

インストラクター概論

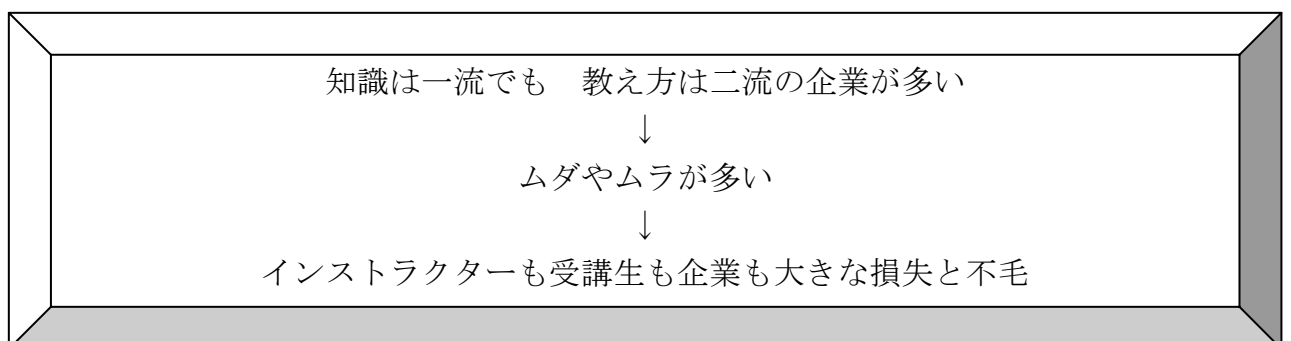
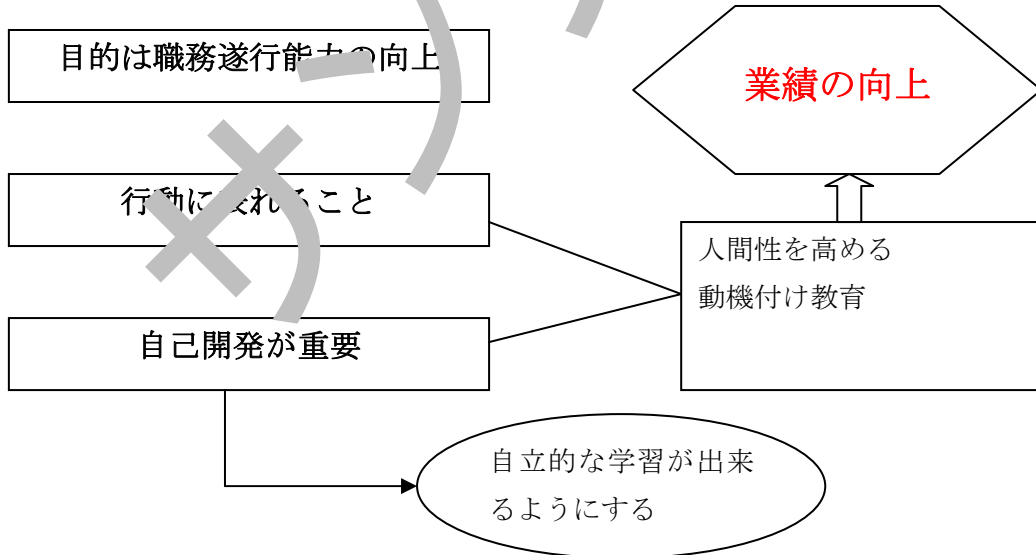
ピグマリオン効果

ギリシャ神話に、彫刻家のピグマリオン (Pygmalion) が自分のつくった女性像を熱愛し、人間になることを求めた結果、ついに希望がかなってめでたく結婚する話があるが、これにあやかって名づけられた「ピグマリオン効果」というのがある。

ある溶接技術の訓練の途中で講師が交替することになり、そのとき、新講師に故意にウソをついて成績のビリの三名を最優秀者と伝えた。まもなく、この三名の成績が群を抜いて高くなったという。学習者の能力や態度のよしあしにかかわらず、講師が相手に期待を示す態度をとると、相手がこれに反応することを「ピグマリオン効果」と呼ぶ。

この反対に、講師が少しでも相手を見下す気持ちもてば、相手は敏感にそのことを感じ取り、講師に対して不信感を抱いたり、学習の内容に興味をもてなくなる。

1. 企業内教育の特徴



2. 企業インストラクターの目標値……相手が行動すること（態度変容）
 やりっ放しはなにもしないよりまだ悪い。

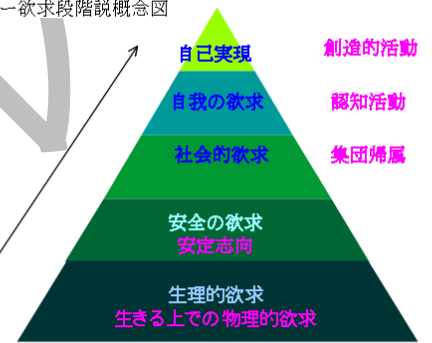
私は教えるべき事は教えた。後は相手次第

この姿勢で 何が変わるか。変われる受講生の人数は？

自律性に期待するのであれば仕掛けが必要

1. 行動の必要な理由を含め 深い理解をさせること
2. 確実に行動するように何度も繰り返し伝えること
3. やってみたいと思わせるような具体的なエピソード事例を印象に残るように例示すること
4. 行動は必ず実行できることを訴え 自信を持たせること
5. 行動の持続時間が短かったり その一部の実行であっても価値はある。 短期の繰り返しが習慣になる
6. 妥協をしない
 実行に大きな問題があると思えても 行動可能であることを訴える。反発や葛藤に屈しない
7. 知識技能を伝えることに終始しない→行動に結びつける

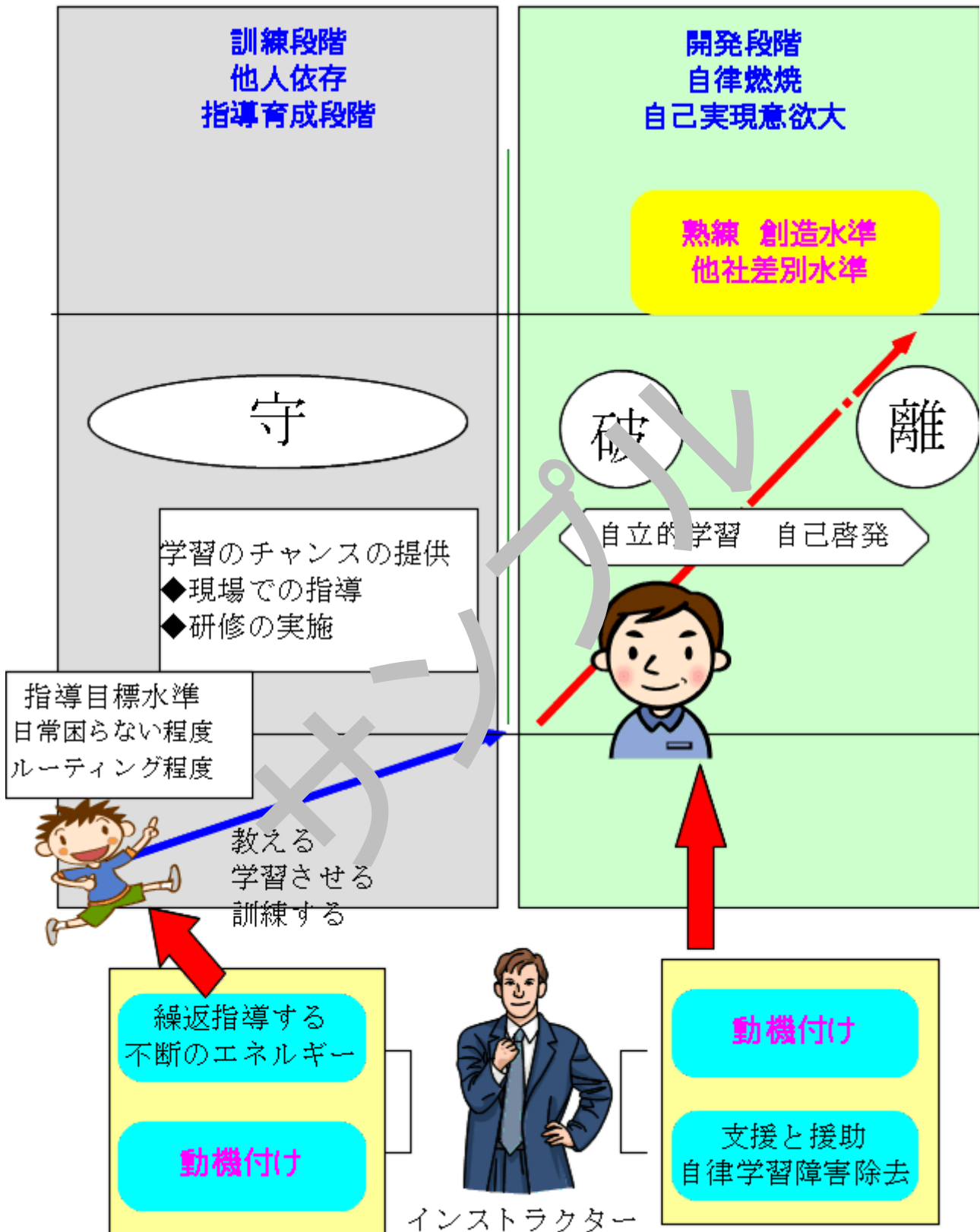
マズロー欲求段階説概念図



伝えた

||

教えた



指導理論

大人への教育は強制だけでは良い効果が出ない

1. 学習の必要性を理解させる

- ①仕事で必要であることを説明する
- ②今学ぶ必要がある
- ③学習の目標値を説明する



◆4つのW

- WHO……………誰が（どの人 どの役職）
 WHY……………どの様な仕事上のニーズがあるか
 WHEN……………いつ（いつ学ぶか、いつまでに身につけるか）
 WHAT……………どんな内容をどのレベルまで身につけるか

※ 必要性のヒント

従業員がなぜに就労しているのか をよく考えて
 大きな組織だから 独りよがりな方法では収拾が付かない

研修を受けて貰うのは 良い成績を収めて 良い賃金や生活を得て貰う
 ため。

そのためには○○○が必要だ

その結果、○○○評価を得るためには

行動指針に基づいた行動が必要だ

今回の研修では 5Cの内 ○○の部分となる。

頑張って身につけ 実際行動をし よい評価を得て すばらしいビジネス人生をひまわりで過ごして欲しい。

実習 営業数値訓練の4つのW

WHO……………

WHY……………

WHEN……………

WHAT……………

2. 学習の伸長段階

- ①不安期：学習の開始期、不安感 劣等感 抵抗感を持ちやすい。知識技能を単純に受け入れさせる努力が必要。初心者向けの励ましを丁寧に、自信を持たせる。進捗の度合いを良く把握する。
- ②発展期：ためらいや逃避の気持ちが消え、主体性が出始め 学習に興味を持つ。指導への単純反応だけでなく工夫が出る。
- ③スランプ期：結果がなかなかでない。過去が順調であればあるほど悩みは大きい。投げやりや逃避に気をつけ 違う視点からの取り組み方法をアドバイスする。
- ④円熟期：スランプ期を脱すると学習は大きく伸びる。個々の学習間の統合や関連づけが始まり 深みのある理解が出来る 自己の満足は高まる

研修後の現場フォローは欠かせない。

研修内容を上司に案内するとともに研修フォローを依頼する。

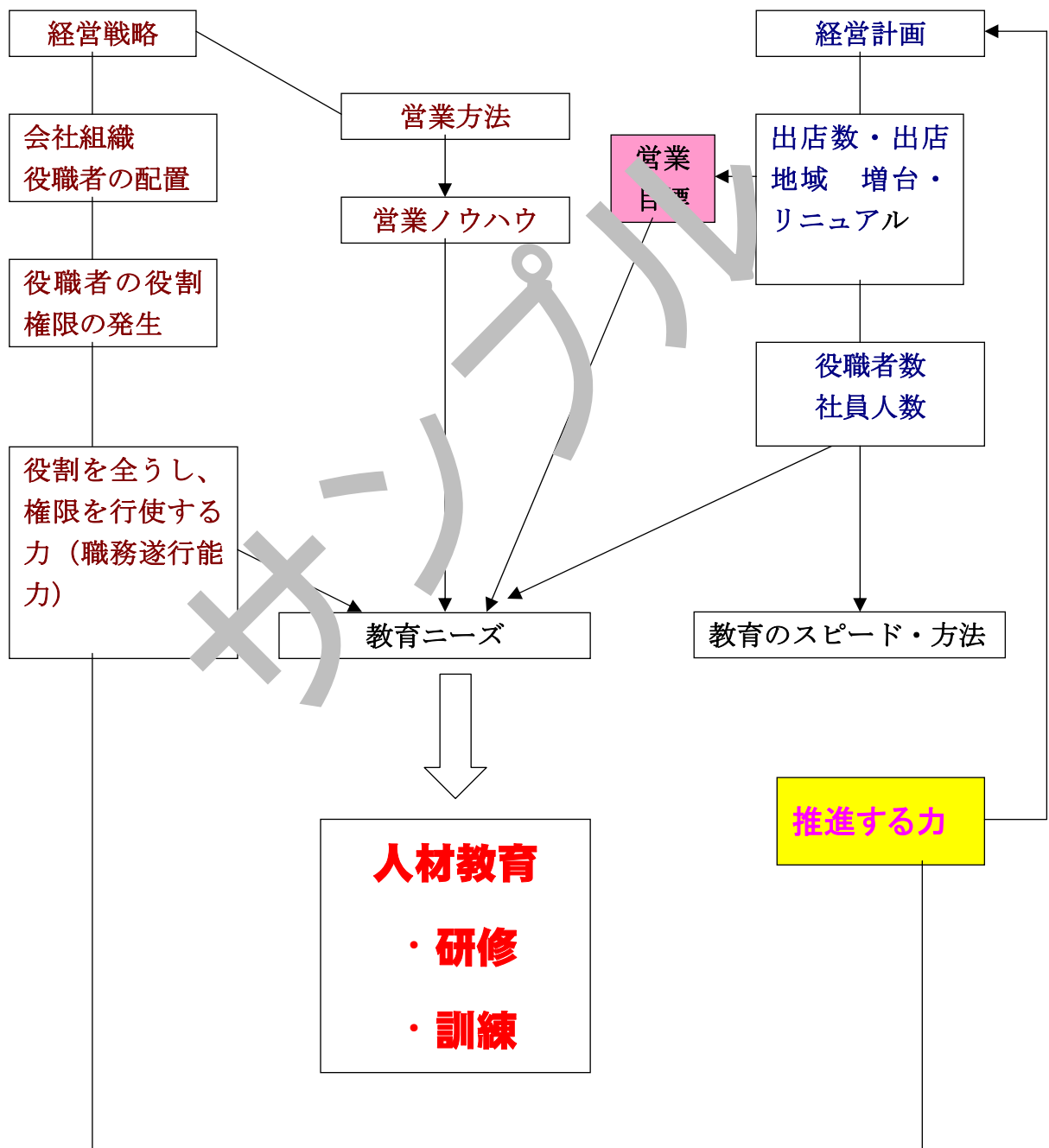
できれば研修実施者や研修インストラクターもフォローをすることが望ましい。研修内容を忘却するのは人間である以上 当たり前のことであるのでそれを前提とした指導体制が必要。

研修設計（レッスンプラン）

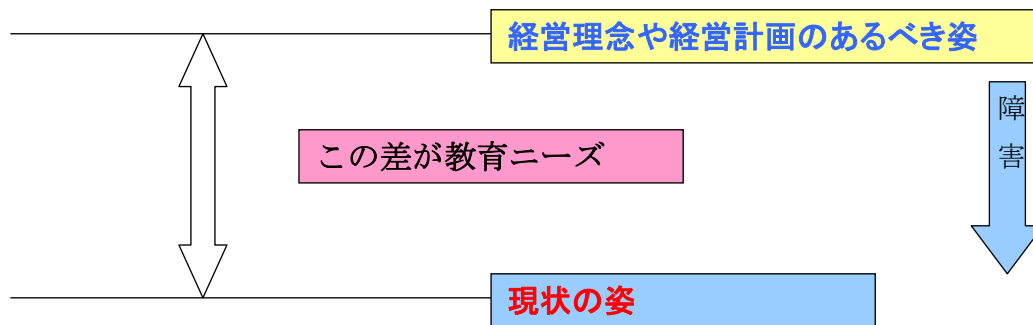
レッスンプランは起承転結を念頭に

1. 目的を明確にする

(1) 概念図



(2) 教育ニーズは経営理念、経営計画から読み取ることが出来る。



(3) 教育目的の設定

a. 経営目標（目的）は

b. 経営目標を達成するために現在人間面で不足すること、障害となることは（問題）

c. bを解決するために、行うべき教育は（問題解決…手段）

d. cを行わなかった場合のリスクは cを行うことによって生じるリスク
 は cを行うにあたっての障害は（問題解決にあたっての推進力、障害
 および代替処置の検討）

e. cによって導き出された教育目的を4つのWに展開

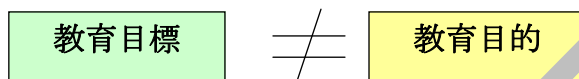
WHO…………

WHY…………

WHEN………

WHAT………

2. 教育目標の設定



※ 教育目標と教育目的は相関関係があるが同一のものではない。

例

☆ **教育目的**：競合店の攻勢に行ら勝てる人財にする

☆ **教育目標**：ホールコンピュータから打ち出される数値の全てを説明でき、
日常分析と異常データの発見原因追及、分析結果を日常調整に活かすこと
ができる程度の数値知識を身につけさせる。

(1) 目標は目的からの必要性によって決まる。

研修とOJTの配分・連携等により研修目標が定まる。

(2) 受講生の行動で表現する。

「～ができる」「～の説明ができる」「指導ができる」「通常指示されずとも自発的に掃除ができる」等

(3) 目標達成のための条件を示す。

「例示することにより行動できる」「現場上司の1月間のフォローによって行動できる」「他者の力を借りずに独力でできる」等

(4) 行動の標準を示す。

部下全員の家族環境が説明できる程度の面談ができる。

スタート値のぶれが個機間で±2ポイント以内に調整ができる。

(5) 研修終了直後の目標値を定める

テスト等で理解度がわかる 等

3. 教育方法の選択

教育目標達成のための手段を選択する。選択にあたっては受講生のレベル（能力）教育にかける時間、教育内容、インストラクターの能力特性によって 効率性の観点から 最も適切な方法を選択する。

教育方法の例

- ① **コーチング**……受講生に答えの開発を委ねるもの。答えは必ずしもインストラクター側が持っているとは限らない。
- ② **リーディング**……一定の方向（答え）の方向に受講生を考えさせながら 誘導する。事例研究グループディスカッション、討議形式、誘導質問形式等
- ③ **ティーチング**……用意された現行等を元に 基本的にワンウェイで 時に質問も交えて双方向で 講師が受講生に向けて講義をする。初学者に基本基礎を伝える事に有効
- ④ **トレーニング**……実際行動が出来るようになるまで 繰り返し反復指導する。
 （訓練） 集合型 現場型（OJT）があるが現場型が最も有効
 指導パターンとして
 ア.プレッシャー型（ムチ振り型）イ.説明型（理解型）ウ.コーチング類似型
 エ.手取り足取り型 オ.ロプレ型等がある

MIT（マサチューセッツ工科大学）の **コルブ**（David A Kolb）は、学習する人には右のような「四つのスタイル」があるとし、それぞれにつきのように命名している（コルブの学習スタイル）。

- ① **CEスタイル**（事列から学ぶ）
 このスタイルの人は「世の中の現実複雑で、理論どおりにはいかない。原理や法則よりも 世間の実際例を聞いたほうが納得がいく」と考える。
- ② **ACスタイル**（理論から学ぶ）このスタイルの人は、論理的、合理的に考え、分析や概念を好む。事実や数字を使って頭で学ぶ。実習や経験から”偶然に”何かを得ることには抵抗を感じる。
- ③ **AEスタイル**（経験から学ぶ）
 このスタイルの人は、実習など自分で経験しながら学ぶ。講義を聞くといった受け身の学習よりも、「話し合い」「実験」のような。参加型の学習を好む。
- ④ **ROスタイル**（講義から学ぶ）
 このスタイルの人は、思慮深く慎重で、公正かつ客観的に観察できる学習、たとえば専門家の講義を聞くことを好む。

統計的には圧倒的にAEスタイルの「経験派」が多く、参加型の学習を求めている。「成人は自分自身で体験しながら勉強したいと欲している」のである。

4. レッスンプランの具体的制作方法

レッスンプラン作成にあたってはこれまで展開した、目的と目標が重要な考慮要素です。何故研修でなければいけないのか。その理由を明確にすることから始まります。研修を始め OJT を含む社内教育は個人の思いこみで行ってはいけません。会社の理念や行動指針、会社の方向性と合致している必要があります。個人的私見の展開により 沢山の不良社員を作ることにも繋がりがねません。

(1) レッスンプランの作成の意義

レッスンプランは教育のシナリオです。教育のよしあしは シナリオによって決定されると言っても過言はありません。

- ①教える内容が精度化し、無駄なく効率的に進められる。
- ②受講生が満足する度合いが高まる。
- ③時間管理ができることにより 効率性を高められる。

(時間通りの終了による不満防止、一定間隔で休憩を与えることによる吸収力の維持)

- ④教育内容を改善する手がかりができる
- ⑤状況の変化に対応できる。

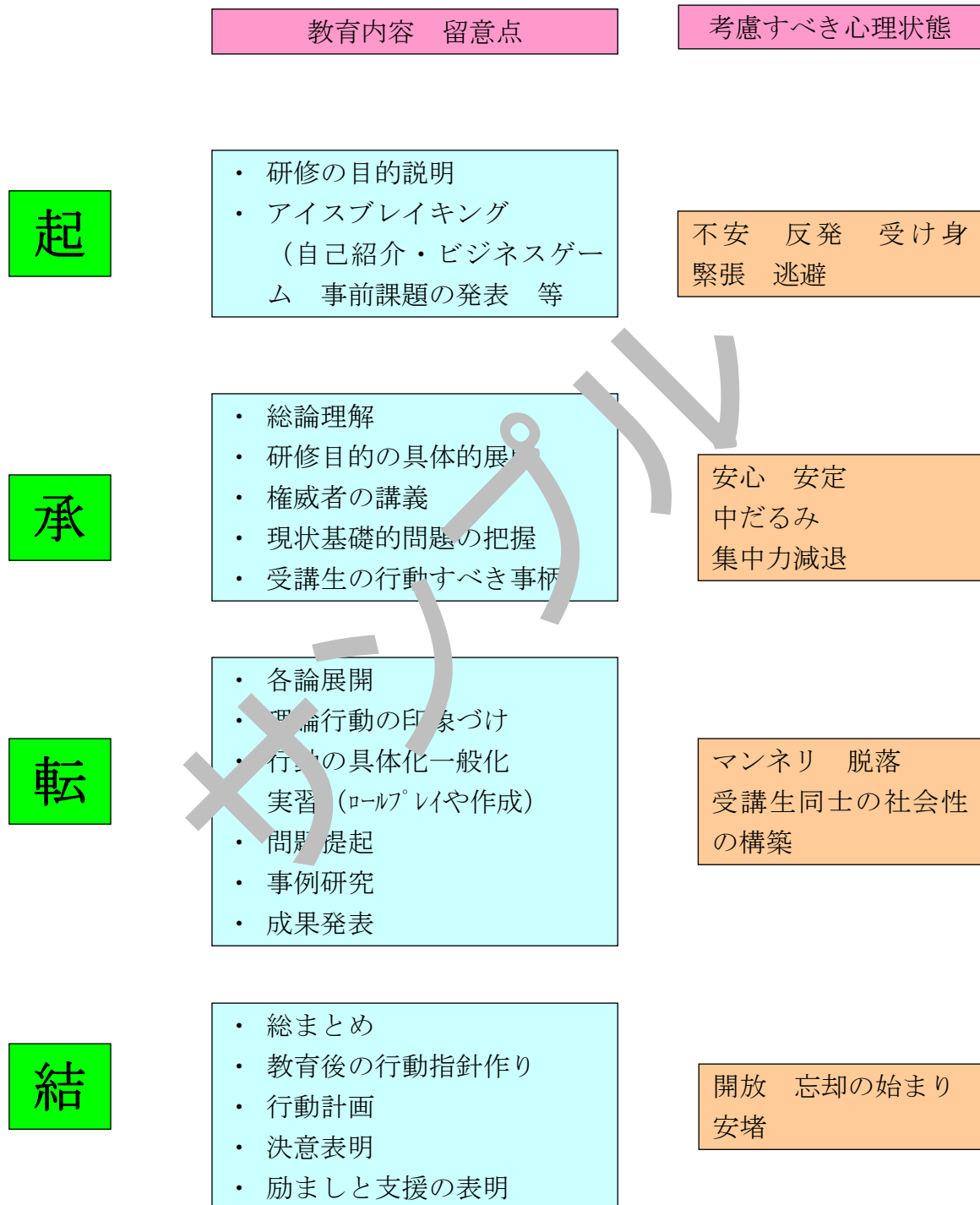
(不測の事態に 何を削り何を増やすかを優先順位に基づき計算できる)

- ⑥多くの資料を持ち込む必要がなくなる。
- ⑦無駄な行動が少なくなり 準備不足や進行上の失敗が少なくなる。
- ⑧インストラクター間の統一と調整 関連づけができる。

レッスンプランの形式は自由に定める必要はないが、自分以外のインストラクターに教育を依頼する場合は、詳細に詰めることが望ましい。特にポイントについては目に付くように、また、時間の進行予定は必ず記載する。



(1) 全体構成



(2) 個別内容

- ①目的・目標（どの様な状態にするか）
- ②内容（導入→本論→結論）
- ③板書（テーマ・大中小項目・図）
- ④要約（大中小まとめ）
- ⑤質問（予想される答え 反応 処理方法）
- ⑥タイムスケジュール
- ⑦準備資料 と配布時期
- ⑧パワーポイント 映像等の準備と使用方法
- ⑨指導技術（声の大きさ、トーンの変化、強調方法 注目方法）
- ⑩その他（グループ構成、前回の研修内容結果、着席図、サブインストラクターとの連携方法等）

※作成の留意点

- a.現状の問題点……どうすべきか
あるべき姿と現状の乖離 原因は何か その差をどの様にするか
- b.総論（定義 目的 必要性 重要性）
- c.各論（方法論 手順 評価内容）
問題提起 事例研究 討議
- d.結論 今後の展望

研修であれば
 研修環境 研修会場は重要な要素
 （研修内容が実施できる物理的空間
 が要請される）
 研修はストレスがたまるので食事内
 容に至るまでの配慮が必要



◆ レッスンプラン参考内容

時間目安	分	プログラム	シナリオ	ツール	動き
11:30~12:30	60	10 教育ゲーム	では、ここでゲームをしてリラックスしましょう。 (手順) ①ゲーム内容と個人作業シートを配布する。 ②講師がゲーム内容を読み上げる。 ③各自の作業内容を指示。 今、読みましたが質問がありますか。—— あっても詳しく説明はしない。 では、個々で3人の選択と理由を5分間で作業シートに記入して下さい。 現在、〇時〇分ですから〇時〇分までです。始めて下さい。 5分経過後	資料2枚	
11:40	30		④では、終わりにして下さい。 ⑤次に、個人作業の結果を基に、こんどは、グループ内で充分に議論して考えをグループとしてまとめて下さい。 ★グループを作る (4人×3グループ・5人×2グループ) 資料配布 ⑥ここで注意しておきます。 ・これからの研修の準備として、自分の考えをしっかりと述べ、また相手の意見をしっかりと受け止めて進めて下さい。(チャレンジテーマ解説) ・理由なき妥協はしないこと、また多数決もやめてください。 ・後でグループ発表して頂きますので、しっかりとした選択理由を必ず書き添えておいて下さい。 ⑦では、制限時間25分ですので、〇時〇分までです。始めて下さい。 25分経過後	チャレンジテーマ	チャレンジテーマの模造紙貼り
12:10	15		⑧では、終わりにして下さい。 ⑨指示 各グループに模造紙に記入させ、発表させる。 3分×5グループ 発表後	記入用模造紙	セッティング
12:25	5		⑩解説 あえて言うか、ば...という解説 ●「あえて」はしないこと、告げる ●「あえて」の目的の内容をコントロールする (資料配布)		スリーテンの目的

研修時にインストラクターが使用する準備物

1. レッスンプラン
2. テキスト
3. 配付資料
4. 補助教材 (映像 パワーポイント 実物 サンプル)
5. ポインター
6. 時計 (休憩等の集合時間にするための 研修内標準時間となるもの)
7. ストップウォッチ
8. 模造紙 マジック ガムテープ 等 (マジックは裏写りしないもの)



指導技術

名プレイヤー



名インストラクター

1. インストラクターの最低条件

- ①指導すべき知識技術がある
- ②受講生にとって 誠実で親しみがある
- ③教育に熱意がある (受講生に愛情をもてる)

以上であり 特段話がうまい 機転が利くなどは必須条件ではない。

2. インストラクターの基本技術

(1)信頼感を得る

- ①受講生の小さな成功を認め 成功に笑顔で答える
- ②権威に頼らない
ポインターを振り回す、指でさす、見下さない、受講生を否定しない
- ③ユーモアを挟む
決して受講生の失敗を笑いにしない
- ④受講生の言葉を引用する

(2)例示 事例を使う

できる限り受講生のまぶたに状況が浮かぶような内容が望ましい
落語の手法が参考になる

(3)相手のレベルに合わせる

- ① インストラクターのレベルで進行するとほとんどが消化不良となる
受講生が理解できないのは インストラクターが相手のレベルに合わせていないことが原因である。

- ②わかりやすい言葉を使う
貸し方 借り方 よりも右側 左側
- ③要旨を簡潔に……繰り返す言葉は吟味
くだくだ無駄なことをしつこく言わない
- ④結論は必ず言う

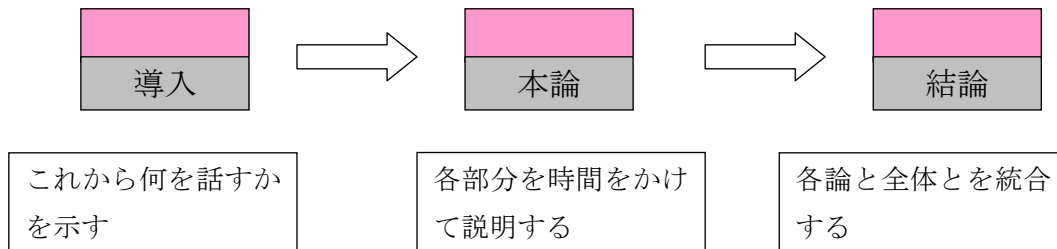
(4)インストラクターの姿勢に気をつける

ポケットに手を入れない 肘について話さない



3. 高度な技術

4. ホール・パート・ホール



例示や逸話は必ず結論に向かうこと。
脱線したら 結論へ戻すこと。

5. 質問の技術

教育がワンウェイにならないようにするためにも 講義にしる討議にしる質問の技術が重要である。

(1) 質問の基本

質問の効用

- ①理解を深めさせる
- ②学習への動機付け (関心を高める)
- ③結論へ誘導させる
- ④学習の理解度を確認する (テストクロージング)

(2) 具体的な質問例

●リーディングの質問スキル

リーディングとは一定方向へ誘導することである。

集団討議や インストラクターが司会となる討議などで有効活用できる。

- ①大きなテーマを与え 大きく考えさせる
- ②関連する答えが出たら 方向を絞る質問をする
- ③受講生が発した言葉は基本的にオウム返しをする

- ④時には受講生の質問を 他の受講生に考えさせる
- ⑤インストラクターが司会役の場合は 不意な順番の質問を心がける
- ⑥発言には良い評価を表す
- ⑦結論や意外性のある発言には「すばらしい」
- ⑧全体的に共感的に聞く



トラブル対応技術

1. 時間が不足したら
目的目標から優先順位をよく考え、思い切って内容を切ることが望ましい。
レッスンプランの段階で、想定しておくにあたふたしない。
2. 間違ってしまったら
素直に謝ること。間違いを言い張ると破綻をする。研修そのものの権威が無くなる。
3. しらけたら
原因を追及する
 - a.他のインストラクターと重複 あるいは内容がくどすぎる。
 - b.内容のレベルが 受講生に合わない (高すぎる 低すぎる)
 - c.脱線していて内容の方向性がわかりづらい。
 - d.抽象論に終始する
 対策としては 内容進行方法を是正する
質問を多用する。

4. 攻撃的態度

①経営に対する攻撃

研修の場と抗議の場の違いを理解させる。

必要があれば 別途話し合いの場を作らせる。

よくわからないインストラクターが 間違っ了解説をすると 火に油を注ぐ可能性がある。

②研修内容に対する攻撃

感情的にならない。相手を言い負かそうとしない。

相手の意向や考えを聞く。

他の受講生を味方に付ける。

全体が攻撃的であれば 原因をよく掘り中止することも視野に入れる。
会社全体で対応策を考える。

③私語の増加

私語を話す人に質問する

体験談を求める

アイコンタクトを頻繁に行う

5. インストラクターの注意すべき点

①進行上感情にならない

②学びの成果が低い場合は インストラクター側に問題があると思うこと

③できないことを詰らないこと、失敗を絶対に笑わないこと

④共感的であること

⑤小さな成果を褒めること

⑥統制は毅然と対応する

⑦育成成果が上がるように沢山の手だて技術を駆使すること

⑧必ずフォローをすること

⑨講義の場合は 講義時間の最低 3 倍の準備時間を設けること

⑩必ず成果と反省の確認をすること

以上



参考文献：岸恒男著「あなたも名講師になれる」日経連広報部