

マネジメント研修の効果測定と要因分析

—A 医療法人のケース—

奥田陽子

I はじめに

研修の効果測定といえば、特に日本において研修参加者の「満足度」を計測して十分だと考える企業が多いだろう。しかし、本当の研修の成果というのは「研修参加者が研修に参加することによって何らかの変容が起こり、結果として組織に利益をもたらすこと」であるはずである。一方で、変容を適切に計測するのは容易ではない。本研究では、A 医療法人で2010年から開始されたマネジメント研修の効果測定を適切に試みる。効果測定だけでなく、高い効果があった人に影響を与えた要因も探り、効果測定と合わせて研修の効果を高めることが本研究の目的である。

効果測定には、カーク・パトリックの4段階評価というモデルがある。本研究では基本であるレベル1（研修満足度）を簡易に計測するとともに、レベル3（行動変容度）に焦点を当てる。さらに、行動の変容が起こる前に意識の変容が起こるのではないかと考え、筆者独自の項目として、「意識の変容度」も加えて計測する。そして、実施したマネジメント研修の効果を、アンケート調査とインタビュー調査で検証する。また、研修の効果があつた人の要因を分析するために、アンケートから因子を抽出し、重回帰分析を行った。

その結果、研修の満足度と行動の変容度は高かつた。一方で意識の変容度は低かつたが、精査してみると一概にそうとだけは言えないことが分かつた。そして、効果測定や要因分析以上の情報をもたらした。研修の効果測定は研修の改善のみならず、組織の改善・変革に役立つことが分かつた。

II 先行研究と問題提起

1 研修の現状

企業における能力開発は、OJT、Off-JT、自己啓発の3つに分けられるが、そのうち

のOJT、Off-JTは産労総合研究所（2002）の調査によると、「効果的に実施されていない」（17.5%）、「あまり効果的に実施されていない」（76.7%）、と否定的な評価が多い。他方、厳しい経済状況のため、企業における研修は見直しが迫られており、研修を取り巻く現状は厳しくて複雑になっている。組織において研修は避けられない重要な人材育成の方法であるがゆえに、研修の効率化は緊急の課題である。

2 研修効果の測定の現状

では研修の効果とは何なのだろうか。それをどのようにして測定すれば良いのだろうか。実は、職場における研修の効果測定は簡単ではない。研修を受けて何がどう変わり、どのような成果を組織にもたらしたかということまで含めて初めて正しい効果測定になるからである。

3 カーク・パトリックの4段階評価モデル

浅野（2005）によれば、研修評価・効果測定に関して、米国で7割近くの企業が採用しているカーク・パトリック（Donald L. Kirkpatrick）の4段階評価というモデルがある（図表1）。そこで本研究ではこれを用いることとする。

図表1 カーク・パトリックの4段階評価

レベル	説明
4. Results (成果達成度)	Did the change in behavior positively affect the organization? (受講者の行動変容により、最終的に組織へ影響があったかどうか?)
3. Behavior (行動変容度)	Did the participants change their behavior based on what was learned? (受講者が、研修で学んだことにより行動が変化したかどうか?)
2. Learning (学習到達度)	What did the participants learn in the program? (受講者は研修で何を学んだか?)
1. Reaction (研修満足度)	Were the participants pleased with the program? (受講者は研修に満足しているか?)

出所：Kirkpatrick and Kirkpatrick (2005) pp. 21-62

4 医療業界の研修と現状

本研究で扱う医療業界では、多くの国家資格を持つ専門職が一緒に働いている。一般企業と違うのは、専門技術を高めることについての関心は高いが、マネジメントに関する研修が重要視されてこなかった点にある。持田（2011）は、医療とマネジメントのなじみにくさを述べている。しかし、国の財政悪化や、チーム医療などマネジメント力が必要とされる局面は避けられない。このような背景で、A医療法人でもマネジメント研修が行わ

れることになった。

5 問題提起

産能大学（2000）の調査によれば、我が国において研修の効果は満足度のみを調査したものが多く、前述の「正しい効果測定」にあたるレベル3に至っては12%しか行われていない¹。しかし、効果的な研修を行うためには、研修の効果測定を行わなければならない。そこで、カーク・パトリックの4段階評価モデルを用いて、A医療法人でのマネジメント研修に適した方法を筆者が独自に構築し、効果測定を行うこととした。

Ⅲ 調査と分析

1 マネジメント研修の概要

医療業界でのマネジメント研修の必要性をA医療法人でも認識するようになり、2010年に外部委託にて実施することになった。この研修に先立ち、2010年8月にマネジメント・サーベイを行った。このサーベイは、看護部・リハビリテーション部の80人の管理職に対して行われ、1人につき本人と上司1名、同僚2名、部下3名の合計7名に360度評価のような形式で、同じ質問紙を使って行われた。内容は「法人・病院が目指す姿の理解」「市場・顧客ニーズの先読み」「科が目指す姿の構築と伝達」「目標設定・課題設定」「問題の本質理解・解決策立案」「推進の仕組み構築」「リスクへの対応」「リーダーとしての行動」「推進のコミュニケーション」「組織風土構築」「人材育成」「自身の革新創造性の強化」「組織の革新創造性の強化」「学習の継続」「ネットワークの構築」という15のカテゴリーに分かれていた。このマネジメント・サーベイの結果、A医療法人の強みと弱みが明らかになった。マネジメント・サーベイの結果については、本人とサーベイ協力者に対してフィードバック会を行ったが、その内容は法人が持つ傾向についてのみであり、個人分析をフィードバックすることはしなかった。

サーベイの結果、課題解決スキルを身につけた後、革新創造性・目指す姿を構築する力につなげていくことが、今回の研修の目的となった。その後、同様にサーベイが行われた事務系・診療技術部・歯科診療部でも、同じ方向で進められることになった。研修受講者の内訳は図表2の通りである。

1 ヨーロッパ23.6%、カナダ16.8%、アメリカ14.4%であり、日本は最低水準である。

図表2 研修受講者の内訳（部署別）

	所属部署	参加者数
第1グループ	看護部	12名
	リハビリテーション部	8名
第2グループ	事務系	15名
	診療技術部	5名
	歯科診療部	1名

2 仮説の構築

実施したマネジメント研修に効果があるのかという問題提起に対し検証する。研修は、主に筆者の学習経験から情報を整理すると、関わった人（本人・上司・周囲）と時間の2つの軸から分類できる。人を軸にしたものは、①本人に関するもの、②上司に関するもの、③周囲に関するもの、さらに、④本人と上司、⑤上司と周囲、の組み合わせである。そこで、「A 医療法人のマネジメント研修において、本人の心構え、上司の働きかけ、周囲のサポートがあると効果が高い。」という仮説を立てた。また、時間軸では①研修前、②研修中、③研修後に分かれる。この人と時間の2つの軸より、A～Lの下位仮説が設けられる（図表3）。これらの仮説を検証するために、本研究では、A 医療法人のマネジメント研修実施の1ヶ月後にアンケート調査とインタビュー調査を行った。

図表3 仮説と下位仮説

仮説：A 医療法人のマネジメント研修において、本人の心構え、上司の働きかけ、周囲のサポートがあると効果が高い。

下位仮説：

- (研修前) 仮説 A. 研修に対して心の準備ができている受講生は研修効果が高い。
 仮説 B. 直属の上司から正の働きかけがあった受講生は研修効果が高い。
 仮説 C. 周囲から研修参加を支援する雰囲気があった受講生は研修効果が高い。
- (研修中) 仮説 D. 研修で習った事を、すぐに業務に活用しようとした受講生は研修効果が高い。
 仮説 E. 直属の上司から正の働きかけを受けた受講生は研修効果が高い。
 仮説 F. 周囲から研修参加を支援する雰囲気があった受講生は研修効果が高い。
- (研修後) 仮説 G. 研修で習ったことを業務に活用しようとした受講生は研修効果が高い。
 仮説 H. 直属の上司から正の働きかけを受けた受講生は研修効果が高い。
 仮説 I. 周囲から研修参加を支援する雰囲気があった受講生は研修効果が高い。
- (時期) 仮説 J. 早い段階で、研修の必要性を感じた受講生は研修効果が高い。
 仮説 K. 早い段階で、周囲へ研修に行きやすくなるよう働きかけた受講生は研修効果が高い。
 仮説 L. 早い段階で、直属の上司から周囲に対して正の働きかけがあった受講生は研修効果が高い。

3 アンケート調査

(1)調査方法

アンケート調査は以下の内容で実施した。

調査対象：主任以上副部長以下の中間管理職 41名
調査期間：直近の研修終了後1ヶ月を経過した、1週間
看護部・リハビリテーション部：2011年11月7日～11月14日
事務系・診療技術部・歯科診療部：2011年11月18日～11月25日
調査方法：各部長を通じてアンケート票を配布。回答後は添付の返信用封筒に入れ本人が封をして、各部長に提出。もしくは筆者へ直接社内便で送付。

(2)質問項目

調査票は、研修前・研修中・研修後の時間軸に沿った各6問と、研修全般についての3問を作成し、さらにカーク・パトリックの4段階評価のレベル1について2問、行動の変容について6問、意識の変容について7問を加えて、合計36問から構成した。レベル1を計測するためには、「講師について」「研修場所の環境について」など詳細な質問項目を作ること考えられるが、本研究はレベル3の計測に着目するため、研修の満足度として2つの質問に集約することにした。行動の変容・思考の変容については、研修を受ける前からポジティブだったのか、研修によってポジティブに変わったのかを見極めるために、①○○をしやすくなった ②以前と変わらない ③以前より難しくなったという選択肢を作成した。

(3)分析の視点

研修の効果計測のためにアンケート調査では、まずカーク・パトリックの4段階評価のうち、レベル1で、研修満足度を計測する。つまり変容があった人がなかった人と比較して有意に多いかについて検定を行う。同じくレベル3の行動・意識の変容がどれほどあったか計測する。そして研修の効果向上に影響を与えた要因を知るために、先に述べた下位仮説から作成した質問を説明変数とし、行動の変容・意識の変容を目的変数として分析する。その後、重回帰分析を行うことによりどの要因が研修効果に影響を与えていたかを明らかにする。

レベル1を計測した後に、目的変数と説明変数から主成分分析によって因子を抽出した。その後、重回帰分析を行った。順序尺度として測定したが、等間隔疑似尺度と考えて分析することにした。なお、統計分析には、SPSS19を使用した。

(4)結果

(i)カーク・パトリックの4段階評価のレベル1（研修満足度）について

まず、「(質問22) 研修最終日時点で、この研修に満足していたかどうか」と「(質問36) 今振り返ってみて、この研修に満足していたかどうか」、よりカーク・パトリックの4段階評価のレベル1について計測した。二つの質問項目を作成したのは、より正確に満足度を図ることと合わせて、研修直後と研修1ヶ月後に変化があるかどうかともわかるからである。①とてもそう思う ②少しそう思うという肯定的な回答を「満足」とし、③あまり思わない ④まったく思わない、を「不満」として再集計した。(質問36)では肯定的な回答が95%であり、二項検定においても0.1%確率で有意であった。(質問22)でも、①とてもそう思う ②少しそう思うという肯定的な回答の割合が90%に上った。このことより、レベル1の満足度は十分に高いことがいえる。また、満足の割合が、研修直後と比較して、1ヶ月後には5%増加していることもわかった。つまり、研修内容が記憶され、繰り返されることにより学習が強化されたことが推測される。

次に、研修の必要性を感じた時期と満足度を見てみる。研修前に研修の必要性を感じた人の中で、①とても満足が一番多く62.5%を占めるのに対して、研修中に必要性を感じた人の中では②やや満足と感じた人が一番多く69.0%であった。このことより、研修の必要性を早くから感じた人は、研修の満足度も高かったことがわかる。それだけではなく、研修の必要性を感じていない人は100%研修に③やや不満であったことがわかり、下位仮説J「早い段階で、研修の必要性を感じた受講生は研修効果が高い。」が示された。

カーク・パトリックの4段階評価のレベル1（満足度）についてまとめると、研修に満足した人は研修に不満だった人と比べて有意に多いことがわかった。また、下位仮説J「早い段階で、研修の必要性を感じた受講生は研修効果が高い。」は検証されたといえる。これは、研修で習ったことが、重要だ、役立つと感じれば実際に使ってみようとし、その結果満足度が得られるので、また研修に熱心に取り組むという好循環が生まれるからと推測できる。

(ii)レベル3（行動の変容・意識の変容）

行動の変容については、(質問23)～(質問27)²で「変容あり」が68%～92%と多少のば

2 (質問23) 研修後に課題以外で、ロジックツリー、ビジネスプロセス、2軸のマトリックス、MECEなどを使ってみたかどうか

(質問24) 目標設定に関して、違った切り口で目標を意識したかどうか

(質問25) 目標設定に関して、達成しやすくなったかどうか

(質問26) 部下指導において、部下の目標・現状のイメージ化しやすくなったかどうか

(質問27) 原因や対策を考える時、決めうちせず、幅広く考えやすくなったかどうか

らつきがあるとはいえ、おおむね行動の変容があったといえる。「(質問28) 他部署・他施設との会話について」(43.9%)のみ低い結果となった。

次に、筆者がオリジナルに設定した「意識の変容度」については、「(質問29) 次の研修も受けてみたいと感じるかどうか」を除いて、「変容あり」が17.5%~43.9%と軒並み低いことが分かった。この研修は中間管理職が受講生なので、組織としては「(質問30) 管理職の仕事を『やりがいがある』と感じる」「(質問31) 昇進を目指したいと思う」といった質問項目は「こうあってほしい」という願いでもある。しかし、この質問項目に対して低い割合の人しか変容がない。今後は、意識の変容と行動の変容が起こるメカニズムを探求する必要があるかもしれない。

(iii) 要因分析と考察

下位仮説 A~L の検証に用いる尺度を抽出するために、フロア効果と天井効果を計算して検証を行ったうえで、主成分分析を行った。バリマックス回転により、共通性と因子負荷量が十分な因子を抽出できた。結果として、説明変数を示す質問項目から下記の5つの因子を導出した。

- ①上司からの働きかけ (α 係数=0.859)
- ②自主的行動 (α 係数=0.743)
- ③周囲の反応 (α 係数=0.693)
- ④(研修の) 必要性や重要性に気付く (α 係数=0.691)
- ⑤研修前の心構え (α 係数=0.647)

目的変数を示す質問項目から下記の3つの因子を導出した。

- ①研修の受容 (α 係数=0.705)
- ②マネジメント力の向上 (α 係数=0.740)
- ③革新創造性 (α 係数=0.610)

次に、説明変数と目的変数から抽出した因子を用いて重回帰分析を行って因子同士の因果関係を調査することにより、5つの因子のうちどれが影響を及ぼしているのかを分析した。

①研修の受容に対して、「上司からの働きかけ」「自主的活動」「周囲の反応」「必要性や重要性に気付く」「研修前の心構え」が影響を及ぼすと仮定して分析を行った。その結果、「自主的活動」のみが5%水準で有意と分かった ($R^2=0.311$)。研修を受容するには、習ったことを自分でやってみることが必要である。そうでなければ表面上の理解にとどまり忘れてしまうことになる。実際に研修を受容できた人は、職場に帰って習ったことを早速使用してみたことが考えられる。研修の受容という結果を得るためには、研修内容を自分で

使わなければならない課題を与える、実務に使える形で教えるといった配慮が必要であることが示唆される。

②マネジメント力の向上に対して、「上司からの働きかけ」「自主的活動」「周囲の反応」「必要性や重要性に気付く」「研修前の心構え」が影響を及ぼすと仮定して分析を行った。その結果、「自主的活動」のみが5%水準で有意と分かった ($R^2=0.448$)。有意とまでは言えないが、「周囲の反応」も幾分か関係する結果となった。マネジメント研修の目的であるマネジメント力の向上は、①と同様に「自主的活動」が重要であった。しかし、自主的活動だけでは独りよがりになり、効果は持続しないことが予測される。周囲が研修参加に冷ややかであったり、研修後の自主的活動に対して協力的でない場合、自主的活動を継続することが難しくなる。よって、実際にマネジメント力向上という効果があった人は、自身の努力に加えて、周囲からの反応も良かったことが推測される。研修開始時には、本人への説明だけではなく周囲へも説明を行い、研修後の自主的活動が行いやすい雰囲気作りを心掛ける必要がある。また、普段から研修へ参加する人を快く送り出す組織風土づくりも忘れてはならない。

③革新創造性に対して、「上司からの働きかけ」「自主的活動」「周囲の反応」「必要性や重要性に気付く」「研修前の心構え」が影響を及ぼすと仮定して分析を行った。その結果、「研修前の心構え」のみが1%水準で有意と分かった ($R^2=0.278$)。

3 インタビュー調査

(1)調査方法と質問項目

これまでに述べてきたアンケート調査では、測定対象者が41名と少ない。そこで、本章ではインタビュー調査を行うことにより、深く質問することでアンケート調査の質問項目以外の、受講生が感じたり、考えたりした内容について情報を収集して、今後の研修改善に役立てたい。

アンケートでは昇進に関する質問など他人には知られたくない人事的な情報も含むための配慮として匿名にしたが、インタビューに応じてよいと考える人のみ、アンケート用紙に氏名を記載してもらう方式を選択した。それにより、インタビューとアンケートの結果をつなぎ合わせて考察することも可能になる。この方法により6名がインタビュー調査に応じた。これとは別に、筆者が依頼した6名が調査に応じたが、この6名は匿名のためアンケート調査とのつき合わせはできない。インタビューの概要は以下の通りである。

調査対象：アンケートへの氏名を記載した6名、筆者から依頼して承諾した6名
調査期間：アンケート回収後、随時
調査時間：30分前後
内訳：看護部5名・リハビリテーション部1名 事務系3名・診療技術部3名・歯科診療部：0名

インタビューは、受講生に都合の良い時間を指定してもらい、30分をめぐりに次のような手順で行った。アンケートとのつながりを確認できる場合には、解答用紙から象徴的な回答に着目して質問項目を作成した。象徴的な回答とは「研修前に、直属の上司からこの研修の意義について説明を受けた」や「昇進を目指したいと思う」という質問について、否定的な回答をした人に「上司からの後押しはありましたか?」「昇進についてはどう考えていますか?」という質問を行うことである。筆者が直接お願いしたためにアンケートとのつながりを確認できない方については、当初の仮説に基づいて「上司からの働きかけ」「周囲からの理解」「周囲を巻き込むような活動を行ったか」「研修を受けてみて変わったことはあったかどうか」「研修に対する要望があれば」などの質問を行った。前向きな回答を期待している、と思われぬように、「たとえ批判的なことであっても述べてもらってかまわないし、秘密は守る」ことを明言した。また、個人が特定できない形で、研修に意見を反映する予定であることも伝えて口頭で同意を得た。

(2)結果

分析方法としては、仮説ごとに全体の意見を集約し、のちに個人ごとに見てどのような項目が満足度、行動・意識の変容と関連しているかを確認する。インタビュー結果を仮説に基づいて分析を行った。結果は図表4の通りである。

①満足度について

研修に対する満足度は高かった。しかし、Bさんのように業務が多忙のために予習・復習に時間をさけなかった人や、Iさんのようにすでに研修内容を理解しているような人にとっては満足度が低かったようである。

②研修効果に影響を与える要因について

i) 自主的活動

自主的活動が顕著だったのはCさんである。与えられた課題である「目標設定」が、業務多忙の時期とも重なり、一人では手に負えない内容であると判断し、すぐに部下に相談した。次第に、部下から「もっとこうしたら良くなるのではないですか?」という意見まで出るようになり本人のやる気も増した。相談するうちにそれとなく研修で学んだことを部下に伝えることもあったが、今後は積極的にロジックツリーなどの手法も伝えていきたいと述べており、研修の受容が進んだと思われる。

図表4 インタビュー結果（仮説とアンケートに基づく）

	部署	自主的 活動	周囲の 反応	研修前 の心構え	満足度	研修の受容	マネジメント力の向上	革新創造性
Aさん	診技部	○	→	○	○	○ 数値を意識	○ 目標管理のコントロール力↑	×
Bさん	診技部	×	→	→	△	○ 研修内容を生かそうとしていた	×	△ 業務改善をこれからしたい
Cさん	診技部	◎	→	○	◎	◎ 部下を巻き込む行動	○ 目標設定力向上	△ 昇進は考えていない
Dさん	事務系	○	→	→	○	△ 視野が広がった	△ 管理職は難しいと感じる	○ 昇進は少し目指している
Eさん	事務系	×	→	○	○?	△ 使う機会が少ない	→ 変化なし	→ 変化なし
Fさん	看護部	不明	○	×	○	○ 昇進後の仕事や、委員会活動などに利用	△	△
Gさん	看護部	○	→	→	○	○ ロジカルシンキング	○ 決め打ちしなくなった	不明
Hさん	看護部	×	→	○	○	○ 書面で残すようになった	不明	×
Iさん	リハ部	○	→	不明	△	○ 論理的思考	→	○
Jさん	事務系	×	→	◎	○	○ 別の切り口を考えるようになった	×	○ トレーナーになってもよい
Kさん	看護部	○ 上司へ	部下なし	×	○	○ 計画を見直しできるようになった	不明	○ トレーナーになってもよい
Lさん	看護部	○	×	×	○	○ 思考を整理できるようになった	→	△ もっと訓練が必要

◎非常に当てはまる ○当てはまる △どちらともいえない ×当てはまらない →フラット

Aさんは「課題をこなすために、迷う部分は一緒に参加したメンバーと情報交換した」「(研修で目標設定の方法を学んだので)今は自分でコントロールできる部分から始めている」「研修を受けてからは部下の目標管理を紙面で行ったり、途中でチェックするようになった」と述べ、自主的活動を行っていた。結果、「数値を意識する」という研修で学んだことを受容していることがわかる。

Gさんは直属の上司が同じ研修に参加していた。目標設定をするという課題を行った時には、同時受講をしている上司の目標設定を参考にさせてもらうなど自主的に活動していた。結果、「行動の変容により仕事の効率化は上がりましたか?」という質問に対して、「効率化が上がったとしたらそれはどう数値で示すか?という考え方をするようになりました」と具体例で説明してくれるほど、研修の受容が進んだ。

ii) 研修前の心構え

Jさんは、「研修が開始される数か月前に、法人互礼会において副理事長が『問題を意識して見つけてください』と言われたことに変化を感じた。そのことが頭に残っていて、のちにこの研修に結び付いたのが大変良かったと思う。」と述べている。つまり、研修がなぜ、何の目的で行われることになったかを深く理解していたと言える。結果、トレーナーとして教えてみてもよいと答えるなど、革新創造性の高まりがうかがえた。

インタビューを行った結果、仮説を検証する以外にも様々な意見を収集することができたが本稿では紙面の都合上、割愛する。

IV 本研究のまとめ

1 アンケート調査とインタビュー調査のまとめ

2つの調査により、実施したマネジメント研修には効果があったと見なしてよいだろう。レベル1の研修満足度とレベル3の行動変容度が高かったからである。行動変容度については、一部高いものがあるが、すでに変容が済んでいたものもある。よって、一律に行動変容度を高めることを目指すより、それぞれの要因に合わせた対策が必要だと考えられる。

研修の効果に影響する要因は、「自主的活動」「研修前の心構え」が有意で、「周囲の反応」も影響することが分かった。

2 今後の課題

本研究では、研修終了後1ヶ月の1回しか調査を行っていないが、本来は研修の前後での比較が必要であろう。また、研修がどの段階まで進めば、どの程度の「行動の変容」や「意識の変容」があるかを特定するために、今後研修が進んだ段階で、各々の研修が終了した後に同グループの比較を行う事が有効だと考えられる。さらに言えば、すべての研修が完了し、数年後に受講生の転機を調査することができれば、レベル4を計測することも可能である。加えて、本研究では本人への調査のみであったが、行動の変容や意識の変容を客観的に計測するためには上司や周囲の人への調査も行う必要があるだろう。

3 A 医療法人への提言

レベル1の研修満足度については、非常に高いのでこのまま研修を続けることを勧めたい。レベル3の研修効果測定と要因分析から、研修の効果向上には「自主的活動」が有意であると分かったので、本人の業務負担に考慮する、上司が声掛けを行うなどして活動を行いやすくするのは有用である。また、研修前の心構えも研修の効果に影響があることが分かったので、Vol.2, Vol.3など次のステップに進む折などにそのステージでのゴールを分かりやすく示すなどして、中だるみになる研修を支える仕組みも考えるべきである。このように、研修効果の測定は得るものが多いので継続すべきである。これは、研修の効果測定することにより、本来の目的以外にも、中間管理職の意見を吸い上げるチャンス

になったからである。抽出した意見をもって、職場改善を行う機会にできる。

〈謝辞〉

当課題研究論文執筆にあたり指導教官の大内章子准教授と、羽室行信准教授、山本昭二教授のご指導に感謝したい。また、先輩、同級生の小藺氏、大原氏、小谷氏には直接や間接に多大な助力をいただいた。A 医療法人の研修担当である金谷氏には適切なアドバイスをいただいた。最後に、この研究を支持し、積極的に受け入れてくださった A 医療法人の常務、副理事長、調査協力者にこの場を借りて厚くお礼を申し上げる。

参考文献

- Kirkpatric, D. L. and J. D. Kirkpatric (2005) *Evaluating Training Programs: The Four Levels* pp. 21-62 Berrett-Koehler.
- 浅野良一 (2005) 「研修評価と効果測定の一般的な考え方と進め方」高度職業訓練研究室『公共能力開発施設の行う訓練効果測定—訓練効果測定に関する調査・研究—』能力開発研究センター 調査研究資料 114号 第6章 pp.39-45.
- 中原淳ら (2006) 『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社.
- 川崎慎介 (2011) 「管理職研修が強い病院をつくる」『日経ヘルスケア』 pp.53-56.
- 産労総合研究所 (2002) 「現状と今後の課題をどう考えるか」『企業と人材』 pp.4-13.
- 産能大学 HRD システム開発センター (2000) 「教育研修投資と研修効果の国際比較」『労政時報』 pp. 55-59.
- 美馬のゆり 山内祐平 (2005) 『「未来の学び」をデザインする 空間・活動・共同体』東京大学出版会.
- 持田充 (2011) 「経営管理能力強化のための職員研修」『病院』 pp.686-687.
- 頼富真吾 (2001) 「病院団体などによる研修事業」『病院』 pp.693-697.