



指導担当者用 OJT 運営マニュアル



目次

1 OJT(On the Job Training)とは	2
1.1 OJT の目的	2
1.2 OJT の現状	2
1.3 OJT の問題点	3
1.4 OJT の指導体制	4
1.5 指導担当者の悩み	6
1.6 OJT 全体を把握する	8
1.7 「期待される社員像」を明確にする	8
1.8 指導担当者の役割	9
2 OJT の実施	12
2.1 OJT の基本的な進め方	12
2.2 「OJT 指導・育成計画表」の作成	12
2.3 「OJT 指導・育成計画表」の利点	13
2.4 「OJT指導・育成計画表」を作成する際のポイント	14
2.5 受け入れ部署での指導・育成方針の共有化	14
2.6 指導担当者のキックオフミーティング	15
3 OJT の目標と評価	16
3.1 具体的な目標	16
3.2 「行動」達成の「評価基準」	16
3.3 OJT評価	17
3.4 指導担当者自身の気づき	18
4 コミュニケーション	20
4.1 訓練参加者を理解する	20
4.2 コミュニケーションのポイント	22
4.3 傾聴のスキル	23
4.4 モチベーションを維持する	24
4.5 承認する	26
4.6 適切で効果的なフィードバック	26
5 ティーチングとコーチング	30
5.1 ティーチング	31
5.2 「教える」テクニック	32
5.3 質問の仕方と答え方	34
5.4 コーチング	36
5.5 コーチングの基本要素	38
付録 ワークシート	【WS 横】 44

1 OJT(On the Job Training)とは

OJTとは企業内において、仕事を通じて行われる人材育成の1つの手法です。指導担当者が日々の業務を通じて、仕事を遂行する上で必要な専門的知識やスキル、また企業人としての物の見方や考え方、態度、行動基準などを、訓練参加者に教えていくことを指します。

これに対する言葉として、OFF-JT (Off the Job Training) があります。これは、仕事から離れた部分での人材育成を目指すもので、一般的には、eラーニングや通信教育、知識や技術を習得する集合研修などが該当します。その場合、教えてもらおうという姿勢よりも自分自身で自己を高めていこうとする姿勢がより大切になります。

1.1 OJTの目的

OJTの目的は、訓練参加者を「企業が期待する人材に育成すること」と、それによって「企業の業績を上げること」です。指導担当者は、訓練参加者を、決められた期間に、目標とする人材に育成する役割を担います。

1.2 OJTの現状

昨今、訓練参加者のコミュニケーション能力やビジネススキル不足が問題視されていますが、実際のOJTの現場では、事前に指導担当者に対して、ほとんど教育しない状態で担当させてしまうケースも多いようです。

このような場合、指導担当者は自分なりに試行錯誤しながら指導・育成していかなければならないため、訓練参加者の育成の成否が、指導担当者の個人的技量・能力や、意欲、意図によって大きく左右されることになり、OJTの本来の「目的」や「期待」を組織として達成することが非常に難しくなります。

また、実際の現場では、指導担当者自身が自分の仕事で精一杯で、さらに教育指導という仕事が増えるため、忙しさのあまりに、訓練参加者に対して十分な指導ができないということも発生しています。

1.3 OJT の問題点

また企業としてOJTの重要性を理解している場合でも、OJT実施にあたり次の2つの問題点がよく指摘されます。

1つは、指導担当者が訓練参加者を1年後にどこまで育てるのかという具体的な目標が明確になっていないことです。指導担当者が教育・指導の着地点を理解していないと、とりあえず目先のことを教えるようになります。訓練参加者は、命じられた作業が何のためなのか、プロジェクト全体または企業全体とどう結びついているかについて理解できていないため、場当たりの作業の指示しかしてくれない指導担当者をレベルが低いと捉えてしまいがちです。

もう1つは、OJT実施前に、目標・計画を立てても、その後の進捗管理ができていないことです。現場では日々の業務に追われるため、指導担当者は訓練参加者を育成するためのコミュニケーションが不足しがちです。訓練参加者だけでなく、組織として指導担当者も管理していかなければ、自己成長の機会を見いだせない訓練参加者はモチベーションを低下させてしまいます。



1.4 OJT の指導体制

訓練参加者をどのように指導・育成するかという問題は、その社員だけの問題ではなく、翌年、翌々年に継続的に社員を受け入れる企業組織全体にとって非常に重要な問題であると認識する必要があります。

そこで、指導担当者一人にすべてを任せるのではなく、組織として指導の体制を構築することが望まれます。場合によっては、「指導担当者」と「評価担当者」を分けて各担当者の負担を軽減すると同時に客観性を保つことも検討する必要があるでしょう。

以下にいくつかの体制の形態と、それぞれにおけるメリット・デメリットを挙げてみます。

◆1VS1(一人の指導担当者が一人の訓練参加者を指導する)

<メリット>

- ・一貫した指導を与えやすい
- ・きめ細かな支援ができる

<デメリット>

- ・指導担当者の個人的能力、意欲に左右されやすい
- ・指導担当者が不在の際、指導代行者がいない
- ・指導担当者以外が無関心になりやすい

◆1VS 複数(一人の指導担当者が複数の訓練参加者を指導する)

<メリット>

- ・複数の訓練参加者に同じ指導を与えやすい
- ・訓練参加者同士の切磋琢磨が期待できる

<デメリット>

- ・指導担当者の個人的能力、意欲に左右されやすい
- ・指導担当者に物理的、精神的な負担がかかる
- ・訓練参加者間に差があると、それぞれに合わせた指導が必要になる

◆複数 VS1(複数の指導担当者が一人の訓練参加者を指導する)

<メリット>

- ・指導担当者の一人が不在でも常に指導する者がいる
- ・指導担当者同士で、検討や相談ができる

<デメリット>

- ・指導担当者によって教え方や考え方が異なると訓練参加者が混乱しやすい

◆複数 VS 複数(複数の指導担当者が複数の訓練参加者を指導する)

<メリット>

- ・指導担当者同士で色々相談をしながら指導ができる
- ・訓練参加者同士の切磋琢磨が期待できる

<デメリット>

- ・指導担当者同士の意思疎通が図れないと、指導方針・方法に差異が生じてしまう

訓練参加者は、数年後（早ければ2年次社員でも）指導担当者として後輩を指導する立場になります。また指導担当者にならなくても、職場で一緒に仕事をしている先輩社員として、新しい訓練参加者に影響を与える存在になっていきます。それゆえに、きちんとしたOJT指導をしていくことは重要です。適切なOJT指導を行い信頼できる社員に育成できれば、その社員が指導担当者の立場になった際に、次世代の社員を同様に育てることができるでしょう。このようにOJTは長い目で見れば組織全体に大きな利益を与える業務だと認識して下さい。また指導担当者はそれだけ大きな責任を担っているのです。



1.5 指導担当者の悩み

指導担当者が悩んだり、困ったりする事項は一般的には以下のような場合がほとんどです。

- ① 訓練参加者の指導・育成方法がわからない
- ② 指導・育成のための時間がない
- ③ 訓練参加者とどう接すればよいのかわからない
- ④ 指導・育成方針が途中で変わってしまう
- ⑤ OJT の目的・目標がないか、あっても不明瞭である
- ⑥ 指導担当者が決まったら、それ以外の社員は OJT に無関心になる

このような問題をどのように解決すればよいのかについては以下の通りです。

- ① 訓練参加者の指導・育成方法がわからない
 - －何をどのように教えるのかがよくわからない
 - －いつ誰が何をすればよいのかわからない
 - ② 指導・育成のための時間がない
 - －面倒を見なければいけないことがわかっていても、忙しくてなかなかその時間が取れない
 - －訓練参加者と指導担当者が物理的に同じ場所にいない
- 【解決策として】**
- ・ 「期待される社員像」など、OJTの目的・目標を明確にする
 - ・ 「訓練参加者指導計画表」を作成する
 - ・ 部署全体で指導・育成する意識を持つようにする

③訓練参加者とどう接すればよいのかわからない

- －厳しすぎる、甘すぎる、などの加減がわからない
- －放置しがちになってしまう

④指導・育成方針が変わってしまう

- －人によって言うことが異なり、訓練参加者が戸惑ってしまう

【解決策として】

- ・ 「指導方針」を決め、職場内で共有する
- ・ キックオフミーティングを開いたり、OJT進捗報告会を行ったりする

⑤OJTの目的・目標がない。またはあったとしても不明確である

【解決策として】

- ・ 「OJT目標設定シート」を作り、具体的な目標と評価の書き方を実践する

⑥指導担当者が決まったら、それ以外の社員はOJTに無関心になる

【解決策として】

- ・ 部門長より「訓練参加者の指導・育成は部署全体で取り組む」ということを、部内に伝え、他の社員の意識を高める

1.6 OJT 全体を把握する

訓練参加者の配属後からOJT期間を定め、OJT全体を眺めてみて、(OFF-JTとの連携も考慮し)どのような準備が必要なのか、資料やその書式までを考えてみましょう。

OJTを効率よく進めるために、アウトプットの作成は非常に重要になります。その準備のために以下のような事項が挙げられます。

[OJTのための準備]

- ①OJT期間終了までの「期待される社員像」を決めて、それに向かって訓練参加者を指導・育成するための「目標設定」をする
- ②「OJT指導・育成計画表」を作成する
- ③『指導・育成方針〇〇ヶ条』を決定する
- ④「目標」に対して進捗及び成果が上がっているかどうかを随時チェックできるチェックシートを作成し、あわせて「期待される社員像」を明確にする

1.7 「期待される社員像」を明確にする

OJTを通じて訓練参加者にどんな社員に育ってほしいか、あらかじめ明確にしておく必要があります。そのために必要な「OJTの最終着地点のイメージ」を作りましょう。これにより、指導担当者は、明確なイメージ(社員像)を頭に入れながら、訓練参加者を育成・指導していくことができるようになります。また、訓練参加者は、「自分がどのような社員になることを望まれているのか」「自分に期待される社員像は何なのか」を理解・把握できるため、自分の目指すべき方向が明確になります。このように「期待される社員像」を明確にすることは、指導担当者と訓練参加者双方にメリットがあります。

次に「期待される社員像」の示し方をいくつか挙げてみます。

- 人事・人材育成主管部門が会社の「期待される社員像」を明確に示し、それを部署ごとにブレイクダウンし、具体的にする
- 所属部門長が自部門の社員に関する「期待される社員像」を明確にし、それを指導担当者がブレイクダウンし、訓練参加者の育成・指導にあたる
- 指導担当者自身が「期待される社員像」を考えた上で、それを所属部門長の考えと照らし合わせ、訓練参加者の指導・育成にあたる

最後の「指導担当者自身がまず考える」という方法は、指導担当者自身が育成に関する自らの考えや思いを明確にすることになり、結果として指導担当者自身の成長を促すため、非常に有効な方法です。

1.8 指導担当者の役割

指導担当者の役割には大きく 3 つの柱があります。

①仕事を遂行する上での専門的な知識・技術を習得させる

一人前の仕事をするためには、専門的な知識や技術を学ばなければならないのは当然です。特に、OJT 期間中はその「基礎」固めに重点を置く必要があります。専門知識や技術は、業種・職種によっても異なりますし、同じ職種でも企業や配属された部門によってもそれぞれ違いがあります。指導担当者は、「何をどこまで」教えるべきかをあらかじめ整理しておくといでしょう。

②特に新入社員の場合、企業人としての職場での適切な態度・行動・考え方を身につけさせる

企業人としての職場での適切な態度・行動・考え方は、業種・職種を問わず、あらゆるビジネスシーンにおいて共通の要素です。

主として以下の 3 点があります。

- 最低限のビジネスマナー
- 報告・連絡・相談や PDCA (Plan-Do-Check-Action) などの仕事の進め方
- コミュニケーション力や文章作成能力などのヒューマンスキル

これらは、一方的に「こうしなさい」と教えるよりも、「なぜ」そうする

べきか、「どうすれば」よりよくなるかを指導担当者と訓練参加者が一緒に考え、お互いにコミュニケーションをとりながら指導・育成していくことが重要となってきます。

③訓練参加者の能力そのものを伸ばす

指導担当者として、訓練参加者一人一人が持っている力を引き出すため、日々のコミュニケーションを通じて相手の能力や相手の中にある「解決策や答え」を引き出すことが大切になります。この場合、相手と同等またはそれ以上の経験や体験を持っていないからだと考えがちですが、決してそうではないことを理解して下さい。それよりも、お互いのコミュニケーションが密にとれていることが前提になることを理解しましょう。

この役割を果たすために主に以下の3つのスキルが求められます。

- (1) 専門的な知識やスキルを教授する、作業指示を与える【ティーチング】
- (2) 自分で考えるクセをつける、やる気を引き出す【コーチング】
- (3) 信頼を構築する、精神的な面も含めて支援する【サポート】



2 OJTの実施

2.1 OJT の基本的な進め方

訓練参加者のOJTを行うに当たって、指導担当者として、以下の4点を意識して下さい。

- ①何事も率先垂範し、訓練参加者の手本となる行動をとる
- ②背景や意味をわかりやすく説明、指導することを心がける
- ③実際にやってもらう(練習・実演してもらう)
- ④よかった点、よりよくなる点などを指摘し、助言・評価をする

特に、訓練参加者に対しては、小さな成功体験を積みせたり、また、自己評価させたりすることも重要になってきます。

補足として、以下のような点にも気をつけるとよいでしょう。

- 公私にわたり、よき相談相手になる
- 同じ指導担当者同士の情報交換をする
- 上司への報告・連絡・相談を怠らない
- 訓練参加者に三ばなし(教えっぱなし、やらせっぱなし、指示のしっぱなし)をしない
- 訓練参加者の心理洞察(観察)を心がける
- 問題の早期発見(兆候を知ること)を心がける など

2.2 「OJT 指導・育成計画表」の作成

OJTを行う上では、スケジュールを立てて、予定と実績を管理することが必要となってきます。「OJT指導・育成計画表」では、「誰が・いつ・何を・どういう順序で教えるか」「いつ何を経験させるか」をTo Doリスト風にまとめ、1日単位・週単位などで管理していくとよいでしょう。それにより、訓練参加者は「いつ何をどういう順番で指導してもらえるか」がわかり、指導担当者は、すべきことが明確になります。また、指導担当者が不在の場合は、代行者がどの部分を担当すればよいかが明確になります。

OJTのスケジュール作成においては、訓練参加者に対して行う直接指

導だけではなく、事前に行っておくべき「計画・準備（P）」そして直接の「指導（D）」が終わった後の「評価（C）」、「改善（A）」といった一連のプロセス（一般的にはPDCAサイクルという）も含んでいます。また、そのOJT及びその裏づけとなるOFF-JTで実施する職務、作業、科目などの内容を具体化し、必要時間を考慮しながら、訓練内容、カリキュラム、訓練計画などを設定し、相互の組み合わせも考慮に入れスケジュールを作成しましょう。

また以下の観点で実行項目を整理して、スケジュールを検討しましょう。

- 訓練参加者配属までに準備しておくこと
- 配属初日から比較的短期間(1か月前後)で教えること、すること
- 数か月単位で教えること、担当させること
- OJT期間終了までに教えること、担当させること

また、訓練指導の運用及び管理のために、訓練カリキュラムも検討しましょう。訓練カリキュラムは、訓練目標を具体化するための方法を示すもので、指導の内容・順序・時間・評価などの進め方を明確にします。

訓練目標を実現するために必要な項目は、それぞれの内容（範囲・程度）や順序も重要な要素ですので、社内における職務または作業を分析し、それを元に「何をどのくらい教えるか」「どういう順番で教えるか」を十分検討する必要があります。

2.3 「OJT 指導・育成計画表」の利点

「OJT指導・育成計画表」は、作成することによっていくつかの利点が生れます。作成するにはそれなりの手間はかかりますが、事前に作成しておくことで、効率的に育成・指導できます。

◆指導担当者にとって

- － 誰がいつ何を指導・育成するのかを整理・把握することができる
- － 他の先輩社員に協力してもらいやすい
- － 指導担当者が不在の時でも代行者に対応を任せることが可能
- － 「終了したこと」と「残っていること」を随時把握・確認できる

◆訓練参加者にとって

- －自分のOJT期間内の先行きが見える、または見通しがつく
- －最後に「これだけやった」という自分の「足跡」の確認ができ、それが自信につながる

◆上司や先輩社員にとって

- －OJTの状況が可視化されることで、受け入れ部署として協力しやすくなる

2.4 「OJT指導・育成計画表」を作成する際のポイント

「OJT指導・育成計画表」を作成する際に、単に項目を埋めるという範囲で終わらずに、以下の点にも配慮するとよいでしょう。

◆仕事の内容と種別

- －OJTの経過に従って「仕事の難易度」が増すように調整する
- －OJTの経過に従って「仕事の範囲」が広がるように調整する
- －OJTの経過に従って「訓練参加者が自立」していけるように意識する
- －OJTの経過に従って「関わる仕事の種類や関連性」が広がるように調整する

2.5 受け入れ部署での指導・育成方針の共有化

指導担当者和他の先輩社員の指導にばらつきがあることは、訓練参加者が混乱するので避けたいことです。多少の個性や、価値観の違いが表れるのは仕方ないことですが、指導内容やその方法に大きな違いがあると、訓練参加者の戸惑いの原因にもなり、モチベーションを落とすきっかけにもつながります。

そういった意味でも、指導担当者や上司が「指導・育成方針」を明確に決め、訓練参加者を受け入れる部署全体で考え方を共有化しておくことが重要となってきます。たとえば、『指導・育成方針〇〇ヶ条』のようなものを作成し、受け入れ側の先輩社員や指導担当者間で同じ「方針」に基づいた指導・育成方法をとるようにするとよいでしょう。

また、その際には、『指導・育成方針〇〇ヶ条』を共有するために、事前に受け入れ側の職場の上司や他の先輩社員向けに説明会などを開き、部署内の意識の統一を図るようにするとよいでしょう。

2.6 指導担当者のキックオフミーティング

訓練参加者をそれぞれの部署に配属すると、あとは担当者に「お任せ」となってしまうケースがよく見られます。しかし、OJTを効果的かつ円滑に進めるためには、指導担当者一人にすべてを任せるのではなく、組織立った指導の体制が必要です。

また、近年では最小限の人員で業務にあたっていることも多いため、指導担当者の負担を減らすために、指導・育成を複数で分担して行っているケースも見られますが、このケースも含めて、社内や部署内においてOJT関係者同士でキックオフミーティングを開き、指導・育成方針について意思統一を図ることをお勧めします。

キックオフミーティングは、指導担当者の上司が指導責任者（評価責任者）として、率先して指導担当者を一同に集め、意識のすり合わせをします。

人事・人材育成主管部門が指導責任者（評価責任者）になった場合は、キックオフミーティングの後、各部署内で『指導・育成方針〇〇ヶ条』を共有してもらうべく、再度、部署内のキックオフミーティングを開催するとさらによいでしょう。また、『指導・育成方針〇〇ヶ条』は、指導担当者だけでなく、上司または他の先輩社員全員が共有できる工夫もしてみるとよいでしょう。

意識のすり合わせで留意すべきところは以下の2点です。

◆「目標(どのような)」

— どのような社員に育成してほしいのか。自社、自部門が求める社員像

◆「方法(どのように)」

— どのように接してほしいのか。（『指導・育成方針〇〇ヶ条』などを元に）

3 OJTの目標と評価

OJTを始める際に訓練参加者と指導担当者、できれば上司も交えて「目標」を決めましょう。

目標は「より具体的に書くこと」が大切です。

目標をより具体的に書くことにより、指導担当者は、指導内容や方法が明確になり、訓練参加者も自分が何を学ぶ必要があり、何を身につければよいのかをはっきり自覚することができます。

NG:あいまいな目標→あいまいな評価

OK:より具体的な目標→より具体的な評価

3.1 具体的な目標

OJTの具体的な目標を書く際のポイントは、曖昧な動詞を使わないことです。

NG:違いを理解する→OK:違いを説明できるようになる

NGワード例)

把握する／理解する／学習する／認識する／マスターする など

OKワード例)

説明する／構築する／書く／選ぶ／組み立てる など

3.2 「行動」達成の「評価基準」

目標を作成する時に具体的な動詞を使うこと以外に、評価基準も明確に定義しておくといよいでしょう。人によって「できたかできないか」の判断が分かれるような表現は避け、誰が見ても「できたかできないか」をはっきりつかめるような明確かつ客観的な表現を使いましょう。

NGワード例)

できるだけ／以前より上手に／精一杯／できるだけ多くの など

OKワード例)

来週中に／5月末までに／一人で／6月中に2冊の技術書 など

3.3 OJT評価

評価は、OJT期間すべてが終わってからというわけではなく、OJT期間中、数回の間評価と、OJT期間後の最終評価を行います。

中間評価では、未達成の項目があれば、その項目をクリアさせるために「どのような指導を行うべきか」を検討し、カリキュラムの見直しなどを行います。

最終評価においては、各実行項目に関する評価以外に、訓練参加者への今後の期待・課題についても言及します。

そして、中間評価をする場合でも最終評価をする場合でも、何がどのようによかったのか、何をどのように改善すればよりよいのか、をわかりやすく表現しましょう。

また、複数の指導担当で1名の訓練参加者を指導する場合、評価会議を設定するか、組織上「指導担当者」と「評価担当者」を分けて、評価担当が各指導担当者の報告を元に評価することも検討する必要があるでしょう。

<OJT目標設定例>

- ビジネスマナーを身につける⇒課内の電話を一番に取る
- 顧客と名刺交換ができる
- 開発言語(C言語)を身につける⇒C言語を使って〇〇ステップ程度のプログラムが書けるようになる

<OJT評価例>

- ビジネスマナーが身についた⇒課内で一番に電話を取っている
- 社外の方と名刺交換ができている
- C言語はほぼ理解できている⇒与えられた仕様に基づく〇〇ステップ程

度のプログラムを、C言語を使って自力で書けるようになった

OJTの目標設定や評価をする際には、フォームを活用するとわかりやすくなります。また中間評価（振り返り）は、目安として1か月～1か月半に一度行おうとよいでしょう。

評価の実行項目は以下の通りです。

- 訓練参加者自身に、「できたこと」「できなかったこと」を具体的に書かせる
- それを元に、指導担当者が具体的な評価コメントを書く
- また、できれば指導担当者の上司からも具体的なコメントをもらう

3.4 指導担当者自身の気づき

指導担当者に任命された方は、通常業務に加えて、訓練参加者の指導・育成にも取り組むことになるため、「大変だ」「困った」と自分の負担になる側面だけを意識しがちです。しかし、指導担当者を経験することは、通常業務では得られない気づきや自己成長を実感することができ、社内評価を高めキャリアアップのきっかけにもなることを理解しましょう。

（以下は、指導担当者の経験談です）

- 「人に教える」ということで、逆に「人にどう教えられる」と理解しやすいかがわかった気がする。
- 自分が訓練参加者だった時、指導担当者だった人がどんな気持ちだったのか、初めて理解できた。
- 「人に教える」ということで、自分の知識やスキルがどの程度か再認識することができ、また、何が正しいか正しくないかも改めて整理することができた。
- 訓練参加者の指導・育成を通じて、これまで以上に上司や他の先輩達との会話が増えるようになり、社内におけるコミュニケーションが活性化した。
- 指導担当者同士の交流ができたことで、他部署との距離感が縮まった。
- 訓練参加者のお手本になるためにもまず自分が頑張らねばと、より一層のやる気が出た。

4 コミュニケーション

まず、一般的にコミュニケーションと言われるものには大きく2つのカテゴリーが存在します。1つは「言語的（バーバル）コミュニケーション」、もう1つは「非言語的（ノンバーバル）コミュニケーション」です。

最もよく使われているコミュニケーションの手段は、前者つまり言語を使ったものです。言語にも、会話などによる「音声言語」と表記された「文字言語」があります。これに対し、後者つまり非言語的手段（言語を使わないもの）には、例えば、以下のようなものが該当します。

- アイコンタクト（相手に対する感情により回数が増えます）
- 距離感（相手に対する感情により距離が変わってきます）
- 言葉のトーンや強弱（相手に対する感情または会話の内容の重要性などによって変わってきます）

非言語的手段は、言語と比較して普段コミュニケーションとしては意識されにくいようですが、実は、分析してみると、その時のちょっとした表情や声の強弱、動作の方がメッセージ性は高く、無意識に近いものゆえに顕著にその時の感情や考えが現れるとされています。

このように、コミュニケーションというと「会話すること」に意識が行きがちですが、日常生活における誤解などのほとんどのトラブルは、言語的なコミュニケーションにおいて発生しているものであるということがわかります。こういった言葉にならないメッセージを読み取ることが訓練参加者とのコミュニケーションを円滑にする要素であるので、指導担当者を中心とした関係者は、その事をよく理解した上で、特に訓練参加者に対する接し方には十分な配慮を心がける必要があります。

4.1 訓練参加者を理解する

私たちは、企業の内外を問わずあらゆるビジネスシーンで様々なタイプの人と関わりながら仕事をしています。ここでは、訓練参加者とコミュニケーションをとるために、まず訓練参加者を理解することから始めましょう。

人を理解しようとする時によくありがちな「普通はこうだろう」とか「これが一般的だろう」という言葉や思い込み、自分の判断基準をいったん横において、目の前にいる人（訓練参加者）の「事実」だけに目を向けるように心がけましょう。

訓練参加者も含め、人には様々な《傾向》があります。この傾向を分析

し、相手をよく理解した上でコミュニケーションをとりましょう。また、合わせて自分の傾向もよく知っておく必要があります。コミュニケーションは自分を知った上で相手を知ること（理解すること）が非常に大切であるという事を覚えておいて下さい。

ここで、注意したいことは、血液型（ＡＢＯ方式）別の性格判断のように、相手はＡ型だからこうだ、とタイプ分けして決めつけてしまうことのないように、ということです。（現在の世の中が、何でもカテゴリー分けする傾向にあることも知識として頭に入れておきましょう。）「あいつはこういうタイプだ」など、思いこみや決めつけで相手を判断すると、相手を理解する余裕などなくなってしまいます。

では、いくつかの《傾向》と言われるものを挙げてみましょう。

競争意識が強い(弱い)、自己主張が強い(弱い)、感情表現が強い(弱い)、創造性が強い(弱い)、説得力が強い(弱い)、協調性が強い(弱い)、忍耐強い(弱い) など

※強い（弱い）は、ある（ない）で表現される場合もあります。

また、特に最近の訓練参加者の傾向として一般的に認識されている特徴をいくつか挙げておきます。

- 素直であるが、一方で考える力が弱い
- 横のつながりは広いが、深いコミュニケーションは苦手
- 情報過多になっているがゆえに不安が強い
- 成長願望が強いが、具体的なイメージが薄い など

相手を理解する上で、自分に相手と同じ傾向があればお互いに理解しやすいかもしれませんが。異なる傾向がある場合、考え方や行動などが異なりますから、相手を理解しがたいと思ってしまうことも多いでしょう。

しかし、そういう時こそ、訓練参加者が「なぜそう考えたのか」「なぜそのような発言をするのか」「なぜそのような行動をとるのか」を考えてみて下さい。

「こんな行動は問題だ」とか「この発言は適切ではない」などと自分の判断基準だけで訓練参加者を評価してしまうと、相手を理解することは難しくなってしまいます。

また、あわせて知っておきたいことは、人は誰でも心の中では「自分のことを価値のある人間だと思いたい。いつでも、誰かに自分のことを認めてもらいたい」と思っているということです。こういった本質的な部分は特に訓練参加者だからという訳ではなく、皆一緒だということです。

以上のことを踏まえ、指導担当者として訓練参加者を理解し、積極的なコミュニケーションをとるよう心がけて下さい。

その意味においては、OJTとは、単に教えられる側の育成の場だけではなく、教える側の成長を促進するトレーニングの場であるともいえます。

4.2 コミュニケーションのポイント

よりよいコミュニケーションをとり友好的人間関係（信頼関係）を築くために、まず「傾聴」について考えてみましょう。

「傾聴」とは、ただ受身的に聞くのではなく、心と体を使って積極的に聴くということです。

まず相手の話を聴きましょう。その際の注意点としては、相手に体を向け聴くことだけに集中することです。別のことをしながら聞くというのは、聞く態度としても問題がありますが、「聞く」ことはできても「聴く」ということはできません。

相手が話している最中に相手の話を遮ったりせず、最後まで話を聴きましょう。遮ってしまうということは暗に相手を否定・拒絶することを意味します。しっかり相手の話を聴き「同意せずとも、理解する」という姿勢をとることが大切です。そして、何がどうなったのかという「事実」、それに対して相手がどういう「感情」でいるのか、その結果、どのような「欲求」を抱いているのかを頭で整理してみましょう。

そうすることによって、相手の言葉に惑わされず、相手は「こう思ったんだ」「こう感じたんだ」ということがわかってきます。最初は心がけるだけでも結構です。継続していけばわかってくるようになります。話し手は、傾聴してもらうことで自分の話を聴いてもらっているという安心感・満足感を持ち、結果として自分の考えや気持ちを率直に話せるようになってきます。

話し手が考えや気持ちを率直に話してくれれば、聞き手は相手をたやすく理解することができ、両者間の信頼関係はよりよいものになっていきます。

コミュニケーションで重要なことは「まずお互いの信頼を築くこと」であるということをよく理解しましょう。

4.3 傾聴のスキル

聴くということの重要性は前述の通りですが、その際のスキルとしての注意点もあります。

①聴いているときの自分の表情

できるだけ相手が心を開けるようにリラックスした表情で臨んで下さい。普段の自分の表情に気がついていない人が多いので、毎朝鏡で普段の表情を見たり、笑顔を練習されたりすることをお勧めします。

②聴いているときの自分の目線

相手と同じ高さを意識し、相手の目を見ましょう。目線の高さは暗に力関係を意味します。また相手の目を見る際はその周辺（鼻や眉間）でも大丈夫です。

③自分が聴いていることを相手に見せる反応

具体的には以下の通りです。

◆うなずき、相槌

これは、「傾聴の原則」です。相手が話している時に、相手にわかるようにしっかりと「うなずき」しましょう。「相槌」は言葉としてはっきり言いましょう。頭を縦に振っているだけでは相手の安心感を得られません。相手に「聴いていますよ」ということを態度で示すと、話し手は「ちゃんと聴いてくれている」という安心感を持つことができ、よりスムーズに心を開くことができます。

◆繰り返す、言い換える

「～ということですね」など、相手が使った言葉を繰り返して言うことで、話し手は、聴いてもらっているという安心感を持つことができます。特に感情や思いの部分の繰り返すと効果的です。話し手自身が「どう思っているのか」「どう感じているのか」ということを、聴き手の反復により改めて再認識することもできます。また、相手の言っていることを「自分はこのように理解した」と自分の言葉で言い換えて、相手に返してあげると同じような効果が得られます。

◆要約

要約とは、「今までの話をまとめると、～ということですね」というように「途中で話をまとめること」を言います。話を要約してあげると、お互いに話をしている内容について、認識がずれていないかなどを確かめることもできます。また、自分の話したことが明確になり新たな気づきを得ることもあります。

◆質問

傾聴では、積極的に聴くための質問をすることがよくあります。その質問のタイプには基本的に2つのタイプがあります。

i) 閉じられた質問

Yes または No で答えられる質問を意味します。

例) 週末はゴルフだったんですか？

ii) 開かれた質問

Yes または No では答えられない質問を意味します。

例) 週末は何をしていましたか？

また、こういった情報収集としての質問だけではなく、相手にどのようにしたらよいか考えさせるような質問もあります。

例) 週末にもう少し充実した過ごし方をするにはどのようにしたらよいと思いますか？

4.4 モチベーションを維持する

訓練参加者のモチベーションをアップすることができれば、いろいろと注意しなくても自発的に仕事に取り組むでしょうし、その結果、仕事も早く覚えてもらえます。

訓練参加者のモチベーションをアップするためには、前述の傾聴や非言語コミュニケーションも重要な要素になってきますが、さらにモチベーションをアップするためのポイントを解説しましょう。

当然のことですが、人は誰でもその人なりの価値観というものを持っています。そして、人は自分の価値観を尊重してもらえると、納得感や充足感を感じることができます。逆に否定されたり侮辱されたりすると、気持ちが沈んだり、時には怒りの気持ちが起こってきたりもします。つまり、相手の価値観に触れ、尊重することは、モチベーションを上げる重要な方法の1つとなります。

価値観にはよいも悪いありません。価値観は人それぞれでよいのです。

指導担当者に任命されたら、訓練参加者に対して普段の会話の中で聞いてみるとよいでしょう。

- どんな時に充実感を感じるのか
- どんな時に楽しく思うのか
- 守りたいものとは何なのか など

また、訓練参加者のモチベーションを上げる方法の1つに「仕事を任せる」ということがあります。

この場合、大事なことは、「この仕事を君に任せる」とはっきり伝え、訓練参加者が、その仕事に責任を感じながら実行してもらうことなので、大きな仕事である必要は全くありません。その時点で訓練参加者ができる範囲で仕事を任せて下さい。「自分に任された」ということで仕事に対して自然と責任感が湧いてきます。

最初のうちは、訓練参加者は、なかなか自分の仕事に自信を持つことができません。ある程度の経験を積ませ、指導担当者から見て普通に仕事ができているな、と思う段階にきて、本人は「まだまだ仕事は一人前にできていない」と思っていることがあります。

訓練参加者に前向きに取り組んでもらうには、指導担当者が「訓練参加者を信頼しているから仕事を任せている」ということを伝えることが非常に大切なことになってきます。

4.5 承認する

承認とは、相手を認めることでありフィードバックでもあります。人は誰でも「自分は価値がある人間だと思いたい。そして誰かに認められたい。わかってもらいたい」と思っています。そのことをしっかり理解した上で、相手を認め、受け入れましょう。

指導担当者が承認を行うと、訓練参加者は「受け入れられている」「わかってもらえている」といった満足感を感じます。そして自分の行動に自信を持つようになり、自然に前向きな姿勢に変わってきます。

4.6 適切で効果的なフィードバック

訓練参加者を指導・育成し、その成長をサポートする上で、よい点はより伸ばし、改善点はあるべき方向に修正されるように、フィードバックを効果的に行いましょう。

ここでは、訓練参加者にとって効果があるフィードバックの伝え方を解説していきます。

1) 評価よりもまず説明をする

「よい/悪い」を判断する前に、「何がどのようによいのか」「何がどのようによくないのか」、また、「どうすればよりよくなるのか」を説明しましょう。

<例>

(改善前) 提出してくれた資料、よくできているね。

↓

(改善後) 提出してくれた資料、表やグラフ化した工夫が見られるね。

2) できるだけ抽象的な表現は避け、より具体的な表現をする

抽象的な表現は、理解しにくいものです。具体的にどの部分の何を指摘しているのかがわかるように話をしましょう。

<例>

(改善前) 美しいけど、ごちゃごちゃしすぎている感じだね。

↓

(改善後) カラーで美しいけど2色程度でまとめた方が見やすいと思うよ。

3) その人の性格よりも行動に焦点を当てる

「大雑把でしょ?」「いつも適当だね」などというのは、訓練参加者の「性格」に言及していることになります。そういうことより「議事録に誤字脱字が2か所あったよ」というように、具体的に「行動」に対してフィードバックしましょう。

<例>

(改善前) 会議ではいつもおとなしいね。

↓

(改善後) 会議では何回か発言した方が存在感もアピールできるよ。

4) 相手が求めている箇所に必要としているフィードバックをする

指導担当者がフィードバックしたいと思ったことよりも、訓練参加者が「この部分についてフィードバックしてほしい」と求める箇所を中心にフィードバックしてあげると非常に効果的です。例えば、「この企画書の“構成”を見てほしいのですが」と言われた場合には、「構成」に関するフィードバックをまずしてあげましょう。

5) タイムリーに(できるだけ時間を空けずに)

効果的なフィードバックには、タイミングが大変重要です。タイミングを外せば効果が薄れてしまいます。何か気になることがあれば、その場で即フィードバックしましょう。「次のチャンスがあったら指摘しよう」と思っているうちに伝える機会を逃してしまうことはよくあります。また、時間が経ってからフィードバックすると、受け手が「なぜ、すぐその場で言ってくれないのか?」と不信感を募らせることにもなりかねません。

<例>

(改善前) そういえば、ずっと言おうと思っていたんだけど、この前のミーティング、遅刻したよね。

↓

(改善後) 今日のミーティングは、遅刻してメンバーを待たせてしまったね。

6) 前向きで、かつ、建設的であるように

「なぜ、あの時あれをしなかったのか」とすでに起きてしまったことを責めるようなフィードバックではなく、訓練参加者が、今後同じような問題が起こさないように、これからを意識して、前向きで建設的なフィードバックするよう心がけるとよいでしょう。

<例>

(改善前) 納期に間に合わないんだって？前にも同じようなことがあったよね。何で間に合わないんだ？

↓

(改善後) 納期に間に合わないようなら、早めに報告して下さい。

7) 一人称で

「〇〇さんがそう言った」「〇〇さんが困っていた」という第三者の表現を借りた話は、聞かされた訓練参加者にとっては「なぜその人は自分に直接言ってくれないのか？」「あの時そんな風に思っていたのか」などと、第三者に対して反感を抱く可能性があり、指導担当者に対しても心を閉ざしてしまいかねません。

このようなことにならないよう、他者から耳に入れられたことであっても、指導担当者自身が一度話を理解した上で、自分の言葉・意見として述べるべきです。「私はこう思う」「私はこう考える」という表現であれば訓練参加者も受け入れやすいでしょう。

<例>

(改善前) 事業部長が「今年の新人は挨拶ができないな」と言っていたから注意するようにね。

↓

(改善後) 社内ですれ違った方がたとえ面識がない人であっても、すべての方に挨拶や会釈くらいは礼儀としてしようね。

8) 悪いことだけでなく、よいことにも

指導担当者は、訓練参加者の「まだできていない点」または「改善すべき点」にばかり目が行きがちです。しかし訓練参加者が、できるようになったことや成長したことに対しても積極的にフィードバックしてあげましょう。

これにより、訓練参加者のやる気を刺激することができます。

＜例＞

（改善前）「自分なりに考えて工夫しながらやっているな」とは思っても指摘しない。

↓

（改善後）自分で考えて工夫しながらやっているところがよいね。指示された仕事でも、いつもそういうスタンスを大事にしてね。

9) 伝えにくいことはサンドイッチ方式で

注意やネガティブなことを伝える場合は、前後をねぎらいや期待によるポジティブな承認を含んで伝えます。

a. よい点をほめる言葉

最初はよかったところをほめる言葉から始める。

よかったところは、どこがどうよかったのか具体的に伝える。

b. 改善するともっとよくなる点

次に改善点をその理由と合わせて具体的に伝える。

c. 期待を伝える

最後に、これからの期待を伝える。

＜例＞

〇〇さん、書類の作成ありがとう。ただ、あの書類のレイアウトは・・・
もっとこうの方がよいので次からはそのようにして下さい。それ以外のところは全体的によくできていたよ。

5 ティーチングとコーチング

指導担当者にとっては当たり前のことであっても、訓練参加者にとっては初めてのことばかりという毎日が続くので、訓練参加者は見た目以上に精一杯になってしまっていることがあります。

うっかりすると、自分が何を教えてもらっているのか、何を覚えないといけないのかさえわからなくなってしまうでしょう。そういったことがないように、何かを教える時には、まずこれから何を教えるかを明確にして、合意・確認をとりながら進めるとよいでしょう。

また、仕事を早く覚えてもらうためにも、最初に、これから教える仕事はどういう目的があるのか、何のために行うのかを説明することが大切です。

「このキーを押したら、次はこのキーを押して」という操作だけを教えるのではなく、このシステムにはどのような目的があり、この操作にはどんな意味があるのかを説明すると、仕事への責任感を持つことができ、早く覚えることができます。

訓練参加者の育成・指導にあたっては、「ティーチング」と「コーチング」を効果的に組み合わせると非常に有効です。「ティーチング」とは、指示する・方法などを教える・答えを教えるための方法です。一方、「コーチング」とは、考えさせる・自分で解決策を見出せるようにサポートするための方法です。

入社して数か月の間は、未知の情報、未体験の状況などが多いため、その段階では、「ティーチング」の割合は大きくなるでしょう。その後訓練参加者が、ある程度の知識やスキルを身につけ、経験も積んだ、と指導担当者が判断した場合には「コーチング」の割合を大きくしてあげると、より自立した人材を育成することが可能になってくるでしょう。

- ティーチング⇒「指示する」「方法などを教える」「答えを教える」
(知識やスキル、経験が少ない／浅い場合に特に有効)
- コーチング⇒「考えさせる」「自分で解決策を見出せるようにサポートする」
(知識やスキル、経験が多い／深い場合に特に有効)

5.1 ティーチング

指導担当者は、訓練参加者に「コーチング」を使って考えさせ、答えを自ら導くように手伝うことも大切ですが、訓練参加者にとって全く未知のことについては、まず、「教える」ということ抜きには進みようがないため「ティーチングスキル」は重要です。それでは、効果的な「ティーチングスキル」について解説していきましょう。

ティーチングの前提として、指導担当者が心がけておく点は次の通りです。

- 初めて学ぶ人は、基本的な知識や経験を持っていない
- 専門用語、社内用語はわからない
- 指導担当者にとっての「当たり前」は、訓練参加者にとっての「当たり前」ではない
- 単体で理解した知識をつながりを持って理解できるようになるまでには時間がかかる
- 本当に理解できているかどうかを確認するのは難しい



5.2 「教える」テクニック

◆ 教え方

- ① 全体像と部分を伝える ～ホール・パート・ホールの原則～
- ② 具体例を挙げながら説明する
- ③ 理屈の説明後その理由も説明する
- ④ 正しいことを教える

◆ 教える順番

- ① まずは、やってみせる または説明する
- ② そして、やらせてみる(体感して覚えさせる)
- ③ 改善点を指摘する(褒めることも忘れずに)

◆ 理解度チェック

- ① 自分で説明させてみる
- ② やらせてみる(本当にできるか試す)

これらのポイントを1つずつ解説していきましょう。

◆ 全体像と部分を伝える ～ホール・パート・ホール(Whole-Part-Whole)の原則～

- ーこれから何を教えるのか、まず概略を、そして詳細を説明し、最後に何を教えたいか、再度整理して伝える
- ー教える技術や知識の全体像と、教えた部分との関係を伝えると理解させやすい
- ー図や絵を使って教える場合も、まず全体像から詳細部分を伝えると理解させやすい
- ーわかりやすく教えるためには、「全体像」と「部分」との関係を伝えるとよい

◆ 具体例を挙げながら説明する

- ー実物があれば、それを見せる、または可能であれば触らせてみる
- ー具体例や事例、体験談などで例を挙げながら説明する
- ー使っている環境を見る機会を作る
- ーたとえ話を使って説明する

◆ 理屈を説明してからその理由も伝える

- ー単に「これはこうする」と理屈だけを説明するのではなく、「なぜそうするとよいのか」といった理由も合わせて説明する
- ー指導担当者にとっては「当たり前」のことでも、訓練参加者にとっては、初めて聞く内容も多いので、訓練参加者がどの部分から理解していないかを把握し、根本から教える

◆ 正しいことを教える

- ー「これをしてはいけない」というダメ出しで終わらずに、「こうした方がよい」「こうしなければならない」と“あるべき姿”“正しい方法”を指導するように心がける

◆ まずは、やってみせる(モデリング)

- ー指導担当者自らが手本を示す
- ー目の前でやってみせる

◆ そして、やらせてみる

- ー早い段階で実際に体験させる

◆ 改善点を指摘する(褒めることも忘れずに)

- ーできたことに対しては「これがよい」「よくできた」と肯定的なフィードバックを与える
- ーできなかったことに対しては、できなかった理由を聞いたり、どうすればできるようになると思うかを一緒になって考えてみる
- ー何か問題がある場合は、「このような理由でこれはよくない」と改善点を明確に指摘する

◆ 自分で説明させる

- ー教えた後、同じ流れで訓練参加者に説明させる

* 参照ポイント

経験の浅い訓練参加者には、知識が断片的にしか捉えられないことが多いため、上司や先輩の目からは、「物覚えがよくない」などと見えることもあるでしょう。だからこそ、どんな場合でも「全体像」「前後のつながり」などを意識的に説明しながら指導することが大切になってきます。

「全体像」「前後のつながり」を聞いても最初は何もわからなかったような訓練参加者も、少しずつ時間の経過とともに、断片的な知識が結びつき始め、やがて強固な知識や知恵となっていきます。

5.3 質問の仕方と答え方

指導担当者はOJT期間中に訓練参加者から様々な質問を受けることも多いでしょう。その際、訓練参加者に質問の仕方を教えておくことで、トラブルを防ぐこともできます。教えておきたい「質問の仕方」をいくつか挙げてみます。

◆ 事前に質問する相手に都合を確認する

- －「教えていただきたいことがあるので、30分ほどお時間をいただけないでしょうか?」「今ちょっとお時間よろしいでしょうか?」など

◆ 事前に「わかっていること」「わかっていないこと」を整理しておく

- －「ここまでは調べることができたのですが、これについては調べてもわかりませんでした」など

◆ 事前に質問を整理しておく

- －「質問が2つありまして、1つ目は・・・」
- －相手がわかりやすいように、絵や図に書いておく

◆ 提案型の質問をする

- －「どうしたらよいでしょうか？」ではなく「こうしたいと考えますが、それでよろしいでしょうか？」

◆ お礼、結果報告をする

- －「ありがとうございます」「先ほど教えていただいた方法でできました」

訓練参加者が上記のような「相手に配慮した質問の仕方」ができるようになったら、次は指導担当者がその質問にどう回答したらよいか、その対応方法をいくつか挙げてみます。

◆ 質問には即答せず、質問を復唱・確認する

- －「〇〇ということについて聞きたいんですね？」

◆ 質問によっては、その背景を聞く

- －「どうしてそれを調べているの？」
- －「何をしたいくて、今困っているの？」

◆ 質問に回答する

- －まず結論が先
- －その上で、理由・背景などを説明する
- －もし相手がわかりにくいようなら、図を描きながら答える
- －一方的に話をしないで、時々「ここまでは理解できたかな？」などと理解度の確認をする

◆ 最後に、相手の理解度を確認する

- －「今の説明で質問の回答はわかりましたか？」
- －「他に不明な点がありますか？」
- －「納得できない部分や理解できない部分がありますか？」
- －「わかったら、今度は自分の言葉で説明して下さい」

◆ 質問によっては、その回答をせず、以下の方法で対応することもよい

- －調べ方を教えて訓練参加者に調べさせる
- －「これで調べてごらん。調べて答えが見つかったら、報告して下さい」

◆ 質問を質問で返す

- －「そのことについてどう思っていますか？」
- －「それについて調べてみて、今どう感じましたか？」

* 補足として、

上司や他の先輩たち、または指導担当者らが自ら経験した話は、訓練参加者に大きな影響を与えます。状況によっては以下のような話をするのもよいでしょう。その際、気をつけることは、お説教や自慢話にならないようにするということです。

- －自分が訓練参加者だった時に起こした失敗や叱られたこと、また戸惑ったこと
- －自分がどんな苦労や困難を味わったか、そしてどう乗り越えたのか
- －自分の経験上、上司や先輩から学んだこと
- －顧客との話で直接教えてもらったこと など

5.4 コーチング

コーチングとは、それを受ける人が持っている能力を引き出すためのコミュニケーションの1つであり、「相手の中にあるものを引き出し、その人が目標を達成するために支援する」行為を指します。

よいコーチというものは、日々行う「後輩やメンバーとのコミュニケーション」を通じて相手の中にある能力を引き出すことができます。訓練参加者が目標を目指す時、コーチの存在があれば、より力強く、より積極的に目標に向かって進むことができます。また、くじけそうになった時には叱咤激励してくれるコーチがいてこそ、最後まで目標に向かって諦めずに進むことができるのです。

一般的に、コーチは、相手と同じ経験や体験を絶対に持っていなくてはならないという風に考えられがちですが、決してそうではありません。経験がない分野でも、コーチングは十分できます。そのためには、お互いのコミュニケーションが密にとれていることが前提条件になってきます。

以下にコーチングの基本前提を挙げてみましょう。

- コーチングとは、日々継続して行う「コミュニケーション」の上に成り立っている
- コーチする側、受ける側の関係は、上下関係ではなく対等な関係(立場)である
- コーチは、相手の中に求める答えがあると信じ、相手から答えを引き出す支援をする

人は「期待されている」と感じれば、それに応えようと行動します。現状がどうかということは一度横におき、まず「この人は伸びる」といった気持ちで訓練参加者に接することが大切です。

訓練参加者は通常指導担当者より年齢も若く経験もないことが多いため、教えたことができない、できたとしても時間がかかるのは当然です。そのような場合に、すぐに「できない」と決めつけるのではなく、「必ずできるはずだ」と期待を持って接していきましょう。

コーチングで使われるスキルはもちろん大切ですが、大切なことは訓練参加者を理解しよう、育てようと思う気持ちです。

以下に訓練参加者に対するコーチングの考え方を順番に4点挙げます。

◆ 訓練参加者が安心して会話できる環境について考える

－ 会話をする場所、座る位置関係、タイミングなど、訓練参加者が安心して話しやすいと感じるような環境はどのような環境か考える

◆ 質問して、訓練参加者の考えに耳を傾ける

－ 質問したら、沈黙があっても訓練参加者が話し始めるまで待つ

－ 訓練参加者が話し始めたら、話に耳を傾ける。大事なことは、まずは訓練参加者の話をそのまま受け止めて、最後まで遮らずに聴くということ

－ 知りたいことを矢継ぎ早に質問することはせずに、訓練参加者の話を受け止め、訓練参加者が明確にしたい点に焦点を当てて、さらに質問してみる

－ 一般的にコーチングが上手く行っている時は、コーチよりも、相手の会話が早い状態になる

◆ 内容の確認をしたり、共感を示したりしながら聴く

- －訓練参加者の話を要約しながら自分の理解が正しいかどうかを確認しながら聴く
- －訓練参加者が伝えたいと思う部分を感じ、共感しながら聴く
- －訓練参加者のよい点に焦点を合わせて、承認しながら聴く

◆ 具体的な行動にコミットさせて終わる

- －指導担当者は質問を投げかけ、訓練参加者が課題解決のために複数の選択肢を考え出せるよう支援する
- －訓練参加者は、自ら考えた選択肢の中から自主性を持って実際に行動するプランを選択する
- －指導担当者は、訓練参加者に具体的な行動にコミットさせてから終わるようにする

5.5 コーチングの基本要素

コーチングでは、指導担当者は、訓練参加者と信頼関係を築くことが重要なので、頭ごなしに否定したり、注意したりしてはいけません。まずは訓練参加者の考えを受け入れ、「どうすれば」よりよくなるかを一緒に考えることが大切です。

指導担当者が、訓練参加者に考えさせないで、一方的な指示を出すことを続けてしまうと、指示やアドバイス待ちの人材を育成することになってしまいます。従って、教えたくなる気持ちを抑え、本人に考えさせるように指導・育成していくことが重要です。そして、よい点についてのフィードバックは、積極的にかつ効果的にできるだけタイムリーに与えるように心がけましょう。

よきパートナーとして接するためのポイントを以下に挙げ、解説していきます。

①心のつながり(ラポール)

コミュニケーションをとる前提として、心と心のつながり（Rapport＝ラポール）を築くよう心がけましょう。会話する際、本題に入る前に「仕事の調子はどう？」など、相手が話しやすいと思われる話題から入っていくのがよいでしょう。また、相手の名前を呼んでコミュニケーションをとる

と「個人」を大切にしたい会話になります。また、指導担当者から進んで声をかけることも大切です。

- 訓練参加者との間で心のつながり(ラポール)を築く
- 相手の名前を呼ぶと効果的である
- とにかく日ごろからよく言葉を交わすこと

② 会話しやすい環境

他の社員に会話が聞こえるような場所で、難しい話や厳しい話をするのはとても嫌なものです。そのため、どこで話すかについてはよく考えましょう。話の重要性や機密性に配慮し、それに応じた場所を選んで会話をすると変えるという意識が大切です。また、訓練参加者にどこで話したいかを聞くのも方法の1つです。

□ 場所

- ー 難しい話や厳しい話であれば、ドアの閉まる部屋（人に見られたり、聞かれたりしない）が望ましい
- ー ちょっとした相談ごとの場合は、開放的な場所で、横に並んで会話するとよい。コーヒーやお茶などの飲み物があるとお互いのリラックスにもつながる

□ 時間

- ー この場ですぐに話した方がよいか、研修後の方が話をしやすいかなどを判断する

③ 傾聴

傾聴に関しては、前述しているので、ここでは具体的なポイントを挙げます。

□ 聴く態度

- ー 相手が話しやすくなる表情
- ー 目線の高さ
- ー アイコンタクト
- ー 相槌、うなずき

□最後まで聴き、頭ごなしに否定しない

－「言いたいことは、～ということですね。」「××と感じたんだね」

□言いたいことを確認

－「つまり、△△さんが言いたいことは、こういうことですね？」

□共感する

－NG：「くだらないことを悩んでいないで」

－OK：「そうか、悔しいんだね」

④認知・承認(アクナリジメント)

相手を認め、受け入れることを「認知・承認(=Acknowledge)」といいます。あなたに気づいていますよ、あなたを認めていますよということを相手に伝えることが「認知・承認」です。人は、他人から認知・承認されると、大きく動機づけされます。

<承認の例>

□言動に対して

－「元気な挨拶が部署を活性化しているよ」

－「いつも早く来て、頑張っているね」

－「よくこのことに気がついたね」

□変化に対して

－「最近、責任感が一段と出てきたね」

－「最初の頃より随分短時間で仕上げられるようになったね」

⑤具体的な行動をコミットさせる

指導担当者からの指示ではなく、訓練参加者に「自分で～をやります」と言い切るようにさせると効果が高いでしょう。例えば「そっちより、まず先にこれを調べて」とアドバイスするより、「どういう段取りで解決したらよいと思う？」と尋ね、訓練参加者に決めさせます。これを心理学では「コミットメント」と言います。コミットメントは精神論にならないように気をつけましょう。コミットすべきことは、具体的な行動でなければなりません。例えば、資格を取ろうとしている人からコミットを引き出そう

とするなら、「勉強をがんばります」ではなく、「試験対策本を買って、今晚から勉強を始めます」といった具体的な行動をコミットさせるように支援しましょう。その後の経過や結果については、指導担当者として見届け、適宜、必要に応じてフィードバックを与えるようにしましょう。

以下に、コーチングの進め方の 1 つ【GROW モデル】に沿って、会話の例を挙げてみます。

Goal(その人の目標、目的、意図について)

- この仕事の目的は何だと思いますか？
- どうなると理想なのですか(どうしたいのですか)？
- もし何の制限もないとしたらどうなっていたいのですか？
- どういう状況になったら目標が達成できたと感じられますか？
- XX という目標についてはどう思いますか？

Reality(現状について)

- 今、どういう状況になっていますか？
- 今の状況をどう思う？
- XX のように思うけど、どうかな？
- 原因は何だと思う？
- 今の状態は 10 点満点で何点だと思う？

Option(考えを引き出す)

- 理想の状況にするためにできることがあったとしたらどんなことがあるかな？
- どうしたらいいと思う(もっとうまくできる)？
- まずできることにはどんなことがあるかな？
- 次はどうする？
- もし何も制約がないとしたらどんな方法が考えられますか？
- もしできるとしたら、どうでしょう？
- XX というやり方はどうですか？
- XX というやり方がいいと思いますけど、どうでしょう？

Will(やる気を確認する)

- これをやることでどんなになると思う？
- どんなよいことがあるかな？
- 今のやる気は10点満点で何点ぐらいですか？
- やる気を上げるためにはどうしたらよいかな？



禁無断転載

指導担当者 OJT 運営マニュアル

発行 平成 21 年 3 月 18 日

社団法人 組込みシステム技術協会
東京都中央区日本橋浜町 1 丁目 8-12
Tel : 03-5821-7973 Fax : 03-5821-0444
URL <http://www.jasa.or.jp>

相手のよいところを具体的にあげてみよう

名前	知識・スキル	振る舞い(態度、行動など)	その他
	エクセルの知識(マクロ処理)に詳しい 顧客への基本的な提案書が作成できる	電話応対がしつかりできている 自らわからないところは聞いてくる 会議で自分の意見を発言する	返答がはきはきしている 職場のムードメーカー アフター5のつきあいがよい

あなたのやる気があがったとき、落ちたとき

あなたのモチベーションが上がった先輩や上司の言動や態度	あなたのモチベーションが落ちた先輩や上司の言動や態度
<例>できあがった仕事を褒めてくれた 自分の失敗を先輩がかばってくれた ミスを厳しく叱ってくれた(どこがどういけないかしっかりと説明してくれた)	<例>仕事を振られたのに報告しても反応がない 理由も説明されずに仕事を指示してきた 先輩がいつも愚痴ばかりこぼしている
OJTを実施する上で気をつけることは？	OJTを実施する上で気をつけることは？