

# 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp

## 職員が動くとき、 組織が変わるとき (11)

連載

～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

はしもと・たつや／  
1976年5月16日生まれの37歳。神奈川県横浜市出身。明治大学卒。99年4月入社。人事コンサルティング部門に配属され、一貫して病院の人事制度改革に携わる。2006年9月の半年間、調剤薬局に出向し、収益改善と組織改革を実現。コンサルティングにおいては、赤字病院や債務超過先の経営再建にも従事。13年1月福岡オフィス長に就任。本紙の読者限定で、病院経営に関するお悩みや疑問など様々なご相談を無料で承っております。

### 1. 継続する「本部通信」

月、水、金と週3回発行し続けた本部通信では、様々なテーマを取り上げました。そのほとんどは、私が現場を視察しておかしいと感じたことをそれとなく伝える内容でした。

例えば、職員が外部の研修に行きたいと訴えてきます。理由を聞くと「スキルアップしたいから」という返事です。間違っていない答えですが、私としてはそこに「患者さんのため」という言葉が聞きたいのです。そこで本部通信で、なぜスキルアップをする必要があるのか、それは患者さんにより良い専門性を提供するためではないのかという趣旨の話を書きました。

薬剤師と事務の連携が悪い場面を見かけると「後工程はお客様」というテーマで本部通信を出しました。自己中心的な態度や発言を見かけると、いかに自分の仕事が他者の協力で成り立っているのかという話を書きました。週3回発行するというのは非常に大変なことでしたが、実は現場を回っていれば書くネタはいくらでもあったのです。現場を回るということがいかに大切なのかということを改めて実感しました。

ある日、いつものように店舗を回っていると、職員の一人がたわいもない職員間の仕事のやり取りで不満を言っていました。すると、他の事務の職員が「あんたは、橋本竜也通信を読んでいないの？昨日の分に書いてあったわよ。」正確には橋本竜也通信ではなく、本部通信ですが、それほどに読み込んでくれている人がいて、現場で活かしてくれているということに喜びを感じました。そして、確実に現場が変わり始めているという手ごたえをつかんだのです。

### 2. 考え方が変わると行動が変わる

こうして私は本部通信や面談、現場でのコミュニケーション等を通じてより良い考え方へと導こうとしていたわけですが、考え方が変わり始めると行動が変わります。本来、OJTは行動を改善させることによって考え方を変えるというアプローチをとるわけですが、結局両方が必要ということでしょう。良い行動が次々と現れ始めました。

一つは協力的な職員が増えてきたことが挙げられます。ウメの木薬局では、他店への応援や異動ということ職員が非常に嫌がっていました。理由はいくつかあげられ、家から遠いとか、棚の配置が違うとか様々でした。しかし、だんだんと進んで応援に行ってくれる職員が出てきたのです。中には、「橋本さん、〇〇店の〇曜日は人が足りないでしょ。私行けますよ。」とってくれる人まで出てきました。

もう一つは、職場の雰囲気がよくなってきたということが挙げられます。採用が厳しく、薬剤師が足りない中で現場に負担をかけていましたが、以前ほど強い不平や不満は出なくなりました。退職も減っていました。現場をのぞいてみると不満や愚痴を言う職員もいるのですが、それが増殖することなく、他の職員がうまく話をしてくれたり、フォローしてくれたりするようになっていました。

こうした中で非常にうれしい知らせがありました。この連載の1号で「お前、何しに来たんだ！」と私に会うなり叫んだ女性の薬剤師(Aさん)を紹介しました。実はこのAさんはもう一人の薬剤師Cさんと二人である重要な役割を担っていました。二人とも私が出向した当初から「3ヶ月後に退職する」と言って譲らなかったのですが、ある日のこと「よかったらしばらく協力したい。橋本さんがウメの木薬局を離れるまでいてもいい。」とってくれたのです。二人が担当している仕事は、私の中で最大の難関でした。それが、とりあえず首の皮一枚でつながりました。二人が担っていた仕事は、当時ではほとんどの調剤薬局が手を付けていないIVHの在宅でした。当時、その県でウメの木薬局以外に取り組んでいる薬局はわずかに2件、しかもかなりの赤字を出している事業だったのです。

# 社員の氣付き

## ■「お互い様」(橋本 竜也)

「ワークライフバランスを重視して、色々な勤務体系を作っているが、いろんな負担を背負って業務重視で働く人達と短時間勤務で夜勤も一切やらないといった人達に極端に分かれてしまう。そして、むしろ自分の時間重視の人のほうが増えてしまって制度運用が難しくなってきた。」

こんな話をよくお聞きするようになりました。皆さんの病院や施設ではどうでしょうか。ワークライフバランスを重視した勤務体系の多様化は、職員確保の重要策といえますが、運用を継続するのは大変難しいものがあります。余剰に人員を確保しなければ制度が成り立たず、人件費が高騰している例もよく目にします。

制度には何事にも基本理念が必要ですが、ワークライフバランスの基本理念には二つの考え方があると考えられます。

- 1)好きなように働く仕組み
- 2)ライフサイクルに応じて仕事をセーブしなければならない時期には、きちんとセーブできる仕組み

もし、1)を基本理念とすると制度の維持はかなり困難ではないでしょうか。

それぞれが好きなように働くということになれば、早出をする人はいないでしょうし、土日は休む人ばかりになるでしょうし、夜勤をする人もいなくなるでしょう。よって、2)を基本理念とするべきだと考えるのです。

多様な勤務形態を認める仕組みを維持するためには、相互扶助の精神が必要だと考えます。

「お互い様」ということです。出産や育児、介護などのイベントが発生した場合、やはり仕事をセーブしなければならないことがあります。その場合は、都合に合わせて仕事をセーブします。

これは権利であるかもしれませんが、権利だと教育すると制度の維持は困難でしょう。

「私が仕事をセーブしている間は他の人がフォローしてくれているのだ」という理解が必要です。

そうであれば、「他の人がそういう状況になったら、自分も支える側に回ろう」と考えてもらわなければならないと思います。つまり、仕事をセーブしなければならない時期を過ぎたら、通常の勤務に戻ってもらうことを基本にするのです。

だから、休む人に対して「あなたが休んでいる間、他の人がフォローしてくれているのよ。」

と、恩着せがましく話をするのも、場合によっては必要ではないでしょうか。

それがわかっている人には必要ないでしょうが、わかっていない人もいますのでから。

そんなことをしたら、気軽に休めなくなるという声が聞こえてきそうです。

気軽に休む人ばかりになったら、やはり職場は成り立たないでしょうね。



## ■「社会人としての基本行動を大切にする」(太田 昇蔵)

現在ご支援しているある病院では、専門学校を卒業したばかりの二十歳前後の職員が多数働いています。二十歳前後の職員なので業務経験は少ないですが、その反面、基本的な業務の進め方を弊社がお伝えすると、基本に忠実に業務を進めてくれます。変な癖がつく前に「期限を守る」「嘘をつかない」などの社会人としての基本行動を身に付けたからだと感じます。

勤務経験が長い方で、その過程で自己流の業務の癖を身に付けてしまい「院長から指示された資料ですら期限までに作成していない」など、社会人としての基本的な点で問題を起こすケースも見受けます。

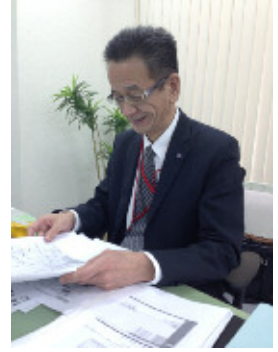
経験も大事ですが「期限を守る」「嘘をつかない」など、社会人としての基本行動を着実に実行できることが、まずは大切なのだと思います。若いうちほど吸収力があります。だからこそ、雇用する側にとっても若手にきちんと指導するということは非常に重要な責任でしょう。

弊社でも「氣づきと挨拶」「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」などの5つの基本行動を大事にしていますが、二十歳前後の職員の仕事ぶりを拝見し、やはり基本が大事なのだと気づかされます。



## ■「決算書は芸術だ」(福田 恵己)

私は仕事柄、様々な病院の決算書・試算表を目にします。  
私はこの決算書・試算表が大好きです。  
その病院の全ての事象、出来事が数値の中に表されているからです。  
厳しい運営をされている病院の決算書には現場での苦労が、  
順調に運営されている決算書には現場での工夫が表れています。  
会計部門に配属された新入社員に『決算書を一から作成出来るということは本当に素晴らしいことです。決算書は芸術でもあります』といった話をします。  
決算書にはその病院を取巻く6種の利害関係者が全て数値によって表されています。



例えば、損益計算書においては、

- ①患者・保険者等＝売上、②仕入先＝仕入れ・外注費、③従業員＝給与(人件費)、
- ④借入先＝支払利息、⑤国・地方公共団体＝税金、⑥株主・出資者＝配当(但し医療法人は配当禁止規定あり)

これらの利害関係者とのやり取りの中で出来上がって行く決算書・試算表を経営管理により役立つものにして行くお手伝いをし、それによってお客様に少しでも良くなっていただくことが私たちの使命と考えています。

## ■「危機管理」(矢野 佳祐)



パソコン及び会計ソフトの入れ替えを検討されておられるお客様についてですが、導入時期や稼働予定などを具体化していくなかで、事務長様から懸念事項として次のご相談をいただきました。「会計ソフトは大容量のデータを扱うため、今後パソコンに多大な負荷がかかることが想定される。過去にパソコンがダウンした経験もある。業者との保守契約を考えているがどうか」。実際パソコンに保守契約を結ぶ事例は多くないと上司から聞きましたが、より慎重に経営をされていると理解することができます。弊社においても事務所を空ける場合には、冷蔵庫や電話・FAX以外の電源は全て落とすという社内ルールがあります。もしどこかの電源が不都合を起こし、火災の原因になれば取り返しのつかないことになるからです。最悪のケースを想定し対策をとる重要性を再認識致しました。

# 新人山本の成長日記 ⑨

～話合いでつくる～  
(山本 一登)

1月11日(土)に、弊社主催で病院トップマネジメントセミナーをJR博多シティで開催しました。270名を超える大勢のお客様にお越しいただき、300人以上収容できる会場が狭く感じられました。このような大規模なセミナーに携わるのは今回が初めてであると同時に、大規模なセミナーの企画会議に参加することも初めての経験でした。福岡オフィスのメンバーで会議室に集まり、会場のレイアウトやセミナーの進行について意見を出し合う時間は、想像を膨らませてアイデアを提案できる、わくわくするような時間でした。

「セミナーが始まる前に、社長のVTRを流そう」「登壇するときにBGMをかけるのはどうだろう」「最後は、参加者の皆様が社長と少しでも多く話していただけるように工夫した方がいいよね」色々な意見が飛び出します。いくつもの提案を出す上司や先輩の雰囲気にも乗れまいと、私も負けじと会議の場で自分の考えを口に出しました。結局、私の意見が通ったのは少しでした。しかし私はこの会議を通して、何かを創りだすときは、一人で考えていても限界があること、自分一人では思いもつかないことであっても、何人かが集まり視点が増えて互いに意見を出し合えば、いくつものアイデアが生まれることを学びました。いくつものアイデアから創り出されたものが今回のセミナーです。普段の仕事も同じで、話し合いを重ねることで仕事が進んでいきます。先輩のように自信を持って自分の意見を言うことができず、悔しい思いをしていることが多々あります。知識を身につけ、経験を積み重ねることで、自信を持って意見が言えるよう日々精進しています。



## 社長の手紙

日本経営では社長が毎月給与明細に1枚の手紙を添えて社員に思いを発信しています。

平成25年12月25日

社員の皆様へ



今日の日本経営グループを創ってきた要素の中の「全員営業の精神」は、今までの手紙の中で何度となく触れてきました。今回は私の入社時、もっとも苦手としていた営業経験についてお話いたします。

動画配信サイトの賢者TVにおいて「働く楽しさ」「新しい事に挑戦する勇氣」「困難を乗り越える力」「前向きな心」と題して次世代を担う若者に向けてメッセージを送らせて頂きました。その中で私は、入社当時小池会長の陰に隠れていて、本当に目立たない物言わずであったと紹介しています。元々、営業がイヤで一般企業ではなく会計事務所を選んだ、ひ弱な心がありました。

ところが専門学校の松本先生に紹介して頂いた会計事務所は超過激なところでした。創業者の菱村議長は会計事務所に14年間勤務され苦学して税理士の資格を取られて独立開業されました。よって資格を取っただけでは半人前で営業力を身につけビジネスマインドがないと駄目だと指導されていました。菱村議長や小池会長が私のひ弱な心を見抜いて、なんとかしようと、鉄は熱いうちに打ての言葉どおり、あらゆる機会を与えて下さいました。

まず菱村議長から「営業マン特訓研修があるから行ってきなさい」との指示を頂きました。現在のように入社前後での一貫した教育制度が整っていない時代です。言われるがままに参加した研修で、私は今まで経験したことのない衝撃を受けたのです。研修が始まるなり机の上にゴムホースが一本置いてあり、これを使って最も激しい怒りを表現せよと言うのです。まったくもって訳が分からず、どうすればいいのかわかりません。私は頭がパニック状態になっていると、他の会計事務所から参加された方が挙手をして一番目実践し、鬼の形相で大声を張り上げながらゴムホースを机に叩きつけ始めました。それを見て私は「これはダメだ」と思いました。世の中にはあんなにも、ど真剣になりきって表現出来る人がいる…。世間は広いと感じるとともに私の不甲斐なさに行きつきました。今のような受け身の姿勢でいると自分自身を変えることなど到底出来ないと心に少し誓いました。

さて入社して半年が過ぎ夏を迎える頃となり、私も担当を20件程持たせて頂いていました。お客様のところへ一人で行くことにも慣れ、一通りの業務の流れをつかみかけていました。そんな時です。小池会長が「これから朝礼で営業報告をしてもらいます。皆も頑張って拡大しましょう」と。自分は一年社員であり「先輩の皆様の取り組み内容を聞くことが出来る」という楽観的な私心があったのです。そして朝礼において「藤澤君、営業の状況について報告して下さい」と小池会長のお言葉！私はびっくりして目の前が真っ白になりました。「えー私まで聞かれるのか」と、まったく何も取り組んでいなかった私は「お客様へ巡回監査に行っていました」と答えると「“バカヤロー”そんなことを聞いているのではない。どこに営業に行ってきたのかと聞いているんだ」とど迫力の叱責を受けました。私はぶっ倒れてしまいそうな体をなんとか維持することが精一杯で、俯いて只々時間が早く通り過ぎで欲しいと願うばかりです。注意を受けることが沢山あり、私の確認だけで朝礼は終了しました。そして翌日の朝礼でもまた私からの確認で始まり叱責・注意で終わり、先輩の確認までの時間がないのです。この状態が毎日続くのかと思うと恐怖感と共にこれは本当にまずいと思い、何とかしなくてはと考えるようになっていきました。唯一の望みである担当しているお客様からの紹介をもらわなければと思い先輩に拡大の手法について教を請い、巡回に赴くことになりました。巡回時にお客様の決算書を取り出し、社長に「こちらの仕入先はどんな会社でしょうか、会計事務所などのニーズはありますか」等、本当に提案も全くない初歩的なことからスタートしていました。まともな業務提供をする前に紹介のお願いをする始末ですが、事情を話すと「君も大変だなあ…。それではどんな感じか聞いておいてあげるよ」という温かいお言葉。しかし翌日の小池会長の鬼の形相が頭をよぎり、何とか具体的な報告が出来ないといけないと、勇氣を出して社長に次のようにお願いしました。「社長！今電話して確認して頂けませんか」「そうか、よし分かった」とその場で電話をおかけ頂いた社長の姿は未だに目に焼き付いています。

そして私の巡回においても変化が生まれ、社長が出勤される時間に合わせて7:00にお客様のところに入って巡回業務の中味を変えていきました。お客様である社長が興味を持って頂けるような経営に役立つ指標とは何かを考え、自前で作成した資料をお渡しするようになっていきました。これも菱村議長や子家会長に愛情をもってど真剣に注意して頂いたお蔭です。先日、橋本部長が小畑部長と博多的那珂川に向かって上司の名前を張り上げて「バカヤロー」と言った若い頃があったと話してくれました。その時は未熟で理不尽と感じていても今となると上司に鍛え抜いてもらったことに感謝でいっぱいという言葉は印象的でした。

株式会社日本経営 代表取締役社長

藤澤 功明

# 医療機関の ICT活用の可能性



## (1) 医療ITの歴史

1999年には法律で電子カルテが認められ、そして2001年には医療IT化に関するグランドデザインとして、「5年後（2006年）に診療所の6割、400床以上の病院の6割に電子カルテを普及する」という目標が打ち出されました。2004年には電子カルテの運用に関するガイドラインが整備され、電子カルテ普及の環境が整備されました。2006年には、レセプトのオンライン請求の義務化が打ち出されました。この施策の目的は、セキュリティの高いネットワークを全国各地に巡らせること、高等する医療費に備えて、レセプト分析を行える環境を整えることなどがありました。この施策については、2009年に医師会・保険医協会等の反対もあり、義務化が緩和されました。一方で2008年、電子画像管理加算という点数が新設され、これまでのCRによる「画像のデジタル化」からPACSによる「画像の管理」へ重点がシフトしています。

2010年には電子カルテの外部保存に関する通知が改正され、それまで医療機関や医師会などの医療機関に準ずる施設でしかカルテの外部保存が許可されていませんでしたが、改正後、企業による管理が解禁されました。これによりクラウドコンピューティング（以下クラウド）による電子カルテが実質上解禁されたこととなります。また、同年政府は、5年間の情報化戦略をまとめた「新たな情報通信技術戦略」を公表しました。

## (2) クラウドとスマートパッドの普及

インターネットの活用は「医療」の世界にも急速に広まりつつあります。厚生労働省が2010年2月に実施した、「診療録等の保存を行なう場所について」の一部改正と「医療情報システムの安全管理に関するガイドライン第4.1版」の改定を受け、民間企業のデータセンターにおける電子カルテなどの診療情報の保有が認められました。事実上、クラウドを利用した医療機関同士の情報共有が可能になりました。医療分野におけるクラウドの解禁によって、医療機関内にサーバーを置かなくてもよくなり、企業が提供するセキュリティレベルの高いサーバーを地域で共同利用することが可能となります。また、コスト面やセキュリティ面ともに効果があり、これが引き金になって地域連携が進むのではないかと考えられています。

クラウド上で医療情報をやりとりする仕組みは、政府が掲げる医療IT化政策の1つである「どこでもMY病院構想」の中に盛り込まれています。そして、今後はこれまで以上に“誰もがどこにても医療情報にアクセスできる仕組み”の情報が求められるのではないのでしょうか。

日本経営グループ  
メディプラザ大阪  
マネージャー  
石原 正規

代々医師家系のもとに生まれる。自身も医学部に入学経験を持つ。

その後、経済学部にも入学し、卒業後は開業支援コンサル会社を経てメディプラザ大阪のチーフアドバイザー、現在はメディプラザ大阪のマネージャーとなる。

医学部在籍の知識と医師の立場を理解したコンサルティングは定評があり、メディプラザでの医師対応実績は、2000件を越える。

現在、医療系専門学校の非常勤講師も務める。

1月11日(土)開催 病院トップマネジメントセミナー  
@JR九州ホール

新春特別企画

病院トップマネジメントセミナー

満員御礼

ありがとうございます



第2部の講師として  
代表取締役社長の藤澤も登壇



医療制度改革を語る  
宮島 俊彦 氏



謝辞を述べる  
オフィス長 橋本



セミナーの内容

第1部 『医療制度改革と病院が取るべき戦略』 ～2025年を見据えて～  
前厚生労働省・老健局長 宮島 俊彦 氏

第2部 『2014年度 診療報酬改定を踏まえた病院経営とトップが取るべき戦略』  
～垂直統合と専門特化によるヘルスケアの確立～  
弊社 代表取締役社長 藤澤 功明

セミナー概要

1/11(土)に博多駅のJR九州ホールにて、新春特別企画 病院トップマネジメントセミナーを開催いたしました。

第1部の講師には、前厚生労働省 老健局長の宮島俊彦氏をお招きし、医療介護の制度改革の流れについて講演していただきました。第2部は弊社代表取締役社長の藤澤より、病院経営の実践論を講演致しました。約270名のお客様にお越しいただき、お陰様で大変盛況でした。ご来場いただきました皆様、誠にありがとうございました。

セミナー企画の裏側

また病院が明確に他院と差別優位性を持つためには、どのような事業計画をつくるかがよいのか、優れた事業計画に落とし込むポイント等、経営に重要なヒントがあふれるセミナーとなりました。

(セミナー詳細をお知りになりたい方はお問い合わせください。)

第2部 藤澤の講演の準備にあたり、大阪本社・東京支社を含む全社の社員の力を総動員して臨みました。レジュメの作成は、当初私に託された仕事でしたが、大半ができません。全社の社員に助けを求めなくては仕上がりません。各々の専門性を結集し、今回のレジュメは出来上がりました。おかげさまで、手前味噌ではございますが、良いレジュメに仕上がっていると思います。

弊社では、「自分ひとりで仕事をしようと思っはいけない」と言われます。私たち一人ひとり、自分の専門領域をもっているコンサルタントですが、お客様の視点に立った時、社内のある資源を活用し、どんな問題でも解決策をご提供できることが望ましい姿です。このことを痛切に感じさせられた準備でした。

当セミナーはおかげさまで過去最多のご参加をいただきました。今後も毎年新年には、新春セミナーが皆様にご提供できるように努めてまいります。今後とも福岡オフィス一同、よろしくお願いたします。

(課長代理 高園 忠助)

## お役立ち情報

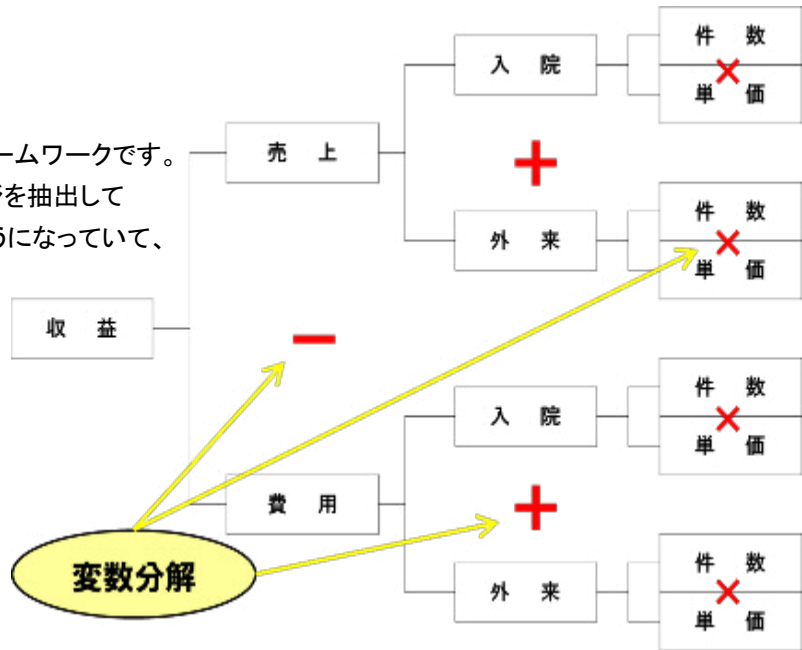
## ロジックツリー……①

ロジック・ツリーはご存知でしょうか？

これは課題を分解して考える分析のフレームワークです。分析とは、問い(課題)に答えるメッセージを抽出して根拠づけるために、事象のどこがどのようになっていて、なぜそうなのかを解き明かすことです。

そこで、大きな課題を分解して、真因を明確化させる際に使います。

分解に際しては、層別分解(男・女、新患・再診など)や変数分解(+、-、×、÷)を意識して、モシなくダブリなく分解します。



医療機関では、「入院収益＝延べ入院患者数×1日あたり入院診療単価」や「新入院数＝救急からの入院数＋紹介からの入院数＋外来からの入院数」などの収益構造分析や入院ルート分析で活用することが多いです。それ以外にもロジック・ツリーは様々な用途で使用できます。

このロジック・ツリーの考え方を活かして、主張と根拠の構造化フレームワークであるピラミッド・ストラクチャーを作ることができます。ピラミッド・ストラクチャーは、文章作成やプレゼンテーションにおけるストーリーライン、ファシリテーションなどの骨組みとなるものです。こちらは、次号以降でお伝えします。

## オフタイム



## 『チャンスを掴む勇気』

サッカーが大好きな私にビッグニュースが飛び込んできました。それは、サッカー日本代表の本田圭佑選手がイタリアの超名門チームであるACミランに移籍し、さらに背番号10番を背負うというニュースです。会見で最も印象的だったのはそのエース番号である10番をなぜ選んだのかという質問に対して、「10番をつけるチャンスが目の前にあって違う番号を選ぶかという話。僕は喜んで自分から要求しました。ダメだったときの反動も理解している。」と言っていたことです。名門チームに入るだけでなく更に高いプレッシャーを自ら課していく姿勢に尊敬の念を抱きました。チャンスは目の前に広がっていると思います。チャンスに気づき、さらにそのチャンスを掴みにいくには大なり小なり勇気がいるものですが、自分を奮い立たせて戦っている本田選手を見習い私も自分に厳しく生きたいと考えました。(矢野 佳祐)

## 読者の声

弊社に届いた「1月号読者アンケート」の一部をご紹介します。貴重なコメント、誠にありがとうございました。

## 事務長様 (匿名希望)

「本部通信で」従業員の皆様にも橋本さんの考えがよくわかったのだと思います。活字になると書き手も真剣にならざるを得ないし、間違ったことは書けないし大変ですね。

# 今月のBook Review

山根 匡博

## 『現場力を鍛える 「強い現場」をつくる7つの条件』

——遠藤 功(著)



出版社:東洋経済新報社

2004/2/12発行

ISBN-13: 978-4492531716



多くの仕事は、一つの部署が単独で完結するよりも、複数の部署を跨る共同作業を通じて仕上がる。この部門を跨る業務連鎖の質がその企業のサービスの質にもつながるのだが、業務連鎖の質は放っておくと途切れたり、部分最適になってしまう。本書では、業務連鎖の質を強め、そこから生み出される価値を最大化する組織の力を「現場力」と定義している。現場力が組織の競争優位まで高められていることを「オペレーションエクセレンス」と呼んでいるが、そのような企業にはどういった特徴があるのだろうか。絶対条件として言えることは、「品質」「コスト」「スピード」など、一見トレードオフに見える要素を極めて高いレベルで両立させているということだ。トレードオフを容認してしまえば、他社を凌駕する優位性は絶対に実現できない。二律背反を克服する強い現場に鍛え上げているのだ。

現場力が強い企業では、「いかにして組織のすみずみの自律神経を高めるか」という視点でマネジメントがなされている。例えば、ベースとなる組織設計は自ら考え判断できる組織を育てるために、社内の組織を出来るだけ細分化し、一つ一つに権限と収益責任を負わせるように工夫している。他にも、品質やスピード、コストの改善状況をKPIと呼ばれる指標で数値化し、可視化するなど、管理の仕組みも磨かれている。こういった組織設計や仕組み作りも勿論であるが、本書で特に強調されているのは強い現場を創るための文化作りだ。

例えば、仕事の捉え方においても、「自分の担当業務をこなすことが仕事なのではなく、自分たちの仕事を進化させること自体が仕事なのだ」という教育が徹底されている。業務マニュアルはあくまで「その時点での標準的な仕事の手順」であり、マニュアルを更に良いものに進化させることが求められている仕事だと定義している企業もある。役職者のマネジメント能力を鍛えるために、顧客アンケートに書かれたクレームを材料に、本来どう対応すべきだったかという地道なケーススタディを繰り返している有名企業の事例も紹介されている。また、放っておくとタコツボ化し、部分最適に走りがちな業務連鎖のメンテナンスとして、出身都道府県ごとの懇親会やサークル活動など、部門横断的なコミュニケーションの機会をつくって、意識的にツボ割りをしている。こういった取り組みが現場に異なる視点や気づきを生んだり、「親しい人がいるから聞いてみる」というインフォーマルなコミュニケーションをつくって仕事の隙間を埋めている。高々懇親会とも思ってしまいがちだが、馬鹿にできない要素なのだ。

オペレーションエクセレンスを極めると、結果的に他社より少ない人数で他社を上回る仕事の質・量・スピードを実現できるようになる。ハイパフォーマンスな病院の実例と照らし合わせてみても、共感できる内容が非常に多い。10年前のベストセラーではあるが、改めて読み直してみるとヒントがありそうな一冊だ。

Communication Letterをご覧くださいまして、ありがとうございます。

本紙へのご感想などをお寄せいただけましたら幸いです。同封のアンケートにお答えいただいた皆様の中から毎月抽選で5名の方に、「今月のBook Review」でご紹介した書籍をプレゼントいたします。

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

発行責任者: 橋本 竜也

E-MAIL: tatsuya.hashimoto@nkgr.co.jp