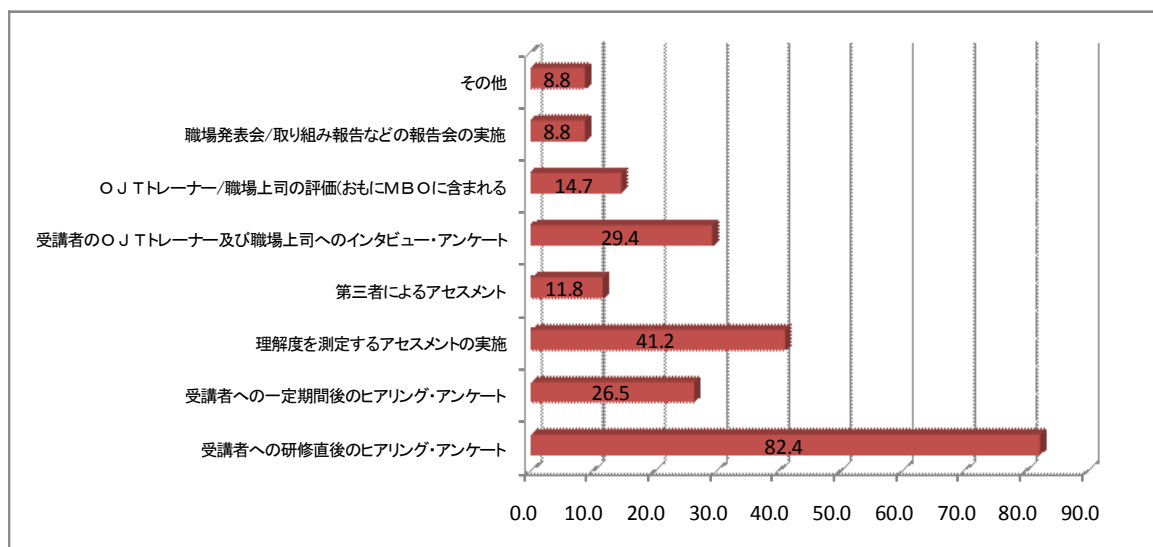


株式会社シンスター 代表取締役 CEO 井上浩二

昨今の厳しい経営環境下において、企業で行う研修に関しても投資対効果を如何に測定するかが重要なトピックの一つとして議論されている。ビジネスの一環として行われる活動であるから、当然のことながら実績に如何に結び付くかで評価できる事が最も望ましいと言える。しかしながら、研修自体がビジネスの結果にどれだけ貢献したかを定量的に図ることは非常に難しい。また、投資に関しても、直接的な費用は把握できるにしても、参加者の機会コスト（研修に参加した時間を実務に費やした場合に生み出す付加価値）を定量的に把握することは困難である。このような現状を踏まえた上で、シンスターでは2009年の11月と12月に「研修の投資対効果を最大化するためのポイント」と題して、セミナーを実施した。今回のシンスターレポートでは、そのセミナーでも扱った「研修の効果測定を実現する仕組み」に関する考え方の一部を報告する。

まずは、研修の効果測定に関する現状を見て頂きたい。（グラフ1参照）今回セミナーに参加して頂いた企業の80%以上が、「受講者への研修直後のヒアリング・アンケート」を実施している。また、知識系の研修を行った場合には、テストなど「理解度を測定するためのアセスメント」を行っている企業も多いようで、約4割の企業が実施している。しかしながら、その他の手法を実施している企業は非常に少ない。つまり、多くの企業が研修の効果を「受講者への研修直後のヒアリング・アンケート」で測っているということになる。

グラフ1. 【研修の投資対効果を測るための取り組み】



アンケートはアンケートで、受講者本人の評価を直接聞く手段として重要なのだが、研修の効果測定という目的に対してこれで十分であろうか。筆者がこれまでに担当してきた企業研修でも、常にアンケートは実施している。そこで筆者が感じる問題は、研修実施直後には評価も高く「役に立つ」と書いてくれた受講者が、一年などある程度期間をおいて実務でどのように活用しているかを聞くと、「実務ではなかなか活用できていない」と答えるケースが非常に多いことである。このような実態から考えると、研修直後のアンケートは、研修自体の内容の評価にはなっても研修の効果に対する評価にはならないのではないかと思われる。では、どのように研修の効果は測定すべきであろうか。

ここで、研修の効果測定を行う代表的なモデルである「カーク・パトリックモデル」に簡単に触れておく。

レベル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

レベル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

レベル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

レベル1. Reaction (研修満足度)

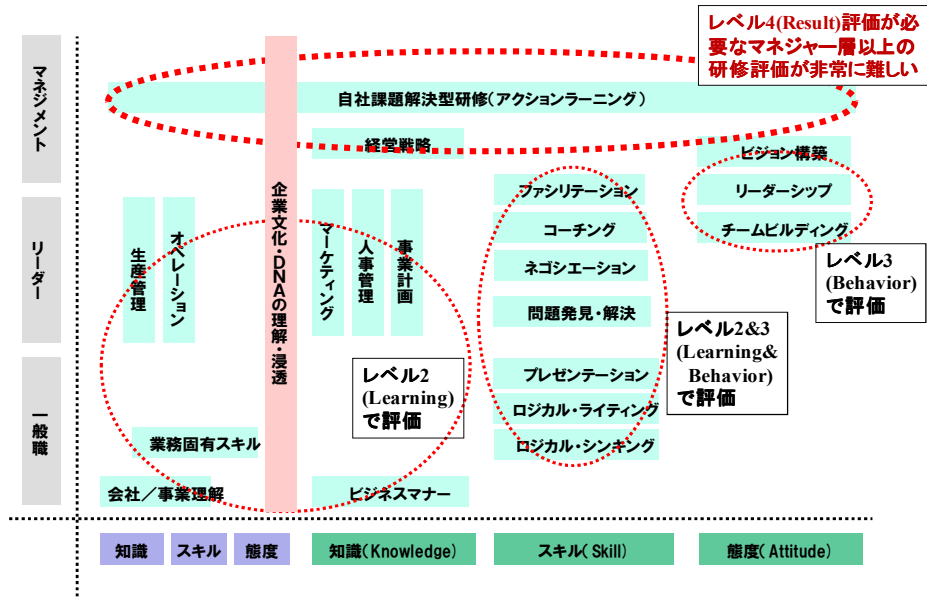
Were the participants pleased with the program?

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.

このモデルを採用している日本企業も多いが、米国では7割近くの企業が採用している。このモデルに即して考えると、レベル1、2に関しては、実施している企業が多いが、レベル3以上になると実施が難しくなっている。(レベル4に関しては、冒頭でも述べたように精緻な実現は非常に困難である。)これを、企業が実施している一般的な研修体系にマッピングしたものが図1である。この図のレベル3での評価が要求される研修内容の効果測定の仕組み構築が、多くの人材育成部門が現在抱える課題と言える。

図1. 【一般的な研修体系の考え方と評価方法】



この領域の研修の効果測定を考えるためには、まず誰が効果を測定できるかを考える必要がある。論理思考力やコミュニケーション、ファシリテーションと言ったスキル (skill) と、リーダーシップやチームビルディングと言った態度 (attitude) を育成するプログラムの効果を、ビジネスの観点から評価できるのは誰か。研修講師や人材育成部門もある部分評価できるが、最も適切に評価できる立場にあるのは受講者と直接ビジネスを行う上司、部下である。(顧客や取引先も評価は可能だが、仕組みに取り込むことが難しい。) 特に、職場の上司は企業の中においては、論理的には (実態はそうになっていないこともあるが)、受講者を正しく評価できる立場にあるはずである。しかしながら、グラフ1でも分かるように、研修の効果を職場の上司が評価している企業は非常に少ない。何故、そうになっているのだろうか。

筆者がこれまでに体験した事だが、ある企業で次世代リーダーを育成するアクションラーニングのプログラムに参加していた受講者が、参加に当たり職場の上司から「この時期に研修に参加とは気楽な身分だな」と嫌味を言われたと話してくれたことがある。このような状況は言語道断だが、職場の上司が自社の研修プログラムを十分に理解しておらず、部下がどのような内容の研修に参加しているかが分かっていないことが少なからずあると言うのが多くの企業の実態のようである。このような状況を生む原因としては、勿論職場の上司の姿勢や意識の問題もあるが、人材育成部門が職場の上司を人材育成の仕組みに巻き込んでいないと言うこともある。最近では、このような課題を解決するために、研修の企画・実施を人材育成部門ではなく現場に移行している企業も増えてきている。しかし、多くの企業ではまだ研修の企画・実施は人材育成部門に委ねられている。そのような企業では、研修の効果測定を適切に行うために、研修体系の設計、研修内容の企画段階で人材育成部門が現場のマネジメントを巻き込むことが非常に重要になってくる。このプロセスを経ないで、職場の上司による研修の効果測定を「仕組み」とすることは不可能だからである。人材育成部門としては、研修の効果測定の仕事構築する最も重要な仕組みとして、このプロセスの構築を検討してもらいたい。

このような仕組みを構築した場合の利点を、ここでもう一つ述べておきたい。それは、研修内容を実務でフォローすることによる研修効果自体の向上である。レベル3の評価を必要とする研修内容に関し

ては上述したが、このようなスキルは数日の研修だけで定着するものではない事は言うまでもない。ビジネスの現場で日々実践することにより、定着するスキルである。これを実行するためには、職場環境、特に上司がこのようなスキルを身につけ、実ビジネスでフォローし続ける必要がある。このような事は、多くの企業では一朝一夕で出来る事ではないが、上述した仕組みを構築していく中で徐々に実現し得ることだと言える。

最後に、上記の仕組みを実現する上で、人材育成部門も考えておくべきインフラに関して述べておく。継続的な多面評価、本人評価、更には研修内容のフォローを、如何にコスト・工数をかけずに実行することも非常に重要である。例えば、定性的な多面評価を紙媒体やメールなどで行っていると、その実施の徹底、データの管理に結構な工数とコストがかかる。研修のフォローに関しても同様である。シンスターでは、最近実用レベルに達してきたクラウド技術などを利用してコスト・工数をかけずにこれを実践している。具体的には、Google の基盤を利用してこの仕組みを構築している。フォローの仕方などに関しては、シンスターのホームページに具体例を掲示してあるので参照して頂きたい。

<http://www.shinstar.co.jp/kenshu/kouka-1t.html>

<http://www.shinstar.co.jp/kenshu/kouka-ps.html>

厳しい経営環境の下、今後更に研修の投資対効果を明確にすることが求められる時代である。その効果測定の仕事構築に向け、少しでも参考にして頂ければ幸いである。

筆者：井上 浩二(いのうえ こうじ) 株式会社シンスターCEO /株式会社ケーティーコンサルティング 代表取締役

アンダーセン・コンサルティング(現アクセンチュア株式会社)を経て、1994年に株式会社ケーティーコンサルティングを設立。前職では、米国にてスーパーリージョナルバンクのグローバルプロジェクトに参画後、国内にて幅広い業種で戦略立案・業務改善プロジェクトに参画。会社設立後は、コンサルタントとしての戦略立案、BPRなどの実務と平行し、大手企業の外部監査役、MBAスクールや企業研修での講師も務める。論理思考、問題解決、ファシリテーション、経営戦略、マーケティング戦略、これらの領域に関する各種ケースの作成、自社課題検討(自社の戦略立案、課題解決など)を担当領域とする。金融、製造、小売流通、SI等の業界で、大手企業50社以上の研修講師を経験。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

- ◆代表取締役社長:福田亮 ◆創業:2008年10月1日 ◆URL:<http://www.shinstar.co.jp/>
- ◆本社:東京都渋谷区神南1-9-2 大島ビル10F Tel:03-5728-4305 Fax:03-5728-4246
- ◆事業内容:企業の人材育成のための教育業務・研修業務。志の高いビジネスリーダーが集うコミュニティーサイトの企画・運営。元経営者の体験談を伝えるセミナー及び動画コンテンツの開発と提供。企業経営・人材育成に関する書籍・論文・執筆・出版等。