

福岡オフィス Communication Letter



社員の氣づき

トップの姿勢

橋本竜也

組織として非常に活発に取り組んでおられるすばらしい病院があります。私も伺うたびになるほどと、大いに気づきを頂くのですが、この病院の幹部の方から「当院が他病院よりも特に強みになっていることは、何だと思う?」と聞かれました。私は「医師に対してリーダーシップを発揮していること」ではないかと答えました。いつもそのすごさを随所に感じていたからです。ある時は、理事長が若手の医師に対して本気で「叱って」いる場面に出会いました。怒るのではなく、叱る。非常に愛情と期待のこもった指導でした。なかなかできないなと感じたものです。

さて、この幹部の方の答えは「なんと言っても、医局をコントロールできていることだ」とのこと。 やはり、思ったとおりでした。ただ、ここまでは分かるわけですが、一番分からないのは、「どうし てそれができるのか」です。この幹部の方も「なぜそれができるのかとみんなに聞かれる」とのこと でした。しかし、その答えは明確でした。

「理由は理事長が人の3倍働いているからだ。今の年齢になっても、3倍働いている。仕事の量や時間で言ったら3倍ではないかもしれないが、働くというのを〈質×量〉で計算するならば、軽く3倍はいく。そして、自分の専門ではない診療科のことであっても、専門の医師よりも詳しいくらいの知識(技術は別として)がある。どうして医局がコントロールできるのかと聞く人が多いが、そういうこと。結局組織は、トップのような組織になる。うちは、働かない人はいられない組織になっている。」

弊社のトップも一番分かりやすいリーダーシップ、リーダーとしての説得力は、一番働くこと。一番分かりやすい行動は、誰よりも朝早く出勤することとよく言っていますが、本質はあまり変わらないのだなと改めて気づきました。

私の担当先では、医師との関係が非常にうまくいっている病院がいくつかあります。こうした病院をうらやましく思う病院も少なくありません。「うちの医師は・・・」とか「あの病院は条件がいいからできるだろうけど・・・」といった話を聞くこともあります。しかし、私は現時点で医師との関係がうまくいっている病院でも、これまでの間に相当な苦労があり、時間がかかっていることも知っています。どこでも、すぐによくなるということはないのです。今回ご紹介した病院も最初から医局をコントロールできていたわけではありません。時間をかけて、関係を良くしていく、その取り組みが重要なのだと思います。そして、こちらの病院が「働かない人はいられない病院になった」と象徴的に言われるように、良質な人材、前向きな人材、積極的に活動する人材にとって働きがいのある職場が創れれば、最高ですね。

そのためには、様々な育成制度や報酬体系、設備等の充実などもとても重要ですが、まず重要なのは、トップの姿勢なのでしょう。そして、それは病院に限らず、どのような組織であっても、普遍的なものであるようです。

経営トップは経営トップとして、部門長は部門長として、職場リーダーは職場リーダーとして、「トップたるもの」という姿勢が最も重要だと思います。そして、メンバーがついていきたくなるような人間性とリーダーシップが大事ではないでしょうか。わが身を振り返りたいと思います。



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。

社員の氣づき



組織のフォーメーションと育成

人事管理の中で特に難しいことの一つに、役職者を誰にするかといった"登用"そして"昇進"の問題があります。誰を役職者に据えるかによって、その組織の雰囲気や生産性は大きく変化します。そのため、最近では特に、役職者の育成と登用を同時に支援するご依頼が増えてきました。

具体的には、既存の役職者と役職者候補に対して研修やワーキング、実務の課題提示などを行いながら、役職者としての基本スキルを高めると同時に、誰がどの役職を担えば組織が最適に動いていく

かを見極め、提案するという仕事です。ポイントは、役職者に対する期待像の整理と、該当者の役職者業務に対する意識の乖離を把握し、齟齬を埋めていくことです。その中で、本人の意向を把握し、ポストの整理をして、現時点で最適な役職者配置と、将来的な役職者配置を提示します。

非常にやりがいがあり、かつ、第三者が行うことのメリットも感じることのできる仕事であるため、とてもやりがいを感じながら取り組んでいます。

後継者とともに価値観を醸成する

最近のコンサルティングでは、お客様自身で戦略や人事評価制度を作り上げていただくケースも増えてきています。具体的には、一定以上の役職者に集まっていただくワークショップ形式で、 戦略を検討したり、人事評価基準に応じた行動事例の書き出しをしていただいています。

我々はワークショップのファシリテーターとして、戦略立案や人事評価制度の枠組みをお伝えし、その枠組みに基づいて参加者の皆さんにグループワークをしていただいています。そして、こうしたワークショップ形式でご支援を行う際には、経営層の方にグループワークの様子を見守っていただくようにお願いしています。



先日、ある病院で人事評価の行動事例の書き出しワークショップを行いました。「臨床現場における"正確さ"とは何か?」「具体的にどんな事例があったか?」という視点でグループワークを進めていただきました。複数の部門の方に集まっていただき、実際に起きたエピソードを共有して、そのエピソードを「A(工夫・改善レベル)とするか?B(標準レベル)とするか?」と議論していく様子を、後継者の方が興味深くご覧になっていたのが印象的でした。

弊社では「エピソードが組織の価値観を作る」と考えます。その組織が判断・決断に迫られた時にどのように決断したのか。 こうしたエピソードの積み重ねが、裁判における判例の積み重ねのようにして組織の価値観を醸成していきます。

価値観を醸成する一工程である行動事例の書き出しワークショップにて、役職者の方々が過去のエピソードについて議論している様子を後継者の方が微笑ましく見守っている姿を拝見し、この法人において後継者とともに価値観が継承されつつあることを感じました。



自分が変われば相手も変わる

7月からサポート役として参加していたリーダーシップ研修※が、先日修了研修の日を迎えました。この修了研修では、受講者各々が目標を立ててから2ヶ月間取り組んできたことや、それにより気づいたこと等を発表します。その中で研修初日には控えめで自信なさ<mark>そう</mark>に話をされていた方が堂々と話をされている姿を見て、リーダーとして自信をつけられていることが伺えました。

その姿を見た他の受講者の方が「○○さんがこんなに変わっている姿を見て、自分ももっとがん

ばらないといけないと思った。すごくいい刺激になった。」と仰いました。まさに、自分が変わることで相手に変化をもたらした瞬間でした。

弊社の日本経営フィロソフィに「過去と他人は変えられない、変えられるのは、未来と自分だけだ」という言葉があります。自分を変えるのはとても難しく、一筋縄ではいかないことですが、自分が変わることが他人を変える一番の特効薬であるということに、改めて気づかせていただきました。

※リーダーシップ研修・・・様々な医療・福祉施設の管理職や監督職が集まって受講する集合型研修

昇進させる人と昇進する人

現在、事業計画を策定する研修を実施させて頂いているお客様でのことです。ある時、研修参加者の方々とお話をさせていただいていると、何名もの方が口を揃えてA課長(現在)の下で働けてよかったと言われていました。具体的にそのお話を伺うと「厳しい指摘もあるが、社会人の基礎や仕事の考え方まで指導があった」、「悩んだ時、挫折したときにとことん愚痴に付き合ってもらえた」、「進むべき道や目指すべき姿を伝えてくれた」といったエピソードの数々が挙がってきました。その中で特に印象的であったのは、「A課長が言われる助言を守ってやっていたら、あっと



言う間に自分も役職者になっていたよ」という言葉でした。この研修に参加されている職員の方々は、法人や部門の将来を担う、選りすぐりの若い人材の方々です。このような人材に多くの影響を与えているA課長のすばらしさを感じました。

A課長とも実際にお話をさせていただきました。A課長は今まで学んできたことを部下に伝えてきただけだと仰っていました。実際、部下が昇進して役職に就くだけでなく、ご自身の役職も上がっています。上司だけが上に上がるのではなく、部下も引き上げている点にすごさを感じます。

私は主に人事に関わる仕事をしており、役職者としての行動や上司と部下間の関係についてご相談を頂くこともあります。私には後輩はいても部下はいません。そのような立場である私が部下を持つ医療従事者の方々の生の声を伺うことは大変勉強になります。今回の事例も私にとって、また一つ役職者という立場を知るすばらしい経験となりました。



コミュニケーション意識

先日、ある介護施設のお客様先で「職員間のコミュニケーション」について話し合う機会がありました。職員とコミュニケーションを図る機会を作るために、月に1回の懇親会を開いてはどうか、昼食をとる場所を統一してはどうかなど様々な意見が出ましたが、もっとも大事なことは常日頃から声をかけるように意識することだろうという話になりました。

このことについて、あまり声をかけると嫌がられるのではないか、何を話すのか分からないといった意見もありましたが、私なりの意見を述べさせていただきました。

「確かに若手の人たちからすれば、上司や先輩に声をかけられることは緊張するときもあると思います。ですが、 仕事のことで評価されたり、アドバイスを受けたりすると、嬉しい気持ちになり、モチベーション向上につながる ということもあるのではないでしょうか。だから、声かけをしていくということは、とても重要なモチベーション マネジメントだと思います。」

私自身も若手ですが、声をかけてもらったり、話をしてもらったりされなければ、上司や先輩のことも分かりませんし、自分のことをどのように見てもらっているのか不安になります。それよりも、どんなことでもよいので話しかけてもらったほうが嬉しいですし、安心します。こういう気持ちを持つ若手は、私だけではないのではないでしょうか。

組織の健全な運営のためには、職員間のコミュニケーションが必要不可欠です。職員の離職率が高い、モチベーションが低いなどの問題がある組織では、しっかりと職員間でコミュニケーションが取れているか振り返ってみてはいかがでしょうか。

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.3

もしコン

続・もしもコンサルタントがダイエットをしたら

高園忠助

1. チームメンバー1人目は、ライバル的存在、松浦さん

松浦さんという同志を見つけた私は、意気揚々と取り組むことを決意していた。

「松浦さん!一緒に痩せましょうね!」

「ところで、どれくらいダイエットしようと思っているんですか?」

しかし、松浦さんは中々体重を教えてくれなかった。色々と言いたくない事情もあるだろう。無理やり聞きだすのも野暮である。乙女心を刺激してもいけないので、「では、いつまでにどれくらい減量したいですか?」と尋ねてみたところ、4ヶ月で-4kgを減量する目標であることを明かしてくれた。

ということで、1ヶ月1kgペースということで、2月末までに、松浦さんは-4kg。私は、①1日2食を100%実行、②週1回、1時間以上の運動を100%実行、③睡眠5時間以上を100%実行の目標を掲げて取り組むことにしたのである。繰り返しになるが、私自身は健康的な体重・生活を維持し続けるためにあえてプロセスの目標を定めていた。しかし、せっかくのダイエット。松浦さんに影響を受けたことと、発起人でもあることから、2月末までに-6kg、69kgまで減量することに決めた。

2. 引き続き、チームを作り続ける

松浦さんと一緒に取り組むことに決まったが、ジョン・コッター先生によると「変革推進チームをつくる」とある。ライバルはチームとはいえない。そこで、私は二人の支援者として、ES Navigator事業部の4人に、変革推進チームのメンバーに入っていただくようにお願いした。

ES Navigator事業部は、山口さん(リーダー)、新田さん、片田さん、白尾さんという4名の女性スタッフがいる。今までは少し席が離れていたが、10月からES Navigatorチームと席が一緒になったため、私の体重の変化だけでなく、もしもつまみ食いでもしようものならすぐに指摘が入る。当然それだけでなく、食事に関しては、旦那さんやお子さんの食事を作り、日々その手で管理をしていることからも、私や松浦さんよりも圧倒的にダイエタリーマネジメントスキル(食事管理能力)は高い。仕事においては私が上司でも、この点に関しては上司部下関係なく率直に意見をもらい、叱咤激励をもらうことにした。

ちなみに役職者研修では褒めと叱りを適切に使い分けることの大切さを伝えている。この効果を発揮する側ではなく、体験する側になりそうだ。

■褒めと叱りの原則■

- (1)褒め:「褒め」は、相手の言動、成果に対する認知であり、褒められることで人は誇りに感じる。
- ・褒める場合は、無条件に褒める。
- ・褒める場合には、場所やタイミングを選ばず、気付いた時に即刻褒める。
- ・「褒め」は、長所、成長、能力アップ、努力、成果、思考、発想、誠意、熱意、創意など 相手の長所に関心を払うことから生まれる。
- ・褒める場合には「公平性」が求められ、誰から見ても「褒め」の理由が必要である。 安っぽく迎合的な「褒め」は、本人も本当の「褒め」と感じず、周囲のひんしゅくを買う。
- (2) 叱り:「叱り」は相手の成長を願っての愛情行為。
 - 「怒り」は相手に対する感情的な非難行為であるため、この点を使い分ける。
- ・叱る場合には、冷静に叱るべき事実に集中し、場所とタイミングに気をつける。
- ・叱ることは、本人の自覚を促すのが目的であり、誹謗中傷ではない。
- ・叱ることをしないで放任すると、より悪い状態になることがある。
- ・叱りの途中で叱ることの間違いに気付いた場合は、率直に訂正し謝る。
- 間違った叱りによって、傷つくのは相手の誇りであることに留意する。
- ・叱るにあたっては、本人そのものや将来を全否定するような禁句を決して言わない。

これで役者は揃った。主演: 高園、好敵手: 松浦総太郎、叱咤激励フォロワー: 山口、新田、片田、白尾である。台本は、無い。これからの実践次第で物語は出来上がることとなる。

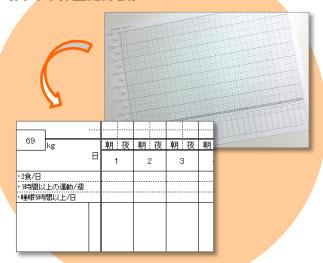
3. 環境を整える

チームが出来上がった後にすべきことは、ビジョン・目標の 共有化である。私は4名の方に参加してもらうに あたって、常に共有するための環境を整えることにした。

私のダイエットレコード(日々の体重記録表)を貼り出すことにした。私は毎朝、そこに体重とプロセス目標の実践状況を書き出す。チームメンバーはこれを見ることができるので、チームメンバーの叱咤激励を受けながら行動を強化させていこうと考えている。なんとも私の道楽に付き合ってもらうようなものではあるが、宣言した以上真剣勝負。再開したダイエットではプロセス目標の達成だけではすまない、やはり結果を出すことにこだわった戦いとなりそうだ。



ダイエットレコード (日々の体重記録表)



目標	H27.10.16 現在
2月末までに体重69.0kg	73.2kg (開始2ヶ月で-1.8kg)
・1日2食を100%	達成度70%(たまに間食が・・・弱い・・・)
・週1回、1時間以上の運動を100%	達成度95%(稲刈り労働を含むと100%)
・睡眠 5 時間以上を 1 0 0 %	達成度90%以上(5日未達成)



弊出に届いた「10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 匿名希望 様

いつもトップページのみ拝見させていただいておりましたがたまたま今月のBOOK REVIEWの「がんばると迷惑な人」 に目が留まり、自分自身のことのような気がしましてアンケートを書くためにすべて拝見させていただきました。

もしコンに関しまして。あえて、仕事のことではなく、具体的に、誰もが当てはまりやすいテーマを取り上げ、具体的に どう行動したらいいのか、どう巻き込んでいったらいいのか、といったヒントが満載でとても分かりやすかったです。

このレターを、すべての職員の皆様が読む機会が得られれば、普段の業務をもっとよくしていくためのヒントがたくさん 得られるような気がしました。

読者の声 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

日常の業務を多職種ですすめていく上で、「目的を共有する」ことは大きなポイントだと痛感している毎日ですが、経営上「目的を共有できない人はその組織にはいられない」ということに対し、改めて、人事の決断力の大切さを感じました。 社長の手紙で述べられた「自分の仕事は、人の助けなくして、一日も進み得ないのである。」この言葉に通じるものがありますね。



人材育成連載

橋本竜也

Vol.3

連載

経営お役立ち情報

"困った職員への対応 4" 「仕事はできるんだけど・・・」

「仕事はできるけれど、人間的に問題がある。」こんな話をよく聞きます。特に、専門職ほどその傾向が強いようです。中には自分の好きなことはするけれどそれ以外はまったく協力しないといった人もいるかもしれません。

こういう人に共通しているのは、次のようなことです。

- ・人が一目置くほど仕事がよくできる
- ・仕事に対しては完ぺき主義で手を抜かない
- ・仕事に必要なことはよく勉強する

どうでしょう。これだけ見るととてもすばらしいではないですか。こんな<mark>人材は手放し</mark>たくな<mark>いですね。</mark>でも、他のスタッフと協力できなかったりすると、「仕事さえできればいいと思うなよ。」という反発が生まれます。仕事ができるほど、人柄が目に付くものです。ここには、ある種のやっかみもあるかもしれません。

職務能力が高い人に対しては、まずそのことについて最大の賛辞を示すべきです。職務能力が高い人はプライドが高いので、誉めることは効果的です。

また、本人に対して論理的に話をすることも重要でしょう。職務能力が高い人は、一部の本当の天才を除い て論理的に思考する傾向が強いからです(理屈っぽいと感じるかも)。感情の問題を論理的に説明するのです。 納得すれば力を発揮するだけの能力を持っているわけですから。

あまり感情に訴える話し方は効果が弱いかもしれません。例えば、

「仕事は完璧なのだから、あとは他のスタッフにもっと優しく接してくれたらいいのに。」とか 「仕事だけできればいいというものではないのよ。もっと周り人と協力できなければ、チーム医療はできない わ。」

という言い方です。そうではなくて、例えば次のような言い方を考えます。

「仕事のスキルは完璧ね。あとは、周りの人のレベルが上がっていくと、あなたももっと仕事がしやすくなるはずよ。あなたのほうから声をかけたり、アドバイスしたりしてみてもらえないかしら。他の人たちが仕事をしやすいようにすれば、もっと仕事がスムーズに進んで、あなたの力を今まで以上に活かせるわ。」といった話をします。

案外、このように話ができていないものです。このように話したら、すぐに協力的になるほど人は簡単では ありません。しかし、常にこのようなスタンスでアプローチし続けます。

そして、こちらのアプローチのとおり動くことがあったら、すかさず成功体験を積ませます。感謝を伝えるとか、みんなで称えるとか。誉められてまったく嬉しくないほどの人間性の人はなかなかいません。この体験が行動の強化につながります。まずは指導する側のスタンスの問題と捉えてみてはどうでしょうか。



社長の手紙

平成27年9月25日

社員の皆様へ

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。

9月に入り、台風や集中豪雨による甚大な被害が発生しました。気候変動によりこれまで経験したことのない災害に見舞われています。私たちは自然の中で生かされていることを再認識しなければなりません。

今月2日の役職者研修では産業能率大学経営学部教授宮田矢八郎先生をお招きして研修を行っていただきました。 宮田先生の著書「1枚のシートで経営を動かす」にて菱村議長より今春から早朝会で学びの機会があり、宮田ゼミの学生 さんのご縁により実現しました。宮田先生より永続する事業づくりを目指し「黒字体質に向けた経営者への氣づき(動機づけ)と実行」がコンサルタントの改善支援であることを教えていただきました。これからも宮田先生とのご縁を大切にコンサルティングツール等の開発に着手したいと考えています。

また11日には、東京大手町の経団連会館で(一社)日本創造経営協会様主催第42回創造経営研究大会「創造生活に根ざした人づくりと地域経済の開発」が開催され、事例研究発表として「日本経営グループの企業生命力創造の源-後継者群の人材育成」と題し菱村議長ご夫妻、小池名誉会長、藤澤会長、奥中課長代理、私(平井)が120分間発表いたしました。会場は満席で私どものお客様を含め約500名の方のご参加をいただきました。今回の発表は、創造経営協会創始者である薄衣佐吉翁の教えである"企業が「社会の中で生かされている」ことを認識し、3代75年以上にわたって永続する経営を実現するには、創造的な生活に根ざした経営を実現する「創造経営理論」"により、当社の現在(いま)があることへの「知恩報恩」と当社の取り組みをお客様に展開する「一波万波」活動への決意をお伝えするためです。

菱村議長ご夫妻からは【薄衣佐吉先生との出逢いと、感謝】創業して15年目に薄衣先生との運命的な出会いと「教育者」としての家徳を胸に社員一人一人の使命感の開発と御徳の和合が社徳として育まれてきたことへの感謝と非同族組織への意思決定。小池名誉会長より【創業者の家徳・青山家の御徳と、人づくりに感謝】「開拓者」としての家徳を胸に創業者を支え、新しい事業を通して多くの人材を育成し組織の基盤づくり。

藤澤会長からは【人づくり文化と組織化を通した創造経営実践の成果】社員一人一人の強烈な個性を活かし組織の価値観を醸成しながらベクトルを合わせ組織化・一体化すると同時に「善循環経営指標」にもとづく各事業部の成長について。奥中課長代理は創造経営中級コースの「氣づき」を素直に自分の気持ちで語ってくれました。私からは【日本経営のビジョンと開発・創造】藤澤会長が4年前に掲げられた「10年後の日本経営の事業ビジョン」を実現するための事業施策として「開発型企業」を含め5つのことを述べました。会場には、日々支えてくださっている小池名誉会長、藤澤会長の奥様もお越しいただき、私の家内も参加しました。

そして創造経営センター森田雅美社長より【元(もと)へのつながり】企業の源流は、創業者夫妻の家の生命にある。その家の生命(祖徳)が事業を興し、企業として具体化される。日本経営グループにおいてもその源流は菱村家にあり、菱村家の生命の歴史と生活(家系)から生み出されている。経営者が一人の個人である前に改めて自分の家の生命の歴史(家系)を理解し、受容し、家の発展の源泉である家徳に氣づくことが大切である。「人づくり」は"生命の持つ根源的な働きである"父母から通して与えられた"いのち"を他のために活かそうとするとき、自らも未来への希望が生まれ、生きる喜びを得ることができる。自然の恵み、父母を通して授けられた生命に対するお返しこそ、未来を拓く元となるものである。と総括がありました。今後も社員の皆様と未来を拓く社会システム(生活者経済)の実現を目指します。

創造経営様から学び挑戦してきた企業生命力の創造の源

創業者 菱村和彦	創造経営様との運命的な出会いと、知恩報恩・一波万波への決意
二代目 小池由久	高い目標を掲げ、事業・開発を通じて人の心を育む
三代目 藤澤功明	ダイナミックな流れをつくり、組織の活性化と一体化を推し進める
四代目 平井昌俊	一人ひとりが自ら氣づき、ビジョンを具体化し未来を切り拓く

株式会社日本経営 代表取締役社長

平井昌俊

今月のBook Review

『ファシリテーション入門』

ファシリテーション(facilitation)とは、「集団による知的相互作用を促進する働き」のことを言う。Facilitationの接頭語であるfacilとはラテン語で、英語で言うとeasyを意味するという。つまり、「容易にする」

著:堀公俊

出版社 : 日本経<mark>済新</mark>聞社 発売日 : 2004/7

発売日 : 2004/7 ISBN-10: 4532<mark>11026</mark>2



「スムーズに運ばせる」というのが原意であるそうだ。このように考えると、「人々の活動が容易にできるように支援し、うまくことが運ぶようにすること」がファシリテーションと言える。本書では、多くの人の知恵を合わせて問題解決を図るとともに、その問題解決に向けて異なる意見を調整し、コンセンサスを生み出す技法がファシリテーションであると解説している。そして、このファシリテーションを担うファシリテーターの役割や必要な能力が具体的に述べられている。

ファシリテーションは組織で問題解決をする上で、重要な役割を担う。このファシリテーションのポイントは2つある。1つ目は実際の活動はチームに任せ、その活動に至るまでの過程を舵取りしていくことだ。このようにすることで、活動内容についてはファシリテーターが主導権を握りつつも、その活動自体はチームに主体性が生まれる。もうひとつは中立であるということである。ファシリテーターが中立の立場に立ち、チームを支援することで、チームに納得感を与えることができる。これら2つが揃って初めて、ファシリテーターへの信頼を作り出し、チームが自立的に問題解決に取り組むことが可能となる。

実際のファシリテーターの働きは、会議の場面で考えると分かりやすい。皆様もさまざまな課題や問題の解決策について、会議でディスカッションしていると思う。ファシリテーターの存在は、会議の場を硬直したものではなく、課題を解決する場へと変える。まず、ファシリテーターの仕事は会議の開催前から始まっている。その会議に集まるべき最適な人を考える。また、その会議では、参加者からの活発な意見を求めるものであるならば、少人数のグループを作りディスカッションしていくなど、会議の場をデザインしていく。そして、実際に会議が始まったならば、司会や議長とは別に会議を司る役割を担う。意見を聞き出し、聞き出した内容を整理していく。最終的な答えを導き出す手助けをするのだ。

私自身、仕事をする上でファシリテーターとしての役割を担っていく必要性を感じている。たとえば、人事評価制度を設計するにあたり重点的に意見を聞くべき人は誰であろうか、意思決定の要になる人は誰なのかといったことを把握することが求められる。さらに、制度を設計する過程で、要所でコンセンサスを得ていく必要もある。

組織やチームなど多くの人が携わりながら、問題を解決するために必要なことが詰まっており、また硬直した会議や形骸化した会議を変革するポイントも詰まっている。皆様もご一読いただき、ファシリテーターの養成に取り組むことも良いのではないだろうか。

(玉利裕希)

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3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7 F TEL 092-409-4466 FAX 092-409-4588

発行責任者:橋本 竜也 E-MAIL: tatsuya.hashimoto@nkgr.co.jp

8