

研修効果測定サービスとは

言語分析を活用した『研修効果測定』とその可能性

有限会社シンクロキャリア 代表取締役 寺嶋 一郎

研修効果の測定は、企業の研修担当者にとって長い間のテーマとされていた。D・カークパトリックやJ・フィリップスらによって提唱された教育効果モデルは、考え方として理解することはできても、実務レベルで活用していくには、かなりの時間と費用がかかってしまうというのが現状であった。このモデルの考え方を活かしながら、より安価で、より高精度で教育の効果測定ができればという視点から提供しているのが「研修効果測定サービス」である。研修効果測定サービスは、従来の感想文や選択式のアンケートでは見えなかった定性的な効果を定量的に測定することで、「見える化」を実現する方法である。



はじめに

カークパトリックモデルは一九七四年に発表され、すでに三〇年以上が経過し、いくつかの企業で導入、使用されている。しかしながら、それには多くの時間とコストがかかり、企業としてはどうしても研修そのもの以上にコストを掛けることは難しいというのが実態である。反面、カークパトリックモデルが発表された後でも、研修の効果をどのように考えていくのか、どう定義していくのかといった議論は多くなされておらず、その必要性

については、依然として高いニーズがあると考えられる。

そういう私自身も数年前まで、企業の人材開発部門に在籍し、研修を企画・運営する立場にあったが、実施する研修が果たして効果があったのか、この研修の内容は正確に伝わっているのかという疑問を持ちながら研修を実施していた。研修を実施する目的は何なのか、自社々員との適合性はどうか等も、きちんと押さえていく必要があると考えている。まさに、この点が研修および研修効果を考える場合のスタートラインであり、「研修効果

測定サービス」を展開していく原体験である。

研修効果とは

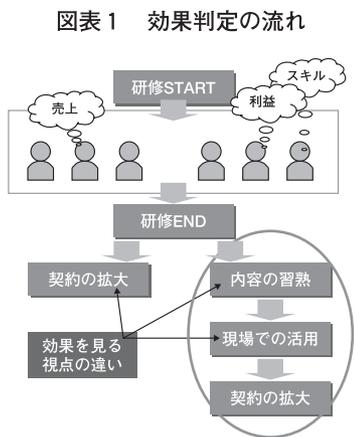
さて、企業の研修担当者は、研修の効果をどう考えているのだろうか、大きく分けて二つの視点がある(図表1参照)。

営業研修を例にして考えると、①研修を受講して契約受注につながった(成果が出た)、②研修を受講してその内容を本人がスキルや行動として受け止めた(成果を出す可能性が高まった)、に分けることができる。前者を

直接的効果、後者を間接的效果とする。

従来、研修担当者は、直接的効果を研修効果として考えていたのではないだろうか。確かに、売上等数値の伸びを効果と考えれば定量的に測定が可能であるが、諸々の要因を加味し、一人の受講生で測定できたとしても、それ以外の受講生には、それぞれ異なる外部要因を加味しなければならず、時間と費用を掛けた割には効果の妥当性が大きく歪んだものとなってくる。

後者の間接的效果はどうだろうか。集合型の研修では、同じ時間、同じカリキュラム、同じ講師、同じ手法で受講する訳であり、同じ環境要因の中で受講生各人が受け止めたスキルの内容や行動のレベルを測定することは、



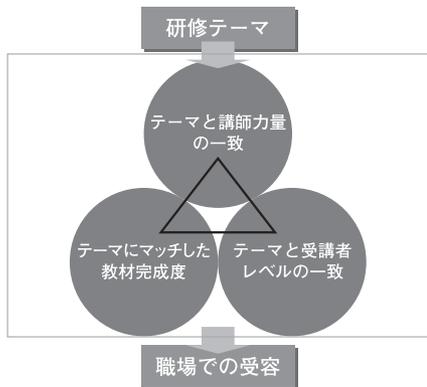
研修の効果として捉えることが可能である。

研修が成功につながる要因とは

研修の成功した状態とは、一体どんな状態を指すのか。受講生が楽しく受講できた、有名な講師の話聞く事ができた、というのはほんの一部に過ぎない。多くの時間とコストを掛けて、研修を行うことを考えると、研修が成功した状態とは、“研修を習得した内容が、現場で活用できること”と考えるべきである。そう考えた時、研修が成功するための要因には何があるのか。

ロジカルに考えてみてほしい。研修を取り巻く要因には、①研修テーマ、②講師の力量、③受講者のレベル、④教材、⑤職場での受容

図表2 成功のための関連図



体制、の五つが考えられる。この五つの要因が上手くマッチングされていることが、まさに研修が成功するための条件である(図表2参照)。

研修効果を測定するためには

研修の効果測定の最もシンプルな方法は、前節の五つの要因から“職場での受容体制”を除く四つの要因が、整合性を持って運営されているかを測定することである。その測定のため、研修受講直後に振り返りシートと呼ばれるアンケートシートの記入が必要となる。

ところで、研修効果測定で記入される振り返りシートであるが、通常のアンケートシートで見られる選択式や○×式とは異なり、全て質問に対して日本語の文章で記入する形式である。これは、選択式や○×式だと回答を用意することとなり、正確な情報を収集することができないためである。その設問は、課題、研修内容、活用意識の三つの分野に分かれ、計八問から九問の設問に回答する形式である(図表3参照)。

効果測定の測定の流れは、概略次の通りである。

①研修終了後に記入された振り返りシートを分析する。まず、設問毎に記入された文章を

図表3 振り返りシート設問例

1. 研修に参加するについて、貴方が目的としていたことをお書きください。
2. この研修の内容で、貴方が大切だと思ったことをキーワードにして5つお答えください。
3. 研修内容で貴方が最も理解しにくかったところをお書きください。
4. 研修内容で、貴方が感銘を受けたところ、または納得できたところをお答えください。
5. 貴方が携わっている仕事で、または、これから携わっていく仕事で、役に立つと思われたところをお書きください。
6. 貴方の仕事で、現在、難しいと思っているところまたは、複雑でなかなか進んでいない事柄で、研修と関連のあったところをお書きください。
7. 研修で学んだことで、今後、積極的に仕事で活用したいところをお書きください。
8. 研修の進め方、内容の構成等でご意見があれば書きください。

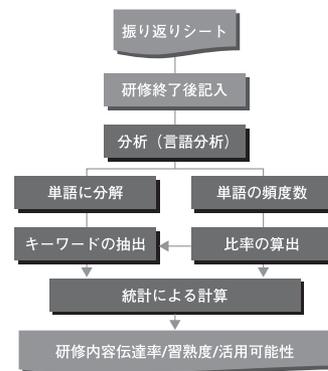
単語単位に分解し、単語の頻度数を計算する。

②分解された単語および頻度数からキーワードを抽出し、併せて統計的に比率を計算する。

③抽出されたキーワードと各種比率から、研修内容伝達率、習熟度、活用可能性を算出する。

上記三つのステップで提供されるものが「研修効果測定サービス」であり、言語分析エンジン「文道[®]」を活用し、文章データから「考えた構造」を抽出する仕組みである（図表4参照）。

図表4 効果測定のプロウ



研修効果測定サービスの特徴

研修効果測定サービスには、従来のアンケート方式では得られない、いくつかの特長を有している。①研修の内容が正確に受講者に伝達されているか判断できる、②受講者別の集中度、習熟度が明確になり、研修のまとまりの程度が把握できる、③効果測定を継続して行うことで受講者のグループニングや研修自体の組み立ても可能になる、④受講者基準で分析、測定を実施するため、受講者各人のOJTの習得項目を抽出することも可能である。さらに⑤「研修効果測定結果から「研修フォローアップ測定」のためのシートを作成

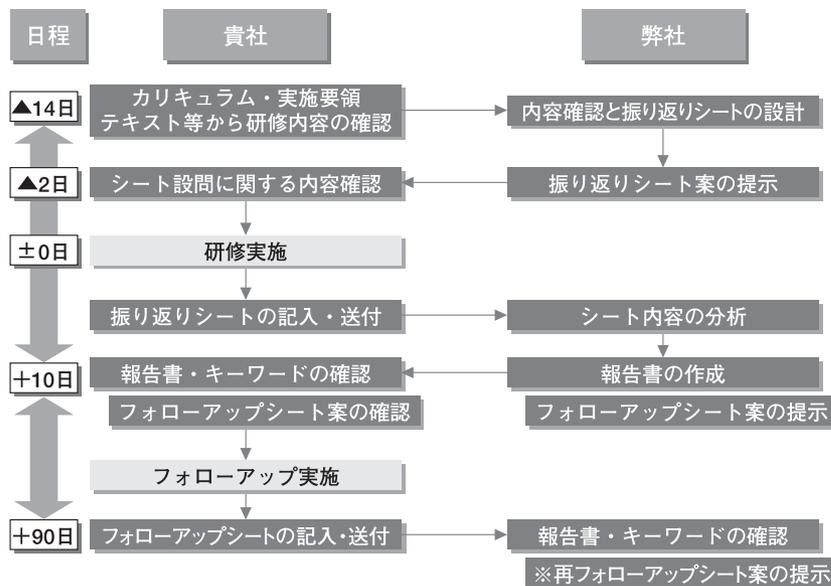
図表5 カークパトリックモデル

レベル	定義名称	概要
1	Reaction	研修参加者の反応を測定
2	Learning	知識やスキル習得状況を測定
3	Behavior	行動変容を測定
4	Results	行動変容によって得られた組織貢献度を測定

することができ、受講者が研修内容を現場で発揮しているレベルを把握できる。この研修効果測定サービスの一連の流れを活用することで、研修内容がどのように理解され、それが現場でどのように行動として発揮されているか把握することが可能となる。

ここで冒頭のカークパトリックを思い出していたいただきたい（図表5参照）。カークパトリックモデルは、レベル3までを測定するモデルであるが、レベル3までを測定するだけでなくかなりの時間とコストが掛ることを考えると、言語分析を活用した「研修効果測定サービス」では、モデルで定義されるレベル3までの測定は実践できるサービスと位置

図表 6 研修効果測定のステップ



研修効果測定実施のステップ

研修効果測定を実施するステップとして、次の日程が標準日程となる(図表6参照)。

①研修実施一週間前までに、どのような内容の研修を実施するのかカリキュラムおよび実施要領を確認する。

付けられる。

図表 7 分析結果まとめ表

	本研修の効果		目標点との比較		安心点		目標点	
	評価点	標準偏差	評価点	標準偏差	評価点	標準偏差	評価点	標準偏差
受講者グループと研修との適合判定								
A. 研修内容と参加者の適合性	7.3 ○	2.1 ×	×	×	7.0	1.5	7.5	1.0
伝達率判定								
B. 研修内容の伝達率	6.8 ○		×		6.0		7.0	
分析別評価判定								
C. 研修内容評価点	5.0 ○	0.6 ○	×	◎	4.8	1.2	6.0	0.9
D. 研修内容の活用意識評価点	5.2 ○	0.8 ○	×	◎	4.5	1.0	6.0	0.8
E. D-C (職場での活用可能性の判定)	0.1 ×		×		0.2		0.7	
F. 課題適正度	7.9 ○	1.8 ×	◎	×	6.0	1.5	7.0	1.0
G. 集中度	5.2 ○	1.3 ○	×	×	4.0	1.5	5.5	1.2
H. 研修評価点	5.8 ○	0.8 ○	×	◎	4.2	1.0	6.5	1.0
講師 & 研修評価								
I. 評価平均点 (課題適正度を除く)	5.1 ○		×		5.0		6.0	
J. 評価点のまとめ	7.1 ○		×		7.0		8.2	
K. 研修 & 講師評価点	6.1 ○		×		5.5		6.5	

本シートは、研修効果測定(1)~(3)のデータで集計しています。本研修の効果の○×は安心点と比較してつけています。目標点との比較は、本研修評価点と比較し、◎と×で現しています。◎が付けば、研修としての成熟期に入っています。

②弊社は研修内容を確認の上、振り返りシートを設計、顧客に提示する。

③顧客は振り返りシートの設問内容を確認する(修正の必要があれば対応)。

④研修実施後、振り返りシートを回収し弊社宛に送付する。

⑤弊社は、分析結果と共に報告書を作成し、顧客に提示する。この時点でフォローアップ

が決定している場合は、フォローアップシートを設計して顧客に提示する。

研修効果測定結果の説明

研修効果測定サービスの分析結果は、全て一〇点満点の評価である。結果報告書は、①分析結果まとめ表、②参加者評価一覧表、③評価点別件数、④評価の伝達とまとめりの程度、という構成である。

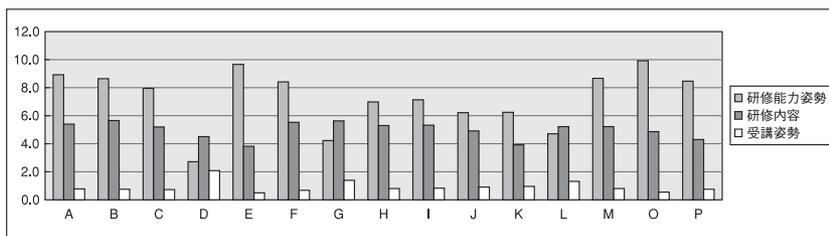
まずは、分析結果まとめ表である(図表7参照)。まとめ表は、その名前の通り、全員の分析結果を集計したものである。本来、研修効果測定サービスは、研修内容や実施方法のレベルアップを図るためと位置付けており、研修担当者にとって次回研修に向けての改善点を考えていくための資料である。

表題を説明すると、安心点とは職場で機会があった時に、思い出しでもらえるレベルの評点であり、目標点というのは研修内容が職場で使えるレベルの評点である。そのため、安心点を下限として、目標点を目指すことが重要となる。評価判定項目を確認する場

図表 8 参加者評価結果一覧表

氏名	効果判定	研修姿勢能力					研修内容			研修内容活用意識			可能性	活用の適正度	課題集中度	集中度			研修評価点	勢受講指数	果順位						
		理解力	分析力	思考力	応用力	平均	順重要度	習熟度	評価点	順重要度	習熟度	評価点				集中内容	意活用内	研修内				評価点					
1: A	○	10	9	9	8	9.0	○	5.2	5.7	5.5	○	5.3	5.3	5.3	○	-0.2	×	9.2	○	6.1	5.0	5.6	○	6.4	○	0.7	8
2: B	○	10	9	9	7	8.8	○	5.6	5.7	5.7	○	5.1	5.8	5.5	○	-0.2	×	8.5	○	5.7	4.9	5.3	○	6.2	○	0.7	8
3: C	○	10	10	6	6	8.0	○	5.1	5.4	5.3	○	5.0	5.1	5.1	○	-0.2	×	5.1	×	6.5	5.3	5.9	○	5.3	×	0.7	8
4: D	○	8	3	0	0	2.8	×	5.2	3.9*	4.6	○	5.4	6.3	5.9	○	1.3	○	10.0	○	7.0	5.5	6.3	○	6.7	○	2.4	1
5: E	×	10	10	9	10	9.8	○	2.5*	5.2	3.9	×	3.2	2.5*	2.9	×	-1.0	×	7.6	○	2.5*	1.6*	2.1	×	4.1	×	0.4*	14
6: F	○	10	8	8	8	8.5	○	5.4	5.8	5.6	○	5.5	5.1	5.3	○	-0.3	×	5.5	×	7.1	5.7	6.4	○	5.7	○	0.7	8
7: G	○	8	3	5	1	4.3	×	4.9	6.4	5.7	○	5.4	5.7	5.6	○	-0.1	×	9.8	○	5.1	5.2	5.2	○	6.5	○	1.5	2
8: H	○	7	8	8	5	7.0	○	5.1	5.5	5.3	○	5.1	5.6	5.4	○	0.0	○	5.4	×	5.9	4.5	5.2	○	5.3	×	0.8	6
9: I	○	8	9	5	7	7.3	○	4.8	5.9	5.4	○	4.9	5.8	5.4	○	0.0	×	8.9	○	5.1	2.5*	3.8	×	5.9	○	0.8	6
10: J	○	9	7	4	5	6.3	○	5.2	4.7	5.0	○	5.0	5.1	5.1	○	0.1	○	8.1	○	5.0	4.6	4.8	○	5.7	○	0.9	5
11: K	○	9	7	5	4	6.3	○	5.5	2.3*	3.9	×	5.6	5.6	5.6	○	1.7	○	8.7	○	6.5	5.7	6.1	○	6.1	○	1.0	4
12: L	○	8	3	8	0	4.8	×	5.1	5.4	5.3	○	5.1	5.1	5.1	○	-0.2	×	10.0	○	6.4	5.1	5.8	○	6.5	○	1.4	3
13: M	○	10	8	8	9	8.8	○	5.0	5.6	5.3	○	5.5	5.7	5.6	○	0.3	○	8.4	○	7.2	6.5	6.9	○	6.5	○	0.7	8
14: O	×	10	10	10	10	10.0	○	4.3	5.5	4.9	○	5.1	3.2*	4.2	×	-0.8	×	5.1	×	4.5	1.8*	3.2	×	4.3	×	0.4*	14
15: P	○	10	9	8	7	8.5	○	5.3	3.4*	4.4	×	5.7	6.1	5.9	○	1.6	○	8.1	○	7.4	4.5	6.0	○	6.1	○	0.7	8
平均		9.1	7.5	6.8	5.8	7.3	—	4.9	5.1	5.0	—	5.1	5.2	5.2	—	0.1	—	7.9	—	5.9	4.6	5.2	—	5.8	—	0.9	
標準偏差		1.1	2.5	2.6	3.3	2.1	—	0.7	1.1	0.6	—	0.6	1.0	0.8	—	0.8	—	1.8	—	1.3	1.5	1.3	—	0.8	—	0.5	

- ◆標準偏差を除く点数は全て10点満点で計算されています。研修姿勢能力を除く分析値が4点未満のものに*印がついています。4点以上の分析値が出ている項目については効果があつたと考えられます。
- ◆受講姿勢指数は研修評価点を研修姿勢能力の平均点で割った値で、その参加者にとって頑張れたかどうかを見るための値です。最大値は10となりますが、合格点は0.6としています。0.6未満のものに*印がついています
- ◆効果判定（氏名欄すぐ右の欄の○×）は、研修評価点が5点以上が効果あつた○、5点未満がなかつた×、としています。
- ◆効果判定、活用の可能性以外の○×は、その項目の平均から標準偏差の値を引いた数を基準にし、この値より小さければ×、以上であれば○が付いています。
- ◆活用の可能性の○×は、「研修内容活用意識-研修内容」の値で、0以下が×、0より大きい値が○になっています。



受講者別の研修姿勢能力、研修内容評価点、受講姿勢指数の比較グラフ

合、項目毎に設定された安心点と目標点も併せて確認することが重要である。

まず、A. 研修内容と参加者の適合性（研修姿勢能力）であるが、これは研修と受講者とのマッチング度を測定している。いい換えれば、受講者がその研修を受講するに適していたのかどうかを判定していることになる。できるだけ高いことが望ましい。

次にB. 研修内容の伝達率である。これは、研修姿勢能力と研修内容の評価点の組み合わせで判定している。研修姿勢能力が高ければ、研修内容の評価点も高く評価判定されるべきであり、理論的に10点満点もあり得るが、実際の研修では、時間も短く、十分に伝達されないことも考えられる。

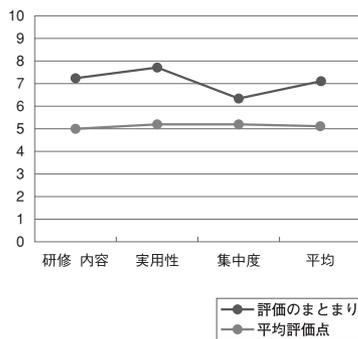
さらに、次が分析別評価判定になる。最初のC. は研修内容評価点である。研修内容の評価点とは、研修の内容をどれだけ受け止めることができたかを判定している。D. は研修内容の活用意識評価点であり、受け止めた研修内容をどれだけ職場で活用しようとしているのかを判定している。F. は課題適正度という項目であり、研修テーマと受講者の問題意識、現場の課題との適正を判定する項目である。また、受講者に研修テーマがしっかりと伝わっているか、テーマを受け止めて

図表9 評価の伝達とまとまりの程度

参加者基準	研修内容	研修内容活用意識	集中度	平均
評価のまとまり	7.3	7.7	6.4	7.1
平均評価点	5.0	5.2	5.2	5.1
研修講師評価	6.1	6.5	5.8	6.1

講師評価点 6.1

評価のまとまりは、Sheet-2より計算
平均評価点は、Sheet-1の平均から取り
出しています。



いるかという視点から判定できる項目である。この項目の評価点が低いということは、研修テーマと受講者の課題が適正でないということとなり、研修評価が低くなる重要な項目である。G.が集中度であり、受講者がどれだけ研修を受け止めるために取り組んだのかを判定している。最後のH.が研修評価点であり、C、D、F、Gの平均点で評価している。次に、参加者評価結果一覧表である(図表8参照)。参加者評価結果一覧表は、分析結果まとめ表の個人別評価結果である。

受講者個人毎の状況というのは研修担当者としては、非常に興味深いものである。研修内容と参加者の適合性が研修姿勢能力という表題になっているが、その他の表題は分析結果まとめ表の表記と同じである。個人評価を見て行く場合、研修姿勢能力とそれ以外で見たい。研修姿勢能力は、振り返りシートの回答から本人の研修に対する基礎能力を数値化し、研修内容×集中度までは振り返りシートの設問分野毎の回答から抽出されたキーワードのバラツキ(分散)をもとに数値化している。

いい換えると、研修姿勢能力が受講者個人毎のコップの大きさとすると、研修内容×集中度(研修評価点、除く活用可能性)までは、そのコップに注がれる水の量という関係である。研修姿勢能力の大きさに比較して、研修がどれだけ本人のものとなったのか、どれだけ身に付ける可能性をこの研修で得たのか、そういう視点で見ることができると。例えば、受講者EとOを見ていただきたい。研修評価としては、効果判定欄がXということで研修の効果としては良くないため、この二名は優秀ではないのではと思いがちであるが、そうではない。研修姿勢能力が高く、研修を受けとめる力は十分であるが、研修内

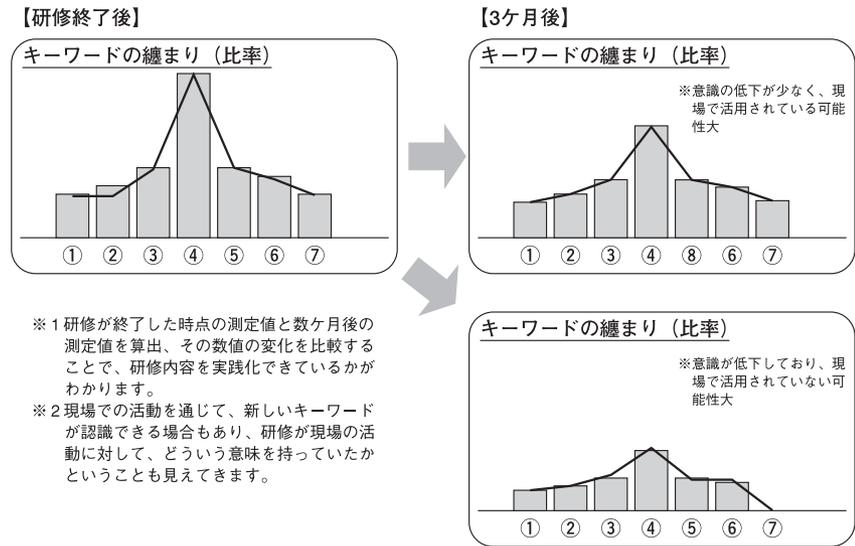
容・活用意識・集中度ともに低い状況となっている。いい換えると、能力の高さに対して、研修レベルの低さが原因と考えられ、この二名にとってはよりレベルの高い研修を受講させることが可能と判定できる。三番目の評価点別研修は、評価点の分布を明示したものである。最後の、評価の伝達とまとまりの程度は、従来、評価の難しかった講師の評価を受講者のデータから、評価したものである。外部講師、内部講師に限らず、どのような研修運営を行ったのか、次回以降の研修運営の参考になる表である。判定の仕方としては、右図のグラフの位置が、共に高い位置で凹凸がなければベストな研修運営状態である(図表9参照)。

研修効果測定の活用とその可能性

研修効果測定サービスで得られる結果は、従来、数値化できなかった定性的な評価であり、一定の仕組みによる客観化された数値である。測定結果から研修を改善するポイントを次回研修に反映させていくことを目的に掲げているが、その活用については多くの可能性を含んでいる。

その中の一つは、既に実施されているが、研修本来の目的である研修で学んだことを現

図表10 研修後のキーワードの変化

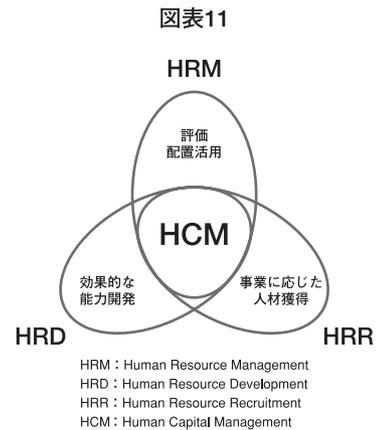


場で活用できているかという行動変容の測定である。研修受講一カ月後、二カ月後、三カ月後の時点でのキーワードの変化により、研修で得られた効果が職場を通じて、どのように発揮されているかという測定が可能である（図表10参照）。

職場での行動変容のレベルを把握することは、研修内容とOJTのリンク、職場関係者

の関わり方等々、色々な点での影響度を測定することになる。研修本来の内容よりも、職場での受容体制、特に上長との関係性がどうなっているのかも把握することができ、集合型研修・OJT・通信型研修それぞれの特性を活かした育成方法の展開が可能となる。

さらに、研修効果のエンジンである言語分析「文道®」を活用することで、能力開発のHRDと人事、配置、処遇というHRM、人材獲得のHRRを融合した、HCMサイクルを共通の評価基準で機能させることが可能となる。従来、人事部門と能力開発部門は評価軸を共有化しながらも、同一の基準で人を採用し、評価・処遇・育成・活用していくことが上手くできていない。それは取りも直さず、人事と能力開発の連動性が機能していないということではないだろうか。確かに、



参考文献

1) 研修効果測定サービスは、言語分析「文道®」を活用したサービスです。「文道®」は、シードウィンの言語分析サービス商標です。

ペーパーに落とされた評価基準で評価しているが、それは評価基準を読み取る人の主観による所が多く、人が変ればその基準値が変化してしまうという弱点を含んでいた。言語というデータを活用することで、その融合を図ることが可能であり、それこそが、より研修の効果を高くするトリガーとなるはずである。

寺嶋 一郎（てらしま いちろう）氏

有限会社シンクロキャリア 代表取締役

1981年大学卒業後、日立クレジット(株)(現:日立キャピタル(株))に入社。給与計算システムの設計、運用、BPRを経験後、新人事制度の企画・立案業務を担当。併せてカフェテリアプラン、新住宅融資制度、住宅補助制度の制度企画、導入、運営を行う。その後、人材開発部で人事制度の方向性とマッチした研修体系の構築、マネジメント系・キャリア系の研修プログラム企画・運営を行いながら人事業務・人材開発業務を統合した人材マネジメントの仕組みを提案。さらに企業内における知的資産を活用していくための仕組みを構築。

2004年12月有限会社シンクロキャリアを設立。教育・研修、研修効果測定、人事制度、キャリア開発に関する営業、運用およびコンサルティングを行いながら、人材ビジネス事業化とHRMに関わる新しい仕組みを構築中。

(問合せ) 〒141-0022 東京都品川区東五反田1-10-7-611
電話:03-5793-8760 FAX:03-5793-8762
E-mail:hrl@syncrocareer.com