

■文献名 (1997年)

Executive Coaching as a Transfer of Training Tool: Effects on Productivity in a Public Agency

■著者紹介

G. Olivero

K.D. Bane

R.E. Kopelman

■要約

・研修は、22.4%の生産性向上につながった。さらに、8週間の1対1コーチングを行うことで、88.0%の生産性向上となった。

■文献構造

I. Introduction 導入

II. Method 手法

III. Results 結果

IV. Discussion and Conclusions 考察と結び

■内容

I. Introduction 導入

・研修転移の重要な要因は、実践の機会と建設的なフィードバックであるといわれている。

・1対1のコーチングは、この機会を提供できる。

・近年、1対1のコーチングは、アメックス、AMA等、多くの組織で活用されている。しかし、公的機関での活用は
いまだ報告されていない。我々の知る限り、本研究がその最初の一つになるであろう。

・コーチングのアプローチとして複数あるが、本研究では以下の内容を強調したコーチングアプローチを取った：

1) 目標設定 2) 協働的問題解決 3) 練習 4) フィードバック 5) 指導的介入 6) 結果の評価 7) 公的発表

・本研究では、7) 公的発表として、コーチングを受けたマネジャーは、結果についての口頭発表と報告書の提示を、
同僚、上司、経営陣クラスに対して行うこととした。

II. Method 手法

サンプル

・31名の参加者(北東部のある市の医療機関のトップレベルマネジャー、中間レベルマネジャー、監督者)

・全てボランティア参加。

・フェーズ1では、本研究の執筆者(おそらく Olivero 博士)が、研修を運営し、31人がトレイニーとして参加した。

フェーズ2では、31名の参加者のうち、8名のマネジャーに対して、本研究の執筆者がコンサルタントとなって、

1対1コーチングができるように指導した。この8名のコーチにとってのプロジェクトは、残り23名の参加者に対しての
コーチングであった。

進め方:フェーズ1

・31名の参加者は、マネジャーとしてのコンピテンシーに関する知識を、教室形式、3日間、双方向、訓練ワークショップ、外部講師(執筆者)を通じて獲得した。

・参加者は、ワークショップの前と後に、知識テストを受けた。彼らは、ワークショップ直後に、研修と講師への反応に関する
質問紙にも回答した。

進め方:フェーズ2

- ・8名のマネジャーは、執筆者による8週間にわたる On-the-job consultations を通じて、コーチになるための訓練を受けた。
- ・23名のコーチングの受け手 (Coachee コーチー) は、各自がフェーズ2の期間無事に終わらせる実際の職務プロジェクトを設定した。
- ・各コーチは、2ヶ月間にわたり、1週間に一度、1時間のコーチングセッションをもった。
コーチーに対するフィードバックは、コーチによって、電話、ファックス、Eメール、メモ、郵送を通じて行われた。
- ・各プロジェクトは、コーチーによって違うが、以下の点は、共通の特徴として持っていた。
 - －各プロジェクトは、計画書がある
 - －始まり、中間地点、終わりが明確なプロジェクトである
 - －各プロジェクトは、それによって便益を得る顧客(内部・外部)がいる
 - －コーチーの部下達の職務行動や職務パフォーマンスに影響を及ぼす
 - －各プロジェクトは、定性的、可能であれば、定期量評価がされる
 - －各プロジェクトは、2ヶ月間以内に終わる
- ・8名にとっては、他者をコーチングすることがプロジェクトであり、
23名にとっては、個人と組織のパフォーマンスを向上させることがプロジェクトであった。

III. Results 結果

フェーズ1:研修

反応

- ・受講者は、2つのグループに分けて研修を受講した(各ワークショップの人数を減らしたため)。
- ・受講者は、「有用性」「講師の知識」「講師のファシリテーション」「講師全体」「ワークショップ全体」への評価を行い、平均値は、4.87であった。
- ・受講者のコメントには、新しい知識を仕事に転移させるためのフォローアップ支援を望む声が多くあがっていた。

知識

- ・研修前のテストでは、71.1%の正答率であったのが、研修後は、88.0%となった。

行動

- ・全ての受講者が、研修は自身の今後の行動を向上させることにつながったと回答した。

結果

- ・研修後、生産性は向上したという報告は見られたが、量的データが集められたわけではない。

フェーズ2:コーチング

反応

- ・全てのコーチとコーチーが、コーチング期間について、好意的な報告をした。彼らのコメントから、コーチングは彼ら個人にとって有益だったことと、コーチングは組織にとっても有益であったようである。しかし、これらの反応は量的に測定されたものではない。

知識

- ・4名のコーチに対して、コーチング前後の知識テストを行った結果、20%の伸びが見られたが、これはサンプル数が少なすぎて、統計的に有意とはいえない。

行動

- ・研修前は、生産性に関する量的データを集めるという行動そのものが無かった。研修後とコーチング中、生産性に関する量的データを取るという行動が見られるようになった。研修後に集めたのが9ケース、コーチング後に集めたのが13ケース、研修とコーチング後に集めたのが、7ケースであった(表1)

結果

- ・ケース12を取り上げてみる。このケースでは「患者評価シートの記入」を結果指標とした。研修前は、17.6%の記入率であったのが、研修後、64.3%に向上し、コーチング後は、75%となった。全体としては、159%増しの結果となった。
- ・ケース全体の平均を見ると、研修だけでは生産性向上は22.4%であったが、研修とコーチングでは、88.0%の向上となった。

表1

IV. Discussion and Conclusions 考察と結び

- ・本研究は、1対1コーチングを、研修転移手法として使った場合の、その優れた効果を提示するものであった。
- ・本研究によって、研修だけでは、生産性向上は22.4%しか図られないのであるが、コーチングが共に行われると、生産性向上は88.0%となることが明らかになった。
- ・では、何故コーチングによって生産性向上が図られるのであろうか。筆者らは前述した7つの介入のうち、1)目標設定 7)公的発表 が重要なのではないかと考えている。
- ・先行研究でも、目標設定が高い転移レベルを保つことが知られている。コーチが、コーチと共に明確な目標を設定するならば、その実現性は高まるであろう。
- ・公的発表が必須であったことも、生産性向上に寄与したと考えられる。
- ・本研究は、「研修介入契約」として行ったため、厳密な研究手法を取れなかった。
例えば、参加者のランダムアサインメントや、実験群と統制群の設定等。
- ・研修は、抽象的に概念を学習する機会となるのに対して、コーチングは具体的で参加者の仕事に直結した機会となりうる。
- ・マネジャー研修はそれ単独では効果が薄れる可能性がある。研修で獲得した知識が、仕事でスキルとして使われるためにも、1対1のコーチングは重要な手法である。

■感想

- ・外部講師による研修後、組織内コーチが、受講生をコーチングすることで、研修転移を促進し、生産性向上を図るとするのは面白い！
- ・E.Weber(2014)の、研修後の「電話コーチング」(外部コーチ)での現場実践フォローとも重なる。
- ・8名の組織内コーチを、8週間のOJTコンサルテーションで、コーチにした過程も知りたかった。
(おそらくこの「8週間」というのは、フェーズ2の「2ヶ月間」のことを指しているのだろう。
コーチが、コーチングする中で起こる疑問や相談に、この執筆者達に対応したのかな)
- ・23名のコーチの生産性向上もあったろうけど、8名のコーチのほうにも、多くのメリットがあったことだろう。
(ただ、「忙しくて、そんなことできない」みたいな声を、どうやって封じ込めたのだろうか)

■皆さんで意見交換してみたいこと

- ・研修転移(研修で学んだことを、現場で実践してもらう)の取り組みについて
(「研修前・中・後」「研修デザイン、受講生、職場環境」)

以上