

# 日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

[www.nkgr.co.jp](http://www.nkgr.co.jp)

## 社員の気づき

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

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。

## データで見ることの大切さ

橋本竜也

先日、あるお客様の依頼で今後の人工透析のマーケティングを行いました。今後、人工透析患者はどのように推移していくのか、夜間透析を広げることの可能性はどうかなどを人口推計などをもとに分析しました。

人工透析の患者確保という視点で考えると毎年どれくらいの導入患者が見込まれるのかということが一つのポイントになります。統計によると新規の導入患者は全国で年間約37,000人（一般社団法人日本透析医学会「慢性透析患者に関する基礎集計」）、これを人口比で福岡県にあてはめると年間約1,500人ということになります。私は案外少ないと感じました。ご依頼をいただいた病院が所在する市では導入患者数に対して人工透析実施施設の数と総ベッド数が非常に多く、かなり競争が厳しいということがわかりました。

また、参考にした日本透析医学会の基礎集計（前掲）は非常に有用なデータが多く、大変参考になりました。夜間透析について検討する際、夜間透析を積極的に広げていくべきかどうか検討しましたが、この統計によれば、夜間透析の提供割合は1889年をピークに一貫して低下し続けており、2013年では全体の約13%となっています。あくまで割合なので実数では多少増えているのですが、夜間透析の重要性を思い込みすぎた私には大きな気づきとなりました。

では、なぜ夜間透析の割合が減っているのでしょうか。各施設の提供体制の問題もあると思いますが、前掲の統計によれば、導入時の平均年齢が一貫して上がっており、2013年の導入患者の平均年齢が68.7歳なのです。しかも、最大のボリュームゾーンは75歳～80歳の層です。こうした年齢の方々が夜間透析を必要とするのでしょうか。昼間や在宅透析のニーズが確実に上がっていると考えられます。むしろ、早朝透析のニーズがあるのではないかとさえ考えています。

患者さんの動きなど、日々目の前のことで多くの情報を得ていることは確かですが、改めてデータで時系列的に俯瞰してみると様々なことに気がきます。また、気づくようなデータの見方、考察をしなければならぬと思います。データで見ることの大切さに改めて気づきました。

## 社員の気づき

高園忠助

最近、お客様から一般職員向けに研修をしてほしいというご相談を多くいただきます。詳しく聞いてみると、「仕事に向き合う姿勢がドライ」「もっと組織でのルールや常識を踏まえてほしい」「『教えてもらっていないからできません』と平気で言う」...そうしたことをどの病院様も共通して言われます。お客様の問題意識はいわゆる社会人としての基本的な考え方・姿勢を身につけさせたい、ということのようです。

### 考え方を育てる

確かに若い世代の価値観は変わってきていますが、この領域はきちんと鍛えることで身につけていくことができます。モノの見方・考え方は個性や価値観も反映されますが、鍛え、磨いていくべき力と捉えるべきでしょう。

平成25年度実施 介護労働実態調査(公益財団法人 介護労働安定センター福岡支部)によると、入社1年未満の職員に研修受講と離職率との間で相関があることがわかりました。つまり、離職率が低い事業所は研修を受講させることが多いようです。研修を受けさせると離職率が低下すると断定できませんが、一組織・人事コンサルタントの肌感覚としては、少なからず因果関係もあるように感じます。4月入社から半年が経過しました。今一度、一般職員の育成についても考えてみてはいかがでしょうか。



太田昇蔵

先日、人事評価制度構築支援を行っているお客様で、制度構築のためのヒアリングを実施しました。各部門の所属長ヒアリングを行い、各部門で頑張っている職員や高い成果を発揮する職員、成長が早い職員の行動特性の共通項から、人事評価項目を見出す取り組みを行っています。

### トップの想いが伝播する

各部門の所属長ヒアリングを終了し、最後に理事長へのヒアリングを行いました。理事長から「人間性を磨くこと」を重視したいという意見を頂戴したため、「先生にとっての人間性とは何ですか?」とお聞きしました。すると、理事長は「謙虚」「温かみ」「相手の立場を理解すること」とおっしゃいました。

私は、そのときハッと気づきました。実は、各部門の所属長ヒアリングで、特に勤続年数が長い所属長からの意見として、頑張っている職員や高い成果を出す職員に共通する行動特性として「謙虚」「温かみ」「相手の立場を理解すること」などが挙がっていたからです。

理事長と長年苦楽を共にしてきた勤続年数の長い所属長が、頑張っていると感じる職員像は、理事長が重視すべきと考えるポイントと一致していたのです。これまで理事長を支えてきた古参の職員には、トップの想いが自然と伝わっていたようです。こうした以心伝心の関係性を築くことが、経営者の要諦なのだと感じた瞬間でした。



人事制度構築の支援をしている中、いつものように毎月の院長との打ち合わせに高園、馬渡、私の3人で臨んでいました。今回の打ち合わせは、職員の給与をどうするかが主なテーマでした。給与の制度を変える際には給与が大きく下がってしまう職員が何人か出てしまうことがあります。その際、現給保障等の措置によって大幅な給与ダウンを防ぐ方法がとられることがあります。院長が打合せの中で気にされていたのは、このように改正によって不利になってしまう職員への対応でした。

「その職員の中には定年が近く、今までずっと頑張ってきた〇〇さんがある。定年時には、本人が頑張れたという印象を持ちながら退職して行ってほしいんだ。」院長は、他にも何人もの固有名詞を出しながらお話をされていました。職員の一人ひとりにまで思いを巡らせて、病院全体だけでなく職員一人ひとりに良くしてほしい、そう願う気持ちが心に響きました。

全体最適のためにある程度の痛みは仕方ないと安易に考えるのではなく、何とかして全員が良くなるような制度づくりをしていくことが大切なのだと気付きました。

山本一登

### 個人にまで思いを馳せる



先日訪問させていただいた病院で、職員の方が「こんにちは」と笑顔で丁寧に挨拶して下さったのが印象に残りました。

廊下ですれ違っただけの、初対面の私にこんなに気持ちのよい対応をして下さるのだから、患者さんや共に働く職員の方に対する対応は、もっと素晴らしいのだろうなと思いました。

馬渡美智

このとき、私の頭に一つの言葉が浮かびました。

「正しい挨拶は、いい仕事への第一歩」

女子ソフトボール日本代表監督である宇津木妙子さんの言葉です。

人と接することの多い医療業界においては、挨拶は接遇やマナーといった枠を飛び越え、もはや仕事の一部と言ってもいいかもしれません。

よい医療を提供するためには、患者さんやそのご家族と信頼関係を築くことが重要です。

そして、質の高いチーム医療を提供するためには、職員が互いに信頼し合わなければなりません。信頼関係を築くためにはコミュニケーションが必要であり、その第一歩が挨拶だと思います。気持ちのよい挨拶は相手に好印象を与え、その後の関係づくりを円滑にしてくれるはずです。

まずは次の出勤日、いつもより元気な声で挨拶してみませんか。

## たかが挨拶、されど挨拶



先日、ある法人様にて、人事評価制度設計に向けた各部門長へのヒアリングを行いました。現場で大切にしている(評価されたい)ことや成長する人材の行動の特徴を主なヒアリング項目としながらも、現場の抱える問題についてもヒアリングを行いました。

美濃部希生

その中で、人材が定着しないことを問題とされている方がいらっしゃいました。その要因として、賃金や、異動、人間関係など様々に挙げられていました。そこで、その方に「では、なぜあなたはこれまでこちらの法人で頑張ってきたのですか」と、上司が質問したところ、その方は涙をうかべながら「好きだからです」と答えられました。職場に対

## 好きだから

する不満を挙げればきりががない。しかし、それらをも払拭してしまうほどの信頼と帰属心が創業者との間にあったのです。

事業の拡大や承継にあたり、この方が経験されたように直接、創業者の思いや考え方に触れる機会を持つ職員が減ったことも人材定着がなされない要因のひとつであると私は感じました。そして、この方が深く共感した創業者の想いや考え方を「生きた制度」として落とし込んでいくことが我々の使命であると改めて気付きました。



あるお客様のもとで6月に実施した管理職研修で、受講者の皆様に研修以降2ヶ月間の目標を立てていただきました。そして2ヶ月後、受講者の皆様が立てられた目標の達成報告や、その目標の達成

玉利裕希

## みんな思いをもっている

に取り組む中で生まれたエピソードを共有する修了研修を開催しました。修了研修までの2ヶ月の間、私は受講者の皆様から定期的に提出されるレポートの確認、レポート内容を受講者の皆様にフィードバックするための編集を主に行っていました。このレポート

にも日々目標を実践実行される受講者の皆様の声が増えていたのですが、修了研修での情報共有の場では、レポートでは語られなかったエピソードがどんどんとあふれ出てきました。ある人は、役職者として、プレーヤーとしての仕事を部下に譲り、現場のリーダー的な職員の育成をされている中で、自分の役割は何かと真剣に考えるようになったというお話をされていました。

また、別のお客様では、ワークショップ形式の研修を行った際、自分の病院をさらに活性化させる施策として、院内で勉強会を開催しないかという意見や部署横断でできる取り組みはないかなど多様な意見が飛び交っていました。

私がいこれらの経験を通して気付かせていただいたことは、思いを話す機会があることの重要性です。職員の方々は、発言はしなかったとしても心の奥底で“もっとこんなことをするとうちの病院はよくなるのではないか”などと考えていらっしゃると思います。病院が提案を促していたとしても、なかなか言い出しにくく思うこともあるのではないのでしょうか。自分の思いや考えを共有する場を意図的に企画すると、すばらしい意見や提案を得られることもあるのではないのでしょうか。





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.5

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、水泳を週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10日現在で-5.6kgを実現するものの、目標にはまだ3kg到達していない。PDCAサイクルに基づいて、過去の取り組みを見直した私は行動に改良をかけて、再度プランニングした案をもとに、ラストスパートに臨む。

## 1. 最終コーナーを曲がった40日間

残り40日間、私は以下の5つのKPI(Key Performance Indicator)を設定し、日々取り組んだ。30日が経過した結果は以下のとおりである。

KPI	目標値	達成状況 (8/11~9/10)
平均摂取カロリー	1600kcal/日	93.5%
水泳	1.5km/週	100%
ジョギング	3.0km/日	87.1%
夕食から朝食への切替	週5日以上	100%
日次 体重管理	実行度100%	100%

その結果、なんと効果テキメンだった！停滞期だったこれまでから徐々に体重が落ち始めたのだ。70.2kg(目標まであと3.2kg)だった体重は、9/11現在で67.9kg(目標まであと0.9kg)まで落ちたのである。ここ5日間、0.1kgたりとも落ちないことに若干の危機意識を覚えているが、それでもこの30日で2.1kgを落とせたことは大きい。

その要因はなんだったのか。ひとつは「徹底」だと思う。前回の連載では恥ずかしながらKPIの達成率が56%というようなものもあった。しかし、残り40日となり、追い込まれた私は、その危機意識から徹底することができた。

もうひとつは、「追い込みをかける」ことであった。正直、丸一日食事を抜くという禁じ手を使った日もある。本当であれば健康的なダイエットとしてはふさわしくないが、正攻法や綺麗ごとだけじゃやっていけない。そんな取り組みが効を奏した30日であった。

## 2. 長かった6ヶ月を支えたもの

私は長期的な取り組みがあまり好きではない。成果実感が沸くまでに時間がかかり、せっかちな私には中々に合わない。しかし、今の仕事を通じて、本当に大切なことや本質的なことは短期的な取り組みによって作られるものではないことも学んだ。

多くのビジネスモデルをみると、短期間で急成長したビジネスモデルは、短期間のうちに飽きられてしまう。短期間で成長した会社は、人材や品質が成長スピードに追いつかず安定感がない。一方、会社の歴史や品格、文化は長い年月をかけてじっくりと醸成されていくものであり、だからこそ真似できない強さがある。トヨタがトヨタウェイを公開しても決して真似できないという自信があるのもきっとそうだろう。

これは個人においても同じで、仕事の基本行動やモノの見方・考え方など、本当に大切なものを鍛えるのには時間がかかる。ダイエットもリバウンドするダイエット、しないダイエットとではきちんと体質改善に着手しているかどうかの違いではないだろうか。

6ヶ月間はダイエットにしては長い取り組みだが、なぜ継続できたのだろうか。それはきっと「前向きなビジョンを鮮明に掲げていたかどうか」ではないかと思う。ビジョンがなかったら、この6ヶ月間は苦行のように感じていたかもしれない。また、後ろ向きなビジョンだったら、危機意識は持っていたかもしれないが、やはり苦行のように感じていたかもしれない。しかし、前向きで、利他のビジョンを掲げるようにアドバイスをしてくれたチームメイトがいたから、この6ヶ月間、ダイエットにやりがいをもって取り組むことができた。

あと12日で短期目標の期日であり、結婚式である9/23がやってくる。すでにタキシードのサイズは当初よりサイズダウンしたものに変更している。機運は上昇志向でモチベーションもコンディションも抜群だ。この6ヶ月間に必ず勝利を収めてやるぞ！



## 社長の手紙

平成26年8月25日

### 社員の皆様へ

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。

私は7月27日から4日間、シンガポールに平井副社長、山本専務、小畑部長、太田主任の5名で出張しました。出張目的は3つです。  
1つ目はシンガポールのヘルスケア分野の熟知(病院建築に伴うコンサルテーションのあり方、JCIの動向、医療及び介護分野における日本からの進出状況等)

2つ目は、平成26年度の経営方針書の第3にある新規市場を見据えた海外拠点の設置の検討

- ①東南アジア進出の足がかりを創るため
- ②ヘッドオフィスの設置を検討するため

3つ目は、同行者との育成を含めたコミュニケーションを図ることです。過去を振り返りますと、私が最初に海外に行かせて頂いたのは、入社5年目でした。小池会長のご引率で、米国の研修ツアーに参加しました。私はその年、肝臓を悪くして34日間入院しましたが、その時に小池会長よりお話を頂き、天にも昇る思いでした。入院期間中に小池会長はじめ、先輩の皆様が私の仕事をフォローして頂いているにもかかわらず、海外研修という大きな褒めうり頂くことになり、恐縮すると同時に、嬉しさいっぱい退院後、挽回するために貪るように仕事をしたように記憶しています。研修期間中の取り組み姿勢について、小池会長からご教授頂いたことは、平成24年10月の手紙に詳しく書いておりますので、また時間のある時にでも見直して下さい。

このように海外研修によって感性を養うという考え方は、菱村議長のお考えが踏襲されています。菱村議長は、「若い時の方が広い世界を見て感じ、触れることで感性が大いに養われるものだ」とお話になります。よって私たちは若い頃より沢山のチャンスを与えられてきました。今では研修ツアーに参加するのではなく、方針に沿って明確な目的意識のもとに自ら学び、吸収したいところにアテンドして自ら訪問してくれています。海外に出向する機会や、海外からの研修生の受け入れも長期に渡るようになりました。丹羽副社長の海外赴任時の人脈のお蔭で、今回で研修生の受け入れも4年目となりました。今年度受け入れたアイオワ大学大学院生のクリント・ヒューズ氏は、6週間に渡って当社で学び「米国医療コンサルティング市場への進出に向けた日本経営のための事業計画」をまとめ帰国してくれました。日本の医療機関への訪問やコンサルティング現場での学びだけでなく、プライベートにおいても同志としてスタッフの皆様にも溶け込んで、ソウルメイトづくりもしてくれました。平井副社長の心遣いにより、副社長の自宅でご家族の皆様と懇親を深めたり、名古屋で行われた加藤さんの結婚式にも参加したりと、大学院のトップという成績だけでなく、明るく非常にコミュニケーション能力の高い人物でした。海外への研修、出向、共同開発、人事交流等、随分と変化し将来に向けて大いに期待出来るようになってきているのも、皆様の取り組みのお蔭と感謝いたします。

さて、話しを元に戻しますが、シンガポールにおいて私は大きな学びを得ることになりました。1965年建国で来年50周年を迎えるシンガポールには、淡路島ほどの面積の国土に540万人が住んでいます。富裕層向けの政策を中心として打ち出し、世界的なニーズを受け入れる体制を構築し、シンガポールを拠点とするような動きをたえず意識しているようでした。

与党議員が大半を占め、野党の存在がわずかであるため発言力は制限され、国政への影響力は少ない。一般市民の政治的な関心が低いのは、経済的・政治的安定を享受されていることが考えられます。富裕層の割合が世界で最も高いと言われております。税制面においても相続税が非課税であることや、治安の良さや自然災害の少なさなども、国家の安定度が高いと言えると思います。

以上のことから、富裕層が優遇される政治の善し悪しは別として、明確な方向性と市場を絞った政策は国家と言うよりは、大きな企業であるかのような思いを抱きました。企業組織の運営に重ねて学ばべき点は、この戦略的思考です。ビジネス戦略において「選択と集中」と言われるように、成長発展していくためのビジネスストーリーをしっかりと描くことが大切であると考えました。成長市場について各事業部が協力して英知を絞り、全社一丸となって考え抜き実践していくことです。そのために優秀な人材の採用、同志として考え方を共有できるプロの育成、そして生涯現役としてのステージづくりが重要です。

次に差別優位性です。当社は業種特化、業務特化していますが、それによって商品開発・技術開発においてピカイチのオンリーワンとなっているかどうかです。お客様が真に必要とされていることに対して、利益実感を抱けるレベルに目線をたえず置いていくことです。

最後に意思決定の品質をスピード感による実行力です。戦略の誤りは、戦術や戦闘ではカバー出来ないため、たえず私自身の魂を磨きつづけ、躍動感溢れる組織運営を目指していきます。

平成26年8月も皆様の頑張りに感謝するとともに、夏バテには十分に注意して下さい。

株式会社日本経営  
代表取締役社長

蘇澤 功明

## 経営お役立ち情報

### 職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.3 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。参考にしていただけたら幸いです。

さて、「基準行動の徹底」で「気付きと挨拶」「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した。

今回はこのうちの「認識即行動」について詳しく解説します。「認識即行動」は当たり前のことですが、案外、なかなか身につかないものです。

「私はどうしても後回しにしてしまう体質なので・・・」ということ言うベテラン職員がいませんか？この「体質」というところがポイントです。物事を後回しにしてしまう人は、そのような体質になってしまっているのです。「認識即行動」を本人の性格や気質の問題にしてしまうと、多くの人がかっと後回し体質になってしまうでしょう。誰でもすぐに手をつけたほうが良いとわかっていながら、それができないものですから。だからこそ、新人のうちに認識即行動を身に付けるように指導

を徹底しておくことは大切です。指示をしたら、いつ手をつけるのかまで確認します。

「いつやるんですか？」「いまでしょう」というフレーズが一時流行りましたが、流行ったということはそれだけ多くの人が認識即行動ができていないということではないでしょうか。部下に認識即行動の体質を身に付けさせてあげることが大事です。なお、認識即行動の実践にあたっては、次のポイントを基本として理解しておく役に立ちます。

「いつでもできること」は、「今すぐできること」

「あとでもできること」は、「今でもできること」

つまり、多くのことはすぐできることなのです。

また、「認識即行動」は体質だと解説しました。実は基準行動の多くは、体質や習慣によるところも大きいのです。これは生活習慣にも及びます。基準行動の向上は、生活習慣の向上を通じて根本的に改善されていくと捉えることも重要です。「認識即行動」が生活習慣として最も表れやすいのが、「朝の起き方」です。

A: 目覚まし鳴らなくても毎朝一定の時間に起きる人

B: 目覚まし鳴ったらすぐ起きる人

C: 目覚まし鳴ってもなかなか起きない人

例えばCの人は休憩時間が終わるぎりぎりまで「あと少し、あと少し」となかなか仕事に移れない人が多いようです。Aの人は休憩時間が終わる前に切り替え、休憩時間終了とともにすぐに仕事に取り掛かる人が多いようです。つまり、生活習慣であり、体質なのです。このレベルまで改善すれば、基準行動は本物になっていきます。よい生活習慣は、よい仕事のリズムを生むとも言えそうです。

## 今月の日本経営

新田亜矢子

今月は、先日弊社の全従業員に配布された「経営の真髄」という冊子をご紹介します。

これは、弊社の創業者であり、現在、取締役会議長を務める菱村和彦の言葉を本部スタッフがまとめたものです。

「真髄」とは、「物事の最も肝心で大切な点。本質。その道の奥義。」を意味します。その言葉の通り、この冊子の中には、菱村が18坪の小さな事務所からスタートしてから、現在の日本経営になるまでの中で大切にしてきたことなど、奥義がまとめられています。下積み修行中のこと、支えてくださった方々のこと、投資のことなど、様々なエピソードを通じて真髄を社員に伝えようとまとめた冊子です。

沿革では、1967年（昭和42年）「菱村総合税務会計事務所を開業」との一言でしかありませんが、一言では表現しつくせない歴史を知ること、今では当たり前にあるものの一つ一つが、経営者の覚悟あつてのものであると痛感しました。

冊子の表紙にはこのような言葉があります。

「～日本経営の将来を担う方々にお伝えしたいこと～」

このタイトルが弊社の創業者の思いを凝縮していると思います。経営とは継続が重要であり、継続しなければ経営とはいえません。しかし、その継続は世代交代によってバトンを受け継いでいくことによって実現されます。そして、この世代交代はどの組織でも必ずやってきます。この世代交代は事業承継といわれます。事業承継とは事業、財産、人材などの承継が特に言われますが、哲学の承継がもっとも大事ではないでしょうか。こうしたことにも弊社は力を入れていますし、社員としてこうした冊子があることがうれしく、誇りに思います。

こうした取り組みによって自社の経営を磨き上げながら、今後も皆様のお役に立てるよう社員一同取り組んでまいります。

# ご挨拶



このたび、当社の新事業年度のスタートとなる10月1日から東京支社へ人事異動することになりました。コミュニケーションレターをご愛読頂いております皆様へ、この場をお借りしてご挨拶させていただきます。

入社以来、大阪本社で過ごした3年間は、ひと段落する間もないほど仕事に溢れる毎日で、忙しさに辛くなるような時もありました。ところが、福岡でオフィスを開設してからの数ヶ月は、スケジュールの空白ばかりが目立ち、お客様訪問の予定がなく、今日も明日も内勤という週が少なくありませんでした。「このままでは本当に仕事なくなるかもしれない」、「世の中から必要とされなくなるのでは」という不安な気持ち、「タダで給料をもらっている」という情けない気持ちを毎日のように感じました。それから数ヶ月たって、お客様からコミュニケーションレターへの感想のFAXが手元に届いたり、セミナーにもたくさんの方にお越しいただけるようになり、自分たちの取り組みに反応して頂けることが本当に嬉しく、感謝の気持ちでいっぱいになりました。仕事がないという不安な気持ち、仕事があることの有難さ、お客様から期待してもらえることの有難さに身をもって気づけたことは、福岡で2年間過ごした一番の財産です。

まだクロスも床も貼られていない、借りたままの状態のオフィスに初めて入ったとき、「こんなに広い場所を借りたんだ！」と驚き、嬉しくて本当にワクワクしました。それから看板を掛け、書類棚を置き、人が増え、机が増え、手狭になってフロアを広げ、セミナールームを作り、自分たちのオフィスがオフィスらしくなっていくひとつひとつの場面で、言えない嬉しさが込み上げ、創業期ならではの本当に貴重な時間を体験させていただきました。

オフィス開設以来、セミナーにお越しいただいたお客様、コミュニケーションレターをお読みいただいた皆様には、たくさんのお言葉や応援を頂き本当にありがとうございました。一緒にお仕事をさせて頂いたお客様には、本当に様々な面で応援して頂き、特に立ち上げの時期には、精神面でも多くの応援を頂きました。心よりお礼申し上げます。皆様のますますのご盛栄を心よりお祈りいたします。

日本経営は、これからもお客様から愛されるコンサルティング会社として、本当に良いと思えるサービスをできるだけ便利に身近にご利用いただけるよう、取り組んでまいります。今後とも、日本経営、そして福岡オフィスをどうぞよろしく願いたします。

山根 匡博

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。

医療法人伴帥会 介護老人保健施設ガイアの里 池永 孝幸 様

「気づきは、意思を持って気づこうとすることが大事。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る」

本年度、当施設にも3名の新入職員が入職しました。先輩職員として、又、上司として正面から職員に向き合い指導、教育が出来ているのか？自分の行動を振り返る気づきとなりました。

# 今月のBook Review

## 『プロフェッショナル原論』

出版社: 筑摩書房  
ISBN-10: 4480063331  
発売日: 2006/11/7

波頭亮(著)

(山根 匡博)



先日、Vokersという転職情報サイトが調査した「社員が成長できる企業・組織」ランキングで、弊社が第2位に選ばれた(第1位は財務省)。日本経営でしか働いたことがない自分にとって、日本経営の特異性が何かを客観的に見つめるのは難しい。ただ、自分自身を含め、当社で何年間か鍛えられてきた若手社員を見渡すと、確かにある共通した成長プロセスをたどっているように感じる。キーワードは「センス オブ オーナーシップ」だ。

上司からの指示と期限に追われて心身ともに疲弊していた入社2年目の終わりに、先輩に薦められて読んだこの本で、センス オブ オーナーシップ(sence of ownership)という言葉を知った。自分の仕事は人に頼るのではなく自分自身でやらなければいけないし、その仕事の結果責任は全てを自らが負わなければならない。他人をアテにするのではなく、自分の仕事へ全権意識を持つという考え方だ。指示待ちの仕事はお客様よりも上司を意識した仕事になりやすい。忙しさは単なる疲弊感として心身に蓄積され、上司への愚痴や不満として溢れ出していた。しかし、センス オブ オーナーシップという考え方を知り、この負の連鎖は、最終的なところで上司をアテにし、その仕事に腹を括っていない自分から始まっていることに気がついた。社内では上司・部下だが、お客様の前に立てば関係ない。自分がそのお客様のことを誰よりも深く考えぬいたという自負があるなら、1年目だろうが2年目だろうが、リーダーシップを発揮すればいいのだ。そう思ってから、センス オブ オーナーシップが自分自身への合言葉になった。プロジェクトでの検討資料一枚でもいいから自分が全権を負う意識で取り組んでみる。すると、仕事の目的はお客様のビジョンを実現することであるのに、これまでは自分の上司の指示を完遂することが目的になっていたことに気がついた。もしかすると、これまでお客様のビジョンが何かを深く考えたことさえなかったかもしれない。お客様のビジョンを理解するには、人となり、歴史、文化、価値観など、お客様のことをよく知る必要がある。お客様のことを知るうちに、お客様に魅せられ、

知るほどにお客様も上司ではなく自分を見て下さるようになり、期待して下さる。お客様からの期待は「絶対に残念な思いをさせたくない」というプレッシャーとなり、それが自分の臨界点を越えさせるエネルギーになる。お客様のために良い仕事をしたいという想いは、自分の最高ではなく組織として最良のご提案をしたいという発想を自然に生む。つまり、センス オブ オーナーシップの意識を持つと、独りよがりの仕事ではなく、むしろ多くの上司への能動的な報告・連絡・相談が増えた、組織的な仕事になるのだ。

それなりの年数を当社で勤めてきた若手社員は、概ね、皆このようなプロセスを踏んでいるように感じる。そして、自分自身がオーナーシップを持って仕事に向き合うようになったとき、実はこの会社の上司は、皆、部下にどうやってオーナーシップ(主人公意識)を持たせるかに一生懸命であり、常にそのきっかけとなるようなチャンスを作り続けていることに気づいた。部下がセンスオブオーナーシップをもって仕事に向き合ってくれることは上司にとってもありがたい。目的意識が変わるので、仕事のアウトプットはまったく変わるし、細かい指示を出さなくても目的が共有されているため、上司よりも部下のほうがよいアイデアを提案してくることだって少なくない。組織で仕事をしている以上は、社員個人が責任を負うということはあるに、組織としての品質を提供し、組織として責任を負う。ただ、向き合う姿勢として、全権意識を持つことは重要だ。

本書はプロフェッショナルとはどのような職業なのか、どのような心構えであるべきなのかという、いわば精神論である。主張が尖っている分、それぞれ共感しにくい内容や実感の伴わない内容もある(例えば、コンサルティング業界では若手であってもプロとしてコンディションを万全にするため、出張の際は一流のホテルに宿泊するとあるが、弊社では社長でさえ福岡出張の定宿は4,800円のビジネスホテルだ)。ただ、プロフェッショナルとして自分自身の仕事のスタンスを振り返るには、考えさせられる指摘の多い一冊だ。

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

