

「直報連相」で組織を変える

～和力経営を取り戻せ～

平成19年3月11日(日)

株式会社経営開発機構 藤澤社会保険労務士事務所

中小企業診断士/社会保険労務士

代表取締役 藤澤 雄一郎

〒850-0036 長崎市五島町5-36 黒岩ビル601号

TEL 095-829-0839 FAX 095-829-1016

E-mail fy@jp.bigplanet.com

URL <http://homepage2.nifty.com/mdo>

目次

I. 新しい時代の到来

1. グローバル化の光明
2. グローバル化の影
3. 日本文化・歴史・伝統の再評価と日本的経営への回帰
4. 尊敬される日本の時代

II. 和力経営とは

1. 互恵関係と総互恵関係の拡大
2. 和力を高めるには
3. 自立的人間を育てる
4. 和力経営を支える真保連相

III. 質の高い真報連相の仕組みをつくる

1. 組織の活動は報連相活動である
2. 効果的報連相活動野新しい視点
3. 効果的報連相活動の新しい視点
 - (1) 真報連相3つの視点
 - (2) 出来る人は柔軟に報連相活動を行っている
 - (3) 情報共有化の3つの深度
 - (4) 報連相には5段階のレベルがある

4. 報告の質を高める
5. 連絡の質を高める
6. 相談の質を高める
7. 管理者の報連相活動の質を高める
 - (1) 積極的傾聴で相手の心を聴く
 - (2) 人間関係三つのタイプの自己表現
 - (3) 質問が情報の共有化を深め報連相の質を高める
 - (4) さまざまな質問を活用する
 - (5) 相手の行動パターンを知る
8. 真報連相まとめ
 - (1) 真報連相研修プログラム
 - (2) 科学的接近の7つのステップ
 - (3) 真報連相の行動10ヶ条

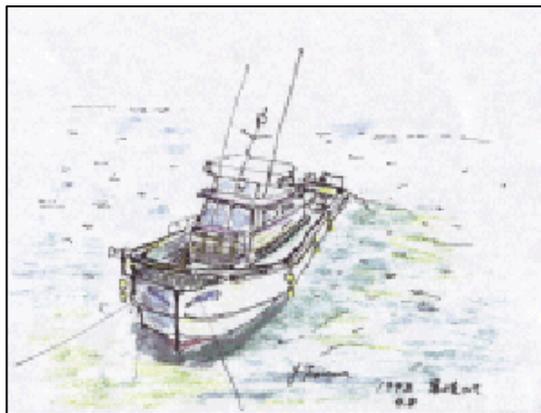
IV. 質の高い人材開発

1. 自立的人材の育成
2. 真報連相を生かした現場主義の人材開発

参考資料

- ・見えないものを見るヒント
- ・人間力強化のためのヒント
- ・脳内データベースの仕組み
- ・脳内データベース拡充のために
- ・経営理念を日常行動に

I . 新しい時代の到来



追い風を受ける日本

グローバル化と高齢化の進展

グローバル化の光部

いざなぎ景気突破
1965～1970 4年9ヶ月

三つの過剰処理
設備・雇用・債務

日本企業の自信回復

社会的情報化の進展
IT化社会実現

グローバル化の影部

格差社会

チームワーク力低下

教育力の低下
家庭力の低下
地域力の低下

人間力の低下

これまでにない犯罪多発

企業不祥事の多発

行政汚職増加

官制談合事件多発

日本文化・伝統・価値観の見直し
(日本的経営への回帰)

〔ソフトパワーの発揮〕

類のない日本文化

類のない若者文化

非軍事的国際協力

日本的独創力

社員重視の一丸経営

世界一高い高齢者就業意欲

+

〔イノベーションパワーの発揮〕

世界一の省エネ技術

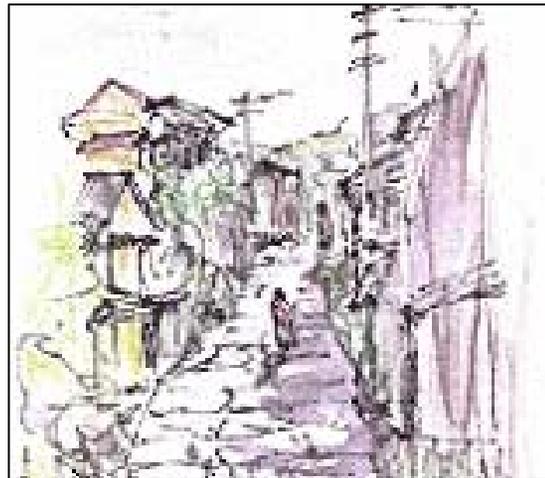
世界一の環境保全技術

世界一の産業ロボット技術

黒字化した特許収支

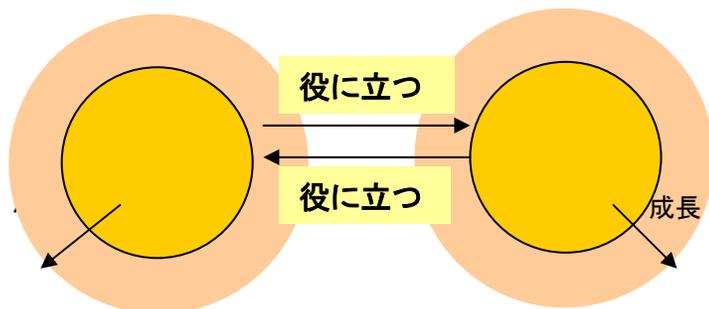
尊敬を集める日本の時代

Ⅱ. 和力経営とは



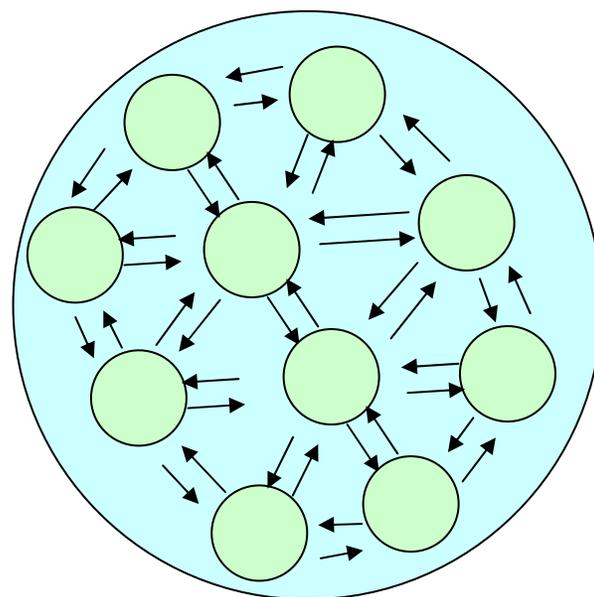
1. 互恵関係と総互恵関係の拡大

○ 互恵関係を高める → 組織の総互恵関係を高める



競争関係 → 互恵関係

互恵関係 → 互いに役に立つ関係
互いに触発される関係



○ 互恵関係を高めるには

- ① 自立的人間を育成する
- ② 質の高い真報連相の仕組みをつくる
- ③ 質の高い人間力開発システムをつくる

2. 自立的人間を育てる

自立的人間とは

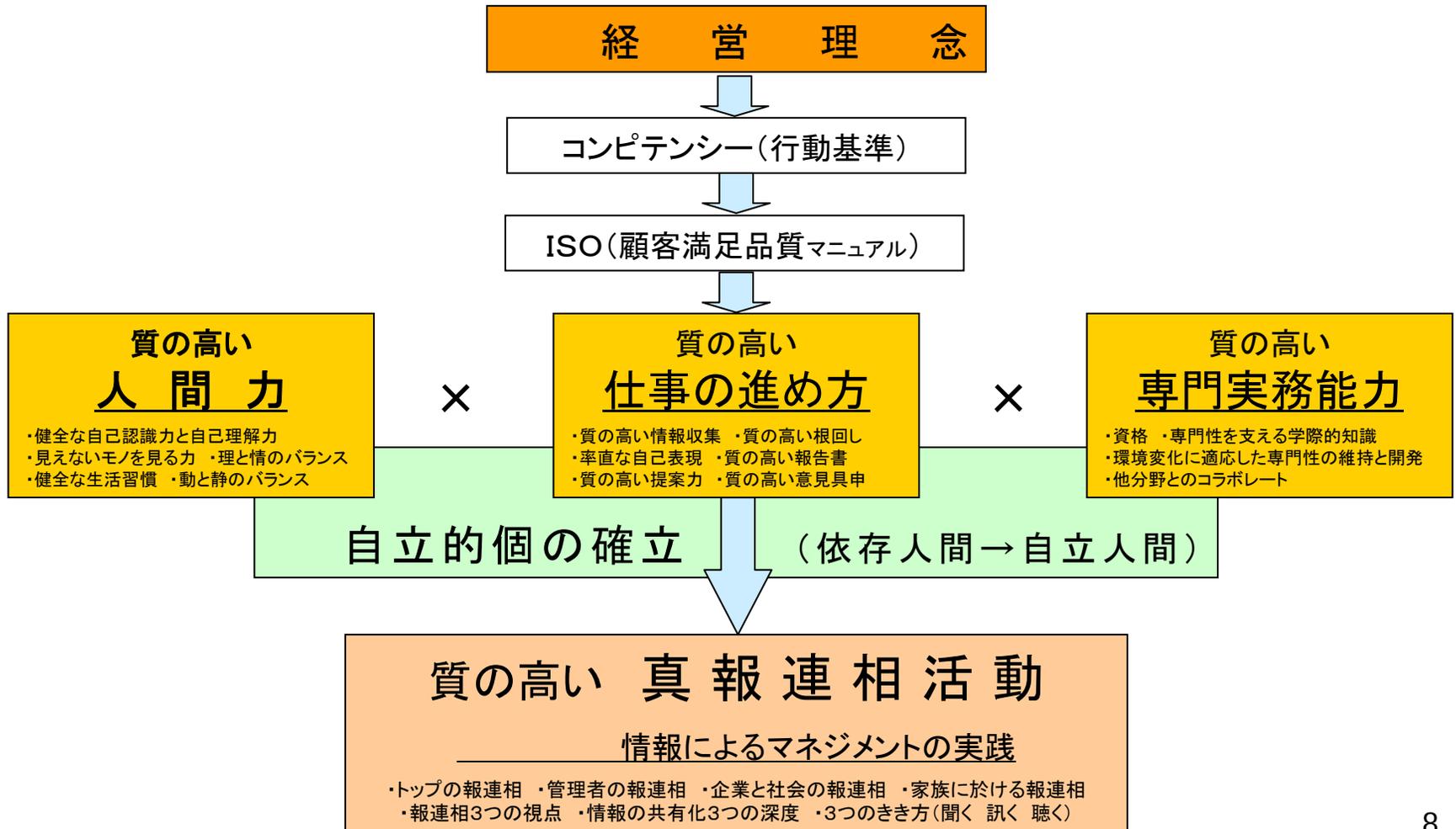
- ①自分の志、目的を有しているか
(思い、仕事の先の目標)
- ②何を大切に生きているか
(信条、哲学、座右の銘)
- ③なにを大事にして仕事をしているか
(専門性、信頼関係、精度、見通し)
- ④常に自分を高める努力をしているか
(職場は人間道場)
- ⑤健全なよい習慣をもっているか
(趣味、日常の習慣)
- ⑥“経済合理性”を超えた合理性

真の自分を診るチェックシート

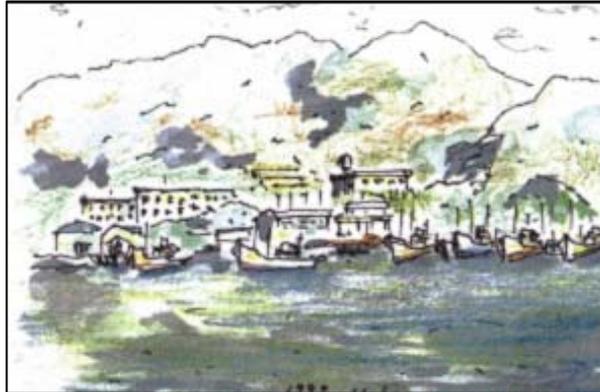
- 1 健康面から自分を診る
- 2 社会生活面から自分を診る
- 3 教養面から自分を診る
- 4 精神面から自分を診る
- 5 経済面から自分を診る
- 6 家庭生活面から自分を診る

人は皆幸せになりたいと思っている。しかしほとんどの人がそうならないように生きている。

3. 和力経営を支える真報連相システム



Ⅲ. 質の高い真報連の仕組みをつくる



1. 組織活動は報連相活動である

(1) 経営幹部の報連相活動

- ・対外的報連相
- ・社内的報連相(経営理念の浸透)
- ・社員家族への報連相

(2) 管理者の報連相活動

- ・幹部への報連相
- ・部門間の報連相
- ・部下への報連相

(3) 社員の報連相活動

- ・上司への報連相
- ・同僚・仲間との報連相

(4) 家庭内での報連相活動

(5) もう一人の自分との報連相活動

真報連相の考え方

①報連相を『**全社的視点**』

でとらえる

②報連相を『**3つの視点**』

でとらえる

③報連相を『**3つの深度**』

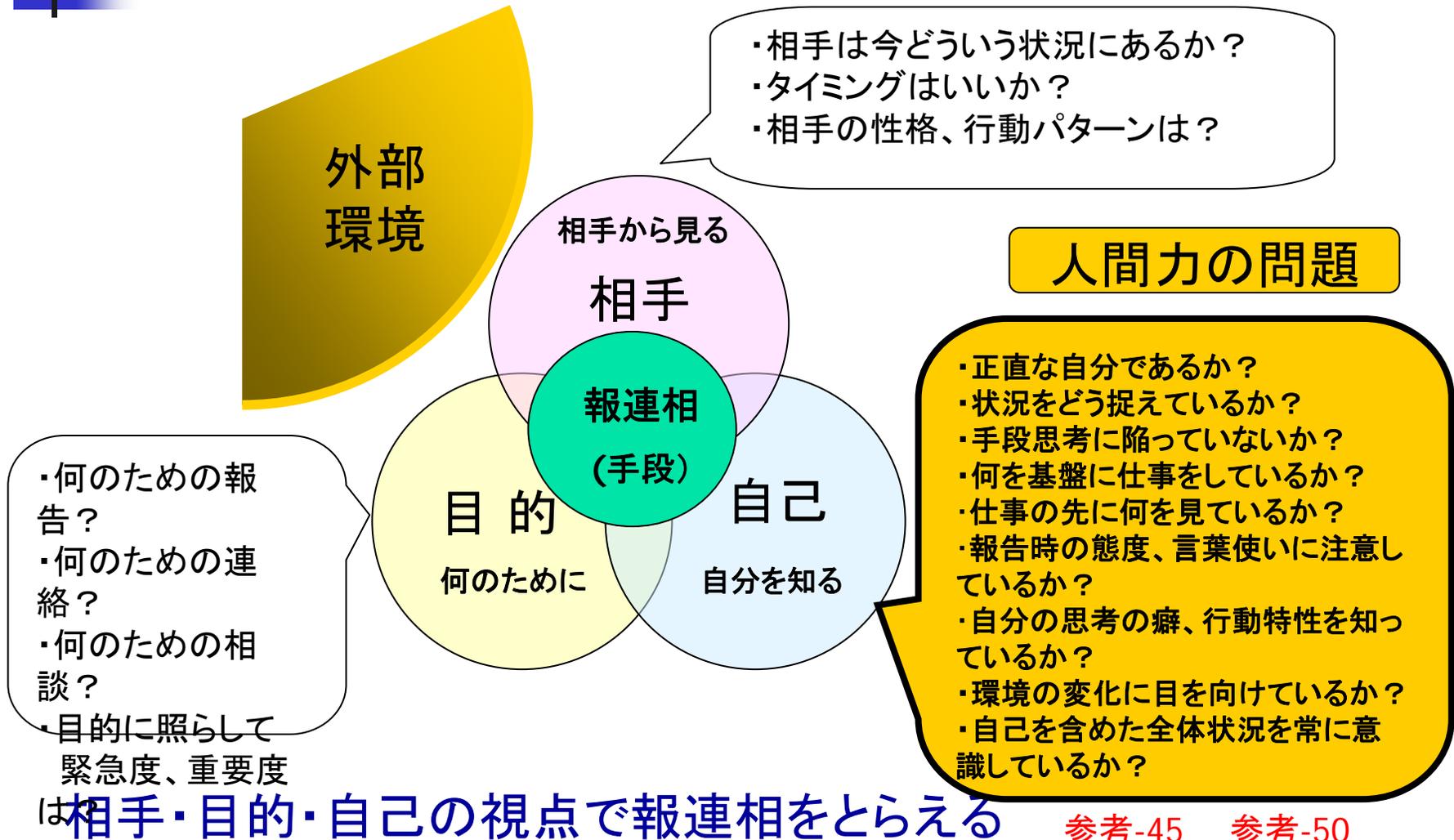
でとらえる

④報連相を『**レベル(質)表**』

でチェックする

2. 効果的報連相活動の新しい視点

(1) 真報連相3つの視点



参考-45 参考-50

人間力強化のヒント - 1

自分自身と対処する報連相能力

領域	個人的コンピテンシー	
1. 自己認識	①感情の自己認識	自分自身の感情を読み取り、そのインパクトを認識しているか。 直観を信じて決断できる自分であるか。 (根拠の無い自信)
	②正確な自己評価	自分の長所の限界を知っているか。
	③自信	自分の価値と能力に対して、健全な信頼を寄せている自分であるか。
2. 自己管理	①感情のコントロール	自分の不穏な感情や衝動をコントロールできる自分であるか。
	②透明性	正直で誠実な自分であるか。信頼できる自分であるか。
	③順応性	状況の変化に順応し、障害を克服できる順応性を持つ自分であるか。
	④達成意欲	自分の内なる目標基準を設定し、それに向け意欲を高めているか。
	⑤イニシアチブ	常に進んで行動を起こし、チャンスをつかもうとする自分であるか。
	⑥楽観	物事のよい面を見る自分であるか。 (何かを学べば失敗ではない)

人間力強化のヒント - 2

人間関係に対処する報連相能力

領域	社会的コンピテンシー	
1. 社会認識	①共感	他社の感情を感知し、他社の視点を理解し、他者の事情に積極的関心を示す。
	②組織感覚力	組織内の潮流、意思決定ネットワーク、政治力学を読み取る。
	③奉仕	部下や顧客のニーズを認識し対応する。
2. 人間関係の管理	①鼓舞激励	求心力のあるビジョンを掲げてモチベーションを与える。
	②影響力	様々な説得術を行使する。
	③育成力	フィードバックと指導を通して他社の才能を育てる。
	④変革促進	新機軸を発議し、管理し、統率する。
	⑤紛争処理	意見の相違を解決する
	⑥チームワークと協調	協調とチーム作り

効果的報連相活動の新しい視点

(2) 情報の共有化の3つの深度

報連相活動の目的は **情報の共有化**にある

レベル	何を伝えるのか	相手の理解の状態	備考
深度1 ↓	事実情報の共有化 (言葉・数字)	知っている (見た・聞いた・読んだ)	<ul style="list-style-type: none"> ・全社目標 ・部内目標 ・経営理念、各種マニュアル ・顧客情報 ・スケジュール ・品質、原価データ
深度2 ↓	意味(目的)の共有化 (意味・目的・内容)	わかっている (意味・目的・内容を理解した)	<ul style="list-style-type: none"> ・経営理念の意味 ・予算120%アップの意味 ・言われることは分かっている。しかし・・・ <p style="text-align: right; color: red;">ケーススタディー-2</p>
深度3	考え方の波長の共有化 (気持ち・意欲・思い)	気持ちが通じた (共感・感動・やる気)	<ul style="list-style-type: none"> ・対話の熱い思い ・思いの共有化

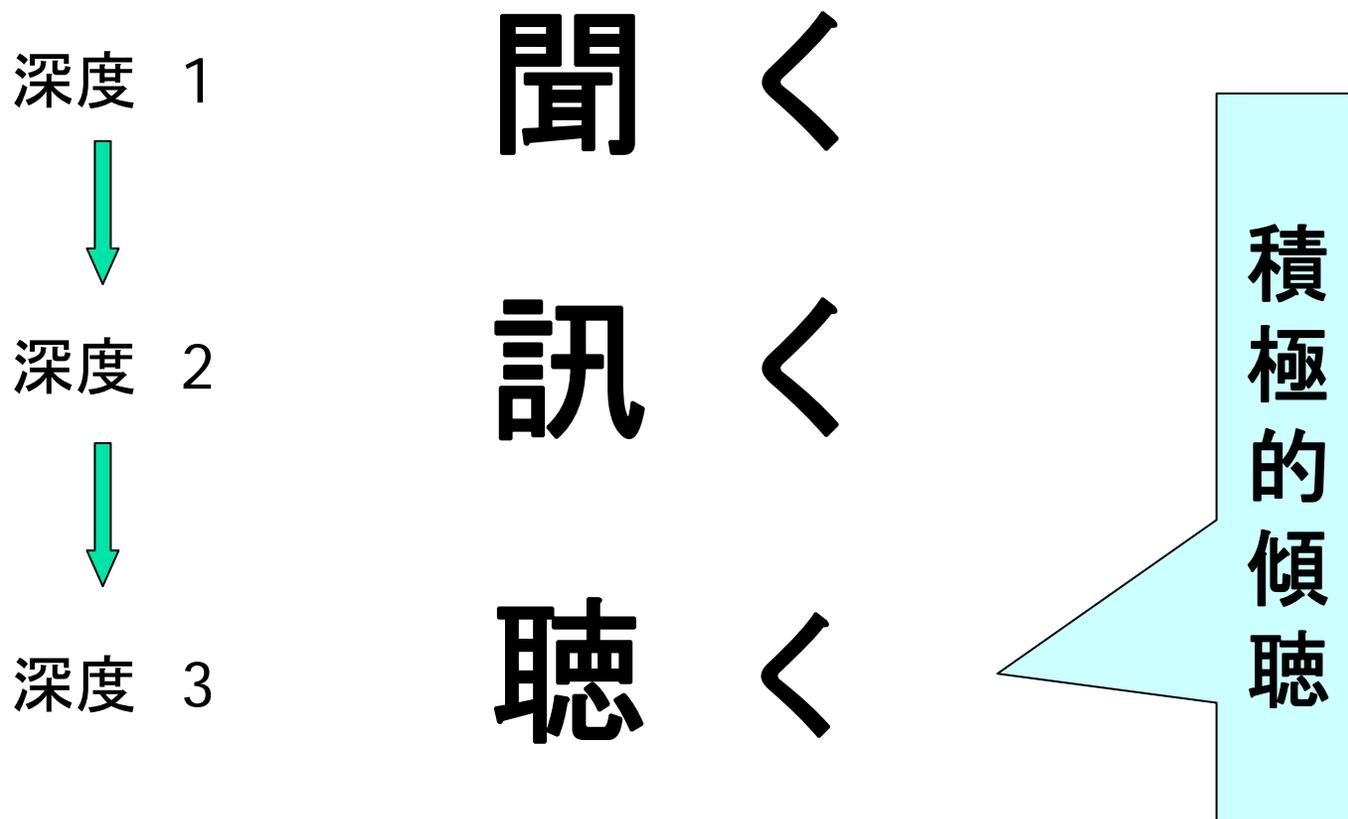
理屈で分かった

心で分かった

効果的報連相活動の新しい視点

(3) 報連相の質を高める三つのきき方

シート 3人の母



効果的報連相活動の新しい視点

(4) 情報の共有化で互恵関係が深まる

- 情報の共有化で互いに助け合える (深度 1)
個の自立 → 互恵 → 支援

×

孤立

ケーススタディー3

- 経営理念は意味の共有があつてこそ生きる

文言を知っ
ている



意味を
知っている



社長の思いを
知っている

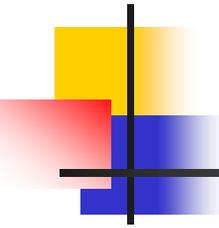
心が知っている

深度 1

深度 2

深度 3

経営理念



経営理念を行動レベルに明示する

製造業 N社の例(コンピテンシーによる行動基準書作成)

思いやりある行動 相手の立場や気持ちを理解し対処する

- ①相手に必要なことは時として厳しく、心を込めて指摘してやる
- ②相手が仕事をしやすい環境作り、気配り、根回しを行う
- ③他の人がよく分からずに間違いそうな時は、先にフォロー助言をする
- ④周りの人の健康状態や、プライバシーにも適切に配慮する
- ⑤「ありがとう」の言葉等自分がして貰って嬉しいことを相手にもする

効果的報連相活動の新しい視点

(5) 報連相には5段階のレベルがある

5段階のレベルを3段階に絞って作成された企業の例

	報告: 命令・指示・以来に対する義務 + α (必要な場合自発的に)	連絡: 必要な情報を上下左右に伝える、 = 情報の共有化	相談: 自分の判断で迷うとき、 アドバイスをもらう+相乗効果
上級レベル	<ul style="list-style-type: none"> ① 目的を明確にして報告(連・相)している。 ② 状況が変わった時、長い期間を要する仕事、あるいは仕事の修了のメドがたった場合など「中間報告」をしている。 ③ 口頭での報告と、文章での報告を適切に使い分けている 	<ul style="list-style-type: none"> ① 積極的な情報提供で上司を補佐している。同様に同僚、部下へも情報提供している。 ② 連絡が「情報の共有化」という意味であることがわかっている。 ③ 必要な場合遅滞なくお礼状をだしている、又はお礼の電話をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 「相談」という形で「意見具申」「情報提供」や「上司の方針・真意」の確認もしている。 ② 社外の専門家・友人・知人にも、必要に応じて相談している。 ③ 言うだけではなく、相手の話に耳を傾けている。相手を見て、しっかり聴いている。
中級レベル	<ul style="list-style-type: none"> ① 5W1Hで、わかりやすく表現している。 ② 報告のミスを素直にあやまる。 ③ TPO(相手の状況)にも配慮して報告する。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 間違いが起きそうな場合や正確さを要する内容は文書(メモ)で連絡している。 ② 相手が欲しがっている連絡をタイムリーに行っている。 ③ 重要な情報が、確実に伝わったかどうかの確認をしている。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 「こうでしょうか」と自分の考えを持って相談している。 ② こころを開き、腹を割って相談できる人を持っている。 ③ 誠意・熱意を持って相談し、相手が判断しやすいように状況説明している。
初級レベル	<ul style="list-style-type: none"> ① 仕事(指示・以来案件)が終了したら、直ちに命じた人に直接報告している。 ② 結果(結論)経過の順で要領よく報告している。 ③ 事実と考え(意見・推測)は区別して、まず事実だけを述べている。 	<ul style="list-style-type: none"> ① ちょっと小耳にはさんだ何気ない情報も必要であれば、こまめに連絡している。 (タイミング・鮮度) ② 「連絡する」という約束は必ず守る。 ③ マイナス(悪い)情報ほど早く上司に連絡すべきだ、ということわかっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ① 相談をした人に対する結果報告を怠らない。 ② 相談をした人に対して感謝の気持ちをあらわしている。 ③ 自分の手に余るときは、「どうしよう」と上司・先輩にこまめに相談している。

効果的報連相活動の新しい視点

(6) 出来る人は柔軟に報連相活動を行っている

① 出来る人は**相手**によって報連相の仕方を変えている

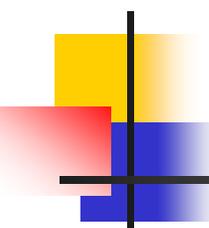
- 相手の性格によって書類による報告と口頭による報告を使い分けている
- 報連相の良し悪しは相手が決めることを知っている
- 報連相はあくまで手段であり、相手によって柔軟に行っている

② 出来る人は**目的**によって報連相の仕方を変えている

- 報連相をするとき、何のためにするのかを考えている
- 指示を受けたとき、手段思考に走らず目的思考から考えている

③ 出来る人は**自分を含めた全体の状況**をみている

- 今の状況をいつも考えている
- 問題となることか否か、急を要する問題か否か、報告すべき問題か否かを判断している
- 自立的人間である**(信条、哲学、座右の銘 好きな言葉、自己の行動特性理解 いい習慣)



3 報告の質を高める(義務+ α)

報告深度 1

(1) 5W 1H(2H)を実践している

○5W 1Hは日本語で

○5W 2Hのもう一つのHをもっている？

(2) TPOを心得た報告

○相手の都合を考えてタイミングよく

○緊急性・重要度を考えて

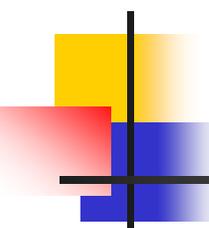
○自分の性格を考えて

(3) 報告にもコスト意識を持っている

- 問題意識を持っている 報告すべき事態(情報)に気づく
- コストをかけるべきかスピードを優先させるべきか？
- 何のための報告か？

(4) 報告内容にミスがあったら

- いい訳より先にすることがある
- 反省を次のステップに生かす



報告深度 2

(4) 相手の目的を推察する (相手の目的を満たす報告)

- 何のための報告かを明確にする
- 相手の目的を知る(確かめる)

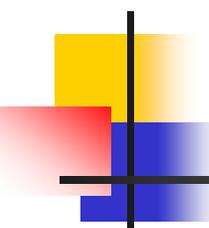
(5) 自分の目的を意識する

①自分の目的はどこにあるか

- 報告してそれに関する指示がほしい
- 報告してその件を上司から社長の耳に入れてほしい
- 報告して上司から関係者に働きかけてほしい
- 報告して大丈夫だと安心してほしい
- 報告してまず現状をしっておいてほしい(詳細は後から)

②会議の目的は参加者それぞれにある

- 相手の目的とベクトルを合わせる



報告深度 3

(6) すべての報告は**中間報告**である

- 報告は終点ではない
- 肝心なことは報告の先にある

(7) 効率のよい段取りには**中間報告**が必要

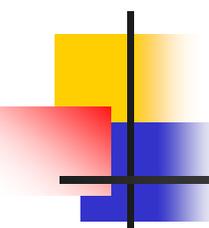
- 相手には相手の都合がある。相手を考えて仕事の段取を調整する

(8) **中間報告**はいつ必要になるのか？

- 現場での判断による中間報告
 - ・状況が変わったとき
 - ・長い期間を要するとき
 - ・仕事のメドがついたとき
- 当初の指示が最後まで最良とは限らない

(9) 長い時間を要する仕事での**中間報告**

- 長いか短いかは状況の判断による
- 自他の**行動パターン(性格)**を考慮する



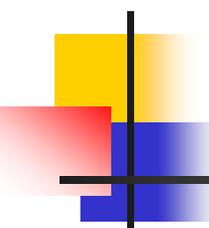
報告深度 3

(10) 状況が変わったときは**複数案思考**を心掛ける

- 対処法を複数考える
- あくまで主体的に考える

(11) 問題解決の幅を広げる三つの言葉

- “これを機会に…”
- “私のやり方にも…”
- “他にも同じようなことが…”



報告深度 4

(12) 自立人間になる

- “仕事はチームワークで”の本当の意味は？
- 仕事の先に何を描いているか？

(13) 相手の報連相が悪いのは自分にも原因がある

- 相手にわかる説明をしたか？
- 原因の半分は自分にある

(14) 正直な報告が全員に求められている

- 何時も正直な報告をしているか？
- 自己の倫理観が問われている

4 連絡の質を高める

情報の共有化を深める

連絡深度 1

(1) 確認の連絡は事実情報の共有化の第一歩

- 事実情報を確認する
- できる限り具体的に伝える

(2) 発信と連絡は別のもの

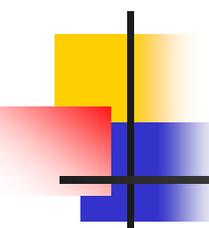
- FAX, メール、手紙、伝言依頼などは発信である
- 連絡したとは、伝えたい意味と内容が相手に届いたということ

(3) 悪い情報ほど早く連絡する

- 非があれば先ず最初に詫げる
- 怒鳴る上司が怒鳴らない相手とは？

(4) お礼は鮮度が大切な連絡

- よい連絡も早い方がいい
- どの方法も翌日には出す



連絡深度 2

(5) 連絡の目的を意識する

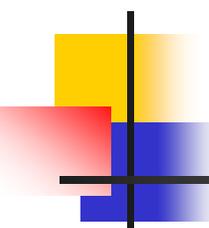
- 連絡には目的がある
- 期待される役割は何か？

(6) 事実情報は『位置づけ情報』で意味づけられる

- 日付が持つ意味を知る
- 数字に込められた意味を共有化する

(7) 目的や背景をしっかりと伝える

- 指示をするとき、受けるとき
- 情報とその意味を確実に伝える



連絡深度 3

(8) 心を揃える(感動・共感・思いの共有化)

- 波長が合えばうねりができる
- 熱いお思いは直接対話が一番

(9) 情報を意味づけるのは自己

- 人によってピンチにもなれば、チャンスにもなる
- 相手の意味づけは確認せねばわからない

(10) 上司の目、社長の気持ちになってみる

- 視点を変えれば見えてくる
- 虫の目と鳥の目

(11) 情報提供・提言代行で上司を補佐する

○ワンランク上の仕事をする

○どんな補佐があるか？

- ・情報提供（他社生情報）
- ・上司への提言（……してはいかがですか？）
- ・上司の代行（代役として用件処理）

(12) 生情報に加えて加工情報も連絡する

○加工情報は新しい意味を生み出す（日報を半年分まとめてみる）

○目的を誤ると逆効果（偽装工作）

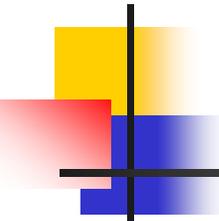
(13) あなたは人をどうやって動かしますか？

○人を動かす4つの方法

- ・権限に基づき人に影響を与える
- ・ハートに訴えて共感を持った働きかけで人に影響を与える
- ・専門性、人格、魅力といった自分の持ち味で人に影響を与える
- ・情報によって人に影響を与える

○事情がわかれば身体は動く

○自分の関心領域を相手に知らせておく



連絡深度 4

(14) プラス思考、目的思考、自立人間思考で意味づける

○質の高い意味づけの3要素

・プラス思考 ・目的思考 ・自立人間思考

○常に意味づけを考えた連絡を心掛ける

(15) 自分の仕事の範囲を限定しない

○部下がいなければリーダーシップはいらないのか？

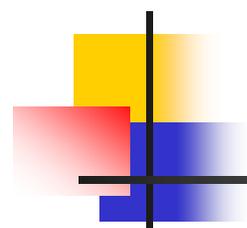
○仕事を生み出すプラス思考(私にできることはないか？)

○事情がわかれば判断できる

(16) 同じ人が気が利く人にも、利かない人にもなるのは？

○情報によるマネジメントが行われているか？

○意味づけの違いにより連絡する内容はまったく異なる

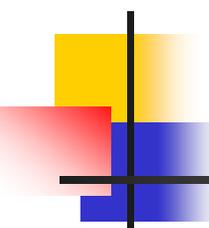


5 相談の質を高める

相談深度 1

(1) 相談される側の悩みを知る

- 相談がない(なぜもう少し早く相談に来ないのか！)
- 納期が迫って、手の打ちようがない(タイミングの遅れ)
- 勝手に実行した後の相談(相談という名の事後承諾、事後承認)
- ポイント不明の相談(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、同じことを繰り返す相談
- こちらが忙しい時に、自分の都合で些細なことを長々する相談
- 上からの指示を待つだけの相談(どうしましょうか?)
- 相談する相手を間違えた相談
- “君はどう思う?” “分からないから相談している”と開き直す相談
- 相談に来たものの、その後の結果報告がない相談



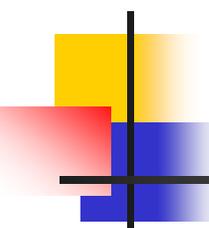
相談深度 1

(2) 相談のコツを知る

- 自分の都合だけでなく相手の状況を見て、相談のタイミングを考える
- 相談の目的を明確にし手、自分の意見を持って相談する
- 5W1Hで状況を整理して相談する
- 自分の相談したいことを話すだけでなく、相手の話にも耳を傾ける
- 相談したら必ず結果を報告する

(3) 相談後の結果報告が安心と信頼を深める

- 相談された人はその結果を気にしている
- 報告にはお礼の意味も



相談深度 2

(4) 質問で情報の共有化を深める

○全身で聴く

○答えはあくまで自分に対するもの(聴き手により相手の答えは変わる)

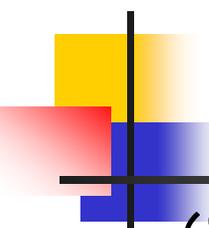
(5) 種々の質問の仕方を知る(目的を考えた的確な質問)

○なぜ質問するのか

- ・質問により対話を発展させたい
- ・同じ言葉(数字)でも受け止め方が違う(相手の意味づけの確認)
- ・情報を持っていそうな人に質問し、みなで情報を共有化したい
- ・相手の中にある答えを、相手自身に気づかせたい
- ・相手が言いにくいこと、秘めていることを聴き出したい

(6) 質問するときに気をつけること

- ① 事実をつかむための質問 (大勢とはどのくらい)
- ② 開かれた質問 (これからどうしたいのですか?)
- ③ 過去質問と未来質問
 - (なぜそうなったのか?)
 - (そのためにどうしたいのか?)
- ④ 投げ出し質問 (それについて君の考えは?)
- ⑤ 具体的質問 (留守中に何もなかったか?)
(〇〇の件はどうなったか?)



相談深度 3

(7) 相談で根回しする

○根回しの意味を知る(植木屋さん)

○志を持った仕事をする

- ・**仕事**(仕えて事をナス)と**志事** (仕事の先に志を持って仕事をする)
- ・協力者、賛同者をできるだけ作る (ご相談があるのですが・・・)

(8) 上司への提言にも相談の形を使う

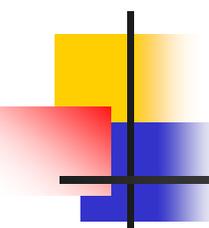
○いい考えが必ずしも受け入れられるとは限らない

○大事の前の小事 (形は相談 中身は提案)

(9) 正直で率直な自己表現

○お互いの気持ちを正直に出し合う

○いつでも使える**自己表現力**を身につける



相談深度 4

(10) 自分ひとりで出来ない仕事を横の相談で達成する

- 相談は社内だけとは限らない

(11) 協力を惜しまない相談の輪を作る

- 互いにメリットを生み出す（互恵の相談）

- 依存時代のお返しとして（課長、何か私に出来ることがあれば・・・）

- 勘違いで相談をもちかけられたら（自分は信頼されている・・・）

(12) 事態が悪化する前に勇気を持って相談する

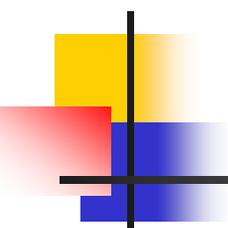
- “悪い情報ほど早く”は全員の課題

- 言い出しにくい気持ちは分かる。しかし、志と真の勇気を持って

(13) 普段の深い信頼関係がものをいう（日常の報連相が役に立つ）

- 「叱らないから」といわれても

- 何でもいえる関係を築いておく



6 管理者の報連相活動の質を高める

(1) 積極的傾聴で相手の心を聴く

- 共感的理解 …… 評価的・批判的にならない
- 受容 …… 受容的・許容的なきき方
- 誠実 …… 心を込めて聴く

- ・相手の方を見てきく
- ・うなずきながらきく
- ・相づちを打ちながらきく
- ・質問しながらきく
- ・メモをとりながらきく
- ・最後まできく
- ・話しやすい雰囲気をつくりながらきく
- ・おおむ返しに返しながらかきく
- ・自分の言葉で確認しながらきく
- ・「それだけ？」と促しながらきく
- ・心を空っぽにして否定的にならずにきく

3. 管理者の報連相活動の質を高める

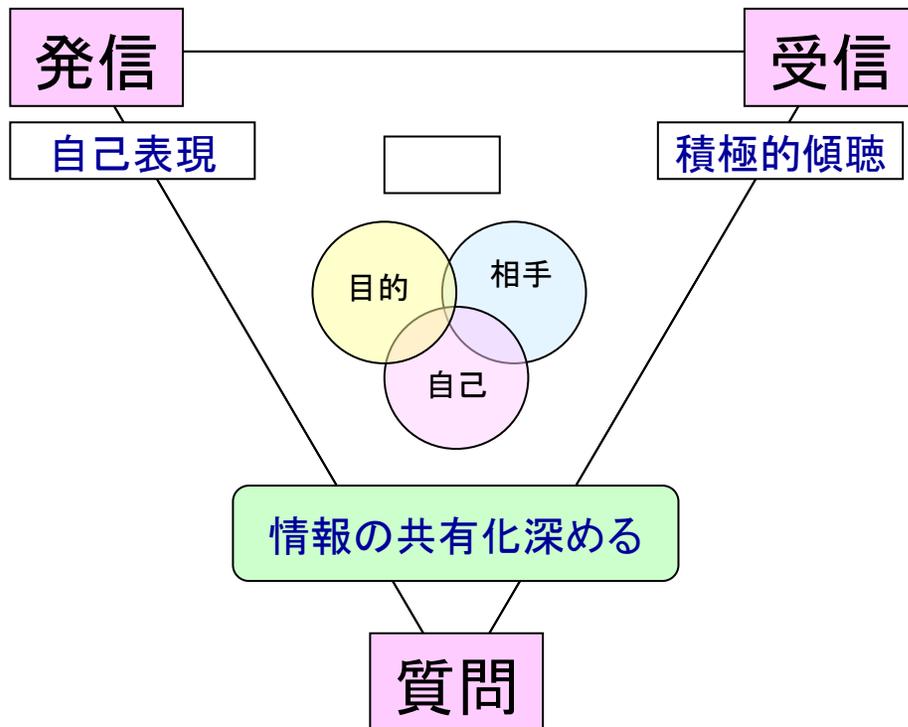
(1) 人間三タイプの自己表現

アサーション

非主張的人間	攻撃的人間	アサーティブな人間(自立人間)
引っ込み思案 卑屈 消極的 自己否定的 他人本意 相手任せ 承認を期待 服従的 黙る 弁解がましい	強がり 尊大 無頓着 他者否定的 自分本位に 相手に指示 優越を誇る 支配的 一方的に主張する 責任転嫁	正直 率直 積極的 自発的 自他調和 自他協力 自己選択で決める 歩み寄り 柔軟に対応する 自分の責任で行動
消極的／服従的	他者否定／一方的	自他協力／自他調和
	自己主張	

管理者の報連相活動の質を高める

(2) 質問が情報の共有化を深め報連相の質を高める



効果的質問は発信と受信の不備を補う

自分が相手に与えている影響力を知る
相手に与えている影響力感じながら質問する

三つの視点で質問をとらえる

《目的あつての質問》

- ① 事実をもっと明確にしたい
- ② 質問しながら対話を発展させたい
- ③ 同じ言葉でも受け止め方が違う(意味確認)
- ④ 情報を持っていそうな人に質問して皆で情報を共有化するため
- ⑤ 相手の中にある答えを、相談者自身に気付かせたい
- ⑥ 相手が言いにくいこと、秘めていることを聴きたいため

管理者の報連相活動の質を高める

(3) さまざまな質問を活用する

質問の種類	質問のねらい	質問の内容
事実をつかむための質問	<ul style="list-style-type: none"> ・客観性・具体性の確認 	<ul style="list-style-type: none"> ・大勢とは何人か？
開かれた質問	<ul style="list-style-type: none"> ・相手との信頼関係を深めたい ・相談ごとの成果を上げたい 	<ul style="list-style-type: none"> ・この仕事ははじめてですか？ YES/NOで答えられる質問 (閉ざされた質問) ・これからどうしたいのですか？
過去質問と未来質問	<ul style="list-style-type: none"> ・本人に気付かせる ・自らが解決策を見い出させる 	<ul style="list-style-type: none"> ・これまでどうだったのか？(過去質問) ・それをするにはどうしたらよいのか？
投げ返し質問	<ul style="list-style-type: none"> ・主体的に考えさせる ・自主的に相談を促す 	<ul style="list-style-type: none"> ・それについて君の考えは？(未来質問)
具体的質問	<ul style="list-style-type: none"> ・具体的に返答を求める ・抽象的質問には抽象的返答 	<ul style="list-style-type: none"> ・〇〇の件はどうですか？ ・何もなかったか？“別にありません”

管理者の報連相活動の質を高める

(4) 相手の行動パターンを知る(DISC)

Dominance

Influence of others

Steadiness

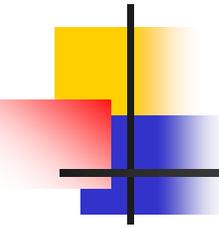
Cautiousness

	Dが強い人 〔主導〕	Iが強い人 〔感化〕	Sが強い人 〔安定〕	Cが強い人 〔慎重〕
特徴	・自尊、チャレンジャー	・楽天的、社交家	・協調性、チームプレー	・正確性、マニュアル重視
目標	・結果、とりしきる	・仲間の中心に	・安全、堅実、安定	・品質、秩序正しさ
恐れること	・優位にたてない	・拒否される	・急激な変化	・基準を失う
嫌うこと	・他人に管理される	・複雑なこと	・相手との摩擦	・混乱、不明瞭な説明
意思決定	・即断即決	・感情的	・じっくり考えて	・分析的決定
部下(上司)がこのタイプの時の効果的対応	・無駄なことは言わず、要点を手短に話す	・感情表現をツウウェイ・コミュニケーションで伝え合う	・部下(上司)の関心事、心配事や葛藤などを話し合う	・情緒的な表現より論理的で事実に基づいた表現を
このタイプのお客様が望むこと(例えば)	・選択肢があること ・効果が明確に提示されていること	・努力しないで済むこと ・社内で脚光をあびること	・堅実性が保証されること	・筋道の通った納得のいく説明があること

4. 真報連相まとめ

(1) 真報連相研修プログラム

	第一日目	第二日目
9:00	研修の目的確認	真報連相の理解②
10:00	会社と自己の目的確認 (相互理解)	・ 情報を意味づける自己
11:00	自立人間になるための自己チェック他	・ 情報によるマネジメント
12:00	(昼食)	(昼食)
13:00	人間力とは何か (実習)	報連相レベルの自己チェック (実習)
14:00	和力経営とは何か	報連相レベル表手づくり (グループ討議)
15:00	質の高い報連相とは何か	報連相の職場展開の進め方を考える
16:00	真報連相の理解①	報連相手づくり表の発表
17:00	・ 真報連相三つの視点と三つの深度 ・ 報連相レベル表	まとめ、アンケート

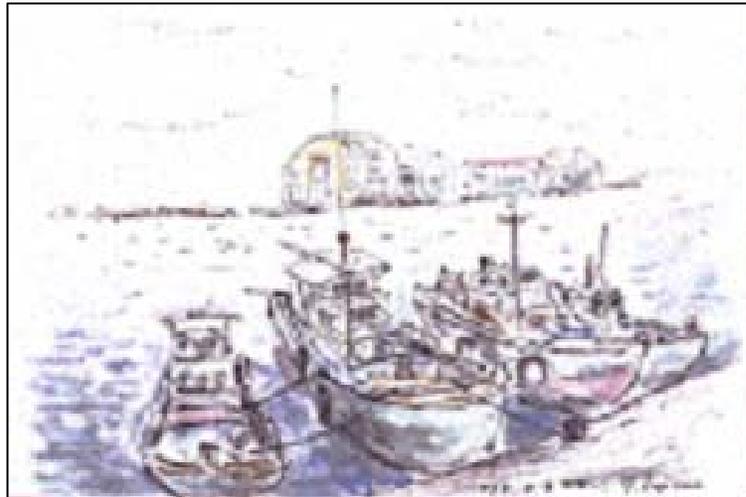


真報連相まとめ

(2) 真報連相の行動10ヶ条

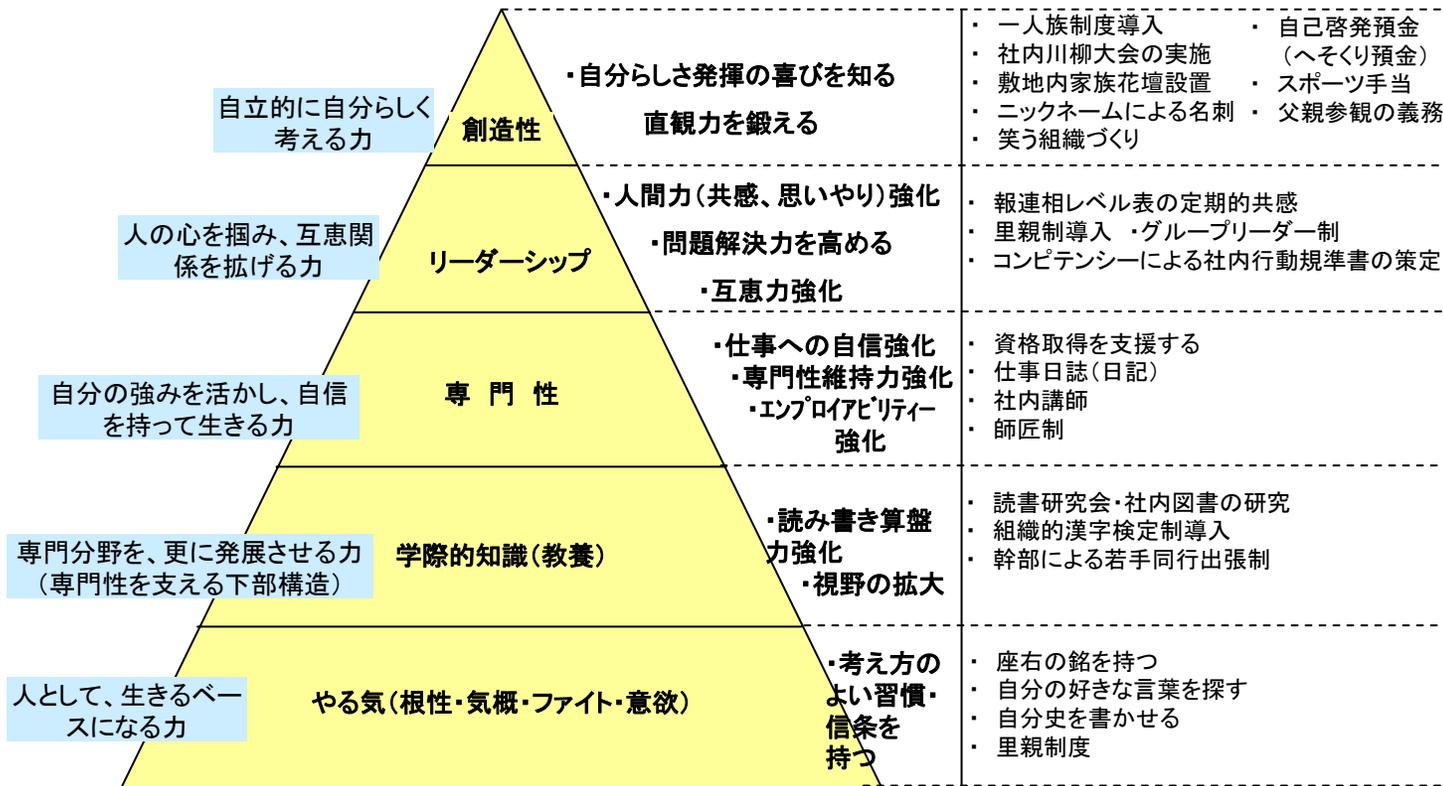
- 1 挨拶は報連相のウォーミングアップ
- 2 何事も確認が大切
- 3 相手に応じてやり方を考えよう
- 4 目的思考を習慣にしよう
- 5 自分を含めた全体状況を見よう
- 6 意味を伝えよう、思いを共にしよう
- 7 対面して、話そう、傾聴しよう
- 8 質問で情報の共有化を深めよう
- 9 勇気をもって、正直に伝えよう
- 10 座右の銘を持とう

IV. 質の高い人材開発制度の確立



1. 自立的人材育成支援制度

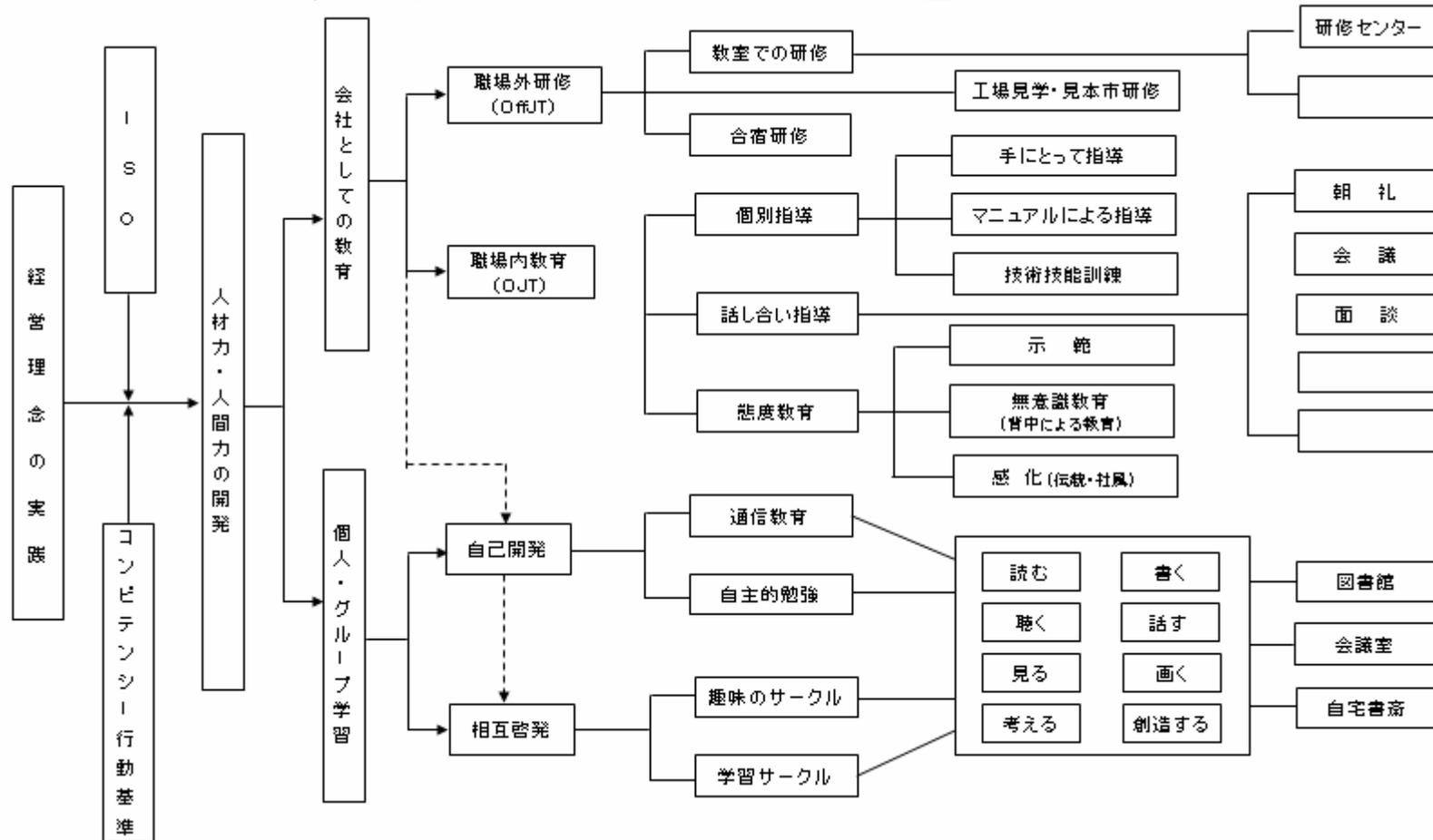
人間力の要素と人間力を強化する制度・社風づくりのヒント



経営幹部自己革新研修				
技術・技能研修	管理者問題解決研修	報連相の質向上研修	コンピテンシー策定(見直し)研修	プロセス重視の評価
新入社員フォロー研修				
新入社員基礎研修				

2. 報連相を生かした現場主義人材開発

現場における報連相活動を通じた人材育成



參考資料



自立人間になる

見えないものを見るヒント-1



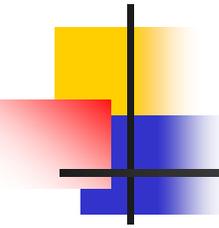
古池や 蛙飛び込む 水の音 芭蕉

白光を ^{びゃっこう} 湛えて ^{りり} 凜凜し 秋の月 雄一郎

眉月を 仰ぎて孤高の 意味を問う 雄一郎

『われわれには、物が在るから見えるのではない。見ようとするから物が在るのである。』 カント

このような情景(もの)はどこにあるのだろうか？



自立人間になる 見えないものを見るヒント-2

鏡の中にわたしがいる

私の目にわたしがうつる

おこったときでも悲しいときでも

自然ににこにこしてくる

鏡の中のわたしが

私に何か話しかけてくる

すると私はすなおになる……

鏡の中にわたしがいる

私の中にわたしがいる

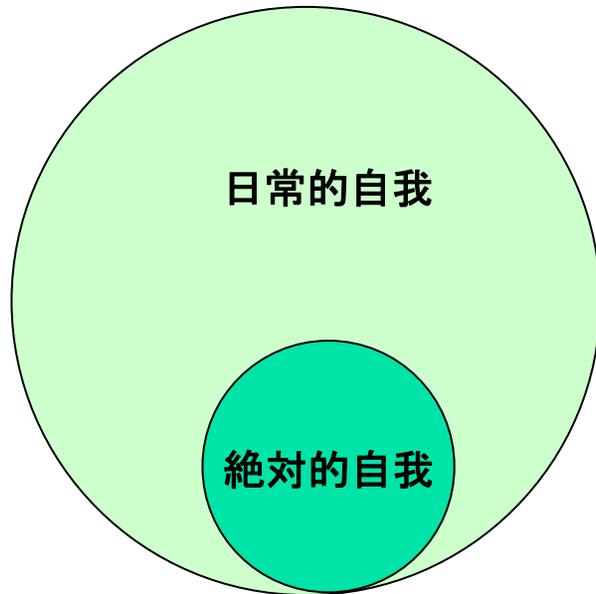
野村文生君(作詩当時は、習志野市袖ヶ浦西小学校6年生)

この詩から何がみえるか

自立人間になる

見えないものを見るヒント-3

どうぎょう ににん
同行二人



よもすから

ほとけのころをたずぬれば

わがころにぞたずね入りけり

一休禅師

自分との報連相活動の意味

『もう一人の自分と語る』

鏡の奥にもう一人の自分がある？

目・顔

にらめっこ何か言いたそう 大きな目
年とった 目尻が語る 写り顔
老けたねと鏡の中の 目が語る

橋元 隆三

顔を見て いつも比べる 父と母
細い目は 見えないようで よく見える
忘れたね 素直な心 笑い顔

川尻 透

すこしづつ 父親顔に なったかな
一えからは もっと「三三」たのしくね

宮原 康一

無精ヒゲ ヒゲをそったら 若返る
目の下に シミができてる 僕の顔
何のために ヒゲを生やして いるのかな

山口 直喜

さぼったな 顔が剃ってと 叫んでる
何してる 向こうの自分 怒ってる

松本 賢二

保育園 じじいといわれる この顔も
このかおも もうつきあって 三十九年
いまのかお いつまでもてる かおかたち
あかちゃんに じぶんのかおが もうひとつ

栄谷 正幸

鏡見て 肌つや悪し 今日顔
兄弟で いろいろちがう 顔形
私の目 少し茶色の ヨーロピアン
見る度に 増えてゆくゆく 生きほくろ
ひげこいし そればそる程 こゆくなる
年月を 思い出させる この目じわ

前川 善人

鏡見て ああ眠たいと 顔にでる
鏡見て 苦労だらけの 顔がある
鏡見て 太ってきたと 自覚する

永友 利宏

この顔を 見るたび思う 親父の事
若かりし あの日の自分は もういない
年をとる 鏡の中の 白髪かな

橋口 俊明

ふけた顔 元気がないね お父さん
しわの数 苦労と共に がんばろう
父ゆずり 太くてこゆい このまゆげ

今木 淳一

五十過ぎ 自分の顔に そっぽむく
我が顔と 息子の顔と 見間違っ
しわの数 生きた年月 正比例
鏡前 一声かけて スタートす
ハッとする 車窓に映る 我が姿
五十越え いつの間やら 吹くわらい
手鏡に 自分の顔が 納まらず

森崎 和博

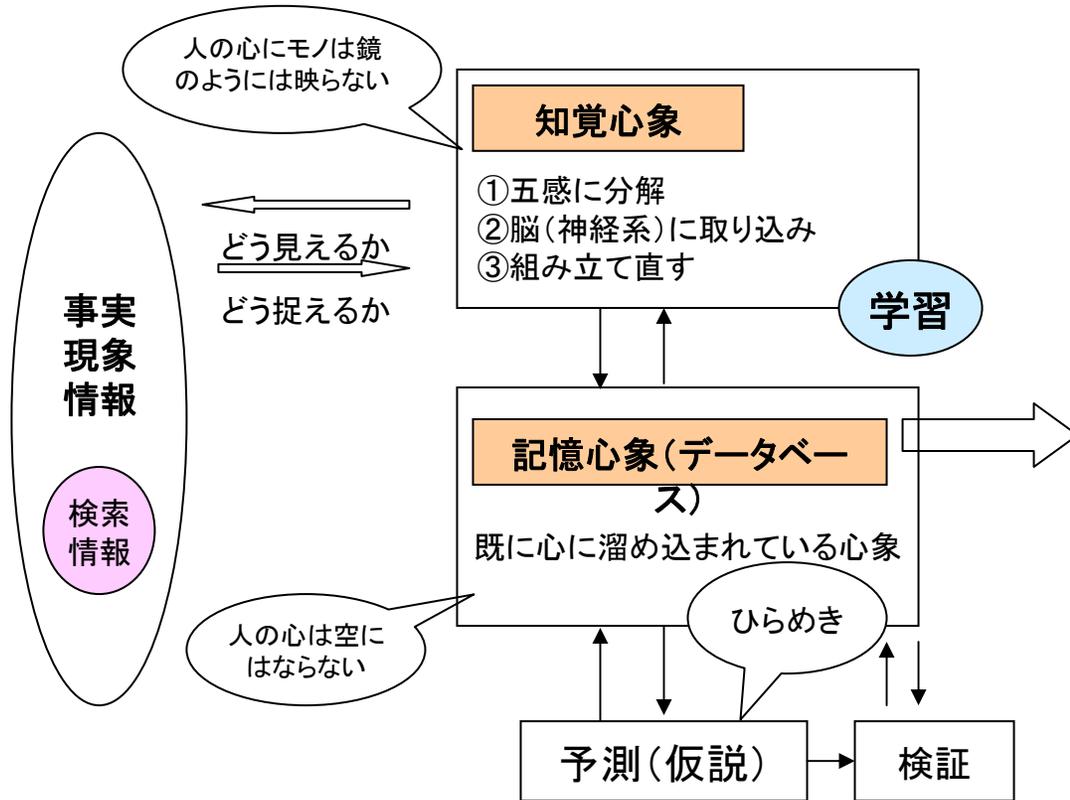
川柳を通し、もう一人の自分と報連相を行っている自分がある？

自立人間になる 見えないものを見るヒント-5

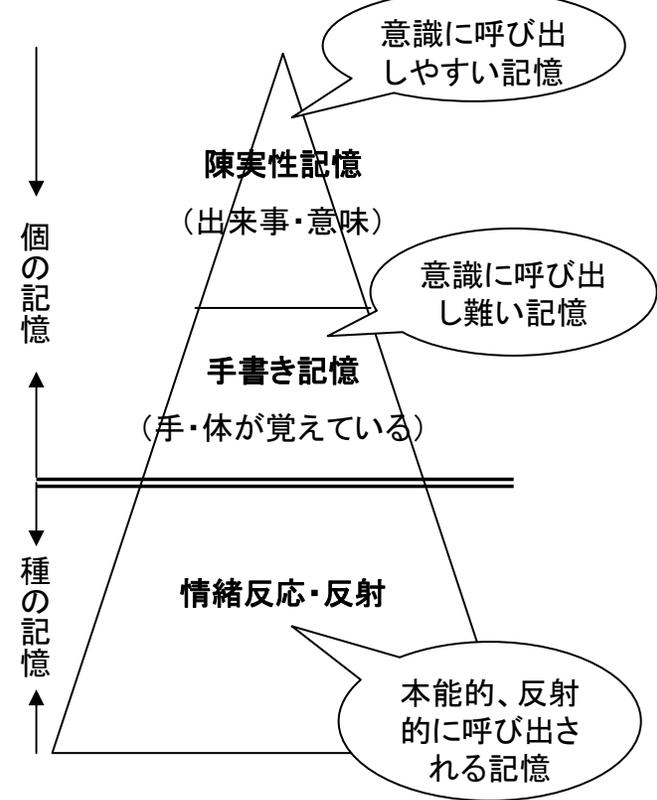
脳内データベースの仕組みを知る

問題解決力・解答は脳内データベースから

無い知恵は出せない



[データベース化の手続]



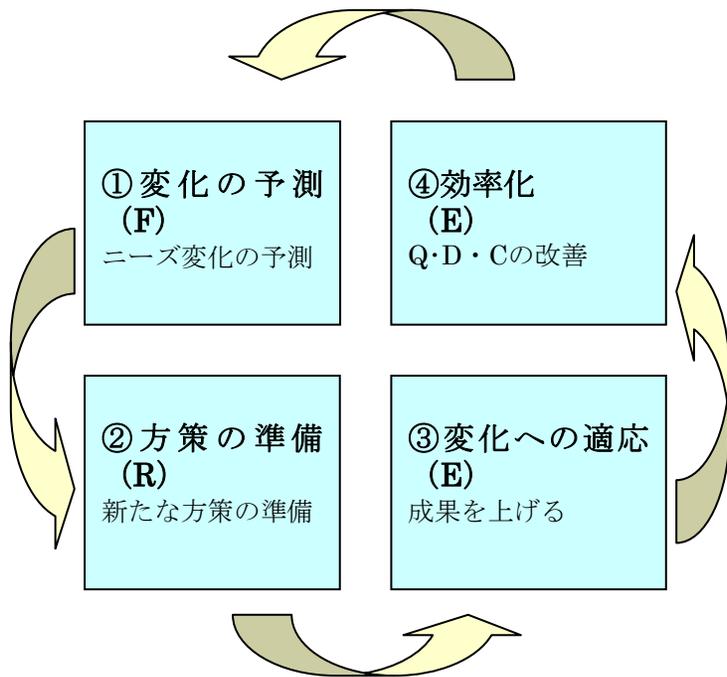
[脳内記憶(データベース)の構造]

自立人間になる 見えないものを見るためのヒント-4

脳内データベースの拡充し続ける習慣

仕事の質を高める二つの習慣

時代に目を向ける習慣



読み・書き・話す習慣

