

【連載】 必携！ コンサル心得帖

（第4回）コミュニケーションは会社良否判断の
リトマス試験紙!!

平松 徹

中小企業診断協会 東京支部

1. コミュニケーションの良し悪しがよい
会社かどうかの最重要判断基準

コミュニケーションがよいかどうか、よい会社かどうかの判断の最重要判断基準です。会社は組織ですから、コミュニケーションが図られなければ組織としてうまく機能しません。

うまくコミュニケーションの仕組みをつくれば、うまく情報の共有化が図れます。パワフルな情報をパワフルな共有化の装置でうまく共有すれば、組織もパワフルになります。

コンサルタントとして会社を診断して課題を発見するときの着眼点の第一が、コミュニケーションです。問題点が発生しているときはコミュニケーションの装置がどうなっているかを診断すると、解決の糸口が見えることが多いですね。

組織を一つの生き物と捉えると、さまざまな部分がうまく関係して機能することで、組織がうまく回ります。そのさまざまな部分をうまく関係づけていけるのが、組織ではコミュニケーションの装置です。

液体がアルカリ性か酸性化かはリトマス試験紙でわかりますが、会社がよいかどうかはコミュニケーションの状況でわかります。いわばコミュニケーションは、会社良否判断のリトマス試験紙なのです。

2. しかしコミュニケーション不足の
会社がなんと多いことか

しかし、さまざまな会社にお邪魔しますが、報告・連絡・相談などコミュニケーションで苦勞し

ている会社が本当に多いですね。小さな会社だから、コミュニケーションがよいかというと、そうでもありません。人間的な交流はよくも悪くも盛んで、細かい感情も通っているのですが、大切なコミュニケーションが結構抜けていたりします。

でも、コンサルとしてはそこが腕のふるいどころです。中小企業にはコミュニケーションの装置にけこうデコボコがあります。きちんとしたコミュニケーションの装置がないといったほうがよいでしょうか。その都度の口頭でのコミュニケーションが、メインの装置になっている会社が多い。問題は、情報が正しく伝わっていない、上司の思いどおりに部下の仕事がなされない、同じようなミスが何回も起こっている……など、いろいろとあります。

上司の思いどおりに部下が仕事をしないなどは、日本的な以心伝心を上司が期待して、きちんと指示していないことや、部下も自分のことや仕事の進捗などは以心伝心で上司もわかっていてくれていると思っていることなどが原因です。指示と報告のやりとりがよい加減になっています。

3. 悪い報告は早く、よい報告は後回しでもよい

コミュニケーションで問題になるのがまず報告です。報告についての明確なルールのない会社が多い。一般的な傾向ですが、上司は報告のないことにイライラしますが、部下はそれほど報告の必要性を感じません。これは、報告の一定のルールがあれば防ぐことができます。

たとえば、「悪い情報は早く報告する」という

のは鉄則です。ところが何かに失敗したときには、報告する前に何とかならないかと自分なりに対処して、傷口を広げてしまうことが多い。悪い情報はなるべく言いたくないし、叱られるのはイヤだし……。早く報告して上司の助力があれば、大きな問題にならないことも少なくありません。

トラブルは初動が大切です。「組織的に手を打つ」とは、トラブルが発生したときに、上司が「力量、責任と権限」を活かして効果的な手を打つことです。それを仕組みとしてつくっておくことが重要です。

そこで、「仕事の基本心得帖」のなかに悪い情報ほど早く報告するよう入れておきます。そのように明確にしているにもかかわらず、自分勝手に処理をしてトラブルが大きくなってしまったら、これはもう徹底的に叱ることです。心得帖があれば叱りやすい。「心得帖に書いてあるように、トラブルがあったらすぐに報告にきなさい。あなたのとった行動でまずかったのは、トラブルを起こしたことでなく、それをすぐに報告にこなかったことです。今後は注意してください」と、その場で言うことができます。

叱りようが多い会社は、発展します。しかし、心得帖どおり実行しなければ叱らないといけませんので、ルールを決めることには慎重になる必要があります。慎重に決めて、しかし決まったら徹底して実行すること。実行できない人は叱ります。これを繰り返していけば決めたことを守ることに真剣になり、会社に緊張感も出ます。

4. 悪い情報を「見える化」することが大切

悪い情報は「見える化」することが大切です。問題が発生したらそれをもとにして改善します。自然と問題点や改善点が仕組みのなかで見えてきて、改善がなされていく。そんな会社は透明感のある会社で、風通しがよい会社です。

しかし、悪い情報ほどコミュニケーションのバリエーションが狭んでしまうのが普通です。トラブルが起こっているわけですから、その対応でまずはてんでご舞いです。目先を乗り切らなければどうしようもありません。だから報告は後回し。上司がそばにいないということもあるかもしれません。すでに少しでも報告していれば、報告したいの必要

性が低いと感じられることもあるでしょう。そしてこれが一番大きな原因かもしれませんが、悪いことを報告することがイヤだという感覚です。

5. 「一人で解決しようとしないうこと」

大切なことは「一人で解決しようとしないうこと」です。人は、その後の状況が怖いから自分一人で解決しようと思います。しかし、周りの人の支援を仰げば解決力は何倍にもなります。解決力は権限を持っている者ほど大きいわけですから、より上位者の支援を仰げば、ことがスムーズに運ぶことにもなります。そこに直属の上司がいなければ、飛び越してその上の上司に助けを求めてもよい。まずその場にいる人で解決する、そして周りに連絡し解決の輪を広げていくことです。それが組織力を活かすことです。

6. 会議をムダにしている会社が多い

コミュニケーションの重要な装置の一つが「会議」です。会議はコンサルタントとしての重要なプロセスでもあります。コンサルティングが会議形式の場合もありますし、よい会議はコミュニケーションのポイントになりますから、会議をうまく運ぶように指導することもコンサルタントとして重要です。

しかし、会議をムダにしている会社が実に多い。「だらだら会議」「一方的に上のほうばかりがしゃべっている会議」「検討結果があまり実行されない会議」……。ルールを明確にして、皆の知恵を結集すれば、会議が会社を馬力アップさせることができるのですが……。

組織力は、組織の人がそれぞれ「時間的」にも「空間的」にも力いっぱい持ち味を活かすことでパワーアップするのですが、「空間的」に集まっていただけで、「時間的」のところを活かしきれていない会社が多いですね。

会議は会議そのものより、その前後がむしろ重要です。たとえば、会議前に課題として検討項目を事前に出して皆に回答を出させます。それを取りまとめ役がきちんとパソコンで打ち込んできれいな文書にします。それを会議で書いた人に発表してもらいます。これで「他人事会議」が少しづつ減ります。

仕事の心得帖3 報告・連絡・相談 (コミュニケーション)

項目	内容 (どのようにするか)	コンピテンシー・留意点																				
指示・報告	<p>1. きめ細かく指示し、タイミングよく報告してください。</p> <p>●具体的な指示を心がけます。</p> <p>報告はこまめに上司に「あれはどうなった?」と聞かれる前に報告します。ただし、いま話してよいかどうか、上司の都合を聞いてから話し出します。都合が合えば、日報に記載して伝えるなどの配慮も必要です。</p> <p>●悪い情報はほど早く、よい報告は後でもよい。</p>	<p>悪い情報はとにかく早く!! 悪いことほど、会社にとっては必要な情報です。言いづらいことも多いですが、真っ先に伝えることが大切です。</p> <p>仕事でミスしたときは、早めに上司に報告をして指示をおおぐこと。仕事が遅れそうなどきも同様。期限直前になって「できません」と報告するのでは、上司は対処のしようがありません。</p> <p>よい情報は後回しでよい。 トラブル対処は初動が大切です。</p>																				
	<p>報告の種類と具体例</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>報告の種類</th> <th>具体例</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>指示された仕事の報告</td> <td>途中報告…長期の仕事は頃合いを見て報告。 終了報告…終了後すぐに報告。</td> </tr> <tr> <td>状況に応じた報告</td> <td>トラブルや問題点が発生…すぐに報告。仕事内容が変わった…状況説明と問題点、どのようにするかなどを報告。</td> </tr> </tbody> </table>	報告の種類	具体例	指示された仕事の報告	途中報告…長期の仕事は頃合いを見て報告。 終了報告…終了後すぐに報告。	状況に応じた報告	トラブルや問題点が発生…すぐに報告。仕事内容が変わった…状況説明と問題点、どのようにするかなどを報告。	<p>5W1Hとは</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>何を</td> <td>What 要件 何をやるのか?</td> </tr> <tr> <td>なぜ</td> <td>Why 理由 どのような理由から行うのか?</td> </tr> <tr> <td>いつ</td> <td>When 期日・時間 いつ始めて、いつまでに終わらせるか?</td> </tr> <tr> <td>どこで</td> <td>Where 場所・行き先 どこで行うのか?</td> </tr> <tr> <td>誰が</td> <td>Who 自分一人? だれかと協力して?</td> </tr> <tr> <td>いかに</td> <td>How 処理方法・手続き どのような方法で?</td> </tr> </tbody> </table>	項目	内容	何を	What 要件 何をやるのか?	なぜ	Why 理由 どのような理由から行うのか?	いつ	When 期日・時間 いつ始めて、いつまでに終わらせるか?	どこで	Where 場所・行き先 どこで行うのか?	誰が	Who 自分一人? だれかと協力して?	いかに	How 処理方法・手続き どのような方法で?
	報告の種類	具体例																				
指示された仕事の報告	途中報告…長期の仕事は頃合いを見て報告。 終了報告…終了後すぐに報告。																					
状況に応じた報告	トラブルや問題点が発生…すぐに報告。仕事内容が変わった…状況説明と問題点、どのようにするかなどを報告。																					
項目	内容																					
何を	What 要件 何をやるのか?																					
なぜ	Why 理由 どのような理由から行うのか?																					
いつ	When 期日・時間 いつ始めて、いつまでに終わらせるか?																					
どこで	Where 場所・行き先 どこで行うのか?																					
誰が	Who 自分一人? だれかと協力して?																					
いかに	How 処理方法・手続き どのような方法で?																					
<p>文章での報告・連絡</p> <p>(1) できるだけ短い文章で伝えたいことを的確に表現します。</p> <p>(2) 結論を先に書き、その後理由や経過説明、関連事項などを必要に応じて書くようにします。</p> <p>(3) 文字は楷書で、ていねいに書きます。誤字、脱字に注意すること。必要に応じて図表や色分けなど、視覚的にもわかりやすくする工夫を。</p> <p>4行以上は読む気になりにくい。パンフレット等は、1つの文章を3行以下にします。</p> <p>2. 他人にも知ってほしいことを連絡します。</p> <p>●連絡しなかったら誰か困らないかと考えてみます。</p> <p>3. 一人で悩まず相談してください。</p> <p>●相談されると上司や仲間も嬉しいものです。</p>	<p>報告・連絡は迅速、正確、簡潔に</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1 正確に伝える</td> <td>5W1Hで整理して、事実を明確に伝えます。自分の意見を述べる場合は事実とはっきり区別して、最後に伝えるようにします。</td> </tr> <tr> <td>2 迅速に伝える</td> <td>報告する必要が生じたら、直ちに報告を行います。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなしません。</td> </tr> <tr> <td>3 簡潔に伝える</td> <td>まず結論から先に述べ、その後、経過を説明します。まわりくどい報告は誤解のもと。報告する内容は5W1Hで整理し、要点をまとめておきます。</td> </tr> </tbody> </table>	1 正確に伝える	5W1Hで整理して、事実を明確に伝えます。自分の意見を述べる場合は事実とはっきり区別して、最後に伝えるようにします。	2 迅速に伝える	報告する必要が生じたら、直ちに報告を行います。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなしません。	3 簡潔に伝える	まず結論から先に述べ、その後、経過を説明します。まわりくどい報告は誤解のもと。報告する内容は5W1Hで整理し、要点をまとめておきます。															
1 正確に伝える	5W1Hで整理して、事実を明確に伝えます。自分の意見を述べる場合は事実とはっきり区別して、最後に伝えるようにします。																					
2 迅速に伝える	報告する必要が生じたら、直ちに報告を行います。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなしません。																					
3 簡潔に伝える	まず結論から先に述べ、その後、経過を説明します。まわりくどい報告は誤解のもと。報告する内容は5W1Hで整理し、要点をまとめておきます。																					

コンサル心得帖4 コミュニケーション

項目	内容	留意点・着眼点など
コミュニケーションを大切に	<p>コミュニケーションの状況でよい企業かどうか判断できる</p> <p>コミュニケーションは企業良否判断のリトマス試験紙</p>	
	<p>課題が自然と浮かび上がってくる「見える化の装置」を考え、提案することが大切</p>	<p>・会議などで、課題が自然と浮かび上がってくるようになっているか</p> <p>・遠慮なくものが言える組織風土があるか</p> <p>・上司のアドバイス、部下の相談が盛んか</p>
	<p>相手先企業の状況を見極めることも大事</p>	<p>相手先企業の状況をよく見て、経営者などの話をよく聴く。課題がどこにあるのかじっくりと確認する。</p>

コンサルタンの耳はダンボでないダメ!
話しすぎるコンサルタントが多い。要注意!!

7. 会議では「誰が」「いつまでに」「どのようにするのか」を決めることが大切

また、決定事項はいかに実行するかが大切ですが、そのために会議では「だれが」「いつまでに」「何を」「どのようにする」を明確に決めます。「何を」するのかは会議で決まります。しかし、「誰が」、「いつまでにやるか」が決まらないことがよくあります。たとえそこまでは決まったとしても、「どのようにするか」の詳細は検討しません。「ま、うまくやれよ。君の手腕にかかっているから……」と暗黙の了解事項といった具合で次に進んでしまう。これでは結局誰も実行しないということがよく起きます。

ただ、その場で具体的な計画までは決まらなくてもよい場合があります。基本的なところはその場で決めておいて担当責任部署にその後、具体的計画を立ててもらって報告してもらってもよいでしょう。大切なのは大事なことをきいたらそれをきちんと実行する仕組みですし、それを必ず実行する習慣、ある意味で社風といってもよいものです。

8. 会議は課題を明確にして打ち手を決めるためにある

課題を明確にして、検討して打ち手を決めることがとても大切です。まず問題を皆の前でオープンにすること。そして関係者で協議し、検討することです。会社の内部管理のルールは、毎日の仕事のなかでの問題点や疑問をきっかけにして、皆で検討し一つひとつ決めていくのがよいと思います。ルールが定着するためには、現実に合ったルールでなければなりませんし、そのためには現場のなかから出てきたもので現場に合ったものでなければなりません。それを皆で検討し、徹底して揉んでいきます。それで初めて、従業員もそのルールを尊重し守る気にもなります。それを「仕事の基本心得帖」に書き加えていきます。それを皆で守ると、それで会社がまた一つ成長します。

サンプルとして「仕事の基本心得帖3 報告・連絡・相談（コミュニケーション）」を前頁に載せておきますので、参考にしてください。

9. コンサルティングで大切なのは相手企業の状況を見極めること

コンサルで必要なのは、相手先企業の状況を見極めることです。企業の状況のデコボコを見極めること。コミュニケーションのどこがその企業の課題なのか、どこをお手伝いしたらコミュニケーションがよくなるのか、しっかりと把握することが必要です。

コンサルタントとして一番お尻がヒヤッとするのが、契約解除の瞬間ですね。「先生、言いにくいんですが、いままで先生にお願いしていたんですが、ちょっと自分たちで取り組んでみようと思うんですよ。……長い間ありがとうございました」。これは、提供したコンサルの中身の妥当性が欠けていた結果です。ボタンの掛け違いがあったのかもしれませんが。してはいけないのは「一般論を押しつける」こと。いかに論理的にすばらしくても、顧客のかゆいところに手が届かなくては意味がありません。だからまず大切なのがヒアリングです。よく聴くこと。コンサルタントは、耳がダンボでなければいけません。

それとちょっとした言葉に注意することです。あるいは、顧問料などの入金タイミングなどに注意する必要がある場合もあります。役に立ってれば、相手もお金を喜んで振り込んでくれます。締め支払いがあるので期日に支払ってくれるのが普通と思うかもしれませんが、中小企業はそうでない場合もけっこうあります。

しかしこの節で書いたこと、すべてコミュニケーションに関係していることがわかりでしょうか？

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『これでわかる会社の見える化と攻めの内部統制』、『中小企業のための業務改善マニュアル』（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。