

今月のBook Review

『わかりあえないところから

コミュニケーション能力とは何か』
平田オリザ 講談社現代新書 (2012)

山根 匡博



【書籍紹介】

新人採用で最も重視した能力について各企業の人事担当者向けに経団連が実施している調査では、9年連続で「コミュニケーション能力」がトップとなっている。では、新人に期待するコミュニケーション能力とは具体的にどのような能力なのだろうか。その能力はどのように高められていくのだろうか。大阪大学大学院で医学部の学生に演劇を通じてコミュニケーションを教える著者が、今本当に必要なコミュニケーション能力について迫る。

本書では、今の日本企業が求めるコミュニケーション能力には次の2つがあるという。ひとつは異なる文化背景を理解して説明・納得し、妥協点を探すグローバルなコミュニケーション能力。もうひとつは、日本人がこれまでムラ社会のなかでわかり合える関係を前提に行ってきた「察する」「空気を読む」という従来型のコミュニケーション能力だ。この「わかり合えること」を前提とした従来型のコミュニケーションが様々なコミュニケーション不全の原因となっているのだという。

全く文化が異なる相手との「違い」よりも、その違いが見えにくい身近な相手との「ずれ」のほうが、コミュニケーション不全の原因になりやすい。離れた国同士の対立よりも隣国同士の対立のほうが複雑化しやすい原因の一つがここにあるのではないかと著者はいう。察するコミュニケーションは、本来自分と違うはずの相手に「わかり合える存在だ」という前提で接してしまうことで、そこに歪みを積み重ねていく。

今、日本人に大切なことは「すぐにはわかりあえないのだ」という前提から、相手との違いに気づき、その違いのなかで相互理解を深めることだという。まさにこれが、異文化を理解してその中で合意形成をしていくグローバルなコミュニケーションスキルなのだ。

著者は、医学生を中心に演劇を通じてこのことを教えている。演劇とは自分とは異なる誰か(役)を演じることであり、そのなかで自分との他者との違いに気付いていく。患者からの質問がなかなか出てこないのは、痛いところがないからなのではなく、バスを3台乗りついで、ヘトヘトになっているからなのかもしれない。コミュニケーションの落とし穴は意外なところにある。演劇を通じて患者の背景に共感できる医療者を育てたいという著者の考えや手法は、非常に興味深く納得できる。一読の価値がある一冊だ。



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 夢起(サイ ムキ)

株式会社日本経営 福岡オフィス Communication Letter

www.nkar.co.jp

九州・沖縄限定送付

職員が動くとき、 組織が変わるとき (2) ～調剤薬局再建記～

連載

株式会社日本経営
福岡オフィス責任者
橋本 竜也

1. 武器は「基準行動」

日本経営では人材育成の基本として「基準行動」があります。基準行動とは、「気づきと挨拶」「早起きと認識即行動」「約束と計画」「報告・連絡・相談」「整理・整頓・清掃・清潔」の5つからなります。どれも極めて当たり前のことですが、当たり前だからこそ、これらが徹底できればどんな職場でも通用すると私は入社以来教えられてきました。そして、基準行動を徹底すると周りが変わる。周りが変わるとは、リーダーシップを発揮しているということだと。

薬剤師ではない私が現場を手伝うことはできません。信頼を得るためには、まずは私が信頼できる人間だということを態度と行動で示さなければなりません。基準行動の徹底です。

2. 基準行動の徹底

ウメの木薬局は4つの店舗がありましたが、遅くまで開いている店舗は職員が21:30くらいまで残っていることも少なくありませんでした。一方で、本部は18時までにはほとんど誰もなくなってしまいます。何のための本部なのだろうと思いました。まず私はここから変えようと考えました。

毎朝一番最初に出社し、一番最後に退社する。朝一出社を行い、帰りは各店舗の業務完了報告を受けてから退社しました。7時には出勤して、23時くらいに退社するという毎日が続きました。

挨拶も徹底しました。あまり挨拶をしない職場でしたが、出かけるときには大きな声で「行ってきます。」帰ってきたら大きな声で「ただいま戻りました。」

大きな声で挨拶すれば、さすがに職員も返してくれるものです。返してくれない場合は・・・、返してくるまでオウムのように言い続けました。

掃除も毎朝徹底するようにしました。ある店舗に朝一で掃除をしに行ったときのことで。かなり汚れていたのを一生懸命掃除し、見違えるようにきれいになりました。その店舗の職員に「きちんと手入れすれば、きれいになるものですよね。」といったところ、「そうですね。私の家ではありませんから知りません。」といわれて愕然としたことがあります。職場のレベルはそんなレベルだったのです。このように心が折れそうになることもあります(毎日でしたが)、めげずに続けました。継続していれば、助けてくれる人も出てくるものです。こうしてだんだんと「橋本は敵ではない」と思ってくれる人が増えていきました。

3. 職員のために自利利他の精神で尽くす

もうひとつ徹底したのは、職員が困っていたら面倒ごとほど何でも引き受け、徹底的に役に立つということでした。高度なことは何もありません。プリンターの故障、薬袋の補充、荷物の移動、自転車のパンク修理をしたこともありました。およそ管理職的業務ではありませんが、日中はとにかく現場に顔を出し、少しでも役に立とうと取り組みました。経営データや経営プランの作成、給与計算、その他経営管理業務は夜中にやりました。こうしたことを継続していくうちに、「橋本さんに話を聞いてもらいたい。」と言ってくれる人たちが一人、二人と増えてきました。まさに基準行動の徹底が周囲に対する影響力になっていくのです。まずは自分自身が職員を向いているのかどうか重要なのだと肌身にしみていきました。



お役立ち情報

「要求仕様書」

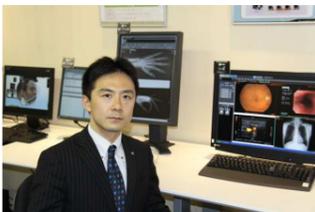
電子カルテ等の医療情報システムの導入支援を行っている、意外と要求仕様書を作成されていない病院があります。医療情報システムに限らず、一定程度の高額な機器や設備を購入する場合は、病院として必要な機能や保守・サポート要件等をメーカーに確認する要求仕様書の作成をお勧めしています。

メーカーからのプレゼンテーションや製品デモンストレーション時には、営業担当者個人のプレゼンテーションスキル（話術）や製品カタログの完成度等のイメージに影響され、本当に確認すべき事項が漏れてしまう場合があります。

そこで、要求または確認すべき事項をまとめた要求仕様書を病院自ら作成しておき、選定候補のメーカー各社に提示して、項目ごとに○・△・×の回答をもらいます。△の場合には、対応するための概算費用も記載してもらいます。

要求仕様書を使った定量評価と、プレゼンテーション・製品デモンストレーションという定性評価の双方を行うことで、病院として公正かつ主体的な製品選定を行うことができます。

（チームリーダー 太田 昇蔵）



今月の日本経営

「新入社員の入社」

4月を迎え、私たち日本経営にも新入社員が入社しました。今年は総勢20名の社員を迎えることができ、4月1日には入社式をいたしました。

その入社式ですが、親元を離れ新社会人として巣立つその姿をご両親にも見て頂こうと、日本経営ではご両親をお招きして実施しています。

新入社員の代表者スピーチでは、ご両親から頂いた恩に対する感謝の言葉と、これから社会の役に立とうという決意を述べていただき、会場は感動的なムードに包まれました。

また、4月25日には初任給が支給されました。弊社ではゴールデンウィーク中に必ず帰省し、初任給で買った両親へのプレゼントを、感謝の一言をと共にお渡しすることを義務づけています。

弊社では人材育成の根底に親孝行を据え、他者に貢献する精神の原点であると位置づけています。ご両親を招いての入社式や初任給による感謝のプレゼントは、そうした精神に基づく取り組みです。この20名の新人たちが一日でも早くお客様の役に立つよう、真摯な育成を進めて参ります。

（課長代理 高園 忠助）



〈新入社員スピーチ〉 〈入社式には新入社員のご両親にも参加いただいています〉

福岡オフィスのご契約実績

福岡オフィスでご契約をいただいているお客様は現在26件となっています。（契約満了先を除く）

規模・機能に関わらず、九州、沖縄の医療・介護・福祉を担われているお客様の発展に貢献できるようにまだまだ取り組んでいきますので、宜しく願い致します。また、ご紹介もお待ちしております。

エリア	件数
福岡県	7
佐賀県	2
長崎県	1
熊本県	2
鹿児島県	2
沖縄	1
その他	11
合計	26

（崔 夢起）

読者の声

社会福祉法人 恩賜財団

済生会福岡総合病院 事務部長

高倉 信治様

各々の経験、感じてあることが率直に書かれています。ありがとうございました。今後私達も依存しないあり方を日本経営さんと共に追求していきたいと思ひます。

【編集部より】

とても嬉しいお言葉をいただきまして、ありがとうございます。いつまでも楽しみに待っていただけのような紙面づくりを心がけて参ります。今後とも宜しく願い致します。

社員の氣付き

「職員一人一人と対話する」

ある病院から、関連の介護施設で離職が続いているとのご相談があり、職員ヒアリングを行いました。その中で「理事長が一度も施設に来たことがありません」との意見がありました。

一方、別の病院で職員ヒアリングを行ったところ「色々当院に納得できないこともあります」「でも先日、理事長から食事に誘っていただき、直接話を聞いてもらったので頑張れます」という前向きな意見を聞く機会がありました。

組織が大きくなり職員数が増えてくると、経営トップと職員一人一人が対話する機会は少なくなってくると思います。しかし、だからこそ経営トップと対話することが、職員にとっては貴重な出来事になるのではないのでしょうか。

経営トップ自ら職員一人一人と対話し、「ご苦労さま」「いつもありがとう」と声をかけることが、組織の活性化に大きく影響すると感じます。

（太田 昇蔵）

「正しいことを貫けば、なるようになるものだ」

上司の指示を守らなかったり、勝手に休みを取ったりということを繰り返し、何度注意をしても改善されない職員がいました。ただ、この職員は非常にスキルが高く、知識も豊富だったため、いなくなってしまうと業務が回らなくなってしまう恐れがあり、経営陣としてはその対応に大変困っていました。

「どうしたらいいのでしょうか？」とご相談がありますが、こういうケースの場合、必ずお尋ねすることがあります。「どうしたいのですか？」と。つまり、改善させたいのか、辞めさせたいのかということですが、当然どうにかなるものなら改善させたいと考えるはずですが、しかし、もう改善は期待できないというケースがあります。今回はそのケースです。すると、職場を去ってもらうしかありません。

「どんなに優秀な人であっても、組織の方針やルールは守らなければならない」ということが正しいことだと思います。経営陣は苦しくてもそれを貫かなければならないときがあります。そうしなければ、他の職員は経営陣が発する言葉はきれいごとで、経営陣には理念や方針を貫く本当の意思がないと感じてしまいます。今回もそういう話をさせていただきました。

また問題行動があり、厳しく注意したところ、本人の口から退職の意思が告げられました。経営陣はもう引き留めませんでした。当然、そうなったときのこ

とを考えてある程度の準備をしていたわけですが、それでも「引き留めない」という選択をするにはかなりの決心が必要でした。しかし、それが決定すると、案外と物事が好転し始めました。他の職員がいろいろと考え、自分たちで新たな体制作りを進めて行きつつあります。

「正しいことを貫けば、なるようになるものだというのは、本当ですね。」といわれました。当然、実務があることですから簡単ではありませんが、簡単ではないからこそ、どうすれば正しさを貫けるのかということを考え、体制を整えていくことが、経営陣の大きな責任だと改めて実感しました。

（橋本 竜也）

日本にいる中国人から見た日本

中国に行ったことのある人なら必ず盛り上がるのがトイレの話題です。中国ではトイレは不衛生で利用しづらく、トイレットペーパーも備え付けられていないことが多かったですが、大都市では既に昔とは全く異なっており、北京五輪を機に最新式設備のトイレを増やして、だいぶ良くなりました。ただ、確かにハード面ではよくなっていますが、まだ不衛生なところも少なくありません。その理由は、綺麗に使おうという意識が足りないからだだと思います。

逆に、日本では「みんなで使うトイレだからきれいに使おう」と考える人が他の国より多いのではないのでしょうか。一般的に日本人は“自分が良ければそれでいい”と考えるのではなく、“他人の迷惑になるようなことはやめよう”と考える人が多いように感じます。そして、日本人はトイレ掃除を一種の精神修行ととらえることもあり、生活上の労働は修行の一環と考えられることもあります。清浄さがとても大切です。

中国の会社では、自ら掃除を行う社員が少ないと思いますが、日本の会社では、経営者も従業員も一緒になって、社内や社外の掃除を行う光景を目にすることがあります。福岡オフィスは社員全員が始業前に、毎朝7時から掃除をしています。毎日の清掃を通じて、「当たり前のことを当たり前にする」ことできれいな環境を保つことを徹底させます。顧客重視の考え方を浸み込ませるための教育の一環とも感じられ、お客様に愛される会社につながっていくように思います。

私からは、現在日本企業にいてる中で学んでいること、中国での日常生活で日本との違いを感じたことなどをお伝えしていきたいと思ひますので、今後とも宜しく願い致します。



（崔 夢起）