


シンスターレポート Vol.14 – 2012年3月30日  
「研修効果を最大化する研修後フォローの具体的事例」

OIT代行型研修  
使える研修・活きる研修のバイオニア

株式会社シンスター 

株式会社シンスター  
シニア・マネジャー 曾我充貴

多くの企業において人材育成の重要性は高く認識されているものの、昨今の厳しい経営環境下では、研修においても常に投資対効果が求められている。しかしながら、研修の投資対効果を定量的に測ることは非常に難しく、人材育成部門の共通の課題としてシンスターにも多く相談が寄せられている。

このような現状を踏まえ、シンスターでは2012年2月に「研修の効果測定を実務連動で最大化する具体的手法」と題したセミナーを実施した。今回のレポートでは、そのセミナーの中でも最も関心が高かった「行動変容を評価する為の仕組・具体的事例に基づく研修フォローの実践手法」に関する考え方を紹介したい。

企業では研修の効果測定のために、様々な取り組みを行っている。過去のシンスターレポートでも触れているが、研修の効果測定的手法として「アンケート」や「理解度確認テスト」などは、多くの企業において取り入れられている。しかしながら、このような受講者の理解度を測定する手法は、マーケティングや会計・財務等の知識系の研修においては一定の測定効果はあっても、ロジカルシンキングやファシリテーションといったスキル系の研修や、リーダーシップやチームビルディング等の態度（Attitude）系の研修においては、測定が非常に難しい。これらのスキル・態度系の研修では、本来なら実施した研修がいかにビジネスの成果に結びついたかまで測定ができるとベストではあるが、成果に結びついた要因の峻別が難しいため、受講者の「行動」が、研修前と後でどう変わったのかを測るのが現実的といえる。（詳しくはシンスターレポート Vol.1 を参照）。

それでは、研修後の行動の変化を評価し、研修の効果を実務で最大化するには、どのような点に留意して研修を設計していけばいいのだろうか。まず大前提として、現場のリアルな状況を反映させて、実務で具体的にどのように活用するかまでイメージできるように、研修の内容自体を事業部門と人材育成部門が連動して企画・設計していく必要がある。さらに、研修後の行動につなげるには、実務において実践すべき行動を具体的に定義し、研修後にその実践した内容をどのように報告をするのかまでを、研修の中で通知し、受講者の意識付けをしておく必要がある。また、実務での実践を継続的に促すためには、受講者に常に意識させ続ける必要があり、事業部門（上司）の協力が不可欠になってくるが、そのためには、企画時点から人材育成部門、受講者、事業部門（上司）間で、研修の目的・内容を共有し、さらには研修後のフォローや効果測定を実務でどのように行うかまでも巻き込んで、企画を行うことが必要である。

その上で、受講者が研修内容を実践し、その結果としての行動変化を促進していく為には、  
－研修後もフォローし続けること

ーさらには受講者の活動をモニタリングしていくこと

この2点が不可欠である。研修後にレポートや報告書などの紙媒体を使って、実務での実践状況の報告・提出を義務付けている企業もあるが、受講者が日々実務の中で研修内容を意識続けることは難しく、さらに実践時の気付きを残す・報告するという作業は負荷となる場合が多い。さらに、上司にとっても、受講者の日々の行動を、研修内容を意識し続けながら指導・評価することは難しく、フィードバックも手間となり、主体的な関与を期待することは難しい。また、研修事務局である人材育成部門がフォローする場合においても、受講者の実践行動の進捗管理やリマインド等の作業を継続的に実施するための負荷は高い。さらに、受講者から一斉に大量のレポート等の提示がなされると、タイムリーに対応していくことが困難となり、綿密にフォローしていくことは現実的には不可能に近い。

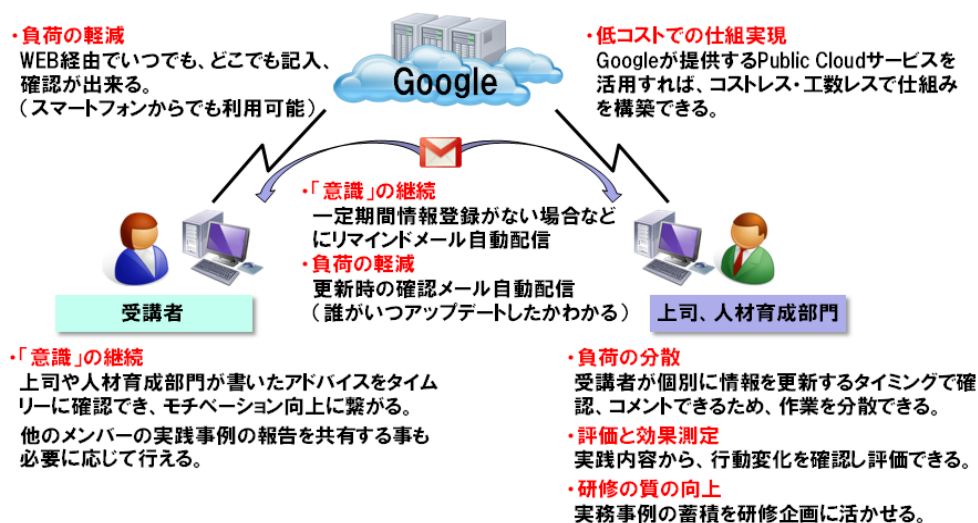
そのような課題があるなか、研修のフォローを効果的に行っていくためには、受講者が研修内容を意識し続けるためにリマインドし、実践での気付きや行動を「負荷なく」記録してもらい、更に上司や事務局の負荷も出来る限り軽減して、研修の効果と質の向上に繋がる「仕組」の構築が必要となってくる。

その仕組の一つとして、ITを有効活用する手法を今回紹介したい。ITによる仕組の構築となると、当然コストが発生し、実施の上でハードルとなりやすいが、Googleが提供するパブリッククラウドサービスを活用して仕組を構築すれば、ほとんど費用をかけずに実現することができる。この仕組を上手く活用することで、受講者・上司には研修内容を意識し続けてもらい、さらには業務負荷を最小限に抑さえ、受講者の実践状況をモニタリングすることが可能となる。(図1参照)

【図1 Googleを使った研修フォローの仕組】

### ITを道具として有効活用した仕組

受講者が、1) 研修内容を「意識」し続けるためのリマインド、2) 気付きや実践行動を記録する負荷の軽減が目的達成には必須である。更に、3) 上司や事務局の負荷もできる限り軽減した上で、4) 研修の効果測定と質の向上に繋がる仕組をコストレスで実現する手法が求められる。そのためには、ITを道具として上手く使う事が効果的である。



それでは具体的に、シンスターがある中堅IT企業で実施した「ロジカルシンキング研修」において、この仕組みを活用した事例を紹介したい。この研修では、自分の意見や考えを論理的に整理して、相手に分かりやすく説明し納得してもらえるように伝える、という演習を行った。その研修内容を実務で実践してもらうために、事後課題として、研修後の実務において「自分の伝えたいことがうまく伝えられた／伝えられなかった例」を、以下のシートを用いて実践した都度記入し、報告してもらうようにした。（図2参照）

【図2 ロジカルシンキング研修のフォロー事例】

### 研修後の実務での実践課題と受講者の記入例①

当研修では、以下のような事後課題を設定し、実務で実践させた事例と自身の気づきと上司のコメントをタイムリーに報告させるようにした。

No.	事例の記入	成功/失敗原因と今後の活かしかた	上司コメント
5	<p>お客様とのミーティング。今後の提案に向け、お客様の課題に対する我々の認識が適切であるかを確認することが目的だった。ディスカッションペーパーに現在の我々の認識も書いて説明したが、そこに参考として他社での事例をつげて出した。</p> <p>一気に説明した事も問題だったが、事例の方が紙の枚数も多く、説明が長かったので、お客様とこの事例についての質疑が主となってしまい、本当に確認したいお客様課題の話が殆ど出来なかった。</p>	<p>説明は課題認識のところで一旦止め、そこで質疑をした後に参考事例の話をするべきだった。</p> <p>ペーパーも分けた方が良かったかもしれない。</p> <p>次からは、本当に伝えたい事、議論したい事が相手に伝わるように工夫したい。</p>	<p>うまくいかなかった原因を分析しているところは良い。</p> <p>但し、「次回から工夫したい」では次の行動につながらない。具体的に考えておかないと、同じことを繰り返すことになりかねないので注意すること。</p>

Shin Star Co., Ltd.

ShinStar Co., Ltd. All Rights Reserved

この報告用のフォームはGoogleの仕組みを利用しており、WEB上に共有されたスプレッドシート（実践事例記入シート）を用いて、WEBに接続できるコンピュータがあればどこからでもアクセスが可能で、更にはスマートフォンからでも記入が可能となっている（ログインIDやパスワードを用いて、本人および関係者のみがアクセスできるように権限設定をしている）

受講者は、研修後に課した「課題」に対して、実務で実践する都度このシートに記入を行い、記入に際しては実施内容・事例だけでなく、その行動を振り返って考察もあわせて書くこととしている。一方、上司には受講者の報告に対して、コメントを書いてフィードバックを行ってもらう。この一連の作業は、Googleの機能を利用して簡単なプログラミングを付与することで、記入・更新都度、関係者に自動的にメールが配信されるようになっており、上司のタイムリーなフィードバックや指示を可能としている。さらに、一定期間以上の記入がなされないと、自動的にリマインドメールが送られるため、不注意による漏れや忘れをなくすことにも寄与することができる。

もう一つ事例を紹介してみよう。こちらは「ファシリテーション研修」における活用事例で、別の受講者が書いた報告フォームである（図 3 参照）。本研修では、ファシリテーションに求められるスキルとして、会議の事前準備（論点予測）、議論の引き出し、論点整理、クロージングの手法などの演習を行い、そのスキルを実際の会議や打ち合わせで、どのように活用したかの報告を課題としている。

【図 3 ファシリテーション研修のフォロー事例】

## 研修後の実務での実践課題と受講者の記入例②

当研修では、以下のような事後課題を設定し、実務で実践させた事例と自身の気付きと上司のコメントをタイムリーに報告させるようにした。

No.	事例の記入	成功/失敗原因と今後の活かしかた	上司コメント
1	<p>XX社 の提案に向け、SE、PG、サポートを交えた会議で私がファシリテーションを行いました。会議では、会議の目的と事前に整理した議題を説明してから始めたことで、話がふれずに、議題にそって話をすることができたと思います。</p> <p>また、今回は会議の最後に決まったこと・決められなかったことを整理することを意識して行いました。先輩のXXさんからは、決まっていざいことをはっきりさせて期限・担当を明確にしていざいところが分かりやすくて良かった、と褒められました。</p>	<p>会議内容をその場でまとめるのは難しいので、今回は会議で出そうなことを事前に時間をとって、ある程度考えておいたのがよかったと思います。</p> <p>また、ホワイトボードにメモしながら議論していったので、漏れや間違いがあると他の人からも指摘してもらえて自分としてもよかったので、今後もやってみようと思います。</p>	<p>会議終了時に参加者の納得感が得られたことはとても良かったです。事前準備はとても重要なので、引き続き実践して下さい。</p> <p>また、出た意見をその場で板書することは結構難しいので、引き続き実践して腕を磨いて下さい。</p>

Shin Star Co., Ltd.

ShinStar Co., Ltd. All Rights Reserved

ここに書かれている受講者の記入内容を見て頂きたい。明らかに先程の受講者と違い、事例と振り返り内容が具体的に書かれてあることがお分かり頂けると思う。記入内容を通して、この受講者は研修の内容を理解し、具体的な行動に移せていると評価することができる。この一連の内容は、受講者と上司だけでなく研修事務局からも常に確認することができ、研修内容が具体的にどの場面で活かされたか、受講者はどれだけ意識出来ているか、行動がどう変わったかを、実際の行動から評価することが出来る。また、リアルタイムに情報が共有されることで、先程の受講者のように記入内容や振り返りのレベルが浅い場合は、上司や研修事務局から適切な指導やフォローを行うことで、そのまま放置することなく受講者のその後の実践行動をサポートすることが可能となる。

さらに、受講者の行動の事例を蓄積することで、実務で直面する課題を具体的に把握でき、また現場で実際に起きている問題を演習やケースといった形で、次の研修・新たな研修の企画にも役立てることも可能となる。

このような運用は、紙媒体やメールを使った運用も当然可能ではあるが、リアルタイム性や関係者の作業負荷、業務に埋没して忘れてしまうリスクなどを考えると、現実的な手法とはいえない。このよう

に、ITを道具として上手く活用して、コストレス・工数レスで仕組みを作ることで、研修の効果測定を行うと同時に、研修の質を高めることが可能となっている。シンスターでは、安価なITをうまく利用して、コスト・工数を掛けずに研修をフォローする取り組みを提供しているので、現在課題を抱えている方は、是非問合せ頂きたい。

最後に、研修の目的は、あくまで研修を受けた受講者に行動変化を起こしてもらうことにある。研修の投資対効果を明確にすることが益々求められる情勢下ではあるが、効果測定が目的とならないように、留意することが必要である。今回紹介した事例が、少しでも参考にして頂ければ幸いである。

筆者：曾我 充貴（そが みつたか）株式会社シンスター シニア・マネジャー

物流システムメーカー、商社を経て、シンスターの親会社である株式会社ケーティーコンサルティングに入社。食品流通におけるロジスティクスシステムの構築、食品工場のFA・配送センターの物流の構築・改善などを経験。大手外食チェーンに対し、調達改革やロジスティクス構築（3PLも含めたスキーム構築）などのSCM・オペレーション効率化に従事。その後、シンスターにクライアント・ソリューションのシニア・マネジャーとして参画。営業経験、コンサルティング経験を活かし、営業向け研修や若手向けの研修講師も務める。



◆◆◆株式会社シンスター◆◆◆

◆代表取締役社長：井上浩二 ◆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。