

## 連載 プロマネの現場から

### 第 163 回 BNF(バッドニュース・ファスト/ファースト)

蒼海憲治(大手 SI 企業・製造業系事業部門・技術総括部長)

現在、事業部門のPMOの責任者として活動していますが、大小さまざまなプロジェクトが100余り同時に進行しています。そのため、日々発生する、様々な課題・問題、クレームなどが発生する都度、プロジェクトや事業部門のメンバーとともに、解決にあたっています。

業務を推進する中で、プロジェクトや事業部門のメンバーのみなさんをお願いしていることの一つが、BNF・「バッドニュース・ファスト/ファースト」の考え方です。

「バッドニュース・ファスト」とは「Bad News Fast」、「バッドニュース・ファースト」とは「Bad News First」を各々指します。前者は、「Fast」が「早く」「速く」という意味のため、「悪いニュースは早く(速く)」伝えるという意味ですが、後者は「First」が「最初の」「最初に」という意味のため、「悪いニュースは最初に」伝えるという意味になります。

この二つを厳密に分けて考えるよりも、「悪いニュースを先に、そして、悪いニュースをいち早く」伝えることの重要性を表しています。

課題・問題、クレームが発生した際、「自分で対処してから報告しよう」という姿勢は、一見、責任感があってよいようにみえます。しかし、実際は個人一人の手に余る問題の場合、時間が経つにつれて、最初は小さな問題だと思っていたトラブルであっても、どんどん事態は悪化していきます。ボヤのうちに対処すれば簡単に対処できたことであっても、大火事になった後では、事業部門レベルで収まらず、会社全体での謝罪や係争に発展することもあります。

組織としては、いかに早く経験値の高いベテランを巻き込み、助言・アドバイスをもらって、問題に対処していくことができるかが求められています。

しかし、人は上司や顧客に対して、話をする際に、良い話をするのは心地よく、また、相手も気分良く受け止めてもらえるので、話したがる傾向にあります。一方、悪いニュースを伝えると、相手の機嫌が悪くなり、叱責・激怒されることを思い浮かべると、話すことを躊躇ってしまう。その結果、問題の隠蔽につながります。

なぜ、「悪い情報ほど早く上げる」ことが大切なのか。

- ・ 良いニュースは、順調にいつているため、特別なアクションは必要とされないため、報告が遅くなっても損失は生じない。

- ・ 悪いニュースは、クレームを受け、また、トラブル・問題が発生しており、何らかのアクションが求められています。そのため、報告が遅くなることは、次のアクションの遅れを生み、損失につながります。

悪いニュースへの初動を間違ったことで、小さなボヤが大火事に発展し、組織の存続問題にまで発展する恐れもあります。

だから、「バッドニュース・ファースト」が重要だということです。

つまり、悪い話は、「ただちに」報告すること。

ただし、これは単に、部下や配下のメンバーに報告を指示・命令して促すだけでは実現できません。

報告が上手くされない理由としては以下のようなものがあります。

たとえば、

「過去に上司に悪いニュースを伝えたら、いきなり叱られた」

「良かれと思って報告をしたことに対して、余計なことに口出すなど言われた」

「せっかく報告や連絡をしても上司からアドバイスも、何のフィードバックもない」

「問題を報告したら、その解決まで求められた」

「言い出しっぺが損をする」

「そもそも報告や連絡をすべきことや、誰に報告したら解決につながるかわからない」

さらに、ミスをする、「あいつは使えない奴だ」とか、「またミスをして仕事ができないうつだ」という烙印を押されると感じられる現場では、信頼を失いたくないため、ミスを隠したいと思い、報告のタイミングが遅くなりがちです。

そのため、報告を受け入れる側の上司や顧客側の「心得」が非常に重要になります。

相手を信頼するだけでなく、部下や配下のメンバーに信頼されて初めて、悪いことや課題・問題などを話してもらえるようになるからです。

次に、報告を受ける側の心得になります。

## 1. 報告に感謝すること

まず、上位者が最初に行うことは、言いにくいこと・言いたくないことを言った報告者に対して、「ありがとう」と感謝の気持ちを伝えること。

報告してくれた事実について、褒め、感謝の気持ちを伝える必要があります。

## 2. 怒鳴らない・怒らない

悪いことを伝える報告者は、上位者に叱責されないか、内心とても臆病になっています。ここで、上位者が声を荒げて叱ってしまうと、次回からの報告は激減してしまいます。

報告を受ける上位者は、自分が見聞きできないことを教えてもらえる機会として受け止める必要があります。日々の自分自身の行・言動が、組織の文化を作っているという自覚を持つ必要があります。

## 3. 質問は禁止

悪いことの一報に対して、一番重要なことは、悪いことが起こった事実を知ること。また、一報の時点では、まだ事実関係や原因などの詳細はわかっていない。

そのため、一報に対して、なぜ起こったのか？ 原因は何か？ どうすればよいか？ などの質問を矢継ぎ早にすると、報告者は事実に基づかない憶測を話したり、また、言い訳に終始することになってしまう。

## 4. 確認ポイントを依頼

第一報を受けて、不安に思っている報告者と一緒に、悪いことを受け止める。その上で、影響や事実関係を明らかにするための確認ポイントを伝え、調査や裏取りを依頼する。このやりとりを通して、報告者に今後の取り組み方針を共有することができます。

## 5. 「第二報が入ったら教えて」

「全部がわかったら知らせて」と言ってしまうと、いつまで経っても次の報告はこなくなります。文字通り、最終報告まで報告されなくなってしまう。

そのため、影響範囲がわかってきた時点、事実関係がわかってきた時点、原因がわかってきた時点、暫定対策が整理できた時点など、都度都度、「第二報」「第三報」・・・と逐次、連絡してもらえるようにします。そして、その都度、報告に対して感謝の意を伝えることが大切になります。

システムの本番障害発生時のようなケースでは、1時間毎（重要システムであれば30分毎）に、定点報告を義務付けられるケースもありますが、事前に報告ルールが明確になっていれば、第二報以降は、スムーズに行うことができます。

トヨタ式の仕事のやり方をされている方から、新人研修においては、「もし仕事で失敗をしたときは、周りの人に聞こえるように大きな声で『失敗した』と言いなさい」と指導されているという話を聞いたことがあります。

どんな小さなミスや異常でも「隠す」とか「あとで何とかする」のではなく、「すぐに」「みんなに見える」ようにする。そうすることで、周りにいる上長や先輩が「こういう場合はこうすればよい」とアドバイスをすることができるようになります。このような経験を積み重ねていくと、ミスや失敗をした時にそれを隠し、「自分だけで何とかしよう」とすることはなくなります。「失敗がより良い仕事」をする改善の機会となり、失敗を組織全体の成長の機会にする風土が作られていきます。

「強い組織は、悪いニュースが早く伝わる」といいますが、相互信頼のある心理的安全性のある組織を作っていきたいと思っています。