

FOR HR &amp; MANAGEMENT

# 「その管理職研修、 効果ありましたか？」

—— 感想アンケートを卒業する、  
管理職研修 効果測定ガイド

対象：研修担当者・人事部門・経営層の方へ

明日の管理職を、しなやかに強くする。

People Move. Results Follow.

## はじめに — 経営会議の、あの一言

役員「で、今回の管理職研修、効果はどうだったの？」  
あなた「えーと……参加者の満足度は、非常に高く……」

この沈黙の数秒に、心当たりはないでしょうか。

研修は無事に終わった。アンケートの満足度も高い。なのに、「効果はあったのか」と問われると、胸を張って数字で答えられない。多くの研修担当者が、ここで言葉に詰まります。

本資料は、その問いに**データで答えられる人事**になるための、効果測定のコトバと実務をまとめたものです。難しい統計や高額なアセスメントは必要ありません。必要なのは、「何を・いつ・どう測るか」という**設計の順序**です。

## 第1章 なぜ「感想アンケート」では、もう答えられないのか

感想アンケートは、**研修の「品質」は測れても、管理職の「変化」は測れません。**

「分かりやすかった」「満足した」は、その場の体験への評価です。しかし経営が知りたいのは、「研修を受けた管理職が、現場で本当に変わったのか」という一点です。両者は、別物です。

	感想アンケート	効果測定
測っているもの	研修当日の満足度・理解度	管理職の状態の <b>変化</b>
時点	研修直後の一点	研修の <b>前と後</b> の二点
答えられる問い	「良い研修だったか？」	「管理職は変わったか？」
経営への説明力	弱い（主観の集計）	強い（客観的な比較）

満足度が高いことは、悪いことではありません。ただ、それだけでは「効果の証明」にはならない。ここを取り違えると、研修は「やったかどうか」でしか語れなくなります。

## 第2章 効果が見えないのは、現場ではなく「測定設計」の問題

「効果が出ない」と聞くと、多くの場合、講師の質や受講者の意欲が疑われます。しかし私たちが数多くの管理職研修を設計してきて痛感するのは、**効果が「見えない」原因の大半は、測定の設計が抜けていることだ**という事実です。

- ・研修の**前**に測っていないから、変化の起点（ベースライン）がない
- ・「何を測れば管理職の成長と言えるのか」という**指標の定義**がない

・測れた数字を、経営に伝わる一枚の絵に翻訳できていない

つまり、効果は「出ていない」のではなく、「測る仕組みがないから見えない」だけかもしれない、ということです。研修の良し悪しを語る前に、まず測定設計を整える。これが出発点です。

### 第3章 測定の大原則 —— KPIは「本体」ではなく「モノサシ」

効果測定でまず押さえるべき原則があります。KPIは「本体」ではなく「モノサシ」だ、ということです。

KPIの本質は、「数値であること」ではありません。複数の人が独立して見ても、達成できたかどうか同じ結論にたどり着ける、客観的な検証可能性にあります。そして指標には、三つのレベルがあります。

指標レベル	内容
Level 1 : 数値指標	明確に数で測れるもの
Level 2 : 状態目標 (Being)	「どうあるか」を言語化したもの
Level 3 : マイルストーン	通過点となる出来事

管理職の成長は、数値だけで割り切れるものではありません。だからこそ、Level 2の「状態」をきちんと言語化して測ることが鍵になります。

ここで順序を間違えないでください。まず「ありたい状態」を描き、その後で測る指標を選ぶ。「測りやすいもの」から逆算して目標を決めると、本当に目指したかったものが指標から抜け落ちます。モノサシは、いつも目的に従属します。

### 第4章 何を測るのが —— 管理職の力を「3つのレイヤー」で捉える

では、管理職の何を測れば「変化」を捉えられるのか。私たちは、管理職の力を3つのレイヤー (Three Layer Model) で捉えています。

レイヤー	求められる力	問い
① 土台	自己基盤力 (マネジメント観)	どんな自分で在るか
② 思考	課題解決力	何を考え、どう決めるか
③ 行動	1on1対話力・組織対話力	どう関わり、動かすか

多くの研修は、③の「行動・スキル」だけを教えます。しかし、スキルという「上物」を載せる前に、①の「基礎工事」が要る。その土台が「自己基盤力」です。自分の価値観と「ありたい姿」を持ち、他者との比較ではなく自分への信頼から自信を得ている状態を指します。言い換えれば、自己基盤力は組織でいう「OS」、スキルは「アプリ」。OSを更新しないままアプリだけを足しても、動きません。

同じスキルを学んでも、実践できる管理職とできない管理職に分かれる。その差は知識量ではなく、この土台の差であることがほとんどです。

高圧的な「パワハラ型」の管理職も、個別に話すと、実は自己基盤力が脆いことが少なくありません。内なる不安を隠すために、攻撃的になっている。

だからこそ、効果測定も①②③の**3つのレイヤーすべて**を見る必要があります。行動だけを測ると、土台の変化を見落とします。

## 第5章 いつ測るのか —— 期初に握れていないことは、期末に評価できない

効果測定でもっとも見落とされるのが、「いつ測るか」です。

研修の効果とは「変化」のこと。変化を捉えるには、**始まりと終わりの二点**が要ります。研修後にだけ測っても、「もともと高いのか、上がったのか」が分かりません。

**期初に握れていないことは、期末に評価できない。**

研修も同じです。**事前に測っていないものは、事後に「変わった」と言えない**。だから、効果測定は研修の前から始まっています。

タイミング	すること
事前	研修前に現在地を測る（ベースライン）
事後	研修後に同じ指標で測る
比較	その差分が、研修がもたらした「変化」

この事前事後の二点があるだけで、「効果はどうだったの？」に対して、感想ではなく**グラフで答えられる**ようになります。

## 第6章 どう経営に示すか —— 一枚の絵で語る

測った結果は、**経営会議で使える一枚の絵**に翻訳して初めて意味を持ちます。

- ・**個人**：5領域のレーダーチャートで、強みと伸びしろが一目で分かる
- ・**組織**：部署別の分布・タイプ分布で、どこに手を打つべきかが見える
- ・**変化**：研修前後を重ねて、「ここが、これだけ変わった」を示す

この「**5領域**」とは、第4章の3つのレイヤーを測定可能な形に展開した、次の5つの視点です。

マネジメント診断の5視点	対応するレイヤー
① マネジメント観	① 土台（自己基盤力）
② 自己基盤力	
③ 課題解決力	② 思考
④ 1on1対話力	③ 行動
⑤ 組織対話力	

※ 本診断は、一橋大学大学院教授（中島賢太郎教授）の監修のもと設計しています。資質の良し悪しを判定するものではなく、「どこに手をかければ前に進みやすいか」を整理するための視座です。

数字の羅列ではなく、「変わった」を図で証明する。これが、研修を「続けられる投資」に変えます。なぜなら、効果が見えない研修は、続けられないからです。

## 第7章 効果測定でやりがちな、3つの落とし穴

最後に、現場で繰り返し見てきた落とし穴を3つ。

### 1. 「測れるもの」だけを目標にする。

測りやすさで指標を選ぶと、本当に目指したかった「状態」が抜け落ちる。目的が先、モノサシは後。

### 2. 指標を設定したら「完了」と錯覚する。

測っただけでは、現場は変わらない。測定結果を1on1や定例で「どう活かすか」まで設計して初めて、効果になる。

### 3. すべてを指標にする。

あれもこれも測ると、焦点がぼやける。「今、何に集中すべきか」を示す羅針盤として、効く指標だけに絞る。

測定は、管理職を「できる／できない」で**裁定**するためのものではありません。人は誰しも弱さを抱えている、という前提（私たちはこれを「**性弱説**」と呼びます）に立ち、**次の一步を支援**するためのものです。測定が、**管理職を罰ゲーム**にしてはいけません。

## 巻末 —— 自社の研修効果測定 点検チェックリスト

当てはまる項目に、いくつチェックが付くでしょうか。

- 研修の効果を、感想アンケート以外のデータで示せる
- 研修の「前」に、管理職の現在地を測っている
- 「何を測れば成長と言えるか」を言語化できている
- 行動・スキルだけでなく、土台（自己基盤力）も測っている
- 測定結果を、経営に伝わる一枚の絵にできる
- 研修前後の「変化」を比較できる
- 測定結果を、現場の1on1や面談で活かす設計がある
- 指標を絞り込み、焦点が定まっている
- 測定が、裁定ではなく支援のために使われている
- 役員に「効果はどうだった？」と問われて、数字で答えられる

チェックが**7つ未満**なら、研修そのものより先に、まず**測定設計**を見直す余地があります。

## 補足 —— 効果測定は、機能する研修の「4つの急所」の一つ

最後に、効果測定を研修全体の中に位置づけておきます。効果測定（マネジメント診断）は、それ単独で成果を生むものではありません。私たちは、機能する管理職研修には**4つの急所**があると考えています。

4つの急所	役割
① <b>自己基盤力</b>	「やらされ感」を「やりたい」に変える、意欲の着火点
② <b>3つの力</b>	本質に絞った体系（自己基盤力・課題解決力・他者影響力）
③ <b>グループコーチング</b>	学びを行動変容として習慣化する伴走
④ <b>マネジメント診断</b>	変化を可視化する効果測定（=本資料のテーマ）

人の成長は「**実践70%・フィードバック20%・講義10%**」（ロミンガーの法則）で起こります。だからこそ、**測って終わりにしない**。測定結果をグループコーチングや1on1につなげることで、研修ははじめて行動変容に届きます。**測定は、研修設計の一部**なのです。

## 次の一歩 —— 自社の管理職の「現在地」を測ってみる

本資料の3層モデルにもとづいた、無料の効果診断ツールをご用意しています。

- ✓ 所要時間 5分／全30問
- ✓ 個人診断は完全無料（5領域レーダーチャートのレポート付き）
- ✓ メールアドレスのみで登録完了。営業電話はありません

[無料で診断を始める](https://2econsulting.co.jp/diagnosis/)

<https://2econsulting.co.jp/diagnosis/>

組織導入（5名以上で組織レポート発行）や、研修との組み合わせのご相談も承ります。