

ケースから学ぶ!

リテンションマネジメント

～法制度と感情のバランス対応で人が辞めない職場をつくる～

山田真由子社会保険労務士事務所 代表 山田 真由子

CASE 2 「報連相」をしない若手社員

はじめに

「若手社員が報告せずに仕事を進め、結果としてトラブルが大きくなる」。これは、多くの企業で繰り返し見られる典型的な場面です。上司の立場からすれば、「なぜ一言相談しなかったのか」と感じますが、本人に話を聞くと、「忙しかった」「必要ないと思った」「自分で判断できるといった説明が返ってくることも少なくありません。早期離職を招くこのすれ違いを、単なる“意識の低さ”や“若手の未熟さ”として片づけてしまうと、同じ問題は形を変えて何度も繰り返されます。

ケース

自覚のない問題行動

製造部門の若手社員Aさんは、顧客から「納期を少し早めてほしい」という要望を受けました。Aさんは「この程度なら自分の判断で対応できる」と考え、上司には報告せず、社内の関係部署にも十分な確認をしないまま作業を進めました。

しかし、その納期変更は、他の部署の業務工程にも影響する内容でした。結果として、関係部署が直前になって変更を知ることにな

り、調整が間に合わず、社内では責任の押し付け合いが起きました。最終的には、顧客への説明が遅れ、クレームにつながる事態に発展しました。トラブル後、上司がAさんに事情を確認すると、「忙しくて報告する時間がなかった」「前にも似たような対応をしたので、問題ないと思った」「細かいことで相談すると、かえって迷惑かと思った」と説明しました。Aさんに悪意はなく、本人は仕事を止めたつもりもありません。むしろ、「自分で判断して早く進めた」という認識でした。

一方、上司側は、「なぜ一言も相談がなかったのか」「途中で状況が分かっていたら防げたトラブルだった」と強い不満を抱きます。

このように、報連相をしなかったことで問題が起きているにもかかわらず、本人には“問題行動をした自覚がない”という点が、このケースの大きな特徴です。「善意の判断だったのに責任を問われるなんてやってられない」とAさんは1ヵ月後に退職してしまいました。

ジレンマ

定義が共有されていない

Aさんにとっては、「いちいち

報告するほどのことではない」「確認を取る時間があったくない」「自分で処理したほうが早い」という認識のもとでの行動でした。

一方、上司側は、業務の全体像を把握できず、リスクの芽に気づけないことや、責任の所在が曖昧になることに強い問題意識を持っています。このズレは、価値観や仕事への姿勢の問題ではありません。多くの場合、「報連相とは何を指すのか」という定義が、組織内で共有されていないことから生じています。

法的整理

規則はあるが判断基準がない

多くの企業の就業規則では、業務規律の中で「業務上必要な報告・連絡・相談を行うこと」が定められている、あるいは「報告義務」「上司の指示に従う義務」として独立した項目が設けられています。そのため、報告を行わずに独断で業務を進め、結果として業務に支障が生じた場合には、業務命令違反や職務上の注意義務違反として問題となる可能性はあります。

ただし、実務上の難しさはまた別のところにあります。就業規則には、「何を」「どのタイミングで」「どこまで」報告すべきかといっ

CASE 1 「思っていた仕事と違う」と言い出す新人

CASE 2 「報連相」をしない若手社員

CASE 3 : 新人教育に消極的なベテラン社員

CASE 4 : 注意すると「バワハラだ」と言う社員

CASE … : :



■ 山田 真由子 (やまだ まゆこ) 山田真由子社会保険労務士事務所 代表

【誰もが輝く職場づくりをサポートする専門家】社労士としての法的な視点だけではなく、キャリアや心理の視点を併せ持ち、統合的な観点から、クライアントの本当の問題をいち早く見抜くことをモットーとしている。著書に『外国人労働者の雇い方 完全マニュアル』『会社で泣き寝入りしないハラスメント防衛マニュアル 部長、それってバワハラですよ』『すぐに使える! はじめて上司の対応ツール』がある。
HP : <https://officestarccompass.com/>
公式メルマガ : <https://www.reservestock.jp/subscribe/221393>

た具体的な判断基準までは記載されていないケースがほとんどです。そのため、本人は「報告するほどではない」と判断し、上司は「当然、報告すべき内容だ」と考えるという認識のズレが生じやすくなります。この状態で注意や指導を行うと、「なぜ自分だけが注意されるのか」「基準がはっきりしない」といった不満につながりやすく、指導そのものを感情論として受け取られてしまいます。

重要なのは、報告の有無だけを問題にすることではありません。報告すべき基準が、組織として明確になっているかどうかが問われています。

対応策

現場で取るべき2つの視点

現場で取るべき視点は2つあります。

1つ目は、**報連相を「業務スキル」として教える視点**です。報連相は、性格や仕事への姿勢の問題ではなく、仕事を円滑に進めるための技術です。しかし現場では、「分かっている」「社会人ならできるはず」と前提にされ、体系的に教えられていないことが少なくありません。本来は、業務のどの段階で上司に報告するのか、判断に迷った場合に相談すべき基準は何か、トラブルの兆しと判断するのはどのレベルからなのか、といった点を具体的な場面を通じて

示す必要があります。こうした基準を言語化し、「できて当たり前」ではなく「最初から教えるもの」として位置づけることで、若手は安心して行動できるようになります。

2つ目は、**チェックリストによって習慣化する視点**です。「判断に迷ったら報告する」といった抽象的な指示だけでは、実際の行動は人によって異なります。ある人は「まだ迷っていない」と判断し、別の人は「この程度では報告不要」と考えるためです。そこで、報告が必要となる場面をあらかじめ整理し、チェックリストとして共有することが有効です。業務の期限に影響が出そうな場合や、当初の想定とは異なる事態が起きた場合、顧客や他部署から要望の変更があった場合などを明確しておくことで、個人の判断に委ねる余地を減らすことができます。

人事部の視点

関与すべきポイント

人事部がまず確認すべきなのは、報連相を「姿勢」や「心がけ」として扱っていないかという点です。報連相が精神論のままでは、評価や指導の基準が管理職ごとに異なり、現場での解釈にばらつきが生じます。同じ行動に対して、ある管理職は注意し、別の管理職は問題にしないといった状態では、社員は何を基準に行動すれば

よいのか分からなくなります。その結果、報連相は定着しません。

報連相を組織に根づかせるためには、「できているか」「できていないか」を判断できる共通の物差しが必要です。報連相を、評価や指導の場面で使える共通言語として整理し、管理職間で共有することが、人事部に求められる役割です。

まとめ

報連相をしない若手社員の問題は、個人の意識や性格の問題として捉えられがちです。しかし実際には、「何を報告すべきか」という基準が共有されていないことが、多くのトラブルの背景にあります。報連相をルールとして定義し、業務スキルとして教え、行動基準として整備することは、若手社員を守るだけでなく、管理職の負担を減らし、組織全体のリスクを下げることに繋がります。

報連相を「言わなくても分かること」にしない。その設計役を担うことこそ、人事部の重要な役割といえるでしょう。

また、報連相の基準が明確になれば、管理職による指導のばらつきも減り、若手社員にとっても行動の判断基準が見えやすくなります。結果として、現場のコミュニケーションの質が高まり、トラブルの未然防止にも繋がります。