

特集

「たかがホウレンソウ。されどホウレンソウ（その2）・・・ホウレンソウの基本的考え方

前回から、報告、連絡、相談（略してホウレンソウ）について特集しています。

会社の中で、最も重要なコミュニケーション手段。

前回説明した通り、滞ってしまうと、情報がきちんと伝わらず、大きな問題が生じたり、ムダが発生したりします。

1. 考えてみよう！・・・どこが不適切なのか？

さて、今回は、ちょっと趣向を変えて・・・

以下の「報告→相談」の例を参照ください。

この報告／相談に関して、以下を考えてみてください。

- 不適切な点（良くない点）はどこでしょうか？
- 本来ならば、どうあるべきでしょうか？

どんな細かな点でもOK。

10カ所くらい見つけて欲しいものです。

< Aさんの報告 >

所長、ちょっと良いですか？

先月、お客様のところに行ったら、社長がでてきて、機械の調子が悪いってすごい怒っていて、損害賠償しろってうるさいんですよ。

あの会社は、結構、苦しいらしいから、たぶん、大した理由も無く、言いがかりをつけているんじゃないかと思って放っておいたら、今朝、「弁護士と相談して訴えるから！」と電話をしてくれました。

どうしましょうか？

まずは、1行目の「所長ちょっと良いですか？」の部分。
もし、所長から「今、忙しいから後にして」と言われたらどうでしょう？
さらに対応が遅れて、傷口が悪化してしまいます。
結論先行で、最初にしっかり、事の重大性を伝えること。
例えば・・・
「所長、大事な報告と相談があるのですが、10分程度よろしいでしょうか？」
このように言われれば、どれだけ忙しくても、耳を貸してくれるでしょう。

次に、2行目の冒頭部分の「先月」。
昨日のことを「先月」という人はまずいません。
どう考えても、報告が遅すぎます。

それから、それに続く、「お客様のところに行ったら・・・」のくだり。
どこのお客様なのか？
どの機械が、どのように調子が悪いのか？
報告が抽象的で、状況がさっぱりつかめません。

また、なぜ、「損害賠償」まで要求が飛躍するのか？
通常、機械が故障しただけならば、「即、修理しろ！」で済むはずですが。
損害賠償に至るには、別の理由があるはず。
その点についても、この報告だけでは不明です。

4行目の「あの会社は、結構、苦しいらしいから・・・」。
この文章は、報告者の主観です。
どうして、このように考えるのか？
たぶん、何らかの理由をもとに、述べているのですが、この文章だけでは、上司は、まったく状況が理解できません。
別に、「主観を述べてはダメ」ということではありません。
担当者の推察等は、上司から見れば、むしろ聞きたいことです。
ポイントは、事実と主観を分けること。
どこから、どこまでが、実際に見てきたこと、聞いてきたことなのか？
どこからが、担当者の主観なのか？
この点を明確にすることが大事です。

それから、最後の「どうしましょうか？」。
全くの丸投げです。
「あなたは、どうしたら良いと思っているの？」
私だったら、逆に聞き返すでしょう。
相談する際は、必ず、自分の考え、意見を持って相談すること。
重要なセオリーです。

ということで、上記のポイントを踏まえて、「Aさんの報告」を修正すると、次ページのようになります。

< Aさんの報告・・・修正版 >

所長、大事な報告とご相談があるのですが、10分ほど、お時間いただけませんか？
しょうか？

昨日、世田谷の伊藤工業さんを訪問した時のことです。

伊藤社長から8月20日に納入した空気圧縮機が、仕様書通りの空気量を出さないというクレームを受けました。

伊藤社長は、非常に立腹していて、性能不良が原因で、本来予定していた生産ができなかったのだから、100万円の賠償金を払えとおっしゃっています。

伊藤工業を先月退職した、佐藤さんの話では、伊藤工業さんは、最近、受注量が減少しており、非常に経営が苦しいとのこと。

具体的には、7月のボーナスもゼロだったそうです。

これは、私の想像ですが、今回のクレームは、言いがかりをつけて、少しでも、わが社から賠償金を得たいということが狙いだと思います。

無視して突っぱねるということも考えられますが、万一のこともあります。

ここは、多少、費用がかかっても、技術の人間を早急に派遣し、事実関係を確認することが得策だと思いますが、いかがでしょうか？

2. ホウレンソウの基本的

ホウレンソウは、言うまでもなく、社内におけるコミュニケーション手段です。
これまで何度も書いている通り、コミュニケーション上手になるポイントは「相手の立場で考える」こと。
ホウレンソウに関しても然りです。
自分勝手なホウレンソウではなく、相手の立場に立ったホウレンソウを心がけましょう。

具体的には、以下を意識することです。

①相手の目的

相手が聞きたいことは何か？ 聞くべきことは何か？
まずはここをしっかりと考えましょう。
例えば、納期遅れのトラブルに関して、お客様の担当者に報告する場合。
「いつ納入できるのか？」「その間、どのように対処するのか？」の説明はもちろん必要。
しかし、それだけでは足りません。
その担当者は、当然、社内でも報告しなければならないでしょう。

その際には、「納期遅れの理由」「再発防止策」まで説明を求められるはずです。そうであれば、当方からも、そこまでしっかり説明しておくこと。それが、相手の立場に立つということです。

②相手のレベル

相手がどの程度、状況を理解しているか？
その判断によって、説明すべき内容が変わります。
例えば、トラブルに関して、先方の上司に説明するような場合。
それまでの経緯に関して、担当者からしっかり説明されているとは限りません。
誤解がある中で、対応方法に関して説明しても、「ボタンの掛け違い」になってしまうでしょう。
「十分に理解している」と思えば、経緯をクドクド説明することなく、対処方法から説明すればOK。
しかし、「理解していないな・・・」と思う場合は、まずは、経緯の説明から行う必要があります。

③相手の立場／役割

例えば、商品クレームが発生し、上司に報告する場合。
「××で、△△のクレームが起きました」
第一報として、当該クレームのことを報告することは当然です。
しかし、上司の立場として気になることは「他は大丈夫なの？」ということ。
もし、そのクレームが氷山の一角だとしたら大変です。
「他の物件について確認したところ、今のところ同じ現象は起きていません。
今回の件は、お客様の使用方法が原因なので、問題無いと思います。
ただし、念のために、お客様に使用上の注意点を周知徹底してもらおう『お知らせ』を出しておくことが得策だと思います」
こんな内容まで加えたら、上司は安心するでしょう。
「この社員は使えるな・・・」
評価がグンと高まります。

「仕事をする時は、2階層上の視点で考えるように」
私が商社に入社した時に、上司に言われたことです。
報告をする際にも、意識しておくべきことです。

④相手の状況

外出時間が迫っていて忙しい時は、誰だって、他の人の話に耳を貸す気にはなれません。
「緊急の案件です。経緯についての詳細は後でご説明しますが、とりあえず××でよろしいでしょうか？」
相手が忙しい場合は、ポイントを絞って結論を話す。
余裕があれば、経緯からしっかり話す。
相手の状況に応じて、話し方を変えること。
相手の立場に立って考えたら、当然のことです。

⑤相手の性格

細かなことまで考えて、時間をかけて判断する人。
ポイントだけを確認して、短時間で判断する人。
人はそれぞれ性格が違うもの。
どちらが正しいということは、ありません。

報告や相談は、相手の判断を仰ぐもの。
相手が判断しやすい情報を与えてあげることが必要です。
細かなことまで考える人であれば、細かなことまで報告し、ポイントを確認したい人であれば、それをし
っかり整理して説明する。
そうしてもらえると、相手は助かります。

それから、連絡に関しても然り。
「この人、ちょっと忘れっぽいな・・・」
そう思う人に対しては、目立つようなメモを残したり、念押しのために再度連絡したり・・・
そうした配慮が欲しいものです。

《次回につづく》