

パフォーマンスを生み出す人を育てる仕組み-HPI(Human Performance Improvement)-  
対処療法人材育成からフレームワークを考えた人材育成へ  
-パフォーマンスコンサルタントの視点から

## 第2回 「人のパフォーマンスって何？」

### 一人のパフォーマンスを支える仕組み

第1回では、ビジネスを取り巻くグローバル変化の影響に対応した人事・人材育成に携わる人材に求められる専門性について述べたが、今回から連載の表題にある HPI(Human Performance Improvement)というパフォーマンスコンサルティング手法と、なぜその考え方が企業の人材育成の企画・実施に必要とされているのかについて解説していきたい。

#### パフォーマンスとは

「パフォーマンス」といったときに読者の皆さんが思い浮かべることはなんだろうか？「成果」だろうか？それとも芸能タレントなどが披露する「演技」としてのパフォーマンスだろうか？それとも「効率性」だろうか。結果としての「業績」だろうか？

“performance”で辞書を引くと、「1. 性能、腕前、仕事ぶり、2. 業績、売り上げ、功績、3. 実行、遂行、履行、4. 演技、公演、コンサート、5. 行動」(SPACE ALC のネット辞書より) という解釈がでてる。

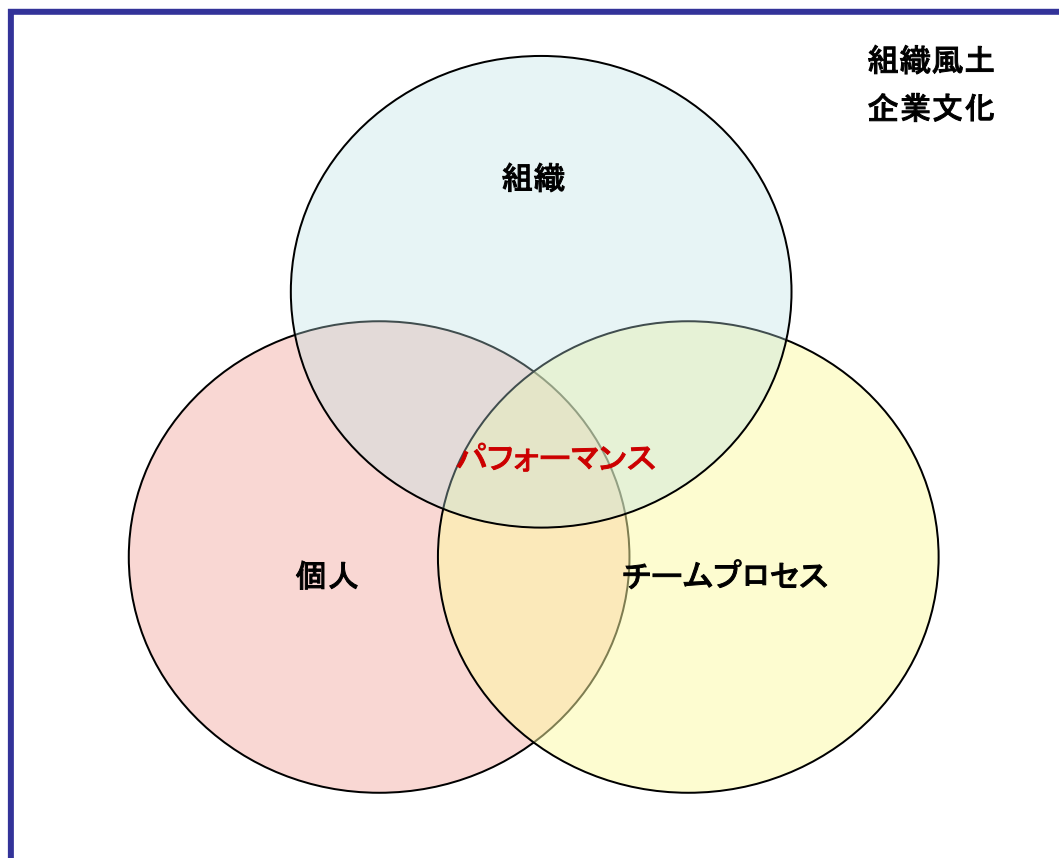
企業における人材の育成を考えると、最終目的は人と組織のパフォーマンスの向上であるはずだが、日本では、そのパフォーマンスの定義が曖昧であると感じることが多い。「成果主義」という「主義」に代表される日本的「結果主義」の解釈のおかげで、「パフォーマンス＝業績結果」というイメージが定着しているように思われるので、ここでは、あえて「パフォーマンス」というカタカナ語で HPI というパフォーマンスコンサルティングで定義を説明したい。

#### HPI のパフォーマンスの定義

HPI などに代表されるパフォーマンスコンサルティングでは、パフォーマンスを個々人の仕事の業績・成果のことだけではなく、個々人の仕事を達成するための行動と、そのプロセス、そして、そのプロセスから期待される結果、それらを統合してパフォーマンスとして位置づけている。また、パフォーマンスは、「個人」で成立するものではなく、チーム(個々人の仕事を達成するための一連の

関係者レベル)とさらにチームの仕事を支える組織の連携があって初めて成立すると捕らえる。  
(図 1) また、それを取り巻く企業文化と組織風土によってパフォーマンスが成立すると考えている。

(図 1)【「個人」と「組織」の人のパフォーマンスの構成】

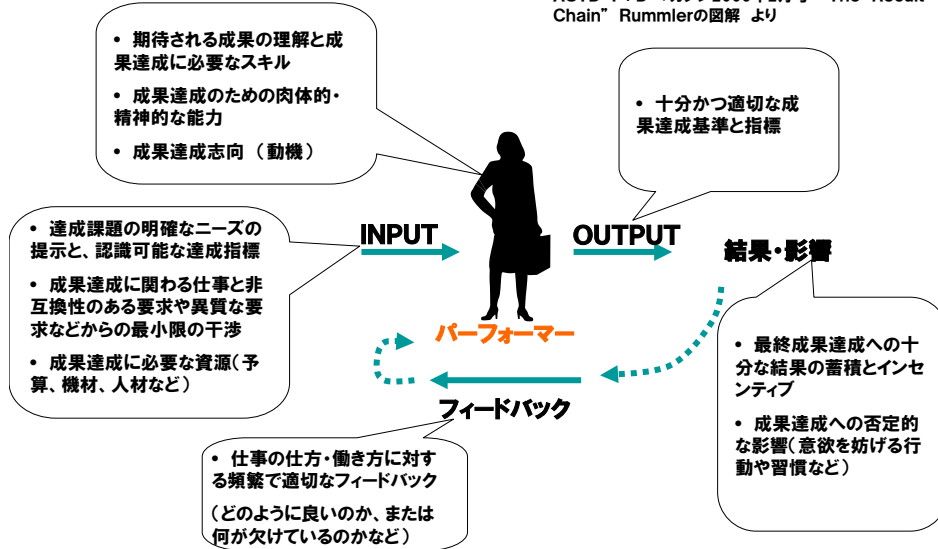


この図は、人材育成や組織開発などの施策の最終的な目的が企業としての業績やパフォーマンスの向上であるとした場合、上記 3 つの円の中「個人の仕事」、「チームやチーム内での仕事のプロセス」、そして「組織としてのパフォーマンスの仕組み」そして「それを支える企業文化や組織風土」の関連性でパフォーマンスが成立していることを示している。つまり、これら相互の関連性が、個人にも、組織体としても明確になっていることが必要という考え方である。このような解説すると、極当たり前のことのように見えるが、果たしてこれらの関連性が明確になった人材育成になっているだろうか。

また、次の図は、個人のパフォーマンスの仕組みを表している。

## 個人のパフォーマンスの仕組み

ASTD“T+D”マガジン2005年2月号 “The Result Chain” Rummierの図解 より



個人のパフォーマンスを成立させるためには：

### インプットとして、

- ・ 適切な目標と達成指標があること
- ・ 目標とされることや評価基準などとして示されたことと矛盾のない体制や組織としての一貫性が保たれていること、
- ・ 達成に必要なリソースがあること、

パーフォーマー(仕事をする個人をここではあえてパーフォーマーと言う)個人には、

- ・ 仕事を成し遂げるための能力やスキルがあること
- ・ 仕事を成し遂げるために必要な肉体的、精神的な能力があること
- ・ 達成への十分な動機があること

### アウトプットとして

- ・ 成果結果に対しての適切な評価やインセンティブが示されること、
- ・ 結果が悪かった場合やネガティブ要因がある場合の方向修正指導があること

### フィードバックとして

- ・ 仕事への適切なタイミングでの頻繁なフィードバック
- といったことが必要とされている。

個人のパフォーマンスを支える要素やしくみも、こうした図になると、当たり前のことであり「そんなことはすでにすべて行っているよ！」と思われることばかりかもしれない。

しかし本当にそうだろうか？ 多くの日本企業で、特にインプットについての要件が著しくあいまい

であると思われることに遭遇する。「『あるべき』または『ありたい』像が明確になっていない。」、また、あったとしても「目標設定そのものに合理的な根拠が弱い」とか、「達成指標の選び方がそもそもその成果を測るモノサシとして適切ではない」、「大枠での『コンピテンシ』は定義されているものの、それが個々人行動レベル落ちていない。」とかという場合が多い。例えば、自立的に仕事ができる人材の育成が多くの企業で叫ばれながら、プレイングマネージャーが多く、結果として部下への仕事の丸投げ状態が横行しているとか、仕事へのフィードバックはせいぜい定期的な評価面談時だけであるとか、自立人材育成といいながら、「実行」が優先されるが故に、「とりあえず言われたことをまずは実行しろ」というような状態がある、ということは良く聞くところである。

なぜ日本企業にこのような傾向があるかは、この連載の中で別途取り上げるが、こうした当たり前と思われること一つ一つのある部分が機能していないことによって、全体の機能障害がおきて、結果としてのパフォーマンスが成立していない、という現状が上記のような例を招いていると考えられる。

そのようなときにどこにどのようなパフォーマンス機能障害があるのかを見極め、部分機能と全体機能のバランスを見ながら施策を考え実行し、PDCAを回すサイクルを作るのが、パフォーマンスコンサルティング、HPIの人材・組織育成開発の役割である。

今回は、パフォーマンスコンサルティングとは何かと、なぜパフォーマンスコンサルティング、HPIの考えかたが人材育成に必要なのかについて解説したい。

2008年10月18日