

人材開発担当のリスキリング 学びと実践ジャーニー

～基礎編：業務の変化・設計・職場活用～

■ 「人材開発担当のリスキリング 学びと実践ジャーニー」とは？

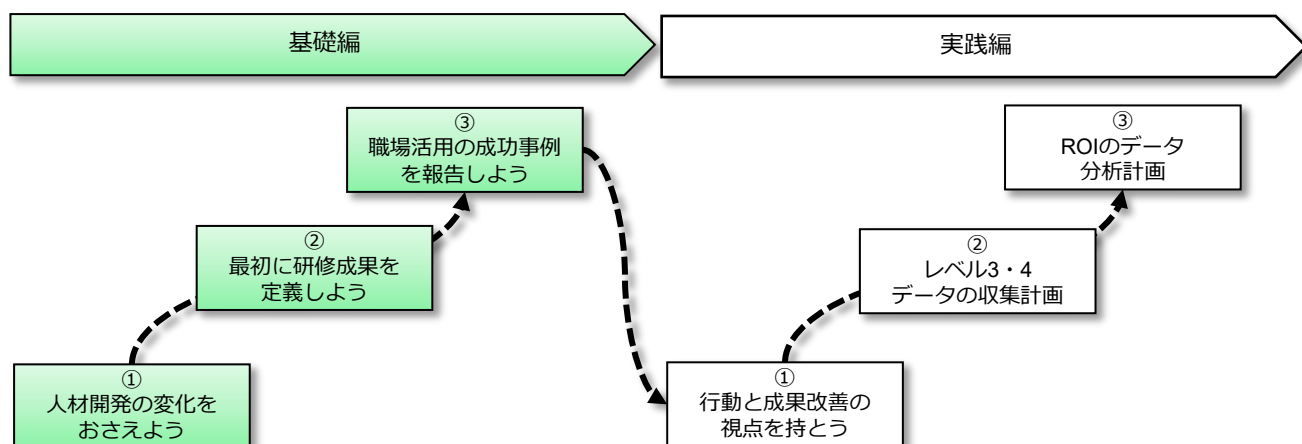
- － 「成果重視の人材開発」を実践するために必要な基本的な知識・スキルを体系的に学ぶコースです
- － 単なる知識インプットではなく、学んだことを自社の状況に活用し、実践するコースです

■ なぜ必要なのか？

- － 経営の「ビジネスと人事・人材開発の連動性」が高まり、経営の期待レベルと現状のギャップがある
- － 人事・人材開発の専門知識習得はほとんどメンバー任せで、最新の情報やスキルレベルのばらつきが大きい

■ どんな悩みが解決できるのか？

- － 成果重視の人材開発部門にしていきたいが、何から手をつけたらよいかわからない
- － インストラクショナルデザインは少し学んだが、人材開発業務全体の専門知識の習得はできていない



©2024 -2025株式会社ヒューマンパフォーマンス

基礎編			実践編		
①人材開発の変化をおさえよう	②最初に研修成果を定義しよう	③職場活用の成功事例を報告しよう	①行動と成果改善の視点を持とう	②レベル3・4データの収集計画	③ROIのデータ分析計画
研修効果測定の基礎知識	研修企画・設計の基礎	サクセスケースメソッド	パフォーマンス・コンサルティング	ROI勉強会-1	ROI勉強会-2

■ なぜできるのか？

- －人材開発担当に多い悩みや実際の自社研修を題材にして学び、職場活用を促します
- －部分的・断片的な理解にならないよう、「ニーズ把握→研修+αの設計→研修実施→研修転移→効果測定」という人材開発の全体の流れを軸に学んでいきます
- －まずは基礎編で基本的な知識・スキルを固め、実践編で自社の研修に適用する構造です
- －各社の実情に合わせ、柔軟にプログラムを設計します

■ どんな組織におすすめか？

- － 「成果重視の人材開発」に取り組みたい組織

基礎編① 人材開発の変化をおさえよう

■ プログラム（対面・オンライン研修、4時間）



- 学習目標 研修効果測定を切り口に、人材開発担当の業務の変化を自分の言葉で説明できるようになる
 1. 従来の人材開発に多い研修効果で悩む「前提とパターン」を説明できる
 2. 人材開発の上流から研修効果測定は始まり、全体にかかわっていることを説明できる
 3. 主な効果測定手法、新4レベル、ROI、サクセスケースメソッド（SCM）の違いを説明できる
 4. よくある研修アンケートと行動レベル重視の研修アンケートの違いを説明できる
 5. 1990年代と2010年代の研修成果の高い2事例の違いを説明できる
- 対象 企業内の人事・人材開発、技術系人材開発の管理職・担当
- 事前学習あり * 研修会社、コンサルタントの方はお断りしています



1. 従来の人材開発に多い研修効果で悩む「前提とパターン」
 - ・ 演習1：人材開発グループ香川さんの悩み－営業部長の不満
 - ・ 演習2：人材開発グループ香川さんの悩み－仕事の進め方
 2. 人材開発の上流から研修効果測定は始まる
 - ・ 演習3：人材開発グループ香川さんの悩み－ニーズ把握
 3. 主な効果測定手法－新4レベル（2016）、ROI（2020）、サクセスケースメソッドの違い
 - ・ 演習4：人材開発グループ香川さんの悩み－効果測定
 - ・ 3つの研修効果測定手法の違い
 - ・ カークパトリックの新4レベル(2016年)
 - ・ フィリップスのROI（2020年）
 - ・ サクセスケースメソッド
 4. 行動レベル重視の研修アンケート
 - ・ 演習5：人材開発グループ香川さんの悩み－研修アンケート
 5. 研修成果の高い2事例
 - ・ 事例1：チェーン店 リーダーシップ研修
 - ・ 事例2：コンタクトセンター パフォーマンス改善
 - ・ 演習6：研修成果の高い2事例の違い
- まとめ
- ・ 演習7：人材開発グループ香川さんの悩み－もう一度やり直すとしたら

- 特徴
 - ・ 人材開発のステップごとに、注意すべき点を演習を通じて見ていきます
 - ・ 人材開発担当が研修効果で悩みがちなケースを素材にしています
 - ・ カークパトリックの新4レベル（2016）、フィリップスのROI（2020）、研修アンケートのツールハイマー（2022）など、最新の情報を解説します
 - ・ インタラクティブに進行していきます

* 各社のご要望に応じて内容は変わります。

■ 受講者の声

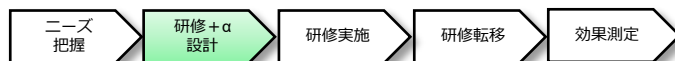
- ・ 「研修効果とその測定方法を早い段階で事業部と合意する」という考え方を活用したい。
- ・ 特にクライアントの抽象度の高いニーズはそのままにせず、「ゴールから考えましょう」、という議論をしようと思います。
- ・ DEIとかコンプライアンスの研修にツールハイマーさんのアンケートモデル使ってみようと思います。
- ・ 今回教えて頂いた内容は部門のマネージャーや主任クラスには、担当者に教えられるレベルで理解してほしい内容でした。（総合電機・人材開発）

- ・ 今回学んだ「ニーズ把握」を徹底して実践したい。
- ・ まず、「今解決すべきものは何なのか？何をもって成果とするのか」が明確でないと、「設計」も、「効果測定」もできない。目の前の事象に踊らされず、ニーズの深掘りをしたい。
- ・ 特に、「社長や幹部が言ってるから…」といった上位職向け研修の企画の際に活用しようと思う。
- ・ また、研修アンケートは、よくある満足度の5段階評価ではなく、回答者の解釈がブレない、具体的な行動ベースの尺度を活用したい。（システム開発・人材開発）

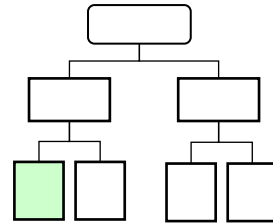
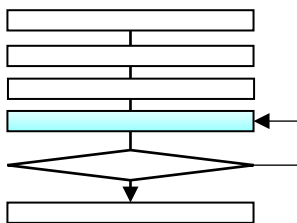
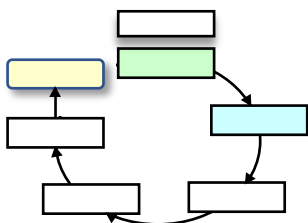
人材開発担当のリスキリング 学びと実践ジャーニー

基礎編② 最初に研修成果を定義しよう

■ プログラム（対面・オンライン、4時間）



- 学習目標 学習目標を設定するときに、研修成果を定義できるようになる
 1. 「事業が求める知識・スキルレベルと現状」のギャップを明確にしてコンテンツを決めることができる
 2. 学習目標・学習成果を目で見えてわかる判定基準で設定し、研修の全体構成を設計できる
- 対象 企業内の人事・人材開発、技術系人材開発の管理職・担当
- 事前学習あり * 研修会社、コンサルタントの方はお断りしています



1. 第1回の復習テスト
2. 研修効果で悩むパターンを説明できる
 - ・ 演習1. 自社の業務フローと指標
3. 実務との関連性を伝えることができるタスク（業務）分析
 - ・ 事業目標と学習目標を連動させる
 - ・ タスクに必要なスキルと知識
 - ・ 演習2. タスクに必要なスキル・知識を分析できる
4. 学習目標を達成したか（成果）を判断できる
 - ・ 学習目標の3要素
 - ・ 演習3. 自社研修の学習目標の3要素
 - ・ 学習プログラムと学習目標の構造
 - ・ 演習4. 自社研修の学習目標の階層化
 - ・ 学習目標と効果測定

まとめ

* 各社のご要望に応じて内容は変わります。

■ 特徴

- ・ インストラクショナルデザインの上流部分、タスク分析、学習目標、講座のモジュール構成に的を絞っています
- ・ 頭と手を動かす演習中心の設計にしています
- ・ 自社研修の一部を演習素材にすることで、すぐに職場での活用イメージができます

■ 受講者の声

これまで感覚的に設計していたので不安だったが、今回の研修で原理原則がよくわかった。

いきなりPPT資料を作り出すのではなく、しっかり設計してから研修資料をつくる手順にすること、学習目標を階層化し、学習モジュール別に知識（講義）・スキル（ロールプレイなど）・態度に分けて詳細な設計をすることが特に重要と感じました。

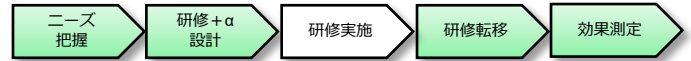
研修カリキュラムを再考しています。実務に生きる研修になるようムダなコンテンツを省き、本当に必要なものに絞っています。

このコースで、長い時間一方的に話しても伝わらないことを学んだので、講師が話す時間、受講者がワークをする時間を整理し、つくり直しています。

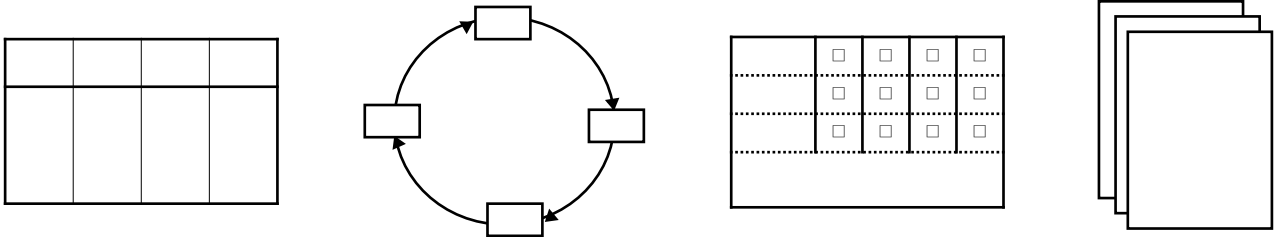
人材開発担当のリスキリング 学びと実践ジャーニー

基礎編③ 職場活用の成功事例を報告しよう

■ プログラム（対面・オンライン、4時間）



- 学習目標 職場での実務行動の変化を把握して報告する方法を説明できる
 1. 「事業成果～職場の成果～職場の実務行動～学習成果」を連動させて研修設計できる
 2. 職場で学習した内容を活用し、成果をあげた成功事例を報告できる
- 対象 企業内の人事・人材開発、技術系人材開発の管理職・担当
- 事前学習あり * 研修会社、コンサルタントの方はお断りしています



1. 第2回の復習-研修成果の定義
 - 演習1：事前課題1の共有－学習目標の3要素、学習目標の階層化
2. サクセスケースメソッドの背景
 - 演習2：トップは研修報告として何が知りたいのか？
 - 研修効果が高まらない構造
 - 既存の効果測定手法への批判
3. サクセスケースメソッドの概要
 - サクセスケースメソッドとは
 - 演習3：どのくらいの受講者が成果をあげているのか？
 - サクセスケースメソッドの原理
 - 演習4：担当研修のインパクトマップをつくってみる
 - 演習5：ショートサーベイの項目
 - 演習6：職場で研修成果があったエピソード
 - 参考事例

今後の実践のために

* 各社のご要望に応じて内容は変わります。

■ 特徴

- 第2回で学習した内容を自担当の講座にあてはめてることを宿題にして、実践を促します
- 演習中心の設計にしています
- 自担当の講座の一部を演習に取り入れるので、すぐに職場での活用がイメージできます

■ 受講者の声

担当している研修でインパクトマップを作成し、実務における大事な成果を明確に定義しようと思いました。

また、研修の事前に、上司と部下で「学びの焦点を明確化」し、研修後のOJTを意識してもらうことは重要だと思いました。

担当の研修でショートサーベイを実施してみようと思いました。

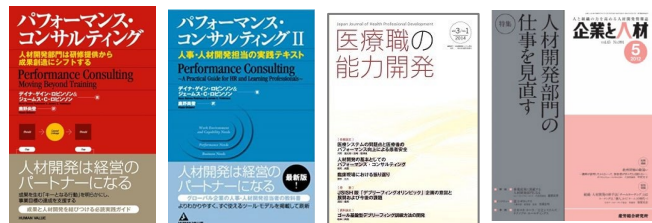
両極に注目し、活用した人の成功談と活用できていない人の阻害要因をヒアリングすることで、職場で研修内容を実践してもらうヒントが見つかる気がしました。

	人材開発担当向け研修コース内容	時間目安
人材開発の基礎を固めたい	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
基本から最新の動向までざっくりとをおさえたい	ビジネスと連動する人材開発部の基礎 第1回 パフォーマンス重視の人材開発の業務フロー 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 オンライン 3時間

■ 人材開発担当者向け研修実績

人材開発担当者向け研修実績	485社	1521人
パフォーマンス・コンサルティング	202社	884人
研修企画・設計の基本	201社	310人
企業内実施 平均受講者数	16.0人/回	

■ 翻訳・論文・解説記事

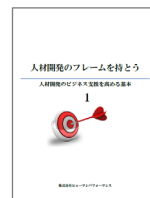


※ 2025年現在、慶応MCC、リクルートマネジメントスクール、JMAなど、出講実績も含む

人材開発のフレームを持とうー 1 ～人材開発のビジネス支援を高める基本～

P55

- 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とうー 2 ～人材開発部の運営効率と能力要件～

P58

- 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-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）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とうー 3 ～オンライン研修時代の研修設計と研修転移～

P54

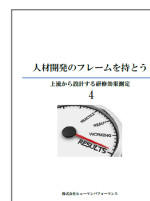
- 1章 オンライン研修時代の人材開発の4つの変化 2020～2021
- 2章 オンライン研修設計の実務に役立つ本・動画
- 3章 研修成果を高めるために－最初に研修成果を定義しよう
- 4章 研修転移のモデルと事例をみてみよう-6Ds 2014～2015
- 5章 研修転移の進展-ラーニングジャーニーとチャットボット 2019



人材開発のフレームを持とうー 4 ～上流から設計する研修効果測定～

P61

- 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 2006～2021
- 3章 研修効果測定のカークパトリックの新4レベル（2016）
- 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 研修研修効果測定 フィリップスのROIモデルの変化 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～

P42

- 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～

P33

- 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

