

# MMMT: Monday Morning Manabi Time!



LEARN WELL

株式会社 ラーンウェル

MMMT: Monday Morning Manabi Time!

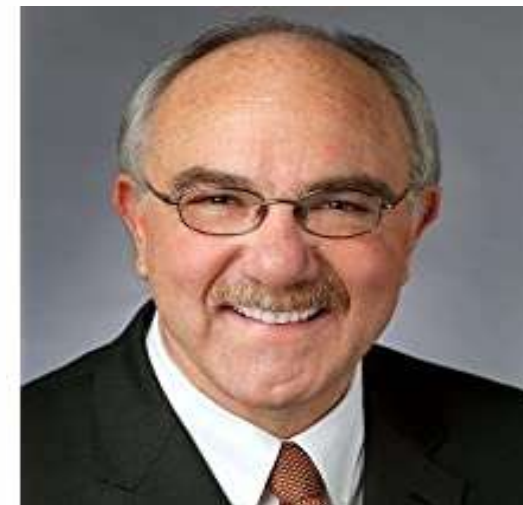
1. オープニング(導入)
2. ボディ(本論)
  - ・研修転移
  - ・研修評価
  - ・OJT 等
3. クロージング(結び)

- 評価とは？
- 転移との関係性
- これまでの研修評価
- これからの研修評価

-

### (3) ジャック・フィリップスの「5レベルROIモデル」

- ・1960年代、ロッキード社の研修担当時代に、カークパトリックの「4ステップ」を知る。  
(当時、チームで「研修評価」に取り組んでいた)
- ・1974年に、修士論文「研修のインパクトと金銭的価値」に関して、D.カークパトリックと意見交換。
- ・1983年に「教育研修効果測定ハンドブック」を出版し、「5レベルROIモデル」を提示。
- ・1990年代以降のグローバル競争の激しさと共に、研修の投資対効果を示す方法として注目。
- ・2000年に、堤氏らの招きで来日し、ワークショップを実施。



# 「5レベルROIモデル」

M M M T

レベル	名称	要旨
1	Reaction Action plan 反応と行動計画	プログラム参加者の反応を測定し、実施に対する具体的な計画を大まかに描く
2	Learning 学習	スキル、知識、態度の変容を測定する
3	Job Application 職務適用	実際の職務における行動の変化とトレーニング課題の具体的場面での応用を測定する
4	Business Results 事業成果	プログラムのビジネス上への影響を測定する
5	ROI	プログラムの成果とプログラムのコストの金銭的価値を測定する。通常、比率によって表される

フィリップス(1999)の表3-3およびPhillips を基に、筆者が作成。

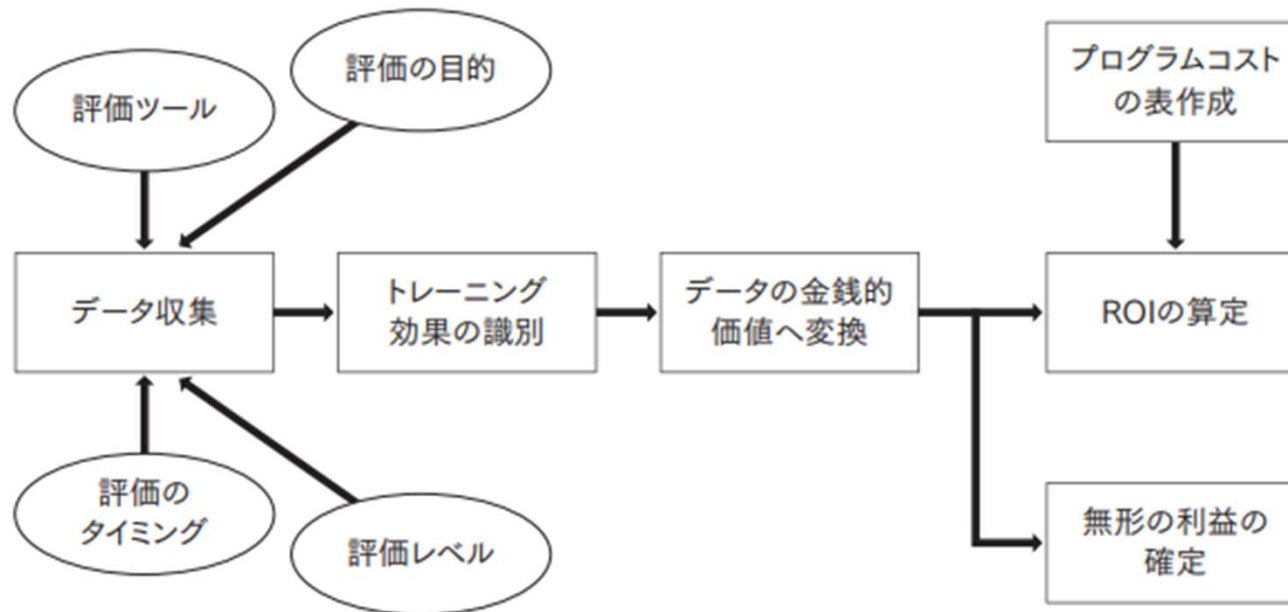


# ROIプロセスモデル

M M M T

ROI(%) = Net Program Benefits 研修の便益 - 研修のコスト / Program cost 研修のコスト

図表14 | ROIプロセスモデル



出典：フィリップス、J. (著) 渡辺直登・外島裕 (監訳) (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。

# 参考：研修評価のレベル「使用度」

M M M T

L1

L2

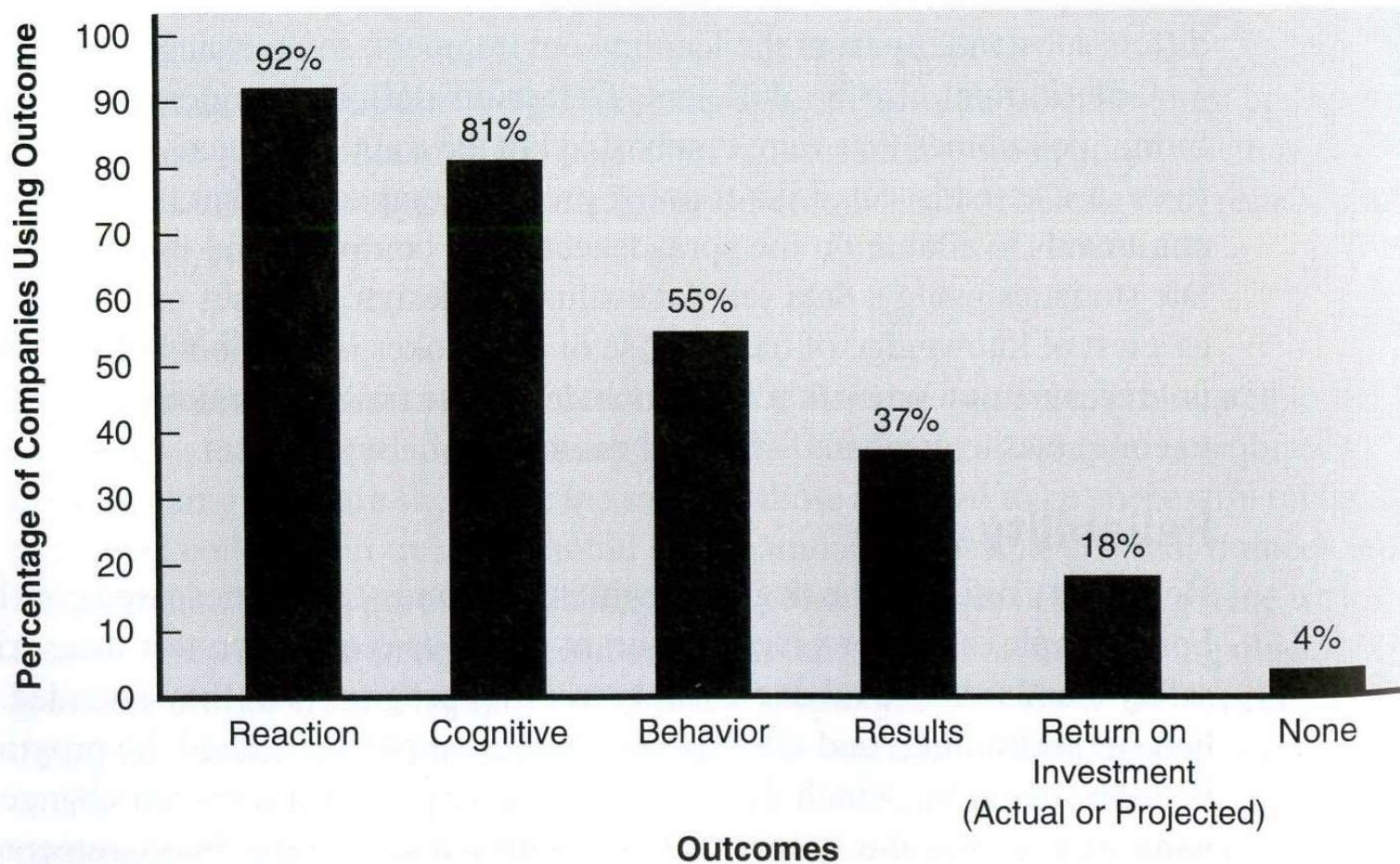
L3

L4

L5

**FIGURE 6.3**  
**Training evaluation practices**

Note: Respondents were 704 high-level business, HR and learning professionals participating in the ASTD/i4cp study, "The Value of Evaluation: Making Training Evaluations More Effective."  
Source: Based on L. Patel, *2010 State of the Industry Report* (Alexandria, VA: American Society for Training and Development, 2010).



Noe(2013)Employee Training and Development



# 参考: 研修評価モデルの比較

M M M T

	カーク パトリック	ハンブリ ン	OEM (Organization Element Model)	インディ アナ大学	ISモデル	フィリップス ROIモデル	KPMT モデル	CIRO
主要 文献	Kirkpatrick (1959,1994)	Hamblin (1974)	Kaufman,Keller,& Watkins(1995)	Molenda, Pershing, & Reigheluth (1996)	Industrial Society (2000)	Phillips (1994)	Kearns &Miller (1997)	Warr,Bird,& Rackham( (1970)
レベル0				活動説明	ビジネスニ ーズ分析、開発 目標の定義、 学習プロセス の設計		ビジネス ニーズの確 認、解決策 の設計	状況分析
レベル1	反応	反応	インプット プロセス	反応	学習プロセス の経験	反応と 行動計画	研修開発へ の反応	反応
レベル2	学習	学習	ミクロな獲得 (学習)	学習	学習の使用と 強化	学習	学習	直後の 結果
レベル3	行動	職務行動	ミクロな パフォーマンス	学習転移		職務適用	職場、行動 への転移	中間の 結果
レベル4	成果	組織	マクロ	ビジネス インパクト	組織便益の 判断	事業成果	純利益への 付加価値	最終の 結果
レベル5		最終価値	メガな社会的 結果	社会 インパクト		ROI		

Tamkin,Yarnall,& Kerrin (2002)を基に、筆者が作成





MMMT: Monday Morning Manabi Time!

1. オープニング(導入)
2. ボディ(本論)
  - ・研修転移
  - ・研修評価
  - ・OJT 等
3. クロージング(結び)

# MMMT: Monday Morning Manabi Time!



LEARN WELL

株式会社 ラーンウェル