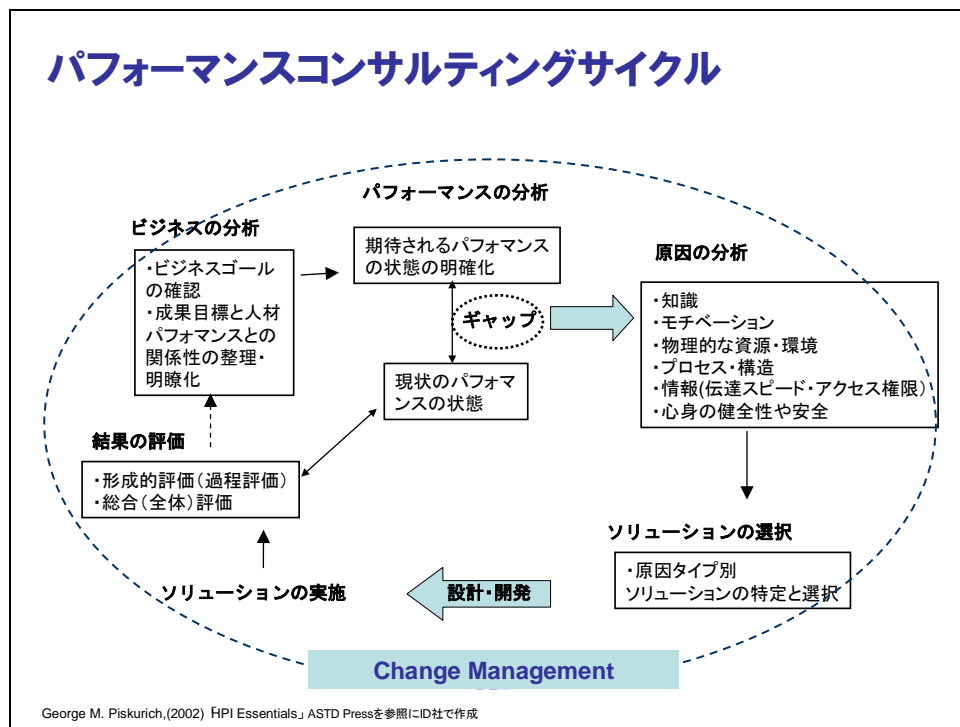


第15回 チェンジエージェントとしての人事・人材開発部門へ

いよいよこの連載の最終回である。パフォーマンスコンサルティングの視点からの人材施策の考え方、HPIの原則、人事・人材開発部門に求められる姿勢などをまとめたい。

HPIのプロセスは、その全体をサイクルとしてみると、その全体プロセスは、まさにチェンジマネジメントである。組織をシステムとして捉え、体制や仕組みを整えることに注力するのではなく、全体システムとして機能するように常に診断し、組織としての成長を支えるための変革の働きかけを行う一連のプロセスだ。



目先の改善ではなく「改革」を

-事業部に属さないニュートラルな存在だからこそできるチェンジエージェントの役割

2010年1月26日の日経新聞の朝刊のコラム「足踏み景気- 問われる回復力」に、「中国・インド・韓国・台湾」と「米国・ユーロ圏・日本」の実質成長率の違いがグラフで表されていた。中国・インドは新興国の中でも元気の良い国として大きな環境の違いを感じるが、かなり成熟した経済環境にあるはずの韓国や台湾がいち早く回復しているのは、そもそも「内需」に頼らないグローバル

戦略の元に自分たちの成長軸を求めてきたからなのだろう。たまたま同じ日付の日経ビジネスオンラインに「負けても悔しがらない国は復活できない」- 韓国企業が危機意識を持ち、日本企業が持てない理由- という副題で、2009年10月に『日本再生論』(エンターブレイン刊)を書いた韓国・中央大学准教授のウィ・ジョンヒョン氏へのインタビュー記事が掲載されていた。

<http://business.nikkeibp.co.jp/article/world/20100121/212285/?P=1>

その中に、筆者も海外の人材育成や組織開発コンサルタントなどからよく聞くことばが聞かれた。

「多くの日本企業は、システムや社員教育を刷新するのではなく、景気がよくなるともう1回幸せな時代が来ると思っていたようです。自分たち自身ではなく、外部環境が変われば、問題は解決できると。」

「高慢になっている、驕り」という言葉も見られた。韓国の強みは、自らがドラスティックに変わることを恐れなかったからだ、という。

ウィ・ジョンヒョン氏の指摘を見て、とても思い当たることがいろいろあった。例えば、もう何年も同じような階層別研修をやっていたり、社員教育そのものが重視されておらず、プロフェッショナル人材が担当する部門としての扱いがなかったり、経営戦略の一環としてというよりは、「あった方がよいだらうから予算をつけておく」的な存在であったり、方策的な現場ニーズの技術教育やスキル教育のみが重視されたり、幹部候補生の教育は、時のトレンドで研修カリキュラムが選択されたり、という現状が今でも見られる。または、「教育」として提供されていることと、現場の乖離があり、結局は何も変わらない。つまり、システムとしての教育も定着していなければ、教育の目的も明確にされないまま、経営層や現場の“WANTS”(明確なデータに基づいた「ニーズ」ではない)に、応じて来たのが今までの人事や人材開発を行ってきた部門であったかもしれない。

そして今、景気の後退に伴う予算の引き締めで、その効果の提示も求められ、何が本当に必要なことなのかの見極めや、抜本的な人材育成やその体系の見直しの検討を迫られている人事部門もある。人事部門にとっては厳しい時代ということも出来るかもしれないが、逆に、今こそ部門横断的に物事を捉えることが可能な部署、機能としてのチャンスを活かす時ではないだろうか。組織の「主治医」的な存在として、組織という「体」のシステムに対して処方箋を出しながら、「体」の機能と健康を維持していくための健康管理エージェントとして、組織全体の活性化を担うことができる可能性を握っているといえないだろうか。現場の声もよく拾い、かつ経営と組織全体の視点から組織に横串をさした解決策提示できるのは人事部門や企画を手がける部門の強みでもある。それは、パフォーマンスコンサルティングの価値が一層増す状況ともいえる。

人の行動変容を促すことが学習や研修の目的であると言われるが、行動変容を促す側が、保守的であっては何も変化が起らない。こういう時代だからこそ、社内コンサルタントとして、組織という「体」の体質を変えるための「エージェント」としてぜひHPIの考え方を活用していただきたい。

また、HPIのプロセスは、チームのパフォーマンスの責任を担うマネージャーにとっても大切な視点である。組織の中核をなすマネージャー全員にHPIをツールとして活用することを促しチェンジマネジメントを推進していくことも可能であろう。

HPI (Human Performance Improvement)の原則

連載初期にも述べたことであるが、最終回としてもう一度HPIの原則を確認したい。

原則1. Result Based Systematic Approach

求められる結果を構造的に特定する

期待成果の明確化なくして「効果」の特定や改善点を知ることはできない、という原則である。「何のために」を明確にし、施策の実行そのものが目的になることを避ける。また、目先の問題としてではなく、全体への影響、総体としての組織への影響も考えて施策を想定することを重視する。

原則2. Begin by Focusing on Accomplishments Instead of Behavior

行動ではなく、遂行しなければならないこと(成し遂げるべきこと)に注目する

個々人の行動変容を追うだけでは、期待している成果結果には結びつかない、と考える点がHPIの二つめの原則である。行動の結果として成立する「結果」を特定することで、行動上(プロセス)の課題はないかを考える。

原則3. Organizations Are System

組織は生態系である

いろいろ行っている施策の「そもそも何のために」を探り、統合的にその動向を追い、個々の施策の関係性や組織の様々な構成要素に対してどのような影響を及ぼしているのかを観察・思考しながら、状況の変化に対応した施策を組織体として行っていく。

HPI実践ポイントのまとめ

以下にHPIの原則を踏まえた実践でのポイントをまとめた。

1. 人のパフォーマンスは、「個人」の能力依存した解決策では向上が難しい
パフォーマンスはシステムである。全体視点がなければ、個々の施策が優れていても同じような問題が再発する可能性がある
2. タスク分析:「行動」と「アウトカム」を見極める。「行動の変容」=「結果」ではない。「実行」することが「目的」になってしまう間違いに陥りやすいので注意!
3. 期待されるパフォーマンスの状態が明確でなければ、「課題」が明確ならない。
4. 「現状」の把握ができなければ、「改善点」も不明確になる。思いこみの施策の実行が重視され、PDCAにならない。
5. 「真因」は表層的に現れている部分に存在しない場合が多い。複合的な原因を見極める視点から施策の検討に入る。
6. パフォーマンスの課題(成果がでない原因)は、複合的である
7. 「研修」や「個人」の能力に働きかける解決策を選択する前に、パフォーマンスがでない原因を「パフォーマンス個人」の課題なのか、「マネジメント」の課題なのか、「仕事のプロセスや仕事や事業部の機能」の問題なのか、「市場の影響や組織風土」などの問題なのかの観点から原因を分類

し、ソリューションの方向性を考える

8. ソリューションは複数を行う必要がある場合が多い。
9. 現場の巻き込み、関係者の理解を得ることがなければ、どのようなソリューションも企画者の思い込みやイベントに終わってしまう。現場の巻き込みと継続的な経過観察を行う方法を前もって計画しよう。

人の育成は、長期戦である。また、企業における人材の育成は、単に「個人」の能力の問題ではない。組織の総体としての「力」を発揮するためにも、ぜひパフォーマンスコンサルティングの考え方を組織に浸透し、「人」周りの投資をより有効なものにし、組織全体の「変革」に繋がる施策を実践するためのツールとして活用していただきたい。（2010年1月26日）

ありがとうございました。