

NIC 会(株)INAX)研修 「会社を強くする 5 カ条」

良い①を作り、
 ②をきちんと身につけた社員を、
 良い③がうまくマネジメントし、
 ④でさらにブラッシュアップすれば
 会社の⑤は自ずと活性化する。



こんな会社はますます強くなる

1. 大半の社員が「仕事の基本」を身につけている会社。
2. 公平で思いやりあふれたリーダーが多い会社。
3. 効果的な結果を生む仕組みを持つ会社。
4. 必要なものが手に取るように「見える化」ができている会社。
5. 積極性、自発性にあふれ、問題解決型である、透明感あふれる組織風土を持つ会社。

1. 会社業務すべての「仕事の基本」

1. 「仕事の基本心得帖」は良い社員、良い会社になるための階段

企業経営の一つのポイントは、従業員がどれくらい満足しているかである。「この会社に入って本当に良かった!」。そんな会社にすることがとても大切だ。それが、どのようにしたら実現するのか、よくわからない社員の方が多いのが現実である。

次はある会社での社員教育の一場面。

皆さん!!

今仕事のし甲斐感じていますか?

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。良い会社になるための階段がなかったら、なかなか良い会社にならないかもしれません。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……そんな会社にすることが大切です。

誰だって頑張って会社に貢献しようという気はあるものです。ただ、毎日の仕事に追われたり、どのようにしたら褒められるのかがよくわかっていないので、なかなかうまくいかないだけです。叱られるより褒められるほうが良いに決まっています。

こうしたらよいという皆さんにとって「あるべき姿」が明確だったら、けっこうやりやすいはず。良い会社にするため、良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になります。それを身に付けて実行すればもともと良い会社になります。

2. あるべき姿を明確にすることが大切

次はある社長へのトークの一コマ。

社長!!

良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、

社員が何をしたら良いのかの「あるべき姿」もあります。僕も何に仕付け糸で縫い付けるのかがわかりませんと、先輩社員もどのように指導してよいかわかりません。

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、あまり能力発揮が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です。

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ります。

例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。これがないと、全力を尽くせないのではないのでしょうか。

3. 5つの仕事の基本

「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だが社員がきちんと実行できている会社は意外と少ない。

そこでまたまた社長へのコンサルの一場面。

社長！！

何ごとも基本を押さえることが大切です。基本を押さえてこそ、はじめて良い個性の会社、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……」と約束してすっかりすっぽかす人が多いんです。それで経営を指導するコンサルタント？と本当に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」。これは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。

標準が上がればそれを身につけた人は当然にレベルアップし、企業全体がレベルアップします。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、まさに階段です。

4. 整理整頓

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ある。

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ある。

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」という言葉を使う。この「3定」が整頓の極意である。その内容は「定置」「定品」「定量」ということ。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ある。

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ある。品名表示、内容表示するとモノは識別できる。

5. 自然の摂理に沿うのがコンプライアンス

自然の摂理は偉大だ。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る。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 30%以下、ベータカロチンも約 70%に低下する。

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 倍になる。

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う。健康のためには旬のものは大切だ。人間も根本的に摂理に従うようになっている。

環境面での農産物の生産投入エネルギー量でいうと、ちょっと驚いてしまう。例えばなす。夏や秋の旬のものは生産量 1 kg 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 必要になる。

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ある。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だ。

トマトだともっとすごい。旬のも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だから、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ない。また、作物を保存するのにもコストだっかかる。

コンプライアンスは法律遵守と訳される。自然や法をキリスト教では「ロゴス」(理)という。理性の「理」はものの「ことわり」のこと。摂理というとはぴったりくるかもしれない。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だろうか。

II. 公平で思いやりあふれたリーダー

1. 業務を貫く一本の縦の線をしっかり果たすための「リーダー心得帖」

企業の中でのリーダーの役割は重要だ。企業だから仕事をする上では指示命令が基本になる。それをするのがリーダー。本人の意思を尊重しなければやる気をそぐといいながら、やはり基本にあるのは、企業理念から始まって、業務を貫く一本のリーダーシップの縦の線だ。これを縦系列といたりもする。縦系列のしっかりした会社は、機敏で反応も早い。そこに一人一人の主体性や創意工夫が生きてくと鬼に金棒の会社になる。そのリーダーシップのとり方を書いたのが「リーダー心得帖」。良い会社になるためには是非とも必要になる。

2. 「目標は自主的に設定する」が原則

経営方針は社長が設定し、その具体的な目標は各部門が設定する。社長の業務運営に際しての気持ちをまず経営方針でハッキリさせる。方針がなければ会社はただ烏合の衆の集まりになる。あとは各部門でその方針をそれぞれ実現するための目標設定をする。

イソップ童話に「すっぱい葡萄が採れなかった狐」の話がある。

狐が甘くておいしそうな葡萄の樹の下を通る。葡萄の実を取って食べようと思って飛び上がるが、どうしても採れない。とうとうあきらめて去る。「どうせこんな葡萄、すっぱいに決まっているさ」と捨てゼリフを残して・・・。

誰だって自分の能力や行動が悪くて思い通りに行かなかったとき、自分のせいという不愉快な気持ちを引きずりたくない。この不愉快な気持ちや不安葛藤を心理学では「認知的不協和」という。心の中の不協和音だ。

行動を決めるのとき、けっこう情緒に左右される場合が多い。信号が赤なんだが今渡らなければ電車に乗り遅れてしまう。エイ渡ってしまえ!!危険な場合はもちろんそこにとどまるだろうが・・・。別に一本遅れたってどうということはないときにもちよとした危険を冒してしまう。理性的に考えて後で振り返るとなんでそうしたのかわからないといったこともよくある。

これは、もし遅れたらいやな気がするので、その気分を味わいたくないためにそうする。失敗した!と思いたくないし、心の中に不協和音を起こしたくない。人間は基本的には不安葛藤は避けたい心理が働く。これが「認知的不協和」という心理学の理論だ。

人から押し付けられたものには人は真剣にならない。なぜなら、誰だって自分が中心なのに、人から押し付けられたらそれだけで不協和音になってしまう。

集合写真を見るときほとんどの人は、まず自分がどこに写っているかを探す。そこに自分の姿を見つけて、安心してはじめて次に大切な人を探す。

だから目標設定は自主的であることが原則だ。

3. 「見てあげること、叱り、ほめること」で部下を巻き込んでいく

もうひとつ、部下を巻き込むためには「見てあげること、褒め、叱ること」が大切だ。日頃から関心を持って部下を見る。人は見られると頑張ろうと思うし、見られなければ適当に仕事をしていけばいいとつい思ってしまう。

褒めることは教育の一環としても大切である。大脳生理学で褒めるとドーパミンというホルモンが出て心地よくなり、その後もそのときの成功体験を求めてそれに向けて頑張るという。頑張ってまた成功すると、さらに一層頑張りそして成功する。良い循環ができる。一方、叱ることはその意味ではあまり教育効果はない。逆に萎縮したりすると、マイナスにも働く。だから、叱るときは「褒める準備として叱る」こと。そうすると叱り方もおのずと変わってくるし、叱られる方も敏感にそれをキャッチする。きちんと叱ることは大切である。

「仕事の基本」をはずしてしまえば叱るし、きちんと実行して成果をあげていれば褒め

てあげること。それができてくると、一人ひとり見違えるように良くなっていくし、組織も緊張感が出てくる。

ただ、「クリーン・ハンドで叱れ、ダーティ・ハンドで怒ってはならぬ」ということを忘れてはいけない。叱るのは相手のため、怒るのは自分の欲求不満を吐き出すため。部下のために叱っていることがわかれば部下は言うことを聞くし、気を取り直して頑張ろうとも思う。部下が前にいなくても「怒れる」が、部下が前にいなくては「叱れない」。部下が前にいて叱り、部下がわかり納得することで部下は成長する。

ただ、叱るということをたいそうに考えなくてもよい。注意することも叱ること。叱ることは「行動」について指摘をして「行動」を直させることだ。事実を見て感情的になり激しく指摘すると「叱る」になり、事実を見て理性的に静かに指摘すると「注意」になる。そのときに大切なのは具体的に指摘をすることだ。「どこがダメで、その結果として誰が迷惑をこうむって、だからそれをこのように直しなさい。」その瞬間は部下の教育を考えているわけではないが、部下が悪いことを納得し、わかって行動を修正すればそれが結果として教育になり、部下の成長につながる。自覚が大切ということ。その積み重ねが意識改革につながる。だから叱ることが意識改革運動には欠かせない。

4. 叱り上手や叱られ上手が会社を発展させる

叱る場合、叱るほうも叱られるほうもいやなものだ。不協和音がお互いの心の中に大なり小なり必ず発生する。叱ったほうは「部下はどう思っているかな。ちょっと言い過ぎたかな?落ち込んじゃったかな?少しフォローが必要だな・・・」。叱られたほうも「何もそこまで言わなくていいんじゃない?でもしょうがないよな、お客さんには迷惑をかけたんだし。俺って能力ないのかな・・・」といろいろクヨクヨしたりもする。ただ、このそれぞれの不協和音は時間が解決する。

「真珠貝の喩え」がある。真珠貝は、体内に消化できない砂粒がたまたま入ってきても、それを吐き出さない。長く体の中に入れておいて、絶え間なく体液を出してそれを包んでいく。そうするとそれが美しい真珠貝になる。

叱り上手と叱られ上手が多いほど会社は発展する。ポイントは一つだ。お互いを大切にすること。それが相手にわかっていれば、不協和音は発生するにしても、それが新たなハーモニーを生み出すことになる。信頼関係ができていくかどうか、そこでは大切だ。

5. 自主性を尊重してのリーダーシップをとる

指示の仕方にも自主性を考慮することが原則になる。ただ、新人には手取り足取りの「具体的指示」が必要だし、ベテランに対してはポイントだけを話しをして後は任せる「お任せ指示」が良い。リーダーシップの形も相手の状況に応じて変えなくてはならない。しかし、新人とベテラン以外の多くの人には「自主性尊重指示」が良い。人には、自分でやりたい気持ちと人に頼りたい気持ちが混在している。その状況を見極めて、相手に応じてバランスを変えながら話し合いをする。一方的に事を決めたり進めたりしても部下は動かない。先ほどの「認知的不協和」理論だ。自分で選んだという自己認知をして、押し付けられたという「不協和」状態にしないことで、話し合いをして主体性が満たされたという「ハ

「一モニー」の状態にすることがポイントになる。

III. 良い仕組みが大切

1. 重点目標管理と日常プロセス管理

いろいろの業務は、「重点目標管理」と日頃の「日常プロセス管理」の二つで、きめ細かくフォローすることが大切になる。

1) 重点目標管理

- ① 方針・目標・具体的計画による重点管理。
- ② 経営方針に基づき目標を設定し、具体的行動計画を立て進捗管理する。
- ③ 評価基準を明確にし、それに基づき実行状況を評価し、改善検討する。そして改善案を実行、その実行状況を確実にフォローアップしていく。

重点目標管理では、営業目標などの業務目標を明確にし、具体的な実行計画なども作成し、定期的に確認などして進捗管理を実行する。

2) 日常プロセス管理

- ①仕事の基本は「仕事の基本心得帖」、ポイントになる業務は「業務手順書」などを作成して、標準、手順などに従い業務を実行する。
- ②運用基準、評価基準を明確にして管理する。
- ③部下を公平に評価する。また、上司としてのアドバイスをタイミングよく、またポイントをおさえて実施する。

日常プロセス管理は、日常の業務の管理である。

日常業務をきちんとなすには、仕事の基本を身につけ確実に仕事をこなすことが必要である。

また、重要な業務やそのポイントについては、「業務手順書」などを作成しておくこと、日常業務はより質の高いものになる。

その際大切なのは「基準」を明確にすること。どのように実行するか「運用基準」と、実行した業務についての「評価基準」を明確にする。そして公平に評価する。タイミング良く、そしてポイントを押さえてのアドバイスがポイントである。

IV. 「見える化」でブラッシュアップ

1. まず「企業の見える化」とは、どういうことか???

「企業の見える化」とは、企業が事業運営していくときにいろいろな事業の側面、業務の側面を、「見える」あるいは「見えると同じレベル」の状況に持ち込むことである。

企業が「見える化」できているかどうかの判断基準は、「必要な情報が手に取るように見えているか」どうかにかかっている。

そして「見える化」すると、外部へは、「必要性をアピール」でき、内部的には「必要な情報の共有化」が可能になる。

例えばコンサートを考えると、出演する音楽家の良いところをうまくポスターなどで見える化することでアピールが可能になる。これが外部への必要性のアピールができるということ。

また、例えば業務活動を通して獲得したノウハウなどを手順書に落とし込むことで、重要情報の共有化が可能になる。企業内部での情報の共有化ということである。

2. 見える化するとタイムリーに手が打てる

企業経営にとって、「見える化」は大切である。

経営者から現場の社員まで、必要事項が明確でよく分かれれば、それに対してより適切な手が、よりタイミング良く打てる。

「百聞は一見に如かず」。見えることは明確であることの最も有力な状態である。

一方、状況が「見えていない会社」は対応が後手後手になりがちである。打ち手もより不適切になる。

「見える化ができている」ことが競争力を持つことになる。

3. 特に中小企業には「課題の見える化」「知恵の見える化」「人の見える化」が大切

特に中小企業でできていないのは、企業にとって何が問題であり、課題であるのかが不明確なこと。また一度理解し、学んだことが個人的な知識としてしか保有されないこと。

だから組織としてのレベルアップが図られにくい。人事評価をはじめとした人の見える化が進んでいない中小企業も多く、人のレベルアップの取り組みも弱く、中小企業は発展しにくい状況にある。

中小企業では、「課題の見える化」ができ、「知恵の見える化」が図られ、それを担う「人の見える化」が進むと、企業は自然に盛り上がる。

「課題が見える化」し、「知恵の見える化」が図られ、
それを担う「人の見える化」が進むと、・・・
企業は自然に盛り上がる。

4. まず課題の見える化、課題が自然と明確になる装置が必要

企業の業務運営の中では、課題が明確になり、検討され、対策が打たれ、フォローアップ

プする仕組みがあるかどうかが大切である。

課題の明確化は、誰かが積極的に言わないと課題が明確にならないというのではダメである。課題が自然と明確になる装置が必要。

何か問題があると、〇〇会議で取り上げられ、検討されるように仕組みがしっかりと作られていること。問題点があれば、闇に葬られることなく、確実に取り上げられ解決が図られることである。

5. 修正処置と是正処置の違いを理解

その業務改善で特に大切なのが、修正処置と是正処置の違いを理解することである。修正は事実の修正、是正は再発防止のための原因の除去をいう。

お腹が痛くなったので胃薬を飲んで胃が痛いのを直すので修正、お腹が痛くなったのが食べ過ぎだったら、食べ過ぎないようにするのが、再発防止処置としての取り組み、是正処置になる

原因が明確にわかればより踏み込んだ手も打てる。

これが原因の見えるかである。

6. 情報は隠れたがる

情報は隠れたがるとよくいわれる。

企業には「見せたくない情報」「見られたくない情報」が多数ある。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」などである。

「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さんに聞かないと分からないといった情報を指す。Aさんはそれを取られたら自分の存在意義がなくなってしまうのだから、情報にしがみつくと手放すわけがない。

しかし、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が、とても重要である。

7. 「悪い情報は早く報告する」というのは鉄則

課題の見える化は情報の見える化ということでもある。

「悪い情報は早く報告する」が情報管理の鉄則である。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が少なくない。

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。それを仕組みとして作っておくことが重要である。

悪い情報は「見える化」することが大切である。問題が発生したらそれを元にして改善する。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ある。

自動車のホンダに、失敗表彰制度というのがあるのを聞いた。「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。」というわけだ。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ある。まじめな失敗を罰してはいけないということ。「積極的な失敗」ということで「問題」「課題」に比べやや限定されるが、業務改善ということでは一致する。

8. 知恵の見える化

課題を解決し、一つのノウハウが見つかったらその知恵をしっかり会社の財産にすることが大切である。知恵を結集することが大事ということ。

今の時代からこそ、社内にある知恵を集め、明確にし、できれば文書化する。

技術力、営業手法、仕事の基本に関わる心得、リーダーとしての指導の仕方など…。社内の特定期個人にくっついていてノウハウを洗い出し、文書化できているかどうか、できていなければ、知恵を集める仕組みを作り、確実に文書化することである。

貯金箱があれば小銭を入れていくことで自然に貯金が増えていく。貯金箱がなければ、自然には貯金は貯まらない。組織には知恵の貯金箱が必要である。それがノウハウ集であり、手順書。作成、修正者を決め、定期的に会議などに提出し、議論を繰り返し、固まったところで文書化する。仕組みがあれば、ノウハウの蓄積や、業務改善が自然にできていく。

これは、個人に属する「暗黙知」を、誰でもが共有化できる「形式知」にすることでもある。

9. 文書化し教育訓練で身につける

文書化できればそれを教育訓練で身につけることもできる。作成した人には教育の場で講師をしてもらえばやる気にもつながり、教えるため勉強することで本人も成長する。それを会社として皆で検討すればさらにレベルの高い知恵になり、会社の知的基盤のグレードアップにもなる。それを皆で身につければより高い水準に会社全体がランクアップする。他の会社との差別化もできる。

物事の明確化とそれに続く文書化は見える化の最も優れた方法である。



10. 「守秘性の高い情報」「困り込まれている情報」も企業の中で共有化する

「守秘性の高い情報」「困り込まれている情報」を企業の中で共有化することが大切である。業務手順書などで文書化することが一つ有効。製造業でよく作られる「QC工程表」、建設業などでの「施工計画書」などがその一例である。

業務上のノウハウや業務の効率的な手順などは、業務手順にして共有することが業務改善につながる。

マニュアル発表大会と称して、業務マニュアルなどや業務手順書の発表会を実施して、業務手順のレベルアップと組織としての共有化を実施している会社もある。

「知恵の見える化」のポイントはよりグレードの高い情報を組織として共有化することである。課題を個人レベルにとどめないで、組織として解決し、業務改善した上で、その結果を「知恵」として共有化することが大切である。

12. 人の見える化

いろいろな「見える化」がうまくできても、それを実行するのは人である。人がうまく機能しなくてはいけない。

人についての役割、責任、権限を明確にすることがまず大切である。 個々の責任が曖昧だとうまくいくときは良いが、誰かがやると思っていて結局誰もやらないといった仕事の中の抜けが発生したりすることになりかねない。「役割の見える化」である。

人事評価の基準や評価方法の明確化、そして人事評価をしたことで個々のメンバーの状況も明確になる。いろいろな人事の面での見える化が進む。これだと頑張らざるをえない。

マズロー欲求 5 段階の 4 番目は尊敬の欲求だった。これは人から評価されたいとの根本的な欲求である。人がその気になるのもならないのも、この尊敬の欲求をどのようにうまく活用してよい意味での動機付けにつなげていくかが大切である。

「頑張った人の見える化」

頑張った人を褒める仕掛けを作ることも大切。 例えば、良い成績を上げた営業マン。

簡単に褒める文書なども作って朝礼で手渡すと、それをもらった営業マンは自宅に持ち帰り、まんざらでもない様子で奥さんや子供に披露もできる。金一分などとお金で尻をたたく方法もあるのかもしれないが、人は褒められることがけっこう好きである。

100円くらいの駄菓子やおもちゃを買ってきて、面白おかしく演出し、渡せば、うちに帰り「こんなものもらっちゃったよ、チャチなもんだけど社長から直に渡されて、マッ良かったのかな・・・」なんてまんざらでもなく話せる。実は営業成績が皆の目に見えることが誇らしいのである。



13. 加点主義が良い

人の評価で留意したいのは、問題があるとマイナスになる減点主義をとらないことである。課題を解決すれば、マイナスも取り返せるし、逆に良い仕組みなどを提案したということでプラスになったりする加点主義が良い。それだと、本人もやる気が出る。

14. これからの中小企業には人対策が急がれる

今は人余りだが、これからは人不足の時代が来る。そのときに中小企業は人材不足に苦勞す

ることになる。今のうちから手を打っておくことが大切である。

優秀な中小企業の利益率は大企業トップの利益率を大きく上回る。また、中小企業の人材定着については、しっかり定着している企業としょっちゅう入れ替わっている企業の 2 極分化がかなり進んでいる。

15. 「標準化」することで「見える化」する

「見える化」するための考え方で大切なのが「標準化」である。物事を明確にするのが見えるかの前段階になる。そのための有力な方法が、「標準化」である。「標準化」し、「明確化」することで、かなり「見える化」に近づく。

大切なのは、「必要な情報が手に取るように見える」ようになっているかどうかである。重要な手順であれば、手順書にする必要がある。

すると、皆が大切なことを共有できることになり、その手順書を使いながら業務改善もできることになる。

無形のもの是有形にすると途端に扱いやすくなる。

仕事の場合は手順書があると便利である。新入社員が入ってきたときに、読んできてもらえば、教える時間も短縮できる。

ただ、ここで大切なのは、「必要な情報」の見える化ということだ。重要でないものが文書化されると「一害あって百利なし」である。だから、マネジメントとしてABC分けをする。特にいらぬものを整理し、残ったものを整頓する2Sがここで生きてくる。

標準化の結果としての様式モデルなどのツールを使うと業務効率も向上する。

今回 3 つの経営ツールをご紹介したが、使ってみていただきたい。必要情報がそれにより手にとるようにわかればよい経営ツールといえる。

V. 積極的で透明感のある組織風土

1. 良い組織風土にするにはまず意識改革

良い仕組みを作り、仕事の基本を身に付けた社員を、良いリーダーがうまくマネジメントし、企業の見える化でさらにブラッシュアップすれば、会社の組織風土は自ずと活性化する。

良い組織風土の会社はまず「風通しが良い」。風通しが良いとはリーズナブルな考え方が組織風土として確立しているということ。当たり前前かが当たり前前を通る会社！！

でも、そうでない会社が多い。たとえば若い者が仕事の仕方などで意見を言おうものなら「お前10年早いんだよ。一人前の口たたく前にやることやれ！！」と古株から言われかねない職場は多い。当たり前前かが当たり前前に通らない会社。そんな会社は風通しが悪い。

2. 風通しの良い会社の条件は二つ

風通しの良い会社の条件は二つある。まずひとつは会社の方針をはじめ、仕事をする上でのさまざまな情報、会社が決めているいろいろなルールが公開されていること。そして、

それが職場の誰もが共有していること。つまり「会社方針に沿った価値観」を皆が持っていることだ。それを前提にして、「責任」、「権限」、「義務」が等しく果たされているかどうかがポイントになる。人事管理ではこれを三面等価の原則という。

責任ばかり負わされて権限を与えられなければ責任を果たす義務をまっとうできないし、権限ばかりあって責任がなければ権限をもてあまして気が緩んでだらけてしまい、これまた義務を果たせない。

3. もう一つはクイックレスポンス

こんなことが起きている会社はないだろうか。従業員が帰省したいので2日間の有給休暇の申請をしたのだが、「ちょっと待ってくれ」といわれてその後何の返事もない。機械の調子がおかしいので修理をしてほしい旨上司に告げたが、一向に直してもらえないし、その後の連絡もない。「責任」を遂行するという「義務」が果たされていない。これでは上司が信用されなくなってしまうし従業員が会社を信用しない。詰まったパイプは水が流れないが、ここもその上司のところでゴミが詰まっている。

日常の勤務や仕事について従業員から質問を受けてこれに応えられない上司や専門のスタッフは勉強不足だし、真剣さが足りない。職務怠慢だ。部下や従業員から質問や問題を投げかけられたらそれをチャンスと思って取り組むことが大切。責任とは英語で responseability で応答性ということ。責任を果たすとは応答して手を打つことであり、それをいい加減にしておくことは無責任のそしりを免れない。クイックレスポンスが大切だ。

4. 問題を皆で考え、「仕事の基本心得帖」に書き加え、皆で守る！！

ここで大事なのは問題を皆の前にオープンにすること。そして関係者で協議し検討する。会社の内部管理のルールは毎日の仕事の中での問題点や疑問をきっかけにして、皆で検討し一つ一つ決めていくのが良い。ルールが定着するためには、現実にあったルールでなければならないし、そのためには現場の中から出てきたもので現場に合ったものでなければならない。それを皆で検討して徹底して揉んでいく。それではじめて、従業員もそのルールを尊重し守る気にもなる。それを「仕事の基本心得帖」に書き加えていく。それを皆で守る。それで会社がまた一つ成長する。

5. 役割認識と自覚が大切

結局風通しの良い会社とは、何か起きたときにその情報がすぐに従業員に伝わり、どのように対処するか皆でその問題に協力して立ち向かっていく問題解決型の会社だ。問題解決の鍵は現場にある。現場で働く従業員の努力の中でその問題解決の策が生まれる。それを引き出すのは社長であり、現場を束ねる管理者である。そしてそれに応える従業員。それぞれの役割を自覚することが大切である。

平成 22 年 8 月 27 日

株式会社ソフィア 平 松 徹

<http://www.iso-hiramatsu.jp/e-mai>

[ホームページ](#) → [ソフィア平松](#) → [検索](#)