



# 名古屋支部真報連相研究会

---

2007年7月19日(木)

アイリス愛知

---

# 本日のスケジュール

時間	カリキュラム	内容
10:00 ~ 11:00	◆ 会員交流会	◆ 自己紹介フリー情報交換
11:00 ~ 12:00	◆ 報連相コーチング第一部	◆ コーチングと報連相の統合 ◆ 報連相コーチングとは ◆ 報連相コーチングのフロー ◆ 報連相アセスメント解説
12:00 ~ 13:00	◆ 昼食休憩	
13:00 ~ 15:00	◆ 報連相コーチング第二部	◆ 報連相アセスメント個人演習 ◆ 報連相アセスメントグループ討議 ◆ 報連相コーチングフローの原因分析 ◆ 報連相コーチングアクションプラン ◆ 報連相コーチングスキル
15:00 ~ 16:00	◆ 名古屋支部の運営方針ほか	◆ 名古屋支部運営方針 ◆ 名古屋支部規則 ◆ 名古屋支部組織



安心と信頼は報連相の上に成り立つ

# 報連相コーチングについて

---

日本報連相センター名古屋支部  
真報連相研究会

---

# 報連相とコーチング



# 報連相コーチングを考案した目的

## 報連相から

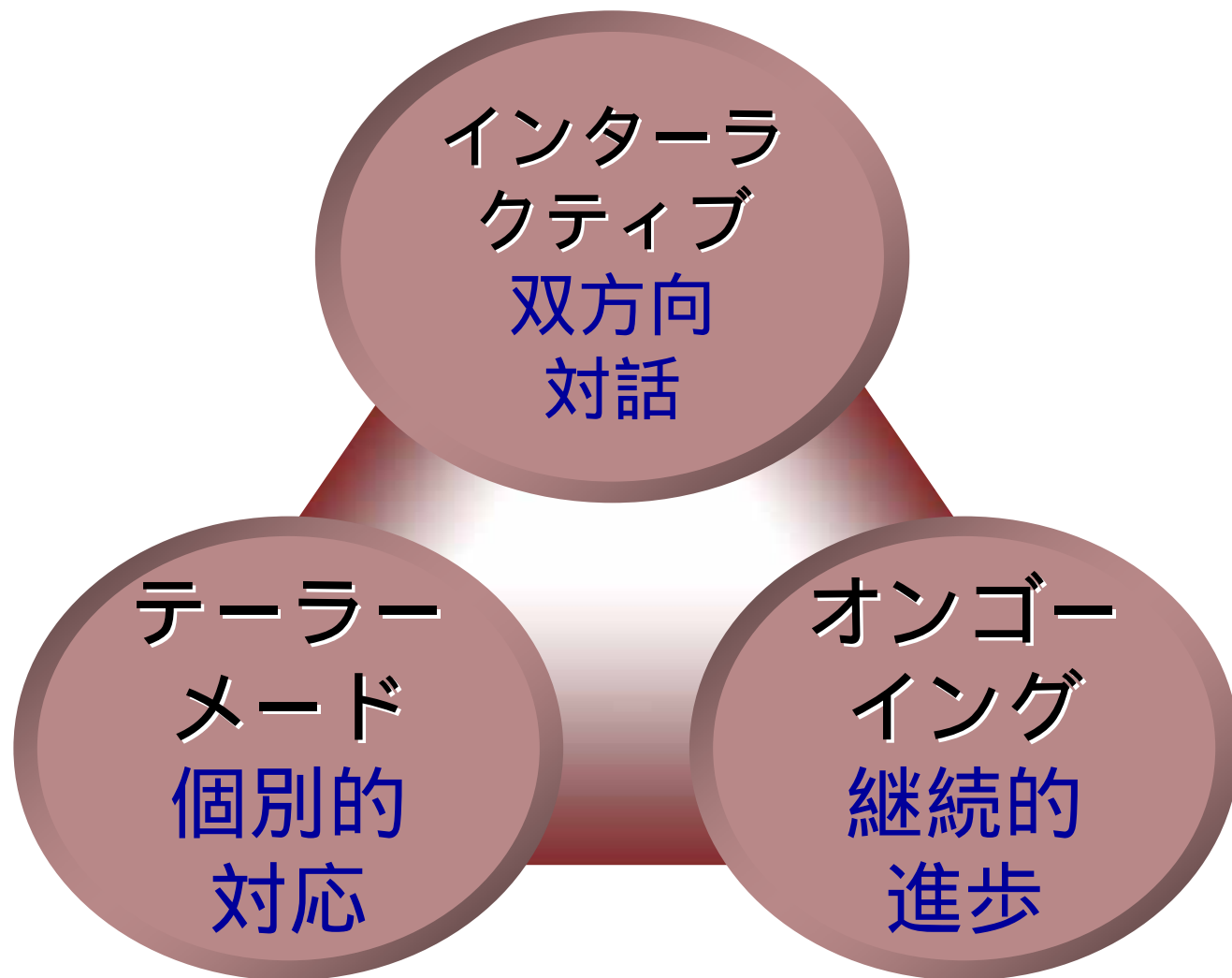
報連相のレベルアップはティーチングやコンサルティングよりコーチングによる支援が有効である



コーチングはオールラウンドプレイヤーとされているが専門能力のあるコーチからコーチングを受けないとクライアントの満足度が高まらない

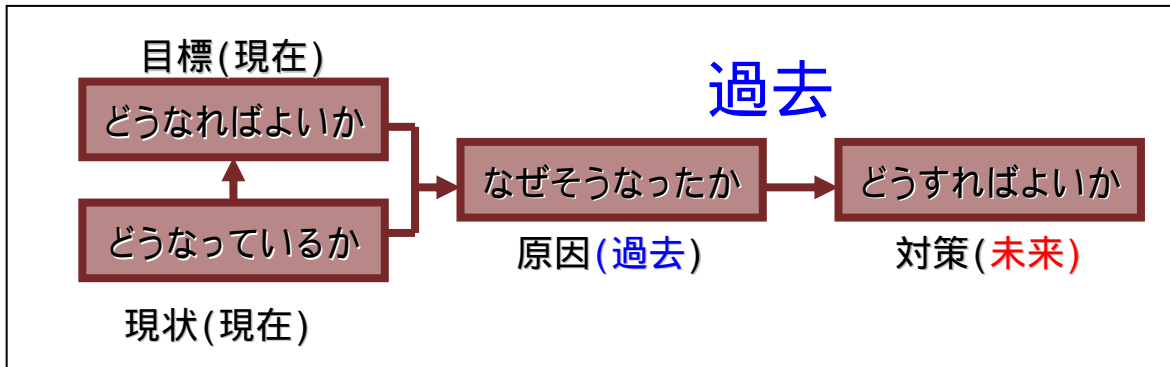
コーチングから

# コーチングの三原則

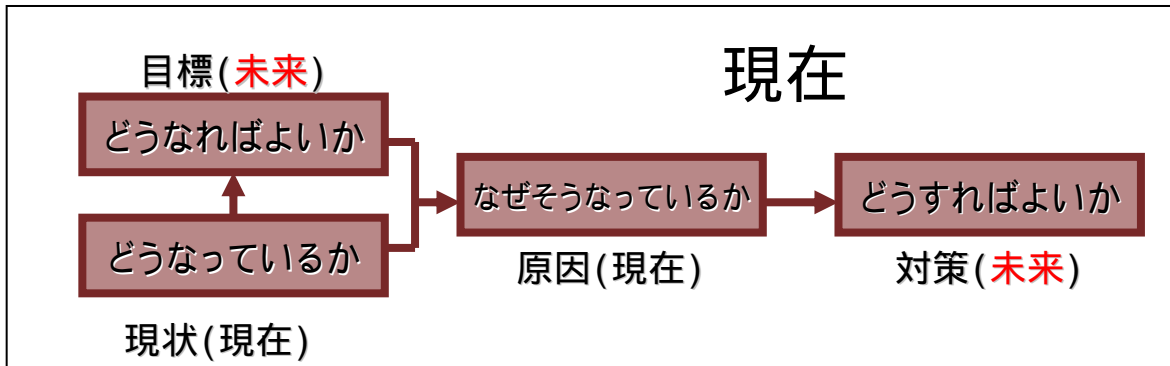


# インターラクティブソリューション

業務問題



管理問題



経営問題



- 問題を抱えていないは組織や個人はいない。
- 右図にあるように問題の質は異なる
- 上位職位になればなるほど複雑な問題に対処する。
- 業務(発生)問題より経営(設定)問題に対処しなければならない。
- つまり、未来という部分的不可知な状態の課題に対処する。
- 誰でも、一人で問題を解決することは不可能である。
- 経営者といえどもコーチをつけるのは双方向の課題解決でより大きなリスクをテイクするためである。



- 人は一人として同じではない
  - 一人ひとりの価値観、考え方、行動パターン、ものの受け取り方、情報処理
  - 組織でもすべての組織に、組織文化、組織の価値観、組織風土
- ONE to ONE
  - 人間の能力に差があるのではなく一人一人の理解する早さに違いがある
  - だから、そのスピードに併せて指導する
  - クライアントの一人一人の要求に応える

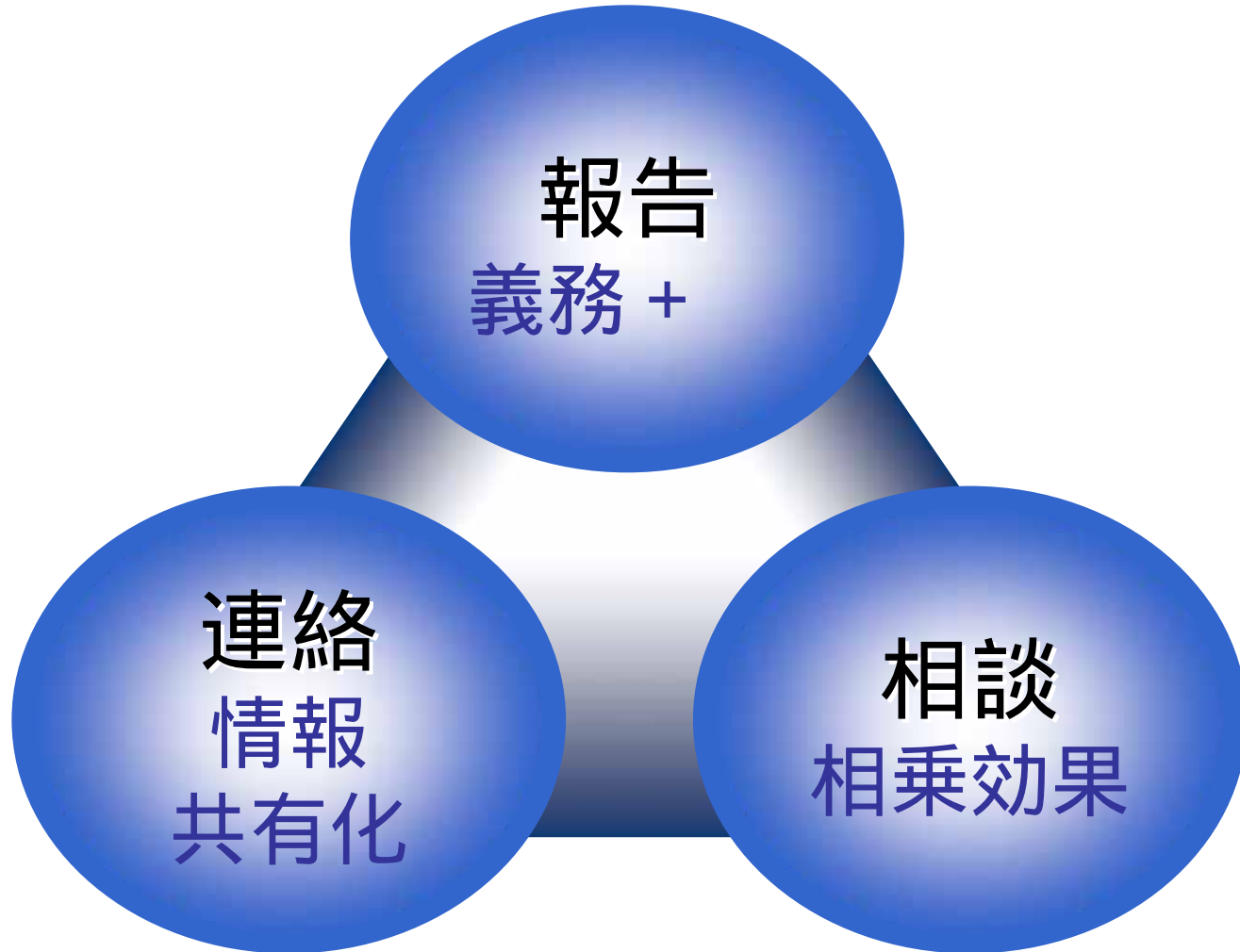


# オンゴーイングサポート

- 一時的ではなく継続的なサポート
- 不定期ではなく定期的なサポート
- ひとところにとどまるのではなく進歩するサポート
- 引っ張るのでなく伴走するサポート
- 押し上げるのではなく寄り添うようなサポート



# 報連相とは？

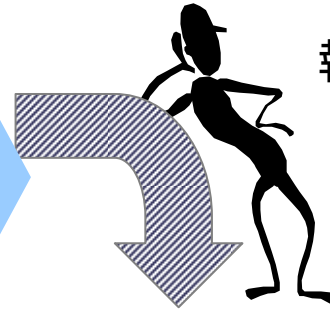


# 報連相の深度について

報連相の本質 = 情報の共有化

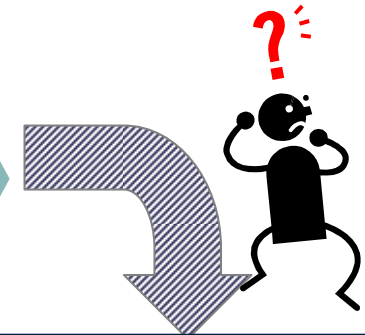
深度1  
事実情報の共有化  
(知っている) 聞く

聞く技術



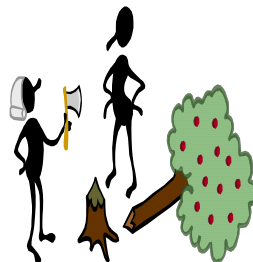
深度2  
意味の共有化  
(分かっている) 訊く

質問する技術



深度3  
考え方の波長の共有化  
(共感・感動) 聴く

傾聴する技術



# 報連相とコーチングの統合

## 報連相

### 3つの視点

相手(相手から見る)  
目的(何のために…)  
自己(自己を含めた全体)

### 報連相の深度

深度1.事実の共有化  
深度2.意味の共有化  
深度3.波長の共有化

コー  
チ  
ン  
グ  
フ  
ロー

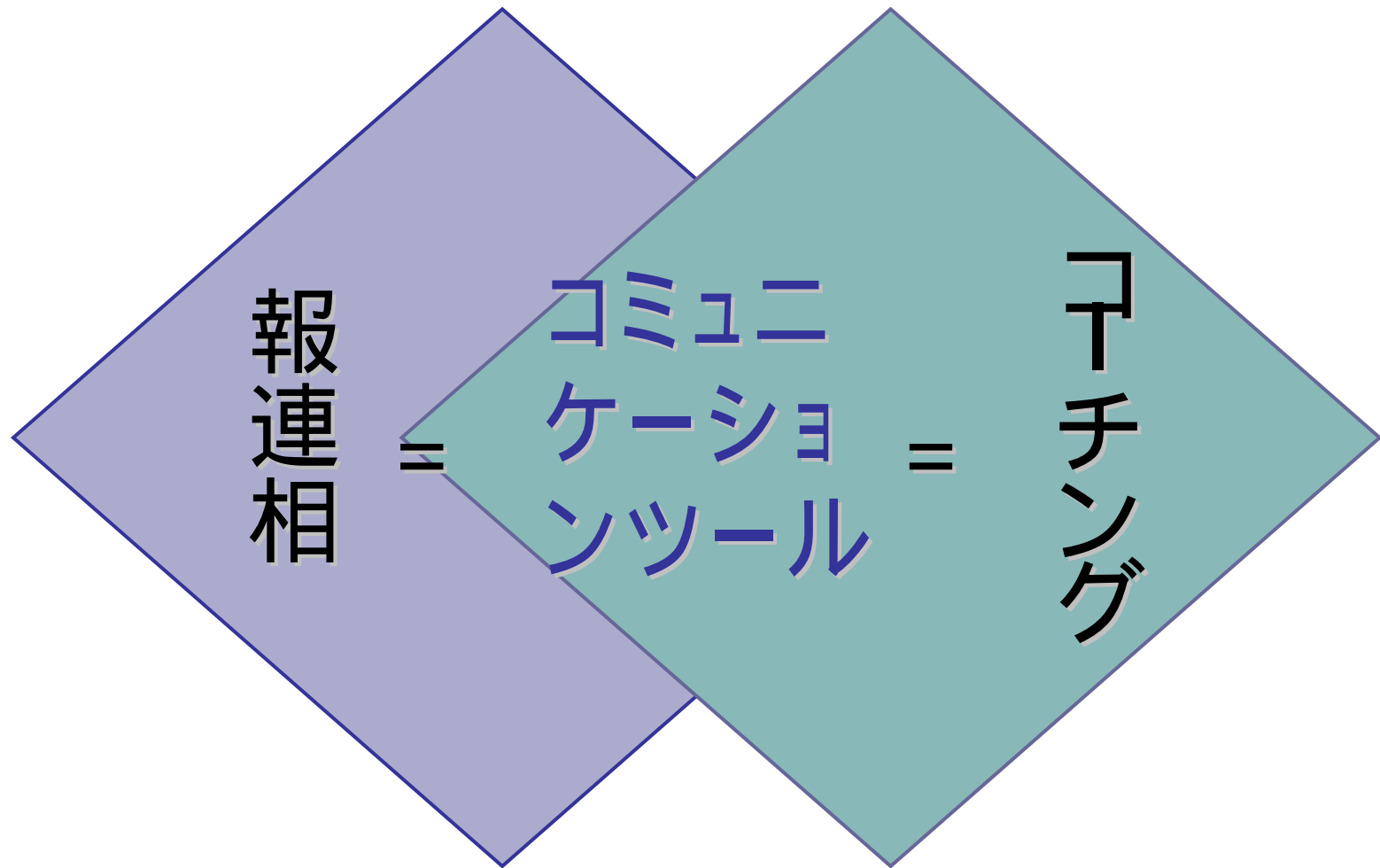
## コーチング

双方向の問題解決  
対話、教えない、考える

個別的対応  
ONE TO ONE、オーダーメイド

継続的進歩支援  
継続的、定期的、伴走

# 報連相とコーチングの共通点

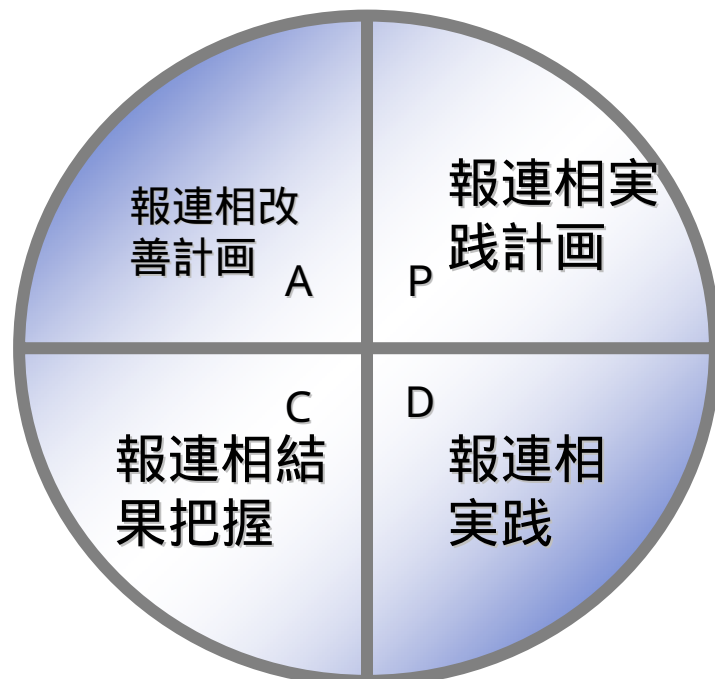


# 報連相コーチングについて



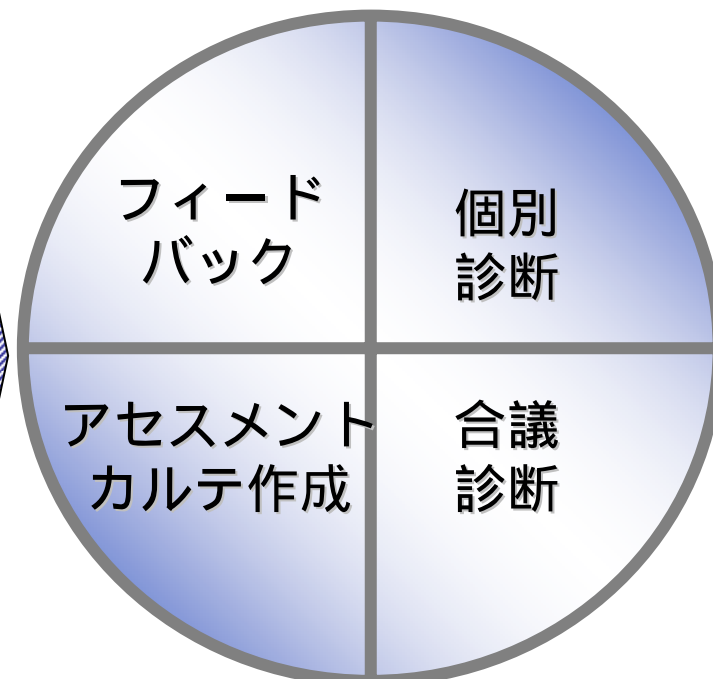
# 報連相コーチングの体系

報連相実践サイクル



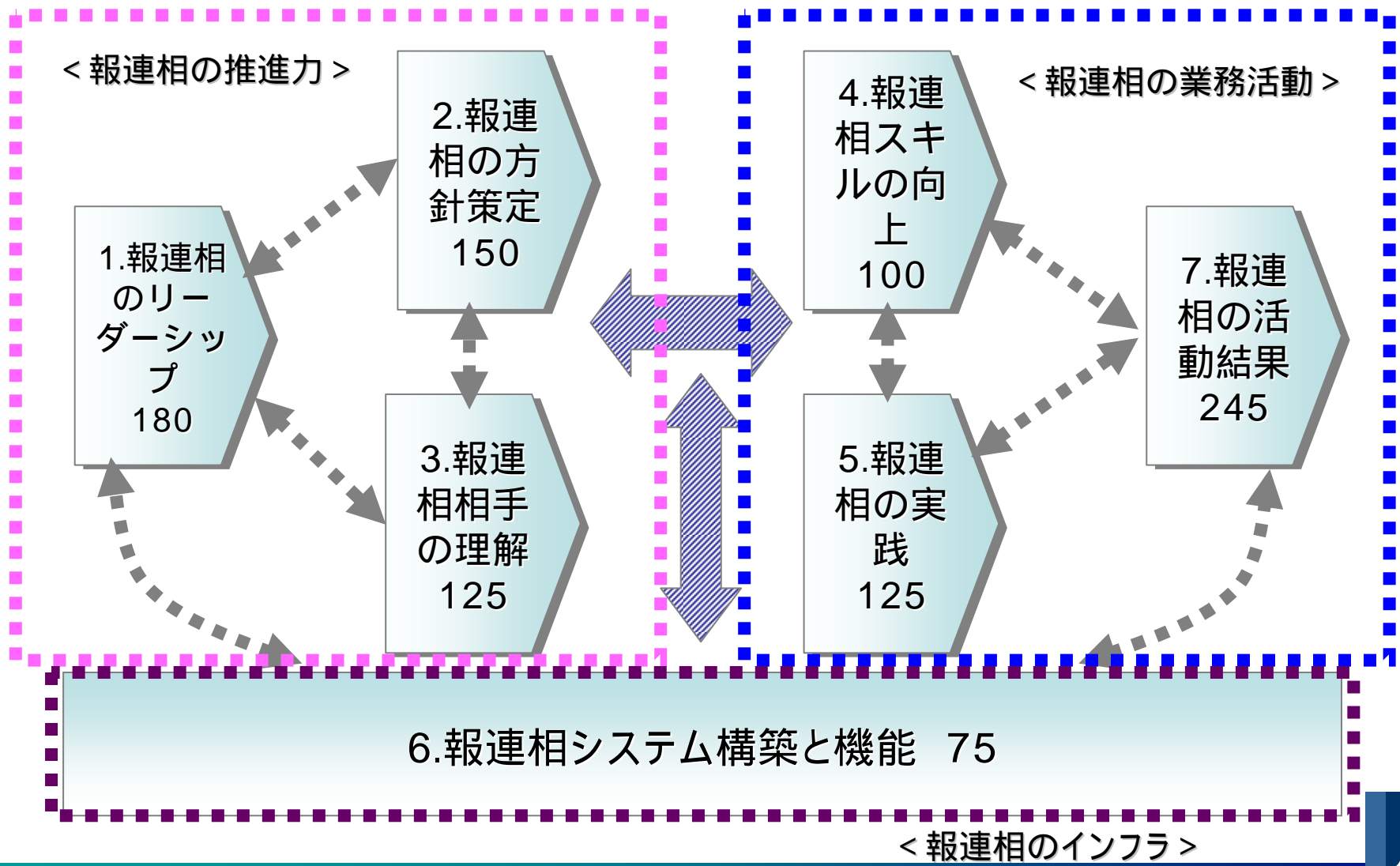
報連相実践サイクルはマネジメントのPDCAと同様に回す  
アセスメントで把握した結果の改善を行う

報連相アセスメントサイクル



アセスメントシートを用いてアセスメントを行う  
必ずサイクルを回すことが重要

# 報連相アセスメントのフレームワーク





# 報連相コーチングのメリット

1

報連相コーチングは報連相の深度を深めるのに有効である

2

報連相コーチングで報連相が組織の隅々まで活発になる

3

報連相コーチングによって組織は生き生き、のびのび、ぴちぴちとなる

# 報連相コーチングとは？

## 報連相とコーチングの統合

報連相コーチングは報連相の深度とコーチングスキルを統合して報連相の円滑化を図るコミュニケーションツールである。

## コミュニケーションスキル

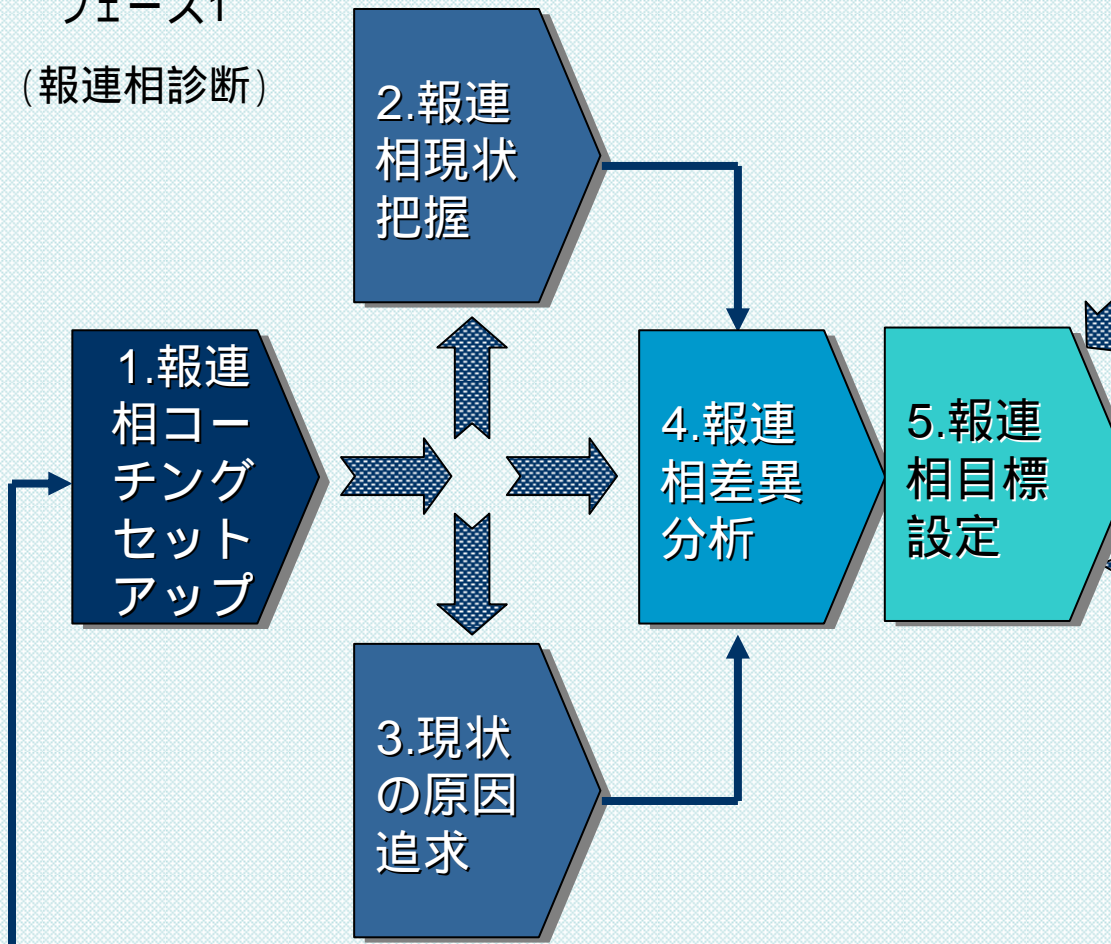
報連相コーチングは組織内のコミュニケーションの要素である報連相(報告・連絡・相談)を円滑に行なうためのコーチングスキルである。

## ビジネスシーンへのフォーカス

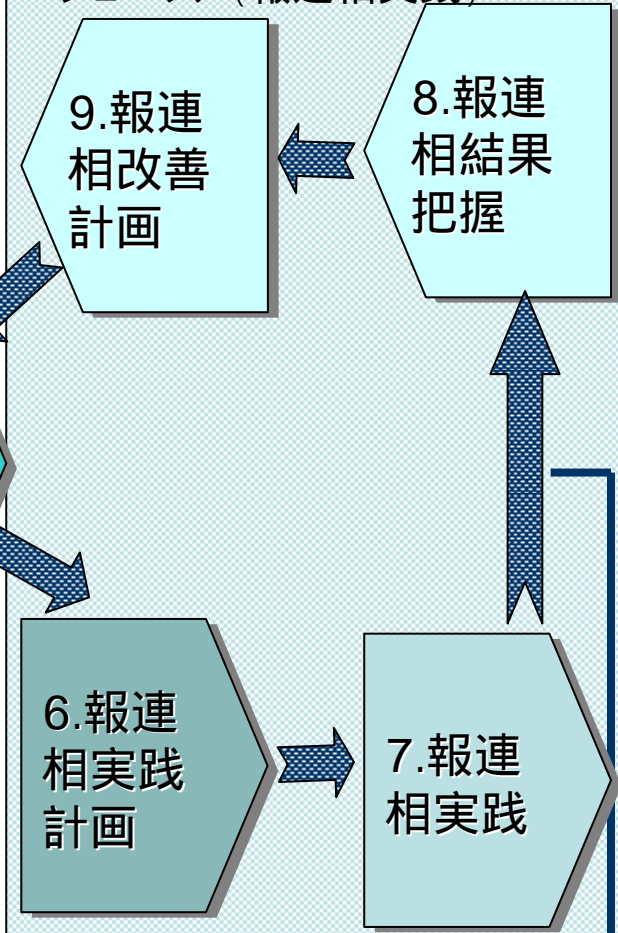
報連相コーチングは主としてビジネスシーンでの報連相にフォーカスし、活用できるコミュニケーションスキルである。

# 報連相コーチングの基本ステップ

フェーズ1  
(報連相診断)



フェーズ2 (報連相実践)



# 1.報連相コーチングセットアップ

## セットアップ1

- ◆バーバル(言葉)とノンバーバル(態度)
- ◆オリエンテーション
- ◆顧客(組織)のニーズの把握
- ◆報連相コーチングから得られる成果

## セットアップ2

- ◆目的の確認と報連相テーマの設定
- ◆報連相の前段階に解決すべきことの確認
- ◆報連相啓発セミナーの企画
- ◆報連相の実践(ロードマップ)確認

# バーバルとノンバーバルの理解

1

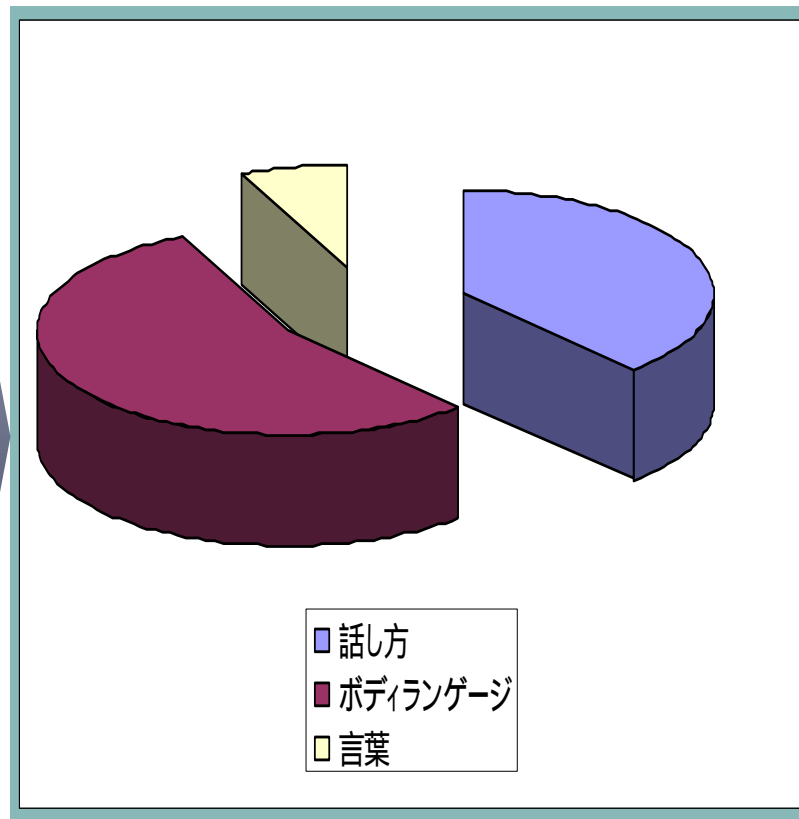
バーバル（言語）の持つ力とノンバーバル（非言語）の持つ力

2

言葉の意味より話し方や身振り手振りに影響を受ける

3

報連相の伝達者と受け手の双方にこの力が働くことを忘れてはならない



# オリエンテーション

## アイスブレイク

緊張感を溶かす

防衛心を取り除く

話しやすい環境づくり

## 第一印象の重要性

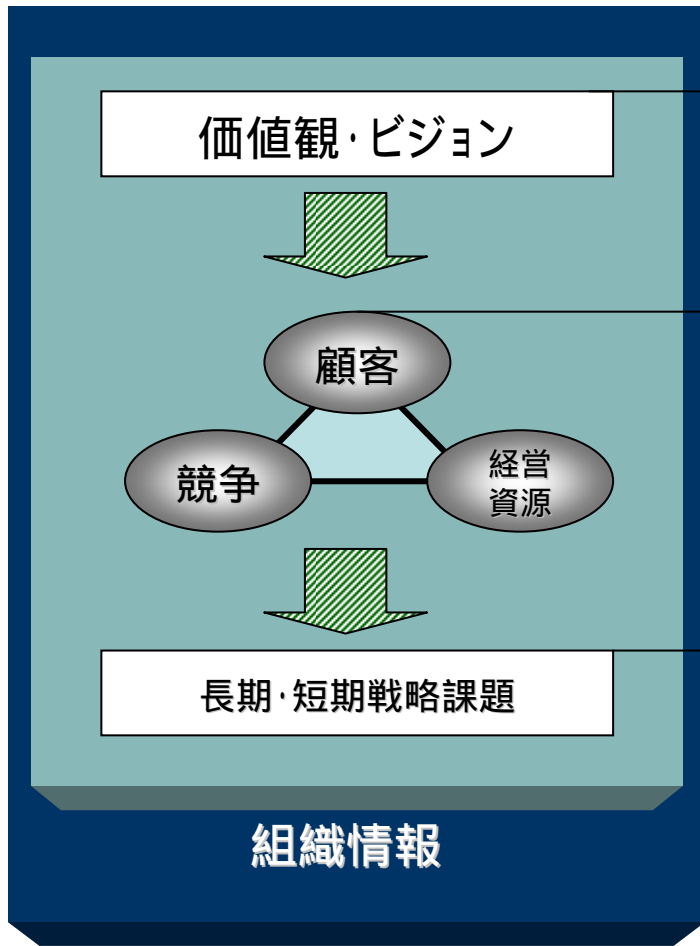
明るさ

優しさ

信頼感

清潔感

# 報連相の前段階に解決すべきことの確認



## 経営のフレームワークの確認

将来どうありたいのか

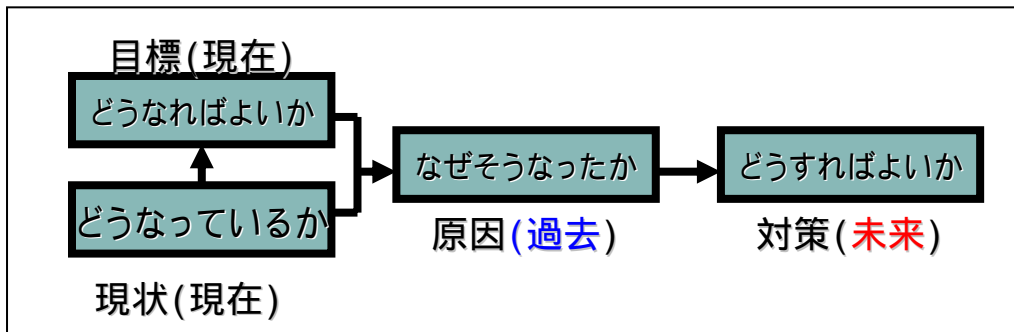
ありたい姿から顧客市場、競争、自社経営資源の現状と将来を理解する

将来に向けて今何をどう変えなければならぬのか。そのために何を目標しどういう道筋を描くのか

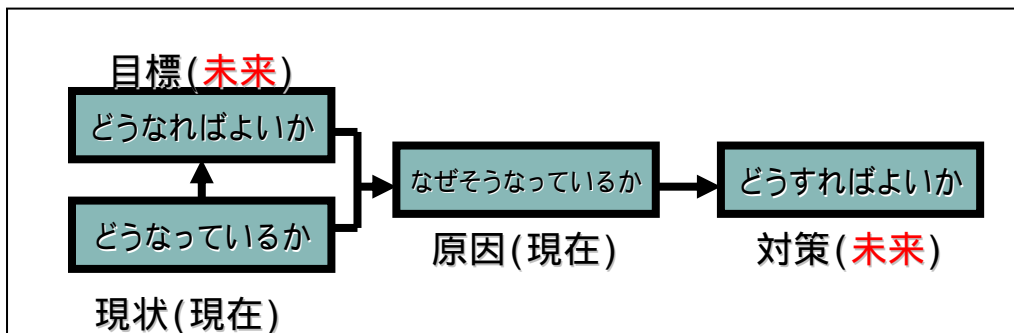
戦略課題が明確に  
なっているか

# 顧客(組織)ニーズの把握

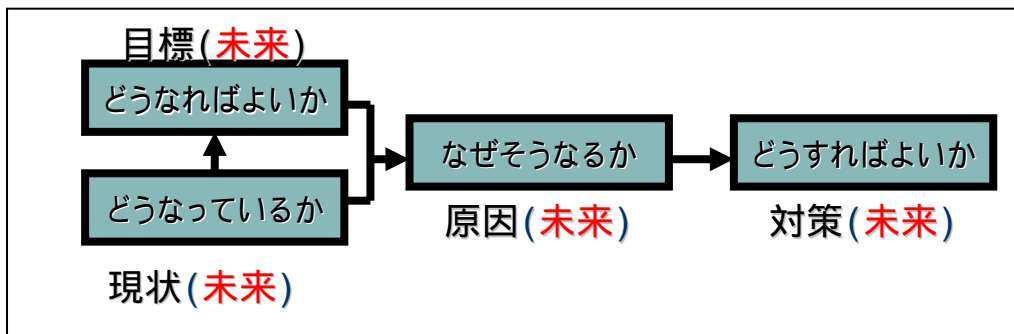
業務問題



管理問題



経営問題



顧客とともにニーズをつかみ、報連相コーチングのテーマを設定する。

テーマとは左記のどのレベルの問題の解決のために報連相を良くしようとするのかを決定すること。

顧客のニーズに合わない報連相はどんなに良くても意味が無い。



# 報連相コーチングで得られる効果&成果

報連相は組織に取り人間の血液と血管のようなもの、動脈と静脈が循環して健康を維持することができる

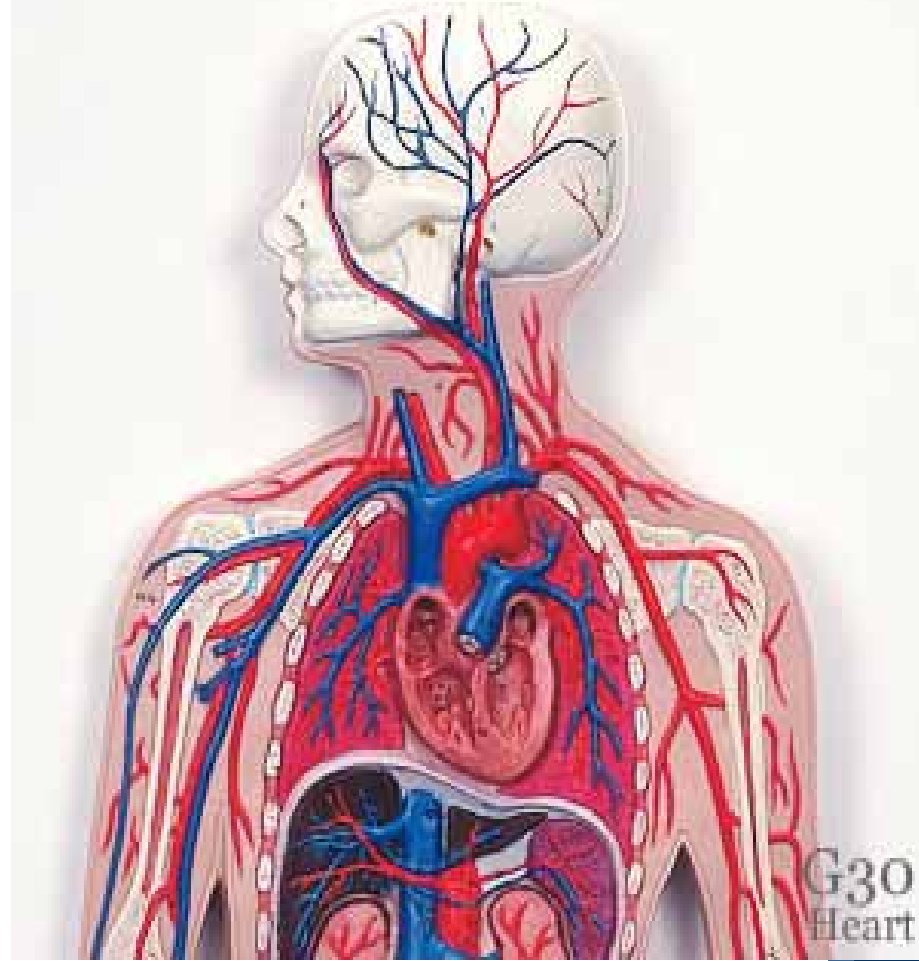
1 人財の活性化  
本音トークと信頼関係、やる気とやりがい

2 組織の活性化  
組織間の壁が無くす、方針が第一線に浸透する

3 社員満足度の向上

4 顧客満足度の向上

5 業績の向上



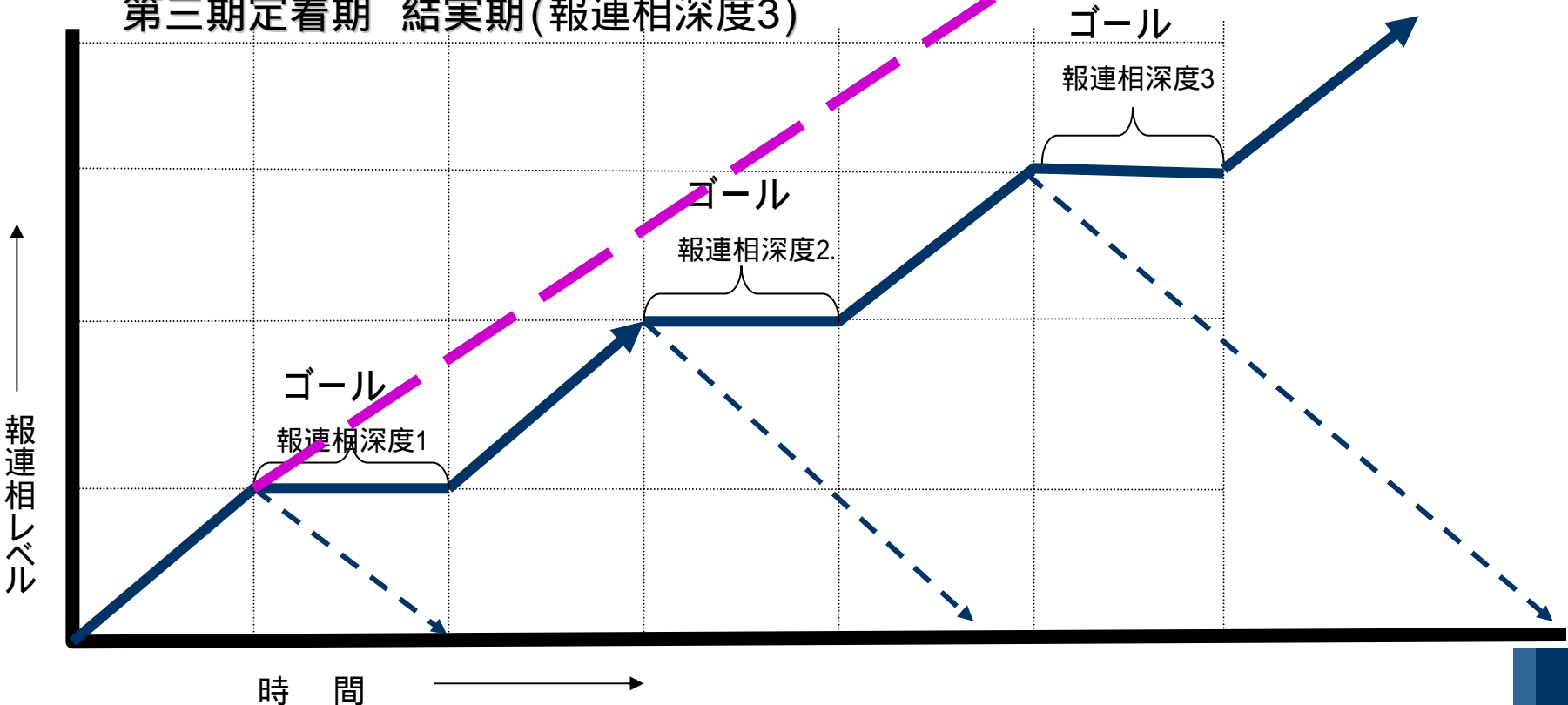
# 報連相の実践(ロードマップ)確認

少なくとも3年間の取り組みが必要

第一期導入期 啓発期(報連相深度1)

第二期発展期 展開期(報連相深度2)

第三期定着期 結実期(報連相深度3)



## 2.報連相の現状把握(報連相アセスメント)

- 1 現状の真実の姿を映し出すことがポイント
- 2 大規模なものだけでなく簡易アセスメントの活用
- 3 報連相に関しては上司に不満が集中しているが部下に問題があるより上司に問題がある事が多い

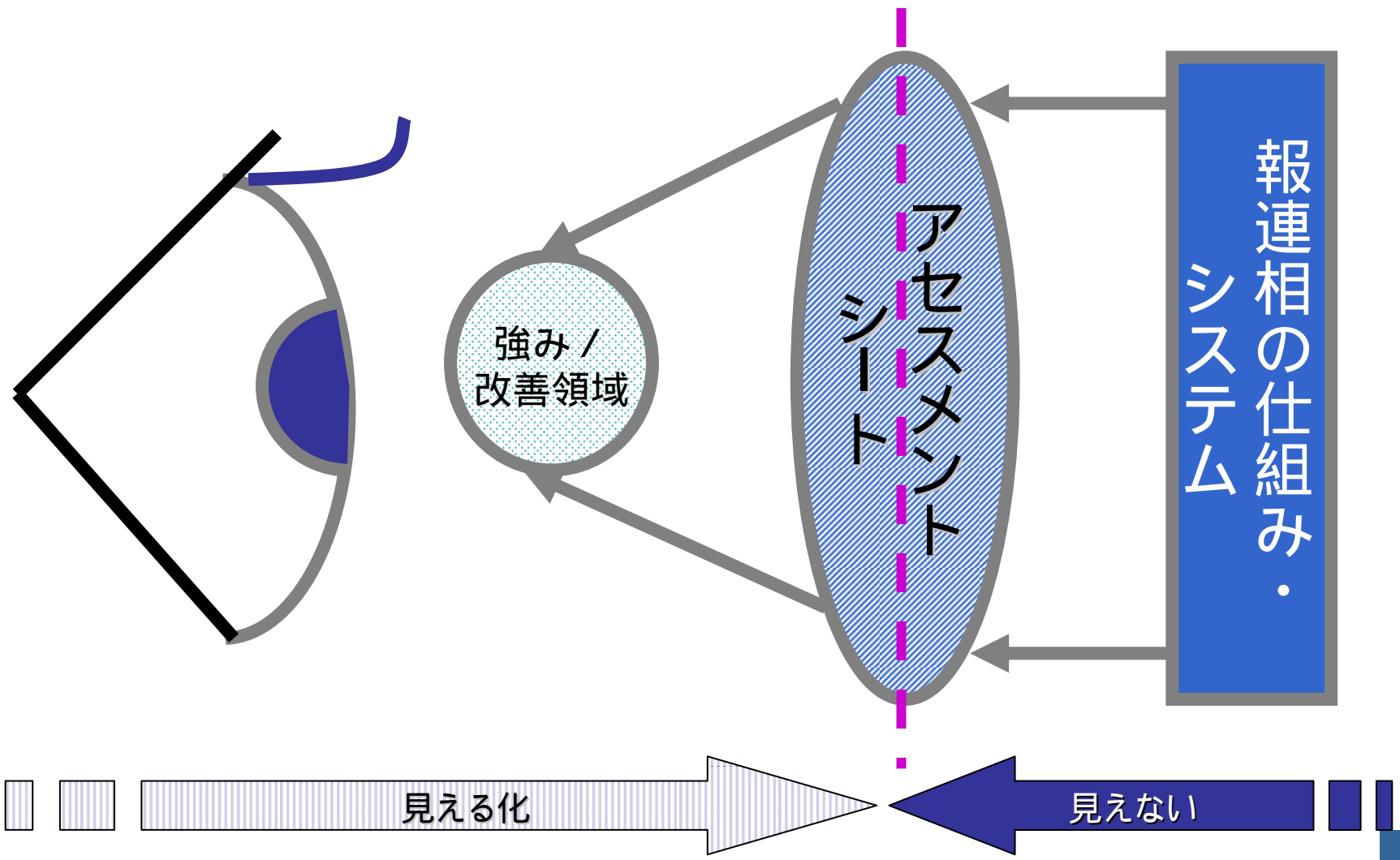
### 多面的な現状把握が必要

対象 経営者、管理者、一般社員

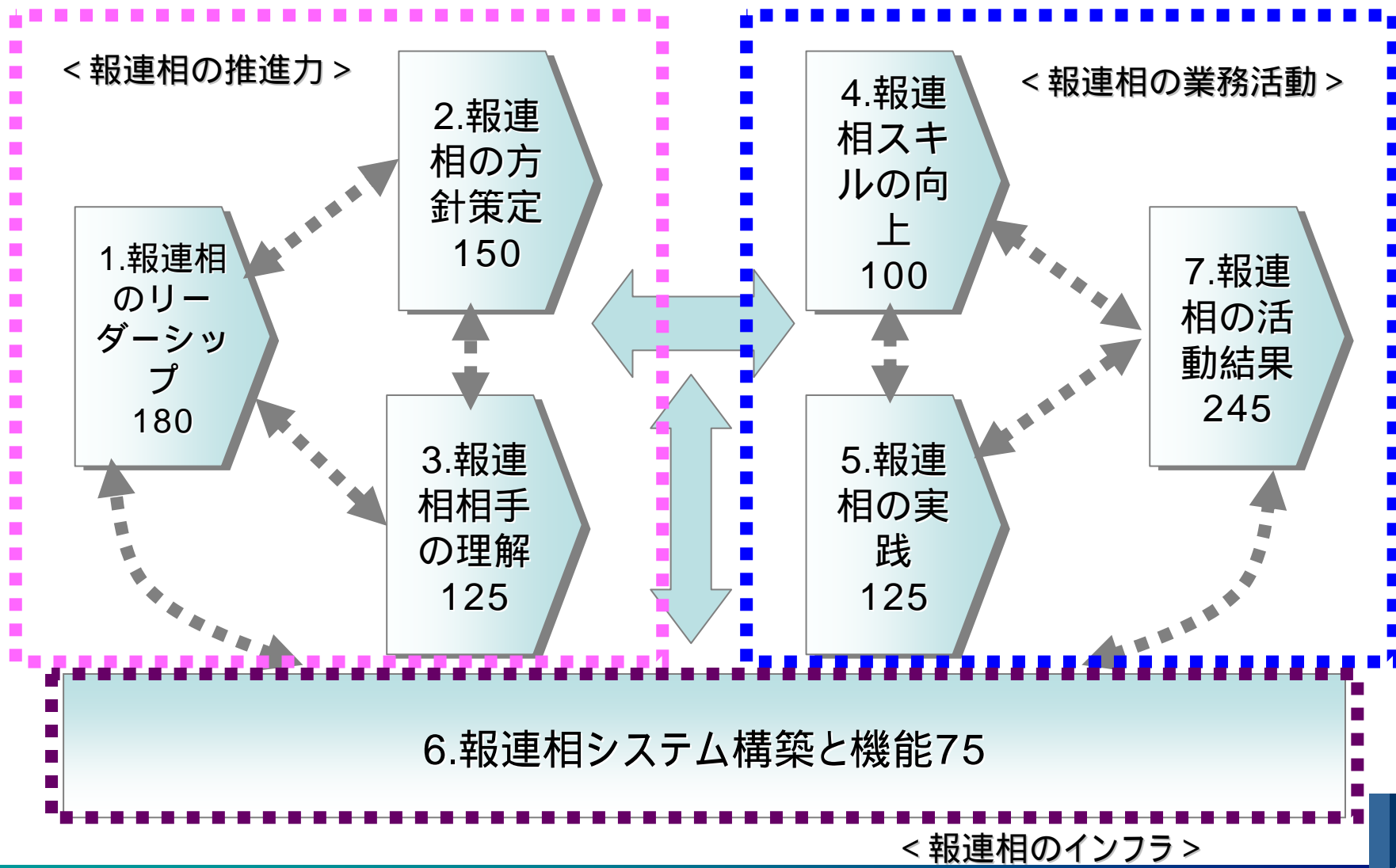
方法 対話、アンケート、外部アセスメント、職場診断など

職能 基幹プロセス、支援プロセス

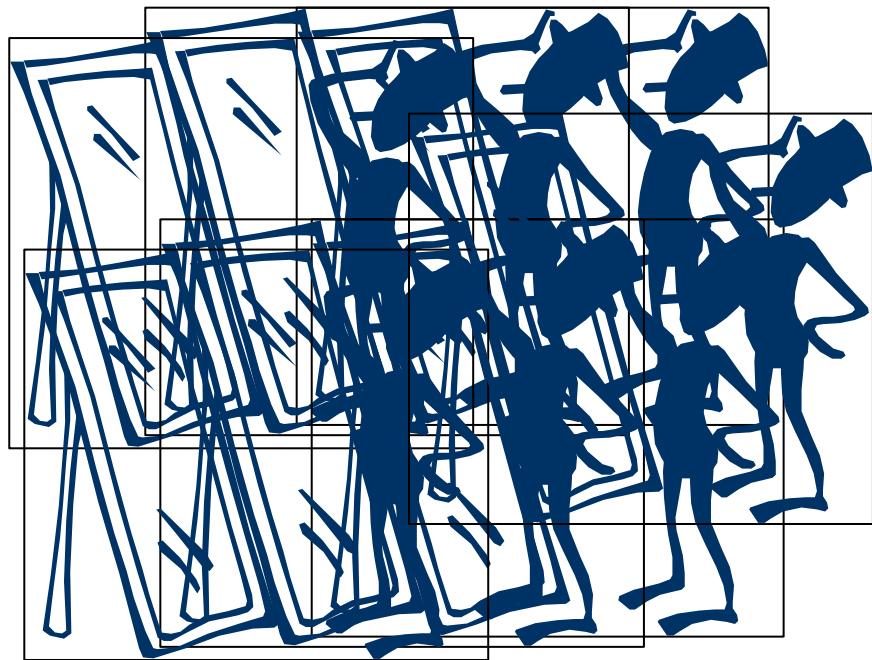
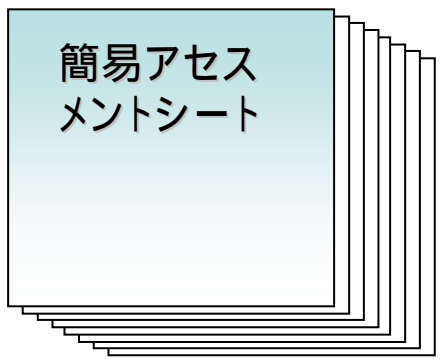
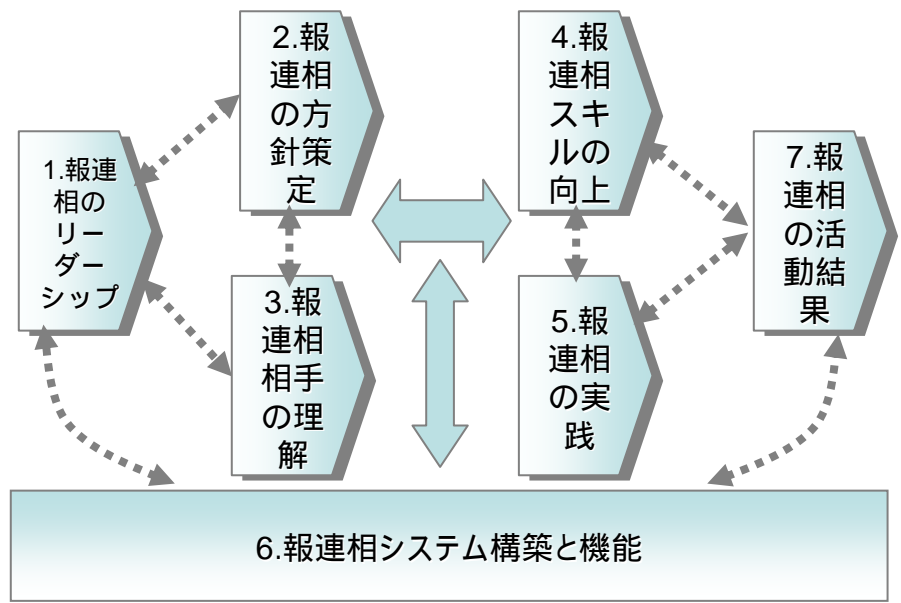
# 報連相アセスメントのポイント



# 報連相アセスメントのフレームワーク

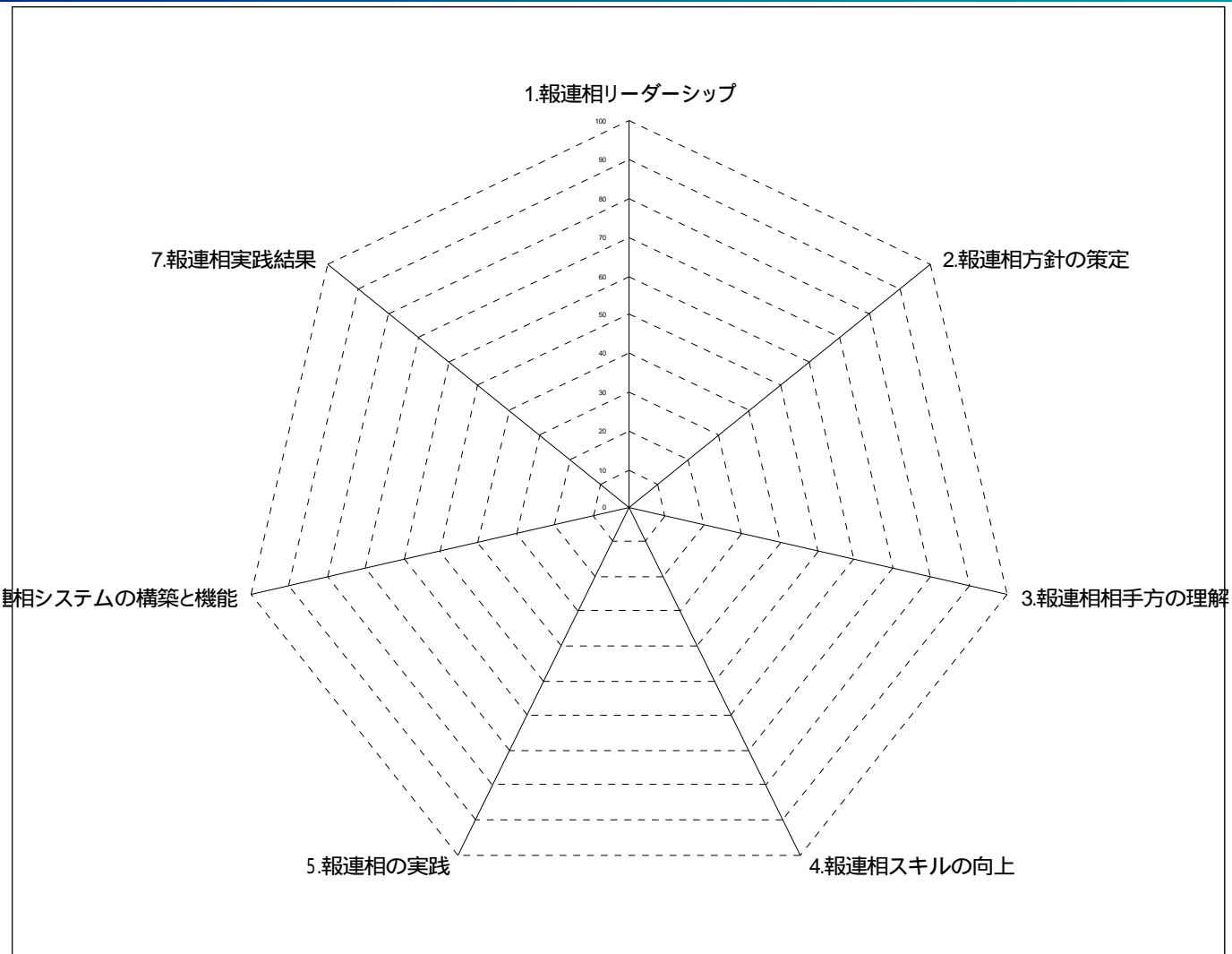


# 報連相の現状の姿を映し出す

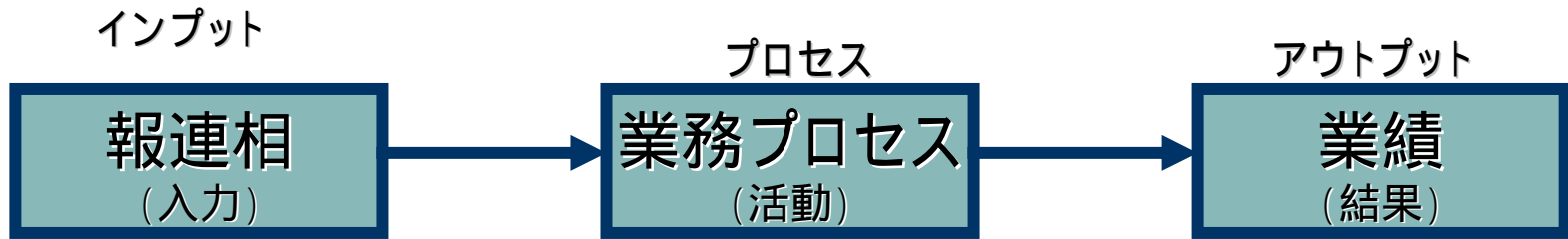


**強みと弱みの把握**  
1000点満点で7項目別に把握

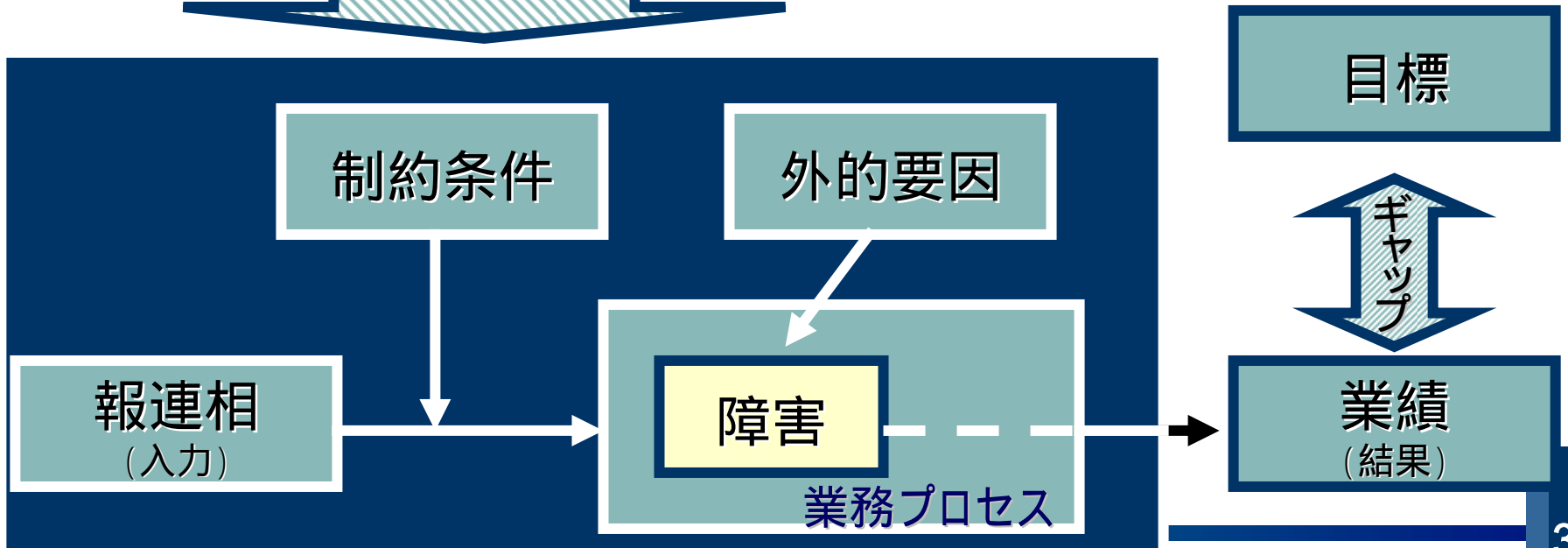
# アセスメント結果の把握



# 報連相がうまく行かない原因はどこにあるのか

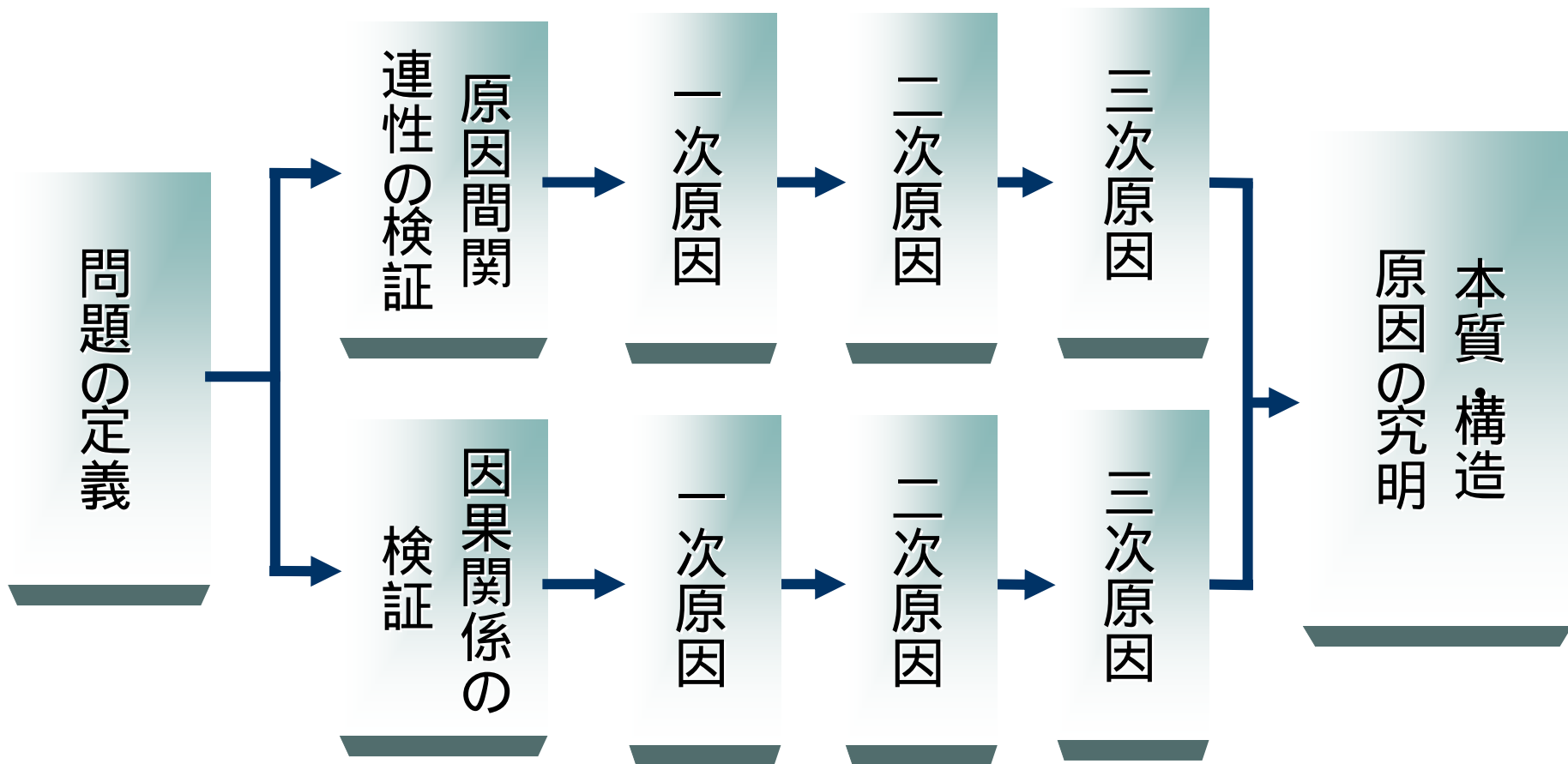


原因が潜んでいる

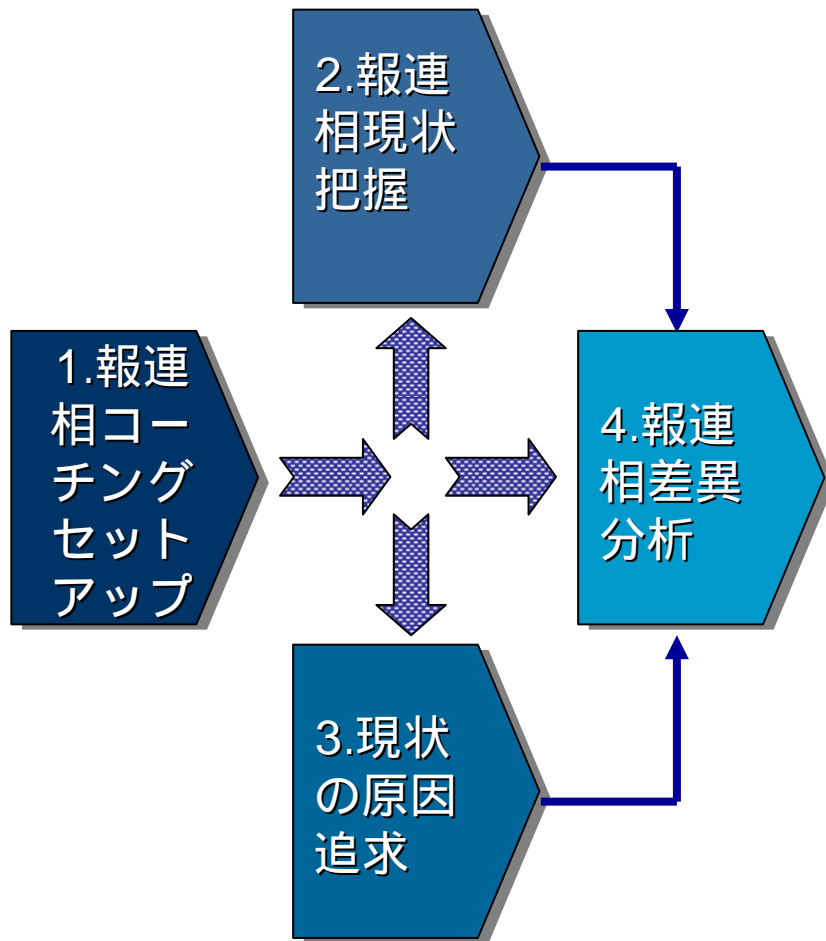




# 原因追及をどうするのか



## 4.報連相の差異分析(ギャップアナリシス)



- 差異分析と目標設定と現状のギャップを分析することである
- また、現状の弱みとなっている項目の原因追求でもある。
- 原因は結果にあるのではなく必ず手段とプロセスにある

## 差異分析シート（一例）

	報告	連絡	相談
深度 +3 度			
深度 +2 度			
深度 +1 度			
0度			
深度 -1 度			
深度 -2 度			
深度 -3 度			

## 5.報連相レベル設定(ゴールセッティング)

自組織に合った報連相レベル表

「報連相レベル表」は自組織の報連相の達成目標である。

「報連相レベル表」は自分たちで作成する。

「報連相レベル表」は手段であり、何のためにという目的をまず確認する

報連相レベル表は高望みをしてはならないが挑戦的なレベルを設定する

# 報連相レベル表を作成する意義

- 1 自組織の報連相のグレードが分かる
- 2 自組織の報連相の努力目標が見える化できる
- 3 自組織の報連相のレベルを維持する責任が生じる
- 4 自組織の報連相を円滑にするエネルギーを集中できる
- 5 自組織の報連相に関する共通の言葉と価値観を共有することができる

# 報連相の深度について

深度1	事実情報の共有化	知っている(見た・聞いた・読んだ)	論理
深度2	意味(目的)共有化	分かっている(意味が通じる)	
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)	感性

## (1) 事実情報の共有化 (知っている)

経営理念(ミッション・ビジョン・バリュー)、経営方針、顧客情報、全社目標、部門目標、個人 目標、品質、原価、スケジュール、マニュアルなど経営者の思いを文字・数字にして、顕在化し周知する。

## (2) 意味(目的)共有化(分かっている)

「暗記している、唱えている」から「意味が分かっている」、マニュアルの意味、目的を理解している。目標よりも目的の共有が大切である。数字の事実情報にはあまり意味が無い。たとえば社長が今年度の会社の売上高、経常利益高を発表して達成しなければならないといっても意味が無い。数字の持つ背景を共有する。

## (3) 考え方の波長の共有化(心が揃う)

人間は感情の動物。こころが情報の共有化に大切。人は感情で動く。イーメールだけでは情報の共有化が図れない。デジタル情報よりもアナログ情報が有効に機能する

5.報連相  
レベル設  
定

# 報連相レベル設定表(1)

	チ ェ ッ ク	報 告	チ ェ ッ ク	連 絡	チ ェ ッ ク	相 談
こ れ だ け は や ろ う						
こ れ だ け は や め よ う						

# 報連相レベル設定表(2)

	チ ェ ッ ク	報 告	チ ッ ク	連 絡	チ ッ ク	相 談
深 度 上 級						
深 度 中 級						
深 度 初 級						



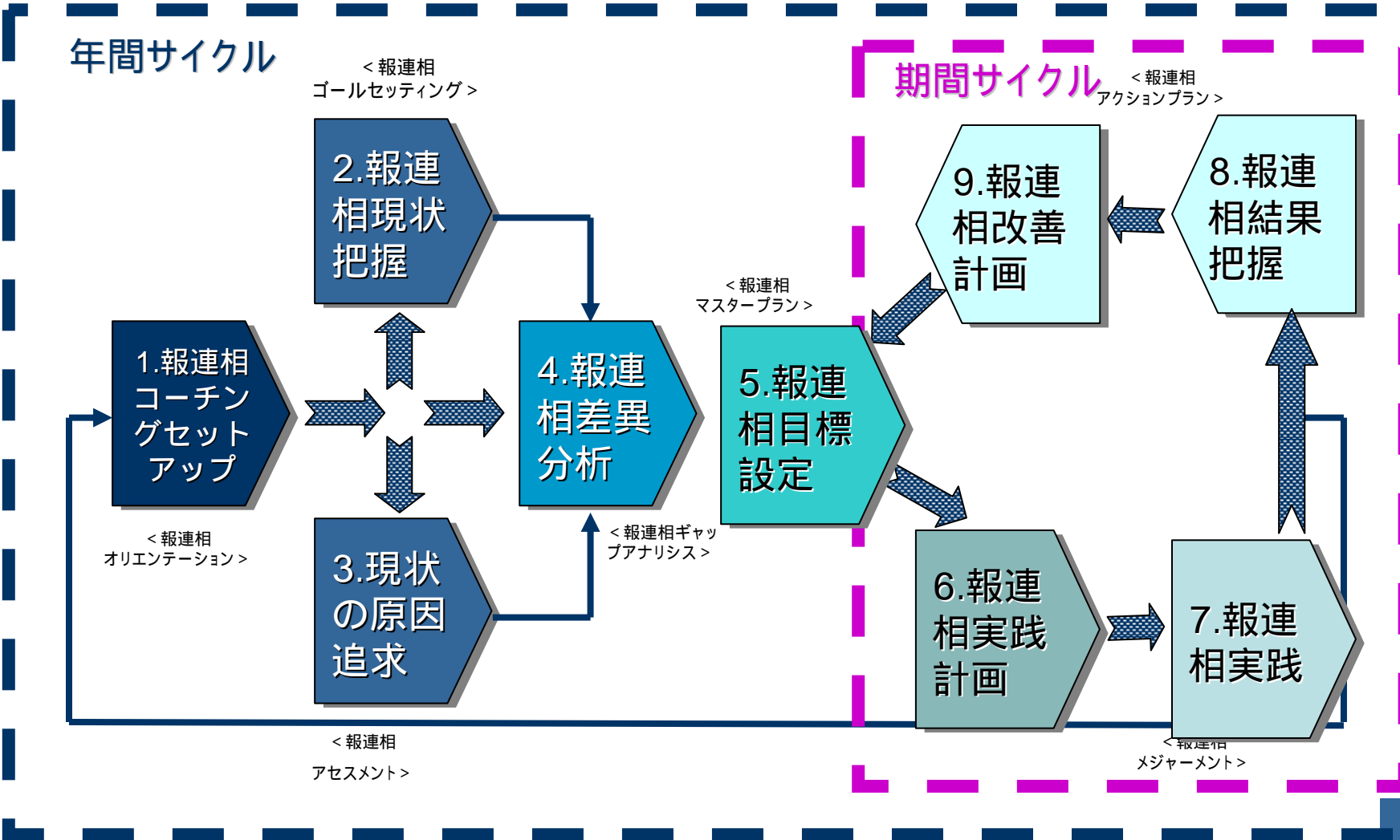
# 6.報連相推進計画(マスタープラン)

目標レ ベル  計画	導入期 報連相深度1	発展期 報連相深度3	定着期 報連相深度5
重点 方針	自組織の経営理念(ミッション・ビジョン・バ リュー)の明示と理解 全体・自組織・個人目標の明確化 確認を基本どおり行なう 自分以外顧客と考え支援する	経営理念の背景や意味を理解する 目標を自分化する 担当外のことも進んで受け止める 課題を共有する 意味を共有する	経営理念に感動し共感する すべて自分化して問題解決する 常に相手の立場に立って考える 報連相を楽しむ 相談によるシナジー効果を発揮する
仕組			
教育 計画			
展開 計画			

# 導入期の年間計画

目標レベル 計画	導入期 報連相深度1	
年間方針	自組織の経営理念(ミッション・ビジョン・バリュー)の明示と理解 全体・自組織・個人目標の明確化 確認を基本どおり行なう 自分以外顧客と考え支援する	留意点 挨拶ができる 「承認」が行なわれている ノンバーバルの威力を理解する 「聞きくせ」をつける 陰口や悪口を言わない
	上期	下期
仕組整備		
教育計画		
展開計画		

# 7.報連相の実践サイクル



# 7.報連相の実践(ロードマップ)

	導入期	発展期	定着期
目標レベル	報連相深度1	報連相深度3	報連相深度5
重点方針	<p>自組織の経営理念(ミッション・ビジョン・バリュー)の明示と理解</p> <p>全体・自組織・個人目標の明確化</p> <p>確認を基本どおり行なう</p> <p>自分以外顧客と考え支援する</p>	<p>経営理念の背景や意味を理解する</p> <p>目標を自分化する</p> <p>担当外のことも進んで受け止める</p> <p>課題を共有する</p> <p>意味を共有する</p>	<p>経営理念に感動し共感する</p> <p>すべて自分化して問題解決する</p> <p>常に相手の立場に立って考える</p> <p>報連相を楽しむ</p> <p>相談によるシナジー効果を発揮する</p>
主要活動	<p>5W2Hでの報連相を行なう</p> <p>報連相が原則どおり行なう</p> <p>TPOの報連相を行なう</p> <p>自分の判断でなく上司に相談する</p> <p>悪い情報を早くあげて理解する</p>	<p>目的を明確にして報連相する</p> <p>情報の共有化を深める</p> <p>積極的な情報提供する</p> <p>報連相「聞く・訊く・聴く」の使い分け</p> <p>信頼できる相談者を持つ</p>	<p>正直に報告している</p> <p>相手に応じた報連相を行なう</p> <p>悪い情報ほど早くあげる</p> <p>寛容な態度で接し助力する</p> <p>見返りを求めない助力する</p>
留意点	<p>挨拶ができる</p> <p>「承認」が行なわれている</p> <p>ノンバーバルの威力を理解する</p> <p>「聞きくせ」をつける</p> <p>陰口や悪口を言わない</p>	<p>誰にでもホンネで語り合える</p> <p>提案が活発に行なわれている</p> <p>気がついたらすぐに助言助力する</p> <p>コーチングスキルを習得する</p> <p>報連相は上位職位からを徹底する</p>	<p>提言・諫言が自由に行なえる</p> <p>タイプ別区分が理解されている</p> <p>悪い情報の報告が褒められる</p> <p>社外の情報・評価に感受性強い</p> <p>明確な倫理基準・遵法精神</p>

## 8.報連相の結果把握(メジャーメント)

### 報連相指標

報告深度  
連絡深度  
相談深度  
報連相のフ  
レームワーク

### 業績指標

売上高  
限界利益  
営業利益  
労働生産性  
商品回転率

### 社員満足度

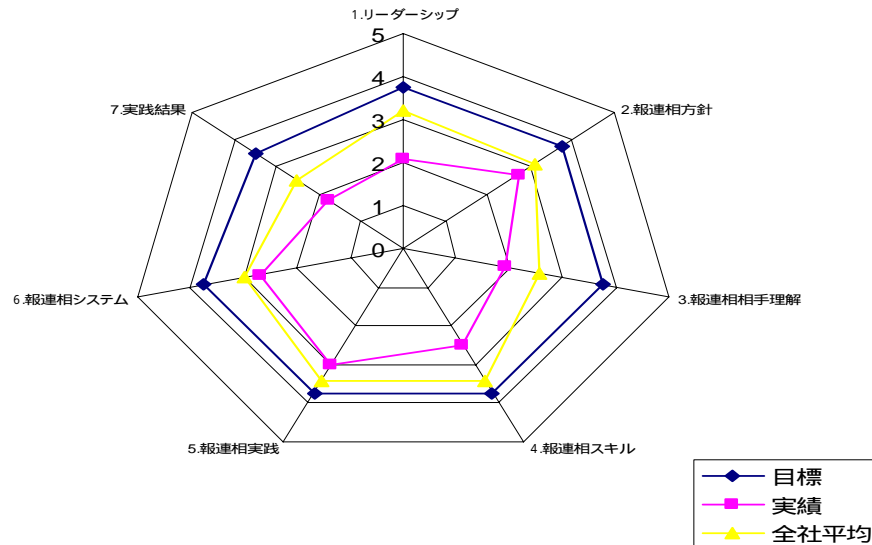
ロイヤリティ  
帰属意識  
達成感  
適正配置  
など

### 定性指標

自由な意見の  
記述  
感想  
意見など

# 報連相&業績カルテ

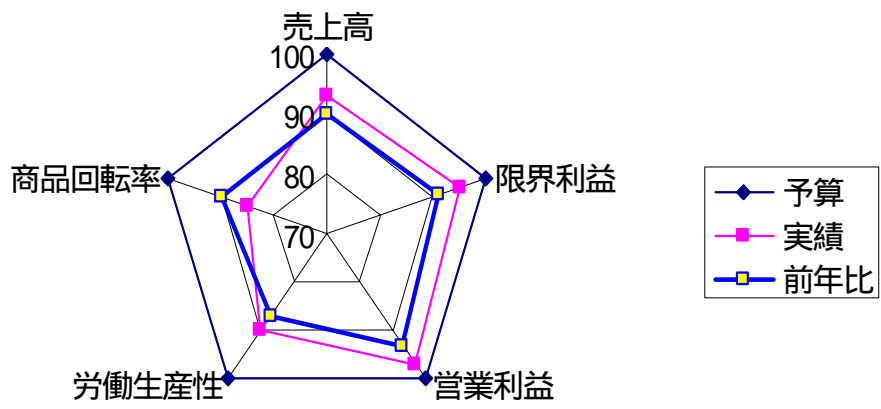
A部門報連相のアセスメント結果



## 報連相診断結果解説

報連相アセスメントに現れた顕著な特徴はすべての要素で目標に届かないばかりか、全社平均を下回っている。  
 要素別に見ると平均との乖離が激しい要素は1.のリーダーシップ、3.の報連相相手の理解、4.報連相スキルの向上そして、7の実践結果である  
 これらの項目に関してはさらに精密な調査が必要である。最低限部門長にインタビューしなければならない。  
 各要素間の因果関係や関連性も検証する必要がある。とりわけ、報告の相手方を理解していないと独りよがりの報連相になりがちでありポイントの一つである。  
 .ともかく、最大の弱みはリーダーシップが低すぎることである。このままでは業績面がますます低下することになり、緊急に対応策を検討しなければならない。  
 当社の重要部門であり放置できないところに来ている。

業績評価

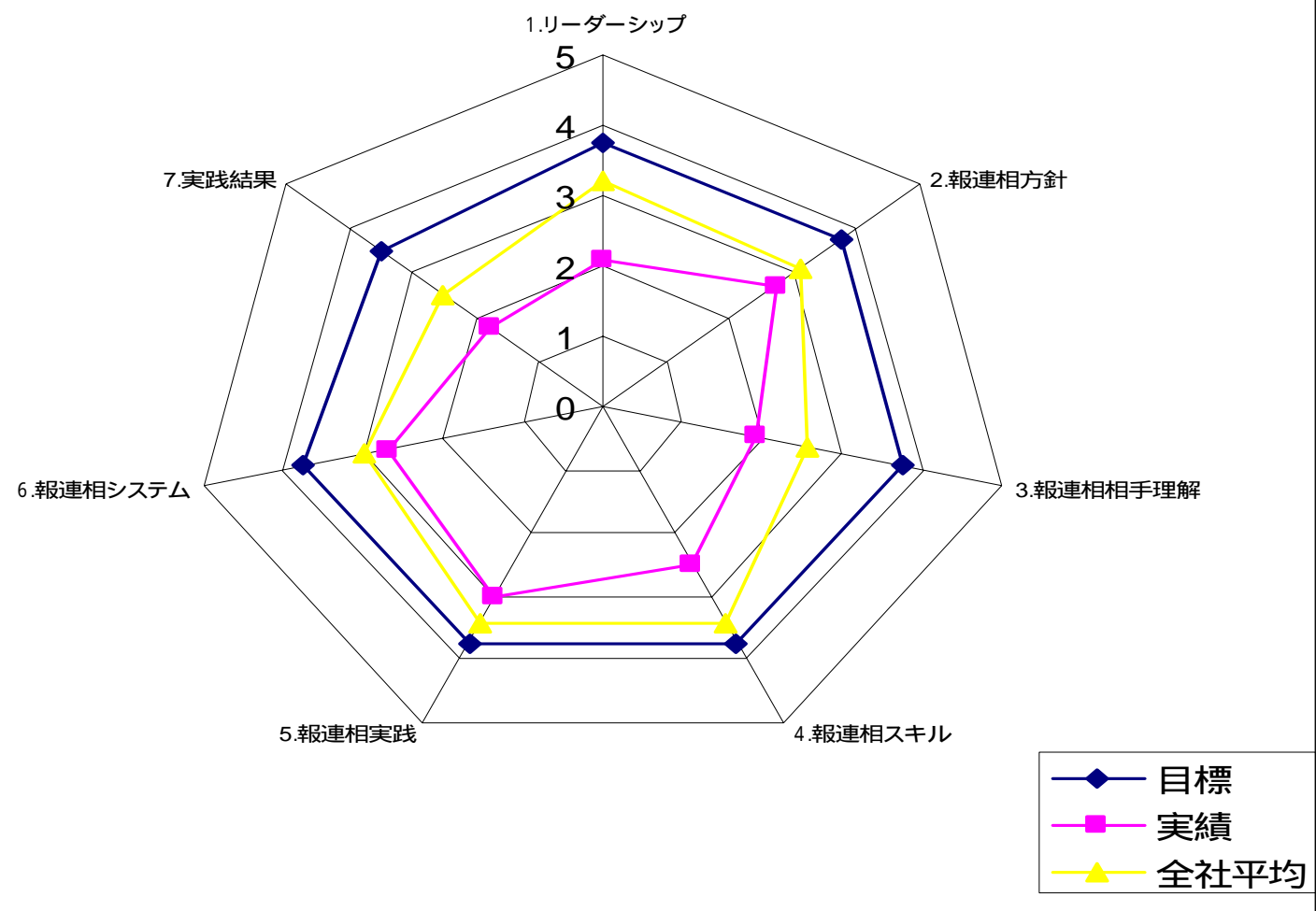


## 業績診断結果解説

業績指標はすべての指標で予算を下回っており、しかも前年を下回っている  
 このような組織はともすれば業績の悪化の責任を他に求める可能性が高いのだが実際は内部に問題がある。  
 上記報連相カルテにあるように業績面に貢献する指標は全社平均や目標指標を下回っており、この指標を中心に原因究明をすることの必要性が認められる。  
 他の方法としては構成員からのヒヤリングも必要と思われる。  
 いずれにしても緊急に問題の本質を究明するとともに原因を明らかにして業績低下に歯止めをかけなければならない

# 8.報連相の改善計画(アクションプラン)

## A部門報連相のアセスメント結果



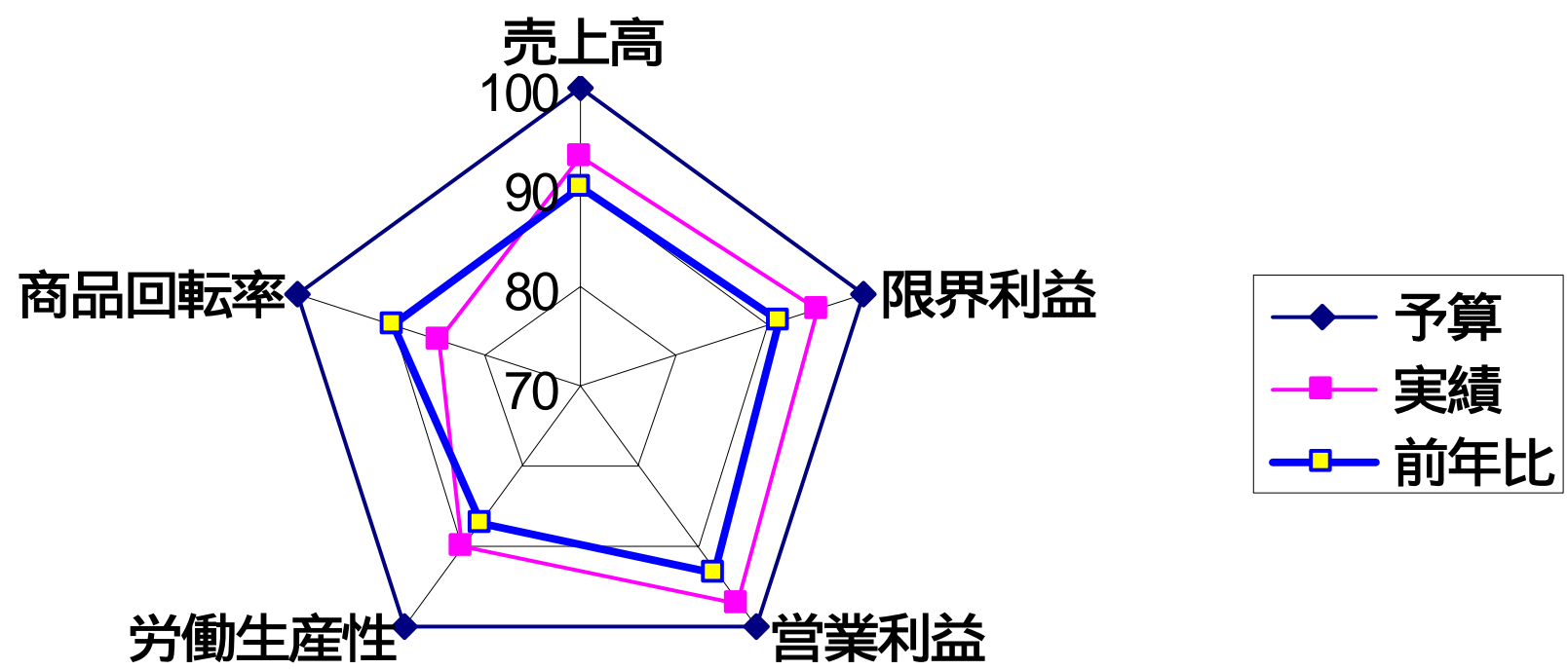
# 報連相診断結果解説

- 報連相アセスメントに現れた顕著な特徴はすべての要素で目標に届かないばかりか、全社平均を下回っている。
- 要素別に見ると平均との乖離が激しい要素は1.のリーダーシップ、3.の報連相相手の理解、4.報連相スキルの向上そして、7の実践結果である
- これらの項目に関してはさらに精密な調査が必要である。最低限部門長にインタビューしなければならない。
- 要素間の因果関係や関連性も検証する必要がある。とりわけ、報告の相手方を理解していないと独りよがりの報連相になりがちでありポイントの一つである。
- ともかく、最大の弱みはリーダーシップが低すぎることである。このままでは業績面がますます低下することになり、緊急に対応策を検討しなければならない。
- 当社の重要部門であり放置できないところに来ている。



# 業績評価

## 業績評価



## 業績診断結果解説

業績指標はすべての指標で予算を下回っており、しかも前年を下回っている

このような組織はともすれば業績の悪化の責任を他に求める可能性が高いのだが実際は内部に問題がある。

上記報連相カルテにあるように業績面に貢献する指標は全社平均や目標指標を下回っており、この指標を中心に原因究明をすることの必要性が認められる。

他の方法としては構成員からのヒヤリングも必要と思われる。

いずれにしても緊急に問題の本質を究明するとともに原因を明らかにして業績低下に歯止めをかけなければならない

# 報連相カルテ原因追求シート

	報連相フレームワーク1.2.3.	報連相フレームワーク4.5.6.7.
事実情報		
表層原因		
本質原因		
対策		

# 報連相アクションプラン策定シート

	戦略目標	重要成功要因	評価指標	数値目標	アクションプラン(改善計画)
報告					
連絡					
相談					
人財					

# 報連相深度とコーチングスキル



# 報連相の深度について

報連相の本質 = 情報の共有化

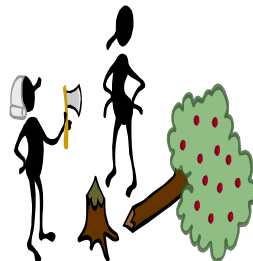
深度1  
事実情報の共有化  
(知っている) 聞く

聞く技術



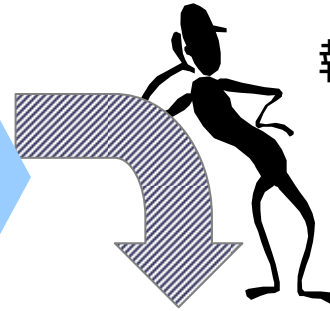
深度2  
意味の共有化  
(分かっている) 訊く

質問する技術

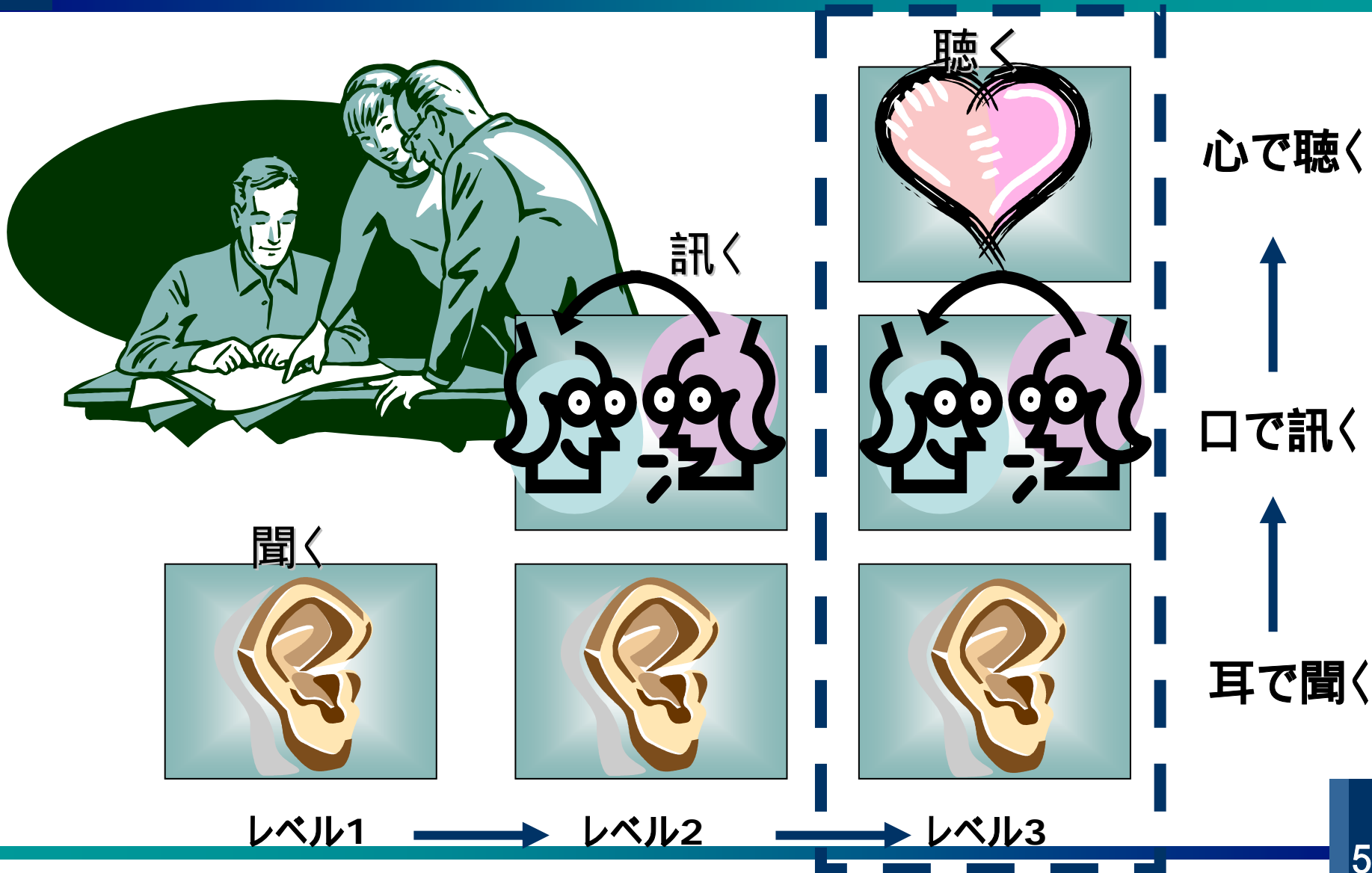


深度3  
考え方の波長の共有化  
(共感・感動) 聴く

傾聴する技術



# 聞く・訊く・聴くことができることが原則



# 「聞く」ためのコーチングスキル

## 聞くコーチングアプローチ

クライアント本位 気持ちを静める 心積りは脇へ 判断を控える  
筋書きを控える 意識の集中 答えの用意の無い質問 クライアント自身が課題を見出す

## オートクラインとパラクライン

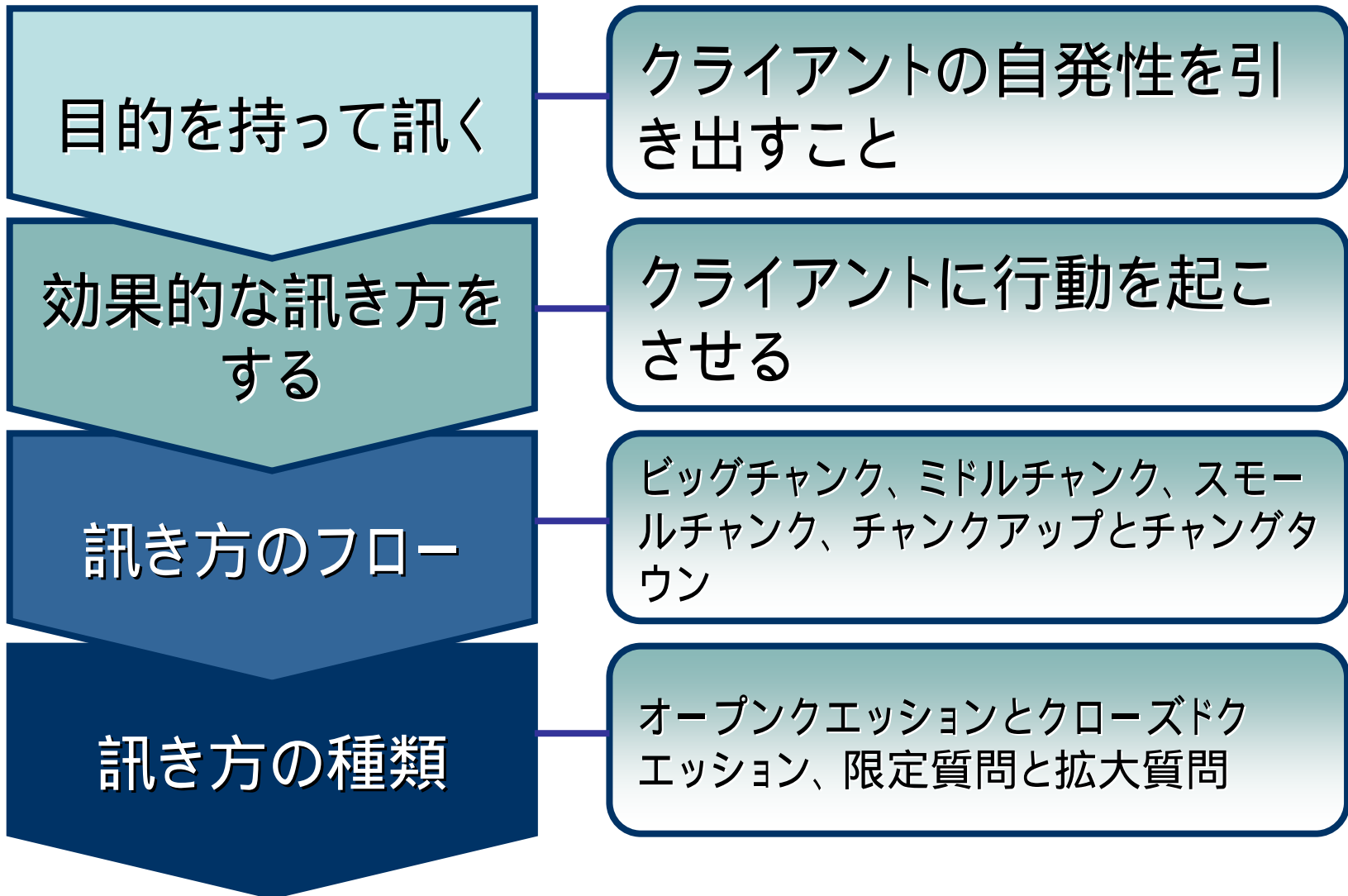
自分で発信して、自分で受け止めることをオートクライン、パラクラインとは相手に情報を送りレセプターが受け止めること

## レセプターを開く

我々は耳で聞くのではなく脳で聞いている。具体的には問題意識、関心事、要求事項などである。



# 「訊く」ためのコーチングスキル



# 報道相を深める訊き方

## クローズドクエッション

はい

いいえ

## 限定質問

WHO・WHEN・WHERE・HOW MANY  
WHY・WHAT

## 拡大質問

WHAT WHY HOW

オープンクエッション

# 「聴く」ためのコーチングスキル

## 受容

クライアントが表現している肯定的なものも否定的なものも同じように大事にして受けとめること。それは決して見せかせであってはならないこと。クライアントを無条件に好きになることとは違い、一線を画す姿勢は必要であること。

## 共感的理解

クライアントの気持ちに感情移入することで、あたかも自分が感じている気持ちであるかのごとく感じとり、しかもその「あたかも」を失わないこと。そして、それらの感情をクライアントに伝えること。

## ラポール

クライアントとの心と心の架け橋がかかること。このような状態ではクライアントとコーチは心の一体感が構築でき、すべてを防衛心なく対話することができる。問題や意識の深層に入り込むことができる。究極の信頼関係といえる。

# 報連相コーチの役割

1

報連相コーチは組織の問題解決の解答を出すのではなくあくまでもコーチングの原則にのっとり行動する

2

報連相コーチは決してティーチングしないのではなく求めに応じて指導する

3

報連相コーチは報連相の現状を正しくアセスメントできるアセッサーである。

4

報連相コーチは報連相コーチングのサイクルに従い報連相の質を高めるサポーターである

5

報連相コーチはクライアントの改革を支援するチェンジエージェントである

# 皆様の積極的なご意見をお寄せ下さい

- 報連相コーチングはコミュニケーションのOSです。まだ完成品ではありません。
- ウィンドウズではなくLINUXです。報連相コーチングが改良され、皆様の組織の神経系統であり血液でもある組織内外の情報が円滑に流れて良い業績を上げられることを目的としています。
- 日本報連相センター名古屋支部では報連相コーチングの普及に今後とも取組みます。よろしくご意見申し上げます。



# 完

ご清聴ありがとうございました。

報連相コーチ 谷口 洋

---