

タイミングのいい報・連・相で チームのビジョンを達成する

報・連・相というと、部下が上司に
仕方なくやっているという印象がないだろうか？
だが、本来は、チームでビジョンを達成するために、
自ら創造的に行うものである。
ここでは、創造的な報・連・相に欠かせない、タイミングについて紹介する。

坂本敦子 プライムタイム 代表取締役

取材・文／木村美幸、写真／プライムタイム提供



ビジョン達成のために 主体的な報・連・相を

私はこれまで、セミナーや研修を通じてたくさんのビジネスパーソンと接し、ビジネス上のミスや失敗の事例にも数多く触れてきた。なぜミスが発生してしまったのか？ どうして、クレームに発展するような事態になったのか？

その理由を解明して改善に役立てるため、ご本人たちに失敗体験の要因分析をしていただくのだが、その結果を見ると、失敗したケースのほとんどに報・連・相が少なからず関連している。

ビジネスにおいて報・連・相が重要であることは誰もが知っている。新人研修でも中堅社員研修でも、必ず報・連・相の重要性を説く時間が

設けられているし、今や内定者研修でさえ、「職場でのコミュニケーションで大事なことは？」と質問すれば、「報・連・相です」という答えが瞬時に返ってくる。

しかしながら、それが重要だという認識だけでは、うまくいかない。

その目的や意義、また、報・連・相を行うベストなタイミングはいつなのか、といったことを職場で話し合い、現場で共有することが必要なのだ。だが、現状では、そういった話し合いはされていないことが多い。そういう理由もあって、報・連・相は“叱られないために、仕方なくする作業”と思われがちだ。それでは、良い報・連・相ができるはずがない。

では、報・連・相は一体何のために必要なのか？ 一言でいえば、与えられた経営資源を最大限に活用し

て、リスクを未然に防ぎ、ビジョンを実現するためである。仕事を通じて、会社の売りに貢献する、より質の高い製品やサービスを提供して顧客に喜んでいただく——そういった素晴らしい結果をチーム全員が手にするために欠かせない手段。それこそが報・連・相である。

サッカーにたとえるなら、チーム全員が勝利に対する熱い思いを共有し、一人ひとりがゴールをイメージして的確なパスを回し、勝利を手にする。その“的確なパス回し”が報・連・相に相当するのだと思う(図表1)。

つまり本来、報・連・相は、ビジョンを達成するために、自ら判断し主体的に行うものなのである。

そのために重要なのは、職場でビジョンを共有していること、個々人が自分のビジョンを明確に描いてい



ることである。報・連・相を行うことで、自分のビジョンを達成できると捉えられれば、それは“単なる作業”から“成果を上げるためのクリエイティブな行動”へと大きく様変わりするはずだ。まずは職場でビジョンを共有し、報・連・相の位置づけを変えてみることから始めてみてはいかがだろうか。

報・連・相のタイミングが仕事の損益分岐点

前述の通り、報・連・相において非常に重要であるにも関わらず、ほとんど論じられることがないのが、その“タイミング”である。

1つの仕事やプロジェクトがスタートし、リーダーから各メンバーに指示が出されてから、それが完了するまでの行程において、報・連・相が必要な事項が次々と発生するわけだが、過去の失敗体験の要因を分析すると、報・連・相のタイミング(=好機)の見極めの悪さに起因してい

ることがとても多い。さらにいえば、報・連・相をする時にタイミングを考慮する、という発想すらない人も多い。

ここでタイミングとは何かを考えてみよう(図表2)。多くのビジネスパーソンは、To Doリストを作成し、日々の業務をマネジメントしている。To Doリストはともすれば「量」をこなすことに主眼が置かれ、締め切りがはっきりしていること、あるいは自分が得意とすることが優先されやすい。

これに対して、タイミングを見て仕事を行うということは、「行動する好機を選ぶ」ということ。相手と自分の心情や状況が変化する中で、どのタイミングで行動すると最も効果的か、リスクを未然に防げるかを考えて主体的に仕事をするのである。

常に相手がいる報・連・相においては、このタイミングを意識することが重要になる。それを考えないと、「悪い情報の報告」「面倒な連絡」「できれば、したくない相談」などは、

どんどん後回しになり、あげくの果てに忘れてしまったりする。

ここで肝に銘じておかなければいけないのは、自分がどのタイミングで報・連・相をするかによって、影響を受ける人がいるということだ。

「この書類を書き終えてから、連絡しよう」「夕方、会社に戻ってから報告すればいいだろう」といった具合に、自分の都合だけで決めてしまうことで、情報を受け取る側の人たちにリスクを発生させてしまうかもしれない。あるいは、いざ報・連・相をしようとした時に、相手が不在で連絡がつけられないかもしれない。夕方になって情報を渡すまでの間に、その相手が別の行動をとってしまうことだってありうる。

それゆえ、あるタイミングで報・連・相をすることによって(もしくはしないことによって)、自分や相手にどんなリスクが発生するのか、という「リスク分析」を行うことがとても大事だ。すると「夕方になってから連絡するのは、こんなリスクが発生してしまうかもしれない。それなら、今とりあえず1本電話を入れておこう」といった判断ができる。

もちろん、こうした好機をつかむためには、関係者のスケジュールなど情報共有を日頃から密にしておくことが重要だ。

報・連・相のタイミングを逃す4つのパターン

ここでは、報・連・相のタイミングを逃してしまう典型的な4つのパ

図表1 報・連・相の目的



ターンをご紹介するので、ぜひ他山の石としてお読みいただきたい。

● “悪い情報の報告” が遅れる

これは、特に責任感の強い人が陥りがちである。自分のミスやトラブルを、可能な限り1人でリカバーしたあとで、「このようなことがありました、なんとか乗り切りましたが」と報告したいという心理が働くのだろう。叱られたくない、評価を下げられたくないといった発想で、ミスを隠そうとする人もいるかもしれない。

だが、プロのビジネスパーソンならば、そのミスを会社としてリカバーするために最善は何かを考えなければ

ならない。そうすれば、ミスやトラブルの報告は早ければ早いほどよいとわかる。チームが一丸となって動き、ミスによる悪影響を最小限に抑えることができるからだ。当たり前だと考えるかもしれないが、なぜ悪い情報は早く報告すべきなのか、その理由をチーム全員が共通認識として持つことが大事だ。そしてもしもミスを発生させてしまったら、個人の評価などに固執する考えを潔く捨て、他のメンバーの力を借りながらプロとして最善を尽くそう。

● 相談せずに抱え込む

これもまた責任感の強い人や、い

わゆるデキる人、あるいは管理職などに多い。おそらく「こんなことも判断できないのか」と思われたくないという心理が先に立つのだろう。

相談せずに自分1人で悩んだり、あちこちかけずり回って資料を調べたり——。しかし、どんな仕事にも期限や納期がある。そして上司や同僚・先輩など、経験のあるメンバーに相談すれば即座に的確なアドバイスが得られることは多い。時には部下に聞いたほうが早く解決することだってあるだろう。

やはりここでも、自身の評価や面子よりも、そのタイミングで相談しないことによって発生するリスクを分析し、会社として高レベルの仕事をするを最優先していただきたい。

● 報・連・相の相手が多忙

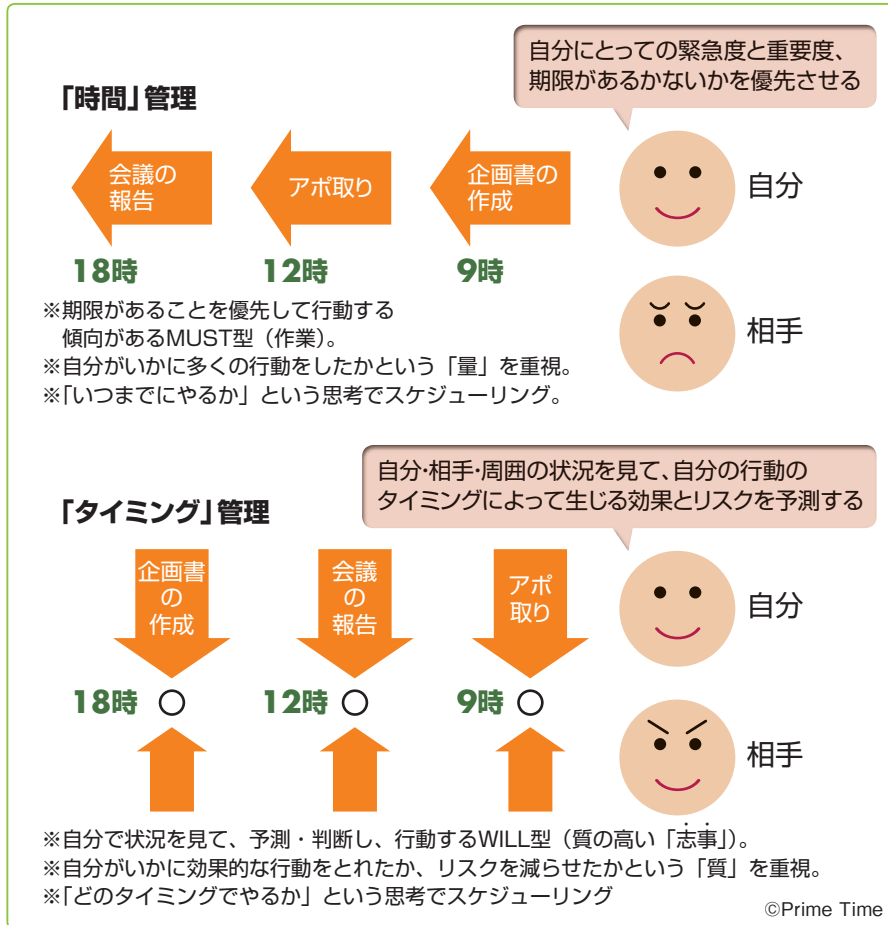
「上司がとても忙しそうに見えた」「声をかけたら、後にしてほしいと冷たくいわれた」といった理由で、報・連・相ができなかったという経験を多くのビジネスパーソンがしているのではないだろうか。

確かに多忙を極め、緊迫した空気を放っている人に、報・連・相がしにくい気持ちはよくわかる。しかしここでも、それをしないことで発生するリスクを冷静に分析してほしい。その場で露骨に嫌な顔をされるといった感情的な軋轢よりも、重視すべきことはリスクを回避し、より良い結果を得ることだ。

● 順調だという思い込み

これは中間報告のタイミングを逃してしまうパターン。たとえうまくいっている時でも、相手を安心させ

図表2 「時間」管理と「タイミング」管理の違い





るために、進捗状況を報告すべきだろう。

また、本人が順調だと思っ
ても、上司が望む方向性とは軌道がずれていることもよくある。完了した段階で初めて報告し、本来なすべきことと大きくずれていたことが判明したら、時間とお金と資源の損失になる。最悪の場合、期限に間に合わないという事態になるかもしれない。そうしたリスクを避けるためにもこまめに報告することを心がけたい。

良い報・連・相は 上司から始まる

限られた時間の中で質の高い報・連・相をしながら成果を向上させるためには、その出発点となる“リーダーからの指示”が的確であることが重要だ。

まずは、指示を出すタイミング。突発的に発生した案件は別にして、指示を受ける人のスキルや現在の仕事の状況、スケジュールなどを考慮したうえで、より良いタイミングで指示を出さなければ、結果に大きな影響が出てしまう。

次に指示の内容である。「いつまでに、これをやるように」とだけ伝えると、部下から返ってくる報・連・相も、いわれたことだけをすという、質の低いものになってしまうのも無理がない。

「なぜ、この納期なのか」「その仕事やプロジェクトの背景は?」「どんな人たちが関わっているのか」といった情報も示しながら指示を出せば、

指示を受けた人は自分が全体の中で担う役割を把握できるので、報・連・相をすべき相手やタイミングを主体的に判断できる。

さらに指示を出す時に「なぜ、あなたにお願いするのか」ということも付け加えれば、責任感ややる気を持たせることもできる。

また、報・連・相という、新入社員に教える基本だと捉えられがちだが、私は上司・管理職層こそ、報・連・相を同僚や部下に対して意識して積極的にすべきだと考えている。

報・連・相は、部下から上司にするものだという認識があるのならば、改めなければならない。部下に報・連・相を求める割には、上司からの情報発信が不足したり、一方的になりがちだからだ。

たとえば、報告をもらった後のフィードバックを部下にきちんとしているだろうか? 「報告したのに、その後どうなったかという上司からのフィードバックが全くない」という不満を持つビジネスパーソンはとでも多い。

また、経営の数字に関することなど、重要なことも、上司から部下に報告されていないことが驚くほど多い。今期の売上目標が現在どれくらい達成できているのかといった進捗状況を上司から部下へ話すだけでもモチベーションを上げることができるだろう。

そして、的確な報・連・相を受けたら、それを当然と受け止めるのではなく、「おかげでリスクが未然に防げた。ありがとう」「いいタイミング



坂本敦子（さかもと・あつこ）

人財育成コンサルタント、タイミングマネジメント® マスターファシリテーター。日本航空に国際線客室乗務員として入社。その後、BASFジャパンの人事部で採用、育成に携わる。1995年に独立し、現職。人生・ビジネスの好機をつかむ「タイミングマネジメント®」(行動学)を開発し、2005年に発表。著書に『忙しい忙しいと言わりに成果の出ないあなたのためのタイミング仕事術』(日本経済新聞出版社)、『タイミングをつかみとる人、はずす人』(ダイヤモンド社)。

で報告してくれた。これできっといい方向に向かうよ」などと、きちんと評価し、ほめること。そうすれば各人に、次もいいタイミングで報・連・相をしようという意識や意欲が生まれ、チーム内のコミュニケーションはどんどん質の高いものになっていく。

タイミングによって生じる効果とリスクを予測して、最適なタイミングで報・連・相を行い、それを受け取った人はモチベーションを高めるようなフィードバックを行う。そんなクリエイティブで活気のある報・連・相を行うことで、各人の、チームの、組織のビジョンを達成していこう。