

第6章 研修評価と効果測定の一般的な考え方と進め方

第6章 研修評価と効果測定の一般的な考え方と進め方

第1節 研修評価、効果測定の必要性

企業、自治体の経営組織体が、経営活動を遂行するための能力や資源を経営資源と呼び、それには、人、物、金、情報等がある。なかでも人的資源は、従業員から経営幹部層までを含み、能力の開発や意欲の向上などの人的資源開発の取り組みによって、可変性を有する資源であると位置づけられている。

企業や自治体で実施される研修は、この人的資源開発の中心的な方法であるが、研修を成果獲得のための投資と考えた場合、企業や自治体は、いくつかの変化に直面している。第1に、雇用の流動化である。特に企業の場合、これまでの人的資源への投資は、長期安定雇用を前提にして、従業員が長期に勤続することによって、投資を長期間にわたって回収しようとしていた。第2に、企画・管理部門や研究部門、さらにホワイトカラーが多くを占める第3次産業において、日本の労働生産性が米国に比べて、大きく下回っていると指摘されている。そして第3に、経済の長期的低迷による全社的なコスト削減の動きであり、単に研修を量的に減らすのではなく、人的資源投資に見合う成果を追求する動きである。

以上の変化は、研修の良し悪しを判断する研修評価の必要性と、研修への投資が、経営の成果にどのように結びついているかの効果測定に関心を高めることとなった。

そこで、本章では、研修評価・効果測定の一般的な枠組みと、その進め方を解説したい。

第2節 カーク・パトリックの4段階評価

研修評価・効果測定に関して、米国にはスタンダードな考え方がある。それは、カーク・パトリック（Donald L. Kirkpatrick）の4段階評価と呼ばれるもので、米国では約7割近くの企業が採用し、日本でもかなり普及しているモデルである。この4段階評価は、研修評価・効果測定をいくつかのレベルに分けて考えている。（図表6-1参照）

レベル1がリアクション（Reaction）で、受講者の反応を評価する。これは研修直後にアンケートを用いて、受講者から研修の感想を聞くもので、研修の満足度を評価するものである。

レベル2はラーニング（Learning）で、研修の中で提供された内容をどれだけ理解・習得したか、理解度を見る評価である。

レベル3はビヘイビア（Behavior）で、受講者の行動の変容を測定するものである。例えば、管理者研修で、管理者に求められる立場の役割や行動が提示され、それに沿った研修内容が展開される。その行動が、現実職場で行われているのかの程度を見るのがレベル3である。

レベル4はリザルツ（Results）で、結果であり、受講者の行動変容が、組織にどのような成果の達成させたかの度合いを測るものだと理解できる。

図表6-1 カーク・パトリックの4段階評価

レベル	説明
4. Results (成果達成度)	Did the change in behavior positively affect the organization? 研修受講による受講者や職場の業績向上度合いの評価
3. Behavior (行動変容度)	Did the participants change their behavior based on what was learned? 受講者自身へのインタビューや他者評価による行動変容の評価
2. Learning (学習到達度)	What did the participants learn in the program? 筆記試験やレポート等による受講者の学習到達度の評価
1. Reaction (研修満足度)	Were the participants pleased with the program? 受講直後のアンケート調査等による受講者の研修に対する満足度の評価

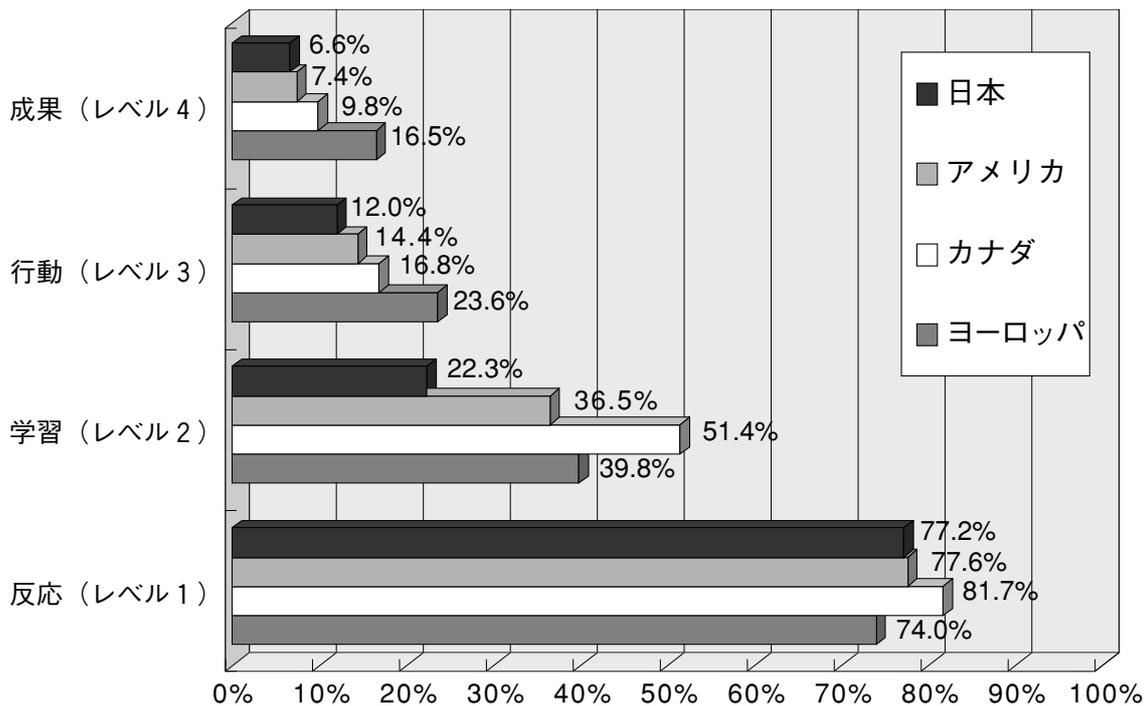
出典：Kirkpatrick,D.L. "Techniques for Evaluating Training Programs,"in Evaluating Training Programs. Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 1975,pp.1-17.

つまり、研修評価・効果測定には、「レベル1：研修満足度」「レベル2：学習到達度」「レベル3：行動変容度」「レベル4：組織の成果達成度」があり、これが米国での研修評価・効果測定の枠組みになっている。米国のNational HRD Executive Survey(1998)では、回答企業の約67%が、研修の評価・効果測定にカーク・パトリックのモデルを使用しているという。

それでは、研修評価・効果測定を、この4レベルで考えた場合、日本や欧米の企業ではどのような使い分けをしているのか、その調査結果が図表6-2である。

この図表の見方は、例えばレベル1は、日本が77.2%となっているが、これは、研修を100本実施したうち、77コースについては、レベル1の研修満足度評価を実施していると読んでいただきたい。レベル3については、米国は14.4%であるから、米国では研修100本の内14コースは、レベル3の行動変容度を測定していることを示している。

図表6-2 4段階評価の実施状況



カーク・パトリックの4段階をベースに、さらに上のレベル5の測定を提案する研究者もいる。ジャック・フィリップス (Jack J. Phillips) は、「研修の効果測定は、その効果を収益に換算し、収益を教育研修への投資額と比較することによってはじめて有意義になる」という考えに立って、ROI (投資収益率) の考え方と手法を研修の効果測定に応用した。彼は、研修のROIの算出方法として、「 $ROI = (\text{研修の結果生じた収益} - \text{研修コスト}) / \text{研修コスト}$ 」という公式を示している。また、カウフマンとケーラー (R.Kaufmann & J.M.Keller) は、社会的影響 (顧客への影響) をレベル5として加えている。

これらのことを総合すると、「研修満足度 (レベル1)」は、ある基準と比較して望ましい研修が行なわれたかを評価することであり、研修受講の結果、受講者という個人に与えた効果 (学習到達や行動変容) を測定するのが、「学習到達度 (レベル2)」、「行動変容度 (レベル3)」であるといえる。さらに、受講者個人の行動がもたらした組織への影響が、「成果達成度 (レベル4)」で、その成果を収益金額に換算したのが「組織への収益貢献度 (レベル5A)」、顧客の満足に与えた成果を見たのが「顧客満足度 (レベル5B)」と整理することができる。(図表6-3参照)

図表6-3 研修評価・効果測定の枠組み

研修評価・効果測定レベル	各レベルの内容	研修評価・効果測定		実施の難易度
5-B 顧客満足度の向上度	研修受講者が携わった業務や活動により、顧客が得た満足度の向上度合い	研修の効果測定	顧客が得る効果	難 ↑ ↓ 易
5-A 組織への収益貢献度	研修受講者がとった行動による収益面での貢献の度合い		組織が得る効果	
4. 組織の成果達成度	研修受講者がとった行動による職場や組織の業績向上度合い		受講者が得る効果	
3. 受講者の行動変容度	研修受講者が、望ましいとされている行動に変容した度合い			
2. 受講者の学習到達度	受講者が、研修が提供した知識や技能を修得した度合い	研修評価	研修そのものの評価	
1. 受講者の研修満足度	研修が自分に有用であったか、十分な成果を得たかなど、研修内容や進め方に対する受講者の満足度			

第3節 研修評価・効果測定の進め方

3-1 研修評価（レベル1）の10尺度とウエイト

レベル1の研修満足度の評価を実施するためには、研修を構成する各種要因と評価のあり方を検討する必要がある。産業能率大学の調査によれば、研修の受講者の総合的な満足度に影響を与える要素は、第1に「受講者の研修事前準備」であり、第2に、「学習内容」「講師のインストラクション」「研修教材」「相互学習」といった研修の内的要因、そして第3に、「研修会場」「教室環境」「宿泊施設」「研修時間」「事務局の対応」などの研修の外的要因であり、全部で10尺度に整理した。また、各尺度を構成する質問項目も明らかにしている。（図表6-4）

さらに、各尺度をさらに分析した結果、これらの10尺度は、受講者の研修満足度に一律に影響するのではなく、尺度ごとのウエイト（軽重）を持っていることがわかった。

受講者の研修満足度に最も影響が大きいのは、当然ながら、研修の内的要因であり、64%を占めた。とりわけ、「学習内容」「講師のインストラクション」「研修教材」が重要であった。また、「受講者の研修事前準備」もかなりのウエイトを占めており（20%）、受講者の満足度の高い研修とは、研修実施場面だけではなく、研修へ社員を送り出す職場における上司の関与等が重要であることがうかがえる。

企業が実施している研修評価は、研修直後の受講者へのアンケートがほとんどであるが、このアンケートに、受講者の研修満足度に影響を与える10尺度と、それらのウエイトを持ち込むことで、より客観的で有用な研修評価が実施できると思われる。

図表6-4 研修満足度調査（レベル1）の尺度と質問項目

研修の事前準備	研修の事前準備 ウエイト 20/100	私は、この研修の目的（=ねらい）を理解していた
		私は、この研修の学習上の目標（=何をどのレベルまで学ぶか）を理解していた
		私は、この研修で私の仕事に対する意識・知識・スキルが向上することを期待していた
		上司は、この研修で私の仕事に対する意識・知識・スキルが向上することを期待していた
		上司は、この研修の目的・目標について、私と事前に話し合いをした
		私は、この研修を受講するにあたり、本を読むなど事前に準備をした
		私のこれまでの経験や能力は、この研修を受講するのに適度なレベルであった
学習内容	研修の内容的要因 （研修内容）	この研修は、学習上の目標を達成させるような内容であった
		この研修の学習内容の難易度は、私にとって適切であった
		この研修における学習の量は、私にとって適切であった
		この研修の学習内容の範囲は、期待通りであった
		この研修の学習内容は、段階的に理解を促進する順序で配列されていた
		この研修におけるグループ討議やロールプレイング等の各種の研修技法は、研修内容の理解促進に役立った
講師のインストラクション		講師は、この研修の学習上の目標（何をどのレベルまで学ぶか）を受講者に説明した
		講師は、この研修内容に関連した高い専門性を持っているようであった
		講師は、この研修内容に関連した多くの事例を知っているようであった
		講師の説明は表現を工夫していた
		講師の説明は簡潔でわかりやすかった
		講師の話のスピードは適切であった
		講師は、受講者の質問に対して、十分な回答をした
		講師は、受講者と積極的にコミュニケーションをはかろうとしていた
		講師は、受講者同士の相互交流を促進しようと働きかけていた
		講師は、研修における時間管理が適切であった
研修教材		講師の研修に対する取り組み姿勢は好感が持てた
		テキストの内容はわかりやすかった
		テキストは読みやすくレイアウトされていた
		ビデオ教材の内容は説得力があった
		ビデオ教材は研修内容の理解促進に役立った
		OHPシートはわかりやすかった
		OHPシートは研修内容の理解促進に役立った
		配布資料は見やすくレイアウトされていた
		配布資料は研修内容の理解促進に役立った
		私は研修を通じて、他の受講者から自分に有用な情報を得ることができた
相互学習	ウエイト 64/100	私は研修を通じて、他の受講者の姿勢や態度から学ぶ点が多かった
		この研修では、受講者相互の活発な意見交換ができるような雰囲気であった
		この研修では受講者同士、研修終了まで適度な緊張感を保っていた
教室環境	研修の外的要因 （研修環境）	教室の空調は適切であった
		教室の照明は適切であった
		教室外の音響は適切であった
		教室の広さは適切であった
		パソコンの数は適切であった
		パソコンは問題なく動いた
研修会場		休憩場所は満足のいくものであった
		会場は交通の便がよく利用しやすかった
事務局		事務局（スタッフ）は事前に余裕をもって、研修の告知・案内募集をしていた
		外部からの連絡はスムーズに伝わった
		事務局（スタッフ）が行う研修のオリエンテーションは適切であった
		事務局（スタッフ）は研修中、各種の要望に対して適切な対処をしていた
研修時間		研修日数は適切であった
		研修時間帯は適切であった
宿泊施設	ウエイト 16/100	宿泊施設は快適であった
		食事は満足のいくものであった
		付帯設備（リフレッシュ施設、図書室、ビデオライブ等）は充実していた

3-2 学習到達度（レベル2）、行動変容度（レベル3）の効果測定

研修満足度評価（レベル1）と異なり、学習到達度（レベル2）、行動変容度（レベル3）は、どの研修でも汎用的に使用できる調査項目は作成できない。それぞれの研修が意図している学習内容や、目指す行動が、学習到達度と行動変容度の効果測定項目となる。これらの項目は、効果測定のための項目であると同時に、その研修における受講者の研修目標でもある。つまり、研修の効果測定とは、研修受講後に実施するものであるが、その測定項目は、研修を企画する際に、研修目標として決定済みの項目なのである。

学習到達度（レベル2）の効果は、研修後のレポートやテストによって測定される。また、行動変容度（レベル3）の効果測定は、通常、研修終了後3ヶ月から半年後に、受講者がとっている行動を自己評価したり、上司や周囲のメンバーからの行動観察等の評価によって行なわれるケースが多い。いずれにしても、かなりの労力やコストがかかり、これらのレベルの効果測定を、継続的に実施している企業では、単なる研修効果の測定だけではなく、受講者への学習内容の復習や、求める行動変化を促す手段として活用している場合が多いようである。そもそも、研修担当部署の役割は、研修の効果測定を行なうことではなく、受講者の能力開発を促進することであるから、研修の効果測定を、研修のフォローとして位置付けることは当然のことであろう。

3-3 成果達成度（レベル4）の効果測定

研修は、受講者の学習と行動に影響を与え、受講者の行動が、組織の経営成果に貢献する。つまり、研修の受講者に与えた効果を研修のアウトプットだとすれば、研修の経営成果に対する効果はアウトカムであるといえる。

ただ、研修が組織の経営成果に、どの程度貢献したかを測定するのは難しい。ただ、生産管理技術を学び、その成果を行動に移すことにより、不良率がどの程度削減できたのか、仕事を効率的に遂行することで、超過勤務時間がどれだけ減ったのかなどは、研修の成果達成度（レベル4）の効果測定が可能である。また、営業研修の成果や、マネー研修の成果は、売上のアップやクレームの減少等、組織の成果として測定することができる。

さらに、最近では、コンピテンシー（高い成果を生み出す行動特性）を人事管理に活用する企業もあり、研修の効果測定を成果達成度（レベル4）で行なわず、行動変容度（レベル3）で代替するケースもある。

●参考文献

Kirkpatrick,D.L. 1975

"Techniques for Evaluating Training Programs," in Evaluating Training Programs. Alexandria, VA :
American Society for Training and Development,

Phillips,,J.J. 1991 1997

Handbook Of Training Evaluation And Measurement Methods third edition

Phillips,,J.J. 1997

Return On Investment In Training And Performance Improvement Programs

Kaufmann, R. & Keller ,J. M 1994

Levels of Evaluation : Beyond Kirkpatrick, Human Resources Development Quarterly

Pucel, David J. 2001

Developing and Evaluating Performance-based Instruction Design

産能大学HRDシステム開発センター 1999

「人的資源開発における戦略的投資とその評価・効果測定」に関する基礎調査
産能大学HRDシステム開発センター 2000

第2回人的資源開発における戦略的投資とその評価・効果測定」に関する基礎調査
産業能率大学HRMシステム開発部 2002

人材開発システムの効果を測定する（第2版）

浅野良一 2002

研修評価・効果測定の考え方と進め方：自治研修協議会

浅野良一 2002

研修評価・効果測定に関する演習：自治大学校研修専門課程第23期テキスト
こうち人づくり広域連合 2003

研修評価・効果測定システムに関する報告書

浅野良一 2003

自治体における研修評価・効果測定のあり方：日本保健医療科学院