



リーダー・管理者研修を 成功に導くために

「転移」の実現が決め手

TAP CREATE CO., LTD.

TAP CREATE

研修の「転移」、 その重要性について

皆様の組織では、研修をどのように捉えていますか？「人材育成をするための方策の一つである」、「職場から離れて勉強する場である」等々、あらゆる答えが想定されます。ここではまず、研修とは何かを確認します。中原・島村・鈴木・関根(2018)では、学問的な研修の定義として、先行研究に基づき「組織のかかげる目標のために、仕事現場を離れた場所で、メンバーの学習を組織化し、個人の行動変化・現場の変化を導くこと」(p.11)が挙げられています。この定義に基づくと、組織目標の達成が目的となっていること、言い換えれば、人材育成が目的なのではなく手段として位置づけられていることが確認できます。関連事項として、同文献では「企業研修では『学ぶこと』が目的ではなく、『学ぶこと』を通して『組織目標達成にポジティブな影響を与えること』が最も重要である」とも述べられています。研修では、講義、グループワーク、ロールプレイングなど様々な手法が展開され、参加者の理解・習得の促進が図られていきます。



しかしながら、そこには大きな問題が立ちまわります。Powell&Yalcin(2010)では、1952年から2002年までの50年間にわたるマネジメントに係る研修の効果について調査した結果、スキルを身につけさせたり、概念を教えたり、それらが仕事に有用であると働きかけたりする典型的な教育プログラムは、教室から屋外に至るまでの範囲でなされ、ビジネスシミュレーション、ロールプレイ、ケーススタディといった手法で実行されているものの、研修受講者にとって、研修で身につけた知識やスキルを職場において実践することが困難であるため、これまでの行動パターンに戻ってしまうという指摘がなされています。そこで、Powell&Yalcin(2010)では、先行研究による結果と併せながら、学んだことを職場で応用できるマネージャーを育成する挑戦が今まさに求められており、このニーズを満たすためには、メンタリング^{※1}やアクション・ラーニング^{※2}といった要素が盛り込まれた研修が有益である旨が記されています。

学んだことを職場で応用することについて、中原(2014)においては、研修の「転移」に該当すると考えます。同文献では、研修の「転移」について、経営学習論という観点から先行研究に基づき「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」と述べられています。これらの知見をまとめると、マネジメントを行う層の研修について、研修の「転移」が確実に成されるような設計が強く求められることが確認できます。こうした事柄について、研究者のみならず実業界からも指摘がなされています。田中(2018)では「(前略)研修に参加した社員が研修をきっかけに意識を変え、それが成果に結びつく環境があってはじめて、効果のある研修だったといえるのですから」と研修と実務の橋渡しの重要性について述べられています。

※1 Weblia英和对訳辞書において「指導・相談役を担う社員が新入社員や後輩をサポートする制度のこと」とされています。

※2 本庄(2003)では先行研究に基づき「現実の課題に取り組み、実際に行動に移す。行動をしながら学ぶ」とされています。

引用文献

- 本庄美佳(2003). ビジネス成果重視のアクションラーニング—その概要と課題—. 産業・組織心理学研究, 17(1), 35-43.
中原淳(2014)研修開発入門:会社で教える、競争優位をつくる ダイヤモンド社
中原淳・島村公俊・鈴木英智佳・関根雅泰(2018)研修開発入門「研修転移」の理論と実践 ダイヤモンド社
Powell, K. S., & Yalcin, S. (2010). Managerial training effectiveness: A meta-analysis 1952-2002. Personnel Review, 39(2), 227-241.
田中潤(2018). Human Resources マネジメントを考える効果的な企業研修 日経産業新聞 2月28日, 19面.

研修の「転移」に 力を注ぐ法人事例

若竹大寿会は、介護施設、地域包括支援センター等、29拠点を展開する関東圏最大級の規模の社会福祉法人です。同法人は、「若竹大寿会は、職員一丸となって人を幸せにします。人が大切にされる世の中を創ります。」を理念として掲げており、人財^{※3}育成に力を注いでいます。中でも、特徴的な人財育成コースの1つとして、複数回にわたる研修会が展開された後に現場実践を行うリーダー層向けのコースが挙げられます。

そこで、研修を企画設計なさった法人本部として鈴木文子さん、部下が研修参加者である管理者として「わかたけ鶴見」施設長の石川誠之さんにお話を伺い、研修の「転移」を実現させるためのポイントについて確認します。

※3 本資料では、「人材」、「人財」について文脈をもとに使い分けております。
(先行研究に該当する箇所では「人材」、その他では「人財」を使用いたしております)



法人本部
鈴木文子さん

わかたけ鶴見 施設長
石川誠之さん

※取材当時の所属を記載いたしております。

法人概要

社会福祉法人
若竹大寿会

法人名	社会福祉法人 若竹大寿会
設立	1989年(平成元年)3月15日
職員数	約1,450名
法人本部住所	〒221-0812 横浜市神奈川区平川町2-4
事業内容	高齢者向けの介護福祉事業を中心に展開しています。障がい児・者向けの福祉事業も並行して展開をしており、多様性のある事業運営を行っています。

※上記はウェブページにて掲載されている(2022年8月8日時点)法人概要の一部を抜粋した内容です。

QUESTION

01

研修内容と現場における実務が つながるようにするために、 どのようなことに留意されていますか？



わかたけ鶴見 施設長
石川誠之さん

現場で抱えている課題を「現場のあるある」として研修内容に反映させています。それがないと研修内容と実務がつながらないですね。また、私達は研修で学んだこと、気づいたことをもとに現場でどのように考え行動するかを重要視しています。仮にそのような思考や行動が見受けられない場合は、上長から「研修でやったよね」といった働きかけができるように、研修参加者の上長にも研修概要について把握してもらうよう努めています。



法人本部
鈴木文子さん

研修内容、研修の進め方と現場実践が深く結びついていることが重要ですね。当法人ではこの点についてかなり重視しているのを強く感じます。特に法人内部で実施する研修では、各参加者が他の事業所に所属するメンバーと情報交換や意見交換を積極的に行う場が設けられているので、互いに切磋琢磨する環境があります。「〇〇さん、いろいろ考えているな。私はそういったことをしてこなかったな」と刺激を受けることが、その参加者の心に火をつけることになると思います。それが現場で実践される可能性をさらに高めることになるのではないのでしょうか。

QUESTION

02

研修参加者の現場実践および管理者としての 役割について、どのようにお考えでしょうか？



わかたけ鶴見 施設長
石川誠之さん

例えば私の場合、ちょっとした時間ができると現場の職員に声をかけて話をするようにしています。「これ飲みなよ」とドリンクをあげることもありますね。そこでちょっとした小話をすることで心理的な距離が近づいていきます。こうした働きかけがないと「研修で学んだこと、気づいたことを実践してる？」といった質問も管理者として気軽にできないと思います。当法人では、多くの管理者は（やり方は私とは異なるかもしれませんが）こうした働きかけをしていると思いますよ。



法人本部
鈴木文子さん

本部として法人全体という観点で申し上げますと、自ら考え行動する習慣がついている職員はリーダーとして伸びていくと感じます。したがって、生まれ持った素養でリーダーに適しているか否かが決まるのではなく、日々、どのように物事を考え行動するか、で決定づけられていくところが大きいと思います。その意味でも、日々の業務において、管理者による働きかけはもとより、法人全体として「人づくり」を実践することは大変重要であるといえます。

半年間という期間をかけた リーダー育成コースについて、 具体的にどのように展開されるのでしょうか？



法人本部
鈴木文子さん

現場のリーダーは、リーダーとして求められる総合的な能力を持つことが強く求められます。リーダー育成のための研修は、教育機関が開催する公開講座や講師派遣型の講座等、様々な種類があるものの、基本的には総合的な能力の一部に焦点が当てられたものが多い印象があります。当法人の場合、講義を聴いたり、日頃における自分自身についてじっくりと振り返り、それをワークショップ形式で発表・共有し合うという1日かかりの場が複数回設けられることで、総合的な能力が段階的に培われていくように設計します。しかもそれで終わりではなく、あくまでも前半です。後半は現場実践です。参加者自身が自分で取組のテーマを決め、現場で実践していきます。

ここで特徴的なことは、第三者の目が入ることです。第一は、研修を担当した外部講師(タップクリエートの二瓶さん)がシート内容を確認し添削のうえ返却します。曖昧なテーマ設定や筋道が見えにくい内容であれば2度、3度とやり取りをします。再提出を求められるのは結構辛いと思いますが、客観的な視点を持つ外部講師とのこうした個別のやり取りは貴重であると考えます。第二は、取組期間の途中で中間報告会を開催することにより、自身の報告に対する他の参加者からの質問への対応や意見交換の場を設けることです。開催前は「質問や意見は出るのかな？」と心配いたしましたが、結構積極的に出されますね。一人ひとりの持ち時間があっという間になくなってしまいます。互いに質問、意見交換する中で、各参加者は大いに刺激を受けています。これが極めて大切な場であると思います。

現場実践の集大成は、最終発表会に臨むことです。まずは最終発表会に向けて、参加者自身が取り組んだテーマと具体的な実践内容、さらには成果と今後の課題についてスライドにまとめていきます。そのスライドも単にキーワードを箇条書きして図や画像等を貼り付けて完成、というのではなく、ある程度のボリュームで構成された文章を入力することが要求されます。その理由として、1つは、最終発表会を聴くことができない職員でも、スライド資料を読むことで理解できるようにする、ひいては、法人内で共有できるようにすることです。もう一つは、キーワードの列挙ではなく文章作成を行うことで論理的に情報をまとめる力を養うことです。キーワードの列挙ですと、頭の中の情報が整理されていなくても、スライド作成できてしまうと思われませんが、文章作成となるとそうはいきません。スライド作成の最終段階は、先程と同様、外部講師による添削があります。ここでも、何度かやり取りをすることが多いです。最終発表会においては、理事長をはじめ経営幹部、管理者が参加します。一人あたり10分程度の時間を設け、発表および発表に対する管理者によるコメント、講師コメントが出されます。ここで大きなポイントとなるのが管理者によるコメントです。単なる当たり障りのない内容ではなく、現場の臨場感、参加者への思いが溢れるコメントが出されます。「よく見られているな」と感銘を受けますね。このコメントを発表者が聴くことで、管理者の方に対する信頼がより高まると確信しています。最後は経営幹部および理事長による総括が述べられます。発表に対するコメントのみならずリーダーとしてどうあるべきか、法人全体の観点からメッセージが発信されます。和やかながらも良い緊張感が漂いますね。



わかたけ鶴見 施設長
石川誠之さん

リーダー育成コースは半年近くの期間をかけて行われるため、参加者は終日にわたり現場から離れることが幾度もあり、且つ、現場実践の段階では、通常業務を行いながらその合間を見てテーマ決定、実践準備および実践がなされていきました。現場としては、リーダーが研修コースに参加するため、通常業務に十分に関われないこともありましたが、それ以上のリターンがあると確信していましたので皆で協力し合うことで乗り越えられました。リターンがあるという確信が持てたのは、本部への信頼があるからに他なりません。

特に現場実践のときには、研修参加者のことをよく観察していましたね。介入した方がよいと判断した場合にはアドバイスをを行いますし、「ここは自分で悩むことが大切だ」と判断した場合には、あえてアドバイスしないで様子を見る、といった対応をします。つまりは、参加者一人ひとりの特徴をきちんと理解しつつ、管理する側としての有効な働きかけを常に考えながら行うことが大切であるといえます。

QUESTION 04

リーダー育成コースについて、 実施後の効果として挙げられることは何ですか？



わかたけ鶴見 施設長
石川誠之さん

現場の問題解決を行う際のコミュニケーションの取り方(話を聴きながら仮説を立てるための情報をしっかりと組み立てていく)について大きく変わったと感じた部下(研修参加者)がいましたね。非常に成長したと思います。また、日頃から自らコツコツと着実に積み上げていくように業務を行う部下が、周りを巻き込んで物事を進めていく姿が顕著になってきたことについても、大きな成長を感じました。

これは直接的な効果とは言えないかもしれませんが、リーダー育成コースの終盤である現場実践の最終発表会に向け、参加者同士が作成したスライドを眺めながら意見交換をする様子が見られました。こうした相互のやり取りは、まさに切磋琢磨の機会になっていると考えます。また、発表スライドについても、箇条書きではなく、あえて文章を入力してもらうことで、参加者の表現力も磨かれたと思います。



法人本部
鈴木文子さん

現場のリーダーは、メンバーが最大限のパフォーマンスを発揮して業務を行うことができるような働きかけをするための総合力が求められます。しかしながら、一般的な外部研修は、ある特定の範囲に焦点を当てたコンテンツが多いため、一定の期間にわたり総合的に且つ実践的に学ぶ機会は多くはないと考えます。よって、現場実践を含めた総合的な研修を法人として実施したことの意味は大きいといえます。また、同じ法人で働く、自らと同じような立場の人と刺激を与え合う場があることも貴重であると思います。外部研修では様々な法人の方々とのやり取りが期待されるため、自らの視野を広げるという効果は十分に見込めますが、同じ法人に属する者(いわゆる身内)同士によるやり取りがなされるからこそ実現される、同じ法人に所属する他のリーダー層と自身を比較しながらこれまでの現場経験を深く振り返る機会は、リーダー自身の成長を後押しする重要な要素であると考えます。

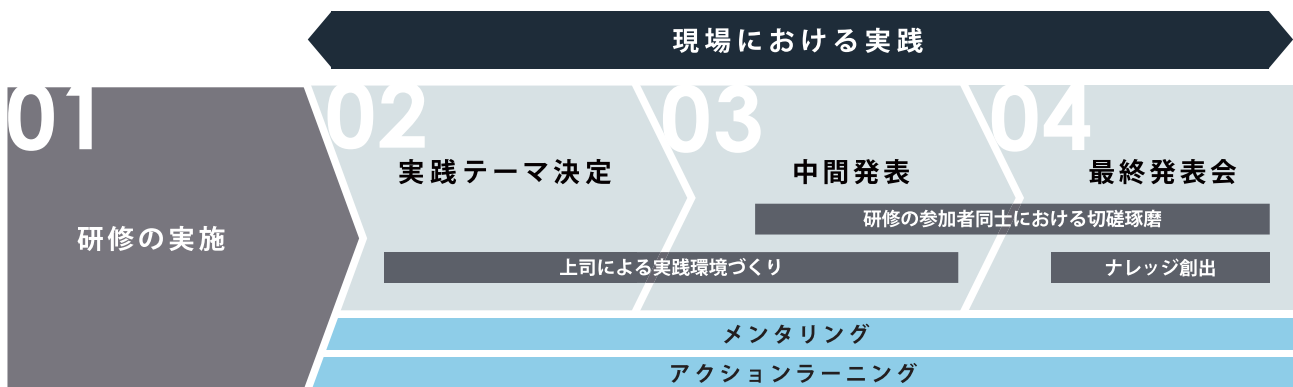
おわりに

これまで、社会福祉法人 若竹大寿会における人財育成事例を紹介してまいりました。研修の「転移」がなされるための仕組みがつくられているという印象を強く受けられたことと思います。最後に、本事例のポイント（下記）を確認します。

- 01 単に研修を行うのではなく、現場における課題解決という、**実践の場と併せて展開**されていること。
- 02 研修内容を把握した（研修参加者の）上司により、**現場実践が展開されるための環境づくり（サポート）**がなされていること
- 03 中間報告会および最終発表会の場では、現場実践の取組内容が発表・共有されることで、**参加者同士の切磋琢磨の環境**がつけられるほか、施設現場において皆で活用できる**ナレッジが創出**されていること
- 04 （上記により）本資料の冒頭で述べられた**「メンタリング」、「アクション・ラーニング」**といった、研修の「転移」と関りが深いと考えられるキーワードに係る働きかけが組織において強力になされていること

POINT

研修の「転移」を実現させるためのプロセス



社会福祉法人 若竹大寿会では、リーダー層向けの研修をさらに充実させていくための取組が新たな人事評価制度をもとに進められています。常に進化を求めた組織運営が強く感じられます。

本資料の内容が皆様の組織における人財育成に少しでもお役に立てれば幸いです。



TAP CREATE

リーダー・管理者研修を 成功に導くために

「転移」の実現が決め手

【発行】

株式会社タップクリエート

〒160-0022 東京都新宿区新宿5-11-13 富士新宿ビル4階

TEL:03-3341-1636 FAX:03-3341-1687

URL: <https://tapcreate.jp/>

無断転載・複製は禁止します。

