

### 第3回 パフォーマンスコンサルティングによる人材育成企画のアプローチとは

#### - 様々な人材育成施策はバラバラに行われていないか？

この連載を書き始めたころから、老舗の金融機関の破綻に始まり、急激な円高による大手企業の収益見込みの大幅な下方修正、人員の整理などが起こった。内定取り消しを出さざるをえなかった企業さえ出ている。

しかし、世界中が縮小気味の今であるからこそ、技術大国日本の底力をレバレッジするための基盤がために力を入れるときではないだろうか。今更ながらだが、「人」の育成には時間がかかる。失われた10年の教訓を生かすためにも、このような状況の今だからこそ、「投資」としての人材育成を行うことは重要である。期待成果を明確にし、その効果や達成指標をどのようにして知り、どのように改善していくべきか、というPDCAのサイクルを実践するパフォーマンスコンサルティングの手法を人の育成の仕組みとしてしっかり取り入れていくべきであろう。景気後退に伴うコスト削減はいたし方ないとして、中身や本来目的に関係なく、今まで100万円で行っていたことを50万円で行うことにするなどという理論のない人材育成投資やコスト削減は避けるべきではないだろうか。

#### 「人材育成施策」の効果を出す条件

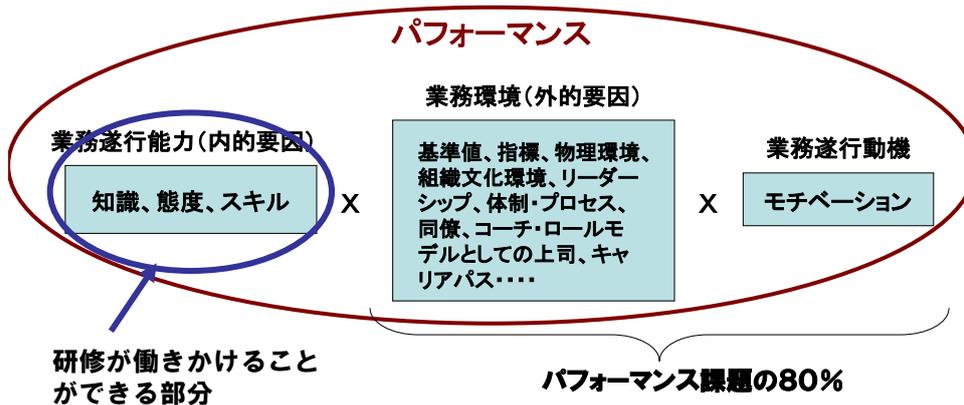
第2回では、個人と組織のパフォーマンスの関係性と、個人のパフォーマンスを伸ばすための条件をパフォーマンスコンサルティングではどのように捉えているかについて述べた。今回は、そもそも、人材育成を考えるのになぜパフォーマンスコンサルティングの考え方が必要なのかについて解説したい。

「人の育成」を考えたとき、まずは「研修」や「OJT」、「経験」、といったことを思い浮かべる方が多いのではないだろうか。「研修」はもっとも一般的な人材育成施策でもある。

そもそも、「研修」も従業員の能力を高め、パフォーマンスの向上を最終目的として行われているはずである。だが、研修をただだけでは成果を出すことはできない、ということも常識的な理解である。そのため、いかに「研修」を現場に活かすか、研修の効果をどのように見えるようにしたらよいか悩んでいる人材開発担当者や部門は多いことと思う。パフォーマンスを成立させる視点から「研修」を考えたのが、図1である。

# 施策の掛け算 パフォーマンスと研修

## パフォーマンスの構成要素と研修の位置づけ



成果達成ができる人の育成をするためには、個々人の能力(内的要因)に働きかける「研修」だけでなく、あるべき姿の明示、明確な達成指標、効果的な業務プロセス、期待成果達成のための行動を支える組織文化や会社風土、十分な仕事をこなすための物理的環境や資源、コーチやロールモデルとしての上司の存在、目指すべき道筋が見えるキャリアパスや同じ価値観を持って働くことのできる同僚といった業務環境(外的要因)そして、それらの複合要素で影響を受ける「モチベーション」が必要であることを示している。

### 「施策」は掛け算の結果でパフォーマンスになる

個人のパフォーマンスに「研修」が効をそうするのは2割、8割はそれ以外の要素である。かつ、これらが掛け算になっていることに注目していただきたい。

「あるべき像(スキルスタンダードやコンピテンシ)」もあるし、キャリアパスだって、キャリアカウンセリングだって、導入している。マネージャー層にはコーチング研修を実施し、部下育成に時間を割くよう指導している、と思われる人材開発担当者の方もいらっしゃるかもしれない。しかし、「掛け算」であるということは、それらの施策それぞれに良いことを行っても、どこかに大きなマイナス要因があると、全体としての効果が上がらないということである。

例えば、「リーダーシップ育成が急務だ」、ということで将来のリーダー候補やマネージャーに対して理想的なマネージャーに求められる知識や行動や考え方を習得してもらうためにMBA研修を実施した。研修で展開される内容は、世界のトレンドを捉えた最新の経営戦略の考え方であったり、ケーススタディーであったりする。「研修」で策定した「提案」は、「研修」の成果物としての提案書であり提案書の評価は良かったが、会社として実践に移されること、検討されることはなかった。

結局は自分の出来る範囲での改善や部下に対する指導の充実を実践するように求められている、という現象があるでしょう。

このよう場合、研修も OK、求められることも示されている、しかし研修で提供したリーダーとしての変革行動を受け入れる組織体制ができておらず、結果としてマネージャー「個人」としての行動変容による成果を求めていることになる。素晴らしい研修を受けたが故に返って理想的組織像と現状とのギャップが明確になり、マネージャーのモチベーションが著しく下がる、ということになりかねない。つまり、一人 100 万円研修に投資をしたとしても、組織体制の部分で効果が 1 以下になり、モチベーション部分が限りなく「0」に近い状態になれば、いくら良い研修を提供しても、その効果は、1にすらならない。全体性を考えた施策設計と実行がなければ、100 万円の研修の価値が 10 万円、5 万円、1 万円にもなりうる、ということである。

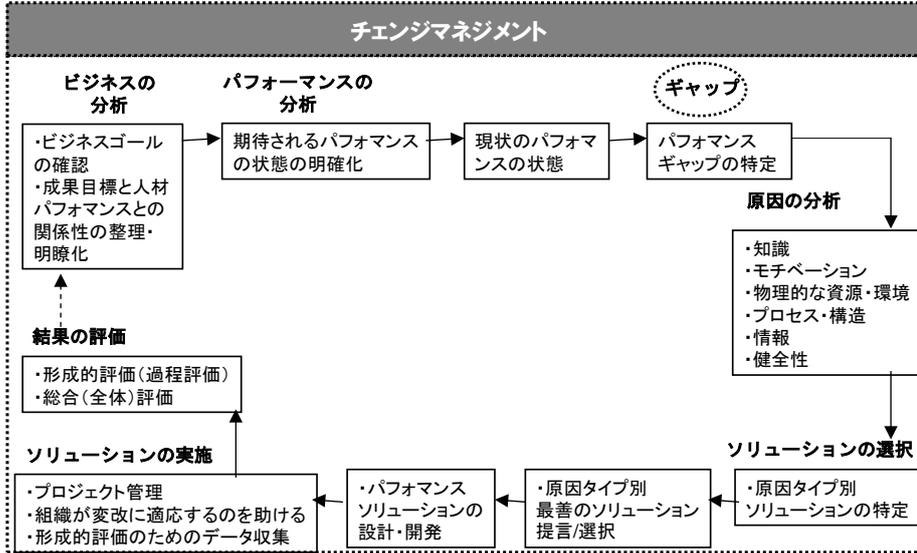
### **パフォーマンスコンサルティングの人材育成施策設計のアプローチ**

そこで、パフォーマンスコンサルティングでは、人材育成や組織開発施策の設計や選択に入る以前に人材育成に関わる経営ニーズを明確にし、バラバラに行われている施策の統合的な成果指標を明確にするところからスタートする。課題となっている事柄のあるべき像とのギャップがどのような原因によって起こっているのかを検証した上で、施策の組み合わせを決定する。それぞれの施策の経過測定をし、施策ごとの改善の必要はないか、全体としての成果指標に対して適切な施策を行っているのかを検証しながら人材育成や組織開発を行う。図は、HPI (Human Performance Improvement) という ASTD (American Society of Training and Development) の提唱するパフォーマンスコンサルティングの手法とそのチェンジマネジメントプロセスのモデルである。

さて、あなたの行っている企画や人材開発プログラムでは、これらのプロセスが実行されているだろうか。さまざまな施策が走っている組織間での期待成果のすり合わせは、行われているだろうか。根本原因の特定もなしに、いきなりソリューション(研修など)を購入し、実施のみを行っているということはないだろうか。

次回からは、HPI のプロセスで何をどうようになぜ行うのかについて順に解説して行きたい。

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



George M. Piskurich, (2002) 「FPI Essentials」 ASTD Pressを参照にID社で作成