

はじめに

本書は、若手公務員のみなさんに向けて、仕事をスムーズに進めるための「報連相（ホウレンソウ）」のスキルを説明するものです。

「なぜそんな重要な案件を報告しなかったんだ！ 私は聞いてないぞ！」

「そんなに悩んでいるなら早く相談してくればよかったのに」

業務中、上司や先輩からこのように言われたことがありますか？

「上司や先輩は忙しそうで相談できる状況ではなかったのに」

「上司はあまり私の話を聞いてくれない。先輩の話は熱心に聞いているのに」という「のに」が頭に浮かんできたことがある人もいます。

何を報連相して何を報連相しないのか。誰にどのタイミングで報連相すればよいのか。そういったことは、失敗をしながら少しずつ身につけていくものです。しかし、

それでは会得するまでに相当な時間を要しますし、担当業務によっては経験できるものできないものがあります。

そこで、本書では、より効率的に報連相のスキルを身につけられるよう、若手公務員のみなさんにとって身近な事例を紹介しながら、適切な報連相をするための考え方や工夫を解説しています。

本書で報連相のポイントを押さえることで、次のような効果が期待できるでしょう。

- ① 担当業務を円滑に処理できる
- ② 自然と失敗や手戻りが少なくなり残業が減る
- ③ ①②の結果、上司・先輩・他課の職員に信頼される

そもそも、報連相とは何でしょうか？ 報連相とは、「報告」「連絡」「相談」をまとめた表現です。一般的に社会人が身につけておかねばならないスキルです。

「社会人になったら報連相が大事だよ」

「仕事が大変なときは一人で抱え込まず、上司や先輩に相談しようね」

公務員になる前や、新人時代に、このようなアドバイスを受けたことはありませんか。その際、「当然だよ」と思って聞いていた方が多いのではないのでしょうか。

当然のことを当然のようにする。簡単なようで実は結構難しいことなのです。

私も報連相ができることは当然だと思っていましたが、若手職員の頃、この「当然」ができないことが多く、いつも悩んでいました。また、ビジネス書で解説されているような「結論から先に伝える」といった技術だけでは、公務員の「報連相がうまくいかない」という問題を解決するには不十分ではないかと考えました。

そのため、本書では、**公務員特有の仕事のルール（起案、事務分掌など）やお作法（レク・庁内調整など）を踏まえた報連相のポイントを解説します。**

なお、本書は、上司に忖度する方法を伝授するものではありません。また、報連相は事案に応じた対処になりますので、残念ながら絶対の正解もありません。

とはいえ、上司・先輩との会話例などを紹介することで、具体的にどのように伝え

るとよいか、理解できるよう工夫しています。

私自身は自治体の全ての業務を経験したわけではなく、まだまだ未熟だなと思うことが多々あります。そんな私の拙い原稿案を、佐倉市役所の塩浜克也様、長岡京市役所の角野絵美様、大津市役所の黒田和裕様、加東市役所の林陽子様をはじめ、多くの方々に読んでいただき、様々な意見や助言を頂戴しました。この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

なお、本書の意見にわたる部分は私個人の見解で、所属する自治体の見解ではありません。

最後に、読者のみなさんがこの書籍を「踏み台」にして、あなたなりの報連相スキルを身につけるきっかけになれば幸いです。

大和 千秋

第1章

仕事がスムーズに進む！

公務員の報連相の基本

- 1 公務員として働く上でなぜ報連相が大事なの？ 14
- 2 誰に報連相する？ いつ報連相する？ 18
- 3 上司を目覚めさせるためには「出だし」が肝心 22
- 4 仕事の完成イメージをすり合わせる 26
- 5 「聞いてないよ！」と言われなかったために何を報連相するのか 30
- 6 電話、メール、対面を目的に応じて使い分ける 34

COLUMN 1

二年目の自信に注意

第2章

若手のうちに知っておきたい！

自治体特有の仕事のお作法

- 1 組織で仕事するとは？ 40
- 2 定型的業務と非定型的業務の違いを押さえる 44
- 3 前例は便利だけど過信しない 48
- 4 タテの関係とヨコの関係を把握する 52
- 5 個人プレーに走らずに、係内での共有を 56
- 6 制度所管課と制度運用課 同じ業務の役割分担 60

COLUMN 2

ナナメの関係

第 3 章

異動があっても大丈夫！

上司のタイプ別 報連相のコツ

- 1 一言一句に細かい上司——公文書の作成スキルを高めるチャンス……………66
- 2 放置タイプの上司——考えてもらう時間を与えてみる……………70
- 3 判断先送りタイプの上司——上位職や関係課を巻き込む……………74
- 4 瞬間湯沸かし器タイプの上司——報連相で安心させてみよう……………77
- 5 ブルドーザータイプの上司——厳しい指導はパワハラと紙一重？……………81

COLUMN 3 不祥事を反面教師に……………84

第 4 章

庁内調整がうまくいく！

関係課への報連相のルール

- 1 なぜ庁内調整がスムーズに進まないのか……………86
- 2 所管課の探し方……………90
- 3 言葉の壁を意識する……………94
- 4 消極的権限争いの調整方法……………98
- 5 庁内調整に必要な三つの要素……………102

COLUMN 4 現地を見てみよう……………106

第5章

ちょっとしたことで格段にはかどる！

仕事をスムーズに進めるコツ

- 1 メモの活用法（ストックと検索）……………108
- 2 今日から引継書を作り、仕事を「見える化」する……………112
- 3 上司が正しい判断をできるよう導く……………116
- 4 問題解決の「ついで」を持っておく……………120
- 5 トラブル対応の基本……………124

COLUMN 5 キャッチボールの方法……………128

第6章

報連相を「見える化」する！

レクペーパー作成のルール

- 1 レクペーパーを作ろう レクに参加しよう……………130
- 2 内容を絞るための判断力、決断力、想像力を養う……………134
- 3 多様性を認識し、「やはり」「べき」を避けよう……………138
- 4 アンテナを広く張り、情報をキャッチする……………142
- 5 「根拠は？」と指摘されないようルール・数字・文献を確認する……………146
- 6 自治体の方向性とズレないよう大枠を確認する……………150
- 7 他の自治体の成功例はなぜ成功したのかを分析して活用する……………154
- 8 ゴールはどこだ？ 比較、妥協案で少しずつ改善する……………158

おわりに……………162

オススメ書籍・参考文献……………165

1 公務員として働く上で なぜ報連相が大事なの？

▼こんなことはありませんか？

「なんで早く報告しなかったんだ！」

「課長だけでなく（係長の）私にも連絡してくれないと困るよ」

「悩んでいるのはわかったけど、何がポイントなのかわからない」

読者のみなさんは、報連相が大事だとは理解しているつもりでも、このように上司に言われた経験はありませんか。私も若手の頃、報連相がうまくできず悩んでいました。

「話し方が下手なのは」と考え、『うまい話し方』といったようなタイトルのビジネス書を手に取ったことのある方もいるかもしれません。しかし、「コミュニケーション

力を高めれば、報連相がうまくいき、仕事がスムーズに進められるようになる」とは限りません。

なぜなら、公務員の報連相には公務員特有の押さえるべきポイントがあるからです。確かに、報連相は何も公務員だけではなく、社会人にとって必要なスキルとされています。一人で抱え込まず悪い話はすぐに報告すること、連絡漏れによるミスやトラブルを防ぐこと、忙しい上司のスケジュールを確認にして相談するタイミングを見つけるといったことが必要です。

例えば、決裁が必要な事柄について調べるよう上司に指示されたのに、その結果を報告しないと、上司としては判断する材料がなく決裁が滞ってしまいます。自治体の場合、適切な行政サービスが提供できないことになります。

▼公務員特有の報連相のポイント① 決裁手続についてのルールを押さえる

公務員として働く上では、必ず守らなければならないポイントがあります。まず、ルール（法律・条例など）を守ることです。

大きく分けて2種類のルールがあります。仕事の内容（住民にどのようなサービスを提供するか、そのサービスをどの部署が担当するかなど）と、仕事の手順（決裁者は課長なのか、部長なのか、関係課に合議するのかなど）です。

特に手順（決裁手続）については細かなルールがあります。なぜなら、自治体のトップ（首長）の名で仕事をするとしても、全ての事務処理を首長自ら処理することは非効率ですし、非現実的です。そこで、事務決裁規程などのルールにおいて、事務処理の内容や性質に応じ、首長の部下（部長や課長）に事務処理を委ねています（これを「専決」といいます）。

公務員は、窓口対応や電話応対など担当者のみで仕事をしているように見えますが、担当者のみで仕事を完結することはありません。どんな業務も、ルールに沿った処理をしています。組織として仕事をしているのです。

ルールどおりの決裁手続に沿って仕事をするのは、何かトラブルなどがあつたときに、担当者の独断で判断したのではなく、組織的に検討して対応したことを示す証拠にもなります。

▼ 公務員特有の報連相のポイント② 担当業務の範囲を理解する

部署や係ごとの担当分野を踏まえた報連相を行うことも重要です。自治体では、業務の責任を明確にするため（良し悪しはさておき）、基本タテ割り（分業制）です。このタテ割りを意識しないと、担当外の業務を処理してしまったり、関係のない部署に相談してしまうなど、非効率かつ不適切な処理になります。

本書では、公務員の仕事に関するルールをできる限りわかりやすく説明しながら、円滑かつ適正に報連相する方法を紹介していきます。

\ POINT /



- ・ 公務員はルールに基づき仕事をしている。
- ・ ルールには、仕事の「内容」と仕事の「手順」についての両方がある。

2

誰に報連相する？ いつ報連相する？

▼まず係長に報連相する

あなた「先日調べるよう指示のあった件について、〓〓ということでした」
課長「調べてくれてありがとう。ところで、係長に相談している？」

課長が係長を飛び越えて、担当者に直接指示や助言をすることは多々あります。その場合であっても、課長に報告する前に係長に相談、報告はしておきましょう。回答内容が適切かどうか、組織での検討を行うためです。

このように、基本的に報連相はタテの関係で、担当者↓係長↓課長↓部長という順に行います。係長に報告する場合には先輩や前任者に、課長にも報告する場合に迷う場合には直属の上司である係長に相談します。

とはいえ、係長が不在の場合や業務多忙のため、事前に係長に報連相できない場合があります。

そのような場合には、**係長の決裁箱に入れておく方法やメールを送信しておく方法があります**。先ほどの課長から指示されたものを決裁箱に入れる場合は、「〇月〇日、〓〓について課長から調べておくように言われた件について、〇〇と回答する予定です」と付箋を貼っておく方法があります。

▼期限ギリギリの報連相はNG

学生時代は提出期限までにレポートや宿題を提出すれば問題ありませんでした。極端に言えば、提出期限前日に徹夜して間に合えばいいわけです。

しかし、公務員として働く上ではそうはいきません。担当業務の処理には決裁が必要で、担当者だけで業務を完結することはできません。決裁の過程で疑問点が発生したり、事務処理ミスが発覚したりすれば再検討する時間が必要です。

▼ 期限から逆算して報連相する

上司から「〇〇の件どうなった？」と質問（催促）されることはありませんか。上司がそう質問（催促）したのは、その業務の期限を逆算した結果、部下の業務が順調に進んでいるか、悩んでいることがないかを確認するためです。この「進行管理」は、上司の重要な業務の一つです。

例えば、四月二十日時点で五月十一日に回答しなければならぬ案件があるとしたら、期限まで三週間ほど時間があるので、余裕があるように見えます。しかし、その三週間の間にはゴールデンウィークがあり、その前後の平日に上司や先輩に相談しようにも、飛び石連休を活用して年休を取得しているかもしれません。

また、**回答期限当日の午後、課長に「今日期限の案件です」と決裁を見てもらうとするのも避けたほうがよいでしょう。**課長が検討できる時間が少なく、仮に課長が部長に報連相する重要な案件である場合、その部長のスケジュールが確保できないかもしれません。

こういったことがないように、**期限から逆算して作業に着手し、いつ上司に報連相す**

るのか考えておきましょう。例えば、初めて取り組むタイプの案件については三〜五日前には一度、先輩や上司に相談するとよいでしょう。

また、どういう判断をする予定なのか、そのためには何を調査するのか、他の部署との調整は必要なのかといった**ゴールを意識して仕事をする**と**格段に効率が上がります。**

若手職員は、どうしても中堅・ベテラン職員と比べて業務の「質」で及ばないことがあります。これは経験が少ないため仕方がないことです。ただ、スケジュール管理は誰でもすぐに着手できます。ある程度自分で調べつつスケジュール案を作成したら、すぐに上司や先輩に相談してみましょう。調査項目や調整部署の漏れを早期に助言してもらえれば、手戻りが少なく済みますし、進行管理をしている上司も安心できます。結果的に、仕事の質を高めることができるのです。

スケジュール管理は、仕事を進める上でとても重要なことです。

POINT /

- ・ 報連相はまず係長に行う。
- ・ 報連相はスケジュール管理をしながら行う。

3

上司を目覚めさせるためには 「出だし」が肝心

◎上司のリアクションが薄いのはなぜ？

担当者「係長！ 例の件についてです」

係長「えっと、何の件だっけ？」

担当者「（係長が調べると言ったのにもう忘れたの…）調べた結果こうでした！」

係長「ああ…うーん。あとで資料見ておくよ」

上司から指示された課題や調査に対して報告した際に、うまく報告できたつもりでも、上司のリアクションが薄かったり、報告内容に納得してもらえなかったりすることがありませんか？

その原因としてまず考えられるのが、報告する内容が不十分だったり、上司が求め

ている内容と担当者の回答がズレたりしているということです。

一方で、報告している内容自体は正しいのに、伝え方がよくないために、上司にうまく伝わらなかったり、伝わるまでに相当な時間を要したりするケースもあります。

◎上司と部下の見えない溝を認識しよう

「せっかく念入りに調べたのに、ちゃんと聞いてくれないなんてひどい」と思ったみなさん。ここで残念なお知らせです。上司はあなたにどういう指示をしたかほとんど覚えていません。指示したこと自体を覚えていない場合もあります。

上司は部署を総括する立場として、広範囲の業務を担当しています。別の業務をしている間に、指示した内容が少しずつ記憶の片隅へと追いやられていることがあるのです。また、案件を専門的に処理し、熟知している担当者と比べ、個々の問題への理解が深くないこともあります。

このように、指示をした上司と担当者のあなたには、無意識のうちに大きな溝が生じているのです。報告を始める前に、まず、この溝を埋める作業が必要となります。

▼上司を目覚めさせる話し方

上司との溝の存在を認識できていない担当者は、「例の件ですが」「先日調べると言われた件についてです」と抽象的なワードから話し始めてしまいます。こう言われると、上司は「え？ 何の件だっけ？」と記憶の片隅に追いやっている内容を探します。部下の話を聞く準備ができず、頭の中にハテナマークが出たままです。

報告している担当者は、上司の頭の中にハテナマークがあることに気づかないまま一方的に話してしまいます。上司は何の話かわからないので、担当者の報告が頭に入ってきてません。これが、「報告しても上司のリアクションが薄い」「報告に納得してもらえないことが多い」といった反応の要因です。

担当者に悪気があるわけではありませんが、上司と担当者本人の双方にとって残念な時間が過ぎていき、また双方の精神衛生上もよくありません。

そうならないために、**報告する際の出だしは具体的に話しつつ、上司の反応を見るところから始まります**。具体的に説明することにより、上司の記憶の片隅に眠っているであろう記憶を呼び起こすことができます。

POINT /



・上司に宿題返しをする際には具体的に話し始め、上司が報告を聞く準備ができているか確認しながら話す。

例えば、「先日」ではなく「先週金曜日の夕方」、また、「例の件」ではなく「地元中小企業に対する補助金の件です」といったように具体的に話し始めれば、上司も「ああ、あのとき指示した補助金の件ね」と内容を思い出し、担当者の話を聞く心と頭の準備ができます。何気ないことかもしれませんが、この具体的に話し始めるという意識が、上司と担当者の間にある溝を埋めてくれるのです。