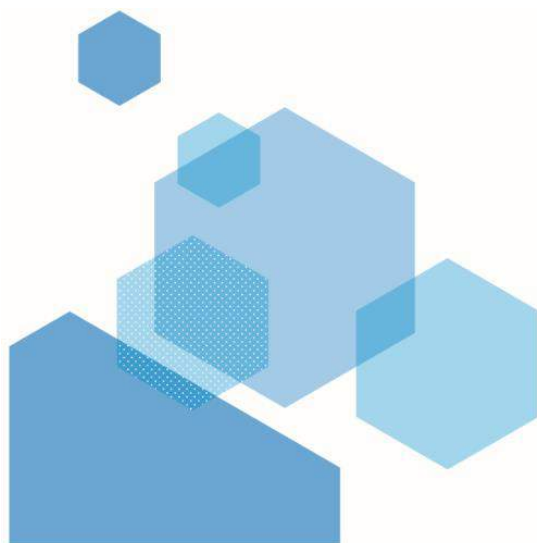


研修の効果測定と定着化について

2020年7月



株式会社グローセンパートナー
<http://www.growthen.co.jp/>



研修の効果測定について

- 研修効果測定の4つのレベルとは？
- 行動変容に至るプロセスとは？

定着化について

- 定着化とは？/定着化の全体像
- 定着化に向けて研修前・研修中・研修後でできること
- 研修企画者・講師が定着化に向けてできること

研修効果測定の4つのレベル

研修効果の測定において最もよく使われるのは、カークパトリックの「研修評価の4段階モデル」です。特に研修効果の定着に向けてはレベル3の「行動レベル」への取り組みが最も重要とされています。

	LV	内容	評価項目	手法	測定の タイミング
効果的な研修かを評価する	①反応	研修に対する印象	満足度 有益度 自己効力感	本人に対するアンケート	研修直後
	②学習	知識・技術の獲得	学習内容 理解度	テスト ロールプレイ	研修前～研修中
研修を通じて得られた成果を評価する	③行動	職場行動変容	行動変容の内容 やレベル	本人や周囲に対するアンケート 成功体験インタビュー 行動観察 360度診断	研修数か月後
	④成果	ビジネス上の成果	売上・利益 コスト削減 退職率	ビジネス上の成果測定 実験群と統制群の比較	研修数か月後

行動変容に至るステップとは？

行動変容に向けては以下のようなステップがあります。以下の項目を測定することで、どのステップがネックになっているのかを知ることができます。

ステップ		項目の詳細
ステップ①	研修内容が理解できたか？ （研修内容）	1. 研修内容が理解できたか？
ステップ②	学びを実践する方法がわかるか？（実践方法）	1. 演習・ワークの数は十分だったか？ 2. 学びを実践するためのやり方・コツがわかったか？
ステップ③	職場で実践するイメージがあるか？（自己効力感）	1. 研修内容は職場で実践する場面が具体的にイメージできるものだったか？ 2. 研修での学びを実践する自信があるか？ 3. 研修での学びを実践してみたいと思っているか？
ステップ④	職場で実際に実践しているか？（実践行動）	1. 職場で学びの実践目標・場面を具体的に設定できているか？ 2. 職場で学びの実践計画に沿って行動できているか？ 3. 職場で学びの実践状況を振り返り、改善できているか？
ステップ⑤	実践を通じて成功体験があるか？（成功体験）	1. 職場で実践場面や実践するアクションを「自分で決めた/選んだ」という実感をもって取り組んでいるか？ 2. 職場で、実践場面や実践するアクションにコミットメントをもって、仕事に取り組んでいるか？ 3. 職場での実践を通じて、仕事における成果・成長を実感しているか？

定着化に向けた取り組みについて

研修前

- 職場へのインタビュー
- 参加者の上司への働きかけ
- 参加者への働きかけ

研修中

- 双方向型で学習者参加型の運営
- 研修後の目標設定
- 逆戻り予防
- 確認テストの実施

研修後

- 学びの実践を促すリマインド
- 学んだ内容を活用する機会を設ける
- 再トレーニング

【研修前】定着化に向けた取り組みについて

職場へのインタビュー

- 現場に対して研修ニーズをヒアリングする
 - 対象者本人に加え上司へのインタビューが効果的
 - 上司へのインタビューは上司への働きかけとしても機能する

参加者の上司への働きかけ

- 上司に部下が参加する研修の概要を紹介する
- 研修参加者と事前面談をし、研修への期待や参加目的を伝えたり、考えさせたりする
- 上司に部下の年間の育成・研修計画を立ててもらう

参加者への働きかけ

- 研修概要や期待を事前に伝える
 - なぜ研修に参加する必要があるか？
 - 実際の学習内容の伝達や事前テストの実施
 - ここだけは押さえてほしいポイント

【実践例①】 職場へのインタビュー

グローセパートナーでは、研修開発前に現場インタビューを行います。
以下はマネジャー研修の際に実際に使用したインタビュー依頼シートです。

【現場インタビュー依頼シート】

20XX 年 X 月 X 日

株式会社グローセパートナー
担当: XX

拝啓 貴社ますますご盛栄のこととお喜び申し上げます。部々格別のお引立てを賜りまことにありがとうございます。さて、この度はマネジャー研修を実施するにあたり、課題や実態の把握を目的に皆様へからお話を伺いたいと下記のとおりご案内申し上げます。

敬具

事前インタビューのお願い

【内 容】 インタビュー内容&説明内容(事前に資料など準備する必要はございません)
①仕事の流れ(普段のお仕事・1日のスケジュール・1週間のスケジュールなど)
②マネジャーが現段階で実施しているマネジメント行動、マネジメントレベルの把握
③ケース・スタディー作成に向けたヒアリング＝マネジメント行動の振り返り
④マネジメント業務についての現時点での理解

本インタビューで得た内容により皆様が不利益を被ることは一切ございません。
インタビューという形式はありますが、軽く雑談する程度のお気持ちでご参加ください。
以上です。よろしくお願ひします。

【現場インタビューのポイント】

・ 依頼シートの用意

現場インタビューの際には、ほぼ毎回
「何について聞かれるのですか？」と確認されるので、
左記のようなペーパーを用意されることをお勧めします。
ヒアリング項目自体は簡易なもので良いです。

・ インタビュー時間は45分～50分程度

多少延長があっても、たいていの場合1時間時間を確保してもらえると、早く終了した際は相手にとっても好印象だからです。

・ 場をほぐすことが重要

インタビューの場は、雑談のようなもので、気楽に話してください、というリラックスした場になります。たいていの場合、警戒されていたり、不安がられたりしますので、場をほぐすことが重要です。

・ 人事へのリクエストを聞く

これを機に人事や施策に対する所感やリクエストを聞くことも有効です。

【実践例②】参加者の上司への働きかけ

グローセンパートナーにて使用しているフォローアップシートです。
研修前に部下が上司に面談を依頼し「研修の概要欄」を記入します。
本シートは[グローセンパートナーのWEBサイトからダウンロード](#)できます。

【研修フォローアップシート】

研修フォローアップシート			
年 月		日提出	
研修名	上司名		
所属	部署	等級	氏名
<p>本シートは、研修効果を高めるために、上司と部下とのコミュニケーションツールです。 上司は本シートを活用して、部下とじっくり話し合いをしてください。</p> <p>■ 研修の概要（上司とのミーティングに基づいて部下が記入）</p> <p>この研修を受講するにあたり、上司が期待していること</p>			
<p>■ 研修の実施報告（研修後に部下が記入）</p> <p>この研修を受講して、一番の気づき</p>			
<p>この研修を受講して、職場で実行したいこと</p>			
<p>■ 研修のフォローアップ面談（上司との面談に基づいて部下が記入）</p> <p>研修の気づき・職場で実行したいことについてのフィードバック</p>			
<p>研修で習得した知識/スキルを定着するための場（職場・上司が提供する場合）</p>			

【参加者の上司への働きかけ】

・ 部下が主導で進める

主体を上司にしてしまうと、上司の負荷が掛かるため、面談は部下から上司に依頼し、**部下が主導で進める仕立て**にしておくのが良いです。面談実施も含めて研修の事前課題としておくことが有効です。

・ 面談時間は15分～30分程度が妥当

1on1などの場があれば、その場で行うと良いでしょう。

・ 良い事例は蓄積し、好事例として活用

面談のアウトプットは左記のようにドキュメント化し、提出してもらう形式にするのが良いです。良い事例は蓄積しておき、**来年度実施の際に、好事例として参加者に提示すると**、やればやるほど面談やアウトプットのクオリティが上がっていきます。

【研修中】 定着化に向けた取り組みについて

双方向型で学習者参加型の運営

- 講義だけでなく、演習やグループワークを積極的に取り入れる

研修後の目標設定

- 押し付けではなく、自分のありたい姿に近づく、具体的な目標設定を行う
- 目標を達成するための具体的な計画・アクションプランを立てる

逆戻り予防

- アクションプランを実践する際の①起こりうる障害②障害への対応策③周囲から得たいサポートの3点を明確にしておく

確認テストの実施







- 研修での学びを理解したか？を確認する確認テストを行う
- 事前テストと組み合わせることでBefore/Afterも把握できる

【実践例③】双方向型で学習者参加型の運営

グローセンパートナーでは「対話型研修」として、インプットだけではなくアウトプット（個人演習やグループ討議）を多く取り入れた体験型の研修を設計しています。

【対話型研修の組み立て】

下記の流れで効果的な気づきを得られるように設計しております。

- 1 知識インプット**  必要な基本知識は提供する
- 2 個人演習**  グループ討議で、捉え方の交換をするために、まずは自分の捉え方をアウトプットする
- 3 グループ討議**  お互いのアウトプットを交換する
お互いの捉え方を受け入れることにより、
捉え方の幅を広げる **（研修で一番大切なワーク）**
- 4 全体共有**  グループ討議の内容を共有する
気づきの共有・漏れの補完
- 5 講師コメント**  発表に対する情報付加
気づかせたいことの強化・深化
- 6 言語化・行動化**  気づいたことを言語化する
職場での実行方法を考える



対話型研修の概要は
こちらに記載しております。

【実践例④】 確認テストの実施

グローセンパートナーでは、研修の最後に確認テストを行っています。
復習を促すために、後日実施しても良いでしょう。

【確認テストのサンプル】

理解度チェックシート
パワハラ・セクハラ（基礎知識・パワハラ防止法と対策編）

部署名 氏名

 Exercise

これまで学んできたことについて、理解度をテストします。さて、皆さんは何問正解できるでしょうか？YES・NOで答えてください。

【設問1】ハラスメント(Harassment)とは、「嫌がらせ、いじめ」を指し、相手を苦しめたり、悩ませたりすることである。	【YES・NO】
【設問2】セクハラは原則として「受け手が不快に感じたら即セクハラ」と評価される。	【YES・NO】
【設問3】職場で受けたパワハラについては、「身体的な暴力」が突出して多い。	【YES・NO】
【設問4】職場のため、部下のためを考える「業務」上必要な注意や指導はしっかりすべきである。	【YES・NO】
【設問5】パワハラに至るプロセスは、一般的に第1〜4段階のステップがある。	【YES・NO】
【設問6】パワハラ防止法は、2019年10月1日より施行された。	【YES・NO】
【設問7】パワハラ防止法は、2019年10月1日より施行された。	【YES・NO】
【設問8】パワハラ防止法は、2019年10月1日より施行された。	【YES・NO】
【設問9】パワハラ防止法は、2019年10月1日より施行された。	【YES・NO】
【設問10】パワハラ防止法は、2019年10月1日より施行された。	【YES・NO】

以上です。お疲れ様でした。

©2015- Growthen Partner Inc. All rights reserved. 32

【確認テストのポイント】

- 全問正解できるレベルの内容に

確認テストの目的は、研修内容の理解度確認のため、内容を複雑にする必要はなく、きちんと研修に参加していれば全問正解できるレベルにするのが妥当です。その代わり、合格基準は高めに設定しても良いでしょう。

- 事前に確認テストの実施を知らせる

研修前に確認テストの存在を知らせておくことも、真剣な参加姿勢を醸成できるので有効です。

- ロールプレイ形式を取り入れる

ビジネスマナーや商談の進め方など、動作に落とせるものはロールプレイの形式にすると、より一層定着に繋げることができます。その際は練習時間を確保することが重要です。

【研修後】定着化に向けた取り組みについて

学びの実践を促すリマインド

- 「研修後、どのように行動が変わりましたか？」とメール等を通じて繰り返し尋ねる
- 実践事例が出てきたら、参加者に共有する

学んだ内容を活用する機会を設ける

- 学んだ内容を実践する仕事やプロジェクト等を設ける
- 定例会議などの既存のルーティンにくっつけて、研修内容アクションプラン、得たいサポートを参加者から共有してもらう

再トレーニング

- 2週間後～1か月後に再度集まり、研修の復習・成功体験の共有を行う（オンライン可）
- 研修終了後も定期的に行うことも効果的

【実践例⑤】 学びの実践を促すリマインド

事例

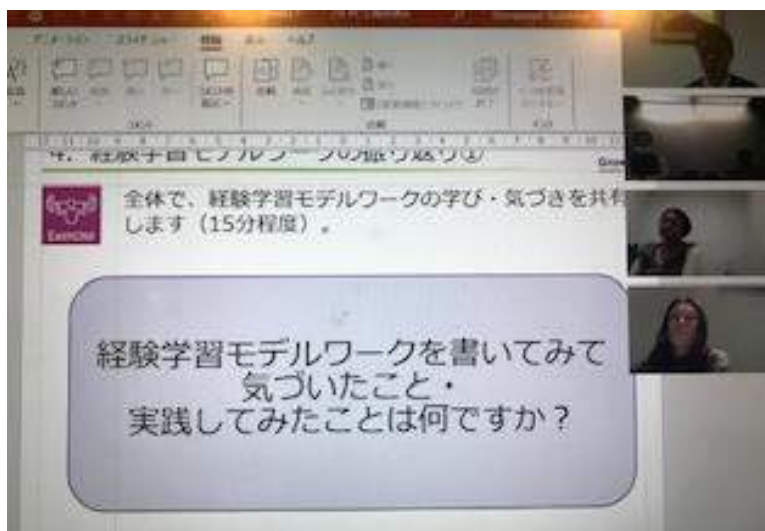
学びの実践を促した事例

右記のような実践行動の振り返り（経験学習モデル）を毎週金曜日に報告してもらいました。CCに社長・人事担当役員を入れることにより、研修に参加されたマネジャーも緊張感を持って実施することができました。

事例

再トレーニング事例

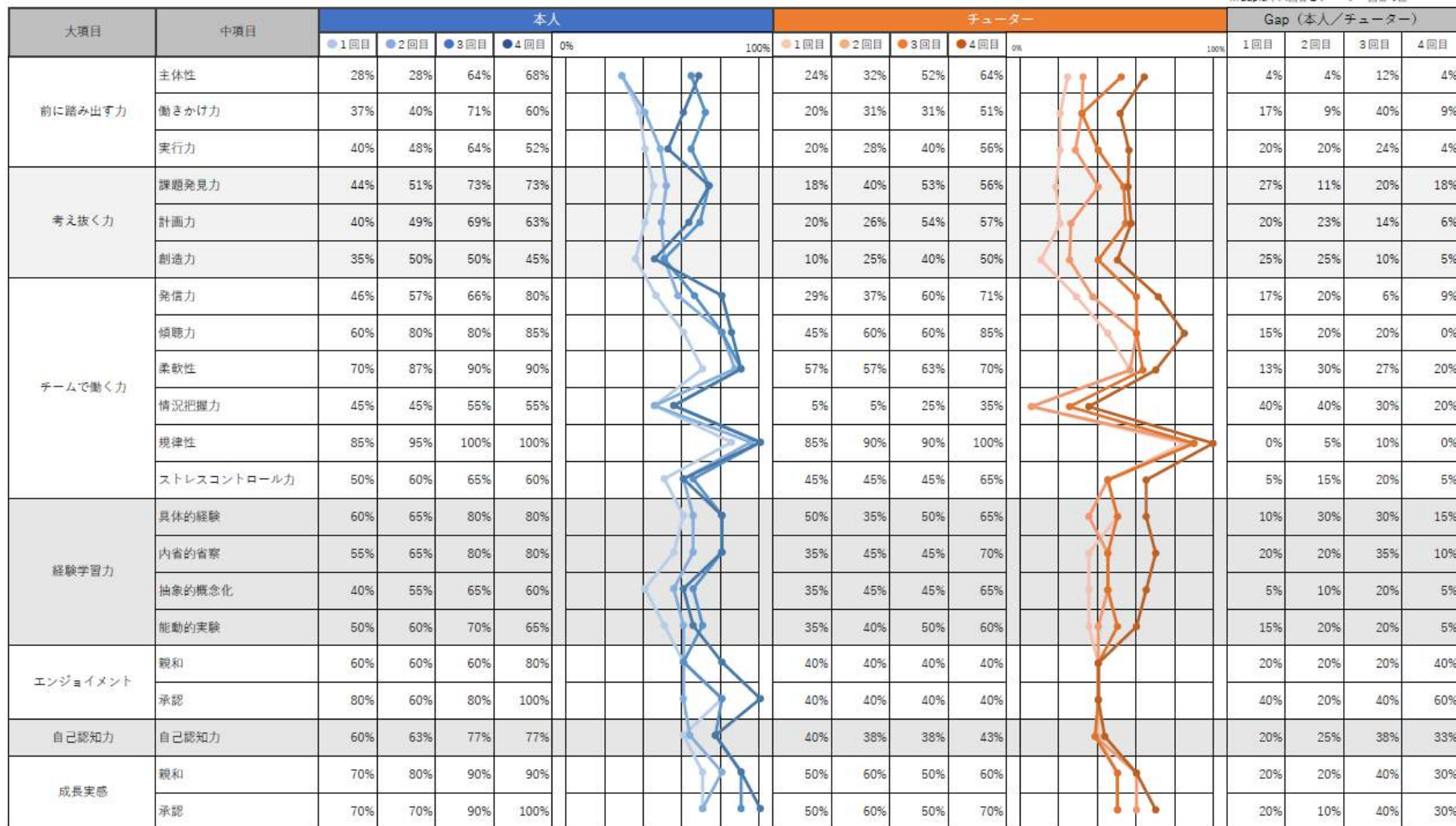
上記施策を実施後、下記のようなWEBミーティングを90分程度で行いました。振り返りシートをもとに、成功事例の紹介、うまくいっていないことの問題解決を行い、お互いの情報交換とともにフォローアップを行いました。



経験学習モデルワーク		No.	年	月	日
①トライするマネジメント行動	今週に取り組むマネジメント行動のなかで、研修で学んだこと・宣言したこと実行に移すことを記入してください。				
ついつい部下の弱みを克服しようとするので、一人一つずつ強みを見つけ、それを活かす方法を考える。必要に応じて、個別面談を実施する。					
②具体的な体験	取り組んだマネジメント行動で、できたこと・できなかったことについて、時間・場所・結果などについて簡潔に記入してください。				
段取りが悪いAさんについて、じっくりその理由を聞いてみると、「焦りすぎ」ということが把握できた。焦るとミスが多発すると本人が言っており、時間をかけてやることにより正確なアウトプットが約束できると宣言された。					
③振り返り(内省)	具体的な体験について、客観的に見た視点で考え、自分が感じたこと・気づきなどを記入してください。				
自分もギリギリになって指示を出すことに気づき、もう少しAさんが考えていることに気配りができれば良かったと反省した。					
④持論化(ルール化)	振り返りで感じたこと・気づいたことを、他の状況でも活用できるように、自分のルールに加工して記入してください。				
自分から見たAさんと、Aさんが感じていること・考えていることは全く異なることを理解した。研修で習ったように、部下の気持ちを素直に聴くことを心がけたいと思う。					
⑤積極的な実践	持論化したことについて、来週のマネジメント行動の効果・効率を上げるために、どのように気をつけていくかを記入してください。				
Aさんだけでなく、課のメンバー全員について時間を取って、自分が考える弱みの克服方法・強みは何か聞いてみたいと思う。					
⑥今週感じたこと	①～⑤を精査して、または今週の全体を通じて、感じたこと・考えたことを記入してください。				
マネジメント行動は、大変なものかと思っていたら、意外にも「気配り」「話を聴く」などシンプルなのが理解できた。少しマネジャーとして自信ができてきた。					

【実践例⑥】 学びの実践を促すリマインド

新入社員向けの施策の事例です。研修後、毎月1回多面診断を行い、研修内容のリマインドと、成長の可視化を図りました。



定着化に向けて研修企画者ができること

現場に足を運ぶ

- ・参加者の職場に足を運び、参加者の課題や期待を本人や上司から直接聞いて研修企画する
- ・現場の協力も得られやすくなる

現場部門に行動変容の責任を持たせる

- ・人材開発者の役割は「課題解決に繋がる研修の企画と実施」「現場の実践に向けた支援」
- ・現場の役割は「学びの実践と定着」と置く

研修を育成風土醸成の場とする

- ・先輩社員に経験談を研修中に話してもらう
- ・オブザーバーとして参加してもらう
- ・新任マネジャーと既存マネジャーのペア研修
- ・社内講師として登壇してもらう

3年先を見据えた企画にする

- ・1年目例：小さく始めて、質の精度を上げる
- ・2年目例：他部門、支社展開などを見据える
- ・3年目例：全社的なムーブメントにする

【実践例⑦】 研修を育成風土醸成の場とする

4社が合併し、今までは現場任せだったマネジメントについて、新しくマネジメントの文化を創造するために、マネジメント研修を実施しました。役員も研修に参画していただくことで、マネジメント行動の共通言語化を図ることができました。

事例概要

業種	: サービス業
研修の参加者	: 役員含めて100名程度
研修の概要	: 1泊2日研修+WEBフォローアップ+1日研修
主な研修内容	: MG-PDCAサイクルの定着・対話型面談の手法の理解

研修の効果

当初はメンバーとの交流や組織風土の融合を目的に研修を実施しましたが、アウトプット重視の対話型研修を実施しました。役員パートの導入、参加者同士で意見交換ができる時間を多く設け、経営理念の更なる浸透も含めて、組織風土の融合が想定以上にできました。

また、MG-PDCAサイクルの概念は、現場のマネジャーにとっても新鮮であり、早速全国で標準フォーマットを作成して進捗管理を進めました。

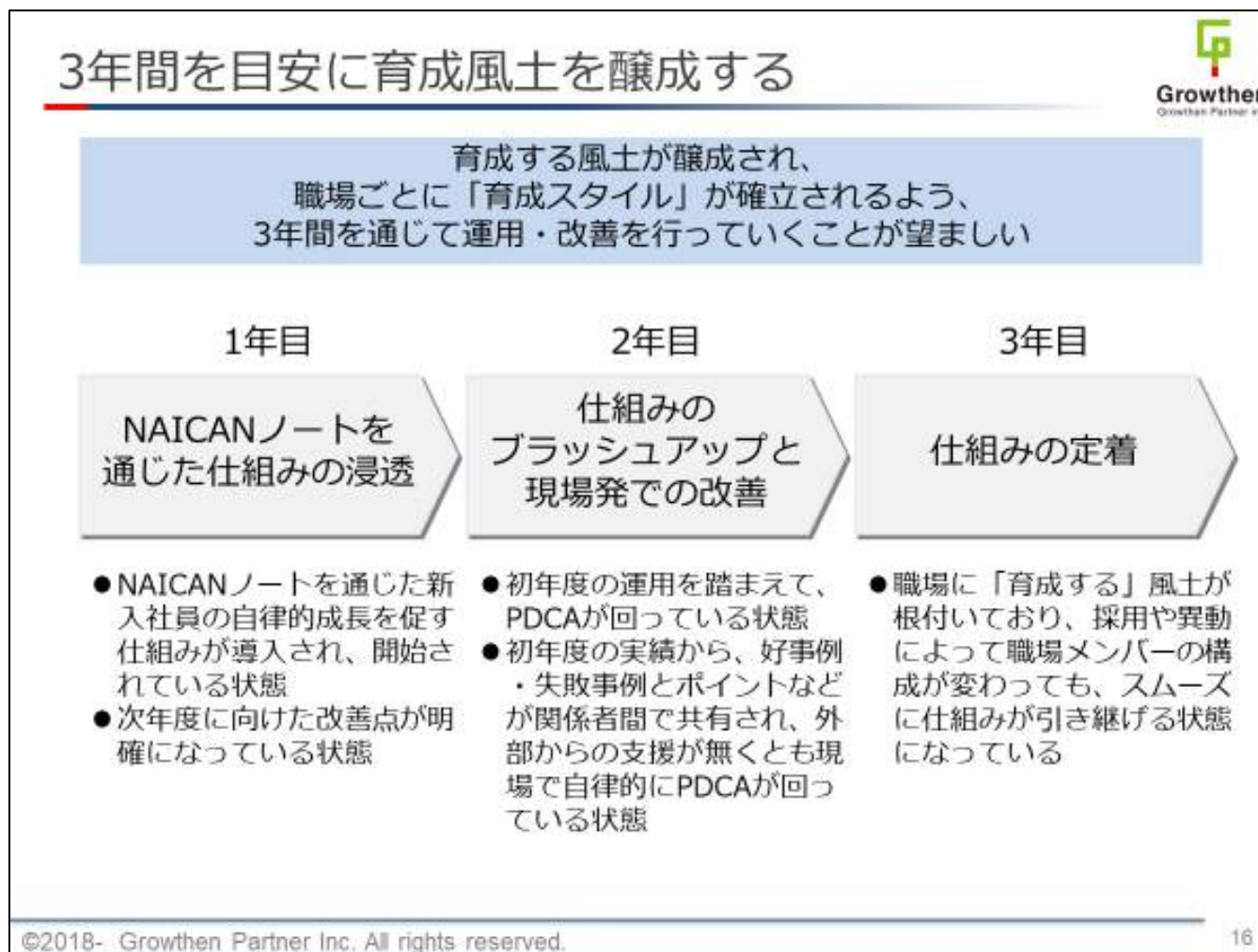
さらに、対話型のコミュニケーションを学ぶことで、現場の面談（部下の話を傾聴する）レベルが格段に上がりました。

成功要因として、マネジメント行動の目標設定をしたこと、その実践度合いを毎週報告してもらったこと、1ヵ月後にフォローアップ研修で振り返りができたことが挙げられます。



【実践例⑧】 3年先を見据えた企画にする

OJT施策の事例です。3年間の全体像を先に共有し、その後1年ごとのマイルストーンを定め、育成風土の醸成を図りました。



参加者の現場を知る

- 参加者の具体的な業務内容は？
- 業務上の人間関係は？組織図は？
- 今、そして今後直面する課題は？

参加者の自己効力感（やればできる感）を高める

- 簡単なものから徐々に難しく
- 本人にありたい姿を描いてもらう
- スモールステップを示す
- 参加者同士を結びつける
- 逆戻り予防策を考えてもらう
- ハッピーエンドで研修を締める

【実践例⑨】参加者の自己効力感を高める

グローセンプार्टナーでは、社内研修講師／インストラクターとして必要なスキルを100項目にまとめています。講師が研修を実施する際やスキルアップに活用するものです。[こちらからダウンロード可能](#)です。[講師用セミナーも実施](#)しています。

【社内研修講師チェックポイント】

インストラクター養成 チェックポイント (基礎編)		所属	研修所長	研修員	研修員	研修員	研修員	研修員	研修員
		研修所長	研修員	研修員	研修員	研修員	研修員	研修員	研修員
研修項目	研修内容	1研修	2研修	3研修	4研修	5研修	6研修	7研修	8研修
①研修開始前準備	30分前には到着し、準備を進める 研修の進行・タイムスケジュールを確認する 配布資料などに間違いがない確認する パソコンを接続し、プロジェクターに接続してみる 受講者の人数・グループ人数を確認しておく 受講者の「名前」を確認しておく 受講者の「								

【自己効力感を高めるポイント】

・ ARCSモデルの活用が有効

自己効力感を高めるにはARCS（アークス）モデルの活用が有効です。ARCS（アークス）モデルとは、教育心理学者のジョン・ケラー氏が提唱した「参加者の学習意欲を向上させるには？」という問いから生まれたモデルです。

・ 注意喚起・関連性・自信・満足感

学習者のモチベーション向上・維持を図るには、指導者が取るべき行動として、「注意喚起（Attention）」「関連性（Relevance）」「自信（Confidence）」「満足感（Satisfaction）」の4つの側面を抑えることが重要だと言われています。

・ もっと知りたい方は

ARCS（アークス）モデルについては各種書籍に詳しい記載があります。また、グローセンプार्टナーの書籍「[気づきを促す対話型研修のススメ](#)」内でも紹介しています。

本資料に関するお問い合わせ

株式会社グローセンプार्टナー

<http://www.growthen.co.jp/>

E-mail: info@growthen.co.jp

TEL: 03-6215-8717