

特集

「教育体系の構築方法⑦」・・・各手順の具体的な内容④

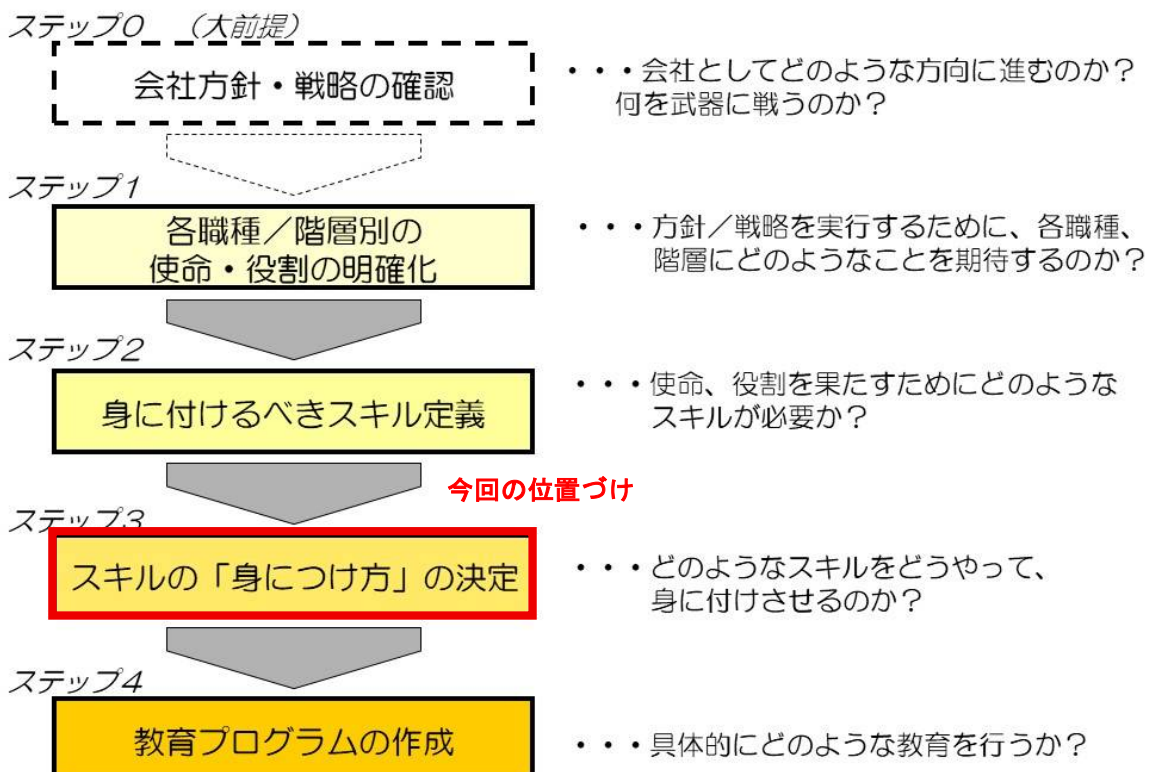
現在、本誌では、「教育体系の構築方法」を特集しています。
今回は、教育体系構築の手順のステップ2について説明しました。
今回は、その続きです。
ステップ3「スキルの身につけ方の決定」について解説します。

なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になることができます。
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

1. これまでの復習（詳細はバックナンバー参照）

<教育体系構築の基本手順>

基本的な考え方 = 「逆算志向」

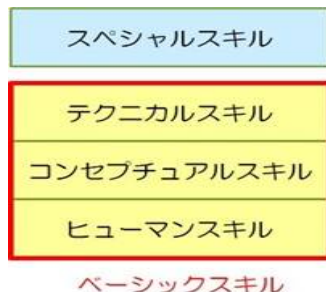


<ステップ2 身につけるべきスキルの定義>

ステップ1で、各職種／階層別の使命／役割を明確にしましたが、実際に期待に応えてもらうためには、様々なスキルの習得が必要です。

階層別にどのようなスキルが必要なのかを検討し、決定します。

スキルについては、以下の通り、「スペシャルスキル」と「ベーシックスキル」に分けて考えます。



ちなみに、「スペシャルスキル」は、業界や会社、さらには取扱製品によって変わるもの。一方、「ベーシックスキル」は、どの業界や会社では働くにしても、必ず必要になるものです。

また、「ベーシックスキル」は、「テクニカルスキル（業務遂行能力）」「コンセプチュアルスキル（概念形成能力／思考力）」「ヒューマンスキル（人間関係構築能力）」「その他」に分けて考えると、検討しやすいです。

スキル区分	スキル例	階層との対応			
		新人	中堅	課長	部長
テクニカルスキル	・ ビジスマナー	○			
	・ 報告／連絡／相談	○			
	・ 目標／計画作成 (PDCA)	○			
	・ ビジネス文書	○			
	・ 時間管理	○			
	・ 整理整頓	○			
	・ パソコン操作	○			
	・ 会計基礎 (簿記)		○		
	・ 語学 (英会話)		○		
コンセプチュアルスキル	・ ロジカルシンキング		○		
	・ 問題解決		○		
	・ マーケティング		○		
	・ 企画提案		○		
	・ 計数管理			○	
	・ 経営分析				○
	・ 課題設定・戦略立案 (部門)			○	
	・ 課題設定・戦略立案 (全社)				○
	・ プロジェクトマネジメント			○	
・ 将来ビジョン構築				○	
ヒューマンスキル	・ コミュニケーション	○			
	・ 聴き方／話し方	○			
	・ プレゼンテーション		○		
	・ ネゴシエーション (交渉)		○		
	・ ファシリテーション (議事進行)			○	
	・ リーダーシップ			○	
	・ コーチング			○	
	・ チームビルディング			○	
	・ 人事考課			○	
その他	・ コンプライアンス (法令順守)	○			
	・ 労務管理				
	・ 情報保護	○			
	・ ハラスメント対策			○	
	・ メンタルヘルス (自分)	○			
	・ メンタルヘルス (部下)			○	

2. 各ステップの内容

<ステップ3 スキルの「身につけ方」の決定>

私はこれまで、教育体系の構築を、以下の通り「料理」に喩えて説明してきました。

ステップ0 会社方針・戦略の確認

これは、料理を作るにあたって、「どのような料理を食べたいのか？」の確認です。
和食なのか？ 洋食なのか？ 中華なのか？
こってりしたスタミナ料理を食べたいのか？ あっさりした軽い料理を食べたいのか？
こうしたことが分からなければ、料理人は料理を作ることができません。

ステップ1 各職種／階層別の使命／役割の明確化

これは、ステップ0の要望に基づき、具体的にどのような料理を作るのかを決めることです。
洋食のスタミナ料理だったら、〇〇と××と▲▲。
和食の軽い料理だったら、□□と◆◆と●●。
いわゆる「お品書き」を作成します。

ステップ2 身につけるべきスキルの定義

これは、それぞれの料理を作るために、どのような食材が必要なのかを考えることです。
肉は、豚肉の子小間切れを使い・・・ 野菜は、キャベツとピーマンを用意して・・・
調味料としては、中華の豆板醤・・・
各料理には、必要な材料があります。

そして、今回のステップ3 スキルの「身につけ方」の決定は、その次の工程。
必要な材料を、どこから、どうやって調達するかを検討することです。

例えば、豚肉だったら、××の肉屋。

野菜は、産直品が豊富な道の駅、等々。

また、材料によっては、在庫があるので新たに購入する必要が無いものや、自分の菜園で調達できるものもあるはずです。

社員教育についても然りです。

スキルが「食材」、身につけ方が「調達方法」と考えればOKです。

スキルごとに、身につけ方は変わります。

次のページの「まとめ方のイメージ」を参照してください。

例えば、集合教育にしても、講師を社内の人が行うべきものもあれば、社外に委託すべきものもあるでしょう。

私は、研修講師を務めることが多いですが、個人的には、「できるだけ社内で行った方が良い」と思っています。

その理由は、以下の2点です。

●講師を務めることにより、講師が成長する

人に教えるためには、講師自身が教える内容を、しっかりと理解しなければいけません。

そのためには、改めて確認したり、勉強したりすることになるでしょう。

その過程の中で、必ず成長が期待できます。

●会社の実情に合わせて説明できる

私のような外部の研修講師が話をすることは、基本的には「一般論」です。それはそれで重要ですが、やはり、仕事に戻って業務で実践しようとした時に、壁が生まれることが多いです。

「当社であれば、××の場面で活用できる」

やはり受講生が具体的にイメージできるのは、社内の人からの話でしょう。

また、「身につけ方」の中には、必ず「職場教育」を入れておきましょう。

管理職の中には、「部下の教育は、人事部が行ってる」と思っている方が少なくありませんが、これは、大きな勘違いです。

部下の教育／育成は、本来、上司の役割であり、人事部等はそれをサポートしているのです。

「このスキルは、あなた（上司）が責任を持って教えてください」

こうしたことを明確にすることによって、上司の意識を変えることができます。

それから、「自己啓発」によって身につけるべきスキルも示しておきます。

社員の中には、「必要なことは、必ず誰かが教えてくれる」と思っている方がいますが、これも、大きな勘違いです。

スキルの中には、当然、自分自身で勉強して身につけるべきものもあります。

それを明確にしておくことによって、社員にスキルアップの自覚を持たせます。

【スキルの「身につけ方」のまとめ表】

スキル区分	スキル例	集合教育		職場教育 (OJT)	自己啓発 (e-learning)	
		社内	社外			
スペシャルスキル	・ 会社のルール	○ (人事)				
	・ 業界知識			○		
	・ 商品知識			○		
	・			○		
	・			○		
ベーシックスキル	テクニカルスキル	・ ビジスマナー		○		
		・ 報告／連絡／相談		○		
		・ 目標／計画作成 (PDCA)		○		
		・ ビジネス文書	○ (総務)			
		・ 時間管理		○		
		・ 整理整頓	○ (総務)			
		・ ハソコン操作	○ (情報)			
		・ 会計基礎 (簿記)	○ (経理)			
	・ 語学 (英会話)				○	
	コンセプチュアルスキル	・ ロジカルシンキング		○		
		・ 問題解決		○		
		・ マーケティング		○		
		・			○	
		・				○
・						

<次号に続く>

あとがき

王子ホールディングスは2026年春入社以降の社員の退職一時金を廃止する。中途入社の拡大や資産形成意識の高まりで、月給を重視する若年層が増えており、退職金の原資で給与を引き上げる。日本の雇用慣行が一段と変わる契機になる。大企業で退職一時金を廃止するのは珍しい。従業員1000人以上に限れば一社もない。同社の現在の退職給付制度は一時金と年金が50%ずつで、既存社員の一時金制度は存続する。生涯年収は新旧制度でほぼ変わらない。一時金の廃止分を合わせると、26年卒の初任給は前年比1割増の27万2千円~28万円になる。新卒1年目の社員は、2年目の社員より基本給が高くなる。

・・・ 2026年3月18日 日本経済新聞

マイナビによると、企業選択のポイントで「給料の良い会社」を挙げた26年卒の学生は25%で、比較可能な01年卒以降でも最も高いとのこと。人手不足の世の中で、優秀な社員を確保するためには、給与アップは不可欠でしょう。

しかしながら、給料を上げれば、その分、当然、会社の負担は大きくなります。そこで、昨今、多くの会社で行われているのが「見せ方（払い方）」を変えることです。上記の王子ホールディングスのケースは、退職一時金を無くして、その分を基本給に充当する、ということですが、それ以外にも、いろいろな方法があります。

例えば、サイバーエージェントやサイボウズやノジマ（家電量販店）は、初任給が40万円を超えています。その中には、相当時間の固定残業代が含まれています。「相当時間を超えた分は、別途、残業代として支払う」ということですので、おそらく、これまで新入社員も、多くの残業をしていたのでしょう。その分の残業代を、最初から初任給に含めるだけなので、会社としての負担はそれほど変わりません。

また、ソニーは2025年から冬の賞与を廃止し、その分を月給と夏の賞与に振り分ける制度変更を実施しました。この制度変更により、月給は最大14%アップし、初任給も最大、4.8万円引き上げられました。このような「賞与の給与化」は、バンダイや大和ハウス工業でも行われています。

その他、住宅手当や家族手当を無くし、それを給与の中に取り組む会社も多いです。

私は、社会人5年目から、残業も、賞与も、退職金もほとんど無い世界で生きてきたので、実感はありませんが、こうしたことは、やはり、かなり大きな変化でしょう。「終身雇用」「年功序列」「家族主義」・・・日本型の雇用慣行は、もはや「今は昔」です。社員の流動性は、著しく高まっています。上述の「払い方の変更」は、単に「人材確保」という目的だけでなく、時代の変化に合わせた必然的な取組だと思えます。

本誌に対する率直なご意見、ご感想をお待ちしております。