

環境変化に適応する「現代の組織」の基礎を固める

「相連報の実務」

1. 現代の経営が求める組織

1) 現代社会において組織に求められる力とは

現代社会では、激しい生存競争が日々繰り広げられており、これからもますます激しくなることは間違いないだろう。この理由を「景気が悪い」とか「消費が落ち込んでいる」と嘆く経営者が多いが、実際には他社に取られていたり他業界に取られていたりするために仕事が減り、その結果生存競争が激化していると理解すべきではないだろうか。

現代社会では、急激な環境の変化を捉え、それに適応すること、そして市場の要望にマッチした商品を送り出すことがビジネスを成り立たせる上での前提条件となる。ただ、単品だけ売ってビジネスを成り立たせることはもはや不可能である。ハードにあわせてソフトを売り、いかに付加価値を上げていくかということに総力を上げて取り組まなければならない。

このように考えていくと以下の力が企業には必要であることが分かる。

商品力

これは、ハード（製品）についてのソフトの部分のことを指す。つまり「ハタラキ」や「使いやすさ」の部分である。今まではハードの優位性で成長してきた企業が数多くあったが、今やどこが作っても同じ製品が出来上がってくる。だからこそ、ソフトの充実が競争に勝ち残るためには欠かせない。

システム力

システム力とは「売るための仕組み」「創るしくみ」などのことを指す。営業が捉えた「真の品質」と「商品の品質」をいかにフィットさせるかといったような目的を果たすための社内外との連携の仕組みを「システム力」という。

マーケティング力（企画力）

マーケティング力とは、価値を増幅させ売上を拡大させる上で戦略的な性質

をもつ。商品の価値をいかに相手に伝えていくか、いかに欲しいと思わせるかといったところがマーケティング力を必要とされる部分である。最近は何れも異なる企業からの新規参入によって市場を獲られてしまうことがあるが、この力の差による部分が大きい。

組織力

組織力とは、顧客に直接関係する部分ではないが「連携の仕方」というところで大きな意味合いを持つ。今市場に求められる「レベル」やその「幅」というものは、個人で太刀打ちできるものではなくなっている。限られた分野においてある程度のレベルにある人が、互いに弱みを保管しあい組織的に動けなければならないが、一人で仕事をするのとは仕事の仕方が変わってくるし、「組織連携の技術」が必要になってくる。

2) 組織力を上げるためには共通認識がまず必要である

組織は「分担」と「分業」によって成り立っている。分担している人の能力を単純に合計したものを「集団力」という。「組織力」と「集団力」の違いは、「方向性」という要素が加わるところにある。

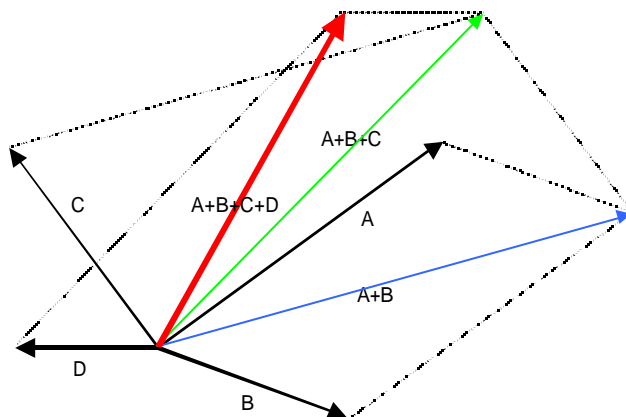
仮にA、B、C、D、の4人の社員が分担作業をしているとしよう。この4人の集団力が「10」あったとしても、それぞれが

- ・何のために仕事をするのか
- ・最終的にどんなかたちにするのか

などについて共通認識できていなければ、足の引っ張り合いをして力が分散されてしまい、組織力が発揮できなくなってしまう。

この共通認識しておくべき「方向性」のことを「ベクトル」と呼ぶ。ベクトルを合わせることが組織力を上げるには不可欠であり、そのために、各社会社方針や企業理念・中期経営計画の浸透に取り組んでいるのである。

<ベクトルがバラバラでは何人集まっても大きな力にはならない>



3) 組織連携を強める「ワンフロア」主義

役割分担をして仕事をするためには、計画を確認することと、計画に対してそれぞれが今どのような進み具合か、異常は発生していないかという定期的な確認が必要になる。つまり、情報のやりとりが役割分担する上での大きなポイントとなる。

会議はなぜひとつの場所に集まって行うのだろうか。それは関係者が情報のやりとりを最も確実に行えるからである。できれば日常でもひとつの場所で仕事をして、周囲を見渡せばみんなの顔が見えみんなの声が聞こえる環境のもと役割分担することができれば組織連携は強くなり、組織力は向上するだろう。これが「ワンフロア主義」の考え方である。

しかし、日本の企業では社員がみんな動き回っており、一日中同じ場所で同じ椅子に座っていることなどありえない。だからこそ、ITツールの必要性が高まってきているのである。FAX・メール・携帯電話・電子掲示板など、すべて情報のやりとりを行うためのツールであるが、いかにこれらを使いこなしてワンフロアの環境をバーチャルにでも実現させるかということが、組織力向上のためには欠かせない。そして、それらのツールを使った情報のやりとりとフェイス・トゥ・フェイスでのやりとりを合わせて「相連報(報連相)」と我々は呼んでいる。

2. 組織運営における相連報

相連報とは、関係者が質的・時間的に最良化した連携をして役割分担をするための具体的な方法のことを言う。一般的に言われる「報連相」ではなく「相連報」と言っているのは、仕事に対しての順番を考慮してのことである(職前・職中・職後)。どこの会社でも新入社員研修では「報連相はビジネスマンの基本」と教えていることだろうが、相談・連絡・報告にはそれぞれ深い意味がある。

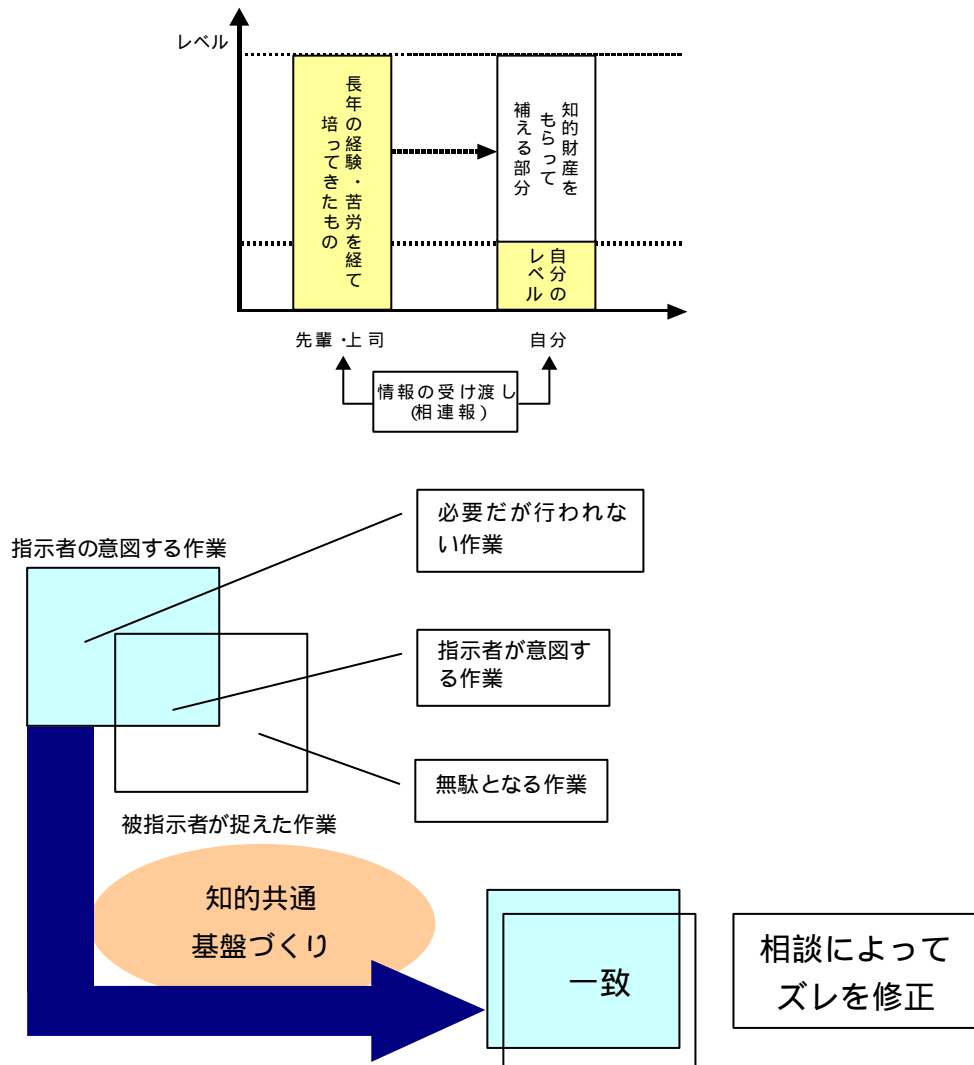
相・連・報	正確	職前	職中	職後
相談	知的財産をもらう			
	指示者との考えのズレをなくす			
連絡	気配りと心配り(信頼関係形成)			
報告	経過報告(性格にあわせる)			
	異常報告(責任を取れるかどうか)			
	完了報告(指示命令と対)			

1) 相談

相談とは、仕事にかかる前に必ずしなければならないやりとりである。相談をおろそかにするとロスが多くなるし、指示者も手間ばかり取られてしまうことになる。相談の機能には「知的財産をもらう」というものがある。これは、上司との情報のやりとりによって上司が長年の経験や苦労を経て培ってきた「ノウハウ」を継承するということである。

下図にあるように、先輩・上司に比べ圧倒的に勤続年数が短く経験も低い場合であっても、知的財産をもらうことができれば、先輩のレベルに近いところで仕事ができることになる。もちろんすべての業務を全く同じようにこなせるわけではない。それでも、少なからず先輩上司が付き添わなくても、ある程度安心して現場を任せられるようにはなる。部下を育てるには、とにかく「相談」をさせること、それも「どうすればいいですか」ではなく「このように考えているのですがいかがでしょうか」と問いかけさせることである。

もうひとつの相談の機能として大きいのは「指示者との考え方のズレを修正することである。」



知的共通基盤を持ち合わない者同士が情報のやりとりを行ったとき、その頻度が少なければ少ないほど双方の意図に「ズレ」が大きくなる。そのズレをなくすためには、相談を質的量的に充分に行うことである。知的共通基盤もその繰り返しによって身についてくる。とにかくやってから気がついたのでは、それまで行った作業にロスが生じる。相談を職前に行わなければならない理由はここにある。

2) 連絡

連絡は、「気配り・心配り」である。実は、連絡には責任がない。報告者が気配り・心配りを持っているかどうかは、お互いの信頼関係による。連絡がうまくいっていないときは、信頼関係づくりを日々できているかどうかを疑ってみると良い。発信者に対しては、「連絡せよ」や「連絡してほしい」ではなく、「連絡もらって助かっている」ということから、連絡の重要性を自覚してもらうことに尽きる。連絡とは、組織力を形成するバックボーンとなっている。

3) 報告

報告には「経過報告」と「異常報告」、「完了報告」の3つがある。

(1) 完了報告

まず完了報告であるが、これは指示命令と「対」になっており、指示命令を受けた時は必ずしなければならないということを、原理原則として、新入社員には教えておかなければならない。また、指示命令とは「直近上司」と「会社役員」のみが行える行為であるということも知っておかなければならない。その他の者からの場合「要請」「お願い」「依頼」などになり、これは直近上司への報告義務がないが、このような時は直近上司に「 の依頼を受けて をしました」という連絡をすべきだろう。



(2) 経過報告

経過報告とは相手の意向に沿って行う。つまり、相手の性格上せっかちな相手であれば毎日でも経過報告をしなければならないことになる。指示命令すれば、相手はそのことが気になっているはずである。だからこそ、アクションしたことで変化する情報を、こまめに発信することが重要なのである。

「あの件はどうなっている？」とよく上司に聞かれている部下がいるが、実は報告のできていないまずさの現象であり、信頼関係が崩れる前の状態であると思ってい。このようなアクションが上司から起こっているかどうか、コミュニケーションの仕方が不足しているかどうかのバロメータであることを、共通理解しておかなければならない。このようなことがあってもまだアクションを起こさないとすれば、不信感が生じ最終的には権限の剥奪が起こる。

(3) 異常報告

異常報告とは、自分が責任を取れないと思ったときに責任の取れる相手（上司）にその旨を報告することである。これには異常察知とその気付くタイミングが重要である。入社してまだ日が浅い社員や、今まで経験したことのない仕事をしている社員は、どうしても察知が遅れてしまう。順調に進んでいるようで実は潜在クレームが積み重なっていることもありうるのである。だから、そういう状況下にある部下に対しては、毎日異常がなくても状況を報告させ、上司が判断してやる必要があるであろう。

3. 計画に対する統制において相連報が果たす役割

1) 計画と統制

さて、組織力を向上させるためには相連報が必要であり、相談・連絡・報告にはそれぞれどんな意味があるかについてはご理解いただけたと思うが、実際に部下に相連報をさせながら、組織力でもって目的を果たしていくためには、具体的にどう進めていけばいいのだろうか。それにはまず「計画と統制」についての認識が必要である。

統制という言葉は、現在ではほとんど使われていない。強いて言うなら「プロセス管理」や「進捗管理」に近いが、統制のもつ本来の意味は「**計画通りに実現・実行**」して「**目的・目標を必達**」するというものである。つまり、目標を必達するためには、必ず計画と統制がセットになっていなければならないと言える。

計画に対して統制を行っていくには、計画の作り方に2つの条件がつく。計画が作業レベルまで落とし込まれているということ、それぞれの作業が意図したかたちで行われたかということ判断する「管理項目」が設定されているということである。

* 管理項目の設定

例えば、「社員全員へ今回の取り組みの趣旨を共通理解させる」という目的において計画を立てたとする。「全体会議を開催する」という方法手段をとった場合に、そのやり方で目的を果たすことができたかどうかを確認できる管理項目の設定が必要になる。ここで管理しなければならないのは、会議が開催されるかどうかではなく、会議の出席率がいくらかということである。

2) 着手統制（指示命令から仕事の着手まで）

(1) 指示命令（差立）・・・基本はフェイス・トゥ・フェイス

仕事とは指示命令を受けてはじめて行われる。毎日会社に来て同じような仕事をしていると「指示命令を受けずにやっているではないか」と思うかもしれないが、それらの仕事は「職務分掌」によって定められたものであり、これも指示命令の一種なのである。職務分掌と指示命令の違いは、前者には責任権限が渡されていることに対して、後者には実行権限だけが渡されているところである。

指示命令はあくまでも指示者（上司）の責任のもと部下が動くという関係のもと成り立っている。指示者が、指示命令を出した時に部下に対してまず起こさせるべきアクションは、何をやるかの確認（作業・仕事・役割）と仕事の理解の確認である。作業者が指示者の意向の通りに行動する状態へ仕向けることが指示者の役割である。「意向どおり動かない」のは、指示者の考働力不足が指示を受けた人が指示・命令違反をしているかのどちらかである。

* 指示命令に対しては復唱をさせて確認するのが常識

指示命令の内容を指示を受けた人が理解しているかどうかを確認するのに一番適しているのが「復唱」である。復唱とは、指示命令の内容を指示者に対して言い返す行為であるが、ただ同じ言葉で返す「オウム返し」とは違い、理解したうえで自分の言葉で確認の意味を込めて指示者に返すことを指す。復唱は、指示命令を受けた直後にするのがよい。作業に着手する前に指示者とのポイントのずれを修正しておくことがロスなく仕事をするためのポイントである。

* 職務分掌についての理解も同じ

その都度の指示命令は、「1対1」であるのに対し、職務分掌は「1対多」である。職務分掌は指示の渡し方に問題があり、きちんと受け止めさせることができていないことが多い。辞令を出す時に、職務分掌について確認させることが必要なのではないだろうか。この点について各社にヒアリングすると、職務分掌の半分もできていないし、知らないことが多すぎる。忙しくてできないという声もあるが、原則として責任をもってやり遂げなければならない。指示命令に対して復唱がポイントであるように、辞令に対しては職務分掌の熟読と

理解がポイントである。

* 会議・朝礼

会議・朝礼での決定事項も、関係者に対しては指示命令である。しかし、このような「1対多」の場面で出される指示命令はそれとして受け止められていないことが多い。また、会議で決まったことは出席すべきメンバーの総意であるから、当然出席すべきはずの欠席者にもその効力は及ぶ。「会議を休んでいたのによく分かりません」というような発言が飛び出すことがあるが、これは非常に危険なことである。なぜなら、欠席者に対して指示命令が出されていたかもしれないからだ。会議や朝礼で何が決まったのか、自分は何をしなければならぬのかを、出席者はもちろん欠席者にも確認させるようにしなければならぬし、確実に伝えるためのしくみが必要である。

(2) 着手の確認

指示命令に対してポイントを掴み、ズレをなくすことができれば、着手することに対してOKサインを送ってやるのが望ましい。部下はこれを受けて安心して仕事に着手することができるからである。ところがこれで安心していたところしばらくたって、まだ何の行動も起こしていないことに愕然としたことはないだろうか。

指示者には、意図したとおりの行動が起こったかどうかの確認をすることが責任を果たす上で必要なことであると前述したが、そこから考えると「きちんと仕事(作業)が動き出したか」についても確認しなければならないのである。これは、こちらから問い掛けるのではなく連絡させるのが良い。仕事始めにはいろいろ障害が発生するし新しいことを始めるためのパワーが必要になる。だからこそ、きちんとスタートを切れたかどうかを確認することが重要なのである(これを「初期流動管理」という)。

(3) 相互管理のできる基盤整備

仕事に対する管理は自己管理が基本である。しかし、経験が浅かったりなかったりする仕事や、まだ会社に来てまもない社員などに対しては、上司による管理も必要になってくる。

しかし、上司には上司の仕事があるし、見なければならない社員も複数いる。1人にだけ時間を割いている暇はない。だからこそ、相互管理を「目で見える管理」で進めて行くための基盤整備が必要になる。

工場に行けばよく分かる。たとえば「機械を3台掛け持ちで、稼働率90%以上で回せ」という指示命令を出している会社では、機械停止を知らせる「行燈」が1台ずつにセットされている。これはお互いに管理対象である「稼働率」を落とす現象(機械停止)をひと目で確認できる「しくみ」である。

相互管理できるしくみとは、別に大掛かりな機械だけを指しているわけではない。書類ひとつにしてみても、文章をだらだら書くのではなく、グラフ化・ビジュアル化のできている書類は、ひと目で問題点が掴めるし共通確認ができる。管理とは、できるだけ手間ひまかけずコストをかけずに行わなければならない。そのためには、いかに問題をスピーディにつかめるか、掴みやすい状態になっているかである。

(4) 準備段取りの責任者は指示者

準備段取りの責任者とは、実は指示者本人のことを指す。よく指示を受けた人に準備段取りをさせてしまうが、ベテランの人であれば大丈夫だとしても、普通はそれでは着手まで時間がかかってしまうしピントがずれてしまうことがあるので注意が必要である。特に作業職に分類される部下に対して指示命令を行うときは、準備段取りに対しても作業指示を明確に出してやる必要がある。

3) 進捗統制

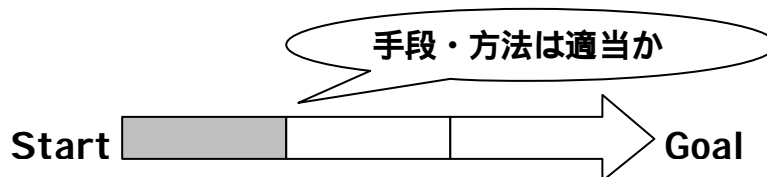
仕事が動き始めたら、ここから先は準備段取り時に作成した「計画」に対してチェックを行っていきながら進捗統制を進めていくことになる。

(1) チェックのタイミングは「常識」に基づいて決める

チェックというものは、やりすぎると手間でコスト高になるし、かといってやらないと修復不可能なミスが発生しないとも限らない。手間をかけずにそれでいてタイミングの良いチェックをするためには、計画を3分の1ずつに区切り、そのタイミングで以下のような観点からチェックを行い、フォローするのがよい。

計画の3分の1が経過した段階

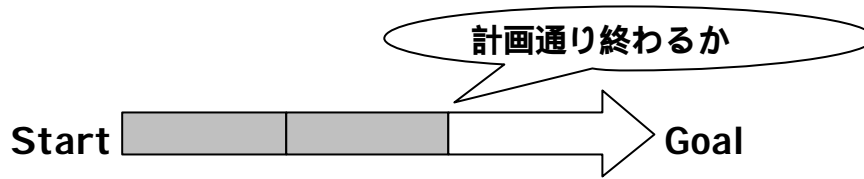
- ・方法手段が適切かをチェックする
- ・明らかに効率がおかしかったり、目的から捉えたときピントがずれていたりした場合を異常とする
- ・異常となったときは、方法手段の変更を検討する



計画の3分の2が経過した段階

- ・今の努力の仕方で計画どおり終わらせられるか
- ・今までどおりの仕事をして納期に間に合いそうにない場合を異常とする

- ・異常となったときはパワーのかけ方を変更し、応援・徹夜・残業などによって、計画通りに仕事を終えさせる。



これは本来、部下からの「経過報告」からチェックができるのが一番である。かといって、受身で待っていると「死亡報告書（すでに手の打ちようのない状態になってからされる報告のこと）」をいきなり持ってきかねない。「後の祭り」ということがいかにないようにしていくかが、進捗統制について考えていく上で重要なことであると言える。

（２）進捗の把握・差異分析から回復アクションを起こす

進捗の把握は、計画（予定）に対して実績を照らし合わせること（予実チェック）によって行う。予実のチェックをすると「予実差」が出てくる。この予実差に対して「異常かどうか」を判断する力が管理者に求められる。

差異分析とは、事象に対して問題視するかどうかを判断するために行う。異常やトラブルは、常識という枠で考えたとき、±5%以内に収まっていれば問題ないと見る。さらにビジネス社会においては、「自己責任で対処できないと思ったとき」と異常とするのが常識である。つまり差異分析では、これらの判断基準に照らし合わせることで異常か正常かを判断することと、そのための情報を入手することがポイントであると言える。

* 大企業と中小企業は判断基準が異なる

大企業では個人を排除している。その中で、無理矢理基準を設けて、それに照らし合わせるということをしている。一方中小企業は個人で判断する。ただ、その時に基準があいまいであるし人によって判断が異なるためトラブルが起こってしまうのである。

* 「自分が責任を果たせない」と思ったことに対して上司に報告するのが常識

「責任を果たす」とは、約束通り・期待通りに実現させることができるということを目指す。責任を果たせない時は、責任を果たすことができる人（上司）を探し、一緒にやらしてもらわなければならない。しかし上司とはいえスーパーマンではない。背景やトラブルの一分始終を理解したうえで、瞬間に異常かどうかを判断し回復アクションを起こす不可能である。だからこそ部下にはできるだけ早く報告させることが必要あるし、常日頃背景を理解する上での相連報が必要なのである。

*** 上司と連携を取るためには「定性的・定量的」な相連報を「質・量」共に充実させることが重要**

相連報される中身には、定量データと定性データがある。定量とは数字で表すことのできる「尺度」である。これを見れば予実チェックが簡単にできる。ただ異常と判断したときに、手を打つために知っておきたい状況を、数字から読み取るとは難しい。定性データとは、日報の備考欄やメールの内容など、文章データのことを指す。定性データは、状況を掴むのには時間がかかるが、いろんな情報を詰め込むことができる。

上司と部下が連携を取るためには、「定性的・定量的」データをバランスよく部下が上司に発信することと、それによって上司が異常判断・フォローを行えるようにするということが、そして、お互いにストレスを感じずに情報をやりとりするということが必要条件とされる。

情報のやりとりによってストレスが起こることがある。話のポイントが掴みづらかったり情報量が莫大すぎて読み切れなかったり、自分のペースが乱されるような発信のされ方だったりした時に発生する。そう考えると、メールなどの相手のリズムをくずしにくいツールを使って、少しずつの情報を頻繁に相連報させるのが適当だろう。

4. 情報伝達手段（ツール）

さて、みなさんの会社では情報のやりとりを行う時にどんな手段を用いることが多いだろうか。その手段が偏っていないだろうか。電子メール・携帯電話・FAXなど、それぞれ情報のやりとりをするための便利なツールであるが、それぞれに特長があり威力を発揮できる状況が異なる。ここではいくつかの情報伝達手段について、その特徴と活用の仕方について触れてみたいと思う。

1) フェイス・トゥ・フェイス（口頭・1対1）

顔と顔を見合して1対1で話をするのが情報伝達手段の基本であり、お互いの理解度が最も高い方法である。しかし、考え言葉を発しながらお互いの理解を深めていくのにはそれなりの時間がかかる。さらに現代社会においては管理職がプレイングマネージャーであることが多く、部下をまとめながら自分も走り回っている人がほとんどである。このような状態でいつもフェイス・トゥ・フェイスでやりとりするのは不可能である。他の伝達手段を使いながら口頭でのやりとりは要所だけで済むようにはしたい。

*** 手や足が届かない距離を取って話をするのが基本**

人間は無意識に手や足が届く距離で話をされると警戒してしまう。そっちに気がいってしまうため、話を理解しようとしても理解できないといったことが

起こる。特に教育の意味を込めて「叱る」時は、絶対にこの原理原則に従って叱らないと逆効果になる。



2) 電話でのやりとり

顔と顔を合わせずに口頭でやりとりするのは「社外から社内への電話」「内線」「社外と社外」くらいであろうか。会社によっては、上司がずっと受話器を持ちつづけている状態のところがある。電話でのやりとりは情報を理解するのに時間がかかる上に相手の反応をうかがいにくく、行動をうまく起こせそうかといったようなことが確認できない。緊急時には威力を発揮する手段ではあるが、口頭と同様に、他の手段を用いた常日頃の情報交換ができていなかうかがいポイントになる。

3) 「1対多」の口頭による伝達

会議やミーティング、朝礼などの場での「指示命令」は、伝達ということでは「周知」がある。指示命令に関しては、自分が対象者であるという認識をしていなければ機能していないことになる。このような場での発信をする場合は、着手統制をしっかりと行い「伝えつもりだったのに・・・」ということがないようにしたい。

* 会議などの場においては一番遠い人に向かって話す

会議など一度に大勢に向かって話を伝達しようとしたときのポイントとして、一番遠い人に対して話しかけるといふものがある。近い人と話していると、その内側にいる人にしか意識がいかず、ほかの人も聞こうとする意識が薄れてくる。

4) 書類

書類でのやりとりは多種多様であるが、ここでは定量的な情報を伝える定型書類（出来高日報・伝票など）は除いて話をする。書類はFAXで送られてくるもの、パソコンで作ってプリントアウトしたもの、走り書きしたもの、ホワイトボードのコピーなど様々なものがあるが、かさばってしまうということと、要点がぼやけてしまうということが常につきまとう。書類による情報伝達を行う場合は、以下のポイントに留意する必要があるだろう。

(1) 報告書は3点セットで作成する

報告書とは、表題・目次のあと「結論」から始まり、それを導き出すまでの「仮説・検証」の報告、最後に結論を導き出すのに使った参考資料・分析検討

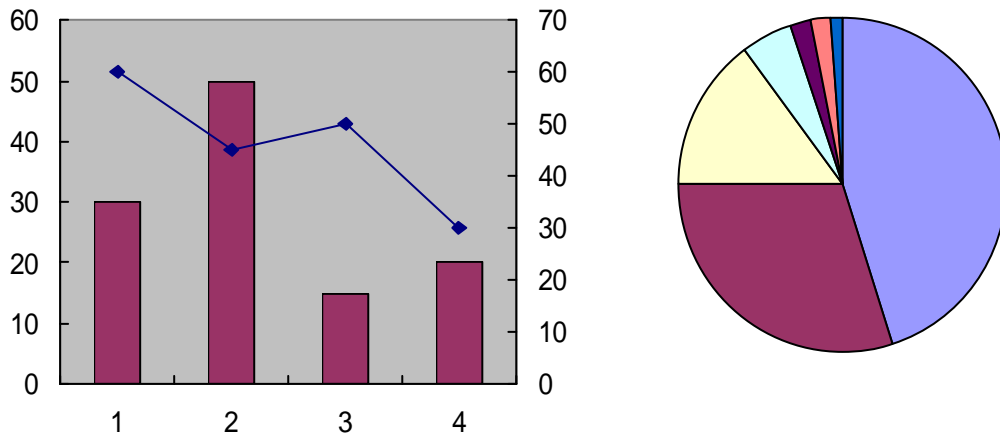
資料という「3点セット」で出せといわれている。読む側からすれば、すべてを読まなくてもまずは「結論」に目を通し、自分が納得いかないところについてのみ「どのようないきさつからこの結論が導き出されたのか」を確認でき、情報理解時間が最も短くて済むからである。報告書だけでなく書類全てに対してこのことを念頭に置き書類を作成することが、相手に対する思いやりでありスムーズにやりとりを行うコツである。



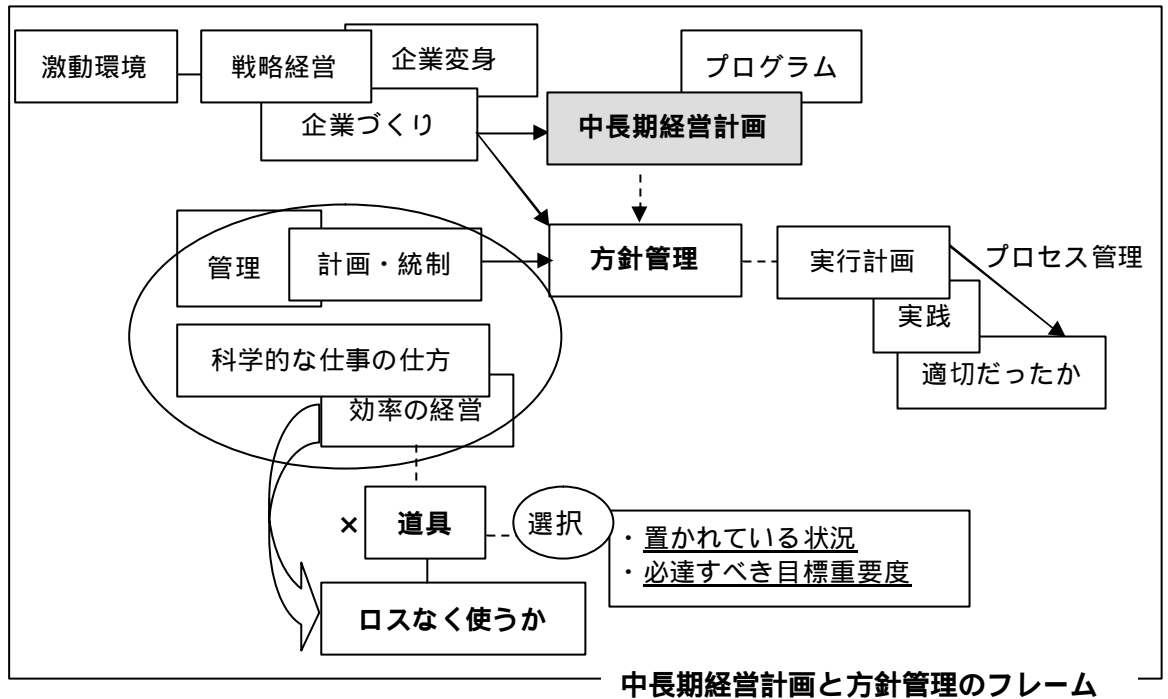
(2) 情報伝達力はビジュアル化によって増殖する

「ビジュアル化」とは図表化のことである。一定時間内に伝えられる情報量はビジュアル化することによって倍増する。グラフやフロー・構図などを書類に入れ込みながら相手が即理解し判断できるものにする努力を惜しまないようにしたい。

< グラフを使って一目で分かるようにする >



<チャートで書けば要点が的確に伝わる>



5) 電子メール

(1) 電子メールによるやりとりのメリット

現代社会において、おそらく一番使われている情報伝達ツールではないだろうか。電子メールの利点は、受信者の情報確認が比較的簡単にできることにある。ノートパソコンのみならず携帯電話・PDAなどによってもメールは確認できる。

定性データだけでなく、書類や画像・動画・プログラムなどもやりとりできる。ノートパソコンとインターネット回線が確保できれば、24時間どこにいても情報のやりとりができるようになり、会社に来る必要性が少なくなってきたことは大きな変化である。しかし電子メールはあくまでもツールであり、使い方を間違えてしまうと機能を果たさないばかりではなくトラブルのもとになるので注意したい。

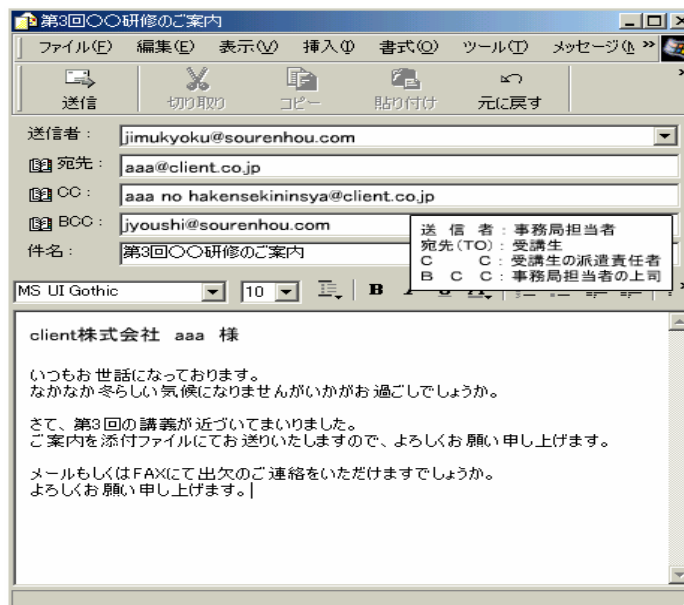
(2) 「TO」「CC」「BCC」

電子メールは宛先を「TO」「CC」「BCC」の3つから選択できる。この3つのどれを選んでもメールは届く。しかし、これは受信者にとって大きな意味を持つので注意したい。

「TO」で送られた相手は、案件に対し直接関係する対象者であると受け取らなければならないし、発信者はそう捉えておかなければならない。「CC」は相連報の連絡の意味合いを持つ。「BCC」は、社外にむけてメールを送るときに、第3者にメールアドレスを知らせないためのテクニックであるが、こ

れも意味合いは連絡である。

受信者もちろんであるが、発信者がこの意味をきちんと理解して使えるようになっておく必要がある。連絡しておくべき関係者に対して「CC」で同報しておくべきことでスムーズに進むことはよくある。逆に直接関係がある相手に対して「CC」で送ったために、客観的に内容を見ただけで動いてくれなかったということもある。



【TO、CC、BCCの使い分け例】

(3) 件名の持つ意味

「件名」とは、書類で言う「表紙」と同じである。BSOでは商品カタログの表紙は全体の3分の1の意味を持つと言っている。それほど表紙(件名)は相手の注意をひく意味合いにおいて重要である。「見させる件名」を工夫すべきであるし、社内であれば「件名のルール」を作るのもいいかもしれない。

(4) 内容と添付書類

内容と添付書類は、「書類」で触れた報告書の書き方と同じルールで使い分けをすべきである。電子メールの文中に書かれているのが結論、添付書類がその分析や詳細資料である。よく議事録を添付して「内容については議事録をご覧ください」と書いて電子メールで送ることがあるが、その中のポイントや決定事項などを文中に書き、詳細を議事録で確認してもらうようにするのが「気配り・心配り」である。

(5) 開封確認の落とし穴

相手が電子メールを見たかどうか確認したいとき「開封確認」という機能は非常に便利に思える。しかし、開封確認メールが返ってきたといって安心してはいけない。あくまでもこれはメールを開いたということだけであって、内容

を確認した・それを見てアクションを起こしたことを確認するものではない。むしろ簡単に返信できるような投げかけを含めておくほうがいいだろう。

(6) 電子メールのエチケット

いくら便利だからといって、相手のことを考えずに電子メールを送っていると「潜在クレーム」が起こることもある。以下のようなことを気にとめておきたい。

- ・ 極端に重い添付書類をつけて電子メールを送る場合は「分解」「圧縮」「事前連絡」

をもってメールを送る。

- ・ ウィルスにはくれぐれも注意する（送受信）
- ・ 社外に対してあんまり遅い時間に電子メールを送らないようにする。

社外に対して遅い時間に電子メールを送らないほうが良い理由は2つある。ひとつは最近パソコン用アドレスに送られた電子メールが携帯電話のメールに転送されるように設定する人が増えていることと、もうひとつは会社の質やイメージを疑われかねないからである。「夜遅くまで頑張るね」というのは建前で、実際は「この会社はこんな遅くまで仕事しないと稼げないのか」と思われることもある。これはFAXも同じである。注意したい。

6) 電子掲示板

(1) 掲示板があればメールは必要ない？

電子掲示板はインターネットもしくはイントラネット上で使用できる掲示板のことを指す。会社で使用するものは「ID・パスワード認証」を用いてセキュリティを確保するようになっている。書き込みだけでなく資料添付も可能であり、メールとほとんど変わらない機能を持つまでになっている。

(2) 条件が揃えば最強の情報伝達ツールに

電子掲示板で情報のやりとりをするには、いくつか条件をクリアする必要がある。

常に掲示板を確認できるインフラの整備を行う

関係者全員が目的を理解した上で使いこなせるようになる

上司がタイミングよく書き込みを確認し返信する

これらができれば、電子掲示板は強力なツールになる。

(3) 直接情報と間接情報の混在

電子掲示板は複数人間が入室し、情報のやりとりを行う。直接関係のある情報よりも間接的な情報のほうが多く感じるかもしれない。いろんな情報の中

から必要な情報をいかに察知できるかが掲示板を使う上で必要になる。どちらか分かりにくい場合は勝手に判断せずに、関係しているという前提で発信者に問い掛けてみることである。

* 高松コンテンツ村の相連報システム

相連報システムは、一般的なグループウェアに比べると最小限度の機能しか持ち合わせていない。

電子掲示板、会議等の出欠機能、書類の添付、書き込みの検索というシンプルな機能設計

認証機能があり、関係者以外は閲覧・書き込みはできない

新規書き込みがあった場合、携帯電話のメール等に転送できる

しかし、組織運営上はこれだけの機能で充分である。確かにグループウェアは便利かもしれないが、それは個人にとっての話である。また、機能が充実しすぎているシステムは高年齢層の社員から敬遠されがちなので、関係者全員が使いこなせるという条件を満たす上でも適当と言えよう。

相連報システムホームページ <http://www.sourenhou.com>

5 . 相連報・指示命令の仕方させ方は状況や人に応じて変える

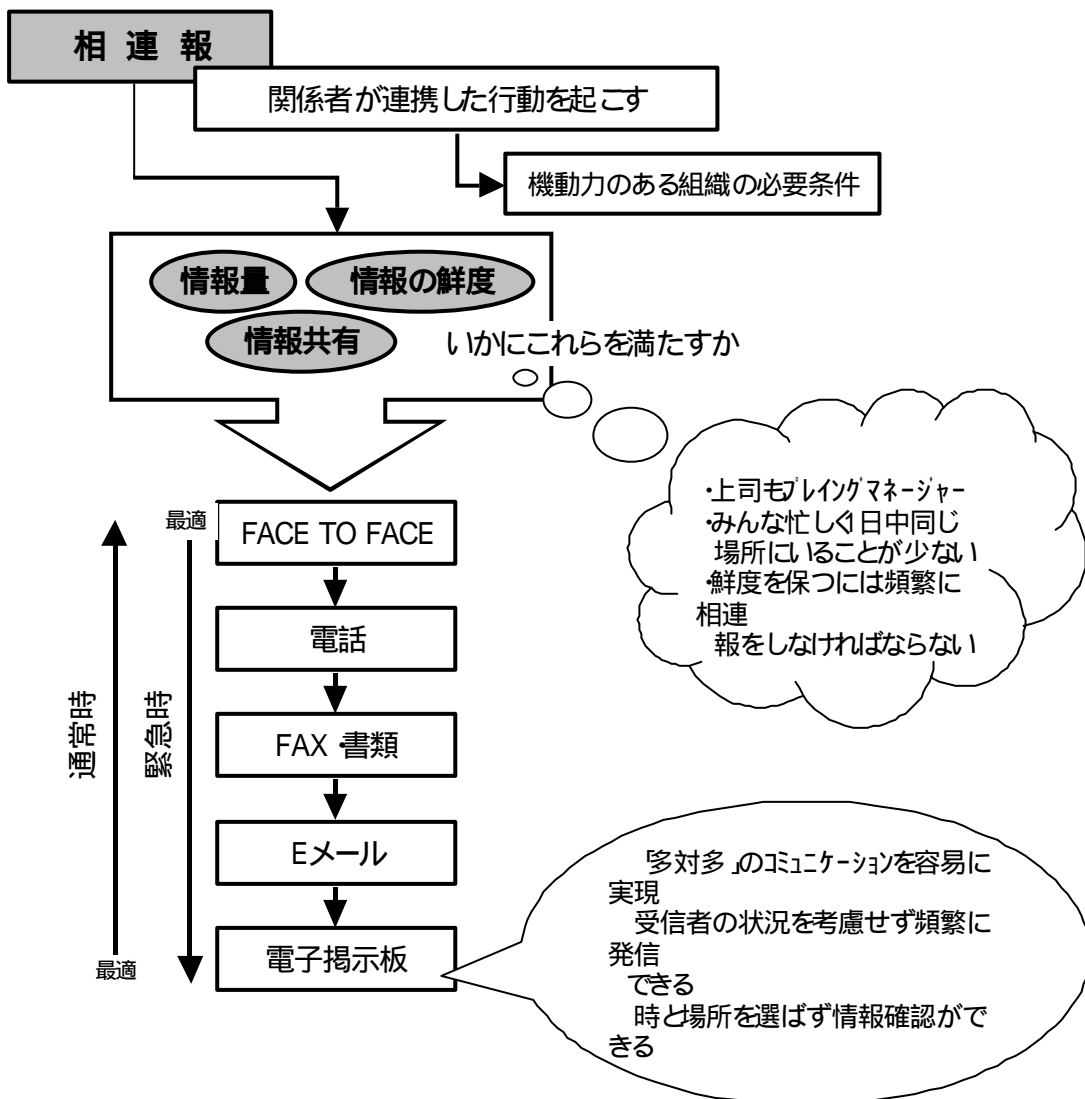
1) タイミングが命取りになることは多い

「緊急事態発生！」となった時に一番早いのは電話によるやり取りであろう。そこまで急いでいなくても、今日中に確認してもらいたいような時は、通常時とは違ったツールの使い方が必要になる。ツールを複数同時に使用したり、関

係者に根回しして情報伝達の確実性を上げるような動きができるようにしておかなければならないし、これが会社の仕組みとして機能するようにしておかなければならない。

2) ITツールはまだ万人向けではない

我々は、情報を送ったり渡したりするのが本来の目的ではなく、それによって人を動かしたりものごとをスムーズに進めたりするという目的に対して情報のやりとりを行っている。そのためには、情報を相手に届けるだけでなくきちんと理解させ動かすようなアプローチが必要になる。ITが浸透してきたとはいえ、まだまだ苦手な人は大勢いる。パソコンの画面を通して資料を見ても頭に入りにくい人もいる。人によっては、たとえ手間がかかったとしても「アナログ」を駆使することが近道になることもある。自分を基準にして考えるのではなく、相手を観察し反応を見ながら伝え方を考えてみるべきではないだろうか。



3) 相手の観察をすることで、より適切なツール、タイミングがつかめる

相手がせっかちなのか、ルーズなのか。何時くらいにメールを見るのか、いつ話を聞いてくれるのか。何が一番気になるのか。など、相手のことを観察・分析することで、「**どんな情報を**」「**どんな方法手段で**」「**どんなタイミングで**」渡せば確実に伝わり相手を動かすことができるかが見えてくる。これは社内の相連報のみならず、社外において営業の場面でも活用することができる。

意図的に相手を動かすことができれば仕事が面白くなる。たかが相連報、されど相連報である。「とことん相連報を極めて、より面白く仕事をしたい」と部下に思わせることができれば、社内の情報流もより活発化するに違いない。ぜひ挑戦してもらいたい。

6. さいごに

相連報（報連相）とは、新入社員研修で「ビジネスマンの基本」であり「報告・連絡・相談」と教えられる。しかし、実務レベルでどこがポイントなのかについてはほとんど触れられていない。今回の技術レポートでは、ビジネス社会で直面するシーンを「産業人の常識」に照らし合わせながら、また著者が上司と対話しながらまとめあげた。

相連報は、「しつけ」の一環とされている。上司に口うるさく言われしぶしぶ部下が行うのが相連報。しかしこれではあまりにもつまらなすぎはしないだろうか。部下にとっての相連報は、「自分から積極的に行動を起こし仕事を楽しくする」ために行っているという意識をもってもらいたいし、このレポートを通して少しでも相連報に対するイメージを変えてもらえればと思う。