

第183話

IDT輪読シリーズ(13)

『インストラクショナルデザインとテクノロジー:教える技術の動向と課題』

第13章:研修組織における稀少リソースの管理

研修部門の稀少リソースを管理することは難しいが、そのための多くの戦略がある。

- グローバルからローカルまでのアプローチを採用する
 - 幅広く、需要・供給の関係・景気循環への理解を深める 日本の景気循環
- 豊かさよりも希少であることを重視する
 - 不確実な状況下でのリソース管理
- リソースを慎重に選択する
 - 適切な人材リソースを雇用し維持すること。景気循環の影響。
- 戦略課題として希少リソースを扱う
 - 研修リソースは、戦術リソース(本、Com、WB等)ではなく、戦略リソース
- リソース間の相互作用を検討する
 - 人材、時間、財源など全てのオプションを検討する じんざいとは



「リソース」、「希少」の定義

• 「リソース」とは

- **人材**: 研修を計画し、開発し、提供する人材
- **時間**: 研究プロジェクトを完了するために必要な時間
- **資金**: 研修に投資できる資本

• 「希少」とは

- 需要が供給を超えるとき、あるいは超えそうなときに、不足すること
- 経験豊富なマネージャーは、リソースが豊富にあることを前提とせず、最も恵まれた場合においても、不足していると想定する

• 効率的な企業マネージャのゴール

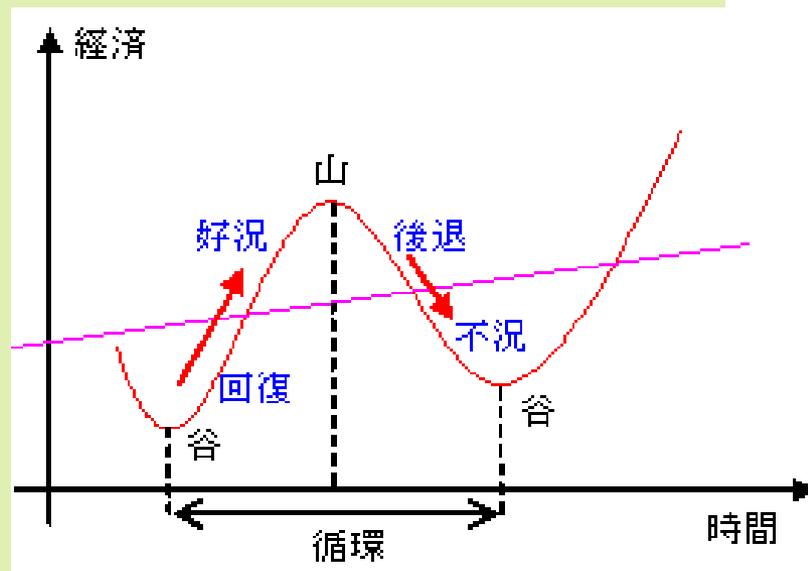
- ニーズを満たすための**最低限必要な量のリソースにぴったり合わせて計画をたてること**

需要と供給

- **供給**：有効で利用可能なリソース
 - 開発予算、研修開発者のチーム、時間、素材・ツール
- **需要**：達成すべき要求
 - 研修を受ける人材の数、利用可能な時間、求められるパフォーマンス上の成果
- **需要 > 供給**： **希少**
 - 研修リソースが現在の業務に対して不十分
- **需要 < 供給**： **非効率／過剰**
 - 需要が低下する場合、供給が増加する場合
- **需要 = 供給**： **均衡**
 - 経営が努力して追い求める理想状態。
 - **景気循環**の影響を考えると、そう簡単なことではない。

景気循環 (economic cycle) (景気変動)

- **成長 (好況・回復)**
 - 需要を満たすために大きな供給に投資
- **ピーク (山)**
 - 成長がストップ。最も危険な状態。
- **下落 (不況・後退)**
 - 需要が減少。費用最小化。
- **谷**
 - 最小のスタッフで運用。
 - 中核的なスタッフが入れ替わるか受託業者と交替
 - 業務の全部/一部が外部委託
 - 研修部門が廃止。
- **景気循環の影響度**: 大きさと期間
- **景気循環の特性**: 不安定、予測困難、滑らかでない



人材リソースの選択

- 景気循環の変動への対応
 - 追加要員の雇用 or 業務の外部委託 → 状況次第
- 短期サイクル
 - 研修マネージャの対応は難しい
- 長期サイクル
 - 研修マネージャがインパクトを予測 → 経営判断
 - 契約社員／正社員の雇用 or 業務の外部委託



景気循環の影響

- **遅延**： 企業のマネージャはどんなに努力しても、経済全般に起こっていることより、常に少し遅れてしまう
 - 理想： 変化を予想して先回りすること (**proactive**)
 - 現実： 状況変化に対応すること (**react**)
- **よい遅延**： 研修部門の運用モデルが、最小限の遅れで景気循環に適切に順応している状態
 - 研修部門のリソースを景気循環と平行して動かす
 - 要員モデルを状況に応じて調整
 - 雇用／外部委託／契約、パートタイム／フルタイム、人数
 - スキル、期間、調達可能性
 - **人員の激変(コア人材の新規雇用や解雇)は愚策**
- **悪い遅延**： 研修部門の施策と経済全般の状況とが真逆

戦略リソース

- **景気上昇 → リソース不足**
 - スタッフ配置のニーズ拡大
 - 活用時間の減少
 - 活用資金の増加
 - 影響： 超過勤務増加、スタッフ疲弊・欲求不満、非効率化
 - 対策： 外部委託等
- **景気下落 → リソース余剰**
 - スタッフ配置のニーズ減少
 - 活用時間の増加
 - 活用資金の減少
 - 最悪の影響シナリオ： リストラ、合併、人員整理
 - 対策： 最悪の事態に至らないような適切な調整を行う

リソース間の相互作用

- **人材**が減少したら
 - 追加の時間が必要になる
 - プロジェクトの範囲を小さくする／品質を下げる
- **時間**が減少した
 - 追加の人材が必要になる
 - プロジェクトの範囲を小さくする／品質を下げる
- **資金**が減少したら
 - プロジェクトの範囲を小さくする／品質を下げる
 - 人材を減らす
 - 時間を削減する

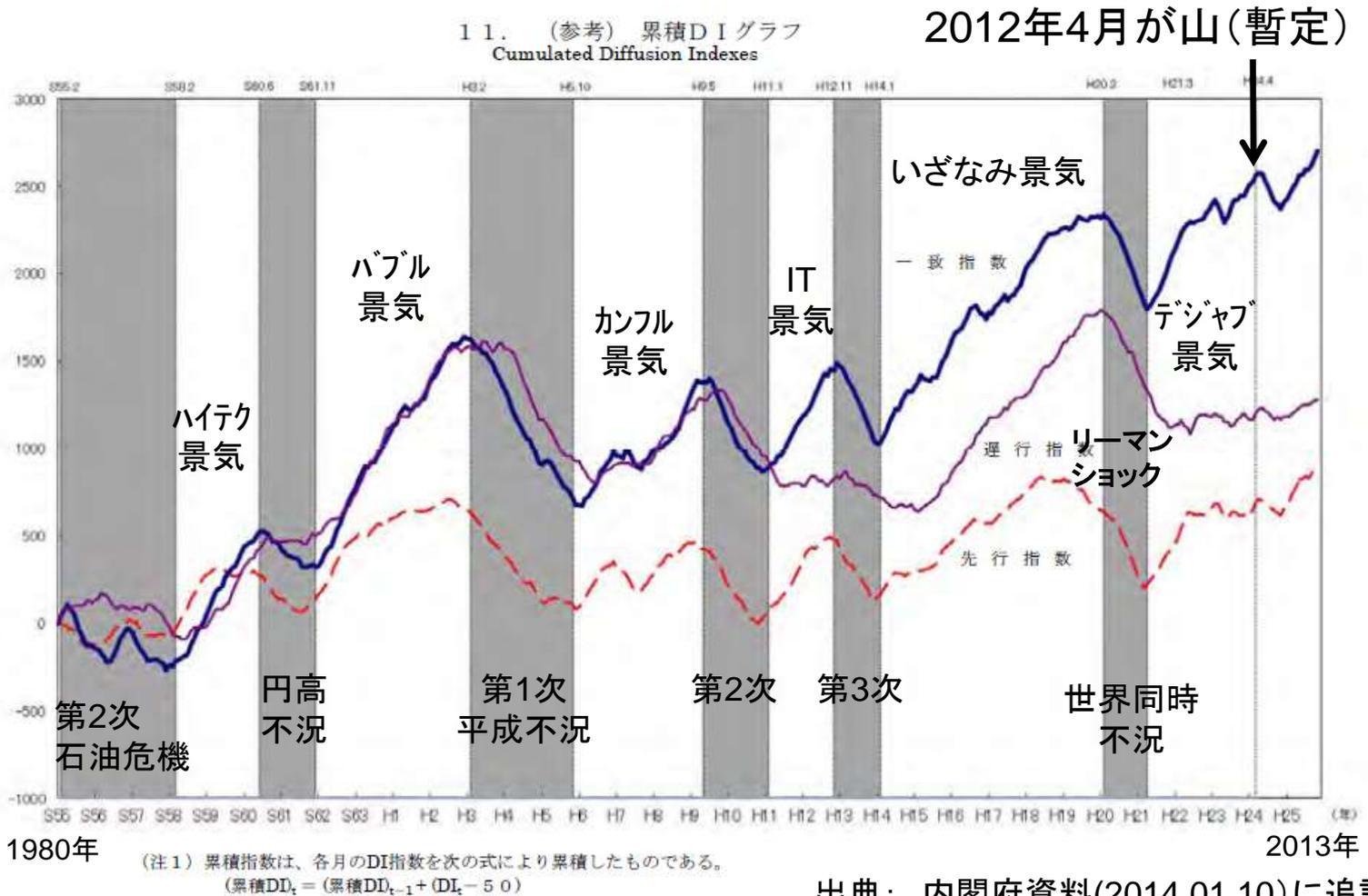


(余談)日本の景気循環

(月数)

- 拡張:
 - 平均: 36
 - 偏差: 15
- 後退:
 - 平均: 16
 - 偏差: 8
- 循環:
 - 平均: 53
 - 偏差: 18

(1951-2013)



(余談)じんざい いろいろ

- **パレートの法則**： 全体の数値の大部分は、全体を構成するうちの一部の要素が生み出している。8:2の法則。経験則
 - (例) 売上の8割は、全従業員のうちの2割で生み出している
- **2:6:2の法則**： 全体の2割は非常によく働き、6割は普通に働き、2割はサボったり、適当に働いている
- **人材**： 実績はないけど成長が期待できる人。普通の人。
- **人罪**： 実績もないし、成長も期待できない人。企業にはお荷物。
- **人在**： 実績はあるけど、それ以上の成長は見込めない人。
- **人財**： 実績もあり、成長が期待できる人。企業が欲しがるとる人。

