

日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp



気になる数字 (橋本 竜也)

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

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。

「今年の4,5月はよかったよ」「4,5月は厳しいねえ。これから何とか巻き返せばいいんだけど」この時期、各病院でこんな話をいただきます。4,5月は新年度のスタートダッシュの時期。しかしながら、大学医局からの医師の派遣が多い病院などでは、医師の入れ替わりによって患者数が落ち込みがちな時期でもあり、各病院、実績に一喜一憂される時期でもあります。

この業績を見る際、当然注目するのは、医療収益やその根拠となる患者数などでしょう。「外来が増えている、減っている。」「入院が増えている、減っている。」では、どうして減っているのでしょうかとお聞きすると「患者の動きが悪いのかなあ」といった返事を頂くこともあります。しかし、この類の回答であれば、病院の収益は外部環境に依存しきっているということになり、今の時代は厳しくなるのは明らかです。

話は変わりますが、私ども日本経営も事業会社ですので、業績は大変重要です。弊社の目標は必達であり、業績を厳しく問われます。

私の目標は当然ながら私個人の業績ではなく、福岡オフィス全体の業績が目標です。そのため、私は福岡オフィスの業績の進捗を常に確認しているわけですが、いつも気にしているのは、売上が上がっているかどうかではありません。何件提案をしたのか、提案をするために何件に訪問したのか、訪問先を作るために何回セミナーをしたのか、提携先とどれだけ打ち合わせしたのかといったことです。福岡オフィスではこれらがすべて数値化され、デイリーで管理しています。これらはプロセス指標と言い、各社員の活動を数値的に確認するもので、この数値が落ちていけば、社員

の活動が落ちているということになります。そして大切なことは、これらのプロセス指標の向上が売上という結果指標の向上につながるということです。そのため、私は「売上を上げる」とは言いません。「提案書の提出件数が減っているけど、原因は訪問件数が減っているからだよね。訪問件数が減っているのは、忙しいから？それとも行く先がないから？」といった話をします。

つまり、プロセス指標を管理することによって社員の活動を変えるようにしていき、結果指標の向上につなげようとしています。仮に売上状況が良かったとしても、プロセス指標が落ち込んでいけば、早晚売上も落ち込むので落ち着いていられなくなります。今の売上は、過去のプロセスによって作られているわけですから。

病院であれば、入院収益や外来収益がどうであるかは大事ですが、これらは結果指標です。新入院患者数や紹介件数、救急車受け入れ台数はどうでしょう。プロセス指標に近いですが、これらもどちらかといえば結果指標です。新入院患者数を増やすために地域の診療所を訪問した件数や勉強会の実施件数、参加者数などがプロセス指標にあたるのではないのでしょうか。そして、これらのプロセス指標は、まさに現場の活動実績であり、結果指標の向上をもたらしてくれる指標のはずです。病院の戦略によってプロセス指標は異なります。経営戦略をプロセス指標にまで落とし込み、それを現場と一体となって向上させていくことによって、結果指標の向上と安定が図られます。皆様の病院の“気になる指標”は何ですか？

目的を考えて事に臨む (松浦 総太郎)

何か問題に直面したときに、いろいろなものを調べた結果、身近に答えがあることが少なくないと感じます。ある病院の院長が、法人として新しく介護サービスを実施するかどうかについて悩み、様々なセミナーに参加したり、書籍を読むなどしたりされていましたが、なかなか決心がつかず悩んでおられました。ある日、院長が院長室に掲げてある理念と院是に目が行き、立ち止まってもう一度考えられたそうです。その理念と院是は、亡くなった前院長が作成されたものでした。その中に書いてあった、「身近な診療」という言葉をもう一度再考され、身近な診療は何かを考えられた結果、訪問看護事業と小規模多機能型居宅介護事業の開始を決められました。



現在の経営環境は、情報が非常に溢れています。しかしながら、大切な情報や考え方ほど、身近に解があることは少なくありません。それは自分が悩む問題に類似性があり、過去同じ問題で悩んだことが原因かもしれません。また、自分にとって大切な言葉や考え方ほど、繰り返し記録し、身近においておくからかもしれません。問題に直面したときに、新たな情報を捜すことよりも、まずは身近なものの中から解決できるヒントはないかを探ることが大切なのではないかと感じました。



解は身近にあり (太田 昇蔵)



昨年の診療報酬改定以降、外部環境の変化が大きくなり、SWOT分析を用いた内外環境の分析やBSC(バランス・スコアカード)をベースとしたワークショップ研修など、戦略立案につながる役職者研修のご要望が増えています。

SWOT分析は、理念・ビジョンをもとに内外環境の諸要素を整理・分類するフレームワークであるため、事前に「貴法人の創立の経緯はどのようなものですか?」「貴法人の事業の目的・意義は何ですか?」「周辺の医療機関・介護施設の状況はどうですか?」「そこはどんな機能を持っていますか?」といった課題を出すようにしています。

先日、初めてSWOT分析を研修に取り入れる法人で、初回研修を実施しました。そこに集まった方々を見て驚きました。多くの方が事前課題についてレポートにまとめるだけでなく、創立記念誌や地域の医療機関マップなど様々な資料を持参されていました。初回ということもあり、特に資料を持参するようには依頼せず、私の方で診療圏分析の結果を準備していましたが、自ら資料を持参されていたので、私の資料ではなく持参した資料をもとにグループワークを行っていただきました。

特に、他の医療機関との連携などとはほとんど縁がない栄養科の方が、自らWebの地図サービスを用いて、自院と周辺医療機関との距離を計測し、リストアップして研修に望んでいたことに驚きました。

実はこのお客様、地域ではトップクラスの規模を誇る法人です。今回のエピソードを通じて、自ら目的を考えてことに臨むということが徹底されている法人だと感じました。こうした組織風土が、当法人の競争優位の源泉なのだと思います。



どうしたらできるか (馬渡 美智)

医療機関の売上は、患者の受け入れを断らなければ基本的には黒字になると考えられます。しかし、現実的には、「こういう患者さんは困る」「うちの病院では診れない」等の理由で受け入れを断っているということがあるのではないのでしょうか。

先日ある訪問介護事業所の責任者の方に、現場で頑張っている取り組みについて伺ったところ、「ケアマネージャーに仕事を依頼してもらえるのは信頼の結果だから、対応が困難な場合であっても決して断らないようにしている。」とおっしゃいました。

対応が困難な患者を紹介されたときに「その患者を受け入れられない理由」を考えるのではなく、「どうしたらその患者を受け入れることができるか」を考える。これは決して簡単なことではありませんが、そのひとつひとつの積み重ねがこの事業所の経営を支えているのだらうなと感じました。

「できない理由」を考えるのではなく「どうしたらできるか」を考える。これは患者の受け入れに限った話ではありません。

何か新たな取り組みをしようというときに、「うーん、まずこういう問題がありますね。」という病院と、「それはいいですね。どうやって実現していきましょうか。」という病院とでは、おのずと結果が違ってくると思います。

「どうしたらできるか」という発想で物事に当たる職員を増やせばそれが組織文化となり、経営の大きな支えになってくれるのではないのでしょうか。





障がい福祉に純粹な施設 (高園 忠助)

私が担当させていただいているお客様で、障がい者施設を運営されているお客様がごございます。そちらの施設では先代から受け継がれてきた理念、哲学がとても素晴らしく、感動した一文がありますのでご紹介します。

「障がい福祉の専門家はご本人さん自身である。迷ったら、利用者本人に聞きなさい。我々の判断基準は、利用者にとって良いか悪いかである。」

「我々職員は親にはなれない。親には勝てない。福祉サービスが親・家族に代われないものがあります。それは「愛」なんです。しかし、その親でさえ、その子の一生を支えていくことはできない。それなのに、親でさえ出来ないことを我々が出来ると思えるのは錯覚じゃないか。我々福祉の専門家が考えなければならないのは、親を超えることではない。みんなで支える仕組みや制度をしっかりと作ることだ。」

いかがでしょうか。障がい福祉に対する純粹な思いに、私は率直に感動いたしました。障がい者は、社会において弱者的立場です。これは医療者と患者とのパワーバランスにおいても似たものがあるのでしょうか。また、もしかすると私たちコンサル会社もそのような状況に置かれやすいものです。

「患者様のために、お客様のために」そういうのは簡単ですが、打算が入ったり「**してあげる」といった立場を取ってしまったらしてしまふものです。本当に純粹な思いを持つのはなかなかできないことではないでしょうか。

昨今のニュースでは、施設での虐待が報じられます。悲しいことですが、このような立派な障がい者施設もあることをご紹介したいと思います。



診療と育成と経営 (山本 一登)

医師人事制度構築支援で訪問させていただいた先でのお話です。制度構築にあたり、ある診療部長に「期待する医師像」について伺っていたのですが、話は診療、育成、経営にまで及んでいました。私が驚いたのは、それら全てを一貫してお考えだった点です。色々な病院を訪問していると、しばしば「あの先生は診ることしかお考えでないから・・・」というご意見を伺うことがあります。確かに、来院する患者に全力投球で応えることは最も重要な部分です。今回のお話では「それだけではダメだ」ということを言われていたように感じました。ヒアリング中にいただいたコメントを以下に掲載いたします。



・患者からの評価は大きい。医者を経営的に評価するのは患者。医者は上司ではなく患者を向いて仕事をする。医者は個人で決断し、個人で実行し、個人で責任を持つという資格（免許）を与られている。これが出来るようにならなければ、一生使い物にならない。

・上は、その段階に進むように下を支援している人を評価すべき。下は、そこに向かって頑張っている人を評価すべき。前面に立って、責任のある立場で話し、患者からの信頼を得る。

・中堅層はアイデアを出してきて欲しい。現状を進化させるために日々考えアイデアを出すのは中堅層、その実現可能性を判断するのはその上というイメージ。

・対人の仕事をする以上、自分のやったことに責任をとらないといけない。うまくいかなかったときに直接プレッシャーを受けるのがこの仕事。逃げず、擦り付けずに受け止めて立ってられる人であるべき。良いことも悪いことも事実を淡々と話せなければいけない。起こってしまったことに何を提案できるかが重要である。責任論を後にすることが大切。

・数が数を呼び込む。ある程度件数が増えてくると自動回転を始める。それが勝ち組の状態。私たちは勝ち組ではない。その中で何をすべきか。どうやって数を増やすかを考える必要がある。

「診療、育成、経営、それぞれ見る方向は違っていても結局全てが繋がっている、だから全体を見渡すことが必要だ」ということを約1時間のヒアリングの中で端的にかつ一貫性をもって説明していただいたのだと実感しました。今回の医師ヒアリングを通じて、これこそ見失ってはいけない視点であり、私が提供する業務支援が、視野狭窄になっていないかを振り返る貴重な時間となりました。



常に考える習慣

(美濃部 希生)



収益改善支援や人事評価制度構築など、どのようなコンサルティングテーマであっても、現場をマネジメントする方々にヒアリングをさせていただく機会が多くあります。その際、我々の質問に対してスラスラとご回答いただける方とそうでない方がいらっしゃいます。

スラスラとお話される方は、どのような質問に対しても明確かつ想いのこもった回答をお持ちです。一方、そうでない方は発する言葉が途切れとぎれであったり、抽象的だったりすることが多いです。この違いは普段どれだけそのことについて考えているかによるものではないでしょうか。

弊社では朝礼時に、その場で設定されたテーマでスピーチを即興で行っているのですが、私自身、考えが及んでいないテーマであれば上手くスピーチをすることができないという体験をしています。

しかし、経営者で自法人について話せない方はいらっしゃいません。これは日々、法人の様々な事象に考えをめぐらせているからに他ならないと私は気付きました。そして、このような経営者の方々と一緒に仕事をさせていただくからには、生半可な気持ちでは私たちの提案や想いは届かないと改めて気付きました。



経営者になっていく

(玉利 裕希)

職業の特性上、私どもは経営者とお話をさせて頂く機会に恵まれております。あるお客様で、現在に到るまでの法人の変遷についてお話を伺うことができました。法人の経営を担われているその方は、前職を経て、現在の病院で経営全般を担う立場となられました。職員の団体交渉や瀬戸際の資金繰りなど、さまざまな困難が降りかかったといえます。また、困難を乗り越え、よりよい経営をするために財務面から人的管理まで、経営に関わる多様な分野について勉強をされたそうです。そして現在、二つの法人を経営されるその方は、これからのビジョンを我々に語ってくださいました。

こうした体験を伺い、経営者へなっていく過程を見たように感じました。弊社は次世代の経営を担う幹部層には修羅場体験をさせることが大切だとお伝えしています。こちらのお客様もいくつもの修羅場を乗り越えられてきたからこそ、経営者としての今があるのだと思われます。このようなお客様と考え方を共有し、ともに仕事をさせて頂くためにも、私自身が厳しい環境へ身を置き、困難を乗り越える体験をしなければならないと気づかせていただきました。



お客様の期待に応える

(杵島 凌太)

入社して間もない私ですが、以前上司とセミナーに同行する機会がございました。私自身まだあまり知識もなく、セミナー内容、話しの進め方、声のトーン、表情など勉強になる部分があり、大変貴重な時間となりました。私も早くお客様の前で「セミナーを開催したい」と強く思った次第です。

セミナー終了後、とても刺激を受けることができました。それは、先輩にお客様がご質問されていた時に、先輩が自信を持って答えていたことです。

私はそれを見て、セミナーを開催するレベルではお客様にとって価値がなく、お客様の期待に応えるレベルになって、お客様は価値を感じていただけるのだと気づきました。お客様の期待に応えるためにたくさんの知識をインプットし、そしてアウトプットできる力をつけるよう日々精進して参ります。



読者の声

■匿名希望 様

- いつも楽しく拝見しております。馬渡さんの記事に共感いたしました。
- 先入観を捨てる場面は常にあり、「自分の物差しで判断しない」
 - 「事実をありのまま知り、判断につなげる」ということを再認識いたしました。
 - もしコン山笠ver、とても面白いです。ダイエツverのその後をとりあげて欲しいです。

■医療法人 伴帥会 介護老人保健施設 ガイアの里 様

グループ間での人事異動自体、職員に浸透していない現状の中、一般職員1人を動かすことのパワーと影響はかなりのものがあります。しかしながら、他部署から新たに異動してきた職員には「新たな目線・視点で問題提起をするように」とお願いしています。「持ち込まれた新たな意見、提案は職場の宝」と考えて。

もしコン

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4弾！！

Vol.4

～もしもコンサルタントが祭りに参加したら～

～俺の山笠～

太田昇藏

博多祇園山笠の加勢町における責任者の承継を控えた私は、コンサルタントとしての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。

これまでの検討を通じて、『中洲流の執行部（流委員）への交渉力を高め、我が町の「台上がり」や「役職手拭い」を増やす』を、我が町の中期ビジョンにすることにした。

この中期ビジョンを実現するためのプロセスとして、「我が町の永続」を共通の目的として、「一致団結かつ規律正しい行動」を重視して、報告・連絡・相談の徹底で仲間に理解してもらい取り組みを行った。

また、変革の同志として、同じく前捌きで中洲の実力者であるKさんに協力してもらうとともに、我が町の仲間への報告・連絡・相談を徹底した。その結果、本年度の我が町の赤手拭い（一番初めにいただく役職手拭い）は、私より年下の30歳前後のメンバーを中心に選出することができた。

一般的に、組織を変革するには以下の8つのステップが有効だと言われている。

■コッターの8ステップ

1. 危機意識を高める
2. 変革推進チームをつくる
3. 適切なビジョンをつくる
4. 変革のビジョンを周知徹底する
5. 従業員の自発的な行動を促す
6. 短期的な成果を生む
7. さらに変革を進める
8. 変革を根付かせる

出所：ハーバード・ビジネススクール元教授ジョン・コッター

コンサルティングをプロジェクト形式で進める際に、このコッターの8ステップを活用することも多いが、実は我が町の責任者の承継を控えた私がリーダーシップを発揮するための取り組みは、この考えを参考として進めてきたのであった。

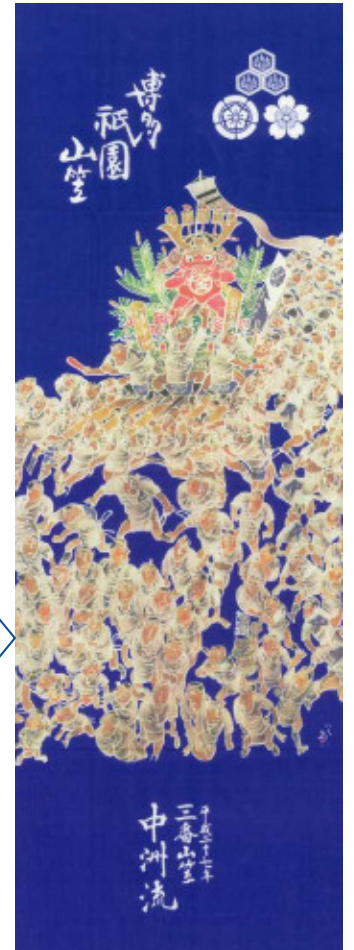
「我が町の永続」を共通の目的に据え、SWOT分析で行った弱みや脅威を踏まえ、永続のための防衛戦略として「一致団結かつ規律正しい行動」を目標に据えたのは、我が町の仲間に「我が町が無くなるかもしれない」という危機意識を高めるため。

そして、Kさんや30歳前後の後輩を中心に変革の推進チームを作り、『中洲流の執行部（流委員）への交渉力を高め、我が町の「台上がり」や「役職手拭い」を増やす。』というビジョンを掲げた。このビジョンを「報告・連絡・相談」により変革チームに徹底した。また、30歳前後の後輩には、役職を担うことを自ら挙手で名乗り出してもらい、自発的な行動を促すようにした。このようにコッターの8ステップを参考に取り組みを進めてきた。あとは、短期的な成果を生むだけである。7月1日から実働する山笠の中で、私や変革の推進チームである30歳前後の後輩たちが、一生懸命頑張る姿を見せることが重要になってくる。

一方、変革を進めることも重要になってくる。町の責任者である父やその他の相談役の方々にも協力してもらい、中洲流執行部への働きかけも同時に行っていただく。6月の第1大安の日で開催される中洲流と加勢町代表者との会議で、様々な提案を行ってもらう予定である。しかし、働きかけの成否は、我々自身が変わったことを、実働の中で中洲流の他町に見せるしかない。

つまり、私や変革の推進チームである30歳前後の後輩たちが一生懸命頑張る姿を実際に見せるのみである。

(次号につづく)



今年の中洲流
手ぬぐい



社長の手紙

平成27年5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

新緑の季節を迎え、木々の緑も鮮やかさを増してきました。新入社員も1ヶ月間の研修を経て、11日に各部門、部署に本配属されました。全体朝礼でもお話ししましたが、配属となった新入社員の9月までの目標と計画を個別ミーティングにて明らかにし、上司・先輩と共有の上、日々の取り組みをお願いします。新たな上司・先輩と後輩の物語のスタートです。

1月の手紙の中でご紹介しましたが、当社の事業ビジョンを実現するための5項目の中で「開発型企業を目指す」を最初に掲げています。それは、永続成長する企業づくりに、イノベーションは欠かせないからです。当社は菱村議長の創業精神に基づき、創業以来、イノベーションを求め続けてきたと言えます。宮田矢八郎氏（産業能率大学教授）は、イノベーションを起こす人間の条件として著書「1枚のシートで経営を動かす」（グイメント社）で「ニュートンのみが、リングが木から落ちる現象を万有引力の存在に結びつけたように、私が知りたいのは、イノベーションを起こす人間側の条件が何か、なのだ。それこそが理念すなわち問題意識、探求だと私は考える」と述べています。どの事業・企業も最初は志を掲げ、ベンチャーからのスタートです。

2000年（平成12年）に東京に進出した際のことをお話ししたいと思います。1999年（平成11年）の7月にアイオワ大学から1年間の留学を終えて帰国した後、小池社長（当時）より「東京の物件を決めてきたので、不動産会社に連絡して鍵を受け取って欲しい。」との連絡を頂戴しました。その物件とは、東京駅八重洲北口から徒歩5分、4階建てビルの2階でした。アクセスは絶好の立地なのですが、広さは13坪、エレベーターもなく階段も斜めになっており、お客様を呼べるようなオフィスではありませんでした。賃貸契約を結ぶにあたり、ビルのオーナーにお会いしました。その時、ビル1階でテラー（オーダーズ専門店）を営むオーナーからは「いつまでもココにいたら駄目だよ、早く広いオフィスに移るんだよ」とお話しいただきました。オーナーならば賃貸を続けてほしいと思うのですが、正反対のことで面食らうと同時に激励と受け止め、1日も早く実現しようと決意しました。2000年1月から住まいも関東に移し、東京での立ち上げが始まりました。私は次長職で34歳。家内には三年間は休みもないと思うが協力をお願いしたいと伝えたところ、小学校低学年の子供2人を抱えていましたが、懸命に応援してくれました。私はこの時、3年間で立ち上げることができなければ会社を辞めようという覚悟を決めていました。結果が出せなければ本社から送り出してもらった皆さんに申し訳ないと心から思っていたからです。本社には二週間に一度、土曜日9時から開始される部門会議に新幹線で移動し参加、直接部門の皆さんに状況を報告しておりました。勿論今のようにTV会議システムはありません。菱村議長、小池名誉会長、藤澤会長、役員・社員の方々に応援いただき、紹介頂いた関東の人脈を辿り、セミナーを企画して持ち込み、講師を務め、レジュメもこちらで準備しフォローも行うことを続けました。立ち上げを一緒に行ってくれた井垣部長は、外郭団体に出向していましたが、出向中の人脈を駆使して尽力してくれました。進出間もない頃は営業に行くと同業他社に間違えられることも多くあり悔しい経験もしました。日本経営の名前を全国区にすることを念頭にとにかく僅かな情報でも漏らさず、仕事をつなげていくことを我武者羅に行いました。そして二年後に現在メディアプラザのある神田オフィスに移り、その年に当初を掲げた計画を達成しました。

三年間はクリスマスパーティーもホテルで開催できず、必死さだけが先に立ち、社員は精神的、肉体的にも多くのプレッシャーがあったと思います。東京支社は現在、100名超の規模になりました。銀屋常務が支社長として、堀田取締役とともにイノベーションの創出を担ってくれています。立ち上げに支援いただいた本社・東京の社員の方々とそのご家族に感謝申し上げます。出来ない理由を並べるのではなく、どうすればできるかを考え行動することが仕事の成長と事業の未来に繋がると思うのです。

夢と志を実現しようとする者に天は課題として困難を与え試すと言われています。「百遍倒れたら百遍立ち上がれ。万策尽きたと言うな。策は必ずある。」（松下幸之助）

平成27年5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

経営お役立ち情報

人材育成連載

Vol.1 橋本竜也

“困った職員への対応 1”

新連載

「基本スタンス」

今回から、新連載として「困った職員の育成法」をスタートします。

弊社では病院や福祉施設の人事制度構築、運用をご支援していますが、その中で例えば次のような相談を受けることが非常に多くあります。

「何度も同じ失敗を繰り返す職員をどう指導したらよいか？」

「上司の指示を聞かずに独断で進める職員をどうしたらよいか？」

「チームの和を乱す職員をどうしたらよいか？」

こうしたことを人事評価によって解決できるかという相談も受けますが、実際のところ人事評価で解決するのは難しいでしょう。では、どのようにすればよいのでしょうか。

魔法のような解決策はありませんが、改善に向けた考え方やヒントはあるかもしれません。次回から具体的な事例を取り上げて、日本経営流の人材育成方法について紹介していきますので、考えるヒントにしていだけたら幸いです。

まず初回は、「基本スタンス」です。これは、指導する側の基本スタンスです。これが最も大切です。この基本スタンスとは、「手間隙かけ多分だけ部下は育つ」「育てなければ部下は育たな

い」ということです。当たり前のようなことですが、大切です。

細かく指導したり、多大な指導の時間をかけたりしなくてもきちんと仕事ができる部下がいたら、それはかなり優秀な部下です。そういう部下がたくさんいることを期待するのではなく、そういう部下がいたら自分は幸せ者だとありがたく思いましょう。

ほとんどの部下はきちんと教えなくては仕事ができるようにはなりません。ちょっと教えたり、指導したりただけでできるようになるのであれば、上司は不要でしょう。そうならないから、上司には部下育成指導という重要な役割があるのです。

そして、できるようになるまで指導し続けられるか。つまり、徹底しきれるかどうかは、部下と上司の我慢比べです。「もうあの人には言っても無理ね。」と、上司が先に音を上げてしまうのか。それとも、「あの上司にはかなわないな。」と思われるほどできるまで求め続けられるのか。ここが育成の根本です。

例えば、「敬語で話をする」と決めたのであれば、例外なく誰にでもそのように指導し、もしできていなければその場で直ちに注意する。これを繰り返せるかどうか、上司の指導力といっても過言はありません。どこかで上司があきらめると、その部下は「言ってもだめな人」になり、次に「何も言えない人」になり、最後に「手がつけられない人」になります。部下指導とは、部下との我慢比べという面もあるのです。このスタンスがないと、部下育成はそれこそ部下の資質頼りになってしまいます。

次回から、具体的なケースを取り上げて考えていきます。

今月の日本経営

今回は6月に開催された新人歓迎のイベントをご紹介します。日本経営ではこの時期、新人歓迎の行事を本社、東京支社、福岡オフィスで行っております。本社と東京支社ではボウリング大会、福岡オフィスではバーベキュー大会を行いました。

右の写真は今回のバーベキュー大会の様子です。私はこうして記念写真を撮ることも、社内行事の意義を感じます。というのも、会社の歴史を振り返る時に、写真というのは重要な役割を担うからです。



左の写真は、弊社の創業数年目に行われた事務所の慰安旅行の写真です。現名誉会長が主任時代の写真とのこと。当時の様子を私は知りませんが、写真からとても楽しそうな良い雰囲気を感じることが出来ます。このような写真が、現在も社員の手が届く資料等に掲載されることで、当時は知らない私たちも、会社の歴史を身近に感じることが出来ます。今回、福岡オフィスのメンバーで撮ったこの写真の中から、数年後、数十年後、会社のトップを担う者が現れるかもしれません。そんな思いを馳せながら、これからも良い写真を増やして、歴史を刻んでいきたいと思えます。

話は戻りまして、バーベキュー大会は晴天にも恵まれ、大変賑やかなものとなりました。橋本部長のお手製ガーリックシュリンプや、女性陣お手製のおにぎり、男性陣は体を張り水浸しになって子供たちの水鉄砲を受けるなど、全員が一体となってバーベキュー大会を盛り上げました。新人歓迎としてだけでなくオフィス全体がまた大きな家族となれる、素晴らしいイベントになりました。(新田亜矢子)



今月のBook Review

「全員が 一流をめざす経営」

著：金津 佳子，宮永 博史

出版社：生産性出版
ISBN-10:4820119486
発売日：2010/06



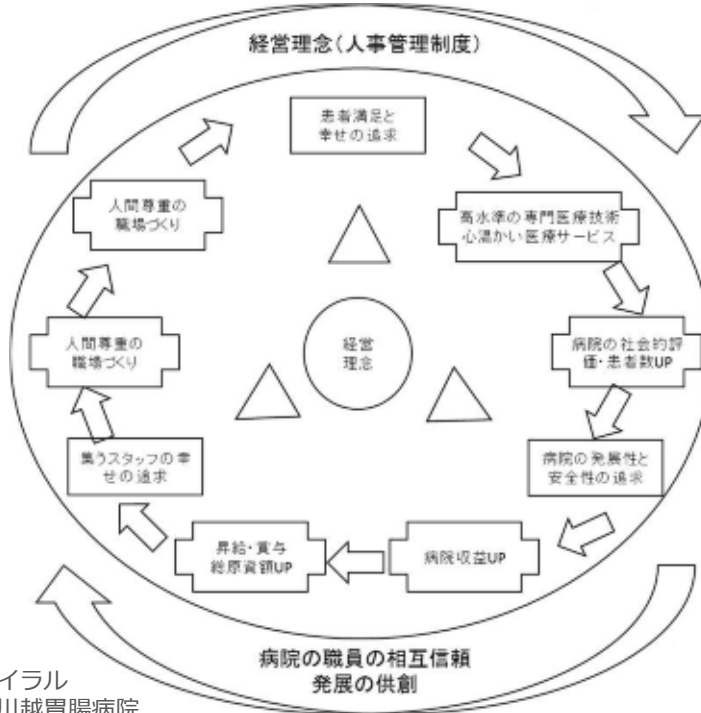
「患者さまの満足と幸せの追求」・「集う人（職員）の幸せの追加」・「病院の発展性と安全性の追加」
これは埼玉県にある川越胃腸病院の経営理念である。25年前、川越胃腸病院は職員数50名、病床数40床であり、2～3ヶ月に1人の割合で職員が離職していた。そのような状況下、現院長の望月氏は副院長から院長となり、経営を担うこととなった。様々な経営課題が浮き彫りになるなか、望月氏は「理念経営」を行い、その理念に沿った経営方針を打ち出した。そして10年の歳月を経て、職員数が約120名、利益率10%（本書籍の出版当時2010年）となった。この成長の過程のなかで、職員満足度第一主義を掲げ、一人ひとりが理念に沿って自発的に考え行動する、全員が一流を目指すような組織風土を作りあげたのだ。

この病院では、職員満足度を「経済的満足」・「社会的満足」・「心理的満足」の3つであると定義付けている。経済的満足を実現するものとしては、人事評価制度や賃金制度の工夫によって頑張った職員を適正に評価し、職員の納得を得るということである。社会的満足はその組織に所属することで社会的なステータスを感じられるかということだ。本書では医療に従事する職員は社会的な貢献をしたいとの考え方を持った人が多いことを挙げ、社会貢献の実践ができる環境整備についての実例を記している。最後の「心理的満足」は、仕事の満足度や達成感を高めることを示している。本書に見られる事例を見ても、他の病院でも取り入れられている取り組みもあるかと思う。

しかし、特筆すべきは経営者がこれらの3点の実現に向けて徹底して思いを込めてきたことではないだろうか。前述の通り、10年の歳月をかけて院長の望月氏は現在の病院の姿を作りあげている。その結果として、職員一人ひとりが経営を意識し、リーダーシップを取った行動をしているようだ。例えば、職員に財務内容を公開し、職員一人ひとりに経営感覚を身に付けさせ、モノを大切に扱って無駄を減らしていくといった自発的なコスト削減活動につながっているという。

いかにして全員が一流をめざす経営を実現してきたのか、理念経営の実践例などが綴られた本書は、一人ひとりが考えるリーダーとなる組織を作りたいと考えている方々に参考になるのではなかろうか。

（玉利 裕希）



ひと満足的好循環スパイラル
出典：医療法人財団献心会 川越胃腸病院

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。

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