

## ■ ■ ■ はじめに ■ ■ ■

本講座は、「教える」「学ぶ」両方の立場にとって有用となる、実践的な教育のノウハウ・テクニックの習得を目的として開発いたしました。

ここで紹介する理論やテクニックは、教育コンサルタントである著者が、長年ビジネス現場で試行錯誤して分析、整理し、ノウハウ・テクニックとして蓄積してきたものです。

第1巻となる本巻「『教える』『わかる』のメカニズム」では、「教えるとは何か」「わかるとは何か」という本質的なことに加え、「わかる」というメカニズムを心理的なアプローチで解き明かします。さらに、教えるために必要な「環境と動機付け理論」についても詳しく説明します。具体的には、

「第1章 教えることの目的と結果、その基本的手法」では、「教えるとはどういうことか?」「わかるとはどういうことか?」「企業にとっての『教える・わかる』とは?」といった教育の本質的なことをテーマとします。

「第2章 わかるということの心理的プロセス」では、「わからないという自覚と学習意欲」の関係や、認知的不協和理論を使った「学ぶ側の心理状態の変化」の把握、学び終わった後の「達成満足感情と習慣化」による強化のメカニズムを説明します。

「第3章 教えるための環境整備と動機付け」では、教育効果を高めるための「効果的な環境整備」の考え方とともに、教えたことの「理解を促進させる動機付け」の考え方、教育後の「振り返りと評価のサイクル」の考え方を学びます。

第1巻の学習目的は、実践的なテクニックを学ぶ事前準備として、「教える・わかる」とはどういうことかについて理解することです。この部分を怠ると、第2巻以降で習得するテクニックが及ぼす効果も小さくなりますので、はやる気持ちをおさえ、十分な理解が得られるまでしっかりと学習してください。

芦屋広太

# CONTENTS

やってみようと思わせる 上手な教え方・説明のしかた

Mechanism : 「教える」「わかる」のメカニズム

第

1

巻

## 第1章 教えることの目的と結果、その基本的手法

Introduction .....	8
<b>Subject 1</b> 「教える」とはどういうことか .....	10
<b>Subject 2</b> 「わかる」とはどういうことか .....	14
<b>Subject 3</b> 企業にとっての「教える・わかる」とは .....	18
Review .....	22

---

## 第2章 「わかる」ということの心理的プロセス

---

Introduction	26
<b>Subject 1</b> 「わからない」という自覚と学習意欲	28
<b>Subject 2</b> 学ぶ側の心理状態の変化を知る	32
<b>Subject 3</b> 達成満足感情と習慣化	36
Review	40

---

## 第3章 教えるための環境整備と動機付け

---

Introduction	44
<b>Subject 1</b> 効果的な環境整備	46
<b>Subject 2</b> 理解を促進させる動機付け	50
<b>Subject 3</b> 振り返りと評価のサイクル	54
Review	58



やってみようと思わせる 上手な教え方・説明のしかた

第1章  
教えることの目的と結果、その基本的手法

## 第1章で学ぶこと

本章では、「教える」ことの意義について学習します。「教える」とは、研修や講義のように大掛かりなものから、日常業務上で行う指導などの簡単なものまでさまざまにありますが、すべての「教える」に目的があり、結果を評価する必要があります。これらの考え方や具体的な項目について学習をすすめていきます。

### Subject.1

#### 「教える」とはということか

■ 目的に即した準備はできている？

■ どうしたらうまく教えることができるか

■ うまく教えるには、環境構築が必要

■ 教わる立場で考え、工夫する

- ・ 「教える」ために必要なことは目的意識を持って準備すること。では、どのような準備が必要か。
- ・ うまく教えるために必要なことは何か。
- ・ 教えるための環境構築とは何か。
- ・ 教わる側の立場で考えるためには、どのようなことを考慮すればよいのか。



## Subject.2

### 「わかる」とはどういうことか

- 「教える人」がいれば「わかる人」がいる
- わかるために批判的（クリティカル）な姿勢で臨む
- 「わかる」ためには能動性が必要
- 本質から理解する
- 認知的不協和が「わかる」ことへの意欲を生む

- ・ 理解の深さの違いとは、どういうことか。
- ・ 「わかったつもり」とは、どういう状態か。
- ・ わかるためにクリティカルな姿勢で臨むとは、どういうことか。
- ・ 理解を深めるために必要なことには、どういうことがあるか。
- ・ 本質を理解するとは、どういうことか。

学習の  
注目点

## Subject.3

### 企業にとっての「教える・わかる」とは

- 「教える・わかる」は企業の人材育成に直結する
- 人材教育における教わる側の責任と義務
- 人材育成における教える側の責任と義務
- 企業の教育は「組織的かつ継続的」に行う

- ・ 企業にとっての人材育成では、どのようなことを考えなくてはならないか。
- ・ 教える側の責任と義務には、どのようなものがあるか。
- ・ 教わる側の責任と義務には、どのようなものがあるか。
- ・ 組織的、継続的に教育を行うとは、どういうことか。

学習の  
注目点



## Subject. 1 教えるとはどういうことか

### 目的に則した準備はできている？

「教えること」を上手に行なうためには何が必要かを考えてみましょう。

普段、私たちは、職場や家庭でいろいろなことを教えています。「販売商品の知識を教える」、「仕事の進め方を教える」、「文章の書き方を教える」という具合です。

そして、教えている場面は、年間数回の研修のような正式な場よりもむしろ、職場の日常的な会話、ミーティングの中での方が多いのではないのでしょうか。

正式な研修であれば、事前準備を入念にします。それは、「教えること」それ自体を目的としているからです。受講生のレベルや教える内容、最適な教育方法を考え、教育効果を高めようと努力するのです。

しかし、職場の日常会話などにおいて教える場合にも、同じように入念な準備をしているかは疑問です。多くの場合、準備なく、場当たりに、上司や先輩が知っていること（知識）や経験（ノウハウ）を話すだけではないのでしょうか。つまり、年間数回しか行わない研修では準備をしても、普段から多くの機会として行い得る日常的な教育には、準備ができていないか、準備が不足しているのです。

ここに、「教えること」の問題と、成功のカギがあります。本来、仕事を成功させるためには、「目的を明確」にして、「どうしたらうまくいくか」を考える必要があります。しかし、日常的に「教える」という行為には、それが欠けており（問題）、教える側が意識して改善（成功のカギ）していかなければなりません。

「教える」ことを上手に行うためにまず必要なことは、「教えるとはどういうことか、なぜ教えるのか、教えた結果なにが変わっていなければならないか」をよく考え、教える人が目標（ゴール）イメージを強く持つことなのです。

### どうしたらうまく教えることができるか

私はこれまで多くの人間と一緒に仕事をしてきました。そうした中から、仕事を通じて人を成長させたケースを分析したところ、着目すべき共通点がありました。それは、うまく成長させたケースでは「教えられる側が問題を前にして苦しんでいる状況で、私が解決のヒントを与え、本人が自主的に問題を解決した」という状況にあった、という点です。このことをふまえ、上手に教えるためには「①本人に苦しんでもらい、②それを適切にサポートし、③最後は本人に解決してもらう」という状況をつくるよ

---

うになりました。これを、事例を使って説明しましょう。

#### ▼▼事例

ある中小家電メーカーが独自製品を開発し、家電量販店に取り扱い提案をした時の話です。私は委託提案チームのリーダーであり、部下にA君を任命しました。A君は長く開発エンジニアを担当しており、技術面では優秀でしたが、企画やプレゼンテーションなどのビジネススキル、セールススキルがありませんでした。

私と上司のB課長は、事前に、二人の役割分担と育成手順をつくりました。私とB課長はこれまで何回も人材育成した経験があり、お互いに役割は理解できていたのです。A君も企画営業の仕事ができるということで大変喜び、意欲的でした。しかし、スキルの不足から、B課長に何度も資料の書き直しや提案シナリオの変更を命じられたので、次第に元気がなくなっていました。

悩みこむことが多くなったある日、これまでになくB課長に厳しく責められたA君は、私のところに来て「資料の構成を考えてほしい。自分はその内容をドキュメント化するだけにしたい」とうつむきながら言いました。

### うまく教えるには環境構築が必要

さて、ここが大きなポイントであることがわかるでしょうか。上手に教えるということを考えた場合、このA君の状態が一つの必要条件となります。私とB課長は、A君の心理状態をコントロールするために、意図的に環境を準備したのです。

#### ▼▼事例

私は、そろそろよいタイミングと思い、「俺がやってもいいけど、それで本当にいいかい？ どちらでもいいよ。君が決めてくれればいい」と答えをA君に求めました。一瞬ハッとしたA君は、少し考えた後「自分でやるので考えを聞いてほしい」と言いました。私はA君にヒントを与えることはしたものの、内容は自分で考えさせ、最後まで彼に自力でやらせました。

1週間後、完成した資料と提案シナリオを見たB課長は、A君を褒めました。A君はよほど嬉しかったのでしょうか。以後、彼はこの時うまくいった仕事のやり方で、仕事



をすすめるようになりました。彼が学んだのは、スケジュールリングの考え方、資料の表現方法、説得力を持った話し方、質問の仕方、提案シナリオ作り方などです。これらを私とB課長は、A君にうまく教えることができたのです。

では、B課長と私の役割分担はどういうものだったのでしょうか。B課長は「A君を追い込み、苦しませる」係、私は「A君を助け、元気づけ、サポートし、ノウハウやテクニックを教える」係です。この二つの係を同じ人がやることはあるのですが、あまりうまくいかないようです。自分を責める相手に教えるを請うことは、心理的な抵抗を感じるものです。一方、それぞれの役割を二人で分担していれば、B課長がA君を責めた際に、B課長に教えるを請いたくないA君は、私にサポートを求め、B課長にOKができるように、私の教えるを受け入れることができるのです。

今回のケースでは、そうした心理的抵抗を利用し、A君が私の教えることを受け入れるように工夫したのです。

### 教わる立場で考え、工夫する

以上の環境構築のほかに、「教える」を上手に行うための、もう一つの基本的手法があります。教える側が教わる側に配慮し、一方的であることを避けるということです。相手の性格、知識レベル、経験はもちろんのこと、教わる側の心理状態、理解力など、多くの要素に配慮し、教わる立場で考え、工夫していくことが大切です。

では、今回のケースはどうだったのでしょうか。私は、教える立場として、A君に絶対の信頼感を与えなければならぬと考えました。なぜなら、前部門では十分なスキルを身につけていたA君は、自分の力に自信を持っていたため、簡単に周囲のアドバイスを聞かない心理状態にあったからです。私の教えるを受け入れてもらうために、「私の言うことを聞けば、仕事がうまくいく」というイメージを、A君に植え付ける必要がありました。そのために、B課長に追い込み役をお願いしたのです。

今回の場合、A君はB課長にはできるだけ会いたくないし、話をしたくもなかったに違いありません。だから、私に助けを求めたのです。彼が私に助けを求めた以上、私の言うことやアドバイスを受け入れざるを得ないのがA君の心理です。このような心理状態を「一貫性の法則」と呼びます。私は、A君の心理状態をコントロールしな

がら、教えるための環境を作り出していったのです。

最後に、うまく教えるためのポイントをまとめると、次のようなことが重要項目としてあがってきます。

▼▼うまく教えるためのポイント

- ①目的を持って準備する
- ②教えることに適した環境を作り出す
- ③教える相手の立場で考え工夫する
- ④心理状態をコントロールして最適な学習効果を達成する

「教える」ということは、場当たりので行うものではありません。心理的な必然を利用し科学的に行うこと、最も成長させやすい状況を人工的に作り出して行うことが必要になるのです。以降、これらについて詳細に説明します。

**Key Ideas on this Subject**

Check BOX,  
after you studied

- |                |                                    |                          |
|----------------|------------------------------------|--------------------------|
| <b>Key.1</b> ▶ | 日常の「教える」は突発的に起こり得るもので、準備が不足している。   | <input type="checkbox"/> |
| <b>Key.2</b> ▶ | 「わかる」ためには、最終的に、本人が自主的に解決しなければならない。 | <input type="checkbox"/> |
| <b>Key.3</b> ▶ | 人は、厳しく接する相手から教えを請うことに、心理的抵抗がある。    | <input type="checkbox"/> |
| <b>Key.4</b> ▶ | 一方的な教え方では「わかる」ようにはならない。            | <input type="checkbox"/> |

Date studied :

/