

# 人材マネジメント指標

## Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

### 第 4 回；PI に対する組織の ROI 測定能力

#### ■ 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  
 い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して(経験的)強く感じる。

■ BCR と ROI

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

\*BCR (a benefit-cost ratio)の略

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

\*Net Program 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得と  
 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。注意していただきたいのは、  
 組織としての評価であり、こ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「投資資本利益率（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	表々の組織は、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	表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使う機能（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	PのROIを評価する能力はない。
31～45	P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	P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P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・インプローブメント（Performance improvement）の略

15 設問があるので、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、ま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PI（パフォーマンス・インブループメント）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。

解説；宮川 雅明（Ph, D）

お問い合わせ；[info@kpci.jp](mailto:info@kpci.jp)

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 ([www.kpci.jp](http://www.kpci.jp))；代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント&活性化コンサルティング。

（これまで）

- 1982年 学習院大学大学院経営学研究科修了（1期生）
- 1982年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000年 某上場企業 顧問就任
- 2000年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001年 英国経営者協会認証取締役 資格取得（日本初）
- 2003年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業（NY） 代表取締役
- 2005年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業（Jpn） 代表取締役（現任）

（研究・発信）

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム（ボストン）
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表
- 1993年～1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年～2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム（米国・欧州）
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表（第1期～第6期コース）

コーディネーター担当)

- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム (JMA ; 日本能率協会) コーディネーター
- 2002年~2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム (NHK 教育TV ; 英語でしゃべらナイト)

(宮川語録)

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 肅々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

(ISPI 日本支部運営 ; ホワイトカラー生産性向上研究団体 “本部米国”)

- プレジデント ; 坂本 裕司 (カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 ; 取締役)
- <http://www.ispi-japan.com>