

## 修士論文

### 研修の転移をもたらす上司の取り組みを促進する ツールとワークショップの開発研究

熊本大学大学院社会文化科学研究科  
博士前期課程 教授システム学専攻

116-G8810  
辻 達諭

主担当指導： 鈴木 克明 教授  
副担当指導： 江川 良裕 准教授  
副担当指導： 北村 士郎 准教授

2016年 9月

## 目次

<b>第1章 研究の背景、目的</b>	7
1.1 研究の背景	7
1.2 研究の目的	8
1.3 研究の意義	8
<b>第2章 先行研究</b>	10
2.1 転移の定義、研究の歴史	10
2.1.1 定義	10
2.1.2 研究の歴史	11
2.2 転移の難しさの研究	14
2.2.1 研修効果の時間的推移に関する研究	15
2.2.2 研修内容による転移の難しさ	15
2.3 研修の評価から捉えた転移の研究	16
2.4 転移に影響を及ぼす要因に関する研究	16
2.4.1 要因、因子研究	16
2.4.2 転移をもたらす活動の時期の研究	18
2.4.3 動機や知的能力などの受講者の特徴に関する研究	18
2.4.4 研修プログラムや講師の研究	19
2.4.5 研修後に学んだことを利用する機会や上司のサポートなどの職場の研究	20
2.5 先行研究から得た本研究の視点	21
<b>第3章 企業における現状</b>	23
3.1 研修3ヶ月後アンケート結果の考察	23
3.2 マネジャーへのインタビュー	26
3.3 企業における現状のまとめ	26
<b>第4章 ツールとワークショップの概略と開発</b>	27
4.1 アクションプランカードの開発	27
4.1.1 先行研究のTransfer of Training (Broad & Newstrom, 1992) の誤出	28
4.1.2 誤出されたアクションの分析と上司が実行するアクションへの改編	32

4.1.3 働きかける対象による分類とアクションの追加.....	33
4.1.4 アクションプランカードの改善作業.....	44
4.1.6 アクションリストの継続的改善の必要性.....	55
4.2 ワークショップ開発の背景.....	56
4.3 ワークショップの概要.....	57
4.3.1 ワークショップ1の流れ.....	58
4.3.2 ワークショップ教材.....	59
4.3.3 ワークショップ教材の専門家レビュー.....	60
4.3.4 ワークショップ教材の詳細.....	71
4.3.3 ワークショップ1の詳細.....	90
4.3.4 ワークショップ2の詳細.....	98
<b>第5章 プロトタイプ：ワークショップの実施と考察.....</b>	<b>100</b>
5.1 プロトタイプ：ワークショップ1の実施.....	100
5.2 ワークショップのイントロダクション .....	100
5.3 ケース1の演習 .....	101
5.4 ケース2の演習 .....	105
5.4.1 ケース演習の時間.....	105
5.4.2 演習結果.....	106
5.5 ケース3の演習 .....	109
5.5.1 演習のステップ変更.....	109
5.5.2 演習結果.....	109
5.6 自部署でのケース .....	112
5.6.1 演習時間の大幅短縮.....	112
5.6.2 演習結果.....	112
5.7 参加者の感想とアンケート結果 .....	114
5.7.1 研修の転移の重要性についての意識変化.....	114
5.7.2 アクションの時期についての意識の変化.....	114
5.7.3 教材とワークの評価.....	115
5.8 プロトタイプ実施から得られた改善点 .....	115

<b>第6章 改良版ワークショップの実施と考察</b> .....	<b>119</b>
6.1 改良版ワークショップ1の実施 .....	119
6.1.1 ワークショップ1の実施概要.....	119
6.1.2 ワークショップ実施の詳細情報.....	120
6.2 改良版ワークショップ1の考察.....	133
6.2.1 アンケートの内容と考察.....	133
6.2.1 改良版ワークショップの課題と改善.....	136
6.3 ワークショップ2の実施 .....	141
6.3.1 ワークショップ2実施の概要.....	141
6.3.2 ワークショップ実施の詳細情報.....	142
6.4 ワークショップ2の考察 .....	145
6.4.1 振り返り内容.....	145
6.4.2 アンケートの内容と考察.....	152
6.5 アクションリストの改定 .....	154
6.6 ワークショップ1および2を通しての考察 .....	155
6.6.1 アンケート結果の考察.....	155
6.6.2 ワークショップ1および2の考察まとめ.....	156
<b>第7章 ツール、ワークショップの有効性と今後の課題</b> .....	<b>158</b>
7.1 ツールの今後の課題 .....	158
7.2 ワークショップの課題 .....	160
<b>参考文献</b> .....	<b>162</b>
<b>巻末資料</b> .....	<b>165</b>
参考資料1：ワークショップスライド .....	165
参考資料2：アクションリスト（VER.1.4） .....	165

学生番号 116g8810 氏名 辻 達諭

修士論文（又は特定課題研究）要旨 (日本語)

題目

研修の転移をもたらす上司の取り組みを促進するツールとワークショップの開発研究

要旨

本研究は、研修の転移が起きるような上司の働きかけを職場で実現するためのツールとワークショップの開発研究である。

研修の転移とは、「研修の中で学んだ知識やスキルを、仕事に役立てること、さらには、それらを持続することのこと」(Baldwin & Ford, 1988)と定義される。従前より特に企業においては、各種研修（集合研修、e ラーニング）が行われており、研修の転移が起きる、つまりは教育効果を高めるために、ID による研修設計と研修効果測定による形成的評価が行われ、研修プログラム、方略の改善が進んできている。カークパトリックのレベル 3（行動変容）は研修の転移が起きているかどうかの評価基準であるが、その教育効果を得るには、職場における上司の役割の重要性が指摘されている（鈴木 2015）。しかしながら、現状は上司による研修転移への意識づけや行動規範などが明示されていない企業や組織がほとんどで、職場環境として研修で学んだことと仕事との関連などが結びついていない例も少なくない。

研究にあたりフィールド企業でマネジャーを対象に研修の転移についての取り組みをインタビューしたところ、その重要性は理解するものの具体的な行動についてのアイデアを聞くことがなく、「具体的に何をどうやれば良いのかわからない」「自分の上司もそのようなことはやっていない」という声が聞かれた。そこで上司による研修転移の働きかけを支援するために上司が取りうるアクションをまとめた「アクションリスト」とそれらの実行計画を立案する「転移戦略フォーム」などが具体的行動を起こすための支援になると想え、上司の支援ツールとして開発することに焦点を定めた。

「アクションリスト」の開発には、先行研究の *Transfer of Training*(Broad & Newstrom, 1992)で示された Broad の 31 のアクション例を元に、「学習転移システム LTSI」(Holton, 2000) で示された転移に影響を及ぼす 16 因子などを参考にしながら、筆者の経験から 72 のアクション例に拡充した。

また、研修転移のアクションを単発で終わらせず、転移戦略として計画するために、コンテンツ、研修環境、職場・業務、参加者、会社の 5 つの視点で現状を分析するための「現状分析ワークシート」、どのような転移の障害が職場にあるかを確認するための「転移の障害チェックリスト」、多様で継続的なアクションを立案するための「転移戦略フォーム」の 3 つのフォームを開発した。

続いて、これらのツールの使い方を学ぶ上司向けのワークショッププログラムを開発した。ワークショップは、部下が研修に参加する前に実施するワークショップ 1、および部下の研修受講後に実施するワークショップ 2 の 2 回構成とした。ワークショップ 1 の目的は転移戦略への動機付けと転移戦略の立案。ワークショップ 2 の目的は転移戦略を実施した結果の振り返りと実践結果からの「アクションリスト」の改善である。

これらツールとワークショップの開発に際しては、専門家のレビュー、プロトタイプでのワークショップ実施、フィールド企業のマネジャーを対象にしたワークショップの実施という各段階の形成的評価を受けて修正と改善を経て開発した。

熊本大学大学院社会文化科学研究科博士前期課程教授システム学専攻

学生番号 116g8810 氏名 辻 達諭

## 修士論文（又は特定課題研究）要旨 (英語)

### 題 目

Development Research of Tools and Workshops which improve the proficiency of managers' strategies that cause Transfer of Training

### 要 旨

This research is development research of Tools and Workshops which realized managers' behavior for Transfer of Training at workplace.

Transfer of Training has been defined as the application of knowledge, skills and attitudes learned from training on the job and subsequent maintenance of them over a certain period of time (Baldwin & Ford, 1988). A variety of trainings both a classroom training and an e-learning specially in companies is always conducted and improved to cause the Transfer of Training as a gaining a learning effectiveness by planning with Instructional Design and formative evaluation form learning effectiveness evaluations. The Level 3, Behavior Change, which had been designated by Kirkpatrick shows as the extent of Training of Transfer. And the importance of managers' role at workplace has been pointed out to improve the learning effectiveness to attain Level 3 (Suzuki, 2015).

On interviews with a few managers of the company for this research, every manager mentioned their understandings the importance of Transfer of Training. However, it was rarely to hear the actual idea of behavior at workplace from them, as they said, "Don't know what and how should do." or "Never saw such a behavior of their past managers." Because of these interviews, this research has been focused on to develop the tools that might be helpful to que their actual behavior of Transfer of Training with "Action List" which is summarized the way of doing at workplace, and "Transfer Strategy Form" which is used for forming their own action plan.

To develop the Action List, at first, the action ideas had been based on 31 examples which is described by Broad in the book *Transfer of Training* (Broad & Newstrom, 1992). It has been expanded to 72 examples by referring the 16 factors of "Learning Transfer System Index" (Holton, 2000) and other prior research to affect transfer, by authors experience as a training manager.

Then, to form the plan of a transfer strategy and to execute it, next three forms is developed. A Present Situation Analysis Worksheet which makes managers to be able to analyze the situation of workplace on the basis of 5 points of view that are Contents, Training Environment, Work Place/Task, Participants and Company. A Barriers of Transfer Checklist which identify the existence of the barriers of transfer. A Transfer Strategy Form which forms the plan with a variety of continuous actions.

After the development of those Tools, a workshop program is developed to make managers to understand how to use the Tools. The workshop is formed with two sessions, as Workshop 1 is to hold before training of participants and Workshop 2 is hold for after training of participants. The objectives of Workshop 1 are to motivate managers for Transfer of Training and to form of Transfer Strategy. The objectives of Workshop 2 are to reflect on execution of the Transfer Strategy and to improve of Action List from results of execution.

In developing Tools and Workshop, the developing process has been proceeded with formative evaluations of an expert review, prototype workshop, and workshop with managers of the field company.

# 第1章 研究の背景、目的

## 1.1 研究の背景

企業の経営環境の厳しさが増す環境変化から、人材育成に関する投資効果への関心が年々増している。そのような背景から、研修効果測定の実施、インストラクショナルデザイン（以下 ID）による研修設計があらゆる企業、組織に導入されてきている。このような課題に対応すべく熊本大学大学院 GSIS も設立され、多くの卒業生がより効果的な教材開発の専門家として各界で活躍している。

また、従前より特に企業においては、各種研修（集合研修、e ラーニング）が行われており、上記の背景から ID による研修設計と研修効果測定による形成的評価が行われ、研修プログラム、方略の改善が進んできているのが現況である。

そのような ID による研修を中心とした人材育成の旗振り役でもある熊本大学の鈴木教授によって、次のように職場における上司の役割の重要性が指摘され、ID による研修自体の品質向上による研修効果を高めることの限界が示されている。

「カーカパトリックは、レベル 3 での行動変容のために必要な条件として、次の 4 つを挙げている。

1. その人が変化したいという願望を持っていること
2. その人が何をどうやれば良いのかを知っている
3. その人が正しい雰囲気の職場で働いていること
4. その人が変化することに対する報酬があること

このうち、1 と 2 は研修プログラムで達成できるが、3 は直属の上司次第であり、上司の雰囲気は図表 6（筆者注：省略）に示す 5 段階で説明できるとしている」（鈴木, 2015, p. 105）

実際に、多くの企業では研修のやりっぱなし指摘され、効果測定による形成的評価が導入されているが、カーカパトリックのレベル 3（行動変容）までの測定やゴール設定も限定的であるのが現状である。

そこで、レベル 3 の評価をする立場として、また、鈴木が指摘するレベル 3 に必要な条件を実現する立場として上司の役割、行動の重要性は理解されやすいところであろう。

先行研究では、Transfer of Training（研修の転移）という表現で研修の内容が実践されるために必要な要件などの研究がなされている。研究者ごとに転移（Transfer）について定義がされており、代表的なところでは「知識・スキル・態度をある文脈で学び、別の文脈に適用するプロセス」（Perkins & Salomon, 1988, p.22-23:筆者訳）や、「研修で獲得した知識・スキル・態度を職務行動に応用・維持すること」（Baldwin & Ford, 1988, p. 63:筆者訳）としている。

本邦における研修転移の先行研究では、「本研究の最も重要な結論は、研修参加前の学ぶ意欲は、最初の実践だけでなく、実践の継続においても比較的大きな影響力を持っていたことである。」（佐藤・今城・宮澤、2015, p. 13）と研修前の参加者の意識付け、動機付けの重要性を指摘している。つまり、上司ができるることは研修後の関わりにとどまらず、研修前から始めることが重要であるとの指摘である。

しかし、企業において上司が積極的に研修の転移に関わるケースは少なく、研修設計として研修後の上司フォローなどが設定されている例にとどまっているのが現状である。

上司が研修の転移に関与しない理由として多忙などの環境要因もあるが、同時に上司自身の研修の転移に関わる役割に対する認識の低さ、また、どのような取り組みが支援になるのかも不明確さもあると考え、研修前、研修中、研修後における上司の取り組みを支援するツールとその活用を推進するワークショップの開発を研究テーマとして取り上げた。

## 1.2 研究の目的:

先行研究から、Transfer of Training（研修の転移）を実現するために上司が実践するアクションのリストを作成し、そのリストを元に研修の転移をもたらす一連のアクションとなる転移戦略の実行計画をつくるワークショップを開発、実践し、上司による研修の転移戦略を実践させるとともに、その結果検証から研修の転移戦略のアクションリストとワークショップの形成的評価を得、部下の研修参加を契機とした上司の人材育成のマネジメント行動の質・量の向上が起きるかを検証する。

## 1.3 研究の意義:

ツールとワークショップを開発し実践することで、先行研究で重要性が指摘されながらも、現実には実行されていない研修前、研修中、研修後の上司の研修の転移戦略が実践されるようにする。さらにツールとワークショップの形成的評価から実用性を高め、それら

が企業に採用され、レベル3の研修効果が得られる取り組みが企業、組織で行われることが期待される。

また、上司が実践する戦略（一連のアクション）の内容（アクションリスト）は、研修設計者にとっても有用な情報になりうると考える。たとえば、研修のゴールとしてレベル3の行動変容が設定された場合、企業においては行動変容を評価する役割は上司となる。必然的に上司を巻き込み、研修後に参加者が通常業務に戻った後に上司単独、あるいは上司と部下の共同作業としての活動がカリキュラムとして設計される。

実際、単発ではあるが、そのような研修設計が為されているケースは少なくない。または、研修という範囲ではなく、人材育成施策という範囲で上司の関与が設計されている例もある。

たとえば、海上自衛隊においては、教育課程を終えた士官が演習に参加する際に、実務能力（演習）を通して、学校に改善を要求させるアンケートを直属の上司に実施している。アンケートとはいってもその内容は、技能訓練シラバスに示された知識、態度、技能のうち技能の到達目標だけを抜き取り、部隊演習の中で直属の上司（艦長）が評価し、卒業時よりも伸びているかを確認している。このアンケートの目的は、受講後3ヶ月に教育結果の評価を得る形成的評価であるが、演習場面、つまり転移（Transfer of Training）の場面で、上司による技能評価が行われるように設計されていることで、転移を起こす効果も充分に期待できると考えられる。

そのほかにも研修前の取り組み例として、ある企業では、リーダーシップ研修に参加に際して、上司と現状の課題と到達目標（職場における行動変容）を事前課題として課しているケースもある。このように業務での実践を含めた研修を設計する際にも、上司による転移戦略、および戦略を構成するアクションリストは多様な方略、取り組みを考えるヒントとしても有用であろう。

研修を契機として職場と連動した人材育成策の方略の幅を広げる意味でも、上司による取り組みについてどのようなものがあり、上司が研修転移に関わることで何が有効であるかを明らかにできる本研究は意義があると考える。先行研究では受講者の特性、研修デザイン、職場環境が研修転移に影響を及ぼす要因としている（Baldwin & Ford, 1988, p. 65-66）。つまり、本研究はこの3つの要因のうち、職場環境に光を当て、職場環境に大きく影響を及ぼす上司（マネジャー）についての研究である。

## 第2章 先行研究

### 2.1 転移の定義、研究の歴史

#### 2.1.1 定義

Transfer of Training は日本語では「研修の転移」あるいは「研修転移」と表現されるが、その定義については、研修者により異なる。最初期の研究では、ある課題の訓練が他の課題の成績について及ぼす影響を研究した Thorndike & Woodworth (1901) があり、「訓練効果は、両課題に共通要素 (identical elements) がある場合にのみ転移する」 (p. 250: 筆者訳) と結論づけ、「転移の理論」の出発点と思われる。この Thorndike に対して Judd (1908) が「『共通要素』だけでなく学習者の洞察 (understanding) が転移を媒介する」 (p. 39-40) と主張。「洞察による転移理論 (theory of generalization through understanding)」の基礎となっている。

その後、Parkins & Salomon (1988) が「知識・スキル・態度を有する文脈で学び、別の文脈に適用するプロセス」と定義。

□2つの主要メカニズムとして、次を示した。

- Low-road transfer (自動化された技能の転移)
- High-road transfer (意図的・省察的な転移)

□今日の教育・研修分野の「転移 (Transfer of Training)」研究の定義の源流に一つと思われる。

一方で Baldwin & Ford (1988) は、「研修で獲得した知識・スキル・態度を職務行動に応用・維持すること」 (p. 63: 筆者訳) とし、

Generalization: 仕事に役立てること  
Maintenance: 効果を持続させること  
の2つが成立要件として定義されている。

1992年に刊行された *Transfer of Training* (Broad & Newstrom, 1992) では、「研修の転移とは、OJT や Off-JT で獲得された知識とスキルの、被訓練者による効果的で持続的な仕事への適用」 (p. 5: 筆者訳) と OJT や Off-JT という研修と仕事を通した学びの観点で定義している。

いずれの定義を見ても、学習や訓練の機会を研修に限るか、より広く仕事での経験学習、Off-JTまで広げるかの違いはあるが、学んだこと、つまりは得られた知識、スキルを継続的に仕事に生かすことを指している。

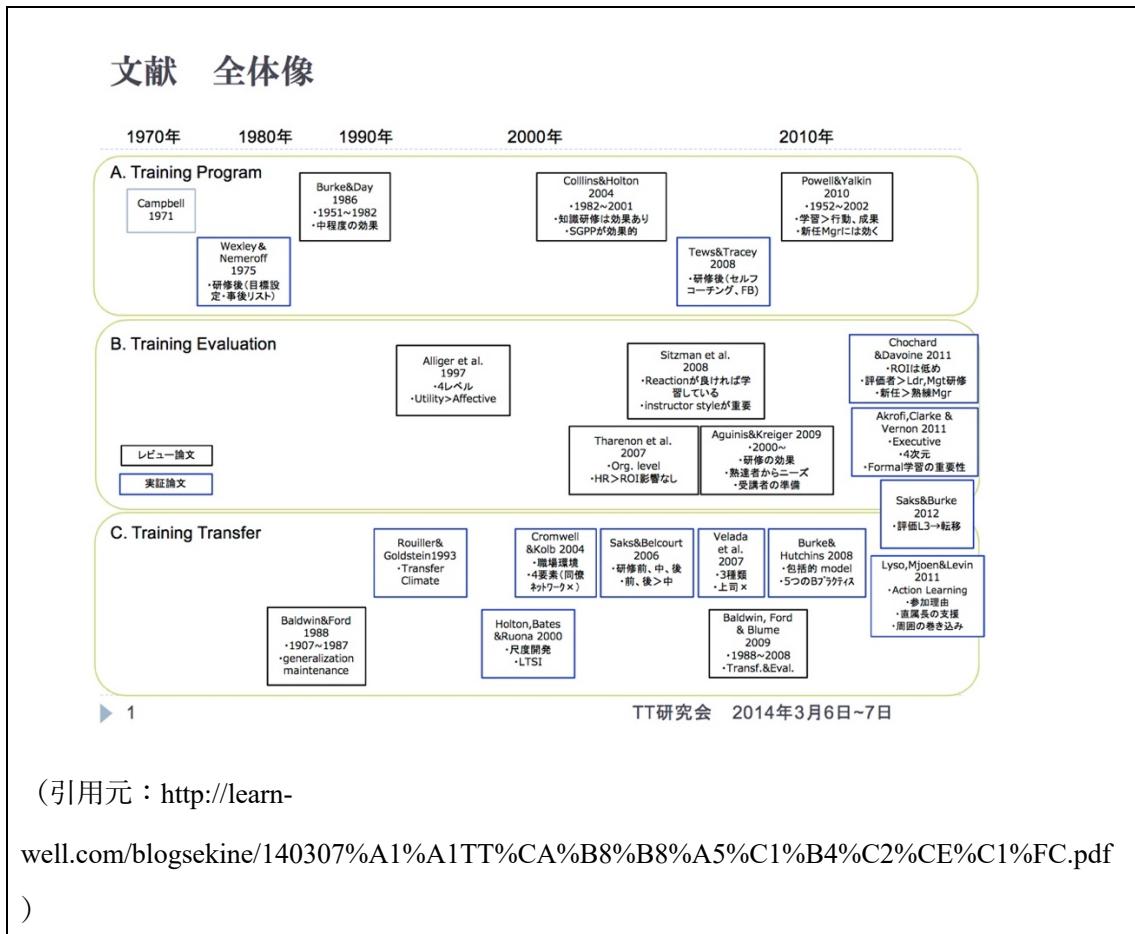
本研究では、研修受講を契機とした上司の転移戦略に光をあてるところから、Baldwin & Ford (1988, p. 63:筆者訳) の、

「研修で獲得した知識・スキル・態度を職務行動に応用・維持すること」  
を研修の転移の定義とした。もちろん、学習の機会や取り組みは研修に限ったものではないので、それらを契機とする転移戦略にも応用されるものと考える。

### 2.1.2 研究の歴史

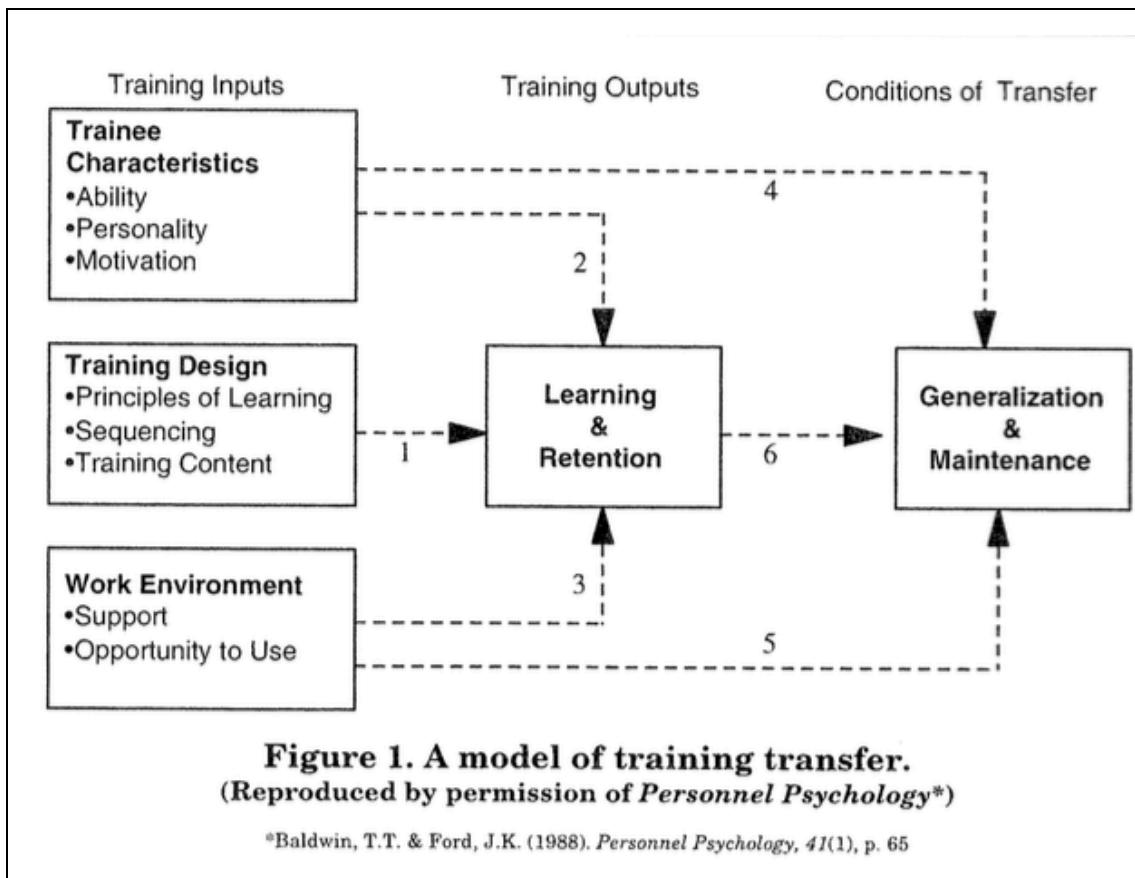
「研修の転移」の研究の歴史は、東京大学の中原准教授のHP ([http://www.nakahara-lab.net/blog/2014/01/transfer\\_of\\_training.html](http://www.nakahara-lab.net/blog/2014/01/transfer_of_training.html)) に准教授が主催した「Transfer of Training(研修の転移)研究会」の紹介があり、「研修プログラム」「研修評価」「研修転移」のテーマで21文献を取り上げ、時系列にした「文献全体像」をまとめている。これによると研修の転移についての取り組みとその研究は1970年代から現在まで連続と続いている。1970年代は研修プログラムの切り口の研究が発表され、1980年代に「研修の転移」の定義も各研究者によりなされ、その研究発表が始まり、1990年代は研修評価の切り口での研究が発表され始めたとしている。

図表 2-1 文献全体像 (東京大学中原准教授まとめ)



Baldwin & Ford (1988) は、1907年～1987年の研修転移に関するレビュー論文「transfer of training : A review of directions for future research」で、前節で紹介した研修の転移の定義を示し、さらに「転移のモデル」として、「受講者の特性、研修デザイン、職場環境が、学習と保持に影響し、それが転移（適用と維持）に影響する」（p. 66:筆者訳）と転移に影響を及ぼす要因を挙げた（図表 2-2）。

図表 2-2 転移に影響を及ぼす要因



Baldwin らは研究を継続し「Transfer of training 1988-2008: an updated review and agenda for future research」(Baldwin, Ford & Blume, 2009)で、1988年～2008年の研修転移に関するレビュー論文を発表した。この論文で「転移研究はこの20年間で進歩してきた」として、次のような幾つかの知見を紹介している。

- ・肯定的、否定的モデルは、記憶の保持と転移に効果的であった (p. 47-48:筆者訳)
- ・研修後の介入に関する研究も増えた：逆戻り予防、自己管理、目標設定、セルフトーク、講師による研修後のフォローアップ (p. 52-53:筆者訳)
- ・職場環境は、研修転移の促進剤でもあり障害ともなりうる (p. 54-55:筆者訳)
- ・自己効力感は、転移の重要な変数である (p. 56-57:筆者訳)

近年では、研修の評価、効果測定の切り口での研究と、研修の転移のための方略、戦略の研究が主流となっているようだ。前者では Saks & Burke (2012) が「研修評価を頻繁に行なった方が、転移が増すことが明らかになった」(p. 641:筆者訳) とし、「Kirkpatrick

(1994) の 4 レベルの『レベル 3：行動』の評価だけが、転移に効果的」（p. 641:筆者訳）と転移をカーカパトリックのレベル 3（行動変容）とみなした研究を発表している。後者では、Lyso, Mjoen & Levin (2011) が、アクション・ラーニングがうまくいった事例として、転移に影響をあたえる取り組み、戦略の研究を発表している。

日本における研究では、今城志保、佐藤裕子、宮澤俊彦(2015)が、「集合研修の転移に関する実証研究 1」として、マネジメントの基礎研修を用いた実証研究を行い、「研修参加前の学ぶ意欲は、最初の実践だけでなく、実践の継続においても比較的大きな影響力を持っていた」（p. 14）と参加者の状態に焦点を当てた研究を発表している。

彼らの研究では、研修後の参加者の実践目標に焦点を当て、「実践目標を設定することは、意図を明確にし、実践のモチベーションを高めるのに有効であるが、その内容は、受講者が環境から要請される課題に即していることが重要となる」（p.14）として、研修プログラム視点の研究を発表している。

本研究が焦点を当てるのは、研修の転移のためのアクションであり、上司によるアクションに絞って研究をした。この上司の活動に光を当てた先行研究には、Huczynski & Lewis(1980)の「研修前の上司との話し合い、および研修後の上司の支援が、転移を促進する最も有効な要因であることが示された」（p. 236:筆者訳）としたものがあり、同時に「しかし、『支援』という概念そのものは、転移研究の中で十分に理論化・定義化されていない」（p. 238:筆者訳）としている。また、前述の Broad (1992) が上司、トレーナー、参加者の取り組みを研修前、研修中、研修後でまとめたほか、Burke & Hutchins (2008) が、*A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer* で、ASTD の専門家らが考える「学習転移のベストプラクティス」データを収集している。

## 2.2 転移の難しさの研究

転移を研究する理由は、転移が行われるプロセスの詳細が明らかにされていないことや、転移が起きたという実証にあるようであるが、仮説検証の困難さが直感的にも感じられる。一方で、事実として時間と費用が無駄になる研修も企業・組織には存在しているため、そのような無駄を無駄でなくすためにも転移を起こす必要性があるからである。時間や費用を無駄にする研修が存在する証左として「研修で学んだことの 60%から 90%は仕事には応用されない」（Phillips & Phillips, 2016, p. 49:筆者訳）という先行研究も発表されている。

そこで、転移が効果的に行われる目的で、研修プログラムの設計の効果性を高めるために ID の研究が進み、様々な知見が活用され、さらなる研究が進展している。そのような取り組みがあり、Baldwin & Ford (1988) の転移のモデルに続き、それを明らかにする研究もこれまで行われてきたが、企業や組織で転移を真正面に捉えた取り組みが限定的な範囲で止まっているのは、研修の転移の難しさや数多くの要因が絡み合う複雑さが存在しているからと考え、転移の困難さ、転移が起きることの難しさに光を当てた先行研究もある。

### 2.2.1 研修効果の時間的推移に関する研究

Saks & Belcourt (2006) は、*An investigation of training activities and transfer of training in organizations* で 150 社の研修担当者への調査から、研修で使用した資料を仕事に活用している従業員の割合は、

1) 研修直後 : 62% 2) 半年後 : 44% 3) 1 年後 : 34%

であったと明らかにし (p. 642:筆者訳) 、時系列とともに研修で学んだ内容が生かされなくなることを明らかにした。

### 2.2.2 研修内容による転移の難しさ

Yelon & Ford (1999) は、研修内容を次の 2 軸で提示し、トレーニングの困難さを明らかにした。

Open skill と Closed skill

管理監督下と自律的

closed skill は、やり方がルールや手順によって特定されているスキルで、open skill は、決まった正解があるというよりも、状況に応じて発揮されるスキルである。このうち、自律的な Open skill のトレーニングについて「Open skills は単一の正解手順がなく、一般原理に基づき状況に応じて多様なやり方で遂行される」 (p. 62:筆者訳) と困難さがあることを示した。自律的な Open skill を扱う研修の典型例は、マネジメント研修やリーダーシップ研修である。このことから、研修プログラムの観点での研究に、マネジメント研修やリーダーシップ研修を研究フィールドとするものは少なくない理由が推測される。

研修の評価、効果測定の観点からも転移の難しさの研究がなされている。Tharenon et al. (2007) は、*A review and critique of research on training and organizational-level outcomes*

で、研修の転移の困難さについて次のように述べている。「研修は人的資源の成果および組織パフォーマンスとは正の関係にあるが、財務的成果とはごく弱い関係しかない。」

(P. 251:筆者訳) 「総じて、研修は企業の財務業績とは関連していないように見受けられる。」 (p. 264:筆者訳)

### 2.3 研修の評価から捉えた転移の研究

転移が起きたのか、また起きた程度を研究するには、研修の評価、効果測定は欠かせない視点である。Saks & Burke (2012) は、*An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training* で、つぎの点を指摘し、レベル3の行動変容に光をあてることが、転移を起こすにも、また評価にも有効であることを述べている (p. 123-124)。

- ・研修評価を頻繁に行った方が、転移が増すことが明らかになった
- ・Kirkpatrick (1994) の4レベルで言うと「行動」レベルの評価だけが、転移に効果的
- ・「レベル1：反応」は「レベル4：成果」とは無相関であったが「レベル2：学習」とは相関があった。最も相関が高かったのは「レベル3：行動」と「レベル4：成果」であった

### 2.4 転移に影響を及ぼす要因に関する研究

転移を起こすにはどのような要因、因子があるのか、という研究も非常に多い。要因が明らかになれば、効果的なアクションや方略、戦略も立てやすいといえよう。

#### 2.4.1 要因、因子研究

Holton, Bates & Ruona (2000) は、*Development of a generalized learning transfer system inventory* で「学習転移システム尺度 LTSI」を開発し、図表2-3の16因子を示した。 (p. 344-346)

図表2-3 学習転移システム尺度の16因子（筆者訳）

因子	定義
学習者のレディネス	学習者が研修に入り、参加する準備の度合い
転移への動機	学んだ知識とスキルを仕事に生かすという目的や意志、継続的努力
肯定的な個人的成果	学んだことを仕事に適用することが、個人的に好ましい成果をもたらす度合い
否定的な個人的成果	学んだことを仕事に適用することが、個人的に好ましくない成果をもたらす度合い
転移への個人的許容	研修の転移を職務に生かすために、働き方を変更することに対する個人が持つ、時間、活力、心理的余裕の度合い
同僚の支援	学んだことを仕事に生かすことへの同僚からの協力や支援の度合い
監督者の支援	学んだことを仕事に生かすことへの監督者、管理者からの協力や支援の度合い
監督者による制裁	個人が認識する、研修で学んだことを仕事に適用することに対する監督者、管理者の否定的反応
研修内容の妥当性の理解	参加者が判断した研修内容を仕事に活かせる度合い
転移の設計	(1) 参加者が仕事に転移できる能力を与えるように研修が設計され、 (2) 教育訓練の指示が仕事の要件に合致していたか、 の程度
実践の機会	学んだことを仕事に生かすために学習者に提供されるか、 学習者が保有している資源と任務の度合い
転移への努力による行動変化、行動変化による成果への期待の度合い	学んだことの転移の努力が仕事振りを変える期待の度合い。仕事振りが成果を価値付けることへの期待の度合い
変化への抵抗と許容	個人が受け止めている、研修で学んだスキルや知識を使うことへの抵抗や妨害といったグループ規範の度合い
仕事振りへの自己効力感	望めば自分の仕事振りを変えることができるという個人の一般的な確信
仕事振りへのコーチング	個人の働き振りに対する組織からの公式、非公式な評価

Burke & Hutchins (2008) は、ASTD の専門家らが考える「学習転移のベストプラクティス」から、転移を促進する要因として、次の5つの活動を抽出した (p. 116-117:筆者訳)。

- 1) 上司によるサポートと強化の実施
- 2) コーチングと実践の機会提供
- 3) 参加を促す双方向の活動の導入

4) 研修後のスキル評価の実施

5) 研修と仕事との関連づけ

近年の多くの研究では、Blume et al. (2010) が示した、次の3つの視点で考察されている (p. 1071:筆者訳)。その内容は Baldwin & Ford (1988) の3要素とほぼ同じである。

1) 動機や知的能力などの受講者の特徴

2) 研修プログラムや講師の特徴などの研修内容

3) 研修後に学んだことを利用する機会や上司のサポートなどの職場の状況

#### 2.4.2 転移をもたらす活動の時期の研究

研修の要因分析を、研修前、研修中、研修後の時間軸で行うアイデアも古くから行われている。Saks & Belcourt (2006) は、*An investigation of training activities and transfer of training in organizations* で「学習転移を容易にすることを目的とした活動は、研修前後よりも、研修中に行われていたが、研修前後のほうがより強く転移を促していた」 (p. 635:筆者訳) と、研修中の取り組みよりも、その前後に影響の強い要因があることを示し、以下のものを挙げた。

・研修前の活動：

1) 受講生へのインプットと関与

2) 上司の関与

3) 研修受講ポリシー

4) 受講生の準備状態

・研修中の活動：研修の活動

・研修後の活動：

1) 上司の支援

2) 組織の支援

3) 評価

4) 説明責任とフィードバック

#### 2.4.3 動機や知的能力などの受講者の特徴に関する研究

Heimbeck et al. (2003) は、「エラーの機会を与える設計とエラーから学ぶことを促す指示を組み合わせた訓練は、エラーを許さない訓練と比べて成績に好影響をもたらす」 (p. 352-353:筆者訳) と、受講生の視点で有効な環境要因について述べている。

今城・佐藤・宮澤（2015）は「研修参加前の学ぶ意欲は、最初の実践だけでなく、実践の継続においても比較的大きな影響力を持っていた」（p. 14）と参加者の意欲面の状態に焦点を当てた研究を発表している。

#### 2.4.4 研修プログラムや講師の研究

「知識・スキルが長期にわたり用いられないときに起こる進行的な劣化は頑健な現象である」（Arthur et al. 1998, p. 59:筆者訳）ということは、誰もが経験済みのことである。したがって、Refresher training、再トレーニングやフォローアップ研修についての研究も少なくない。

Tews & Tracey (2008) は、*An empirical examination of post training on the job supplements for enhancing the effectiveness of interpersonal skills training* で、研修後の補足（サプリメント）、いわゆる研修後のフォロー活動の有効性について検証している。研究で明らかにしたのは、「研修後のセルフコーチング」と「フィードバック」の有効性である。

次の4つのグループで実験を行い、どのグループの対人スキルの向上が見られたかを考察している。

- 1) 室内研修のみ
- 2) 室内研修+セルフコーチング
- 3) 室内研修+フィードバック
- 4) 室内研修+セルフコーチング+フィードバック

結論は、4) のセルフコーチング+フィードバックの2つの研修後の補足の実施が有効というものであった（p. 375）。

また、講師が及ぼす転移への影響の研究もある。Sitzman et al. (2008) は、*A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions* で、研修参加者の「Reaction 反応」に関するレビューとメタ分析の報告を行っている。講師のインストラクションスタイルについて、「講師のインストラクションスタイルが、immediacy（社会的、心理的距離を縮めるようなコミュニケーションスタイル）に特徴づけられたものである場合、参加者の反応は良くなる」（p. 283-284:筆者訳）、「研修前の参加意欲が高い参加者が『この研修、面白い！』と反応すると、さらに研修後の意欲や自己効力感が高まる」（p. 280:筆者訳）とし、参加者の反応の良さを引き出す講師の取り組みが参加者の自己効力感を増し、転移へのポジティブな影響について考察している。

## 2.4.5 研修後に学んだことを利用する機会や上司のサポートなどの職場の研究

### 職場環境に関する研究

Rouiller & Goldstein (1993) は、*The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training* で、Transfer climate (転移風土) という表現で参加者を取り巻く環境を研究している。転移風土とは、研修で学習した内容を積極的に職場へと転移させる潜在的な促進剤となりうるとして、転移風土の 2 つの要素を明らかにした (p. 379)。

- 1) Situational Cues (状況的きっかけ／状況キュー)
- 2) Consequences (結果)

つまり、研修での学習は職場（業務）に状況的きっかけがあることで、転移（行動）が起きることに関係し、業務での転移行動が、結果として業務パフォーマンスに関係するという転移のプロセスを「転移風土」とした。

Cromwell & Kolb (2004) は、*An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace* のなかで、監督者スキルのトレーニングの転移では、次の 4 つの環境要因がより多く得られる場合に、知識、スキルの転移が高まったという研究を発表している (p. 449)。

- 1) 組織の支援
- 2) 上司の支援
- 3) 同僚の支援
- 4) 受講者支援ネットワーク

時点別として、1 年後は、組織、上司、同僚の支援は有意であり、受講者支援ネットワークは非有意であるとも指摘されている。

### 上司に関する研究

本研究のテーマである、上司に関する研究について紹介する。

Huczynski & Lewis (1980) は、「研修前の上司との会話、研修後の上司の支援が最も転移に役立つ」 (p. 236:筆者訳) とした。しかしながら、何を「支援」とするのかという概念や支援内容を明らかにする研究は遅れており、またどのようなスキルが「上司の支援」に最も影響するのかも未調査とされているが、研究が発表された 1980 年以降、特に 1990 年代後期、2000 年代に入って、要因、因子研究が行われる中で、上司に対する研究が行われている。たとえば、Gregore et al. (1998) は、「研修に参加する助けをして、戻ってき

たら活躍の場を用意することが上司の役割。これが研修のインパクトを増やすことにつながる」（p. 2:筆者訳）と指摘している。

近年の研究では、前述の Blume et al. (2010) が示した、転移に影響を及ぼす要因の一つである「研修後に学んだことを利用する機会や上司のサポートなどの職場の状況」が第一に挙げられる。

しかし、一方では上司の支援は効果がなかったという研究もある。Velada et al. (2007) は、*The effects of training design, individual characters and work environment on transfer of training* で、182名の従業員に調査を行った結果、転移デザイン、自己効力感、研修の保持、フィードバックが、研修の転移に関係していたが、「監督者の支援は関係していなかった」（p. 289:筆者訳）と発表している。既存研究で効果があるとされてきた上司支援が、本研究ではその効果を示さなかったわけだが、この研究では研修後のミーティングやフィードバックという上司支援だけに着目しており、他の研究があげている研修前や研修中の上司支援や、ミーティングやフィードバック以外の取り組みがあると異なる結果になると思われる。

研修の転移を起こす方法としてアクション・ラーニングを取り上げて研究したのは、Lyso, Mjoen & Levin (2011) である。研究対象はマネジメントスキルであるが、アクション・ラーニングがうまくいった事例では、次の要因が見られたと報告している（p. 210:筆者訳）。

- 1) 研修参加理由の明確化
- 2) 直属上司の支援
- 3) 周囲の関与

しかしながら、直属上司の支援、周囲の関与の詳細についてはアクション・ラーニングという方略やマネジメントスキルという研修テーマに限定されたものである。

## 2.5 先行研究から得た本研究の視点

本研究の目的は、企業・組織において研修の転移をもたらす上司の取り組みを明らかにし、それを適用することによりレベル3の研修効果を実現することにある。これまでに述べてきたように先行研究は多様な視点で取り組まれているが、本研究の目的から、前節で

紹介した研修の転移の要因分析で得られた知見に依って上司の取り組み、具体的アクションを検討した。

具体的には、次の先行研究から得られた観点で、「4.1 アクションプランカードの開発」で後述するアクションプランカードの内容を検討していった。

- 「学習転移システム LTSI」(Holton, Bates & Ruona, 2000) で示された 16 因子
- ASTD の専門家らが考える「学習転移のベストプラクティス」(Burke & Hutchins, 2008)
- 転移風土における状況的きっかけと結果 (Rouiller & Goldstein, 1993)
- 4 つの環境要因 (組織、上司、同僚、受講者同士の支援) (Cromwell & Kolb, 2004)
- アクション・ラーニングがうまくいった要因 (Lyso, Mjoen & Levin, 2011)
- 研修前後に影響の強い要因がある (Saks & Belcourt, 2006)

## 第3章 企業における現状

### 3.1 研修3ヶ月後アンケート結果の考察

本研究のフィールドとした企業では、研修直後のアンケートと合わせて、研修3ヶ月後に参加者に対してアンケートを行っている。3ヶ月後アンケートの目的は、研修内容のリマインドと「活用度」を聞くことで、研修で学んだこと、おもにアクションプランで書かれた内容が実際に職場で実践すること、つまりは研修転移を促すことにある。

フィールドにした企業概要は、次のようなものである。

業種：半導体設計、開発、製造

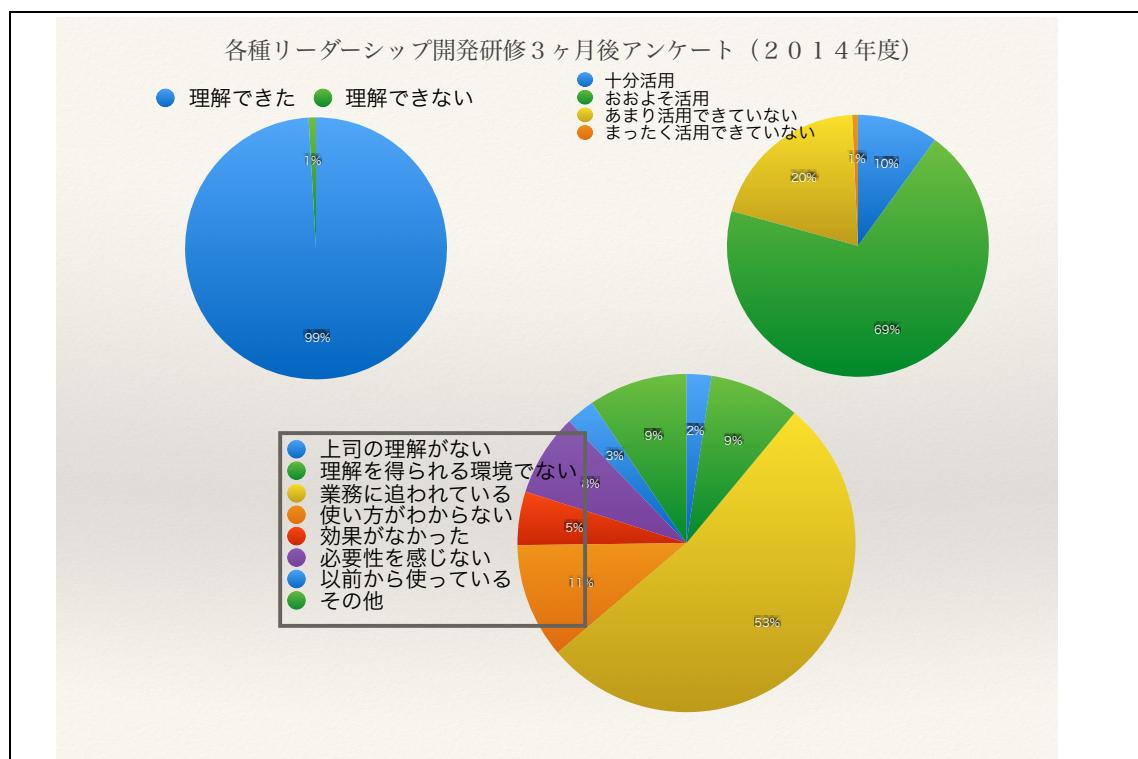
社員数：約8000人

事業所数：全国に7工場

この企業では、2006年から全階層に集合研修としてリーダーシップ研修を導入し、現在も継続しており、3ヶ月後アンケートもリーダーシップ研修について行ったものである。

2014年度におけるアンケート結果のうち、レベル2とレベル3に関わる項目の集計結果は図表3-1のようなものであった。

図表3-1 フィールド企業における研修3ヶ月後のアンケート結果



図表3-1から主要なデータを抜き出すと次のようになる。

- ・研修内容を理解できたか：理解できた 99% 理解できない 1%
- ・研修内容を活用したか：十分活用 10% おおよそ活用 69% あまり活用できない 20% まったく活用できない 1%
- ・活用できない理由は何か：
  - 上司の理解がない 2%
  - 理解を得られる環境ではない 9%
  - 業務に追われている 53%
  - 使い方がわからない 11%
  - 効果がなかった 5%
  - 必要性を感じない 8%
  - 以前から使っている 3%
  - その他 9%

研修の内容の理解度は 99% と大変高いと言え、「十分活用」「おおよそ活用」の合計が 79% とこれも高い比率であり、研修設計、実施は適切に行われていると思われる。活用については、参加者の自己申告であり、上司から見て、あるいは周囲から見てどうであるかについては疑問を挟む余地もあるが、上司や周囲が意図を持って観察しない限り正しく評価できるとも限らず、自己申告でも十分に実情を考察できると考えた。

次に「活用できない」「まったく活用できない」と回答した 21% の参加者にその理由を聞いた項目について目を向けると、「使い方がわからない」「効果がなかった」など研修の内容、設計に関する項目と、「上司の理解がない」「理解を得られる環境でない」などの職場環境にかかる項目とに分けることができる。

これを、カーブパトリックが挙げる、レベル 3 での行動変化のために必要な次の 4 つの条件に当てはめてみたい。（関連すると思われるものの重複あり）

- 条件 1. その人が変化したいという願望を持っていること
- 条件 2. その人が何をどうやれば良いのかを知っている
- 条件 3. その人が正しい雰囲気の職場で働いていること
- 条件 4. その人が変化することに対する報酬があること

上司の理解がない 2%：条件 3

理解を得られる環境ではない 9%：条件 3、もしくは条件 4

業務に追われている 53%：条件 3

使い方がわからない 11%：条件 2

効果がなかった 5%：条件 4

必要性を感じない 8%：条件 1

以前から使っている 3%：条件 1

その他 9%：不明

各条件に当てはまる理由を挙げた参加者の比率を合計すると次のようになる。

条件 1. その人が変化したいという願望を持っていること：11%

「必要性を感じない」「以前から使っている」

条件 2. その人が何をどうやれば良いのかを知っている：11%

「使い方がわからない」

条件 3. その人が正しい雰囲気の職場で働いていること：64%

「上司の理解がない」「理解を得られる環境ではない」

「業務に追われている」

条件 4. その人が変化することに対する報酬があること：14%

「理解を得られる環境ではない」「効果がなかった」

「条件 3. その人が正しい雰囲気の職場で働いていること」の比率が圧倒的に多くなり、その内容は、「業務に追われ時間がない」「理解を得られる環境ではない」「上司の理解が得られない」である。これによって、レベル 3 の行動変容、つまり転移が起きるためには、「職場環境」の課題解決が必要であると結論づけられる。

このアンケート結果を受け、「上司・職場の理解が得られない」という項目について、数名の参加者にインタビューも行った結果、つぎのようなコメントが多く得られた。

- ・忙しくて新しい知識、スキルを試す余裕がない
- ・新しい知識、スキルを使う仕事ではない
- ・上司が内容を理解しておらず、新しいことを試すと叱られる

このことから、職場環境をコントロールできるのは上司であり、上司が適切な転移戦略を実行することによって、転移が起きやすくなると考察できる。

### 3.2 マネジャーへのインタビュー

つぎに、職場環境に対する強い影響力を持つ上司側の認識をインタビューしてみた。インタビューは無作為に選んだ3名の上司に行った。行動を起こさない理由をインタビューしたところ、ほとんどの上司は、上司の関与することが研修の転移で効果があるという認識があるものの、実際に行なうことは次のような理由で難しいと考えており、実行されていない現状があるようだ。

- ・具体的に何をどうやれば良いのかわからない
- ・自分の上司もそのようなことはやっていなかった
- ・研修の内容を100%理解していないとやれない
- ・研修後に参加者と話し合えばよいのではないか

という声が多く得られた。

これは、一部の上司の声であるが、職場階層のフラット化、上司は全員が自身のアウトプット責任を持ったプレイングマネジャーである当該企業の職場を考慮すると、3名だけの限られた状況ではなく、どのような上司もこのような状態にあると推測できる。

### 3.3 企業における現状のまとめ

ニーズ分析などを含めた研修設計、参加者の意欲を高める方略の採用などの結果、研修の転移は多くの参加者で起きていると考えることができるが、同時に職場環境がさらなる転移を阻害しているのが現状と考える。

その職場環境を改善するカギを握っている上司の認識も、職場環境の影響についての認識は不十分である。先行研究では研修前からの関わりの有効性が指摘されているにもかかわらず、参加者に直接関わる行動を意図する上司は、研修後に関わることにとどまっていることが分かった。

## 第4章 ツールとワークショップの概略と開発

前章で述べたように企業・組織における研修の転移を促進するためには、上司の具体的行動、それも単発ではなく、研修前から研修後に至る一連の継続したアクションで戦略的に取り組むことが必要である。それにもかかわらず、そのような実践事例があまり見られない現状から、上司向けに研修転移という考え方、上司の役割の重要性、どのようなアクションを取れば良いのか、という知識とアクションプランを持ってもらうためのツール（教材）開発を本研究の対象にした。当初は教材を使った自習型のコンテンツ開発を意図したが、実際にアクションプランや転移戦略を考え実行することが重要であると考え、ディスカッションによって、研修転移に対する上司の動機付けが期待できるワークショップの開発も研究の範囲に入れた。

研究のプロセスの概略は次のステップをとった。

1. Broad が示した 31 のアクションを分析
2. 他の先行研究から得られた視点、筆者の経験からアクションアイデアを追加
3. アクションアイデアのリストをもとにカード型教材開発
4. ワークのための架空ケースの開発
5. ワークショップの設計
6. プロトタイプのワークショップの実施と形成的評価（第 5 章）
7. 企業のマネジャーを対象にしたワークショップの実施とレビュー（第 6 章）

本章では、1～5までの取り組みについて述べる。

### 4.1 アクションプランカードの開発

上司による転移戦略が実行されにくい理由に、どのようなことができるのかのアイデアがなく、結果として実行プランが、頭の中にも、計画としても描かれない現況があることが第3章で述べたようにわかった。上司の置かれた状況、職場、参加者の状況などを鑑みて戦略の実行計画、アクションプランを検討しやすくするために、また、ワークショップで転移戦略のアクションプランを検討する教材として、職場で転移戦略を検討する際の上司のための補助ツールとして転移戦略の行動を記入したアクションプランカードを開発し

た。開発に際して、カードの内容である上司が取りうる転移戦略の具体案、アクション例をまとめるために、次のような作業を行った。

- 1 先行研究の *Transfer of Training* (Brad & Newstrom 1992) の訳出 (4.1.1)
- 2 訳出されたアクションの分析と上司が実行するアクションへの改編 (4.1.2)
- 3 働きかける対象による分類と先行研究から得た視点でのアクションの検討・追加 (4.1.3)
- 4 表現を整える改訂作業 (4.1.4)
- 5 アクション内容の妥当性検証 (4.1.5 および専門家レビュー)

これら作業の結果として、72 アクションのアクションリストとそれをカードにしたアクションプランカードを開発した。

#### 4.1.1 先行研究の Transfer of Training (Broad & Newstrom, 1992) の訳出

先行研究 (Broad & Newstrom, 1992) で示された上司の取りうる転移戦略として挙げられている、研修前 17 アクション、研修中 8 アクション、研修後 16 アクションの計 31 アクションを訳出し (図表 4-1 の網がけ)、その内容を検討した。先行研究では上司を Manager と表現し、その定義は直上の上司だけでなく上司マネジメント、さらには人事部のような研修実施組織を含めているため、本研究の対象である直属の上司によるアクションを抽出するために、各アクションの実施主体による整理を行った (図表 4-1)。Broad & Newstrom の研究では、Manager の研修前 (Before) のアクションを M/B、研修中 (During) を M/D、研修後 (Following) を M/F と表現し、それぞれ合理的に実行時機が早いと考えられるものから順に番号を振っている。たとえば、「M/B.1」は、マネジャーの研修前の行動で、最初に取り組み得るものという意味である。

図表4－1 Transfer of Training (Broad & Newstrom, 1992) で示された31のアクション  
(網掛けは先行研究オリジナルのアクション)

番号.	直属上司	上位上司、エグゼクティブ	会社・人事部など
M/B.1	行動基準に入っていなくても、「研修の転移」を行うことにコミットする。		マネジャー（上司）による「研修の転移」の働きかけが、組織が定めた行動基準に入っている
M/B.2	研修の成果を確認するためには、仕事の成果データの基準を収集する		研修の成果を確認するためには、仕事の成果データの基準を収集する
M/B.3	監督層（マネジャー）と参加者がニーズ分析に参加する		監督層（マネジャー）と参加者がニーズ分析に参加する
M/B.4	研修のゴールを確認するとともに、参加者への期待を人事部に伝える。	監督層（マネジャー）に研修内容のオリエンテーションを実施する	監督層（マネジャー）に研修内容のオリエンテーションを実施する
M/B.5	研修プログラムのプランニングに参加させる受講対象者を、参加へのコミットメントを高めるために組織の代表として選ぶ		
M/B.6	参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する	参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する	
M/B.7	研修の内容、教材を確認する		研修の内容、教材を確認する
M/B.8	実践に対するこまめなフィードバックを行うために、マネジャーがコーチングスキルを持つ		マネジャーが実践に対するこまめなフィードバックを行うために、コーチングスキル習得の機会を提供する
M/B.9	参加者のモチベーションを下げたり、興味を失わせたりしないために、事前課題を終える時間を提供し、期日までに終えるよう勧め、また研修前に話し合いの時間を持つ		
M/B.10	新しい行動を実践した参加者に褒賞や優先的昇進を与える	新しい行動を実践した参加者に褒賞や優先的昇進を与える	

(続き)

図表4－1 Transfer of Training (Broad & Newstrom, 1992) で示された31のアクション  
(網掛けは先行研究オリジナルのアクション)

M/B.11	現状で必要性に迫られている部下など、選ばれた理由、選ばれたことでの今後の可能性と貢献の可能性について、妥当な参加者を慎重に選ぶ		
M/B.12	ロールモデルになるような、すでに受講した人とのミーティングを設定する	ロールモデルになるような、すでに受講した人とのミーティングを設定する	ロールモデルになるような、すでに受講した人とのミーティングを設定する
M/B.13	組織内で変化を起こすため、必要十分な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる		
M/B.14	良い受講環境を提供する（研修内容を必要としている受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境）	良い受講環境を提供する（研修内容を必要としている受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境）	良い受講環境を提供する（研修内容を必要としている受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境）
M/B.15	トレーニングセッションへ上司が参加する時間を計画する		トレーニングセッションへ上司が参加する時間を計画する
M/B.16	仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する	仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する	仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する
M/B.17	監督層と参加者との間の約束事を作り、明文化する	監督層と参加者との間の約束事を作り、明文化する	監督層と参加者との間の約束事を作り、明文化する
M/D.1	研修の中止（中止）を防ぐ		研修の中止（中止）を防ぐ
M/D.2	参加者の仕事にほかの人を割り当てる		
M/D.3	研修プログラムへの監督層、マネジメント層の支援について伝える	研修プログラムへの監督層、マネジメント層の支援について伝える	
M/D.4	参加者の研修への参加と注力を監視する		
M/D.5	参加者の参加を評価する（修了証を出す）	参加者の参加を評価する (修了証を出す)	参加者の参加を評価する (修了証を出す)

(続き)

図表4－1 Transfer of Training (Broad & Newstrom, 1992) で示された31のアクション  
(網掛けは先行研究オリジナルのアクション)

M/D.6	転移の行動計画に参加する (研修の最後に)		
M/D.7	配属前の研修の場合は、研修後のフォローのために、研修中の従業員の情報（プロフィール）を確認する		配属前の研修の場合は、研修後のフォローのために、研修中の従業員の情報（プロフィール）を確認する
M/D.8	参加者が新しいスキルを仕事に使う転移の評価を計画する		
M/F.1	長期の研修の場合は、参加者の職場復帰を計画する (復帰の打ち合わせ)		
M/F.2	転移（実践）の心理的支援をするために、フォローアップミーティングを持つ		
M/F.3	変化への期待を伝え支援するため、現状認識を伝え る		
M/F.4	新しいスキルを試す機会を提供する（仕事の延長で）		
M/F.5	研修内容と関連する仕事の意思決定へ、参加者が関わ るようにする		
M/F.6	学んだスキルと活用する仕事の初期段階のプレッシャーを和らげる（業務量など調整）		
M/F.7	参加者と研修内容の振り返りのミーティングを持つ (講師からの情報を使う)		
M/F.8	良い面を強化するよう働きかける		
M/F.9	ロールモデルを提供する (上司、先輩)		
M/F.10	同僚と研修内容を共有する ミーティングを計画する		
M/F.11	成長目標を設定し、進歩、改善の期待を参加者と共有する		
M/F.12	実践したことの振り返りのセッションを準備する		

(続き)

図表4－1 Transfer of Training (Broad & Newstrom, 1992) で示された31のアクション  
(網掛けは先行研究オリジナルのアクション)

M/F.13	学んだ内容を活かせるような、仕事の補助となる道具（カード、補助具など）などを提供、使用を支援する		学んだ内容を活かせるような、仕事の補助となる道具（カード、補助具など）などを提供、使用を支援する
M/F.14	研修時のコミットメント、熱意を蘇らせる、他の参加者の成功例を知るなどのために参加者の同窓会を支援する		研修時のコミットメント、熱意を蘇らせる、他の参加者の成功例を知るなどのために参加者の同窓会を支援する
M/F.15	会議、ニュースレター、表彰などで、成功例を組織・部署内外に公表する		会議、ニュースレター、表彰などで、成功例を組織・部署内外に公表する
M/F.16	優先的昇進を提供する		

#### 4.1.2 訳出されたアクションの分析と上司が実行するアクションへの改編

この段階では、直属の上司、エグゼクティブを含めた上位の上司、人事部のような組織ないし会社の3分類で整理したうえで、オリジナルの31アクションをすべて直属の上司が取りうるアクションとして表現し直した。たとえば、M/B.1の「マネジャー（上司）による『研修の転移』の働きかけが、組織が定めた行動基準に入っている」というアクションは、会社や人事部などが実行するアクションであるが、これを「転移戦略が行動基準に入っていないくとも『研修の転移』を行うことにコミットする」と、直属の上司が取る行動として表現を改めた。

このように、直属の上司が取るアクションに表現を置き換える中で、各アクションで働きかける対象が次の5つに分けられることが判明した。

- ・研修の内容、コンテンツ
- ・研修会場など研修環境
- ・自らが統括する職場・組織
- ・研修の参加者（つまり部下）
- ・上位マネジメント、人事部、会社

この5つの分類は、上司が転移戦略を考える上で現状認識を明確にする視点にもなりうると考えた。たとえば、上司が研修の内容について未知、未経験の状態では研修後のフォ

ローに困難をきたすであろうし、参加者の行動変容を評価しようにも、評価視点、基準を上司が認識することが困難であろう。「研修の内容、コンテンツ」について、自分がどのような状態であるか、さらには職場の教育ニーズ、参加者の教育ニーズに鑑みて研修の内容、コンテンツを確認するなど、研修にかかる現状認識をすることで、意味のあるアクションが取りうると考える。

この5つの視点は、アクションを選択し、転移戦略を考えるトリガーであり、各アクションの選択理由、戦略の目的を明確にするものと言えよう。そこで、上司の現状認識スキルのレベルを明確にする枠組みとして、ワークショップのケーススタディを分析する際の教材にもした。

#### 4.1.3 働きかける対象による分類とアクションの追加

次の作業として、「コンテンツへの対応」「研修環境への対応」「業務への対応」「参加者への対応」「会社への対応」の5つに31のアクションを分類する作業を行った。その結果、オリジナルのアクション、およびそれを発展させる検討過程で、働きかける対象によって行動の範囲を広げて、新たなアクションとして追加、展開できることが分かった。たとえば、「研修のゴールを確認するとともに、参加者への期待を人事部に伝える。」というアクションは、対象を変えることで図表4-2のように展開することができる。

図表4-2 アクションの分類と追加・展開の例

オリジナルのアクション例	研修の内容、コンテンツに対するアクション	研修会場など研修環境などに対するアクション	自らが統括する職場・組織に対するアクション	研修の参加者に対するアクション	上司マネジメント、人事部、会社に対するアクション
研修のゴールを確認するとともに、参加者への期待を人事部に伝える。	実施される研修のゴールを確認する。	研修会場・場所などを調べ、研修中の参加者への連絡方法や制限などを確認する。	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。	研修の出口についてお互いに握り合う。アクション・ラーニングで上司・参加者との話し合いをする。	研修のゴールを確認するとともに、参加者への期待を人事部に伝える。

オリジナルのアクションをもとに、5つの働きかけ対象の視点でアクションアイデアを追加して行ったが、その際には、「学習転移システム尺度 LTSI」（Holton, 2000）で示された転移の16因子（図表2-1）をはじめ、先行研究で示された視点を参考にしながら筆者の経験、知見も含め、アクションアイデアのバリエーションを増やしていった。

たとえば、図表4-2の「自ら統括する職場・組織に対するアクション」の例では、16因子のうち、「監督者の支援」「実践の機会」「仕事ぶりへのコーチング」の観点から監督者に対して研修内容を説明し、学ぶ内容が業務に活かせるよう適切な業務アサインがなされるような取り組みとして「参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する」というアクションの記述にしている。

このように、先行研究で示された31のアクションを発展、追加する作業を行い、70アクションに増やした。これらを転移戦略のアクションプランを検討するワークショップの教材として、70のアクションをカードにした。

これらアクションアイデアをリストとしてただ見せるよりは、カード教材を使い、取捨選択が出来るワークを想定し「アクションプランカード」にした。

図表4－3 アクションプランカード

<p><b>研修前:研修コンテンツ</b></p> <p>参加者に期待する基準を元に、教育ニーズを明文化し、研修内容と比較する。</p>	<p><b>研修前:研修コンテンツ</b></p> <p>実施される研修のゴールを確認する。</p>
<p><b>研修前:研修コンテンツ</b></p> <p>研修の内容、教材を確認する</p>	<p><b>研修前:研修環境</b></p> <p>良い受講環境を提供することに関与する (研修内容を必要としている受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境)</p>
<p><b>研修前:研修環境</b></p> <p>トレーニングセッションへ上司が参加する時間を計画する</p>	<p><b>研修前:業務アサイン</b></p> <p>参加者の学んだ内容を生かす業務アサインは上司の責任として計画する</p>
<p><b>研修前:業務アサイン</b></p> <p>研修の成果を確認するために、現状の仕事の成果を定量化し、評価基準を設定する収集する。</p>	<p><b>研修前:業務アサイン</b></p> <p>参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。</p>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修前：業務アサイン</b></p> <p>実践に対するこまめなフィードバックを行うために、マネジャーがコーチングスキルを持つ</p>	<p><b>研修前：業務アサイン</b></p> <p>新しい行動を実践した参加者に褒賞や優先的昇進j プランを計画する</p>
<p><b>研修前：業務アサイン</b></p> <p>現状で必要性に迫られている部下など、選ばれた理由や、選ばれたことでの今後の可能性と貢献の可能性について妥当な参加者を慎重に選ぶ</p>	<p><b>研修前：業務アサイン</b></p> <p>組織内で変化を起こすため、必要十分な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる</p>
<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>行動基準に入っていないなくても、「研修の転移」を行うことにコミットする。</p>	<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について合意を形成する</p>
<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>研修の出口についての握り合い アクション・ラーニングでの上司・参加者との話し合い</p>	<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>研修プログラムのプランニングに参加させる受講対象者を、参加へのコミットメントを高めるために、組織の代表として選ぶ</p>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する</p>	<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>参加者のモチベーションを維持し、興味を持たせるために、事前課題を終える時間を提供し、期日までに終えるよう勧め、また研修前に話し合いの時間を持つ</p>
<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>新しい行動を実践した参加者に褒賞や優先的昇進を約束する</p>	<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>ロールモデルになるような、すでに受講した人とのミーティングを設定する</p>
<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する</p>	<p><b>研修前：参加者との対話</b></p> <p>監督層と参加者との間の約束事を作り、計画書として明文化する</p>
<p><b>研修前：会社との調整</b></p> <p>以下の項目について、上司の責任として関与することを明文化し、上位マネジメント（会社）と共有する。</p> <p>研修の内容、受講環境、業務アサイン、参加者との対話、上層部・会社との調整。</p>	<p><b>研修前：会社との調整</b></p> <p>監督層（マネジャー）と参加者が研修実施部署の行うニーズ分析に参加する</p>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修前:会社との調整</b></p> <p>研修のゴールを確認するとともに、参加者への期待を人事部に伝える。</p>	<p><b>研修前:会社との調整</b></p> <p>研修プログラムの修正ができる場合は、そのプランニングに参加者が参加できるよう調整する。</p>
<p><b>研修前:会社との調整</b></p> <p>マネジャーが実践に対するこまめなフィードバックを行うために、コーチングスキル習得の機会を得る</p>	<p><b>研修前:会社との調整</b></p> <p>良い受講環境を提供するよう会社に交渉する（研修内容を必要としている受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境）</p>
<p><b>研修前:会社との調整</b></p> <p>トレーニングセッションへ上位マネジメントが参加するよう働きかける</p>	<p><b>研修中:コンテンツ</b></p> <p>参加者のアクションプランについて上司の視点でアクション（案）を作成する</p>
<p><b>研修中:コンテンツ</b></p> <p>研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする</p>	<p><b>研修中:研修環境</b></p> <p>研修中に連絡が取れないような会場・環境を用意することに協力する</p>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修中:研修環境</b></p> <p>参加者の参加を評価するための 独自の修了証を準備する</p>	<p><b>研修中:業務アサイン</b></p> <p>本当の緊急事態でない限り研修中に連絡 しないよう、参加者はもとより、同僚、参 加者の監督者にあらかじめ伝える</p>
<p><b>研修中:業務アサイン</b></p> <p>研修中に参加者が担当すべき仕事があれば、 それを免除するか、その仕事をほかの人を割 り当てる</p>	<p><b>研修中:業務アサイン</b></p> <p>参加者の監督者に、定期的に声をかけるよ うに働きかける</p>
<p><b>研修中:業務アサイン</b></p> <p>配属前の研修の場合は、研修後のフォローの ために、研修中の従業員の情報（プロフィー ル）を確認する</p>	<p><b>研修中:業務アサイン</b></p> <p>参加者が新しいスキルを仕事に使う際の 評価内容、基準、方法を計画する</p>
<p><b>研修中:参加者との対話</b></p> <p>研修で学ぶことの重要性を参加者に示す</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・研修セッションに参加</li><li>・ディスカッションに参加し、期待する行動 を褒める</li><li>・研修で事例を示す役割を引き受ける</li></ul>	<p><b>研修中:参加者との対話</b></p> <p>研修で学ぶことの重要性を参加者に示す</p> <ul style="list-style-type: none"><li>・公的、私的に新しい知識、スキルを使うこ との支援を表明する</li><li>・期待する新しい行動を継続的にやって みせる</li></ul>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修中:参加者との対話</b></p> <p>研修参加に際して問題が発生していないか、デスクに立ち寄って声をかけ、参加する態度に問題が発生していれば、それに対応する</p>	<p><b>研修中:参加者との対話</b></p> <p>研修の修了証を参加者に会場で手渡す。あるいは、同僚や家族に見せるトロフィーなどを渡す。</p>
<p><b>研修中:参加者との対話</b></p> <p>研修の行動計画に参加する（研修の最後に）</p>	<p><b>研修中:参加者との対話</b></p> <p>研修前の研修の場合は、研修後のフォローのために、研修中の従業員の情報（プロフィール）を確認する</p>
<p><b>研修中:会社との調整</b></p> <p>上司が研修中に内容の重要性、期待を伝える機会を得るように調整する</p>	<p><b>研修中:会社との調整</b></p> <p>役員クラスが研修の終了時に修了証を手渡す</p>
<p><b>研修中:会社との調整</b></p> <p>参加者が新しいスキルを仕事に使う転移の評価を計画する</p>	<p><b>研修後:研修内容</b></p> <p>参加者と話し合うために、研修内容の情報を講師、主催者から得る</p>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<b>研修後：研修内容</b>  参加者の成長目標を設定するために、研修内容を確認する	<b>研修後：研修環境</b>  講師、主催者から参加者へのフィードバック情報を得る
<b>研修後：業務アサイン</b>  長期の研修の場合は、参加者の職場復帰を計画する（復帰の打ち合わせ）	<b>研修後：業務アサイン</b>  新しいスキルを試す機会を提供する（仕事の延長で）
<b>研修後：業務アサイン</b>  研修内容と関連する仕事の意思決定へ、参加者が関わるようにする	<b>研修後：業務アサイン</b>  学んだスキルと活用する仕事の初期段階のプレッシャーを和らげる（業務量など調整）
<b>研修後：業務アサイン</b>  ロールモデルを提供する（上司、先輩）	<b>研修後：業務アサイン</b>  学んだ内容を活かせるような、仕事の補助となる道具（カード、補助具など）などを提供、使用を支援する

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>転移（実践）の心理的支援をするために、フォローアップミーティングを持つ</p>	<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>変化への期待を伝え支援するために、現状認識を伝える</p>
<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>参加者と研修内容の振り返りのミーティングを持つ（講師からの情報を使う）</p>	<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>良い面を強化するよう働きかける</p>
<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>同僚と研修内容を共有するミーティングを計画する</p>	<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>成長目標を設定し、進歩、改善の期待を参加者と共有する</p>
<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>実践したことの振り返りのセッションを準備する</p>	<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>研修時のコミットメント、熱意を蘇らせるために、他の参加者の成功例を知るなどのために参加者の同窓会を支援する</p>

図表4－3 アクションプランカード（続き）

<p><b>研修後：参加者との対話</b></p> <p>優先的昇進を提供する</p>	<p><b>研修後：会社との調整</b></p> <p>ロールモデルが自部署にいなければ、他部所から探す（上司、先輩）</p>
<p><b>研修後：会社との調整</b></p> <p>実践したことの振り返りのセッションを準備する</p>	<p><b>研修後：会社との調整</b></p> <p>研修時のコミットメント、熱意を蘇らせるために、他の参加者の成功例を知るなどのために参加者の同窓会を支援する</p>
<p><b>研修後：会社との調整</b></p> <p>会議、ニュースレター、表彰などで、成功例を組織・部署内外に公表する</p>	<p><b>研修後：会社との調整</b></p> <p>優先的昇進を提供できるよう調整する</p>

#### 4.1.4 アクションプランカードの改善作業

次に、このアクションプランカードの内容を改善すべく、修正検討を行った。

改善のねらいは、プロトタイプワークショップ実施に向けて、使用に耐えうる内容に改定することである。ワークショップ開発過程での検討で、専門家によるレビューでカードの内容の粒度の違いも指摘され、具体的アクションのイメージが湧かないもの、アクションの目的がはっきりしないものなどが指摘されたため、プロトタイプとしてのワークショップを実施する際に使用可能なレベルまで発展させる作業を行った。

たとえば、研修前のアクションで「実施される研修のゴールを確認する」というもの有何のために研修のゴールを確認するのかという目的を加えて、「教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する」としたり、「ロールモデルになるような、すでに受講した人とのミーティングを設定する」というものにはミーティングの目的を加えて、「参加者のニーズが満たされるように、ロールモデルとなるようなすでに受講した人とのミーティングを設定し、研修に向けた準備のきっかけを作る」と書き加えたりする作業を行った。

研修後のアクションの例では、単に「新しいスキルを試す機会を提供する（仕事の延長で）」というものを、「新しいスキルと試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの提供が生じないように権限委譲する」と現場での実情などを踏まえて、より実務的な内容にも書き換えた項目もある。

結果、若干のアクションの削除、追加を行い研修前アクション 30、研修中アクション 15、研修後アクション 26 の合計 71 アクションに改善した。（図表 4-4、5、6）

図表4－4 アクションリスト（研修前アクション）

研修前アクション	
研修の内容 コンテンツに対するアクション	参加者に期待する行動基準、成果を元に、教育ニーズを明文化し、研修内容と比較する。
	教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する。
	適切な参加者を選ぶため、また期待する研修成果の実践、行動変容を知るために、研修の内容、教材を確認する。
研修の環境整備研修を実施する部署・人へのアクション	研修内容と職場の乖離を防ぐために、監督層（マネジャー）と参加者が研修実施部署の行うニーズ分析に参加する。
	研修のゴールを確認するとともに、参加者に期待する行動変容、職場での成果など教育ニーズを実施部署に伝える。
	良い受講環境を提供することに協力する（研修内容を必要としている参加者の受講タイミング。研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境）。
	研修への期待の高さを示したり、アクションプラン作成に関わったり、参加者のコミットメントを高めるために、トレーニングセッションへ上司が参加する時間を実施部署や講師と計画する。
業務へのアサイン 自分の職場へのアクション	会社が策定した「マネジャー行動基準」に入っていなくても、「研修の転移」を行うことにコミットする。
	参加者の学んだ内容を生かすことができる業務へのアサインを上司の責任として計画する。
	研修の成果を確認するために、現状の仕事の成果を定量化し、評価基準を設定する。
	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。
	実践に対するこまめなフィードバックを行うために、マネジャー、監督者がコーチングスキルを研修前から身につけ、実践する。
	新しい行動を実践した参加者に提供する褒賞や優先的昇進プランを計画する。
	現状で必要性に迫られている部下など、今後の可能性や貢献が期待されるなどの観点で選ばれた理由が妥当な参加者を選ぶ。
	組織文化を変える、新しい知識、技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために必要な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる。
	研修参加が仕事と同様に重要なアサインであることを職場全体に伝え、参加者が全セッションにもれなく参加できるように職場の協力を求める。
参加者との対話 参加者に対してのアクション	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について共有する。
	研修参加へのコミットメントを高めるため、受講対象者を研修プログラムの企画・プランニングプロジェクトに参加させる時は、組織の代表として選んだことを伝える。
	参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する。

図表4－4 アクションリスト（研修前アクション） (続き)

	参加者のモチベーションを維持し、興味を持たせるために、事前課題を終える時間を提供し期日までに終えるよう働きかけ、また、研修前に話し合いの時間を持つ。
	参加者に研修後、新しい行動を実践したことへの褒賞や優先的昇進を約束する。
	参加者のニーズが研修で満たされるように、ロールモデルになるようなすでに受講した人のミーティングを設定し、研修に向けた準備のきっかけを作る
	仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する。
	上司、監督層と参加者との間で研修前、研修中、研修後に行うことの約束事（選択されたアクション）を作り、計画書として明文化する。
上層部、 会社との 調整	研修の内容、受講環境、業務アサイン、参加者との対話、上層部・会社との調整などについて、上司の責任として関与することを明文化し、上位マネジメント（会社）と共有する。
上層部に 対するア クション	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修のゴールと業務成果についてニーズ分析の情報として会社に伝える。
	研修プログラムを修正できる場合は、そのプランニングに参加者が参加できるように会社に働きかける。
	マネジャー、監督者が、参加者の実践へのフィードバックを効果的に行うために、コーチングスキル研修などに申し込む。
	より良い受講環境を提供するよう会社に交渉する（研修内容を必要としている参加者にとって適切な受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境など）。
	参加者の期待感を伝え、コミットメントを高めるため、トレーニングセッションへ役員など上位マネジメントが参加するよう働きかける。

図表4－5 アクションリスト（研修中アクション）

研修中アクション	
研修の内容 コンテンツに対するアクション	参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の視点でアクション（案）を検討・作成しておく。 研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。
研修の環境整備 研修を実施する部署・人へのアクション	参加者の研修中の活動が中断されないように、直接連絡が取れない会場・環境を用意することに協力する。 研修に参加し、グループディスカッションなどで期待する行動を承認したり、事例を示したり、公的・私的に新しい知識、スキルへの支援を表明する、期待する行動を上司自身が継続的にやってみせるなど、研修の重要性を示す機会を得る。
業務へのアサイ ン 自分の職場への アクション	本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える。 研修中に参加者が担当すべき仕事があれば、それを免除するか、その仕事をほかの人を割り当てる。 参加者の監督者に、定期的に声をかけ、参加者の業務に問題が発生していないか確認する。 参加者の参加と実践を評価するための独自の修了証を準備する。 配属前研修の場合は、研修後のフォローのために、研修中の従業員のプロフィールなどを確認する。 参加者が新しいスキルを仕事に使う際の評価内容、基準、方法を計画する。
参加者との対話 参加者に対する アクション	長期研修などで、参加者が一時的に職場に戻る場合は、研修参加に際して問題が発生していないか、デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する。 上司が研修の修了証を参加者に会場で手渡す。あるいは、同僚や家族に見せるトロフィーなどを渡す。 転移のためのアクションプラン作成に参加する（研修の最後など）。
上層部、会社との調整 上層部に対する アクション	参加者のコミットメントを高めるために、役員や上司が研修中に内容の重要性、期待を伝える機会を得るように調整する。 研修の重要度を示し、参加者のコミットメントを高めるために、役員クラスが研修の終了時に修了証を手渡すよう働きかける。

図表4－6 アクションリスト（研修後アクション）

研修後アクション	
研修の内容 コンテンツに対するアクション	参加者の成長目標を設定するために、研修内容を確認する。
	定期的な振り返りと演習ができる短時間のワークショップなどを研修のコンテンツをもとにデザインし、実施する。
	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを職場での支援ツールとして適用するように検討する。それらが提供されていない場合は、マネジャーが職場で使えるものを作成する。
研修の環境整備 研修を実施する 部署・人へのアクション	講師、研修実施部署から、新しいスキルを実践するために必要な参加者へのサポートや、困難さを抱えている参加者などのフィードバック情報を得る。 境を用意することに協力する。
業務へのアサイ ン 自分の職場への アクション	研修で参加者の職場離脱が長期に及んだ場合はとくに、参加者の職場復帰を計画する（業務復帰の打ち合わせ）。
	監督者が参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つようにし、それが定期的に継続するようにする。
	新しいスキルを試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの抵抗が生じないように権限移譲する。
	研修内容と関連する業務の意思決定へ、参加者が関わるようにすることで、より良い意思決定だけでなく、参加者による新しい知識、スキルの実践を促進する。
	学んだスキルを活用する際に生じる初期段階のプレッシャーを和らげる（時間的余裕、業務量、過剰な期待など調整）。
	上司をはじめ、監督者、先輩がロールモデルとなって、参加者の学んだ内容を実践することで、実行へ誘う。
	参加者の新しい知識、スキルへの理解を深め、実践へのコミットメントを高めるとともに、周囲の行動変容も促進するために、参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う。
	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを自らミーティングや業務の場面で使ってみせる。

図表4－6 アクションリスト（研修後アクション）

(続き)

参加者との対話 参加者に対して のアクション	学んだ内容を職場で生かすためのチェックリスト、フォローチャートなどの支援ツールのコンテストを行い、優秀なアイデアを表彰し、実践アイデアの共有を促進する。
	学んだ内容を実践し成果をあげたことに優先的昇進を提供する。
	学んだことの実践への心理的な支援をするために、上司・参加者で1対1のフォローアップミーティングを持ち、何を学び、職場で実践するのかを傾聴し、実践へのサポートを宣言する。
	変化への期待を伝え、実践を支援するために、上司の現状認識を率直に伝え、期待する成果目標について話し合い、参加者が納得する目標を設定する。
	職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とリアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み上げる段階的な行動目標を設定する。
	参加者の仕事で新しい知識、スキルを使う機会が今の仕事であるか、何を実践するつもりか、どのような成果が期待しているか、など参加者の考えを傾聴し、コミットメントを高める。
	学んだことと職場文化の間に差がある場合は、参加者のとった良い行動をすぐに褒め、その行動を取り続けることを支援する。
	研修前に成長目標が設定されていない場合はそれを設定し、研修内容の重要性、研修に要したコスト（時間・費用）を超える成果が必要なことを説明し、具体的な数値目標とスケジュールを一緒に考え決定し、明文化する。
	学んだことが実践され、設定された目標が達成されるように、定期的なフォローアップのミーティングを持つ。
	緊急対応スキル、トラブル処理など、重要だが実践の場が少ない知識、スキルの場合は、内容を忘れない頻度で定期的な振り返りと演習を計画し、実施する。
上層部、会社と の調整 上層部に対する アクション	研修でのコミットメント、熱意を蘇らせるために参加者の同窓会を実施し、他の参加者の成功例を知るなど、実践を促進する機会を会社として用意する。
	ミーティングの場、パーティの場、社内報など、どのような場をメンバーが好むかに合わせて、参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するために、小さな成果であったとしても発表し承認する。
	学んだ内容を実践し成果を上げることで優先的昇進を提供できるような制度を設ける。

このリストにワークショップ開発過程で追加するなど改善を加えていった。たとえば、演習用の3つケースでどのようなアクションが取りうるかを上記のアクションリストから抽出したところ、ケース2（後述）の社外で研修を受講する場合の研修中の参加者との対話をするアクションに関する記述がないことがわかり、「外部研修で参加者と離れている時は、研修直後に電話、メールなどで感想や重要情報などについて情報共有を行い、早いレポート（もしくは時間をかけても詳細なレポート）の提出への期待を伝える。」という項目を追加した。研修中のアクションは16項目になり、アクションリストとしては72項目とし、ワークショップ用教材の「アクションリスト」とした。さらにワークショップの演習実施のために各アクションに番号を付したものに改訂して行った（図表4-24）。

これらのアクションリストの内容は上司が「やれること」を列挙したものである。カーパトリックが「レベル3の行動変容を支える上司の雰囲気」（鈴木, 2015）にあげた5つの雰囲気のうち「奨励的」「要求的」に相当するものと考えることができる。一方で「抑止的」「やる気をそぐ」「中立的」に相当する行動を起こさない、もしくは減ずる観点も必要ではないかと考えることもできる。そこで、「抑止的」「やる気をそぐ」「中立的」雰囲気を具体的に示した先行研究として、Phillips & Phillips(2002)の「転移の障害となるもの」の観点でアクションリストの抜け漏れと内容をレビューした。

#### ・転移の障害となるもの

1. 直属上司が、研修をそもそも支持していない
2. 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
3. 学んだことを試す機会がない
4. 学んだことを試す時間が無い
5. 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない
6. 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
7. 学んだことを試すための資源がない
8. 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
9. 今の職場にスキルが適切ではない
10. 学んだことをためしてみる必要性がない
11. 古い慣習を変えることができない
12. 報酬システムが新たなスキルにあっていない

このリストのうち、1、2、3、4、7、11、12は上司による支援が必要な項目と考えることができる。一方、5、6、8、9、10は研修設計の問題でもあるが、職場のニーズと研修のゴールをすり合わせるためにとれる上司の行動も存在すると考えた。そこでこれら12項目が実行されない時は、「中立的」雰囲気を上司が生み出していると捉え、これらの項目を打ち消すような反対行動がアクションリストにあれば、「奨励的」「要求的」雰囲気を上司が生み出していると考え、該当するアクションがリスト内に挙げられているかを確認した。

結論としては、「3. 学んだことを試す機会がない」「4. 学んだことを試す時間が無い」項目に対応するアクションが研修中のアクションリストに無いことを確認したが、これらの項目に対応するアクションは、研修中の参加者は職場離脱をしていることから、物理的に意味の無い項目として考えることができる。したがって、「転移の障害となるもの」すべての項目に対応するアクションが挙げられていることを確認した。しかしながら、上司がアクションプランを考える際に、この12の項目に相当するすべてのアクションを考えることは、実行性の観点で現実的では無いため、ワークショップにおいては、次節で述べるリスト（対応表）を見せ、アクションプラン作り、および実行に際しては、少なくともこれらの項目を助長する行動をしない、あるいは見落とさないことを学習項目として追加することにした。

#### 4.1.5 「転移の障害となるもの」とアクションの対応表

Phillips & Phillips(2002)の「転移の障害となるもの」に対して、どのようなアクションが取り得るか、アクションリストをもとに「転移の障害への対応策リスト」の作成を行った。これは、ワークショップ実施の際に、決定的な阻害要因の有無を確認するだけでなく、ワークショップ参加者が前向きにアクションを考える気持ちになれるために作成した。たとえば、「1. 直属の上司が、研修をそもそも支持していない」など上司自身の態度が否定的である場合、そのままでは積極的な姿勢で転移戦略を考えることは困難と思われる。そこで、支持はしていないものの「こういうことはできませんか？」というヒント、アイデア案として対応表を見ることで何らかのアクションを考え、実行する動機付けとして、対応表を作成した（図表4-7、8、9）。

図表4－7 転移の障害への対応策リスト（研修前）

■Phillips & Phillips(2002) の転移の障害となるもののリスト	研修前アクション	
1. 直属上司が、研修をそもそも支持していない	実施部署	研修への期待の高さを示したり、アクションプラン作成に関わったり、参加者のコミットメントを高めるために、トレーニングセッションへ上司が参加する時間を実施部署や講師と計画する。
	自部署	会社が策定した「マネジャー行動基準」に入っていないくとも、「研修の転移」を行うことにコミットする。
2. 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	自部署	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。
3. 学んだことを試す機会がない	自部署	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。
4. 学んだことを試す時間が無い	自部署	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。
5. 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまらない	自部署	参加者の学んだ内容を生かすことができる業務へのアサインを上司の責任として計画する。
6. 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	実施部署	研修内容と職場の乖離を防ぐために、監督層（マネジャー）と参加者が研修実施部署の行うニーズ分析に参加する。
7. 学んだことを試すための資源がない	自部署	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。
8. 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	実施部署	研修内容と職場の乖離を防ぐために、監督層（マネジャー）と参加者が研修実施部署の行うニーズ分析に参加する。
9. 今の職場にスキルが適切ではない	実施部署	研修のゴールを確認するとともに、参加者に期待する行動変容、職場での成果など教育ニーズを実施部署に伝える。
10. 学んだことをためしてみる必要性がない	コンテンツ	参加者に期待する行動基準、成果を元に、教育ニーズを明文化し、研修内容と比較する。
11. 古い慣習を変えることができない	自部署	組織文化を変える、新しい知識、技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために必要な十分な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる。
12. 報酬システムが新たなスキルにあっていない	自部署	新しい行動を実践した参加者に提供する褒賞や優先的昇進プランを計画する。

図表4－8 転移の障害への対応策リスト（研修中）

■Phillips & Phillips(2002) の転移の障害となるもののリスト	研修中のアクション	
1. 直属上司が、研修をそもそも支持していない	コンテンツ	参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の視点でアクション（案）を検討・作成しておく。
2. 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	コンテンツ	研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。
	自部署	本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える。
3. 学んだことを試す機会がない		
4. 学んだことを試す時間が無い		
5. 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまらない	コンテンツ	参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の視点でアクション（案）を検討・作成しておく。
6. 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	コンテンツ	参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の視点でアクション（案）を検討・作成しておく。
7. 学んだことを試すための資源がない	参加者	転移のためのアクションプラン作成に参加する（研修の最後など）。
8. 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	コンテンツ	研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。
	参加者	転移のためのアクションプラン作成に参加する（研修の最後など）。
9. 今の職場にスキルが適切ではない	コンテンツ	研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。
10. 学んだことをためしてみる必要性がない	参加者	転移のためのアクションプラン作成に参加する（研修の最後など）。
11. 古い慣習を変えることができない	実施部署	研修に参加し、グループディスカッションなどで期待する行動を承認したり、事例を示したり、公的・私的に新しい知識、スキルへの支援を表明する、期待する行動を上司自身が継続的にやってみせるなど、研修の重要性を示す機会を得る。
12. 報酬システムが新たなスキルにあっていない	会社	研修の重要度を示し、参加者のコミットメントを高めるために、役員クラスが研修の終了時に修了証を手渡すよう働きかける。

図表4－9 転移の障害への対応策リスト（研修後）

■Phillips & Phillips(2002) の転移の障害となるものリスト	研修後のアクション	
1. 直属上司が、研修をそもそも支持していない	コンテンツ	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを職場での支援ツールとして適用するように検討する。それらが提供されていない場合は、マネジャーが職場で使えるものを作成する。
	自部署	研修内容と関連する業務の意思決定へ、参加者が関わるようにすることで、より良い意思決定だけでなく、参加者による新しい知識、スキルの実践を促進する。
2. 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	自部署	学んだスキルを活用する際に生じる初期段階のプレッシャーを和らげる（時間的余裕、業務量、過剰な期待など調整）。
	自部署	参加者の新しい知識、スキルへの理解を深め、実践へのコミットメントを高めるとともに、周囲の行動変容も促進するために、参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う。
3. 学んだことを試す機会がない	自部署	研修内容と関連する業務の意思決定へ、参加者が関わるようにすることで、より良い意思決定だけでなく、参加者による新しい知識、スキルの実践を促進する。
4. 学んだことを試す時間が無い	自部署	学んだスキルを活用する際に生じる初期段階のプレッシャーを和らげる（時間的余裕、業務量、過剰な期待など調整）。
5. 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	実施部署	講師、研修実施部署から、新しいスキルを実践するために必要な参加者へのサポートや、困難さを抱えている参加者などのフィードバック情報を得る。
6. 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	実施部署	講師、研修実施部署から、新しいスキルを実践するために必要な参加者へのサポートや、困難さを抱えている参加者などのフィードバック情報を得る。
7. 学んだことを試すための資源がない	自部署	新しいスキルを試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの抵抗が生じないように権限移譲する。

図表4－9 転移の障害への対応策リスト（研修後）（続き）

8. 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	自部署	上司をはじめ、監督者、先輩がロールモデルとなって、参加者の学んだ内容を実践することで、実行へ誘う。
9. 今の職場にスキルが適切ではない	自部署	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを上司自らミーティングや業務の場面で使ってみせる。
10. 学んだことをためしてみる必要性がない	参加者	変化への期待を伝え、実践を支援するために、上司の現状認識を率直に伝え、期待する成果目標について話し合い、参加者が納得する目標を設定する。
11. 古い慣習を変えることができない	参加者	学んだことと職場文化の間に差がある場合は、参加者のとった良い行動をすぐに褒め、その行動を取り続けることを支援する。
12. 報酬システムが新たなスキルにあっていない	自部署	学んだ内容を実践し成果をあげたことに優先的昇進を提供する。

この対応表は、12の阻害要因それぞれに研修前、研修中、研修後のタイミングでどのようなアクションが取り得るかをこれまでの実務経験を踏まえてアクションリストから選択していった。前節で述べたように、「3. 学んだことを試す機会がない」「4. 学んだことを試す時間がない」については、研修中に取り得るアクションがないことから空欄としている。

#### 4.1.6 アクションリストの継続的改善の必要性

本研究では、先行研究をもとに筆者の実務経験をもとにいわば $\beta$ 版としてアクションリストを開発した。その内容の正当性、妥当性については、後述する専門家による評価、プロトタイプワークショップ、改良版のワークショップの形成的評価をもって検証し、項目の修正、追加、削除を行うことでより妥当性の高いものに改定して行ったが、このような形成的評価はワークショップの開催ごとに行われることでより正当性の高い、実務に沿ったアクションリストになっていくと考える。そのような形成的評価の仕組みづくりも課題となると考えるが、本研究では、最初のバージョンのアクションリスト開発までをターゲットとした。

## 4.2 ワークショップ開発の背景

研修前、研修中、研修後の各段階で上司が取りうる転移戦略をサンプルとしてまとめたアクションプランのリストができた段階で、これがどのように実行されるか、その可能性についても検討した。

先行研究では、Broad & Newstrom (1992) が、上司（含む会社組織）、トレーナー、参加者のステークホルダーをあげ、それぞれの研修前、研修中、研修後の転移戦略を  $3 \times 3$  のマトリックス（次表）で整理し、その効果性と使われている頻度のギャップを専門家、企業担当者に調査しました。その結果、上司による研修前と研修後の転移戦略が重要性と実行とのギャップが大きい、つまり重要と思われているものの実行されていないと報告している。表中の数字は「使われている頻度／効果性」で表現されており、1が高く、9が低い。

図表4－10 使われている頻度と効果性のギャップ

	研修前	研修中	研修後
マネジャー	5/1	6/8	9/3
トレーナー	2/2	1/4	7/9
参加者	8/7	3/5	4/6

その後の研究でも、「学んだことが実際に利用されるかどうかは、研修内部のみならず、研修の前後の要因にかなり多く依存している」Cromwell (2004) として、組織の支援、上司の支援、同僚の支援、受講者の支援の4つの環境要因をあげている。さらに、Burke & Hutchins (2008) は研修の転移を促す要因として「研修内容を試行することに関して、上司からのサポートと指示があること」(p.116: 筆者訳)を指摘している。

このように過去の研究において、上司の果たす役割は重要であることが指摘されているにもかかわらず、企業における現状は、「研修のやりっぱなし」になっている。たとえば、上司に対するインタビューを行うと「研修後になんらかの働きかけを持つだけで十分ではないか」「上司の果たす重要性については理解できるが、実際にどのようなことをやれば良いのかはっきりしない」「そういう取り組みは会社や人事部が研修プログラムの一環として取り組めば良いし、そのような指示があれば実行する」という声が聞こえてくる。また、昨今の経営環境は慢性的な人出不足に陥っており、上司自身がプレイヤーとし

てアウトプット責任を持たされることも多く、部下の研修参加に際して、なんらかの関わりを持つ時間が取れないという現状もある。このように、企業における上司の研修参加者に対する役割は、上司自身の認識も薄く、結果、実行されている例が少ないので現状である。そこで本研究では、まず上司の取りうる転移戦略と戦略を構成するアクションについて、先行研究を発展させ、アクションプランとして72アクションをまとめたが、重要なのはそれが確実に実行されることである、という観点から、研修の転移に対する上司の認識、知識、計画能力を持ってもらうためのワークショップを開発することとした。

#### 4.3 ワークショップの概要

ワークショップは、研修転移を促進する上司のアクションを計画する1回目ワークショップ（以下、ワークショップ1）と実行した結果を振り返る2回目ワークショップ（以下、ワークショップ2）の2回のワークショップで構成した。特にワークショップ2は、計画した内容の実行結果を確認するとともに、アクションリストの改善、内容の充実を図ることを目的に加えた。ワークショップ1、ワークショップ2も3時間を実施時間に想定した。ワークショップ1は、参加者（上司・マネジャー）が次の4点ができるようになることをゴールとした。

- ・転移戦略の必要が認識できる
- ・部下の研修受講に対する現状分析作業
- ・分析された現状から必要なアクションをアクションリストから選択
- ・選択されたアクションが実行可能なように計画を立案

これらができるように架空のケースを通して学ぶものとして開発した。この4つのゴールは、研修前のアクションも含まれることから、部下が研修に参加する1ヶ月前に実施することを前提にしている。したがって、実際に部下が集合研修に参加する上司であることをワークショップ参加者の前提条件とした。ワークショップ1の基本的方略としては、上司が研修の転移行動することを目指すためメリルのID第一原理に沿って設計した。

部下が参加する集合研修であるが、実際の職場には多様な研修が行われており、ヒューマンスキルやテクニカルスキルを学ぶ1～3日間の短期の集合研修への参加が一般的に多いが、中には、半年におよび、週に1～2回参加する語学研修などに参加する例も少なくない。そこで、ワークショップで扱うケーススタディは、ID第一原理の「活性化」として現実に起こりそうな問題に挑戦する観点からヒューマンスキル研修、技術研修、半年間の

語学研修の3例を開発した。各ケースの3例のうち最初のケース（以下、ケース1）を使って「活性化」と「例示」を行い、2番目と3番目のケース（以下、ケース2、ケース3）で「応用」、最後に自部署の状況を用いてアクションプランを作成することを「統合」としてワークショップ1を設計した。

転移戦略立案までをワークショップ1とし、計画されたアクションが実際に実行されたのか、実行に際して課題はなかったか、あるいは新たな気づきや発見、アクションの応用がなかったか、研修の転移が実際に起きたかどうかを確認する意味で部下の研修終了後、2回目のワークショップ2を開催した。ワークショップ2では、リフレクションを行うとともに、アクションリストの改善案も収集した。

本研究では、まずプロトタイプとしてワークショップ1、およびワークショップ2を設計・開発し、その形成的評価を得て、ワークショップ1および2の実施と形成的評価を得ることまでを目指した。

#### 4.3.1 ワークショップ1の流れ

メリルのID第一原理に沿って1回目のワークショップ1のおおまかな流れは次のようなものであった。

##### 1) 問題

想定の異なる架空ケースを3つ用意した。

##### 2) 活活性化（30分）

ケース1から、研修で学んだことを参加者が職場で生かす（実践）するために上司ができるることを考えてもらった。

##### 3) 例示（30分）

ケース1を使って、現状分析の視点とその対応方法について次の内容を提示した。

- ・転移の障害となるもの（12項目）とその対応

この12項目を「転移の障害チェックリスト」として提供し、ケース1から読み取れる障害を例として示した。さらに「転移の障害とアクション対応表」で対応策を例示することで、障害を認知することとその対応策を検討するステップと進め方を参加者に伝えた。

- ・現状分析の5つの視点と対応策

続いて、コンテンツ、参加者、研修環境、職場・業務、会社の5つの視点（現情分析

ワークシート Ver. 1.0) を示し、ケース 1 の現状分析の記入例を示す。

現状分析の例を提示した上で、「転移戦略フォーム (例)」で記入例を参加者に提供する。「転移戦略フォーム (例)」に加え、各アクションを考えるサンプルとしてアクションリストを提供し、現状分析からどのようにアクションプランを作っていくかを解説した。

#### 4) 応用 (1 時間)

例示したケース 1 を参考に、再度、参加者にケース 1 に取り組んでもらった。

例時前に自分で考えたもの (活性化としての取り組み) と、現状分析視点とアクションリストを元に再度考えたものとの違いを個人ワーク、グループワークで検討した。

続けて、練習として異なる状況のケース 2、ケース 3 で上司の転移戦略を検討し、「転移の障害チェックリスト」「現状分析ワークシート」「転移戦略フォーム」の記入と参加者間のディスカッションを行った。

#### 5) 統合 (1 時間)

練習としたケース 2、ケース 3 の振り返りを踏まえて、直近の、ワークショップの前提条件通りであれば 1 ヶ月後に研修に参加する自分の部下について、上司の転移戦略を検討し、「転移の障害チェックリスト」「現状分析ワークシート」「転移戦略フォーム」の記入と参加者間のディスカッションを行った。

### 4.3.2 ワークショップ教材

ワークショップ 1 およびワークショップ 2 を実施するために次の教材を開発した。各教材の内容は、「4.3.4 ワークショップ教材の詳細」で後述する。

1. ケース 3 例
2. 転移の障害チェックリスト、および記入例
3. 転移の障害への対応策リスト
4. 現状分析ワークシート、および記入例
5. 転移戦略フォーム、および記入例

(注：開発段階では「転移戦略フォーム」「TOT アクションプランフォーム」と呼んでいたため、一部図表ではこれらの名称で表示されています)

6. アクションリスト
7. アンケート

### 4.3.3 ワークショップ教材の専門家レビュー

開発した「ケース」「転移の障害のチェックリスト」「アクションリスト」「現状分析フォーム」「転移戦略フォーム」「TOT アクションカード」などの各種ツールの専門家レビューを行った。

依頼した専門家は、ID を企業の教育担当者に対して教育・指導を 20 年以上やってきた経験がある。ワークショップ 1 で行う演習などを実際にやってもらい、ケースに書かれた情報が適切か、チェックリスト、フォームなどの使い勝手、アクションリストの内容などを確認し、都度コメントをもらう方法で行った。

ケースは 3 種類作ったが、どのケースでも同じアクションを選ぶようなことが起きるか否かを主眼に確認した。予定調和的にどのケースでの同じようなアクションが選択されるのであれば、ワークショップそのものに意味がないか、ケースもアクションリストの見直しも必要になると考え、特にこの点に注目してレビューを行った。専門家レビュー後は、プロトタイプとしてワークショップを行う準備として、このレビューの形成的評価を経て、ケースの内容は各種教材などを改善した。

#### ・レビューのプロセス

ワークショップのねらい、達成基準などを伝えた上で、ワークショップで行う各演習を順に行ってもらった。実際のワークショップでは演習前に研修の転移の定義や意義などについてレクチャーを行ってケース演習を行うが、専門家であるためレクチャー部分は行わず、直接演習に取り組んでもらう方法で実施した。

各ケースの演習は次の順でワークに取り組んでもらった。

- 1) ケースを読む。ケース 1だけ、研修の転移のために上司がやることの列挙
- 2) 転移の障害のチェックリスト記入
- 3) 現状分析フォーム記入
- 4) アクションリストを参考に、転移戦略フォーム記入

#### ケース 1 のレビュー

- 1) ケース 1 を読む

まずケース 1 を読んでもらい専門家の視点でどのような研修の転移のための上司としてのアクション（取り組み）が列挙できるかに取り組んでもらった。

列挙されたアクションは次のような結果であった。

図表4－11 ケース1を読んで専門家の挙げたアクション

研修前のアクション：9個
<ul style="list-style-type: none"> <li>● どのくらい変わるかの見極めが必要。期待できることを事前に分析、見極めておいたほうが良い。</li> <li>● 朝の係長に対して、自分自身とチームの問題点を自分に考えさせる。</li> <li>● メンバーの抱えている問題、係長への期待を明確にする（本人にさせるか、課長だけでやるか、あるいは両方やるか？）</li> <li>● 認識していないことをあらかじめ明らかにする。</li> <li>● 研修に行ってどういうところを学ぶかの的を絞る。</li> <li>● 自分自身でゴールを立てさせる。</li> <li>● 自分自身に設定したことがどこまでできたかを自己評価させる。他者評価としてメンバーにも評価表などで評価させる。</li> <li>● 事前課題については、ちゃんとやるように目をかけないといけない。</li> <li>● 忙しい中、係長が抜けるので、同僚の係長に業務協力の要請をする。</li> </ul>
研修中のアクション：1個
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1日目の研修が終わったところで職場に戻るのであれば、なんらかのチェックを入れる（どんな感じか？）</li> </ul>
研修後のアクション：2個
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 見返りとして、浅野さんが受けた内容を共有してもらう。</li> <li>● 実務でどれだけ生かすか。研修前に設定した課題と研修後、1ヶ月ぐらいまで週単位に変化できているかを見る。そのために、上司とチームメンバー、自己評価が必要。</li> </ul>

研修前のアクションをより多くあげる結果であった。IDの専門家の観点から、研修前の働きかけが研修参加者のモチベーションへの影響が大きく重要であるという理解があったためこのような結果になったようだ。

また、ケース1の内容について「上司のキャラクターを設定しておく。ネガティブな設定が良いのではないか？」というコメントが得られた。ケース1は参加者自身の経験や思いが投影できるように上司の心理的な思いなどの情報を入れないように書いたのだが、それがかえってアクション選択についての迷いになるようであるため、上

司がどのような思いを持っているか、ポジティブであるか、ネガティブであるかの情報を入れることにした。

### 2) 転移の障害のチェックリスト記入

続いて「転移の障害チェックリスト」に取り組んでもらった。ケースの内容から「学んだことを試す時間がない」をチェックし、その対策として、「課長自らみんなを説得して、帰って来た係長がいろいろ実践を日常の業務に反映させるように説得する。」とのアイデアが述べられた。また、ケース1の内容からは、「上司が研修内容を支持しているかどうかがはっきりしない」と指摘された。

### 3) 現状分析フォーム記入

現状分析フォームの記入は図表4-12の内容となった。上段は専門家の記入内容で、下段は記入例の内容。

図表4-12 ケース1の現状分析ワークシートの専門家の記入と記入例の比較

コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
浅野係長の現在のLSの欠点を補えるものと期待できる見直しのきっかけぐらいにはなる。あまり効果を期待はしていないが。。。。	問題なし	二日間の研修に対する割り込みがないことをいかに実現するか? 2係の協力も必要	浅野係長の研修に対する意志、やる気の確認とフォローでやる気になってもらうことが必要。目標設定などの事前の準備で確認することが必要。	会社の狙いと合致している
研修の内容はよくわかっていない。 社内の評判からは、内容的には悪くなさそう。 事前課題があるが、内容は不明	社内の会議室 職場との連絡はとりやすい 本人も職場と研修会場が近く、出入りしやすい	職場はかなり忙しく、残業が続いている 朝の係長のマネジメントスタイルでは、いずれ問題になりそう。今のところ問題は発生していない 加藤係長は受講済みで、人的マネジメントの様子は期待するレベルである	忙しさからか、やや乱暴な言動が見られる 仕事（アウトプット）は合格レベル マネジメントについてはほとんど会話をしていない。見守ってきている	研修を昇格要件としている

- ・専門家の記述と記入例の違い

専門家の記入内容と記入例として開発したものを比較すると、各項目ともケースから読み取る情報に差があることが分かった。たとえば、研修環境については、専門家は「問題なし」としているが、記入例では「社内の会議室。職場との連絡はとりやすい。本人も職場と研修会場が近く、出入りしやすい」と問題意識を持った記述をしている。これはケースを読む人間の認知の違いが影響していると考えられる。経験や価値観といった個人差が、同じ情報から認知する内容が異なることは、ワークショップにおける架空のケースに限らず真正な事例でも十分に起こりうることであろう。

そこで、「現状分析フォーム」のねらいは状況を「正しく」「もれなく」読み取るためのものであったが、視点が偏ったり一面的に捉えたりして現状を認識しないようになる「もれなく」読み取る目的で記入することが妥当だと考え、現状分析ワークシート記入のゴールを「研修の転移のアクションを考えるために5つの観点で現状を認識する」に変更した。

#### 4) アクションリストを参考に、転移戦略フォーム記入

アクションフォームの記入は、「アクションリスト」もしくは「アクションカード」を参考に自分（上司）がどのようなアクションを取るかを考えて記入してもらうワークを考えていたが、次のようなコメントが得られたため、ワークのやり方を変更した。「リストを参考に実行案を文章化するよりもリストから選択するだけでも内容は十分である。また、文章化よりも番号を選ぶ方法がよりスピーディで忙しい上司には実践的ではないか。その観点で言うと、カード形式よりも番号を付したリスト形式が使い易いと思う。」

職場や上司の置かれている状況は一様ではないため、アクションプランをヒントにどのように取り組むかをワークショップ参加に自由に記述してもらう方法が妥当と考えていた。そのような点の効果も期待できるだろうが、専門家が指摘する、スピーディにアクションを選択できることがより実行可能性を高める、ことも期待できると考え方を変更した。専門家レビューでのワークは、臨時にリストに番号を付して行い、ワークショップで使う「アクションリスト」も番号を付すことにした。（次節の図表4-23「アクションリスト」）

- ・専門家の選択したアクションと記入例の違い

現状認識に差があるのと同様に選択されたアクションにも記入例との違いが図表4-13のように見られ、9項目中、研修前と研修中の職場・業務に対するアクションの2項目が一致した。

図表4-13 転移戦略フォームの記入内容（上段：専門家、下段：記入例）

ケース1	職場・業務	参加者	コンテンツ・環境・会社
研修前	研修の成果を確認するために、現状の仕事の成果を定量化し、評価基準を設定する。	参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する	教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する
	現状で必要性に迫られている部下など、今後の可能性や貢献が期待されるなどの観点で浅野係長に参加してもらう。	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について共有する。	教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する
研修中	本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える	外部研修で参加者と離れている時は、研修直後に電話、メールなどで感想や重要情報などについて情報共有を行い、早いレポート（もしくは時間をかけても詳細なレポート）の提出への期待を伝える	参加者の研修中の活動が中断されないように、直接連絡が取れない会場・環境を用意することに協力する。参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるよう、上司の視点でアクション（案）を検討・作成しておく
	本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える	初日の研修後、デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する	職場・業務：上司・監督者が参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つようにし、それが定期的に継続するようにする。 参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う
研修後	上司・監督者が参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つようにし、それが定期的に継続するようにする。	職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とアリアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み上げる段階的な行動目標を設定する	ミーティングの場、パーティの場、社内報など、どのような場をメンバーが好むかに合わせて、参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するために、小さな成果であったとしても発表し承認する
	参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う	何を実践するつもりか、どのような成果が期待しているか、など参加者の考えを傾聴し、コミットメントを高める	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを職場での支援ツールとして適用するように検討する

現状分析に違いがあることはもとより、実行を念頭に置くとさらに多くの要素が参加者によって検討され、結果としてどのような行動を選択するのかの違いが生まれるのは当たり前のことであり、このような違いも実際のワークショップでも生まれると考えられる。

したがって、どれが正しいということではなく、どのような背景でアクションが選択されたかの判断内容を参加者間で話し合うことに意味があると考えられることから、個人ワークの後、グループワークなどでディスカッションすることで参加者のさらなる気づきが得られるのではないかと思われる。

## ケース2のレビュー

### 1) ケースを読む

登場人物の関係がわかりにくいので、図示すると良いとのコメント。また、「ケース2の上司の設定はわかりやすく、アクションの選択がやりやすい」とのコメントがあり、ケースでは上司がポジティブか否かの情報を盛り込んだ方が適切であると確認した。

### 2) 転移の障害のチェックリスト記入

専門家は、「直属上司が、研修をそもそも支持していない」と「学んだことを試す機会がない」の2つを選択。記入例は「直属上司が、研修そのものを支持していない」の1つを選択しており専門家と記入例の違いが出た。専門家に確認したところ「学んだことを試す機会がない」については、程度の捉え方に差があるだけで専門家と記入例に決定的な違いはないことを確認した。

### 3) 現状分析フォーム記入

ここでも記入例とは大きく記述内容が異なり、ひとによってケースの捉え方に差が出るものと確認できる（図表4-14）。ただ、内容的に不十分というわけではなく問題意識の差が出るものと思われる。ワークのゴールはなんらかのアクションアイデアを考え、決定することでありそれには十分な情報をケースから読み取れるものと思われる。

#### 4) アクションリストを参考に、転移戦略フォーム記入

記入例とは、研修前で2つ、研修後で2つのアクションが一致した。ケース1とケース2の専門家の回答との比較は、研修中、研修後で一つずつ一致したのみであった。ケースの違いによって、取られるアクションが異なることが確認できた（図表4-15）。

図表4-14 ケース2の現状分析ワークシートの専門家の記入と記入例の比較

コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
次期の提案には必要ではない	(未記入)	IOTの提案のタイミングが早いと皆思っている	IOT研修に意欲的	他社に遅れを取るわけにはいかない
研修のゴールが不明	外部で行われ終日出張となる。その他の情報は不明	次期システムの要件定義中であり、研修で得た内容を生かすチャンスはある。ただし、監督者の係長は業務優先と考え、大川さんの参加には消極的	大川さん自身から参加を申し出ており、その時点で期待することは伝えている。 経験者だが、採用間もないので、今回のことときっかけに本人の活躍の場を持つことも必要に思われる	研修についての情報はない

図表4－15 ケース2の転移戦略フォームの専門家記入と記入例の比較

ケース2	職場・業務	参加者	コンテンツ・環境・会社
研修前 上段： 専門家 下段： 記入例	職場・業務：参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について共有する	環境・会社：研修の内容、受講環境、業務アサイン、参加者との対話、上層部・会社との調整などについて、上司の責任として関与することを明文化し、上位マネジメント（会社）と共有する
	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する	研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する	研修の内容、業務アサインについて、上司の責任として関与することを明文化し、部長と共有する
研修中 上段： 専門家 下段： 記入例	本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える	転移のためのアクションプラン作成に参加する（研修の最後など）	参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるよう、上司の視点でアクション（案）を検討・作成しておく
	参加者が新しいスキルを仕事に使う際の評価内容、基準、方法を計画する	外部研修で参加者と離れている時は、研修直後に電話、メールなどで感想や重要情報などについて情報共有を行う	研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする
研修後 上段： 専門家 下段： 記入例	新しいスキルを試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの抵抗が生じないように権限移譲する	変化への期待を伝え、実践を支援するために、上司の現状認識を率直に伝え、期待する成果目標について話し合い、参加者が納得する目標を設定する	ミーティングの場、パーティの場、社内報など、どのような場をメンバーが好むかに合わせて、参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するために、小さな成果であったとしても発表し承認する
	新技術を要件定義に盛り込むかどうかの意思決定へ、参加者が関わるようにすることで、新しい知識、スキルの実践を促進する	職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とリアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み上げる段階的な行動目標を設定する	参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するために、小さな成果であったとしても発表し承認する

### ケース3のレビュー

#### 1) ケースを読む

次のコメントが得られた。「ケースにリアリティを持たせるために年齢が書いてあると良い」「誰が対象かわからない」

ケースの内容は語学研修であるため、参加者の問題意識として年齢という要素が絡んでくることは理解出来る。全社員対象の語学研修となっているが、ワークショップ参加者が考えやすいように研修対象者とその年齢を明記することにするようにした。

## 2) 転移の障害のチェックリスト記入

転移の障害のチェックリストは、次の4つにチェックがついた。

- ・職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
- ・学んだことを試す機会がない
- ・学んだスキルが、そもそも仕事に当てはまっていない
- ・業務システム・プロセスが学んだことに合致していない

記入例では、8個の項目にチェックをついている（図表4-32）。ケース3の設定としては、障害の多い状況を設定しているが、専門家のチェックした数をケース1、2と比較すると、ケース1では1個のチェックであり、ケース2では2個だったチェック数がケース3では4個に増えた。記入例の8個ほどではないにしろ、ケースから障害の多さを読み取っていることがうかがえ、ケース3の意図が反映されたと考える。

## 3) 現状分析フォーム記入

記入例と比較すると専門家はかなりシンプルに書かれている（図表4-16）。これは、転移の障害チェックリストで障害となる状況が多く確認されており、それに対応することが第1となるため、他の情報についてはあまり重視しなかった結果というコメントをもらった。

## 4) アクションリストを参考に、転移戦略フォーム記入

ケース1、2との比較では、ケース1で研修前の項目で1つ、ケース2で研修後の項目で1つだけが同じで後は異なるアクションが選択された。これによりケースごとに選択されるアクションが異なることが確認でき、実際の職場で起きる真正な事例でも取られるアクションがワンパターンに陥ることがないと思われワークショップで参加者が得られる知識や気づきが役に立つものになると考えた。

記入例との比較では、すべての項目で異なるアクションが選択されていた（図表4-16）。ケース3の様々な障害があるような設定となっており、そのようなケースでは取られるアクションの個人差も大きくなると考えられる。つまり障害が大きいほど、い

いろいろなアイデアが検討され、その結果として取られるアクションに差が出るのではないかと考えた。

図表4－16 ケース3の転移戦略の専門家の記入と記入例の比較

コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
英語研修の中身は、上司自身は分からぬ	研修会場、期間、必要な時間などもわからない	少なくとも経理、法務は英語を必要としていない 新しい業務スキルを身につける意欲が低い	山田係長は意欲が高いが、経理の大坪、法務の高橋は低い	全社方針として英語のレベルを上げることが決まっている すでに海外取引があることから、今後の海外事業拡大の可能性があり、英語力アップは必要
TOEICの点数アップが研修の目的になつておらず、業務との乖離が大きい。 半年の研修を受けても、昇格要件に届く見込みも低い。 毎回、宿題が出る	社内で行われるが、週2回が半年間行われるので、参加できない回が発生しやすい	現状は、仕事上、英語を使う必要はない。しかし、高橋係長はコンプライアンス対応で海外取引先と仕事をする予定があり、英語が必要で、すぐに使う機会もあると思われる。 忙しい二人のようなので、研修時間を確保することが、まず必要に思われる。 宿題が出るため、その準備の時間をどう捻出するかも二人への負担になる。 職場の雰囲気も、専門教育以外は感心がない	大坪係長：仕事で英語を使う機会がない。しかし、専門性の高さから昇格次期はそう遠くなく、英語が理由で昇格できないことも問題である。 高橋係長：大坪係長とほぼ同じ状況だが、仕事で英語を使う機会が日々得られそうである	会社の方針として決まった昇格要件のため、変更はなさそう。 研修の内容については、業務よりもことが扱えるか、確認してみることはできそうだ。特に、高橋係長が担当するコンプライアンス関連の英語表現があると良いと思える

図表4－17 ケース3の転移戦略フォームの専門家の記入と記入例の比較

ケース3	職場・業務	参加者	コンテンツ・環境・会社
研修前 上段： 専門家 下段： 記入例	職場・業務：参加者の学んだ内容を生かすことができる業務へのアサインを上司の責任として計画する	参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する	適切な参加者を選ぶため、また期待する研修成果の実践、行動変容を知るために研修の内容、教材を確認する
	組織文化を変える、新しい知識、技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために係長以外のメンバーも参加させる	参加者にTOEICの点数アップへの褒賞や、他の基準とともに英語の昇格要件達成時の昇格推薦を約束する	コンプライアンス担当の高橋係長と期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、ニーズ分析の情報として会社に伝える
研修中 上段： 専門家 下段： 記入例	参加者の監督者に、定期的に声をかけ、参加者の業務に問題が発生していないか確認する	転移のためのアクションプラン作成に参加する（研修の最後など）	研修の重要度を示し、参加者のコミットメントを高めるために、役員クラスが研修の終了時に修了証を手渡すよう働きかける
	参加者の参加と実践を評価するための独自の参加登録表と修了証を準備する	デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する	役員や上司が研修中に内容の重要性、期待を伝える機会を得るよう調整する
研修後 上段： 専門家 下段： 記入例	新しいスキルを試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの抵抗が生じないように権限移譲する	職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とリアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み上げる段階的な行動目標を設定する	講師、研修実施部署から、新しいスキルを実践するために必要な参加者へのサポートや、困難さを抱えている参加者などのフィードバック情報を得る
	定期ミーティングの中で、参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つ	折に触れ、仕事で英語を使う機会があるか、何を実践するつもりか、どのような成果が期待できるか、など参加者の考えを傾聴し、コミットメントを高める	参加者の同窓会を実施し、他の参加者の成功例を知るなど、実践を促進する機会を会社として用意する

### 専門家レビューまとめ

全体を通して次のようなコメントが得られた。

- ・ ケースによって選択肢は変わる
- ・ アクションプランの文言をわかりやすく
- ・ 研修前中後のアクションでやっておいたほうが良いものを整理しておく
- ・ やりやすいもの（上司が面白いなと思ってくれる。割と簡単にできそうだな、という印象が必要）
- ・ 研修は実務に生かさないといけないなという印象を強く持ってもらう

アクションプランの実行可能性について問いかけると、「やろうと思えば、簡単にできてしまうんではないか」という前向きな感想も聞くことができた。これらのことから専門家レビューでは次のことを確認し、ワークショップで参加者の学びや気づきが十分可能であることが確認できた。特に、ケースごとに異なるアクションプランができることでケースを使った演習は有効であると考える。

- ・ 専門家でも上司のアクションを考えると研修前、中、後のバランスに偏りが出る
- ・ 転移の障害のチェックリストは、ケースに書かれた障害の多さに従って選択された
- ・ アクションリストは研修前、中、後のアクションを考える手助けになる
- ・ 現状分析のフォームを示すことで、個人差はあるもののケースの読み取りの偏りが少なくなる
- ・ ケースごとに選択されるアクションは異なり、予定調和的にはならない
- ・ 選択されるアクションも個人によって差が出る
- ・ ケースには、上司の思いも情報として入れることでアクション選択がやりやすくなる

続いて、ワークショップの実施に向け次の内容の改善を行った。

- ・ ケースに上司の思いなどの若干の修正を加える
- ・ アクションプランの各項目には番号を付し、アクションの選択には番号を選択する方法をとる
- ・ アクションプランの各項目の表現も、よりわかりやすいもの、簡単にできそうなものに変更する

#### 4.3.4 ワークショップ教材の詳細

前述のとおり、専門家レビューと改良を経て以下のものをワークショップ教材として用いることにした。

##### 1. ケース

ケースは次ページからの3ケースを使う。ケース1は、活性化と例示として用い、ケース2および3は応用に使用した。

図表4－18 ワークショップ用ケース1

**Transfer of Training ケース（1）**

あなた：半導体工場の生産技術部生産技術課の統括課長  
部下：係長

あなたは1係と2係の二つの係を持つ、生産技術課の統括課長です。二つの係の仕事の内容に違いはなく、担当している生産ラインによって担当領域を分けています。各係には係長以下、5名のメンバーがいます。

1係の浅野係長は、入社10年で係長経験も3年目を迎え、技術的には十分戦力になっています。が、人的マネジメントに課題があり、しばしば係員を怒鳴ったり、叱りつけたりしている姿を目にします。さほどひどい態度ではないのですが、この状態が続くと係メンバーのモチベーションの低下なども気になっています。現在、目立った悪影響もないため、この1年ほどこれについて浅野係長と会話することもなく見守ってきました。ただ、このままではいずれ本人、メンバーのどちらかに問題が発生するのではないかと思われます。

一方、2係の加藤係長は、入社15年のベテランで、係長経験も6年目を迎え、技術的にも、人的マネジメント的にも十分に期待に応えてくれています。昇格要件にもなっている人事が主催するリーダーシップ研修も2年前に受講済みで、今年度にはマネジャー昇格が期待されます。

昨日、1ヶ月後に開催される、次のような、係長クラス対象のリーダーシップ研修の開催案内が送られてきました。

---

「状況対応リーダーシップ研修開催案内」

- 対象：係長クラス（係長でなくてもよい）
  - 研修のねらい
    - メンバーの能力と意欲に合わせたリーダーシップ発揮
    - 育成的コミュニケーションの習得
  - 期間：xxxx年x月xx日～yy日（2日間）
  - 会場：工場内 zzz 会議室
  - 事前課題：あり
  - 講師：外部講師
- 

この研修は、ここ10年ほど継続的に開催されている研修で社内の評判は良いようですが、あなた自身は研修導入前に課長に昇格したため、研修の内容については詳しくわかりません。ただ、研修のねらいからは、浅野係長に受けてもらうことが必要だと感じ、すぐに受講申し込みをさせました。

現在、課内の仕事の状況は通常よりも忙しく、全員、三六協定の残業時間ギリギリの忙しさです。この状況は2ヶ月ほどは続く見込みです。

図表4－19 ワークショップ用ケース2

**Transfer of Training ケーススタディ（2）**

あなた：小売りチェーン本社のシステム課の統括課長。

部下：新規システム企画担当

あなたは生活雑貨の小売り店をチェーン展開する会社のシステム課の課長です。会社は創業10年の比較的新しい会社で、地元での成功を足場に全国展開を目指した新規店舗開発で成長を続けている会社です。

チェーン展開には、さまざまなシステム開発が必要で創業以来、他社にはない独自開発した在庫管理・発注システムによって効率の良い事業運営を実現しています。そういった背景から全国展開を目指した経営陣からの期待も高く、業容拡大に伴ったシステム課の人材確保も積極的です。

システム課は新規システムの企画開発と導入業務の2つのミッションを持っており、システムの運用・保守はシステム部門の保守・運用課の担当です。

システム課は創業まもない頃からのメンバーが係長として現場指揮をとっており、係員もプロパー社員で構成されてきましたが、全国展開を目指す会社方針からこれまでとは全く異なる規模とレベルのシステム開発が要求されるため、経験者を中途採用しました。

新しく中途採用されたのは大川さんで、新規システムの企画・開発を担当する中島係長の部下として配属されました。大川さんは外食チェーンのシステム開発業務の経験とコンサルタント会社でいろんなシステムの要件定義に携わった業務経歴から、会社の新規システムの企画・開発での活躍が期待されています。

大川さんが入社して3ヶ月ほど経った頃、大川さんから次のような提案がありました。

「新規システムを企画するにあたって、最新のIOT（Internet of Things）技術動向を知るために、ABCコンサルティングが開催する1日間の外部研修に参加したい。」

さっそく中島係長と提案内容について話し合ったところ、中島係長の意見は、「将来的には導入検討も視野に入れたいが、2ヶ月後が締め切りの次期システムの要件定義には必要でない技術だと思う」と、あまり積極的でない様子です。

しかし、次世代以降のシステム環境や競合するチェーンが導入すると噂の「顧客別商品取置きサービス」などを考えると、あなたは企画検討を早期に始めるべきとも思え、自分の考えを伝え大川さんのセミナー参加を承認することにしました。

※顧客別取置きサービス：実店舗を持つチェーンなどが通販サイトへの顧客流出対策として期待されているサービス。顧客はネット上で実店舗の在庫を確認し、購入手続きをすると、実店舗では該当商品を取置きするサービス。顧客が来店した際には、商品の置き場所をスマホなどに表示するなどの機能もある。顧客にとっては、人気商品をより早く、確実に購入することが可能になり、小売店にとっては、売れ筋商品をいち早く把握することができ、無駄のない発注、在庫管理が可能になる。

図表4－20 ワークショップ用ケース3

**Transfer of Training ケーススタディ（3）**

あなた：事業部門の経営管理課の統括課長  
部下：コンプライアンス対応の法務統括係長

あなたは、製造会社の事業部門の経営管理課の統括課長です。事業部門の間接部署として、本社の経理、法務、経営企画などの間接部門と連携して業務に取り組む部署です。業務はそれぞれ異なる専門性が求められるため、担当者は5年以上同じ業務についている状況です。結果としてメンバーの専門性は高いレベルになっていますが、新しいスキルを身に付ける必要性は低く、職場の雰囲気も専門性を高めることには好意的だが、それ以上のこと取り組むとなると抵抗しがちです。

最近、会社の方針として全社員の英語レベルを上げるために、管理者の昇格要件としてTOEICが700点以上であることが追加されました。これは、業務に英語を使う使わないに関係なく一律に課された要件です。

あなたの課には、経理係、法務係、経営企画係の3つの係がありそれぞれに係長がいます。英語の必要性の観点では、経営企画係は海外から訪問してきた取引先へ会社概要の説明、事業所への案内などで必要があり、山田係長も業務必要性から英語で顧客対応できるレベルです。しかし、経理担当の大坪係長、法務担当の高橋係長は国内法に対応していればよく、仕事の連携先も本社の日本人社員だけなので英語を使う機会もありません。

しかしながら、あなたは課長として今後のキャリアや組織運営を考えると3人の統括係長の英語レベルを上げるべきだと考えており、実際、部長からもその指示が出ています。3ヶ月前に全社一斉のTOEIC試験があり、山田係長は750点で昇格要件をクリアしましたが、大坪係長は350点、高橋係長は370点と基準を大きく下回ってしまいました。これまで英語を必要としてこなかった二人には当然の結果とあなたも思うのですが、このままでは二人を昇格させることができず、将来的な組織運営に支障を来すことは明らかです。

会社もそのような状況が全社で起きていることから英語研修を実施する案内が来ました。

図表4－20 ワークショップ用ケース3 (続き)

<p>「英語研修開催案内」</p> <p>対象：全社員</p> <p>研修のねらい</p> <p>グローバル化を避けられない経営環境から、全社員を対象に TOEIC 700 点越えを目指す研修を実施する</p> <p>期間：xxxx 年 x 月 xx 日～yy 日（週2回、半年間）</p> <p>時間：17：00～19：00（残業扱い）</p> <p>会場：社内 zzz 会議室</p> <p>事前課題：毎回宿題がある</p> <p>講師：外部講師（ネイティブスピーカー）</p> <p>クラス分け：TOEIC400 点未満クラス</p> <p>TOEIC400 点～500 点未満クラス</p> <p>TOEIC500 点～600 点未満クラス</p> <p>TOEIC600 点～700 点未満クラス</p> <p>費用：所属課の負担 100,000 円／人・半年</p>
<p>あなたは、大坪係長、高橋係長の受講は必須だと考え二人に受講するよう指示をしました。しかし、二人ともにあまり乗り気ではなく、高橋係長に至っては海外取引先からのコンプライアンス対応を本社から求められ、その対応に追われるため受講時間をスケジュールすることに難色を示しています。</p> <p>課長としてあなたは、二人の英語レベルを上げるには時間がかかり、昇格要件に至るには1年以上要することは目に見えており、業務の状況はともかく、昇格を含めた二人の社内キャリアプランから今期からの研修受講は避けられず、業務命令として受講させるつもりでいます。</p> <p>このケースでは、大坪係長、高橋係長の両名に対する転移戦略を考えてください。戦略選択で迷った場合は、高橋係長に対する上司の転移戦略を選択してください。</p>

## 2. 転移の障害リスト

ケースから読み取れる決定的な阻害要因の有無を確認しやすくするために、Phillips & Phillips(2002)の「転移の障害となるもの」をチェックリストにした（図表4-21）。参加者は各項目をみて、ケースにその障害があると認めるものをチェックすることで必要なアクションについて考えるきっかけとすることをねらいにしている。

図表4-21 転移の障害リスト

転移の障害チェックリスト（存在するものに○をつける）		○
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない	
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	
3	学んだことを試す機会がない	
4	学んだことを試す時間が無い	
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	
7	学んだことを試すための資源がない	
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	
9	今の職場にスキルが適切ではない	
10	学んだことをためしてみる必要性がない	
11	古い慣習を変えることができない	
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない	

## 3. 転移の障害への対応策リスト

チェック後は、4.1.5で示した「転移の障害への対応策リスト」を使って、対応策のアイデアを得る。この段階では対応策の実施を決めるのではなく、研修前、研修中、研修後の各段階で、上司ができるなんらかの方策があることを確認するだけで良かった。

## 4. 現状分析ワークシート

5つの視点でケースに書かれた状況を把握するためにこのシートの記入を行った。ケースから読み取ることができない場合は、空欄でも良い。これは、アクションプランの

アイデアをより多く考えるための課題抽出を意図した。課題があれば、それに対応した対応策をアクションプランの案を考え、複数の実行案を列挙することで少なくとも一つは実行できるものを選べるようにするための準備の意味合いももたせた。

図表4－22 現状分析ワークシート

Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境（会場など）	職場・業務	参加者	会社

### 5. アクションリスト

専門家レビューによって、アクションリストの各項目に番号を付することで、転移戦略フォームの記入の時間節約にもなり、なおかつ転移戦略を立案するというワークショップの目的にも叶うと判断し、次のような番号を付したものに変更した。

図表4－23 研修前アクション（番号記入）

研修前アクション	
業務へのアサイン 自分の職場へのアクション	1 会社が策定した「マネジャー行動基準」に入っていなくても、「研修の転移」を行うことにコミットする。
	2 参加者の学んだ内容を生かすことができる業務へのアサインを上司の責任として計画する。
	3 研修の成果を確認するために、現状の仕事の成果を定量化し、評価基準を設定する。
	4 参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。
	5 実践に対するこまめなフィードバックを行うために、マネジャー、監督者がコーチングスキルを研修前から身につけ、実践する。
	6 新しい行動を実践した参加者に提供する褒賞や優先的昇進プランを計画する。
	7 現状で必要性に迫られている部下など、今後の可能性や貢献が期待されるなどの観点で選ばれた理由が妥当な参加者を慎重に選ぶ。
	8 組織文化を変える、新しい知識、技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために必要十分な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる。
	9 研修参加が仕事と同様に重要なアサインであることを職場全体に伝え、参加者が全セッションにもれなく参加できるように職場の協力を求める。
参加者との対話 参加者に対してのアクション	10 上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について共有する。
	11 研修参加へのコミットメントを高めるため、受講対象者を研修プログラムの企画・プランニングプロジェクトに参加させる時は、組織の代表として選んだことを伝える。
	12 参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する。
	13 参加者のモチベーションを維持し、興味を持たせるために、事前課題を終える時間を提供し期日までに終えるよう働きかけ、また、研修前に話し合いの時間を持つ。
	14 参加者に研修後、新しい行動を実践したことへの褒賞や優先的昇進を約束する。

図表4-23 研修前アクション（番号記入）

（続き）

研修の内容 コンテンツに対するアクション	15	参加者のニーズが研修で満たされるように、ロールモデルになるようなすでに受講した人とのミーティングを設定し、研修に向けた準備のきっかけを作る
	16	仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する。
	17	上司、監督層と参加者との間で研修前、研修中、研修後に行うことの約束事（選択されたアクション）を作り、計画書として明文化する。
研修の環境整備 研修を実施する部署・人へのアクション	18	参加者に期待する行動基準、成果を元に、教育ニーズを明文化し、研修内容と比較する。
	19	教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する。
	20	適切な参加者を選ぶため、また期待する研修成果の実践、行動変容を知るために研修の内容、教材を確認する。
上層部、会社との調整 上層部に対するアクション	21	研修内容と職場の乖離を防ぐために、監督層（マネジャー）と参加者が研修実施部署の行うニーズ分析に参加する。
	22	研修のゴールを確認するとともに、参加者に期待する行動変容、職場での成果など教育ニーズを実施部署に伝える。
	23	良い受講環境を提供することに協力する（研修内容を必要としている参加者の受講タイミング。研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境）。
	24	研修への期待の高さを示したり、アクションプラン作成に関わり参加者のコミットメントを高めるために、トレーニングセッションへ上司が参加する時間を実施部署や講師と計画する。
	25	研修の内容、受講環境、業務アサイン、参加者との対話、上層部・会社との調整などについて、上司の責任として関与することを明文化し、上位マネジメント（会社）と共有する。
	26	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修のゴールと業務成果についてニーズ分析の情報として会社に伝える。
	27	研修プログラムを修正できる場合は、そのプランニングに参加者が参加できるように会社に働きかける。
	28	マネジャー、監督者が、参加者の実践へのフィードバックを効果的に行うために、コーチングスキル研修などに申し込む。
	29	より良い受講環境を提供するよう会社に交渉する（研修内容を必要としている参加者にとって適切な受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境など）。

図表4-23 研修前アクション（番号記入）

（続き）

	30	参加者の期待感を伝え、コミットメントを高めるため、トレーニングセッションへ役員など上位マネジメントが参加するよう働きかける。
--	----	--

図表4－24 研修前アクション（番号記入）

研修中アクション	
業務へのアサイ ン 自分の職場への アクション	1 本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える。
	2 研修中に参加者が担当すべき仕事があれば、それを免除するか、その仕事をほかの人を割り当てる。
	3 参加者の監督者に、定期的に声をかけ、参加者の業務に問題が発生していないか確認する。
	4 参加者の参加と実践を評価するための独自の修了証を準備する。
	5 配属前研修の場合は、研修後のフォローのために、研修中の従業員のプロフィールなどを確認する。
	6 参加者が新しいスキルを仕事に使う際の評価内容、基準、方法を計画する。
参加者との対話 参加者に対して のアクション	7 長期研修などで、参加者が一時的に職場に戻る場合は、研修参加に際して問題が発生していないか、デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する。
	8 外部研修で参加者と離れている時は、研修直後に電話、メールなどで感想や重要情報などについて情報共有を行い、早いレポート(もしくは時間をかけても詳細なレポート)の提出への期待を伝える。
	9 上司が研修の修了証を参加者に会場で手渡す。あるいは、同僚や家族に見せるトロフィーなどを渡す。
	10 転移のためのアクションプラン作成に参加する(研修の最後など)。
研修の内容 コンテンツに対 するアクション	11 参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の視点でアクション(案)を検討・作成しておく。
	12 研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。
研修の環境整備 研修を実施する 部署・人へのア クション	13 参加者の研修中の活動が中断されないように、直接連絡が取れない会場・環境を用意することに協力する。
	14 研修に参加し、グループディスカッションなどで期待する行動を承認したり、事例を示したり、公的・私的に新しい知識、スキルへの支援を表明する、期待する行動を上司自身が継続的にやってみせるなど、研修の重要性を示す機会を得る。
上層部、会社と の調整 上層部に対する アクション	15 参加者のコミットメントを高めるために、役員や上司が研修中に内容の重要性、期待を伝える機会を得るように調整する。
	16 研修の重要度を示し、参加者のコミットメントを高めるために、役員クラスが研修の終了時に修了証を手渡すよう働きかける。

図表4－25 研修前アクション（番号記入）

研修後アクション	
業務へのアサイ ン  自分の職場への アクション	1 研修で参加者の職場離脱が長期に及んだ場合はとくに、参加者の職場復帰を計画する（業務復帰の打ち合わせ）。
	2 上司・監督者が参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つようにし、それが定期的に継続するようにする。
	3 新しいスキルを試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの抵抗が生じないように権限移譲する。
	4 研修内容と関連する業務の意思決定へ、参加者が関わるようにすることで、より良い意思決定だけでなく、参加者による新しい知識、スキルの実践を促進する。
	5 学んだスキルを活用する際に生じる初期段階のプレッシャーを和らげる（時間的余裕、業務量、過剰な期待など調整）。
	6 上司をはじめ、監督者、先輩がロールモデルとなって、参加者の学んだ内容を実践することで、実行へ誘う。
	7 参加者の新しい知識、スキルへの理解を深め、実践へのコミットメントを高めるとともに、周囲の行動変容も促進するために、参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う。
	8 研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを上司自らミーティングや業務の場面で使ってみせる。
	9 学んだ内容を職場で生かすためのチェックリスト、フォローチャートなどの支援ツールのコンテストを行い、優秀なアイデアを表彰し、実践アイデアの共有を促進する。
	10 学んだ内容を実践し成果をあげたことに優先的昇進を提供する。
参加者との対話  参加者に対して のアクション	11 学んだことの実践への心理的な支援をするために、上司・参加者で1対1のフォローアップミーティングを持ち、何を学び、職場で実践するのかを傾聴し、実践へのサポートを宣言する。
	12 変化への期待を伝え、実践を支援するために、上司の現状認識を率直に伝え、期待する成果目標について話し合い、参加者が納得する目標を設定する。
	13 職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とリアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み上げる段階的な行動目標を設定する。
	14 参加者の仕事で新しい知識、スキルを使う機会が今の仕事であるか、何を実践するつもりか、どのような成果が期待できるか、など参加者の考えを傾聴し、コミットメントを高める。

図表4-25 研修前アクション（番号記入）（続き）

	15	学んだことと職場文化の間に差がある場合は、参加者のとった良い行動をすぐに褒め、その行動を取り続けることを支援する。
	16	研修前に成長目標が設定されていない場合はそれを設定し、研修内容の重要性、研修に要したコスト(時間・費用)を超える成果が必要なことを説明し、具体的な数値目標とスケジュールと一緒に考え決定し、明文化する。
	17	学んだことが実践され、設定された目標が達成されるように、定期的なフォローアップのミーティングを持つ。
	18	緊急対応スキル、トラブル処理など、重要だが実践の場が少ない知識、スキルの場合は、内容を忘れない頻度で定期的な振り返りと演習を計画し、実施する。
	19	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などの内容を折に触れて問いかけて、参加者への定着と実践を働きかける。
研修の内容 コンテンツに対するアクション	20	参加者の成長目標を設定するために、研修内容を確認する。
	21	定期的な振り返りと演習ができる短時間のワークショップなどを研修のコンテンツとともにデザインし、実施する。
	22	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを職場での支援ツールとして適用するように検討する。それらが提供されていない場合は、マネジャーが職場で使えるものを作成する。
研修の環境整備 研修を実施する部署・人へのアクション	23	講師、研修実施部署から、新しいスキルを実践するために必要な参加者へのサポートや、困難さを抱えている参加者などのフィードバック情報を得る。
上層部、会社との調整 上層部に対するアクション	24	研修時のコミットメント、熱意を蘇らせるために参加者の同窓会を実施し、他の参加者の成功例を知るなど、実践を促進する機会を会社として用意する。
	25	ミーティングの場、パーティの場、社内報など、どのような場をメンバーが好むかに合わせて、参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するために、小さな成果であったとしても発表し承認する。
	26	学んだ内容を実践し成果を上げることで優先的昇進を提供できる制度を設ける。

## 5. 転移戦略フォーム

転移戦略フォームは、研修前、研修中、研修後 x コンテンツ、研修環境、職場・業務、参加者、会社の 3x5 のマトリックスでアクションプランを立案することも検討したが、第3章で述べたように企業における現状は、参加者に直接関わる行動を意図する上司であっても研修後に関わることにとどまっており、時間を割くことの難しさがあると思われることから、実行可能性を高めるため研修前に 3 アクション、研修中に 3 アクション、研修後に 3 アクションの 3x3 の 9 アクションに絞ったフォームとした。これは、9 つ全部を実行するに越したことはないが、少なくとも 1 つ以上は実行されることを期待しての 9 つのマトリックスにしたものである。

具体的には、コンテンツ、研修環境、職場・業務、参加者、会社の 5 つのうち、「職場・業務」「参加者との対話」の 2 項目と、「コンテンツ」「研修環境」「会社」を 1 つの項目にまとめた 3 項目とした。

図表 4-2-6 転移戦略フォーム

Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	3. (コンテンツ／環境／会社)	リフレクション
研修前				研修前のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
	リフレクション 実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修中				研修中のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
	リフレクション 実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修後				研修後のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
	リフレクション 実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
	Act1.リフレクション：	Act2.リフレクション：	Act3.リフレクション：	全体リフレクション：

ASTD の専門家らが考える「学習転移のベストプラクティス」 (Burke & Hutchins, 2008) でも次の 5 つの活動が研修の転移を促す要因として挙げられている。この 5 つの

項目は、どれも「職場・業務」および「参加者」との対話などに関連することから、「職場・業務」「参加者（との対話）」の2項目を必須の項目とした。

- 1) 上司によるサポートと強化の実施
- 2) コーチングと実践の機会提供
- 3) 参加を促す双方向の活動の導入
- 4) 研修後のスキル評価の実施
- 5) 研修と仕事との関連づけ

「コンテンツ」「研修環境」「会社」の3つは上司が直接的にコントロールできない項目も含まれている場合もあり、実行性がさほど高くないケースもあると考え、この3つの項目のうち上司が取り組めるものを決めることができれば良いと考えた。また、このフォームには、アクションの記入だけでなく、実行結果のリフレクションを記入する欄を設け、ワークショップ2でのリフレクションと転移戦略の拡充のために使用した。

## 6. アクションリスト

「4.1 アクションプランカードの開発」で述べたように、参加者がアクションを考える際の支援ツールとして、研修前、研修中、研修後 x コンテンツ、研修環境、職場・業務、参加者、会社の 3 x 5 のマトリックスで整理した内容をカードにしたものを作成で使う予定だったが、専門家評価の結果、アクションプランの比較がしやすいリスト形式に変更した。カード型でのアクションプランの抽出、選択はわかりやすい反面、実際に転移戦略フォームへ具体的なアクションを記入する際に、表形式の方が複数のアイデアとの比較がやりやすいため変更した。また、ワークショップ終了後、職場に戻った上司が日常的に使うことで転移戦略の実効性と定着を期待する目的も持たせた。

## 7. アンケート

ワークショップ1のアンケートは、単にワークショップの理解度などを評価するだけでなく、参加者の転移戦略に対する認識の変化も評価できる内容で設計した。具体的には、ワークショップでチェックリストなどを提供してケースワークを実施する前（図表4-27）と実施後の変化を記入する（図表4-28）など、変化を評価できる2つのアンケートを用意した。ワークショップ2のアンケートは理解度などを評価するものとした（図表4-29）。

図表4-27 ワークショップ1（ワーク前）アンケート項目

1. 部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか？	重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
2. 部下が研修で学んだことを仕事に活かすにはどの時期の上司からの働きかけが重要と思うか？	研修前 重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
	研修中 重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
	研修後 重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
3. 実際になんらかの働きかけをやっているか？	研修前	これまでやっていない	やったことがある	時にはやっている	必ずやる	
	研修中	これまでやっていない	やったことがある	時にはやっている	必ずやる	
	研修後	これまでやっていない	やったことがある	時にはやっている	必ずやる	
4. 働きかけをやっていない（あるいはやれない）理由にはどのようなものがあるか？（いくつでも）	<input type="checkbox"/> 1 上司である自分が、研修をそもそも支持していない <input type="checkbox"/> 2 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない <input type="checkbox"/> 3 学んだことを試す機会がない <input type="checkbox"/> 4 学んだことを試す時間が無い <input type="checkbox"/> 5 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない <input type="checkbox"/> 6 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない <input type="checkbox"/> 7 学んだことを試すための資源がない <input type="checkbox"/> 8 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない <input type="checkbox"/> 9 今の職場にスキルが適切ではない <input type="checkbox"/> 10 学んだことをためしてみる必要性がない <input type="checkbox"/> 11 古い慣習を変えることができない <input type="checkbox"/> 12 報酬システムが新たなスキルにあっていない <input type="checkbox"/> 13 学んだ内容について知らない <input type="checkbox"/> 14 研修の内容は知っているが、どのような働きかけが有効かわからない <input type="checkbox"/> 15 研修の内容に関わらず、どのような働きかけが有効かわからない <input type="checkbox"/> 16 上司の働きかけよりも本人の自覚や努力の方が重要 <input type="checkbox"/> 17 働きかける時間がない					

図表4-28 ワークショップ1（ワーク後）アンケート項目

1. ワークショップについてお聞きします。

(1) 教材はわかりやすかったですか？

理解できた 1 2 3 4 理解できない

(2) あなたにとって新しい情報・知識は得られましたか？

得られた 1 2 3 4 得られなかった

(3) ワークショップ全体の難易度はいかがですか？

簡単 1 2 3 4 むずかしい

(4) 各演習のボリュームはどうですか？

かなり少ない 1 2 3 4 かなり多い

(5) 演習時間はどうですか？

早く終わる 1 2 3 4 時間がかかる

(6) 最後に書いた転移戦略フォームは実行できる内容でしたか？

実行できる 1 2 3 4 実行できない

2. 一番役立つ情報だと感じたものはなんですか？

3. 私がこのワークショップを受けたことによって会社は何を得るか？

4. 私が職場で最初に実践する「学び」は次のことです。

5. このワークショップをより良くするために改善すべき点を「1つ」あげてください。

6. あなた自身についてお聞きします。

(1) ワークショップに積極的に取り組んだ

非常にそう思う 1 2 3 4 まったくそう思わない

(2) 他の人に勧めますか？

非常にそう思う 1 2 3 4 まったくそう思わない

(3) 部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか？

重要だと思う 1 2 3 4 重要ではない

(4) 部下が研修で学んだことを仕事に活かすにはどの時期の上司からの働きかけが重要と思うか？

重要だと思う時期を選んでください。

研修前 重要だと思う 1 2 3 4 重要ではない

図表4-28 ワークショップ1（ワーク後）アンケート項目（続き）

研修中	重要だと思う	1 2 3 4	重要ではない
研修後	重要だと思う	1 2 3 4	重要ではない
(5) ケース1の演習で立てたアクションプランは何個書きましたか？			
研修前のアクション	個		
研修中のアクション	個		
研修後のアクション	個		
(6) ケース1の演習とケース3の演習のアクションプランを自己評価して良くなりましたか？			
非常にそう思う	1 2 3 4	まったくそう思わない	
(7) 自職場でのケースの転移戦略フォームの内容は効果的だと思いますか？			
そう思う	1 2 3 4	そう思わない	

図表4-29 ワークショップ2アンケート項目

1. ワークショップ（2回目）についてお聞きします。				
(1) 教材はわかりやすかったですか？				
理解できた	1 2 3 4	理解できない		
(2) あなたにとって新しい情報・知識は得られましたか？				
得られた	1 2 3 4	得られなかつた		
(3) ワークショップ全体の難易度はいかがですか？				
簡単	1 2 3 4	むずかしい		
(4) 各演習のボリュームはどうですか？				
かなり少ない	1 2 3 4	かなり多い		
(5) 演習時間はどうですか？				
早く終わる	1 2 3 4	時間がかかる		
(6) ワークショップ（1回目）に書いた転移戦略フォームは実行できる内容でしたか？				
実行できた	1 2 3 4	実行できなかつた		
(7) 実行できた、できなかつた理由を主なものから書いてください。				

図表4－29 ワークショップ2アンケート項目 (続き)

2. 一番役立つ情報だと感じたものはなんですか？
3. 私が職場で最初に実践する「学び」は次のことです。
4. このワークショップ（2回目）をより良くするために改善すべき点を「1つ」あげてください。
5. ワークショップ全体（1回目＋2回目）についてお聞きします。
  - (1) このWS（1回目と2回目）に参加してよかったです？

よかったです 1 2 3 4 よくなかったです
  - (2) よかった、あるいはよくないと思う理由を2つあげてください
  - (3) 今後、他の部下の研修参加に際しても部下支援に有効だと思うか？

有効だと思う 1 2 3 4 有効だと思わない
  - (4) 有効だと思う、あるいは思わない理由を2つあげてください。
  - (5) ワークショップで使った転移戦略（枠組み）フォームは今後使っていく自信がありますか？

自信が持てる 1 2 3 4 自信が持てない
  - (6) 自信が持てる、あるいは持てない理由を2つあげてください。
  - (7) この転移戦略フォームを今後も使っていきますか？

使っていく 1 2 3 4 使わない
  - (8) 私がこのワークショップ（1回目＋2回目）を受けたことによって会社は何を得るか？

### 4.3.3 ワークショップ1の詳細

ワークショップ1のゴール、前提条件、達成基準は次のように設定した。

#### ワークショップ1のゴール

転移戦略フォームに部下の研修の転移を支援するアクションプランを記入できるようにした。

#### 前提条件

統括する組織を持っている組織のマネジャー

部下をプログラムがあらかじめ決められている社内外の集合研修に参加させることになった上司

#### 達成基準

1. 部下の研修受講に際し、転移の障害となるものの存在に気づくことができる
2. コンテンツ、研修環境、職場・業務、参加者、会社の5つの視点で現状分析ができる
3. アクションリストをヒントに、転移戦略フォーム（3x3）にアクションプランを記入できる

#### ワークショップ1のカリキュラム

ゴール、前提条件、達成基準を元にカリキュラムを設計した（図表4-30）。

図表4-30 ワークショップ1のカリキュラム

- |                                       |
|---------------------------------------|
| (1) イントロダクション（想定所要時間5分）               |
| (2) ケース1実施（想定所要時間10分）                 |
| (3) 転移の障害となるものの紹介（想定所要時間10分）          |
| (4) 現状分析ワークシート記入（想定15分）               |
| (5) 転移戦略フォームの紹介（想定所要時間5分）             |
| (6) アクションリストの紹介と転移戦略フォーム記入（想定所要時間20分） |
| (7) ケース2演習（想定所要時間30分）                 |
| (8) ケース3演習（想定所要時間30分）                 |
| (9) 自部署のケースでアクションプランの立案（想定所要時間30分）    |
| (10) アンケート記入（想定所要時間10分）               |

(1) イントロダクション（想定所要時間 5 分）

ワークショップのねらいを紹介。

研修のアウトプット評価（カークパトリックの紹介）についてレクチャー。

(2) ケース 1 実施（想定所要時間 10 分）

ケース 1 を読み、研修で学んだことを参加者（部下）が職場で生かす（実践）するために上司ができるることを考えてもらった。

個人ワーク後に、アンケート（ワーク前）を実施し、グループワークでは書いた内容だけでなく、研修の転移についての参加者の意識について話し合ってもらった。

(3) 転移の障害となるものの紹介（想定所要時間 10 分）

12 項目の「転移の障害となるもの」の観点を紹介。ケース 1 での記入例（図表 4-3-1）を参考にケース 1 を再検討し、障害を除去するアクションを考える。

まず個人ワークを行い、ワーク内容をグループワークでディカッショナ、ディスカッションの内容などを発表した。

発表後、ディスカッションのまとめとして「転移の障害への対応策リスト」を紹介、提供した。

(4) 現状分析ワークシート記入（想定 15 分）

現状分析の視点として、コンテンツ、研修環境、職場・業務、参加者、会社の 5 つの視点を紹介し、それぞれの視点でケース 1 の状況を「現状分析ワークシート」に記入する。図表 4-3-2 は記入例である。

まず個人ワークを行い、ワーク内容をグループワークでディカッショナ、ディスカッションの内容などを発表した。

発表後、まとめとして記入例を示し、個人ワーク結果を修正した。

図表4-31 ケース1での「転移の障害チェックリスト」記入例

	転移の障害チェックリスト（存在するものに○をつける）	○
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない	
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	
3	学んだことを試す機会がない	
4	学んだことを試す時間が無い	
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	
7	学んだことを試すための資源がない	
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	
9	今の職場にスキルが適切ではない	
10	学んだことをためしてみる必要性がない	
11	古い慣習を変えることができない	○
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない	○

図表4-32 ケース1での「現状分析ワークシート」記入例

ケーススタディ（1）：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境（会場など）	職場・業務	参加者	会社・上位マネジメント
研修の内容はよくわかっていない。 社内の評判からは、内容的には悪くはなさそう。 事前課題があるが、内容は不明	社内の会議室 職場との連絡はとりやすい 本人も職場と研修会場が近く、出入りしやすい	職場はかなり忙しく、残業が続いている 朝の係長のマネジメントスタイルでは、いずれ問題になりそう。今のところは問題は発生していない 加藤係長は受講済みで、人的マネジメントの様子は期待するレベルである	忙しさからか、やや乱暴な言動が見られる 仕事（アウトプット）は合格レベル マネジメントについてはほとんど会話をしていない。見守ってきている	研修を昇格要件としている

## (5) 転移戦略フォームの紹介（想定所要時間 5 分）

「研修前」「研修中」「研修後」ないし「現状分析ワークシート」の 5 つの視点を 3 つにまとめた「職場・業務」「参加者との対話」「コンテンツ、研修環境、会社」の 3 × 3 のマトリックスを「転移戦略フォーム」として紹介した。

ケース 1 での「転移戦略フォーム」の記入例（図表 4-33）を示し、これまでのケース 1 での個人ワーク結果をマトリックスに当てはめて検討し、欠けている視点などを確認した。まずは、レクチャーで転移戦略フォームを紹介し、個人ワークを行う。ワーク後は、グループワークとして各参加者が記入した内容をグループ内で発表し、ディスカッションを行った。

図表 4-33 ケース 1 での転移戦略フォームの記入例

ケーススタディ (1) : Transfer of Training (研修の転移) 転移戦略フォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	現状で必要性に迫られている部下など、今後の可能性や貢献が期待されるなどの観点で浅野係長に参加してもらう。	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について共有する。	教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する。	研修前のアクションについて良かったところ:
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	課題と対策:
研修中	本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える。	初日の研修後、デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する。	参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の場所でアクション (案) を	研修中のアクションについて良かったところ:
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	課題と対策:
研修後	参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う。	何を実践するつもりか、どのような成果が期待しているか、など参加者の考えを傾聴し、コメントメントを高め、	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを職場での支援ツールとして適用するように検討する。	研修後のアクションについて良かったところ:
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	課題と対策:
	Act1.リフレクション:	Act1.リフレクション:	Act1.リフレクション:	全体リフレクション:

## (6) アクションリストの紹介と転移戦略フォーム記入（想定所要時間 20 分）

「転移の障害への対応策」に加えて、アクションの抜け漏れ、より良いアイデアを考えるために、アクションプランのリスト（図表 4-24、25、26）を提供し、リストを参考にケース 1 について転移戦略フォームを記入した。

まずは、レクチャーでアクションプランリストの見方を説明し、個人ワークをやってもらった。個人ワークの内容をグループワークで発表し、発表内容をディスカッションした。

#### (7) ケース 2 演習（想定所要時間 30 分）

練習としてケース 2 に取り組み、次の各フォームを記入した。

「転移の障害チェックリスト」（図表 4-3-4 は模範解答としての記入例）

「現状分析ワークシート」（図表 4-3-5 は模範解答としての記入例）

「転移戦略フォーム」（図表 4-3-6 は模範解答としての記入例）

図表 4-3-4 ケース 2 での転移の障害チェックリストの記入例

	転移の障害チェックリスト（存在するものに○をつける）	○
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない	○
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	
3	学んだことを試す機会がない	
4	学んだことを試す時間が無い	
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	
7	学んだことを試すための資源がない	
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	
9	今の職場にスキルが適切ではない	
10	学んだことをためしてみる必要性がない	
11	古い慣習を変えることができない	
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない	

図表4-35 ケース2での「現状分析ワークシート」の記入例

ケーススタディ (2) : Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
研修のゴールが不明	外部で行われ終日出張となる。 その他の情報は不明	次期システムの要件定義中であり、研修で得た内容を生かすチャンスはある。 ただし、監督者の係長は業務優先と考え、大川さんの参加には消極的。	大川さん自身から参加を申し出ており、その時点で期待することは伝えている。 経験者だが、採用間もないでの、今回のことときっかけに本人の活躍の場を持つことも必要に思われる。	研修についての情報はない。

図表4-36 ケース2での「転移戦略フォーム」記入例

ケーススタディ (2) : Transfer of Training (研修の転移) 転移戦略フォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施することを実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	研修の内容、業務アサインについて、上司の責任として開与することを明文化し、部長と共に共有する。 実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	研修前のアクションについて良かったところ： 課題と対策：
研修中	参加者が新しいスキルを仕事に使う際の評価内容、基準、方法を計画する。	外部研修で参加者と離れている時は、研修直後に電話、メールなどで感想や重要情報などについて情報共有を行った。	研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。	研修中のアクションについて良かったところ：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	課題と対策：
研修後	新技术を要件定義に盛り込むかどうかの意思決定へ、参加者が関わるようにすることでの、新しい知識、スキルの実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み、実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するため、小さな成果であったとしても発表し承認する。 実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	研修後のアクションについて良かったところ： 課題と対策：
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

#### (8) ケース3演習（想定所要時間30分）

練習としてケース3に取り組み、次の各フォームを記入した。

「転移の障害チェックリスト」（図表4-37は模範解答としての記入例）

「現状分析ワークシート」（図表4-38は模範解答としての記入例）

「転移戦略フォーム」（図表4-39は模範解答としての記入例）

図表4-37 ケース3での「転移の障害チェックリスト」記入例

	転移の障害チェックリスト（存在するものに○をつける）	○
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない	○
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	○
3	学んだことを試す機会がない	○
4	学んだことを試す時間が無い	○
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	○
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	○
7	学んだことを試すための資源がない	
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	
9	今の職場にスキルが適切ではない	○
10	学んだことをためしてみる必要性がない	○
11	古い慣習を変えることができない	○
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない	

図表4-38 ケース3での「現状分析ワークシート」記入例

ケーススタディ（3）：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
TOEICの点数アップが研修の目的になっており、業務との乖離が大きい。半年の研修を受けても、昇格要件に届く見込みも低い。毎回、宿題が出る。	社内で行われるが、週2回が半年間行われるので、参加できない回が発生しやすい。	現状は、仕事上、英語を使う必要はない。しかし、高橋係長はコンプライアンス対応で海外取引先と仕事をする予定があり、英語が必要で、すぐ使う機会もあると思われる。忙しい二人のようでの、研修時間を確保することができ、必ず必要に思われる。宿題が出るため、その準備の時間をどう捻出するかも二人への負担になる。 職場の雰囲気も、専門教育以外は感心がない。	大坪係長：仕事で英語を使う機会がない。しかし、専門性の高さから昇格次期はそう遠くなく、英語が理由で昇格できないうことも問題である。 高橋係長：大坪係長とほぼ同じ状況だが、仕事で英語を使う機会が近日得られそうである。	会社の方針として決まった昇格要件のため、変更はなさそう。 研修の内容については、業務よりのことが扱えるか、確認してみることはできそうだ。特に、高橋係長が担当するコンプライアンス関連の英語表現があると良いと思える。

図表4-3-9 ケース3での「転移戦略フォーム」記入例

ケーススタディ（3）：Transfer of Training（研修の転移）転移戦略フォーム（上司）				
	Act1.（職場・業務）	Act2.（参加者との対話）	Act3.（コンテンツ／環境／会社）	リフレクション
研修前	組織文化を変える、新しい知識・技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために係長以外のメンバーも参加させ実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	参加者にTOEICの点数アップへの褒賞や、他の基準とともに英語の昇格要件達成時の昇格推進を約束する。 実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	コンプライアンス担当の高橋係長と期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、ニーズ分析の実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	研修前のアクションについて良かったところ： 課題と対策：
研修中	参加者の参加と実践を評価するための独自の参加星取表と修了証を準備する。	デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する。	役員や上司が研修中に内容の重要性、期待を伝える機会を得るように調整する。	研修中のアクションについて良かったところ：
リフレクション	実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	課題と対策：
研修後	定期ミーティングの中で、参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つ。	折に触れ、仕事で英語を使う機会があるか、何を実践するつもりか、どのような成果が期待できるか、など参加者の期待で用意する。	参加者の同窓会を実施し、他の参加者の成功例を知るなど、実践を促進する機会を会社として用意する。	研修後のアクションについて良かったところ：
リフレクション	実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？（Yes / No）コメント（結果や次回へのアイデア）：	課題と対策：
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

#### (9) 自部署のケースでアクションプランの立案（想定所要時間 30 分）

ワークショップの前提条件にもなっている自部署でこれから研修を受講する部下 1 名を対象に「転移の障害チェックリスト」「現状分析フォーム」「転移戦略フォーム」の記入を行う。個人ワークの内容をグループワークで発表し、発表内容をディスカッションした。

#### (10) アンケート記入（想定所要時間 10 分）

アンケート（事後）の記入をしてワークショップ 1 を終了した。

ここまでで 2 時間 20 分の想定所要時間。休憩、および質疑応答などを含め、最大でも 3 時間で終了するワークショップと想定した。

#### 4.3.4 ワークショップ 2 の詳細

ワークショップ 2 は、ワークショップ 1 で立案した転移戦略の実行結果の確認と新たなアクション案を検討するために、部下の研修参加のおおよそひと月後に実施する位置付けで考えた。

##### ・ワークショップ 2 のゴール

転移戦略フォームを使った、部下の研修の転移を支援するアクションプランの実行結果を振り返り、実行の障害となるものを明確にする。および参加者の経験、実例からアクションリストの内容の改編のアイデアを得た。

##### ・前提条件

前提条件は、アクションプランフォームのリフレクション欄への記入とした。実行の有無、結果、可能であればアクション内容の改良案を事前に記入してきてもらった。

##### ・達成基準

1. アクションプランを実行し、その振り返り（リフレクション）を記入できる
2. 振り返りの内容は、実行の有無、実行結果、今後に向けてのアクション内容の改良案を記入できる
3. 振り返りのポイントは、「個々のアクション」、研修前中後の「アクション全般」、「アクションプラン全体」の 3 つの視点で記入する
4. 実行的なかつたものの原因分析と対策立案が出る
5. アクションリストの改編のアイデアを出す

##### ・ワークショップ 2 のカリキュラム

ゴール、前提条件、達成基準を元にカリキュラムを設計した（図表 4-40）。

図表4-40 ワークショップ2のカリキュラム

- |  |
|--|
| (1) イントロダクション（想定所要時間20分）                 |
| (2) リフレクション内容（実行の有無、結果）の確認、追記（想定所要時間45分） |
| (3) 研修前、中、後のアクションについて検討（想定所要時間20分）       |
| (4) 職場の現状分析（※オプションとして実施）（想定所要時間20分）      |
| (5) アンケート記入（15分）                         |

- (1) イントロダクション（想定所要時間20分）  
アクション実行の感想（感じたこと）交換をペアワークなどで行い、グループワークでのディスカッション、グループでのディスカッション内容を発表した。
- (2) リフレクション内容（実行の有無、結果）の確認、追記（想定所要時間45分）  
以下の項目について個人ワークで振り返りを行い、各参加者の振り返った内容をグループ内で発表し、ディスカッションを行う。
1. 「職場・業務」の実施結果の振り返り、工夫の創出
  2. 「参加者との対話」の実施結果の振り返り、工夫の創出
  3. 「コンテンツ、環境、会社」の実施結果の振り返り、工夫の創出
- (3) 研修前、中、後のアクションについて検討（想定所要時間20分）  
次の内容のディスカッションをグループで行う。ディスカッションの発表は、アクションなどの改良案、新しいアクションアイデア中心に行った。
- ・ 有効だったアクションと実行条件などのディスカッション
  - ・ あまり有効でなかったアクションと実行条件、改良案などのディスカッション
  - ・ 実行されなかったアクションの妥当性、実行条件についてディスカッション
- (4) 職場の現状分析（※オプションとして実施）（想定所要時間20分）  
今後、研修に参加する部下がいる場合は、ワークショップ2での振り返りを生かして、職場の現状を分析し、転移戦略フォームを記入した。
- (5) アンケート記入（15分）  
ワークショップ2のアンケートを記入してワークショップ2を終了した。
- ここまでで2時間の想定所要時間。休憩、および質疑応答時間を含め3時間以内で終了するワークショップとして想定した。

## 第5章 プロトタイプ：ワークショップの実施と考察

### 5.1 プロトタイプ：ワークショップ1の実施

形成的評価を得るために下記の要綱でプロトタイプとしてワークショップ1を実施した。

実施時期：2016年6月2日

参加者：フィールド企業の人事部統括課長1名（U氏）、係長1名（Y氏）

実施方法：ワークショップ1のカリキュラムに沿って、各ワーク（演習）を行い、都度コメントを得た。アンケートもワークショップで行うものと同じものに記入してもらった。

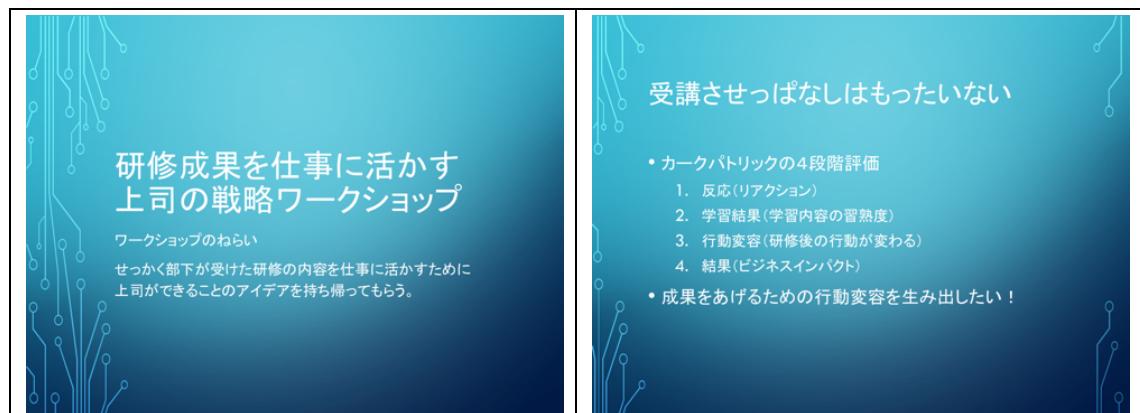
想定する結論：形成的評価として以下の情報を得る

- ・ワークショップ実施前後での転移戦略の認知の差（必要性と実行プランの量と質の差の改善）が明らかになる
- ・ケーススタディの改善（情報の追加、内容の変更など）
- ・転移戦略（アクションのサンプル）の改善（追加、変更）
- ・カリキュラムの改善（方略、プロセスの改善）

### 5.2 ワークショップのイントロダクション

ワークショップの冒頭でつぎのパワーポイントスライドを使って、「研修の転移」という表現は使わずにその必要性などについて紹介するにとどめたイントロダクションを行った。

図表5-1 ワークショップのイントロダクションのスライド



これは、ケース1を使った「活性化」のワークの前に情報提供を行ってしまうと、参加者のワークショップ前の意識や考えで取り組まず、ワークショップの意図に沿って演習を行ってしまうことを避けるために、最小限の情報でケース1に取り組んでもらった。

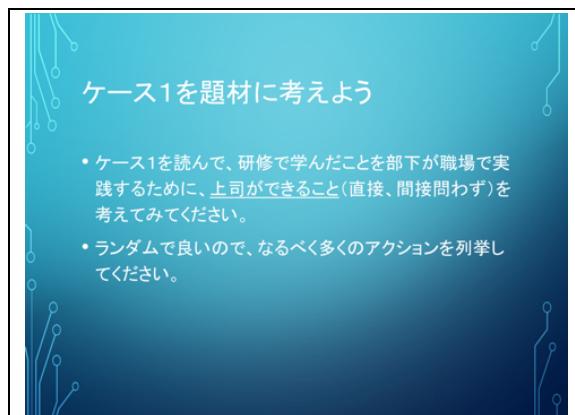
また、ワークショップによる意識の変化も確認するためにケース1の最初のワーク後のアンケートへの影響が最小限になるようにも考えて、パワーポイントスライドに提示した情報だけでケース1の演習に入った。

### 5.3 ケース1の演習

ケース1の演習は、メリルの第1原理の「活性化」と「例示」として位置づけられており、まずは「活性化」として、参加者にケース1を読んでもらい、ケースの上司の立場で研修の転移のためにどのようなことができるか、次のスライドを示し、10分間でアクションのアイデアをなるべく多く自由に列挙するよう指示した。

参加者の自主的な活動になるようにここでのファシリテーションは必要最小限にし、参加者の戸惑いが続く時のみ介入するようにした。結果としては、参加者は時間をかけてケース1を読み、各自が考えながら上司としてのアクションアイデアを考えるワークとなり、介入の必要は全くなかった。

図表5-2 ケース1ワークのスライド



ワークの結果、図表5-3のようなアイデアが発表された。

U氏は、研修前のアクションが2つ、研修後のアイデアも2つ挙げ、Y氏は研修前のアイデア2つ、研修後のアイデア3つを挙げた。Y氏は意図的に研修前にできること、研修後にできることを挙げたが、U氏は特に意識をしないで挙げたとのコメントを得た。二人

も研修中のアクションについては検討もしなかったようで、「活性化」のワーク後に行なった意識調査のためのアンケート1の研修前、中、後それぞれの重要度についての設問に、「研修中という考え方もあるのか」という驚きを見せた。

このアンケート結果については、「5.7 参加者の感想とアンケート結果」で後述する。

図表5-3 ケース1で出された研修転移のためのアクション

U氏
・受講指示後、人事に研修の概要を確認した上で、実際に受講した加藤さんに感想や学んで実践していることを確認する。 ・浅野さんに対して、改めて研修のねらいと概要、この研修を受講することで、浅野さんにどのようになって欲しいか伝える 怒鳴ったり、叱りつけたりするマネジメントではなく、メンバーがモチベーションをもって仕事に取り組めるようなリーダーになってほしい ・受講後、研修の感想や学んだことを確認し、学んできたことを実際に今の係長の業務にどのように活かすか話し合う。 ・定期的に状況を確認する。
Y氏
事前
・浅野KKに何を学んでもらいたいかを伝えるために自分が研修の内容を知る。（少なくとも期待を伝えられるくらいに） 人事に説明してもらう ・浅野KKと係マネジメントの課題について話をする機会をもち、問題意識を持つてもらう
事後
・研修で何を学んできたか、どう活かせるかのアクションプランをレポートしてもらう ・レポート内容を元に面談で目標設定を行なう ・定期確認の場をもつ

両名のアクションのアイデアを発表してもらった後に、図表5-4のスライドを用いて、「研修の転移」について定義や転移の要因などの情報をレクチャーした。

参加者は人事部のスタッフで日頃から教育研修に関わっており、内容の理解は難しいものではなかったようだが、「研修の転移」という表現については知らなかった。ただ、定義と内容については従前からの課題としていたものと同じで、ワークショップの目的についても十分に理解されたようである。

「研修の転移」の定義、必要性などの情報共有をした後、参加者がアクションプランを考えるために使う教材として「転移の障害チェックリスト」「障害対応リスト」「現状分析ワークシート」「転移戦略フォーム」「アクションリスト」の各フォームのケース1の記入例のプリントアウトを順に渡し、内容を参加者が各自確認する時間（1分程度）を取りながら、アクションを立案検討する流れを説明した。

図表5－4 研修の転移についてのレクチャー用スライド

<p>行動変容のために必要な条件</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. その人が変化したいという願望を持っていること</li> <li>2. その人が何をどうやれば良いのかを知っている</li> <li>3. その人が正しい雰囲気の職場で働いていること</li> <li>4. その人が変化することに対する報酬があること</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1、2は研修プログラムの改善でもできるが、3、4は上司の役割が大きい(特に3)</li> </ul>	<p>行動変容を支える上司の雰囲気</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 抑止的(Preventing)</li> <li>2. やる気を削ぐ(Discouraging)</li> <li>3. 中立的(Neutral)</li> <li>4. 奨励的(Encouraging)</li> <li>5. 要求的(Requiring)</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 奨励的、要求的な雰囲気のために上司はどうする？</li> </ul>
<p>研修の転移 (TRANSFER OF TRAINING)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 研修で学んだことを仕事に役立てることを「研修の転移」(Transfer of Training)と言います。</li> <li>• 「研修の中で学んだ知識やスキルを、仕事に役立てること、さらには、それらを継続すること」 Baldin and Ford(1988)</li> <li>• 一方で、「研修で学んだことの60%から90%は仕事には応用されない」(Phillips and Phillips 2002) という現実</li> </ul>	<p>転移に影響を及ぼす要因</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 上司によるサポートと強化の実施</li> <li>2. コーチングと実践の機会提供</li> <li>3. 参加を促す双方向の活動の導入</li> <li>4. 研修後のスキル評価の実施</li> <li>5. 研修と仕事との関連づけ</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• どれも鍵を握るのは「上司」</li> </ul>

記入内容は、参加者が自分の考えで記入できるように記入例は参考とするように伝え、転移の障害の確認と対応策、現状分析、アクションリストを見ながら転移戦略フォームへの記入、という立案のプロセスを中心に説明した。

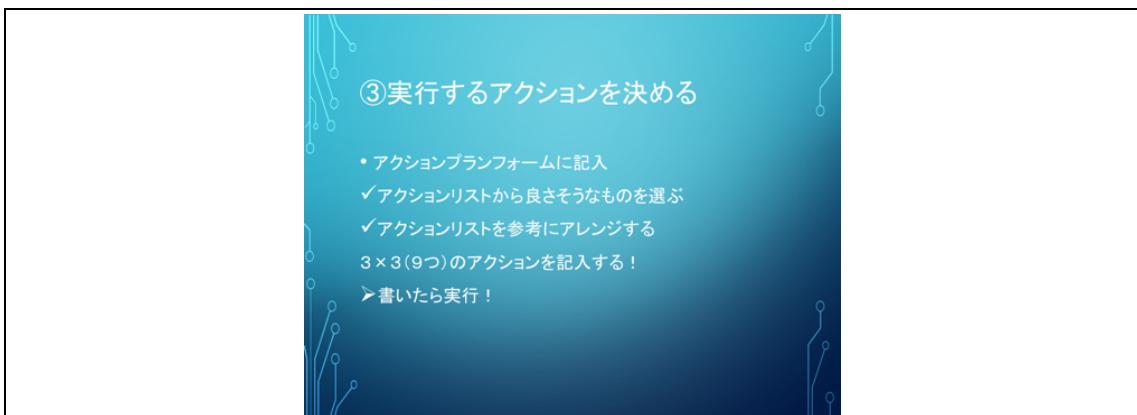
続いて、演習用フォームを記入例とともに各自がパソコンで見て記入できるようにデータで参加者に渡した。記入フォームはエクセルのブックとして参加者が自分のパソコンで直接入力しながらワークショップを進めた。「障害対応リスト」と「アクションリスト」だけは、便覧性を確保するために印刷したものを渡した。

転移の障害となるものの12項目を紹介し、ケース1の「転移の障害チェックリスト」の記入例を示し、参加者にも考えてもらう時間をとり、チェックされる障害がある場合はどのようなアクションを検討すべきかを示した「障害対応リスト」を紹介した。

続けて、部下や自分(上司)の置かれた状況を把握する5つの視点として、「コンテンツ」「研修環境」「職場・業務」「参加者」「会社」を示し、ケース1の「現状分析ワークシート」の記入例を確認してもらった。

図表5-5 転移の障害、現状分析のレクチャー用スライド

<p>転移の阻害要因というものもある</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上司そのものが阻害要因、という場合もあるけれど…</li> <li>他にもいろいろな障害があります。</li> </ul> <p>「どのような障害があるか 話し合ってみましょう」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>では、そんな障害にどう対応するか…</li> </ul>	<p>転移の障害</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>直属上司が、研修をそもそも支持していない</li> <li>職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない</li> <li>学んだことを試す機会がない</li> <li>学んだことを試す時間が無い</li> <li>学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっている</li> <li>業務システム・プロセスが学んだことに合致していない</li> <li>学んだことを試すための資源がない</li> <li>業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない</li> <li>今の職場にスキルが適切ではない</li> <li>学んだことをためしてみる必要性がない</li> <li>古い慣習を変えることができない</li> <li>報酬システムが新たなスキルにあっていない</li> </ol>																								
<p>ケース1: 転移の障害は?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>捉え方次第だけど、まずは障害を見逃さないことが大切</li> </ul>	<p>転移の障害チェックリスト(存在するものに○をつける)</p> <table border="1"> <tr> <td>1直属上司が、研修をそもそも支持していない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>2職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>3学んだことを試す機会がない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>4学んだことを試す時間が無い</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>5学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっている</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>6業務システム・プロセスが学んだことに合致していない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>7学んだことを試すための資源がない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>8業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>9今の職場にスキルが適切ではない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>10学んだことをためしてみる必要性がない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>11古い慣習を変えることができない</td> <td>○</td> </tr> <tr> <td>12報酬システムが新たなスキルにあっていない</td> <td>○</td> </tr> </table>	1直属上司が、研修をそもそも支持していない	○	2職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	○	3学んだことを試す機会がない	○	4学んだことを試す時間が無い	○	5学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっている	○	6業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	○	7学んだことを試すための資源がない	○	8業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	○	9今の職場にスキルが適切ではない	○	10学んだことをためしてみる必要性がない	○	11古い慣習を変えることができない	○	12報酬システムが新たなスキルにあっていない	○
1直属上司が、研修をそもそも支持していない	○																								
2職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	○																								
3学んだことを試す機会がない	○																								
4学んだことを試す時間が無い	○																								
5学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっている	○																								
6業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	○																								
7学んだことを試すための資源がない	○																								
8業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	○																								
9今の職場にスキルが適切ではない	○																								
10学んだことをためしてみる必要性がない	○																								
11古い慣習を変えることができない	○																								
12報酬システムが新たなスキルにあっていない	○																								
<p>研修の転移の上司アクション</p> <p>転移の障害があれば、それへの対応策を把握する</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>部下や自分(上司)の置かれた状況を把握する</li> <li>状況に合わせたアクションアイデアを幾つか考える</li> <li>実行するアクションを決める→実行！</li> </ol>	<p>①部下や自分(上司)の置かれた状況を把握する</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>現状把握の5つの視点 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ コンテンツ(上司は知っている内容か?など)</li> <li>✓ 研修環境(会場などに問題はないか?)</li> <li>✓ 職場・業務(職場の雰囲気や研修内容と業務の関係は?)</li> <li>✓ 参加者(参加者はどんな状況か?何を話すか?)</li> <li>✓ 会社(研修の主催組織や経営幹部の状況は?)</li> </ul> </li> <p>□ 現状分析ワークシートを記入する</p> </ul>																								
<p>②状況に合わせたアクションアイデアを幾つか考える</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5つの現状把握の視点+アクションの時期</li> </ul> <table border="1"> <tr> <td>✓ 研修前</td> <td>職場・業務</td> <td>参加者との対話</td> <td>コンテンツ・環境・会社</td> </tr> <tr> <td>✓ 研修中</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>✓ 研修後</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>「アクションプランリスト」から ケースの状況にあったものを選ぶ</p>	✓ 研修前	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ・環境・会社	✓ 研修中				✓ 研修後				<p>研修前から上司の役割は始まっている</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「学習転移を容易にすることを目的とした活動は、研修前後よりも、研修中に行われていたが、研修前後のほうがより強く転移を促していた」 Saks &amp; Belcourt(2006)</li> <li>研修前の活動: <ol style="list-style-type: none"> <li>受講生へのインプットと 関与</li> <li>上司の関与</li> <li>研修受講ポリシー</li> <li>受講生の準備状態</li> </ol> </li> <li>研修後の活動: <ol style="list-style-type: none"> <li>上司の支援</li> <li>組織の支援</li> <li>評価</li> <li>説明責任とフィードバック</li> </ol> </li> </ul>												
✓ 研修前	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ・環境・会社																						
✓ 研修中																									
✓ 研修後																									



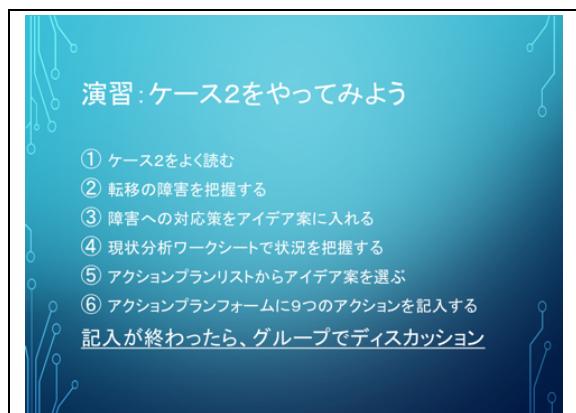
次に上司が取り得るアクションの時期として、研修前、研修中、研修後の3つがあることを紹介し、「転移戦略フォーム」を紹介し、どのように記入するかを記入例で解説した。ここでの説明で使用したパワーポイントのスライドを図表5-5に示す。

#### 5.4 ケース2の演習

##### 5.4.1 ケース演習の時間

ケース1で「例示」としてアクションプランの考え方・立て方を示し、質疑応答の後に、「応用」としてケース2での演習に入った。パワーポイントのスライドは、図表5-6のように手順、プロセスを示し、参加者が自分のペースで演習を進められるようにした。

図表5-6 ケース2ワークのスライド



演習時間は30分を想定したが、20分経った時点で確認すると「転移戦略フォーム」の一部を書き始めたぐらいの進行だったため、時間節約のため「アクションリスト」の各

アクションの連番を記入する方法に変更した。専門家レビューでも記述式では文章化に時間がかかるため、アクションに番号を付して「転移戦略フォーム」の記入を行ったが、練習としてのワークも番号記入で十分ではないかを思われる。番号を記入方法だとかなり短時間で選択ができ、選択されたものを文章化することは別のワークとして、まずはフォームを埋め、何を行うかを意思決定するまでを一気に進めることができると効果的だと思われた。

また、「アクションリスト」には72項目のアクションがあるため、これらを読み確認する作業に時間が取られてもいた。これは経験を積むとリストの内容は読み込む必要がなくなるため、さらに時間短縮が図れる。ワークショップのねらいは、上司がアクションプランを立てられるようにすることであり、時間がかかり、面倒だと思う手順よりは、サッとできる手順を紹介する方が実施に向けてのモチベーションを維持できる可能性が高いと考えて、番号記入方式を本番向けの教材では用いることにした。

#### 5.4.2 演習結果

図表5-7、8、9に示すように現状分析の内容、選択されたアクションとともに、参加者ごとに異なる結果となった。専門家レビューでも、記入例とは異なる選択がなされた。今回は研修中のアクションは全く同じものが選択された。これは、研修中のアクションリストも16項目と少なく、アクション選択の幅の少なさが影響していると思われる。

回答者によって選ばれるアクションに差が出ることは、参加者それぞれの立場や考えに近いアクションを選択している結果と思われ、実行に向けての動機付けになると思われる。一例として、研修プログラムの一環として研修前や研修後に上司を巻き込んだ研修を想定すると、プログラムのイベントとしてあらかじめやることが設定されている場合は、上司の事情や職場の状況に合わない場合もあると思われるが、アクションプランから上司の意志で選択する方法は、上司が状況を鑑み、より適切だと思うアクションを選択することから、アクション実行が起きやすくなると思われる。

また、一部のアクションプランの内容について確認する質問が1つ出ただけであった。教材、演習の進め方もわかりやすいものと思われた。

図表5－7 ケース2の障害チェックリスト記入結果

U氏：	
	転移の障害チェックリスト
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
3	学んだことを試す機会がない
4	学んだことを試す時間が無い
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
7	学んだことを試すための資源がない
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
9	今の職場にスキルが適切ではない
10	学んだことをためしてみる必要性がない
11	古い慣習を変えることができない
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない

Y氏：	
	転移の障害チェックリスト
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
3	学んだことを試す機会がない
4	学んだことを試す時間が無い
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
7	学んだことを試すための資源がない
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
9	今の職場にスキルが適切ではない
10	学んだことをためしてみる必要性がない
11	古い慣習を変えることができない
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない

図表5-8 ケース2の現状分析ワークシート記入結果

U氏：				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
最新のIoT技術動向を知るためのABCコンサルティング主催の研修、詳細は不明	1日の外部研修	次期システムの要件定義の締切が2ヶ月後に迫っている。 操業間もない頃からのメンバーが係長	外食チェーンのシステム開発経験とコンサル会社でシステム要件定義の経験がある中途入社者。 最新技術動向入手の意欲が高い。	システム課には期待が高い 2ヶ月後が〆切の次期システムには不要な技術。 一方で、競合他社の動きをふまえて、早期にIoT技術を使った企画検討が必
Y氏：				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
・次世代以降のシステムや顧客別商品取置サービスには有効な研修 ・中島KKは直近の〆がある仕事には必要な研修と思っている	・社外の1日研修	・2か月後が〆の時期システム要件定義がある ・先行投資の雰囲気はなし	・自分で必要と思われる研修への参加提案をしてきており、新規システム開発に必要なスキルの習得に積極的 ・2か月後が〆のシステム要件定義には必要な人物	・創業以来、独自性のあるシステムにより効率の良い事業運営を実現 ・経営陣の期待大 ・業務拡大のための人材確保積極的

図表5-9 ケース2の転移戦略フォーム記入結果

(選択されたアクションのみ)

U氏：	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ/環境/会社
研修前	4	16	18
研修中	2	8	12
研修後	3	13	25
Y氏：	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ/環境/会社
研修前	8	16	29
研修中	2	8	12
研修後	7	14	25

## 5.5 ケース 3 の演習

### 5.5.1 演習のステップ変更

ケース 3 も演習時間は 30 分と想定していたが、参加者が作業に慣れてきて U 氏は 20 分、Y 氏も 25 分で「転移戦略フォーム」の記入まで終えた。ケース 3 もケース 2 に倣つてアクションは番号を記入する方法で行った。ケース 3 では、まったく質問が出ず、参加者は自分のベースで作業に没頭していた。

終了後、参加者より「転移の障害チェックリストよりも先に、現状分析ワークシートの記入を行った方が、状況把握ができるので障害のチェックもやりやすく、時間短縮もできる」との提案があった。このことは「現状分析ワークシート」がケースの内容を把握するのに役立っているわけで、まずはこれの記入を行うことがアクションアイデアを考えるきっかけとして有効だと思われる。したがって、「統合」として行う実際の部下のケースではまず、「現状分析ワークシート」の記入から行うこととした。

また、「転移戦略フォーム」に番号だけを記入するのでは、いざ実行する際には不便だろうと思われ、番号を選ぶとアクションの内容が表示されるようなアプリケーション型のフォームがより利便性が高く、活用しやすいと思われる。

### 5.5.2 演習結果

図表 5-10、11、12 に示すように、ケース 2 と同様、参加者ごとに異なるアクションが選ばれる結果となった。また、ケース 2 の内容とは異なるアクションが選択されており、ケースによる演習の有効性も確認できた。

ケース 2 での研修中のアクションは両参加者とも同じアクションが選ばれていたが、ケース 3 においては「職場・業務」のみの一致で、他のものは異なるアクションが選択された。研修中のアクションは選択肢が少ないが、ケースが変われば異なるアクションが選ばれることが確認できた。

図表5－10 ケース3の障害チェックリスト記入結果

U氏：	
	転移の障害チェックリスト
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
3	学んだことを試す機会がない
4	学んだことを試す時間が無い
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
7	学んだことを試すための資源がない
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
9	今の職場にスキルが適切ではない
10	学んだことをためしてみる必要性がない
11	古い慣習を変えることができない
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない

Y氏：	
	転移の障害チェックリスト
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
3	学んだことを試す機会がない
4	学んだことを試す時間が無い
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
7	学んだことを試すための資源がない
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
9	今の職場にスキルが適切ではない
10	学んだことをためしてみる必要性がない
11	古い慣習を変えることができない
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない

図表5-1-1 ケース3の現状分析シート記入結果

U氏:				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
英会話 毎回宿題がある	社内の会議室で実施 TOEICスコアに応じたクラス分け 外部講師（ネイティーブスピーカー） 週2回、17:00-19:00で半年間	専門性を高めるこおには好意的だがそれ以上のことは抵抗しがち	二人ともあまり乗り気ではない 高橋係長は海外取引先からのコンプライアンス対応で時間が取れない 山田さんは要件クリア 大坪さんは350点、高橋さんは370点	管理者の昇格要件 TOEIC700点以上
Y氏:				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
<ul style="list-style-type: none"> <li>TOEIC700点越えを目指す研修</li> <li>ネイティブ講師</li> <li>TOEICスコア毎にクラス分け</li> <li>毎回宿題あり</li> <li>費用は職場負担</li> <li>期間は半年</li> <li>17:00-19:00で業務扱い</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>担当者は5年以上同じ業務をしておりメンバーの専門性は高い</li> <li>新しいスキルを身に付ける必要性は低い</li> <li>専門性を高めることに好意的</li> <li>専門以上のスキル習得に取り組むことには抵抗がち</li> <li>経営企画係は英語必要</li> <li>経理、法務は英語の必要性がない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大坪KK 350点</li> <li>高橋KK 370点</li> <li>今後のキャリアと組織運営を考えると2人の英語力UPが必要（昇格させられない）</li> <li>2人は乗り気でない</li> <li>高橋KKは必要に迫られているにも関わらず受講調整にも難色を示す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>英語のレベルをあげる方針（管理者の昇格要件はTOEIC700点以上）</li> <li>全社的にも経営管理課と同じような状況がおきている</li> </ul>

図表5-1-2 ケース3の転移戦略フォーム記入結果

(選択されたアクションのみ)

U氏:	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ/環境/会社
研修前	2	15	29
研修中	2	7	13
研修後	4	15	24
Y氏:	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ/環境/会社
研修前	2	10	30
研修中	6	10	16
研修後	5	13	24

## 5.6 自部署でのケース

### 5.6.1 演習時間の大幅短縮

「統合」として自部署での実例でアクションプランの検討・立案を行った。演習前に進め方は理解できたかを確認したところ、両参加者共に頭に入っている、という返答で、ケース2、ケース3を自分なりにやってみることで十分に理解されたものと思われる。

作業手順もケース3で参加者から提案があった、「現状分析ワークシート」の記入を先に始める方法で行った。実際の作業時間は、U氏が6分30秒、Y氏が14分30秒で、かなり短時間でアクションプランまで作れることが分かった。今回のプロトタイプでは、アクションプランの番号を記入するにとどましたが、具体的アクション内容を記述する時間をとったとしても、30分で終えられるものと思われる。

### 5.6.2 演習結果

両名の事例内容は「部下との面談がうまくいかない係長のための研修受講」「社内講師になるための研修講師養成講座受講」とアクションの対象も状況も異なるため、単純に比較はできないが、各ワークの結果は図表5-13、14、15のようになった。

図表5-13 自部署でのケースでの現状分析ワークシート記入結果

U氏：				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
LET マネジメント向けで評判 はいい	社内で3日間、熊本なので職場が近い	常に忙しい職場、超勤多い	係メンバーの業務の進め方や姿勢に問題認識があり、コミュニケーションに悩みあり。部下との面談が成立していない。	会社の教育体系は確立されている
Y氏：				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
・研修提供会社による しっかりとした講師養成 プログラムがある ・自社内研修プログラム はあるが、講師毎の多少 のアレンジあり	自社内で講師を呼んで実 施可能	・研修講師もメイン業務 だが、企画業務やルーチ ン業務も多く時間コント ロールが必要	・今まで研修講師をした ことがない。 ・内容はある程度理解し ているが人に説明はでき ないレベル	・基本的に研修は社内 講師で実行する方針。目 的是人材育成とコストダ ウン

図表5－14　自部署のケースの転移の障害チェックリスト記入結果

U氏：	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">転移の障害チェックリスト</th></tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>直属上司が、研修をそもそも支持していない</td></tr> <tr><td>2</td><td>職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない</td></tr> <tr><td>3</td><td>学んだことを試す機会がない</td></tr> <tr><td>4</td><td>学んだことを試す時間が無い</td></tr> <tr><td>5</td><td>学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない</td></tr> <tr><td>6</td><td>業務システム・プロセスが学んだことに合致していない</td></tr> <tr><td>7</td><td>学んだことを試すための資源がない</td></tr> <tr><td>8</td><td>業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない</td></tr> <tr><td>9</td><td>今の職場にスキルが適切ではない</td></tr> <tr><td>10</td><td>学んだことをためしてみる必要性がない</td></tr> <tr><td>11</td><td>古い慣習を変えることができない</td></tr> <tr><td>12</td><td>報酬システムが新たなスキルにあっていない</td></tr> </tbody> </table>	転移の障害チェックリスト		1	直属上司が、研修をそもそも支持していない	2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	3	学んだことを試す機会がない	4	学んだことを試す時間が無い	5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	7	学んだことを試すための資源がない	8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	9	今の職場にスキルが適切ではない	10	学んだことをためしてみる必要性がない	11	古い慣習を変えることができない	12	報酬システムが新たなスキルにあっていない
転移の障害チェックリスト																											
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない																										
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない																										
3	学んだことを試す機会がない																										
4	学んだことを試す時間が無い																										
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない																										
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない																										
7	学んだことを試すための資源がない																										
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない																										
9	今の職場にスキルが適切ではない																										
10	学んだことをためしてみる必要性がない																										
11	古い慣習を変えることができない																										
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない																										
Y氏：	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">転移の障害チェックリスト</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>直属上司が、研修をそもそも支持していない</td></tr> <tr><td>2</td><td>職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない</td></tr> <tr><td>3</td><td>学んだことを試す機会がない</td></tr> <tr><td>4</td><td>学んだことを試す時間が無い</td></tr> <tr><td>5</td><td>学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない</td></tr> <tr><td>6</td><td>業務システム・プロセスが学んだことに合致していない</td></tr> <tr><td>7</td><td>学んだことを試すための資源がない</td></tr> <tr><td>8</td><td>業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない</td></tr> <tr><td>9</td><td>今の職場にスキルが適切ではない</td></tr> <tr><td>10</td><td>学んだことをためしてみる必要性がない</td></tr> <tr><td>11</td><td>古い慣習を変えることができない</td></tr> <tr><td>12</td><td>報酬システムが新たなスキルにあっていない</td></tr> </tbody> </table>	転移の障害チェックリスト		1	直属上司が、研修をそもそも支持していない	2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない	3	学んだことを試す機会がない	4	学んだことを試す時間が無い	5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない	6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない	7	学んだことを試すための資源がない	8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない	9	今の職場にスキルが適切ではない	10	学んだことをためしてみる必要性がない	11	古い慣習を変えることができない	12	報酬システムが新たなスキルにあっていない
転移の障害チェックリスト																											
1	直属上司が、研修をそもそも支持していない																										
2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない																										
3	学んだことを試す機会がない																										
4	学んだことを試す時間が無い																										
5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない																										
6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない																										
7	学んだことを試すための資源がない																										
8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない																										
9	今の職場にスキルが適切ではない																										
10	学んだことをためしてみる必要性がない																										
11	古い慣習を変えることができない																										
12	報酬システムが新たなスキルにあっていない																										

図表5－15　自部署のケースの転移戦略フォーム記入結果

U氏：	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ/環境/会社
研修前	2	16	23
研修中	6	7	11
研修後	5	13	26
Y氏：	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ/環境/会社
研修前	2	11	23
研修中	2	8	15
研修後	3	12	21

## 5.7 参加者の感想とアンケート結果

参加者からは図表5-16のようなコメントを得た。ポジティブなコメントで、参加者はこのワークショップに価値を見出したものと思う。

図表5-16 プロトタイプワークショップ参加者のコメント

- 気づきになる。
- リストがあることで参考になり、いろんな試しができるようになる。
- ワークショップそのものを社内でやってみる価値がありそうだなあとと思う。
- やってみる価値があり、理解もしやすく、効果がある。
- 実際には、部下一人ひとりに時間をかけることが難しいかもしれない。
- ワークショップの実践度を高めることをどうするかが課題。

### 5.7.1 研修の転移の重要性についての意識変化

ワーク前のアンケートとワークショップ後のアンケートで参加者の意識がどう変化したかについてアンケート項目の比較をした。各項目は1～4の4段階評価で1がポジティブで4がネガティブの評価軸とした。「部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか」という設問には、両参加者ともに「重要だと思う」の1としており、ワークショップ後も変化がなかったため、追加でワークショップ前よりも強くなったかを質問したところ、両名共に「より重要だ」と思うように変化したというコメントが得られた。

### 5.7.2 アクションの時期についての意識の変化

研修前、中、後で、重要性の違いについての項目は、研修前は両名共に「2」が「1」に変化。研修中は、「2」とした参加者は変化せず、「3」とした参加者「1」と2段階の変化。研修後は、両者ともに「1」から変化せず。

のことから、転移のためのアクションは、研修後により焦点が当たる傾向があるが、ワークショップを通して研修前や研修中の取り組みの重要性に気づくと思われる。

### 5.7.3 教材とワークの評価

教材のわかりやすさは、両名共に理解できた「1」で、新しい情報・知識が得られた「1」としている。ワークショップの難易度については簡単、むずかしいの評価軸で「1」と「3」に別れた。むずかしいとした参加者は、本人の感想では、マネジメント経験がほとんどないため、管理職として考えることに時間がかかるており、むずかしいとしており、演習実施に問題を起こすようなレベルのものではないことを確認した。

各演習のボリュームもかなり少ない、かなり多いの評価軸で「2」「3」と別れたが、中間的な評価、つまり多くもなく少なくもないという評価と思われる。演習時間については、早く終わる、時間がかかるの評価軸で両者ともに「3」でやや時間がかかると評価されたようだ。参加者からは、ケース2では演習時間を十分に取り、ケース3、自部署と演習時間を短く設定することが望ましいという提案が得られた。

職場の実例を扱った最後の演習のアクションプランは実行できるか、実行できないかという設問には、両者ともに「1」と評価し、現実的なアクションプランが選択されたことがわかる。自由記述の「一番役立つ情報だと感じたものはなんですか？」の設問には、次のように書かれた。

- 上司のアクションリスト
- 研修前と研修中に上司ができること（やったほうが良いこと）が多くある

これはアクションリストが参加者にとっては役に立つ情報で、本研究の必要性にも記述したように、上司は研修の転移の重要性は理解するが、何をやっていいのかがわからぬい、という現状に有効なものと評価できると思われる。

## 5.8 プロトタイプ実施から得られた改善点

### 1) ケーススタディの改善

内容など基本的情報の変更はなく、一部の誤字の指摘があり、修正した。

### 2) アクションリスト（アクションのサンプル）の改善

項目の追加、削除、各項目の内容の変更はなく、一部にわかりにくい表現を修正した。

### 3) カリキュラムの改善（方略、プロセスの改善）

「転移の障害チェックリスト」は「現状分析ワークシート」の記入後に取り組むように変更する。この変更はカリキュラムとして一番大きな変更点である。「現状分析ワークシート」の5つの視点で転移戦略に影響を及ぼす各要因の情報を整理することは、アクショ

ン選択に最も重要な活動と言え、職場で有効な上司の取り組みを転移戦略としてまとめるというワークショップの目的に照らしても効果的な改善と考えた。

これに伴い、参加者の活性化に当たるケース1を使った参加者のワーク後の、研修の転移についての説明順、ないし例示にあたるケース1の説明順も変更した。プロトタイプでは、次の表のように、まず、「1. 行動変容と上司の役割、雰囲気」から「4. 阻害要因としての転移の障害」までのレクチャーのあと、ケース1を例に転移の障害のチェックリストについて例示し、参加者のワークを行っている。その後、「6. 研修転移の上司のアクション」として、現状分析、アクションリスト、転移戦略立案という戦略立案の立て方の例示（説明）をした。つまり、プロトタイプでは、「転移の障害」と「上司のアクション」に分けて説明と例示を行っている。

プロトタイプの導入部のレクチャー項目の順番は次のように行っていた。

1. 行動変容と上司の役割、雰囲気
2. 研修の転移の定義
3. 研修に影響を及ぼす要因
4. 阻害要因としての転移の障害
5. ケース1の転移の障害チェック（参加者のワーク）
6. 研修転移の上司のアクション

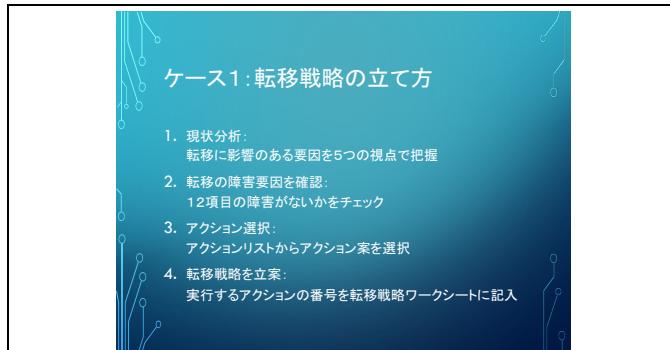
これを改良版では次のように変更した。

1. 研修の転移の定義
2. 研修転移（行動変容）に必要な条件
3. 転移に影響を及ぼす要因
4. 行動変容と上司の役割、雰囲気
5. 阻害要因としての転移の障害
6. ケース1の転移戦略の立て方（講師によるデモンストレーション）

プロトタイプの「6. 研修転移の上司のアクション」は、改良版の6項目目の講師によるデモンストレーションに含めた。

変更ポイントは、「1. 研修の転移の定義」から「5. 阻害要因としての転移の障害」までのレクチャーで基礎的な概念、用語についての情報を提供した後に、本題である「転移戦略の立て方」をスライド（図5-17）で提示し、ケース1を用いて戦略の立て方をデモンストレーション（例示）する流れに変更した。

図表5－17 転移戦略の立て方の説明スライド



プロトタイプの参加者から指摘があったように、まずは現状分析をしてから障害の把握、アクション選択、という手順の方が理解しやすく、参加者が転移戦略を立案できるようになるというワークショップの目的に適っていると判断し変更した。

これによって、例示が「転移の障害」と「上司のアクションプラン」の二つ行われる結果、「転移の障害」が学習目標と思われる印象を減らし、「転移戦略の立て方」を学ぶという学習目標に直結するような流れになった。

この変更に伴って、研修転移の紹介からケース1によるデモンストレーション（例示）前までのワークショップ1のスライドは図表5－18のように変更した。全スライドは巻末資料として掲載した。

#### 4) その他

アンケート項目で重要性についての「1. 部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか？」という設問は、ワークショップ前後でどのような変化が起きたのかという意識変化を明らかにする設問であったが、両名共にワークショップ前後のどちらも「重要である」との回答が得られ、両者の感想からはワークショップ前よりも「重要だ」という思いが強くなったにもかかわらず、その変化を明確にできないことが起きた。そこで、「ワークショップ前よりも重要か？」など、の変化がわかるように改善する必要がある。

「転移戦略フォーム」は専門家レビューで示唆された番号記入方法で問題がないと考えるが、番号記入からその内容が自動的に入力されるようなアプリケーションにするかどうかは本研究の範囲とせず、研究後の課題とすることにした。

図表5-18 改良版ワークショップのスライド（導入部）

<p><b>研修の転移 (TRANSFER OF TRAINING)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研修で学んだことを仕事に役立てることを「研修の転移」(Transfer of Training)と言います。</li> <li>「研修の中で学んだ知識やスキルを、仕事に役立てる こと、さらには、それらを持続すること」 Baldin and Ford (1988)</li> <li>一方で、「研修で学んだことの60%から90%は仕事に は応用されない」(Phillips and Phillips 2002)という現実</li> </ul>	<p><b>研修転移(行動変容)のために 必要な条件</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>その人が変化したいという願望を持っていること</li> <li>その人が何をどうやれば良いのかを知っている</li> <li>その人が正しい雰囲気の職場で働いていること</li> <li>その人が変化することに対する報酬があること</li> </ol> <p>• 1、2は研修プログラムの改善でもできるが、 3、4は上司の役割が大きい(特に3)</p>
<p><b>転移に影響を及ぼす要因</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>上司によるサポートと強化の実施</li> <li>コーチングと実践の機会提供</li> <li>参加を促す双方向の活動の導入</li> <li>研修後のスキル評価の実施</li> <li>研修と仕事との関連づけ</li> </ol> <p>• どれも鍵を握るのは「上司」</p>	<p><b>研修の転移には、上司の役割が重要</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「研修前の上司との会話、研修後の上司の支援が最も 転移に役立つ」Lucynski &amp; Lewis(1980)</li> <li>「研修に参加する助けをして、戻ってきたら活躍の場を 用意することが上司の役割、これが研修のインパクトを 増やすことにつながる」Gregore et al(1998)</li> </ul>
<p><b>行動変容を支える上司の雰囲気</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>抑制的(Preventing)</li> <li>やる気を削ぐ(Discouraging)</li> <li>中立的(Neutral)</li> <li>奨励的(Encouraging)</li> <li>要求的(Requiring)</li> </ol> <p>• 奨励的、要求的な雰囲気のために上司はどうする？</p>	<p><b>転移の阻害要因といふものもある</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>上司そのものが阻害要因、という場合もあるけれど…</li> <li>他にもいろいろな障害があります。</li> </ul> <p>「どのような障害があるか 話し合ってみましょう」</p> <p>• では、そんな障害にどう対応するか…</p>
<p><b>転移の障害</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>直属上司が、研修をそもそも支持していない</li> <li>職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない</li> <li>学んだことを試す機会がない</li> <li>学んだことを試す時間が無い</li> <li>学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまらない</li> <li>業務システム・プロセスが学んだことを含めていない</li> <li>学んだことを試すための資源がない</li> <li>業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない</li> <li>今の職場にスキルが適切ではない</li> <li>古い慣習を変えることができない</li> <li>報酬システムが新たなスキルにあっていない</li> </ol>	<p><b>ケース1: 転移戦略の立て方</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>現状分析: 転移に影響のある要因を5つの視点で把握</li> <li>転移の障害要因を確認: 12項目の障害がないかをチェック</li> <li>アクション選択: アクションリストからアクション案を選択</li> <li>転移戦略を立案: 実行するアクションの番号を転移戦略ワークシートに記入</li> </ol>

## 第6章 改良版ワークショップの実施と考察

### 6.1 改良版ワークショップ1の実施

#### 6.1.1 ワークショップ1の実施概要

プロトタイプを改良したワークショップ1をフィールド企業において図表6-1の概要で実施した。

図表6-1 ワークショップ1実施の概要

企業概要：製造業（社員数：約9,400名）

実施時期：2016年6月

研修前に取り組む1回目ワークショップ1について実行する。

（研修後に取り組む2回目ワークショップは8月に実施）

参加者：フィールド企業の統括課長3名。

部下を7月の研修に出す統括課長を選抜。部下の参加する研修は、プロジェクトマネジメント研修、リーダーシップ研修など異なる内容の研修。

次にワークショップは図表6-2のタイムテーブルにあるように約3時間で行った。

前半の1時間半で研修転移の概念についての紹介、ケース1を使った活性化、戦略の立て方の例示を行い、応用としてケース2を用いて戦略立案の演習を行った。続く1時間半では、さらにケース3を使った演習をおこない、続いて、統合として参加者の部下を対象にした転移戦略の立案を行った。

図表6-2 ワークショップ1タイムテーブル

9:00	イントロダクション
9:05	ケース1演習
9:30	研修結果共有・振り返り
9:45	阻害要因のディスカッション
9:50	レクチャー（研修転移の概念～転移戦略の立て方）
10:10	ケース2演習
10:45	演習結果共有・ディスカッション
11:00	休憩
11:10	ケース3演習
11:35	演習結果共有・ディスカッション
11:45	自部署の転移戦略立案
12:00	内容共有・ディスカッション
12:10	終了（アンケート記入）

### 6.1.2 ワークショップ実施の詳細情報

#### 1) イントロダクション

自己紹介、ワークショップのゴール、全体の流れの説明を行った。第5章の図表5-18に示したパワーポイントのスライドを使って説明を行った。参加者にとっては、「研修の転移」という表現は初めて聞く言葉であったようだが、研修の正解を職場に活かす、という目的は日常業務における課題でもあり、上司としてどのような取り組みが有効であるかに関心も高く、説明される内容にうなずきながら、熱心に耳を傾ける様子であった。

#### 2) ケース1演習、振り返り、阻害要因のディスカッション

予備知識のない状態でどのような上司の働きかけがどれだけ考えられるかを確認するためにはケース1の演習を実施。図表6-3、4のような結果となった。3人に共通した特徴としては、参加者との対話を中心にアクションプランを挙げていることが指摘できる。「研修を確実に受講できるよう業務調整する」など、研修前の職場・業務に関わるアクションも考えられているが、個人差もあり、その内容も本人の業務アサインや調整に限られている。研修中のアクションはほとんど出ておらず、参加者となるらかのコミュニケーションをとることが中心に上司の役割を考えているといえよう。

図表6-3 ケース1演習で出てきたアクションの数

アクション数	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ・会社
研修前			
A氏:5	A氏:1	A氏:3	A氏:1
B氏:2	B氏:1	B氏:1	B氏:0
C氏:3	C氏:2	C氏:1	C氏:0
研修中			
A氏:0	A氏:0	A氏:0	A氏:0
B氏:1	B氏:1	B氏:0	B氏:0
C氏:0	C氏:0	C氏:0	C氏:0
研修後			
A氏:5	A氏:1	A氏:3	A氏:1
B氏:3	B氏:0	B氏:3	B氏:0
C氏:1	C氏:0	C氏:1	C氏:0

※職場・業務、参加者との対話、コンテンツ・会社は筆者の判断で分類した

図表 6-4 ケース 1 演習で出されたアクションの内容

A 氏：10 アクション
研修前
<ul style="list-style-type: none"> <li>・人事研修 HP で研修内容を確認する。(現状してないです。。)</li> <li>・研修を確実に受講できるよう業務調整する。 　　浅野 kk 必須の会議はざらすか、代行立てる等調整する。</li> <li>・定期面談で、本人の業務に加えて部下の業務の話をする。</li> <li>・部下の業務の話をしながら、部下との関わり方も確認する。</li> <li>・研修受講前に動機づけをする。研修で学んできてほしいこと、習得して欲しいことを伝える。</li> </ul>
研修中（0）
研修後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・研修が終わって、研修内容を聞いてみる。</li> <li>・新たな気づきがあったかを確認する。その気づきが活かされているか、確認する。</li> <li>・研修内容で職場に活かせそうなアイデアがあるなら提案してみる。</li> <li>・面談で、部下との関わり方を確認する。(振り返り)</li> <li>・部下の面談で、係長との関わりについて確認する。</li> </ul>

B 氏：5 アクション
研修前
<ul style="list-style-type: none"> <li>・浅野係長には、将来の課長昇進へ向けての必要（改善）する、課長の期待するスキルを説明してから受講させる。</li> <li>・浅野係長の部下にも一時期、研修の為、課長が代行する事を課長が報告する。</li> </ul>
研修中
<ul style="list-style-type: none"> <li>・1ヶ月後の研修のある期間は課長が一部受講者（係長）の業務を引き受ける。</li> </ul>
研修後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・浅野係長には受講後、感じたこと、学んだ事を会話、共有して、ここから 1 年どの様に変化させるのか？を決めさせる。</li> <li>・浅野係長には次の係長候補は誰か？等の話をして、向上心をさそう。</li> <li>・浅野係長の一部の仕事を部下にもさせてみる事を検討させる。</li> </ul>

C 氏：4 アクション
研修前
<ul style="list-style-type: none"> <li>・浅野係長と会話して、研修の狙いと期待を伝える。</li> <li>・浅野係長不在時の業務上の対応は、係長代行を決める。</li> <li>・及び、課長がフォローすることを事前に決めておく。</li> </ul>
研修中（0）
研修後
<ul style="list-style-type: none"> <li>・加藤係長に研修内容を確認する。</li> </ul>

A 氏のみ、コンテンツに関するアクションを一つずつ挙げているが、本人によると社内講師としてアサインされている立場と経験から、内容への関心があつたためである。

B、C 氏はコンテンツに関するアクションは出てこなかった。

アクションの内容は十分ではないかもしれないが、どのようなアクションが必要かと聞かれれば、管理職としてそれなりに考えることができると言える。しかしながら、次に挙げる振り返りのコメントにあるように実際に実行されているかという点では、あまり実行されていないのが実態であることがわかる。

- ・ 受けたらおしまい
- ・ 受けさせることが目的
- ・ 上司が関わる仕組みがあるといい（上司コメント記入など）
- ・ そもそも研修の内容を覚えていない
- ・ どのように身につけさせて、継続する方法を議論したことがあるが、議論にとどまっている

ケース 1 演習後にとったアンケート（図表 6－5）からもこのことが指摘できる。

「部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか？」という設問に対し、3名とも「重要だと思う」の1ないし2をつけ、研修前、中、後に関しては、研修前、後の重要性を1ないし2をつけている。一方で「実際になんらかの働きかけをやっているか」の設問に対しては、研修前は「時にはやっている」「やったことがある」であるが、研修中、後については、B 氏のみ「時にはやっている」としただけで A 氏、C 氏ともに「これまでやっていない」「やったことがある」レベルに留まっている。

のことから、研修転移について、上司の関わりの重要性は認識されているが、その実行は行われていないか、実行されても限定的だというのが職場の実態に近いと考えられる。

アンケートの設問 4 の「働きかけをやっていない（やれない）理由にはどのようなものがあるか」について、共通して指摘された項目は次の項目である。

- ・ 学んだことを試す機会がない
- ・ 研修の内容を知っているが、どのような働きかけが有効かわからない
- ・ 研修の内容に関わらず、どのような働きかけが有効かわからない
- ・ このことから、研修の転移が業務上の課題になったり、問題として認識されたり

した時はなんらかのアクションが取られるが、その有効性については自信が持てず、その実行が限定的になってしまふ、という管理職の心理状態がうかがえる。

図表6-5 ケース1ワーク後のアンケート項目

一般論ではなく、ご自身の考えをお答えください。					氏名 _____	
1. 部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか？						
重要だと思う		1	2	3	4	重要ではない
2. 部下が研修で学んだことを仕事に活かすにはどの時期の上司からの働きかけが重要と思うか？						
研修前	重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
研修中	重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
研修後	重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
3. 実際になんらかの働きかけをやっているか？						
研修前	これまでやっていない	やったことがある	時にはやっている	必ずやる		
研修中	これまでやっていない	やったことがある	時にはやっている	必ずやる		
研修後	これまでやっていない	やったことがある	時にはやっている	必ずやる		
4. 働きかけをやっていない（あるいはやれない）理由にはどのようなものがあるか？（いくつでも）						
<input type="checkbox"/> 1	上司である自分が、研修をそもそも支持していない					
<input type="checkbox"/> 2	職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない					
<input type="checkbox"/> 3	学んだことを試す機会がない					
<input type="checkbox"/> 4	学んだことを試す時間が無い					
<input type="checkbox"/> 5	学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない					
<input type="checkbox"/> 6	業務システム・プロセスが学んだことに合致していない					
<input type="checkbox"/> 7	学んだことを試すための資源がない					
<input type="checkbox"/> 8	業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない					
<input type="checkbox"/> 9	今の職場にスキルが適切ではない					
<input type="checkbox"/> 10	学んだことをためしてみる必要性がない					
<input type="checkbox"/> 11	古い慣習を変えることができない					
<input type="checkbox"/> 12	報酬システムが新たなスキルにあっていない					
<input type="checkbox"/> 13	学んだ内容について知らない					
<input type="checkbox"/> 14	研修の内容は知っているが、どのような働きかけが有効かわからない					
<input type="checkbox"/> 15	研修の内容に関わらず、どのような働きかけが有効かわからない					
<input type="checkbox"/> 16	上司の働きかけよりも本人の自覚や努力の方が重要					
<input type="checkbox"/> 17	働きかける時間がない					

また、阻害要因について自由に話してもらったディスカッションでは、次のようなコメントが挙げられており、研修の転移に対する職場環境への問題意識を参加者は持っていることが分かった。

- ・ 新しいことをやると「何をやっているの？」と懐疑的な声が聞かれる
- ・ 自分自身も違和感がある
- ・ やったこと（新しい試み）に対して、周囲の反応が良くない

鈴木（2015）が指摘するように職場の雰囲気が研修転移に大きく影響を与えてることは、マネジャーも同様の問題意識を持っているが、職場の雰囲気をどのようにしたらよいか、そのために何ができるか、という観点に立つと有効な手立てが思い浮かばず、結果、他の実務が優先されるため、計画化されることも少なく、本来は手段であるはずの研修受講が目的となってしまっている実態がここでも明らかになった。

ケース1の活性化のワークを通して、研修の転移に対する参加者の意識付けができ、セッションのねらいに達したと評価した。

### 3) 転移戦略立案のレクチャー、ケース2演習、演習結果共有・ディスカッション

卷末資料のスライドの11～16ページで、転移戦略の立て方までを解説した。それに続いて、転移戦略立案の練習として、個人ワークとしてケース2に取り組んでもらった。演習の進め方については、不明点がないかを問い合わせたが質問が出なかったので、参加者には十分に分かりやすい内容だったと考える。

参加者にとっては、自力で取り組む最初のワークであるため多めの演習時間をとっており、実際に30～35分かかっている。多くの時間は教材のアクションプランリストの72項目に目を通している時間となっていた。

図表6-6、7に参加者の演習結果を示す。図表6-7のB氏の記入は、枠に複数の戦略を入れて、実行するものを赤字で表示している。他の参加者も実際は72戦略のうち複数の戦略を挙げ、そこから一つに絞り込んでいる。

転移戦略ワークシートは9つの枠組みで9つのアクションプランを選択し、それらの実行を戦略とするようにワークシートを設計した理由は、実行可能なアクションに絞り込むことと、たとえば、参加者との対話ばかりという偏った戦略にならないという2点から各枠に一つのアクションというシートとして設計した。参加者がケースを読んでどのような問題意識を持つかによって、選択される戦略に違いが出てくることは十分に想定されるが、その内容がケースにふさわしいものかどうかを判断するためには、ある幅でケースごとに各枠のアクションプランを複数用意し、それとの比較検討が必要になると思われる。

そこで、ワークショップの改善点として、ワークショップ1のゴールである転移戦略の立案ができることをレベル2として評価ができるように、開発側が想定する複数のア

クションプランと参加者が選択したアクションプランの比較結果を検討が可能なようになる。（6.2.1 改良版ワークショップの課題と改善で詳述）

図表6-7のC氏のフォーマットは、研修前、中、後のリフレクション項目の行を非表示にして記入しやすくしているが、参加者自身の工夫によるものである。

図表6-6 ケース2の現状分析シート

A氏：				
ケース2：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
ABCコンサルティングが開催する外部研修で、最新IoT技術動向を学べる。  「顧客別商品取置きサービス」などを考えると、企画検討を早期に始めるべき  中島係長は研修参加には積極的でない。	1日間の外部研修	全国展開を目指し新規店舗開発を行う。  経営陣からの期待が高い。  これまでとは異なる規模とレベルのシステム開発が必要。  次期システム要件定義は2か月後に締め切り	参加したい(積極的)  中途採用でシステム開発の経験あり  新規システム企画・開発での活躍を期待	経営陣から期待が高い
B氏：				
ケース2：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
必要案件であるが、直近必要な案件ではない	1日間の外部研修であり 会社からの連絡のやりとりが少ない、出来ない環境と想定されるため、会社にいるメンバー（係長）は不安有り	上司が緊急性のある業務にとらわれており、出来るだけの工数を自分の業務範囲に確保しておきたい  係メンバーの提案に対し、係長が難色を示した事を課長が一任で承認している	新たな技術動向を知るという向上心がある。  現在の業務への影響が出ない、少なくする提案を上司（係長）へしていない。	課長はその研修の必要性を認識、承認している
C氏：				
ケース2：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
・研修内容をよく把握できていない ・将来必要な内容になると思われる ・	・社外の研修 ・1日間で短期	・係長は必要性を感じおらず、積極的ではない ・	・中途入社3ヶ月目 ・知識、経験豊富	・次世代システム環境の構築には必要だと判断している

図表 6-7 ケース 2 の転移戦略フォーマット

ケース 2 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	4	10	19	研修前のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修中	1	8	11	研修中のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修後	4	14	20	研修後のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：
B 氏				
ケース 2 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	4	11	20,21→22,25	研修前のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修中	2	10	11,14,15	研修中のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修後	2,3,8	11,13,14,16,19	20,21,22,23,24	研修後のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

図表 6-7 ケース 2 の転移戦略フォーマット

(続き)

C 氏				
ケース 2 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	2	10	19	研修前のアクションについて 良かったところ :
研修中	1	8	11	研修中のアクションについて 良かったところ :
研修後	3	11	20	研修後のアクションについて 良かったところ :
	Act1.リフレクション :	Act1.リフレクション :	Act1.リフレクション :	全体リフレクション :

#### 4) ケース 3 演習、演習結果共有・ディスカッション

ケース 2 の振り返り後は、練習としてケース 3 の演習を実施した。3 人とも 20~25 分とケース 2 よりも約 10 分の短縮時間で演習を終えた。ほぼ 11~12 分でケースの現状分析を終え、残りの 10 分ほどで転移戦略ワークシートの記入ができた。

図表 6-8、9 に参加者の演習結果を示す。振り返りのディスカッションでは、ケース 3 の内容が転移の障害が多いものであることから、職場における様々な障害について話が及んだ。職場環境の整備もあるが、学習者である部下のやる気をいかに引き出すか、そのような対話をどのように行うかが主な話題となり、次のようなコメントが出た。

- ・ あらためて現状を変えることの大変さを痛感した
- ・ 部下には、「次の立場なら必要だろう」という将来性を見せることが必要
- ・ 本人のやる気積極性にポイントがあることを再確認した

図表 6-8 ケース 3 の現状分析シート

A 氏				
ケース 3 : Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
TOEIC700点を超えるための英語研修	社内研修 宿題もありハード	想動増加は避けられない 研修内容は業務との関連性が少ない。 700点を取って昇格してもらわないと組織運営上困る	必要性を感じてなく消極的 忙しさを理由に断りたい	700点が昇格要件
B 氏				
ケース 3 : Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
TOEICの点数でクラス分けされており、同じようなレベルの人で受講できる物である。 毎回宿題を出される	社内の会議室であり、行きやすい 社外の出張としての重みもないの で、場合、個人の意思で業務都合と いう事で欠席しやすい	業務として今まで必要とされない スキルであった (高橋さんは今後必要になる可能性 がある)	今までの専門性のスキルではないの で興味を持たない 仕事が必要性を感じていない	会社として昇格に対し英語力を必要 と設定している
C 氏				
ケース 3 : Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
残業扱い 17:00-19:00 定時後 半年間  研修内容は？？ 宿題があり大変そう？	社内研修なので 緊急連絡は取れそう？	昇格できないと将来的な組織運営の 支障となる	のり気がない 業務忙しい 難色	TOEIC700点以上が昇格要件

図表 6-9 ケース 3 の転移戦略フォーマット

ケース 3 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	7	11	23	研修前のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修中	2	7	13	研修中のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修後	10	17	20	研修後のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：
B 氏				
ケース 3 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	9	16	19	研修前のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修中	1	8	12	研修中のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
研修後	5	15	23	研修後のアクションについて 良かったところ： 課題と対策：
リフレクション	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	実行したか? (Yes / No) コメント (結果や次回へのアイデア) :	
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

図表 6-9 ケース 3 の転移戦略フォーマット

(続き)

C 氏

ケース 3 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	9	10	19	研修前のアクションについて 良かったところ :
研修中	1	9	13	研修中のアクションについて 良かったところ :
研修後	4	14	23	研修後のアクションについて 良かったところ :
	Act1.リフレクション :	Act1.リフレクション :	Act1.リフレクション :	全体リフレクション :

### 5) 自部署の転移戦略立案、ディスカッション

最後に自部署の実際の部下を対象にした転移戦略の立案演習を行った。3人とも 11~15 分とケース 3 に比べてさらに 10 分間短縮された時間で転移戦略フォームの記入を終えることができた。自部署のことであるので、ケースを読む必要がなく、管理職であることから現状分析もすぐに終え、ほとんどの時間がアクションプラン選択に使われていた。それでも 15 分以内で 9 つのアクションプランが選択でき、忙しい管理職であっても、職場での転移戦略の立案が十分可能だと考えられる。

図表 6-10、11 に参加者の演習結果を示す。図表 6-11 で A 氏は、特定のセルに色をついているが、これは重要なアクションを示すものである。ケース 2、3 の演習を通して、このような工夫がなされた。このように提供されたフォーマットを独自に加工して職場の人材育成のツールとなっていくこともワークショップのアウトプットの一つとして評価できる。

図表 6-10 自部署の現状分析シート

A 氏

自部署：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
人事研修(PLP) 自分が受講してなく内容をよくわかっていない	社内研修 2日間	PJ中止に伴い、7月1日付で部内異動予定	研修経験がほとんどなく積極的	必須研修

B 氏

自部署：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
社内PM（プロジェクトマネージメント）研修 2日間 対象者 以下に該当するI4/I5/I5Aの社員 ・プロジェクトリーダーとしての役割を持っている人 ・プロジェクトメンバーとしてプロジェクトに参加している人	社内（生技棟2F）2日連続	係、同年代メンバー共に障害にならないが、関与も少ない（自己啓発の認識が多い） 課長としては組織として必要なスキルの一つであるため、今回の受講者を軸に展開する事を検討している。	新たな業務を行うに当たり必要性を感じ取れている 向上心有り	人事として積極的に受講依頼有り 再募集も多々来ているので全社的には必要性を感じていない部分も感じ取られる。

C 氏

自部署：Transfer of Training 現状分析シート				
コンテンツ	研修環境	職場・業務	参加者	会社
・状況対応リーダーシップ研修 ・2016/8/30-31（2日間コース） ・TEC内の研修室で開催 ・研修後は、職場に戻り、業務処理可能	社内研修なので緊急連絡は取れる	必須研修なので職場のバックアップ体制あり 不在時に重複する業務・会議等は係長で対応予定 今年度の人事研修受講対象者及び、受講日程を課内で共有済み	違和感なく受講承諾	ジョブグレード別の必須研修

図表 6-1-1 自部署の転移戦略フォーム

自部署：Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム（上司）				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	8	12	19	研修前のアクションについて 良かったところ：  課題と対策：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	
研修中	1	10	12	研修中のアクションについて 良かったところ：  課題と対策：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	
研修後	3	13	20	研修後のアクションについて 良かったところ：  課題と対策：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

自部署：Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム（上司）				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	2	16	25	研修前のアクションについて 良かったところ：  課題と対策：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	
研修中	2	10	12	研修中のアクションについて 良かったところ：  課題と対策：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	
研修後	3	14	22	研修後のアクションについて 良かったところ：  課題と対策：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

図表 6-1-1 自部署の転移戦略フォーム

(続き)

C 氏				
自部署 : Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ/環境/会社)	リフレクション
研修前	9	10	19	研修前のアクションについて 良かったところ :
研修中	2	7	12	研修中のアクションについて 良かったところ :
研修後	3	14	20	研修後のアクションについて 良かったところ :
	Act1.リフレクション :	Act1.リフレクション :	Act1.リフレクション :	全体リフレクション :

## 6.2 改良版ワークショップ1の考察

### 6.2.1 アンケートの内容と考察

参加者からは「一番役立つ情報」として図表 6-1-2 のようなコメントが得られた。

研修前、中、後という時間軸で上司の役割を検討する観点について 3 名ともに指摘しており、ワークショップ導入時のディスカッションで「研修を受講させることが目的となっている」という意識が、時間軸で戦略を考えることで、研修受講から成果を得るために上司の役割を考えるきっかけになっていると考える。

図表 6-1-2 改良版ワークショップ参加者のコメント

- ・ 研修前、中、後で実行することの明確化
- ・ 戦略フォームを使って各項目ごとに課題整理ができる
- ・ 研修前、中、後で上司ができることが得られた（今までほとんどしたことがない）

### ・研修の転移の重要性についての意識変化

ワーク前のアンケート（図表 6-5）とワークショップ後のアンケート（図表 6-1-3）で参加者の意識がどう変化したかについてアンケート項目の比較をした。各項目は 1～4 の 4 段階評価で 1 がポジティブで 4 がネガティブの評価軸とした。

図表6-13 ワークショップ後のアンケート項目

一般論ではなく、ご自身の考えをお答えください。					氏名 _____
1. ワークショップについてお聞きします。					
(1) 教材はわかりやすかったです？					
理解できた	1	2	3	4	理解できない
(2) あなたにとって新しい情報・知識は得られましたか？					
得られた	1	2	3	4	得られなかった
(3) ワークショップ全体の難易度はいかがですか？					
簡単	1	2	3	4	むずかしい
(4) 各演習のボリュームはどうですか？					
かなり少ない	1	2	3	4	かなり多い
(5) 演習時間はどうですか？					
早く終わる	1	2	3	4	時間がかかる
(6) 最後に書いた転移戦略フォームは実行できる内容でしたか？					
実行できる	1	2	3	4	実行できない
2. 一番役立つ情報だと感じたものはなんですか？					
3. 私がこのワークショップを受けたことによって会社は何を得るか？					
4. 私が職場で一番最初に実践する「学び」は次のことです。					
5. このワークショップをより良くするために改善すべき点を「1つ」あげてください。					
6. あなた自身についてお聞きします。					
(1) ワークショップに積極的に取り組んだ					
非常にそう思う	1	2	3	4	まったくそう思わない
(2) 他の人に勧めますか？					
非常にそう思う	1	2	3	4	まったくそう思わない
(3) 部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか？					
重要だと思う	1	2	3	4	重要ではない
それはワークショップ前よりもより強いですか、より弱いですか？					
より強く思う	1	2	3	4	より弱く思う
(4) 部下が研修で学んだことを仕事に活かすにはどの時期の上司からの働きかけが重要と思うか？					
重要な時期を選んでください。					
研修前 重要なと思う	1	2	3	4	重要なではない
研修中 重要なと思う	1	2	3	4	重要なではない
研修後 重要なと思う	1	2	3	4	重要なではない
(5) ケース1の演習で立てたアクションプランは何個書きましたか？					
研修前のアクション	個				
研修中のアクション	個				
研修後のアクション	個				
(6) ケース1の演習とケース3の演習のアクションプランを自己評価して良くなりましたか？					
非常にそう思う	1	2	3	4	まったくそう思わない
(7) 自職場でのケースのアクションプラン（転移戦略フォームの内容）は効果的だと思いますか？					
そう思う	1	2	3	4	そう思わない

「部下が研修で学んだことを仕事に活かすには上司からの働きかけが重要だと思うか」という設問には、2名の参加者が「重要だと思う」の1として、1名が2であったが、ワークショップ後は3名とも「重要だと思う」の1へと、1名が変化した。「それはワークショップ前よりもより強いですか、弱いですか?」という設問に対しても、「より強く思う」の1が2名、2が1名で、全員がワークショップ前よりも研修転移に対する上司の働きかけの重要性に対する意識が高まったと考えられる。

#### アクションの時期についての意識の変化

研修前、中、後で、重要性の違いについての項目は、図表6-14のように変化した。

図表6-14 アクション時期の重要性の意識変化

	A 氏	B 氏	C 氏
研修前	1→1	1→1	2→1
研修中	3→2	3→2	2→1
研修後	1→1	1→1	2→1

研修前、研修後の重要性は2名が「1」のままで、1名が「2」から「1」に変化している。研修中は、「3」とした2名が「2」に、「2」とした参加者が「1」へと全員が重要だと思う方に変化した。このことから、ワークショップ前の段階では、研修前、研修後に対する上司の役割意識があるものの、研修中に関しては、意識されていない上司の状況がうかがえる。ワークショップの結果、研修中の働きかけについて、新しい気づきがあったものと評価できる。

#### ・教材とワークの評価

教材のわかりやすさは、2名が理解できた「1」で、1名が「2」としており、新しい情報・知識が得られたかという設問も同様に2名が「1」で1名が「2」としている。ワークショップの難易度については簡単(1)、むずかしい(4)の評価軸で「2」が2名、「3」が1名だった。このことからワークショップは参加者のレベルにあっており、参加者に十分理解されるものと評価する。

また、各演習のボリュームもかなり少ない（1）、かなり多い（4）の評価軸で「2」が2名、「3」が1名であり、プロトタイプとほぼ同じような中間的な評価、つまり多くもなく少なくもないという評価になったと思われる。演習時間については、早く終わる（1）、時間がかかる（4）の評価軸で「1」が1名、「2」が2名で早く終わると評価された。ボリュームや各演習の設定時間も適切であったと評価する。

職場の実例を扱った最後の演習のアクションプランは実行できるか、実行できないかという設問には、3名ともに「1」と評価し、現実的なアクションプランが選択されたと評価でき、レベル1の成果はあると判断した。自由記述の「一番最初に実践する学びは？」の設問には、次のように書かれた。

- ・ 研修前の動機付けと研修後の課題共有とフォローアップ
- ・ 会社として上司として期待することを明確に伝えること
- ・ 研修生との会話（研修前、中、後）

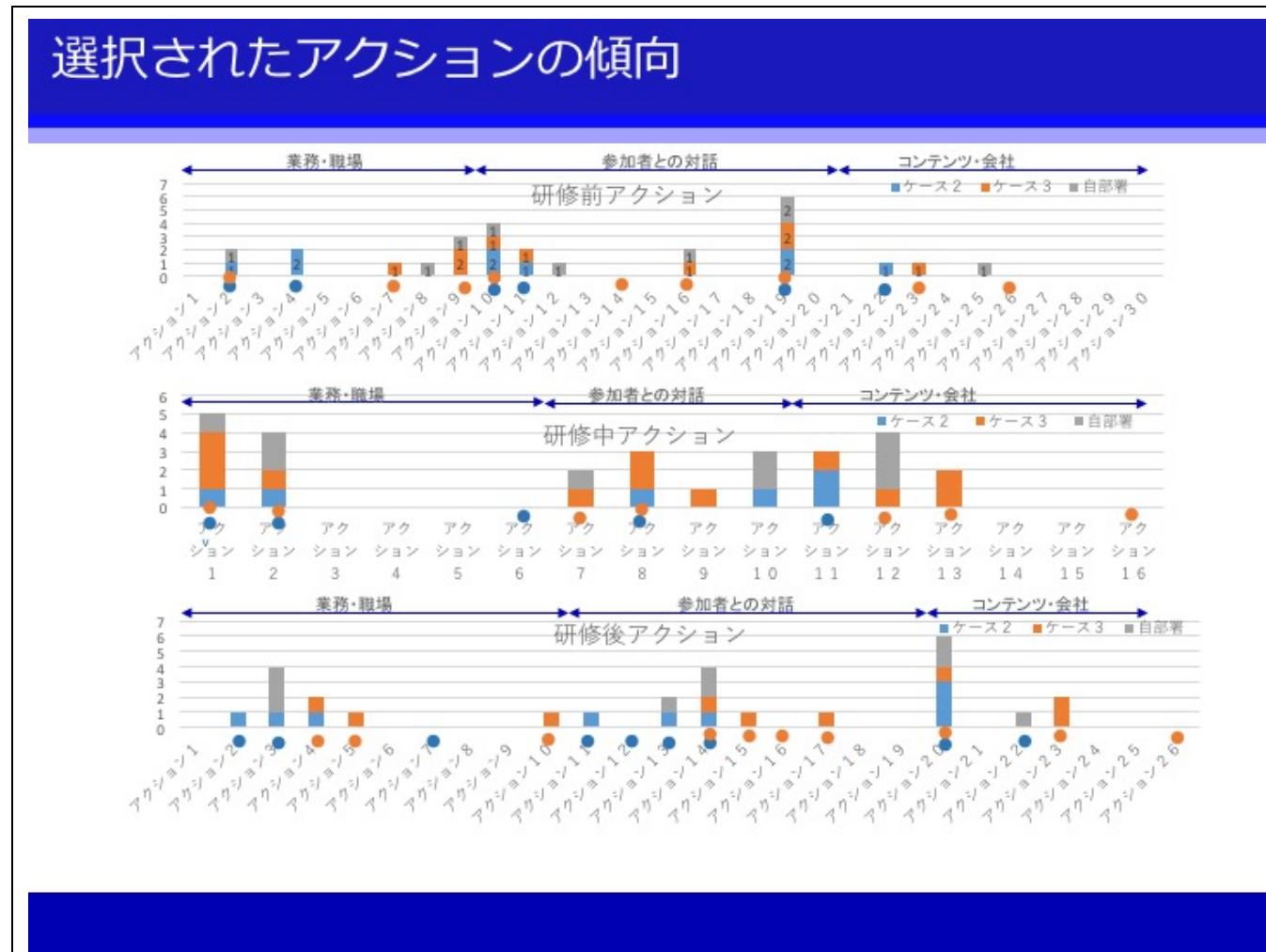
三者三様の回答ではあるが、ディスカッションでは、3名ともに受講生、部下の成果に向けた動機付けに対する働きかけと位置付けていると発言しており、日常業務の成果と研修によって得られる成果を結びつけるような上司の役割意識が現れたものと考え、研修転移に対する上司の役割意識の向上が起きたと考える。

#### 6.2.1 改良版ワークショップの課題と改善

##### 1) 転移戦略の内容の評価方法

レベル2の観点でワークショップの成果の考察として、開発側が想定する複数のアクションプランと参加者が選択したアクションプランの比較検討のために図表6-15のグラフを作成した。

図表 6-15 参加者の選択したアクションの傾向



横軸はアクションプランリストに挙げられている 72 戦略であり、項目のところにある色付きの○印は、開発側が想定したケースにふさわしいアクションを示している。青色はケース 2、オレンジ色はケース 3 を示す。縦軸は参加者が選択した戦略の数で、○印とグラフの色が一致しているところは開発時に想定したアクションを参加者が選んでいることを示しており、ほぼ想定したアクションプランが選択されている。

各項目で選択されたアクションプランは、ケースの開発意図として想定されたアクションプランの範囲のものが多かったものの、一部、異なるプランが選択されているものがあった。具体的な例を挙げると、研修前の「参加者の対話」として挙げられているアクション 11 の「研修参加へのコミットメントを高めるため、受講対象者を研修プログラムの企画・プランニングプロジェクトに参加させる時は、組織の代表として選んだことを伝える。」は、ケース 2 では選択されず、ケース 3 では選択されると想定していたが、ケース 2 で選択したさんかしゃがいた。参加者に選択理由を聞くと、単に「組織の代表として研修に参加すると伝える」と解釈したことによる。つまり、アクションリストに書かれた内容の開発意図とは異なるアクションとして選択されるということが分かった。

これは、提示されたアクションプランにとどまらず、ヒントとしてケースに合わせたアクションプランを参加者なりに考えた結果である。このアクション 11 には、「企画から参加」と「組織代表として研修に参加」の 2 つの情報が入っており、そのうちの「組織代表として研修に参加」すると伝えることがケース 2 としてふさわしいと考えられた結果である。ワークショップでは、単にどのアクションを選んだか、それが正しいか、間違っているか、というデジタルな評価ではなく、グループ内で各参加者が選んだ戦略とその理由を発表し、ディスカッションすることでその妥当性がグループ内で検討されることが参加者の学びになると考える。本研究では、開発者がディスカッションの進行を行ったが、参加者間のディスカッションでもそういう議論に導くような教材が必要と考える。

## 2) 演習後のディスカッションの補助教材の開発

前述のように複数のアクションを記入し、そのうちプライオリティの高いものを選択するという形に「転移戦略フォーム」を変更することで、複数のアクションを示した模範回答、サンプルとの比較で、レベル 2 の達成度が確認できるようになると考えられる(図表 6-16)。

各欄に「候補アクション」として複数のアクション案をアクションプランリストから選びその番号を記入する。そのうち、実行に移そうというものを「実行アクション」に記入する。「候補アクション」と模範回答の比較で適切なアクションを選んでいるかの評価と、アクションプランにとどまらない可能性の議論が可能になる。さらに「実行アクション」は単位番号を記入するのではなく、行動として文章表現することでこのフォームを見れば何を行えば良いかも一目でわかるようになる。

図表 6-16 転移戦略フォーム Ver.2.0

Transfer of Training (研修の転移) アクションフォーム (上司)				
	Act1. (職場・業務)	Act2. (参加者との対話)	Act3. (コンテンツ／環境／会社)	リフレクション
研修前	候補アクション： 実行アクション：	候補アクション： 実行アクション：	候補アクション： 実行アクション：	研修前のアクションについて 良かったところ：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	課題と対策：
研修中	候補アクション： 実行アクション：	候補アクション： 実行アクション：	候補アクション： 実行アクション：	研修中のアクションについて 良かったところ：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	課題と対策：
研修後	候補アクション： 実行アクション：	候補アクション： 実行アクション：	候補アクション： 実行アクション：	研修後のアクションについて 良かったところ：
リフレクション	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	実行したか？ (Yes / No) コメント（結果や次回へのアイデア）：	課題と対策：
	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：

アクションプランリストを発展させた議論のきっかけとなる図表 6-17 のようなディスカッションテーマを示すことも有効であると考える。

このように模範回答、サンプル回答があれば、グループ単位での自習活動が可能になる。本研究では、筆者がファシリテータとしてグループワークに介入したが、このようなディスカッションの枠組みがあることで、参加者の誰かが司会者となってグループワークが行え、複数グループ、つまり大人数によるワークショップ実施も可能になると考える。

図表6-17 グループディスカッションガイド

テーマ1：選んだ複数の回答で模範回答と一致するものはいくつあったか？ 各自のワークをグループ内で共有することを目的として話し合う。
テーマ2：模範回答以外で選択したものがあった場合は、その理由をグループ内で議論し、転移戦略としてふさわしいかを検討する  模範回答以外のアクションが選択された場合は、その理由をグループでディスカッションする。ディスカッションは概ね次のストーリーで進める。 1. ケース内容のどの部分をどのように捉えたかの観点での選択理由を明確にする 進行役の問いかけ例：「そのアクションを選んだ理由はケースのどの部分ですか？」 2. それがどのくらい重要か、どのような具体的影響があるか、参加者の動機付けなどのマインドへの影響はどうかなどを明らかにする 進行役の問いかけ例：「その部分を重要だと思ったのか？なぜ取り上げたのか？」 3. アクションの結果、どのような成果を期待するのかを明確にする 進行役の問いかけ例：「そのアクションを取ることでどのような結果を期待しますか？」
テーマ3：アクションプランリストにはないが、効果的で適切だと思われる戦略がないかを議論する  テーマ2の発展として、新たなアクションプラン、より現実に即したアクションプランの表現をグループで議論し、各自の転移戦略フォームに生かす。議論を通して、アクションを現実的で具体的、明確にし、実行に向けた足場作りとしてのアイデア出しのディスカッションをする。

### 3) 新たなケースの開発

本研究で開発した3つのケースでは選択されないアクションプランがある。それらのアクションを必要とするケースを開発することで、次のようなワークショップの発展が期待できる。

- ・ 対象企業・組織の現状に即したケースを選択することで現実的な学びを得る
- ・ 練習としてより多くのケース演習を行うことで戦略立案のスキルを向上させる
- ・ ワークショップ後の自習教材として提供する

- ワークショップを自習型 e ラーニングとして開催できる

### 6.3 ワークショップ 2 の実施

#### 6.3.1 ワークショップ 2 実施の概要

ワークショップ 1 の開催後、参加者の職場での実践状況を確認し、研修転移戦略の改善、職場などの課題把握、新たな転移アクションの抽出を目的としてワークショップ 2 をフィールド企業において図表 6-18 の概要で実施した。

A 氏、B 氏の参加を得たが、C 氏は業務で参加できず、2 名で実施した。

図表 6-18 ワークショップ 2 実施の概要

企業概要：製造業（社員数：約 9,400 名）

※ワークショップ 1 と同じ

実施時期：2016 年 8 月

参加者：ワークショップ 1 に参加した統括課長 2 名。（1 名は業務都合で欠席）

事前課題：転移戦略フォームのリフレクション項目の記入

図表 6-19 ワークショップ 1 タイムテーブル

14:30 イントロダクション

14:35 全体感想発表

14:45 研修前のアクションプランのリフレクション

15:30 研修中のアクションプランのリフレクション

16:00 研修後のアクションプランのリフレクション

16:30 終了（アンケート記入）

ワークショップ 2 は図表 6-19 のタイムテーブルにあるように約 2 時間で行った。

研修前、研修中、研修後の順番でアクションの実施結果について、参加者からの発表後、発表内容をもとに自由にディスカッションする方法で行った。

### 6.3.2 ワークショップ実施の詳細情報

#### ・イントロダクション

ワークショップ2の冒頭でワークショップ2の目的として次の項目を伝えるイントロダクションからスタートした。

- ・ 実施した、実施しなかった、実施できなかつたことなどの結果の振り返り
- ・ 実施した結果、実施できなかつたとしたらその理由などの課題把握
- ・ 課題への対応、あるいは新たな気づきとしてのアクションの新たなアイデアの抽出検討

#### ・全体感想発表

詳細な振り返りに入るために思い起こしのきっかけとなるように、ワークショップ1の参加後から、部下が研修を受け、ワークショップ2参加までの約2ヶ月間全体を通して、転移戦略の実施についての感想を参加者に発表してもらった。

#### ・研修前のアクションプランのリフレクション

参加者の記入してきた転移戦略フォームのリフレクション項目を共有しながら、実施した内容、その結果や効果など発表してもらい、一人が発表するごとに、ディスカッションの進行で発表内容についてディスカッションを行った。

ディスカッションの流れは、実施した項目についてはその結果、効果とその評価、感想を話し合い、実施していない項目については、実施できなかつた理由と今後の対策などをディスカッションした。2名の参加者のそれぞれの発表とディスカッションの後、セッションのまとめとして、アクションリストの内容の改善、追加の提案をしてもらった。

#### ・研修中のアクションプランのリフレクション

研修前と同じ進め方で研修中のアクションの実施結果について発表とディスカッションを行った。今回の参加者の部下の研修は2日間という期間だったため、上司としての関わる時間も少なく、振り返りの時間も短くした。

#### ・研修後のアクションプランのリフレクション

このセッションも他のセッションと同様の進め方で行った。最後のセッションでもあるので、一通りのディシカッション後に研修転移戦略の実行の全体について感想を発表してもらった。

・アンケート

参加者の実行結果の振り返りが終わったところで形成的評価のために図表6-20に示した項目のアンケートを実施した。アンケート項目の1～4はワークショップ2についての設問項目で、5はワークショップ1、2を通しての設問項目である。

図表6-20 ワークショップ2アンケート項目

一般論ではなく、ご自身の考えをお答えください。		氏名
<p>1. ワークショップ（2回目）についてお聞きします。</p> <p>(1) 教材（事前課題含む）はわかりやすかったですか？</p> <p>理解できた 1 2 3 4 理解できない</p> <p>(2) あなたにとって新しい情報・知識は得られましたか？</p> <p>得られた 1 2 3 4 得られなかった</p> <p>(3) ワークショップ全体の難易度はいかがですか？</p> <p>簡単 1 2 3 4 むずかしい</p> <p>(4) 各演習（ディスカッション）のボリュームはどうですか？</p> <p>かなり少ない 1 2 3 4 かなり多い</p> <p>(5) 演習（ディスカッション）時間はどうですか？</p> <p>早く終わる 1 2 3 4 時間がかかる</p> <p>(6) ワークショップ（1回目）に書いたアクションプランリストは実行できる内容でしたか？</p> <p>実行できた 1 2 3 4 実行できなかった</p> <p>(7) 実行できた、できなかった理由を主なものから書いてください。</p> <p>2. 一番役立つ情報だと感じたものはなんですか？</p> <p>3. 私が職場で一番最初に実践する「学び」は次のことです。</p> <p>4. このワークショップ（2回目）をより良くするために改善すべき点を「1つ」あげてください。</p> <p>5. ワークショップ全体（1回目+2回目）についてお聞きします。</p> <p>(1) このWS（1回目と2回目）に参加してよかったです？</p> <p>よかったです 1 2 3 4 よくなかった</p> <p>(2) よかったです、あるいはよくないと思う理由を2つあげてください</p> <p>(3) 今後、他の部下の研修参加に際しても部下支援に有効だと思うか？</p> <p>有効だと思う 1 2 3 4 有効だと思わない</p> <p>(4) 有効だと思う、あるいは思わない理由を2つあげてください。</p> <p>(5) ワークショップで使った転移戦略フォームは今後も使っていく自信がありますか？</p> <p>自信が持てる 1 2 3 4 自信が持てない</p> <p>(6) 自信が持てる、あるいは持てない理由を2つあげてください。</p> <p>(7) このアクションプランシートは（この枠組みは）今後使っていきますか？</p> <p>使っていく 1 2 3 4 使わない</p> <p>(8) 私がこのワークショップ（1回目+2回目）を受けたことによって会社は何を得るか？</p>		

## 6.4 ワークショップ2の考察

### 6.4.1 振り返り内容

#### ・事前課題の確認

ワークショップの冒頭で、事前課題の転移戦略フォームのリフレクション欄の記入内容を確認した（図表6-21）。A氏は実行しなかったことも記入してきていたが、B氏は未記入であった。未記入の理由は、業務が立て込み記入時間がなく、そのままワークショップに参加した。ただし、転移戦略の実行は意識して行ったと述べており、単に記入がなかっただけで、実際のアクションは取られたと判断した。実際に、どのように行ったかの振り返りは以降のセッションで具体的な説明が可能であった。

図表6-21 転移戦略フォームのリフレクション記入

自部署：Transfer of Training（研修の転移）アクションフォーム（上司）				
	Act1.（職場・業務）	Act2.（参加者との対話）	Act3.（コンテンツ／環境／会社）	リフレクション
研修前	8	12	19	研修前のアクションについて 良かったところ：研修前に話ができる動機付けする機会になった。
リフレクション	実行したか？（Yes） コメント：3名の若手に同時に参加申請させた。	実行したか？（Yes） コメント：既に受講した人に内容説明してもらった。	実行したか？（No） コメント：適切なゴール説明が出来なかつた。	課題と対策：研修内容の事前確認が必要。
研修中	1	10	12	研修中のアクションについて 良かったところ：
リフレクション	実行したか？（Yes） コメント：研修日を異動先の上長と共に共有し、業務を調整してもらった。	実行したか？（No） コメント：研修当日は異動となつたため職場で会話できなかつた。	実行したか？（No） コメント：研修時、別の職場へ異動となつたため会話できていない。	課題と対策：
研修後	3	13	20	研修後のアクションについて 良かったところ：
リフレクション	実行したか？（No） コメント：新職場へ異動したため、フォローできていない	実行したか？（No） コメント：新職場へ異動したため、フォローできていない	実行したか？（No） コメント：新職場へ異動したため、フォローできていない	課題と対策：
	Act1.リフレクション：研修前に会話を行い動機づけすることで積極的に受講できると思われる。	Act1.リフレクション：異動先の上長へのこの内容の引き継ぎが充分にできなかつた。	Act1.リフレクション：	全体リフレクション：
B氏：（未記入のため、図表6-11と同じ）				

ワークショップ2の事前課題の実施意図は、転移戦略が実行されないことの予防と、ワークショップでの振り返り内容をより具体的にディスカッションするための思い起こしのきっかけとする点であり、B氏のように未記入であっても、取り組みがなされたこ

とを確認したうえでワークショップ参加が可能であると判断できれば、ワークショップ2への参加は可能であると考える。

#### ・転移戦略実行の全体的な感想

イントロダクションにつなげて、具体的な実行内容の振り返りに入る前に、思い起こしのきっかけとして転移戦略実行の全体的な感想を参加者に聞き、図表6-22のようなコメントを得た。

A氏は、組織変更に伴い、部下の研修受講前に異動が生じたため、研修中、研修後のアクションが実行されなかった。ワークショップ1でのA氏の現状分析シート（図表6-10）の「職場・業務」欄を見ると、部内異動が予定されていることが記述されているが、それを前提とした実行可能な戦略立案に至っていないことがわかる。また、アクションプランリストもそのような状況を想定したアクションがない。新しいアクションの追加が必要と考えられるが、ワークショップ2としては、参加者の自主的な気づきを中心に進めるために、この段階ではあえて指摘せず、具体的な実行内容の振り返りでの考察で新しいアクションが出てくることを期待して、感想を聞くことを中心に進めた。

図表6-22 転移戦略実行の感想

A氏：

- ・ 部下が異動のため、実行できていないところがある。
- ・ 必須研修だから受けていたが、どういう研修か事前に話すことがなかった。事前課題があれば話すが、事前に話すことの必要性を感じた。
- ・ フォローアップをすることの必要性も感じた。必要性を理解し、気づいた。

B氏：

- ・ 一人の部下を人選したが、もともとコミュニケーションがうまくいっているので、できたような気もするが、事前とフォローを含めて必要だと感じた。コミュニケーションが少ない部下とはうまくいくかな、というのが次のチャレンジ。
- ・ 自分が受けていないので、研修の良さや効果を伝えられない。部下から受けた内容、効果を聞くことができて、他の部下に伝えることができている。

B 氏は、研修前、中、後の各段階のアクションプランを実行に移したもの、事前課題の転移戦略フォームのリフレクション欄の記入がなされなかつたため、個々のアクションの実行結果の検証ができないが、感想に述べられているように、一人の部下に対して研修前、中、後の各段階でなんらかのアクションが取られていることがわかつた。

ワークショップ 1 のゴールは、上司の役割としてこれまであまり実行されなかつた研修転移への取り組みがなされること、つまりゼロ（実行されない）から 1（実行される）への行動変容にあることから、A 氏も、B 氏もワークショップ 1 の評価はレベル 3（行動変容）であると考える。

#### ・研修前アクションの振り返り

全体感想は A 氏から発表したため、この振り返りは B 氏から発表してもらった。ワークショップ 1 の計画時の B 氏の研修前アクションは図表 6-2-3 の内容であった。

B 氏の研修前のアクションは、参加者との対話が実行されたアクションであった。ワークショップ 1 で参加者との対話としてアクションプランリストから選択されたアクションは、No.16 「仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかのレポートに期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する」であった。これに対し、実際のアクションは、「自分（課長）がやっていた社外とのプロジェクト参加のため、仕事の引き継ぎを兼ねて、動機付けた。課の代表として、係長など上位に対しても課長の代理として関わってもらうように伝えた」というもので、アクションプランリストを参考に、実際の参加者の状況に合わせて実行したというコメントであった。

B 氏が上司としてとった対話というアクションの結果については、次のようにコメントしている。「動機付けの結果、はじめてのプロジェクト参加であったが、自分から率先して社外とのミーティングを設定して課長（自分）を巻き込んでいた」。このような積極的な態度は、転移戦略で選択したアクションの実行の結果であるかどうかについて確認すると、「積極性は研修前の会話があったことから生まれた印象」と転移戦略の効果について述べた。

B 氏は続けて、「半年ぐらい前は、こういうことが必要だと想えていなかつたが、東京での人材育成をテーマにしたカンファレンスに参加し、研修前の関わりが必要だと話を聞いて関心を持った。どうやってやるのかはモヤモヤしたものがあつたが、ワークシ

「トップ1でどうやるかは学べたので、実行できた」という研修転移の重要性に気づくきっかけとどうやるかの具体的な情報を得られたことが実行のきっかけになったことを指摘している。これは、本研究の前提である企業の管理職の現状である、研修転移に対する重要性の理解不足と、理解があっても具体的なアクションのアイデアが十分でないことを示す例といえよう。少なくともB氏にとっては本研究が開発したワークショップの価値を見出したと評価できる一例だと考える。

図表6-23 B氏の研修前アクション計画

職場・業務
No.2 参加者の学んだ内容を生かすことができる業務へのアサインを上司の責任として計画する
参加者との対話
No.16 仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する
コンテンツ・環境・会社
No.25 研修の内容、受講環境、業務アサイン、参加者との対話、上層部・会社との調整などについて、上司の責任として関与することを明文化し、上位マネジメント（会社）と共有する

A氏の転移戦略の研修前アクションは、図表6-24の内容であった。「職場・業務」については、4月に昇格した機会とオペレーションからエンジニアに職種変換など、部下の職務内容や役割が大きく変化することを踏まえて、組織内での変化をもたらすために同僚3名で受講させることを計画通りに実行された。

「参加者との対話」では、自分自身が対象の研修を受けておらず、自分自身が説明できなかったため、受講済みの人に説明してもらい、その場に同席する方法で実行された。転移戦略として目的を持って選択したアクションがあれば、それを実行に移すための工夫がなされる事例の一つとして評価したい。

一方、3番目のアクションである図表6-24のNo.19については、「仕事のどういう場面に生かしてほしいということが話せなかった。自分自身が内容を知らない」とコメントし、実際には研修の内容を調べようとしたが、十分な情報を得ることができなかつたようだ。これらの研修前のアクションの結果についてA氏は、「3人のうちの1人は、新人チューターになってもらった。立場が変わったせいで、ずいぶん変わったようだ。これまでには、ノルマ的に話していたが、いい機会だから受けなさいという動機付けになるような会話ができた。自分自身が研修の内容をわかって話せたらもっと効果があったかなと思う」と述べ、研修前のアクションには一定の効果があることと、上司の役割の重要性、効果への影響度を高めるにはワークショップで得られたアクションのアイデアの必要性を指摘している。

B氏を交えたディスカッションでは、A氏の「研修の内容がわからなかった」というコメントに対して、B氏からも「研修の内容がわからないことが多い。調べても公開されているホームページには1、2行しか情報がないので、研修の資料が見えたらいがが」という会社に対する提案も出た。転移戦略のアクションを実行に移すための環境が会社、あるいは研修主催者側に整っていないことも想定しなければならないことは十分に起こりうることと思われる。A氏の場合は、参加者との対話において、すでに受講した人から説明するという方法で選択したアクションが実行されたが、研修転移の阻害要因だけでなく、アクション実行の阻害要因もワークショップ1で検討することが必要と考える。

図表 6-24 A 氏の研修前アクション計画

職場・業務
No.8 組織文化を変える、新しい知識、技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために必要十分な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる
参加者との対話
No.12 参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する
コンテンツ・環境・会社
No.19 教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する

・研修中アクションの振り返り

A 氏は、図表 6-21 の研修中のリフレクション欄にあるように、研修時にはすでに部下が異動したため、一つのアクション「研修日を異動先の上長と共有し、業務調整してもらった」のみが実行された。このアクションも選択されたものは No.1 「本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える」というアクションアイデアを実行可能なものにアレンジされている。アクションリストは参考資料であり、それを元に実行可能なアクションが考えられ、実行に移されるということがここでも確認できた。

一方で、部下の異動により転移戦略が実行されなかった。これについて B 氏も交えてディスカッションした結果、A 氏からは次のようなコメントが得られた。

- ・ メールなどで追っかけてもできたかもしれない
- ・ 業務への生かし方など、新しい上司との会話もできた
- ・ 経験の度合いによって、受け入れ教育へのアドバイスもできた

B 氏からは、このような部下の異動は部署内でも起きることであり、それを想定した転移戦略の立案は必要であるとの結論に達し、ここでは「異動した部下でもメールなどで転移が起きる働きかけをする」というアクションを新たなアイデアとして確認した。

B 氏の取り組みは、「係長と研修参加者の業務アサインについて話し合って、その内容を実行した」というもので、参加者との直接対話ではなく、No.12「研修の内容から仕事に使うスキルを明らかにする」というものを発展させ、係長を巻き込んで研修後の業務アサインが実行されている。その結果は、参加者から研修で学んだ「プロジェクト・チャーターはこれでいいですか?」と確認されることが起き、レベル3（行動変容）の成果が確認された。これについてB 氏は、「自分が研修の内容を知らないので、都度きた相談に十分乗れなかったが、部下が学んだ内容を生かしていることがよくわかり、さらにプロジェクトの詳細を任せることができた」と上司の期待を超えるレベルで研修の内容を業務に活かしていることが確認された。

偶然だが、A 氏がその部下の研修講師をやっており、自分の研修のアウトプットを確認し、「研修の内容が実行されていることにびっくりした。転移戦略は実行することで研修の成果が業務に貸せる印象を持った」とコメントし、「やはり、内容側からルトより（業務に成果に）効果があると感じた。自分が体験（受講）した内容だと伝え方が変わる」と研修内容の上司の理解の重要性について指摘した。これは、転移戦略の中でも上司が研修内容を理解することは、ほかのアクションの効果性と高めることの指摘であると考察する。

#### ・研修後アクションの振り返り

A 氏は、「部下が異動したので今回は実行できなかつたが、先ほどの議論であったようにメールなどで研修内容の振り返りを促すことはできそうであり、参加者の研修での気づきを再確認することで、自分も研修の内容を知るきっかけになる」とコメントし、さらに「もし、やつたら今頃はいろんな課題が明らかにされ、トラブル時の周囲を巻き込んだ、立ち振る舞いに活かせるのではないかと考える。これは、もともとの業務上の期待である。」と業務につながるレベル3の研修成果を引き出す可能性について気づきを得ている。これについてのディスカッションで、B 氏は「メールでの会話も必要だと感じる。組織が激動する中で、色々な取り組み方があると感じた。」と述べ、研修転移への上司の関わりの重要性について再確認する意見を述べた。こういうディスカッションを通して、ワークショップ参加者の研修転移に対する意識がさらに高まっていくことが感じられる。

上記に加え A 氏は、「研修内容を業務に生かす観点で、年間の研修実施スケジュールを把握しておらず、結果として受講タイミングの年間計画を立てておらず、その場で業務との関連を考えている」と現状の問題点を挙げ、「年間の研修スケジュールと業務アサインのスケジュールをすり合わせたい」という研修前のアクションアイデアが提案された。

B 氏は自身の取り組みについては、「参加者と研修の内容を生かせるような新しい仕事のアサインについて会話し、研修の効果をどこで測るかについて一緒に検討している」とし、「最終ゴールを PJ 終了の翌年 5 月に設定している。PJ 参加メンバーからの声も聞いて FB する予定」と業務成果であるレベル 4 での効果確認について踏み込んでいることを述べた。上司がレベル 3 での研修効果にむけた転移戦略を具体的に考えると自ずと仕事上の成果に結びつけて考えるのは当たり前のことであるが、それを研修参加者、つまりは部下との話し合いで「握り合う」目標の確認がされることが起きている。つまり、研修転移戦略という研修の成果を引き出す働きかけが、業務成果を生み出すマネジメントのアプローチとして生かせる可能性を示唆するコメントと言えよう。

その働きかけの結果として、「(部下は) 問題なく、モチベーションも高く活動している」状態であり、それに対し自分自身が「内容がわからないので、サポートも不十分になっているので、自分も受講したい」と自分自身のレベルアップ(能力開発)の動機付けになる好循環が起きている。これも研修成果を業務に生かす、という転移戦略を真正に実行することのあらたな可能性の一つと考察する。

#### 6.4.2 アンケートの内容と考察

ワークショップ 2 の参加者アンケート(項目 1~4)は図表 6-2-5 にあるような結果となった。

2 名の参加者どちらも内容の理解、新しい知識の獲得はできており、難易度もやや簡単で参加者のレベルにあったものが提供できていると思われる。ボリューム、演習時間に関しては、かなり多く時間もかかるとしている。これは参加者が 2 名であったため、もう少し短時間での振り返り時間の設定でも可能と考える。今回はワークショップ開発者である筆者が進行役となって振り返りのディスカッションを進めたが、参加人数が多く、グループでの振り返りとなった場合は特に、ディスカッション時間やグループ内のファシリテーションについて標準的なものを用意することが課題と考える。

また、実行できなかった理由でB氏は、「業務スケジュールから効果確認ができなかった」としており、今観点からもワークショップ2の開催の時期についての再考察が必要と考える。開発の前提では、行動変容（レベル3）の効果確認を目指しているため、部下の研修参加後約1ヶ月としているが、ワークショップ1の結果として比較的容易に行動変容が起きるようであれば、今後は業務上の成果（レベル4）までの確認するため時間空けてワークショップ2を開催する、あるいはワークショップ3、4と定期的に成果確認を行う表略もあるかもしれない。業務成果を強く求めることをゴールとする研修の場合は、そのような取り組みを研修設計に取り組むことも可能であると考える。

図表6-25 ワークショップ2のアンケート

1. ワークショップ（2回目）についてお聞きします。					
(1) 教材はわかりやすかったですか？ 理解できた	1	2	3	4 理解できない	
A氏：1 B氏：1					
(2) あなたにとって新しい情報・知識は得られましたか？ 得られた	1	2	3	4 得られなかった A氏：1 B氏：1	
(3) ワークショップ全体の難易度はいかがですか？	簡単	1	2	3	4 むずかしい A氏：2 B氏：2
(4) 各演習のボリュームはどうですか？	かなり少ない	1	2	3	4 かなり多い A氏：4 B氏：4
(5) 演習時間がどうですか？	早く終わる	1	2	3	4 時間がかかる A氏：3 B氏：3
(6) 最後に書いた転移戦略フォームは実行できる内容でしたか？	実行できる	1	2	3	4 実行できない A氏：3 B氏：1
(7) 実行できた、できなかった理由を種なものから書いてください。					
A氏：部署がなくなり、部下が異動					
B氏：効果確認まで完了していないところがあった（業務スケジュール上の問題）					
2. 一番役立つ情報だと感じたものはなんですか？					
A氏：研修前の動機付けと研修後の目標設定					
B氏：研修前、中、後のフォローの大切なことを実感できたこと					
3. 私が職場で最初に実践する「学び」は次のことです。					
A氏：研修後のフォローアップ、異動後のメンバーへメールで確認					
B氏：課員が参加する研修に対し、期待すること明確に伝え、モチベーションを上げていきます					
4. このワークショップ（2回目）をより良くするために改善すべき点を「1つ」あげてください。					
A氏：気づきが得られたので、できれば3名で受講できる位に設定して欲しかった					
B氏：参加人数が多いと良いと思います（いろんな意見が聞けるので）					

## 6.5 アクションプランリストの改定

ワークショップ2で、部下が研修の前後で移動した場合のアクションが記述されていないことがわかったため、次の項目の追加、改定を行いバージョン1.4とした。

### ・研修前アクションの No.4 (業務へのアサイン)

(改定前)

参加者に直接関わる監督者がいる場合は、事前に研修内容と業務アサインのオリエンテーションを監督者に実施する。

(改定後)

参加者に直接関わる監督者がいる場合、あるいは参加者が移動する予定がある場合は、事前に研修内容と業務アサインの説明を監督者、移動先の上司に実施する。

### ・研修前アクションに No.31 を追加 (上層部、会社との調整)

(改定後)

参加者が直近で移動する予定がある時は、移動先の上司へ研修受講の目的、期待する業務目標などの引き継ぎを行う

### ・研修中アクションの No.1 (業務へのアサイン)

(改定前)

本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者に伝える。

(改定後)

本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者、異動先の上司に伝える。

### ・研修後アクションの No.17 (参加者との対話)

(改定前)

学んだことが実践され、設定された目標が達成されるように、定期的なフォローアップのミーティングを持つ。参加者が移動した場合は、メールなどでフォローをする。

(改定後)

学んだことが実践され、設定された目標が達成されるように、定期的なフォローアップのミーティングを持つ。参加者が移動した場合は、メールなどでフォローをする。

改定されたアクションプランリスト Ver.1.4 は巻末の参考資料に掲載した。

## 6.6 ワークショップ1および2を通しての考察

### 6.6.1 アンケート結果の考察

ワークショップ2の最後のアンケートの後半は、ワークショップ1および2を通してのアンケート項目として図表6-26にあるような回答を得た。

図表6-26 ワークショップ1および2を通してのアンケート

5. WS全体（1回目+2回目）についてお聞きします。	
(1) このWS（1回目と2回目）に参加してよかったです？	よかったです 1 2
3 4 よくない A氏：1 B氏：1	
(2) よかったです、あるいはよくないと思う理由を2つあげてください	
A氏：研修を実務に活かせるヒントが得られた。た部署の方の意見が聞けた	
B氏：研修の効果を上げるためのフォローの大切さを学べた。研修の受講者への配慮の多さに気づくことができた	
(3) 今後、他の部下の研修参加に際しても部下支援に有効だと思うか？	有効
だと思う 1 2 3 4 有効だと思わない A氏：1 B氏：1	
(4) 有効だと思う、あるいは思わない理由を2つあげてください。	
A氏：B氏の事例を聞いて、成果が得られていることを強く感じた。研修後の目標設定は業務成果につながると思われる	
B氏：研修参加前からモチベーションを上げることができる。一つの研修効果がうまくいくと達成感を感じて、さらに向上心が上がると思うので	
(5) ワークショップで使った転移戦略フォームは今後使っていく自信がありますか？	
自信が持てる 1 2 3 4 自信が持てない A氏：1 B氏：2	
(6) 自信が持てる、あるいは持てない理由を2つあげてください。	
A氏：研修前、中、後で項目が整理されていて活用できる。成果につながると思われる	
B氏：明確なフォーマットであり、判断しやすい。研修に限らず人材育成にも使えそうと感じた	
(7) このアクションプランシートは（この枠組みは）今後使っていきますか？ 使つ	
ていく 1 2 3 4 使わない A氏：1 B氏：1	
(8) 私がこのワークショップ（1回目+2回目）を受けたことによって会社は何を得るか？	
A氏：研修受講者のモチベーションUPにつながり、大きな成果、人材育成、会社の利益	
B氏：人材成長のスピード向上。人材の成長による利益。人材の質の向上	

すべての項目でポジティブな回答が得られており、本研究で開発したワークショップや教材は参加者の満足を得（レベル1）、実行可能な転移戦略の立案ができるようになる（レベル2）成果が得られるものと評価できると考える。項目（6）（7）からは、参加者は転移戦略フォームを使う自信を持ち、実行可能としており、ワークショップ2の結果からも参加者の行動変容（レベル3）も、特殊な事情が生じない限り成果として得られるものと評価する。

参加者のコメントからは、業務成果だけでなく部下の動機付け、モチベーション向上の効果についても指摘している点からは、単に能力開発のための取り組みにとどまらず、マネジメントの支援ツールとしての可能性もあると考察する。

たとえば、研修転移のフォーマットは部下の研修受講を機会として転移戦略立案・実行を支援するものであるが、項目（6）のB氏の記述にあるように、研修に限らず使える可能性も見えてきた。たとえば、OJTの場面を想定すれば、能力開発、育成を目的に新たに業務をアサインする場合でも研修前、中、後のアクションプランを応用することで、部下のモチベーションを維持向上させ、かつ業務成果を得られるように、業務アサイン前、業務中（育成段階）、業務アサイン後（業務成果の達成）の上司の取り組みを戦略的に立案することも可能であると考える。

#### 6.6.2 ワークショップ1および2の考察まとめ

本章の最後にまとめとして、ワークショップ1、2の実施と考察を通して得られた効果と実施における課題を挙げる。ワークショップの目的は研修転移が起きることであることから参加者への効果を期待するものであるが、同時に上司にもポジティブな効果が生じることがわかった。

##### ・参加者への効果

- ・ 研修参加者の研修転移への積極性は研修前の会話があったことから生まれる
  - ・ 研修後の目標設定は業務成果につながる
- ##### ・上司への効果
- ・ ワークショップで、研修転移の重要性に気づくきっかけとどうやるかの具体的な情報の両方を得られたことが実行につながる
  - ・ 転移戦略の目的を持って選択したアクションは、それを実行に移す際に現実に即した工夫やアレンジがなされる
  - ・ 研修転移戦略というレベル3の研修の成果を引き出す働きかけが、レベル4の業務成

果を生み出すマネジメントのアプローチとして生かせる

- ・ 部下の研修転移を見て、上司も自らのスキルアップへの動機付けとなる
- ・ **改善項目**
- ・ 研修転移の阻害要因だけでなく、アクション実行の阻害要因もワークショップ1で検討し、アクションを検討することが必要
- ・ 上司が研修内容を理解していると、アクションの効果性を高める
- ・ 年間の研修スケジュールと業務アサインのスケジュールをすり合わせることで、より実践的で高い効果の期待できる研修転移戦略が考えられる

## 第7章 ツール、ワークショップの有効性と今後の課題

### 7.1 ツールの今後の課題

#### ・形成的評価の仕組みづくり

本研究を通して、上司が転移戦略を立案し、実行するための以下のツールを開発し、形成的評価を得て改良をした。

- ・ アクションプランリスト
- ・ 現状分析シート
- ・ 障害要因チェックリスト
- ・ 転移戦略フォーム

そして、部下を持つマネジャーを対象に、研修転移の概念と重要性を伝え、これらのツールを使って転移戦略を立案する方法を習得するワークショップ1、2を開発し、形成的評価を経て改良してきた。特にアクションプランリストはワークショップの実施により、部下が移動した場合はどうするかなど、幾つかのアクションの内容の拡張と、新しいアクションの追加がなされた。このような形成的評価を継続し、各ツールの内容の充実を図っていくことが必要だと考えられる。各企業や組織でこのワークショップが実施された際も同様に新たなアクションのアイデアが生まれることはツールのレベルアップになるが、現状では仕組みとして設計されていない。

アクションプランリストの改定、追加情報や各シート、フォームの改善アイデアなどを記録し提供するようなことが必要と思われる。

単にワークショップの実施が効果的に行われるだけでなく、形成的評価が継続的に行われ、その情報が集約されていく仕組みを構成することを目的としたワークショップ実施マニュアルの開発も今後の課題としたい。

#### ・ICTを活用した転移戦略フォームの開発

今回開発したツールのうち、現状分析シート、障害要因チェックリスト、転移戦略フォームはExcelで作成し、パソコン上で記入できるようにした。これは、多くの企業ではパソコンで仕事をこなす環境になっており、転移戦略が実務として実行されることを考えると、「紙」教材よりもExcelなどが効果的であると考えたからである。

開発の途中で、転移戦略フォームはアクション内容を記述するものから、アクションプランリストにあるアクションの番号を記入する方法に変更された。現状は、番号を記

入しているだけだが、検索機能を使って、番号を記入すれば自動的にアクション内容を表示するような機能を盛り込むことも可能であり、具体的に記述された複数のアクションプランを一覧で確認しながら、実行案を検討することでフォームの使いやすさも増すと考える。

#### ・自習教材、e ラーニング教材の開発

ワークショップ 1 のディスカッション部分を除けば、テキストを読み、複数のケースによるワークで転移戦略立案の演習が繰り返しつき、立案結果を評価する模範解答があれば、自習型の教材、e ラーニング教材として開発することも可能であると考える。

ワークショップの参加者のアンケートには、他の参加者の意見を聞くことが参考になる点を重視しているが、掲示板機能などを使った、他の参加者の演習結果を参考にすることである程度、自習では得られない気づきを得ることも可能であると考える。これは、一般的な e ラーニング教材と同じ課題でもあるが、リアルタイムのディスカッション部分を除けば、e ラーニング教材として発展させることが可能であると考える。特に、ワークショップ 1 のゴールの一つである「転移戦略を立案できるようになる」ことは達成可能だと考える。

さらには、他の参加者から情報を得る代わりに、参加者のある時間のある限りで何度も学びや演習が繰り返しできる自習教材の利点をいかし、ワークショップよりも多くのケースを用意することでワークショップよりも高いレベルでの転移戦略の立案能力を身につけることも可能になると思われる。

#### ・マネジメントツールへの発展

管理職の重要な役割の一つに人材育成がある。職場における人材育成は OJT が主要な取り組みであるとされている。本研究は Off-JT である研修の効果を高めるために上司が転移戦略を立案・実行できるようにするためにツール、ワークショップを開発したものであるが、研修に代えて、業務アサインとそれに伴う職場指導、教育を菊花とする育成のための戦略立案の枠組みとしても使える可能性が、ワークショップ 2 の考察から生まれた。

たとえば、「研修前」を「業務アサイン前」、「研修中」を「業務指導中」、「研修後」を「業務指導後」などのように捉えると、アクションプランリストにあるアイデアを参考に、効果的な OJT の方法を戦略的に捉え直すことが可能ではないかと考える。

#### ・研修設計への応用

研修設計の基本的考え方には、「研修は最後の手段」というものがある。課題解決のために時間とコストをかけた研修をいきなりやるのではなく、業務成果の再検討、業務改善、OJT、などの手段を講じた上で、最後の手段として研修を実施する、という考え方である。実際に、業務成果も曖昧で、業務上の課題があり、職場教育の機会が不十分な状態で研修をやることは研修の成果も生まれにくいものである。これは、本研究の中でリストにした転移の「障害リスト」に含まれ、対応すべきものでもあり、転移戦略として対応することも可能であるといえる。

しかし、現実には、成果追求型の組織環境になればなるほど、このような基本的なアプローチが行われず、いきなり研修ということも多く起きることであると思われる。もし、本研究で開発したツールやワークショップで学ぶ戦略立案の手順をマネジャーが持っているとしたら、研修をきっかけとして研修以前に必要とされる種々の取り組みを実施することが起きないだろうか、と考える。2日間の研修でなくとも、数時間の研修、前述のように職場での指導・教育をきっかけとして転移戦略を考えることは、イベントとしての研修実施ではなく、プロセスの一つとして研修実施を位置付ける考え方である。この仮説に立てば、研修は最後の手段ではなく、研修が最初の手段、きっかけとして人材育成のマネジメントが実施される、というストーリーもありうると考察する。

## 7.2 ワークショップの課題

#### ・大人数でのワークショップ開催

本研究ではワークショップ開発のため、3名という少人数でのワークショップ実施となった。ワークショップの成果は企業における実施によって得られ、相当人数の参加による開催が必要であるが、研究期間での実施は叶わなかった。今後、たとえば20名ほどの参加者によるワークショップ実施と形成的評価を経た改良、改善が必要であると考える。

#### ・ワークショップ実施マニュアルの開発

本研究では、開発者である筆者がワークショップのファシリテーションを行ったが、今後、汎用的にワークショップを開催するには、ファシリテータのためのマニュアルが必要である。ワークショップのゴールは、上司の実行する転移戦略を立案することであり、これだけであれば前述の自習型教材、eラーニング教材でも達成が可能であろう。

しかしながら、ワークショップ参加者は他の参加者の意見を聞くディスカッションに価値を見出しており、効果的にディスカッションをすすめるためのクラス運営の方法などが入ったマニュアルが不可欠であると考える。ワークショップ1の改善として、グループディスカッションガイド（図表6－17）を加えたが、クラスに複数グループがある場合の介入方法、グループワークの結果の評価方法などが必要ある。

また、アクションプランリストの形成的評価を得るためにもワークショップのファシリテータ、あるいは講師の協力が必要であり、マニュアルには新たなアクションアイデアの収集、報告される仕組みも入れたい。複数グループのディスカッション運営、アクションアイデアリストの形成的評価情報の収集の仕組みづくりを目的に、20名程度のワークショップ実施と振り返りから、ワークショップ実施マニュアルの開発を目論みたい。

## 参考文献

- 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・組織心理学研究』, 28(1), 3–17.
- 鈴木克明（2015）『研修設計マニュアル 人材育成のためのインストラクショナルデザイン』北大路書房
- 中原淳（2014）『研修開発入門』ダイヤモンド社

- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Stanush, P. L., & McNelly, T. L. (1998). Factors That Influence Skill Decay and Retention: A Quantitative Review and Analysis. *Human Performance*, 11(1), 57–101.
- Baldwin, Ford, & Blume (2009) Transfer of training 1988–2008: An updated review and agenda for future research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 24, 41–70)
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training: Action-Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2008). A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 19(2), 107–128.
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449–471.
- Gregoire, T. K., Propp, J., & Poertner, J. (1998). The supervisor's role in the transfer of training. *Administration in Social Work*, 22(1), 1–18.
- Heimbeck, D., Frese, M., Sonnentag, S., & Keith, N. (2003). Integrating errors into the training process: The function of error management instructions and the role of goal orientation. *Personnel Psychology*, 56(2), 333–361.

- Holton, E. F. III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly, 11*(4), 333–360.
- Huczynski, A. A., & Lewis, J. W. (1980). An Empirical Study into the Learning Transfer Process in Management Training. *Journal of Management Studies, 17*(2), 227–240
- Judd, C. H. (1908). The relation of special training to general intelligence. *Educational Review, 36*, 28–42.
- Lysø, I. H., Mjøen, K., & Levin, M. (2011). Using collaborative action learning projects to increase the impact of management development. *International Journal of Training and Development, 15*(3), 210–224.
- Lysø, P., Mjøen, O., & Levin, M. (2011). Using collaborative action learning projects to increase the impact of management development programs. *Journal of European Industrial Training, 35*(3), 306–319.
- Perkins, D. N., & Salomon, G. (1988). Teaching for transfer. *Educational Leadership, 46*(1), 22–32.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods (4th ed.)*. Routledge.
- Rouiller, J. Z., & Goldstein, I. L. (1993). The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly, 4*(4), 377–390.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management, 45*(4), 629–648.
- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An investigation into the relationship between training evaluation and the transfer of training. *International Journal of Training and Development, 16*(2), 118–127.
- Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 280–295.
- Tews, M. J., & Tracey, J. B. (2008). An empirical examination of posttraining on-the-job supplements for enhancing the effectiveness of interpersonal skills training. *Personnel Psychology, 61*(2), 375–401.

- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251–273.
- Thorndike, E. L., & Woodworth, R. S. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions (I, II, and III). *Psychological Review*, 8(3–5), 247–261, 384–395, 553–564.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The effects of training design, individual characteristics, and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282–294.
- Yelon, S. L., & Ford, J. K. (1999). Pursuing a Multidimensional View of Transfer. *Performance Improvement Quarterly*, 12(3), 58–78.

## 巻末資料

参考資料1：ワークショップスライド

参考資料2：アクションリスト（Ver.1.4）

# 研修成果を仕事に活かす 上司の戦略ワークショップ

ワークショップのねらい

せっかく部下が受けた研修の内容を仕事に活かすために  
上司ができることのアイデアを持ち帰ってもらう。

## 受講させっぱなしあはもったいない

- カークパトリックの4段階評価
  1. 反応(リアクション)
  2. 学習結果(学習内容の習熟度)
  3. 行動変容(研修後の行動が変わる)
  4. 結果(ビジネスインパクト)
- 成果をあげるために行動変容を生み出したい！

1

2

# ケース1を題材に考えよう

- ケース1を読んで、研修で学んだことを部下が職場で実践するために、上司ができること(直接、間接問わず)を考えてみてください。
- ランダムで良いので、なるべく多くのアクションを列挙してください。
- メールに書いて送信  
[tatsuya.tsuji@lc-t.jp](mailto:tatsuya.tsuji@lc-t.jp)

3

## 研修の転移 (TRANSFER OF TRAINING)

- 研修で学んだことを仕事に役立てることを「研修の転移」(Transfer of Training)と言います。
- 「研修の中で学んだ知識やスキルを、仕事に役立てること、さらには、それらを持続すること」  
Baldin and Ford (1988)
- 一方で、「研修で学んだことの60%から90%は仕事には応用されない」(Phillips and Phillips 2002) という現実

4

# 研修転移(行動変容)のために 必要な条件

1. その人が変化したいという願望を持っていること
  2. その人が何をどうやれば良いのかを知っている
  3. その人が正しい雰囲気の職場で働いていること
  4. その人が変化することに対する報酬があること
- 1、2は研修プログラムの改善でもできるが、  
3、4は上司の役割が大きい(特に3)

## 転移に影響を及ぼす要因

1. 上司によるサポートと強化の実施
  2. コーチングと実践の機会提供
  3. 参加を促す双方向の活動の導入
  4. 研修後のスキル評価の実施
  5. 研修と仕事との関連づけ
- どれも鍵を握るのは「上司」

## 研修の転移には、上司の役割が重要

- ・「研修前の上司との会話、研修後の上司の支援が最も転移に役立つ」Huczynski & Lewis(1980)
- ・「研修に参加する助けをして、戻ってきたら活躍の場を用意することが上司の役割。これが研修のインパクトを増やすことにつながる」Gregore et al(1998)

## 行動変容を支える上司の雰囲気

1. 抑止的(Preventing)
  2. やる気を削ぐ(Discouraging)
  3. 中立的(Neutral)
  4. 奨励的(Encouraging)
  5. 要求的(Requiring)
- 奨励的、要求的な雰囲気のために上司はどうする？

# 転移の阻害要因というものもある

- ・上司そのものが阻害要因、という場合もあるけれど…
- ・他にもいろいろな障害があります。

「どのような障害があるか  
話し合ってみましょう」

- ・では、そんな障害にどう対応するか…

## 転移の障害

1. 直属上司が、研修をそもそも支持していない
2. 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
3. 学んだことを試す機会がない
4. 学んだことを試す時間が無い
5. 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまっていない
6. 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
7. 学んだことを試すための資源がない
8. 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
9. 今の職場にスキルが適切ではない
10. 学んだことをためしてみる必要性がない
11. 古い慣習を変えることができない
12. 報酬システムが新たなスキルにあっていない

# ケース1：転移戦略の立て方

## 1. 現状分析：

転移に影響のある要因を5つの視点で把握

## 2. 転移の障害要因を確認：

12項目の障害がないかをチェック

## 3. アクション選択：

アクションリストからアクション案を選択

## 4. 転移戦略を立案：

実行するアクションの番号を転移戦略ワークシートに記入

11

## 1. 部下や自分(上司)の置かれた状況を把握する

### • 現状把握の5つの視点

✓ コンテンツ(上司は知っている内容か？など)

✓ 研修環境(会場などに問題はないか？)

✓ 職場・業務(職場の雰囲気や研修内容と業務の関係は？)

✓ 参加者(参加者はどんな状況か？何を話すか？)

✓ 会社(研修の主催組織や経営幹部の状況は？)

□ 現状分析ワークシートを記入する

12

## 2. 転移の障害を確認する

転移の障害チェックリスト(存在するものに○をつける)

- 1 直属上司が、研修をそもそも支持していない
- 2 職場の雰囲気が、研修の意義を認めていない
- 3 学んだことを試す機会がない
- 4 学んだことを試す時間が無い
- 5 学んだスキルが、そもそも仕事にあてはまらない
- 6 業務システム・プロセスが学んだことに合致していない
- 7 学んだことを試すための資源がない
- 8 業務の変化により、学んだことがもはやあてはまらない
- 9 今の職場にスキルが適切ではない
- 10 学んだことをためしてみる必要性がない
- 11 古い慣習を変えることができない
- 12 報酬システムが新たなスキルにあっていない

転移の障害があれば、それへの対応策を把握する

## 3. 状況に合わせたアクションアイデアを幾つか選択する

- 5つの現状把握の視点＋アクションの時期

- ✓ 研修前
- ✓ 研修中
- ✓ 研修後

	職場・業務	参加者との対話	コンテンツ・環境・会社
研修前			
研修中			
研修後			

「アクションプランリスト」から  
ケースの状況にあったものを選ぶ

# 研修前から上司の役割は始まっている

- 「学習転移を容易にすることを目的とした活動は、研修前後よりも、研修中に行われていたが、研修前後のほうがより強く転移を促していた」Saks & Belcourt (2006)

- 研修前の活動:
  1. 受講生へのインプットと関与
  2. 上司の関与
  3. 研修受講ポリシー
  4. 受講生の準備状態
- 研修中の活動: 研修の活動
- 研修後の活動:
  1. 上司の支援
  2. 組織の支援
  3. 評価
  4. 説明責任とフィードバック

15

## 4. 実行するアクションを決める

- アクションプランフォームに記入
  - ✓ アクションリストから良さそうなものを選ぶ
  - ✓ アクションリストを参考にアレンジする
- 3×3(9つ)のアクションを記入する！
- 書いたら実行！

16

## 演習: ケース2をやってみよう

- ① ケース2をよく読む
  - ② 現状分析ワークシートで状況を把握する
  - ③ 転移の障害を把握する
  - ④ 障害への対応策をアイデアリストで確認する
  - ⑤ アクションプランリストからアイデア案を選ぶ
  - ⑥ アクションプランフォームに9つのアクションを記入する
- 記入が終わったら、グループでディスカッション

17

## 演習: ケース3をやってみよう

- ① ケース3をよく読む
  - ② 現状分析ワークシートで状況を把握する
  - ③ 転移の障害を把握する
  - ④ 障害への対応策をアイデアリストで確認する
  - ⑤ アクションプランリストからアイデア案を選ぶ
  - ⑥ アクションプランフォームに9つのアクションを記入する
- 記入が終わったら、グループでディスカッション

18

## 演習：自分の部下でやってみよう

- ① 近々に研修を受ける部下の状況を思い浮かべる
  - ② 現状分析ワークシートで状況を把握する
  - ③ 転移の障害を把握する
  - ④ 障害への対応策をアイデアリストで確認する
  - ⑤ アクションプランリストからアイデア案を選ぶ
  - ⑥ アクションプランフォームに9つのアクションを記入する
- 記入が終わったら、グループでディスカッション

19

## 研修を無駄にしない上司の役割

- ① もれなく現状を把握し、
- ② 障害があれば、それに対応するように、
- ③ 研修前、研修中、研修後のタイミングで実行するアクションを決め、
- ④ 確実に実行する

## 研修をきっかけに部下とコミュニケーション

- 部下の想いを知る。自分の想いを伝える
- OJT

20



## 研修前アクション ver.1.4

業務へのアサイン 自分の職場へのアクション	1	会社が策定した「マネジャー行動基準」に入っていないなくても、「研修の転移」を行うことにコミットする。
	2	参加者の学んだ内容を生かすことができる業務へのアサインを上司の責任として計画する。
	3	研修の成果を確認するために、現状の仕事の成果を定量化し、評価基準を設定する。
	4	参加者に直接関わる監督者がいる場合、あるいは参加者が移動する予定がある場合は、事前に研修内容と業務アサインの説明を監督者、移動先の上司に実施する。
	5	実践に対するこまめなフィードバックを行うために、マネジャー、監督者がコーチングスキルを研修前から身につけ、実践する。
	6	新しい行動を実践した参加者に提供する褒賞や優先的昇進プランを計画する。
	7	現状で必要性に迫られている部下など、今後の可能性や貢献が期待されるなどの観点で選ばれた理由が妥当な参加者を慎重に選ぶ。
	8	組織文化を変える、新しい知識、技術を取り入れるなど組織内で変化を起こすために必要十分な参加者数が必要な時は、同僚と一緒に受講させる。
	9	研修参加が仕事と同様に重要なアサインであることを職場全体に伝え、参加者が全セッションにもれなく参加できるように職場の協力を求める。
	10	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修の出口と業務成果について共有する。
	11	研修参加へのコミットメントを高めるため、受講対象者を研修プログラムの企画・プランニングプロジェクトに参加させる時は、組織の代表として選んだことを伝える。
	12	参加者に研修の重要性、コースの目標、内容、プロセス、仕事への適用方法について説明する。
	13	参加者のモチベーションを維持し、興味を持たせるために、事前課題を終える時間を提供し期日までに終えるよう働きかけ、また、研修前に話し合いの時間を持つ。
	14	参加者に研修後、新しい行動を実践したことへの褒賞や優先的昇進を約束する。
参加者との対話 参加者に対するアクション	15	参加者のニーズが研修で満たされるように、ロールモデルになるようなすでに受講した人とのミーティングを設定し、研修に向けた準備のきっかけを作る
	16	仕事と同様に重要なアサインであること、研修参加が妨げられないこと、研修から何を学んだかにレポートを期待していることなどを伝え、参加者が全セッションに参加することを促進する。
	17	上司、監督層と参加者との間で研修前、研修中、研修後に行うことの約束事(選択されたアクション)を作り、計画書として明文化する。

## 研修前アクション

研修の内容 コンテンツに対するアクション	18	参加者に期待する行動基準、成果を元に、教育ニーズを明文化し、研修内容と比較する。
	19	教育ニーズ、参加者への期待と比較するために、実施される研修のゴールを確認する。
	20	適切な参加者を選ぶため、また期待する研修成果の実践、行動変容を知るために研修の内容、教材を確認する。
研修の環境整備	21	研修内容と職場の乖離を防ぐために、監督層(マネジャー)と参加者が研修実施部署の行うニーズ分析に参加する。
	22	研修のゴールを確認するとともに、参加者に期待する行動変容、職場での成果など教育ニーズを実施部署に伝える。
研修を実施する部署・人へのアクション	23	良い受講環境を提供することに協力する(研修内容を必要としている参加者の受講タイミング。研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境)。
	24	研修への期待の高さを示したり、アクションプラン作成に関わり参加者のコミットメントを高めるために、トレーニングセッションへ上司が参加する時間を実施部署や講師と計画する。
上層部、会社との調整 上層部に対するアクション	25	研修の内容、受講環境、業務アサイン、参加者との対話、上層部・会社との調整などについて、上司の責任として関与することを明文化し、上位マネジメント(会社)と共有する。
	26	上司の期待する教育ニーズと、参加者が求める教育ニーズを話し合い、研修のゴールと業務成果についてニーズ分析の情報として会社に伝える。
	27	研修プログラムを修正できる場合は、そのプランニングに参加者が参加できるように会社に働きかける。
	28	マネジャー、監督者が、参加者の実践へのフィードバックを効果的に行うために、コーチングスキル研修などに申し込む。
	29	より良い受講環境を提供するよう会社に交渉する(研修内容を必要としている参加者にとって適切な受講のタイミング、研修内の活動が阻害されない場所、物理的環境など)。
	30	参加者の期待感を伝え、コミットメントを高めるため、トレーニングセッションへ役員など上位マネジメントが参加するよう働きかける。
	31	参加者が直近で移動する予定がある時は、移動先の上司へ研修受講の目的、期待する業務目標などの引き継ぎを行う。

## 研修中アクション ver.1.4

	1 本当の緊急事態でない限り研修中に連絡しないよう、参加者はもとより、同僚、参加者の監督者、異動先の上司に伝える。
	2 研修中に参加者が担当すべき仕事があれば、それを免除するか、その仕事をほかの人を割り当てる。
業務へのアサイン	3 参加者の監督者に、定期的に声をかけ、参加者の業務に問題が発生していないか確認する。
自分の職場へのアクション	4 参加者の参加と実践を評価するための独自の修了証を準備する。
	5 配属前研修の場合は、研修後のフォローのために、研修中の従業員のプロフィールなどを確認する。
	6 参加者が新しいスキルを仕事に使う際の評価内容、基準、方法を計画する。
	7 長期研修などで、参加者が一時的に職場に戻る場合は、研修参加に際して問題が発生していないか、デスクに立ち寄って声をかける。参加態度に問題が発生していれば、それに対応する。
参加者との対話	8 外部研修で参加者と離れている時は、研修直後に電話、メールなどで感想や重要情報などについて情報共有を行い、早いレポート(もしくは時間をかけても詳細なレポート)の提出への期待を伝える。
参加者に対してのアクション	9 上司が研修の修了証を参加者に会場で手渡す。あるいは、同僚や家族に見せるトロフィーなどを渡す。
	10 転移のためのアクションプラン作成に参加する(研修の最後など)。
研修の内容	11 参加者のアクションプランについて、研修参加後すぐに話し合いができるように、上司の視点でアクション(案)を検討・作成しておく。
コンテンツに対するアクション	12 研修の内容から、仕事に使われる新しいスキルを明らかにする。
研修の環境整備	13 参加者の研修中の活動が中断されないように、直接連絡が取れない会場・環境を用意することに協力する。
研修を実施する部署人へのアクション	14 研修に参加し、グループディスカッションなどで期待する行動を承認したり、事例を示したり、公的・私的に新しい知識、スキルへの支援を表明する、期待する行動を上司自身が継続的にやってみせるなど、研修の重要性を示す機会を得る。
上層部、会社との調整	15 参加者のコミットメントを高めるために、役員や上司が研修中に内容の重要性、期待を伝える機会を得るように調整する。
上層部に対するアクション	16 研修の重要度を示し、参加者のコミットメントを高めるために、役員クラスが研修の終了時に修了証を手渡すよう働きかける。

## 研修後アクション ver.1.4

	1	研修で参加者の職場離脱が長期に及んだ場合はとくに、参加者の職場復帰を計画する(業務復帰の打ち合わせ)。
	2	上司・監督者が参加者と職場での学びの実践について話し合うフォローミーティングを持つようにし、それが定期的に継続するようにする。
	3	新しいスキルを試す機会を業務として提供し、必要であれば、周囲からの抵抗が生じないように権限移譲する。
	4	研修内容と関連する業務の意思決定へ、参加者が関わるようにすることで、より良い意思決定だけでなく、参加者による新しい知識、スキルの実践を促進する。
業務へのアサイン	5	学んだスキルを活用する際に生じる初期段階のプレッシャーを和らげる(時間的余裕、業務量、過剰な期待など調整)。
自分の職場へのアクション	6	上司をはじめ、監督者、先輩がロールモデルとなって、参加者の学んだ内容を実践することで、実行へ誘う。
	7	参加者の新しい知識、スキルへの理解を深め、実践へのコミットメントを高めるとともに、周囲の行動変容も促進するために、参加者が講師となって学んできた内容を同僚などに教えるミーティングを行う。
	8	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを上司自らミーティングや業務の場面で使ってみせる。
	9	学んだ内容を職場で生かすためのチェックリスト、フォローチャートなどの支援ツールのコンテストを行い、優秀なアイデアを表彰し、実践アイデアの共有を促進する。
	10	学んだ内容を実践し成果をあげたことに優先的昇進を提供する。
	11	学んだことの実践への心理的な支援のために、上司・参加者で1対1のフォローアップミーティングを持ち、何を学び、職場で実践するのかを傾聴し、実践へのサポートを宣言する。
	12	変化への期待を伝え、実践を支援するために、上司の現状認識を率直に伝え、期待する成果目標について話し合い、参加者が納得する目標を設定する。
参加者との対話	13	職場での実践で実行可能なことと実行の困難さについて、参加者とリアリティ・チェックを行い、細かい目標を積み上げる段階的な行動目標を設定する。
	14	参加者の仕事で新しい知識、スキルを使う機会が今の仕事であるか、何を実践するつもりか、どのような成果が期待できるか、など参加者の考えを傾聴し、コミットメントを高める。
参加者に対してのアクション	15	学んだことと職場文化の間に差がある場合は、参加者のとった良い行動をすぐに褒め、その行動を取り続けることを支援する。
	16	研修前に成長目標が設定されていない場合はそれを設定し、研修内容の重要性、研修に要したコスト(時間・費用)を超える成果が必要なことを説明し、具体的な数値目標とスケジュールと一緒に考え決定し、明文化する。
	17	学んだことが実践され、設定された目標が達成されるように、定期的なフォローアップのミーティングを持つ。参加者が移動した場合は、メールなどでフォローをする。

## 研修後アクション

	18	緊急対応スキル、トラブル処理など、重要だが実践の場が少ない知識、スキルの場合は、内容を忘れない頻度で定期的な振り返りと演習を計画し、実施する。
	19	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などの内容を折に触れて問い合わせて、参加者への定着と実践を働きかける。
研修の内容	20	参加者の成長目標を設定するために、研修内容を確認する。
コンテンツに対するアクション	21	定期的な振り返りと演習ができる短時間のワークショップなどを研修のコンテンツをもとにデザインし、実施する。
	22	研修で提供されたチェックリスト、フローチャート、図などを職場での支援ツールとして適用するように検討する。それらが提供されていない場合は、マネジャーが職場で使えるものを作成する。
研修の環境整備 研修を実施する部署・人へのアクション	23	講師、研修実施部署から、新しいスキルを実践するために必要な参加者へのサポートや、困難さを抱えている参加者などのフィードバック情報を得る。
上層部、会社との調整	24	研修時のコミットメント、熱意を蘇らせるために参加者の同窓会を実施し、他の参加者の成功例を知るなど、実践を促進する機会を会社として用意する。
上層部に対するアクション	25	ミーティングの場、パーティの場、社内報など、どのような場をメンバーが好むかに合わせて、参加者自身の褒賞とともに、その実践例を周知するために、小さな成果であったとしても発表し承認する。
	26	学んだ内容を実践し成果を上げることで優先的昇進を提供できるような制度を設ける。