

日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp



福岡オフィスメンバー：

福岡オフィス責任者
部長 橋本竜也

課長代理 高園忠助
太田昇蔵

山本一登
玉利裕希
美濃部希生
山口洋子
馬渡美智
西岡こずえ
新田亜矢子

新年 明けましておめでとうございます。
本年もスタッフ一同 お役にたてるよう努めてまいります。
どうぞよろしくお願ひ申し上げます。

社員の気づき

「参加型の会議をコーディネートする」

橋本竜也

長らくご支援させていただいている病院様で、土曜日を丸1日使った、来年度の事業計画策定会議がありました。参加者は約60名、全職員の1割弱でしょうか。全職種が対象で、係長以上で選抜されたメンバーと、院長、副院長(複数名)、事務長、看護部長が参加されました。

大変熱気あふれる意見交換と提案が行われ、皆さんが「こうした病院の計画会議に参加できて良かった」と口を揃えて感想を述べられて

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。

日本経営グループ
福岡オフィス責任者
橋本 竜也

社員の気づき

いました。当然、その後の懇親会も大盛り上がりで、病院の明るい未来を期待させるに十分な一日でした。

今回の会議であがった意見や提案は、今後行われる院長、副院長による平成27年度の事業方針に反映されます。事業方針は1月に発表される予定で、それを受けて今度は各部門が計画を策定していきます。ボトムアップとトップダウンの融合型で、まさに参加型です。今回の会議で参加型の会議運営を実感した参加者の方々は、自部門の計画会議でも参加型を進めていくことと思います。

このような参加型の事業計画会議を行うのは、この病院では2回目です。私は全体の進行役という役目をいただきましたが、気をつけたのは一つ。邪魔をしないこと。とにかく皆さんが熱心で、私も大変嬉しく感じました。

さて、このような参加型の会議を取り入れたいという組織は多いものの、なかなか実現が難しく、壁に当たるところも少なくないのではないのでしょうか。今回ご紹介している病院もメンバーを集めて「さあ、会議をしますよ」ということであれば、きつとうまくいかなかったでしょう。参加型の会議にするために、様々な工夫をしています。そのいくつかをご紹介します。

- ①9月の段階でメンバー選定を行い、会議の趣旨や目的について説明会を行った。
- ②メンバーは職種混合でグループ分けされており、本番の会議前に何度か打ち合わせを行った。
- ③各グループには若手の事務職を配置し、必要なデータ集めや資料作成などを全面的にサポート。若手事務職のモチベーション向上にもつながった。
- ④SWOT分析、バランス・スコアカード、ファシリテーションなど、様々なツールやスキルについての研修を事前に行い、参加者の理解と意識のレベル合わせを行った。
- ⑤病院ではない会場で実施した。
- ⑥院長や副院長に深い理解があり、非常に協力的、積極的だった。

良い会議をするためには、そのための準備のノウハウがあります。意識して盛り上げることの大切さを改めて実感しました。当院の来年在がさらに楽しみです。



「良い経営は人を幸せにする」

高園忠助



この時期(12月)になると賞与のことが話題になります。ある施設でこんな話がありました。

施設長「今期は業績があまりよくないから、賞与を多く出してあげられない。職員に申し訳ない。」

私「申し訳ないとおっしゃいますが、前年度と同じ月数で出されていますよね？下げるわけじゃないのにどういことですか？」

施設長「高園さん、僕はね、できるだけ規定よりも多く出してあげたいと思っているんだよ。賞与って思っていたより多かったら嬉しいもんだろう？だから僕は、人事考課結果が良かった人にも悪かった人にも、いつも全員に少しでも多くに賞与を出す。これが私からの職員へのプレゼントなんだ。まあ、いい顔したいだけなんだけどね(笑)」

なんて素晴らしいことかと思いました。施設長は「いい顔したいだけ」と言われましたが、これは「職員への感謝の示し方」であり、「経営者としての心意気」なのでしょう。

職員からは厳しい人と思われる方だけに、良い業績を納めたときだけできる「いい顔」は、経営者としての心意気です。これを聞いて、当社の名誉会長である小池も、「経営者としていつも厳しいことを言っている私が、唯一いい顔をできるのは賞与のときだけだ。」と言っているのを思い出しました。経営者はみな、そういう気持ちなんだと思います。

また、この施設長は、「利益は余計にはいらぬ。だから目標利益を超えた分は、職員や未来に還元すべき。」と言われています。目標とされている利益をいつも超え、そして還元されています。

良い経営者による、良い経営は人を幸せにする。そう感じた瞬間でした。

「率先垂範する」

太田昇蔵



今月よりご支援することになった病院様でヒアリングを行っています。その中で、ある事務部門の所属長から「リーダーに必要なことは、まずやってみることです」や「私がまずやってみて、それを部下に渡しています」など「率先垂範」に関連する発言が多くありました。

そこで、「率先垂範」について深掘りした質問を試してみました。すると、以下のようなエピソードを話してくれました。「今の事務長が8年前に、当院に戻ってきた際に、真っ先にやったのが院内のエアコンのフィルターを全て掃除することです。一緒にやろう！と誘われた時は、一瞬エッ？と思いましたが、空調の効率や省電力のことをロジカルに説明された時は、断れませんでした。そして、休日に2人で全てのフィルターを掃除しました。」

現在の事務長は、オーナー家の方で、2年前にお父様の跡を継いで事務長に就任されました。その方が、最初にされたことが「休日にエアコンのフィルター掃除」だと聞き、私は感動しました。事務長が率先垂範することで部下も行動し、さらに率先垂範自体も部下に伝播しています。あらためて率先垂範の価値に気づかされました。

「四方善と人材育成」

山本一登



先日、オーダーリングシステム導入の検討に伴うヒアリングをする機会がありました。その日はトップヒアリングの時間に、理事長からお話を伺うことになっていました。トップヒアリングでは、オーダーリングシステムのこと以外に、今後の方針やビジョン、法人の組織風土や価値観について伺うようにしています。オーダーリングシステム導入はあくまでも、法人の医療の質向上や経営向上のための手段であり、導入そのものが目的ではないからです。法人のビジョンや価値観を軸にシステム導入を支援する弊社だからこそのヒアリング内容かもしれません。

理事長とのトップヒアリングの際、職員の育成についてお話をいただきました。こちらの法人では、一度退職した職員が復職する率が高いそうです。本当に働くのが嫌で職場を離れた場合、このようなことが起きることは無いでしょう。話を伺っていくうちに、次第にその答えが見えてきました。

まず、理事長は「スタッフが幸せにならないと、患者を幸せにできない」「徳の継承が大切だ」という考えを持たれているということです。地域に愛される法人であるために、長く愛される法人であるために、まずはスタッフが楽しく気持ちよく働ける職場にしたい、そう考えていらっしやいました。弊社では、これを「四方善」と呼んでいます。「自分善し、相手善し、社会善し、将来世代善し」という考え方です。

また、理事長は「問題がある職員に対しては、決して感情的な叱り方をしてはいけな」と考えている。叱ることは祈ることだと思っている。基本的には褒めて伸ばすようにしていきたい。叱った後、叱った職員の行動が改善したら、それを褒めるようにしている。」そうコメントされました。「売上1年、利益3年、人材10年」という言葉がありますが、人の問題は一朝一夕に改善できるものではなく、時間がかかるものです。「一緒にこの法人を支えてほしい」そう願う人材を育てるからこそ、一度退職しても戻ってくる職員が多いのだと考えました。

システムはあくまで経営改善のためのツールであり、経営の根幹を支えているのは職員なのだということを改めて実感しました。システムというツールを活用するの人も、経営を支えるの人も、経営と人材について有機的なお話を伺うことができました。

「認識即行動」

美濃部希生



労働集約型産業である医療・福祉事業において、健全な経営をされている法人様をご訪問すると、良い組織マネジメントをされている印象を持ちます。とはいえ、どの組織においても課題が必ずといっていいほどあることも事実です。それぞれの組織のレベルに応じた悩みが生まれ続けるのです。このことから、完璧な組織は存在しないと仮説を立てることができます。

しかし、いくつかの法人様をご訪問させていただく中で、健全な経営を支える組織マネジメントを実現されている法人様には、共通したトップの姿勢があることがあることに私は気付きました。それは「認識即行動」です。弊社がご提供させていただいているNavigator(組織活性度調査)の結果報告やコンサルティングに際した職員様へのヒアリング結果の報告を受けて、そこで浮かび上がった課題をすぐに改善しようというトップの姿勢が凄まじいのです。現状の把握や理解から、その改善に向けた取り組みへのスピードが非常に速いのです。先日、Navigatorの結果報告をした病院では、「コミュニケーションの向上」が組織をさらに活性化させるという分析により、まずは幹部同士の合宿を定期的で開催することを院長が即決されました。一つひとつの課題を認識し、改善にむけて即行動するトップの姿勢がそこで働く職員に伝わり、その組織がより良くなっていくのだと気づきました。

どのような現状であっても、課題を認識した瞬間から、より良くしたいというトップの姿勢とその実績が積み重なり、組織はより良くなっていくのだと改めて実感しました。また、「わかっているが、課題改善の手法や実践に向けた取り組みがわからない」といったケースも多々あり、私達の分析や提案によってそうした法人の健全な経営をご支援できることにも気付きました。

「気付きはどこでも必要な力」

人事考課制度を構築するにあたり、ヒアリングを実施することがあります。ヒアリング対象は幹部層や管理職層、現場のリーダー層です。このヒアリングでは、部署として評価を望むことをはじめ、期待する人材、ハイパフォーマーの行動特性などを伺います。私にとって特にハイパフォーマーの行動特性を伺うヒアリングは、仕事をさせて頂いている身でありながら、勉強の機会も頂ける尊い場となっています。

玉利裕希



ある病院様の部署長ヒアリングでの出来事です。「患者様の状態を五感を使って捉え、対応を変えている」であったり、「患者様の着替えを支援する際に、上着のボタン一つひとつを丁寧にかけて、手を抜かない」であったりと、部下の細かい動きについて語る方々がいらっしやいました。同じくこの病院様でのヒアリングにおいて、一般職員が上司に提案し、実際にその提案から生まれた活動があることも知りました。

私が感じたことは、上司が部下を見る観察力や気付きです。弊社のフィロソフィ(211-001)に「気づきがあるから、部下から尊敬もされる。上司が気づいてくれるという信頼があるから、部下も喜んでやるのだ。」という話があります。このフィロソフィを読み、考えることは「役職者には一般職にも増して気付き力が必要になる」ということです。私は人事制度を構築する際、各階層の役割やどのような能力が求められるのかということを理解することが不可欠だと思っています。ヒアリングを通じて、私よりも経験を積まれた役職者のお話を伺うことで、役職者が求められる力の実例を学ぶことができました。

経営お役立ち情報



職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.6 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ましたら幸いです。

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五番目「整理・整頓・清掃・清潔」です。これはその頭文字のアルファベットをとって4Sとよく表現されます。

また、これに「躰」を加えて5Sと言ったりもします。余談ですが、「躰」という漢字は良い文字ですね。「身」を「美」くする、です。

さて、整理・整頓・清掃・清潔の意味は次の通りです。

整理: 必要なものと不要なものを分けること

整頓: きれいに整えること

清掃: きれいにすること

清潔: 汚れがないこと、きれいな状態

4Sは仕事の基本といわれますが、その意味は何でしょうか。

一般的に言われるのは、きれいに整えておくことで

- 1) 異常が発見できる(いつも乱れていたなら異常が分からない)
- 2) 業務効率の向上

ということです。「気持ちがいいから」と言われる場合もあります。これは感じ方が様々なので、理由としてはやや説得力が弱いでしょうか。

基準行動として取り上げている4Sはもう一つの意味があります。それは、他のスタッフに対する配慮です。一人で仕事をしているのであればまだいいですが、複数の人が集まるのが職場です。ある道具を探していたけれども、誰かが適当に片付けたために、いつもあるはずの場所になかったといったことがあっては困ります。

つまり、4Sができないというのは、わがままの象徴だということです。次に使う人のことや他のスタッフのことを考えていれば、整理整頓をきちんとしておかなければなりません。だから、その意味をきちんと伝えて、4Sを身に付けさせることが大事です。決して性格の問題などで済ませてはいけません。

4Sが苦手だという人がいますが、これはわがままが身にしみているということです。4Sを徹底させるということは、自分勝手の行動習慣を改めさせる効果も期待できるのです。

ところで、自分の机の上はどうしても書類の山で散らかってしまっているけれど、自分ではどこにどんな書類があるか分からないうということをいわれる人もいます。しかし、急に長期の休みを取らざるを得なくなって、そのときに誰かが資料を探さなくてはならなくなったらどうでしょうか。やはり、わがままですね。

今月の日本経営

新田亜矢子

今回は、先月開催された、福岡オフィスのクリスマスパーティーをご紹介します。

弊社では毎年、大阪本社、東京支社、そして福岡オフィスでクリスマスパーティーを開催しています。このイベントの趣旨は、「日々社員を支えて頂いているご家族へ感謝の意を伝えるため」ということで、社員の参加はもちろんのこと、社員の家族が招待されます。

今回も、御祖母様、ご主人様、奥様、お子様と、普段社員を支えてくださる方々にご出席いただきました。家族には役員から謝辞が述べられ、美味しい料理を頂きながら、歓談の時を過ごします。また、会場のスクリーンには社員のオフィスでの様子が映し出され、普段家族の前では一番わがままになっているであろう社員の働く姿を覗いていただきました。サンタクロースに扮した社長からは、素敵なクリスマスプレゼントが配られるなど、笑顔に包まれたひと時となりました。

「全従業員とその家族の幸福を実現するとともに、その幸福に気づいて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する」

これは、弊社の基本理念です。どんなに優秀で能力がある社員でも、家族の幸福なくして仕事に打ち込むことなどできません。弊社のクリスマスパーティーの開催にあたっては、厚生委員が数か月も前から準備を始めます。ご家族への感謝を伝えるための一つの方法として、社員が大切にしているイベントの一つなのです。今回も素敵なクリスマスパーティーとなったことに、心より感謝いたします。





社長の手紙

平成26年11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

先日、小池会長の「感謝の集い」が、副部長以上の社員と永年にわたって小池会長を支えてきて頂いた社員が参加して、リーガロイヤルホテルにて開催されました。非常に和やかな雰囲気の中で小池会長との思い出話に大いに花が咲きました。しかし、会場が一瞬にして極度の緊張に包まれたときがありました。それは菱村議長のご挨拶の中でのごことです。菱村議長が声を大にしてお話になったのは「本日は小池会長の感謝の集いであるが、この集いにはもう一つとても重要な意味があることを皆様は自覚してほしい。

小池会長は、まだまだ大いに余りある力を残されて、この日を迎えていること。卓越した実行力、指導力、創造力、先見性を持ち、また人並みはずれたバイタリティーと健康能力などを有して、後進に託されていくとはどういうことか。それは、まさしくここに集っている幹部の皆様への叱咤激励があることを、深く心に刻み込んで頂きたい。世襲制とせず、会社は社員一人ひとりのものであるという真意を深く受けとめて頂きたい…。43年間の永きに渡り仕事のパートナーとしてはなおのこと、人生のパートナーとしても半世紀近く苦楽をともにされた菱村議長の深い思いが、会場内に伝わりました。まさに体の一部が剥ぎ取られるかのような表情とお言葉でした。

小池会長が組織の成長・発展、そして社員一人ひとりの成長を願い、家族の皆様以上に時間を費やして下さったことへの組織愛を深く感じるお言葉でありました。NKフィロソフィの中には、この組織愛のことが沢山語られています。例えば、「海は山が育てる」というページがあります。そこにはこう書かれています。(104-002)

良い漁場に携わる方々が、山の手入れを一生懸命されています。山が禿山(はげやま)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のは、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、目先の売上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。

四方善の中に、相手善し、自分善し、社会善し、そして将来世代善しがあります。後進に託して頂くのは「経営の正しさ」を追求し、将来世代のことを慮ってのことなのです。そして、NKフィロソフィは、「全従業員とその家族の物心両面の幸福の追求」をどのようにすれば実現できるのか、菱村議長、小池会長はじめ先達の皆様が、40年以上の歳月をかけて私たちに語ってきてくださったものです。そしてその実践を通じて私たちが体得してきた叡智です。よって私は講演会で、NKフィロソフィの一節を読み上げるようにしています。どんなパンフレットよりもNKフィロソフィこそが、当社がどのような会社であるのかを表現しているからです。

講演後、福岡支社の太田課長代理の営業レポートに、次のようなことが書かれていました。

(1)「歴史や理念を大事にする当社や社員の姿勢に感銘を受け、ぜひともおつきあいたいとおっしゃいました。当社の取り組み事例をお伝えするとともに、理念を制度に落とし込むことの重要性をお話したところ共感いただきました。すぐに当社に支援して欲しいとのことで、中小病院人事トータルパッケージの見積り提示を行うことになりました。」

(2)「NKフィロソフィや物の考え方の正しさに感銘を受け、事業承継について相談があるとのこと。院長は、ご子息が病院に戻ってくるために病院の建替え手法や、当院の組織体制を整備してご子息に承継していきたい。そこで本部機能の強化や会議への同席・助言を通じて複数の部門で総合的なマネジメントの提案をしたところ好感触で、見積書の提示を行うことになりました。」

いずれも、テクニカルなことだけにとらわれず、物事の本質をしっかりと捉えたとともに嬉しく思います。また、橋本部長が講演後に営業訪問し、NKフィロソフィを送付してお礼のお手紙を頂いた内容を紹介します。「ご来院、その日にご発送流石！！力ある人財の橋本さまのスピード流石！！仏教哲学あり、京セラあり、二宮尊徳あり、西田哲学ありと、古今の智慧を実践・実行して得られた日本経営フィロソフィ流石。社外秘を惜しげもなくご提供くださる人美愛流石。ありがたく感謝して取り入れさせていただきます。」本当に社員の皆様がお客様より頂く感謝のお言葉は何よりのご褒美です。

最後に苦言です。「失敗の種は順調なときにバラ蒔かれていることが多くあります」上手くいっている時には、なかなかそのことに気づかないものです。そのため絶えず脚下照顧して、橋慢・幣・懈怠を戒めることです。そして社員一人ひとりがNKフィロソフィをいつも携行して、お客様に語りかけてほしいのです。そのことを通じて社員一人ひとりが主人公。未来に向けてお互いの叡智を持ち寄り、NKフィロソフィをさらに高次化して、仲間とともに素晴らしい仕事、素晴らしい人生を実現していきましょう。

来月は私からの最後の手紙となります。8年間社員の皆様に今までお届け出来たことに感謝いたします。

平成26年11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

もしコン 第2弾

～もしもコンサルタントが転職になったら～

1. きっかけは突然に

「福岡に行きたい」。この思いは入社以来ずっと胸に抱き続け、社内にも発信し続けていたが、夢がかなうときは突然だった。福岡県出身の私は、大阪、東京と勤務地を移してきたが、最終的な勤務地として福岡オフィス勤務を強く希望していた。ある日、上司からの転職の打診に対して即答し、1ヶ月ほどで決定になった。2014年8月のことだった。

松浦 総太郎



そして、転職が決定した瞬間、コンサルタントとしての癖かもしれないが、転職についてのビジョンと戦略と戦術について考えてみた。

2. 松浦の福岡転職のビジョン、戦略、戦術、活動目標

- <ビジョン> ・九州、沖縄の医療・福祉機関の経営向上を通じた、九州、沖縄の成長支援
- <戦略> ・九州、沖縄の医療機関だけでなく福祉機関にも、当社の機能や存在をさらに知ってもらう(新しい出会いの創出)
- <戦術> ・知名度向上のためにセミナーや勉強会を開催する
- ・九州、沖縄の地域特性を学ぶため足を運ぶ
- ・福岡オフィスメンバーから情報を収集する
- <活動目標> ・4月までにセミナーや勉強会開催6回以上開催
- ・4月までにコミュニケーションレター送付先を30件増やす
- ・県別訪問計画の作成(4月までの訪問予定作成を作成し実行する)
- ・情報収集の場の設定(4月までに8回以上開催する)

3. 実現のための活動

私は地元が心の底から大好きなため、コンサルティングを通じて、九州の医療・福祉機関の経営向上に一生寄与し続けたいと考えている。そして、その活動を通じた九州地域全体の成長支援を私の人生の目標に定めている。そのためには、より多くのお客様に対して、その土地や風土にあった経営支援のコンサルティングを提供する必要があると考えている。そのためビジョンは明確でありぶれない。しかし、戦略を十分に立てないと、ビジョンは夢で終わってしまう。そのため、戦略について少し整理してみた。

弊社に届いた「12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。

◎読者の声①

「エピソードで組織文化を継承する」単に社訓のように言葉を羅列するだけでは、人の心に入らないし、そこをエピソードを介させることで、社訓に現実味を持たせることだと思う。だいじなことですな。

「後輩のために」「今すでに取得している人たちは、どうなるんですか。不公平じゃないですか。」という声は必ず聞かれます。それが嫌でやめようかなと思うこともあります。今までやった人は素晴らしい。言わなければもっと素晴らしい気持ちの人だと言えるのですが。

◎読者の声②

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

当法人もこの一年間、様々な業務改善、制度改革に着手しましたが、進展している項目、いつのまにか消滅している項目等々、「未来を今よりも良くする」という利他心が果たして職員に浸透させているのか、今後の大きな課題です。

今年は色々な意味で勉強させて頂き、ありがとうございました。

来年もどうぞ宜しくお願いいたします。社員皆様どうか良い新年をお迎えください。



- | | | | | | | | | | | | |
|------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-----|-----|------|---------|---------|
| 執行役員 | 取締役 | 取締役 | 取締役 | 常務取締役 | 常務取締役 | 専務取締役 | 取締役 | 取締役 | 名誉役員 | 代表取締役会長 | 代表取締役社長 |
| 白石 | 堀田 | 青木 | 前田 | 銀上 | 井屋 | 坂梨 | 山本 | 丹羽 | 菱村 | 小平 | 藤澤 |
| 正 | 慎 | 幸 | 瑞 | 陽 | 雅 | 修 | 和 | 由 | 昌 | 功 | |
| 浩 | 和 | 一 | 泰 | 喜 | 創 | 介 | 美 | 章 | 二 | 彦 | 久 |
| | | | | | | | | | | | 俊 |
| | | | | | | | | | | | 明 |
| | | | | | | | | | | | (新任) |
| | | | | | | | | | | | (新任) |
| | | | | | | | | | | | (創業者) |

記

戦略を検討する時に、私はよくマイケル・ポーターの3つの戦略をベースにする。3つの戦略とは「差別化戦略」「選択と集中戦略」「コストリーダーシップ戦略」の3つである。私が福岡オフィスにおいて、どの戦略を活用することが効果的かをまとめてみた。

<戦略スキーム>

戦略	戦略内容	実態	優先度
差別化戦略	競合が少なく、弊社でも他メンバーがあまり有していないサービスを提供する	私の強みである福祉分野の業務は、九州・沖縄地域でも重要産業であり、競合他社もそれほど多くなく、それほど取り組めていない	◎
コストリーダーシップ	圧倒的に安い価格でサービスを提供する	具体的なサービスについて、まだ開発できていない(今後検討)	△
選択と集中	特定の地域に対して集中的にサービスを提供する	地域を特定するほどの土地勘がまだ無い(土地勘が高まれば・・・)	△

私は今まで、医療機関に対して多くのコンサルティングの機会を頂いてきたが、実は、福祉施設に対しても多くのコンサルティングの機会を頂いている。そして、福祉分野について一定のノウハウや知識を有している。また、私は福祉分野の専門職大学院である日本社会事業大学専門職大学院を弊社に勤務しながら卒業しており(周囲の支援によって達成できたと思っている。弊社のメンバーには感謝しつつせない)福祉経営について学んでいる。この経験やノウハウを九州、沖縄のお客様にお伝えすることで、経営向上にお役立ちしたいと考えている。(地元役に立つことは、心の底から喜びを感じる)

そして、九州・沖縄地域でも、福祉分野は非常に重要な産業であり、今後もニーズの増加は見込める上に、競合他社も医療と比較して少ないと考える。また、福岡オフィスでは、医療分野に比べ、福祉分野のお客様が少ない状態であり、今後増やしていく必要が明確にある。そのため、他の戦略と比較しても「差別化戦略」は非常に有効な戦略であるとする。

また、この経験を、仲間である福岡オフィスのメンバーにも共有することによって、福岡オフィスに新たなコンサルティング機能を追加するとともに、医療機関の福祉分野に対する不安や悩みの解決、また、事業展開に関するコンサルティングなども積極的に行いたいと考えている。何より、仲間の役に立てることで私個人の仕事のモチベーションは大きく高まるため、進んで取り組みたい。(褒められることでさらに力を増す人間であるため)

来月は、この戦略をもとに設定した戦術と活動した結果についての検証、改善を紹介する予定である。そして一人でも多くの人に松浦が来てよかったと思ってもらうように努力し続けることを誓いたい。絶対頑張るぞ!!

お知らせ

謹啓 師走の候 ますますご清祥のこととお慶び申し上げます

平素は格別のご高配に預りまして 誠に有難く厚くお礼申し上げます

さて 私儀 此度の十二月十五日開催の株主総会ならびに取締役会におきまして代表取締役会長を退任し名誉会長に就任いたしました

会長在職中は格別のご懇情を賜り厚くお礼申し上げます

会長には藤澤功明が 藤澤功明の後任には平井昌俊が社長として就任

又、それぞれの役員は左記の通り改選され就任致しました

これを機に皆様方はもとより 広く社会のご要望にお応え出来るよう

役員一同 一段と精励努力致す所存でございますので何卒一層の

ご支援ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます

敬 具

平成二十六年十二月

株式会社日本経営

代表取締役会長

代表取締役社長

名誉会長

取締役会 議長

藤 小 平 藤
村 池 井 澤
和 由 昌 功
彦 久 俊 明

今月のBook Review

(東京支社: 山根 匡博)

『日本電産 永守イズムの挑戦』

出版社: 日本経済新聞社(著)
ISBN-10: 4532194458
発売日: 2008/04



「もうかってないのはマネジメントの問題だから、これは直る」2003年8月、永守重信率いる日本電産は、当事、瀕死の状況であった三協精機製作所(以下、三協精機)への資本提携の打診に応じ、再建を担うことを決めた。永守氏いわく、尽きるところ事業の盛衰は技術力ではなく「誰と戦うか」で決まる。いくら技術力がある分野でも、圧倒的に強い相手とまともに戦ってしまえば体力を削られるばかりで利益は上がらない。一方で、たとえ赤字企業であっても自社と同等か自社よりも弱い企業と戦っている商品は、きっちりと利益を出していることが多い。三協精機もまさにそのパターンが当てはまった。

買収した30社を超える赤字企業を黒字化し、再建のプロとしても評価の高い永守氏。本書はそのうちの一社である三協精機再生の舞台裏に迫ったドキュメントである。

永守流経営の代名詞といえば3Q6Sと事業所制だ。3Q6SとはQuality Worker(良い社員) Quality Company(良い会社) Quality Products(良い製品)を実現するために整理・整頓・清潔・作法・躰を徹底するというものだ。とにかく徹底する。トイレ掃除では便器についた滴さえも見逃さない。「不思議なもので、便器を自分で掃除すれば、その後きれいに使おうと思えますし、人にもきれいに使ってもらいたいと思います。何か壊れているのを見ると、『あ、物が壊れている』という気持ちになります。今までは壊れたら総務に言えばいいとか、自分には関係ないという世界だったのですが、意識が変わりました。」このような意識が社員一人ひとりに芽生えることが筋肉質な組織づくりの血液となる。逆に言えば、いくら短期的な収益改善を図っても、このような意識が組織に定着しなければ、成果は長続きしない。ちなみに、日本電産グループでは3Q6Sの内部監査シートがあり、再建企業において3Q6Sの点数と業績の向上はほぼ相関しているとのことだ。

事業所制とは営業、開発、製造などのそれぞれの部門に利益責任を持たせる日本電産独自の管理会計だ。開発部門は製品の売上高に応じた技術料(2.5~5%)を受け取り、それを部門の運営費用に当てる。売れない商品を開発すると自分達のところにもキャッシュが入ってこなくなるので

いい加減な開発は出来なくなる。当然、多く買ってもらうには価格も重要なため、開発の段階からコスト優位性を意識して材料や部品の仕様が決められていく。いわば全ての部門が収益を意識するための仕組みである。

他にも、永守氏は絶対原価の教育に力を入れる。絶対原価とは、「これ以上安く買うと取引先も痛むし品質も落ちる」という限界の価格だ。三協精機再生では「普通」「グッド」「ベリーグッド」という三つの欄が設けられたゴム印を全ての稟議書に押した。購入稟議が永守氏に上がってくるたびに、「普通」は100万「この価格で買うと収支トントン」、「グッド」なら80万「営業利益が5%出る」、「ベリーグッド」は75万「営業利益は10%出る」というように、具体的な指し値と意味を書いて現場に差し戻し続けた。このような稟議書が何枚も何枚も社内を回っているうちに、現場は最初からベリーグッドの価格を目指そうとして、絶対原価を身に付けていった。「経営者や社員が絶対につぶれないと思っている会社ほどつぶれる可能性が高い。(中略)反対に社員の一人ひとりに「こんな品質の商品を作っていると会社はつぶれる」「こんな時代遅れの商品の売り方では会社はつぶれる」という意識が徹底されていけば会社が倒産する確率は格段に低くなる。煎じ詰めていけば、社員教育の目的はここに集約されるといっても過言ではない。(中略)意識を少し変えることによって、当たり前でなかったことを当たり前にして、次からはそれを当たり前にするようにすればよい。必要なのはその当たりのことが何かを見つけ、上手く相手に伝える表現力さえ身に付ければ、必ず人は動かせるのである。」(『人を育てる人』になれ! 永守氏著より)

一流企業や一流経営者の経営手法は様々だ。しかし、こうして振り返ってみると、多くは「社員一人ひとりが主人公意識を持って働く会社をどう作り上げるか」という共通した目的のために編み出されているように感じる。これは戦略やシステムというよりも、日々の工夫と実践の積み重ねの結晶だ。昨年11月の日経ビジネスの特集で社長が選ぶベスト社長にも選ばれた永守氏。カリスマ経営者でありながら、その実践的手法が「等身大の社長像」として多くの経営者の教科書になっている。

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しております。今月ご紹介の本は廃盤のため、今月は『『人を動かす人』になれ』(永守重信著)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

