

## 別紙1 事例問題1

### (1) 何のための報連相か？

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、お席外してますか？」

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ます。ご相談したいことがあるとのことですよ。」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、相談ってなに？」

佐藤さん「さあ、それは・・・(そんなこと私に聞かれても)」

佐藤さんの報連相のどこに問題があったと思いますか？

### (2) ピンチになった鈴木さん

研修担当の新人の鈴木さん。リーダーと同席し、社員向け研修の企画を外部講師と打ち合わせしました。職場を動かす立場にある中堅社員向けの真報連相研修を開催することが決まりました。打ち合わせでは、中堅社員を中心とし、それ以外の社員も必要があれば、参加を可能とする形になりました。

リーダー「鈴木さん、研修の案内を全社員に配布してくれ。申し込み者のリストの作成もよろしく。」

鈴木さん「わかりました。」

研修の間近に迫った頃、リーダーと鈴木さんは、外部講師と打ち合わせを行いました。外部講師より完成した研修レジュメ「職場を動かす真報連相」を受け取りました。

外部講師「参加者数とどんな社員が参加されるのか？教えてください。」

鈴木さん「参加者は、20人で、中堅社員が5人、入社1年未満が15人です。」

リーダー「なぜそのことを早く報告してくれなかったんだ！」

鈴木さん「リーダーに言われたとおり、申込者のリストは作ってます！」

リーダー「申し込みの締め切りはいつにしたんだ？」

鈴木さん「昨日まででしたので、昨日中には申込者リストを完成させてます！」

鈴木さん、リーダーの報連相のどこに問題がありましたか？

## 別紙1 事例問題1【解説】

### (1) 何のための報連相か？

- ・報連相の目的は、指示を仰ぐために課長に必要な情報を提供すること。
- ・担当者の部署、役職、名前、要件は何か？急ぐのか？  
→環境（相手）、目的、手段、自己を考える必要がある。
- ・情報の共有ができていなかった。

### (2) ピンチになった鈴木さん

- ・鈴木さん、リーダーともに中間報告のタイミングの共有ができていなかった。  
前提が変わったら、指示・判断も変わる。
  - ・状況が変わったとき  
→指示どおり進めるべきかを考える
  - ・長い期間を要するとき  
→時間の長さではなく、重要度・緊急度を考え、判断する。
  - ・その仕事の終了のメドがついたとき  
→終了前に確認したい
- ・上司、部下双方がお互いのスケジュールを共有化できていなかった。
- ・上司、部下双方が納品（申込者リストのこと）前の最終確認の日程共有ができていなかった。
- ・上司、部下双方が納品に間に合う仕事の完了期日（デッドライン）の設定とその共有ができていなかった。
- ・完成がギリギリと予測できた時点で上司、部下ともに状況を報告し、段取りを共有化しておく必要があった。
- ・上司は報告を待つのではなく、積極的に中間報告を促す。  
日頃から中間報告がなぜ大切なのか？なぜ上司に報告をすべきか？を伝える

#### ①上司の立場を伝える。

- ・任せた仕事の監督責任を負っている
- ・仕事が少々遅れていることよりも、どうなっているか分からないほうが困る。  
本当に仕事が進んでいるのかどうか？指示通りできているのか？期日に間に合うのか？  
状況変化に対応できているのか？わからない。
- ・状況が分かれば早く手を打てる。  
(悪い状況こそ、早く報告してほしい)

#### ②報連相は部下から上司、下から上という高さは関係なく、双方向で行う。

## 別紙2 事例問題2

### (1) 把握すべきことは？

製造業の中途採用担当のAさん、新人として、初めて面接に同席し、課長から同業他社に勤めるBさんとのその後のやりとりを任せられました。Bさんの内定が決まり、電話でその旨を伝えたところ、おおよその月次収入を教えてほしいとのことでした。面接の話では、Bさんは、現職では年収500万円とのことで、やりがいに重きを置き、収入維持できれば、入社的心思も堅そうでした。Aさんの勤務する会社は、月次の給与は基本給のみ。利益率が高く、業績連動により賞与の支給月数が決まります。Bさんは知りませんが、例年、基本給に対し、年間で7か月ほどの賞与が支給されます。業界平均は年間賞与4か月ほどです。

Aさん「毎月支給する基本給は、30万円を予定しております。」

Bさん「そうですか。わかりました。」

その後、入社書類が届かないことから、AさんはBさんに電話をかけました。

Bさん「申し訳ないのですが、御社を辞退させてください。」

課長「Bさん何だって？」

Aさん「内定辞退です。」

課長「え？そんなはずは。現状の収入と同等であれば、問題はないと言っていたぞ。年収（賞与+残業代）を伝えただろ？」

Aさん「月収を聞かれたので・・・」

Aさんの報連相のどこに問題がありましたか？

### (2) 商売繁盛？

最近、和菓子作りを店主であるAさんからせがれのDさんに世代交代したところでした。「だいふく」が品切れになるほど好評でしたので、Dさんは、たくさんだいふくを用意できるようにしました。

メニューも増やしたことから、遠方から買い求める人も増え、お店の売上も上がってきました。

しかし、和菓子屋の店員を務めるAさんの妻であるBさんは、いつも近所の仲のよい主婦のCさんが毎日、だいふくを買いにきてましたが、パツタリ来なくなったことに気づきました。その後、他の近所の人たちも、毎日とは言わないものの、だいふくを買いにきていたのですが、少しずつ買いに来なくなったような気がします。ある日、Bさんは、Cさんと買い物の途中でパツタリ会い、話をし、聴いてみることにしました。

Bさん「元気でお過ごしですか？」

Cさん「ええ。まあ。」

Bさん「最近、うちのお店のことで何かありましたか？」

Cさん「気のせいかしら、だいふくの味、変わりましたか？」

Bさん「いつも同じ材料を使っているけど・・・。」

その話を家族会議でしたところ、発覚したことがありました。Aさんは数をたくさん作れないものの、代々受け継がれてきた材料を使い、毎日、だいふくを作っていました。それは、代々受け継がれてきた経営理念が地元から愛されるお店だったからです。Dさんは、たくさん作るために、材料を変え、まとめて作り、冷凍し、それを何日かに分けて出していたため、だいふくの味が変わってしまったようです。

このお店のどこに問題がありましたか？

## 別紙2 事例問題2【解説】

### (1) 把握すべきことは？

聞かれた質問に対し、そのままの回答をした。

相手の関心が何にあるか？「年収500万の維持」です。

情報の意味の共有ができていれば、月収ではなく、賞与込みで年収を答えたはず。

「人は誰でも理解欲求を持っています。」そのワケが知りたいのです。

ただ聞かれた質問に答えるのではなく、「意味の共有化」のために事情も踏まえ、答えてほしいものです。

伝わらなければならないのは、FAXやメールの文字だけではありません。伝えたいのは、その意味です。意味を明らかにするには、目的や背景の共有化が必要です。

それは何のためか？という意味を共有しましょう。

「できる人」は「事実」はもちろんですが、その「意味」をとらえ、(ときには伝え)、さらには「思い」をともにしています。

事実の共有化＝知っている

意味の共有化＝目的や背景を分かっている

情報の共有化の芯は、「関心」です。

人は、事実を全部キャッチできるものではありません。関心のあることを選択して見聞きしているといえます。

### (2) 商売繁盛？

経営理念は、もっとも深い深度での情報共有が必要です。

深度1 事実情報の共有化(知っている) 聞く

深度2 意味の共有化(分かっている) 訊く

深度3 考え方の波長の共有化(心が揃っている) 聴く

考え方の波長の共有化とは、「思い」を共にする／共感・感動 です。

変えてはいけないのは、「思い」です。

お店の家族全員の心が揃い、思いを共有していたら、このような手段を選ぶことはなかったでしょう。

### 別紙3 事例問題3

#### (1) 聞いてほしいことは何？

仕事で失敗をしてしまったAさん、こここのところ立て続けに失敗し、ショックで気持ちの整理がつかず、納期は迫っているのに、リカバリーに手が回らず、課長に相談しました。課長は今日が納期の対応に仕事が忙しく、パソコンに向かいながら、イライラと話を聞いています。

Aさん「課長、私のミスですみません。自信がなくなっちゃって。」

課長「みんな大変な思いをして、乗り越えてきてるんだ。何が問題なの？何が原因なの？」

この話を聞いて、Aさん、課長の報連相のどこに問題があると思いますか？

#### (2) 何の相談？

自動車部品のX製品の製造担当のAさん、取引先のY社の担当者Bさんに収めた製品に不具合があり、大量のクレームが発生し、課長に相談しました。

例1：

Aさん「課長、大変です！」

課長「どうした？」

Aさん「X製品に不具合があり、大量のクレームが発生しました。」

課長「何が起きたの？」

Aさん「Bさんが電話ですごい剣幕で怒っているんです！」

例2：

Aさん「X製品に不具合があり、大量のクレームが発生しました。不具合の原因と再発防止策をこれから検討します。すごい剣幕で怒られてしまい、お詫びしても、話を聴いてもらえないんです。」

課長「そうかわかった。まず状況が分かったら教えてくれ。いったん、私から直接出向いて、Bさんにお詫びを入れよう。改めて、原因と再発防止策を説明しにいく旨を伝えておこう。」

例1と例2の相談はどのような違いがありますか？

### 別紙3 事例問題3【解説】

#### (1) 聞いてほしいことは何？

Aさんが聴いてほしいことは、感情です。

課長のながら聴きでは、感情を受け取ったと思ってもらえません。

問題追及型の質問は、悪循環です。

課長は、一呼吸おいてから、改めて、話を聴く時間を設けるべきでした。

忙しさのあまり、すぐ解決しようと思いがちですが、受容的に聞き入れ、落ち着いてから、一緒に話を整理していく必要があります。

Aさんは、課長の状況を見て、話すタイミングを考えるべきでした。

お互いのスケジュールの共有があると、お互いに多少は冷静な対応ができた可能性も否めません。

#### (2) 何の相談？

相談して、どうしたいか？ どうしてほしいか？ そのためにどんな情報を伝えるか？

<考えること>

・困っていることは何か？

・問題点は何か？

・原因は何か？

・どうしたいか？ 意見したい？ 解決したい？

・どうして欲しいか？ アドバイス・指示・支援？

・自分でどこまで対応できるのか？ 自分では足りない部分、アドバイス・指示・支援してほしいことは何か？