

▶ 部下育成にもっと自信がつく12カ月

## 部下育成の計画を立てる — 育成の全体像を見える化しよう

部下育成の計画を立て、育成の全体像を見える化する。これは育成する側にとっても重要だが、それ以上に、育成される側が必要としていることだ。全体像が見えないと、自分が今どの段階にいるのかわからず、不安になるのは当然のことである。



松下 直子  
株式会社オフィスあん  
代表取締役

### 総距離が分かっているから、 現地点が理解できる

入社間もない若手社員に、「どう？ 何か困ったことはない？」と声をかけたら、こんな答えが返ってきたことがあります。「今、前任の先輩から指導していただいているのですが、自分はどこまで引き継いでいるのでしょうか。不安です」と。なるほどと、先輩社員に確認したところ、「彼は呑み込みが早いので、もう全体の9割は引き継いでいます、あと1～2日あれば、とりあえず教えなければならぬことは完了できそうです」。そのことを若手社員に伝えると、「よかったです。これがまだ全体の1割くらいだったらどうしようかと

思っていました……」と安心したように呟いたことに、私はハッとしました。そうか、こちらは全体像がわかっているだけに進捗も把握できているし、そこに何の違和感も抱くことはないけれど、一つひとつを積み上げるように教えられる側は、これがいつまでどこまで続くかわからずに、まるで終わりのないマラソンのように感じるものなんだなと。

フルマラソンでも、5km毎に給水地点があります。いつどこで給水のタイミングがあるのかわからないと、怖くて走り続けられません。予め節目になりそうなポイントも示しておくとなおよし、です。

終わりがあるから、始まりがあります。自己育成の営みは社会人生活を通じて続くとは

いえ、まずは、最初の独り立ちができるまでに、理解しなければならない知識・技術、体得が望まれるスキルの全体像を示すことが、取り組みのスタートになります。

本でいうところのいわゆる「目次」。あなたが「本」を買う時に、まず「はじめに」で肌感覚を確認し、「目次」で全体像を把握し、そしてぱらぱらっと、中身を斜め読みする、

新人営業マン A氏育成計画書	育成 責任者	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
訪問先を自分で選べる	南									
キーマンがわかる	南									
アポが取れる	北池									
商品説明ができる	北池									
周辺情報の知識を勉強する	北池									
~~~~~										
顧客と価格交渉ができる	南									
契約（クロージング）ができる	南									
一人で集金できる	南									

その工程と同じだと考えてみてください。

計画なくして行動なし、行動なくして成果なし。ここでは片手間で目次を渡すのではなく、きちんと時間をとって、説明しましょう。計画の「約束」は一方通行ではなく、双方向が大前提です。

私は失敗したことがない。なぜなら成功するまで止めなかったから。(松下幸之助)

## 全社の「人事評価」項目は、まさに求めるスキル一覧

エベレスト登山における事故はその8割が下山時だそうです。頂上到達という目標を達成したとたんにバーンアウトしてしまうことが理由だとか。ですから、登山時には、登頂達成後の次の目標を抱えておくことが重要なのだそうです。

さすがに、1年やそこらでバーンアウトはないでしょうが、それでも、前述のように、自己育成の営みは社会人人生を通じて続くわけですから、そのチェックリストに掲載されていることが終わったら、次に何があるのか、は示しておきたいものです。とはいえ、あまり詳細に提供されても、疲弊します。

右の表は、ある企業で新人が入社した際に配布される「教育体系図」です。……そう、その会社の「人事評価」の等級別の評価項目を一覧にしたものです。「評価」と聞くと、査定される気になる方もおいででしょうが、「人事評価」の評価項目は、その会社が職責毎に求める人物像の凝縮。上司は自分より下の階級の評価項目を知っているものですが、部下は案外、自分より上の等級に求められる能力を知らないものです。

またあわせて、自分の上司に求められる能力や姿勢を理解することにもつながりますか



ら、上司自身に求められている能力や、知識・技術も説明しておく、部下のフォローアップを促すことにもつながります。

生きるとは呼吸することではない。行動することだ。(ジャン=ジャック・ルソー)

【参考】U社（中堅卸業）考課表から

		一般	主任・係長	管理職
基本力	知識	○	○	
	技能	○	○	
	理解力	○	○	
対人力	表現力	○		
	折衝力		○	○
思考力	工夫力	○	○	
	改善改革力			○
育成力	指導力		○	○
	業務推進力			○
~~~~~				
人間力	規律性	○	○	○
	協調性	○	○	○
	積極性	○	○	○
	責任性	○	○	○

