

「報連相」

1. PDCAと「報告」

「報告」は重要な要素と頭で理解していても、なかなか、実践が難しいのが実情です。そういう背景もあって、「うちは報連相がうまく行っていない」とか「〇〇は、報告がないから、全く困った奴だ」と嘆かれている方も多く見受けられます。実は、その背景にある問題(真因)を解決することが重要なのです。

私は、「PDCAサイクルを回す」という点も大きな要素と考えています。文字通りP:計画して、D:実践があり、その結果を報告して、C:検討して、A:対策を決めるという一連の流れの「中心」に位置するのが「報告」なのです。ところが、実際には、PもCもAもなく、野放しにD:実践だけを求めて「結果」の管理だけをしているというのが実情のようなのです。

これでは「マネジメント」と言えないのです。チームあるいは組織の一員として、それぞれの役割において、その能力を最大限に発揮するようにリードするのがマネジメントなのですが、この「能力を最大限」という事が重要なのです。例えば、現場で暗礁に乗り上げている状態ならば、早く暗礁から脱出する方策を練ることがマネジメントなのです。障害を取り除いて、全員が気持ちよく働けることが重要なのです。

右掲は、「5つの報告」と呼ばれているものです。「結果」以外にも、「途中経過」トラブル発生時の「障害報告」、状況により変更した「変更報告」、さらに、現場で収集した「情報」の報告と様々な報告があるのです。しかし、多くの場合、「結果」ばかりなので、その他の4つが不十分(皆無?)なのです。不思議ですが、毎日、職場で顔を会わせている筈なのに不十分なのです。

5つの報告

1. 結果
2. 途中経過
3. 障害
4. 変更
5. 情報

この原因の最大要因は、上司が求めない事、すなわち、PDCA管理をしていないことによります。上司に関心がないなら、敢えて、報告しようとする人は少ないのです。関心と言っても「あれ、どうなっている?」というカンタンな質問の投げかけで良いのですが、しないのです。言い変えると「あれ」がないという事なのです。私は、マネジメントの基本は「あれ」を列記しておくことだと考えています。「あれ」≡「P:計画」と言えます。部下が計画して進めている状況をつくる、すなわち、目標や課題を与えることが欠如しているのです。

「5つの報告」には、上司側の問題が大きなウエートを占めるのです。「あれ」を投げかけると問題の解決に協力する必要がありますので、自分に解決のための経験の蓄積も重要になります。いわゆる「ポケット」を多くもっている、すなわち、「知識」と「経験」と「根性」の3拍子が備わっている事が重要なのです。部下がやろうとしている仕事内容やお客様、技術、サービスなどを体験していることが重要なのです。畑違いでは、方法論は正しくとも、実情に合わない一方通行的な状態になりやすいのです。現場を掌握するために、日頃からのコミュニケーションが重要になります。

2. 「連絡力」で差がつく

皆さんの職場では「連絡」はどういう風になっているのでしょうか。多くは「回覧」という形式か、朝礼などで一方通行に言うケースなどが多いのではないのでしょうか。最近では、グループウェアが使われて「掲示板」機能を使っているケースも増えていきます。ますます、無機的なコミュニケーションになっています。

3つの連絡

1. 新規通達
2. 変更廃止
3. 関連情報

「連絡」というのも十分に理解されて「行動」に移ってこそ意味があるのです。連絡したから、それで役目を果たしたというのでは、余りにも公務員的ではないのでしょうか。連絡をしたという事実よりも、それをどう理解して動いたかが重要なのです。特に、理解しやすいように「情報」をつけ加える必要があります。例えば、対象者を明記するとか、この情報のメリットなどが重要です。

また、「会議」を充実させるために、「議題」を事前に連絡して各自の対応を事前に検討させたり、会議で報告する事柄を文書で収集しておくという「連絡力」は重要です。会議を招集する側も、招集される側も事前準備が重要なのです。これが欠けると「場当たり」的な会議になり、誰かのワンマンショーになりがちなのです。「N分の1の権利」というのですが、会議に出た人数分で割った発言権があるのです。これを行使させることで全体が機能するのです。その素が「連絡」なのです。

3. 「相談」は日頃の挨拶から

不思議な事ですが、同じ職場にいても相談がないケースが多いのです。会議などで部下が、いきなり問題提起して周囲からヒンシュクを買っているのです。この逆もあります。会議の席で事前に言えよというのでは、平素の間柄が如実に現れてしまいます。

この根本は、「挨拶」にあります。漢字は本質表す意味をもっているのです。「挨」と「拶」のどちらも「心を開いてせまる」という意味を持っているのです。「挨拶」を投げかける方も、受ける方も互いに「心」をオープンにする必要があるのです。どちらか片方が「心」をクローズにすると成り立たないのです。従って、平素の関係がモロに出ているのです。表面上の挨拶では儀式であり、無意味なのです。心の通じ合う挨拶があって、相談が始まると言えます。

右掲は「支援の4原則」を表しています。「相談」は、この4原則を実践できるか否かにかかっています。1の「関心」は挨拶から始まります。相談を受けると激励や助言・助力が必要になります。助言も助力も期待できないのなら誰もわざわざ相談に来ないのです。まず、心を開く、関心を示して「あれ」を投げかけることから始まるのですが、単に、「頑張れ」という激励に終るのではなく、元気づける為の会食や気晴らしも配慮したり、さらに、助言・助力が期待できるような平素の振る舞いが重要になるのです。昔、「役職手当やボーナスの多い分は部下指導のために使え」と指導されたのですが、そういう風土は消えているのが現状です。

支援の4原則

1. 関心を示す
2. 激励する
3. 助言する
4. 助力する

4. 「報告」×「連絡」×「相談」＝「マネジメント力」

このように、「5つの報告」「3つの連絡」「支援の4原則」とご紹介して来ました。これらが機能すると自ずからマネジメント力が向上するのです。右掲は、マネジメントの「3つのスキル」と呼ばれるものですが、幾ら良い発想しても、また、技術的な能力を持っていても、結局は、人間関係をスムーズにする会話力がキーになってくるのです。

3つのスキル

1. コンセプチュアル・スキル
2. テクニカル・スキル
3. コミュニケーション・スキル

「会話力」が重要であることに相違ないのですが、その会話力が生きるのは「報告・連絡・相談」の実践が出来ていることにかかってくるのです。そのキーを述べてきたのですが、ここでは、煎じ詰めると「集める」能力と「投げかけ」実践の2つに集約できると言えます。「集める」は集団で集める場合も、1対1の場合もありますが、要は自分から声をかけて呼び寄せることなのです。その「呼び寄せ」の理由・目的を日頃から管理しておき、状況判断で集めるという行為が発生するのです。

これを定例化するのも一案です。毎週、どのタイミングかでショート・ミーティングができれば、小グループのリーダーの役目を果たします。このクセがないと役職が上っても実践できないのです。PDCAサイクルを回すという風土・流儀を確立して頂きたいと思います。