人材開発のフレームを持とう

人材開発部の運営効率と能力要件

2



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　事業指標と研修指標と人材開発部門の経営 ･･･ 5

1.自社の人材開発指標の考え方は？

図表 1-1. 人材開発年次報告書の指標

2.研修指標を活用するときの 3 つの問い

図表 1-2 .研修指標を活用するときの 3 つの問い

図表 1-3. 研修指標を活用する 4 つの目的

図表 1-4. 3 種類の研修指標（例）

図表 1-5. 3 種類の研修指標の使い方

図表 1-6. ASTD 2012 Best Award Savvis のダッシュボードイメージ

図表 1-7. ASTD 2012 Best Award Savvis のダッシュボードの指標

図表 1-8. 5 種類のレポート（例）

図表 1-9. 人材開発部門の運営改善　マネジメントレポート（例）

3.人材開発部門の経営

図表 1-10. 研修指標にもとづいた人材開発部門の経営イメージ

図表 1-11. ATD 2019 コンピテンシー調査の 3 領域 23 ケイパビリティ

2 章　日米の人材開発調査- ATD Industry Report 2018 と比べてみよう ･･･ 16

1.日米の 3 つの調査

図表 2-1.各調査のサンプル

図表 2-2.調査設計の考え方の違い

2.数字で実態をみていこう

図表 2-3.人材開発費用の主な科目の違い

図表 2-4.従業員 1 人あたり教育研修費比較

図表 2-5.学習部門直接費の内訳

図表 2-6.ATD 従業員 1 人あたり学習実施時間

図表 2-7.ATD 学習部門直接費の投資比率

図表 2-8. ATD 学習部門の運営効率の違い

図表 2-9 ATD 学習方法の変化

図表 2-10.GE の学びストア/コミュニティ Brilliant You

図表 2-11.ATD 学習方法（全体平均、設計時間ベース）

図表 2-12.学習コンテンツ上位 5 項目

3.まとめ

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

3 章　ATD 2019 ケイパビリティモデル　－これからの人材開発担当　・・・　27

1.モデルそのものはどう変わったのか？

図表 3-1.ATD コンピテンシー調査概要比較（2004 年以降のみ）

図表 3-2.ATD 2019 コンピテンシー調査の 3 領域 23 ケイパビリティ

2. 今後 3～5 年の重要な環境変化のトレンドをどのように見たのか？

図表 3-3.主要な環境変化のトレンド

図表 3-4. HR 視点での主要な環境変化

3. 「TD 部門」の役割は 2013 年からどのように変わったのか？

図表 3-5. TD 部門の役割の変化

図表 3-6. 今後 TD 部門に求められるもの

4. 「TD スタッフ」の役割は 2013 年からどのように変わったのか？

図表 3-7. TD スタッフに求められるもの-1

図表 3-8. TD スタッフに求められるもの-2

4 章　これからの人材開発責任者に求められる役割　・・・　40

1. CLO の言いだしっぺ

2. CLO に関連する最近の議論

3. ASTD 2013 セッション,“Are you the next great CLO?”, John Coné

図表 4-1.これからの人材開発責任者に求められる役割　Next Great CLO

図表 4-2.Next Great CLO 組織の戦略と学習を連動させる

図表 4-3.Next Great CLO 学習部門の戦略と方向性を決める

図表 4-4.Next Great CLO キーパーソンとの良好な関係を保つ

図表 4-5.Next Great CLO 学びを生み出す仕組みとプロセスをまわす

4. ASTD 2012 Best Award 受賞企業 Savvis の取り組みと Coné の役割

図表 4-6. 2 年間の主な成果指標例（一部）

5 章　学習エコシステムと人材開発体系　・・・　51

図表 5-1.学習エコシステムと人材開発体系

1.　学習エコシステム

図表 5-2.学習エコシステムの 5 つの要素

1.1 背景にある米国企業のマネジメントの変化

図表 5-3.高業績を続ける従業員重視企業の 7 つの秘密

1-2.現在求められる学習の設計原理

図表 5-4.現在求められる学習の設計原理と設計プロセス

図表 5-5.日常業務の中で学習ニーズが発生する 5 つの瞬間

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1-3.OK-LCD の学習エコシステム
図表 5-6. 3 つの学びの接点に学習アセットを展開
1-4.JD Dillon の学習エコシステムの 6 要素
図表 5-7.現在の学習部門に必要な考え方　6 つの原則
図表 5-8. 学習エコシステム（Modern Learning Ecosystem: MLE）の 6 要素
1-5.ビジネスと人材開発部門の連動－Qualcomm の事例
図表 5-9. ビジネスと人材開発部門の連動－Qualcomm
2.　日本企業の伝統的な人材開発体系
図表 5-10.日本企業の伝統的人材開発体系
2-1.事業戦略と連動する人材戦略
図表 5-11. 事業戦略連動の人材戦略
2-2.ジョブ型人材開発体系イメージ
図表 5-12. ジョブ型人材開発体系イメージ

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　事業指標と研修指標と人材開発部門の経営

●まとめ

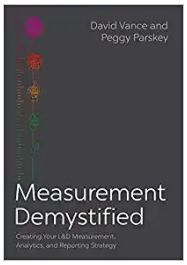
- David Vance と Peggy Parskey による Measurement Demystified（2020，ATD）が出版された。「事業指標－研修(人材開発)指標－人材開発部門の経営」の３つを連動させて解説する一冊である。
- ここでいう「経営」は利益追求するという意味ではなく、指標を使ってマネジメントしようということである。
- 同書はこれまで紹介されてきた研修効果測定の指標だけでなく、人材開発部門の生産性指標も含めて「研修指標と報告書」をセットで論じており、従来の研修単品の効果測定の議論とは一線を画している。
- 著者の主張は明快であり、「まず、研修指標を活用する目的を明らかにし、目的に合致する指標と報告の仕方を決めよう」「人材開発も営業や生産のように指標を使って事業計画を立て、部門運営しよう」というものだ。
- 研修指標を活用して人材開発部門をマネジメントするには、次の 3 つの問いを自問する必要がある。

  1.何のために研修指標を活用するのか？（４つの目的）
  2.どの指標を選択するのか？（３種類の指標）
  3.指標をどのように活用するのか？（５種類の報告）

- 3 種類の指標とは、①活動量・効率指標、②品質指標、③成果指標である。著者は、「すべての学習プログラムに活動量・効率指標と品質指標は必要」「事業戦略と直結したプログラムは成果指標を設定する」といった指針を示している。
- また、同書には全部で図表が約 200 あり、120 の指標例、多数の報告書の具体例を提示しているので、自社でどう活用するのかイメージしやすい。さらに、「戦略に直結する研修」と「戦略に直接は連動しない研修」を分けて研修指標や報告書を解説しており、現実的に考えやすい。
- 人材開発部の CLO や BP が経営幹部から研修の相談を受けたときに、重要な事業指標とそれに対応する研修指標について合意を得ることができれば、研修設計、研修実施段階でのモニタリング、研修後の成果報告の一貫性を保つことができる。
- 「研修指標を使って人材開発部門をどう運営するか？人材開発部門の取り組みや成果をどのように数字で示すか？」で悩んだことがあれば、すぐにでも入手して部内で議論されることをお勧めしたい。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

David Vance と Peggy Parskey による Measurement Demystified（2020，ATD）が出版されました。「事業指標－研修(人材開発)指標－人材開発部門の経営」の３つをわかりやすく連動させて解説している一冊です。



ここでいう「経営」は利益追求するという意味ではなく、ふつうに指標を使ってマネジメントしようということです。

同書はこれまで紹介されてきた研修効果測定の指標だけでなく、人材開発部門の生産性指標も含めて、「研修指標と報告書」をセットで論じています。従来の研修単品の効果測定の議論とは一線を画している好著だと思います。

著者の主張は明快です。「まず、研修指標を活用する目的を明らかにし、目的に合致する指標と報告の仕方を決めよう」「人材開発も営業や生産のように指標を使って事業計画を立て、部門運営しよう」と提案しています。

では、最初に簡単なクイズで自社の人材開発指標の現状について少し考えてみてみましょう。そのうえで、当書の概要を見ていこうと思います。

以下の図表 1-1～1-11 のうち、図表 1-9 以外は原書にはなく、独自に作成したものです。予めご了承ください。

1.自社の人材開発指標の考え方は？

図表 1-1 はクイズです。今すぐ、貴社で人材開発年次報告書をつくるとしたら A~C のどのパターンに近いでしょうか？

A のような報告書は、よくあるものだと思います。部門全体の活動量と研修満足度で部門の取り組みを伝えようとしています。残念ながら、これでは期初目標や他社比較などの判断基準がなく、単なる数字の羅列になりがちです。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

3 章 ATD 2019 ケイパビリティモデル－これからの人材開発担当

●まとめ

ATD 2019 コンピテンシーは 2013 年版モデルを全面的に刷新した。モデルそのものというより、前提としている重要な環境変化、TD（Talent Development、以下 TD）部門・スタッフの役割の変化などに注目して見ると、非常に興味深い。

1. モデルそのものはどう変わったのか？
   →2004 年版から続いていた「基盤＋専門コンピテンシー」という構造をやめ、①個人能力、②専門能力、③組織への貢献能力の 3 領域 23 ケイパビリティに整理した。

2. 今後 3～5 年の重要な環境変化のトレンドをどのように見たのか？
   →ユビキタスな情報環境、AI の活用・自動化、グローバル経済、非正規雇用比率の増加などがさらに進み、その変化は速く大きい。

3. 「TD 部門」の役割は 2013 年からどのように変わったのか？
   →TD 部門は「個人と組織」のパフォーマンス、能力、成長を支援する。採用からリテンションまでと、TD の目的・スコープが拡大。従業員個人のパフォーマンス改善や職務に必要なコンピテンシー開発などに加え、オンボーディングやリテンション、組織文化など、組織成果への貢献が求められるようになっている。

4. 「TD スタッフ」の役割は 2013 年からどのように変わったのか？
   →ビジネスパートナー（BP）や学習の設計・実施の役割は変わらないが、より戦略性が問われている。自社の競争優位や戦略を踏まえ、個人と組織のニーズを予想し診断したり、従業員が自分のポテンシャルを発揮できるように、学習環境を整備したりすることが期待されている。また、テクノロジーを目利きし、使いこなすことが加わっている。

5. 今後 3～5 年の重要なコンピテンシーの内容はどのように変わったのか？
   →前回までと評価の仕方を変えたことにより、基本的な個人能力の「コミュニケーション、生涯学習、EI と意思決定」などが上位に入った。また、専門能力としては、前回同様に「インストラクショナルデザイン、研修デリバリ、パフォーマンス改善」が、さらに組織への貢献能力の「コンサルティング・パートナリング」が上位に入った。ただし、今回は ATD の Thought Leadership だけの集計結果は開示されておらず、知見が深いグルたちの見方はわからない。

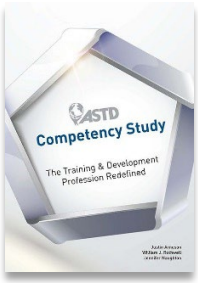
6 年ぶりに ATD コンピテンシー調査が実施されました。1978 年から 9 回目のコンピテン

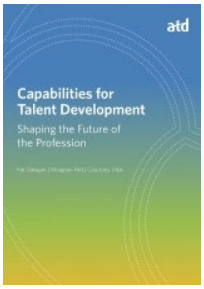
©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

シー調査です。2013 年版から全面刷新されて単純比較はできませんので、以下の 5 つの視点で概要をみていきましょう。

1. モデルそのものはどう変わったのか？
2. 今後３～５年の重要な環境変化のトレンドをどのように見たのか？
3. 「TD 部門」の役割は 2013 年からどのように変わったのか？
4. 「TD スタッフ」の役割は 2013 年からどのように変わったのか？
5. 今後３～５年の重要なコンピテンシーの内容はどのように変わったのか？

2013 年版　　2019 年版





1.　モデルそのものはどう変わったのか？

ATD コンピテンシー調査は 2000 年以降では 3 回実施されており、それぞれ下記のような母集団、モデルの構造になっています。図表 3-1 のとおり、今回のサンプル数は 3000 人を超える大規模なものでした。

図表 3-1. ATD コンピテンシー調査概要比較（2004 年以降のみ）

2004	2013	2019
• 回答者2128人 – 米国87.4(%) – 米国外12.6(%) – 修士･博士53.6% – TD経験11年以上 53.1%	• 回答者1313人 – 米国87.0% – 米国外13.0% – 修士･博士59.1% – TD経験11年以上 68.4%	• 回答者3033人 – 米国76.9% – 米国外23.1% – 修士･博士55.1% – TD経験11年以上 58.8%
• モデルの構造 – ピラミッド構造 – 専門コンピテンシー9 – 基盤コンピテンシー3 – 役割4(学習ストラテジスト、BP、Prjマネジャー、特定分野の専門家)	• モデルの構造 – ペンタゴン構造 – 専門コンピテンシー10 – 基盤コンピテンシー6	• モデルの構造 – 三つ巴構造 – 個人能力7 – 専門能力8 – 組織への貢献能力8

2004 and 2013 ASTD Competency Study, 2019 ATD Competency Study を参考に独自に作成

©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

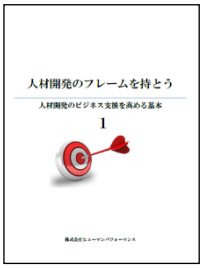
1 章 事業成果に貢献する人材開発部門になる

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

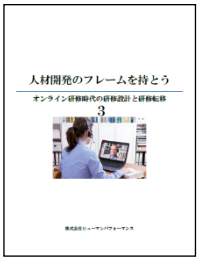
1章　オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化 2020~2021

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－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～

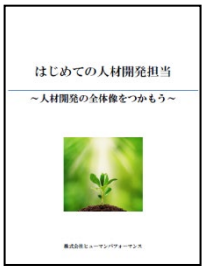
1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

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