

手順書について

連載 第1回「手順書どおりの仕事をする」

テクノファ代表取締役

東京大学非常勤講師

平林良人

はじめに

日本の組織、特に製造業における強みは、組織の全員が力を合わせて、一つのことを成し遂げるところにあった。「あった」と過去形で表現したのは、今日の日本にまだその強みがあるのかはなはだ疑問だからである。春になれば田植えを、秋になれば稲刈りをと、四季折々のピーク時に村総出で事に当たる必要のあった、農耕民族特有の力を合わせてやっていく伝統が失われつつある。日本は国土が狭く資源がなく、食料を自給自足できない。この前提が覆らない限りは、いつの時代にもこの強みを決して失ってはならない。いつの時代になっても「全員が力を合わせる」ことが日本の強みであろう。

この「全員が力を合わせる」ことは、日本の古来からの歴史と伝統から生まれた。

職業的道德感（武士道 義、勇、仁、礼、誠、名誉、忠義）

でっち奉公等の終身雇用制度

寺子屋の訓練・教育

士農工商にみる機能の分担

あうんの呼吸

ねばり強さ

柔軟性

高密度、高効率

「全員が力を合わせる」ためには必然的に手順書が必要であった。日本の歴史と伝統に基づいて、多くの人が一つのことを実施するためにはいろいろな手順書が必要となり、手順書をきちっと守ることが日本の強みになっていったのである。しかし、第二次世界大戦後日本の社会は一変し、日本が 2000 年の間に培ってきた特徴が、少しずつ変化してきた。倫理感も道徳観も物事に対する概念も、人材の質も変ってきた。農耕民族固有の良き風土が少しずつ変わってきている。物質豊かな世界が目の前に現れたのと引きかえに心が失われてきた。仕事の現場においても生きがい、やりがいを喪失しつつある。

「手順書どおり仕事をする」ということは、「決められたとおりのことをやればよい」という単純な問題ではない。ましてや、「手順書どおり行わない奴が悪い」というような考え

方は問題を隠蔽するだけである。「手順書どおり仕事をする」ことができないのは「なぜか」を分析すると、いろいろな原因があることに気が付く。「人間は手順書を守らないことがある、過ちを起こすことがある」という、人間の最も基本的な要因に気づかなければならない。

過去 10 年、日本の社会ではいろいろな問題、事故が発生した。

1. JCO 臨海事故：ウラン濃縮を手順書どおりに実施せず、ウランを臨界させてしまった。
2. 雪印問題：粉末牛乳にサルネモラ菌が混入したが、手順書どおり処理しなかった。
3. 三菱自動車問題：自動車の設計問題（強度計算ミス）を隠蔽し、手順書どおり報告、処理をしなかった。
4. 東京電力問題：原子炉のシュラウドにひび（割れ）があったにもかかわらず、手順書どおり処理をしなかった。
5. 関電の美浜 3 号事故：配管のチェックを外部のサービス会社に委託していたが、熱水の通っている管の破裂事故を起こしてしまった。
6. JR 西日本脱線事故：私鉄との競争のため電車走行本数を増やしたが、制限スピードを守らなかったため事故を起こしてしまった。

これらの問題は、いずれも「手順書が無いが、古くなっていた」「手順書どおり仕事をしなかった」などに原因がある。問題を起こした会社のトップの釈明を整理してみると次のようなことになる。

1. いつの間にか創業当時の企業風土が劣化してきていた。
2. 利益偏重な企業になっていた。
3. トップの認識、リーダーシップが弱かった。
4. 自由闊達な雰囲気欠けていた。
5. 企業内にマンネリズムが蔓延し、いつの間にか危機感がなくなっていた。
6. 効果ある教育訓練がされなくなっていた。

整理してみると、「手順書どおり仕事をする」という意識がどこかでおかしくなっている手順書遵守、即ち「決められたことは必ず守るのだ」ということを無視する風土が、いつの間にか組織の中にできてしまっている。もはやこれまでの日本人の良き慣習、倫理、道徳感に頼っていたのでは事故を防ぐことはできないと考えざるを得ない。最近の 10 年間をみると、そのような現象がいろいろな分野にでてきている。人間は必ず誤りを起こす、完璧に事を行う人間はいないと考えて、誤っても大丈夫、誤りを起こすことを前提とした手順書を考えておかなければならない。

今回の連載では、組織の全員が「手順書どおり仕事をする」ためにどんなことを考慮する必要があるかを述べていく。筆者は、全員が「手順書どおり仕事をする」条件を次のように考えている。

全員が手順書を知っている。
実行できる手順書になっている。
管理監督者に気概がある。
属人的組織を排除している。
報告する文化がある。
危機感を醸成している。

この連載では、以上の6つの要素を1回ずつ述べていきたい。

1. 全員が手順書を知っている。

1.1 手順書の種類

全員が「手順書どおり仕事をする」ためには、全員が必要な手順書を知っていなければならない。どんな組織でも、新しい人が来たときにはまず手順書の説明を行う。手順書にはいろいろなものがあり、組織全体の手順書から部署ごとの手順書までその範囲は広い。

組織の中で生きていくための全社的必須な手順書、例えば各種届出の手順書
組織が処理をしてくれるので、必須ではないが知っておいた方がよい手順書
仕事を推進していく上で必要な部署ごとに必須な手順書

今回テーマに掲げている手順書とは、 による業務推進に必須な手順書のことをいっている。一般的には、下表のような各部署ごとの手順書が標準書として確立されている。

既存標準 QA システム文書一覧

			中 分 類							
			1	2	3	4	5	6	7	8
大 分 類	A	人事・総務	教育・訓練	工夫改善	施 設	安 全	福利厚生			
	B	営 業	契 約	市場調査	サービス	クレーム	広告宣伝			
	C	開発・設計	研 究	特 許	試 作	製品評価	CAD	要 素	製品・図面	
	D	購 買	契 約	外注管理	外注評価	取引基準				
	E	生産管理	工 数	負荷計算	フローチャート	進 捗	在 庫			
	F	技 術	製品評価	作業指示書	組立手順書	機械管理	改 善	分 析	工程能力	材料評価
	G	品質保証	受入検査	出荷検査	校 正	内部監査	クレーム処理	パトロール	QCサークル	
	H	製 造	工程フロー	装置取扱	保 全	レイアウト	作業指示書	チェックリスト		
	I	そ の 他	保 管	取 扱 い	表 示	文 書				

一覧に表されているような手順書は仕事の担当によって異なるし、その知っているべき詳細さも仕事への熟練度によって異なる。

1.2 手順書作りに参加する

「私はこの手順書が決まった時には会社にはいなかった」と多くの人があるが、当然の事ながら多くの方は創業時にいたわけではない。しかし、「手順書作りに参加する」機会も多くある。例えば、手順書の改定時がそうである。組織の歴史によって異なるが、3年、5年前に作った手順書は、組織の実態に合っていないかもしれない。毎年とはいわないが、定期的に手順書をはじめとする手順書を見直す必要がある。この「手順書を見直す」時に重要なことは、実際に業務を行っている当事者の意見を聞くことである。

- ・ 現在の手順書で困っていることはないか。
- ・ 手順書と現場のやり方に食い違いはないか。
- ・ 手順書が正しいのか、現場のやり方が正しいのか。

このようなことを業務担当している当事者（通常複数いる）に参加してもらい、最新の業務推進手順書を作成することが「手順書を知っている」ことにつながる。

業務を推進する実務者が手順書作りに参加することがポイントである。どのような背景でその手順書が決められたかを知っていれば、手順書を守ることへのモチベーションが高

まる。

1.3 手順書と標準化

組織ピラミッドの上へ行けばいくほど、非ルーティン業務　その時々判断しなければならない仕事の割合が増える。ピラミッドの上の業務は手順書に従うというよりも、その人の判断で事を決めるという要素が多くなる。

しかし、組織にいる大多数の人は、「上下、横の関係において、どういう手順で、どの情報を、どこに出して、どういう判断をして」業務を遂行させるのかという「手順書」に沿って仕事を進める。ここでいう業務とは、ほぼ定型化されている仕事のことを意味している手順書どおりに仕事をするためには、自分だけではなく他人にも手順書を知っておいてもらわなければならない。1人だけで仕事はできない、手順書は関係する総ての部門に等しく理解されなければならない。一旦決められた手順書は、標準化され周知徹底されなければならない。

1.4 手順書変更の検討

我々の会社（テクノファ）は、教育訓練というサービスを提供している会社である。常勤職員が30名いるが、その30名には約120のコア業務がある。テクノファにおける「手順書変更の検討」の実例を紹介する。

総務部のAさん（女性）は、六つの定型業務を持っている。

- 1．電話受付
- 2．テクノファ会員登録
- 3．受講案内送付
- 4．請求書送付
- 5．証明書送付
- 6．郵便物配付

この中から、「2．テクノファ会員登録」の業務手順書の見直し、改善、最新化の実施例を参考に紹介する。第二次世界大戦の頃、山本五十六海軍大将が言った、「やってみせ、言ってみせ、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」という名言は、人を動かすコツである。最近はずっと、まず上司が率先してやらなければ人は動いてくれない。手を取り足を取って教えて、そしてほめなければ人は動いてくれない。

我々は山本五十六の言うことに加えて、「可視化する」ことが重要であると考えている。やってみせ、言ってみせ、させてみても、人は忘れてしまうことがある。人が忘れないためには、印象を強くすることであるが、そのためには忘れても又思い返せる「可視化」

することが一つの対応策である。

「2. テクノファ会員登録」業務においてAさんには、インプットがどこから来て、自分のアウトプットは誰のところへ行くのか、ということを見えなくして、手順書が見えるということは、Aさんだけではなくて、それに関係するすべての人々に見えなければならない。Aさんのテクノファ会員登録業務には、誰と誰が関係しているのかがまらず見えることが必要である。 図1（省略）

Aさんのテクノファ会員登録業務に3部署が関係しているとわかると、より具体的にその3部門の誰が関係しているのか（担当者、上位者、部下）を明確にする。部署には階層があるから、「上司に確認を得る」、「担当同士でやる」、「他の人にこの情報を回す」等、そこにはいろいろな業務手順書がある。総ての組織には、その組織、その部署にそれぞれ固有な手順書がある。

更に、業務の手順書を詳細に見ていくと、AさんはKさんにチェックをしてもらい、UさんとYさんにその情報を渡すのだということが分かる。テクノファのように30人位の会社でも、1000人の大きな会社でも、業務手順書が見えるようにするということは同じである。どんな大きな組織でも組織というのは、結局は一人一人が集まっているいろいろな仕事を行う集団である。

さて、Aさんを中心にKさん、Uさん、Yさんの具体的な活動の明確化について説明をする。テクノファには約120の手順書があるが、日常やっていることは時間の経過とともに少しずつ変化をしていくので、再確認を定期的の実施している。テクノファでは、過去10年の間に業務の推進手順書の確認を1年に1回行っている。120の手順書を年に必ず1回は見直しすることを行っているが、以下、その見直しをする時の風景を再現してみよう。

1. ざーっと見て、この手順書は今も変わってないよ。
2. 一見すれば変わっていないが、もっと細かく見よう。
3. そういえば、組織の名前が変わっているのに直っていない、AさんからBさんに代わったのに直っていない、Cさんは退社して居ないのにまだ名前が残っている。
4. しまった、じゃあ変えなければいけないな。

このようなことを、総ての手順書に対して1年に1回見直しをする。テクノファでは、月に10個の手順書を2時間かけて実施している。2時間で行う秘訣は実務者がこの見直しに参加することである。実務者が参加すると、「受付する」、「データを入れる」、「情報を確認する」、あるいは「転送する」、「お客様に連絡する」等の活動（プロセス）の最小単位が

よく検討できる。

1.5 3次元プロセスフロー図

ここでは活動のことをプロセスと呼んでいるが、個人ごとにどのような活動をするのかを明確にする（ISO9001:2000に出てくるプロセスも同様の意味である）。図2（省略）において、はAさん、はKさん、はUさん、はYさんと画面上に明記するとよい。図2で活用している3次元プロセスフロー図には、入会の確認、入金の確認というような一つの仕事の流れを矢印で表わしている。この仕事の流れは、Aさんから隣のUさんに行くという横の関係だけでなく、上司と部下の関係即ち上下の関係も同画面上に表わしている。この上下の関係（コミュニケーション）が、X軸（部門）、Y軸（時間の流れ）に加えてZ軸として表されているので、3次元プロセスフロー図と呼んでいる。最近はCADの3次元ソフトが随分安く使えるので、それを応用するとよい。

最小単位の活動は、日常のちょっとした環境変化で手順書が変りやすいが、3次元ソフトを活用すると、この変更は簡単にできる。クリック一つで部門名を変更したり、矢印を変えたり、実務者の名前（短冊の先に個人名が入っている）を変えたりできる。短冊（画面上にあるプレート）を短冊と呼んでいるが、この1枚は一人を表している）の先に個人名を入れることで、個人の組織におけるポジションを明確にするのに役立つ。「あなたはポジションにいて、この活動を実施してもらいます、そして次には進めてください」というようなことを明確に指示できる。このようなことを可視化と呼んでいるが、この業務に関係する全員がこれを見て、「は違う、はこう変った、の情報はこちらへ行っている」というようなことを言い合えるとよい。関係する人が一堂に会して、同じ（手順書が描かれている）画面を見て、議論をすることが非常に有効である。

業務分析、即ちプロセス分析するとき問題になるのは、どこまで細かく活動を表すかである。「伝票を書く」、「データを入れる」、「上司に確認する」、「入金の確認を会計に依頼する」など、上記の3次元プロセスフロー図には活動数が全部で27ある。「伝票を書く」を一つ取り上げてみても、「ボールペンを取り出す」、「伝票を取り出す」、あるいは「左から右のファイルを移動させる」ということまで表したら、27の活動は倍以上になってしまう。仕事の手順書を決める際に、何をもってして一つの活動と定義づけるのかが重要である。

テクノファでは「活動（プロセス）」を次のように定義づけている。

- 1．自分以外の人から情報を受け取り、何らかの処理をする活動。Eメールを開く、FAXを受け取る、ファイルを開くなど。
- 2．自分自身の領域で、何らかの処理をする活動。コピーする、印刷する、文書作成する、

計算する、点検する、チェックする、転送する、面会する、会議をするなど。

3 . 自分から誰かに情報を発信する活動。郵送する、送金する、データ送付する、Eメール送付する、宣伝するなど。

4 . 判断をする活動。承認する、決定する、アドバイスするなど。

このような可視化された手順書づくりは、何か事があったり、人が変わったりするときに非常に有効である。また、新人が入社してきたときに、「あなたのポジションはここだよ」と可視化してあげれば非常に印象を強くすることができる。Aさんの例では、6つの定型業務の絵が彼女のコンピュータには入っているということになる。

第1回以上