

## 研修転移研究における新たな視座

伊藤 精 男

### 〔要 旨〕

本稿では、研修転移研究における新たな知見を探るために、その基盤となりうると思われる職場における成員の身体性について、そしてそれら成員間の関係性に関して間身体性の視点から考察し、この分野における身体性に依拠した研究の可能性を探るとともに、その知見に基づく実践的インプリケーションを示すことを目的とした。

社会身体 (body social)、性向の現働化、身体図式、ミラーニューロンに関する知見を踏まえて、研修内容を職場へと転移するためには、その内容を一定数の職場成員が実践しているという状況（それを相互に見ることができるという状況）を作ることがまず必要不可欠であることを指摘した。従来の知見では、主に職場における上司などからの意図的支援（サポート、フィードバックなど）が必要である旨が指摘されてきたが、それ以前にまず暗黙に（非反省的に）他者とその内容を共有するという経験が前提として必要とされることが指摘された。

### 1. はじめに

#### 1.1 研修転移研究の現状

企業等で実施される研修 (OFF-JT) の目的は、「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」である (中原他、2018、p. 11)。したがって、受講者が、単に研修において学ぶだけではその目的を果たしたとは言えず、学習内容が仕事現場 (職場) で活用・実践されることが求められる。すなわち、研修内容の転移 (Transfer of training) が行われ、しかもその効果が持続することが重要とされる (中原他、2018、p. 17)。しかしながら、永谷 (2015) が指摘するように、多くの研修は「やりっぱなし」になっており実際に現場での実践へとつながっているものは少ないとされる<sup>1)</sup>。研修内容の現場への転移に関しては、さらなる考察と工夫が必要とされる状況にあると言い得る。

この研修転移を促進する要因に関する研究 (研修転移研究) において、近年注目を集めているのは、研修内容の現場 (職場) での実践における「職場要因」の影響に関するもの

である(たとえば、Baldwin and Ford, 1988 ; Holton III, 1996 ; Kessels and Harrison, 1998 ; Yamnill and McLean, 2001 ; Goldstein and Ford, 2002 ; Phillips and Phillips, 2002 ; Cromwell and Kolb, 2004 ; 浅海、2005 ; Saks and Belcourt, 2006 ; Burke and Hutchins, 2008 ; 伊藤、2012 ; Bouzguenda, 2014 ; 今城、2014 ; 中原、2014a ; 小藺・大内、2016)。たとえば、Bouzguenda (2014) は、転移を決定づける要素として「研修」、「個人」、「環境」を挙げているが、なかでも職場、組織構造、組織文化、戦略、人事等を含む「環境」の要素の重要性を指摘している。すなわち、研修転移を促進するうえで、研修プログラムの内容自体、研修受講者の活用意欲等の個人的要因、職場に戻った研修受講者がその研修内容を日常的に実践していく職場環境の有り様について考える必要があるが、とりわけ職場環境が重要であるとの指摘である。

現時点での研修転移研究における知見の到達点として、上記の職場環境の有り様については、①研修内容の職場での活用・実践における上司のサポート・支持の必要性<sup>2)</sup>、②研修内容の試行機会・時間の確保が重要である旨が共通して指摘されている(中原、2014a)。しかしながら、関根・齋藤(2017)が指摘するように、研修転移研究において「職場」はいまだブラックボックスに近いものとなっており、転移促進における職場上司や同僚の支援が必要であることは明らかになっているものの、どのようにすることが支援となるのかについてそのメカニズムまではわかっていない状況にある。「職場に戻った研修受講者」と上司・同僚との間でどのような相互作用をしていくことが転移促進を促すのかについての更なる研究展開が期待されている(中原、2014b)。

また、上記の指摘の前提として、研修における学習内容と日常業務の適合(研修での学習内容が業務プロセスに合致していること)も重要な要素であるとされている<sup>3)</sup>。すなわち、学習してきた内容が日常の業務プロセスと乖離したものであれば、上司の支持を得ることは困難であり、結果的にそれを試行する機会・時間を持つことも難しくなり、研修内容の実施継続は望めないからである<sup>4)</sup>。

## 1.2 研修転移研究の新たな展開

伊藤(2017)は、1.1に示した近年の研修転移研究の動向を踏まえたうえで、別視点からの考察の必要性を指摘した。すなわち、従来の知見は社会的・心理的側面に焦点を当てた、言わば、人的要因に偏向したものとなっており、たとえそれらが十分に満たされている状況下であっても、必ずしも研修転移を保証するものとは言い難いとして、人とアーティファクト(非人的要因)の関係をも踏まえて考察することの有用性について、アクター

ネットワーク理論の視点を援用して論じた。社会的事象を、様々なアクター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アクターネットワーク理論に基づく論考は、従来の研修転移研究には見られないものであり、新たな視点を提供したものである。今後さらなる考察が求められよう。

伊東（2018）は、ある情報システム設計企業における研修（OFF-JT）とその学習内容を職場で実践するための支援環境を一体として設計し、そこでの研修転移の実態を把握した。その結果を踏まえて、職場における上司・同僚の支援の必要性は明らかであるが、その支援をどのように日常的業務の場で引き出すかについては、未だ明らかになっていないことも多いとして、組織ルーティンの問題にまで踏み込む必要があることを示唆した。組織ルーティンは組織成員の行動規制と認知規制の基盤となるものと捉えられているが（大月、2007）、その生成・変容あるいは組織成員におけるその実践については非反省的な面があることも指摘されるものである。その点において伊東（2018）の指摘は、従来の知見が職場における上司あるいは同僚などからの意図的支援（サポート、フィードバックなど）を前提としている中であって、新たな視点を提供するものとして注目される。

染谷（2004）は、社会的文化的に構造化された「デザインされた環境」の中での認知的行為の多くは、既にデザインされた方向へと制約されている側面が多いと指摘する。その意味で、成員の職場での日常的な実践内容を形成する環境要因としての「組織ルーティン」の様態は、成員の行動を一定方向へと誘発していくものであり、研修内容の職場への転移を考える際にも有効なものとなりうる。

さらに、状況論の視点から個人と環境の関係を論じる香川（2011）は、影響を与える外的環境とそれを受け取る個人がいると捉えるのではなく、むしろ「自己の延長」として環境があり、環境は自己の一部であり、自己が環境に拡大しているという「関係的な出来事」として捉えることの有用性を指摘している。職場における個人（組織成員）をこのように捉えるならば、職場環境の一環としての組織ルーティンに巻き込まれながらそこで行動しているという成員の有り様を想像することも可能であろう。それは成員の行動を一定方向へと誘発していくものであり、研修内容の転移を促進するもの（デザインされた環境）ともなりうるものである。また、組織ルーティンの生成・変容あるいは組織成員におけるその実践については非反省的な面があることを踏まえれば、それは必ずしも成員における意図的取り組みを不可欠とするものではなく、非反省的に実践される可能性をも指摘しうる。

上記に示した組織ルーティンあるいは状況論的視点に基づいた研修転移研究はこれまでは見られなかったものであり、それらに関する考察は、この分野における新たな知見を

もたらす可能性と実務場面への展開における基礎的理論を提示するものとしてその有用性が期待できる。そのためには、まず職場における個人（組織成員）とそれを取り巻く環境との関係を捉えることが不可欠となる。そして、その手がかりとしようのは「身体性」であろう。身体の問題は個人と環境（状況）との関係性の問題に直結しており、行動へも影響を及ぼすものであるからに他ならない（河野、2011、p. 23）。

そこで、本稿では、研修転移研究における新たな知見を探るために、その基盤となりうると思われる職場における成員の身体性について、そしてそれら成員間の関係性に関して間身体性の視点から、諸論考を基に考察することを目的とする。この試みは、この分野における身体性に依拠した研究の可能性に言及するものでもある<sup>5)</sup>。

## 2. 社会身体と性向の現働化

本節では、まず職場における個人（組織成員）とそれを取り巻く環境との関係を捉えるために、箭内（2018）が提示している社会身体（body social）の概念と鈴木（2015）が提示する「性向の現働化」を援用して考えてみたい。

箭内（2018）によれば、社会身体（body social）とは、「様々な度合いの求心力・遠心力をはらんだ身体・物体の社会的集まり」（箭内、2018、p. 109）であり、それは本人、本人を取り巻く周囲の人々だけではなく、本人を取り囲む事物（自然、人工物等）をも含めた形で形成されるものである。そしてそれら人間を取り囲む様々なものを自らの「身体」に受け止め、それらの力による作用を受ける中で自らの社会的生を送るのが人間であると指摘する<sup>6)</sup>。

社会身体をそのようにして形成されるものであると捉えるならば、ある組織（職場）に参加している人間は、そこにおける社会身体の一部になっていくものと捉えることが可能であろう。そして、そこでの周囲の状況（技術的、知識体系的、社会文化的あるいは人間関係的等）に変化があれば、自らの社会身体も変容していき、新たな社会身体となっていく（箭内、2018、p. 130）。これが意味するところは、本人を取り巻く環境（状況）を変えれば、自らもその一部として構成されている本人のそこにおける行動も変容せざるを得ないということである。しかも、それは反省的になされるというより、むしろ非反省的になされるものであると言い得る。本稿における問題意識からすれば、この捉え方は1.2で示した組織ルーティンあるいは状況論的視点に基づく議論と同様のものと考えられ、ここに研修内容の職場への転移を考える一つの手がかりを見出すことができよう。

なお、社会学的な知見においては、人がある行動をとる場合に、それを説明する視座には大きく2つの立場がある。一つは性向主義（個人の性格特性を含む、過去に経験したもので身体化された特性によるとするもの）であり、もう一つは文脈主義（現在置かれている行為の文脈によるとするもの）である。このように2つの立場がある中で、Lahire(1998=2013, 2012=2016)はこれら性向主義と文脈主義を組み合わせ、「性向+文脈=行動（実践）」という公式を提唱して、人（行為者）がとる行動（実践）原理を説明しようと試みている。それは、行為者の身体化した社会的諸特性と、行為の文脈の社会的諸特性が交差するところで具体的な行動（実践）が生じると捉えるものである。

鈴木（2015）はこのLahireの公式を踏まえて、過去のある時点で身体化した（身についた）性向が現時点における状況・文脈において表に現れてくることを「性向の現働化」として捉えている。この視点は、個人が有する性格特性や過去の経験の累積から形成された身体化された性向というものは、どのような異なる文脈においてもその同一性を失うことなく現れるというものではなく、文脈の有り様によって様々な形態をとり得ることを示すものと言える。この「性向の現働化」という捉え方は、前述した社会身体性の捉え方と同様に、本人を取り巻く環境（状況・文脈）を変えれば、そこにおける行動も変容せざるを得ないものであることを示すものに他ならない。これも、研修内容の職場への転移を考える一つの手がかりとなる有益な視点であると言えよう。

### 3. 身体図式の組み換え

本節では、2節で考察した内容をさらに深化させる。2節での考察をまとめるならば、ある組織（職場）に参加している本人を取り巻く環境（状況・文脈）を変えれば、そこにおける行動も変容せざるを得ないということである。そしてその環境変化が、研修内容の現場（職場）への転移促進を図る手がかりになり得るというものであった。では、環境変化に伴う行動の変容があるとすれば、具体的にはそこで組織成員に何が起こっているのだろうか。それを説明するには、従来の経営学あるいは社会学的知見ではそれ以上の議論は困難であるように思われる<sup>7)</sup>。その議論をさらに進めるためには身体性に係わる更なる議論が必要とされよう。

#### 3.1 身体図式とは

現象学的立場から身体を論じるGallagher and Zahavi (2008=2011)によれば、人を取

り巻く環境は直接的・間接的に身体を規制するものであり、「身体はある意味において、環境の表現もしくは反省なのである。環境は特定の身体－スタイルを呼び起こし、身体は環境とともに機能し、環境の中に含まれている。身体が環境の中で取る姿勢は身体が環境への反応の仕方」(Gallagher and Zahavi, 2008=2011, p. 205)であると指摘する。この指摘に従えば、ある環境(たとえば職場)における成員間の社会的な相互作用を身体化された実践であると捉え、それは常にそこでの公共的な側面を有していると捉えることも可能となる(Gallagher and Zahavi, 2008=2011, p. 221)。

身体を上記のように捉え、さらにその変容(身体および身体化された実践の変容)をも考察するためには、Merleau-Ponty(1945=1967)によって示された「身体図式」の概念が有用となる。Merleau-Ponty(1945=1967)によれば、身体図式とは「そのときどきの体内受容性および自己受容性に一つの註釈なり意味なりをあたえることのできるような、われわれの身体的経験の一つの要約のこと」(Merleau-Ponty, 1945=1967, p. 173)であり、自己の身体が世界内存在であること(世界に属していること)を表現する一つの仕方である(同 p. 175)。佐藤(2014)はそれを端的に、行動の対象に対してとる自らの身体的かかわりのあり方の自己把握であり、「態勢」であるととする。

この身体図式は身体の中に備わっているというより、むしろ何ものかとの関係において保存されていると捉えるものとされる。Crossley(2001=2012)はそれを車の運転を例として説明している。たとえば車を駐車スペースに止める場合、それが今運転している車にとって駐車可能な大きさ(幅・長さ)であるか否かをドライバーは感覚的に把握することが可能であるが、それは車が自らの身体図式の中に統合され、自己の身体が拡張されたものとなっているからこそ可能となることを論じている。そして、その統合がうまくいっている間はそれを改めて認識することはなく、それがうまくいかなかったときのみ表面化してくるものであることを指摘する。

### 3.2 身体図式と習慣化、間身体性

ある行動(実践)を行う際に、その身体のあり方を構成するのはこの身体図式である。そのときどきの行動(実践)は、特定の環境の中で特定の対象や他者と係わりながらなされていくが、身体図式がその調整を行っていると考えることができる。そして、何ものかとの関係において保存されている身体図式が、特定の環境の中で繰り返しによって沈殿したものが習慣であると捉えるならば、身体図式とはそこにおける状況に見合う習慣的行動を引き出してくる潜在的機能であり(田中、2009、p. 9)、習慣化とは身体図式の組み換

えであり更新であると捉えることができる (Merleau-Ponty, 1945=1967, p. 239)。

ここで、この身体図式に関する議論を職場における成員の身体性およびそれら成員間の関係性に関して展開するとすれば、職場 (状況・環境) における成員間での相互作用にはある習慣化した身体図式がつけられており、それが一定の習慣的行動 (ルーティン) を引き出しているものと考えることができよう。つまり、身体を「あらゆる自覚的作用の手前ですでに作動し、わたしたちを世界へと開いて住ませるはたらき」(杉村、1998、p. 130) であると捉えるならば、われわれは意識する手前で、そのような非人称的な身体たちの集合という基盤の上で、日常的な社会関係を生きていけると言える。すなわち、われわれは、このような身体間における非反省的に共鳴する回路 (間身体性) を基盤としながら、間身体的に世界や他者を了解しているものと考えることができよう。この「非人称的なはたらき」としての身体が、ある特定の空間 (職場・状況・環境) の中へ埋め込まれ、そこで意識する手前ですでに働き出し、経験してはいるがそれとして気づかずにいる習慣化した身体図式をつくっているものと捉えられる。

Crossley (2001=2012) が指摘するように、このような間身体性を基盤とした身体図式によって習慣化された身体を、通常はその成員ははっきりと自覚することは難しく、非反省的に捉えていると考えることが妥当であろう。ただし、上記のようなある一定の習慣的行動を引き起こしている身体図式の組み換えが生じた場合には、その成員は当初は違和感を覚えその変容に対して抵抗を示すことが考えられる。しかしながら、(その変容が無理のないものであれば) 次第に抵抗は減少し新たな身体図式が定着していくものと思われる。

これはそこでの(組織)ルーティンを変容させることに等しいが、非反省的な状態にあったものを一度反省的に捉え直す状態へと移行させ、その反省的に捉えなければならない状況を次第に微細化していくことによって、自動化された状態にしていき新たな(組織)ルーティンへと変容させることができる (福島、2001)。このような微細化のプロセスこそが、自覚され得ない程の微妙な移り行きの中で非反省的になされる身体性の変容 (身体図式の組み換え) であると言い得る。

上記のような状態をエントレインメント (生体リズムが相互に同調化する現象) の視点から考察することも可能である。渡辺 (1999) は、人と人とのコミュニケーションにおいて「身体的引き込み」が生じていることを実証的に指摘した。すなわち、複数の人が空間を共有することによって身体的引き込み (エントレインメント) が生起し、相互の身体性が共有され一体感が生まれるとする。それは身体的な共振と言えるものであるが、この身

体性の共有・一体感こそがコミュニケーションの原型であるとする。このような非反省的な身体リズムの共有が習慣化した身体図式の基盤にあるものと考えられよう<sup>8)</sup>。

本節では、職場における成員の身体性およびそれら成員間の関係性に関して、職場（状況・環境）における成員間での相互作用にはある習慣化した身体図式がつくられており、それが一定の習慣的行動（ルーティン）を引き出しているものと考えられることを示した。職場におけるそのようなルーティンに巻き込まれていく中で、成員は行動を一定方向へと誘発されていく。この知見は、研修内容の現場（職場）への転移促進を図るうえで重要な手がかりを提供するものであろう。

#### 4. ミラーニューロンからのインプリケーション

前節では、職場における成員間の社会的な相互作用を身体化された実践であると捉え、そこでの成員間の相互作用にはある習慣化した身体図式がつくられており、それが一定の習慣的行動（ルーティン）を引き出していると考えられることを示した。そして、そのような成員間の相互作用は、身体間における非反省的に共鳴する回路（間身体性）を基盤としている旨を示唆した。本節では、そのことを脳神経科学の分野で指摘されているミラーニューロン（Mirror neurons）の機能に関する議論を参照して補強してみたい。

##### 4.1 ミラーニューロンとは

Rizzolattiら（2006=2009）は、サル（マカクザル）の研究を行う中で、他者の行為を見た時に活性化する脳の神経細胞が、自分自身で同様の行為を行っているときに活性化する神経細胞と同じであるということを見出しそれを「ミラーニューロン」と名付けた。すなわち、このミラーニューロンとは、他者の行為を自らの脳内で鏡のように映し出す神経細胞群であり、「観察（知覚入力）行為=実行（運動出力）行為」という関係を実在的に示すものと言える（明和、2012、p.156）。その後多くの研究蓄積がなされ、今日ではヒトにおいても同様の機能を有する脳の活動部位（主に前頭葉と頭頂葉）があることが示されている（「ミラーニューロン・システム」と称されている）。

このミラーニューロン・システムは意識的に起こるものではなく、あえて努力しなくても他者のその行動を見ると自動的に起き（神経が発火し）同じように反応するとされている。すなわち、このミラーニューロンの存在とは、他者の行動を意識的に理解する以前に神経生物学的なミラーリングのメカニズムがあることを示しており（Iacoboni, 2008=



2011)、それは他者の行為の模倣の基盤となること（気づかないうちに自動的に模倣する）、さらには他者の感情や心の状態を理解しその行為の目的（意図）を予測することにつながり、自分のこととして共感するレベルにまで関与しているとの指摘がなされている（明和、2012；Rizzolatti and Sinigaglia, 2016）。

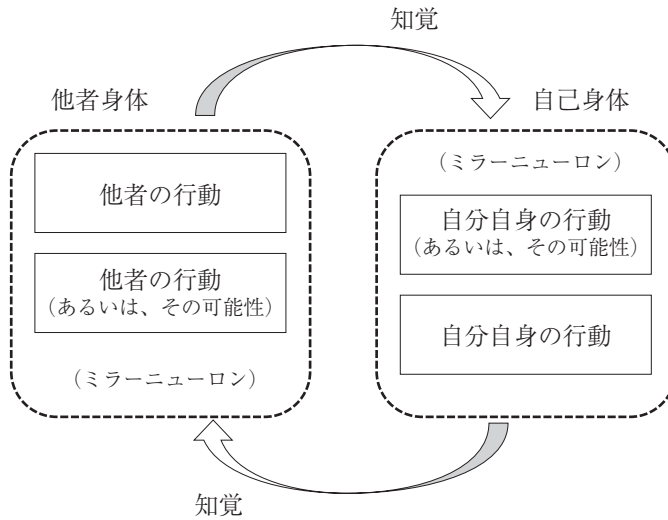
次のような例がその具体的なものであろう。われわれは、たとえば他者がレモンをかじって「何らかの表情」をしているのを見た時に、それがどのようなことであるかを理解（了解）することが可能である。つまり、「何らかの表情」とは「酸っぱさ」を感じているという表情であること、そしてその表情を見ると、自らもそのような状態にあるかのように感じ、それがどのようなことかを理解（了解）し、その酸っぱさに共感することができる。そして、それは反省的な（意識的な）「推論」による理解というものではなく、直感的・感覚的なもの（「理解」というより「了解」と言い得るもの）であり、非反省的に自動的に生起するものであると言える。また、信原（2014）は、水が入ったコップに手を伸ばす他者を見ると、ミラーニューロンの活性化によってその人が水を飲もうという意図を持っていることを理解できるとする。そして、それはその行動を自分で潜在的に行うことによる（知的理解ではない）他者の心の暗黙的なシミュレーションによる理解であるとする<sup>9)</sup>。このように、他者への共感や他者の意図予測の土台はミラーニューロン・システムにあると考えることができ、これがわれわれの他者理解のあり方の基盤になっているということも可能であろう<sup>10)</sup>。

#### 4.2 ミラーニューロンと間身体性

3節において、成員間の相互作用は身体間における非反省的に共鳴する回路（間身体性）を基盤としている旨を示唆したが、その見方は4.1で示したミラーニューロンの知見と整合的である（図1を参照）。本稿における問題意識に照らせば、ミラーニューロンの知見において有用なこととは、ある対象の意味が学ばれるには、まず暗黙に他者とそれを共有するという経験が必要とされること、そして明示的な（反省的な）学習はそのような暗黙の（非反省的な）学習を前提としているということである（柴田、2011）。

ミラーニューロンに関する知見から、他者の意図・欲求・感情・考え方・性格等を理解することが可能となるのは、間身体的な他者との共鳴がその基盤にあるからであると言い得る（金杉、2013）。すなわち、職場の中での成員間の相互作用において習慣化した身体図式がつくれ、それが一定の習慣的行動（ルーティン）を引き出す状況を作るためには、少なくとも実現したい内容（行動）を一定数の職場成員が実践しているという状況（それ

図1 間身体性の構造



出所：Tanaka (2014) p.269の図1を参照して筆者作成。

を相互に見ることができるという状況) を作る事が不可欠であると言い得る。ミラーニューロンの知見に基づけば、そのような環境・状況がなければ、いかに明示的な(反省的な)レベルでの効果的な学習が達成されたとしても、それを実際に実施しさらには継続していくことは極めて困難であろうと思われる。このことは、研修内容の現場(職場)への転移促進を図るうえで十分に考慮されるべき点であると言える。

## 5. まとめ：実践的インプリケーション

ここまで研修転移研究における新たな知見を探るために、その基盤となりうると思われる職場における成員の身体性について、そしてそれら成員間の関係性に関して間身体性の視点から考察してきた。具体的には、社会身体(body social)、性向の現働化、身体図式、ミラーニューロンというように、その根拠となりうるものを順次深化させて見てきた。それらの知見を踏まえて、研修での学習内容が仕事現場(職場)で活用・実践されること、すなわち、研修内容の転移(Transfer of training)が実現されるために必要とされることについて実践的インプリケーションを示しておきたい。

文脈横断論の視点に立つ香川(2015)は、研修で学習した内容を職場で活用するためには職場の改変こそが必要であるとし、職場成員が(研修受講者が)研修で学んでくる内容に相当する活動を行っている状況(行動レベルで実践していること)が不可欠であること

を指摘する。また、やや文脈は異なるが、出口（2006）は組織において新たな組織文化を定着させていくためには、価値規範といったものの（反省的な）共有というより、それを体現させたごく些細な日常的行為を共有することが重要である旨を指摘している。これらの指摘は、4節でみたように、他者への共感や他者の意図予測の土台はミラーニューロン・システムにあると考えられること、そして、間身体性あるいはミラーニューロンの知見に基づけば、実現したい内容（行動）を一定数の職場成員が実践しているという状況（それを相互に見ることができるといった状況）を作ることができなければ、研修場面でいかに明示的な（反省的な）レベルでの効果的な学習が達成されたとしても、それを実際に職場で実施・継続していくことは極めて困難であるとする点と符合するものである。

また、伊東（2018）が指摘した、研修転移を実現するには組織ルーティンの問題にまで踏み込む必要があるとする示唆も、上記の指摘と符合するものと考えられる。従来の知見では、主に職場における上司あるいは同僚などからの意図的支援（サポート、フィードバックなど）の必要性について強調されてきたが、まず暗黙に他者とそれを共有するという経験が必要とされ、それが前提となることを改めて確認しておく必要がある。

Sunstein（2015=2017）は行動経済学の視点から、人の行動をある特定の方向へと向けさせるにはナッジ（柔らかく押しやるもの）が必要であり、気づかなくともそこにあるという何らかのデフォルト（選択肢の初期設定）が効果的なナッジとなりうることを指摘する。これに関して言えば、従来の知見から導かれる職場における上司等の意図的支援（サポート、フィードバックなど）の重要性は認めるものの、その負担度の大きさからナッジとしての継続性においてはやや難点が指摘される場所でもある。永谷（2015）は新たな行動を習慣化することはなかなか難しいが、すでに意識せずとも日々習慣化している行動の「ついでに」実践することが新たな行動の定着化のコツであると指摘するが、そのような無理のない習慣化こそがデフォルトになりうるものと言えよう。

研修転移の実現において職場における上司等がまず考えるべきことは、意図的支援（サポート、フィードバックなど）というより、上記のようなデフォルトになりうるもの設定といった条件整備であると言えよう。そのことは、本稿で見えてきた社会身体（body social）、性向の現働化、身体図式、ミラーニューロンに関する知見とも整合的であると考えられる。また、従来から研修企画部門（人材育成担当部署）においては、研修における学習内容と日常業務の適合を考慮することが重要である旨の指摘がされてきたが、本稿での考察を踏まえれば、もう一歩進んで職場での研修転移を促進するためにはそれを職場のみの責任と考えるのではなく、上記に示したような上司等の取り組みが実施できるような条件整備を行

うまでを自らの責任範囲として捉えることが求められよう。

〔注〕

- 1) Kontoghiorghes (2014) は、研修で学んだ内容の10~15%程度しか現場（職場）で実践されていないと指摘している。また、Phillips and Phillips (2002) は、受講者の研修場面での高揚感（職場で実践する意欲）が高まったとしても、現場（職場）に戻ると実践を阻む様々な阻害要因が多くあることを指摘している。これについては、テクニカルな内容に関するよりもヒューマンあるいはコンセプチュアルな内容に関するものがよりこの傾向が強いものと推察される。
- 2) これにはコーチングや実践度合いについてのフィードバックなどが含まれる (Burke and Hutchins, 2008)。また、このフィードバックに関しては、上司だけではなく同僚によるものも同様に効果があるとされる (Tews and Tracey, 2008)。
- 3) Roussel (2014) は、研修時の学習内容と類似度が高い状況（職場）への転移を近転移 (Near Transfer) と呼び、そこでは転移する確率が高いが、学習内容と異なる状況（職場）への転移（遠転移 = Far Transfer）では転移が起りにくいことを指摘している。
- 4) これについては、伊藤 (2017) において文脈横断論の視点から論じられている。詳細は伊藤 (2017) を参照されたい。  
 なお、本稿は伊藤 (2017) で論じた議論をさらに別視点から深めるものと位置づけられる。
- 5) 従来の経営学分野における研修転移研究では身体性にまで踏み込んで論じたものは見られない。本稿における議論は、これまで社会学あるいは身体性認知科学等において論じられてきた組織と個人の関係性や組織行動等に関する議論を、職場における研修転移場面に応用するものであるとも言える。
- 6) ここには、社会的事実を、様々なアクター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アクターネットワーク理論に基づく人間観に近い考え方が見られる。また、社会身体という用語は、Mauss (1968 = 1976) の身体技法論で論じられた議論を参照しているものと思われる。
- 7) 社会学（あるいは経営学）的知見としては、Lave and Wenger (1991 = 1993) によって示された正統的周辺参加理論による説明も可能であろう。この理論では学習を実践共同体（本稿では職場がそれに該当する）への参加の過程と捉える。実践共同体において他者（とりわけ、そこでの知識・技能に熟練した者）と共同で社会的実践（本稿では職場の業務など）を行う過程で徐々に知識・技能を獲得することができると指摘し、それが同時にその共同体における成員性の獲得につながることを論じたものである。これに関して、上野・ソーヤー (2009) は、このプロセスは熟練者が非熟練者に対して知識・技能をどう伝えるかというレベルで考えるのではなく、人・モノ・機会といった学習を促す資源へのアクセスをどうサポートしていくかという視点で捉える必要があると指摘する。本稿での問題意識に即して考えるならば、職場における上司等が、研修受講者が研修において学習して内容を「職場において既に実践しているという状況」（職場の成員がそれを実践している）を作ることができているならば、その内容は徐々に「職場に戻った研修受講者」にも浸透・定着していくことが可能となることを示唆するものである。ただし、この理論は実践共同体への参加という社会文化的な過程に焦点を当てているため、そこで「職場に戻った研修受講者」に何が起っているのか、その身体と環境との関係性（ダイナミクス）までの説明が可能となるものではない。
- 8) このことについて大澤 (1990) は、相互の身体が一つの系・連鎖の中に組み込まれている「間身体的連鎖」を構成していると考えることが適当であると指摘している。
- 9) ミラーニューロン・システムは他者の運動を理解するための原始的なシステムではあるが、それだけでは他者の心の中まで理解できるものではなく、そのための前駆体として捉えることが妥当だとする見解もある (浅場、2017)。また、ミラーニューロン・システムは観察された行為が観察者自身の行為のレポトリートリになく、その

目的がわからない場合にはあまり活動が観察されないこと、あるいは、他者の行為が表面的な行動とは異なる意図を持っている場合などには、それだけで他者の意図・気持ちを理解することはできないとの指摘もある（佐藤、2011）。

- 10) 金杉（2013）はミラーニューロンの働きに関して、周囲の人々が笑顔でいると自分もなんとなく笑顔を作り出す気分になること、あるいは、教員の授業中の表情が陰気であれば、学生もなんとなく陰気な表情になり、気分が落ち込むようなことがあることを例として挙げている。

#### 【参考文献】

- Baldwin, T.T. and Ford, J.K. (1988) Transfer of Training : A Review and Directions for Future Research, *Personnel Psychology*, 41: pp.63-105.
- Bouzuquenda, K. (2014) Enablers and Inhibitors of Learning Transfer from Theory to Practice, In Schneider, K. (Ed.), *Transfer of Learning in Organizations*, pp.23-44, New York: Springer.
- Burke, L.A. and Hutchins, H.M. (2008) A Study of Best Practices in Training Transfer and Proposed Model of Transfer, *Human Resource Development Quarterly*, 19(2): pp.107-128.
- Cromwell, S.E. and Kolb, J.A. (2004) An Examination of Work-Environment Support Factors affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace, *Human Resource Development Quarterly*, 15(4): pp.449-471.
- Crossley, N. (2001) *The Social Body: Habit, Identity and Desire*. London: Sage Publications. (西原和久・堀田裕子訳『社会的身体—ハビトゥス・アイデンティティ・欲望』新泉社、2012年)
- Gallagher, S. and Zahavi, D. (2008) *The Phenomenological Mind: An Introduction to Philosophy of Mind and Cognitive science*. Routledge. (石原孝二・宮原克典・池田喬・朴嵩哲訳『現象学的な心 心の哲学と認知科学入門』勁草書房、2011年)
- 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. (1996) The Flawed Four-Level Evaluation Model, *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): pp.5-21.
- Iacoboni, M. (2008) *Mirroring People The New Science of How We connect with Others*, Farrar: Straus and Giroux. (塩原通緒訳『ミラーニューロンの発見』早川書房、2011年)
- Kessels, J. and Harrison, R. (1998) External Consistency: The Key to Success in Management Development Programmes?, *Management Learning*, 29(1): pp.39-68.
- Kontoghiorghes, C. (2014) A Systemic Perspective of Training Transfer, In Schneider, K. (Ed.), *Transfer of Learning in Organizations*, pp.65-79, New York: Springer.
- Lahire, B. (1998) *L'homme pluriel: Les ressorts de l'action*, Nathan: Armand Colin. (鈴木智之訳『複数的人間 行為のさまざまな原動力』法政大学出版局、2013年)
- Lahire, B. (2012) *Monde pluriel: Penser l'unité des sciences sociales*, mars: Éditions du Seuil. (村井重樹訳『複数的世界 社会諸科学の統一性に関する考察』青弓社、2016年)
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Learning Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge: Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習—正統的周辺参加—』産業図書、1993年)
- Mauss, M. (1968) *Sociologie et Anthropologie*, Paris: Presses Universitaires de France. (有地亨・山口俊夫訳『社会学と人類学Ⅱ』弘文堂、1976年)
- Merleau-Ponty, M. (1945) *La Phénoménologie de la Perception*, Paris: Gallimard. (竹内芳郎・小木貞孝訳『知覚の現象学 1』みすず書房、1967年)

- Phillips, J.J. and Phillips, P.P. (2002) 11 Reasons Why Training and Development fails and What You can do about It, *Training*, 39(9): pp.78-85.
- Rizzolatti, G. and Sinigaglia, C. (2006) *SO QUEL CHE FAI: Il Cervello Che Agisce e I Neuroni Specchio*, Milano: Raffaello Cortina Editore. (柴田裕之訳『ミラーニューロン』紀伊国屋書店、2009年)
- Rizzolatti, G. and Sinigaglia, C. (2016) The Mirror Mechanism:A Basic Principle of Brain Function, *Nature Reviews Neuroscience*, 17: pp.757-765.
- Roussel, J.-F. (2014) Learning Transfer in Organizations: An Adaptive Perspective centered on the Learner and the Development of Self-Regulation, In Schneider, K. (Ed.), *Transfer of Learning in Organizations*, pp.45-64, New York: Springer.
- Saks, A.M. and Belcourt, M. (2006) An Investigation of Training Activities and Transfer of Training in Organizations, *Human Resource Management*, 45(4): pp.629-648.
- Sunstein, C. (2015) *Choosing Not to Choose*, London: Wylie Agency. (伊達尚美訳『選択しないという選択』勁草書房、2017年)
- Tanaka, S. (2014) Creation between Two Minded-Bodies Intercorporeality and Social Cognition, *akademisk academic quarter*, 9: pp.265-276.
- Tews, M.J. and Tracey, J.B. (2008) An Empirical Examination of Posttraining on-the-Job Supplements for Enhancing the Effectiveness of Interpersonal Skills Training, *Personnel Psychology*, 61: pp.375-401.
- Yamhill, S. and McLean, G.N. (2001) Theories Supporting Transfer of Training, *Human Resource Development Quarterly*, 12(2): pp.195-208.
- 浅場明莉 (2017) 『自己と他者を認識する脳のサーキット』共立出版。
- 浅海典子 (2005) 「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、55-71頁。
- 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』第48巻第1号、11-18頁。
- 伊藤精男 (2012) 「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、3-21頁。
- 伊藤精男 (2017) 「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－」『九州産業大学経営学論集』第28巻第1号、27-44頁。
- 今城志保 (2014) 「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、381-392頁。
- 上野直樹・ソーヤーりえこ (2009) 「実践共同体のマテリアリティと構造化された資源：状況的学習論の観点」『組織科学』第43巻第1号、6-19頁。
- 大澤真幸 (1990) 『身体の比較社会学 I』勁草書房。
- 大月博司 (2007) 「組織ルーティン変化の影響要因」『早稲田商学』第413・414号、125-146頁。
- 香川秀太 (2011) 「状況論の拡大：状況的学習、文脈横断、そして共同体間の『境界』を問う議論へ」『認知科学』第18巻第4号、604-623頁。
- 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』、35-64頁、新曜社。
- 金杉高雄 (2013) 「社会脳の創発」『太成学院大学紀要』第15巻、43-52頁。
- 河野哲也 (2011) 「心理学のテーマとしての身体」『質的心理学フォーラム』第3号、20-28頁。
- 小藪修・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』第17巻第1号、50-68頁。
- 佐藤徳 (2011) 「私のような他者／私とは異なる他者 間主観性の認知神経科学」子安増生・大平英樹編『ミラー

- ニューロンと〈心の理論〉』、59-102頁、新曜社。
- 佐藤義之（2014）『「態勢」の哲学 知覚における身体と生』勁草書房。
- 柴田健志（2011）「意識の複数性：ミラーニューロン理論に関する哲学的考察」『鹿児島大学法文学部紀要人文学科論集』第73巻、93-123頁。
- 杉村靖彦（1998）「身体と言葉」藤田正勝・松丸壽雄編『欲望・身体・生命－人間とは何か』昭和堂。
- 鈴木智之（2015）「ハビトゥスの共鳴－身体的相互作用と性向の現働化－」『社会志林（法政大学）』第61巻第4号、129-149頁。
- 関根雅泰・齋藤光弘（2017）「研修転移」中原淳編『人材開発研究大全』、315-340頁、東京大学出版会。
- 染谷昌義（2004）「拡張する心－環境－内－存在としての認知活動」信原幸弘編『シリーズ心の哲学Ⅱロボット篇』、175-222頁、勁草書房。
- 田中彰吾（2009）「心理的身体と身体知－身体図式を再考する－」『人体科学』第18巻第1号、1-12頁。
- 出口将人（2006）「組織文化変革における日常的な行為の重要性」『オイコノミカ（名古屋市立大学）』第42巻第3・4号、209-217頁。
- 中原淳（2014a）『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（2014b）『「職場における学習」の探求』『組織科学』第48巻第2号、28-37頁。
- 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。
- 永谷研一（2015）『人材育成担当者のための絶対に行動定着させる技術』ProFuture。
- 信原幸弘（2014）「他者理解－共感とミラーニューロン」信原幸弘・太田紘史編『シリーズ新・心の哲学Ⅰ 認知編』、207-252頁、勁草書房。
- 福島真人（2001）「状況・行為・内省」茂呂雄二編『実践のエスノグラフィ』、129-178頁、金子書房。
- 明和政子（2012）『まねが育むヒトの心』岩波書店。
- 箭内匡（2018）『イメージの人類学』せりか書房。
- 渡辺富夫（1999）「コミュニケーションにおける引き込みと身体性」『Neonatal Care』第12巻第2号、26-32頁。