

New

教育体系の作り方・見直し方

～ビジネスで成果を生む視点で組み立てよう～

第1回 ビジネスの視点で考える教育体系

従業員教育に悩む企業は多く、普遍的な課題かもしれません。厚生労働省「能力開発基本調査」によると、令和5年度は79.8%の企業が「能力開発や人材育成に関して何らかの問題がある」と回答し、多くの企業が人材育成に悩みを抱えていることが分かります。ジョブ型が注目される令和の今でも「教育はOJTに依存している」「形だけの研修となってしまっている」「自己研鑽が業務成果に結びつかない」といった悩みは根強く存在しています。

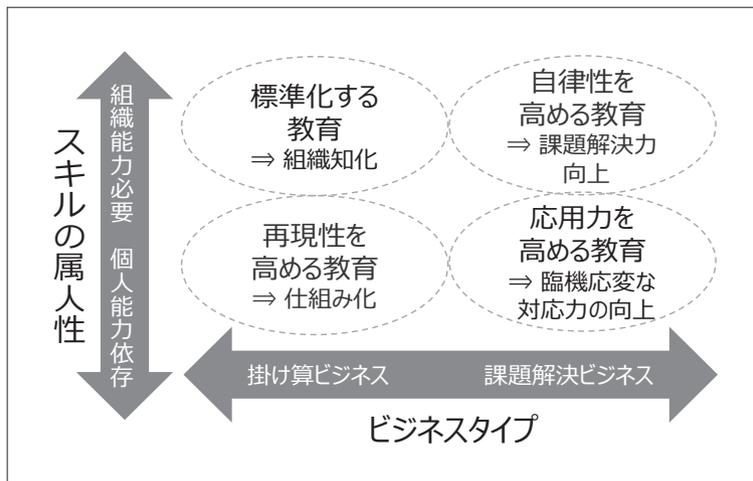
本連載では、教育制度を組織成果につなげる人材育成の仕組みについて、どのように設計・運用すべきかを解説します。第1回は、ビジネスモデル別に効果的な教育体系を整理し、ジョブディスクリプション（JD）を教育につなげるための手法をご紹介します。

効果的な教育体系とは

● 従業員教育の目的

そもそも、従業員教育は何のために行うのでしょうか。一般的には「教育＝従業員のスキル向上」と捉えられています。しかし、教育の目的はスキル向上自体ではなく、ビジネスでの成果貢献です。そこで、今回はビジネスタイプを「掛け算ビジネス」と「課題解決

図表 どんな教育が必要かは、業務特性で見極める



ビジネス」に区分し、それぞれに効果的な教育体系を整理します。

掛け算ビジネスとは、店舗ビジネスのように、成果を出すための単位が明確で、それを増やすことで成長するモデルです。課題解決ビジネスとは、個別企業ごとの課題に専門性で解決して成長するモデルです。これらの違いによって、教育のあり方も大きく変わります。

● 教育の種類とその特徴

最適な教育を考えるには、ビジネスモデルの違いに加え、求められるスキルの属人性も考える必要があります。教育は「ビジネスタイプ」と「スキルの属人性」の2軸で整理でき、次の4種類に分けられます(図表)。

①再現性を高める教育(スキルの属人性:低×ビジネスタイプ:掛け算ビジネス)

誰でも習得しやすいスキルで、かつ業務内容が一定の場合に有効です。この教育では、誰でも同じ成果が出る状態を作り業務を効率化させるため、マニュアルや手順書の整備・浸透(＝仕組み化)を進めます。この教育は、チェーン展開型の飲食業や小売業における接客業務などで効果的です。

②標準化する教育(スキルの属人性:高×ビジネスタイプ:掛け算ビジネス)

高度な専門性が求められる一方、多くの業務がルーティン化されている場合に有効です。この教育では、属人化された専門知識やスキルを共有し、業務の標準化(＝組織知化)を行います。この教育は、製造業の生産技術や、会計・法務などの専門業務で効果的です。

③応用力を高める教育(スキルの



西村悠佑 セレクションアンドバリエーション(株) コンサルタント

神戸大学経営学部卒業。2年間にわたるインターンを経て、新卒としてセレクションアンドバリエーションに入社。定量的な分析結果をもとにした、実効性ある制度改革の提言を多く手掛ける。主に放送局、製薬業、食品製造業をはじめとする制度改革や、多くの中小企業に対する教育と採用改善の実績を持つ。趣味は自動車メーカーなどの展示会参画。

●住所：〒550-0005 大阪市西区西本町1丁目2-17 本町グランドビル7階
●TEL：06-6695-7351 ●URL：https://sele-vari.co.jp

第1回 ビジネスの視点で考える教育体系

第2回
第3回
第4回
第5回
第6回

属人性：低×ビジネスタイプ：
課題解決ビジネス)

基本的なスキルは誰でも習得しやすいものの、状況に応じて異なる対応が求められる業務に有効です。この教育では、状況に応じて習得したスキルを柔軟に使いこなす力(＝臨機応変な対応力)を育成します。この教育は営業職など、顧客ごとに対応が異なる業務で効果的です。

④自律性を高める教育(スキルの属人性：高×ビジネスタイプ：課題解決ビジネス)

業務ごとに対応が異なり、個人の判断や創造性が求められる場合に有効です。この教育では、正解のない課題に対して自ら考え、解決策を立てる力(＝課題解決力)を育成します。この教育は、研究開発職やコンサルタントなどで効果的です。

教育は、スキルの属人性や業務の変動性によって4種類に分けられますが、現在教育制度があまり整備されていない場合は、①～④の順での設計が導入しやすいでしょう。なぜなら「再現性を高める教育」は成果が表れやすく、教育の効果を実感しやすいからです。そのうえで短期的成果と中長期的成果の両方を得られるように、標準化や応用力拡大に向けた教育を実施することがよいでしょう。

成果創出に必要な職務の明確化

●職務から逆算した教育設計

成果創出を目的とする教育には、成果を測る基準が必要です。理想は、ビジネス成長や利益拡大の指標による測定ですが、個人の教育成果との関連性は見えづらいです。

そこで、教育の効果を測る基準として、明確化した職務基準＝職務記述書(JD)の作成をお勧めします。職務が曖昧なままでは、「とりあえず研修を受けさせる」といった形式的な教育に陥りやすく、本人の成長や成果創出に直結しません。だからこそ、教育内容は職務から逆算し、JDを基準に設計する必要があります。

●JD設定による職務の明確化

JDとは、職務の期待成果・期待行動・期待能力を具体的に示したものです。期待成果は職務上達成すべき目標、期待行動は成果を生むために日常的に求められる行動、期待能力はその実現のために必要なスキルや知識を指します。

JDは、次の4ステップで整理することが有効です。

①事業計画と組織体制の整理

まず、中期経営計画や事業計画を確認し、会社全体として目指すべき方向性を明確にします。そのうえで、各部署が果たすべき役割や職務を整理します。

②業務の洗い出し

次に、担当者へインタビューを行い、既存の業務フローに沿って職務内容を具体的に洗い出します。

③職務成果の設定と必要な行動・スキル・知識の特定

洗い出した業務内容をもとに、職務の成果目標や、成果を上げるための行動、必要なスキルや知識を特定します。

④ドキュメント化と共有

最後に、作成したJDを文書化し、組織全体で共有します。従業員全員にJDに対する理解を深めてもらうため、説明会などで丁寧に浸透させていく必要があります。

●評価と報酬との連動

教育を機能させるには、JDによる職務の明確化に加え、学びが報われる仕組みが必要です。教育成果が評価や報酬に反映されることで、従業員の成長実感につながります。報酬面の対応として、金銭報酬(インセンティブや昇給・昇格など)と非金銭報酬(表彰や働きがいなど)を組み合わせることで、モチベーションを維持しながら教育成果を高めることができます。また、教育体系の設計には、職務レベルやライフイベントも考慮する必要があります。

* * *

今回は、年齢別の教育体系として、若手社員の場合をご紹介します。