

部下の育成 後輩の指導にあたって

部下の育成や後輩の指導について、どうしたらよいか悩んでいる方がいらっしゃると思います。私の経験談で少しでもお役にたてればと思い、思い起こしながら書いてみます。

松下電工（現パナソニック）で電気設備営業の主任として、20代後半から30代前半の5人の部下を預かって、自分も一担当としてノルマをもって営業をしていました。当時営業所には担当ルートはそれぞれ違うものの私と同期入社の主任が他に2人いたのですが、ある時、その2人は課長に昇進しました。当時の私は、売り上げは常にトップを走り、客先からも評価が高かったのですが、課長になれず大変なショックでした。

その時上司から「君は営業ではトップを走り、取引様からの信頼も厚く素晴らしい業績をあげている。営業表彰を何度もとっている。しかし、君は若い人を教えているか？育てているか？」と云われました。自分の営業成績が良ければ昇進できるという慢心があったのかもしれません。上司の言葉を聞き、気がつきました。

すぐに取組んだことは、自分のこれまでの仕事の振り返りをして、自分の営業の成功要因を詳細にまとめ営業マニュアルを作りました。この頃会社にも、同じようなルート営業を行っている営業所にもマニュアルは存在していませんでした。

そこで、様々な先輩から教わってきた、受け継がれてきたやり方を集約しました。又自分なりにアレンジし作り上げてきた、



人との接し方・付き合い方・関わり方、営業の攻め方・受注までの手順・契約書類等をマニュアルとしてまとめ上げました。そのマニュアルを基に部下を集めて月 1 ～ 2 回 1 時間程度の勉強会を実施、新入社員が入ってきても同様に育成に努め、部下のスキルアップを図りました。

その結果同期とは2年遅れで課長に昇進、その3年後に他の同期と一緒に3人で次長昇進、更にその1年後全同期の中で、第1号で営業所長（部長）に昇進しました。この間、同様に部下への勉強会を毎月実施していました。

この時に作った営業マニュアルは全国の営業所のマニュアルとして使われることになりました。マニュアルの作り方は自分が何時この場を離れても、去っても後任がきたら、それを基に直ぐに仕事に入れるということを意識しました。

いつの時代もそうかもわかりませんが、自分のやり方をみて、先輩のやり方、行動を見て盗め、勝手に覚える!では部下はうろうろしてしまいます。又、何かあったら聞いてこい、尋ねて来い!では育ちません。部下がしてくれない、やってくれない、すぐ辞めてしまうと嘆いてばかりでは前へ進めません。



時代と共に IT や ICT、AI 等が入り少しずつ変わっていきます。マニュアルもそれに合わせて、分かり易く見直しをはかり進めていかなければならないと思います。

全てを教えると自分の存在感がなくなる、立場を脅かされると考える方もおられるかもしれませんが、自分の持っているものを全て伝え、部下を育成することで、部下に職務内容を引き継ぎ、自分も一段上へ上ることになっていくものです。

マニュアルという言葉の響きに抵抗のある方もいらっしゃると思います。中身は仕事内容、進め方・やり方をよくわかってもらうために、基本的なことは外せません。様々な事例やイラスト・写真・グラフ等を用いて分かり易く説明し、理解、納得してもらうものになればと思います。また最近では、動画によるマニュアルも内容によってはわかりやすいでしょう。

35 年以上前の経験談ですが、ご参考になりましたら。

ちなみに当時の同僚・部下達と毎年懇親食事会が続いています。嬉しいことです。

今回は「社員が辞めない会社で、上司・先輩がしてくれていること」を書き出してみます。

長嶺 堅二郎

