

108. 「TM 研修（1-3）」の工夫⑧ 最終評価の仕組みと効果測定を考える

研修の目的『「利用者の目線でチームケアを行う」ことのできるリーダーを育成』

2020年8月19日

今回のエッセイは、下記プログラム「チームマネジメント研修（1-3）」の工夫8「中間、最終評価の仕組みを取り入れていること。」を深めます。

弊社プログラム「TM 研修（1-3）」の工夫です。

1. 「大人の学び」に関する知見を取り込んでいること（エッセイ 98 の補足を参照）
2. 対人援助職として自己理解・自己覚知・他者理解を自然なかたちで深めるようにしていること
3. OJT の学びを深めるためにプロセスレコードを活用し省察させていること
4. PM 理論、SL 理論、サーバントリーダーシップ等のリーダーシップの学びを深めていること
5. 個人・チーム目標の達成を自然なかたちで取り入れ、個人の成長とチームの成長を体験させていること
6. 問題解決と課題解決を題材として、グループ学習の機会を設け、傾聴・受容・承認・フィードバック・リフレクション等、相互の学び合いを深めることができるようにしていること。
7. 研修の取組を振り返り、成果と課題を整理するレポート作成とプレゼンする機会を設けていること
8. 中間、最終評価の仕組みを取り入れていること

「チームマネジメント研修（1-3）」は、『「利用者の視点でチームケアを行う」ことのできるリーダーを育成』を目的とし、1年「月1回3.5時間×12回」の各年度目標（下図）を持った3年の研修です。

チームマネジメント研修の目標と達成方法（1-3）

	1年目	2年目	3年目
目標	リーダーの意識変容 (自分なりのリーダーシップを持つ)	部下と関わり、成長を支援する (発信する、伝える、傾聴する)	部下の意識と行動の変容 (チームワークと連携を強化し、提供するケアの質の管理ができる)
達成方法	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>自己理解と他者理解</p> <p>↑</p> <p>「リーダー力」 a・e診断</p> <p>↑</p> <p>プロセスレコード</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>チームの課題の明確化と改善の取組み</p> <p>↑</p> <p>個人目標の設定と取組み</p> </div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>自己理解と他者理解</p> <p>↑</p> <p>「リーダー力」 a・e診断</p> <p>↑</p> <p>プロセスレコード</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>部下への個別アプローチ (能力開発)</p> <p>↑</p> <p>OJT 事例報告</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>チーム全体へのアプローチ</p> <p>↑</p> <p>認知症ケア ユマニチュードの取組みを浸透させる</p> </div> </div>	<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="text-align: center;"> <p>自己理解と他者理解</p> <p>↑</p> <p>「リーダー力」 a・e診断</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p>チーム全体へのアプローチ</p> <p>↑</p> <p>PDCAサイクルで自分たちの部署を変えていく経験を共有する (ケアの質の向上を目的とした業務の見直し)</p> </div> </div>

今回のエッセイでは、研修の効果について考えていきます。

貴重な労力、時間、経費を使ってこのまま研修を続けて「研修の効果」は本当にあるのだろうか。と研修に対する「効果」に疑問を持つ経営者は少なくありません。

HRM プランナーの福田敦之氏は、人事マネジメント解体新書で「研修の費用対効果」について次のように記載しています。

『人材育成そのものを否定する経営者はほとんどいない。ただ、投資するコストが限られている以上、その使い道については、シビアな経営的判断が要求されてくる。「確かに、研修によって人が育つのは分かるが、どう育ったのか、どのように行動するようになったのか、どう売り上げに対して貢献したのかが分からなくては、これまでのように投資することは難しい」など、教育に対する効果、つまりROI（費用対効果）を求める経営者は非常に多い。

教育の費用対効果（ROI）を測ることができたら、大変凄いことである。何のために教育があるのか？そこにはあるべき姿があつて、目標とする姿がある。それがうまくいっていない現状があり、その「ギャップ」を埋めることが、まさに教育なのではないだろうか。

その際に考えなくてはならないのは、「目標は何か？」ということ。目標がROIならROIを測ればいい。行動変容ならば行動変容がどう起きているかを測る。知識やスキルが必要なら、それらを得ることができたのかを測っていく。このように目標が何かによって、測るべきものが違ってくるのである。要は、「経営が目指しているものは何か？」を明らかにすること。それが分かれば、測る指標や基準を持ち、測っていけばいいだけの話である。』

「チームマネジメント研修（1-3）」の効果測定については、喧々諤々しました。今でも試行錯誤しているのが事実です。より良い研修にするには現場の活きた声が必要です。教育ベンダーであるピーエムシーがこうあるべきと考えても、現場の熟成を待つ必要もあるからです。この事は、このエッセイの最後に語ります。

さて、研修の効果測定として、カークパトリックの研修を評価する4つのレベルを紹介します。研修効果を反応、学習、行動、結果の4つのレベルで評価するものです。

- レベル1：反応 参加者がどのような反応をしめしたか
- レベル2：学習 知識・能力の向上があつたか
- レベル3：行動 研修の学びがどの程度活用されているか
- レベル4：結果 ビジネス上の成果があつたか

(参考：ドナルド・マイケン、研修効果測定の基本から引用)

上記カークパトリックの効果測定を踏まえて、「TM研修（1-3）」の効果測定は下記のとおりです。

年度	目標	効果測定	カークパトリック段階
1	リーダーの意識変容	①自己評価 ・実践をレポートにまとめる	レベル1・2
2	メンバーの意識と行動の変容	①自己評価 ・実践をレポートにまとめる ②第三者評価 ・上司からの評価	レベル1・2・3
3	チームの意識と行動の変容	①自己評価 ・実践をレポートにまとめる ・業務改善の成果を数値化する ②第三者評価 ・上司からの評価 ・メンバーからの評価	レベル1・2・3・4

「レポート・業務改善の評価ポイント」

- レベル1：満足度・有益度
- レベル2：知識の習得・学んだ事の教訓・今後の行動への展開度・行動の課題の理解度
- レベル3：行動変容・その要因の振り返り・行動変容に伴う業務の変化・自身の成長・思考の変化
- レベル4：業務改善の効果・量・チームの関わり度

先ほど、効果測定は今も試行錯誤していると書きました。

「TM研修（1-3）」の2年度の目標は、「部下と関わり、部下の成長支援」です。教育ベンダーのピーエムシーとしては、部下からの評価も取りたいと考え、リーダーに問いかけたところ、多くのリーダーは、部下からの評価をうけることが怖い、またはどう評価されるか不安を持っていることがわかりました。部下からの評価は、現場の熟成を待ち、3年度に入れるか、今後開発している4年度以降に入れるか検討しているところです。

また、上司からの評価は、レポートの発表会（プレゼン）に伴い、上司から一人一人に本人の成長を含めてコメントをいただいておりますが、組織としての評価を今後どのようにしていくか検討が必要と考えています。

今一度、HRMプランナーの福田敦之氏のコメントです。

『費用対効果（ROI）を図るための「必要条件」というのは、追跡調査も含めて、測定の「仕組み」をまずは作ることであろう。そして、対象ごとに評価項目を決めることだ。その際、教育ベンダーのものを参考にしてもいいが、求める人物像は、何より経営戦略から導きだされるものであるから、自社オリジナルであるという前提を忘れてはならない。そして、「充分条件」は、**現場の管理職が部下を育成することが自分のミッションであると強く思い、部下の日々の行動・態度を見てフィードバックすること。**要は、現場の「マネジメント」を徹底することである。この2つが、ROIを測るための両輪である。

言い換えれば、人を育てる組織風土を作ることである。トップからマネジメントへと思いが伝授され、それが施策へと落とし込まれ、社員がその意を受けて実践できていること。それを教育にフォーカスして行うことが重要である。』

以上、エッセイ97から今回の108まで12回のエッセイで、長々と「チームマネジメント研修（1-3）」の工夫について書いてきました。

次回のエッセイでまとめさせていただきます。