

研修評価のFAQ

1)主観では？

2)研修の効果なのか？

3)費用対効果は？

1)主観では？

「研修数か月後アンケート」の例（SCMアンケート）

1. あなたの研修後の状況として、あてはまるもの1つに○をつけて下さい。

- ①研修で学んだことを、仕事で活用し、良い結果がでた
- ②研修で学んだことを、仕事で活用したが、まだ結果は出ていない
- ③研修で学んだことを、仕事で活用しなかった

2. ①②③のそれぞれ当てはまる設問にお答えください。

①と答えた人に、お聞きします。
「どんな良い結果」が出ましたか？

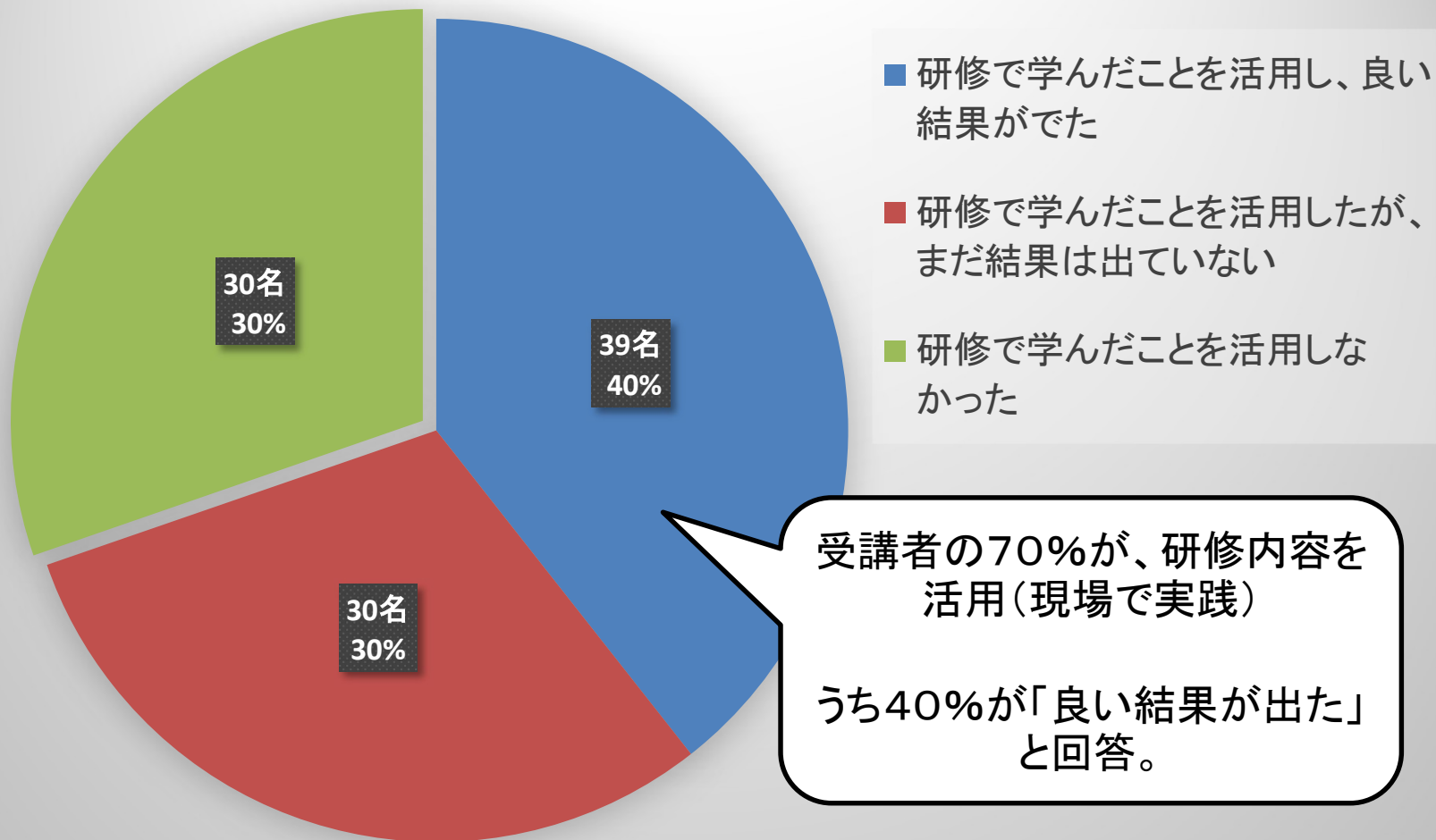
②と答えた人に、お聞きします。
「結果が出ていない」理由を教えてくださいませんか？
また、どんな支援があれば、結果が出そうでしょうか？

③と答えた人に、お聞きします。
「活用していない」理由を教えてくださいませんか？
また、どんな支援があれば、活用できそうでしょうか？

「OJT研修」の活用度（現場実践度）

研修評価研究所

研修活用度（現場実践度）



研修概要：
24年5月実施
受講者数110名

アンケート概要：
24年9月実施
回答者数99名
回答率90%



OJT研修内容実践による「良い結果」の例

1. 記録による振り返り習慣の定着

指導時に声のトーンやスピードを工夫した結果、
新人のメモ量が増え、後からの振り返りに活用できるようになった。
→ 学習の定着を支える記録行動が自然に引き出されている。

2. 日報による行動習慣の構築

小さな成功体験を積極的に言葉で伝えるようにしたところ、
新人が「できたこと日報」を毎日書くようになった。
→ 成果を言語化することで、主体性と継続力が高まった。

3. 業務スピードの向上

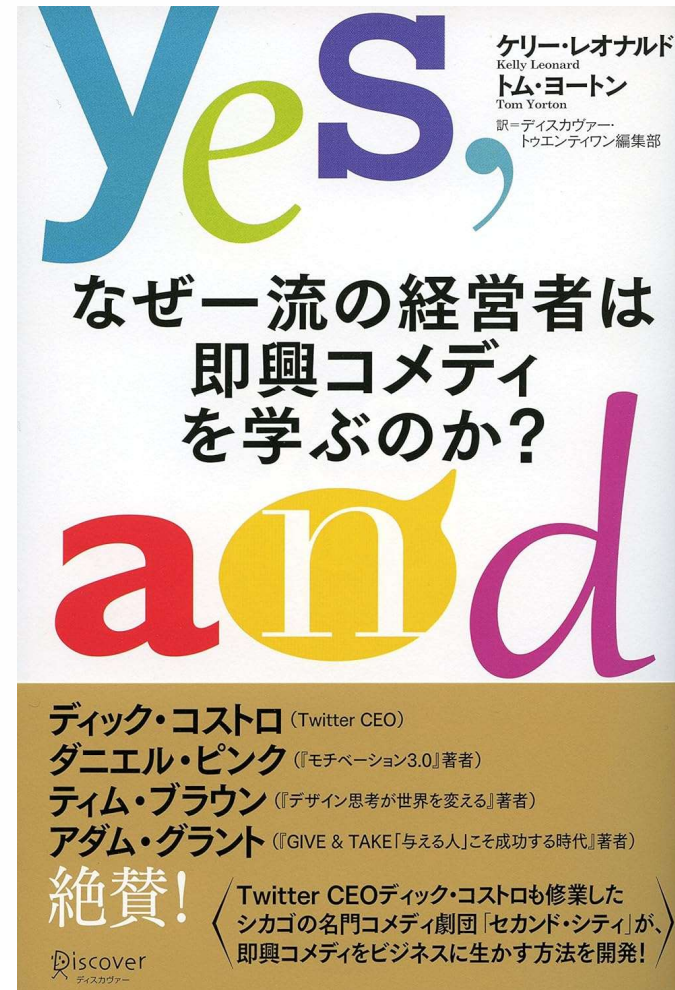
相手の理解度に合わせて説明の言葉を選んだ結果、
新人のメモが整理され、業務の処理スピードが上がった。
→ 指導技術の改善が、直接的な業務効率の向上に寄与している。

4. チーム文化の変化と波及効果

新人の良い行動をチーム内で共有する文化をつくった結果、
他の新人もより意欲的に取り組むようになった。
→ 個人の成果が組織全体に波及し、育成の質が底上げされた。

1)主観では？

Yes, and で答えていく。



K.レオナルド & T.ヨートン (2015) 『なぜ一流の経営者は、即興コメディを学ぶのか？』

1)主観では？

- Yes, andで答えていく

はい。おっしゃる通りです。そこで、裏付けをとれるよう現場に行って、

1) 本人に、ヒアリングをしてきました。

良い結果の具体的内容を聞いてきました。

更に、研修では意図していなかった良い結果もありました。

2) 上司とも面談し、確認をしました。

3) 念の為、職場の数値も確認させてもらいました。

参考：行動経済学における「ヒューリスティクス」

- 「ただの統計データを見て、彼らが本当に意見を変えとは思えないね。それより、一つか二つ、代表的な事例を示して、システム1*に働きかけるほうがいい」
- (人間は)全体から個を推論することには不熱心だが、それと釣り合うように、個から全体を推論することには熱心である**。

*システム1: 速い思考、自動的、本能的な反応

システム2: 遅い思考、熟慮、意識的な思考

**ヒューリスティクスと呼ばれる直感的意思決定の活用

『ファスト&スロー(上)』D.カーネマン著・村井章子訳(2014)p308～310

参考:SCMインタビューで見えてくる「予期せぬ効果」

斎藤 嘉孝・安田 節之(2017)

サクセスケースメソッドによるプログラム評価 ～「予期せぬ効果の顕在化」に優れた評価方法

- ・SCMは、従来の量的方法の弱みを補うものとされる(Brinkerhoff 2002)。
- ・プログラム直後ではなく、あえてある程度の期間をおいてから、事後調査を行う。
- ・「予期せぬ効果」は、プレ・ポストの変化を測る実験的スタイルの評価研究では、顕在化しにくい。こうした効果に気づくことができたのも、SCMの利点である。
- ・SCMの長所の一つは、経営上層部への示唆が可能になることである。

参考:『数値と客観性』『測りすぎ』

・統計的な知識は、ばかげているとは言わないまでも、本質的に表層的であり実態が無いという議論は、すでに19世紀において共有されていた。

・定量化とは、力をもつ部外者が、専門性に対して、疑いを向けた時に、その適応として生じる。

T.ポーター(2013)『数値と客観性』みすず書房

・測定されるものに労力を割くことで、測定されないがもっと重要な組織の他の目標を犠牲にすることがしばしばだ。

・測定対象が、人間の行動に関するものであればあるほど、測定の信頼性は低下する。

J.ミューラー(2019)『測りすぎ』みすず書房

研修評価の目的 「4つのR」

- 施策改善の為の「Reflection 省察」
- 転移促進の為の「Remind 想起」
- 新規獲得の為の「Referral 紹介」
- 合意形成の為の「Responsibility 説明」

1)主観では？

SCMは、両者（EBPと定性的手法）の中間的手法であり、**適度な厳密さと正確さ**を持ちながら、**比較的安価で迅速に**、何が上手くいっていて、何が上手くいっていないのかを、経営幹部から現場の監督まで、誰もが信じられ、説得力があり、実用に役立つと思える方法で、**信頼できる証拠**を作成することができる。

（ブリンカーホフ・佐々木2022）

1) 主観では？

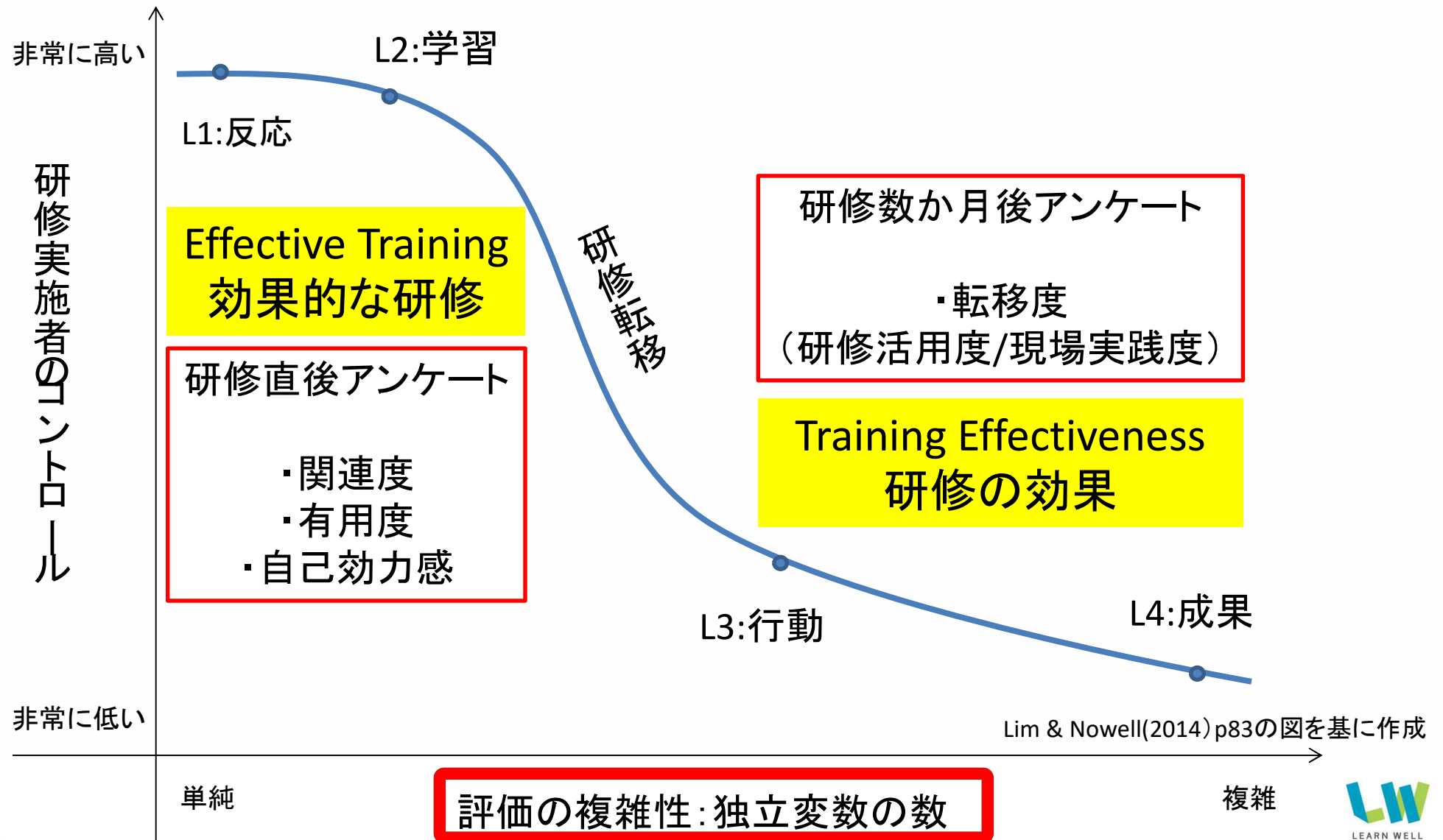
2) 研修の効果なのか？

3) 費用対効果は？

2) 研修の効果なのか？

手段

研修評価研究所



2) 研修の効果なのか？

Table 18. Techniques to Isolate the Effects of Projects and Programs

Research and Analytical Methods

- Experimental versus control group
- Trend line analysis of impact data
- Use of mathematical modeling
- Calculating the impact of other factors

Estimations

- Participant's estimate of impact
- Significant other's/supervisor's estimate of impact
- Management's estimate of impact
- Use of experts/previous studies
- Use of customer/client input

研究・分析手法

推定・見積

Phillips & Phillips (2022) Show the Value of What You Do.
Berrett-Koehler Publishers, Inc.



参考：インパクト評価

1. 事前・事後比較デザイン (Before-After Design)

- ・シンプルに、事前事後の指標値を比較し、差があれば因果関係があったと推定する。
- ・外部要因による影響値を全く取り除けないので、因果関係の推定の信頼性は低い。

2. 時系列デザイン (Interrupted Time-Series Design)

- ・介入前の長期的トレンドを導き出し、介入後にトレンドが変わっていれば、因果関係の存在を推定する。
- ・長期トレンド以外の外部要因による影響値を取り除けないので、信頼性はそれほど高くない。

3. 一般指標デザイン (Generic Control Design)

- ・全国平均値、全県平均値などの一般指標値を、比較に用いる。
- ・外部要因による影響値をある程度除去して考えることができるので、因果関係の存在の特定に関してある程度の信頼性を確保できる。

4. マッチングデザイン (Matched Control Design)

- ・近似のグループを選定して、比較に用いる。
- ・外部要因による影響は、どちらのグループも同程度に受けると考えられるので、因果関係の存在の特定のために高い信頼性を確保できる。

5. ランダム化比較デザイン (実験デザイン) (Randomized Controlled Trial, Experimental Design)

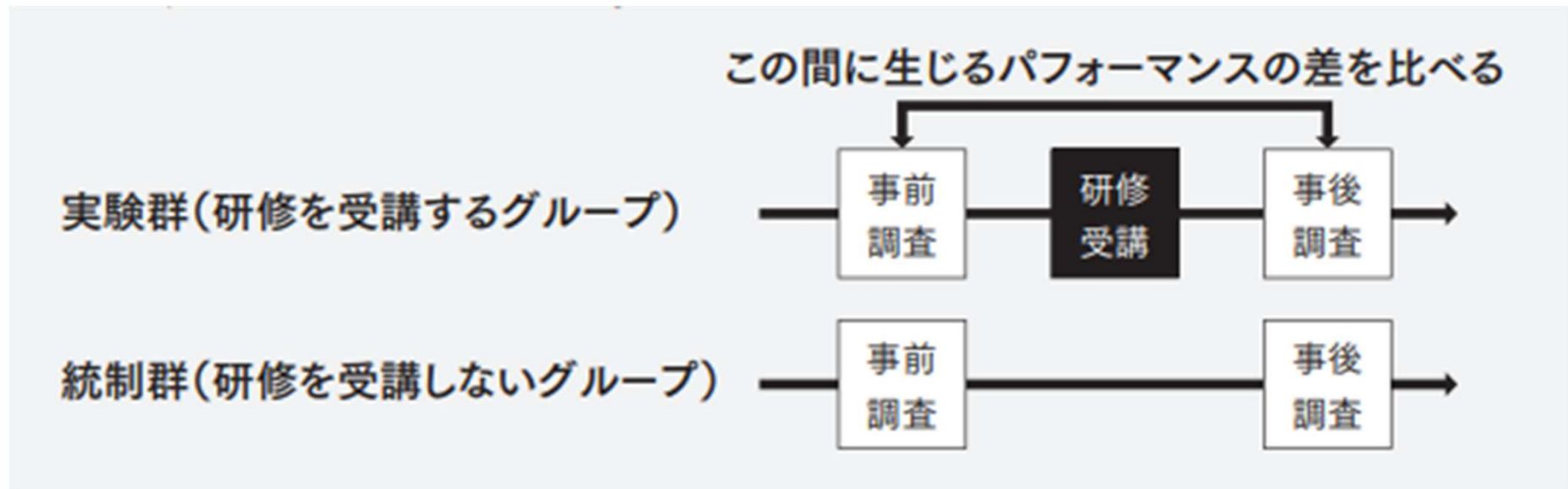
- ・施策の実施前に、施策適用を無作為割り付け (ランダムアサインメント) により、実施グループ (実験群) と比較グループ (統制群) に分ける。
- ・外部要因による影響は全く同一になっているので、考える必要はない。因果関係の存在の特定に関して高い信頼性を誇り、これ以上のデザインは存在しない。
- ・時期をずらして実施することによって、全ての学校が介入を適用されることになり、通常、RCTに関して指摘される倫理的な問題を回避できる。

佐々木亮(2023)『インパクト評価 ～社会的インパクト評価のために』



参考：RCT: Randomized Controlled Trial ランダム実験モデル

研修評価研究所



中原他(2022)『研修評価の教科書』(ダイヤモンド社)p.79

参考: Isolation Method分離手法の使用頻度

研修評価研究所



T.Brock, ROI Institute. [ROI Boot Camp] オンデマンド教材より 2024年8月14日閲覧



2) 研修の効果なのか？

Table 18. Techniques to Isolate the Effects of Projects and Programs

Research and Analytical Methods

- Experimental versus control group
- Trend line analysis of impact data
- Use of mathematical modeling
- Calculating the impact of other factors

Estimations

- Participant's estimate of impact
- Significant other's/supervisor's estimate of impact
- Management's estimate of impact
- Use of experts/previous studies
- Use of customer/client input

研究・分析手法

推定・見積

Phillips & Phillips (2022) Show the Value of What You Do.
Berrett-Koehler Publishers, Inc.



参考:「影響度と自信度」

Impact Questions

1. How have you and your job changed as a result of attending this program (skills and knowledge application)?
2. What impact do these changes bring to your work or work unit?
3. How is this impact measured (specific measure)?
4. How much did this measure change after you participated in the program (monthly, weekly, or daily amount)?
5. What is the unit value of the measure?
6. What is the basis for this unit value? Please indicate the assumptions made and the specific calculations you performed to arrive at the value.
7. What is the annual value of this change or improvement in the work unit (for the first year)?
8. Recognizing that many other factors influence output results in addition to training; please identify the other factors that could have contributed to this performance.
9. What percent of this improvement can be attributed directly to the application of skills and knowledge gained in the program? (0-100%)
10. What confidence do you have in the above estimate and data, expressed as a percent? (0% = no confidence; 100% = certainty)
11. What other individuals or groups could estimate this percentage or determine the amount?

Phillips, J. (2003)  **Return on Investment** second edition』Routledge

参考:「影響度と自信度」

研修評価研究所

Monetary Calculations From Action Plans							
Measure	% Participants Claiming	# Prevented Annually	Unit Cost	Annual Value	Contribution	Confidence	Total
Voluntary Turnovers	42% (20)	14	\$222,000	\$3,108,000	31%	72%	\$693,706
Transfers	54% (26)	9	\$15,500	\$139,500	43%	76%	\$45,589
Absenteeism	38% (18)	25	\$428	\$10,700	37%	73%	\$2,890
Others* *Questionnaire	10% (5)	Varies	Varies	\$39,600	63%	81%	\$20,208
							Total \$762,393

P.Philips他 (2024)「Proving Value in Top Leadership Development Programs (Case Studies)」 ATD24セミナーより

参考:「影響度と自信度」

Table 4-1. Example of a Participant's Estimation

Factor Which Influenced Improvement	Percent of Improvement Caused By	Confidence Expressed as a Percent
1. Training Program	50%	70%
2. Change in Procedures	10%	80%
3. Adjustment in Standards	10%	50%
4. Revision to Incentive Plan	20%	90%
5. Increased Management Attention	10%	50%
6. Other _____	____%	____%
Total	100%	

The confidence estimates serves as a conservative discount factor, adjusting for the error of the estimates.

Phillips, J. (2003) 『Return on Investment second edition』 Routledge

質問例:

「推測の信頼性は？」 0%＝信頼できない 100%＝確実である ____%

「推測の主観的な信頼度は？」 0%＝信頼できない 100%＝確実である ____%

J.フィリップス(1999)『教育研修効果測定ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター

2) 研修の効果なのか？

- ・インパクト評価とROI評価は、古くからある量的研究手法と実験デザインを基にしており、そこでは「なんとか、単独の研修効果を分離させよう」としている。しかし、システム思考で考えると、これは不毛な取り組みと言える。
- ・研修部門は既に長い間、組織から地理的に分離した状態にある。これ以上、自分たちを分離させてどうするのか。
- ・「研修は我々だけではできない。皆さん(他のステークホルダー)がいなければ、研修は成功しない」というメッセージを送るのである。(Brinkerhoff & Apling 2001)
- ・SCMでは、他の要因から、研修効果を、isolate分離しようとしなない。(Brinkerhoff & Mooney 2010)
- ・SCMの枠組みは、はたして研修自体の純粹効果を評価することにどれだけの意義があるのかという点に立脚している。(安田2019)

1)主観では？

2)研修の効果なのか？

3)費用対効果は？

3)費用対効果は？

研修評価研究所

研修転移と評価の全体像

研修評価研究所

Tangibles (金銭換算可能) Hard Data
Intangibles (金銭換算不可) Soft Data

レベル4 成果

R

SCMアンケート

良い結果

レベル3 行動

自己効力感

転移

レベル2 学習

レベル1 反応

O

I

参考：研修ROI算出の流れ

1. Benefits便益の算出

1) 研修とつながりそうな「Hard Data (金銭換算可能なTangibles)」は？

(1) 研修設計上、想定したものは？

(2) SCMアンケート「良い結果」から、つながりそうなものは？

2) 研修とつながりそうな「Soft Data (金銭換算不可なIntangibles)」は？

(例：社員エンゲージメント)

2. Benefits便益の金銭換算

1) Hard Dataを、Standard Values基準値を参考に、金銭換算していく

3. 研修効果の分離 Isolation

1) 本人と上司による推定 (影響度%・自信度%) 2) 実験群・統制群

4. Costs費用の算出 (なるべく多めに)

1) 研修開発費・研修運営費 2) 参加者関連費 3) 事務局関連費

5. ROIの算出 (参考目標値 25%)

1) BCR 2) ROI 3) Payback period

参考:L4成果指標としてのハードデータ (1999)

表 6-1 ハードデータの例

アウトプット	時 間
生産個数	サイクルタイム
生産トン数	クレームに対する反応時間
組み立て品目数	設備の寿命
売上高	時間外労働時間
加工後の形状	平均遅延時間
貸付金額	プロジェクト完了時間
在庫の回転率	加工時間
来院した患者の数	管理時間
加工されたアプリケーションの数	会議時間
卒業した学生の数	修復時間
完了した課題の数	効率性 (時間に基づく)
生産性	ストライキなどによる作業停止時間
受注残高	注文に対する反応時間
報奨金	報告の遅れ
積み荷の量	一日のロスタイム
新たに生み出された利益	
コスト	品 質
予算との比較	スクラップの量
製品コスト	廃棄物の量
取引コスト	不合格になった製品の数
変動費	エラーの率
固定費	手直しの数
間接費	不足数
運転コスト	製品の欠陥
延滞コスト	基準からの誤差
ペナルティ/罰金	製品の故障の数
プロジェクトコスト削減金額	在庫調整
事故コスト	正しく完了した仕事の割合
プログラムコスト	事故の数
販売費用	顧客クレーム
管理コスト	
平均コスト削減金額	

Phillips,J.(1999)『教育効果測定ハンドブック』
日本能率協会マネジメントセンター

p.76



参考：L4成果指標としてのHard Data（Tangibles有形）（2022）

Table 3. Examples of Hard Data

Output	Time
Citizens vaccinated	Length of stay
Graduation rate	Cycle time
Placement rate	Equipment downtime
Units produced	Overtime
Income increased	On-time shipments
Production	Project time
Money collected	Processing time
Licenses issued	Supervisory time
New accounts generated	Time to proficiency
Forms processed	Time to graduate
Loans approved	Repair time
Inventory turnover	Time to replace
Criminals prosecuted	Response time
Inspections made	Late times
Patients X-rayed	Lost time days
Projects completed	Wait time
Jobs secured	
Patients discharged	Quality
Criminals captured	Readmissions
Shipments	Failure rates
	Dropout rates
Costs	Scrap
Budget variances	Waste
Unit costs	Rejects
Costs by account	Error rates
Variable costs	Rework required
Fixed costs	Shortages
Overhead costs	Product defects
Operating costs	Deviations from standard
Accident costs	Product failures
Program costs	Inventory adjustments
Incarceration costs	Infections
Shelter costs	Incidents
Treatment costs	Compliance discrepancies
Participant costs	Agency fines
Cost per day	Accidents
	Crime rate

・Hard Dataは、大きく
Output出力
Costs費用
Time時間
Quality品質
に分けられる。

・Impact影響（レベル4）に相当する測定指標には、
Revenue収益、
New Customers新規顧客数、
Productivity生産性、
Quality品質、
Incidents出来事、
Waste廃棄、
Retention維持、
Time時間、等がある。

Phillips & Phillips (2022) Show the Value of What You Do.
Berrett-Koehler Publishers, Inc.



参考:L4成果指標としてのソフトデータ（1999）

表 6-2 ソフトデータの例

勤 怠	新しいスキル
欠勤率	意思決定
遅刻	問題解決
医務室への訪問回数	コンフリクトの解消
応急処置の回数	不平不満の解消
安全規則違反の回数	カウンセリングがうまくできるようになる
コミュニケーションの破綻の回数	傾聴力
過度の休憩	読解力
	新しいスキルを使っているかどうか
	新しいスキルを使おうとする意思
	新しいスキルを使用した頻度
	新しいスキルの重要性
風 土	育 成
不平・不満を持つ人の数	昇進した人数
差別に対する告発の数	給与が増加した人数
従業員の不満	トレーニングプログラムへの参加人数
職務満足	異動希望の数
組織コミットメント	パフォーマンス評価の点数
従業員の退職率	仕事における有効性の増加
満 足	イニシアティブ
好ましいリアクション	新しいアイデアの実行
職務満足	プロジェクトを成功させる
態度の変化	実行に移した提案の数
仕事の責任に対する認識	最終目的や目標の設定
従業員のロイヤリティ	
信頼感の向上	
顧客満足	

Phillips,J.(1999)『教育効果測定ハンドブック』
日本能率協会マネジメントセンター

p.77



参考：L4成果指標としてのSoft Data（Intangibles無形）（2022）

Table 4. Examples of Soft Data

<i>Leadership</i>	<i>Client Service</i>
Teamwork	Client complaints
Collaboration	Client satisfaction
Networking	Client dissatisfaction
Communication	Client impressions
Alliances	Client loyalty
Decisiveness	Client retention
Caring	Client value
Compassion	Clients lost
<i>Work Climate/Satisfaction</i>	<i>Employee Development/Advancement</i>
Grievances	Promotions
Discrimination charges	Capability
Employee complaints	Intellectual capital
Job satisfaction	Programs completed
Organization commitment	Transfers
Employee engagement	Performance appraisal ratings
Employee loyalty	Readiness
Intent to leave	Development assignments
Stress	
<i>Initiative/Innovation</i>	<i>Image/Reputation</i>
Creativity	Brand awareness
New ideas	Reputation
Suggestions	Impressions
Trademarks	Social responsibility
Copyrights and patents	Environmental friendliness
Process improvements	Social consciousness
Partnerships	Diversity/inclusiveness
	External awards

・従業員エンゲージメントは、生産性、従業員維持、顧客満足と関係があることが明らかになっている。

・殆どの経営陣は、従業員エンゲージメントを、無形指標のまま残しておくことに違和感を覚えない。

Phillips & Phillips (2022) Show the Value of What You Do.
Berrett-Koehler Publishers, Inc.



3) 費用対効果は？

研修のROIに見合うのは、実際に現場で研修内容を使った受講生の数と割合である。

彼らが使ってくれれば、投資効果があり、
使わなければ、研修投資は無駄になる。

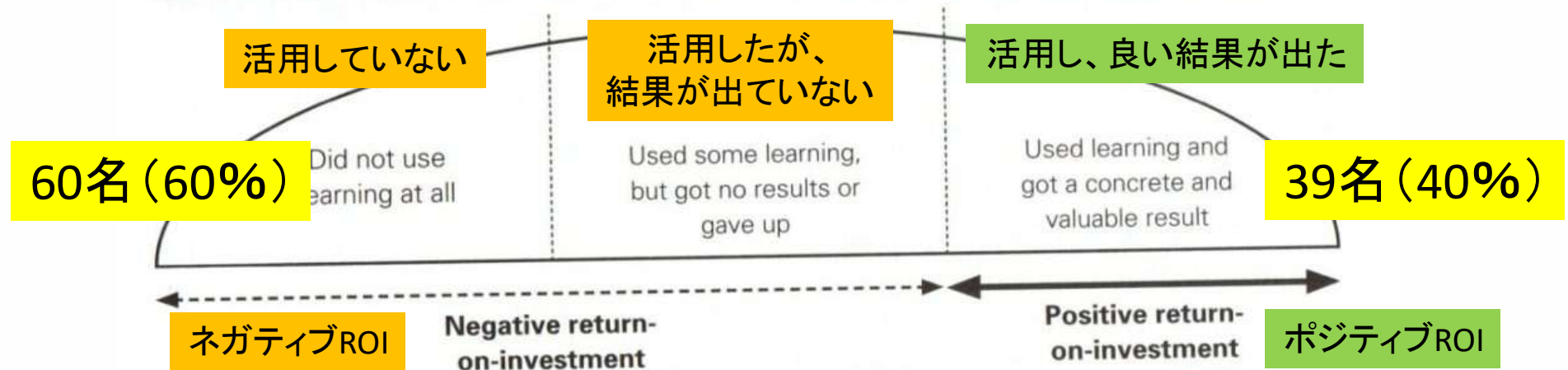
(Mooney & Brinkerhoff 2008)

Q. 費用対効果は？

- Yes, andで答えていく

はい。R.ブリンカーホフ教授の「ポジティブ・ネガティブROI」の考え方を参照し、今回の結果をあてはめてみたところ・・・

Figure 9-1. Distribution of Successful Training Impact to Highlight Unrealized Value



P.Phillips Ed.(2010) 『ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training』

R.O.Brinkerhoff, & T.P.Mooney, Ch.9 The Success Case Method: Using Evaluation to Improve Training Value and Impact. ASTD Press.

3) 費用対効果は？

シニアリーダーたちに説明する際は、

「グッドニュースとバッドニュースがある。

グッドニュースとして、3年かけて、\$40million（4千万ドル）使ったマネジメント開発プログラムは効果があったことである。いくつかの例を出すと、北東事務所のリーダーは、研修内容を活用し、2年で\$500million（5億ドル）の売上をあげている。

バッドニュースとして、こういう成功事例は、全体の15%しかないことである。言い換えると、これまでかけてきた予算の85%は無駄になったということである。

もし、研修内容を活用する人々を、2倍（30%）に増やせたら良いと思わないか？」

（Ray & Brinkerhoff 2010）



3) 費用対効果は？

研修のROIに見合うのは、実際に現場で研修内容を使った受講生の数と割合である。彼らが使ってくれれば、投資効果があり、使わなければ、研修投資は無駄になる。

(Mooney & Brinkerhoff 2008)

Training Evaluation will be Fun, Easy, and Impactful.

研修評価研究所

研修評価を、
楽しく♪簡単！刺さるものに。

研修評価のFAQ