

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2回 若手の育成

前回の記事では、教育の目的が組織の成果創出であることを確認しました。併せて、ビジネスモデルに応じて教育のあり方が異なること、成果創出のためには職務の明確化が必要であることもお伝えしました。そうして具体化した職務に基づき、特に年齢帯別の教育体系について、より具体的に示していきます。今回は、若手社員が組織で早期に成果を出し、成長できるように支援するための教育設計の考え方とポイントをご紹介します。

若手社員育成の基本的な考え方

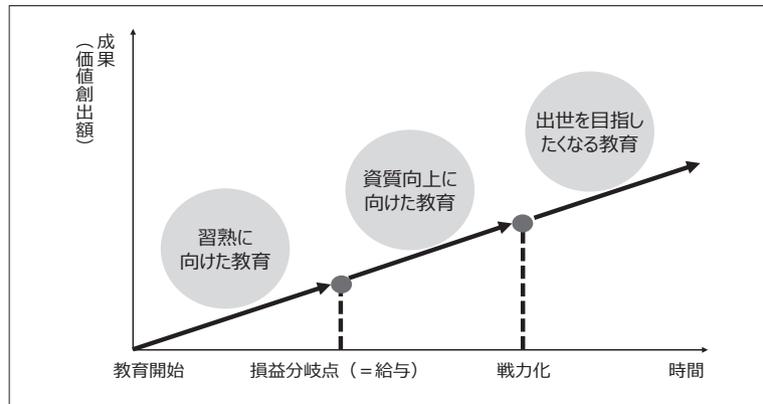
● 給与や教育は投資である

若手社員は、入社直後からすぐ活躍できるわけではありません。入社後しばらくは、教育やサポートにかかる費用のほうが、生み出す利益を上回ります。しかし、これらの費用は、将来的な活躍によって利益に変わる「投資」という視点で捉えることが重要です。

若手社員にかかる費用を投資として把握するためには、まずどれだけの費用が発生しているかを明確にしましょう。どの程度の費用がかかっているのかを把握してはじめて、その投資の回収にかかる期間を測ることができます。

最も分かりやすい費用は、本人の人件費です。時給換算するなどし

図表 投資の観点から若手社員を育成する3つのステップ



で、教育費用として計算しましょう。

外部講師による講義を行う際には、その費用も按分して計算します。上司や先輩を講師とする場合も、同様に計算するとよいでしょう。

このように、教育にかかる費用を可視化することで、漫然と教育を行っている状態から脱し、収益を得るための投資として捉える意識を高められます。

● 若手社員育成のステップ

若手社員にかかる教育費用を収益に変えていく投資判断は、3つのステップに分けられます。

第1ステップは単月黒字化です。費用と収益を比較して、損益分岐点に到達するタイミングと言い換えられるでしょう。第2ステップは損益分岐点を超えて給与以上の収益を生み出す段階です。そして第3ステップでは主体的にさらなる成長を目指す段階となります。

この3つのステップでは、それぞれ習熟に向けた教育、資質向上に向けた教育、出世を目指したくなる教育という異なるアプローチが求められます(図表)。

若手社員への教育体系

● 習熟に向けた教育：

損益分岐点に到達するまで

若手社員が損益分岐点に到達していない段階では、まだ本人の努力がはっきりとした成果につながりにくく、「なんとなく忙しく働いている人」が評価されやすい段階です。この段階では、指示された業務を確実に遂行できるようにするため、担当業務の習熟に向けた教育が求められます。

具体的には、業務の手順や進め方の習得など、基本的な業務について学び、繰り返し実践することで、担当業務を安定して遂行でき



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	若手の育成
第3回	
第4回	
第5回	
第6回	

るような状態を目指します。

● 資質向上に向けた教育：

給与以上の成果を創出するまで

指示された業務を安定して遂行できるようになった次の段階では、「自ら考え、行動する」ことが求められます。この段階では、業務の背景や目的を理解し、自ら判断し行動できるようになるための、資質向上に向けた教育が求められます。

資質向上に向けた教育では、課題解決能力や論理的思考力、コミュニケーション力などのより抽象度の高い能力を育成することで、自ら判断し、周囲へ貢献できるようになります。個人の資質が高まり、自ら考え、行動する状態となることではじめて、給与以上の価値が創出される、「戦力化」された状態になっているといえます。

● 出世を目指したくなる教育：

戦力化後のさらなる成長

若手社員が「戦力化」された後、さらなる成長を続けるためには、出世を目指したくなるような教育が効果的です。出世を目指したくなるような教育とは、今後のキャリアを自ら描き、その実現に向けた主体的な行動を促す教育です。主体的な行動を促すには、将来のキャリアのイメージを具体化できる仕組みが不可欠です。

そのためには、ロールモデルとなる上司や先輩社員と接する機会を設けることが効果的です。憧れ

となるような存在がいることで、若手社員が自分の将来像を描きかけとなります。

また、キャリアの実現に向けたロードマップを設定することも効果的です。将来目指す役割やポジションだけでなく、必要な経験やスキルを段階に分けて整理することで、自分のキャリアをより具体的に捉えることができます。

若手社員を戦力化する育成ポイント

若手社員を戦力化させるためには、成長段階に合わせてどのような職務を設計し、どのように支援していくかが重要です。

● 職務設計

若手社員が成長していくためには、職務そのものが育成の場として機能するように設計することが重要です。設計する際は、単に業務を割り振るのではなく、適度にストレッチな内容にするために、達成すべき期日を明示することがポイントです。

一方で、早期の成長を促そうとして過度にストレッチな内容にすると、かえって逆効果になるおそれがあります。ただ業務をこなすだけの状態では、業務内容の理解が不十分になったり、主体的に関わる余地が失われたりして、本人の成長につながりにくくなってしまいます。そのため、職務の内容や難易度は、本人の成果の発揮度

合いに合わせた調整が必要です。

● 対話による支援

若手社員を育成するためには、単に職務を任せただけではなく、上司や先輩社員による支援が不可欠です。特に、若手社員が安心して自分の考えや悩みを話すことのできる環境づくりが、成長を目指す教育の前提となります。そのためには、信頼関係の土台となる、傾聴を軸としたコミュニケーションが求められます。

部下との対話では、良かれと思って上司側が自分の経験をもとにアドバイスを多く語ってしまう場面がよく見られます。しかし、上司からの一方的な話が続けると、部下の心理的安全性が損なわれるおそれがあります。また、上司の経験が現在の状況に合っていないことも多く、その場合はアドバイスの内容に納得感が持てなくなります。そうしたことを避けるには、相手の話を遮らない、否定しないといった傾聴のコミュニケーションを徹底し、本人が話したいと感じるような場を作り、若手社員の成長支援につなげる必要があります。

* *

今回は、若手社員の教育は投資であり、最終的には成果創出により回収していくという観点での教育が重要であることをお伝えしました。次回は、管理職候補の育成に向けた教育体系についてご説明します。