

人的資本経営時代における 人財開発プログラムの設計と効果測定

—投資としての人財開発と ROI メソッドの活用—



EQ パートナーズ株式会社 代表取締役社長
立教大学大学院 ビジネススクール客員教授
ROI Institute Japan CEO
安部 哲也 (あべ てつや)

経営管理学修士 (BOND 大学大学院)。パナソニック株式会社 (当時・松下電器産業株式会社) 入社、システムエンジニア、国内外営業・企画、海外 (香港) 駐在員などを経験。2002 年 EQ パートナーズ株式会社を設立し、同社代表取締役社長。専門分野はリーダーシップ開発、経営者・次世代経営者育成、起業家育成、ソーシャルビジネスなど。主な著書: 『チームを動かし結果を出す方法! 13 歳からのリーダーの教科書』(2024 年 5 月)、『世界標準のリーダーシップ—ニューノーマル時代の 7 つの力』(2022 年 3 月)、『新版 課長の心得』(2022 年 2 月) (ともに総合法令出版) など多数。
EQ パートナーズホームページ: <https://eqpartners.com/>
ROI Institute Japan: www.roiinstitute-japan.com
E-mail: abe@eqpartners.com

Point

- ① 人的資本経営の重要性が高まり、そのためには戦略的な人事・人財開発プログラムの設計と効果が求められるようになってきています。
- ② 世界における人財開発プログラムの設計・効果測定については、ドナルド・カーラパトリックとジャック・フィリップスの 2 大潮流があります。
- ③ ジャック・フィリップスの研修設計＆効果測定のアライメントモデル (V モデル) を活用した設計＆効果測定の方法をご紹介します。

はじめに

人的資本経営時代を迎え、企業の競争力の源泉を「人」に置く経営手法が注目されています。経済産業省の「人的資本経営ガイドライン」や米国証券取引委員会 (SEC) による人的資本情報の開示要請など、国内外で人的資本経営の重要性が高まっています。企業が持続的に成長するためには、従業員のスキルや知識を向上させる人財開発プログラムの戦略的な設計と効果測定が不可欠です。本稿では、人財開発プログラムの設計と効果測定の方法論について解説します。

人的資本経営における人財開発プログラムの重要性

人的資本経営とは、従業員の成長と持続的な企業価値向上を実現するための経営手法です。この考え方では「教育 = コスト」ではなく「教育 = 投資」という視点が重要となります。人財開発プログラムを戦略的に設計し、効果測定を行うことで以下のようないい處が得られます。

① 経営戦略との連携

企業のビジョンや戦略に合った人財開発を実現できます。経営目標達成に必要なスキルや知識を

特定し、それらを効果的に学習できるプログラムを構築することで、組織全体の方向性と個人の成長が一致してきます。これにより、企業の経営戦略の実現可能性が高まります。

② 従業員の成長と実践の向上

自己の成長・成果が実感できることで、モチベーションが向上し、実践につながります。明確な成長指標と達成度合いを可視化することで、従業員は自身の成長を認識でき、さらなる向上心が生まれます。また、学習したスキルを実務で活用する機会が増えることで、学びと実践の好循環が生まれます。

③ 投資対効果の可視化

人財開発プログラムの成果を明確化することで、企業業績向上への貢献度を評価できます。従来「見えない投資」とされていた人財開発への支出を、具体的なリターンとして把握することができるようになります。これにより、経営層や投資家などへの説明責任を果たすと同時に、より効果的な人財開発プログラムへの継続的な改善が可能になります。

人的資本経営を本格的に推進するためには、単に研修などの人財開発プログラムを実施するだけでなく、効果的な成果を追求するためのプログラム設計とその効果測定の仕組みが必要です。これらを実現するための方法論として、世界的に認知された二つの効果測定モデルをご紹介します。

人財開発の設計と効果測定における世界の二大潮流

世界の人財開発の分野においては、効果測定に関する二つの主要なモデルが広く活用されています。一つはドナルド・カーパトリック（現在はジェームス・カーパトリックが継承）が提唱した「カーパトリック・モデル」、もう一つはジャック・フィリップスによる「ROIモデル」です。これらのモデルは、人財開発プログラムの効果を体系的に測定するためのフレームワークを提供しています。

① カーパトリック・モデル（4段階評価）

カーパトリック・モデルは1950年代に提唱され、現在も世界および日本でも多くの企業や組織で活用されている効果測定フレームワークです。このモデルは次の4段階で構成されています。

レベル1：反応（Reaction）

- ・研修参加者がプログラムについてどのように感じたかを測定します
- ・例：「研修内容に満足したか」「講師の説明は適切だったか」などを研修直後のアンケートで測定します
- ・目的：研修の満足度を確認し、今後の改善につなげます

レベル2：学習（Learning）

- ・参加者がどの程度の知識やスキルを習得したかを測定します
- ・例：研修後のテスト／レポートやアンケートなどで理解度を測定します
- ・目的：研修内容の理解度とスキルアップの確認をします

レベル3：行動（Behavior）

- ・研修後、実際に職場での行動に変化があったかを評価します
- ・例：上司や同僚のフィードバック、業務観察、自己評価など
- ・目的：学んだことが実務に活かされているかを確認します

レベル4：成果（Results）

- ・学んだことを実践することで、ビジネス成果が出ているかを測定します
- ・例：研修実施後3-6カ月後のアンケートやインタビューで測定します
- ・目的：プログラムがビジネス成果に与えた影響の評価します

カーパトリック・モデルの強みは、段階的なアプローチにより、人財開発プログラムの効果を捉えられる点にあります。

② ジャック・フィリップスの ROI モデル（5段階評価）

ジャック・フィリップスの ROI モデルは、カーフパトリックの 4段階評価モデルをベースに、5つ目のレベルとして投資対効果（ROI：Return On Investment）を追加したものです。その特徴は以下のとおりです。

レベル 1：反応（Reaction）

レベル 2：学習（Learning）

レベル 3：適用と実践（Application and Implementation）

レベル 4：ビジネスへの影響（Impact）

レベル 1～4 は、カーフパトリック・モデルとほぼ同様です。

レベル 5：ROI（投資収益率）

- 研修のコストと得られた利益を比較し、投資対効果を数値化します

- 計算式：ROI（%） = (研修による利益 - 研修コスト) ÷ 研修コスト × 100

- 例：ROI = (200 万円 - 100 万円) ÷ 100 万円 × 100 = 200%

さらにフィリップスのモデルでは、以下の要素も重視されています。

ビジネスへの影響に対する研修による貢献度の分離

- 研修効果と他の要因（市場環境変化、組織のしくみ、上司のサポートなど）を分離します

- 例：利益（粗利）10% 増加のうち、研修の貢献度を 30% と評価し、実質的な研修効果は 3% 増と算出

研修に関わる総コストの算出

- 直接コスト：研修企画運営費用、講師費用、会場費、教材費など

- 間接コスト：受講者の交通費・宿泊費、研修時間の機会費用（給与相当額）など

- 隠れたコスト：事前準備・事後フォロー時間、管理コストなど

- 例：1 日研修の場合、表面上の費用（講師料など）に加え、参加者 20 名の 1 日分の人員費も含めて総コストを算出

研修効果の金額ベースへの換算

- 有形効果：売上増加、コスト削減、時間短縮、品質向上など
- 例：交渉スキル研修後、契約単価が平均 5% 向上し、年間取引額ベースで 3,000 万円の増益効果

無形のメリットを特定する

- 無形効果：従業員満足度向上、チームワーク強化、組織文化改善、リスク低減など

フィリップスの ROI モデルの最大の特徴は、人財開発を投資ととらえ、その投資に対するリターンを数値で示す点にあります。このアプローチにより、経営層、経理部門、経営企画部門などに対して人財開発の重要性をより説得力を持って説明することが可能になります。

逆に投資対効果が出ていない研修の関しては、改善を行ったり、中止を行ったりすることも検討します。

カーフパトリックとフィリップスのモデル比較

両モデルの特徴を比較すると以下のようになります。

評価項目	カーフパトリック（4段階）	フィリップス（5段階）
受講者の反応・満足度（レベル 1）	○	○
学習・理解（レベル 2）	○	○
行動・実践（レベル 3）	○	○
ビジネスへの影響・成果（レベル 4）	○	○
ROI / 投資対効果（レベル 5）	×	○
研修とその他の影響の分離	×	○
研修に関わる総コスト試算	×	○
研修の価値を金額ベースにする	×	○
無形のメリットを特定する	○	○

この比較から明らかなように、フィリップスの ROI モデルはカーフパトリック・モデルを拡張し、より経営的視点を取り入れたものと言えます。特に人的資本経営が求められる現在においては、

ROI モデルのアプローチが重要性を増してきています。

研修設計と効果測定のアライメントモデル（V モデル）

ジャック・フィリップスは、人財開発プログラム実施後の効果測定をする以前に、実施前の目的・目標・ニーズ設計が極めて重要であると述べています。研修やコーチングなどの人財開発プログラムを設計する際は、レベル 5、4、3、2、1 と逆算して考えていくことが求められます。これを「研修設計と効果測定のアライメントモデル（V モデル）」と呼びます。

具体的な設計プロセスは以下のとおりです：

- ① ビジネス目標の明確化（レベル 5・4）
 - ・この人財開発プログラムで ROI を求めるか？
 - ・求める場合、何%を目標とするか？
 - ・ビジネスへの影響（成果）として何を期待するか？
 - ・定性的成果・定量的成果それぞれの目標設定
- 例）ビジネス交渉研修の場合：

- 定性的成果：交渉への抵抗感減少、自信向上、顧客との関係強化など
- 定量的成果：学んだスキルによるコスト削減額（年間 500 万円）、新規商談成立額（年間 1,000 万円）など

② 実践目標の設定（レベル 3）

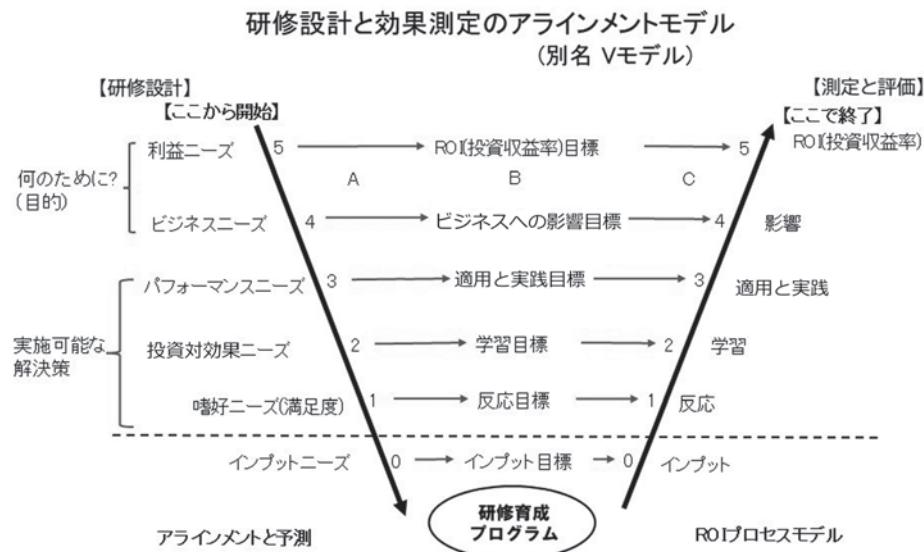
- ・研修で学んだ内容を職場でどのように実践してほしいか
- ・実践変容の具体的なイメージ 例）交渉準備シートの活用、交渉前の目標設定と戦略立案の実施、交渉後の振り返り実施など
- ・実践の達成基準（頻度、質、量など）の設定 例）交渉準備シートを重要交渉の 100% で活用、月 1 回以上の交渉後振り返りの実施など

③ 学習目標の設定（レベル 2）

- ・具体的に何を学んでもらうか 例）Win-Win 交渉の基本的考え方、効果的な質問技法、交渉準備の方法論など
- ・習得すべき知識・スキルの明確化 例）交渉相手のニーズ分析方法、提案価値の見える化手法、合意形成プロセスなど

図表 V モデルの概念図

ROI INSTITUTE JAPAN



ジャック・J・フィリップス

出所：2024 ROI INSTITUTE JAPAN を修正

- 理解度の判定基準の設定 例) ケーススタディでの正答率 80% 以上、ロールプレイでの評価基準達成など

④ 参加者満足度の目標設定（レベル 1）

- 研修内容の満足度目標（例：4.5 以上／5 点満点中）
- 講師に対する評価目標（例：4.5 以上／5 点満点中）
- 教材・環境・運営に関する評価目標 例) 教材のわかりやすさ、研修環境の快適さ、運営のスムーズさなどの評価 4.0 以上／5 点満点

この V モデルの重要なポイントは、人財開発プログラム実施前に「どのレベルまで求め、測定するのか」を明確に設計することです。プログラムによっては、コストや時間をかけてレベル 4 やレベル 5 まで測定する必要がないものもあります。

ジャック・フィリップスも、企業・組織のすべての人財開発プログラムについて、レベル 4／5 を測定する必要はなく、その企業・組織のすべての人財開発プログラムの中での効果測定を行う比率を次のように述べています。

レベル 1（反応）90-100%

レベル 2（学習）60-90%

レベル 3（実践度）30-40%

レベル 4（ビジネスへの影響）10-20%

レベル 5（ROI：投資対効果）5-10%

レベル 4, 5 などの効果測定する人財開発プログラムを選定する基準は、

- 社内的に重要な人財開発プログラムであること
- 経営陣や投資家などの注目度が高い人財開発プログラムであること
- 大きな予算をかけている人財開発プログラムである などです。

プログラム実施後のレベル 1・2 からレベル 3・4、そしてレベル 5 への段階的アプローチ

効果測定についてはレベル 1（満足度）やレベル 2（学習成果）までにとどまっている企業も多

いようです。より高度な効果測定へ移行するための段階的アプローチは以下のとおりです。

ステップ 1：レベル 1・2（反応・学習）

- 研修後のアンケートやテストで受講者の満足度と学習成果を評価します
- 実施のポイント：
 - 満足度評価だけでなく、理解度や習得度を測定するテストやチェックリストの導入
 - 学習目標に対する達成度評価の明確化

ステップ 2：レベル 3（適用と実践）

- 受講者が研修で学んだ内容を実践で活用しているかを観察・評価します
- 実施のポイント：
 - 研修後 3-6 カ月時点でのフォローアップアンケートの実施
 - 上司や同僚を巻き込んだ 360 度評価の導入
 - 行動変容を促すためのフォロー施策（コーチング、グループ活動など）の実施
 - 実践事例の収集と共有（ナレッジマネジメント）

ステップ 3：レベル 4（ビジネスへの影響）

- 研修が企業業績にどのような影響を与えたかを分析します
- 実施のポイント：
 - 研修前に測定すべき業績指標（KPI）を明確化
 - 定期的な業績データ収集とトレンド分析
 - 成功事例（サクセスストーリー）の収集と因果関係分析
 - 組織全体への波及効果の測定

ステップ 4：レベル 5（ROI：投資対効果）

- 研修による成果を金額で計算し、研修コストと比較
- 例：利益増加額、人件費削減額、顧客満足度向上による利益増など
- 実施のポイント：
 - 研修効果の金銭価値換算方法の確立
 - 研修コストに関わるすべてのコストの把握
 - 研修以外の要因の影響を排除するための調

整

- ROI 分析結果の経営層へのレポートティング方法の確立

プログラム実施前の効果測定目標に沿って、測定を行っていきます。

より高度な効果測定を実施するためには、人事部門だけでなく、事業部門や経営企画部門・経理部門などとの連携が不可欠です。また、効果測定の仕組みを構築する際には、過度に複雑化せず、実行可能性と継続性を重視することも重要です。

まとめ：

人的資本経営を支える効果的な人財開発へ

人的資本経営を成功させるためには、単に研修に対する投資額を増やしたり、研修受講時間を多くするなどではなく、戦略的な人財開発プログラムの設計と効果測定、そしてさらに改善を繰り返すことが不可欠です。ドナルド・カーラパトリックの4段階評価モデルもしくはジャック・フィリップスのROIモデルを活用することで、人財開発における効果的な設計と成果を定着させ、経営への貢献度を高めることができます。

特に重要なのは、「研修設計と効果測定のアライ

ンメントモデル（V モデル）」の考え方です。人財開発プログラムを実施する以前に、どのレベルまでの成果を求め、どのように測定するかを明確にすることで、人財開発プログラムの効果を最大化するを目指します。

人的資本経営時代においては、「教育=コスト」ではなく「教育=投資」という考え方方が重要です。投資である以上、投資を行うだけではなくその効果を適切に測定し、継続的に改善していくことが求められます。本稿で紹介したフレームワークを活用し、自社の人財開発プログラムの設計と効果測定の仕組みのご参考としていただければと思います。

人的資本経営時代において、これらのモデルを活用した効果的な人財開発プログラムの構築が、企業の持続的な成長と競争力強化につながるでしょう。

なお、ジャック・フィリップスの ROI モデルは、人財開発プログラムの設計・効果測定だけでなく、マーケティング活動や組織変革、AI などのテクノロジー導入など、さまざまな企業活動の効果測定（ROI 測定）にも応用可能です。