

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

橋本 竜也

我慢からの開放

ある病院の理事長が、病院においてイノベーションが大切だといわれました。具体的にどのようなことなのかを職員の方を通じて伺ったのですが、例えば「注射が痛くなる」とか「対応の悪い職員が良くなる」など。

なるほどと思いつつ、イノベーションとはどのようなものなのか考えてみました。クレイトン・クリステンセンの名著「イノベーションのジレンマ」では、従来製品の改善による持続的イノベーションとまったく新しい価値を生み出す破壊的イノベーションがあるとされていますが、これも言われればそうなのですが、破壊的イノベーションは実現するのがかなり難しそうです。

そこで、前述の理事長の例を基に考えてみたところ、私は「より便利になる」という着眼と「我慢から開放する」という着眼があるのではないかと考えました。イノベーションをもう少し身近なテーマにするために「業務改善」と置き換えると、ほとんどの業務改善は「より便利になる」とか「より効率的になる」ということではないかと思われる。

しかし、病院は病気の方が来られるので、どこかでいろいろなことを我慢しているのではないかと思います。その我慢から開放してあげることができたら、すばらしいイノベーションなのではないかと思うのです。

例えば、入院中、疾患に影響がないのであればビールが飲める病院があります。女性しか入れないフロアに婦人科や泌尿器科を配置している病院があります。最近は多くの病院で女性の患者には

女性の放射線技師が付くようになりました。

これらは、まさに様々な我慢からの開放だと思います。特に病院や介護施設の場合は、「自分は病人だから仕方がない」とか「自分は年寄りだから仕方がない」と我慢していることが多いと思います。

また、職員も我慢していることが多いと思います。子どもが熱を出したので休みを取りたいが上司に嫌な言い方をされた（でも、自分は子育て中だから仕方がない）、医師に相談に行ったら怒鳴られた（でも、医師は仕方がない）、様々な職員の我慢を取り除いていくと、とても職員が働きやすい職場になるのではないのでしょうか。

- ・愛想が悪い受付の人がいる
- ・入院中は食べたいものが食べられない
- ・待ち時間が長い
- ・検査結果を聞きにいくまで教えてもらえない（良好な結果なら電話してくれればいいのに！）
- ・担当看護師が挨拶に来てくれるけど、マスクをしているので顔が分からない
- ・仕事をしたいけどできない
- ・退院するときに誰も来てくれない
- ・療養病棟の臭いがきつい

限度を超えるとクレームになるでしょうが、「仕方がない」と諦めて、我慢していることもあるのではないのでしょうか。そうした我慢を一つずつなくしたり、減らしたりできれば、魅力が高まるかもしれませんね。

弊社もお客様に我慢を強いていることがあると思います。一つ一つ改善したいと思います。



日本経営グループ
福岡オフィス責任者
橋本 竜也

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月からの半年間、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。

社員の気づき 使い分ける コミュニケーション

コミュニケーションについて様々なテクニックが語られますが、リーダーにとっては「コミュニケーションを使い分けること」が意外と大事なのではないでしょうか。

高園忠助



以前、ある病院様で管理職を集め、来期の目標設定をするミーティングに同席する機会を頂きました。各部署の管理職がBSCの視点に基づいて目標設定とアクションプランを発表し、一つひとつに院長がコメントをされていましたが、とにかく厳しいのです。ロジックが明確でない、根拠が明確でない、なぜその取り組みが達成に繋がるのか、誰が責任を担うのか…、一つひとつ妥協を許さない指摘が入ります。とにかく管理職が凍りつくような会議でした。

しかし、その院長は職員に語りかける場では常に「明るく朗らか」です。「こうしなければならない」ではなく「こうしていいこう」、「ダメじゃないか」ではなく「良いじゃないか」、「なぜ達成しないのか」ではなく、「どうすれば達成するのか」、と話をされます。経営方針発表会の場合でも、確かな一体感とムードの高まりがありました。

この院長の二面性は管理職、一般職双方に良い効果をもたらしているようです。「明るさ」「元気さ」というのはリーダーにとって大事なコンピテンシーです。しかしその一方で管理職は経営側ですから当然厳しく接しますが、その二面性も「あなたは管理職なんだから、こうした顔(厳しさ)で接しているのだよ」というメッセージを暗に伝えていて、責任感を持たせています。

私自身もリーダーは「何を語るか」だけでなく「どう語るか」も大事であるということを学ばせていただく機会でした。

継続し続ける

一昨年の秋まで、約2年間支援をした病院を久々に訪問する機会がありました。こちらの病院では、電子カルテ導入支援として現状業務分析や院内の業務フローの検討、電子カルテの運用ワーキングについて、事務・病棟看護師・放射線技師・検査技師・臨床工学技士の5名のプロジェクトチームを組んでプロジェクトを進めました。久々の訪問ということで、5名のプロジェクトメンバーともお会いしました。

その際、メンバーだった放射線技師の方から「太田さん、カルテの書き方について詳細に説明している書籍をご存知です

太田昇蔵



か？」という質問を頂戴しました。お聞きしてみると、今も「電子カルテを活用して医療の質を高める」というテーマを持ち、月に1回はプロジェクトメンバーが集まって情報交換を行い、一部の方は診療情報管理士の資格取得にも挑戦しているということでした。

私たちのコンサルティングは、プロジェクト形式で支援することが大半ですが、コンサルティングが終了すれば、基本的にプロジェクトは解散します。1年半近く前に完了したプロジェクトメンバーが、未だに取り組みを続けていることを伺い、非常に嬉しく感じました。プロジェクトメンバーの皆さんの姿を久々に見て、継続し続けることの素晴らしさを、あらためて気づかされました。

明確にする

先月、あるお客様のところで目標設定研修を開催いたしました。この目標設定研修では、理念・ビジョン、戦略を実現するためのプロセス目標を設定します。この目標の設定に際して、外部環境分析と内部環境分析を受講者の皆様に行って頂きます。研修の事前課題である近隣の病院や施設の洗い出しから見てきた内容をSWOT分析へ展開させていきました。この分析時に、あるグループで次のような会話が私の耳に入ってきました。

Aさん「そういえば、この〇〇病院さんへうちはよく紹介しているのに、なかなか向こうからは紹介がないよね。」

Bさん「たしかにうちに紹介してくれたって話を聞かないわね。どこの病院さんへ紹介しているのかしら。」

Aさん「それは、△△病院さんにしているんじゃないかな…」

このグループでは、近隣にある病院が果たして自院にとってパートナーまたはライバルなのか、それとも、どちらでもないのかという議論がされていました。最終的にこのグループは、「このままでは〇〇病院はライバルにもなるが、今後の自院の方向性を考えると良いパートナーとして付き合っていくほうがよい」と結論付けていました。その後は、自院がとるべき行動について、議論されていました。

現場の皆様が仕事の中で感じ取ったことや調べてきた情報をもとに、徐々に考えがまとまっていく姿を私は間近で感じることができました。

現場の皆様は、日々の仕事に邁進していらっしゃると思います。そして、その仕事の中で多くの情報を得られていることでしょう。やはり、現場の皆様が一番、経営のヒントとなるものをたくさん持っていていらっしゃる私は考えています。その情報をより明確化していくことが、やるべきことを明確にすることにつながっていくのではないのでしょうか。思っていることや考えていることといった感覚的なものを明確化することは、経営貢献の第一歩になるということをお伝えさせていただきました。

玉利裕希



口コミは強力な宣伝媒体

山本一登



「宣伝」という言葉で連想するものは何でしょうか。ポスターやFAX・DMなど伝える「物」を想像する人が多いと思います。弊社の会議でも同じです。「DMを作成しよう」「広報誌に載せよう」など、「物」をイメージして打ち手を考えることが多くあります。物を媒体にする宣伝方法は、効率的かつ効果的な方法です。しかし、場合によっては「物」よりも声、つまり「口コミ」が強力な宣伝効果を発揮することがあります。

あるお客様先での事例をご紹介します。こちらの病院はある手術に秀でており、県下でもその手術をできる病院は限られているとのことでした。ヒアリングや院内ラウンドをしていて感じたことですが、確かに、こちらの病院の外来受付前にある待合席は、毎日のように多くの患者が受診しに来ていました。しかもその中には、診療を受けるために非常に遠くから来ている患者もいるということです。九州の各地域だけでなく、過去には、遠く関西からも受診しに来た患者もいたとのことでした。一般的に、病院周辺の駅やバス停で病院の広告を目にするとはいませんが、数駅離れた場所でもその病院の広告を見ることはあまり多くありません。しかしこちらの病院では、積極的に「物」を媒体として宣伝していない遠くの地域からも、患者が診療を受けに来ているそうです。

私は興味を持ち、さらに深く話を聞いてみました。すると、遠くから来る患者のほとんどが、家族や知り合いからの口コミでその病院の情報を得ていたそうです。こちらの病院の看護部長は次のように説明してくださいました。「以前、私たちの病院にいらしゃった患者さんが地元の温泉で、『あそこの病院で手術を受けて、やっと温泉に入ることができるようになった』と、同じ症状で悩まれている知り合いに、私たちの病院を紹介してくれたんだそうです。」その温泉で紹介を受けた方は、口コミで得た情報をもとにネットでこちらの病院を検索し、受診しに来たそうです。

他の地域でも同様に口コミで病院の評判が伝わり、新規に来院する患者を増やしているそうです。私は改めて、口コミが強力な宣伝媒体であることを認識しました。

相手に共感する

馬渡美智



ある病院の事務長と打ち合わせをしていたときのことです。病院の改革を進めるにあたっては、看護部や医療技術部などにもしっかり理解してもらった上で進めることが大切なので、様々な調整を図りながら進めていることや、理事長や院長の思いを少しでも部下に伝えるため試行錯誤されている

ることを話してくださいました。

私も前職（病院の事務職）では関係部門・部署間の調整や、経営幹部の思いや考えをどう伝えれば理解してもらえるのかに苦労していました。

そして現職では、お客様にご提案したり、セミナーで講師をしたりと「伝える」機会が増え、「あそこはもっとああ言えばよかったな」「こう言った方がわかりやすかったかもしれないな」と反省する日々です。

このようなことから、私はすっかりその事務長に感情移入してしまいました。そしてそれと同時に、「相手に共感する」ということを非常に大切にされているのだと感じました。「相手に共感する」ということは、多職種で物事を進めたり、こちらが伝えたいことを理解してもらったりする上では非常に大切なポイントだと考えます。

「この表現だと、専門知識がない職種にはわかりにくいかもしれないから、具体的な事例を入れて話そう」など、相手に共感し、そこに少し工夫を加えることで、仕事がスムーズに進むということもあるのではないのでしょうか。

地域貢献への想い

美濃部希生



様々な病院様でお会いさせていただく経営者や幹部、職員様のお話から、病院様の地域貢献のあり方に対する熱意を感じることが多くあります。そして、その熱が高い病院様であればあるほど、明確なビジョンをお持ちであり、医師・職員が一丸となってその実現に取り組まれています。

先日ご訪問させていただいた療養型の病院様では、地域の療養病床が不足していることもあり、入院待ち患者が常時5~10名程いらしゃるとのことでした。もちろん収益面でも安定した経営をされています。しかし、自分たちが安定した経営を行うだけでなく、患者様に在宅復帰していただけるような病院であることが地域貢献のあり方であると強く認識され、新たなビジョンとして在宅復帰機能強化型加算が取れる病院にしていこうと取り組まれていました。ビジョンが明確になれば、何をしなければいけないかを考えることができます。また、地域貢献への熱が高ければ高いほど、ビジョンの実現に向けた取り組みのスピードも早いです。

新事業年度に入る病院様が多い時期です。多くの病院様では新事業計画を策定し、気持ちを新たに、さらなるビジョンの実現に取り組まれるところであると存じます。そういった病院様をご支援できるお仕事をさせていただいていることに改めて感謝し、お客様への貢献を通じながら、私自身もより一層の地域貢献をしていきたいと考えています。

もしコン

～もしもコンサルタントが祭りに参加したら～

～俺の山笠～
太田昇蔵

プロローグ

2013年に開設した福岡オフィス。JR博多駅から徒歩約2分の場所にある。実は私は、このJR博多駅や福岡オフィスを校区に含む小学校に4年生まで通っていた地元民である。昔から、博多といえば「山笠があるけん博多たい！」といわれるように、博多祇園山笠が代名詞となっている。地元民の私は、生まれて4ヶ月の時から博多祇園山笠に参加している。

博多祇園山笠は7つの流（約500～1,000名単位の町）が加盟しており、各流は50名～200名で構成される町内の集合体となっている。私の町内は、現在、中洲流の加勢町として山笠に参加している。中洲という土地は、皆さんご承知のように九州一の歓楽街である。そのため、中洲自体に居住している住民は少なく、地域外から人数を加勢する加勢町という制度が存在している。

実は、私が参加している加勢町は、私の祖父の兄が戦前に立ち上げ、戦後は祖父が責任者となり、その後も私の親族が責任者を代々続けて、現在は父が町内の責任者となっている。つまり、私は祭りの町内において責任者の承継を控えた身である。

祭りは、参加者の業種も年齢も多種多様である。私のような会社員から力自慢の肉体労働者、中洲という土地柄からか夜のご商売の従業員や職業不詳の方など、まさに多様性とはこのためにあるというような状況になる。

祭りは期間限定のイベントであり、祭りが好きな方が参加している。そのため、仕事のように役職上の指揮命令関係が通用しない。「〇〇さんの言うことは聞くばってん、△△の言うことは聞かん！」と、祭りでの役職者や責任者だからといって指示に従ってくれるとは限らない。

しかも、「祭りに喧嘩はつきもの」という言葉もあるように、この多様性の集団が、祭りの熱狂から他町との喧嘩に進展することもしばしば見られる。こうした喧嘩の時こそ、リーダーはリーダーシップを発揮しなければならない。乱闘の最中に割り込んで行く勇気があるか？双方の言い分をまとめて仲裁できるか？喧嘩の時こそ、リーダーにリーダーシップがあるかを問われる状況になる。

こうした町内の責任者の承継を控えた私は、コンサルタントとしてマネジメントスキルを活用して、リーダーシップを発揮していくことを決意した。これから今年の博多祇園山笠実施までの取り組みを報告していくことにする。



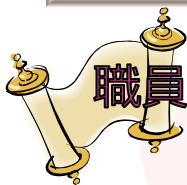
山笠スケジュール

- 7月1日 詰所開き
(飾り山笠スタート)
- 7月9日 お汐井とり
- 7月12日 追い山馴らし
- 7月13日 集団山見せ
- 7月15日 追い山



(写真左端が太田)

経営お役立ち情報



職員育成の勘所

Vol.9

橋本竜也

連載

“理由を説明する”

「まずは何も考えず、上司に言われたとおりにやりなさい」

かつては新人に対してこのような指導が一般的に行われていました。新人はまだ何もわからないわけですから、確かにまずは言われたとおりにやってみるということが一つの素直さでもあり、仕事を早く覚えるポイントだともいえます。

ただ、素直であることは新人にとって非常に重要ですが、「言われたとおりにやりなさいで」は納得しない若手が増えてきているのも事実です。上司や先輩からする

と生意気に映ったり、面倒に思えたりするかもしれませんが、最近の若手は「素直」に「理由を知りたい」「自分の仕事の意義を理解したい」という傾向が強くなっていることを理解する必要があります。

そのため、「なぜそれが必要なのか」「どのような意義があるのか」ということを説明してあげることは、本人のモチベーションにとってもその後の成長にとっても非常に重要です。自分で考える習慣を身に付けさせることにもつながります。特に、仕事の意義というのは、モチベーションの原点です。自分の仕事の価値が分かれば、やる気が高まりますし、誇りになります。誇りを持った職員は一生懸命に仕事に取り組むでしょう。

一方で、これは上司や先輩にとってもある意味で試されているといえます。「どうしてこのようにするのでしょうか？」と聞かれ、きちんと答えられるかどうか。つまり、指示をする上司や先輩のほうに仕事の根拠となることがきちんと身についているかどうか試されます。そしてそれを自分の言葉できちんと説明できるかどうか。

新人や後輩を指導するということは、上司や先輩の成長にもつながるというのはこういったことですね。

今月の日本経営

4月を迎えこの時期は皆様の病院・施設でも新規採用されているのではないのでしょうか。私たち日本経営も4月1日には入社式をいたしました。今年は総勢19名の社員が新しい仲間となってくれました。

過去にも当レターでご紹介しましたが、弊社の入社式には、新入社員のご両親をお招きしています。新社会人として巣立つその姿を見て頂きたい、弊社がどういう会社なのか知っていただきたいという思いがあるのですが、会社としてもご両親と談話させていただく中で、本人がどういう育てられ方をしてきたのかを知る機会にもなります。

新入社員の代表者スピーチでは、ご両親から頂いた恩に対する感謝の言葉と、これから社会の役に立とうという決意が述べられ、会場は感動的なムードに包まれました。

弊社では人材育成の根底は親孝行であると据え、他者に貢献する心の原点がここにあると考えていますし、会社としてもご両親が入社させたいと思う会社No.1になることを中期目標に掲げています。ご両親を招いての入社式はそうした精神に基づく取り組みです。

この19名の新人たちが一日でも早くお客様の役に立つよう、真摯な育成を進めて参ります。（課長代理 高園 忠助）



弊社に届いた「3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。

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

今回の介護報酬改定は、現場を見る者としては厳しい面も多くありますが、視点を変えれば今が未来に向けるチャンスととらえ国の方向性に沿って準備を先手を打ってできるものと考え方を変えて進んでいこうと思います。

松浦課長のセミナーも大変参考となりました。早速、次年度事業計画策定の資料として使わせてもらいました。

読者の声② 労基法でホットな話題である、ホワイトカラーエグゼンプションが、お役立ちコーナーで取り挙げられました。今後の法改正を注視していきたいと思います。

社長の手紙

平成27年2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

日本医業経営コンサルタント協会主催平成26年度海外研修に2月3日～8日まで坂次長と一緒に参加してきました。参加者は総勢21名でした。参加者の皆様からは創業者菱村議長、小池名誉会長、藤澤会長のお名前が次々に出てきました。当社がこれまで積み重ねてきた歴史と人脈の広さ、深さを感じると共に皆様との交流をすぐに深めることができ、とても有り難く感じた次第です。今回の視察ではアベノミクス成長戦略第三の矢の事業モデルとされるIHN (Integrated Healthcare Network)の研究と日系人が多く暮らすハワイ州の医療機関、介護系施設を訪問し、連続した継ぎ目のないケアの実情を視察して参りました。昨年アイオワ州立大学からインターンシップ生として受け入れたクリントさんから、当社へハワイ州での事業展開の提案を受けました。

今回の研修はそのこともあり参加いたしました。ハワイ州は人口約140万人、日本からの移民が始まって約130年経ちます。今は日系5世も暮らしています。オバマ大統領の医療改革に伴い、米国で5000万人ともいわれる無保険者を減らすことや疾病予防、健康増進などが掲げられ、ハワイ州もそのことに取り組んでいます。その真価が問われるのは10年後のようです。

さて、私は小池社長(当時)より、1999年(平成11年)に34歳で、丹羽課長(当時)に続いて1年間アイオワ州立大学で病院経営管理학을学ぶ留学の機会をいただきました。アイオワ州立大学とのご縁の原点はこの時期にあります。その年9月から学び始めたのですが学部の学生から最初に質問されたことは1995年(平成7年)に起きた地下鉄サリン事件に関することでした。「あれだけの同時多発テロで約6,300名の方が被害にあったが、亡くなった方が十数名であったのはなぜなのか、またあなたの考えはどうですか」と尋ねられました。私は当時、残念ながら明確にこたえることはできませんでした。海外からみる日本の姿を初めて体感し自身のオピニオンがまだまだ未熟であることを思い知らされました。翌年帰国した後、藤澤専務(当時)と山本(章)課長(当時)と一緒に聖路加国際病院様を訪問する機会に恵まれました。聖路加国際病院様は、地下鉄日比谷線、築地駅に近く、地下鉄サリン事件の際に、被害にあわれた方々が数多く搬送された病院です。お会いした中村事務長(当時)に早速、前述の質問をいたしました。

そこには、人命を救おうとする医療関係者の方々の懸命な対応が数多くあったことを知りました。事件当日は月曜日の午前中で、病院では病院長含め会議をされていたそうです。俄かに、外が騒がしくなり、ただ事ではないと察知され、すぐ会議を中止し対応にあたられたとのことでした。どんどん患者さんが搬送されてくるのですが、何が原因なのかのわからない。現場は大変だったそうです。そのような中で、誰が指示したわけでもないのに、現場では冷静にトリアージによる対応が始まり、研修医の方達は、情報収集にあたったそうです。TV報道を見ていた信州大学医学部附属病院様から電話があり、サリン中毒ではないかと言われたそうです。

信州大学医学部附属病院様は松本サリン事件で対応された医療機関です。有機りん剤による農薬中毒の解毒剤として使用されるパムが有効ではないかと伝えられ、病院内を探した結果、たまたま前日治療した患者さんに使った薬があったそうです。搬送されてくる患者さんに投与した結果、症状の改善がみられたので、製薬メーカーと卸企業に連絡し、とにかく数量を確保するために、各営業所、支店に連絡し、駅までパムをもってきてもらい、新幹線こだま号で東京駅まで運んだそうです。まさに関わった全ての方々の懸命な連携と対応により、多くの人命が救われたことを知りました。その後、聖路加国際病院様では看護師の応募が殺到したと聞いております。非常時こそ真の実力が問われます。当社も常にそうありたいものです。現在タイには藤井課長代理、香港に金築主任が出向してくれています。現地での生活や英語でのコミュニケーションは大変ですが、世界の中で日本を意識し自身に考え方やビジネススキルを大きく向上させることができます。社員の皆様に機会創出と環境整備をし果敢に挑戦していきたいと思います。冷え込む日々が続く中、申告時期に入り忙しい毎日ですが、体調には十分気をつけてください。平成27年2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

平井 昌俊

平成27年度介護報酬改定について

第2回



松浦総太郎

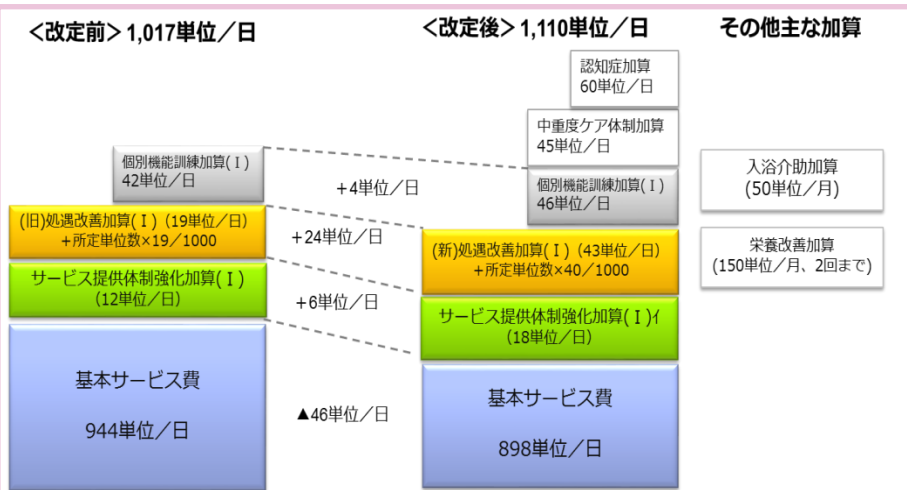
4月から
福岡に拠点を移した
課長の松浦です。
皆様よろしくお願いいたします。

1 平成27年度介護報酬改定の詳細な改定内容について

前回から引き続き、平成27年度介護報酬改定の内容についてお伝えします。今回は、より詳細な改定内容について、サービス別に分けて紹介いたします。しかし、全てのサービスを紹介するのは難しいため、「通所介護」と「小規模多機能型居宅介護」について改定のイメージを含めてお伝えします。

<改定率のイメージ図（通所介護）>

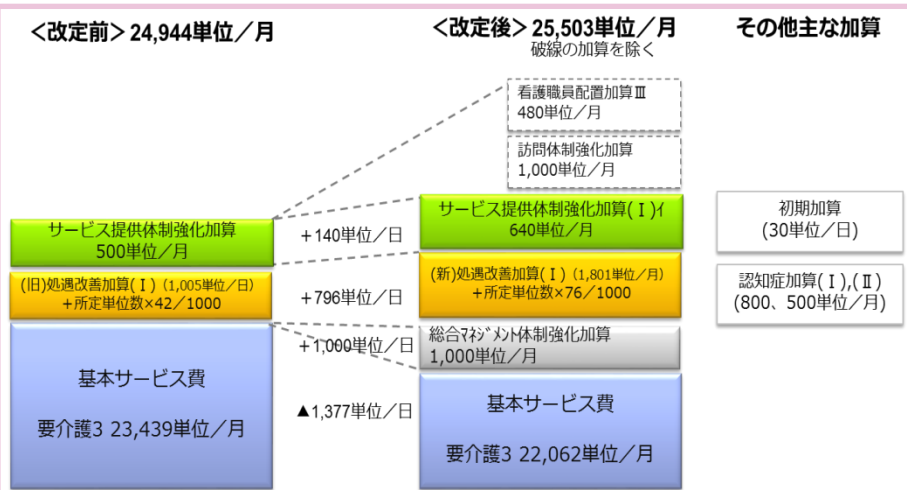
【前提条件】通常規模、要介護3の利用者が7-9時間未満のサービス提供を受けた場合
サービス提供体制強化加算(Ⅰ)イ、介護職員処遇改善加算(Ⅰ)、個別機能訓練加算(Ⅰ)、
中重度者ケア体制加算、認知症加算を算定



通所介護は、今回、介護報酬改定の影響を大きく受けたサービスです。特に小規模の通所介護の基本報酬単価のマイナスは著しいものがあります。そのマイナスを「個別機能訓練加算」、「中重度ケア体制加算」、「認知症加算」といった、加算項目で埋め合わせる必要がありますが、リハビリ実施、中重度対応、認知症対応といった機能を有する必要がある、それらに対応できない通所介護は、基本報酬単価のマイナスを直撃してしまうことになります。また、小規模通所介護は、今後市町村が独自に単価を設定する「総合事業」にスライドするため、サービス内容の見直しや強化、差別化をより一層進める必要があると考えられます。

<改定率のイメージ図（小規模多機能型居宅介護）>

【前提条件】要介護3の利用者、同一建物居住者以外がサービス提供を受けた場合
サービス提供体制強化加算(Ⅰ)イ、総合マネジメント体制強化加算、介護職員処遇改善加算(Ⅰ)



小規模多機能型居宅介護は、今後注目されるサービスです。今回基本報酬が下がったものの「総合マネジメント体制強化加算」「訪問体制強化加算」の取得や、利用定員が29名に増加したことなども影響し、プラスに転換できるという立て付けになっています。

小規模多機能型居宅介護は、ケアプランの関係上、居宅介護支援事業所から紹介を受けにくいといったデメリットがありました。知名度の向上などによって利用者獲得が進めば、今後在宅サービスの中心的存在になり得るサービスであると考えます。その際の運用のポイントは、「宿泊」をメインにするのではなく、「訪問」をメインとしてそのサポートとして「通所」と「宿泊」機能があるというサービス形態を軸に進める必要があると考えます。そうすることで、稼働率の向上と、利用者家族の理解促進の両方が実現できると考えます。

専門家コーナー

今月のBook Review

『レジリエント・カンパニー』



著：ピーター・D・ピーダーセン

山本一登



出版社：東洋経済新報社
ISBN-10:4492557547
発売日：2014/12

昨年の診療報酬改定や今回の介護報酬改定など、医療介護の分野は大きな変化の時代を迎えている。このような大きな変化は、医療介護分野に限らず日本の企業全体に対しても起きている。多くの企業が生き残りをかけて、この大きな変化の波を乗り越えようと経営のあり方を変化させている。

よく、近くの書店に立ち寄ると「エクセレント・〇〇」や「ビジョナリー・〇〇」といったタイトルの本を目にする。その中のひとつ、1982年に出版された「エクセレント・カンパニー」（トム・ピーターズ、ロバート・ウォータマン 著）では、43社の事例が掲載されている。この「エクセレント・カンパニー」では優れた企業経営として、次の8つの条件を挙げている。

- ・行動重視
- ・顧客密着型の経営方針
- ・自主性と起業家精神を持つ大勢の社員
- ・人間性を考慮したうえでの生産性向上
- ・価値観に基づいた実践
- ・本業を基軸とした発展
- ・単純な組織と小さな本社
- ・厳格であると同時に寛容な従業員管理

しかし現在、この書籍で掲載された企業の3分の1は、エクセレント・カンパニーではなくなっているというのだ。経営の目的はその企業を永続させることにある。上記の8つを満たしたとしても、それは一時的なエクセレントな状態であって、永続できる条件を満たしていないのかもしれない。

今回紹介する「レジリエント・カンパニー」には、大きな変化を乗り越えながら企業を永続させるための条件が紹介されている。レジリエントとは、耐性、回復・復元力、柔軟性、適応力、ストレスを跳ね返す性質、と直訳される。この書籍で紹介されるどの事例も、

企業としてのあり方について内外から大転換を求められた、あるいは、事前に変化を察知して迅速な対応を取ったという内容で書かれている。

レジリエント・カンパニーの特徴として、著者は3つの特徴を挙げている。①アンカリングができていること、②自己変革力が高いこと、③社会性を追求していること。この3つの特徴を持つことが、今後の市場における最も重要な成功要因だと論じている。アンカリングとは社員と顧客を惹きつける魅力のことを指す。また、自己変革能力という言葉の定義は、文化や組織の在り方を柔軟に変化させることを指している。最後に、社会性についてだが、これは、社会全体の方向性と自社の戦略・行動のベクトルの整合性が取れているかどうかを意味している。

この3つの特徴を軸に構成されているが、さらに「7つの行動」として具体的に記述されている。簡単に表すと以下のとおりである。

- ・アンカリング
- ・行動1：価値観と使命を活かす
- ・行動2：信頼を積み上げる
- ・自己変革力
- ・行動3：ダイナミックに学ぶ
- ・行動4：創造性と革新力を引き出す
- ・行動5：研究開発を一新する
- ・社会性
- ・行動6：トレード・オンにこだわる
- ・行動7：ブランドをつくり変える

これらの行動についての具体的な説明は本書に譲ることにするが、ここで一番強調したいことは、行動1と2が最も重要であるということだ。著者も本文中でさりげなく強調しているが、「価値観と使命」「信頼」は他の2つの特徴にも影響を与える。自己変革力も社会性も、最も重要なアンカリングがうまくいっていないと崩れる恐れがある、と述べられている。

成功している企業の良いところを参考にして、自分たちの組織に適應させる試みはぜひすべきだと考えている。今回ご紹介した書籍は、成功の条件をこれまでとは少し異なる切り口で説明したものである。参考にいただければ幸いだ。

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れば幸いです。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。

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