

\* 科学性に基づく人的資源管理を進めるために

—管理職研修の効果検証を例として—

今城志保

(株) リクルートマネジメントソリューションズ  
組織行動研究所

# \* 本日の発表の流れ

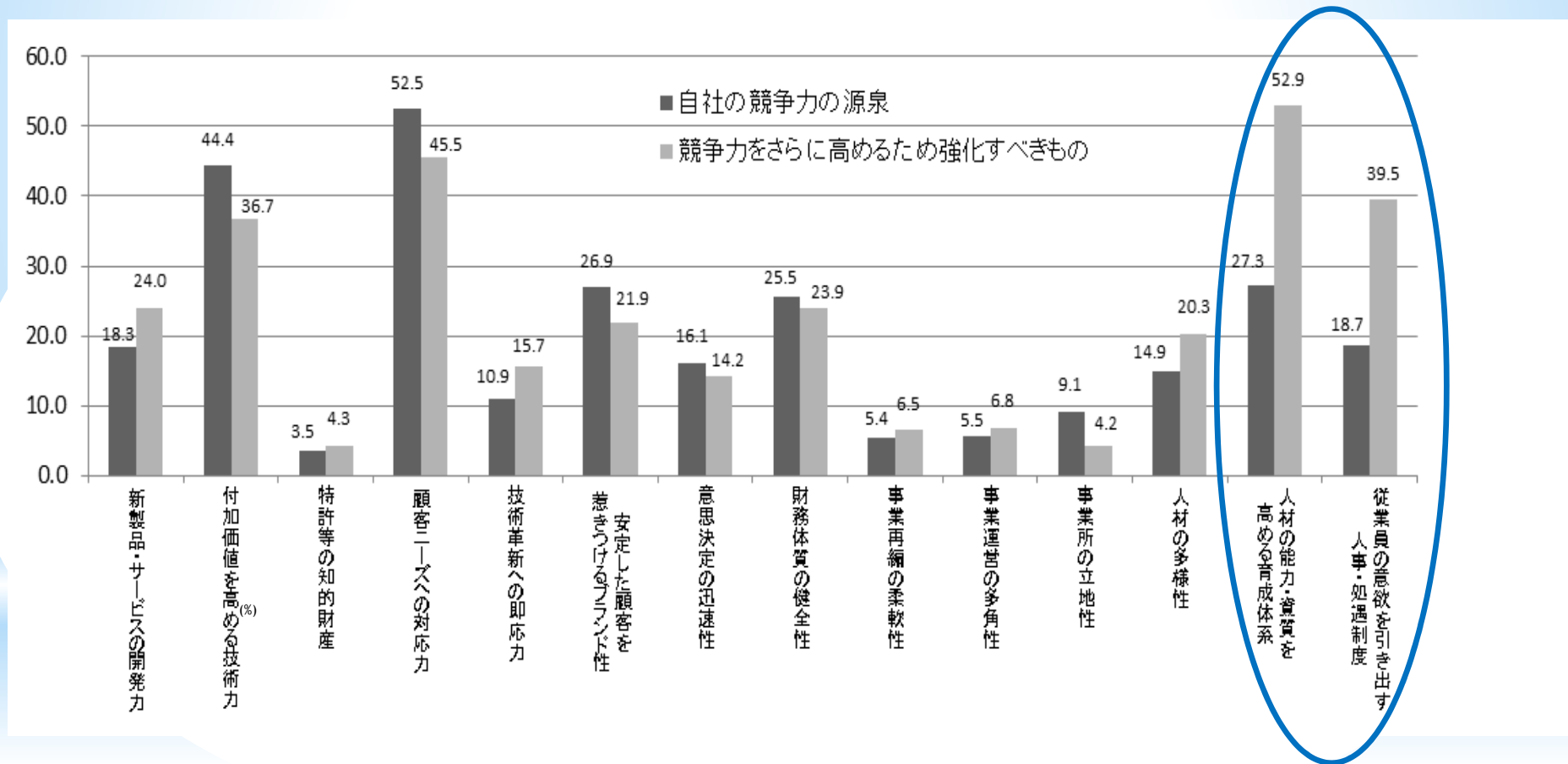
1. 新任管理職向け研修の効果検証をめぐって
  - \* 研修参加前の状態と学習効果
  - \* 研修参加直後の実践意欲と職場に戻っての実践
  - \* 職場での実践継続
2. 人事施策の科学的な検証にむけて
  - \* 自己評価と他者評価
  - \* プロセスに着目する重要性
3. より良いデータ収集にむけて

## \* 科学的な人事とは

- \* Society for Human Resource Management（世界最大の人事専門家の団体）では、科学的根拠に基づく人事施策の実行を後押し
- \* 科学的な人事はなぜ必要か
  - \* 米国では差別のない採用・登用・処遇等の人事施策が行われていることを証明する責任が会社側に求められる
  - \* （法律での縛りがなくとも）さまざまな価値観を持つ従業員の人材マネジメントには、納得性や公平性につながる科学的な合理性が重要
  - \* 人的資源を十分に活用できないと、企業は生き残れない
  - \* しかし、人的資源を活用する方法はひとつではない...

# \* 企業の競争力の源泉は人材

■ 自社の競争力の源泉と競争力をさらに高めるため強化すべきもの



出典：労働政策研究・研修機構

「構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査（2013.12）」を元に加工  
N数：2,783社（従業員規模1,000名以上8.7%、1,000名未満89.2%）

# \* 成果主義の導入に失敗した日本企業

- \* 富士通、三井物産、マクドナルド...
- \* 様々な業態の企業での失敗
- \* なぜ？

後輩育成  
よりも  
自分の仕事

成果なんて  
ちゃんと  
測れない

人を助けても  
評価されない

目先の  
目標だけ...

目標が  
厳しくて  
つらい...

成果の  
出にくい仕  
事はいや

- \* 原因はいろいろだが、米国で成果主義が用いられてきたときの前提やどのようなプロセスでそれが効果的であったのかがわかっていれば...

# \* どのように科学的であり得るのか

- \* 必要性はうすうす感じつつも科学的な人事管理の導入が進まない日本企業
  - \* 検証に用いる変数測定の難しさ
  - \* ここではある集合型のマネジメント研修の効果検証の例を取り上げる
  - \* 後半では、研修の効果測定に限らず人事場面での科学的な検証することを難しくする要因として、
    - 「結果を評価することの難しさ、  
特に他者評価を用いることの問題」
    - 「施策と効果の間をつなぐプロセスの複雑性」
- について論じる

## \* 使用するデータの概要

- \* 著者の所属する会社が提供する新任管理職向けの一日二日の研修
- \* この研修には、“実践ナビ”と呼ばれる研修後のフォローシステムが付いている
- \* このシステムは、
  - 「具体的な行動計画の設定や、定期的な振り返り」
  - 「実践に役立つヒントや工夫の閲覧」
  - 「週単位の促進・リマインドのメール」
  - 「メール等で上司の理解・関与を引き出す」の4つの機能からなる

# \* 参考) 研修プログラムの概要

ねらい

- マネジメントの原理原則を学び、職場で活用できるマネジメント力を身につける
  - マネジメントの原理原則を体系的に理解する
  - マネジメントの原理原則と照らし合わせて、これまでの行動や考え方を点検する

期待成果

- 日常のマネジメント行動が変化する
  - 日常の業務遂行において、効率だけでなく人材育成も考慮した仕事の割当や指示を行うようになる
  - 経験則や思い込みではなく、事実に基づいて健全な判断を心掛けるようになる
  - 長期的な職場づくりを考慮して、部下への関わりを意識的に変えるようになる
- マネジメントに対する意欲が向上する
  - マネジャーとしての役割と自分の現状を認識することで、改善の必要性を実感できる
  - 目指すべきマネジャー像が明確になり、その実現に向けて意欲が高まる

想定対象者

- マネジャー、マネジャー候補者
  - 職場での権限や部下の有無、マネジメント経験の有無は問わない

実施要件

- 適正人数・形式
  - 1クラス18名（最少4名～最大24名）
  - 1グループ4～6名のグループワーク形式
- 所要日数
  - 1泊2日（日帰り2日間での実施も可能）



# \* 参考) プログラムのスケジュール例

1日目

9	マネジメントの 現状共有	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アイスブレイク</li> <li>● グループ共有</li> </ul>
10	管理の基礎	理解促進演習 (CCT) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人ワーク</li> <li>● グループ討議</li> <li>● 全体討議・解説</li> <li>● 振り返り</li> </ul>
11		
12		
13		
14	仕事の管理	理解促進演習 (CCT) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人ワーク</li> <li>● グループ討議</li> <li>● 全体討議・解説</li> <li>● 振り返り</li> </ul>
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		

2日目

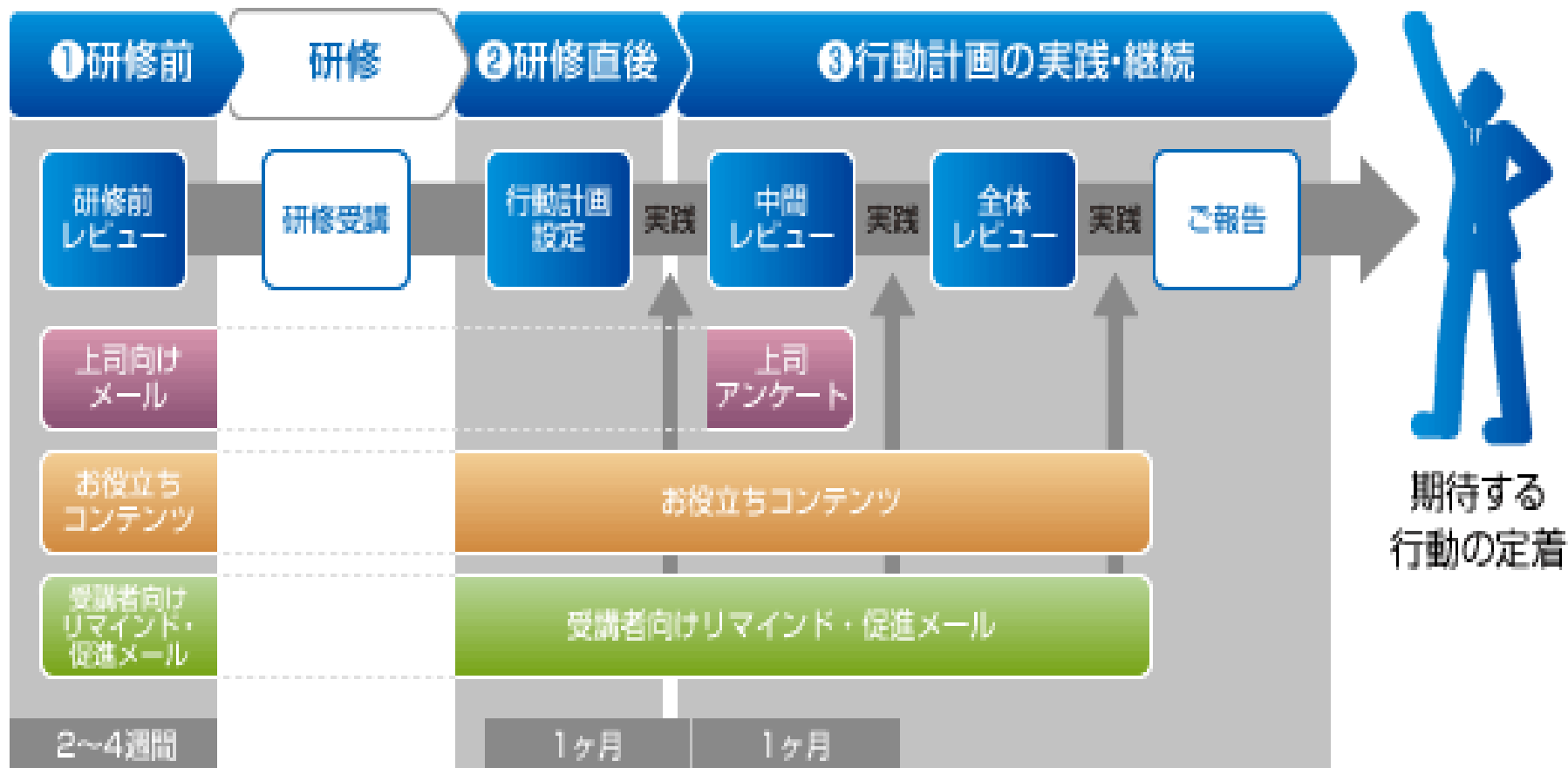
9	部下育成	理解促進演習 (CCT) <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人ワーク</li> <li>● グループ討議</li> <li>● 全体討議・解説</li> <li>● 振り返り</li> </ul>
10		
11		
12		
13	マネジメントを 考える	ケース演習 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人ワーク</li> <li>● グループ討議</li> <li>● 全体討議・解説</li> <li>● 振り返り</li> </ul>
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
9		

\* 随時、食事、休憩を挟みながら進行します。また、プログラムは進行に応じて、変更となる場合があります

## \* 「実践ナビ」とは

- \* 実践ナビは、職場での実践状況や変化の度合いを定量的・定性的に把握するとともに、さらに実践を促進・継続させることを目的としています。
- \* 研修前～研修受講～研修後を通じて、トータルに受講者をサポートするWEBサービスです。

# \* 「実践ナビ」の全体像



期間：研修前後の約3ヶ月間

# \*参考) 受講者トップ画面

パスワード変更 | このサービスについて | ヘルプ | ログアウト  
社大テスト社名029674 鈴木 一郎 さん

### 今回のお知らせ

実践ナビへようこそ。現在は、「研修前レビュー」の期間です。あなた自身や職場の状況を整理し、研修に備えましょう。下の「研修前レビュー」の「記入する」ボタンをクリックしてください。締切: 2011年07月21日

	STEP1	STEP2	STEP3	STEP4
全体の流れ	<b>研修前レビュー</b> 7/7~7/21 研修受講に向けて、自分や職場の現状を整理する 未記入 記入する	研修 7/28~7/29 行動計画設定 7/30~8/10 研修で学んだことを踏まえ、職場で具体的に実践することを決める 未記入 トレーナーのご紹介	実践中 中間レビュー 8/24~9/7 研修後1ヶ月の実践をふりかえり、自分自身の変化をとらえる 未記入	実践中 全体レビュー 9/21~10/5 研修後2ヶ月の実践をふりかえり、今後に向けて新たに取り組むことを考える 未記入

### お役立ちコンテンツ

[受講者の声](#) | [トレーナー紹介](#)

[ご利用にあたっての注意](#) | [お問い合わせ](#)

U000005-G0000049 ©RECRUIT MANAGEMENT SOLUTIONS Co.,LTD. All Rights Reserved.

## \* 「お役立ちコンテンツ」の例

- \* 研修担当トレーナーからのメッセージ
- \* 受講者同士の行動計画閲覧
- \* 受講者同士のレビュー内容閲覧
- \* 各種お役立ち情報（実践のヒントなど）

# \* 使用するデータの概要

表1 分析に使用したデータの概要

収集時期	研修前	研修直後	研修1ヶ月後以内	研修2ヵ月後 ※2ヶ月間を 振り返って回答
収集方法	研修後 フォローシステム	研修会場での アンケート	研修後 フォローシステム	研修後 フォローシステム
変数 本人回答	<ul style="list-style-type: none"> <li>現在の部下人数 (0, 1-10, 11以上)</li> <li>現在のマネジメント業務の比率(0%, 10-30%, 40-60%, 70%~の4段階)</li> <li>現在感じている課題 (13項目から複数選択)</li> <li>現在の職場の特徴 (14項目から複数選択)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>研修の目的理解</li> <li>研修への参加意欲</li> <li>学習到達度</li> <li>研修内容の適合度</li> <li>研修満足度</li> <li>実践意欲</li> </ul> <p>上記、全て単項目で5件法</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実践の有無(あり・なし)</li> <li>自己の変化実感 (5件法)</li> <li>実践にあたっての不安や障害(9項目から複数選択)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>実践継続(4段階)</li> <li>自己の変化実感 (5件法)</li> <li>周囲からの働きかけ (働きかけのあった相手6項目と「特に働きかけはなかった」から複数選択)</li> <li>実践ナビの役立ち度 (4段階)</li> </ul>
変数 上司回答				<ul style="list-style-type: none"> <li>対象者の変化実感 (5件法)</li> <li>対象者との会話の有無(あり・なし)</li> </ul>

## \* 使用するデータの概要

\* 38社で実施された新任管理職研修の受講者884名（1社当たり平均23名）

製造 60.9%, 非製造 39.1%

1000名未満 42.3%, 1000名以上 57.7%

\* 職種

技術開発・システム開発 32.8%,  
スタッフ 24.3%, 営業・販売 26.8%,  
その他 16.1%

\* 社会人暦

10年未満 11.3%, 10年以上20年未満 42.3%,  
20年以上30年未満39.5%, 30年以上 6.3%

# \* 研修参加前の状態と学習効果

- \* 成人学習の特徴（Knowles, Holton, Swanson, 2012）
- \* 学習が自分の抱える問題解決に結びつくとの認識が重要
- \* 新任管理職研修への参加者のうち、学習への期待が高まっている、あるいは学びを職場で活かそうとしているのは、どのような人だろうか
- \* すでに「部下あり」あるいは「管理職としての仕事を行っている」かどうかで、研修への参加意欲に違いはあるか



# \* 研修参加前の状態と学習効果

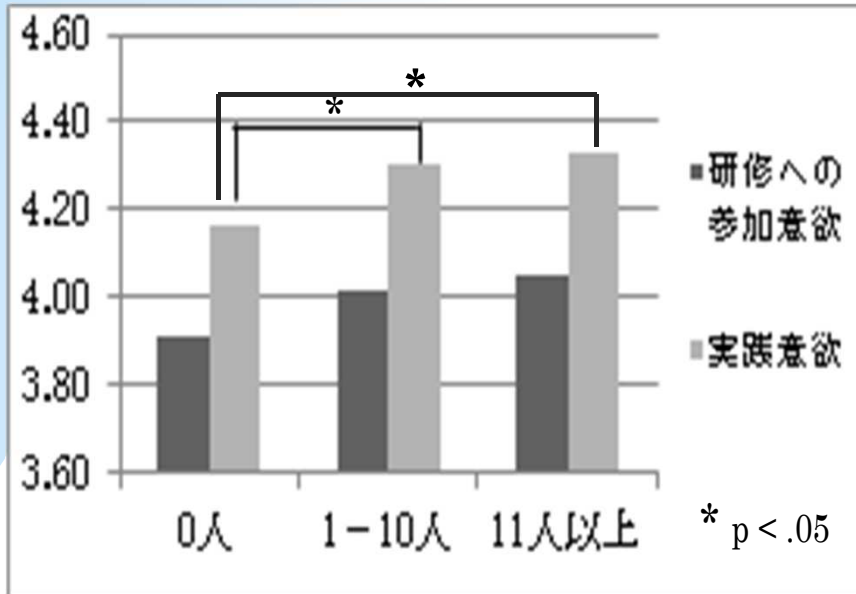


図1 研修前の部下人数が意欲に与える影響

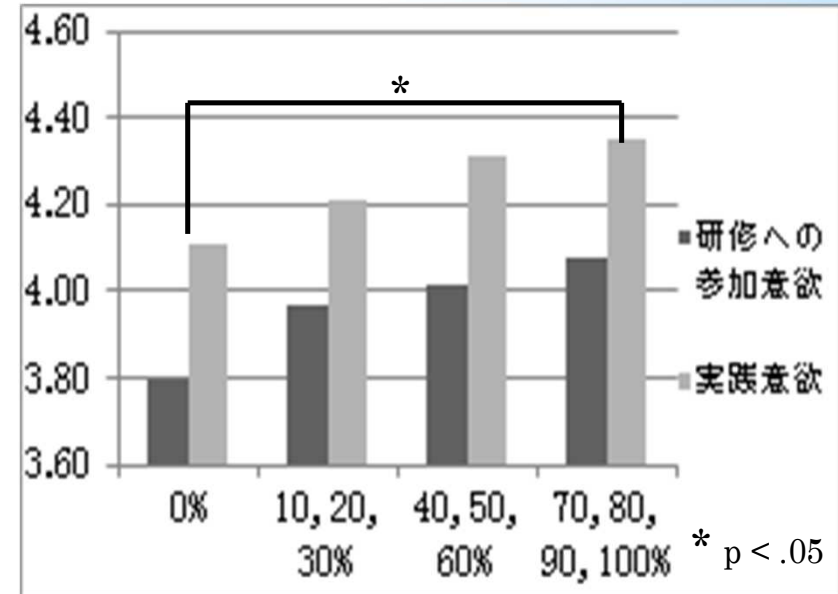
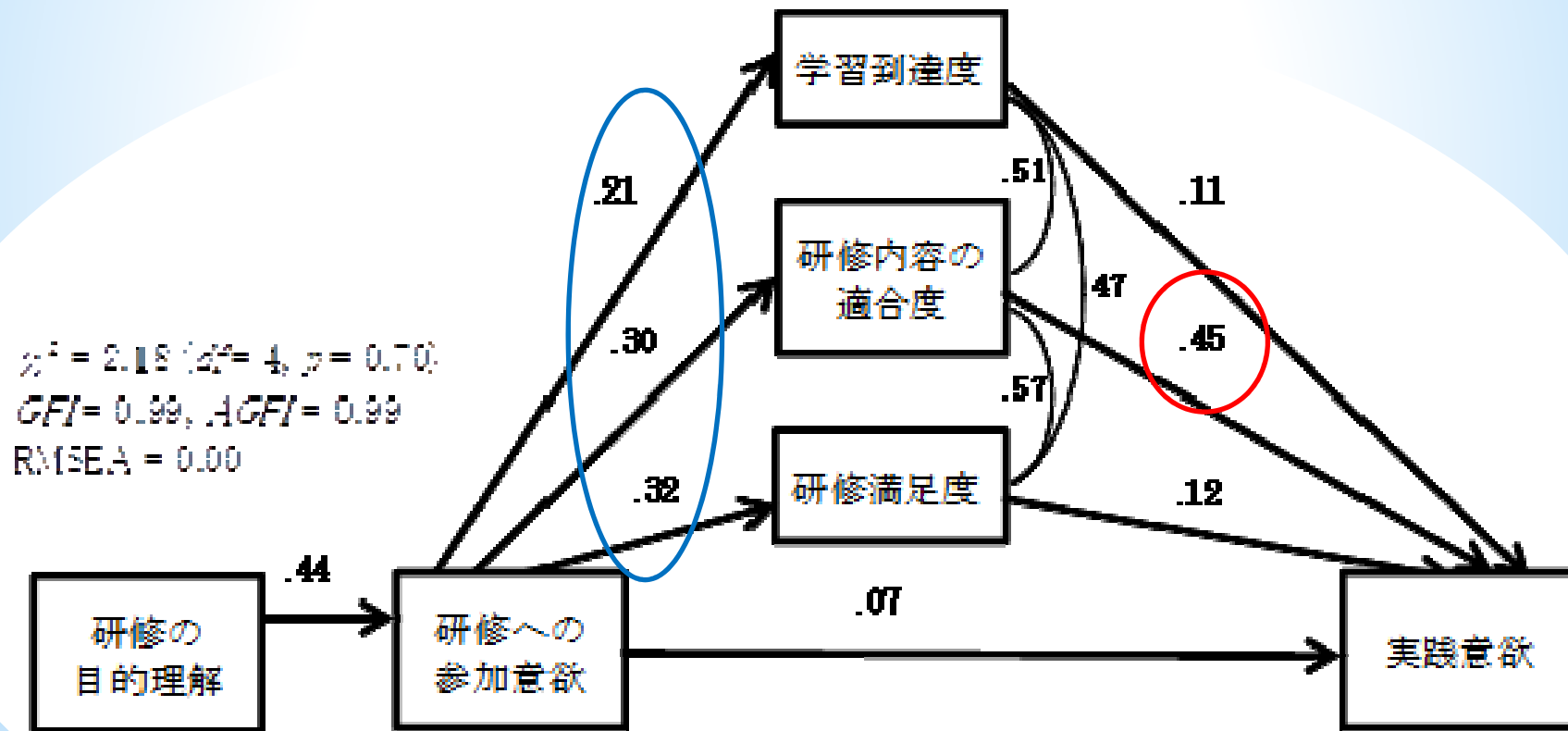


図2 研修前のマネジメント業務比率が意欲に与える影響

「定型的な業務が中心」「業務負荷が高く仕事が逼迫」「意見や考えを活発に出し合う」「互いの成長のための積極的支援」といった職場の特徴をあげた受講者ほど、研修参加や研修後の職場での実践意欲が高い傾向

- ⇒前者2つをあげる場合、定型業務や業務負荷の高い仕事の管理を行っている可能性があり、管理の必要性を強く感じているのではないか
- ⇒後者2つをあげる場合、風通しが良く成長志向のある職場風土であると考えられ、よりよい職場や仕事環境の実現に動機付けられているのではないか

# \* 研修参加前の状態と学習効果



\* パスはすべて有意 (< .05)

図 3 研修前の状態から研修後の実践意欲へのプロセスモデル

# \* 研修参加直後の実践意欲と職場での実践

表3 中間時点での実践有無を結果変数とするロジスティック回帰分析

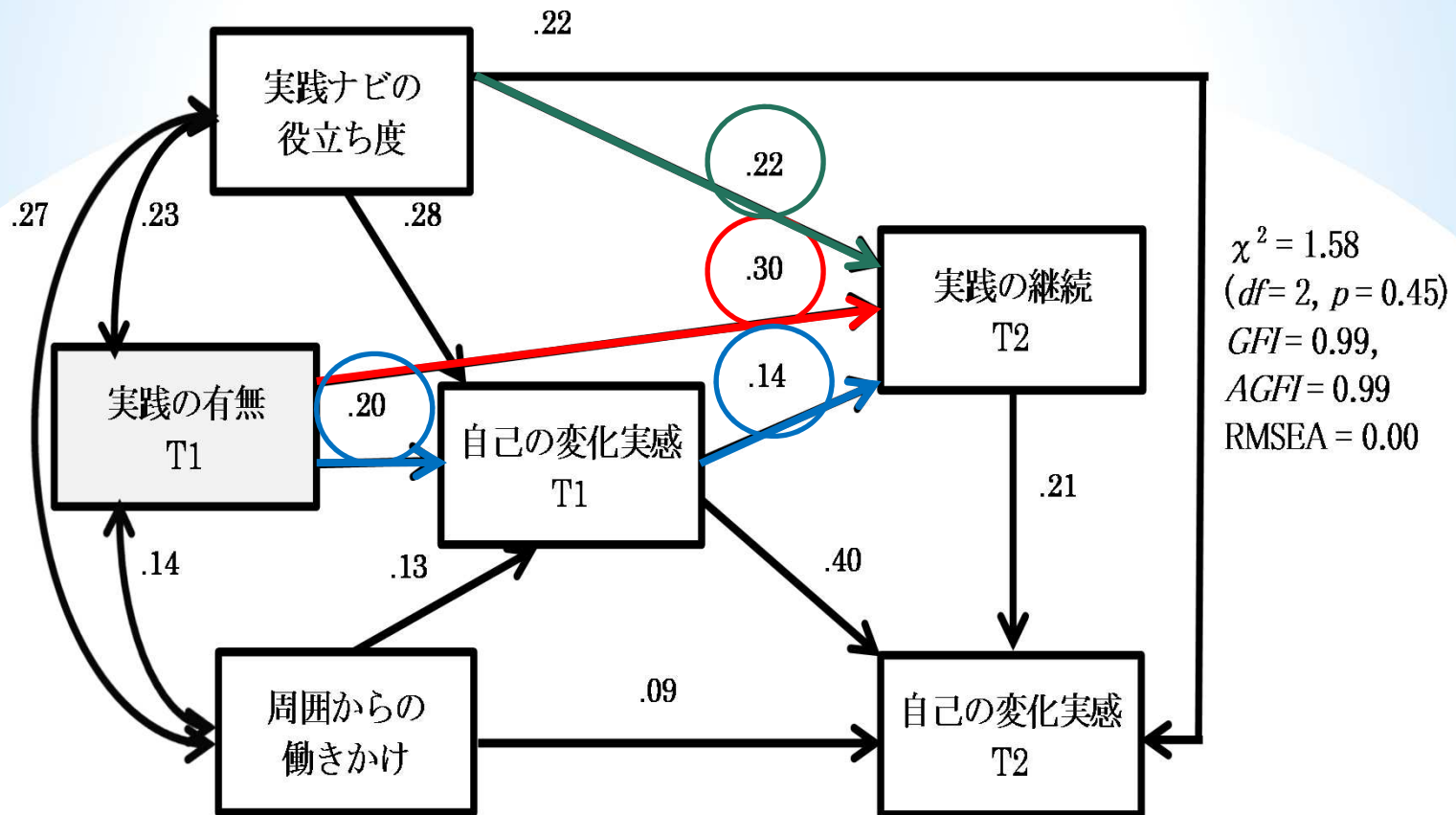
説明変数	$\beta$	SE	$p$	オッズ比
企業規模	0.052	0.054	0.334	1.051
実践意欲	0.116	0.053	0.030	1.388
実践にあたっての不安や障害	0.065	0.058	0.262	1.101
周囲からの関わり	0.206	0.054	0.000	7.071

\*結果変数; 実践していない 13.1%、実践している 86.9%、

\*企業規模;

~299, 300~499, 500~799, 800~999, 1000~2999, 3000~4999, 5000~

# \* 職場での実践継続



- \* T1は研修後1か月以内、T2は研修2か月後
- \* パスはすべて有意( $p < .05$ )

図4 研修後の実践の有無とその継続

## \* いったんまとめ

- \* 研修効果を高めるためには、研修参加前に意欲を高めることが重要
- \* 研修の内容が「使えそう」と思ってもらえば、実践度は高まる
- \* 実践がスタートしたら、変化や効果を実感してもらえると、実践は継続しやすい
- \* 実践ナビのような伴走システムは実践の促進と変化実感の促進に、ともに効果的
- \* 周囲のかかわりは、実践の開始と、その後の変化実感促進に効果的

\* 人事施策の効果検証に向けて

## \* 効果検証の4レベル

\* Kirkpatrick(1959)が提案した4レベルの研修の効果測定

- ①トレーニングに対する反応(ex., 満足度、利用可能性の認知)
- ②トレーニングで提供された知識、スキル、概念等の習得
- ③職場に帰ってからの実行
- ④業績につながる成果(ex., 売り上げ増加、顧客満足度の上昇)

\* トレーニングの効果に関する先行研究のレビューを見ると、③④のレベルでの検証は少ない

\* American Society of Training and Development(2002)

- \* 78%が①を用いているが、②③④についてはそれぞれ、32%, 9%, 7%しか行っていないとの報告

\* 研修の効果検証にとどまらず、科学的な人事のあり方を考えた際に重要

## \* 自己評価と他者評価

- \* Kirkpatrickの③では上司評価が使われることが多い
- \* 上司評価は自己評価よりも、結果の測定としてBetterか？
- \* 上司による部下の行動変容の認知（対象者の変化実感）と、部下自身の行動変容の認知（自己の変化実感）の相関は0.12 ( $p < .01$ )
- \* 上司との研修に関する会話有り群  
( $r = .13, p < .01, n = 649$ )
- \* 上司との研修に関する会話無し群  
( $r = -.00, p = .96, n = 168$ )



## \* 自己評価の問題点

- \* Common Methods Biasの問題(Podsakoff et al., 2003)
- \* 自己評価は実体よりも甘くなる (Heidemeier, & Moser, 2009)
- \* パフォーマンスの客観的指標と相関がない (Hoffman, Nathan, & Holden, 1991)
- \* そのほかにも、自己評価の基準の甘辛の個人差や、自己認識の不十分さなど

# \* 多面観察評価における行動評定スコアの潜在構造分析

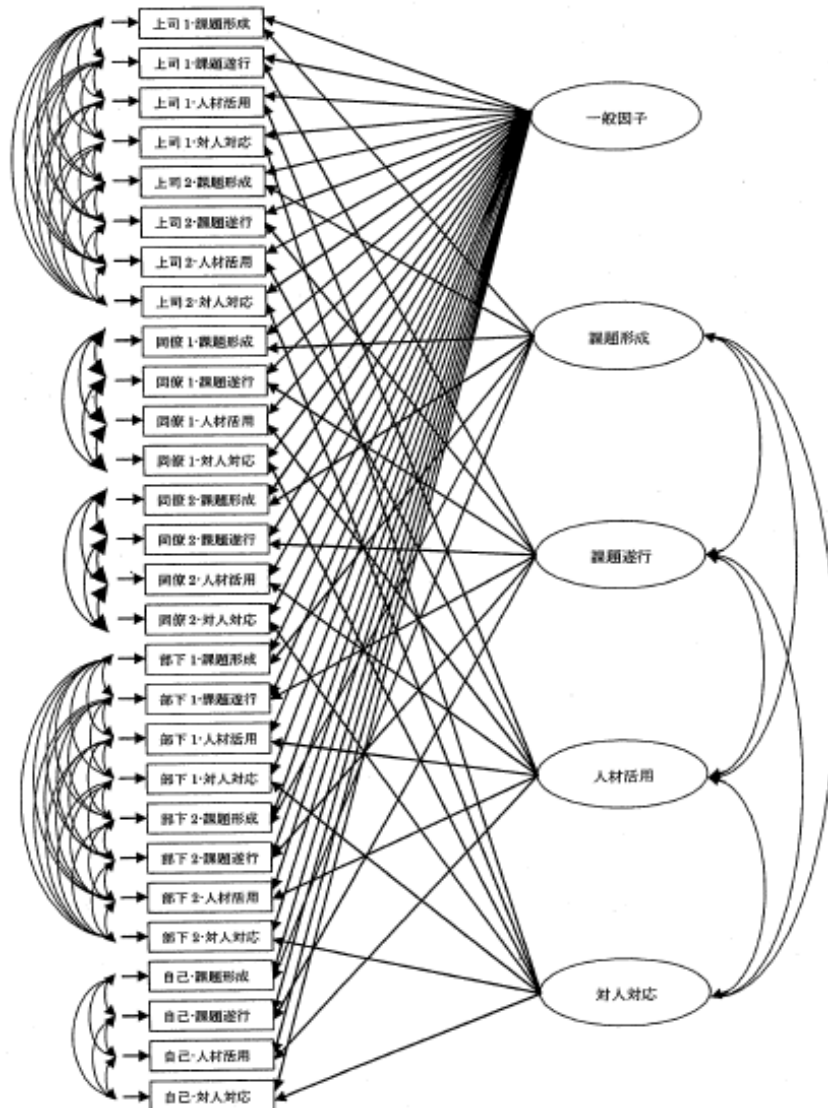


図2 CUモデル

小方ら(2005)は、CU-CFA法を用いて多面観察評価（評価対象者を、上司、同僚、部下、本人が評価）のデータ検証を行った

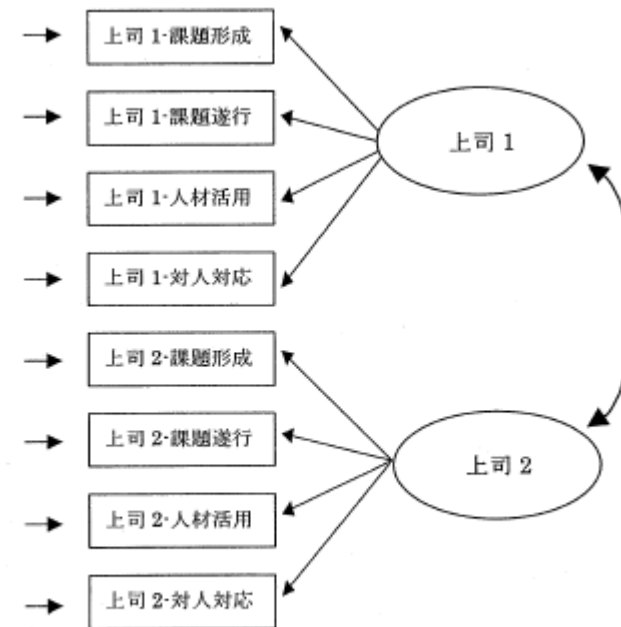


図3 CFAモデル（上司のみ）

# \* 多面観察評価における行動評定スコアの潜在構造分析

表4 各因子による分散説明率（本研究）

評定者 尺度	被評定者要因			評定者要因			その他因子
	一般因子	ディメンジョン 因子	計	評定者立場 因子	評定者固有 因子	計	
上司 課題形成	.18	.16	.34	.08	.46	.54	.12
上司 課題遂行	.19	.12	.31	.09	.51	.60	.09
上司 人材活用	.19	.12	.31	.08	.45	.53	.16
上司 対人対応	.18	.13	.31	.07	.42	.49	.21
上司評定平均	.19	.13	.32	.08	.46	.54	.15
同僚 課題形成	.15	.14	.29	.00	.60	.60	.11
同僚 課題遂行	.19	.11	.30	.00	.62	.62	.09
同僚 人材活用	.10	.12	.22	.00	.58	.58	.20
同僚 対人対応	.10	.13	.23	.00	.55	.55	.22
同僚評定平均	.14	.13	.26	.00	.59	.59	.16
部下 課題形成	.17	.11	.28	.08	.54	.62	.10
部下 課題遂行	.18	.09	.27	.08	.55	.63	.10
部下 人材活用	.10	.08	.18	.08	.56	.64	.16
部下 対人対応	.14	.09	.23	.07	.50	.57	.18
部下評定平均	.15	.09	.24	.08	.54	.62	.14
他者評定平均	.16	.12	.27	.05	.53	.58	.15
自己 課題形成	.00	.33	.33	-	.48	.48	.19
自己 課題遂行	.00	.23	.23	-	.59	.59	.17
自己 人材活用	.00	.25	.25	-	.52	.52	.22
自己 対人対応	.00	.16	.16	-	.55	.55	.29
自己評定平均	.00	.24	.24	-	.54	.54	.22

小方ら(2005)

## \* 多面観察評価に見る上司評価と自己評価

- \* 他者評価の分散の2～3割は評価対象者の要因で説明できるものの、5割以上は評価者側の要因
- \* 自己評価でも、評価者側の要因の影響が大きい
- \* 一般的な能力レベルの評価については、自己評価は他者評価と全く合っていない
- \* 本人の中での変化や強弱を見る場合は自己評価でも大丈夫かもしれないが、他者とのレベル比較は自己評価データでは難しいかもしれない

## \* プロセスに着目する重要性

- \* 組織における学びや能力開発は、マネジメントや対人折衝力といった、複雑でつかみどころのないものが多い ⇒ 測定が難しい
- \* 人や状況によって正解が異なる場合がある（システム理論における equifinality）
  - \* 教育研修で、どのようなプログラム構成が効果的かは、受講者によって異なる
  - \* また、職場に戻って学んだ能力がどのような場面でどの程度役に立つかは、さまざまな要因により異なる

# \* 職務満足度と職務遂行行動の関係をめぐる 仮説モデルの検証

性格	職種	性格→ 満足度	性格→ 職務認知				職務認知→ 満足度			職務認知→ 適性評価			適性評価→ 遂行度			遂行度→ 満足度			適合指標		
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	GFI	AGFI	RMSEA			
活身 動体 性	営業	.29	.02	.23	.18	.20	.01	.24	.06	.21	.12	.11	.70	.12	.09	.942	.926	.026			
	技術 研究開発	.00	.23	.40	.08	.00	.18	.32	.13	.24	.37	.11	.43	.40	.02						
内省 性	営業	-.08	.02	.05	.10	.18	.06	.28	.07	.21	.13	.11	.70	.12	.12	.940	.923	.027			
	技術 研究開発	.20	-.03	.09	.35	.01	.19	.24	.13	.25	.38	.11	.43	.39	.02						

- は対象者の評定
- は上司の評定
- ・ 数値は標準化係数
- ・ aからnは性格特性尺度と職種を変えた場合上の表の値に対応

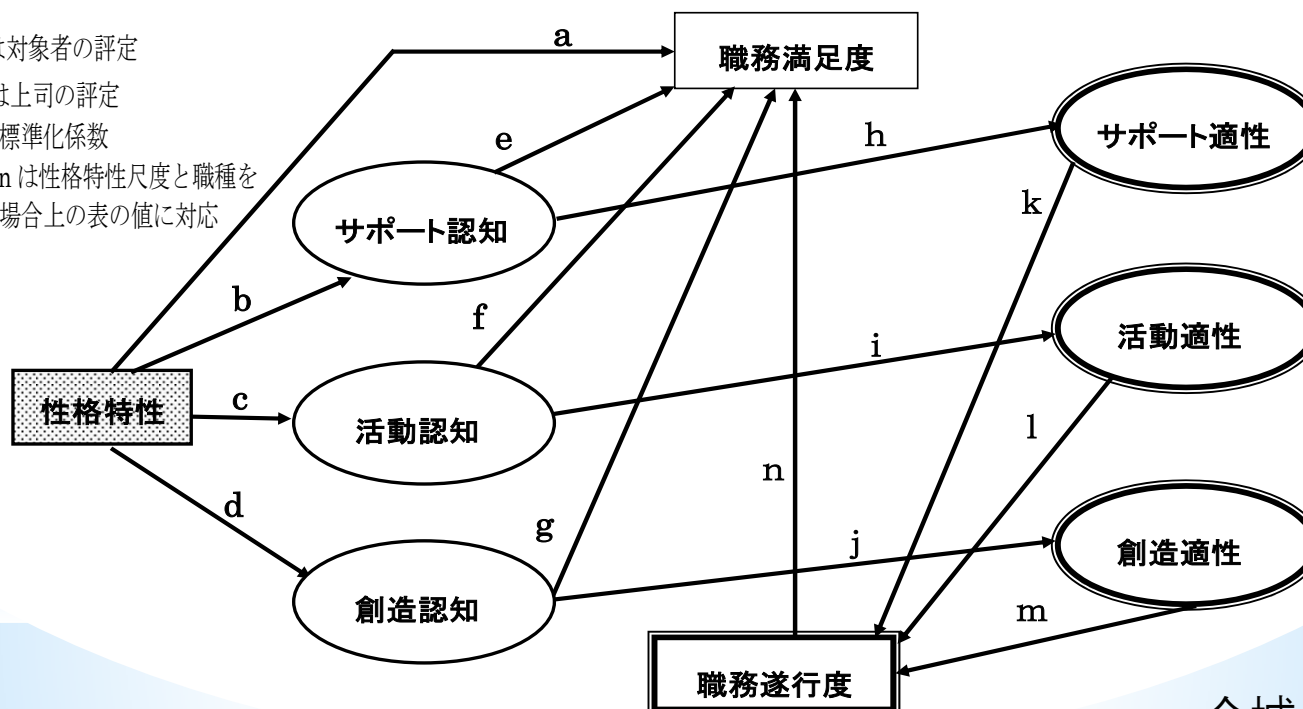


図5 職務満足度と職務遂行行動の関係性モデル

今城 (2006)

## \* 職務満足度と職務遂行評価の関係はなぜ弱い？

- \* 職務満足度が高い従業員ほど職務遂行の動機付けが高く、結果的にパフォーマンスが高いのでは？
- \* しかし両者の関係性は、メタ分析で0.17程度 (Iaffaldano & Muchinsky, 1985)
- \* 両者の関連を検討した今城（2006）の結果
  - \* 従業員は自分に合った仕事をしていると満足度がアップ
  - \* 上司は従業員がどのように仕事に取り組んでいるかを見て、従業員の適性を評価
  - \* 上司の職務遂行評価は、（従業員の認知とは関係なく）一般に必要とされる適性評価が反映される傾向
- \* 職務遂行評価と満足度の関係は強くない

## \* よりよいデータ収集にむけて

- \* 上司評価が良いのか、本人評価でよいのかという問い
- \* 先行研究からは、本人評価と上司を含む他者の評価はそれぞれ異なるものを含む可能性
- \* 研修での学び ⇒ 職場での行動変化 ⇒ 職場や会社での成果、に至る長い間には、さまざまな変数が影響する
- \* どの時点の、どのような効果を評価したいかに自覚的になること、そしてプロセスに影響を及ぼす変数を想定し、測定する努力を怠らないことが求められる



# \* 人事場面でのデータ収集での留意点

- \* 従業員の受け止め方によって効果の得られ方が異なるため、主観的評価は意外と有効
  - \* ただし主観的評価は評価バイアスが生じるため複数者、複数の立場での評価があるとよい
  - \* 主観的評価を収集する場合、データ収集の目的を評価者へ適切に伝える
- 
- \* 営業成績などを結果変数に用いる場合、その変数に影響しそうな説明変数以外の変数も測定しておく
  - \* 複数の結果変数を用いる場合、各変数の特徴と変数間の関係を明らかにする
  - \* 実験を行うのは難しいため、因果を特定したい場合は、時系列データの収集が有効
  - \* 得られた分析結果の一般化には十分な注意が必要

## \* 今後に向けて

- \* 近年のIT技術をうまく活用することでプロセスを含むデータの収集は、以前と比べて容易に
- \* “実践ナビ”は、研修効果を分析するためのデータを提供している
- \* 半年に一回の人事評価でなく、日々のパフォーマンスマネジメント促進のためのシステムを活用すれば、パフォーマンスの特徴や改善のプロセスなどについてのデータを入手し分析することも可能になるかもしれない
- \* 以上のような可能性を検討することも、科学的な人事施策の実行をサポートする手段として有効

\* ご清聴ありがとうございました

shiho\_imashiro@recruit-ms.co.jp