

[仕事の便利術]

上手な 教え方, 注意の仕方



はじめに

教え、教えられて、人はともに育つ

中堅世代の方々を対象にアンケートをとると、人の育成に関して前向きな人とそうでない人との割合は拮抗しているようです。2020年代に入ってから、コロナ禍によって働き方の様態が大きく変わったこと、「Z世代」と呼ばれる若者が増えてきたことなどにより、育成に不安を感じる人が多くなったようにも見受けられます。

あなたは、どんなふうに感じていますか？

一般に、若手のうちはテクニカル・スキル（業務遂行能力）を身につけることに重点が置かれ、キャリアを積むごとにヒューマン・スキル（人間関係能力）を磨くことが求められます。自分が「有能な人」になったなら、次はまわりの人に働きかけて「有能な人」を育てる立場になる。それが職場の発展に貢献することであり、同時に、自分の人材価値をさらに高めるオーソドックスな道筋にもなるわけです。

「教えるは学ぶの半ば」という言葉があります。人に教えることは、自分が学ぶことでもある、という意味ですね。自分が習得した知識や技能が、ほんとうに身についているかどうかを確認するうえでも、部下や後輩に教えること、注意を与えることは、非常に役立ちます。その体験によって、学んできたことがより確かなものとなり、そのつど更新されていくといってもいいでしょう。

部下や後輩ができれば、自分のヒューマン・スキルを高めるチャンスだと、前向きにとらえてください。「人に教えたり、注意したりというのは得意ではなくて…」と尻込みする人もいるかもしれません。でも大丈夫！ ちょっとした心得をもって経験を積みめば、必ず向上していきます。

Z世代、などというレッテルに幻惑されてはいけません。世代論は、いつの時代にもありました。中身をよく知れば、あなたの世代と決定的な違いはないことに気づくはずです。

いま私たちは、職場の部下や後輩とどのように接していけばよいのか。世代論や現代のキーワードを含め、指導・育成の観点から具体的に記してみました。このテキスト学習によって、あなたが自分自身のヒューマン・スキルの向上に意欲をもって取り組まれることを願ってやみません。

はじめに	3
第Ⅰ部 どんな人でも大きく育つ上手な教え方	5
第1章 現代の人材育成を考えるキーワード	6
1. 教える・注意するとは人を導き育てること	6
2. Z世代は、強いリーダーよりパートナーを求める	8
3. Z世代の若者たちに対応する5つの視点	10
4. 「心理的安全性」の高い職場をつくる	14
5. 「無意識の偏見」がないかチェックしてみよう	16
6. 若手の側が教える「リバースメンタリング」	18
7. 成長実感が生まれるサイクルを回そう	20
8. 「多様性」を尊重して気持ちよく接する心構え	22
第2章 さまざまな場面で部下をサポートする	24
1. 教え上手な人は「あいさつ」を大切にする	24
2. 不安や緊張をやわらげる上手な働きかけを	26
3. 理解度を確認しながらステップ・バイ・ステップで	28
4. 部下に教えることで上司の側も学んでいる意識を	30
5. ティーチングとコーチングを使い分ける	32
6. 積極的傾聴と共感的理解の姿勢を示そう	34
7. 相手の個性と能力を把握して上手に語りかける	36
8. 3つの承認を理解し、部下に働きかける	40
9. 上司以外の優れた人を見習うのも学びの機会	42
◆研究課題1	44
第Ⅱ部 相手が納得し素直に改める注意の仕方	45
第3章 気づきを与え、反省と改善を促す	46
1. 「グッド・アンド・ベター」の話法で注意する	46
2. 注意をする前に指示が的確だったかを振り返る	48
3. 相手に気づかせる「フィードバック」という手法	50
4. 「上から目線」で教訓を語っていないだろうか	52
5. 相手をよく見て成長につながる注意、叱責を	54
6. 部下が失敗したときにかけたい注意のひと言	56
7. 振り返りと反省を促して教訓を抽出させる	58
8. 上手な質問で、現状把握と問題解決をともに考える	60
9. 注意の言葉NG例 ― こんなものの言い方は逆効果	62
第4章 潜在能力を引き出すコミュニケーション術	64
1. 相手を遠ざけるような接し方をしていないか	64
2. 状況に応じて巧みな問いかけを工夫してみよう	66
3. 「いまひとつの部下」にこそ積極的支援を行おう	68
4. コーチングで能力の開発レベルを引き上げる	70
5. 開発レベルが低い部下の「心の垣根」を取り払う	72
6. 「GROWモデル」に沿って方向性を確認する	74
7. 部下の問題意識を育みサポートする	76
8. 「ストレッチ目標」によって達成意欲をさらに高める	78
9. 育成力をつけて、より多くの「人財」を輩出しよう	80
◆研究課題2	83

第Ⅰ部

どんな人でも大きく育つ
上手な教え方

現代の人材育成を 考えるキーワード

1

教える・注意するとは 人を導き育てること

「なぜこの仕事をするのか」を説明する

教える

はじめに「教える」ということについて、言葉の意味を考えてみましょう。『広辞苑』には、次のように説明されています。

①注意を与えて導く。②知っていることを告げ示す。③学問や技芸などを身につけるように導く。

注意

最初の定義に「注意」も含まれていました。「教える」と「注意する」は、人を導くうえでセットになっていることがわかります。

注意というと、上司が部下に「これではだめだ」と叱るような場面を思い浮かべるかもしれません。その前の段階で「ここに意を注ぐように」と、勘どころを伝える（教える）ことが本来の意味です。

5W2H

部下・後輩に教えるうえでまず大切なのは、5W2Hに即して考えることです。Who（誰が）、When（いつ）、Where（どこで）、What（何を）、Why（なぜ）、How（どのように）、How much（どの程度）。目的や方法などを明確にしたうえで指示したり教えたりすることです。

理由

相手が新人や若手の場合、とくに心がけたいのは「なぜこの仕事をするのか」という理由の説明です。Whyに当たる部分ですね。

上司や先輩にとっては当たり前の仕事でも、若手にはよくわからない場合があります。しかも「なぜこれをやるのですか？」という質問は、とてもしづらいでしょう。出来の悪い部下と思われぬか、「言うまでもないだろ」と叱られるのではないかと考えてしまいがちだからです。

たとえば資料のコピーを依頼する場面を想定してみましょう。

- ①「これ、20部コピーしておいてください」
- ②「営業会議の資料を20部、今日中にコピーしておいてください」
- ③「この資料、明日の営業会議で使うので、今日の16時までに20部コピーしておいてください。今期の営業方針を決めるための大事な資料なんだ。よろしく頼むよ」

なにげないことのようにですが、①から②へ、②から③へと、指示の内容が明瞭になっています。とくに「なぜ」がわかるので、その**仕事の意味・意義**を理解し、**留意すべき点**も意識できるはずです。

そして最後に「わかった？」ではなく、「わからないところはどこかな？」と質問します。「わかった？」と問われると「はい」と答えてしまいがちですが、「わからないところはどこかな？」のほうは、相手に考えさせ語らせることになるので、**理解度を確認**しやすくなります。

5W2Hの視点から、相手にわかりやすい説明をすること、そのあとで開いた質問を投げかけて、相手の理解度を確認すること。人にものごとを教えるうえで、これが最も基本となる心構えです。

注意を要する点はあらかじめ教える

注意には、大きく分けて、①あらかじめ注意を要する点を教えること、②事後に、うまくいかなかった点を指摘して改善を求めることの2つがあります。教え上手の上司は、まず①をていねいに説明することで、**ミスや失敗の未然防止**に努めます。

- この仕事のポイントはどこか
- 失敗しやすい箇所はどこか
- うまくいかなかった場合はどう対処するか

こうした注意点にも言及しておけば、部下は安心して仕事に取り組むことができます。それでも、初心者の方はミスや失敗はつきものです。つい「いまだきの若者は」と言いたくなることもあるでしょう。そんなときは、次の言葉を思い出してください。

「即戦力など存在しない。だから我々が教えるのだ」

～スティーブ・ジョブズ（アップル創業者）

2

Z世代は、強いリーダーよりパートナーを求める

現代の若者たちの特性を知る

「世代間の違い」ということについては、昔からさまざまに論じられてきました。たとえば1980年代には「新人類」という言葉が新語・流行語大賞に選ばれ、「いまどきの若者はまったく理解できない」と、前の世代から嘆かれたこともありました。

Z世代

現代では「Z世代」という言葉がはやっています。2021年の新語・流行語大賞の上位に入りました。「新人類」は日本独自のネーミングでしたが、「Z世代」のほうはアメリカ由来で、1990年代半ばから2010年の間に生まれた世代を指します。彼らの親世代が「X世代」、そのあとのミレニアル世代が「Y世代」とされています。

いまZ世代の若者が社会人となり、多くの職場で見られるようになりました。この世代の人たちと、どのようにコミュニケーションをとればよいかで悩んでいる上司や先輩たちが少なくありません。

上の世代とどこが違うのか、特徴を整理してみましょう。

● デジタルネイティブであること

デジタル文化

生まれたときからすでにデジタル文化が普及していました。情報を獲得する手段はインターネット、スマートフォン、SNSなどであり、本や新聞などアナログ媒体に触れて活用する機会は少ないのです。

● 集団より個を優先する

多様な個のあり方

多様な個のあり方（ダイバーシティ）を認め合う価値観の中で育ってきたため、職場でもプライバシーに重きを置く傾向があります。

● 対面コミュニケーションが得意ではない

これには、2020年からのコロナ禍も影響を及ぼしています。授業や就活などもオンライン、リモートの機会が増え、画面を通じた間接的なやりとりが多くなりました。しかもマスク越しに、ソーシャルディスタンスを保って…ということでは、ますます対面での直接的なやりとりが苦

図表1・1 理想の職場・上司像（2011年と2021年の比較）

《理想の職場》 あなたはどのような特徴をもつ職場で働きたいですか？（最大3つまで選ぶ）		《理想の上司》 あなたが上司に期待することは何ですか？（最大3つまで選ぶ）	
	(%)		(%)
お互いに個性を尊重する	↑16.9	1人ひとりに対してていねいに指導する	↑13.7
お互いに助け合う	↑16.5	良いこと・良い仕事をほめること	↑9.7
みんなが1つの目標を共有している	↓7.8	相手の意見や考え方に耳を傾ける	↑5.3
お互いに鍛え合う	↓12.4	言うべきことは言い、厳しく指導する	↓8.8
活気がある	↓14.1	周囲を引っ張るリーダーシップ	↓10.7
		仕事に情熱をもって取り組むこと	↓14.6

出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2021年）新入社員研修『8つの基本行動』受講者を対象とした調査

手となったのも当然といえるかもしれません。

一定の距離を置いて、Z世代とどのように親密な関係性を築けるか。それが上司や先輩にとって大きな課題となっているわけです。

価値観はどのように変わったか

図表1・1は、新入社員の考える「理想の職場・上司像」を比較したものです。10年間で一定の変化があったことが認められます。

職場においては、目標の共有や切磋琢磨、相互に鍛え合うことより、**個性の尊重**や**助け合うこと**が重視されるようになってきました。

理想の上司像のほうも、仕事への情熱、強いリーダーシップ、厳しい指導などより、**個性に応じたていねいな指導**、**賞賛**、**傾聴する姿勢**などを求めていることがわかります。

ひと言でいえば、「上から目線」による威圧的なリーダーシップよりも、「同じ目線」に立った**パートナーシップ**を、ということになるでしょう。上司・先輩として、まず心がけたいのは次のようなことです。

① プライベートな領域にいきなり踏み込まない

- ▶ 私生活の事柄は、先方から話してこない限り触れない

② デジタル文化に根差したZ世代の能力を前向きに評価する

- ▶ その部分はこちらが教えてもらうくらいの気持ちで接する

③ 対面でのコミュニケーション能力の欠如は今後の育成課題とする

- ▶ まず相手をよく知ったうえで対応策を検討する