

# 社員の「報連相力」をどのように育むか

株式会社末永イノベーション経営 代表取締役 末永 春秀

第一回「報連相は仕事の生命線」	第四回「上司の報連相への対応のまずさが部下の意欲を削ぐ」
第二回「報連相の意味は上司部下で共有されているか」	第五回「上司自ら部下に報連相する行動見本になる」
第三回「部下によって違う報連相のとらえ方」	第六回「部下の報連相力を向上させるステップ」

## ➔ 第一回「報連相は仕事の生命線」

### ➔ たった一言が仕事の成否を左右

「なぜ報告しない!? あれほど報告をしると言ったじゃないか!!」

上司が、報告をしなかった社員を強く叱責している場面です。一言の報連相があれば、このような結果にならなかったのです。上司としては、何度言ってもタイミング良く報連相を実行できない人材の弱さを痛感する瞬間です。同時に、報告しなかった社員の指導を徹底していない直属上司の課題も浮かび上がってきます。

本当に、たった一言の報連相があれば防げたと思われることは、誰でも経験したことがあるはずです。重要な報連相がないまま仕事が進んで、気がついたら現場にとんでもないことが起こっていることがあります。報連相が、一言あって上司の判断が入っていれば十分に防ぐことができたはずですが、報連相がなかったために問題解決に走り回らなければならないことは、今までも起こったでしょうし、これからも起きる危険性があります。

反面、適切な報連相がなされればリスクを避け問題発生を防ぐことは十分に可能です。困難な仕事、社員の協力で良い結果になったケースを振り返ってみます。問

題をきわどいタイミングの報連相でクリアしてきていることがわかります。そこにはチーム内や上司部下の報連相による連携に次ぐ連携があって良い結果になっています。

報告連絡相談は、仕事の中心軸です。チーム内の報連相が、リズム良く行われればチームの力は倍増し、足りない力を相互に補いながら成果が出ることは間違いありません。チーム力の原点ということができます。どうしたら報告連絡相談が、自発的な行動になるのかを共に考えます。

### ➔ 報告・連絡・相談は仕事の生命線

筆者は、25年にわたり経営コンサルティング会社で実践的な経営コンサルティング、特に組織・人事系のコンサルティングをしてきました。同時に、人事コンサルティングを事業化し、共に人材の育成に格闘してきました。また経営トップマネジメントも経験させていただきました。そのなかで、筆者も声を漏らして報連相の意義を言い続けてきました。コンサルティングとマネジメントの経験から報連相の重要性を痛感する1人です。

報連相は仕事の生命線といえま

す。生命線という意味は、仕事の成果を確実に左右するということです。チームや組織は、この報連相なくして人と人との信頼に基づく連携は起こり得ないのです。世界の歴史を見ると組織は外敵によって崩れているように見えますが、実際は内部の崩壊から起こります。この内部の崩壊とは、まさに人と人との信頼関係の崩壊であり、信頼関係の基本は報連相です。仕事の生命線である報告連絡相談が、生き生きとすれば仕事も人もイキイキするはずですが、

### ➔ 報連相は役割によって課題が違う

報連相と人材成長は相関関係にあります。仕事ができる人は、報連相ができます。しかし、報連相が稚拙な人は仕事も稚拙です。言い換えれば、仕事の成長段階は報連相の成長ステップと正比例するといえます。この意味で、報連相の考え方を体得し実践できるようになると成長が加速します。そのためには報連相にどのような課題があるかを整理して指導教育する必要があります。

報連相は、「社員、中堅社員、管理者、経営幹部、経営者」の役割によって課題が違います。代表



人生のイノベーションとして創業。経営理念は「共に働く人の幸福を共に創造し経営のイノベーションを通じて社会の生生発展に貢献する」。強みは、経営の人事が分かっていること、人材育成の実績があること、独自に思考した論理構成。テーマは、事業構造改革、人事制度改革、人材育成。完全個別対応型で開発したコンサルティングは企業・病院で実績。豊富なケース経験、フィロソフィ重視に特徴。依頼した経営者から共感をいただいている。  
▶末永のモットー「心を高める 経営を伸ばす」 <http://www.suenaga-keiei.co.jp/>

的に次の課題が考えられます——

#### ＜社員＞

- ①何を報連相するかが分かっていない
- ②報告のタイミングがつかめない
- ③肝心な報告が抜ける

#### ＜中堅社員＞

- ①自分だけの判断で仕事を進める
- ②報連相について思考省略をする
- ③報告は叱られない程度に行う、だが相談は全くしない

#### ＜管理者＞

- ①社員のときは報連相をよくした人が、管理者になって報連相がずれる
- ②部下から報告を受けているが判断力がなくマネジメントが停滞する
- ③報連相の内容の掌握をしないで上司に報告する

#### ＜経営幹部＞

- ①管理者との報連相がスムーズでなく部門としての判断が遅れる
- ②経営幹部同士の報連相がなく部門間対立の原因になっている
- ③報連相を部下に求めるが自らはしない

#### ＜経営者＞

- ①後継者やNo. 2との報連相がスムーズでなく二頭立てになる
- ②役員との報連相の機会が少なく社内への指示が徹底しない
- ③トップリーダーとして報連相の動機づけができないし模範行動も示せない——

また、報連相に共通する行動課題があります——

- (1) 悪い報告が上がってこない
- (2) 急を要する報連相が甘い
- (3) 重要性の判断が違う
- (4) 報告の事実の把握が弱い
- (5) 有利なことしか報告せず不利なことは隠す
- (6) 重要な報連相のタイミングがずれる
- (7) 過去の報告は一応するが将来に向けての相談がない——

#### ▶なぜ報連相ができないか

根本的に考えてみましょう。報連相がないからと上司は部下を叱責します。叱責することは必要です。では、叱責されれば事態は改善されるのでしょうか。叱られた直後は、義務感で報告するかもしれませんが、自主的自発的な報連相というレベルにはならないことが多いものです。自ら気づき、自発的に報連相できる社員になってほしいものです。

報連相をしない部下には、いくつかの共通した課題があります。

1つには、仕事に対する目的意識が弱いことです。何のために報連相する必要があるのかの理解です。報連相は、仕事のリスクヘッジのために必要であり、上司と部下の暗黙知を形式知にして最大価値にして、仕事の目的を達成し組織知にするためです。報連相は、組織の血液とすることができま

す。報連相が弱い人は、一つひとつの仕事の目的が理解できていないので仕事をして報連相をする意味が十分に肚に落ちていないのです。上司は、多分報連相するだろう、報連相するはずと考えていますが、部下は分かっていません。

2つには、報連相をする行動の動機が育っていません。例えば、仕事をしていると、どう考えたらいいのだろうかという疑問、従来とは違う点をどうすればいいかという判断の迷い、良い結果に結びつけるためにはこれでは足りないという不安があります。この疑問、迷い、不安を自分独りで判断して進めてしまうことが仕事の品質を悪くしています。仕事の判断の迷い、不安、疑問をそのままにせず方向づけする行動の動機が育っていないために報連相ができないのです。この点を上司が見極めることができるかが鍵です。この動機が育ってくれば報連相をするものですが、動機ができていなければ報連相は弱いままです。

3つ目は、上司が、部下に報連相をしないからです。報連相は、部下がするものと決めています。それが、部下の自主性に火をつけていません。上司自らが部下にオープンに報連相をすれば、部下からも自然な形で報連相が上がってくるものです。なぜなら、上司の報連相は、部下から見ると自分への信頼に映るからです。