

1 8つの意識

1 仕事の基本姿勢

現代は、ものや情報が世界中を激しいスピードで飛び交い、さまざまな技術が急速に進歩するなかで、人々のくらしや考え方も、めまぐるしく変化しています。会社は、このなかで人々から選ばれ、生き残り、勝ち抜き、成長発展していくために、つねに環境に合わせて変化し、また、世界中のさまざまな国や地域で進出・撤退を繰り返しています。

このような厳しい時代に、仕事に自信をもって取り組み、組織の一員として力を発揮するためには、どんなに環境が変化しても変わらない「仕事の基本」を、しっかりと身につけておかなければなりません。仕事の基本となる心がまえとして、つぎの「8つの意識」をあげることができます（詳しくは、第2章第2節以降に述べていきます）。

図表2-1 仕事の基本となる8つの意識

① 顧客意識	お客さまを第一に、お客さまの目線で考えること
② 品質意識	質の高い仕事をする
③ 納期意識	期限を守る
④ 時間意識	時間をムダにしない
⑤ 目標意識	目標を設定し、それに向かって仕事をする
⑥ 協調意識	チームメンバーなど関係者と協調する
⑦ 改善意識	問題を発見し改善する
⑧ コスト意識	仕事のコストを認識しムダをなくする

2 1つの仕事を8つの意識で

1つの仕事をするにあたって、いつも8つの意識をもつ必要があるということに気をつけましょう。たとえば、品質さえよければよいという仕事や、納期だけ守ればよいという仕事はありません。

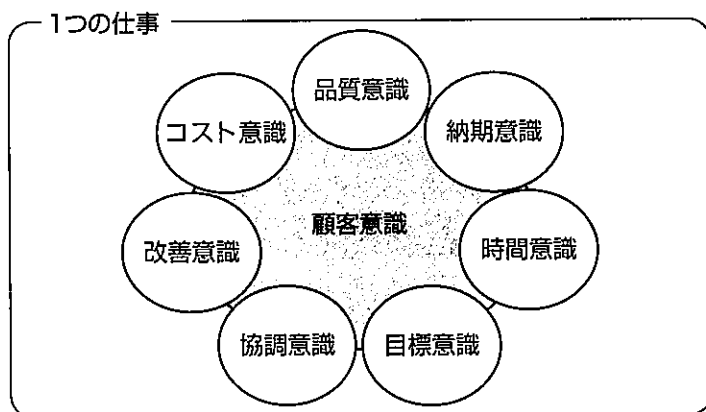
3 8つの意識のバランスが大切

多くの場合、8つの意識を同時に、どれも完全に満足させることは困難です。一方を満たせばもう一方が不足するということがあります。

たとえば、前の仕事では「ある程度コストがかかっても品質を追求した」が、今回の仕事は「お客さまが急いでおり、できるかぎり時間を優先し、品質は最低ラインを維持する。コストもある程度かかってよい」といったように、8つの意識のバランスはつねに同じではありません。

仕事の内容を熟知し、そのとき要求される条件を正確につかむことが大切です。そのうえで、8つの意識のうち、優先するものと最低限維持するもののバランスを判断して、仕事の進め方を決めることになります。

図表2-2 8つの意識の関係



もっとも大切なのは、中心にある「顧客意識」です。

▶顧客意識については、第2章第2節で詳しく説明します。

2 顧客意識

1 すべての基本は「お客さま第一」(顧客意識)

製品をつくる、商品を売る、サービスを提供する—こうした活動は、すべて買う側、受ける側のお客さまあつてのことです。お客さまが欲しくない商品は売れず、お客さまが満足できないサービスは求められません。もっとも大切なのは、「『お客さまのことを考える』という姿勢=顧客意識」です。

顧客意識は、仕事の基本となる8つの意識のうちで、最優先すべきものです。つねにお客さまに満足していただくためにはどうすればよいかを考えて仕事に取り組みましょう。

2 顧客満足度を高める姿勢や行動

お客さまにつねに満足していただける商品やサービスを提供するためには、つぎのような姿勢や行動が大切となります。

(1) お客さまが求めているものを理解する

お客さまが求めているものは何か、不満に感じていることは何か、お客さまに接するときは、「本当はどうしてほしいのか」を考えることが重要です。

自分が売りたいものをアピールして売りこもうとしても、それがお客さまの欲しいものでなければ買ってはいただけません。お客さまの要望に耳を傾け、理解することが、まず必要です。

このためには、社会の出来事や動き、競争相手に関心をもち、お客さまの意識や行動の変化をつかむことも大切です。

▶お客さまの満足度を測るため「CS; Customer Satisfaction (顧客満足度)」が使われます。

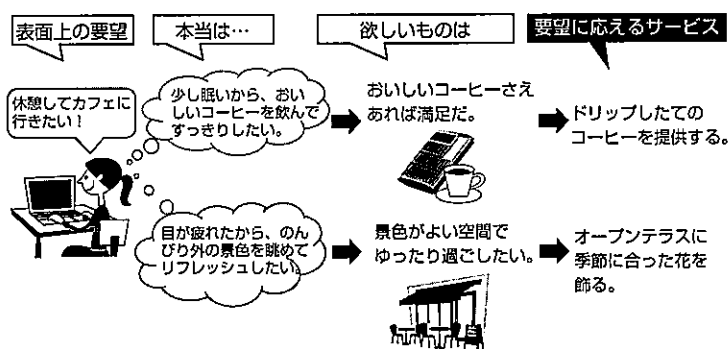
▶品質、納期、目標などは、お客さまを満足させるための指標(ゴール)です。協調、コスト、改善、時間などは、その指標に近づくために守るべき意識です。

▶ロールプレイング
研修手法の一種。営業などの実際の場面を想定し、ある“役割”を“演技”して、問題点や解決法を考えさせる学習法です。接客などの教育に使われ、顧客との対応を疑似体験することで、手順を覚えたり、自信をつけたりすることができます。

(2) お客さまの役に立つ商品やサービスを提供する

お客さまの求めるものがわかったら、それに見合った商品やサービスを考えます。お客さまの購入した商品が、ほかに適当な商品がなくてやむを得ず買ったのであれば、お客さまの希望を満たしたことはありません。お客さまの反応に注意し、その商品やサービスがお客さまにとって本当に満足できるものなのかを考えましょう。たとえば、図表2-3の場合、「景色がよい空間でゆったり過ごしたい」というお客さまにどれほどおいしいコーヒーを提供していても、落ち着かない雰囲気のお店であれば、次の来店は望めないでしょう。

図表2-3 お客さまの本当の要望は何か



(3) 「会社の都合」を優先していないか見直す

毎日決まりきった仕事をしていると、知らず知らずのうちに会社の事情や仕事のやり方を優先し、それをお客さまに押しつけてしまうことがあります。自分たちが行っている業務を振り返って、やり方をつねに検討して、見直す姿勢が重要です。

(4) すべての部門で顧客意識をもつ

日ごろ外部と接する機会が少ない管理部門などでは、お客さまといってもなかなかイメージがわからないかもしれません。しかし、すべての部門の人が、「自分が接する相手は、すべてお客さまである」という意識（社内顧客意識）をもって仕事に取り組むことが、外部のお客さまを第一に考える姿勢につながります。

▶お客さまの満足とともに従業員の満足を測るため「ES: Employee Satisfaction（従業員満足度）」が使われます。

▶具体的には、「つぎの人がやりやすいように仕上げる、渡す、伝える」ことを心がけましょう。たとえば、コピーを使ったあとコピー用紙が少ないときはつぎの人のために用紙を補充しておく、機械の故障に気がついたときはすぐに担当者に伝えるなどがあります。

3

品質意識、納期意識、
時間意識① 要求される条件を満たし、
それ以上を求める（品質意識）

お客さまを満足させる第一の条件は、お客さまの求めたものが食品であれば味が、道具や機械であれば機能や使い心地などが、お客さまの期待どおりのものであることです。

会社が提供する商品やサービスの品質は、お客さまにとっては保証されて当然といえます。お客さまの望むとおりの商品やサービスを提供することが必要です。約束どおりの品質を維持し、さらにそれ以上の品質に高めるためには、そこで働く一人ひとりが、それぞれの役割について要求される品質を実現しなければなりません。

「自分の仕事に要求されている条件は何か」ということをよく理解し、それを確実に満たし、さらにそれ以上のものへと、つねに仕事の品質を維持・向上することが望まれます。正確さ、丁寧さ、誠実さ、完成度に対するこだわりと向上心が、仕事の品質を高めてくれます。

▶さらにそれ以上の品質

要求どおりの商品やサービスが受けられるのはお客さまにとって「あたりまえ」のことです。期待以上のときにはじめてお客さまは「満足」を感じます。

② 期日を守ることが信頼につながる（納期意識）

会社同士、商店同士の競争が激しい現代では、製品やサービスの充実あたりまえのことであり、そのうえ、できるだけすばやくお客さまに対応することが重要になってきます。

これは、外部のお客さまや得意先に対してはもちろんですが、社内の仕事相手に対しても同様です。仕事にはすべて予定があり、自分の仕事が遅れば、仕事の相手にも影響を与えます。どんな

に重要な仕事でも、約束の期日までに完成しなければ価値はないも同然です。

また、期日・納期を守るといっても、ぎりぎりで間に合わせるのでは、受け取った人が検討や修正を行う余裕もなくなり、その人の仕事の品質を低下させるものになります。会社全体から見て、仕事の品質を低下させないためには、余裕時間を見こんだ仕事の進め方が大切になります。

図表2-4 納期を守るためのポイント

- ① どんな仕事でも必ず納期・期限を確認する。
- ② 仕事にはあらかじめ期限を設定し、必ず守るように努力する。
- ③ 納期から逆算してスケジュールを立てる。
- ④ 仕事の手順・段取りを決め、手順ごとの期日や期間の計画を立てる。
- ⑤ 自分一人の手に負えない仕事を、いつまでも抱えこまない。
- ⑥ 計画に遅れが生じるようであれば上司に相談し、納期を守る改善策を検討する。

3 スピーディーな仕事と時間の節約（時間意識）

仕事は迅速に手ぎわよく進めることが大切です。重要な仕事にできるだけ多くの時間を割りあて、比較的重要ではない仕事は削って、時間を有効に使うという意識をもつことが大事です。

図表2-5 日々の的確な時間管理のポイント

- ① 毎日、仕事の優先順位とスケジュールを確認する。
- ② 前もってできることは後まわしにせず、すぐにやっておく。
- ③ 日常業務の予定はその日に必ず終わらせる。
- ④ 自分に関係する仕事を行っている人の進行状況に気をくばる。

また、身のまわりをいつも整理・整頓^{せいとん}し、あわてて物を探すことがないようにする、待ち時間はできるだけ減らしてその時間を他の仕事にあてる、仕事を正確に行ってミスを減らす、仕事での私語は慎むなど、時間のムダをなくす意識をもちましょう。

▶仕事の期日が守れないということは、個人としての信用が築けただけでなく、会社の信用を落とすことにつながります。

▶同じ仕事を繰り返すときは、もっと短時間に効率よくまとめられないかを考えます。

4 目標意識、協調意識

1 ゴールを設定して仕事に取り組む（目標意識）

仕事は目標を立てることから始まります。何を、いつまでに、どう実現するかという具体的な目標を立て、それに向かって仕事を進めます。

まず、組織全体の目標を立て、共有することが必要です。全員が1つの方向を目指せる明確な目標にもとづいて、それぞれのメンバーが何をすべきなのかという一人ひとりの目標が設定されます。反対に、メンバー一人ひとりが立てた目標は、全体で組織の目標に到達するというものでなくてはなりません。

目標があると、「今、自分は何をすべきか」が明確になります。目標を達成するためにいろいろと工夫するのは楽しいことでもあり、また、達成度が具体的にわかります。もし目標を達成できなかったときでも、つぎに何をどれだけやればよいのか、改善策を練ってつぎの機会にのぞむことができるのです。

2 日々の小さな目標達成をつなげていく（目標意識）

大きな目標に着実に近づいていくためには、個人でも会社でも、大きな目標を時間やレベルで細分化し、日々の小さな目標に置き換えることが大切です。

日々の目標があると、毎日の到達度がわかり、問題があれば早いうちに発見して対応できるばかりでなく、仕事に張り合いが感じられます。また、目標の達成度合いに応じて、自分の能力が客観的に評価できます。

▶組織全体の目標

目標は、長期、中期、短期といった期間で分けることができます。多くの場合、組織全体が目指す大きな長期的目標があり、それを具体化するために中期・短期の目標を立てています。

▶日々の小さな目標

たとえば、経理部署に配属となり、「1か月以内に取引伝票を作成できるようにする」という目標にもとづいて、「最初の1週間で伝票の流れを把握する」という計画を立てたとします。この場合、つぎのように計画を日単位で細分化して、達成状況を確認していきます。

- ・ 1～2日目：取引先別に伝票の種類を把握
- ・ 3～4日目：伝票の保管方法を把握
- ・ 5～7日目：帳簿への記載方法の理解

3 協力すれば力は倍になる（協調意識）

仕事は一人ではできません。だれもが組織の一員として何らかの役割を分担し、協力して1つの大きな仕事を仕上げるのです。自分の仕事は、1つの大きな成果に結びついているのだということを理解し、まわりの人と協調して取り組むことが大切です。

自分の仕事を完了させることのみで、まわりの人が困っていても無視しているようでは、結局、組織の仕事は仕上げられません。周囲の様子に気をくばり、いっしょに目標を実現しようという意識が必要です。また、自分の仕事に問題が発生したときには一人で抱えこまず、周囲に早めに相談し、協力を求めることが大切です。

職場には、協調して仕事を進めるための約束ごとがあります。会議のやり方、文書の書き方、グループの日程や仕事の管理の仕方、報告の仕方など、さまざまです。こうしたルールやコミュニケーションのマナーを守って仕事を進めることで、協調しやすくなり、お互いの信頼が築かれていきます。

4 意見交換が自然にできる職場を目指す（協調意識）

協調というのは、ただ「和気あいあいとして楽しい」ということではありません。職場の協調意識とは、仕事のうえで1つの目的を実現するために「全員の力を合わせる」ためのものです。

意見交換が自然にできる職場では、いろいろな考えや経験の持ち主がふれ合うことで、それまでにはなかった新しい考え方や方法を生み出していくことができます。このような成果を生むためにも、「お互いに明るく、自由に意見を述べ合える雰囲気づくり」を皆が心がけることが大切です。遠慮や気がねは、無関心ややる気の低下につながります。

自分の間違いを指摘されたら素直に認め、仲間のやり方に悪いところがあれば率直に指摘できる雰囲気づくりが、組織としての力（相乗効果）を引き出すのです。

▶相乗効果

1 + 1 が2になることではなく、3にも5にもなることで、力を合わせることで、単純な足し算以上の効果が生み出されます。

5 改善意識、コスト意識

1 仕事のムダ・ムリ・ムラを取り除く（改善意識）

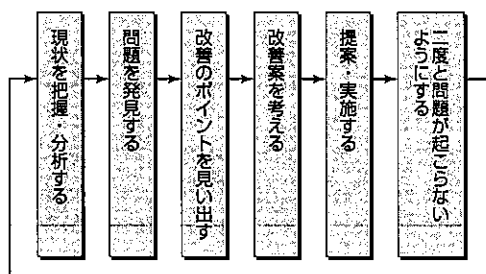
自分の仕事のやり方を客観的に見るというのは、意外にむずかしいものです。1つのやり方が身につくと、自分にとってはその方法が最良のもののように思えてきます。仕事の条件や環境が変わって、そのままではムダやムリが出てくるようになって、仕事のやり方を見直そうという気持ちが起きにくくなります。

仕事の条件や環境が変われば、それに応じて仕事のやり方も変える必要があります。仕事には、永遠にこれでよいというやり方は存在しません。新しい方法をつねに工夫して、『ムダ・ムリ・ムラ』を取り除こうとする姿勢＝改善意識が大切です。

この改善意識のもとになるのが、問題意識です。今の状態をただあたりまえのこととして受け止めるのではなく、これはこのままでよいのか、ここはこうしたほうがよいのではないかなど、つねに新鮮な目でものを見ようとする意識をいいます。

日々の仕事のちょっとしたことについても変化を見逃さず、また変化がないことに油断しないで、自分のまわりのことをつねに広い視野で、あるいは新しい角度から考えてみるのが大切です。

図表2-6 改善の手順



▶ムダ・ムリ・ムラ

- ・ムダ：それをしてても価値を生み出さないような状態（待ち時間があるなど）
- ・ムリ：仕事が多すぎて必要な余裕がなくなっている状態（人員に対して仕事量が多いなど）
- ・ムラ：あるときはムダになり、あるときはムリになる状態（作業量にばらつきがあるなど）

2 変化に機敏に対応する力をつける（改善意識）

仕事の内容ややり方にも、つぎつぎと新しいことが取り入れられ、それに機敏に対応していくことが求められています。知識や経験だけでは変化に対応できないこともあり、自分で考える力、新しい方法を工夫する力を自ら養っていく必要があります。

そのため、日ごろから自己の能力開発の課題を明確にし、その課題解決に積極的に取り組むことが大切です。

3 最小のコストで最大の成果をねらう（コスト意識）

人を雇えば人件費、設備を買えば設備費、原料を買えば材料費と、すべてに費用（コスト）がかかります。これらは、必要な経費であると同時に、利益を圧迫します。

多くの売上があっても、それを上回る費用がかかったのでは会社は成り立ちません。仕事ではすべての活動にコストがかかっていることを意識し、コストに見合った価値を生み出さないムダな仕事（贅肉^{ぜいにく}）を減らし、筋肉質な会社をつくっていくことを心がけましょう。

●自分の仕事を点検する●

仕事をできるだけ効率よく、また、品質的にも高く仕上げるためには、つぎのような観点から点検していくことも大切です。

- ① 正しく… 転記違い、操作ミス、計算違い、手配もれ、事実誤認などを防ぐ。
- ② 早く…… 準備をする、停滞をなくす、前もってできることを実施しておく、スケジュールを立てる、優先順位をつける、自分の手に負えない仕事を抱えこまない、身辺を整理・整頓^{せいとん}しておく。
- ③ 安く…… 紙を大切に使う、電話は要領よくかける、備品の買い過ぎや持ち過ぎをしない、資料をつくり過ぎない、コピーはまとめて行う、むやみに外注しない。
- ④ 案に…… マニュアルや手引きを作成する、作業手順を簡略にする、道具を有効利用する、帳票類・文書類をパターン化する、数字のグラフ化・チャート化を行う。

▶会社は従業員を雇い、育成するための投資として、また、会社に貢献した対価として、給料を支払っています。支払われる自分自身にもコストがかかっていることを意識しましょう。

▶売上と費用の関係は、2級テキスト第2編第5章第2節を参照してください。

▶手当たり次第にコストを抑えようとして、肝心な仕事にマイナスの影響が出ることがあってはなりません。絶えず仕事の目的を念頭に置き、ムダであるかないか、どこを効率化できるかなどを考えるようにしましょう。

▶アウトソーシング
自社に不足する技術の積極的活用やコスト削減のための特定業務の外部委託をいいます。総務、人事、技術、情報システム管理など多分野で利用されています。