
第 1 回「相手に合わせる」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

こんにちは。林博之と申します。今回から 12 回に分けて、仕事の教え方について、私なりの経験からお伝えしていきたいと思っています。

現在、私は「大人にはどうやって教えればよいのか？」をテーマにした企業研修の講師をしたり、部下との付き合い方に悩んでいる中小企業経営者の相談にのっています。

また、俳優だった経験を活かし、研修などで言葉を使わないコミュニケーションの方法をお伝えしています。

「俳優だった？」と、はてなマークが浮かんでいる方もたくさんいると思いますが、俳優が教える「大人に対する教え方」なんて、めったに聞く機会もないと思いますので、しばらくお付き合いいただければうれしいです。

◎教え上手は「相手本位」

皆さんは今まで、たくさんの人にいろいろなことを教えてもらってきたと思います。教えてもらった人の中から、「教え上手だったな」と思える人を思い出してみてください。そして、その教え上手な人を一言で言い表すのであれば、どんな言葉でしょうか。

正解はいろいろありますが、私から 1 つだけお伝えするのであれば、「相手本位」であると言えます。

大人に教えるときには、「一緒に学ぼう」という姿勢が大事です。なぜなら、大人はさまざまな知識や経験を持っているので、一方的に教えると「言われなくても分かってるよ」と反発されかねないからです。自分の都合で教えるのではなく、相手の立場に立って教えることが必要です。

◎しっかりコミュニケーションを取る

「相手本位」の教え方に必要なことの1つが、コミュニケーションです。この意識が欠けた教え方をしていると、会社の部下や従業員は嫌気が差して、最悪の場合は離職なんて事態にもつながりかねません。大人相手に教えるときに必要なのは、まずは教える相手としっかりコミュニケーションを取ることです。

◎呼吸を合わせる

俳優がお芝居を演じるにあたって最も大事にすることの1つに、「相手と呼吸を合わせること」があります。自分勝手にお芝居を演じていたのでは、作品の世界観を観客に伝えることはできません。つまり、相手に合わせたお芝居をすることが大事です。そのため、俳優の訓練には、鏡のように相手のモノマネをするといった方法もあります。

「相手と呼吸を合わせる」というのは、普段の生活の中でもコミュニケーションを円滑にする上で、とても役に立ちます。皆さんも実は無意識に、「相手と呼吸を合わせる」ことを普段から行っているはずですが、相手に合わせることを、コミュニケーションの第一歩です。

第2回 教え上手の具体的な行動「相互理解」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

こんにちは。林博之です。前回、教え上手な人は相手の立場に立って教えることのできる人、つまり「相手本位」な人であるとお伝えしました。では、「相手本位」の教え上手は、具体的にどんな方法で教えているのでしょうか。今回から、順を追ってお伝えしていきます。

◎相手を知り、自分を知ってもらう

教え上手な人がとっている具体的な行動は3つあります。それは、「相互理解」「関係構築」「学習支援」です。相互理解とは相手を知ると同時に、自分も知ってもらうということです。

関係構築は、大きく分けて2つあります。教わる側と教える側の、「1対1」と「1対多」という2つの関係です。「1対多」とは、教わる側は1人で、教える側は複数という意味です（詳細は次回以降にご説明します）。学習支援は、知っていることを一方的に伝えるのではなく、相手が学びやすい環境を整えてあげることです。

◎先走らずに相手の話を傾聴する

今回は「相互理解」について、詳しくお伝えします。教え上手な人は、相手の話をよく聞きます。これを「傾聴」と言います。教える相手のことを知るためには、相手の話をよく聞くことが肝心です。

「傾聴」のポイントは、3つです。少し前傾姿勢になりながら、相手の目を見て、しっかり相づちを打つことです。教え下手な人は、相手の話を途中で遮り、自分の話をしてしまいがちです。教える相手がスムーズに話せないからといって、イライラして先走ってしまえば、相手を知ることはできません。

◎相手を観察する

それから教え上手な人は、教える相手のことをよく「観察」します。相手が普段どんな行動を取っているのか。時にはメモを取るのも1つの方法です。

俳優はいろいろな役を演じます。そのため、役作りに生かせるよう、普段からよく人を「観察」しています。私も若い頃、休日に駅に行き、行き交う人たちを眺めていました。演劇のトレーニングで見た目や仕草から、その人の職業、性格、生い立ちなどをあれこれ想像するというものがあります。

教える側の「相手に興味を持っている」「本気で教えようと思っている」という気持ちは、教える相手に伝わるものです。それは信頼感を生み、相手にこちらに対する興味も持ってもらえれば、さらに相互理解は深まります。

第3回「自分のことを理解してもらう」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

こんにちは。林博之です。前回、相互理解のためには「傾聴」と「観察」が必要だとお伝えしました。教える側が教える相手を知ろうという態度を見せれば、教わる側も教わる相手を知ろうという気持ちになるもの。相手にも自分のことを知ってもらってこそ相互理解です。

大切なのは、相手を知ろうという気持ちを表現することです。今回は、俳優のトレーニング方法でもある手法をお伝えしようと思います。

◎相手を知ろうという気持ちを表現する

以前、俳優が舞台上でコミュニケーションを取るために大事にしていることは、「相手と呼吸を合わせること」だとお伝えしました。そのためのトレーニング方法の1つに、「ミラーリング」というものがあります。2人1組になって行なうもので、お互いが向かい合わせに立ち、1人が「鏡」となり、相手のしぐさを鏡写しのようにまねるのです。

動きをまねるためには、相手をしっかり見なければいけません。次に、相手がどうするかを注視することで、相手のことが見えてきます(余談ですが、学生時代にラグビーをやっていた方からミラーリングを使った練習方法があると教えていただきました。相手の動きを読んでタックルをするために役立ったそうです)。

◎同じしぐさをする

心理学でいうミラーリングとは、相手と同じしぐさをすることで好意が増すというものです。例えば、お互いに座ってコーヒーを飲みながら話をしているとします。そのとき、相手がコーヒーを口に運んだら、数秒後に自分も同じようにカップを口に運ぶのです。

これは「類似性の要因」というテクニックに基づいたものです。自分に価値観が似ている人と仲良くなる経験をした人も多いのではないのでしょうか。

◎お互いに興味を持つ

テクニックだけに頼っていては、相手に見透かされてしまうと思う方もいらっしゃるかもしれませんが、テクニックを使ってでも「あなたの話が聞きたい」という気持ちは、必ず相手に伝わります。それが伝われば、相手もこちらの話を聞いてみたいという気持ちになるものです。

人間は、自分のことを好きになった相手を好きになるという特性があります。これを「好意の返報性」といいます。お互いに興味を持つ。それが教え上手の道につながっています。

第4回「相手と信頼関係を築く」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

前回述べた教える側と教わる側の相互理解は、わかりやすい教え方の土台です。次の段階は教える相手からの信頼を得ることで、さらに教えやすくなります。今回は、教え上手の具体的な行動の2つ目、「関係構築」についてお伝えしていきます。

関係構築には、2つの側面があります。1つは、教える側と教わる側の「1対1」の関係。もう1つは、教える側と教わる側の「1対多」の関係です。

◎共通点があると親近感が増す

1対1の関係を築くには、お互いの信頼が必要です。信頼の要素には3つあります。それは、共通点・姿勢・能力です。

まず、共通点があることで、お互いに親近感が生まれます。ですから、世間話をするときには「この人と自分の共通点は何かな？」と、趣味や好きな食べ物など、なんでもよいので相手との共通点を探してみてください。共通点が見つかったとたん、話が弾んだ経験が皆さんにもあるのではないのでしょうか。

役者時代、私は自分の劇団ではない劇団に呼ばれて、お芝居に参加することがありました(客演といいます)。そういうとき、稽古後に飲みに行くことが多かったのですが、今思えば「共通点探し」をして、お互いの信頼関係を築こうとしていたのだと思います。

◎相手にしっかり向き合う

2つ目の姿勢ですが、教わる側は「私に真剣に教える気があるのか」と、内心不安に感じています。ですから、教える相手にしっかりと向き合うことが肝心です。そして3

つ目の能力ですが、仕事を教える側である皆さんなら、教わる側よりも知識や経験はあると思いますので、その点については心配ありませんね。

◎周囲の人たちを巻き込む

ここまで、1対1の関係を築くために必要なことをお伝えしました。次に、関係構築のもう1つの側面である「1対多」の関係を見ていきましょう。

教える立場の皆さんは、業務との両立に苦労すると思います。忙しい中、自分1人で教えることを抱え込むのではなく、周囲の人たちを巻き込んで教えることが必要です。周囲の力を借りるのも、われわれの能力です。

では、周囲の協力を得るためにはどうすればよいのでしょうか。皆さんの周りにいる人たちを思い浮かべてみてください。自部署の人たちはもちろん、他部署の人や協力会社、もしかしたらお客さまの顔が浮かぶ人もいるかもしれません。

皆さんに提案したいのは、思い浮かべた人たちを「マップ(地図)化」することです。今回は、このマップについてお伝えしていきます。

皆さんの周りにはどんな人がいますか？

第5回「周囲を巻き込む」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

前回、仕事を教えるとき、忙しい中、自分一人で抱え込むのではなく、周囲の人たちを巻き込んで教えることが必要だとお伝えしました。皆さんの周りには、どんな人たちがいるのでしょうか。

今回は周囲を巻き込むための、「人脈マップ」の作成方法をご紹介します。

◎人脈マップとは？

皆さんは、たくさんの人と関わりながらビジネスを進めていると思います。いわゆる人脈ですね。この人脈を教える相手に紹介することで、「周囲の協力を得て教える」ということが可能になってきます。しかし、人脈は目に見えませんが、「見える化」していくことをお勧めします。

まず、皆さんの職場にいる方たちの顔を思い浮かべてください。そして、その人たちの中で「誰が何に詳しいのか」「何を支援してくれるのか」を考えながら、名前を紙などに書き出していきます。自分の同僚や上司、部下など、さまざまな名前があがると思います。

書き方は問いませんが、一例としては、組織図やオフィスの机の配置などを書き込む方が多いようです。そうして書き出した周囲の人たちの名前に付随して「書類作成が得意」「営業先での振る舞い方」「機械操作の達人」など、その人が得意なことを書き込んでください。

職種によっては自部署だけではなく、他部署やグループ会社、お客さまの名前も浮かんでくるのではないのでしょうか。書き出してみると、あらためて自分の周囲の人たちの強みが見えてくると思います。

◎人脈を「見える化」する

「人脈マップ」は、皆さんの人脈を「見える化」してくれます。「見える化」することで、教える相手も「誰に何を聞いたらいいいのか」が分かりやすくなります。また、余裕があれば、人脈マップの方たちの趣味などを書き込んでいただくこともお勧めします。

これは、コミュニケーションを促進するためのものです。趣味は、会話が生まれるきっかけになります。「1対1」の関係の信頼の要素、「共通点があると親近感が生まれる」ですね。

◎周囲を巻き込んで教える

人脈マップを作成したら、教える相手だけではなく、ぜひ名前があがった人たちとも共有してください。「一緒に教えてもらえると助かります！」という気持ちと共に共有してもらえれば、職場全体、会社全体で教えようという雰囲気生まれます。そうなれば教わる側も嬉しく感じるはずですよ。

第 6 回「人脈マップの理論的背景」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

前回、皆さんの人脈が見える化した「人脈マップ」を使用して、「周囲の協力を得て教えてください」とお伝えしました。今回は人脈マップの理論的背景をお伝えします。

◎学習とは？

まず、皆さんに簡単なクイズを出します。「学習＝○○」としたときに、○○に入る漢字 2 文字を考えてみてください。

正解は 1 つではありませんが、さまざまな言葉が浮かぶのではないのでしょうか。

回答例として、最初にお示しする漢字は「参加」です。教わる側の方は、職場の「外」から「中」に入ってくる状態だと考えてください。つまり、教わる側の方は職場に「参加」しようします。うまく参加するためには、その職場になじむことが必要です。

言い方を変えると、職場に「染まる」ことです。染まるという言葉はともすればネガティブに感じる言葉で、教わる側は「会社に染められる！」「自分の個性がなくなる！」と葛藤を感じる時期があります。

しかし、そのとき、信頼の要素(共通点・姿勢・能力)を満たした人がそばにいてくれると、職場に参加しやすくなります。このそばにいてくれる人のことを「いざなう人」と言います。

◎いざなう人

いざなう人は、3 つの手助けをしてくれます。それは、仕事を与えてくれる・ルールを教えてくれる・人を紹介してくれる、の 3 つです。

教わる側が一番つらいことの 1 つに、やることがない、手持ち無沙汰ということがあ

ります。何もやることがないというのはつらいですよ。そんなとき、いざなう人は現状でできる仕事を与えてくれるのです。

2つ目は、会社のルールや仕事のやり方などを教えてくれます。その会社・業種特有の仕事の進め方や、いわゆる「業界の言葉」、社会人としてのマナーもそうですね。

3つ目は、教わる側の人脈を広げてくれます。誰に何を聞いたら良いのか、誰が何に詳しいかを教えてくれるのです。このように、いざなう人のおかげで、教わる側の人にはスムーズに職場に「参加」することができるようになります。

◎2人の他者

いざなう人が人脈を広げてくれる中、「いざなう人以外では誰によく支援してもらったか」を聞いた調査があります。結果、「異質の他者(1)」と「同質の他者(2)」という存在が浮かび上がってきました。

「異質の他者(1)」は、いざなう人とは、考え方が違う・部署が違う人でした。もう1人の「同質の他者(2)」は、教わる側の人と席が近い・年が近い・性別が一緒などの特徴がありました。

次回に続きます。

第7回「育成のゴールを設定する」

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

前回、新たに職場に参加する人にとって、「いざなう人」が重要な役割を持っていることをお伝えしました。今回は、いざなう人以外で重要な2人の他者についてです。

◎「異質の他者(1)」と「同質の他者(2)」

新人に「いざなう人以外で誰に支援をしてもらったか」を聞いた調査で、「異質の他者(1)」と「同質の他者(2)」の存在が浮かび上がってきました。

「異質の他者(1)」とは、いざなう人とは考え方が違う・部署が違う人で、皆さんとはまた違った経験を積ませてくれます。そして自部署以外の人を紹介してくれるので、教わる人にとっての人脈が大きく広がるきっかけにもなります。

一方、「同質の他者(2)」は年が近い・席が近い・性別が一緒など、教わる側と同質の人で、「いざなう人」に話しぶりも言いやすいでしょう。これに関して、自分が俳優だったときのことを思い出してみても、なるほどなあと思うことがありました。

有名な俳優さんのお話を聞く機会があったときには、本当に勉強させてもらいました。半面、自分のお芝居についての悩みって、あまりにもちっぽけなんじゃないか、笑われるんじゃないかと思って相談できませんでした(そこまで話す時間が取れないというのもありましたが)。その点、自分よりちょっとキャリアが上の俳優さんは、兄貴的な存在で相談しやすかったのを覚えています。

◎「異質の他者(1)」から教わるデメリット

「異質の他者(1)」から教わる際のデメリットが1つあります。それは、考え方が違うので「いざなう人」と「異質の他者(1)」では、言っていることが違うという場面が出てきてしまう可能性があるということです。

例えば、QCD(Quality/品質、Cost/費用、Delivery/納期)で言うところの「納期」をいざなう人が重視しているのに、「異質の他者(1)」が「品質」が大事だよと教わる側に伝えたら、混乱してしまいます。ですが、指導方法は違っても、成長してほしいと願う気持ちは同じなはずです。混乱を防ぐためにしてほしいことは「ゴール」を設定し、それを全員で合意することです。

◎育成ゴール

「ああしろ」「こうしろ」と言っていることが違っても、「あなたが1年後に目指すべきゴールはここ！」と示してあげれば、教わる側の人はずれなくなります。育成ゴールの設定は3つのセクション、「Attitude/態度・姿勢、Skill/技術、Knowledge/知識」から考えてみてください。

次回は、目指すべきゴールを決めたら、そこに向けてどんな仕事を与えていけばいいのかをお伝えします。

第 8 回「育成ゴール」に向けてどんな仕事を与えるか？

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

◎職場全体で教える

前回、部下に仕事を教え、「○年後にはこうなってほしい」「○カ月後にはこの仕事ができるようになってほしい」という育成ゴールを設定してください、とお伝えしました。「Attitude(態度・姿勢)・Skill(技術)・Knowledge(知識)」の3点を設定し、できるだけ多くの職場メンバーと合意を図ることをお勧めします。

ただ、中には「○○さんの育成はお前の仕事だろ」などと、教えることに非協力的な人も出てくるかもしれません。そういう場合は、職場の上長の協力を仰ぐことが肝心です。「職場全体で教える」という空気を作る、いわゆる「根回し」が大事ですね。

◎仕事に関わる人の数と仕事の種類

では、その育成ゴールに向けてどんな仕事を与えていけばよいのでしょうか。仕事を考える際、次の2つの項目を意識してください。それは「関わる人の数」と「仕事の種類」です。

関わる人の数は、「教わる側が1人でできること」「誘う人である皆さんが関わらないといけないこと」「ほかの職場メンバーと一緒にできること」の3つの観点から考えるとよいでしょう。

仕事の種類は、ルーチン業務・突発業務・中期的課題の3つに分けて考えてください。突発業務は、いつ何が起こるか分かりませんが、いざというときにも対応できるように、余裕をもったスケジュールで仕事を与えてください。

◎仕事マップ

与える仕事を「関わる人の数」と「仕事の種類」の2軸で考えることで、「育成ゴール」に向け、教わる側も安心して取り組めると思います。そして適切な時期に、適切な仕事を与えることで、教わる側は無理なく進んでいくことができます。

ただこのとき、教える際に複数の人が絡むことによるデメリットとして、教わる側の「過負荷」にも留意してください。仕事を与え過ぎ、教わる側が優先順位を判断できない場合、どれから手をつければいいのか分からず、パニックになりかねません。

ですから、誘う人であるわれわれは、仕事の交通整理をしてあげることも必要です。「どんな仕事を」「いつ与えるのか」ということを紙に書いて整理する、いわゆる「仕事マップ」を作成するのもお勧めです。

ここまで、学習を「参加」として捉えてきました。次回は学習を「獲得」と捉え、「分かりやすい教え方」を具体的に見ていきたいと思えます。

第9回 学習支援～実演する・説明する・実行させる・評価する(1)～

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

◎学習＝獲得

前回まで、学習を「参加」と捉えてきました。今回は、学習を「獲得」という観点から見ていきます。いざなう人である皆さんは、教える相手が学習しやすいように手助けをしてあげる存在です。相手本位な教え上手は、「教え方の4ステップ」～実演する・説明する・実行させる・評価する～を意識してください。「やって見せ、言って聞かせてさせてみて、ほめてやらねば人は動かじ」という言葉を知っている方もいらっしゃいますよね。

◎実演する～「パノラマ」と「フォーカス」～

実演には2つの手法があります。「とりあえず見ておいて」という「パノラマ」と、「ここだけを見ておいて」という「フォーカス」の2つです。なぜ、2つの手法があるのでしょうか。ベテラン同士はお互いのすごいところがよく分かりますが、初心者はベテランの「何がすごいのか、どこがすごいのか分からない」という状態になるものです。それを解消するために、2つの手法があります。

「とりあえず見ておいて」という「パノラマ」は、仕事全体の雰囲気を感じさせるためには良い手法です。一方、「ここだけを見ておいて」という「フォーカス」は、教わる側がどこを見ればよいのかが分かるので集中しやすいですが、反面、そこだけしか見なくなる懸念もあります。「パノラマ」と「フォーカス」は、状況に応じて使い分けると良いと思います。

ただ、教える相手が新人の場合は、「フォーカス」に重点を置くほうが効果的です。ちなみに、役者の世界では、「フォーカス」の手法はあまり用いられていなかったように思います。手取り足取り芝居を教えてくれるというのは、養成所などの一部の機関だ

けで、普通は「盗め」という職人肌の世界でした(と言いつつ私は先輩の役者に「フォーカス」をねだっていたのですが、これには「甘え上手≒学び上手」になることが必要かもしれません)。

◎説明する

教えるということは、自分の中にある情報・知識を相手に伝えることです。この「情報・知識」をペットボトルの水に例えてみます。自分本位な教え下手は、水を「バシャバシャ！」と一気に相手にぶちまければ教えたことになると思っています。ですが、教わる側としては一気にかけられたらたまったものではないですよね。では、相手本位の教え上手は、どのように水を扱うのでしょうか。次回に続きます。

第 10 回 学習支援(2)～実演する・説明する・実行させる・評価する～

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

前回、自分本位の教え下手は「情報・知識」をペットボトルの水に例えた場合、「バシヤバシヤ！」と一気に相手にぶちまければ教えたことになると思っている、とお伝えしました。ですが、その水を教わる側が受け止められなければ、教えたことにはなりません。では、相手本位の教え上手はどうしているのでしょうか。

◎相手のコップの大きさを計る

相手本位の教え上手は、ペットボトルの水を注ぐ前に、まず相手のコップの大きさを計ろうとします。コップの大きさを計るというのは、これから教える事柄について、相手が「どのくらい知っているのか」を確かめることです。「どのくらい知ってる？」と相手のコップの大きさ(知識量)を計り、その上でペットボトルの水(情報)をあふれないように小分けにして注ぎます。

注意しなければならないのはペットボトルの水は目に見えますが、「相手がどこまで理解したか」は見えないことです。ですから、相手の理解度を確認するために、「口で言わせる」「手で書かせる」「体でやらせる」の3つを意識すると良いですね。

つまり、「今伝えたことを復唱してみて」「メモを取っておいてね」「じゃあ、実際に操作してみようか」などと、具体的な行動をとらせることをおすすめします。

◎はく・すう・はく

「情報・知識」を別の見方をしてみます。「情報・知識」を呼吸に例えると、教わる側は「情報・知識」を「スウー」と吸っている状態です。自分本位の教え下手な人は、教わる側にずっと吸わせ続けます。ですが、ずっと吸い続けるわけにはいかないですね。

ですから、相手本位の教え上手は、こちらの情報を吸わせる前に「ハァー」と吐かせます。その上でこちらの情報を「スゥー」と吸わせ、最後にもう一度「ハァー」と吐かせます。

どのくらい知っているのか吐かせて、その上でこちらの情報を吸わせ、最後にもう一度確認のために吐かせます。教える際には「はく・すう・はく」を意識してください。

◎「わかった分かった？」と確認しない

自分本位の教え下手は、相手の理解度を確認する際に「分かった？」と聞いてしまいます。教わる側は「わかった「分かった？」と聞かれたら、2つしか返事ができません。それは、「はい」と「はあ…」の2つです。「わかった分かった？」というイエスかノーかの質問をされたら、たとえ分からなくても「わかり分かりません」とは言えませんよね。ですから、先ほどお伝えした、「口で言わせる」「手で書かせる」「体でやらせる」で理解度を確認してください。

第 11 回 学習支援(3)～実演する・説明する・実行させる・評価する～

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

ここまで、教え方の 4 ステップの実演・説明をお伝えしてきました。今回は「実行させる」、つまり実際に教えたことをやらせてみるというのを確認していきましょう。

◎まずは負荷の軽い仕事から

部下や後輩に教えたことを初めてやらせるとき、やる本人が緊張するのはもちろんですが、やらせる側も心配ですよね。ですから、最初は負荷の軽い仕事や簡単にできる仕事を与えたいと思います。

つまり、失敗してもあまり影響のない仕事や、いざという場合でも「いざなう人」である皆さんが余裕でフォローできる仕事です。ですから、場合によっては緊張している部下や後輩に「失敗しても大丈夫だよ」という一言をかけてあげるのも良いですね。

◎最後までやらせる

とは言っても、実際に仕事を見守っているとおぼつかない様子にヒヤヒヤすることもあるかもしれません。そのとき、自分本位の教え下手な人がやってしまいがちなのが、「すぐに手伝ってしまう」ことです。

教える側としては、部下・後輩が失敗する前に何とかしてあげようという気持ちがあるのかもしれませんが、それではいつまでたっても仕事の上達は望めません。なによりやる気を削いでしまいます。

ですから、仕事を任せたのであれば、例え失敗が目に見えていたとしても、最後までやらせることが皆さんの役目です。初期に与える仕事が失敗しても、致命的なミスなわけではありませんから、手伝いたくなくても我慢することが肝心です。そうして、1つの仕事を1人で終わらせることができれば、自信を持ってもらえます。

ちなみに、俳優時代の諸先輩方や演出家の方たちは、「最後までやらせる」という面では忍耐強い人たちでした。まずはやってみることが大事、というのを肌で感じさせるのが俳優の世界の空気だった気がします。やらせてもらった後の「ダメ出し」も強烈でしたが(苦笑)。

◎学び直しにつなげる

初期に与える仕事は、「最後まで口を出さない」ことは比較的容易だと思います。ですが、中期的な業務に移行してくると、まったく口を出さないというのは難しくなることもあるでしょう。そんなとき、部下・後輩にどんなアドバイスを与えればよいのでしょうか。このときこそ、自分の仕事の棚卸しをする良いきっかけになります。

自分が教わる立場だったとき、どういうことでつまづいたのか、どんなフォローがあれば助かったか、を振り返ることで自分の学び直しにもつながります。

第 12 回 学習支援(4)～実演する・説明する・実行させる・評価する～

誰に対しても応用できる仕事の教え方について、わかりやすく解説します。教え方を学ぶことは、人材育成や定着の施策を考える上でも有効です。

今回は 4 ステップの最終段階「評価」、つまり褒め方・叱り方を解説します。

◎強化と記録

褒める際のキーワードを 2 つお伝えします。1 つは「強化」です。私たちはなぜ、部下・後輩を褒めるのでしょうか。それは、良い行動を繰り返してほしいからです。褒めれば、その行動は「強化」され、繰り返してくれるようになります。

もう 1 つのキーワードは「記録」です。部下や後輩が褒めるべき行動をとったとき、または耳にしたときにメモをとりましょう。すぐに褒められる環境であればよいのですが、そうでない場合、褒めるべきことを忘れてしまいがちです。ですから、時間があるときに書き留めておいてください。

◎アンテナを立てる

人間は、人のミスや嫌なことは目や耳につきますが、良い点は「アンテナ」を立てておかないと入ってきません。ですから、部下・後輩が良いことをしていないかな、とアンテナを立てて観察してください。

褒めるのが苦手だという人もいるかもしれません。仕事に慣れていない部下・後輩だと、褒める場所が見つけられないというケースもあるかもしれません。でも、褒めることはそれほど難しいことではありません。褒めるとは承認で言うところの「結果承認」、つまり結果が出たから褒めるということですが、「〇〇さん、営業に行ってくれたんですね」などと行動したことを認める「行動承認」という褒め方もあります。また、褒め

ることとは少し違いますが、「△△さんがいてくれると場が和んで助かるよ」などと相手に感謝したり、ねぎらうことは褒めることにつながります。

◎改善とシナリオ

叱る際のキーワードは、「改善」と「シナリオ」です。私たちは良くない行動を改善してほしいから叱ります。感情や成り行きではなく、相手が腹落ちするようにシナリオを考えて、叱ることが大切です。

このとき、叱る側がやりがちなのが、叱るべきことをまとめて、すべて伝えてしまうことです。叱られる側としては、ただでさえ耳の痛いことを言われるのは嫌なのに、あれこれ言われたら聞く耳を閉じてしまいます。叱る際、重要なことを1つに絞ってください。そして、第10回でお伝えした「はく・すう・はく」を意識します。事実関係を確認するために吐かせ、こちらの言い分を吸わせ、最後にお互いに合意形成をするために「今後どうするか」を吐かせます。