

第4回 「施策実行」を目的化しない-何のための育成施策かを考えるための原則

状況がますます厳しくなり、あらゆるコストの削減が重要になる中、この機会を捉えて好機とするための投資バランスを考慮しているという調査報告が2008年12月12日の野村総研のNewsサイトに報告されていた。

http://www.nri.co.jp/news/2008/081212_1.html

それによると、回答500社あまりの経営者は、その投資を拡大した分野として、「人事採用・育成」が38.7%とでトップで、「新規事業開発」の34.9%を上回っていると言う結果だ。同調査では、同時に課題と考えていることを聞いているが、「人材」が「業務改善・コスト削減・合理化」、「マーケティング・営業・販売」に次いで課題として上がっている。つまり、人材に対する投資を重要視するとともに課題点であることを経営者が意識しているということである。ということは、今までよりも一層、「人」周りに関しての戦略性や、「投資」としての「効果」を示すことができる施策を実行するための企画基盤が必要とされてくるのではないだろうか。そのためにも

前回の連載では、人のパフォーマンスの成り立ちは「知識・スキル(個人の持てる能力)」x「指標・仕事へのフィードバック・上司・組織体制・プロセスなど(業務環境)」x「モチベーション」であることを述べた。しかし、人周りの施策を導入する際、読者の皆さんは、以下に述べるようなことを体験したことはないだろうか。

- ・ 本来目的の検証や働きかけるべきことの検証もまったくされことなく「研修」が導入されていたり、担当者の感覚知や一般論から施策を導入したりしている。研修の効果は、その参加者評価を提示している。
- ・ 経営者が人の育成に熱心なので、経験者の過去の経験地から特定の施策の導入を「鶴の一声」で導入されていることが多い。(そのような場合、「効果」の検証も、経営陣の感覚尺度にならざるをえないであろう。)
- ・ 「あるべき姿」は経営者の頭の中にある。「ギャップ」も経営者や「人事」の頭の中にある。「原因分析」もそのつながりで、「そんなのしなくたって自明の理だ。そんなことに時間をかけるよりも、このような状況には〇〇〇が良いといわれているのだからまずは実行だ」と施策自体達成指標も明確にしないまま施策が実行されている。
- ・ 日進月歩の技術を学ばなければならないので、人材育成費の投入は大きい。しかし、「研修」支援こそが「人材開発部門の役割」と限定的に考えられおり、離職率も高いためいつも研修に追われている。「研修」だけでは解決できない課題が見えていても、何をどう訴求す

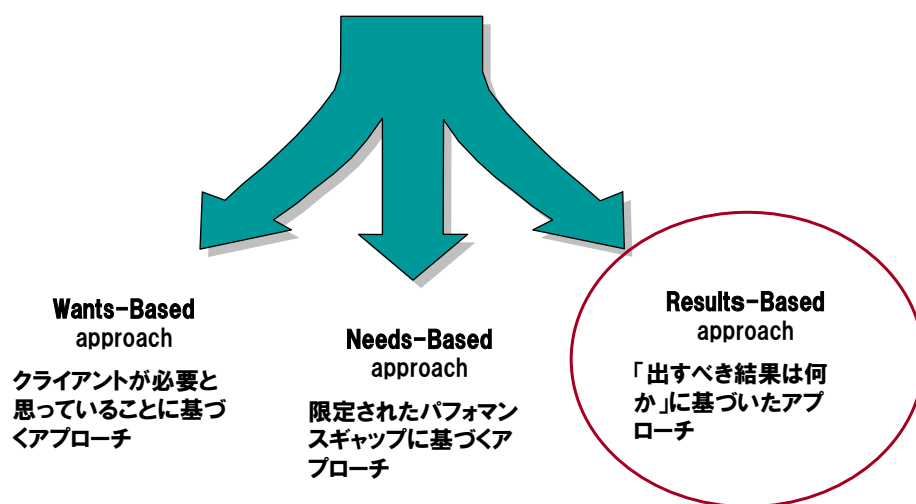
ればよいのかが見えていないので、とりあえず、「研修」で対応している

とにかくスキルと知識を身につけた人材を多く抱えることが業績に繋がる、と経営サイドが考えている場合、上記のような状況が起こりうる。しかも、「研修」とほかの人材課題がバラバラに捉えられている場合である。ごく最近このような話を聞いたこともある。研修コンサルタントに対する要望として、「入社2～3年目の若手人材の高い離職率を防ぐために、メンター制度を取り入れることにしたので、メンタリングの研修を行って欲しい」というものだ。果たして、研修を提供する側としては、『研修を提供することはできるが、その人事担当者的話から判断しても、メンタリング研修とメンタリング制度の導入では、離職率を抑えることはできないだろう』、という悩ましい状況に落ち込んでいるという例である。研修を提供する業者側としては、お客様の要望に答え、指定された研修を提供することで業務は完了となるかもしれないが、本来目的である離職率の低下は実現できない、ということになってしまう。

つまり、経営者をクライアントとする企業の人材開発部門の担当者であれ、研修などを提供する業者であれ、「クライアント」の思い込みや‘Wants’に応えることでは、解決策にはなりえないということだ。

HPI の 3 原則

Result Based Approach



原則1. Result Based Systematic Approach

求められる結果を構造的に特定する

研修を導入するにしても、人材育成全般企画を行うにしても、HPIで提唱しているようなビジネス

分析(経営上の必要条件の特定)はたいていの場合行われているはずであるが、それが、明文化されていないことや、さらなる分析を無駄と考える傾向があることが、「何のために」を不明確にしたまま、施策の実行そのものが目的となってしまう日本の人材育成や人事施策の課題ではないだろうか。

HPI では、まずは、「何のために」を明確にすることから始める。その「何のために」は何なのか。そして、そもそも現状を数値で把握しているのか(測定しているのか)、何が経営上の売り上げ以外に何が経営上の課題として目指していることなのか、など。言い換えれば、期待成果の明確化である。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。出すべき結果は何か、それに基づいて何が目的達成のための課題となっていることなのかを、多角的視点から分析し、複合的なソリューションを提供しよう、というのがポイントである。

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

前回にも記述したが、「個人」の能力によって出せる結果には、限界がある。よって、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(名詞となる)」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

これも前回述べたが、ある一つの部分だけに注目をして何か行動を起したとしても、そのことはほかの様々な仕組みや人・部署、はたまた外部環境などと影響しあうというシステム思考である。HPI には多くの分析ステップがあり、パフォーマンスギャップの特定というプロセスもあるが、特定された一部のギャップの解決を目指す「ギャップ分析型」の創造性のないアプローチではない。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ということも HPI の特徴である。

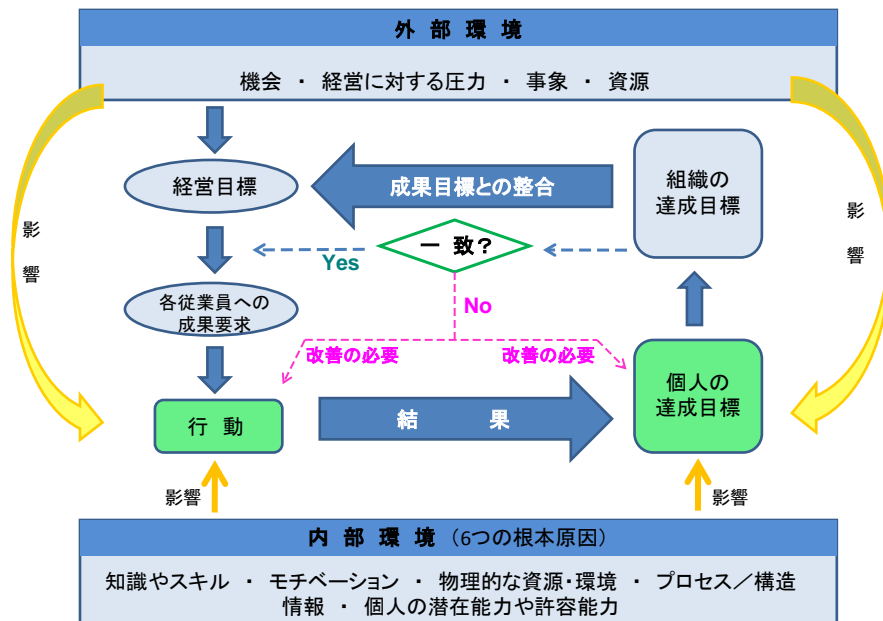


図1. HPIシステム概念図

HPIのステップ1. ビジネス分析で「何のために」を明確にする

さて、以上の原則を押さえた上で、人事・人材開発施策の経営上の目的を明確にするのが、第1ステップとなるが、以下がビジネス分析をする際のチェックポイントである。

1. 提起されている課題を解決することは、経営上どの程度重要度なのか。また、その重要性はどのように知ることができるのか
2. クライアントが経営や事業目標達成のために重要としているパフォーマンス課題の他に注目すべき課題はないか
3. 提起されている課題の達成指標は明確か。どの程度経営戦略やバリュー、事業目標などとの整合性があるのか。提起されている課題と競合する、または相反するような課題提起はされていないか。提起されている課題に優先するパフォーマンス課題はないか
4. 提起されている課題の達成目標がすぐに変更される可能性はないか
5. 提起されている課題の達成目標は、どの程度利害関係者(ステークホルダー)の賛同を得ることができるだろうか。課題としての共通認識・合意形成はされているのか。
6. 提起されている課題は、信頼性のあるデータに基づいて抽出された課題なのか
7. その問題を現状ではどのように測定しているのか、いないのか
8. 提起されている問題は、外因、内因も含め何に影響されて起こっているのか

HPI の原則に基づいてこれらの分析を行う際の Don' ts (べからず)を確認しよう。

HPI ビジネス分析の Don' ts

- ✓ パフォーマンス課題が、パフォーマー一人一人の知識やスキルの向上で改善・解決できると推測することなかれ！
- ✓ クライアント自身が自己の課題を最もよくわかっていると推測することなかれ！ ニーズの特定やニーズへの優先順位付など、クライアントがすでに出している結論だけが信頼すべき情報ソースではない。客観的な判断を欠いた結論を出している場合があることに注意。
- ✓ 特定の「解決策(たとえば「研修」など)ありき」からスタートして、ビジネスニーズの整合や理由を後付けすることなかれ！ 自分の手持ちの解決策や特定のプロダクトやサービスありきのコンサルティングに陥ることは、根本原因の解決につながらないことが多いと肝に命じるべし。