人材開発のフレームを持とう

人材開発のビジネス支援を高める基本

1



株式会社ヒューマンパフォーマンス

目　次

はじめに ･･･ 2

1 章　事業成果に貢献する人材開発部門になる ･･･ 5

1.「研修成果が見えない」という議論

図表 1-1.貴部門の志向は？

図表 1-2.よくある思考パターン

2.従業員の行動と成果と教育研修ニーズ

図表 1-3.パフォーマンスとは

図表 1-4.ニーズとは

3.まずは事業目標とターゲットの従業員に必要な行動を考えよう

図表 1-5. 4 つのニーズ

図表 1-6. 4 つのニーズの整合性

4.事業成果に貢献する部門になるために

図表 1-7.従来の人材開発部門と成果重視の人材開発部門の違い

5.小さな第一歩から実践しよう

初出『企業と人材』～特集: 人材開発部門の仕事を見直す～2012 年 5 月号 解説記事、再掲

2 章　人材開発の基本としてのパフォーマンス・コンサルティング ･･･ 13

1. はじめに

2. パフォーマンス・コンサルティングの背景

図 2-1.パフォーマンスとは

図 2-2.行動エンジニアリングモデル

3. パフォーマンス・コンサルティングとは

表 2-1. 4 つのニーズ

図 2-3. 4 つのニーズの整合性

表 2-2. 従来の人材開発部門と成果重視の人材開発部門の違い

4. 人材開発の基本としてのパフォーマンス・コンサルティング

図 2-4.ASTD Competency Study 2013

図 2-5.ビジネススキル

図 2-6.専門コンピテンシーの重要度

5. まとめ

初出 日本医療教授システム学会誌『医療職の能力開発』3 (1)、2014 年 、再掲

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

3 章　コロナ後の人材開発の基本－ATD Handbook 2022　…　26

1. ATD Handbook 2022 の全体構成の変化

図表 3-1.TD 部門の役割の変化

図表 3-2.研修実施方法の変化

図表 3-3.ATD Handbook の基本メッセージの変化

図表 3-4.ATD Handbook のセクション構成の変化

2. コロナ後の人材開発の基本

図表 3-5.セクション3にみるコロナ後の人材開発の基本

図表 3-6.ラーニングジャーニーの 4 ステージ

図表 3-7.学びの3つのタッチポイント

図表 3-8.OK-LCD のアクションの流れ

図表 3-9.学習経験の設計－ADDIE とデザイン思考の統合

3. 今後を予兆する事例・解説

図表 3-10.チャットボットを使った研修フォロー

図表 3-11.研修指標の進捗を月次で報告

4 章　人材開発の仕事を見直す本と動画　…　39

1.よくある人材開発担当の仕事の流れ

図表 4-1.よくある人材開発担当の状況

図表 4-2.よくある人材開発担当の仕事の流れ

2. 事業成果に貢献する人材開発担当の仕事の流れ

図表 4-3.事業成果にこだわる人材開発担当の仕事の流れ

図表 4-4.経営へのパートナリングの質問例

図表 4-5.人材開発問題を整理する観点例

図表 4-6.研修と効果測定と研修転移を同時に設計する

図表 4-7.研修前・中の研修転移の取り組み例

図表 4-8.研修後の研修転移の取り組み例

図表 4-9.人材開発担当の仕事の流れと参考文献

3. 人材開発の仕事を見直す本と動画

経営へのパートナリングの参考文献

人材開発問題の構造化の参考文献

研修+αの設計開発の参考文献

研修効果測定の参考文献

参考動画

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

5 章　パフォーマンス・コンサルティング 1995～2025　･･･　49

図表 5-1. パフォーマンス・コンサルティング 30 年の軌跡

1. 1995～2004 パフォーマンス旋風、ASTD の主流へ

図表 5-2. パフォーマンスの定義

図表 5-3. パフォーマンス・コンサルティングとは何か？

図表 5-4. 初版出版(1995)当時のインパクト

図表 5-5. 事例①　地区マネジャーのパフォーマンス改善

2. 2005～2014 ツールが進化、ASTD 基本スキルに定着

図表 5-6.『パフォーマンス・コンサルティング』第 2 版（2008）のツール

図表 5-7. 事例②　保守技術担当のパフォーマンス改善

図表 5-8. ASTD コンピテンシー2013

図表 5-9. ATD 今後重要なコンピテンシー上位 7 項目の推移

3. 2015～2024 設計・効果測定の実務に埋め込まれる

図表 5-10. 初版（1995）と第 3 版（2015）の違い

図表 5-11. 標準化されてきたパフォーマンス改善のプロセス

図表 5-12. 研修設計 OK-LCD（2020）のプロセス

図表 5-13. カークパトリック新 4 レベル（2016）のプロセス

4. まとめ

あとがき　･･･　64

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1章　事業成果に貢献する人材開発部門になる

ポイント

- 従来の「よい研修をたくさん実施すれば従業員の行動と成果は改善する」という前提を見直そう
- 事業成果に貢献しようと思うのであれば、①事業ニーズ、②パフォーマンスニーズ、③職場環境ニーズ、④能力ニーズを把握しよう
- 事業成果に貢献していくために、人事・人材開発にかかわる組織、部門間の連携、私たち自身の仕事の進め方や能力開発を再考しよう

1.「研修成果が見えない」という議論

「研修はかなり実施しているが、成果が見えない」という話は以前多い。どうすればこのような議論から脱却し、次のステップに行けるのだろうか？

この議論に入る前に少し考えていただきたいことがある。現在、貴部門で実施されている研修や人材開発施策は、図表 1-1 で言えば、どのあたりに位置づけられるだろうか？総じてみて、貴部門は学習重視なのだろうか、成果重視なのだろうか？

図表 1-1.貴部門の志向は？



このように聞けば、多くの読者は「言うまでもない、成果重視だ」とお答えになるだろう。では、「成果重視」と答えた読者におたずねしたい。次の 2 つの問いに明確に答えられるだろうか？

- 貴社では研修成果をどのように定義しているか？
- 貴社の人材開発施策は事業目標や戦略とどのような関連があるのか？

研修成果を漠然と「行動化」「業績向上」と捉えているだけでは、上記の問いにはおそらく即座に答えることができないだろう。しかし、冷静に考えてみれば、「成果」は事業目標や戦略に貢献するものであって然るべきだ。この当たり前すぎることが言えないのは、人材開発施策を企画するときに図表 1-2 のような抽象度の高い思考パターンに陥っているからかもしれない。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

図表 1-2.よくある思考パターン



図表 1-2 のように全社の経営戦略からいきなり必要な研修を導こうと思っても雲をつかむような話で難しい。ところが、特定の事業部に対象を絞り、「この事業部の戦略を実現する上で、営業部の従業員に必要な行動は？」「事業部の目標達成のために、主任層が強化すべきマネジメント行動は？」という問いに置きかえればずっと考えやすくなる。

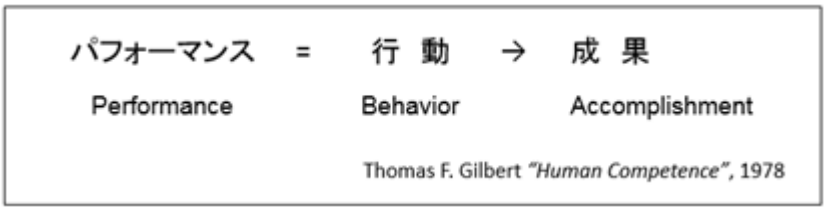
実は、人事・人材開発施策を通じて事業成果に貢献するためには、いくつかおさえるべきポイントがある。以降は、そのポイントについて順を追ってみていこう。

2.従業員の行動と成果と教育研修ニーズ

まず、従業員がどうやって成果を生み出しているのかを考えてみよう。どのような職種の従業員も日々実務を行うことで成果を生み出している。営業担当であれば、顧客情報を調べて訪問し、顧客の悩みを聞き出し、提案書を作成して、受注する。ここで言う成果は受注だけでなく、提案書のような中間成果も含む。いずれにせよ、このような実務行動の結果、成果を生み出している。

これを図式化したのが図表 1-3 だ。これはトーマス・F・ギルバートの有名なパフォーマンスの定義である。「パフォーマンス」という言葉は厳密な定義がされずに使われている場合が多く、人によってその重心が「成果や業績」にあったり、「行動」にあったりするので注意が必要だ。ここでは、実務行動とその結果である成果の両方を含むことを覚えておいていただきたい。

図表 1-3.パフォーマンスとは



大事なことは、成果は何らかの実務行動の結果だということだ。言い換えれば、成果を・・・

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

5 章 人材開発の仕事を見直す本と動画

● まとめ

- 人材開発の仕事を見直し、経営からさらに頼りにされる人材開発担当になろう。
- 内外の環境変化に合わせ、人材開発も従来の仕事の進め方を変える必要がある。今、大事になっているのは上流での経営へのパートナリングだと思う。
- 上流でのポイントは大きくふたつある。ひとつは、経営幹部から相談されたときに「事業をよく知っているな」と言われるような質問ができることだ。ふたつ目は、人材開発・組織開発の専門知識をもとに成果の出る解決策を提案できることだ。
- 優れた質問も提案も事業に対する深い理解と専門知識の地道な積み重ねの結果だ。
- 人材開発担当が自己啓発するためには、日本語の文献だけでは情報が少なく、鮮度も落ちる。グローバルイングリッシュで読みやすくなっている英語の文献にも積極的にトライしよう。
- また、ATD の Webinar や HR 関連のイベントでの Keynote Speech など、動画で情報をとれば、人材開発の仕事はさらにおもしろくなると思う。

1. よくある人材開発担当の仕事の流れ

次の 7 項目のうち、あなたの職場はいくつあてはまるでしょうか？

図表 4-1.よくある人材開発担当の状況

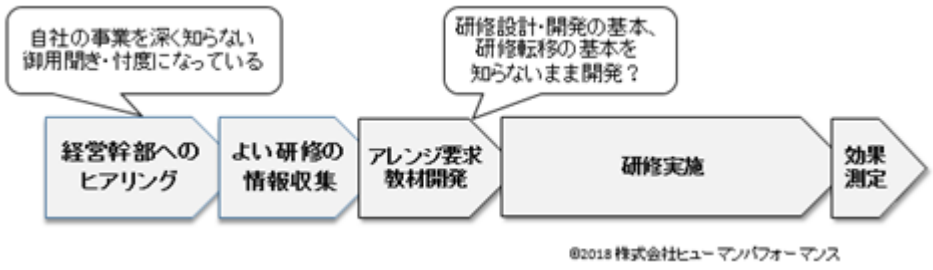
ニーズ把握	・経営幹部にヒアリングしても全体的に「ふわっとした話」だったため、具体的なニーズがわからないことがある ・研修では解決できない問題なのに「研修をしてほしい」と経営幹部に言われ、結局受けてしまうことがある ・経営幹部からヒアリングした問題が多すぎて、うまく整理できない
研修設計	・分析や設計をせずに、いきなり研修スライドをつくって実施し、どこがわるかったのか検証できない ・研修設計の基本知識・スキルがないので、組織としての研修設計・開発のノウハウが蓄積されない
効果・転移	・研修直後アンケート以外の効果測定手法を知らないので、成果報告の内容に厚みがない ・受講者が学んだことを職場で実践(転移)するかどうかは成り行き任せになっている

いくつか該当する項目があった方は、「図表 4-2.よくある人材開発担当の仕事の流れ」に近い状

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

態ではないでしょうか？特に、上流の経営幹部へのヒアリングや研修教材の開発の段階では、基本的な知識・スキルがないと上記のパターンに陥りがちです。

図表 4-2.よくある人材開発担当の仕事の流れ



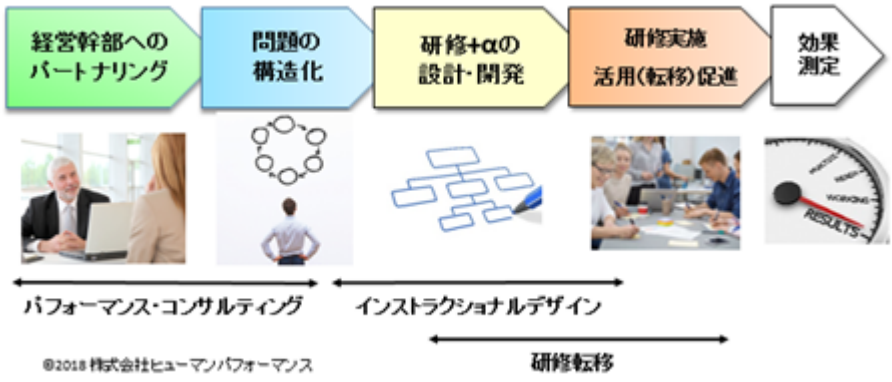
この仕事の流れの根底には「よい研修を探してきて実施する」という発想があり、既に限界がきているのかもしれません。

2.　事業成果に貢献する人材開発担当の仕事の流れ

不透明な外部環境の中で A/B テストのような実験を繰り返し、仮説検証して「いけそう」となったら一気にスケーリングするといった事業運営になってきました。人材開発担当が事業成果に貢献しようと思えば、幹部からのオーダーを待つだけでは遅いのではないでしょうか。

人材開発担当は今まで以上に上流で経営幹部へのパートナリングをし、問題を構造化して解決策を提案することが重要になっている気がします。端的に言えば、図表 4-3 のような仕事の流れです。

図表 4-3.事業成果にこだわる人材開発担当の仕事の流れ



©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

人材開発のフレームを持とう-1　人材開発のビジネス支援を高める基本

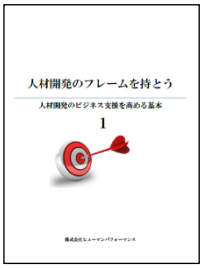
1 章　事業成果に貢献する人材開発部門になる

2 章　人材開発の基本としてのパフォーマンス・コンサルティング

3 章　コロナ後の人材開発の基本－ATD Handbook 2022

4 章　人材開発の仕事を見直す本と動画

5 章　パフォーマンス・コンサルティング　1995～2025



人材開発のフレームを持とう-２　人材開発部の運営効率と能力要件

1 章　事業指標と研修指標と人材開発部門の経営　2020

2 章　日米の人材開発調査-ATD Industry Report 2018 と比べてみよう

3 章　ATD 2019 ケイパビリティモデルーこれからの人材開発担当

4 章　これからの人材開発責任者（CLO）に求められる役割

5 章　学習エコシステムと人材開発体系



人材開発のフレームを持とう-３オンライン研修時代の研修設計と研修転移

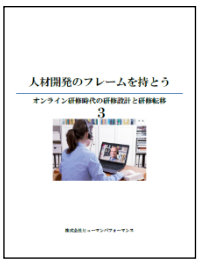
1章　オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化　2020~2021

2 章　オンライン研修設計の実務に役立つ本・動画

3 章　研修成果を高めるためにー最初に研修成果を定義しよう

4 章　研修転移のモデルと事例をみてみよう-6Ds 2014～2015

5 章　研修転移の進展-ラーニングジャーニーとチャットボット 2019



人材開発のフレームを持とう－４上流から設計する研修効果測定

1 章　研修効果で悩む「前提とパターン」を変えよう

2 章　研修効果測定のカークパトリックの新旧 4 レベルの違い　1998～2016

3 章　研修効果測定　サクセスケースメソッド　2001～2008

4 章　研修効果測定　フィリップスの ROI 1997~2023



パフォーマンス改善する人材開発－パフォーマンス改善の動向をおさえよう

1 章　パフォーマンス改善とは

2 章　パフォーマンス改善する人材開発

3 章　人材開発の実務に組み込まれたパフォーマンス改善

4 章　パフォーマンス改善を実践する CLO（人材開発責任者）



はじめての人材開発担当　～人材開発の全体像をつかもう～

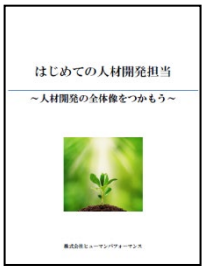
1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

2.人材開発のふたつの業務フロー

3.人材開発担当の実務と注意すること

4.研修成果が明確な事例の特徴

5.人材開発担当に必要な能力と自己啓発



©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

人材開発担当向け研修

● **パフォーマンス・コンサルティングの基本** ～事業・人材開発ニーズの把握のコツ～	対面クラス：1 日 オンライン：　4 時間×2 回
● **研修企画・設計の基礎研修** ～学習コンテンツと全体構成の決め方のコツ～	対面クラス、オンライン 4 時間、1 日
● **研修効果測定の基礎知識** ～よくある研修効果測定の失敗をしないためのコツ～	対面クラス、オンライン 4 時間
● **ビジネスと連動する人材開発部の基礎** 第 1 回　現在求められる人材開発の基本 第 2 回　パフォーマンス・コンサルティングの基本 第 3 回 ビジネスと連動する人材開発の組織・能力要件・モデル 第 4 回 研修転移と OJT 支援とパフォーマンス改善	対面クラス、オンライン 3～4 時間、1 日
● **KPI 改善に連動させる研修企画・設計** 第 1 回 担当講座の学習目標と全体構成を見直す＊ 第 2 回 学習モジュールのコンテンツと演習を見直す 第 3 回 担当講座を ID の原則で再設計する	対面クラス、オンライン 4 時間、1 日
● **上流から設計する研修効果測定** 第 1 回　研修効果測定の基礎知識 第 2 回　最初に研修成果を定義しよう＊ 第 3 回　職場で活用した成功事例を報告しよう 第 4 回　ROI 勉強会-1 レベル 3･4 データの収集計画 第 5 回　ROI 勉強会-2 ROI のデータ分析計画	対面クラス、オンライン 3～4 時間
● **研修転移とパフォーマンス改善** 第 1 回 研修転移と OJT 支援とパフォーマンス改善	対面クラス、オンライン 3～4 時間
● **はじめての人材開発担当** ～人材開発担当の仕事の全体像をつかもう～	リクルートマネジメント スクール公開講座

お問合せ　　株式会社 ヒューマンパフォーマンス

Tel：0466-47-7231　　https://www.human-performance.co.jp/



©2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス