

第4章 ケース研究（その1）

真・報連相研修の進め方について
私の考えていること

- （1）事例の種類 （「説明用事例」と「ケース研究用事例」
事例文教材 と DVD教材）
 - （2）「西先生のされたこと？」 の事例シートで、
ケース研究の進め方と事例文創作のヒントを説明
 - （3）DVDによる 「ピンチになった秋山君」 の
ケース研究の進め方
 - （4）講師に逆らうベテラン参加者 【その1】、 【その2】
（会員Sさんからのメールをアレンジして、研修を考える）
Sさんと糸藤の交信の形式に加工して…
 - （5）ケース研究「納期遅れの報告書」
初級社員研修～管理職研修 まで使える事例
- 付記： 「情報によるマネジメント」の説明用事例3点

【お願いします】

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（DVDを含む）7点は、（社）日本報連相センターへの登録者だけが複写使用できます。

会員でない一般の読者の方は、（社）日本報連相センターへ「登録」した上で、ご使用ください。7点の教材事例文とは下記です。

「西先生のされたことは？」

「ピンチになった秋山君」

「納期遅れの報告書」

「青森営業所の係長さんの話」

「情報によるマネジメントの説明用シート／事例文3点」

(1) 研修教材としての「事例」の種類

研修の事前準備の大切さは第1章で述べました。準備には、研修の直前にする諸準備と、将来の研修に備えての準備があります。後者の代表的なものは、研修用の事例のネタ収集・事例磨き・事例文の完成という「教材づくり」です。

この「事例教材」を、さらに2つに分類しますと、

A：講師があること（例えば、レベル表の項目）を説明するための事例文。

B：いわゆるケース研究用の事例です。あるテーマで個人研究・グループ討議をしてもらい、その結果に対して講師からの「コメント」と、参加者の「振り返り」で学習を進めるための事例文です。

（注：真・報連相研修でのコメントとは、第3章でも説明しましたが、評価も含みますが、それよりも多くの場合、講師がこの機会に伝えたいと思っていることを情報提供することです。ワーク後の後出しレクチャーと言えるかもしれません。ここでこの情報をしっかり深く伝えたい、という内容が先にあって、しっかり伝えるために事例を使ってワーク（個人研究・グループ討議）を先行してもらっているとも言えます。もちろん、ワークの状況・結果をみてのフィードバック的な、臨機応変の柔軟なコメントも重要です。コメント不要の場合もあります。）

A は、講師がレクチャーで説明してもよいのですが、事例文にしておいて配って黙読してもらいます。「読んでもらう」という手法は有効です。自分のペースで読み、ヒントになると思えばアンダーラインとか蛍光ペンでしるしをつけながら読むのは企業人の習性です。各自が気になるところにしるしをつけながら読めます。

講師が、ここが大事な点です、などと指図的に言う必要はありません。自分のヒントになるところは、自分で決めるのが自主学習です。

説明事例文の例を掲げます。末尾（p.32～33）に付記しました『情報によるマネジメント』を説明する事例3点です。「情報によるマネジメント」について、レクチャーなり、コメントをする際に、補足説明としてこのシートを配って読んでもらいます。

B は、ケース研究の「進め方」と「事例づくり」です。以下で私の考えを述べます。

ケース研究のツールとしては、①事例文にした「教材シート」と、②「DVD」（PHP研究所刊『ケーススタディで学ぶ 報連相の基本』）、および③（社）日本報連相センター監修の「DVD」（PHP研究所刊『新入社員のための 報連相の基本』）があります。まず、シートの事例について、「西先生の・・・」を例にして、私が考えていることを述べます。

(2) 「ケース研究」（西先生のされたことは？）

進め方： まず、「西先生の事例文」の研修用シートを配ります。下記です。

講師のセリフ：「あなたは西先生です。どうしますか？」

「私は・・・する、と書いてください。時間は、3分間です」

(この事例シートは、**A**、**B** 2種類を用意しています。読者は、どちらを使われますか?)

~~~~~

A 4 1枚のシート

**A**

## 西先生の事例

つぎの「西先生の話」を読んで、まず、あなたの答を出してください

西 順一郎先生は、戦略マネジメントゲームを創られた方です。

先生は、独立されて、(株)西研究所を設立されましたが、自宅でもお得意様との連絡とか日程管理などの事務があります。それを奥様が手伝っておられました。

「ある日我が家で家内の電話のとり方を見ていると、今ひとつ丁重さが足りないような気がしないでもない。そこで、・・・した」

これは、西先生の著書の、日程管理についての一節です。この、「・・・した」というところですが、先生は一体なにをされたのでしょうか。

あなたは西先生です。どうしますか？

(読者である講師へ； 「あなたが、西先生だったら」という表現で出題するともできますが、私としては、「あなたは西先生です」と言い切って、考えてもらいます)

あなたは、西先生です。どうしますか？ (メモ書きしてください)

年 月 日

氏名

## B

## 西先生の事例

A 4 1枚のシート

あなたは、西先生です。 どうしますか？

西 順一郎先生は、戦略マネジメントゲームを創られた方です。

先生は、独立されて、(株)西研究所を設立されましたが、自宅でもお得意様との連絡とか日程管理などの事務があります。それを奥様が手伝っておられました。

「ある日我が家で家内の電話のとり方を見ていると、今ひとつ丁重さが足りないような気がしないでもない。そこで、・・・した」。

これは、西先生の著書（『思想のある経営』ソーテック社）の、日程管理についての一節です。この、「・・・した」というところですが、先生は一体なにをされたのでしょうか。下記は、私がつくった選択肢です。

あなたは西先生です。 どうしますか？ 好みもあると思いますが…

A：家内はOL体験がないため、ビジネスのことは使い、電話のかけ方、  
 応対接客・・・などを、一度も習ったことがないので無理もない。  
 早速、ビジネスマナーのビデオでも借りてきて、一通り勉強してもらおう。ハウツーは即効性がある。知らなければできないから。

B：OL経験のない専業主婦だから、そもそもビジネスとはどういうものか、・・・基礎的なところがわかっていないのが問題だ。短期の秘書講座でも受けてビジネスの基本を体系的に学習し、理解を深めてもらうのがよいだろう。なにがとも基本が一番大切だ。

C：「いまの話し方は丁寧で感じが良かったよ」とか、「近ごろ、電話の  
 応対がよくなってきたね。あの言い方だけど、ビジネスではこういう  
 言い回しもあるよ」などと、気のついた都度、アドバイスしてあげる  
 のが実践的だ。

● あなたの答は、いかがでしょうか？

あなたはA、B、Cのどれを選びましたか。それとも、この中にはない別の方法を考えましたか？ 西先生は、「・・・された」のです。

~~~~~

【解説／私(糸藤)が考えていること】

このケース研究は、「真・報連相のレベル表」の「連絡の5度」にある項目「情報によるマネジメント」について、理解を深める目的で使います。

私の研修では、**A**を使います。まず、あなたの「意思決定」を求めることが肝心だからです。書くことで意思決定が明確になるのです。意思決が曖昧なままで討議に入ると、(仮に)グループ討議は盛り上がったとしても、研修参加者一人ひとりの学習にはなりません。

A抜きに、**B**だけでケース研究を進めることもできますが、提供されている選択肢に○しるしをつけるだけでは、浅い学習になります。

グループ討議は、いきなり、全員でがやがやと話し合わないことが肝心です。まず、**A**を使って自分の意思決定を他者の意思決定と「照合」してもらいます。そのために、順番に一人ずつ発表してもらい、その次にグループで話し合います。

その後で、選択肢を記載しているシート**B**を配って、それも含めて話し合いの素材としグループ討議を続けます。複数の選択肢を自分で考え出すところが、意思決定のプロセスでは重要な学習ポイントです。(「複数案をメモした人は、ちょっと手をあげてください」)。

提供された選択肢に○しるしをつけるだけでは、楽な依存的学習の場になってしまいます。もっとも、現実には、複数案を考え出す参加者は、殆どいません。たいてい1案を考えてメモ書きされます。グループ討議の後で、話し合いの状況を発表してもらいます。講師からコメントを出します。コメントのための参考情報は、次に↓あります。

なお、日本報連相センター会員の方は、ホームページ掲載の研修資料で、「西先生」の参考情報を一読ください。(または、『真・報連相読本』P.74 ご参照ください)。

選択肢のA、B、Cは いずれも有効な方法ですね。実際の研修では、比較的Cが多いのですが、結構A、Bもあり、AプラスCとか・・・、バラツキます。また、「私は、ちゃんと給料を支払います」という独自の回答が出たこともあります。

西先生は、次ページのアンダーラインのようにされたのです。しかし、これが正解というわけではありません。正解探しをしているのではないのです。

このケース研究の目的(「情報によるマネジメント」について理解を深める)を忘れずに進めることが大切です。同時に、他者の意思決定との照合とか、グループ討議での他者発言による気づき、講師からのコメントからヒントを得る・・・という体験学習です。

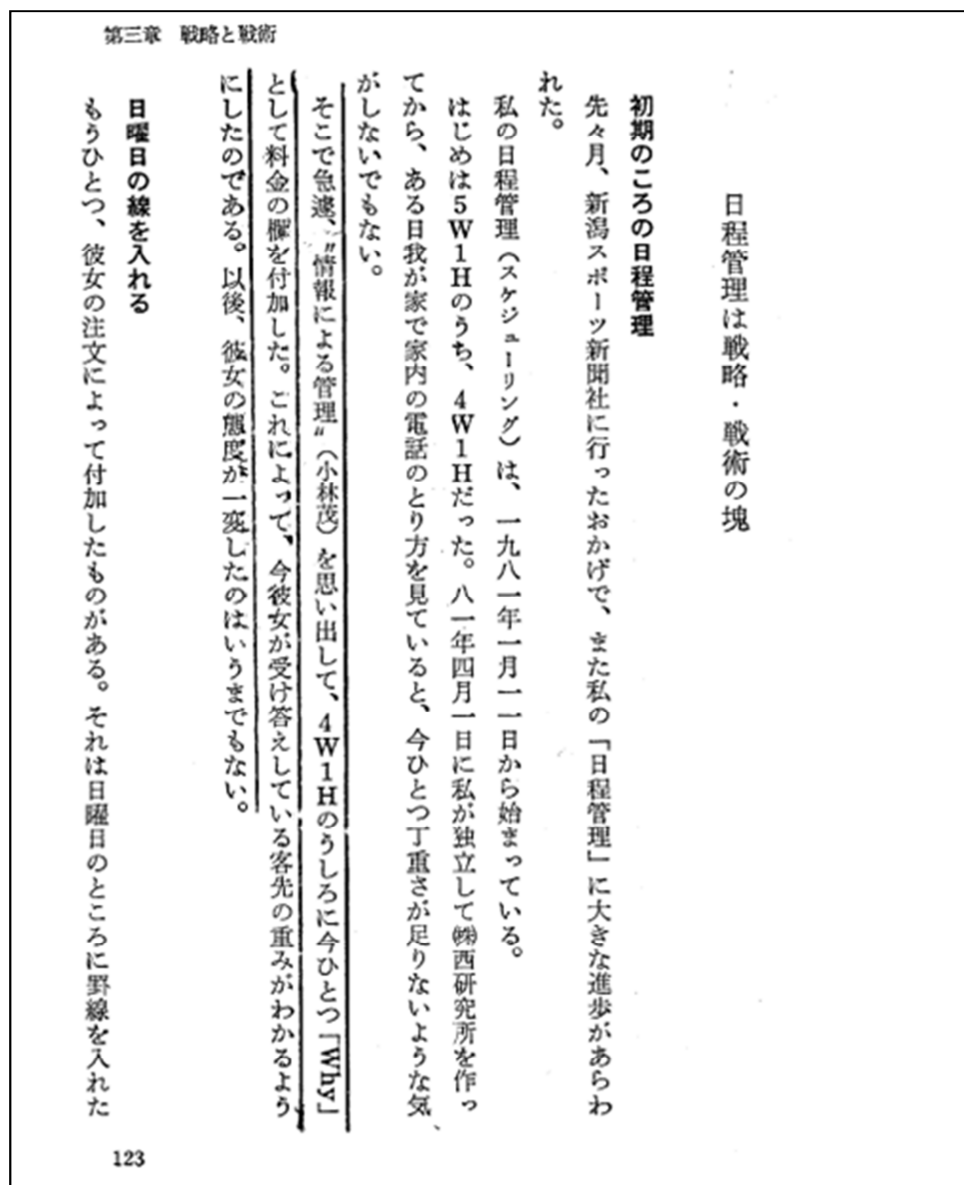
最後に、各自の振り返りの時間をとります。このケース研究のポイントは；

- ① 「情報によるマネジメント」の理解が深まったかどうか
- ② 意思決定したかどうか
- ③ 意思決定に際し、複数案を考えたかどうか
- ④ 他のメンバーの発言、講師のコメントから得たもの。 です。

西先生と同じ答えをしたかどうか、・・・この点は問題外です。講師からの多くのコメントは不要です。上記の4点を投げかけるだけで充分です。レクチャーとは違って、気づきの機会提供になっているかも、と想像しています。

【西先生の事例はこうしてできた・・・】 / (事例の作り方のヒント)

この事例は、西先生の著書『思想のある経営』（西 純一郎著 ソーテック社）の123 ページからヒントを得て、創作したものです。（傍線は糸藤が付したもの）



(注：著者の承認を得て掲載)

私は、当時レベル表の「連絡の5度」の項目である「情報によるマネジメント」の実例としてよい事例がないものか・・・、と「関心を強め、関心を持続」していました。そうしていましたら、幸運にもこの一文に出会い、ヒントをキャッチできたのです。

関心を持っていなかったなら、何気なく読み飛ばしていたと思います。情報（ヒント）のほうが、目に飛び込んできたのです。“「関心」は、磁石のように「情報」を吸い寄せる”・・・実例です。西先生の一文をヒントにして、ケース研究用の教材シートを創作できました。

【「西先生のケース研究」おわり】

(3) DVDによる「ピンチになった秋山君」のケース研究の進め方

(PHP研究所刊の報連相DVDの一場面です)

ピンチになった秋山君

秋山君は、新商品の発表のためのイベント企画の立案を任されていました。しかし、なかなかいいアイデアが浮かびません。なんとか企画としていい形にまとまったのは、社内会議で企画内容を発表する前日のことでした。

明日の発表までに、課長と部長の決裁を仰がなければなりません。秋山君は課長のところへ行きました。

秋山君 「課長。例のイベントの企画ですが、なんとかまとまりましたので、お目通しいただけますか？」

課 長 「えー、今からか？」

秋山君 「はい、急ぎで見ていただきたいのですが」

課 長 「そう言われても、これから出張で、帰りも遅くなるぞ」

秋山君 「えっ……」

課 長 「明日までには目を通して、部長にあげておくよ」

秋山君 「課長、それは困ります。会議は明日の朝一ですから、今からなんとか見てもらえませんか？ 今日中に部長の決裁がほしいんです」

課 長 「おいおい、無理言うなよ」

秋山君、大ピンチです。

〔DVDの質問〕： 皆さんは、秋山君の報連相のどこに問題があったと思いますか？

~~~~~

〔講師用・解説の手引き〕／PHPのDVDから

報連相＝仕事の進め方、

上述のケースは明らかに中間報告のミスです。ミスというより中間報告の重要さを、知識としては「知っていた」が、本当には「わかっていなかった」のです。この痛い体験で、秋山君は、中間報告の重要さが、はっきりわかったことでしょう。今後へ生かせば失敗は生きてきます。仕事は自分だけのスケジュールを考えて進めてはいけません。完成が納期ぎりぎりになりそうだと予測できた時点で、課長に状況を報告し、決済までの段取りを共有化しておく必要があります。

気の利いた仕事をするためには、考えようによっては、「中間報告」の方が「終了報告」より重要なのです。その中間報告も、自分の必要なときにするのではなく、“できる人”は、いつも課長のスケジュールも、部長の行動予定も頭に入れて、中間報告をしています。相手の予定を知って、自分の仕事の段取りを調整しているのです。課長は午後出かけて、今日は帰社しないとか、部長は、午後3時からはお客さまとの重要な打ち合わせがあり、5時から部長会だ。部長会はいつも長引くし・・・、というように、「上（課長）だけでなく、上の上（部長）」のスケジュールまでを念頭に置いているのが、本当に“できる人”の仕事のコツです。

=====【DVDの解説 の 解説(糸藤)】=====

① PHP研究所刊のDVD「ケーススタディで学ぶ 報連相の基本」には、事例が基本編5本、実践編に4本、上司編に3本 合計12本の事例が入っています。放映時間は4分～7分です。上記のケースは約6分です。研修や講演では、DVDを2～3本映すと報連相の場面がリアルにイメージ出来るので好評です。真・報連相研修の進め方に未だ熟達していない講師でも、映像の活用により効果的な学習の進め方が自然にできます。

② 映像で上記の場面が終わると、「秋山君の何が問題でしょうか？」というナレーションが入り、シンキングタイムになります。講師は、ここで放映を止めます。何が問題か、どうすればよかったのか、個人研究とグループ討議で進めます。講演では、時間の制約がありますので、個人で1～2分考えてもらいます。そして、隣席の人と2～3分話し合ってもらいます。研修では、グループでの話し合いの後で、場合によっては、グループ見解の発表を求めます。

発表に対してコメントが必要ですが、講師に代わってDVDに解説が入っていますので、放映を再開するだけでよいのです。または、解説の部分の放映をやめて、講師が上述の解説をヒントにして、口頭でコメント（解説）するのもよい方法です。

③ DVDでは、上述の場面が終わってから、「秋山君の何が問題でしょうか・・・」と、質問がでますので、講師が、事前に「秋山君の何が問題か注意して観てください」と、「予告」してから映すのも一案です。

途中で、DVDの映写を止める使い方

⑤（例えば）シンキングタイムの直前で、映写を止める。事例の終わりまで放映せずに、秋山君が課長に「おいおい、無理言うなよ」／秋山君大ピンチです・・・ここで映写をストップします。「シンキングタイム」に入る前に映写を止めるのです。

講師が、この場面で、「あなたは秋山君です」。

「今、ここで、あなたはどうしますか？」という（第一の）質問を投げかけます。



(DVDでは、「皆さんは、秋山君の報連相のどこに問題があったと思いますか？」となっていますが、ここで映写を止めて、講師が独自に進める場合には、(監修者の私が言うのは変ですが)「あなたは、秋山君です」と言い切ったほうがよいのです。

すんでしまった過去のことを詮索して、「あのとき、秋山君は中間報告すべきであった」というのは、考えてみれば第三者的な立場からの「べき論」とも言えます。

研修参加者には楽ですが、自分に即した勉強にはなりません。きつい言葉でいえば、「評論家養成的な学習」になってしまう危険性があります。

もちろん、秋山君の失敗を自分の教訓として受け止めれば有効な学習ができます。しかし、一つ間違えると「秋山は、馬鹿だなあ。中間報告しておけばよかったのだよ」と、自己のことではなく、秋山君を第三者として批評するような姿勢になりかねません。

~~~~~

「今、ここで、あなたはどうしますか？」と、迫りますと、「3つの視点」の「自己」を学習する機会になります。内省思考の促進でもあります。あなたの意思決定を求めるのです。正解はありません。

意思決定できるかどうか。その意思決定による言動が 今、この場面でとれるかどうか……。これを、求めるのです。

グループ内で、「わたくしは、……します」という個人の意思・行動を順番に全員に発表してもらいます。意思決定できない人は「どうしたらよいか……わかりません」と正直な発言をするように注文をつけておきます。グループ内での発表にとどめ、全体での発表はしません。

この場合、求めるのは、自職場の、自分の現実の上司を念頭において、どうするか 意思決定・行動決定をしてもらいます。(「3つの視点」の「環境」たとえば「相手」によって 対処が変わる、という視点の学習場面です。上司の個性によって、上司と自己との普段の相互関係によって、……いろいろ対処は変わるでしょう。

「私の上司は、……の人だから、私はこうします。」というような発言が予想されます。

研修参加者は、講師からの正解的な答えを求めがちです。正解的説明を期待する依存的参加者になりやすいのです。「今、あなたはどうしますか」というのは、きつい質問です。答えは、自分の中にしかないからです。立ち往生される人も多いのです。この立ち往生が、自己への気づきに結びつく可能性があります。

~~~~~

**第二の質問** 「あなたは秋山君です。あなたは 今後の再発防止のためにどうしますか？」

この第二の質問によって、「中間報告の大切さ」とか、「上司の行動予定をある程度は把

握しておけば、このような事態を避けることができる。「上司と信頼関係が重要」・・・などの意見が出て、グループの互惠学習ができます。他者の発言から教訓が得られます。つまり、「質の高い仕事の進め方」の学習になります。

この場合も、

- × A：「秋山君は、今後の再発防止のためにはどうすればいいのでしょうか？」  
という質問ではなく、
- B：「あなたは秋山君です。あなたは 今後の再発防止のためにどうしますか？」  
という、質問の出し方の相違に注目してください。

研修には、2種類あります。一つは、「評論家養成的」研修です。（物知りになるだけ）  
もう一つは、「内省思考促進的」研修です。（自己を振り返る）

（真・報連相研修は、後者です）

~~~~~

登場人物の立場を替えて、DVDを使う

④ 立場を課長にして；

このDVDの活用については、上述のような進め方を考えています。しかし、立場を課長に替えて、「あなたが課長だったら部下の秋山の行動にたいして、どのように対処しますか？」という質問を講師が出しますと、同じDVDが管理職研修にも使えます。

課長だったら、・・・この答えはいろいろ出てくるでしょう。正解はありません。あなたのマネジメントによります。また、相手にもよりますので、「課長であるあなたの現実の部下の一人をイメージして 自己の解答をだしてください。」

講師のあなたのコメントとしては、投げかけとして、「あなたの普段のマネジメントはどのようなものであったのか」、この点を問かけるとよいでしょう。

~~~~~

この事例文の出所： 秋山君のケース研究の素材は、会員渡邊直子さん（29）から無償でいただいたものです。私の初めての著書である『報連相の技術がみるみる上達する』（日本実業出版社）の原稿を書いているとき、中堅社員に適する事例をごくわずかししか持っていませんでした。

事実の裏付けがない作文ではリアリティーがないので難儀していました。

困っているとき、「糸藤さん。この話が事例教材として使えるものなら、ご自由にお使いください」と言って、事例を素材として提供して下さった数名の女性会員が出現。助けていただきました。

なお、「3つの深度」の学習に活用しています「カルテを早く！」は、会員の塩田涼子さんからいただきました。素敵な事例をありがとうございます。

~~~~~

(4) - 1 講師に逆らうベテラン参加者 【 その 1 】

Sさんからのメールを 研修講師の研究教材にして… / 会員Sさんからの体験報告

【1】 [Sさんから、糸藤へのメール]

糸藤正士様 残暑お見舞い申し上げます。すっかりご無沙汰しております。SAからです。まだまだ暑い日が続いていますが、朝晩は少し涼しく感じられます。(2013年8月*日)
 中略 (注: 糸藤が省略)

報連相研修は、今年8回実施しました。報連相だけの研修、新人研修に組み込んだ研修などいろいろですが、コンテンツがしっかりとしているため、安心して実施することができます。10月には、昨年1日間の報連相研修を実施した団体様より再びお声がけ頂き、入社半年後の新人さんに向けて研修を行う予定です。リピートでご依頼いただいたのは初めてですので、とてもうれしく思います。さらにトークの内容を工夫して、少しでもわかりやすくお伝えできるようにがんばります。

~~~~~ここから以下が肝心です~~~~~

● ところで、先日入社5年ぐらいまでの方を対象に報連相研修を実施させて頂いたのですが、受講生の中になぜか入社22年のベテランさんが混ざっていました。

「ピンチになった秋山君」を上映して、グループごとにディスカッションして発表いただきましたが、ベテランさんが「先生っ、チョイス間違ってるで」と何度もクレームをおっしゃいました。

「社歴の浅い秋山君に、報連相ができてないことを責めてるみたい。彼に仕事を任せた上司に問題がある！ 会社が悪いのに、新人のせいにして、これは新人いじめだ」という内容でした。

わたくしは、「報連相を自己の視点から考える」という立場で、秋山君ができることを考えて欲しかったのですが、新人一人にプロジェクトを任せるのはおかしい、チームで取り組むべきだ・・・とお叱りを受けました。

この件でとても勉強になったのは、最初にしっかりと3つの視点を説明していれば、このような指摘は受けなかったのだと思います。きちんと伝わっていなかったように思いました。研修の基本は「知る」「学ぶ」「やってみる」そして「普段の行動に落とし込む」・・・という流れを想定して進めることが多いのですが、「知る」という最初の部分で、説明が不足していると、本来学んで欲しい部分に目が行かなくなるのだと反省しました。

次回の研修では、「3つの視点」をどのように説明するのか、工夫をしてチャレンジしたいと思います。

〔読者へ〕 あなたはこの研修の講師です。

この場面で どうしますか？ (糸藤)

研修は生ものですね。他の場所では、すんなりと受け入れられても、別のところでは、まったく違った視点で指摘を受ける……。会社が抱えている課題や社員さんの課題が、会社によって違うからでしょうか。

「研修」とは、実態があるようでないようで、はっきりとした存在でありながら、どこか曖昧で、こちらの意思や思惑からスルリとすり抜けられるような感じがします。だから関わるとやめられないのかもしれませんが。永遠にパーフェクトがないから、その欠けた部分を埋め合わせようと、またがんばってしまうのかもしれませんがね。

・・・・・・ S からです。

=====

## 【2】〔糸藤からSさんへのメール（質問）〕

彼以外の受講生は彼と講師のどちらに賛同していたのでしょうか。  
彼の言うとおりで、という雰囲気だったのか、または、  
場を茶化す反抗的なベテラン氏に同調することなく、講師の意図通りに中間報告の大切さを学んだのでしょうか？

~~~~~

【3】〔Sさんから糸藤への回答メール〕

（1回目の場面）です；

4つのグループのリーダーさんに、グループの意見をまとめて順次発表頂いたのですが、22年チームは、彼が意見をまとめて発表したため、論調は「新人に任せる上司が悪い、会社が悪い」という意見となっていました。

同じグループの若手社員たちは、22年さんの意見に逆らうことなく従順にしたがっていた印象を受けました。

他の3つのグループは、「中間報告が必要、進捗は随時行う、困ったときは早めに周囲へ相談」など、秋山くんの行動に焦点をあてていました。

~~~~~

（2回目の場面）

リーダーさんが発表された後、（講師はみなさんの意見をメモしていた為）最後に、それをまとめなおして読み上げました。

その後、「DVDには解答例がありますので、その解説も確認しましょう」とお伝えして上映しました。

しかし、DVDで「中間報告の重要性」（解答事例）を上映した際パソコンがフリーズ（画面が固まって、映像が20秒ぐらい経って止まってしまいました）したので、中間報告の重要性を講師が口頭で解説しました。

この説明の直後、研修終了間際でしたので、「報連相の事例はいろいろありますが時間の関係で、今回は1つの事例だけを上映しました」と研修のまとめに向かっていった際に、くだんの声が飛んできました。

「先生、チョイス間違ってるわー」というあのセリフです。

「1つの事例って、それやったら他の事例もあるんやろ。そんなん、若い子らが集まっている研修やねんから、他の事例のほうがあえんちゃうん」  
そんな感じの言葉が続いたように記憶しています。

周囲にいた若手社員たちは、研修が19時30分に終わる10分前だったためそろそろ終わりだな、とそちらに関心があつたように思います。

講師としては、時間内にアンケートを記入頂かないといけないし・・・  
まとめをきっちりと話さないと・・・

このような、進行の段取りを優先して考えていました。  
主催者の顔色を見ながら・・・。

~~~~~

（3回目の場面）

アンケートの記入が終わり、19時30分に解散。その後約10分ぐらい、チョイスが間違っている・・・の繰り返して絡んできました。

こちらは「はい、そうですね。おっしゃっている意味は判ります」と軟体動物のように、クネクネと（しなやかとまではいきませんが）当たり障りなく、受け答えをするように努めました。

伝えたいことが伝わっておらず、内心歯がゆくいろいろと説明したかったのですが、相手が絡んでくるときにこちらが言葉をはさむと、さらに状況を悪化させると、そんな思いでいました。

若手社員さんたちは、蜘蛛の子を散らすように「かかわりたくない」という思いから、足早にお帰りになったのか、あるいは「あー、研修終わった！ビール飲みに行こうぜ！！」という感じでスイッチが切り替わったのか、判りません。

~~~~~

（講師として心がけたこと）

22年さんの対応で心がけたことは「受容」の姿勢です。  
しっかりと、相手の話を聴く態度を心がけました。

なるべく正面に立たないように（正面に立つと、対立の空間となります）表情は、イライラしたり困った顔をしないように気をつけました。

そして、最後は笑顔です。

「アンケート、” 研修よくなかった ” って書きはったんですかー」

「また次回もお会いすることを楽しみにしています！」と

自虐ネタと開き直りの言葉をやわらかい表情を意識しながらお伝えして御礼を述べて、お帰り頂きました。

以上です。 S から

=====

● 上記は、Sさんがこの問題に実際にはこのように対処した、という事実（Sさんからの報告）です。この場を、**最後は笑顔**で収められたのは、すぐれた当面の対処だと思います。現実の研修場面と、このように対処したという報告メールは、私たちの真・報連相研修の進め方の研究素材として、大変貴重な情報提供です。Sさん、ありがとうございます。

● ところで、**読者の、あなたにお尋ねします。** 他の対応もあると思います。あなただったら、どのように対処されますか。？

● 設問1： あなたは、この研修の講師です。

今、この場面で どうしますか？

● 設問2： あなたは、この研修の講師です。

このことからどのような教訓を得ましたか？

● 設問3： あなたは、この研修の講師です。

今後、同じような事態にならないように、どうしますか？

#### (4) -2 講師に逆らうベテラン参加者 【 その2 】

Sさんからのメールを 研修講師の研究教材にして… / 会員Sさんからの体験報告

前項で紹介しました、Sさんからメールでいただいた「講師に逆らうベテラン」の実例を、再度教材として 取り上げます。 貴重な教材にさせていただきます。Sさんに感謝です。

##### 秋山君のケース研究を使って、教材用に

Sさんと糸藤の交信文に加工しました (実際の交信ではありません)

【Sさんから】 先日入社5年ぐらいまでの方を対象に報連相研修を実施させて頂いたのですが、受講生の中になぜか入社22年のベテランさんが混ざっていました。

「ピンチになった秋山君」を上映して、グループごとにディスカッションして発表いただきましたが、ベテランさんが「先生っ、チョイス間違ってるで」と何度もクレームをおっしゃいました。

「社歴の浅い秋山君に、報連相ができてないことを責めてみたい。彼に仕事を任せた上司に問題がある！ 会社が悪いのに、新人のせいにして、これは新人いじめだ」という内容でした。

~~~~~

【糸藤から】 このような参加者は この先もときどき現れると思います。無関心な人も、反抗的な参加者も現れるのが現実の研修です。そこをなんとかするのが、講師の役割です。

入社22年のベテランが、なぜこのような若手の研修会へ参加されているのか、理由は不明です。もし可能であれば、事前に、あるいは研修途中ででも情報を入手したいものですが、ままならない場合もあります。

また、なぜ「会社が悪い・・・」という意見が出てくるのか、その根源も不明です。何か 会社に対して（あるいは講師に対して）不満があるのかもわかりません。

しかし、一つははっきりしていることは、「相手は変えられない、変えられるのは自分だけだ」ということです。これは研修講師にとっては、大変つらいことですが、不変の原理原則です。

私も、このような講師を悩ませる参加者に、何人も会いました。講師にとって、大変勉強になりますね。

このベテランさんだけに、（特別な）質問を2つ出す案を考えてみました。このような場面になっているので、やむを得ない一つの対処案としてです。効果があるかどうか不明です。

「〇〇さん。あなたは、グループメンバーの若い人たちと違って、先輩の立場におられますので、課長の立場で考えてみてください。」

- ① 「あなたは、秋山君の上司の課長です。
今、ここで、あなたはどうしますか？」
- ② 「あなたは、秋山君の上司の課長です。
今後、このような事態が発生しないように課長として、
どのようなマネジメントをしますか？」

という2つの質問を そのベテランさんに投げかけてみる案です。

ベテランさんに、自分のことを考えてもらう内省思考促進をねらった質問です。 もっとも、この段階でのベテランさんからは、素直なものから～超反抗的なものまで、多様な反応が予想されます。

質問を投げかけても、まともな答えはあまり期待できません。早めに場面展開を図るのも一つの方法です。当面の対処として、「では、次へいきましょう」と、やや唐突でも、次の学習場面に切り替えるのが適当な場合もあります。

~~~~~

- 【Sさんから】 わたくしは、「報連相を自己の視点から考える」という立場で、秋山君ができることを考えて欲しかったのですが、「新人一人にプロジェクトを任せるのはおかしい、チームで取り組むべきだ」・・・とお叱りを受けました。  
(●この「考えて欲しかった」…を、何とかして 考えてもらおうとして、いろいろ工夫するのが、意識的に内省思考を促進する研修の進め方です／糸藤)

~~~~~

- 【Sさんから】 この件でとても勉強になったのは、最初にしっかりと3つの視点を「説明」していれば、このような指摘は受けなかっただと思います。きちんと伝わっていなかったように思いました。

研修の基本は「知る」「学ぶ」「やってみる」そして「普段の行動に落とし込む」・・・という流れを想定して進めることが多いのですが、「知る」という最初の部分で、説明が不足していると、本来学んで欲しい部分に目が行かなくなるのだと反省しました。

次回の研修では、「3つの視点」をどのように説明するのか、工夫をしてチャレンジしたいと思います。

~~~~~

- 【糸藤から】 そうですね。 「3つの視点」の説明に工夫が必要かもしれませんね。  
自己の研修の進め方を振り返えられたのは、素晴らしいと思います。



ここで、私の欲張った考えを率直に述べますと、研修の進め方の重要要素である「ファシリテーション」についての工夫も考えてみたいのです。

強調したいので、一貫して、何度も同じことを述べますが、「**研修ファシリテーションの目的は、”内省思考を深めてもらって、気づきの機会を提供する”**」ことにあります。研修のスタート時点から、ここまでの間に、「内省思考」を深めるような進め方を意識的にしているかどうか、この点が肝心です。

研修参加者は、講師の影響下にある存在です。

\*\*\*\*\*

**【参考情報 1】** 内省思考促進の（介入の）一例ですが、第1章の16ページに書いていることを再度述べます。

研修開始時点で、今日の自己目的をメモしてもらいます。

「あなたは、何をするために 今日この場にこられたのですか？」

「これを“自己目的”と言います。シートの余白か、ノートか どこでもよいので 今、メモしてください。」

「山田太郎は、・・・するために参加した」というように ご自分の名前を書いて、つづけて 自己目的をメモしてください」というように要求します。

（説明・要望 も含めて 約3分間）

**【参考情報 2】** 第2章のP.19を再読して下さい。Fさんが説明講師をされる場面です。最初に参加者の「目的」を資料の余白に書いてもらっています。

説明会の場合でも、内省思考の促進の手をうたれている様子がわかります。

（● 意識的にこのような手を打ちつつ進めるのが内省思考促進研修です。）

\*\*\*\*\*

**【糸藤から】**・・・といっても、十分な内省思考の促進は、1日～2日研修ぐらいの研修時間に恵まれていなければ、難しいことです。Sさんのこの研修は、19時30分が終了時刻ですから、研修時間は短いものだったと思います。十分な内省思考は望んでも無理なことです。

でも、“着眼点”としては、せつかく振り返るのなら、「説明の仕方」だけでなく、「意識的に、内省思考の促進を考えて」進めていたかどうか、この点も振り返りたいと思います。

理由は不明ですが、とにかく、このベテランさんは現時点では、内省どころか、完全に評論家になっていますね。・・・大変きつい言葉ですが、少なくとも原因の半分は講師がこのようにさせているのです。

お互いに、講師業をつづける以上、「講師がこのようにさせている」という苦い薬を飲み込まないと役割が果たせないのです。第3章13ページで紹介しま

したフォレットの（テニス为例にした）「われわれはつねに相手プラス自分と戦っているのだ…」という「円環的対応」のことを思い出します。

わたくし（糸藤）自身、30年間も講師をしながら、この苦い薬をようやく飲み込めるようになったのは、講師歴の後半に入ってからです。

駆け出しのころには、「講師がさせている」ということを知識だけで理解していました。わかっているつもりでしたが、頭だけで、身についていませんでした。現在も 依然として難問です。

もっとも、講師の責に無関係の、突発的な参加者の異常言動も、ときにはあります。この場合には、臨機応変の現実的なその場対処しか、打つ手はありません。

~~~~~

【Sさんから】 講師として22年さんへの対応で心がけたことは「受容」の姿勢です。

しっかりと、相手の話を聴く態度を心がけました。

なるべく正面に立たないように（正面に立つと、対立の空間となります）表情は、イライラしたり困った顔をしないように気をつけました。

そして、最後は笑顔です。

「アンケート、” 研修よくなかった” って書きはったんですかー」

「また次回もお会いすることを楽しみにしています！」と

自虐ネタと開き直りの言葉を、やわらかい表情を意識しながらお伝えして御礼を述べて、お帰り頂きました。（受容の姿勢と、笑顔に感心しました。糸藤）

（アンケート）アンケートについては、主催者が取りまとめていました。内容を見ることができませんでした。後日、主催者へ御礼の電話をした際「研修、好評でしたよ。ありがとうございました」とお言葉を頂きましたが、単なる挨拶かと思いますので真相は謎のままです。

以上です。 Sから

「秋山君」のケースと、Sさんからの体験報告のメールを教材にした、研修の進め方の研究は、これで**終わります**。 読者の皆様の感想と意見を期待します。

=====

(5) 納期遅れの報告書 /・・・どうすればよかったのでしょうか

注： 初級～中堅社員
研修の場合には、この
1枚だけを使います。

〔事例〕

【納期遅れの報告書】

(株)大和産業の営業本部 管理部 総務課の**A子さん**は、勤続8年目の総合職で、優秀な主任です。主な担当業務は人材育成・組織活性化です。何ごとともきちんと処理するAさんは、上司から信頼されています。

毎年、営業本部の女子社員研修を企画し、2回に分けて実施しています。この研修には、「真・報連相」を含んでいます。

今日(9月20日)は、先週実施した第2回目研修の報告書の提出期限です。

営業所ごとに、リーダーが全員分をまとめて、メール添付で送ってくることになっています(研修終了時に、管理部の主任Aさんから指示されていました)。

提出期限の午後5時ぎりぎりに、北関東営業所からメールが届きました。

添付されていた研修報告書は2枚しかありません。北関東営業所の女性社員は営業職と事務職とで5名です。今回は3名が受講しました。

(**A子さん**は、最近、期限までに出さない人があるので、少しいらいしています)

A子さんは、北関東営業所のリーダー**C子さん**に電話を入れました。

~~~~~

**A子さん** 「お疲れ様です。報告書を受け取りましたが、2枚しかありませんよ。  
**E子さん**の分がないようですが・・・」

**C子さん** 「え？ **E子さん**は今日有休を取っていますが、自宅からメールで提出すると言っていました。送っていませんか？ 困りましたね。」

(その時刻に、**E子さん**は、自宅で、研修報告の書き直しをしていました。実は、初めての研修だったので、どう書けばよい報告書になるのか、悩んでいたのです)

〔**C、E、およびA** の3人の「仕事の進め方」について、どのように感じましたか？〕

- あなたは**C子さん**です。どうすればよかったのでしょうか

注： 初級～中堅社員の研修では、この1枚(p14)だけを使います。

- あなたは、**E子さん**です。どうすればよかったのでしょうか

~~~~~

講師の解説の手引きとしては、後述の「太田先生のアドバイス」を参考資料として利用します。

- あなたは**A子さん**です。どうすればよかったのでしょうか

注： 組織図は、プリントして配付するか、又はパワーポイントで映します

営業本部の組織図（支社数は、実際には5支社です）



注1： 登場人物は、初級社員～中堅社員研修の場合には、A子さん、C子さん、およびE子さんの3名です。

注2： 中堅社員～管理職研修の場合には、上記の3名に加えて研修講師の太田先生、田中営業所長、鈴木総務課長、および佐藤部長の計7名が登場します。

（関東支社の営業所は4ヵ所あります。この図では簡略化して2営業所だけを描いています。支社も省略して2支社だけ書いていますが、5支社あります。）

注：このページ以降
は、中堅社員～管理職
対象の研修資料です

A 4 1 枚のシート

事例の状況を整理しますと；

(報告書提出期限 ↓) (部下と面談 ↓ した日)

9月／12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27

〔↑ 女子社員研修〕 〔↑ 営業管理職研修〕

太田先生は：田中営業所長の求めで、9月24日の休憩時にアドバイスしました。
鈴木総務課長の求めで、9月24日研修終了後にアドバイスしました。

【田中所長と、鈴木課長 による部下の指導】

管理職研修の終わった翌日、25日に、田中営業所長は部下のC子さん、Eさんと面談（指導）しました。同じ日に、鈴木総務課長はA子さんと面談(アドバイス／指導)しました。佐藤管理部長からも、一言アドバイスがありました。

~~~~~

#### 〔北関東営業所〕の 3名

田中北関東営業所長・・・リーダーのC子さん、初級社員Eさんの上司  
C子さん・・・・・・・・北関東営業所の女子社員リーダー（女子社員研修を受講）  
E子さん・・・・・・・・北関東営業所の初級社員（女子社員研修を受講）

田中営業所長は、営業管理職研修が終わった翌日25日の夕方、C子さん、Eさんと個別に面談し、仕事の進め方をアドバイス（指導）しました。

~~~~~

〔営業本部管理部〕の 3名

佐藤管理部長・・・・・・・・鈴木総務課長の上司
鈴木総務課長・・・・・・・・A子さんの上司
A子さん・・・・・・・・管理部総務課主任（総合職）。人材開発担当の、仕事のできる入社8年目のベテラン

鈴木総務課長は、営業管理職研修が終わった翌日25日に、A子さんと面談して仕事の進め方をアドバイス（指導）しました。部長からも一言。

~~~~~

#### 太田先生（研修講師）・・・「女子研修」と、「営業管理職研修」の講師

太田先生は、田中営業所長と、鈴木総務課長の求めに応じて、(一般的には、という前置きで) C、E、A、3名の女子社員それぞれの、立場に応じた仕事の進め方についてアドバイスをしました。

**設問 1** 田中課長の求めに応じて、太田先生がしたアドバイス  
 （C子さん、E子さんの仕事の進め方について／あなたは、太田先生です）

**【状況のつづき 1 田中北関東営業所長】**

女子社員研修の終わった翌週、9月23日・24日の2日間、本社の会議室で営業部門の**管理者研修**（「真・報連相」を含む）が行われました。研修の初日（23日）が終了した後のことです。

C子さん、E子さんの上司である北関東営業所の**田中所長**は、研修の世話役として会場にいた営業本部管理部のA子さんから話しかけられました。A子さんから、女子社員研修の報告書提出のことでC子さん、E子さんの対応がよくなかったことを聞きました。  
 （その場には、A子さんの上司である**鈴木総務課長**も、たまたま、居合わせていました）。

不満そうな表情で話すA子さんの話を、最初は「報告書が遅れたぐらいで・・・」と、軽く聞き流していた**田中所長**でしたが、ふと、「これが、顧客からの要望への対応だったら・・・」と思ったとき、ハッとしました。

営業管理職研修を受けている最中だったせいか、このところ部下の仕事ぶりに無関心だった自分に気づいたのでした。

部下指導のよい機会だと気がついた**田中所長**は、営業所へ帰ったら、C子さんとE子さんに仕事の進め方をアドバイス（指導）しようと思いました。

明るい社交的な**田中所長**は、翌日（研修2日目／24日）の休憩時間に研修講師の**太田先生**へ話しかけました。そして事情を述べ、C子さん、E子さん それぞれへの指導ポイントについて、アドバイスを求めたのでした。

**太田先生**は、「私は、C子さん、E子さんの人となりも、職場での普段の仕事ぶりも知りませんので、私なりの一般的なポイントをアドバイスすることになります。それでよろしければ・・・」

「先生、それで結構ですのでお願いします」

「それでは、・・・」

~~~~~

設問 1 あなたは、研修講師（コンサルタント）の**太田さん**です。

田中所長に対して、どのようなアドバイスをしますか？

- ① C子さんの仕事の進め方について ……別紙にメモ書きしてください。
- ② E子さんの仕事の進め方について ……別紙にメモ書きしてください。

〔①②の時間は、両方で約10分間〕



その後の状況のつづき（２）と **設問 2**、**設問 3**、**設問 4**

A 4 1 枚のシート

【状況の続き 2 鈴木総務課長】

A子さんが不満そうな雰囲気、研修報告書提出のことでC子さん、E子さんの対応を両名の上司である北関東営業所の**田中所長**に伝えているのを、たまたまA子さんの上司である**鈴木総務課長**が傍で聞いていました。

話を聞きながら、**鈴木総務課長**は、そういえば最近自分も、部下のA子さんと仕事の進め方について話し合っていないことに気がつきました。そして、この機会にA子さんの仕事の進め方についてアドバイスしようと思いました。

このところ、ベテランのA子さんの仕事ぶりに、なんとなくマンネリを感じ、もう一段仕事の質を高めて欲しいと思っていたからです。

鈴木総務課長は2日間の研修が終わってから、講師の**太田先生**と営業管理職研修の振り返りと次回の打ち合わせをしました。その後で、研修報告書提出遅れのことも話題にし、A子さんと面談（アドバイス／指導）する際の参考意見としてのアドバイスを求めました。

~~~~~

**設問 2** あなたは、研修講師（コンサルタント）の**太田さん**です。

鈴木課長に対して、A子さんの仕事振りにどのようなアドバイスをしますか？

（別紙にメモ書きしてください） [約5分間]

~~~~~

設問 3 （**田中所長の部下指導**）

北関東営業所の**田中所長**は、研修が終わった翌日営業所へ出勤し、その日の夕方C子さんと、E子さんを別々に呼んで面談しました。太田先生のアドバイスを参考にしながらアドバイス（指導）しました。

あなたは**田中所長**です。どのような点を、どのような方法・やり方で、それぞれにアドバイス（指導）しますか？ その際、どのようなことに気をつけますか。

（別紙にメモ書きしてください） [約5分間]

~~~~~

**設問 4** （**鈴木課長の部下指導**）

**鈴木総務課長**は、営業研修の翌日の夕方A子さんと面談しました。そのなかで、A子さんの仕事の進め方の質を高めるために、課長としての自分の考えを伝えアドバイス（指導）しました。あなたは**鈴木課長**です。

あなたは、どのような方法・やり方で、どのようなことをA子さんにアドバイス（指導）しますか？ その際、どのようなことに気をつけますか。

（別紙にメモ書きしてください） [約5分間]

## その後の状況・つづき（3）

## 設問5

A 4 1枚のシート

## 【状況の続き3 25日夕方 / その場へ 佐藤管理部長が・・・】

鈴木課長が、A子さんとの面談（アドバイス／指導）を終えた丁度そのとき、部長会議から自席に帰ってきた佐藤管理部長が傍を通りかかりました。

「会議が長引き、今終わったとろだ。二人で何を話していたの・・・」

「あっ、部長。A子さんの仕事ぶりについて、もう一段レベルアップして欲しいと思いましたので、太田先生のアドバイスも参考にしながら面談したところです。先生のアドバイスは、要点をここにメモしています」。

手渡されたメモを一読した佐藤部長は、

「いいアドバイスをもらったね。では、私からも、ひと言 アドバイスしよう」。  
 と言って、次のような発言をしました。

『・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・』

=====

**設問5** あなたは、佐藤管理部長です。

『・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・』のところで、どのようなことを言いますか？ あなたの発言をメモ書きしてください。↓ [約3分間]

● [グループでの話し合い]（他者との照合）

一人ずつ順番に、自分の「発言メモ」を読み上げてください。

その後で、各自の発言の「理由」も述べながら、自由に話し合ってください。

[約5分間]

● 【事例研究で得たヒント、気づき】などを メモ書きしておきましょう。

（講師の判断と、指示によって： 時間に余裕があれば、グループ内で 気づき を分かち合いましょう。さらに余裕があれば全体の場で グループ内の発言を発表しましょう。互惠学習です。）



## ① 田中所長への 太田先生のアドバイス (C子さんの仕事の進め方について)

ケース研究を実施される講師用／  
口頭説明の参考資料です

参加者への配付は不要ですが、  
①②③のコピーを配る方法も  
考えられます。

(C子さんへ：

「少々厳しいアドバイスになりましたが、これもリーダーとしてのあなたに対する期待からです。頑張ってください」)

### ● C子さんはリーダーとしての役割を果たしていますか？

「え？ E子さんは今日有休を取っているので、自宅からメールすると言っていました。送っていませんか？ 困りましたね」・・・C子さん、この発言が問題です。「困りましたね」では、困ります。

C子さんは、自分の担当の仕事では、誰にも負けない“できる人”です。しかし、今はリーダーの立場になりました。「本人が・・・言っていたから（それでいいわ）」というのでは、リーダーの役割が果たせません。

「全員分のレポート送付が、自分の責任である」と考えて行動しなければいけなかったのです。

「E子さん、明日は有給休暇ですが、研修報告が未だですね。

明日（9月20日）の5時が提出期限です。今晚にでも書いて、遅くとも明日の2時くらいまでには、私の方へメールをくださいね」と、言って欲しいのです。

本当は、有休の前日（＝提出期限の前日）ではなく、その3日ぐらい前には、「報告書は書けていますか？ 書き方がわからなければ、相談にのりますよ」と、E子さんに声を掛けてもらいたいのです。そうすれば、E子さんも、報告書を提出してから有給休暇をとるでしょう。

C子さんには、（期限のことだけでなく）報告書の内容にも目を通して、アドバイスのできるリーダーを期待しているのです。

### ● 直属上司である田中所長へ報告しましたか？

もう一つ、留意すべき点があります。受講者への研修報告の提出指示は、研修の終りに出されたのだと思います。営業本部管理部の指示です。これは、直属上司を「飛び越えた」総務課からの直接指示です。

この場合、C子さんは、直属上司である田中所長へ、「このような指示があったことを直ちに報告」すべきなのです。

そして、総務課へ提出する前に、「直属上司に（3人分の原文か、またはコピーで）報告書の内容を報告」してください。そうすると、内容によっては上司からアドバイスをいただけることがあります。それによって報告書を修正してから管理部総務課へ提出すれば、職場での実践に入りやすいのです。

このような仕事の進め方をして、所長を「補佐」し信頼関係を深めましょう。

## ② 田中所長への 太田先生のアドバイス (E子さんの仕事の進め方について)

(E子さんへ：

「何ごとも真面目に取り組むのは、あなたの強みです。これからは、期限（納期）の重みを感じながら仕事をしてください。そうすれば、周囲からの信頼が高まります。そして、「中間報告」を忘れないようにしましょう。そうすれば、相手は安心します」)

### ● E子さんの問題は、提出期限（納期）に遅れたことです

より良い内容にしようとして、一生懸命に取り組んでいたのは、大変いいことです。しかし、いかに内容がよくても、期限に遅れてはダメなのです。

報告書を提出してから、有給休暇をとるべきだったのです。

ビジネスでは、「納期」が先にある、その期限にあわせて「やり方」を変えるのです。研修では、「3つの視点」を学びましたね。この場合、「納期」が環境です。環境に応じた手段が必要です。手段を先に考えると「時間がない…」という見方・言い方になります。

時間に余裕があれば、詳しく調べ、熟慮を重ね、書き直しもして提出すればよいでしょう。時間に余裕がなければ、許された時間内で最善を尽くすのです。

### ● 「期限（納期）と内容」の両方が大切です

期限の重要さは、上述しました。しかし、いつも期限だけはきちんと守るが、中味がいい加減な人がいます。

A4一枚の研修報告の指示に対して、5～6行しか書いていない人がいます。文字は一杯書いていても何を言っているのかわからない人もいます。やけに早く出しますが、出しさえすればよいのだ、という態度が感じられる人がいます。

・・・こういう人は、いくら期限を守っていても、ダメ社員です。E子さん、こういう人にはならないでください。

たとえば、お得意先から、見積もりの提出が求められたとき、納期遅れは失格です。しかし、見積もりの期限をきちんと守っていても、内容が悪ければ注文を他社に取られるのは、当たり前です。期限（納期）だけではダメだということです。

### ● 「中間報告」を忘れないように

上述のような考え方からしますと、内容をより良いものにしようとして、一生懸命に取り組みつつも、「中間報告」を怠ってはなりません。提出期限の当日ですから、たとえ有給休暇中であっても、遅くとも午前中には、リーダーであるE子さんへ、状況を中間報告してください。（本来は、提出してから休暇をとるべきです）。

それから、Eさんは書き方がわからず悩んでいたようですが……。わからなければ、遠慮せず、リーダーのCさんに相談しましょう。

「わからない 一人で悩まず 報連相」（S社の標語から）

● 中間報告して、提出期限の延期をお願いしてみるのも、一つの方法です

C子さんへ中間報告し、了解を得たうえで、人事部のA子さんへ電話してみます。

「いま一生懸命に取り組んでいますが、提出の時間が迫っていますので、見直しもこのあたりでやめて、C子さんへ提出するつもりです。電話したのは、もしかして、締め切りを、明日午前9時にのばして頂くことはできないかと思ひまして・・・」と訊ねてみるのは一つの方法です。

「期限の延期はできない」という回答なら、即刻C子さんへ提出しましょう。

「特例を認めましょう。明朝9時までには必ず私の手元に届けてください。今後は、もっと早めに取り組んでください。内容が大切だから、しっかり書いてくださいよ…」という、例外の道が開けることもあります。

E子さんの「一生懸命さ、思い」が、相手に通じたのです。この場面では、A子さんにとっては、納期は手段です。目的を理解しているA子さんには通じました。厳守と言われなくても、期限（納期）は守るのが当然です。しかし、叩けば門が開ける場合もありうることを、念頭に置きましょう。

~~~~~

③ 鈴木総務課長への 太田先生のアドバイス
(A子さんの仕事の進め方について)

(A子さんへ

「あなたの成長にともなって、上司の期待は、だんだんと大きくなっていくのです」)

● 提出期限の前日までに、やるべきことがあります

鈴木総務課長のお話から察すると、Aさんは、提出期限の当日午後5時ぎりぎりまで、何もしていないように見えます。もし、何もしていなければ、ここが問題です。

遅くとも期限の前日の午前中には、提出状況をチェックして、報告書未提出の営業所があれば、状況確認と、督促を兼ねたメールをその営業所のリーダーへ発信する。そのメールにはリーダーからの回答を求めることを明記しておく。回答が来なければ、電話する。これは、期限の前日までにすることです。

でも、これは直前の対処です。その前にやるべきことがあります。

● A子さんは、研修の事前・事後にどのような手を打っていますか？

総合職として優秀なベテランである主任のAさんに期待するのは、大局的な見地に立っての仕事です。

たとえば、研修実施前に、今回の研修の目的と内容の案内を、(本人宛とは別に)各営業所長宛に出します。そのなかで、「研修に出席する部下の女性社員に、所長から激励の言葉を掛けて送り出していただくように」要請します。

研修の終了後には、「研修目的を達したかどうか、受講者の状況について」、管理部からの研修報告書を、各営業所長へ送ります。

その中に、「受講報告書を9月20日までに提出するように指示しています。部下の女性社員から受講報告を求め、提出する報告書の内容にも目を通して、ご指導いただきたい」と書いておきます。

営業所長に対するこのような事前の連絡・依頼文、事後の報告書は、A子さんが起案して、管理部長名で出すのです。これによって営業所長のこの研修への「関心」が高まります。

営業所長が関心を払わない研修は、受講者が職場へ帰ってから、内容を生かせないことが多いのです。

直属上司が関心をもっていれば、研修が職場で生きてきますし、研修報告書も提出期限を守って出てくるでしょう。

● A子さんは、「自己を振り返り」しましたか？

レベル表の【報告の5度】に、「相手の報連相が悪いのは、自分にも原因があることに気づいている」という項目がありますね。「自分は決して相手と戦うことは出来ないのであって、われわれはつねに相手プラス自分と戦っているのだ、・・・」というフォレットの言葉も覚えているでしょう。（『真・報連相読本第一章を参照』）

「提出しなかったのは受講者だが、提出させなかったのは自分なのだ」、という「自己を振り返る」視点をもてば、A子さんは、本当に“できる人”になります。

● 本来の仕事は、研修報告書を提出させることではありません

期限を守らせて全員分をまとめ、上司へ提出すれば、研修担当の役割が完結するのではありません。（この点をA子さんは、どのように考えているのでしょうか。）

〔注〕事例の文面からは、はっきりとは読み取れませんが）

「報告書の内容」が大切です。報告書は研修の一部分（研修の内）です。研修はまだ終わっていないのです。内容がいい加減であれば、書き直しを求めましょう。

そのためには、研修終了時に報告書提出を求める際、「『よい報告書の書き方』について」の着眼点」（「3つの視点」「3つの深度」「3項目で表現」などです）の簡潔な復習が必要です。

そして、出てきた報告書の良し悪しは、A子さんが研修目的に照らして判断しなければなりません。

研修報告書は生きた教材です。内容をチェックして、先日の研修の続きをするのがA子さんの仕事です。研修はまだ終わっていません。

もちろん、報告書よりも重要なのは、研修で得たヒントを各自が実行に移しているかどうかです。そのヒントが日常の仕事で生きてこそ有効な研修と言えます。このために、手間はかかりますが、事前事後に受講者の上司へ働きかけるわけです。

・・・というように（管理職になる日も近い）優秀なA子さんには、考え・行動して欲しいのです。（頑張っているA子さんへ、今後の成長を期待しています。）

以上

講師用のメモ（解説の手がかり）

田中所長
鈴木課長
の部下指導

- 【問いかけ】「3つの視点、3つの深度を 思い出しましたか？・・・」
- 【問いかけ】「部下指導の「目的」を再確認しましたか？」
- 【問いかけ】「指導の仕方では、どのような点に気がつけましたか？」
“教える”（ティーチング）だけが指導方法ではありません。
日頃の真面目な仕事ぶりを、具体的なことをあげて“承認”する
大切な言葉・・・「知らせる」、「聴く」、「尋ねる」、「認める」
- 「相手」と「自己」のパーソナリティに留意する。（DVD副読本P.24を参照）
- 部下を指導するにふさわしい物理的な環境と、相手の状況を考える
- 「企業人にとって最大の環境は上役なり」（「部下育成は自己育成なり」）
- 太田先生のアドバイスは、あくまで参考情報です。そのまま右から左へ伝えるべき内容ではありません。先生も「一般論として…」と断った上で発言されています。部下指導する自己の判断で先生のアドバイスを取捨選択し、面談時には自分の言葉でアドバイスをすることになります。相手にもよります。

=====

佐藤部長
の気持ち

- 佐藤部長の“ひと言”（アドバイス）には、正解はありません。
糸藤の“ひと言”は、「現場へ行ったら。現場へ行けばいろいろわかるから・・・」

太田先生は、目的に照らして・・・、とおっしゃっているが、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ない。

（環境／たとえば相手）・・・営業所へ出かけて現場の実情を知る。「手段」だけでなく「目的」も固定化するのはよくない。外部環境の変化を知って、必要ならば「目的」の見直しもする。研修という手段の用不要、適否を再検討し判断する。

（参照：「変えない理由を質問する上司」／『真・報連相読本』P.154）

研修のアンケート結果とか感想文がよかったから、世間で・・・研修が流行っているから、などで単純に判断しないように。管理部員は、机上のプランだけで仕事をしないように気を付けてほしい。・・・これが、佐藤部長の気持ちではないでしょうか。

現場へ足を運んで 「生情報」に触れることが大切。生情報を見聞きし、対話し、真・報連相の「3つの視点」のこと、とりわけ「環境」の変化を肌で知って仕事をしてほしい。

ダイキン工業井上礼之（いのうえ のりゆき）会長は、「・・・組織というフィルターを通して「真水」になった情報では、タイミングを逸し、間違った判断・行動になってしまいます」、「直接、現地の「泥水」の情報に触れることで、歪んだ情報による判断ミスも少なくなります」と、言われているのを読んだ記憶があります。

「真・報連相のレベル表」では、連絡の1度で「生情報」を掲げています。

~~~~~

(関連参考情報)

三洋電機（株）の元副社長後藤清一氏が松下幸之助さんから受けたOJT

(「私の受けたOJT」後藤清一)

・・・古い記憶ですが雑誌のコラムで読んだことがあります。

「それだけか？」

「〇〇〇〇・・・・・・・・」

「もうないか？」

「□□□□□・・・・・・・・」

「それだけか・・・」

「△△△・・・・・・・・」

「それやがな。しっかり頼みます」

・・・本人が気がついていることを叱るのは屋上屋を重ねるようなもの。

・・・本人も気づいていないことを、気づかせてくれる指導であった。

~~~~~

「知らば見えじ、 見ずば知らじ」 (柳宗悦)

~~~~~

● (附：最後に、糸藤から一問だします。

ところで、あなたは太田先生です・・・

という立場で、質問を受けたとき / 「何か、感じませんでしたか？」 )

=====

〔講師の皆様へ／ケース研究の解説の解説〕

① この事例文は、会員の渡邊直子さん(29) から、前出の「秋山君」の事例と同じ時に、素材としていただいたものです。いただいた素材は、最初の1ページ(前出p.19)だけです。

初級社員～中堅社員研修用のケース研究としては、これだけで充分です。

② その後、管理職研修にも使えるようにするため、糸藤が、時間軸を伸ばし、さらにコンサルタントの太田先生、田中営業所長、鈴木総務課長、佐藤管理部長を登場さて、事例の続きを創作しました。

③ 階層別研修では、対象とする階層に見合った研修教材を用意して、その階層的な学習をするのが一般的です。しかし、私の考えでは、その階層よりも一つ上の階層用のケース研究を、少なくとも20%ぐらいは取り入れるべきだ、と思います。これは、私の持論です。一つ上の立場でのケース研究が有益だと考えているからです。

上の立場から、下の階層にいる自分の考え方、意思決定をみるのです。現在の階層（立場）用の階層別研修教材だけでは学べない、自分を俯瞰する学習ができるからです。

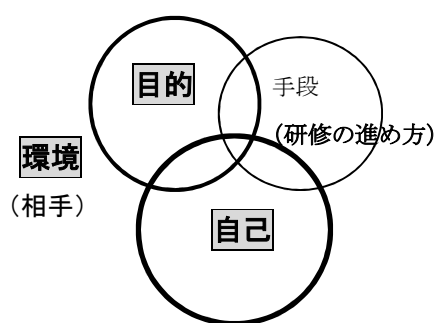
そのために、このケース研究では「部長」を登場させました。課長研修の参加者に、部長の立場から自分たちをみる機会を提供しているワケです。

~~~~~

- ④ 最後に、「コンサルタントの太田先生になった際
／ 何か感じませんでしたか？ 」・・・と 前頁で、質問を発しました。

いかがでしょうか？

（私の答えは、この章の最後に付記しました。正解の提示ではありません。）



©糸藤正士

A 4 のシート 2 枚にし
て、研修で配付します

(1) 人材派遣会社での話

私は、ある人材派遣会社と互恵の関係を結んでいますが、そこで聞いた話です。

Yさんという女性スタッフをA社に派遣します。「いい社員を派遣してくれた、助かっているよ」という嬉しい声をききます。

ところが、契約が終わって、YさんをB社へ派遣すると、今度は、「もっと優秀な派遣社員はいないのか、よく教育して派遣してもらいたい、気が利かない人は困るよ」とクレームがつくのです。一体、これはどういうことでしょうか？

人材派遣会社の方では容易に推察できるのです。

もともと優秀なYさんが、A社ではほめられ、B社では今ひとつというのは、きっと受け入れ側の職場のマネジメントに差異があるのでは、ということです。

A社では、今日来た派遣の人に仕事を頼む場合でも、その仕事の目的、今までのいきさつ、全体状況などを、よく説明しながら仕事の指示をしているのです。

情報があれば、だれでも判断ができます。

一方、**B社では**、忙しい職場というのはわかりますが、それにしても、事情を十分説明せずに仕事を指示していたのです。

「いつまでに、これをやってください」というやり方でした。

情報がなければ判断ができないので、言われたことしかできないのも無理はありません。情報提供の手間暇を惜しんでいては、うまくいかないのは当然です。

別の機会に、派遣社員を数社で体験した人にこの話をしますと、深く同感されました。A社のやり方が、「情報によるマネジメント」(上から下への「連絡」)です。

(2) 危機感を持っている社長、持っていない社員

平成5年、バブルがはじけた後のことです。京都のある中小企業の社長から、次のような話がありました。

「社員がバブルの酔いから覚めていません。今月末の資金繰りも苦しいのに呑気で困る。危機感をもっているのは社長の私だけです。先生、1日の研修でなんとかみんなに危機感を持たせるようにしてもらえませんか」

私は、この話を聞いて、「それは社長のお仕事でしょう、社長がおやりになつては…」と、うっかり答えたのです。

すると、社長は、「こういう仕事を受けられるから、先生もコンサルタントなのでは
ありませんか」と返された。ハッとなった私は、「社長、お引き受けしましょう」と言いま
した。

「ところで、経理はある程度公開していただけますでしょうか」と申し上げたところ、
社長はちょっと変な顔をされた。そして、この話は、立ち消えになったのです。

経理内容をつぶさに知っているのは、社長だけですから、社員が危機感を抱かないのも
無理はありません。もし、経理内容を知らしめ情報を共有すれば、社員全員が危機感を抱
くのは自然の理です。中には、ヤバイといって辞めていく人も出てくるでしょうか。

(3) 優れた現場監督

建築現場の監督さんを観察した人がいます。優れた現場監督、普通の監督、やや劣る
監督などに分かります。観察していると、優れた監督の他と違うところがわかりました。

彼は、基礎工事、木工事、設備工事、塗装などの職人さんたちに、お客様にかかわる情
報を、なんでもよく知らせているのです。

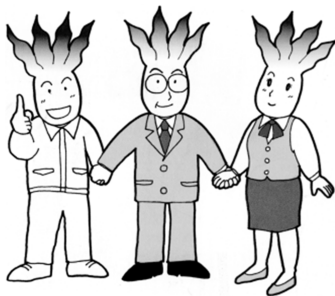
この家を建てる人は大学の先生で、専門は経済学だ。このお客様の家庭では、おじいさ
んが実権をにぎっているそう。今度のお客様は、阪神大震災で被害にあわれた方で、前
のローンも残っている中で、金策には苦労されている。ご主人は気難しいが、奥様は明る
く親切な人だ。などと、監督が営業の人から得た情報、自分でつかんだ情報を、職人さん
たちにいろいろ話して聞かせているのです。

そうすると、職人さんたちも、お客様が工事を見にこられた際に、挨拶をしますし、質
問にも丁寧に答えます。だから、お客様の評判がよいのです。

職人さんたちに、お客様への接し方を指導しても、仕事は忙しいし、なかなか思い通り
には動いてくれません。しかし、情報があると、初めて会った人ではなく、知っている人
が現場に来られたような感じがするせいか、ちゃんとした応対をしてくれるのです。

口でやかましく言っても動かない人たちも、情報があれば動きは変わります。

以上



=====

【付記】太田先生／「自己」をみる

(ケース研究「納期遅れの報告書の最後に」)

[30ページの 質問／再掲載]

- (附：最後に、糸藤から一問だします。

ところで、あなたは太田先生です...

という立場で、質問を受けたとき / 「何か、感じませんでしたか？」)

~~~~~私（糸藤）が考えていること~~~~~

太田先生は、顧客企業の課長からアドバイスを求められて、コンサルタントらしいアドバイスを提供されました。さすがコンサルタントだ、という充実した有益な内容だと私も思います。

ところで、真・報連相では、「環境（例えば、相手）」「自己」「目的」という「3つの視点」からものをみます。その「自己」のことですが、

- (あなたは、太田先生です)。

「自分の研修は失敗だった」と見えたか、どうか・・・

研修が成功しておれば、納期遅れの事例は発生していないのではないのでしょうか。。。

~~~~~

(振り返る、とかPDCAのCheckには、次の①②の両方が含まれているというのが真・報連相の考え方です。

- ① 自己「が」結果やプロセスを振り返ることと、
- ② 自己「を」振り返ること／つまり内省思考です)

第4章 終わり