人材育成施策の一つ（参考：高橋 潔（2010）『人事評価の総合科学：努力と能力と行動の評価』白桃書房）