

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
-

「4レベル評価モデル」

M M M T


レベル	名称	内容
1	Reaction 反応	学習イベントに対して、受講者がどの程度、肯定的に反応したか
2	Learning 学習	学習イベントに参加することで、受講者がどの程度、目標とされた知識、スキル、態度を獲得したか
3	Behavior 行動	学習イベント中に学んだことを、受講者がどの程度、仕事に戻った時に活用したか
4	Results 成果	学習イベントとその後の定着によって、どの程度の結果が生み出されたのか

Kirkpatrick & Kirkpatrick(2006)とKirkpatrick & Kirkpatrick(2009)を基に、筆者が和訳。



- カークパトリックの「4レベル評価モデル」全てのレベルを検証した研究者が、サックスとブルケの二人です。彼らの分析で最も相関が高かったのは、「レベル3行動」と「レベル4成果」でした。行動すると、成果が出るという関係性です。
- また、「レベル3行動」レベルでの評価を頻繁に行うことで、現場での転移が増すことも明らかになりました。つまり、研修受講者に対して受講後に「行動変化」の度合いについて尋ねることが、現場での実践を促すことにつながるということなのです。(Saks & Burke,2012)
- ODA「トルコ国際防災教育プロジェクト」の追跡評価を行った米原(2014)は「行動変容を評価する過程そのものが、学習者のふり返りを促し、自己管理という強化を後押しする効果が期待できる」とし、「レベル3行動」の評価を行うことが、実際の行動を促すことを、社会認知理論を基に説明しています。

ジェームス・カークパトリックの「新モデル」

- この「レベル3行動」の評価こそが、研修による「学習」と、現場での「成果」をつなぐミッシングリンク（失われた環）であると考えたのが、カークパトリックの息子ジェームス・カークパトリックです。
- 
- 彼は、銀行の人事担当者として、TQMトータル・クオリティ・マネジメントの概念と手法を行内に広める研修を実施しました。その際に、彼は「レベル2学習」から、「レベル3行動」に移す難しさを実感したそうです。彼は、その時の失敗を糧に、その後、BSCバランス・スコア・カードの研修を行った際には、「レベル3行動」への転移が行われるよう様々な工夫を行っています。（Kirkpatrick & Kirkpatrick (2005)『Transferring Learning to Behavior』）
 - その後、銀行を退社したジェームス・カークパトリックは、妻のウェンディと共に「新カークパトリック・モデル」を提唱しました。従来の「レベル1反応→レベル2学習→レベル3行動→レベル4成果」という流れを「旧モデル」とし、新モデルは「レベル4成果→レベル3行動→レベル2学習→レベル1反応」であるとしたのです。（Kirkpatrick Partners (2015)『Kirkpatrick Four Levels® Evaluation Certificate Program』）

財務 (L4)



顧客 (L3)



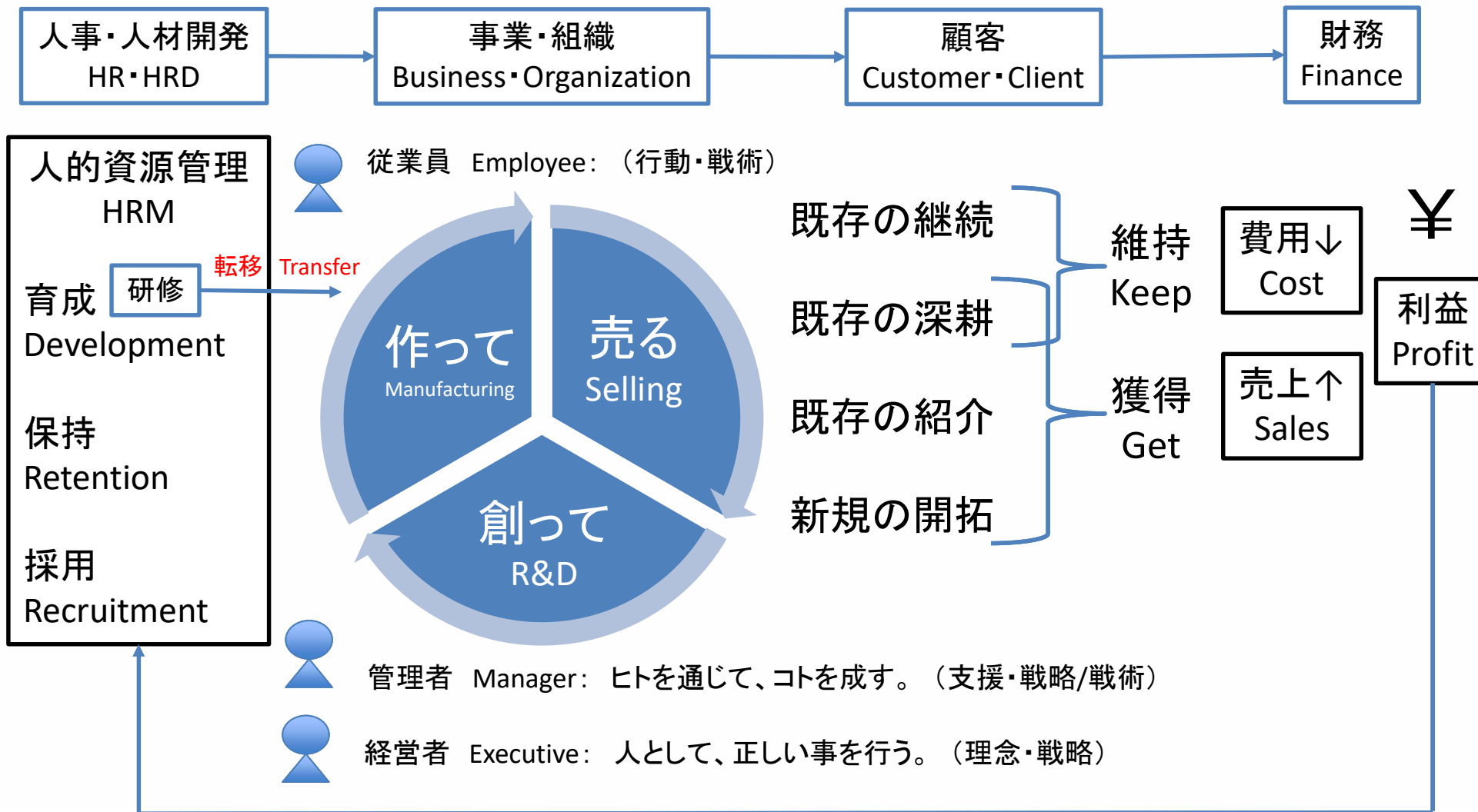
内部プロセス (L3)



学習と成長 (L2)

人的資源管理 (HRM) と事業 (Business) のつながり

M M M T



Raharso (2015) Back in Business: HRM in the Heart of Firm Performance via Customer Acquisition and Retention.
三枝・伊丹 (2008)『日本の経営を創る』および稲盛『生き方』(2004)『アメーバ経営』(2006)を基に、筆者作成。



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