

真・報連相研修の基本的な進め方

【真・報連相研修の進め方講座テキスト】

第02版

NHC 一般社団法人
日本報連相センター

真・報連相研修の基本的な進め方：もくじ

1. 真・報連相研修は「仕事の進め方のふり返し研修」・・・・・・・・・・・・・・・・ 1 ページ
2. 真・報連相研修の基本的な進め方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4 ページ
3. 真・報連相のハンドブックの基本的な使い方・・・・・・・・・・・・・・・・ 7 ページ
4. Lカードの基本的な使い方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12 ページ
5. 真・報連相研修の研修シートの基本的な使い方・・・・・・・・・・・・ 16 ページ
6. DVD教材の基本的な使い方・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 61 ページ
7. 真・報連相基礎講座（3時間半）のプログラムデザイン・・・・・・・・ 67 ページ
8. 真・報連相研修のハンドブック勉強会の基本的なプログラム・・・・ 71 ページ

本誌は、真・報連相研修の基本的な進め方を学ぶためのテキストです。真・報連相の基本教材である「真・報連相のハンドブック」・「Lカード」・「各種研修シート」・「DVD教材」などの基本的な活用方法に加えて、日本報連相センターが主催している『真・報連相基礎講座（3時間半）』のプログラムを講師視点から解説をしています。

本誌を執筆するにあたり、真・報連相の開発者である糸藤正士氏の『真・報連相のハンドブック』『真・報連相研修の進め方について私が考えていること』（共にNHC）、『報連相の技術がみるみる上達する』（日本実業出版社）、『真・報連相読本』『“質の高い”仕事の進め方』（共に鳥影社）、を参考・引用しています。

一般社団法人日本報連相センター
代表 延堂溝壑

2015.05.29 第01版
2021.07.30 第02版

1. 真・報連相研修は「仕事の進め方のふり返し研修」

真・報連相研修の特徴を簡単に表現すると、それは自己の『仕事の進め方のふり返し研修』と言えます。

セミナーや研修といえば、知識（または技術）の習得を目的としたものが一般的です。世間での多くの研修は知識習得型研修と言えるのではないのでしょうか。

知識習得型研修の特徴は、次のとおりです。

【知識習得型研修の特徴】

- ① 受講者の知らない新しく役に立つ知識を、講師が提供する
- ② 講師は受講者に、新しい知識を説明・提供・教育する先生
- ③ 受講者の質問や疑問には講師（先生）が答える

では、真・報連相研修の特徴である「自己の仕事の進め方のふり返し研修」とはどのような研修なのでしょう。

例えば、これまで一般的に行われてきた報連相研修（知識習得型研修）と、真・報連相研修とを比較して、その違いを考えてみます。

これまで世間一般に行われてきた報連相研修（以後、「旧・報連相研修」と表現します）では、報連相のことを報告・連絡・相談に切り分けて考えていました。しかし真・報連相研修では、報連相は「仕事の進め方」そのものであると、とらえています。

つまり、これまで世間で一般的に行われてきたような報連相研修と真・報連相研修との違いを簡単に表現すると、次のようになります。

旧・報連相 ... 報告・連絡・相談のやり方を講師から習う研修

真・報連相 ... 自己の仕事の進め方をふり返る研修

これまでの「報告・連絡・相談のやり方を講師から習う研修」は、講師から自分の知らない報告・連絡・相談の「やり方・手段」を習う、まさに知識習得型の研修です。

しかし、真・報連相の「自己の仕事の進め方を振り返る研修」では、講師から自分の知らない報告・連絡・相談の「やり方・手段」を習うということは、ほとんどありません。

そのかわり、真・報連相研修では「受講者が、普段の職場で（意識的に、または無意識のうちに）どのような仕事の進め方を行っているのか」を振り返ってもらい、自分が普段行っている報連相（＝仕事の進め方）のブラッシュアップを、受講者各自に行ってもらうのです。

そもそも仕事の進め方（手段）は、業種業態が変わればやり方も変わります。そして、同じ業種の会社であっても、それぞれの会社によって仕事の進め方は違います。もっと言えば、同じ会社の中でも報連相をする相手や、仕事の目的によっても仕事の進め方は違います。もっともっと言えば、同じ相手や仕事の目的でも、状況が変われば仕事の進め方は変わります。

それを、講師が「あなたの業種の場合はこう報連相するといいですよ。そこのあなたの場合はこう。そこのあなたはこう報連相するとうまくいきますよ」ということは、本来言えるはずがないのです。（それが可能なのは、基本的にはOJTによる教育です）

ではそのかわり真・報連相研修の講師は何をするかという、これまでの旧・報連相研修の様な報連相のやり方・手段をほとんど教えないかわりに、

参加者自身が

- 「仕事では、まず“目的を明らかにして”、つぎに手段を考える」
- 「明日からは部下のAさんに対して、このように接していこう」
- 「B上司に対してはこのようなやり方で信頼関係を築いていこう」
- 「あの効率の悪い業務の段取りを、一度職場の皆で相談する機会を設けて見直してみよう」

と、「これまでの自己の仕事の進め方を振り返り、自己の職場に合った仕事の進め方を自分で考えてもらえる」よう、講師が研修の場づくり環境づくりをするのです。

ここまで読んで頂いてお気づきかもしれませんが、真・報連相研修は「報連相研修」と名乗ってはいませんが、旧・報連相研修とはイメージが違い、実はまったく報連相研修らしくありません。

じつは真・報連相の開発者である糸藤正士氏も、次のような言葉を残しておられます。

私の場合ですが、「真・報連相研修は、研修名には報連相と書かれていますが、実質は仕事の進め方の研修である」というつもりで、進めています。報連相という看板に偽りあり、と感じながら・・・

『真・報連相研修の進め方について私が考えていること』
糸藤正士著 NHC 刊 10 ページより引用

では、真・報連相研修の効果はどこにあるのかというと、それは研修の受講者が「自分の仕事の『意味や目的』を考えて、その意味や目的に合わせて自分で手段を考えて、主体的に動こうとする『自立人間になる』というところにあります。(実際の職場で求められる人間も、自立人間です)

受講者が真・報連相研修を終えたとき「明日からは自分なりに〇〇(例えば「目的思考」)を心掛けて、仕事を頑張ろう」とか「明日以降、職場では△△だけはやらないよう、気をつけて仕事をしよう」といった具合に、受講者自身が考えて行動できるよう気づきのヒントを提供する。

それが真・報連相研修における講師の役割なのです。

【真・報連相研修の特徴】

- ① 真・報連相研修では、講師は報連相のやり方・手段をあまり教えない
- ② 真・報連相研修は、自分が普段職場で行っている「仕事の進め方をふり返る研修」
- ③ 真・報連相研修は、受講者の知識習得研修ではなく「自立心と気づきを促す研修」

2. 真・報連相研修の基本的な進め方

次に、真・報連相研修の基本的な流れについてです。

先程から何度も出てきているように、真・報連相研修は受講者自身の「仕事の進め方のふり返り研修」です。

受講者に自分のふり返りをしてもらうためには、講師があまりしゃべりすぎず、受講者に自分の考えをたくさん話してもらうことが大切です。

講師が喋れば喋るほど、受講者はテレビを見ている人の様に、深く考えることをせず、ついつい無意識に研修時間を受け身で過ごしてしまいがちです。

もちろん、講師が話をする必要がある部分も多くありますが、極力講師が前に出ることがないように、真・報連相研修では受講者の話し合いの場を多く持ちます。

【真・報連相研修の基本的な流れ】

- ① テーマに合わせて事例研究やワークを行う
- ② まず、個人の考えを紙に書き出してもらう
- ③ グループごとに意見交換をしてもらう
(この時に、グループの意見として取りまとめることはしない)
- ④ グループごとに誰か1名が代表して、③で交わされた意見を全体発表する
- ⑤ もし理解を深める情報や効果的と思われるヒントがあれば、講師が補足的に伝える

真・報連相研修は、この①～⑤の基本的な流れの繰り返しで行われます。

①のテーマとは、そのワークで受講者に考え話し合ってもらいたいテーマのことです。(たとえば「何のための報連相か」や「中間報告はなぜ必要か」や「情報の共有化の3つの深度」など)

テーマの選び方は、講師があらかじめ『真・報連相のハンドブック』から受講者に合わせて設定する場合もありますし、研修が進む中で受講者の話し合いから出てきたキーワードや質問などを、講師がうまく拾ってテーマにすることもあります。(「真・報連相のハンドブック」については、本テキストの「3. 真・報連相のハンドブックの基本的な使い方」で具体的に紹介をしています)

テーマを決めたら、そのテーマに合う事例研究やワークを決定します。

事例やワークは、真・報連相のハンドブックに載っているものや、真・報連相研修用の研修資料や、D・VDを活用する方法などがあります。

例えば真・報連相の研修資料でいえば、「ピンチになったAさん」や「中間報告は、なぜ必要なのか？」や「カルテを早く！」といったシートを配布し、読み合わせを行います。(真・報連相の研修資料については、本テキストの「5. 真・報連相研修の研修シートの基本的な使い方」で具体的に紹介をしています)

次に②では、①で取り扱った事例研究についての感想や意見を、まずは受講者個人で紙に書き出してもらいます。

いきなり受講者同士で意見交換をするということはありません。それは、いったん個人の考えを紙に書き出す方が、自分の考えをしっかりと整理することができるからです。いきなり話し合うよりも、個々人の学びも深まります。

③では、②で書き出した個人の考え・感想・意見などをもとにグループごとに意見交換をしてもらいます。

ここでのポイントは、「グループごとに意見をまとめたり、事例の正解探しをしない」ということです。ここで行うのは、あくまでも意見交換です。

現場の報連相には、正解というものはありません。職場によって、仕事の状況によって、相手によって、報連相のやり方は柔軟に変化させなければなりません。

この③で大切なことは、事例やワークを通して受講者の頭の中に、「明日職場に戻ったら実行したい、仕事の進め方のヒント」を見つけてもらうことにあります。

いくら研修の事例研究で正解探しをしても、それが受講者自身の実際の職場で役に立つヒントにならないければ、研修の意味はありません。

この③で行うことは、あくまでも自分の気づきを明確にすること。そして、その気づきを受講者同士で共有して、自分の視点とは違う考えに触れ、学びをさらに深め合うことです。

この①～⑤の真・報連相研修の基本的な流れを1回以上行なったうえで、研修の最後に明日からの具体的な行動計画を立て、一日の感想共有をして研修は終了となります。

では、真・報連相研修の導入から終了までの全体の流れは基本的にどうなっているかというと、それは次のような流れになります。

【真・報連相研修の全体の流れ】

- ① 研修の目的（会社と自己の目的）とルールの確認
- ② 自己と職場の紹介
- ③ 職場の報連相の実例報告
- ④ 【真・報連相研修の基本的な流れ①～⑤】
- ⑤ 明日からの自己の行動計画作成（行動計画の目的を、まず自問自答する）
- ⑥ 研修を終えての感想を全体共有

この流れを基本としたうえで、研修の時間に合わせて④を複数回行います。これが真・報連相研修全体の流れになります。

そして、真・報連相研修にはいくつかの勘どころ（コツ）があります。今回はその勘どころの中でも、

筆者が「これは必須！」と感じる4つを紹介します。

【真・報連相研修の勘どころ】

- ① 目的思考で研修を進める（会社の目的・参加者の目的・講師の目的・各ワークの目的）
- ② 受講者から質問が出たときは、それも他の受講者の貴重な学びの材料になるので、講師が簡単に答えを言ったり解説をしたりせず、まずは受講者皆に考えてもらう
- ③ 受講者にはべき論や一般論ではなく、「受講者自身の具体的な職場の実例」や「仕事で大切にしている価値観」などを話し合ってもらおう
- ④ 話し合いの最後には、『3つの視点』、『3つの深度』、特に『目的（目的思考）』に立ち返る

これらの4つをしっかりと意識して研修を進めれば、真・報連相研修で大きくつまづくことはまず無いでしょう。

3. 真・報連相のハンドブックの基本的な使い方

次に解説するのは、真・報連相研修で使用する『真・報連相のハンドブック』という研修教材についてです。

「真・報連相のハンドブック」とは、真・報連相を詳しく解説したB5サイズ・80ページほどの解説集で、真・報連相研修のメイン教材です。

真・報連相のハンドブックは発行部数4万部を超える、これまでにない視点から報連相をとらえた画期的な教材です。



真・報連相の基本的な考え方から職場展開の事例まで、これ一冊ですべてがわかるようになっており、このハンドブックがあれば、経営幹部から中堅社員そして初級社員、パート・アルバイトさんまで、あらゆる階層の研修が可能です。また階層別だけではなく、職場ぐるみの勉強会のテキストにも最適です。

ここでは、この「真・報連相のハンドブック」を研修でうまく活用する方法について解説します。

じつはNHC登録者の講師の中でも、ハンドブックを研修でうまく使いこなす講師と、そうでない講師とはっきりと分かれています。

ハンドブックを使いこなせる講師は、研修やセミナーを行う際には必ずと言っていいほどハンドブックを使用しています。

そのような講師に話を聞くと、皆一様に「受講者の机の上にハンドブックを1冊置いておくと、とても便利だ」と言うのです。

一方、ハンドブックの使い方がわからない講師の人は、ハンドブックに対してこれまた一様に「内容がわかりにくい」と言います。

なぜ、同じハンドブックでもこのように意見が正反対に分かれてしまうのか……。それは、両者（活

用する講師と活用出来ない講師)の中に「ハンドブックに対する認識の違い」があるからです。

ハンドブックに対する認識の違い、そのもっとも典型的なものに、次のような認識の違いがあります。

活用できる講師・・・ハンドブックは英和辞典のようなもの

活用できない講師・・・ハンドブックはビジネス書のようなもの

この認識の違いについて、具体的に説明します。まずハンドブックを活用できる講師は、「ハンドブック＝英和辞典のようなもの」という捉え方をしています。

これはどういうことかという、例えば英検取得の授業をしている塾を思い浮かべてほしいのですが、英検の勉強をする塾ではたいてい、生徒は各自1冊机の上に英和辞典を置いています。

そして、授業が進むにつれてわからない英単語が出てくると先生に質問したり英和辞典でその英単語の意味を調べたりします。

英語の先生が教室にいるのは、辞書代わりではありません。生徒から英単語の質問をされますと、その単語を手許の辞書で調べてみるように指示することがあります。

先生は、単語の意味を教える場合もありますが、何よりも自分で辞書を引いて、自分で調べる習慣をつけさせたいのです。それは次のような流れになります。

【英和辞典の使用例】

生徒A 「先生、テキストのこの部分に出てくる●●という単語が分かりません。どんな意味ですか？」

先生 「Aくん、質問ありがとうございます。これはとてもいい質問ですね！ 皆さん、いまAくんから質問があった●●という単語ですが、これは大変奥深い意味をもつ言葉です。難しい単語です。手もとにある英和辞典を引いて、各自でチェックしてみましょう。」

先生 「●●という単語は、▲ページにありますねえ。だれかここを読んでくれませんか。Bさん、お願いしてもいいですか？」

生徒B 「はい！●●とは・・・。」

先生 「Bさん、ありがとうございます！Aくんの質問のおかげでみんなもひとつ勉強になりましたね。Aくんもありがとうございます！」

このような感じです。

先生は必ずしも生徒の質問に対して、自分の知識で即答しなければならない訳ではありません。質問を歓迎しながらも、辞書を引いて自分で調べる習慣づけを狙うのは良い指導です。

なぜならば、その一文の中での意味だけでなく、語源から派生した意味、類似語、反対語、使い方の例文など、幅広く奥行きをもった学習をしてもらうためには、辞書を引くことを求めて、誰かに読んでもらう方法は、単純に先生が意味を答えるより、深みのある授業になるからです。

先生も、単語によっては辞書を引いてみないと、詳しく説明できない単語があります。(そのためには当然ですが、辞書を使い慣れておく必要もあります)

真・報連相研修におけるハンドブックの使い方は、このような英検講座の塾における英和辞典の使い方とよく似ているのです。

真・報連相の研修中は、受講者から様々な質問が出てきます。講師がサッと答えられない質問もありますし、講師がサッと答えずに受講者同士で話し合ってもら方がいい質問もあります。

むしろ、真・報連相研修では受講者からの質問に対し、講師がすぐに教える・回答することは、少なくともの方がいいでしょう。

さて、もう一方のハンドブックを活用できない講師が感じている、「ハンドブックはビジネス書のようなもの」とは、いったいどういう意味でしょう。

ビジネス書とは、起承転結のある読み物です。ビジネス書はどの本でも概ね、その本のはじめに「この本を読むことであなたが得られる、具体的なベネフィット (利益)」が書かれていて、読者がそのベネフィットを手に入れるために必要な知識や手順を、段階を踏んで伝えていく、という内容になっています。

ビジネス書を読んでいる読者は、順を追って読み進めることで今までの自分には無かった新しい (そして役立つ) 価値観を手に入れ、これまでの自分には見えていなかったものが見えるようになったり、分らなかったことが分かったり、と読書を通じて自己成長の実感を得るのです。

本を読んでいて自己成長の実感を得るということは、つまり自分の人生をその本に投影している、ということなのです。

自分の人生に照らし合わせながら本を読み進め、本を読み終えた時には今までとは違う自分に成長している。それがビジネス書なのです。

ですので、共感できない価値観や、自分の人生をそこに投影できないようビジネス書は読んでいても苦痛だったりします。

先に出てきた英和辞典にはそのようなビジネス書としての要素はありません。英和辞典を使うときというのは、何か別に学ぼうとしている教材のようなものがあり、その教材での学びを手助けするための補助的な道具として、英和辞典を使用するのです。

真・報連相のハンドブックをビジネス書のようなもの、と捉えている人は、英語の勉強で例えるなら「英和辞典だけを読んで、英語をマスターしようとしている人」と同じ状態になっているということなのです。

英語を学んでいる人で、英和辞典だけを使って英語を学ぼうとする人はいません。小説を読んだり、問題集を解いたり、人と会話をしたり、色々なことをしながら英語を学び、その中でわからない英単語にあたったとき、その英単語の解説を求めて英和辞典を引くのです。

真・報連相のハンドブックを使いこなせない講師というのは、英語の先生でいえば英和辞典だけで、生徒に英語を教えようとしているようなものです。

真・報連相のハンドブックとは、もともと『真・報連相のレベル表』にある各項目に対しての解説を個別に作成し、研修中にその都度配布していた手出しの資料（ハンドアウト）を、一冊の冊子にまとめたものです。

つまり、ハンドブックは「真・報連相のレベル表の『解説書』」という位置づけであり、ビジネス書のような「読むだけで理解が深まる書籍」ではなく、「研修中に受講者がハンドブックを読み、普段の自己の仕事の進め方をふり返り、受講者同士で話し合うこと」を目的につくられている冊子なのです。

本テキストの第1章で、真・報連相研修は「仕事の進め方のふり返り研修」である、とお伝えしました。

真・報連相研修で受講者に大切にほしいものは、報連相の知識そのものよりも、受講者自身の仕事の進め方や仕事に対する姿勢がこれまでどうだったのか、そして今後は受講者自身がどうしていきたいのか、を受講者自身に考えてもらうことです。ハンドブックはその学びが深まることを助けるための補助的な道具なのです。

ここで、真・報連相研修におけるハンドブックの基本的な使い方について、2つのパターンを紹介しておきます。

【パターン1：受講者からの質問に対して使うとき】

- ① 研修中に受講者から質問がでる（例えば「中間報告の必要性」など）
- ② ハンドブックのレベル表を開き、キーワードを探す
- ③ 見つけたキーワードのページを開いて、各自で読んでみる
- ④ 読んだ感想を受講者同士で話し合ってもらおう（感想の共有化）

【パターン2：受講者に話し合ってもらいたいテーマがあるとき】

- ① 講師がテーマを決めて、ワークをしたりDVDを見せたりする（※）
- ② ①の感想を受講者同士で話し合ってもらおう
- ③ ハンドブックのレベル表を開き、関連する項目やキーワードを探す
- ④ そのキーワードの詳細解説ページを開いて、各自で読んでみる
- ⑤ 読んだ感想を受講者同士で話し合ってもらおう（感想の共有化）

※ DVDに関しては、本テキストの「7. DVD教材の基本的な使い方」で、詳しく紹介します

もちろん、ハンドブックの使い方はこのほかにもありますが、基本的な使い方はこの2つです。

ハンドブックはどのような業種業態の人でも自分に当てはめて考えることができるように文章が工夫

されているため、文章の抽象度をあえて上げています。

じつは、NHC 登録者の多くの人が見逃してしまっているある重要な言葉が、ハンドブックに記されています。

「5段階の真・報連相のレベル表」は、多くの情報を盛り込もうとしたために抽象度の高い、圧縮した表現になっています。そのため、どの業種でも通用しますが、反面、具体的な現実の職場には当てはめにくいのです。同じ会社でも、職場ごとに報連相の実態が違うからです。

仕事の進め方の重要事項61項目を載せている「5段階のレベル表」は、研修の場でヒントを得るための教材としては大変有効ですが、このままでは、職場で実際には使えません。

『真・報連相のハンドブック（第18版）』
糸藤正士著 NHC刊 76～77ページより引用

この言葉が意味するところは、つまり「ハンドブックやレベル表の情報を呼び水にして、受講者の実際の職場での報連相（具体的な仕事の進め方の実例）を引き出す」ことが大切である、ということです。

ハンドブックはそもそもが、研修が進む中で受講者が疑問に感じたときに、課題・目的を持って読み、その学びや感想を語り合うことで、初めて深い効果が生まれるような仕様になっているのです。

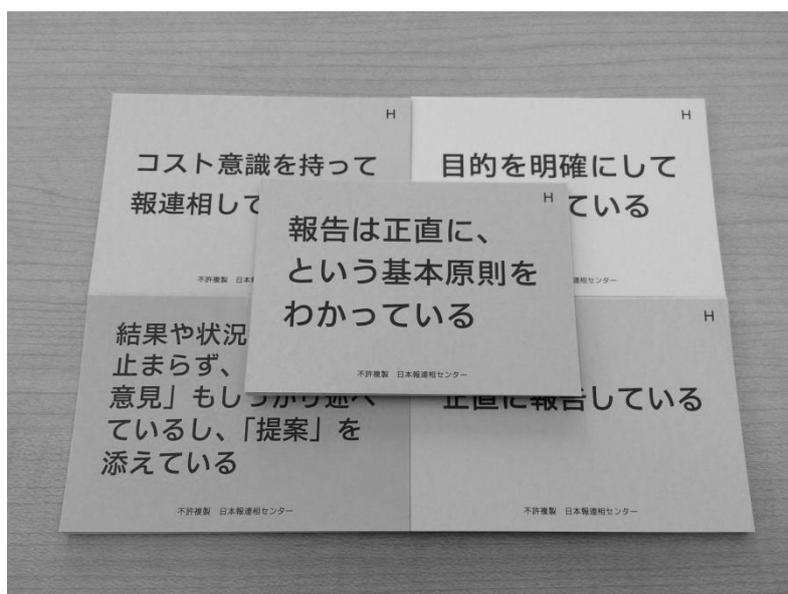
そのことがわかると、ハンドブックを受講者各自に一冊ずつ手渡しておくことが、いかに真・報連相研修の効果を高め、講師を助けることになるのかが理解できることでしょう。

4. Lカードの基本的な使い方

次は、真・報連相研修の研修教材『Lカード』についての、基本的な使い方の解説です。

Lカードとは、真・報連相研修用の研修ツールであり、真・報連相の5段階のレベル表に書かれている各項目を、1項目ごとに1枚のカードにしたものです。ちなみに、Lカードの「L」とは「レベル表」のLのことです。

このLカードも前章で解説したハンドブックと同じく、活用する人としらない人がはっきりと分かれる道具です。



Lカードを使う人は「このカードは本当に便利だ！このカードがあれば講師が何もしなくても、受講者の話し合いが盛り上がり、学びが深まり、30分とか一時間くらいならあっという間に経ってしまう。しかも満足度も高いんだ！」と、口をそろえて言います。

一方、Lカードを使わない人は「そもそもこのカードは、何のために、どのタイミングで、どうやって使えばいいのか分からない」と、言います。

Lカードとは、いったい何のための道具なのか。まずはそこから明確にしていきましょう。

まず、Lカードを理解するためには、そのもととなった真・報連相のレベル表について知る必要があります。

真・報連相のレベル表とは、最初に『仕事の進め方の重要事項』の項目があり、その項目をレベル表というフレームに収めたものです。(注：「フレーム」とは、レベル表の15のマスのこと)

最初からフレームありきで生まれた項目ではなく、あとからできたフレームにすでにあった仕事の進め方の重要事項という項目をはめ込んだもの、それが真・報連相のレベル表なのです。

誤解を恐れず表現をすると、レベル表の本質は各項目そのものにあるのであって、「レベル表」というフレームはオマケに過ぎないということです。

こう表現すると、一つ一つの項目が報連相を学ぶ上でとても重要で効果的な項目だということがわかります。

しかし、60項目以上もある仕事の進め方の各項目を、レベル表という一枚の紙に盛り込んで眺めてみると、重要であるはずの各項目がぼんやりと霞んでしまいます。俗にいう「森を見て木を見ず」、という状態になってしまうのです。

実際の研修の場で、受講者がこの「森を見て木を見ず」の状態になると、レベル表を眺めていても「ああ、たしかにそうだなあ」「たしかに正しいことが書いてあるなあ」といった程度の感想で終わってしまいがちです。

もし研修の序盤で受講者にいきなりレベル表をみせようものなら、その情報量のあまりの多さに脳の情報処理が追いつかず、思考がストップする人も出てくるのではないのでしょうか。

真・報連相のレベル表で本当に大切なことは、各項目が報告・連絡・相談に切り分けられ整理されていることではありません。項目ごとにレベルに分けて整理されていることでもありません。

真・報連相のレベル表で本当に大切なこと、それは「受講者が一つ一つの項目をしっかりと見つけ、その項目を通して自分の普段行っている報連相の良し悪しを振り返る」ことにあります。(報連相の良し悪し=仕事の進め方の良し悪し)

受講者の学びを深めるためには、「森を見て木を見ず」ではなく、まずは「木を見せて森を見せない」ことも講師としては大切なことです。

レベル表の各項目が、報告か連絡か相談か、レベルが高いか低いかなどの情報は、研修の序盤では、むしろ余分な情報でしかありません。

報告は正直に、
という基本原則を
わかっている

コスト意識を持って
報連相している

目的を明確にして
報連相している

真・報連相のレベル表

この表は、仕事の進め方（＝報連相）の進捗確認の一環表

	報告 (情報共有)	連絡 (情報の伝達)	相談 (アドバイスを求める)
5	<ul style="list-style-type: none"> 正確に伝えている 自分の伝えたい内容は、自分にも理解があることになっている 必要な情報は、自分の確認を待たずに伝えている 相手の都合に合わせた伝え方をしている 相手の都合に合わせた伝え方をしている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている
4	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている
3	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている
2	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている
1	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 	<ul style="list-style-type: none"> 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている 相手の都合に合わせて伝えている

※この表は、仕事の進め方（＝報連相）の進捗確認の一環表

ここで、Lカードが抜群の効果を発揮するときがどのようなときか、あらためて箇条書きにまとめておきましょう。

【Lカードが抜群の効果を発揮するとき】

- 報告・連絡・相談や5段階のレベルに切り分けて考える必要が無いとき
- 1つ1つの項目をしっかりと見つけて欲しいとき（木を見て欲しいとき）

このことが理解できると、Lカードがいったい何のための道具なのか、そしてLカードの基本的な使いどころが見えてきます。

さて、ここからはいよいよLカードの具体的な使い方に入ります。今回は研修の序盤～中盤にかけて使用する場合の、もっとも基本的な使い方の1つを紹介します。

この演習は、主に研修の序盤、特にハンドブック（レベル表）を使った学習に入る前にグループ内でLカードの内容を話題にして、1人1分間程度のスピーチをしてもらうワークです。

【Lカードの基本的な使い方】

- ① 受講者1人につき、1セットずつLカードを配布する
- ② 各自手元のLカードから1～2度（又は3度）のカードを手もとに出してもらう
- ③ 各自手もとに出したカードの中から、自分が「大切だと思うカード」を3枚選ぶ
- ④ 1番、2番、3番と、選んだカードを大切な順番に順位付けをする
- ⑤ 1人ずつ順番に、自分の選んだカードを相手に見せながら1人1分間程度のスピーチをしてもらう。グループ全体の持ち時間は10分間とし、終了時間の合図があるまで2巡、3巡してもらう（「私が○番目に選んだカードは●●●です」「私がこのカードを選んだ理由は…だからです」）
- ⑥ ⑤が終了したら、Lカードへの質問や感想などを全体で共有化する

この使い方はLカードの一番基本的な使い方ですが、しかしもっとも効果的な使い方でもあります。この使い方をマスターすれば、その他のLカードの使い方は、自然と身についてくることでしょう。

なお、Lカードのその他の使い方はNHCのホームページに掲載しています。（<http://www.nhc.jp.net>）

それから、本項「Lカードの基本的な使い方」の中で、次のような表現を用いたことについて補足を入れます。

『誤解を恐れず表現をすると、レベル表の本質は各項目そのものにあるのであって、「レベル表」というフレームはオマケに過ぎないということです。』

『真・報連相のレベル表で本当に大切なことは、各項目が報告・連絡・相談に切り分けられ整理されていることではありません。項目ごとにレベルに分けて整理されていることでもありません。』

これらの表現はあくまでも、今回Lカードの効果や役割を浮き上がらせるために用いた、ある種過激な表現です。本当に誤解を生じてしまうことがないよう、この場で誤解を解いておきます。

レベル表というフレームはオマケだと言いましたが、それは半分そうとも言えますし、もう半分は一概にそうとも言えません。

真・報連相の学習では、レベル表のように1枚のシートにすべての情報が整理集約され、一目で見ることができる方がよいケースも多々あります。レベルによって階層化されているおかげで、学びが深まることもあります。

実際の研修の場ではレベル表が活きる場もあれば、Lカードが活きる場もある。要は講師が目的に照らし合わせて、どのように活用するかということなのです。

5. 真・報連相研修の研修シートの基本的な使い方

次のテーマは「真・報連相の研修シート」についてです。NHCのホームページには、真・報連相の資料使用許諾登録をしたNHC登録者のみが入ることのできる、登録者専用ページがあります。(専用ページへの入室には、パスワードが必要です)

その専用ページにあるダウンロード資料が「真・報連相の研修シート」です。



真・報連相の研修シートは80枚以上ありますが、それらのシートはいくつかの種類に分けることができます。

【真・報連相の研修シートの種類】

- ① 事前学習系
- ② ヒントのメモ系
- ③ 事例研究系
- ④ 受講者への問いかけ系
- ⑤ 解説系
- ⑥ 自己育成計画系
- ⑦ その他

大きく分類すると、研修シートは上記のように7種類に分けることができます。そして、研修シートはこれらの①～⑦の種類によって、使い方もだいたい決まっています。

それでは、①から順番に研修シートの基本的な使い方を解説していきます。

① 事前学習系の研修シートの基本的な使い方

事前学習系研修シートは、研修当日までに受講者に配布し事前課題として取り組んでもらうためのシートです。

事前学習シートを配布するのは講師側にもひと手間が必要ですし、事前課題に取り組む受講者側にとってもひと手間を要します。

しかし、そのひと手間を惜しんではいけません。事前学習に取り組んでもらうことで、真・報連相研修の効果は間違いに変わります。

そして、事前学習系の研修シートはさらに細かく分けると2種類のシートが存在します。ひとつは「自己と職場の紹介シート」、そしてもうひとつは「悪い報連相の実例シート」です。

自己と職場の紹介シートは、研修の序盤、グループでの自己紹介時に使用します。研修が始まってからただ単に同じグループの人同士で自己紹介をしあうよりもお互いを深く知ることができ、グループとしての一体感が生まれ、その後の研修の雰囲気やグループ内での意見交換時などにとっても大きな影響が出ます。

悪い報連相の実例シートは、研修の序盤で記入済みのシートを使用し受講者同士で話し合いをしてもらうことによって、真・報連相研修の重要項目である「報連相は仕事の進め方そのもの」を受講者に理解してもらう大変便利なシートです。

また、真・報連相研修は「自己の仕事の進め方のふり返し研修」ですので、研修後半では自己の仕事の進め方のふり返しを行うための重要な素材にもなるのです。

【事前学習系研修シートの種類】

- 事前学習シート1：自己と職場の紹介シート
- 事前学習シート2：報・連・相のワークシート
- 事前学習シート3：報連相の実例を2件報告します

(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 ある「 」	
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

(事前学習2)

●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[]

(事前学習4)

報連相の実例を2件報告します

①良い報連相の実例

「自分たちが報告・連絡・相談をきちんとしていたので、仕事がスムーズに気持ち良くて、お客様や関係者に喜ばれ感謝された」といった良い報連相の実例を記述してください。

※何がどんな風に良かったから、そのような良い結果になったのか、できる限り詳しく書いてください。

②悪い報連相の実例

「自分たちの報告・連絡・相談が不十分であったために、仕事に支障が出て困った、お客様や関係者にご迷惑をおかけし、不快な思いをさせた」といった悪い報連相の実例を記述してください。

※何がどんな風に悪かったから、そのような残念な結果になったのか、できる限り詳しく書いてください。

令和 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

② ヒントのメモ系の研修シートの基本的な使い方

実はヒントのメモ系研修シートは1種類しかありません。このシートの特徴は、単なる研修用のメモ用紙ではない、というところにあります。

なぜ単なるメモ用紙ではないのか、それはヒントのメモの上部に受講者としての「自己の研修受講の目的」を書く欄があるからです。

この項目があることで、受講者は「会社に言われたから参加する研修」「単なる情報収集の研修」などで参加するのではなく、自分なりの目的を達成するための手段として主体的な姿勢で研修に参加することができるようになります。

研修で得たヒントを書き込むたびに研修受講の自己目的を再確認できるのも、このシートのよい点といえるでしょう。

「たった1枚なら、⑦の『その他の研修シート』でいいじゃないか・・・」と思う人もいるかもしれませんが、筆者としては「1枚にも関わらずピックアップして解説をしている」ということの意味を感じ取ってもらえると嬉しいです。

このシートを使用する際は、研修の導入で配布して研修受講の目的を書き込む時間をつくり、さらに研修中は常に机の上に出し、目の届くところに置いてもらうよう声掛けをするのがよいでしょう。

③ 事例研究系の研修シートの基本的な使い方

事例研究シートの基本的な使い方は、報連相の具体的な事例を通じて受講者に気づきを得てもらうためのシートです。

どのような業種業態の人でも話し合いができるよう事例が工夫されているので、事例をもとに受講者間での話し合いが深まりやすいのが特徴です。

事例研究シートは、話し合うテーマに合わせて事例を選び、

事例シートを配布して全員で読む

↓

個人で考えを書き出す

↓

グループで意見交換をする

↓

事例の解説を行う

という流れで使用するのが、基本的な使い方です。

【事例研究系研修シートのおすすめシート】

- 何のためのハウレンソウか
- カルテを早く！
- わかりにくい相談、わかりやすい相談
- ピンチになったAさん

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。応対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)」

◇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。

◇皆さんは、どこにポイントがあったと思いますか？

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ないでしょうか？ 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？

【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。

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：Aさんは、どのようにすればよかったのでしょうか？

④ 受講者への問いかけ系の研修シートの基本的な使い方

受講者への問いかけ系のシートは、③の事例研究系のシートと基本的には使い方は同じです。事例研究シートも、事例を通して受講者に問を投げかけているのですから。

事例研究シートとこの受講者への問いかけシートの違いは、簡単にいうと事例が載っているかどうかという違いだけです。

例えば事例研究シートには具体的な報連相の場面が描かれています。

一方、受講者への問いかけシートの場合は「挨拶は、なぜ必要ですか？」や「中間報告はどんな時に必要ですか？」といったように、ザックリとした切り口で受講者に問いを投げかけているのです。

事例のメリットは、具体的な場面での報連相（＝仕事の進め方）について話しやすいということが挙げられます。

ザックリとした問いかけのメリットは、その反対、具体的な場面に縛られずに受講者が考えを話し合えるところにあるといえるでしょう。きっとその他にも双方メリットはそれぞれあると思いますが・・・。

【受講者への問いかけ系研修シートのおすすめシート】

- 挨拶は、なぜ必要ですか？
- コスト意識を持って報連相している
- 中間報告
- 「情報の共有化」を深める
- 私が人生で大切にしている言葉を一つ紹介します
- 私が仕事で大切にしている3つの項目

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	

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	

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	

「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」とはどのような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	

私が仕事で大切にしている3つの項目

あなたがこれまでの職業人生の中で、自分なりに大切にしている「仕事の進め方」に対する、自分ルールや信条、行動規範などを3つ書き出してください。

【発表の手順】

STEP1:「私が仕事で大切にしているのは、「1……」「2……」「3……」の3つです」

STEP2:「まず1番目は……です。その理由は……」「次は……」「最後は……」

STEP3:「以上、私は「1……」「2……」「3……」の3つを大切にしています。ありがとうございました」

①

②

③

● 振り返り(メモ)

⑤ 解説系の研修シートの基本的な使い方

解説系の研修シートは、さらに細かく分類すると3種類のシートに分かれます。

1番目の解説シートは、「③ 事例研究系の研修シート」や「④ 受講者への問いかけ系の研修シート」のシートに関連しているシートです。

事例研究や問いかけのシートを使い、受講者に色々と考えてもらったり、グループで意見交換をしてももらった後、関連している解説シートを配布することで、受講者の学びへの補足を行います。

2番目の解説シートは、事例研究や問いかけのシートと関連していない、それだけで独立しているシートです。

例えば「3つの視点」や「3つの深度」の解説シートなどがそれに当たります。

最後に、3番目の解説シートについてです。3番目のシートは講師専用の解説シートです。このシートは受講者に配布することはありません。

講師はこの講師専用解説シートを確認しながら、受講者に口頭で解説を行います。

解説系研修シートのおすすめシートは次のとおりです。

【解説系研修シートのおすすめシート】

- 挨拶は気持ちを伝える報連相
- 相談を受ける上司は困っています
- 中間報告はどんなとき、なぜ必要か
- 情報の起用有価を深める連絡
- 真・報連相研修のはじめに
- 報連相は、なぜ必要か・・・
- 効果的な〔 〕のための「3つの視点」
- 自分の（マネジメントの）影響下にある部下
- 最上位目的は「経営理念」と「自己の志」
- 「ピンチになったAさん」の解説
- 「真・報連相に関する基礎知識10問」の答え解説

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必要です。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、急によくす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。

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。
- ・相談といいつながら、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「どうしようか」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。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取る必要があります。

「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(霧)に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。

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、ちよいちよい忘れていきますので、
思い出させてあげるため…」

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、引っ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。

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」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、お客様満足の上昇につなげる。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。

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

$$\begin{array}{c} \boxed{\text{質の高い}} \\ \text{成果をあげる人} \end{array} = \left(\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{専門性} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{仕事の進め方} \end{array} \right)$$

↓ ↑
「真・報連相」

- 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。

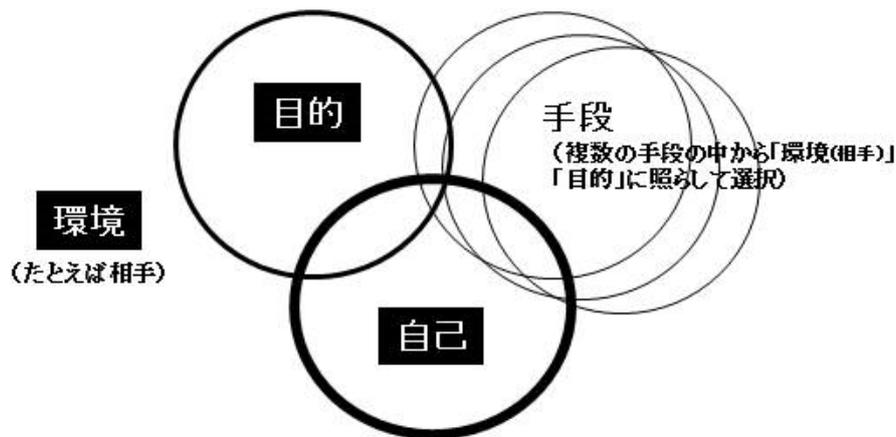
$$\begin{array}{c} \boxed{\text{質の高い}} \\ \text{成果をあげる組織} \end{array} = \left(\begin{array}{c} \text{質の高い} \\ \text{専門家} \end{array} \right) \times \left(\begin{array}{c} \text{人と人の} \\ \text{結びつき} \end{array} \right)$$

↓ ↑
情報の共有化を深める
「真・報連相」

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:

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・・・」

ひとわ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だけだから。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、四年で支店長は転勤しますから、どの支店長のときどうだったのか、はつきりします。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。あまり転勤のない企業の場合には、幹部自身が自己改革していかなないと、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、相談し難い雰囲気は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・E)

アメリカの社会心理学者 K・レビンが、

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。]

最上位目的は「経営理念」と「自己の志」

● ある海外法人の責任者をしてきた人の体験談です

「(本社の指示も仰げない状況で) 現地責任者として自己責任で、最終的決断に迫られることがあった。その決断の最後の拠り所は『経営理念』しかなかった。経営理念を何度も読み返し、意味を考え、そして判断した」

「日本にいたときには『経営理念が額に入れて掲示されているなあ・・・』という程度の意識だったが、海外で最終判断を迫られて、はじめて経営理念の価値がわかった」

最後は経営理念に照らして、右をとるか、左にするか、判断したそうです。

● 目的を組織の方向へ遡ると、「経営理念」に行き着く

私たちは手段の適否を判断する際、その手段の直接目的に照らして判断します。その直接目的には、その上の目的があります。上位目的です。

たとえば、報告書をつくるにしても、その報告書は何のためにつくるのか。「臨時の営業会議の資料にするために」、これが直接目的です。では、その営業会議は会社にとっては、何のために開くのか。「最近の市場の急変にどう対処するか、衆知を集めるために」に開催する。それは、会社にとって何のためか、・・・と次々に遡ることができます。

直接目的と上位目的は鎖のように連なっています。「会社にとっては、何のためか」と、ずっと遡ると行きつくところは、組織の「経営理念」です。

● 志あるいは信念に裏打ちされてこそ、経営理念は真の力を発揮する

一方、上位目的を「このことは、自分にとっては、何のためにするのか」と、個人の方向へ遡れば、最上位目的は「自己の志」に至ります。

「自分は何になり、この人生で何を追求するのか」「何を大切に、この人生を生きるのか」「何を大切に、職業人生を全うするのか」ということです。

これは人間としての最終的な判断の拠り所であり、自己の志がないと頼りない感じの生き方にしかありません。根無し草にならないためにも、ぜひとも自問自答を重ねたい問題です。

先にあげた経営理念は、いわば企業という法人の「志」です。法人の「志」が、生身の人間の「志」に裏打ちされてこそ、経営理念は真の力を発揮します。文章になった経営理念をただ知っているだけでは単なる文字の共有化に過ぎません。その意味するところをわかり、自己の志に裏打ちされて、はじめて意義あるものとなるのです。社員全員がそれぞれの自己の志で経営理念を裏打ちしている組織が強い組織です。

「経営理念」と「自己の志」が完全に重なり合うことは無理かもしれませんが、両者の重なりを大きくしたいものです。「経営理念」と「自己の志」の統合です。



不許複製 一般社団法人日本報連相センター/NHC

「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。

「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：FAX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って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

⑥ 自己育成計画系の研修シートの基本的な使い方

自己育成計画系の研修シートは、研修の終盤に使用します。

1日の真・報連相研修をふり返ってもらい、受講者に記入してもらいます。そして、記入したシートをもとにまたどんな思いで何を書いたのかを話し合ってもらいます。

この自己育成計画シートには、セットになって「相互検討の進め方」というシートがあります。記入後の話し合いの段階ではそのシートも配布して、進めてもらうと効率的に研修を進めることができます。

この自己育成計画を書いてもらうときには、少し注意が必要です。真・報連相研修を1日受講すると、受講者の中にはある考えが芽生えています。

それは仕事に対する（部下や上司に対する）自分の心の姿勢はどうだったか、という心のあり方への内省です。これは考えというよりかは、感情や気持ちといったほうが表現としてはいいかもしれません。

その部分がしっかりと考えられていない自己育成計画シートには、やり方・手段だけの項目が並びます。そのような行動計画では、実際の職場に戻ってから実践に移すことは難しいものです。

心から取り組みたいという動機に結びついていないからです。それでは手段思考といえるでしょう。

自己育成計画のシートを記入する際に大切なのは、受講者が明日からまた実際の職場に戻ったときに、その心の姿勢・あり方をどのように持ちたいか、という部分です。

【自己育成計画系研修シートのおすすめシート】

- 明日からの行動計画
- 行動計画の相互検討の進め方

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、ご協力よろしくお願いいたします」
 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

⑦ その他の研修シート

その他の研修シートには、「真・報連相に関する基礎知識チェック」（講師専用解説シート付）であったり、「5段階のレベル表」や「手作りレベル表」、「真・報連相の行動10箇条」などがあります。

研修で使用するうえで、どれも難しい資料ではありません。ただ今回の解説で、使い方を触れておきたいシートとしては、「真・報連相に関する基礎知識チェック」（講師専用解説シート付）があります。

このチェックシートは研修の序盤から中盤にかけて使用するのが効果的ですが、2～4回といった複数回で構成される研修プログラムを実施するならば、1回目の研修より2回目以降の研修の序盤に取り組んでもらうと、効果はさらに高まるように思います。

チェックシートと話し合い、そしてさらに講師の解説によって前回までの研修のふり返りの効果があるからです。

【その他のシートのおすすめシート】

- 真・報連相に関する基礎知識チェック
- 真・報連相の行動10箇条
- [] の手づくり『報連相レベル表』

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けば、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・・・

『 _____ 』

不許複製 一般社団法人日本報連相センター/NHC

※ 48、49ページ「真・報連相に関する基礎知識10問の答え」と一緒に使用

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

[]の手作り『報連相しレベル表』 作成者氏名:

	報告	連絡	相談
(+) これだけはやる	例えば	例えば	例えば
(-) これだけはやめる	例えば	例えば	例えば

(留意点)①まず、目的を明らかにすること ②5W1Hで、具体的に表現すること。(具体的とは、少なくとも3Wぐらい含む表現です)
 ③手作りの過程で、関係者が目的の共有化を含めて、充分に相談すること。 不許複製 一般社団法人日本報連相センター/NHC

ここまで、真・報連相研修の各種研修シートについて、7種類に分けて簡単に解説してきました。

ここで1つ、各種研修シートの使用時のポイントをお伝えします。そのポイントとは真・報連相研修の各種研修資料はハンドブックと併用して使用する、という点です。ハンドブックと併用して使うと、研修効果は一層高まります。

例えば、「③事例シート：何のためのハウレンソウか」を使用する場合であれば、シートを使って書き出し→意見交換をするだけでなく、受講者の状況に応じてハンドブックの

- ・ 13ページの「解説：目的を明確にして報連相している」
- ・ 14～15ページの「詳細解説：中間報告・その1」
- ・ 30ページの「深度2：意味（目的）の共有化」

なども合わせて受講者に読み込んでもらおうと、学習効果は一層深まります。（参考のため、以下に引用掲載しておきます）

ハンドブック13ページより引用 「解説：目的を明確にして報連相している」

やり方・手段に直行するのは、「手段思考」です。まず、「何のために」という“目的”を明確にして、次にそのための手段・方法を考えるのが「目的思考」です。報連相も目的を明らかにして、意識的な報連相をしましょう。

この報告は「何のため…」の報告なのか、目的を自らが明らかにしながら物事をすすめるのが、自立的人間の目的思考です。（相手が明らかにしてくれないから・・・、というのは依存的人間の思考・態度です）

ハンドブック14～15ページより引用 「詳細解説：中間報告・その1」

① なぜ途中で報告するの？

まず「状況が変わったとき」のことについて考えてみましょう。

A 状況がどうであれ、あくまで当初の指示をやり遂げる

B 状況が変わったので指示どおりすすめるべきかどうか考える

このAとBをどのように判断し、どのように対処するのか、という問題です。

仕事は、指示された通り忠実にやりさえすればよい、というものではありません。指示した人にも見通せない状況の変化が起きます。

また、当初の指示自体が100%正しいとは限りません。

例えば「真っすぐに行け」と指示されていても、予期せぬ豪雨で大きな池ができていれば、どうしますか。上役が真っすぐに行けといったから、真っすぐ行く…。これは危険です。上司依存の態度です。(ながく組織にいと、上役には逆らえない、長いものには巻かれろ、ワンマン社長の命令だから…となりがちです)

このとき、「いかがいたしましょうか」という中間報告をすれば、指示されたから言われた通りに…というやり方よりは、はるかにましです。「こうしたいと思いますが…」という自分の意思をもった中間報告ができれば、もう一段上です。

しかし、ここでは、1案でなく、複数案(例えば3案ぐらい)を考える思考を、身につけているかどうかポイントの一つです。(パッと思い付いた一案を提案する人が多数派のようです)

たとえば、

A案 それでもジャブジャブと入って真っすぐに行くのか

B案 多少時間はかかるが、迂回して行くのか

C案 それとも、一旦引き返して、後日出直すのか

と、3案ぐらい考えてみて、仕事の「目的」に照らして判断し、「ご指示には反しますが、こういう状況ですので、B案で…」と中間報告ができれば、立派な3度(中級)です。

肝心なのは、「目的思考」です。仕事はあくまでも主体的に取り組むことが大切です。目的がわかっていないと、折角の3案もどれを選択すべきか、判断ができません。

このとき上司が目的を言ってくれないから…と言う(依存的な)人がいますが、自分の仕事の目的(何のために…)は、自分で明確にしなければなりません。

そのためには、(自立した)「しっかりした自己」であることの上に、普段から上司の考え方をよく理解し、全体状況や背景事情も掴んでおく必要があります。

巧みなアプローチで目的を確認しなければわかりにくい場合もあるでしょう。目標ではありません。目的です。「目標は目的追求の手段なり」という名言があります。

私には、苦い経験があります。約20年前某社で課長をやっていたときの事です。

ある件を取締役部長の指示通り忠実に実行したのですが、結果がまずかったのです。

強烈な個性の持ち主である部長から強いお叱りを受けて、思わず、「ご指示通りやったのですが…」と返しました。

すると、「では、お前は、俺が死ぬと言ったら死ぬのか!」と叱られたのです。

ハッと目が覚めました。その時、主体性と自己責任性を欠いていた自分が見えたのです。何時の間にか自立を失い、依存的になっていたのです。

いくらこうやれ、ああやれと指示されても、やるのは自分です。自分を見失ってはなりません。

そのために、職業生活の根本的な拠りどころを内面に持っているかどうか、自問自答したいものです。

ハンドブック30ページより引用 「深度2：意味（目的）の共有化」

深度2 「意味（目的）の共有化」

そして、経営理念の文章を「知っている」、行動指針を暗記しているだけでなく、その意味するところをみんなが「わかっている」ことが肝心です。

ときどき、大企業で、社会常識とかけはなれた事件が起こります。

しかし、その企業には、立派な経営理念があり、社員全員が所持している手帳の第1ページに明記されています。

経営理念を、知ってはいたが、「わかっていなかった」としか言いようがありません。

部門目標の数字をみんなが知っているといっても、その数値をどのように理解し、受け止めているかとなると、さまざまです。

前期の15%アップの目標を、どうせできない努力目標だ、という人もいます。競合他社の動き、当社の経営実態からみて、今までのやり方を変えてでも必死に取り組まなければならない目標だ、と受け止める人もいます。

目標を知っていても、評論家的な姿勢でみているのでは、共有化の効果はありません。自分のこととして真剣に受け止めれば共有化も意味があります。

伝わらなければならないのは、FAXやメールの文字だけではありません。伝えたいのはその意味です。

意味を明らかにするには、目的の共有化が重要です。目標数字の共有化だけでなく、その目標は「何のためか」という目的（意味）を共有しましょう。

上役は、指示する場合にいちいち目的を言わないのが普通ですが、指示内容や部下の能力などによっては、「何のためなのか」と、目的をひと言添えるだけで普通の部下が気の利いた社員に変わります。

大抵の社員は、目的がわかれば「やり方」は判断できるからです。

部下の方も、仕事の目的がわからなければ、「これは〇〇のためでしょうか？」と、自分の方から目的を確かめ、明確につかめば、効果的なやり方のできる優れた社員になれます。

研修を受ける場合には、「何のための」研修なのかという「会社の目的」を共有化し、そして、自分は何のために出席するのかという「自己目的」を明確にして、参加することが大切です。

6. DVD教材の基本的な使い方

次に解説するのは、株式会社PHP研究所より発行されている真・報連相のDVD教材の基本的な使い方についてです。

PHP研究所より発行されている真・報連相のDVDは全部で2本ありますが、今回解説をするのは『ケーススタディで学ぶ 報連相の基本』というタイトルのDVDです。

この『ケーススタディで学ぶ 報連相の基本』というDVDは、真・報連相の基本編・実践編・上司編の3つのパートで構成されています。



さらにそれぞれのパートごとに複数のケーススタディが用意されていて、新入社員から幹部・管理職研修にまで使用できる大変便利な内容になっています。

DVDの内容の詳細は次の通りです。

【DVDの内容】

基本編

- [解説] 報連相とは何か／「真・報連相」のポイント
- 《報告 (1)》 何のためのハウレンソウか
- 《報告 (2)》 ピンチになった秋山君
- 《連絡 (1)》 メールで連絡しておいたはずが…
- 《連絡 (2)》 人数が合わない
- 《相談》 わかりにくい相談・わかりやすい相談

実践編

- 《報告 (1)》 飛び越し指示があったとき
- 《報告 (2)》 相手の〇〇にこたえる
- 《連絡》 カルテを早く！
- 《相談》 小さなウソがトラブルに！

上司編

- [解説] 上司のための報連相／「情報によるマネジメント」
- 《ケーススタディ》 アメリカでの5 S活動
- 《ケーススタディ》 上司によって職場が変わる？！
《ケーススタディ》 あなたが総務課長だったら・・・

DVDの各テーマでは、最初に数分間の報連相のケーススタディがあり、シンキングタイムをはさんで、ケーススタディについての解説が行われる、といった流れになっています。

DVDの内容については、PHP研究所のDVD販売ページにて「《報告 (1)》 何のためのハウレンソウか」が視聴できるようになっているので、もし今、手もとにパソコンやスマートフォンなどインターネットの閲覧環境がある場合は、本章を読み進める前にぜひとも視聴してみてください。

【DVD視聴ページのURL (動画は7分弱です)】

<http://www.php.co.jp/dvd/detail.php?code=A1-1-012>

では次に、実際の真・報連相研修において、どのようにDVDを使用していけばよいのか、その基本的な使い方について解説をしていきます。

【DVDの基本的な使い方】

- ① 学びたいテーマに合わせてDVDのケーススタディを上映する
- ② ケーススタディが終わりシンキングタイムになったら、一端DVDを一時停止する
- ③ 確認のため、ケーススタディの内容を講師が簡単に解説（おさらい）する
- ④ まず、個人の考えを紙に書き出してもらおう
- ⑤ グループごとに感想を共有化してもらおう（この時に、グループの意見として取りまとめることはしない。あくまでも感想共有レベル）
- ⑥ 一時停止していたDVDを再生し、続きの解説編を見せる
- ⑦ もし理解を深める情報や効果的と思われるヒントがあれば、講師が補足的に伝える

以上がDVDの基本的な使い方です。

この【DVDの基本的な使い方】をもとに、先に紹介したDVD視聴ページで紹介されている「《報告(1)》何のためのハウレンソウか」を使用した場合の、具体的な流れを紹介します。

「《報告(1)》何のためのハウレンソウか」の学習テーマは主に「3つの視点」と「手段思考と目的思考」になります。

【《報告(1)》何のためのハウレンソウかを活用した場合】

- ① まず、『3つの視点』について、解説を行う
- ② 次に、DVDのケーススタディを上映する
- ③ ケーススタディが終わりシンキングタイムになったら、一端DVDを一時停止する
- ④ 研修シート「何のためのハウレンソウか」を配布し、確認のため、ケーススタディの内容を講師が簡単に解説（おさらい）する
- ⑤ 研修シートに、まず個人の考えを書き出してもらおう
- ⑥ ⑤で書き出した内容をもとに、グループごとに感想を共有化してもらおう（この時に、グループの意見として取りまとめることはしない。あくまでも感想共有レベル）
- ⑦ 一時停止していたDVDを再生し、続きの解説編を見せる
- ⑧ 解説編の上映が終わったら、受講者に「皆さん、話し合いの中で様々な意見が出ていましたが、その中で『3つの視点』や『目的思考』に立ち帰って、事例の問題点を捉えることはできていたでしょうか？事例に出てくる佐藤さんの報連相のやり方・手段の問題点や改善点にばかり目が言っていなかったでしょうか。まさにそれが手段思考です。この事例の問題点を、『3つの視点』や『目的思考』から見つめることができた人は、大変優れ者ですね」と、理解を深めるための問いかけを行なう
- ⑨ ハンドブックなどで『目的思考と手段思考』の解説を行なう
- ⑩ 再度、今回のワーク全体を通しての感想をグループごとで共有化してもらい、終了する

以上が、DVDの事例「《報告(1)》何のためのハウレンソウか」を活用した場合の具体的な流れになります。

この【DVDの基本的な使い方】の流れは、本テキストの「2. 真・報連相研修の基本的な進め方」で

紹介している【真・報連相研修の基本的な流れ】と、同様の流れです。ですので、DVDが無ければなくて、同じ内容の研修シートとハンドブックを使って研修を進めていくことは、当然可能です。

しかし、同じ研修プログラムでも、単なる文字情報と映像情報とでは、受講者側の理解が違います。

更にいうと、DVDには研修資料には無い詳細なケーススタディに対する解説編がついていますので、その解説編が講師の役割の一部を担ってくれるため、講師としては随分仕事が楽になります。

実際、真・報連相研修を行う講師の間ではDVDが大変重宝されています。

DVDにはたくさんのケーススタディが収録してありますが、それぞれのケーススタディがどのような学習テーマになっているのかをお伝えしておきます。

【DVDの各ケーススタディの学習テーマ】

基本編

- 《報告 (1)》 何のためのハウレンソウか
(学習テーマ：【3つの視点】・手段思考と目的思考)
- 《報告 (2)》 ピンチになった秋山君
(学習テーマ：中間報連相)
- 《連絡 (1)》 メールで連絡しておいたはずが…
(テーマ：発信は連絡ではない)
- 《連絡 (2)》 人数が合わない
(学習テーマ：確認)
- 《相談》 わかりにくい相談・わかりやすい相談
(学習テーマ：3つの視点から学ぶ質の高い相談)

実践編

- 《報告 (1)》 飛び越し指示があったとき
(学習テーマ：飛び越し指示の対応のポイント)
- 《報告 (2)》 相手の〇〇にこたえる
(学習テーマ：質問に答える報連相、期待に応える報連相)
- 《連絡》 カルテを早く！
(学習テーマ：【3つの深度】)
- 《相談》 小さなウソがトラブルに！
(学習テーマ：正直な報連相・質の高い相談のポイント)

上司編

- 《ケーススタディ》 アメリカでの5 S活動
(学習テーマ：情報によるマネジメント)
- 《ケーススタディ》 上司によって職場が変わる？！
(学習テーマ：相手の報連相が悪いのは、自分にも原因がある)
- 《ケーススタディ》 あなたが総務課長だったら・・・
(学習テーマ：シナジーの相談・互恵の相談)

DVDの使い方の最後に、一つ注意事項をお伝えします。

PHP研究所より発行されている真・報連相関連のDVDは、本来、業務的上映等が禁止されている商品です。DVDのパッケージにある注意書きにも次のような一文が記載されています。

◆このビデオプログラムから権利者の許諾なく無断で複製、放送、有線放送、レンタル、業務的上映等に使用することは、法律で禁止されており固くお断りいたします。

これはどういうことかという、要するに『DVDの購入者はあくまで自分の学習のためか、あなたの会社の社内研修でのみ使用してください。有償無償に関わらずセミナーや研修といった講師業での使用は禁止です。』という意味です。

しかし、NHCの資料使用許諾登録をしている者に限っては、NHCより発行する「DVD営利的上映承認書」を得て、PHP研究所より制作・販売されている真・報連相関連のDVDを、営利目的の研修やセミナーで上映することが可能です。

NHCの登録者でない方は法律違反となりますので、DVDの業務的上映等をするのしないよう、ご注意ください。

見本

DVD営利的上映承認書

NHC登録番号 000番

報連太郎 様

『ケーススタディで学ぶ報連相の基本』及び『新入社員のための報連相の基本』のDVDについて、営利的上映を承認いたします。この承認は、制作・販売者である株式会社PHP研究所と監修者の系藤正士氏または一般社団法人日本報連相センターとの契約に基づくものです。

DVDの営利的上映時には、必ずこの承認書を身辺に置いて上映してください。

発行日：平成●年▲月■日

〒541-0046 大阪府大阪市中央区平野町3丁目4-9旭洋ビル7階

一般社団法人日本報連相センター

【有効期限】

この承認書の有効期限は、一般社団法人日本報連相センターの発行する著作権使用許諾書に記載の期限と同一です。

代表理事 **延堂 溝壑**

※ DVD営利的承認書の見本（表面）

見本

DVD使用に関する禁止事項

◆ このディスク並びにパッケージに関するすべての権利は著作権者に留保されています。無断で複製、営利的上映、譲渡、貸与することは禁止されています。

〔株式会社PHP研究所 / 「活用の手引き」から〕

◆ このビデオプログラムから権利者の承諾なく無断で複製、放送、有線放送、レンタル、業務的上映等に使用することは、法律で禁止されており固くお断りいたします。

〔株式会社PHP研究所 / 「DVDパッケージ」から〕

◆ これらのDVDを購入した者が他者に貸したり、他者から借りて上映するようなことはしないよう、株式会社PHP研究所から求められています。日本報連相センターは、このことを守る旨約束しています。

〔一般社団法人日本報連相センター・本部事務局〕

※ DVD営利的承認書の見本（裏面）

7. 真・報連相基礎講座のプログラムデザイン

ここからは、いよいよ真・報連相研修の具体的なプログラムに入ります。真・報連相研修のプログラムは、半日コース・1日コース・2日間コースなどがありますが、今回はNHC主催の真・報連相基礎講座（3時間半）のプログラムについて解説をします。

本章の「2. 真・報連相研修の基本的な進め方」をもとにして、具体的な研修プログラムを解説していきますが、まず、ここまで解説をしてきたことの確認を簡単に行いましょう。

【真・報連相研修の特徴】

- ① 真・報連相研修では、講師は報連相のやり方・手段をあまり教えない
- ② 真・報連相研修は、自分が普段職場で行っている「仕事の進め方のふり返り研修」
- ③ 真・報連相研修は、受講者の知識習得研修ではなく「自立心と気づきを促す研修」

【真・報連相研修の基本的な流れ】

- ① テーマに合わせて事例研究やワークを行う
- ② まず、個人の考えを紙に書き出してもらう
- ③ グループごとに意見交換をしてもらう（この時に、グループの意見として取りまとめることはしない。あくまでも感想共有レベル）
- ④ グループごとに誰か1名が代表して、③で交わされた意見を全体発表する
- ⑤ もし理解を深める情報や効果的と思われるヒントがあれば、講師が補足的に伝える

【真・報連相研修の全体の流れ】

- ① 研修の目的（会社と自己の目的）とルールの確認 ※ヒントのメモ使用
- ② 自己と職場の紹介 ※事前学習シート使用
- ③ 悪い報連相の実例報告 ※事前学習シート使用
- ④ 【真・報連相研修の基本的な流れ①～⑤】
- ⑤ 明日からの自己の行動計画作成（行動計画の目的を、まず自問自答する）
- ⑥ 研修を終えての感想を全体共有

【真・報連相研修の勘どころ】

- ① 目的思考で研修を進める（会社の目的・参加者の目的・講師の目的・各ワークの目的）
- ② 受講者から質問が出たときは、それも他の受講者の貴重な学びの材料になるので、講師が簡単に答えを言ったり解説をしたりせず、まずは受講者皆に考えてもらう
- ③ 受講者にはべき論や一般論ではなく、「受講者自身の具体的な職場の実例」や「仕事で大切にしている価値観」などを話し合ってもらおう
- ④ 話し合いの最後には、『3つの視点』、『3つの深度』、特に『目的（目的思考）』に立ち返る

以上が、これまで解説してきたことのポイントです。それでは、次に具体的なプログラムに入っていきます。

真・報連相基礎講座（3時間半）のプログラム

No.	目安時間	内 容
①	10分	挨拶・講師の自己紹介・NHCについて など
②	10分	講座の目的とルール
③	10分	自己目的の設定と「ヒントのメモ」の使い方 【研修シート】 「ヒントのメモ」
④	10分	受講者同士の自己紹介
⑤	10分	「旧・報連相」と『真・報連相』の違い 【研修シート】 「旧・報連相」と『真・報連相』の違い
⑥	10分	報連相＝「仕事の進め方」そのもの 【研修シート】 「報連相は、なぜ必要か・・・」「報・連・相のワークシート」 【ハンドブック】 「報連相は、仕事の進め方そのもの」「相手の好みに応じた報連相の仕方」
⑦	10分	『3つの視点』 【研修シート】 「効果的な〔 〕のための「3つの視点」」 【ハンドブック】 「真・報連相の概要1『3つの視点』」
	10分	～ 休憩 ～
⑧	20分	『3つの視点』 振り返り 【DVD】【研修シート】 「何のためのハウレンソウか」
⑨	10分	『3つの深度』 【研修シート】 「情報の共有化」の3つの深度 【ハンドブック】 「真・報連相の概要2『3つの深度』」「『3つの深度』詳細解説」
⑩	20分	『3つの深度』 振り返り 【DVD】 「カルテを早く！」 【研修シート】 「情報の共有化」の成功事例を教えてください」
⑪	20分	『真・報連相のレベル表』とLカードワーク 【Lカード】 1～2度使用
	10分	～ 休憩 ～
⑫	30分	フリープログラム 「名札の目的は？」「3項目で表現する」「部下が上司を助ける補佐」「B銀行の支店長研修でのこと」「志（こころざし）をもった自立人間」「HB読書会」など
⑬	10分	まとめ・「これだけはやろう、これだけはやめよう」
⑭	10分	感想共有・アンケート

以上が、真・報連相基礎講座（3時間半）の基本的な流れです。下記、簡単な解説です。

基礎講座は「はじめに」「メイン」「おわりに」という3つのパートに分かれています。

「はじめに」のパートは、「①挨拶・講師の自己紹介・NHCについて など」～「⑤受講者同士の自己紹介」までで、主な目的は講座の場づくりです。

「メイン」のパートは、「⑥報連相＝「仕事の進め方」そのもの」～「⑫フリープログラム」までで、ここでは受講者に真・報連相の知識理解を深めてもらうと共に、後半に進むにつれて受講者自身の自己の振り返りを促すようにプログラムしています。

「おわりに」のパートは、「⑬まとめ・これだけはやろう、これだけはやめよう」～「⑭感想共有・アンケート」までで、ここでは講座の振り返りを行い、受講者に具体的に明日から職場で行う実践行動を決めてもらいます。

まずは②のパートについて。ここでは講座の雰囲気と土台作りのため、講座の目的と講座受講のルールについて解説を行います。

ここでのポイントは、講座の目的やルールをしっかりと解説することです。特にルールの説明では、「何のためのルールなのか」「ルールを実践する際の行動レベルでの具体的な取り組み」をしっかりと説明します。

それらを行うことは、真・報連相で言うところの「目的思考」です。講座内では、「目的思考」や「意味がわかれば人は動く」「人は理解欲求を持っている」などのキーワードにのちのち触れますが、その際に本講座がそれらを体感できる場になっていることが重要です。

目的やルールをしっかりと解説することは講座本編での受講者の理解促進に大きな影響を与えるため、基礎講座のイントロダクションは大変重要なポイントとなります。

③と④のパートについて。ここで「ヒントのメモ」を配布します。「ヒントのメモ」もただ配布して活用方法を伝えるだけではその効果は十分に発揮されません。使用する意味（目的）をしっかりと伝え、受講者が「使用したくなる」と思えるような書き方とメリットを知ってもらいます。

「ヒントのメモ」に自己目的を書いてもらったら、受講者同士での自己紹介を実施します。

⑤～⑧のパートについて。ここからは基本的に研修シート「旧・報連相と真・報連相の違い」の項目に沿って進めます。

そしてこれは⑤～⑧のパートに限らず、講座全体に言えることかもしれませんが、研修中や各パートの区切りに、受講者に対してこまめに質問が無いか、講師側から確認を行うとよいでしょう。

質問があれば、その都度、受講者間で話し合ってもらいます。その場合は、【真・報連相研修の基本的な流れ ①～⑤】の順に進めます。

補足情報がある場合は、パートの最後に講師が伝えるようにします。受講者の意見交換が済まないうちから講師が知識のみを伝えることは極力避けましょう。

特に⑦『3つの視点』あたりからは、情報量が一気に増え、受講者にとっても馴染みの無い情報が出てきますので、⑦の最後はしっかりと質問の時間を取ります。

⑧のパートについて。ここでは、「これまでの講座の振り返り」としてDVDを使用したワークを行います。ここでのポイントは、「知っていることと、実際にできることは違う」ことを受講者に実体験してもらうことにあります。

そのために、講師はDVDの上映前に「これまで真・報連相の核心の1つである『3つの視点』について学んできました。これから行うDVDの視聴目的は、これまでの振り返りのためです」と、DVDのワークの意味目的をハッキリと受講者に伝えます。

あとは「6. DVD教材の基本的な使い方」で紹介している【《報告(1)》何のためのハウレンソウかを活用した場合】の流れを基本に進めます。

⑫のパートについて。ここでは、受講者のこれまでの学びに合わせてプログラムを行います。どのような受講者にも対応できるのは「3項目で表現する」ですが、受講者に管理職者が多い場合には「B銀行の支店長研修でのこと」、中堅社員が多い場合には「部下が上司を助ける補佐」「志(こころざし)をもった自立人間」、初級社員が多い場合には「挨拶」「中間報連相」なども効果的です。

⑬⑭のパートについて。ここでは講座の最後の締めとして、「これだけはやろう・これだけはやめよう」として、具体的な行動レベルでの「明日から実践する取り組み」を決めてもらいます。具体的な行動レベルを書き出してもらうためには5W(いつ、どこ、だれ、なぜ、なに)のうち3Wくらいを具体的に書き出してもらうとよいでしょう。

受講者が書き出す取り組みの大小は問題ではありませんが、ここで大切なことは、受講者本人が「明日からやってみよう!」と思える取り組みであることと「自分は何のためにこの取り組みをするのか」という目的をしっかりと持って書き出すことができるかということです。

書くことそのものが目的とならないよう、講師がしっかりとフォローをします。

講座のプログラムで、時間が足りなくなることもよくあることです。もし時間が足りなくなったらワークの時間を圧縮する、または思い切って外すなど、状況に合わせて調整をします。各プログラムを少しずつ短くして調整することも可能ですが、その場合は、各プログラムにおける受講者の学びの深まり方が浅くなるので、十分な注意が必要です。

8. 真・報連相研修のハンドブック勉強会の基本的なプログラム

ここでは、「真・報連相のハンドブック」を活用した勉強会の基本的な進め方を解説します。

このハンドブック勉強会の特徴は、いわゆる輪読会のスタイルをとっています。

輪読会とは読書会の形式のひとつですが、その内容は一般的に知られるような読書会とは大きく内容が異なります。

一般的な読書会では、受講者が事前に課題図書を読み込んできて、当日の読書会で感想を述べ合ったり、学校の国語の授業のように講師が指示した場所を受講者に読んでその内容について講師が解説を行う、といった内容です。

しかし、この輪読会のスタイルは違います。まず、課題図書の事前読み込みは行いません。次に、勉強会の当日に読む場所は受講者ひとりひとりが、当日その場で自由に選びます。受講者が読み込んだ場所について、講師が解説を行うといったこともありません。

講師の立場としてはこれほど楽な勉強会はありません。

しかしそれでも、この輪読会のスタイルをとった勉強会では、受講者はとても深い学びを得ることができません。

実際、NHCの主催する各種セミナーの中で一番人気があり、リピーターが多いのが、このハンドブック勉強会のセミナーです。

顧問先などで、一通りのセミナーを実施したあと、そこから先に何をすればいいのか分からない場合や、真・報連相研修の内容に対してネタ切れやマンネリを感じている場合は、ぜひともこのハンドブック勉強会を定期勉強会として実施することをオススメします。

まず、ハンドブック勉強会に必要な準備物は次の通りです。

【準備するもの】

- 真・報連相のハンドブック × 人数分
- 白紙のA4用紙（メモ用） × 人数分

準備物はたったこれだけです。

次にハンドブック勉強会の会場設営についてですが、この会場設営は特に決まりはありません。個人的な経験上では、スクール形式以外であればよいと思います。スクール形式でも、きっとやれなくもないでしょうが、たぶんやりにくいと思います。その理由は、この勉強会（輪読会）のスタイルが、グループになっての意見交換、話し合いがメインのプログラムだからです。

次に、ハンドブック勉強会の当日の流れでは次の通りです。

【ハンドブック勉強会の基本的な流れ】

- ① 勉強会の、目的を共有化する（例：真・報連相の理解を深める）
- ② ハンドブックを各自で黙読する（8分）
- ③ A4用紙に各自黙読をして、感じたことや気付いたことなどをメモ書きする（8分）
- ④ 2人組（または3人組）になって、感想を語り合う（8分）
- ⑤ ④で出てきた感想を、各2人組（または各3人組）から全体にむけて発表してもらい全体での感想の共有化を行う
- ⑥ 終了

ハンドブック勉強会の流れはいろいろアレンジできますが、上記が基本の流れです。実施時間や受講人数によってアレンジを加えていくのがよいでしょう。

アレンジの方法としていくつかお伝えすると、例えば①の「勉強会の目的を共有化する」では、受講者が勉強会慣れしていたら、「会の目的」を受講者自身で話し合ってから始めるのもよいでしょう。

その他にも、A4用紙に書き出すことをせずに直接話し合う代わりに、グループごとでの話し合いの時間を長めにとる方法や、勉強会の最後に「今回の勉強会に参加しての感想」を全員から一言ずつ発表してもらうのもよいでしょう。

読む場所を自由にするのではなく、あえて限定するのもアレンジの1つの方法です。

ただし、アレンジはあくまで勉強会の基本的な流れを1回以上行ってから挑戦するのがよいと思います。その方が、自分に合ったアレンジの勘どころをつかめるからです。

最後に、この勉強会のコツをお伝えします。

【ハンドブック勉強会のコツ】

- ① 最初に全体の流れを参加者に説明しておく（簡単な説明で大丈夫です）
- ② 事前読み込みはしなくてよい（当日、各自好きなところを読んでもらう）
- ③ 目的を持って参加してもらおう（目的思考）

以上が「真・報連相のハンドブック」を活用した勉強会の基本的な進め方です。