

今月のBook Review

『上司の哲学』

―部下に信頼される20の要諦―

江口克彦

【書籍紹介】

著者の江口氏は松下幸之助氏(現パナソニック創業者)の晩年22年間、常に傍らで仕事をしてきた。そのなかで幸之助氏から伝えられた上司哲学を綴った一冊である。タイトルの通り、本書に書かれている内容は「哲学」であり、テクニックやHow toではない。部下から信頼される上司になるために、どのような考え方や心構えをもって部下と向き合うべきかが書かれている。本書のなかで幸之助氏が一貫して大切にしていることは、部下を一人の人間として尊重すること、部下の持つ潜在能力を常に信じること、愛情を持って部下に向き合うことだ。

コーチングや研修講師の国際機関が定める倫理規定の冒頭には、「講師(コーチ)はいかなるときも相手の潜在能力を信じる」という意味の文面が必ず明記されている。講師をしていると、研修が自分のイメージ通りに進まず、結果が自分の期待からずれるときがある。そんな時、「今日は受講者の層にバラつきがあったから仕方ないか」などと受講者を言い訳にしまいそうになる。それは受講者の潜在能力を信じるという理念に反している。受講者の潜在能力を信じるということは、受講者には能力があるのだから、上手いかなかったのはその能力を引き出すことの出来なかった自分の力不足だと考え、どうすればその能力を引き出せるのかと考えなければいけない。相手の能力を信じるとは、その人から目を逸らさず、よりよい方法を絶えず模索し続けるという、導く側としての覚悟だと思う。これは部下育成でも同じだろう。

どうしても思うような変化がないとき、投げ出したり諦めたりするのは簡単だ。「彼はどんな能力を持っているのだろうか、どうすればそれを引き出せるのだろうか」と正

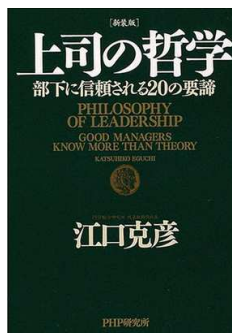
山根 匡博



面から向き合うことは容易いことではない。しかし、そうやって部下や後輩に向き合うなかで、人を育てるための考え方や方法を体得し、人を育てる組織が出来ていくのだと思う。

私には、まだ部下はいないが何人かの後輩がいる。彼らが評価されたり、自分の役割を見つけて生き活きと働いている姿を見ると、自分のことのように嬉しい。今度は彼らが自分自身の後輩に対して、自分が先輩から言われてきた言葉を同じように自分の言葉で伝えようとしている姿を見ると、胸が熱くなる。それは、私自身が同じように先輩から愛情を注がれて面倒を見ていただいたからだと思う。

「やる気がないなら辞めちゃえば?」そんな言葉がつい喉の奥から出そうになる。諦めるのは簡単だ。でも、それでは人を育てる組織にはなっていない。この本は、部下を持つ役職者だけではなく、私のように後輩を持つ若手や来年後輩を迎える新人にも、ぜひ読んで欲しい。自分自身が部下や後輩にどう向き合っていけばいいかだけではなく、上司が自分に注いでくれている愛情にも気づけるからだ。



出版社: PHP研究所
(2001/11)

ISBN-10: 4569576605

ISBN-13: 978-4569576602

発売日: 2001/11

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 アサコ博多ビル7F
TEL 092-409-4466 FAX 092-409-4588

担当: 崔 夢起(サイ ムキ)
EMAIL muki.sai@nkgr.co.jp

株式会社日本経営 福岡オフィス Communication Letter

June 2013

6

九州・沖縄限定送付

職員が動くとき、

連載

組織が変わるとき (3)

～調剤薬局再建記～

株式会社日本経営
福岡オフィス 責任者

橋本 竜也

1. 相談回り

出向して2週間ほど経過した頃のことです。いろいろと動いてきたものの、状況はすぐには良くなりません。相変わらず次は自分の番だとばかりに退職者が続く一方で、なかなか採用は進みません。人員不足から業務過多が起こり、一人ひとりの負担は増える一方でした。職員は遠慮なく上層部批判と要求をします。私は採用活動、業務調整、職員の不満への対応に多くの時間を割いていました。

そうした中で私が大事にしていたことは、「相談」でした。ウメの木薬局の中で少しずつではありますが、「橋本の話聞いてやろうじゃないか」という人が出てきていました。私は状況を整理し、どうすればよくなるかを考え、その意見を持って職員に相談に行きました。

どんなに状況が厳しい職場でも前向きな考え方を示す人や、考え方がしっかりした人がいるものです。そういう、同志になってくれそうな人を中心に相談に行き、自分の考えを示し、良くしたいのだという意思を伝えました。すると、アドバイスをくれる人や「私もうがんばりますから、一緒に何とかしましょう。」とか、「この部分は私がやってもいいですよ。」といったことを言ってくれる人が出てきます。私はそうした職員の意見や提案を大切にし、大切にしているということを実行を通じて示していききました。良い提案や意見はすぐ実行です。実行しなければ無視していることと同じです。「トップの意思は、実行を通じてスタッフに伝わる」、「トップの意思決定は、職員に対するメッセージ」だと確信していました。

もう一つ大切にしていたのは、相談に「行く」ということです。決して呼びつけません。自分が現場に出て行き、時間をいただく。そうした行動の一つ一つが、私の職員に対するメッセージでした。

2. 店長との相談

こうした相談、面談は数え切れないほど行いましたが、出向した当初の印象的な面談は、高森店長と河合店長(いずれも仮名)との面談です。

高森店長は、薬剤師としての知識と経験は十分で、考え方も前向きでしっかりしており、他の店舗の職員からも厚い信頼を得ている店長でした。高森店長は、提案があるから私と話がしたいということで声をかけてくれて、面談になりました。とても前向きな店長で、ウメの木薬局がよくなるように一緒にがんばりましょうと意気投合しました。こういう職員もいるのだと、大変心強く思ったものです。

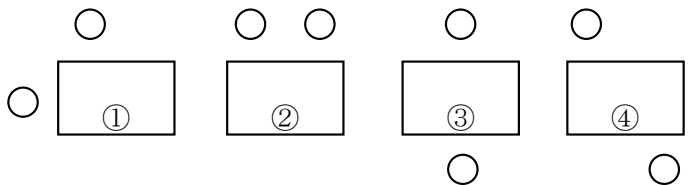
一方の河合店長は、モチベーションが完全に低下していました。大型店舗の店長で忙しさが増し続けており、多くの職員を抱える店舗でもあったため、マネジメント上のストレスも大きく、「辞めたい」を連発していました。今後どうしていくかを考えるために面談をしたのですが、業務の不満、会社の不満、職員への不満だらけで、「辞めたい」という話でした。面談は2時間以上かかりました。私はひとしきり聴いた上で、「私も協力したいので、すぐに辞めたいとか、辞めるということをいわないでほしい。それありきだと、話が進まない。一緒に取り組む時間を少しくれないか。」という話をしました。

3. 変化を感じ始めた店長会議

私が出向してから初の店長会議を実施しました。高森店長と面談したのは2日前、河合店長と面談したのは前日でした。河合店長は会議の30分ほど前に本部に到着し、「大変でしょうから、会議の準備を手伝いに来ました。」と声をかけてくれました。高森店長は家庭の都合で休みをとっていたのが、「橋本さんとあれだけ話して、休むわけにはいかない」といって、会議だけ出てきてくれました。少しずつですが、「良い変化が出てきた」そう感じたのです。



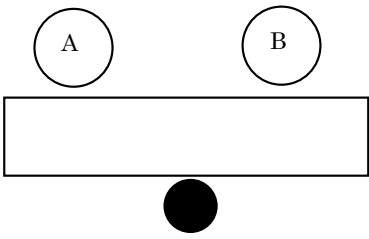
■面接に有効な席配置



部下や採用希望者の面接において、どのような席配置が有効でしょうか？①か④はいいでしょう。面談は作業ではなく相手と向き合いコミュニケーションを交わすもので、③が望ましいと思いがちですが③では目線の先に相手がいます。目をそらせる心の余裕がないので、少し緊張した雰囲気が生じてしまいます。

オープンなコミュニケーションがなされるには、心理的距離を縮めた①や目線から外れて座ってもらうことで緊張感のない④が望ましいでしょう。部下に対する育成の面接、動機付けの面接、人事評価のフィードバック面接などは特に適切でしょう。ちなみに②は共同作業をする場合に有効な配置です。

長方形の机に椅子を配置すると、相手は真正面に座ってしまうこともあるので、私たちがヒアリングを行う際には、三角形のレイアウトになるように椅子をセッティングしておくこともあります。そして相手にAかBかを選んでもらう。どちらであっても④のように目線をずらして向き合ってもらえます。



もちろん席配置だけで面接が有効に機能するわけではありませんが、効果は期待できます。ぜひ参考にしていただければ幸いです。



(課長代理 高園 忠助)

■日本経営の寮制度

今月は「独身社員寮制度」について紹介します。当社には独身向け社員寮がありますが、当社の制度は一風変わった制度となっています。最も特徴的なのは、新入社員は全員入寮することが必須とし、それも先輩・後輩と

3人で3LDKにルームシェアしていることです。最短でも2年間の入寮を義務付けていて、採用の際に説明し承知のうで入社してもらっています。

これは寮制度を福利厚生だけではなく、人材育成の場としても位置づけているからです。

共同生活にはお互いを思いやる氣遣いが必須です。相手の喜びが自分の喜びである精神(自利利他)を育むために、こうした制度を設けています。また、仕事のリズムと生活のリズムは切っても切り離せるものではありません。社会に出たばかりの新人にとって、仕事のリズムをうまく整えるためにも生活のリズムのあり方を先輩は後輩に身をもって教えて正しい仕事・勉強・生活のリズムを身につけさせるようにしています。

福岡オフィスも今年1月に立ち上げることとなりましたが、我々福岡オフィスのメンバーも3人共同生活を経験しています。山本の配属・入寮に伴い私は退寮しましたが、住めば都とはいったもので、県外出身の彼も嬉々として福岡寮生活を楽しんでいるようです。

(高園 忠助)

■想像以上の新人指導

はじめまして、新入社員の山本です。5月7日より、福岡オフィスに配属となりました。よろしくお願い致します。

今私は寮で共同生活をしていますが、つい先日、同居している橋本と山根の3人でリビングに集まって話をする機会がありました。このCommunication Letterの文章作成の話に関して、橋本から「お前はかっこつけている。自分をもっと素直に曝け出せ」と叱られました。文章作成にあたって、自分では全く着飾った自覚もなく、そんなことはないと反論をしようとも思ったのですが、橋本や山根から「氣付きましたなどと簡単に分かったように書くな」「わかるならわかる、わからないならわからない、そうちゃんと言え」と散々言われ、反論の隙もありません。

他の社員からも「そうじゃない」「もっと本音を書け」と言われ、たったこれだけの原稿ですが、**十数回**に渡って書き直しました。どうやって自分を曝け出せばいいのか、正直まだまだわからないことばかりで、パニックになってしまいました。これが日本経営流の泥臭い人材育成ということなのかもしれませんが、今の私の本音を言えば、「**どうしてここまで言われなければならないのか**」です。でも、上司や先輩からは、「ここまで」というほどのことは言っていないといわれます。

自分がまったく通用しないことに向き合わざるを得ない毎日ですが、上司や先輩方に喰らいついて、力を付けていくしかないと思っています。皆様、よろしくお願い致します。

(山本 一登)



■「他施設を見学する重要性」

お客様の病院の経営層とスタッフが他施設見学を行う際に、同行させていただく機会がありました。我々のような職業であれば多くの病院へ足を運んで経験する機会がありますが、病院スタッフの方々他施設を見学する機会が少ない方も多く、とても刺激を受けられていたのを目の当たりにしました。

たとえば、病院機能評価で高い評価を得ている病院では、玄関の作りから患者視点になっています。病院の理念や患者の権利などが大きく掲示しており、医師の顔写真と経歴も目に飛び込んでくるような掲示がされています。私自身は、診察申込書を手に取って、受付時に説明すべき事項が記載されているか、個人情報の取り扱い方法などの選択チェック欄が設けられているか、これらを確認して

こだわりのレベルを把握するようにしています。世間的に評判の良い病院は、玄関や受付だけでも工夫されていることが伝わってきて、多くの学びを得られます。

建替えやシステム導入などの設備投資の前には、他施設見学を行うことが多いと思いますが、そうした特別なイベントがなくても年に数回は定期的に機会を作って他施設見学を行ってはいかがでしょうか。



(チームリーダー 太田 昇蔵)

■「よりよい目標に向かって」

「病院の経営に貢献するために指導件数を増やすようにがんばってきたのですが、件数的には一杯一杯で、

最近マンネリ化している気がするんです。」あるメディカルスタッフの部門長のコメントです。この方は経営改善の当初から本当に一生懸命に取り組みられ、部門全体で

非常に大きな成果を出されました。その取り組みはとても素晴らしいものでしたが、マンネリを感じるということです。

「件数を目標にしすぎではないですか？経営的にはもちろん実績は大事だけれど、皆さんが本来目標とすべきことは、**どれだけ患者さんがよくなったか**、どれだけ喜んでもらえたかということでしょう。そして、それだけいいことなのだから、もっと多くの患者さんに喜んでもらいたいということで、件数を伸ばしていくのですよ。患者さんがよくなることを追求し続ける限り、マンネリにはならないですよ。日々、向上しないといけないのですから。」と、私の弁。

経営上、実績は絶対に重要です。しかし、収益を高めることや赤字を脱することなど、それ自体が目標と なってしまっ て は、本末転倒です。患者さんにより貢献するために

収益が重要なのですから、目的は患者さんへの貢献、収益は手段。手段が目的化してしまうとおかしなことが起きてしまいます。

一生懸命に取り組んでいるほど、**手段が目的化**してしまうことがあります。時には原点に戻って、私たちの役割は何か、私たちの目的は何か、そしてどれだけ患者さんに役立っているかを振り返ることも必要ですね。その成果の大きさを示すのが実績だと思います。

(橋本 竜也)

6月7日から8日(地方によっては9日)まで、中国の全国大学統一入試「高考」(センター試験)が行われます。

「高考」は日本のセンター入試と似ていますが、日本と違うのは、全国の大学・専門学校のすべてがこの統一入試の成績で、全国の受験生を選抜するということです。センター試験とは言っても、中国の試験は日本とは異なり、その後の大学ごとの2次試験が存在せず、センター試験のみで合否を決めてしまう「**一発勝負**」のものです。中国全土の受験生たちの運命は、このたった2日間で決まってしまう。中国では、全国の高校生が大学に進学するために、高校3年間の時間と努力を注いでいるにもかかわらず、実際の大学進学率は60%前後で、40%の卒業生は大学に入れません。人口大国として、仕方のない現実です。

しかし、中国では近年医学部の受験者数が伸び悩んでおり、医師不足による募集拡大にも関わらず、点数を満たした受験者が十分に集らなかったという現象も発生しています。背景には、医師の待遇の改善と職場環境の改革が進んでいないことが大きいとされています。医師に限らず、看護師も同様の状況で、最近では**待遇の良い海外の病院へ流れていく**看護師も増えています。

日本もすでに高齢化社会に入り、医療人材が不足しています。待遇改善と職場環境の改革で人材確保は急務です。そのためには待遇を引き上げ、医師、看護師の仕事・生活環境を今より良くすることが大事ではないでしょうか。医師や看護師の確保以外にも、経営人材の不足や能力不足、または管理職の機能不全なども課題として挙げられます。問題の解決に向けた対策など幅広いものとなっていますが、お客様と一緒に考え、解決していくのがわれわれの仕事です。未来を担う人材を、安定的に確保し育成していくための支援をぜひさせていただきたいと思います。

(崔 夢起)

