

## 特集

### 「教育体系の構築方法⑥」・・・各手順の具体的な内容③

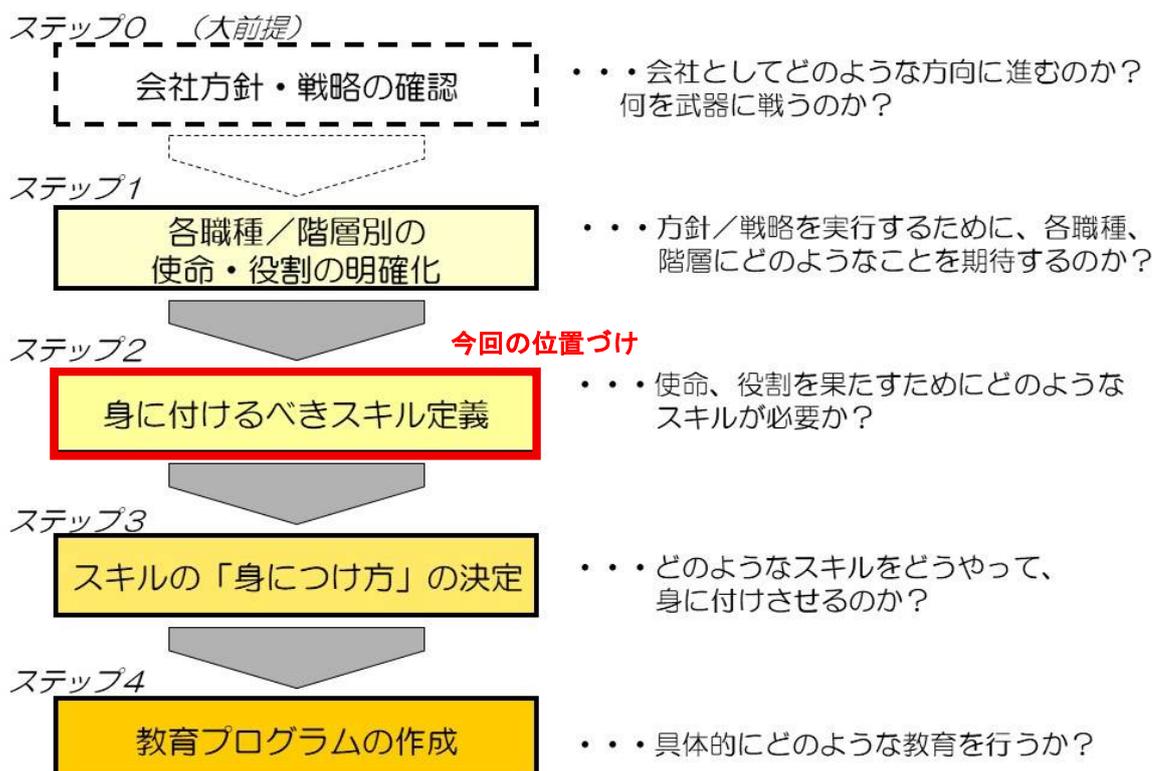
現在、本誌では、「教育体系の構築方法」を特集しています。  
今回は、教育体系構築の手順のステップ2について説明しました。  
今回は、その続きです。  
ステップ2「身につけるべきスキルの定義」の具体的な内容について解説します。

なお、本誌のバックナンバーは、以下のサイトでご覧になることができます。  
<http://www.thanksmind.co.jp/newsletter.htm>

#### 1. これまでの復習（詳細はバックナンバー参照）

##### <教育体系構築の基本手順>

基本的な考え方 = 「逆算志向」

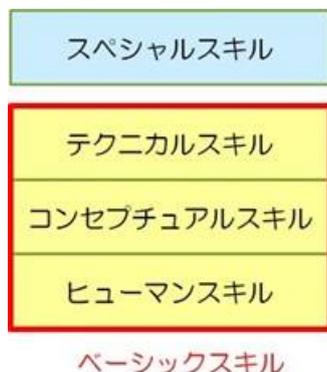


## <ステップ2 身につけるべきスキルの定義>

ステップ1で、各職種／階層別の使命／役割を明確にしましたが、実際に期待に応えてもらうためには、様々なスキルの習得が必要です。

### (1) 必要となるスキルの洗い出し (スペシャルスキルとベーシックスキル)

私は、社会人として必要となるスキルを、まずは以下のように、2つに大別しています。



スペシャルスキルは、業界や会社、さらには取扱製品によって変わるもの。  
一方、ベーシックスキルは、どの業界や会社では働くにしても、必ず必要になるもの。

また、ベーシックスキルについては、アメリカの経営学者であるロバート・カッツ博士が提唱した「カッツモデル」を参考に、更には、以下のように3つのスキルに分けています。

※カッツモデルは管理職を対象としてものですが、対象を一般社員まで拡大しています。

#### ①テクニカルスキル・・・業務遂行能力

自分の担当している仕事を、しっかりとこなすために必要なスキルです。  
主に、プレーヤーとして成果を出すために必要なものです。

#### ②コンセプチュアルスキル・・・概念形成能力(思考力)

職場の問題解決や、新たな取組みのために必要なスキルです。  
プレーヤーとして数多くの経験を積めば、自分が担当している仕事における問題は、かなりの確率で解決することができるでしょう。  
しかしながら、役職が高まると、組織上の問題等、一担当者としては未経験の問題に直面することが多いです。また、会社からは、新たな取組みも期待されます。  
その際に必要になるのが、論理的思考を基礎とした概念形成能力(思考力)です。

#### ③ヒューマンスキル・・・人間関係構築能力

人間は最後は感情で動きます。  
いくら論理的に正しいことであっても、「嫌な奴」と思っている人の言葉には耳を貸さないでしょう。  
結局は、「何を言うか」ではなく、「誰が言うか」なのです。  
「この人の言うことだったらやろう」「この人を助けてあげたい」と思ってもらえるような関係性を構築できるスキルも重要になります。

— — — ここまで復習 — — — —

## (2) 各スキルと職種・階層の対応付け

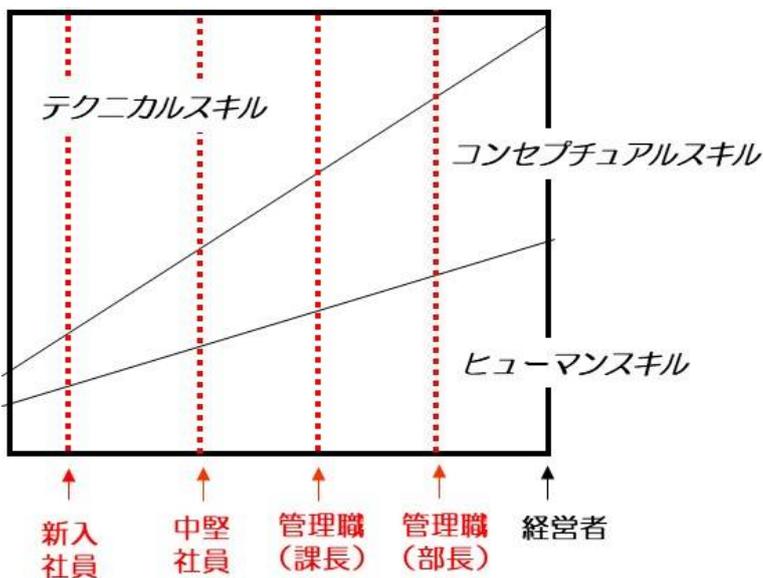
(1) で洗い出したスキルと、ステップ1の区分（職種・階層）の対応付けを行います。

### 【階層別の役割（例）】

職種／階層	役割・使命
新入社員（入社～2年目）	会社の仕組みを理解し、自分の担当業務を確実に遂行する。
中堅社員（3年目～）	自らの担当業務を遂行するだけでなく、管理職を補佐しながら業務の改善を行う。また、部署の後輩についても指導し、組織が円滑に運営されるようにする。
管理職（初級＝課長）	自らの担当部署を適切に運営・管理し組織目標を達成するとともに、組織のメンバーを育成する。
管理職（上級＝部長）	自らの担当部門を適切に運営・管理し、組織目標を達成するとともに、将来に向けての改革を行う。 全社的な視野から、部門横断的な仕事を行う。

### ベーシックスキルの階層への対応付けの基本的考え方

前号で説明したベーシックスキルの、各階層に割り付ける時の基本的な考え方は、以下の通りです。



入社して間もない頃は、まずは担当業務をしっかりこなすための「テクニカルスキル」が中心です。しかしながら、中堅社員になると、管理職の補佐や、後輩指導の役割が期待されます。そのためには、テクニカルスキルだけではダメ。「コンセプチュアルスキル」や「ヒューマンスキル」も必要になります。

主任クラスであれば、「テクニカルスキル」のウェイトは、全体の50%程度でしょう。

管理職になると、組織目標の達成と、部下の育成のためのマネジメントが求められます。

課長クラスでは、「テクニカルスキル」のウェイトは、せいぜい20%程度。残りの80%は、「コンセプチュアルスキル」と「ヒューマンスキル」です。

## 名プレイヤーが、名コーチや名監督になれるわけではない！

前ページの基本的な考え方は、スポーツの世界でも同じです。

たとえば、野球のバッティングコーチをイメージしてください。

期待される役割は、「いかに選手を打たせるか」です。

たとえば、チームの中で、以前は活躍をしていたのに、最近スランプに陥っている選手がいたとします。どのように指導するでしょうか？

「俺は現役時代、このような打ち方をしたらガンガン打てたので、お前もやってみろ！」

このような指導は通用しないでしょう。

選手ひとりひとり、皆、違いますので、自分の経験を基にした画一的な指導では難しいです。

打っていた時と現在の打ち方をビデオ等で確認しながら、スランプの原因を究明し、改善のアドバイスをしなければなりません。

それは、まさに「自分自身が経験したことが無い問題解決」であり、「コンセプチュアルスキル」が求められます。

しかしながら、いくら適切なアドバイスをしたとしても、もし、当該選手とコーチの間が冷めきっていたらどうでしょうか？

コーチがアドバイスをしたことを忠実に実行することは無いでしょう。

「分かりました」と言ったとしても、心の中では、「アンタに言われたくは無いよ」と思います。

アドバイスをしっかりと実行してもらうためには、日頃のコミュニケーションを中心とした、「ヒューマンスキル」も必要なのです。

### ベーシックスキルと対応付け（例）

上述の考え方に基づいて、前号で列挙したベーシックスキルと各階層の対応付けの例を示します。

スキル区分	スキル例	階層との対応			
		新人	中堅	課長	部長
テクニカルスキル	・ ビジネスマナー	○			
	・ 報告／連絡／相談	○			
	・ 目標／計画作成（PDCA）	○			
	・ ビジネス文書	○			
	・ 時間管理	○			
	・ 整理整頓	○			
	・ パソコン操作	○			
	・ 会計基礎（簿記）		○		
	・ 語学（英会話）		○		
コンセプチュアルスキル	・ ロジカルシンキング		○		
	・ 問題解決		○		
	・ マーケティング		○		
	・ 企画提案		○		
	・ 計数管理			○	
	・ 経営分析				○
	・ 課題設定・戦略立案（部門）			○	
	・ 課題設定・戦略立案（全社）				○
	・ プロジェクトマネジメント			○	
	・ 将来ビジョン構築				○

スキル区分	スキル例	階層との対応			
		新人	中堅	課長	部長
ヒューマンスキル	• コミュニケーション	○			
	• 聴き方/話し方	○			
	• プレゼンテーション		○		
	• ネゴシエーション(交渉)		○		
	• ファシリテーション(議事進行)			○	
	• リーダーシップ			○	
	• コーチング			○	
	• チームビルディング			○	
	• 人事考課			○	
その他	• コンプライアンス(法令順守)	○			
	• 情報保護	○			
	• ハラスメント対策			○	
	• メンタルヘルス(自分)	○			
	• メンタルヘルス(部下)			○	

<次号に続く>