December 2014 | 12

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

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。

社員の氣づき

「エピソードで組織文化を継承する」

橋本竜也

継承していくべき法人の強みや組織文化は何かというテーマで研修をする機会がありました。対象は次世代の幹部候補の方々です。この中で、私は必ずエピソードをつけて語るようにお願いをしていたのですが、例えばこんな話があがりました。

「トップが部下をほめる時には直接ほめるのではなく、〇〇さんが君のことをほめていたぞと回りまわって伝わるようなほめ方のほうが効果があると理事長に教わった。」

「私のいる病院はこの法人に引き継がれたのだけれど、職員が大きな不安を抱えている中、理事長は何度も足を運んでくれた。人を大切にする法人だと思う。」

こうしたエピソードがたくさんあがってきます。すばらしい組織文化だと思いました。どのように理念や組織文化を継承していくかということに悩んでおられる方も少なくないと思いますが、理念の文章や組織文化の説明文を並べても継承されません。こうしたことは、具体的なエピソードを通じて継承されていきます。

手前味噌ではありますが、弊社は人材育成に情熱を注ぐ会社ですが、私はその原点を創業者から聞いた以下のエピソードを通じて心に刻んでいます。

「創業当初、仕事は増えるが求人をしてもまったく採用できなかった。そこで、故郷の飛騨高山の高校に何度も通った。当時は今みたいに交通の便が良くなくて、SLに長時間乗ってやっとのことで飛騨高山に着く。SLの中は暑いから窓を開けるのだが、窓を開けると煙が全部入ってくるから、飛騨高山に着いたときには白いシャツが真っ黒になっていた。そうしてやっと入ってくれたのが小池さん（現会長）だ。小池さんのお父さんがトラックの荷台に家財道具を乗っけて、丸坊主の小池さんを連れて大阪に来てくれ、“息子をお願いします”といって手を握ってくださったときの力強さは忘れられない。全身全霊で育てますと誓ったんだ。」

今では、弊社は新卒採用でたくさんの学生が応募してくれますが、やはり一人ひとりが大事です。いろいろなことが整ってきていますが、人材採用、人材育成の原点を忘れてはならないと心に刻んでいます。

皆様の法人でも大切なエピソードを集めてみてはいかがでしょうか。職員から募集すれば、帰属意識の向上にも効果がありそうです。

「本気で人を育てる」

太田昇蔵

医師の人事評価制度のご支援をしている病院様で、評価結果を理事長・院長・事務長に報告する機会がありました。行動評価の結果一覧を提示したとたん、理事長が「A先生とB先生とC先生を呼べ」と事務長に指示されました。呼ばれたのは、行動評価結果が全体で1位のA先生と2位のB先生、そして40位台であったC先生でした。そのC先生に「何でお前がこんなに順位が下なんだ！」と叱責されました。こちらの病院では、医師が70名以上いるのですが、全体的に人事評価結果は高く、C先生は順番にすれば40位代ですが、決して低い結果ではありませんでした。しかし、理事長はこうおっしゃりました。「君が担っているのは、病院としての最初の顔であり、看板だろう。だからこそ、お前は上位にいなければならない。」と。C先生はまだ30代の医師ですが、理事長は大変期待されていたのです。

さらには、このような話もされました。「先輩に教えを請え。自分から足を運んで教えてくださいというのが、若い者の姿勢ではないのか。」「夜中でもきちんと対応しなさい。施設利用者さんが、夜体調が悪くなったら、患者さん本人だけでなく、施設のスタッフさんも大変心細いもんなんだよ。そういう人たちを助けてあげることができる仕事をしているんだぞ。」我々の目の前で、大変心を打つ指導をされたのです。これほど直接的に指導をされる場面を私は初めて見ました。C先生に対する理事長の期待がストレートに伝わる内容で、C先生も真摯に耳を傾けておられました。

創業者であるこちらの理事長には、以前から経営者としての迫力を感じていました。しかし、本気で医師を指導する姿を目の当たりにして、理事長の指導力が、この法人が成長している根幹なのだと、あらためて気付かされることになりました。

人事考課は「課題を考え、育成する」ものですが、評価結果をもとに点数が低かった項目を指差し、本気で指導している理事長の姿を拝見し、人を育てることの本質を見せていただきました。

「後輩のために」

高園忠助

あるお客様先でこんなやり取りがありました。新しい手当をつけようと、説明会での質疑応答の場面でのことでした。

院長「今までは、資格を持っている人に何もしてあげられなかったんだけど、取得する人にはこれから一時金を支払ってあげたいんだよね。チャレンジしてくれたことへの表彰としてさ。」

A職員「いい取り組みだと思いますけど、今すでに取得している人たちは、どうなるんですか。それはそれで不公平じゃありませんか？」

社員の氣づき

N師長「あなた何言ってるの。改善というのは、未来を作るためにやるんでしょ。若い人たちのためになることを不公平だと言っていたら何も出来ないじゃない。」

私は、なんと素晴らしい師長さんなのかと思いました。

改善とは、業務改善であれ制度改革であれ、「未来を今よりも良くする」ということなので、そもそも時間軸が未来に向かった話です。しかし、それを「昔はこんなの無かった」と言い、「今の若い人たちは贅沢だ、恵まれすぎている」と言うのはどうでしょうか。

金銭に関連することなので、とりわけ感情面への配慮も必要でしょうが、未来に向かった話が出来る師長さんはなんと素晴らしいのかと率直に感じました。

業務効率化も「今日よりも明日、より効率的に仕事を進めるために」という未来に向かった話です。誰しもが「業務効率化は大切である」と思うものですが「それは自分が楽をするために」という方向にベクトルが向いていると良い案は出てきません。

管理職としての利他心を学んだ瞬間でした。

「制度を最大限に活かす」

山本一登

人事制度構築を支援させていただいているあるお客様先でのことです。その日は、これまでの打合せ事項の報告とその最終意思決定をしていただくため、理事長にも同席していただきました。

会議室で理事長をお待ちしてしばらくすると、足早に理事長がいらっしゃいました。そして少し興奮した口調で「あなたたちの会社が発行している今月のNKニュースレターですけどね、人事評価制度について書いてありましたね。いやぁ、私はね、感動しましたよ。『職員の育成』『病院価値の浸透』『公平処遇の実現』人事評価制度はやはりこうあるべきです。」と話されました。

NKニュースレター第21号に掲載されていた特集で、人事評価制度をどう構築するかについて書かれている記事の内容が、理事長の思いと見事に合っていたようでした。また、「それと、以前いただいた、あなたたちが使っている手帳のコピーですけど、その中の『基準行動に関する重点実行項目』を基に、早速私たちの資料を作ってみました。社内で起こった問題を2度と起こさないよう徹底されているところが良い。これを人事考課制度の付属資料として一緒に活用したい。こういうものがあることで、役職者から職員へ誠意のある指導ができると思うんです。職員に興味を持ってもらって、実際に職員が実践するかどうかが大切なんです。自分たちのモチベーションを高め、みんなが協力して参画しやすい環境を作って、そして働きやすい職場を作っていくんです。」

理事長が感動されていた「基準行動に関する重点実行項目」は、

私たち社員が毎日朝礼で2項目ずつ読み合わせているものです。その中には、例えば次ような記載があります。

1. 挨拶
(7)上司に食事などをご馳走になった場合は、翌朝に口頭またはメモで必ずお礼を言う。

3. お客様他訪問
(1)訪問先に入る前に会社に電話を入れて「いまから○○様に入ります。連絡事項をお願いします」と連絡する。
(2)訪問先で仕事が終わった場合は「ただいま○○様が終わりました。連絡事項をお願いします。これから××様に移動します。何時に帰社します」とこの後の予定を報告する。

8. 整理・整頓・清掃・清潔
(7)電車・飛行機などの交通機関を利用する場合に車中でパソコンや書類を見る場合、周りから内容を見られないように周囲に氣をつける。トイレなどに立つときに盗まれないように座席に置いたままにしない。また、降車の際は、座席や網棚に置忘れがないか確認する余裕をもとう。

人事評価制度をただ作るだけでなく、職員の育成を目的として運用することが大切です。また制度を運用するにあたり、日常のレベルの向上に取り組むことも欠かせません。現場で起こるエピソードをもとに作成された基準行動集を人事評価制度と併用することが、職員の理解と行動を徹底する環境をつくる助けになるのではないでしょうか。

「現場での成果にこだわる」　美濃部希生

私はコンサルタントになることを志願した時から「机上の空論を語るコンサルタントには絶対にならない」と心に決めています。そして、日本経営という会社が最も現場に寄り添ったコンサルティングを実践している企業であると思い入社しました。

この思いはまさに的中していました。「現場での成果」に繋がらない提案であると判断されれば、上司に即却下されます。その都度、私は非常に悔しく感じていました。しかし、先日ある病院様にて院内ラウンドをさせていただいた際に、自分の提案にはまだまだ現場感が足りないことに気付きました。病棟では快方に向かう患者様だけではなく、慢性的な痛みに耐える患者様に親身になって接するスタッフの方々の姿や声がありました。これまでの私はこういったスタッフの方々の想いや考えをその立場になって考えきることができておらず、病院という現場で働くことの喜びと苦しさの両面に対するリアルな考えを十分に抱けていなかったように感じました。他部門連携という言葉一つとっても、その連携がその法人様でどれほど重要であり、その難しさは何なのかをこれまで十分に理解しきれていなかったのではないかと自身に問い直しました。

このことをある先輩に相談したところ、その方はお客様との会議の前にカンファレンスやNST会議を見学させていただいているとのことでした。ラウンドや見学をすれば現場を100%理解することができるわけでは全くありません。しかし、「現場での成果」にこだわる姿勢と自身が積み重ねる経営のノウハウや考え方を掛け合わせることで、諸先輩方に続いて「現場での成果」をあげることのできるコンサルタントへと成長していきたいと改めて決心しました。

「期待と思いを伝える仕事」　玉利裕希

先月、担当先で管理職を集めた人事考課制度設計の検討会議を実施しました。集まっていただいた皆様には、一般職の人事考課項目やその定義などについて、ディスカッションをして頂きました。ディスカッションの積み重ねによって、法人としての期待人材像を実現する人事考課制度が少しずつ形となってきました。私がこのディスカッションに参加して感じたことは「こういう行動がとれる人材育って欲しい」という管理職の方々の熱い思いです。人事考課項目の決定に際して実施したディスカッションで次のように語られた方がいらっしゃいました。「私が言いたいことは、仕事にミスがあるとかないとかだけじゃないんです。指示されていないことでも、仕事の後工程を考えて“必要だと思ってやっておきました”ということができることが大切だと思うんですよ。うちの職員には、そういうことができるようになって欲しいんです。」私はこの言葉にこめられた思いを伝えることが必要だと感じました。

人事考課にはシグナル効果というものがあると言われます。人事考課制度の活用を通じて、期待する人材像が被評価者に示されるというものです。しかし、このシグナル効果を発揮するには、期待や思いを汲み取った制度になっていることが大前提です。人事考課表の文言一つ取っても期待と思いが伝わる表現になっているのかという細部にいたる工夫が求められていると自覚しています。目に見えない期待や思いを人事考課制度というシステムに落とし込んでいく、その難しさや責任の重さを気付かせていただきました。

経営お役立ち情報

職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.5 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」の四番目「報告・連絡・相談（以下、報・連・相）」です。

報・連・相は、組織の潤滑油だとか、血液だと例えられることもあるように、組織のコミュニケーションの基本として重要視されています。組織には指示・命令系統があり、チームワークで仕事をしているのですから、必要な事項を報告・連絡・相談することはとても重要ということになります。

新人に限りませんが、報・連・相の難しさにぶつかる人は、「何が報告すべきことで、何はしなくてもいいのかが分からない」といったことに悩みます。そこで、組織としては報告すべきことをまとめようとしたりするのですが、報告すべきことなど無数にあるわけですから、結局まとまりません。まとまったとしても、「最低限」報告すべきこと、ということになります。そもそも、報告しなくても良いことがあるのかということも疑問です。

また、「報告は職員の義務だ」と教える古くからの慣習もありますが、違う見方もできるのではないでしょうか。報告を義務と捉えている限り、その義務を強いられる職員側からは、「義務であるなら、報告すべきことを明確にしてほしい」という話になるでしょう。そんなことは明確に仕切れないということは、前述の通りです。

では、どのように報・連・相を教えるのでしょうか。報・連・相は義務ではなく、「気配り、心配り、想像力」だと教えてみてはどうでしょうか。

私は新入社員にはこのように話しています。

私　「就職活動をしていて、内定の連絡をもらったら、次にどうした？」

新人「両親に連絡しました。」

私　「どうして？」

新人「両親がきっと心配してくれているからです。」

私　「そう、それが報・連・相なんだよ。」

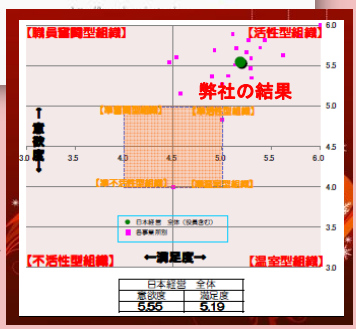
これこそが報・連・相の原点です。「この情報は他の人にも大切だから、報告しておこう。」「このことを知らないと夜勤の人が困るだろうから、伝えておこう。」「このことを知らなかったら、会議で上司が困るだろうから報告しておかなきゃ。」「きっとあの患者さんはこのことを心待ちにしているだろうから、早く結果を伝えてあげよう。」

相手を思うことこそ報・連・相の極意。義務だと理解している人とはレベルが違ってきます。義務であれば、「報・連・相をしなければならない。」となります。しかし、気配り、心配り、想像力であれば、「したほうが良いことはすべて報・連・相の対象」となります。気配りの報・連・相を組織に定着させたいですね。

今月の日本経営

山口洋子

おかげさまで、10万人突破しました！



弊社では、病院及び福祉施設専門の職員アンケートシステム“ナビゲーター”をご提供しており、400を超える病院・施設の皆様にご利用いただいています。

このナビゲーターを弊社でも実施しました。ナビゲーターは組織の活性度を「意欲の高さ」と「満足の高さ」で測っていますが、弊社の結果は意欲度5.55点、満足度5.19点でした。「まったくそうではない」が1点、「どちらとも言えない」が4点、「非常にそうである」が7点ですので、意欲度、満足度ともに高得点で「活性型組織」でした。

また、従業員の意欲に強い影響がある項目は、「仕事を通じて、達成感を得る機会がある」、満足に強い影響がある項目は、「弊社は社会で重要な役割を果たしている。」と診断できましたが、これらの項目の点数が非常に高くなっていることが、従業員の意欲と満足の高さにつながっています。お客様とすばらしい出会いをいただき、良い関係をいただいていることが、従業員のやりがいや誇りとなっていることは、大変ありがたいことです。

弊社の社訓は、「顧客の健全な発展を通じて正しく社会に貢献する」「社員の真摯な成長を通じて正しく社会に貢献する」です。この言葉通り、全従業員がお客様の発展を願い、自ら成長し、社会に貢献することが私たちの目指すべき姿です。私も、これまで業務を通じてお客様から学び、成長させていただきました。この経験を活かし、お客様のお役にたてるように精進いたします。これからもどうぞご指導いただきますようお願いいたします。

社長の手紙

平成26年10月24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

小池会長は昭和47年に6番目の社員として詰襟の学生服姿で当社前身の菱村税務会計事務所に入所されました。このたび株式会社日本経営の役員定年により、代表取締役会長を退かれることになりました。よって平成27年度経営方針発表会の場において、従業員の皆様を代表して、創業者の菱村議長より感謝状をお渡し頂きました。ここでお渡し頂いた感謝状の一部を紹介いたします。「…そのバイタリティたるや卓越した実行力、指導力、創造力、先見性だけでなく健康能力をも併せ持たれ、入社以来今日まで、病欠は一日も無しという記録を打ち立てられました。時には強引とも思えるそのリーダーシップに思わず涙を流し、その後のフォローにまた感激の涙を流す社員も数多くいたものと推察いたします。まさに鬼の小池、仏の小池と称される所以でもあります。…」入社以来43年間もの永きに渡り、病欠が一日もない屈強な肉体と強靭な精神力・使命感をもって、私たちを率先垂範で導いて下さったことに只々おどろき、感謝の念でいっぱいです。そして当日は仕事第一の小池会長を辛抱強く温かく支えてこられた奥様にも、社員一同感謝を込めて花束を贈呈させていただきました。

考えてみますと、日本経営グループに人生の大半を注いでこられた小池会長とのご縁を頂けたのも、ご両親小池久二様、はな様のお蔭です。小池会長は小さい頃から小学校を下校すると、5人兄弟一緒に椎茸の栽培所に直行。枯れ木を運んだり、家の手伝いをする毎日でした。久二様は、それはそれは厳しいお父様でした。由久少年は何度も殴られ痛い思いをしました。30年程前、事務所に来社されたお客様に対して直立不動で非常に緊張された小池会長のお姿は未だに記憶に鮮明に残っています。そのお客様こそが
小池会長のお父様であるとお聞きして、さらにびっくりしたことを思い出します。一方はな様は正反対。「仏様のようだと」言われるほどで、近所からは「小池のはなちゃん」と呼ばれ慕われていました。お父様への尊敬と反発、お母様からの無上の愛の中で、
由久少年は多感な少年期を過ごしました。その後、高校卒業と同時に郷里の大先輩でもあった当社の創業者である菱村議長とのご縁がありました。小池会長は入所当時のことをNKレターで以下のように回想されています。『当時の菱村税務会計事務所は、所長である菱村と奥様、数名の所員という小所帯で、独立して間もない所長もまだ若く、馬力一杯で仕事をこなし毎日夜遅くまで残業という状況でした。そして菱村の厳しい指導が待ちうけていました。菱村家は父親が教師、弟は文部省（当時）に入省して局長まで勤め上げるという、いわば教育一家の雰囲気を色濃く持っており、菱村自身にも教育者としての素養は十二分にあったと思います。確かに私は入社以来、菱村の指導・教育を全身に受けて社会人として育ってきたと強く感じています。当時の菱村所長は、今では想像がつかないくらい激しい人でした。自分にも激しかったし、所員にも容赦なく厳しく接し、お蔭で所員のサイクルも短く、入社5年目ほどになると私も古参所員となり、気がつけば23歳の時には最古参の所員となっていました。』
私は菱村議長よりこのようにお話し頂くことがあります。「日本経営グループの前身である菱村税務会計事務所を創業したのは私ではあるが、創業より5年後に入所してくれた小池会長は、創業者同然であり、よって当社には創業者が二人いるようなものだと…」。またこのようにもお話しになります。「小池会長とは目指すべき方向は同じであるが価値観は179度違う。またそれが良かったのだと思う。貴重な直言の友、多聞の友、諒の友であったと…」。

永年に渡り体力の限界を何度も越えるような無理をしてでも、ご指導賜り本当にありがとうございました。深く感謝申し上げます。社員の皆様も小池会長から、身近な存在としてきめ細かい心配りを頂いたエピソードや想い出がたくさんあると思います。私自身も毎日が新鮮と驚きの日々の中、体全体を使って基礎を叩き込んで頂きました。ど真剣に叱りとばして頂いたり、無上の愛でフォローして下さいました。小池会長の経営者としての目標は「全従業員の物心両面の幸福の追求」であり、「生涯現役」で働くことができる職場、仕事の創造です。そして「社員として一度縁ができた人たちには、ぜひとも幸せになって頂きたいというのが私の願い」とお話になります。「中国時代の思想家で、吉田松陰などにも影響を与えたとされる季卓吾は『人はこの世に生を受けたからには必ず固有の用がある』。どんな人であっても、その人の潜在能力を発揮できる場があるはずだと考えています。このことを念願に置いた『生涯現役』の場を提供していくことが私の後半の人生の目標」とも話されます。

今後は日本経営グループの名誉会長として引き続き大所高所よりご指導賜りますが、ぜひともご無理なさらず、夢と目標の実現に向けて生涯現役でありつづけて下さい。今回は社員の皆様を代表して小池会長への思いを書かせて頂きました。

平成26年10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～

最終号

高園忠助

9月23日、無事に目標達成と挙式を終え、短期目標である67kgを達成することができた。これまでの一つひとつを振返ると、目標達成のエッセンスがあったように思う。

全6回にわたって続けてきた「もしコン第1弾」は、これで最終回（7回目）となる。これまで綴ってきたエッセンスをダイジェストで総括したいと思う。

（1）ビジョンが行動に意味を込めた　　（連載vol.1）

経営もダイエットも何事も、ビジョンを立てるところから始まるが、どういうビジョンを立てるかが大切ではないだろうか。私で言えば当初のビジョンは、「白のタキシードをかっこよく着て、結婚式を迎えたい」というもの。これはどうみても「自利」であり、経営でいえば「お金持ちになりたい！」といっているようなものであった。思い返すと恥ずかしい。

「私が経営者としてやってきたことは、理念を高めつづける日々でした。」

京セラの名誉会長稲盛和夫氏が、経営者としての軌跡を振り返ってこうおっしゃっている。

やはり理念は自利ではなく利他でなければならないし、その利他は、患者への貢献、地域への貢献、社会への貢献、将来世代への貢献と高めていかなければならない。

私もそのことを思い出し、「将来も長く、お客様・社会・自社に貢献できるよう、健康的なコンサルタントになろう。（他4つ）」というビジョンに、掲げ直すことにした。6ヶ月で8kgの減量を行う。取り組みは同じであっても、ビジョンが違うと意味が違ってくる。魂が込められる。そう感じた瞬間だった。

（2）現状分析と戦略立案　　（連載vol.2）

あるべき姿・目標に近づくためには、現状を分析し、戦略を立て、行動計画を立案するというプロセスは定石である。色々な分析手法・戦略論があるが、私は分析手法としてSWOT分析・クロス分析を活用して戦略を描いた。これは、自分の強みを最大限活かす策を打ち立てるためのものであり、言い換えるとこのアプローチはやるべきことを「選択と集中」している。私が絞り込んだ戦略は次の3つだ。

戦略①：消費を増大する
戦略②：摂取を抑制する
戦略③：継続する

組織で取り組んでいるのであれば、分析、戦略立案の次に、「共有する」というステップが追加される。これは次に掲げる戦術へ展開していくうえで重要であり、職員をモチベートしていくためには、戦略にストーリー性が必要となってくる。ストーリー性ある戦略に、職員はワクワクさせるものであり、すんなりと「共有」されていく。しかも職員間の記憶に残り、語り継がれていく。プレゼンテーションが上手な経営者は、ストーリーで戦略を語っている。

しかし、ダイエットは経営と比べて極めてシンプルであるため、私自身は極めてスタンダードな戦略となった。しかも共有する相手もいないので、ストーリーもなにもない。そういう意味では振返ってみると戦略と豪語するには、あまりにも稚拙なもの。だが、「選択と集中」をしたプロセスこそが大切ではないだろうか。

医療も、当院はこの地域でどの機能を担っていくべきか、という戦略の選択肢は大筋限られてきている。むしろ、戦略どおりに実行できる組織かどうか、つまり組織の実行度が成否を決めることが多いようだ。

結果はスタンダードでも、やることを絞り込むことは、大切だと思う。

（3）論理的に立てるアクションプラン（戦術）と、取り組みは見える化する　　（連載vol.3）

戦略をアクションプラン（戦術）に落とし込む。これは何をすべきかを決めるということ。実行度を決める重要なステップである。これは組織でいえば、戦略を立てることは経営幹部層の役割であり、アクションプラン（戦術）を立てるのは管理職の役割である。戦略はどういう方向へ進むべきかを指し示す指針・設計図だが、アクションプランは実行計画そのものだ。「どうやって戦略を実現するか」という極めて具体的な策がこれにあたる。私の場合、次の5つをアクションプランとした。

	分類	KPI	目標値
1	戦略②	低カロリー、 低 GI 値料理に変更	1600kcal／日
2	戦略①	水泳（週 1 回）	1.5km
3	戦略①・②	夕食を抜き朝食へ切替	週 5 日以上　実施
4	戦略③	日次　体重管理	実行度　100%
5	戦略③	職場での公開	毎月 1 日に経過報告

この5つに絞り込むまでには、ロジックツリーとMECE(ミーシー)を活用した。ダイエットであれば、

「消費を増大する→運動する→得意な水泳を行う。」

という極めて当たり前の論理も、経営に置き換えると、

「新入院患者数を上げるためには、外来患者数、救急受入患者数、紹介患者数という3つの方法がある。このうち、強みがあるルートは紹介であり・・・、紹介率を高めるためのKPIは医師別返書率と地域連携連絡会参加率と医師別他院訪問件数だろうか・・・」

といった具合に複雑になってくる。経営の実務においては、管理職に論理的思考力がないと、筋が良いKPIへと繋がっていかなくなる。ロジックツリーやMECEはその思考の整理を助けてくれる。

さて、筋が良いKPIを立てたなら、なるべく日次単位で確認していくとよい。そうすると常に意識することができるので、気付きとPDCAのサイクルが早い。病床利用率の推移を部署内に貼り出す等、見える化した工夫なども「常に意識する」ための工夫といえよう。

（4）実行といえば、PDCAサイクル　　（連載vol.4,5）

実行のマネジメント手法の代名詞はPDCAサイクル。アクションプラン（P）を実行（D）していく途中で、取り組みの振返り（Check）を挟み、次の行動（A）に活かすというものであるが、確かに大事である。Checkがあるからこそ、軌道修正が為されるのであって、実務の運営では計画通りに行くことはまずない。

ダイエットも予定したとおりに行かないものであった。だからこそ途中から軌道修正を行い、取り組みを変更しながら進めていった。

経営でいえば、戦略から落とし込まれたアクションプランを、主任層は推進役を担い、一般職はアクションプランの実行の立役者である。一般職の実行がなければ、いくら役職者が旗を振っていても一般職がやらなかったら、結局達成はしないのである。だからこそ、人事評価で「部門目標達成への貢献姿勢」を評価項目に入れたほうがいいし、よくやっている人は労ってあげるべきである。

私のダイエットも残り40日に差し掛かったところでジョギングをはじめた。KPIに新たな一項目が追加された瞬間だった。

（5）ハウツー（戦略や論理）だけでは足りない。精神論も必要。（連載vol.6）

経営の実務は、思い描いた計画通りには決していかない。弊社も自社の戦略があって、私たちも部署としての戦略や目標があって、日々取り組んでいる。けれども、色々なトラブルは発生する。お客様が求めるようなセミナーテーマではなかった、プレゼンが上手くできなかった、ということから、欠員が生じた、クレームが起こった、というようなことまで、私たちもそういう経営の日常を経験することは結構ある。そうしたとき、コンサルタントだからといって、なんでもロジカルに解決しているかというとそうではない。

私はこの仕事に就くまでは、コンサルタントは戦略や組織をスマートに語る存在である思っていた。しかし、実はその真逆で、とても泥臭かった。

経営は必ずしもハウツー（戦略や論理）だけでは上手くいかない。戦略も論理も必要だけど、完全じゃない。書籍、ビジネス雑誌を読んだら、いくつも精神論は出てくるし、やはりいざという局面ではそういうことも必要になってくるのではないだろうか。

「この局面を乗り切るには、とにかく死に物狂いでした」

「決して断らない。断ったら仕事はもう来ないんだから。できるかどうかじゃない。やるかやらないかだ。」

「とにかく、何としてでも達成する。死んでも目標は達成する。そうでないと、社員の給料が払えない。」

私はそこまで精神がタフネスではないが、そんな私でも、ダイエットくらいは達成しないと、という危機感はあった。「もしもコンサルタントが〇〇したら」というお題に恥じないよう、少なくとも結果は出さなければならない。「達成できませんでした」であれば、コンサルタントを辞めるしかない。

コンサルタント生命をかけ、ひとまず達成できたからよかったものの、そういうことを感じられる良い機会であった。

最後に　6ヶ月を終えて

この連載はこれで終了となる。連載である以上大まかな章立ては考えていたが、6ヶ月間、ありのままの取り組みを綴ってきた。4月当初は、こういう展開になるとは思っていなかったけれども、なんとか取り組んできたことを達成することが出来た。

6ヶ月を終えて、最後までたどり着いて、改めて気付かされたことがある。

それは結果を出すことの大切さである。

今回、結果が出なかったら、これまでの6ヶ月は全て絵空事であり、全てが無価値なものとなる。結果が出たからこそ、これまでの6ヶ月の取り組みを肯定することができた。後世の人が歴史を評価するのと同じように、結果が出たからこそ綴って残せるものがある。

今回の6ヶ月間、多くの方々に励まされ、おかげでなんとか成功することができました。

このことに本当に感謝の念がつきません。本当にありがとうございました。

「もしコン第1弾」はこれで完結としますが、次号からは、別の社員による「もしコン第2弾」も予定されています。こちらもぜひ、ご期待ください。ありがとうございました。

弊社に届いた「11月号読者アンケート」の一部をご紹介させていただきます。貴重なコメント、誠にありがとうございました。

◎読者の声①　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

先日、当施設ドクターの不用意な発言で、入所者のご家族から病院経営へクレームとなった事案が発生しました。発言の真意はたとえ話として発した言葉でしたが、ご家族にとっては非常に心を痛めた言葉でした。事務方の責任者として、まずは謝罪することが最優先と考え事なきを得ましたが、「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」この言葉の意味が、素直に自分ものとなった気がしました。ありがとうございます。

◎読者の声②

いつも初心者のような気持ちで読ませていただいています。皆さんの発言の中にキラリと光るものがあるからです。また組織はそのトップとお会いするとわかる（藤澤さんの言葉の言い替え）のは本当にその通りです。また、聖書の中にも同じ言葉があります。今後も続けてコミュニケーションレターをお送りください。

今月のBook Review

（東京支社：山根　匡博）

『会社の悩みは、運動会で解決しよう!』

米司隆明(著)

出版社: クロスメディア・マーケティング
ISBN-10: 484437379X
発売日：2014/9/16

「近年まれにみる感動でした。歴史に残るイベントでした」グンゼ株式会社（インナーウェアメーカー）で初めて社内運動会が開催された際の児玉和社長のコメントだ。実は今、福利厚生やレクリエーションとして運動会を導入する企業が増えている。運動会は社内旅行に比べて費用も格段に安く、丸一日あれば実施できるため日常業務への支障も抑えやすい。また、スポーツには年齢や部門を越えて熱中でき、一丸となれる魅力がある。本書は「運動会屋」として、上場企業をはじめ数多くの企業の運動会をプロデュースしてきた著者が、運動会の効果と可能性、企画ノウハウをまとめた一冊だ。「さすがに言い過ぎでは?!」と突っ込んでしまいそうなタイトルではあるが、その強引な運動会オシに思わず買ってしまった。

「運動会を開催するといって、本当に職員が乗ってくるのだろうか?」という疑問を持つ方も少なくないと思う。本書によれば、どんな会社でも運動会を開催すると聞くと「えっ?!」という戸惑った反応や「めんどうそう…」というネガティブな反応を示す社員がほとんど。ところが、実施後にアンケートを取ると、9割が「参加してよかった」「来年も参加したい」と回答しているという。特に1回の運動会で3種目以上の競技に参加している人ほど、アンケートの結果が高い。「最初は気恥ずかしいけど、いざ始めてみると結構楽しい」ということだろうか。

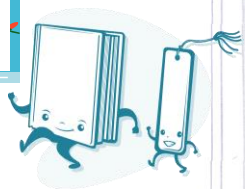
社内運動会を企画する際、最も重要なのはプログラムだ。著者いわく一種目を「大縄跳び」にするのが1つのノウハウだ。大縄跳びは全員が参加できるプログラム。「せーの!」「1!」「2!」とやっている間に心と体の緊張がほぐれ、最初は乗り気ではなかった人たちにも笑顔がこぼれ出す。そうすれば、あとはこっちのものだ。

一体感を高め、立場や部門を越えて心の距離を縮めるには、大の大人がいかに本気でのめり込めるかがポイントになる。そこで、午前中に必ずやっておきたいのが「綱引き」だ。個人の優劣が一目で分かってしまうタイプの競技ではないため、勝敗の責任を背負わされるようなこともない。その上、サボっているとどんどん引っ張られてしまうため、流そうとしている人でも、つい心のリミッターを外して、反射的に本気になってしまう。

締めはやはりリレーだ。社内最速メンバーを選抜するのも良いが、第1走者は新人一押し社員、第2走者はメガネ男子、第3走者はメタボ＆メタボ予備軍、第4走者は部長以上（ただし距離は1/4）などと条件を付けるのも盛り上がる。

部門が増え、会社としての機能が増えたとしても、それはまだ一つ一つの会社の寄せ集めの状態であって、本当の意味での組織力、総合力にはなっていない。「自分達では不安なテーマにぶつかったとき、よく知っている部門に相談してみる」「新しいことにチャレンジするとき、関連しそうな部署に声を掛けて一緒に取り組んでみる」こういった連携が出来て初めて、それぞれの機能が有機的に繋がり、組織の総合力が発揮される。ところが、多くの組織でこのような連携が思うように行われず、セクショナリズムが生まれている。これは、仕組みやシステムの問題というよりも「一声掛けれるかどうか」という心理的要因、文化的要因が大きいのではないかと感じる。言ってしまえば耳さじ一杯の勇気なのだが、一人ひとりに「持ちなさい」といって全員がもてるほど簡単なものではない（個人の問題というよりも、それこそが組織文化だからだ）。運動会は、組織として一人ひとりがもつ心の壁を低くしたり、一歩を踏み出しやすい風土を促進するという意味で、確かに現実的で、リーズナブルで、目的にかなったアプローチかもしれない。来年度の年間計画のひとつとして検討してみる価値もあるのではないだろうか。

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