

日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp

社員の気づき

「ピンチに陥ったときに企業は・・・」

橋本 竜也

ベネッセ、日本マクドナルド、朝日新聞、テレビ朝日（報道ステーション）、カネボウなど、企業の不祥事が続いています。以前では船場吉兆、雪印乳業、エレベーターのシンドラーなども大きな社会的問題になりました。

ここで取り上げたのは、いずれも事故や問題を起こした後の企業そのものや経営トップの対応が批判されている企業です。他にももっとたくさんあると思います。思い返せば、リッツカールトンホテルの対応は大変残念でした。すばらしい理念とサービスの企業だと私もたびたび紹介していたのに、従業員が悪いといった趣旨の会見で批判を受けていました。

こうした不祥事を起こした企業の謝罪会見や対応などを見て、皆さんはどのように考えられますか。世論は一斉に手厳しい。なぜ率直に謝らないのか、なぜ事実を公表しないのか、なぜ言い訳に終始するのか、なぜすぐに対応にあたらなかったのかなど。いずれもその通りです。

私はこうした対応や会見を見るたびに、もし自社がその立場だったら速やかに事実を公表し、率直に謝罪ができるだろうかと考えます。どの企業もすばらしい企業であり、世の中にも取り上げられるような名声もあり、自社の経営や戦略にも自信があった企業だと思います。また、こうした企業のトップも他社の不祥事の対応を見れば、世論と同じように「大変なことをしたものだ」、「そんな対応ではだめだ」と思っていたかもしれません。

しかし、実際に問題を起こしてしまったときに、私たちは事実の公表にためらったり、自責での謝罪ができなかったりするのかもしれません。強い精神が必要です。私はこうした不祥事の会見や対応を見るたびにそう思います。そして、社員には自分がその立場になったときに正しい対応ができるように常日頃から心がけなければいけないと話をしています。

誰でも、どんな企業でも行け行けどんどん、業績好調のときは何とでも言えます。しかし、ピンチに陥ったときに本性が出るのではないのでしょうか。朝日新聞やテレビ朝日などのメディアは、問題を起こした企業に対して追求してきたにも関わらず、一転自社に問題があると対応が極めて消極的でした。この姿勢で今後事業が成り立つでしょうか。弊社でも日々の運営の中で問題や間違いがおきてしまうことがあります。公表しなければ分からないだろうということや、誰かの責任に転嫁したいようなこともあります。しかし、それではいけないのだいつも思いますし、会社としてもそれを許さない社風と歴史があります。

速やかな事実の公表や自責に謝罪には強い精神が必要だと述べましたが、そのためには指針となるような考え方も大事だと思います。弊社は稲盛和夫氏の盛和塾で学んでいますが、私は問題が起きてしまった際には、稲盛和夫氏の「人として正しいかどうかで判断する」「動機善なりや、私心なかりしか」という言葉をいつも思い出して、その後の対応を考えます。また、社内では「自利利他の精神」「自責で物事を考える」ということを新人からトップに至るまで徹底して浸透させているため、この考え方も判断の指針として大いに活かしています。

以前、A社に送るべきFAXをB社に送ってしまったという事案がありました。内容は次回訪問時の連絡（次頁へ）



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。

「ピンチに陥ったときに企業は・・・」(つづき)

事項でした。弊社はB社に直接出向いてFAXを回収させていただくとともに、A社に訪問して誤送信したことをお詫びし、回収したFAXをお返ししました。

また、数十社にご提供したある報告資料の一部に誤りがあることが社内で発覚し、全社にご連絡・ご訪問し、お詫びと訂正をしたこともあります。ご提供したお客様から指摘があったわけではなく、弊社が自ら公表しなければおそらくお客様には分からない内容でした。こういう事案は正直に公表すべきかどうかすら一瞬逡巡することもあります。しかし、前述のとおり「人として正しいかどうかで判断する」「自責で物事を考える」という指針に立ち返り、また自社がこれまでに培ってきた信用とそのためのもので正直で誠実な対応、何よりお客様を第一に考えるという文化を拠り所にして会社として対応してきました。

他社の対応や問題を批判するのは簡単です。しかし、経営者、経営幹部として、いつあちら側に立つことがあるか分かりません。実際、問題や不祥事は起きてしまうことがあります。いざその時に正しいことができるのか、そのために普段からどういう考え方、哲学で行動し、またそれを社員にも浸透させられているかどうか、こうした不祥事の対応や会見を見るたびに、振り返りの機会としています。ただ、振り返りの機会があることがいいのではなく、世の中からこうした問題がなくなることが一番望ましいことと願っています。

「信頼のマネジメント 監視のマネジメント」

高園忠助



どんな職場でも上司が24時間部下を見張りっぱなし、というのはありえません。部下やメンバーを信じて任せて、部署やチームは成り立っているのだと思いますが、それが当たり前のこととして機能するのは、「お互いの信頼感」が前提にあるからではないでしょうか。

しかし、その信頼感が損なわれると、あの人は任せたくても任せられない、信じたくても信じられない、という関係になってしまいます。そうなると、上司はずっとその部下の行動を監視しないとイケない。毎日の業務日報を必ず書いて出させる、抜き打ちチェックを行ってできていなければ厳重処罰、もっといえば持ち物検査まで...。こういうことを喜んでしている上司はまずいないでしょうし、本来はこうしたことは余計なことです。こういうことに時間を割くのは心が貧しくなりますし、部下も上司のことを煙たく思うでしょう。これでは幸せな職場はできませんから、やらずに済むのであればやらないに越したことはありません。

ですが、怪しいという匂いがしたら、残念ですがこうした目を光らせることもしなければなりません。その兆候は、小さなウソやごまかしが続く、ということです。

どんな企業や職場でも不正やごまかしがはじめから大きいということはありません。はじめは小さなウソ、帳尻あわせ(耳障りのいい言葉ですが...)から始まります。しかし、帳尻あわせができないくらいに大きくなると、もう隠し切れない。そうやって不正は起きます。だから、問題は小さいうちに発見したほうが、上司も本人も幸せです。

信頼のマネジメントと監視のマネジメント。どんな職場でも、その両方が必要な時、場面があるのではないのでしょうか。

「連携・即改善」

山本一登



理念や方針、患者の権利等を掲示板に貼り付けたり、額に入れて壁に掛けたり、方法は様々ですが、どちらの病院でも患者さんやご家族向けに様々な掲示物を配置していると思います。

ご支援している病院様でこれらの掲示物の掲示方法を見直す必要が出てきたのですが、その際にポイントになったことが2点ありました。①さらに透明性を高めるために必要な掲示内容は何か、②どのように掲示するか、です。

早速その件でプロジェクト担当の医師と事務の方と検討を行いました。翌月、改めて訪問し進捗を確認しましたが、その対応の早さに驚かされました。必要な事項を記載した掲示物の原案は、医師が既に作成していました。さらに、安全上改善が必要と判断された画鋲を用いた掲示方法も、事務が主体となって、全てマグネットに切り替えられました。そして、マグネットが使用できないところはテープで代用できないか試運用中だということです。掲示物管理というテーマではありますが、担当を明確にし、素案作成から運用までの一連のプロセスを一気に進めていました。役割を押し付けることなく上手く連携し、早期改善につなげる手際の良さに驚かされました。今回は掲示物管理のことでありましたが、掲示物管理にすらこれほど適切なプロセス管理をされること、そして積極的に連携を図ろうとする姿勢は、医療の質向上にも大きく寄与するのではないかと感じました。

「健全経営を貫く」

社員の気づき

太田昇蔵



先日、ある公的病院の院長先生と打ち合わせを行う機会がありました。その際に、その公的病院グループの各病院の単月収支一覧を見せていただきました。本年度の診療報酬改定では多くの変化があり、見せていただいた各病院の収支一覧でも大半の病院が対前年同月比で減収になっていました。しかし、収支一覧をよく見てみると、訪問していた病院は、数少ない対前年同月比で増収の病院でした。

院長先生にお話を伺うと、前院長が「補助金をもらうな。自由がなくなる。」という言葉を残されていたそうです。先代から残された哲学を継承し、健全経営を貫く精神が根付いているからこそ、多くの病院が対前年比で減収となる中、増収を実現することが出来たのだと思います。

その日の打ち合わせで、年始に「地域の支持を増やす方策」というテーマで管理職研修を実施することになりました。人を育て、地域からの信頼を高め、患者を増やすという健全経営(当社ではこれを「海は山が育てる」と言っています)を貫く精神が根付いていることが、成果を生み出しているのだと再認識させられました。

『海は山が育てる』という言葉があります。良い漁場では、漁業に携わる方々が山の手入れを一生懸命されています。山がはげ山ですと、雨が降ってもそのまま川に流れるだけです。しかし、木々が鬱蒼と茂った森であれば、葉が落ちて腐葉土となり、雨が降ると養分が雨と共に川に流れ出します。河口ではプランクトンが発生し、そのプランクトンを食べに小魚が集まる。その小魚を大きな魚が食べに来るというように、食物連鎖が形成されるのです。

このように、今の市場をどう将来にわたって魅力あるものにしていくかということは、長い歴史を経て、多くの人々の経験や智慧をつぎ込んだ結果です。

私たちは目先の売り上げのことで毎日汲々としていますが、今日がよければそれで良いではありません。『海を育てるために山を育てる』、そのような捉え方ができる人を、腰を据えてじっくり育てていくことが、経営の大きな課題になってくるのです。

日本経営フィロソフィー104-002より

「経営者の孤独」

馬渡美智



人事制度構築のご支援をさせていただいている、ある医療法人の理事長は、地域の健康と福祉に奉仕することを第一に考えられています。

先日訪問させていただいた際に、地域のニーズに応え、新たな介護事業を展開することを決断したと伺いました。また弊社の福岡オフィス長である橋本も、予算を達成しなければ福岡オフィスを継続できなくなるかもしれない、それでは後輩たちにチャンスを残せないという危機感と常に闘いながら、事業の広がりや人の採用を決めていることを知りました。

経営者は、いつも色々なことを決断しなければならない立場にいます。その決断とは、物事をやるかやらないかを決めることです。その決断を経営では「意思決定」といいますが、経営者にとって最もエネルギーのいる仕事ではないかと思えます。それは、その意思決定が組織の将来の発展または衰退など、組織の運命を決めることに他ならないからです。

経営者がしなければならぬ意思決定でも、新規投資や人の採用などのどちらかという積極的な意思決定であれば、前向きに取り組むことができると思えます。しかし、経営者の意思決定は、いつも前向きなものとは限りません。人員削減や事業縮小など、守りの意思決定をしなければならぬときもあります。この責任は誰のせいにもすることができず、孤独と不安と恐怖の中で、断腸の思いでなければならぬものもあるのだと思えます。

経営者というのは、病院経営の責任がどつしりと自分の肩にかかっており、責任感に押しつぶされそうな毎日を過ごされているのではないのでしょうか。そして、その悩みを共有できる人がいない。そういう意味で、経営者は孤独なのだと思えます。

人間誰しも、その立場になってみないと、本当の苦勞なんて解らないかもしれません。

しかし、私は経営コンサルタントである以上、このような経営者の悩みや苦しみを同じ目線で共有し、この人になら信頼して何でも話せると思っていただけるような存在になりたいと思っています。

「分析結果の実現に向けて」

美濃部希生



レセプト分析の結果に基づいた改善効果の試算にはじめて携わった時の驚きは、今でも忘れられません。「診療から請求に至るプロセスを見直し、最適化することで適正な利益を得ることが出来る」といった安易な感情を抱きました。

しかし、現実とはそれほど簡単ではありませんでした。改善に向けた初回のヒアリングでは、建物や機器といったハード面だけでなく、働く方々の考え方や業務プロセスといったソフト面との両面が改善されなければ、改善は実現しないということがよく分かりました。追うべき経営指標や改善のための重点実行項目が明確であっても、その実践は簡単なものではないことに気付かされたのです。特に、ソフト面の改善は一朝一夕で実現できるものではありません。十数年間にわたって醸成されてきた組織文化は、良い意味でも悪い意味でも強く根付いています。

しかし、「改善を実現し、地域No.1の病院にする」という代替わりされたトップの強い言葉と意思に、こちらの病院様の明るい未来を見ることができました。そして、このようなトップの想いを支えるために全身全霊を尽くして取り組むことができる自分の仕事に使命感とやりがいを改めて実感しました。

「向上していく」

玉利裕希



人事考課制度の設計や階層別の研修に携わっていると、職員の目標設定について質問を頂くことがあります。私が伺っているお客様でも、同様に目標の設定について質問を頂きました。そこで、私は約50名の職員の方々が立てた目標を1つずつ拝見しました。そして、「目標が目標として成り立っているか」という観点から、それらの目標を分類しました。具体的には、目標に期日が明記されているか、数値で表せるものは数値で表記されているかということを見て分類していきました。

このようにして分類した職員の方々の目標に私のコメントを添えて、お客様へ返却させていただきました。その際、個別面談によるフィードバック方法など、分類した目標の使い方についても合わせて説明させていただきました。そのお客様先を訪問させて頂くと、「先日頂いた目標分類の資料を活用させていただいています。看護部長と話し合せて、現場を回っていくことになりました。」とおっしゃっていただきました。

私がお伝えした内容から更に工夫をして活用されていました。私どもがご提供したものに加えて、お客様は、「もっと良い方法はないか」と思いを巡らせて日々、創意工夫されています。常に向上されていくお客様の期待を越え続ける難しさを痛感するとともに、それに応じて自分自身も向上していけるような仕事のやりがいを気付かせていただきました。

今月の日本経営

美濃部希生

平成26年10月1日、弊社の新事業年度が始まりました。弊社では毎年、新事業年度の初日の方針発表大会を開催し、昨年度の実績報告や新事業計画の発表、社員への各種表彰を行います。この方針発表大会は全社員参加で、本社のある大阪に東京、福岡のメンバーも移動します。

弊社も従業員がおよそ400名となり、全員が集まる機会を作ることはなかなか難しいので、今回のように全社員が一堂に会し、会社の方針を確認したり、他部門の新年度の取り組みを確認したり、表彰などを通じてどういう社員が活躍しているかを確認したりする機会はきわめて重要です。方針発表会のあとは懇親会があり、そこで他部門の社員と交流することで、社内人脈の拡大や新たな事業アイデアのきっかけを作っています。

さて、4月に入社した私にとっては、初めて迎える新事業年度の初日であり、方針発表大会でした。私が特に強く印象に残っているのが、永年勤続表彰です。特に30年を越える社歴の受賞者は、これまでのエピソードを交えられながら、創業者である菱村より表彰を受けます。私はこれまでの日本経営を築き上げてきた諸先輩に敬意を抱くとともに、一言ずつ丁寧に労いの言葉をかける創業者の姿に胸が熱くなりました。また、永年勤続は正社員のみでなく、準社員やアシスタントも対象に行われます。自社の発展に貢献し続ける全スタッフを労う日本経営のあり方に、自分が勤める会社ながらも感激した次第です。医療機関の場合、全職員が集まって何かをするということは非常に難しいと思いますが、みんなが集まり、考え方を共有する機会はとても大切です。価値があることではないでしょうか。

開会の辞

- 平成27年度経営方針発表
- 感謝状贈呈
～小池会長定年により～
- 辞令交付（主任以上昇格者）
- 職制組織図発表
- 永年勤続表彰
- 議長講話
- 26年度の振り返りと27年度営業活動方針発表
- 各部門方針発表

閉会の辞 懇親会



社長の手紙

平成26年9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

企業の性格と経営の意思疎通度を客観的に把握できる分析として、日本創造経営協会のKD- I 調査があります。当社は毎年実施しており、現在では全社平均点が77.8点となり、開拓性企業に分類(自己中心性企業、自立準備性企業、自立性企業、開拓性企業、感化性企業)されています。

先日、お客様より「日本経営さんがネットで2位に入っていますよ」という情報を頂きました。何のことかとお聞きすると、それはネットサイト(VORKERS)の「社員が成長できる企業・組織」ランキングでした。内容を確認してみると財務省に次いで確かに当社が第2位に入っていました。しかも、上位にランキングされている企業には誰もが知っている上場企業がズラリと並んでいるのではないですか。上場もしていない当社が何故という驚きの一方で、私は社員一人ひとりの成長に組織がどのように支援しなければならないかをあらためて考える時間を頂きました。

当社では、筑波大学の岡田幸彦准教授の監修のもと、戦略人事コンサルティングの橋本部長と荒川T.L、工藤雅己さんが中心となって作成した組織活性ポイント発見型のアンケートシステム(ナビゲーター)があります。2011年度よりリリースして約350の病院、150の介護施設でご利用頂いています。創業者である菱村議長は、「当社で実践・実行していることが、お客様にご提案・ご指導できる基本であり、本に書いてあることや他社で行っていることが中心になっていると説得力がないものである」と常々お話しされます。まず当社で実践し良くしていくことで、自信をもってお客様にフィードバックできるのです。今回全社員にアンケートが実施でき、その結果を主任以上の研修の場において、共通のテーマで意見交換する場を設けられたことに感謝いたします。そして、ナビゲーター分析の結果は、私にとって新たな目線による自戒を促すものでした。社員の意欲と満足により組織活性度が測定され活性型組織、社員奮闘型組織、温室型組織、不活性型組織に分類されます。組織が活性化している状態とは「満足度と意欲」が高い状態であり、その社員の満足と意欲を高める要因を分析し、具体的な対策を打ち出し改善していくことが求められます。

当社の評価は活性型組織の高いレベルにありましたが、それぞれの部門で見た時には課題も見受けられました。良い評価はさらにより高いレベルに高次化させていく必要があります。一方で、問題点や課題の責任は、すべてトップである私自身にあるのです。私は、「組織はトップの器以上にはならない」と菱村議長よりいつも戒めの言葉を頂いています。また小池会長からは「あらゆる責任はトップにあり、より良くしていくためには自責に求めていく謙虚な姿勢が必要である」とアドバイスを頂いています。成功は失敗の始まりともいわれることがありますが、いつのまにか俺が俺という考えが独善的になり、傲慢になっていくのです。よって、組織の中にあってトップに物申す社員や部下が存在するのは非常に貴重なことです。私たちの組織では、小池会長が社長時代に痛烈な“社長に対する50の質問”を投げかけた社員がいました。その質問状を受け取った小池会長が「コイツはコンサルタント向きだ」と広い心で受けとめられていたことを思い出します。一般的に組織の中で、上位職にたいして直言することは、なかなか出来るものではありません。また、それを期待して待っているわけにはいかないのです。菱村議長は自ら叱りとばして頂ける師を求め、社会における3名の師との出会い、ご縁を頂かれたことを組織の大きな財産としてお話頂いています。

さて今回のナビゲーターの結果を一部紹介しますと、以下のようになります。

アンケートの得点が高かった回答では、1番が「私の部門ではセクハラはない」、2番が「当社には会社として特徴がある」です。

私たちは菱村議長が教育者の家庭で育まれたこともあり、創業時より人材育成には何よりも力を注いできた歴史があります。よって、私は経営の舵取りをする時に、無借金の財務体質だけでなく優秀な社員の皆様に恵まれました。人を育て抜くという社徳を継承させて頂いたのは、私にとって一番の宝物になりました。その特徴ある社風がお客様に正しく伝わり、一波万波となるように心に透徹する努力をしなければなりません。逆にアンケートの得点が低かった回答の1番は「私の部署では、適切な時間で仕事を終えている」2番目が「当社は仕事に必要な機器やシステムが整っている」でした。これは私の不徳の致すところであり、現場の実態を掴みきれていないことに起因しています。私自身の意識を改め、思いの強さを岩をも穿つレベルにしなければと大いに反省するところです。

孔子の言葉に「これを知る者は、これを好む者に如かず、これを好む者は、これを楽しむ者には如かず」というものがあります。すなわち、自分の目の前の仕事を知っているだけではだめである。やはり好きにならなければならない。そして、その次には楽しまなければならない。そうすることで、どんどんその仕事が自分のものとなり、生きがいとなるのです。私は、そのような自由闊達な組織づくりに向けて、社員の皆様と努力していきたいのです。

平成26年9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



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.6

高園忠助

~前回までのあらすじ~

9/23までに67kg(4/1スタート時75kg)を目標にダイエットに取り組むことにした私は、SWOT分析、ロジックツリー等に基づく戦略的ダイエットを立てる。予定したペースで落ちることがかなわず、取り組みを見直しながらも、残り20日間の最終スパートに向けて取り組んでいくこととなった。

1. 停滞期の焦り・そして学んだこと

話は少しさかのぼるが、停滞期が続いていたとき、なんとかして悪いサイクルから脱しなればという思いに駆られていた。ネットで検索すると「ダイエットには停滞期は必ずあるよ」と、数々の体験談が私を励ましてくれる。しかし「期限が差し迫っているのに何も変化がない」という状況に、さすがに焦燥感を抑えきれない。

「そういう停滞期は誰にもあるわよ。」そう言えるのは痩せきった緒先輩方が言う台詞で、渦中にある私はここが自分自身の限界点ではないかと思ってしまう。今までのやり方(戦略とプロセス)が間違っていたのではないだろうか…。焦りに焦った私ができることは、ただ食事を抜くだけ。ただ走るだけである。焦燥感がピークに達したとき、人は戦略とか計画とか、そういうハウツーは抜きでがむしゃらになるものである。なにが「もし、コンサルタントがダイエットをしたら」だ。こんな状況でコンサルティングノウハウもなにもない。言わば、「気合いだ」、「根性だ」、「死んでも何とかしろ」、そういう世界だ。

しかし停滞期を過ぎて再び体重が落ちだし、「あれは停滞期だったのよ」と言えるようになってくると一つの学びに気づいた。停滞してまた体重が落ちます。これは自己成長においても同じことが言えるのかもしれない。

右記の図1をご覧ください。知識を身につけようとした時、それは勉強量に比例して知識は増えるので図1のような成長実感を持ちやすい。しかし、仕事で磨くべき能力はこの図1のように投下時間と比例して成長するとは限らないのである。

たとえば、コミュニケーション能力。投下時間や努力に比例して能力が身につけているとは中々感じにくく、繰り返し繰り返し練習して、工夫や改善を積み重ねて、そうこうしているうちに、徐々に上達している。つまり、中々成長実感を持ちにくいものだと思う。おそらく、論理的思考力、問題解決能力、仕事の進め方、リーダーシップ等、仕事における大方の能力についてもそうではないだろうか。このような成長実感を図で表してみた(図2)。

図1

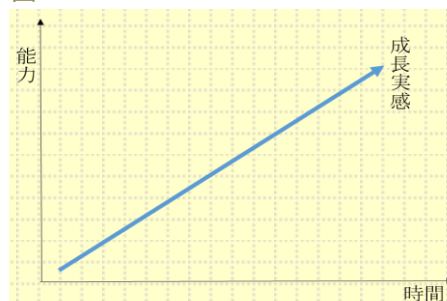
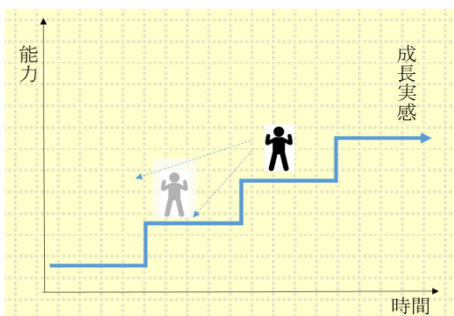


図2



努力している真っ最中は、自分がまったく成長していない、時間はかけるけれども、能力は横ばいのように感じるものである。しかし一定期間経過した頃に、これまでの軌跡をふと振り返ってみると、一段階グッと成長していることに気づく。拙い図であるが、こういうものかもしれない。

さらに話を少しだけ広げてみると、これは営業や地域連携、地域での広報活動にも同様ではないだろうか。いわば地道に種まき活動に取り組んでいる最中はすぐに結果がでるわけではないから、成果が出ず気持ち的にも辛い時期が続く。しかしやり続けると

ふと気づいたときには多くの紹介をいただけるようになっている。

「ダイエット、自己成長、経営の成長には辛い期間(停滞期)が不可欠。」

—「苦行は必ず飛躍を生む」の法則—

高園忠助

すぐに何でも法則化したがる私は、一つ勝手な法則を作ったのであった。



75kgの頃の私

2. ついに目標達成!

9月23日(祝)、曇り時々雨。この日、台風16号による雨の影響が懸念されたが、何とか天気が出てくれて無事に挙式を終えることができた。

さて、肝心の私のダイエットはというと、5日前の9月18日66.6kgをマークし無事に達成! ほんとうにギリギリまでかかったが、無事に達成できたことで一安心することができた。

この連載で宣言してしまっている以上、達成できなかつたら「communication letter」をお読みいただいているお客様に合わせる顔がない。この連載タイトルの通り、「もしもコンサルタントがダイエットをしたら」といっている以上、ここで失敗したらコンサルタントを続けることはできない。

だから、正直なところ、達成感以上に一安心したというのが率直な気持ちだった。

「新郎は今日の日のために『もしコン』という連載を続けながらダイエットにチャレンジしてたんです!」と主賓挨拶で紹介してくれた、弊社社長の藤澤。

「これがダイエットして一段階小さくしたタキシードか!」と声をかけてくれた福岡オフィス長の橋本。

「いやー、なんとか痩せられましたよ。」と舞い上がる私。

晴れやかな気分で満たされながら、私は色々な人の支えがあって、無事にダイエットを続けられたことを今一度かみ締めた。

「communication letter」をお読みいただき励ましてくださったお客様、福岡オフィスの仲間、そして一番支えてくれた妻。本当に、本当に、ありがとうございます。

そうした感謝の思いを噛み締めながら、久しぶりにたらふく飲んだ。そして、翌朝少しだけリバウンドしたのであった。



Happy Wedding



経営お役立ち情報

職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.4 連載

ここでは、人材育成の勘所を連載していきます。新入職員向けに近い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、「5つの基準行動の徹底」を連載でご紹介していますが、この5つは「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」です。

今回ご紹介するのは、「5つの基準行動」の三番目「約束と計画」です。

仕事は約束で成り立っています。一番イメージしやすいことは、担当する仕事をやり遂げるということでしょう。この際、必ず「期限を明確にする」ことが必要です。意外と徹底されていないことが多いのではないのでしょうか。

「この仕事をあなたに任せたいの。お願いできるかしら?」

「はい、わかりました。」

「ありがとう。じゃあ、お願いね。」

このような普通のやり取り。しかし、ここには期限が明確にされていません。いつまでにするのか、期限をはっきりさせる習慣を新人のころから身に付けさせましょう。

また、期限は明確でなければなりません。

「本日中」⇒本日中とは? 終業時間まで? 午前0時まで?

「朝一番」⇒午前5時? 午前8時? 始業時間?

「2,3日中」⇒こういわれると普通は2日を期待します。

期限を明確にする習慣が弱いのは、指示する側にも問題があります。必ず期限を明確にする風土を職場に根付かせましょう。

次に計画です。「約束と計画」は、セットです。

「はい、わかりました。明日の15時までには仕上げます。」

これは、約束としては合格です。しかし、期限を明確にしたからには、どのようにすれば約束の期限までに完成するのかのイメージ(つまり計画)がわいていないといけません。何でもはじめてからイメージがわくとは限りませんが、段取りは必要です。

特に新人の場合はどのようにするのかのイメージがわからないままに約束だけをしてしまい、いざはじめようとしてもどうしてよいか分からず、結局期限を守れなくなってしまうことが少なくありません。上司としては、期限の約束ができたなら、進めるイメージがわいていのかどうかを確認しましょう。場合によっては、中間報告のスケジュールも確認しておいたほうが良いですね。

約束が果たせなかったとき、約束を果たせなかったという「結果」のみをせめてもただの根性論のようになってしまい、本人の育成につながりません。計画が悪かったり、計画ができていないから足りるから約束が果たせないと考えます。だから、計画の立て方、仕事の進め方を指導してあげなければなりません。約束と計画はセットなのです。

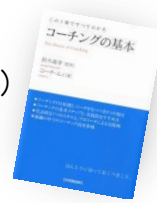
今月のBook Review

(東京支社:山根 匡博)

『この1冊ですべてわかる コーチングの基本』

鈴木義幸(監修) コーチ・エイ(著)

出版社:日本実業出版社
ISBNコード:9784534045836
発売日:2009年09月



「その目標に取り組み始めたときに、最初にぶつかりそうな壁はなんですか？」目標管理やBSCなど、新しいアクションプランに取り組むときには必ずこの質問を試みる。目標に取り組む具体的なイメージを持っている人はこの質問にスムーズに答えられるが、形だけの目標になっていて取り組むイメージを沸かせきれていない人はこの質問に答えられない。そんなときは、ゴーサインを出す前に、もう少し目標やアクションプランをの掘り下げてもらう必要がある(イメージの沸いていない目標がアクションに移ることは少ない)。また、人は想定外のトラブルには腰が引けたりパニックになったりしてしまうが、想定内のトラブルには案外前向きに対応できる。最初にこの質問をなげ掛けていれば、実際にその壁にぶつかったとしてもパニックになるどころか、想定内のトラブルとして「予定通り順調に進んでいるのだ」と前向きに認知できる。

たった一言の質問で目標達成へのプロセスは大きく変わる。コーチが投げかける質問に答える過程で、本人に新しい視点が生まれ、行動が促進されて目標達成へのスピードが高まる、これがコーチングだ。コーチは答えを教えたり指導したりするのではなく、気付きに繋がる質問を投げかける。主導権を握り、取り組むのはあくまでも本人なのだ。コーチングに関する本は数多くあるが、英語の原書を直

訳した分厚く取っ付きにくそうなものや、取り組みやすいスキルだけに偏重したものなどが多く、コーチングの考え方や手法を体系的に整理したちょうどいい入門書は案外少ない。そんななかで本書は最初の一冊としては抜群だ。どういった場面で、なぜその質問を活用するのかなど、コーチングプロセスの組み立て方が理由も含めて分かりやすく整理されているところが良い。

指示待ちの職員が多くて困るという話題になることが多いが、役職者が考える前に指示を出してしまっていて、「自分で考えることを求めている」というケースも少なくないように感じる。コーチングの良いところは、「こうなさい」と答えを伝えるのではなく「あなたはどうしたいのですか?」「あなたはどうしたらいいと思いますか?」と質問を繰り返しているうちに、部下本人が自分に対して同じ質問を投げかけ、自分で答えを見出す思考の習慣が身につくようになる。このセルフコーチングが身につけばじめると、組織なかの一つ一つのエンジンが自ら動き出していくような変化が実感できる(私の感覚では4ヶ月~8ヶ月くらい継続して取り組むこと変化が見え始める)。「コーチング、気にはなっているんだけど、どんなものかな?」と思われる方、まずはこの一冊を手にとってみてはいかがでしょうか。

弊社に届いた「10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

「認識・即行動」は体質である。当施設はグループホームを含め約80名の職員をかかえています。

「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」

職員と機会あるごとに「認識・即行動」を伝えていきたいと思えます。

少々時間はかかると思いますが、根気強く…

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 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

