

# 「人事評価データ」を徹底活用する人材育成手法

## 第1回 人材育成の定量化と、費用対効果の向上

株式会社新経営サービス  
森谷 克也

第1回 人材育成の定量化と、費用対効果の向上

第2回 組織の10年カレンダーを作成する

第3回 必要な人材とは？教育の観点から要件定義を行う

第4回 「研修体系」ではなく「教育体系」をつくる

第5回 人事評価データを活用した人材育成(1)

第6回 人事評価データを活用した人材育成(2)

### ● ほぼすべての企業が抱える「ヒト」の問題

筆者は日々、お客様に対して組織開発（組織のポテンシャルを発揮・拡充する取り組み）のコンサルティングを行っています。年間100人以上の経営者・人事担当者とお会いしますが、「ヒトの問題について悩みはない」と言われる方は、いまだお会いしたことがありません。では、ここで簡単な質問をしてみたいと思います。少し時間を取って紙に書き出してみてください。

#### 貴社におけるヒトの問題とは何でしょうか？

残業など労務の問題、定着率の問題など様々だと思いますが、多くの読者は『人材育成』に関する問題を挙げられたのではないのでしょうか。「次の経営幹部が育っていない」「管理者の能力不足」「若手社員が伸びない」「営業社員のスキルが低い」等は、どこの会社でも挙がる問題です。では、また改めて質問です。同じく、時間を取って紙に書き出してください。

#### どのような状態になれば、自社の人材育成に合格点を出せるのでしょうか？

残念ながら、このような質問について自社の『人材育成』のゴール

を明確に回答される方は、ほとんどいらっしゃいません。

多くの企業が、自社の人材育成を課題として挙げます。しかし、目指すゴールが不明瞭であり、また現状としてどのくらい進捗しているのかについて、効果測定をしている企業はほとんどありません。

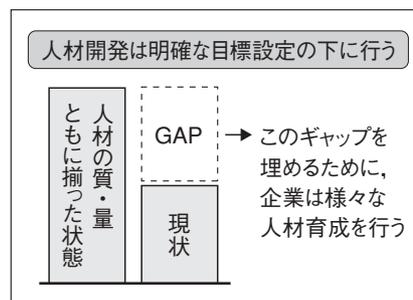
### ● 人材育成を定量化する

企業においては、たとえ離職率が0%であったとしても、40年程度ですべての社員が入れ替わります。よって、厳密に言えば人材育成にゴールを設定することは不可能といえます。ただし、マイルストーン（節目としてのゴール）は設定可能なはずですが、先で述べたように、ほとんどの企業ではそれさえまなりません。ここでは一旦、人材育成のゴールを、『経営計画の遂行に必要な人材が、質・量ともに揃った状態』と定義してみたいと思います。

さて、ゴールが決まれば、現状を把握した上でギャップを割り出し、そのギャップを埋めていくことが企業内での人材育成施策となります。

しかし、ここで問題が生じます。

#### ①人材の質・量ともに揃った状態（ゴール）とは、どんな状態か？



#### ②現状をどうやって把握するか？

#### ③ギャップを埋めるために、ベストな選択肢は何か？

これら3つの問題について、自社の「人事制度」を活用しながら、ある程度「定量的」に分析し、解決手段を導き出せる考え方を紹介していくのが、本連載のテーマです。

①②については、自社の「人事評価制度」「等級制度」を使いながら、5～10年後を見据えた組織づくりに活用していく考え方について紹介していきます。企業内には、人材育成の“あるべき姿”を示した「人事評価基準」と「等級基準」があるのにもかかわらず、ほとんど利用されていません。また、手間をかけてアセスメントを取らなくとも、定期的な人事評価において定量的なデータが収集できているはずですが、それらの活用方法を紹介していきます。

③については、研修制度に頼りすぎない、より実践的な企業内教育についての考え方を紹介してい



森谷 克也(もりたに かつや)：株式会社新経営サービス 人事戦略研究所 組織開発グループ マネージャー。  
5～10年先の内部・外部環境を想定し、企業の成長を支える「人事戦略」の策定・運用が図れるよう、  
《経営計画—人事システム—人材育成》を連動させる組織開発コンサルタントとして実績を積んでいる。  
【連絡先】 〒600-8102 京都市下京区河原町通五条西入 京都EHビル 株式会社新経営サービス  
TEL：075-343-0770 FAX：075-343-4714 URL：http://jinji.jp E-mail：moritani@skg.co.jp

「人事評価データ」を  
徹底活用する人材育成手法

く予定です。

## ● もう一つのテーマ 「教育費の費用対効果」

人材育成について「費用対効果」が議論される際、実施する研修について「効果性が高いか、低いか」に焦点を当てることが多いと思われます。しかし、そもそもその研修（のコンセプト）自体が不要だとしたらいかがでしょうか？

例えば、多くの企業が「社内コミュニケーション」に問題を感じていると思われませんが、必ずしも「コミュニケーション研修」を行うことで、その問題が解決できるとは限りません。「各部署のセクショナリズムが強い」「社員の関係性が悪い」「物理的な距離や壁がある」「そもそも、昔からの企業風土である」といった問題が障害となっているのが実状であり、このような場合は、いくらテクニックを習得しても解決には至りません。

すべての経営判断は、「投資対効果」の考えに基づいて意思決定されます。一般層に近いほど短期的な投資対効果を求め、経営層に近いほど中・長期での投資対効果を求めます。人材育成とはその特性上、（一部を除いて）中・長期的な成果をもとに、経営的な判断から投資対効果を求めるべきだと考えます。

どの企業も教育に割ける予算は限られています。バブル崩壊後に教育費用を大幅に削減し、後々人

材不足に陥った企業が多かったためか、業績不調時でも一定の教育予算を確保する企業が多いと感じます。それでも、経費削減の必要に迫られた場合は、短期的な視点で見ると優先順位が早い費用であることは否めません。この連載のサブテーマとして、教育費の費用対効果について、「優先順位」という観点からも述べていきたいと思えます。

## ● 優先順位判断は「誰に」「何を」「どのように」の観点から

経営戦略やマーケティングを考える際、＜①顧客ターゲット ②商品・サービス ③提供手段＞の3軸でコンセプトを構成することからスタートします。シンプルに言ってしまうと、＜①誰に ②何を ③どのように＞となりますが、企業内教育についてもこの観点が必要となります。

### <①誰に>

教育の対象者。短期的には営業職や管理職だが、中・長期的な観点が必要。レベル（階層）、タイプ（職種や部署）、キャラクター（個性）の3次元で考える

### <②何を>

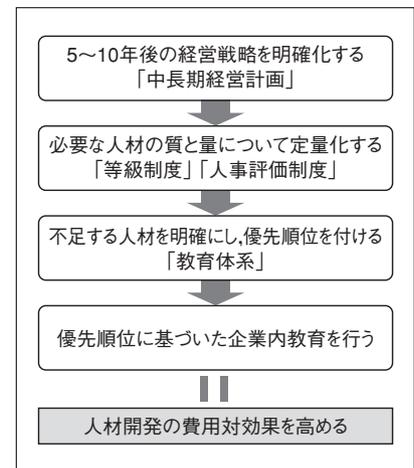
どんな能力が求められるのか。人事評価項目がイメージとして近い。マインド・スキル・モチベーションの観点があり、「①誰に」の違いにより異なる

### <③どのように>

仕掛けとしての「OJT」「Off-JT」、

仕組みとしての「人事制度」など。研修に頼りすぎないアプローチが必要

多くの企業では、管理職や営業職を中心に教育メニューが組まれています。短期的（1～3年程度）に成果を求める場合は、最も効果性の高い管理職や営業職のレベルアップが必須であり、合理的だといえます。しかし、中・長期（5～10年）のスパンで考えた場合、実は優先順位が異なるといった場合があります。社内の年齢構成や各部署の人材の充足度、離職率、採用の難易度など、組織の内部環境・外部環境を多面的に分析した上で「優先順位」を付けることが本来は必要であり、それが「費用対効果」を考えるスタートとなります。詳細は、連載を通じてお伝えしていきます。



さて以上、第1回は連載コンセプトの紹介に終始しましたが、次回以降は、より具体的な方法論について順次述べていきたいと思えます。