

人材開発のフレームを持つとう

上流から設計する研修効果測定

4



株式会社ヒューマンパフォーマンス

目 次

はじめに	...	2
1 章 研修効果で悩む「前提とパターン」を変えよう	...	6
1. 研修効果で悩む人に多い3つの前提		
図表 1-1.研修効果で悩む従来の3つの前提		
図表 1-2.現在の前提1：研修効果測定の目的のシフト		
図表 1-3.現在の前提2：よい研修だけでは行動化しない		
図表 1-4.現在の前提3：新4レベルは「レベル4→3→2→1」の順番で取り組む		
2. 研修効果で悩む人に多い4つのパターン		
図表 1-5.研修効果で悩む4つのパターン		
図表 1-6.悩むパターン1-事業目標と学習の関連性を定義していない		
図表 1-7.悩むパターン2-学習の判定基準があいまい		
図表 1-8.悩むパターン3-職場での活用を前提にした設計になっていない		
図表 1-9.サクセスケースメソッドの流れ		
3. 研修効果で悩まないために「前提とパターン」を変えよう		
図表 1-10. 研修効果で悩まないために「前提とパターン」を変えよう		
2 章 研修効果測定の4つの事例をみてみよう	...	17
1. よい研修効果測定の流れと特徴		
図表 2-1.研修効果測定の4つの事例		
図表 2-2.よい研修効果測定の流れと特徴		
図表 2-3.3 種類の研修指標例		
2.事例1. 旧4レベルーPacifiCorp 停電管理の新システム切替訓練		
図表 2-4.PacifiCorp 停電管理の新システム切替訓練		
図表 2-5.停電管理の新システム切替訓練の開発プロセス		
3.事例2. サクセスケースメソッドーGrundfos 営業スキル研修		
図表 2-6.Grundfos（デンマーク、ポンプ製造）営業スキル研修		
図表 2-7.サクセスケースメソッド 報告書(例)		
4.事例3. 新4レベルーEmirates Airline コンタクトセンターの対応品質向上		
図表 2-8.Emirates Airline 対応品質向上とリレーションシップセリング研修		
図表 2-9.エージェントの新サービス対応活用度の変化		
5.事例4. TDRp：人材開発報告書の原則ーVance の人材開発月次報告例		
図表 2-10.Vance の研修指標によるL&D部門運営の流れ		
図表 2-11.Vance の月次報告書(例)		

3 章	研修効果測定のカークパトリックの新 4 レベル	…	31
1.	カークパトリックの 4 レベルの新旧モデルの違い		
	図表 3-1. カークパトリックの新旧 4 レベル比較		
	図表 3-2. 新 4 レベルの定義		
2.	新 4 レベルのプロセス		
	図表 3-3. カークパトリックの新 4 レベルのプロセスイメージ		
3.	旧 4 レベルー実務家のための実践事例の宝庫		
	図表 3-4. Evaluating Training Programs 2 nd edition 事例（一部）		
4.	最初にレベル 4 とレベル 3 から設計しよう		
4 章	研修効果測定のルーチンにしようーサクセスケースメソッド	…	39
1.	サクセスケースメソッド（Success Case Method）とは		
	図表 4-1. サクセスケースメソッドの大きな流れ		
2.	背景にある既存の効果測定手法に対する批判		
	図表 4-2. 従来の効果測定手法のリスク		
	図表 4-3. カークパトリック旧 4 レベルに対する批判		
	図表 4-4. フィリップスの ROI に対する批判		
3.	実践する上での留意点		
	図表 4-5. シンプル版サーベイのイメージ		
	図表 4-6. サクセスケースメソッドが活かせる状況		
4.	サクセスケースメソッドを研修効果測定のルーチンにしよう		
5 章	研修効果測定 フィリップスの ROI モデルの変化	…	47
1.	フィリップスの ROI のファクトチェック		
	図表 5-1. フィリップスの ROI のファクトチェック		
2.	フィリップスの ROI モデルの変化		
	図表 5-2. ROI は経営幹部の素朴な疑問に答えるため		
	図表 5-3. ROI プロセスモデルの 25 年間の大きな流れ		
	図表 5-4. ROI アラインメントモデルの変化		
	図表 5-5. ROI 文献 3 冊にみるモデルの比較		
	図表 5-6. 2003 年版の ROI の主な実務ステップ		
	図表 5-7. ROI のデータ収集とデータ分析の主な方法		
	図表 5-8. 2020 年版の ROI の主な実務ステップ		
3.	パフォーマンス改善と一体化してきた ROI モデル		
	図表 5-9. ソフトスキル研修の効果測定を成功させる 10 のコツ		
	図表 5-10. 人材開発の業務フローと ROI プロセス（2020 年版）		

4. フィリップスの ROI をどう活用するか？

図表 5-11. ROI を活用する主なメリットと批判

図表 5-11. 統合報告書の人材開発指標

あとかき

… 61

1 章 研修効果で悩む「前提とパターン」を変えよう

●まとめ

- 研修効果で悩む人には見直した方がよい「前提とパターン」があると思う。
- 研修効果で悩む人に多い暗黙の「前提」とは次の3つだ。
 - 研修部門は存在意義を証明しなければならない
 - よい研修を実施することで、従業員は知識・スキルを習得して意識が変わり、望ましい行動に変わる
 - カークパトリックの4レベルは「レベル1→2→3→4」という順番で取り組む
- こうした前提は1990年代くらいまでは一般的だったが、2000年ごろから以下のような考え方に変化してきている。
 1. 研修効果測定は結果を活用して、組織業績を改善することが目的
 2. 人の行動と成果に影響する要因は多く、知識・スキルだけでは変わらない
 3. カークパトリックの新4レベルは「レベル4→3→2→1」という順番で取り組む
- 次に、研修効果で悩む人が陥っていることが多い「パターン」とは次の4つである。
 - 事業目標と学習の関連性を定義していない
 - 学習目標の判定基準があいまい
 - 職場での活用を前提にした設計になっていない
 - 研修直後アンケート以外の効果測定手法を知らない
- このようなパターンになるのは、パフォーマンス改善の基本、研修設計・開発の進め方、定性的な効果測定手法などを勉強していないからかもしれない。これらのインプットをしっかりして、自社で研修開発するときには次の4つを実践しよう。
 1. 事業目標と学習の関連性を定義する
 2. 学習目標の判定基準を明確にする
 3. 職場での活用を前提に設計にする
 4. 研修直後アンケート以外の手法を取り入れる
- 貴社の研修開発の現状を点検し、できるところから実践すれば、研修効果で悩むことの中身がきっと変わると思う。

パフォーマンス・コンサルティング、研修企画・設計、効果測定などのお手伝いをしていて感じるのですが、研修効果で悩んでいらっしゃる人材開発スタッフには、見直した方がよい「前提とパターン」があるような気がします。以下、順を追って見ていきましょう。

1.研修効果で悩む人に多い3つの前提

まずは、研修効果で悩む人に多い暗黙の「前提」についてみていきましょう。多くの人材開発の方は、おそらく図表 1-1 の3つの前提を「当然」だとお考えなのではないでしょうか？

図表 1-1.研修効果で悩む従来の3つの前提

1. 研修部門は存在意義を証明しなければならない
2. よい研修を実施することで、従業員は知識・スキルを習得して意識が変わり、望ましい行動に変わる
3. カークパトリックの4レベルは「レベル1→2→3→4」という順番で取り組む

©2011-2022 株式会社ヒューマンパフォーマンス

確かに、こうした前提は 1990 年代くらいまでは一般的でしたが、2000 年ごろから以下にみるような考え方に変化してきています。

1-1.効果測定は結果を活用して、組織業績を改善することが目的

90 年代の研修効果測定の本を読むと、「レベル 3・4 を測定して効果が見られないときのためにレベル 1・2 を測定しておこう」「研修のわるいうわさが経営トップの耳に入ると予算を削減されるので、レベル 1 は大切だ」などと書かれています (Donald Kirkpatrick, Evaluating Training Program、第 2 版、1998 年)。

しかし、2000 年代に入り、人材開発の目的が「よい研修の提供」から「組織のパフォーマンス改善」にシフトするにつれて、図表 1-2 のように研修効果測定の目的も変化してきました (Robert O. Brinkerhoff, Telling Training's Story, 2006)。

図表 1-2.現在の前提 1：研修効果測定の目的のシフト



Robert O. Brinkerhoff, Telling Training's Story (2006)を参考に独自に作成

3 章 研修効果測定のカークパトリックの新 4 レベル

●まとめ

- ・ カークパトリックの「新 4 レベル」を解説した Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation (2016)が ATD カンファレンスで先行販売された（市販は 2016 年 10 月以降）。
- ・ カークパトリックの「新 4 レベル」の基本メッセージは、「レベル 1 とレベル 2 を中心としたこれまでの研修効果測定をやめ、新しい 4 レベルのプロセスで成果を出し、戦略実行に貢献するビジネスパートナーになろう」というものだ。
- ・ 大きな変更点は、「ラーニング」と「パフォーマンス改善」をパッケージ化したモデルをつくったことである。そして、「レベル 4⇒レベル 3⇒レベル 2⇒レベル 1」という順番で設計する重要性を強調している。
- ・ 著者は、James・D and Wendy Kayser Kirkpatrick のふたりで、James は故ドナルド・カークパトリック教授の息子であり、James と Wendy は夫妻である。James と Wendy は Training on Trial（2010 年）で、人材開発トレーナーからビジネスパートナーとなるための実践プロセスを提案したが、新著では従来の 4 レベルを一新し、緻密なモデル化を進めた。
- ・ 著者が「新 4 レベル」で主張しているとおり、研修を企画するときには最初にレベル 4、レベル 3 を具体的に決めることから始めよう。これはとりもなおさずパフォーマンス・コンサルティングの実践である。

1. カークパトリックの 4 レベルの新旧モデルの違い

ATD 2016 カンファレンスでカークパトリックの「新 4 レベル」を解説した Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation (2016)が先行販売されました（市販は 2016 年 10 月以降）。



著者は、James・D and Wendy Kayser Kirkpatrick のふたりです。James は 4 レベルの提唱者

の故ドナルド・カークパトリック教授の息子であり、James と Wendy は夫妻です。James と Wendy は Training on Trial（2010 年）で、人材開発トレーナーからビジネスパートナーとなるための実践プロセスを提案しましたが、新著では従来の 4 レベルを一新し、さらに緻密なモデル化を進めました。

Training on Trial（2010 年）についてもっと知りたい方は下記を参考にしてください。

→The Kirkpatrick Four Levels® A Fresh Look After 55 Years 1959 – 2014

→Boise State OPWL: A Webinar with Dr. Jim Kirkpatrick

→Training on Trial: How Workplace Learning Must Reinvent Itself to Remain Relevant（2010 年）

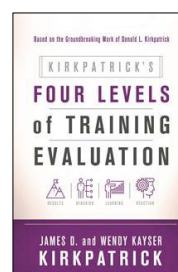
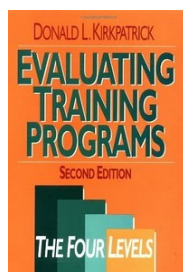
カークパトリックの「新 4 レベル」の基本メッセージを思い切って要約すると、「レベル 1 とレベル 2 を中心としたこれまでの研修効果測定をやめ、新しい 4 レベルのプロセスで研修成果を出し、戦略実行に貢献するビジネスパートナーになろう」というものです。主要な変更点は、「ラーニング」と「パフォーマンス改善」をパッケージ化したモデルをつくったこと、もうひとつは「レベル 4⇒レベル 3⇒レベル 2⇒レベル 1」という順番で設計することの重要性を何度も強調していることです。

新 4 レベルのモデルそのものを知りたい方は下記をご参考になしてください。

→Means and End, Training Journal (2013 年 1 月)

→Updating the Four Levels for the New World, ATD（2015 年）

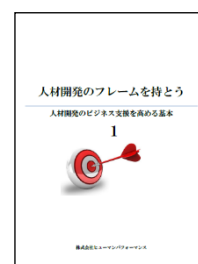
それでは何がどう変わったのか順を追って見ていきましょう。これは独断と偏見で新旧 4 レベルを比較したものです。大きな違いとして図表 3-1 のように 5 点をあげました。ここでの旧モデルは Evaluating Training Program（第 2 版、1998 年）の内容をもとに整理しています。



ひとつ目は視点の違いです。旧モデルは企業内トレーナーの視点でしたが、新モデルは企業内ラーニング&パフォーマンス・コンサルタントという視点で解説されています。これは

人材開発のフレームを持つ 1 人材開発のビジネス支援を高める基本

- 1 章 事業成果に貢献する人材開発部門になる
- 2 章 人材開発の基本としてのパフォーマンス・コンサルティング
- 3 章 コロナ後の人材開発の基本-ATD Handbook 2022
- 4 章 人材開発の仕事を見直す本と動画
- 5 章 パフォーマンス・コンサルティング+インストラクショナルデザイン



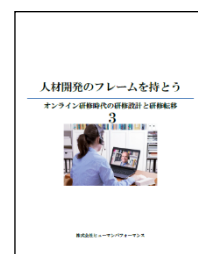
人材開発のフレームを持つ 2 人材開発部の運営効率と能力要件

- 1 章 事業指標と研修指標と人材開発部門の経営
- 2 章 日米の人材開発調査-ATD Industry Report 2018 と比べてみよう
- 3 章 ATD 2019 ケイパビリティモデル-これからの人材開発担当
- 4 章 これからの人材開発責任者 (CLO) に求められる役割
- 5 章 The Chief Learning Officer (2007 年) で印象に残った 17 人の CLO の言葉



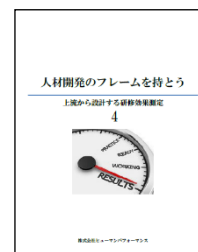
人材開発のフレームを持つ 3 オンライン研修時代の研修設計と研修転移

- 1 章 オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化
- 2 章 オンライン研修設計の実務に役立つ本・動画
- 3 章 研修成果を高めるために-最初に研修成果を定義しよう
- 4 章 研修転移のモデルと事例をみてみよう-6Ds
- 5 章 研修転移の進展-ラーニングジャーニーとチャットボット



人材開発のフレームを持つ 4 上流から設計する研修効果測定

- 1 章 研修効果で悩む「前提とパターン」を変えよう
- 2 章 研修効果測定の 4 つの事例をみてみよう
- 3 章 研修効果測定のカークパトリックの新 4 レベル
- 4 章 研修効果測定のルーチンにしよう-サクセスケースメソッド
- 5 章 研修効果測定 フィリップスの ROI モデルの変化



パフォーマンス改善する人材開発-パフォーマンス改善の動向をおさえよう

- 1 章 パフォーマンス改善とは
- 2 章 パフォーマンス改善する人材開発
- 3 章 人材開発の実務に組み込まれたパフォーマンス改善
- 4 章 パフォーマンス改善を実践する CLO (人材開発責任者)



はじめての人材開発担当 ~人材開発の全体像をつかもう~

1. 人材開発の前提-目的・顧客・視点・成果指標
2. 人材開発のふたつの業務フロー
3. 人材開発担当の実務と注意すること
4. 研修成果が明確な事例の特徴
5. 人材開発担当に必要な能力と自己啓発



パフォーマンス改善する人材開発の業務フロー



©2022-2024 株式会社ヒューマンパフォーマンス

人材開発担当向け研修

● パフォーマンス・コンサルティング・ワークショップ ～パフォーマンス改善の基本フレームを踏まえた幹部ヒアリングのコツ～	対面クラス: 1 日コース オンライン: 4 時間 × 2 回
● 研修企画・設計の基礎研修 ～インストラクショナルデザインの基本～ ● 研修企画・設計の実践 ～3回シリーズ オンライン版～ - 再設計1 担当研修の基本構造 - 再設計2 学習モジュールの見直し - 再設計3 担当研修の再設計	対面クラス、オンライン 4 時間/回～1 日
● 上流から設計する研修効果測定 - 第 1 回 研修効果測定の基本:「前提とパターン」を変えよう - 第 2 回 最初に研修成果を定義しよう - 第 3 回 研修内容を職場で活用した成功事例を報告しよう - 第 4 回 上流から研修効果測定に取り組み、パフォーマンスを改善しよう - 第 5 回 4レベルのデータを金額換算してみよう	対面クラス、オンライン 3～4 時間/回
● 人材開発のビジネス支援を高める基本 - 第 1 回 事業成果に貢献する人材開発部門になる - 第 2 回 オンライン研修時代の人材開発の変化と部門経営 - 第 3 回 研修成果を高めるために最初に研修成果を定義しよう	対面クラス、オンライン 3～4 時間/回
● オンライン研修時代の研修転移 - 第 1 回 研修転移の 4 つのモデル - 第 2 回 オンライン研修時代の研修転移の設計	対面クラス、オンライン 3～4 時間/回
● はじめての人材開発担当 ～人材開発担当の仕事の全体像をつかもう～	リクルートマネジメント スクール公開講座

お問合せ 株式会社 ヒューマンパフォーマンス

Tel: 0466-47-7231

<https://www.human-performance.co.jp/>