

優れた指導者は「何を教えないか」を知っている

高野 文夫 NPO日本プレゼンテーション協会理事長

講義は講師が一方向的に教えることではない。聴講者から直接言葉の反応がなくとも、彼らの表情や動作、とりわけ目の動きなどで、講師はその状況を把握しなければいけない。これができれば講義がワンウェイではなくツーウェイとなります。

したがって講師は、いくつかの例え話を用意しておき、聴講者の反応に従って例え話を使い分ける必要があります。これらを可能にするために、レッスンプランは細かく作っておきたいものです。切るカードをたくさん持っていれば余裕にも繋がります。

また、教えるテーマ以外の関連知識をバックアップとして持っている事は大変重要です。良い講師や指導者は、氷山の様に実際に教える事の 10 倍位水面下に教える対象になる知識があるという事です。

良くない余裕のない講師は、池の水の様に、たとえ水面に浮いている部分は広く見えても水面下にある部分はほとんどないと言えるのです。

では、10 倍以上のストックを持ってるのに、限られた時間でどのようにそのストックを受講生に伝えたらいいのでしょうか？

- ①必死で早口で詰め込む
- ②逸話やメタファー（比喩）を使って話し方に工夫をこらす
- ③バックアップ資料を渡す
- ④著書などを使って事前学習や復習をして頂く

・・あなたならどの方法を使いますか？

私はすべてを試してみましたが、結局失敗しました。
そして悟った事は、「究極の教え方は教えすぎない」という事です。

腹に落ちるポイント（心に残る肝になる言葉）などを残せば受講者はその後自分で勉強します。ここが大切なんです。

いくら良いことを詰め込んでも、人と言うものは有難がるどころかうんざりします。いっぱい与えたいと思うのは親心ですが、ビタミンと同じで、与え過ぎても消化できなければ流れてしまいます。

もしかすると取り過ぎの副作用でかえって体を壊します。研修メタボリックという病気に罹っている人さえいます。

本も読み過ぎは危険です。知識ばかり詰め込んでしまうと、それがおかしなブレーキや足かせになってアウトプットの出来ない人になってしまうからです。

「物知り博士の現実知らず」という言葉もある位です。

「過ぎたるは及ばざるが如し」です。

相手の為を思って与えた事が実は相手の為になっていないどころか、与える側の自己満足になってしまうのです。

本当に優れた指導者は、大概多弁でもなくさりげない自然体です。結論ですが・・・、優れた指導者は「何を教えないか」を知っているのです。

それでは、何を教え何を教えないかをその場に合わせて峻別する為にはどうしたらいいのでしょうか？ それには10倍あるであろうストックの中身を構造的に整理し何時でも出せるように分類しておくことです。

結局は実践体験を積んでいる事と、事前準備ができているかどうかにかかっています。

■パワーポイントやキーノートが主役ではない

現在さまざまな場面で、パワーポイントを使ったプレゼンテーションの場面に出あうことが多い。職場や組織の会議や勉強会でもよく用いられています。

ところが、ツールであるべきパワーポイント（PPT）が主となってしまい、プレゼンをする人間が「従」となってしまいう事が往々にしてあります。

講師の全人格が表に出てこないどころか、PPTの介添え人になり下がってしまうのです。会場の正面にスクリーンがセットされる。講師はその横に立ち、パソコンを操作しながら講義をすることになる。会場の電気が消されて暗くなる。画面が写し出される。講師が内容を説明し始める。聴講者はその画面を見ている。

講師が事前に、かなりの工夫を加えた画面が投影される。カラーや動画がさまざまに使われている。文字が一行ずつ現れてくる。図形が描かれる。グラフが鮮明に現れる。その他もろもろ。確かにこれらのデータや内容はわかる。

しかし、これらは説明を「理解した」というレベルで終わってしまうのではなからうか。だから、聴講者は、その説明の内容を記憶できない。

従って聴講者はその内容を、講師に依頼して、「コピーをください！」ということになる。単なる報告やデータ発表中心のものならば、こういう展開でもよいだろう。

講義する者の全人格的な面を表に出してゆくことを求めたいのです。講師の全人格が表に出てはじめて、聴講者の心に響き腑に落ちるというものだからです。

■「あがる」ことを怖れないこと

本来的にはやはり、事前の準備を十分に行なうことです。レッスンプランを十分に練り上げ、レジュメ、資料を的確に作っておくことです。

さらに具体的なその場面をイメージしながら、一人で声を出してリハーサルをやることです。さらにこれは、自分で時間を計りながら、是非やっておきたい。

また、直前に、極度の緊張をなくす方法として、私が若い頃から行なっていることがある。それは腹式呼吸です。まず鼻からゆっくり空気を吸い込む。10秒、15秒かけて、お腹を膨らませていっぱい吸う。

そしてしばらく息を止める。やがて今度は口から、ゆっくり吐き出す。20秒、30秒かけて、お腹をぐーっとへこませて吐き出します。

全て吐き出して、またしばらく息を止めておく。吸い込む息、吐き出す息に意識を集中して、これを数回行なうと、気持ちが落ち着くと同時に、その一方気持ちのテンションは高くなる。これなども是非実践してみたい。

■学習する職場、学習する組織にしよう！

職場、組織は学習する機能を持たなければならない。かつてのわが国の帝国陸軍、海軍は学習組織ではなかった、組織学習ができていなかったといわれています。

組織の全ての階層において、的確な情報収集ができていなかったのです。だから情報の共有化もできていない。状況の変化に対応するための、新しい知識、技術の開発や、それらについての学習もできていなかった。

過去から引き継いできた教条的な戦術論の教育訓練だけが、繰り返しなされているだけだったのです。これに対して当時のアメリカ軍は、組織学習ができていたという。

その他にも、さまざまな大きな要因はあるが、それゆえ日本軍は、大東亜戦争に敗れたというのです。われわれが現在、勤務している職場、組織を、かつての帝国陸海軍のようにしてはならない。

組織の中のそれぞれのレベルで、ダイナミックに学習しあう状態を作りだしていくことが大切なのです。そのために管理者やリーダーが、率先してすばらしい講義、インストラクションできることが求められています。

そして部下や後輩たちにもこのような機会を、どしどし与えていきたい。このような努力を通じて、職場、組織をこの厳しい経営環境の中で生き抜くことのできる状態に変革できるはずです。

■おわりに

これからの時代の中で、知識や技術はどんどん革新されてゆきます。従来の知識や技術がたちまち陳腐化し、内容が著しく高度化しています。知識や技術のライフサイクルがますます短くなっています。

われわれはこういうことに十分適応していかなければならない。

このようにさまざまなことに関して、われわれは職場や組織のメンバー全員で共有化をはからなければならない。共有化のためにメンバー相互で十分なコミュニケーションを行うことが必要です。

さらに相互に教えあい、学びあうことが必要となってくる。しかもこれらを日常的なシクミとして考え、その中でお互いに働きかけあい、実践しあうことが大切です。



最後までお読みいただき有難うございました。

おわり