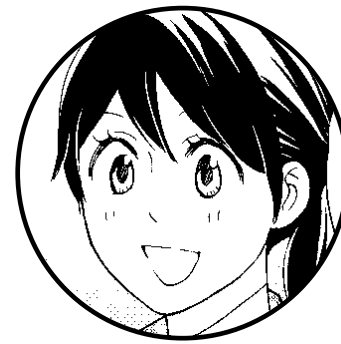


主な登場人物



神吉 凜 (かみよし りん)

カジュアル衣料品店「ナチュラル」宇留川店・店長。
バカ正直でとことん真っ直ぐな性格。反面、かなり大雑把でズボラ。



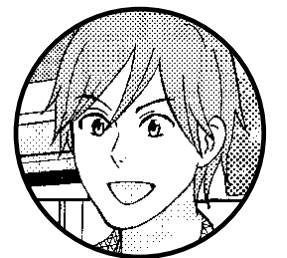
近藤 悠人 (こんどう ゆうと)

凜とランニング中に出会い、凜から「師匠」と呼ばれる間柄になる。
趣味はマラソン・トライアスロン。



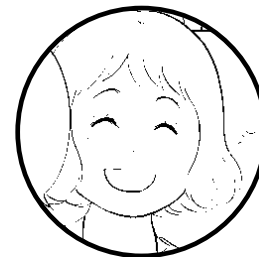
糸数 和彩 (いとかず かずさ)

「ナチュラル」のエリアマネージャー。
データ分析が得意で、理屈屋。



乙葉 成雪 (おとは なりゆき)

「ナチュラル」宇留川店・中途社員。
ロック好きで自分でもバンドをやっている。



小森 茉莉 (こもり まつり)

「ナチュラル」宇留川店・新人アルバイトスタッフ。
可愛げはあるが、ドジで打たれ弱い。



アルピヨール・パピヨン

「ナチュラル」宇留川店・アルバイトスタッフ。
某国からやってきた留学生。楽道家で怠け者。

*このマンガはフィクションです。

はじめに
「教える技術」は誰でも身につけられる！

本書は、部下や後輩の育成に悩む多くの方々からご支持いただいた拙著『教える技術』（2011年6月刊行）のマンガ版です。

マンガの主人公は、カジュアル衣料品店「ナチュラル」の店舗で働く神吉凜さん。店長として着任して以来、なかなか仕事を覚ええない部下たちの存在と店の売り上げ不振に悩む毎日でしたが、ふとしたきっかけから「教える技術」を知り、それを店で実践し始めたところ、部下の仕事ぶりや職場の雰囲気は徐々に変化が……。

かつては私も凜さんと同じように、部下の育て方がまったくわからずにいましたが、「教える技術」を身につけたことで育成の悩みと決別できました。部下が順調に仕事を覚えるようになると、会社の業績は急速にアップ。しかも部下を感情的に怒鳴りつけることがなくなり、日々の「イライラ」からも見事に解放されたのです。

本書でお伝えする「教える技術」の最大のポイントは、部下の「やる気や根性」ではな

く「行動」に着目して、指導や育成を行うということ。

「いつ・誰が・どこで」行っても効果が上がる科学的なメソッドなので、教え手（上司）と学び手（部下）がどんな人でも、（組織の中の2割のハイパーフォーマーを除いた）残り8割の人たちを短時間で戦力に変えることができます。「教える技術」の実践は、必ずやあなたとあなたの部下や後輩を救うでしょう。

「教える技術」のもとになっている行動科学マネジメントは、前述の通り「行動」に焦点を当てる科学的なマネジメント手法ですから、年齢・性別・国籍などにかかわらず、どんな部下であつても誰に対しても、教え方の基本は同じです。

しかし、誰もが気持ちよく仕事のできる職場環境を保つためには、相手の立場や特徴に合わせた配慮をプラスすることが必要だと私は考えています。

相手に対する敬意を常に忘れずに、そのうえでそれぞれの部下の「行動」に焦点を当てた指導や育成を行う。

目指すべきリーダー像のポイントは、ここにあるのではないでしょうか。

マンガの中でも部下のタイプ別に、配慮すべきポイントを紹介していますので、ぜひ参考になさってください。

それぞれの章のマンガの後には、「教える技術」の理解をさらに深めるための解説文を載せていますが、もちろんマンガの部分を読むだけでもOK。「教える技術」のエッセンスを習得していただけることでしょう。

本書があなたの部下指導のバイブルとなりますよう、心から祈っています。

2015年1月吉日

行動科学マネジメント研究所 所長 石田淳

主な登場人物 2
はじめに 3

Prologue

行動科学で「教える技術」とは？

Story 0 師匠との出会い 10

Prologue 1 部下や後輩が成長しないのはあなたが「教え方」を知らなかっただけ 18

Prologue 2 「行動」を変えれば必ず「結果」も変わる 22

Prologue 3 「いつ・誰が・どこで」やっても同じ結果が得られる 25

Column ひとコマ・フォーカスその1 「なぜ私は部下に恵まれないのか…」と嘆いていませんか？ 28

Chapter 1

「教える」とはどっぴらうマツとか？

Story 1 中途社員乙葉の場合 30

Chapter 1-1 そもそも「教える」とは？ 46

Chapter 1-2 教える内容を事前に整理しておく 51

Chapter 2

どう伝えればいいのか？

Story 2 外国人アルバイトアルの場合 66

Chapter 2-1 「わかりました！」をあてにしない 84

Chapter 2-2 具体的な行動で表現する 88

Chapter 2-3 大きな目標を達成するためには 95

Chapter 2-4 一度にたくさんを教えない 98

Column ひとコマ・フォーカスその3 週1回の個人面談のすすめ 102

Chapter 3

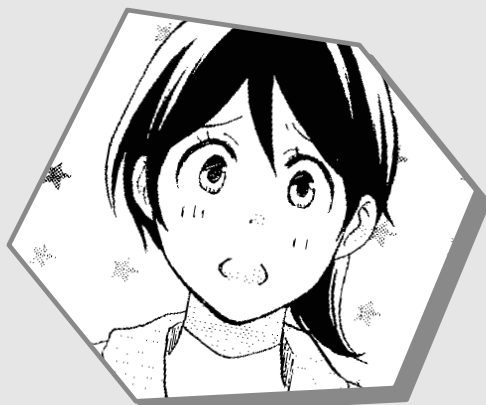
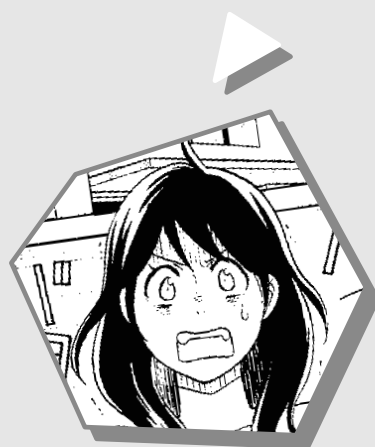
ほめることが人を成長させる

Story 3 新人アルバイト小森の場合 104

Chapter 3-1 部下の成長をサポートするために 122

Prologue

行動科学で 「教える技術」 とは？



Epilogue

おわりに
174

Story 5 私には「教える技術」がある！
168

教える技術は最高のワザ

Chapter 4

継続するために

Story 4 宇留川店が地区ナンバーワンの売り上げに！
136

Chapter 4-1 続けさせるために数値化する
154

Chapter 4-2 目に見えるようグラフ化する
159

Column ひとコマ・フォーカスその5 部下同士を比較しない
166

Chapter 3-2 正しく「ほめる」ことで部下の成長・業績をアップさせる
127

Chapter 3-3 「叱る」際のポイント
131

Column ひとコマ・フォーカスその4 「成果主義」の欠点とは
134

staff

カバーデザイン●井上新八
本文デザイン・DTP●ニノ宮 匡(ニクスインク)
マンガ制作●トレンド・プロ/ブックスプラス
作画●temoko
シナリオ●akino
協力●木村美幸



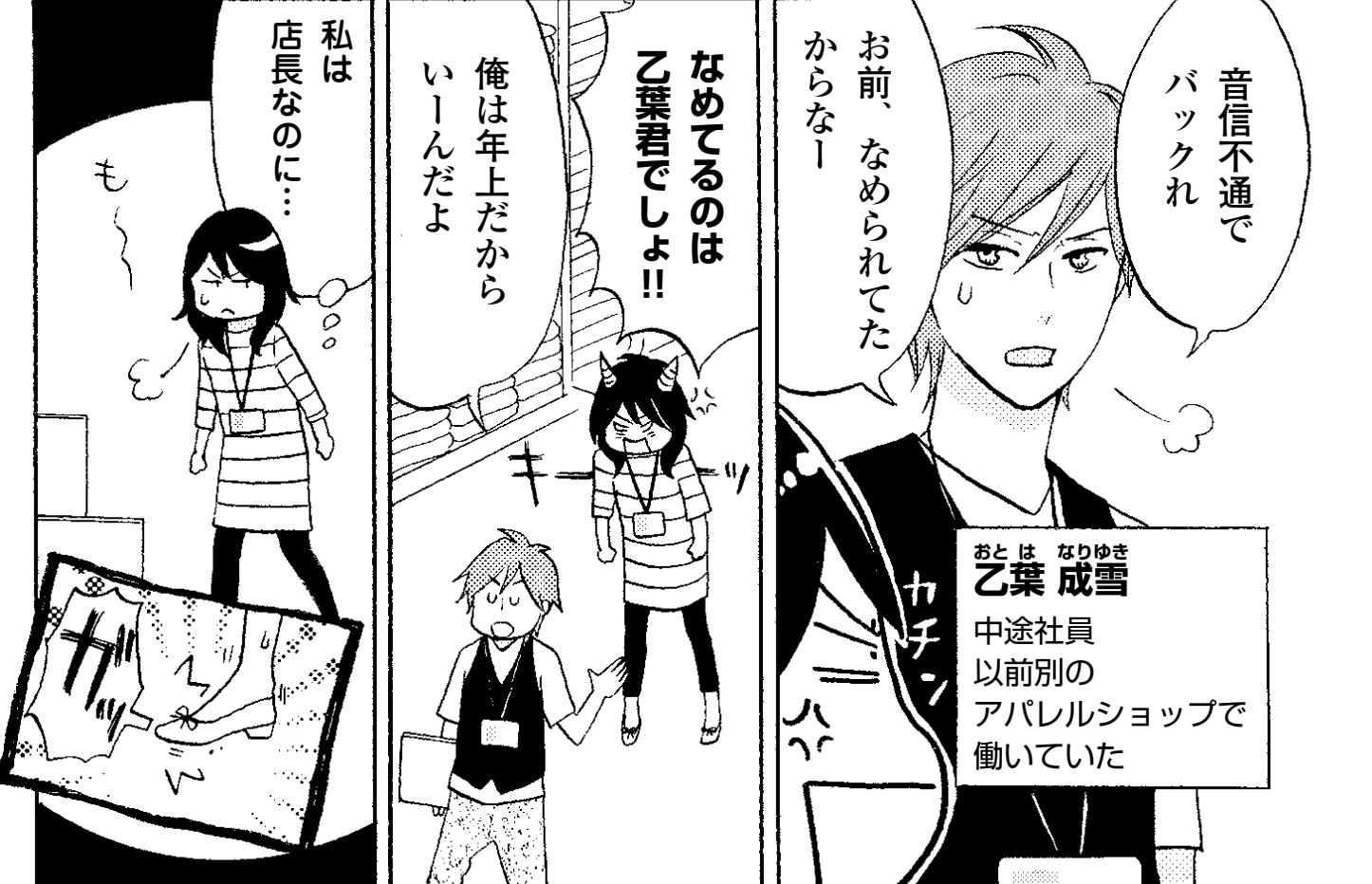
アルピヨール・パピオン
(通称:アル)
アルバイト
某国からの留学生



かみよし りん
神吉 凜
カジュアル衣料品店
ナチュラル宇留川店
新米店長



こもり まつり
小森 栞莉
新人アルバイト
専門学校生



おと は なりゆき
乙葉 成雪
中途社員
以前別の
アパレルショップで
働いていた



は、今日も
残業か…



ん？

神吉さん

まだいてくれて
よかったわ

糸数さん!!

こんな時間に
どうして…

いとかず かずさ
糸数 和彩
エリア
マネージャー

はっ
もしや
手伝いた!?

今月も
宇留川店は
売り上げ最下位…
販売員として
地区トップの売り上げを
叩きだした
あなたが店長になれば
何か変わると思ったけど
むしろマイナスとはね…

まさかの
お説教



昼間に
こっそり視察に
来たんだけど

接客はもとより
商品の説明も
ろくにできない始末…

いったいどんな指導
してるの？

それは…
とにかく
がんばれって…

あなた個人なら
がんばることで
売り上げを
上げられるかも
しれないけど

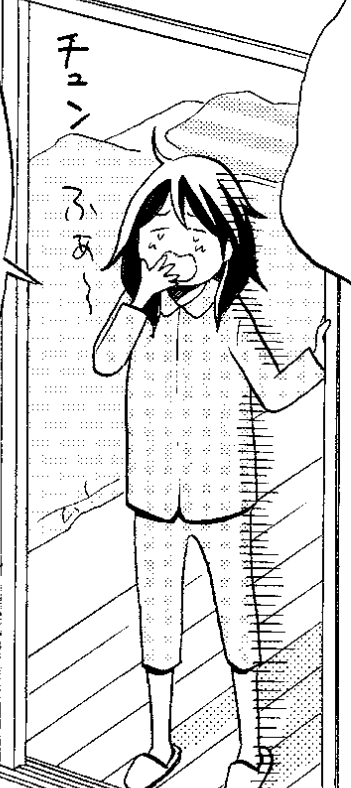
店舗運営は
努力や根性では
どうにもならないの

そもそも
目標設定から
考えると



あー
眠ーっ

昨日、
遅かったもんなー



でも
気合い入れて
ランニングに
行こうかな!



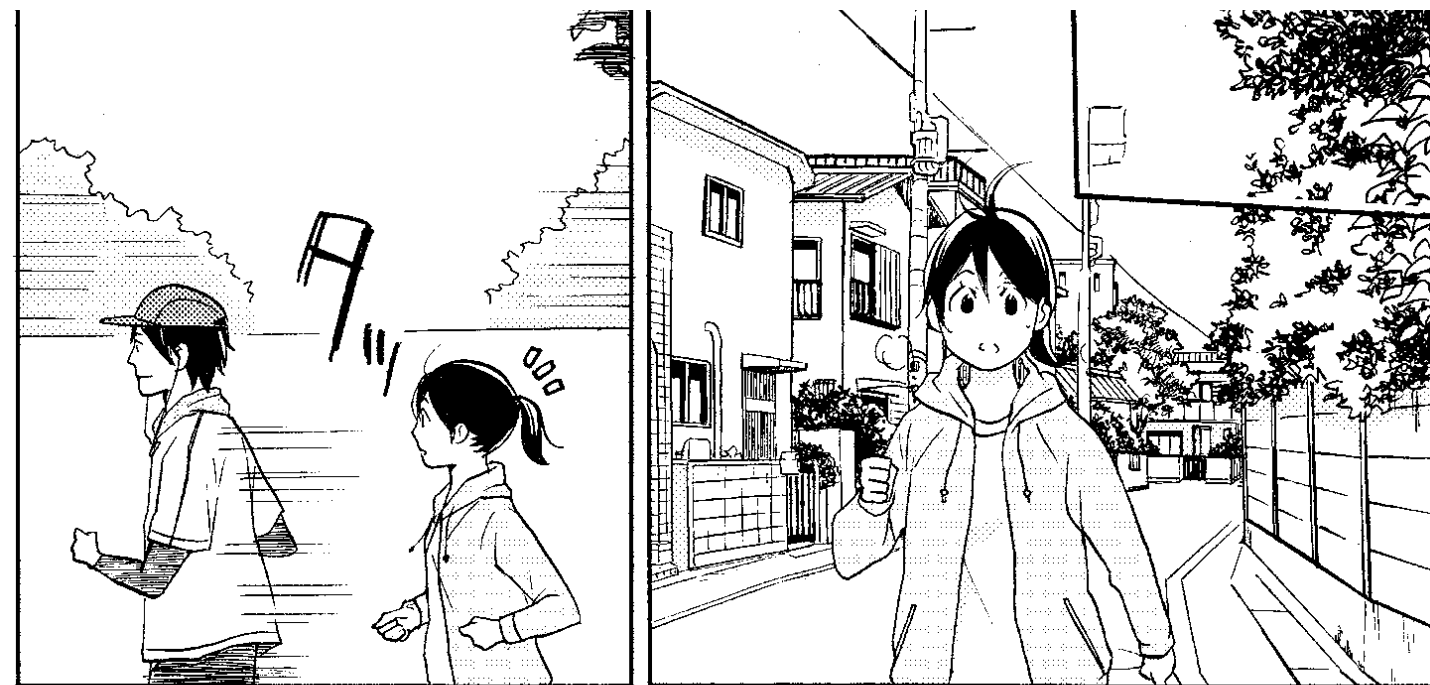


私っ
リーダーに
向いていない
のかな…

それとも
スタッフが
ダメなのかな…

どちらの問題でも
ありません

あなたが正しい
「教え方」を
知らないだけですよ



おはよう
ございます

あ、
おはよう
ございます

毎日
走るように
なってから
この男性と
よく会う

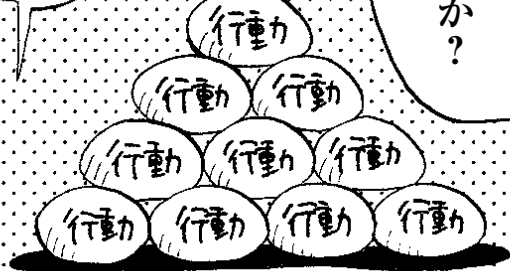


「行動」を
変える必要が
あるんです



ビジネスの
結果は
すべて社員の
それぞれの
「行動の集積」
によるものです

どういう
ことですか？



ビジネスの結果



挨拶を交わす
程度で
名前も知らない…

顔色
よくないですね

私…
衣料品店の
店長なんです

ただでスタッフが
思うように
働いて
くれなくて…

なるほど…



え

行動を変えれば
成果も変わって
きます

「教える」
ということとは
結果を出すために
望ましい行動を
身につけさせる
ことなんです

教える

望ましい行動を引き出す

でも
その「教え方」が
わかりません…

人の「行動」に
焦点を当てた
マネジメント・メソッド

「行動科学
マネジメント」を
使うのです

行動…

科学？

それが
「教える技術」
ですよ

もっと
詳しく教えて
ください

そうですねえ

あなたが
ランニングを毎日
続けられたら

お話し
しましょっか

かんぱり
まじっか！！
はい…

**部下や後輩が成長しないのは
あなたが「教え方」を知らなかっただけ**

◇◇できるプレイヤーができるマネージャーだとは限らない

このストーリーの主役である神吉凛かみよしりんさんは、全国に店舗を展開しているカジュアル衣料品店「ナチュレル」の宇留川店・店長。地区トップの成績を誇る優秀な販売員だった凛さんが、売り上げが伸び悩む宇留川店の業績改善のカンフル剤として店長に抜擢されてから、およそ3カ月が経ちました。

ところが宇留川店の売り上げはまったく上向く気配はなく、エリアマネージャーからは店長としての指導力不足を指摘されています。

凛さんのケースのように多くの企業では、優れた業績を上げた人がその組織のリーダーに選ばれるのが一般的です。

しかし、「自分の仕事をこなす技術」と「人を育てる技術」はまったくの別物。それがよくわかるのが、スポーツの世界です。

たとえば、オリンピックで金メダルを獲得したトップアスリートや、現役時代に華々しい成績を残したプロ野球の名選手が、必ずしも名監督になるわけではありませんよね。トップ販売員という素晴らしい実力の持ち主なのに、店長としては力が発揮できていない凛さんは、まさにこのタイプ。

逆に、プレイヤーとしては中堅レベルだったにもかかわらず、メンバーの力を最大限に引き出すことや新人を育てることに長け、素晴らしい成績を上げる監督もいます。

なぜ、優れた業績を築いた人材であるにもかかわらず、部下を育てられないのか？

その理由は「教え方を知らないから」という一点につきます。

部下を指導・育成するには、そのための「教え方」を学ぶ必要があるのです。

おそらくあなたの会社でも、4月から数週間あるいは1〜2カ月にわたって、人事部による新入社員研修が行われていることでしょう。ここで学ぶのは挨拶の仕方、名刺交換の手順、電話の受け答えなど社会人としての基本マナーや企業理念・主な事業内容といったその会社に関する基礎知識など、すべての社員が知っておくべきことです。

そして全体研修を終えた新入社員たちは、いよいよそれぞれの配属先へ。ここから先の「現場の仕事の内容を」「どう教えるか?」については、部下を受け持つ上司の手にすべてゆだねられます。そのため、もしその上司が「教え方」を知らなければ、当然のことながら部下は望み通り育ってはいきません。

◇「教える技術」を身につければ、人を育てることが楽しくなる!

日本では「仕事は細かく教えてもらうものではなく、盗んで覚えるものだ」という考え方が相変わらず根強いのが現状。おそらくあなたの世代にも上司や先輩からそう言われながら育った人が少なくないはず。上司や先輩から仕事の内容を細かく、適切に教えてもらうという経験をしていなければ、自分の部下に対しても同じような指導しかできないのが当たり前です。

かく言う私も同じです。サラリーマン時代にはじめて部下を持ったとき、きちんと説明したのはコピー機の使い方、事務用品や資料の置き場所、交通費精算の方法といったごく基本的なことだけ。

あとは私がやっている業務を2〜3日見学させて「よし、あとは自分でできるな?」もしわからないことがあれば、何でも聞きなさい」と言っておき、新人教育を終えたつもりになっていました。

起業してからは、社員たちに伝えていたのは数字目標だけ。仕事のやり方を具体的に教えることなどせず、「では、がんばってください!」で終了です。

誰からも「教え方」を習っていないとはいえ、我ながらひどいリーダーでした。

しかし、本書で紹介する「教える技術」を習得してからは、どの部下も驚くほど早く確実に仕事をマスターし、自社の業績は飛躍的にアップ。そして、それまで知らなかった人を育てることの楽しさや充実感を味わうことができました。

ぜひあなたも、「教える技術」を身につけ、人を育てる喜びを実感してください。決して難しいものではありませんから、必ずマスターできます。



「行動」を変えれば必ず「結果」も変わる

◇すべてのビジネスは行動の集積でできている

凜さんが店長をつとめる「ナチュレル」宇留川店に限らず、いかなる企業（店舗）も当然ながら売り上げアップに必死です。そこで重視されるのが目標設定。

会社の売り上げ目標額はそれぞれの事業部門や店舗に振り分けられ、それをもとにそれぞれの社員の個人目標が決まります。

そして、各社員のがんばりは「目標を達成したか?」「いくら足りなかったか?」という「結果」によって判断される。それが一般的なマネジメントですよ。

もし、目標が達成できなかった人がいれば、「どうした?! もつとがんばらなきゃダメじゃないか!」とげきがとぶことになります。

では、このように、目標の数字を決め、それを達成できたかどうかという「結果」だけに着目していれば、確実に業績が上がるのでしょうか? 「結果」だけをチェックすれば、社員は成長するものなのでしょうか? 答えはノー。

注目すべきは「結果」ではなく「行動」です。

なぜなら、物事の成果は、すべてその人の「行動」の積み重ねによって成り立っているからです。

たとえば、100mを55秒ジャストで泳ぐ自由形の水泳選手がいたとしましょう。

タイム（結果）は、飛び込み、ストローク（腕の動き）、キック（脚の動き）、息継ぎ、折り返しの動作、ゴールタッチなど、一つひとつの行動の集積によって生まれています。

さらにタイムを縮めたいと考えたとき、指導者は何をすべきでしょう?

「とにかく54秒台を目指せ! ガッツだ! 根性だ!」と声を荒らげるだけで、確実に記録が伸びると思いますか? 思いませぬ。

選手の一つひとつの動作（行動）をチェックして改善すべきところを伝え、それが実践できるよう指導することで、成果は上がっていきます。

ビジネスだって同じ。すべての結果は社員の「行動の集積」によるものです。

思ったような結果が得られていないのなら、結果にいたるまでの社員の行動を変えればいいだけのこと。やるべきことは、いたってシンプルです。間違った行動をしているのなら、それを「望ましい行動（＝成果につながる行動）」に変える。

成果につながる行動を実行していないのであれば、その行動を具体的に教えて実践させる。「望ましい行動」が増えれば、結果は必ず改善していきます。

凜さんが働いている店でも、あなたの職場でも、「成果につながる、望ましい行動」は必ずあり、それを繰り返し実践していけば、間違いなく結果にあらわれます。

「行動」に着目する。これこそが「教える技術」の最大のポイントです。



「いつ・誰が・どう」で「やっても同じ結果が得られる」

Prologue
3

◇「教える技術」のベースである行動科学マネジメントとは？

Pro 1でお話しした通り、かつての私は社員たちに具体的な仕事のやり方を一切教えることなく、ただ数字目標を課すだけでした。そして達成できない社員がいれば、「根性が足りないからだ！」「何としても、やり遂げる！」と怒鳴りつける……。

まさに「ダメな上司」の典型ですよ。

その結果、あるとき10人の社員が一度に会社を去っていったのです。

さすがの「ダメ上司」も「何とかしなければ」と気づき、多くのビジネス書を読みあさり、解決策を探し始めました。ところが、ほとんどのビジネス書に書かれているのは、人並みはずれたビジネス手腕で大きな成果を出し、天性のカリスマ性や優れた人心掌握術で社員をグングン成長させていた「生まれながらの名リーダー」による成功哲学や感動エピソード

ソードばかり。しかし、私が知りたかったのは、誰が誰に対して行っても、着実に成果を上げることのできる、具体的な方法でした。

そして、ようやくめぐりあったのが、人間の「行動」に焦点を当てることで、望ましい結果を導き出す行動分析学に基づくアメリカ生まれのマネジメント・メソッドだったのです。

この明解な理論にひかれた私は、アメリカに渡り、指導を受けながらさまざまな企業での実践例を視察しました。

現在では欧米の600を超える企業や公的機関で採用されているこのマネジメント・メソッドを、日本のビジネスの慣習や日本人ならではの価値観にフィットするようにアレンジしたのが、私の提唱する「行動科学マネジメント」です。

「行動科学マネジメント」のもとである「行動分析学」とは心理学の一分野で、文字通り人間の「行動」を研究する学問です。その目的を大まかに表現すれば「(その人が)その行動をしているのはなぜか?」「その行動をさせるにはどうすればいいか?」を解明すること、と言えるでしょう。

行動分析学で示されている理論や法則は、すべて数々の実験結果から導き出された科学

的なものなので、再現性があります。つまり「いつ・誰が・どこで」やっても、同じ結果が得られるということです。ですから、行動分析学に基づいている「行動科学マネジメント」も、当然のことながら、正しく実践すれば誰でも着実に成果を出すことが可能です。

前述の通り、ビジネスの成果は「行動」の集積であり、成果を出せる人材を育てることとは、すなわち「成果につながる、望ましい行動」を教え、それを実践し続けるように導くことを意味します。

そこで「行動科学マネジメント」の理論を下敷きに、私がつくり上げたのがご紹介する「教える技術」です。

部下の「行動」にフォーカスすることで、ストレスを感じたりイライラしたりすることなくスムーズに仕事を教えられるだけでなく、これまで成長が見られなかった部下や後輩も、成果を上げられる人材へと育つでしょう。

Chapter

1

「教える」とは どういうことか？



Column

ひとコマ・フォーカス その1 「なぜ私は部下に恵まれないのか…」 と嘆いていませんか？



部下がなかなか仕事を覚えない。思うように育ててくれない…。そこでついつい「(どうして私の部下は)こんな人たちばかりなの

〜」と嘆く凜さん。どうやら“部下が育たない理由は部下にある”と思っているようですね。

かつての私も「部下が仕事ができないのは、本人のやる気や能力が足りないからだ」と信じ込んでいましたから、凜さんの嘆きはよくわかります。

でも、ここではっきり申し上げておきましょう。

仕事ができない(覚えられない)原因は、**部下本人ではなく上司の側にあります。**

と言っても“上司の能力や資質”に問題があるわけではありません。上司が「教え方」を知らない。原因はそれだけです。

企業は2割の「できる人」と8割の「そうでない人」によって構成されています。この8割の人たちを「できる人」に変える「行動科学マネジメント」を応用した「教える技術」を身につければ、必ず事態は改善します。

まずは、「悪いのは部下！」という考えを捨てましょう。