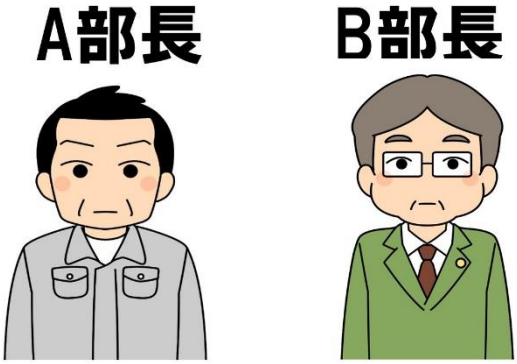
コーチングとティーチングの使い分け

社員研修マンガ教材



こちらは、とある、食品卸売会社のＡ部長とＢ部長です。

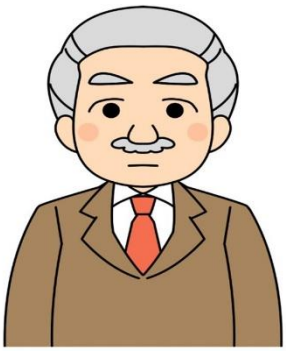
Ａ部長もＢ部長も、営業部に所属して、それぞれ部下を１０名ずつ抱え、毎日、いろいろなプロジェクトを頑張っていました。

Ａ部長は、とても勝気でせっかちな性格で、リーダーシップを発揮して人を引っ張っていくことが得意でした。

他方で、人の話をじっくり聞いたり、意見を集めたり、調整したりすることが苦手でした。

他方、Ｂ部長は、とても優しく、おっとりとした性格でした。そのため、リーダーシップを発揮して人を引っ張っていくということが苦手でした。

他方、気弱な性格のため、部下が心配してサポートしてくれることが多く、また、人の話をじっくり聞き、部署の雰囲気づくりや人間関係に細かい配慮をしていることを、一部の部下は知っていました。



社長

クレーム
対応
まかせる

- リーダーシップ
- 2名の対応係選出
- 謝罪回り
- 再発防止

- 製造元と連携
- クレーム予防策
  アイデア5つ
- サポートメンバー

こちらは、社長です。ある日のことです。社長は、Ａ部長とＢ部長を呼び出しました。

『おお、Ａ部長とＢ部長、今日来ていただいたのは、実は、わが社が、一部、流通にかかわった製品の製造トラブルで、クレームが出始めているそうです。そこで、わが社でも対応が必要になりました。この時期、お二人の部署が超繁忙期だということはわかっているのですが、部下の方数名で結構ですので、対応に当たるよう指示してください』

『クレームの対応方法はお任せします。発生したクレームには早期に対応し、また、クレームが広がらないよう、予防する策を講じてください。やり方はお任せします』

『はい、わかりました』

Ａ部長は持ち前のリーダーシップを発揮し、大急ぎで、自分の部署に戻り、クレーム対応メンバーを２人選び、一人目の部下には、すでに発生したクレームをすべて調べて連絡し、謝罪と再発防止策を伝え、密にコミュニケーションをとり続けることを指示しました。

また、もう一人の部下には、製造元と連携して、クレーム予防策のアイデアを５つ調べて実行することを指示しました。さらに、サポートメンバーを２人選び、それぞれサポートさせました。

その結果、なんと、１００件以上のクレーム先から全てお許しをいただくことに成功しました。それどころか、迅速で、誠実な対応に、ますます、会社のファンになったと言われることが増えました。

この、ピンチをチャンスに変えたＡ部長の偉業に、Ａ部長は全社員から称賛される結果となりました。

『ヤッター！！』

他方、こちらはＢ部長です。Ｂ部長は、社長の指示にどうしてよいかわかりませんでした。

『はー、こまったなぁ。この時期、超繁忙期だから、クレーム対応なんて、部下の誰にも頼めないよ。この忙しい時期にそんなこと頼んだら、こっちが怒られちゃうよ。はー、こまった、こまった。どうしようかな。

しょうがない、とりあえず、一人ひとり、話を聞いてから、誰が、クレーム対応やってくれそうか、聞いてみよう』

『だめだー、誰もやってくれそうにない。こまったなぁ。しょうがない。会議をやって、誰がクレーム対応するか、みなさんに、決めてもらおっと』

『それでは、みなさん、会議を始めます。今日の会議は、今回の製品トラブルのクレーム対応メンバーを、誰にするか、みなさんで話し合って、みなさんで決めてください。すみませんが、よろしくお願いします』

・・・・・・・・

（誰も発言せず）

時間がかかった

・・・（誰も発言せず）

Ｂ部長はこのような調子であったため、Ｂを慕っている部下が、みるにみかねて、クレーム対応メンバーに名乗りを上げました。

しかし、初動対応までにかなりの時間がかかってしまい、迅速な対応ができたＡ部長と比べると、かなりクレームが広がってしまいました。

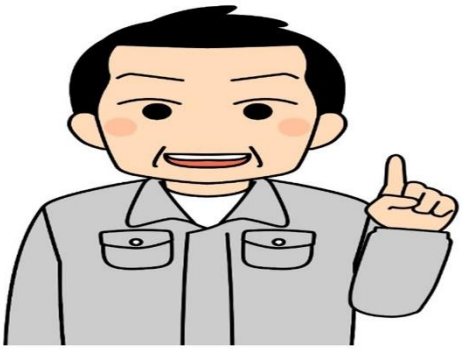
『おおい！！Ｂ君、いったい君はなにをやっとるんだ。

クレームの電話がますますふえてしまったぞ！！』

そしてまた、ある日のことです。また、社長は、Ａ部長とＢ部長を呼び出しました。

『おお、Ａ部長とＢ部長、今日来ていただいたのは、最近、ライバル業者の営業活動が強く、わが社の業績がどんどん落ち始めていることについて、対応をお願いしたいと思って、お越しいただきました。今後の業績アップ策を考えて実行してください。方法はお任せします』

『はい、わかりました』



ひたすら走り回る

A部長は、さっそく、部下に次のような指示をしました。

『みなさん、最近、ライバル業者の営業が強く、わが社の業績が落ちています。このままではまずい状況です。対策を実行する必要があります。私が若いころは、業績を上げるために、ひたすら、走り回る、泥臭く、足をつかって、何度も何度も頭を下げて、お土産をもって、挨拶周りをするということを繰り返しました。そこで、みなさんも、現在の３倍、走り回って、客先を回るようにしてください』

こちらは、Ｃさんです。Ｃさんは、A部長の部下です。

『えー、いきなり、今までの３倍、客先回れって言われても、今だって、相当、回ってるのに、限られた時間で、どうやって３倍回ればいいのか、全然わからないよ。いきなり、そんなこと言われても、モチベーション下がるなぁ』

このように、部員のモチベーションは下がり、業績も上がらない結果となってしまいました。

他方、こちらは、Ｂ部長です。Ｂ部長は、部下に次のように伝えました。

『みなさん、最近、ライバル業者の営業が強く、わが社の業績が落ちています。このままではまずい状況です。対策を実行する必要があります。しかし、現場を離れている私よりも、最前線の現場にいるみなさんのほうが、現場のことをよくわかっていると思います。ですから、どうか、みなさんの力を貸してください』

・アイデア出し
・できるできない
　　は考えない
・ブレイン
　　ストーミング

『まずは、みなさんで、どんな対策を実行するか、話し合ってみたいと思います。その際、まずはアイデア出しの段階ですから、できるかできないかは置いておいて、どんな意見もＯＫというルールで、ブレーンストーミングをやってみましょう』

・仮説と検証
・トライ
　　＆エラー
・沢山ためす

『そして、いろいろなアイデアから、仮説を立てて、検証する、トライアンドエラーを繰り返す、たくさんのアイデアをたくさん試してみる、という対策を実行してみたいと思います』

・どんな意見もＯＫ
・安心して発言
・試すことに興味
・モチベーション

Ｂ部長は、このような伝え方をしたため、チームメンバーは、どんな意見もＯＫということで、安心して、さまざまな意見・アイデアを出しました。

しかも、意見を出したり、話し合いをしたりするほど、そのアイデアを実行するとどんな結果になるのだろうかと、試すことに興味がわくメンバーが増え、対策を実行する際のモチベーションが上がりました。

・60個のアイデア
・たった一つが
　　大ヒット！！

そして、だいたい６０個ほどのアイデアが出て、地道にそれを試していきました。

すると、なんと、そのうちのアイデアの一つが、大ヒットしたのです。

この結果、会社の業績は、一気にＶ字回復することとなりました。

『やったー、やったぞ、よくやってくれた、やったぞ！！やったー』

部下への接し方のちがい

　このように、Ａ部長とＢ部長の部下への接し方の違いは、大きな違いがありました。

＜ディスカッションテーマ・質問項目の例＞
・ご意見、ご感想は？

・Ａ部長、Ｂ部長、２人の上司の指示・伝え方は、どんな場面に、どの上司の指示・伝え方がマッチすると思いますか？

・あなたの職場で似たようなことはありますか？

・あなたの職場で取り入れたいと思ったことはありますか？

・あなたの職場で誰と誰が連携・協力すると良いと思いますか？

＜研修活用場面・ねらい＞
　今回のケースは、Ａ部長、Ｂ部長の２人の上司の伝え方がそれぞれ、

・明確に具体的な内容の指示する

・メンバーで話し合って決定してもらう

という違いがあり、それぞれ一長一短があることをお伝えするケースとなっております。

　また、コーチングとティーチングを使い分けることの重要性もお伝えすることを想定しております。
（ティーチングとコーチングの定義については、さまざまな考え方があるところですが、ここでは、ティーチング＝答えを教える、コーチング＝答えを考えてもらうことをサポートする、という意味合いで用いています。）

　そこで、受講者の方には、まずは一般論、他社事例として、こういった状況があり得ることを認識していただくために、このケーススタディ教材を活用することが考えられます。

　さらに、受講者の方には、どのような場面で、どのような指示・伝え方がマッチするのか等を考えていただき、意見交換していただくことによって、

①ご自身の指示・伝え方を振り返っていただき今後に活かす

②それを意見交換することで人それぞれ色々な考え方があることが理解できる

③意見交換によりコミュニケーションが増える

④職場でお互い様・助け合いの気持ちが増える、

という研修のねらいがあります。

＜ポイント＞
　ケーススタディ型の研修は、講師が知識を教える、指導する情報提供型の研修ではありませんので、受講者の方が「考える」時間が大切です。「考える」時間が受講者の**意識や行動の変化・成長、ひいては業績向上**を促します。逆に、指導や押し付けをしてしまうと思考停止になってしまうため、受講者の意識・行動の変化や成長につながらない可能性があり、注意が必要です。
　受講者が自ら考えて、自ら意識や行動を変化させて成長していただくために、受講者が「考える」時間、シンキングタイムを取っていただければと思います。

その際は、「紙に書く」ことで思考をまとめやすくなり、また思考を表現するトレーニングにもなりますので、ワークシート（プリント・レジュメ）を配布することをオススメします。また、記載された内容を確認することで研修の「効果測定」も可能になります。

そのうえで、紙に書いた内容を二人一組やグループで発表し合うことで、他者の意見・アイデアによってヒントや刺激を得ることができたり、自分と違う意見に触れることで人それぞれ色々な意見・考え方があることを再認識していただいて、他者への思いやりや配慮を促進し、コミュニケーション・チームワークの強化につなげることをオススメします。

また、講師の側で全く想定していない回答が出ることはよくあることであり、それも貴重な情報といえます。その職場固有の事情によるものなのか、受講者個人の事情によるものなのか、さまざまな事情があると思われ、それらを確認・検討する材料になるからです。

＜よくあるご意見・ご感想＞

・自分はついつい部下に答えを教えてしまうが、部下にもっと考えてもらって成長してもらおうと思った

・みなで話し合ってもらって、自分で決定するほうが、モチベーションが上がると思った。

・納期が迫っていたりや緊急のときはティーチングで、時間に余裕があるときや部下の育成をしたいときは、コーチングをしようと思った

などが挙げられます。

＜着眼点の提供＞

なお、講師の側から知識の指導することは想定しておりませんが、ヒント・着眼点を提供して、さらに受講者の方に考えていただくことはあります。

今回のケースでいえば、ヒント・着眼点としては、以下の項目が挙げられます。

①緊急性がある場合、急いでいる場合は、どのような指示・伝え方が良いか？

②各自の自主性やモチベーションを重視して、トライアルアンドエラーを体験していただく、失敗の改善を経験して成長していただくにはどのような指示・伝え方が良いか？

③チームワークを重視して取り組むべき場合、チームワークを強化すべき場合にはどのような指示・伝え方が良いか？