論　考

「教えあい、学びあう職場」
ーTBL による学習組織づくりー

（株）T・M・D・グループ
代表取締役　上　床　訓　弘

1　共有化によるマネジメント

（1）　役職位の差は情報量の差か？

これからの職場や部門、組織を運営し、展開してゆく基本は、共有化によるマネジメントである。

まず経営理念および経営ビジョン、経営方針について、職場、組織の全員が十分に共有化していなければならない。その上でそれぞれが、自らの役割期待項目を的確に把握し、業務を展開してゆくことができるのである。さらに各自が業務を遂行する上で必要となるさまざまな情報を、徹底して共有化することが大切である。

「役職位の差は情報量の差ですよ！」と言う管理者や経営幹部がいる。すなわち部長と課長の差、課長と係長の差はそれぞれが持つ情報量の差だというのである。

係長の情報量より課長の情報量が多いから、課長はそれだけの権限を発揮できるという。課長の持つ情報量より、部長の持つ情報量が多いことが必要だという。部長はそのことによって、部長としての機能が発揮できるというのだ。

これはおかしい。役職位の差が情報量で決定づけられるのでは、組織全体のダイナミックな機能が生まれるはずはない。そういう組織や職場では、現実にマル秘の資料がやたらに多い。時に何でもない書類にまで、マル秘の印が押されていたりする。

こういう組織の特性は基本的にトップダウンのみで動かされている。ボトムアップがなされていないのみならず、それが許されていない。部門間、職場間、個人相互の、横同士のコミュニケーションも、殆どなされていない。

変転極まりないこの時代の中で、そういう組織や職場が効果的に環境適応できるはずがない。

（2）　共有化と教えあい、学びあうこと

役職位の差は情報量の差ではない。マネジメントのサイクルを回すスパンの差であり、かつ結果責任を問われるグレードの差である。

係長より課長は、マネジメント・サイクルのスパンが大きいし責任も重い。部長のマネジメント・サイクルのスパンはさらに大きく、責任もさらに重い。

しかし情報は可能な限り共有化しておかなければならない。全員に質量共に同じレベルで、共有化しておかなければならないのである。

さらに業務を進めていく上でのさまざまな業務知識や技術を、一人ひとりが十分身につけておかなければならない。そしてこれらをも、相互に共有化しておく必要がある。

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いく。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きている。知識や技術のライフサイクルがますます短くなってきている。

われわれはこういうことにも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がらに関して、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ある。

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ある。

２　人に教えることは、本人自身にとって最高の学習

（1） TBLの展開を！

職場や組織の中でさまざまなことがらを共有化し、さらに確認し向上するために教えあい、学びあうことを積極的に推進していきたいものである。

人に教えることは、教える本人にとって最高の学習である。これは昔から言われてきた言葉である。

中国古典に、

「教学（きょうがく）は相長（あいちょう）ず」（礼記－学記）

という言葉がある。これは、教えることと学ぶことは、それぞれが相互補完の関係にあるということである。また

「教えるは学ぶの半（なか）ばなり」（同）

という言葉もある。これは、人に教えるということは、自分自身が学ぶという過程のその半分に値するということである。

人に教えていく過程で、自分がそれまで学習してきたことの不十分な部分を知ることができる。さらに自分がこれから学ぶべきことを、明確にすることが可能なのである。

私はかつて、これらをLTT方式と称して、各社の管理者研修などで展開してきた。これは Learning To Teach の略であり、直訳すれば「人に教えるためにまず自らが学ぶ」ということである。すなわち「教えるためにさまざまな準備をし的確に教える努力をし、その後を振り返り反省するという一連の過程全

ての中で、自分自身が真に学ぶことができる」のだ。
　その後、ある企業の教育責任者と話をしていた時、彼が以前アメリカのある企業の研修所へ留学していた時代の話を聞いた。アメリカのその企業の研修所では、TBLという言葉が使われていたという。
　これは Teaching Is The Best Learning の略である。まさに「人に教えることは、教える本人自身にとって最高の学習である」ということであった。

（2） 人に教えた分以上に、自己向上できる
　現在でも技術系の管理者や担当者によくあることであるが、「自分がこれまで自ら汗水流して苦労し、習得してきた知識や技術を、そんなに簡単に部下後輩や他の者に教えられるものか？！」という発想である。
　これは極めて度量が狭い。さらにそれ以上に基本的な誤りがある。
　自分の持っている知識、技術のうち、仮に10ポイントを部下後輩に教えたとすれば、教えた10ポイント以上のものが自分の方に帰ってくると言えるのである。
　部下後輩に教えるために準備をする中で、自分自身の知識の不十分な点が見えてくる。それを補うこととなる。また自分の知識が体系的でない所も見えてくる。これを体系化することとなる。細かい部分で詰めができていない所も発見できる。その詰めをしなければならないこととなる。
　そしてもっと重要な点は、これから自分が学習しなければならない事柄が、さらに明確に見えてくるということである。
　このように部下後輩に教える中で、自分の知識、技術をさらに十分なものにすることができるのだ。

3 TBL 方式の進め方

（1） 教える内容、テーマの検討と、計画づくり
　TBL 方式で職場、組織での教育を進める際に、まず必要なことは、その内容とテーマを設定し、計画を立てることだ。
　自分のこの職場、組織で、メンバーに何を共有化してゆく必要があるのか、何を教えていくことが大切なのかを検討する。
　経営理念は周知徹底できているのか？一人ひとりがこれを十分踏まえて、日々の業務に取り組んでいるのか？
　経営ビジョンや、経営方針を確実に理解しており、その方向で目標達成をはかる努力はできているのか？
　目標管理の展開のしかたに、問題はないのか？
　メンバーそれぞれは、自己の役割期待項目を的確に自覚できているのか？それを実践、遂行する上で不十分な点はないか？
　またその中で、個別の業務の知識、技術は身につけているのか？

問題解決、課題解決のしかたは、体得できているか？
相互のコミュニケーションは、十分か？
その他、列挙すれば限りがない。
いずれにせよ、いわゆる教育ニーズを明確にすることである。
その上で教育目標のレベルを設定する。その教育でどの程度まで全員に習得させたいのか、その効果レベルをはっきりさせておく必要がある。
職場で行う勉強会では時間に限りがある。はじめから高いレベルを望むべくもないが、何回かに分けてステップを設定するなど、さまざまに工夫することによりこれらは克服できる。
そして実施計画を作る。いつ、どこで教えるのかを計画する。
さらにレジュメ、レッスンプラン、その他必要となる参考シートの作成、あるいはテキストの準備に入る。

（2） レジュメの作成

かつてある会社で、「私は2時間の講義をメモなどなしでもやりましたよ。30分間の講義など簡単なものですよ」と豪語した管理者がいた。こういう傲慢な者の講義など全く聞くに値しないものであった。彼は貴重な時間を使って、自分の自慢話を漫然とやっただけであった。彼はその直後、私から厳しい叱責を与えられることになった。
30分であれ15分であれ、ましてや1時間、2時間ならばなおさら、事前の準備をきっちりしておかなければ、聴講者の心に伝わる講義などはできない。また自己のノウハウの蓄積や向上などはできない。
準備として、教育ニーズを明確にした上でレジュメを作る。
付表―1の例を参照していただきたい。これは、この後のレッスンプランとあわせて、TBL 実践研修のガイダンスの際に、モデル講義として行うためのものである。
レジュメとは、講義する内容を1枚もしくは2枚のシートにまとめておき、コピーし聴講者に配布するものである。聴講者はこのレジュメの余白部分にメモすることも多い。
一般には、テーマを最上部の中央に書く。その右下に、日付と自分の氏名を書く。
講義する内容の順番に、項目を簡潔に箇条書きする。文章でダラダラと書かない。
30分間の講義であれば、基本的には、3項目か4項目程度がよい。それぞれの項目について、特に提示したいことを、小項目として数項目ずつ、これも箇条書きにしておくとよい。
テキストがある場合は、ことさらにレジュメを作る必要はない。
これらの他に参考シートなどを用意することとなる。一般にこれもコピーして全員に配る。

話を聞かせるだけでなく極力見せる工夫をすることが大切である。聴覚だけでなく視覚に訴えることで、人間の記憶の保持率は格段に高くなる。それゆえ参考シートも大切だ。

（3） レッスンプランの準備

レッスンプランとは、指導計画書のことである。付表―2を見ていただきたい。

これは、講師自身が講義をスムーズに進めてゆくための、いわゆる「虎の巻」のこと。したがって自ら使いやすく工夫して作成しておきたい。

レッスンプランの定型はない。自ら見やすく書くことがポイントであり、文章でだらだら記述するのではなく、これも箇条書きにする。

また、できるだけ図解化して書いておくことなどが役に立つ。さらに事例や体験談などのポイントも書き込んでおきたい。

白板や黒板に強調して書き上げること、すなわち板書することを、明記しておくことも必要である。

さらに、各項目ごとの予定必要時間なども、メモ書きしておくとよい。

私はパソコンで最初にレジュメを作成する。

これを完成しておいて、ファイルに入れておき、プリントアウトする。

その上で、パソコン内でそのレジュメの項目ごとに、細かく書き込みをして完成させ、別途にファイルに入れる。これがレッスンプランとなる。

講義は講師が一方的に教えることではない。聴講者から直接言葉の反応はないが、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エイではなくツーウエイとなるのである。したがって講師は、いくつかの例話を書き込んでおき、聴講者の反応に従って例話を使い分けるということなども必要となる。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ある。

（4） 確実な講義、インストラクションを！

レッスンプランに基づいて、勉強会での講義を実施することになる。

職場の管理者やリーダーが講師となって行うわけで、その職場の最も重要な課題やテーマが展開され、聞く方も現実感を持ってそのことの意味、内容を認識理解することができる。

講師はレッスンプランに沿いながら、かつ聴講者の反応をよく把握しながら確実な講義を行いたい。しかし受講する者の反応によっては、時にレッスンプランをその場で部分的に変更しつつ、展開しなければならないこともある。臨機応変さが必要だ。

さて、講義を行う際の基本ポイントとして、以下のことに気をつけたい。

① 背筋を伸ばす。全員の顔、眼を見る。

② 明るくにこやかに、快活に話す。

③ 明瞭にしゃべる。とりわけ語尾をハッキリ。

④ できるだけわかりやすい言葉で話す。専門用語は解説する。
⑤ 聴講者の理解度に応じて行う。早すぎたり、遅すぎたりしないこと。
⑥ 緩急自在に話す。強調点は大きな声で話す。一本調子にならない。
⑦ 板書する時は、きちんと整理しながら書く。書きながら話さない。
⑧ 資料などは的確に指し示す。
⑨ 言葉のクセや動作のクセなど、自分のクセに注意をはらう。
⑩ 自分で時間管理をする。腕時計ははずしてテーブルに置いておく。

講義を実施した後、できるだけ早い段階で反省点を整理し、記録しておくことが大切だ。変更した部分の記述などは当然のことである。

皆の反応はどうであったか、理解の仕方はどうであったか、自分自身の講義の内容面はどうであったか、講義の進め方の面ではどうだったかなどについて、的確な振り返りが大切である。その上でレッスンプラン、レジュメ、参考シートの修正を忘れないことである。

全く同じテーマ、同じやり方で講義をすることは二度とないかも知れない。しかし他のテーマで講義をする場合でも、これらは参考にできることが多いはずである。これらを蓄積していくことが、これからの管理者、リーダーにとってノウハウを広げ深める事になるはずである。

職場、組織で勉強会を開く場合、会議式指導法、グループ討議法（バズセッション法、事例研究法）やその他体験学習法（ロールプレイング法、ゲーム・演習法）などもある。しかしこれらは講義法をある程度マスターしなければ、自在に展開できない。

さらに講義法に慣れることは、朝礼（始業礼）、終礼（終業礼）でのスピーチや会議、ミーティングでの開始時のガイダンスやその後の司会進行、最後のまとめをする場合の基本ともなる。

経験的には、30分間の講義が最も基本となる。この30分という時間は、最もまとまりのある時間だと考える。

（5） 液晶プロジェクターは、「主」ではない

現在さまざまな場面で、液晶プロジェクター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、これはよく用いられている。

TBL の展開の中でも、「これを使いたいのですが、よろしいでしょうか？」という要請がしばしばある。これに対する私の回答は「ノウ！」である。

それはなぜか？

液晶プロジェクターが「主」となってしまい、講義をする人間が「従」となってしまうからである。講師のその全人格が表に出てこない。

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ろうか。けれども聴講者は、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。しかし TBL で求めるものは、それだけではない。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ある。
　講師の全人格が表に出てはじめて、聴講者の心に響く講義ができるのだ。

（6）「あがる」ことを怖れないこと
　人の前で話すことにある程度慣れている管理者やリーダーでも、少し改まって講義をするということになれば、緊張し、あがってしまうものである。
　しかし、あがって当たり前。真剣に取り組もうとするから緊張するのだ。緊張して講義するほうが良いのである。
　全く緊張することもなく話す講師の話は、聞いていてその時は面白いかもしれないが、結局、聞く者の心には残らない場合が多い。職場や組織の勉強会で、漫談はいらない。
　「あがる」こと、緊張することを無くす方法として、昔からしばしば言い伝えられていることがある。
　「聞いている人を、カボチャだと思え！」、「・・・スイカだと思え！」など。
　私はこれらを、人間の尊厳に対する冒涜だと言い切っている。このようなことで緊張が解けるはずがない。仮にそれが解けたとしても、それは一時的なものでしかないはずだ。
　先般、ラジオを聞いていて驚いた。NHKの女性アナウンサーが、臆面もなく次のようなことを言っていたのだ。
　「私は、かつて先輩アナから教えられたのですよ。手のヒラに“人”と書いて、それをペロリとなめてから話せとね。緊張した時はそうしていますよ。」
　これは由々しいことだ。NHKのアナウンサー部門の伝統に、今でもこういうものが残っている。これはアナウンサーの部門だけではないのではなかろうか。他の部門にも連綿と残っていることだろう。組織内で不祥事が未だに続発するのは、このような精神風土があるからだと思う。
　聞く人を「なめてかかっている」。これは人々を「愚弄」している以外の、何ものでもないのだ。
　これらはともかくとして、極度の緊張はなくしていきたい。そのためにはどうすればよいのか？

本来的にはやはり、事前の準備を十分に行なうことである。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だ。

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ってみることである。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。それは腹式呼吸だ。

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に吸う。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て欲しい。

5 学習職場、学習組織を実現する

（1） すばらしい管理者は、すばらしい講師

的確な講義、インストラクションができる人は、すばらしい管理者といってよい。すばらしい管理者は、すばらしい講師、インストラクターでもある。

職場の部下や組織のメンバーの心に深く強く訴える講義ができる人は、どのような部門の管理者であっても、その部署ですばらしい成果を上げることができる。またこのような人は、営業部門においても、顧客やユーザー、取引先の人々に対して適切にプレゼンテーションができ、営業成果を確実に達成することができるはずである。

従ってどのような組織でも、優れた講師を育てることは、今後極めて重要になってくるはずである。職場、組織の中で講師、インストラクターを大いに育てていきたいものである。

さらに講師、インストラクターを管理者やリーダーだけがつとめるのでなく、職場、組織の多くのメンバーにもこのようなチャンスを与えてやりたい。教えることは、本人にとって最高の学習なのだから。

ある中堅企業で、全員講師制度というものを、以前から実施している事例もある。管理者だけでなく一般課員にも積極的に講師、インストラクターの役割をつとめさせているのである。

それぞれの職場で、メンバーが勉強しなければならないテーマについて、その分野に強い担当者が、講師、インストラクターとして入り、講義、指導を行っていくのである。

この会社では、全員から、自分が講義できるテーマの登録をさせ、それについてのレジュメを提出させている。一人1テーマに限らず、複数で登録させ

ている。中には１０数テーマを登録し、それぞれのレジュメを提出している者もいる。
　彼らは必要に応じて、自分たちの職場で勉強会の講師をする。さらに他の職場や部門から要請があれば、そこに出かけていって講義を行なう。また時には関係会社から依頼されたりする。それらに対しても時間的な調整をつけて、積極的に引き受けてやっているのだ。
　このようなことを推進する過程で、職場、組織が大きく活性化されているのである。

（２） 学習職場、学習組織にしよう！
　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る。
　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。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だ。
　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ある。
　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だ。そのためにわれわれ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る。そして部下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ある。

（うえとこ　くにひろ）

付表－1　レ ジ ュ メ 例

講義実習を進める際の留意点

〇〇年〇月〇日
上 床 訓 弘

1　講義に臨む講師としての心構え
（1）「人に教えることは、自分にとって最高の学習」

（2） 講師、インストラクターが、心がけること

（3）「あがる」ことを怖れない

2　問題のある講義
（1） 自己中心型、自己顕示型
（2） テキスト棒読み型
（3） 漫談、脱線型
（4） 謙遜過剰型
（5） テクニック過剰型

3　講義実習の具体的な進め方
（1） レジュメ、参考シートの配布

（2） タイムキーパーと、時間管理

（3） 立って講義をする

（4） 実習者への、建設的な助言を

付表－２　レッスンプラン　例

講義実習を進める際の留意点

〇〇年〇月〇日

上　床　訓　弘

30分間の講義

―10分間―

１　講義に臨む講師としての心構え

（1）「人に教えることは、自分にとって最高の学習」

T-B-L で、活力のある学習職場、学習組織にしよう。

「教学は、あい長ず」（中国古典）

（2）講師、インストラクターが、心がけること

参考シート「講師、インストラクターの留意点」

（3）「あがる」ことを怖れない

あがって当たり前、真剣だからあがる。

適度な緊張は必要・・・人々や相手の心に残る。

講義は、漫談ではない。

自分が「あがっている」と思うほど、皆はそう感じていない。

―5分間―

２　問題のある講義

（1）自己中心型、自己顕示型

聴講者の反応無視・・・自己陶酔的。

（2）テキスト棒読み型

お役人のあいさつ文朗読型・・・皆の心に伝わらない。

（3）漫談過剰型、脱線型

その時は面白いが、ポイントとなることは何も残らない。

（4）謙遜過剰型

謙虚な姿勢よいが、これが過ぎると傲慢さを感じてしまう。

（4）テクニック過剰型

形だけが目について、心が伝わってこない・

―15分間―

3　講義実習の具体的な進め方

（1） レジュメ、参考シートの配布

いずれもあらかじめ、人数分コピーしておき、その都度配布。

（2） タイムキーパーと、時間管理

一人30分間の講義。短すぎても、長すぎても良くない。

タイムキーパーは、聴講者の方で、交代して担当。

ただし実習者自身も、自ら時間を管理する。

そのために、自分の腕時計は、机の上に置いておく。

（3） 立って講義をする

講義自体に、動きを作れる。ジェスチャーをいれることができる。

皆の顔、眼を見ることができる。

レッスンプランは手に持ってよい。

「狛犬スタイル」は、してはならない。

(4) 実習者への、建設的な助言を

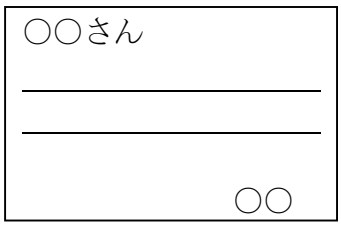
実習者に対して、聴講者全員より、ラベルで助言する。

一人2枚以上。

・内容について　・やり方について

・良かった点　・改めたい点

ラベルの書き方・・・板書



実習中各自記入しておき、全員終了後本人に配る。

■　講義は、「熱意」と「誠意」が決め手。