

営業スキル向上勉強会(#29)

2017年5月26日

書籍タイトル :マンガでよくわかる行動科学を使ってできる人が育つ！

教える技術

今回この本を読んだ目的、きっかけ：

4月になり、入社して1年がたった。仕事にも慣れ、新入社員の方のOJTの管理も任された。昨年、自分が入社した時には考えもしなかったが、教えるというのはとても難しい。

「答えをなるべく言わない」ように、「身になるために」教えるというのが非常に難しいことが教える立場になって初めて分かった。

この著書を読み、「自分が教えることで成長するため」、また、新入社員の方のためにもよりよい教え方を学びたい。

概要：

著者は、かつて部下の育て方が全く分からずにいたが、「教える技術」を身に付けたことで育成の悩みと決別できたようだ。

この著書で伝えられている「教える技術」の最大のポイントは、部下の“やる気や根性”ではなく「行動」に着目して、指導や育成を行うということ。

「いつ・誰が・どこで」行っても効果が上がる科学的なメソッドなので、教え手(上司・先輩)と学び手(部下・後輩)がどんな人でも、“(組織の中の2割のハイパフォーマーを除いた)残り8割の人たち”を短時間で戦力に変えることができる。

また、この著書は部下や後輩のタイプ別に、配慮すべきポイントを紹介しているので、

「あれ?本で読んだのと違うぞ?」ということが少ない。

それぞれの章のマンガの後には、「教える技術」の理解をさらに深めるための解説文を載せているが、もちろんマンガの部分を読むだけでもOK。「教える技術」のエッセンスを習得できるだろう。

参考にしたい点、気になる点

1. 『そもそも「教える」とは?』

私たちは毎日のように「教える」という言葉を使っているし、人に何かを教えたり、人から何かを教わったりする機会も頻繁にある。しかし、“じゃあ、「教える」って何をする事?”と改めて質問されたら、すぐには答えられない方が多いのではないだろうか。

— 「教える」とは、相手から“望ましい行動”を引き出す行為である

著者は「教える」という言葉を、このように定義している。

人は「教える」ことによって相手を望ましい行動へと導くのだ。

詳しく見ていくと、望ましい行動への導き方には2種類ある。

[タイプ1]相手が“望ましい行動”を身に付けていない場合

→ “望ましい行動”をできるようにする

例えば、掃除の手順を知らない人に正しい手順を教えることや、初めて使うパソコンソフトの入力方法を教えることが、これにあたる。

[タイプ2]相手が“間違った行動”をしている場合

→ “望ましい行動”へと変える

こちらは例えば、資料をまとめるホチキスの位置が間違ってる人に正しい位置を教える、お客様へのお辞儀が浅すぎる人に望ましい角度を教える、といったこと。

「教える」にあたって大事なものは、部下の「行動」の観察・分析だ。

- ・望ましい行動をしていないのなら、その行動ができるまで教える
- ・行動が間違っていれば、それを正しい行動へと変えさせる
- ・望ましい行動ができているなら、その行動をさらに実行し続けさせる

日頃、その意味を深く追求することなく、何気なくやっている「教える」という行為を、「行動」というキーワードに着目して見つめ直すと、上司・先輩である我々がやることが見えてくる。

部下から「望ましい行動」を引き出すことこそが、上司・先輩がすべき「教育・育成・指導」なのだ。

2. 「一度にたくさんを教えない」

①指示や指導は一度に3つまで

優秀なリーダーに必ず共通していることは、“部下に何かを教えたり、指示を出したりするとき、決して欲張らない”ということだ。

一度に伝えるのは“具体的な行動”で3つまで。

これ以上は、よほど記憶力の優れた人でなければ不可能だ。

②やらないことリストをつくる

部下に物事を伝えるとき、多くの人はまず優先順位を決めるが、著者は「劣等順位」を決めることこそが重要だと考えている。

目の前にある様々な業務をその重要度や緊急度で比較し、まずやるべきことから順番にこなしていく、というのが優先順位。一方、多くの業務から、“やらなくてよいこと”を見つけ出し、それを明確にするのが劣等順位だ。

「あなたに達成してほしい目標はこれです。そのためにはこれとこれをやってくださ

い。一方、これとこれは目標達成には無関係なので、やる必要はありません」。もし部下に確実に仕事をこなしてほしいなら、欲張らずに絞り込もう。

3. 『正しく「ほめる」ことで部下の成長・業績をアップさせる』

①「行動」をほめるのは難しくない

“この行動を継続すれば、必ず売りが上がる”と頭では理解していても、すぐに“いい結果”が得られるわけではないので、続かない…。

そこで、「行動」の直後に「望ましい結果」、すなわち“ごほうび”を与えるというのが、行動科学マネジメントの考え方だ。

例えば、腹筋運動 50 回を実行するたびに、何かごほうびがもらえたとしたらどうだろう？そのごほうび欲しさに、腹筋運動という「行動」を続けられる可能性は飛躍的に高まる。

このように、何かの「行動」に対して“ごほうび”を与えることを、行動科学の世界では「強化」と呼び、「強化」することによって「行動」の頻度が増えることは、数多くの実験によって立証されている。

では、ビジネスマンにとって最高の“ごほうび(強化)”は何だろうか？答えは「上司から褒められること」「上司から認められること」だ。

部下が“望ましい行動”をしていたら「よくやってるな。その調子だ!」といった声掛けによって、ほめたり、認めたりする。すると、自分の行動が認められた部下は、またほめてもらおうとして、その行動を繰り返す。人材育成でほめることが重要だというのは、科学的にも理にかなったことなのだ。

「人をほめるのは、苦手なんです」そんな声をよく聞く。

“人間というのは、自分が親から受けたしつけを自分の子供にも繰り返すものだ”と言われる。企業においても同じだ。ほめられずに育った人は、上司になった時、部下をほめられない。考えてみれば当然だ。

ただ、著者が説明している“部下をほめる”という行為は、決して難しいものではない。なぜなら目的は、部下の“望ましい行動”に「ほめる」というごほうびを与えて、その行動を繰り返すようにサポートすることだからだ。

「ほめる」という“ごほうび”が、“望ましい行動”を再び繰り返す原動力になるのだ。逆に言えば、人間は“人から認めてもらえない行動は、続けることができない”ということになる。

感想

どう教えられるかがストーリー仕立てで非常に分かりやすくまとめられていた。その後に、文章で解説文が書かれていて著者が「はじめに」で記した通り、とても理解が深まった。

成長するために、なるべく自分で見つけてもらおうということばかりに気を取られていて、上手なアドバイスができなかったが、どういう過程を踏むことで成長してほしいか、どういう考え方を養ってほしいかを考えれば、自ずと適切なアドバイスを出せるということがこれまでに何度かあったということをこの著書を読んで気付いた。

今、私が OJT 管理を任されている新入社員が次に入ってくる新入社員の方を教えることになった場合、よりよい教え方をしてもらえるよう、この著書の内容を何度も復習し、今の自分ができる精一杯のサポートをしていきたい。