

『人材マネジメントラボ』

人と組織の力を高める

研修の効果検証について

英必諾企業管理諮詢(上海)(インヴィニオチャイナ)

董事兼総経理 CEO 大城 昭仁 氏

一般的な研修の効果検証方法

昨今の厳しい経営環境の下、期の人材育成の企画について、縮小を余儀なくされたり、経営層や日本本社から「効果」を厳しく追及されているというお話をよく伺う。今回は、研修の効果検証について考えてみたい。

まず、左の図に主な効果検証の方法を挙げた。皆さんは、どのような検証を行っているだろうか？注意したいのは、Level 5

評価レベル	評価方法
Level5. ROI	(研修結果で生じた収益-研修コスト)/研修コストを計算
Level4. RESULTS	受講者個人や部署の業績向上度合いを確認
Level3. BEHAVIOR	360度アンケートやインタビューによって行動変容したかを確認
Level2. LEARNING	レポートや筆記テストによって理解度を確認
Level1. REACTION	アンケートによって満足度や反応を確認

出典：Dr. Donald Kirkpatrick, Jack. Phillips

が良いのではなく、「どこまでやるか？」は状況次第だということだ。

効果検証には目的に応じて2つのタイプがある。1つは、研修を「改善」するための検証。もうひとつは、新しい企画をはじめ、あるいは続けるために経営層や他部署を「説得」する材料とするための検証だ。両方で検証方法の設計は違ってくるので、以下に整理する。

「改善」のための検証

「改善」のための効果検証は、問題があると思う部分について、重点的に検証するのが望ましい。点数等で客観的に評価するよりも、問題点の仮説をもって検証する。仮説が上手く設定できない場合は、受講者の2、3人を選んでじっくり感想を聞くなど深掘りした検証を行う。アンケートなどよりもはるかに有用な改善点の情報が得られることが多い。しかし、後に挙

11



大城 昭仁 (おもしろ・あきひと) ●野村證券などを経て、04年インヴィニオ入社。100社を超える上場企業で人材開発体系

の構築、次世代リーダー養成プログラムをはじめとする各種研修プログラムの企画運営、グローバル組織開発プロジェクトを実施。日本証券アナリスト協会検定会員 (CMA)、国際公認投資アナリスト (CIIA)。浦東新区外商投資企業協会理事。

「説得」のための検証

「説得」のための効果検証との区別ができていないために、効果検証の形式(客観的なデータなど)にこだわり、必要な情報が得られず、まったく改善に繋がられていない会社をよく見るので注意したい。

一方で、「説得」のための効果検証は、「改善」と違って、客観性が求められることが多い。例えば、営業研修の効果を計るために、業績のデータを集めたとなると、営業の好調・不調のトレンドや研修以外にも、他の打ち手の影響を排除する処理などしなければ説得力のある正確なデータにはならない。

しかし、客観性は求めればきりがない。多くの場合、「どこまでやれない」というのが本音だろう。だから、客観性を基準の合意で担保

INVENIO CHINA

Discover the Potential for Leadership

英必諾企業管理諮詢(上海)
(インヴィニオチャイナ)

経営的視点から、企業風土の変革や組織・人材の強化、育成に取り組んでいる。研修やワークショップ、オフサイトミーティングの場を使い、組織・人材の潜在力をEduce = 引き出して顕在化させる独自の手法に強みを持つ。

■上海市浦東新区世紀大道8号
国金中心2期8楼
☎021-6062-7290
🌐http://www.invenio.cn/
✉infochina@invenio.jp

する。「今回はアンケートで満足していれば十分」「今回はコストをかけても、徹底的に客観的検証をやる」など検証の程度を、意思決定者と事前に合意しておけば、必要以上の客観性は求める必要がなくなる。3時間の講演なら、アンケートをとって聞いた人がやる気になったかどうかを見る、1泊2日で新たな営業プロセスを浸透させる研修なら、3カ月後に何人かをピックアップしてテストを行い、その営業プロセスが実践されているかをチェックする程度が適切かもしれない。ただし、基準の合意がないと、必要以上のデータを追加で出さないと意思決定してもらえない可能性がある。実務では、基準の合意がカギとなる。

※バックナンバーをPDFでご用意しております。ご希望の方はご連絡下さい。