人材開発のフレームを持とう

上流から設計する研修効果測定

4



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　研修効果で悩む人に多い「前提とパターン」を変えよう … 6

1. 研修効果で悩む人に多い3つの前提

図表 1-1.研修効果で悩む人に多い３つの前提

図表 1-2.現在の前提 1：研修効果測定の目的のシフト

図表 1-3.現在の前提 2：よい研修だけでは行動化しない

図表 1-4.現在の前提 3：新 4 レベルは「レベル 4→3→2→1」の順番で取り組む

2. 研修効果で悩む人に多い４つのパターン

図表 1-5.研修効果で悩む 4 つのパターン

図表 1-6.悩むパターン 1-事業目標と学習の関連性を定義していない

図表 1-7.悩むパターン 2-学習の判定基準があいまい

図表 1-8.悩むパターン 3-職場での活用を前提にした設計になっていない

図表 1-9.サクセスケースメソッドの流れ

3. 研修効果で悩まないために「前提とパターン」を変えよう

図表 1-10. 研修効果で悩まないために「前提とパターン」を変えよう

2 章　研修効果測定 カークパトリックの新旧 4 レベルの違い … 17

図表 2-1.カークパトリックの新旧 4 レベルの比較（1959 年 VS 2016 年）

1.旧 4 レベルに対する批判

図表 2-2. 136 研究の 27,020 人メタ解析（一部）

図表 2-3.レベル３の測定が最も重要

図表 2-4.よくある研修アンケートの問題

2.旧 4 レベルの変化（1998～2010 年）

図表 2-5. 事例１チェーン店 リーダーシップ研修

図表 2-6. 事例２電力会社 停電管理の新システム切替訓練

図表 2-7. 事例２の設計開発フロー

図表 2-8. 人材開発担当の BP（ビジネスパートナー）化

3.新 4 レベルの概要（2016 年）

図表 2-9 カークパトリックの新４レベルの定義

図表 2-10.カークパトリックの基礎原則

図表 2-11 カークパトリックの新４レベルのフローイメージ

4.新 4 レベルとパフォーマンス・コンサルティング

図表 2-12 パフォーマンス・コンサルティングのフロー（簡易版）

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

図表 2-13 事例３コンタクトセンターのパフォーマンス改善（2010 年代）
図表 2-14 新旧 4 レベル、サクセスケースメソッドと ROI の関係

3 章　研修効果測定 サクセスケースメソッド 2001～2019　…　34

1. サクセスケースメソッドの背景
図表 3-1. ハイインパクト・ラーニングの 5 原則
図表 3-2. ハイインパクト・ラーニングの 3 本柱
図表 3-3. パフォーマンス改善に関連する要因
図表 3-4. ハイインパクト・ラーニングの流れ
2. サクセスケースメソッドの概要（2003～2008 年）
図表 3-5. ３つの研修効果測定手法の違い
図表 3-6. サクセスケースメソッド実践の流れ
図表 3-7. インパクトマップ
図表 3-8. シンプルフォローアンケートのイメージ
図表 3-9. 受講者のスキル活用度の分布
図表 3-10. 成功事例インタビューの観点
図表 3-11. 研修効果報告書のイメージ
3. サクセスケースメソッドの事例：ポンプメーカーの営業スキル研修
図表 3-12. サクセスケースメソッドの事例：ポンプメーカーの営業スキル研修
4. ハイパフォーマンス・ラーニングジャーニーへの進化（2019 年）
図表 3-13. ラーニングジャーニーへの進化

4 章　研修効果測定 フィリップスの ROI モデルの変化　…　52

1. フィリップスの ROI のファクトチェック
図表 4-1. フィリップスの ROI のファクトチェック
2. フィリップスの ROI モデルの変化
図表 4-2. ROI は経営幹部の素朴な疑問に答えるため
図表 4-3. ROI プロセスモデルの 25 年間の大きな流れ
図表 4-4. ROI アラインメントモデルの変化
図表 4-5. ROI 文献 3 冊にみるモデルの比較
図表 4-6. 2003 年版の ROI の主な実務ステップ
図表 4-7. ROI のデータ収集とデータ分析の主な方法
図表 4-8. 2020 年版の ROI の主な実務ステップ
3. パフォーマンス改善と一体化してきた ROI モデル
図表 4-9. ソフトスキル研修の効果測定を成功させる 10 のコツ
図表 4-10. 人材開発の業務フローと ROI プロセス（2020 年版）

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

４．フィリップスの ROI をどう活用するか？
図表 4-11. ROI を活用する主なメリットと批判
図表 4-12. 統合報告書の人材開発指標

あとがき ･･･ **66**

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1 章 研修効果で悩む「前提とパターン」を変えよう

●まとめ

- 研修効果で悩む人には見直した方がよい「前提とパターン」があると思う。
- 研修効果で悩む人に多い暗黙の「前提」とは次の３つだ。
  - 研修部門は存在意義を証明しなければならない
  - よい研修を実施することで、従業員は知識・スキルを習得して意識が変わり、望ましい行動に変わる
  - カークパトリックの４レベルは「レベル１→２→３→４」という順番で取り組む
- こうした前提は 1990 年代くらいまでは一般的だったが、2000 年ごろから以下のような考え方に変化してきている。
  1. 研修効果測定は結果を活用して、組織業績を改善することが目的
  2. 人の行動と成果に影響する要因は多く、知識・スキルだけでは変わらない
  3. カークパトリックの新４レベルは「レベル４→３→２→１」という順番で取り組む
- 次に、研修効果で悩む人が陥っていることが多い「パターン」とは次の４つである。
  - 事業目標と学習の関連性を定義していない
  - 学習目標の判定基準があいまい
  - 職場での活用を前提にした設計になっていない
  - 研修直後アンケート以外の効果測定手法を知らない
- このようなパターンになるのは、パフォーマンス改善の基本、研修設計・開発の進め方、定性的な効果測定手法などを勉強していないからかもしれない。これらのインプットをしっかりして、自社で研修開発するときには次の４つを実践しよう。
  1. 事業目標と学習の関連性を定義する
  2. 学習目標の判定基準を明確にする
  3. 職場での活用を前提に設計にする
  4. 研修直後アンケート以外の手法を取り入れる
- 貴社の研修開発の現状を点検し、できるところから実践すれば、研修効果で悩むことの中身がきっと変わると思う。

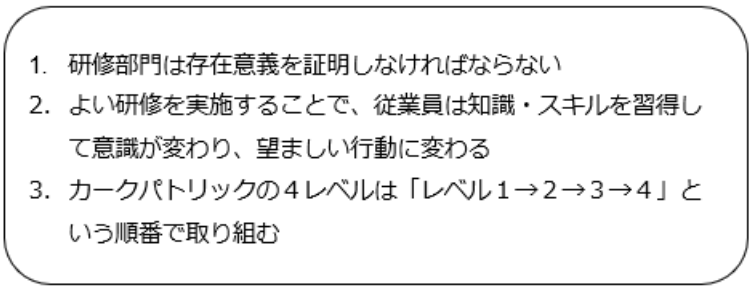
パフォーマンス・コンサルティング、研修企画・設計、効果測定などのお手伝いをしていて感じることですが、研修効果で悩んでいらっしゃる人材開発スタッフには、見直した方がよい「前提とパターン」があるような気がします。以下、順を追ってみていきましょう。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1.研修効果で悩む人に多い3つの前提

まずは、研修効果で悩む人に多い暗黙の「前提」についてみていきましょう。多くの人材開発の方は、おそらく図表 1-1 の３つの前提を「当然」だとお考えなのではないでしょうか？

図表 1-1.研修効果で悩む従来の３つの前提



©2011-2022 株式会社ヒューマンパフォーマンス

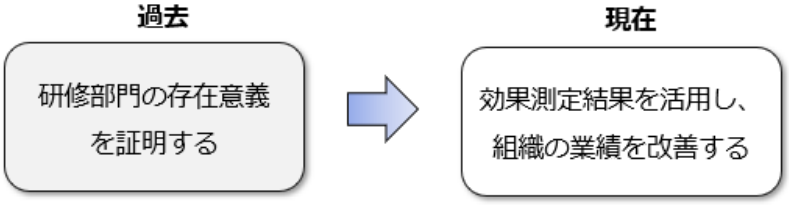
確かに、こうした前提は 1990 年代くらいまでは一般的でしたが、2000 年ごろから以下にみるような考え方に変化してきています。

1-1.効果測定は結果を活用して、組織業績を改善することが目的

90 年代の研修効果測定の本を読むと、「レベル 3・4 を測定して効果が見られないときのためにレベル 1・2 を測定しておこう」「研修のわるいうわさが経営トップの耳に入ると予算を削減されるので、レベル 1 は大切だ」などと書かれています（Donald Kirkpatrick, Evaluating Training Program、第 2 版、1998 年）。

しかし、2000 年代に入り、人材開発の目的が「よい研修の提供」から「組織のパフォーマンス改善」にシフトするにつれて、図表 1-2 のように研修効果測定の目的も変化してきました(Robert O. Brinkerhoff, Telling Training's Story, 2006)。

図表 1-2.現在の前提 1：研修効果測定の目的のシフト



Robert O. Brinkerhoff, Telling Training's Story (2006)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

3 章　研修効果測定 カークパトリックの新旧 4 レベルの違い

0.まとめ

- 新 4 レベルが 2016 年に発表されて 10 年経過したが、新 4 レベルに変わったことを知らない人も少なくない。ここでは旧 4 レベルの変化を辿り、新 4 レベルは何が変化したのか確認する。
- 旧 4 レベルの「受講者の研修満足度が高ければ学習を深め、職場の行動と業績は改善する」というバラ色のモデルは有名である。
- しかし、旧 4 レベルの「楽観的・単純化したモデル」に対する批判は多く、学術的には否定されている。
- 旧 4 レベルの実践事例は多いが、1990 年代後半から 2010 年代へと著書を辿っていくと、事例内容が少しずつ「パフォーマンス改善寄り」に変化しきたことがわかる。
- 旧 4 レベルの視点はトレーニングが中心だったが、新 4 レベルの視点はビジネス中心に移動した。新 4 レベルは KPI 改善につながる重要行動に必要な知識・スキルを学習し、職場で実践することで業績改善につなげるというモデルだ。
- そのため、上流工程でのニーズ把握、中流での研修転移の取り組みを重視しており、結果的に効果測定とパフォーマンス改善が一体化した。
- 「レベル３・４の測定は難しいので、実施している企業は少ない。実施しやすいレベル 1・２に注力すればよい」といった話を聞いたことがあると思うが、新 4 レベルのフローをみると誤解に思える。
- この問題の本質は「研修だけで職場の実務行動を変え、KPI を改善するのが難しい」ということであり、「人間の行動や業績を改善すること自体が難しい」ということだ。研修効果測定手法の話ではない。
- 人材開発部が真に向き合うべきは、研修を活用して職場での重要な実務行動の改善に役立ててもらうことだ。受講者が職場で行動改善できれば、レベル 3 の測定は可能になり、レベル 4 の結果もついてくるはずだ。
- 新 4 レベルで変化したことの意味をかみしめ、使い倒していこう。

カークパトリックの新 4 レベルが 2016 年に発表されて 10 年経過しましたが、まだ新 4 レベルに変わったことを知らない人が多い気がします。ここでは旧 4 レベルの変化を辿り、新 4 レベルは何が変化したのか確認します。

まずは両者の違いをざっくりとみておきましょう。

図表 2-1 のように、カークパトリックの 4 レベルには、旧 4 レベルと新 4 レベルがあり

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

ます。旧 4 レベルはドナルド・L・カークパトリック（父、以下 Sr.）が 1959 年に発表し、新 4 レベルはジェームス・D・カークパトリック（息子、以下 Jr.）が 2016 年に発表しました。現在の ATD では、研修効果測定は新 4 レベルが標準になっています。

図表 2-1.カークパトリックの新旧 4 レベルの比較（1959 年 VS 2016 年）

	カークパトリック Sr.（旧）	カークパトリック Jr.（新）
視点	・企業内トレーナー	・企業内ラーニング＆ パフォーマンスコンサルタント
コンセプト	・トレーニング部門の存在意義を示す	・事業経営を支援する
研修効果測定の目的	・トレーニング部門の存在意義を示す ・研修プログラムの継続、停止の判断 ・研修プログラムの改善	・学習したことの行動化、その成果を最大化 ・トレーニングの価値を自社内に示す ・研修プログラムの改善
4レベルの定義	・ゆるやかに定義 ・モデルなし	・厳密、HPIの要素を含む ・明確にモデル化
4レベルの順番	レベル１（反応）→２（学習） →３（行動）→４（成果）	レベル４（成果）→３（行動） →２（学習）→１（反応）

©2016 -2026 株式会社ヒューマンパフォーマンス

図表 2-1 では両者の主な違いを整理していますが、最も大きな違いは「視点とコンセプト」です。旧 4 レベルは社内トレーナーの視点でつくられており、トレーニング部門の存在意義を示すことが基軸でした。一方、新 4 レベルはパフォーマンス改善に取り組む社内コンサルタントの視点で、ビジネスを支援することに基軸があります。

旧 4 レベルはトレーニングが中心で、「受講者の研修満足度が高ければ学習を深め、職場の行動・業績を改善する」「よい研修をすれば、よい成果が出る」というバラ色のモデルでした。しかし、現実はモデルどおりにならず、多くの批判がありました。また、旧 4 レベルは 1959 年に ATD の専門誌で発表され、初版が出版されたのは 1993 年ですが、著書では厳密な用語やモデルの定義はされていなかったのです。

新 4 レベルは旧 4 レベルの批判を踏まえてつくられています。視点はビジネス中心であり、 KPI 改善につながる重要行動に必要な知識・スキルを学習し、職場で実践することで業績改善につなげるというモデルです。そのため、旧 4 レベルでは解説していなかったニーズ把握や研修転移の取り組みを重視し、効果測定とパフォーマンス改善を一体化しました。

ざっと大枠を見たところで、次は順を追って旧 4 レベルの変化をみていきましょう。

尚、図表 2-1～2-14 は独自に作成したもので原書にはありませんので、ご了承ください。

©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

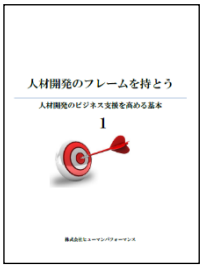
1 章 事業成果に貢献する人材開発部門になる

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

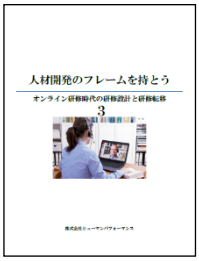
1章 オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化 2020~2021

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～

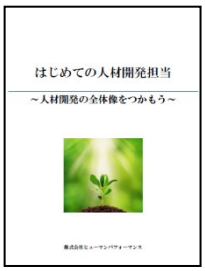
1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

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