

御中

仕事の成果が上がる、組織に活気があふれる！『真・報連相』レベルアップ・プログラム

# 伸びる組織のためのコミュニケーション改革 研修企画書

～ 上下左右の効果的なコミュニケーションが風通しの良い強い組織をつくれます ～

〇〇年〇〇月〇〇日

大阪・御堂筋本町・人と組織・変革支援

有限会社 **NSRビジネス**

日本報連相センター会員No.113

## こんなことで困っていませんか？

---

- お客様との連絡ミスで大きな問題が起きてしまった
- 部下の報告が少ない
- 社内の連絡ミスが多くて困っている
- 各部門間の連携が不十分でトラブルが多い
- もっと職場を明るくし、活性化したい
- 会社や部門の方針を、全員にもっとよく浸透させたい
- 社内のコミュニケーション不足で意欲が低下している
- わが社の経営理念である顧客第一主義を徹底したい
- お客さんとのクレーム対応がまずい
- もっと売り上げ増をはかりたい 等々



## はじめに

---

**あらゆる組織で、いま一番に求められているのがコミュニケーションの改善です。**

それは組織内のさまざまな問題の原因にコミュニケーションの悪さが、関係しているからです。しかし、コミュニケーションという言葉が漠然としているので、どこを、どうすれば、この問題を解決できるのか、困っているのが現実です。

**本研修は、組織コミュニケーションの改善に効果的な『真・報連相』の“ものの見方や考え方”を学び、具体的な改善方法を習得するものです。**

『真・報連相』では、報告・連絡・相談の諸活動を、単なるコミュニケーションの手段ではなく「仕事の進め方」そのものであると捉えています。組織として良い仕事をするための基盤、パソコンで言えばOSのような存在であると考えています。良いOSの上でこそ、アプリケーションソフトは効果的に動きます。アプリケーションソフトとは、開発、購買、生産、物流、営業活動、品質管理、目標管理、人事管理、CS活動、ISOの認証取得等々、業務活動万般をさします。

**「いままでの報連相」は、個人対個人の報連相です。それも重要ですが、さらにいま求められているのは、組織全体の報連相の質の向上です。**

組織全体が「情報の共有化を深める組織」になることを目指しているのが『真・報連相』です。そのような組織こそ、経営理念を実現するための効果的な基盤（OS）となり得ると考えています。

本研修では、個人&グループ演習を通じて、受講者自身（および受講者の職場）の業務諸活動のOSである報連相をバージョンアップいたします。諸活動の効果性を高め、より質の高い成果を生み出すヒントをつかんでいただきます。

## 真・報連相とは



「これまでの報連相(報告・連絡・相談)」は“やり方・手段”に、その重要性がおかれていました。しかし実際の職場で行われている報連相は、さまざまな背景や立場によって変わるものです。一律に“これが正しい”という報連相の“やり方・手段”は、あり得ません。また「これまでの報連相」では、主に組織の下位層に対して、報連相の“やり方・手段”を教えていましたが“やり方・手段”だけでは、質の高い効果的な報連相はできません。

『真・報連相』の“真”とは、現実(リアル)のという意味です。現実をしっかりと観察すると、見えてきた報連相＝それが“真の報連相”という意味です。『真・報連相』を提唱する日本報連相センターでは、長年“できる人”の仕事の進め方を観察・研究してきました。その結果、わかったのは「質の高い仕事の進め方＝質の高い報連相」ということでした。

そして質の高い報連相には、①『3つの視点』と、②『3つの深度』があることを発見しました。さらに、この①②を縦糸と横糸にして、③『5段階のレベル表』を作成しました。これら3点が『真・報連相』の、“ものの見方・考え方”の核心であり、「これまでの報連相」との違いです。

## 真・報連相の3つの核心

---

その1

### 【3つの視点】

手段である報連相を

「目的」「環境（相手）」「自己」との関連でとらえます

その2

### 【3つの深度】

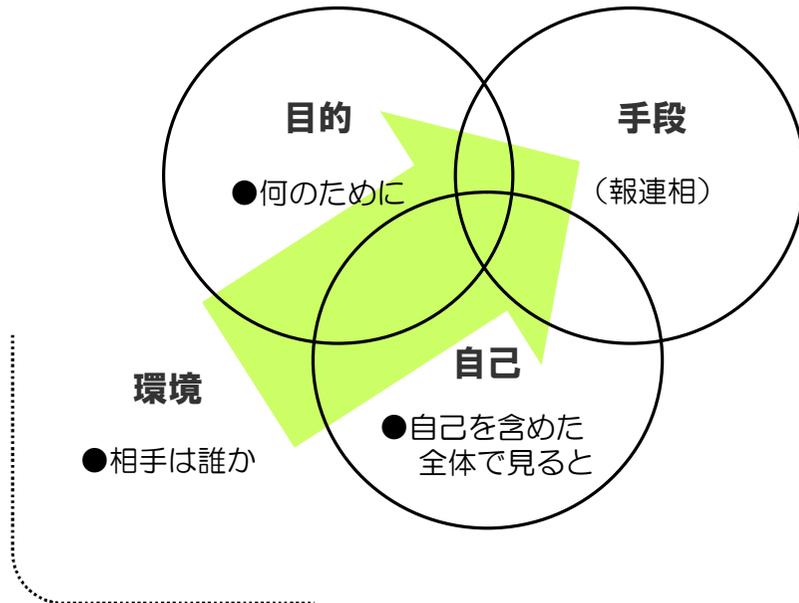
報連相の本質は情報の共有化ですが  
それには「3段階の深度」があります

その3

### 【5段階のレベル表】

3つの視点と3つの深度で  
報連相には「レベルがある」と考えます

## 真・報連相の『3つの視点』



『真・報連相』は、報連相(手段)を目的、環境(相手)、自己の「3つの視点」でとらえます。右はその関連図です。「3つの視点」で考えると、次のようなことが理解し易くなりました。

「環境」には、自然環境、政治・経済的環境、地理的環境などさまざまなものがありますが、報連相ですから環境≒相手として、簡略化しています。例えば、Aさんに対してのよい報告の仕方が、Bさんに対しては悪い報告になることがあります。また、5W1Hが大切であると言われてきましたが、相手が3Wだけを求めているならば、3Wがよい報告の仕方です。

報連相はやり方の問題であり、同時に内容の問題です。「自分の意見を持って(報連相しよう)…」、といっても単なる思い付きの意見より、複数の代替案のなかから吟味・選択した一案の方がより質が高いといえます。その選択は、何のために…、という「目的」に照らしてこそ適否の判断ができるのです。

また「自己」を抜きにして報連相の質の高低は論じられません。目的を明確にするのも、しないのも自己です。手段を開発したり、磨いたり、するのもしないのも自己です。自己理解や他者理解が質の高い報連相には必要です。このように考えますと、自己のあり方が、報連相の質を左右することがわかります。自己を含めたところが『真・報連相』の特徴です。自己を含めた全体状況を見る「自己の客観視」が、質の高い報連相には期待されます。“できる人”は、この土台がしっかりしているのです。

## 真・報連相の『3つの深度』

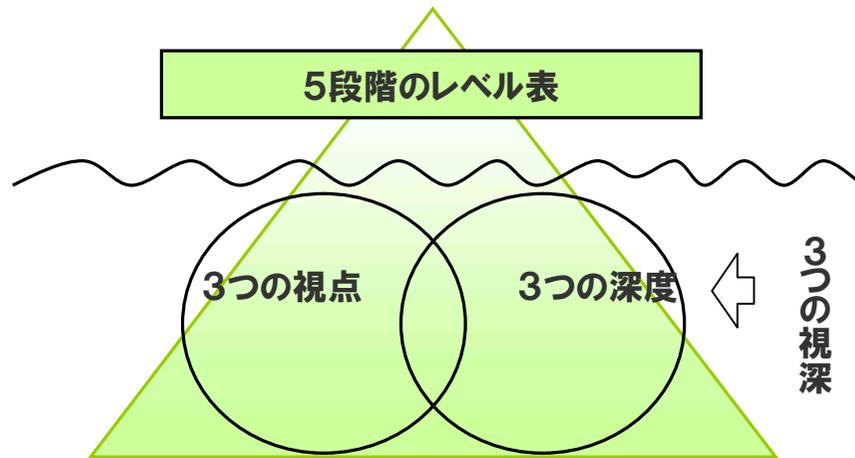
	発信者	受信者
深度1 ↓	<b>事実情報(データ)の共有化</b> 知っている(見た・聞いた・読んだ) →「今期の目標は300億」という数字は知っている	<b>聞く</b> 耳で聞く
深度2 ↓	<b>意味(目的)の共有化</b> わかっている(意味が通じる) →「何のために300億を目指すか」という 目標数字の意味(目的)がわかっている	<b>訊く</b> □で聞く
深度3	<b>考え方の波長の共有化</b> 共感・感動・やる気(心が揃う) →トップとの“思い”を共にしてメンバー全員が 「何としてでも目標を達成したい」という気持ちで心が揃っている	<b>聴く</b> (耳と目と心 =全身で聞く)

“できる人”の報連相を観察してわかったのは、「情報の共有化には『3段階の深度』がある」ということです。

「情報の共有化」という言葉は、日常、誰でも使っていますが、私たちが普段使っている「情報の共有化」の意味は、文字・数字(データ)の共有化ではないでしょうか。データの共有化であっても不十分ならば、もっと確実なものへと進めていく必要があります。医療関係や防衛施設で、データの共有化に欠陥があった場合には、文字通り致命傷になってしまいます。

しかし、データの共有化だけでよいのでしょうか？報連相の本質は、関係者が情報を共有化することです。伝えなければならないのは、「言葉や文字」だけではありません。伝えたいのは、その「意味」です。「意味」の共有化が大切です。さらに「気持ち」も通じたいものです。“できる人”は、情報の共有化を深めるような、報連相をしています。

## 真・報連相の『5段階のレベル表』



『3つの視点』と『3つの深度』を縦糸と横糸にして織り出したのが、5段階の『真・報連相のレベル表』(次ページ)です。

「いままでの報連相」では、連絡はお知らせ、相談はお知恵拝借、といったようなイメージがありました。『真・報連相』では、報連相の本質は、関係者が「情報の共有化」を深めることと考えます。そして、相談の本質は「互恵によるシナジー（相乗）効果を求めること」と再定義しました。

これまで報連相は、もっぱら上の方が下の者に求めていましたが、報連相の大切さには上も下もありません。みんなが、報連相される立場であり、同時にする立場なのです。重要情報は下も持っています、上も持っています。上が持っている情報の共有化、すなわち「上から下への連絡」が重要です。血液（情報）は動脈から流れて、静脈から還ってきます。

「いままでの報連相」は『真・報連相のレベル表』でいえば、概ね3度以下のところで、やり方を中心に考えていました。4度や5度のレベルは視野に入っていませんでした。たとえば、部門間のセクショナリズムの打破と言ってみても、組織の下の方よりも、担当役員相互間の、或いは各部門長間の、連絡の悪さや心を開いた相談の欠如に、原因がある場合もあるのです。

このように『真・報連相』では、とりわけ経営幹部や上位者の報連相が重要であると考えています。

## 真・報連相の『5段階のレベル表』

「いままでの報連相」は、下記のレベル表でいえば、おおむね3度以下のところで、やり方・手段が中心でした。『真・報連相』では、さらに上の4度や5度レベルのコミュニケーションスキルを身につけることを目指します。本研修では、このレベル表を、研修の目的と受講者に応じたケーススタディをまじえながら個人&グループ演習を通じて理解かつ学習していただきます。

### 真・報連相のレベル表<sup>®</sup>

注意：下から上に読んで下さい

	報 告 (義務+α)	連 絡 (情報の共有化)	相 談 (シナジー <相乗効果>)
5 度	<p>チェック</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・正直に報告している</li> <li>・相手の報連相が悪いのは、自分にも原因があることをわかっている</li> <li>・相手と自己、双方の満足を目指す報告をしている (相手の目的と自己の目的の両方を意識している)</li> <li>・相手の好みに応じた報告の仕方をしている</li> </ul>	<p>チェック</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報連相を楽しんでいる</li> <li>・「情報によるマネジメント」を行っている</li> <li>・悪い情報ほど、早く連絡している</li> <li>・情報を意味づけるのは自己であることをわかっている</li> <li>・情報交換・情報収集連絡で人脈づくりをしている</li> </ul>	<p>チェック</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・相談(報連相)の仕方が良くない人にも、寛容な態度で接し、助力している (一支援の相談上)</li> <li>・相談を受けたら見返りを求めず助力を借しまない</li> <li>・お客様、上司、社内外からも相談を受けている</li> <li>・相談によって周りを巻き込み、自分一人ではできない大きい仕事に取り組んでいる (互恵の相談)</li> </ul>
4 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・結果や状況報告だけに止まらず、「自分の意見」もしっかり述べているし、「提案」を添えている</li> <li>・連絡に加えて、原因の分析・把握と解決行動も報告している</li> <li>・権限を委譲された場合、適切な報告をしている</li> <li>・上司に対してだけでなく、部下(後輩)、同僚関係各部門への報告も抜かりなく行っている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・重要性・緊急性・連絡先の範囲(他部門・他社)などの判断を一段高い視点でしている(低い視点・横・外部の視点でもみている)</li> <li>・連絡内容・連絡方法が他へ及ぼす影響とか、影響が拡大化傾向をもつかどうか、なども考えている</li> <li>・生情報の連絡に加え、加工情報の連絡もできる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自他を尊重しながら、自分の意思を正直に、率直に表現できるし、柔軟な対応で歩み寄りもできる</li> <li>・お客様、上司、社内外からも相談を受けている</li> <li>・社外の専門家にも必要に応じて相談している</li> <li>・効果的な質問で情報の共有化を深めている</li> <li>・当面の相談だけでなく先々のことも相談している</li> </ul>
3 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目的を明確にして報連相している</li> <li>・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</li> <li>・「中間報連相」の大切さに気づいて実行している</li> <li>・「3つに分割」する表現方法を知り活用している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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、<u>情報の共有化を深めている</u></li> <li>・積極的な「情報提供」で上司を補佐している</li> <li>・遅滞なくお礼状をだしている。またお礼の電話をしている(必要な場合をわかっている)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「相談」という名前で、また「相談」という形式で「意見具申」・「情報提供」とか「上司の方針や真意」の確認もしている</li> <li>・相談の中で、必要な「模回し」もしている</li> <li>・「積極的傾聴」で情報の共有化を深めている</li> <li>・心を開き、腹を割って相談できる人を持っている</li> </ul>
2 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コスト意識を持って報連相している</li> <li>・報告の機会に次の指示を求めているし、また上司の考えを知る機会としている</li> <li>・報告(連絡)ミスは素直にあやまっている。ミスの対処が適切で、以後気をつけている</li> <li>・T.P.O.(時、所、場)も考えて報告している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・間違いの起きそうな場合や、正確さを要する内容は、文書(メモ)で連絡している</li> <li>・重要な情報は相手に確実に伝わったかどうか確認している(発信≠連絡)</li> <li>・情報ツールを使いこなしているし、明確な言語表現ができる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「こうしましょうか」と自分の考えを持って相談している</li> <li>・相談の中で「お願い」や「問題解決」もしている</li> <li>・誠意・熱意をもって相談し、相手が判断しやすいように、状況説明もしている</li> <li>・相談した人に対して、必ず結果報告している</li> </ul>
1 度	<ul style="list-style-type: none"> <li>・報告は正直に、という基本原則をわかっている</li> <li>・仕事が終了したら、直ちに、命じた人に直接報告している</li> <li>・「飛び越し指示」は直属上司へ即刻報告している</li> <li>・結果、経過の順で変換よく報告している</li> <li>・5W2Hで、わかりやすい表現をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・必要と思うことは、その都度こまめに生情報を流している(タイミング・鮮度が肝心)</li> <li>・悪い状況(マイナス情報)こそ早く連絡すべきだという原則は知っているが、時には躊躇することがある</li> <li>・相手を見て、明るく大きな声で挨拶をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上司に対して「どうしましょうか」と必要な相談をしている</li> <li>・こまめに相談しているが、時には自分一人で「どうしようか・・・」と、苦しんでいることがある</li> <li>・よい報連相はよい人間関係の上にできる、よい人間関係はよい報連相の上にはできる、ことを知っている</li> </ul>

## 研修の目的

本研修では、個人&グループ演習を通じて、受講者自身(および受講者の職場)の業務諸活動のOSである報連相をバージョンアップします。諸活動の効果性を高め、より質の高い成果を生み出すヒントをつかんでいただきます。

- 1) 一般的に組織の方針やルール等のさまざまな重要情報を単に周知し回覧するだけではメンバーに本当に伝えたい情報を浸透させることはできません。『真・報連相』では、報連相の本質は、関係者が「情報の共有化」を深めることと考えます。「情報の共有化」を深めるためには、組織のトップから末端までの全員がその重要性和意義を共通の視点で理解することが必要です。
- 2) 本研修の目的は『真・報連相』の“ものの見方・考え方”を実践することにより「情報の共有化」を積極的にはかり、風通しの良い、強い伸びる組織をつくることです。
- 3) 受講者自身(受講者の職場)の「報連相(報告・連絡・相談)」の問題点を、演習によって、あきらかにします。そして個人&グループ演習を通じて報連相のレベルアップによる質の高い仕事の進め方と組織活性化のヒントを、受講者のレベルにあわせて習得します。具体的な成果として「(受講者自身が)これから、何をすべきか!何をやめるべきか!」を“報連相のレベル表(アクションプラン)”として各自作成していただきます。

## 研修プログラムの進め方

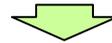
受講者自身（および受講者の職場）の「報連相（報告・連絡・相談）」の現状とその問題点について、話し合いの中で確認する。



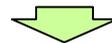
“質の高い報連相＝質の高い仕事の進め方” の概念を理解する。



「これまでの報連相」と「真・報連相」のちがいを確認し  
“情報によるマネジメント” の重要性と必要性を理解する。



受講者自身（および受講者の職場）のコミュニケーションのあるべき姿やあり方を明確にする。



受講者自身（および受講者の職場）のコミュニケーションルールを「報連相のレベル表（アクションプラン）」として策定する。

## 実施要項

- 1) 対象者 1クラス15名～20名程度  
※①経営幹部 ②中間管理職 ③一般&パート社員 など全ての階層で可能です  
※研修の目的や対象層に応じて、研修プログラムをカスタマイズします
- 2) 研修日程 標準プログラム 2日間（のべ13時間）  
※1日（7時間）または5回（2時間×5回）等もお打合せにより可能です
- 3) 実施時期 ○○年○○月○○日（○）～○○日（○）
- 4) 実施会場 ご指定の会場
- 5) 内容詳細 次ページに標準的なプログラムを掲載
- 6) 事前打合せ 事前打合せにより標準プランをカスタマイズすることができます  
※日程や内容や構成について、具体的な実施計画として立案いたします
- 7) 研修講師 中富正好 弊社代表取締役・日本報連相センター認定トレーナー  
※プロフィールは別紙に記載
- 8) 研修予算 別途お見積り

## 標準プログラム:2日コース

時 間	1日目の内容	2日目の内容
9:00       12:00	<p>■オリエンテーション 研修の目的</p> <p>■職場と仕事の現状認識 自己と職場の紹介 会社の目的と自己の目的の認識</p> <p>■自己理解と他者理解演習 性格の自己診断と行動分析</p> <p>■職場の報連相の課題発見と共有化 質の高い報連相 不十分な報連相</p> 	<p>■前日の振り返り</p> <p>■真・報連相のレベル学習【4度～5度】</p> <p>ケーススタディと解説 グループ演習と質疑応答</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・一段高い視点</li> <li>・情報を意味づける自己</li> <li>・自分にも原因</li> <li>・情報によるマネジメント</li> <li>・相手の好みと報連相 他</li> </ul> <p>■真・報連相の職場展開と進め方</p>
13:00       17:00	<p>■職場の報連相の課題発見と共有化（続き） 質の高い報連相 不十分な報連相</p> <p>■質の高い報連相とは 3つの視点と深度 5段階のレベル表</p> <p>■真・報連相のレベル学習【1度～3度】</p> <p>ケーススタディと解説 グループ演習と質疑応答</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・目的思考</li> <li>・情報共有化を深める</li> <li>・積極的傾聴</li> <li>・5W2H</li> <li>・中間報告</li> <li>・コスト意識と報連相 他</li> </ul> <p>■本日のまとめ</p>	<p>■職場コミュニケーションマップの作成</p> <p>グループワーク</p> <p>真・報連相アクションプランの作成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・これだけはやる報連相</li> <li>・これだけはやめる報連相</li> </ul> <p>グループ発表（個人発表）</p>  <p>■まとめ</p> <p>※16:00終了予定</p>



研修目的や受講対象に応じたプログラムや演習のカスタマイズが可能です。『真・報連相』レベルアップ・プログラムは、受講者自身の気づきを促進する演習を重視しながら、各々のレベルにあった報連相のバージョンアップを目指しています。個人のスキルだけでなく、組織全体として仕事の成果の上げる！そのための効果性の高いプログラムを提供いたします。

目的	研修の概要
情報の共有化を社内徹底させる	<p>伝えたい情報（例えば経営方針や社内ルール、営業情報など）を単に周知し、回覧しただけでは、社内に浸透させることはできません。</p> <p>情報の共有化を深めるためには、経営層から一般社員層までの全員が『真・報連相』の概念を理解することが重要です。そのうえで自社にとって必要なオリジナルのレベル表（報連相の行動指針）を作成します。方針の徹底と目的思考のできる自立型人間を育成します。</p>
組織や部門の壁をなくし風通しの良い組織をつくる	<p>管理職の方々が職場で『真・報連相』を展開・浸透させることが、風通しの良い組織をつくるためには、効果的な方法です。</p> <p>組織の要である管理職（とりわけ現場を取り纏め、経営幹部との繋ぎ役となるミドル層・課長クラスの間管理職が重要）の方々に『真・報連相』の概念を理解いただきます。研修を行った後に、管理職の皆さまの手で職場展開していただきます。管理職の方々がファシリテーターとなって部や課ごとのレベル表を作成するという職場展開プログラムの進め方も指導いたします。</p>
経営幹部や管理者層の情報によるマネジメントを強化する	<p>これまでの報連相は、部下が上司に行うものという考え方が常識でした。しかし『真・報連相』では、報連相は下から上も重要ですが、上から下へ行う方が、もっと重要であると考えています。</p> <p>上から下への『情報によるマネジメント』が会社や組織を強くします！報連相を使った経営幹部や管理者のためのマネジメントの考え方と実践方法を学んでいただきます。これからの伸びる組織をつくるためには、とても効果的な手法です。</p>
クレームに耳を傾け顧客満足をあげる	<p>報連相のトラブルが、致命傷になったという事件や事故は、驚くほど多いものです。ちょっとした“うっかりミス”が、長い間築いてきた信用を一瞬のうちに、失墜させてしまいます。大事故ともなれば、会社が倒産するといった悲劇にも発展しかねません！</p> <p>そんなことにならないためには、経営トップから新入社員まで、顧客志向にもとづく情報共有の重要性とその意義を理解し実践することが欠かせません。現場や顧客の声、クレームを吸い上げ、顧客満足に変えて行く！そんな仕組みを習得していただきます。</p>

## 研修講師プロフィール

### 中富 正好（なかとみ まさよし）

人材育成コンサルタント・ファシリテーター

1957年 和歌山県生まれ

日本報連相センター 大阪支部 支部長  
有限会社NSRビジネス 代表取締役  
御堂筋労務事務所 所長

1979年 大学卒業後、広告代理店に勤務し、マーケティングプロモーション、イベント制作など、主にクライアント企業のマーケティング&SP活動を幅広く支援

日本報連相センター認定トレーナー  
DiSC認定コンサルタント  
社内コミュニケーション診断アドバイザー  
DKモデル賃金アドバイザー®

2003年 人事コンサルタントとして個人事務所を開業

RSTトレーナー資格者（労働省方式安全衛生教育指導員）  
特定社会保険労務士（登録番号・第27030237号）

2006年 人と組織の変革を支援するため  
“有限会社NSRビジネス”を設立し現在に至る

連絡先 〒541-0057 大阪市中央区北久宝寺町4-3-8-803  
有限会社NSRビジネス / 御堂筋労務事務所  
電話 06 (6243) 0628 FAX 06 (6243) 0638  
メール：info@nsr-business.com  
ホームページ：http://www.nsr-business.com

『変化し行動する人と組織づくり』がモットー。人と組織の変革を支援する人材育成研修やファシリテーターとして活動。人事制度の設計や雇用管理のコンサルティング指導実績も多い。

日本報連相センター（代表：糸藤正士、会員数約190名）の大阪支部長として『真・報連相』による組織活性化及び教育研修を行う。またファシリテーションスキルを活用した研修等も各企業・団体等で幅広く行い、多くの企業経営者やビジネスマンから定評がある。



2008年4月1日現在