

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

1976年5月16日生まれ
明治大学卒。1999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。2013年1月福岡オフィスを長に就任。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。

「プライドを持つべき経営指標」

橋本竜也

病院等の施設系サービスを提供する事業において、利用率は非常に重要な経営指標です。多くの病院では病床利用率を最重要目標としているでしょう。しかしながら、世の中全体の流れとして、平均在院日数が短縮化されています。さらに、在宅復帰率や重症度、医療・看護必要度の強化などにより、ますます平均在院日数は短縮化していくでしょう。こうしたことにより、病床利用率がじわじわ下がっていく傾向があります。

ある病院では頑張っているにもかかわらず、なかなか病床利用率が上がりません。しかし、収益を見ると少し好転している。内容を見ると新入院患者数が大きく伸びていました。経営目標として病床利用率が大切であることは間違いありませんが、平均在院日数が短縮されていて、新入院患者数が増えていることを見て、私は「この病院の取り組みの方向性は正しい」と感じました。

そこで、病床利用率は経営目標として掲げるにしても、新入院患者数を当初目標よりも引き上げ、職員にはそれを強く意識してもらうようにしようという話を院長、事務長とさせていただきました。

社員の気づき



院長は「最初に橋本さんに、“何をウリにするのですか”と言われたことがずっと頭に残っている。うちは特別なことはできないが、きちんと治療して、無駄な入院をさせず、早く退院させてあげることしかない。」と言われました。私は立派な方針であり、ウリであると考えています。

この院長の方針を表すのが平均在院日数であり、これが伸びてしまうと院長の方針とずれてしまうこととなります。しかし、これで経営を成り立たせるためには、新入院患者数にこだわらなければなりません。どの病院においても新入院患者数は重要指標ですが、この病院にとっては特に生命線であり、プライドであると言えます。職員が特に意識すべきは、新入院患者数だと再確認しました。

そこで、年初の新入院患者数の目標は月間320人でしたが、これをストレッチすることをご提案しました。まずは350人。常に320人は超えられるようになったので、難しい数字ではありません。月間30人アップということは1日1人。こう考えると打つ手が見えてきます。

経営指標はどれも大事。どれも達成することが必要。しかし、数ある指標の中でも自院の意志を示す重要指標を絞り込み、そこにとことんこだわることも大切だと考えました。

社員の気づき



「何を話し合うか」で会議は変わる！

高園忠助

月次の実績会議が活性化しない。もっと参加者から意見や提案があってもいいのに…。それは参加する一人ひとりの意識が低からでしょうか？もちろんそれも理由の一つですが、それを打開するヒントは、もしかすると報告会で共有し合っている指標の中にあるかもしれません。皆さんの施設

設では次の2点に当てはまるようなことはありませんか？

- ①前年同月比でだけで発表している。
- ②各部門長が、月次収入について発表している。

①の前年同月比も重要な指標ですが、この指標だけでは良かったのか悪かったのか判断がつきません。「前年は1,000万だったが今年は980万だった。」「前年は200人だったが今年は178人だった。」という、下がっているのはわかりますが、それは問題なのか問題でないのかまでは判断がつかないのです。判断がつかない、ということは聞き手も意見や提案をどう述べていいのかわからない。

この場合、前年同月対比だけでなく、一緒に目標値対比とするとよいでしょう。そうすると、目標値に対して達成したか否かで論じられるので、原因追究や成功した要因にも話が広がっていきやすくなります。

また②について、収入は結果指標です。むしろ救急受入件数や新入院患者数、各種指導件数など、職員一人ひとりのアクティビティに近い指標の方が行動変容を起こしやすくなります。

車の営業マンも「売上5,000万作りなさい」と言われるよりも「10台売ってきなさい」と言われた方が、誰に売ろうとかどうかという工夫をしようとか、イメージが湧くのではないのでしょうか。会議のポイントは他にもありますが、この点を変えるだけでも効果テキメンです。まずは指標を変えてみてはいかがでしょうか。

「知識や情報があればスタッフは能力を発揮できる」

プロジェクト形式で改善を進めている病院様で、新たな気づきがありました。

その病院様では、前回のプロジェクトで、論理的に構成することの重要性和、論理的な話し方「CREC法」をお伝えしていました。今回ご訪問した際に、より内容を深めた「プレゼンテーション」に関する研修を行いました。その模擬プレゼンテーションで、スタッフの方々には前回習った「CREC法」を使って、論理的かつ簡潔に話をされていました。

発表者の中には、前回の研修で、余談として紹介した「3C分析」を応用して、「患者」「競合医療機関」「自院」の3つの枠組み（論点）で漏れなく説明をされている方もいらっしゃいました。「3C」の枠組みについては、私も資料に記載しておらず、口頭で触れた程度でしたが、きっちりメモをとって、それを今回の模擬プレ

太田昇蔵



ゼンテーションに活用されたようでした。

多くの病院様で「スタッフが育たない」、「提案してくるスタッフが少ない」、「プレゼンテーションが今一歩」といったお悩みをお聞きしますが、実は提案やプレゼンテーションの基本的な知識を知らないだけかもしれません。

本来、多くのスタッフは素晴らしい能力を持っており、知識や情報、機会がないので能力を発揮できていないケースがあるのかもしれません。知識や情報を少しお渡しただけで、生き生きと発表されている姿を拝見し、知識や情報があればスタッフは能力を発揮できると感じました。

「マニュアルを活かす」

山本一登



私が訪問させていただいているお客様先で「自分で考えずに、すぐ答えを聞いてこようとすする若手が多くなってきて困っているんだよね」というお悩みを度々お聞きします。特にその傾向が最近では強くなっている、そう感じている方もいらっしゃるようです。その「答えをすぐ聞いてくる人」の代名詞としてよく使われる言葉が「マニュアル人間」です。世間でもとかくネガティブなイメージで使われがちな「マニュアル人間」という言葉ですが、あるお客様ではそのマニュアルによって「医療圏内」と保健所から高く評価され、外部の講演にも呼ばれている部署がありました。

現状業務の分析を行うために全部署のヒアリングと院内ラウンドをさせていただく中で、マニュアルの強みを活かしているその方にお会いすることができました。ハキハキと自信に満ちたトーンで話される栄養科のリーダーは、私たちが栄養室に入るなり「栄養科での手順のことなら何でも聞いて。何でも答えますから。ミスなく作業をすることにはかなり自信ありますよ。」とのコメント。ヒアリングをするデスクには、所狭しとマニュアルが並べられていました。そのマニュアルは、何回もの改訂を経て5年かけて作り上げられた、解りやすくも緻密で正確なものでした。そして、そのマニュアルに基づいて作業が正確に行われているのを目の当たりにしました。エリアごとにタオルの色を変え、他のエリアと混在しないようにする工夫、上司から資料の説明を求められると正確に回答する部下。マニュアルが整備されて以降、配膳ミスは1度も起こしていないとのことでした。「若手が他の病院で働くことになったら、すぐにリーダーになれるくらいのレベルですよ。」徹底し、実績を挙げているからこそできるコメントだと感じました。

定型的な業務を誰が行っても一定の水準を確保するためには、マニュアルが非常に有効です。徹底して作りこみ、活かされているマニュアルは、業務のレベルを上げていくのだと改めて実感しました。

「理念の浸透も担雪埋井」

玉利裕希



障がい者支援を主に行っておられる社会福祉法人のお客様のもとで、人事考課の作成支援をさせていただいています。

こちらの法人の理事長は理念の共有に重きを置かれており、定期的に理念研修を実施されています。理事長自ら登壇して利他の心な

ど、理念について語っておられます。ところが、どれだけの職員が理念を理解しているのか、不安に思っておられます。

こちらの施設の管理職の方々と一般職の人事考課についてミーティングをした際、利用者への対応について議論となりました。ある管理職の方が障がい者の就労支援について、利用者が〇〇という仕事がしたいという要望に対して、“すぐに紹介できる仕事”や“この人には、××という仕事が合っていそうだ”というような理由で、希望とは違う仕事を勧めることは、“真に利用者のためになっているのだろうか”との言葉を出席者に対して投げかけられたのです。理事長が不安を持つように、理念を理解することは容易ではないと思います。しかし、このように管理職の皆様が日常において、理念に沿った行動が取れているのかという議論がなされている姿を拝見して、私は確実に理念が職員に浸透していく様子を感じさせていただきました。

「背景を読み解く」

「世の中の流れや政策の背景を読み解くことができる職員を育てたい」
ご訪問させていただく医療機関の多くで、このような声をお聞きます。
それはなぜでしょうか。

同じ仕事をするのであっても、表面的なものの理解で仕事をする人と、背景を理解して仕事をする人では、おのずと結果が違ってくる。つまり、どれだけ高く・広い視野で自分の仕事をとらえるかで、仕事の質が違ってくるからではないでしょうか。

例えば、自院の機能だけに着目して、入退院を考えている地域連携室と、法人全体や協力病院等が持っている機能を把握し、

馬渡美智



政策の流れに沿って入退院を考えることができる地域連携室とでは、結果は違ってくるはずですが。

また、世の中の流れや政策の背景を理解することで、おのずと自らが取るべき行動、役割が見え、主体的に当事者意識を持って仕事に取り組むことにもつながります。

このような人材を多く育てることが、組織そのものの力を強くするのだと気づきました。

「大切なこと」

経営者とそうでない者の違いは、大別すると背負っているリスクの大きさではないかと考えています。経営者のリスクとは、自分自身だけではなく幅広く影響を与えかねないリスクであり、そのリスクを背負ってでも実現したい想いが、理念には込められているのではないのでしょうか。

人事制度の構築のためにコンサルタントを活用したことのある病院様をご訪問した際に、その人事制度が思うように機能していないというご相談を受けることがあります。“思うように機能していない”というところが重要なことで、人事制度として大きな問題ではなくても、経営者の高い期待に応える制度にはなっていないことがあるようです。

言葉や文字として表されている理念を経営者やそこで働く方々と接する中で理解し、戦略や制度に落とし込んでいくところがコンサルタントの使命であり、だからこそ構築した制度がそこで機能するのだと気づきました。人事制度構築をご支援させていただく中で最も難しいのはまさにこの点であり、その実現のために全力を尽くすことを私達は最も大切にしています。

美濃部希生



今月の日本経営

太田昇蔵

7月25日に博多駅前のTKP博多駅前シティセンターにて、弊社主催の「続・病院トップマネジメントセミナー」を開催いたしました。

これは、年始に弊社が開催した「新春・病院トップマネジメントセミナー」が好評だったため、その内容を深掘りする続編として企画しました。また年始から6ヶ月が経ち、お世話になっている九州・沖縄の皆様へ半期のお礼として、開催いたしました。

第1部は、弊社代表取締役の藤澤功明が、「経営の成長・永続的発展のために経営者がすべきこと」というテーマで、第2部は、弊社福岡オフィス長の橋本竜也が、「病院の成長発展の礎となる組織・人事マネジメント」というテーマで講演を行いました。弊社で開催したセミナーで過去最高の参加者数であった、年始の「新春・病院トップマネジメントセミナー」の約280名には届きませんでしたが、猛暑の中、約130名の病院経営層にご参加いただき、盛況のうちにセミナーを終えることができました。

今回は「事業承継」や「幹部職員の育成」といった、経営の本質に迫るテーマとしました。会場の様子やアンケート結果を拝見する限り、参加者の皆様にも概ね満足いただけた様子でした。

多くの医療法人が理事長の世代交代期に入り、また公的・公立病院においても、これまで経営を支えてきた事務長などの幹部層が定年退職などにより世代交代する時期に入っています。経営トップと出資持分の承継だけでなく、承継した次代の経営トップを支える幹部職員の育成が、多くの病院で経営上の課題になっています。

皆様の病院においても創業からの歴史がありますが、その歴史を踏まえて、組織を永続させることは、経営上の大きな目的になっていると思います。本セミナーの内容が、皆様の病院で少しでもご参考になれば嬉しく思います。

続・病院トップマネジメントセミナー

2014年7月25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

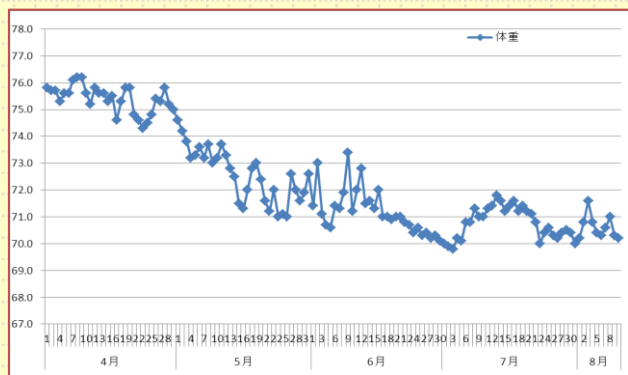
～前回までのあらすじ～

9/23までに67kgまでダイエットすることにした私は、カロリーを1,600kcal/日とする、水泳で週1回1.5km泳ぐ等の目標を掲げていた。準備を終えた4月から取り組んできた結果、8月現在はどうなったのか！？

1. なんと結果は・・・！！

これまでの連載で、ビジョン設定、SWOT分析、戦略策定、戦術設定・・・いわゆる準備編についてお伝えしてきた。その取り組みを進めてきた結果、今日8月現在ではこのような結果となった。

【 日次の結果目標 進捗管理表 】



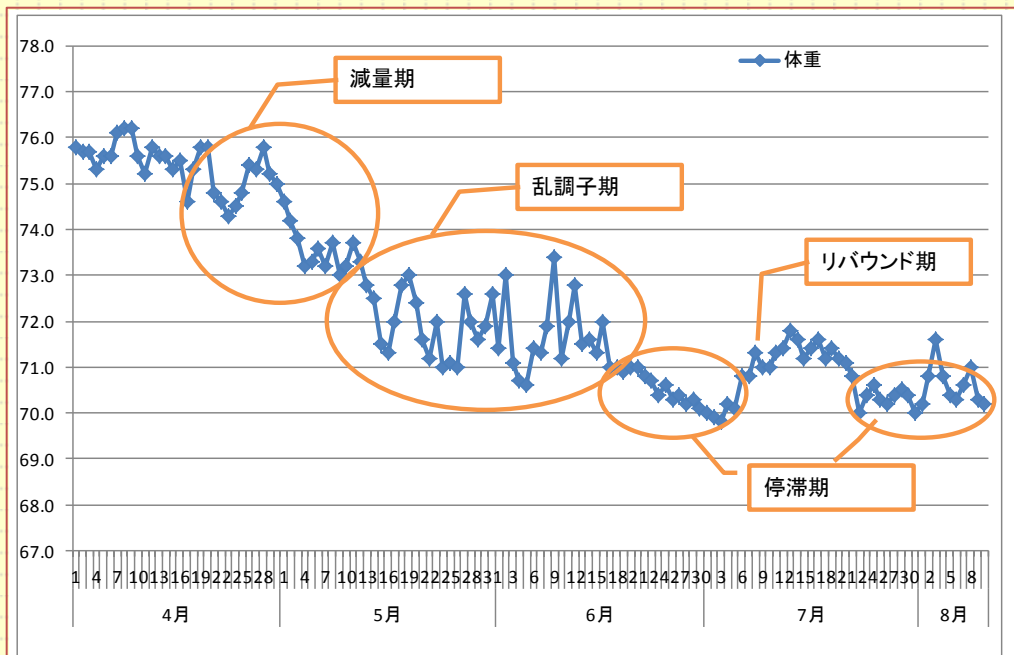
8月で70kg台、今日現在は70.2kgであった。なんと-5.6kg減！こうみると、一定の成果あったかのようなのである。確かに以前よりもスーツの着心地は軽やかで特にお腹まわりはゆとりが出てきた。ベルトの穴をみるとどんどん小さくなっており、以前は礼服用の黒ベルトを使っていたが、6月後半以降は若かりし頃につけていた茶色のベルトをつけている。そんなこと、誰も気づいていないだろうが、私の密かな成果実感はそのベルトが示してくれている。毎朝スーツに着替えてベルトを締めるたびに、自分のこれまでの取り組みに一定の成果があったものだと思えるようになった。

2. この先は見えているのだろうか？

しかし、これは本当にこれでよいのだろうか？改めてそう問うと、実は不安はぬぐえないのが今の正直な感想である。そう、目標と見比べるとどうかという視点で考えると、あと3kg落とさなければならない。この3kgの壁が実に高く、スタート時の75kgから3kg落とすのと、

今現在の70kgから3kg落とすのとでは難易度が違う。これは病床利用率を70%から80%にするのと、80%から90%にするのとでは難易度が違うことと同じである。そこでこれまでの成果の要因を把握すべく、時期から傾向をみることにした。

【 日次のプロセス目標 進捗管理表 】



〔 プロセス目標の実行率 〕

アクション(KPI)	目標値	4月		5月		6月		7月	
		前半	後半	前半	後半	前半	後半	前半	後半
1 摂取カロリー	1600kcal/日	87%	93%	100%	81%	87%	80%	60%	88%
2 水泳	1.5km	100%	33%	100%	50%	50%	50%	0%	66%
3 夕食を抜き朝食へ切替	週5日以上 実施	80%	80%	33%	38%	33%	33%	60%	56%
4 日次 体重管理	実行度 100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

※毎日達成できたかどうかを○・×でチェックを行い、その達成率を記載している。

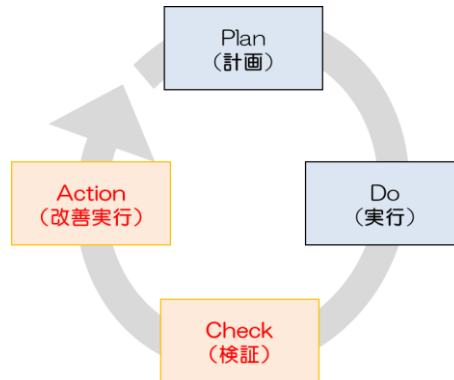
こうみると4月下旬から順調に落ちてきている。きっとカロリー制限が効いたのと、そもそも今まで太り過ぎであったことがすぐに落ちた要因だろう。しかし5月に入ってから新人歓迎会等、懇親の機会も多かった関係で、夕食を抜くことが出来なくなった。グラフが乱調子になってきたのはそれらが主な要因となっている。乱調子期は6月中旬まで約1ヶ月続き、その後停滞期に入った。摂取カロリー1,600kcal/日は80%以上達成できたものの、中々落ちない。そして、摂取カロリーの管理、水泳の機会が減少した7月。プロセス目標を守れる日が減り、7月には約1.0~1.5kgリバウンドしてしまったのである。

また、懇親会等が入るとどうしても体重が増えてしまい、翌日以降調整をかけている状態だった。この上下の乱調子があれば、もっと順調に進んでいた可能性も考えられる。

3. 本当の勝負はこれから！

これまでの取り組みを振り返ってみると、確かに落ちるべきものは落ちた。しかし、これから先を考えると、あと1ヶ月半、今のやり方で突き進んで目標である67kgが達成できるとは思えない。これまでのやり方とは別のやり方を掲げる必要がある。

私はマネジメントサイクル(通称:PDCAサイクル)でいうところの、CheckとActionのところ差し掛かっていた。今までと同じやり方は通用しない。環境変化が激しい昨今、ダイエットも日進月歩でなければ！



アクション(KPI)	目標値	達成率	⇒	アクション(KPI)	目標値
1 摂取カロリー	1600kcal/日	84%	⇒	1 平均摂取カロリー	1600kcal/日
2 水泳	1.5km	56%	⇒	2-1 水泳	1.5km/週
3 夕食を抜き朝食へ切替	週5日以上 実施	52%	⇒	2-2 ジョギング	3.0km/日
4 日次 体重管理	実行度 100%	100%		3 夕食を抜き朝食へ切替	週5日以上 実施
				4 日次 体重管理	実行度 100%

修正した中間目標は次のとおりである。

8月31日	69.0kg
9月10日	68.0 kg
9月20日	67.0 kg

私のダイエットも、最終コーナーに差し掛かり、これから最後のスパートをかけることとなる。達成できるかどうか、全ては残り40日にかかっていた。





社長の手紙

平成26年7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

NKニューズレターの第19号で書かせて頂いた「事業承継の基本的考え方」についてふれてみたいと思います。

日本は2007年に出生率が1.26人となり最低を記録し1992年より1.5人以下が続いています。今、日本では約7万の事業所が後継者難とも言われています。この出生率の低水準が続くと日本はどんどん国全体が衰退していくことになり、将来に大きな不安を残していくこととなります。さて、このような出生率の低水準(1.5人以下)が、どこから生じてくるのでしょうか。景気の低迷、女性の社会進出の増加、価値観の多様化等、さまざまな要因があると言われています。子供を育てやすい環境づくりも含めて国民一人ひとりが真剣に考えていかなければならない問題です。当社も基本理念に基づき、社員の子女の誕生と成長を共に祝福することを目的として平成25年10月より「しあわせ一時金制度」を見直しました。出産祝金と進学時祝金で第三子以上には合計して100万円

を贈呈させて頂くことにしました。(詳細は就業規則に規定する)

会社の諸規定においても、経営理念に基づく願いや思いが込められています。永年勤務して頂き、子女の成長の喜びをともに分かちあいたいということです。一部の規定を見直しても、すべての問題が解決することにはなりません。企業や幹部・社員一人ひとりが、そこに意識をもって考えていかなければなりません。政治が悪いからとか、世の中が悪いからと他責にしているは一步を踏み出していくことはできません。人口問題を解決していくためには、国家政策だけに依存するのではなく、国民一人ひとりの意識を変えていく必要があります。それは、家庭教育や学校教育にもつながっていくこととなります。

現在は、定職を持たない若者が180万人存在していますが、単に価値観の多様化ということですから素晴らしいのでしょうか。私はその根底には個人化している自己中心的な考えがあると思います。人間性向上の鍵となるのは恩意識を持つことです。「恩とは原因を知る心」なのです。自分の存在は、ご両親あってであり、祖父母・曾祖父母と遡っていくこととなります。

人は能力や資質は自分個人のものと思ったり、自分のことは自分が一番知っていると思いがちなのです。自分を知るためにはご両親・先祖から受け継いでいる徳・不徳に気づくことが必要です。自分の存在する意義を深く心に受けとめ徳(長所)を讃え、感謝し、報恩することです。また、不徳(短所)についても、そのことに気づき浄化していく決意をすることが大切なのです。「三代75年で経営の礎を築く」と言いますが、これは継がせる側の思い・願いを知り、継ぐ側の不安や葛藤を思いやる双方の歩み寄りがとても重要です。

病院の事業承継の現場での親子の葛藤はよくあることです。周囲からは親子としての目がある中で、同じ職場で働き、医師として同じ資格を持ち、さらには同じ診療科でもあり、30才前後の年齢差があることとなります。事業を永續発展させなければならない強い使命感に満ちた継がせる側の経営者は、後継者を決めるだけでなく、後継者を中心とした新しい事業を展開していくステージづくりも必要なのです。その事業の成長を通じて後継者の信頼と、後継者を支える人財を育成していかなければなりません。そして新たな経営者の下で、組織体制が揺るぎなく根を張っていくことを支えていく我慢が必要なのです。

一方、後継者はという創業からの歴史を知ることから始まります。

歴史における転換点、苦しみ、悲しみ、そして今まで誰に助けられてきたのか、誰に支えられてきたのかをまとめることです。自院の歴史を知ること地域住民から支持され、信頼を積み重ねてこられた重みを深めることです。そのことにより、父母や祖父母への深い敬愛の念を育んでいくこととなります。

私は先日お客様である病院の理事長より、ご息様への将来の事業承継について思いもよらない言葉を聞くことになりました。

今まではご息様を実家に40才前に戻し、家業である病院を継がせることを既定の路線としていました。私自身もその方向性に沿って10年ご支援してきました。しかし、理事長から「今後は息子が戻ってくるだけで全てではない。息子に夢・希望があるのであれば、ここではなくても市場が見込め、人脈も広げてきた関東など、自分の能力を存分に発揮できるところで活躍してくれてもよいと思う。地元に戻り、市場が狭くなっていくところで、こじんまりとまっとうして、息子の将来の可能性をうばいたくない」と…。私は理事長のご息様への思いやりを深く知るとともに、この仕事の奥の深さとやりがいを感じざるをえませんでした。

平成26年7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

職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.2 連載

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。参考にさせていただけたら幸いです。

さて、今回は「基本行動の徹底」で「気づきと挨拶」「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つがあることをご紹介します。

今回はこのうちの「気づきと挨拶」について詳しく解説します。

まず、ここでいう「気づき」ですが、これは自然と気づくということではなく、自ら進んで気づくという主体的な意味合いで使われているという理解が重要です。気づこうとするからより多くの気づきが得られるということです。

例えば、皆さんはご自身の携帯電話を見ないでスケッチすることができるでしょうか。スマートフォンの方はアプリの配列でもいいかもしれません。どうでしょうか。恐らくなかなかうまくかけない方が多いと思います。では、スケッチすることを前提で30秒間眺めてみたらどうでしょうか。恐らく割とうまくかけると思います。毎日何回も、何十回も「見ている」携帯電話ですが、スケッチしようとするとなかなか思い出せない部分が多い。しかし、スケッチすることを前提でほんの30秒「見る」とうまくかける。つまり、「見ている」と「見る」には違いがあるということです。「見る」とは、意思を持って見るということをここでは意味します。気づきも同じです。なんとなく気づくというのはまぐれのようなものです。意思を持って気づこうとすることが大事です。気づきがある人、

ない人ということをよく言いますが、気づきがある人とは、意識的に気づこうと注意を払っている人のことであり、それが継続することによって意識しなくても気づくようになっていくのです。訓練によって気づきを高めることができるのです。

このように考えると「気づきませんでした」という発言は、本来「気づこうとしていませんでした」ということであるとわかります。何に気づく必要があるのか、つまり何に気を配ればいいのかがわかれば、それを意識することで気づきが高まります。

しかし、新人の場合、なかなか気づくことができません。それは、気が利かないということもあるかもしれませんが、そうではなくて、「何に気を配ればいいのか分からない」と捉えてみます。そうすると、上司や先輩は何に気づくべきかについて、方向性を示してあげることが大切になります。

例えば、「今から患者さんに〇〇するから、患者さんがどんな反応をされるか、よく見ておいてね。」とか、「これから私が〇〇するから、それを見てどこがポイントなのかをよく見ておいてね。」といった感じです。

具体的に〇〇に気づきなさいと指示をするのではなく、こういうところを見ておくようにと方向付けます。そして、気づいたことを話してもらいます。こうすることで気づきの感度を高めていきます。

気づいたら必ず反応すること、この基本が「気づきと挨拶」だということになります。つまり、気づくこと、そして反応することはセットだということを基本行動に含めているのです。誰かがいるのではないかと周囲に気を配る。そうすると誰かを見つけやすくなる。誰かを見つけたら(会ったら)必ず挨拶をする。気づいて行動するというのをいちばん基本である挨拶に求め、基本行動を高めるのです。自分から気づこうとする習慣と気づいたら必ず反応するというのを新人のうちから身に付けておけば、主体的に行動する人材への第一歩となります。

弊社に届いた「8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

当法人においても、今年度の重要課題として「接遇」の推進を理事長号令の基実践しています。しかしながら、職員全員への周知徹底と理解までには、まだまだ時間がかかりそうです。心配り、気配りができる人材を増やすことが成長の原点と言えるかもしれません。自分の足元を見つめ直し、気付かせる環境づくりを検討してみます。

- ・「気付き」とは自分に問題意識を持っていないと気付かないものです。
 - ・「改善」も同じで、自分に反省する気持ちがないと改善できないものです。
- 職員からの提案、改善案に関して、「気付いた事」をまず褒めてやる事だと思います(内容はともかく)。

今月のBook Review

(山根 匡博)



『インシューからはじめよ 知的生産の「シンプル」な本質』

安宅和人(著)

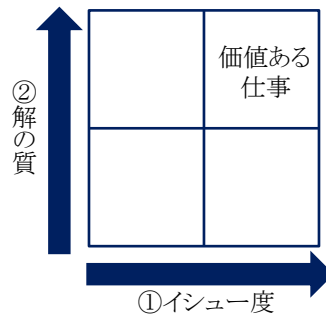
出版社：英治出版
発行日：2010年11月24日
ISBN-10: 4862760856

コンサルタント出身者が書いた本を読むと、決まって「若手時代は連日朝から朝まで仕事していた」というエピソードが書かれている。コンサルティング会社に勤める若手はこれを読んで「昔は大変だったんだなあ」とは思わない。基本的に今も昔も若手の働き方は変わっていないからだ。とにかく若手は時間がかかる。これは若手コンサルタントの方が「やらなければいけない作業」が沢山あるというのではなく、「やらなくていい作業」を沢山やっているからではないかと感じる。思考の型ができていない若手は、論点を掴む力が育っていないため、最終的なゴールにたどり着くまでに莫大な量の unnecessary 作業に吞まれてしまうのだ。

例えばお客様から「年功的な賃金表を導入しているせいで、ここ数年の件費の膨らみ方が問題になっている。いよいよ手を打たなければ。」という相談を受けたとする。ここで多くの若手コンサルタントは(なるほど。それなら成果給や役割給の考え方を取り入れた賃金表を提案してみよう)と作業に取り掛かる。一週間後、実際に仕上がった賃金表でシミュレーションを行ってみた結果、それほど件費にインパクトがないことが分かり真っ青になる。一方、ある程度のベテランコンサルタントなら、話を聞いた段階で(本当に年功的な賃金表が原因なのか？平均年齢自体はここ数年一定なのだから年功的賃金による影響はそれほど生じないはず。経験年数で全員が自動昇格していたり、短時間勤務者の増加によって看護師の頭数が増えているなど、賃金表以外の要因も考えられるな。)と、全体を俯瞰しながら論点を絞り込み、仮説を立てて無駄なく検証を進める。

重要性の低い問題にどれだけ時間をかけて取り組んで解を導き出したとしても、最終的な価値は上がらず、結局は疲弊するだけだ。出来るだけ最短距離で高い価値を目指すためには「問題を解くこと」よりも、まず自分たちが明らかにしなければならぬ「問題は何かを見極める」ことが重要だ。圧倒的に生産性の高い人の共通点はここにある。本

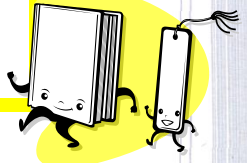
書では、「仕事の価値」とは「インシュー度」と「解の質」の高さだと整理している。「インシュー度」とは「自分の置かれた局面でこの問題に答えを出す必要性の高さ」、「解の質」とは「そのインシューに対してどこまで明確に応えを出せているかの割合」を意味する。ポイントは、まずインシュー度を見極め、それから解の質を高めることだ。



私の感覚だと「説くべき問題は何か」を明確に出来れば、仕事の7割は目処がついたようなもので、ここまでのフェーズが知的生産の領域だ。残りの3割はそれを検証する作業であり労働生産の領域だと思う。知的生産領域のパフォーマンスを上げるためには意図的に自分の視座を高いところに置き、常に客観的・論理的に問題を俯瞰しなければいけない。最初の段階で思考省略せずに論点を詰め切るかどうか、後のアウトプットの質を決める。自分が徹夜してどうにかなるうちはまだ良いが、チームをまとめるようになるとインシューを外した仕事は部下の時間や体力さえも無駄にしてしまうことになるのだ。これからの仕事人生をより高く、より速く、より効率的に走るために、本書の思考プロセスを血肉化し、思考のエンジンをアップグレードしていきたい。



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