

人材マネジメント指標

Human Resources Metrics

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；宮川 雅明

第 5 回；教育の成果指標の原単位

■ 目的で異なる教育モデル

目的のないところにマネジメントはない。教育の目的によって、教育の方法や期待成果も異なってくる。

当社（KPCI）は業務を 2 つに区分している。S 型業務®と T 型業務®である。S 型業務®というのは、Standard Time 型業務®の略で、標準時間型業務と呼んでいる。標準時間型業務®というのは、作業標準例えば手順やプロセスなどが標準化されているので、誰が処理しても標準的な時間で処理できる業務のことである。伝票処理や入力処理、或いはデータのグラフ化などある一定の社内教育または実務経験をクリアしていれば、おおよその時間は読める業務である。この S 型業務®というのは、組織によってレベルが異なる。この程度の標準部品の設計であれば、30 分でできるとすれば、それは S 型業務®である。人によっては 60 分であったり、30 分であったりすればそれは標準化されていない（原因と対策は別）といえる。よって、S 型業務®というのは標準化されているという意味と標準化されるべきという 2 つの意味を持っている。例えば、製造業であれば、改善手法など（その組織独自の手法や用語も含め）は全社共通言語化されるべきものであり、S 型業務®といえる。

T 型業務®というのは、Target Time 型業務®の略で、目標時間型業務と呼んでいる。成果を定義（イメージ）した後、どの程度の時間投資を要するかを設定する業務である。よって、スキルによって必要とされる時間は異なる。ある人は 1 時間でできて、スキルの低い人は 3 時間要するかもしれないし、何時間かけてもできないかもしれない。

「教育」といった時、S 型業務®を対象とするのか T 型業務®を対象とするかで、教育の効果測定の方法も異なってくる。

■ OJT と OFF-JT

一般的には、職場内か職場外かという物理的環境で区分しているようであるが、あまり適した区分とはいえない。例えば、外部講師を社内の会議室に呼んで研修をするのを OJT とは言いがたい。社内講師が技術研修所で教えたのを OJT とは言いがたい。OJT とは、上司が日常的な職場の中で実務を通じて都度、瞬間瞬間で指導や注意、フィードバックを受ける類のものである。

職場から離れ、会社内でも異なるフロアーや研修棟などで学ぶものは OFF-JT と捉えた方がよい。

また、OJT は営業、設計、購買といった機能別に固有の業務を教える場面で発揮される。営業部門や設計部門で共通言語として習得しておくべきスキルであっても、その対象人数が多くなると OFF-JT という形態をとることもある。

通常、S 型業務®で OFF-JT の場合、個別機能ではなく、機能共通の場合に行われるもので、新入社員教育や階層別研修などである。

E-Learning は OFF-JT の S 型業務®に区分した。その理由は、E-Learning は個人で学ぶものであり、時間・空間を上司などと共有せず、実務を行っている時間の中で気づくものではないからである。

重要なことは、目的によって、教育の方法も区分され、評価も区分されるということである。図は、教育モデルの 4 区分を図解したものである。

■ OJT-S 型業務®の期待

例えば、営業部門（営業機能）において、自社商品の知識を記憶するということは当然であり、他社商品との比較・説明もプレゼンテーションできなければいけない。営業マンによって、自社商品のメリットの説明は異なる、機能面の数値が異なっていれば信用問題になる。

設計部門が出図納期の入力をしなければ、営業部門はいつ図面ができあがる計画がたたないの、見積もり算定のスケジュールが立たず、よって顧客への回答がタイムリーに行えないといった事態に陥る。よって、出図納期など業務上必要なデータ入力に躓とルールを持って徹底しなければならない。

レポートのまとめや数値のチェックなどは躓の類であり、その場でピシッと叩くくら

いでないと緊張感が出ない。緊張感のないものは意識が欠如しているので、研修をやったところで知識は身についたとしても実務的效果はない。よって、実務の現場で注意する必要がある。それがないと、上司が修正したり、作り直したりする時間が機会損失となる。

行動様式としての企業文化というのは、無意識的に繰り返す行動習慣であり、根底には思考習慣が存在する。例えば、一つのクレームや問題が発生した時、場当たりの対処し、対処療法でその場を凌いだとしても、ソリューションにはなっていないので、同類の問題を発生させることになる。何故、そのような問題が発生したかを再現し、仮説を立て、対策を施し、検証するというステップを踏むという思考と行動が習慣として定着している組織は、OJT によってのみ、風土として定着するものである。改善研修のみで改善風土をつくることはできない。

OJT/S 型業務®の場合、組織全体として、或いは特定の機能(部門)において、品質と時間が計画できる状態でないといけない。よって、常に意識下にあることで、行動に繋がるのが前提となる。

教育モデル(Educational Model)

仕事及び業務の種類 教育の方式	<u>S型(Standard time型業務®)</u> 標準化された・標準化されるべき業務。よって標準時間で管理可能な業務。 それは効率性で生産性が評価される。無駄なくできているか。	<u>T型(Target time型業務®)</u> 目的とする成果から投資すべき資源例えば時間を決める業務。それは効率性ではなく、成果で評価される。S型業務と比べ創造性が要求される。
<u>OJT</u> 日常の職場及び業務環境の中で、実務を通じて行われるトレーニングや指導の類。	機能別固有業務の習得(帳票、システム処理、業務処理など)。報連相などの基本動産。読み・書き・そろばんの指導。行動様式としての企業文化。	徒弟的關係などによるエキスパート育成。 ストレッチした課題(場)への挑戦と実践指導。 経営課題に関し、機能横断的動きを要するプロジェクト経験。
<u>Off-JT</u> 日常的職場及び業務環境以外で行われると感じるトレーニングや研修の類。	ある程度の規模として、共通言語化しておきたい知識や情報(新入社員教育、コンプライアンス教育、新任管理者研修など) 日常業務に間接的に寄与する経営全般に関する知識(外部の研修所に参加、外部講師を社内に呼ぶ)。 より専門性を深める知識教育。 E-Learning	時間・空間をより広げた戦略思考訓練。 職場環境と切り離れた環境で洗練すべき資質教育。 トップマネジメントの強いコミットメントのあるアクションラーニング。 例) ビジネス・リーダー育成

■ 教育成果指標の原単位

教育 ROIC (return on invested capital) における投資 (invested capital) は、一人に投じた教育時間コストと考えることができる。指標を設定する場合、重要なことは原単位を設定することである。原単位とは、一人当たり、1時間あたり、1件あたりといった特定の1単位をベースとした指標である。

総額やマスでは生産性や改善効果を見ることができない。戦略的に総額をマネジメントする場合、それは異なる目的として捉えなければならない。

例えば、OJT-S型業務®の教育時間コストとして考えられるのは、管理者による「一人ひとり当たり実務指導時間」×管理者の時間単価、チームまたは職場組織として行っている改善時間の「一人当たり改善時間」×一人ひとり時間単価となる。教育というのは人に対して行うものであるため、原単位の基本は「一人当たり」になる。

Returnにあたる成果は、機会損失になる。仮に教育を施さなかった場合、営業マンが顧客の前で適切な商品紹介ができず、質問にも応えられなかった場合に発生する損失にあたる。

システムを使ってデータを入力する場合、教育をしていなければその都度指示をするといった工数が機会損失にあたるが、入力の方法などはシステム的に対処していることが通常と考えれば、不注意による入力ミスや怠慢による入力遅れによって発生する機会損失(リスク)を算定すべきと考える。つまり、業務によってその損失は様々である。

さて、ここでお気づきのように、営業マンの商品知識とそのプレゼンテーションスキルを教育するには、OJTとOFF-JTの双方で行うことが効果的である。商品知識などは担当地域エリアに関わらず計画的に集中して対象者を集め、同じ教材で同じプログラムで教育を受けることで教育の抜け洩れを無くすることができる。また、参加者同士でプレゼンテーションをロールプレイングすることで、自分のスキルを比較することが可能となり、全員のスキルをある一定レベルで高める(標準)ことが可能となる。つまり、教育の効果を実務で出していくのは、対象業務単位で考える必要がある。結果として、営業マンが新規顧客を開拓できるかどうかは別にして、当初の教育目的を、一定レベルで商品知識を習得し、顧客が不安なく説明を聞くレベルであり、顧客からの想定される質問に対し満足のいく回答をどの営業マンでも行えることが目的になる。しかし、担当するエリアによって顧客特性は異なる。取引履歴や規模などによって要求水準は異なる。それは職場の営業課長などの上司のアドバイスをもとに、別途事前

準備をしていかななくてはならない。そして、結果を検証することになる。

教育の成果を出すためには、OJT と OFF-JT の組み合わせが求められることになる。その場合、OJT と OFF-JT の連携による相乗効果（シナジー）が求められる。

よって、教育効果の ROIC は「業務（単位）別」、「一人当たり（個人）」を考慮（基本の単位）しながら、OJT と OFF-JT の「シナジー」の要素も加えて成果を測定する必要がある。そして、可能な範囲で顧客、上司などに対してアンケートなどのツールを活用するなどして「多面的に結果を測定」する必要がある。

また、教育目的を新規顧客の獲得というレベルに高めるとすれば、提案能力や顧客事業を分析する能力などが別途要求されることになり、それは T 型業務®に該当し、S 型業務®である「一定レベルで商品知識を習得し、顧客が不安なく説明を聞くレベルであり、顧客からの想定される質問に対し満足のいく回答をする」という目的とは分けて考えることが肝要である。

解説；宮川 雅明（Ph, D）

お問い合わせ；info@kpci.jp

カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 (www.kpci.jp)；代表取締役。専門は、経営戦略、業務革新、人材マネジメント&活性化コンサルティング。

（これまで）

- 1982 年 学習院大学大学院経営学研究科修了（1 期生）
- 1982 年 株式会社日本能率協会コンサルティング 入社
- 1995 年 同社 戦略組織コンサルティング事業部 GM 就任
- 1998 年 同社 組織生産性コンサルティング事業部 GM 就任
- 1999 年 同社 コーポレート・ガバナンス推進室 室長就任
- 2000 年 某上場企業 顧問就任
- 2000 年 独立系コンサルティング会社 代表取締役社長 就任
- 2001 年 英国経営者協会認証取締役 資格取得（日本初）
- 2003 年 Katana Performance Consulting, Inc., 起業（NY） 代表取締役
- 2005 年 カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社 起業（Jpn） 代表取締役（現任）

（研究・発信）

- 1983年 ホワイトカラー生産性研究チーム（ボストン）
- 1989年 プロジェクト・マネジメント7つの原理® 発表
- 1993年 ホワイトカラー生産性向上社内コンサルタント養成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表
- 1993年～1994年 ホワイトカラー生産性向上フォーラム コーディネーター
- 1999年～2000年 コーポレート・ガバナンス研究チーム（米国・欧州）
- 1999年 日本で最初のビジネスリーダー育成プログラム（JMA；日本能率協会） 発表（第1期～第6期コース
コーディネーター担当）
- 2002年 Managing Business Risk 国際シンポジウム（JMA；日本能率協会） コーディネーター
- 2002年～2003年 リスクマネジメント推進協議会 コーディネーター
- 2008年 グローバルビジネスリーダープログラム（NHK 教育TV；英語でしゃべらナイト）

（宮川語録）

- 理解、納得、共感、行動
- 小さいことに気付かない人は大きなことにも気づかない
- 気を使うと頭を使わない
- 理論と実践を繰り返して信念は生まれる
- 対策のない意見はいわない
- 模倣、自主、創造
- 機構と運用と人
- 肅々と刀を磨く
- マネジメントは触発である
- 分解・図解・例解
- アイデアのみが解決する
- お土産を残す
- 主語を高くする
- 戦略のミスは戦術ではカバーできない

（ISPI 日本支部運営；ホワイトカラー生産性向上研究団体“本部米国”）

- プレジデント；坂本 裕司（カタナ・パフォーマンス・コンサルティング株式会社；取締役）
- <http://www.ispi-japan.com>