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～



株式会社ヒューマンパフォーマンス

はじめに

1998 年のサンフランシスコで開催された ASTD カンファレンスで、デイナ・G・ロビンソンのセッションに参加し、「パフォーマンス・コンサルティング」に出会って、四半世紀が過ぎました。

その間、拙訳『パフォーマンス・コンサルティング（初版）』2007、拙訳『パフォーマンス・コンサルティングⅡ（2 版）』2010 を出版する幸運に恵まれました。

それ以降、小社 HP のコラム記事やご縁のあった企業様での研修や勉強会で、その後のパフォーマンス・コンサルティング関連の動向を発信してきました。

今回は 2010 年以降に発信してきたことを中心に、「パフォーマンス改善する人材開発」を切り口にして、米国企業の人材開発の動向を整理してみました。

第 1 章では、議論の出発点として「パフォーマンス改善」の定義を整理しています。

第 2 章では、「パフォーマンス改善する人材開発」の基本的な事例、部門としての役割や必要なコンピテンシーを整理しています。

第 3 章では、2015 年頃から現在に至るまで、パフォーマンス・コンサルティングの考え方が人材開発の実務にどのように組み込まれているかを整理しました。

第 4 章では、米国企業の CLO（人材開発責任者）のパフォーマンス改善実践事例を取り上げました。

わかりやすくするために、筆者の独断と偏見で原書の内容を思い切って単純化したり、切り出したりしたところが多々あります。間違いがありましたら率直なご指摘を賜りたいと思います。

人材開発の仕事をするみなさまに、少しでもお役に立てば幸いです。

2023 年 6 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 章 パフォーマンス改善とは ･･･ 4

1-1.パフォーマンスの定義
図表 1.パフォーマンスの定義
1-2..パフォーマンス改善の基本原理
図表 2.経済的価値のあるパフォーマンス
図表 3.パフォーマンスが低い原因
図表 4.パフォーマンスの促進要因と阻害要因
1-3.パフォーマンス・コンサルティング
図表 5.パフォーマンス改善する人材開発の業務フロー
図表 6.パフォーマンス・コンサルティングの現状分析モデル
図表 7.パフォーマンス・コンサルティングと HPT, HPI

2 章 パフォーマンス改善する人材開発 ･･･ 11

2-1.パフォーマンス改善する人材開発の事例
図表 8.従来の人材開発とパフォーマンス改善する人材開発の違い
図表 9.製品修理担当の生産性改善
図表 10.Genentech の技術教育部門の変革（ASTD 2009 年事例）
図表 11.L&D 部門の組織と業務フローの例（2009 年当時）
2-2.人材開発の役割とコンピテンシーの変化
図表 12.タレントデベロップメント（TD）部門の役割の変化
図表 13.学習エコシステムの 5 つの要素
図表 14.今後重要な ATD コンピテンシー上位 7 項目の推移
図表 15.人材開発の仕事の流れと ATD 2019 ケイパビリティ

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 ･･･ 20

3-1.コロナ後の人材開発の基本
図表 16.ATD Handbook 2022 の全体構成からわかること
図表 17.ATD 人材開発実態調査にみる研修実施方法の変化
図表 18.ラーニングジャーニー（例）

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

図表 19.コロナ後の人材開発の基本
3-2.上流での戦略連動と複数の学習施策の組み合わせが基本の型
図表 20.上流での戦略連動と学習施策の組み合わせ－OK-LCD
図表 21.単品研修ではなく、多様な学習環境を設計－OK-LCD
図表 22.ラーニングジャーニーの 4 段階－LXD
図表 23.上流での戦略連動と関係者の巻き込み－LXD 設計会議
図表 24.上流での戦略連動と学習エコシステムの整備－MLE
3-3. パフォーマンス改善と一体化した研修転移・研修効果測定
図表 25 上流で戦略連動と転移施策の設計－6Ds
図表 26.パフォーマンス改善するラーニングジャーニー－HPLJ
図表 27.上流での戦略連動、転移促進後に効果測定－Kirkpatrick 新 4 レベル
図表 28.人材開発の運営効率・品質・成果指標を月次報告－Vance 月次レポート

4 章 パフォーマンス改善を実践する CLO（人材開発責任者）　・・・　34

事例 1. Emirates 航空
図表 29.Emirates コンタクトセンターのパフォーマンス改善
図表 30.Emirates コンタクトセンターのパフォーマンス改善促進策
事例 2. Sandy Spring Bank
図表 31.Sandy Spring Bank 事業戦略と学習の連動
事例 3. Qualcomm
図表 32.Qualcomm 学習部門のパートナリング
事例 4. KPMG
図表 33KPMG - 事業戦略策定時に採用・学習戦略を決定
事例 5. HP, Deloitte 他
図表 34.HP, Deloitte 他 - 学習部門組織の再設計

あとがき　・・・　42

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

1 章 パフォーマンス改善とは

まず、パフォーマンスの定義をみておきましょう。

1-1.パフォーマンスの定義

人事・人材開発で「パフォーマンス」という場合、図表 1 のように組織で働く人の「実務の行動」と「その成果」という意味です。尚、図表 1～34 は筆者が独自に作成したもので、原書にはありません。あらかじめご了承ください。

図表 1.パフォーマンスの定義

Performance	=	Behavior	→	Accomplishment
パフォーマンス		行　動		成　果

Thomas F. Gilbert "Human Competence : Engineering Worthy Performance", 1978

ここで大事なことはふたつあります。ひとつは「パフォーマンス」は「実務の行動」だけでなく、また、「その成果」だけでもないということです。多くの場合は、「行動」や「成果」のどちらかに比重を置き、かなりあいまいに使っているので注意が必要です。

もうひとつ大事なことは、「成果」を高めるためには、先に「実務の行動」を変える必要があるということです。つまり、「パフォーマンスを改善する」ときには、実務行動を変えることが前提になります。

どこかで聞いたことがあると思いますが、「同じことばかりしていても成果は変わらないよね」ということです。

実務行動を変えるということは、「今うまくできている行動をさらに増やす」「今の行動をさらにレベルアップする」「今していないことをする」の３つのどれかを行うことになります。そして、難しいのは「人の行動を変える」ということです。

1-2.パフォーマンス改善の基本原理

次に、パフォーマンス改善の基本原理をみていきましょう。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

図表 2 は「経済的価値のあるパフォーマンス」を図表 1 の定義の「成果」と「行動」を使って数式で示したものです。見ればわかるように、「行動」は「コスト」であり、「成果」は「価値」と言い換えることができます。

図表 2.経済的価値のあるパフォーマンス



Thomas F. Gilbert "Human Competence : Engineering Worthy Performance", 1978

職場でよく聞く「ムダな動きをするな」「効率よく仕事をしよう」というセリフは、分母の「行動＝コスト」を小さくするということです。RPA や AI の活用もこの分母を小さくする手段のひとつと言えるでしょう。

それに対し、「売上を伸ばそう」「受注を拡大しよう」などというときは、分子を大きくするということになります。

人材開発における「パフォーマンス改善」も基本的にはこの式と同じです。分子を大きく、分母を小さくするということに尽きますが、その手段が学習や職場環境にかかわるものになるということです。

具体的なアプローチのひとつは、平均的な人が高業績者の実務行動をマネできるように育成し、職場環境を整備するというものです。つまり、高業績者が持つ知識・スキル・考え方のレベルに近づけて実務行動を変え、成果を大きくしようということです。

ここで難しいのが高業績者の実務行動のコツをリスト化して整理することです。というのは、高業績者もその上司も的確に言語化できる人はそう多くいないからです。

もうひとつのアプローチは、平均的な人のパフォーマンスが低くなっている原因を把握し、それらに対し手を打つというものです。

図表 3 はパフォーマンスが低いときの主な原因を職場環境と従業員個人のふたつの観点で、６つの要因に整理したものです。この６つをざっとみていきましょう。

「期待成果」とは、上司の目標設定、指示やフィードバックのわかりやすさのことです。

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

4 章 パフォーマンス改善を実践する CLO（人材開発責任者）

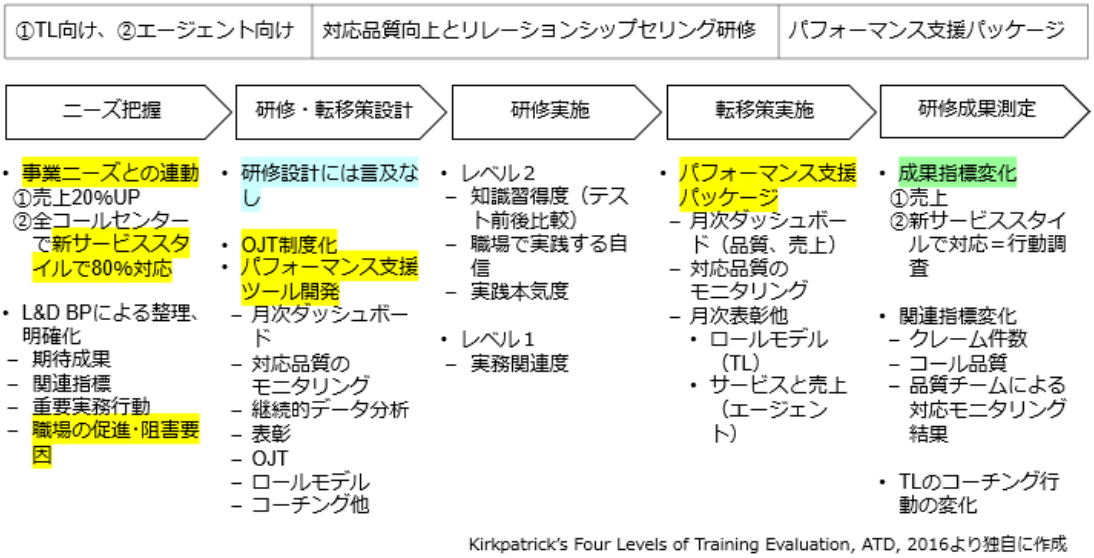
それでは最後にパフォーマンス改善を実践する CLO（人材開発責任者）の取り組み事例をみていきましょう。

事例 1. Emirates 航空

ひとつ目の事例は、パフォーマンス改善の大きな流れがわかりやすい図表 29 の Emirates 航空、Joyce Donohoe による「コンタクトセンターのパフォーマンス改善」の取り組みです。

この事例は、Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation（2016）で紹介されていた「研修効果測定の事例」なのですが、先にみたように Kirkpatrick 新 4 レベルはパフォーマンス改善と一体化していますので、ここではパフォーマンス改善事例としてみていきます。

図表 29. Emirates コンタクトセンターのパフォーマンス改善



Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation, ATD, 2016より独自に作成

この事例にはパフォーマンス改善の事例としてわかりやすい特徴が 3 つあります。

ひとつは、最初の「ニーズ把握」で事業ニーズ「売上 20%UP と新サービス対応の実践度合 80%」を目的に、コンタクトセンターの TL（チームリーダー）とエージェントをターゲットに取り組むことを明確にしていることです。

そして、取り組みの期待成果・関連指標を明確にし、指標を達成するための重要な実務

©2009-2025 株式会社ヒューマンパフォーマンス

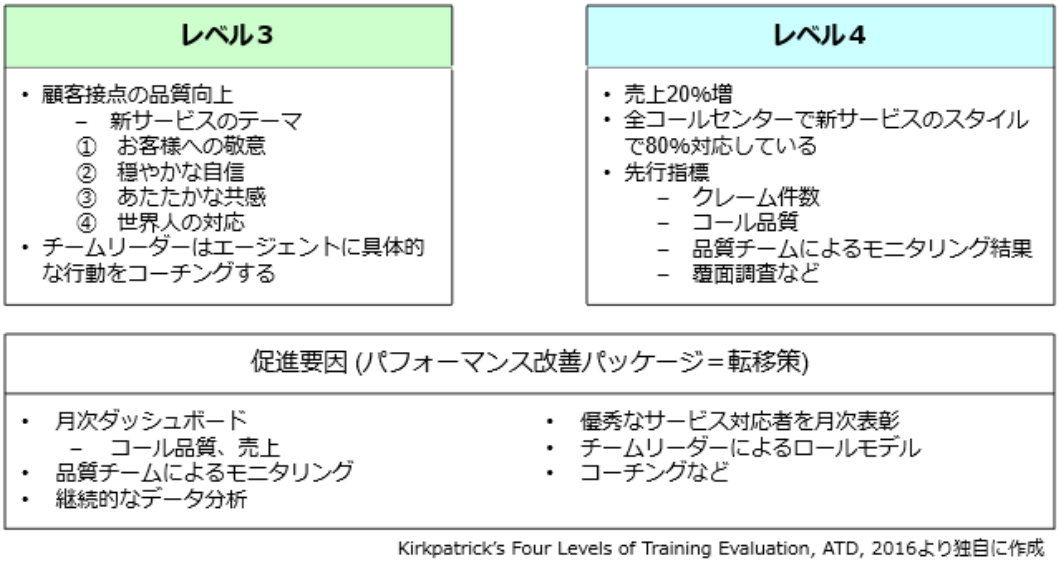
行動と、重要な実務行動に対する現在の職場の促進要因・阻害要因を特定していることです。

ふたつ目は上流の研修・転移施策の設計・開発の段階で、職場の促進要因・阻害要因に対する打ち手の「パフォーマンス支援ツール」を具体的に作りこんでいることです。

３つ目は研修実施後に、上流で開発した「パフォーマンス支援パッケージ」を展開していることです。

図表 30 をみると、この「パフォーマンス支援パッケージ」の月次ダッシュボード、品質チームによるモニタリング、月次表彰などが、重要行動（レベル 3）と事業の成果（レベル 4）を促進したことがわかると思います。

図表 30.Emirates コンタクトセンターのパフォーマンス改善促進策



Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation, ATD, 2016より独自に作成

ここまで取り組んだ結果として、パフォーマンス改善の成果、「成果指標の Before -After」を報告しているわけです。

この Emirates 航空コンタクトセンターの事例は「①ビジネスと人材開発の連動と②職場への打ち手」というパフォーマンス改善の特徴が本当にわかりやすいと思います。

事例 2. Sandy Spring Bank

ふたつ目の事例は、パフォーマンス改善の上流での実務がわかりやすい図表 31 の Sandy

©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

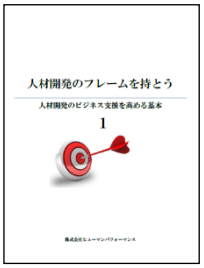
1 章 事業成果に貢献する人材開発部門になる

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

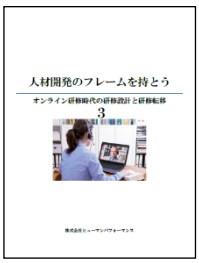
1章 オンライン研修時代の人材開発の 4 つの変化 2020~2021

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～

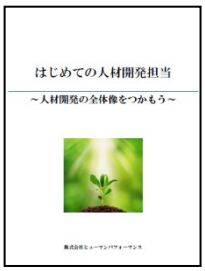
1.人材開発の前提－目的・顧客・視点・成果指標

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