

# はじめての人材開発担当

---

～人材開発の全体像をつかもう～



株式会社ヒューマンパフォーマンス

## はじめに

お客様の若手の人材開発担当の方に次のような質問をしました。

「はじめて人材開発担当になったときに、『こんな情報があれば助かったのに・・・』と今感じているのはどんなことですか？」

そうして返ってきた答えは以下のような趣旨のことでした。

「最初は、『特定の研修』から入るので、どうしても『個別』の視点になってしまう。全体的視点、広い視野でみるために、下記のような基本を早めに押さえたかった」

1. 研修企画やヒアリングするときの視野・視点（経営視点かスキル視点かなど）
2. 人材開発の基本的な業務フロー
3. インストラクショナルデザインの基本（よい研修かどうか、判断する目を養う）
4. 研修効果測定の基本
5. 人材開発の学習コンテンツでよく出る基本フレーム

そこで、人材開発の仕事の全体像がざっくりとわかるような資料があれば、お役に立つかもしれないと思い、この冊子をつくってみました。とはいえ、上記「5. 人材開発の学習コンテンツでよく出る基本フレーム」はカバーしていません。

はじめて人材開発の仕事を担当するみなさまに、少しでもお役に立てば幸いです。

2022年4月

株式会社ヒューマンパフォーマンス

代表取締役 鹿野 尚登

## 目 次

はじめに	…	2
<b>1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標</b>	…	4
図表 1.研修を考えるとときの視点－お客様はだれか？		
図表 2.3 種類の研修指標（例）		
図表 3.研修で扱うのは3つ－知識・スキル・態度		
<b>2.人材開発のふたつの業務フロー</b>	…	6
2-1.研修ベンダーに委託する		
図表 4.研修ベンダー委託型のフロー		
図表 5.ヒアリングで注意すること（例）		
図表 6.ヒアリングの前提となる自社についての知識		
2-2.自社で研修を開発する		
図表 7.自社研修開発型のフロー		
<b>3.人材開発担当の実務と注意すること</b>	…	9
3-1. よいニーズ把握		
図表 8.よくあるニーズ把握とよいニーズ把握（例）		
図表 9.ニーズ把握で注意すること		
3-2. よい研修設計		
図表 10.よくある研修設計とよい研修設計（例）		
図表 11.研修設計で注意すること-1.学習目標		
図表 12.研修設計で注意すること-2.演習の設計		
3-3. よい研修転移		
図表 13.よくある研修転移とよい研修転移（例）		
図表 14.研修転移で注意すること-1.スキルアップの壁		
図表 15.研修転移で注意すること-2.研修の前中後		
3-4. よい研修効果測定		
図表 16.よくある効果測定とよい効果測定（例）		
図表 17.研修効果測定で注意すること-1.旧4レベルと新4レベル		
図表 18.研修効果測定で注意すること-2.新4レベルの定義		
図表 19.自社開発のときにしてはいけないこと		

<b>4.研修成果が明確な事例の特徴</b>	…	<b>16</b>
図表 20.研修成果が明確な事例の特徴		
4-1.3 つの事例		
図表 21.3 つの研修開発事例		
4-2.事例 1.PacifiCorp 停電管理の新システム切替訓練		
図表 22.PacifiCorp 停電管理の新システム切替訓練		
図表 23.PacifiCorp 停電管理の新システム切替訓練 開発プロセス		
4-3.事例 2. Grundfos 営業スキル研修		
図表 24. Grundfos (デンマーク、ポンプ製造) 営業スキル研修		
図表 25.サクセスケースメソッド 研修報告書 (例)		
4-4.事例 3. Emirates Airline 世界の主要コンタクトセンターの対応品質向上		
図表 26. Emirates Airline 対応品質向上とリレーションシップセリング研修		
図表 27.エージェント：新サービス対応の活用度の変化 (レベル3)		
4-5.オンライン研修時代の事例		
図表 28.ラーニングジャーニー		
図表 29.医薬バイエル (豪) のチャットボットを使った研修フォロー		
<b>5.人材開発担当に必要な能力と自己啓発</b>	…	<b>25</b>
5-1.人材開発担当に必要な能力		
図表 30.人材開発の仕事の流れと ATD 2019 ケイパビリティ		
図表 31. Defense Acquisition University の Performance Learning model		
5-2.自己啓発のための人材開発の本と動画		
図表 32.自己啓発のための人材開発の本		
<b>あしがき</b>	…	<b>33</b>

## 1. 人材開発の前提—目的・顧客・視点・成果指標

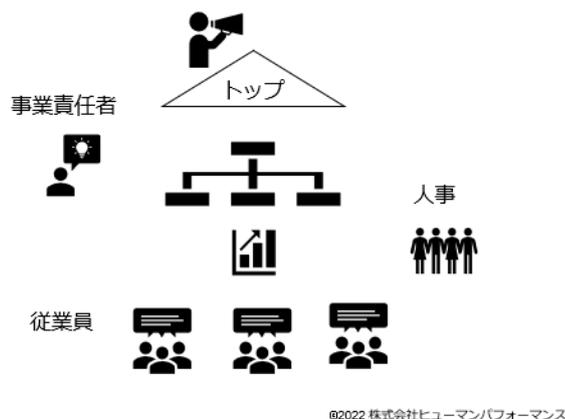
まず、人材開発の目的からみていきましょう。

1990年代までは、「人材開発はよい研修をたくさん従業員に提供する」ことが目的でした。2000年代に入ると「人材開発はビジネスの成果に貢献する、組織のパフォーマンス改善に貢献する」ことに目的が変わってきました。

人事で1990年代の後半からHRBP（ビジネスパートナー）が登場しましたが、人材開発は少しだけ早く1990年代半ばにパフォーマンス・コンサルタントという肩書が登場しました。いずれもビジネスへの貢献が求められるようになったことを象徴した出来事でした。

いきなりですが、人材開発部のお客様は誰でしょう？お客様は研修の受講者となる従業員だけでしょうか？

図表 1. 研修を考えるとときの視点—お客様はだれか？



図表 1 のように、ビジネスに貢献するという意味では、経営トップや事業責任者は外せません。他にも人事制度に絡む研修では、人事部もお客様になるかもしれません。

いろいろな考え方がありますので、受講者の上司もお客様だという人もいるでしょう。いずれにせよ、重要なことは「誰の視点で、どこまでを視野に入れて人材開発の施策を考えるのか」、常に職場で話題にし、自問することだと思います。

この「お客様はだれか？」という問いは、図表 2 のような研修成果指標の設定につながります。5段階評価の研修アンケート以外にもいろいろと指標があります。

図表 2.3 種類の研修指標（例）

品質指標	成果指標	運営指標
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レベル1               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 受講者満足度</li> <li>- 実務関連度</li> <li>- NPS（おすすめ度）</li> </ul> </li> <li>・ レベル2               <ul style="list-style-type: none"> <li>- テスト得点</li> <li>- 初回テスト合格率など</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ レベル3               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 職場での活用度</li> <li>- 実務行動の変化</li> </ul> </li> <li>・ レベル4               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 受注額、売上、対応品質、事故削減数など（設定KPI）</li> </ul> </li> <li>・ 成果エピソード</li> <li>・ 成功事例</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 総受講者数</li> <li>・ 純受講者数</li> <li>・ 実施コース数</li> <li>・ コース開発件数</li> <li>・ 納期遵守率</li> <li>・ 研修時間/人</li> <li>・ 研修費用/人など</li> </ul>

©2022 株式会社ヒューマンパフォーマンス

経営トップや事業責任者は、研修成果としてどのような指標の改善を望んでいるのか？  
 人事部は、研修成果としてどのような指標の改善を望んでいるのか？  
 受講者は、研修成果としてどのような指標の改善を望んでいるのか？

研修を企画するときには、最初にこうした問いに答える必要があります。

尚、ここで言う「よい」研修の「よい」とは「ビジネスに貢献する度合いが大きい」という意味です。

もうひとつ大前提を確認しておきます。研修で扱えるのは図表3のように、「知識・スキル・態度（ものの見方・考え方）」の3つです。

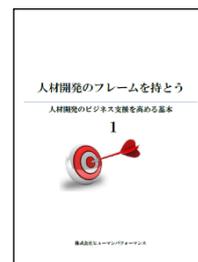
図表 3. 研修で扱うのは3つ—知識・スキル・態度（ものの見方・考え方）



かつて「研修でやる気を高めてほしい」といった昭和な管理職がいましたが、「動機づけ」はマネジメントの仕事であり、研修で扱うものではありません。もちろん、「知識・スキル・態度（ものの見方・考え方）」にアプローチした結果、「やる気になった」という感想が出る例は数多くあります。

### 人材開発のフレームを持つ-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+インストラクショナルデザイン



### 人材開発のフレームを持つ-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
- 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-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 The Chief Learning Officer (2007 年) で印象に残った 17 人の CLO の言葉



### 人材開発のフレームを持つ-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
- 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
- 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



### 人材開発のフレームを持つ-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 4 つの事例をみてみよう
- 3 章 研修効果測定のカークパトリックの新 4 レベル
- 4 章 研修効果測定のルーチンにしよう-サクセスケースメソッド
- 5 章 研修効果測定 フィリップスの ROI モデルの変化



### 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



## パフォーマンス改善する人材開発の業務フロー



©2022-2024 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

<ul style="list-style-type: none"> <li>● パフォーマンス・コンサルティング・ワークショップ ～パフォーマンス改善の基本フレームを踏まえた幹部ヒアリングのコツ～</li> </ul>	対面クラス:1日コース オンライン:4時間×2回
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修企画・設計の基礎研修 ～インストラクショナルデザインの基本～</li> <li>● 研修企画・設計の実践 ～3回シリーズ オンライン版～               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 再設計1 担当研修の基本構造</li> <li>- 再設計2 学習モジュールの見直し</li> <li>- 再設計3 担当研修の再設計</li> </ul> </li> </ul>	対面クラス、オンライン 4時間/回～1日
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 上流から設計する研修効果測定               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 第1回 研修効果測定の基本:「前提とパターン」を変えよう</li> <li>- 第2回 最初に研修成果を定義しよう</li> <li>- 第3回 研修内容を職場で活用した成功事例を報告しよう</li> <li>- 第4回 上流から研修効果測定に取り組み、パフォーマンスを改善しよう</li> <li>- 第5回 4レベルのデータを金額換算してみよう</li> </ul> </li> </ul>	対面クラス、オンライン 3～4時間/回
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材開発のビジネス支援を高める基本               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 第1回 事業成果に貢献する人材開発部門になる</li> <li>- 第2回 オンライン研修時代の人材開発の変化と部門経営</li> <li>- 第3回 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</li> </ul> </li> </ul>	対面クラス、オンライン 3～4時間/回
<ul style="list-style-type: none"> <li>● オンライン研修時代の研修転移               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 第1回 研修転移の4つのモデル</li> <li>- 第2回 オンライン研修時代の研修転移の設計</li> </ul> </li> </ul>	対面クラス、オンライン 3～4時間/回
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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～</li> </ul>	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/>