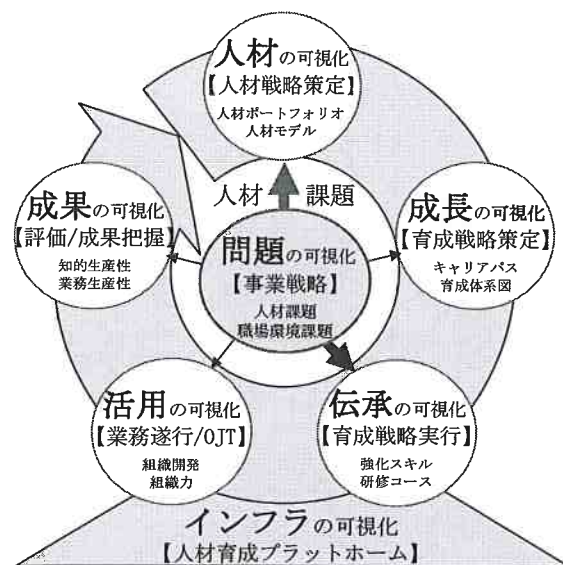


講師：遠藤先生がコースの紹介のために新たに概要を執筆いただきました。参考にいただき本コースで具体的な進め方を学んでいただけましたら大変有り難く、ご参加をお勧め申し上げます。

# 人材育成を「可視化」する 人材育成のグランドデザインのすすめ

(Ver1.5.1)



【人材育成のグランドデザインの全体像】

## 【目次】

1. 今なぜ人材育成のグランドデザインか
2. 企業の課題整理
3. 仕組みの課題整理
4. 人材育成のグランドデザインとは
5. 人材育成のグランドデザインの効果
  6. 問題解決フレームワーク
  7. 人材育成フレームワーク
  8. 成果把握フレームワーク
9. 仕組みの「成熟度」を向上
10. まとめ

育成グランドデザイン 代表

(Human resource Grand Design)

人材育成コンサルタント 遠藤 裕隆

(元)富士ゼロックス(株) 教育部 シニアコンサルタント

(現)富士ゼロックス(株) 人材育成コンサルタント(業務支援)

2018/8/21(火)作成

# 1. 今なぜ人材育成のグランドデザインか

筆者は、企業研究会において、人材育成の仕組みを構築する手法である「人材育成のグランドデザイン」のセミナーを3期(3年)に渡り実施してきた。一期ごとに8回(8カ月)のセミナーを開催し、現在までに53社(延べ100名)の方に受講していただいた。その経験を通じて得られた、受講者の問題意識、グランドデザインの特徴、受講者の感想、などについて紹介する。

## (1) 受講者の問題意識

受講者との議論やアンケートから、受講者の受講時の問題意識を整理すると、以下の3点に集約できる。

### ① 人材育成のグランドデザインができていない

- ・人材育成の全体像(めざす姿)がはっきりしない
- ・活動が「部分最適」になっている  
(例:教育のための教育になっている)

### ② 人材育成の活動がばらばらで繋がっていない

- ・標準的なプロセスがないので、「属人的」に実施
- ・キャリアパス/育成体系図/研修コース/などの整合がとれていない
- ・どこからどう手をつけていいかわからない

### ③ 人材育成をどう学んでいいかわからない

- ・体系的な人材育成のフレームワークがない
- ・誰に聞いていいかわからない(Know Who)
- ・参考となる事例がない

## (2) 筆者の経験

実は、筆者も17年前に全く同じ状況に遭遇した。もともと電気・電子系CAD/CAMシステムのソフトウェア開発を担当していたこともあり、人材育成を担当するにあたり、どこからどう手をつけていいかわからない、誰に聞いていいかわからない、という不安な時期を過ごしたことを記憶している。

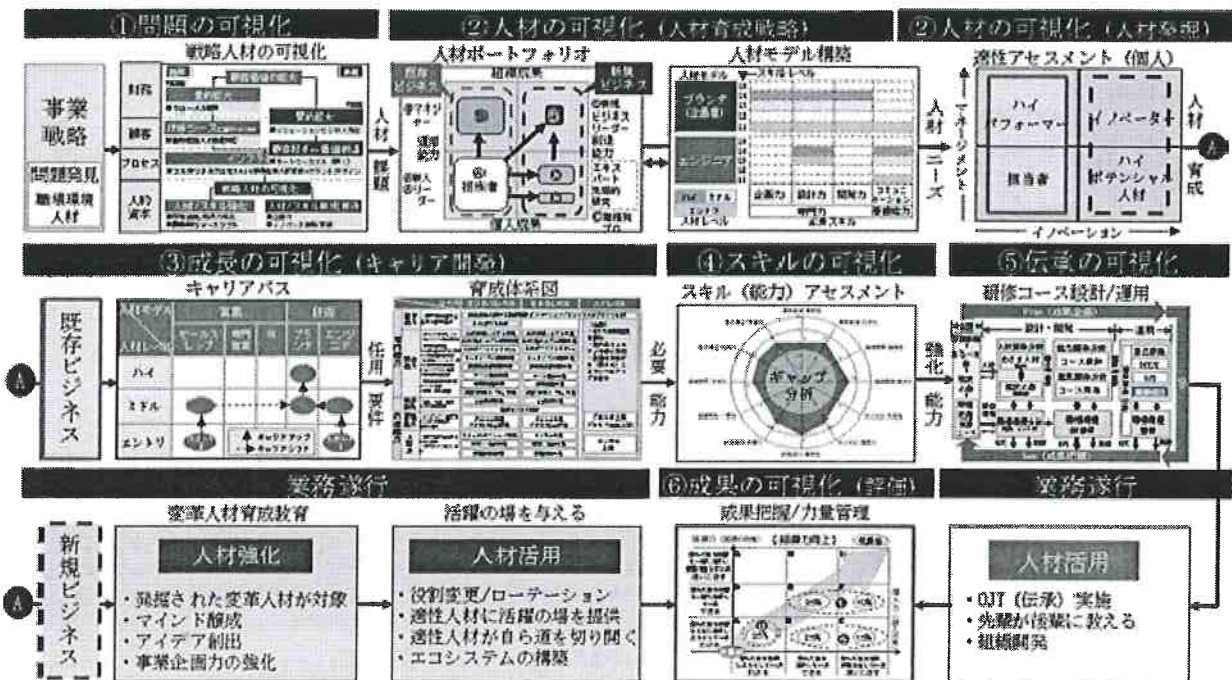
結局、現場の人材育成を10年間担当し、試行錯誤の経験から、人材育成の「基本の型」となる「人材育成のグランドデザイン」手法を開発するに至った。開発時には、能力の氷山モデル、問題解決手法、インストラクショナルデザイン、タスク分析などの業界標準を組み込み、これらを有機的につないだ。今になってみると、最初の段階から「基本の型」を理解していれば、仕組みの開発期間も半減できたのではないかと思う。

## (3) 人材育成のグランドデザインの「めざす姿」

ここで、前章で述べた受講者の問題意識を解決する人材育成のグランドデザインの「めざす姿」の特徴について解説する(図表1)。

### ① 人材育成の全体像を「可視化」できる

可視化された全体像を共通言語(イメージ)として活用することにより、経営トップから現場を含めた関係者間で共有することができる。これにより、議論のための議論にならずに、現物(全体像)を見ながら、できていること、できていないこと、などを分析できるようになる。結果として、迅速にコンセンサスがとれ



図表1 人材育成のグランドデザインの「めざす姿」(人材育成のバリューチェーン)



た全体最適な「めざす姿」を描くことができる。

### ②人材育成の「バリューチェーン」を構築できる

事業戦略を機軸として、人材育成の全ての可視化機能の整合をとることにより、人材育成のバリューチェーンを構築することができる。これにより、いままでばらばらに構築してきた活動や成果物を、全体最適の視点で有機的に繋ぐことができるようになる。

### ③各種テンプレート（雛形）を活用できる

受講者は、グランドデザインを遂行する上で必要な約30種類のテンプレートを活用して演習を実施し、最終的には企業独自の仕組み構築に活用することができる。テンプレートは、4点セットとして提供される。

①進め方をガイドする「プロセスガイドライン」

②成果物の質を作りこむ「設計テンプレート」

③成果物の質を確認する「チェックリスト」

④流用設計が可能な「実践事例集」

### (4) スタートアップセミナーの紹介

ここで、人材育成グランドデザインを学習するために開催しているセミナーについて紹介する(図表2)。このセミナーは、原点に戻って「基本の型」の学習をスタートするという意味で、「スタートアップセミナー」と呼んでいる。グランドデザインの具体的な進め方と実践事例については講演の中で解説し、これをベースに「テンプレート」を活用して演習を実施する。実践事例は、できるだけ多くの企業の方が即活用できるように、「基本の型」を活用してまとめられている。セミナーの最後の2回(2カ月)は、「人材育成のグランドデザインの実践」というテーマで、受講者の課題を持ち込んでいただき、解決策を策定してもらっている。この中で、セミナーで学んだ「基本の型」をベースに、提供されたテンプレートや事例をフルに活用して、企業独自の高付加価値の「型」を構築する。

### ①受講者が持ち込んだ課題の紹介

参考までに、受講者が持ち込んだ課題を分類すると、問題/課題の整理から、人材ポートフォリオベースの人材育成戦略策定、育成体系図構築、スキルマップ構築、新人教育設計、マネジャー教育、人材育成の仕組み全体の設計、などの広範囲に及んでいる。参加者の中には、セミナー受講と同時に仕組みの構築に取り込み、短期間で成果をあげられた方も多数存在する。

### ②受講者の受講後の感想

以下に、代表的な感想分の内容を原文のまま紹介する。セミナーでは戦略から人材育成に至る全体像を示した「人材育成のグランドデザイン」を中心に各項目に適したフレームワークを学び、自社の課題が何か明確にわかりました。また可視化項目毎に課題抽出から解決策提示に至るまで手法が示され、実習を通じて具体的な施策案をスムーズに作ることができました。講師は人材育成の仕組み作り、運営に関して豊富な経験を持ち、適切なアドバイスを頂きました。類似の課題を持つ他企業の方々と意見交換もでき、多面的に自社の課題を見直すいい機会になりました。(住友ゴム工業株式会社 伏原 和久氏)

テーマ名		学習内容	
第1回	人材育成のグランドデザインの考え方	■事業戦略を実現する「人材育成の仕組み」を構築するフレームワークの考え方と進め方	
	問題の可視化 (人材課題の可視化)	■人材育成の「めざす姿」を構築 ■「人材課題」を発見し、対策案を策定	
第2回	人材の可視化 (人材モデル開発)	■人材課題から「人材ポートフォリオ」を開発 ■人材ポートフォリオから「人材モデル」を開発 ■人材モデルから「スキルモデル」を開発	
	成長の可視化	キャリアパスの開発	■「個と組織」の成長を可視化 ■「成長の羅針盤」となるキャリアパス開発
		育成体系図の開発	■キャリアパスの「育成ロードマップ」となる育成体系図(教育体系図)開発
第3回	伝承の可視化 (質の高いコース設計)	■育成体系図を実現するコースを設計 ■現場の問題を解決するコースを設計 ■「匠の技」を記録して活用(ライブラリー化)	
	成果の可視化 (説明責任を果たす)	■知的生産性と業務生産性(効率化)の視点で、「何がどうよくなったか」を見せる	
4回 5回	人材育成のグランドデザインの実践	■2回にわたり、参加者の「人材課題」を可視化して人材育成のグランドデザインを実践	

図表2 スタートアップセミナーの概要

## 2. 企業の課題整理

よく、当事者(本人)は何が「本質的な問題」であるかわからないと言われる。担当業務だけに目がいき、視野が狭くなっている可能性が高いということである。そこでここからは、大局的/多面的に人材育成の課題を把握するために、企業の課題を整理する(図表3)。

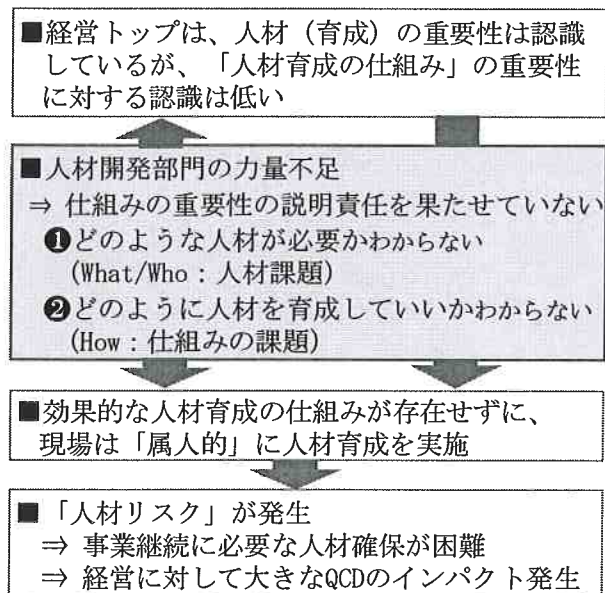
### (1) 企業の現状と課題を整理

価値観の多様化、グローバル化、少子高齢化、といった外部環境の変化の中で、企業が持続的成長をするためには、現場力を高め、変革をリードする「人材育成」が鍵となっている。このような状況の中で、多くの日本企業では、人材マネジメントが属人的に行われており、人事がどんぶり勘定で行われている、飲み屋の人事（人事は飲み屋で決まる）、と揶揄する人もいる。これは、人材育成も同様で、効果的な仕組みが存在しないために、人材育成も暗黙知の世界で進められている。

## (2) 人材育成の課題整理

このように、日本企業における人材育成の最大の課題は、効果的な仕組みが存在しないことである。この状況の原点を探ってみると、経営トップの問題意識にたどり着く。多くのトップは、必ずと言っていいほど人材（育成）の重要性を説くが、仕組みの重要性を説いた話はあまり聞いたことがない。

これは、もちろん経営トップだけの責任ではない。本来であれば、人材開発部門（スタッフ）が仕組みの重要性を説いて経営トップと現場を動かすべきであるが、力量不足のために説明責任を果たせていない。結果として、①どのような人材が必要かわからない（人材課題）、②どのように人材を育成していいかわからない（仕組みの課題）という状況である。



図表3 人材育成の課題の整理

## (3) 直面する人材リスク

この状況では、事業戦略を実現する人材ポートフォリオ企画（要員計画）を「どんぶり勘定」で策定するこ

とになる。その結果、事業継続に必要な人材を中長期的にタイムリーに確保することが困難になり、「人材リスク」を背負うことになる。これが、経営に対してQCD（品質、コスト、納期）のインパクトを与える。最悪の場合には、必要な要員を確保できずに、プロジェクトそのものが頓挫するという大問題に発展する。

## 3. 仕組みの課題整理

人材育成を担うのは、経営トップ、マネジャー、社員、人材開発部門（スタッフ）などの人材育成のステークホルダーである。人材育成の仕組みのユーザーはこれらのステークホルダーということになる。人材育成の仕組み構築時に重要なことは、ステークホルダーの課題（ニーズ）をしっかりと把握することである。これできていないと現場から理解を得られない仕組みができてしまう。多くのリソースを投入したが、使ってもらえないという最悪の事態に陥った話をよく聞く。そこで、ここからはステークホルダーの視点で経営や現場の課題を整理する（図表4）。

### (1) 経営者の視点

経営トップは、事業戦略を中長期的に実現するために「今後どのような人材が必要かわからない」、「どこにどのようなことができる人材が何名いるかわからない」という問題意識を持っている（人材/能力の可視化）。また、人材育成によって「何がどうよくなるのか見えない」という問題認識も持っている（成果の可視化）。これでは、人材育成の仕組みに対する認識も向上せずに、リソース投資も消極的にならざるを得ない。

### (2) 上司の視点

人材育成の主役は、現場のマネジャーであり、仕組みを活用する中心人物もマネジャーである。そのマネジャーの現状を分析すると、バブル時代に大量に入社した世代が多いために、業務遂行上発生する問題解決のコツを先輩から教えられた経験が少ない。そのために、何が問題なのかかわからずに（問題の可視化）、うまく解決する方法もわからないことが多い。又、「自分は一人で成長してきた、自分の成長は自己責任である」というマインドセットを持っていて、人材育成には興味が薄いマネジャーも存在する。更に、部下を指導した経験が少ないために、部下をどう育成した



らいいかわからない、匠の技をどう後輩に伝承したらいいか（伝承の可視化）わからない状況である。

### (3) 社員の視点

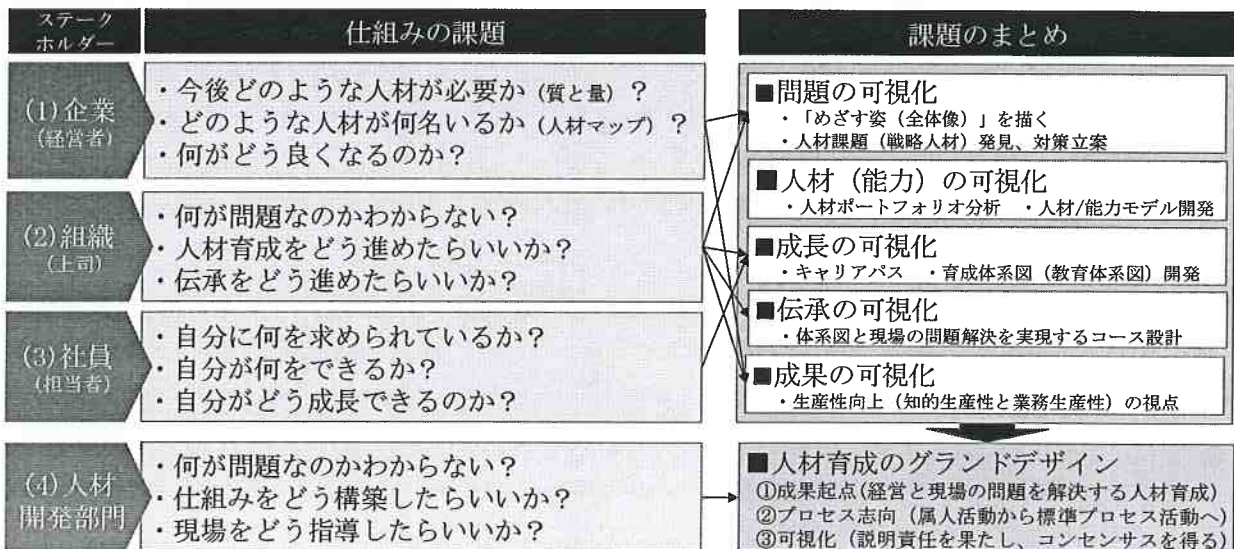
日本企業は終身雇用制をベースとしているために、ジェネラリストが多く、社員の役割がはっきりしないことが多い。そのために、「自分に何を求められているかわからない、この会社で自分がどう成長できるかわからない」という課題認識を持っている（成長の可視化）。更に、グローバル化が進展して外国人の社員が増えると、自分がどのようにキャリアアップができるかが最大の関心事となる。そこで有力なリテンション策となるのが、「成長の可視化」である。

今後は、会社が将来必要な人材像を明確に提示し（人材の可視化）、社員が将来のなりたい姿を描くことができる（成長の可視化）仕組みを送球に構築して運用することが求められる。

### (4) 人材開発部門（スタッフ）の視点

現場のマネジャーや担当者は、現場の業務のプロであるが、人材育成のプロではない。人材開発部門は人材育成のプロとして、ステークホルダーの人材課題を解決できる指導力が求められる。しかしながら現実には、スタッフ自身が、「何が問題かわからない」、「仕組みをどう構築したらいいかわからない」といった状況であることが多い。そこで、人材開発部門は、グランドデザインの能力強化により、効果的な人材育成の仕組みを構築することが求められる。これが、「経営トップと現場のビジネスパートナー」になることにつながる。

### (5) 課題のまとめ（可視化項目に体系化）



図表4 仕組みの課題（ステークホルダーの視点）

以上、取り上げた課題を体系的に分類して、問題の可視化、人材の可視化、成長の可視化、伝承の可視化、成果の可視化という可視化項目にまとめた（図表4）。

## 4. 人材育成のグランドデザインとは

ここからは、ここまで述べてきた課題を解決するために開発した、人材育成のグランドデザインの定義、狙い、仕組み構築の基本方針などについて解説する。

### (1) 人材育成のグランドデザインの定義

人材育成のグランドデザインとは、人材育成の仕組みを作るフレームワークであり、人材育成プロセスと成果物の作り方（レシピに相当）をまとめたものである。成果物は、プロセスガイドライン、人材/能力モデル、キャリアパス、育成体系図、研修コースなどである。

### (2) 人材育成のグランドデザインの狙い

「人材育成」の狙いは、①事業実現（事業戦略の実現）と、②自己実現（やりたいことを実現）である。

「人材育成のグランドデザイン」の狙いは、社内外の環境変化に対して迅速に対応できる「人材育成の仕組み」を構築することである。この仕組みを現場が活用することにより、人材育成の「自走化」を図る。

### (3) 仕組み構築の基本方針

人材育成の仕組みを構築するにあたり、以下の3つの基本方針を定めた。

#### 【①成果起点】経営と現場の課題を解決

・現場から要求されたコースを単に提供する「施策起点」の活動から、経営課題と現場の課題を解決する「成果起点」の活動へ転換

#### 【②プロセス志向】標準プロセスによる生産性向上

- ・属人的活動から標準プロセスベースの活動に転換することにより、人材育成活動の効率化を図る
- ・各活動や成果物を「繋げる」ことにより、人材育成のバリューチェーンを構築

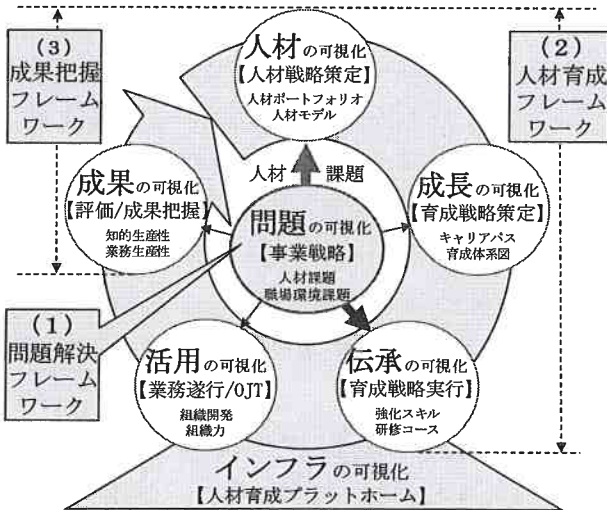
【③可視化】説明責任を果たす（コンセンサスを得る）

- ・上位マネジャーに「何がどう良くなるか」を見せて、必要十分なリソースを獲得
- ・社員に「成長の羅針盤」となるキャリアパスと、「育成ロードマップ」となる育成体系図を見せる

(4) 人材育成のグランドデザインの全体像

人材育成のグランドデザインは、3つのフレームワークと6つの可視化項目で構成される（図表5）。

具体的な内容については、これ以降で解説する。



図表5 人材育成のグランドデザインの全体像

5. 人材育成のグランドデザインの効果

ここで、グランドデザインを採用することの効果（メリット）についてまとめる（図表6）。

(1) 企業（経営者）の視点：事業実現

人材ポートフォリオ分析により人材の可視化を図ることにより、人材不足に起因する人材リスク（経営に与えるQCDのインパクト）を回避できる。また、事業戦略の変化に迅速に対応したバランスのよい人材調達（内外人材活用分析）が可能になるので、人材投資の最適化と事業戦略の精度向上を図ることができる。

(2) 上司（組織）の視点：効果的な組織開発

上司は、人材育成の主役として、「個と組織の成長」の整合がとれた組織開発を実現できる。

【個の成長】という点では、組織目標を実現できる「成果起点」の人材育成を進めることができる。又、キャ

リアパスを明確にすることにより、部下の「成長意欲」を向上することができる。更に「伝承の可視化」により、「匠の技」を分析/記録して効果的に伝承するとともに、ライブラリーとして保存できるようになる。

【組織の成長】という点では、「職場の活性化」が図れることが第一のメリットである。マネジャーが積極的に学習風土を醸成することにより、「組織ぐるみの学習風土」を作ることができる。又、部下の適正能力を把握することで、適性配置による有効活用ができるようになる事も社員のモチベーション向上に繋がる。

これらの組織的な活動が積み重なって、社内外の変化に柔軟に対応できる、人材育成の「現場の自走化」を実現することができる。

視点	グランドデザインの効果
(1) 企業 (経営者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「事業実現」を可能にする人材育成               <ul style="list-style-type: none"> <li>・人材リスク回避（人材不足回避）</li> <li>・人材投資の最適化（人材の内外調達分析）</li> <li>・生産性の向上（知的生産性と業務生産性）</li> </ul> </li> </ul>
(2) 組織 (上司)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■効果的な組織開発</li> <li>【個の成長】               <ul style="list-style-type: none"> <li>・「成果起点」の人材育成（教育）</li> <li>・キャリアパスによる「成長意欲」の向上</li> <li>・「匠の技」を効果的に後輩に伝承</li> </ul> </li> <li>【組織の成長】               <ul style="list-style-type: none"> <li>・部下の適正配置による有効活用</li> <li>・学習風土醸成による「職場の活性化」</li> <li>・人材育成の自走化による「企業体質」強化</li> </ul> </li> </ul>
(3) 社員 (担当者)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■「自己実現」を可能にする人材育成               <ul style="list-style-type: none"> <li>・自分の適正能力の可視化</li> <li>・能力向上/キャリアアップ</li> <li>・成長の可視化によるモチベーション向上</li> </ul> </li> </ul>
(4) 人材開発部	<ul style="list-style-type: none"> <li>■変革エージェントとして企業を変革               <ul style="list-style-type: none"> <li>・風土改革（変化を起こす）</li> <li>・経営と現場のビジネスパートナー化</li> <li>・「伝承/変革」を実現する仕組みの構築</li> </ul> </li> </ul>

図表6 人材育成のグランドデザインの効果

(3) 社員（担当者）の視点：自己実現

人材の可視化により、会社が求める人材像とキャリアパスが明確になるので、自分の成長を期待できるようになる。又、社員は適正アセスメントにより、自分の適性を分析できるので、会社が設定したキャリアパスというキャンパスの上で、自己実現を図るためのライフデザインを実施することができる。これが、社員のモチベーション向上につながる。

(4) 人材開発部門の視点：企業変革

人材開発部門（スタッフ）は、新規事業を担う変革人材も重要な育成対象なので、自らが「変革エージェン



ト」として活躍することを求められる。特に、企業が事業構造を転換する時期には、①仕事のやり方、②組織風土、③人材（意識/能力）を抜本的に変革することが求められる。これを実現するためには、新規事業（変革）も含めた人材育成の仕組みを構築・運用する能力を身につけることが必須である。これが、「経営と現場のビジネスパートナー」になる最短距離である。

## 6. 問題解決フレームワーク（問題の可視化）

ここからは、ランドデザインを構成する三つのフレームワークの概要を説明する。問題解決フレームワークは、人材育成の「入口」に相当し、事業戦略を実現する際に、「何が問題なのか」を可視化する機能を提供する。最初に「入口」を間違えると活動そのものが無意味なものになってしまうので、最も重要な部分である。

### （1）事業戦略を人材課題に翻訳

最初に実施することは、「事業戦略を人材課題に翻訳」することである。ここでは、人材課題を可視化するために、バランススコアカードの戦略マップを活用して、財務（事業戦略）、顧客、プロセス、人的資産（人材戦略）の視点で体系的/階層的に分析する（図表1の左上参照）。ポイントは、「既存ビジネス」と「新規ビジネス」の二つの視点で中長期的にバランスよく分析することである。成果物は、「このようなことができる人材」というレベルの人材課題（戦略人材）である。

### （2）職場環境も含めた現状分析

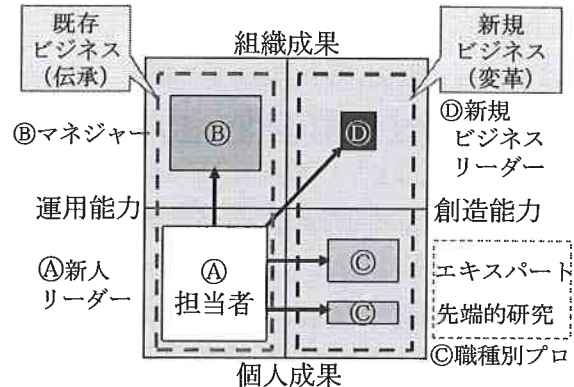
この段階で、戦略人材が明らかになったので、次に、戦略人材育成に必要な職場環境分析を実施する。職場環境とは、人材を取り巻く環境（職場環境）である、事業戦略、業務プロセス、組織（組織開発）、インフラなどである。人材と職場環境は、人材育成の「車の両輪」なので、両方を含めた現状分析と要因分析を実施し、全体最適な対策を策定することが重要である。

## 7. 人材育成フレームワーク

人材育成フレームワークは、人材育成の「コア」となる部分であり、「戦略人材」を強化する育成手段を設計する機能を提供する。提供機能は、戦略人材の人材像を明確にする人材ポートフォリオ分析 ⇒ 人材モデルの開発 ⇒ 中長期的にどう育成するかを決めるキャリアパスと育成体系図の開発 ⇒ 育成体系図を実現する「質」の高いコースを設計する、などである。

### （1）人材ポートフォリオ分析（人材の可視化）

人材ポートフォリオとは、縦軸に「組織成果と個人成果」を配置し、横軸に「創造能力と運用能力」を配置し、人材を4つの領域（A～D）にマッピングしたものである（図表7）。



図表7 人材ポートフォリオの構成

左側が既存ビジネス（伝承）領域、右側が新規ビジネス（変革）領域に相当する。人材ポートフォリオ分析は、事業戦略から展開された「戦略人材」と「保有人材」のギャップを分析し、ここから得られる「不足人材」を人材ポートフォリオにマッピングする。次に、不足人材の調達戦略として、人材育成戦略、活用戦略、採用戦略、外部活用戦略を立案する。このように、人材育成は、人材ポートフォリオが原点なので、これが明確になっているかどうか、企業の「人材育成の成熟度」のバロメータとなる。

### （2）人材モデルの開発（人材の可視化）

次に、人材ポートフォリオを具現化する人材モデルと能力モデルを開発する。まず、対象分野（業種/業態など）のロールモデルやハイパフォーマーを特定する。次に、マクレランドの「能力の氷山モデル」を活用して発揮能力を分析し、「行動/スキル/知識/情意/資質」などの要素を抽出する（タスク分析）。この結果から、人材モデルと能力モデルを開発する。

#### ■変革人材の人材モデルとは

「伝承」の場合には、専門スキルである「匠のスキル」が人材モデルの対象となる。一方、「変革」の場合には、能力モデルの中でも特に「資質」の部分が対象となる。具体的には、新しい発想を生み出す思考特性である、懐疑的思考、捨象（しゃしょう）、洞察、関連付けなどである。又、「変革」の場合には、社内にローロモデルは存在しない場合が多いので、人材モデルの「仮説

を立案し、変革人材を発掘し、活躍の場を与えて「検証」して、人材モデルの精度を向上するという「仮説検証」プロセスが有効である。

### (3) キャリアパスの開発 (成長の可視化)

マネジャーは、組織の中長期的な人材育成計画を開発して、これをもとに個人のキャリアパスを開発する。キャリアパスを活用することにより、「事業実現」を図るために部下をどう成長させていくかという「成長の羅針盤」を構築する。部下は、「自己実現」を図るために、自分の将来のめざす姿を描く。「事業実現」と「自己実現」の整合を図ることで、キャリアパスが「共有ビジョン」となり、社員のモチベーションが向上する。

### (4) 育成体系図の開発 (成長の可視化)

人材開発部 (スタッフ) は、育成手段のロードマップとして育成体系図 (教育体系図) を開発する。育成体系図は、社員がキャリアパスを実現するために準備されている育成手段を一覧表にしたものであり、成長ガイドとなるものである。マネジャーは、部下育成を計画する際の育成ガイドとして活用する。社員は、キャリアアップを図るため、どのような育成手段が準備されているか、何をすればいいかを把握する。人材開発部門は、育成手段を構築する際の要求仕様として活用。

### (5) 問題解決型コース設計 (伝承の可視化)

「伝承の可視化」の狙いは、匠の技を伝承することで、成果起点の能力を強化することである。具体的には、①育成体系図を構成するコースを設計 (中長期的施策)、②現場の問題を解決するコースを設計 (短期的施策)、③失われていく「匠の技」を記録して残す (ライブラリー化)、などである。これを実現するためには、最初に、能力 (スキル) アセスメントを実施し、強化すべきスキル (強化スキル) と保有スキルのギャップ分析を実施して目標スキルを明確にする。次に、目標スキル強化のための研修コースをデザインし、個人別に年度育成計画を策定し、教育を実施する。

## 8. 成果把握フレームワーク

成果把握フレームワークは、人材育成の「出口」の部分に相当し、「成果の可視化」を実現する。ここは、人材育成活動を評価するとともに、「何がどうよくなるか、何がどうよくなったか」を可視化する工程である。

### (1) 人材育成活動の評価

ビジネスモデルの構成要素である「戦略、人材、組織 (開発)、プロセス、インフラ」という5つの視点で、もともとの狙いであった事業課題 (人材課題) や組織課題 (問題解決力強化) が解決されたかどうかを評価する。狙い通りの結果が出ていない場合には、原因を追究して、次のPDCAループを回す。

### (2) 成果把握

コースの成果把握は、能力強化が中心なので、カークパトリックモデルの活用が一般的である。一方、人材育成の「仕組み」の場合には、「知的生産性」の向上 (能力強化) と「業務生産性」の向上 (効率化) という2つの成果指標で分析する必要がある。知的生産性の向上は、カークパトリックモデルを活用し、動機付け、増力化 (スキル強化) という視点で分析する。業務生産性の向上は、仕組み構築による、省力化 (工数削減など)、早期育成化 (新人の早期育成など) という視点で分析する。これにより、QCDという視点で波及効果も含めた全体的な成果を把握できる。

## 9. 仕組みの「成熟度」を向上

人材育成のグランドデザインは、仕組みを作って終わりではない。最終ゴールは、現場が自分たちのものとして仕組みを活用し、「組織風土」として根付かせることである。これも含めて、人材開発部門の変革エージェントとしての役割は、仕組みの「基本の型」を「企業独自の型」に昇華させて、仕組みの「成熟度」を継続的に向上させることが期待される。

## 10. まとめ

ここまでで、人材育成の課題を整理し、解決策としてのグランドデザインの全体像、機能、機能間の繋がりなどの「大筋」については理解できたと思う。一方、本書ではグランドデザインプロセスの具体的な設計方法や、キャリアパス、人材モデル、コースなどの設計方法については触れていない。これらの設計方法については、スタートアップセミナーの中で、演習を通じて即活用できるノウハウを習得することができる。

\*

人材育成で悩まれている方は、この機会に課題を持ち込んでセミナーに参加していただき、セミナーの中で実践的な解決策を構築してはいかげらうか。