

真・報連相研修のはじめに

1. この研修の背景

「ほうれんそう」、すなわち「報連相」が「報告、連絡、相談」の愛称であることは、よく知られています。

各社の経営幹部の方々にお会いしますと：

「お客様との連絡ミスで大問題が・・・」

「部下の報告が少なく、連絡ミスも多いし・・・」

「部門間のセクショナリズムを打破するために・・・」

「風通しの良い組織風土をつくるために・・・」

「方針を、もっとよく浸透させたいから・・・」

「協力し合うことにより、個人の力を超えた大きな成果を生み出すために・・・」

「……のために」、

「報連相」がいかに大事か、何とか報連相をもっとよくしたい、というお話をたびたびお聞きします。そして、社内の、いたるところに、報連相のポスターが貼ってある企業も多いのです。

それほどみんなが知っている「報連相」も、一般的な注意事項は指摘できても、具体的な中身になると、答えられない人が多いのではないのでしょうか。いままで世間一般で、その内容が、漠然としていたからです。その中身をはじめて明らかにしたのが、日本報連相センターの「真・報連相」です。

2. この研修の目的

真・報連相は単なるコミュニケーションではありません。真・報連相は「仕事の進め方」そのものであり、組織として良い仕事をする基盤です。

受講者の皆さんが『仕事の進め方の重要事項』を学び、職場で実践することにより、より良い職場、より良いチームをつくることを通じて、お客様満足の向上につなげる。これがこの研修の目的です。

3. プログラムの概要

◇研修の目的

◇自己と職場の紹介

◇問題意識の共有化

◇真・報連相のレベル表(5段階)を活用して、真・報連相の理解を深める

◇自己育成の行動計画づくり

◇まとめ

4. お願い

◇自分に役立つヒントは、自分でつかむ

◇他の人と協力する

※プログラムは状況により変わることがありますので、あらかじめご了承ください。

「旧・報連相」と『真・報連相』の違い

旧・報連相	真・報連相
<ul style="list-style-type: none">● 報連相は「報告・連絡・相談」の略称● 初級社員の「ビジネスマナー」や「職場のコミュニケーション」といった程度の浅い認識● 個人のビジネススキル● 報告・連絡・相談の「基本的なやり方・手段」を初級社員に教える● 【旧・報連相の核心】<ul style="list-style-type: none">—（※核心と呼べるものがない）	<ul style="list-style-type: none">● 報連相は『仕事の進め方』そのもの。 （真・報連相は、質の高い『仕事の進め方』 そのもの）● 組織の上から下まで、全ての社会人に求められる心技体の報連相（上役からの報連相→情報によるマネジメント）● 入口は個人の報連相だが、めざすところは組織全体の風土改革。（情報の共有化を深めている組織づくり）● 「質の高い仕事の成果をあげる人」に共通する、「仕事の進め方」や「考え方」を学び、自己の仕事の進め方のブラッシュアップを図る● 【真・報連相の核心】<ul style="list-style-type: none">『3つの視点』『3つの深度』『3つの方向』+『真・報連相の5段階のレベル表』

ヒントのメモ

平成 年 月 日

[]の自己目的(私は～～するために、今日一日をここで過ごす)

----- 今日学んだこと、気づいたこと、つかんだヒント のメモ -----

(事前学習1)

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。

私 の 紹 介	氏名	(年齢) 女性は記入不要	資格・特技など:
	私の楽しみ(趣味)...		
	性格:		
	座右の銘	無い 有る「	」
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
	自己の立場と役割(必要なら組織図を添付)	

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……
-------------	-------------------------------

●記入の上、コピーを6枚とって(原本含めて計7枚)、研修当日持参してください

●記入の上、コピーを6枚とって(原本含めて7枚)、研修当日持参してください

報・連・相のワークシート

報連相とは、報告・連絡・相談のことです

◆6つのボックス全部に、各2項目ずつ、簡潔に書いて下さい。

(自分の体験・見聞をそのまま記入して下さい) 不十分な報・連・相	(考えて記入して下さい) 質の高い報・連・相
(よくない報告の実例) . .	(質の高い報告とは...) . .
(よくない連絡の実例) . .	(質の高い連絡とは...) . .
(よくない相談の実例) . .	(質の高い相談とは...) . .

平成 年 月 日 職名[] 氏名[]

悪い報連相の実例を1件報告します

生産・販売の問題、故障、不良品発生、納期遅れ、コスト高、感情のもつれ、納入先の信頼を失った、・・・などのトラブル、ミス、不都合、の実例をできる限り具体的に記述してください。

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、自社で起ったこと、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、失敗、拙さ、も原因の一つにあげられますか。

●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

● 記入の上、コピーを6枚とって(原本含めて計7枚)、研修当日持参してください

「質の高い報連相を行う意義」について考える

- もし、関係者に対するあなたの報連相が不十分だと、どんな困ったことが起こると思いますか？ 想定される悪い事態をできる限り多くあげてください。

- 関係者に対するあなたの報連相の質がより高くなると、どんな良いことが起こると思いますか？ 想定される良い事態をできる限り多くあげてください。

職場のビジョンと真・報連相(質の高い仕事の進め方)を結びつける

1. 「職場のビジョン」/どんな職場にしたいですか? あなたの目指す職場の姿をメモしてください

2. 真・報連相(質の高い仕事の進め方)を考える

上記のビジョンを実現するために、どんな報連相(仕事の進め方)が必要ですか?
Lカード(1度~3度)の中から、あなたが特に重要と考えるものを**3枚**選んでください。

《Lカードの言葉》

《選んだ理由》

①

②

③

3. 留意点...上記を実行する上での留意点はそれぞれどんなことでしょうか?

①

②

③

報連相ワークシートを活用した相談

【目的】

グループの中で情報を共有し相談することにより、報連相の意義について理解を深める為。

【目指す姿】

「今の話し合い(相談)はとてもよかった」「自分の意見をしっかり言え、異なる意見をたくさん聞いた」「すごく勉強になった」と全員が満足している状態を目指してください。

【進め方】

- 1 左側(不十分な報連相の実例)を共有化する。

不十分な報告、連絡、相談の実例を一人ずつ順番に読み上げる。

- 2 右側(質の高い報連相)を共有化する。

要領は基本的に1と同じですが、右側については「理由」(なぜ自分はこれを質の高い報告・連絡・相談と考えたのか)も説明して、共有化してください。

例えば、

「…。なぜかという、これをする事によって、相手にこんな貢献ができるからです」

「…。なぜかという、これをしないと、こんな困ったことが起きるからです」

のような説明を加えて、共有化してください。

- 3 質の高い報告(連絡、相談)のグループ見解をまとめる。

1と2を踏まえて、さらに話し合っ(相談して)、グループメンバーの知恵を集めて、「質の高い報告(連絡、相談)とは…」のグループ見解をまとめてください。

※司会者、書記を決めて行ってください。

※全員参加で進めてください。

※時間管理(配分、活用、厳守)をうまく行ってください。

質の高い報連相とは(グループ見解)

質の高い報告とは(例えば…)

質の高い連絡とは(例えば…)

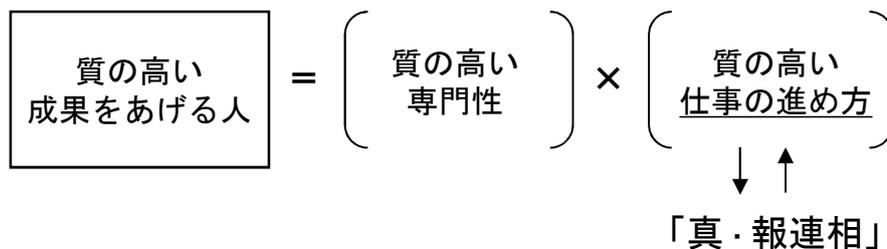
質の高い相談とは(例えば…)

報連相は、なぜ必要か・・・

- 長い間“仕事のできる人”を観察・研究してきた結果わかったのは

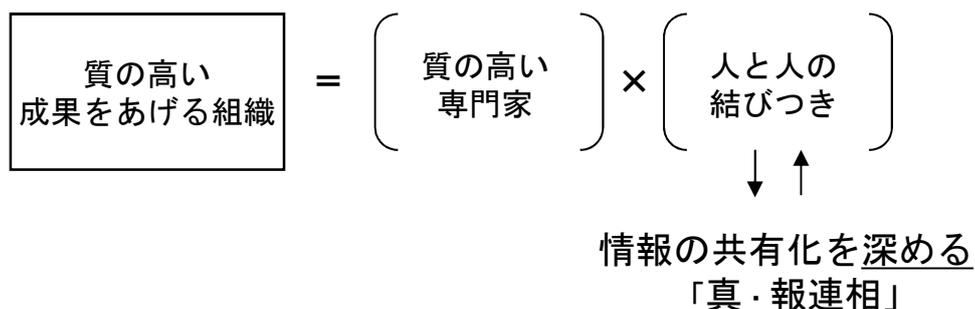
報連相は、『仕事の進め方そのもの』 だということです

- 報連相は、自分のために必要



- 報連相は、組織(チーム)のために必要

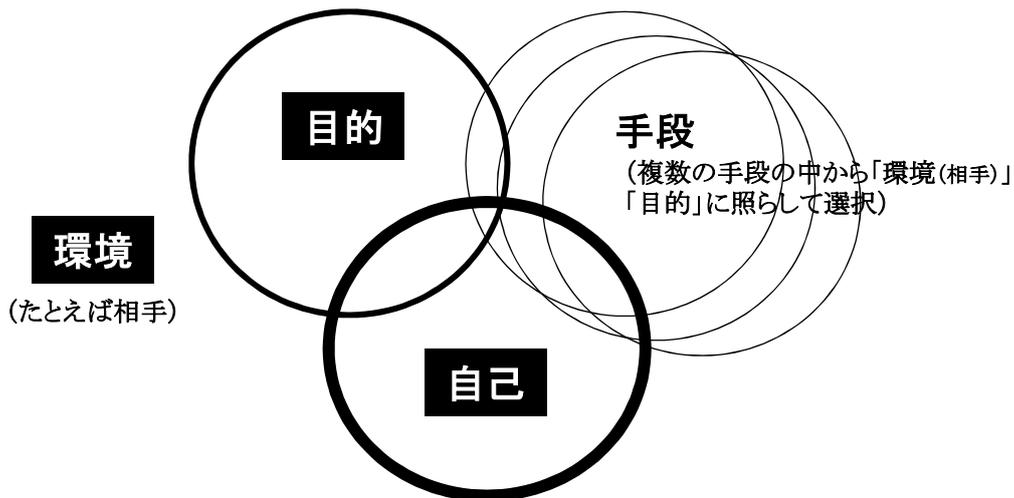
組織の仕事は、上下左右に分業されています。
「仕事は一人ではできない」のです。仕事は組織(チーム)でするものです。
ですから上下左右との報連相が必要なのです。
一人ひとりが、自分の蛸壺に入ったままで、報告も連絡も相談もしないと、
組織(チーム)としての仕事は成果をあげることができません。



効果的な[]のための「3つの視点」

- ・「環境(相手)」「自己」「目的」との関連で「手段」を考えよう。
(思考が手段へ直行する「手段思考」より、「目的思考」を…)

環境(相手)、自己、目的、の「3つの視点」で手段をとらえる



©糸藤正士

(なお、この図での「自己」の意味は、自己が見る、自己を振り返る、だけでなく、「自己を含めた全体状況をつかむ」ということです。

- これを、報連相に当てはめると:

今までの報連相は、主に「やり方・手段」を教えていました。
「真・報連相」は、相手、自己、目的、との関連で手段である報連相を考えます。

- これを、_____に当てはめると:

挨拶は、なぜ必要ですか？

挨拶は、なぜ必要ですか？ 挨拶がないと、どうなりますか？

自分の考え	
グループ討議のメモ	

挨拶は気持ちを伝える報連相（1/2）

1. 挨拶は報連相のウォーミングアップであると共に「気持ちを伝える報連相」

あなたはテニスとか、水泳とか、スキーなどを、いきなり始めたりはしませんね。柔軟体操とか、ストレッチ体操とか、また普段もジョギングなどでウォーミングアップをするでしょう。

報連相でも同様です。いきなり「よい報連相」をしようとしてもできません。ウォーミングアップが要ります。それが「挨拶」です。

きちんとした朝の挨拶もしていないのに、夕方になって「よい報連相」をしようとしてもできません。「挨拶は、報連相のウォーミングアップ」という名言もあります。

しかし、そこからさらにもう一段視点を高めて、『挨拶は気持ちを伝える報連相』と捉えましょう。挨拶は、よい人間関係の入り口だからです。

挨拶の「3つのポイント」

- 1 相手を見て、明るく大きな声で
- 2 自分の方から先に
- 3 続けましょう

2. 上司の頭の中は、仕事のこと一杯です

明るい、話しかけやすい、穏やかな雰囲気の上司もおられるでしょう。むっつりしている上司、怖い雰囲気の上司、絶えず忙しそうに見える上司もおられます。むしろ、こういう上司が普通です。上司の頭の中は、仕事のこと一杯だからです。

担当している職場の仕事の目標をどうやって達成しようかと、絶えず考えているのが上司です。品質のこと、原価や納期のこと、機械の調子、最近欠勤が多い部下のこと、・・・など悩みの種はつきません。

3. 挨拶は、よい人間関係の入り口

上司はさまざまです。よい報連相（＝よい仕事の進め方）を目指す以上は、どのような上司であれ、必要な報告はしなければなりません。

営業職の人たちは、さまざまなお客様への対応で苦労しています。相手がどのようなお客様であっても、よい人間関係づくりを進めようと努力しています。よい人間関係が、営業の成果をあげるための基盤だからです。

営業職でない人にとっても、「よい仕事の進め方」（＝よい報連相）をするためには、よい人間関係が必要です。よい人間関係をつくるために欠かせない手掛かりが「挨拶」です。

よい挨拶がよい人間関係をつくり、よい人間関係がよい報連相の基盤となります。挨拶という入り口から入って、職場の上司、先輩、同僚、あるいは関係する部署の人たちと、よい人間関係をつくりましょう。

挨拶は気持ちを伝える報連相(2/2)

上司もさまざまですが、一方、あなたの方はいかがでしょう。誰にでも気軽に話しかける社交的な人もいれば、どちらかと言えば内向的で、口数の少ない引っ込み思案の人もいますね。性格に良し悪しはありません。

挨拶は、自分の性格とは関係ありません。朝起きたら顔を洗うのと同じように、「行動で習慣」にしてしまうのです。

4. 相手を見て、明るく大きな声で挨拶しよう

まず、明るく大きな声で、「おはようございます」という朝の挨拶から始めましょう。

これができると、口頭で報告するときに役立ちます。小さい声で、ぼそぼそと挨拶している人が、上司に報告するときに、大きな声ではきはきと報告できるはずがありません。朝の挨拶は、口頭報告の練習です。

あなたが挨拶をしても、相手は横を向いているかもしれません。相手がこちらを見る、見ないにかかわらず、報連相の練習として、よい人間関係づくりの入り口として、自分の方は、しっかりと、相手（の顔）を見て挨拶しましょう。

相手を見るコツがあります。よい姿勢で、しっかりと明るい大きな声で「おはようございます」と「す。」まで発音して、それから、次に頭を下げるのがコツです。ほんの僅か間（ま）をおいて、2段階に分けるのです。お辞儀をしながら「おはようございます」と発音すると、相手を見ないで挨拶してしまいます。

5. 挨拶は、自分の方から先に

上司のなかには、先に、「おはよう」と声を掛けてくれる人がいます。優れた上司です。あなたも気持ちよく一日の仕事が始められると思います。挨拶を返さない、あなたを無視するような感じの上司もおられるでしょう。

しかし、どのような上司、先輩であっても、職場では自分の方から先に挨拶してください。これが、よい人間関係づくりのコツです。

6. 挨拶を、続けよう

相手が挨拶を返さないのはむしろ普通です。返す人は優れた企業人です。それでも、あなたは挨拶を続けて下さい。大抵は3ヶ月も続けると、少しずつ相手の反応に変化がでます。

「あっ、おはよう」とか、時々挨拶が返ってくるようになります。さらに続けて下さい。そのうち、しっかりと挨拶が返ってくるようになります。こうやって、よい人間関係の入り口ができるのです。

よい人間関係は、報告の基盤、連絡の基盤、とりわけ相談の基盤です。

この挨拶は、職場だけで、急によくなるものではありません。まず、自分の家で練習し習慣化してください。そして、ご近所の人たちに挨拶しましょう。家庭ででき、町内でできて、その延長線上で、職場でのよい挨拶ができるのです。

何のためのホウレンソウか

課長は重要な会議で席を外しています。そこへ見覚えのある取引先の担当者がやってきました。対応したのは部下の佐藤さんです。

担当者「ちょっと課長にご相談したいことがあるんですが、お席外しですか？」

佐藤さん「はい、今、会議に入っております……」

担当者「少しで結構ですので、お取次ぎ願えませんか？」

佐藤さん「わかりました。メモを入れてみます」

佐藤さんは担当者を応接室に案内した後、会議室の課長にメモを入れました。メモの内容は「今、相川印刷の方がお見えになっています。ご相談したいことがあるとのことでした」というものでした。

課長「相川印刷の誰？」

佐藤さん「さあ……ときどき来られる眼鏡の方です」

課長「眼鏡って……で、相談って何？」

佐藤さん「さあ、それは……(そんなこと私に訊かれても)」

©糸藤正士

◇皆さんは、佐藤さんの報連相のどこに問題があったと思いますか？

カルテを早く！

複数の診療科目をもつ大規模な病院の事例です。
受付係のA子さんは、毎朝、各診療科にカルテを回す仕事をしていました。同じように各課にカルテを回すのですが、内科だけはいつもカルテを早く回せと急かしてきます。少しでも遅れようものなら、看護師長から強く叱られます。
ある日、カルテを回すのが遅くなったので、受付係のA子さんは看護師長のところに謝りに行きました。そのとき、A子さんは思い切って訊いてみたのです。

A子さん 「どうして内科だけ、いつもカルテを急ぐのですか？ 他の診療科からは、そんなにきつくいわれることはありません」

すると、看護師長はA子さんにこう答えました。

看護師長 「うちは糖尿病の患者さんが多いのよ。糖尿病の患者さんは、食事をせずに診察や検査に来られるでしょう。だから少しでも遅くなると、イライラされる。そんな患者さんのためにも、カルテを早く持ってきてほしいのよ」

A子さん 「そういうワケだったんですか……」

事情がわかったA子さんは、受付係のミーティングでこのことを報告しました。他の受付係も、内科の事情を理解して、これからは気をつけようという共通認識が生まれたのです。

©糸藤正士

◇あなたは、この事例のどこにポイントがあったと思いますか？

「カルテを早く！」の解説

(注)このシートは配布しません。講師用です。

① 名言集より、

『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)』

を 紹介する。

② 「情報の共有化には、3段階の深度あり」・・・

このことを、白板、貼紙、パワーポイントなどで、図示して
受講者の印象に残す工夫をする。

深度 1	事実情報の共有化	知っている(見た・聞いた・読んだ)	聞く
深度 2	意味(目的)の共有化	わかっている(意味が通じる)	訊く
深度 3	考え方の波長の共有化	心が揃っている(気持ちに通じる) (共感・感動・やる気)	聴く

③ 婦長さんが、受付係のミーティングに参加して・・・

情報の共有化の3度 まで共有化が深まったこと を
簡潔に 説明する。

発信は、連絡ではない(1/2)

ある日、佐藤さんは、課長から呼び止められました。

課長 「佐藤さん」

佐藤さん 「はい、なんでしょう？」

課長 「今朝頼んでおいた商品の不具合の件だけど、工場の山田課長に連絡してくれた？」

佐藤さん 「はい。すぐにメールで連絡しておきました」

課長 「まだ何も言ってこないな。こっちもお客様に対応しなきゃいけないのに…」

その1時間後

佐藤さん 「課長、工場に連絡したら、山田課長は今日はお休みだそうです」

課長 「なんだって！ それなら、すぐに島中係長か、片岡部長に連絡だ。……まったく……」

1. 連絡とは、伝えたい内容とその意味が相手に届くこと。 つまり、「情報の共有化」です。(深度1・深度2)

- ・ 「メールを送っておきました」
- ・ 「FAXを送信しました」
- ・ 「手紙を出しました」(ポストへ投函しました)
- ・ 「不在でしたので、伝言を頼んでおきました」

これらは、いずれも発信です。連絡したことにはなりません。

伝えたい「内容」と「その意味」が、相手に届いてこそ「連絡」です。

2. 重要な連絡には、受信確認が必要

EメールやFAXの末尾に、たとえば「この件についての、返信をお待ちしております」と、返信を求める趣旨の一文を書き込んでおくのは、一つの方法です。ただし、この方法では、返信という相手の行動を待つわけですから、返事がない場合もありえますし、返信が遅いと不安です。

結局、電話との併用が一番現実的な方法です。重要且つ緊急な内容であれば、EメールやFAXの発信後に、しばらくしてから、内容を了解していただいたかどうか「確認の電話」をしてください。

「今朝ほど、FAXを1枚送信しましたが、ご覧いただきましたでしょうか？」

逆に、先に電話で用件が済んだ場合でも、内容によっては、日時、場所、数量とかを後でメールあるいはFAXという記録に残るもので送信しておきましょう。相手が確認しやすいような処置をとっておけば万全です。

発信は、連絡ではない(2/2)

3. ケーススタディー:5名の派遣を頼んだが、来たのは4名

人材派遣会社で受付手配を担当しているKさんは、お得意先のSさんからの電話をとりました。

Sさん 「少し急なのですが、20日の午後1時から、マイク係2名、アシスタント1名、受付2名、お願いします」

いつものお客様からの電話なので、Kさんは次のように対応しました。

Kさん 「ありがとうございます。ただちに手配します」

しかし、当日になってSさんから、電話が来ました。

Sさん 「4名しか来ていません。5名頼んだはずですが・・・」

この電話をKさんは上司に代わってもらい、上司は平謝りしましたが、次の仕事はライバルにとられてしまいました。

この事例でわかることは、「連絡の『確認』を怠ってはならない」ということです。これが基本です。

発信者であるお得意先の担当者Sさんも確認が必要でした。受信者である人材派遣会社の担当Kさんも確認が必要でした。いつものお客様だから、慣れているから、と連絡の基本(確認)を怠ると、思わぬミスにつながります。

このような場合の確認方法は、

- ・ 電話を受けるときには、メモをとる
 - ・ 受信者が内容を復唱する(復唱がなければ、発信者は念を押す)
 - ・ その電話のなかで「注文書」の発送を急いでもらうようお願いする
 - ・ 電話の後で、受注内容を確認するFAX(またはEメール)を送信する
- などがあります。

メールでの報連相で気をつけていること／困った経験

●私が、日頃、メールの送信・受信で気をつけていること(メモ):

●こんなメールは困る(あなたが「こういうメールの送信・受信の仕方は困るなあ」と思った経験をメモ):

メールとFAXでの報連相で気をつけたいこと(1/2)

1. 「3つの視点」(相手、自己、目的)で考えましょう

メール、FAXという手段で報連相する場合にも、「3つの視点」(相手、自己、目的)で考えてみましょう。そうすると、的はずさない報連相ができます。

報連相は手段です。やり方・手段へ直行しないで、「3つの視点」から手段を考えましょう。つぎに、具体的な留意点を述べます。

2. メールによる報連相で、気をつけたいこと

① 発信≠連絡 です

その報連相が“重要な内容”なら、相手が読んでいるかどうか、電話を併用して確認する必要があります。発信=連絡ではありません。

メールを送ってから後で電話をするか、概要を電話で話した後でメールを送信するか、どちらかの方法をとりましょう。FAXも同様です。

② 「送信者」は、日本語で自分の名前を表示しましょう

日本人との交信では、送信者名がローマ字だと、受信者は警戒します。送信者名がアルファベット表記のメールに、危険なものがあるからです。

③ 「件名」は、本文の内容が一目でわかるように書きましょう

実例です。送信者名は「Kanribu」、件名は「ご無沙汰いたしております」というメールがきました。「迷惑メール」だと直感し、削除しかかったのですが、念のため開いてみますと講演依頼の重要な連絡でした。

例えば、「〇〇〇講演の件、ご依頼／△△(株)山田」という件名なら、私にも一見して何のメールか見当がつきます。

また、管理部の共用パソコンだからでしょうか、Kanribuという送信者名でした。これにも不審を抱きました。横文字です。どこの管理部か不明です。送信者名を「□□(株)管理部」にし、「件名に送信者名」を書くとか、「相手」の視点に立って、わかりやすくして欲しいものです。

何十何百ものメールを受信する人もいます。そういう人は、発信者名と件名をざっと見て、どれから開くか優先順位を判断しているのです。

「・・・の件について、ご報告」(連絡、相談、依頼、確認、お願い、お詫び、取り消し、・・・)というように、メールの「目的」がわかる単語を付記しましょう。何のためのメールか瞬時にわかります。

メールとFAXでの報連相で気をつけたいこと(2/2)

④ 本文の冒頭に、相手の名前と、自分の名前も記入しましょう

横書きのビジネス文と同様に、本文の最初のところに、「どこの」、「誰から」と発信者の名前を書くと相手にわかりやすいのです。長い文章の末尾に、やっと発信者の職名・氏名がでてくるのでは、相手に迷惑です。

⑤ 返信メールは、件名を変えて、とにかく早く出しましょう

「〇〇の件は、どうなっていますか！！（田中）」という件名で、相手から叱られたメールに、件名はそのまま、お詫びの返信メールを送る人がいます。これでは、お詫びになりません。返信メールは、相手を書いた件名のままではなく、返事の内容がわかるような件名に書き直しましょう。

ビジネスでは、頻繁に着信メールをチェックして、早く返信しましょう。**相手は不安です。即答できなければ、「受信したこと」を返信してください。**

⑥ メール・FAXの常識を心得ましょう

誤字・脱字、変換間違いに注意する。簡潔に短文を書く、箇条書きにする、ある程度の長さで改行する。文章が続いて長くなる場合には4～5行毎に一行空ける。ビジネスメールに時候の挨拶は不要・・・などメールの常識を心得ましょう。末尾に電話番号付の「署名」があれば、相手は問い合わせに便利です。

FAXでは、薄い文字、かすれた文字は禁物です。相手が返信や問い合わせしやすいように、発信者のFAX番号、電話番号は特に大きい字で記入しておきましょう。

FAXは、あて先人以外の人目に触れる確率が高いので、重要な内容は電話で予告してから、本人に受け取ってもらうと確かです。

わかりにくい相談、わかりやすい相談

あるメーカーの製造現場の事例です。自動選別機の調子がよくありません。担当の渡辺君は、係長に相談に行きました。

●わかりにくい相談

渡辺君「係長。あのう、選別機のことでご相談が……」

係長「どうした？」

渡辺君「最近、選別機がしょっちゅう止まって仕事になりません」

係長「それで、君はどこが悪いと思うんだ？」

渡辺君「わかりませんが、とにかくよく止まります」

係長「いつからだ？」

渡辺君「さあ……たぶん、この間、商品の品番が変わったころからだと思うんですが……」

係長「何か気づいた点は？」

渡辺君「そんなの、わかりません」

係長「……（困る係長）」

●わかりやすい相談

渡辺君「係長。ご相談したいことがあるんですが、今よろしいでしょうか？」

係長「いいよ。どうした？」

渡辺君「選別機の2号機の調子をみていただけませんか？ 2日前の午後3時頃から時々止まります。品番が変わった頃からです」

係長「何か、気づいた点は？」

渡辺君「その頃から、稼動中に変な音がすることがあります」

係長「音？ 今まで、どうしていたんだ？」

渡辺君「停止するたびに、スイッチを押して動かしています。予定の数量は生産できていますし、今のところ不良は出ていませんが……」

係長「そうか。これから現場で機械をチェックしてみよう」

渡辺君「お願いします」

係長「相談してくれてありがとう。今後は何か気づいたら、少しでも早く報告・相談してくれると助かるよ」

渡辺君「はい、わかりました」

●さて、みなさんは、わかりやすい相談のポイントはどこにあると思いますか？

わかりにくい相談 わかりやすい相談 相談を受ける上司は困っています(1/2)

● 報告、連絡と同様に、相談の核心も「情報の共有化」です

何か問題が起こったら、一人で抱え込まずに早期に相談しましょう。仕事上の問題を自分の責任で解決しようとするのは責任感のある態度ですが、その場合でも、「中間相談」をしましょう。仕事は組織ですものだからです。

あなたの問題は、同時に上司の問題です。あなたが問題解決に当たっていることを知っていなければ、上司は役割を果たせません。

とにかく、早く上司に伝えることが大切です。伝える名前は、報告でも、連絡でも、相談でも、何でもよいのです（厳密な区別は不要です）。

報告し・相談するのです。相談のなかで連絡事項を含めることもあります。いずれにしても、報告・連絡・相談に共通する核心は「情報の共有化」です。

状況（事実と背景）を早く、明確に知らせ、情報の共有化をしながら、相手の知恵と力を借りるのが相談です。

● 相談を受ける上司は困っています

報告も、連絡も、相手がありますが、とりわけ相談は相手との双方向のやりとりです。相手に時間とエネルギーの負担をかけますから、相談相手を困らせない、効果的な相談の仕方を心得ましょう。上司は、このようなことで困っています。上司の言葉に耳を傾けましょう。

～上司の声です～

- ・相談がなかった。
- ・そこまで悩んでいたのなら、なぜ相談してくれなかったのだろうか。
- ・納期が切迫し、手の打ちようがない、タイミング遅れの相談をする。
- ・勝手に実行したあと相談にくる（相談という名の事後承認を求める）。
- ・相談したいポイントがはっきりしないので、質問すると、本人もわかっていない。
- ・自分の意見を通したいため、同じことを幾度も相談する。
- ・相談といいながら、自分の失敗を正当化するための言い訳をする。
- ・入社3年目になっても「どうしましょうか」というような、自分の意見のない、指示待ち相談は困る。
- ・自分の専門、自分の知識・経験では答えられない（相手違い）。
- ・「君はどう思う？」と訊くと、「わからないから相談にきたのです」という…不愉快だ。
- ・相談にはくるが、その後の結果報告がない。

わかりにくい相談 わかりやすい相談 相談を受ける上司は困っています(2/2)

● 相談する人に求めたいこと・相談のコツ

あなたは相談をするとき、相手にわかりやすくなるよう心がけていますか？
以下、わかりやすい説明をするための3つのポイントを説明します。

1. 説明する自分自身が、状況を整理してよく理解する

上司への相談の「目的」は、アドバイスとか指示を求めるものですから、相手が判断できるように、わかりやすい状況説明をしなければなりません。

そのためには、まず「自分自身」が、状況を整理してつかむことが必要です。5W2Hで「自問自答」して、状況を整理し、よく理解してから相談しましょう。

5W1Hは、「なぜ、なに」／「どこ、いつ、だれ」／「どんな方法」と、3つに区切って、日本語で覚えておくといいでしょう。複雑な状況や、込み入った話を整理するのに役立ちます。

あと1つのHは、企業人にとってはHow Much(お金)を忘れてはなりません、Heart(心)とか、Honest(正直な)といった、自分の大切にしたいHを持つようにしましょう

2. 相手の理解度を推察しながら、それに応じた説明をする

次に、相手が、予備知識(関連する知識・経験)を持っているかどうかを推察し、また話しながら感じとる必要があります。

「相手」の持っている予備知識がどの程度かによって、簡潔な説明でよいのか、ある程度詳しく説明したほうがよいのか、説明の仕方を変えましょう。

聞き手が予備知識を持っていれば、事実を簡潔に述べるだけで十分です。

持っていない場合には、相談内容の事実(選別機が止まる)だけでなく、「経緯(いきさつ)」とか「全体状況」などの関連情報も伝えないと、相手には理解できません。

理解できなければ、相手は質問します。その質問によって相手の理解度とか、知りたいことがわかります。さりげなく、どの程度知っているか訊いてみるのもよいでしょう。

また、相手の反応を目でたしかめながら話しましょう。相手の表情・雰囲気には注意をはらいながら話すのがコツです。「わかったという顔」か、「げげんそうな顔」か、などで相手の理解度を知ることができます。

3. わかりやすい表現を工夫する

時として、畑違いの人にも相談することがあります。その場合には、自分が普段使い慣れている専門用語を使わないように気をつけましょう。

パソコンの操作がわからないときに、マニュアルを読んでみてもわからなかった経験はありませんか。これは、自分の知らない専門用語が出てくるからです。たとえ話を使うと、わかりやすくなります。

もちろん、自分も相談相手も、その分野の専門用語に通じている場合には、専門用語を使ったほうが効率的な相談ができます。

場合によっては、メモ、図、絵、グラフ、表など、目に見えるものにするると自分の頭の中も整理できるし、相手にもわかりやすいものです。

コスト意識を持って報連相している

「仕事のできる人は、『コスト意識を持って報連相している』。
これは何を言わんとしているのでしょうか？」

自分の考え	
グループ討議のメモ	

【事例研究】

ピンチになったAさん

Aさんが任されたイベントの企画案は、明日午前中の会議で発表することになっています。ところが、なかなか良いアイデアが浮かばなかったAさん、思うように仕事が進まず、何とか企画として形になったのが今日の昼前。

明日の発表前に、課長と部長の決裁を仰がなければなりません。そこでB課長のところへ行きます。

Aさん 「課長。例の企画書、何とか完成しました。急いで部長の決裁をもらっていただけませんか？」

B課長 「おう、ご苦労さん。じゃあ預かっておこう。俺は今からちょっと打ち合わせに出るので、明日までには目をとおして、部長にあげておくよ」

Aさん 「え〜っ！ 課長。それは困ります。明日の朝一の会議で発表しなければいけないんですよ。今から何とか見てもらえませんか？ 今日中に部長の決裁が欲しいんです」

B課長 「おいおい、無理言うなよ」

Aさん、大ピンチです。

©糸藤正士

設問1：これを読んで、あなたはどのように感じましたか？

設問2：あなたなら、どのようにしますか？ その時の環境にもよりますので、環境を念頭に描きながらあなたのとる行動を述べてください。
(環境には 諸状況が考えられますが、例えば 上司 です。)

「ピンチになったAさん」の解説

(注)このシートは配布しません。講師用です。

●相手には相手の都合がある

Aさんのケースは、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、Aさんは、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。

●相手に合わせて自分の仕事の段取りを調整する

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時からお客様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、「上司(課長)だけでなく、上司の上司(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。

中間報告

中間報告はどんなときに、なぜ必要ですか(2つ以上挙げてください)

自分の考え	<ul style="list-style-type: none">・・・
グループ討議のメモ	

中間報告はどんなとき、なぜ必要か

- 状況が変わったとき
- 長い時間を要する仕事
- 終了の目処がついたとき

その他に

- ・目標達成のための手段の修正
- ・情報の共有化のため
- ・上司を安心させ、信頼関係を深めるため
- ・「指示した上司も、ちょいちょい忘れていきますので、
思い出させてあげるため…」

中間報告について、あなたの考えは？

A : 信頼して任せられたのだから、求められた結果を出すことが私の責任だ。途中経過などを報告する必要はない。

B : 任せられたからといっても、中間での状況報告は必要だ。

● A, B について、あなたはどのように考えますか？

真・報連相名言集より

「すべての報告は、中間報告なり」

この名言の意味を 簡潔に述べてください。

中間報告は、なぜ必要なのか？

報告の3度に、『状況が変わった時、長い期間を要する仕事、或いはその仕事の終了のメドがついた場合などには、「中間報告」をしている』とありますが・・・

では、「中間報告」は、なぜ必要なのでしょう？

「中間報告」がないと、どんな困ったことが起きるのでしょうか？

自分の考え	
グループ討議のメモ	

上司の補佐

どんなことをすれば、上司の補佐といえるのでしょうか(2つ以上挙げてください)

自分の考え	<ul style="list-style-type: none">・・・
グループ討議のメモ	

どんなことをすれば、上司の補佐といえるのでしょうか

●情報提供

●意見具申

●上司の代行

その他に

- ・専門分野でのアドバイス
- ・上司の手のとどかないところをカバー
- ・上司は机上の知識、我々は現場を知っているので
…実情について知らせる(教えてあげる)
- ・上司の意を体して、雰囲気づくり

部下が上司を助ける補佐

部下が上司を助けることを「補佐」といいます。

部下が困ったとき、「上司に助けてもらいたい」と思うのは当然ですが、実は、上司のほうも「部下に助けてほしい」ものなのです。上司を助けることを「補佐」といいます。指示された仕事に全力で取り組むのはいうまでもないことですが、“できる人”は、指示をやり遂げるだけでなく、それに加えて「上司の補佐」をしています。

では、どうすれば補佐ができるのでしょうか。次の例のように、**報連相で補佐ができるのです。「3つの補佐」を頭に入れておきましょう。**

- ① 情報提供
- ② 意見具申
- ③ 上司の代行

① 情報提供

あるスーパーの店長は、「部下のH君が、自分の家に入っているチラシとか、新聞の折り込み広告などを、時々机の上に置いてくれるので、他社の安売りとかがイベントの動向がわかって助かります」といっていました。これが「情報提供」(連絡)という補佐です。

H君の行動は、上司の判断に役立つと考えて実行している、自発的な行為です。補佐とは義務ではありません。より積極的な上司を助ける行動です。

② 意見具申

「意見具申」とは、自分の仕事に対する改善提案ではなく、本来は上司が考えるべき内容を、僭越(せんえつ)ながら部下である自分が一歩踏み込んで「…してはいかがででしょうか」と意見を述べることです。

たとえば、この研修であなたは「目的」の重要性を勉強しました。自分自身の仕事のことなら、(何ごと)も目的を明らかにして取り組むことは、自分がやればできることです。ぜひ実行し、習慣化してください。

ところが職場では、「目標」はよく使われていても、「目的」という言葉は、今のところ使われていないかもしれません。

職場として、「目的」という言葉を日常的に使うかどうかは、上司が決めることです。

しかし、あなたが、

「マニュアルや作業手順書に、これは『何のための』マニュアルか、これは『何のための』手順書かというように、一つひとつ目的を明記するようにしたらいかがでしょうか…」

という「意見具申」をすると、上司を助ける補佐になるのです。

意見具申は必ず受け入れられるわけではありません。しかし、そのような意見具申で自分を助けてくれる積極的な姿勢の部下を、上司は求めているのです。

もちろん、意見具申をするに際しては、「なぜなのか」という意見具申のワケ(理由)をしっかり説明し理解していただく必要があります。そして、あなたと上司の間に、普段から「よい人間関係」という土台ができていないと意見具申はしにくいことでしょう。

「ご相談ですが…」

といって、相談の形で意見具申するとか、切り出し方、言い方の工夫も必要です。

「意見具申」を実行するのはやさしいことではありませんが、自己成長の目標にしましょう。意見具申もできる主体的・積極的な“できる社員”のイメージを心に描いておきましょう。

③ 上司の代行

たとえば、あなたの上司であるA課長が重要顧客に対応するため、他部署のB課長のところに自ら連絡に行けない状況だったとします。あなたがA課長の指示を受けて、他部署のB課長へ生産上の変更を連絡する場合を考えてみましょう。

B課長にそのことを伝えると、「なぜ急に変更するのか？」などと、質問が出ることでしょう。

その質問にしっかりした受け答えができる「番頭」的な連絡が、ここでいう補佐です。単なるメッセージボーイでは「補佐」にはなりません。代行をするためには、日頃から上司の方針とか考え方を、よく飲み込んでおく必要があります。

「3つの補佐」が“できる社員”であることが期待されています。

「3項目で表現」すると、わかりやすく、印象に残る報告ができる

●伊藤忠商事(株)の元会長瀬島龍三氏の話し方

瀬島龍三氏は、多方面で幅広い活躍をされた方です。同氏は、説得力のある話し方でも知られています。聞くとところによりますと、瀬島氏はどんな難問でも、論点を即座に“3つ”に絞られたそうです。

「それには、問題点が3つあります」とか、「3つの答えがあります」というように3つに絞られたのです。これが、相手にインパクトのある深い印象をあたえたのです。

私が、サラリーマンからコンサルタントに転進したころ、この道の先輩からアドバイスをもらいました。急に講演をたのまれたら、「今日お話ししたいことは、3つあります」と、とにかく第一声で『3つある』と言ってしまおうのがコツだ、ということでした。第一は、……。第二は、……。という具合に話しながらも、とにかく「3つ」にしていくとよい。また、話したいことが沢山あっても3つに絞れ、というアドバイスです。

●「3」という数字は、不思議な魅力・魔力を持っています

「3」という数字が、魅力と魔力を持っているようだということは、既に何人もの先達がりあげておられます。思いつくままに、3つに分割したもの、3のつくもの、を列挙してみました。

[過去・現在・未来][問題・原因・対策][上・中・下][大・中・小]

[縦・横・高さ][金・銀・銅][東部・中部・西部][松・竹・梅]

[上流・中流・下流][当事者・関係者・第三者][読み・書き・そろばん]

[第一次産業・第二次産業・第三次産業][正・反・合]

[長期目標・中期目標・短期目標][ホップ・ステップ・ジャンプ]

[三種の神器][天下の三景][三冠王][3人よれば文殊の知恵]

[報告・連絡・相談][3つの視点][3つの深度][計画・実行・検討]

[はじめに・本論・まとめ]、……

●「3つのステップ」で、わかりやすく、印象に残る報告をしましょう

「わかるということは、分けるということだ」とも言われています。ものごとを相手の印象に残るように説明するには、「3つに分割」するとよいのです。

わかりやすい効果的な報告の仕方として、

1 はじめに → **2 本論** → **3 まとめ** という、「3つのステップ」を身につけましょう。

下記は基本型です。

第1ステップ…はじめに

- ・切り出し(相手の都合を訊く)「担当の生産ラインの状況を報告したいのですが、今よろしいでしょうか」。
- ・報告の全体像(あるいは結論)を示す。つまり、本論で述べる3点を予告します。「報告は3点です。1点目は…、2点目は…、3点目は…です」(報告内容が1項目だけなら、3つに分けません。2項目なら、あと一つ加えて、3項目にして報告。4項目、5項目、…ある場合には、重点3項目にしぼります)

第2ステップ… 本論

- 「1点目は、……です」(結論から述べる)
- 「2点目は、……です」(結論から述べる)
- 「3点目は、……です」(結論から述べる)

第3ステップ…まとめ

本論で報告した3点をもう一度簡潔に述べましょう。
「繰り返します。1つ目は、……。2つ目は、……。3つ目は、……。以上の3点を報告いたしました。よろしく願いいたします」

「3つのステップ」で、わかりやすく、印象に残る伝え方をしよう

「わかるということは、分けるということだ」とも言われます。
ものごとを、わかりやすく且つ相手の印象に残るように説明するには、
「3つのステップ」で表現するとよいのです。

はじめに ⇒ 本論 ⇒ まとめ という、

「3つのステップ」を身につけましょう。

●演習の題目：「私が〇〇で大切にしていること(3項目)」

①

②

③

●振り返り(メモ)

「情報の共有化」を深める

「仕事の達人は、連絡が『情報の共有化』という意味であることを理解している。また、情報の共有化を深めている」。これは何を言わんとしているのでしょうか？ 「情報の共有化を深める」とはどういう意味だと思いますか？ また、「情報の共有化を深める」ことにはどのような効果があるのでしょうか？

自分の考え	
グループ討議のメモ	

「情報の共有化」の成功事例を教えてください

これまでのあなたの仕事経験の中で、「関係者と情報の共有化を深めながら仕事を進めたところ、仕事がうまくいった」という経験を一つメモしてください。また、その成功要因（なぜうまくいったのか）もメモしてください。

うまくいったとは、例えば、「皆が自発的に動いてくれるようになり、仕事を予定よりも早く終わらせることができた」「相手から適切な助言をもらうことができ、アウトプットの質が高まった」など

自分の考え	
グループ討議のメモ	

「情報の共有化」の3つの深度

情報の共有化には「3段階の深度」があります。

報告や連絡は、関係者が情報を共有することです。相談も情報の共有化がまず必要です。その場合、伝わらなければならないのは、「言葉や数字」だけではありません。その「意味」を伝えることが大切です。さらには「思い」を共有したいものです。

私たちが普段使っている「情報の共有化」は、文字・数字(データ)の共有化のような感じではないでしょうか。しかし、目を凝らして、企業の内外を観察しますと「情報の共有化」には3段階の「深度」があるのがわかります。

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(見た・聞いた・読んだ)	聞く
深度 2	意味(目的)の共有化	わかっている(意味が通じる)	訊く
深度 3	考え方の波長の共有化	心が揃っている(気持ちに通じる) (共感・感動・やる気)	聴く

©糸藤正士

- 上から下、下から上、横・斜、全ての関係で「情報の共有化を深める」のが真・報連相です。
- 発信者と受信者の双方で、情報の共有化を深めましょう
- 職場全体で情報の共有化を深めましょう。

情報の共有化を深める連絡

- 深度1 事実情報の共有化 (文字、数字／知っている)
- 深度2 意味の共有化 (目的、背景／わかっている)
- 深度3 考え方の波長の共有化 (「思い」を共にする／共感・感動)

● たとえば、納期を守ってほしいときの連絡方法

納期の連絡を例にして、考えてみましょう。

「できるだけ早く」とか「9月10日頃までに」という曖昧な表現では納期とはいえません。これでは、納期遅れが起こるでしょう。

では、「納期は9月10日、納期厳守！」と明記しておけばよいのでしょうか。もちろん書かないよりはましですが、もし、それが非常に重要な納期ならば、「目的」とか「背景」の説明を加えましょう。「なぜ厳守なのか」という「意味を伝える」のです。意味がわかってこそ、納期は守られます。人は理解欲求を持っています。ワケを知りたいのです。

● 事情を共有化してこそ、納期は守られる(S工務店の事例)。

S工務店では、原因はさまざまですが、工期遅れが何件か続きお客さまから苦情が出ました。なかには、大した問題もないのに、工期が少し遅れるようなこともありました。

当然、社内でも問題になり、工期厳守の社長通達が出されましたが、効果がありません。

その折り、品質管理課の鈴木係長が、社長の指示で公開の真・報連相研修を受講しました。研修から帰社した鈴木係長の発案で、納期問題の相談をしました。相談の結論として、工期のずれが絶対に許されないなら、「その事情をみんなで共有化する」ことを申し合わせたのです。

社長は、工期遅れに、人的要因の重要性を直感していました。ですから、鈴木係長に真・報連相研修の受講を指示し、彼の発案を即取り上げたのです。

その申し合わせによって、たとえば、「このM邸の工期は3月31日だが、『Mさんは仮住まいの契約を、3月末までしかしておられないのだ』」という背景事情を共有化するようになったのです。

そういう事情がわかれば、3月31日は絶対に遅らせることはできないことがわかります。以後、重要な工期遅れはなくなりました。

さらには、「3月31日に引き渡したのでは、引越しにお困りだろう。みんなで力をあわせて、25日頃には引き渡せるように頑張ろう！」というところまでチームワークが盛りあがったのでした。

つまり、情報の共有化が、深度2の「意味の共有化」から、深度3の「考え方の波長の共有化」へと深まったのです。“できる人”は「意味の伝達」を、さらには「“思い”の共有化」を目指しています。

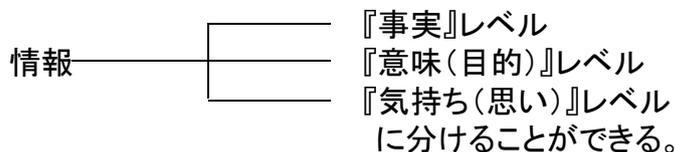
「情報の共有化を深める」実例 ～ ある住宅建設会社の事例

2月11日・12日の幹部研修会の時、突然社長より「課内の情報を次の課に『伝える方法・手段』を考えて欲しい」との要望をいただきました。

日頃、S社(親会社)の人から「伝達が悪い…」という当社の評価を聞くことがあり、その度に少し悔しさを感じ、もう少し良くしたいと思いつけておりました。

真・報連相の研修ということもあって、コンセンサス(全員の合意)によって『伝える方法・手段』を考えようということになりました。ほぼ社員全員に参加していただき、様々な人の意見を聞いたり、話したりしていくうちに、各自が趣旨をよく理解してくれているのが分かり、と同時に、すぐ近くで仕事をしていても課を離れると何をやっているのか知らないということを知りました。そして皆が「同僚会社の中で一番になる。なりたい!」と、目標を持ってくれていると確信しました。

そこで、共有する・伝達する情報とは何か!



『事実』『意味』『気持ち』の3つを伝えて初めて、この度の『伝える方法・手段』が満たされると言えると思います。

我々の仕事の中での情報に置き換えてみると、

例えば、「工期がいつまでですか?」と聞かれたとき、

- 「契約工期が12/1～3/31です。3/31までに引渡しです」というのが事実レベル。
- 「契約工期が12/1～3/31だけど、仮住まいを3月末までしか借りていないから、3/31までには間違いなく引き渡せるようにしなければならない」…3/31引渡しでも仮住まいが3月末までと知れば、絶対に遅らせることができないということが分かる。これが意味レベルです。
- 「契約工期が12/1～3/31で、仮住まいを3月末までしか借りていないそうだ。3/31ギリギリの引渡しでは引越しが大変そうだから、3/25に引き渡せるように頑張ろう」…3/25に引き渡せるように頑張ろうというのが、気持ちのレベルだと言えます。

事実を踏まえ、意味を知り、何かプラスアルファを付け加えることが、気持ちレベルの情報であり、我々が目標とする『情報の伝達・共有化』だと思えます。

そこで、3つのキーワード、『事実・Fact』『意味・Sense』『気持ち・Sensation』の3つの頭文字を取り、伝達書式を「FASSシート」と名付けました。

この「FASSシート」を使うことによって、今まで何をやってもなかなか継続できない現在の当社の殻を破り、情報の『事実』や『意味』に『気持ち』を込めて伝達することによって「同僚会社の中で一番になる」という目標に近づけるよう邁進していきたいと思えます。

後略

「情報の共有化を深める」実例～ある営業所の事例

これは、オフィスの賃貸斡旋を業としておられるY社の研修を、名古屋でしたときのことで、研修はファミリー研修ということで、課ぐるみの組織活性化研修でした。名古屋支社の営業1課と2課、それに北陸もテリトリーということで、金沢営業所からも全員が参加されていました。金沢からは、所長以下男性が5名と、内勤の女性1名が参加されました。休日も利用した1泊2日の合宿研修です。

研修は、課の「強みと弱み」の現状把握から始まり、その「原因」究明へすすみました。そして、どのような課にしたいのかという「課の目標づくり」へ、と移りました。2日目に入り、そのためには皆で何をするのかという、「具体策づくり」まですすんだころには、一体感が高まり、雰囲気はどんどん盛り上がってきました。

研修はしだいに深まり、所期の効果をあげて終了しました。そして、打ち上げをやって解散しました。最後に、皆で感想を述べ合ったのですが、金沢営業所のA子さんの発言と、所長さんの言葉が印象的でした。

A子さん 「ここで2日間、夜遅くまで徹底的に課内のことを話し合っ、疲れたけど気持ちはとってもすがすがしいです。入社して4年目ですが、はじめて、営業の皆さんがどんなことをしているのか、よくわかりました。所長さんがどんなことを悩んでいたのかもわかりました」
「留守番をしているとき、電話なんかでも、どんなふうに対応してあげたらよいか、わかったわ」

所長 「A子さん、ありがとう」

A子さん 「こんどから、月曜日の夜の営業会議に、わたしも出させてください」

所長 「ほんと……。では、来週から参加してください。環境は厳しいが、なんとか目標を達成できそうな気がしてきたよ」

(A子さんだって、電話の対応はビジネスマナーをわきまえて、ちゃんとやっていたとは思いますが。しかし、営業の皆が、どんなことをやっているのか、何を考えているのか。あのお客様とはどんな問題が起こっているのか。所長は何を目指しているのか、・・・それらがわかった今、お客様との対応には一段と深みが出てきたことでしょう。

これまでは、所長も、営業マンも、今どんなことで苦労しているのか、詳しいことは伝えていなかったのです。A子さんの方も、私の仕事は与えられていることを、いつもどおりやれば終わり、という式でした)

「積極的傾聴」で情報の共有化を深めている

「仕事の達人は、『積極的傾聴』で情報の共有化を深めている」。
これは何を言わんとしているのでしょうか？ 積極的傾聴とはどういう意味だと思いますか？ きき方と相談の質の間にはどのような関係があるのでしょうか？

自分の考え	
グループ討議のメモ	

積極的傾聴

『積極的傾聴』とは…

「あなたの言わんとするところを、わかろうとして一生懸命きいていますよ」ということを発信しながらきくことです。

自分の話を相手が真剣に、わかろうとしてきいてくれているときは、誰しも話しやすいものですし、心が開かれていくものです。

では、どうすれば真剣に聴いているということが、相手に伝わるのでしょうか。

例えば…

- ①相手の目を見ながら、きく(笑顔で、ときに真剣な眼差しで)
- ②うなづく
- ③相槌を打つ
- ④相手のキーワードを繰り返す
- ⑤「～とおっしゃいますと…」 「それからどうされたのですか」
「他にはないですか」と促しながら、きく
- ⑥相手の言ったことを要約して確認する
「今、おっしゃったことは～ということですか？」
- ⑦質問しながら、きく(引き出しながら、きく)
- ⑧メモを取りながら、きく

こちらが、批判的にきいていれば、相手が自己防衛的になるのは自然です。口で訊けば、口で(答える)、耳に目と心を足して全身で聴けば、心で(応えて)くれます。

相談相手に、わかりやすい説明をすることは当然ですが、相談に乗ってあげようという好意的な態度を引き出す力は、「きき方」が持っているのです。

発信者は口だけで発信しているのではありません。顔に書いてある、という言葉もあるくらい、態度・表情・目線・行動・雰囲気など、全身で発信しています。

相手が言わんとしている真意を理解するためには耳だけで(聞く)では無理でしょう。

単なるお知恵拝借ではない、シナジー(相乗効果)を求めての上級レベルの相談とかなれば、目できき、心を空っぽにして素直に、且つ、わかろうとしてエネルギーを込めてきく積極的傾聴は、欠かせない留意点です。

3人のお母さんの「きき方」の違い(1/2)

K子ちゃんは小学校3年生です。いつも算数の成績が悪くて、せいぜい40点か、よくても60点ぐらいしかとってきません。

この日、85点とったのです。K子ちゃんは答案用紙を手にとって、走って帰ってきました。

「お母さん。85点とったよ！」

A: 第一のお母さんの対応(聞く)

ちょうどその時、お母さんは、洗濯機の方へかがみ込んで、洗濯をしていました。きっと、あとで見ようと思ったのでしょう。

「あ、そう。…」

K子ちゃんは、黙って答案用紙を投げ出し、遊びに行ってしまいました。

B: 第二のお母さんの対応(訊く)

お母さんは、洗濯機の方へかがみ込んで洗濯中でしたが、このお母さんは、洗濯の手を休めて、どれどれと見てあげたのです。

「もうちょっとやね。隣のU子ちゃんはいつも100点よ」

K子ちゃんは、靴と答案用紙を放り投げて、遊びに行ってしまいました。

C: 第三のお母さんの対応(聴く)

あいにくお母さんは、洗濯をしていましたが、その手を休めて、どれどれとK子ちゃんの方を見てみました。

(あっ！この子は走って帰ったのだわ)。娘がハアハアとあらい息をしているので、パッとわかりました。

「お母さん…」とって、見上げている目が輝いているのを見たとき、(あっ、私に、何か言ってほしいんだ)と感じました。

「85点とれて、嬉しいのね。お母さんも嬉しいわ」

思わず声が出ていました。

K子ちゃんは、とても嬉しかった。

3人のお母さんの「きき方」の違い(2/2)

この3人のお母さんの「きき方」の違いについて、考えてみましょう。

「お母さん、85点とったよ！」

K子ちゃんが投げかけた言葉に対する3人のお母さんの反応は、それぞれのお母さんの「きき方」の違いから出てきています。

肝心なのはこの言葉の裏にある気持ちです。

“嬉しい”

“お母さんもきっと喜んでくれる”

“何か言ってほしい”

この気持ちは、全身から発信されています。

「聴く」のお母さんは、これを感じとることで

「お母さんも嬉しいわ」

と、自然に言葉が出たのです。

K子ちゃんは、どんなに嬉しかったことか。

「よし、また、がんばろう」と思ったことでしょう。

第三のお母さんの「きき方」が、積極的傾聴です。

留意点:① 情報の共有化を深めることは、発信(「話し方」)だけではできません。受信(「きき方」)によって、情報の共有化は深まります。

深度1 (事実情報の共有化) 聞く

深度2 (意味の共有化) 訊く

深度3 (考え方の波長の共有化) 聴く

留意点:② 積極的傾聴は、「聞き手」だけに大切なものではありません。「話し手」も、相手の理解度を察知しながら話をつづけないと情報の共有化は深まりません。その「察知」は積極的傾聴によります。

相手が理解してくれているかどうか、注意深く観察し、聞き手の表情、態度、雰囲気、などでこちらの話をわかっているのかどうか、共感してくれているのかどうか、察知したいものです。ときには、話の途中で質問して相手の理解度を確認することも必要です。

報連相の改善・レベルアップを支援し合う相互インタビュー

1. ご自身の日頃の報連相に点数をつけてみていただけますか。
理想的な状態を100、全くダメを0としたら、
今現在の自分の報連相は何点くらいだと思いますか？
2. そのような点数をつけられた理由を教えてくださいませんか？
こんなことができている、反面、こんなことができていない等
3. もし、今できていない報連相が、よりできるようになったとしたら、
どんな良い事(プラス)がありそうですか？
4. そのために、今日から、まず取り組みたいことは、どんなことですか？

自己の報連相の姿勢を振り返る「3つの方向」

あなたは普段の仕事で、相手と誠実に向き合い、必要な場合には寄り添う姿勢がとれますか？

報連相をする際には、「考え方」や「やり方」だけでなく、「**あり方(=姿勢)**」を大切にしたいものです。

「相手と報連相をしている自分の“心身の方向”はどうか？」を自問することで、自分の「あり方」を客観視することができます。

相手と報連相をする際の“心身の方向”には、次の「3つの方向」があります。相手に対する「心、あるいは心身」の方向です。

【3つの方向(自己の振り返りのポイント)】

- **相手と誠実に向き合っていない(このようなことはないか)**
- **相手と誠実に向き合っているか**
- **必要な場合には、相手に誠実に寄り添っているか**

「相手と誠実に向き合う」ことが、真・報連相の基本姿勢です。心が大切です。身体だけ向き合っても、よそ事を考えていたり、うわの空状態では、質の高い報連相はできません。誠実に向き合うことが大切です。この基本姿勢の上に、「必要な場合には、寄り添う姿勢」が、自然体でとれることが望まれます。

(詳細は、「真・報連相のハンドブック」のP.59～P.62をお読みください)

あなたはどのようにして人を動かしていますか？

マネジメントとは
「自分の意思を
人を動かして
実現すること」

- 課題 ①あなたはどのようにして、人を動かしていますか？
(日頃、自分が実際にしていることをメモ)
- ②どのようにすれば、人は動いてくれると思いますか？
(自分の意見 及び 他のメンバーの発言をメモ)

課題①(私は、こうしています)

課題②(こうすればよいのではないかと…、こういうやり方もあるのでは…)

(注) マネジメントの定義は、畠山芳雄氏(『管理者革命』日本能率協会刊)の定義をアレンジしたものです。

「人を動かす」とは

・・・人に動いてもらう

・・・人に助けてもらう

1. 権限に基づき、指示命令で
2. ハートに訴えて、共感をもって働きかけることによって
3. 人格とか、専門性とか、自分の魅力・持ちもので
4. 情報によって(事情[ワケ]がわかれば、人は動く)
＝情報によるマネジメント

N化粧品会社 青森営業所の係長さんの話

化粧品の訪問販売で急成長したN社の、係長さんたちのリーダーシップ研修での話です。メンバーは女性が半数よりやや多かったと思います。

わたくしの担当したグループに、青森営業所からこられた内勤の女性係長で、Tさんという方がおられました。営業所は、多数のNレディと呼ばれるセールスウーマンと内勤のTさん、それに所長さんという構成です。所長は男性で、しょっちゅう異動でいれかわりますが、Tさん以下は地元の主婦の方です。

研修のなかで、Tさんが発表された、私のリーダーシップの現状把握のところに、「強みと弱み」として次のように書かれていました。

私の強みは、「成績が急上昇した営業所や、いつも上位にいる所へ電話をかけて、どんなことをしているのか聞いて、それを営業の人に流していたことです。」
弱みは、「部下育成とか後輩の指導は、やっていましたが目先のことばかりで、長期的なことはしていませんでした。」

これには、おどろきました。そして発表されたとき、素朴な青森弁のおばちゃんの、「本社にも知っている人がいますから、ときどきは本社にも電話して情報を聞いて、それも流していました。」という発言を耳にしたとき、心底感心しました。

毎週コンピュータで打ち出される順位表を、ただ眺めるだけの人が多いなかで、このTさんのされていることは、私が重要性を強調している「情報によるマネジメント」そのものです。しかも、言われてやったのではなく、自分の意志で実行されていたのです。「弱み」の方に書かれていることも凄いですね。

みなさんのなかにも部下のいない方がおられるかもしれません。Tさんもそうです。そして、内勤ですが、直接の部下ではないセールスの方たちに、積極的に情報を流し、指導もしているわけで、自分の仕事の範囲を自分で限定していないのです。どんな新所長が赴任してこられても、このTさんがおられるかぎり、青森営業所の業績は順調に推移することでしょう。

セールスの方は、「行ってまいります」と飛び出したら、もはや管理者の視野の外です。連絡も意思疎通も十分にはとれません。そういう状況のなかで、とにかく、主婦であるNレディたちが、どうすれば働き易いか、どうすれば売れるのか、どうすれば自主的に自分で判断して働けるのか、……。これには、「情報によるマネジメント」が一番有効です。

雇用形態は多様化しています。パート、アルバイト、歩合給社員、派遣社員の方にも生き生きとフルに能力を発揮して欲しいものです。しかし、強制すれば反発しシラケルし、ハートに訴えてもなかなか応えてくれません。

しかし、情報があり、状況が分かれば、だれでも判断はできます。状況が理解でき、自分で判断したとき、自発的な動きが出てくるのではないのでしょうか。

西先生のされたことは？（演習問題）

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、今ひとつ丁寧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。

これから先は、私が、いくつかの選択肢をつくって、演習問題風にアレンジしたものです。あなただったら、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
応接・・・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。
なにがとも基礎が一番大切だ。

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」
とか、気のついた都度、アドバイスしてあげる。

- 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。

アメリカでの5S活動

「アメリカの中南部にテネシー州がありますが、そこで工場を立ち上げた時のことです。

新工場を立ち上げ、軌道に乗ってから約半年後に、オープニングセレモニー、すなわち工場のお披露目をたくさんの来賓を迎えて行おうということになりました。

その日が近づくとわれわれ日本人スタッフは、新工場のお披露目ですから、設備、材料などの整理整頓だけでなく工場全体をなんとかピカピカに磨き上げておきたいと必死でしたので、アメリカ人にも掃除をせい、整理整頓をせい、とやっきになって指示をしましたが、掃除は掃除担当がするものだといっこうに動く気配がなく、全く空回りの状態でした。

皆さんもご存知のように、アメリカでは採用時点で仕事内容の詳細を決め契約しますので、新たに掃除や整理整頓を指示したくても最初の契約内容に入っていない場合は、給料の上積みをしないうり受け入れられないわけです。

そこで思い余って現地の人事課長とも相談し、従業員の家族が工場を見学するファミリーデーをオープニングセレモニーと同時に行うことにしました。

その内容を授業員にアナウンスするとどうでしょう、われわれが指示をしなくても、アメリカ人が嬉々としてモップを持ち掃除をし出すとともに、部品材料や工具類など、身の回りの整理を始め、見る見るうちに工場がきれいになっていくではありませんか。

これはまさに家族が工場を見に来るといったことが、彼らのやる気を起こしたわけで、家族がどう思うかといった目で改めて見たとき、今まで気にならなかった職場が、これはいかん、恥ずかしくないものにしたい、怪我しないかと家族に心配させる状態ではだめだと、損得抜きで掃除や整理整頓を行った結果です。（後略）」

（元松下電器産業株 本社安全衛生担当部長 島村紘二氏の記事から承認を得て転載、
『安全衛生3分間スピーチ5』中災防刊に掲載）

「相手のパーソナリティに応じた報連相」をする(1/2)

4人の天下人の行動パターン(パーソナリティ)

～ さて、あなたの行動パターンは、どのタイプでしょうか？ ～

信長

「鳴かぬなら 殺してしまえ ほととぎす」
結果だけの簡潔な報告を好み、即断もできる人

秀吉

「鳴かぬなら 鳴かしてみよう ほととぎす」
社交的で、口頭による対話的報告を好む人

家康

「鳴かぬなら 鳴くまでまとう ほととぎす」
報告時に即答を求めても即断即決の指示は出ないでしょう

光秀

「鳴かぬなら 調べてみよう ほととぎす」
報告で一部始終を詳細に知りたいデータ好みの人

あなたの行動パターンは、どのタイプでしょうか？ とりあえず、当てはまると思うタイプに○印をつけてみてください。

なお、光秀の「鳴かぬなら 調べてみよう ほととぎす」は、真・報連相の開発者である糸藤正士氏の創作によるものです。

「相手のパーソナリティに応じた報連相」をする(2/2)

- 自分の行動パターンが、自分の報連相の仕方に影響します。

◇断定的に結果をのべるが、細かいことに注意を向けないときがある(信長タイプ)
◇社交的で、あれこれと話は長いが、書くのは苦手なのでメールは短い(秀吉タイプ)
◇波風が立つのを嫌う。安全安定指向で、主張的表現はやや少ない(家康タイプ)
◇データが好きで理詰め。きちんと内容を整えてから報告しようとするので、ときには報告が遅れたりする。話は短い、メールは長い(光秀タイプ)

このような特徴が出たりします。

自分の行動パターンがわかれば、自分の行動を、ある程度コントロールできるようになります。性格を変えるではありません。行動で、かなりカバーできるのです。

- 相手の行動パターンを知って、報連相の「やり方」を柔軟に変えよう。

自己理解が進めば、他者理解は深まります。

自己理解が深まるということは、自己の思考・行動の特徴がわかり、人との違いが納得できるようになるということです。

すると、当たらずといえども遠からずで、相手の特徴(行動パターン)は日頃の言動からおよその見当がつくようになります。そうすると、相手のタイプ別に、接し方をある程度変えることができるようになり、対応が効果的になるのです。

お客さまの性格は変えられないので、自分の接し方を柔軟に変える。これは、セールスパーソンならば大抵の人が実行しています。こちらの接し方を固定してはうまくいかないことを、経験的に知っているからです。

“できる人”は、これを報連相においても心得て実行しています。

- ところで、「相手によって接し方を変えるのは、八方美人のようになるのでしたくない」という意見があります。

一理あるようにも思いますが、しかし、自分が真の自立的人間であり、「どうしてもこれだけはやり遂げたい」「これを実現してお役に立ちたい」という「志」を持っている人ならばどうでしょうか。

その志が一人では実現できない以上、周りの知恵と力を借りて成し遂げるために、相手の好み(たとえば行動パターン)に応じた柔軟で効果的な対人対応は必要なものとして理解し、実行しているでしょう。

「志」あるいは「信念」を持っていない、相手に期待する依存的人間ですと、八方美人になりかねません。

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・課長研修でのこと

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、と思って話を聞いていますと、「まあ、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に来てからだよ。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。まあ、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、四年で支店長は転動しますから、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わからないと、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。あまり転動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「自分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、常日頃よく知らせていないことが原因かも知れません。相談に来ないのも、相談し難い雰囲気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)

であるとして上記の式で表しました。]

よい報告書の書き方(1/2)

① さまざまな報告書があります

一口に報告書といっても、いろいろな報告書があります。日報、週報、月報といような定期的なものもあります。営業報告書、出張報告書、クレーム報告書、〇〇会議の報告書、など様々です。報告書の提出先には、社内と社外があります。メモ書き程度の簡単な報告書から、A41枚、あるいはA4で3枚程度の内容のある報告書など、報告量の違いもあります。まず、定石である「3つの視点」から、共通する留意点をみていきましょう。

② 「3つの視点」(目的、相手、自己)で、留意点を考えてみましょう

●目的:相手の目的と自己の目的

何のために書くのか。報告書の「目的」ははっきりしていますか。

相手の求めていることに応えるのが、よい報告書です。相手の求めていることが、「相手の目的」です。相手の知りたいことを推察しましょう。

同時に、報告書は相手に何かしてもらいたいから書くものでもあります。何を読み手に伝えたいのか。相手に期待する行動は何か。これが自分の目的です。「自己目的」と言います。

そして、記録に残すためか、そうでないのか、この点にも気を配りましょう。

定期的な日報、週報などはとかく形式的な報告書になり勝ちです。

「特記事項はありません」というメモ書いていどの報告が続きますと、上司はこんな報告を読んでも役に立たないので、毎日毎週のことでもあり、特別の関心を持たない状況になりやすいものです。書くことになっているから、出すことになっているから、続けるというのは惰性です。思考停止状態です。職場会議などの折に、「いったい何のための日報でしょうか？」と日報の目的、週報の目的をみんなで改めて考えてみるとよいでしょう。その前に、まず、身近な先輩に相談してみてください。

日報の中身ですが、自分の外側で起こったことを書くだけでなく、自分の気持ちとか、感じたこと、考えたことなど自分の内面のことを記入すると、上司はあなたがどんな状態で働いているのかを知ることができて、関心が深まります。「・・・に驚いた」「・・・が嬉しかった」「・・・は、ありがたかった」「・・・で落ち込んだ」などと自分の気持ちを書くのです。一度試してみてください。

●相手:誰が読むのか(読み手ははっきりしているか)。相手の立場は？

報連相で、「相手」のことを考えるというのは、「思いやり」の心です。

相手は、報告事項について基礎知識をもっているのかどうか。そのことに関しての基礎知識を十分もっている相手なら簡潔な報告書でよいのです。基礎知識をもっていなければ、背景とか、関連情報とかを書かないと相手は理解できません。

読み手の顔をハッキリ思い浮かべて、「その人宛に」書くようにしましょう。

よい報告書の書き方(2/2)

●自己:自分自身の理解度

自分自身が、報告したいことをよく理解しているかどうか？自己チェックしてみましょう。状況を整理し、要点をメモ書きしてみるとよいでしょう。下準備をしてから書くのが“できる人”のコツです。もちろん、日常の簡単な報告書なら、メモ書きまでは不要です。

●その他の留意点

- ☆ 期日: その報告書の提出期日(納期)はいつか? 期日に遅れては失格です。
- ☆ 本文と資料: 本文を簡潔にして、資料を添付しましょう。
- ☆ 文章表現: 表現の工夫として、箇条書きにするとわかり易くなります。
- ☆ 視覚効果: 図、絵、写真、表、グラフ、カラーにして視覚に訴えるのは効果があります。
- ☆ 体裁: 誤字、脱字、ワープロの変換間違いがないかどうか、チェックしましょう。
- ☆ 社外文書、社内文書の書き方の決まり、敬語の常識、などの手引き書(ハウツウ本)を一冊手許におくと便利です。

③ 報告書を「3つに分割」して書きましょう。次の3ステップです

- 1 はじめに → 2 本論 → 3 まとめ
①、②、③

パソコンで書く場合には、「はじめに」から書かなくても、「本論」の一部からとか、書きやすいところからメモ書きを参照しながら書きましょう。前後の入替え、修正・削除などが自由にできるのがパソコンを使う利点です。

「本論」の中身も「3つに分割」(3つに絞る)すると、わかりやすく、印象深く伝えることができます。掴んだことを、3つに絞るのです。

「まとめ」では、要点を簡潔に繰り返したり、感想を述べたりしてまとめます。

報告書は数ページになる場合もありますが、「A4一枚」程度でよい場合も多いのです。一枚の報告書の場合には、「はじめに」「まとめ」はごく簡潔なものでよいのですが、「3ステップ」は、必ず意識しましょう。

真・報連相に関する基礎知識チェック

1 仕事は内容が重要。報連相にはあまり気をとられない方がよい。	YES NO
2 報連相は下から上にすべきものである。	YES NO
3 報連相は義務である。	YES NO
4 成果主義の時代だ。独力で最後までやり遂げることが求められている。	YES NO
5 報連相では、質問せずに、まず相手の話を黙って最後まで聞くのがよい。	YES NO
6 任された仕事が順調に進んでいれば、終了時に即刻報告すればよい。	YES NO
7 FAXでは、相手が文字を読み間違えないように書くことが一番である。	YES NO
8 相談とは困ったときに上の者に教えてもらうことである。	YES NO
9 指示を受けるときには、目標をしっかりとらえることが一番大切だ。	YES NO
10 仕事はコンピュータで進む。可能な限りメールで報連相するのがよい。	YES NO

● それぞれの答えについて、その理由を明らかにしてください。

● 真・報連相の最重要キーワードとは・・・

『 _____ 』

「真・報連相に関する基礎知識10問」の答え(解説)

(注)このシートは配布しません。講師用です。

- 1 : これまで報連相を観察・研究してわかったのは、【報連相＝仕事の進め方】ということ。そして、【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（＝報連相）】ということもわかりました。
Aは、研究、製造、営業、経理…と部門によっても違いますし、個々の仕事内容によっても異なります。しかし、Bの質の高い仕事の進め方（＝報連相）は、どのような仕事にも必要です。
- 2 : 報連相は上から下へも、横にも、斜めにも必要です。新人も、店頭ではお客様から相談を受けます。上司にもそのまた上司がいますから、上司は同時に部下でもあるのです。組織の全員が、報連相する人であり同時にされる人なのです。
仕事の指示も、考えようによっては上から下への連絡です。
専務取締役〇〇本部長も、海外出張から帰社したら、部下を集めて海外事情の報告会を開くわけです。
- 3と4 : 報告は義務であるとも言えますが、義務ではない積極的な報告もあります。相手の予期しない報告をして喜ばれたことはありませんか。相手（お客様、上司）の期待を推察して、積極的に報告しましょう。
上司への補佐の一つに積極的な「情報提供」があります。上司を助ける行動です。
報連相には、義務の範囲内のものもありますが、義務を超えて積極的な報連相をするのが“できる人”です。また、仕事は独力だけでなく、お互いに相談してチームでするものです。
- 5 : 「黙ってきく」だけでは、よい報連相はできません。
報告しているのに上司が黙っていると、このまま報告を続けてよいのかどうか、不安になります。
相手を見ながら、うなづいたり、相槌（あいづち）を打ったり、質問しながら聴くのがよいのです。話し手に、しっかり聴いていることが伝わるからです。
もちろん、質問する際には、話の腰を折らないような配慮は必要です。
「聞く」→「訊く」→「聴く」へと「きき方」によって情報の共有化が深まってきます。相手の言わんとする真意をきくのが「聴く」です。これが『積極的傾聴』です。
- 6 : 中間報告が大切。「順調です」と、ひとこと中間報告すれば相手は安心します。順調に進んでいるかどうかは、本人にしかわかりません。あと少しでこの仕事が終了するところまで進んでいることも、相手（お客様、上司など）にはわかりません。終る前に一言、もうすぐ終了する旨中間報告するのが仕事のできる人です。

- 7 : F A Xでもメールでも、文字がきちんと伝わることは当然必要ですが、本当に伝えたいのは文字・数字の「意味」です。意味を伝えることが大切。意味を伝えるためには、目的、あるいは背景とか、全体状況とかをしっかりと知らせて共有化しましょう。
- さらには「思い」まで共有化したいものです。これには直接対話が欠かせません。メールではできないことです。
- 設問の中の「一番」という言葉の意味づけが、実例です。順番の一番目ならばYESですし、最も重要という意味ならばNOという答えになります。
- 「一番」という文字が伝わっても、その意味は発信者、受信者それぞれが意味づけています。やはり、確認が必要だということです。
- というわけですから、この7番は「YES、NO どちらとも言えません」。
- 8 : 下から上だけでなく、横の相談も大切です。自立人間同士が、知恵と力を出しあうのが互恵(ごけい)の相談です。
- 上から下への相談もあります。社外の専門家の知恵を拝借する相談もあります。
- 下の者が、困ったときに上の人に助けをもらうことだけが相談ではありません。
- 相互に情報を深く共有し、シナジー効果(相乗効果)を追求するのが質の高い互恵の相談(上級レベルの相談)です。
- 9 : 指示を受けるときには、目標を間違えないように受けるのは当然ですが、仕事で一番大切なのは、「何のために」するのかという「目的」です。わからなければ質問してでも、仕事の目的を明らかにしましょう。
- 入り口である仕事の目的が曖昧では、出口である報告は見当違いのものになります。
- 10 : パソコン・メールは仕事に欠かせませんが、意味を伝え、気持ちを伝えることはパソコンだけではできません。メールに加えて、対面しての直接対話が大切です。
- 人間は感情の動物です。対話によって、お互いの気持ちが通じ合う職場にしてこそ、個人の仕事も組織の仕事も楽しくなり、成果があがるのです。
- 情報の共有化を深めましょう。情報の共有化の「3段階の深度」を思い出しましょう。
- | | | |
|-----|------------|---------------------|
| 深度1 | 事実情報の共有化 | (文字・数字、知っている) |
| 深度2 | 意味(目的)の共有化 | (わかっている) |
| 深度3 | 考え方の波長の共有化 | (心が揃っている、共感・感動、やる気) |
- どんなに優れたパソコンでも、コンピュータは人をやる気にさせることはできません。
- この10問は、7番だけ「YES、NOどちらとも言えない」のですが、その他はすべてNOが正解です。
 - 真・報連相の最重要キーワードは、「情報の共有化を深める」です。

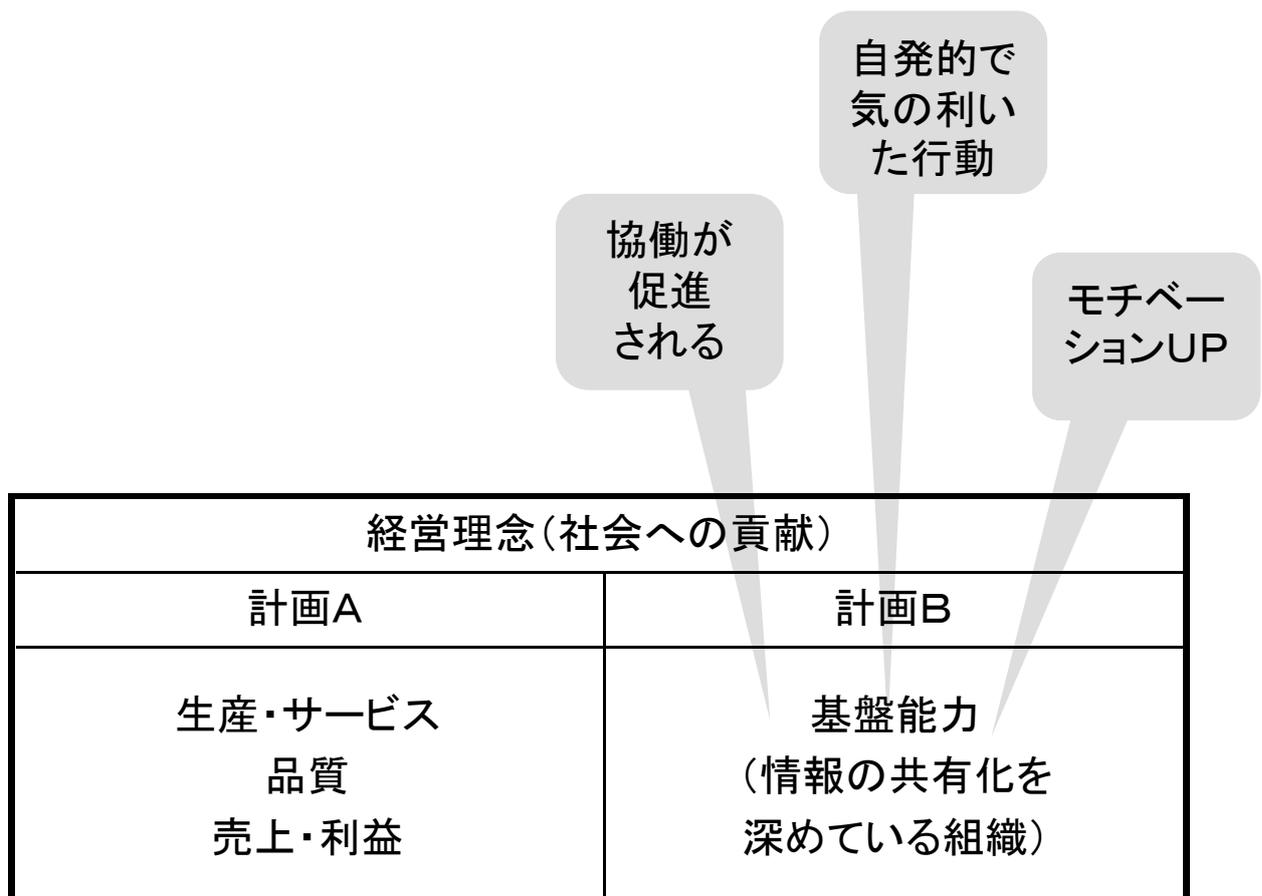
以上

「組織全体の報連相」を向上させる

真・報連相は、「個人対個人」の報連相にとどまらず、「組織全体の報連相」を向上させます。つまり、「情報の共有化を深める組織」を目指します。

情報の共有化を深めている組織は、情報によってそれぞれが判断できるので、組織のいたるところで**自発的な動き**が出てきます。

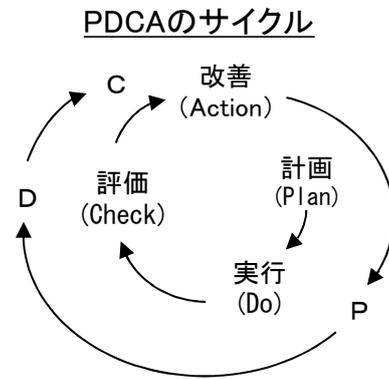
そのような組織は効率がよく、**経営理念を実現する基盤**となります。



「科学的接近」と「PDCAサイクル」

研修は、計画作りの準備という位置づけです。職場に帰ってからの実行がなければ、何も変わりません。PDCAのサイクルを回すのが、「個人の報連相」と「職場の報連相」をレベルアップする王道です。

科学的接近の6つのステップ
①目的を明らかにする
②事実を集める
③事実について考える
④計画を立てる(P)
⑤実行する(D)
⑥あとを確かめる(C・A)



科学的接近のステップの④⑤⑥が、PDCA(Plan Do Check Action)ということになります。PDCAは、「C・A」をまとめて「PDS」とも言います。(S=See)

職場での実行計画(情報の共有化の目標づくり)

報連相のレベル表(手作り) (注: 実際のサイズはA4横)

	報告	連絡	相談
これだけはやる			
これだけはやめる	例えば・・・ ・・・というようなことはやめる	例えば・・・ ・・・というようなことはやめる	例えば・・・ ・・・というようなことはやめる

平成 年 月 日 職場名

相談した人達は:

※ 上記の「計画」を職場で相談を重ねてつくる→「実行」→「評価」→「改善」。これを継続する。

自立型人材と依存型人材の特徴(自己チェックシート)

自立型人材の特徴	依存型人材の特徴
自己依存 <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> <u> 6 </u> <u> 7 </u> 他者に期待せず自分自身に期待する	他者依存 他に期待して生きる
自己管理 <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> <u> 6 </u> <u> 7 </u> 自らの可能性を最大限に発揮する	他者管理 与えられたことを確実にこなす
自己責任 <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> <u> 6 </u> <u> 7 </u> 問題の原因は自分自身にあると考える	他者責任 問題の原因は状況や他人にあると考える
自己評価 <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> <u> 6 </u> <u> 7 </u> 自分が納得いくまでとことんやる	他者評価 他人に認められるために働く
他者支援 <u> 1 </u> <u> 2 </u> <u> 3 </u> <u> 4 </u> <u> 5 </u> <u> 6 </u> <u> 7 </u> 他人を信頼し支援する	自己利益 自分の利益のために他人とつきあう
<p>● 自分の自立度について感じたことをメモしてください</p>	

「起業家精神」(福島正伸著 ダイアモンド社)から著者の承認を得て、アレンジしました。

自己育成の行動計画

●この研修で気づいたこと、つかんだヒント…3項目

●自分の報連相(仕事の進め方)について気づいたこと;

自分の報連相の
現状レベル

報告 度

連絡 度

相談 度

●自分の報連相(仕事の進め方)のレベルアップにこのように取り組む;

平成 年 月 日 職名[] 氏名[]

振り返りと自己育成

平成 年 月 日 所属[] 氏名[]

●この研修でつかんだヒント(3つ)

●自己の報連相の
現状レベル

報告 度
連絡 度
相談 度

●自己の報連相(仕事の進め方)について気づいたこと

●自己の報連相(仕事の進め方)をレベルアップするために

①これだけは止める

②これだけはする

●情報によるマネジメント(上から下への報連相)をこのように実践する

●職場の報連相のレベルアップ(情報の共有化を深める組織づくり)にこのように取り組む

行動計画の相互検討の進め方

終了時間は（ ）時（ ）分です

●まず、順番を決める

●次の順番の人が司会と時間管理

●一人当たりの時間（ ）分

●司会者の言葉

1. 「それでは、〇〇さんの行動計画の相互検討を行いたいと思いますので、皆さん、ご協力よろしく願いいたします」

2. 「〇〇さん、最初に、行動計画を（ ）分くらいで発表してください」

3. 「それでは、あと〇分ありますので、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、～～さんからお願いいたします」

※『何か』とは、行動計画の内容についてのアドバイスや、一緒に研修を受講していて感じたこと等。

※発表者はメンバーからのアドバイスを行動計画にメモしてください。

4. 「あと〇分ありますので、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、発表者の〇〇さんから一言お願いいたします」

「以上で、〇〇さんの行動計画の相互検討を終わります」

拍手

真・報連相の行動10箇条

- 1 挨拶は気持ちを伝える報連相
- 2 何事も確認が大切
- 3 相手に応じてやり方を考えよう
- 4 目的思考を習慣にしよう
- 5 自分を含めた全体状況を見よう
- 6 意味を伝えよう。思いを共にしよう
- 7 対面して、話そう、傾聴しよう
- 8 質問で情報の共有化を深めよう
- 9 勇気をもって、正直に伝えよう
- 10 座右の銘を持とう

真・報連相名言集

- 企業人にとって、最大の環境は上役なり
- 目的あっての目標である
- 目標は、目的追及の手段なり
- 目標の適否は目的に照らしてこそ判断できる
- 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
- 部下育成は、自己育成
- 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
- 自分の外にある原因と、自分のなかにある原因
- 「関心」は「磁石」のように、必要な「情報」を吸い寄せる
- 「関心」は「磁石」のように、必要な「人」を呼び寄せる
- 「関心」の強さと、持続は、創造へつながる
- 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 ～

- 「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 ～ 千利休 ～)
- 深い穴を掘るには、広い穴を掘れ
- 今が、適齢期 ～ 吉本伊信先生。「内観法」の創始者 ～
- 人生が状況によって、耐え難くなることなどない。

意味と目的の欠如によってのみ、そうなるのだ

～ ヴィクトール・フランク。オーストリアの心理学者 ～

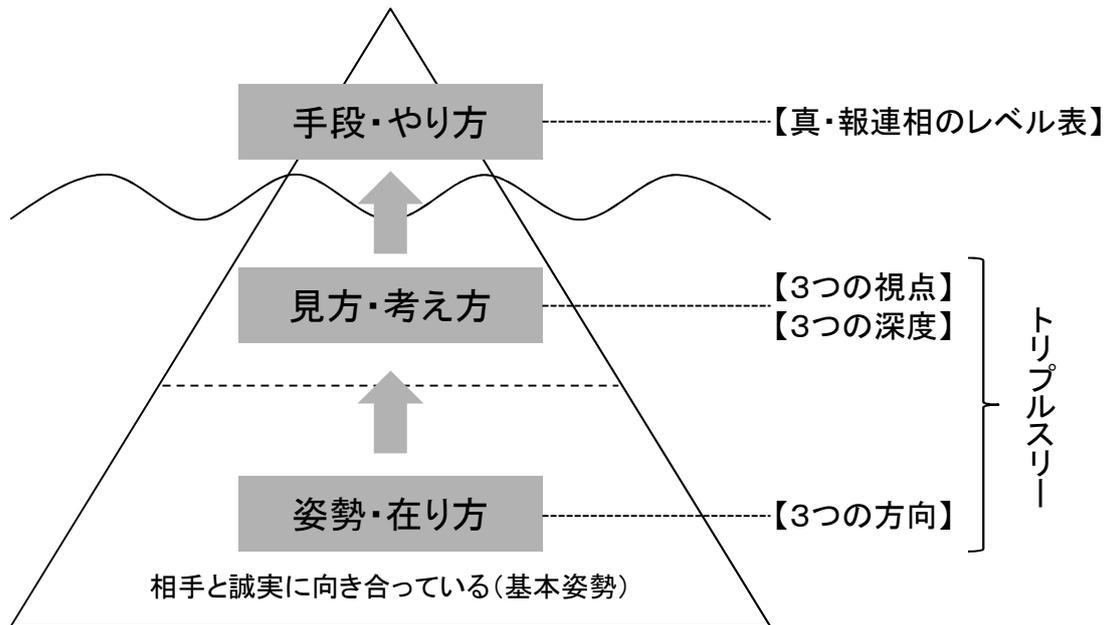
- いにしへの 道を聞きても唱へても わが行にせずばかひなし ～ 日新公いろは歌 ～

キーワード

関心

- 「関心」は「磁石」のように、
必要な「情報」を吸い寄せる。
- 「関心」は「磁石」のように、
必要な「人」を呼び寄せる。
- 「関心」の強さと、持続は、
創造へつながる。

質の高い仕事の進め方の氷山モデル



「3つの視点」とは、次の3視点です。

- ① 「自己」との関係で手段を捉える
- ② 「環境(例えば相手)」との関係で手段を捉える
- ③ 「目的」との関係で段を捉える

「3つの深度」とは、情報の共有化の「3段階の深度」のことです。

- ① 深度1 「事実情報の共有化」
- ② 深度2 「意味の共有化」
- ③ 深度3 「考え方の波長の共有化」(共感・感動・やる気)

「3つの方向」は、自己の姿勢・在り方を振り返る3つのポイント。

- ① 相手と誠実に向き合っているか
- ② 必要な場合には、相手と誠実に寄り添っているか
- ③ 相手と誠実に向き合っていない・・・

トリプルスリーは、業種業界を問わず、新人から経営幹部まですべてのビジネスパーソンに役立つ質の高い仕事の進め方の秘訣(核心)です。