

〈第2回〉診断士も「仕事の基本」が大切!!

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. 新入社員も上司次第?

大学を卒業して1年くらいたって入った会社でのことです。勤務初日にお昼ご飯を食べて帰ってきたら、いきなり直属の上司から叱られました。

どのように言われたのかハッキリ覚えているわけではないのですが、「食事に行くときは、机の上を片づけてから出ないといけないじゃないか? チョットだらしないな!!」とも言われたと思います。怒鳴りまくる上司ではありませんでしたので、静かな口調で、でもチョットと威厳のある叱り方だったと記憶しています。厳格な方で仕事がとてできる上司でした。本当にチョットと怖かったですね。

経営管理の担当に配属されたのですが、売上見通しなどの計算表を作成して見てもらうと、見ただけでどこが違っているかわかるんです。あつまた叱られた!! ということが何度もありました。お昼事件は、そのスタートにすぎなかったのですね。これって、仕事の基本ができていないということです。別に社員教育を受けていなくても、お昼に行くのに片づけないって、今考えると情けないですね。でも、これがその時点の私のレベルだったわけですが、後で考えるととてもよい上司に恵まれたと思います(でもそのときは自分の運命を少しだけ呪ったりもしたかな?)。

人間って育ちもありますし、持って生まれた能力も違います。私のようによい上司に恵まれるとそれなりになりますが、できのよくない上司や、しまりのない社風の会社に入った人は災難ですね。これって不公平です!! だから次のような話をよ

くします。

2. 社員がよくなり、会社もよくなる手順書があれば…

ある会社での社員教育の一場面です。

皆さん!!

今仕事のやりがいを感じていますか? 会社に貢献できている確かな感触がありますか?

2階に行きたいとき、階段がなかったら2階には行くことができません。よい社員になるための階段は御社に用意されていますか? 会社だって、よい会社になるための階段が用意されていなかったら、なかなかよい会社になれません。頑張ったら褒められ、頑張らなければそれなりの評価しか受けない、まずいことをしたらしっかり叱られる…そんな会社にするのが大切です。

こうしたら褒められるという皆さんにとっての「あるべき姿」が明確だったら、結構取り組みやすいですね。よい会社にするため、よい社員になるための「社員のあるべき姿」を書いた標準書、手順書があればそれが階段です。それを身につけて実行すればもっともっとよい社員になり、よい会社になります。

3. 何事も基本を押さえることが大切

次はある社長へのコンサルティングの一コマ。

社長!!

よい会社には経営者のビジョンがあり、方向性が明確にあります。その方針に沿って、社員が何

をしたらよいのかの「あるべき姿」も社長の頭の中に明確にあると思います。それが明確でないと、先輩社員もどのように後輩社員を指導してよいかわからないということはないでしょうか。

社長の考え方、御社の社員は理解していますか？社員は会社次第です。社員が働かないというのは、会社が働かせていないからです。社員の能力を最大限発揮させるのが会社の役目ですし、あまり能力を発揮できていないとすると、会社が有効活用しきれていないということになります。

怒らないで聞いてほしいのですが、結局、会社の責任は社長の責任ですから、社長が本気になって早急に手を打つ必要があると思います。

たとえば私の事務所でも使っているのですが、「仕事の基本心得帖」というのがあります。これには何が大切で、どのようにすると会社から褒められるかが書いてあります。これがあると、社員は全力を尽くせます。

これが「仕事の基本心得帖」です。参考に見てみますか…。

「社員のあるべき姿」を書いた「仕事の基本心得帖」。これは仕事の基本について書いた標準書。どれも常識的なことばかりですが、社員がきちんと実行できている会社は意外と少ないと思います。

社長!!

何事も基本を押さえることが大切です。基本を押さえてこそ、初めてよい個性の会社、味のある会社になります。また、仕事の基本ができて人は信頼できますし、安心して仕事を頼めます。約束を守るという当たり前のことができていない人が、残念ながら多いのが実情です。私と同じコンサルタント仲間で「〇〇の資料を送りますから……」と約束してしっかりすばかす人も多いです。それで経営を指導するコンサルタント？とつい思ってしまいます。

「当たり前のことをしっかりと人の2倍実行すれば必ず光る」。これが経営コンサルタントとして独立してからの私の変わらない信念です。当たり前のことって、結構実行するのは難しいものです。

「仕事の基本心得帖」をいったん会社で作りますが、それを皆でだんだんと改善していくんです。仕事の基本心得帖自体のレベルが上がっていき、それを実行する社員全体のレベルも上がっていき

ます。標準が上がればそれを身につけた人は当然レベルアップするということです。この「仕事の基本心得帖」は、社長のところの社員がバージョンアップするための、まさに階段になります。

4. 形のないものは、形あるものにする と、きわめてうまくいく

「形のないものは、形あるものにする、きわめてうまくいく」との鉄則があります。仕事の仕方は目に見えない、形のないものだから、「心得帖」という形を作るとたんにさまざまな手が打てます。できない社員がいれば「心得帖」で教育すればよい。それぞれ教育目標を設定して各自で取り組み、一步一步段階を踏んでよい社員にもなります。

「仕事の基本心得帖」の1枚目を参考に載せませう。私の今まで10年間のコンサルティング活動の中から学んだものをまとめたものです。私の考える仕事の基本は次の5つ。

1. きちんと挨拶する
2. 整理・整頓をする
3. 報告、連絡、相談をこまめにする
4. 相手を考えて仕事をする
5. (ホスピタリティー) コンプライアンス (法律、ルール、約束を守る)

この5項目がよいかどうかわかりません。でも基本的なことばかりでしょうか???

できていて当然とも思われるかもしれませんが、でもできていない会社もハッキリ言って多いです。ね。

たとえば1番目の挨拶はどうでしょうか。挨拶のできている会社を訪問すると気持ちよいですね。「いらっしゃいませ!!」は文章にすると同じなのですが、声のトーンによって違います。歓迎されているのか、迷惑なのか、その声のトーンでわかります。人はそのあたり敏感ですよ。だから挨拶は仕事の基本の最も重要なプロセスの1つです。次も社員教育のひとつです。

皆さん!!

活気は皆で作るもの、盛り上げるものです。挨拶の挨拶は「ひらく」挨拶は「せまる」という意味で

す。心を開いて、相手に近づくのが挨拶です。「おはようございます!!」と社員が明るい声でいうのは、「私〇〇が来ましたよ!今日も1日よろしくお願いたします!!」と存在を認めてもらっているわけです。ここで挨拶を返さない人は、挨拶をしてくれた人の存在を無視していることになります。

だから挨拶をしないと人間関係が悪くなり、職場のムードも暗くなります。挨拶は自分から先にするよう心掛けます。日常の挨拶の積み重ねが、あたたかい働きがいのある職場を作ります。

挨拶のポイントはたった1つです。「相手の顔を見て挨拶すること」です。周りの挨拶を見てください。ほとんど顔を見ていません。だから締まりがありません。顔を見て挨拶すると、語尾までしっかり発音するようになりますから、言葉も締まります。それで相手の存在をしっかりと認めたよい挨拶になります。

挨拶のコツ

挨拶は相手の顔を見て、語尾までハッキリと!!

5. コンサルタントに要求される自己マネジメント

と言いながら、コンサルタントの先生はどうでしょうか。自分を振り返ることは大事ですが、顧客の会社などを訪問して尊大になっていないでしょうか。コンサルタントとして一番注意しないといけないことの1つが「天狗にならないようにする」ことです。少し売れ始めるとチョッといい気になって、そのうち底の浅さを露呈して顧問先をクビになってしまうというようなことがないようにしなければいけません。

コンサルタントに限りませんが、業務を行うときもまず人間としての誠実さと謙虚さが必要です。企業の社会的責任 CSR なんていっても、結局自分の周りの人に誠意を尽くすことがまず人としての社会的責任ですね。コンサルタントも役に立ってなんぼですが、そのときの事業目的として、相手に貢献できて初めて仕事をした甲斐があるというようにしたいものです。

中小企業診断士はマネジメントの専門家ですが、自己をマネジメントすることが大切です。特に天狗にならないようにしないとダメです。自己コ

ントロールさえなかなか難しいのに、自己マネジメントはさらに至難の業が必要です。メタボは自己コントロールの結果ですから、言い訳できない証拠がしっかり外形に露呈しています。私もコンサルとしてチョッと恥ずかしい??

マネジメントでは「見直し」が非常に大切です。少しかっこよく「レビュー」といったりもします。

ISO9000という品質 ISO の用語を解説している規格にレビューについて次のようなものがあります。

「JISQ9000:2006 (ISO9000:2006)」からレビューの定義

3.8.7 レビュー

設定された目標を達成するための検討対象の適切性、妥当性、及び有効性を判定するために行われる活動

業務プロセスをレビューするとき「適切性」「妥当性」「有効性」の観点から見直しをしないということです。

まず「適切性」です。これは「適合性」と読みかえた方がよいかもかもしれません。業務プロセスで実行すべきことが確実になされているかどうかです。まず決められたことを着実に実行することが必要です。それでも効果が出ていないのであれば、その決めたこと自体が妥当でない、ふさわしくないのかもしれない。着るもので言えば大きすぎても、小さすぎても着にくいものです。着る人のサイズにあってこそ着物は着やすい。

そして「有効性」です。これはどの程度効果があるか、役に立っているかです。ISO9000では「有効性」を次のように定義しています。

「JISQ9000:2006 (ISO9000:2006)」有効性の定義

3.2.14 有効性

計画した活動が実行され、計画した結果が達成された程度

有効かどうかは、目標や計画に対してどの程度役立ったかということです。目標や計画をどの程度達成しているのか、どの程度目標に向けて役に立っているのかです。役に立っていないところが明確になれば、その部分が課題ということにもなります。いずれにしても分析して課題を明確にす

仕事の基本心得帖「5つの仕事の基本」

仕組を作り、思いで動かす。仕組がなければ、思いは空回りする。

制定 平成 年 月 日
改訂 平成 年 月 日

承認	審査	作成
----	----	----

仕事の基本	具体的内容	ポイント
1 きちんと挨拶する	1) 出社時、帰宅時の挨拶を明るい声で。 2) 顧客先などでもさわやかな挨拶を。	●挨拶は相手の顔を見て、話尾まではっきりと。 ●挨拶は「上から、下から、周りから」。活気は皆で作るもの。
2 整理・整頓をする	1) モノとコトのABC(重点)管理をしっかりと実行する。 2) 原形復帰。使ったものは元に戻す(パナジの追放)。仕事が終わったら、片づける。	●不要なモノ・コトは整理し、残ったモノ・コトを整頓する。 ●身の回り、机の中、机の上、仕事の場所。担当の場所。…振り返る。
3 報告、連絡、相談をこまめにする	1) きめ細かく指示し、タイミングよく報告する。 2) 他人にも知ってほしいことを連絡する。 3) 一人で悩まず相談する。	●具体的な指示を心がける。 ●悪い情報ほど早く、よい報告は後でもよい。 ●連絡しなかったら誰か困らないかと考えてみる。 ●相談されると上司や仲間も嬉しい。
4 相手を考えて仕事をする(ホスピタリティー)	1) 仕事を受け取る人を頭に描いて仕事をする。 2) 顧客本位、相手本位に心がけ、その期待に応える。 3) 思いやりを持って人に接する(誠実さが人を幸せにする)。	●顧客や仕事先の視点に立って、見て、聴いて、考える。 ●期待に応えること。役に立つことから付加価値が生まれる。 ●他人の立場に立つと対応も自ずと違ってくる。
5 コンプライアンス(法律、ルール、約束を守る)	1) まず守るべき法律、ルール、行動基準を明確にする。 2) 守ることが難しい場合も、「どのようにしたら守れるか」をトコトン考え、最大限努力する。 3) 与えられた責任を果たす。状況に応じて手を打つことをつねに考える。	●「～をしてはいけない」ではなく、その法律、ルールの「目的は何なのか」を考え、それに沿うことのプラス、沿わない場合のマイナスを考える。 ●約束、指示事項、会議での決定事項などは責任を持って実行する。 ●遅刻はしない。時間を厳守する。5分前主義を励行。

コンサル心得帖2

項目	内容(どのようにするか)	留意点など
「仕事の基本」を大切に	仕事の基本は次の5つ。 1. まちんと挨拶する 2. 整理・整頓をする 3. 報告、連絡、相談をこまめにする 4. 相手を考えて仕事をする(ホスピタリティー) 5. コンプライアンス(法律、ルール、約束を守る)	●「形のないものは形のあるものにするときわめてうまくいく」→「心得帖」や「手順書」が意味を持つ。 ●コンサルタントは天狗にならないように、いつも「自己マネジメント」に心がける。
コンサルティングのキーワード	マネジメントのポイント → 「レビュー」	

レビュー(見直し)

業務プロセスを見直すとき

適切性(適合性)	業務プロセスをこなすのにその方法や仕組みなどは適切か(その業務プロセスについて決まっているとおり実行したか)
妥当性	その方法や仕組みはその業務プロセスにふさわしいか
有効性	その方法や仕組みは目標達成に向けてどの程度役に立ったかの観点を持つと分析がしやすい。

ることが重要です。

ここでレビューについて触れたのは、コントロールとマネジメントの違いを明確にするためです。われわれ診断士はいわゆるマネジメント規格をよく取り扱います。そこでレビューという言葉がよく出てきます。コントロールは決められたことがそのとおりになるように管理すること、マネジメントは実行の結果をしっかりとレビューし、改善につながるよう管理することです。だからマネジメントにはレビューが欠かせません。われわれコンサルタントもよいコンサルタントになるためには、自己マネジメントが大切であり、それにはレビューが欠かせないということです。

平松 徹

(ひらまつ とおる)

上智大学文学部哲学科卒業後、空調機販売会社に勤務。経営管理、営業企画を担当。その後ビジネススクールでマーケティング、財務、人事労務、リスクマネジメントの講師を担当。1998年にISO、人事労務のコンサルタントとして独立開業。その後会社組織にし、現在社会保険労務士、行政書士業務を併せ持つ、企業にトータルな経営支援を提供する(株)ソフィア代表取締役所長。著書に『タントツ重要部門になる総務経理の基本実務』(中経出版)、『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』(週刊住宅新聞社)など。中小企業診断協会東京支部城西支会の「企業の見える化研究会」主宰。中小企業診断士、社会保険労務士、品質ISO主任審査員、環境ISO主任審査員。

