

研修が対応できる範囲

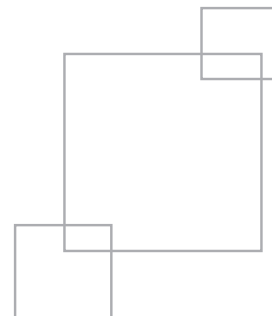
— 研修の効用と限界を考える —



堤 宇一

NPO法人学習分析学会 副理事長

つつみ・ういち●NPO法人学習分析学会 (<http://jasla.jp/>) 副理事長。熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学博士課程前期修了。専門テーマは「教育効果測定」「インストラクショナルデザイン」。現在、(株)日立総合経営研修所に勤務しながら産業人教育の品質向上を目指し、講演、執筆、コンサルタントとして活動中。著書に「教育効果測定の実践」(編著)、「越境する対話と学び」(共著)など。



■行動エンジニアリングモデル (Gilbert's Behavior Engineering Model, 1979)

	情報領域 (Information)	装置領域 (Instrumentation)	動機領域 (Motivation)
職場環境要因	情報 (Data)	道具 (Instruments)	インセンティブ (Incentive)
個人要因	知識・スキル (Knowledge)	資質 (Capacity)	動機 (Motives)

人材を育成し、よい組織風土を醸成することで、業務の生産性や競争力を高め、ひいては今よりもたくさん人の利益を上げたことと望んでいることも容易に推測で

だ。人材を育成し、よい組織風土を醸成することで、業務の生産性や競争力を高め、ひいては今よりもたくさん人の利益を上げたことと望んでいることも容易に推測で

研修は、なぜ実施されるのか
まず、経営者や管理者は、研修実施によってどんな状態を作りたいと考えているのかを想像してみよう。すぐに思い浮かぶのは、社員の業務スキルを高めたい、ビジネス知識を強化したい、部下のやる気を高めたい、などの期待であろう。もう少し範囲を拡大すると、組織内のコミュニケーションをより密にした、活力のある組織にしたいという目論見もあるはずだ。

さて今回は、フォーマル学習の典型である「研修」に焦点をあて、研修の効用と限界を考えていこうと思う。

前回は、企業での人材育成(人的投資)の位置付けとその目的を概観した。また、人材に期待される能力の特徴や性質の違いを検討した。この違いは獲得方法にも影響し、インフォーマルな学習とフォーマルな学習という獲得機会の違いを確認した。

このように期待成果や現象のことを「パフォーマンスを高める」と表現できるだろう。研修の実施によって経営者や管理者らは「組織業績や社員個人のパフォーマンス向上の実現」を期待しているといえるだろう。

個人のパフォーマンスを低める原因

次は視点を変えて、社員個人のパフォーマンスを低める原因や影響要因を検討してみよう。業務遂行に必要な知識やスキルの不足は、パフォーマンスを低める。知識やスキルがあっても体調不良や気力不足では、パフォーマンスは高まらないだろう。職場の人間関係がギスギスした状態では高いパフォーマンスを期待しづらい。また業務環境もパフォーマンスに影響を与える。古い業務ツール、現状と乖離の大きいルール、その上、未整備な作業方法で仕事をさせておいて、高い業務パフォーマンスを期待するのは虫が良すぎる。公正な評価の仕組みや報奨制度の存在の有無も、パフォーマンスに大きな違いを生むだろう。

このように、パフォーマンスに大きな影響を与える要因は様々挙げることが可能だ。その中において、研修は一施策でしかないことが分かる。業績と行動の関係を調べ、体系化した研究に「Human Performance Improvement (HPI)」がある。この領域で著名な研究者のThomas Gilbertが提唱した「行動エンジニアリングモデル(1979)」は、図のように影響要因として「情報(Information)」「装置

研修が対応できる範囲

以上のように、研修はパフォーマンスの向上を目指し実施される。しかし、パフォーマンスに影響を与える要因は、HPIの研究成果が示すように多々存在し、今回、我々がフォーカスする「研修」は知識やスキルを習得させる一方策でしかない。パフォーマンスの低減原因が疲労や体調不良、あるいはお粗末なマネジメント体制であるなら、研修は役に立たないのである。研修の効用と限界を無視しては、上手に使いこなすことができない。