

第5回 仕事の見える化 -パフォーマンス分析

節約時代人材開発企画の優先順位を見極める

3月が会計年年度末の企業では、来年度の人材開発プランや施策実行予算申請などが行われている時期と思うが、「研修」の契約動向が厳しいと聞く。一方で、優秀な人材の確保や、コアスキルの確保・伝承、イノベーションの推進という意味で、リーダーシップの育成やマネージャーの育成、新規事業開発を促進できる仕組みや組織体制作りやOJTの充実は、この世界不況の中であるからこそ重要課題となっている。限られた予算の中で重要課題とソリューションにどのように優先順位を付けるのか、どのように優先順位の見極めをどうするのかは重要な人事・人材育成課題であろう。そのような意味でも、人と組織のパフォーマンスに焦点をあて、人材開発や組織開発のPDCAサイクルを回そうとするパフォーマンスコンサルティング手法HPI(Human Performance Improvement)は、今こそ人事部と人材開発・人材教育部門の垣根を取り払って「人材」のソリューションを考える際に取り入れたい考え方であると言えるのではないだろうか。

PDCAをまわすためには、現状を知ることが重要であり、また、効果を明確にし、優先順位をつけるためには、定量的な判断基準を持つ必要がある。そのために盛んに推奨されているのが、「見える化」であろう。パフォーマンス・仕事の「見える化」の作業を行うプロセスがパフォーマンス分析であると思っただくと分かり易いかもしれない。

パフォーマンス分析とは

前回は、パフォーマンスコンサルティング手法HPI(Human Performance Improvement)の最初のステップとして、経営に必要とされている組織パフォーマンス上の課題は何であるかを見極めるためのビジネス分析の役割と、思い込みやクライアントの“Wants”に基づいた施策提供が招く非効果性や無駄な施策導入になる可能性について述べた。

パフォーマンス改善によって目指すべきビジネス結果が明確になったら、次のステップとして行うのが、パフォーマンス分析である。

HPI(Human Performance Improvement)の次のステップとなるパフォーマンス分析(第3回のパフォーマンス改善モデルの図

<http://bizplus.nikkei.co.jp/genre/jinji/rensai/nakahara.cfm?i=20081219jg000jg&p=3>

参照のこと)のギャップの特定までがHPIのパフォーマンス分析で行うことである。

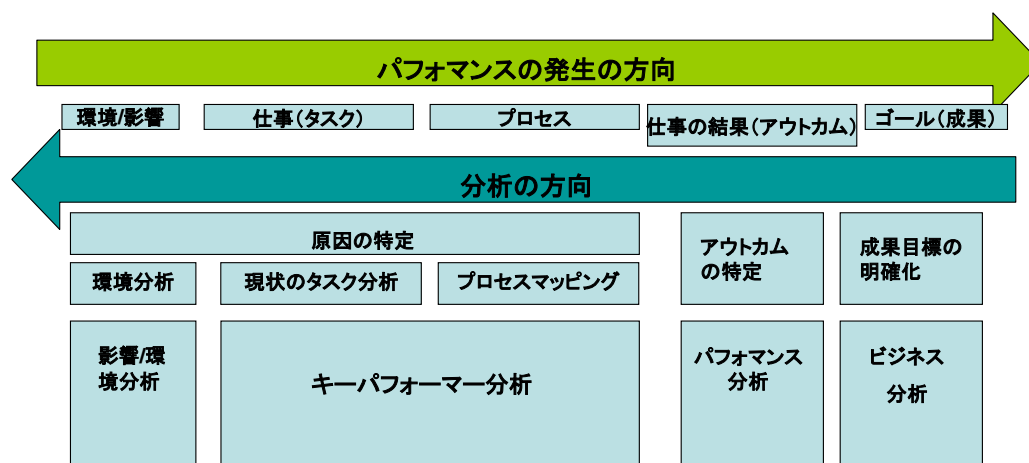
まず、「あるべきパフォーマンス」を明確にし、「現状のパフォーマンス」を調査し、その「ギャップ」がどこにあるのかを探る、という3つの分析段階がある。

このコラムの2回目でも述べたが、HPI では、パフォーマンスを「パフォーマー（仕事を成し遂げる人）の一連の行動が生み出す仕事（タスクやプロセス）と、行動が生み出す価値や結果（アウトカム）、そしてその結果を導くプロセス」と定義している。^{*} よって、HPI におけるパフォーマンス分析で行うことは、仕事をするために行っていることを特定し、そのつながりとしてのプロセスを見、その結果として生み出される価値は何かという一連の関係を明らかにすることである。

^{*}ASTD HPI Certification Program “Analysis” Course Participant Guide, “Module 1: Concepts and Principles of HPU Analysis” より

以下の図は、パフォーマンスの成り立ちと分析の過程と分析することを示している。

パフォーマンスの発生と分析の関係



^{*}ASTD HPI Certification Program “Analysis” Course Participant Guide, “Module 1: Concepts and Principles of HPU Analysis” を参照

図1 パフォーマンス分析のプロセス

見える化の第一歩 — タスクとアウトカムの特定

ビジネス分析のステップでは、組織として目指している結果は何なのかを明確にするが、ここでは、その組織としての成果目標を達成するためにすべきこと「仕事（一連の行動）」の特定と、その仕事の結果は何かを明らかにしていく。パフォーマンス分析の特徴は、単にやっていることを羅列していくのではなく、その行動の結果がどのように達成すべき成果に結びついているのか、一

連の行動の結果を「名詞形」の Accomplishment 「結果」として表し、どのようなパフォーマンス結果をだすための一連の行動なのか、どのように一連の結果を測定することができるのかを Accomplishment の特定によって明らかにしていこうとすることだ。つまり、この課程で、仕事の現状や「あるべき・ありたい仕事像」が、単に行動のリストとなってしまう実行することや Doing に焦点が置かれることを避け、「何のために」行っている行動なのかも同時に「見える化」することに重点を置く。

例えば、人材の育成に関わるマネージャーの役割、マネージャーの仕事を考えてみよう。マネージャーは、責任者として仕事の企画をしたり、部下に仕事を割り当てたり、仕事の検証をしたり、評価やフィードバックを与えたりということをする。その一連の行動結果として出すべき結果、その行動から生み出すことが期待されていることは、「生産性のある部下」と定義づけているのが下図である。この場合、マネージャーのパフォーマンスを測る指標は、「生産性のある部下」が何人育成されたかである。さらに、「生産性のある部下」を創出するために必要とされる行動・仕事は何か、と生み出すべき結果に基づいて考えることによって、逆に「あるべき」行動がみえてくる。

図のように、まずある目標達成のために必要とされている仕事のタスクをリストする。各タスクは仕事で行っている「行動」なので、【動詞】で表現される。それに対して、仕事の結果としてのアウトカムは、数えることが可能な【名詞】の状態で表される。パフォーマンスの過程で生み出されるアウトカムは、「名詞」なので、数値として数えることが可能であり、パフォーマンスになんらかの問題があるときのデータともなる。

仕事(行動・タスク)→アウトカムの例

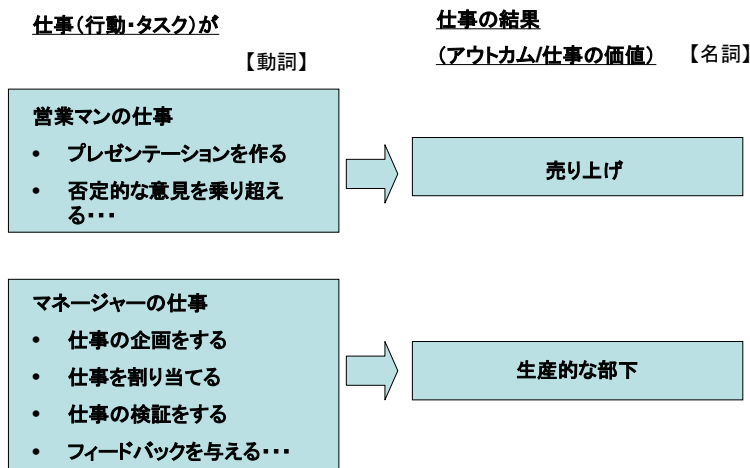


図 2 タスクとアウトカムの例

これらの一連の分析によって、まずは「あるべきパフォーマンス」を明確にするのだが、すでにあ

るべき姿が明確になっている場合は、現状のタスク分析を行うことになる。タスクの分析は、現場へのヒヤリングやその分野の専門家(キーパーソン)へのインタビュー、場合によっては、現場の観察などを行うことによって特定していく。以下にそのポイントを示した。

期待されるパフォーマンスを明確にするポイント

1. どのようなアクションをとることが望まれるのか、
2. それはいつ必要なのか
3. 何が基準値となっているのか、または何が成功基準か
4. 一時に完了させるべきタスクは一つであること
5. 一時にすべきタスクに対して選択肢がある場合、代替タスクの優先順位を決定するための信頼すべき理由が明示されていること

今回は、プロセスの分析とそのツール、プロセス分析の役割などについて触れたい。

番外:パフォーマンスコンサルティングを実践する際に心したいこと

以下に、HPI のプロセス以前が注意点を二点記した。パフォーマンスコンサルティングには、多くの分析・検証のプロセスがあるが、これらを推進するときに障害になりがちなことである。とくに、もし読者が社内コンサルタントとしてパフォーマンスコンサルティングを実行しようと考えているならば心にとどめていただきたいことである。

パフォーマンス分析を行うための課題 ①

- 「分析＝無駄」の意識・カルチャーを乗り越えよう

パフォーマンス分析では、データとして現場の仕事や仕事と仕事のつながり(プロセス)を明確にする分析作業が求められるが、この部分は日本企業の人事部門において、もっとも苦手とされている点かもしれない。

この分析ステップに対する抵抗感や「人」周りのことは分析などによって定量化することは不可能、または無駄と思われている日本企業の人事部門や経営層全般に見られる傾向である。このことは、IBM Global Business Service のおこなった “The Global Human Capital Study 2008 の「適応力のある組織が持つ DNA の解明」”でも調査結果として指摘されているが、日本企業の人事部門や人材育成部門は世界に比して、データ分析のスキルやデータを活用するスキルが低いという。

筆者は、仕事柄、HPI やインストラクショナル デザインの基本的プロセスや、研修効果測定の研修、ワークショップなども行うが、「本当にこんな面倒なプロセスを行う必要がありますか？理想は分かるが、本当にやっている企業はありますか？」という質問を受けることが良くある。答えは「あります」であり、経営からの人材育成の効果を高める要求が高い企業であればあるほど、「あるべき姿」の明確化や「パフォーマンスギャップ」の調査を行った上で施策を考えるというステッ

プを踏んでいる。例えば、Dell では、グローバル展開による強いリーダーシップが求められるようになり、リーダー育成のために、Director や Vice President といった役職・役割のリーダーとしての役割をアウトカムにフォーカスをしたパフォーマンス分析に基づいてリーダーシッププログラムを設計、実施した。Microsoft では、技術・開発人材のパフォーマンスベースコンピテンシー特定と R&D 人材の育成のために HPI が導入された。等々、業務改善などの分野だけではないところにパフォーマンス分析が活かされている。筆者が関わった製造系の日本企業でも、マネジメントのコアスキルの特定とキャリア開発のために HPI を適応したり、効果的な OJT 構築のために活用したり、という例がある。

日本では、工場などの生産現場では緻密に行われているはずのことが、マネジメントや人の育成、ホワイトカラー業種(営業部門など)では、ほとんどその仕事のやり方などの分析がなされていない、明確な評価指標が示されていないということを多く見受ける。それは、人材育成の効果を提示しろと一方で言いながら、経営陣はデータに基づいた人材周りの意思決定を行っていない、ということかもしれない。パフォーマンス分析をするためには、現場の人材やハイパーフォーマーといわれる人たち、マネージャーといった多くの人を巻き込まなければならない。このコラムの読者が人事部門の方であれば、効果的な人事施策を行うためには、組織として現状分析に協力する体制や意識が重要であることを経営陣やステークホルダーの組織的な認知・合意を得ることから始める、または認知に至るまでの過程での作戦を考えることが重要となる。

グローバルと比較しようにも、比較できるデータがないというようなことが政府機関にも良くあり、データに基づく判断を重視しない傾向は何も企業の人事周りに限ったことではなく、日本における大きな課題と思われる。言わなくても分かることをわざわざ明確にすることをよしとしない日本文化が、面倒な手続きを踏んで明文化したりする必要はない、という考え方に繋がって、このような分析が積極的に行われぬのかもしれない。つまり、パフォーマンスコンサルティングを実践することは、「文化」への姿勢の「チェンジ」が求められる。だからこそ、かなりの決意を持って「見える化」に取り組まなければ、人周りの施策の効果を上げることはできないし、グローバル不況の中長期戦で人を財産として戦っていかなければならない日本企業を支える人事・人材開発部門としての役割を果たせないということでもあろう。

読者の皆様の「人」にかける熱意がパフォーマンス分析を実施する第一歩と言えるのではないだろうか。

パフォーマンス分析を行うための課題 ②

- 個人にのみフォーカスをあてないように気をつけよう

日本の場合、現場で働く人のパフォーマンスを伸ばし育成していくというとき、フォーマルな集合研修終了後は現場上司や現場指導者がその責任を担ってしまう傾向があることは、様々なところで指摘されている。キャメル山本氏の連載「人材開発3.0 グローバルリーダーをどうやって生み出すか」の第7回でも、現場主導になると、個別化がタコツボ化する傾向になりうる

(<http://bizplus.nikkei.co.jp/genre/jinji/rensai/camel2.cfm?p=2>)と言及している。また、DDI (Development Dimensions International) の “ Global Leadership Forecast 2008/2009 ” (<http://www.ddiworld.com/thoughtleadership/globalleadershipforecast2008.asp>) 調査においても日本でのリーダー開発や能力開発が組織のビジネス課題の優先課題や業務管理などと直結して提供されていない、経営層よりも本人と直属上司の責任として捉えられているという報告がなされており、組織として個人を活かす仕組みが提供されていない現状が日本企業における大きな課題として指摘されている。

前回は述べたように、HPI のパフォーマンスコンサルティングでは、パフォーマンス達成の要件は個人とチーム、組織の関係性からみる。個人の課題としてみると、ある特定の部署や人の責任追及のような状況になってしまいかねないので、「組織」としてのパフォーマンスの向上のための分析過程であることを理解してもらうためにも、個々人へのインタビューによる調査だけではなく、チームとしての仕事のプロセスの明確化に努めることが重要である。