# ROIモデルによる研修効果測定の意義と活用

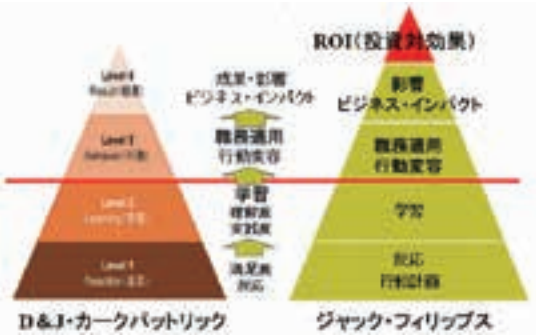
**人財開発の投資対効果をどのように可視化し、経営的な意思決定につなげるか。研修効果測定の最新モデルを解説する。**

EQ パートナーズ㈱　執行役員　エグゼクティブコンサルタント
㈱リロエクセル　顧問
**中村 好伸**
（日外協「海外赴任前セミナー」異文化講座　講師）

## ROI モデルとは何か？

ジャック・フィリップス博士が提唱する研修効果測定の ROI モデルとは、1950年代にドナルド・カークパトリック博士が提唱した「研修効果の４段階モデル（反応・学習・行動・結果）」を発展させた測定モデルだ。さらに第５段階として「ROI（Return on Investment：投資対効果）」の概念を加えることで、研修の「経済的価値」を事業成果として可視化することに成功した（図１）。

**図１　研修の効果測定　２大セオリー**
**学習効果を行動変容・影響に変えどう測定するか**




©EQ　Partners

このモデルの特長は、単に研修参加者の満足度や学習成果を評価することに留まらず、「その研修が実際に業績やビジネス成果にどう影響したか」、そして「その成果が投資額に対して見合っているか（＝費用対効果）」という、経営に直結する観点で人財開発を評価する点にある。

## ROI モデルの５段階評価

フィリップス博士の ROI モデルでは、以下の５つのステップで研修効果を段階的に測定する。

**レベル１：反応（Reaction）**
広く実施されている満足度アンケートなどにより、参加者の研修に対する満足度や関心度を測定する。

**レベル２：学習（Learning）**
研修を通じて何を学んだか、知識やスキルがどの程度向上したかを事前・事後テストや自己評価、知識定着度評価などを活用し測定する。

**レベル３：適用と実践（Application & Implementation）**
上司の観察、業務報告、360 度評価、行動変容アンケートなどを通じて、研修で学んだ内容が職場でどの程度実践されているかを評価する。

**レベル４：ビジネスへの影響（Impact：Business Result）**
研修受講者の職場での行動の変化が、業務改善や生産性向上、品質向上、クレーム削減など、具体的なビジネス成果にどのように貢献したかを測定する。

**レベル５：投資対効果（ROI：Return on Investment）**
研修によって得られた経済的な効果（定量的成果）を、研修にかかった総コストと比較して投資対効果（%）として算出する。

**ROI（%）＝（研修による純利益÷研修コスト）×100**

この枠組みによって、研修やコーチングといった人財開発施策が「どの程度、経営的リターンを生んでいるのか」を定量的に可視化し、経