

修士論文

部下の研修転移を促す上司向け行動支援ツールの開発
- パフォーマンス向上のためのチェックリストとデザインシート -

Development of support tools for managers
to facilitate training transfer of team member
- Checklist and design sheet for performance improvement -

熊本大学大学院 社会文化科学教育部 博士前期課程 教授システム学専攻

182g8803 石津 真保

主指導：平岡 齊士 准教授
副指導：久保田 真一郎 准教授
副指導：江川 良裕 准教授

2021年3月

目次

要旨（日本語）	6
要旨（英語）	7
第 1 章 研究の目的と方法	9
1.1 研究の背景	9
1.1.1 教育研修を取り巻く状況	9
1.1.2 レベル 3 の達成に関する状況	9
1.1.3 レベル 3 達成の担い手に関する状況	10
1.1.4 本研究の方向性	10
1.2 先行・関連研究	11
1.3 研究の目的	12
1.4 研究の方法	12
1.4.1 最終成果物	12
1.4.2 研究デザイン	13
第 2 章 上司の行動リスト案および上司向け行動支援ツール案の開発	15
2.1 上司の行動リスト案開発	15
2.1.1 参考にした先行研究	15
2.1.2 上司の行動リスト案の作成方法	15
2.2 上司経験者インタビュー	17
2.2.1 目的	17
2.2.2 対象者	17
2.2.3 インタビュー形式	18
2.2.4 インタビュー手順	19
2.2.5 結果	19
2.3 上司の行動リスト修正（Version1）	24
2.3.1 修正の概要	24
2.3.2 項目の整理方法	25
2.4 上司向け行動支援ツール開発（Version1）	28
第 3 章 専門家レビューの実施	30

3.1	インストラクショナルデザインの専門家によるレビュー	30
3.2	上司の行動リスト・上司向け行動支援ツール修正 (Version2)	32
3.3	ツール使用方法説明資料の作成	37
3.4	SME によるレビュー	37
3.4.1	口頭レビュー	37
3.4.2	シート記載によるレビュー	38
第4章	上司による形式的評価の実施およびツールの修正	42
4.1	形式的評価の概要	42
4.1.1	目的	42
4.1.2	対象者	43
4.1.3	実施期間	43
4.1.4	実施方法	43
4.2	形式的評価の結果	49
4.2.1	対象者の属性	49
4.2.2	研修テーマと受講者	49
4.2.3	各ステップの実施状況	49
4.2.4	結果のまとめ方	50
4.2.5	結果詳細	52
4.3	上司向け行動支援ツール修正 (Version3)	68
4.4	インストラクショナルデザインの専門家によるレビュー	73
4.5	上司向け行動支援ツール確定 (Version3)	73
第5章	本研究の成果と課題	74
5.1	本研究の成果	74
5.2	これまでの研究成果との比較	74
5.3	残された課題	75
5.4	今後の展望	77
	引用・参考文献	78
	謝辞	80

図表目次

図 1 研究の詳細手順	14
表 1 研修転移を促す上司の行動リスト案	16
表 2 「上司経験者インタビュー」対象者	17
表 3 研修転移を促す上司の行動リスト案_インタビュー使用版	18
表 4 「上司経験者インタビュー」手順	19
表 5 「上司経験者インタビュー」対象者基本属性	20
表 6 「上司経験者インタビュー」回答	23
表 7 研修転移を促す上司の行動リスト (Version1)	24
表 8 上司経験者インタビューに基づく「研修転移を促す上司の行動リスト」修正プロセス	27
図 2 上司向け行動支援ツール_シート A (Version1)	29
図 3 上司向け行動支援ツール_シート B (Version1)	29
表 9 ID 専門家レビュー結果_研修転移を促す上司の行動リスト (Version1)	30
表 10 ID 専門家レビュー結果_上司向け行動支援ツール_シート A,B (Version1)	31
表 11 インストラクショナルデザインの専門家によるレビュー指摘点と修正方法の対応	33
表 12 研修転移を促す上司の行動リスト (Version2)	35
図 4 研修転移を促す上司向け行動支援ツール_シート A (Version2)	36
図 5 研修転移を促す上司向け行動支援ツール_シート B (Version2)	36
表 13 企業内教育担当者による口頭レビュー結果_研修転移を促す上司向け行動支援ツール (Version2)	38
表 14 企業内教育担当者によるシート記載を踏まえたレビュー結果_研修転移を促す上司向け行動支援ツール (Version2)	39
図 6 <ステップ①資料> パフォーマンス向上支援 現所在地アンケート	44
図 7 <ステップ②資料> 部下の研修転移を促す上司向け行動支援ツール (シート A・シート B)	45
図 8 <ステップ③資料> 使用感アンケート	45
表 15 <ステップ③資料> 使用感アンケート設問一覧	45
表 16 形成的評価パッケージ資料一覧	48
表 17 「形成的評価」対象者基本属性	49
図 9 3つのステップの実施状況	50

表 18	本評価の目的	50
表 19	4 つの評価項目と各項目のまとめ方	50
表 20	ステップ③使用感アンケート設問 I 回答	52
表 21	ステップ③使用感アンケート設問 II -1 回答	53
図 10	ステップ②記載済みシート A (例 : 1 名分)	54
表 22	ステップ③使用感アンケート設問 II -2 回答	55
図 11	ステップ②記載済みシート B (例 : 1 名分)	56
表 23	上司による支援項目実施状況 (ツール使用后)	57
表 24	上司による支援項目実施状況 (ツール使用前後の比較)	58
表 25	ツール使用前後の実施状況による分類	58
表 26	上司による支援項目実施状況 (ツール使用前)	59
表 27	ステップ③使用感アンケート設問 III -1 回答	60
表 28	ステップ③アンケート設問 IV -1 回答	61
表 29	ステップ③アンケート設問 IV -2 回答	61
表 30	ステップ③アンケート設問 IV -3 回答	62
表 31	ステップ③アンケート設問 IV -4 回答	62
表 32	上司による支援項目実施状況 (ツール使用前後の比較) ※再掲	65
表 33	個人別取り組み状況	66
表 34	形成的評価を踏まえたツール改善案	68
表 35	改善案の検討と今回の対応 (形成的評価より)	69
表 36	意見・提案の検討と今回の対応 (シート記載による SME レビューより)	69
図 12	パフォーマンス向上支援チェックシート (Version3)	71
図 13	パフォーマンスデザインチェックシート (Version3)	72
図 14	パフォーマンスデザインシート (Version3) の記載方法説明資料	72
表 37	本ツールの特長と上司にとっての利点	75
表 38	今後の展開における 6 つの課題	75

要旨（日本語）

研修転移については、教育研修担当者向けにその重要性が示されているが、教育研修担当者以外に重要性が伝えられ、テキストやガイドが示される動きは、一部の先進的な教育を行う企業を除いてはあまり見られない。また、教育研修担当者向けのテキストにおいても、研修転移を目指すための具体的な設計方法に触れたものはあまり見られない。

本研究では、研修転移を促進する一つの方法として上司向けの行動支援ツールを開発する。研修転移に大きな影響を及ぼす要因の一つが上司の関わりであることは数々の研究で報告されている。一方で、上司本人に対して関わりを支援するテキストやガイドがないこと、上司の具体的な関わりについて明確な共通認識ができていないことが、上司の巻き込みや上司自身の動きの不十分さにつながっていると考えられる。そのため、上司向けの支援ツール開発によって、研修転移を促進したいと考えた。

研修転移には様々な要因が影響するため、上司の関わりだけで研修転移が成功するわけではないが、活用できる方法の選択肢を増やすことを目指す。また、上司という立場では教育より業績の優先順位が高くなりがちだが、支援ツールを通じて上司が育成に対する意識を高めると期待される。これは、今後、人材開発の重要性が一層高まる中で企業内の人材育成を進めるために重要な点である。

開発にあたっては、先行研究として 68 項目の 6Ds チェックリストを参考に、上司の行動リスト案を作成した。その上で、上司経験者へのインタビューを実施し、8 項目の行動リスト案へと改善を行った。このリスト案を組み入れて 2 種類のシートで構成される上司の行動支援ツール案を作成し、SME（企業内の教育担当者）および ID 専門家のレビュー、現役上司による形成的評価を行った。

形成的評価の結果、上記のツールを使用することで、受講者上司が部下の研修転移を促す行動を起こした。また、その結果、部下の言動に研修転移につながると考えられる変化が起きた。以上より、本研究の目的は達成できたと言える。

ただし、本研究は、ツールを取り入れることで、上司が部下の研修転移に必要な行動をとることができるという点に重点を置いており、部下の研修転移が成功するというアウトカムまでは評価していない。また、限られた条件下での使用であり、他の環境でも同じ結果が出るかどうかは未確認の段階である。今後はこれらの点を検証し、発展させていくことで、本ツールが研修転移、つまり業務パフォーマンス向上に貢献していくと期待される。

要旨（英語）

Although the importance of training transfer has been presented to education and training personnel, there has been little movement to communicate the importance of training transfer to non-education and training personnel and to present textbooks and guides, except for some advanced education companies. In addition, there are few textbooks for education and training personnel that address specific design methods for training transfer.

In this study, we will develop a behavioral support tool for supervisors as one way to promote training transfer. It has been reported in numerous studies that supervisor involvement is one of the factors that have a significant impact on training transfer. On the other hand, the lack of a textbook or guide to support the supervisor's involvement and the lack of a clear common understanding of the supervisor's specific involvement are thought to lead to insufficient involvement of the supervisor and insufficient movement of the supervisor himself. For this reason, we wanted to promote training transfer by developing support tools for supervisors.

Since various factors affect training transfer, it does not necessarily mean that training transfer will be successful only with the involvement of supervisors, but we aim to increase the options of methods that can be utilized. In addition, although performance tends to be a higher priority than education in the position of supervisor, it is expected that supervisors will increase their awareness of training through the support tool. This is an important point for promoting human resource development within companies as the importance of human resource development increases further in the future.

In developing the system, we created a proposed list of behaviors for supervisors based on the 68-item 6Ds checklist as a previous study. Then, interviews with experienced supervisors were conducted, and the list was improved to a draft of 8 items. The proposed list was incorporated into a proposed behavior support tool for supervisors consisting of two types of sheets, which were reviewed by SMEs

(corporate educators) and ID experts, and formative evaluation was conducted by current supervisors.

As a result of the formative evaluation, the participant supervisors took actions to encourage their subordinates to transfer training by using the above tool. In addition, as a result, there were changes in the subordinates' words and actions that were thought to lead to training transfer. Thus, it can be said that the purpose of this study was achieved.

However, this study focused on the fact that the supervisors were able to take the necessary actions to transfer the training to their subordinates by adopting the tool, and did not evaluate the outcome of successful transfer of the training to the subordinates. In addition, it was used under limited conditions, and whether the same results would be obtained in other environments is yet to be confirmed. It is expected that this tool will contribute to the improvement of training transfer, or in other words, work performance, by verifying and developing these points in the future.

第 1 章 研究の目的と方法

1.1 研究の背景

1.1.1 教育研修を取り巻く状況

ビジネス環境の変化スピードが上がり企業間競争がより激しくなる中、企業においては、自社の競争優位性を保つために人材育成施策を見直す意識が高くなっており^{1,2,4}、中でも研修は企業規模を問わず優先度の高い課題として扱われている。さらに、2020 年初頭からのコロナ禍で、研修の実施方法の大幅な見直しを迫られたことをきっかけに、成果につながる研修を目指した再設計の動きが活発化している。

研修は人材育成施策の中でも特にコストがかかるため、現在のように企業の業績が不安定な中ではコスト削減の対象となる可能性もある^{2,3}。しかし、適切に実施されれば人材育成に大きな影響を与えられる施策であり、不安定な状況だからこそ、成果につながるための取り組みを推し進める必要がある。

成果を測る代表的な考え方としては、研修の効果測定を扱ったカークパトリックの 4 段階評価モデル（「レベル 4 : Result」「レベル 3 : Behavior」「レベル 2 : Learning」「レベル 1 : Reaction」）がある。上述した状況では、研修で何を習得したかを問う「レベル 2」に留まらず、業務で何ができるようになったかを問う「レベル 3」、どのような業績につながったかを問う「レベル 4」の成果が強く求められる。

一方で、現在、レベル 2 を達成するための研修設計や実践については数多くの手法が確立されているが、レベル 3、レベル 4 の達成についてはまだ確立されていない。レベル 3、レベル 4 の成果につながるには、研修を取り巻く様々な要素を視野に入れた設計が必要である。実際に、研修当日のデザインに加え、研修前後の様々な取り組みを含めたデザイン、研修体系や研修を取り巻く学習環境全体のデザインへの注目が高まっている^{1,2,4}。

1.1.2 レベル 3 の達成に関する状況

企業内教育の最終ゴールはレベル 4 であるが、レベル 3 の達成がレベル 4 の前提条件となるため、まずレベル 3 に関する状況を取り上げる。レベル 3 の達成に影響する要因については、研修転移研究として論じられてきている。例えば、Baldwin, T. & Ford, J.K. (1988) では、転移プロセスモデルで「受講者の特徴」「研修設計」「職場環境」を挙げている。また、Broad, M.L & Newstrom, J.W (1992) では、転移マトリックスで、研修転移に最も影響力を持つのは「マネージャー」であると示している。他にも多数の研究を通じて研修転移の要因やモデルが報告されているが、現在の日本において、これらの研究結果を活かして研修転移を成功させている企業は少ないと考えられる¹。

※レベル 3 は、研修後の業務において、研修受講者が学んだことを活用して何ができるようになったか、つまり行動変容を起こしているかを問うものである。これは、「研修転移」の定義と照らし合わせると、研修転移が起きているかという問いとほぼ同義として考えることができる。「研修転移」は、「研修で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその成果が持続されること」と定義されている（中原 2014）。

1.1.3 レベル 3 達成の担い手に関する状況

企業内の教育研修担当者は、様々な背景を持つ大勢の受講者を相手にする。そのため、受講者全体を視野に入れた全体最適的な研修デザインの作成や実行は可能であるが、研修前後に受講者が置かれる業務や職場環境を含む、受講者個々に合わせた細かなデザインや研修前後のフォローまで担うことは難しい。

現時点では、この部分は、受講者の近くにいる受講者上司が担うことができれば最善だと考えられる。実現するには、受講者上司が研修デザインの専門家ではない点、受講者上司にとっては現場業務の優先順位が高くなる点を踏まえ、受講者上司が動きやすい環境を作る必要がある。一方で、受講者自身が担う方法もあるが、受講者の背景や能力が千差万別であること、実現方法が確立されていないことから実現のハードルは非常に高く、現時点では受講者上司が適切な担い手だと考えられる。

1.1.4 本研究の方向性

上述の背景を踏まえ、本研究では、カークパトリックの 4 段階評価モデル「レベル 3」の達成に注目し、部下の研修受講後の業務パフォーマンス向上、つまり研修転移を促進する受講者上司の取り組みについて考えていく。企業内教育の最終目標は、「レベル 4」、つまり業績への貢献だが、現実には、「レベル 4」の前段階である「レベル 3」への到達が困難だという状況があるためである。

※本研究においては、「レベル 3 の達成」「研修受講後の業務パフォーマンス向上」「研修転移の成功」という言葉を同義として捉え、文中では主に「研修転移の成功」という表現を用いる。なお、「『研修転移』の理論と実践」（中原 2014）において、研修転移は「研修で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその成果が持続されること」と定義されており、「一般化」と「持続」の 2 つの概念が含まれると述べられているが、本研究は時間的な制約から「一般化」の完成、および「持続」まで観察することが困難であるため、「一般化」の完成に向かうプロセスに限定して扱っていくこととする。

1.2 先行・関連研究

1.1 の状況を踏まえて、研修転移の成功に影響する要因のうち、特に受講者上司による受講者（部下）への関わりに関して先行研究の調査を行った。

研修転移に影響を及ぼす要因に関しては多数の研究があり、代表的なものとしては、Baldwin, T. & Ford, J.K. (1988) の研修転移のプロセスモデルがある。このモデルは「研修のインプット」「研修のアウトプット」「転移の状況」の3つの段階で構成され、各段階において研修転移に関与する重要な要因が示されている。転移に向けて、研修のインプットからアウトプット、そして転移へと進んでいくものだが、インプット段階の要因として「受講者特性」「研修設計」「職場環境」が挙げられており、受講者上司の関わりは「職場環境」に含まれる一つの重要な要素だと言える。

もう一つ、代表的なものとして Broad, M.L & Newstrom, J.W (1992) の転移マトリックスがある。このマトリックスは、研修転移のプロセス（「研修前」「研修中」「研修後」）と研修転移に関わる役割者（「マネージャー」「講師」「受講者」）の2軸で構成され、研修転移戦略の種類、およびその使用度と影響度がそれぞれ1位（高い）～9位（低い）で示されている。最も影響度が高い戦略は研修前の受講者上司、2位は研修前の講師、3位は研修後の受講者上司であるが、戦略としての使用度は研修前の受講者上司が5位、研修前の講師が2位、研修後の受講者上司が9位と、受講者上司は研修前後の影響度が高いにも関わらず、どちらにおいても十分に活用されていない。調査当時と現在では時代背景が異なるため順位が多少変化している可能性はあるが、近年の研修に関する各種調査や筆者の周りの現状を鑑みても、受講者上司の影響度が高いこと、使用度が低めであることに変化はないと考えられ、受講者上司の関わりを促進する必要があると言える。

上記の結果を踏まえて、研修転移に影響する、受講者上司から受講者（部下）に対する具体的な関わりについて調べた。研修転移研究においては、影響する一つの要因として受講者上司の関わり的重要性を指摘する研究は多数存在した。また、そこで指摘される受講者上司の関わりは研修後のものがほとんどであった。しかし、受講者上司を主体として、研修前から研修後にわたる一連のプロセスとしての受講者上司の関わりを扱った研究は見つけることができなかった。

研修設計の文脈においては、上司の巻き込みや連携は研修転移のための重要な設計ポイントとして示される。「研修設計マニュアル」（鈴木 2015）では、「職場での行動変容を実現するための支援策は、研修を始める前からの仕込みと研修終了後のモニタリングの両面から計画するとよい」（p.209）とされ、研修前においては現場上司の巻き込みや連携の、研修後においては行動変容を促し継続させる上司（職場）がどうか見極め対応を考えておくことの重要性が述べられている。また、同書籍内で示される「研修企画提案書チェックリスト」（p.181）の「研修受講者だけでなく、上長や職場に期待することは何かを述べたか？」「研

修担当が行うフォローアップと職場での上長が行うことを区別したか？」等のチェック項目や、引用された Kirkpatrick (1998) の「レベル 3 の行動変容を支える上司の雰囲気」(p.210) を通じて、一連の研修プロセスに受講者上司の関わりを組み込む重要性を強く認識できる。一方で「上司の巻き込みや連携」「上司に期待すること」「上司が行うこと」等に関してはこれ以上詳しくは述べられておらず、教育研修担当者や現場上司が参考にできる具体的な上司の関わり方リスト等は示されていない。これは他の先行研究においても同様である。「The Six Disciplines of Breakthrough Learning, 3rd Edition.」(Pollock & Jefferson & Wick 2015) では、研修設計において研修転移とその成果を導くためのプロセスの設計と実践が提案され、学習の専門家が設計、実践できるよう、事業成果の定義から学習成果の報告までを含む 6 つの Discipline “徹底すべき規律” と計 65 項目のチェックリストを示している。この中には受講者上司に求めることや巻き込み方法も含まれているが、受講者上司の関わりを行動レベルにまで落とし込んだ具体的なものにはなっていない。

以上より、研修転移には受講者上司の影響が大きいとされるが、現時点では、受講者上司による一連の働きかけはまだ具体化されていないと考えられる。研修転移の成功要因として明らかになっている部分はあるが、教育の専門家ではない上司に対して理論を提示しても行動にはつながりにくい。そのため、受講者上司に研修転移の促進を担ってもらうには、研修前後にわたる一連の関わりを明確に示した上で、上司自身が当事者として行動を起こすことを可能にする上司向けの支援が必要だと考えられる。

1.3 研究の目的

本研究では、研修転移を起こす手段の一つとして上司が部下の研修転移を促す状態を作ること、そのために「部下の研修転移を促すための上司向け行動支援ツール」を開発することを目的とする。

ツールの開発においては、上司が本ツールを使用することで、部下の研修転移を促すために自分がとるべき行動を具体的にイメージできること、その上で実際に行動できることを目指す。本研究の範囲は協力者となる上司数名が行動できるところまでであるが、将来的には、行動内容や適用範囲の検証を進め、本ツールが広く浸透することで、上司の支援のもと、部下が研修転移を成功（業務パフォーマンスを向上）させる環境が企業内で実現することを目指す。

1.4 研究の方法

1.4.1 最終成果物

「部下の研修転移を促す上司向け行動支援ツール」（以下、上司向け行動支援ツール）を開発する。他に、上司向け行動支援ツールの元資料となる「部下の研修転移を促す上司の行動リスト」（以下、上司

の行動リスト) を最初に開発する。

1.4.2 研究デザイン

1.4.2.1 研究の対象者

企業に勤務する「上司」を対象とする。業務として部下の育成を担っていること、対象期間中に研修を受講する部下を持っていることを条件とする。

1.4.2.2 研究の手順

下記の4つのPhaseに沿って研修転移を促す上司向け行動支援ツールの開発と評価を実施する。詳細な手順は図1に示す。

1. Phase1 ツール案設計

先行研究・上司経験者インタビューに基づき、上司の行動リスト案・上司向け行動支援ツール案を開発する

2. Phase2 専門家レビューと修正

開発案に対するインストラクショナルデザインの専門家およびSME（企業内教育研修担当者）のレビューを受け、ツールの修正を行う。

3. Phase3 「上司」による評価と再修正

実際の使用者にあたる「研修受講者の上司」による形成的評価を受け、ツールの修正を行う。インストラクショナルデザインの専門家のレビューを受け、ツールを最終化する。

4. 分析と考察

Phase1~3に基づいて分析と考察を行う。



図 1 研究の詳細手順

1.4.2.3 評価方法

部下の研修転移を促す上司向け行動支援ツールの妥当性および有効性を評価する。妥当性の評価は、インストラクショナルデザインの専門家、および SME (Subject Matter Expert : 企業内教育研修担当者) にレビューを依頼して実施する。有効性の評価は、本ツールを使用すると想定される上司にツールの使用とアンケートへの回答を依頼して実施する。

第 2 章 上司の行動リスト案および上司向け行動支援ツール案の開発

本章では、最終成果物である上司向け行動支援ツールの土台となる上司の行動リスト Version1 と、上司向け行動支援ツール Version1 の開発に関する報告を行う。まず、先行研究を参考に上司の行動リスト案を作成した後、部下育成のハイパーフォーマーである上司経験者へのインタビューによって、リスト内容の妥当性確認と各項目の具体化を行った。その後、インタビューに基づいて修正した上司の行動リスト version1 を組み込んだ上司向け行動支援ツール version1 を作成した。

2.1 上司の行動リスト案開発

2.1.1 参考にした先行研究

Pollock 他（2015）は、「The Six Disciplines of Breakthrough Learning, 3rd Edition」において、学習の専門家に対して、従来のインストラクショナル・デザイン・システムの枠を越え、ビジネス上の成果を促進する職場でのパフォーマンス向上（ここでは研修転移と同義と捉える）を実現するプロセスを設計し、実践することを提案している。また、このために、事業成果の定義から学習成果の報告までを含む 6 分野の Discipline “徹底すべき規律” と、実践するための計 65 項目のチェックリストを示している。6 つの Discipline は学習をパフォーマンス向上につなげるためのロードマップとなっており、チェックリストには、学習の専門家がプロセスとして作り出すべき状態が記述されている。本研究では、上記の 65 項目のチェックリストが、学習を職場でのパフォーマンス向上につなげるために必要な状態を網羅していると捉える。

2.1.2 上司の行動リスト案の作成方法

学習の専門家がチェックリストで示された状態を整えたとしても、職場において実際に動かすには上司の協力が不可欠である。また、学習の専門家がチェックリストを使いこなし、記載された状態を作り出せるとは限らない。そのため、上司が学習の専門家と積極的に協力してより効果的なパフォーマンス向上を促進すること、あるいは、学習の専門家に依存せず、単独でパフォーマンス向上を促進することを目指し、学習の専門家用のチェックリストを参考に上司用の行動リスト案を作成した（表 1）。

リストは、上司が自分で動けることを目指して具体的かつ簡単な行動として記述した。また、パフォーマンス向上は複雑な要素が絡み合うプロセスの中で成立するという点を踏まえ、研修前後の連続するプロセスとして構成した。なお、作成手順は下記の①②であった。

- ① Pollock のチェックリスト 65 項目のうち、設計後、実際に動かすには上司の協力が必要な項目を抽

出したのち、上司の協力内容を上司自身の行動として記述した。

- ② ①で記述した上司の行動のうち、重なるものや類似するものを統合して、「研修転移を促す上司の行動リスト案」としてまとめた。

表 1 研修転移を促す上司の行動リスト案



No.	分類	設問
1	研修前	教育研修部門から送られた研修案内を確認して内容を把握する
2	研修前	疑問、意見、要望等を教育研修部門に伝える
3	研修前	研修内容と関連する業務における部下の課題を確認する
4	研修前	部下に対する研修の活用プランを立てる（頭の中で考えることも含む）
5	研修前	研修参加に向けて部下とミーティングを行う
6	研修前	部下が研修の事前準備（事前課題）を実施するプロセスに関わる
7	研修後	研修時の部下の状況に関する教育研修部門からの報告を確認する ※学習目標の達成状況、参加態度、研修後の課題等
8	研修後	研修時の部下の状況に関して教育研修部門からフィードバックがない場合や疑問がある場合は確認する
9	研修後	部下と研修の振り返りを行う
10	研修後	部下が研修後に目指す業務上のゴールを設定または確認して部下に示す（または一緒に設定する） ※元々の研修設計で決まっている場合は確認
11	研修後	業務上のゴール達成に向けた取り組みとスケジュールを作成して部下に示す（または一緒に作成する） ※元々の研修設計で決まっている場合は確認
12	研修後	業務上のゴール達成に向けて部下がどのくらいできるようになったか定期的に確認（判定・アセスメント）する
13	研修後	業務上のゴール達成に向けて定期的に振り返りを行い進捗を確認する
14	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用できるようになるまで継続的に関わる
15	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用するように定期的にリマインドを行う
16	研修後	研修で使用した教材や資料、チェックシートを職場での指導や業務に活用する
17	研修後	教育研修部門の担当者に研修後の部下の状況を共有する
18	研修後	部下が自分の現状を把握しよりパフォーマンスを発揮できるようにフィードバックを行う
19	研修後	部下の取り組みプロセスや成果（目標達成等）への承認を伝える
20	研修後	部下のレベルに合ったサポートを行う
21	研修後	部下に学んだことを業務で活用するための学び方を伝える
22	研修後	部下の実践に役立つキーパーソン（先輩や教育研修担当者等）を巻き込む
23	研修後	会社から提供された指導方法やツールを活用する
24	研修後	研修で学んだことを職場で練習する機会を設ける
25	研修後	研修で学んだことを業務で実践する機会を意図的に設ける

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

2.2 上司経験者インタビュー

2.2.1 目的

5年以上の上司経験を持ち、かつ部下育成におけるハイパーフォーマーであると考えられる対象者にインタビューを実施した。目的は、ハイパーフォーマー上司の視点でリストの妥当性を検証すること、また、ハイパーフォーマー上司の思考や行動を取り入れ、効果的かつ上司の感覚に合うリストに発展させることであった。

2.2.2 対象者

表2の条件をすべて満たす「上司経験者」を対象とした。インタビュー時に「上司」の役割を担っていない場合は、「上司」であった当時の実践について回答してもらう形で依頼を行った。

表2 「上司経験者インタビュー」対象者

条件	備考
a. 上司として5年以上の経験がある	※「上司として」の定義 ：直接部下を指導している（いた）、かつ、部下育成が正式な業務であり責任を持っている（いた）
b. 人材育成において評価されている企業に所属している（いた）	※「人材育成において評価されている」の定義 ：対象企業の人材育成を知る人材育成担当者の8~9割が「しっかりと行っている」「参考にしたい」と評価する程度
c. 部下育成について周囲から評価を受けている（いた）	※「部下育成について周囲から評価を受けている」の定義 ：対象者と業務上の関わりがあり、部下育成状況を知る者（同僚・上司・部下等）の8~9割が「しっかりと行っている」「参考にしたい」と評価する程度
d. 部下の研修転移（学んだことを業務で活用する）を意識的に促している（いた）	※対象者本人の認識による
e. 上記の結果、研修転移（学んだことを業務で活用する）が成功した経験を持っている	※対象者本人の認識および周囲の評価（cの定義と同じ）による

2.2.3 インタビュー形式

- 方法：対象者 1 名、インタビュアー 1 名の半構造化インタビュー
- 時間：90 分程度
- 場所：社内会議室または WEB 会議システム
- 使用した資料：研修転移を促す上司の行動リスト案_インタビュー使用版（表 3）

表 3 研修転移を促す上司の行動リスト案_インタビュー使用版

				
No.	分類	設問	有無 (○×)	頻度 (研修後3か月 間の振り返り イメージ)
1	研修前	教育研修部門から送られた研修案内を確認して内容を把握する		
2	研修前	疑問、意見、要望等を教育研修部門に伝える		
3	研修前	研修内容と関連する業務における部下の課題を確認する		
4	研修前	部下に対する研修の活用プランを立てる（頭の中で考えることも含む）		
5	研修前	研修参加に向けて部下とミーティングを行う		
6	研修前	部下が研修の事前準備（事前課題）を実施するプロセスに関わる		
7	研修後	研修時の部下の状況に関する教育研修部門からの報告を確認する ※学習目標の達成状況、参加態度、研修後の課題等		
8	研修後	研修時の部下の状況に関して教育研修部門からフィードバックがない場合や疑問がある場合は確認する		
9	研修後	部下と研修の振り返りを行う		
10	研修後	部下が研修後に目指す業務上のゴールを設定または確認して部下に示す（または一緒に設定する） ※元々の研修設計で決まっている場合は確認		
11	研修後	業務上のゴール達成に向けた取り組みとスケジュールを作成して部下に示す（または一緒に作成する） ※元々の研修設計で決まっている場合は確認		
12	研修後	業務上のゴール達成に向けて部下がどのくらいできるようになったか定期的に確認（判定・アセスメント）する		
13	研修後	業務上のゴール達成に向けて定期的に振り返りを行い進捗を確認する		
14	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用できるようになるまで継続的に関わる		
15	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用するように定期的にリマインドを行う		
16	研修後	研修で使った教材や資料、チェックシートを職場での指導や業務に活用する		
17	研修後	教育研修部門の担当者に研修後の部下の状況を共有する		
18	研修後	部下が自分の現状を把握しよりパフォーマンスを発揮できるようにフィードバックを行う		
19	研修後	部下の取り組みプロセスや成果（目標達成等）への承認を伝える		
20	研修後	部下のレベルに合ったサポートを行う		
21	研修後	部下に学んだことを業務で活用するための学び方を伝える		
22	研修後	部下の実践に役立つキーパーソン（先輩や教育研修担当者等）を巻き込む		
23	研修後	会社から提供された指導方法やツールを活用する		
24	研修後	研修で学んだことを職場で練習する機会を設ける		
25	研修後	研修で学んだことを業務で実践する機会を意図的に設ける		

2.2.4 インタビュー手順

表4の手順でインタビューを行った。なお、倫理的配慮として、対象者には、事前に研究の主旨、インタビューの目的と内容、時期、録音の実施、個人情報の保護について説明を行った上で協力の承諾を得た。また、インタビュー当日にも口頭で上記内容を説明してから開始した。

表4 「上司経験者インタビュー」手順

手順	備考
1. インタビュー開始時に「上司の行動リスト案_インタビュー使用版」を対象者に渡して（オンラインの場合はメール送付して）「有無」「頻度」欄の記載を依頼	<p>※「有無」は○（実施している/いた）×（実施していない/いなかった）を選択</p> <p>※「頻度」は研修前および研修後3カ月間の取り組みをイメージした上で、1回/2~3回/4~5回/6回以上を選択</p>
2. 「上司の行動リスト案_インタビュー使用版」と手順1の回答内容を基に、以下の内容についてインタビューを実施 (1) 実施している/いた項目について、実施理由と具体的内容（何を・どのように実施している/いたか） (2) 実施している/いた項目のうち、必ず実施すべきと考える項目 (3) その他、「上司の行動リスト案」に関する意見	<p>※質問の表現は下記のように統一した。回答から派生するやりとりは流れに応じて自由に行うこととした。</p> <p>(1) 実施している/いた項目について、実施している/いた理由と、内容として何をどのように実施している/いたか具体的にお聞かせください。</p> <p>(2) 実施している/いた項目のうち、必ず実施すべきと考える項目はどれかお聞かせください。</p> <p>(3) その他、「上司の行動リスト案_インタビュー使用版」に関するご意見があればお聞かせください。</p>

2.2.5 結果

2.2.5.1 対象者の属性

3名の上司経験者にインタビューを実施した。協力者の基本属性は表5の通りである。上司経験年数は17年、20年、10年であった。年代は60代、50代、40代が1名ずつ、性別は男性が2名、女性が1名であった。

※上司経験年数は、部下育成に責任を持ち直接指導を行っていた期間として記載している。育成責任を

持たない、または部下を直接指導していない期間は含めていない。

表 5 「上司経験者インタビュー」対象者基本属性

対象者	上司経験年数	年代	性別
1	17	60代	男性
2	20	50代	男性
3	10	40代	女性

2.2.5.2 回答の分析とリスト修正点の抽出

インタビューの目的は、(1) ハイパフォーマー上司の視点で上司の行動リスト案の妥当性を検証すること、(2) ハイパフォーマー上司の思考や行動を取り入れ、効果的かつ上司の感覚に合うリストに発展させることであった。対象者 3 名からは、各々の視点から、リスト関連内容の実践に関する非常に具体的な考え方や行動内容を聞くことができた。インタビュー予定時間は約 90 分を予定していたが、全ての回で結果的に 120 分程度となった。インタビューで得られた回答（表 6）を基に、目的別の内容分析とリストを修正する視点の抽出を行った。

(1) リストの妥当性検証

【インタビュー内容分析】

● 「実施の有無」

25 項目のうち、1 名も実施していない項目は No.17 のみであった。他の 24 項目は、全員が実施している項目が 18 項目（外部研修活用のため実施場がないという回答を含む）、2 名以上が実施している項目が 5 項目であった。

※一部の対象者は、研修を育成の一部と捉えており、研修主体の思考・行動ではなかった。そのため、研修のために実施しているかという問いに対しては Yes と回答されないが、詳細を聞く中で、元々の育成プランの中では重視しており、しっかりと実施しているとわかる項目が多かった。このことから、「実施の有無」に関しては、インタビュー終了時に再度回答の意味合いを確認して読み替えを行った。

● 「頻度」

空欄回答が多かったが、「研修のためだけとは限らず元々の育成プランの中で実施しているものも含まれること、育成対象者に応じて対応しているため個人差が大きいこと等から、何回とは回答できない」「そも

そも頻度を問うことが適切ではない項目もあり、回答の仕方に迷った」と指摘するコメントが全員から挙がった。

- 「重要度」

「Must」と回答されていない項目においても、「研修のためには Must ではない。ただし、育成全体の視点では Must であり、研修も育成に含まれる」というコメントが多く挙がった。ただし、「重要度」に関しては、インタビュー時間内に回答の意味合いの再確認および読み替えを実施することができなかった。

- 「各項目の実施理由と具体的内容（何を・どのように実施している/いたか）」

No.17 を除くほぼ全ての項目で、具体的な実践理由と実施内容を聞くことができ、本当に必要な項目に整理するためのヒントを得ることができた。また、対象者各々の背景によって項目ごとの注力度の違いはあるものの、3 名全員が各項目を単独で捉えることはしておらず、各項目が関連しあうプロセスを重視して支援を行っていることが明らかになった。また、新たにリストに追加すべき行動は挙がらなかった。

- 「その他、リストに関する意見」

No.12～No.23 の支援項目の表現は、相互に重なる内容が多く、整理が必要だと指摘するコメントが全員から挙がった。また、重なりがあることで、各項目の「有無」「頻度」「重要性」に回答しにくかったと指摘するコメントが全員から挙がった。

項目数が多すぎると指摘するコメントが全員から挙がった。

【リスト修正の視点】

- リストに含まれる内容は全体として概ね妥当だと考えられるが、No.12～No.23 を中心に全項目を対象とした項目の整理（重なりのない表現・項目数）を行う。
- リスト修正の検討や関連資料の作成において、「頻度」「重要度」欄の回答は参考情報として扱い、発言内容を重視する方法が適切だと考えられる。

(2) 効果的かつ「上司」の感覚に合うリストへの発展

【インタビュー内容分析】

- 特に重要だと考えられる項目

コメント内容より、3 名が共通して特に重要性を強調した（重要だという主旨の発言がある・非常に具体的に熱を込めて語る）項目は、No.1, No.3, No.4, No.5, No.9, No.10, No.11, No.13, No.14, No.24, No.25 であった。

- 使ってもらえるリストにするための改善点

行動内容が曖昧な項目があるため、各項目に具体的な実施例を補足すると実施しやすくなるというコメントがあった。

項目の重なりや項目数の多さから、使いやすさの不足を指摘するコメントがあった。

- その他

育成にしっかりと取り組んでいる上司の場合、個別の研修単位ではなく育成全体を見て動いているため、「研修のため」に行動することに違和感を持つ可能性がある。

【リスト修正の視点】

- 項目の整理においては、No.1, No.3, No.4, No.5, No.9, No.10, No.11, No.13, No.14, No.24, No.25 を特に重要な項目として置く。
- インタビュー内で語られた実施の理由、内容、方法を参考に、各項目に具体的な実施例を織り込む。
- 上司にとっての使いやすさを考慮する。
- 育成全体の一部として研修を捉えている上司への対応を検討する。

表6 上司経験者インタビュー回答

No.	分類	支援行動	有無 (○×)			頻度 (研修後は3カ月間程度の取り組みをイメージ)			重要度			インタビュー内容まとめ
			X氏	Y氏	Z氏	X氏	Y氏	Z氏	X氏	Y氏	Z氏	
1	研修前	教育研修部門から送られた研修案内を確認して内容を把握する	○	○	○	1回	2~3回	1回	Mus	Mus	Mus	3名のコメントよりポイントを抽出 特に重要な内容として強調された・具体的に語られた・複数名から語られた
2	研修前	疑問、意見、要望等を教育研修部門に伝える	-	○	○	-	2~3回	1回		Mus	t	・参加者の研修への関わり方をイメージしながら確認する。 ・研修のゴールやたてつけを確認する。
3	研修前	研修内容と関連する業務における部下の課題を確認する	○	○	○	2~3回	1回	1回	Mus	t		・外部研修を活用することが多いため当てはまらない。 ・研修部の状況により異なる。変えられるタイミングであれば言う。 ・研修内容の確認 (No.1) より課題の確認が先である。課題が分かっているので研修を受けさせる順である。 ・普段の育成の中で実施する。 ・元々育成の一環として実施している。
4	研修前	部下に対する研修の活用プランを立てる (頭の中で考えることも含む)	○	○	○	2~3回	-	1回				・学んだ内容を日常の業務で結び付ける具体的なプラン (方法やシーン等) を持っている。 ・部下が研修で何を学び、どんな行動変容を起こして欲しいかイメージしてプランを立てる。 ・部下の育成全体を考える中で元々考えている。 ・受講後のフォローや業務へ反映してほしいことは伝える。 ・何を学び、どう課題を解決するかは自分次第と指導している。 ・研修後の活用プランを部下に考えさせ、すり合わせる。 ・参加して何をもらえるのか、どのような行動変容を起こせるか自分で考えさせる。 ・自分も希望を述べる。 ・研修後につながるミーティングにする。 ・元々育成の一環として実施している。
5	研修前	研修参加に向けて部下とミーティングを行う	○	○	○	2~3回	-	1回	Mus	Mus	Mus	・事前準備の必要性を伝える。 ・部下にとって難易度が高い場合は問われる。
6	研修前	部下が研修の事前準備 (事前課題) を実施するプロセスに関わる	○	○	×	1回	2~3回	-				・外部研修を活用することが多いため当てはまらない。 ・きちんと確認する。 ・なくても指導に支障はないが、部下との振り返りは必須。
7	研修後	研修時の部下の状況に関する教育研修部門からの報告を確認する ※学習目標の達成状況、参加態度、研修後の課題等	-	○	○	2~3回	2~3回	1回		Mus	t	・オブザーブするのであれば、なくても支障はない。 ・来なければ確認する。
8	研修後	研修時の部下の状況に関して教育研修部門からフィードバックがない場合や疑問がある場合は確認する	-	○	×	2~3回	2~3回	-		Mus	t	・本人に語る。その上で不足する視点があれば伝える。 ・振り返り、ゴール設定、ゴール達成への取り組み (No.9~11) はセットで実施する。 ・元々育成の一環として実施している。
9	研修後	部下と研修の振り返りを行う	○	○	○	2~3回	-	1回	Mus	t	Mus	・元々育成のゴールを立てているので特に研修のゴールは立てない。 ・研修は育成の1つのアイテムなので、1つの研修でゴール設定はしない。 ・元々目指しているパフォーマンスに向けて、部下と一緒に学んだことを考える。 ・部下自身に設定させる (研修部のゴールがあったとしても)。 ・元々育成スケジュールや取り組み計画を立てているので特に研修のためには立てない。
10	研修後	部下が研修後に目指す業務上のゴールを設定または確認して部下に示す (または一緒に設定する) ※元々の研修設計で決まっている場合は確認	○	×	○	2~3回	-	1回		Mus	t	・ゴールに結びつく取り組みは必ず実施させる。 ・部下自身に設定させる。 ・プランのチェックが非常に重要である。
11	研修後	業務上のゴール達成に向けた取り組みとスケジュールを作成して部下に示す (または一緒に作成する) ※元々の研修設計で決まっている場合は確認	○	○	○	2~3回	-	1回		Mus	t	・定期的な1on1面談と評価指標を用いた評価を実施している。 ・元々育成の一環として実施している。
12	研修後	業務上のゴール達成に向けて部下がどのくらいできようになったかを定期的に確認 (判定・アセスメント) する	○	○	○	2~3回	-	2~3回				・ゴールに向けた取り組みとスケジュールをコーチングして、確認、修正、実行支援を繰り返してゴールに近づいていく。 ・実行状況の確認が非常に重要である。 ・元々育成の一環として実施している。
13	研修後	業務上のゴール達成に向けて定期的に振り返りを行い進捗を確認する	○	○	○	2~3回	2~3回	2~3回		Mus	t	・部下により継続期間が異なる。 ・継続的に関わるのは、達成すべき課題と行動が見えているからである。 ・No.13と同じことである。 ・元々育成の一環として実施している。
14	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用できるようになるまで継続的に問われる	○	○	○	4~5回	-	2~3回	Mus	t		・教材や学んだ内容 (フレームワークなど) を使う。 ・使えるものを見極めて使う。 ・活用するように支援する。ゴール達成に向けた取り組みプラン (No.11) の中に組み込ませる。
15	研修後	研修で使用した教材や資料、チェックシートを職場での指導や業務に活用する	○	○	○	2~3回	2~3回	1回				・フィードバックして活用されるなら実施するが (されないのでもない) ・元々共有される仕組みがある。
16	研修後	教育研修部門の担当者に研修後の部下の状況を共有する	×	×	×	-	-	-				・No.14と同じことである。 ・元々育成の一環として常に実施している。
17	研修後	部下が自分の現状を把握しよりパフォーマンスを発揮できるようにフィードバックを行う	○	○	○	2~3回	-	2~3回				・行動の変化が見えたときには伝える。 ・No.14と同じことである。 ・元々育成の一環として常に実施している。
18	研修後	部下の取り組みプロセスや成果 (目標達成等) への承認を伝える	○	○	○	-	1回	2~3回				・No.14と同じことである。 ・元々育成の一環として常に実施している。
19	研修後	部下のレベルに合ったサポートを行う	○	○	○	4~5回	2~3回	2~3回				・具体的業務を題材にして説明する。 ・業務の中で伝える。
20	研修後	部下に学んだことを業務で活用するための学び方を伝える	○	○	×	4~5回	2~3回	-				・先輩や他の上司の行動を模範例として、できているシーン例を示す。 ・必要があれば意図的に実施する。 ・プランニング (No.11) の部分と一緒に実施する。
21	研修後	部下の実践に役立つキーパーソン (先輩や教育研修担当者等) を巻き込む	○	○	○	2~3回	-	1回				・良いものは活用する。
22	研修後	会社から提供された指導方法やツールを活用する	○	○	×	-	2~3回	-				・勉強会をやってもらうなど。 ・必要に応じて実施する。 ・部下が研修で学んできたことを実践したいと思える環境を作っている。
23	研修後	研修で学んだことを職場で練習する機会を設ける	○	○	○	2~3回	2~3回	1回	Mus	t		・関連業務を担当してもらう。 ・業務を手伝ってもらう。 ・発展させた方が良いものは機会を設ける。 ・そもそも研修は業務につながっているため実践している。振り返りの機会はよく設ける。
24	研修後	研修で学んだことを業務で実践する機会を意図的に設ける	○	○	○	4~5回	-	1回	Mus	t		

2.3 上司の行動リスト修正 (Version1)

2.3.1 修正の概要

2.2.5.2 で抽出した上司の行動リスト修正の視点を軸に、インタビュー内容を参考にしてリストの修正を行い、「研修転移を促す上司の行動リスト (Version1) 」(以下「上司の行動リスト Version1」)とした。修正後のリストは全 8 項目で、うち必須項目 5 項目と任意項目 3 項目を設定した。また、No.3 以外の各項目に具体的な行動を示す小項目を加えた (表 7)。

表 7 研修転移を促す上司の行動リスト (Version1)

研修転移を促す上司の行動リスト		SUNLIGHT HUMAN TDMC	
No.	支援タイミング	支援内容	重要度
1	研修前	研修の内容を把握する <input type="checkbox"/> 教育研修部門からの研修案内を確認する <input type="checkbox"/> 不明点や疑問点があれば教育研修部門に確認する	必須
2	研修前	研修参加に向けて部下と話を <input type="checkbox"/> 研修内容および関連業務における部下の課題を共有する <input type="checkbox"/> 研修への参加目的を共有する	必須
3	研修前	部下の事前準備 (事前課題) 状況を確認する	任意
4	研修後	研修時の部下の状況を把握する <input type="checkbox"/> 教育研修部門からの報告内容 (ゴール達成状況・課題等) を確認する <input type="checkbox"/> 報告がない場合は教育研修部門に確認する	必須
5	研修後	業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う <input type="checkbox"/> 部下に研修で得たものと今後の課題を話してもらう <input type="checkbox"/> 部下に業務での活用プランを立ててもらう <input type="checkbox"/> 部下の活用プランを確認・修正する	必須
6	研修後	業務での活用継続に向けて部下と1on1面談を行う ※1カ月に1回以上 <input type="checkbox"/> 部下にプランの実施状況、ゴール達成状況を報告してもらう <input type="checkbox"/> 部下の状態に応じてプランを修正する <input type="checkbox"/> 部下の状態に応じて実行支援を行う	必須
7	研修後	ひとりのできるようになるまで業務内でサポートを行う <input type="checkbox"/> 該当する業務シーンで学んだ内容の活用方法を伝える <input type="checkbox"/> 気付いたことをすぐにフィードバックする	任意
8	研修後	ひとりのできるようになるまで活用シーンを提供する <input type="checkbox"/> 学んだことを練習する機会を設ける <input type="checkbox"/> 学んだことを業務で実践する機会を設ける	任意

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

2.3.2 修正のプロセス

表 8 に示すように、インタビュー時に特に重要と考えられた項目を中心に、内容の類似や重複が見られる項目をグループ化した上で、新たな項目として設定を行った。各項目の修正プロセスは以下の通りである。

※旧項目 No.14,24,25 を重要な項目とした一方で任意項目に設定した理由は、これらの項目の実施状況は部下により異なるという回答があり、部下の状況に合わせて選択してもらうためである。

- 項目 No.1

旧項目 No.1、No.2 を統合した。No.1 の粒度を上げて主項目として、No.1 の具体的な行動部分（内容を確認する）と No.2 を具体的な行動を示す小項目に位置付けた。本項目はどのような部下に対しても必要だと考え必須項目とした。

- 項目 No.2

旧項目 No.3、No.4、No.5 を統合した。No.5 の表現を変更して主項目として、No.3、No.4 を具体的な行動を示す小項目に位置付けた。本項目はどのような部下に対しても必要だと考え必須項目とした。

- 項目 No.3

旧項目 No.6 を具体化した。本項目は対象とする部下や状況に応じて要不要を判断するものと考え任意項目とした。

- 項目 No.4

旧項目 No.7、No.8 を統合した。両項目をまとめる主項目を新たに立て、No.7、No.8 を小項目に位置付けた。本項目はどのような部下に対しても必要だと考え必須項目とした。

- 項目 No.5

旧項目 No.9、No.10、No.11 を統合し、インタビューで挙げた重要要素も加えた。No.9 および No.10、No.11 をまとめる「プランニング」を併せて主項目を立て、No.10、No.11、インタビュー内容を基に具体的な行動内容を小項目として立てた。本項目はどのような部下に対しても必要だと考え必須項目とした。

- 項目 No.6
旧項目 No.12、No.13、No.16 を統合した。No.13 の表現を変更して主項目として、No.12、No.13 の一部、No.16 を小項目に位置付けた。本項目はどのような部下に対しても必要だと考え必須項目とした。

- 項目 No.7
旧項目 No.14、No.15、No.18~21 を統合した。No.14 の表現を変更して主項目として、No.15、No.18~21、インタビュー内容を基に具体的行動内容を整理して小項目を立てた。本項目は対象とする部下や状況に応じて要不要を判断するものと考え任意項目とした。

- 項目 No.8
旧項目 No.24、No.25 を統合した。両項目をまとめる主項目を立て、No.24、No.25 を小項目に位置付けた。本項目は対象とする部下や状況に応じて要不要を判断するものと考え任意項目とした。

表 8 上司経験者インタビューに基づく「研修転移を促す上司の行動リスト」修正プロセス

インタビュー使用版			修正版 (Version1)		
No.	分類	支援行動	No.	支援行動 最終案	最終案
1	研修前	教育研修部門から送られた研修案内を確認して内容を把握する	1	研修の内容を把握する □研修案内の内容（目的・ゴール・内容等）を確認する □不明点や疑問点があれば教育研修部門に確認する	○ Must
2	研修前	疑問、意見、要望等を教育研修部門に伝える			○ Must
3	研修前	研修内容と関連する業務における部下の課題を確認する			○ Must
4	研修前	部下に対する研修の活用プランを立てる（頭の中で考えることも含む）	2	研修参加に向けて部下と話を □研修内容および関連業務における部下の課題を共有する □研修で何を学び、研修後に業務でどのように活用するか共有する	○ Must
5	研修前	研修参加に向けて部下とミーティングを行う			○ Must
6	研修前	部下が研修の事前準備（事前課題）を実施するプロセスに関わる	3	部下の事前準備（事前課題）状況を確認する	○
7	研修後	研修時の部下の状況に関する教育研修部門からの報告を確認する ※学習目標の達成状況、参加態度、研修後の課題等	4	研修時の部下の状況を把握する □教育研修部門からの報告内容（ゴール達成状況・課題等）を確認する □報告がない場合は教育研修部門に確認する	○ Must
8	研修後	研修時の部下の状況に関して教育研修部門からフィードバックがない場合や疑問がある場合は確認する			○ Must
9	研修後	部下と研修の振り返りを行う			○ Must
10	研修後	部下が研修後に目指す業務上のゴールを設定または確認して部下に示す（または一緒に設定する） ※元々の研修設計で決まっている場合は確認	5	業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う □部下に研修で得たものと今後の課題を話してもらう □部下に業務での活用プラン（すくなくとも研修後3カ月は継続・研修で得たものを活用して業務でできるようになりたいこと・そのためのアクション・スケジュール）を立ててもらう □部下の活用プランを確認・修正する（有効性・実行可能性）	○ Must
11	研修後	業務上のゴール達成に向けた取り組みとスケジュールを作成して部下に示す（または一緒に作成する） ※元々の研修設計で決まっている場合は確認			○ Must
12	研修後	業務上のゴール達成に向けて部下がどのくらいできるようになったかを定期的に確認（判定・アセスメント）する	6	業務での活用継続に向けて部下と1on1面談を行う（少なくとも1カ月に1回、必要に応じて増やす） □部下にプランの実施状況、ゴール達成状況を報告してもらう □部下の状態に応じてプランを修正する □部下の状態に応じて実行支援を行う（状態確認にチェックリスト活用、プラン修正方法、コーチングorティーチングなど）	○ Must
13	研修後	業務上のゴール達成に向けて定期的に振り返りを行い進捗を確認する			○ Must
14	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用できるようになるまで継続的に関わる			○
15	研修後	部下が学んだ内容を業務で活用するように定期的にリマインドを行う	7	ひとりできるようになるまで業務内でサポートを行う □該当する業務シーンで学んだ内容の活用方法を伝える □気付いたことをすぐにフィードバックする	○
16	研修後	研修で使用した教材や資料、チェックシートを職場での指導や業務に活用する	6	最終案6に含める	○
17	研修後	教育研修部門の担当者に研修後の部下の状況を共有する	×	削除	×
18	研修後	部下が自分の現状を把握しよりパフォーマンスを発揮できるようにフィードバックを行う			○
19	研修後	部下の取り組みプロセスや成果（目標達成等）への承認を伝える	7	最終案7に含める	○
20	研修後	部下のレベルに合ったサポートを行う			○
21	研修後	部下に学んだことを業務で活用するための学び方を伝える	7	最終案7に含める 学んだ内容の業務での活用方法を伝える（内容変更）	○
22	研修後	部下の実践に役立つキーパーソン（先輩や教育研修担当者等）を巻き込む	5	最終案7に含める	○
23	研修後	会社から提供された指導方法やツールを活用する	×	削除	×
24	研修後	研修で学んだことを職場で練習する機会を設ける			○
25	研修後	研修で学んだことを業務で実践する機会を意図的に設ける	8	ひとりできるようになるまで活用シーンを提供する □学んだことを練習する機会を設ける □学んだことを業務で実践する機会を設ける	○

2.4 上司向け行動支援ツール開発 (Version1)

上司の行動リスト Version1 をベースとして上司向け行動支援ツール Version1 (以下「ツール Version1」) の開発を行った。研修転移が起きるために必要な時間は一定ではない。学習や業務の内容の難易度、学習と業務内容の類似性等、様々な要素によって必要な時間が異なるが、ここでは、研修受講後 3 カ月程度で達成できる行動目標 (Level3) を置き、その達成に向けて部下の支援を行っていく状況を想定してシートの開発を実施した。

本研究では、開発したツールを使うことで上司が部下の研修転移を促す行動をとれるようになることを目的としている。どのような上司であっても行動できる状態を作るため、開発においては、シンプルでわかりやすく、実施しやすいことを重視した。

ツールは「研修前後の部下支援ガイドシート A」(以下「シート A」) と「研修前後の部下支援ガイドシート B」(以下「シート B」) の 2 種類のシートで構成する形とした (図 2、図 3)。シート A は上司向けのシートである。上司自身が、自分がとるべき行動の中身や実施タイミングを確認したり、実施状況を管理したりするために使用する。シート B は上司と部下の話し合いを進めやすくするためのシートである。シート A (上司の行動リストを基に作成) No.2、No.5、No.6 にあたる部下との話し合い時に、目標や取り組みについて両者の認識を合わせたり、進捗状況を管理したりするために使用する。

※行動目標 (Level3) を 3 カ月程度で達成できる目標とした理由は、達成にある程度の時間と実務での実践が必要な難易度になるため、達成には上司の支援が必要であり、かつ今回の観察期間として確保できる 1~2 カ月で何らかの変化を起こすことが可能だと考えたためである。年単位で達成を目指すような目標では目標の難易度が高く 1~2 カ月では変化が生じないケースも多いと考えられ、今回の研究で扱うことは難しいと判断した。反対に 1 カ月程度で達成できるような目標では、目標の難易度が低いため達成に上司の支援を必要としないケースも多いと考えられ、研究が成立しにくいと判断した。



図 2 上司向け行動支援ツール_シート A (Version1)

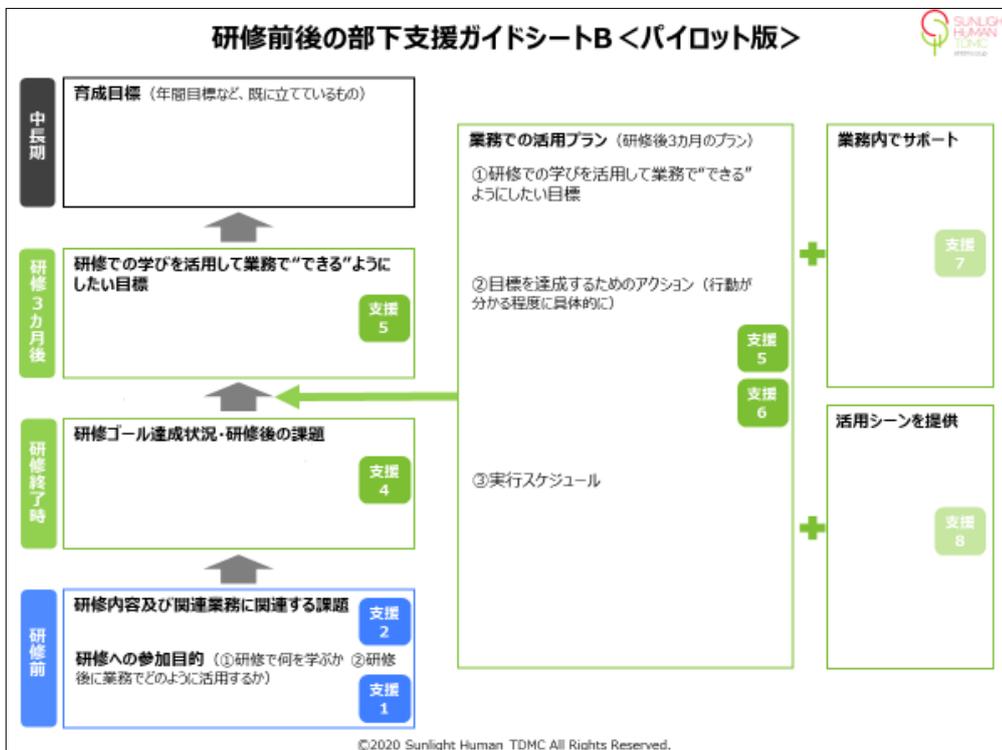


図 3 上司向け行動支援ツール_シート B (Version1)

第3章 専門家レビューの実施

本章では、上司の行動リスト Version1 および上司向け行動支援ツール Version1 に対する専門家レビューと修正に関する報告を行う。資料の妥当性を確認するため、最初にインストラクショナルデザインの専門家によるレビューを実施した。その後、レビュー内容に基づく資料の修正と形成的評価実施に向けたツール使用方法説明資料の作成を行った。また、修正後のツール Version2 について、SME（企業内教育研修担当者）による2種類のレビューも実施したが、この時点での修正の必要性は認められなかったため、ツール Version2 を用いて形成的評価に進むこととした。

3.1 インストラクショナルデザインの専門家によるレビュー

上司向け行動支援ツール Version 1 の妥当性についてインストラクショナルデザインの専門家 2 名によるレビューを実施した。レビュー対象は、ツールの前提資料である上司の行動リスト Version1 およびツール Version1 である。事前にレビューの視点を伝えた上で資料を確認してもらい、その後レビューミーティングを実施した。レビューミーティングは専門家 2 名と筆者の計 3 名で実施した。専門家 2 名に対してレビューの視点を再度伝えた上で自由に意見を述べてもらい、必要に応じて改善方法に関するディスカッションを行う形とした。以下にレビュー結果を示す（表 9、表 10）。

表 9 ID 専門家レビュー結果_研修転移を促す上司の行動リスト (Version1)

レビュー対象資料	研修転移を促す上司の行動リスト (Version1)
レビューの視点	企業内教育（特定の企業に限らない）において、ID の視点（効果・効率・魅力）で妥当な内容と言えるか？
レビュー結果 (全般)	<ul style="list-style-type: none">効果・効率の面では、上司が行うべき支援として含むべき内容は概ね含まれ、重複もないことから、妥当だと考えられるが、わかりやすさの面で下記の改善が必要である。魅力の面はツール全体として判断する。

<p>レビュー結果 (詳細)</p>	<p>a. 具体的な実施タイミングを明示した方が良い</p> <p>b. 「支援内容」の各文の意味が明確に伝わるように表現を改善する</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 5W1H が曖昧である（特に「誰が」「どのように」「どの程度」は必要。使用者を迷わせ適切に使ってもらえない） 例：No.1 の小項目 1 番目は上司が？受講者（部下）が？ ・ 具体的に何をやるかわからない表現がある 例：No.2 の小項目 2 番目の「共有する」とは？ <p>c. 小項目にも項目 No.を付けた方が良い</p> <p>d. No.1 の小項目 2 番目のように、なければ不要なものは明記する</p> <p>e. No.3 小項目が必要ではないか</p> <p>f. No.5 小項目 2 番目は研修でアクションプランを立てた場合は不要か？</p> <p>g. 現在の No.6,7,8 は、実際に行われる（と考えられる）順番に合わせ、No.7,8,6 と並べると良さそう</p> <p>h. 「重要度」は現段階で必要か再検討が必要</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ インタビュー数が少ない現時点での判断は適当とは言えなさそう ・ 検証が難しいのではないか <ul style="list-style-type: none"> ・ 様々な背景を持つ協力者が同じ基準で判断できるか ・ 各々が異なる基準で判断した場合、分析が複雑になるのでは
-------------------------------	--

表 10 ID 専門家レビュー結果_研修転移を促す上司向け行動支援ツール_シート A,B (Version1)

レビュー対象資料	研修転移を促す上司向け行動支援ツール_シート A,B (Version1)
レビューの視点	<p>企業内教育において（特定の企業に限らない）、ID の視点（効果・効率・魅力）で妥当な内容と言えるか？</p> <p>使い手が迷わずに使用できるか？（ツールの目的・内容・使い方の説明方法／ツールの構造）</p>
レビュー結果 (全般)	<ul style="list-style-type: none"> ・ ツール単体としては、下記の内容を修正することで妥当なものになると考えられる。 ・ 加えて、このツールを含む取り組み全体を説明する資料が必要ではないか。目的、手順、実施のポイント等をわかりやすく伝える必要がある。

<p>レビュー結果 (詳細)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. 【運用】目的意識を持ってスムーズに使用してもらうには、取り組みおよびツールについてしっかりと説明する必要がある。 b. 【運用】教育研修担当部門が介在する場合/しない場合で、運用（説明やその他対応）に差が出ないようにする必要がある。 c. 【シート A,B】タイトルと内容が一致していない d. 【シート A,B】シート A と B の関係は、「研修転移促進」シーンを考えると B がメイン（部下支援場面）、A が下支えのサブ（上長自身の行動チェック）として示す方が良いのではないか？ e. 【シート A】研修前の支援タイミング（研修 1 カ月前）は適切か？ f. 【シート A】支援タイミングはリスト内各項目にも明示した方が良い。 g. 【シート A】「実施確認」のチェックボックスに✓する条件を明示した方が良い。 h. 【シート A】事前アンケートで現在実施している支援項目を確認しておく方が良いのでは。 i. 【シート B】「中長期 育成目標」ボックスは、シート A のリストにない項目であるため、混乱を招く可能性がある。本当はこのつながりが大切だが、現段階では不要か？ j. 【シート B】「研修 3 カ月後 研修での学びを活用して業務で“できる”ようにしたい目標」ボックスと「業務での活用プラン」ボックス①は同じ。「業務での活用プラン」①は不要か？ k. 【シート B】上司と部下の間での共有物であれば、部下が実施する内容に統一した方が良い。目的が混在している。「業務内でサポート」「活用シーンを提供」ボックスは抜き、内容を知りたければ事後アンケートで聞いては。
-------------------------------	---

3.2 上司の行動リスト・上司向け行動支援ツール修正（Version2）

レビュー結果に基づいて上司の行動リスト Version 1 および上司向け行動支援ツール Version1 の修正を行った。修正に際しては、上司にとっての使いやすさを最優先に考えた。レビューにおける指摘点と修正方法の対応を表 11 に示す。修正後のリストおよびツールは Version2 とした（表 12、図 4、図 5）。また、ツールを構成する 2 枚のシートの名称は、「パフォーマンス向上支援チェックシート（以後、シート A）」「パフォーマンスデザインシート（以後、シート B）」とした。

表 11 インストラクショナルデザインの専門家によるレビュー指摘点と修正方法の対応

対象資料	レビューにおける指摘点	修正方法
行動リスト	a. 具体的な実施タイミングを明示した方が良い	・ 行動支援ツールレビューでも同じ指摘があったため。ツール（シート A）に具体的なタイミングを明示する。
	b. 「支援内容」の各文の意味が明確に伝わるように表現を改善する	・ 小項目において「誰が」「どのように」「どの程度」などを明示する。 ※リストで上記修正を行ったが、表現にくどさが出たため、その後のツール修正で再検討し、〈誰が〉は削除した。代わりにシート A 左上に「上司手元資料」と明示して、上司用の資料であり、主語は上司だと伝わる形にした。 ・ 受け取り手によって解釈が異なる可能性がある表現を具体化する。（例：No.2 の小項目 2 番目の「共有する」→「合意する」に修正）
	c. 小項目にも項目 No.を付けた方が良い	・ 小項目に項目 No.を付ける。
	d. No.1 の小項目 2 番目のように、なければ不要なものは明記する	・ 各小項目に注釈として明記する。
	e. No.3 小項目が必要ではないか	・ 小項目を設ける。
	f. No.5 小項目 2 番目は研修でアクションプランを立てた場合は不要か？	・ アクションプランで代替可能であることを注釈として明記する。
	g. 現在の No.6,7,8 は、実際に行われる（と考えられる）順番に合わせ、No.7,8,6 と並べると良さそう	・ 提案に沿った順に並べ替える。
	h. 「重要度」は現段階で必要か再検討が必要	・ 現時点では必須と任意の判断に裏付けがないこと、協力者が判断できる基準がないことから、重要度の欄は削除する。
行動支援ツール	a. 【運用】目的意識を持ってスムーズに使用してもらうには、取り組みおよびツールについてしっかりと説明する必要がある。	・ 形成的評価用の説明資料を作成する。
	b. 【運用】教育研修担当部門が介在する場合/しない場合で、運用（説明やその他対応）に	・ 同上

	差が出ないようにする必要がある。	
c.	【シート A,B】タイトルと内容が一致していない	・ タイトルを変更する。シート A は「パフォーマンス向上支援チェックシート」、シート B は「パフォーマンスデザインシート」とした。
d.	【シート A,B】シート A と B の関係は、「研修転移促進」シーンを考えると B がメイン（部下支援場面）、A が下支えのサブ（上長自身の行動チェック）ではないか？	・ 現在の形のまま A→B の順番で置く。 ・ 部下との 1on1 を中心とすると指摘の通りだが、今回は 1on1 以外のシーンも多く、どれも重要な支援と考えるため。 ・ 本ツールは上司向け支援ツールであり、上司に必要な行動を認識してもらうことも目的であるため。
e.	【シート A】研修前の支援タイミング（研修 1 カ月前）は適切か？	・ 実態と効果を考えると早すぎるため「研修 1 週間前まで」に修正する。
f.	【シート A】支援タイミングはリスト内各項目にも明示した方が良い。	・ シート A 各項目に明示する。
g.	【シート A】「実施確認」のチェックボックスに✓する条件を明示した方が良い。	・ 形成的評価用の説明資料で明示する。
h.	【シート A】事前アンケートで現在実施している支援項目を確認しておく方が良いのでは。	・ 事前アンケートで確認する。
i.	【シート B】「中長期 育成目標」ボックスは、シート 1 のリストにない項目であるため、混乱を招く可能性がある。本当はこのつながりが大切だが、現段階では不要か？	・ 説明が難しく、混乱を招く可能性が大きいので削除する。
j.	【シート B】「研修 3 カ月後 研修での学びを活用して業務で“できる”ようにしたい目標」ボックスと「業務での活用プラン」ボックス①は同じ。「業務での活用プラン」④は不要か？	・ 指摘通りで不要であるため削除する。
k.	【シート B】上司と部下の間での共有物であれば、部下が実施する内容に統一した方が良い。目的が混在している。「業務内でサポート」「活用シーンを提供」ボックスは抜き、内容を知りたければ事後アンケートで聞く。	・ 指摘通りであるため、シート B から「業務内でサポート」「活用シーンを提供」ボックスは削除して、事後アンケートで聞くことを検討する。

表 12 研修転移を促す上司の行動リスト (Version2)

研修転移を促す上司の行動リスト 		
No.	支援タイミング	支援内容
1	研修前	研修の内容を把握する <input type="checkbox"/> <上司が> 研修主催部門が提供する研修案内を確認する <input type="checkbox"/> <上司が> 不明点や疑問点について研修主催部門に確認する ※不明点や疑問点がなければ不要
2	研修前	研修参加に向けて部下と話をする <input type="checkbox"/> <上司と部下が> 研修テーマ及び関連業務に関する部下の課題を合意する <input type="checkbox"/> <上司と部下が> 研修への参加目的を合意する
3	研修前	部下の事前準備（事前課題）状況を確認する <input type="checkbox"/> <上司が> 事前準備や事前課題の実施状況を確認する ※事前準備や事前課題がなければ不要 <input type="checkbox"/> <上司が> 状況に応じてサポートする ※実施状況に問題がなければ不要
4	研修後	研修時の部下の状況を把握する <input type="checkbox"/> <上司が> 研修主催部門からの報告（ゴール達成状況・課題等）を確認する <input type="checkbox"/> <上司が> 研修主催部門に）研修主催部門からの報告がない場合は確認する
5	研修後	業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う <input type="checkbox"/> <上司が> 部下に研修で得たものと今後の課題を話してもらう <input type="checkbox"/> <上司が> 部下に業務における目標と活用プランを立てってもらう ※研修時に立てたアクションプランで代替しても良い <input type="checkbox"/> <上司が> 部下が立てた目標と活用プランを確認・修正して、部下と合意する
6	研修後	ひとりのできるようになるまで業務内でサポートを行う <input type="checkbox"/> <上司が> 部下の業務における言動（学んだことを活用しているか）をよく見る <input type="checkbox"/> <上司が> 部下に）該当する業務シーンでフィードバックやアドバイスをする
7	研修後	ひとりのできるようになるまで活用シーンを提供する <input type="checkbox"/> <上司が> 部下が学んだことを練習する機会を設ける <input type="checkbox"/> <上司が> 部下が学んだことを業務で実践する機会を設ける
8	研修後	業務での活用継続に向けて部下と1on1面談を行う <input type="checkbox"/> <上司が> 部下に業務における目標達成状況、活用プランの実施状況を話してもらう <input type="checkbox"/> <上司と部下が> 部下の状態に応じて活用プランを修正して、合意する <input type="checkbox"/> <上司が> 部下の状態に応じて実行支援を行う

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

シートA
(上司手元資料)

Business Instructional Design®
パフォーマンス向上支援チェックシート™

研修1週間前まで | 研修当日～1週間後まで | 研修(何年度でも) | 研修1か月後

支援の進め方: 支援1 支援2 支援3 → **研修当日** → 支援4 支援5 → 支援6 支援7 → 支援8

支援No.	実施確認	支援タイミング	支援内容	備考
1	<input type="checkbox"/>	研修1週間前まで	研修の内容を把握する □1-1. 研修主催部門が提供する研修案内を確認する □1-2. 不明点や疑問点について研修主催部門に確認する	-1-2: 不明点や疑問点がなければ不要
2	<input type="checkbox"/>	研修1週間前まで	研修参加に向けて部下と話をする □2-1. 研修テーマ及び関連業務に関する部下の課題を合意する □2-2. 研修への参加目的を合意する	- 短時間でよいので1on1の時間を確保
3	<input type="checkbox"/>	研修1週間前まで	部下の事前準備(事前課題)状況を確認する □3-1. 事前準備や事前課題の実施状況を確認する □3-2. 状況に応じてサポートする	-3-1: 事前準備や事前課題がなければ不要 -3-2: 実施状況に問題がなければ不要
4	<input type="checkbox"/>	研修後翌日～1週間後まで	研修時の部下の状況を把握する □4-1. 研修主催部門からの報告(ゴール達成状況・課題等)を確認する □4-2. 報告がない場合は研修主催部門に確認する	-4-2: 報告がある場合や、研修主催部門が気づいても対応できない場合は不要
5	<input type="checkbox"/>	研修後翌日～1週間後まで	業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う □5-1. 部下に研修で得たものと今後の課題を話してもらう □5-2. 部下に業務における目標と活用プランを立ててもらう □5-3. 部下が立てた目標と活用プランを確認・修正して、部下と合意する	-1on1の時間を確保 -5-2: 研修時に立てたアクションプランで代議しても良い
6	<input type="checkbox"/>	研修(何年度でも)	ひとりてできるようになるまで業務内でサポートを行う □6-1. 部下の業務における行動(学んだことを活用しているか)をよく見る □6-2. 該当する業務シーンでフィードバックやアドバイスをする	
7	<input type="checkbox"/>	研修(何年度でも)	ひとりてできるようになるまで活用シーンを提供する □7-1. 部下が学んだことを練習する機会を設ける □7-2. 部下が学んだことを業務で実践する機会を設ける	
8	<input type="checkbox"/>	研修1か月後	業務での活用継続に向けて部下とリフレクション&再プランニングを行う □8-1. 部下に業務における目標達成状況、活用プランの実施状況話してもらう □8-2. 部下の状況に応じて活用プランを確認・修正して、部下と合意する □8-3. 部下の状況に応じて実行支援を行う	-1on1の時間を確保

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図4 研修転移を促す上司向け行動支援ツール_シートA (Version2)

シートB
(1on1資料)

Business Instructional Design®
パフォーマンスデザインシート™

研修名: _____ 氏名: _____

研修3か月後

業務における目標
(研修での学びを活用して業務で“できる”ようになりたいこと)

研修終了時

研修で得たものと今後の課題

研修受講前

研修への参加目的
(学び取るポイント/業務での活用イメージ)

研修内容及び関連業務に関連する課題

業務での活用プラン
(3か月後の目標を達成するために実施するプラン)

- 目標を達成するためのアクション
(すぐに実行できるよう具体的な行動レベルで記載。「What」「When」「Where」等が明確になっている程度。)
- 実行スケジュール

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図5 研修転移を促す上司向け行動支援ツール_シートB (Version2)

3.3 ツール使用方法説明資料の作成

上司向け行動支援ツール Version2 を使用した形成的評価の準備として、形成的評価対象者用のツール使用方法の説明資料を作成した。

形成的評価は実際に研修を受講する部下を持つ上司複数名に依頼するため、全対象者に同じ説明を実施できるようにツール使用方法の説明動画を作成した。説明動画は限定公開の制限をかけた上で、筆者の所属企業の公式 YouTube 上に載せ、ツール使用開始前に対象者に視聴してもらうこととした。

3.4 SME によるレビュー

上司向け行動支援ツール Version2 の妥当性について、個別企業における社内教育の専門家である企業内教育担当者によるレビューを実施した。レビュー対象はツール Version2 である。実施方法は、ツールを見ながら口頭で意見聴取をする方法、過去の実践事例を思い出してシートを記載してもらった上でインタビューをする方法の 2 種類であった。2 種類のレビューについて以下に示す。

3.4.1 口頭レビュー

企業内教育担当者 4 名（3 社）を対象に実施した。全員が主な業務として教育研修の設計・実施に携わっており、その中で受講者上司に接している。また、全員がインストラクショナルデザインの基礎知識及びスキルを身に付けている。なお、3 社の業種と、各社の担当者が教育を担う対象職種はすべて異なる。

場所は社内会議室または WEB 会議システムで行った。事前に対象者に簡単に目的を伝えた上で、当日に本ツールを確認してもらい、感想や意見を口頭で自由に述べてもらう形とした。所属企業ごとに 30 分程度の時間を設定して、対象者 1 名または 2 名から筆者が話を聞いた。

結果として、修正に関する指摘はなく、対象者全員から、本ツールは研修転移を促進するものとして納得感がある内容だという評価が得られた。また、研修転移の促進という本来の目的に加えて、上司が部下育成を学ぶ機会としても役立ちそうだという評価も得られた。これらの結果より、本ツールは研修転移を促すものとして妥当であり、また、企業固有の背景や業種、職種の違いにかかわらず、ある程度の汎用性を持つと考えられた。

以下にレビュー結果の詳細を示す（表 13）。

表 13 企業内教育担当者による口頭レビュー結果_研修転移を促す上司向け行動支援ツール
(Version2)

レビュー対象資料	研修転移を促す上司向け行動支援ツール (Version2) ※シートA、シートBで構成される
レビューの視点	自社の教育において、ID の視点（効果・効率・魅力）で妥当な内容と言えるか？
レビュー結果 (全般)	得られた意見を総合すると、ツールは概ね妥当と感じられる内容であり、企業の背景にかかわらずある程度の汎用性はあると考えられた。
レビュー結果 (詳細)	対象者 4 名より、以下の感想や意見が挙がった。 <ul style="list-style-type: none"> • 内容に納得感がある。 • なんとなく感じていたことが形になった感じである。 • 表現を社内用アレンジすればそのまま使えそうである。 • 自分が上司として実際にやっていることと一致している。 • 研修転移促進という目的はもちろんだが、上司がこの内容を見ることで、上司自身の学びになりそうである。 • 上司に対する「育成」の教育まではなかなか手が回っていない。また、教育だけ行っても身につかない。このように、実際に部下を支援する中で同時に学ぶ形だと身につくし、実践してもらえと思う。 • あらためて見ると、自分（教育研修担当者）自身も上司に対して働きかけができていなかったことに気付いた。

3.4.2 シート記載によるレビュー

企業内教育担当者 1 名（口頭レビュー対象者 4 名のうちの 1 名）を対象に実施した。対象者は、企業内教育担当者であると同時に部門上司として部下の育成を行い、部下の研修転移を成功させる豊富な経験を持っている（部下の Level3 のゴール達成状況や実務状況から研修転移が成功していると言える）。そのため、企業内教育担当者の視点、および研修転移を成功させる上司の視点から、本ツールの妥当性の検証を依頼した。

レビュー手順は下記のとおりである。3.4.1 に示した口頭レビューの後、上司向け行動支援ツール Version2 と、ツール使用方法の説明動画をメール送付した。その後、過去の部下指導事例を思い起こす形でツール（シート A、シート B）を記載してもらい、最後に 30 分のインタビューを実施した。

結果として、本ツールの使い方のわかりやすさに大きな問題はなく、設定した上司の行動は研修転移を促進するために妥当な内容だと考えられた。現在の状態でも使用可能だと言えるため、この時点では資料の変更はせず、形成的評価に進むこととした。本レビューで挙げたシートの改善案や運用方法に関する提案は、形成的評価の結果と併せてツール改善への反映方法を検討していく。

以下にレビュー結果の詳細を示す（表 14）。

表 14 企業内教育担当者によるシート記載を踏まえたレビュー結果_研修転移を促す上司向け行動支援ツール（Version2）

レビュー対象資料	研修転移を促す上司向け行動支援ツール（Version2） ※シートA、シートBで構成される
レビューの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・企業内教育担当者として ：IDの視点（効果・効率・魅力）で妥当な内容と言えるか？ ・研修転移を成功させる上司として ：ツールとしての使いやすさは妥当だと言えるか？ ：設定した上司の行動は妥当だと言えるか？
レビュー結果 （全般）	<p>記載済みのシートとインタビュー内容を総合的に見ると、本ツールの使い方のわかりやすさに大きな問題はなく、設定した上司の行動も研修転移を促進するために妥当だと考えられる。したがって、本ツールは現在の状態でも使用可能だと言える。一方で、より使いやすくするための改善案や、運用方法に関する提案も数点挙げた。</p> <p>※現時点では主にツール内容の検討を進めているが、今後は運用方法も具体化していく必要がある。</p>

<p>レビュー結果 (詳細・総合)</p>	<p>【記載済みシートより】</p> <p>過去の3事例において、シートAの「支援内容」に挙げた18の小項目のうち、ほとんどの項目が実施されていた。この点と、対象者のコメント（項目に納得感がある。不足感はない。また不要な項目はない）より、18項目は、研修転移を促す上司の行動として適切であると言えそうである。</p> <p>※3つの事例に共通する未実施項目は、研修後のリフレクション&プランニングにおける部下との「合意」（5-3,8-2）であった。この点是对象者自身が「抜けがあった」と話しており、本来は必要な行動だと認識されていたと考えられる。</p> <p>【インタビューより】</p> <p>以下の感想や意見、提案等が挙げた。</p> <p>a. シートA、Bともに使い方に迷う部分はなかった。</p> <p>b. 特にシートAの行動チェックが非常に有用だった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 部下の育成・成長に必要なことを理解して動くため、まずシートAが重要である。 ・ 部下への関わり方がすぐにわかる価値が大きい。 <p>c. 本ツールはどのような研修受講者（部下）においても必要である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 研修を受講するなら全受講者にとってゴールと成果の確認は必要である。受講者レベルで区切る必要はない。 ・ 上司は目標と達成状況を把握する必要がある。これは、受講者が自分で設定や取り組みをできる/できないとは別の話である。 <p>d. 本ツールが必要な研修と不要な研修がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 選抜研修、重い（難易度や重要度が高い）研修では必要。受講に見合う成果を得られるようにサポートする必要がある。 ・ 短いスパンで定期的に行うような研修、営業メッセージ伝達など戦略を進めるための研修での使用は非現実的。
<p>レビュー結果 (詳細・シート別)</p>	<p>シートA</p> <p>e. チェックリスト項目に納得感がある。不足する項目、不要な項目はない。</p> <p>f. チェックリストである点が良い。行動ベースで何をすればいいかすぐにわかる。ガイドライン（読む必要がある資料）では、こういった取り組みは動かない。</p> <p>g. 目的を意識し、もれなく実施するためにこういうツールは必要。実際に、トレーナーである自分でも抜けがあった（部下との合意：シートA小項目5-3,8-2）。</p> <p>h. これまでは、受講者上司に「研修前後にフォローアップをしてくれ」「面談してく</p>

	<p>れ」と言っていたが、取り組みを確認、促進するツールはなく、本当に実施しているかどうか分からなかった。</p> <p>i. 項目は削らなくてよい。多いこと自体は、できた項目があればやっているというエビデンスになるので良い。一方で、特に重要なものを必須項目とすると、受け入れやすく、注力できる。</p> <p>シート B</p> <p>j. 自分は普段から ID を活用しているため書きやすかったが、ID を知らない現場の上司でも、書くことはわかると思う。</p> <p>k. 実行スケジュールは、月ごと等の区切りがある方が書きやすい。</p> <p>l. 現場では記載に時間を使えない。書くこと自体より、目標とアクションを決めて追いつけるマインドセットが必要で、このために役立つのではないか。</p> <p>m. 上司には、シート B は部下の育成・成長のために使えるツールで、中身の精度より、部下に合わせた活用を求めるという説明が良さそうである。</p> <p>n. 研修終了時、3 か月後で、受講者と上司が達成度を点数化してはどうか。本人による成果の捉え方、本人と上司の捉え方の違いが見え、上司が指導しやすくなる。</p> <p>o. 学ぶ側の主体性を育てる観点からは、受講者レベルによるが、受講者自身にシートの運用を主導させる仕組みにできそうである。</p>
--	---

第4章 上司による形成的評価の実施およびツールの修正

本章では、上司向け行動支援ツール Version2 の形成的評価に関する報告を行う。

本ツールの使用者として想定される「研修を受講する部下を持つ上司」(ユーザー上司) 5名の協力を得て形成的評価を実施した。形成的評価は、研修前後に部下に対して最小限の行動を起こすのに必要な期間として約1カ月半を設定し、〈ステップ①：現在地アンケート〉〈ステップ②：研修前後の“8つの支援”〉〈ステップ③：使用感アンケート〉の3ステップで進めた。

結果として、本ツールは、使い方のわかりやすさにおいて問題はなかった。また、ユーザー上司が本ツールを活用することで、ユーザー上司自身や研修受講者(部下)、ユーザー上司や部下の周囲の行動や思考に変化が生じたケースが複数報告され、本ツールの有用性が示唆された。一方で、使いやすさの面において項目数の多さや煩雑さを指摘するコメントが挙がった。また、シートAの支援項目実施数やシートBの記載内容には上司による差が見られ、ユーザー上司自身の業務状況や部下育成に関する価値観、知識、スキル等によって、本ツールの活用度や効果に差が出る可能性が示唆された。

最終的に、これらの結果とSMEレビューの結果(3.4.2)を踏まえ、上司向け行動支援ツール Version2 に修正を加えた後、インストラクショナルデザインの専門家1名のレビューを経て Version3 として確定した。

※「形成的評価に協力を得た5名の上司」と「一般的な上司」を区別するため、前者を「ユーザー上司」と表記する。

※ステップ②の研修前後の“8つの支援”とは、シートAにおける8つの大項目を指す。実際の行動としては8つの大項目それぞれの下に位置付けられる18の小項目を実施していくが、対象者上司に過剰な負担感を感じさせず、かつわかりやすく説明するために“8つの支援”という表現を選択した。

4.1 形成的評価の概要

4.1.1 目的

本ツールの使用者として想定される「研修を受講する部下を持つ上司」に実際にツールを使用してもらい、ツールの使いやすさと有用性を検証すること、使用経験に基づく感想や意見を取り入れ、さらに使いやすく有用なツールに発展させることを目的とした。

なお、本研究においては、下記2点を有用性として捉えることとした。

- 本ツールを用いることで、ユーザー上司が部下の研修転移を促す行動を取ることができる

- ユーザー上司が本ツールに沿って行動したことで、部下の研修転移につながる変化が起こる

4.1.2 対象者

形成的評価への協力を承諾した企業において、下記の条件を満たす「上司」を対象とした。

- 形成的評価の期間内に研修を受講する部下を持っている
- 現役の「上司」である
- 部下育成が正式な業務であり、育成責任を持っている

協力企業およびその社内での対象者の選定は、筆者と関わりのある企業内教育研修担当者に対して、筆者から形成的評価への協力を打診した上で、企業内で適切な研修と対象者を探してもらう形で行った。なお、倫理的配慮として、協力窓口となる教育研修担当者には、事前に研究の主旨、形成的評価の目的と内容、機密情報および個人情報の保護について説明を行った上で、協力の承諾を得た。

4.1.3 実施期間

2020年12月4日（金）～2021年1月28日（木）

- ツール使用期間（準備期間含む）：2020年12月4日（金）～2021年1月22日（金）
- アンケート回答期間：2021年1月22日（金）～2021年1月28日（木）

4.1.4 実施方法

3つのステップに沿って形成的評価を実施した。

【ステップ① 現在地アンケート】

これまでに、部下のパフォーマンスを向上させるために研修受講前後に実施していた支援にチェックする。

使用資料：パフォーマンス向上支援 現在地アンケート（図6）

【ステップ② 研修前後の“8つの支援”】

開発中の上司向け行動支援ツールを用いて、部下の研修受講前後の支援を実施する。

使用資料：部下の研修転移を促す上司向け行動支援ツール（シートA：パフォーマンス向上支援チェックシート・シートB：パフォーマンスデザインシート）（図7）

【ステップ③ 使用感アンケート】

ツール使用期間終了後、ツールの使いやすさと有用性を問うアンケートに回答する。

使用資料：使用感アンケート（図 8、表 15）

また、協力社内における運用は、窓口となる教育研修担当者に一任した。事前に形成的評価のパッケージを作成した上で、教育研修担当者に事前説明を行った。その後、パッケージを使用して社内で運用してもらった。パッケージの内容は、形成的評価の実施フロー、ユーザー上司向けの形成的評価の進め方およびツール使用方法の説明動画（URL）、各ステップで使用する資料であった（表 16）。

※説明動画は限定公開の制限をかけた上で、筆者の所属企業の公式 YouTube 上に載せ、形成的評価開始前にユーザー上司に視聴してもらうこととした。

**現在地
アンケート**

Business Instructional Design®

パフォーマンス向上支援 現在地アンケート™



これまでも部下の研修前後に実施していた支援があれば、その項目にチェックを入れてください。

※すべての項目（8つの大項目、18個の小項目）を確認してください。
 ※大項目は、現在設定されている小項目以外の行動によって「実施していた」場合もチェックを入れてください。
 その場合は、「その他小項目内容」欄に、実施している内容を簡単に記載してください。
 ※「実施していた」は、意図的かつ習慣的に行っている状態を指します。

→ ご記載後、シートをご担当者様へご提出ください。

支組 No.	支組内容	その他小項目内容	備考
1	<input type="checkbox"/> 研修の内容を把握する <input type="checkbox"/> 1-1. 研修主催部門が提供する研修案内を確認する <input type="checkbox"/> 1-2. 不明点や疑問点について研修主催部門に確認する		・1-2：不明点や疑問点がなければ不要
2	<input type="checkbox"/> 研修参加に向けて部下と話をする <input type="checkbox"/> 2-1. 研修テーマ及び関連業務に関する部下の課題を合意する <input type="checkbox"/> 2-2. 研修への参加目的を合意する		・短時間でもいいので1on1の時間を確保
3	<input type="checkbox"/> 部下の事前準備（事前課題）状況を確認する <input type="checkbox"/> 3-1. 事前準備や事前課題の実施状況を確認する <input type="checkbox"/> 3-2. 状況に応じてサポートする		・3-1：事前準備や事前課題がなければ不要 ・3-2：実施状況に問題がなければ不要
4	<input type="checkbox"/> 研修時の部下の状況を把握する <input type="checkbox"/> 4-1. 研修主催部門からの報告（ゴール達成状況・課題等）を確認する <input type="checkbox"/> 4-2. 報告がない場合は研修主催部門に確認する		・4-2：報告がある場合や、研修主催部門が気づいても対応できない場合は不要
5	<input type="checkbox"/> 業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う <input type="checkbox"/> 5-1. 部下に研修で得たものと今後の課題を話してもらう <input type="checkbox"/> 5-2. 部下に業務における目標と活用プランを立てってもらう <input type="checkbox"/> 5-3. 部下が立てた目標と活用プランを確認・修正して、部下と合意する		・1on1の時間を確保 ・5-2：研修時に立てたアクションプランで代替しても良い
6	<input type="checkbox"/> ひとりであるようになるまで業務内でサポートを行う <input type="checkbox"/> 6-1. 部下の業務における行動（学んだことを活用しているか）をよく見る <input type="checkbox"/> 6-2. 該当する業務シーンでフィードバックやアドバイスをする		
7	<input type="checkbox"/> ひとりであるようになるまで活用シーンを提供する <input type="checkbox"/> 7-1. 部下が学んだことを練習する機会を設ける <input type="checkbox"/> 7-2. 部下が学んだことを業務で実践する機会を設ける		
8	<input type="checkbox"/> 業務での活用継続に向けて部下とリフレクション&再プランニングを行う <input type="checkbox"/> 8-1. 部下に業務における目標達成状況、活用プランの実施状況を話してもらう <input type="checkbox"/> 8-2. 部下の状況に応じて活用プランを確認・修正して、部下と合意する <input type="checkbox"/> 8-3. 部下の状況に応じて実行支援を行う		・1on1の時間を確保

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図 6 <ステップ①資料> パフォーマンス向上支援 現在地アンケート



図7 <ステップ②資料> 部下への研修転移を促す上司向け行動支援ツール（シートA・シートB）

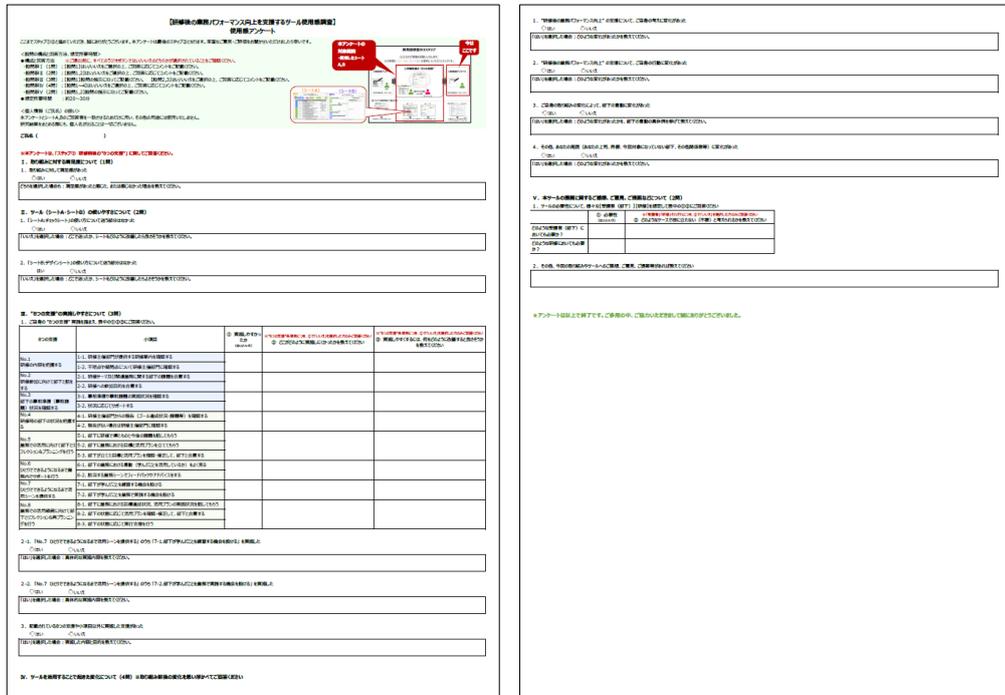


図8 <ステップ③資料> 使用感アンケート

表15 <ステップ③資料> 使用感アンケート設問一覧

設問群	設問 No.	設問内容	回答方法
I. 取り組みに対する満足度について	1	取り組みに対して満足感があつた	2 択（はい・いいえ）
		どちらを選択した場合も：満足感があつたと感じた、または感じなかった理由を教えてください。	自由記載

Ⅱ. ツール（シート A・シート B）の使いやすさについて	1	「シート A:チェックシート」の使い方について迷う部分はなかった	2 択（はい・いいえ）
		「いいえ」を選択した場合：どこで迷ったか、シートをどのように改善したら良さそうかを教えてください。	自由記載
	2	「シート B:デザインシート」の使い方について迷う部分はなかった	2 択（はい・いいえ）
		「いいえ」を選択した場合：どこで迷ったか、シートをどのように改善したら良さそうかを教えてください。	自由記載
Ⅲ. “8 つの支援”の実施しやすさについて	1	※8 つの支援項目それぞれについて、①②③の 3 つを表形式で質問した。 ①実施しやすかったか ②どこがどのように実施しにくかったか（①で「いいえ」を選択した方のみ） ③ 実施しやすくするには、何をどのように改善すると良さそうか（①で「いいえ」を選択した方のみ）	① 2 択（はい・いいえ） ②自由記載 ③自由記載
	2-1	「No.7 ひとりのできるようになるまで活用シーンを提供する」のうち「7-1.部下が学んだことを練習する機会を設ける」を実施した	2 択（はい・いいえ）
		「はい」を選択した場合：具体的な実施内容を教えてください。	自由記載
	2-2	「No.7 ひとりのできるようになるまで活用シーンを提供する」のうち「7-2.部下が学んだことを業務で実践する機会を設ける」を実施した	2 択（はい・いいえ）
		「はい」を選択した場合：具体的な実施内容を教えてください。	自由記載
	3	記載されている 8 つの支援や小項目以外に実施した支援があった	2 択（はい・いいえ）
		「はい」を選択した場合：実施した内容と目的を教えてください。	自由記載
Ⅳ. ツールを活用することで起きた変化について	1	“研修後の業務パフォーマンス向上”の支援について、ご自身の考えに変化があった	2 択（はい／いいえ）
		「はい」を選択した場合：どのような変化があったかを教えてください。	自由記載
	2	“研修後の業務パフォーマンス向上”の支援につ	2 択（はい／いいえ）

		いて、ご自身の行動に変化があった	
		「はい」を選択した場合：どのような変化があったかを教えてください。	自由記載
	3	ご自身の取り組みの変化によって、部下の言動に変化があった	2 択（はい／いいえ）
		「はい」を選択した場合：どのような変化があったかを、部下の言動の具体例を挙げて教えてください。	自由記載
	4	その他、あなたの周囲（あなたの上司、同僚、今回対象になっていない部下、その他関係者等）に変化があった	2 択（はい／いいえ）
		「はい」を選択した場合：どのような変化があったかを教えてください。	自由記載
V. 本ツールの展開に関するご感想、ご意見、ご提案などについて	1	※様々な受講者（部下）、および研修におけるツールの必要性について、①②の 2 つを表形式で質問した。 ①必要性 ②どのようなケースで役に立たない（不要）と考えられるか（「受講者」「研修」それぞれにつき、①で「いいえ」を選択した方のみ）	① 2 択（はい／いいえ） ②自由記載
	2	その他、今回の取り組みやツールへのご感想、ご意見、ご提案等があれば教えてください	自由記載

4.2 形成的評価の結果

4.2.1 対象者の属性

5名の「上司」から形成的評価への協力を得られた。全員が同じ部門（営業部門）に属するセカンドラインマネージャーであった。上司経験年数は1年から6年、年代は全員50代、性別は全員男性であった（表17）。

※上司経験年数はセカンドラインマネージャーとしての経験年数であり、ファーストラインマネージャーとしての経験年数は含まない。

表 17 「形成的評価」対象者基本属性

対象者	上司経験年数	年代	性別
1	1	50代	男性
2	2	50代	男性
3	2	50代	男性
4	6	50代	男性
5	6	50代	男性

4.2.2 研修テーマと受講者

5名のユーザー上司全員が同一の研修を受講した部下1名または2名に対して指導を行った。

- 研修テーマ：「チームの営業活動マネジメント」

※2日間で実施

※コーチングや営業プラン立案等、営業部門のファーストラインマネージャーに必要な部下指導スキルを扱う内容

- 研修受講者：営業部門のファーストラインマネージャー全員

4.2.3 各ステップの実施状況

3つのステップの実施状況を資料提出と記載状況の観点で整理した（図9）。

5名のユーザー上司全員から全ステップへの協力を得られた。ステップ②③の資料提出・記載状況には個人差があった。差が生じた理由としては、ユーザー上司本人の業務状況、および筆者作成の説明資料における説明や指示の不完全さ、資料の複雑さ等の影響があったと考えられる。

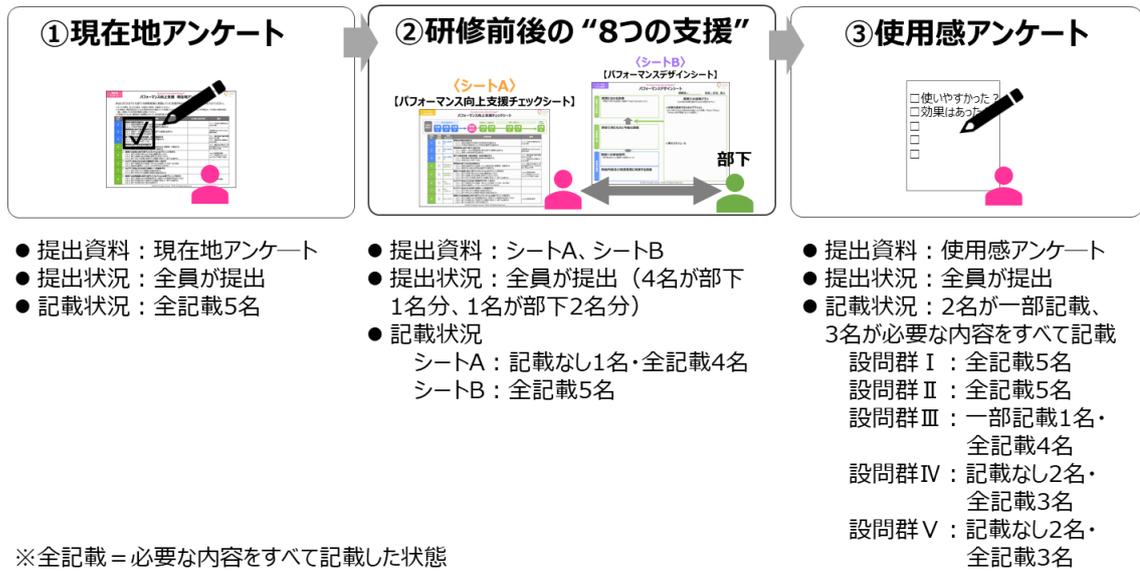


図 9 3つのステップの実施状況

4.2.4 結果のまとめ方

表 18 に示す本評価の目的に従い、ステップ①②③で提出された資料に基づいて 4 つの評価項目ごとに結果をまとめた（表 19）。

表 18 本評価の目的

<p><本評価の目的></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ツールの使いやすさと有用性を検証すること ・ 使用経験に基づく感想や意見を取り入れ、さらに使いやすく有用なツールに発展させること <p><本評価における有用性></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 本ツールを用いることで、ユーザー上司が部下の研修転移を促す行動を取ることができる ・ ユーザー上司が本ツールに沿って行動したことで、部下の研修転移につながる変化が起こる 	
---	--

表 19 4つの評価項目と各項目のまとめ方

評価項目	評価項目詳細	評価に用いた資料
1.取り組みに対する満足感	—	ステップ③アンケート設問Ⅰの記載内容

2.ツールの使いやすさ	シートA	ステップ③アンケート設問Ⅱ-1の記載内容 ステップ②シートAの記載内容
	シートB	ステップ③アンケート設問Ⅱ-2の記載内容 ステップ②シートBの記載内容
3-1.ツールの有用性 【上司が部下の研修転 移を促す行動を取ること ができる】	今回実施された支援行動 項目	ステップ②シートAのチェック状況
	これまでに実施されていた 項目と今回実施された項 目の比較	ステップ②シートAのチェック状況 ステップ①現在地アンケートのチェック状況
	(参考) これまでに実施 されていた項目から言える こと	ステップ②シートAのチェック状況 ステップ①現在地アンケートのチェック状況
	各項目の実施しやすさ	ステップ③アンケート設問Ⅲ-1の記載内容
3-2.ツールの有用性 【部下の研修転移につな がる変化が起こる】	—	ステップ③アンケート設問Ⅳ-1,2,3,4の記 載内容
4.個人別取り組み状況	個人別の取り組み状況	ステップ①②③の全ての資料
	ツール活用の成功・失敗に 影響しそうな要素	ステップ①②③の全ての資料
	「ツールの使いやすさ」およ び「ツールの有用性」改善 に関連する今後の取り組 み案	ステップ①②③の全ての資料
5.形成的評価総括	ツールの使いやすさと有用 性に関する検証結果	ステップ①②③の全ての資料
	使いやすく有用なツールに 発展させるための改善案	ステップ①②③の全ての資料

4.2.5 結果詳細

4.2.5.1 評価項目 1. 取り組みに対する満足感

ステップ③使用感アンケートの設問 I「取り組みに対して満足感があつた」に対して下記の回答があつた（表 20）。この「取り組み」は、上司向け行動支援ツール（シート A,B）を使用して、研修を受講する部下に関わる「ステップ②研修前後の 8 つの支援」を指す。

「はい」と回答した 3 名は、取り組みを通して各々にとっての成果を得られたようである。この 3 名は、本アンケート以外の資料から、本取り組みにおいて今までに実施していなかった複数の新たな行動を起こしていることが読み取れる。本ツールを用いることで一定の成果が出ることを感じ、ここから満足感が生まれたと言える可能性がある。

一方、「いいえ」と回答した 2 名は、業務と今回の取り組みのバランスに難しさを感じたようであり、本取り組みの負荷が高いと感じた可能性がある。

上司自身の満足度は取り組みの継続に影響するため、今後、満足度に影響する要因の確認と対応を探っていく必要がある。

表 20 ステップ③使用感アンケート設問 I 回答

回答	回答数	コメント
はい (満足感があつた)	3	<ul style="list-style-type: none">• 双方に気付きがあり、立案時にチェック出来た• 研修後、すぐにフォローアップ面談を実施し、課題に対する実行度を高める事ができた（何をすべきか明確化し、共有できた）• まずまずと考える。事前の確認・合意、研修後のフィードバック・プランニング・実践の場の提供はできた
いいえ (満足感があつた)	2	<ul style="list-style-type: none">• 非常に業務が多い中での実施となり、十分に組み合わせたとは思っていない• 複雑すぎる

4.2.5.2 評価項目 2. ツールの使いやすさ

【シート A】

ステップ③使用感アンケート設問 II-1 およびステップ②で記載されたシート A より、現在のシートでも使い方は伝わり、使用可能な状態になっていると考えられる。ただし、より適切に、かつ多忙な業務の中で抵抗なく使用できるものにするには改善が必要だと言える。改善の視点として、チェック方法やチェック項目の構造をさ

らにシンプルにすることが挙げられる。

ステップ③使用感アンケート設問Ⅱ-1『シート A:チェックシート』の使い方について迷う部分はなかった』に対して下記の回答があった（表 21）。「いいえ」と回答した 2 名のうち 1 名は、シートそのものの使い方というより、形式的評価の説明および研修の事前案内といった運営面に対する迷いがあったと考えられる。

表 21 ステップ③使用感アンケート設問Ⅱ-1 回答

回答	回答数	コメント
はい (迷う部分 はなかった)	3	・ 特に迷うことはなかった
いいえ (迷う部分が あった)	2	・ 研修前に関する共有はなかったため、事前に研修内容とシートの説明があった方が 良い ・ もっとシンプルにした方が良い

ステップ②で記載されたシート A は、4 名は使用方法に沿った記載（実施した項目にチェックを入れる）であったと考えられる（図 10）。ただし、記載者に実施状況を確認して記載内容と照らし合わせることは行っていないため、実際の実施有無や実施精度は不明である。また、実施確認（大項目）のチェックにおいて、指示と異なる記載方法が見られた。これは、シートの構造としてわかりやすさが足りなかったこと、筆者作成の説明資料における説明が不足していたことが原因で指示が伝わらなかったためと考えられる。

1 名はチェックがゼロであったが、他の資料からは行動を起こしていることが読み取れるため、指示が伝わらなかった、または記載忘れ等の理由から、未記載のまま提出されたと考えられる。

シートA
(上司手元資料)

Business Instructional Design®
パフォーマンス向上支援チェックシート™

SUNLIGHT HUMAN TDMC

氏名: _____

支援 No.	実施確認	支援タイミング	支援内容	備考
1	<input type="checkbox"/>	研修1週間前まで	研修の内容を把握する □ 1-1. 研修主催部門が提供する研修案内を確認する □ 1-2. 不明点や疑問点について研修主催部門に確認する	・1-2: 不明点や疑問点がなければ不要
2	<input type="checkbox"/>	研修1週間前まで	研修参加に向けて部下と話をする □ 2-1. 研修テーマ及び関連業務に関する部下の課題を合意する □ 2-2. 研修への参加目的を合意する	・短時間でもいいので1on1の時間を確保
3	<input type="checkbox"/>	研修1週間前まで	部下の事前準備(事前課題)状況を確認する □ 3-1. 事前準備や事前課題の実施状況を確認する □ 3-2. 状況に応じてサポートする	・3-1: 事前準備や事前課題がなければ不要 ・3-2: 実施状況に問題がなければ不要
4	<input checked="" type="checkbox"/>	研修後翌日~1週間後まで	研修時の部下の状況を把握する ☑ 4-1. 研修主催部門からの報告(ゴール達成状況・課題等)を確認する ☑ 4-2. 報告がない場合は研修主催部門に確認する	・4-2: 報告がある場合や、研修主催部門がどうしても対応できない場合は不要
5	<input checked="" type="checkbox"/>	研修後翌日~1週間後まで	業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う ☑ 5-1. 部下に研修で得たものと今後の課題を話してもらう ☑ 5-2. 部下に業務における目標と活用プランを立ててもらう ☑ 5-3. 部下が立てた目標と活用プランを確認・修正して、部下と合意する	・1on1の時間を確保 ・5-2: 研修時に立てたアクションプランで代替しても良い
6	<input checked="" type="checkbox"/>	随時(何度でも)	ひとりのできるようになるまで業務内でサポートを行う ☑ 6-1. 部下の業務における言動(学んだことを活用しているか)をよく見る ☑ 6-2. 該当する業務シーンでフィードバックやアドバイスをする	-
7	<input checked="" type="checkbox"/>	随時(何度でも)	ひとりのできるようになるまで活用シーンを提供する ☑ 7-1. 部下が学んだことを練習する機会を設ける ☑ 7-2. 部下が学んだことを業務で実践する機会を設ける	-
8	<input checked="" type="checkbox"/>	研修1カ月後	業務での活用継続に向けて部下とリフレクション&再プランニングを行う ☑ 8-1. 部下に業務における目標達成状況、活用プランの実施状況を話してもらう ☑ 8-2. 部下の状況に応じて活用プランを確認・修正して、部下と合意する ☑ 8-3. 部下の状況に応じて実行支援を行う	・1on1の時間を確保

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図 10 ステップ②記載済みシート A (例: 1 名分)

【シート B】

ステップ③アンケート設問Ⅱ-2 およびステップ②で記載されたシート B より、現在のシートは、使い方に迷うことなく概ね適切に活用される状態になっていると考えられる。今後、より効果的に使えるシートにするために、「業務における目標」欄の位置づけや使い方の説明方法は再考の余地がある。また、記載内容については、最低限必要な内容を担保するために記載例をつける等の工夫もできそうである。

ステップ③アンケート設問Ⅱ-2「『シート B:デザインシート』の使い方について迷う部分はなかった」に対して下記の回答があった(表 22)。全員が「はい」と回答しており、使い方はスムーズに伝わったようであった。

表 22 ステップ③使用感アンケート設問Ⅱ-2 回答

回答	回答数	コメント
はい (迷う部分 はなかった)	5	<ul style="list-style-type: none"> • 使い方に迷いはないが、上司がコーチングした際のコメント内容や 2 ヶ月、3 ヶ月後の目標に対するアクション結果内容を記載する箇所がないので、コメント欄、記入欄を設けた方が良い • 研修前の課題抽出から順を追って作成できるため上司としてやり辛さはなかったし、部下（研修受講者）も問題なかった
いいえ (迷う部分があった)	0	—

ステップ②で記載されたシート B は、概ね使用方法に沿って記載されていた（図 11）。内容より、部下が研修内容を業務で活用することを支援するという主旨は、全員が理解して使用していたと考えられる。

一方で、「業務における目標」欄が記載されていない例が複数あった。また、記載量や記載内容の具体性にはシートにより差が見られた。ただし、今回のシート記載時の状況や記載意図の確認は行っていないこと、また、シート B は部下との 1on1（複数人数での面談も含む）と併せて使われたことから、シートの記載内容だけで指導の適切性を判断することはできない。

シートB
(1on1資料)

Business Instructional Design®
パフォーマンスデザインシート™

研修名: _____ 氏名: _____

研修3ヵ月後

業務における目標
(研修での学びを活用して業務でできるよくなりたいこと)

- ・***が、****に納得し、****を基にした効率的な**
- ・*が立てられるようになる。
- ・会うべき**に、如何にして****を行うかという思考で**
- ・*が起こせるようになる。
- ・****を上げられるようチャレンジングな目標を立てられるようになる。

研修終了時

研修で得たものと今後の課題

- ・****ではなく、部下自身が課題を発見し解決法を見つけ出す
- ・***が重要な資質である。
- ・****を優先順位が高い**から順に目標を立てていく。(****)
- ・部下の****作成において効果的な****が出来るようになる
- ・設定した****を達成する為に、****を付けた****を立てられるよう指導出来るようになる。

研修受講前

研修への参加目的
(学び取るポイント/業務での活用イメージ)

- ・適正な****を作成するプロセスを学ぶ。
- ・****作成のポイントを学ぶ。
- ・****作成時に、**毎に適正な****となるよう****を用いて気づきを与えられるようになる。

研修内容及び関連業務に関連する課題

- ・一律の****を立てているケースがある。
- ・****に****が出来ていないケースがある。
- ・****に****を多く設定しているケースがある。
- ・****以外の**へ**設定が出来ていないケースがある。

業務での活用プラン
(3ヵ月後の目標を達成するために実施するプラン)

●目標を達成するためのアクション
(すぐに実行できるような具体的な行動レベルで記載。「What」「When」「Where」等が明確になっている程度。)

- ・研修終了後、***との1on1を設定し****を用いて、***に会えているか、***は誰なのかを明確にする。
- ・特に、****を取れる方法は何があるのか**に問い掛け****を行う。
- ・****が無い**に対して、****等から最新の****指示する。
- ・1月中旬に、1on1を設定し****進捗を**と一緒に確認、***予定を立てて****を用いて***に解決法を見つけてもらい、期日を決め実行を促し結果の報告を求める。
- ・1月最終週に、****の****を確認し、****を行う
- ・毎週月曜日に、****をメール共有し、****を促す。
- ・1on1の際には****を事前に**へ送付し****を覚えてもらう。

●実行スケジュール

- ・12/**日: ****研修受講
- ・12/**日: ****との1on1実施 (上記アクションの実施)
- ・1/**日: ****との1on1実施 (上記アクションの実施)
- ⇒コール進捗について特に***についての****を実践。事前に****を行うてみる事を数名の***から答えが出て来た為、次回面談時まで実施する事を合意した。
- ・1/**: ****進捗低い**に対し****に向けた****
- ・2/**日: ****との1on1実施 (1月に合意した***の実施状況と**を確認、次の取り組みを相談)
- ・3/**日: ****との1on1実施

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図 11 ステップ②記載済みシート B (例: 1 名分)

4.2.5.3 評価項目 3-1. ツールの有用性【上司が部下の研修転移を促す行動を取ることができる】

ステップ① (ツール使用前) の現在地アンケートと、ステップ② (ツール使用后) で記載されたシート A を比較すると、本ツールを使用することでツール使用前までには実施していなかった新たな支援行動が生まれたことがわかった。本ツールを用いることで、これまでに実施していた項目の多寡に関わらず、新たな行動が生まれる可能性が示唆された。

また、ステップ③使用感アンケート設問Ⅲ-1 より、本ツールで提示する支援行動項目の実施しやすさに関しては、項目ごとに評価が分かれることがわかった。実施しにくいとされた項目では、項目の必要性や提示方法について検討が必要である。なお、本設問では大項目ごとに実施しやすさを聞いた。

※これ以降の記載において、5 名の対象者を A 氏～E 氏と記載することがあるが、A～E は、4.2.1 (対象者の属性) の表 11 における対象者 1～5 の順番とは対応していない。本研究では、個人を特定できないよう、属性と提出資料の紐づけはせず別々に情報を取得した。

【今回実施された支援行動項目】

今回の取り組みでは、シート A（実施した項目にチェックを入れる）が未記載で提出された 1 名（E 氏）を除く 4 名（A 氏～D 氏）において、表 23 の実施状況が見られた。4 名全員が 18 項目のうち 10 項目以上を実施していた。また、特に研修後の項目の実施が多い傾向があった。また、C 氏は大項目 4（研修時の部下の状況を把握する）で、小項目に挙げた内容は実施していないが、研修をオプザブして状況を把握しており、表 17 には表れないが大項目 4 の支援自体は実施されていた。

研修前の項目に関しては、B 氏、C 氏が研修前の項目（1-1～3-2）の実施がゼロであった。2 名のコメントより、B 氏においては上司への研修の事前案内方法が、C 氏においては上司一人ひとりが研修の事前案内に求める情報の精度の違いが実施状況に影響した可能性がある。

※今回の研修における上司への事前案内は下記のように実施された。

- ・ 上司に向けた研修の事前案内は全上司に対して実施された。
- ・ 案内方法は、教育研修担当者から全上司に向けて WEB 会議で説明を実施した後、研修主旨および研修受講者への案内スライドをメールで送付するというものであった。
- ・ 今回の対象者であるユーザー上司 5 名のうち 1 名（B 氏）は説明時に出席できず、その後のフォローはメールのやりとりのみであった。

表 23 上司による支援項目実施状況（ツール使用后）

大項目	1		2		3		4		5			6		7		8			実施した小項目数
小項目	1-1	1-2	2-1	2-2	3-1	3-2	4-1	4-2	5-1	5-2	5-3	6-1	6-2	7-1	7-2	8-1	8-2	8-3	
A氏	○	○	○	○	○	○	○		○	○		○							10
B氏							○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	12
C氏									○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	10
D氏	○		○	○	○		○		○		○	○	○	○	○	○	○		13
小項目を実施した人数	2	1	2	2	2	1	3	1	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	

【これまでに実施されていた項目と今回実施された項目の比較】

本ツール使用により生じた変化を見るため、これまでに実施されていた項目と今回実施された項目の比較を行った（表 24）。「これまでに実施されていた項目」はステップ①（ツール使用前）の現在地アンケートでチェックがついた項目、「今回実施された項目」はステップ②（ツール使用后）で記載されたシート A でチェックがついた項目とした。本ツール使用前後の「実施した小項目数」からは、元々実施していた項目が少ない場合に実施項目が増えるように見える。しかし、詳細に分類すると、「これまで実施していたが今回は実施しな

った」、「これまで実施していて今回も実施した」、「これまで実施していなかったが今回は実施した」という3種類の項目に分けられた(表25)。

「これまで実施していなかったが今回は実施した」項目は、本ツール使用により、新たな支援行動として実施されたと言える。「これまで実施していなかったが今回は実施した」項目を個別に見ていくと、元々実施していた項目が多い場合でも、本ツールを使用することで新たな支援行動が生まれていたことがわかった。

「これまで実施していたが今回は実施していなかった」項目の理由は確認していないが、前節で挙げた事前案内に関する状況が影響している可能性がある。

表24 上司による支援項目実施状況(ツール使用前後の比較)

大項目	1		2		3		4		5			6		7		8			実施した小項目数	
小項目	1-1	1-2	2-1	2-2	3-1	3-2	4-1	4-2	5-1	5-2	5-3	6-1	6-2	7-1	7-2	8-1	8-2	8-3	前	後
実施確認 タイミング	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後
A氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
B氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
C氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
D氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○
小項目を 実施した人数	4	2	0	1	2	2	3	2	2	1	1	4	3	0	1	4	4	2	3	2

表25 ツール使用前後の実施状況による分類

	これまで実施していたが 今回は実施しなかった	これまで実施していて 今回も実施した	これまで実施していなかったが 今回は実施した
A氏	1	7	3
B氏	5	7	5
C氏	2	10	0
D氏	0	7	6

【(参考) これまでに実施されていた項目から言えること】

E氏のステップ①現在地アンケートの結果も加え、これまでに実施されていた項目を見ると、特に実施率が高い項目があることがわかった。5名実施の項目が2つ、4名実施の項目が2つ、3名実施の項目が3つであった(表26)。

この結果より、今回の対象者5名が所属する組織において、研修前後に研修主催部門から来る通知を確認する項目(小項目1-1、4-1)、研修後に部下から話を聞き、その後の業務を観察する項目(小項目5-1、6-1)は比較的定着していると言えそうである。反面、他の支援項目は上述した項目ほどは定着しておらず、かつ、口頭で部下から聞く内容の項目は比較的实施されているが、それ以上積極的に支援を提

供する項目はあまり実施されていないという仮説を立てることができそうである。

表 26 上司による支援項目実施状況（ツール使用前）

大項目	1		2		3		4		5			6		7		8		実施した 小項目数	
小項目	1-1	1-2	2-1	2-2	3-1	3-2	4-1	4-2	5-1	5-2	5-3	6-1	6-2	7-1	7-2	8-1	8-2		8-3
A氏	○		○	○	○		○		○			○		○					8
B氏	○		○	○	○	○	○		○	○	○	○		○		○			12
C氏	○						○		○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	12
D氏	○			○			○		○			○	○			○			7
E氏	○						○												2
小項目を 実施した人数	5	0	2	3	2	1	5	0	4	2	2	4	2	3	1	3	1	1	

【各項目の実施しやすさ】

ステップ③使用感アンケート設問Ⅲ-1より、大項目ごとの実施しやすさについては、項目、また個人によって評価に差が見られた（表 27）。実施しにくさに関して、研修前の支援項目（No.1~3）では事前の研修案内に対して不足感を持っていると考えられる指摘があったが、この点を除くと、研修前の支援項目、研修後の支援項目に関わりなく、時間がとれないという指摘や部下全員に対して実施する難しさが挙がっていた。一方で、具体的な支援方法がわからない等の声はなかった。

時間のなさについては、実際の業務状況や捉え方がユーザー上司個々で大きく異なるようであった。また、研修後の支援項目においては、具体的な実施内容や実施を通じて感じた良さも挙がっており、実施しやすさに関する感じ方に大きな違いがあったことが伺える。今後は、感じ方の違いが何に起因するのか検証を行い、多くの上司に受け入れられる運用を検討していく必要がある。

表 27 ステップ③使用感アンケート設問Ⅲ-1 回答

支援 No.	大項目 (8つの支援)	小項目	実施しやすかったか			コメント：実施しにくさの観点	コメント：実施しやすさ・良さの観点
			はい	いいえ	無回答		
1	研修の内容を把握する	1-1 1-2	3	2	0	・研修前に事前学習する機会がないので、事前学習すると進めやすいと思う ・研修内容がわからない	
2	研修参加に向けて部下と話をする	2-1 2-2	1	4	0	・研修の意義、受講の心構えを事前に話したが、全部下との課題合意は出来なかった ・当日まで事前資料配信なく参加だったので、部下との話し合いが不十分だった ・研修内容がわからない ・十分な時間を取れなかった（私自身の問題）	
3	部下の事前準備（事前課題）状況を確認する	3-1 3-2	1	4	0	・事前準備は徹底されていないと思う ・研修内容がわからない ・十分な時間を取れなかった（私自身の問題）	
4	研修時の部下の状況を把握する	4-1 4-2	4	0	1		・研修2日後に面談、シートB内容を確認した。研修後すぐにフォローをするのが良いと感じる ・研修時はオブザーバーとして参加
5	業務での活用に向けて部下とリフレクション&プランニングを行う	5-1 5-2 5-3	4	0	1		・3か月の実行プランを共有し、進捗確認面談を1回/月で設定。その他、Mtg時の報連相徹底で意識を高めている ・普段から実施しているので違和感なし
6	ひとりのできるようになるまで業務内でサポートを行う	6-1 6-2	2	2	1	・実際の業務に立ち会うことが出来なかった ・時間をかけてみていく事、部下全員分を見ていく事が出来なかった	・部下2名に同時にフォロー面談。課題が共通する事もあり、部下同士でも気付き合える事が多かった ・普段から実施しているので違和感なし
7	ひとりのできるようになるまで活用シーンを提供する	7-1 7-2	3	1	1	・機会を設定する時間が持てなかった。	・部下同士で良い点、改善点も指摘し合い、良い点は自身の練習、実践に取り入れてもらった。実践を通じて両名のスキルが高まっている ・普段から実施しているので違和感なし
8	業務での活用継続に向けて部下とリフレクション&再プランニングを行う	8-1 8-2 8-3	4	0	1		・第3回フォローを実施予定 ・普段から実施しているので違和感なし

4.2.5.4 評価項目 3-2. ツールの有用性【部下の研修転移につながる変化が起こる】

ステップ③使用感アンケート設問Ⅳ-1~4 で、本ツールを活用することで起きた変化について、「自分の思考」「自分の行動」「部下の言動」「周囲」の4つの観点から問いかけを行った。無記載であった2名を除き、3名から下記の回答があった（表28、表29、表30、表31）。

「自分の思考」「自分の行動」は3名中2名、「部下の言動」は3名中3名、「周囲」は3名中1名が変化があったと回答しており、変化の内容が具体的に記載されていた。本ツールを活用することで、ユーザー上司の思考・行動や、その先にある部下の言動にも変化が起きたと言える。また、コメントからは、研修内容が業務シーンで扱われ、活用されていることが読みとれる。

上述した内容より、本ツールを活用することで、ユーザー上司の行動が変化して、その結果、部下が研修内容を業務で活用するようになってきていると言える。つまり、研修転移を起こす可能性を高めていると言える。

※「周囲」に変化が起きたとする回答は、コメントの内容からは「部下の言動」の変化と捉えられるが、回答のまま掲載する。

※コメントとして記載された内容のうち、企業固有の内容が含まれる部分は削除、または一般的な表現に変更（例：職種名を「部下」という表現に変更／研修内容を具体的に述べた部分を「研修内容について」

「研修で扱ったスキルについて」という表現に変更 等) している。

表 28 ステップ③アンケート設問Ⅳ-1 回答

(設問Ⅳ-1:“研修後の業務パフォーマンス向上”の支援について、ご自身の考えに変化があった)

回答	回答数	コメント
はい (変化があった)	2	<ul style="list-style-type: none"> • 学習内容自体は目新しいものではないが、継続して意識し考える事を再認識する機会となった • 部下任せでなく積極的に機会を作り研修内容を自分のものにできるよう動いていくべきだと感じた
いいえ (変化がなかった)	1	—

表 29 ステップ③アンケート設問Ⅳ-2 回答

(設問Ⅳ-2:“研修後の業務パフォーマンス向上”の支援について、ご自身の行動に変化があった)

回答	回答数	コメント
はい (変化があった)	2	<ul style="list-style-type: none"> • 研修内容について、これまでは一部の視点にフォーカスしている感があったが視野が広がったと感じる • 定例の 1:1 の時に研修内容と関連した実務の課題を話す時間をとるようになった
いいえ (変化がなかった)	1	—

表 30 ステップ③アンケート設問Ⅳ-3 回答

(設問Ⅳ-3:ご自身の取り組みの変化によって、部下の言動に変化があった)

回答	回答数	コメント
はい (変化があった)	3	<ul style="list-style-type: none"> ・ 1月～3月までのアクションプランを共有する事により、何を優先すべきかを、自分の部下のファーストラインマネージャー、その部下である営業担当者とも腹落ちして進める事ができていると感じる ・ 研修で扱ったスキルの重要性をリアルに感じてくれた、実務での注力点、自分に必要な視点へのコメントがあった ・ 研修で扱った内容について意識しながら毎月の営業プランを検証し、営業担当者を指導できつつある
いいえ (変化がなかった)	0	—

表 31 ステップ③アンケート設問Ⅳ-4 回答

(設問Ⅳ-4:その他、あなたの周囲 (あなたの上司、同僚、今回対象になっていない部下、その他関係者等) に変化があった)

回答	回答数	コメント
はい (変化があった)	1	<ul style="list-style-type: none"> ・ 今回は2名の部下と取り組んでおり、互いの課題、改善点を両者間でも認識し、互いの良い所を取り入れる事ができている点が良いと感じる
いいえ (変化がなかった)	2	—

4.2.5.5 評価項目 4. 個人別取り組み状況

最後に、形成的評価全体を通して、ツール活用における5名のユーザー上司の個人別取り組み状況と、ここから読み取れる「ツールの使いやすさ」および「ツールの有用性」改善に関連する今後の検討点について述べる。個人の取り組み状況を見る視点として、「これまでの行動」「今回の取り組みにおける行動」「今回の取り組みに関する感じ方」の3つを設定した。また、4.2.5.3で提示した、上司による支援項目実施状況(ツール使用前後の比較)の表(表32)も参考にした。

「これまでの行動」は、「今回の取り組み前の支援実施項目」で見ることとして、現所在地アンケートのチェック項目数を用いて確認した。「今回の取り組みにおける行動」は、「今回の取り組みにおける支援実施項目」「これまで実施していなかったが今回実施した支援項目」「シート B（パフォーマンスデザインシート）の記載内容」で見ることとして、それぞれ、シート A（パフォーマンス向上支援チェックシート）のチェック項目数、現所在地アンケートとシート A のチェック項目数の差、シート B の記載内容を用いて確認した。「今回の取り組みに関する感じ方」は、「今回の取り組みへの満足度」「8 つの支援の実施しやすさ」「8 つの支援の実施しにくさ」「ツールを活用することで起きた変化」「その他アンケート回答・コメントの傾向」で見ることとして、使用感アンケートの回答およびコメント内容を用いて確認した（表 33）。

個人別に見ることで、ツール活用に影響しそうな要素がある程度見えてきた。今後は、今回の結果を参考にして、ツール活用の成功・失敗に特に大きく影響する要素を特定し、対応を検討していく必要がある。個人別の取り組み状況とツール活用に影響しそうな要素および「ツールの使いやすさ」および「ツールの有用性」改善に関連する今後の取り組み案を下記にまとめる。なお、個人別の取り組み状況は、対象者の背景の違いから要素を見いだすために全員の記載内容を揃えず、各人において特に特徴的であり、取り組みの成果に影響を及ぼしそうな点を中心に記載した。

【個人別の取り組み状況】

A 氏

研修前の支援の実施項目数が多く、研修後は少なかった。実施した項目とシート B の記載状況（研修の振り返りと業務目標は具体的に記載されているが、業務での活用プランの記載が少ない）は一致する傾向があった。コメントが少ないため背景や思考などを読み取ることはできないが、これまで実施していなかったが今回実施した項目が 3 項目あったことや、満足度のコメントより、本取り組みを通じて支援行動の有効性に関する新たな気づきと満足感は生まれていたと考えられる。

B 氏

研修前の支援の実施項目がなく、研修後は多かった。これまで実施していなかったが今回実施した項目は 5 項目で、すべて研修後に集中している。実際にシート B の研修後にあたる部分は非常に具体的に記載されており、上司のコメント欄もあった方が良いという提案もあった（シート B の研修前にあたる部分は、研修後の振り返り時に一緒に記載したか、本人が「実施した」と言えるレベルではないと判断したため実施チェックはされなかったが、実際は研修前に実施していた、等が考えられる）。これまでに実施していた項目数や使用感アンケートのコメントから、元々部下の育成意識が高く、そこに本ツールが加わって数

多くの実践と変化が起こり、満足感につながったと考えられる。

C氏

研修前の支援の実施項目がなく、研修後は多かった。これまでに実施していなかったが今回実施した項目はなかった。これまでに実施していた項目数や使用感アンケートのコメントから、元々部下の育成に関して強い信念を持って支援を行っていること、支援内容の多くが本ツールと重なることから、新たな実践という形にはならなかったと考えられる。また、業務量と本ツールのバランスについて複数のコメントがあったことから、業務とのバランスを考えてシートBの記載はシンプルにした可能性が考えられる。

D氏

研修前後のどちらかに寄ることなく支援を実施していた。今回実施した項目は 13 項目、そのうちこれまでに実施していなかったが今回実施した項目は 6 項目と多く、シートBの記載に関わる項目はほぼ実施されていた。また、シートBの記載は必要内容が整理されたわかりやすいものとなっていた。これまでに実施していた項目はB氏、C氏と比べると多くはなかったが、これまでの項目は継続しながら多くの新項目を加えたことで、自分や部下の思考や行動に変化が起こったと考えられる。ここから、本ツールがどのような受講者（部下）にも必要という考えや満足感につながったと考えられる。

E氏

本取り組みにおける支援実施状況のチェックが空欄で提出されたため実施状況が不明であり、ツール使用前後の支援実施状況の比較はできなかった。シートBの記載状況、使用感アンケートへの回答内容から、研修前後のどちらにおいても、ある程度の項目は実施されていたと推測できるが、アンケートのコメントからは業務が非常に多忙であり、本取り組みの時間をとるのに苦慮した様子が伺える。また、これまでに実施していた項目が 2 項目であったことから、研修前後の部下支援に関してはあまり意識されていなかったか、または最初に記載した空欄提出の件からも、ツール内容の意味や提出指示がうまく伝わっていなかった可能性が考えられるが、今回は確認をとっていないため判断はできない。

【ツール活用の成功・失敗に影響しそうな要素】

- 上司の部下育成・研修転移支援に関する意識
- 上司の部下育成・研修転移支援に関する知識やスキル
- 上司自身の業務量

- 指導対象となる部下の人数
- 上司が所属する組織における部下育成や研修の位置づけ（優先度）
- ツールの使用方法の理解度

【「ツールの使いやすさ」および「ツールの有用性」改善に関連する今後の取り組み案】

- 本ツール活用の成功・失敗の主な要因の特定
- 本ツールのスコープ（どのような研修・受講者に必要か）の明確化
- 研修転移促進の取り組みとツールの説明方法検討
- 部下育成・研修転移支援に関する様々な背景に対応するための運用方法検討

表 32 上司による支援項目実施状況（ツール使用前後の比較）※再掲

大項目	1		2		3		4		5			6		7		8			実施した小項目数																			
小項目	1-1	1-2	2-1	2-2	3-1	3-2	4-1	4-2	5-1	5-2	5-3	6-1	6-2	7-1	7-2	8-1	8-2	8-3	前	後																		
実施確認 タイミング	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後	前	後																		
A氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	8	10																		
B氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	12	12																		
C氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	12	10																		
D氏	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	7	13																		
小項目を 実施した人数	4	2	0	1	2	2	3	2	2	2	1	1	4	3	0	1	4	4	2	3	2	3	4	4	2	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	2		

表 33 個人別取り組み状況

分析の視点	今回の取り組みにおける行動			取り組みに関する感じ方					
	これまでの行動	支援実施項目 (ツール使用前の チェック数)	支援実施項目 (ツール使用後の チェック数)	これまで実施して いなかったが今回 実施した項目 (ツール使用前後の チェック数の差)	シートBの記載内容	満足度 (満足感が あったかという質問への 回答)	8つの支援の実 施しやすさ (実施しやすくと回 答した項目数)	8つの支援の実 施しにくさ (実施しにくくと回 答した項目数)	ツールを 活用する ことで起 きた変化 (4設問の うち変化が 起きたと回 答した項目 数)
元資料	・事前アンケート	・シートA	・現在地アンケート ・シートA	・シートB	・使用感アンケート	・使用感アンケート	・使用感アンケート	・使用感アンケート	使用感アンケート
A氏	8	10	3	・全ての枠が記載されている ・研修終了時の振り返り、業務における目標は具体的に記載されている ・業務での活用プランの記載は少ない	はい	3	—	—	・設問Ⅲの一部、Ⅳ、Ⅴの回答なし。 ・回答なしの部分が多いため満足度以外のコメントはなかった。 ・満足度コメントは「双方に気付きがあり、立案時にチェック出来た」とポジティブなものであった。
B氏	12	12	5	・全ての枠が非常に具体的に記載されている ・部下2名を対象に実施しているが、それぞれのゴールや課題の違いがはっきりと出ている	はい	3	5	4	・全ての設問に回答あり。 ・ツールに関しては「良い」「上司のコメント欄を設けた方が良い」「ベテランにも実施した方が良いと感じる」など、ポジティブなコメントが主であった。 ・ツール内の支援行動に関しては、8つの支援すべてに実際に実施した内容が具体的に記載されている。 ・その他の支援行動や変化の具体例が全ての自由記載欄に非常に具体的に記載されている。 ・実施した感想や得られた成果、意見（有用）が自由記載欄に記載されている。
C氏	12	10	0	・業務における目標の記載なし ・全般的にシンプルに記載されている	いいえ	3	5	1	・全ての設問に回答あり。 ・ツールに関しては「複雑すぎる」「シンプルにした方がよい」「現実的に日々の仕事量とマッチしていない」など、業務とのバランスを指摘するコメントが主であった。 ・ツール内の支援行動に関しては「研修時はオブザーバーとして参加」「普段から実施しているので違和感なし」など、普段から部下支援を実施していることが伺える。 ・その他の支援行動や変化の具体例が記載されている。
D氏	7	13	6	・全ての枠が記載されている ・全般的に整理され必要な内容がわかりやすく記載されている	はい	3	5	3	・全ての設問に回答あり。 ・ツールに関しては「部下も自分も問題なかった」というコメントや、どのような受講者（部下）にも必要だという回答など、ポジティブなコメントが主であった。 ・ツール内の支援行動に関しては「まずまず」「事前の確認・合意、研修後のフィードバック・プランニング・実践の場の提供はできた」「十分な時間を取れなかった（私自身の問題）」「時間をかけて見ていくことができなかった」など、成果と同時に業務バランス上の難しさがあったことが伺える。 ・その他の支援行動や変化の具体例が記載されている。
E氏	2	—	—	・業務における目標、研修受講前の課題の記載なし ・研修への参加目的、研修後の振り返り、業務での活用プランは具体的に記載されている	いいえ	4	4	—	・設問Ⅳ、Ⅴの回答なし。 ・全般的に「非常に業務が多い中での実施となり、十分に組み立てたとは思っていない」「機会を設定する時間が持てなかった」など、多忙な状況下で取り組みに苦慮した様子が伺える。

4.2.5.6 評価項目 5. 形成的評価総括

今回の形成的評価の目的は、「部下の研修転移を促す上司向け行動支援ツール」の使いやすさと有用性を検証すること、また、使用経験に基づく感想や意見を取り入れ、さらに使いやすく有用なツールに発展させることであった。結果として、下記のように使い方と有用性が検証され、さらに発展させるための改善案を見出すことができた。

【ツールの使いやすさと有用性に関する検証結果】

- 使いやすさ

シート A

対象者 5 名中 3 名が迷う部分はなかったと回答した。迷う部分があったと回答した 2 名も使うことはできていたため、使用可能な状態だと言える。ただし、より使いやすくするためにシート内容の改善が必要である。

シート B

対象者 5 名全員が迷う部分はなかったと回答した。十分使用可能な状態だと言える。さらに効果を高めるためにシート内容および運用を工夫する余地はある。

- 有用性（本研究における定義に沿って記載）

本ツールを用いることで、上司が部下の研修転移を促す行動を取ることができる

有効な回答があった 4 名のうち 3 名が、ツール使用前には実施していなかった複数の行動を起こした。本ツールを用いることで行動が変化したと言える。

※新たな行動が見られなかった 1 名は、本ツールにおける支援項目の多くを元々実施していると回答していた。

上司が本ツールに沿って行動したことで、部下の研修転移につながる変化が起こる

有効な回答があった 3 名のうち 2 名が「自分の思考に変化があった」「自分の行動に変化があった」と回答した。また、3 名全員が「部下の言動に変化があった」と回答した。コメント内容より、ユーザー上司の思考・行動変化と部下の言動変化はつながっており、部下の変化内容は、業務シーンで研修内容を活用しているというものであった。ユーザー上司が本ツールに沿って行動したことで、部下の言動に研修転移につながる変化が起きたと言える。

【使いやすく有用なツールに発展させるための改善案】

形式的評価の結果を踏まえて、ツールを構成するシート A およびシート B において表 34 に示す内容の改善を検討する。

表 34 形式的評価を踏まえたツール改善案

対象シート	改善の方向性	改善案
シート A	上司に過剰な負担感が生じないようにするためにチェック方法や支援項目をシンプルにする	● 支援項目数を削減
		● 実施チェック方法を変更
シート B	運用レベルを一定以上に揃えるために説明を工夫する	● 「業務における目標」欄の位置づけや使い方の説明を追加
		● シート B の記載例を作成

4.3 上司向け行動支援ツール修正 (Version3)

形式的評価の結果および SME レビュー (3.4.2 シート記載によるレビュー) の結果を踏まえてツールの修正を行い、Version3 とした。

修正にあたっては、最初に形式的評価を踏まえた改善案 (表 34) および上記 SME レビューで得られた意見や提案を基に、今回の修正に反映する項目と今後継続検討する項目の検討を行い、具体的な対応策をまとめた (表 35、表 36)。その後、対応策に沿ってツールの修正を行った (図 12,13,14)。

なお、表 35、36 の「今回の対応」欄のうち色付けした部分が今回のツール修正に反映した内容である。また、SME レビューおよび形式的評価からは、ツール内容の修正だけでなく運用に関する多数の提案を得ることができた。本研究では運用面は扱わないが、今後、本ツールの展開に向けては今回得た提案を取り入れて運用方法の整備を実施していく。

表 35 改善案の検討と今回の対応（形式的評価より）

対象シート	改善の方向性	改善案	今回の対応
シート A	上司に過剰な負担感が生じないようにするためにチェック方法や支援項目をシンプルにする	● 支援項目数を削減	○：元々必須項目の位置づけではなかった 3 項目（1-2,3-2,4-2）を削除し、備考欄に記載。これによって小項目数は 18 項目→15 項目に減少。
		● 実施チェック方法を変更	○：大項目と小項目のダブルチェックをやめ、小項目のチェックのみに変更。
シート B	運用レベルを一定以上に揃えるために説明を工夫する	● 「業務における目標」欄の位置づけや使い方の説明を追加	○：記載必須欄であるため、パフォーマンスデザインシートの記載方法説明資料（追加作成）で説明。 シート B の「業務における目標」欄内に「必ず設定してから実行プランへ」という注釈を追記。
		● シート B の記載例を作成	×：補助ツールの位置づけとなるため、今後の運用時に必要に応じて作成

表 36 意見・提案の検討と今回の対応（シート記載による SME レビューより）

対象シート	意見・提案	今回の対応
ツール全体	a. シート A、B ともに使い方に迷う部分はなかった。	参考意見：大きな変更は不要と判断
	b. 特にシート A の行動チェックが非常に有用だった。	参考意見：行動チェックを維持すると判断
	c. 本ツールはどのような研修受講者（部下）においても必要である。	参考意見：今後、本ツールの活用シーン検討時に反映予定
	d. 本ツールが必要な研修と不要な研修がある。	参考意見：今後、本ツールの活用シーン検討時に反映予定

シート A	e. チェックリスト項目に納得感がある。不足する項目、不要な項目はない。	参考意見：大きな変更は不要と判断
	f. チェックリストである点が良い。行動ベースで何をすればいいかすぐにわかる。	参考意見：行動チェックを維持すると判断
	g. 目的を意識し、もれなく実施するためにこういうツールは必要。	参考意見：シート A が必要と判断
	h. これまでは、受講者上司に「研修前後にフォローアップをしてくれ」「面談してくれ」と言っていたが、取り組みを確認、促進するツールはなく、本当に実施しているかどうかわからなかった。	参考意見：シート A が必要と判断
	i. 項目は削らなくてよい。多いこと自体は、できた項目があればやっているというエビデンスになるので良い。一方で、特に重要なものを必須項目とすると、受け入れやすく、注力できる。	○：現在の内容は削らず、項目として載せるもの、備考欄に載せるものを整理して項目数を減らし、受け入れやすくする。 ×：必須項目明示は、現時点で必須・任意を判断するための検証を行っていないため今回は対応不可。ただし、今後検証を進め実現を目指す
シート B	j. 自分は普段から ID を活用しているため書きやすかったが、ID を知らない現場の上司でも、書くことはわかると思う。	参考意見：大きな変更は不要と判断
	k. 実行スケジュールは、月ごと等の区切りがある方が書きやすい。	○：個々の上司にとっての使いやすさに対応するため、パフォーマンスデザインシートの記載方法説明資料（追加作成）内に、書き方はアレンジ可能とする説明を追加。
	l. 現場では記載に時間を使えない。書くこと自体より、目標とアクションを決めて追いつけるマインドセットが必要で、このために役立つのではないか。	○：パフォーマンスデザインシートの記載方法説明資料（追加作成）内に、「支援効果を上げるポイント」として説明を追加。
	m. 上司には、シート B は部下の育成・成長のために使えるツールで、中身の精度より、部下に合わせた活用を求めるといった説明が良さそうである。	参考意見：今後、運用時のメッセージとして検討予定
	n. 研修終了時、3 か月後で、受講者と上司が達成	参考意見：今後、追加機能やカス

	度を点数化してはどうか。	タマイズ機能として検討予定
	o. 学ぶ側の主体性を育てる観点からは、受講者レベルによるが、受講者自身にシートの運用を主導させる仕組みにできそうである。	参考意見：今後、運用方法として検討予定



図 12 パフォーマンス向上支援チェックシート (Version3)

Business Instructional Design®
パフォーマンスデザインシート™

SUNLIGHT HUMAN TDMC

研修名： _____ 氏名 _____

研修3カ月後

業務における目標 ※必ず設定してから活用プラン作成へ
(研修での学びを活用して業務でできるようにしたいこと)

研修終了時

研修で得たものと今後の課題

研修受講前

研修への参加目的
(学び取るポイント/研修後の業務での活用イメージ)

研修内容及び関連業務に関連する課題

業務における研修内容活用プラン
(3カ月後の「業務における目標」達成に向けたプラン)

- **目標を達成するためのアクション**
(すぐに実行できるように具体的な行動レベルで記載。「What」「When」「Where」等が明確になっている程度。)
- **実行スケジュール**
(目標達成までの3か月分)

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図 13 パフォーマンスデザインチェックシート (Version3)

Business Instructional Design®
記載方法説明：パフォーマンスデザインシート™

SUNLIGHT HUMAN TDMC

- 支援No.2・5・8 (1on1) で使用
- 支援の効果を上げるポイント：目標と現状を見定め、目標を達成するためのアクションを決めて、実行・確認し続けること
- 1on1のツボを押さえるための記載方法：部下と一緒に全ての箱を記載/話した内容を思い出して振り返りができる程度に具体的に記載

研修3カ月後

5-b,c : 業務における目標 ※必ず設定してから活用プラン作成へ
(研修での学びを活用して業務でできるようにしたいこと)

支援5-bで部下が立てた目標を記入、
5-cで修正があれば上書き
※活用プランを考える前に立てる
※3か月後をイメージして立てる

研修終了時

5-a : 研修で得たものと今後の課題

支援5-aで部下が話した内容を記入
※部下から出てこない場合は質問して引き出す
※方向性が明らかにずれている場合は軌道修正する

研修受講前

2-b : 研修への参加目的
(学び取るポイント/研修後の業務での活用イメージ)

支援2-bで合意した内容を記入

2-a : 研修内容及び関連業務に関連する課題

支援2-aで合意した内容を記入

5-b,c : 業務における研修内容活用プラン
(3カ月後の「業務における目標」達成に向けたプラン)

- **目標を達成するためのアクション**
(すぐに実行できるように具体的な行動レベルで記載。「What」「When」「Where」等が明確になっている程度。)
- **実行スケジュール**
(目標達成までの3か月分)

支援5-bで部下が立てたプランを記入、
5-cで修正があれば追記や上書き
※先に業務における目標を立て、目標を達成するためのプランを立てる
以降、8-bで修正があれば追記や上書き

支援5-bで部下が立てたプランを記入、
5-cで修正があれば追記や上書き
以降、8-bで修正があれば追記や上書き

※上司コメントやアクション結果も記載したい、スケジュールを詳細に記載したい等の場合は、元の項目は残した上で、各自が使いやすいように記載欄追加など自由にアレンジしてください。

©2020 Sunlight Human TDMC All Rights Reserved.

図 14 パフォーマンスデザインシート (Version3) の記載方法説明資料

4.4 インストラクショナルデザインの専門家によるレビュー

インストラクショナルデザインの専門家 1 名に 4.2 で修正したツール（Version3）のレビューを依頼した。第 3 章の初回レビューも引き受けてもらった経緯があるため、当該専門家は前回（Version1 から 2 へ）から今回（Version2 から 3 へ）にかけての流れを把握している状態であった。

レビュー方法は、修正したツールを事前にメール送付した上で、レビューミーティングを設定してフィードバックを受ける形とした。結果は、現時点で可能な範囲の修正が行われており、本研究における最終版としては十分だという評価であった。ただし、今後さらに検証を重ね、項目数の削減や優先項目の設定を実施していくこと、ツールと並行して適切な運用方法を検討していくことが必要であるという注釈付きであった。

4.5 上司向け行動支援ツール確定（Version3）

4.3 におけるレビュー内容を踏まえて、修正は加えずに Version3 を本研究における最終成果物として確定させた（図 12、図 13、図 14）。

第5章 本研究の成果と課題

本章では、本研究の成果と残された課題、今後の展望について考察を行う。

本研究は当初の研究目的を達成して一定の成果を上げた。一方で、今後、企業内教育における研修転移を促すツールとして、様々な背景を持つ研修受講者、上司、教育研修担当者に広く役立ててもらうために継続して検証と改善を進める必要がある。

5.1 本研究の成果

本研究は、研修転移を起こす手段の一つとして上司が部下の研修転移を促す状態を作ること、つまり「部下の研修転移を促すための上司向け行動支援ツール」を開発することを目的にしていた。また、ツールの開発においては、上司が本ツールを使用することで部下の研修転移を促すために自分がとるべき行動をイメージして実際に行動できることを目指していた。

開発したツールは、実際に使用したユーザー上司が上記の行動を起こすものとなっていた。加えて、ユーザー上司が行動した結果、部下の言動に研修転移につながると考えられる変化を起こすものとなっていた。このことより、本研究の目的は達成したと言える。

5.2 これまでの研究成果との比較

これまでの研究では、研修転移には様々な要素が影響すること、その中でも受講者上司の影響力が大きいことは明らかになっていたが、上司が研修転移成功に貢献するための一連の働きかけを上司の行動レベルで明示したものは見られなかった。また、当事者である上司向けに、すぐに行動できる形（例えばガイドやチェックリスト）にまとめられた支援ツールもなかった。

本研究では、受講者上司が部下の研修転移を促すための一連の働きかけを、上司向けの簡単な行動チェックリストとして示した点が新たな試みであった。実際に開発したツールは、上司自身のチェックリストである「パフォーマンス向上支援チェックシート」と、部下とのリフレクション&プランニングに用いる「パフォーマンスデザインシート」の2枚で構成されるものであり、本ツールの使用によって、ユーザー上司が部下の研修転移を促進する行動を起こすという成果を出すことができた。

本ツールの特長とそこから生まれる上司にとっての利点を表 37 にまとめた。上司という立場では教育より業績の優先順位が高くなりがちではあるが、今後、本ツールを展開していく上では、これらの特長と利点が、上司による部下の研修転移の促進を後押しすると考えている。

表 37 本ツールの特長と上司にとっての利点

No.	特長	上司にとっての利点
1	「インストラクショナルデザイン理論」「研修転移を成功させている上司の声（思考・行動）」「リアル上司による使用経験」の3つにより、効果があることが検証されている	効果を得られやすい
2	「学習目標、行動目標と達成のためのプラン」「本人のマインドセット」「上司からのフォローアップ」をバランスよく設定・実施するプロセスを生み出す	部下・上司双方に学びをプロセスとして捉える意識が生まれやすい
3	部下の研修転移を促すために必要な支援行動が簡単な行動チェックリストにまとまっている ※「パフォーマンス向上支援チェックシート™」を指す	やるのがわかりやすい
4	部下との接点（1on1）で押さえるべきポイントを集約、見える化したコミュニケーション用シートがある ※「パフォーマンスデザインシート™」を指す	部下と指導上のコミュニケーションをとりやすい

5.3 残された課題

使いやすさおよび有用性の評価を通じて、本研究の今後の展開における6つの課題（表38）が明らかになった。

表 38 今後の展開における6つの課題

ツールの使いやすさに関する課題	1. 気軽に使い続けられるツールに発展させる
有用性に関する課題	2. 研修転移につながるか検証する
	3. 他の条件下でも今回と同じ効果が得られるか検証する
	4. 部下支援を成功させる要因を抽出する
その他の課題	5. 適切な運用方法を検討する
	6. 研修転移における上司による支援の現状を把握する

【課題1】気軽に使い続けられるツールに発展させる

Version3はシート2枚と説明資料1枚というシンプルな構成で、シートAの行動項目数も削減できたが、まだ項目数が多いと捉えられる可能性がある。本当に必要な項目を削る必要はないが、優先項目の明示など、工夫できる余地はある。

また、今回はExcelファイルで実施したが、今後、本格的な運用場面では、ファイル数が増えることで管理

が煩雑になったり、LMS に組み込む必要が出てきたりすると想定される。気軽に使い続けることを可能にするため、より活用しやすい形での提供を検討する必要がある。

【課題 2】 研修転移につながるか検証する

本研究では、研修後 1.5 カ月時点の成果として、本ツールを使用したユーザー上司が行動を起こし、その結果、部下の言動に研修転移につながると考えられる変化が起きた。しかし、シート B で定めた「（研修 3 か月後の）業務における目標」の達成までは確認しておらず、「研修転移につながっていく可能性がある」という途中経過を確認できた段階に留まっている。これは研修転移の定義に当てはめると、「一般化」の完成に向かうプロセスの途中にあるマイルストーンを確認した段階と言える。

今後、1.5 カ月以降の状況を確認して、本当に業務における目標を達成するか、また、その先継続的に業務で研修内容が活用されていくかについて検証していく必要がある。

【課題 3】 他の条件下でも今回と同じ効果が得られるか検証する

本研究では、5 名のユーザー上司から形成的評価への協力を得て上述の結果を得ることができた。ただし、今回の対象者は全員がセカンドラインマネージャーであるため、一定以上の部下育成への理解や実践経験があると考えられること、所属部門が営業部門であるため、人材育成の重要性が共通認識になっている環境であると考えられることなど、比較的ツールの効果が出やすい背景であった可能性がある。また、研修テーマや研修受講者も揃っていた。

今後、様々な背景を持つ対象者（上司）、研修テーマおよび受講者、取り組み期間など、条件が変わっても同じ効果があるかについて検証していく必要がある。

【課題 4】 部下支援を成功させる要因を抽出する

本研究では、ツールを用いた取り組みの満足度、支援行動項目の実施しやすさの捉え方、提出資料の記載内容（実際に行動した内容）などに個人差が見られた。これらは部下支援ひいては研修転移の成功に影響を与えるが、研究内では差が生じた真の要因を抽出していない。上司自身が置かれた環境（例えば業務状況）や部下育成に関する価値観、知識、スキル等によって、本ツールの活用度や効果に差が出る可能性があると考えられるが、現時点では推測に留まっている。

今後、上司の観点からは、どのような要因が満足度や理解度、実践度の高さにつながり部下支援を成功させるのか、逆にどのような要因が阻害するのかを抽出していく必要がある。また、支援行動項目の観点からは、各項目が研修転移の成功に与える影響の大きさを検証し、必須要因を特定していく必要がある。

【課題5】適切な運用方法を検討する

本研究では、ツールの開発に焦点を絞り運用方法の検討までは実施しなかった。ただし、実際に使用していくフェーズでツールの効果を高めるには運用も非常に重要な要素であり、今後検討を進める必要がある。

今後の検討点としては、組織における本ツールや研修転移の責任の在りか、ひいては教育研修担当部門と受講者上司の所属部門の関わり方、上司への本ツール活用に関するメッセージの出し方等が挙げられる。また、ツールの意味や使用方法を適切に伝えられる運用パッケージの開発も必要である。

【課題6】研修転移における上司による支援の現状を把握する

本研究は、先行研究や近年の各種調査結果、筆者自身が企業内教育の現場で実際に見聞した状況に基づき、研修受講者上司が研修に関わる部下支援に関わり切れていない状況があることを前提に開始した。この方法は、全体の状況を大きく捉える観点としては適切なものだと考える。

一方、今後本ツールおよび本ツール運用の精度を高めていくには、上司による受講者支援の現状について、ツールの支援行動項目に沿って具体的に把握していく必要がある。

5.4 今後の展望

対象企業や対象者の幅を広げて本ツールの有用性を確認し、適用範囲や行動項目の内容の検証を進める。また、使用期間を延ばして、本ツールが真の研修転移につながるかどうかの検証を開始する。さらに本研究ではあまり触れなかった運用面の検討も行い、ツールを活かせる基本的な運用方法やアレンジ方法を具体化していく。これらの取り組みと同時に、ツールのデジタル化も進めていきたい。

上記の取り組みを通じ、本ツールが広く浸透して、上司の支援のもとで部下が研修転移を成功させる（業務パフォーマンスを向上させる）環境が企業内で実現すること、それにより研修受講者の成長と企業の成果の両方に貢献することを目指す。

※真の研修転移とは、定義「研修で学んだことが、仕事の現場で一般化され役立てられ、かつその成果が持続されること（中原 2014）」に含まれる「一般化」と「持続」の両方を満たした状態を指す。本研究では時間的制約があったため、「一般化」の完成、および「持続」まで観察することが困難であり、「一般化」の完成に向かうプロセスのみを扱った。

参考文献

- Baldwin,T. & Ford,J.K. (1988) *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. Personnel Psychology, 41 (1) :63-105*
- Baldwin,T. & Ford,J.K. & Blume.B.D. (2009) *Transfer of Training 1988-2008:An Updated Review and Agenda for Future Research. International Review of Industrial and Organizational Psychology, 24:41-70*
- Broad,M.L & Newstrom,J.W (1992) *Transfer Of Training: Action-packed Strategies To Ensure High Payoff From Training Investment. Perseus Publishing*
- 伊東昌子 (2018) 職場への研修転移の促進 役割モデルの育成と人間中心設計の訓練. 産業教育学研究, 48 (1) :11-18
- 小園修, 大内章子 (2016) 能力・態度における研修効果に影響を与える要因とその関連性. 日本労務学会誌, 17 (1) : 50-68
- 森田晃子 (2019) ビジネス インストラクショナルデザイン. 中央経済社, 東京
- 中原淳 (2006) ワークプレイスラーニング研究序説:企業人材育成を対象とした教育工学研究のための理論レビュー. 教育システム情報学会誌,23 (2) :88-103
- 中原淳 (2014) 「職場における学習」の探求. 組織科学,48 (2) :28-37
- 中原淳, 島村公俊, 鈴木英智佳, 関根雅泰 (2014) 「研修転移」の理論と実践. ダイヤモンド社, 東京
- 野口靖浩, 松澤芳昭, 島聰司, 塩見彰睦 (2012) 組み込み人材育成研修後の『行動変容』評価の実践と SCAT による分析. 工学教育, 60 (3) : 86-91
- Pollock,R.V.H. & Jefferson,A.M. & Wick,C.W. (2015) *The Six Disciplines of Breakthrough Learning, 3rd Edition. Pfeiffer*
- 鈴木克明 (2015) 研修設計マニュアル. 北大路書房, 京都
- 山内 香奈, 菊地 史倫 (2016) 鉄道従業員向けアナウンス研修の転移促進手法に関する実験的検討. 教育心理学研究, 64 (1) :131-143

参考 URL

1. リクルートマネジメントソリューションズ (2017) 人材開発実態調査 2017 https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_hrd_report_01.pdf (参照日 2021.3.28)

2. 一般社団法人 日本経済団体連合会（2020）人材育成に関するアンケート調査結果
<http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/008.html>（参照日 2021.3.28）
3. 産労総合研究所（2019）2019 年度 教育研修費用の実態調査 https://www.e-sanro.net/research/research_jinji/kyoiku/kyoikukenshu/pr_1910.html（参照日 2021.3.28）
4. リクルートマネジメントソリューションズ（2016）人材開発担当の声から知る研修効果検証の実態
https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000517/（参照日 2021.3.28）

謝辞

本研究を進めるにあたりご指導いただきました熊本大学大学院社会文化科学教育部教授システム学専攻の平岡齊士准教授、久保田真一郎准教授、江川良裕准教授に深く感謝いたします。

また、本研究の実施にあたり、上司経験者インタビューにご協力いただいた3名の上司経験者の皆様、企業内教育の専門家レビューにご協力いただいた4名の教育研修担当の皆様、その中でさらに記載レビューにご協力いただいた1名の上司兼教育研修ご担当者様、形成的評価にご協力いただいた1名の教育研修担当者様と5名の上司の皆様、ツール等の開発物についてレビューにご協力いただいた2名のインストラクショナルデザインの専門家の皆様に心からお礼を申し上げます。

そして、最後に、数々のご支援をくださった職場の皆様に心から感謝の意を表します。