株式会社日本経営

April 2014 4

福岡オフィス
Communication
Letter

連載

職員が動くとき、組織が変わるとき（13）

～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. IVHの在宅事業の継続の道を探る

どうにか事業として継続させるために、何が問題なのかを探ろうと担当者に何度も話を聞きました。訪問に同行もしました。

最初の訪問は忘れ難い経験でした。その患者様はパーキンソン病の方でした。訪問してみるとご家族が本当に喜んでくれます。事業の意義を思い知らされました。それにしても肉体仕事です。この患者は30日処方のため、段ボール箱で6箱もの薬の量になりました。薬の量が1日分で800ml程度になるため、30日分でざっと25キロになり、これを女性スタッフが1日に何件も訪問してくれていることを知り、本当に頭が下がる思いでした。

また、彼女たちの仕事を見ている中で、電話がたくさんかかってくることにも気づきました。電話の主は開業医の先生方です。このような先生方は、通常はあまり麻薬の処方をすることがないため、ウメの木薬局のIVH担当薬剤師を頼って意見を聞くための電話をかけてくるのです。てきぱきと、堂々と答えるウメの木薬局のスタッフを見て、頼もしさとともに尊敬の想いが込み上げてきました。

こうしたことを踏まえ、私は「やはり継続させなければならない」という思いを強く持ちました。では、継続のためにはどうすればいいのか。赤字の要因を探ると効率の悪さがあることがわかりました。

上記の通り、IVHの患者は長期処方がほとんどなので、一回の訪問で大量の高カロリー輸液を届けなければなりません。届ける会社側の負担も問題ではあるのですが、むしろ患家のほうに事情があります。無菌調剤室で調製した高カロリー輸液は冷蔵庫保存が必要なのですが、これほど大量の輸液を保存しておける患家はまずありません。そのため、患者様が週1回ずつに分けて届けてもらうことを希望するケースがほとんどで、ウメの木薬局はこれに応じていたのです。しかし、毎週訪問しても、毎回指導管理料を算定することはできません。効率が悪く、収益が上がらない最大の要因になっていることが分かりました。

2. 患者様の理解を得られるか

IVHの在宅事業の継続のためには、処方に応じた訪問回数にする必要がありますが、患者側が簡単にこれに応じてくれるはずはありません。そこで、色々と議論し、医師の方々にも相談したところ、缶詰にされた経腸栄養剤で代替できないかという案が出てきました。これであれば保存のスペースも取りませんし、ウメの木薬局としてもスペースと設備の問題を抱えていたクリーンルームの対策をとることができます。思い入れの強いIVHの担当者とも協議を重ね、ウメの木薬局の経営事情も考慮したうえで、なおかつIVHの在宅患者さんへの貢献が続けられるのであればということで、理解を得ました。

問題は患者さんの同意が得られるかです。当時40人のIVHの患者さんを在宅支援していましたが、担当者が一人ひとり、丁寧に説明に回ってくれました。無菌調剤をやめるのは会社の責任ですから、説明資料は私が作り、必要があれば同行もしました。主治医は患者の数ほどの医師がいましたが、主治医にも全員説明して回りました。結局、40人中、35人の患者さんが同意してくれました。担当者は本当に一生懸命やってくれました。特にIVHのリーダーは、当初すごい勢いで私を怒鳴りつけてきた薬剤師ですが、そんなことは抜きにして本当に頭が下がりました。要は私の向き合い方次第でした。一緒に難局に取り組む中で、同志、戦友のようになっていきました。

問題は同意いただけなかった5人の患者です。この5人については、ウメの木薬局よりもIVHの在宅に力を入れている、他の調剤薬局にお願いすることになりました。そもそも、お願いできる薬局があるのであれば、最初から全員お願いするという選択肢もあったのですが、当時ウメの木薬局がある県でIVHの無菌調剤に取り組んでいる薬局は他に1件しかなかったのです。そのため、大量に受けるのは無理だと言われていました。希望者が5人に絞られたところで、了解を得ることができ、IVHのリーダーと二人で車で引き継ぎに行きました。帰りの車中、二人ともなぜだか涙ぐんでいました。達成感なのか、敗北感なのか。いろいろな感情ですが、何かを乗り越えたということは間違いなかったと思います。

（次号に続く）

社員の氣付き

■先日、ISO9001の認証取得支援を行っていた病院様の2次審査に同席する機会がありました。審査会社に同行しましたが、やはり外部の目を入れることで、病院のスタッフの皆さんは新たな気付きがあったようです。各部署を回っていた際も「病院機能評価と違う！」など、ストラクチャーよりもプロセスやアウトカムを重視したISOを新鮮に感じられたようです。

審査会社からの報告会後に、院長およびISOプロジェクトを推進してきた副院長や事務の方とじっくり話をすることができましたが、取り組んで良かったと実感していただきました。

太田　昇蔵

その病院様では、以前に人事考課制度を導入、数年前からBSCにチャレンジし、今回BSCチェック機構や医療の質向上の取り組みとして、ISOの導入を決められました。こうしたチャレンジの積み重ねが、病院の底力になっているのだと実感させられます。

■先日初めて一人でお客様に訪問する機会がありましたが、早速失敗をしてしまいました。訪問した際に約束の時間より1時間早く到着してしまったのです。早く来ていることに全く気付かず、受付の方に取り次ぎをお願いしてしまいました。

矢野　佳佑

約束をしていた理事長は処置中、お母様は御自宅におられました。しかし、お二方とも30分も経たずに駆けつけてくださり快く受け入れて下さいました。本来なら嫌な顔をされても仕方のないところを、さらに理事長から「時間を聴き間違えていたかもしれません。お待たせして申し訳ありません。」と気遣いまでしていただきました。私は時間を間違えたことが恥ずかしくて仕方がありませんでしたが、一方で、「これだけの気配りをいただいたのだ。より一層お客様のご期待に応えなければならない。」と強く思いました。

このことから、寛大さや懐の深さは、人の気持ちを通常時よりも強く動かすのだと気づきました。実際に、私がやる気満々になってしまいましたから。今回は私のミスに対しての寛大さでしたが、この理事長はきっと人の失敗時に関わらず、常に相手優先で動く方なのだと思います。私の発言や態度が相手に良い影響を与えているか、自分本位なものではなかったかと振り返りをしつつ「心配り」を磨いていこうと考えました。

■太田の気付きにもあるISO9001にチャレンジされたお客様。最終審査が終わった日、院長、副院長、担当者で打ち上げをされ、弊社の担当者である三本、太田も同席させていただきました。私もご連絡いただき院長から「君も来なさいよ」とありがたいご指示（？）。

橋本　竜也

皆さんがISOにチャレンジしてよかったとお話しされていましたが、「まだまだやらなければならないことがあることが明確になった」「やっとスタートライン。これをもとにもっと質を高めていかなければならない。」といった話が多く前向きさと向上心の高さに直接触れさせていただき、大変刺激をいただきました。

中でも「病院関係者ではない審査員からの指摘が非常に参考になった」という言葉が印象的でした。ISOの審査では様々な指摘を受けますが、審査員がともに改善しようという姿勢で指摘をするケースが多く、これがISO審査の特徴でもあります。一般的には指摘を受けるということ自体はうれしい話ではありませんが、こうした指摘をプラスに受け止める院長や副院長の姿勢に成長する組織、学習する組織としての大事なポイントを改めて気付かせていただきます。

■前回、事業承継について書かせていただきました。病院事業をご子息（ご息女）に譲ろうとお考えの経営者は多いと思います。

福田　恵己

ただ、今のまま事業を継承して、本当にやって行けるのだろうか？と不安をお持ちの経営者も多くおられます。お父様（お母様）からすれば、息子（娘）はいつまで経っても頼りなく感じてしまうものです。できればいらぬ苦労をしない状態まで自分たちが踏ん張って・・・と考えてしまうのが親心ではないでしょうか。

では、受け継ぐ側の後継者が実践しなければならないことは何でしょうか？

受け継ごうとする病院の理念や経営哲学をしっかりと認識・理解（或いは策定）し、さらに将来このような事業展開を考えているといった明確なビジョンを持つことです。そしてそれを計画書として明示する。これは正に経営計画（事業計画）そのものです。そして『絵に描いたもち』に終わりそうな薄っぺらな内容ではなく、自院の強み・弱みや周辺地域の動向、さらにマーケティング・医療情勢に至るまで綿密な分析を実施した上で計画書を策定し提示することで、経営者（先代）の不安は一気に解消するはずです。

福岡市植物園

高園　忠助

■「有給休暇の消化率は50%だが、100%消化している組織よりも組織が活性化している」

色々なお客様先に訪問している中でそうした組織に出会うことがあります。

当然、有給休暇はできることなら取ってもらった方が職員にとって満足度が高くなりやすいでしょう。しかし、ただ多く取得できると満足するかというとそうではありません。「100%消化しないと損するから！」管理職すら率先してそう呼びかけ、各々が労働者の権利だから、当然の対価だからと煽り立てる。そうした組織では満足度は高くなりません。

一方、消化しきれないけれども、お子さんの参観日等で休みたいときは、遠慮なく休めるように促してくれる。たまには旅行にも行きたいだろうからと、まとまった休暇を取ることにも配慮してあげる。その時職場を空けることになったとしても、その穴はみんなで補完し合って相互扶助で成り立っている。そういう組織は結果として消化率が100%ではなかったとしても、満足度が高くなりやすいようです。

この違いの根本は、一人ひとりが自己を軸に仕事しているのか、他者を軸に仕事しているのかの違いではないかと思います。要は職員一人ひとりの考え方次第ではないかと。損得で判断するのか善悪で判断するのか、患者様の立場で考えるのか、自分たちの立場で考えるのか。どんな人事施策に取り組んでも活性化するかどうかの分岐点は、突き詰めると考え方です。

考え方は先人の哲学に学び高めることができます。目の前のお客様も真剣である以上、私たち日本経営も考え方を高め続ける努力の毎日です。

■2月28日に、私は入社して初のセミナー講師を担当しました。当日はほぼ満席で27人入る会議室が狭く感じられました。電子カルテ導入を考えている中小病院の経営層を対象とした内容だったこともあり、参加者の多くが院長や事務長でした。

これだけ多くの方が関心を持つセミナーを担当できることは本当にありがたいことです。

山本　一登

参加してくださった方のためになる情報を少しでも多くお伝えしようと前に立ったとき、その意気込みとは裏腹に、私は恐怖感を覚えました。視線です。「有益な情報を持ち帰ろう」という真剣な視線が一斉に前に注がれ、私はそれに圧倒されて何も考えられない状態になってしまいました。「お客様をなめるなよ」と上司の太田からよく指導されますが、その言葉が痛いほど理解できた瞬間でした。今回の経験は自分自身の真剣さを見直す貴重な機会となりました。

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26年2月25日
社員の皆様へ

平成25年10月の手紙では、皆様のご協力により日本経営フィロソフィが完成したことを紹介しています。平井副社長、加藤次長を中心として、その任にあたって頂いたことへの感謝、そして日本経営フィロソフィと経営理念の違いについてお伝えしました。創業者である菱村議長が、公平に誰にでもチャンスを与えるフィールドを創ってくださり、その組織を二代目である小池会長がより強固なものへと進められたように、それぞれの経営哲学をもって推進してこられました。

経営哲学だけでなく人生哲学まで盛り込まれている日本経営フィロソフィが、活字の言葉にとどまらず、実践の場においても社員一人ひとりの行動を通して高次化されていくことが重要です。

よって社員一人ひとりの心の奥底まで沁み込み、組織全体に浸透していくにはどのようにすればよいのか皆様と考えてみたいと思います。

1.自社の歴史を振り返る重要性

自社に対する帰属意識を高めるためには、まず自社の歴史を知る必要があります。新卒で入社した社員も中途採用された社員であっても同じです。特に創業から面々と流れる思いを知ることで恩を感じ、今あることへの感謝の念が生まれることになります。恩とは原因を知る心です。また社歴を伴に重ねている社員、同志であっても、いつのまにか感謝の心が薄れてくるものなので、歴史を振り返ることはとても重要です。自社の開設年すら答えることが出来ない社員がいることがありますが、自分の大切な人の誕生日を知らない人はいません。日本経営フィロソフィの中には次のような事柄が盛り込まれています。

①歴史において誇るべき出来事

②歴史において転換点となった苦しみ、悲しみの出来事

③歴史において誰に助けられたのか、誰に支えられたのか

2.組織の風土や文化創りはトップから

創業者である菱村議長より、社長就任時よりいつも戒めの言葉として頂いているのは、組織はトップの器以上にはならないということです。だからこそ「心を高め、魂を磨きつづける」ことが最も重要であると…

ケネディ元大統領が日本の政治家の中で一番尊敬していたのが、上杉鷹山だと言われています。上杉鷹山は師匠である細井平洲から人を治める心得である「学徳」を学んでいました。「徳は目から入って耳から入らない。よって口で言ったことは感化をする力が弱く、実践実行して見せることが大切だ」ということです。

私たちの歴史は全員営業が示すとおり、認識したことを行動を通して範とするキャッチボールをしてきました。まず私も含めて、どこまでもプレーイングマネジャーとして役員や幹部社員から憍慢・弊・懈怠を戒めていかなければなりません。

3.健全な危機意識をもつ

先日、菱村議長、小池会長をはじめ多くの社員が会計事務所甲子園に参加させて頂きました。会計事務所甲子園とは、会計事務所を働きがいのある環境にしたいという思いのもと、「この業界を本当に良くして、そこで働いているスタッフが輝き、お客様のために尽くせる環境を整え、中小企業を元気にすること」が目的とされています。

参加して頂いた菱村議長より次のような戒めのお言葉を頂きました。

「過去の成功体験に酔っていてはいけない。世の中はどんどん変化している」と。

人も組織も増収増益で順調に業績が進んでいる時に衰退していく原因を作り出していくものです。自分より偉いものはないと憍慢になり、素直謙虚に欠ける弊が見え隠れすると成長発展が望めなくなります。そして自分は精進・努力していると錯覚し、懈怠となり滅びていくことになります。初心を忘れず、絶えず素直な心で聴く力を身につけ勇敢果敢にチャレンジしていかなければなりません。

4.幸福の実現

日本経営フィロソフィは「全従業員とその家族の幸福」をどのようにすれば実現できるか、仲間を含めて、どのようにすれば自分たちが物心両面の幸福に実現していけるのか、菱村議長、小池会長をはじめ先達の皆様が40年以上の歳月をかけて私たちに語ってきて下さったものであり、その実践を通じて私たちが体得してきた叡智です。

以上1～4の内容を特に意識して、現在は各部門朝礼時に読みあげて頂いていると思います。しかしそれだけでは到底不十分です。合宿、研修、現場でのOJTなど、あらゆるところで日本経営フィロソフィと触れる習慣を身につけてほしいものです。

ナポレオンがただ1つ残した遺言は「せがれよ、瞑想の生活を忘れるな」でした。私たちは忙しさにかまけて心を亡ぼして、本質を見失いがちです。そこで全ての雑念から離れ、日本経営フィロソフィを持ってじっくり語り合う合宿の時間を創り出して下さい。その語らいの中より、不明点が出ればどんどん質問して頂くと、とても嬉しいことです。

平井副社長は日本経営フィロソフィを冊子とせずバインダー形式にされました。それは、社員一人ひとりが人生の主人公として未来に向けてお互い叡智を持ち寄り、フィロソフィをさらに高次化して同志とともに素晴らしい仕事、素晴らしい人生を実現していく中でさらに追加、修正していくためなのです。

冷え込む日々が続き、申告時期に入り忙しい毎日ですが、くれぐれも体には十分に気をつけて下さい。

平成26年2月も誠にありがとうございました。

株式会社日本経営
代表取締役社長　藤澤功明

今月の日本経営

山口　洋子

日本経営のちょっと変わった行事　　～社長昼食会～

弊社には、『社長昼食会』という行事があります。母の誕生月、もしくは命日月に社長と昼食をとりながら、親孝行についての話を聞くという、他の会社にはない珍しい行事です。両親を大切にできない人が、お客様を大切にできるわけがないという創業者の考えからです。

この会では社長から「両親に手紙を書きなさい」と言われます。プレゼントやお金などよりも、気持ちが伝わる手紙が一番喜ばれるのだと、そしてその手紙は両親の心の支えになり、宝になるのだと教わります。私が初めてこの昼食会に参加したのは、転勤のために福岡に両親を残して、大阪に転居したばかりのころでした。その頃の私は「これまで何か親孝行をしただろうか」「親が喜ぶこととはなんだろうか」と常に考えていました。会への参加後は、両親に手紙を書いたり、毎日のように近況報告をしたりと、近くにいる頃と変わらず連絡を取るように心がけました。私にとっては、親孝行について熟考するよい機会となりました。

下記に私が入社して初めて社長昼食会（当時は菱村議長昼食会）に参加させていただいたときの感想文をご紹介します。

●両親への恩返し●

私は4年半前、主人の転勤で大阪に引っ越してまいりました。それまで私たち家族は、両親とはすぐ近くに住み、いつでも会える環境にありました。その頃は、いつでも顔が見られるのが当たり前で、何かあってもすぐに力になることができると思っていました。しかし、転勤が決まり、年老いていく両親を残し、大阪に発つ日はとても辛かったのを記憶しています。

大阪で暮らすようになってからも、毎日両親の健康のことを心配し、これまでたいした親孝行をしていなかったこと、両親が一番願っていた近くに住むということができなくなったことを悔やみ、「どうすれば少しでも寂しい思いをさせずにすむのか」「どうすれば、両親を安心させることができるのか」と悩みました。

それから半年ほど経ってから初めての議長昼食会に参加させていただきました。議長のお話に心から共感し、答えを教えていただいたと感じました。

あれから4年が経ちますが、頻繁に近況報告をし、手紙を添えて贈り物をし、また年に一度母の好きな大阪に招待し、母の行きたいところに一緒に旅行に行っています。しかし、まだまだ満足感を抱いたことはありませんし、どんなにしても満足することはないと思っています。ただ、両親は私たちに多くを望みません。私たち家族が健康で安定した生活を送っていればそれが一番の親孝行だと言います。私にも子供がおりますので、その思いはよくわかります。私は両親を安心させるため、離れていても少しでも近く感じられるよう頻繁に連絡を取り、堅実な生活を保ち、家庭をしっかり守り、子供をきちんと育てるよう努力していくつもりです。

Professional Letter

医療の質改善に取り組みたい病院様はISO9001に学ぶことをお勧めします

株式会社 日本経営　課長代理
三本　大介（みもと　だいすけ）

国内の医療機関において、JCI（Joint Commission International）の認知が高まりを見せています。これは、日本の医療がグローバルなものへと発展していくための一因になると強く感じています。医療機関の経営者と会話をしていますと、「もっとクオリティを上げていきたい」「チーム医療のレベルを高めていきたい」という声をよく耳にします。同時に「病院機能評価では、刺激が少ない」という声もよく耳にします。（病院機能評価を否定するわけではありません。）

多くの医療機関が、医療の質を向上し、病院として患者のみならず地域に貢献していきたいと考える中で、何か基準が欲しいと思われているでしょう。もちろん、病院機能評価は医療機関において代表的な第三者評価でありますが、前述のように実際に医療の質向上やサービスクオリティの改善という実感が湧きづらい、もしくは成果を実感しづらいということを現場でうかがうこともあります。

今、急性期病院を中心に注目をされている第三者評価としてISO9001があります。ISOという言葉は耳にしたことがあるという方も多いと思います。このISO9001は、品質マネジメントシステムと呼ばれており、品質（医療機関の場合は、クオリティと置き換えていただくと分かりやすいかと思います）を向上させていくために、組織をどのようにマネジメントすべきかというエッセンスが体系的に網羅されています。現に、病院機能評価もJCIも、このISO9001で提唱されている品質管理の考え方をベースにして評価項目が作成されています。

ISO9001も第三者評価の一種ですので、病院機能評価のように現地審査があります。しかし、審査の考え方は、同じ第三者評価でも全く異なります。

病院機能評価は、審査時にどのようなアウトプットがあるのかを審査します。

それに対して、ISO9001は、審査時にあるアウトプットを基に、業務プロセスや管理体制が、クオリティの維持・向上に繋がっているのかという視点で審査が行われます。これが最も大きな違いです。

三本 大介（みもと だいすけ）
病院、介護施設の経営コンサルタントとして50件以上の指導実績を持つ。特に、第三者評価（病院機能評価・ISO9001）の取得支援や人事制度構築など組織・人事分野のコンサルティングを得意とする。その他にも、BSC（バランストスコアカード）の構築支援や経営計画立案など提供業務は多岐に渡っている。管理職研修の講師等も多数実施。

また、ISO9001は、審査を受審して認証が見送りになるということはほとんどありません。これは、「認証＝ゴール」ではなく「認証＝スタート」であり、認証後に継続的な改善が組織で行われ、クオリティやサービスレベルが向上していくことを目的としているからです。ISOは、例えるなら、自動車の運転免許証のようなものです。免許証を持っているから自動車の運転が上手いとは限らず、運転技術が向上するかどうかは免許証を取ってからが重要ということです。

それは、審査方法から見ても明確です。ISO9001の更新期間は3年ですが、認証を受けてからは、毎年1回もしくは2回の頻度で、審査員が病院に訪れ、サーベイランスという現地確認が行われます。「前回のサーベイランスでは、こんなことを課題として抽出させていただきましたが、改善に向けた取組み成果はいかがですか」ということをサーベイランスで行います。至ってシンプルにPDCAサイクルを回しています。だから、業務プロセスや管理の仕組みが継続的に改善していくのです。

実際に、医療機関の中には、ISOとBSCを融合させたマネジメントシステム（SQMと名づけられているようです）を構築され、病院のレベルアップに努めている病院もあります。

ISO9001は、もともと工業規格としてスタートしていますので、規格本を読んでも、いまいち、ピンとこないということも多いと思います。医療機関向けに解釈を加えた書籍も多く発刊されているので、そちらで学ぶことが効率的です。しかし、ここで大切なのは、「答えを求めない」ということです。実際、ISO9001は、認証を受けるために「何をしたらいいのか」「どんな書類を準備したらいいのか」という答えはなく、自組織の現状やレベルを踏まえて、どこまでの仕組みが構築できるのか、どこまでのアウトプットを求めようとするのかという主体性が求められます。実際にISO9001を認証されている医療機関でも「この考え方が組織のレベルアップに繋がるからいいんだ」とおっしゃる方も多いです。

病院機能評価にマンネリ感を感じている、JCIはハードルが高すぎて無理だ、世代交代を控えており、組織だった経営を行っていきたいという思いを抱かれている医療機関の方は、是非、ISO9001にチャレンジすることをご検討されてみてはいかがでしょうか？

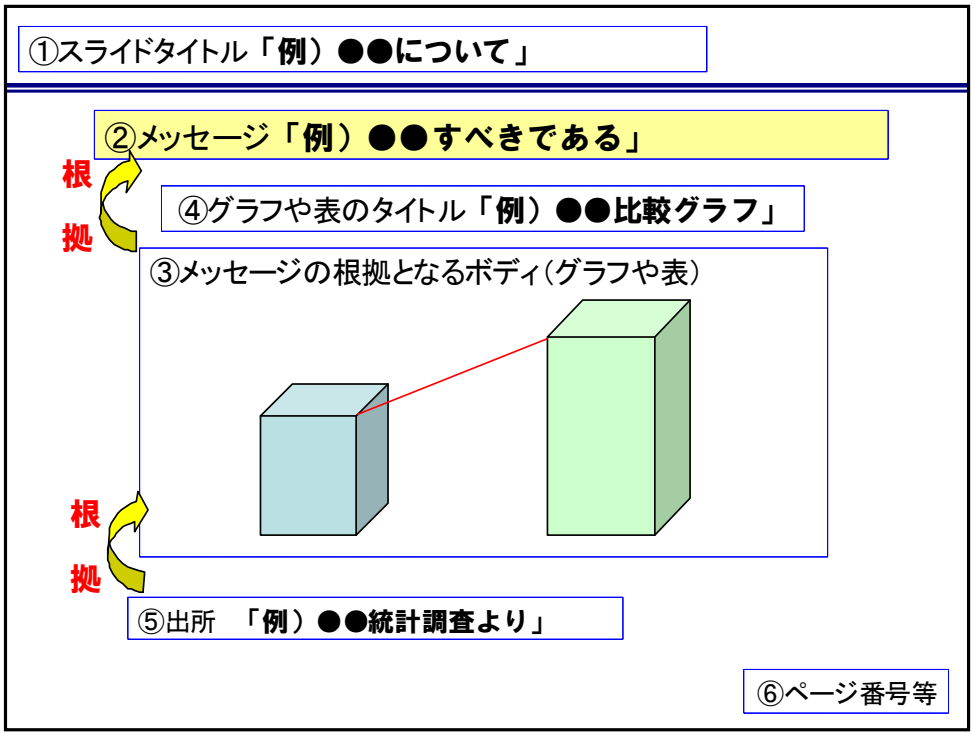
「ISO9001について知りたい」という病院様は、是非お問い合わせください。弊社の担当者からご説明させていただきます。

お役立ち情報

（太田　昇蔵）

「プレゼンテーション」

前回、ロジック・ツリーを活かしたピラミッド・ストラクチャーをお伝えしました。
今回は、皆さんもよく実践されているプレゼンテーションについて、ピラミッド・ストラクチャーを活用してみたいと思います。



プレゼンテーションでは、PowerPointなどのプレゼンテーションソフトを利用することが多いと思います。プレゼンテーションソフトでのスライドの基本構成は、「①スライドタイトル」「②メッセージ」「③メッセージの根拠となるボディ（グラフや表）」「④グラフや表のタイトル」「⑤出所」「⑥ページ番号などプレゼンテーションの進捗が分かるもの」、以上6つになります。

実は、この「②メッセージ」を明確化させるのが、ピラミッド・ストラクチャーです。構造化することで、「言いたいこと」と「その根拠」が明確になり、論点がぶれることが少なくなります。スライド作成においても、ピラミッド・ストラクチャーを作成しておくと、「②メッセージ」「③メッセージの根拠となるボディ（グラフや表）」に何を記載するのかが明確になります。

プレゼンテーションは、「聴き手を自身の主張（メッセージ）に導くための取り組み」ですので、必ず自身のメッセージが必要になります。プレゼンテーションに際して、事前にピラミッド・ストラクチャーを作成し、自身のメッセージの構造化をしてみてはいかがでしょうか？

オフタイム

『日帰り熊本一人旅』

（山本　一登）

神奈川県出身の私は、九州各地はまだまだ行ったことがないところばかりなのですが、先日の休日を使って熊本日帰り旅行に出かけました。

「お前の運転は危ない」と上司に言われている私は、運転の練習もかねて観光ができる最高プランです。目標は、人を傷つけずに、生きて帰ること！

上司のプレッシャーからも解放され、最高の休日です。願わくば早々に一人旅を卒業したいところですが、まだまだ修行の身、ということにしておいて、気楽な一人旅です。熊本駅からレンタカーに乗り、熊本城、大観峰、草千里、とにかく景色が素晴らしいと先輩方に勧められていたので、いろいろな名所を巡りました。熊本、阿蘇は本当にすばらしいですね。気持ちが爽快になりました。気晴らしは、仕事に打ち込むためにも必要だと実感します。

「気晴らし？」「晴れ？」色々な名所を巡りましたが、その日はあいにくの曇り空。大観峰からの大パノラマを見ることはできませんでしたし、とにかく恐ろしく寒い・・・。これはまさか・・・、今の私・・・。いやいや、この曇り空、さらに濃霧は、視界の悪い道を走るスキルを私に与えてくれているはず。

寒さの中にも感じられた春の息吹は、私にも必ず春が訪れるという証。何事もポジティブに考え、いつかお客様を明るく照らせる存在になろうと思います。熊本最高！

あいにくの曇り空

今月のBook Review

山根　匡博

『爆速経営　新生ヤフーの500日』
――蛯谷 敏（著）

発行元：日経BP社
発行日：2013/11/11
ISBN：978-4-8222-7429-0

「攻めから守りに陥った老舗ベンチャー」「業績は安定しているけど一番つまらない会社」 2012年4月、ヤフーの天才と言われた井上から当時執行役だった宮坂へと社長を交代し、経営陣を刷新して経営改革に踏み切った。成熟企業と思われていた5,000人規模の大組織は、たった1年間で株価2倍、売上・営業利益は6年ぶりの2ケタ成長を記録した。高速を超える「爆速」。従来のおとなしく保守的なイメージを覆すような躍動感をもったこの言葉は、経営改革の方針を端的に鮮明に印象付け、組織の末端にまで浸透させるために宮坂が絞り出したシンボルだ。宮坂は何よりも言葉にこだわる。どんなに重要な内容でも、その本質を簡潔な言葉で表現できなければ人の意識には残らない。組織が大きいほどに、短く、分かりやすく、パンチのある言葉が必要なのだ。

ヤフーの組織改革の特徴は言うまでもなくその「スピード」だ。「10倍挑戦、5倍失敗、2倍成功」。アウトドアスポーツが趣味。創業当時は日夜も問わず働き、オフィスに段ボールを敷いて寝泊りをしていたという宮坂。自分は井上のようなカリスマ経営者タイプではないという宮坂にとって、社員に挑戦させる機会を数多くつくることが経営者としての自分自身のやり方なのだと考えた。爆速のごとくスピードを上げ、挑戦の機会を増やす。開発においては精緻な計画を練るよりも、まずプロトタイプを作ってやってみる。「小さく初めて大きく育てる」「走りながら考える」「まず形で見せる」というスタイルに変えた。経営に関する意思決定も、「経営は軍議長くすべからず」がモットーだ。会議は長くすればするほど不安なことが増え、結局やめようとなってしまう。決断には思いっきりが必要なのだという。

どのような経営改革においても、最終的に肝になるのは抜本的な社員の意識変革だ。「会社の価値観を作るんだったら、人事評価にそれを持ってこないと定着しない」「まず頑張る人が報われるということを社内に周知すること。そして、実際に頑張った人に報いること。さらに、どうしたら報われるのか、その基準を明確にすること」フェイスブックやソフトバンクの経営陣からもらったアドバイスを参考に人事評価制度も刷新した。また、新生ヤフーの本間人事本部長は、本書の中で「誰かに『見られている』と本人に意識させること」これが組織活性化において絶対に外してはいけないポイントだとコメントし、その手法を紹介している。

宮坂は社長への就任が決まった際、新生ヤフーの副社長から『MBAマネジメント・ブック』という経営書を渡され経営の定石を学び直した。言葉や見せ方は流石ヤフーであるが、この本に紹介される経営改革の手法そのものは原理原則にのっとった王道を行くやり方なのだ。国内有数のネット企業の経営改革の物語は、規模や業種を問わず、あらゆる組織にとって学びの多いケーススタディではないだろうか。

最後に、宮坂が講演などで多く使う言葉を紹介したい。

「脱皮できない蛇は死ぬ」

Communication Letterをご覧いただきまして、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