

特集

「教育体系の構築方法⑧」・・・各手順の具体的な内容⑤

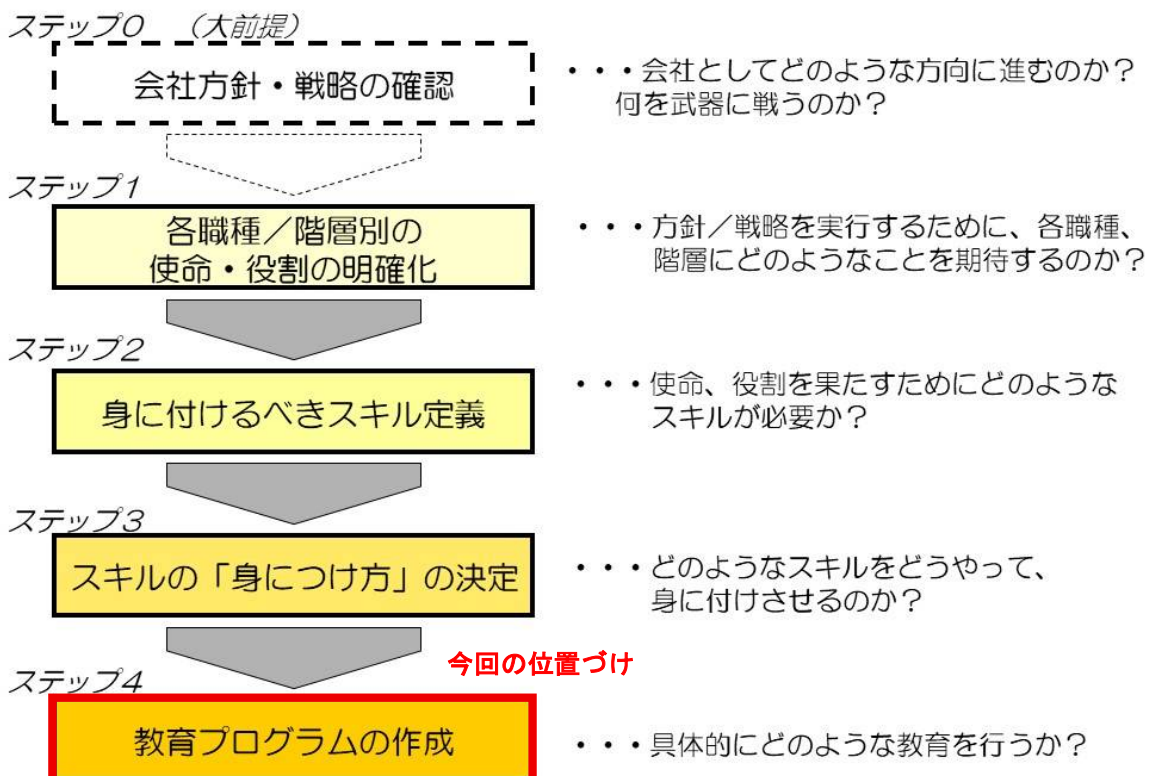
現在、本誌では、「教育体系の構築方法」を特集しています。
今回は、教育体系構築の手順のステップ3「スキルの身につけ方の決定」について説明しました。
今回は、その続きです。
ステップ4「教育プログラムの作成」について解説します。

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3 スキルの「身につけ方」の決定>

料理に喩えるならば、これまでの各ステップは、以下のようになります。

「ステップ0 会社方針・戦略の確認」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。

「ステップ1 各職種／階層別の使命／役割の明確化」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。

「ステップ2 身につけるべきスキルの定義」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。

「ステップ3 スキルの「身につけ方」の決定」は、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。

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。

集合研修で教育するものもあれば、OJTで教育するものもあります。

また、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。

各スキルについて、そのようなことを検討し、以下のような表にまとめます。

【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) | | | |
| | | ・ ハンコン操作 | ○ (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 | | ○ | | |
| | | ・ | | | ○ | |
| | | ・ | | | | ○ |
| ・ | | | | | ○ | |

2. 各ステップの内容

<ステップ4 教育プログラムの作成>

最後のステップは、教育プログラム（研修プログラム）の作成です。
ステップ3で、「集合教育」によって身に付けることになったスキルについて、具体的に「何を」「誰が」「誰に」「どこで」「どの程度」「どのように」研修を行うかを決めていきます。

| 研修プログラム | 目的 | 対象者 | 講師 | 頻度・時期 | 場所 | 日数 | 主な内容 |
|--------------------|--|---------------|------|------------|------------|----|-------------------------------------|
| 新入社員導入研修 | 会社のルールや手続きなど、当社社員として最低限必要な知識を習得する。 | 新入社員 | 人事 | 4月 (毎年) | 本社 | 半日 | ・会社のルール |
| 新入社員基礎研修① | ビジネスマナーな仕事の進め方等、ビジネスパーソンとしてスタートするための基礎的な知識を習得する。 | 新入社員 | 外部講師 | 4月 (毎年) | 外部 (派遣) | 2日 | ・ビジネスマナー ・報告/連絡/相談 ・PDCA |
| 新入社員基礎研修② | 各職場で業務を遂行するための最低限の知識を習得する。 | 新入社員 | 総務 | 4月 (毎年) | 本社 | 1日 | ・ビジネス文書 ・整理整頓 (ファイリング) |
| パソコン研修 | 業務を効率的に遂行するための基礎的なパソコンの使い方を習得する。 | 新入社員 (希望者) | 情報 | 5月 (毎年) | 本社 | 2日 | ・パソコン操作 (基本操作、ワード、エクセル、P P、生成AI) |
| 新入社員社員 (フォロー研修) | 1年間を振り返り、自身の成長と今後の課題を確認する。 | 2年目社員 | 人事 | 5月 (毎年) | 本社 | 1日 | ・1年間の振り返り |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

教育プログラム（研修プログラム）を作成する上での留意点

①複数のスキルをまとめて研修することも有り

上述の通り、ステップ3は、料理に喩えると、食材の調達方法を決めることです。
昔は、肉は肉屋、野菜は八百屋というように、それぞれの専門店で購入することが多かったですが、今は、両方とも、スーパーでまとめて購入することが一般的でしょう。

その方が、効率的に調達ができますから。

スキルについても同様です。

ひとつの研修で、複数のスキルをまとめて教育できるならば、その方が効率的です。

例えば、社内で実施する新入社員向けの基礎研修では、ビジネス文書の書き方と、ファイリングの仕方をひとつの研修でまとめて行うような会社があります。

また、社外の研修にしても、ビジネスマナーだけでなく、報告/連絡/相談等を、新入社員向けに実施しているものがあれば、そうした研修を活用することも一考です。

ただし・・・

気をつけなければいけないのは、「盛りだくさんの内容によって消化不良にならないこと」です。
限られた時間の中で、多くのテーマ（スキル）があると、中身としては、やはり薄くなりがちです。

以前、私はある会社から、「新任管理職向けのマネジメント基礎研修」を1日でやって欲しいという依頼を受けたことがあります。

先方の意向としては、管理職として基本的な考え方と、不可欠なスキルである、「計数管理」「部下指導」「問題解決」等について、具体的なやり方に教えて欲しいということでした。

さすがに、これは無理な話です。

1日の研修の中で、管理職としての役割や、その役割を果たすために必要となるスキルを紹介することは可能です。

しかしながら、具体的なやり方までを教えるとなったら、とても時間が足りません。

結局、先方としっかり話をして、「管理職としての基本的な役割」と「部下指導」だけにテーマを絞って実施しました。

②研修によっては、毎年必ず実施、受講するものばかりでない

新入社員研修や、新任管理職研修等、社員にとって「節目」となる研修については、対象者がいる限り、毎年実施している会社が多いです。

しかしながら、その他の研修については、なかなか、そうは行きません。

ロジカルシンキング、マーケティング・・・等々、身に付けるべきスキルは多様ですし、また、対象者も大勢います。

全ての研修を毎年実施するとなると、費用や手間が多大になります。

また、受講生にとっても、一年間に何度も研修を受講することは、負担でしょう。

こうした背景から、以下のようなケースが多いです。

●毎年、テーマを決めて実施する

私が長年、社員研修を行っている会社では、「昨年はロジカルシンキングだったので、今年はコミュニケーション」等、会社として毎年研修テーマを決めて実施しています。

100名くらいの会社ですが、4回に分けて、基本的には社員全員が受講します。

全員が受講ということで、時間も費用もかかりますが、「研修テーマ=会社として強化すべき重点スキル」ということが明確になりますので、社員の意識を高めることができます。

●カフェテリア方式で実施する

「カフェテリア方式」とは、基本的な研修を運営側が毎年用意しておいて、どの研修を受講するかを社員（もしくは上司）が選択するものです。

この方式は、多くの研修を毎年実施するので、費用はかかりますが、受講生側は、「必要なものを受講する」だけですので、時間的な負担は少ないです。

大企業や、子会社を持つ企業では、こうした形式で行っている会社が多いです。

合理的な方法だと思いますが、以下のようなことがよく見られますので、留意しなければなりません。

・部署によって、受講者が多い部署と、少ない部署が分かれる

これは、その部署の上司が、どれだけ部下の教育に熱心なのかによります。

熱心な上司は、どんどん背中を押しますので、部下は積極的に受講しますが、「研修よりも業務優先！」のような上司だと、その部下は「受講したくて言い出せない」ということになります。

・受講マニアが生まれる

社員の中には、「何でもかんでも受講する」という人がいますが、こういう人は、「受講すること」が目的になってしまっています。

研修は「きっかけ」であり、受講後にしっかりと「実践」して、スキルアップにつなげなければ意味がありません。

●公開型研修（オープンセミナー）を利用する

外部の人が講師をする研修には、「ひとつの会社の社員だけを対象とした研修（特定企業向け研修）」と、「いろいろな会社の社員を一同に集めて実施する研修（公開型研修）」の二通りがあります。特定企業向け研修の場合は、事前に講師と打合せができますので、内容については、会社側の意図を反映したものになります。

しかしながら、対象者が少ない中小企業では、なかなか実施は難しいです。

そういう会社では、社員を研修会社が主催する公開型研修に派遣して受講させることが多いです。

研修内容は、予め決まっていますので、「会社としての意図にピッタリ」ということにはなりません。基本的なことは学ぶことはできます。

また、他の会社の人と一緒に学びますので、刺激をもらうことができます。

<次回に続く>

あとがき

日本航空（JAL）は、2027年度に部長級の年収を最大2500万円に引き上げる。3割増やし、取締役並みとする。産業界では管理職の賃上げが若手に比べて遅れており、中堅層の昇進意欲が下がっているとされる。セコム等なども待遇改善に動き、中核人材の育成に向けて賃上げの裾野が広がる。

・・・ 2026年4月27日 日本経済新聞

厚生労働省の調査によると、20～25年の賃上げ率は20歳代の約15%、30歳代の10～12%に対して、40歳代は5～8%と下がり、50歳代前半では、マイナス1%だったとのこと。

新卒やキャリア採用等、優秀な人材の確保のための待遇改善が重要なことは理解できますが、何だか「釣った魚には餌をあげない」という感じがします。

ワークライフバランスが声高に叫ばれる中、一般社員は、残業が減少していますし、有休休暇も取得が奨励されるようになりました。

しかしながら、管理職はどうか？

- ・ 部下に仕事を頼めないから、本来、自分がやるべき仕事ではないこともやらないといけない・・・
 - ・ 残業はしにくいので、とにかく朝早く出社して仕事をこなす・・・
 - ・ 一般社員は、どんどんリモートワークをしているが、自分だけは毎日出社する・・・
- 等々、私の周りには、管理職が、非常に苦勞している例がたくさん見られます。

「責任ばかり負わされているけど、その見返りは??？」

そう思っている管理職の人は少なくないでしょう。

そんな管理職を見て、若い人は「大変そうだな」と思います。

パーソル総合研究所が行った調査によると、管理職になりたいと回答した正社員は17%にとどまり、集計を始めた18年以降で最低とのこと。

「仕事を頑張って、昇格して給料を増やそう！」

若い人が、そういう気持ちを持たないと、会社の活性化は難しいです。

今回の管理職の賃上げは、こうした状況の打開策です。

もちろん、報酬だけの問題ではありませんが、やはり、若い人が「なりたい」と思うような待遇にしてあげることが必要だと思います。

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。