

日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter



社員の気づき

見通しが厳しい時代に光を照らす (橋本竜也)

弊社では役員定年が60歳と定められています。今年は2名の役員が60歳の定年を迎えました。

全体朝礼では感謝状と花束の贈呈が行われ、長年の功績に社員全員が感謝の意を表します。役員定年に関わらず、何らかの節目の際には、当社ではよく感謝状が贈呈されます。この感謝状が弊社では独特です。とにかく、この文面が尋常ではないくらい長いのです。一人の感謝状をご紹介します。



「貴殿は昭和五十九年に入社され三十年以上の長きにわたって職務に精励し私たち日本経営グループの発展に尽くしてきてくださいました。入社当時は二月の確定申告繁忙期。わざわざ猫の手も借りたい時期に貴殿は採用面接に来てくださりその場で即採用。菱村議長から迫られて前の職場を辞めてからわずか二日後には勤務をスタートしてくださいました。その日から退社時間は深夜の二時。その後も貴殿はときに対応に最大限の慎重を要する業務を担当し、ときにクレーム対応を一手に担い、ときに上司の急な提案に全国を飛び回り、ときに証券会社や金融機関様との関係構築に尽力されるなど、常人では考えられないような獅子奮迅の活躍。数々の業績を歴史に刻んでこられました。皆が避けたくるような役回りをあえて背負い続け現場の足場固めをして誰もが通れる道にしてきてくださった功績は甚大です。またクレーム対応ではお客様に折れるように頭を下げて謝罪され、それを見てどれほど多くの担当者が二度と貴殿にこのような思いをさせてはいけないと心に誓ったことでしょうか。嫌な思いをされても根っからの明るさでそんなことはおくびにも出さず、席に着くなり周りに人が集まってきて次々と難しい相談を受ける姿はまさしく貴殿の人徳の成せる業です。そんな貴殿を支える奥様はいつも笑顔で「坂梨がいま仕事をできているのは皆様のおかげです」とおっしゃいます。私たちは誰もがそんな奥様に心の中で手を合わせていました。「私たちこそ坂梨常務に支えられ続けてきたのです」と。三十年間猛烈に駆け抜けてこられたのですからこれからはご家族との時間を大切にしてください、と言いたいところですがこれからも社員は貴殿を頼ることになるのでしょうか。坂梨雅美殿本当にありがとうございます。後進たちが貴殿のような力強い生き方ができるようにこれからも健康にご留意の上、大所高所よりご指導を賜りますよう社員一同心よりお願い申し上げます。」

私はこのような想いのこもった感謝状の文化を社員として誇りに思っています。多くの社員が感動していました。役員定年は60歳で、役員からは外れることになりませんが、弊社では「生涯現役」を謳っているため、本人が望めば勤務を続けることになります。実際は、ほとんどの役員が役員定年後も社に残り、我々後進の指導にあたっています。また、感謝の会を開催するのももちろん役員だけではなく、定年退職者には全体朝礼で感謝を届けています。

人事制度という面で見ると、役員定年があるということは、組織の新陳代謝と高齢者の処遇ということにおいて重要な機能を果たしているといえます。ただ、役員定年を実施するためには、当然次の世代が育っていなければならないわけで、経営人材の育成という会社側の責任と我々現役世代の自覚が欠かせないと身が引き締まる思いです。

また、会社が定年退職者を大切にしているということが伝わるセレモニーは、現役社員の安心感と共に、その組織の一員であることへの満足感につながると考えています。定年退職者への感謝の会は、弊社においては歴史と願いと未来をつなぐ儀式なのだといつも感激をもらっています。皆様の組織ではどのような取り組みがされているでしょうか。



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。

また力を貸してください (松浦総太郎)

「今回のプロジェクトの成果には満足しています。また力を貸してください。」先日、8ヶ月にわたりご支援してきたお客様に、プロジェクトの実績を報告した後に、頂いた言葉です。

コンサルティングに限らず、全ての仕事においてお客様からこの言葉を頂くことが何よりも力になると思います。そして、嬉しさをかみ締めながら、お客様からこの言葉をもっと多く頂くために、なぜこの言葉をいただいたのかについて振り返りをしました。その結果、いくつかのポイントが整理できました。

1つ目は、毎回の報告でした。このプロジェクトでは、プロジェクトメンバーとの打合せとは別に、活動内容をトップの経営者に毎回報告していました。場合によっては、成果が出ずにプロジェクト全体が滞っているときでも、正直に報告しました。合わせて今後の展望と計画も報告することで、常に今後の展望を共有しました。

2つ目は、様々な提案でした。成果が出ていない際に、その理由を考えるだけでなく、現状打破のためのアイデアについて惜しみなく提案しました。プロジェクト当初は想定していなかった内容についても、期間の範囲で実行できるものについては、たとえばアイデアベースのものであっても、遠慮なく提案をしました。ありがたいことに、その中のいくつかは、実際に実行に移して頂きました。

3つ目は、何よりも大切だったと思いますが、明確な成果を出したことでした。今回のプロジェクトは、稼働率を上げるという明確な成果があり、その成果を達成したことが何よりも大きかったと思います。いくらプロセスで頑張ったとしても、その成果が十分に出なければ、前述の言葉は頂けなかったと思います。

我々は、成果を出すだけに留まらず、継続して関係を持っておきたいと思われるようなコンサルティングファームになりたいと心から思っています。今後も、契約期間満了後も法人の発展に寄与できるように、プロジェクト中、終了後問わず、様々なアイデアを提案、実践していきます。

徹底力が決定打 (高園忠助)

弊社はしばしば、コンサルティングのコンペに参加させていただくことがあります。しかし先月は弊社がコンペを主催して、三社のシステム業者の方に参加いただきました。目的は新商品開発の協力業者の選定。審査員は福岡オフィスの社員5人です。

12月25日のクリスマスの日、福岡オフィスに三社のシステム会社の方に来ていただき、プレゼンを行っていただきました。

私は窓口として打合せをしていたので、三社の担当者や実績などの概要はわかっていました。私自身は自社ブランド製品を持っているB社や、問い合わせフォームで申し込んだ5分後に常務取締役の方が返信をくださったスピード感のあるC社を有力視していましたが、いざプレゼンをしていただくと、A社が圧倒的だったのです。他の社員の票もA社に集まりました。

A社には申し訳ないのですが、会社の規模も一番小さく、認知度も一番低く、価格は数十万差ではあるものの一番高かった業者でした。担当者も「初めてでやったことがない開発です」と弱腰で、本当に大丈夫かと思っていたところでした。

しかし、プレゼンの内容を聞くと、圧倒的でした。何が決め手だったのか。それは、①弊社の要望に忠実であったこと、②システムの素人である我々にも成果がイメージできる内容であったことの2点でした。私は物静かな担当者から、静かに燃える熱意を感じました。

受け手の立場に立って気付くことは本当に多いと思います。今回のコンペを通じて、私たちが何に気をつけなければならないのかを改めて気付かせていただきました。皆様も他の医療機関を受診してみたいかでしょうか？(笑)

視座を高める (太田昇蔵)

ある自治体で医療・介護人材定着化のためのアンケート調査のご支援をしています。アンケート項目の設計のため、地元のハローワークの方をヒアリングしたりしながら、自治体の方と打合せを進めています。

自治体の方との初回打合せでのことです。プロジェクト責任者である部長が参加されるまでに、窓口担当者の方とある程度のアンケート項目を作り上げてきていましたが、その部長がいらっちゃった途端、「アンケートのあと、具体的にどんな政策をすれば良い?」「この市への移住者は増えるの?」と医療・介護人材定着化だけでなく、市の人口減を防ぐための具体策を聞いてこられました。

よくよく話を聞いてみると、この部長は地域医療計画の策定も経験された県庁からの出向者ということでした。市からのご依頼でしたが、明らかに視座の高いオーダーだと実感しました。

視座を上げることで、単に医療・介護人材定着化のアンケート調査だけでなく、地方創生や日本版C R Cにつながるレベルで仕事が出来ることを感じた一面でした。

当たり前なのか (美濃部希生)

介護施設において新規入居者（利用者）を獲得する上で重要な媒体のひとつにホームページ（以下、HP）があります。インターネットの普及やスマートフォンを使用する人が増えた現在ではその重要性が日々高まっていると感じています。

先日ご訪問させていただいた介護施設のHPは視認性や操作性といったデザインもさることながら、ページ上に紹介されているサービスの概要や当施設の特徴（強み）がこれまで拝見したどのHPよりも明解なものでした。お話を伺うと、HP作成を担当されている方は一般企業からの中途入職者であり、HP作成当初は医療・介護に関する知識はほとんどなかったそうです。HP作成にあたり、施設長や事務長、現場リーダーが当たり前だと考えていたことや当施設の特徴についてもなかなか理解ができなかったとのこと。毎回の打ち合わせは、医療・介護に関する知識が乏しいHP作成者が完全に理解できるまでわかりやすく説明するというもので、大変難航したそうです。

しかし、これらのプロセスがあった結果、当施設のHPは介護サービスを利用したことのない方やそのご家族にとっても理解しやすく、当施設に入居（利用）する価値がとても伝わるものとなったのです。自分自身が当たり前だと考えていることは、それを見聞きする人にとって本当に当たり前のことなのか。専門的な仕事をさせていただく自分自身にとっても改めて心がけないといけない大切なことに気付かされました。

「すべきこと」を考える (馬渡美智)

人材育成のための会議を毎月1回、定期的に開催されている病院があります。

そこでは人事評価に関することや研修に関すること等、人事に関する様々なことが話し合われるのですが、参加させていただいて思うのは、「軸がぶれない」ということです。

毎回の会議では、評価結果の報酬への反映方法や今年度の考課者研修の内容等、各論についての検討がほとんどですが、「そもそも人事制度は何のためにあるのか、そのために自分たちがすべきことは何なのか」ということをメンバー全員が深く理解されているため、各論の検討であっても軸がぶれることはありません。そのため、意思決定が非常に早く、必ず時間内で会議が終了します。

私はアドバイザーという立場で会議に参加させていただいているものの、その度に今の自分の仕事は目先のことに集中してしまいがちになっていないだろうかと自身の仕事を振り返る機会となっています。

プロジェクトが長期間に亘るほど、また議論が各論になればなるほど、本質に立ち返り、あるべき姿は何なのかを問い直すことを怠ってはならないということを学ばせていただいています。

客観視する機会の重要性 (杵島凌太)

自分自身の行動や立ち居振る舞いは、客観視する機会があることで大きな気付きを得ることがあるのではないのでしょうか。

先日、自分自身が前に立ってプレゼンした姿を撮影していただき、撮影した動画を見て振り返るという機会がありました。自分でも、うまくプレゼンができていないのは分かっていたのですが、撮影した動画を見て愕然としました。立ち居振る舞いが落ち着いておらず、自分自身が想像している姿とは大きく異なっていたのです。

それを見てもっと立ち居振る舞いを見直していかなければならないと気付きを得ることができました。このように自分自身の行動や立ち居振る舞いを客観視する機会を作ることで、大きな気付きを得ることができるのではないのでしょうか。

例えば、職員の方が患者さんに対する接し方が良くなく、何度注意しても改善されないといったことはないのでしょうか。そのようなときに、職員の方の行動を撮影して、撮影した動画を見せるといった客観視する機会を作ることで、その方に気付きを与えることができるかもしれません。

物理的に客観視する機会の重要性について感じました。

社員の気づき END



松浦総太郎



高園忠助



太田昇蔵



美濃部希生



馬渡美智



杵島凌太

今月の日本経営

病院トップマネジメントセミナー2016



2016年1月8日(月)、博多駅のJR九州ホールにて、「病院トップマネジメントセミナー2016」を開催いたしました。

毎年恒例のセミナーで、今回は第1部の講師に「なにわのトラブルバスター」こと尾内康彦氏を迎え、病院のトラブルとその対応について生々しい事例を元に語っていただきました。第2部は弊社代表取締役社長の平井昌俊より、目前に迫った診療報酬改定に向けて病院が取り組むべきことについてお話しさせていただきました。

新春のお忙しい時期にも関わらず、270名のお客様にご参加いただきました。

参加者の方からは、「大変参考になりました。次回も楽しみにしています。学んだことを大切に活かしていきたいと思えます。」「2講演とも、長年困っていたことに沁みこむお話をした」など、嬉しいお言葉をたくさんいただきました。誠にありがとうございました。

セミナーのお知らせ

広島開催

- 2月12日(金) 職員を定着させる病院の人事制度改革セミナー
- 2月26日(金) 幹部候補の対応力を高める実践的問題解決力養成セミナー

北九州開催

- 2月26日(金) 職員を定着させる病院の人事制度改革セミナー

福岡開催

- 2月19日(金) 入所系施設、高齢者住宅の稼働率を向上させるための対策セミナー
- 2月26日(金) 医療法人の出資持分に潜む訴訟リスク・税務リスクと対応策
- 3月4日(金) 社会人の基本、仕事の基本、その内容と指導担当の心得セミナー
- 3月11日(金) 平成28年度診療報酬改定を踏まえた！
医師の行動変容を実現する病院マネジメントセミナー
- 3月18日(金) 人材活用を仕組み化する「人事評価制度」運用力向上のポイント

長崎開催

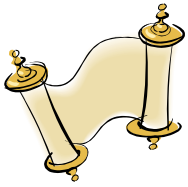
- 2月12日(金) 幹部候補の対応力を高める実践的問題解決力養成セミナー

鹿児島開催

- 3月17日(木) 人材活用を仕組み化する「人事評価制度」運用力向上のポイント



セミナーの内容や、その他詳細は、日本経営グループホームページ
(Webサイトで、「日本経営 セミナー」と検索してください)をご覧ください。



人材育成連載

連載

Vol.3

橋本竜也

経営お役立ち情報

“困った職員への対応 7” 「困った部下を避ける上司が困った職員」

言ってもなかなか納得しない、すぐに反発してくる、少し厳しいことを言うとすぐに落ち込んでしまう、このように対応に苦慮する職員がいるものです。こういう職員に対しては上司もなかなか必要なことを「言いにくい」のです。

上司が部下に言いにくくなってしまっているのは、部下のほうに問題があるのでしょうか、「言いにくいから言わない」という上司も困ったものです。つまり、聞き分けの良い素直で明るい部下にだけコミュニケーションをとっているということになりますから。

しかし、そんな簡単なことであれば、誰でも上司ができますし、誰でも育成ができます。難しい部下と向き合ってこそ上司の役割が果たせるというものです。だから、言いやすい相手とだけコミュニケーションをとっている上司が、それぞれ困った職員なのです。

言いにくい相手に対する一番の育成方法は、「言い続けること」です。これが果たせない上司は困った上司です。言いにくい相手を放っておくとだんだん言えない相手になり、さらには言うてはいけぬ職員になります。「あの人はもう何を言っても無理だから、放っておきましょう」といった具合です。

自分の課題と向き合わない部下は問題ですが、部下の課題から逃げているのは実は部下本人ではなく、上司なのかもしれません。上司は部下の課題と向き合わなければなりません。難しい相手でも言い続けること、根競べに負けるような上司であれば、人材育成など進むはずもないのです。

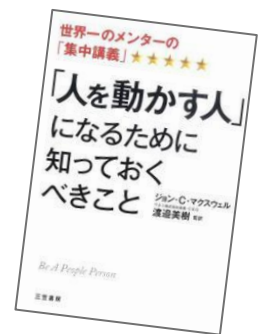
さて、自己主張が強い、逆に厳しいことを言われるとすぐへこんでしまうという人たちの共通項は何でしょうか。どちらも自己中心的であるということです。自分の利害を強烈に主張するか、自分のことで思い悩むかの違いです。

こういう人に言い続けるのは確かに上司も精神的にきついです。

そんな時、私はこんな言葉を思い出して寛大に相手を受け入れようと心がけています。

「この世でもっとも幸せな人は、他者のために尽くす人である。
この世でもっとも不幸な人は、どうすれば自分が幸せになるかばかりを考えている人である。」

人を動かす人になるために知っておくべきこと
(ジョン・C・マクスウェル、三笠書房)



弊社に届いた「12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 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

毎回のことながら診療報酬・介護報酬の改定のたびに法人のビジョンも示されないままに時間が流れていく感があります。法人の「事業計画」をまさしく計画通りに全スタッフの英知を活かして実践できるかが重要だと思います。スタッフ全員が「考え抜く」環境づくりがまず最優先の課題である事を再認識しました。病院トップマネジメントセミナー2016、大変参考になりました。ありがとうございます。



ご存知ですか？ 2015年火災保険料大幅改定が決行



株式会社日本経営
リスクマネジメント
課長代理 松村俊介

経営に関わる方々にとって、普遍的にかかってくるコストは避けては通れない問題だと思えます。一般的な固定費として人件費、水道光熱費、委託費、材料費（薬品・診療材料を含む）、リース費、医療機器の保守メンテナンス料、などがあげられます。人件費を最初に削減しようとする経営者はいらっしゃいません。まずは経営上影響の少ないものから手をつけていかれるのではないのでしょうか。コスト削減の中で検討事項にあまりやすいものに損害保険、生命保険の保険料があります。保険料は削減できた額すべてが利益となりますので、とても効果的なコスト削減であると言えます。ただ、万が一に備えてかけるという保険の性格上、無くすわけにはいきませんし、闇雲に減らすと不安です。地元の代理店とのつながりがあるため、安くしたいとも言いにくい方もいらっしゃるでしょう。

今月号から3回にわたって、損害保険のコスト削減を中心にお話をさせていただきます。コスト削減の一環として参考になりましたら幸いです。今回は昨年実施された火災保険料率の改定についてお伝えします。

2014年7月損害保険料率算出機構が火災保険の「参考純率」の改定を行いました。参考純率とは損害保険会社が損害保険料を算出する際に使用する純保険料の参考値のことです。これを受けて損害保険各社が2015年10月に火災保険の改訂を実施しました。企業向けの物件では全国平均1～2%ほどの引き上げとなりますが、あくまでも全国平均での数値です。引き上げとなる地域と引き下げになる地域が混在します。**こと、九州全域は大幅な引き上げとなりました。**火災保険料率で福岡県は23.4%、佐賀県で40.3%、熊本県で40.6%（いずれも保険会社の数値を参考）の引き上げです。

一般物件基本料率表（取扱保険会社の数値を参考にして作成）

都道府県	構造								
	1級			2級			3級		
	10/1以降	9/30以前	改定率	10/1以降	9/30以前	改定率	10/1以降	9/30以前	改定率
福岡県	0.95	0.77	23.4%	3.03	2.17	39.6%	5.04	3.82	31.9%
佐賀県	0.87	0.62	40.3%	2.38	1.71	39.2%	4.31	3.09	39.5%
長崎県	0.92	0.84	9.5%	3.38	2.42	39.7%	4.75	4.13	15.0%
熊本県	0.9	0.64	40.6%	2.47	1.77	39.6%	4.46	3.2	39.4%
大分県	0.92	0.84	9.5%	3.38	2.42	39.7%	4.79	4.13	16.0%
宮崎県	0.94	0.8	17.5%	3.01	2.16	39.4%	4.79	3.85	24.4%
鹿児島県	1.03	0.8	28.8%	3.01	2.16	39.4%	5.13	3.85	33.3%
沖縄県	0.94	0.84	11.9%	3.56	2.55	39.6%	4.89	4.39	11.4%

※上記表における1級は概ねコンクリート造、2級は鉄骨造、3級は木造です

2015年9月末までに火災保険の見直しを行い、値上がりに備えた場合は問題ありませんが、今後満期を迎える火災保険は大幅な保険料増額が不可避です。補償額が大きな契約であればあるほど影響は大きくなります。

自然環境の変化によって、災害が増える中、損害保険を取り巻く状況も刻々と変化しています。信頼できる代理店（可能であれば損害保険会社を複数社扱っている）により専門的な観点からの保険加入アドバイスが必要となっている時代になっています。

3月号では、火災保険における具体的な保険見直しのポイントや手法をご紹介します。

社長の手紙

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。



2015年12月25日

社員の皆様へ

本年最後の手紙となります。1年間誠にありがとうございました。感謝申し上げます。インフルエンザが流行する時期です。会計部門は年末調整・確定申告業務がこれから始まります。うがい・手洗いを励行し体調管理には十分留意してください。さて、今月2日に大阪オックス劇場(大阪市西区)で第3回会計事務所甲子園が開催されました。大阪での開催は初めてで大会テーマは「CS(顧客満足度)について」でした。会場には約2,000名の方達が参加されました。当社からも155名の社員が参加しました。その内35名の社員はボランティアスタッフとして大会運営のお手伝いをしてくれました。会場内でキビキビと動く姿を見て心強く思いました。実行委員の小松次長はじめ、朝から運営を手伝っていただき大変ありがとうございました。

会計事務所甲子園は、税理士法人古田土(こたど)会計様(東京都江戸川区)古田土満代表がビジョンとして「共に学び、共に成長し、共に元気にする!」を軸に「会計人が、お客様満足を追求できる環境を提供し、会計事務所業界の進歩発展に貢献する」基本理念を掲げ一般社団法人を設立し発足しました。代表理事を小池名誉会長が勤めておられます。約100事務所の中から予選を突破し、プレゼンテーションされた5つの事務所は、発表順に税理士法人岩田総合会計事務所様(愛知県)、東京税理士法人様(東京都)、税理士法人キャスタック様(大阪府)、ひょうご税理士法人様(兵庫県)、税理士法人アンビシャス・パートナーズ様(北海道)でした。どの事務所のプレゼンテーションも周到に準備し臨まれていて、「お客様を良くしたい」という熱い想いがストレートに伝わってきました。どの事務所が日本一になってもおかしくないプレゼンテーションでした。その中で、東京税理士法人様は、会計事務所がこれから進む戦略が三つあるとし、①地域密着型②業種(業務)専門特化型③広域(国際展開)型を挙げられ、国際展開を選択されました。現在社員343名、世界27カ国で活動されています。毎朝8時からアサケンと称し90分間人間力向上の研修を代表自らが行き、15年間継続されています。27カ国共通です。今回、日本一の栄誉に輝いたのは税理士法人アンビシャス・パートナーズ様でした。森下代表が平成24年に開業、現在社員3名、パート8名で「北海道農業の発展に貢献」することを目指し、農業に特化しキャンピングカーを移動事務所として活用、道内で活動されています。森下代表は開業時、「俺がこれだけががんばっているのになぜ社員がついてこないのか」と苦しんだそうです。経営者ならば誰もが一度は思うことです。しかし、それは独りよがり過ぎず、「社員は現場で一生懸命お客様の為に取り組んでいることに気づいていなかった。」本当に申し訳なかったと涙ながらにプレゼンされました。その真摯な気持ちが会場の方々の胸をうったのだと思います。今では、在宅勤務や子連れ出勤制度など福利厚生を含め環境の整備に努めておられます。来年は東京開催です。是非会場で体感して下さい。大きな気づきがあります。

税理士法人キャスタック様山下剛史代表は当社の卒業生です。歯科専門の事務所です。大会終了後、当社を訪ねてくれ、藤澤会長・丹羽副社長と一緒に会いました。平成16年創業、現在社員は12名、パート5名です。話を聞くと開業当初4年間は一人で業務を行い、特に開業初年度は売上が100万円に届かず倒産するのではと思ったそうです。転機は、税理士法人古田土会計様を訪問したことだそうです。そこからお客様、社員の為に何ができるかを考え行動を始め、今に至ってます。開業時からトイレに「生き方(稲盛和夫:サンマーク出版)」を置いて読み、京セラフィロソフィーを食るように読んだそうです。毎月一日業務、毎日朝礼を行っていて、当社での経験が糧になっていると話してくれました。笑顔で話してくれる姿を見て、嬉しく思いました。顧客数は140件、東京にも進出を果たしています。大会中のシンポジウムで成長する事務所の共通項として①凡事徹底②継続力③内発的動機付けを挙げていました。飯島大会実行委員長は「お客様を良くする(良くしたい)」想いをどれだけ強く持てるかでCSは決まると話されました。小池名誉会長は大会挨拶で、お客様はお支払いされる報酬を「コスト、投資どちらと考えられているか」と言われ、投資と捉えられるための革新と挑戦をどれだけ行っているかが重要であると話されました。私達も覚悟を持って挑み続けます。

「共に学び共に成長し、共に元気になり、元気な社員がお客様を元気にして日本を元気にする」(古田土満)

今年1年間、誠にありがとうございました。どうぞ良いお年をお迎えください。

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊

今月のBook Review

なぜ、わかっているても実行できないのか 知識を行動に変えるマネジメント

(著) ジェフリー・フェファアー
ロバート・I・サットン
(監修) 長谷川 喜一郎
(翻訳) 菅田 絢子

「わかっているてもできない、徹底してやり続けることができない。」このような現象は組織において往々にしてあるように思える。本書の著者であるジェフリー・フェファアー氏は、業績を向上させるためのポイントを知りつつも、それを実行していないという事実を見て、組織における「知識と行動とのギャップ」について定量的かつ定性的な調査・研究を行った。この調査・研究の結果が、本書にまとめられている。

ジェフリー氏によると「知識と行動のギャップ」を生み出す原因として「問題を話し合っただけで行動した気になること」があげられるという。実際、問題を話し合っただけでその結果を行動に移す組織とそうでない組織を比較したところ明確な違いがあった。

【問題を話し合っただけで行動しない組織の特徴】 ※一部表現を筆者編集

- ・話し合いの結果を実際に行ったかを確かめていない
- ・計画の立案、意思決定をすると物事が勝手に進むと考えている
- ・計画立案、会議、調査資料の作成などが「行動」の代わりとなっている
- ・社訓を掲げれば、その通りに職員が動くと考えている
- ・複雑な用語、プロセス、構造などが単純でシンプルなものよりもよいと考えられている 等

経営学者として著名なヘンリー・ミンツバーク氏の言葉が本書には掲載されている。

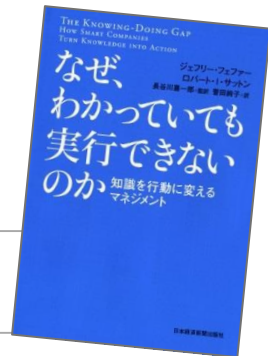
「精緻な計画が成果を上げているかということを研究したところ、その効果は証明できないばかりか、散々な結果であった」

ものごとがきめ細やかに整えられたからといって、成果につながっていないことが伺える。そして、著者は精緻なものをつくるという行為そのものが、行動や実行の代わりになってしまうことを実例に基づいて説明している。

また、「知識と行動のギャップ」を生み出す原因は、上記の「問題を話し合っただけで行動した気になること」だけでなく、以下の4点があると述べられている。

- ① 過去のやり方にこだわりつづける
- ② 部下を動かすために恐怖をあおる
- ③ 重要でないことばかり評価している
- ④ 業績をあげるために競争させる

出版社 : 日本経済新聞出版社
発売日 : 2014/1
ISBN-10 : 4532319234



以上の項目を見て、ハッと思われたものはなかっただろうか。もし、少しでも気になる点があるならば本書は参考になるかもしれない。自動車メーカーのトヨタは世界的に有名な企業である。その強みは単に技術力ではなく、カイゼンという取り組みを徹底して実行し続けていることにあるとも言われている。実行し、継続することが企業発展に欠かせないことは明らかだろう。

今後世の中が激変すると予想される中、戦略や戦術など組織で決定した事項を実践していくことの重要性はさらに増すのではないだろうか。実践・行動する組織への変革に本書を役立てていただきたい。

※本書で扱う「知識」という表現は、「やるべきこと」ということも意味している。

(玉利裕希)

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3名の方に、「今月のBook Review」で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