

ケーススタディで学ぶ

報連相の基本

活用の手引き

[監修]

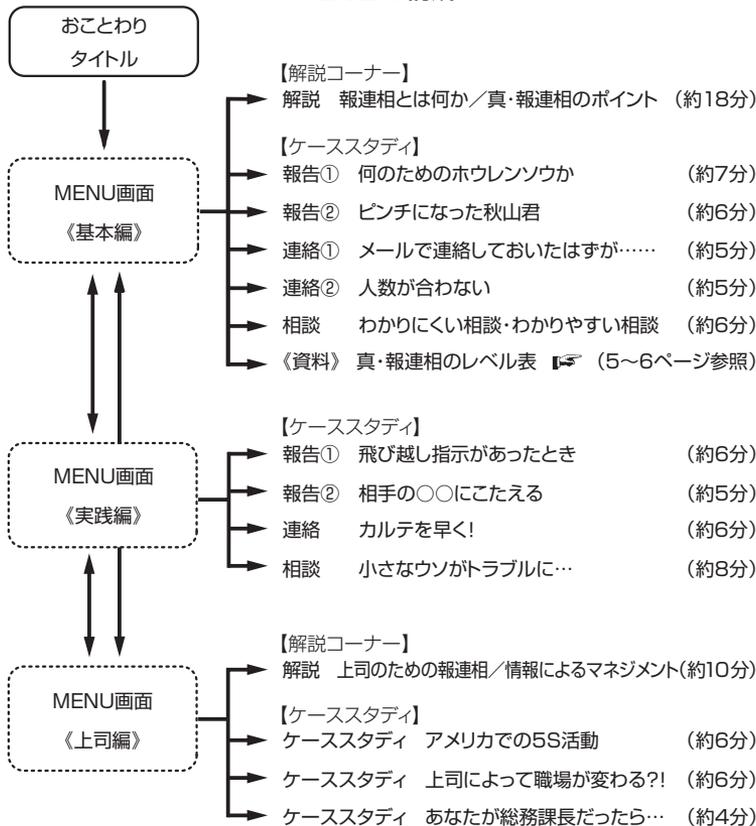
糸藤 正士

PHP

本作品の内容について

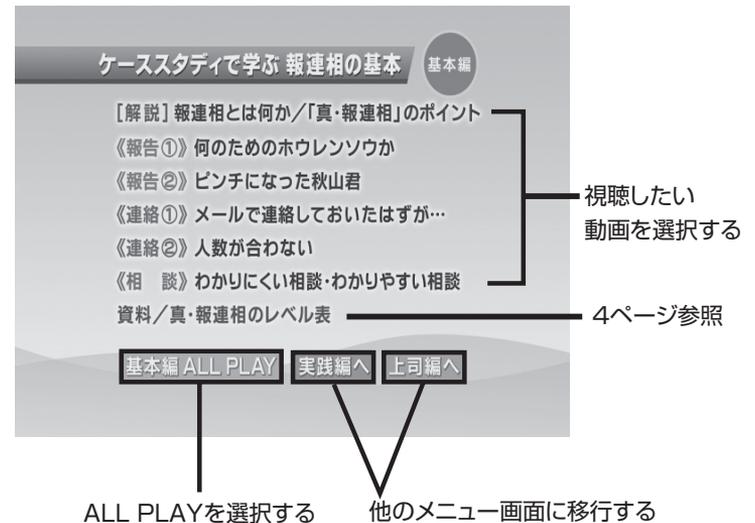
- ◎本作品は、DVD 1 枚(片面 1 層Disc)と活用の手引き 1 冊で構成されています。
- ◎DiscをDVDプレーヤーにセットすると、おことわり・タイトル画面が表示された後、自動的に MENU画面《基本編》に移行します。
- ◎基本的な操作としては、画面に表示された項目を、お使いのDVDプレーヤー付属のリモコンにある方向(▲▼◀▶)ボタンで選択し、エンター(選択/決定)ボタンを押して、学習を進めてください。
- ◎その他操作方法の詳細については、ご使用になるDVDプレーヤーの取扱い説明書をご覧ください。

● DVDの構成 ●



DVDの操作方法について

- ◎《基本編》《実践編》《上司編》は、各MENU画面上のボタン操作で相互に行き来することができます。
- ◎ 各解説コーナー/ケーススタディは、動画として収録されています。視聴後は、直前のMENU画面に戻ります。
- ◎《基本編》《実践編》《上司編》には、それぞれ[ALL PLAY]が用意されています。[ALL PLAY]を選択すると、各MENU画面の視聴項目を上から順番に自動再生していきます。



- ◎7~24ページのポイント集/研修シートなどは適宜必要部数を、拡大コピーしてご利用ください。

- (注)リモコンの各ボタンの名称は、メーカーによって異なる場合がございます。不明な点は、お使いのDVDプレーヤーの取扱い説明書をご参照ください。

Thinking Timeについて

- ◎ケーススタディの各コーナーは、[問題提起]⇒[Thinking Time]⇒[解説]で構成されています。
- ◎グループ討議を行う場合など、[Thinking Time]で画面を一時停止させたいときは、以下の操作を行ってください。



- ①画面に「Thinking Time」の文字が表示されていることを確認します。
- ②ゲージの時間表示が右端に到達するまでに、DVDプレーヤー付属のリモコンで「一時停止/スチル(II)」ボタンを押してください。
- ③視聴を再開するときは「再生(▶)」ボタンを押してください。

その他の操作について

《MENU画面に戻りたいとき》

- ◎動画を再生中にMENUに戻る場合は、リモコンのMENUボタンを選択してください。直前のMENU画面に戻ります。他のMENU画面に移行する場合は、直前のMENU画面に戻ってから、画面上のボタンで操作してください。

《解説コーナーの後半[解説②]/ケーススタディ中の[解説]を視聴したいとき》

- ◎MENU画面から視聴項目を選択し、スキップボタン(▶▶)を押してください。[解説①]もしくは[問題提起][Thinking Time]をとばして、後の[解説]のみを視聴することができます。

「資料/真・報連相のレベル表」について

- ◎MENU画面[基本編]から「資料/真・報連相のレベル表」を選択すると、以下の画面が表示されます。
- ◎このコーナーでは、真・報連相の5段階のレベルについて、画面(静止画)を見ながら確認することができるように構成されています。

| | 報告(義務+α) | 連絡(情報の共有化) | 相談(おかげ-聴き) |
|----|----------|------------|------------|
| 5度 | 報告の5度 | 連絡の5度 | 相談の5度 |
| 4度 | 報告の4度 | 連絡の4度 | 相談の4度 |
| 3度 | 報告の3度 | 連絡の3度 | 相談の3度 |
| 2度 | 報告の2度 | 連絡の2度 | 相談の2度 |
| 1度 | 報告の1度 | 連絡の1度 | 相談の1度 |

選択する

基本編 MENUへ戻る

報告の1度

- ◆報告は正直に、という基本原則をわかっている
- ◆仕事が終了したら、直ちに命じた人に直接報告している
- ◆「飛び越し指示」は直属上司へ即刻報告している
- ◆結果、経過の順で要領よく報告している
- ◆5W2Hで、わかりやすい表現をしている

もどる 前画面にもどる

- ◎各レベルの画面では、静止画とあわせてナレーションを収録しています。5～6ページのレベル表をコピーして配布するとともに、画面上でレベル表の内容を確認するなど、幅広くご活用ください。

| | 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"> ●正直に報告している ●相手の報連相が悪いのは、自分にも原因があることに気づいている ●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) ●相手の好みに応じた報連相の仕方をしている | <p>チェック:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●報連相を楽しんでいる ●悪い情報ほど早く連絡している ●「情報によるマネジメント」を行っている ●情報は自己であることをわかっている ●情報交換、情報収集 | <p>チェック:</p> <ul style="list-style-type: none"> ●情報の共有化を深める組織づくりに取り組んでいる ●報連相がよくない人にも、寛容な態度で接し、助力している ●相談を受けたら見返りを求めず力を惜しまない (支援の相談) ●みんなで相談して、問題解決に取り組んでいる (互恵の相談) |
| 4度 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●速報に加えて、原因分析と解決案も報告している ●権限を委譲された場合、適切な報連相をしている ●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 | <ul style="list-style-type: none"> ●重要性、緊急性、連絡判断を一段高い視点 (低い視点、横・外部の) ●連絡内容、連絡方法拡大化傾向をもつ ●生情報の連絡に加え、 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●お客様、上司、社内外からも相談を受けている ●社外の専門家にも必要に応じて相談している ●効果的な質問で情報の共有化を深めている ●当面の相談だけでなく先々のことも相談している |
| 3度 | <ul style="list-style-type: none"> ●目的を明確にして報連相している ●状況が変わった時、長い期間を要する仕事、ある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 ●「中間報連相」の大切さに気づいて、実行している ●「3つに分割」する表現方法を知り、活用している | <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●積極的な「情報提供」 ●遅滞なくお礼状を出している (必要な場合) | <ul style="list-style-type: none"> ●「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」「上司の方針や真意の確認」もしている ●相談の中で、必要な「根回し」もしている ●「積極的傾聴」で情報の共有化を深めている ●心を開き、腹を割って相談できる人を持っている |
| 2度 | <ul style="list-style-type: none"> ●コスト意識を持って報連相している ●報告の機会を、上司の考えを知る機会にもしている ●必要な場合には、事前報連相をしている ●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 ●T. P. O. (時、所、状況)も考えて報告している | <ul style="list-style-type: none"> ●間違いの起きそうな文書(メモ)で連絡している (発信≠連絡) ●重要な情報は相手に (発信≠連絡) ●情報ツールを使いこなしている | <ul style="list-style-type: none"> ●「こうしましょうか」と自分の考えを持って相談している ●相談の中で「お願い」や「問題解決」もしている ●誠意・熱意をもって相談し、相手が判断しやすいように、わかりやすく状況を説明している ●相談した人に対して、必ず結果報告している |
| 1度 | <ul style="list-style-type: none"> ●報告は正直に、という基本原則をわかっている ●仕事が終了したら、直ちに、命じた人に直接報告している ●「飛び越し指示」は直属上司へ即刻報告している ●結果、経過の順で要領よく報告している ●5W2Hで、わかりやすい表現をしている | <ul style="list-style-type: none"> ●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) ●悪い状況(マイナス情報)こそ早く連絡すべきだ、とい ●相手を見て、明るく大 | <ul style="list-style-type: none"> ●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 ●こまめに相談しているが、ときには自分一人で「どうしようか……」と、苦しんでいることがある ●よい報連相はよい人間関係の上に行える、よい人間関係はよい報連相の上に行える、ことを知っている |

真・報連相の【3つの視点】

◎真・報連相は、報連相(手段)を「環境(相手)」「自己」「目的」の「3つの視点」でとられます。それぞれの関連を図に表すと、下図のようになります。



◎「自己」を含めたところに、「真・報連相」の特徴があります。「やり方・手段」に重きをおく「旧・報連相」では、組織の下位層(部下)ばかりに報連相が求められていました。しかし、**真・報連相では、報連相の大切さに上も下もない**と考えています。むしろ質の高い報連相は、経営幹部・管理者にとってこそ、重要な課題だといえるでしょう。

◎「3つの視点」の「環境」には、「自然環境、政治・経済的環境、地理的環境……」など、さまざまな要素がありますが、「報連相」では「**環境≒相手**」として、簡略化して説明しています。

◎たとえば、Aさんに対するよい報告の仕方が、Bさんに対しては悪い報告になる場合があります。また、「5W1Hが大切だ」と言われてきましたが、「相手」が「3Wだけで十分」と考えているなら、「3Wだけの報告」がよい報告だということになります。

◎「自分の意見を持って報連相しよう……」といっても、単なる思いつきの意見よりも、複数の代替案のなかから吟味・選択した1案のほうが、質が高くなるのは当然のことです。そして、吟味・選択は「目的(何のために)」に照らしてこそ、適否の判断ができるのです。

◎どんなに効率的な相談でも、“談合”が目的なら質の高い相談とは言えません。どのような目的を選択するのか——そこで問われるのが「自己」です。法を守る自己なのか、倫理観の高い自己なのかどうか……。 「自己」を抜きにして報連相の質の高低は論じることができません。また、状況をどうみるのか、何を取り上げるのか(あるいは何を取り上げないのか)——これは「自己」の感性、思考の枠組み、あるいは取り組み姿勢に左右されるといえます。

真・報連相の【3つの深度】

◎「情報の共有化」という言葉は、誰もが日常的に使っていますが、私たちが普段使っている「情報の共有化」とは、「データ(文字・数字など)を職場でお互いに利用している」といった意味になると思います。もちろんデータの共有化も、不十分であれば、もっと確実なやり方・手段に改善していかなければなりません。それこそ医療関係や原子力発電所などで、情報の共有化に欠陥があった場合、文字通り致命傷になりかねないからです。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にあります。しかし、伝えるべきことは、「言葉や文字」だけではありません。伝えたいのは「意味」です。「**意味の共有化**」が大切なのです。さらに言えば、「**気持ち・思い**」の共有化も必要ではないでしょうか。

| 真・報連相の「3つの深度」 | | |
|---------------|------------------------|---------------------------------|
| 深度1 | 事実情報の共有化 | 知っている (見た、聞いた、読んだ) |
| 深度2 | 意味(目的)の共有化 | わかっている (意味が通じる) |
| 深度3 | 考え方の波長 (気持ち・思い)の共有化 | 心がそろっている (気持ちに通じる/共感・感動・やる気) |

◎情報の共有化の深まっている組織では、人が育ちます。「事実」「意味」「気持ち」を共有化している組織では、お互いの関係性の質が高まり、相互作用によって人は仕事の中で成長するのです。そのためにも、情報の共有化を深めることが大切なのです。

◎「深度3」へ情報の共有化を深めるためには、対面して「思い」を直接語りかけ、対話する以外に方法ははありません。最近は隣の席で仕事をしている仲間に、メールで連絡する人がいますが、私たちが本当に伝えたいのは「思い」のほうです。これは、コンピュータにはできないことです。

◎情報の共有化を深めることは、発信者だけではできません。受信者側も、発信者の話に耳を傾けて、しっかりききましょう。「きく」という漢字は3つあります。情報の共有化の深度にあてはめると、次のようになります。

聞く (hear) ……【深度1】(耳できく)
 訊く (ask) ……【深度2】(口できく)
 聴く (listen) ……【深度3】(全身できく)

基本編・ポイント集

《解説① 報連相とは何か》

- ・報連相は仕事の進め方そのもの
- ・質の高い成果をあげる人＝質の高い専門性×質の高い仕事の進め方(真・報連相)
- ・上司はいつも部下からの報連相を求めている
- ・悩みや迷いがあれば、必ずまわりに相談する

《解説② 真・報連相のポイント》

- ・報連相の本質は「情報の共有化」
- ・「環境(相手)」「自己」「目的」の3つの視点で、「手段(報連相)」を考える
- ・3つの深度で情報の共有化の深さを考える
- ・「報告」= 指示を受けた仕事が完了したときに行なう(※注)
- ・「連絡」= 情報の共有化
- ・「相談」= 知恵を出し合い、協働でより大きな仕事を成し遂げようとする
シナジー(相乗効果)
- ・よい報連相はよい人間関係の上に行なうことができる
- ・よい人間関係はよい報連相の上に行なうことができる

報告 のポイント

- ・返事の「はい」は最初の報告
- ・小さなことでもどんどん報告する
- ・事実を正確に報告する
- ・5W2Hで要点を押さえる
- ・途中で中間報告(中間報連相)をする
- ・正直に報告する
- ・悪い情報ほど早く報連相する
- ・報告に提案を付ける
- ・口頭と文書を使い分ける

連絡 のポイント

- ・相手を見て、明るく大きな声であいさつをする
- ・悪い状況ほど早く連絡する

- ・間違いの起きそうな場合や正確さを要する場合は、文書(メモ)で連絡する
- ・重要な情報は、相手に確実に伝わったか確認する
- ・電話では「今、よろしいでしょうか?」と、相手の状況を確認する
- ・電話で伝言する場合は、相手の氏名を確認する

相談 のポイント

- ・問題が起きた場合、ためらわずに相談する
- ・自分の意見をもって相談する
- ・相手の余裕の有無も考える
- ・5W2Hで整理してから相談する
- ・相手の話にも耳を傾ける
- ・必ず結果報告をする

(※注)DVDでは「報告=指示を受けた仕事が完了したときに行なう」と紹介していますが、これはあくまでも基本レベルの定義です。指示を受けた仕事が完了したときに行なう「報告」は、あくまでも義務にすぎません。

真・報連相では、報告の定義を「義務+α」としています。ここでいう「+α」とは、「義務ではないが、しておいたほうがいい」という積極的な報告という意味です。

たとえば、

- 指示を受けなくてもやらなければならない定期的な仕事で、「これからとりかかります」という事前の報告
- 仕事が順調に進んでいるときの中間報告などがあります。

5W2Hについて

◎DVDでは、5W2Hについて、一般的な内容として以下のように紹介しています。

- ①「なぜ、なに」(why/what)
- ②「どこ、いつ、だれ」(where/when/who)
- ③「どんな方法、いくら」(how/how much)

◎企業では一般に「いくら(how much)」を加えて、5W2Hとしているところが多いようです。予算や原価、経費……など「いくらかかるのか」という視点は、ビジネスパーソンに欠かせないということでしょう。

◎ところで、真・報連相の研修のなかで、5W1Hについて「もう1つのHは何でしょうか?」と質問すると、いろいろな答えが返ってきます。Hour(時間)、Hot(熱い)、Happy(幸せ)、Humanism(人間主義)など、人によってさまざまです。ある人は「もう1つのHはHeart(心)ではないでしょうか」と答えました。5W1Hという、いかにもハウツウのようなものに欠けているものは、心ではないかというのです。これは名答でしょう。別の人は「もう1つはHonest(正直)だと思えます」と答えました。「真・報連相のレベル表(5ページ)」の「報告の1度」に登場していますが、本当に鋭い指摘です。

◎5W2Hに決まった答えはありません。もちろん企業人として「How Much」を忘れてはいけませんが、自分が大切にしたい「H」を加えて報連相すればよいと考えてください。

3つに分割

◎「真・報連相のレベル表」の報告の3度にある「3つに分割」とは、物事を整理して、わかりやすく、印象強く説明しようとするときに活用できる方法です。

◎例えば、「このDVDを観た感想を述べなさい」と言われたら、「私の感想は、3点です。1……と、2……と、3……です。まず、1点目は……」というように話し始めると、聞くほうはわかりやすいのです。

◎この「3」という数字は、不思議な魅力と魔力を持っています。思いつくままに、3つに分割したものを以下に列挙してみましよう。

[三冠王][日本の三景][ワン・ツー・スリー][三人寄れば文殊の知恵]
[ホップ・ステップ・ジャンプ][過去・現在・未来][問題・原因・対策][報告・連絡・相談][はじめに・本論・まとめ]……

◎ **1はじめに** → **2本論** → **3まとめ** が、報告の基本型です。この「3つのステップ」で、わかりやすく、印象に残る報告をしましょう。口頭報告も、文書による報告も、基本は同じです。

1はじめに

- 切り出し(相手の都合を訊く)
「……について報告したいのですが、今よろしいでしょうか?」
- 報告の全体像(あるいは結論)を示す。つまり、本論で述べる3点を予告する。
「報告は3点です。1点目は……、2点目は……、3点目は……です」
(報告内容が1項目だけなら、3つに分けません。2項目ならあと一つ加えて、3項目にして報告。4項目以上ある場合には、重点3項目にしばります)

2本論

- 「1点目は……」
- 「2点目は……」
- 「3点目は……です」(いずれも結論から先に)

3まとめ

- 本論で報告した3点をもう一度簡潔に述べましよう。
「繰り返します。1つ目は……。2つ目は……。3つ目は……。」
- 以上の3点を報告いたしました。よろしく願いいたします」

上司編 ポイント集

《解説① 上司のための報連相》

- ・部下の報連相に問題がある場合
⇒「どんな報告のしかたがよいのか?」「どんな内容・表現を期待しているのか?」を部下に知らせていない
- ・部下が相談に来ない場合
⇒上司が相談しづらい雰囲気をつくっている
- ・企業人にとって、最大の環境は上役なり
- ・部下の報連相に問題があれば、上司にも原因があると考える

《解説② 情報によるマネジメント》

- ・「環境(相手)」「自己」「目的」の3つの視点で「手段(報連相)」を考える
- ・3つの深度で情報の共有化の深さを考える
- ・上司としての報連相の受け止め方
深度1「聞く」⇒深度2「訊く」⇒深度3「聴く」
- ・「情報によるマネジメント」とは、情報によって、自分の意思を人を動かして実現すること
- ・人は誰でも理解欲求を持っている ⇒ 事情がわかれば人は動く
- ・上から下への報連相が部下を自立した社員に育てる
- ・情報の共有化を深める

何のためのハウレンソウか

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。対応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、お席外しですか？」

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す」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？

ピンチになった秋山君

秋山君は新商品発表のためのイベント企画の立案を任されていました。しかし、なかなかいいアイデアが浮かびません。なんとか企画としていい形にまとめたのは、社内の会議で企画内容を発表する前日のことでした。

明日の発表までに、課長と部長の決裁を仰がなければなりません。秋山君は、課長のところに行きました。

秋山君 「課長。例のイベントの企画ですが、なんとかまとまりましたので、お目通しいただけますか？」

課長 「えー、今からか？」

秋山君 「はい、急ぎで見てくださいなのですが」

課長 「そういわれても、これから出張で、帰日も遅くなるぞ」

秋山君 「えっ……」

課長 「明日までには目を通して、部長にあげておくよ」

秋山君 「課長、それは困ります。会議は明日の朝一ですから、今からなんとか見てもらえませんか？ 今日中に部長の決裁がほしいんです」

課長 「おいおい、無理いうなよ」

秋山君、大ピンチです。

◇皆さんは、秋山君の報連相のどこに問題があったと思いますか？

メールで連絡しておいたはずが……

ある日、佐藤さんは、課長から呼び止められました。

課長「佐藤さん」

佐藤さん「はい、なんでしょう？」

課長「今朝頼んでおいた商品の不具合の件だけど、工場の山田課長に連絡してくれた？」

佐藤さん「はい。すぐにメールで連絡しておきました」

課長「まだ何も言ってこないな。こっちもお客様に対応しなきゃいけないのに」

その1時間後。

佐藤さん「課長、工場に連絡したら、山田課長は今日はお休みだそうです」

課長「なんだって！ それなら、すぐに島中係長か、片岡部長に連絡だ。……まったく……」

◇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？

人数が合わない

人材派遣会社で受付や手配を担当している深沢さんは、お得意先の東さんからの電話をとりました。

東さん「少し急なのですが、20日の午後1時に、マイク係2名、アシスタント1名、受付2名をお願いしたいのですが」

いつものお客様からの電話なので、深沢さんは次のように対応しました。

深沢さん「ありがとうございます。すぐ手配いたしますので」

しかし、当日になって東さんから、電話が来ました。

東さん「いったい、どういうことなんですか？ 頼んだのは5人なのに、4人しか来ていないじゃないですか！」

上司からも謝ってもらいましたが、次の仕事はライバルにとられてしまいました。

◇皆さんは、深沢さんの報連相のどこに問題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と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時ごろ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」

◇皆さんは、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？

飛び越し指示があったとき

ある日の午後。課長あてに工場の山田課長から電話がかかってきました。課長は昨日出張していたため知らなかったのですが、なんでも常務からの指示で、秋山君が新製品の納期を2～3日早められないかと工場に問い合わせたというのです。

課長は、すぐに秋山君を呼びました。

課 長「昨日、常務から何か話があったそうじゃないか？」

秋山君「はい。今度の新製品の納期を、もう2～3日早められないかと」

課 長「どうして、すぐ報告してこなかったんだ！」

秋山君「昨日、課長はご出張中でしたし、それに常務からの指示だったので、急がなきゃと思って……」

課 長「昨日が無理でも、なんで今日の朝一番に報告してこないんだ」

秋山君「……すみません」

◇皆さんは、秋山君の報連相のどこに問題があったと思いますか？

相手の〇〇にこたえる

課長が離席中に、机の上にカタログが届けられていました。自分の席に戻った課長は、机の上のカタログをみて、佐藤さんに尋ねました。

課長 「このカタログ、誰が届けてくれたのかな？」

佐藤さん 「さあ……。私もさっき席を外していましたから」

課長は、少し不満気な様子です。

◇佐藤さんは課長にこたえることができていたでしょうか？

また、佐藤さんはどのように対応すべきだったのでしょうか？

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。同じように各科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？

小さなウソがトラブルに……

渡辺君は、ある機械部品メーカーの管理課に所属しています。ある日、納入先であるA社の担当者から電話がありました。

担当者「発注した部品がまだ納品されていないようですが、一体、どうなっているんですか？」

渡辺君「申し訳ありません。調べて、折り返しお電話いたします……」

実は、このところ、受注が急増して、生産ラインが混乱し、遅れ気味になっていたのです。渡辺君は、生産順序の調整で部品の生産が遅れていることを知っていたのです。

渡辺君は、電話のことを急いで上司の係長に報告し、相談しました。

渡辺君「どうしましょうか？」

係長「そうだな……『生産したのですが、錆が発生したため2日遅れてしまいました』と、答えておけばどうだろう？」

渡辺君「……わかりました。そのようにご返事しておきます……(錆か。ウソをつくのはイヤだけど、上司の指示だし仕方がない)」

そこで渡辺君が担当者に返事をしたところ、担当者は激怒しました。

担当者「ええ?! 錆ってどういうことよ。さっき発送係の人にも電話して訊いてみたけど、まだ全然生産できていないっていうじゃないですか。それを、錆って……いったい、おたくどうなっているんですか！」

◇皆さんが、渡辺君の立場だったらどう行動したでしょうか？

アメリカでの5 S活動

日本のあるメーカーが、アメリカの中南部の州で、新しく工場を立ち上げようとしたときの話です。日本から来たスタッフは11名、これに対しアメリカ人のスタッフが20名、そして生産に従事する現地の従業員を加えて、総勢約280名。そして、やっと生産が軌道に乗り始めた半年後に、オープニングセレモニー、つまり工場のお披露目を来賓を迎えて行うことになりました。

その日が近づくにつれ、日本からやってきた工場長は、設備、材料の整理・整頓だけでなく、工場全体をなんとかピカピカに磨き上げたいと必死でした。工場に働くアメリカ人にも、掃除をするよう指示するのですが、一向に動く気配がありません。それもそのはず。アメリカは契約社会ですから、採用時点で仕事の内容が詳細にわたって決められています。「掃除は自分の仕事ではない」というわけです。

そこで困ったのが、工場長です。ただですら広い工場。このままでは、とてもオープニングセレモニーに間に合いません。

◇さあ、皆さんがこの工場長の立場だったとしたら、どんな行動をとるでしょうか？ 下記の選択肢を参考にして、考えてみてください。

- A. 派遣会社にお金を払って、別の作業者を頼んで掃除をしてもらう
- B. 率先垂範で日本人スタッフだけで掃除をして、5 Sの模範を示す
- C. アメリカ人の労働者に割増賃金を払って掃除をってもらう
- D. 「話せばわかる」はず。アメリカ人の労働者をなんとか説得する
- E. その他

【参考文献】

中央労働災害防止協会『安全衛生3分間スピーチ⑥』P 112～113
島村紘二・著「アメリカでの5 S活動」

上司によって職場が変わる？！

ある銀行の支店長研修で、支店長がこんな話をしていました。

支店長「今度、新しい支店に移ったんですが、どうも職場に活気が足りないんですよ。次長以下の課長連中になんとか元気がない。会議でもなかなか発言しないし、積極的な言動が見られない。こちらが指名すれば、それなりに意見は出ますがね。もっと自発的に議論できんものですかね……」

次に課長研修に移ったとき、その支店長の部下の課長に話を聞くと、部下はこんなことを言っていました。

課長「まあ、支店長のおっしゃるように、うちの支店は今のところ消極的なムードになっていますね。だけど、正直なところ、こうなったのはあの人が来てからなんです。あの支店長が来られてから、まるでお通夜みたいになったんですから……。それまでは、明るく活発にやっていたんですよ。まあ、支店長もあと1年ぐらいで交代だと思いますから、しばらくの我慢ですけど」

◇上司の何が原因で職場が変わるのでしょうか？ また、皆さんはこんな上司になっていないでしょうか？

あなたが総務課長だったら……

地方のある工場に勤める総務課長Kさんのエピソードです。この工場では、最近受注も増えてきたため、パートさんの増員が必要になってきました。しかし、いくら募集をかけても、なかなか応募がありません。

地域の総務・人事の責任者の集まりで話を聞いてみると、働きに出られる主婦はすでにどこかに勤めていて、時間に余裕のある主婦はこの地区にいないというのです。そして、どこの工場でもこの問題に頭を痛めていたのです。

そこで、Kさんはさらに情報を集めました。すると、「働きたいが幼い子どもを抱えているため働けない」——そんな主婦がたくさんいることがわかってきたのです。

◇皆さんもKさんの立場になって考えてみましょう。問題解決のためにどのような行動が求められるのでしょうか？

【参考文献】

- ・中央労働災害防止協会『安全衛生 3 分間スピーチ⑤』P 112 ~ 113
／島村紘二・著「アメリカでの 5 S 活動」
- ・糸藤正士著『真・報連相のハンドブック』（日本報連相センター）
- ・糸藤正士著『報連相の技術がみるみる上達する』（日本実業出版社）
- ・糸藤正士著『真・報連相読本』（鳥影社）
- ・日本報連相センター／共著『真・報連相で職場が変わる』（新生出版）

【監修者プロフィール】

糸藤 正士(いとふじ・まさし)

1958年京都大学(法)卒。大手企業を経て、㈱リクルートと業務委託契約を結び人材・組織開発関係のコンサルティングにあたる。91年㈱クリエイティヴ21を設立。93年【真・報連相】を開発し、日本報連相センター(NHC)を設立。教材とノウハウをコンサルタント、講師および企業の人材開発担当の方々へ提供中。研修・講演も実施。
著書に『真・報連相のハンドブック』（日本報連相センター）、『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』（鳥影社）、『真・報連相で職場が変わる』（共著、新生出版）など多数。

【連絡先】

日本報連相センター 糸藤正士
奈良県生駒郡平群町竜田川1-14-5 TEL・FAX 0745-45-8286
Eメール itofuji@asahi.email.ne.jp
ホームページ(報連相で検索可能)<http://www.ne.jp/asahi/nhc/itfj/>

※株式会社 P H P 研究所企画制作部は、日本報連相センターの会員です。

DVDの基本的な取扱いについて

- 1) DVDビデオは、映像と音声を高密度記録したディスクです。必ずDVDビデオ対応のプレーヤーで再生してください。
- 2) 画面サイズは4:3(通常のテレビサイズ)となっています。ワイドテレビで使用する場合は、画面モードを見やすいモードに変更して、視聴してください。
- 3) ディスクは両面とも、指紋・汚れ・キズ等をつけないように取り扱ってください。ディスクが汚れたときには、柔らかな布を水で湿らせ、内周から外周に向かって、放射状に軽く拭き取ってください。
- 4) ディスクは両面とも、鉛筆・ボールペン・油性ペン等で文字や絵を書かないでください。シールを貼付することも避けてください。
- 5) ひび割れや変形、または接着剤等で補修されたディスクは危険ですから絶対に使用しないでください。また、静電防止剤やスプレー等の使用は、ひび割れの原因となることがあります。

.....
(おことわり)

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 企画制作部

〒601-8411 京都市南区西九条北ノ内町11

TEL 075 (681) 5040 / FAX 075 (681) 4468