

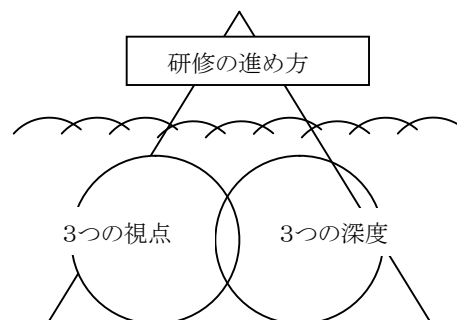
[シニア研修講師塾 参考資料]

真・報連相研修の進め方 について 私が考えていること

「真・報連相」開発者 糸藤正士

真・報連相は、「質の高い仕事の進め方」そのもの

【1】 「3つの視点」で、進め方を考える



【2】 [手法／「質問の技術」と「3つの力」]

●質問する技術と、受ける技術

- ①レクチャー力
- ②ファシリテーション力
- ③コメント力

真・報連相研修シニア講師塾

研修の進め方

「研修の進め方」について、私の考えを述べます。同感される部分もあり、賛成できないところもあると思います。自分の考えを吟味する手掛かりとして、ご一読ください。集合塾での学習素材です。プリントして、ご持参ください。」

~~~~~【目次】~~~~~

〔はじめに〕——研修講師にできること——

〔「ヒント」とは、なにか・・・〕

注： 「演習問題の進め方」は、別にあります。ホームページの会員専用ページから印刷してください。

（１） 目的→環境 から研修の進め方を考える

（２） 「目的」から研修の進め方を考える

（３） 「自己」から研修の進め方を考える

（４） 「手段」を通じて、研修の進め方を考える

〔質問する技術〕

- ① 質問の仕方 / 質問の基本形
- ② 「軽い質問」と「重い質問」

〔「質問事例」作り、と「演習問題」作り〕

- ③ 「質問事例」、と「演習問題」の 作り方

〔質問を受ける技術〕

- ④ 質問への対処法（その１） / 質問にも応対にも、いろいろある
- ⑤ 質問への対処法（その２） / 「応え」と、「答え」
- ⑥ 質問への対処法（その３） / 松下幸之助さんの応答
- ⑦ 質問への対処法（その４） / 講師は問題を出す人

〔質問以外のことについて・・・〕

- ⑧ ほめて欲しい、認めて欲しい / 「承認」を考える
- ⑨ 『勉強の仕方』を勉強する機会をつくる
- ⑩ 「３つの視点」「３つの深度」は、いわば「魚の釣り方」
- ⑪ その他の職人芸も

(5) レクチャー力

(6) 研修ファシリテーション／内省思考の促進／介入

- ① 「内省思考」について
- ② 講師による、「プロセスへの介入」
- ③ 「コンテンツへの介入も」も必要
- ④ 「ディレクティブ介入」と「ノンディレクティブ介入」

(7) ファシリテーション力

ファシリテーション力／ 例示：「どこまで正直に報告・・・」

(8) コメント力

コメント力／ 例示：「積極的傾聴」、「意味の共有化」、「根回し」

===== 【付録】 =====

- 【付録1】 研修講師の自戒（糸藤の場合）
- 【付録2】 チームワークづくりの実習 ／ （含む 科学的接近の学習）
- 【付録3】 真・報連相研修のプログラム（例示）
- 【付録4】 振り返りと今後の自己育成
- 【付録5】 振り返りと今後の自己育成の「相互検討の進め方」
- 【付録6】 事例研究の進め方・例示／「アメリカでの5 S活動」
- 【付録7】 事例研究の質問提示、コメント例／（「アメリカ5 S」・シート5枚）
- 【付録8】 シニア研修講師 講師本 参考図書

〔まとめ〕 〔あとがき〕

受講者に、『何を考えさせるのか』を 考えるのが講師の仕事です。（糸藤）

〔目次終わり〕

真・報連相研修シニア講師塾（参考資料）

研修の進め方

研修＝コンテンツ×進め方
 「進め方」が、「コンテンツ」
 の価値を左右する。

〔はじめに〕 ―――研修講師にできること―――

ここに書きましたのは、私が約30年間の講師体験から得た、個人的な考えを述べたものです。

46才で、サラリーマンから講師業に転進して、10年ぐらい経った頃からつくづく思いましたのは、「研修講師にできることは、情報提供だけだ・・・」ということです。講師としては、事前に研修の目的を考え、できるだけ受講者がヒントをつかみやすいような情報をみつろって提供します。つまり、「“ヒント濃度”の濃い情報」を提供するのが、講師にできることです。

（注1 「“ヒント濃度”の濃い情報」とは、ここでは主に『真・報連相のハンドブック』の内容です）

（注2 コーチング力とか、コンサルタント力などで、受講者や契約相手の能力開発を支援したり企業の組織開発を支援をする力は、講師力とは別の問題です）

そして、情報提供の仕方（研修の進め方）にも工夫を凝らします。

しかし、実際に、そこからどのようなヒントをつかまれるのか、つかまれないのか、また気づきがあるのか、ないのか、これは受講者がされることです。研修講師にできることではありません。（講師としては、「人事を尽くして天命を待つ」ことしかできない、というのが私の心境です）。

車の運転とかパソコンの操作などの手段系の研修では、その研修のなかで技術を身に付けることができるでしょう。しかし、企業人の役割行動を取り上げている研修では、講師が参加者を変えることはできません。

以下の本文のなかでは、何かができるかのような表現をしているかも知れません。また、断定的な語尾も多いと思いますが、それは、表現のまずさです。上に述べたことが私の気持ちです。

その研修をご依頼になった企業および受講者に、私が提供した情報を活かしてくださる人がおられた場合には、運がよかった、ということです。講師にとって大変うれしいことです。実際に、世に貢献できたと感じるからです。

運がよかった一例は、DVDの副読本『上司と部下の真・報連相』57ページに掲載しています「富山県・TSUTAYA 砺波店での職場実践」です。実例をご一読ください。

著名な大企業M社での、真・報連相を組織的に活かしていこうという取組事例は、3月のシニア講師塾で紹介します。

私の研修では最初に、受講者各自が「自分は何のためにこの研修に参加しているのか」、という「自己目的」を明確にされる機会をつくります。それは、自己目的が明確であればヒントがつかみやすい、と考えているからです。（同時に、「内省思考」を促進するファシリテーションとして、最初の働きかけ（介入）でもあります）

以下に私の考えを述べますので、シニア講師塾の皆さまが、このなかから自分の役に立つヒントを自分でつかんでくだされば幸いです。

~~~~~

## 【「ヒント」とは、なにか・・・】

受講者が研修で得られるものは、「知識」、「ヒント」、「気づき」、「自己動機付け」、「知り合いづくり」、などが主なものです。

このなかで、「知識」、「ヒント」、「知り合いづくり」は、自分「が」外から得るものです。「気づき」、「自己動機付け」は、内省思考によって自分の中に自分が感じるものです。受講者が、自分「を」見つめ、振り返られるときに、内面に感知できる可能性があります。

自分「が」振り返るだけでなく、自分「を」振り返ることが肝心です。

その振り返りに、①自分の考え、言動を照らし合すのに役立つ情報と、②他者からのフィードバックがあれば有益です。ヒントがつかみ易く、気づきも期待できるからです。そのような情報と機会を提供したいと願っているのがシニア講師です。

「ヒント」を得るとは、どのようなことか。「ヒント」を理解するのに、よい実例があります。『真・報連相のハンドブック』42ページをご覧ください。

京セラの稲盛会長が、松下幸之助さんの講演を聞かれたときの話を記述された「まず思う」という記事です。

講演を聞いた大多数の人たちは、なにもつかんでいません。そのなかで、稲盛会長は貴重なヒント「まず思う」をつかまれたのです。

仮にですが、幸之助さんが生き返ってきて稲盛さんと会話を交わされたとします。

稲盛会長       ：『「まず思う」』というお話は、貴重なヒントになりました。ありがとうございます。

幸之助さん     ：「わては、ダム式経営の話はしましたが、『まず思う』というような話はしてまへんで・・・」

というような場面がイメージできます。

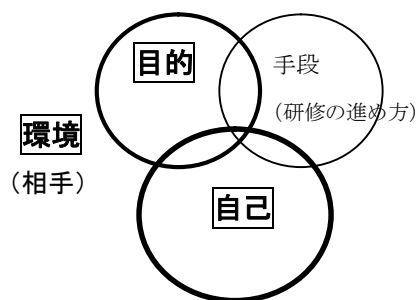
これがヒントです。その人が自分でつかむものです。講師が提供した（新）知識ではありません。また、「これはAさん、あなたにとってヒントですよ」などと、講師が決めること

はできないのです。

(この事例は、レベル表の連絡の5度「情報を意味づけるのは自己」の実例とも言えます。同じ話(情報)を聞いても、意味づけは大きく変わります。目的思考による意味づけ、プラス思考による意味づけ、自立人間としての意味づけ、が大切だと思います)

=====本論に入ります=====

効果的な研修の進め方(手段)も、  
「3つの視点」で考えましょう。研修に限らず、  
何事も、手段に直行して「やり方」だけを考えた  
ては、効果はあがりません。  
「研修の進め方」(手段)を「環境」と、「自己」  
と、「目的」との関連でとらえるのが基本です。



~~~~~

(1) 目的→環境 から研修の進め方を考える

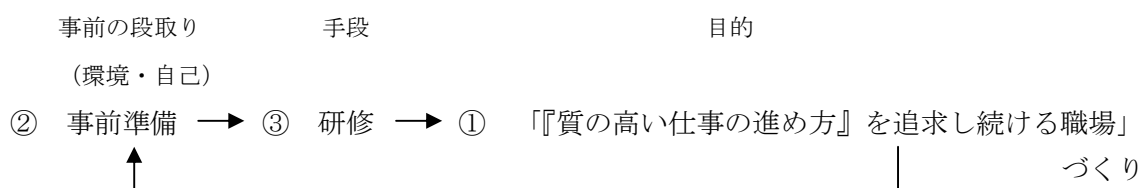
まず、事前の準備・段取りに手間暇をかけて・・・、ということを述べます。事前にすべきことのなかでも重要なのは、事後のこと(目的)に思いを馳せることです・・・つまり、目的思考です。目的があつての事前準備です。

順序としては、①個人と職場をどのようにしたいのか。講師は、この点(目的)を研修企画者(発注者)とともに可能な限り明確に描いて、②次に、事前準備があり、③番目に手段としての「研修」がある、という①②③の順序が肝心です。

現象面では、研修(手段)のための準備のようにみえますが、研修(手段)の先にある目的を意識した準備であるべきだ、という考え方です。

研修を企画される企業には、その研修を実施する目的があります。その目的に照らして〇〇研修に真・報連相をどの程度取り入れるのか、検討されることになります。

「真・報連相研修」の目的を、一般的に言えば『質の高い仕事の進め方』を追求し続ける(個人と)組織づくりと言えます。これを図示しますと；



講師は、そのような職場づくりに役立つヒントが含まれている情報を、質の高い「研修の進め方」によって提供します。

研修は手段ですから、受講者が職場へ帰ってから、つかんだヒントをどのように活かしてくださるのか。受講者の帰る職場とは一体どのような職場なのか……。可能であれば、講師が現場を事前訪問してみるのが一番よいのです。現場へ行けばいろいろわかります。

真・報連相の研修講師は、研修開始から研修終了までの時間帯だけ熱心に仕事をして、アンケートや感想文での評価が高く心地よいものであっても、それで満足するのは早計だということです。

もちろん、研修そのものが受講者から、その場での高い評価を得て終了することは、講師にとっても、研修担当者にとっても大変重要ですが、研修はあくまで手段です。たとえば、入学試験に合格すること、や就活で内定をもらうことと同様です。

某大学へ入学したいと言っても、そこへ入学してどうするの。その先はどうしたいのか……。その先を描かないで、入試の合格だけを目指すのと同様です。試験に不合格ではどうしようもありませんが、入学試験合格はあくまで目の前の目標（手段）です。何のために入学するのか……。目的を明らかにして臨まないと、合格はしたものの、そのあと何をしたらよいのか悩むことになるでしょう。目標（手段）は達成すれば消えてなくなるからです。研修も同様です。

「研修」の終了アンケートや感想が心地よい反応であったとしても、目的に照らして、有意義だったかどうかで真の判断をしなければなりません。

容易なことではありませんが、その後の個人と、組織に目指したような変化（質の高い仕事の進め方）が起こらない限り、効果的な研修だったとは言えないワケです。

そのためには、研修で得た真・報連相の情報、つかんだヒント、気づき、を職場で活かす地道な実践の継続が必要です。

もう少し具体的に言いますと、日常的に「仕事の進め方の振り返り」を、それぞれの職場で、上司と部下が一緒になって繰り返し継続されることです。

この「普段の『仕事の進め方』の振り返り」を、私は、真・報連相の「内々製化」と名付けています。／（企業の内部講師が社内研修をされるのは「内製化」です）

内々製化は講師にはできません。その企業の内部に、推進力のある人の存在を期待するばかりです。（もちろん、講師は、及ばずながら水面下で「アヒルの水かき」はしています）。

（ここで述べたことは、一般的言えば、ということです。公開セミナーでの目的は上記とは異なると思います。企業内研修でも、新入社員研修や、リーダーシップ研修に真・報連相を部分的に取り入れられる場合には、その研修にはその研修なりの目的があるでしょう。上述は、「真・報連相研修」についての“一般的”な考え方です。しかし、研修が手段であることは、どの研修についても変わりはありません）

「真・報連相」は、入口は「旧報連相」と同様に個人対個人ですが、目指すところは職場全体の仕事の進め方の質を高めるところにあります。簡単にいえば組織の仕事の進め方の土壌改革です。ですから、事前準備のなかで、できるだけ職場の現状を知り、事後の職場の変化がどの程度困難か、予想もしておきたいワケです。

~~~~~

この研修をめぐる環境としては、その企業のおかれている内外の諸状況があります。これら研修を取り巻く環境についての諸情報をできるだけ講師が入手するように努めたいものです。

この会社ではこれまでにどのような研修をしているのか、今回の受講者がこれまでに受けている研修はどのようなものか、なども重要情報です。

「段取り八分」という言葉があります。事前の段取りがよければ八割がた仕事は進んでいるということです。

なお、事前に必要な教材の準備のうち、「質問事例作り」については、後ほどP.20の「質問」のところで説明しています。

~~~~~

私の家の近くに、ある画家がおられます。その人は万葉集の歌が詠まれた場所へ旅に出てスケッチをされます。家持が沢山の歌を詠んだ能登から帰られたとき、お会いしました。

「糸藤さん、一番難しく、時間もかかるのは場所決めですよ。海辺の山道を登りながらスケッチの場所探しをします。ここはいいなあ、と思っても、いやもっと上に行くところによい場所があるのでは・・・、と登ってスケッチの適所を探します。やはりさっきのところがい、と、また下ってくるのです。

このようにして、“ここだ”という場所を見つけるので、実際のスケッチに要する時間はそれほどでもないのです」という話を聞いたことがあります。

たしか、テレビで見た記憶だと思いますが、平山郁夫画伯は、シルクロードの各所で描いた名画を私たちに見せてくれますが、(美大で同級生だった)奥様が、砂漠のあちこちを、歩き回って、「あなた、こちらのほうが もっといいよ・・・」と、スケッチの適所探しを手伝っておられた由。

生徒が、絵の先生に決めてもらった場所で、「スケッチの鉛筆を動かす」勉強だけでは、本当のスケッチの勉強にはならないということです。とりわけ鉛筆で書き始めるまでの、構想を練り、情報を集め、準備する段階を重視して、自分で事前を含めた全プロセスを体験することが、シニア講師に求められる学習法と言えるでしょう。

(2) 「目的」から研修の進め方を考える

「目的」について説明します。この研修を実施される企業の目的があって、手段としての真・報連相研修があるのです。この研修がよいのか、あの研修がよいのか、研修ではなく他の手段によるほうがよいのか、・・・(上位) 目的に照らしてこそ判断できます。その判断を企業ではされているのです。

と言っても、このあたりは結構あいまいな企業もあるのが現実です。ですから、事前に人材開発の責任者、中小企業であれば社長様に講師が面談して、質問をする必要があります。問いかけても出なければ、講師がみつくろって、「御社の今回の研修の目的は、『〇〇〇〇・・・のため』と理解していますが、その理解でよろしいでしょうか？」とこちらから提示してでも、明らかにしておきたいものです。

講師としては、事前に明確になった研修目的を、「研修案内文」に明記しておくように、その企業の研修担当者にお薦めしましょう。私は、多くの企業の研修案内文を見てきましたが、今回のこの研修を実施する「(会社の) 目的」が書かれている案内文は、殆んど目にすることがありません。研修の題名、日時、会場、受講対象者、講師名、持参品、注意事項などが書かれているのが普通です。

「趣旨」とか「ねらい」という言葉は見かけます。

しかし、「**目的**の共有化」は、真・報連相研修の重要学習項目です。ここで、「**目的**」という言葉を使って欲しいのです。「目的の共有化」を学習するための事前の手立てとして、案内文に「目的」を記載していただくことに、(私としては) 講師としてこだわりたいのです。(ちょっと余談ですが、私は「研修の“ねらい”」という言葉にアレルギーを感じる人間です。誰が何をねらうのか。誰がだれを「ねらう」のか？ 私が受講者なら、ねらわれるのはイヤな気分がします。)

こうしておけば、研修の中で「目的の共有化」「情報の共有化」の説明の際に教材としてこの案内文を利用できます。

また、真・報連相研修の実施後は、研修に限らず社内のあらゆる「会議の案内状」にも、その会議の目的が明記されている状態を目指しましょう。これが、真・報連相の実践です。日常的に、仕事の進め方の質を高める、ということです。

目的は、研修ご依頼先企業の目的だけではありません。講師自身は、何のためにこの研修をするのか、という自己目的を明確にしなければなりません。もちろん、ご依頼企業の目的と重なった部分がなければいけません。企業の目的と無縁の目的を講師が持っていたのでは、よい研修が実現できるはずがありません。

そして、研修販売会社が、講師と研修依頼企業間に存在していれば、販売会社(あるいは営業担当者)の目的があります。営業担当者の目的も、講師としては承知している必要があります。

その上で、研修の実施に入ったら、最初のところで参加者一人ひとりの「自己目的」を明確にすることを求めましょう。私の体験ですが、

「研修の案内状をもらったので来ました」とか、

「上司から、お前行ってこい、と言われたから来ました」、

「順番だから今回きました。新任係長研修の2回目に当たっているのです」、
などという答えも出てきます。

ですから、「あなたは、何しに来たのですか？」ということを、明確にさせていただくために、最初に自己目的を書いてもらうのです。「山田太郎の目的は・・・」と、主語を明記して書いてもらいます。書くことは、明確にすることです。

ただし、この段階では、「真・報連相」を知らないで、やり方を教える旧、報連相を念頭において目的を書いています。したがって、研修の途中で自己目的を修正する機会をつくる必要があります。

このようにして、「目的思考」をレクチャーではなく、実地に体感してもらうのです。同時に、これは、「内省思考」(P.32参照)を促進するための最初の手だてでもあります。

「真・報連相研修」あるいは「真・報連相を取り入れた〇〇研修」といっても、どのようにプログラムをアレンジし、途中でどのように軌道修正したほうがよいのか、しないほうがよいのか、この点もその企業の研修目的（および関係者の目的）を勘案して判断する以外に基準はありません。（「真・報連相研修」の一般的な目的である「仕事の質を高める組織づくり」を基本にしながら、事前に研修目的を研修依頼企業と相談して明確にすることが大切であると、繰り返し述べました）

そして、「研修プログラム」（手段）を“忠実”に実行しようと固執しないこと。企画書段階のプログラムは、受講者に会う前に、生きた情報がない段階で仮置きした、というぐらいに考えるのがよいと思います。

研修の初日、開講時に受講生に会い、彼らの反応、雰囲気などの直接情報を肌で感じたら、当然、プログラムの内容、時間帯、進め方などの再検討が（頭の中で）必要です。

研修は、目的に向かって前進しているかどうかは肝心です。手段であるプログラムが時間通り滞りなく進んでいるかどうかは、さして重要ではありません。プログラムをあまり固定的に考え過ぎると、手段が目的になってしまいます。目的に照らしての、柔軟な、時には大胆に当初計画の一部分を省くような、思いきった軌道修正も必要です。

（注：研修プログラムの下部に、「状況によってプログラムの変更がありますので、予めご了解ください」。と注書きをしておきましょう）

~~~~~  
注： 研修の進め方ではなく、コンテンツのほうのことですが、「目的」にもいろいろあることを、真・報連相の講師としては、理解しておく必要があります。

- ・「組織の（あるいは「相手」の）目的」と、「自己目的」
- ・「手段が直結する目的」と、その「上位目的」、・・・
- ・上位目的を組織にほうに遡れば「経営理念」に至る。自己のほうに遡れば「志」に至る。（本当は、理念、志から下ってきてこの「手段」を選択する）
- ・「明示し共有化する目的」と、「秘めたる目的」
- ・「存在目的」と「達成目的」
- ・「目的」と、趣旨、ねらい、目標、などの違い

~~~~~

（３） 「自己」から研修の進め方を考える

「自己」について言いますと、とりわけ 講師自身のメタ認識（自己の客観視）が大切です。熱心で前向きの受講者とか、やる気のない受講者などと言っても、自分が目の前で見ているのは、客観的な受講者ではありません。講師である「自分の影響下にある受講者」を見ているのです。

たとえば、A君が居眠りをしているとします。居眠りをしているのは受講者のA君ですが、居眠りをさせているのは講師（自分）であることは間違いのない事実です。もし、私に代わってベテランの優れた講師がそこにいたら、A君はメモをとりながら熱心に講師の話に耳を傾けているのです。

私の駆け出し講師時代の失敗を紹介します。

公開セミナーの講師をしていた時のことです。多数の企業から数名ずつ参加されました。そのなかである会社から参加された3人はどうも研修に集中できない様子でした。仲間と雑談が多いのです。

そわそわして落ち着きがありません。それが参加者全員にも悪影響を与えているようでした。全体が、しらけた、だらけた雰囲気になってきました。

彼らは、昼食後、席に戻って来ませんでした。探しに行きますと、食堂でビールを飲んでいるのを発見。「午後の研修が始まっていますよ」と呼びましたが、「飲んだら行きますから・・・」と言う返事。研修はどうか終わりました。

数日後、営業マンに同行して、その会社を訪問しました。社長から研修の報告を求められたのです。私は、ありのままを述べました。他の参加者へ悪影響を及ぼしていたことも率直に報告しました。

その報告を聞き終わった社長の発言です。「先生、うちの奴らは、ろくでもない連中のようですね。でも、そんなやつらだからこそ、高い金を払って先生にお願いしているのです

よ」。振り返りにあつて、ハッとなったのです。自分の姿が見えたのです。この社長の言葉が忘れられません。

それ以来、いかなる状況であれ、それがやりにくい会場であれ、受け身の受講生であれ、しらけた人たちであれ、そこを何とかするのが講師の役割だ、と納得できたのです。その状況の原因は、少なくとも、半分は自己にあるからです。

「俺の研修では常にまじめで熱心な受講者ばかり・・・」という幸運な先輩講師がいました。後でわかったことですが、(幸運ではなく) その先輩が、どのような受講生であれ、自分の影響力(力量)で、まじめにさせていたのです。

一方、「どんなに分かり易く話しても、わからない人がいるのです・・・」という先生もおられます。この先生には、(私が先輩に教わった言葉ですが)「分かるように言って、分からない人がいるのでしょうか？」という問いかけをしたいと思います。

~~~~~

「3つの視点」でいう「自己」とは、

- ①メタ認識(自己の客観視)が、できるかどうかということです。言い替えますと、自己を含めた全体状況を(もう一人の自分が)見ることができるかどうかです。
- ②もう一つは、自己の中に垂線を下ろして、自己を内観することができるかどうか、ということです。

つまり、外から自己の位置づけを見ることと、自分の内面を深く内省して感知する自己です。これが難問です。聞くとところによりますと、古代ギリシャの哲人タレスは、「一番易しいのは他人に忠告することだ、一番難しいのは自己を知ることだ」と、言ったそうです。研修講師に内省思考をうながす名言です。

飛行機にのって離陸中、窓から下ながめますと、地上が斜めに傾き動いているように見えます。これを業界用語では「インサイドアウト」というそうです。傾いて動いているのは自分(が乗っている飛行機)のほうですが、自己を固定して見るので、地上が傾いているように錯覚するのです。

「アウトサイドイン」で、地上を基準にしてみれば、傾いているのは自己なのです。講師は、ときに「アウトサイドイン」の視点で研修を仕切っている自己を見たいものです。受講者の目で自己をみて、自己の与えている影響を自覚するためです。

=====

〔参考情報〕です。

世阿弥は、『花鏡』（かきょう）のなかで、心にひびくうつくしい言葉を残してくれています。（研修講師は、講師という役を演じる役者です）。

### 「離見の見」

・・・観客によって見られる演者の姿は、演者自身の眼を離れた他人の表象〈離見〉である。いっぽう演者自身の肉眼が見ているものは、演者ひとりの主観的な表象〈我見〉であって、他人のまなざしをわがものとして見た表象〈離見の見〉ではない。もし他人のまなざしをわがものとして見ることができるならば、そこに見えてくる表象は、演者と観客が同じ心を共有してみた表象だということになる。・・・

.....

われわれは、他人のまなざしをわがものとし、観客の目に映った自分を同じ目で眺め、肉眼の及ばない身体すみずみまで見とどけて、五体均衡のとれた優美な舞姿を保たなければならない。これはとりもなおさず、心の眼を背後において自分自身を見つめるということではないのだろうか。

かえすがえすも、他人のまなざしをわがものとして自分の姿を見る技術を体得し、肉眼は肉眼自身を見ることはできないという仏教の箴言（しんげん）を肝に銘じ、心眼を開いて前後左右をくまなく見とどける工夫をこらすべきである。

\*\*\*\*\*

### 「初心忘るべからず」

・・・この句には、それを敷衍（ふえん）した三箇条の口伝があつて、それによれば、

是非によらず、修行を始めたころの初心の芸を忘れてはならない。

修行の各段階ごとに、それぞれの時期の初心の芸を忘れてはならない。

さらに老後におよんだのちも、老境にはいったときの初心の芸を忘れてはならない。

『日本の名著 10 世阿弥』（「花鏡」（中央公論社）より

=====

#### (4) 「手段」(研修技法)を通じて、研修の進め方を考える

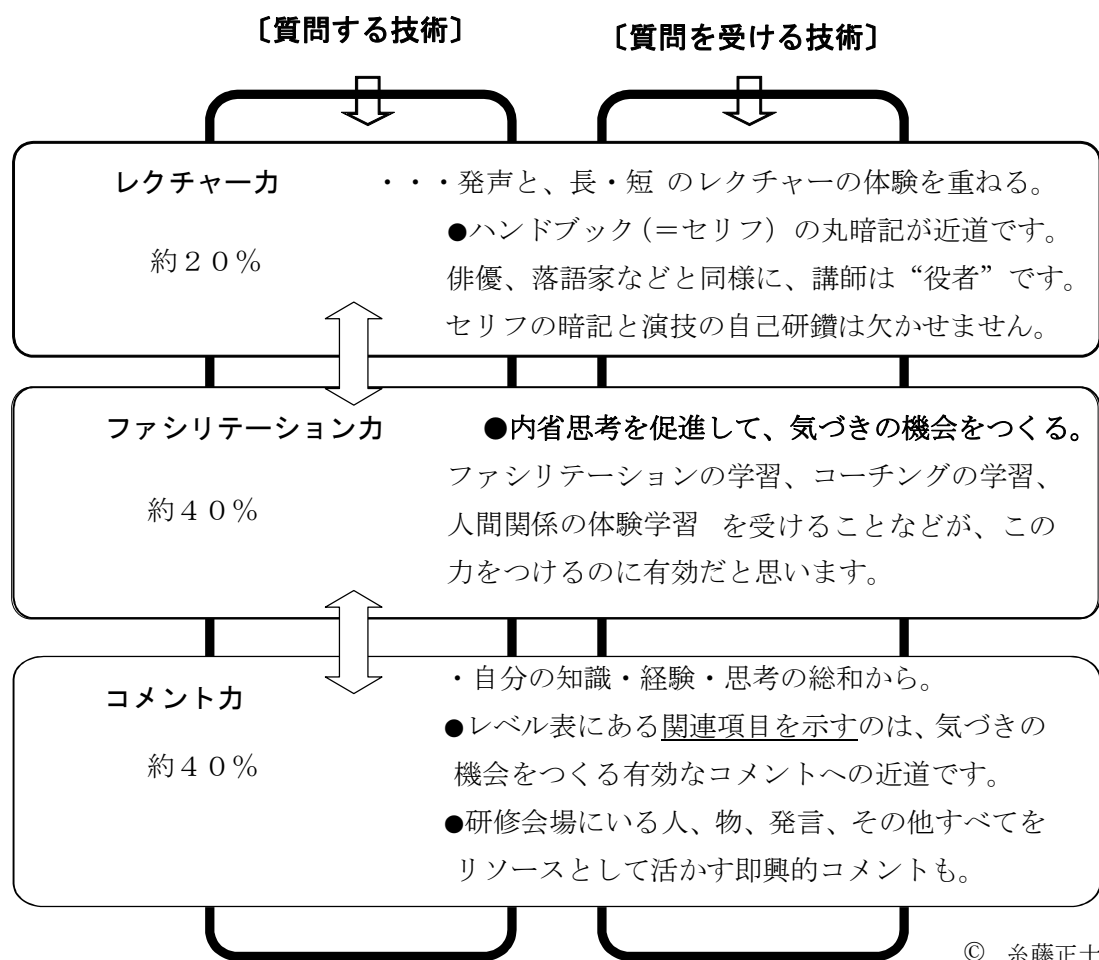
講師という職業は、状況に応じて、頭と、体と、口が効果的・反射的に動くくらいの、研修についての職人技を身につけることが必要です。

人格は高潔で、人柄はよい。識見ビジョンが高い、コンテンツも充実している。そういう素晴らしい人が研修講師としては評価が低く、リピートオーダーのこない事例をいくつもみてきました。講師業としての職人技が低いから、という以外に理由は考えられません。

=====

#### シニア講師に必要な 「質問技術」 と 「3つの力」

研修の進め方のスキルは、大まかに言えば、 **【質問技術】** および、**【レクチャー力】**、**【ファシリテーション力】**、**【コメント力】**に分けられます。



(注：上記の説明図は、横3、縦2の5つのボックスを切り離して描いていますが、  
実際にはこれらは融合しているものです。相互に関連し重なりあっているものです。)

次ページ以下では、まず「質問技術」から私の考えを述べます。

レクチャーの場合でも「問いかけ」から入ったり、話の途中でも「質問」や「なぜかけ」をすると、一方的な講義調にならない進め方ができます。

コメント（詳しくは後述）も、まず「質問」とか「問いかけ」「投げかけ」をしてから始めると、受講者の集中力を高め関心を深めるのに有効です。「人は、質問されて初めて考え始める」からです。

#### ~~~~~質問関係の目次~~~~~

#### 〔質問する技術〕

- ① 質問の仕方 / 質問の基本形
- ② 「軽い質問」と「重い質問」

#### 〔「質問事例」作り、と「演習問題」作り〕

- ③ 「質問事例」と「演習問題」の 作り方

事例には、そのことを分かり易い実例で示す場合とか、たとえ話で解説する場合に使う「説明事例」と、質問を発するための「質問事例」（＝ケース研究用事例）の２種類がありますが、ここでの事例は「質問事例」のことです。

#### 〔質問を受ける技術〕

- ④ 質問への対処法（その１） / 質問にも応対にも、いろいろある
- ⑤ 質問への対処法（その２） / 「応え」と「答え」
- ⑥ 質問への対処法（その３） / 松下幸之助さんの応答
- ⑦ 質問への対処法（その４） / 講師は問題を出す人

#### 〔質問以外のことについて・・・〕

- ⑧ ほめて欲しい、認めて欲しい / 「承認」を考える
- ⑨ 『勉強の仕方』を勉強する機会をつくる
- ⑩ 「３つの視点」「３つの深度」は、いわば「魚の釣り方」
- ⑪ その他の職人芸も

~~~~~

- （質問の説明の次に、「レクチャー力」、「ファシリテーション力」、「コメント力」についての私の考えを述べます）

〔質問する技術〕

① 質問の基本形

質問の基本

「質問は手段」です。真・報連相では「3つの視点」「3つの深度」で質問（手段）をとらえます。いきなり、質問の仕方（言い方、使い方）へ直行しないことが肝心です。

~~~~~

- 質問と「3つの視点」・・・『参照： 真・報連相読本』P.148～

質問の「目的」、質問する「相手」、  
相手に与えている、質問者の「自己」の影響

~~~~~

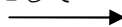
- 質問と「3つの深度」

深度1 「事実」を明確にして
共有化する



- 〔対話での質問・基本形〕
- 相手の言葉が理解できなければ、
たずねる。
「それは、どうということですか？」

深度2 「意味」を明確にして
共有化する



- 相手の意見に納得できなければ、
「なぜ そう言えるのですか？」

深度3 “思い”の共有化 → 全身全霊で。（言葉だけでは難しい）

~~~~~

4つの基本形

- ① 全体質問

- ② 指名質問

- ③ リレー質問

- ④ 投げ返し質問

- 人は、質問されて、  
初めて考え始める。
- 人は、指名されると、意見を述べる。

~~~~~

「オープン・クエスチョン」 / 例 「どうすればよいのでしょうか？」

「クローズド・クエスチョン」 / 例 「事前学習はしてきましたか？」

② 「軽い質問」と「重い質問」

〔軽い質問〕

「問いかけ」、「投げかけ」、「ちょっと話し合ってください」、「グループ内で質疑応答を・・・」、「自由な意見交換・感想交換を・・・」などを「軽い質問」と名づけました。

研修が進んで一区切りついた際に、「何か、ご質問はありませんか？」と、「全体質問」をすることがありますが、質問はめったに出ません。出ないけれども、本当は質問がある場合が多いようです。このとき、1～2名の人に「指名質問」すれば出ます。もちろん、比較的軽い内容であり、質問が本当に無い場合もありますが。

グループの活用という方法もあります。

「これまでのところで、何かご質問はありませんか？ グループ内で質疑応答、意見交換してみてください」と、指示します。全体のなかで質問するのは、ちょっと・・・、と躊躇する人も、グループ内でなら疑問点を楽に発言できます。

その上で、「何か質問、疑問点が出ましたか？ 変わったご意見がありましたか？」と、と問いかけると、結構いい質問が出てくるものです。

～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～～

〔重い質問〕

「事例研究の設問」、「演習問題」、「DVDの問題」、「テーマを設定して個人研究を求める」こと、「グループワークの課題を出す」ことも広い意味では質問です。

これらは、受講者にしっかり考えてもらうための、内容的に「重い質問」です。

目的を明らかにして、相手に応じた出し方で「質問」します。出し方は口頭もあれば、文章もあり、DVDの映写もあります。

● 「質問の目的」を明らかにし、

ある程度ですが、次の手順の「予想」をしておきたいものです。

- 1：「発する（出題する）質問に対する相手の反応（答え）を予想する」
- 2：次に、「予想した反応に対するコメントの案を考えておく」こと
- 3：そして、「実際に質問（出題）する」
- 4：その答えに応じて、予想コメントを修正、追加しながら、実際にコメントをする。（「コメント」については、後述）
- 5：事後、予想と実際に照合しながら振り返る。体験を次へ活かす。

受講やから、即席教材になり得るような回答が出ますと、さっと、それを取り上げて臨機応変のコメントをします。アドリブコメントは、うまくいけば、予想以上に効果があります。よい学習機会を提供することができます。しかし、このような幸運は稀です。正攻法でいきますと、予想〔内心でのコメントの準備〕が必要です。

同じ事例、同じ演習問題（質問）を何度も使っていると、その質問に対しては、どういう反応が出るか予想できるようになり、その予想が当たるようになってきます。次第に適切なコメントが比較的容易にできるようになりますが、ここで油断せず、マンネリを警戒して、絶えず新鮮なコメントが出せるように工夫を重ねたいものです。

講師のひと言、ふた言が受講者のある人にとっては、実に貴重なヒントになるのです。

=====

〔重い質問〕の場合の

「グループ討議」の進め方 基本パターン （6人グループ）

講師の発言例：「これから、事例研究をします。事例の問題文は後で配ります。全体の時間は、〇〇分間です。教室の時計で□時△分まで」

「まず、何らかの方法で司会者を決めてください。

（・・・1～2分間）

・・・決まりましたか？」

「司会者は、必要ならば書記役、時間係、発表係などを決めてください。権限委譲です。委譲しない場合は司会者が全部やってください」

「では、司会者は号令をかけて仕切ってください。適当時間で個人研究を打ち切って、別紙（下記）の手順でグループ討議を進めてください」

講師の発言例：「では、事例文を配ります。最初に個人で考えてください。自分の答えを必ずメモ書きすること！」

自由討議に入る際の講師の発言例：

「司会者には、リーダーシップの練習ですよ。大切な役割は、黙っている人を指名して、発言をうながすことです。黙っている人も、いい意見をもっているのです。“〇〇さんの意見も聞いてみましょう・・・”と、水を向けてあげてください」

「発言が偏らないように仕切ってください」

〔進め方の手順〕

- ① 事例文（あるいは演習問題）の配布。／ 質問の投げかけ。（事例文に記載）。
- ② 個人研究・・・必ずメモ書きを求める。書くことで自分の意見を明確にする。
- ③ 一人ずつ順番に、メモ書きを読み上げる。確実に読み上げる目的は、自己の意見を、グループの他の5人と照合するため。5回照合して自他の意見の異同を知る。
- ④ その次に、グループ内で自由討議。意見交換、質疑応答をする。
各自の意見のワケ（根拠、考え方、背景など）を知る。

（グループ内の意見を発表してもらおう。「発表者の耳に残っていることだけで結構ですので、グループ内でどんな意見が出たか、ちょっと発表してください」。／その発表を利用しながら、講師からコメントを出す。講師は最後に、「何かご質問はありませんか・・・」）

~~~~~

- ⑤ 事例研究（「重い質問」）の目的、時間的環境が許すかどうか、などによりますが、場合によっては「グループ見解」をまとめてもらう。  
各自が、「自分の意見」と「グループ見解」とを照合するのが目的。

（時間次第ですが、グループ見解を発表する。グループ間での見解の異同を利用して「グループ間の討議」を進める。グループ間での自由な質疑応答。グループ見解の背後にある考え方なども講師が引き出す。そして、講師からコメントを出す。

／講師は最後に、「何かご質問はありませんか・・・」。

発表は、時間の余裕があれば 模造紙に書いて貼りだすのもよい

=====

- 上記の手順で肝心なのは、いきなりグループでガヤガヤと話はじめないことです。

学習は、あくまで個人がするものです。とりわけ「重い質問」では、「自己の意思決定」を求めることが肝心。そのために、必ずメモ書きしてもらいます。自分の意思をはっきり持っていない者が、グループで楽しく話し合ってみても、学習には有害無益です。自分には無益、グループの他のメンバーに対しては有害です。

他者の意見との「照合」を大切にする手順です。他者の意見との違いを明確にすることで、ヒントが得られたり、気づきの機会になるのです。講師の情報（後述のコメント）からだけでなく、グループ内での互惠学習です。自分の意見を明白に表明して、他のメンバーの照合に供する（胸を貸す）ワケですから、「Aさんと、同じです」と言うのは禁句です。

「重い質問」でのグループ討議は、心地よいグループづくりが目的ではありません。グループの雰囲気盛り上がることは、無意味とは言えませんが、副産物と考える方がよいでしょう。

ときどき、グループ内で、他者に依存し安住するメンバーを見かけます。グループとしては質の高い見解がまとまって、発表では他グループからの称讃を得たとしても、自分の意思を明確に持たない依存的メンバーその人には、何の勉強にもなりません。

（「軽い質問」の場合には、個人の意思決定意の明確化までは求めずに、いきなりグループでの話し合いに入ります。「ちょっとグループで意見交換してください」というような手順です。レクチャーとか、コメントに入る前に、ちょっとした「投げかけ」（軽い質問）をする場合です。投げかければ、大抵の人は考えるからです。／重い質問とは目的が違います）。

~~~~~

〔「質問事例」作り、と「演習問題」作り〕

③ 「質問事例」、と「演習問題」の 作り方

「研修の事前準備」の重要項目に、「研修資料作り」（アレンジと、できれば創作）がありますが、真・報連相の理解が深まると、こういう質問には、・・・の反応がありそうだ、という予想もある程度できます。自分で質問事例が作れるようになります。

事例作りには、事例の素材があって、それを研修教材用の「質問事例」に加工する場合と、素材そのものを発掘・採取するところからの「質問事例作り」が、あります。後者が事例の「創作」です。

事例の発掘・採取について述べます。

〇〇について理解を深めるという学習「目的」があって、事前にも、研修中にも、研修後も、・・・常時「なにかいい事例はないものか・・・と」、アンテナを高くし感度をあげていないと、なかなか良い素材はみつからないものです。

と言っても、四六時中、「真・報連相」についての素材探しを意識することはできません。むしろ潜在意識的に、何か良い素材はないか・・・と、「関心」を持続することが大切です。

「関心」は、磁石のように必要な情報を吸い寄せます。

「真・報連相のレベル表」の特定項目について、強い「関心」を持ち続けていると、あるとき、「アッこれだ！」、というような素材を瞬間キャッチできます。

その際、裸の眼で、耳で、そこにあるものを素朴に見聞きすることが大切です。既存の理論や、概念にとらわれずに、自分の眼と自分の耳を信じて、見聞きすることです。

J T E Xのテキスト『職場の報連相 基本のキ』のP. 75に載せています「**知らば見えじ、見ずば知らじ**」という言葉の思い出します。名もない職人の手による日常雑貨のなかに、美を見出した民芸の父といわれる柳宗悦（やなぎ むねよし）の言葉です。「知らば見えじ・・・」、私の好きな言葉です。

素材発見・採取の実例を、3月の塾では、いくつかお話しするつもりです。

実例の一つは、この原稿の末尾に【付録6】として掲載しました事例「アメリカでの5S」です。DVDにも副読本にも載っていますので、概略はご存じだと思います。

~~~~~

Sさんがこのテーマで講演されたとき、私は、たまたま居あわせてお話を聞いていました。導入部分のお話に続いて、話が「アメリカでの5S」に及ぶと、わくわくしてきました。聴き終った瞬間、しびれました。長年探していた素材が現れたのです。椅子から思わず飛び上がったような感じでした。（この幸運は忘れられません）。

長年探していたのは、「異文化マネジメント」についての事例です。レベル表で言えば「報告の4度」の「権限委譲・・・」とか、「相談の5度」の「皆で相談して・・・」などの項目を学習するための、適当な事例が無かったからです。

講演を聴いた夜、耳に残っているお話を記述してSさんに送り、日本報連相センターの会員が研修用に使う目的での使用承認を求めました。即、承認の回答をいただきました。同時に、Sさんからは、正確を期するため中央災害防止協会の出版物に載せている記事を利用するように、との指示がありました。その出版物も入手し、中災防としての使用承認も得ました。

その後、Sさんの勤務先まで押しかけて、約一時間半の取材インタビューをして補足情報を得ました。・・・その結果が、この「アメリカでの5S」というケース研究用の質問事例です。

「講師用手引き」として、質問形式のコメント案をメモ書きして、この事例は完成しました。

シニア講師の皆さまには、ぜひ活用していただきたいと思います。（本当にいい事例かどうかは、会員の皆さまに使っていただかないとわからないのです）

~~~~~

事例研究とは違って、「演習問題作り」の素材はおおむねハンドブックの中にありますから、素材の発掘・採取は不要です。採取は要りませんが、問題を出題した際にどのような議論が出るのか、この点の予想は必要です。それに対するコメントの予想（準備）も必要です。

演習問題作りの実際は、グループ内で必ず意見が分かれるような「期待する好議論の“予想”が先にあって」、そのような議論が起こるように（つまり妥当解がどれか、意見が分かれるように）問題の具体的な項目文章を作るのです。

真・報連相研修の講師力前進の一面は、既存の研修教材（研修シート、事例文、演習問

題など)を自由自在に使える段階。→ 既存の研修資料を“素材”であると捉えて、アレンジして活用できる段階。→ その次が、自分でも資料の発掘・創作ができる段階です。

一部分でも創作ができれば、守破離の「破」の段階へ進んだシニア講師と言えます。

皆さまが作られた創作事例、演習問題などが、互惠の精神で、会員が自由に使えるようになることを願っています。私の力は限界です。会員の皆さまのご協力を期待しています。

=====【参考情報】=====

藤井えつこ さんの自己紹介メール(2月5)を転載します。(掲載につき了解済み／一部分省略)。

シニア講師塾 参加の皆さま こんにちは。

大阪市在住の藤井えつこ(272)です。「社会保険労務士」を生業として今年15年目です。

.....

初めて糸藤さんのセミナーを受講したときに

「あなたが今日ここへ来た目的は？」 としょっぱなに聞かれ

「 え? 」 と絶句したのを今でも思い出します。

何事にも目的がある、来たからには「何のために」 の目的を持って時間を過ごしてください。

真・報連相の重要キーワードは 「目的」 です。とおっしゃいました。

「人は質問されたら考え始める」を実感した瞬間でした。

職業柄、労務管理研修や年金関係のセミナー、労働法の基礎知識のセミナーなど一方通行的なセミナーの講師をする機会があるのですが、真・報連相を勉強し始めて以来、できる限り **初めに「目的」を余白に書いてもらい、セミナー中は、「問いかけ」をするよう心がけています。**

(まだまだ 満足にできてはいません。)

どうぞ、よろしくお願いいたします。

△▼△▼アルティ社労士事務所 /株式会社アルティ 社会保険労務士 藤井えつこ▼△▼△

=====

[質問を受ける技術]

④ 質問への対処法（その１） ／ 質問にも応対にも、いろいろある

職人技の一例です。例えば、質問への対処法があります。

質問する技術は重要です。コーチング、ファシリテーション、アクションラーニングなどにより、質問の意味と技法は深まってきました。ここでは逆に「質問を受ける」場面を書きました。

質問には真剣に対するのが基本です。しかし、常に正面から講師自らが答えることがよい、とは限りません。質問という形式での意（異）見開陳要求とか、質問という名の講師批判とか、あるいは「“ごえ”って何ですか？」と、講師を辞書代わりに使う人もいます。「えっ・・・？ “ごえ”って・・・。互惠のことでしょうか」と、あわてたことがあります。質問にもいろいろあるということです。

講師に対する質問を、他のグループ（他の受講者）に振ってみますと、時には、講師が考えている以上のすばらしい答えが出ます。（思わず、「すばらしい、ありがとう」と言ってしまう）

研修は、講師にとっては、取材の場でもあります。よい情報が出たら素早くメモ書きします。教材作りとか著作に役立つ貴重な素材です）。

質問を回して、答えを他の受講者に求めることで、全体の理解度も把握できます。

一般的には、論理的で筋の通った答えが必要ですが、

「あなたは、どう考えられますか？」と、質問者へそのまま投げ返す。

「にっこり笑って答えず」（私自身、未だ、その域には達していません）。

というような、応え方もあります。

長い質問に、一言でよい場合もあります。短い質問に、詳しい説明を要する場合もあります。対処法はさまざまです。自然に反応できるようになりたいものです。

この質疑応答の場面では、パーソナリティーの面から自己を知り相手を知るツールである「DiSC」を活用すると有効です。（DiSCについては、PHP刊 DVD「報連相の基本」の副読本『上司と部下の真・報連相』P.24を参照してください）

~~~~~

#### ⑤ 質問への対処法（その２） ／ 「応え」と「答え」

講師にときどき見られる反応は、講師だから正解を答えなければならないという考えに縛られて、「やり方を聞かれると、即やり方を答える」パターンです。

やり方を教えすぎると、喜ばれる反面、なんでも「これでよいかどうか・・・」講師に

訊いてから物事を進めるようになり、依存性を高めることになりかねません。

もちろん、受講者が自分の質問をかわされたとか、軽く扱われたと感じるような対応はダメです。質問にはしっかり「**応え**」(response) なければいけません。しかし、必ずしも「**答え**」(answer) する必要はないということです。

【参考事例】PHP 刊のDVD『ケーススタディで学ぶ 報連相の基本』に出てくるケースです。ケースの題は、「相手の〇〇にこたえる」です。

課長が離席中に、机の上にカタログが届けられていました。自分の席に戻った課長は、机の上のカタログをみて、佐藤さんに尋ねました。

課長 「このカタログ、誰が届けてくれたのかな？」  
佐藤さん 「さあ……。私もさっき席を外していましたから」

課長は、応答に不満です。 (注：佐藤さんは、答えてはいますね。応えてはいませんが)

その他に、タイミングの問題があります。

質問内容によっては（例示：後述の「どこまで正直に報告？」を参照）、その時・その場で対応するのがよいかどうかです。研修の流れからみて、内省思考（後述）が深まっているかどうかという状況判断が要ります。

また、ときには、即答できない難問も出ます。講師も、少し考える時間が欲しいのです。焦って、受講者の前で立ち往生しては無様です。……。白板の隅にでも小さくその質問をメモ書きして（質問を受け止めたことを、しっかり示して）、「この件は後でお話しましょう」と応え、休憩時間にでも質問者と対話するのがよいでしょう。

（注：「傾聴」での沈黙も難しいが、「質問」へ即答しないことも難しい。修練が必要です）

## ⑥ 質問への対処法（その3）／ 松下幸之助さんの応答

次に、松下幸之助さんの応答をとりあげてみます。（注：前出の、『真・報連相のハンドブック』42 ページを参照してください）

（やり方を訊かれて）「そんな方法は私も知りませんのや、知りませんけれども、余裕がなけりゃいかんと思わないいけませんな」。枝葉を訊かれて、本質で応えられた、巧まざる名人芸です。さすがですね。名優の舞台を観ているような感じがします。

## ⑦ 質問への対処法（その4）／ 講師は問題を出す人

真・報連相の講師は、答えを出す人ではなく、問題を出す人です。

答えを出すのは受講者です。もちろん講師は、答えることも必要ですし、答えてもよい



のですが、基本的には問題を出す人だ、というぐらいに心得ていたほうが講師の姿勢としてはよいように思います。

事例研究の課題を出しますと、「先生、正解を知っているのでしょう……。答えを教えてくださいれば早いのに……」という、依存度の高い初級社員が現れたりします。

その初級社員の問題だけではなく、これは講師の基本姿勢にも問題があると思います。どれだけ良い問題を出すか、これが肝心です。

易し過ぎず、難し過ぎず、かつ学習テーマに最適な問題、ヒントがつかみやすい問題を出さなければなりません。情報収集もしてよい問題を創り、受講者へ提供するのが講師の仕事です。何度も繰り返しますが、受講者に限らず、「人は質問されて初めて考え始めます」。

職場の上司も同様ですね。部下に問題を出されて、頭をかかえ答えを考えている間、部下は思考停止で一服です。本末転倒です。部下に考えさせるのが上司の本来の役割です。

「部下に『何を考えさせるか』を考えるのが、上司の役割」です。

と言っても、部下に問題を丸投げする上司は失格です。自分の上司に対しては、答えを出して応えなければなりません。

「上には答えを出し、下には問題を出す」（講師は、研修依頼者に対しては答えを出して応え、受講者には問題を出す）これがあるべき基本姿勢だと思います。

そして、上司（自分・例えば課長）が自分の上司（部長）に対して答えを出す際に、自分自身が「3つの視深」を、身につけているかどうか問われます。

（上司を講師に置き換えますと、講釈している講師自身が手段思考に走ることなく、「3つの視深」で手段をとらえているかどうか、日常的に習慣化しているかどうか、シニア講師には問われるのです）

~~~~~  
[質問以外のことについて……]

⑧ ほめて欲しい、認めて欲しい／「承認」を考える

近年、ほめて欲しい、認めて欲しい、という“承認”を求める受講者が増えているように感じます。（ご存じのことですが、コーチングの重要スキルは「傾聴」「質問」「承認」です）。ほめると、モチベーションはあがります。しかし、ほめるのは、受講者への迎合にならないか、紙一重ですので要注意です。スキルだけでは……、ということです。

ほめてくれないから、認めてくれないから、やる気がでないという人が増えては大変です。㈱アントレプレナーセンター代表の福島正伸氏は、「依存的人材」は「他人に認められるために働く」、「自立的人材」は「自分が納得するまでとことんやる」と、説かれています。

人間国宝と言われるような至芸の持ち主たちから、「いや、まだまだです。」という言葉

幾度かテレビで聞いています。この人たちは、他人からほめられること、他人に認められること、などを基準にされていないのです。後述の「自立的人材と依存的人材のチェックリスト」(P.34)の項目が参考になります。

「自分のやる気」が、他者からほめられるかどうかで左右されない、志をもった真の自立人間のありようを、講師としては理解しておかなければならないと思います。

下記は〔参考情報〕です。

アメリカの大リーグで活躍するイチローは、平成13年にはメジャーリーグで日本人選手史上初となる首位打者を獲得したことによって、小泉内閣から国民栄誉賞の授与を打診されたが、「国民栄誉賞をいただくことは光栄だが、まだ現役で発展途上の選手なので、もし賞をいただけるのなら現役を引退した時にいただきたい」と辞退した。平成16年にも、メジャーリーグのシーズン最多安打記録を更新したので授与を検討されたが、再度固辞した。

私(糸藤)には、受賞した人たちについてどうこう言う気は一切ありませんが、イチローが真の自立人間であることがわかる実例だと思います。

とは言うものの、これは素晴らしいと感じたら、そのことをタイミングよく自然体で「ほめる」のは、講師として身に着きたい基本動作ではあります。これは私の課題です。

~~~~~〔ちょっと脇道にそれます〕

“承認”のことではありませんが、近年、研修講師のなかには受講者を楽しませて、リラックスさせようとする傾向の強い人が増えているのではないかと感じます。午後にもアイスブレイキング的なゲームを(ごく短時間ならよいのですが)相当な時間をかけて実施される講師を見かけます。なぜですか、と理由を尋ねますと、受講者を居眠りさせないためだそうです。

研修にはリラックスした雰囲気は必要ですが、私の考えでは(適度の)緊張が必要です。ちょっとしたゲームを挿入するのも必要なスキルですが、「緊張を求めるスキル」にも注目し、研究すべきではないでしょうか。(▼読者の塾生は、緊張を求めるスキルを、各自考えてみましょう)

緊張といっても怒鳴ったり叱ったりでは能がありません。一般論的にいえば、自分に関係がないと思えば退屈で眠くなるものです。内省思考を深めて自分「を」振り返りながら受講されるように、講師からの適切な介入が本筋のスキルです。(介入については後述)

もっとも、受講者を緊張させるスキルよりも、講師自身が、「この講師の下では、(適度に)緊張する」と言われるような存在になるのが基本です。

~~~~~

⑨ 『勉強の仕方』を勉強』できる機会をつくる

例えば、英語の勉強をしている中学一年生が、「これは何という意味？」と単語の意味を訊いたとします。親は英語の教師です。「それは、〇〇という意味だよ」と答えると、子供

は満足です。親の助けを感じます。そして楽です。ありがとう、と言います。

このとき親が、「自分で辞書を引いたら・・・」と応えると、子供は不満です。教えてくれればよいのに「けち」とか、イヤな親父だなあ、と反感を持ったりします。

子供には、『勉強の仕方』を勉強』できる機会だということがわからないのです。目の前にある問題を（手軽に）片づけたいのです。（英語の勉強で、自分で「辞書を引くこと」の大切さは、学校の先生からも、親からも聞いているのですが）

目の前の問題解決に手段・やり方で助力する講師は、親切な人として好感をもたれるかも知りません。いわゆる手助けです。

しかし、より大きい成果が将来得られるということに重点をおいて、相手のアレルギー反応をあえて無視し、（反感に耐えて）「辞書は持っているだろう・・・」と返す勇気も講師には必要ではないでしょうか。（近頃は“勇気”です。一昔前は“当たり前”でした）。

質問したほうは、突き放されたという感情をもつかもわかりません。不満だと思いますが、ときには、このような対処も必要です。

質問者にとっては、満足が得られるまでに時間差（時間の遅れ）があり、それが我慢できないのです。別の表現をしますと、「釣った魚」を分けて欲しいという受講者に「魚の釣り方」の情報を提供することです。

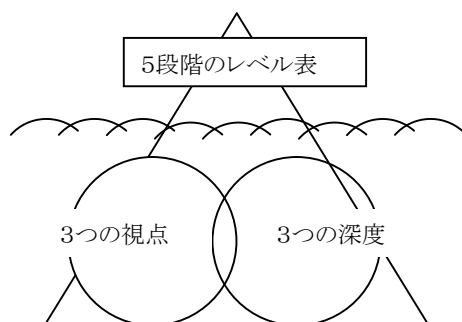
「魚の釣り方」についてのヒントを得ていただくのが、真・報連相では重要です。仕事に必要な情報を自分でキャッチできる力です。あるいは、情報を得て自分で、やり方を創り出す力です。

（注：「自分で辞書を引いたら・・・」とか、「辞書は持っているだろう。」と端的に指示的な発言をするか、または、「お父さんは、君が自分で辞書を引いてくれるとうれしいんだよ・・・」と、私（アイ）メッセージで言うのがよいか、このあたりは言い方の工夫は必要かも知れません）

~~~~~

## ⑩ 「3つの視点」「3つの深度」は、いわば「魚の釣り方」

「3つの視点」「3つの深度」は、いわば魚の釣り方です。（欲を言えばですが）企業で



上司の立場にある人たちには、やり方を訊いてくるベテランの部下に対しては、「やり方」を『3つの視点』で考え直すように」と、指導してもらいたいのです。

『3つの視点』で再検討するように。複数案の中から選択して報告するように」と、時には、求めて欲しいものです。

こうしたら、ああしたら、と行動レベルのことを教えなくても、部下は「3つの視点」から、自分でやり方を編み出せるようになります。そして、次第に「3つの視点」を体得します。

「魚の釣り方を身につける」、これが、真・報連相研修の眼目です。

レベル表には 59 項目しか載っていませんが、職場で、自分で、60 項目、61 項目、62 項目・・・の行動を創りだせる、ということです。

- 真・報連相研修の受講者には、「報連相＝仕事の進め方そのもの」→「**真・報連相＝質の高い仕事の進め方そのもの**」であることを、深く理解していただきたいのです。

「3つの視点」と「3つの深度」だけはよく分かった、という状態が望ましいのですが、「分かった」ということと「体得した／習慣化した」ということには、もう一段の差があります。

講師自身、研修では「3つの視点とは・・・」と講釈していますが、ホテルの部屋へ帰って「次の講演をどのようにするか・・・」と考えているときにはどうでしょうか。頭が、講演の「やり方」へ直行することが多いのではないのでしょうか。「手段思考」の慣性に身をゆだねるのが普通です。

このとき、ぱっと、自然に、「3つの視点」で考えてみよう・・・と、頭が働けば体得している講師です。真・報連相研修を受講し、知識としては「3つの視点」を覚えた人も（また講師自身も）、「3つの視点」を習慣化するためには、修練が必要です。私自身も未熟です。「3つの視点」をメモ書きして、パソコンに貼り付けておくのも、修練にはよいかも知れません。（自己紹介にまで「3つの視点」を使われた塾生には、おどろきました）。

~~~~~

⑪ その他の職人芸も

「個人作業や、グループワークの遅速をどのようにして揃えるか」、
「発言を独占する人」、
「携帯電話に気を取られている人」、
「同席されているやり手の経営幹部や個性的な研修担当者」、
「評論家的な受講生への個別対処法」、
「しらけている人」、 「講師に批判的な雰囲気の人」など

・・・この人たちの言動に対して当の相手だけでなく、受講者全体への影響（副作用）も予測し、影響を感知しながら、反射的に対応できる職人芸が望まれます。

清く正しく美しく、高い志をもっていることは、研修講師としては当然目指すべき方向ですが、体験と振り返りを重ねて、研修技能（手段）を磨きましょう。

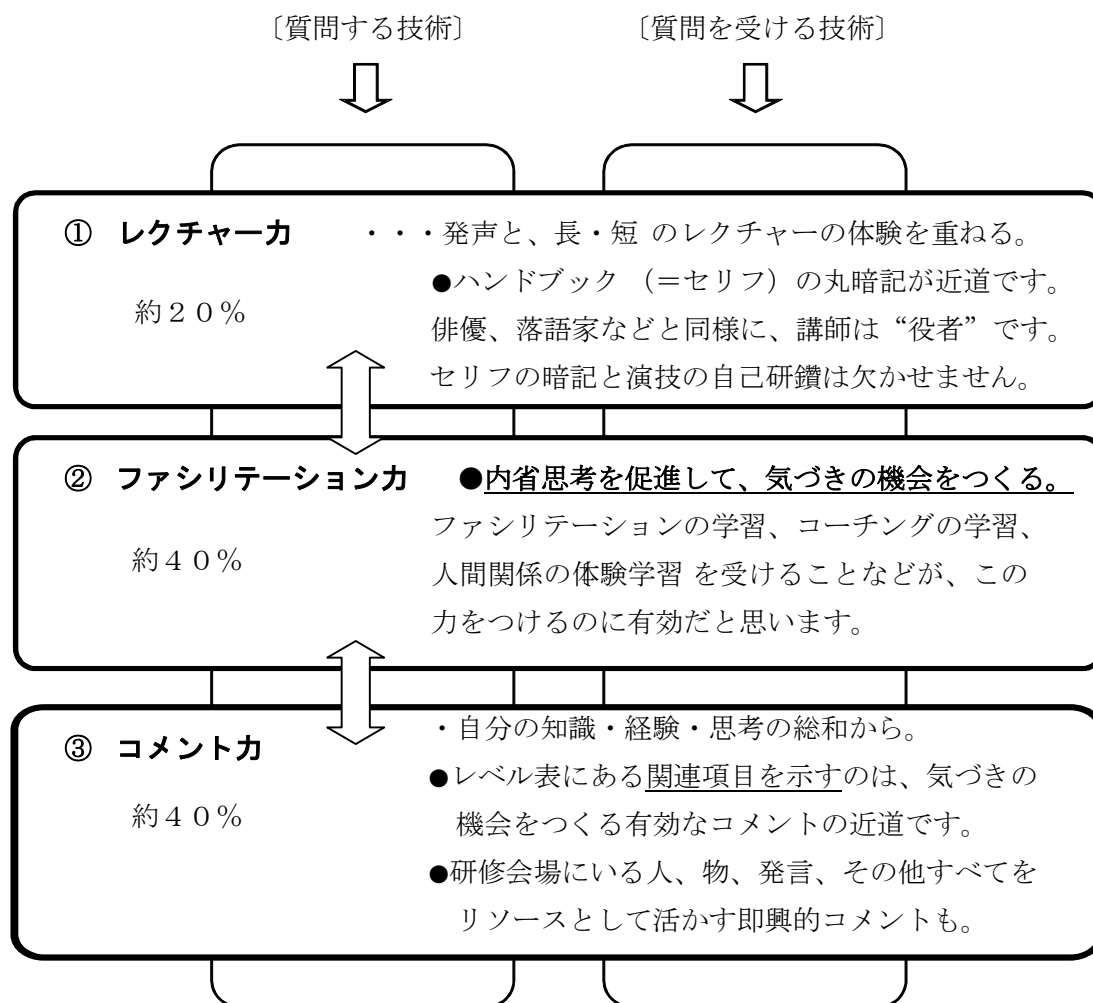
（注：▼シニア講師塾の皆さまは、普段どうされますか？

各自上記への対応策を考えてみましょう。）

〔前出の図を再度載せます〕

真・報連相研修の

シニア講師に必要な 「質問技術」と「3つの力」



© 糸藤正士

（注①：上記の説明図は、横3、縦2の5つのボックスを切り離して描いていますが、
実際にはこれらは融合しています。相互に関連し重なりあっているものです）

（注②： % は、私が独断で、研修を進める講師のエネルギー配分を推察しました）

次のページからは、 ①「レクチャー力」、
②「ファシリテーション力」、
③「コメント力」 について私の考えを述べます。

(5) レクチャー力

研修講師に必要な「3つの力」として、前ページの図で、①レクチャー力、②ファシリテーション力、③コメント力 の3つを挙げました。

レクチャーは、誰にでもできるような感じがしますが、上級レベルのレクチャーを目指すなら、「発声練習」からの基本が必須です。講師は、講師という役を演ずる「役者」だからです。

次ページを利用してください。大きな声でゆっくり、はっきり、繰り返します。

講演とか、研修当日の朝出かける前に準備をしながら唱えるのです。もちろん常日頃も修練するのが理想です。他の用事をしながら発声しますので暗唱です。(シートを見ながら“読む”ではありません)

レクチャー力でも「3つの視点」を忘れてはなりません。環境、目的も重要ですが、「自己」が肝心です。繰り返しになりますが、「わかるように言って、わからない人がいるでしょうか・・・」という言葉を噛みしめてみましょう。

レクチャーに際しては、『真・報連相のハンドブック』を活用すること、既存の事例を十分に使いこなすことが基本です。その上に、「説明事例」作り、「質問事例」作りが必要です。進め方としては、質問も、投げかけの活用も欠かせません。

レクチャーについて、私は述べるべき意見をこれ以上もっていません。図書を一冊ご紹介します。タイトルは一見「教え方」のように見えますが、実は、「講師」という職業人のあり方について、大切なことが書かれています。

『教えるということ』(大村はま著 共生社)

=====



発声練習

(1)

- 1 アメンボ赤いな アイウエオ
- 2 柿の木栗の木 カキクケコ
- 3 (大角豆) ささげに酢をかけ サシスセソ
- 4 立ちましょラッパで タチツテト
- 5 なめくじのろのろ ナニヌネノ
- 6 鳩ぽっぽほろほろ ハヒフヘホ
- 7 マイマイねじまき マミムメモ
- 8 焼き栗ゆで栗 ヤイユエヨ
- 9 雷鳥は寒かろ ラリルレロ
- 10 わいわいわっしょい ワイウエオ

(2)

ア	エ	イ	ウ	エ	オ	ア	オ
カ	ケ	キ	ク	ケ	コ	カ	コ
サ	セ	シ	ス	セ	ソ	サ	ソ
タ	テ	チ	ツ	テ	ト	タ	ト
ナ	ネ	ニ	ヌ	ネ	ノ	ナ	ノ
ハ	ヘ	ヒ	フ	ヘ	ホ	ハ	ホ
マ	メ	ミ	ム	メ	モ	マ	モ
ヤ	エ	イ	ユ	エ	ヨ	ヤ	ヨ
ラ	レ	リ	ル	レ	ロ	ラ	ロ
ワ	エ	イ	ウ	エ	オ	ワ	オ

(6) 研修ファシリテーション／内省思考の促進／介入

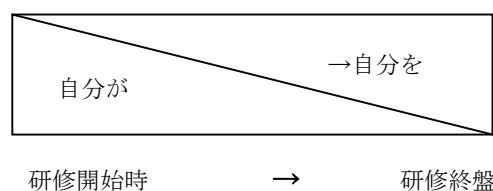
① 「内省思考」について

「内省思考」と、「プロセス介入」について述べます。研修は、次第に、内省思考を深めていただけるように、適切な介入をしながら進める必要があります。

内省思考とは、「**私が**」学ぶ、から「**私を**」学ぶ」に、視点が自分自身に向かうことです。ゴルフに例えれば、スイングの一般理論を学びながらも、自分のスイング（の反省）に気持ちが向くことです。アウトサイドインです。

（注：「介入」とは、「働きかけ」というぐらいの意味です）

内省思考を深めめる（イメージ図）



研修開始の段階では、「**自分が**」研修を受けるつもりの人はいても、「**自分を**」研修するつもりの方は、殆んどいないのが普通です。徐々に、内省思考に転換していくことによって、自分自身についての“気づき”が得られる可能性が高まるのです。

その転換を促進するために、「気づき」を得られやすいような場づくり、グループづくり、流れを意識しながら研修を進めるのが、講師の重要な役割です。これが、研修ファシリテーション（促進的介入）です。

介入の例ですが、「自立型人材・依存型人材の自己チェック表」（P.34）の活用などは、誰にでもできる全体への介入です。チェック表を配って、黙って記しをつけてもらうだけでも、内省思考を促進する介入になります。効く人には、効くのです。

真・報連相研修では、研修の開始時にまず「自己目的」を書いてもらいますが、これは内省思考への入り口（介入）でもあります。全体への介入だけでなく、もちろん特定グループや特定人への個別介入も必要です。

また、ツールとしては、「コミュニケーション・メモ」の交換も、2日研修で余裕がある場合は、有効な手段です。これは、研修会場でグループメンバーから、相互にフィードバックとしてもらう生情報です。

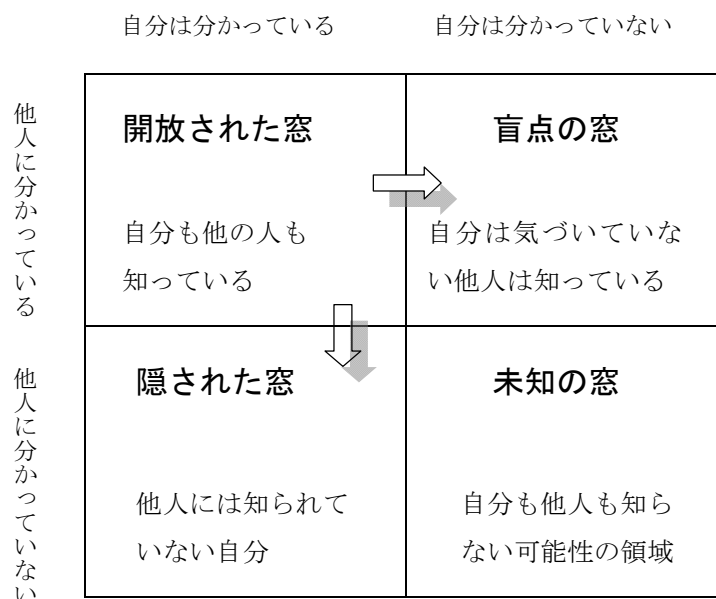
さんへ コミュニケーション・メモ	
あなたの持ち味 よいところは	
欲を言えば…	

他者から率直なフィードバックを受けるのは厳しい手法ですが、内省思考を深めた段階で、それを謙虚に受けとめることができれば、気づきを得る可能性の高い方法です。

~~~~~

〔参考情報〕です。

## ジョハリの窓



これは、1955 年アメリカの心理学者 Josep Luft と Harry Ingham という 2 人が考案したもので、2 人の名前の頭文字をとって「**ジョハリの窓**」と呼ばれています。

私たちは、それぞれにこの 4 つの窓を通して人と関わり、コミュニケーションをとっています。この図でわかることは、「他者からのフィードバックに耳を傾ける」ことで → 印の方向に「開放された窓」が広がり、「自己開示する」ことで ↓ 印の方向に「開放された窓」を広げることができ、互いに自由なコミュニケーションがとれるようになるということです。そして、自己成長が可能になるということです。

「自己開示」とは、自分の態度、考え、感情などをありのままに相手に伝えるということです。今、自分の中で、相手との関係で起こっている気持ちをオープンに相手に伝えることです。（隠していた過去を打ち明けたりすることではありません）

「フィードバック」とは、相手の行動や態度などについて、自分に見えたことを相手に具体的に伝えることです。相手にとっての鏡になるような描写的な伝えかたが望ましいのです。アサーティブな自己表現が有益です。言葉によるだけでなく、相手の表情・態度などの非言語による反応も一種のフィードバックと考えられます。

## 自立型人材と依存型人材の特徴」自己チェック)

| 自立型人材の特徴                                                                         | 依存型人材の特徴           |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| 自己依存 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 他者依存<br>他者に期待せず自分自身に期待する  | 他者に期待して生きる         |
| 自己管理 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 他者管理<br>自らの可能性を最大限に発揮する   | 与えられたことを確実にこなす     |
| 自己責任 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 他者責任<br>問題の原因は自分自身にあると考える | 問題の原因は状況や他人にあると考える |
| 自己評価 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 他者評価<br>自分が納得いくまでとことんやる   | 他人に認められるために働く      |
| 他者支援 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 自己利益<br>他人を信頼し支援する        | 自分の利益のために他人とつきあう   |
| 自分の自立度について感じたことをメモしてください。                                                        |                    |

「起業家精神」(福島正伸著 ダイヤモンド社) から著者の承認を得て アレンジ

=====

もし、研修を実施される企業の理解が得られるならば、事前に受講者個人に対するフィードバック情報を複数の人（たとえば、上司、同僚数名）から収集しておいて、研修の終盤で受講者一人ひとりに提供するの、気づきを得るためには、きわめて効果の高い方法です。（次ページの「アドバイスシート」をご参照ください。これは中堅社員用の項目です。受講者が管理職なら、項目を取り替えればよいのです。）

ただし、インパクトが強いので、記入されて内容を事前にチェックして、不適切なものは除外するとか、経験を積んだ講師による注意深い慎重な取り扱いが必要です。

## さんへのアドバイス

|                                                                     |                            |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 彼（彼女）の良いところをいくつでも自由に記入してください。<br>（今後も持ち続けて欲しいところ）（持ち味、個性、強み、行動、気持ち） |                            |
| 項目                                                                  | 左記の項目についてお気づきのことを記入してください。 |
| 1 報告・連絡・相談は                                                         |                            |
| 2 同僚との協力は                                                           |                            |
| 3 仕事のやり方を見直し、創意工夫をしていますか                                            |                            |
| 4 上司を助けて（補佐して）いますか                                                  |                            |
| 5 職場のチームワークへの気配りは                                                   |                            |
| 6 後輩への指導は                                                           |                            |
| 7 その他 彼（彼女）に言ってあげたいこと、気づいて欲しいことなどを自由に書いてください。                       |                            |

受講者の職位にもよりますが、管理職研修では、研修用シート「自分の（マネジメントの）影響下にある部下」（新会員用シートP.51）を配って、黙読してもらうのも、内省思考を促進するためには良い方法の一つです。

また、真・報連相読本の第一章「企業人にとって最大の環境は上役なり」には、上記も入っていますが、その他に「自分の外にある原因と、自分の中にある原因」「相手と戦うことは絶対にできない」などが載っていますので、講師が口頭で概略を話しますと、内省思考を促進し、受講者が自己に思いをいたす手掛かりになると思います。

真・報連相研修に限らず、研修講師には、コンテンツだけでなく、ファシリテーションの心とスキルが必要です。ファシリテーションには、さまざまな分野があります。

日本ファシリテーション協会の創業者である堀公俊氏は、6つのタイプに分類されています。①問題解決型、②合意形成型、③教育研修型、④体験学習型、⑤自己表現型、⑥自己変革型です。

真・報連相研修のシニア講師に必要なのは、「研修ファシリテーション」です。その目的は、「内省思考を促進し、気づきの機会をつくる」ためです。

たとえば、「正直な報告」という真・報連相の重要項目は、「先生、どこまで正直であればよいのでしょうか？」という質問が出たら、レクチャーでは応えられないのです。（この件は、後ほど詳しく説明します。P.39を参照）

~~~~~

② 講師による、プロセス への介入

（講師が優れた「コンテンツ」を提供するのは当然のことですが、）研修は受講者全体として、また、グループが、生成発展しながら、ときには沈滞し、ある時は緊張しながら、さまざまなプロセスで進んでいきます。受講者同士の関係も変化しつつ進みます。そこにいる者が、生きた（グループ）プロセスを体験しつつ展開するのです。

このプロセスがある程度見えるかどうか。経験と観察である程度見えると、信じるしかありません。表面から見えてところを見ているわけですから、内面を推察して介入し、反応を見るしかないのです。

（グループプロセスの観察は、体験を重ねてある程度の自信を得る以外に方法がありません。メーリングリストでご紹介しました「Tグループ・トレーニング」を受けるのは、勉強になると思います。 参考情報→ <http://www.2010newsmile.org/>）

（もっとも、このようなきめ細かい観察・介入ができるのは、多くても3グループまでです。グループ数がそれ以上多い場合には、受講者全体に対する介入とか、議論が沈滞し

ていたり、発言者に極端な偏りが見えるグループへの介入にとどまります)

受講者がプロセスに関心をもつように工夫するのも必要です。

例えば、グループワークをして、各グループの発表者からグループ見解を述べてもらう際には、ときには、2つのことを求めるとよいでしょう。

「発表者は、2つのことを発表してください。

1) まず、今現在のわがグループの雰囲気について一言述べてください。これは発表者の独断と偏見で結構です。たとえば、『表面は和やかだが、底には冷たいものが流れている』とか。まあ、こんなグループはないと思いますが」〈笑い〉。

2) 「その次に、グループ見解のまとめを簡潔に述べてください」

と、講師から求めます・・・これも介入の一例です。

~~~~~

### ③ コンテンツへの介入も必要（研修ファシリテーターは中立ではない）

ファシリテーターは、グループ討議のコンテンツには直接介入しない、介入すればファシリテーターの中立性が損なわれてしまう。・・・というのが、ファシリテーターの役割についての一般的な理解のようです。

しかし、真・報連相研修のファシリテーターは、必要ならばコンテンツにも介入するのがよいのです。

受講者が間違った情報をもとに話し合っている場面では、講師が、正しい事実情報を持っているなら、グループにその情報を提供すべきです。

おいしい炊き込みご飯（五目ご飯）をつくろうとする過程で、具が不足しているとか、塩が少なかったら、どんなに炊き方がよくても、足りないものを追加しなければおいしい炊き込みご飯はできません。グループのプロセスにだけでなく、コンテンツへも介入するのが研修ファシリテーターの役割です。

コンテンツへ介入するためには、仕事の進め方の基本のキである「管理の基本」、「中堅社員の仕事の進め方」、「新入社員研修」などについて、講師の普段の学習・体験の蓄積が必要です。

真・報連相＝質の高い仕事の進め方そのもの、だからです。もちろん、その企業の業界情報とか、経営実態とか、経営理念とか、・・・受講者を取り巻く環境情報を、ある程度でも事前準備の段階で入手していることが望まれます。

#### ④ ディレクティブ介入、 ノンディレクティブ介入

介入の方法には、ディレクティブ (Directive／指示的) と ノンディレクティブ (Non Directive／非指示的) があります。介入の対象は コンテンツ (Content) と プロセス (Process) です。

これを縦軸・横軸にとれば4通りの介入タイプができます。それに、「放任」があります。しばらく、その状況の推移を見守るのです。計5つのタイプの介入がありますが、自然体で介入し、その効果（影響）を肌で感じれるようになれば素晴らしい。

##### 【介入の5タイプ】

|       | ディレクティブ | ノンディレクティブ |    |
|-------|---------|-----------|----|
| コンテンツ | DC      | NC        |    |
| プロセス  | DP      | NP        | 放任 |

(注：この図は（株）リクルートで考案された図です。承認を得て掲載)

ごく一例ですが、講師が介入する際の発言を例示してみます。

##### 【DCタイプ】(コンテンツに指示的に介入)

「グループで今話し合っていることについては、(著名なコンサルタント) ○○氏が・・・と言っています」

##### 【NCタイプ】(コンテンツに非指示的に介入)

「Cさんの発言内容について、意見とか感想はありませんか」

##### 【DPタイプ】(プロセスに指示的に介入)

「お互いに遠慮があるようですね。もっと、率直に話し合しましょう」

##### 【NPタイプ】(プロセスに非指示的に介入)

「Bグループの皆さんは、今のグループの雰囲気をごどのように感じていますか」

▼シニア塾参加者は、例示を参考にして、介入の各タイプの案を1～2考えてみてください。

意識的な介入が必要ですが、講師の存在自体、立ち居振舞い、一挙手一投足が、見方を変えれば介入でもあることを、忘れてはならないのです。そこにいるのは、講師（「自己」）の影響下にいる受講者です。（「3つの視点」の「自己」のことです）。

## (7) ファシリテーション力

### ファシリテーション力の例示 / (たとえば、「どこまで正直に報告・・・」)

① 「真・報連相のレベル表」の項目には、「正直な報告」と、「悪い情報ほど早く」があります。「旧・報連相」でもこの2つは、必ず重要事項として説明され強調されていました。

ところが、これほど難しいものはありません。分かるのも難しいし、実行も難しい。難問です。

“べき論”は誰にでもできますが、べき論でいくら重要さを強調してみたところで、それまでです。・・・この難問はレクチャー（説明）では歯が立ちません。ファシリテーション力で、受講者各自に内省思考で考えていただく以外には方法がないのです。

タイミングとしては、研修の後半ぐらいで、全体として受講者の内省思考がある程度深まっている頃に取りあげたいものです。研修の早い段階で、「先生、どこまで正直だったらよいのですか、実際には？」というような質問がでたら、これは午後にとりあげますから、といって白板の隅にでもメモ書きして、保留するのも一つの方法です。

研修の早い段階では、教えてもらおう、という姿勢が強いのが普通だからです。この問題は、教えようにも、教えられないのです。

~~~~~

② 例示です。「正直な報告」の進め方の一例を記述します。

講師から： 「今朝ほど、ご質問のありました『どこまで正直に報告すればよいのか？』という問題を各自考えてみましょう」

「正直な報告は、難しいですね。自分の失敗は、自分の評価を下げるので言いにくいし、職場で先輩がやっている不正な事は、知っていても密告するようで、報告は容易ではありません。

講師から投げかけ：「ところで、どうでしょうか・・・」

「報告する相手によって、正直な報告のし易さが、違いますか？」

「Aさんには、ちょっと話しにくい。Bさんには、ある程度正直に話せる。Cさんは、ぶちまけて、なんでも正直に報告できるんだ。・・・とか」

講師から（質問）：「どういう人はし易いですか？ どんな人はしづらいですか？」

個人で少し考えてみてください。2分ぐらい時間をあげましょう」。

.....

講師から（指示）：「では、グループ内で自由に、今考えたことを話し合ってください」。

「進め方は、(1) 一人ずつ順番に、自分が考えたことを述べてください。順番は、今朝ほどの自己紹介の順番で・・・」

(2) 「一人ずつの発表が終わってから、次に、自由に意見交換してください。時間は10分間」。

・・・・・・・・・・・・・・・・

講師から発言： 「いかがでしょうか。 いろんな意見がでましたね。同じ意見も出たし、違った考えも出たことでしょう」

「ところで、皆さんは、正直に報告し易い人に、なりたいですか、なりたくないですか・・・」

(注：①講師の進行は、ここまでに留める。

②2分間ぐらい、黙っている。)

~~~~~

### ③ 講師から、参考情報の提供 (上記を補足するための講師の説明)

「正直に」。これは難問です。他の項目とは、質が違います。価値・重みが違います。単なる報連相の問題ではありません。企業人として、これからの職業生活をどのような信念で生きていくのか、という重い問題です。職業生活だけの問題ではありません。(「自己」の) 人生の問題ですね。 例えば、ですが；

[参考情報]

- ・ガン患者さんがいて、本人には告知していないが、付き添いの人は知っている場合、本人から「正直に言ってくれ」と言われたとき、どうしますか？
- ・ノーベル賞を受賞された島津製作所の田中耕一さんのことです。田中さんの実の母親は、産後の肥立ちが悪く、田中さんを生んで26日で亡くなりました。田中さんは、実父の弟の光利さん・春江さん夫婦に預けられたのです。田中さんは、東北大学に通うため、翌月から仙台で下宿生活を始めようとしているときに養母春江さんから、そのことを知らされました。もちろん、田中さんはショックを受け、悩まれました。  
日本人の知恵です。大人になって分別がつくようになってから言うのがよいと周りの人が考えたのです。年端も行かぬ子に訊かれて、正直に言えばよいというものでもない・・・と考える人は多いのです。(聞くとところによりますと、アメリカでは離婚・再婚が多く、子供が実子でない場合がよくあるようですが、大抵、「実は・・・」と、実子でないことを子供に告げるようです)。・・・皆さんはどうされますか？
- ・ビジネスの場では、アポイントのない突然の訪問者に対して、「部長の〇〇はあいにく外出中で本日は戻りませんが・・・」、と答えることを、(実際には居るのだから) 不



正直な言動だ、として排することはしません。ビジネスマナーでは正当防衛的に認められています。

~~~~~

④ どこまで正直に言うのか・言わないのか、

「これは、人から教えてもらうとか、外から基準を与えてもらう問題ではないでしょう。本人（自分）が決めるしかないのです」。

内的倫理基準は自分で考えて決めるしかないのです。自己の外に正解はありません。

このように、真・報連相のレベル表の59項目の中には、正解のない項目があります。講師は、それらに対しては、レクチャー力ではなくファシリテーション力でしか対応できないのです。

「内省思考を促進し、気づきの機会をつくる」ことまでが、講師のできることです。何人かでも「気づき」があるかどうか。これは、受講者に期待するだけです。

「どこまで 正直に報告するか」、

「どこまでか・・・」について、自分の考えをグループの中で発表して、自由に話し合ってみてください。という 質問をグループに投げ返して、話し合ってもらう。

すると、いろいろな見方がることが分かる。自分と同じ意見の人もいるが、違った考えの人もいることがわかり、・・・結局は 自分が線引きする以外にないことがわかってくるのです。世の中には、○×のつけられない問題があるということが体感できます。

=====

(8) コメント力

「コメント力」の説明です／ 例示：「積極的傾聴」、「意味の共有化」、「根回し」

① コメントの目的

ここでの「コメント」とは・・・、おもに〔重い質問〕を出した場合に、個人研究、グループ討議を経て何らかの発表を求めますが、その発表について講師がする発言のことです。受講者は、講師のコメントによってヒントをつかみ、気づきを得ることが多いのです。

その目的は、受講者に、次の3点の理解を深めてもらうためです。

1： 真・報連相は、質の高い仕事の進め方そのものであること

- 2 : 「3つの視点」 }
 3 : 「3つの深度」 } (「魚の釣り方」だからです)

講師は、この目的を常に意識しながら、発言（コメント）することが大切です。そして、ヒントがつかみ易いような工夫が必要です。

「コメント」と言っても、良いかどうかの評価ではありません。もちろん、発表内容がよければ（上記3点の理解促進に役立てば）、即、ほめればよいのです。（ほめるのも評価ですから、少し気を付けながら）（私の場合には、思わず感心して、声にだしてしまうことが多いのです）

もし、講師の予想していたような発表が出なかったりして、コメントが難しいと感じた場合には、『真・報連相のハンドブック』に戻るのが研修の進め方の基本です。その質問に該当するページを開いてもらって、講師が読むか、誰かを指名して読んでもらうか、あるいは各自に黙読を求めれば、コメントになります。

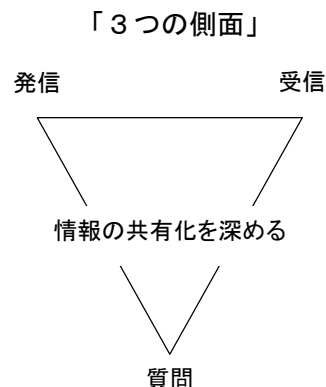
ハンドブックに帰れば、問題状況はたいてい解消できます。上述のことを心得ていただいた上で、「レベル表の項目を活用するコメント」を、以下で説明します。

~~~~~  
 ② 例示1 まず、一つ例示します / 「積極的傾聴」をどのように・・・

- 1) 「積極的傾聴」を知っている人は、受講者の中におられます。おられたら、指名して、その人に説明してもらうのも一つの方法です。講師は、その説明を補足する形でコメントします。会場内のものはすべて研修のリソースです。会場内外のリソースを臨機応変にとりあげるのが熟練した真・報連相研修のシニア講師です。
- 2) 講師が、「積極的傾聴とは・・・」と、説明するのはレクチャーです。レクチャーで知識はお伝えできます。身につけるのは、容易なことではありませんが。
- 3) それを、1) 2) ではなく、「コメント力」として取り上げますのは、受講者が見ていない別の切り口を提供するからです。 レベル表の他の項目との関連で・・・別の切り口から「積極的傾聴」の意味をつかんでいただくということです。真・報連相では、積極的傾聴は必ず「情報の共有化を深める」・「3つの深度」と関連させて説明して欲しいのです。

「3つの深度」を深めていくのは、発信者だけではできません。受信者の方のきき方も大切です。つまり「聞く→訊く→聴く」です。

「聴く」が積極的傾聴（情報の共有化の深度3）



です。そして、発信者も受信者も完全ではありませんので、「質問」で不備を補う必要があります。双方が質問するのが望ましいのです。

さらに、発信者のことに触れて、相談の4度の「自己表現」(アサーション)を、積極的傾聴と関連させて、述べることもできます。

普通、積極的傾聴を「発信」とか、「質問」とか、の切り口から関連させてみることはしていません。講師の「コメント力」は、他の項目との関連で、というのがポイントの一つです。

このようにして、「積極的傾聴」を通じて、「敵は本能寺にあり」と言っただけ(言い過ぎですが)真・報連相の最重要キーワードである「情報の共有化の『3つの深度』」について、理解を深めていただきたいのです。「3つの深度」は魚の釣り方ですから。

(もっとも、時間的余裕があれば、積極的傾聴を身に着けることでは、2人一組、あるいは(観察者を含め)3人一組で、ロールプレイングを繰り返す方法以上の良い方法はありません)。

~~~~~

③ 「コメント力」の核心

コメント力の核心は、「その場に出ていない、別の見方や、欠けている視点を提供して、ヒントがつかめたり、気づきが得られたりする機会を提供する力」です。

コメント力の源泉は、講師としての普段の知識、経験の蓄積ですが、蓄積は一朝一夕にはできません。しかし、講師は、受講者よりも有利な立場にいますので、コメント力をつけるのに過剰な心配はいりません。ハンドブックもありますし。

グループ討議では、受講者は当然、講師が指示したテーマに即して考えたり議論したり発言します。これに対して、講師は「岡目八目」の立場にいます。受講者に見えていないものが俯瞰できる立場にいます。しかも、そのテーマに関しては事前に内容、問題点などをよく知っています。〔重い質問〕を出した「目的」も意識しています。

その上に、真・報連相研修講師の場合にはもう一つ有利な武器があります。それは「レベル表です」。上述の積極的傾聴の例のように、レベル表の中にある関連する項目が講師にはわかっていますので、それを提供することがコメント力を手にする近道です。

旧帝国海軍の用語に、「左警戒、右注意」という言葉があったそうです。見張り員が「左前方に異常発見」と叫び、甲板にいる全員の注意が左側に集まっている時に、艦長は右を見張れという意味です。講師は、左を指示しておいて、自分は全体(特に右側)を見ている立場なのです。

この立場に甘えることなく有利な立場にいるのだからこそ、きっとヒントをつかんでいただけるようなコメントを工夫し、気づきの機会になるようなコメントを出したいものです。

~~~~~

視点： / コメントの参考情報 金子みすず の 詩 「大漁」

## 大漁

朝焼小焼だ

大漁だ

大ば鰯の

大漁だ

浜は祭りの

ようけど

海のなかでは

何万の

鰯のとむらい

するだろう

~~~~~

④ 講釈を加えるだけでなく、質問を投げかけて入るコメントも有効です。

例としてこの資料の末尾（P. 58）に、〔事例研究「アメリカでの5 S活動」の講師用コメントの手掛かり〕を載せていますので、ご覧ください。「質問形式のコメント」です。

さらに、前にも触れましたが「即席のアドリブコメント」があります。何でもないような受講者の一言とか、レベル表にある普通の日本語も、講師の説明次第では、新鮮な教材になりますし、教材としての価値が高まるのです。

教材になりうる情報としては、発言の他にも、室内の雰囲気、DVD、Lカード、講師自身の言動、受講者の行動、・・・など、室内にあるもの全部です。それらすべてを研修のリソースと考えて、ときには臨機応変に取り上げ、講師の発言（意味づけ）を加えることによって教材にするのが、上級「コメント力」です。（繰り返しになりますが、受講者の言動をとりあげて教材化する場合は、当人を傷つけないような配慮が必要です）

~~~~~

⑤ 例示 2 : 「3つの深度」の教材を、即席で拾い上げた例です。

午後の真・報連相研修も2時間ぐらい進んで一区切りついたので、そろそろ短い休憩をとろうと思いました。そこで、講師の私が「皆さん、何かご質問はありませんか？ 何でも結構です」と投げかけました。

すると、一人の受講者から質問が出ました。

「先生の年収はいくらぐらいですか？」

「そ、それは……。ご想像にお任せします」と、(ドキッとしながら) 答えました、

が、同時に私の頭の中では、「一体、なに考えてるんや！」という気持ちでした。

そして、とっさに、この事態をとりあげ、「3つの深度」の理解を深める教材にしました。

「今のご質問には、驚きました」。「私としては、朝から学習してきて、これまでのところで、何かご質問は？」という意味でした。

『今まで学習してきたところで』、とか『これまでの範囲で』という「位置づけ情報」を加えないと、意味の共有化ができないということが証明されましたね。……『何かご質問はありませんか？』という「事実情報」(言葉)は伝わったのです(深度1)。しかし、その意味つまり私の質問意図(深度2)は、伝わっていなかったのです。

「つまり、情報の共有化の深度2『意味の共有化』ができていなかった実例ですね。年収を訊かれたのは初体験でした。私の失敗です。想定外の質問で、あわてましたよ……」。

この場合、講師の私としては2時間夢中で説明し、研修を仕切っていたが、受講者はよそ事を考えたのだろうか。退屈していたのだろうか……。いずれにしろ、「場が見えていなかった」のだ、という苦い反省をしました。

(注：その場のことを即実例として取り上げるのは、講師自身の失敗例が無難です。受講者の失敗をとりあげると、他の人には理解促進の好事例でも、当事者は傷つくからです)

~~~~~

⑥ 例示 3 : レベル表の「相談の3度」に載っている「根回し」を別の切り口から

「根回し」については、質問が出ることがあります。「根回しとは、どういう意味ですか？」とか、「根回しは嫌いです。会議の場でしっかり議論すればよいと思いますが……」などの質問です。

講師の対応としては；

「根回し」は、元は植木屋さんの用語で……。とか、根回しとは、……。という意味です、とレクチャーで済む場面でもありますが、何故「根回し」が「相談の3度」に入っているのか、この点の意味づけ説明は欠かせません。

・真・報連相の研修の進め方としては、根回しに限らず、できるだけ、「現実の体験」を話し合ってもらいように、質問を投げかけましょう。

・発表してもらい、その発表に対してコメントする。

・進め方： 質問 → 個人研究 → グループ討議 → 発表 → コメント

〔質問〕 過去1年くらいの間に、「根回し」をした“体験”はありますか？

(ある人は) 思い出してメモしてください (3～4分)。

→ 次に、グループで話し合ってください (10分)。

.....

〔コメント〕

・日常は、根回ししなくてもできる仕事が多いかもしれませんが、年に一度か二度ぐらいいは、根回しの要る「志事」をしたいものですね。

・上司の防波堤の中で、言われたことをしているだけなら、根回しは必要ないでしょう。必要なら上司がしてくれているからです。

・創造的、革新的な仕事に取り組もうとすれば、必ず根回しが必要になってきます。自分が発案者ですから、まず上司の同意、承認、支援がないと取り組めません。場合によっては、関係者だけでなく、上司に対しても根回しが必要かも知れませんね。

内省思考を深める・・・たとえば、「根回し」・・・この半年間を振り返ってみて根回しをしたことがありますか。思い出してメモ書きしてください。

これは、「生情報」です。自己の「仕事の進め方を」振り返るワケです。同時に「自己を」振り返ります。／他人ごとではないので、評論家にはなれません。緊張します。

「コメント」の案：

自分の権限内の仕事の改善では、関係者への「根回し」まで必要なことは少ないでしょう。上司に権限のあることについて、積極的に「意見具申」していくとき、この根回しが要るのです・・・このように考えていきますと、レベル表の59項目には、関係深い項目があちこちに散在しているのがわかってきます。

「意見具申」、「根回し」、「補佐」、「権限委譲」、「中間報告」、・・・などはいずれもレベル表に載っていますが、必要に応じて、そのうちのいくつかを関連づけて説明できればコメント力が高いということです。これらに共通するキーワードは「職務」です。

その場合講師の持っている知識・経験の蓄積がものをいいます。「職務とは」、「権限とは」、「日本的マネジメントと欧米的マネジメントの違い」・・・などについて自分なりの理解・蓄積が講師の背景にあると、そのコメントはインパクトがあるでしょう。この蓄積が「コメント力」の源泉であり、「コメント力」をつけるポイントです。

ここでも、忘れてはならないのは、コメントの「目的」です。繰り返しますが、目的は、

①「真・報連相は、質の高い仕事の進め方そのもの」であること、および②「3つの視点」について理解を深めることです。

レベル表の項目から行動レベルのことで学ぶ点もあるでしょう。一例をあげれば、「報告の3度」にある「3つに分割」です。しかし、レベル表に載っている行動の殆どは、水面下にある「3つの視点」「3つの深度」から出ているものです。「魚の釣り方」（上記の目的①②）が自分のものなるようなコメントを出したいものです。

レベル表の複数項目をどこまで関係づけてコメントするかは、研修の状況によりますが、講師自身としては、広く関連づけた深い理解をしておく必要があります。

よく、「目からウロコが落ちた」という受講者の感想を聞くことがあります。まったく念頭になかった視点とか、意味づけを知ったときに、ウロコが落ちやすいのです。

ウロコが落ちるようなコメントを提供したいものです。（もちろん、ウロコ落としがコメントの「目的」ではありません）

ウロコを落とすのは受講者です、講師が落としてあげることはできません。できませんが、落ちやすい状況づくりを、意識的にするわけです。

議論を予測し、それに対するコメントをあらかじめ内心で用意する。そして、コメントを出す。出したコメントを振り返ることによって、講師のコメント力がついてくると考えます。これが、シニア講師の目指す行き先であり道筋だと思います。

（注：〔軽い質問〕への簡単な「答え」に対しては、講師からの簡潔な一言で済む場合がほとんどです。簡潔な言葉ですが、コメントはコメントです。その一言から受講者がヒントをつかんでくださったり、気づきを得られたりされるのです。気はゆるせません。）

終わり

~~~~~次ページ以下は付録です~~~~~

- 【付録1】 研修講師の自戒（糸藤の場合）
- 【付録2】 チームワークづくりの実習 / （含む 科学的接近の学習）
- 【付録3】 真・報連相研修のプログラム（例示）
- 【付録4】 振り返りと今後の自己育成
- 【付録5】 振り返りと今後の自己育成の「相互検討の進め方」
- 【付録6】 事例研究の進め方・例示 / 「アメリカでの5S活動」
- 【付録7】 事例研究の質問提示・コメント例 / （「アメリカ5S」・シート5枚）
- 【付録8】 シニア研修講師 講師本 参考図書

〔まとめ〕

〔あとがき〕

**研修講師の自戒（糸藤の場合）**

**【付録 1】**

- 1 「**守破離**」・「**規矩**作法 守りつくして 破るとも 離るとても もとを忘るな」 （利休）  
基本が大切。（利休百首から/「規矩」は手本、規則の意味。「規」はコンパス、「矩」は物差し）
- 2 「**段取り八分**」・・・その企業の外部環境を知る。その企業の歴史からくる慣性と今日的課題を理解する。受講生情報を入手する。その企業にとってのこの研修の意義を理解する。事前準備が十分にできなかった場合、あきらめずに粘ること。リカバリー。
- 3 「**盲腸の手術**」・・・聞くとところによると、盲腸の手術は新人の医師でも 1 年かからずに行えるようになる。万一、手術が途中でトラブったらどうするか。適切な処置ができるようになるのに、10 年かかるとか。講師にとって、研修をプログラム通りに進められるのは当たりまえ。突発事態に適切な対処がとれるかどうか。ここが肝心。
- 4 「**マネーシングプレーヤーたれ**」・・・「部分最適より全体最適を・・・」と、説いている、その己は？ マネーシングもでき、講師としてのプレイングもできる講師を目指せ。それぞれのセッションに目的あり。しかし、研修全体の目的を忘れないこと。セッションを独立して考えないこと。
- 5 「**3つの否定**」はダメ  
「この研修商品の否定」、 「受講者の否定」、 「講師の自己否定」 は、ダメ。
- 6 **研修講師は、役者なり**  
役者は、「セリフの暗記」と「役作り」（演技を磨く）、この 2 つが必須科目。どちらも自分がするものなり。（真・報連相講師には、ハンドブックの丸暗記が近道）。
- 7 **〔質の高い研修講師〕**  
= A〔質の高いコンテンツ〕× B〔質の高い研修の進め方〕× C〔自分販売〕  
「作っただけでは製品だ。売れてこそ商品だ」。（株）武蔵野の小山社長の名言なり。  
「自ら機会をつくり、機会によって自らを変えよ」（リクルート元社長江副浩正氏）
- 8 「・・・できない」と思ったら、3 つに分けて考えてみる。  
①「今すぐには、できないのではないか」。 ②「一人では、できないのではないか」。  
③「今までのやり方では、できないのではないか」。 （日能の畠山芳雄先生の教え）  
=====
- 私がお願いするのは変ですが、「**ご自分の自戒は、ご自分で書いてください**」。



## 【付録2】

## チームワークづくりの実習 / (含む 科学的接近の学習)

1. 目的・・・よりよい チームにするため

2. (心理的) 事実を集める

3. 事実について考える・・・下記のチェックリストを見ながら話し合う

現在の チームの特徴(強みと弱み)をつかむ

4. いつまでに( ) どんなチームにするか・・・目標を決める

5. そのために、どんな行動をとるか・・・重点行動を3つ決める

6. それを進めるときの合言葉として、スローガンをつくる

わが チームのスローガン

注：時間に多少の余裕のある2日間の研修では、初日の午後にこのシートを活用するのも一案です。  
ファシリテーションの意味で・・・

## (振り返りチェックリスト)

|                       | 不十分 | 普通 | 十分 |
|-----------------------|-----|----|----|
| 1. 遠慮なく率直に話し合っていたか・・・ |     |    |    |
| 2. 他者の発言に耳を傾けていたか・・・  |     |    |    |
| 3. 発言に偏りはなかったか・・・     |     |    |    |
| 4. 討議はテーマから外れなかったか・・・ |     |    |    |
| 5. 議論はかみあっていたか・・・     |     |    |    |
| 6. グループのまとまりは・・・      |     |    |    |
| 7. 討議に熱中できたか・・・       |     |    |    |
| 8. 現在のわがチームへの満足度は     |     |    |    |

最後に、わがチームに ニックネームをつけましょう

## 【付録3】

## 真・報連相研修のプログラム（例示）

|       | 第一日目                                                            | 第二日目                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 09:00 | ①企業の幹部による挨拶                                                     | ⑨レベル表を活用して、真・報連相の理解を深める [4度～5度]              |
| 10:00 | ②アイスブレーキング                                                      |                                              |
| 11:00 | ③自己と職場の紹介<br>④研修の目的（会社と自己の目的）                                   |                                              |
| 12:00 | ⑤D i SC（性格の自己診断）による、自己理解・他者理解                                   | ⑩レベル表の手づくり（実習）                               |
| 13:00 | 昼食・休憩                                                           | 昼食・休憩                                        |
| 14:00 | ⑥つづき                                                            | ⑪真・報連相の職場展開の進め方                              |
| 15:00 | ⑦職場の報連相の現状認識および質の高い報連相とは・・・                                     | ⑫自己育成計画書と相互啓発討議                              |
| 16:00 | ⑧レベル表を活用して、真・報連相の理解を深める [1度～3度]<br>（グループ内の質疑応答<br>全体での質疑応答によって） | ⑬まとめ（感想発表とアンケート）                             |
| 17:00 | ・ ふりかえり                                                         | （注）事前学習（宿題）<br>A 自己と職場の紹介シート<br>B 報連相のワークシート |

## ① 「自己と職場の紹介」

プログラムの③「自己と職場の紹介」は、約30分間、グループ毎に行います。

自己紹介・職場紹介をして、質疑応答する。貴重な時間帯です。次の順番の人が司会と時間管理をします。

よく知りあっている人たちだから、と言って、この自己紹介を省略する考え方もありますが、自分一人だけに5人が関心を持って集中してもらう機会は、日常的にはありません。この点が貴重です。

一種の自己開示であり、内省思考への入り口でもあります。一人5分、グループで30分を要しますが、省略せずに研修の重要なセッションといて実行しましょう。

事前に記入して、各自が持参している「自己紹介と職場の紹介シート」のコピーをグループの仲間に配る。「原本を入れると7枚あるはずですから、1枚余ると思います。1枚は、私にもください」と言って、講師も入手する。受講生を知る情報源の一つです。

内容と、書き方をチラッと見るだけでも受講生を知る手がかりとなり、研修を進める上で役に立ちます。

## ② 研修シートの配布して黙読してもらう

普通、研修では、講師からレクチャーを「聞く」ことが多いようです。

「聞く」以外には、「書いたり」（考える）、グループで「話し合ったり」（相談）、「発表したり」（報告）します。それぞれ自分の考えを深め、ヒントをつかむのに有効な手法です。

それに加えて、タイミングよく研修用の「説明事例シート」を配って、「**読んでもらう**」ことは、大変有効です。

自分のペースで読めますし、自分なりに重要だと思えば、蛍光ペンでアンダーラインを引きながら読むのがビジネスマンの習性です。講師が、ここが重要だと指示するところ以外に、自分が重要と思うところが、その人にとって重要なのです。

アンダーラインは、自分のヒントになりそうな箇所に引くものです。

受講生が読んでいる間、講師には少し余裕がありますので、ここで自分の進め方をふり返ることができます。

## ③ 感想発表は、研修の内

研修が終わったから、感想発表するのではありません。未だ、終わっていないのです。お互いの「感想」を聴きあうのは、研修の大切なセッションです。最後にもう一歩、他者の学び・気づきを共有し、それを手掛かりにしてこの研修の内容と意味についての理解を深める機会です。

なかには、ここで、最後の最後に大切な気づきを得られる人もあるのです。

「感想発表」が終わったら、研修（手段）は完了です。（アンケートを書いてもらうことも研修の内、という考え方もあります）

—————ちょっと、脇道①にそれます。—————

（講師の役割ではありませんが、「アンケート」の内容・項目に注目しています。

研修後のアンケートの目的はいろいろ考えられますが、研修効果を減ずるような内容は避けて欲しいものです。「内省思考を深めて、気づきの機会をつく」るべく、進めてきていますから、終了直後に、ここで（インサイドアウトの思考に一転する）研修評価・講師評価へ目を向けさせるようなアンケートを書かせることには、少々疑問を感じるのです。職場へ帰ってから、行動に踏み出す動機づけに少しでも役立つようなアンケートを期待している次第です）。実は、アンケートもまだ研修の一部だという思いでいるのです。

（事例研究「納期遅れの報告書」（3月の塾で配布）も参考になります）

—————余白を利用して、ちょっと脇道②へ・・・—————

=====

研修講師としての人間観を問われますと、「Y理論です」とお答えしています。

（「Y理論」を初耳の人は、とりあえずネットで検索してください）

=====

【付録 4】

平成 年 月 日

職名

## 振り返り と 今後の自己育成

氏名

|                                   |                   |
|-----------------------------------|-------------------|
| この研修でつかんだヒント:                     |                   |
| 報連相の現状レベル<br>報告 度<br>連絡 度<br>相談 度 | 自己の報連相について気づいたこと: |
| 職場の報連相について気づいたこと:                 |                   |

自己の報連相(仕事の進め方)の質を高めるために、何をするか・・・

職場の報連相(仕事の進め方)の質を高めるために、このように取り組む／私の心づもり:

(この欄の内容を職場の人たちと共有化する。そして、取り組みについて相談してください)

● ヶ月後に、上記を振り返ってください。PDCAのサイクルを回してください。

## 【付録5】

## 「振り返りと今後の自己育成」の「相互討議の進め方」

（終了時間は（ ）時（ ）分です

## 〔講師の発言例〕

- ① まず、順番を決める。 最初の自己紹介のときの順番では、いかがでしょうか。
- ② 次の順番の人が、司会と時間管理をお願いします。  
一人あたりの時間は（ ）です。 2番目の人が最初の司会者です。  
よろしいでしょうか。 それでは、早速ですが、司会者は号令をかけてください。

~~~~~

③ 司会（と時間管理）者の発言例：

1. 「それでは、〇〇さんの「振り返りと自己育成」の相互検討を行いたいと思いますので、皆さんご協力をよろしくお願いいたします」
2. 「〇〇さん、最初に「振り返りと自己育成」を（ ）分で、発表してください」
3. 「あと〇分ありますので、一人ずつ順番に、発表者に対して『何か』言ってあげてください。では、～さんからお願いします」

注：『何か』とは、発表された内容についての感想や、できればアドバイスとか、一緒に研修を受講していて発表者について感じたことなど、相手のためになる情報提供です。（発表者は、メンバーからのアドバイスを、「振り返りと自己育成」にメモしてください）

4. 「あと、〇分ありますので、発表者と自由に対話してください」
（発表者から、メンバーに相談するのもよいと思います）
5. 「あと1分です」
6. 時間になったら、
「それでは、最後に、発表者の〇〇さんから、一言お願いします」
「以上で、〇〇さんの「振り返りと自己育成」の相互検討を終わります」（拍手）

【付録6】

事例研究の進め方・例示 / 「アメリカでの5S」

- (1) 「では、ここで事例研究をしましょう。 事例をお配りします」

 「**アメリカでの5S活動**です」 (「事例シート(1)」を配る)「事例を読んで、自分の意思決定をメモ書きしてください」
 . . . (注：書くことを求める。 書く＝明確化／5分以内)

- (2) 「それでは、順番に各自の意思決定を発表してください。
 メモ書きを読み上げればよいのです」
 . . . 注：自己の意思決定を、他の5人の意思決定と照合する。
 「一人ずつ発表が終わったら、次に、自由な意見交換をしてください」
 (グループで、いきなり、がやがやと 話し合わないことが肝心／意思決定したかどうか。 正解探しをしていなかったか？ / 自分の意思決定を他者の意思決定と照合して自己吟味する)
- (3) 「では、ここで私の描いた選択肢をお知らせします」(シート(2)を配布する)
- (4) 「皆さんの意思決定に、この4つの選択肢を含めて、グループで自由に意見交換してください」(4つの選択肢を手掛かりに、自己の意思決定を自己吟味する)
- (5) 「いかがでしょうか・・・。」 (2分間ぐらい黙って、待つ)
 「S工場長は、実際には、こうしたのです」 (事例の全文(3)を配る)
 「正解という意味ではありません。Sさんは、こうしたという事実です」
- (6) 「では、事例研究をふり返ってみましょう」
 (講師は、ここで、講師用のシート「振り返りのポイント」を利用して、振り返りを促進します。このシートは講師用につき配布しない)

注1：「**アメリカでの5S活動**」の資料は、次ページ以下5枚セットで記載しています。

注2：「事例」には、「説明事例」と「質問事例」の2種類あり。上記は「質問事例」です。

「説明事例」は、例えばハンドブックP.23の「相手の好みに応じた報連相の仕方」です。講師がその内容を覚えておいて、口頭で受講者に説明されるのも一つの方法です。事例文を配布して黙読してもらうのも良い方法です。「Aグループのどなたか読んでいただけませんか・・・」と、(グループを)指名して、だれかに音読を求める方法もあります。

【付録 7】

アメリカでの 5 S 活動（1）

アメリカの中南部にテネシー州がありますが、そこで工場を立ち上げた時のことです。新工場を立ち上げ、軌道に乗ってから約半年後に、オープニングセレモニー、すなわち工場のお披露目をたくさんの来賓を迎えて行おうということになりました。

その日が近づくといわれわれ日本人スタッフは、新工場のお披露目ですから、設備、材料などの整理整頓だけでなく工場全体をなんとかピカピカに磨き上げておきたいと必死でしたので、アメリカ人にも「掃除をせい、整理整頓をせい」、とやっきになって指示をしましたが、掃除は掃除担当がするものだといっこうに動く気配がなく、全く空回りの状態でした。

皆さんもご存知のように、アメリカでは採用時点で仕事内容の詳細を決め契約しますので、新たに掃除や整理整頓を指示したくても最初の契約内容に入っていなかった場合には、給料の上積みをしていない限り受け入れられないわけです。

そこで思い余って「・・・・・・・・・・」しました。

=====

【設問】 上記は、松下電器の**S**さんが、アメリカ駐在（テネシー工場の工場長）時代に体験したことです。あなたは**S**さんです。 どうしますか？

（事例文は、『安全衛生 3 分間スピーチ 5』中災防刊第 2 版第 1 刷から転載。著者は、元松下電器産業(株) 本社安全衛生担当部長の S 氏／著者と中災防の承認を得て転載／ 設問は日本報連相センター・糸藤作）

アメリカの中南部にテネシー州がありますが、そこで工場を立ち上げた時のことです。新工場を立ち上げ、軌道に乗ってから約半年後に、オープニングセレモニー、すなわち工場のお披露目をたくさんの来賓を迎えて行おうということになりました。

その日が近づくとわれわれ日本人スタッフは、新工場のお披露目ですから、設備、材料などの整理整頓だけでなく工場全体をなんとかピカピカに磨き上げておきたいと必死でしたので、アメリカ人にも「掃除をせい、整理整頓をせい」、とやっきになって指示をしましたが、掃除は掃除担当がするものだといっこうに動く気配がなく、全く空回りの状態でした。

皆さんもご存知のように、アメリカでは採用時点で仕事内容の詳細を決め契約しますので、新たに掃除や整理整頓を指示したくても最初の契約内容に入っていなかった場合には、給料の上積みをしていない限り受け入れられないわけです。

そこで思い余って「・・・・・・・・」しました。

=====

上記は、松下電器の**S**さんがアメリカ駐在（テネシー工場の工場長）時代に体験したことです。**あなたはSさんです。 どうしますか？**

- A：** 派遣会社に数人の応援作業者をたのんで整理整頓し、無事その日までに、工場をピカピカにしました。大切なお客様をお招きするオープニングセレモニーの日が迫っているので、多少の費用がかかってもやむを得ないと判断したからです。
- B：** 日本人だけで工場をピカピカにしました。疲れたがすがすがしい気持ちでした。日本人の環境整備（美化）についての考え方を行動で示すいい機会だととらえ、これから本格的に取り組む「5S」の大切さを、幹部自ら率先垂範の態度で教えました。
- C：** アメリカ人の従業員に掃除代として若干の金銭支払いを約束した結果、ことはスムーズに運びました。“郷に入れば郷に従え”という諺（ことわざ）もあるからです。その結果、日本人とアメリカ人が、一緒になって工場をピカピカにしました。
- D：** 指示をやめ、話をしました。指示だけではアメリカ人は動かないが、彼らも同じ人間だ、じっくり話せば分かるはずだと思ったからです。この機会に物作りの基本である「5S」の大切さをよく話してみよう。（それでダメなら日本人だけで・・・）

~~~~~

**【設問】 あなたがSさんだったら A、B、C、D のうちどれをとりますか？**

**その理由は？ それとも、A、B、C、D 以外のことをしますか。**

**（回答時間は、10分間以内）**

（事例文は、『安全衛生3分間スピーチ5』中災防刊第2版第1刷から転載。著者は、元松下電器産業(株)本社安全衛生担当部長のS氏／著者と中災防の承認を得て転載／ 設問は日本報連相センター系藤作）



アメリカの中南部にテネシー州がありますが、そこで工場を立ち上げた時のことです。新工場を立ち上げ、軌道に乗ってから約半年後に、オープニングセレモニー、すなわち工場のお披露目をたくさんの来賓を迎えて行おうということになりました。

その日が近づくとわれわれ日本人スタッフは、新工場のお披露目ですから、設備、材料などの整理整頓だけでなく工場全体をなんとかピカピカに磨き上げておきたいと必死でしたので、アメリカ人にも「掃除をせい、整理整頓をせい」、とやっきになって指示をしましたが、掃除は掃除担当がするものだといっこうに動く気配がなく、全く空回りの状態でした。

皆さんもご存知のように、アメリカでは採用時点で仕事内容の詳細を決め契約しますので、新たに掃除や整理整頓を指示したくても最初の契約内容に入っていなかった場合には、給料の上積みをしていない限り受け入れられないわけです。

そこで思い余って現地の人事課長とも相談し、従業員の家族が工場を見学するファミリーデーをオープニングセレモニーと同時に行うことにしました。

（注： 実際には、ファミリーデーはオープンセレモニーの翌日に実施されました。注記・糸藤）

その内容を従業員にアナウンスするとどうでしょう、われわれが指示をしなくても、アメリカ人が嬉々としてモップを持ち掃除をし出すとともに、部品材料や工具類など、身の回りの整理を始め、見る見るうちに工場がきれいになっていくではありませんか。

これはまさに家族が工場を見に来るといったことが、彼らのやる気を起こしたわけで、家族がどう思うかといった目で改めて見たとき、今まで気にならなかった職場が、これはいかん、恥ずかしくないものにしたい、怪我しないかと家族に心配させる状態ではだめだと、損得抜きで掃除や整理整頓を行った結果です。

このとき私は、初めて掃除や整理整頓の本当の意味が分かった気がしました。人間尊重の精神が職場に行き渡っていれば、おのずと5S活動は進んでいくものであることを身を以て体験できたわけです。

このようなわけで、オープニングセレモニーが大成功したのは言うまでもありません。いまでも従業員が自分の職場を、家族に得意げに案内している顔が目に浮かびます。

さて、皆さんの職場でも、ご家族が見学に来られた場合、誇りを持って案内できるかどうか、ぜひ見直していただきたいと思います。

（注： 上記は「正解」ではありません。Sさんはこうしたという事実です。

あなたの意思決定は？）

（『安全衛生3分間スピーチ5』中災防刊第2版第1刷から転載。

著者は、元松下電器産業株式会社安全衛生担当部長のS氏／著者と中災防の承認を得て転載）

## 事例研究「アメリカでの5 S」・振り返りのポイント

(質問を投げかける形のコメント / 気づきの機会をつくる)

- ①・・・(正解探しではなく)“意思決定”しましたか? はい / いいえ / あいまい  
複数案を考えましたか、1案を思いついただけですか 1案だけ / 複数案

「3つの視点」・・・が、すぐ頭に浮かびましたか?

はい、浮かんた / いいえ 浮かばなかった

「相手」を考えましたか? / 相手によってやり方を変える

相手からの情報によって自己の考えが変わる

- ② だれかと「相談」しようと思いましたが はい / いいえ  
相談の本質はシナジー。日本人スタッフと相談した。アメリカ人(人事課長)と  
相談した。異質な人との相談が創造的なアイデアを生む

- ③ 念頭にあったのは、当面する事態の解決だけでしたか。これから先のこと5 Sの徹底  
とか、工場経営とか / 当面の問題と、長期的・本質的な問題の両方がありましたか?

- ④ 「情報の共有化」を深める / 深度3は無理でも、深度2で背景を理解し合うこと  
はできる。理由は異なっているが、同一行動へ一歩踏み出せた事例。招待客のため  
にか、家族のためにか、このレベルでは異なっているが、「大切な人のために」という一  
段高いレベルでは同意できた事例(メタコンセンサス)。

- ⑤ 「情報によるマネジメント」・・・提供された情報によって意味が変わったのです。  
掃除が、「ジョブ」ではなくなったのです。意味によって人の動きは変わる。  
自分の「日本的5 Sへの取り組みへの思い」が、一方的な押しつけになってはいないか?  
「郷に入れば郷に従え」という考え方もあります。内省思考がありましたか?

- ⑥ 自己の意思決定と、他者の意思決定とを照合しましょう。

そして、自由に感想を述べましょう。

・・・この事例研究で得たヒントや、(自己への)気づきがあればメモしてください。

時間に余裕があれば、ヒントや気づきを「分かち合い」(発表し・共有化) しましょう。

注:「アメリカ5 S」の事例研究は、配布資料とパワーポイントを併用して進めます。

の著者河谷隆司さん（会員 55 番）からのメールです。

**送信者：** Takashi Kawatani  
**日時：** 2009年3月5日 17:10  
**宛先：** 糸藤正十  
**件名：** Re: 事例について 感想をいただければ幸いです。 糸藤

糸藤様

ご無沙汰しています。興味深い事例を頂戴しました。  
 感想です。

1. 「人を操作するやり方だ／操作的な動かし方は嫌いだ」とは全く思いません。  
 操業時なので日本型の美化精神が伝わっていませんから、説得は事例のように  
 効果期待できないのが米国では普通です。一計を案じた内容は、美化の精神を  
 伝えたい米国人の文化ニーズ（家族と職場への誇り）にダイレクトに訴求するものですから  
 大変優れたシナジー策だと思います。私なら「操作性」ではなくすぐれた「創造性」と見ます。  
 人事課長氏の日本人の思いと現地文化のシナジーを生んだ創造性に感心します。
2. 後は日本人がこれを教訓としてどのようにアメリカ人にわかるロジックを通して、  
 美化精神の浸透に展開できるかでしょうね。この米国人人事課長氏と二人三脚で臨めば、  
 うまいものかと想像されます。
3. タイトルは「シナジーを生んだ解決策」？「情報によるマネジメント」はこの事例には  
 即してはいないと思います。

河谷@サンノゼ…メールのアドを変更しておいて下さい。1月から日本に帰国しています。  
 新居は神奈川県川崎市です。

**送信者：** kawatani@diversityasia.com  
**日時：** 2009年3月7日 11:49  
**宛先：** itofuji@asahi.email.ne.jp  
**CC：** kawatani@diversityasia.com  
**件名：** Re: Kawatani Comment

Itofuji sama,

Good you liked my comment.  
 Pls feel free to use it.

My email address is [kawatani@diversityasia.com](mailto:kawatani@diversityasia.com)  
 no need to change.

I emailed from Santa Barbara, USA (for my PhD study),  
 so it confused you. I closed all Malaysian business and  
 relocated back to Japan. 17 years is long enough to gain  
 experience. My work is now for Asia, US, Europe, China and  
 Japan, so it makes sense to be at the center of them.

Actually I showed your question and my answer to my participants  
 (Japanese funinsha) during Global Leadership Program yesterday  
 at Silicon Valley.

Thank you. I cannot type Japanese...using web mail.

Rgs, kawatani

Mobile: 080-5635-4788 (roming)

この英文メールは、会員が研修時に  
 上記メールを使用することについて  
 の、筆者からの承認メールです。

「アメリカでの5S」の資料、終わり

## 【付録7】 シニア研修講師 講師本 参考図書

『教えるということ』（大村はま著 共生社）  
 『プロフェッショナル・トレーナーへの道』（㈱エイチ・アールディー研究所、  
 一般社団法人 MOT コミュニティ著 日経B P社）  
 『じつは稼げるプロ講師という働き方』（濱田秀彦著 阪急コミュニケーションズ）  
 『もう資格だけでは食べていけない』（横須賀てるひさ著 すばる舎）  
 『教育研修ファシリテーター』（堀公俊＋加留部貴行著 日本経済新聞社） ～

~~~~~

『人間関係づくりトレーニング』（星野欣生著 金子書房）
 『社内インストラクター』（著者 株式会社二本能率協会マネジメントセンター）
 『企業内人材育成入門』（中原淳編著 5名の共著 ダイヤモンド社）
 『人材開発マネジメントブック』（福澤英弘著 日本経済新聞出版社）
 『職場の人間関係づくりトレーニング』（星野欣生著 金子書房）
 『研修・セミナー講師 を頼まれたら読む本』（松本幸夫著 同文館出版）
 『士業のための セミナー講師養成講座』（坪田まり子著 日本法令）
 『認定セミナー講師成功マニュアル』（伊藤琢磨著 実業の日本社）
 『プロ講師になる方法』（安宅 仁＋石田一廣著 PHP研究所）
 『誰にでもできるセミナー講師になって稼ぐ法』（松尾昭仁著 同文化出版）
 『セミナー講師になって稼ぐ法 実践編』（松尾昭仁著 グラフ社）
 『あなたも名講師になれる』（岸 恒男著 日本経団連出版）
 『90日 で 商工会議所 からよばれる講師になる方法』（東川 仁著 同文館出版）
 『だれでも一流講師になれる 71のルール』（茅切伸明著 税務経理協会）
 『あなたもプロ講師になれる』（佐藤 寛著 鳥影社）
 『セミナー講師としての仕事が明日の自分を拓く』（菅原・山崎・佐藤・本多著 都政新報社）
 『はじめての講師デビューノート』（マダム路子 片岡五郎著 明日香出版社）
 『誰でもまねできる人気講師のすごい教え方』（多田健次著 中経出版）
 『研修女王の 最強の3分スピーチ』（大串亜由美著 ダイヤモンド社）
 『はじめて講師を頼まれたら読む本』（大谷由里子著 中経出版）
 『講師を頼まれたら読む「台本づくり」の本』（大谷由里子著 中経出版）
 『ファシリテーター・トレーニング』（南山大学心理人間学科監修 ナカニシヤ出版）
 『プロ研修講師の教える技術』（寺沢俊哉著 ㈱ディスカバー・ツウエンエィワン）
 『27万人を研修したトップトレーナーの心に響く「話し方」』（青木仁志著アチーブメント出版）
 『人は誰でも講師になれる』（中谷彰宏著 日本経済新聞出版社） etc

●玉石混交ですが、上から5冊ぐらいはアマゾンで一度に買しましょう。

（感想ですが、「だれでもなれる講師・・・」という類の題名には、おどろきますね。。。）

【考え方】

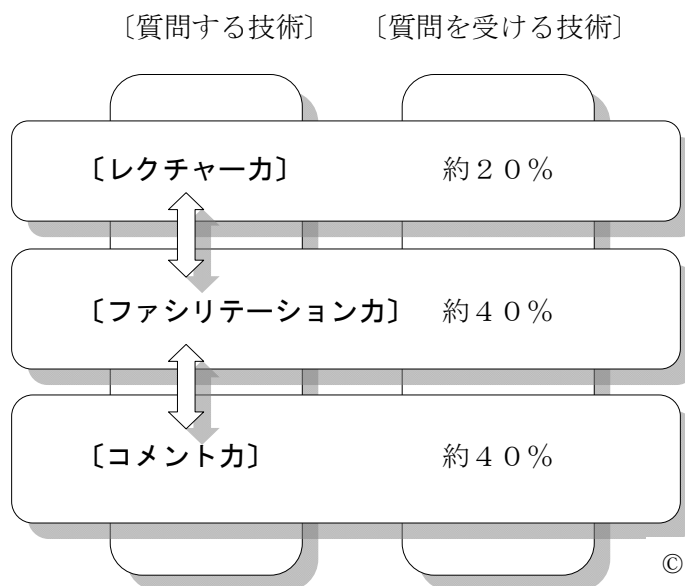
まとめ

研修は、手段です。

- 真・報連相研修の「目的」は、一般的に言えば
『質の高い仕事の進め方』を追求しつづける組織づくりのため。
~~~~~
- 真・報連相研修（手段）終了時に達成したい「目標」は、
  - ① 真・報連相は、「質の高い仕事の進め方そのもの」とであるとを  
深く理解する。 （報連相を「取り入れる」という考えからの脱却）
  - ② 「3つの視点」について理解を深めること  
（何事につけ、常時意識にのぼるところまで）
  - ③ 「3つの深度」について理解を深めること  
「人はだれでも、理解欲求を持っている。ワケを知りたいのだ」。  
常に、ワケを知らせる。相手の意見のワケを知る。  
（この研修のワケを理解して帰社する）

## 【手段】

## 「質問技術」と「3つの力」



- 「受講者に、『何を考えさせるのか』を 考えるのが、講師の仕事」
- 〔質の高い研修講師〕  
＝ 〔質の高いコンテンツ〕 × 〔質の高い研修の進め方〕 × 〔自分販売〕

## あとがき

- (1) 「真・報連相」が開発できて、約20年になります。

開発のきっかけは、お客様（企業）から報連相研修の求めがあったからです。

「運がよかった」、「お陰様で・・・」、ということです。

皆さまのご紹介で、会員も400名を超えました。感謝です。

海外からの5名を含め、40名もの人たちがシニア講師塾に参加してくださり、ありがとうございます。

シニア講師塾の実施日を決めて、期日が明確になったので、研修の「進め方」の原稿がなんとかまとまりました。これまでは、真・報連相の「コンテンツ」だけ『真・報連相のハンドブック』他で提示していました。「研修の進め方」には触れていなかったので、片手落ちの気がしていました。

将来、もっと完成度を高めて出版するのが夢です。「日暮れて道遠し」ですが、夢へ向かって一歩踏み出せたように感じています。

3月の塾では、この原稿を議論の素材にいたします。そこで出たご質問、ご意見を原稿修正の手掛かりにさせていただき、推敲を重ねるつもりです。

今後も会員の皆さまと互惠の関係を深めていきたいと思います。ご支援くださいますよう、よろしくお願いいたします。

- (2) 原稿を書きながら、「講師」という名称が適切かどうか、悩んでいました。広辞苑では、講師は講演などをする人、講義する人、と出ています。真・報連相研修の「進め方」からみると、適切ではないように思います。

「先生」は、当たり障りがないようで、あるようです。やはり、ぴったりしません。㈱リクルートでは「トレーナー」と呼んでいますが、私たちはトレーニングをする人ではないので、これも不適當です。

「インストラクター」を広辞苑で見ると、指導員、特に機器の操作など特定の技能やスポーツの訓練を行う人、と説明しています。この原稿では採用できません。

「ファシリテーター」は、幅が広すぎますし、「コーチ」も当てはまりません。「指導者」と呼ぶのも、呼んでもらうのもどうかと思います。

「師匠」もあります。たぶん冗談か、ご自分だけの内々の思いでしょう。

この原稿で書きましたような「研修の進め方」で、「真・報連相の情報を提供する人」に適した職業名が見当たらないのです・・・皆さまは、この件をどのようにお考えでしょうか。

この原稿では、すこし違和感を抱きながら「講師」という言葉を使いました。

「分け入っても 分け入っても 青い山」（山頭火）

終わり

（この原稿は、部分的に小修正した最新版です。20130106）