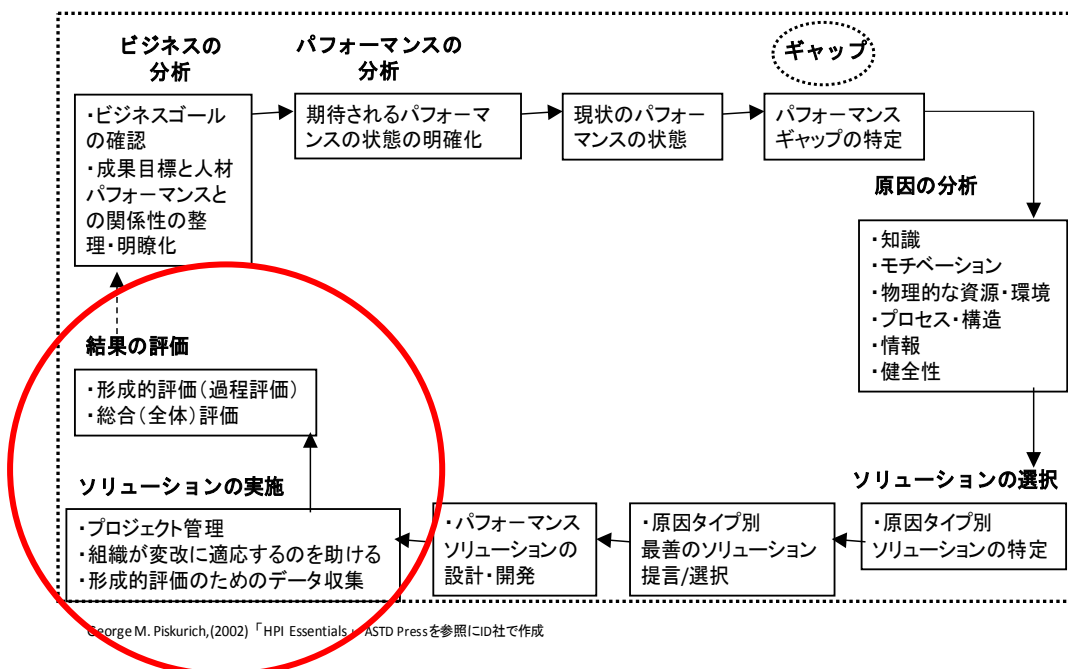


## 第14回 HPIソリューションの評価

さて、今回は、HPIプロジェクトでの代表的な指標の例、測定実施の考慮点などを解説する。

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



前回も書いたが、予算全般が厳しい中、能力開発や人材教育の「効果測定」は、教育部門や能力開発部門の関心を集め、また経営層からもその提示が求められていることを、多くの企業から聞くようになった。研修の運営・実行だけではなく、その説明責任が求められているということなのだろう。「能力開発費」「人材育成費」は、とかく真っ先に「仕分け」の対象になりがちな予算であるが、だからこそ、「何のためであるのか？ 長期的な課題に対する働きかけなのか、今、目の前にある課題に対する働きかけなのか？」といったそもそもの目的を明確にすることが、説明責任を果たす上で大変重要であるといえよう。

よって、今回の指標などは効果測定を要求されている人材開発部門の方達にとっては、とても関心のあるトピックであるかもしれない。しかし、その指標は必ずしも全ての組織に当てはまるも

のではなく、あくまでも「参考」として捉えていただきたい。その測定をする過程こそが、「変革」のプロセスであり、測定しようとしていることが明確に測定できない状態にある場合、何がその原因であるのかを再度検証する必要がある。

### HPI 施策測定評価計画の注意点

人材開発や能力開発の効果測定についての誤解が、人材開発部門だけではなく、経営層の中にもあるようなので、前回述べたことではあるが、再度明確にしたい。

- 「効果測定」の部分のみ単独に手法が存在しているのではないこと：例えば、業務目標を設定するとき、そもそも目指すべきこと、目指したいことは何であるかを吟味し、その上で業務目標を設定し、評価するというのが一般的である。しかし、なぜか「能力開発」や「人材育成」「組織開発」といった分野では、明確な目標を決めずにスタートしてしまったことに対して、「評価」が行われているケースがある。上記に述べた「何のために」が社内的に明確になっていること、合意されていることが大前提となる。
- 目指すべきこと「指標」の社内的合意・定義がなされていること：「何を」「どの程度」実施するのがもっとも望ましいかということも、それぞれの組織の置かれている環境やスキル・能力の状態などによって違ってくる。自分たちの組織として採用すべき「指標」は何になるのかは、パフォーマンス分析によって明らかになった「ギャップ」に基づいて決められることであり、その「レベル感」への取り決めは、組織によって違ってくる。その定義・合意形成のプロセスなくして、組織にとって意味のある「測定」はできない。余談になるが、2009年の政府予算決定のプロセスにおける「仕分け」でもそもそものパフォーマンスの定義や指標のレベル感などがバラバラで、定義が不明各なまますれ違いの議論が行われていたが、それに等しいことが、人材開発や能力開発施策に対しての効果測定を求める場面にも見受けられているのである。
- 人材開発部門が行っている施策、例えば「研修」の正当性の提示だけを目的にしない：人材開発部門が主導的に行っている事だけでは解決できない課題があることを明確にするのも「効果測定」や評価プロセスの目的であるという、組織的な理解が必要。

測定に限らず、人材のパフォーマンス改善を目指す施策が失敗に終わるケースに共通する原因を“HPI Essentials”では、下記のように述べている。

#### <施策が失敗するとき>

- 施策と戦略や挑戦課題や問題となっていることとの間に特定された連関性がない場合
- ソリューション施策の焦点が個人に当たっており、業務部門等、業務ユニット単位での実行施策となっていない場合
- 参加者が、個人ニーズや組織ニーズ以外の意図を持ってHPIプログラムに臨んでいるとき(社内政治的利用やなんらかの改善行為を示すなどの意図の場合)

- パフォーマンス向上施策やプログラムが参加対象者となる従業員の日常的な業務環境とかけ離れている、または整合性が取れていない場合
- 研修などが施策として提供された場合：直属の上司やスーパーバイザーによるスキルや知識強化のための仕事上の応用機会や支援がない

特に、研修をソリューションとする場合、個人の行動変容や知識習得が目的となるが、実践の場との連携、業務部門単位での共通理解の浸透などがなければ、「研修」で習得したスキルや知識の実践に活かされない事態が生じる場合が多いので、研修の設計段階から OJT や現場のコーチングなどの条件設定なども行ったほうが良いと考えられる。

### 測定可能な項目とは

測定可能な指標とそのパフォーマンス課題の関連の例を示したのが下記の表である。何がビジネス課題であり、その施策として考えられたことの測定指標は何になるか記している。

#### 【パフォーマンス評価指標の例】

ビジネスの状態	特定された真因からの解決策	パフォーマンス指標
高い離職率	従業員が業務能力を身につけるまでの時間の短縮	一人前になるまでの時間
高エラー率	正しい情報の提供、利用しやすい環境を作る	エラーの低減
顧客満足度の低下	顧客からの質問に対する迅速・継続的な回答	顧客定着率の向上
ITの有効利用の必要	ITツールの適切な利用	生産性の向上
クロスセールの欠如	補完的製品情報を迅速に得られる環境の整備	売り上げの向上
遅い取引完了	情報入手と情報検索の簡易化	取引数の向上
マニュアルの情報が急速に旧情報となってしまう	マニュアル情報のタイムリーな変換	着実な情報提供の向上 業務エラーの低減
低い業務取り扱い能力	より多くの業務量をこなすことが出来るような個人別ツールの提供	顧客定着率の向上 個人生産性の向上

## 業務・経営インパクトの測定項目例

以下には、Susan Barksdale and Teri Lund (“Rapid Evaluation” (2001 ASTD) の著者)が示している組織レベルや業務に応じた業務・経営インパクトの測定値を紹介する。

### 1. 業務運営における評価・測定

#### 【測定可能な項目例】

プロジェクトの利益率、株価収益率、資産活用率、従業員一人当たりの収益、単位原価、間接費、スクラップ、エラー、仕事の修正(再業務)、品質指標、サービス統計、配送・サービス提供までの時間、サイクルタイム、サービス保証、完成品・完成されたパーツ、保障請求、製品・サービスの供給量、会計監査の質、調達と配分

#### 【施策との関連性】

実施施策によって指標としていること、その企画や生産は向上したか

### 2. 生産性

#### 【測定可能な項目例】

習熟までの時間、製品の生産、サービスが提供された顧客の数、製品生産完了までの時間、問い合わせに対する回答までに要する時間、年間仕入れ額の増加、機能性、工程時間、収益分岐点までの時間、スループットタイム

#### 【施策との関連性】

従業員個々人は以前よりスピーディーに、効果的、かつ高品質な仕事ができるようになったか、施策によって学習曲線(Learning Curve)の短縮ができたか

### 3. マネジメント

#### 【測定可能な項目例】

従業員定着率、従業員生産性、従業員利益率、従業員満足度、認定数、企画実行数、予算適合性、業務目標の達成、従業員一人当たりの研修コスト対雇用費用の比率、安全目標、個人目標とビジネス目標の整合性、360度評価、同僚評価(Peer Assessment)、

#### 【施策との関連性】

施策は、経営者の従業員監督・経営目標の向上を支援・寄与したか。

### 4. 財務

#### 【測定可能な項目例】

ROE、合算比率、業務構成比率、業務利益、従業員一人当たりの売り上げ、収益率、在庫管理費用、ROI、収益、計画に対しての経費削減率、経費率、利益競争率、ロス比率、資本収益率、株主価値

#### 【施策との関連性】

施策は、組織の財務的な安定性の向上に寄与したか。

### 5. 技術側面

【測定可能な項目例】

テクノロジーへの適応状況、公の機関や新聞評価など世間による技術への評価、ブランド優位性、ブランド製品としての優位な値付け(プレミアム価値)、年間仕入れ額、テクノロジーへの投資額

【施策との関連性】

施策は、組織のテクノロジーによる機能性の向上に寄与したか。

**6. マーケティング&セールス**

【測定可能な項目例】

従業員一人当たりの収益、得意分野における売り上げの向上、新しい製品やサービス新規顧客のパーセンテージ、マーケットシェア、販売の向上、イノベティブな製品の創作、新しい製品による集積、クロスセラーズ率、サービスエラー率、ブランドイメージ、世間一般の意識調査結果

【施策との関連性】

施策実施の結果として、市場における地位の向上にどの程度寄与したか

**7. 顧客**

【測定可能な項目例】

顧客獲得数、マーケットシェア、顧客利益率、顧客定着率、顧客満足度

【施策との関連性】

施策実施の結果として、顧客基盤の成長や顧客満足度の向上はあったか

**8. 従業員**

【測定可能な項目例】

契約に対する対応、問題の解決、機能性、タイムリーな手続き体制、納期、安全管理に触れるようなアクシデントの発生率、パフォーマンス指標、従業員一人当たりの生産高、従業員個人の業務目標と会社目標との整合性、従業員満足度調査結果

【施策との関連性】

施策実行の結果として、従業員の仕事に対する満足度の向上や、パフォーマンスの向上はあったか。

**9. イノベーション・創造性**

【測定可能な項目例】

新商品発売の成功、新製品・サービスの展開、業務分野における優位性、確認することができた向上品・サービス、改善に対する提案の数

【施策との関連性】

施策は、イノベーションや創造性を奨励したか、促進させたか

**10. プロセス**

【測定可能な項目例】

新しい世代の成長に要した時間、製品・サービスなどの成熟期に至るまでの所要時間、

製品やプロセスのパフォーマンス指標、プロセスの不備・欠陥数

【施策との関連性】

あたらしく開発・導入されたプロセス改善策によって、コミュニケーション向上、業務環境の改善、従業員満足度の向上、顧客満足度の向上、経営目標や財務目標への到達・向上があったか。

これらの指標の中には、すでに実存しているデータも多くあるだろう。これらの指標の特定はパフォーマンス分析の段階でデータとして参照されるものも多い。分析の結果、真因となっていることに対する指標を特定し、施策の効果が形成される過程を測定していくことになる。どのようなタイミングで何を測定していくのかについては、施策実施前に組織として共有しておく事も重要な HPI 計画の項目である。

今回は、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。