

## 連載 Human Resources Metrics 人材に関するマネジメント指標

### 4 回目「P I に対する組織の ROI 測定能力」

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 代表取締役 宮川雅明

Performance improvement (パフォーマンス・インプルーブメント) 教育・研修の効果や成果をどのように評価したらよいか悩んでいる組織は多いと思う。米国は 1982 年に失業率 12.8% を記録し、日本のマネジメントの研究を行った。一つの答えは教育と風土である。今でも米国でエクセレントといわれている企業は、解雇よりも教育投資に重点を置いたように思える。教育や研修の個々の ROI (return on investment 投下資本利益率) に興味があると思うが、人の育成や成果はその時間経過や場の機会及びその計画性 < OJT さらにはその人の運のようなものが絡み合って完璧に測定できるなどと、誰も思っていない。この領域に関しては、またの機会に論じたいと思う。また、短時間で習得できる作業標準的なものに関する訓練であれば測定は可能であるが、その領域を議論するものではない。

最初に Performance improvement (パフォーマンス・インプルーブメント) という用語が欧米ト特に米国では一般的である。これは個人を対象にしたもので、訓点 (トレーニング) や業績向上のために一つひとつの能力を高めていくプログラムである。業績が上がらない、目標値をクリアしない原因を探り、様々な視点から、様々な取り組みを、組織的・システマティックに行う活動である。

今回紹介するのは、「The bottom-line on ROI」というパフォーマンス・インプルーブメントの測定に関する書籍で論じられている組織の能力に関するものである。出版は ISPI (International Society for Performance Improvement 1962 設立) である。この団体は米国に本部を置く「ホワイトカラー生産性向上研究団体」であり、その名の通り、パフォーマンス・インプルーブメントに特化した NPO であり、グローバル組織として 100 カ国以上からの団体で形成されている。

金融不安から景気後退局面に入り、失業率が高まっている中で、教育投資などいってられないという雰囲気かもしれないが、冒頭申し上げた 80 年代を振り返ると、企業間格差というのは、低成長、不況の時にこそ現われるものだと (経験的) 強く感じる。

$$\text{BCR} = \frac{\text{Program Benefits}}{\text{Program Cost}}$$

\*BCR (a benefit-cost ratio)の略

$$\text{ROI}(\%) = \frac{\text{Net Program Benefits}}{\text{Program Costs}} \times 100$$

\*Net Prgram Benefits=Program Benefits - Program Costs

BCR とは、トレーニングやパフォーマンス・インプルーブメントによって得た利益とそのプログラムに要した投資コストの比較である。パフォーマンス・インプルーブメントの世界でいう ROI とは、プログラムから得られた収益と投資コストの割合をいう。

具体的にどのように測定するかは各企業が創意工夫を行っている。教育そのものの効果を短期的に求めないという考えもある。

重要なことは、パフォーマンス・インプルーブメントの取り組みの中で、どのようなプログラムが効果的であったのか、どのようなプロセスが効果的であったのか、最終成果とどの程度関係するのか、成果そのものをいかに定義し測定するのか、OJT とのバランスをどのようにとるのかなど、その業務特性や戦略方向性とリンクしながら、よりシステマティックに計画的に見えるように、つまりマネジメント可能な状態に、つまり定量的に、プロセスを指先確認できるように、少しでも近づけていく努力そのものに価値がある。

#### 「組織の ROI 測定能力」チェックリスト

下表は、「トレーニングや能力（業績）向上プログラム」の投資に対する「組織の ROI 測定能力」チェックリストである。評価は 5 段階である。注意していたきたいのは、組織としての評価であり、このプログラムや個人の取り組みに関する評価ではない。

「トレーニングや能力(業績)向上プログラム」の投資に対する「組織のROI測定能力」チェックリスト

\*ROIとは投下資本利益率(Return on Investmentの略)

設問1	当社は、多様なトレーニング、多様な能力(業績)向上プログラムをしっかりと組織として有している。
設問2	当社は、上級管理職の強い関与を持って、相応規模のトレーニング及び能力(業績)向上プログラムの予算を有している。
設問3	当社は、トレーニングや能力(業績)向上に関する様々な測定を行う制度があり、また測定する文化も有している。
設問4	我々の組織は、有意義であるが厳しい変化をずっと耐え、経験している。
設問5	当社は、トレーニングや能力(業績)向上に関するプログラムの成果に対し、上級管理職からの強いプレッシャーがある。
設問6	トレーニングや能力(業績)向上の成果を測定及び評価する機能に対し、今のところ、さほどコストはかけていない。
設問7	トレーニングや能力(業績)向上プログラムにおいて過去失敗した経験を活かしている。
設問8	トレーニングや能力(業績)向上プログラムに関し、新たなプログラムや新たなリーダーがいる(有している)。
設問9	組織内のチームにおいて、トレーニングや能力(業績)向上プログラムを展開して行く中で、しっかりとリーダーの存在を期待している。
設問10	我々のトレーニングや能力(業績)向上プログラムがイメージしているものは素晴らしいものである。
設問11	当社は、トレーニングや能力(業績)向上プログラムの最終成果を要求し続けている。
設問12	トレーニングや能力(業績)向上プログラムを行う機能(組織)は、社内の他のリソースを扱う機能(組織)と、その取り組みや成果に対しお互い競争をしている。
設問13	トレーニングや能力(業績)向上プログラムのプロセスは、組織戦略と強く結びついている。
設問14	トレーニングや能力(業績)向上プログラムを行う機能(組織)は、社内において、変革を導く先頭になっている。
設問15	トレーニングや能力(業績)向上プログラムに関する全体予算は増加傾向であり、また、その取り組みのプロセスの価値や成果の検証が同時に求められている。

5段階評価

5	全くその通りである。
4	だいたいそうである。
3	半分程度該当する。
2	そうはいえない。
1	全くそうではない。

合計点数から見た組織ROI能力の評価

15 ~ 30	PIのROIを評価する能力はない。
31 ~ 45	PIのROIを評価する能力は乏しい。しかし、可能性がない訳ではない。今こそどうしたら測定できるかを追い求めるスタート地点である。
46 ~ 60	PIのROIを構築する組織能力及びスキルがある。組織内において測定のプロセスを完成させる良い時期である。決してプレッシャーを感じる必要はない。
61 ~ 75	既にPIのROIを測定し評価(良かったか悪かったか、どうしたらより良くできるか)する幅広い能力を有し、実施している。

PIとはパフォーマンスインプルーブメント(Performance improvement)の略

15設問あるので、平均2点だと30点になり、PIのROIを評価する資格はない、という判定になる。教育投資云々を語る前に、マネジメントの基本機能、例えば予算管理、在庫管理、スケジュール管理、目標管理などが、先ずは運用されるよう努力をして欲しい(レベル)ということである(冷やかな言い方で恐

縮であるが、そういうことである。

#### 人的生産性の追求

今後、構造的に、労働人口の減少やホワイトカラーの生産性、正規雇用、労働時間問題などがより顕在化してくる。表面化しなくても深く存在することになる。失われた 10 年、その後のジョブレス・リカバリーを覚えているだろうか。通常であれば不景気になると労働時間は短縮するが結果は逆行した。結果、そうやって乗り切ってきたのも事実である。今後は、貴重な人材である一人ひとりに対し、IT 投資や能力開発プログラム、キャリアアップなど無駄のない効果的な武装化を戦略的・計画的に図っていくことである。そのためには、まずは組織の P I (パフォーマンス・インプルーブメント) に対するマネジメントの取り組み実態をセルフチェックすることからはじめる。