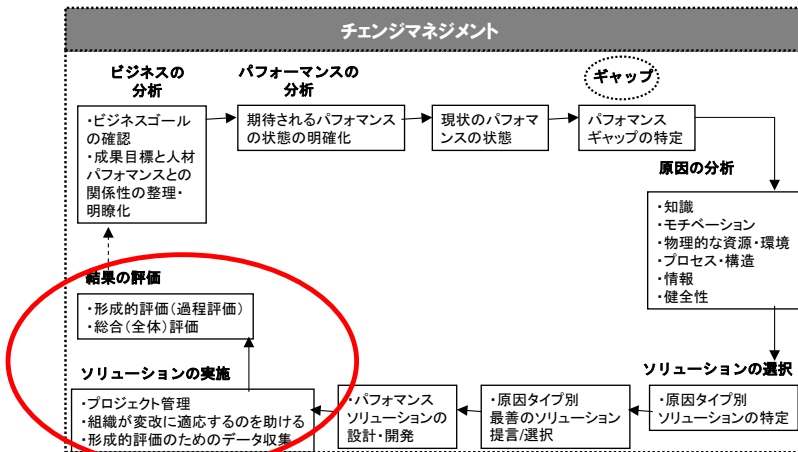


### 第13回 ソリューションの実施とチェンジマネジメント

さて、前回までに11回・12回では、ソリューションの選択、設計ポイントについて解説したが、今回は、それらのソリューションを実施するにあたって気をつけたいことを確認したい。

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



George M. Piskunich(2002) HPI Essentials, ASTD Pressを参考にID社で作成

#### 実施はチェンジマネジメントのプロセス

HPIは、組織全体の相互関係も考えながらソリューションを推進し、その影響を測りながら変革・改善していくプロセスでもある。実施段階での HPI プロジェクト推進者の役割は、ソリューションの実行によって組織の人々がその変化に適応できるようにファシリテートし、皆の意識や行動の変化を定期的にチェックしていくこと。つまり、チェンジマネジメントを行うことでもある。「チェンジマネジメント」を行っていくためには、何がどのように変わったのか、変わっていないのかを認識してもらい、そのために必要なアクションを継続的に取っていくことが必要である。

よって、ソリューションの実施とは、単に研修などのイベントを実施することではなくソリューションの現場への展開をサポートしていくことが主な使命となる。

変革管理の代表的な例として、ISO(International Organization for Standardization)などが挙げられるだろう。

ISO の導入にあたっては、最初に行われるのが現状の把握であり、ISO の基準値に対するギャップ分析である。経営層は、それら事実に基づいた分析結果により全体的な実施計画の判断をすることになる。時間はどれくらいかかるのか、どのようなリソースが必要なのか、組織・構造的にはどのような変革、改善の必要性があるのかを検討する。そして、どのような企業文化の変更・変革が必要なのかといったことを十分に話し合い、各施策に合意を得た上での変革プロセスへ着手することになる。そして、そこで提示された変更しなければならないこと、変革がどのくらい定着してきているのかを管理していくわけだが、HPI におけるソリューションの実施もそれと同じであると考えただけならば、HPI の実施管理・形成的評価とは何かといったことが理解しやすいかもしれない。

ISO9000系を例にとるならば、その品質マネジメントシステムの要求事項となっていることが、期待されるあるべき姿であり、以下に挙げるような規格指標に示されている項目が達成目標となり、形成的評価、そしてプロジェクト評価の指標となる。

1. 顧客重視
2. リーダーシップ
3. 従業員の参画
4. プロセス
5. 経営管理体制の機能的アプローチ
6. 継続的な改善
7. 事実を基にした決断がなされているかどうか
8. サプライヤーと相互に有益な関係性が保たれているか

HPI における指標は、そのステップ1で行った経営上目指すべきことと現状のギャップの解消になる。形成的評価では、それらの指標がどれだけ変化しているのかいないのかを、継続的に追っていくことになる。

#### HPI プロジェクトの評価

いよいよ HPI の最後のステップ、施策の測定・評価である。HPI 方法論の一サイクルとしては最後であるが、決してこれで終了、ということではない。PDCA( Plan, Do, Check, Action )でも、企画・実行したことの評価データを集め、その改善アクションをとるサイクルを回すように、「評価」が終わりではない。人材開発における効果測定では、ともすると、“Doing”=データのコレクションが目的となってしまう、その分析を行って次のアクションに結びつけるということがなかなかない、と言われている。そのようにしないためにも、「形成的(経過的)評価項目」と「最終統合評価項目」とを分けて測定をし、継続的な改善やチェンジマネジメントに結びつけることが重要と言える。

## 研修効果測定の誤解 - ソリューション効果の測定？

最近、研修・教育部門の方々から、その効果の測定をどのようにしたら良いのかという問い合わせやがあたり、効果測定の研修にも多くの参加者があたりしている。しかし、なぜ何のために効果測定を行うのかと聞いてみると、そもそもの施策(多くの場合研修)自体がのビジネス指標との関連性をが明確にでは持たない場合も多い。効果測定を行うことが目的になっている場合、研修というイベントをすでに実施企画していることに対して、その効果の説明がを後付けにになってしまう場合もある。既存のギャップ特定やビジネスニーズに対して設計された研修ではなく、「今現在xxxxというような研修をしているのですが、その効果はどうやって測定できるのでしょうか」という問い合わせである。こんなときは、「何のためにその研修を行っていますか？現状のどのような課題を解決するために研修を行っていますか？その課題は、どのようなデータとして示すことができますか？」というようなことを質問を先ずしなくてはならない。成果を達成するための環境的な条件も含めんだ期待されるパフォーマンス状態やギャップの特定をせず想定したソリューションの実施が先行しているため、その評価をするために評価においては何を指標にすれば効果が出たということがいえるのか、その理由をを後付けする形ことになってしまっているからであるまう例だ。

一方、出すべき結果を特定してから複合的ソリューションを施策として実施する HPI では、その期待成果が明確になっていることが大前提となる。つまり、分析の段階で特定された改善指標や、施策がどのような結果をもたらすことが期待されるのかに対するの経過観察、や形成的データ・統合評価は、分析段階で明らかにした達成指標に基づいた測定から出すことになる。よって、分析のステップを経ることなく、感覚知で施策を決定してしまっているような場合は、期待成果が明確ではないため、単に個々人の行動変容を測定することだけに終わってしまったり、施策に対する参加者の「感想」を集めたデータが施策評価になってしまったりする可能性があること、それでは当初目的の達成にはならないことを十分に意識する必要があるだろう。

### <評価の目的を明確にする>

まずは、評価・測定の目的を明確にし、共有することが重要だ。

では、何を評価・測定するのか。ステップ1での分析に基づく以下の項目が主な測定基準となってくるだろう。

- 経営目標(ビジネスゴール)に対してのパフォーマンスのインプットとアウトプットそしてアウトカムは何であったのか
- 実施されたプログラムやソリューション施策はその達成目標に対してどの程度到達したのかを特定する
- パフォーマンスギャップはなくなったのか、少なくなったのかを特定する
- 解決施策は、目指していたビジネスゴールを達成することができたのか
- HPI プログラムまたは人材開発プログラムにおける対投資利益を特定する
- 実施策の継続拡大、または非継続の意思決定材料となるデータを示す

書式変更: インデント : 最初の行 : 0  
字

そもそも HPI は、組織の全体性や相互関係性を鑑みながらそのソリューション施策の組み合わせ実行をするので、評価の過程で、ソリューションとして行われた個々の施策のもたらした結果とほかの施策結果との関連性や関係性はどうかであったかという、施策全体のつながりを検証することにもなる。そして、その評価は、HPIプロジェクト自体の評価であるとともに、その施策の実施に協力した組織・メンバーのさらなる支援や協力体制を築くためのもの、チェンジマネジメントの指標ともなる。そして、プロジェクトの評価測定を実施するためには、十分な事前コミュニケーションやその評価への協力がどのような利益をもたらすのかを各部署にも理解してもらうことが重要だ。

今回は、HPI プロジェクトで取り上げることが多いパフォーマンス指標の例についてと測定実施の考慮点などについて解説したい。