

# 人材開発のフレームを持とう

---

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

<b>はじめに</b>	… 2
<b>1 章 研修効果で悩む「前提とパターン」を変えよう</b>	… 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	
<b>2 章 研修効果測定の4つの事例をみてみよう</b>	… 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)	

<b>3 章 研修効果測定のカーカパトリックの新4 レベル</b>	<b>… 31</b>
1. カーカパトリックの4 レベルの新旧モデルの違い	
図表 3-1. カーカパトリックの新旧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. カーカパトリックの新4 レベルのプロセスイメージ	
3. 旧4 レベル実務家のための実践事例の宝庫	
図表 3-4. Evaluating Training Programs 2 <sup>nd</sup> 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	
<b>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</b>	<b>… 39</b>
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. カーカパトリック旧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	
<b>5 章 研修効果測定 フィリップスのROI モデルの変化</b>	<b>… 47</b>
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

あとがき

… 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へ変化してきている。
  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つかりして、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ことですが、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、順を追ってみていきましょう。

## 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

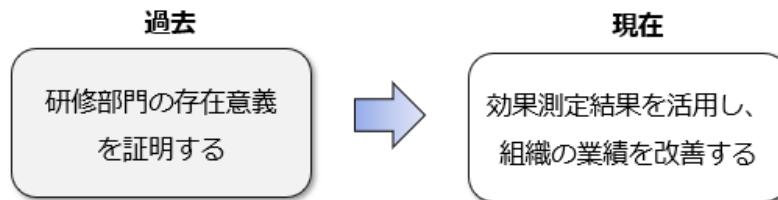
確かに、こうした前提是 1990 年代くらいまでは一般的でしたが、2000 年ごろから以下にみるような考え方へ変化してきています。

### 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 (2008)を参考に独自に作成

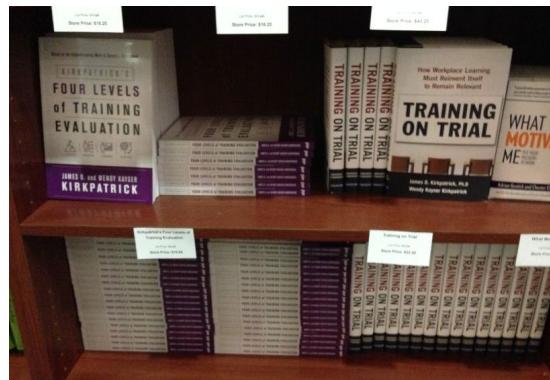
### 3 章 研修効果測定のカーカパトリックの新 4 レベル

#### ●まとめ

- カーカパトリックの「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）。
- カーカパトリックの「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・カーカ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 を具体的に決めるところから始めよう。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. カーカパトリックの 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カパトリックの「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)

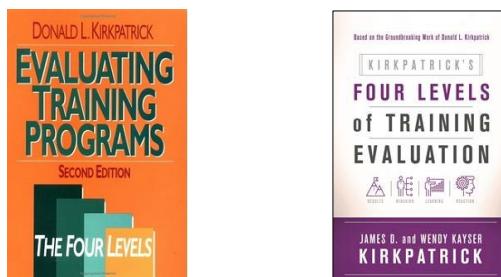
カークパトリックの「新 4 レベル」の基本メッセージを思い切って要約すると、「レベル 1 と レベル 2 を中心としたこれまでの研修効果測定をやめ、新しい 4 レベルのプロセスで研修成果を出し、戦略実行に貢献するビジネスパートナーになろう」というものです。主要な変更点は、「ラーニング」と「パフォーマンス改善」をパッケージ化したモデルをつくったこと、もうひとつは「レベル 4 ⇒ レベル 3 ⇒ レベル 2 ⇒ レベル 1」という順番で設計することの重要性を何度も強調していることです。

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)

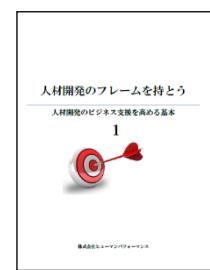
それでは何がどう変わったのか順を追ってみていきましょう。これは独断と偏見で新旧 4 レベルを比較したものです。大きな違いとして図表 3-1 のように 5 点をあげました。ここでいう旧モデルは Evaluating Training Program (第 2 版、1998 年) の内容をもとに整理しています。



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とう-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 1995～2025

**人材開発のフレームを持とう-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 2020
- 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 学習エコシステムと人材開発体系

**人材開発のフレームを持とう-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 2020~2021
- 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 2014～2015
- 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 2019

**人材開発のフレームを持とう-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 2006～2021
- 3章 研修効果測定のカーカパトリックの新4 レベル 2016
- 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 2001～2008
- 5章 研修効果測定 フィリップスのROI モデルの変化 1997～2023

**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發



## 人材開発担当向け研修

● パフォーマンス・コンサルティングの基本 ～事業・人材開発ニーズの把握のコツ～	対面クラス：1日 オンライン：4時間×2回
● 研修企画・設計の基礎研修 ～学習コンテンツと全体構成の決め方のコツ～	対面クラス、オンライン 4時間、1日
● 研修効果測定の基礎知識 ～よくある研修効果測定の失敗をしないためのコツ～	対面クラス、オンライン 4時間
● ビジネスと連動する人材開発部の基礎 第1回 現在求められる人材開発の基本 第2回 パフォーマンス・コンサルティングの基本 第3回 ビジネスと連動する人材開発の組織・能力要件・モデル 第4回 研修転移とOJT支援とパフォーマンス改善	対面クラス、オンライン 3~4時間、1日
● KPI改善に連動させる研修企画・設計 第1回 担当講座の学習目標と全体構成を見直す* 第2回 学習モジュールのコンテンツと演習を見直す 第3回 担当講座をIDの原則で再設計する	対面クラス、オンライン 4時間、1日
● 上流から設計する研修効果測定 第1回 研修効果測定の基礎知識 第2回 最初に研修成果を定義しよう* 第3回 職場で活用した成功事例を報告しよう 第4回 ROI勉強会-1 レベル3・4データの収集計画 第5回 ROI勉強会-2 ROIのデータ分析計画	対面クラス、オンライン 3~4時間
● 研修転移とパフォーマンス改善 第1回 研修転移とOJT支援とパフォーマンス改善	対面クラス、オンライン 3~4時間
● 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/>