

機関番号：17401

研究種目：基盤研究(C)

研究期間：2008～2010

課題番号：20500805

研究課題名（和文） HRD戦略人材育成のための調査および科目開発

研究課題名（英文） Course Development of Human Resources Development Strategies

研究代表者

北村 士朗 (KITAMURA SHIROU)

熊本大学・大学院社会文化科学研究科・准教授

研究者番号：60419645

研究成果の概要（和文）：

教育に関する高い専門性を持ち組織・企業内の人材育成（Human Resources Development）に戦略レベルから携わる「HRD戦略人材」を育成する上で必要な、人材ニーズの把握と基礎理論としての教授システム論の内容整理と教材化を目的とし、大学院レベルの基礎講座に該当する科目「ヒューマンパフォーマンステクノロジー概論」のシラバス開発および「教育ビジネス経営論」の改訂内容検討を行った。

研究成果の概要（英文）：

The aim of this research was to develop and design new course of graduate level, which included the needs analysis methodologies and fundamental instructional theories in human resource development areas. As a result of this study, we created syllabus for new course called “Introduction to Human Performance Technology”, and revision plan for “Human Resource Development Business Management.”

交付決定額

（金額単位：円）

|        | 直接経費      | 間接経費      | 合計        |
|--------|-----------|-----------|-----------|
| 2008年度 | 900,000   | 270,000   | 1,170,000 |
| 2009年度 | 1,700,000 | 510,000   | 2,210,000 |
| 2010年度 | 800,000   | 240,000   | 1,040,000 |
| 年度     |           |           |           |
| 年度     |           |           |           |
| 総計     | 3,400,000 | 1,020,000 | 4,420,000 |

研究分野：総合領域

科研費の分科・細目：科学教育・教育工学

キーワード：(1)HRD(2)パフォーマンス・テクノロジー(3)eラーニング(4)企業内人材育成

## 1. 研究開始当初の背景

組織・企業の人事・人材育成の戦略に関わる人材は、これまで経営学（特に組織論）関係の学部・大学院で育成されてきた。

その分野は「人的資源『管理』（HRM=Human Resources Management）」であり、そこでの中心的なイシューは「組織はどのような人材をどのような制度の中で育成すべ

るか」である。実際、組織・企業内の人材育成の「あるべき姿」、人材像や制度面を描ける人材は多く育成されてきた。

一方、それら「あるべき姿」を実現するための戦略、すなわち人的資源『開発』（HRD=Human Resources Development）戦略を立案できるHRD戦略人材は不足しているという指摘も多い。

これに対し、米国等においては大企業の人

材育成戦略を担うマネージャーのポストは教育に関する専門教育（教授システム論等）を大学院等で修めた人材が就くものであり、教育に関する高い専門性を有する人材が企業の人材育成戦略をリードしているとされている。実際、ISPI (International Society for Performance Improvement、後述) によるCPT (Certified Performance Technologist) のように、この分野の専門性を認定する制度も整備されている。

こういった背景から、我が国においても「HRD戦略人材」の育成が必要と考える。しかしながら、我が国においてこの種の人材を育成するための体系等は未整備である上、人材ニーズや人材像を明確にした研究はこれまでに無い。

以上の状況を、日本企業における人材育成の大きな阻害要因の一つと考えた。

## 2. 研究の目的

本研究では、HRD戦略人材の育成に寄与するため、日本国内の人材ニーズについて調査するとともに、米国等の取り組みに学び、両者の比較・対照等から大学院レベルの基礎講座に該当する科目のシラバスやを試作することで、我が国の企業に適合したHRD戦略人材育成の枠組みやHRD戦略人材が教授システム論を学ぶ必要性等を提示することを目指した。

## 3. 研究の方法

国内の企業・組織におけるHRD活動や成功事例の調査、それらに関わるHRD担当部署・担当者などへのヒアリング、熊本大学大学院教授システム学専攻修了者の追跡調査などを行ない、我が国におけるHRD戦略の現状把握を試みるとともに、オンライン調査や海外調査において米国等の現状などを調査し、これらをもとに科目のシラバスやアウトラインを作成する。

## 4. 研究成果

### 4.1 Human Performance Technology

#### (1) Human Performance Technology とは

Human Performance Technology (以下 HPT) は、文字通り「人のパフォーマンスを改善するための工学的な方法論」といえる。

ここでいう Human=人は企業の従業員を、Performance=行動・成果は企業の業績に結びつく行動・活動をさす。そして、これらを工学的なアプローチをもって改善していただくための方法論が HPT である。

HPT は、「教育を効果的・効率的・魅力的にするための体系的な方法論」である Instructional Design (ID) の考え方に影響を受けてきた。

両者は問題解決志向のシステマティックなアプローチである点が相似点であるが、ID が研修や e ラーニングをはじめとする教育を対象とした方法論であり、教授法や教材等の改善を図ろうとするものであるのに対し、HPT は職場における人の行動と成果を対象とし、教育だけでなく報酬・異動・採用などの人事的な手段、ICT の活用や業務プロセスの改善といった手段も用いる点が相違点である。

パフォーマンスが上がらない要因、すなわち HPT が改善のターゲットとするものとしては、下表の 3 つのレベルで示すことができる。

| レベル        | 例                 |
|------------|-------------------|
| 1. 組織の外部要因 | 景気、規制             |
| 2. 組織の内部要因 | 経営資源、情報、機器、業務プロセス |
| 3. 個人の要因   | 知識・スキル・能力、動機      |

(Gilbert, 1978 Robinson&Robinson, 2008) HPT が対象にするのは「3. 個人の要因」のみならず「2. 組織の内部要因」であり、(狭義の) ID は「3. 個人の要因」のうち教育によって対処できる部分となる。

日本ではまだ普及していないが、米国においては企業や政府・行政機関等で用いられており、HPT を専攻する大学・大学院も数多い。

また、HPT の普及団体として 1962 年に設立された International Society for Performance Improvement ( ISPI イト <http://www.ispi.org>) がある。ISPI は米国を本部とし、40 以上の国の 10,000 名を超える会員から構成されており、日本にも支部がある。

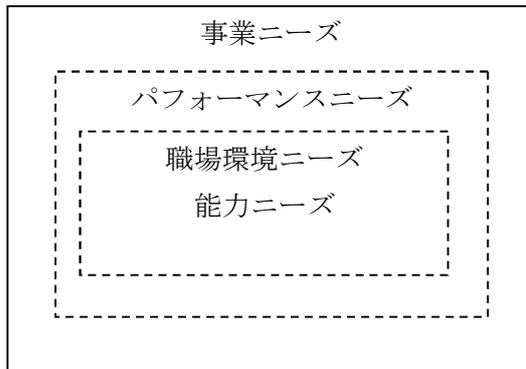
#### (2) HPT の目指すもの

HPT においては、組織（営利組織・非営利組織・行政など、その種類にかかわらず）における 4 つのニーズの階層構造を強く意識する。それらを従業員のパフォーマンスを向上することにより満たすための方法論が HPT であるとも言える。

第一のニーズは「事業ニーズ」であり、これは事業の目標や得ようとする成果である。第二のニーズは「パフォーマンスニーズ」であり、「事業ニーズ」を満たすために従業員に求められる特定職務の成果および行動である。第三のニーズは「職場環境ニーズ」であり「パフォーマンスニーズ」を満たすための業務プロセス、業務用の情報システム、ツール類、組織編成、人事制度（給与、報酬）などを指す。第四のニーズは「能力ニーズ」であり、「パフォーマンスニーズ」を満たす

ための従業員個々のスキル、知識、コンピテンシー、モチベーションなどを指す。これら4つのニーズは下図のような階層性を持っている。

(Blanchard, Robinson&Robinson, 2002)



### (3)HPT の重要性

日本企業の人事部門・人材育成部門では能力ニーズの充足や職場環境ニーズのうち人事に関わる部分の充足に終始している状況が多く見受けられる。その主要な手段としては研修の実施や人事異動である。仮にそれらの手段が能力ニーズや職場環境ニーズを満たす手段として適切であったとしても、そもそもそれらのニーズの定義が上位階層にあるパフォーマンスニーズ、その上位にある事業ニーズと整合していなければ、事業への貢献は不確実なものとなる。戦略が不十分な中で戦術のみが考えられ・実施されていることになるからである。このような状態は企業や産業、ひいては国家の経済的発展面から望ましくないことは明らかである。

HPT の導入は、人事・人材育成部門やその担当者の視野を事業レベルに引き上げ、4つのニーズをどのように満たしていくべきかを論理的に考える術を与える点で重要であると言えよう。

### 4.2 HPT 概論シラバス

#### 【科目の概要】

Human Performance Tecnology(HPT)を企業や組織の業績改善に用いるための基礎習得科目。

HPT における現状分析、原因分析、ソリューションのデザイン、実施、評価について学び、HPT プロセスを遂行するために必要な知識や、パフォーマンス改善に有益なソリューションの代表例について学ぶとともに、経営的な視点をもって人材育成に携わるための着眼点を養う。

#### 【科目の目標】

1. HPT とは何か、その重要性も含めて説明できるようになる。

2. HPT を用いた業務改善プロセスを遂行できるようになる。

#### 【前提科目】

なし

#### 【評価の方法】

ただし、すべての課題が合格点に達していることを単位取得条件とする。

#### ◆課題1. HPT 導入に関するプレゼンテーション作成(20点)

自社・自組織にHPT導入を提案するためのプレゼンテーション資料を作成する。作成されたプレゼンテーション資料について相互にコメントをつける。

#### ◆課題2. HPT 検討資料作成(44点:4点×11回)

2ブロックの各回のテキストをもとに自社・自組織の業務改善に関し、分析や設計を行い、レポートする。提出されたレポートについて相互にコメントを行う。

#### ◆課題3. HPT 提案書(30点)

自社・自組織に対するHPTを用いた業務改善提案書を作成する。

#### ◆課題4. リフレクションペーパー

本科目での収穫や今後どのように業務に活かしていくかをレポートする。提出されたレポートについて相互にコメントを行う。

#### 【1ブロック 序論】

##### <第1回. オリエンテーション>

- 本科目の概要
- 日本における人材育成の現状と問題点
- HPTの概要、定義
- なぜHPTが必要か?
- 人材開発部門が変わる～研修実施部門からパフォーマンス改善部門、そして成果創造部門へ～
  - ・パフォーマンスモデルとコンピテンシーモデルの開発
  - ・各種施策の効果測定

##### <第2回. HPTとは何か>

- HとPとT
- 組織のニーズ～事業ニーズ・パフォーマンスニーズ・職場環境ニーズと能力ニーズ～
- 代表的なHPTモデル
- GAPSアプローチ
- パフォーマンス・コンサルティング・プロセス
- HPTとHRM、HRDとの関係
- HPTとIDとの関係
- ISPI「HPT 10の規範」
- HPTに入る前に

○課題1. HPTに関するプレゼンテーション作成

## 【2. ブロック HPT プロセスの実際】

<第3回. パートナシップの確立>

- クライアントとのコミュニケーションと信頼関係構築
- 要求や要望のリフレイミング
  - ・ステークホルダーの特定と調査
- パートナーとの関わり方
  - ・チェンジマネジメント
  - ・プロセスコンサルティング
  - ・業務分析と業務デザイン
  - ・組織のデザイン・開発
  - ・コミュニケーション、ネットワーク、協業の構築
  - ・パフォーマンスサポート（教育研修、それ以外）

<第4回. システム的に物事を捉える>

- 「システムの」の2つの側面～Systemic と Systematic～
- 戦略レベル？か戦術レベルか？
- 成果、原因とソリューション

<第5回. あるべき姿を見定める>

- 事業のあるべき姿は？
- あるべきパフォーマンスの姿は？
- パフォーマンスモデル、コンピテンシーモデル、プロセスモデル
- 求める価値向上は？

<第6回. ニーズや機会を分析する>

- 事業の現状は？
  - ・ビジョン
  - ・ミッション
  - ・バリュー
  - ・戦略
  - ・目標と実績
- 外部環境の分析
  - ・規制
  - ・マーケット（3C分析）

<第7回. 目指す成果を定める>

- 事業ニーズから成果を導き出す。
- ギャップ分析＝求められるパフォーマンスとパフォーマンスの現状の相似・相違
- パフォーマンスとコンピテンシーやスキルの関係
- 成果の特定

<第8回. パフォーマンスを頭打ちにする原因や要素を特定するために、業務や職場の分析をシステムティックに行う>

- パフォーマンスギャップの明確化
- パフォーマンスの現状は？
- 環境の現状は？
  - ・組織環境（社会、ステークホルダー、競争）
  - ・労働環境（資源、ツール、人事ポリシー）
  - ・業務（ワークフロー、手順、責任、仕事のしやすさ）
  - ・業務プロセス
- 従業員（知識、スキル、モチベーション、期待、キャパシティ）
- HPTコンサルティングの技術
  - ・インタビュー
  - ・アンケート
  - ・クライアントとのミーティング

<第9回. ソリューションのデザインや仕様確定-1>

- 問題や課題への対処
  - ・「解決」だけが問題への対処ではない！
  - ・Solution:問題解決（最大化・極大化）
  - ・Resolution:状況改善・満足か
  - ・Absolution:積極的放置
  - ・Dissolution:理想化再設計
  - ・その他:容認と妥協

○コンピテンシーの抽出

<第10回. ソリューションのデザインや仕様確定-2>

- 人事的な環境支援
  - ・地位
  - ・インセンティブ、報酬、ボーナス
  - ・FRINGE・ベネフィット
  - ・表彰
  - ・組織のデザイン・開発（組織改編、組織風土改革、配置の適正化）
  - ・ファシリテータの養成
  - ・キャリア支援、職務経験
  - ・採用基準・プロセスの見直し

<第11回. ソリューションのデザインや仕様確定-3>

- 教育・研修
  - ・行動のレパトリー不足への対処
  - ・スキルと知識の付与
  - ・各自のキャパシティ

- ・モチベーションと期待
- ・自己啓発支援

#### ○教育・研修の例

- ・集合研修
- ・eラーニング・Web学習
- ・ブレンディッドラーニング
- ・外部のセミナー
- ・メンタリング
- ・コーチング
- ・人材育成体系の見直し
- ・OJT支援
- ・ワークプレイスラーニング
- ・企業内大学
- ・ミーティングの改善
- ・アクション・ラーニング

<第11回. ソリューションのデザインや仕様確定-4、開発・実施>

#### ○「人事・人材育成部門」を超えて

- ・職場環境の物的改善
- ・コミュニケーション、ネットワーク、協業の構築
- ・データ、情報、フィードバック
- ・環境的なサポート、リソース、ツール
- ・組織内のコミュニケーション(対面、ソーシャルメディアの活用)
- ・業務プロセスや業務システムの改善
- ・E P S S の導入

<第13回. プロセスや結果の評価>

#### ○HPTの成果

- ・パフォーマンスの改善(スキルの活用)
- ・業績に対するトレーニングの貢献
- ・支援した部門の数と信頼関係
- ・従来の人材育成部門と評価の違い

#### ○評価の枠組み

- ・PDC:Process Design Concept
- ・ROI:Return On Investment
- ・W-ROI:White Collar -ROI

### 【3ブロック】

<第14回. HPT提案書作成と仮提出>

13回までに学んだことを元に自社・自組織に対するHPT提案書を作成する。

<第15回. 相互コメントと振り返り>

【課題3】14回で提出された提案書に相互コメントをし、コメントをもとに改善した提案書を本提出する。

【課題4】本科目での学習を振り返り、リフレクションペーパーを提出する。

## 4.2 「教育ビジネス経営論」改訂

教育ビジネス経営論は「教育活動の構想・企画・構築・運営ができるようになることをめざす科目。教育活動を『良質な教育サービスを継続的に運用し、かつ、提供しつづけていくにはどうすればよいか』というビジネスの視点でとらえ、教育・人材開発部門、教育サービス事業者、学校(法人)」3者の立場から論じる。ビジネスプランニング、マーケティング、マネジメント等の基礎についても学ぶ。」という科目であり、HPTとの親和性が高い。

そこで、同科目の第2ブロック「教育・人材開発部門にとっての教育ビジネス」において、HPTの概要と重要性について解説し、これまでのHRD(人的資源開発)やHRM(人的資源管理)との比較を行うこととする。

具体的には4.1で述べたHPT概論の第1回・第2回の内容をダイジェストしたうえで、これまでに行われてきたHRD、HRMと比較する中で、日本の教育・人材開発部門に求められる変化を考察する。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計1件)

(査読あり)

1. Nemoto, J., Kubota, S., Migita, M., Nagai, T., Kitamura, S., Kita, T. & Suzuki, K. (2010). Design-Based Research of Authentic Learning: Lessons Learned From Improving an Online E-learning Specialist Graduate Program. The Journal of Information and Systems in Education, 9 (1), 57-68

[学会発表](計2件)

1. 根本淳子・朴恵一・北村隆始・鈴木克明「問題解決型学習デザインの研究動向ーGBSとSCCを中心にー」日本教育工学会研究論文集10-5(大分大学):151-158(2010.12.18)

2. 根本淳子・鈴木克明(2009)「インストラクショナルデザイン理論と理論構築の動向-Reigeluthの「ID理論とモデル」第三巻の内容分析-」日本教育工学会第25回全国大会(東京大学)発表論文集 P2a-FLS-36 2009.9.19~21

[図書](計1件)

1. 北村士朗(2008)「産業界との連携(第12章)」大森不二雄(編著)(2008)『IT

時代の教育プロ養成戦略：日本初のeラーニング専門家養成ネット大学院の挑戦』東信堂、172-180

〔その他〕

根本淳子・鈴木克明（2009）「大人の学びと  
インストラクショナルデザイン[提言]」『看護』  
61(14), 16-21（臨時増刊号：総特集e  
ラーニングに舵を切れ！教育から学習へ）  
日本看護協会

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

北村 士朗 (KITAMURA SHIROU)  
熊本大学・大学院社会文化科学研究科・准  
教授  
研究者番号：60419645

### (2) 研究分担者

鈴木 克明 (SUZUKI KATSUAKI)  
熊本大学・大学院社会文化科学研究科・教  
授  
研究者番号：90206467

根本 淳子 (NEMOTO JUNKO)  
熊本大学・大学院社会文化科学研究科・助  
教  
研究者番号：80423656

### (3) 連携研究者

なし