

社員の「報連相力」をどのように育むか

HOU REN SOU

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」

➔ 第二回「報告連絡相談の意味は上司と部下で共有されているか」

今回は、報連相力が活性化するためには何が必要かを考えます。筆者は、報連相の問題ケースについて分析シデータ化しました。その結果、大きな「ズレ」があることが分かりました。代表的な5つのズレについて説明します。

➔ 1 報連相の「理解のズレ」

「ズレ」の1つ目は、理解のズレです。上司は、重要なことは報連相するだろうと思っています。しかし、部下は、分かっていないことがあります。

例えば、ある社員が、お客様から口頭でクレームを言われたとします。お客様は、内容が社員から上司に伝わり、その上の上司にも報告されて会社から何らかの対応があると考えています。しかし、当の社員は、苦情に近い言葉だとは思いつながら仕事のなかで挽回しようと考えています。これが、この後、大きな問題に展開します。お客様は、何日経っても上司、会社、担当者からも何の反応もない事態に業を煮やして上司に直接クレームを言い、このとき、上司は現場で何が起きているかを知ります。そして、社員に言われた直後に速やかに対応していれば問題は大きくならなかつたのにと悔い

ることになります。

このケースには、問題が、構造的に潜んでいます。1つは、もともと「担当者が起こした問題」、2つは、お客様から言われて「報告していないという問題」です。なぜ、社員は報告しなかったのでしょうか。お客様から言われた内容は、今の段階では上司に報告する必要はないと考えていました。ここに問題があります。

根本は、お客様から言われたことを、自分1人の努力でクリアしようと考えた社員の判断が課題です。なぜ、そうなるのでしょうか。部下と上司が報連相について共通の理解になっていないからです。何を共通理解しておくべきか。このことは、報連相の基本であり同時に仕事の本質にも関係します。それは、お客様のために上司と部下が一体となって貢献する共働目的の理解がないから起こることです。どうしたらできるか、お客様のためになる実践的な行動とは何か、それらの意識を共有し一体化する姿勢が重要です。相当根気のあることですが、仕事の目的の追求は人材への期待像の追求につながります。筆者は、報連相の事例分析で、このことに気づいたときに、報連相の仕組み化のポイント

が見えたと感じました。

➔ 2 報連相の「内容のズレ」

次は、報連相をする必要のある内容のズレです。特に、重要性についてズレることがあります。上司が重要と思うことを部下は重要と思っていないことがあります。上司の重要性の認識と部下の理解が違うことは立場の違いとしてやむをえないと考えるのではなく、共通目的のためには上司部下でズレることはないという前提で臨んでほしいのです。ただ、重要性の判断指針は、形式知にしておくほうが効果があります。

例えば、「お客様に関する報連相方針」として—

- お客様から批判的なことや耳の痛いことを言われたときは報告する（部下は、会社の悪口だから言っってはいけないと思っている可能性があります）
- お客様に喜んでいただいたことは、どんなに小さなことでも報告する（自慢めいた話になるので褒められたことは言わないでおこうと思っている可能性があります）
- お客様に起こっている変化（雰囲気、人事、設備、支払い等）は必ず報告する



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/>

一など。

このように形式知化した指針は、案外の効果があることは筆者の経験の実感です。形式知にして報連相の理解を共有することは人材育成の視点から必要です。なぜなら、人材育成は、「できないことをできるようにしていく過程」ですから報連相の形式知は、その道標でありマイルストーンになります。

➔ 3 報連相をする「機会のズレ」

部下が、報連相をしようと思っても、上司と顔を合わせることが少ないので1週間経ってしまいタイミングを逸することはありがちです。メールもあり、携帯もあっても、このようなことは起こりうるのです。すべてをメールによる報連相の仕組みにする企業では送信すればフェイスツーフェイスは問題になりません。それでも重要なことはやはりメールでは伝わりにくいでしょう。通常、重要なことはメールによる報連相では不十分ということが多いものです。報告内容に微妙な問題がありニュアンスを伝えるようなこともあります。報連相の機会のズレが起きないようにするためには、上司が何時でも報連相OKという姿勢が必要ではないでしょうか。

実はここに、大きなテーマがあります。それは、上司は報連相、報連相と言いながら、何時でも、

重要なことは、たとえ深更であっても報連相OKという機会をついているかという点は、報連相というよりもコミュニケーションの根本として重要です。報連相で部下が上司に近づきにくい関係になっていないか、日頃の意思疎通の弱さは報連相にこそ表面化しません。第一回に書きました上司が自ら部下に報連相をする必要性を説いたのはこのためです。報告という川の流れをつくる役割は上司にあります。

➔ 4 報連相の「事実のズレ」

報連相は、それを受けた管理者は次の行動として何らかの判断をする必要があります。その場合に、報連相されたことが、どれだけしっかりした事実の掌握に基づいてされたかどうかによって管理者の対応に大きな違いが出ます。部下に実際の事実を報告するように言っても、何が事実かを掌握する着眼に違いがあると自社に有利なことだけを報告してくることもありえます。自社に有利なことだけでなく不利な事実こそが重要なのですが、案外、そうとばかりは言い切れません。どうしたらきちんと事実を報告するようになるかについて考えてみる必要があります。

要は、部下である社員の事実の掌握が甘いのです。甘いといっても、そうすぐに改善されるもので

はありません。人材の成長には段階があります。ここでは、上司が、やはりきちんとした事実で報連相されるという前提でとらえるのではなく、報連相を聞きながら実際にそのことに関して起こっていることはどんなことかということ強く推し量る必要があります。なぜ、そのようなことが起こったのか、原因と結果の関係を冷静に見る必要があります。また、発生している背景をしっかりとヒアリングする必要があります。場合によっては、周囲の関係者を含めて確認しないと実際の事実は分からないものです。緊急であればあるほど迅速に、これを行う必要があります。

このようにありとあらゆる手段を尽くして実際の事実を掌握して初めて判断が可能になります。報連相をする社員である部下の問題とともに、それを受けた上司の判断の基軸が重要になります。

➔ 5 報連相の「仕組みのズレ」

報連相は、「意識と仕組み」の両面が必要です。報連相についての適切な意識と実行を可能にする仕組みが欠かせません。「仕組みのズレ」とは、社内に報連相の仕組みはあるが、形骸化して実質的に機能していない仕組みのことです。このような意味のない仕組みが組織に残っていないか点検して仕組みを機能アップする必要があります。