

## 第184回 IDT本輪読シリーズ 第4部 第14章

### ヒューマンパフォーマンス向上(HPI)の発達と進化

定義

理論

評価

HPI

場面

世界

職業

最新

課題

- HPIとは人を通じてすべての利害関係者にとって価値ある成功を徐々に増やしていくこと
  - 価値ある業績とは何かを定義し、現状と期待値のギャップに影響を与えている要因を特定する
- HPIが求める結果は値打ちのあるパフォーマンス
  - コストと価値の両方を具体的に提示すること
- 人的資本は物的資本より高い利益を生むことが実証されている
  - 人的資本による達成を最大限にすることを全体的な目標とする(HPIの時代?)
- HPギャップを埋める解決策は大抵の場合、効果的ではない  
(HRDについての考え方の転換)
  - 迅速かつ効果的に埋めるための適切な統合的介入策を推奨する
- HPIは関連分野と類似する点がある
  - 関連分野の専門家と相互関係を結び支援を受けること
  - HPIとHPTの関係 HPI関連の学会 (ASTDCPLPとISPIのCPT)

## 値打ちのあるパフォーマンスを目指して ビジョン・概念・求められる成果

- **ビジョン**: 組織に関わる全ての利害関係者から高く評価される成功業績を、人々を通じて達成すること (Kaufman, 2006)
- **概念**: 人々を通じ組織の目的と直結する成功業績を達成し続ける
- **求められる成果**

$$\text{パフォーマンス (Pw: worthy performance)} = \frac{\text{価値があると認められる達成 (Av: valued accomplishment)}}{\text{コストがかかる行動 (Bc: costly behavior)}}$$

(Gilbert, 2007)

# HPI

## (Human Performance Improvement)

- Human: 職場環境で働いている人々の努力と結果を中心とした試みや企てに関する専門領域  
(教育・社会的状況に応用する事例もあり)
- Performance: 1) 業績、2) 行動(活動)  
コストを下げ価値ある成果や結果を高める
- Improvement: 状況をよりよくする

# HPIの時代：HPIを活用する理由

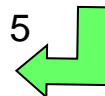
- 人的資本は高い利益を生む（個人かつ組織）
  - 知識とパフォーマンス能力の向上がその国家と国民に影響を及ぼす
- ひとつの解決策ではなく、統合された（システミックな）アプローチの開発がパフォーマンス成果を最終成果とするHPIを助長
  - QCサークル、リエンジニアリング、チームワーク、シックスシグマなど

## 間違った例は,個別の独立した 対処療法的な解決策にあてること

### • ギルバートの原理と法則

(多くの環境要因を考慮することの必要性)

- 環境に逆らって個人で戦っても環境が勝つ
- 価値ある達成を伴わない努力、知識、動機づけは価値のないパフォーマンス
- 達成への言及なしに人の行動をほめるシステムは人を無能にする
- 行動への言及なしに達成したこと自体をほめるシステムは無駄を招く



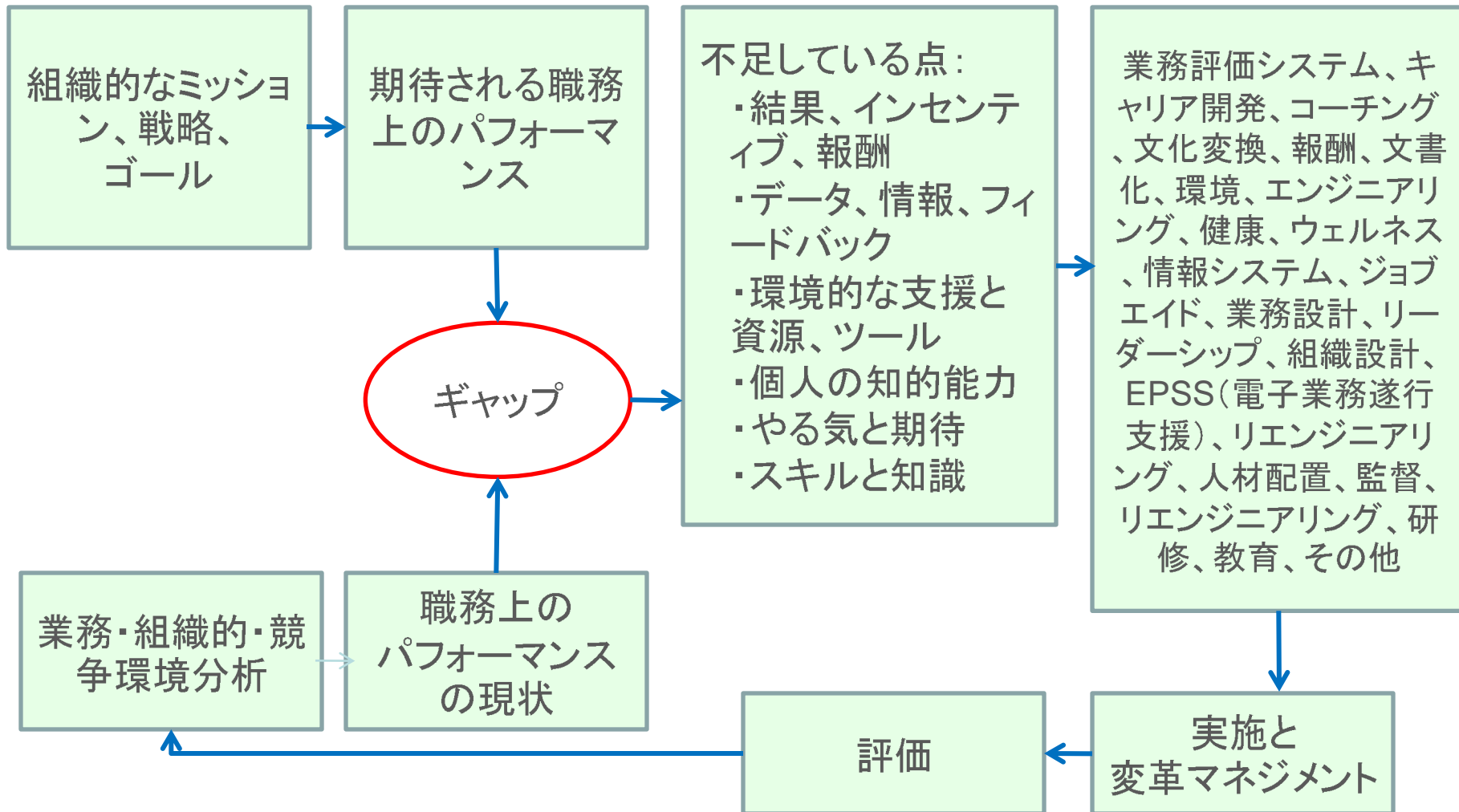
# HRDについての考え方の転換

- ヒューマンパフォーマンス問題の多くは、フォーマルな研修用指導といった手段を用いなくても解決できる
- HRDや研修コミュニティがより強力になり、自分の業務に関してより説得力のある議論を上級管理者との間でできるようになった

\* ギルバートをはじめとする先駆者たちによる成果



# HPIモデル



# 関連分野

- HRD (Human Resource Development)
  - HPIと類似しているが、変革を伴わない(transactional)研修に特化
  - パフォーマンス効果に焦点を当てて改革を伴う様にすべき(Transformational)
- 組織効果  
(OE: organizational effectiveness)
  - 組織のミッション達成力を確認
- 組織開発  
(OD: organizational development)
  - 組織全体が機能すること



# HPIとHPTとの関係

- HPIとHPTは異なるものか？
  - HPI: 私たちが達成したいこと
  - HPT: 達成のための用いる手段
- 同義語として捉えることもできる
  - HPTとHPIが互換的に用いられる
  - HPTの根底にある前提 (Geis, 1986))
  - 「パフォーマンスにおけるギャップを定義し、対費用効果的で効率的でかつ効果的な介入をデザインすることによって、人材が期待される効果を上げる様にするためのエンジニアリングアプローチ」

# HPTの根底にある前提

- HPは特定の法則に従っている
- HPTは科学的な研究と同様に実践的な経験に依存する
- 独自の成果を生み出しつつ、さまざまな研究基盤を利用する
- 多くの知識資源から生み出された
- 特定の実施形態のみに束縛されるものではなく、特定の集団や専門領域に当てはまるものでもない
- HPTは実践的(分析や介入による成果についての検証)
- 進化し続けている
- 確固とした理論的基盤を持っていると言えないが形作られつつある



# ASTD(米国人材開発機構)の コンピテンシーモデル

パフォーマンスと学習専門化  
(CPLP)  
Certified Professional in  
Learning and  
Performance  
Certification

