

# 日本経営グループ福岡オフィス Communication Letter



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。

## やっぱり、報・連・相ですか

## 社員の気づき

高度急性期中核病院の看護部長に、「優秀な看護師とは？」とヒアリング中に質問をしました。返ってきた答えは「報告・連絡・相談、そして文章が書けること」。「看護師のことですよ?」「そう、看護師のことよ。仕事ができる看護師は、報告・連絡・相談ができる、そして自分の考えをきちんと伝えることができる。つまり文章力。優しいだけじゃダメなのよ。」

私はもっと技術のことや患者とのこと、専門性の発揮などが出てくるのかと思いましたが、答えは「報・連・相」でした。しかし、一方でこうも思ったのです。「やっぱり報・連・相ですか。」と。

優秀な職員とはどのような職員なのかと尋ねると、職種に関係なく「報・連・相」というキーワードが挙がることが多いのです。特に仕事が厳しかったり、忙しかったりする組織ほど、その傾向が強い気がしています。厳しく、忙しいからこそ、報・連・相が大事ということなのかもしれません。一人でできる仕事は限られていますから。仕事の本質の一つなのでしょう。

経営層や幹部は報・連・相を非常に重視し、部下にそれを求める方が非常に多いのですが、部下にその重要性が上手く伝わっていないケースも少なくありません。スタッフからするとわずらわしさを感じたり、何を報告すればいいのかわからなくて混乱したりすることもあるでしょう。

最近、私は「報・連・相」とまとめていることがよくないのではないかと考えています。そもそも、報告と連絡と相談のポイントは違うはず。このうち、連絡は「的確に伝える」ということでいいでしょう。大事なものは、報告と相談です。

報告のポイントは「気配り」です。義務と教えるのも間違いではありませんが、報・連・相の上手な人は義務でしているのではなく、気配りでしているのです。「この結果を心待ちにしているだろう」「このことを知らなかったら、〇〇さんは〇〇さんに会ったときに困ってしまうかもしれない」「あの人は心配してくれていたから、伝えておかなければ」「これは大事なことから、直接自分が伝えないと」このように思えるかどうかです。ここがポイントなのです。だから、報告に課題がある人に「報告は義務ですよ!」と指導するよりも、「もっと気配りしないとね」と指導するほうが効果的です。本質は気配りにあるのですから。だから、自分の仕事だけやっていたらいいという人は、報告が身につかないのです。報告のレベルを上げるためには、気配りを身に付けさせましょう。どうすればいいのでしょうか。掃除など、自分以外の人のために取り組む習慣でしょうか。

次に相談ですが、ポイントは相談とは何かを教えることです。「どうしましょう」「どうしたらいいですか」は、社会人の相談ではありません。「こうしようと考えていますが、いかがでしょうか」ということが求められている相談です。つまり、自分が考えていることについて、違う視点からのアドバイスや大所高所からの意見をもらうことが相談なのだということです。普段からそういう習慣を身に付けさせるように指導していけば、自立した人材を育成することにつながるでしょう。

紙面の都合で、これくらいしか書けません。報・連・相については、これだけで2時間くらい講演できてしまいますが、ご関心のある方は、一緒に「報・連・相」談義をさせていただければと思います。

## 話しているだけでは 伝わらない



ある日、私の携帯が鳴りました。相手は、私が毎月開催している研修の受講者でした。内容は「私は上司から評価をされていない。正直、仕事を続けることも億劫になっている。退職をしたいと思っている。」といった相談内容でした。私は、話を一通り聞き終わり、一度上司に現在の自分の思いを伝えるための話し合いの機会を持つことを提案しました。

私は何か違和感があったため、電話を切るとすぐに、その受講者の上司である施設長に電話をして、電話の内容と顛末を説明しました。すると、意外な返答がかえってきました。内容は、期待していることを説明しており、本人も十分理解していると思っていたとのことでした。私からは、施設長が思っている期待が相手に十分伝わっていないことと、本人が退職まで考えているため、打診がなくても話し合いの機会を持つことを提案しました。

今回の件で何より私が驚いたことは、施設長と部下の認識のズレがあまりにも多かったことです。原因は、施設長が部下の反応を十分観察しないままアドバイスを続けていたことと、部下が自分の真意と異なるリアクションをしていたことでした（納得していないが、とりあえず相槌を打つなど）。やはり、部下は上司の前ではっきりと意見を言いにくい立場であるため、自らの言葉が部下にどれだけ伝わっているか、理解されているか、納得されているかということについて、上司が繰り返し確認をしながら話を進めることが大切であると感じました。

(松浦総太郎)

## 常に正しく 行動できるか



この「常に正しく行動できるか」ということの大切さを改めて感じるがありました。

ある朝、私が出社のため最寄り駅に行くと、事故のため電車が不通となっていました。そこで、私は近くの地下鉄の駅へと向いました。すると、地下鉄のホームは電車に乗れなかった人で混雑していました。そこで我先にと人を押し退けながら車内に入っていき人達を見かけました。私はこのようなときにこそ、正しいモノの見方や考え方に沿った行動がとれるかが問われるのではないかと感じました。また同時に、普段から正しいモノの見方や考え方に沿った行動を取れていないと、有事の際の判断も間違っただけになってしまうのではないかと感じました。

このような事故に遭遇したという場面だけでなく、仕事の中でも突発的な事態への対応といった、これに類似した事象は起こっているように思われます。私どもは研修講師として「モノの見方や考え方」をお伝えしたり、お客様に対して「こうしないといけませんよ」と助言したりする立場にあります。だからこそ、より一層、気をつけなければならないことであると再認識するとともに、身が引き締まる思いがしました。

(玉利裕希)

## 親孝行とは



弊社には、自分の母の誕生月に、社長と一緒に昼食をとる「社長昼食会」という行事があります。先日私もその昼食会に参加したのですが、社長である平井の「私たちは父や母のことを毎日考えたりはしないと思うが、父や母は毎日子供のことを考えている」という言葉が非常に印象に残りました。

これまで父や母が私にしてくれたことに思いを巡らすと、本当にその通りで、離れて暮らしていても、父や母はいつも私のことを気にかけてくれていることに改めて気付きました。そして、その気付きにより、自然と感謝の気持ちが湧き上がってきました。

弊社の日本経営フィロソフィには「親孝行は、強制するものである」と書かれています。

入社式にはご両親を招待し、一度しかない最初の給与では、たとえささやかでもプレゼントを買って、両親に感謝の気持ちをたたためる。そして、母の誕生月には社長昼食会の実施。

私は今回、強制的にでも父や母のことに思いを巡らせる時間をもてたことで、感謝の気持ちを持つことができました。この経験により、親孝行はその行為そのものが目的なのではなく、感謝の気持ちを湧き上がらせるための手段なのだということを知ることができました。

(馬渡美智)



## スタッフの手で 新たな事業を創造する

昨年一年間、隔月で勉強会を行ったお客様で、勉強会の成果として高齢者住宅事業を新たに行う事業計画を作成しました。

事業計画作成の方法や考え方をお伝えすることが勉強会の目的でしたが、プロジェクトに勢いがつき、実際に事業計画を作成することになりました。

プロジェクトリーダーを務めた医事課の方は、既存建物を改修した場合の設計・見積を業者に依頼し、その見積を元に損益計算書・貸借対照表・キャッシュフロー計算書などの定量的な計画資料を作成されました。勉強会で作成したSWOT分析などの分析資料やプロジェクトに参加していたセラピストや看護師が収集した患者・利用者の声に加えて、定量的な計画が加わり「数字とストーリー」が両立した事業計画案が出来上がりました。

私が訪問した際に会議室のホワイトボードには、プロジェクトメンバーが議論した形跡が書き残されており、勉強会以外の日にも熱い議論がなされていたことがヒシヒシと伝わってきました。

スタッフ自身が「こんなことを行いたい！」と自発的に事業を創造することで、次代を創る新たな幹部候補が育成されるのを感じました。  
(太田昇蔵)



先日、役職者研修のご支援をさせていただいているお客様先で、自分で設定した目標に対して行った3ヶ月間の取り組みについての発表会を行いました。その発表会は、役職者研修に参加している役職者のみで行い、以下の4つのことを発表します。

1. 目標の実践と進捗について
2. 実践を通じて感じたことや周囲の変化について
3. 研修に対して思っていることについて
4. 今後に向けた思いについて

## 実践発表会



発表会の目的は、役職者の主体的な取り組みを進みやすくさせることです。他の役職者の取り組みを知ること、自分の取り組みを促進させます。

一人で組織を変えていくことや決めたことを継続して取り組んでいくことは難しいのではないのでしょうか。しかし一緒に取り組む仲間がいることで、取り組みが継続されやすくなることや効果が倍増することなどが期待されます。

研修中の発表では、役職者の皆さんが真剣に耳を傾けて聞いていました。また発表後の質問タイムでは、「取り組みの中で困った事例は何か」「こういったことに私は困っているがどうしたらいいと思うか」など様々な質問があがりました。

以上のことから、実践を通じて得たことや、取り組み事例などを共有することで、主体的な取り組みが進みやすくなることに気付きました。皆様の職場においても、職員が行っている良い取り組みを共有する機会などを作ってみてはいかがでしょうか。  
(杵島凌太)

## 1. 武器は「基準行動」

日本経営では人材育成の基本として「基準行動」があります。基準行動とは、「気付きと挨拶」「早起きと認識即行動」「約束と計画」「報告・連絡・相談」「整理整頓・清掃清潔」の5つからなります。どれも極めて当たり前のことですが、当たり前だからこそ、これらが徹底できればどんな職場でも通用すると私は教えられてきました。そして、基準行動を徹底すると周りが変わる。周りが変わるとは、リーダーシップを発揮しているということだと。

薬剤師ではない私が現場を手伝うことはできません。信頼を得るためには、まずは私が信頼できる人間だということを態度と行動で示さなければなりません。基準行動の徹底です。

## 2. 基準行動の徹底

ウメの木薬局は4つの店舗がありましたが、遅くまで開いている店舗は職員が21：30くらいまで残っていることも少なくありませんでした。一方で、本部は18時までにはほとんど誰もいなくなってしまう。何のための本部なのだろうと思いました。まず私はここから変えようと考えました。

毎朝一番最初に出社し、一番最後に退社する。朝一出社を行い、帰りは各店舗の業務完了報告を受けてから退社しました。7時には出勤して、23時くらいに退社するという毎日が続きました。

挨拶も徹底しました。あまり挨拶をしない職場でしたが、出かけるときには大きな声で「行ってきます。」帰ってきたら大きな声で「ただいま戻りました。」大きな声で挨拶すれば、さすがに職員も返してくれるものです。返してくれない場合は・・・、返してくれるまでオオムのように言い続けました。

掃除も毎朝徹底するようにしました。ある店舗に朝一で掃除をしに行ったときのことで。かなり汚れていたの一生懸命掃除し、だいぶきれいになりました。その店舗の職員に「きちんと手入れすれば、きれいになるものですよ。」といったところ、「そうですかねえ。私の家ではありませんから知りません。」といわれて愕然としたことがあります。職場のレベルはそんなレベルだったのです。このように心が折れそうになることもあります（毎日でしたが）、めげずに続けました。継続していれば、助けてくれる人も出てくるものです。こうしてだんだんと「橋本は敵ではない」と思ってくれる人が増えていきました。

## 3. 職員のために自利利他の精神で尽くす

もうひとつ徹底したのは、職員が困っていたら面倒ごとほど何でも引き受け、徹底的に役に立つということでした。高度なことは何もありません。プリンターの故障、薬袋の補充、荷物の移動、自転車のパンク修理をしたこともありました。およそ管理職的業務ではありませんが、日中はとにかく現場に顔を出し、少しでも役に立とうと取り組みました。経営データや経営プランの作成、給与計算、その他経営管理業務は夜中にやりました。こうしたことを継続していくうちに、「橋本さんに話を聞いてもらいたい。」と言ってくれる人たちが一人、二人と増えてきました。まずは自分自身が職員を向いているのかどうか重要なのだと痛感しました。

平成28年4月25日

## 社員の皆様へ

14日、16日と熊本で大きな地震が発生しました。地震により被災をされた皆様に心よりお見舞いを申し上げます。当社も被災されたお客様へのご支援を全力で行う所存です。

当社では、今年から一般社団法人日本女子サッカーリーグのチャレンジリーグ「オルカ鴨川FC」のスポンサーとなりました。亀田メディカルセンター様もメインスポンサーですが、地元千葉県鴨川市の住民と共にこれまで全面的な支援を続けてられています。「オルカ鴨川FC」は、2014年2月に発足し、わずか2年でなでしこリーグ3部の「チャレンジリーグ」入りを決めました。今でこそ地方創生が浸透してきましたが、地域と共に歩む取り組みは、学ぶべきことが数多くあります。チャレンジリーグは、全12チームが東西（EAST、WEST）6チームずつに分かれ3回戦総当たりリーグ戦（全15節）が7月下旬まで行われます。その開幕戦が4月10日に鴨川陸上競技場で行われました。山本専務をはじめ小畑部長、社員の方々も応援にきてくれました。ありがとうございます。試合前には始蹴式があり鴨川市長、スポンサー5社6名でフィールドにキックインいたしました。試合は、JAPANサッカーカレッジレディースを相手に2対0で快勝しました。いよいよシーズン開幕です。「全刻威新（ぜんこくいしん）地域と共に」をスロガンに今シーズン戦います。皆さん応援をよろしくお願いいたします。（オルカ鴨川FCはクラブとして益城ルネサンスに見舞金を送るほか、24日に鴨川市陸上競技場で行われる次のホームゲームを「益城支援試合」とすることでリーグの了解を得た。毎日新聞4/16地方版より）

翌11日は、東京支社の天王洲アイルへの移転が完了し、執務が開始されました。坪数は約450坪になります。当社の従来のオフィスとは異なるコンセプトで、社内どこでも自由に仕事ができる環境にあります。22階の高層階にありますので、東京タワー、レインボブリッジなど窓から眺望でき、2020年の東京オリンピックの各競技場も近くに 있습니다。2000年に東京営業所を開設した時には13坪でしたので、このような環境で仕事ができることになり、感無量です。移転に関して、銀屋支社長を中心に、毎月のコンパでの打ち合わせや、役割を定め、一丸となって基本構想、準備、移転に尽力いただいた東京支社の皆さん、そして移転の決定ができましたのは、全社員の皆さんの仕事への真摯な取り組みによって先行した業績の推移があるからです。本当に感謝申し上げます。羽田空港から空港モールの約15分です。東京に行かれた際には東京支社に足を運んでください。お客様にもご案内を差し上げておりますので、活用いただきたいと思います。

そして1日には、22名の新たな仲間を迎え入社式を無事行いました。昨年の就職活動は政府の要請で解禁時期が遅くなり、かなり長期化し学生も企業なども疲弊した感がありました。そのような活動時期を経て、元気な返事と挨拶を身に付けた新入社員が入社しました。入社式において研修委員統括の中塚副部長より、一人一人のコメントと共に紹介されました。半年間に渡る内定者研修で、個々の特性を知り、研修委員の皆さまが全力で能力開発に取り組んでいただいたことに感謝申し上げます。研修では、初めての試みとしてフィリピンへの1ヶ月の英語語学研修も取り入れ、6名の方が参加してくれました。社員も受講していますので、社内英語サークルをつくろうという機運もできています。また、会社の歴史を知るということで、豊中市内を約5時間かけて、巡ってくれたことも写真と共に紹介がありました。今年は、新入社員を代表して山本隼人君が、ご両親・研修委員への感謝、社会人としての決意を熱く挨拶してくれました。毎年、途切れることなく新たな仲間を迎えることができることを嬉しく思うと同時に、ご出席いただいたご両親のお気持ちを受け止めますと身が引き締まる思いです。しっかりご両親の愛情のバトンを受け継いで参ります。式の中で、菱村議長より、現在身に付けた基本を忘れず継続することが肝要であることをおっしゃっていただきました。よき習慣は才能を超える実践を期待します。新たな仲間との新たな未来作りをよろしくお願いいたします。

「若さとは困難に立ち向かう勇氣、枠にとらわれずに新しい価値を生む知恵である」 （本田宗一郎）

株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井昌俊





# Book Review



今月ご紹介する書籍

## 外資系コンサルが教えるプロジェクトマネジメント

発行所 : 大和書房

発行日 : 2016/3

定 価 : 1,512円 (税込)

著 者 : 山口周

ISBN : 978-4479794974

内 容 : 結果を出し続けるリーダーは、何をやっているのか？  
リーダーシップ開発で世界トップシェアのヘイグループに所属する筆者が、あらゆるプロジェクトを成功させる「プロの極意」を徹底公開。

「プロジェクトを一度も炎上させたことがない」と主張する著者のプロジェクトマネジメントに関するポイントが、定説や歴史、現場での事例等を踏まえながら具体的に記された一冊である。著者は、広告代理店にて10年、その後外資系コンサルティング会社で20年の経歴があり、徹頭徹尾、プロジェクトマネジメントに携わってきた。ルーティンワークがほとんどない業界に身を置き、数々のプロジェクトを確実に成功へ導いてきたという著者の主張には、業界や立場に関わらず、組織を目的達成に向けて導くための重要なエッセンスがあふれている。

製造業やサービス業といった一般企業だけでなく、医療・介護業界においても、規定されたルールにもとづいて仕事や経営をしていればよかった時代は終わりを迎えている。状況の変化が早くなり、ルールでは対応できない事象が発生する頻度が増えているからだ。このような時代においては、目的と価値観に立脚して、自分の判断で物事を進めていく能力（＝プロジェクトマネジメントの能力）が必要であると著者は強調している。また、私自身も様々な法人様にご訪問させていただく中で、今後はこのような能力を持つ人材が、経営層だけでなく、現場レベルでどれだけ育つか、変わりゆく時代を生き抜く経営を支えると身をもって感じる人が多い。

「先生（医師）が何も言わなかったから」、「理事長（もしくは施設長・事務長）からの指示が出ていないから」といったように、指示が出なければ自分は何もできない（しない）という発言を、多くの医療機関・介護施設で頻繁に耳にする。職種ヒエラルキーが強く残っている業界であることや、診療（介護）報酬の要件上致し方ないという見方もできるかも知れない。しかし、「仕方ない」という一言で片付けてはいけなことは明確である。外部環境の変化が激しくなっている近年、自分たちが提供しているサービス・技術が実現すべきこと（＝目的）は何かということにもとづき、一人ひとりが能動的かつ機能的に働く組織を目指していきたいものである。

(次ページにつづく)

では、プロジェクトマネジメントの能力（＝目的と価値観に立脚して、自分の判断で物事を進めていく能力）はどのように高めるべきなのか。その答えは、実践の中にしかないと私は考えている。プロジェクトマネジメントのスキルやテクニックといった類の書籍や研修は世に多くあるが、それらが主張することに大差は無い。本質的に学ぶべきは、自身がリーダーを務めるプロジェクトのオーナーやメンバーとの関係性の構築や心情の把握であり、そのことは実体験を通じてしか体得し得ないものであるからだ。ただし、闇雲に実践を繰り返してもその成果は一向に得られないだろう。そこで、プロジェクトリーダーを担われる方に、まず一読いただきたいのが本書なのだ。

今後の経営を支える数多くのプロジェクトを確実に成功が見込めるものとしていくために、プロジェクトが始まる前からそのマネジメントに至るまで、プロジェクトリーダーとしてどのような着眼と考えを持つ必要があるかが、非常にわかりやすい具体例を用いながら述べられている。これまで、肌感覚でプロジェクトを成功に導いてこられた方にとっても、その成功のポイントが明文化されていると感じられる内容となっており、今後のプロジェクトマネジメントをより円滑に進めていくための根拠としていただけるだろう。

（美濃部希生）



## 読者の声

弊社に届いた「5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。



目先の利益や満足をつい優先してしまうということは、今行動することの利益や満足が高まり、それを優先するということでもある。経営は将来を見据えて、「尊敬されるに値する判断か」という視点で意思決定していくことが重要であると再認識しました。つつい目の前の利益に流されない様に・・・。

（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）

毎回必ず読ませていただいております。記事の中に参考になることも多く、学ばせて頂いております。「経営は人なり」ですね。

（匿名希望 様）



### ～日本とシンガポールの医療政策の違い～

先日、シンガポールの病院視察をさせていただく機会に恵まれました。今回から数回、その見聞録をご報告させていただきます。第1回は、「日本とシンガポールの医療の違い」について報告させていただきます。

日本とシンガポールの医療は、医療に対するコンセプトそのものが異なります。日本は国民皆保険制度、高額療養費制度等があるように「医療は社会インフラ」というコンセプトが強く、こうしたコンセプトは世界でも際立っているように思います。

しかし、シンガポールは「医療はサービス」というコンセプトが強いようです。したがって、医療水準、薬剤、リハビリ施設、療養環境等それぞれに格差がありますし、「格差に応じた医療」も是とする風潮があります。富裕層は高い水準の医療を享受できますが、低所得者層は十分な医療を享受できません。これは、シンガポール政府の国策ともいえるでしょう。

特徴的なのはエアコン付の病室と自然換気の病室の違いです。公的な病院は自然換気が基本です。インドネシアの焼畑で知られるH a z e (ヘイズ)の時期は閉め切らないといけないので大変です。でも、それもシンガポールでは当たり前になっているのです。

日本は国民皆保険制度、高額療養費制度等のおかげで国民がすべからく一定水準の医療を享受できる大変恵まれた環境ですが、その反面、お金を払えば最高水準の医療やサービスを受けられるという必然性は保障されておらず、トップクラスの医師が海外へ流出している現状もあります。

混合診療については様々な議論がなされていますが、今後の日本の医療を発展させていくためには、「医療はインフラ」としてのコンセプトは維持しつつも、プラスアルファ部分に自費部分が認められるようにする方法もあるのかもしれません（十分な議論が必要でしょうが）。

今回の視察訪問により、違った角度からの気づきを得ることができました。

自然換気窓



(高園忠助)



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」でご紹介した書籍をプレゼントしております。



  
**日本経営**

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

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