

# 当社教育研修プログラムにおける 効果測定(ROI)について



2013年12月  
株式会社GREEN

1. 効果測定グローバルトレンド
2. 教育研修施策ROIについての理想と現実
3. 研修と業務成果の連携のためのパラダイム・シフト
4. 効果測定段階の定義
5. 効果測定結果の共有範囲
6. ROIの計算
7. データの種類と取り扱い



# 1. 効果測定グローバルトレンド

## 【世界的トレンド:ポイント1】

戦略的な教育研修プログラムの開発とその効果測定は、企画の最初から統合的に全体プロセスを設計できてはじめて可能になる。

- 実施の結果を見るだけのやり方から、初期の段階で効果測定を視野に入れた積極的なアプローチへの移行が見られる。
- 効果測定はプログラムの設計、開発、実施段階に統合的に組み込まれるものになっている。

## 【世界的トレンド:ポイント2】

教育効果を偶発的な結果だけで見ていると、施策の効果の本質を見誤り、予算を削減してしまう。

- しっかりした効果測定のやり方を持っていない組織は、プログラムに費やす予算を減らす、またはなくしている。
- 一方、しっかりした効果測定のやり方を持っている組織は、プログラムに費やす費用を拡大している。

①教育施策目的に対する戦略的かつ統合的なアプローチと  
②施策効果を本質的に測定することが不可欠

Identified in the research of Philips and Guadet, 2003, in more than 35 countries  
From 'Return on Investment' second edition, 2003

## 2. 教育研修施策ROIについての理想と現実

- 78%の組織が研修ROIについて、非常に重要または重要であるとして望みながらも「ウィッシュ・リスト」(着手できていない)に挙げている状態である。
- 研修ROIだけでなく、組織開発についても同様の状態で、高い要望があるにも関わらず実施されていない領域である。
- このことは、ROIに対する不十分な理解や効果測定自体の難しさが背景にあるが、同時に、ROIを効果的に使うことができれば、大きな可能性があることも示唆している。

※ROIに高い関心を寄せている278の組織を対象とした調査結果

Wishリストから**Doing**リストへ  
ギャップを埋める必要性



Metric 指標	% of organizations rating metrics as important or very important (with list) 各指標について「重要」または「非常に重要」と回答した組織の割合(ウィッシュリスト状態)	% of organizations indicating utilization of metrics (doing list) 各指標について活用していると回答した組織の割合(実行リスト状態)
ROI in Training 研修ROI	78%	11%
ROI in Development 組織開発ROI	62%	2%

Study conducted by the Corporate Leadership Council involving 278 organizations showing the tremendous interest in TOI (Drimmer, 2002) From 'Return on Investment' second edition, 2003

## (参考情報) HRDにおける言葉の定義

本資料ならびに当社サービスにおけるROI測定とは、HRD(Human Resource Development=人材開発)施策の中のTraining(研修)領域にフォーカスしたものです。

	Focus 焦点	Time for Payback 成果までの時間	Risk for Payback 成果に対するリスク
Training 研修	Job Related Skill 職能スキル	Short 短い	Low 低い
Education 教育	Preparation for Next Job 次の職務への準備	Medium 中くらい	Moderate 中程度
Development 組織開発	Cultural Change 組織風土変革	Long 長い	High 高い

Nadler and Wiggs, 1986

### 3. 研修と業務成果の連携のためのパラダイム・シフト

#### 【研修に対する考え方の変化】

研修活動そのもののプロセスに焦点を当てるのではなく、結果としての成果に焦点を当てる

研修活動のための研修  
Training for Activity



目的達成のための研修  
Training with a Focus

#### 【パラダイム・シフトのためのチェックリスト】

研修主催者、企画運営受託者(多くはプロの研修提供者)ほかステークホルダー間の連携が必要

研修活動そのものにしか焦点を当てない場合 (Activity Based)			研修結果としての成果に焦点を当てる場合 (Results Based)	
<input type="checkbox"/>	プログラムにビジネス上の必要性がない	⇔	<input type="checkbox"/>	プログラムは特定のビジネス上の必要性に結びついている
<input type="checkbox"/>	業務成果についての評価がない	⇔	<input type="checkbox"/>	業務成果上の効果性についての評価がある
<input type="checkbox"/>	実施とその影響についての客観的な評価がない	⇔	<input type="checkbox"/>	実施とその影響についての客観的な評価がある
<input type="checkbox"/>	参加者が成果を達成するためのプログラム上の仕掛けがない	⇔	<input type="checkbox"/>	業務成果を期待することについて、参加者への伝達が行われている
<input type="checkbox"/>	プログラムを実施するにあたって職場環境上の準備がない	⇔	<input type="checkbox"/>	学習を伝播するための環境が整っている
<input type="checkbox"/>	キーパーソン間の連携がとれていない	⇔	<input type="checkbox"/>	キーパーソン間の連携がとれている
<input type="checkbox"/>	業務成果や投資の有益性についての指標がない	⇔	<input type="checkbox"/>	業務成果や投資の有益性についての分析手法が準備されている
<input type="checkbox"/>	プランニングや報告書が主観的で実施事項の羅列にすぎない	⇔	<input type="checkbox"/>	プランニングや報告書は実際の成果に基づき客観的である

## 4. 効果測定段階の定義

投資意思決定の材料としては、弊社ではレベル3以上の測定を推奨しています。  
レベル4以上の測定は、対象者及び実施目的により実施可否の判断が異なります。

レベル	測定対象	測定内容	情報価値	評価視点
1	受講者反応、満足度 Reaction, Satisfaction	参加者のプログラムに対する反応と満足度	低い Low	研修参加者視点 Consumer
2	学習 Learning	知識、スキル、態度における変化		
3	活用と実行 Application & Implementation	行動計画策定を伴うOJTにおける行動変化や進捗		
4	ビジネスインパクト Business Impact	ビジネスインパクト(金額)の変化		
5	投資対効果 Return on Investment ※評価の究極のレベル The ultimate level of evaluation とされる	プログラムによってもたらされた価値(金額ベース)のプログラムコストとの比較	高い High	顧客(投資者)視点 Client

Fifth level added to the four levels of evaluation (Kirkpatrick, 1975)

## 5. 効果測定結果の共有範囲



GREEN

教育研修効果測定結果の共有は、次の4つのグループを対象とすることを推奨しています。

1. シニアマネジメントチーム(スポンサー:投資意思決定)
2. 研修参加者の管理者(上司:支援環境)
3. 研修参加者(本人:持続的モチベーション)
4. 企画チーム(責任者:継続的費用対効果拡大)



## 6. ROIの計算

### 基本の計算式

$$\text{ROI (\%)} = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

プログラムから得られた総利益  
プログラムにかかった費用

$$\text{Net Program Benefits} = \text{プログラムによる創出価値} - \text{コスト}$$

プログラムから得られた総利益

### 直接金額換算できない価値

金額換算を試みる場合もあるが(例: 同等効果を創出するための施策に係る金額見込み等)、根拠不十分とならないよう、「ソフト価値」として適切な説明をするほうが良い場合もある。

- 社員満足度の向上
- 社員のコミットメントの向上
- チームワークの向上
- カスタマーサービスの向上
- 苦情の減少
- 衝突の減少
- ……など

## 7. データの種類と取り扱い

ソフトデータの扱いについては、当該教育研修プログラムの目的に応じ、意図的に金額換算をしない指標を金額換算する指標とはあらかじめ分けて取り扱います。

ハードデータ(目視可能) Hard Data (Tangible)	ソフトデータ(目視が難しい) Soft Data (Intangible)
客観指標 Objectively based	多くの場合、主観的な指標 Subjectively based in many cases
測定と量的換算が容易 Easy to measure and quantify	直接的に測定したり量的換算するのが難しい Difficult to measure and quantify, directly
比較的金額的価値を付与しやすい Relatively easy to assign monetary values	金額的価値を付与しづらい Difficult to assign monetary values
組織の成果を測定する一般的な指標 Common measures of organizational performance	成果指標としては信頼性が低い Less credible as a performance measure

**連絡先** Contact Us :

**株式会社GREEN (グリーン)** GREEN Co., Ltd.

Email : info@g-place.net

Tel: 03-5953-8212



© 2006-2014 All works are copyrighted to GREEN Co., Ltd. or their respective owners.

本資料及び当社研修で使用される全ての教材に含まれる文章、画像その他の表現は著作権法により保護されています。無断で複製（電子化を含みます。）、公開、譲渡、二次使用又は転用・転載することは、営利・非営利を問わず固く禁止されています。株式会社GREEN

All the contents (including all texts, graphics and other expressions) on this textbook and on all materials used in this seminar are covered under copyright law and are property of GREEN Co., Ltd. or are presented with permission and/or under license. Any unauthorized reproduction (including digitization), transfer, disclosure, adaptation or any uses of the contents, whether commercial or not commercial, are strictly forbidden. GREEN Co., Ltd.



GREEN