第5章　ケース研究　（その2）

真・報連相研修の進め方について
私が考えていること

（１）ケース研究「アメリカでの５Ｓ」
（管理職向きのケース研究）

（２）事例の作り方について
作り方の順序／私の考え
説明用事例をケース研究用事例に加工

（３）「支援」の事例／　「クレーム電話」

（４）「質の高い仕事の進め方」を
追求しつづける職場づくり（TUTAYA 砺波店の実例）
ふりかえりミーティング議事録

付録：　「真・報連相」の基礎知識 10 問
および、講師用解説の手引き

〔お願いです〕

この章に掲載しています、ケース研究用の教材である事例文「アメリカでの５Ｓ」、および「クレーム電話・・・」は、（社）日本報連相センターの会員だけが複写使用できます。「基礎知識 10 問」も同様です。

会員でない一般の読者の方で、この事例の使用を希望される場合には、センターへ「登録」した上で、ご活用ください。

講師のための進め方説明です

（１）　ケース研究　　「アメリカでの５Ｓ」

（このケース研究は、管理職研修用です。研修の後半で使用するのがよいでしょう。
「真・報連相のレベル表」で言えば、「相談の５度」の項目「皆で相談して、問題解決に取り組んでいる」の学習を深めるケース研究です）

【講師用／ケース研究「アメリカでの5S」の進め方】

参加者個人の意思決定を求める標準的な進め方です。学習は一人ひとりがするもの、自己育成するもの、という考え方です。（グループ活動は自己育成のための互恵手段です）
次の「　　」内は、講師の発言です。

①　「では、ここでケース研究をしましょう。事例をお配りします」
「グループの、資料係の人は取りに来てください」
・・・・・・・・・・・・・・・・・
「**アメリカでの５Ｓ活動**です」　（次ページの「**アメリカでの５Ｓ活動（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」
（書くことを求める。　書く＝明確化）（３分以内）
・・・・・・・・・・・・・・・・・

②　「それでは、グループ内で、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」　／　（６人グループ）
・・・**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／〔自己育成・互恵学習〕）　（５～６分間）

③　「では、私から選択肢を提示します」　（Ｐ４の「**アメリカでの５Ｓ活動（２）**」を配る）

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」（自己の意思決定を自己吟味する）　（７～８分間）

⑤　「いかがでしょうか・・・。」
「では、Ｓ工場長が実際にしたことを、お知らせします」
（Ｐ5の「**アメリカでの５Ｓ活動（３）**」を配る）
（正解ではありません。Ｓさんは、こうしたという事実です）

⑥　「では、このケース研究をふり返ってみましょう」
（ここで、講師用のシート「振り返りのポイント」（この章のP.６）を利用して、振り返りを促進します）。

　不許複製　©糸藤正士　／　一般社団法人日本報連相センター

アメリカでの５Ｓ活動（１）

最初に配る、事例文

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ときのことです。

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㈱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）

アメリカでの５Ｓ活動（２）

次に配るシート

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ときのことです。

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？
理由は？　それとも、A、B、C、D　以外のことをしますか。（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㈱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）

　不許複製　©糸藤正士　／　一般社団法人日本報連相センター

アメリカでの５Ｓ活動（３）／　全文

最後に配るシート

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ときのことです。

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、給料の上積みをしない限り受け入れられないわけです。

、、、

ケース研究「アメリカでの５Ｓ」・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
複数案を検討しましたか、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、浮かんだ　／　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か　　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ィアを生む

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５Ｓ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ても、「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実例（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５Ｓ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。

研修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。この場面では、講師からのコメントは不要。

　不許複製　©糸藤正士　／　一般社団法人日本報連相センター

参考資料

アジア発『異文化マネジメントガイド』（PHP 研究所刊）の著者河谷隆司さん（NHC55）からのメールです。異文化マネジメントの専門家の意見です。

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、
　うまくいくのものと想像されます。
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
　即していないと思います。

河谷@サンノゼ･･･メる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。
新居は神奈川県の川崎市です。

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
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)

「アメリカでの５Ｓ」終わり

（２）　事例文の作り方

「作り方」と書きましたが、やり方・手段へ直行するのは「手段思考」です。真・報連相では（私の場合には)、次のような段階で事例ができるのです。

①　「まず思う」(目的思考)・・・こういう事例が欲しい、・・・のために。
この「まず思う」が事例作りの出発点です。
「思い」は、「目的」によって「強い思い」になります。
・参考情報／『真・報連相のハンドブック』p. 40 の「まず思う」

②　まず思えば、「関心」が湧きます。
１：　「関心」は磁石のように、必要な「情報」を呼び寄せる
２：　「関心」は磁石のように、必要な「人」を呼び寄せる
３：　「関心」の強さと持続は、「創造」へつながる

●　何に関心をもつか、が肝心です。例えば、レベル表の連絡５度の項目にある**「情報を意味づけるのは自己」**を説明するよい実例はないものか・・・、という「関心」。この関心を（無意識の中にも）強くもって持続していれば、あるときパッと情報のほうから飛び込んでくるのです。

③　原石を拾う（ネタをキャッチする）
強い「関心」を持続していると、キラリと光る原石がみつかる。
瞬間、キャッチできる幸運があります。

④　原石を加工する（磨く）／　説明用事例文として、またはケース研究用事例文として、文章にして推敲を重ねます。

⑤　他者の著作権を侵害しないよう著作権に注意する。著者の承認を得ます。
（自戒ですが、研修は盗用した資料でできる仕事ではありません）

⑤　使ってみて、反応を手がかりにして推敲を重ね、修正します。(→完成度を高める)

～～～

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「相談の５度」の「皆で相談して・・・」とか、「報告の４度」の「権限委譲・・・」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。・・・その結果できたのが、この「アメリカでの５Ｓ」というケース研究用の事例です。

「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。真・報連相研修の講師の皆さまには、管理職研修用のケース研究教材として、この事例を活用していただきたいと期待しています。

～～～

Ｆさんは、この事例を自分一人の教材とせずに、次の勉強会で、真・報連相を学ぶ仲間と情報を共有されました。真・報連相では、このような学習の進め方を「互恵学習」と名付けています。（注：私は「自己啓発」は使いますが、「相互啓発」という言葉は使わないようにしています）。

また、これは、「連絡の５度」の項目「情報によるマネジメント」の実例とも言えます。「ライトがついています」という情報で、意味（ワケ）がわかったのです。ワケがわかれば、判断できます。判断できるから人は（自発的に）動くのです。

このことを説明する実例としても使えます。

“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”／真・報連相名言集より

～～～

● 研修・講演用の自作の事例を沢山持つためには、“意識的に”「・・・について」強い関心を持ち、かつ持続して、「・・・について」の原石を収集することが必要です。「強い関心」が情報を吸い寄せる「磁石」なのです。

意識的にと言っても、長期持続ですから、無意識の意識状態で関心を持ち続けるのです。

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。

「知らば見えじ、見ずば知らじ」という言葉を思い出します。名もない職人の手による日常雑貨のなかに、（いままで誰にも見えなかった）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。

「あっ。これは・・・」と、直感で拾い上げた原石を、磨き、加工して自分のオリジナルの事例ができます。それを使ってみて、修正・研磨を重ねると、ダイヤモンドのような美しい事例が自分のものになるのです。

＝＝

〔参考情報〕

人は、選択的に状況をみています。このことを心理学者は、「選択的注意」とか、別名「カクテルパーティー効果」と呼んでいるようです。雑踏するパーティーの場にいても、誰かが話している自分の名前は、小声であっても耳に入るものです。

参考情報：『真・報連相のハンドブック』p.33　「関心の共有化」を参照してください。

＝＝

「困ったら、一人で悩まず、報連相」

S社　社内スローガンより

＝＝

〔参考情報〕

かなり古い記憶ですが、新聞のコラムで作家の小川洋子さんの書かれた記事を読んだのを思い出します。うろ覚えの概要を書きます。みる人は、それぞれ自分の関心のあるところを（選択的に）見ているということです。

週刊誌に私の写真が載ったら、その翌日洗剤メーカーの営業マンが、食器用洗剤を沢山抱えて来ました。台所で撮った写真だったのでその会社の**洗剤**が写っていたというのです。宣伝になって喜んでいます、といって大量の洗剤を差し出しお礼を言って帰りました。

次には、電話がかかってきました。ファッションなどに詳しい叔母からです。「セーターに**毛玉**がついていて、みっともないわよ・・・」と、注意されました。

もう一件は、化粧品会社につとめている友人からです。「**眉毛**は、もっとはっきり描いたほうがいいよ・・・」というアドバイスをもらいました。

私にとっては、少々恥ずかし写真が週刊誌に載ってしまったと内心思っていましたが、これには驚きました。見る人は、それぞれ自分の関心のあるところを見ているのだ・・・と感じました。思いもよらない体験でした。

＊＊

３つの深度

情報の共有化の深度

深度１	事実情報の共有化	知っている	聞く
深度２	意味（目的）の共有化	わかっている	訊く
深度３	考え方の波長の共有化	心が揃っている （共感、感動、やる気）	聴く

©糸藤正士

（３）　「支援」の事例／　「クレーム電話」

次ページ以降は、「支援」についての学習手段になる事例の紹介です。
著者更家直子さん（NHC490）からご提供いただいたものです。

研修教材／配付用シート
「支援の相談」を説明

クレームの電話　／K子さん　と　S部長　（全文）

夏休みで社員もまばらな、あるオフィスでのことです。
派遣スタッフのK子さんが、隣の部のS部長（女性）に話しかけてきました。

K子さん　「あのう、S部長にご相談していいかわからないんですけど。
他に誰もいないので・・・」
S部長は、K子さんとは違う部署ですが、困った表情を見て笑顔で応えました。
S部長　「私にできることなら何でも相談に乗るよ、何かありましたか？」
K子さん「実は・・・お客様からクレームの電話をいただいてしまい、
どうお返事をすればいいのか困っています。」

S部長　「よく相談に来てくれたね。詳しく聞かせてください。」
K子さんは、ほっとした表情で話し出しました。
K子さんは、昨日の夕方にT課長から受けた指示で、今朝大勢のお客様にセミナー案内の一斉メールを送りました。その直後、お客様の一人から電話が入ったのです。「送られたメールの案内文に、重大なミスがある。どうするつもりだ」と大変な剣幕でした。驚いたK子さんが、どこが間違っていたのか尋ねても、「見ればわかる」と言って、教えてくださらなかったのです。
K子さんは、「申し訳ございません。至急お調べして対処いたします」と言って電話を切りました。メールを確認したところ、送り先の役職に関するミスを発見しました。

K子さん「ミスは役職の間違いでしたので、訂正したことを報告しました。そして、お詫びと、今後二度とこのようなことがないようにします、と書きました。内容と文章を見ていただけないでしょうか。T課長は今日から夏休みですし、他の課員も夏休みか外出中なんです」
S部長は、文面を確認しました。そこには、今後どうするかも書かれていますが、文章がやや形式的に感じられたのです。
S部長　「よく出来ているわ。お詫びの言葉の前に、このミスをわざわざ教えて下さったお客様に感謝の言葉を入れたらどうでしょう。それと、他にもミスがありましたらご指摘ください、とお願いしたほうがいいですね」
K子さん「はい・・・」
S部長　「メールは訂正にはよいが、お詫びにはふさわしくない手段です。教えてくださったお客様一人だけに送ってから、その後で電話をしてください。『お詫びして、これでよろしいでしょうか？』と口頭でお尋ねしたらよいのでは・・・」
K子さん「はい。そうします。ありがとうございます」

S部長　「この処置で、そのお客様が納得されない場合には、すぐ教えてくださいね。
訂正とお詫びの一斉メールは、その確認の後で発信すればよいのです」

　不許複製　©糸藤正士　／　一般社団法人日本報連相センター

しばらくして、輝くような笑顔のＫ子さんが、Ｓ部長のところに来ました。

Ｋ子さん　「ありがとうございました。お客様が喜んでくださいました。適切な処置だと、お褒めの言葉までいただきました」

Ｓ部長　「気になっていたのよ。結果報告をしてくれてありがとう。今回の件は、Ｔ課長には休み明けに、すぐ報告してくださいね」

Ｓ部長の心には、暖かいものがこみ上げてきてきました。

〔不許複製　日本報連相センター　　©著者更家直子（NHC490）〕

＝＝

〔「説明用事例」を「ケース研究用事例」に加工する

上記の「クレーム電話・・・」は、レベル表の相談の５度「支援の相談」を説明する事例文ですが、これを加工してケース研究用の事例にします。

この例にかぎりませんが、ひとつのストーリーになっている事例文を、途中で切って、「あなたは、〇〇さんです。　ここでどうしますか？」

という質問を投げかけると、ケース研究用の事例になります。
（この「クレーム電話・・・」の場合でしたら、どこで切るか、次ページに切る場所の案を示しましたので、参考にしてください)。

質問　→　個人研究　→グループ互恵学習　→　発表　→　事例文の続き（後半部分）を配って、読んでもらいます。事実は、こうだったという情報を提供するものです。正解ということではありません。
必要なら、講師から若干のコメントを出します。コメントは、「クレーム電話・・・」の場合でしたら、「ハンドブックの相談の５度」（５５ページ）を参照してください。
または、コメントせずにこのページを開いて、黙読してもらうだけでもよいのです。
ここにあるのは、地域の数社の総務課長が「相談して」、共同保育所を作った事例です。

（注：自戒ですが、何事につけ、講師の発言過多には気をつけたいものです。評価したり、解説したり、教訓を与えるつもりの発言をしたり、やり方を教えるようなことせずに、黙って見守ることも、研修の大切な進め方です。
講師が、何かコメント的なことを言わなくてもよいのです。　講師が何も言わなくても、自己目的を明確にされている参加者は、自分の役に立つヒントを自分でつかまれるものです。容易なことではありませんが、真・報連相の知識を伝えるだけでなく、ヒントを自分でつかむ参加者になっていただくように研修を進めるのが講師の仕事です。）

メモ：　ケース研究では、こちらを先に配って使います。後で、前掲の全文を配付します。

～～～～～　途中で切って、ケース研究用の事例に加工（例示）～～～～～～

クレームの電話　／Ｋ子さん　と　Ｓ部長　（注う：ケース研究用です）

夏休みで社員もまばらな、あるオフィスでのことです。
派遣スタッフのＫ子さんが、隣の部のＳ部長（女性）に話しかけてきました。

Ｋ子さん　「あのう、Ｓ部長にご相談していいかわからないんですけど。
　　他に誰もいないので・・・」
Ｓ部長は、Ｋ子さんとは違う部署ですが、困った表情を見て笑顔で応えました。
Ｓ部長　「私にできることなら何でも相談に乗るよ、何かありましたか？」
Ｋ子さん「実は・・・お客様からクレームの電話をいただいてしまい、
　　どうお返事をすればいいのか困っています。」
Ｓ部長　「よく相談に来てくれたね。詳しく聞かせてください。」
Ｋ子さんは、ほっとした表情で話し出しました。
Ｋ子さんは、昨日の夕方にＴ課長から受けた指示で、今朝大勢のお客様にセミナー案内の一斉メールを送りました。その直後、お客様の一人から電話が入ったのです。「送られたメールの案内文に、重大なミスがある。どうするつもりだ」と大変な剣幕でした。驚いたＫ子さんが、どこが間違っていたのか尋ねても、「見ればわかる」と言って、教えてくださらなかったのです。
Ｋ子さんは、「申し訳ございません。至急お調べして対処いたします」と言って電話を切りました。メールを確認したところ、送り先の役職に関するミスを発見しました。

Ｋ子さん「ミスは役職の間違いでしたので、訂正したことを報告しました。そして、お詫びと、今後二度とこのようなことがないようにします、と書きました。内容と文章を見ていただけないでしょうか。Ｔ課長は今日から夏休みですし、他の課員も夏休みか外出中なんです」
Ｓ部長は、文面を確認しました。そこには、今後どうするかも書かれていますが、文章がやや形式的に感じられたのです。

～～～～～～～～～　（案）ここで、切ります～～～～～～～～～～～～～

Ｓ部長のアドバイス　「・・・

・・・・・・・・・・・・・・・」「・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・」
K子さん「はい。そうします。ありがとうございます」

あなたは、S部長です。　どのようなアドバイスをしますか？

（この事例の結末は、S部長のアドバイスに従ったK子さんの対応に、お客様が満足され、お褒めの言葉までいただいたのでした）。

～～～

（５）「質の高い仕事の進め方」を追求しつづける職場づくり
TSUTAYA 砺波店での「報連相の振り返りミーティング」

レンタルＤＶＤ、ＣＤの専門店 TSUTAYA 砺波店（となみ店）では、真・報連相＝「仕事の進め方」を学ばれて、実践されています。２ヶ月に１回　従業員のリーダー５名が、中内より子取締役同席のもとに、「報連相の振り返りミーティング」を継続されています。

報連相を学んでも、個人の報連相行動計画を１回書いて、それで終わり。　という個人も、企業も多いのですが、TSUTAYA 砺波店では、真・報連相は、「仕事の進め方そのもの」であることをしっかり理解され、報連相（＝仕事の進め方）の振り返りを続けられました。

真・報連相の見事な実践です。

毎年、横浜「みなとみらいホール」で TSUTAYA 全店舗の集会である「TSUTAYA スタッフカンファレンス」が開催されます。2008 年度も店舗運営の優秀５店の発表がありました。そして、参会者約 3,000 名の投票により、ツタヤ砺波店は見事グランプリ賞（最優秀店）を獲得されました。

全国ツタヤ約 1400 店から、優秀５店舗へ絞り込む選抜は、ＱＳＣサーベイという 360 度の多数項目でチェックする経験豊富な覆面調査員の厳しい審査によるものです。Ｑは、quality（商品アピール　陳列状態）、Ｓは、service（接客　電話応対）、Ｃは、cleanliness（清掃、メインテナンス）です。

例示　□　トイレはきれいに使える状態か
□　１スパンごとの欠品アイテム
□　笑顔で好感の持てる接客態度
□　好感の持てる声、口調、言葉使い
・・・・・・・・

次に掲載する記事は、TSUTAYA 砺波店の「第２６回　真・報連相の振り返り」の議事録です。真・報連相では、このような状態を「真・報連相の“内々製化”」と呼んでいます。

外部講師による研修は「外注」、社内講師による研修が「内製化」、社内の部門での実施が「内々製化」です。　この事例は、内々製化の模範実例です。

ツタヤ砺波店のグランプリ獲得は、この「真・報連相の振り返り」（＝仕事の振り返り）の継続実施が大きな要因だったそうです。（注：この振り返りミーティングは、平成 28 年 9 月現在も継続実施されています。）

この議事録は、『真・報連相のハンドブック』ｐ65 と併せて、お読みください。

ハンドブックには、日本報連相センターの元事務局長波多野淳子さんによる、TSUTAYA 砺波店の中内より子さんへの優れたインタビュー記事が掲載されています。

＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊＊

第２６回　真報連相の振り返り議事録　１２年２月１３日（月）１６：４５～
（約 30 分間）

１・真・報・連・相の１０か条唱和

- あいさつは、報・連・相のウォーミングアップ。
- 何事も確認が大切。
- 相手に応じてやり方を考えよう。
- 何のためにという目的を共有しよう。
- 自己を含めた全体状況をみよう。
- 上から下へ報連相しよう。
- 面談して直接会話しよう。（積極的傾聴）
- 質問で情報の共有化を深めよう。
- 勇気を持って正直に伝えよう。
- 座右の銘を持とう。

２・真・報連相の学習　　もう一度　基本に戻って

＝＝

報告の１度（初級）

「真報・連・相のハンドブック」引用

- 報告は正確にという基本原則をわかっている
- 仕事が終了したら、直ちに命じた人に直接報告している
- **「飛び越し指示」は　直属の上司に即刻報告している**
- **結果・経過の順で要領よく報告している**
- ５W2H で、わかりやすく報告している

注：これは、中内さんが書かれたものです。著作権についての意識の高さに敬服します。糸藤

↓

（©　原作：糸藤正士）

□　飛び越し指示

・上の上から仕事を命じられたり、斜め上から命じられた場合、命じられたら即刻直属上司に、命じられたという事実とその内容を報告しなければなりません。

　そして、完了後の報告は、直属上司にはもちろん、命じられた人にも直接報告しなければならないのです。

□　結果・経過の順で

・　結果・経過の順で・・・報告はこれが基本です。　基本があっての応用です。まず基本を身につけましょう。　基本の基本は　　？　　**「正直に報告をする」**

□　５Ｗ２Ｈ　再考。　５Ｗ２Ｈのもう一つのＨは？

・　５Ｗ２Ｈのもう一つのＨはなんでしょうか。

How many　　・・・・・　　いくらで

How much　・・・・・　どのくらいの量で
How long　・・・・・　どのくらい長く
Hospitality　・・・・・　親切に
Honest　・・・・・　正直に

３・報告のしかたについて、今後自分なりに注意していきたいことはなんですか？

- ５Ｗ１Ｈを意識する。最低でも３Ｗは入れたい。
- 結果・経過の報告の仕方に気をつける。
- 簡潔にまとめる。（話が長い、前置きが長いと言われないために）
- うまく伝わっていないときは、頭の中で整理しなおしてから話す。
- 「結論から言うと・・・」を　先に口にしてから話し始める。
- 上司の**関心**ごとを事前に察知し、優先して報告できるようになる。
- 上司、部下がお互いの**関心**ごとを感じあう。

（←すごい！ 糸藤）

- 内容のよし悪しに関わらずスピーディに報告する。
-

４・１２月・１月の間に、問題だった報・連・相を教えてください。

- Ａさん
  完了報告がなく、チェックが遅れた。
  レンタル商品に、「１週間レンタルＯＫ」のシールを貼っておくよう、パートに指示したが、作業後の完了報告がなく（自分も、報告するよう指示していなかった）チェックも忘れていた。　次の日にチェックしたら、貼ってないものがあった。お客様がその商品をレンタルする前に気づいたので、お客さまに失礼になることはなかった。あぶない、あぶない。

- Ｂさん
  上司から聞かれる前に報告できなかった。
  ツタヤレコードの売り場の視聴機がこわれ、早く修理しようということになったがその後の行動を上司に報告をすることを忘れてしまっていて、「視聴機　どうなった？　」と聞かれてしまった。
- Ｃさん
  ３ＤＳ本体の置く場所を変更したが、みんなに伝えてなかったため、みんなは売り場のあちこちを探し回り、お客様をお待たせしてしまった。

- Ｄさん
  上司にはまだまだ報告が足りていなくて、お願い事や相談がうまく出来ていない。特に費用の発生する案件については、自分の思いをうまく伝えられていない。

- Ｅさん

パートさんからシフトの変更を頼まれていたが、すっかり忘れてしまっていた。
メモを必ず取ること、もしくは直ぐに記入することを徹底していきたい。
接客をしていない限りは、直ぐにやることが一番の解決方法。

追記

課題を持ち寄って自分の意見を発表し、メンバーの意見を聞いていると、自分の中に内省が起こってくる。　それが、真報・連・相で言う「自分を含めた全体状況をみよう」ということなのではないかと思う。　「あの時、〇〇さんにはこうして欲しかった。しかし自分はどうだったのだろうか、自分がもっとこうしていたら、状況は変わっていたはず・・・」

振り返りの強みは、ここにある。　メンバーの一人一人が未完成な自分に気づいて、お互いに相手を思いやりながら報・連・相を重ねていけば、風通しの良い企業風土が作られていく。近日に入社する新入社員たちにも、確実に伝えていきたい。

以上

５・次回真報・連・相の振り返り日は　　４　月　９　日　１６：４５～１７：４５

不許複製　©著者中内より子　（社）日本報連相センター　／　（本書への掲載は著者承認済み）

－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－－＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝＝

インターネット／ユーチューブでツタヤ砺波店の「報連相振り返りミーティング」を動画でみることができます。会員（もと北陸支部長）の中村元一さん作です。
https://www.youtube.com/watch?v=YvsmjKUVR0

〔ツタヤ砺波店についての紹介　終わり〕

～～～

〔付録〕

真・報連相に関する基礎知識の自己チェック

次の質問に答えてください。そして、その理由を明らかにしてください。

～～～

講師用　解説の手引き（解説の手がかり）

１：これまで報連相を観察・研究してわかったのは、【報連相＝仕事の進め方】ということです。そして、【質の高い仕事の成果】＝Ａ【質の高い専門性】×Ｂ【質の高い報連相（＝仕事の進め方)】ということもわかりました。

Ａは、研究、製造、営業、経理…と部門によっても違いますし、個々の仕事内容によっても異なります。しかし、Ｂの質の高い仕事の進め方（＝報連相）は、どのような仕事にも必要です。

２：報連相は上から下へも、横にも、斜めにも必要です。新人も、店頭ではお客様から相談を受けます。上司にもそのまた上司がいますから、上司は同時に部下でもあるのです。組織の全員が、報連相する人であり同時にされる人なのです。

仕事の指示も、考えようによっては上から下への連絡です。

工場長も、海外出張から帰社したら、部下を集めて海外事情の報告会を開きます。

３と４：報告は義務であるとも言えますが、義務ではない積極的な報告もあります。相手の予期しない報告をして喜ばれたことはありませんか。相手（お客様、上司）の期待を推察して、積極的に報告しましょう。

上司への補佐の一つに積極的な「情報提供」があります。上司を助ける行動です。報連相には、義務の範囲内のものもありますが、義務を超えた報連相をするのが“できる”人です。相談によって、一人ではできない大きい仕事をめざしましょう。

５：「黙ってきく」だけでは、よい報連相はできません。報告しているのに上司が黙っていると、このまま報告を続けてよいのかどうか、不安になります。

相手を見ながら、うなづいたり、相槌（あいづち）を打ったり、質問しながら聴くのがよいのです。話し手に、しっかり聴いていることが伝わるからです。もちろん、質問する際には、話しの腰を折らないような配慮は必要です。

「聞く」→「訊く」→「聴く」へと「きき方」によって情報の共有化が深まってきます。相手の言わんとする真意をきくのが「聴く」です。これが『積極的傾聴』です。

６：中間報告が大切。「順調です」と、ひとこと中間報告すれば相手は安心します。順調に進んでいるかどうかは、本人にしかわかりません。

あと少しでこの仕事が終了することも、相手（お客様、上司など）にはわかりません。終る前に一言、もうすぐ終了する旨中間報告するのが仕事のできる人です。

７：ＦＡＸでもメールでも、文字がきちんと伝わることは当然必要ですが、本当に伝えたいのは文字・数字の「意味」です。意味を伝えることが大切。意味を伝えるためには、目的、あるいは背景とか、全体状況とかをしっかり知らせて「意味の共有化」をしま

しょう。

さらには「思い」まで共有化したいものです。これには直接対話が欠かせません。メールではできないことです。

設問の中の「一番」という言葉の意味づけが、実例です。順番の一番目ならばＹＥＳですし、最も重要という意味ならばＮＯという答えになります。「一番」という文字が伝わっても、その意味は発信者、受信者それぞれが意味づけています。やはり、確認が必要だということです。

というわけですから、この７番は「ＹＥＳ、ＮＯどちらとも言えません」

８：下から上だけでなく、横の相談も大切です。自立人間同士が、知恵と力を出し合うのが互恵（ごけい）の相談です。上から下への相談もあります。社外の専門家の知恵を拝借する相談もあります。困ったときに、下の者が、上の人に助けてもらうことだけが相談ではありません。相互に情報を深く共有し、シナジー効果（相乗効果）を追求するのが質の高い互恵の相談です。

９：指示を受けるときには、目標を間違えないように受けるのは当然ですが、仕事で一番大切なのは、「何のために」するのかという「目的」です。わからなければ質問してでも、仕事の目的を明らかにしましょう。

入り口である仕事の目的が曖昧では、出口である報告は見当違いのものになります。

10：パソコン・メールは仕事に欠かせませんが、意味を伝え、気持ちを伝えることはパソコンだけではできません。メールに加えて、対面しての直接対話が大切です。対話によって、お互いの気持ちが通じ合う職場にしてこそ、個人の仕事も組織の仕事も楽しくなり、成果があがるのです。

情報の共有化を深めましょう。情報の共有化の「３段階の深度」を思い出しましょう。

深度１　事実情報の共有化　（文字・数字、知っている）

深度２　意味（目的）の共有化　（わかっている）

深度３　考え方の波長の共有化　（心が揃っている、共感・感動）

どんなに優れたものでも、コンピュータは人をやる気にさせることはできません。

● この１０問は、７番だけ「ＹＥＳ、ＮＯどちらとも言えない」のですが、その他はすべてＮＯが妥当解です。

第５章　終わり