

〔論 説〕

## 研修効果の転移条件

—アクターネットワーク理論の視点から—

伊 藤 精 男

### 〔要 旨〕

本稿では、企業組織における「研修効果の転移」事例をアクターネットワーク理論（ANT）の視点から考察し、転移条件に関する新たな知見を得ることを目的とした。

文脈横断論の視点をも援用して、「研修受講者＝（職場に戻った）実践者」が「研修内容の現場での継続活用」へ向けて、職場でどのような異種混交のネットワーク（hybrid networks）を形成し、それによってその行為可能性がどのように変化したかに注視して考察を行った。その結果、文脈をまたぐ境界的オブジェクトとしてのアーティファクトの重要性が示唆された。従来、この研究分野では、「職場要因」の影響の大きさについて人的要因の視点から指摘されてきたが、人とアーティファクト（非人的要因）の関係をも踏まえた視点からの考察が有益であることが示された。

### I はじめに

研修（OFF-JT）の最終目的は、受講者が単に知識・スキルを習得することに留まるものではなく、それらを通じて行動を変え、結果として組織（企業等）に価値をもたらすように仕向けることである（Ben-Hur, 2013=2014, pp. 66-67）。しかしながら、必ずしもそれが意図通りになっていないことも指摘されている（例えば、伊藤, 2012；中原, 2012）。このような研修の効果に関しては、Kirkpatrick（1998）の4水準モデルがよく知られているが<sup>1)</sup>、上記の指摘はこの4水準モデルのレベル3（研修内容の現場での活用度）ないしレベル4（業績への貢献度）における「研修効果の転移」に言及したものであると捉え得る。

近年、この「研修効果の転移」に関して、とりわけ、研修内容の現場での活用度（レベル3）に及ぼす「職場要因」の影響の大きさを指摘する論考が増加している（例えば、Baldwin and Ford, 1988；Holton III, 1996；Kessels and Harrison, 1998；Yamhill and McLean, 2001；Goldstein and Ford, 2002；Phillips and Phillips, 2002；Cromwell and Kolb, 2004；浅海, 2005；Burke and Hutchins, 2008；伊藤, 2012；今城, 2014；中原, 2014；小藺・大内,

2016)。すなわち、「研修効果の転移」を考えるうえで、研修受講者の意欲等の個人的要因や研修プログラムの内容のみならず、研修「受講者」が職場に戻ってその研修内容の「実践者」として日常的に業務遂行する職場環境の有り様が、重要要因としてクローズアップされてきているのである。

前述の先行研究において指摘されている「研修効果の転移（レベル3）」を促す職場要因としては様々なものが挙げられているが、次の要因が特に注目されていると言い得る（中原，2014）。すなわち，①研修内容の職場での試行において上司のサポート・支持があること，②研修内容の試行機会・時間があること，③研修における学習内容が日常業務に適合していること（業務プロセスに合致し，仕事に当てはまっている）であるが，これら3要因は相互関係にあると言い得る。職場の上司がそもそも研修内容を支持していなければ，たとえ，「受講者＝（職場に戻った）実践者」に職場での活用意欲があったとしてもそれを継続していくことは困難であろう。また，その内容が日常の業務プロセスと乖離したものであるならば，上司の支持を得られる可能性が低く，結果としてそれを試行する機会・時間を持たないことは十分考えられる。そのような状況下では，現実的にも仕事遂行上において混乱を招きかねず，結果的に実施継続は望めないと言い得る（例えば，香川・櫻井，2007；伊藤，2012）。

上記で指摘された「研修効果の転移（レベル3）」を促す職場要因に関しては首肯しうるものではあるが，それらはやや社会的あるいは心理的側面に焦点を当てた，言わば，人的要因を注視したものであるとも言い得る。しかしながら，現実場面における人間行動とはこのような人的要因のみならず，本人を取り巻く自然物あるいは人工物（道具などの非人的要因）等の影響をも無視することはできないと考えられる。例えば，岩谷（2008）は作業プロセスに組み込まれている人工物が人の職務行動を方向づけていることを明らかにしたが，人とアーティファクト（道具を含む人の活動を組織する媒体）とは切り離して考えることはできないと言えよう（石黒，2001）。

このような視点は，「研修効果の転移（レベル3）」に関する先行研究やそれを促す職場要因を指摘する先行研究には見られないものである。しかしながら，たとえ，上記挙げた3要因が十分に満たされている状況下にあったとしても，研修内容の現場での継続活用および効果の転移を保証するものとは言い難いようにも思われる。すなわち，「受講者＝（職場に戻った）実践者」の職場での具体的行動をさらに詳細に見ていくことが必要であり，このような人とアーティファクトの関係をも踏まえた視点からの考察は，これまでの先行研究では指摘され得なかった新たな知見をもたらす可能性があると思われる。

さて，上記の視点を踏まえ，人的要因のみならず非人的要因をも含めて一体として考察して

いくうえでは、アクターネットワーク理論 (Actor Network Theory, 以下 ANT と略記) は有用な枠組みと考えられる。ANT では、社会的事象を様々なアクター (actor) が参加するネットワークとして理解しようとする。そこでは、人、モノ、社会、技術等は相互に切り離すことができない状態で存在しており、非人的なアクターも人と同等のアクターとして捉えられる。したがって、ネットワークを構成する一つのアクターの変化は全体に影響を及ぼすことになり、それに伴って人の行動も変化せざるを得ないものとする。この ANT の視点は、人とアーティファクトの関係をも踏まえて「研修効果の転移 (レベル 3)」を考察していくうえで有用であり、新たな解釈への契機を開くものと言えよう。

そこで本研究では、企業組織における「研修効果の転移 (レベル 3)」事例をいくつか取り上げ、それらを ANT の視点から考察することによって、転移条件に関する新たな知見を得ることを目的とする。それは同時に、この研究分野における ANT の視点の有用性・可能性について考究することでもある。

## II 理論的視座

### 1 異種混交のネットワーク

ここで、改めて本稿に必要とされる範囲内で ANT の考え方を見ておきたい。ANT の源流は Callon (1986) や Latour (1987=1999) 等の科学技術社会論的研究に見られるが、その後の展開には多様な考え方が見られ必ずしも統一した見解があるとは言い難い。ここでは、代表的な理論と事例を提示していると思われる Callon を中心に考察するものとした。

ANT では、社会的事象を、様々なアクター (actor) が参加する異種混交のネットワーク (hybrid networks) を形成しているものとして捉える。アクターネットワークは単なる「人のネットワーク」ではなく、人・モノ・社会・技術・自然などを含み、それら複数のアクターが相互連関を持って存在する状態を示す概念である (Callon, 1986)。そこでは、各アクターはネットワークの構成要素として対等に扱われる。したがって、人も自律的なアクターとして単独で存在するものではなく、常に、人を取り囲む環境としての自然物や人工物というアクターと関係を結びつつ、それらと不可分のネットワークを形成しながら行為していると捉えられる<sup>2)</sup>。

上記のように ANT では、人は自分以外の人間や自然物・人工物と不可分に結合した存在であると捉えるが (Callon, 2004), Callon and Law (1997=1999) が示す以下の例はその考え方をわかりやすく説明している。

例えば、「有能な研究所の所長アンドルー」と言われるとき、研究所の所長という難しい仕

事は「アンドルーという個人」のみによって遂行されているのではなく、アンドルーを取り囲む様々な人工物（例えば、筆記用具、メモ、レポート、電話、パソコン、メール等々）や他の人間（同僚、秘書等）がアンドルーと不可分に結びつき協働することで初めて可能となっているとする。つまり、それは「アンドルー本人+様々なモノや人工物+他の人々」で構成される存在であり、そうした「集合体として形成されたアンドルー」こそが、研究所の所長という仕事を遂行しているのであり、このような異種混交のネットワークが形成されていなければ「有能な研究所の所長アンドルー」たりえないと考えるのである<sup>3)</sup>。

## 2 人の行為能力 (agency) の見直し

前節で見たように、ANTでは人を自律的なアクターとして単独で存在するものとは捉えず、人の行為能力を自分以外の人間（人的アクター）や自然物・人工物（非人的アクター）と不可分に結合した関係性の中で捉えることになる。Callon（2004）は、人を明確に規定されたアイデンティティをもつ存在として捉えることはできず、可変的で多様なプロフィールを有するものとして描く必要性を指摘する。それは、これまで暗黙の前提とされてきた「ある個人が発揮する行為能力を、その個人の内側に宿る何か、あるいは個人の内的属性のようなものとして了解してしまう」捉え方の変更を迫るものと言える（土橋、2006）。

このようにANTでは、人の行為能力は環境との関係によって変わり得ること、すなわち、どのような異種混交のネットワークを構想するかによってその行為可能性を変え得ることを示唆している。ここでは、人の行動を考えるに際し、人的アクターのみならず非人的アクターとの関係性をも含めて考えることが求められる。前述したように、ネットワークを構成する一つのアクターの変化は全体に影響を及ぼし、その有り様を変化させる。そこでは、例えば、人的アクターの社会的あるいは心理的側面における変化と同様に、一つの非人的アクター（例えば、道具など）の変化であっても、それが人の行動変化を引き起こす可能性があると考えるのである。ここに、人とアーティファクトの関係をも踏まえた「研修効果の転移（レベル3）」に関する新たな解釈への可能性を見ることができる。

## Ⅲ 事例分析

本稿の目的は、企業組織における「研修効果の転移（レベル3）」事例をANTの視点から考察することによって、転移条件に関する新たな知見を得ることであった。ANTにおける方法論的原則は「アクターの実践を追う」ことであるが、必ずしも統一的な分析方法や記述の仕

方があるわけではない。そこで、本稿では、Callon and Law (1997=1999) が示した「集合体として形成されたアンドルー」の例に倣って、「研修受講者=(職場に戻った)実践者」が「研修内容の現場での継続活用」へ向けて、職場でどのような異種混交のネットワークを形成し、それによってその行為可能性がどのように変化したかに注視して分析を行うことにしたい。なお、本稿で分析対象とする事例は、筆者が直接関わったものから選択したものである<sup>4)</sup>。

## 1 「リーダーとしての有能さ」を決定づけたモノ

ここでは、伊藤 (2015) において取り上げられた事例の解釈を試みる。事例対象とする研修は、アクションラーニング (action learning) の形態を用いた「リーダーシップ開発研修」である。

アクションラーニングとは、現実の問題・課題を題材として、研修における「質問を中心とした小グループでのディスカッションによる現状分析および対策立案」と、その現場での実践を繰り返すことによって実務上の問題解決や課題達成を図ろうとするものである。そのプロセスにおける試行錯誤の経験と、その反省・検証を行うことがアクションラーニングの重要な要件となっている。これはまさに、「研修内容の現場での活用 (レベル3)」ないしレベル4 (業績への貢献度) といった研修効果の転移を正面から見据えた研修形態であると言い得る。

この事例の研修は、ある企業における営業所長 (管理職) のリーダーシップ向上を図る目的で行われたものである。具体的には、研修対象者の現場でのリーダーシップ行動をサーベイ調査によって把握し (6 か月ごとに3回)、それを基にして研修にて現状分析 (2回目の研修からは効果確認ともなる) を行い、今後のリーダーシップ開発計画を立案したうえでそれを現場で実践するというものであった。これらの研修 (全3回) と現場での実践を6か月単位で繰り返す形態で1年間行われた<sup>5)</sup>。

### (1) H所長の取り組み

本稿では、この研修受講者のうちH所長の事例を取り上げて、その内容解釈を試みる。H所長は部下20名ほどを持つ営業所長であるが、1年間の取り組みを通じてリーダーシップ向上が認められると解された成功事例と言い得る。図1に見るように、3回のサーベイ結果の推移を見ることで現場での「リーダーシップ開発計画」の実践の成否を推察することが可能であろう。H所長のサーベイでは、リーダーシップを構成している4要素がすべて維持・向上している。とりわけ、信頼性要素の向上は顕著である。まさに、「研修内容の現場での活用 (レベル3)」に成功した事例と言い得るものである<sup>6)</sup>。では、その成功要因はどこにあったのかを考察して

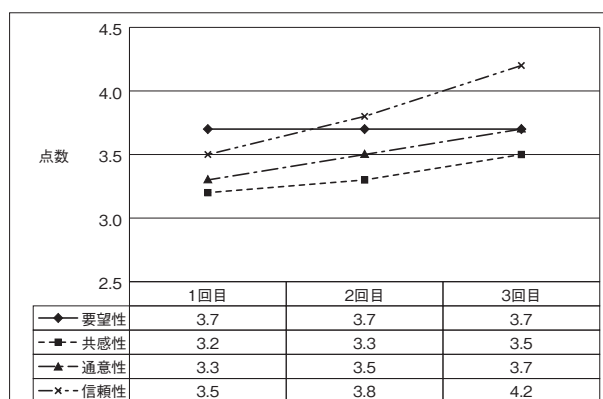


図1 H所長のリーダーシップサーベイ結果の変化（部下による評価の特性別平均値）  
出所：伊藤（2015）p. 20 図5を転載。

みたい。

図1に見るように、H所長の1回目のサーベイ結果は特に悪い状況とは言えないものであったが、1回目研修時における本人の現状分析では次のような課題を捉えていた。すなわち、現状プレイングマネージャー状態にあるH所長は時間的余裕がなかった。朝礼で指示事項を伝えた後はすぐに外出する状況であり、とりわけ8名のパート社員と接する時間が十分に取れなくなっていることを憂慮していた。パート社員は夕方前には業務を終えて退社するため、その後に出先から営業所に戻る状態が続いていたH所長は、彼女たちとのコミュニケーション不足がおそらくサーベイ結果の通意性（情報共有行動）や共感性（配慮・メンテナンス行動）の低さにつながっている可能性があるかと推察した。そして、それが要因となってリーダーとしての信頼性（決定・判断に対する信頼）を比較的低いものとしているのではと感じていた。H所長は、サーベイデータのみならずそれを裏付けるような趣旨の言語データ（研修時に配布されている。記入者匿名）が複数見られたことから、パート社員とのコミュニケーション改善が今後の課題・ポイントであると捉えていた。

H所長は、サーベイ結果および言語データから読み取れる「現場でのリーダーシップ行動」の振り返り（個人での分析）とそれを用いたグループ討議でのディスカッション結果から、今後のリーダーシップ行動改善へ向けて次のような行動計画を立案した。すなわち、個々のパート社員が毎日提出する「営業日報」に「一言コメント」を記入して返却することによって、コミュニケーション不足解消を図るというものであった。それは、直接接することができない状況でも実施しうることで、そのことによって部下への「劳いの気持ち」を伝え、あるいは重要事項等を徹底することが可能であること、さらに営業状況等の共有や不満事項への対応などでもできそうだという理由によるものであった。それは、H所長自らのプレイングマネージャー状態

がすぐさま解消できる状況にはないこと、さらに、パート社員に対してもその対策実施によって「現在以上の大きな負荷をかけることにはならない」ということも考慮した結果であった。

「現場での6か月実践」を経て行われた2回目研修、およびさらに6か月の実践を経た3回目の研修におけるH所長の発言によれば、「営業日報」への「一言コメント」記入の実施率は概ね80%程度であったとのことであった。H所長の多忙な状況を考慮すれば高い実施率であったとも言い得る。H所長によれば、「一言コメント」記入を毎日継続実施していくことはそれなりに大変であったが、行動計画としては比較的「簡単な実施内容」を選択していたことが継続できた理由とのことであった。また、2回目および3回目研修時に示された部下からの言語データによれば、部下からすれば当初は「面倒だ」との受け止め方をしていたものの、「一言コメント」を読み、それに対して「一言」返答することもさほど負担を感じるものでもなかったこともあり、彼の取り組みは概して好意的に受け止められていたことが伺われた。3回のサーベイ結果の推移に示されるように、この取り組みは極めて効果的なものだったと言い得る。

## (2) ANTの視点からの考察

H所長とパート社員とのコミュニケーションに関して、職場でどのような異種混交のネットワークが形成されていたかという視点から考えてみたい。

研修参加前は、プレイングマネージャー状態にあるH所長は時間的余裕がなく、パート社員と接する時間が十分に取れなくなっていることを憂慮していたものの、現実的には朝礼でパート社員に指示事項を一方向的に伝えることに止まっていた。それは「H所長本人+朝礼での指示事項(口頭)+パート社員」で構成される「ハイブリッドな集合体」が形成されていたと捉え得る。そこでは、H所長のパート社員と接する時間を十分に取りたいとの思いが、具体的な形で反映できていない状況にあった。

一方、研修参加後の取り組みでは、「H所長本人+朝礼での指示事項(口頭)+営業日報というモノ+一言コメント(双方向)+パート社員」で構成される「ハイブリッドな集合体」へと変化したものと捉え得る。プレイングマネージャー状態にあるH所長の時間的余裕がない状況は変わらなかったものの、「営業日報というモノ」の存在が彼のパート社員とのコミュニケーションを改善したいとの意図を具体化したと言い得る。もちろん、時間的制約の中で「一言コメント」の記入を継続していく意欲とその内容自体は重要ではあるが、直接接することができない状況でも彼の意図を実現しうる「営業日報というモノ」(非人的アクター)の存在がなければその実現はそもそも困難であったとも思われる。

現場での取り組み実践における「人・モノ・時間・場」といった「ハイブリッドのネットワー

ク構築」に無理があれば継続していくことは困難であり、結果として機能しえないものとなってしまふ。H所長の「取り組み意欲」と対面できなくても機能しうる可能性を有する「営業日報というモノ」の存在、加えて、時間的制約がある中での「一言コメント」の記入という比較的負担感の少ない実践内容、それを受容するパート社員の意識、といった相互構成的な関係性がうまく機能したところにこの事例の成功要因を見出すことができよう。このようなことが「H所長の行為可能性」を安定的に機能・維持させたものと解釈できるが、少なくとも「営業日報というモノ」の存在が彼の意図・行動継続を可能とさせ、結果として「リーダーとしての有能さ」を決定づけることになる大きな要因であったと言い得る。

## 2 「社会―道具的ネットワーク」構築に失敗したツール

次に、伊藤（2013）において取り上げられた事例の解釈を試みる。事例対象とする研修は、営業プロセス変容を志向して実施されたものであり、それを支援する目的で開発されたツールが現場で意図どおりに継続的に活用されたか否かが注目点である。ここでは、研修受講者が研修時に説明を受けた支援ツールの現場での活用状況そのものが、「研修内容の現場での活用（レベル3）」であると捉え得る。結論を先取りするならば、その取り組みはほぼ失敗に終わったと言える。では、その失敗要因はどこにあったのかを考察してみたい。

### (1) ツールの導入経緯とその展開

ここで事例対象とする企業は、固定客を定期的に訪問してサービス・営業活動を展開する労働集約的な業態を取っていた。各担当者は一人平均250軒の顧客を担当し、契約サイクルに従って定期的に訪問していたが、平均すると、1日に30軒程度訪問するという状況にあった。1日あたりの訪問件数が多いこともあり、1軒ごとの滞在時間もそれほど多くは取れないという状況であった。客単価は小額であるが、既存顧客への良質なサービス提供による契約継続が基本的に求められていることに加え、客単価アップのための増加営業も求められていた。さらに、担当するテリトリー内での新規顧客獲得をも求められていたため、時間的余裕が少ない中で日々活動するという状況であった。

この企業は、創立以来業績は前年比プラスを維持し順調に成長してきたと言い得るが、社会経済状況の変化に加えて主力サービス分野の成熟化に伴う成長率鈍化に直面したため、その打開策を模索していた。とりわけ、売上高アップのためには既存顧客に対する増加営業および新規顧客獲得営業が不可欠であったが、これまで成功してきた営業方法が機能しにくくなってきたことに営業統括部署は危機感を抱いていた。様々な模索のうえ、その打開策として外部コン



## 研修効果の転移条件

サルタントの助言を得て、「状態管理による営業プロセス管理手法」（以下、「状態管理」）の導入を決定した。「状態管理」は、具体的には営業プロセスの管理レベル向上を目的とした「営業プロセス管理手法としての文書的工具」を用いた営業方法である。その本質は「提案型営業による顧客ニーズに対応した商談を進める」という意図が埋め込まれたものであった。つまり、この文書的工具を使いこなすことは必然的に、「アプローチ→ニーズ把握→プレゼンテーション→クロージング」といった営業プロセスを実行するものに他ならなかった。

当該企業におけるそれまでの営業方法は、営業統括部署において決定されたキャンペーン商品を「アプローチ→プレゼンテーション→クロージング」という営業プロセスで顧客に紹介することが一般的であった。そこではキャンペーン商品を勧めたいとの売り手側の都合が優先されており、顧客の「ニーズを把握する」という視点はなかった（乏しかった）。この営業方法は、取り扱う商品が比較的小額であったこと、また、時間的余裕が少ない中で日々活動するという状況下ではそうせざるを得ないというものであったとも言い得る。そこでは、営業プロセスを管理するという観点よりも、顧客への商品紹介件数を多くしてその「歩留まり」を多く得るという観点が支配的であったと言い得る。当該企業は順調に業績を伸ばしてきたが、この営業方法がうまく機能した結果であったとも言い得る。ただし、それは高度経済成長という状況下においてこそ機能するものであったとも言い得るものである。

「状態管理」は、これまでの営業プロセスをある意味根底から変えるものであった。具体的には表1に示すようなツールを用いて、各顧客との営業プロセスを細かく記入していくこととした。これまでとの最も大きな相違は、顧客の「ニーズを把握する」という視点が加わったこ

表1 「状態管理」シート（新規顧客用概要）

（顧客名）〇〇商店

（窓口担当者）A氏

（決定権者）B氏

マイルストーン	管理基準	着手/完了	状態把握	状況	次の打ち手
1	窓口担当者が当社に興味を示す状態になる	▲ ▽		9/9 初回訪問 A氏と名刺交換はできた 当社パンフを渡した 次回訪問の承諾を得た	・3日後に再訪 ・商品パンフレットを用いた 当社サービス内容説明を実施
⋮	⋮	⋮	⋮		
8	決定権者が当社の提案に納得し契約を締結する状態になる	△ ▽			

出所：伊藤（2013）p.76 表3を一部修正して転載。

と、および口頭のみで行われてきた営業活動を文書的ツールに記入することで「見える化」したうえで、顧客の状態・商談プロセスを管理し次の打ち手を考えることにした点であった。

「状態管理」は、当該企業オリジナルツール作成の後、営業社員全員への研修実施を経て正式導入されていた。導入にあたっては、ツール適用対象とする案件を、比較的長期間の営業活動を有する大口案件に限定することも一部検討されたが、ツールに慣れることを優先したため、当面は原則として小口案件を含む全案件を対象とすることとなった。

「状態管理」は、営業統括部署によって定着化を図るための様々な取り組みが行われた。導入後数年間にわたる現場での活用が試みられたが、形式的には使用したことになっているが実質的には活用されていないという状況であった。すなわち、当初目的に反して言わば「やり過ぎられる」状態に終始し、結局中途半端なまま使用されなくなっていった。その要因は様々考えられるが、「ツール運用の煩雑さ」が当該企業の業態に適合したものであったかという点は大きな要因と考えられた。すなわち、時間的余裕がない現場状況下で全案件に対して一律的に適用することに無理があったと言え得る。つまり、小額商品を取り扱うことが一般的であった当該企業の営業場面においては、商談1回目で即決するか2回目のアプローチで結果が出るようなものが多かった。そのような状況下において、そのプロセスを逐次文書的ツール(シート)に記入して管理していくことは、活用当事者にとって必要性が感じられないものであったと言え得る。また、そもそも多くの営業社員にとっては、その都度シートに書き込むような時間的余裕自体がなかったとも言える。

加えて、営業統括部署においてキャンペーン商品を決定して強力に顧客に勧めていくという営業政策に変更がなかった点も、ツール活用を不要とする極めて大きな要因になったと言え得る。それは、「提案型営業による顧客ニーズに対応した商談を進める」という意図が埋め込まれたツールの本質とは相容れないものであり、整合性を欠くものに他ならなかった。

## (2) ANTの視点からの考察

「営業プロセス管理手法としての文書的ツール」の活用に関して、現場ではどのような異種混交のネットワークが形成されていたかという視点から考えてみたい。

研修受講前、すなわちツール導入以前には営業統括部署において決定されたキャンペーン商品を口頭によって顧客に紹介することが一般的であった。そこでは「アプローチ→プレゼンテーション→クロージング」という営業プロセスが展開されており、「営業社員+予め勧めたい商品+口頭による説明+ニーズを考慮されない顧客」で構成される「ハイブリッドな集合体」が形成されていたと捉え得る。それは、過去の社会経済状況での成功体験に裏づけられた、かつ

時間的余裕が少ない中で日々活動するという当該企業における業態に適合的な営業プロセスであったとも言い得る。

一方、ツール導入によって、本来は「営業社員＋ツール（状態の記入）＋顧客ニーズに合った商品＋ニーズを満たされた顧客」で構成される「ハイブリッドな集合体」となることを企図したものであったと言えるが、現実はそのようにはならなかった。研修後の一時期に限って言えば、新たなネットワーク構築を模索していた（ツール活用を試みていた）と言い得るが、結局のところそれは継続することはできず、「営業社員＋予め勤めたい商品＋口頭による説明＋ニーズを考慮されない顧客」で構成される「ハイブリッドな集合体」が依然として形成されていたものと捉え得る。この事例では、そもそも時間的余裕がない状況下において、当事者にとって実際の商談場面ではツールを活用する必要性が感じられず、さらに（顧客ニーズとは無関係に）キャンペーン商品を指定されるという、ツールの本質とは相容れないような「活用自体を不要とする状況」が形成されていたとも言い得る。つまり、ここではツール（非人的アクター）も含めた異種混交のネットワークの構築を企図していたにも係わらず、それがうまく構築できていなかったと言い得る。現場での取り組み実践における「人・モノ・時間・場」といった「ハイブリッドのネットワーク構築」に無理があれば、それが継続して機能していくことは困難であったものと解釈できる。

石黒（2001）が指摘するように、どのような道具（ツール）であれ、それが用いられる活動やネットワークの様態と切り離して単体としてその内容を評価することはできない。道具（ツール）が機能するとは、道具と人あるいは人のネットワークとしての社会組織をも含めた社会システムといったものとの相互構成的な関係性である「社会－道具的ネットワーク」を構築することであると考えることができる（田丸・上野、2002）。その視点からすれば、この事例は相互構成的な関係性としての「社会－道具的ネットワーク」の構築に失敗したものと捉え得る。結果として、その異種混交のネットワークの一つの結節点としての人は、アーティファクトとしての文書的ツールを活用する状況にはなかったと言い得る。

#### IV 事例からのインプリケーション

前章では、「研修受講者＝（職場に戻った）実践者」が「研修内容の現場での継続活用」へ向けて、職場でどのような異種混交のネットワークを形成し、それによってその行為可能性がどのように変化したかに注視して2つの事例を分析してきた。もちろん、その内容は個別的なものではあるが、それらから共通して抽出できる点をまとめてみたい。

## 1 文脈横断論の視点

「研修効果の転移（レベル3）」を考察していくうえで、「文脈横断」の考え方は有益な視点を提供してくれる。香川（2008, p.463）によれば、文脈横断とは「人々が複数の文脈の間をまたいだり、文脈（共同体）同士がその境界を超えて結びついたりする現象」である。本稿で考察してきた「研修効果の転移」とは、まさに研修場面（文脈1）での学習内容を現場（職場：文脈2）で活用するという文脈横断ケースであると捉え得る。

文脈横断の考え方によれば、研修場面（文脈1）で学習したことを現場（職場：文脈2）でそのまま「それを適用させる」という「転移モデル」から、異なる文脈を結びつける「越境モデル」へと脱する必要があるとする（香川, 2015）。「転移モデル」では、学習内容の転移可能性は個人的な問題として捉えられることになるが、「越境モデル」では、文脈の境界を越えて学習内容が持続的に活用されうる条件を考慮することが求められる。ここには、「能力」に関する異なる見解が見られる。すなわち、「転移モデル」では「能力」をポータブルなものとし、一度身に着けた「能力」は転用可能と捉えるのに対して、「越境モデル」では「能力」の文脈依存性が強調されている。

「越境モデル」を踏まえて、香川（2015）は、研修における学習内容を「受講者＝（職場に戻った）実践者」が職場で活用するには周囲がそれに相当する活動を行っていることが不可欠であるとして、職場そのものの改変が重要であると指摘する。すなわち、研修で学習した知識・スキル等が新たに埋め込まれた現場のあり方とは具体的にはどのようなものかを考えて、現場を改変することの必要性である。そして、その際に重要とされることは、現場の実情や特殊性を十分に考慮することであると指摘する。逆に言えば、研修内容の設計においてもそれら現場の実情や特殊性を十分に考慮し、より現場に接近した内容・方法を検討することが求められているということである。

異なる文脈を結びつける「越境モデル」の視点からすれば、前章後者の事例はまさに「転移モデル」に拠るものであったと言い得る。新たなツールが埋め込まれた現場のあり方への考慮、あるいは現場の実情や特殊性を十分に考慮できないまま「ツール自体」の開発が行われ、それを現場にそのまま適用して活用させようとしたものであったと言える。その点、前章前者の事例は、現場の実情や特殊性を十分に考慮したうえでの取り組みであったものと思われる。

さらに、「越境モデル」では、越境をつなぐ媒体の効果に注目する。例えば、研修場面（文脈1）において学習された道具（ツール）を実際に現場（職場：文脈2）で活用するという場合、そのツールは異なる文脈をつなぐ媒体となる。Star and Griesemer（1989）はそのような

媒体を境界的オブジェクト (boundary object) と呼び、それが媒介となって異なる文脈をつなぎ境界を越えた協働が可能になると指摘する。前章後者の事例では、新たなツールが埋め込まれた現場のあり方への考慮、あるいは現場の実情や特殊性を十分に考慮されたものであったならば、それは境界的オブジェクトとして実際に現場（職場：文脈2）で活用され機能する可能性があったものと思われるが、結局のところその条件を満たすことができず、文脈をつなぐ境界的オブジェクトには成りえなかったものと考えられる。

一方、前章前者の事例においては、それ自体は既存のツール（営業日報）ではあるものの、それをどのように具体的に活用するかを研修場面（文脈1）において考察し、実際に現場（職場：文脈2）で活用したという点においてそれを境界的オブジェクトとして捉えることは可能であろう。そして、そのツール（営業日報への一言コメント記入）が埋め込まれた現場状況への考慮、あるいは現場の実情や特殊性が十分に考慮されたものであったことにより、異なる文脈をつなぐ媒体として機能したものと捉え得る。すなわち、その媒体が「研修効果の転移（レベル3）」を決定づけるものとなったと言い得る。

## 2 研修効果の転移とアーティファクト

2つの事例の比較から、研修効果の転移を考えるうえで、研修場面（文脈1）と現場（職場：文脈2）という異なる文脈を結びつける境界的オブジェクトの重要性と、それに求められる要件への理解の必要性が示された。ここでの境界的オブジェクトとは、アーティファクト（道具を含む人の活動を組織する媒体）に他ならないものである。

ANTは、非人的アクターとしてのアーティファクトを含むどのような異種混交のネットワークを構想するかによって、その結節点としての人の行為可能性も変わり得ることを示唆する。境界的オブジェクトとしてのアーティファクトが、それが埋め込まれた現場状況への考慮、あるいは現場の実情や特殊性が十分に考慮されたものであれば、それは現場（職場）で安定的に機能しうるものとなろう。すなわち、「人・モノ・時間・場」といった「ハイブリッドのネットワーク構築」に無理がないことが必要不可欠な要件であると言える<sup>7)</sup>。

ANTでは、本稿でも考察のモデルとした「集合体として形成されたアンドルー」という例に見るように、異種混交のネットワークがどのように形成されているかを注視する。その視点には、原理的にはアクターの事後的な画定に拠るものであり（青山，2008）、各アクターを比較的「静態的」に捉えたものであるとも言える。しかしながら、現実の人間行動は状況・時間という要素に大きく影響を受けるものであるため、この異種混交のネットワークを考えるうえでは、状況・時間をも含めて「動態的」に捉えることが必要であると思われる<sup>8)</sup>。すなわち、異

種混交のネットワークが持続性を有し確定的なものになったとき、言い換えれば、ネットワークの安定化がもたらされたときに、はじめてそれは実体性を獲得し得るのである（久保, 2011, p.37）。このことを踏まえれば、無理のない「ハイブリッドのネットワーク構築」を考えるうえで、このような時間軸の考慮は必要不可欠であろう。

## V 結 論

本稿の目的は、企業組織における「研修効果の転移（レベル3）」事例をANTの視点から考察することによって、転移条件に関する新たな知見を得ることであった。もちろん、本稿で得られた知見は限られた事例の分析を基にしたものであるため、仮説としての可能性を提示できるのみである。

社会的事象を、様々なアクター（actor）が参加する異種混交のネットワークを形成しているものとして捉えるANTでは、どのような異種混交のネットワークを構想するかによって人の行為可能性を変え得ることを示唆する。本稿では、「研修受講者＝（職場に戻った）実践者」が「研修内容の現場での継続活用」へ向けて、職場でどのような異種混交のネットワークを形成し、それによってその行為可能性がどのように変化したかに注視して2つの事例を分析したが、そこから得られた知見を以下のようにまとめることが可能であろう。

本稿での「研修効果の転移」を、研修場面（文脈1）での学習内容を現場（職場：文脈2）で活用するという文脈横断論の視点から捉えることが可能である。文脈横断の考え方によれば、研修場面（文脈1）で学習したことを現場（職場：文脈2）でそのまま「適用させる」という「転移モデル」ではなく、異なる文脈を結びつける「越境モデル」へと脱する必要がある。そして、異なる文脈をつなぎ境界を越えた協働を可能にする、すなわち、研修場面（文脈1）と現場（職場：文脈2）という異なる文脈を結びつける境界的オブジェクトとしてのアーティファクト（道具を含む人の活動を組織する媒体）の重要性が示唆された。

この境界的オブジェクトとしてのアーティファクトが、それが埋め込まれた現場状況への考慮、あるいは現場の実情や特殊性が十分に考慮されたものであれば、それは現場（職場）で安定的に機能しうる。つまり、「人・モノ・時間・場」といった「ハイブリッドのネットワーク構築」に無理がないことが必要不可欠な要件となる。ANTでは、異種混交のネットワークがどのように形成されているかを注視するが、その視点は、各アクターを比較的「静態的」に捉えたものであるとも言える。しかしながら、現実の人間行動を考えると、状況・時間という要素に大きく影響を受けることから、それらを状況・時間を含めて「動態的」に捉えることが必

要であろう。

「研修効果の転移」（とりわけ、研修内容の現場での活用度）に関しては、「職場要因」の影響の大きさがこれまでも指摘されてきた。しかしながら、それらは社会的あるいは心理的側面に焦点を当てた人的要因を注視したものであり、人とアーティファクト（非人的要因）の関係をも踏まえた視点からの考察ではなかった。本稿では、人とアーティファクトの関係をも踏まえた視点から考察をしてきたが、これまでの先行研究では指摘され得なかった新たな知見をもたらすことができたものとする。同時に、この研究分野における ANT の視点の有用性・可能性についても示し得たものとする。

## 注 釈

- 1) Kirkpatrick (1998) の4水準モデルとは、研修満足度（受講者の反応；レベル1）、研修内容の理解度（学習の程度；レベル2）、研修内容の現場での活用度（職務行動；レベル3）、業績への貢献度（レベル4）で構成されている。レベル1および2については研修終了時のアンケート調査やテスト等によって測定することも可能であるが、レベル3以上については要因の多重性からその厳密な測定が困難であることが指摘されており（長瀬, 2003）、とりわけレベル4の測定は難しいとされている。黒澤・大竹・有賀（2007）の試みは数少ない研究例である。Kirkpatrick（1998）の4水準モデルは、研修効果の把握に関して共通言語を作り出した点に最大の貢献がある（Wang, Dou and Li, 2002）。このモデルでは、レベル1の反応がレベル2を促進し、それが結果的にレベル3の行動変化を左右することが仮定されているが、必ずしもそれらに相関があるとは言い難いこと（Alliger and Janak, 1989；Alliger, et.al., 1997）、あるいはそれを裏づける研究が存在しないことも指摘されている（Tan, Hall and Boyce, 2003）。
- 2) ANT では人的アクターも非人的アクターも対等に扱うものとされている。ただし、それは存在論的側面において等価性を有するものと仮定し得ても、行為的側面に関して言えば必ずしも等価であるとは言えず、非人的アクターは人的アクターに関する環境条件として考えることが妥当であるとする見解もある（綾部, 2006）。本稿では、非人的アクターが人の行為可能性を変え得るものとして、存在論的側面において等価性を有すると捉える点に注視したい。
- 3) ネットワークを構成するアクターは無限に設定しうるが、現実的にはその中から有限なアクターを選択して暫定的に画定せざるを得ない（久保, 2011）。その選択基準は、事象に対する説明力の大きさに拠るものと考えられるが、原理的には事後的な設定とならざるを得ないものである（青山, 2008）。
- 4) 本稿では2つの事例を取り上げる。これら事例は、筆者が別途研究報告したものであるが、本稿の趣旨に沿って再解釈を試みるものである。紙幅の都合上、本稿では事例の必要部分のみの説明とならざるを得ないが、詳細については伊藤（2013）および伊藤（2015）を参照されたい。
- 5) サーベイ調査は6か月に一度実施された。回答者は研修受講対象者本人とその部下、受講者の上司である。原則として同一の回答者が回答することとされていることから、3回のデータを比較することで、研修で立案した開発計画の現場での実践とその効果を時系列で追っていけるものとなっている。また、本人、部下、上司による同一質問項目への回答ギャップを検討することも、受講者本人の現場での行動を多面的に振り返る材料ともなる。なお、このサーベイは市販のものであるが、多くの企業等において活用されているものである。このサーベイでは、部下に対するリーダーシップ行動を要望性、共感性、通意性、信頼性の4要素で捉えようとするものである（各要素ごとに質問項目が8つずつ設定されている。研修では各質問項目ごとの平均値および4要素ごとの平均値がデータとして示され、それを基に分析が行われる）。サーベイ調査の各

質問項目は、対象者の当該行動の実施状況を5段階尺度で問うものとなっている。

- 6) 筆者はこれら一連の研修にトレーナーとして参加していた。また、研修が実施された企業に一定期間在籍していた経歴から、その企業の業務内容・環境あるいは組織特性等について熟知していた。ここでの解釈は、単にデータ内容から判断したものではなく、研修場面での様子および部下から収集された言語データから推察される現場での状況、直接の上司へのインタビュー結果等を踏まえた、組織エスノグラフィーに基づく分析がベースとなっている。
- 7) 道具（ツール）が道具として機能する条件を考えるためには、「道具の透明性」（例えば、渡邊、2015）や身体性に関する考察が不可欠である。本稿における議論を、その視点から考察することは有益であると考えられるが、別稿にて論じることにした。
- 8) デザインを人の体験性から捉えようとする渡邊（2015）は、行為する人の時間軸に注目し、人の行為とそれに係わるモノを対等に扱うためには、モノ側にも時間軸が必要になるとする。すなわち、モノの持続性（持続的な情報）への着目が重要であり、「体験」という視点からすればその物質性だけではなく、持続性のあり方が問題であると指摘する。ANTにおける非人的アクターを捉える視点として有益であると思われる。

## 参 考 文 献

- Alliger, G.M. and Janak, E.A., "Kirkpatrick's levels of training criteria: Thirty years later," *Personnel Psychology*, No. 42, 1989, pp.331-342.
- Alliger, G.M., Tannenbaum, S.I., Bennett, W., Traver, H. and Shotland, A., "A meta-analysis of the relations among training criteria," *Personnel Psychology*, No.50, 1997, pp.341-358.
- 青山征彦「人間と物質のエージェンシーをどう理解するか：エージェンシーをめぐる(2)」『駿河台大学論叢』第37号，2008年，125～137ページ。
- 浅海典子「企業内集合教育（Off-JT）の効果測定 行動変容と業績向上をキーワードとして」『生涯学習とキャリアデザイン（法政大学）』第2号，2005年，55～71ページ。
- 綾部広則「自然・人工物の社会理論を求めて」『季刊 iichiko』第91号，2006年，6～48ページ。
- Baldwin, T.T. and Ford, J.K., "Transfer of training: A review and directions for future research," *Personnel Psychology*, No.41, 1988, pp.63-105.
- Ben-Hur, S., *The business of corporate learning: Insights from practice*, Cambridge University Press, 2013. (高津尚志訳『企業内学習入門 戦略なき人材育成を超えて』英治出版，2014年)
- Burke, L.A. and Hutchins, H.M., "A study of best practices in training transfer and proposed model of transfer," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.19 No.2, 2008, pp.107-128.
- Callon, M., (1986), "The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle", in Callon, M. et al. (eds), *Mapping the dynamics of science and technology: Sociology of science in the real world*, London: The Macmillan Press, pp.19-34.
- Callon, M., "The role of hybrid communities and socio-technical arrangements in the participatory design," *Journal of the Center for Information Studies*, Vol.5, 2004, pp.3-10.
- Callon, M. and Law, J., "After the individual in society: Lessons on collectivity from science, technology and society," *Canadian Journal of Sociology*, Vol.22 No.2, 1997, pp.165-182. (林隆之訳「個と社会の区分を超えて」岡田猛他編『科学を考える 人口知能からカルチュラル・スタディーズまでの14の視点』北大路書房，pp. 238-257, 1999年)
- Cromwell, S.E. and Kolb, J.A., "An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.15 No.4, 2004, pp.449-471.



## 研修効果の転移条件

- 土橋臣吾 (2006) 「インターネットを使い倒す－集合体としてのユーザーとヘビーユースというふるまい」上野直樹・土橋臣吾編『科学技術実践のフィールドワーク－ハイブリッドのデザイン』せりか書房, 212～231ページ。
- Goldstein, I.L. and Ford, J.K., (2002), *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4<sup>th</sup> ed.), Belmont, CA: Wadsworth.
- Holton III, E.F., "The flawed four-level evaluation model," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.7 No.1, 1996, pp.5-21.
- 今城志保「科学性に基づく人的資源管理を進めるために－管理職研修の効果検証を例として－」『情報知識学会誌』第24巻第4号, 2014年, 381～392ページ。
- 石黒広昭 (2001) 「アーティファクトと活動システム」茂呂雄二編『実践のエスノグラフィ』金子書房, 59～95ページ。
- 伊藤精男「ワークプレイスラーニング再編プロセスの分析－『わかる』から『できる』への変換条件－」『人材育成研究』第7巻第1号, 2012年, 3～21ページ。
- 伊藤精男「支援テクノロジーとしてのツール導入の条件」『イノベーション・マネジメント』No.10, 2013年, 69～88ページ。
- 伊藤精男「アクションラーニング成否の要因分析－アクターネットワーク理論に基くリーダーシップ開発研修の事例分析－」『人材育成研究』第10巻第1号・第11巻第1号合併号, 2015年, 15～29ページ。
- 岩谷洋史「仕事場における資源としてのインスクリプションの役割－酒蔵を事例として－」『ソシオロジ』第53巻第1号, 2008年, 55～72ページ。
- 香川秀太「『複数の文脈を横断する学習』への活動理論的アプローチ－学習転移論から文脈横断論への変移と差異」『心理学評論』第51巻第4号, 2008年, 463～484ページ。
- 香川秀太 (2015) 「『越境的な対話と学び』とは何か－プロセス, 実践方法, 理論」香川秀太・青山征彦編『越境する対話と学び 異質な人・組織・コミュニティをつなぐ』新曜社, 35～64ページ。
- 香川秀太・櫻井利江「学内から臨地実習へのプロセスにおける看護学生の学習の変化：状況論における『移動』概念の視点から」『日本看護研究学会雑誌』第30巻第5号, 2007年, 39～51ページ。
- Kessels, J. and Harrison, R., "External consistency: The key to success in management development programmes?," *Management Learning*, Vol.29 No.1, 1998, pp.39-68.
- Kirkpatrick, D.L., (1998), *Evaluating training programs-The four levels*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- 久保明教 (2011) 「世界を制作＝認識する－ブルーノ・ラトゥール×アルフレッド・ジェル」春日直樹編『現実批判の人類学－新世代のエスノグラフィへ』世界思想社, 34～53ページ。
- 黒澤昌子・大竹文雄・有賀健 (2007) 「企業内訓練と人的資源管理策－決定要因とその効果の実証分析－」林文雄編『経済停滞の原因と制度』勁草書房, 265～302ページ。
- Latour, B., *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*, Harvard University Press, 1987. (川崎勝・高田紀代志訳『科学が作られているとき－人類学的考察－』産業図書, 1999年)
- 長瀬勝彦「組織的意思決定に関する実験的研究方略の再構築」『組織科学』第37巻第1号, 2003年, 44～55ページ。
- 中原淳「学習環境としての『職場』－経営研究と学習研究の交差する場所」『日本労働研究雑誌』No.618, 2012年, 35～45ページ。
- 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。
- 小園修・大内章子「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』第17巻第1号, 2016年, 50～68ページ。
- Phillips, J.J. and Phillips, P.P., "11 reasons why training and development fails and what you can do about it," *Training*, Vol.39 No.9, 2002, pp.78-85.

- Star, S.L. and Griesemer, J.R., "Institutional ecology, 'translations' and boundary objects: Amateurs and professionals in Berkeley's museum of vertebrate zoology, 1907-39," *Social Studies of Science*, Vol.19 No.3, 1989, pp.387-420.
- 田丸恵理子・上野直樹「社会－道具的ネットワークの構築としてのデザイン」『デザイン学研究特集号』第9巻第3号, 2002年, 14～21ページ。
- Tan, J.A., Hall, R.J. and Boyce, C., "The role of employee reactions in predicting training," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.14 No.4, 2003, pp.397-411.
- Wang, G.C., Dou, Z. and Li, N., "A systems approach to measuring return on investment for HRD interventions," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.13 No.2, 2002, pp.203-224.
- 渡邊恵太 (2015)『融けるデザイン ハード×ソフト×ネット時代の新たな設計論』ピー・エヌ・エヌ新社。
- Yamnil, S. and McLean, G.N., "Theories supporting transfer of training," *Human Resource Development Quarterly*, Vol.12 No.2, 2001, pp.195-208.