

研修評価の課題と希望



LEARN WELL
株式会社 ラーンウェル

2025年2月13日



新春特別 無料ウェビナー



研修評価の課題と希望

1年間の研究成果を凝縮！社内で使える実践的ヒントをお届け

2025.2.13 木 10:00~11:00 @オンライン

Zoom開催 | 見逃し配信あり

株式会社ラーンウェル代表

関根 雅泰 Masahiro Sekine



告知ページ

専門誌『企業と人材』に「これからの研修評価」を連載させて頂き、もうすぐ1年になります。

24年1月から、約1年間、先行研究や各社様での実践を続けてきた中で、「研修評価の課題と希望」が見えてきました。

- ・研修評価で、今やっていること(現状)
- ・研修評価で、できていないこと(課題)
- ・研修評価で、これからできそうなこと(希望)

これらについて、いろいろ情報提供していきます。

- ・カメラオフの耳だけ参加でOK
- ・見逃し配信(アーカイブ動画)あり

これからの研修評価について考えたい、企業内の人事教育担当の方のご参加をお待ちしております。

ウェビナーの内容

1. オープニング
2. 研修評価の現状と課題
3. 研修評価の希望
4. クロージング

- ・録画し、後日公開します。
（見逃し配信希望者には、追ってメールで共有します）
- ・カメラオフ、ミュートでご参加ください。
- ・コメントやご質問は、チャットにお願いします。

関根 雅泰
(せきね まさひろ)



1. 講師

2. 研究

3. 地域

【ビジネス書】



【学術書】



地域：埼玉県比企郡ときがわ町

研修転移と評価

1. オープニング(導入)



比企起業大学・大学院

HIKI KIGYO MASTERS

大事にしていること:

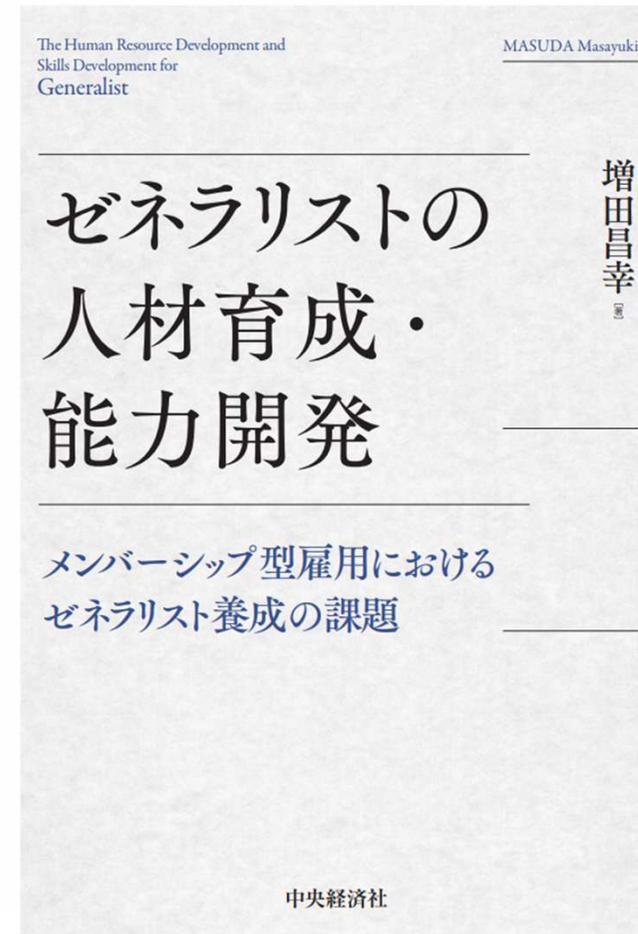
- ・小さく始めて、大きくせずに、長く続ける
- ・分度を稼いで、余剰を推譲
- ・近き者よろこべば、遠き者きたらん



学習内容:

- 1) 顧客づくり
- 2) 商品づくり
- 3) 現金のこし

- ◆私立大学 経営学部 教員
- ◆国立大学大学院 非常勤講師
- ◆専門 人材育成論



ウェビナーの内容

1. オープニング

2. 研修評価の現状と課題

3. 研修評価の希望

4. クロージング

研修評価の現状と課題

現状（今の状況）	課題（取り組むべきこと）
①研修直後アンケート(満足度)が中心	
②データを取りっぱなし	
③研修効果を示せていない	

研修評価の現状と課題

現状（今の状況）	課題（取り組むべきこと）
①研修直後アンケート（満足度）が中心	<ul style="list-style-type: none">・転移予測項目を訊く・研修数か月後の現場実践度を測定する
②データを取りっぱなし	<ul style="list-style-type: none">・アンケートデータを活用する・その他既存データとのつながりを見る
③研修効果を示せていない	<ul style="list-style-type: none">・研修後の実践度（役立ち度・活用度）を示す・経営陣が納得する結果を示す

ウェビナーの内容

1. オープニング
2. 研修評価の現状と課題
3. 研修評価の希望
4. クロージング

Training Evaluation will be Fun, Easy, and Impactful.

研修評価を、
楽しく♪簡単！刺さるものに。

☆研修直後アンケートで、「転移予測項目」を訊いている！



研修直後アンケートで取得すべき「転移予測項目」

「これからの研究評価」として「満足度」は取る必要が無いと言い切ります。
その代わりに「関連度」「有用度」「自己効力感」を必ず訊いてください。

関連度 Relevance

- ・この研修は、自分の仕事に関連していると思う

有用度 Utility

- ・この研修は、自分の仕事に役立つと思う

自己効力感 Self-efficacy

- ・この研修で学んだことを、自分の仕事で活用できると思う

この3問だけで結構です。この3問に高く回答した受講者は、職場に戻っての実践度(転移)が高くなります。(転移を予測する項目)

研修評価の希望

☆研修直後アンケートで、「転移予測項目」を訊いている！

☆研修数か月後に、「SCMアンケート」を取っている！

☆

☆

☆

SCMアンケート（研修数か月後）

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？

研修評価の希望

☆研修直後アンケートで、「転移予測項目」を訊いている！

☆研修数か月後に、「SCMアンケート」を取っている！

☆「L3→良い結果」から「L4成果」につながる可能性が見えてきた！

☆

☆

SCMアンケート（研修数か月後）

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？

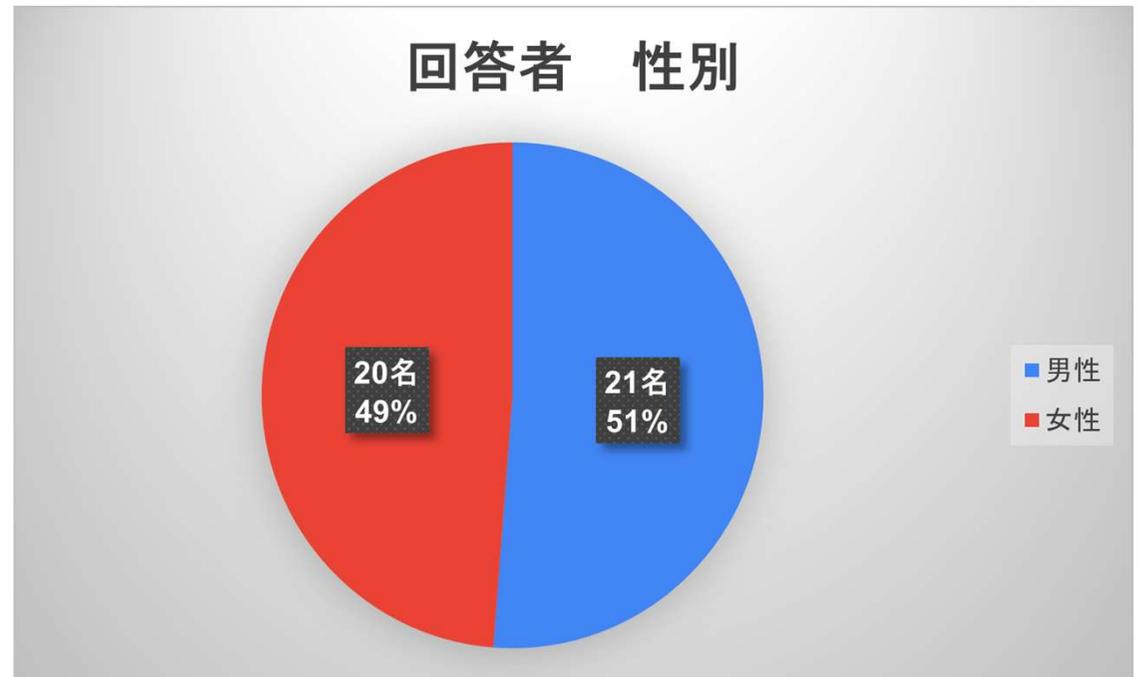
③と答えた人に、お聞きします。
「活用していない」理由を教えてくださいませんか？
また、どんな支援があれば、活用できそうでしょうか？

比企起業大学IRアンケート分析結果



比企起業大学IRアンケート概要

- アンケート実施期間: 2024年3月22日～4月30日
- 対象者: 2017年～2023年の「比企起業大学・大学院」卒業生
- 依頼数: 64名
- 回答数: 41名 (性別: 女性49%、男性51%)
- 回答率: 64.1%



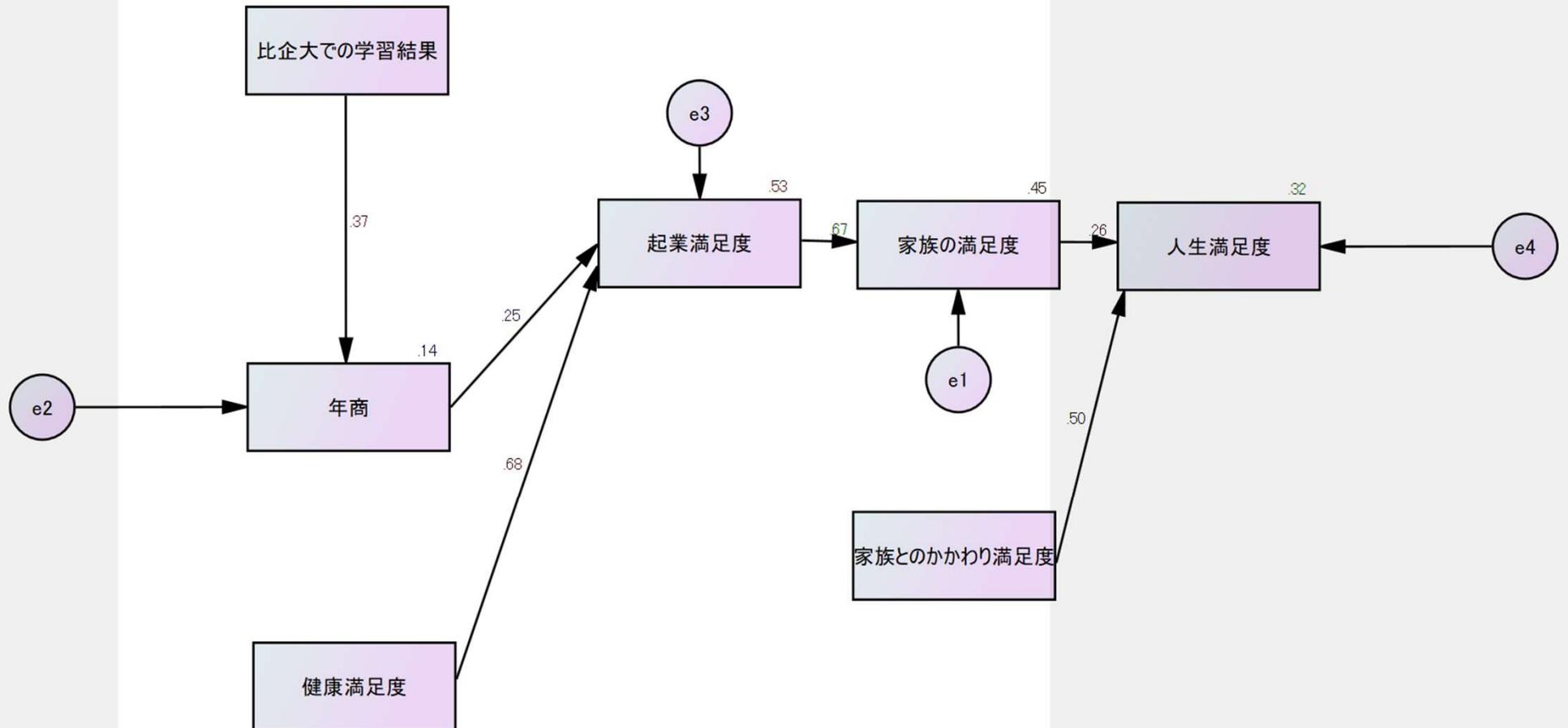
比企起業大学IRアンケート 主要質問項目

1. 年商
2. 法人化と雇用
3. 比企起業大学での学習結果
4. 満足度：起業・健康・家族・かかわり・人生

比企起業大学 IRアンケート 分析結果 (パス解析)

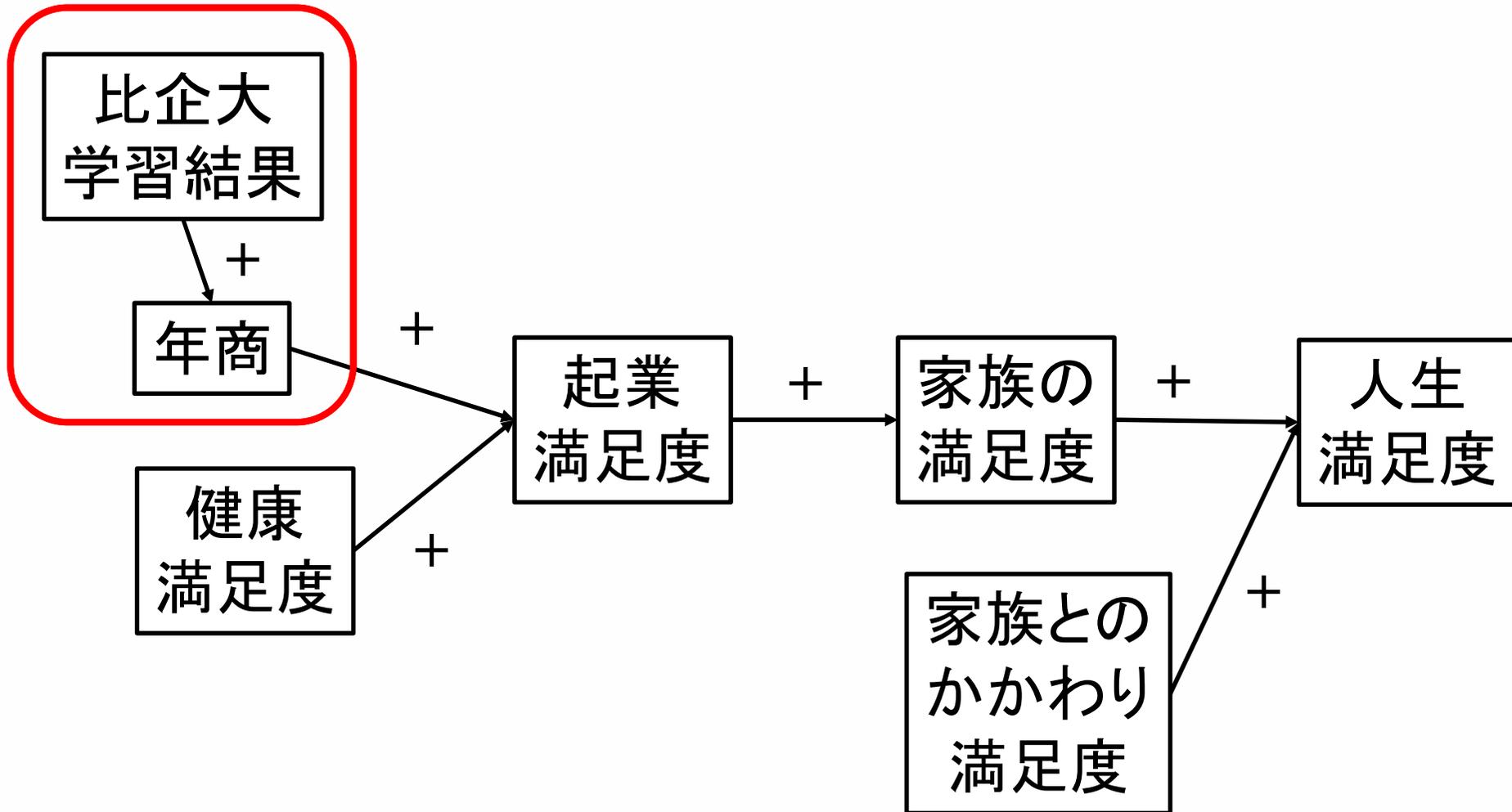
研修転移と評価

標準化回帰係数



比企起業大学 IRアンケート 分析結果

研修転移と評価



n=29



比企起業大学 IRアンケート 分析結果 (パス解析)

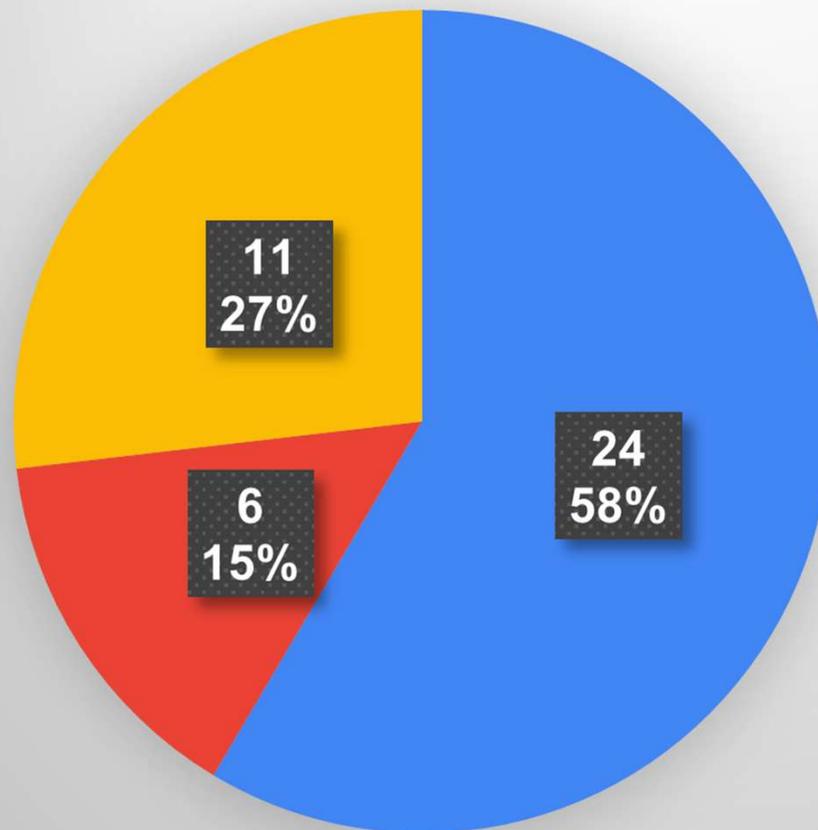
係数: (グループ番号 1 - モデル番号 1)

		推定値	標準誤差	検定統計量	確率	ラベル
年商	<--- 比企大での学習結果	1.333	.633	2.107	.035	
起業満足度	<--- 年商	.194	.100	1.946	.052	
起業満足度	<--- 健康満足度	.764	.146	5.245	***	
家族の満足度	<--- 起業満足度	.515	.109	4.744	***	
人生満足度	<--- 家族の満足度	.304	.181	1.680	.093	
人生満足度	<--- 家族とのかかわり満足度	.622	.192	3.248	.001	

標準化係数: (グループ番号 1 - モデル番号 1)

		推定値
年商	<--- 比企大での学習結果	.370
起業満足度	<--- 年商	.253
起業満足度	<--- 健康満足度	.681
家族の満足度	<--- 起業満足度	.668
人生満足度	<--- 家族の満足度	.261
人生満足度	<--- 家族とのかかわり満足度	.505

比企起業大学での学習結果



- ①活用して、良い結果が出た
- ②活用したが、まだ結果が出ていない
- ③まだ活用していない

「良い結果」

- ・事業の専門化、お客さんとの向き合い方、家族との関わり方を学び、少しずつ色々なことが好転しているから。
- ・地元仲間ができたこと。自分の住む地域のための活動ができるようになったこと。
- ・弱者の戦略という概念を教えてもらった。大学に入学していなければ、今頃何をどうしていけばいいかわからず起業していないか、最初から私財を使い果たして悪い結果を出していたと思う。
- ・地域の人的ネットワークがぐっと広がりコラボ/集客がやりやすくなった。
- ・自分で勉強しつづける習慣ができたので、都内におらずとも、世の中の価値観やシステムの変化についていけている。関根さんや起業塾仲間からいただいた初年度のお仕事を起点として、紹介や口コミで仕事が続いていくいいループがうまれた。
- ・顧客のつくり方や商品づくり、関わってくださる仲間に関して。相手のこと、その先のことなど、潜在的なものを意識しながらものごとを進められるようになりました。ありがとうございます。
- ・顧客の定義を意識して事業できている。
- ・比企起業大学界隈の起業家のコミュニティに属している(何かあったら相談ができる)という安心感を得ながら仕事ができているのがとても大きいです。起業して大企業以外のお客様を相手にビジネスをする大変さを痛感する事もありますが、そんな時は仲間の存在が本当にありがたいと感じます..!(1人だったら心折れそうです)引き続き、お付き合い頂けますと嬉しいです! よろしくお願いたします◎
- ・学生からの学びや気づきもたくさんあった
- ・YouTuber、インフルエンサーとしての形が見えてきた
- ・ランチェスターはやはり自分の事業にも大きな影響を与えてくれた。人と違うこと、自分達に出来ることを一点突破した結果良い方向に進めている気がする。
- ・ランチェスターの経営法則にあることを、できるものは実行しています。とにかく接近戦で、お客様の誕生日などのデーターを活用しています。リピート率が良くなり、集客が楽になりました。

「良い結果」

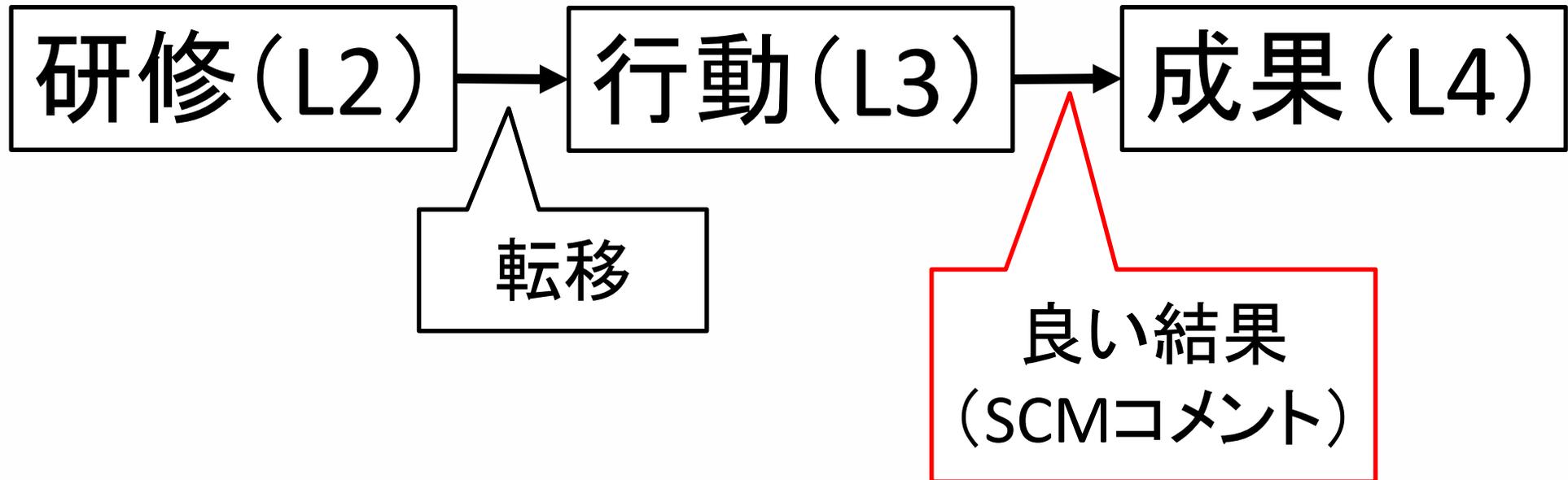
- ・潜在客へのアプローチの仕方を変えた結果予想より集客できたから。人脈づくりの大切さも学べたので人前にも堂々としていられるようになった。
- ・自由と自責をベースに全てを考えて行動できている。
- ・比企起業大学で起業家マインドを身に付けることができ、卒業後はお仕事をいただけるようになった。さらに、継続してお仕事をいただけるようにするための姿勢も先輩方から引き続き学ばせていただいている。
- ・2021年(入学)から確実に生活が変わりました。
- ・比企起業大学で基礎的なビジネスのフレームワークをちゃんと学べたので、他のビジネス本を読んだ時の質が良くなったと思う。
- ・地域関連の活動が増えた
- ・地域で顧客作りができて来ている。
- ・ゼミでアドバイスをいただいたように、ポートフォリオを作成したら仕事を発注してもらえた
- ・「地域で小さく起業する」ということを体系的に学ばせて頂いたような気がします。「答えはお客様が持っている」。お客様の声を丁寧に聞いて、事業の満足度を上げることができました。
- ・「一点突破」の教えでターゲットが定まったため、いいスタートが切れました。
- ・ランチェスター経営の実践(一点集中、顧客の絞り込み、囲い込み、接近戦など)を徹底する事で、小さな1位を獲得しつつある。まだ週末しか営業していない事もあるが、ほぼ予約が埋まっている状況。
- ・売上ではなく、利益率を改善し結果を出せた。(連結赤字をゼロまで戻せそう)複数のお客様を作ることに成功した。(法人、個人)働き方が変わった。(まず家族がひとつのチームになる。以前:夫ひとりにストレス過多な仕事量 → 社内外を巻き込み、作業量を分散)

参考:「レベル3行動」→「良い結果」→「レベル4成果」

●事例:比企起業大学

・比企大での学習

・年商



- ・集客
- ・紹介
- ・継続
- ・地域1位

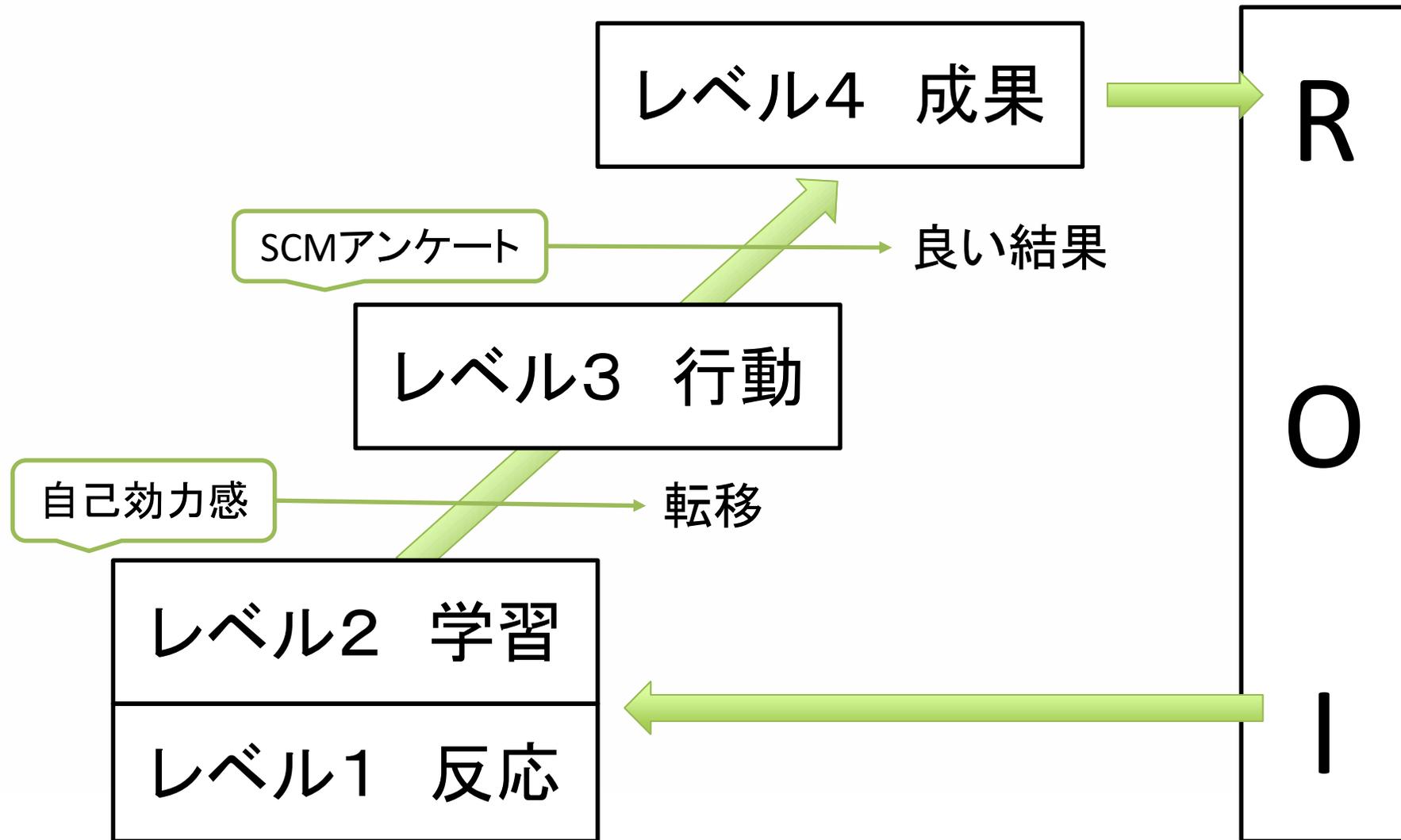
研修評価の希望

- ☆研修直後アンケートで、「転移予測項目」を訊いている！
- ☆研修数か月後に、「SCMアンケート」を取っている！
- ☆「L3→良い結果」から「L4成果」につながる可能性が見えてきた！
- ☆「ROIの算出」に挑んでいる！

☆

研修転移と評価の全体像

研修転移と評価

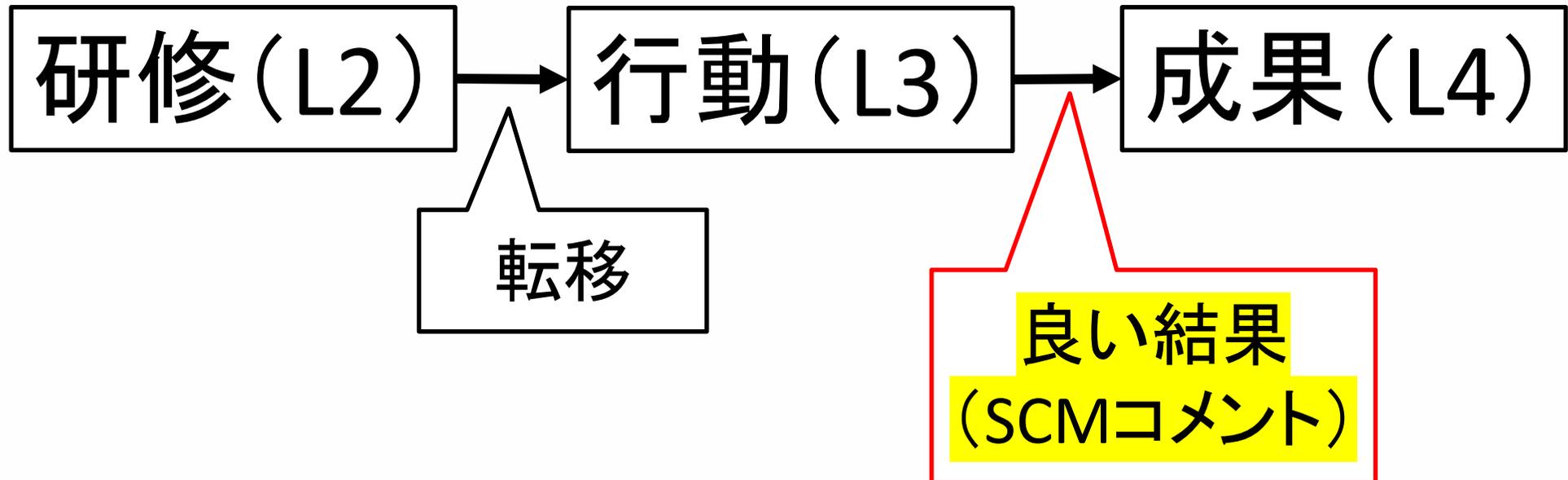


参考:「レベル3行動」→「良い結果」→「レベル4成果」

●事例:比企起業大学

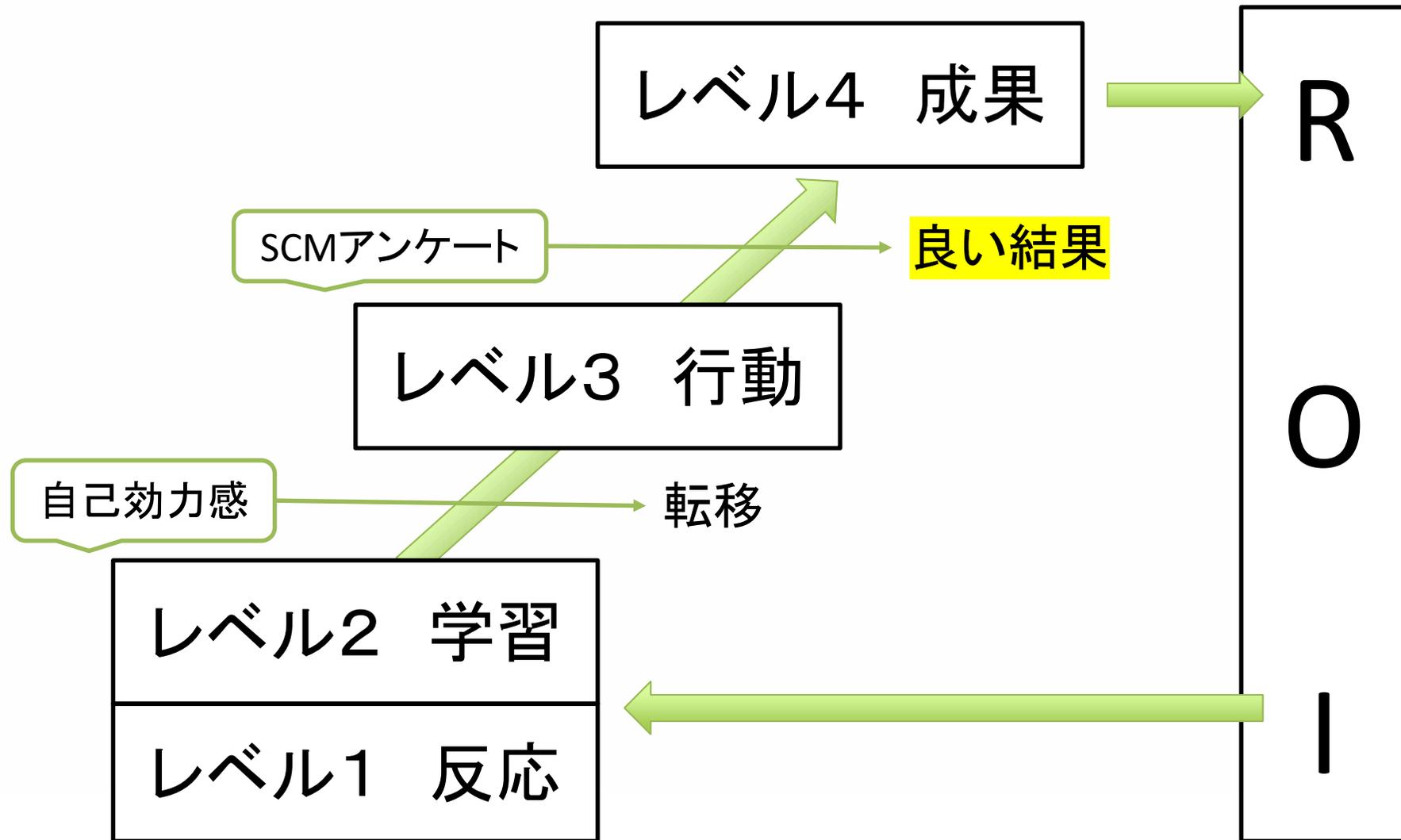
・比企大での学習

・年商

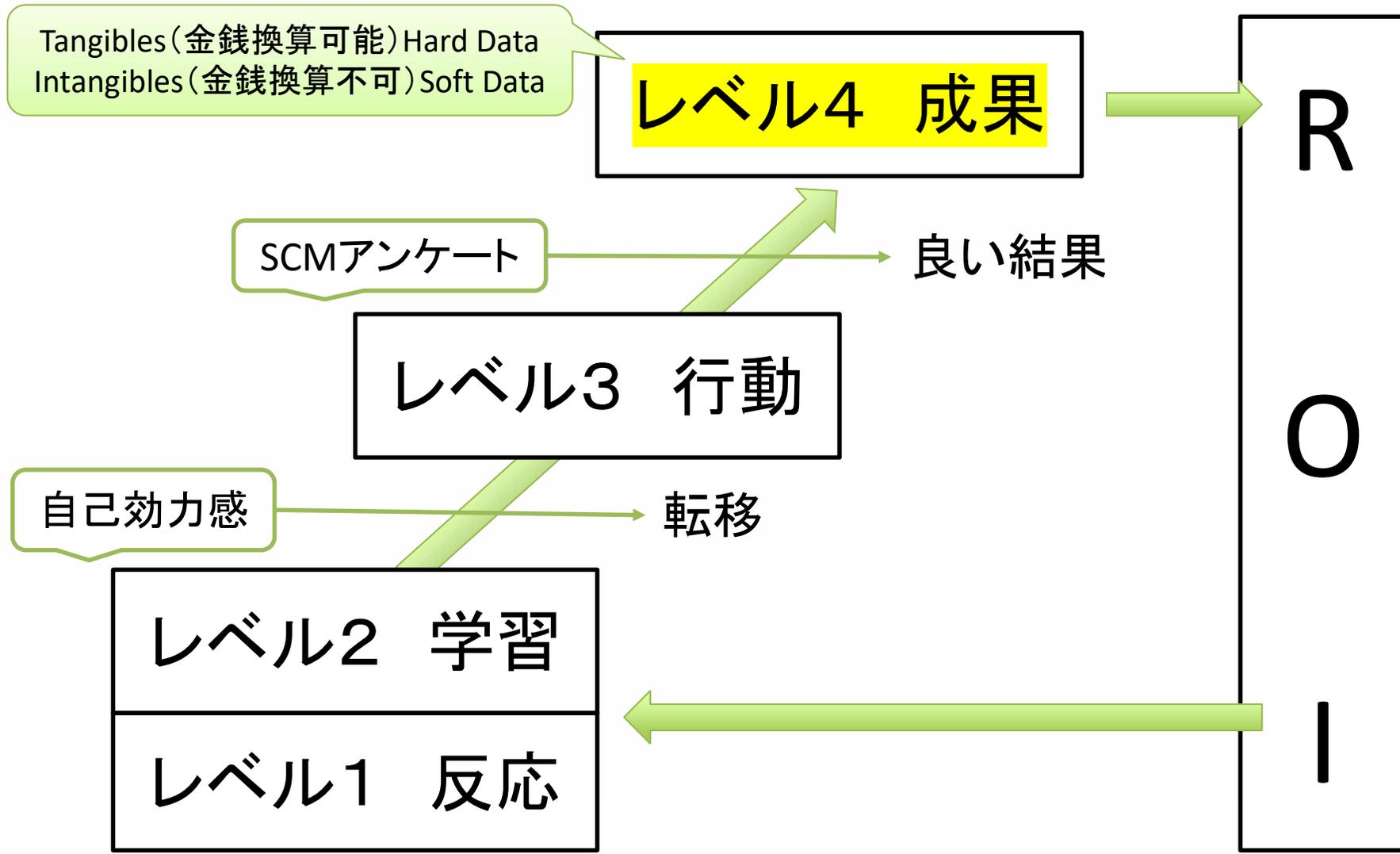


- ・集客
- ・紹介
- ・継続
- ・地域1位

研修転移と評価の全体像



研修転移と評価の全体像



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

▪ 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.



研修評価の希望

- ☆研修直後アンケートで、「転移予測項目」を訊いている！
- ☆研修数か月後に、「SCMアンケート」を取っている！
- ☆「L3→良い結果」から「L4成果」につながる可能性が見えてきた！
- ☆「ROIの算出」に挑んでいる！
- ☆「データの料理法」を、簡単に楽しく学べる！

1. 下ごしらえ（データの整理）



2. 調理（データの分析）



3. 盛り付け（データの提示）



研修評価の希望

- ☆研修直後アンケートで、「転移予測項目」を訊いている！
- ☆研修数か月後に、「SCMアンケート」を取っている！
- ☆「L3→良い結果」から「L4成果」につながる可能性が見えてきた！
- ☆「ROIの算出」に挑んでいる！
- ☆「データの料理法」を、簡単に楽しく学べる！

研修評価の現状と課題 そして希望！

現状（今の状況）	課題（取り組むべきこと）
<p>①研修直後アンケート(満足度)が中心</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・転移予測項目を訊く ・研修数か月後の現場実践度を測定する <p>↑「SCMアンケート」を取る！</p>
<p>②データを取りっぱなし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・アンケートデータを活用する ・その他既存データとのつながりを見る <p>↑「データの料理法」を学ぶ！</p>
<p>③研修効果を示せていない</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・研修後の実践度(役立ち度・活用度)を示す ・経営陣が納得する結果を示す <p>↑「L3→良い結果」→「L4成果」→「ROI算出」に挑む！</p>

ウェビナーの内容

1. オープニング
2. 研修評価の現状と課題
3. 研修評価の希望
4. クロージング

特別プレゼントのお知らせ

企業と人材 No.1144 2025.2

人と組織の力を高める人材開発情報誌

●「心を動かすリーダーシップ」養成研修

SHIMA-NAGASHI 体験記【後編】

@島根県隠岐郡海士町

● CaseReport

「産学官」の共創による

学生・社会人のキャリア形成支援【後編】

—大学1・2年生を対象にした「ナリワイ KYOTO」

● CaseReport

ボッシュ

● 短期連載

100年続く個人と組織を創る

「HR's SDGs アワード」

受賞企業の取り組み

産労総合研究所

- 24年4月～25年2月号までの11本の連載記事をプレゼント！
- 25年3月号は、4月以降、メールで。
- Googleフォームからお申込み下さい。

研修評価の課題と希望



LEARN WELL
株式会社 ラーンウェル

2025年2月13日