

教育体系策定のポイント

太田 剛

(株)ちばぎん総合研究所
経営コンサル第一部
主任コンサルタント



はじめに

多くの中小企業経営者は「中小企業には良い人材が来ない」と嘆く。しかし、その一方で、少数だからこそできるきめ細かい指導や、ユニークな育成方法で成果を上げている経営者も多く存在する。

その方々に共通しているのは「人は必ず成長する」という哲学と、改善を繰り返し築き上げた教育体系があるということだ。ここでは、企業における人材育成の基盤となる、教育体系策定のポイントについて述べたい。

もっとも重要なことは、経営者が期待する組織のあり方や人材像を明らかにし、社員がイメージしやすいものとする。そして、それは経営ビジョンや経営方針を踏まえたものであることが肝要である。

多くの人事担当者は、まず見本となる同業他社の教育体系図を求めたがるが、安易にサンプルから入ると、形だけ整えた自社の実態に合わない体系図をつくることになりかねない。

人材育成は経営上、重要な投資であり、戦略の1つである。その目的は組織の強化であり、人材の価値を高めて企業への貢献度を上げること。

つまり、企業の発展を意図した人材への投資なのだから、経営ビジョンや経営方針を無視することはできない。“経営ビジョン達成のために”どんな人材が必要なのかをじっくり検討してほしい。

策定手順の概略とポイント

策定手順の概略とポイントは以下のとおり。

他の経営戦略同様に、PDCAサイクルを意識しながら継続的に改善を図っていく。

1. 教育体系策定の目的(下記4点)を確認。

- ①企業が期待する組織と人材をつくる。
- ②社員の能力開発を会社の業績向上につなげる。
- ③教育体系がOJTと自己啓発を後押しし、人材育成を促進する。
- ④人材育成の風土が定着する。

2. 現状把握

個人能力の実態、人的資源を取り巻く環境について、インタビューやアンケート等で情報収集し、現状を把握する。

3. 目標設定 (PLAN)

経営ビジョンを達成するために期待される組織、人材、スキルを検討する。

4. プログラムの設定 (PLAN)

明確化した能力要件、育成課題に応じた研修プログラムを整理、体系化する。

5. プログラムの実施 (DO)

6. 効果検証と改善 (CHECK、ACT)

ESサーベイ等の組織診断サーベイを活用し、効果測定を行い、改善の材料とする。

重要な目標設定と効果検証

上記の中で、目標設定と効果検証を実施しない企業が多い。

目標がなければ教育計画の進捗度合いも測定できない。社員のスキル自体は向上するので表面化しづらいが、個人のニーズを優先させた場当たり的な教育では、企業が期待する人材育成という点で非効率である。効果検証についても、元来、教育とは効果が見えにくいものなので、組織的な検証がなされなければ、部下の成長を実感できない上司はもとより、経営者自身も教育に対する信頼を失っていく。

限られた経営資源を最大限活用するために、中小企業といえども長期的、大局の見地に立った教育体系が必要だ。指針を得た社員の士気は高まり、組織には社員を育てる風土が根づくに違いない。

教育体系図には育成方針が表れる

【事例】Y社 教育体系図一部(製造業) 育成方針: 入社3年目までに徹底的に鍛える。“鉄は熱いうちに打て!”

	1年目	2年目	3年目	5年目	8年目	12年目	
階層別研修	新入社員研修	2年目フォロー研修	3年目フォロー研修	基幹職研修	準管理職研修	管理職昇進研修	ライフプランセミナー
個別育成プログラム	育成面談	育成面談					
	通信教育						
集合研修	半年フォロー研修			生産ラインリーダー研修	生産ライン監督研修	各部管理職研修	
部門研修	生産技術部門	技術研修	海外	○○○留学			
				○○○技術研究所研修			
	営業部門	国内	集合研修	○○技術研修			
				新人営業研修	新人開発担当研修	開発リーダー研修	開発担当係長研修
店舗運営新人研修	店舗運営リーダー研修	店舗運営係長研修					
管理部門	集合研修	個人研修	通信教育				
	新人スタッフ研修	スタッフ合同研修	スタッフリーダー研修				
		各担当者研修					
						各部管理職研修	