

28 コミュニケーションを改善する

組織というのは人と人との結び付きで成り立っています。一人ひとりがごく平均的な人たちであったとしても、結び付きが強ければ大きな力を発揮するし、構成メンバーがいかにも有能であったとしてもこの結び付きが弱ければ組織は力を発揮しません。ここでいう結び付きというのは、職場の一人ひとりが自分の立場、自分に期待されている役割、相手の立場、相手が果たそうとしている役割を十分に理解していて、それを

事例1 事務作業をカンバン化する

仕事の進行状況が見えるように事務作業をカンバン化した。

- ①上司が仕事を指示するとき、話し合いて納期を決め事務指示カンバンをつくる。
- ②カンバンは見やすいところに設けられた掲示板に貼る。
- ③仕事が完了するとカンバンに完了日時を記入し、完了した仕事に添付して報告する。
- ④完了予定を1日経過したカンバンは回収して主任がその仕事を処理する。

事務指示カンバン			
資格・氏名(職務)	おくれ	今日	明日
太田主任		■	■ ■ ■ ■ ■
下沢係長		■	■ ■ ■ ■ ■
係員 北原(社内報)		■ ■ ■ ■ ■	■ ■ ■ ■ ■
係員 前川(人事)			■ ■ ■ ■ ■
係員 小田(労政)			■ ■ ■ ■ ■
係員 山本(給与保険)	■		■ ■ ■ ■ ■

事務指示カンバン

件名 竣工のしりとり利用
技術研究会資料作成

予定	6/20	AM PM
変更	6/22	AM PM
実績	6/22	AM PM

仕事の基本

発生→判断決定→判断フォロー→達成

1. あやしいと察したらすぐ報告、報告者協議。
2. できないと判断したらオープンに相手と協議し、納得してもらう。
3. See→Think→Plan→Do→See. 計画前に必ず考える。

事実を絶対視すること

確実に果たそうとしていることです。いわゆるコミュニケーションがとれている状態と言い替えることができます。

ここで紹介する事例は、そうした職場のコミュニケーションを円滑化する工夫です。事例1は事務職場で各人の仕事の進行状況が見えるようにカンバン化したというもの。事例2は、店長と異なるシフトのパート・アルバイトへの連絡が不徹底だったのを改善して、シフトごとにリーダーを決めて店長とリーダーとの連絡を密にし、リーダーを通じて全パート・アルバイトに連絡徹底することにしたというものです。

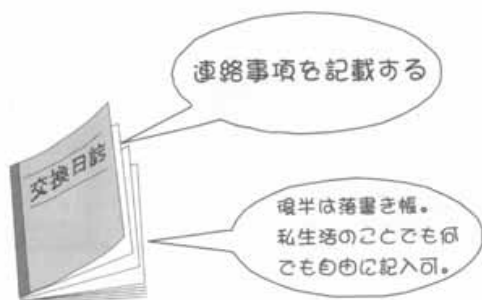
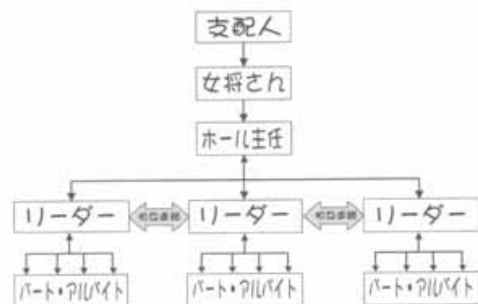
事例2 パート・アルバイトへの連絡もれをなくす

改善前

パート・アルバイトに対する指示は直接店長から出していたが、シフトの関係でそのとき出勤していなかったパート・アルバイトには連絡もれになる場合があった。

改善後

- ①パート・アルバイトをシフトごとに3グループに分け、それぞれにリーダーを選任し、グループ内の業務連絡やOJTの責任を負わせた。
- ②各シフトごとに始業時に1分間朝礼を実施することにした。
- ③交換日誌を設置し、ここに連絡事項を記入し、見た人はサインすることにした。
- ④毎週金曜日の営業終了後、店長とリーダーが集まってリーダー会議を開催することにした。業務連絡の指示の徹底、各グループの1週間の反省と次週の課題、パート・アルバイトの意見を吸い上げることにした。また、リーダー会議の結果は翌日各リーダーからパート・アルバイトに伝え、交換日誌にも書き込むことにした。



会議は一人ひとりが意見をぶつけ合って新しいアイデアを生み出し、あるいは組織としての意思統一を図る場です。会議を有効に機能させるには出席者が十分に準備して会議に臨み、十分に意見を戦わせ、短時間で結論を出してサッと切り上げるべきで、単なる連絡やトップの意見をじっと拝聴するだけの場に終わっては、一人ひとりの貴重な時間がムダになります。そこで事例1では、本当に有効な会議だけに絞り込み、ム

事例1 会議時間を削減する

次のような方法で会議開催時間を10分の1に削減した。

- ① 3人以上の会議を「会議」とみなし、部門ごとに現在開かれている会議をすべてリストアップし、会議の目的、開催頻度、出席者を見直した。
- ② 会議のルールを次のように決めた。
 - ・ 会議室を予約制にする。
 - ・ 会議の開催時間は1時間以内とする。
 - ・ 同一部門からの重複出席を禁止する。
 - ・ 水曜日と金曜日を会議ゼロの日として、事務効率化部会のメンバーが会議室や食堂をパトロールして厳守を呼びかける。
- ③ 会議効率化のために次の方法を奨励した。
 - ・ 出席者にあらかじめ議題を知らせ、十分に準備の上会議に臨ませることにした。
 - ・ 単なる通知・連絡は回覧板、掲示板、歩きながらの打ち合わせなどを活用する。

