

# 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6回 教育制度の運用

前回の記事では、役員の育成について、企業価値向上のための教育の仕組みをご説明しました。最終回の今回は、教育効果をより高めるための運用の仕組みについてご説明します。

教育制度は設計しただけでは機能せず、成果を生み出すには運用が非常に重要です。しかし、実際には運用面でつまずく場合も少なくありません。株式会社ジェイック「『2022年度 教育研修の実態と課題』に関するアンケート」によると、社員研修を実施・運営するうえでの課題として、4割以上が「効果測定ができていない」とや「人事・教育担当のリソース不足」を挙げています。

そこで今回は、教育制度を持続的に機能させるためのポイントとして、枠組みの設計と教育効果の測定と改善の2つの観点から、運用のポイントをご紹介します。

### 教育制度を機能させる枠組みの設計

#### ● 教育計画の策定

教育は短期的な効果が見えづらく、成果がはっきりと表れるまでに時間を要します。そのため、3カ年計画を設計し、中長期的な人材育成ロードマップを策定することが重要です。

このロードマップでは、経営方

針や事業計画と整合させながら、若手・中堅・管理職・役員などの対象者層ごとにどのような教育を行なうかを明確にします。さらに、年度ごとに重要テーマを設定し、具体的なスケジュールに落とし込むことで、教育計画の持続的な運用につなげていきます。

#### ● 教育予算とリソースの確保

教育はコストではなく、将来の企業成長に向けた投資として捉えることが重要です。

教育予算は「売上高人件費率×期待成長率」を基準に計算し、企業成長に比例した予算配分を行うことが効果的です。例えば、人件費率25%，成長率5%の企業の場合、教育予算の割合は1.25%が目安です。つまり、年収400万円の社員に対しては年間5万円が教育予算となる計算です。

また、採用コストと育成コストを比較し、どちらが経営的に合理的かを検討することも重要です。新たな人材の採用や定着にかかるコストを考慮しながら、既存人材の育成に費用をかけるべきかを戦略的に検討しましょう。

さらに、教育を行うためには人事部門だけでなく、現場の教育担当者の関与が不可欠です。現場でのOJTやフォローアップに要する時間も教育コストと位置づけ、必

要な工数や予算をあらかじめ確保することで、制度の運用を円滑に行なうことができます。

#### ● 経営層の巻き込み

しかし、教育制度を人事部門や現場任せにすると、現場への浸透が不十分となり形骸化する可能性があります。そのため、経営層が自ら教育の価値を発信することが不可欠です。経営層が「教育は会社の成長に重要である」というメッセージを繰り返し発信することで、従業員の意識が変わり、教育の文化が社内に定着していきます。

### 教育成果の測定と改善

教育は一度実施して終わりではありません。効果を測定し、改善につなげることで、初めて制度が機能するようになります。ここでは、教育効果を確認するための代表的な手法をご紹介します。

#### ● エンゲージメントサーベイ

教育によって従業員の意識がどのように変化したかを把握するためには、エンゲージメントサーベイが有効です。

サーベイの結果は、実際の施策への意思決定につながるデータとして活用することが重要です。そのため、サーベイ結果を「満足



### 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 管理職候補の育成
- 第4回 管理職クラスの育成
- 第5回 役員の育成
- 第6回 教育制度の運用

度×重要度」のマトリクスで分析することをおすすめしています。サーベイの設問を、それぞれ「満足しているか」だけでなく「重要だと思うか」についても確認することで、単に“満足している・していない”的把握で終わらせらず、優先的に改善すべき課題を明確にできます。

そして、調査結果や改善策を社内に公表し、従業員への透明性を高めることが重要です。例えば、調査結果として「昇格が公平に行われていない」という問題点が明らかになった場合は、昇格基準の浸透や等級・評価制度の改定について検討するなどの対応を考えられます。

#### ●多面評価

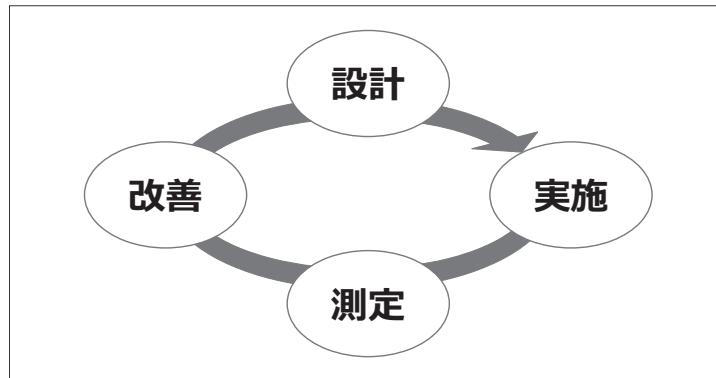
教育によって実際に行動が変化しているかを測るには、多面評価（360度評価）が有効です。上司だけでなく、同僚・部下など複数の視点から評価を受けることで、本人の認識と周囲の評価とのギャップを明確にし、本人の自己理解を深めることができます。

評価結果は単なるスコアで終わらせず、育成計画に反映することで、行動改善を継続的に支援していくことが大切です。

#### ●財務KPIの測定

教育を投資と位置づける以上、最終的には業績との連動で成果を

図表 教育制度の運用サイクル



測ることが欠かせません。そのために、教育の目的に応じて適切な財務KPIを設定することが重要です。

例えば、オンボーディングで従業員の離職率低下を期待する場合は、指標として「採用コスト」の測定が考えられます。また、スキルアップ研修で業務効率化を期待する場合は、指標として「一人あたり売上総利益率」の測定が考えられます。

教育結果を業績への影響という観点から測定することで、教育投資の費用対効果を客観的に把握することができます。すべてを完璧に数値化することは難しいですが、まずは「見える部分から測る」ことが第一歩です。教育投資の費用対効果を可視化することができれば、経営層の理解が得られやすく、継続的な投資が行いやすくなります。

#### ●レビューと改善

教育制度は、毎年レビューを行

い、継続的に改善をすることが重要です。エンゲージメントサーベイや多面評価結果、財務KPIの分析を行い、施策のブラッシュアップや効果の低い施策の見直しを進めることで、教育制度の効果を高めることができます。

教育制度は「設計⇒実施⇒測定⇒改善」のサイクルを回すことでも初めて機能します（図表）。中長期目標で制度を運用し、教育制度を定着させることが重要です。

\* \* \*

これまで全6回にわたり、教育制度の設計から運用までご説明しました。教育は経営戦略の一つとして投資と捉え、中長期的な視点で設計から改善のサイクルを繰り返すことが教育効果を高めるためのポイントです。本連載が、皆様の組織における教育制度の再構築と改善の一助となりましたら幸いです。