

# 個性と 人材育成

## 社員研修マンガ教材

代理店  
自動車販売



A  
部長

こちらはAさんです。

Aさんは、とある自動車メーカーの子会社の自動車販売代理店で、中間管理職である部長として、毎日、頑張っていました。



『うーん、今日から入ってくる新人のB君、どうやって成長してもらおうか、期待の新人を任された私の責任は重大だなぁ。さて、どうしようかな』



『そうだ！私が30年前に入社したときに、私を鍛えてくれたバリバリの体育会系の先輩のやり方を思い出して、育成してみよう。』

私が入社した時は、私も体育会系のノリが大嫌いだったから、何回、会社を辞めたいと思ったかわからないけど、こうして、部長になれたんだから、やっぱり、過去の成功体験って、大事だよな。よし、頑張ろう』

体育会系



こちらは、B君です。B君は、温和な顔立ちですが、実はバリバリの体育会系で、いまどきの若者にはめずらしく、出世欲がとても強く、少しでも早く社内で出世したいと思っていました。

『A部長、はじめまして、本日から入社させていただきました、Bと申します。宜しくお願いします』

『はい、B君、こちらこそ、宜しくお願いします。わが社は、B君にとっても期待していますので、私も応援していますよ』



こうして、A部長によるB君の指導が始まりました。A部長の指導は、かなり厳しいものでした。A部長は、B君を、毎日、叱咤激励していました。

『B君、営業はとにかく「足」が大事だ。とにかく、お客さんのところを走り回って、泥臭く営業するのが一番なんだから、とにかく何も考えずに、走り回るんだぞ!』



# 大きな ミス

ある日のことです。  
B君が、仕事で大きなミスをしてしまいました。



『おい！B君、キミはなんてことしてくれたんだ。いったいどういうことなんだ！？  
こんなミスをするなんてありえないぞ』



『す、すいません、本当に申し訳ございません。  
どうか、どうかお許してください』



『おいおい！謝れば済む問題じゃないぞ。  
猛反省が必要だぞ。  
よし、じゃあ、今から、飲みに行くぞ！』



# 感謝 店長 昇格

A部長はこう思っていました。

『私もさ、怒るのは好きじゃないけど、B君のために、怒ってあげなきゃな。私も、仕事で怒られた時は、先輩から、よくお酒おごってもらったんだよなあ。先輩、なんだかんだで、いつも気を使ってくれていたんだよな。それに、当時は、駆け出しで、おカネがなかったから、ただ酒・ただメシは嬉しかったんだよなあ』

他方、B君はこう思っていました。

『A部長、ご自身だってかなり忙しいのに、わざわざ僕のこと、真剣に叱ってくれて、そのフォローのために、こうやって、わざわざ、お酒までご馳走してくれて、ほんとうにありがたい上司に巡り合えたなあ。

それに、ぼく、お給料は、スキルアップのための勉強に全額投資してるから、いつもお昼ごはんもご馳走してもらえて、本当にありがたいな』

このように、はたから見ると、A部長は、B君にかなり厳しい鬼上司と思われ、まわりが心配するほどでしたが、B君はむしろA部長に毎日感謝し、ふたりの心の距離は近いものでした。そのため、B君はメキメキと成長し、どんどん昇進していきました。

その結果、B君は、異例の抜擢で、ほかの店舗の店長へ昇格して、転勤することになりました。



『A部長、この度は、ありがとうございます。  
僕が店長になれたのは、すべてA部長のおかげです。本当にありがとうございます』



『いやいやいや、全て君のがんばりの結果だよ。よくやったねえ。立派に成長したねえ。本当のことをいうと、ちょっと必要以上に厳しく指導してしまったのではないかと、心苦しかったんだ。すまなかったね』



『いえいえいえいえ、とんでもないです。僕のためにここまでして下さって、本当に、本当にありがとうございます』



その後、A部長は、また、新人の指導を任されることになりました。

『今日から入ってくる新人のC君、どうやって成長してもらおうかな。』

期待の新人を任された私の責任は重大だ。さて、どうしようかな』



・アニメ大好き  
繊細・運動苦手



『そうだ！やっぱり、今までの体育会系のノリの先輩と同じように、厳しく指導しよう。』

先日のB君も、大きく成長してくれたしな。過去の成功体験ってやっぱり大事だよな』

こちらは、C君です。C君は、強そうな見た目とうらはらに、じつはかなり繊細な性格で、運動が苦手で、休日は、家にこもって、日本のアニメを見るのが大好きでした。体育会系のノリがとても苦手でした。

『A部長、初めまして、本日から入社させていただきました、Cと申します。宜しくお願いします』



『はい、こちらこそ、宜しくお願いします。わが社は、C君にとっても期待していますので、私も応援していますよ』

こうして、A部長によるC君の指導が始まりました。

A部長の指導は、かなり厳しいものでした。A部長は、C君を、毎日、叱咤激励していました。



『C君、営業はとにかく「足」が大事だ。とにかく、お客さんのところを走り回って、泥臭く営業するのが一番なんだから、とにかく何も考えずに、走り回るんだぞ』



# 大きな ミス



C君は、内心、こう思っていました。

『今どき、ただひたすら走り回れって、そりゃないよなあ。もうそんな時代じゃない気がする。特に、若者は自動車を欲しくないという人が増えてるから、なにか工夫とかアイデアが重要だと思うのに、A部長の下だと、そういうこと考えてる余裕がないよ。僕、この仕事、向いてないのかな・・・』

ある日のことです。C君が、仕事で大きなミスをしてしまいました。

『おい、C君、キミはなんてことしてくれたんだ。いったいどういうことなんだ。  
こんなミスをするなんてありえないぞ!』

『す、すいません、本当に申し訳ございません。  
どうか、どうかお許してください』



『おいおい！謝れば済む問題じゃないぞ。猛反省が必要だぞ。よし、じゃあ、今から、飲みに行くぞ！！』

A部長はこう思っていました。



『私もさ、怒るのは好きじゃないけど、C君のために、怒ってあげなきゃな。C君は、責任感の強い子だから、落ち込んでいるだろうな。励ましてあげないと。私も、仕事で怒られた時は、先輩から、よくお酒をおごってもらったんだよなあ。』

よし、B君の育成のときと同じように、C君も、厳しく指導して、ただし、しっかりフォローするために、飲みニュケーションを大事にしよう』

他方、C君はこう思っていました。



『はあ、僕、お酒の席、嫌いなんだよなあ。僕って、なんか、体育会系に間違われちゃうんだけど、お酒あんまり好きじゃないんだよね。』

しかもさ、怒られた直後にまで、上司と一緒にいたくないよ。

お酒がますます美味しくないよ。けど、断れないんだよなあ。あと、お昼ご飯も、よくご馳走してもらうけど、お昼の時間くらい、部長から離れたいよな。

それに、お給料はちゃんと貯金してるから、食事代は、自分で払えるのになあ』

# 距離 気づかない

このように、実は、A部長とC君の気持ちには、距離がありましたが、A部長はこれに気づかず、B君のときと同じように、C君を指導していました。

それから、半年後のことです。

# 半年後



『A部長お話があります』

『おお、C君、いったいどうしたんだい？』

『もうA部長の下ではやっていけません』



『ええ！いったいどうしたんだ？いきなり、なにがあったんだ？』

## パワハラ お昼・お酒 残業代

『もうこれ以上、部長のパワハラには付き合えません。毎日毎日、あんなに叱りつけるなんて、いくらなんでもやりすぎだと思います』

それに、休憩時間にもお昼を一緒に食べるように指示されて、業務終了後もお酒に付き合うよう、指示されていたので、その分は、残業代を請求させてもらいます』



『ええ！！いったいどういうことだ？』

# 親会社転籍 アニメ 営業戦略



『どうしたことだ、じゃないですよ。それに、実は、僕、親会社に呼ばれて、転籍することになりました。』

実は、僕の趣味の日本のアニメについて、ブログを書いたりして、情報発信をしていたら、少し有名になりまして、

そしたら、親会社の営業企画部からお声がかかりまして、今後の、アニメを使った営業戦略について、プロジェクトを任されることになりました。

とにかく、もう部長の下にはいられませんし、パワハラ責任はとってもらいますよ』

『ええー！！いったい、なんでこうなってしまったんだー！！』

### <ディスカッションテーマ・質問項目の例>

- ・ご意見、ご感想は？
- ・A部長の良いところはどこですか？
- ・A部長の足りなかったところはどこですか？
- ・あなたがA部長だったら、どうしますか？
- ・あなたの職場で似たようなことはありますか？
- ・あなたの職場で活かせると思ったことはありますか？
- ・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

### <研修活用場面・ねらい>

- 今回のケースは、
  - ・人財育成の大変さ
  - ・人財育成の完璧な正解は誰にもわからないこと
  - ・状況ごとに正解を模索し続けなければならないこと
  - ・ある一人に対する人財育成の過去の成功体験が、ほかの人にも通用するとは限らないこと
- などを考えていただくためのケースとなっております。
- そこで、このようなケース類似の事態が起きている職場や、このようなケースについて

意識共有・検討をしたい職場での研修にこの教材を活用することが考えられます。

受講者の方には、今回のケースでいろいろな立場から考えていただき、意見交換していただくことで、

①上司や部下それぞれの立場になって考える訓練ができる

②人財育成の方法は一人一人違うこと

③日常のコミュニケーションの大切さを再認識する

④自身の立場を超えて職場での改善のアイデアが思い浮かぶ可能性がある

⑤それらを意見交換することで人それぞれ色々な考え方があることが理解できる

⑥意見交換によりコミュニケーションが増える

⑦職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、

という研修のねらいがあります。

### <ポイント>

ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長**、ひいては**業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があり、注意が必要です。

受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組でグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

#### <よくあるご意見・ご感想>

・部下の育成は大変だと思った

・良かれと思ってやったことが裏目に出てしまうことは、よくあると思った

・最近の若い方はお酒が嫌いな人、業務時間外のお誘いを嫌がる人が多い

・昔に比べて、社員同士のコミュニケーションが減った

・部下の育成方法は人それぞれで、過去の成功体験が通用するとは限らないと思った

・人それぞれ個性を把握することが大切だと思った

などが挙げられます。

#### <着眼点の提供>

なお、講師の側から知識の指導することは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①一人一人の個性を把握すること

②一人一人のモチベーションが異なること

③コミュニケーションが増える雰囲気づくり・仕組みづくり