

第1章 基本的な考え方

真・報連相研修の進め方について
私が考えていること

環境、自己、目的の「3つの視点」から…

- (1) 環境から研修の進め方を考える
- (2) 自己から研修の進め方を考える
- (3) 目的から研修の進め方を考える
- (4) 「目的と目標の違い」から研修の進め方を考える
- (5) 研修プログラムの参考例・進め方の解説

- 付録 ① 研修講師の自戒（糸藤の場合）
② 真・報連相の名言集

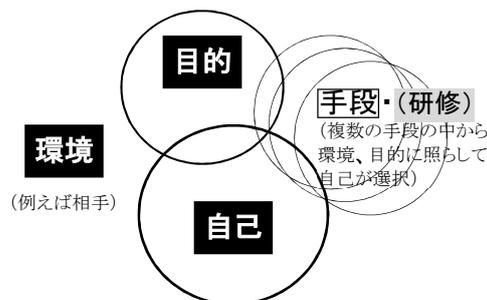
環境、自己、目的の「3つの視点」から…

(1) 環境 から研修の進め方を考える

研修の準備をする際に、プログラムの内容とか、研修資料には何がよいか・・・と、考えはじめるのが普通です。

真・報連相研修の講師であれば、ここで「3つの視点」を思い出したかどうか、が問われます。

研修参加者に対しては、「3つの視点」の大切さを説いていながら、自分のことになると、忘れていた場合が結構あるのです。



©糸藤正士

今回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、今回の参加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。

とりわけ、研修参加者がどのような人達であるか、この点の事前情報の入手には注力しましょう。参加者は、研修の重要な「環境」です。

ときとして、予期しない「全くやる気の無い参加者」「自分の仕事の内職をする参加者」「反抗的な参加者」などが現れます。参加者の実態次第で「手段」（研修の内容、教材、進め方）を修正する必要があります。手段を固定化しないことが肝心です。参加者についての情報は、重要な環境情報なのです。

新入社員研修、新任管理職研修などは参加者の層が均一ですから、その人達だけに当てはまる教材で十分です。

しかし、公開セミナーでは例えば管理職研修と一口にいても実態は相当なバラツキがあるのが普通です。「管理職」を対象にした研修案内をしていても、実際の参加者にはオーナー社長から平社員まで幅があり、取り組み姿勢のバラツキも大きいのです。このことを予想し、研修開始後に参加者の実態がわかれば、急遽取り換える教材もあらかじめ準備しておく必要があります。

公開セミナーなどでは、一部の参加者だけに当てはまる教材ではよい進め方はできません。それぞれの人にとって有効な情報を提供できるように、極端な例えですが、散弾銃の銃身を上下左右に回しながら（情報を）発射するようなイメージをもっています。対象を広くカバーできる教材に切り替えて、進め方も変えなければならないということです。

注：研修中に、真・報連相の名言を散りばめることもよくあります。このようなイメージを持っているからです。「名言」という情報 あるいは「キーワード」は、参加者の記憶に、印象深く残ります。なお、「真・報連相名言集」をこの章の末尾に付記しています。

そのため、私の研修では、教材シートを予めバインダーに綴じる方法はとっていません。教材を固定化しないためです。教材シートはバラで用意します。

予め全教材をセットして渡しますと、研修中に今扱っていない教材に目を通したりする参加者がおられて、注意力を散漫にするおそれがあるからです。必要な教材シートは必要な都度配付して、綴じるのは参加者各自に任せる方式をとっています。

研修が終了した後には、講師の手許に使用しなかった教材・資料が相当数残っているのが普通です。用意したものをきっちり使い切る、ということは殆どありません。

「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。

~~~~~

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きら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、研修講師に求められる学習法と言えるでしょう。

## (2) 「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・自分を含めた全体状況を見る）が大切です。つまり、講師自身の内省思考です。講師として自分が参加者に与えている影響力を自覚しながら研修を進めるのが、真・報連相研修の講師です。

熱心で前向きの参加者とか、やる気のない参加者、講師に逆らう問題児などと言っても、自分が目の前で見ているのは、客観的な研修参加者ではありません。講師である「自分の影響下にある参加者」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参加者の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ときのことで、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、「すぐ、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、研修を受注した研修会社の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」。振り返りにあって、ハッとされたのです。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、受け身の参加者であれ、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。

ところが、そのときは納得できた、と思ったのですが、、、しばらくするとその納得は、頭で理解した程度の、浅いものだったのがわかってきました。自己の在り方として揺るがぬ基盤にはなっていませんでした。「相手が悪い」、「参加者が不真面目なので」、・・・などと、今まで通りの考えが頭をもたげてくるのです。真の納得へは相当の年月を要しました。自己が変わるのは、容易なことではありません。

当時、「俺の研修では常にまじめで熱心な参加者ばかり・・・」と言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、どのような参加者であれ、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、わからない人がいるでしょうか?」という問いかけをしてみたいと思います。

「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、窓から下をながめると、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。(参加者の反応で)参加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。奥深い名言です。（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事ができるならば、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。・・・

~~~~~

「目前心後」

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の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

・・・世阿弥の名言を身に着けるのは至難のことです。それでも、名言を知っていて、ときどき（意識して）つぶやきながら専業研修講師の仕事（修行）をつづけていますと、自然に適所で頭に浮かんでくるようになります。

### (3) 「目的」から研修の進め方を考える

#### (1) 目的を明確にした事前準備

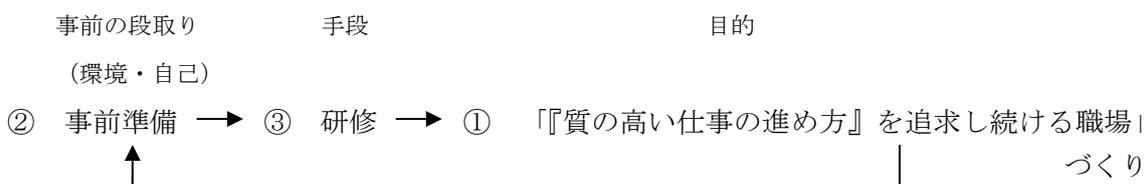
まず、事前の準備・段取りに手間暇をかけて・・・、ということを述べます。事前にするべきことのなかでも重要なのは、事後のこと（目的）に思いを馳せることです。・・・つまり、**目的思考**です。目的があつての事前準備です。

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」の目的は、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、参加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。参加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。・・・可能な限り、前もって「環境」情報を入手する、ということです。

真・報連相研修の講師は、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です。

言うまでもなく、研修そのものが参加者から、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。たとえば言えば、入学試験に合格すること、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。

もちろん、未来は不確定です。その意味では、ここで言う目的とは、今現在の自分が考え設定する目的です。将来変わることがあり得ます。とは言っても仮置き目的と言い切ってしまうのは、どうかと思います。仮置き、仮置き、で・・・は、どこまで行っても本置きの目的にめぐりあわないかも知れません。少なくとも、目先の目標の意義を明らかにするための、現時点での目的を明らかにすることは有意義であり、必要なことです。

目標（手段）は達成すれば消えてなくなります。研修も手段ですから目的なき研修は終われば消えてなくなります。

「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（質の高い仕事の進め方へ、前進し続ける職場づくり）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。

## （２）職場で真・報連相を継続実践する／内々製化

仕事の進め方の質を高めるためには、研修で得た真・報連相の情報、つかんだヒント、気づき、を職場で活かすための地道な実践の継続が必要です。

も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「普通の『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。

『真・報連相のハンドブック』（p 65）に載せています TSUTAYA 砺波店の記事が「内々製化」の実例です。（企業の内部講師が社内研修をされるのは「内製化」です）。

ツタヤ砺波店では、取締役の中内より子さんという優れた人材が、自店舗の組織力を高めるために、真・報連相を実践されました。具体的には、2ヶ月に1回、職場リーダー5名による、報連相の振り返りを継続されたのです。報連相＝仕事の進め方そのものであることを深く理解された実践です。

この振り返りミーティングの議事録は、第5章（p.17～20）に載せています。

「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

で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。

\*\*\*\*\*ちよつと話が横へそれます\*\*\*\*\*

上述のように、「職場全体の仕事の進め方の質を高める」のが真・報連相研修の目指すところですが、では、「一般社団法人日本報連相センターの目指すところ」はどこでしょうか？

「目指すところ」と言えば、二人の石工に出会った旅人の話を思い出します。

二人の石工に出会った旅人が尋ねました。

「何をしているのだ？」

一人目の石工 「見ればわかるだろう。 石を切っているのだ。」

二人目の石工 「世界で一番美しい 大聖堂をつくっているのだ。」

#### 真・報連相の目的

質の高い成果をだす人  
→質の高い成果をだす職場づくり  
→質の高い成果をだす企業  
→社会への貢献（互惠社会へ）

- 一般社団法人日本報連相センターの「目指すところ」は、

（日本生まれの「真・報連相」で）

**「新・日本的経営」を目指す。**

私たちの目指す「新・日本的経営」とは、  
質の高い仕事のできる「個人」が  
「志」、「思い」を共有し、  
互惠の関係を広め、深めて、  
「組織」としての強みを生かす経営

「情報の共有化」を深める。深度1→深度2→**深度3**

(20160912 (社)日本報連相センター本部から、ニューズレターで会員へ発表)

\*\*\*\*\*話を元へ戻します\*\*\*\*\*

真・報連相研修の進め方に戻り、「目的」について説明を続けます。

この研修を実施される企業の目的があつて、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。

とは言つても、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、講師がみつろって、「御社の今回の研修の目的は、『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、殆んど目にしたことはありません。研修の題名、日時、会場、参加対象者、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。

「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。

「趣旨」とか「ねらい」という言葉は見かけます。しかし、「**目的思考**」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。

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。

もし、「目的」という言葉を使っていない場合には、使っていないことをきっかけにして目的の意義を説明できますので、その研修案内文は、よい教材になりえます。ただし、その企業あるいは研修担当者を批判しているような感じがでかねないので、表現には十分な配慮が必要です。

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の間が存在していれば、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、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」を知らないので、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、研修の途中で真・報連相の理解が徐々に深まってきた頃に、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」(第3章 P5 参照)を促進するための最初の手だてでもあります。

「自己目的」の「自己」に注目してください。「あなたは、今日、何しにきているのですか！」という指摘とか、注意を与える指示ではありません。

「質問」によって「自分のことを考えてもらう、内省思考の第一歩です。」

「自己目的の明確化」をしていただくためには、次ページの「ヒントのメモ」のシートを配って、書き込んでもらうのも一つの方法です。このシートは会員が自由にコピーして使える、NHCのサイトに載っている真・報連相の教材シート62枚のうち一枚です。

「ヒントのメモ」を研修中各自がメモ書きするたのものです。メモ用紙の一番上に「自己目的」を書く欄を設けています。これが特徴です。単なるメモ用紙ではありません。

注： 「目的」にもいろいろあることを、真・報連相研修の講師としては、理解しておく必要があります。

- ・「組織の（「相手」の）目的」と、「自己目的」
- ・「直接目的」と、その「上位目的」、
- ・上位目的を組織のほうに遡れば「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」
- ・「目的」と、目標、趣旨、ねらい、などの違い



注： なお、「目的」と「目標」の違いについての研修の進め方（例示）は、12ページ以降に図解もついた詳しい解説資料を載せています。」



#### (4)「目的と目標の違い」 / 研修の進め方

「目的思考」についての研修の進め方（例示）

〔はじめに〕 この学習の目的は： 「目的」と「目標」の違いと関係をよく理解して、真・報連相で重視している「目的思考」の理解を深めるのに役立つためです。この違いが曖昧な人は結構多いのです。曖昧なままだと目的思考の理解が浅くなります。

##### 進め方（1） 定型パターン①②③④

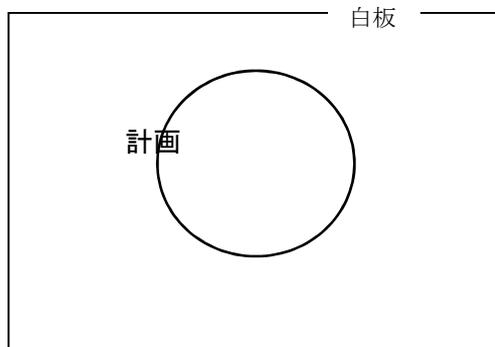
①質問する ⇒ ②個人で考える ⇒ ③グループで意見交換 ⇒  
⇒ ④ミニ・レクチャー】（← 又は、コメント）

質問：「目的と目標の違いを、まず個人で考えてください」（約1分間）

指示：「では、グループ内で意見交換してください」（約3分間）

~~~~~

進め方（2） いかがでしょうか。違いが明らかになりましたか？ いろいろな意見が出たと思います。では、一緒に考えていきましょう。



「ここに、やるべきことがあります。円で描きました。」「やるべきことは、上司の指示とか、自分の意志とか、突発的な事態で発生します。／（仕事に限りません）」

…最初は漠然としていたやるべきことが、徐々に明らかになります。ある程度明確になった段階のものを計画と表限しました。

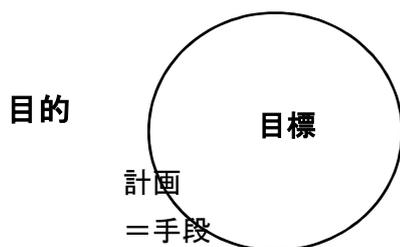
質問 ① 計画を、さらに明確にするには目的と目標を明らかにする必要があります。「“目的” と、“目標” は、どこに書きますか ？」

質問 ② 「では、もう一度質問します。“目的” は、どこに書きますか？」
.....

応答 「いかがでしょうか。」「目的は、計画の外ですね」
「そして、目標は、計画の中ですね」
「計画は手段です。」

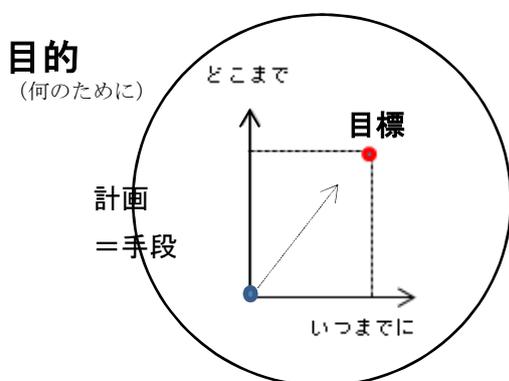
手段の目的ですから、目的が計画の外にあるのは当然です」

「一方、目標は、計画の中の最重要要素です」



(注：目的によっては、複数の計画
(=手段) が必要です)

進め方(3) 【ミニ・レクチャー】



質問 ③ 「では、目標は、計画の中のどの位置に書きますか？」

応答 「目標とは、期限のある到達地点です。
[いつまでに]、[どこまで] の接点
が目標です」
(計画の中に、左図のように加筆する)

- ① 目的と目標はどちらも大切ですが、これを混同しないのが仕事のできる人です。
目的追求の「手段」が、計画です。手段である計画の最重要要素が目標です。
目的は計画の外にあり、目標は計画の中にあり。
- ② 目的がなければ、手段 (= 計画) が、より明確で具体的なものにはなりません。
“何のために” という目的がなければ、計画 (= 手段) の要・不要の判断もできません。
目的があつての、計画 (手段・目標) です。
目的が曖昧なままで、計画 (手段・目標) を考えるのは、質の低い仕事の進め方です。
明確で共有化された目的が、目標を意味づけ、関係者の目標達成意欲を高めます。
- ③ やり方・手段を先に考える取り組みを「手段思考」といいます。これに対して、
まず目的を考え、それをもとにやり方・手段を考えるのが「目的思考」です。
社会人として、公私ともに、何事につけても目的を明らかにし、目的を共有化する
「目的思考」を身につけて、仕事のできる人になりましょう。
「**目標は、目的追求の手段なり**」という名言があります。「目的」と「目標」の違い
と関係がわかってこそ、その真意が理解できます。

- ④ とは言うものの、現実はどうでしょうか。
やり方・手段から物事を始めている場合が、結構多いのではないのでしょうか。
この場合には、曖昧で漠然とした計画（手段）が頭に浮かんでいて、それを明らかにしようとして目標とか、具体策を模索しているのです。
つまり、目的を考えずに、手段思考に走っているわけです。
そういう場合には、「何のために」いま、これをやっているのか」と、振り返って、途中からでも、目的を明確にすればよいのです。
目的が曖昧なままだと、目的の共有化ができませんので、関係者の協力を得ることができません。

問いかけ： 「日頃の、自己の仕事ぶりを振り返ってみましょう。
手段思考になってはいませんか？」

以上

*** 「目的と目標の違い」の研修の進め方の説明は、ここまで***

***** 以下は、講師用の【参考情報】です。 *****

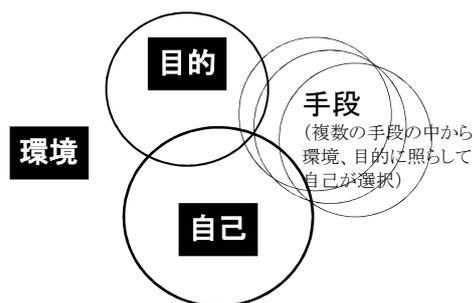
真・報連相研修での目的思考の学習には、上述の「ここまで」にとどめるのが賢明です。過剰な情報を提供すると、かえって研修効果を薄める場合があります。

研修全体を通じて、目的の学習機会は何度も作りましょう。小さい事例、度重なる説明で、目的の重要さが徐々に参加者に染み込むような進め方をしましょう。

以下は、講師のための参考情報です。

~~~~~

- ① 目的は、天から降ってくるものでも、地から湧いてくるものでもありません。  
「3つの視点」で、見てみましょう。



「環境」を「自己」が認識して、「目的を選択、あるいは 設定します。

「環境」が変われば、当初の目的の再選択が必要な場合があります。

「自己」が成長して、いままで見えていなかった「環境」情報が見えてくることもあります。

自己は必ず成長を続けるとは限りません。怠けたり、惰性に陥るのも自己です。当初の目的を忘れたり、目的意識が薄れることがあります。・・・その場合には、気がついた時点で、改めて目的を明確にし、新たな情熱をもって計画に取り組めばよいのです。

真・報連相研修の冒頭で「自己目的」の明確化を求めますが、研修参加者はこの時点で旧報連相しか念頭にありません。真・報連相はこれから学ぶもので知らないからです。したがって、やり方中心の旧報連相の知識で自己目的を書いています。

例えば、「私(山田太郎)は、報告の良いやり方と相談の仕方のコツを覚えて帰ります」というような「自己目的」を書いているのです。

真・報連相研修が進むにつれて、報連相の知識・やり方を覚える(旧・報連相)研修ではないことがわかってきますし、内省思考(自己の役割行動の振り返り)も深まりますので、多くの参加者は当初目的の修正・書き換えが必要になってきます。

●講師は、これを放置せずに、最初に書いた目的を見直す機会を作らなければなりません。

② 「何のために」と、自問自答さえすれば、その答えが「目的」になるのでしょうか？

「課の目標」は、何のためか？ と自問自答して「部の目標達成のため」という答えを得たら、部の目標が課の目標の目的になるのでしょうか。そうはなりません。

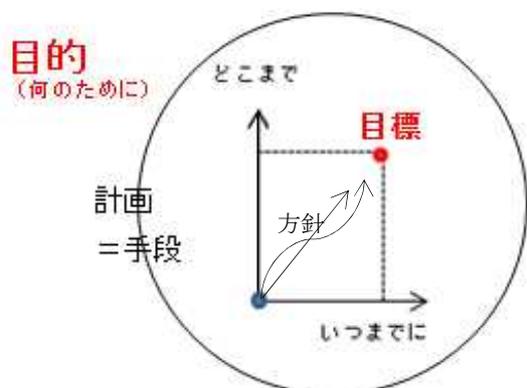
上位目標はどこまで遡っても目標です。最上位には今期の全社目標があります。

(株)〇〇の全社の「企業理念」が全社目的です。この目的の手段が全社目標です。

③ 注意すべきは、PDCAです。PDCAのサイクルを回す、という仕事の進め方の基本がありますが、P(計画)は手段です。真・報連相を身につけていますと、Pの前に「3つの視点」があることに気がつきます。正しくは、「3つの視点」・PDCAです。

④ 「先生、質問です。目的と目標はわかりましたが、“方針”という言葉は、どのように考えたらよいのですか？」

・・・次のような図解で説明しましょう。



目標が明確に設定されても、そこへ行く道や方法は一つではありません。いろいろ考えられます。この道筋が「方針」です。

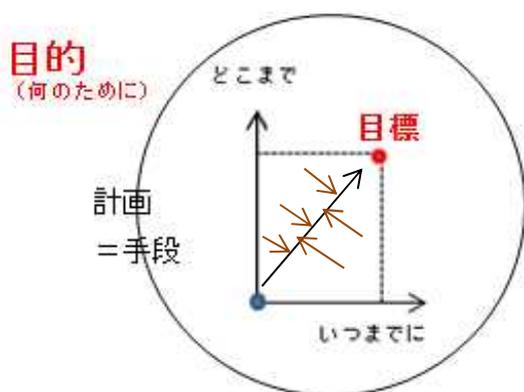
今期の当部門の売上目標が30億円だとしても、大手を攻めるのか、中小なのか、重点の置きどころが「方針」として決められることもあるでしょう。

また、売上の伸びに重点を置くのか、

シェアなのか、利益優先か、このような点を方針として打ち出す場合もあるでしょう。

このように、期日のある到達地点としての「目標」だけでなく、そこに至る道筋を示す場合に、それを「方針」と呼びます。

- ⑤ “具体策”とか、“施策”という言葉がありますが、これは目的、目標、方針との関係では、どのように位置づければよいのでしょうか？



目標は、期限のある到達地点です。目標達成のためには、“具体策”が必要です。“施策”とも言います。

計画という基本的な手段の中の小手段、つまり手段の手段、個別に打つ手、と言えます。

左図は  矢印で、具体策（施策）の位置づけをイメージしています。

我々は、効果的な実行策を必要の都度編み出し、手を打って目標へ向かって前進します。目標は、計画設定の当初からなければ計画とはいえません。

しかし、具体策のほうは、計画の設定の際にも施策として取り上げるものがありますが、その後の実行段階で、状況に応じて目標達成のために、新しい手を打っていく（施策を加えていく）ことになります。

- ⑤ 【参考情報ですが：】 ドラッカーは、次のように言っています。（下線は、糸藤）

「事業とはなにかを理解するためには、事業の目的から考える必要がある。事業の目的は企業の外にある。企業が社会の一機関である以上、事業の目的は社会に求めなければならない。

そして、事業の目的として有効な定義はただ一つである。それは顧客を創造することである。市場は神や自然や経済的な力によって創造されるものではない。企業人によって創造される。事業家が満足させる欲求は、それを充足する手段が提供される前から、顧客が感じていたものかもしれない。」（ピーター・ドラッカー 『現代の経営』）

- ⑥ 会社の設立登記の際には、定款に「会社の目的」の記載が必要条件とされています。会社の事業目的を記載しないと設立できません。なお、事業の目的は、必要なれば、経営の途中で変更登記ができます。

- ⑦ 右の写真は、  
著者が実際の研修で白板  
に描いた参考図です。  
(汚い字で恐縮です)



~~~~~

以下は、この項の最初に書きました「やるべきこと」What の追加説明ですが、参加者への詳しい説明は不要です。

複雑に説明をすると「手段思考より目的思考」というキーワードがぼやけてきます。しかし、説明は不要ですが、真・報連相研修の講師自身としては、目的について深くしっかり理解しておく必要があります。

やるべきこと、やりたいこと (つまり What) があって、その「思い」を明確にし、強固にするために「目的」を明らかにするワケです。その明確になった「目的」が手段を生み出し、手段の選択の手がかりになるのです。

つまり、①「What 何を」があって、次に②「目的」(Why なぜ)を明確にして、そのうえで③「How どのように」を考えるのが、現実の順序です。

「手段思考より、目的思考」というキーワードは、目的が最初にあって…、という印象を与える表現ですが、本当は、まず What があって…、なのが現実です。What がないのに、Why はありません。では、What はどこからくるのか、

例えば、上司の指示です。指示された「仕事」をするのに、即 どうやって How その仕事をするのか「やり方を考える」のが手段思考です。

やり方・手段へ直行せずに、まずその仕事の目的 Way を考え明確にしてから、次にやり方手段を考えるのが、目的思考です。

What があるから、その What は 何のためにするのか why (目的) が考えられるわけです。何もないのに、目的は考えられません。何かがあるから、“それ”についての目的が考えられるわけです。

⑧ 「そのことに直結する目的」と「本来の目的」

最後に、序章の8ページに掲載しました、「Yさんの気づき」を再度載せます。

Yさんの気づき／（真・報連相大会終了の後日、Yさんからいただいたメールです）

今回の真・報連相全国大会で、自分が講師で研修を実施している時に起きえる事象（注1）に対する「自己の心の在り方」が少し変われると感じています。

今まではあまりに、研修現場で起きた事象のみに囚われていました。そもそも今やっていることの、本来の「目的」への観点が欠落していました。

今後の研修の中で同様な事象が起きた時にどう行動するか？

現状では分かりませんが、「少なくともその事象に対する心の在り方は、今までよりはゆとりを持って、少し広い視野で対処できるのでは、と感じています。」

そもそもの目的を考えれば、（起きている現象に捉われず、関わらずに）流せるものは流せる（注2）と思います。

〔説明〕： 起こっている目の前の事象は、「悪い報連相の実例の一つ」という事前学習シートのコピーを、講師へも一枚提出してください。・・・という講師の指示に従わない2グループの出現です。

ここでの学習目的（本来の目的）は、報連相＝仕事の進め方そのものである、ことを体験的に学ぶことです。コピーを講師へ提出する目的は、この本来の目的と関係のないものです。

コピー提出という指示の目的は、この後の研修の進め方の参考情報として、参加者についての情報収集のためです。言わば「サブ目的」です。参加者の実態が少しわかり、進め方調整の参考になります。

もう一つの「（秘めたる）純個人的目的」は、研修教材にできそうな情報を収集するためです。このコピーの中に、ときには、素晴らしい教材のネタがあるからです。

この2つの目的は、本来の目的から考えると（判断すると）、コピー提出という指示通りの実行をあくまで求めるような目的ではありません。

- 物事・現象に直結していない「本来の目的」とか、「上位目的」も意識しましょう。

~~~~~

## ⑨ 目的を納得させることの大切さ

次に紹介するのは、私がR社の契約講師業をしていたときの実例です。

これは、企業のトップの方を招待して、幹部研修のコースをご紹介したり、情報交換をしていただいたりするトップセミナーでのことです。

そのセミナーで私が担当したグループの中に、兵庫県・芦屋に本社のある有名な洋菓子屋A社の社長さんと、当時三色のきれいな紙パックで女の子に人気の高かった心齋橋の洋品店R社の若手の副社長さんがおられました。

このお二人の会話ですが、グループでの情報交換・意見交換の中でこんな話がありました。R社の副社長さんから、「店長とか本店の部長とか、会社の幹部に目標を徹底するのに苦心している」というお話があったとき、A社の社長さんから、次のような発言がありました。

「われわれ経営者が、幹部社員に徹底しなければならないのは、目標よりもその背後にある理念とか、意義、あるいは目的といったものではないでしょうか。

目標というのは、達成すれば消えてなくなるものでしょう。また新たな目標を設定していかなければなりません。

それにたいして目的は、なんでそれをやるのかという経営者の考え方のようなものから、消えないものでしょう。

幹部に対しては、目標より目的のようなものを徹底することが、より大切だと思って日頃やっているのですが・・・」。

\*\*\*\*\*

このお話を聞いていて、私は、ハッとしました。非常に大切なことを教わったように感じました。

「目的思考の学習の進め方」と「講師用参考情報」は、ここで / 終わり

=====

~~~~次ページ以降は、第1章の【その2】です。

「真・報連相研修のプログラム」他の情報です~~~~

「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、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。研修依頼企業へ提示する企画段階のプログラムとか、公開セミナーの案内プログラムは、研修参加者に会う前に、生きた情報がない段階で仮置きしたもの、というぐらいに、講師の内面では考えておくのがよいと思います。

プログラムのセッション毎に、〇時〇〇分～〇〇分（15分間）などと、具体的に細かく時間帯を書き込んだものを手元において研修を進められる講師を見かけることがあります。成長途上の、経験の浅い講師には役立つと思います。

しかし、この方式では、プログラムを固定したものとして進めるインストラクターになりがちですので、真・報連相研修の講師としては、あまり予定の時間割にこだわらない進め方を目指すのがよいと思います。

（注：インストラクターも必要です。例えば、運転免許証切り替え時の「安全講習」の指導員は説明講師と言ってもよいのですが、インストラクターと呼んでもよいと思います。お役所で決められた内容を、決められた時間どおりに進行して伝える役です。相手や状況がどうであれ変更することは許されません）

真・報連相研修の講師による「研修ファシリテーション」とは、予め書いたプログラムを、相手により、状況により柔軟に臨機応変に軌道修正する進め方をするものです。ですから、プログラムは、項目だけを書いたアバウトな表現がよいのです。

研修開始時に参加者に会い、参加者の反応、雰囲気などの直接情報を肌で感じたら、当然・早速、プログラムの内容、時間配分、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、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）

(5) 真・報連相研修のプログラム参考例 と 進め方の解説

(具体的には、「3つの視点」によって変わります)

真・報連相研修のプログラム例示 (1日研修)

| | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 09:00 | ① 研修の目的
② 自己と職場の紹介
③ 職場の報連相の現状認識
④ 報連相で仕事の質を高める (グループ討議、DVDを活用)
報連相は、仕事の進め方そのもの
● 「質の高い仕事の進め方」 = 「真・報連相」 を学ぶ
(「真・報連相のレベル表」を教材にして) |
| 10:00 | |
| 11:00 | |
| 12:00 | 昼食・休憩 |
| 13:00 | 【3つの視点】を学ぶ／相手、自己、目的・・・→手段
【3つの深度】を学ぶ／ → 情報の共有化を深める・
[質の高い成果をあげる人]
= A [質の高い専門性] × B [質の高い仕事の進め方]
(B = 真・報連相)
(グループ討議、質疑応答、コメント／DVD、事例研究) |
| 14:00 | |
| 15:00 | |
| 16:00 | ⑤ 自己の報連相 (=仕事の進め方) のレベルアップと
真・報連相の職場展開の進め方 |
| 17:00 | ⑥ まとめ／「振り返りタイム」「つかんだヒント」の発表 (← ●重要) |

●重要

注：プログラムは、状況によって修正することがあります。予めご了解ください。

事前学習 ①「自己と職場の紹介シート」、②「悪い報連相の実例を1つ」
 ①、② は、記入の上各自コピーを6枚(原本含めて7枚)とって、
 当日持参してください。

~~~~~  
進め方の留意点：上記のプログラムには、●「真・報連相のレベル表」を教材にして、と書いていますが、真・報連相の学習への入り口は3通り考えられます。①真・報連相のレベル表から入る。②ケース研究から入る。③真・報連相の基礎知識10問(第5章p16)に解説付きで掲載)から入る。半日研修では、研修時間が短いので、②または③から入ったりします。

## 真・報連相研修のプログラム例示（2日研修）

	第一日目	第二日目	
09:00	①企業の幹部による挨拶 ②アイスブレイキング ③自己と職場の紹介 ④研修の目的（会社と自己の目的） ⑤DISC（性格の自己診断）による、 自己理解・他者理解	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		⑩レベル表の手づくり（実習）	
11:00			昼食・休憩
12:00			昼食・休憩
13:00		⑥つづき ⑦職場の報連相の現状認識および 質の高い報連相とは・・・ 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] （グループ内の質疑応答 全体での質疑応答によって） ・（振り返り）	⑪真・報連相の職場展開の進め方
14:00	⑫自己育成計画書と互惠学習		
15:00	⑬まとめ／「振り返り」と「つかんだヒント」の発表		
16:00	（注：DISCについては HRD(株)のホームページを参照してください。）		
17:00			

注：プログラムは、状況によって修正することがあります。予めご了解ください。

●重要

〔事前学習〕 ①「自己と職場の紹介シート」、②「悪い報連相の実例を一つ」

~~~~~

【説明1】 前掲の研修プログラムは、「標準」では、ありません。

「準的な進め方」を学ぶには、本部主催の講座を受けてください。

本部の「真・報連相研修の進め方」セミナーのプログラム

- ・ 1. 講座の目的
- ・ 2. 自己紹介
- ・ 3. 真・報連相の核心
- ・ 4. 真・報連相研修教材の基本的な使い方
（ハンドブック・Lカード・各種研修シート・DVD教材 など）
- ・ 5. 真・報連相研修の基本的なプログラムの解説
- ・ 6. 講師との質疑応答など
- ・ 7. まとめ・感想発表

詳細は、一般社団法人日本報連相センターのホームページ↓をご覧ください。

<http://www.nhc.jp.net/seminars/susumekata.html>

● 上述の本部主催講座では、次のマニュアルがもらえます。テキストです。

- ① ハンドブックの基本的な使い方
- ② Lカードの基本的な使い方
- ③ 真・報連相研修シートの基本的な使い方
- ④ DVD教材の基本的な使い方
- ⑤ 真・報連相研修の基本的な進め方
- ⑥ 3回コースのプログラム

【説明2】 「自己と職場の紹介」

プログラムにある「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。

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人から関心を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、同時に内省思考へ向かう第一歩です。研修時間が許す限り省略せずに研修の重要なセッションとして実行します。互恵学習への場づくりでもあります。講師は、発表者以外のメンバーに対して「傾聴」するよう注意を促します。

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内で配る。「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。参加者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参加者を知る手がかりとなり、研修を進める上で役に立ちます。（「自己と職場の紹介シート」P.24）。講師は参加者を見守ります。

【説明2】 研修シートを配布して「黙読」してもらう

研修では、講師のレクチャーを「聞く」、「書く」（考える）、グループで「話し合う」（相談）、「意見を発表」（報告）します。講師からのコメントもあります。

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」（黙読）のも一つの効果的な方法です。

自分のペースで読めますし、自分なりに重要だと思えば、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。自分が重要と思うところが、その人にとって重要ポイントなのです。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。

参加者が読んでいる間（あるいはグループ活動をしている間）、講師は参加者を含めた会場内を注意深く見守りますが、この間は、少し余裕がありますので、ここで自分（講師自身）の進め方をふり返り、軌道修正することもできます。

〔説明3〕 「つかんだヒント」の発表は、研修の内／（内省思考を深める最後の機会）

研修が終わったから、振り返り、発表するものではありません。未だ、終わっていないのです。単なる「感想」の発表ではありません。「つかんだヒント」の発表は、内省思考を深める可能性のある最後の機会であり、行動へ向けての意思表示です。大切な研修時間です。

時間が許せば、

- ①グループ内で各自のつかんだヒント、気づきをメモ書きしてもらいます（約3分間）。
- ②グループ内で、一人ずつ発表する時間を約5分間とります。次に、
- ③全体場で、各グループから代表者1名の発表を求めます。

この進め方の「目的」は、グループ内でお互いの内省思考の結果を聞きあうことによって、他者の発表の刺激を受けて、「自己の振り返り」を振り返る、という互惠学習の効果を期待することにあります。なかには、ここで、他者の内省思考を聴いて、最後の最後にその人にとっての大切な気づきを得られる人もおられるのです。

講師としては、この時間の「目的」をしっかり参加者に対して説明し、共有化を図ります。さもないと、気づきを一段と深めるどころか、「雑談タイム」になり、かえって内省思考を阻害する虞（おそれ）があります。というワケで、最後の振り返りタイムと、グループ内発表時間の大切さを、この時点で強調することは欠かせません。

全体場でのグループ代表の発表者には、「自己の」内省思考によって「つかんだヒントとか気づき」についての発表を求めます。その上で、もしグループ内での発表で、記憶に残っている印象的なものがあれば1～2付言してもらいます。

しかし、ときには、自分のことを話さずに、（グループの代表として）自グループ内の状況を発表される人がおられます。たとえば、「うちのグループでは、意見はばらばらでした」とか、「今日の内容は、易しすぎた（難しすぎた）という意見も出ていました…」などと、内省とは無縁な発表（発言）も出ます。

このような発言によって、講師には、グループ内での振り返り発表の時間が、どのグループも振り返りタイムになっていなかったことが推察できます。

（グループ状況について教えてもらったワケですから、講師にとっては、こういう情報はありがたいのですが）、これでは、聞いている参加者の最後の内省思考促進には役に立ちません。しかし、済んでしまった雑談タイムは、修正できません。

そして、後続のグループ代表の発表が先行グループ代表の発表スタイルに影響を受けて同じような発表になりがちです。よって、やむなく講師は、ここで介入して、軌道修正を試みます。

後続グループの発表が同じようなスタイルにならないようにするためですから、グループ代表（6名中）の最初の発表者の発言内容が、グループ状況の説明的な内容だったら、

そこで、即介入しましょう。「発表はご自分のつかんだヒントとか、ご自分の気づきについてお願いします」などと、介入します。やさしい言葉でソフトに行ないましょう。

この発表が終わったら、この場での研修（手段）は終わります。

講師は、最初から最後まで、あらゆる機会をとらえて「内省思考の促進」をしながら研修を進めてきたつもりです。

報連相という名前が始まった研修ですが、「報連相は仕事の進め方そのもの」ということを参加者に理解していただきました。真・報連相の新知識を得ながら、単なる物知り（評論家）にならずに、その新知識を「自己を振り返る手掛かり」にして、日ごろの仕事ぶりと、仕事をする自己自身を振り返りながら研修は進みました。（講師の“つもり”では）。

その思い込み通りに、内省思考が深まっていたかどうか、この場面でのグループ代表による発表で講師にわかります。

講師の進め方が成功していれば、ここでの発表には「報連相」という言葉は、ほとんど出てこないのです。

たとえば、「この研修を受けて感じましたのは、私も、ウチの幹部連中も、まだまだ部下に助けてもらっていないなあ…、ということです」、というような「気づき」が出ます。

〔留意点〕時間的に、全員の発表ができない場合には発表者を絞ります。グループ内で発表し合った（互恵学習の）後に、各グループから1人だけ全体発表するとか、グループ内発表も省略して、各グループから2人発表してもらうなど、「環境」〔＝時間の制約〕に応じて発表方法に柔軟な工夫が必要です。発表方法をワンパターンで固定して進めると、研修の許容時間を超過してトラブルになります。

追記： 上述の【説明3】は、私の失敗体験から書きました。

進め方を失敗して、最後の重要な時間を「雑談タイム」にしてしまった体験が何度もあります。最後の、つかんだヒント、気づき、感想の発表を聞くと、その前の「振り返りタイム」が、「雑談タイム」だったかどうか、また、研修の最初から全体の進め方として「内省思考の促進」が、期待通りできていたかどうか、がわかります。（時すでに遅しです）。

成功体験もありますが、失敗体験は忘れられません。講師の慢心からの気のゆるみで、「雑談タイム」にしてしまったのです。

研修に限らず物事は最後の詰めが大切だ。最後の詰めの成否は、最初からの進め方次第だ、ということが再確認でき、勉強になりました。

「聴く耳もとう 報連相」

（S社社内スローガンより）



メモ； このシートの秘めたる使用目的は、内省思考の促進です。

自己と職場の紹介シート

次の順番の人が司会と時間管理をしてください
一人 5 分間。 3 分間で説明して、2 分間質疑応答する。

(事前学習①)

| | | | |
|------------------|-------------|------|-----------|
| 私
の
紹
介 | 氏名 | (年齢) | 資格・特技など |
| | 趣味・お酒・煙草・・・ | | |
| | 性格： | | |
| | 座右の銘 | 無い | ある 「
」 |
| 今までで一番楽しかったことは： | | | |

| | | |
|--------------------------------------|------------------------|----------------|
| 職
場
・
仕
事
の
紹
介 | 所属・担当職場 | 職場（仕事）の特殊事情・特徴 |
| | 役職名 | |
| | 今までの職歴・
今の会社（仕事）の勤続 | |
| 自己の立場と役割（必要なら組織図を別添） | | |

| | |
|-------------|------------------------------|
| 悩
み
他 | 今悩んでいることは……。その他皆に知って欲しいことは…… |
|-------------|------------------------------|

●各自コピーを6枚（原本含む7枚）とって、研修当日持参 不許複製 日本報連相センター
平成 年 月 日 記 氏名

メモ； このシートの使用目的は、 報連相
= 「仕事の進め方そのもの」 の体験学習です。

悪い報連相の実例を 1 件報告します (事前学習②)

不良品発生、納期遅れ、コスト高、仕事の混乱、感情のもつれ、納入先の信頼を失った、…
悪い報連相が原因の一つである実例を取り上げてください。

(自分が体験したこと、自職場で起ったこと、実際にあったことを具体的に書いてください)

●その問題は、いつ (いつ頃) 起ったことですか？ ●どこで、発生した問題ですか？

●どのような問題が発生したのですか？ 状況を具体的に書いてください。

●その問題の重要原因は何ですか？ 報連相のミス、拙さ、も原因の一つですか？

●それは、誰の (誰と誰の) 報連相が拙かったのですか？

報告、連絡、相談のうちどれが、どのように、悪かったのですか？

●その問題は、結局は、どのような結末になりましたか？

平成 年 月 日

職名

氏名

各自 6 枚コピー (原本含む 7 枚) して、研修当日持参。

不許複製 日本報連相センター

【悪い報連相の実例を1件報告します】・・・このシートの目的と進め方

- ① このシートの目的は、「**報連相は、仕事の進め方そのもの**」であることを参加者に納得していただくことです。講師からの説明では、納得していただけるのは難しいのです。説明ではできないことを、「**体験で学習**」し、納得していただく教材です。そのための「進め方」を講師のセリフで説明します。

・「事前学習で、コピーを持参していただいている『悪い報連相の実例・・・』を、グループ内で配り合ってください。1枚余ると思いますので誰かが集めて、私にも1枚ください」。

(例外的な現象ですが、提出を求めても、提出指示に応じない参加者も出ます。

下記の協道をご参照ください)

(注:「悪い報連相の実例・・・」の事前学習をを指示する際に、「各自6枚コピー(原本含む7枚)して研修当日持参。」と、計7枚持参をお願いしています。この場面で、講師への提出を求めるためです。)

~~~~ちょっと協道へそれる長い注書きです／お急ぎの方は、読み飛ばして下さい~~~~

**1 :** 非常に稀ですが、講師へ提出しないグループがです。

この場面では、未提出にこだわらずに、放置して次へ進みましょう。この場面の目的追及には何ら影響がないからです。)

**2 :** 私が講師を担当した沖縄公開セミナーで、上記の例がありました。6グループ中で提出したのは4グループだけ、2グループは提出しません。

とっさに取った行動は; ちょっと提出を促がしてみましたが(大した問題ではないから・・・)「(そうですか) それでは次へいきましょう。」と言って次へ進みました。

(大した問題ではない) というのは、とっさに、無意識的にこのセッションの目的に照らして大したことはない、と判断したものです。これは、後追いで、振り返ってみた行動分析でわかることです。その場では、判断ではなく、無意識(の判断)でとった反射的言動です。

このセッションの本来の目的は、「報連相は仕事の進め方」そのものであることを体験学習してもらうためです。そのためには、出していただかなくても差し支えはありません。

講師の2次的な目的は、A「参加者の職場の状況についての情報を入手して、この先の進め方の参考にするため」です。純個人的な欲求は、B「研修教材に使える実例を手に入れたいため」です。・・・A、B共に、指示命令で完全実行を追求するような目的ではありません。

これは、いわば、裏目的です。本来の研修目的からすれば大した問題でもないことを、講師が指示したからといって、完全実行を求めるような、「指図はしたくなかった」のです。

**解説:** この場面を、「臨機応変の処置がとれる“柔軟性”が参考になった…」と、捉えられる人もありますが、“柔軟性”ではなく「目的思考」の一場面である、と理解して欲しいのです。

〔続き〕 私は、基本的に、「参加者センタード」（参加者の主体的な自発的取り組み）を研修の理想としてイメージしていますので、この考え方からも「指図的な言動はあまりとりたくない」という態度が出たのだと思います。（「参加者センタード」は、アメリカの心理学者C.ロジャースの「来談者中心療法(client-centered therapy)」という表現を真似た私の造語です。）

もう一つは、「講師と参加者は対等な関係にあり、上下関係はない」という考え方をとっています。これは、私が専門研修講師という立場にいるからです。とりわけ、公開セミナーに参加された人たちとの間では、講師と参加者には、指示・命令する人と、指示・命令を受けて実行する人 という上下関係はないと思っています。

（私の長い講師歴の末期になって、このような考え方になってきました）

（一方）研修を内製化されている企業では、社内の先輩や上司が講師をされます。

企業人は、組織人として上下の関係のなかで、仕事を進めています。企業という組織は軍隊ではありませんが、上司は、指示に責任を持ち、部下は従うのが常識です。

社内講師は、一種上司的な立場におられます。

従って、社内研修を社内講師が担当される場合には、研修を受けるのも仕事の内ですから、講師が出した指示には従ってもらわなければなりません。

（組織外にいる私の想像ですが）提出を指示したら「（提出したくないのですか）それでは、次へ行きましょう」といって、場面転換を図ることはできません。してはいけないと思います。

・・・このような分析も後追的に、後日行動分析をしてみて、自覚できたものです。

とっさには、講師の体質（日頃の考え方、好み、性格など）が、露出します。

**3：** もちろん、公開セミナーの場であっても、私も含め社外の専門講師が、自己の出した指示通りの実行を求める場面もあります。

その時間帯の目的に照らして、指示内容が重要だと判断したら、講師の意図どおりの完全実行を求めます。例えば、研修の最後の「振り返りタイム」での取り組みです。

「振り返りタイムの目的」は、今日の研修でつかんだヒント、気づいたこと、などを、個人で振り返り 日頃の自己の仕事ぶりを内省していただく、内省の仕上げタイムです。ゆえに、ここでは、「振り返りと、その目的」を明確に指示しなければなりません。

次に、グループ内で、個人の振り返りを一人ずつ発表し、お互いの気づきを共有し、他者の気づきに刺激を受けての、さらなる内省の深化を期待します。（互惠学習）。

講師としては、研修の最初からここまで、内省思考を深めながら進めてきたつもりです。その仕上げの時間ですから、雑談的感想交換とか、評論家的意見交換のタイムにならないように、講師は、指示した通りの行動を求めます。指示通りにやりたくないのなら、それでもいい・・・という態度で放任するワケにはいきません。

・・・23ページの〔説明3〕で詳しく述べたことの概要を 繰り返しました。

〔脇道へそれて、私が考えていることを、長々と述べました〕

~~~~~ [注書きは、終わりです。元へ戻り、説明を続けます] ~~~~~

- ・「それでは、グループ内で情報の共有化をしましょう。順番に読み上げる程度で発表しましょう。一周したら、質疑応答、意見交換をしてください」(約5分経過)
- ・「はい。 途中ですが、このあたりで中断しましょう」。「いかがでしたか。いろいろな実例が出ていたようですね」
- ・「ところで、私がそばで聞いていますと、皆さんは、報連相の悪い実例ということで、実は“仕事の進め方の悪い実例”を話し合っておられましたね・・・」
- ・「いかがでしょうか」
- ・「報連相は、実は仕事の進め方そのものですね。。。」 (同感のうなずきあり)
- ・「ハンドブックの67ページを開いてください。ツタヤ砺波店の事例が載っています。上から6行目にある中内店長の発言をご注目ください」
- 「**報連相＝仕事を実証できたことが、私自身の宝物です**」(店長・中内)

- ② 事前に、日常の報連相を振り返ることなので、真・報連相研修のウォーミングアップになります。(何にも考えずに)「お前行ってこい」と言われたから来ました、という参加者も結構おられるのです。内省思考を促す効果も少々期待できます。
研修会場へ来てからでなく、事前に報連相を意識することで来る前から研修に参加してもらいたいわけです。
- ③ 研修のための研修になったり、単なるやり方を勉強するのではなく、この研修を現実の自分の仕事と結びつけていただくためです。
- ④ 研修開始時に、とりたててアイスブレイキングをしなくても、時間的制約がある場合には、このグループ討議がアイスブレイキングを兼ねることができます。
- ⑤ 講師にとっては、参加者の実態を把握する情報として役立ちます。また、今後の教材づくりの素材としての情報収集にも役立ちます。(裏目的です)。

【付録①】

| |
|---------|
| 研修講師の自戒 |
|---------|

(糸藤の場合／30年間の自戒一覧です)

- 1 「守破離」・「^{きく}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。参加者情報を入手する。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」・・・聞くところによりますと、盲腸の手術は経験の浅い医師でも、すぐに問題なくできるようになるとか。ところが、手術の途中で異常事態になった際に適切な処置ができるのには、多年の経験が必要だそうです。講師にとっては、研修の途中で突発事態になった場合に、適切な対処がとれるかどうか。ここが肝心。
- 4 「マネージ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？ マネージングもでき、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」、 「参加者の否定」、 「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。
「自ら機会を創り、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、「自分の自戒は、自分で書いてください」。

【付録②】

真・報連相名言集

- 企業人にとって、最大の環境は上役なり
- 目標は、目的追及の手段なり
- すべての報告は、中間報告なり
- 自分の影響下にある部下をみている
- 3項目で表現すると、わかりやすく印象に残る
- リーダーシップとは、助けてもらう能力なり
- その報連相が良いか悪いかは、相手がきめること
- 自分の外にある原因と、自分のなかにある原因
- 人はだれでも理解欲求をもっている、
(ワケを知りたいのだ。 ワケがわかれば人は動く)
- 他人と過去は 変えられない。(自分と未来は変えられる)。
(エリック・バーン。カナダの心理学者。「交流分析」の創始者)
- 部下育成は、自己育成
~~~~~
- 「離見の見」、「目前心後」、「初心忘るべからず」(世阿弥)
- 「上手は下手の手本、下手は上手の手本」(世阿弥)
- 「守破離」 (規矩作法 守り尽くして 破るとも 離るとても もとを忘るな (利休)  
~~~~~
- 「深い穴を掘るには、広い穴を掘れ」
- 「今が、適齢期」 (「内観法」の創始者吉本伊信先生)

名言の効用： 研修の随所で、名言を発するのはよい進め方です。

研修の最後には「振り返りの内容」としてつかんだヒントや気づきについて発表を求めます。そのとき、真・報連相研修を「質の高い仕事の進め方そのもの」としっかり意識して研修を進めますと、報連相という言葉はあまり出てこないのです。

仕事に関する発言が出ますし、研修のなかで耳に残った名言とかキーワードも出ます。

名言やキーワードは、参加者の記憶に残るようです。「情報によるマネジメントとは、上から下への報連相です」という講師の講釈よりも、「リーダーシップとは、助けてもらう能力なり」という名言が印象深く頭に残るのです。

第1章 終わり