# 第3章 研修の基本技法(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) レクチャー力
  - ① はじめに
  - ② 講師が身につけたい実践技法(志伯暁子著)
- (2) 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 「ディレクティヴ介入」、と「ノンディレクティヴ介入」
  - ⑤ 私たちは、真・報連相教の伝道師なのか ? / (Aさんの質問)
- (3) 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・・・」
- (4) コメントカ コメントカ/ 例示:「積極的傾聴」、「意味の共有化」、「根回し」

[付録]

【付録1】 チームワークづくりの実習

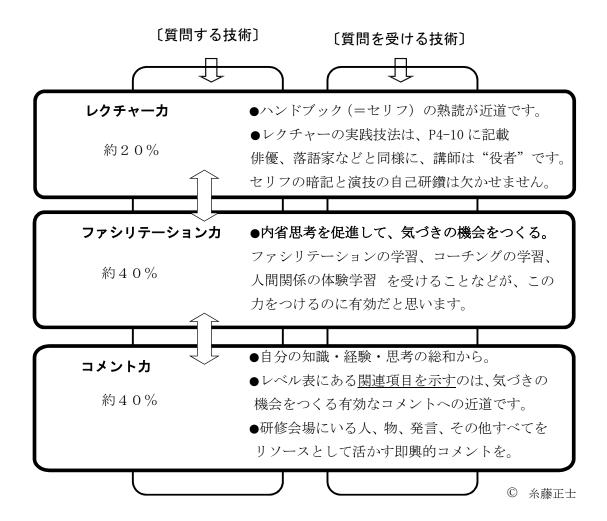
/ (含む 科学的接近の学習)

【付録2】 振り返りと今後の自己育成

【付録3】 「振り返りと今後の自己育成」の「互恵学習」の進め方

# 研修講師に必要な 「質問技術」と「3つの力」

研修の<u>進め方</u>のスキルは、大まかに言えば、 **【質問技術】 および**、 **【レクチャーカ】、【ファシリテーションカ】、【コメントカ】**に分けられます。



- (注①:上記の説明:ファシリテション力は、その他の「・・・力」すべてに関係しています。 質問をする技術、質問を受ける技術、およびファシリテーション力、レクチャー力、 コメント力は、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。

# (1) レクチャー カ はじめに

- ① はじめに
- 優れたレクチャーをするためには、話し方・聴き方、非言語表現・・・などを身につけることが必要ですが、この領域については私には語るべき内容も技術もありません。 そこで、「レクチャーの実践技法」を、話し方のコンサルタントである キャリアトーク 代表 **志伯暁子**さんに執筆していただきました。次ページ以降です。
- レクチャーの本質は、講師の持っている情報を、参加者にも持っていただくことです。 つまり、「情報の共有化」です。情報の共有化には、「3つの深度」があります。
  - ・「言葉」 情報の共有化の 深度1 /事実が伝わり

レクチャーでは「深度3」を目指したいものです。

- レクチャーの「**目的**」を明確にしましょう。「相手の目的」と「講師の自己目的」の両方が大切。(「相手と自己の目的」は、『報連相の技術がみるみる上達する』の p57-61 をご参照下さい) レクチャーは講師から参加者への連絡です。ここで、「発信 ≠ 連絡」を思い出しましょう。「3つの深度」1度、2度、3度で、「相手」に受信されてこそ連絡です。 さらに、「自己」が重要です。「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。
- 講師の自信は、質の高いコンテンツの十分な在庫を持ち、内容を深く理解していることから生まれます。『真・報連相のハンドブック』を何度も読み返して、どこに何が書かれているか見当がつき、掲載事例も即取り出して使いこなせるようになると自信がつきます。 真・報連相の本質は「質の高い仕事の進め方」ですから、レクチャーの内容がその講師の

自己の独自のコンテンツの質量に不安を感じておられる講師は、それを補う教材・素材として、真・報連相を取り入れて下さい。

独自のものであっても、その中に、全面的にも、部分的にも取り入れることができます。

- ときにはレクチャーの冒頭で、「質問」や「投げかけ」をしましょう。軽い「投げかけ」が有効な場面もありますが、参加者一人一人に考えさせる「質問」で、個人の考えを求めると、「内省思考」を促進します。(第三者的立場でレクチャーを聞くと、新知識を知っただけで、「評論家」になる虞があります)。 そして、質問による双方向のやりとりをすれば、講師は参加者の理解度・納得度がわかりますので、その後の研修の進め方を調整できるのです。
- 私の推薦図書を一冊ご紹介します。アマゾンで購入できます。

『教えるということ』(大村はま著 共文社)

# (2) レクチャー 力 講師が身につけたい実践技法

註: 以下は、キャリアトーク代表 志伯暁子さん (P.9に著者紹介記載) の解説です。

# 実践技法の目次

- ① レクチャーする人に求められること
- ② 効果的な話し方

事前準備 分かりやすく話す 簡潔に話す 印象深く話す

③ 身体表現

姿勢、立ち方 ジェスチャーを使う 動作のクセに注意

④ 音声表現

母音の口の開け方 音の粒を揃える 舌の動きを良くする 届く声を出す メリハリをつける

⑤ 発声・滑舌練習

五十音 北原白秋の 五十音 滑舌練習

## ① レクチャーする人に求められること

この人から学びたい、この人の話なら聞きたいと思っていただくには、

- ・内容を深く理解していること
- 様々なインストラクティング技法を使いこなせること
- ・誠実さや謙虚さがあり肯定的に受け入れてもらえる人であること
- ・パワフルで活力があり、教えることに情熱を持っていること
- マナーや規律など、ソーシャルスキルを備えた表現者であること
- ・講師としての自覚があり、自己の視点と他者の視点を意識していること などの要件を満たすことが求められます。

大人が学習する際には、その学びが現場とどう関係しているのか、現場で活かせるかどうかでやる気が変わってきます。ただ、メリットや即効性がある大切な学びだといくら講師が伝えても、受講者がプライドを傷つけられたり、いやみを言われたり、愛情の感じられない講師には反感を持つものです。講師は、人としてのあり方も問われると感じています。

## ② 効果的な話し方

大切なことは、講師が「どう伝えたか」ではなく、相手に「どう伝わったのか」です。伝わった結果が全てです。ですから、話し手は伝わるように伝える工夫をしなければなりません。そのためには以下のことを押さえておく必要があります。

#### 事前の準備

受講者を把握(男女比、年齢、経験、人数など)し、受講者に合わせた進め方、事例、情報を集め、分類、整理しておきます。

#### 分かりやすく話す

話を組み立てる

流れが論理的に整理され、分かりやすいかどうかに着目し、オープニング、メインプログラム、クロージングの三部構成で組み立てます。そして時間配分を考え、時間内に収まるようにします。途中休憩、質疑応答なども考慮して、少し余裕を持って組み立てないと、時間内に収まらず、振り返りが不十分になってしまうことがあります。時間配分に気をつけたいものです。

#### センテンスを短く

思いつくままダラダラ話したり、丁寧に説明しようとして回りくどい言い方をするとセンテンス(一文)が長くなって、かえって分かりにくくなります。センテンスを短くすることで、リズムも生まれ、聴き手にも伝わりやすくなります。

## ・事例、具体例を使う

相手の「なぜ?」「どうして?」に答えるためにも、身近な事例や具体例を使うことで腑

に落ち理解しやすくなります。

#### 簡潔に話す

・言い訳や常套句に注意

何度も必要以上に言い訳をすると、聴き手が不安な気持ちになります。「あまりやったことがないのでどう進めていいか分からないのですが…」「急にやってくれと言われまして…」などと言われると、聞く気持ちも協力する気持ちも失せてしまいます。また、「ご多忙のところこのように大勢の方々にご出席を賜りまして…」「只今ご紹介にあずかりました○○と申します。諸先輩多々いらっしゃる中…」などという常套句は、長い挨拶でダラダラするだけでなく固さや緊張感を生みますので注意したいものです。

言い切る

「~だと思うのですが…」と語尾を濁したり「担当させて頂きたいと思います」とへりくだりすぎるのも考えものです。「~です」「~します」の言い方をするとはっきりとした意思も伝わってきてすっきりとした伝え方になります。

言葉ぐせをとる

「あの~」「え~」等の言葉ぐせは、多くなればなるほど、聞き手にとっては耳障りになります。そしてそのことが気になり出すと、内容そのものが頭に入りにくくなってしまいます。自分が無意識で行っていることなので、少し意識して減らす必要があります。

#### 印象深く話す

• ポイント復唱

一度聞いたからと言って覚えられるものではありません。大切なことは何度も繰り返し伝えることが大切です。 言語、非言語での工夫が必要です。

・名言、ことわざ等の引用

著名人の言葉や、昔から言い継がれてきた言葉には、ドラマや説得力があります。それを 引用することでより印象的に伝えることができます。普段からそうした言葉を集めておくと 役に立ちます。

見える化

情報の共有化のために話し言葉だけではなくスライド、映像、ホワイトボード、模造紙を使ったり、グラフ、図表などで視覚に訴えることが求められます。見やすく作ることも忘れてはなりません。

# ③ 身体表現

何を話すのかは「意識」の部分です。しかし、実際には非言語表現で多くのメッセージを 伝えているのですが、それらは無意識で行っていることが多くあります。そこにも意識を向 けると好感が持たれる自己表現ができます。

#### 姿勢、立ち方

#### 姿勢

肩の力を抜いて胸を張り背筋を伸ばします。頭のてっぺんから上に引っ張られているような状態をイメージして下さい。

#### ・立ち方

足を肩幅に開き、両手は身体の真横にストンと落とすか、両手を重ねておへそのあたりに 置きます。女性は足を揃えます。

## ジェスチャーを使う

形、大きさ、推移、変化、数など、あるいは感情表現などをする際にジェスチャーを使うと、より聞き手がイメージしやすくなります。そのことで視覚的な助けになり、インパクトを与え、記憶に残すことが出来ます。ジェスチャーは肩より高いところで行えば、よりダイナミックに表現出来ますし、肩より低いことろで行えば控え目な印象になります。動作は一旦止めることで、より注目されるので効果的です。

#### 動作のクセに注意

腕組みをしたり、上着の裾を引っぱる、顔や髪の毛に頻繁に手をやる、貧乏揺すりなど動作の癖は気になるものです。落ち着きのなさや自信のなさ、または高圧的な印象に繋がることがありますので注意が必要です。

・「会話」や「方言」を入れる

実際の会話を入れると、イキイキとしかもありありとそのシーンを思い浮かべることが出来ます。また、その土地に根ざした方言を入れることで、身近に感じられ独特のニュアンスまで伝えることができます。

# ④ 音声表現

聞きやすい声づくりのための方法をいくつかご紹介します。

## 母音の口の開け方

母音をしつかり発音します。

- ・「あ」…顎を開き指が縦二本入る位、唇を開けます
- ・「い」…顎を閉じ、口角を耳元の方に引き上げます
- ・「う」…顎を閉じ、唇をすぼめて丸くします
- ・「え」…口角を少し左右に広げ、小指が一本入る位に顎を開きます
- ・「お」…唇を丸く寄せ口の中に大きな空間を作るようにします

## 音の粒を揃える

言葉のひとつひとつの音の粒の大きさを揃えて発言します。例えば、「おはようございます」 は、「おはようございます」にならないように一音一音はっきりと聞こえるようにします。

#### 舌の働きを良くする

舌の動きが滑らかになると、スラスラと話すことができます。特に、ラ行の「ラリルレロ」 は舌が回らないとテキパキ話せません。

例.「ブラジル人のミラクルビラ配り」

まず、これを読んでみて下さい。うまく出来なかった方は割り箸トレーニングをおすすめ します。割り箸を口にくわえ、上下の前歯でしっかり噛んで下さい。その状態で「ブラジル 人のミラクルビラ配り」と3回言ってみて下さい。

割り箸を噛んでいるため、発音し難いのですが、それがねらいです。その状態だと舌をせっせと動かさないと発音できません。ですから、舌の準備体操が出来るという訳です。割り箸を外して、もう一度「ブラジル人のミラクルビラ配り」を言ってみると、なめらかに発音できるはずです。

#### 届く声を出す

・声の出し方

後の人にまで聞こえる声を出すことが大切です。意識を一番後に置き、一人一人に言葉を届けるつもりで参加者を見ながら声を出します。その際に単に大声を出すのではなく、放物線を描くように相手に届けるつもりで話しかけましょう。

マイクの使い方

マイクを使う際には、マイクの特性(指向性)のチェックをし、効果的に使いましょう。 マイクと口元との間はこぶし一つ分くらい空けて話すと、音が割れたりくもったりせず良い 声を届けることができます。

### メリハリをつける

曲を演奏する時、最初から最後まで同じ強さ高さや速さでないように、話す時も様々な方法でメリハリを付けてみて下さい。

・抑揚 (イントネーション)

声の上がり下がりで、言葉に表情が生まれます。上がり下がりによって感情や気持ちの変化を表現することができます。

例.「知らない」

語尾を上げると疑問

語尾を下げると否定

語尾を強く言うとむっとした様子

・強調 (プロミネンス)

強く(大きく)発音したり声を高くしたり、その部分だけをゆっくり発音してみたり、または、強調する前にポーズ間を取っても強調することが可能です。

例.「あの人はごはんが好きだと答えました」

「あの人は」を強調すると誰かに注目が集まり、

「ごはんが好きだ」を強調すると何が好きかということに注目が集まります。

・間(ま)(=ポーズ)

緊張すると余裕がなくなり、空白を恐れてしまうという傾向があります。するとどんどん間がなくなって、早口になっていきます。間を意識して使うと、より理解が深まります。間は普段、息の切れ目、次の言葉を考える時などによく使っていますが、期待の間、理解の間、段落の間などがあります。

例.「報連相は何かというと///仕事のしかたそのものだ/ということなのです//」

## ・緩急 (チェンジオブペース)

話す速さを変えると、スピード感や距離が表現できます。また、平坦な話し方は、どこが 大切なのかが分かりにくかったり、聞き手が退屈して集中できなくなることがあります。数 字や固有名詞など、ゆっくりと話すことで分かりやすくなります。声に高低をつけることで、 明るさ、淋しさを表現できます。また、声の大小というのも大切です。ささやくことで親密 になったり、説得力が増したりします。大きい声で惹きつけることも出来ます。

# ⑤ 発声・滑舌練習

五十音	$\mathcal{T}$ $\rightarrow$	工	イ	ウ	工	オ	ア	オ
	カ	ケ	キ	ク	ケ	コ	力	コ
	サ	セ	シ	ス	セ	ソ	サ	ソ
	タ	テ	チ	ツ	デ	1	タ	7
	ナ	ネ	=	ヌ	ネ	1	ナ	1
	ハ	^	ヒ	フ	^	ホ	ハ	ホ
	7	メ	3	ム	メ	モ	マ	モ
	ヤ	工	イ	ユ	工	3	ヤ	彐
	ラ	V	リ	ル	V	ソ	ラ	口
	ワ	工	1	ウ	工	オ	ワ	オ

#### 北原白秋の「五十音」

水馬(あめんぼ)赤いな アイウエオ 浮藻に 小蝦(こえび) も泳いでる 柿の木 栗の木 カキクケコ 啄木鳥 こつこつ 枯れ欅 大角豆(ささげ)に 酢をかけ サシスセソ その魚 浅瀬で刺しました 立ちましょ 喇叭(らっぱ)で タチツテト トテトテ タッタと 飛び立った 蛞蝓(なめくじ) のろのろ ナニヌネノ 納戸にぬめって なに粘る 鳩ポッポ ほろほろ ハヒフへホ 日向(ひなた)のお部屋にゃ 笛を吹く 蝸牛(まいまい) ネジ巻 マミムメモ 梅の実 落ちても 身もしまい 焼栗 ゆで栗 ヤイユエヨ 山田に 灯のつく 宵の家 雷鳥は 寒かろ ラリルレロ 蓮花(れんげ)が咲いたら 瑠璃の鳥わいわい わっしょい ワイウエヲ 植木屋 井戸換え お祭りだ

#### 滑舌練習

- ・お綾や母親におあやまり、お綾や八百屋におあやまり
- ・歌唄いが来て歌唄えと言うが、歌唄いぐらい歌唄えれば歌唄うが、歌唄いぐらい歌唄え ぬから、歌唄わぬ
- ・爪売りが爪売りに来て爪売り残し、売り売り変える爪売りの声
- ・この食いの釘は引きにくい
- ・向こうの竹垣に竹立てかけた
- ・菊桐菊桐三菊桐、合わせて菊桐六菊桐
- ・長町の七曲は長い七曲
- ・京の生鱈、奈良の生まな鰹

以上

註: P.4~P.10は、引用部分を除いて、著作権者は ◎ 志伯暁子さんです。

[著者紹介]

話し方コンサルタント キャリアトーク代表 志伯暁子 フリーアナウンサーで研修講師歴33年(H28年現在)/仙台在住 キャリアに見合った話し方とコミュニケーション・接遇研修

(詳細は、ホームページ ↓ をご一覧ください)

http://careertalk.biz/index.html

(社) 日本報連相センター会員 466

## (2) 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

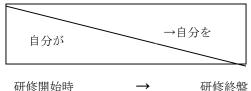
「内省思考」と、「プロセス介入」について述べます。研修は、次第に、内省思考を深め ていただけるように、適切な介入(=内省思考の促進)をしながら進めることが必要です。 内省思考とは、「"私が"学ぶ、から"私を"学ぶ」に、視点が自分自身に向かうことで

す。ゴルフに例えれば、スイングの 一般理論を学びながら、それを手が かりにして、自分のスイングを省み ることです。アウトサイドインです。

(注:「介入」とは、研修用語です。

「働きかけ」というぐらいの意味です)

#### 内省思考を深かめる(視点の変化イメージ図)



研修開始時

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(自己育成)するつもりの人は、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、研修ファシリテーション(促進的介入)です。

その際、講師自身が、その場に与えている「自己」の影響を、参加者の反応やグループの 雰囲気によって感知しながら、ファシリテーションを進めることが大切です。

「内省思考」は、私の独自の表現かも知れませんので、すこし詳しく説明します。 これまで、何人かの研修講師から、次のような発言を聞いたことがあります。

「先日の研修は、好評裡に終えることができました。アンケートにも満足しています」 「それはよかったですね」

「感想発表やアンケートで、『いい研修でした。是非ウチの上司に受けてもらいたい』という声が数名からでました・・・」

その講師は、こういう声がでたので自分の研修が、好評・成功した(証拠)と感じてお られるようでした。でも、私は疑問を感じたのです。

私は、『是非ウチの上司に受けてもらいたい』という研修参加者の言葉に、参加者が「"自分のこと"として受け止めていない」様子を感じたのです。

参加者から、「"自分にとって"大変有益だった」、「報連相は、仕事の進め方そのものであることがわかった」、「上司への補佐がまずかった」、「こんなヒントをつかんだ」、「ヒントを早速仕事に活かしたい」、「実行したい」、・・というような言葉がでておれば、研修終了時点としては、講師として、ひとまず安心し、頭は今後の実践支援に向かいます。

「上司に受けてもらいたい」という発言自体は問題ではないのですが、研修終了時点で聞くと不安を感じます。参加者が「自己」をしっかり振り返って(「内省思考」を深めて)研修を終えられた状態ならば、"ここでは"出ないはずの言葉だからです。

(真・報連相を含む)経営幹部・管理職研修であれば、例えば、次のよう発言がでれば、 ひとまず、安堵します。

「情報の共有化を深めるために、上から下へ報連相を実践します」、

「職場で、とにかく『目的思考』を徹底しなければ・・・」、

「『3つの視深』に納得しました」、

「"企業人にとって、最大の環境は上役なり"という名言を得ました」、

「俺も部下にとっては環境なのだ、と今感じています」、

「何事につけ、ワケを伝えることが大切だ・・・」、

「社長の私も、ウチの管理職連中も、『未だ、部下に、助けてもらっていないなあ・・・』 とつくづく思いました」

真・報連相研修に限りませんが、研修を「自己育成の場」になるように進めるのが講師

の役割です。これが即ち「内省思考を(促進し)深めながら、気づきの機会をつくる」研修 ファシリテーションです。私たち講師は、評論家育成とか、上司育成に役立てるために、情 報提供をしているのではないはずです。

真・報連相研修の講師は、研修を進めるあらゆる場面で、内省思考の促進を意識しながら進めます。たとえば、

「悪い報連相の実例を一つ」という事前学習のワークシートに記入して持参してもらうことも、あるいは、研修開始時に冒頭で「あなたは何のためにここにいるのですか?」と質問して、参加者各自に「自己目的」を書いてもらうことも、・・・これらは内省思考への入り口(介入)です。ボクシングで言えば、ジャブです。

レクチャーの場合でも、冒頭に質問とか問いかけをしますが、これも内省思考促進を意識 している進め方です。

内省思考を促進する介入の例ですが、「自立型人材・依存型人材の自己チェック表」(P. 14) 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。

そして、研修の終盤では、「最後に、このたびの研修を振り返りましょう。自分にとって どうだったか。得たヒント、気づきがあればメモ書きしましょう」といって、5分間ぐらい 内省思考の仕上げ的な時間をとります。時間が許せば、続いてグループ内で各自の振り返り を発表しあって、他者の発表を手掛かりに一段と内省思考を深化されるよう期待します。

(研修時間が十分あれば、p34,35 の【付録 2】【付録 3】の研修シートも活用できます)

講師は、研修の最初から内省思考の促進を意識しながら進めてきたつもりでも、最後の振り返りタイムの結果によって、その進め方の成否がある程度わかります。

この振り返りタイムでの参加者各自の振り返りが不充分ならば、講師は「勉強になった」 と、自己反省して次の研修機会でこの(失敗)結果を生かすしか道はありません。

それでも、研修ご依頼者から落第点をいただくことはありません。真・報連相研修は、コンテンツが優れているという評価のおかげで、研修全体が失敗ということはないのです。

内省思考促進のツールとしては、「コミュニケーション・メモ」の交換も、2日研修で時間に多少でも余裕がある場合は、大変有効な手段です。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	グループのメンバーから
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、内省思考が深まった段階で、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

自分は分かっている 自分は分かっていない 他人に分かっている 開放された窓 盲点の窓 自分も他の人も 自分は気づいていな 知っている い他人は知っている 他人に分かっていない 隠された窓 未知の窓 自分も他人も知ら 他人には知られて ない可能性の領域 いない自分

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「解放された窓」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のです。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)

「フィートバック」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。<u>アサーティブ</u>な表現が有益です。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トバックと考えられます。

(注:<u>アサーティブ</u> については、ハンドブック p53 を参照してください。)

メモ:このシートの使用目的は、 内省思考促進そのものです。

# 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 <u>1</u> 他者に期待せす			4	5		<u>7</u> 他者依存 C期待して生きる	
自己管理 <u>1</u> 自らの可能性を			4			<u>7</u> 他者管理 とを確実にこなす	
						<u>7</u> 他者責任 人にあると考える	
自己評価 <u>1</u> 自分が納得いく			4			<u>7</u> 他者評価 られるために働く	
他者支援 <u>1</u> 他人を信頼し支		3	4			<u>7</u> 自己利益 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、アレンジしました。

# 情報の共有化の「3つの深度」

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

もし、研修を実施される企業の理解が得られるならば、事前に参加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、研修の終盤で参加者一人ひとりに提供するのは、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。参加者が管理職なら、項目を取り替えればよいのです。

ただし、2日研修ぐらいの時間が必要です。2日目に入り、かなり内省思考が深まっていないと、職場からの情報を自己育成の有益情報として受け止めることが難しいものです。研修体験の浅い講師には、相当なチャレンジであり、難しいかと思います。

自分のことを他人からとやかく言われるのは、誰にとっても楽なことではありません。インパクトが強いので、記入されている内容を事前にチェックして、非常識な不適切な表現があれば、事前に除外するなどの処置が必要です。

受けとった人によっては、大きな心理的ダメージになる危険性があるからです。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。



「聴く耳もとう 報連相」

(S社社内スローガンより)

メモ:直球で、内省思考を促進 しますが、使用は慎重に…

(注:事前に職場の声を 集めるシートの例です。

# 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。					
	(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					
	11. 東のめり土まり本					
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					
G	後輩への指導は					
6	仮軍への拍导は					
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。					

参加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」(下記に掲載)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。 (配布資料の<u>黙読</u>は、真・報連相研修の有力な手法です。)

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、「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」(下記に掲載)などが載っていますので、講師が口頭で概略を話すか、または配布資料にして黙読を求めますと、内省思考を促進し、参加者が自己に思いをいたす手掛かりになります。

真・報連相研修に限らず、研修講師には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、さまざまなタイプがあります。

日本ファシリテーション協会の創立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。タイプによって求められるファシリテーションのスキルが違ってくるのです。(『ファシリテーション入門』堀公俊著 日経文庫)

真・報連相研修の講師の場合には、上記6タイプのなかでは③教育研修型になります。しかし、真・報連相研修には、伝えるべき(仕事の進め方の重要事項という)コンテンツがありますので、ファシリテーションのほかにレクチャー力もコメント力も必要なのです。そして、真・報連相研修のファシリテーションの目的は、「内省思考を促進し、気づきの機会をつくる」ためです。

[内省思考促進のために/進め方の例①・・・第2章 p.8「コスト意識とは」] [内省思考促進のために/進め方の例②・・・この章 p.24「根回しとは」]

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.17 を参照)

\_\_\_\_\_

使用目的は、「3つの視点」の「自己」を学ぶ、同時に内省思考の促進にも役立つ教材です。

【会員専用 62枚の研修教材の中から】

## 自分の(マネジメントの)影響下にある部下

#### ● B銀行の支店長研修でのこと;

銀行の支店長研修で、こんなことがありました。グループ討議の中での、ある支店長さんの発言です。「今度の支店は、どうもいま一つ活性化していない。次長以下課長連

中に何となく活力がない。会議でも発言が少ないし、積極的な言動が見られない、こちらが指名すると意見は出るが、積極的にもっと議論をして欲しいのだが・・・」

ひとわたり支店長さんの研修が終わって、次に課長研修に移ったとき、その支店長さんの部下の課長さんたちが受講者のなかにおられました。

この前の支店長さんのところの課長さんたちだな、と思って話しを聞いていますと、「まぁ、支店長の言われるように、うちの支店は今のところ若干消極的なムードになっているかもしれん。だけど、こうなったのはあの人が来てからだよ。あの支店長が来られてからお通夜みたいになったんだから。それまでは俺たちも明るく活発にやっていたんだし。まぁ、あと一年半ぐらいで替わりますから、ご心配なく」(笑)

別に心配はしていませんが。銀行の場合には、三、四年で支店長は転勤しますから、どの支店長のときどうだったのか、はっきりします。支店の風土や行員さんの働きは支店長次第ともいえます。支店長が替われば、支店のムードが一変することは、よくあることです。何とかこの支店を活性化したい、この沈滞ムードを打ち破りたい、という支店長の努力も、部下を改革の対象物とみていろいろ手を打つだけでは成功しません。

もしかしたら、その重要原因が自分自身にあるかも と、自分自身も含めて原因を考えてみないと真の解決にはならないでしょう。あまり転勤のない企業の場合には、幹部自身が自己改革していかないと、部下の不幸はより深刻になる危険性があります。

## ● あなたは、「自分の影響下」にある部下を見ている

部下がよく働く、さっぱり働かない、といっても、もしかしたら自分の下にいるときの彼らがそうなのかもわかりません。自分以外のもっと優秀な幹部がこのポストにいたら、部下の動きは変わっている、ということは十分あり得ることです。部下をみている、職場をみているといっても、客観的な部下をみているのではありません。あくまでも「自己の影響下にある部下」をみているのです。

人の行動は、その人(P)と、その人が置かれている環境(E)との関数(P×E)である、と言われます(注)。そういうときの環境ですが、「企業人にとっての最大の環境は上役なり」という名言があります。部下の報連相が良いとか悪いとかいってみても、そうさせているのは上役自身でもあるのです。

相手の報連相が悪いのは、上役である自分が、どのような報告の仕方を求めているか、 どのような内容・表現を期待しているのか、現在何に関心を持っているのか、・・・常 日頃よく知らせていないことが原因かもわかりません。

相談に来ないのも、相談し難い雰囲気を自分が作っている場合があります。 部下の報連相の適否は、半分は上司次第と言えます(半分は、部下次第です)。 [注:  $B = f(P \cdot E)$  アメリカの社会心理学者K. レビンは、

行動 (B: behavior) は、人 (P: person) と環境 (E: environment) の関数 (f: function) であるととらえ上記の式で表しました。]

● 会員の皆さまは、NHCのホームページの会員専用ページに掲載されている「62枚の教材シート」を プリントして、あるいはアレンジして研修・講演でご活用ください。

\_\_\_\_\_

次は、『真・報連相読本』(糸藤正士著 鳥影社) 18ページの引用文の転載です。

# 相手と戦うことは絶対にできない

アメリカの経営学者フォレットは、半世紀以上も前にこのことを「サーキュラーレスポンス」 (円環的 対応) という概念で、われわれに教えてくれています。

「フォレットは、テニスの試合を好例として引いています。Aがサーブする。Bが打ち返すボールの状態は、半分はAがBに打ったボールによる。これが次々につづく。だから、彼女(フォレット)は言う。 『円環的対応の概念によって、多くのことが明らかになった。というのは、自分は決して相手と戦うことは絶対にできないのであって、われわれはつねに相手プラス自分と戦っているのだ、・・・』」

(三戸 公、 榎本世彦 著『フォレット』同文館)

\_\_\_\_\_\_

## ② 講師による、プロセス への介入

真・報連相研修の講師が優れた「コンテンツ」(主にハンドブックの内容)を提供するのは当然のことですが、コンテンツ(情報)の提供だけでなく、講師は研修の場の雰囲気、各グループの取り組み状況、参加者同士のかかわりの変化などに注意し、研修が自己育成の場になるように、意識的に「場づくり」をします。

この「場づくり」のための講師による参加者への働きかけが、「介入」です。

真・報連相研修での介入の目的は、内省思考を深めていただだけるような場づくり(=自己育成の場づくり)です。

研修参加者全体も、それぞれの「グループ」も生きています。研修開始時から刻々と変化しながら、ときには沈滞し、ある時は緊張しながら、進んでいきます。この変化しつつ進んでいく状況・過程を「プロセス」と呼んでいます。

グループの参加者相互の関係・かかわりも変化しつつ研修は進んでいきます。そこにいる者が、生きた(グループ)プロセスの変化を感じながら研修は進んでいるのです。その進み方に<u>講師の言動で働きかける</u>のが「介入」です。

講師には、自分が提供していることはもちろん、参加者同士が話し合っていることも、相当程度見聞きできます。が、プロセスもある程度見えるかどうかが問われます。経験と観察である程度見えると、信じるしかありません。表面から見えるところを見ているわけですから、本当のところは、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/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、参加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。

参加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。

講師の発言:「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。 ・・・これも内省思考を促進する介入の一例です。(自グループを省みる)。

## 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ありません)

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<u>中立性</u>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します。「真・報連相」というコンテンツは、仕事の進め方の重要事項の集積であり、これを正しく伝えたいからです。そういう働きからは、正確にはファシリテーターというよりもファシリテーター"的"、と言ったほうがよいかもしれません。

参加者が間違った情報をもとに話し合っている場面では、講師は正しい真・報連相の情報をそのグループに提供すべきです。

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、足ら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(情報提供)するのが真・報連相研修のファシリテーター(講師)の役割です。

コンテンツへ介入するためには、『真・報連相のハンドブック』の内容理解は当然のことですが、その他に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<u>仕事の進め方</u>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、・・参加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 ディレクティヴ介入、 ノンディレクティヴ介入

介入の方法には、<u>ディレクティヴ</u> (Directive/指示的) と <u>ノンディレクティヴ</u> (Non Directive/非指示的) があります。介入の対象は<u>コンテンツ</u> (Content) と <u>プロセス</u> (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すばらしい。

### 【介入の5タイプ】

 ディレクティヴ
 ノンディレクティヴ

 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、率直に話し合いましょう」

[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どのように感じていますか」

意識的な介入が必要ですが、ベテラン講師は無意識に介入している場合が結構あるのです。 そして、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。(講師にとっての、「3つの視点」の「自己」のことです)。

\_\_\_\_\_

## ⑤ 私たちは、真・報連相の伝道師なのか ? (Aさんの質問)

第9回真・報連相全国大会に参加して

Kからです。

今回参加するに当たって、私が課題としていたのは、次ようなことでした。

## その1:

真・報連相について数回研修をさせてもらった。けれど、真・報連相という言葉の意味、3つの視点、3つの深度、3つの方向、レベル表、糸藤正士さん、著作権の取扱いを「説明」することが中心になっているので、しっくりこない。まるで、「真・報連相教」「糸藤教」の教えを伝えているだけであるような(苦笑)。 こうしたことを改善するには、どうしたらいいのだろうか?

#### その2:

「PDCA」研修と「人間力」研修を打診されているが、真・報連相を活用・応用できるのだろうか?

これらについて、質問の時間が来たら手を挙げようと思っていたのですが、 糸藤さんのお話や参加者からの発言で、先に解答が提示されました。

# その1について

① 糸藤さんのお話で、「真・報連相研修の目的は、そのコンテンツと考え方を 提供することだけでなく、『研修参加者が自分に役立つヒントを自分でつかむ』 この態度・姿勢づくりへの支援だ」という趣旨を聞いたのです。

私は、後者の要素が欠けています。

② ワールドカフェの場で、その1のことを発言したら、Fさんから、「さきほど糸藤さんがお話された内容は、『真・報連相研修のすすめ方について』(第3章「研修ファシリテーション/内省思考」)に書いてあるよ」と教えられました。 私は、その資料が発出されたときに2~3回読んでいるのに、すっかり忘れていました。

(Kさんの投稿メールの続き)

# その2について

① 糸藤さんのお話で、「真・報連相の元は『仕事の進め方』だから、報連相研修でなくても、「レベル表の61項目」や「3つの視点」などを使って、いろいろな研修にできる」という趣旨を聞いたのです。

そう、真・報連相は「仕事の進め方」が原点なのですよね。

② 糸藤さんやFさんから、「経営者から『こんな研修できますか?』と言われたら、『はい、できます』と即答して、何でも真・報連相を使って研修をしている人がいる」という趣旨の話を聞きました。

それから、延堂さんが「(そのテーマは)真・報連相で、ばっちりやれますよ!」と太鼓判(?)。 私も挑戦する気になりした。

有意義な大会と懇親会を過ごさせていただき、ありがとうございました。

以上です。

\_\_\_\_\_

## (3) ファシリテーション力

● 研修ファシリテーションの 主目的は、「内省思考を促進して、気づきの機会を提供」 することです。

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

[はじめに]

「真・報連相のレベル表」の61項目には、行動レベルの「やり方」が多いのですが、中に「あり方」が含まれています。例えば、「正直な報告」とか、「悪い情報ほど速く」などは「やり方」が問題ではありません。(自己の)「あり方」が問題なのです。

真・報連相の核心を表す「氷山モデル」をご覧ください。レベル表の水面下に「3つの視点」「3つの深度」があります。「3つの視点」には「自己」があります。ここに「自己」があるから、これは「あり方」の項目であると、見えてくるのです。

「自己」の視点がなければ、「正直な報告」という難問にも、旧・報連相のように行動レベルの「やり方」(スキル)で、しかもレクチャーで説明する進め方しか思い浮かびません。そして、結局は「べき論」で終わってしまうのです。「あり方」と見れば、レクチャーでは立ち向かえない項目だということがわかります。

「先生。現実の企業の中で仕事をしているときには、『<u>どこまで</u>正直に報告すればよいのですか?』と、質問されたら、講師のあなたはどう答えますか?

質問されたら、即、答えようと、焦ります。即、反応して答えようとするのが講師の 職業病かもしれません。相手は、正解の即答を求めていますが、世の中には、正解が(自分 の外には)ない問題があります。

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、重要事項として必ず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、参加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。

もし、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。自分で内省思考をし、グループで互恵学習する以外に道はありません。その道へ案内するのが講師の「研修ファシリテーション」力です。

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、正直に報告するの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<u>相手によって</u>、正直な報告のし易さが、違いませんか?」 「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人だ。・・・とか」

〔少し、間をおいて〕

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」。

・・・・・・・・・・・・ 〔暫時 間をとる〕

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。 ②1分間 ぐらい、黙っている。)

③ 以下は、講師から参加者への、参考情報の提供です。

※ 上述を補足するための、講師用の参考情報です。研修で全部を述べるものではありません。

「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。経営トップからから新人まで、企業人として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] /その1

- ・ガン患者さんがいて、本人には告知していないが、近親の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、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)。・・・「あなたなら、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○○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。

#### 〔参考情報〕/その2

ビジネスマナーでは、正直でないことが正当防衛的に認められている場合があります。 上司に掛かってきた不審な電話に対して、上司の指示で「外出中です」とお断りする場合や、 アポイントのない訪問者に対して、「不在です」とお断りする場合などです。

#### [このあたりの詳しい解説]

1) 研修参加者は、講師依存になりがちです。質問すれば正解を答えてくれる講師が、信頼を高めている反面、依存姿勢を強めてもいるのです。その延長線上に、「どこまで正直に・・・」という質問が出てきます。

ところが、<u>この問題には、自分の外には正解(判断基準)はありません。自分の内的倫理</u> 基準は自分で考え、同僚参加者の意見も聞いて、自分で決める以外にないのです。

そこで、「質問」を投げかけてそれぞれに「しっかり考えてもらう」研修の進め方を、上記②で「進め方の一例」として述べました。

この進め方の成否は、研修開始からここまでに、研修ファシリテーションによって、参加者の内省思考がどの程度深まっているに懸かっています。もし、内省思考が深まっていない場合には、この進め方は空振りに終わるでしょう。

2) 報連相は、今までは個人対個人のパーソナルなものだと考えられていました。その個人も、主に組織の下位層の人たちのことでした。それも、報連相する発信者の問題と考えられていました。報告の仕方、連絡のやり方、相談する方法など、報連相する個人つまり発信者の本人の問題だととらえられていました。・・・これが、旧・報連相です。

発信者へ報告の仕方を教える、発信者に正直な報告を求める。正直な報告は発信者(個人) の責任だ・・、ということになっていました。(間違いではありませんが。。。)

3) 真・報連相では、報連相は仕事の進め方そのものであり、上から下まで全員に質の高い仕事の進め方が求められている、と考えます。

そして、報連相(=仕事の進め方)の質を高めるには、個人の問題に留めることなく、職場全体で、質の高い仕事の進め方を求め続けている組織へ前進していきましょう、と提唱しているのです。組織の仕事の進め方の質的風土改革を目指しているワケです。

この基本的な考えを踏まえて、「上述の正直な報告」問題を考えてみますと、

「報告する<u>相手によって</u>、正直な報告のし易さが、違いませんか?」と、質問を発するのは、 発信者ひとりの問題とせずに、「受信者」の聴き方、受け止め方、受信者のあり方の問題で もある、と意識しているのです。

極端に言えば、この難問は、「受信者」(側)にも原因があり、責任がある問題だと言えます。真・報連相研修の講師は、受信者にある原因、責任のことを忘れずに、この難問に立ち向かいたいものです。

4) このように考えますと、「正直な報告」は、① <u>発信者と受信者の両者の「関係」に</u> 着眼しないと、解決の方向には向かわないといことがわかります。

何でも言える信頼関係は、相手(例えば上司)だけがつくるものではありません。「関係」ですから、半分はこちら(例えば、部下)にも責任があります。安心と信頼は、報連相の上に成り立ちます。中間報告、提案を含んだ相談、遅滞のない礼状、相談したあとの結果報告など、日常の報連相の一つひとつが信頼関係を深めていきます。

よい報連相はよい人間関係の上に成り立ちます。よい人間関係とよい報連相は互いに因となり、果となり輪になっています。その輪の入り口は「挨拶」ですね。挨拶を大切にしましょう。

- 5) もう一つは、職場全体はどうなっているか、と言う観点です。
  - ①言いやすい雰囲気なのか、どうなのか、コミュニケーション風土の問題なのです。
- ② 組織が、質の高い仕事の進め方を追求しつづけているような「場」(環境)では、正直な報告は、発信者個人の単独責任から離れて、一段次元の違う解決策がとられるようになるでしょう。こう考えますと、これには、組織責任者であるマネージャーの(やり方ではなく)あり方が、大きな要因であることに気づきます。が、部下のほうには、自己の「補佐」(レベル表の連絡の3度について、その適否を省みることが必要です)。
- 6) 上述のような考え方を念頭に置き、研修ファシリテーションによる研修全体の進み方、 内省思考の深化の度合いを勘案しながら、レクチャーではなく、まず質問によって「正直な 報告」という難問を<u>考えてもらう</u>のが、私の考えている研修の進め方です。実際に幾度もや ってきました。

ただし、この進め方は、1日研修か2日研修、あるいは3時間研修×5回シリーズなどである程度の時間的余裕がないと難しいのです。

もちろん、説明でできる限界までチャレンジはいたしますが、2時間~3時間程度の「講演」では、内省思考の促進は殆どできませんので、質問されてもこの問題には十分なお応えはできません。

その場合講師には、正直言って、上述の全体を素材として、要点を説明する応急的対応しかできないのです。研修という名前がついていても、4時間程度の半日研修では同様です。 しっかりした進め方は残念ながら無理だということです。

私の苦い体験ですが、2時間の講演の中で「では、どうすればよいのか?」と、この問題

の答えを求められて、応えられなかったことを思い出します。

この時は、やむをえず「『どこまでも正直に、です』。『"勇気をもって"正直な報告をしよう』と、繰り返し自分自身に言い聞かせる以外に方法がありません」と言って、「では、次へ行きましょう・・・」と、場面転換をはかりました。"べき論"で終えたので、当然、質問者を含む参加者は納得されていない雰囲気でした。

「レクチャー」「コメント」は、講師が研修全体の目的をめざしながら、その場面場面の個別 テーマの目的に応じて行う単発的行動ですが、真・報連相の「研修ファシリテーション」は、研 修全体の底流をなす連続的行動です。 初めから終わりまで、一貫して、「内省思考を促進しなが ら、気づきの機会を提供する」という目的を"常に意識して"行う講師の言動なのです。

研修ファシリテーションの流れのなかで、質問を活用しながらレクチャー、コメントが行われているのです。見方を変えれば、質問、レクチャー、コメント、資料配付・黙読などが同時に研修ファシリテーションの役割も担っているのです。

純粋に、内省思考を深めることだけを主目的とする場合もあります。「自立型人材と依存型人材の特徴」で自己チェック(参照:この章のp8)とか、「アドバイスシート」(参照:この章のp10)の交換、「 $\bigcirc\bigcirc$ さんへ/グループメンバーから」(参照:この章のp6)による相互フィードバック、あるいは適時に行う講師の「介入」などがその例です。

\_\_\_\_\_\_

#### (4) コメントカ

## 「コメントカ」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。参加者は、講師からの詳しく長いレクチャーを聞くよりも、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。

コメントにはコメントの直接目的がありますが、直接目的の上にある上位目的は、整理 して抽象的・一般的に表現すれば、参加者に次の3点の理解を深めていただくためです。

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つの深度」

(「魚の釣り方」だからです)

3: 「3"700休度」 ノ

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にする工夫が必要です。

「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、コメント代わりになります。

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、参加者の中に結構おられますので、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。会場内のリソースを臨機応変にとりあげて活用するのが熟練した真・報連相研修の講師です。
  - 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伝えることができます。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、参加者が見ていない別の切り口を提供するからです。 <u>レベル表の他の項目との関連で</u>・・・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、 「3つの側面」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。

発信(受信) 受信(発信) 情報の共有化を深める 質問

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。



- ①N P O法人アサーティブジャパンのホームページ をごらんください。 <a href="http://www.assertive.org/">http://www.assertive.org/</a>
- ②『真・報連相のハンドブック』 P.54 を参照してください。

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。(真・報連相研修の)講師の「コメントカ」は、レベル表の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」と言っては言い過ぎですが)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。

● 積極的傾聴について、講釈を述べましたが、これは「きく」心構え、姿勢、態度、 スキルですから、身につけるのは容易なことではありません。自分自身が変わり、そ の自分がスキルを身につけるということです。

真・報連相研修では、積極的傾聴を知っていて「心がけ」、入り口から一歩入るという程度のことしかできません。研修をきっかけとして、のちのち参加者の自己研 鑽に期待するだけです。

研修に時間的余裕があれば、2人一組(話す人、聴く人)、あるいは3人一組(観察を加える)で、ロールプレイングを繰り返しそして「振り返る」、のが、積極的傾聴の学習では一番よい方法と言えるでしょう。

#### ③ 「コメント力」の核心

コメント力の核心は、「<u>その場に出ていない</u>、<u>別の見方や、欠けている視点</u>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、参加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、参加者は当然、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、経験もあります。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「真・報連相のレベル表です」。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、気づきの機会をつくりたいものです。

## ④ 即席のコメントと、質問を投げかけるコメント

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。何でもないような参加者の一言とか、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。

その際の、講師からの説明を加えずに、一言、質問をなげかける方法も有効です。コメントにも、「説明」形式だけでなく「質問」技法を使います。これは、アドリブコメントに限ったことではありませんが。

「・・・は、皆さんいかがでしょうか?」と、投げかけて暫時沈黙。講師からの説明とか答えらしきものを出さずに、それぞれに「考えてもらう」ためです。各自の考えの発表は求めません。(「それでは・・・」と言って、次のテーマへ移ります)。

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、参加者の行動、・・・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<u>臨機応変に取り上げ、講師の発言(意味づけ)を加える</u>ことによって教材にするのが、ベテラン講師の「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)

※DVD、Lカードについては、(社)日本報連相センターのホームページをご覧ください。

⑤ 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、現実の自分の仕事の進め方を振り返る場にした いものです。

- ・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、<u>「現実の、自分の体験」を話し合ってもらう</u>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。(時間の制約が許せば次の手順で)
  - ・進め方: 質問 → 個人研究 → グループ討議 → 発表 → コメント

#### 〔質問〕 「あなたは、

過去1年くらいの間に、「根回し」をした"体験"がありますか? (ある人は)思い出してメモしてください」( $2\sim3$ 分)。

→ 次に、グループで話し合ってください(約5分)。

. . . . . . . . . . . . . . . . . .

## [進め方の意味/説明]

このような質問が「内省思考を促進する」ひとつの例です。

「根回しとは・・・」と、レクチャーやコメントすることで終わりではなく、

- ① "あなたは"この一年間に根回しをしたことがありますか? と、迫って<u>「自己」を振り返ってもらう機会</u>をつくります。
- ②メモ書きは、参加者の「生情報」を教材にするものです。

各自に、<u>職場における日常の「自己」の「仕事の進め方」を</u> 振り返ってもらい、それを活きた教材にして進めます。

根回しの辞書的な意味を知り、知識が増えて評論家になってもらったのでは自己育成の研修にはなりません。

あなたの日常の仕事体験を尋ねているのですから、正解はありません。講師 は答えを持っていません。参加者の「あなた」が答えを持っているのです。

#### 〔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、年に一度か二度くらいは、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、関係者に対してだけでなく、上司に対しても根回しが必要かも知れ ませんね。

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61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有効なコメントになります。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があるでしょう。この蓄積が「コ

メント力」の源泉です。

※日米のマネジメントの違いを理解する必要があります。 次は一例です。

上司の権限範囲内のことであっても、よかれと思えば部 下が意見具申する、これは日本では積極的行動というこ とになります。しかし欧米的マネジメントでは、肯定さ れるかどうか疑問です。

ここでも、忘れてはならないのは、**コメントの**(上位)「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」「3つの深度」「3つの方向」について理解を深め、内省思考を深めることです。

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項目で表現」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との深度」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ことが必要です。

よく、「目からウロコが落ちた」といいう参加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、新しい意味づけを知ったときに、ウロコが落ちやすいのです。 パッと、視界が開けて今まで見えなかったものがはっきり見えた感じだと思います。

(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)

ウロコを落とされるのは参加者です、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(気づきの可能性のある場)づくりを、意識的にするわけです。

議論を予想し、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。同時に、できれば臨機応変の即席でその場に即したコメントを出す。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、真・報連相 研修の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。その一言から参加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。もっとも、参加者の発言に対して、その都度必ずコメントが必要ということではありません。 うなずいて、黙って聞いているだけでよい場合も多いのです)

\_\_\_\_\_\_

「レクチャー」、「コメント」、「フィードバック」の3つの言葉は似ています。相手に何かを伝えるという点では、オーバーラップしています。

レクチャーは、講師が、コンテンツを一方通行的に説明・伝達するものです。

フィードバックは、相手から出たもの(言動・雰囲気など)を、鏡に映すように相手に返す、のが基本です。

コメントは、フィードバックのように「相手から出たものを相手に返す」ことも含んではいますが、重点は、「講師が伝えたいことを、講師が発信源となって伝える」ことにあります。

コメントには、発言に対する評価的な側面もあります(例えば、ほめたりします)が、<u>一</u>番大きな要素は、講師のほうに伝えたいことがあることです。それをレクチャーで説明せずに、まずワークをしてもらいます。(ワークと言っても、グループワークまではせずに質問・投げかけ(→個人研究)だけの場合もあります)。 その後で、講師は、自分の言いたいことを発信します。印象強く受信して欲しいという期待で、一方通行のレクチャーではなく、このような手順をとるのです。

もちろん、即興的にその場で起こったことを ピックアップして、ひと言・ふた言発言する (臨機の) コメントもあります。



\_\_\_\_\_\_

[次ページ以降は、付録3点です]

## 【付録1】

# 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	
		. , , , , , , , , , , , , , , , , , , ,	修では、初日の午後にこ

2. (心理的) 事実を集める / 下記のチェックリストを利用して

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。

- 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

(振り返りチェックリスト)					
	不十分	普	通	+:	分
1. 遠慮なく率直に話し合っていたか	• •				<u>_</u>
2. 他者の発言に耳を傾けていたか・	• •				L
3. 発言に偏りはなかったか・・・・	• •	1			L
4. 討議はテーマから外れなかったか	• • _				L
5. 議論はかみあっていたか・・・・	• •				L
6. グループのまとまりは・・・・・	• •	1			L
7. 討議に熱中できたか・・・・・・	• •	1			L
8. 現在のわがチームへの満足度は					L

最後に、わがチームに ニックネームをつけましょう

# 【付録2】

メモ: この、付録 2 、 3 は 1 日研修 2 とか 2 日 研修で、研修時間が十分あれば活用できます。

平成 年 月 日

職名

氏名

# 振り返り と 今後の自己育成 (例示)

この研修でつかんだヒント:
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:
ウコの起演担(仏恵の進め士)の魔を言めてもめに、何を士てかっ。
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・・・
映世の起演担(从東の進歩士)の魔を言めてもめに、このトラに取り知む、(私の心づもり)
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)
<u>ヶ月後</u> 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3】

「振り返りと今後の自己育成」の「互恵学習の進め方」 終了時間は()時()分です

### 〔講師の発言例〕

- ① まず、順番を決めましょう。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、○○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. 「○○さん、最初に「振り返りと自己育成」を (分) くらいで、発表してください」
- 3. 「あと○分りますので、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、一緒に研修に参加していて、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、○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○○さんから、一言お願いします」 「以上で、○○さんの「振り返りと自己育成」の互恵学習を終わります」 (拍手)

第3章 終わり