

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7回；業務単位の教育コストと業務の成果

■ 業務単位の教育コストの位置づけ

09年01月号では下記2つのモデルを紹介した。両方とも組織・機能単位での測定に適している。通常教育というのは、全社共通で行うのは、新入社員教育、新任管理教育、新任取締役教育といったもので、多くは部門別に展開される。理由は、部門つまりスペシャリティが異なるので教育内容も異なるからである。

組織(全社、部門、職場単位)単位でみる教育ROI

$$\text{教育ROIレシオ (アウトプット/インプット)} = \frac{\text{B アウトプット(成果): 年間一人当たりの教育関連による利益貢献額 (収益関連 + 機会利益)}}{\text{A インプット(投資金額): 年間一人当たりのOJT & OFF - JT投資金額}}$$

* ROIとはReturn on Investmentの略

ビジネスプロセスでみた教育コスト

A商品のライフサイクルコスト(全体のコストを100とする)(或いは金額を記入)

全体比率	バリューチェーンまたはビジネスプロセス								
	開発企画関係	設計関係	製造関係	生産管理関係	販売関係	物流関係	経理及び業務関係	フォロー関係	その他
100	5	10	45	5	20	5	3	5	2

↓ 内訳 ↓

製造関係コストを100とした場合	
原材料費	50
工場経費	15
労務費	35
計	100

↓ 内訳 ↓

労務費を100とした場合	
稼働	75
保全教育	7
改善活動	8
管理など	10
その他	
計	100

例) 保全教育が計画通りに行われたか、成果は期待通りかを測定する。

業務単位の教育コストは更に細かく見るモデルになる。そのイメージを次に示す。

業務を機能単位だけでなく、業務プロセスまで展開する。それを更に S 型業務[®]と T 型業務[®]、OJT と OFF-JT に分ける。この 4 区分は、08 年 12 月号で紹介した区分である。

4 区分に分ける理由は、業務の特性に応じ、成果指標が異なる。よって、教育の目的、方法も異なるからである。S 型業務[®]は誰もが作業標準に基づき、標準時間で処理できるようになることにより、無駄がないことが成果となる。よって、財務的にはコストダウンという成果に繋がる。S 型業務[®]は基本業務であることが多く、業務も多い。僅かな例外や無駄も大きなロスとなる。

T 型業務[®]の評価は、効率化ではなく、成果になる。無駄なくできたかというより、適正な時間を投資したので、狙った成果が出たかが評価になる。つまり、スキルを要する業務である。財務的成果としては、売上や収益の向上か、機会損失を無くす（逆の言い方をすれば機会利益を生み出す）ことが成果となる。

■ 業務特性に応じて教育の成果を意識する

S 型業務[®]と T 型業務[®]に分けて、教育コストを記入することは、当該業務の成果を定義することになり、より目的的な教育を考えるようになる。

例えば、大分類 4 の図面作成では、作図・トレースは、OFF-JT による教育になっている。設計部門からすれば、こうしたスキルは若手時代に習得すべき業務である。また、会社により使用するソフトや専用ソフトもある場合がある。設計部門にとって、一定の入社年限以内に習得すべき基礎的スキルである。よって、S 型業務[®]の OFF-JT となる。

一方、FMEA や FTA は設計だけに限らず品質に関与する部門（例えば製造）においては欠かせないマネジメント技術である。個人の経験やスキルにも影響するが、組織としてのデータベースにも大きく影響する。簡単にいえば、過去発生したトラブルなどを集積し、故障が起きる傾向を調べ、事前にトラブルなどを察知するものである。信頼性、保全性、安全性、経済性全てに影響する。

OFF-JT による教育としては、事象記号や論理記号、発生要因の評価手法などの習得などである。実際はチームによるディスカッションの中でスキルを高めていくことになる。これを実務の一環とみるか教育とみるかは会社個々の見解となるが、比較的若手であれば教育的要素は多くなる。

現在 T 型業務®であっても教育や改善などによって S 型業務®すべきというニーズも導き出すという効果もある。

大分類	中分類	小分類	コー	T型業務®		S型業務®		内容
				OJT	OFF-JT	OJT	OFF-JT	
3 構想設計・設計変更手配	1 要求仕様確認	1 移動	311					技術データベースシステム研修 月10時間の実践指導 改善技術、過去事例の学習
		2 客先打合せ (訪問、TEL)	312					
		3 内部打ち合わせ	313					
		4 製品企画書作成	314					
	2 構想検討	1 技術資料 図面の検索 調査	321				3	
		2 リーダー打ち合わせ (指導 相談)	322					
		3 構想案作成 (アイディアスケッチ)	323					
		4 設計 (レイアウト計算)	324					
		5 客先打合せ	325					
		6 CADデータ変換	326					
		7 移動	327					
	3 DR	1 DR資料作成 準備	331				120	
		2 DR	332					
		3 移動	333					
	4 品質検討	1 設計 FMEA	341					
		2 FTA	342	48	48			
	5 特許出願	1 出願資料作成	351					
		2 内部打合せ	352					
	6 材料 材料メーカーの選定	1 材料メーカー打ち合わせ	361					
		2 資料調査	362					
		3 内部打合せ	363					
7 設計変更	1 不具合原因の究明	371						

				T型業務®		S型業務®		内容
				OJT	OFF-JT	OJT	OFF-JT	
4 図面作成	1 作図・トレース	1 CADデータ変換	411					CAD研修など データベースに関する業務システムの習得研修
		2 トレース依頼 打ち合わせ	412					
		3 作図・トレース	413				24	
	2 検図	1 検図 (トレーサー 担当者)	421					
		2 図面サイン (調査 承認)	422					
	3 出図処理	1 コピー	431					
		2 各種押印	432					
		3 配布	433					
		4 図面 D/B 登録依頼作成	434					
		5 図面 D/B 登録	435				3	
	4 図面管理	1 パソコンインプット	441					
		2 図面検索	442					
		3 図面のコピー 配布	443					

上記モデルでは 48 とか 24 といった数字が入っているが、これは一人当たりの年間時間である。金額でも構わない。重要なことは原単位を一人当たり (個人) にしていることである。組織としては部門など組織単位の方がマネジメントしやすいのだが、それは予算管理上の目的が強い。

教育の成果にこだわれば部門全体に予算やコストではなく、一人ひとりにどれだけ効果的に実施されているかである。予算内であっても一人 30 分の教育では効果はない。だとすれば人数を四分の一にして、2 時間の教育の方が効果的である。

一人当たりで計算することで、選抜コア人材のようなプログラムももらさず算定する

ことができる。教育の ROI はその成果を、業務の成果を定義することと表裏一体で行うことにより、より目的的、効果的に行うことに意味がある。



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
- 粛々と刀を磨く
- 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>