人材開発のフレームを持とう

オンライン研修時代の研修設計と研修転移

3



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　オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化 ･･･ 5

図表 1-1.オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化

図表 1-2. L&D を取り巻く主要な変化と関係者の期待

1. 事業戦略と学習の組織的な連動

図表 1-3. 事業戦略の実行に必要なスキルギャップの解消に貢献

図表 1-4. 事業戦略に連動した研修指標の設定と活用

2. 人材開発の支援スコープの拡大

図表 1-5. ラーニングジャーニーの設計モデル

図表 1-6.人材開発で提供する学習経験の広がり

3. 学習の設計開発の変化

図表 1-7. 学習経験の設計開発の変化

図表 1-8.人材開発担当の設計時の悩み

4. 学習者の学び方の変化

図表 1-9. 学習経験を 3 つのタッチポイントで展開

図表 1-10. 現在の学び方に合わせてアップグレードする観点

2 章　オンライン研修設計の実務に役立つ本・動画 ･･･ 18

1. オンライン研修の定義

図表 2-1 オンライン研修の定義

2. オンライン研修設計の２つのコツ

図表 2-2 既存研修のオンライン化チェックリスト

図表 2-3 既存の対面クラスからオンライン研修への移行－1

図表 2-4 既存の対面クラスからオンライン研修への移行－2

図表 2-5 既存の対面クラスからオンライン研修への移行－3

3. Teams でのオンライン研修設計例

図表 2-6 Teams でのチャネル設計

図表 2-7 Teams での演習設計例

図表 2-8 オンライン研修の品質に影響する主な要因

4.　オンライン研修の設計実務に役立つ本・サイト

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

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　・・・　30

1.「研修成果が見えない」というとき

2.学習目標の設定が大事

図表 3-1. 3 つの学習目標

図表 3-2 課長研修の成果定義（例）

図表 3-3. 学習目標の 3 要件

3.最初に「研修成果」を定義しよう

図表 3-4. 研修成果があいまいな研修のねらい（例）

4 章　研修転移のモデルと事例をみてみよう-6Ds　・・・　35

1.研修転移の壁

図表 4-1.研修転移の壁

2. 6Ds（6 Disciplines）の概要

図表 4-2.イベント発想はやめよう

図表 4-3.6Ds （6 Disciplines）の概要

3. 6Ds（6 Disciplines）の事例

図表 4-4.研修転移の主な施策（一部）

図表 4-5.GE の事例：事前事後の話し合い

4. 職場での活用を促す仕掛けを研修と一緒に設計し、実践しよう

図表 4-6.研修転移 6Ds の位置づけ

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　・・・　45

1. ハイパフォーマンス・ラーニングジャーニー

図表 5-1.学習経験の展開パターン

図表 5-2.ラーニングジャーニーのプロセスイメージ

2. ラーニングジャーニーの原型：ハイインパクト・ラーニング

図表 5-3.ハイインパクト・ラーニングの３要素

図表 5-4. ハイインパクト・ラーニングとラーニングジャーニー

3. チャットボットによるアクションプランのフォロー

図表 5-5. 豪州 Bayer 社　Chatbot によるフォロー事例

4.　人材開発（L&D）に問いかけられているもの

あとがき　・・・　54

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1 章　オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化

●まとめ

- 「オンライン研修時代に対応して人材開発部はどのように変わればよいのか？」、これは多くの人材開発担当が自問する問いだろう。
- ATD が 2020～2021 年に出版したいくつかの本は、従来の流れと一線を画している。これらの本では、ATD Award を受賞した米国企業の最近の実践事例やデザイン思考を取り入れた新しい設計開発モデルが紹介されており、人材開発の大きな潮流を考えるうえで有益である。
- 独断と偏見でこの大きな潮流を整理すると次の 4 つだと思う。
  ①事業戦略と学習の組織的な連動
  ②人材開発の支援スコープの拡大
  ③学習の設計開発の変化
  ④学習者の学び方の変化
- 「①事業戦略と学習の組織的な連動」は過去 25 年以上言われ続けていることだが、徐々に組織的な取り組みが結実し、地に足の着いた実践事例が増えている。
- 「②人材開発の支援スコープの拡大」は、ラーニングジャーニーのようにイベントとしての研修を否定し、職場での学習転移を促すところまでを支援範囲に入れた事例が増えている。
- 「③学習の設計開発の変化」は、デザイン思考を取り入れて学習者のペルソナを重視し、多くの学習経験をストーリー化する事例とモデルが増えてきた。また、プロトタイプを活用してスピーディーな開発をすることも当たり前になってきた。
- 「④学習者の学び方の変化」もよく言われることだが、「学びの 3 つのタッチポイント」や「現代の学びの 9 要素」など、現在の学習者のペルソナにフィットする明快なモデルが登場した。
- 現時点での人材開発の潮流をどうとらえるのか、議論の好材料となる事例やモデルが出てきていると思う。ぜひ、日本企業の人材開発部内でも議論していただきたい。



「オンライン研修時代に対応して人材開発部はどのように変わればよいのか？」、これは多くの人材開発担当が自問する問いでしょう。

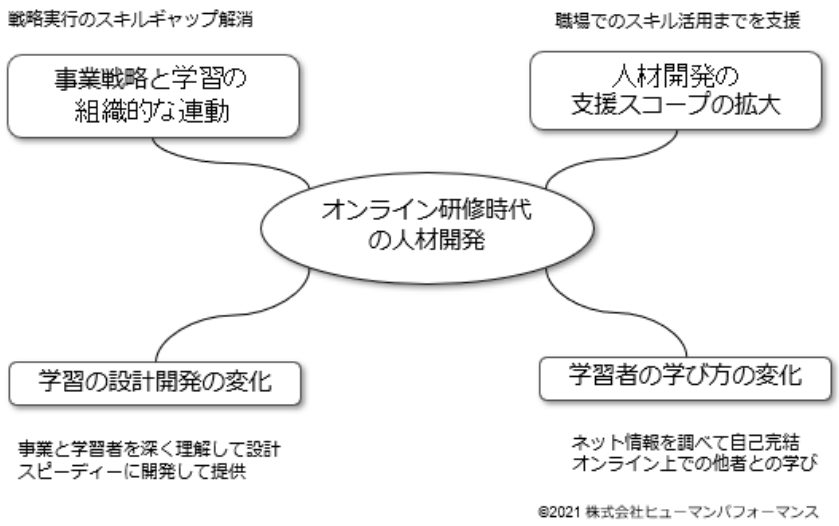
©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

ATD が 2020～2021 年に出版した以下の 5 冊の本は、従来の流れと一線を画しています。これらの本では、ATD Award を受賞した米国企業の実践事例やデザイン思考を取り入れた新しい設計開発モデルが紹介されており、人材開発の大きな潮流を考えるうえで有益だと思います。

1. Tamar Elkeles, Forward-Focused Learning, 2021, ATD
2. M. J. Hall, Leading the Learning Function, 2020, ATD
3. Dave Vance & Peggy Parskey, Measurement Demystified, 2020, ATD
4. Crystal Kadakia & Lisa M. D. Owens, Designing for Modern Learning, 2020, ATD
5. Sharon Boller & Laura Fletcher, Design Thinking for Training and Development, 2020, ATD

わずが 5 冊でそこまで言えるのかというご指摘はあると思いますが、独断と偏見で整理すると、図表 1-1 のようになります。

図表 1-1．　オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化



つまり、今起きている人材開発の変化は、①事業戦略と学習の組織的な連動、②人材開発の支援スコープの拡大、③学習の設計開発の変化、④学習者の学び方の変化の 4 つだと思います。

図表 1-2 はこの 4 つの潮流の背景にある L&D(人材開発部門)を取り巻く主要な変化と関係者の期待を整理したものです。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

4 章 研修転移のモデルと事例をみてみよう-6Ds

●まとめ

- 研修転移とは、研修で学習したことを実務に活用し、パフォーマンスを改善するプロセスである。
- 研修転移の古典的な研究（Baldwin and Ford,1988）をひもとくと、30 年前から職場での「活用の壁」が議論されていたことがわかる。
- 現在の研修転移の教科書というべき、The Six Disciplines of Breakthrough Learning, 3rd Edition, 2015（以下 6Ds： 6 Disciplines）の概要を理解しておくことは、人材開発の基本といえる。また、The Field Guide to the 6Ds, 2014 で示されている「研修の前･中・後」の具体的な取り組み、北米・アジア・中東・オセアニア他を含む 43 の実践事例は、人材開発担当者にきわめて多くの示唆を与えてくれる。
- 6Ds の内容は多岐にわたっているが、重要なメッセージはふたつある。ひとつは、「『研修は受講者が学んだことを職場で活用してナンボ』であるにもかかわらず、ほとんどの組織は研修をイベントとしてとらえ、研修転移を成り行き任せにしている」という問題提起だ。ふたつ目は、「受講者が研修で学習したことを実務で活用するように、6Ds の 6 つのフェーズごとに確実に手を打とう」という提案だ。
- 6Ds の中身は、パフォーマンス・コンサルティング、効果測定のサクセスケースメソッドや新 4 レベルなどとほぼ同じプロセスであり、立ち位置を変えて「転移」の視点で整理している。
- 現在の人材開発担当に必要なことは、どのモデルを使うにせよ、「実践」だと思う。

１．研修転移の壁

まずは「研修転移」の定義ですが、ここでは 6Ds の次の定義を使います。

「学習転移とは、学習したことを実務に活用し、パフォーマンスを改善するプロセスである」(The Six Disciplines of Breakthrough Learning, 2015)

次に、研修転移の古典的な研究（Baldwin and Ford,1988）をひもといてみましょう。1988 年の論文①が有名ですが、20 年後の 2008 年にその後の研究を総括した論文②があります。

① Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research, Personnel Psychology, 1988

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

② Transfer of Training 1988-2008:An Updated Review and Agenda for Future Research, International Review of Industrial and Organizational Psychology, 2009

1988 年の論文①を読むと、30 年前から職場での「活用の壁」が議論されていたことがよくわかります。著者の Baldwin and Ford は 1901～1980 年代の論文をレビューし、過去の研究の問題点を指摘した上で、今後必要な研究の方向性を示しています。

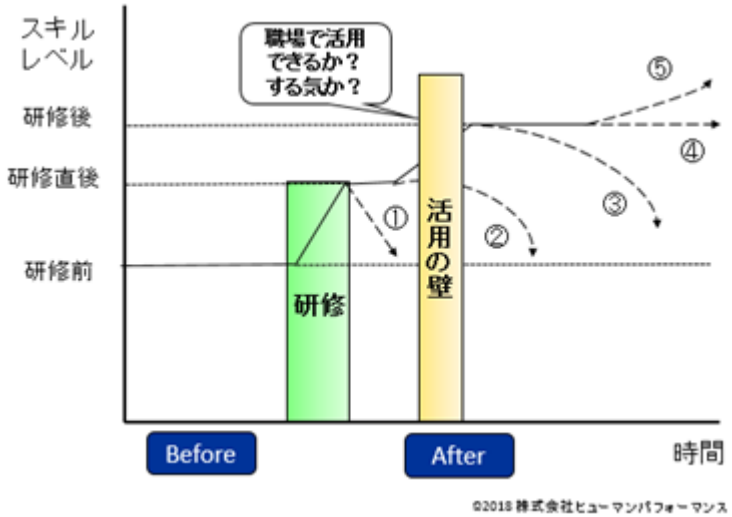
研修転移のプロセスとしては、次の 3 段階に分け、各段階で転移に関連する要因をあげています。

1．トレーニングのインプット（①受講者特性、②研修設計、③職場環境）
2．トレーニングのアウトプット（①知識･スキルの習得、②記憶）
3．研修転移（①一般化、②維持）

研修転移の成立条件としては、①学習したことを職場で活用する（一般化）、②学習したスキル･知識を維持する（維持）の 2 つのことをあげています。

また、論文①では 5 パターンの「研修転移維持曲線（Transfer Maintenance Curve）」が紹介されていますが、その図を見て思いついたのが次の「図表 4-1 研修転移の壁」です。論文中のモデルとは異なりますので予めご了承ください。

図表 4-1.研修転移の壁



©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

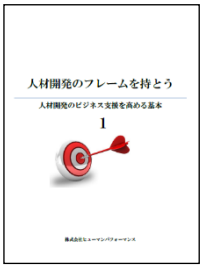
1 章 事業成果に貢献する人材開発部門になる

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

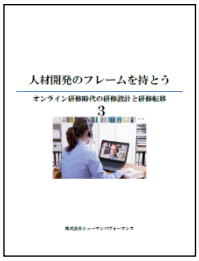
1章　オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化 2020~2021

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～

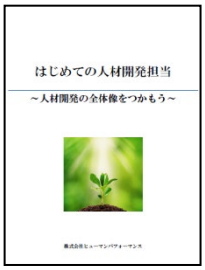
1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

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