

コーチング研修第8回

後輩・新人指導を見直す



コーチングなんて面倒くさいと思う皆様、
そもそも正しいティーチングが
出来ているか点検してみましょう！

by amadeus factory

コーチングとティーチングの違い

	コーチング	ティーチング
コミュニケーション	双方向（キャッチボール）	一方的指示（上意下達）
	聞く、質問する、客観的なフィードバック 本人はそれに対し自分の考えを返す	指導、指示、命令
指導方法	考えさせる、気付かせる、引出す （複数の視点をもたらす）	教える、やらせる
思考方法	自分で考える	知識・技術を教わる
行動（の主体）	自ら行動する（本人）	行動させられる（指導者）
目標設定	自分で考えた具体的目標	与えられた目標
対象 機能する場面	<ul style="list-style-type: none"> ・ある程度、知識・能力がある者 ・自分で考えさせ育てたい場合 ・時間に余裕がある業務を任す時 	<ul style="list-style-type: none"> ・新入社員、知識・能力がない者 ・緊急対応が必要な場合など 失敗が許されない状況

ティーチングで大事ななのは指示命令することではない

上位下達だ！



- ティーチングというと、
「上意下達で、指示命令中心の上下関係」が頭に浮かびます。
- しかし、後輩・新人指導という切り口なら、
教えて、覚えさせる ことが ティーチング です。

ここは
丁寧に教えよう



簡単なのに
何故判らないかな



- でも、よくある光景は、
部下・後輩に自分のまねをさせ、
うまく出来なければ叱り、「今年の新人は覚えが悪い」となげく。
それでは、満足なティーチングとは言えません。

「きちんと教え、手本通りに再現させる」それが真のティーチングです。

「なんとなく教えて、なんとなく覚えが悪い」を
「きちんと教えて、きちんと覚えた」に変えてみましょう。

ティーチングで大事ななのは指示命令することではない

- では、過去に自分が、新人や若年層の後輩を指導した場面を思い出して下さい。

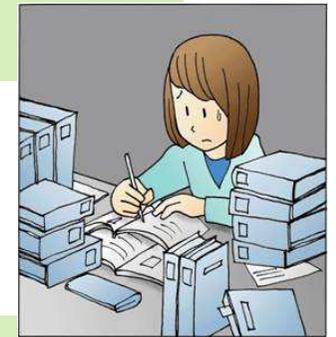
- 例えば、
- ① 自分が後輩に教えるべきことが何かを明確に理解し、
 - ② どのような方法が効率的かを考えて、
 - ③ いつまでに、どこまで教えるかという計画を立て、
 - ④ 確実に全てを教えることが出来た。



あなたは、自分はそこまで出来たと言い切れるでしょうか？

確かに慣れたけど、
正しい処理かしら？

いざ、振り返ってみると、単に自分のやり方を見せていただけ。とか、
あとは、習うより慣れろでいいか。なんて感じだったのでは？



- そしてまた、誰でも知っている後輩指導の効用があります。

「新人・後輩を指導することは、自分自身の成長にもつながる。」 ということです。

であれば、今一度、部下・後輩の指導方法を再点検し、

「きちんと教えて、きちんと覚えた」を実現しましょう。

指導の第一歩は「指導計画」

「習うより慣れろ」は一見、真理。でも、条件が揃わなければ指導の放棄 です。

- ・ 本人が基本を理解しかけている。
- ・ 自ら学ぶ意思があり応用方法をマスター出来そうだ。

……そんな相手ではないのなら、まずはきちんと指導計画を立てましょう。

◆ 指導計画の基本は、

- 
- ① 「仕事の意義」を教える。
 - ② 「作業全体の流れ」を理解させる。
 - ③ 「何の作業」を、「どこまで一人で出来るようになるのか」を本人に確認する。
 - ④ 「習得すべき要素」、「習得スケジュール」を明確にし、本人に伝える。
 - ⑤ 手本を示し、個々の習得要素を大まかに理解させる。
 - ⑥ 実際に本人にやらせてみて、出来ていない部分を再指導する。
- ← つまり目標設定

…… 大所ではこんなところでしょう。

指導計画で大事なものは、「仕事のおさらい」

とはいえ、

- ◆ 教える内容がマニュアル化されていないならば、
「教える仕事・作業のおさらい」が必要です。

<仕事のおさらいでの留意点>

- 何故その仕事が必要なのか？ どんな効果・成果につながるのか？
- 前工程は何？ 次工程は何？ 気を付けるところはどこか？
- どういう状態がその仕事・作業に求められるゴールなのか？
- どんな問題が発生する可能性があるのか？ 回避方法は？
- 誰が、仕事がうまく出来ているかを判断(評価)するのか？



- …… これら？ の答えを、
あなたの頭の中だけではなく、教える相手にも見える形 にする。
それが「仕事のおさらい」です。

つまり、指導の第一歩は、

教える側が、自分自身の仕事をきちっと理解し直した上で、

仕事・作業の基本事項は何かを明確にする ことです。

自分の悪い部分は教えない

- ◆ 多くの場合、
教わる側の後輩は、ベテラン先輩の仕事ぶりが正しいと信じています。
でも、指導をする先輩の仕事の進め方が全て正しいとは限りません。



故に ⇒ 先輩が持てる全てを教えようとするれば、
後輩は 良いところも、悪いところも全て を見習ってしまいます。

したがって、ちまたで言われる

「俺の背中を見て覚えろ」とか「俺の技を盗め」という考え方は、
決して正しいティーチング方法ではありません。

- 仕事のおさらいの際には、

- ・ 自分の仕事の問題点を十分チェック する。
- ・ 改善出来るのなら、後輩に教える前にきちんと手直し する。

その上で、正しい内容をきちんと教えて、きちんと覚えさせましょう。

自分に出来たことが後輩に出来るとは限らない①

◆ 後輩を指導している方を見ていると、よく見かけるシーンがあります。

ぺらぺらと仕事の流れを早口で一方的に説明した後、
新人君に実際にやらせてみると、大した作業ではないのに中々うまく出来ない。
そんなことを繰り返した後、先輩は今年の新人は飲み込みが悪いと嘆く。

…でも、ちょっと待ってください。

● それが、能力や、経験がない者向けの入門的仕事・作業だとしても

あなたに出来ることが 後輩にも出来る。… とは限りません。

- ・ あなたはベテランだから、経験や勘で、何とか出来る。というケースはもちろん、
- ・ あなたの性格はその仕事に向いているが、後輩は向いていない。
- ・ あなたは手先が器用だが、後輩は不器用。
- ・ あなたは機械好きだが、後輩はそうでない。

…そんな違いがあるのかも知れません。

※ あなたは要点だけ教わって理解出来たかもしれないけど、
新人君もそうだと決め付けるのは早計なのです。

自分に出来たことが後輩に出来るとは限らない②

◆ 相手の性格によって指導方法を変える

・・・ コーチングでもテーチングでも考え方は同じです！

例えば

- ・ 自分のペースで質問を挟みながらでないとい十分に説明を理解出来ない者
- ・ 仕事の全体像を理解して納得しないと仕事をテキパキとはこなせない者
 - ⇒ 時間をかけて本人の理解を確認しながら教える必要があります。
- ・ 自分のやり方でテキパキと仕事をこなすが、人に指図されるのは嫌がる者
 - ⇒ やり方も本人に任したほうがうまく仕事をこなします。

● つまり、最適な指導方法を考えるには、

能力の違いはもちろん、性格の違いに着目することが大切 なのです。

よって、新人・後輩が、説明されたことを簡単に理解するタイプか、
質問しながら理解するタイプか など、

・・・ 相手をよく観察をした上で、最適な指導方法を考えることが必要です。

※ 仕事の流れを細かく教えるのか or 基本事項だけ教え、実際にやらせてみるか 等
相手の性格が分かれば、適切な指導方法が見えてきます。

うまくやれている部分をフィードバックする

ティーチングでも、コーチングでも、大事なものは、一度出来た行為を再現させること

- ◆ 指導者が付くことの利点の一つは、自分では見えていない自分の行動の良し悪しを、客観的にフィードバックしてもらえます。……これは独学との大きな違い。



例えば、ゴルフが上手な方から、君のスイングのどこそこが悪いと言われても、本人は、中々修正することは出来ません。

仮に、右足をどこそこに向け、重心はどこそこ、と具体的に言われても十分には改善出来ません。

何故なら、ゴルフの上手い方が教え上手とは限りませんし、そもそも身体のパーツの長さ・重さ・バランスは個人個人違うのです。

でも、今のスイングは良かったよとフィードバックされれば、そのスイングを思い出して再現できる可能性は高まります。

- ◆ 仕事も同じです。

「うまく出来たじゃないか。」と事実を伝え、

「今、どうやったの？」と、うまく出来たやり方を再確認させて下さい。

うまくできた仕事のやり方の再現性が高まるはずですよ。

※ 何か(HOW TO)を教えるのではなく、本人に気づきを与える。 それも指導の一つです。

「フィードバック」は、コーチングスキルのようにも思えますが、そもそも指導術の基本です。

手本は相手の能力に合わせる

手本を示すのは指導の基本ですが、実はうまく手本が示せていないことが多いのでは？

- ◆ ベテランがスムーズに作業をするのを見せて、さあやっごらん。というだけでは、新人君には真似は出来ません。
ピアノの先生が上手に演奏しても、生徒が真似出来ないのと同じです。

- ◆ 大事なのは、相手の能力に合わせて、ステップ(段階)を踏むことです。

- ・ 初歩的なことからやらせて、一步一步マスターしてもらう。

面倒ではありますが、本人にも一步一步進歩していることが感じられて、新しい仕事を自分のものにしようという前向きな気持ちを持てるはず。

◆ ティーチングとコーチングの違い

ティーチングであれば、基本から一つ一つ順番通りに教え、理解を積み重ねるのが適切な指導ということになりますが、

コーチングの観点からすれば、全てを順番通り教えるのではなく、覚えやすいこと、結果が出やすいことから教えて、成長の実感や、仕事への興味、やりがいを持たせることを優先することも 効果的指導の一手となります。

最初から難しいことを教えようとせず、手本も相手の能力に合わせて示しましょう。



指導は相手の目線で

新人・後輩指導で大事なことがもう1つがあります。それは相手の目線になること。

<相手の目線になるのは難しい！>

- ◆ 相手の目線で物事を考えることはコミュニケーションの基本ですが、実際は中々難しく、自分と相手との考え方の違いを、つい相手の考え違いと思いがちです。

「**相手の能力に合わせて教える**」なんて当たり前じゃないかと思っている方でも、自分の目線で相手を見ていては、この当たりのことが絶対に出来ません。

…… **思うことと、出来ることは別** なのです。

<では、相手の目線になる方法は？>

- ◆ 例えば、乳幼児が怪我をする危険性を確認する最良の方法は、親が実際に乳幼児の目の高さでハイハイしながら家の中を確認することです。
- ※ 失敗した部下後輩を指導する際も、自分が新人の時はどんな失敗をしたかと、考えを巡らせてみて下さい。

「相手に伝わったこと」は、あなたが伝えようとしたことではなく、**相手が実際に理解できたこと** だけなのですから。

ティーチングがきちんと出来れば、 次は、コーチングの出番

◆ ティーチングの基本 は、

「きちんとおさらいした正しい内容を、指導計画に基づいて、相手の能力に合わせて
一歩一歩教え、実際にやらせてみることで、きちんと覚えさせる。」こと
と理解していただけただけでしょうか？

決して、何となく教えたり、俺の技を盗めというのが、ティーチングではないのです。
また、ティーチングとコーチングは相反する指導方法でもありません。

◆ ティーチングの基本が理解できたら、次はコーチング です。

- ・ 部下や後輩に、自分の成長に向けた目標を明確に持たせる。
- ・ 仕事の進め方 や 問題点の解決方法、目標そのものを自分で考えさせる。
- ・ 自分で考え、工夫させることで、能力を引き出す。
- ・ 自分で考えた目標を一歩、一歩クリアすることで、やりがいを持たせる。

そんな付加価値的な指導は、コーチング手法を使ってこそ可能です。

またそのベースとなるのが、質問やフィードバックを用いた双方向のコミュニケーション なのです。

ティーチングで大事ななのは指示命令することではない

- ※ 「きちんと教え、手本通りに再現させる」それが真のティーチング。
- ※ 新人・後輩を指導することは、自分自身の成長にもつながる。

指導の第一歩は「指導計画」

- ※ 習うより慣れろではない。
- ※ ①仕事の意義、②全体の流れ、③覚える目標、④習得すべき要素・習得スケジュールを明確にし、⑤手本を見せて理解させ、⑥実際にやらせて出来ない部分を再指導する。

指導計画で大事ななのは、「仕事のおさらい」

- ※ その仕事の効果、前工程・次工程、ゴールの状態、注意点、問題点回避方法など

自分の悪い部分は教えない

- ※ 自分の仕事の問題点を十分にチェックし、改善出来るところは手直ししてから教える。

自分に出来たことが後輩に出来るとは限らない

- ※ 相手の性格や向き・不向きによって指導方法を変える。

うまくやっている部分をフィードバックする

- ※ 一度出来た行為をフィードバックし、再現させる。

手本は相手の能力に合わせる

- ※ 手本は相手の能力に合わせ、初歩的なことから一步一步段階を踏んで教える。

指導は相手の目線で

- ※ 相手の目線にならないと、相手の能力や立場に合わせて教えられない。