

使いこなして何ぼ!!のISO

…ISOコンサルティングの現場から…

第53回 「企業の組織力を強くする」PART2

…今回は「仕事の基本心得帖」もPART2です…

(株)ソフィア 平松 徹

1. コミュニケーションはすべての基本

仕事の基本の3つ目は、コミュニケーションです。コミュニケーションの善し悪しが、会社の善し悪しそのものといっても言い過ぎでないかもしれません。コミュニケーションには3つの原則があると私は考えます。

コミュニケーションの3原則

1. 良い報告は後回しでよい。悪い報告ほど早くする。
2. まず結論から先に述べ、その後、経過を説明する。
3. 思い込みは禁物。大切なことは伝わったかどうか確認する。

2. 情報管理の鉄則の一つ、「悪い情報は早く報告する」

情報管理の鉄則の一つが、「悪い情報は早く報告する」ということです。

「悪い情報は早く報告する」が情報管理の鉄則ですが、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ですね。悪い情報はなるべく言いたくないし、叱られるのはいやだし……。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。「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」を生かして効果的な手を打つことです。それを仕組みとして作っておくことが重要です。

悪い情報は「見える化」することが大切。問題

が発生したらそれを基に改善する。自然と問題点や改善点が仕組みの中で見えてきて、改善がなされていく。そんな会社は透明感のある会社で、風通しが良い会社です。

自動車のホンダに、失敗表彰制度というのがあります。「失敗を恐れるな。おまえが失敗したおかげで、他が失敗せずに済む。」というわけです。失敗を叱らない条件は、「もっと良くしよう、お客さんのためになる」と試みた結果の失敗です。まじめな失敗を罰してはいけないということです。

3. 情報は隠れたがる

情報は隠れたがるといわれます。

企業には「見せたくない情報」「見られたくない情報」が多数あります。クレームや失敗、事故などの「悪い情報」、原価情報や技術情報、企業ノウハウなどの「守秘性の高い情報」、一部の組織の中、あるいは一個人の中に「囲い込まれている情報」などです。

「囲い込まれている情報」とは、少しわかりにくいですが、個人が独自に持っている、その人の存在価値を確保できている情報、例えば、このことはAさんに聞かないとわからないといった情報を指します。Aさんからそれを取ったら存在意義がなくなってしまうのなら、Aさんは情報にしがみつきます。手放すわけがありません。

だから、情報は自然に任せておいては滞留し、企業運営を阻害することが多い。必要な情報流通が自然に図られること、情報の見える化が重要です。

仕事の基本心得帖3 コミュニケーション(報告・連絡・相談)

| 項目 | 内 容(どのようにするか) | 留意点 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------|---|---|-------------------------------------|-----|-------------------------------------|------|------------|---|-----|-------------------|---|------|----------------------|-----|-------|-----------------|----|-----|-------------------|-----|-----|--------------------|--|
| コミュニケーション | <p>コミュニケーションの3原則</p> <p>1. 良い報告は後回しでよい。悪い報告ほど早くする。 2. まず結論から先に述べ、その後、経過を説明する。 3. 思い込みは禁物。大切なことは伝わったかどうか確認する。</p> | <p>報告・連絡は迅速、正確、簡潔に</p> <table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>正確に</td> <td>5W1Hで整理して、事実を明確に伝える。意見と事実をはっきり区別する。</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>タイミング良く</td> <td>報告する必要が生じたら、直ちに報告する。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなさない。</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>簡潔に伝える</td> <td>まず結論から先に述べ、その後、経過を説明する。報告する内容は5W1Hで整理し、要点をまとめておく。</td> </tr> </table> | 1 | 正確に | 5W1Hで整理して、事実を明確に伝える。意見と事実をはっきり区別する。 | 2 | タイミング良く | 報告する必要が生じたら、直ちに報告する。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなさない。 | 3 | 簡潔に伝える | まず結論から先に述べ、その後、経過を説明する。報告する内容は5W1Hで整理し、要点をまとめておく。 | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 正確に | 5W1Hで整理して、事実を明確に伝える。意見と事実をはっきり区別する。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | タイミング良く | 報告する必要が生じたら、直ちに報告する。悪い報告など、どんな報告も、時機を逃しては意味をなさない。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | 簡潔に伝える | まず結論から先に述べ、その後、経過を説明する。報告する内容は5W1Hで整理し、要点をまとめておく。 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <p>報告の際の5W1Hとは・・・</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th colspan="2">内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>何を</td> <td>What</td> <td>要件 何をやるのか?</td> </tr> <tr> <td>なぜ</td> <td>Why</td> <td>理由 どのような理由から行うのか?</td> </tr> <tr> <td>いつ</td> <td>When</td> <td>期日・時間 いつ始め、いつ終わらせるか?</td> </tr> <tr> <td>どこで</td> <td>Where</td> <td>場所・行き先 どこで行うのか?</td> </tr> <tr> <td>誰が</td> <td>Who</td> <td>自分ひとりで? だれかと協力して?</td> </tr> <tr> <td>いかに</td> <td>How</td> <td>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、いつ終わらせるか? | どこで | Where | 場所・行き先 どこで行うのか? | 誰が | Who | 自分ひとりで? 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>報告のタイミング</p> <p>1) 指示されたら「了解」「終了」のとき報告する。 2) 長くかかるものは途中経過を報告する。 ……上司に「あれはどうなった?」と聞かれる前に報告する。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>3 現主義</p> <p>「現場」で、「現物」を確認することで、初めて「現実」がわかる。</p> </div> |
| 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、いつ終わらせるか? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| どこで | Where | 場所・行き先 どこで行うのか? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 誰が | Who | 自分ひとりで? 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? | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

4. コミュニケーションは、「簡潔」であることそして「思い込みは禁物」!!

コミュニケーションで大切なのは、「簡潔である」ことです。結論から先に話し、その後途中経過を話します。くどくど説明し、結局何を言いたいのかわからない。聞いている方はイライラします。

「思い込みは禁物」ということも大切です。相手が当然わかっていると思ったのに、わかっていなくてあわててしまったということはよくあることです。大切なことは確認すること。連絡の大切さですね。

5. 5Sは3定と3即が極意

仕事の4つ目は、整理・整頓です。整理・整頓は、置き場所などを明確にすることで、ビジネスを効率的に進める鉄則の一つです。

整理は不要なものを捨てて必要なモノだけを残すこと。そして整頓は、残ったものをきちんと並べることです。

うまく整頓されていると、モノが「誰でも一目でわかるところにある」。だから、「誰でもすぐ使

える」。そして、置き場所がはっきりしているから「誰でもすぐに戻せる」。

5Sでよく「3定」という言葉を使います。この「3定」が整頓の極意です。その内容は「定置」「定品」「定量」。

置くところが決まっていて、置いているものの名前表示がしっかりあって、置く量も決まっているということです。

識別とはあるモノを別のモノとわかるようにすることです。品名表示、内容表示するとモノは識別できます。

すぐにやることも大切です。

「即時、即座、即応」3即です。

ゴミが落ちていれば、すぐに拾うこと。機械を動かす前に点検し仕事を始める。一番良い時に、その場で、実行することです。「すぐに、その場で、対応する」。これが3即です。

今は情報管理の時代です。パソコンの中のフォルダー管理、ファイル管理が大事です。

フォルダーの分類と識別表示がポイント。フォルダーが自然にたどれるようにストーリーを明確にする。そしてそれに合ったフォルダー名、ファイル名を付けることです。作成年月日をファイル名の中に入れるなどすると最新版管理ができて良いですね。

仕事の基本心得帖 4 5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)

| 項目 | 意味内容(どのようにするか) | 留意点 | | | | | | | | | | | |
|-------|---|--|-------|----|-------------------------------|----|---|----|-----------------|----|---------------------------------|-------|-----------------------|
| 5S | 5Sの3原則 1. 何のために必要かの基準を明確にし、本当に必要なもの以外捨てる。 2. 「定位、定品、定量」の3定で、整理・整頓する。 3. 「即時、即座、即応」の3即で、清掃し清潔にする。 ●業務に必要なパーツをすぐに使えるように「整理・整頓」することがマネジメントの基本 情報の5Sではフォルダー管理が大切。 フォルダーの分類と識別表示がポイント。 フォルダーが自然にたどれるようにストーリーを明確にする。 | 3定 定置・・・定まった位置に 定品・・・定まった品が 定量・・・定まった量 →「必要なモノ・情報」はすぐに取り出せる 3即 即時・・・すぐに 即座・・・その場で 即応・・・対応する →ビジネスの有効性、効率性が確保される | | | | | | | | | | | |
| | 5Sとは・・・ <table border="1"> <thead> <tr> <th>項目</th> <th>意味・内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>整理</td> <td>必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること</td> </tr> <tr> <td>整頓</td> <td>残った必要なものを使いやすいようにきちんと定位置に置き、誰でもわかるように識別表示すること</td> </tr> <tr> <td>清掃</td> <td>常に掃除をし、手入れすること。</td> </tr> <tr> <td>清潔</td> <td>整理・整頓・清掃がきちんとして行われている状況が維持された状態</td> </tr> <tr> <td>躰(習慣)</td> <td>決められたことがいつも正しく実行できること</td> </tr> </tbody> </table> | 項目 | 意味・内容 | 整理 | 必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること | 整頓 | 残った必要なものを使いやすいようにきちんと定位置に置き、誰でもわかるように識別表示すること | 清掃 | 常に掃除をし、手入れすること。 | 清潔 | 整理・整頓・清掃がきちんとして行われている状況が維持された状態 | 躰(習慣) | 決められたことがいつも正しく実行できること |
| 項目 | 意味・内容 | | | | | | | | | | | | |
| 整理 | 必要なもの不要なものをハッキリ分けて不要なものを捨てること | | | | | | | | | | | | |
| 整頓 | 残った必要なものを使いやすいようにきちんと定位置に置き、誰でもわかるように識別表示すること | | | | | | | | | | | | |
| 清掃 | 常に掃除をし、手入れすること。 | | | | | | | | | | | | |
| 清潔 | 整理・整頓・清掃がきちんとして行われている状況が維持された状態 | | | | | | | | | | | | |
| 躰(習慣) | 決められたことがいつも正しく実行できること | | | | | | | | | | | | |

「標準化」「文書化」でスムーズに業務が進む！！

- 1)標準化とは、大切なことを明確にして、誰でもできるようにし、取替えが可能になること。人間は決まっていることは先にやり、決まっていないことは後にしがち。だから、標準化すると業務スピードがアップする。
- 2)大事なものは「文書化」する。それをだんだんとレベルし、皆で身につければ皆揃ってレベルアップする。

6. 整理・整頓はマネジメントの基本

マネジメントではABC管理が基本です。大切なAランクのもの、まったく不要なCランクのもの。そしてその間のBランクのもの。ABCランク分けするのが整理です。

また、仕事を進める上で必要になるものを集め、不要なものを捨てるのも整理です。整頓は、そのマネジメントに必要なものとして残ったものを仕事に確実に使えるように並べ変えたり、揃えたりすることです。

業務に必要なパーツをすぐに使えるように「整理・整頓」することがマネジメントの基本です。

7. 自然の摂理に沿うのがコンプライアンス

仕事の基本の最後、5つ目はコンプライアンスです。

自然の摂理は偉大です。季節を大事にする生活、環境を大事にする考え方はとても大切で、例えば旬の食材は栄養価も高く、安価でおいしく、環境への負荷も少ない。季節はずれの温室ハウスものの生鮮食品は栄養価がまず下がります。ほうれん草に含まれるビタミンCは温室ハウスものでは旬のものものの30%以下、ベータカロチンも約70%に低下します。

イワシなどの青魚に含まれ、コレステロールを下げたり脳の働きを活性化するDHAという成分は、旬の魚ではそれ以外の時期の2～3倍にもなります。

自然の作物は本来季節の体にあった働きをし、暑い時期に食べるキュウリやスイカは体を冷やし、夏バテを防ぐ。逆に冬に食べると逆効果になってしまいます。健康のためには旬のものは大切です。人間も根本的に摂理に従うようになっています。

環境面での農産物の生産投入エネルギー量でい

仕事の基本心得帖5 コンプライアンス(法律、ルール、決めたことを守る)

| 項目 | 内容(どのようにするか) | 留意点 |
|----|---|--|
| | <p>ルールを守るのは</p> <ul style="list-style-type: none"> ・皆が安心、安全、信頼の社会のため ・お互いの信頼につながる ・決めたことを確実に実行する。実行力がPDCAの基本。 | <p>コンプライアンスとは</p> <p>法律、皆のルール、自分たちで決めたことを確実に守ること。</p> |

3 徹主義

徹頭、徹尾、徹底する。
(頭の前から、尾っぽまで、徹底して実行する。)

職場で好かれるタイプ

- ・明るく挨拶できる人
- ・困っているときなど細かく配慮のできる人、思いやりのある人
- ・いつも前向きな発言・姿勢で仕事に取り組んでいる人
- ・約束を守る人、時間を守る人
- ・どんなときでも穏やかな人
- ・率先して片付け、掃除をする人
- ・簡潔に報告連絡できる人

節理に沿うことがコンプライアンスそのものかもしれません。

- 節理に沿って生きるとき、人間が一番充実する。
- CSR(企業の社会的責任)は、「経済」「環境」「社会」がトリプルボトムライン。

| | |
|----|---|
| 経済 | 利益がなければ、事業は続かない。役立に対する対価は重要。 |
| 環境 | 地域や周りの環境を意識しないと、今も未来も地球が危ない。 |
| 社会 | 企業を取り巻く関係者を意識して行動することが、社会的責任を果たす意味で大切である。 |

うと、ちょっと驚いてしまいます。例えばなす。夏や秋の旬のものは、生産量1kgに対して1,113kcal。これが秋冬採りの温室ハウスものだと4,968kcal必要になります。

温室ハウスものの農産物では、水道・光熱費もかかるし、余計な肥料も必要です。温室ハウスものは作るにはざっと4倍以上のエネルギーが必要ということです。トマトだともっとすごい。旬のものの夏秋採りトマトは1,176kcalに対して、冬春採りは11,949kcalとこちらはざっと10倍。

考えてみれば当たり前の話で、自然の摂理に反したものを人工的に作るのですから、温室ハウスのための光熱エネルギーや多量の農薬や化学肥料・農業資材などを使わざるを得ません。また、作物を保存するのもコストだってかかります。

コンプライアンスは法令遵守と訳されます。「自然」や「法」をキリスト教では「ロゴス」(理)といいます。理性の「理」はものの「ことわり」のこと。摂理というとぴったりくるかもしれません。その摂理や法に添うことがコンプライアンスの本当の意味するところといたら言いすぎでしょうか。

そしてコンプライアンスとは法律、皆のルール、

自分たちで決めたことを確実に守ることです。では、コンプライアンスがなぜ大切なのか。それはCSR(企業の社会的責任)に続くからです。企業が社会的な責任を果たすことは、企業が社会の役に立っているということの意味します。「経済」「環境」「社会」に対して責任を持つ。この3つがトリプルボトムラインです。

経済活動をしっかりこなして必要な利益を稼ぎ、地域や周りを意識して大切にします。そして会社を取り巻くステークホルダー(利害関係者)に対して貢献をする。

そのために社員一人ひとりもコンプライアンスを大切にすることです。

それぞれの会社で少しずつ仕事の基本は違うと思います。私の作成したモデルを載せておきますので、参考にして、皆様方の会社バージョンのものを作成するとよいと思います。

筆者
平松 徹(ひらまつ とおる)
中小企業診断士 環境、品質ISO主任審査員
(ホームページ→ソフィア平松徹→検索)