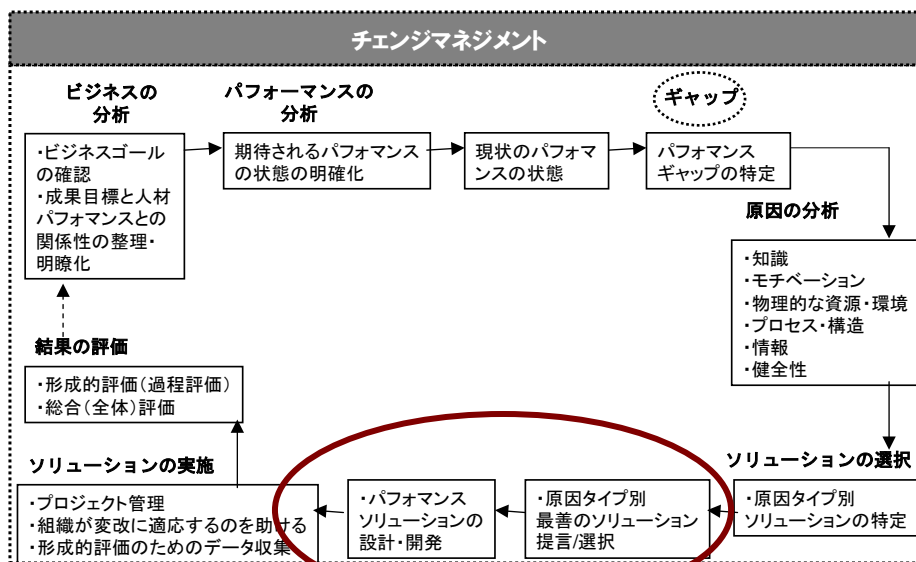


第11回 ソリューション実施計画と設計のポイント

さあ、ここでやっとソリューションの選択と実施計画になる。

パフォーマンス改善モデル Human Performance Improvementより



ステークホルダーとの連携

前回、「原因分析と原因に応じたソリューションの組み合わせ」について解説したが、原因が複合的であれば、必ずしも「人材開発部門・研修部門」だけでは解決できない課題である場合も多い。

例えば、読者が「研修」部門の担当者であれば、解決すべき課題がかならずしも自分たちの担当範囲内では対応できないことも出てくる可能性がある。以下のようなことに直面することはないだろうか。

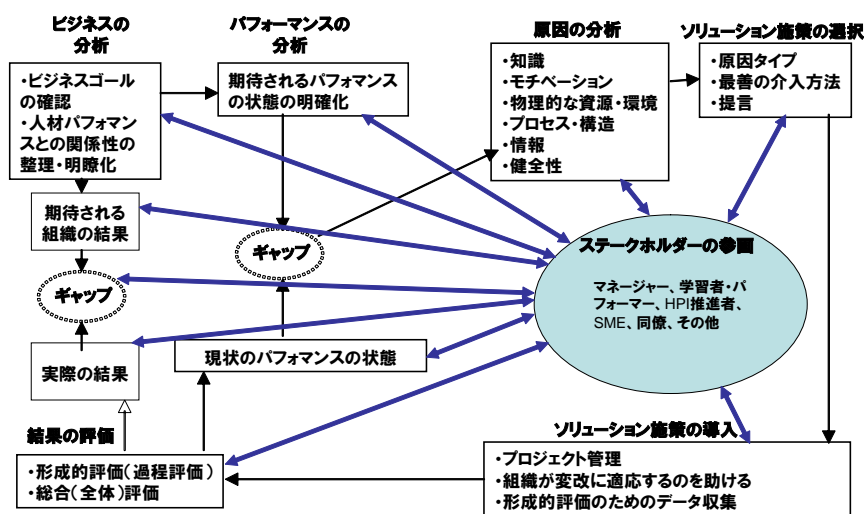
- 研修で最新のスキルを身につけさせたとしても、現場上司のそのスキルに対する理解がなくその最新スキルを活かす機会がない
- 「CS向上」のための接客の知識とスキルの研修をしたが、対象は独立した経営を行っているディーラー会社であるためその対象としている商品・サービスのみの特化して接遇の強化を行うインセンティブがない

- マネージャーの能力強化研修を行っているが、昇進やキャリアパスといった長期的な視点にたった育成ビジョンやキャリアパスの提示といった仕組みを整えなければ、また同じ課題・問題が起きそうである・・・
- 全社的に課題が整理され、ダイバーシティーマネジメント、キャリア開発、ライフワークバランス策・・・と行われているが、お互いの連携がないので、それぞれの担当施策の実行のみが行われている・・・結局どの部が全体の成果を測定するのかわからなくなっている
- とりあえず、研修の効果を示せと言われているし、いくら研修をやったとしてもその成果は限定的であることはわかっているが、責任範囲を超えるから、自分たちの範囲内のことをとりあえずやっておこう・・・

いずれの施策を実行するにも、人材開発部門や研修部門、人事部門単独でできることは少ない。研修の実施でもそうであるように、まずは、なぜその試作が必要なのか経営層への説明を十分に行った上で、現場の巻き込みやマネージャー層の実施協力を得ていかなければならない。

図にもあるように、ここでのステップは、実施前のソリューションの「提言・選択」である。大きい組織体であると、「権限」や「管轄」範囲の違いから、適切なソリューションの実施に同意や合意を取り付けるまでに多くの人を巻き込まなければならなかったり、根本原因の解決にはならないと思っても、「妥協」しなければならなかったりすることも、現実としてはある。そのようなときは、自分の部署や担当範囲でできることの特定を名言することや、複合的なソリューションが実施できない場合の影響、限定されたソリューションの中での協力の依頼、本来望まれるソリューションの提案などを行う。そのような、組織内合意形成、巻き込み、HPIを基盤としたチェンジマネジメントのファシリテーションは、企業における人事部門、人材育成部門が最も重要な役割を果たすところではないだろうか。

HPIモデルとステークホルダーの関係



George M. Piskurich, (2002)「HPI Essentials」ASTD Press を参照にID社で作成

図1は、HPIモデルとステークホルダーの関係を表した図である。

結局はすべての段階になんらかの形で、経営層からマネージャー、現場の従業員までを巻き込む必要があるわけだが、HPIステップのもっとも早い段階でこれらのプロセスに合意を得てもらい、このプロセスを経ることによるメリットは何であることを説明しなければならない。対象となるのは、HPIプロジェクトのスポンサーとなってくれる予定の経営層であったり、事業部の部長であったりする。部門横断的に行うことによって初めて効果がでることは、かなりある。また、現場のマネージャーの関与も大きな影響を与えている場合が多いので、現場マネージャーからの合意を得られるよう、パフォーマンス分析の段階から良くコミュニケーションを取っておくことも重要だ。

経営層、事業部の長や現場マネージャー、施策実施対象者(従業員、マネージャーなど)、業務内容などの熟達者、専門家(SME=Subject Matter Expert)、ファシリテーター、施策運営グループ(人材開発部門)など、誰が施策のステークホルダーになるのかをリストし、実施前、実施中、そして実施後、どのような協力が必要なのか、どのような情報を共有しておかなければならないのかを表にまとめるなどして、コミュニケーションプランを作成しておくことなど、プロジェクトマネジメントスキルが、ソリューションのスムーズな実施のためにも必要となる。

ソリューションの設計ポイント

ソリューションの選択とパフォーマンス改善策の方向性が決まったら、ここからは、それぞれの専門家の力を借りることになる。この段階で初めて、研修ベンダーや、OD専門家、制度設計のコンサルタント、コーチング実施の設計、ITシステムの活用が必要であればその専門ベンダーに施策提言や見積もり依頼をする。設備上の問題があるとすれば、その事業部門との連携で何をどのように改善しなければならないのかの相談に入る、業務改善が必要であれば、その改善浸透のためのプロセスを計画する、ということになる。

制度設計、OD(組織開発)などであればその下準備としての合意形成の過程をどのようにしていか、外部コンサルタントは必要かなど、コンサルタント導入のタイミングなどから考える必要がでてくるだろう。フレームワークができたなら、自分たちで推進したいのか、外部のコンサルタントに入ってもらったほうが、「正直」な意見がでると思われるので、施策設計のためのインタビューの段階から入ってもらおうのかなど、予算や状況に応じて選択する。

以下には、数多くあるソリューションの中でも人材開発・組織開発部門として取り上げることが多いソリューションの一部に対しての設計ポイントを記した。

1. 組織文化へのアプローチが必要な場合のポイント

いかなる施策を行うにしても、まずは、対話による合意形成が必要な場合は、「組織開発」の手法を用いることになる。課題意識を引き出す対話の機会を設けることになるが、イベント的に「気付き」だけで終わってしまわないよう、プロジェクトが目指しているゴールに向かって、意識の

変化はどうかなどの形成的な評価を行いながら実施することがポイントとなる。組織文化へのアプローチであるため、長期戦でいく必要があるわけだが、「対話集会」に終わってしまったり、「アクション」に繋げるためのファシリテーションの継続がなかったりする場合単なる「声掛け」で終わってしまう可能性もあるので、注意しなければならない。当然のことながら、経営層のコミットメント、対話から生まれてきた「提案」の実施に対しての支援の約束も明示することが重要となる。

2. パフォーマンスを導く知識・スキルを身につけさせるためのソリューションの組み合わせのポイント

同じ知識やスキルの課題を解決するための策としても、その目的によって使い方や、提供する方法が違ってくる。必ずしも「研修」や「OJT」だけではなく、ITの活用も視野に入れたソリューションも「効率的に成果を上げる」、「成果を上げるための行動を身につける」といった観点からIT部門主導ではなく、人事・人材開発部門として提案・推進していきたいことの一つである。以下の図は、「パフォーマンスとラーニング」という観点からまとめた表が図2である。ナレッジマネジメントと学習する組織をフォーマルラーニングとインフォーマルターニングという区分で定義している

「知識・スキル」課題のソリューションの特徴

Workplace Learning & Performance				
フォーマルラーニングの設定		インフォーマルワークプレイスの設定		
トレーニング (教育の解決策)		ワークプレイスラーニングとサポート (知識とサポートの解決策)		
クラスルーム/オンライン		ナレッジマネジメント	パフォーマンスサポート	メンタリングとコーチング
目的	教えること	知らせること	パフォーマンスを直接導くこと	パフォーマンスを直接導くこと
学習の方法	コンテンツとインストラクショナルデザインによるプログラムによって定義される	受け手が決める	タスクを行いながら学ぶ	1対1の状況 参加者によって決まる
ゴール	既定の方法でのスキルや知識の移転	受け手のリソース	タスクの完了	長期/短期の パフォーマンスの改善

Marc J. Rosenberg, Ph.D. ASTDICE2008 "Beyond E-learning" を参照にインストラクショナルデザイン社が作成

何かを確実に教えなければならない「研修、指導基準や指導書をともなうOJTや e-ラーニング」、主体的な知識の取得を目的とした情報共有によって組織的な学習を促そうとする「ナレッジマネジメント」、学習そのものよりも、まずは仕事の完遂を目的としたパフォーマンスサポートツール(業務支援システムや、ジョブエイド、マニュアルなど)、そしてパフォーマンスを直接的に導き出すためのコーチングといった分類をしている。知識やスキルの問題が特定された場合、

その課題解決のために何がもっとも向いているのか、または何であればもっとも効果的なのかは、原因分析の段階でわかったことのほかに、何(目的)が優先順位であるのかによってその具体施策の選択や組み合わせも違ってくるので、その参考としていただきたい。

3. アクションラーニングを選択するときの注意点

課題を発見しながら、その課題の解決を現場で実施しながら学習効果を高める手法として「アクションラーニング」も注目されるソリューションである。「研修」の場面や「問題解決」プロジェクトに用いられている。HPIのプロジェクトを推進する際にも大変有効な手段であるが、その注意点を

アクションラーニングは、組織や組織内の個々人に課題や問題があることに対して、グループで多様な視点から課題解決を図ろうとするときに効果を発揮し、学習する組織を創り上げるのに効果的であるといわれている。しかし、気をつけなければならないのは、アクションラーニングを単なる「研修」として行うこと。アクションラーニングで提案を出す能力を身につけることだけが目的で、その提案を行ったグループによる実施予定がない場合や、課題への緊急性や重要度が低い場合、単なるアクションプランの策定だけが目的となっている場合はかえって参加者のモチベーションを下げる結果にもなりうるので、そのようなアクションラーニングの使い方は避けるべきである、とされている。*

* “Performance Intervention Maps” by Ethan S. Sanders and Sivasailiam Thiagarajan (2001 ASTD Press)

次回は、様々な原因が複合的に影響する「モチベーション」施策について簡単に整理をしてみたい。