

6連載 「人材育成 手順どおりの仕事をする」

連載 第6回

平林良人

(株)テクノファ代表取締役

東京大学非常勤講師

5. 報告する文化がある

報告は、その程度は別として、得た経験、情報、知識を他人に知らせることであるから一種の情報公開である。「部下には上司に報告する義務と責任がある」とよくいわれるが、組織がこのことを徹底するには「報告する文化」を自ら積極的に創造していかなければならない。従業員には、常日頃から現場で起きたこと、即ち良いこと、悪いことの両者を上司に報告する習慣を身につけさせる必要がある。

ここで報告する文化における「報告」とは「悪い情報の報告」を意味する。というのは、良い情報はいくら多く上がってきても組織全体への影響は少ない。翻って悪い情報は極めて大きな影響を組織に及ぼす。故に、報告する文化が創造できたとは、悪い情報が上司にきちんと伝えられる状態になったことと定義される。そして、そのためには組織内における OJT を含めた教育訓練の実施が必須である。組織全体に影響を及ぼすことに関しては、何事もそうであるが適切な教育訓練（内容とタイミングが重要）を全社の規模で行われなければならない。従業員は繰り返し行われる教育訓練によって、組織の意図するところを徐々に理解していく。教育訓練は当然のことながら、適切な内容でなければならないが、報告する文化に関していえば、例えば「ほうれんそう」（注1）教育がある。

世界には「報告する文化」を組織のシステムに取り込んでいる例が幾つかある。NASAの（Aviation）Safety Reporting System とか、British Airways の Safety Information System など是有名である。これらのシステムは、組織上げての大きなプログラムであるが、普通の組織にも参考になるので、ポイントを以下に示す。

悪い情報の報告を歓迎する。

報告者、情報提供者（ホイッスルブローア）を匿名化する。

情報収集部門と、人事部門（懲戒担当部門）の権限を分離する。

報告者にはその後の状況をフィードバックする。

報告する文化（reporting culture）を大切にしている組織には以上のような仕組みがあるが、これらに加えて、報告することに対する信頼性向上も重要なポイントの1つである。従業員が現場で起きたことを自由闊達に報告できるような雰囲気作りは、組織にとって重要な課題である。

報告する文化には次の3つのレベルがあるとジェームス・リーズン（注2）は言っている。

「脆弱な文化」

脆弱な文化とは、組織において「悪い情報を報告したら怒られる」文化をいう。このようなことの繰り返しが続くと、人は徐々に上司に悪いことを知らせなくなる。脆弱な文化が長く続くと、良いことだけが上に上がっていき、トップが悪いことを知ったときには既に手遅れであるという最悪の状態に陥入る。事が大きく噴出するまでは、失敗は決してオープンにされず、当然社外にも長い間包み隠されたままになる。

「官僚的な文化」

失敗したことを報告すると「すぐ直せ」と指示され当面の対策は取るが、それだけで終わってしまう文化である。他にも類似な事象があるにもかかわらず、そこには手を打たない文化である。従って類似な事象が繰り返し起こり「またそんなことをやったのか」と嫌味をいわれる結果となる。上司から言葉でいわれなくても、態度で示され周囲からもそう見られ、当人には辛い思いが残る。「私は責められた、白い目で見られた」と感じ、悪いことは報告しなくなる。

「活力のある文化」

悪いこと、例えば失敗したことを報告したらすぐにその報告が広範囲の改革につながる文化である。「失敗したにもかかわらず、よくオープンにしてくれた。失敗は問題ではない、報告してくれたことの方がはるかに重要だ。これから同じことが起こらないように、何が原因だったかはっきりさせよう。」という展開に繋がる文化である。

上述したような教育訓練の実施は、報告する文化を創造する上で極めて重要なことであり、時代を超えた経営基盤（インフラストラクチャー）作りとして実践していかなければならない。ただ、教育訓練は必要条件ではあるが、十分条件ではない。すなわち、教育訓練だけでは「文化」を創造できない。教育訓練だけでは本当の意味での従業員の日常業務の活性化はできない。報告する文化を日常の業務活動に定着させるためには、教育訓練に加えて次のことを積極的に行なっていくことが絶対に必要である。

- 1．トップマネジメントの日頃の言動
- 2．非常時の会社の対応（行動）
- 3．日常の良好なコミュニケーション
- 4．業務手順の標準化と文書化

図1は、一般に従業員の心は「信じる」と「疑う」の2極の間であって、「信じる」と「疑う」それぞれ2つの要素の多少によって左右に振れるさまを表している。従業員にかかわらず総ての人の行動は、1か0か（信じる、疑う）という厳格な基準に基づいて決められているわけではない（本来はそうあるべきであるが・・・）。多くの場合無意識の内に、1と0（信じる、疑う）の間を揺れ動いて行動を決めている。教育訓練で「を行いなさい（信じなさい）」と教えられても、日常業務においてそれに反するような事象があると図における「疑

う」要素が多くなり、従業員の手順遵守度合いは低下する。基本的教育訓練に加え ~ の戦略的な活動、行動は、「信じる」要素を増加させることになり「報告する文化」の創造に大きく貢献する。

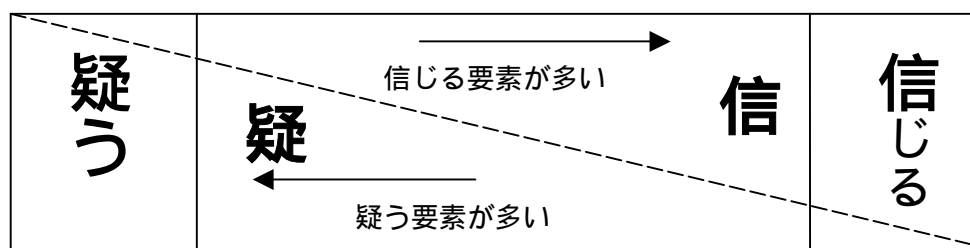


図1 従業員の行動を決める要素

なお、報告する文化においても、同じ問題を何回も起こし報告がされないようなときはその人の属性を迫及する。人の集まる組織、社会では、悪質なことを意図的にやることもあり得るので、そのような状況への対応は別に考えておく。組織の活力を引き出すには、人の心を善意に捉えることが大切であるが、その一方で「手順を守る」ことに関しては人の心は悪意に捉えておくことも必要である。

5.1 トップマネジメントの日頃の言動

トップマネジメントの言動は直接的、間接的に従業員のモラルに大きな影響を与える。従業員は、トップマネジメントが組織に「報告する文化」を本気になって創造しようとしているのかを、トップの日頃の言動から判断する。トップがいくら口で上手なことを言っても、日頃の言動からそうみえない事ことには心底からは信じないし、従うこともしない。従業員の日常行動を規定している要素にはいろいろなものがあるが、トップマネジメントの言動は間違いなくこれらの要素の中で最重要なものである。

トップが「報告する文化」を本気になって創造しようとしているのかを、従業員は次のようなことから判断する。例えば、トップがリストラを目的とする組織変更を考慮中であるとする。従業員がうすうす気付いている中、トップは「何時」「どのような内容」を社内に情報公開すべきかを考えている。このような状況において、もしトップの情報開示のタイミングが遅いと、従業員はトップの「報告する文化」の体質に懐疑的になる。逆に、トップが社内であわさになる前に適切な内容を話せば、トップの「報告する文化」に信頼を寄せることになる。

組織の日常活動には、リストラのような重大な例ではなくても、もっと軽微な事例が数多くある。従業員はこのような事例の積み重ねにより、トップ（会社全体）の情報公開に対する熱意を判断する。もし、トップが積極的に情報公開を行えば、従業員は自然と悪い情報を上司に報告するようになっていく。反対にトップが情報公開に消極的であると、従業員は自然と悪い情報を上司に報告しなくなる。

会社のイメージを決定する一つである「情報公開」のレベル、程度（タイミング*情報量）は極めて重要である。「情報公開」のレベル、程度は「タイミング」と「情報量」の2要素から決定されるが、この2要素は図2に示すように変化をする。再度リストラ目的のための組織変更に例をとろう。「情報公開」のレベル、程度、すなわち、社内に公開するタイミングと情報量は経営判断から次のような各種ケースが考えられる。

のケース：タイミングは早いが情報量は少ない、即ち誰もうわさにしない早期にリストラをするということだけを話す。

のケース：タイミングは中くらい、情報量も中くらい、即ちうわさになる直前で、リストラ内容は対象事業、規模などに絞り込み伝える。

のケース：タイミングは早く、情報量も多い、即ちうわさにならない直前で、リストラ内容については対象事業、規模などをある程度伝える。

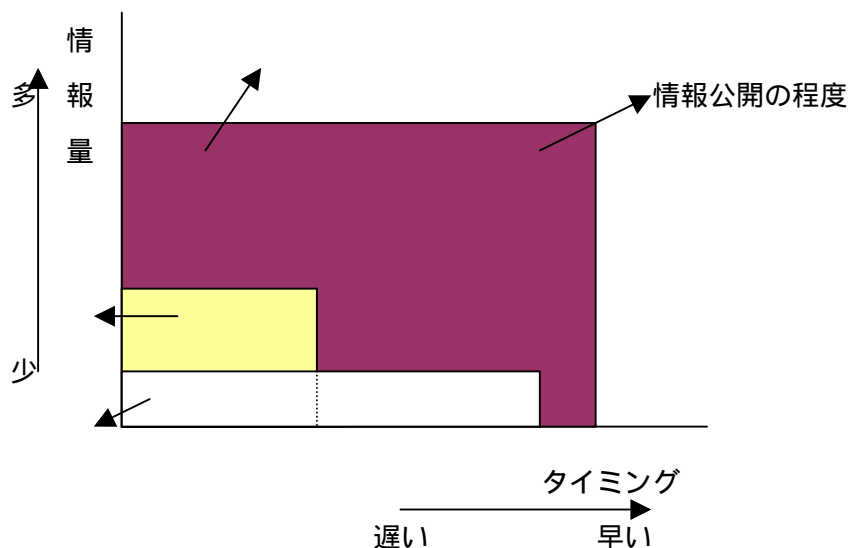


図2 「情報公開」のレベル、程度（タイミング*情報量）

～ の情報公開のレベル、程度は が一番大きい。 と は情報公開のレベル、程度においては同じ大きさだと考えられる（ と の面積は同じ）。トップマネジメントが日常活動の中で ～ のどのスタンスを取ろうとするのかで、従業員の自分自身の情報を報告する姿勢に大きな影響を与える。

5.2 非常時の会社の対応（行動）

次のような非常時における会社の対応（行動）は、従業員の報告する文化への協力度合いに大きな影響を与える。非常時においてこそ通常時にはみることのできない組織の体質をみることが出来るからである。

品質クレームを出した場合の対応

環境問題（例えば、汚水の公共河川への流出など）への対応

事故を起こしたときの対応

経理的不祥事を出したときの対応

個人情報情報を漏洩したときの対応

製造物責任法（PL 法）が消費者保護の観点から制定されてから久しいが、いまや、製品品質に限らず環境保全、安全管理、個人情報保護などに関して企業行動を厳しく監視・規制する法律が多く制定されている。3，4年前から国際的に議論がされている CSR（Corporate Social Responsibility）を含め、法令遵守（コンプライアンス）は企業が存続する上での最低条件である。

組織が各種法令遵守に最大の努力を払っても、いつ何時いわゆる不祥事を起すかは誰にも分からない。企業経営の原則として、法令順守に最大の努力を払うのは当然のこととして、最大の努力を払っても事件は起きると予測し次善の策を構築しておくことが重要である。法令遵守に向けての活動レベルは別として、問題を起したときにどのような行動を取るのかは、組織の報告をする意識レベルを計る要素の1つである。組織が思わぬ非常時に遭遇したときの模範的対応の例として、よく引き合いに出されるのが全米を震撼させたジョンソン・アンド・ジョンソン社のタイレノール事件（注2）である。

- ジョンソン・アンド・ジョンソン社のメイン製品である鎮痛剤タイレノールカプセルを服用したシカゴの7人が、青酸カリ中毒で死亡するという事件が起きた。鎮痛剤製造プロセスにおけるミスではないかとも思われたが、トップはその事実を即刻社会に公開した。この情報公開は、優良企業として知られた同社の名声と実績を一挙に失う可能性もあったが、社会的正義を優先した結果の処置であった。

その後、青酸カリは薬局の店頭で誰かによってカプセルに入れたことが判明するが、同社は1億ドルの巨費を投じてタイレノールをすべて回収し、数週間後には、第三者には絶対異物を入れられない新型カプセルを開発し再発売に踏み切った。ニュースは全米に流れていたため、一般消費者の拒否反応は強烈で、販売実績は急落した。しかしながら、予測に反しその後まもなくタイレノールのシェアは従来の90%までに戻り、専門家を驚かせた。

どんな不利なことでも社会正義のためには即刻情報を公開するという姿勢により、同社は真の信頼を社会から勝ちとったのである。後日同社のD・クリア社長は、「我社第一のミッションは、すべての顧客に対して責任をもつというものである。顧客一人一人のニーズには、最高の質的水準で応えなければならない」というジョンソン・アンド・ジョンソン社の理念がこの災害を切り抜けさせたと述べている。

この例は、「組織効率より常に公共の利益を優先して考えるべき」というトップ理念の存在の重要性を示している。最近の事例では、松下電器の石油温暖機のCO2中毒問題において、当社の取った市場への徹底的な販売履歴追及と製品補修実施が市場から高い評価を受けたこと

は記憶に新しいところである。人は組織に入ってしまうと、本来の目的を忘れ効率ばかりを優先しがちであるが、生産性あるいは利益の追求にばかり目を奪われず、目には見えない危機も察知するようにしていかなければならない。

非常時への対応は定常時に考えておかなければならない。企業が持続的に成長していく（Sustainable Development）ためには、製品開発などのビジネス要件にとどまらず、企業を取り巻くすべてのリスクを管理していく必要がある。企業不祥事の原因の多くが経営者も含む企業内部にあったことから、これからは社内のさまざまなリスクに焦点を当てる管理が求められる。全社的なリスクを管理していく企業内部のコントロールを内部統制と呼んでいるが、内部統制は社内リスクの管理体制であり、その構築は全社レベルでの業務の見直しなしには不可能である。内部統制の構築は社内リスクを軽減するだけでなく業務改革にもつながり、企業価値向上のために経営者が取り組まなければならない緊急かつ重要なテーマである。

米国で既に施行された SOX 法（注 4）は、企業経営者に大きな負担を強いるような厳しい内容を含んでいるが、日本版 J-SOX 法（注 5）は企業の負担が少ない軽減した運用を行えるよう日本独自の要素を盛り込まれることになっている。

5.3 日常の良好なコミュニケーション

組織においては良い情報は上がってくるが、悪い情報は上がってこないといわれる。初めに述べたように「良い情報」が上がってきても報告する文化があるとはいわない。自分が失敗した、仲間が失敗したなどの悪い情報をスムーズに上司に告げるようになって、初めて報告する文化があるという。悪いことを報告するには勇気がいるが、そこには上司との信頼感が大いに関係してくる。

日頃からの人間関係、コミュニケーションが良好な間柄においては、悪い情報でも躊躇することなく上司に伝える気持ちになるが、そうでないと報告する気持ちが心情的に萎えてしまう。報告する文化は、そんな意味で人と人との関係、コミュニケーションが良いか悪いかでそのレベル（脆弱な文化、官僚的な文化、活力のある文化）に変化をもたらす。

組織にとって「報告する文化」は実に重要なものであり、報告する文化が醸成されないと手順がきちんと守れなくなる。悪い情報でも上に流れていくようにするために、日常のコミュニケーションを良好なものにしておかなければならない。

良好なコミュニケーション成立には次のようなことに留意することが必要である。

発信側、受信側両者のスイッチ

人と人のコミュニケーションは携帯電話のような通信機器に例えることができる。発信する側と受信する側の間のやりとりであるから、基本的な問題として両者の相性が良くなければならない。相性が悪ければ電話番号さえ教えてもらえない。発信する側は既に用意が出来ているから自分の都合の良いときに発信しようとするが、受信する側は常に発信側の都合に合わせるわけにはいかない。ちょうど携帯電話が発信側の理由だけでなされるのと同じである。良好な

コミュニケーションを構築するには、まず発信側が受信側の状態を知って相手にスイッチを入れてもらうことから始めなければならない。

発信側、受信側両者の同調

発信側の内容が受信側に正しく伝わるか常に留意をしなければならない。携帯電話ではお互いが同じ電波の周波数で結ばれているが、人と人のコミュニケーションは頭の中の思考が同調しているかがポイントである。うなずいてはいるが実は頭の中で異なることを考えているという経験は誰にでもある。この同調してもらう（周波数を合わせてもらう）ことも発信側の役目であり、自身の発信している内容が正しく相手に理解されているか常に確認する必要がある。

5.4 業務手順の標準化と文書化

報告する文化の中で最も大きな影響を及ぼすものに、組織の対外的な情報公開がある。この情報公開に疑念が生じると企業社会責任の上から最悪社会的存在を否定される。アメリカのエンロン問題に端を発した会計法の順守問題は、その後アメリカの企業に厳しい法的規制を要求した。アメリカを参考にしながら2年後の成立を目指しているといわれる J-SOX 法は、その要を組織の内部統制においている。組織が自らの株主の信頼に足る情報を提供するには、組織は法令を熟知しその要求事項に従って業務を行っていく必要がある。そのためには、業務プロセスを定義し、標準化をしていかなければならない。

この業務プロセスを定義し、標準化をしていくことはマネジメントシステムを構築している組織にとっては当たり前のことであるが、財務諸表などを作成する経理部門には大きな課題である。J-SOX 法への対応で一番ハードルが高いのは、実はこの業務の標準化であり、その文書化であるといわれている。文書化の効用は今更いうまでもないが、J-SOX 法のような最新の動きの中にも文書化が最重要課題として指摘されるように、文書化は古くて新しい問題である。法令順守と業務効率の両方を推進する上で業務手順の文書化は必須なのである。

日本の組織では ISO マネジメントシステムを導入しているところを除いては、業務手順をシステムとして標準化し文書化しているケースは少ない。日本の多くの組織は、属人的なノウハウすなわち暗黙知を形式知に置き換え全社的共有物にしているが、業務効率とその改革には可視化した形での標準化が望ましい。業務手順の標準化によって判断基準のばらつきや人による思い違いをなくすことができ、経営からみて業務プロセスへの信頼性が飛躍的に向上する。

連載2ではこの業務手順の可視化を3次元チャーで表現する方法を紹介したが、ここにそのエッセンスを再掲する。連載2で詳述した業務手順の可視化による手順の明確化について、再度確認してほしい。

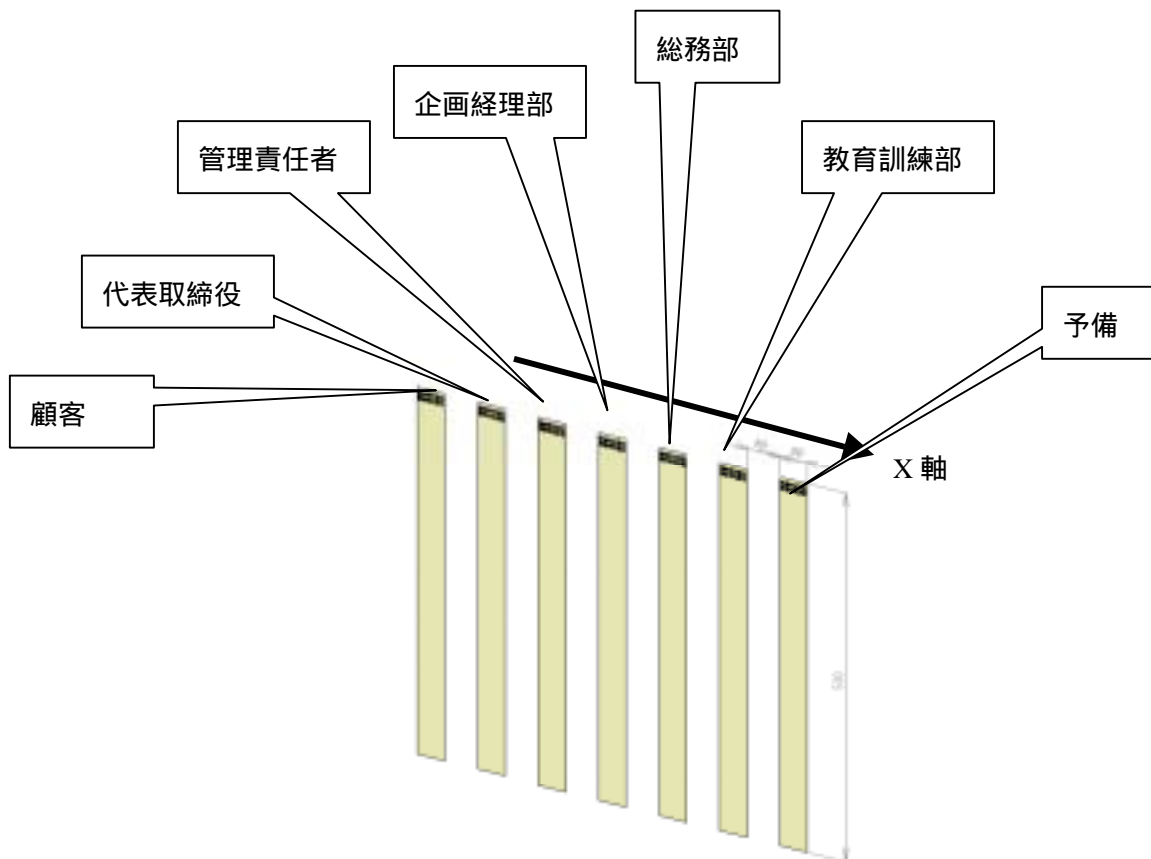
組織全体業務から明確にする業務を選ぶ

業務には複数の部門、複数の人々が関与しているが、これらの人々は当該者を中心に縦の関係（上司、部下）であると同時に、部門を越えて横の関係も存在する。そして、一つの業務に

関与する人の数が多ければ多いほど、多くの人々に手順を理解させることは難しくなる。最初のステップとして、多くの人に関与しかつ組織として重要だと思う業務を選択する。

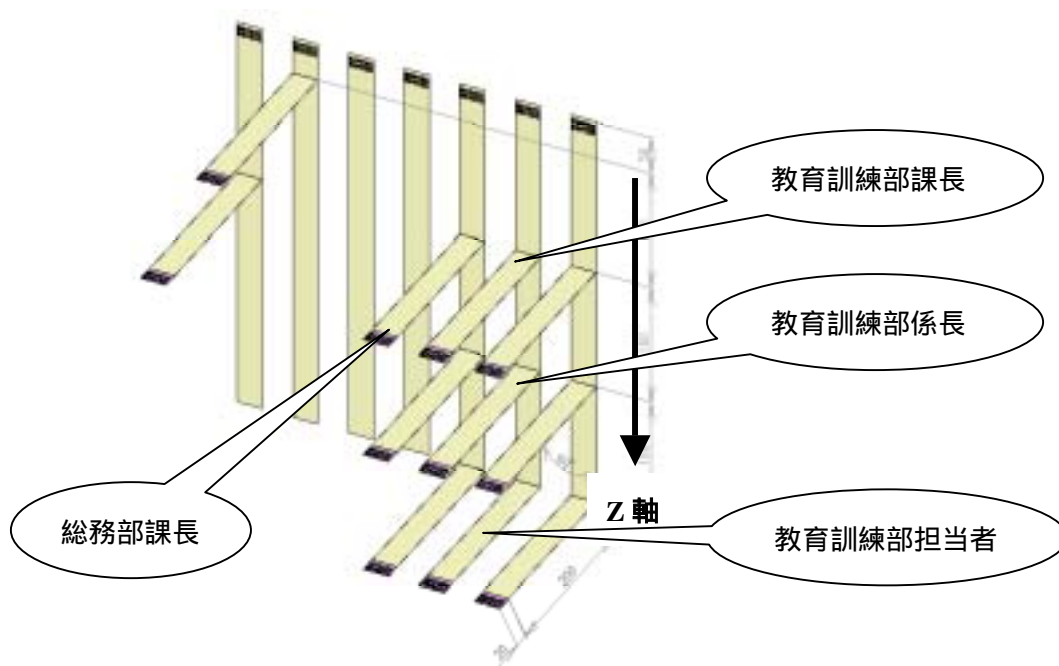
関係する部門名を（X 軸に）インプットする

2 番目のステップは、業務に関係する部門をインプットすることである。関係する部門名は、部門を意味する縦の Bar の最上部に左から右（X 軸に沿って）に記入される。下図では部門名が小さくて見えないが、実際にはクリッカー一つで瞬時に任意の倍率に拡大されて認識可能になる。



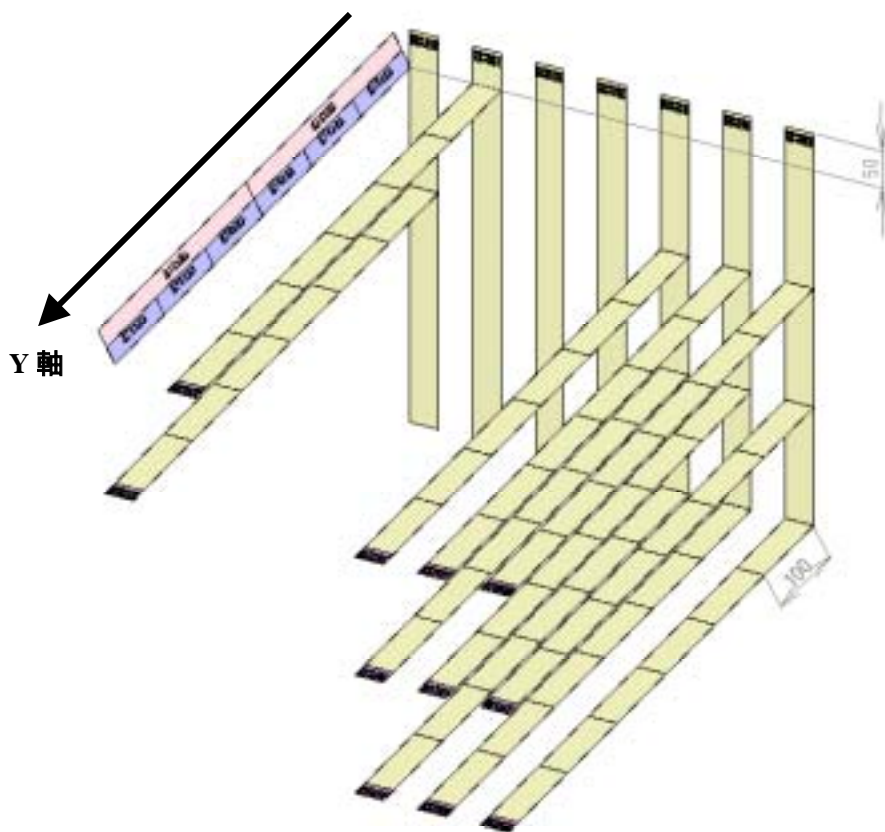
関係する階層を（Z 軸に）インプットする

3 ステップとして業務に関わる階層をインプットする。インプットする場所は、部門を形づくっている Bar の上から下（Z 軸）に沿って上位階層から下位階層（課長 係長 担当）へ、図面手前に新たな Bar を作成していく。



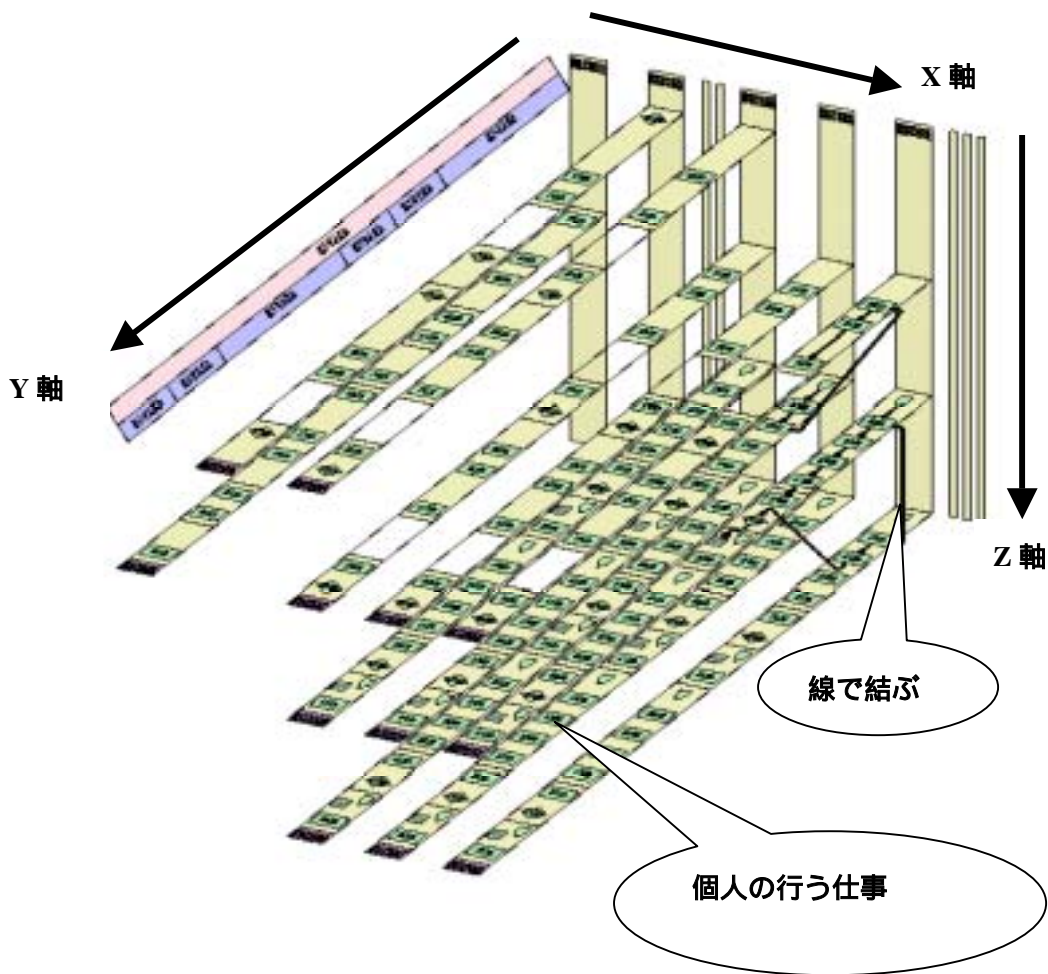
業務を（Y 軸に）インプットする

第4ステップとして、関係する業務の集合、即ちレベル1、レベル2の業務をインプットする。このインプットは、新たに設ける X、Z 軸にそれぞれ90度に位置する Y 軸に沿って記入される。



個人の仕事をインプットする

第5ステップでは、Z軸から手前に設置した階層を表す Bar の上に、個人の仕事をインプットする。Z軸から延びている階層を表す Bar そのものは、個人一人一人を表現している。階層 Bar の上に記載された仕事は、レベル2 業務を更に分解した個人の仕事である。100 人の従業員がいれば、100 人の仕事が表示され、100 人全員に最新化された業務の手順が理解されるようにする。



個人の仕事を線で結ぶ

最後に個人の仕事を線で結び人々の仕事の順序、相互関係を明確にする。このことで、個人の仕事が全体の業務にどのように繋がっているのかが理解できる。この線は相当多くの数になるが、色と太さで線を区別する。ある部分だけをクローズアップして表示して、ある特定の個人の仕事の手順（順序、相互関係など）を理解させることもでき、便利な機能である。線の最後がどこに繋がり、どんな製品／サービスと関係しているのかを人々にビジュアルに理解させる。

注1：「ほうれんそう」：ほう 報告、れん 連絡、そう 相談

注2：ジェームス・リーズン

1938年イギリス生まれ、マンチェスター大学教授、チェリノブイリ原子力発電所事故をはじめ、組織の大きな事故を分析した。

注3：タイレノール事件は1982年秋に起きたが、企業の危機管理能力を示すリーディングケースとしてよく引き合いに出される。

注4：SOX法：米国企業改革法、エンロン/ワールドコム事件への反省から2002年立法化された、法案提案者の名前から「サーベンス・オクスリー法 Sarbanes-Oxley act」と呼

ばれる。

注5：J-SOX法：法制化2008年を目標に準備が進んでいる。組織の内部統制を目的に、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、監視活動、ITへの対応の6つの基本要素から構成される予定。

了