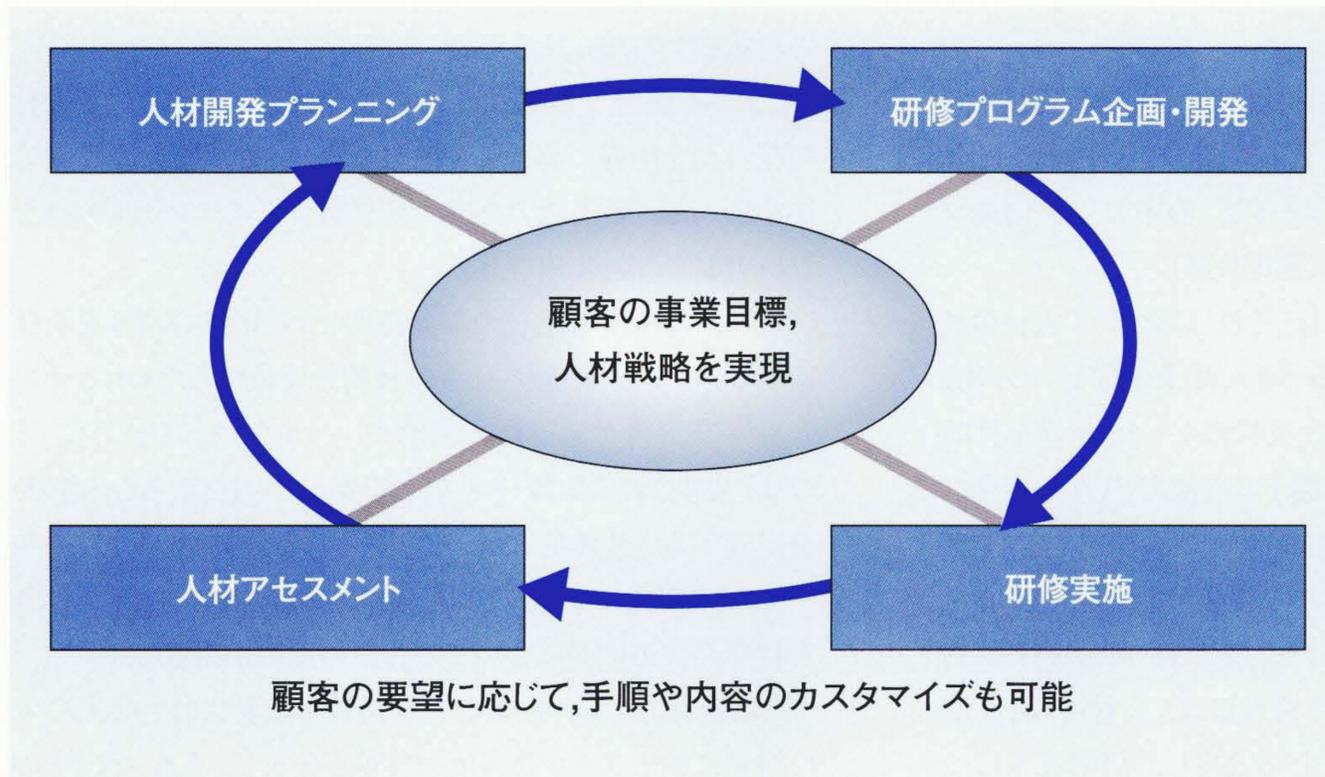


# 企業の競争力を高める 人材開発コンサルティング

## Consultation Services for Human Resources Development Aiming at Stronger Enterprise Competitive Power

勝田 清人 *Kiyondo Katsuta* 辻 政昭 *Masaaki Tsuji* 青木美代子 *Miyoko Aoki*



### 人材開発の“Plan・Do・See” サイクル化

人材開発プランニング、これに基づく研修プログラムの策定、および実施、評価までを一貫したソリューションで行うことにより、顧客固有の戦略に沿った人材開発を支援する。

近年の厳しい市場環境の中で、企業は経営方針や事業構造を大きく変革しており、それに伴って組織の競争力を高めるための人材開発が重要な課題となっている。

株式会社日立インフォメーションアカデミーは、このようなニーズにこたえて、顧客の戦略に沿った人材開

発計画や、人材育成のための研修プログラムを設計、開発している。また、人材アセスメントなどの一連のプロセスを、標準化した手順・ワークシートに基づき、ワンストップサービスで顧客に提供するための取り組みも進め、企業の人材開発に寄与している。

## 1 はじめに

株式会社日立インフォメーションアカデミー（以下、日立IAと言う。）は、1995年に設立して以来、顧客が持つ人材のスキルや知識を、研修によって効果的・効率的に伸ばしてきた。さらに、個人と組織の業績向上に貢献するソリューションパートナーとなるために、サービスメニューの拡大を図っている。

日立IAの人材開発コンサルティングは、日立製作所の“LearningGate”コンサルティングソリューションを構成する「人材開発支援コンサルティングサービス」の一部と、「企業内教育コンサルティングサービス」に対応するものである。

ここでは、今後特に重要な位置づけとなる人材開発コンサルティングについて述べる。

## 2 人材開発アプローチの重要性

昨今の経済環境の中で、変化の激しい市場で企業が優位に立つためには、人材は重要な資産である。企業は、グローバルな競争が激化する中で、顧客の求める商品・サービスを迅速に提供することが求められる。そのためには、求められる人材がいかに的確に得られるか、また、その人材をいかに速く、効果的に育成できるかといったことがキーポイントとなる。つまり、企業の競争力を高めるには、その事業目的に沿って人材の価値を最大限に高めることが必要であり、そのために計画的に人材開発アプローチを確立することが求められている。

すなわち、組織の各現場に任せたOJT (On-the-Job Training) やその場に応じた必要教育の選定による育成では、

企業の今後の発展を真に担う人材の開発は困難である。

この課題を解決するためには、企業が事業目的を達成するために必要となる人材やスキルを定義し、それを実行するための明確なプランに基づく育成プログラムを確立、展開、評価、フィードバックする仕組みが重要になる。日立IAが提供する人材開発コンサルティングでは、顧客のニーズに基づき、上記のような人材開発アプローチを支援する。

### 3 人材開発コンサルティングの流れ

日立IAは、人材開発計画から具体的な研修の実施、評価までを一貫したソリューション(人材開発ソリューション)として提供する。ここでは、このソリューションの中の人材開発コンサルティングを中心に述べる(図1参照)。

まず、顧客の人材戦略を確認し、それに基づいて人材のアセスメント(測定・評価)と、求めるべき人材像を描く。その後、目標として明確化された人材像と現状のギャップ解消を目的に、人材開発計画を策定する(図1の前段階の人材開発コンサルティング)。次に、人材開発計画で定めた研修プログラムに基づき、必要となるコンテンツを提供(既存商品をカスタマイズ、あるいは開発)し、実際の研修実施・運営を行う(同図の研修ソリューション)。研修実施後には、人材のスキル改善度の分析・評価を行う。あらかじめ設定した研修成果について達成度を評価し、結果に応じて研修プログラムにフィードバックをかける(同図の後段階の人材開発コンサルティング)。

## 4 人材開発コンサルティングの作業プロセス

人材開発コンサルティング(先に述べた前段階・後段階の人材開発コンサルティング)の作業プロセスは次のとおりである。

### 4.1 前段階の人材開発コンサルティング

人材開発コンサルティングの第一段階では、まず、企業の人材戦略、競争力、組織・人のパフォーマンスなどについての現状をマクロ的にとらえる。

これらを整理することは、その企業に求められている人材開発計画を明確に導き出す効果を持つ。この最上流段階の作業は、高い専門能力を持つ日立製作所のコンサルタントなどとの協同によって実現する。

次に、人材戦略遂行の際に必要な知識・スキルを明確にする。つまり、企業や組織の目的を達成するために、その人材が修得すべき技術の種別やレベルなどを設定する。その後、要求される知識・スキルに基づいた人材像(あるべき姿)を定義する。具体的には、必要とされる人材マップ、スキルマップを作成していく。この過程で、顧客が真に目指すべき人材開発の方向性についての共通の理解が得られる。

これに対応して、企業の人材に対する現状のアセスメントの結果により、スキル修得度の実態を分析し、あるべき姿とのギャップを明確化する。人材開発計画は、このギャップを解決(不足するスキルを修得)するための研修プログラムを策定するものとして進める(図2参照)。

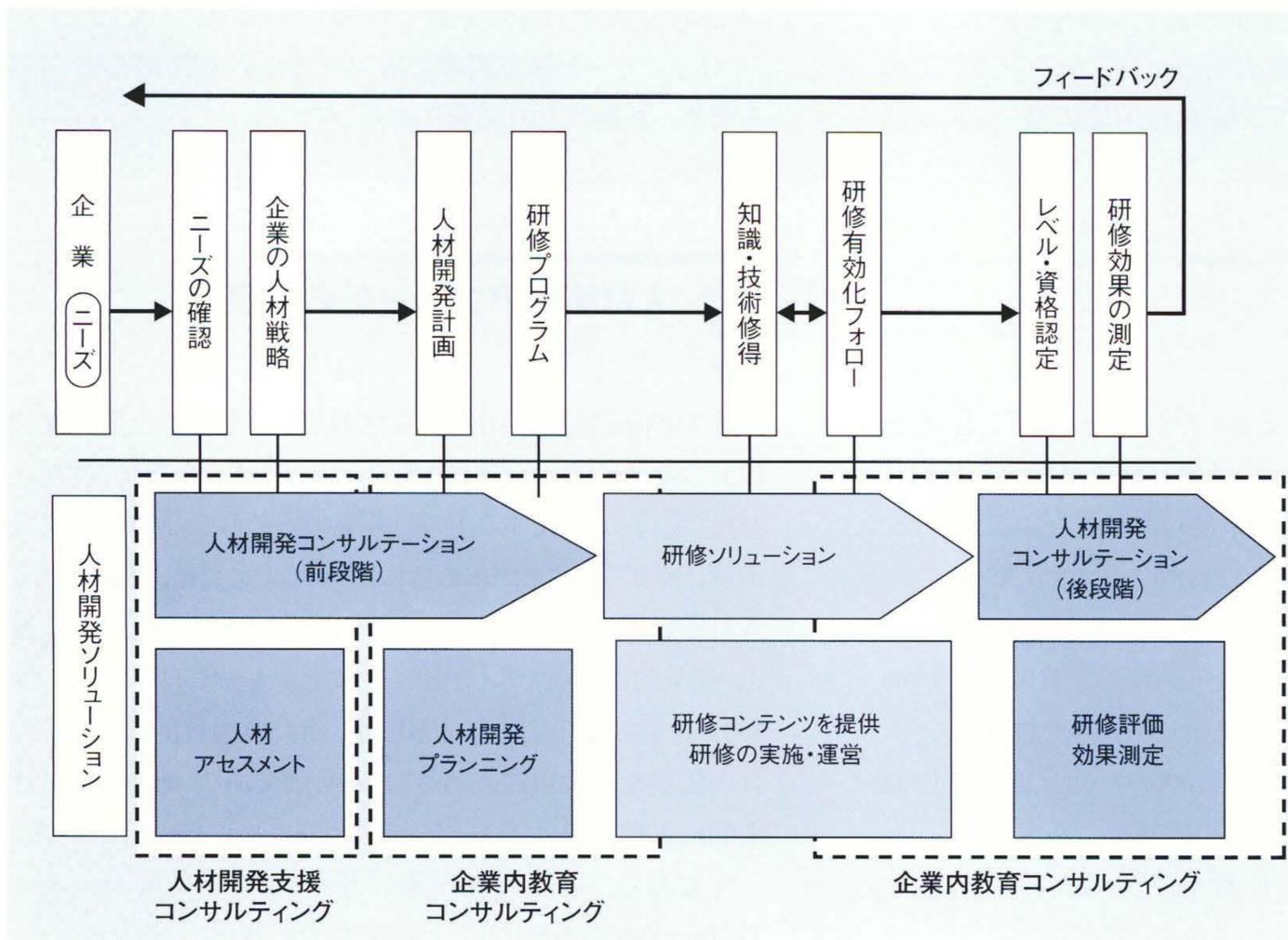
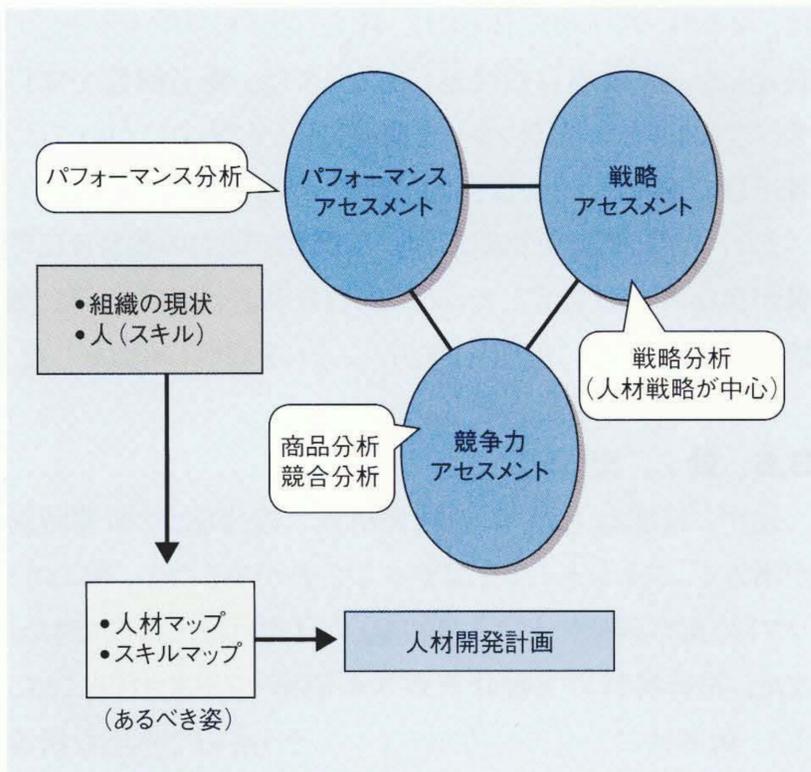


図1 人材開発コンサルティングの流れ

企業の事業戦略(人材戦略)に適合した人材開発を実現する。希望するサービスを選択した利用もできる。

注: [ ]は“LearningGate”の対応するサービスを示す。日立IAの人材開発コンサルティングは、“LearningGate”コンサルティングソリューションのうち、「人材開発支援コンサルティングサービス」の一部と、「企業内教育コンサルティングサービス」に対応している。



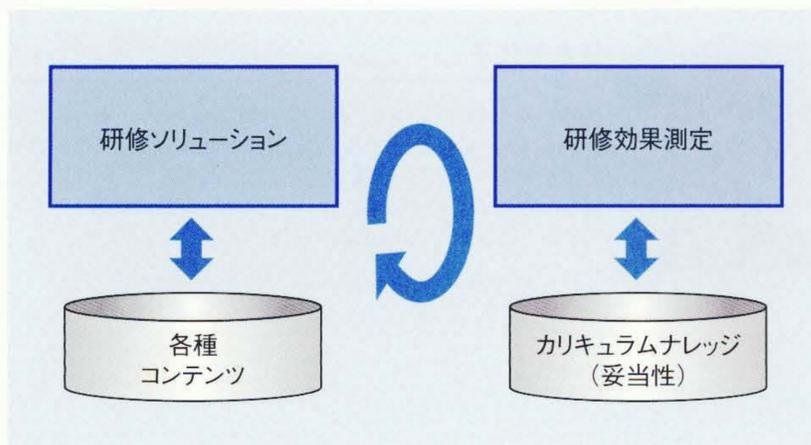
**図2 前段階の人材開発コンサルテーションの例**  
 企業のアセスメントや戦略策定などの上流工程については、必要に応じて他社とのアライアンスによって対応することもある。

#### 4.2 後段階の人材開発コンサルテーション

研修の実施後、カリキュラムによる達成目標の到達度、および人材のスキル向上度についてのアセスメントを行う。例えば、達成目標が特定製品技術などについての資格取得や技術レベル認定であれば、資格試験や修了テストの実施により、定量的評価を行うことができる。これらの方法は従来も行われており、一定の成果をもたらしている。

それ以外の場合は、受講者本人や上長などの第三者も含めて、評価シートの採点結果や分析結果に基づいた定性的評価などによって研修効果測定を行う。定性的評価については、いかに客観性を高めるかが課題であり、評価の指標やそれに対する判断基準を明確化(評価基準書などを作成)するなどして対応している。これまでの事例でも、それらの方式やワークシートの提供が非常に効果的であり、顧客も重要視している。

また、研修実施の段階で運営される一連の研修プログラムの内容については、それらが常に整合性のとれた問題のない状態であることを保証するための施策が必要である(研修プロ



**図3 後段階の人材開発コンサルテーションの例**  
 実施結果のフィードバック、サイクル化が重要であり、処遇制度とのリンクが課題となる。

グラムの評価)。これらの方式については、事例紹介で述べる。

これらの総合的に得られた結果と、当初の人材開発計画での成果目標の達成状況の差異を明確にして、研修ソリューションプロセスにフィードバックをかける。一方、この一連の流れをサイクル化させていくことが重要になる(図3参照)。

## 5 人材開発コンサルテーションの導入事例

人材開発コンサルテーションの事例として、マイクロソフト株式会社(以下、マイクロソフトと言う。)の2002年度新卒者研修での人材アセスメント、および研修アセスメントプロセスについて述べる。マイクロソフトは、社内組織として人材開発のための専任グループを持ち、企業ビジョン、ミッションを明確に貫いた人材戦略に基づき、社員のコンピテンシーやスキルの改善に、常に高い目標を設定して臨んでいる。新卒者研修に際しても、育成目的に沿った精度の高い運営を考えている。

### 5.1 新卒研修におけるアセスメントの目的

マイクロソフトは2002年の新卒研修を実施するにあたり、次に示す各目標の達成度を高めるために、日立IAの人材開発コンサルテーションを導入した。

- (1) マルチベンダーが担当する新卒研修の中の一連の研修科目で、一体感のある適切な指導を実現し、研修効果を高める。
- (2) 受講者の履修状況と資質への判断材料を取得し、配属先の育成計画立案時の基礎資料を提供する。
- (3) 受講者自身が自己の評価を把握し、自己研さんができる手掛かりを得る。
- (4) 中立的な立場から、一連の研修科目の整合性や品質をコントロールする。

### 5.2 アセスメント基礎情報

アセスメントの基礎情報として、いっそう客観的な評価を可能とするための評価基準情報を設定した。ここで重要な点は、偏りのない評価を実現することである。このため、講師からの評価、受講者の所感、テスト結果の3点を日立IAのアセスメントの入力情報とした。

### 5.3 アセスメントの流れ

新卒研修の各科目単位に、受講者は受講者目標管理情報を入力する。これは、各科目を受講する前の研修目標、受講後のテスト結果とアンケートである。講師は研修終了後に、受講者ごとに評価項目の採点とコメントを入力する。この内容をベースに、日立IAがアセスメントを実施する。研修実施中は終了科目のアセスメント結果を翌日中に送付し、次の科目の講師への引き継ぎに用いる。全研修終了後に、新卒研修全体についての研修アセスメントと各受講者のアセスメン

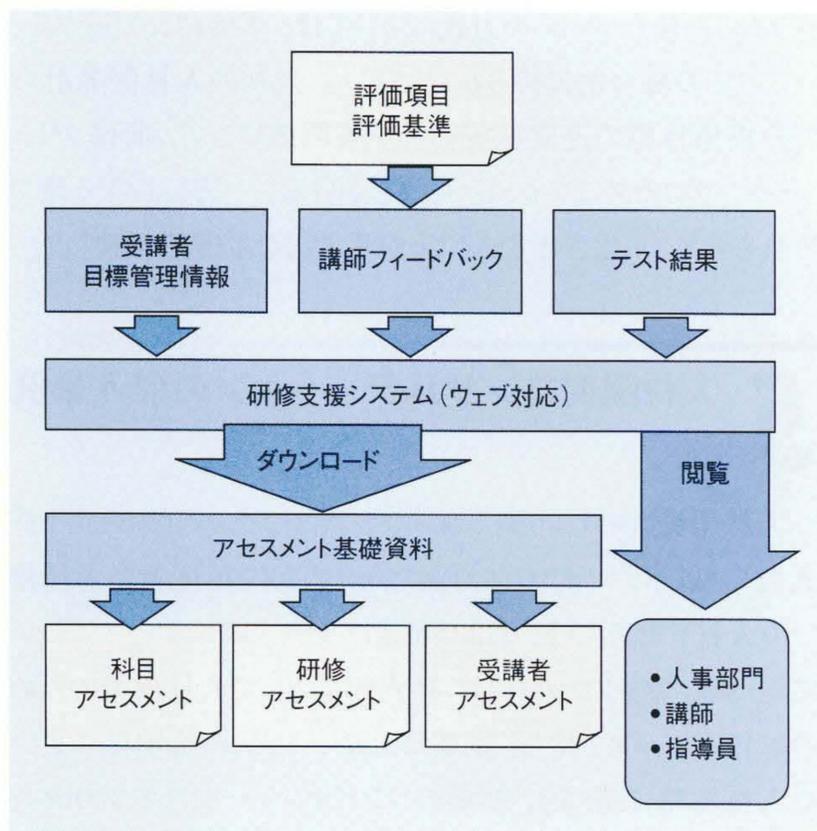


図4 アセスメントの流れ

非常駐な環境でも、リモートコントロールにより、アセスメントを行うことができる。

トを行う。研修アセスメントは、次回のカリキュラム構成などを立案する際の参考とする。受講者ごとのアセスメントは配属先への引き継ぎ情報とし、今後の育成に役立てる。

なお、このアセスメントでは、翌日には先行科目の実施状況を次の講師へフィードバックする必要があるため、スピードが求められる。このため、受講者および講師からの情報収集と集計に、日立IAの研修支援システムを適用した。

研修支援システムはウェブシステムとして構築している。受講者の目標管理情報、講師のフィードバックの入力と集計機能、入力進捗(ちよく)管理機能、および人事部門、講師、新卒者の指導員のための閲覧機能を持つ。閲覧機能は閲覧者によって開示範囲を決めている(図4参照)。

#### 5.4 講師フィードバック情報の設定と収集

科目によって入れ替わる講師に、同じ指標で受講者を適切に評価してもらうためには、評価基準が重要である。評価基準

は、マイクロソフトが主体となり、日立IAがアドバイザーとして設定した。評価項目の設定にあたっては、新卒研修で修得すべきスキルとコンピテンシーを明確にした。これらについては、各項目の達成レベルを客観的に判断できる表現を用いている。

また、テスト問題の作成要領も、講師間で問題の難易度に差異が出ないように設定した。この内容を事前の講師説明会開催でマイクロソフトに説明してもらい、これを講師にも徹底した。

#### 5.5 効果

途中、精度向上のため、結果情報の確認などで所要時間が増えて、スケジュールを調整する必要が生じたが、マイクロソフトの新卒研修における当初4点の目標はほぼ達成できた。また、先行科目の実施状況が次の講師へ伝達されることにより、講師間に一体感が生まれ、いっそう適切で熱心な指導が行われた。さらに、受講者の体調やモチベーションの状況がリアルタイムに把握できたために早期の対策を実施するなど、新たな付加価値を生み出すことに成功した。

## 6 おわりに

ここでは、日立IAが提供する人材開発コンサルティングの流れや各作業プロセス、および導入事例について述べた。

今後は、最上流部分のコンサルティングを強化するために、いっそう高度なスキルを持ったコンサルタントの増員を図っていく。また、コンサルティングの支援環境では、スキルアセスメント、効果測定などのプロセスについてのシステム化(パッケージ化)の充実も進めていく考えである。

#### 参考文献

- 1) 八幡, 外:教育プログラムの戦略的構築法, 日本経団連出版(2000)
- 2) J. J. Phillips, 外:教育研修効果測定ハンドブック, 日本能率協会マネジメントセンター(1999)

#### 執筆者紹介



##### 勝田 清人

1981年日立製作所入社, 株式会社日立インフォメーションアカデミー 研修サービス本部 研修ソリューション部 所属  
現在, 顧客のための研修ソリューション事業に従事  
E-mail: k-katsuta@hitachi-ia.co.jp



##### 辻 政昭

1972年日立製作所入社, 株式会社日立インフォメーションアカデミー 企画部 所属  
現在, 中期事業計画策定およびその推進に従事  
E-mail: m-tsuji@hitachi-ia.co.jp



##### 青木美代子

1979年日立製作所入社, 株式会社日立インフォメーションアカデミー 研修サービス本部 研修ソリューション部 コーディネートグループ 所属  
現在, 顧客のための研修ソリューション事業に従事  
E-mail: m-aoki@hitachi-ia.co.jp