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てみました。

「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」はカバーしておりません。

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

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

目　次

はじめに ・・・ 2

1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標 ・・・ 4

図表 1.研修を考えるときの視点－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

2.人材開発のふたつの業務フロー ・・・ 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

3.人材開発担当の実務と注意すること ・・・ 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

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

4.研修成果が明確な事例の特徴 ・・・ 16

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

5.人材開発担当に必要な能力と自己啓発 ・・・ 25

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

あとがき ・・・ 33

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1. 人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

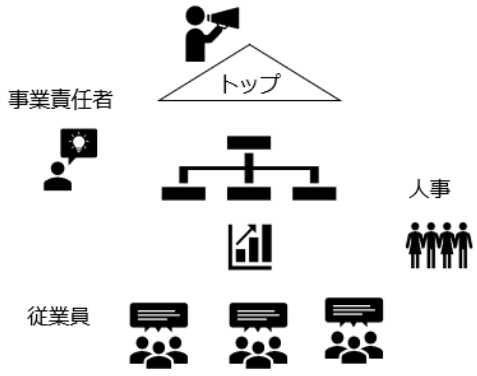
まず、人材開発の目的からみていきましょう。

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。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

図表 2.3 種類の研修指標（例）

品質指標	成果指標	運営指標
• レベル1 – 受講者満足度 – 実務関連度 – NPS（おすすめ度） • レベル2 – テスト得点 – 初回テスト合格率など	• レベル3 – 職場での活用度 – 実務行動の変化 • レベル4 – 受注額、売上、対応品質、事故削減数など（設定KPI） • 成果エピソード • 成功事例	• 総受講者数 • 純受講者数 • 実施コース数 • コース開発件数 • 納期遵守率 • 研修時間/人 • 研修費用/人など

©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つー知識・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。

©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

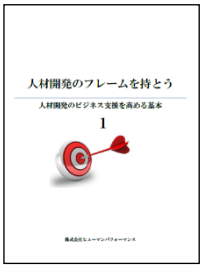
1 章 事業成果に貢献する人材開発部門になる

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

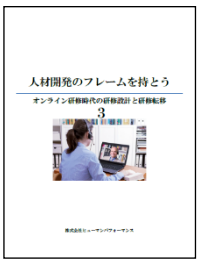
1章 オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化 2020~2021

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～

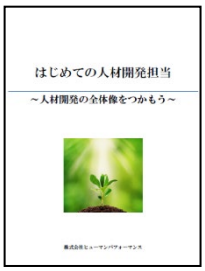
1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

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