

# 人材開発部門の データ活用

「社員意識調査」と「多面評価」を柱として

半蔵門オフィス 代表 南雲道朋

## 第2回 データが促す人材開発と組織開発の一体化

前回は、データ活用で何をめざすかについて述べました。今回は、データ活用そのもの話題に入る前に、「人材開発」と「組織開発」の関係について論じます。

もともと人材開発と組織開発の間に、はっきり線を引くことはできません。線を引く意味も小さく、データの活用は線引きの意味をますますなくしています。

そこで、あえて2つを区別せず、人材開発と組織開発を一体に推進することが得策です。そして、それに対応して、「多面評価」と「社員意識調査」に一貫性をもたせ、連動させることにより、効果を高めることが期待できます。

### 「組織開発」も人材開発部門の ミッションとする

人材開発は、「人」に焦点を当てるものです。「人の開発」というと、日本語として違和感がありますが、人をさまざまな潜在能力をもつ資源とみなして、その資源を開発するということです。

一方、組織開発は、「組織」に焦点を当てます。組織を開発する

といっても、製品開発のように組織という「モノ」を作り出すということではなく、組織を構成する人と人との「関係」に焦点を当て、関係を資源とみなし、その質・量を開発するということです。

人材を開発する、すなわち人の能力を高め、モチベーションを高め、能力を発揮させて成果をあげさせるためには、人そのものだけでなく、人と人との関係にも働きかける必要があることは明らかです。人の知識やスキルを開発する教育においても、座学ではなく、実際に経験したことから学びを得る「経験学習」が重視されるようになってきており、「お互いに指摘をし合える関係の開発」といった、組織開発の要素を含まざるを得なくなっています。

さらに近年は、イノベーション促進の文脈で、スキル開発とともに、いかにコラボレーションを生み出すかということにも焦点を当てる必要性が高まっており、人材開発と組織開発を区別する意味はますます薄れていきます。

以上から、人材開発には組織開

発も当然含まれると考えるのが適切です。本当は、これら2つを一体化した概念があればよいのですが、いまのところ見当たらないため、本連載では、「人材開発・組織開発」と併記する形をとります。

通常、会社には、人材開発部門はあっても、組織開発部門はありません。そうであれば、人材開発部門のミッションに「組織開発」を当然のこととして取り込んでいくことが、人材開発部門の立場を高めるために有益ではないでしょうか。

組織開発をも部門のミッションとして明示することで、人材開発部門を「採用と教育研修」の部門とみなしてしまう、ありがちな誤解を解いていくきっかけにもなるはずです。また、「生産性向上」といった、経営の根幹プロジェクトの主管部門としての期待がかかってくることもあるでしょうし、「人材開発部門＝戦略部門」との位置づけにつながっていくことも考えられます。そのために、部門名称を、「人材開発部」ではなく「人材・組織開発部」とすること

を考えてもよいかもしれません。

### 「学習する組織」を データで実現

「学習する組織」という、人材開発と組織開発を統合する考え方があります。これは「メンバーの学習を促進することで組織自体を進化させる」という考え方ですが、データはまさに、組織を「学習する組織」に変えることを促します。

たとえば、マネージャーがチームのパフォーマンスを改善したいとします。自分の経験に基づく「マイセオリー」だけに頼らない、客観的な視点をもつマネージャーであれば、いきなり自分の得意技の施策に走るようなことはしないでしょ。まず、あるべき組織運営のチェックリストを作り、問題とその原因を客観的に検討したうえで、最適な施策を組み合わせて適用しようとするはずで。

チェックリストの項目としては、PDCA サイクルに沿って、「達成すべき目標は明確か」、「一人ひとりの役割分担は明確か」、「スキルや能力は足りているか」、「助けて仕事を終わらせているか」、「不具合やミスは報告されているか」、「役職や年齢にとらわれず発言できるか」といったものが考えられます。

マネージャーには、このサイクルのどこにチームパフォーマンスを阻害する要因があるかを見出

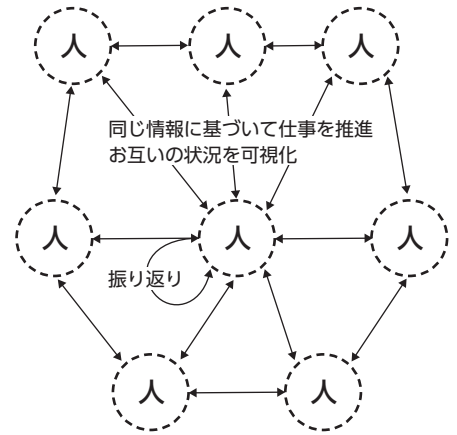
し、最適な施策を組み立てるセンスが問われます。マネージャーとしてのセンスに自信がない場合でも、上記のようなチェックリストを組織メンバー間で共有できれば、リスト項目を反映した匿名のアンケートをメンバー全員に実施し、その集計結果をメンバーに公開して、「どこが問題か」、「どうしたらもっと良くなるか」を話し合うことができます。そうすれば、メンバー主導で施策を考え、導入することができます。

それがたとえ完璧な施策でないとしても、「3カ月後に、また同じアンケートを実施して、結果をみてみよう」ということにすれば、メンバー一人ひとりがさまざまな観察をし始め、問題の原因への洞察をもち始め、その次にはより良い施策のアイデアが出てきます。

これを定期的なイベントにすることで、マネージャー一人では思いつかないアイデアが次々に生まれ、メンバーの意識や能力も高まり、組織としての知見も積み上がっていくという、良いことづくめとなります。

これからの人材開発部門のミッションは、このように、「データの活用によって組織を学習する組織に変える」ことだといっても、大きくはずれはしないでしょう。

図表 1 IT が人材開発と組織開発を物理的に統合



### 仕事の IT 基盤が 人材開発と組織開発を統合

さらに、図表1のように、発展が著しい「仕事の IT 基盤」が、人材開発と組織開発を物理的に統合しつつあります。コミュニケーションツール、プロジェクト管理ツール、成果物管理ツール等々、さまざまなツールが普及しつつあり、とくに仕事の担い手がグローバルにつながっている先端 IT 業界では、こういったツールが仕事のインフラになりつつあります。

これらを仕事の基盤として導入することで、一人ひとりの作業状況が常に可視化され、他者が随時コメントを入れたり、手を加えたり、遠隔地で仕事をしていても常に会議室環境にいるような状態になったり、「仕事はまず個人で進めて、そのアウトプットを電子メール等で互いにやりとりするもの」という前提が大きく覆ります。

そうすると、個人レベルでのスキル開発や生産性向上と、組織レベルでのナレッジ開発と生産性向上とが一体的に進んでいくため、人材開発と組織開発の区別はもはやなくなるといってよいでしょう。また、仕事のIT基盤を通じて、さまざまなデータの収集と活用が促進されることにも注目すべきです。

逆に、「仕事のIT基盤の効果的な導入は、人材開発・組織開発そのもの」ということもできます。この分野に対して、人材開発部門は知見をもつとともに、いかに導入や使いこなし方をリードするかを考えるべきでしょう。

### 社員意識調査と多面評価も一体的にとらえるべき

「人材開発と組織開発を一体的に扱う」ということに対応して、人材開発系の調査である「多面評価（または360度評価、多面観察等）」と、組織開発系の調査である「社員意識調査（またはサーベイ、組織診断等）」とを、一貫性のあるやり方で実施し、連動させて効果を上げることを考えるべきです。

この2つは、これまで別の施策やプログラムとして位置づけられていたかもしれません。たとえば、多面評価は人事部門や人材開発部門が主管しているのに対し、社員意識調査は経営企画部門が主管し

ているという企業もあるでしょう。

しかし、人材開発と組織開発の線引きが厳密にはできないように、「多面評価」と「社員意識調査」も連続しているもので、厳密な線引きはできません。図表2のように、社員意識調査の一部を抜き出して拡張し、それを多面的に評価することにしたものが多面評価であるといえます。

社員意識調査の設問に、「あなたの上司（部門長）について」という設問群を組み入れ、その設問への回答部分だけ抜き出して、部門別に集計し、部門長にフィードバックすれば、それはそのまま、部門長の多面評価（部下からの評価）となります。

逆に、多面評価において「○○さんについて回答してください」と問うかわりに「職場について回答してください」と問えば、それはそのまま社員意識調査（職場サーベイ）になります。多面評価を実施しているのであれば、社員意識調査を行うことは容易です。

そして、多面評価と社員意識調査とを関連づけて分析・フィードバックすることには、大きな意義があります。たとえば、メンバーの「職場への満足度」が高い場合に、その職場の上司にはどのような特徴があるのか、ということ进行分析し、管理職に求められる行動を明らかにすることができます。

多面評価の結果を管理職にフィ

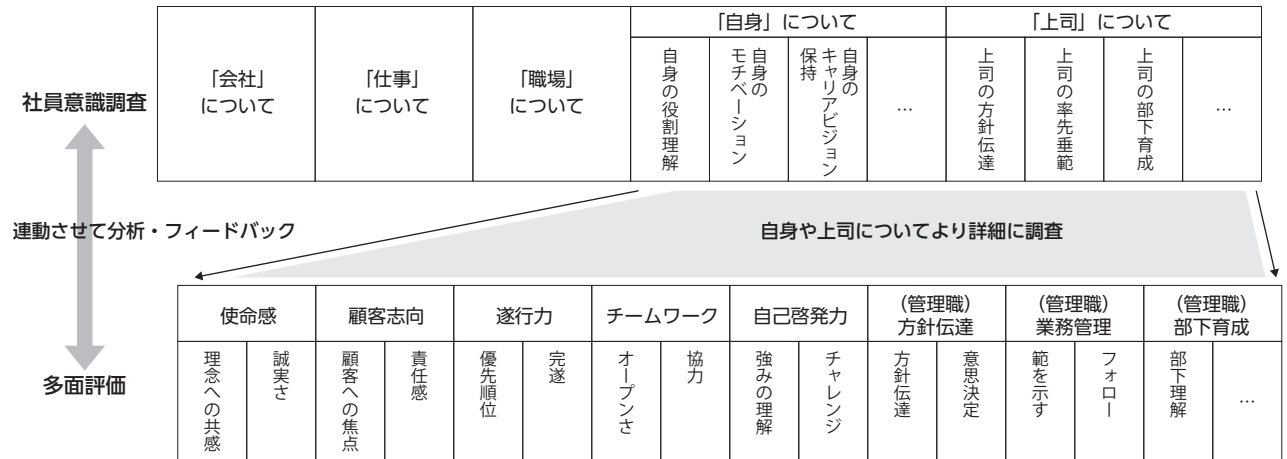
ードバックする際にも、「あなたの部下のモチベーションの状況はこうですよ」、「一方、あなたの上司としての行動に対する部下の評価はこうなっています」、「今回の調査の全体傾向分析からは、上司のこのような行動が、部下のモチベーションにとくに有効なことがわかりましたが、あなたの場合はいかがですか」といったように、「部下のモチベーション状況」と「自身の管理職としての行動」とを関連づけてフィードバックすることで、管理職の受け止め方も真剣なものになります。

### その他社内調査は2つの調査の部分または派生形

それ以外にも、社員には、「スキル調査」、「ストレスチェック」、「コンプライアンスチェック」、「研修事後アンケート」といった、さまざまな調査やアンケートへの回答が求められていることでしょう。それらは、社員意識調査・多面評価の一部分、ないしは派生形として位置づけることができます。できるだけ社員意識調査、または多面評価のなかに統合することを考え、調査時期や頻度の都合で切り離して実施せざるをえないとしても、設問の作り方、データ加工の仕方、分析の仕方等は、社員意識調査・多面評価と合わせておくのです。これによって、さまざまな調査の乱立が避けられ、社



図表2 社員意識調査と多面評価は連続している



員の回答負担が軽減されるとともに、統合的な分析・活用が容易になります。

上記のものでいえば、スキル調査は多面評価に統合できます。もともと、スキルレベルの振り返りは、自己登録よりも多面評価になじむものといえます。「顧客知識は十分である」、「商品知識は十分である」といった大きなスキル項目で多面評価に組み込み、細かな職務経験等については、別途職務履歴を登録させるか、プロジェクトデータ等から機械的に収集するほうが適切でしょう。

また、ストレスチェックも、本来、社員意識調査に統合できるものです。「職場の人間関係は良好である」、「十分な食事・睡眠がとれている」といった設問を通じて、社員意識調査のなかで把握できます。コンプライアンスチェックも、「法令等遵守の姿勢は徹底している」といった設問を通じて、社員

意識調査に統合できます。

さらに、研修時の事後アンケートに関しても、「当社の教育研修は業務に役立っている」、「今後実施してほしい研修は？」といった設問で、社員意識調査のなかに統合できます。研修の都度アンケートを行うのであれば、「研修の評価」よりもむしろ、「学んだことを仕事でどのように活用するか」、「1カ月後に何が変わっていることを約束できるか」といった設問で、業務への活用を促すとともに研修事後フォローも行うものとし、「研修の一環」と位置づけるほうが本来、望ましいといえます。

### 人材開発部門は質問票による調査データを扱う

次回にあらためて詳述しますが、データといってもたくさんの種類があります。人材開発部門が中心的に扱うのは「質問票による調査」、平たくいえば、「アンケー

ト」による調査データです。

あえてアンケートと呼ぶずに、質問票による調査というのは、アンケートが単に聞く側が聞きたいことを聞くものにすぎないのに対し、質問票による調査は、調査したいテーマについてたしかな知見が得られるように、質問の仕方、分析の仕方、知見の引き出し方、フィードバックの仕方まで、内容とプロセスを注意深く組み立てることを前提とするからです。

たとえば、「教育研修の事後アンケート」の場合、単に「この研修に満足しましたか」と投げかけるのはアンケートですが、「研修の効果を高めるための調査」と位置づけ、「研修への期待」、「研修への満足」、「研修内容の活用」などと体系的に質問を投げかけ、回答を分析して得られた知見をまとめて報告・フィードバックすることは、「質問票による調査」といえます。