

「戦略的人材育成型」目標管理制度の定着化と有効性 に関する実証研究

～ 人材育成支援システム・教育カルテ[®]の活用事例～

Empirical research about the establishment and effectiveness of the “Strategic Human Resources Development” on Management By Objectives

坂口 憲一

Kenichi Sakaguchi

株式会社テクノソリューション
TechnoSolutio n Co., Ltd.

要旨: 人材育成による生産性向上を図るためには、職務遂行能力と動機づけの双方を向上させなければならない。本研究では、従来の目標管理制度に対して業績評価をはずし、絶対評価と教育の見える化を取り入れ、能力開発を目的の中心に据えた人材育成の手法を開発した。4年間にわたるケーススタディを通じて制度定着化の成功要因を明らかにし、短期的・長期的な効果を実証することで提案手法の有効性を示した。

1. はじめに

1.1. 背景

1990年代初頭のバブル景気崩壊以降、我が国経済はグローバル化、サービス化、少子高齢化等の大きな構造変化に直面している。

このような環境変化のなかで、日本企業が更なる成長を遂げるためには、潜在的な顧客ニーズを見極めて、生産性の向上を図り、研究開発や知的財産の保護・活用を通じて、イノベーションを実現しなければならない[白書 2009]。イノベーションを成し遂げるのは「人材」であるため、人材育成を重視する企業も多い。また、最近では「モチベーション」や「リーダーシップ」、「社員力」などの言葉が満ちあふれ、社会的な関心も高まっている。

しかし、現場では人材育成に必要な時間的・人的余裕が少なく、投資効果が不明確であるため、導入した人材育成制度が定着しないケースも多い。この点について、舞田・杉山は「企業は社員によって構成されている。社員の行動の集積が企業活動そのものである。したがって、企業組織マネジメントの究極の課題は、社員、すなわち、人間の行動の問題といてよい。しかし、現実の企業において、問題解決手段の導入実態を見ると、安直な他社の真似や流

行の手法といった思いつきのアプローチが、現場を混乱させていることも多い。そこに、科学は存在しない。」[舞田・杉山 2008]と厳しく指摘している。人材育成は、経営戦略における最高の武器であるのと同時に、最大の課題でもある。

1.2. 人的資源管理

近年、人事労務管理という考え方から、人材を貴重な経営資源として捉え、従業員の学習する能力を重視する「人的資源管理」(HRM: Human Resource Management)*1 という用語が多く使われている。

人的資源管理は、「経済的資源としての人間重視(従業員の知識・技能に基づく生産能力の側面)、人間的存在としての人間重視(個と組織の目的の一致)」という両面を捉えたもの[木下・山口 2007]であり、公式化すると、「労働能率(生産性)=労働能力(の観点)×労働意思(の観点)」[木下・山口 2007]と表現できる。

労働能力は「職務遂行能力」のことであり、企業はその能力向上に向けて、教育訓練・能力開発、技術・技能承継、知識創造理論のSECIモデルに基づく「知識創造」[野中・紺野 1999]などに取り組んでいる。また教育訓練・能力開発は、一般的にOJT(On The Job Training)、Off-JT(Off the Job Training、階層別・職種別研修)、自己啓発、に

分類できる。

労働意思は、教える側と教えられる側の「動機づけ」を指し、一般的にはリーダーシップの発揮とモチベーションの維持・向上が必要とされている。

つまり、人的資源管理では、職務遂行能力と動機づけの双方を向上させなければ、企業全体としての生産性向上が達成できないことを示唆している*2。

*1 人材は成長とともに発揮する価値を変化させ、長期的な価値を高めるために企業と人が共同で投資する、という考えから「人材マネジメント」という用語も使われている[守島 2004]。

*2 舞田・杉山は著書のなかで、「人の内面に問いかけるさまざまな人材育成論が論じられているが、人が育つ仕組みに関して、実証的な研究に基づく理論的枠組みを持った議論にはなっていない。なぜなら、人間の行動を科学することの可能性に多くの人が気づいていないからである。」[舞田・杉山 2008]とし、動機づけの限界を論じている。そして、「行動は、行動直後の結果によって制御される」という行動分析学(behavior analysis)の原理で、人間の行動を科学的に実証している。筆者は、動機づけは、人間の行動の「始点」であり、行動は、職務遂行能力と動機づけの「接点」に位置し、双方を規定する因子要因である、と考えている。本稿は、行動分析学の理論について論じるものではないが、人と組織を変える方法論を具体的に提示しているため、必読すべき書である。

1.3. 本稿の目的

本稿は、人的資源管理に基づく人材育成の基礎理論を俯瞰したうえで、生産性向上に対する職務遂行能力と動機づけの双方の必要性を指摘し、提案手法を定着させるための成功要因とその有効性を明らかにすることを目的とする。

なお、本稿では引用文を除き、人材育成の対象者を、「業務に従事している人」[広辞苑]として広い概念をもつ「従業員」に統一する。

2. 人材育成の基礎理論

2.1. 目標による管理(MBO)

目標による管理(MBO: Management By Objectives)とは、「組織全体の目標と個人の目標を関連づけてチャレンジ目標に挑戦させる自主的管理方法」[TBC 企経 A]のことであり、双方の目標達成につながる状況を意図的に作り出すことが、動機づけ

手法として有効である。

1950年代にドラッカー(P.F.Drucker)がゼネラル・モーターズ(GM)社の事業部制に関するコンサルティングを展開している際にマネジメント手法として体系化した。マグレガー(D.McGregor)の「Y理論」による理論的基盤を用いたうえで、納得性・責任意識を高める目標設定への参画、部下の責任意識を高める自己統制、の2つを提唱している[金津 2007]。

なお、Y理論とは、「人間は生来仕事が嫌いというわけではなく、仕事は条件次第で満足の源にもなりうるものであり、自分が立てた目的達成のためには、自分自身を鞭打ち、自ら命令・統制もするし、ある条件下では、責任を進んで引き受けることも学習する」[塩次・高橋・小林 1999]人間観である。

2.2. 人事考課

人事考課とは、「人事管理に活用するために、個々の従業員の職務遂行能力、勤務態度、職務成績を一定の項目に従って、上司等が査定する制度」[TBC 企経 A]である。多くの企業では、昇給・昇格(昇進)・賞与査定を目的に人事考課が行われている。

(1) 評価項目

人事考課の一般的な評価項目は、業績(成果)評価、能力(職務遂行能力)評価、情意(労働意欲)評価である。通常、業績評価が中心となるが、人材育成で重視すべきなのは、能力評価と情意評価である。なぜならば、期待した成果が得られない場合、その原因は、能力・意欲・行動のいずれかにあると考えられるからである。

(2) 絶対評価と相対評価

「絶対評価」とは、ある任意の絶対的な基準を設定し、それに到達した程度に応じて被考課者ごとに評価する方法である。一方、「相対評価」とは、被考課者集団のなかで上位グループから中位・下位グループへと相対的にランク付けを行う評価方法である。

2.3. 期待理論

ヴルーム(V.Vroom)が提唱したモチベーション理論であり、打算的で合理的な人間モデルを用いて、仕事への動機づけを定式化した。動機づけに関して実証的検討が繰り返されており、代表的かつ最も有効な理論である[桑田・田尾 1998]。

期待理論では、「職務遂行によって獲得できる報酬の効用は誘意性と呼ばれ、その報酬獲得の主観確率は期待と呼ばれる」[塩次・高橋・小林 1999]。つまり、「モチベーション = 誘意性(価値) × 期待(確率)」

で定式化されるのである。端的に言うならば、モチベーションは、「仕事に努力を投入することで何らかの価値が得られると期待できるとき、人間は仕事に心理的なエネルギーを投入する」[TBC 企経 A]ことである。

2.4. S L 理論

S L 理論(Situational Leadership theory)とは、ハーシー(P.Hersey)とブランチャード(K.H.Blanchard)が提唱したリーダーシップ理論で、部下の成熟度に応じてリーダーシップ・スタイルを変えることが必要であると主張した。

部下の成熟度とは、目標達成意欲、責任負担の意思と能力、職務遂行に必要な経験、の3つを統合したものである。

リーダーシップとは、「組織や集団の目的を達成するために人々を動機づけて特定の行動や貢献を導き出そうとする影響プロセス」[塩次・高橋・小林 1999]である。

3. 提案手法

3.1. 基本コンセプト

提案手法の基本コンセプトを図1に示す。

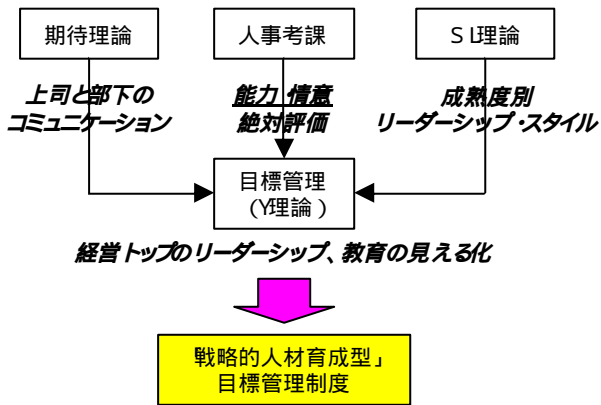


図1 基本コンセプト

(1)業績評価の排除と絶対評価の採用

人事考課では、業績評価を意図的に含めず、絶対評価に基づく能力評価と情意評価を採用する。業績評価は暗黙のうちに業績(結果)のみを重視するため、給与・賞与査定や昇進・昇格査定の目的化につながってしまう。

人材育成の観点における人事考課の役割とは、従業員の能力や組織への貢献度に対して、現状のレベルと企業や本人が期待するレベルとの乖離を明確にし、そのギャップを埋めるための方向性を、考課者

と被考課者が定めることである。

そして、従業員ごとに目標達成度合いを評価し、各従業員の能力・意欲・適性に合わせた目標達成のための具体的な行動計画を定めることが重要である。

(2)上司と部下のコミュニケーションの促進

上司と部下の考えに相違があることを前提に、面談の場を設け、お互いの誘意性(価値)と期待(確率)を摺り合わせることで、考えの相違を少なくすることができる。その過程が、組織目標と個人目標の連携へとつながり、動機づけが行われる。

(3)成熟度別リーダーシップ・スタイルの実践

部下の自律的行動と成長を促すことができるため、部下の成熟度に応じた指導を行う。しかし、上司が部下1人1人の能力・意欲・適性を把握しなければならないため、考課者訓練が必要となる。

(4)経営トップのリーダーシップと教育の見える化

上記(1)~(3)を統合させた目標管理制度を運用するためには、人材育成を重視する経営トップのリーダーシップと教育の見える化が必要である。

各従業員の能力や組織に対する貢献度、および教育履歴を把握するため、取得資格や職務経歴、育成方針などの教育に関する個人情報をも、本人と上司・教育担当者に公開する。

一方、全社的な観点では、教育予算の配分状況や職務遂行能力の教育効果を把握することができる。

そして、上記(1)~(4)によって構築される「戦略的人材育成型」目標管理制度とは、「上司と部下のコミュニケーションを通じて、事業戦略に基づいた組織目標と個人目標の連携を図り、部下の自律的行動を促進させ、能力開発を目的の中心に据える人材マネジメント手法」のことである。

3.2. 運用方法

運用フローを図2に示す。

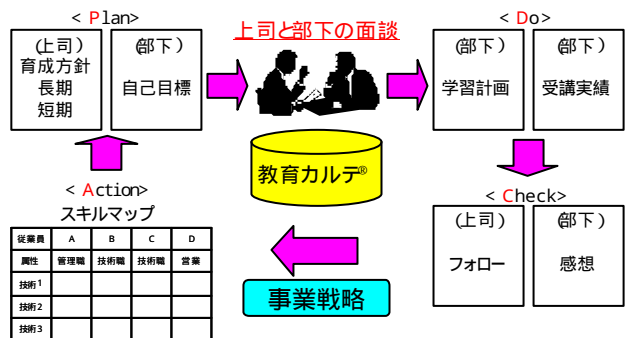


図2 運用フロー

(1)Plan(計画)

まず上司が部下1人1人に対して長期・短期の育成方針を提示する。長期の視点では、2～3年後を目処に、組織が部下に期待する職務遂行能力・役割・職務・事業目標の達成に関して長期目標を明確にする。短期の視点では、長期目標に基づいて、半期(6ヶ月)ごとの具体的な業務内容と達成基準を明記する。ここで重要なことは、組織目標と個人目標を関連づけるために、全社的な事業戦略を部署レベルへブレイクダウンする、個人の適性に合致し、努力が伴わなければ達成困難な目標とする、数値化を意図した定量的な目標だけではなく、数値化が難しい定性的な目標(例えば、後輩に対する3次元CADの操作指導を行うこと)も含める、ことである。

つぎに部下が育成方針に対する自己目標を明記したうえで、上司と部下の面談を実施する。お互いの認識や期待にギャップが必ず存在することを理解し、そのギャップを少しでも埋めるプロセスやコミュニケーションを双方が尊重しなければならない。また、基盤技術の研究開発や試作品開発など成果達成に多大な困難が伴う場合、必要な研修プログラムを特別に用意することで、部下のモチベーションを向上させることも必要である。そして、数回の面談を経て、部下が学習計画を立案する。但し、自律的な学習を促すために、学習計画には自己啓発としての取り組みも含めるように上司と教育担当者が指導する。なお、育成方針と自己目標の例を図3に示す。

一方、教育担当者は、事業戦略の方向性や最新技術の動向、コンプライアンス、全社アンケート結果などの観点から、全社・部署別の研修プログラムを事前に企画・立案する。技術・技能伝承に関しては、熟練従業員を社内講師役に抜擢し、計画的なOJTの補完機能としての研修プログラムを用意する。そして、担当上司の承認を得たあと、すべての研修プログラムを公開する。

育成方針	自己目標	達成基準	計画	進捗状況	評価項目	評価結果
...

【長期育成方針】
育成方針: ...

【短期育成方針】
育成方針: ...

自己目標
達成目標: ...
達成基準: ...
計画: ...
進捗状況: ...
評価項目: ...
評価結果: ...

図3 育成方針と自己目標

(2)Do(実行)

部下の学習計画が完了した段階で、上司が担当部署別・従業員別の教育予算の配分を検討・承認したうえで、研修プログラムを開始する。そして、社内・社外の研修プログラムへの申込状況や受講状況を適時確認する。受講後、受講者本人が受講実績や感想を記録し、上司に報告する。

(3)Check(確認)

部下の学習や業務の進捗状況について、上司は半期ごとに最低3回確認する。進捗状況に問題がある場合には、部下と面談し、必要に応じてフォローする。そして、フォローの内容やその結果について、上司と部下の双方が記録する。ここで重要なことは、上司が一方向的に指導しないことである。部下の成熟度や意欲に合わせた指導が必要である。

(4)Action(検討)

製品開発サイクルに合わせて、技術本部や経営企画室が中心となり、製品開発戦略や研究開発計画に基づいた将来の要素技術と人材配置計画を立案する。

一方、年に1度、教育担当者が要素技術に対する従業員別のスキルマップを作成する。年齢や入社年月日などの個人基本情報とは別に、要素技術ごとの経験年数や習熟度(5段階評価)、1年間の仕事配分(時間数)の割合を従業員の自己申告にて情報収集する。1年間の仕事配分を考慮するのは、要素技術の利用頻度の確認や知識・技術の陳腐化を防止するためである。

つぎにスキルマップと製品開発戦略に基づいた要素技術を照合し、現在と将来の乖離を明確にする。そのうえで、教育訓練や能力開発による人員強化、新規採用による人員補充、M&Aによる企業や事業の買収などを経営陣が意思決定する。人員強化策が求められた場合、従業員別に習得させる技術・技能を明確にし、教育担当者が部署ごとの人材育成計画を策定する。この計画に沿う形で、現在の従業員別の習熟度や適性などを考慮し、上司が長期・短期の育成方針を定義する。

4. ケーススタディ

前章では、提案手法の基本コンセプトと具体的な運用方法について述べてきた。本章では、ある企業での4年間にわたるケーススタディを通じて、提案手法の有効性について実証する。

4.1. システム導入の背景

従業員数約 5,000 名の大手電機メーカーでは、階層別研修・企画営業研修・技術教育・語学研修などの多様な研修プログラムを実施している。

これまで表計算ソフトを利用して、従業員別に育成方針や研修履歴等を記録していたが、表計算ソフトのファイル数が膨大になり、情報が共有できていないため、各部署の上司や教育担当者の作業負担が重くなっていた。また、全社的な観点で業績評価を重視する、既存の「業績連動型」目標管理制度では、人材育成の効果を十分に把握することができないため、プロダクトおよびプロセスのイノベーションを推進できる人材を育成するための新たな人材マネジメント手法が必要とされていた。

そこで、上司や教育担当者の作業負担を軽減するとともに、事業戦略に基づいた戦略的な人材育成と活用の基盤作りを進めるため、技術本部主導で「戦略的人材育成型」の目標管理制度を採用し、2005年に人材育成支援システム・「教育カルテ」[®](以下、「本システム」と称す)を導入した。

4.2. システム導入後の効果

本システム導入後 4 年が経過した現時点での効果について考察する。

(1)短期的な効果

短期的な効果として、人材教育業務に関する工数を低減することができ、効率性が向上した。

作業工数の低減

講座案内や申込用紙の配布、部署ごとの取りまとめが省略できたため、中間作業がなくなり、時間短縮と作業工数の低減を達成した。

ISO9001 監査の効率化

従来の監査では書類ファイルを事前に用意しておき、書類上で管理する必要があったが、本システムで進捗状況が確認できるため、教育担当者の作業負担が大幅に削減された。

教育担当者の生産性向上

技術教育部門における受講者数の推移を図 4 に示す。本システム導入後には受講者数が 5 倍に達したが、教育担当者の増員は行っていない。教育担当者は生み出した余力を利用して受講履歴データを分析し、研修プログラムの企画立案を進められるようになった。なお、当該部門では外部研修機関への受講者派遣よりも、外部講師や社内講師を招き、自社内での研修実施が中心であることを申し添えておく。

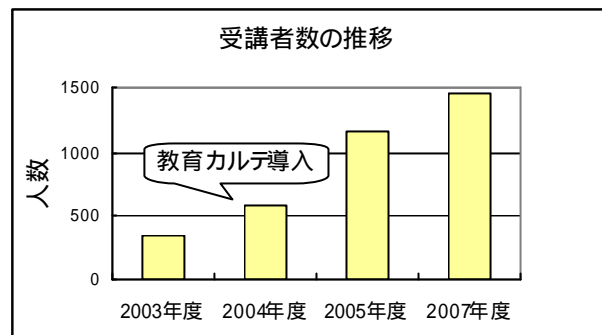


図 4 受講者数の推移

(2)長期的な効果

長期的な効果として、「戦略的人材育成型」目標管理制度が定着し、組織学習への発展や部門間交流などが確認できたことである。そして、現場へのヒアリング結果から以下の所見が得られた。

教育担当者(S.S 氏、T.T 氏)

これまで交流のなかった部署から研修プログラムの問い合わせがあり、異なる部署のメンバーと一緒に受講することで、余分な費用増加を抑えられるとともに部門間交流のきっかけにつながった。

技術担当役員(T.I 氏)

教育予算の配分や進捗状況が全社レベルで確認でき、今後の事業戦略立案の基礎データとして参考になった。

課長(S.T 氏)

組織としての育成方針と部下個人の考えを摺り合わせるための重要なコミュニケーション・ツールとして役に立っている。とくに人事異動で新しく着任した部下の職務経歴や教育履歴を事前に確認し、直前の上司とも意見交換を図ることで、部下の適性に合わせた業務や能力開発を計画できるようになった。

担当者(T.U 氏)

業務で参考になる無料のセミナーに参加できたことで問題解決のヒントになった。メンバー間で知識を共有するため、部署内で勉強会を開催した。

すべての効果について定量的な実証分析を行うことは困難であるが、本システム導入を契機に、「戦略的人材育成型」目標管理制度が定着したことで、その有効性は実証できたと考える。

5 . おわりに

本稿では、従来の目標管理制度に対して業績評価をはずし、絶対評価と教育の見える化を取り入れ、能力開発を目的の中心に据えた人材育成の手法を開発した。4年間にわたるケーススタディを通じて制度定着化の成功要因を明らかにし、短期的・長期的な効果を実証することで提案手法の有効性を示した。

今後の研究課題は、教育担当者と人事担当者からの要望が多い、「業績連動型」目標管理制度との整合性の確保、従業員本人に対する最適な研修プログラムの提案、選抜型研修における対象者の選抜基準の明確化と評価方法の提案、である。これらの研究活動を通じて、人材育成の投資効果をさらに高めることが可能であると考え。

謝辞

本稿の執筆に際して、貴重なご助言とご指導をいただいた東京大学大学院工学系研究科の稗方和夫氏に、謹んで感謝の意を表す。

参考文献

- [白書 2009] 中小企業庁(編),"中小企業白書 2009 年版",pp.42-74,経済産業調査会(2009)
- [舞田・杉山 2008] 舞田竜宣・杉山尚子(共著),"行動分析学マネジメント",pp.10-17,日本経済新聞社(2008)
- [木下・山口 2007] 木下安司(編)・山口正浩(監),"2008 年版経営戦略・経営組織クイックマスター",pp.120,同友館(2007)
- [野中・紺野 1999] 野中郁次郎・紺野登(共著),"知識経営のすすめ",pp.109-115,筑摩書房(1999)
- [守島 2004] 守島基博(著),"人材マネジメント入門",pp.14-16,81-104,日本経済新聞社(2004)
- [広辞苑] 新村出(編),"広辞苑第六版",岩波書店(2008)
- [TBC企経 A] "中小企業診断士 1 次試験対策講座テキスト企業経営理論 A (経営戦略論・組織論)",pp.83-86,95-96,136-137, T B C 受験研究会
- [金津 2007] 金津健治(著),"モチベーション目標管理",pp.2-9,労務行政(2007)
- [塩次・高橋・小林 1999] 塩次喜代明・高橋伸夫・小林敏男(共著),"経営管理",pp.170-172,199,有斐閣(1999)

[桑田・田尾 1998] 桑田耕太郎・田尾雅夫(共著),"組織論",pp.218-219,有斐閣(1998)

連絡先

〒104-0033
東京都中央区新川 2-21-10 梶谷第一ビル 6F

株式会社テクノソリューション
取締役事業部長 坂口憲一

TEL : 03-6222-0206
FAX : 03-6222-0197
E-mail : sakaguchi@technosolution.co.jp
URL : <http://www.technosolution.co.jp>