

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3回 人材開発部門で扱うべきデータとは

今回からいよいよ、データについて論じます。先に、社員意識調査と多面評価を2つの柱とする旨述べましたが、なぜそのような絞り込み方をするのかということも含めて、あらためて、「人材開発部門で扱うべきデータはどのようなデータか」ということを明らかにします。

主観データに焦点を当てる

データの種類は、形式面から図表1のように分類することができます。人材開発部門が焦点を当てるべきは「主観データ」、すなわち社員に回答を求める「調査票への回答データ」です。意欲や姿勢、認知といった社員の主観的な状況こそは、人材開発部門が働きかけるべき主たる管理対象だからです。そのため、人材開発部門が主管部門となって、社員への調査票に基づく調査・分析の仕組みやプロセスを確立させ、運用を担うべきといえます。

一方、社員の生産性を評価するための売上金額や投入時間といっ

た「客観データ」も重要です。それらについては、基幹システムからデータを得て、自らが主管する主観データと結合させます。それによって、社員の生産性を高めるためには、社員にどのような働きかけをすることが効果的か、といった分析・検討を行うことができます。

なお、データというとならず「量的データ」が思い浮かびますが、文章などの「質的データ」も立派なデータです。量的データから読み取れたことを裏づける事実を、質的データのなかから見出すだけでなく、テキストマイニング（計量テキスト分析）手法を用いて質的データを量的データに変換し、定量的な分析を行うこともできます。

人材開発部門にとって主観データが重要なことは、たとえば女性活躍推進というテーマを考えるとよくわかります。

「女性管理職比率を高めること」は、多くの企業にとって大きな課題であり、そのために短時間勤務制度等の制度整備や女性リーダー育成研修の実施など、さまざまな

施策を打つものの、管理職昇進を見込める女性が増えてこない、という悩みはよく聞かれます。

この場合、「女性管理職人数のシミュレーション」といった客観データの分析とともに、「社員の価値観」、すなわち主観データの分析が重要です。

そこで、女性活躍推進に着手するにあたり、「職業人生を歩むにあたっての価値観」についての調査を、社員意識調査に加えて始めたケースがあります。

その結果からは、男性社員の価値観が「大きな責任を引き受けたい」、「新しい困難なことに挑戦したい」ということにある一方、女性社員の価値観は「安心・安定を得たい」、「顧客から感謝されたい」ということにある傾向がはっきりと浮かび上がりました。

なかでも、「大きな責任を引き受けたい」に対する男女間の違いは決定的で、管理職昇進に対して、女性が完全に引いてしまっている傾向が明らかになりました。

予想された結果とはいえ、調査を行ったことではじめて理解が共

有され、議論が可能になったのです。そして議論を深めるなかで、業務プロセスそのものを、従来の男性社会でできあがった「顧客を訪問する狩猟型」から、女性が活躍しやすい「顧客を招いてチームで対応する採集型」に変え、管理職の役割と責任の担い方についても新しいモデルを示さないかぎり、女性の管理職昇進意欲は引き出せない、という方向性を打ち出すことができました。

主観データによって 客観データを代替させる

さらに、主観データには、客観データの入手が難しい場合にも、主観データで代替させることができるというメリットがあります。

社内のさまざまなシステムから客観データを集めて分析することが容易になるビッグデータ時代にあっても、現実にはデータ形式の違いなど、さまざまな制約から、すぐには客観データの収集が難しい組織も少なくないでしょう。その場合にも、まずは主観データを用いて、課題の検討を先行させることができます。

これは、教育研修の役割とも合致するといえます。教育研修の役割の1つは、社員が日常業務を離れて集まり、自社の課題を予測し、先行的に検討を行う場を設けることにあるからです。

たとえば「部門間連携を推進す

図表1 人材開発部門で扱うデータの種類

人材開発部門が焦点を当てるべきデータ

	客観データ	主観データ (調査票への回答データ)
量的データ	【金額、時間、件数】 売上、利益、人件費… 勤務時間、プロジェクト投入時間… 特許件数、博士号取得者数… 【テストの点数】 技能検定、TOEIC、SPI…	【評価】 会社への満足度、会社の方針の理解、 成長実感、自信、信頼… 【価値観や選好】 自身のキャリアへの希望、会社の施策 への希望…
質的データ	【第三者によるインタビュー調査】	【コメント】 良い点、要改善点、改善提案…

る」というテーマを考えます。社内の風通しを良くし、部門間連携を推進することで付加価値を創造することは、企業の永遠の課題です。そのためには、まず現状を把握し、評価しなければなりません。

今後のビッグデータ時代には、「どの部門・階層の人と、どの部門・階層の人とが、どれだけ接点をもっているのか」ということが、グループウェア等から自動的に収集・分析され、複雑なネットワーク図として可視化されるような時代になるでしょう。しかし、そのようなビッグデータがなくても、「社内のタテの風通しは良いか」、「社内のヨコの風通しは良いか」という2つの設問で社員の認識を聞いてみれば、まずは十分です。

その回答のスコアが、たとえば「商品開発部門」、「20歳台」でとくに低いということであれば、問題・課題の性質が見えてきます。デジタルネイティブ世代が決定的な危機感をもっていること、彼ら

／彼女らの声を経営が聞けるようにする必要があり、サービスのプロトタイプを素早く作る横断プロジェクトが必要、といったことが見えてくるわけです。

逆に、客観データを十分に収集し現状を可視化できたとしても、それをあるべき姿と照らし合わせて、問題・課題を識別することはまた別のことです。可視化するだけでは、問題・課題の特定にも解決にもつながりません。したがって、まずは社員の価値判断を端的に聞くことが有効です。そして施策を打ち、再度同じ設問で調査することにより、改善度合いを評価していくことができます。

何を聞くか——企業目的から 調査項目に落とし込む

次に、「調査票で何を聞くべきか」ということについての原則を述べます。

「測定できないものは改善できない」という格言があります。裏

返して考えれば、改善したいものは測定すべきということで、「人材開発部門は何を改善するか」ということが、ここで問われます。このとき、「人材／能力を開発する」といった人材開発部門の狭い意味での目的に、最初からとらわれる必要はありません。広い視野で、「企業目的達成に向けて人材と組織の状況を改善する」ことを考えるべきです。

したがって、社員意識調査であれば、「当社の経営ビジョンは明確か」という高所から聞いていき、ビジョンが明確でないのであれば、とくにだれがそう感じているのか、なぜそう感じているのか、ということ进行分析したうえで、最も効果的な対象者に向けて、人材開発部門としての施策を打っていくことを考えるのです。

あるケースでは、社員意識調査の結果、20歳台後半の社員において、経営ビジョンの認知度合いが低く、経営陣との距離感も遠く感じられていることがわかりました。その原因を分析すると、新人時代に受けていた手厚いフォローがなくなり、といて、次世代リーダーとしての研修はまだ始まっておらず、経営からの働きかけが手薄になっていることが明らかになりました。

そこで、「ひととおり仕事に習熟したところで、あらためて高い視点で自社についての理解を深め

図表2 企業目的から調査項目への落とし込み

企業目的			
企業の視点： 社会への価値提供を通じて、業績をあげ続ける		社員の視点： 社員が働くことを通じて成長する場を提供し続ける	
分野	経営陣の評価	○○○	○○○
	管理職の評価	組織の目標を設定しているか？ 業績を管理しているか？ 業務の問題解決をしているか？	職場メンバー間のコミュニケーションを促進しているか？ メンバー一人ひとりの特徴や強みを活かしているか？
	教育研修の評価	研修は仕事で成果を出すうえで有益だったか？	研修は自身が今後仕事を続けていくうえで有益なヒントを提供したか？
	人事制度の評価	○○○	○○○
	業務プロセスの評価	○○○	○○○

る」をコンセプトに、自社の理解を深める研修を導入することにしました。この研修は、結果的に30歳代前半で離職率が高まることへの対策ともなりました。単なる社員の能力・スキル評価からは、このような企画は生まれません。

社員の意識への働きかけを専門とする部門は、人材開発部門を置いて他に見当たりません。人材開発部門はミッションを能力開発等に限定せず、企業目的達成のため、積極的に社員の意識に働きかける役割を担っていくべきです。

では、達成すべき「企業目的」を、どのように理解したらよいでしょうか。それによって、調査の体系が決まってきます。

企業目的については、「顧客の創造」を掲げるドラッカーの考え方や、「全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること」を

掲げる稲盛和夫氏の考え方をはじめとして、さまざまな考え方がありますが、「企業の存続の視点」と「社員の幸福の視点」が大きな柱となることは共通するといえるでしょう。

そうすると、調査内容はこの2つから、たとえば図表2のように、調査項目に落とし込まれます。それによって、「管理職の評価」であっても、あるいは単に「教育研修の評価」であっても、常に大所高所からの視点で評価することができます。

膨大な調査に陥るワナを避ける

さて、常に、企業目的の大所高所に立って調査を組み立てるとなると、調査が膨大なものになる懸念も生じます。実際、調査分野が「経営理念・ビジョン／経営陣／管理職／部門間連携／チームワー

ク／商品力／マーケット認知／取引先関係／業務プロセス／IT活用／コンプライアンス／ダイバーシティ／教育研修／評価・報酬／キャリア展望／自分自身のモチベーション……」と、広範な分野に及ぶことも考えられます。

そして、それらを、さらに一つひとつの調査項目・設問に落とし込んだ場合には、100項目や200項目は優に超える、長大な調査票にもなり得ます。人材開発部門としては、そのような調査を推進しきれるのか、分析しきれるのか、活用しきれるのか、そして負荷と責任を負いきれるのか、という懸念も生じるでしょう。

ここで意識すべきは、「目的達成へのアプローチが明確であれば、調査、測定すべき事項もシンプルになる」ということです。

「業務プロセスが適切かどうか」を分析するための調査項目を考えます。普通に考えると調査項目は膨大なものになりますが、たとえばトヨタ生産方式のようにアプローチを定めれば、業務プロセスが守るべきポイントが、「顧客とその要求を明確にする」、「必要な物を必要な時に必要なだけ作る」、「作業が標準から外れたらその場で原因を突き止めて標準に反映する」という3点に絞られるため、あらゆる着眼点から情報を集めて複雑な分析をする必要はなくなります。

もう1つの例として、日本電産の永守会長は企業再生の手腕で知られていますが、企業再生にあたり対象組織の状況について長大な調査・分析を行って、再生の鍵となる要因を突き止めてきたわけではありません。終始一貫して、出勤率と6S（整理、整頓、清掃、清潔、作法、躰）に焦点を当て、その向上によって再生を実現してきたといいます。これも企業目的達成への明確な、研ぎ澄まされたアプローチを前提としています。

人材開発のプロセスにも 明確なアプローチをもつ

人材開発部門は、人材開発・組織開発のプロセスに関しても、調査・測定項目を縮約することができるような明確なアプローチをもつことが必要です。

それがなければ、人事開発・組織開発について測定すべき事項も、「明確な組織目標／明確な人材要件／効果的な研修／効果的なOJT／プロセスの評価／コーチング／キャリア支援……」等々、際限なく拡大してしまいます。人材開発・組織開発のプロセスにおいて、「これが核であり、これが守られていれば、あとのことはついてくる」というポイントを見出して、原則化することが重要です。

近年普及し始めている「1on1ミーティング」も、そのような文脈において意義を理解し、取り入

れることができます。1on1ミーティングとは「上司と部下が1対1で行う対話」のことであり、「上司と部下は、最低でも月に1度は1対1で話すべし」というシンプルな原則のことを指します。

対話のテーマは「業務遂行上の課題」であっても、「職場の人間関係の問題」であっても、「キャリア上の悩み」であっても何でもよく、要は、「上司と部下が1対1で話す機会がもたれてさえいれば、そこで必要な問題解決はなされる」という洞察と割り切りに基づいて、1対1の対話がなされているかどうか、という形式面を重視するアプローチといえます。

測定対象を、「上司との1on1ミーティングがなされているか」、「そこで気づきが得られているか」ということだけに絞り込み、ただしその測定は確実にを行い、フィードバックすることによって、たとえそれ以上中身に立ち入らなくても、——たとえば「組織目標が共有できているか」、「キャリア目標が共有できているか」、「課題を上司と共有できているか」といったことを一つひとつ測定しなくても——人材開発・組織開発がなされているかどうかを測定し、改善できる、という考え方だといえます。

※半蔵門オフィス (<http://hanzomon-office.net/>) に本連載の参考資料を掲載。