

# 今月のBook Review

『ゲーミフィケーション <ゲーム>がビジネスを変える』  
井上明人

## 【書籍紹介】

昨年ごろからビジネス誌などで頻繁に目にするようになったゲーミフィケーションという言葉。大事だとわかっていても続けられない、頭では理解していても行動に移りにくい。そんなテーマにゲームの要素を取り入れることで、楽しみながら前向きに人が動いていくように働きかける仕組みだ。「楽しい」「悔しい」「もっと続けたい」など、人間の自然な感情や欲求を刺激しながら、内発的動機付けによって人を動かし、社会活動やビジネスに活用していく。

例えば、アメリカ国内では年間230億の紙コップが消費され、そのために940万本の木が切られる。これを削減するために2010年、スターバックスは「カルマ・カップ」というサービスを取り入れた。①黒板を店頭に置く。②マイカップを持ってきた人がいたら黒板にチェックを付けていく。③その数が10人になったら、10人目の切番となった人は飲み物が無料になる。20番目、30番目も同様だ。スタンプカードを持っておく必要もないし、ポイントがたまるまで我慢する必要もない。黒板さえあれば今日からすべての店舗で実施できる。コストがかからないのもゲーミフィケーションの魅力だ。

ゲーミフィケーションは仕事を不まじめにふざけて楽しむということではない。人間の本性に訴えかけて、人を動かすための仕組みなのだ。

このゲーミフィケーション、身近な事例だと院内研修の参加者にエンブレムのようにデザインされたシールを配り、名札に貼るような工夫を取り入れている病院があります。すべての研修に参加すればシールがそろいますが、参加していないと自分だけシールがそろわない。この仕組みを取り入れて、確かに研修の受講率が上がったそうです。なかでも一番の効果は参加者の参加姿勢も楽しみながら前向きに変化したことです。

山根 匡博



私は最近、研修講師としての仕事を「研修」から「ワークショップ」へとシフトさせています。講師は「教える」ではなく場作りに徹し、参加者どうしが対話を通じて自ら気づいていくアプローチです。このようなトレーニングや組織開発の手法は主にアメリカで開発され、日本にも様々なノウハウが持ち込まれています。これらの手法を見ると、そこには「一人ひとりの潜在能力を信じる、人間が本来もっている感情を尊重する」という共通の理念があるように感じます。数年前に医療業界に取り入れられたFishにも、共通する部分があるのではないのでしょうか。示す、教える、管理するというアプローチの一方で、人が本来持っている向上心や楽しみたいという感情・欲求に目を向けながら行動変容につなげていく。そんな学びの発想を、経営や組織運営に展開したのがゲーミフィケーションだと思います。皆さんも工夫されている事例があれば、是非教えてください。



出版社: NHK出版  
2012年12月25日発行/256 ページ  
1,470円/ISBN-13: 978-4140815168

# 株式会社日本経営

## 福岡オフィス

# Communication Letter

九州・沖縄限定

創刊号

## 職員が動くとき、連載

### 組織が変わるとき (1)

株式会社日本経営  
福岡オフィス責任者  
橋本 竜也

#### 1. 初対面で怒鳴られる

「お前、何しに来たんだ！」

私が収益改善と組織の建て直しのために出向した調剤薬局「ウメの木薬局」で受けた最初の言葉でした。声の主は若い女性の薬剤師。かわいらしい感じの女性が、凄まじい形相で私を怒鳴りつけます。私はショックを受けるとともに、こう感じました。「この人は、本当はこんな言葉を吐くような人ではないんだろう。この人は、こんな言い方をさせられてしまっているのだ。この人は被害者だ。経営が悪いと人の心もすさんでしまう。悪い経営は人を不幸にしてしまう。」

この村山さん(仮名)、数ヵ月後には私の大切な協力者の一人になってくれるのです。

#### 2. 何が起きていたのか

ウメの木薬局は、4つの店舗を展開する小規模な調剤薬局でしたが、当時としては珍しく在宅も手がけていました。従業員はパートを含めて40名ほどでした。

この薬局は会長、社長という体制で、実務はすべて社長が担っていました。ところが、この社長がある問題を抱えて突然退職したのです。その問題は職員に公表できる内容ではなかったため非公開とされましたが、この社長はそれなりに職員からの信頼を受けていたため、職員は反発。後任に外部から社長を招聘しましたが、薬剤師との対応の経験がなかったため信頼関係をうまく築けず、状況はさらに悪化。職員は会社への不満反発で毎日退職

希望者が出てくるような状況でした。「今、辞めます。」という職員も出てくる始末で、職員どうしも疑心暗鬼の状態。互いに悪口を言い合います。当然業績も急速に悪化していました。

当社は収益の改善と組織の建て直しのために、「特例」で社員を6ヶ月派遣することになり、それに指名されたのが私でした。ゼネラルマネージャーという肩書きをいただいていたのが、当時29歳、中途採用がほとんどのウメの木薬局においては2番目に若い職員でした。

#### 3. どう変わったのか

初日から状況は最悪でした。あんな言葉を初対面の職員に浴びせられるくらいですから。誰も私と関わろうとしません。昼食も一人でした。誰からも歓迎されません。内部でも不信が蔓延しているわけですから、当然、外からきた私は不信の塊のような対象です。

そんな状況の中ではありますが、「この人は被害者だ」と思った気持ちも正直な気持ちでした。一番苦しいのは働いている職員の方々だと思い、手帳に「逃げない、投げない、あきらめない」と書き込み、毎日見ている自分を奮い立たせ、様々な取り組みを始めたのでした。

その結果、3ヶ月ほどすると退職者もほとんどでなくなり、収益も改善。6ヵ月後には見違えるようになった職員の方々との別れを残念に思いながら、出向を終えました。

さて、どうやって職場を改善していったのでしょうか。続きは次号で。



## お役立ち情報

### ■「分解思考」の使い方

このコーナーでは、マネジメントに役立つちょっとしたお役立ち情報をお伝えしていきます。今月は身近な数字に置き換える、「分解思考」についてご紹介します。

150床、入院単価40,000円の病院を例にあげます。

収益の向上にあたって、「あと3億円の入院収入増を目指そう」と呼びかけてもスタッフはなかなかイメージが持たにくいもの。ですが、これが例えば1日当たり、医師1人当たりと置き換えてみてはいかがでしょうか？仮に医師が20人いる病院だと仮定すると、

$3億 \div 365 \div 20 = 41,095 \dots \approx 41,000円 / 日$

医師1人当たり、あと患者1名ずつ入院の受け持ちを増やすことができれば達成しそうです。「先生、収入3億円アップに協力してください」と言うよりも、「先生、1日につきあと1人だけ、入院の受け持ちを増やしませんか？」と言う方がより相手に伝わりそうではありませんか？

経営の改善は人の改善と言いますが、つまるところ行動変容を指しています。相手に期待する行動をとってもらうには、相手がイメージしやすい表現に置き換えることがポイントです。とりわけ、経営数値に関しては「分解して」アプローチしてみましょう。

生活指導をする際も、「こまめに水分補給してください」ではなく、「起きた時にコップ一杯の水を飲みましょう」「歩いているときに水を持ち歩くようにしてください」と具体的な行動例をお話したほうが伝わりやすいですが、それと似ていますね。

(課長代理 高園 忠助)

## | 今月の日本経営 |

### ■給与明細に入っている、社長の手紙

このコーナーでは、人材育成に力を入れる日本経営が社内実践している様々な工夫や取り組みを毎月1つずつご紹介します。今月ご紹介するのは「社長の手紙」です。日本経営では毎月給料日になると、社長からの手紙が同封された明細を上司が直接手渡します。

給与とはなんですか。顧客からの頂き物？労働の対価？それとも当然の権利？… 解釈は色々あるかもしれませんが、できれば毎月支給されることに感謝して受け取りたいものです。その気持ちは、上司が感謝の意を添えて手渡すことで伝わっていくのでしょうか。

そして、給与明細には「社長の手紙」です。社長の藤澤は、毎月A4用紙1枚にびっしり文字の詰まった手紙を添えて、社員への思いを発信しています。藤澤は

出張も多く、多忙ではありますが、毎月欠かさず手紙を書いています。おかげで私たち社員にとってはとても身近で親しみのある社長です。顔を合わせることはたまにしかなくても、メッセージはしっかりと届いてきます。

私も日本経営では社員ですが、お客様先では経営コンサルタント。経営者の思いを発信するツールとして、この「社長の手紙」は一役買っていることに気づかされます。

職員とのコミュニケーションに、理念の浸透にお悩みの経営者の方々、気恥ずかしい取り組みかも知れませんが、よかったらお手紙を同封されてみてはいかがでしょうか？職員は興味を持って喜んで読んでくれるものではないでしょうか（少なくとも私はそうです）。

(高園 忠助)

「社長の手紙」



## | 福岡オフィスの朝礼 |

### ■「自分の影響力に気づく」

日本経営では毎朝8時半から部署ごとに朝礼をしています。(月曜日は全社員で行います)朝礼には司会や三分間スピーチなどの役割があり、新入社員は毎朝の朝礼を通じて人前での話し方や態度をトレーニングします。上手く話ができるかということも勿論ですが、一番大切にしていることは明るく元気のいい表情で皆の前に立っているかどうかということです。周囲により影響を与えられるかどうか、そういう意識で参加しているかどうかは、表情や立ち姿などにも表れます。自分の姿や表情、声色がその場全体にプラスの影響を与えているかを考えて気づく。そんな機会としても朝礼を活用しています。

(崔 夢起)



## | 社員の気づき |

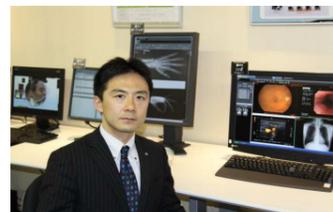
### ■取引業者をパートナーと捉える

先日、医療情報システムの導入支援を行っているお客様が、電子カルテシステム会社と契約を行いました。昨年末に提示された初回見積書から数度の交渉を経て、結果として初期導入費用で約30,000千円も下がった内容で契約をすることができました。

これは業者たたきの交渉を行った訳ではありません。電子カルテ業界内におけるポジショニングや将来ビジョンなどを相手の立場で考えて、双方にメリットを生む内容の提案を病院から行った結果です。必要であれば、交渉のために病院の担当者がこの業者に足を運びました。業者側は呼ばれることがほとんどなので、訪問に感動されます。

取引業者をパートナーと捉え、「相手のメリットは何か？」を考えながら交渉することで、適正な価格で良いサービスを楽しむのだと感じます。

(チームリーダー 太田 昇蔵)



### ■「やる気がないのではない。」

どうすればいいかわからないのだ。」

ある病院の勉強会で病院の収益を上げるためのポイントを紹介しました。基本は患者にとことん尽くすこと。それは前提として、紹介元との関係の作り方、地域連携の方法といったことをお伝えしました。さらに、「事務も収益に貢献できる」ということで、取引業者への人間ドックの案内、助成金等の獲得などをお伝えしました。また、コスト削減を売上換算するとどれくらいに相当するのかといったこともお伝えし、細かいコスト削減の具体論もお伝えしました。最初は無表情で聞いていた職員の方々の目がだんだんと輝き始め、近くの職員と話をし始めたりするのを目にしました。

やる気がないんじゃない。どうしたらいいのかわからないのです。勉強が足りないという意見もあるかもしれませんが、病院で働く方々はまじめな方が多い。まずは方向付けをはっきりすれば、今までにない成果を出す人も出てくるでしょう。そういう人たちの現場に入って、ともに改革に取り組めることが我々の大きなやりがいです。

(橋本 竜也)

### ■小さなことでも「徹底」する

毎月1回訪問している介護施設でのこと。普段は事務長と経営企画室長との打ち合わせがメインですが、今月は全施設に訪問し、職員全員に向けて人事評価制度の説明会を行ってきました。

各施設に訪問した際の職員一人ひとりの挨拶がものすごい。すれ違い様の挨拶は勿論のこと、誰もが一歩立ち止まって笑顔で挨拶をしてくださいます。初めてお会いするにも関わらず、名前を呼んで挨拶してくださる方もいらっしゃいました。きっと事務長から聞いておられたのでしょう。私だけでなく誰に対しても同じようにされています。

たかが挨拶、されど挨拶。挨拶にも「しているかわからないレベル」、「形式的なレベル」、「気持ちのいいレベル」、「場を明るくするレベル」、「相手に感動するレベル」と、いくつかのレベルがあるなら、間違いなくこの法人は感動レベルです。

小さなことでも「徹底」すると差別化し得る武器になる。そういう姿を垣間見ました。

(高園 忠助)



発行所 株式会社日本経営 福岡オフィス

〒812-0013

福岡市博多区博多駅東1-11-5-701号

TEL 092-409-4466

FAX 092-409-4588

担当:崔(さい)