

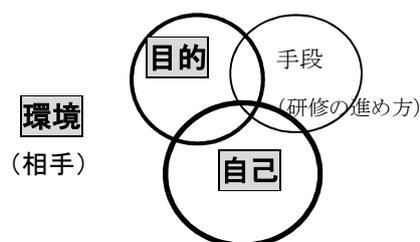
第2章 研修の基本技法(その1)

真・報連相研修の進め方について
私が考えていること

- (1) 「手段」を通じて、研修の進め方を考える
- (2) 「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」
- (3) 「質問を受ける技術」
 - ③ 質問への対処法(その1) / 質問にも応対にも、いろいろある
 - ④ 質問への対処法(その2) / 「応え」と「答え」
 - ⑤ 質問への対処法(その3) / 松下幸之助さんの応答
 - ⑥ 質問への対処法(その4) / 講師は問題を出す人
- (4) 「質問以外のことについて・・・」
 - ⑦ ほめて欲しい、認めて欲しい / 「承認」を考える
 - ⑧ 『勉強の仕方』を勉強する機会をつくる
 - ⑨ 「3つの視点」「3つの深度」は、いわば「魚の釣り方」
 - ⑩ その他の職人芸も

(1) 「手段」を通じて、研修の進め方を考える

環境（例えば相手）、**自己**、**目的** の「3つの視点」で、
「手段」である研修の進め方を考える



©糸藤正士

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実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。

~~~~~

### 3つの深度

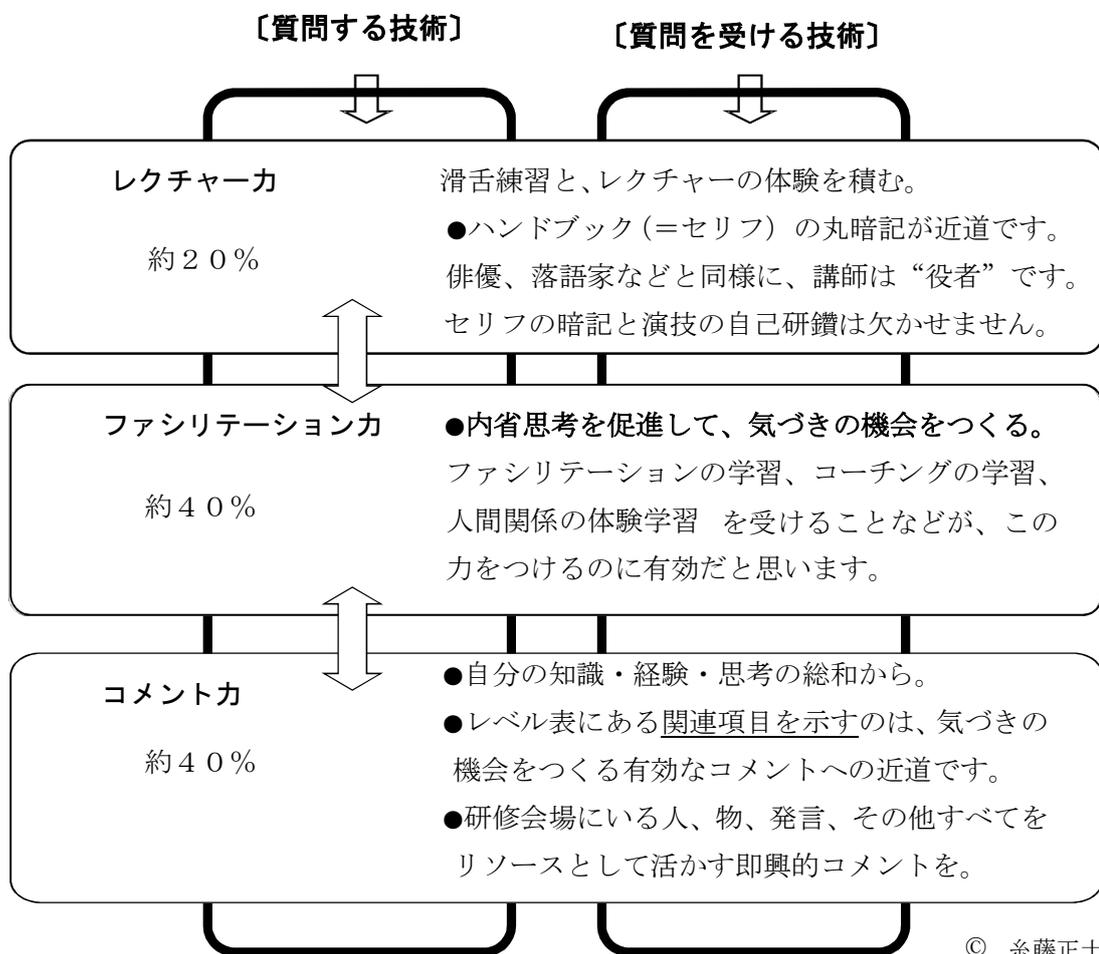
#### 情報の共有化の深度

|     |            |           |    |
|-----|------------|-----------|----|
| 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 | 共感、感動、やる気 | 聴く |

©糸藤正士

研修講師に必要な 「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：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るものです。相互に関連し重なりあっているものです。  
② % は、私の経験からの直感的判断です。この程度の割合と考えています)

この章では、「質問技術」について私の考えを述べます。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は、次の第3章で説明します。

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「なげかけ」をすると、参加者は考えますので、単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、参加者の集中力を高め関心を深めるのに有効です。研修で大切なのは、知識を覚えることではなく、考えることです。「人は、質問されて初めて考え始める」のです。

## (2) 質問する技術

### ① 質問の基本形

「質問」は手段です。手段思考に陥って、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」

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」の影響を忘れないこと。
 (『参照： 真・報連相読本』P.148～)

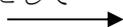
~~~~~

#### ● 質問と「3つの深度」

深度1 「事実」を明確にして  
共有化する



深度2 「意味」を明確にして  
共有化する



深度3 “思い”の共有化 → 全身全霊で。(言葉だけでは難しい)

#### 〔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、どういうことですか？」
- 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？」

~~~~~

質問の4つの基本形

- 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。

- ① 全体質問・・・「皆さん、この問題についてのご意見は？ いかがでしょうか？」
- ② 指名質問・・・「〇〇さん。あなたはどう思われますか？」
- ③ リレー質問・・・「Aさんと、Bさんのご意見について 皆さんいかがでしょうか？
太田さん あなたのご意見は？」
- ④ 投げ返し質問・・・「(質問者に対して) 山田さん。あなたのご意見は？」

~~~~~

「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。重要度のことではありません。短い時間で進める質問を「軽い」と表現しました。

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（対象）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のです。このとき、1～2名の人に「指名質問」すれば出ます。もちろん、質問が本当に無い場合もありますが。（すぐれた講師は、誰にあてるのが適当か※、適切な判断をします）。

※ 注：例えば、適切な意見を持っていない人。

例えば、集中力散漫な人。

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、求めます。全体のなかで手を挙げて質問するのは、ちょっと・・・、と躊躇する人も、グループ内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、結構いい質問とか、意見が出てくるものです。

~~~~~

【問いかけの質問の 例①】

中身は重いのですが、扱いは軽い（＝短時間で扱う）質問の例示：

〔研修の「自己目的」／講師のセリフの例〕

「この研修は何のために実施されるのでしょうか? 会社の開催目的をおたずねします」

〔少し、間をおいて〕

「〇〇（株）がこの研修を実施する目的は、先ほどの〇〇人事担当常務がお話しされましたね。（又は、「皆さんのお手元にある研修開催通知状に、この研修の目的は・・・、と明記されていますね）」

「我が社が、何のためにこの研修を実施するのか、つまり“会社の目的”はここにいる一同が、私も含めて共有化していなければなりません」

「山田さん、会社の目的を述べてください」

「・・・・・・・・・・のためです」

「はい、その通りですね。」

「では、もう一つおたずねします。皆さんお一人ひとり、何のために今日ここに来ているのですか? 一人ひとりに自分の目的を尋ねているのです。自分の目的を“自己目的”と言います」

「自己目的は、明確でしょうか？」

.....

「3分間、時間をとりますので、自己目的を書いてください。シートの裏でもよいし、ノートに書いてもよいのです」

「発表も、提出もいたしません」

[約3分間]

「だいたい書けたようですね。では、その自己目的を大切に、今日一日をここで過ごしてください」「自己目的が明確になると、ヒントがつかみやすいのです」

~~~~~

「自己目的」という言葉で、「自己」を省みる機会をつくっているのです。

まず、研修の入り口で、(最初の) 内省思考を促進する介入です。

~~~~~

【問いかける質問の 例②】

「目的思考の学習方法」の例 / レクチャーではなく、質問で・・・

[名札の目的は？]

研修会場の各グループのテーブルの上には、名刺大のカードと、名札入れ（わざと、少し長めのひもを付けています）、それとカラーのマジックが1セット置いてあります。

会場の入り口で、名札は各自書いて研修中つけるように、係の人から指示されています。（または、会場の白板に、このことが書かれています）。

講師は、「名札の目的は？」 と、会場の白板の真ん中に、大きく赤ペンで板書しておきます。

~~~~~

研修が始まって、アイスブレイキング、グループ内での自己紹介などへ進んだ段階で、

「ところで、みなさん。名札の目的は何でしょうか？」 と、質問を発します。

(人は、質問されると考え始めるのです)

[すこし間をおいて]

「グループ内で、名札の目的を話し合ってください」(3分間ぐらい)

「名札の目的が、明確になったと思います。まず、自分の名前を早く覚えてもらうためですね。名前で呼びかけてもらうため。自分も仲間の名前を覚え、名前を呼びかけたからです。グループづくりが早くでき、グループ討議も効果的なるからです。学習が楽しく、効率があがります」。

「研修でよく見かけるのは、長いひものままで首に懸けているため、着席すると名札が机の下になり、一日中全く見えない人。名札の目的が分かっている人は、大きな文字

で書きますね。なかには名字が難しいのでフリガナをつけている人もいます」。

「ひもは短くして胸の真ん中でよく見える位置にあるのですが、名札が裏返しのまま半日過ごす人もいます。名前を書いてない面を人に見せても無駄ですよ」。

「一方、名札の裏表両面に書いている人もおられます」。

「〇〇さんは、ワイシャツのポケットのところに付けているので、せっかくの名札が上着の襟の下に隠れて、相手には見えませんね」

・・・などと、講師が言いますと、あちこちで、名札を直される人ができます。

「目的を明確にすると、やり方（効果的な方法）は、わかります。判断できます」

「これが、今日の研修で重要な“目的思考”です」

ときどき、親切な研修担当の人が、白板に注意書きをされることがあります。

- ・名札は、各自書いて研修中つけてください
- ・文字は大きく。裏表両面に
- ・ひもは、長さを調節して胸の真ん中につけること

・・・これは、「やり方・手段」を指示されているのです。

万事に行き届いた、親切な担当者です。

このように、手段を教える（注意する）のが一般的かもしれませんが。電車に乗っても、「駆け込み乗車は危険ですからやめましょう」、「足下に、ご注意ください・・・」などと、ことこまかくやり方・手段の注意がアナウンスされます。

これも一つの方法ですが、目的が分かればやり方・手段は自分で考えられるのです。

やり方・手段へ直行するのは「手段思考」です。①目的、②手段の順に考えるのが「目的思考」です。

「目的思考」は、真・報連相研修のなかの重要テーマとして取り上げレクチャーで説明することもできますが、会場のなかのあらゆるリソース（例えば、名札）を教材として取り上げます。 現地・現物教材で、臨機応変に、体験的に学ぶことは重要な「研修の進め方」です。（次章で詳しく説明するファシリテーションです）。

~~~~~

[問いかけの質問の 例③]

レベル表の報告の2度「コスト意識をもって報告している」

ここでの、「コスト意識」とは？

コスト意識とは何か。よく質問がでる項目（レベル表／報告の2度）です。

報連相に「コスト意識」が出てくるのは、真・報連相だけです。「報連相は仕事の進め方そのもの」だ、と考えているからこのような項目が出てくるのです。

ここで、「コスト意識とは、・・・」というA：レクチャーをする方法もあります。それ

をせずに、「お手元のハンドブックの 11 ページを開いてください。最初の黒丸●のところ
です。〇〇さん読んでいただけませんか」と、B：ハンドブックを利用するのも有効な方
法です。ハンドブックへ帰るのは、講師の進め方の基本といえます。

ここでは、C：質問によって進める方法を述べます。「質問」＋「コメント」で進める方
法です。コメントには、下記を参考にしてください。

質問 (メモ：内省思考を促進する可能性のある質問です)

「皆さん。今、コスト意識を持って座っていますか？ いかがでしょうか？」

「ちょっと、自分のことを考えてみてください」。

(暫時・沈黙)

「来た以上は、元を取って帰るぞ! と、思っている人もおられるでしょう。そう
いう人は、コスト意識があるのです」

「イヤイヤ来た人もおられるでしょう。研修が好きな人は少ないのです。でも、来
た以上は、元をとらないと・・・」

(時間が許せば、次のような「個人研究→グループ互恵学習」の方法がとれます。

「今日あなたがここに一日座っているのに、会社にはいくらかコストがかかっていますか？
ちょっと計算をしてメモ書きしてください」。・・・その後、グループ内で、自
分にかかっているコストを話し合ってもらいます。「交通費だけではありませんね。仕事を
せずにここに座っているのですから・・・」(注：この一言以上のコメントは不要)。

[参考情報]

著名な経営コンサルタントである(株)武蔵野の社長小山 昇氏から聞いた話ですが、小山
さんは、「どんな人と面談しても、そのなかで必ず有益なヒントをいくつかつかみ取ります。
たとえ、時間の無駄と思えるようは頼りない人であっても、約束して面談する以上、その
気になれば、何かつかめるものです。」と、言われていました。「なんで、こんな人と面談
の約束をしてしまったのか・・・、と自問自答するだけでヒントは一つつかめます」、とい
うような趣旨の述懐をされました。

さすが、コスト意識の高い小山氏だと、敬服した記憶があります。

~~~~~

**【解説】**： 「元を取って帰るぞ!」、 と思う人は、なぜそう思うのでしょうか？

.....

そう思うのは、その人がこの研修に参加する「自己目的」を明確にしているからです。  
目的の大切さを改めて、確認しましょう。言われたから(イヤイヤ)参加した自己目的の  
ない人、自己目的が曖昧な人には、「思え・・・」、といわれても、「元を取って帰ろう・・・」  
と、本気では思えないのです。

「ハンドブック」に書かれていることですが、詳しくすぎる報告書はコスト高になる。  
美しすぎる報告書はムダだ、コストを考えろ。・・・ということです。

留意したいのは、いま、ここでは、「報連相のコストとは、どういう意味か」、その意味を勉強し、知識を増やそうとしているのではない、ということです。

レベル表の61項目は、別名「仕事の進め方の重要事項の一覧表」です。

私たちは、報連相のやり方の勉強をしているのではなく、本質的には、「質の高い仕事の進め方」の重要事項の一つを学んでいるのです。（繰り返しますが、



**講師としては、よい報連相の（やり方）勉強の場というのは誤解であり、真実は「質の高い仕事の進め方」の学習の場である、と、しっかり理解し、このことを常に意識して研修を進めましょう。**

ちょっと言い過ぎかも知れませんが、報連相研修とは、いささか看板に偽りあり、ということです。いい意味で看板（ホウレンソウ）を裏切ってこそ、真・報連相は期待以上のものとなります。・・・これが成功しますと、現象としては、研修の最後の「つかんだヒントの発表」する際に、報連相云々・・・という言葉があまり出ないようになります。

本質は、質の高い仕事の進め方を学習する場ですから、ここでは、コスト意識単独ではなく、必ず、「目的思考」と「コスト意識」をセットにして理解を深めていただくことが大切です。

注：レベル表の61項目は、その項目の辞書的な意味を知るだけでなく、他の項目と関連させて理解の幅を広げ、深めましょう。また、冰山モデルの水面下にある「3つの視深」へ降りて、そこから「3つの視深」との関連で、各項目の意味を考えてみましょう)

目的が明確に分かっていてこそ手段の適否が判断できます。美し過ぎるほど美しい報告書が必要なのか、美しくなくてもよい報告書なのか、目的に照らすと判断できます。どの程度詳しい報告書が適切なのかも、目的に照らしてこそ判断できるのです。

~~~~~進め方のポイント~~~~~

- ①「今、この場で」・・・という「質問」を発する。
- ②「あなたは」、元をとろうと思って…？」と、内省思考を促します。
- ③「目的意識」あつてのコスト意識だという理解を。

研修参加者の、知識が増えることを期待してはなりません。知識が増えるだけでは、評論家育成研修になってしまいます。

自己のコスト意識を振り返り、職場でコスト意識の高い仕事の進め方へ、一歩踏み出される人を期待します。もちろん、目的意識のある人です。

~~~~~

## 〔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」ことなども、広い意味では質問です。発問とか、設問という表現もあります。

これらは、参加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。

(重いか、軽いか、基準は外部にはありません。その講師が時間を充分かけて、重く扱うつもりなのか、軽く扱うつもりなのか、講師の進め方の考え次第です)

## ● 「質問の目的」を明らかにし、

ある程度ですが、次の手順を「予想」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 : 臨機応変の、即席コメントをする
- 6 : 事後、予想と実際を照合しながら振り返る。体験を次へ活かす。

参加者から、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。アドリブコメントができる、ベテラン真・報連相研修の講師を目指しましょう。臨機応変のコメントは、予想したコメント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、常にアドリブコメントができるとはかぎりません。むしろ、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。

同じ事例を何度も使っていると、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、マナーを警戒して、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、ふた言が研修参加者にとっては、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〕：

「司会者にとっては、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。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。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」/その発表も利用しながら、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」）の目的や、時間的環境が許すかどうか、などにもよりますが、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。

(時間の余裕次第ですが、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、時間の余裕が充分あれば、模造紙に書いて貼り出すのもよい)

=====

- 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。そのためにメモ書きしてもらおうのです。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、グループの他の参加者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、他の参加者の照合に供する（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、互惠学習の場づくりとしての意義はありますが、楽しいグループは副産物くらいに心得ておくのがよいでしょう。

ときどき、グループ内で、他者に依存し安住する参加者を見かけます。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参加者その人には、何の学習にもなりません。

(「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。投げかけられると、考えるのが人間です。／重い質問とは目的が違います)。

~~~~~

(3) 質問を受ける技術

③ 質問への対処法 (その1) / 質問にも対応にも、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。

参加者からの質問には、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進め方とは限りません。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、自分で答えずに、他のグループ（他の参加者）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の収集です。

質問を回して（リレー質問）、答えを他の参加者に求めることで、全体の理解度も把握できます。

一般的には、講師からの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、詳しい説明をしたい場合もあります。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、HRD株のホームページから情報を得てください。

<http://www.hrd-inc.co.jp/website/company.html>

~~~~~  
**④ 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、しかも即答をすべきものと焦って、「やり方を聞かれると、即やり方を答える」パターンです。

やり方を答えすぎると、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、参加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）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、参加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）

#### ⑤ 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：応答の概要は第1章の8ページに載せています。詳しくは、『真・報連相のハンドブック』40ページを参照してください。）

（ダム式経営のやり方を訊かれて）「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。

#### ⑥ 質問への対処法（その4） / 講師は問題を出す人

真・報連相研修の講師の基本姿勢は、答えを出す人ではなく、問題を出す人です。

答えを出すのは研修参加者です。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、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のです。

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か・・・。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考えさせる問題、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、参加者へ提供するのが講師の仕事です。

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、参加者には問題を出す）これがあるべき基本姿勢だと思います。

**注：**「研修ご依頼者に対する答え・・・」ですが、答えの基盤として、「真・報連相」についてご理解を深めていただけるよう、講師からご依頼者（発注者）に対する働きかけが必要です。

「真・報連相は質の高い仕事の進め方そのもの」という基本のご理解が浅ければ、そのご依頼者は、私たち報連相研修講師にも「旧・報連相での応え」を求められるのです。これは、よくあることですから、講師からの働きかけが研修室の内外で、研修の前後を通じて必要不可欠なのです。

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、真・報連相研修の講師には問われるのです）

~~~~~

（4） 質問以外のこと／私の考えていること

⑦ 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”を求める参加者が増えているように感じます。（注：コーチングの重要スキルは「傾聴」「質問」「承認」です）。ほめると（承認すると）、モチベーションはあがります。しかし、ほめるのは、参加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。」とう言葉を幾

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」(第3章 P.8) のチェック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は左右されない、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。

3,000本安打の偉業をなしとげて、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ました。その時、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」と辞退しました。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、再度固辞しました。

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、講師として身に着け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参加者を楽しませて、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。1日研修の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、と理由をお尋ねしますと、参加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。(▼読者の皆様は、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、参加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。

~~~~~

⑧ 『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。教えてくればよいのに「けち」とか、イヤな親父だなあ、と反感を持つたりします。

子供には、「『勉強の仕方』を勉強」できる機会が与えられている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わかりません。いわゆる手助けです。しかし、私たちは手助け（ヘルプ）より支援（サポート）へ重心をおきたいものです。

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・・・」と返す勇氣も講師には必要ではないでしょうか。（近頃は“勇氣”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参加者に「魚の釣り方」の情報を提供することです。

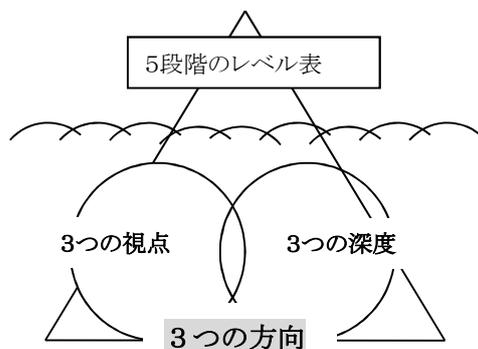
「魚の釣り方」についてのヒントを得ていただくことは、真・報連相では大変重要です。仕事に必要な情報を自分でキャッチできる力です。あるいは、情報を得て自分で、やり方を創り出す力です。

（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、このあたりの言い方は工夫が必要かも知れません）

~~~~~

## ⑨ 「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、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

の視深」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つの視深」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61項目しか載っていませんが、職場で、自分で、62項目、63項目、64項目・・・の行動を創りだせる、ということです。

● 真・報連相研修の参加者には、「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」、「3つの方向」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」へ直行することも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」「3つの深度」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つの視深」を覚えた人も（また講師自身も）、「3つの視深」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つの視深」をメモ書きして、パソコンに貼り付けておくのも、よいかも知れません。

~~~~~

⑩ その他の職人芸も

「しらけている人」、「講師に批判的な雰囲気の人」

「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」、

「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」、

「評論家的な受講生への個別対処法」、など

・・・この人たちの言動に対して、当の相手だけでなく、参加者全体への影響（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。

=====



次ページ以降は、〔 第1章～第2章 の「まとめ」として〕

下記は、社労士Fさん(女性)がメーリングリストへ投稿された記事です。(2012/02/05)

真・報連相にご関心の深い皆さま　こんばんは。

大阪市在住のFです。「社会保険労務士」を生業として今年で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。)

(掲載は著者了解済み／一部分省略)

どうぞ、よろしく願いいたします。

△▼△▼　A社労士事務所　　社会保険労務士　F　▼△▼△

=====

〔第1章～第2章の復習・まとめ的解説〕

前に掲載しましたFさんのメールを読みますと、セミナーで、Fさんが①「目的思考」
の大切さ、②レクチャーにも「質問技法」(問いかけ)が効果的だ、という2つのヒントを
つかまれたことは明白です。ヒントを即実践されていることに敬服します。

このヒントは、私がレクチャーで伝えたコンテンツからキャッチされたものではありません。
もちろん、レクチャーでの説明もしましたが、Fさんはそれよりも、この研修の進め
方のなかで体感されて、ヒントをつかまれた様子がわかります。

つまり、Aコンテンツ×B進め方　は、AB分離した二つのものではなく、AB融合し
ているものだという事です。研修のプログラム設計から、研修の進め方自体が、コンテ

ンツ（例えば「3つの視点」とか「3つの深度」）を体現していなければならない、ということ。研修の進め方自体が、重要情報を（発信）提供しているのです。

仮に、「3つの視点」の「自己」を例にして言えば、折に触れ（自己を）「振り返る機会をつくりながら」研修を進めてこそ、参加者は「自己」を体感されます。講師のレクチャーでは、いくら説明しても「自己」について参加者の理解・納得は得られないのです。

研修は、「コンテンツ」と「進め方」が、言行一致でなければまずいのです。おいしそうに煙草を吸いながら、禁煙を勧めても、勧められたほうは戸惑います。

ハンドブックに書かれている真・報連相のコンテンツで、「自立」の大切さを説きながら、その研修の進め方が、講師からの一方的な講釈だったら、参加者はご高説を承るだけの依存姿勢で座っているだけになりがちです。これでは、「自立」という言葉が耳に流れ込んでくるだけで、真意はわからず、かえって「依存」度を高める逆効果で研修は終わります。船長（講師）が依存の船に参加者を乗せて、自立～互恵～支援という港を目指しても航海（研修）の目的は達成できないでしょう。

研修名は「報連相研修」であっても、講師の意識としては報連相の研修ではなく、「質の高い仕事の進め方の研修」という意識をしっかりとって、進めていきたいのです。

（社）日本報連相センターの会員Kさんは、「最近気がついたが、研修には2種類ある、一つは〔評論家養成型研修〕であり、もう一つは〔内省思考促進型研修〕だ」と、とらえて、「真・報連相研修は後者である」と会員メーリングリストへ投稿されました。

第三者的な（自己目的が不明確な）姿勢で研修に参加していると前者になります。知識だけは増えて、批判の目は肥えてきます。これは、研修参加者の普通ありがちな姿勢です。

（▼ ここで、誤解のないように説明を追加します。「内省思考の促進」と私が書いていますのは、すべて「内省思考」を促進する可能性のある質問とか、可能性のある情報提供という意味です。あるいは、可能性のある機会の提供という意味です。

講師が、「内省してください」と言って求めても、相手を内省させることは、できません。内省されるのは、あくまで参加者です。参加者次第・・・ということです。ですが、可能性を信じて講師の役割を果たす、というのが私の気持ちです。）

年金や、労働法の基礎知識セミナーのような一方通行の知識伝達セミナーであっても、Fさんのように、初めに「目的」を書いてもらい、セミナー中は「問いかけ」を発する進め方をしましょう。 そうすれば、内省思考とまではいかないまでも、このセミナーへの取り組み姿勢がしっかりしてくるのです。

注：「振り返り」という言葉の意味は、「内省思考」よりも少し広い意味合いになります。例えば、先日の「運動会の振り返り」・・・A：「運動会を」振り返る、つまりプログラムとか、運営の良否について反省し、来年の運動会へ生かす振り返です。

同時に、Aだけでなく、運動会の役員をしたB「自己」を振り返る人もあります。

これに対して、「内省思考」にはAはありません。Bだけです。「自己」を振り返るのが「内省思考」です。第三者の目を借りて自己を見る場合もありますが、振り返りの対象はあくまで「自己」です。

内省思考には、自己を含めた全体状況を見る（いわゆる「メタ認知」）があります。もう一つは、自己を自分で自己の内面を深く内省する「内観」です。この両方を含みます。容易なことではありません。

~~~~~

#### 〔参考情報〕

アメリカの臨床心理学者として著名なカールロジャースの唱えた「クライアントセンタードセラピー」(Client-Centered Therapy)～「パーソンセンタードセラピー」(Person-Centered Therapy)になぞらえて言えば、真・報連相研修は、「参加者センタード研修」でありたいものです。

そのために、「レクチャー」と「ファシリテーション」と「コメント」で、いずれも「質問」によって参加者に考える機会を提供します。そして、自己目的を明らかにした参加者が内省思考を深めながら講師や同僚参加者からの情報を手がかりにして、互惠学習しつつ自己育成をする、これが私の考えている真・報連相研修の進め方です。

この基本的な考え方でいきますと、OFF JT では、研修会場の中で、参加者が「自己育成」するワケです。

かつてある企業の研修で、「先生、我々はまな板の上の鯉ですから、よろしくお願ひします」という発言を耳にしたことがあります。完全な依存姿勢ですね。講師は、この人達をまな板から下ろして、次第に内省思考に向かっていただくように研修を進め、「自己育成」の場であることを自覚してもらわなければなりません。

OJTの場合でも、「部下育成は自己育成」ということになります。

上司は部下育成に注力するよりも、先に、自己育成で自分のマネジメントの質的向上に取り組まなければなりません。そして、部下には、(思考停止状態で)真面目に教わること、教えてもらう姿勢を求めるのではなく、部下にも「自己育成」に取り組むように求めなければなりません。

「教える側、教えてもらう側」ではなくて、部下は部下で、自己育成に取り組む。それを上司は支援する、ということになります。部下の自己育成を支援するのが部下育成です。

これが、私の考える「参加者センタード」の考え方です。研修参加者の自己育成能力を信頼します。

なお、OFF JT、OJTだけでなく、日常の社会生活・家庭生活・個人活動の場面でも自己育成はつづくものです。会社へ出勤してからだけが自己育成の機会ではありません。

## 第2章 終わり