

日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp


日本経営グループ
福岡オフィス責任者

橋本 竜也
はしもと・たつや

社員の気づき

「カウンターとイスと心配り」

橋本竜也

仕事柄、出張が多く、よくビジネスホテルを利用します。先日利用したビジネスホテルでは、カウンターの前にイスがあり、座ってチェックインの手続きをするようになっていました。カウンターにイスがあるビジネスホテルはほとんど見たことがありません。恐らく、受付効率が悪くったり、スペースが必要になるなどのデメリットを考えてイスを置いていないところがほとんどなのだろうと思いますが、手続きで筆記するので、気が利いていると感じました。

病院でも受付にイスを置いていっているところはほとんどありません。受付自体にはいらなくてもいいかもしれませんが、患者さんに筆記を求めるような窓口やある程度の時間をとって説明をするような窓口では、スペースが許せば、イスがあってもいいですね。ある病院の外来受付で、カウンターにずらっとイスが置いてある光景を目にしました。そのような病院もあります。

ある病院では、通常のカウンターですが、カウンターの横に「杖かけ」のフックがついていました。やはり、なかなか気が利いていると感じました。

また別の病院では受付にいたところ、白い杖をついた患者さんが入口から入ってくるところに居合わせました。自動受付機のほうに進んでいけるので、「目が不自由でも自動受付機は使えるのだろうか」「職員さんは誰か声をかけたりするのだろうか」と思って気にしていたところ、発券された受付票がどこにあるのかわからないようでした。職員さんも来られなかったので、少しお手伝いさせていただきました。外来はあまり混んでいない時間帯でした。職員さんも割とたくさんいらっしゃったので、残念でした。

先日、弊社が開催したセミナーでは、大雨の中、多くの方々に参加していただきました。朝からの大雨だったため、社員の発案で濡れた荷物などをふくためのタオルを事前にご用意いたしました。

とりとめもない事例になってしまいましたが、義務ではなくて、心配りや気配りができる人材が育ってくれたり、そうしたことを感じられる空間があったりすると、ありがたいですね。



残暑お見舞
申し上げます

暑さ厳しき折ですが、皆様におかれましては益々ご健勝のことと存じます。平素は、格別のお引き立てを賜わり厚くお礼申し上げます。

連日厳しい暑さが続いておりますが、いかがお過ごしでしょうか。立秋とはいえ 相変わらず暑い日が続いております ご自愛専一にご活躍くださいますよう心からお祈り申し上げます。

2014年8月

社員の気づき



「戦略実現や 収益向上や繋がる人事」

高園忠助

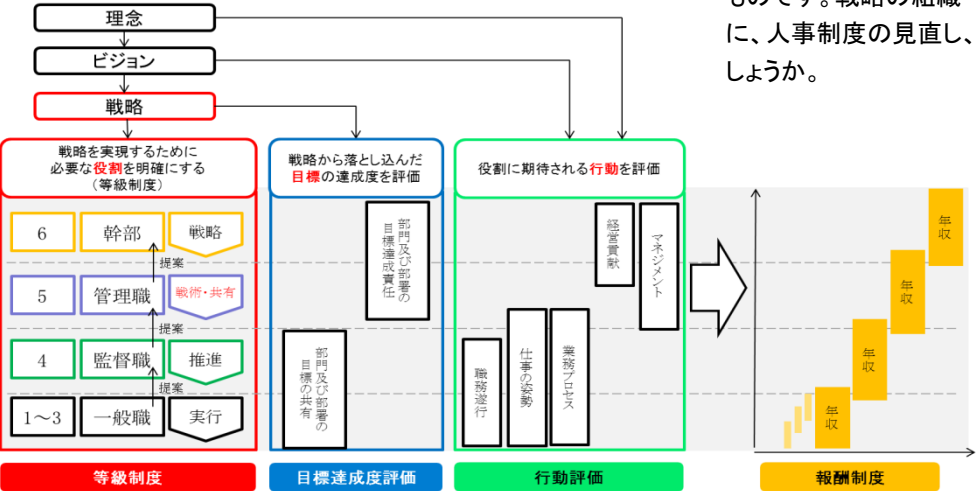


これまで病院の人事制度は、目的が組織活性化・人材育成であることが多く、弊社もこれらを最重要視し、ご支援してきました。ただ最近では、戦略実現や収益向上を人事制度に求める声が多くなってきました。

その理由には、2025年モデルに向けて取り巻く環境が変わってきていることが挙げられるのではないのでしょうか。これまでは職員一人ひとりの能力を高めていけば提供する医療・サービスに差別優位性が生まれていました。しかし今では病院がポジショニングを明確にし、その機能が最大化するよう職員一人ひとりが役割を徹底することが求められています。経営の成長に向けては、能力とともに役割の遂行度の重要性が高まってきているようです。

この変化に対応すべく、弊社の人事コンサルチームも、各階層の役割遂行を促すような新人事制度のスキームを開発しました。幹部は戦略を立てることが役割であり、管理職は戦略を戦術として現場に落とし込むことが役割となります。そして監督職はその目標達成に向けて現場で推進することが役割であり、一般職は日常業務のみならず方針や部署目標達成に繋がる実践・実行が役割となります。その役割遂行にフィットする項目を評価し報酬とも連動させる。理論上、この制度は戦略が間違いなければ、経営はうまくいく、という仕組みになっています。もちろん、組織活性化や人材育成も大きな目的であり、この人事制度はこれまでの人事制度を否定するものではなく、全職員を病院全体の戦略により意識づける特徴を持った制度です。

【戦略実現型 人事制度】



「グループ内の出会い を大切にする」

太田昇蔵



先日、あるお客様で、グループ内の医療法人と社会福祉法人を横断したプロジェクトのキックオフを行いました。これは2014年度診療報酬改定で設定された各種在宅復帰率の実現を目的に、医療法人・社会福祉法人の枠を超えてグループ一丸で取り組むための環境整備として実施したものです。

医療法人と社会福祉法人を横断した20名強のプロジェクトメンバーに参加していただき、職種ごとにテーブルに集まっていたところ、意外にも初対面どうしの方が複数いらっしゃいました。まずは自己紹介と部署の連絡先交換から始めていただきましたが、多くの法人様でも、院内またはグループ内であっても面識がない方がたくさんいらっしゃるのではないのでしょうか。

弊社でも社員旅行などの部署横断の行事を行うと、面識のない方との新たな出会いがあり、様々な才能や資格、新たな視点に気づかされることがあります。院内やグループ内であっても、部署を横断し、出会いを創出する取り組みをされてはいかがでしょうか？

人事制度に完全ではなく、常に環境に応じて変化していくべきものです。戦略の組織への落とし込みと実行を強化するために、人事制度の見直し、てこ入れも検討してみてはいかがでしょうか。



「コスト意識」

山本一登



「私たちの病院では、一般職であってもコストについてしっかりと考えさせるようにしています。」「何十万円するプローブも、ガシヤンと衝撃を与えてしまったら終わりです。ですから、ものを大切にする意識、コストについて意識を持つよう指導しています。」「人事制度設計支援の一環で各部門の管理職の方と評価項目の検討を進める会議中に、人材育成についてこう説明してくださいました。ただ費用削減するというだけではなく、その意義や目的を若手の職員に徹底していることに感動しました。

弊社でも日頃からコスト意識の習慣づけをしています。たとえば「資料の印刷をする際、本当にその資料をカラーで印刷する必要はあるのか」「時に、本当にタクシーを使う必要があるのか」などです。

経営をする上で避けては通れないテーマであるにも関わらず、放っておくと「これくらいいいか」と甘くなりがちな「コスト意識」ですが、若手職員にも徹底して意識させているこの病院の管理職のみなさまから、改めてその重要性を考えさせられました。

「理念」

馬渡美智



先日ある医療法人の理事長とお会いしたときのことで。「経営者にとって理念は自分を奮い立たせる言葉だ」という話を伺いました。

その法人の理念のひとつは「感謝と奉仕」です。理事長は「腹の立つことがあっても、感謝、感謝と心の中で唱えれば落ち着くのだ」とおっしゃっていました。

理事長の理念に対する熱い想いを感じるとともに、理念が事業所の今と未来を支えているのだと感じました。

事業所にとっての理念は、「われわれは何のためにこの事業所に集まっているのか？」これを表したのと言っていいかもしれません。そして、これからどうしたいのかという将来の夢を語り、毎日の行動の判断基準や具体的な行動指針となるものでもあります。

理念に職員が共鳴すれば、働く動機にもなります。人間の動機の根底にあるものは、決して経済的・物的なものだけではありません。

動機づけされた人は職場に働きがいを感じ、顧客満足のために意欲的に仕事に取り組みます。

理念は経営者の魂そのものであると同時に、経営の羅針盤でもあることに気がきました。

「一つになる」

美濃部希生



現在、ある法人様にて、法人グループ内の施設や職種を超えたプロジェクトのご支援をさせていただいています。次世代のリーダーとして各施設から選出された方々が職種ごとにグループを結成し、法人共通の推奨資格のリストアップを進めています。また、意見の共有のために職種に関わりなくディスカッションをしていただく機会もあります。プロジェクトの目的は推奨資格の洗い出しと資格取得支援の仕組み作りですが、施設や職種の垣根を越えた交流を深めるという狙いもあります。初回のキックオフの際には、メンバー同士のよそよそしさもありましたが、回を重ねるにつれて、法人で共通する推奨資格の整備に向けて、メンバー全員が一つになりつつあることが感じられます。

施設・職種ごとに色やデザインが異なる「制服」を着た方々が一つのワーキンググループとして輪を作り、賑やかにディスカッションをする光景は、当法人の将来を明るく示しているように感じられます。グループ内連携や機能強化が求められる今、次世代を担う職員同士が目的を持って集結し、積極的に取り組む姿勢に、地域医療を支える法人グループの力強さを感じました。

「誰かが見てくれる」

玉利裕希



ある病院様で管理職研修を開催しました。講師のサポートが私の主な役割ですが、研修を提供する側として受講者の方々や、研修を依頼してくださった病院様に何かしらお役に立ちたいと思いました。

私ができることは、新入社員らしい若々しさで、参加者の皆様に「研修の内容だけでなく、君からもいい刺激をもらえた！」と言っていたような雰囲気作りであると考えました。そこで私は時折、受講者の方に話しかけたり、各回の研修の開始と終了時には精一杯の声で号令をかけたりしました。すると、研修の終盤になると受講者の方々が私に話しかけてくださるようになってきました。また、「いい声の挨拶だね！」、「さわやかだね！」といただく方までいらっしゃいました。私は「誰かが必ず見ていてくれるのだな」とうれしく感じると同時に、身が引きしめる思いがしました。お客様は私達の行動の細かいところまで見てくださっていることを実感する経験であり、自身の一つひとつの行動に意識を払う重要性を学びました。





社長の手紙

平成26年6月25日

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。

社員の皆様へ

会社説明会において、学生の皆様によくお話しするのは「職務能力、人格能力、健康能力がバランス良く磨かれていく必要があります。そして、人格能力を磨く方策の一つとして親孝行の実践がありますと...」というお話です。これは今まで20数年間、数限りない無限の愛情を注いで下さったご両親様を喜ばせることのできない人が、どうしてお客様のご信頼を得て喜んで頂くことができるかということです。自己中心に考えるのではなく周囲に少しずつ目を向けていくのです。このことから新卒採用、中途採用ともに、入社時にはお父様への感謝の手紙、お母様への感謝の手紙を書いて頂いています。入社可否にかかわらず書いて頂いた手紙を、できればご両親様にお渡し頂くようにもお願いしています。さらにめでたく入社すると、社会人として初めて手にする給料袋を持って帰省していただくために、新卒の方の4月分の給料は一人ひとり私から手渡ししています。

しかし当社ではここで終わりません。私は、小池会長が従業員とその家族の物心両面の幸福に向けて願いと思いを込めてこられた取り組みを引き継がせて頂いています。新卒社員が5月のゴールデンウィークを利用して帰省する際に、ご両親様への感謝の手紙を事前に書いて渡して頂くようにしてします。さらに感謝の言葉をつけ加えて頂くために、一人ひとりロールプレイングを行います。毎年なのですが、ご両親様との思い出が回想され、会場より涙声が聞こえてきます。中には号泣して言葉にならないものの感謝の心が深く入り込んでいる人もいれば、私から「もう一度やり直し」と注意を受ける人もいます。先日、上司・先輩から「帰省時のお父様、お母様に感謝の言葉を述べることにして、進入社員毎で受けとめ方に差があるように思います」というコメントをもらいました。私は何か見直す必要がないか、何人かの新入社員に聞いてみました。感想をまとめると以下のような結果でした。

- (1) 本当に感謝の言葉を伝えないといけないのか 20%
- (2) 感謝の言葉を伝えることが気恥ずかしいなあ 60%
- (3) 感動したので嬉しく思い進んでやりたい 20%

この結果はごくごく当たり前の内容です。

会社説明会に始まり、その後続く何回もの面接の中で「親孝行の実践を強制するような“うざい”会社ですよ」と幾度となくお伝えしています。また、なぜそれが大切なのかも何度となくお話ししていますが、頭では理解していても、いざ実践するとなるとなかなかできないものです。それも知識を身につけるようなものではなく、人としての本質に踏み込んだものであればあるほど、実践することは難しいのです。

「親孝行したい時に親はなし」と言われるように親の存在が当たり前になっているのです。数限りない愛情を注いで頂いたことを忘れてしまっていることも多いのです。恩とは原因を知る心と言われます。私たちは、両親を縁として生まれてから今まであらゆる人々、生きとし生けるもの一切の恵みによる深い情のお蔭で生かされてきました。奈良薬師寺元管長の高田弘胤さんがこのように言われています。「子供の誕生日であっても、お父さんありがとう、お母さんありがとう。おじいちゃんありがとう、おばあちゃんありがとうという言葉があってしかるべきだと思います」と...

私が社長就任時より毎月手紙を書かせて頂いているのも、社員の皆様にご両親に手紙を書いて頂きたいとの思いからです。また、継続できているのは皆様から多大な応援や温かい言葉を頂いているからです。菱村議長は、私の手紙にびっしりとコメントを書き込まれ紙面が赤ペンで埋めつくされ、講話時において社員にさらに分かりやすく、より具体的に擦り込んで頂いています。「手紙を原作にして君たちが味付けしてお客様に伝えるのだ。両親に報告するのだ。それが仕事であり、学びだ」と...毎月ご両親に手紙を書いてくれている社員が「お客様である社長も従業員の皆様に手紙を書かれましたので、ご覧になって下さい」と私の手元に持って来てくれました。非常に嬉しい瞬間でした。

また、平井副社長、丹羽副社長の恩師でもある森均先生からは50人近い手塩にかけた素晴らしい学生をご紹介頂き、その人達が私たち組織の大きな基礎を築いてくれています。その森均先生より思いもかけない、温かい、嬉しい言葉を頂きました。私の手紙を大学に学びに来ている学生に毎月読んで頂き、森均先生が自らコメントをして下さっているということです。学生から社会人になっていく中で人間らしく生きるために何が必要なのか刷り込まれているようです。森均先生は今もなお卒業生とメールのやりとりを通して、自己実現のフォローをされています。単に資格取得だけを目指すのではなく、正しく生きていくための教育を通して人生の実現を探索されています。私自身この恵まれた環境のお蔭で手紙が継続できていることに感謝いたします。誠にありがとうございます。

株式会社日本経営
代表取締役社長

藤澤功明

経営お役立ち情報

職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.1 **新連載**

「基準行動の徹底」

ここでは、人材育成の勘所を連載していきます。新入職員向けの内容ではありますが、誰にとっても大切なことではないかと考えています。参考にしていただけたら幸いです。

さて、初回は「基準行動の徹底」です。弊社でも社員教育の基本に置いているもので、5つの項目から成ります。

1. 気づきと挨拶

「気づく」とは、なんとなく気づくのではなく、「意思を持って」気づこうとすること。そして、気づくことだけが大事なのではなく、気づいたら行動に移すことが大切である。その基本が挨拶である。

2. 認識即行動

気づいたらすぐに行動すること。認識即行動は掛け声ではなく、日常の生活のリズムから整えなければそういう体質はできない。

3. 約束と計画

仕事には必ず期限がある。期限とは約束であり、期限以外にも多くの約束がある。仕事は約束で進んでいくが、約束を果たすためには計画が必要。約束することと計画を立てることはセットである。

4. 報告・連絡・相談

仕事はチームで行っているものであり、報・連・相はチームワークの要である。こまめに報告すること、よく相談しながらよりよい方法を追求すること。報・連・相するとは、個人の限界を組織の限界にしないということである。

5. 整理整頓・清掃清潔

仕事はチームで行っているのであるから、職場の環境を整えることはわがまを許さないということである。また、整理整頓がなされていない職場では、「異常」の発見ができない。標準を保つことはリスクマネジメントになる。

どれもこれも基本中の基本ですが、徹底するのは簡単ではありません。たった5つの本当に基本的な事項ですが、これらが徹底できれば、どこに行っても通用するのではないのでしょうか。このような人材育成上の基本項目を誰もが理解することで、人材育成はより組織的で深いものになります。今回ご紹介した基準行動でなくても構いません。組織の中に人材育成の基本、共通ワードを持つことが大事です。

今月の日本経営

橋本竜也

QCやTQMなどの発表大会を継続されている病院もあると思います。私たちも大会自体が毎年向上するように創意工夫しています。今回はその一例をご紹介します。

弊社では7月11日(金)に、2014年度研究開発テーマ発表大会が開催されました。今年で15回目となります。この日は、東京、福岡を含めた弊社の全社員が大阪に集結します。

この大会は、3つの分野で各3組の発表があります。新サービス開発に関する「研究・商品開発」、日常業務の改善に関する「業務改善」、新たな開発を答申する「ビジネスプラン」です。今年のエントリーは約40件あり、予選会を通過した9組がこの日の本戦で発表しました。予選会、本戦とも一人一票の社員の投票で順位が決定し、賞金も支給されます。発表者ではない社員は、各発表一つ一つについてコメントを記載するようになっており、これらのコメントは後日発表者にすべてフィードバックされます。

また、この大会では大学の教授等、教育関係者の方々も来賓としてご招待しています。今年は例年以上の教育関係者が集まってくれました。教育関係者の方々をご招待しているのは、弊社の取り組みを見ていただき、弊社を知っていただき、学生をご紹介していただいたりご自身のゼミのOB・OGと交流を深めていただいたりするためです。じわじわではありますが、リクルート面でも効果が高まってきました。

この研究発表大会だけではありませんが、サービスの質の向上に向けて弊社でもこのように取り組みを継続しています。今後も皆様にお役にたてるように全社一丸となってサービスの質を高めていきます。

日本経営グループ 研究開発テーマ発表大会

C²INK

2014年7月11日(金)開催





コンサルティングメソッドを日常に応用する
もしも、コンサルタントが〇〇〇したらシリーズ、第1弾！！

もしコン ～もしもコンサルタントがダイエットをしたら～

Vol.3

高園忠助

～前回までのあらすじ～

ダイエットを成功させるべく、ビジョン・目標を掲げた私はSWOT分析・クロス分析を行って、戦略を立案。「迷わず行けよ 行けばわかるさ」というアントニオ猪木の言葉を胸に取り組みでいくこととなる。

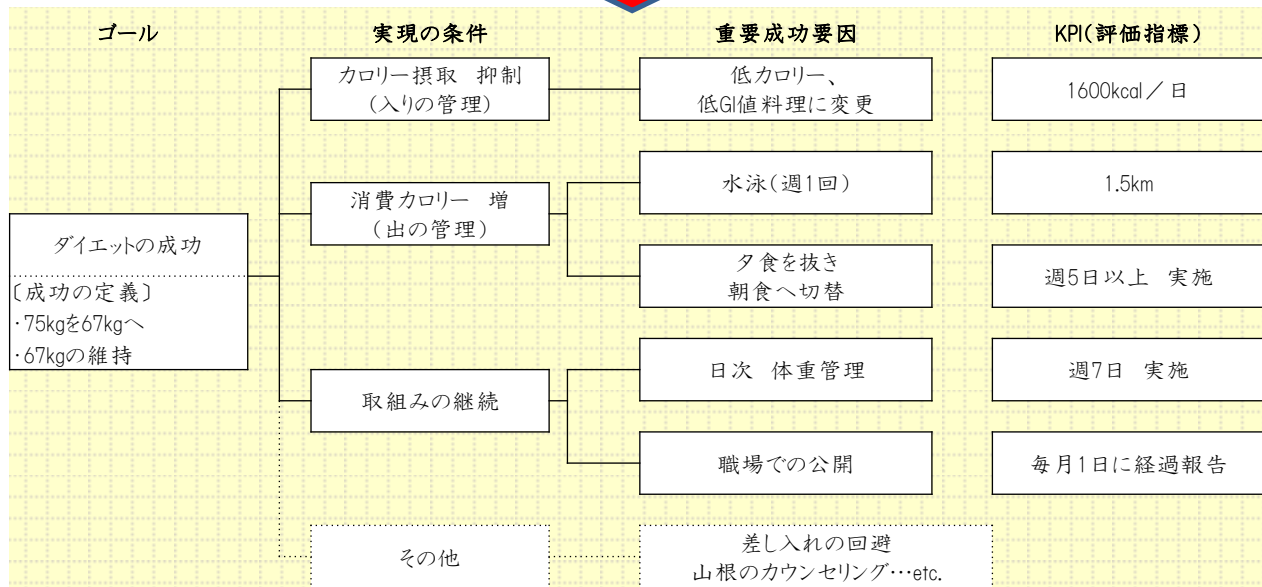
1. 戦略を戦術、目標に展開！

SWOT分析・クロス分析で立てた戦略は、戦術、つまり日々取り組む具体的なアクションプランに展開されなければならない。私は目標管理の考え方をベースに、ゴールを設定し、実現の条件、重要成功要因、KPIへと展開することにした。

【クロス分析の結果】

S×O 強みで機会を最大限活かすために	W×O 弱みにより機会を逃さないために
・運動は水泳に特化 ・食事は低カロリー、低GI値料理を ・日次で体重管理、職場で公開	・1日の酒量、食事量を妻に宣言 ・夕食を抜き、朝食へ切替 ・週1回の水泳
S×T 強みで脅威を取り除くために	W×T 弱みと脅威で最悪の結果を招かないために
・週1回の水泳 ・宴席の翌日は調整 ・頂いた差し入れは女性社員に献上	・職場で進捗公開 ・山根氏によるカウンセリング

【ロジックツリーに展開した目標管理】



リバウンドーそれは私の過去の幾度とない失敗を思い出させる苦い言葉である。私は過去最大で8kgの減量をした経験がある。しかし、その後見事にリバウンドした。成功の定義には、「減らす」だけではなく「維持する」ことも入れるべきだろう。

「ゴールを『体重を減らすためには』とすると、きっと『食事抑制』『消費カロリー増』という条件設定しか出てこなかったはず…。」同じ轍を踏んでなるものか。今度こそ成功するために『取組みの継続』ということを重要な条件として定めることにした。やはり、命題の設定は大事である。

また、このロジックツリーは、本来であればモレもダブリもないMECE(ミッシー)な状態であると美しいものである。だが、私が戦略遂行のためにあれこれと手を付けるにはあまりにも日が短い。少し乱暴だが、小さな取り組みについては「その他」ということで無理やりMECEに仕立て上げることにした。

反則技のようなだが、MECEを意識しすぎると、網羅しようと返って煩雑になり、結果的によいツリーはできないのではないかと私は考える。調査・統計処理であれば別だが、経営も生活も、優先して取り組むことに絞らないと現実的に実行は不可能ではないだ

今月のBook Review

(山根 匡博)



『部下を持ったら必ず読む「任せ方」の教科書』

出口治明(著)

出版社：角川書店
発行：2013年11月22日
ISBN-10: 4041106176



1+1が3や4になることがチームで仕事をするこの意味だと言われるが、実際にそうなっているチームはどれくらいあるだろうか。私自身もプロジェクトリーダーとして仕事をする機会が増えてきたが、「先輩に任せるよりも自分でやった方が確実に早い」「自分自身もはっきりと見通しが立たないなかで、どう指示を出せばいいのか」など、日々、色々な迷いに駆られる。実際にチームをまとめる立場になって、1+1を2にすることさえも決して簡単ではないと痛感する日々だ。メンバー一人ひとりのパフォーマンスを最大限引き出すことがマネージャーの役割だとすれば、まず、最初にマネージャーが身につけなければいけないのは仕事の「任せ方」のスキルではないだろうか。

効果的に仕事を任せるためには次の前提をチーム内で共有しておくことが大切だと本書は言う。

- ・指示を出す側は部下が動きやすいように、具体的かつ的確な指示を出す
- ・指示を受ける側は指示の内容を理解できるまで聞き直すこと、偽りのない報告をする

上司は部下が混乱するような指示を出してはいけないし、部下は上司が正確に状況を把握して正しい判断ができるように、正確な報告をタイムリーに上げなければいけない。上司が具体的な指示を出すには、次の4つのポイントを押さえることが大切だ。①期限を示す、②優先順位を示す、③目的・背景を示す、④出来栄の期待レベルを示す。優先順位には、他の仕事よりも早く仕上げる必要があるかと

いう時間軸の優先順位と、その仕事を進めるなかで何を一番に重視するかという価値基準の優先順位がある。重要なことは何かを並列で伝えるのではなく、その中で最も重要なことは何かという優先順位を共有することがポイントだ。また、顧客へ提示するレベルなのか、検討の叩き台なのか、出来栄のレベルを共有することも、成果物のイメージをずらさないためには大切だ。

本書のなかで最も私の胸に突き刺さったのは「マネージャーは60点の仕事でも我慢する度量を持たなければいけない」という言葉だ。最初から80点の仕事 expecting しては、いつまでたっても仕事を任せることはできない。出来ないから任せないのではなく、任せないから出来るようになるのだ。とりあえずは60点の出来栄でもいいから、ギリギリのところまで、とことんやらせてみる。本人に考え抜かせたうえで、「ここまで！」というタイミングを見極め、最後は上司が責任を持って組織としての100点に仕上げる。もがき苦しまなければ人は育たないし、限界までもがき苦しむ土俵を作るのが上司の役割だ。そして上司は、その環境を与える度量と、それを問題なくリカバリー出来るくらいの力をつけていなければいけないということだ。

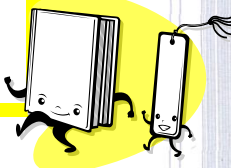
仕事を任せるのが苦手な上司としてこの本を読んでみた。任せ方には心構えとコツがあり、コツは思っていたよりもシンプルで、大切なのは上司としての心構えの部分ではないかと感じた。

弊社に届いた「7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。

医療法人伴師会 介護老人保健施設ガイアの里 池永 孝幸 様

- ・「凡事徹底」簡単なようで難しいです。でも重要なことですね。
- ・社会の環境変化の時流をいち早く掴むこと、社会の規制強化や規制緩和で起きる制度・変更に対応すること、このことを踏まえて組織をどう動かすことができるか問題ですね。
- ・幹部育成はどの組織も頭の痛い課題です。計画的な育成プランの策定は急務と考えます。

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 日本経営グループ 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