

ほうれんそうはおひたし

(1)「報告・連絡・相談」

「報告・連絡・相談」のことを「ほうれんそう」と称してビジネス界に旋風を起こした人は山崎富治さん（1925-2014）、山種証券（現；SMBC日興証券）の社長・会長を歴任され1982年「ほうれんそう」を社内で実施し、1986年「ほうれんそうが会社をよくする」を出版されベストセラーになり、「報連相ムーブメント」が始まり、「KAIZENN」と同じように世界的に有名になりました。

提唱者の山崎さんの著書では、管理職が「イヤな情報、喜ばしくないデータ」を遠ざけず、問題点を積極的に改善していくことで、生え抜きでない社員や末端社員であっても容易に報告・連絡・相談が行える風通しの良い職場環境をつくるための手段として報連相を勧めている

「これらがちゃんと行なわれていれば、どこかに解決の方法はあったはずだ。（中略）人と人の意思の通いあい、気持ちの通いあいが悪くては、会社がうまくいかない以前に、社長以下、働いている人自身が楽しくない」（『ほうれんそうが会社を強くする』）



つまり、「ほうれんそう」ができるような「風通しのよい職場環境を作る」ことこそ、山崎氏が伝えたかった内容であって、「報連相は部下の努力目標ではない。上司の状況判断に必要な、部下からの自発的な情報伝達」を習慣的に行わせるためのしつけとは異なるとされています。目的は組織の活性化であったとのこと。

(2)隠され続けた三菱電機の不祥事

さて、最近の三菱電機の品質不正事件を遡ってみると「約30年前のタービン発電機の担当だった前会長は実測値とは違う値を顧客に報告していた」との調査結果が明らかになっています。今から30年前とは1992年、山崎氏の著書が出てから6年後、即ち産業界では「報連相」が盛んになっていた時代です。TQCが大手銀行で始まったのが1984年で、このあたりからマーケットの考え方がプロダクト・アウトからマーケット・インに移行し始めていました。

創業101年の老舗大企業の自己刷新能力が問われていますが、何が問題であったのか。

三菱電機は2022年10月20日、再発防止に向けた「品質風土」「組織風土」「ガバナンス」から成る3つの改革をどのように進めていくかについて報告した。

「一連の不適切行為を招いたのは、（顧客に約束した品質検査を無断で省く行為、納期に間に合わない、必要な設備がないといった理由で、顧客に虚偽のデーターを報告していた）第一に、経営者としての本気度が足りず、現場が抱えるさまざまな課題や悩みを丁寧に拾い上げることができずに、顧客との関係で不誠実な多くの対応を生み出し、社会に大きなご迷惑を掛けることになったものと考えている。これからは、経営の本気度が現場に十分に伝わるように、現場と経営層のコミュニケーションの在り方を抜本的に見直し、現場の課題の解消に経営層が責任を持って関与し、不適切行為の発生を未然に防ぐ全社的な仕組みを構築していきたい」と社長は語る。

なぜ、不誠実な対応が横行していたのか。「言ったもん負け」の社内文化が指摘されている。改善の声を上げて、会社からの支援は得られず仕事が増えるばかりだけ、との諦めが社内に広がっていた。企業として極めて深刻な事態だ（朝日新聞10月22日朝刊社説）

——一連の改革をどう成長につなげるのか。

「まずは従業員が明るく生き生きと（仕事に）取り組めることが一番だ。新たな製品や事業を生み出すチームには、上司にもものを言える、失敗を許容するといった心理的安全性が欠かせない。デジタル化が進むなか、若い人のアイデアを取り入れるにはこういう改革が生きてくる。改革の火が継続されるように努力していきたい」（漆間啓社長会見談）

「失われた信頼を回復する」と強調し、再発防止のために品質保証部門の強化や部門の壁を越えた人事ローテーションの活発化などを打ち出した。地道な取り組みを粘り強く継続することが、企業風土を是正する唯一の道である。

三菱電機の事件は何が問題であったかという「コミュニケーション・ルートの詰まり」です。もっと端的に言えば「もの言えない企業文化」です。漆間啓社長が会見で語ったように「上司にもものを言える、失敗を許容するといった心理的安全性が欠かせない。」

この「上司にももの言える、失敗が許容される」とは、例えば、部下が「ある提案を出す」上司が「なんだこんな簡単なことを今更提案する馬鹿がいるか」と一蹴するような場面が想定されます。そして「それは君の仕事だから、今後ちゃんとやれ」と命令される。提案がなければ厳しく催促される。提案すれば馬鹿呼ばわりされた上に仕事が増える。これでは「だんまり」がサラリーマンの最良の道となるのです。そしてそのような企業文化が出来上がってしまうのです。

(3)風通しの良い「コミュニケーション・ルート」を構築するためには、

風通しの良い「コミュニケーション・ルート」を構築するためには、先ず簡単なストローク理論を全員が知ることだと私は考えます。

①ストロークとは、「相手の存在を認める働きかけ」言い換えると「他人を軽視したり、無視しないこと、即ち、相手をディスカウントしないこと」
なぜなら「人はストロークをもらうために生きている」認めてもらいたい欲求を持っているのが人間です。認知欲の塊を持っています。

②人は一人では生きていけない存在である。これは誰でも知っていることです。なぜ、一人では生きていけないのか、今の社会の分業体制を見ても直ぐに分かることですが、ここでは、そんな大きな話ではなく、ごくごく身近な話として「人は一人で生きていけない」理由があります。それは(1)に関連して「人はストロークをもらうために生きている」からです。乳児はストロークがもらえないと生きていきません。幼児にストロークが慢性的に不足すると青年期に苦勞します。(詳しくはTA理論に記されています)

③このストロークを貰える日常的な身近な手段がコミュニケーションです。
コミュニケーションとは話しかけに応答することですから、相手を必要とします。(2)に戻ることにあります。

④コミュニケーションの手段を簡単に説明しているのが「報告・連絡・相談」です。
これは企業の中だけでなく、家庭においても同じことです。人間関係を円滑に潤いのある関係をつくる手段です。従って「報連相の提唱者である山崎富治さんは、部下から上司への義務」とは言っていません。上下関係だけではなく360度の関係なのです。報連相を通してストロークの交換をして生きているのです。

⑤会社は人間の集まった有機的組織ですから、人が生き生きしていなければ組織は活性化しません。これも常識です。個人が組織の中でイキイキするにはストローク交換が豊かに行われていることが必要です。情報交換が豊かに行われれば情報共有化が高度化します。それが個人の意欲（やる気）を増長して結果として生産性が高まるのです。



ここに最低限のストローク理論を記しました。

今月のテーマである「ほうれんそうはおひたし」は「報連相は・お・ひ・た・し」

「お」 怒らない。雪隠詰めをしない、犯人探しをしない、励ます、褒める、勇気づける。

「ひ」 否定しない。受け入れる。よく聴く。感謝する。

「た」 助ける。いじめない。考える時間は与える。支え合う。

「し」 指導する。具体的に指示をする。行動レベルの指示をする。

以上は中小企業で常に行われていることです。それゆえに、まさに、それゆえに大企業では採用されないのです。大企業の奢り、面子を三菱電機が乗り越えられるか。問題は三菱電機だけではないのです。日本全体の問題、即ち、生産性の低さをいかに克服できるか。国富の問題を含んでいると思います。

次は「パリ通信」です。

パリ通信

(130) ストライキ

日本ではここ数十年ストライキはないが、フランスでは労働組合が強く頻繁にストライキが行われる。最近では「黄色いベスト運動」によるデモやストライキが大きな社会混乱を引き起こし、「黄色いベスト運動」は規模は縮小したものでも今も続いている。日常生活の不満、特に購買力低下を訴えるストライキは健在だ。

エネルギー配給会社「トータル」(TOTAL Énergies)の製油所がストライキに入って3週間になる。フランス国内5ヶ所の石油製錬所と配給職員のストライキだ。多額の黒字経営を続ける「トータル」に対して、給与がインフレに追いつかず、生活苦を訴える職員たちが10%の賃上げを要求している。

このストライキで現在フランス国内ではガソリン不足が深刻である。イル・ド・フランス地方、フランス中部圏では開いているガソリン・スタンドの行列が2時間を超える。医療関係、配送、タクシーなど車が必須の職業に優先的な措置を取ってはいるが、車社会の今日大きな混乱をもたらしている。

ルノーで管理職として働いている友人は、2週間前から完全自宅勤務である。コロナ禍で週3日出勤、2日自宅勤務体制が定着し、ガソリン不足が深刻になってからは完全自宅勤務になっている。もちろん車がなければ仕事ができない人たちも多く、ロシアのウクライナ軍事侵略から止まらないインフレ、エネルギー源高騰、さらにガソリン不足と二重、三重に日常生活が大変になっている。

国の統計(INSEE)によれば、2022年6月のフランス給与平均は月額「3930€税込/2340€手取」である。(40%の天引き) パリで「2340€」(約34万円)は住居費、食費、光熱費、医療費、交通費、通信費などの必要経費でぎりぎりだ。夫婦ダブル収入、貯蓄、資産運用などがなければ外食、旅行などは難しい。

世界の給与水準統計を見ると、スイスや北欧(ノルウェー、アイスランド、アイルランド、スウェーデン)、アメリカが10位を占め、フランスは20位、日本が22位となっている。統計の数字は慎重に扱わなければならないが、フランスの給与は決して高くないと言える。特に若い世代の給与が低く、私が知るフランス家庭でも若い世代の頭脳流出は顕著だ。フ

ランスで学業を終えて、給与が高く、生活し易いアムステルダム、オスロ、ロンドンなどに移り住む若い若者も増えている。

そして製油所のストライキは他の業種にも波及効果を与え、明日18日(火)は「ブラック・サースデー」。SNCF、RATP (公共交通機関)のストライキの他、原発職員、小中学の教諭、エコロジー団体などがストライキを予定している。パリのメトロはほぼ通常通り運転されるようで助かるが、中長距離のTGVやローカル線は1/3程度で、ガソリン不足と重なって18日の出勤は大変だ。ストライキのインパクトが強いように、「万聖節」(11月1日)の「秋休み」を目前に控えた平日である。フランスは10月21日(金)夜から11月6日(日)までの2週間は秋休みで、例年になく暖かい10月末となり、秋の旅行シーズンに入る。

このままガソリン不足が解決しなければバカンス客は減り観光業には大きな痛手となる。

給与アップに繋がる結果が出なければストライキも繰り返され拡大していくだろう。バカンス直前のストライキが定着したフランス、タイミング悪く到着する観光客には気の毒である。

例の「アジュール・フロタン」号日本人関係者が今晚パリ入りである。明日18日はパリ市内の予定で影響は最小限に止まりそうではほっとしている。2020年10月19日に浮上して2年。資金不足でプロジェクトは難航し、今回はLVMH財団、Kering財団、VINCI財団など、フランスの文化遺産に出資してくれそうなところを訪問する。文化財と言っても「アジュール・フロタン」号の知名度はフランスでも低く、関心を持ってくれる人たちはいても出資までにはなかなか繋がらない。しかもインフレ、購買力低下、ストライキなど社会全体が寄付や支援から遠く離れている現状であり、すぐに出資が見つかる可能性は少ないが出来るだけのことをしていくしかないと思っている。(古賀順子記)



(<https://capture.dropbox.com/qrN4fCG4hFkYqH27> アジュール・フロタン詳細)