

責任を果たす

一部のお客様にはお伝えいたしましたが、4月よりある病院様へ1年間出向させていただいております。いくつかの業務は残ったままですが、ほとんどの業務を同僚・後輩が引き継いでくれました。福岡オフィス立ち上げの頃(2013年頃)は、人員も十分でなく、誰か一人抜けようものなら戦力ダウンは明らか…といった状況で、とてもこのような機会を頂けるようになるとは思っていませんでした。少しずつですが、後輩達が着実に成長してきているおかげで職場を空けることができています。

今回の出向はお客様の経営発展に貢献することはもとより、私自身も成長の機会でもあります。皆様にはご不便をおかけいたしますが、今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

さて、出向に出させていただくにあたって、責任ということについて考える機会がありました。どんな仕事にも必ず責任というものが伴います。責任を果たすということは、自らの役割・職務をやり遂げるといった意味で言われますが、何か問題が起こった時、不手際が起こった時にも、責任を取るという言い方をします。問題の責任の取り方としては、辞任、辞職といったことがあるでしょう。このように責任には様々な意味がありますが、英語にも2通りの意味があるようです。

responsibility：これから起こる(=未来)事柄や決定に対する責任の所在。

accountability：すでに起きた(=過去)決定や行為の結果に対する責任、またそれを説明する責任。

(大柴ひさみ 氏：2015/08/28 Huffington Postより)

responsibilityはresponse(返答、反応)+ability(能力)ということですから、今後に向けて対応していく力を指し、そういう意味では未来志向であると言えます。一方、accountabilityはaccount(釈明、弁明、説明)+ability(能力)ということですから、既に起きてしまったことに対して責任を取るというもので、過去に向けたものになります。

responsibilityは、経営層にとってはビジョンのもと戦略を掲げることでしょうし、管理職にとっては戦略から落とし込まれた目標達成、人材育成、業務改善等が当たるのではないのでしょうか。医師であれば患者を診ることでしょうし、組織の一員として経営価値の向上に貢献することも役割・責任であると言えます。個人がresponsibilityを果たせなかったとしても、組織やチームですので、カバーしあえる分はできるでしょうが、組織全体が果たせない人ばかりでしたら、それはやがて顧客満足度の低下や赤字決算という未来を招くこととなります。

一方、accountabilityは、問題が起こった時への対応ですから、代表的な例ではクレーム対応があげられます。クレーム対応とは、会社として、病院としてどう責任を取るのか、ということであり、クレーム対応のゴールは、なんとか理解していただき収めていただくことですから、事情を説明してお詫びをするか、解決に向けた迅速な対応で現状復帰を図るか、あるいは金銭的に解決するか等、物事に応じて様々な方法が取られることとなります。

しかし、近年のニュースをみると、(一部マスコミや世間での糾弾が強すぎるようにも思いますが)、責任を取る=辞任・辞職と、あまりにも直接的に繋がっているケースが多いように思います。対応しうる限りのことをし尽くす、というのが本来の責任の取り方であり、その精神はaccountabilityではなく、responsibilityであると思います。プロスポーツ監督が敗北責任を取って辞任したり、企業経営者が赤字責任を取って辞任することがありますが、それはaccountabilityとしての責任は果たせても、responsibilityとしての責任にはなっていません。自分自身は辞職しても、残された人は、その人が為し遂げられなかった荷物(赤字なら赤字)を背負い続けなければならないのです。もし赤字責任を取るというのであれば、自らの報酬、役員・幹部の報酬を削減してでも、不退職の決意で来期1年取り組む、自ら汚名を被っても経営改善を断行するというのがresponsibilityとしての責任ではないかと思います。(社会を騙すような不正会計や不祥事、死亡事件にまで至った食中毒問題や労働問題、火災や爆発事故によって社会的影響が甚大である等、取り返しのつかないことに対しては、辞任・辞職になっても致し方ありませんが…)

多くのことは取り返しがつかないことではありません。責任はresponsibilityであると考え、職員・社員が失敗したからといって、その仕事から外すというのは、責任の取らせ方ではないと思います。自分のチームが目標達成しなかった、だから人事評価で悪い評価となったことを受け入れて減給に応じるというのも、責任の取り方ではないと思います。二度と同じことを繰り返してなるものかと、未来に向かって真剣に考え、実行して行くことだと思います。

私も出向先での責任を果たすとともに、これまで通り日本経営社員としての役割・責任があります。未来志向の責任を心に持ち、果たして行くようにしていきたいものです。



課長 高園忠助

明治大学政治経済学部卒。2006年4月入社。

病院・介護福祉施設への組織・人事全般が専門分野。これまで人事制度の導入・定着支援、組織化支援を中心に手掛け、自治体病院・精神科病院の担当先も多い。協議会等での講演も多数。

2013年1月より福岡オフィスにて勤務。

「この件はどうなってる?」「すみません、まだできてません」

こんなやりとりがないでしょうか。私はこの「できてません」という言葉に強い違和感を持ちます。どうして「していません」「やっていません」という言葉にならないのでしょうか。

多くの場合、「できてません」という言葉には2つのニュアンスがあります。一つは自分はやろうとしていたが、自分ではコントロールできない何らかの事情により、進めることができていないということ。二つ目は、進めてはいるが、まだ完成していないということ。しかし、実際には一つ目のニュアンスが多いように思います。

仕事をしていく上で、「自責と他責」という考え方が重要だということを社内外で繰り返し伝えていきます。自責というと自分を責めるようなイメージになりますが、お伝えしているのは「あらゆることを自分の責任という捉え方をしよう」ということです。他責とは他人や景気など、自分以外のことのせいにすることです。他責にすると、打つ手がなくなります。仕事をしていく上では、この自責が重要で、他責の人には仕事を任せることはできません。特に幹部の場合はなおさらで、自分の責任、自分事だと捉えるからこそ、工夫したり、他者の協力を得たりしながら、物事をやり遂げるものです。自分以外のことのせいにしていたら、業績も成果も作れませんし、部下の成績も上げられません。

しかし、私たちは放っておくと、自分にとって都合の悪いことは他責にしようとしてしまいます。だからこそ、普段から自責を心がけ、繰り返し、自分を問い直すことが必要です。

言葉は重要です。自分が普段使っている言葉は、自分の意識に影響し、習慣を作ります。「できてません」という言葉は、どこかに「やろうとは思っているんですよ・・・」という気持ちが隠れているのではないのでしょうか。でも、ほとんどのケースは自分がやっていないだけなんですよね。そういう時は、腹を決めて「まだやっていません」と自責で答えたいものです。あまり偉そうに、堂々と言うのも問題ですが。

自責で考えられる人、自分事として捉えることができる人、そして素直さのある人が成長します。素直さというのは、他者からのアドバイスを受け入れるということをもイメージしますが、一番よく分かるのは、間違ったり、失敗したときです。素直さのある人はすぐに自分の非を認め、謝ることができます。他責で素直さのない人は、なぜ間違ったのかを長々と説明したり、間違った内容でなんとか穏便に済ませようとしたりします。謝るというのは難しいことで、自責がなければ謝れないのです。だから私は、すぐに謝れない人や自分の非を認められない人を見ると、これから先伸びていくのはなかなか難しいと感じます。そのため、当社の社員であれば、まずきちんと自分の責任を受け止め、非がある場合は認め、きちんとお詫びすることを徹底して指導します。

そして、「できてません」なんて言葉を使おうものなら、「していません」にその場で改めさせます。自分が使う言葉は、相手に投げかけている一方で、自分の意識にも働きかけています。使う言葉一つにもこだわって、自分自身の成長、部下の成長につなげていきたいですね。



橋本竜也

このタイトルは、あるお客様の社内に掲げられていた標語でした。私はこれを見て納得する自分とドキッとする自分がいました。なぜなら自分自身の日常の中にもこの「つもり」を経験した記憶があると感じたからです。

【報告したつもり、相談したつもり、指示したつもり、やったつもり】等、多々あるのではないのでしょうか。そして、皆さんはこの様な状況に出くわしたご経験はありませんか？

この「つもり」を撲滅するために必要なことは何かと考えると、聞き手にとって「あいまいな表現を排除することではないかと私は考えました。特に話し手は無意識に言っている可能性があります。そのため、聞き手が曖昧な表現を排除し「確認」を徹底することがトラブルを未然に防ぎ、勘違いを防ぎ、お互いに安心して気持ちよく働ける環境作りに繋がると考えています。そして、特にこの役割が期待されるのは聞き役になりやすい上司、先輩になります。ただ、そこに甘えるだけでなく、お互いにアンテナを立てていくことで職場での曖昧なコミュニケーションを減らし、より質の高い業務に繋がり、さらには顧客満足度を高めることに繋がると改めて気づきました。私もお客様、社内でのコミュニケーションに「つもり」を「つもら」せないようにして、さらに質の高いサービスを提供するように努めてまいります。



猿渡大吾郎

「他病院もこんな風に進むの？」

〇火の切らせかた

事業年度に合わせて、事業計画を作られている法人様が多いと思います。今回ご紹介する気付きは、ある病院の部署別事業計画の発表会に同席していたときのことで。

この病院は、今まで事業計画を作っていたものの、院長と各部署長の打合せのみで作成しており、各部署長が他診療科や他部門の内容について作成段階で意見を聞いたり、検証したりすることはありませんでした。しかし、今回は事業計画にバランスド・スコア・カードの手法を取り入れて大幅にリニューアルをし、部署間の意見交換もかねて、部署別の取り組み目標を発表する機会を初めて設けました。

院長の冒頭の挨拶の後に、数部署が発表をして特に質問もなく進んでいきました。院長から「松浦君、他の病院もこんな風に淡々と進むの？」と質問をいただきました。唐突だったので、私は「初めてのことで、皆様緊張があるかもしれません。しかし、他病院はもっと積極的に質問が飛び交います」と返答しました。その瞬間、ある外科部長と視線が合いました。私は思わず、「ちょっと失礼だったかな？」と思いましたが、その後、外科部長は挙手をされ、「質問ではなくて提案です。私は地域の医師会に毎月出席して当院のことをPRできます。皆様の発表内容に他病院との連携を目標にしている部署が多くありますので、ぜひ私を活用していただきたい。我々がまず院内で連携をする必要があるので、どんどん声をかけて欲しい。」と力強く言われました。その後も、外科部長は、連携室、栄養科、放射線科、など様々な部署の発表に積極的に質問をされ、その外科部長に触発され、他者からも質問が多く上がり、部署別の事業計画発表会は非常に活気づいて終了しました。

会が終了した後に、院長が「外科部長の発言が非常に嬉しかった。今までこんなことはなかったからなあ。」と去り際におっしゃいました。その外科部長の質問は、もしかすると私の言葉がきっかけだったかもしれません。しかし私の言葉は、院長の質問なくしてありえませんでした。

相手に主人公意識を持たせながら、良い方向に導く。さりげなさの中に、院長の高度なマネジメントを感じた瞬間でした。



松浦総太郎

先日、福岡市呉服町を歩いていて、駄菓子問屋を偶然発見しました。そして、子どもの頃の小遣いでは3つ4つしか買えなかった駄菓子が、今では大人買いできることに喜びを感じてしまい、昔好きだった駄菓子を思わず数十個単位で買ってしまいました。

店を出た際にふと思ったことが、「地元にあった駄菓子屋は、どうやって経営を成り立たせていたのだろうか」ということでした。駄菓子の粗利率は30%程度だそうで、10円の売上に対して3円程度の粗利となります。

「これでは、やっていけないはずだ」と思い、よく当時のことを振り返りました。すると、駄菓子屋が駄菓子コーナーに併設して野菜や米、日用品を販売していたり、宅配サービスをしたりしていたことを思い出しました。そして、当時は駄菓子にしか目が向かず、駄菓子屋と思い込んでいたあの店は、駄菓子以外の日用品全てを含めて本業とする商店であること、駄菓子以外にも、様々な商品・サービスを提供することで、経営を成り立たせていたことに気付きました。

そうすると、次に「利益にならない駄菓子をなぜ売するのか」や「(ごみをその辺に捨てる子どもたちに指導したり、18時ごろになれば帰れと言ったり)子どもたちの“嫌われ役”になってまで、なぜ駄菓子屋をするのか」という疑念が浮びました。これは私の憶測の域を出ませんが、『子どもたちの成長や笑顔が好きだから』という想いに他ならないのではないかと考えました。(真意は次回帰省した際に聞いてみようと思います)

収益性は低くとも、地域に必要なこと、地域のために実現したいことを事業として継続していくためには、本業の利益が不可欠であることにあらためて気付くとともに、駄菓子に限らず、世の中には、収益性が低くとも地域社会をより良くするための事業があることに気付きました。



美濃部希生

本業の利益が大切

歴史を知ることの重要性

入社して若干2年の私が「当社はこんなにも成長発展したんだなあ」と感じたことがありました。それは、先日東京支社へ行ったときのことです。

東京支社は現在、天王洲アイルにある高層ビルの22階にオフィスを構えています。2000年に東京営業所が設立され、16年の時を経て今の場所に移りました。設立当時は、急な階段を上った2階の狭いスペースにオフィスがあったそうで、とてもお客様を呼べるようなオフィスではなかったそうです。お客様との打ち合わせはオフィスではなく、近くのカフェで行っていたと聞いています。そんなエピソードを知っていたことと、社員17名と比較的小規模な福岡オフィスで勤務している私にとっては、東京支社の成長ぶりがとても素晴らしく映りました。

しかし、オフィスにいた新入社員はどうでしょう。特段、羨みは感じていない様子で、「私が東京支社の創業時のことって知ってる？こんなに成長して凄いよね」と言っても「そうでしょうか？」といった感じでした。オフィスの規模しかり、確立した分業体制や各専門分野に強みをもった集団が集まっているなど、今の福岡オフィスにはないものばかりで素晴らしさを感じていた私にとって、その新入社員の反応は疑問でしかありませんでした。おそらく、今までの成長発展した経緯を知らないことと、今の環境が当たり前になっているからでしょうか。

今まで事業を創造し、立ち上げ時期を知っている方は、成長した後の環境が当たり前ではないと、当然思っているはずですが。しかし、そのような経験をしてこなかった方や経緯を知らない方にとっては、その素晴らしさに気付くことは難しいです。

福岡オフィスも開設した当初は1人からのスタートでした。今では、社員が17名います。5年後は50人になっているかもしれません。そんなとき、開設してから今までの経緯を知っている人はどれだけいるだろう。50人という社員がいることの羨みを感じる人はどれだけいるだろう。そう考えたときに、今までの成長発展した経緯をしっかりと次世代に伝えていく必要があると感じました。今の環境が当たり前ではなく、ありがたいことだと気づくことができる人は、他者の成功や発展をうらやんだり、妬んだりするのではなく、その背景にある苦労や努力に思いを寄せることができるからです。

皆様の組織におきましても、時間をかけて成長発展してこられたことと存じます。その成長発展してきた経緯をしっかりと次世代につなげていくためにも、記念誌を作成することや理念講話を行うといったことを実践されてみてはいかがでしょうか。



杵島凌太

戦略＋目的＝実行

皆様はご自身が所属する法人の理念、歴史をご存知でしょうか。

意外とすぐに出てこない方もいらっしゃるのではないのでしょうか。私は、この理念や歴史を知ることがとても大切であると考えております。なぜなら、それを知ることによって「何を」「誰に」「どのように提供するか」といった行動するための目的が明確になるからです。

先日、私は戦略立案のための研修講師を務めさせていただきました。私はこの研修を行う際に大切にしていることがあります。それは、理事長に法人の理念や歴史をお話いただくことです。それらを共有することで、事業の目的と設立の想いを理解することができるからです。今回実施させていただいた法人様では、普段聞く事のないお話にご参加された方は終始耳を傾けていらっしゃいました。さらに、事業の目的や思いを知ることによって研修内での議論が活性化し、「この理念に基づいたときに患者様・ご利用者のためにもっと提供できるものはあるのではないかな？」という具合に、新しいアイデアを多くいただきました。また、「ぜひ取り組んでみよう」という前向きなお声もいただきました。

このように法人の理念や歴史を知り、事業の目的を明確にすることで議論は活性化し、計画は具体化していくと考えております。

私は目的のない戦略は実行が難しいと考えております。それゆえに、ご自身が所属する法人の思いや歴史を共有し合い、目的を明確にした戦略立案こそが大切であると考えております。これからお客様の戦略立案に携わる際には、目的を明確化し、皆様の思いが詰まった戦略を立案し、着実に実行していただくことに尽力いたします。



松永透

社員の気づき

当社では各地でセミナーを開催しています。これは各地のお客様に経営に関する情報提供を行うことと、当社の考え方や実際にお客様先で取り組んでいることを世に問うことを目的として行っています。

先日、これまでは別の管理職が講師をした会場（地域）で、私としては初めて講師を務める機会がありました。各地でセミナー講師をしていると、同じ内容を話したとしても反応するところが違ったり、反応の仕方が異なっていたりと、会場によって地域差を感じることも多くあります。そのため、県民性や地域性が分からないので、初めての会場（地域）では、セミナー講師を何度もしている我々でも緊張します。

私にとって初めての会場（地域）で講演を終えてホッとしていると、複数の参加者の方が、自ら私へ名刺交換にきてくださりました。そして、「橋本さんによろしくお伝えください」「高園さんにお世話になっています」や「今度、大阪本社の〇〇さんに来ていただきます」とお客様から当社の社員の名前をお聞きしました。

当社のセミナーでは、1人の講師が1時間半から3時間の講演を行っています。講演が終わると体力的にクタクタになったり、声が枯れたりして、ついつい「自分が頑張っている」と勘違いしてしまいそうになります。しかし、こうした参加者様の声を聞くと社内の上司・先輩・同僚と各地のお客様との縁で仕事をさせていただいていることを体感させられます。

また、先日のセミナーでも、私へ自ら声かけをしてこられた方は、理事長や事務長など経営幹部層の方ばかりでした。やはり、しかるべき地位にある方ほど謙虚であり、そしてこれまでの縁をつないでこられているのだと感じました。



太田昇蔵

先日、あるお客様に訪問した時の話です。そのお客様は当社が開催するセミナーによく参加していただいております。当社のことをよく知られているお客様です。

そのお客様と打ち合わせのために訪問したのですが、お客様から打ち合わせを行う前に「先日のセミナーはありがとうございました。」という言葉いただきました。本来であれば、私からお礼を言わなくてはいけない立場であるにも関わらず、お客様から先に言われて、「しまった」という思いでいました。他にもそのお客様はセミナーでの感想を話してくださったり、当社のことを褒めてくださったりと、次々とありがたいお話をいただきました。

私はお話を伺いながら、ここまで当社のことを褒めてくださるお客様とご縁をいただいたことに感謝をしなくてはいけないと感じるとともに、精一杯お客様のために貢献したいという想いで一杯になりました。

今回の出来事を通じて私は、組織の一員としてあるべき姿でいなくてはいけないということに気づきました。お客様から感謝していただけているのは、日本経営という組織に対して感謝の気持ちを持っていただいています。その組織の一員である私は、日本経営の一員としてあるべき行動をとるとともに、お客様に満足していただけるよう、精一杯尽力していかなくてはならないと改めて考える出来事でした。



高比良寛治

福岡オフィスCommunication Letter

いつもお読みいただきありがとうございます。

福岡オフィスCommunication Letterは今月号で50刊目となりました。

2013年1月、当社は、「提案だけでなく、お客様とともに実践・実行するパートナーとしてこれまで関西・関東を中心に展開してきたコンサルティングを、これからは九州・沖縄のお客様にも、より便利に、より身近にご利用いただきたい」という考えから、博多駅筑紫口前に「株式会社日本経営福岡オフィス」を開設しました。

お客様が何らかのニーズでコンサルティング会社のご利用を検討される際、どの会社に相談されるか、実績、ノウハウ、評判など、そのポイントは様々だと思います。当社もこうしたポイントについては一定の自信を持っておりますが、ただ最大のポイントは「どんな会社なのか」「どんな考え方をした会社であり、コンサルタントなのか」ではないかと考えています。

そこで、「福岡オフィスCommunication Letter」を通して、福岡オフィスの社員一人ひとりの考え方や実践をご紹介します、また日本経営そのものの考え方、実践をご紹介します。押し付けがましいところもあるかは存じますが、今後も、日々の気づきやお役に立てる情報を毎月定期的にお届けさせていただきます。お時間の合間にでもご笑覧いただけましたら幸いです。



福岡オフィスCommunication Letterは、これまでに当社のセミナーにご参加いただいた方、何らかのご縁で名刺交換をさせていただいた方にお送りしています。

【連載】職員が動くとき、組織が変わるときバックナンバー
(2013年4月号～2014年7月号掲載)**1. IVHの在宅事業の継続の道を探る**

どうか事業として継続させるために、何が問題なのかを探るために担当者に何度も話を聞きました。訪問に同行もしました。

最初の訪問は忘れ難い経験でした。その患者はパーキンソン病の方でした。訪問してみるとご家族が本当に喜んでくれます。事業の意義を思い知らされました。それにしても肉体仕事です。この患者は30日処方のため、段ボール箱で6箱もの薬の量になりました。薬の量が1日分で800ml程度になるため、30日分でざっと25キロになり、これを女性スタッフが1日に何件も訪問してくれていることを知り、本当に頭が下がる思いでした。

また、彼女たちの仕事を見ている中で、電話がたくさんかかってくることに気づきました。電話の主は開業医の先生方です。このような先生方は、通常はあまり麻薬の処方をするのがないため、ウメの木薬局のIVH担当薬剤師を頼って意見を聞くための電話をかけてくるのです。てきぱきと、堂々と答えるウメの木薬局のスタッフを見て、頼もしさとともに尊敬の想いが込み上げてきました。

こうしたことを踏まえ、私は「やはり継続させなければならない」という思いを強く持ちました。では、継続のためにはどうすればいいのか。赤字の要因を探ると効率の悪さがあることがわかりました。

上記の通り、IVHの患者は長期処方がほとんどなので、一回の訪問で大量の高カロリー輸液を届けなければなりません。届ける会社側の負担も問題ではあるのですが、むしろ患家のほうに事情があります。無菌調剤室で調製した高カロリー輸液は冷蔵庫保存が必要なのですが、これほど大量の輸液を保存しておける患家はまずありません。そのため、患者が週1回ずつに分けて届けてもらうことを希望するケースがほとんどで、ウメの木薬局はこれに応じていたのです。しかし、毎週訪問しても、毎回指導料を算定することはできません。効率が悪く、収益が上がらない最大の要因になっていることがわかりました。

2. 患者の理解を得られるか

IVHの在宅事業の継続のためには、処方に応じた訪問回数にする必要がありますが、患者側が簡単にこれに応じてくれるはずはありません。そこで、色々と議論し、医師の方々にも相談したところ、缶詰にされた経腸栄養剤で代替できないかという案が出てきました。これであれば保存のスペースも取りませんし、ウメの木薬局としてもスペースと設備の問題を抱えていたクリーンルームの対策をとることができます。思い入れの強いIVHの担当者とも協議を重ね、ウメの木薬局の経営事情も考慮したうえで、なおかつIVHの在宅患者さんへの貢献が続けられるのであればということで、理解を得ました。

問題は患者さんの同意が得られるかです。当時40人のIVHの患者さんを在宅支援していましたが、担当者が一人ひとり、丁寧に説明に回ってくれました。無菌調剤をやめるのは会社の責任ですから、説明資料は私が作り、必要があれば同行もしました。主治医は患者の数ほどの医師がいましたが、主治医にも全員説明して回りました。結局、40人中、35人の患者さんが同意してくれました。担当者は本当に一生懸命やってくれました。特にIVHのリーダーは、当初すごい勢いで私を怒鳴りつけてきた薬剤師ですが、そんなことは抜きにして本当に頭が下がります。要は私の向き合い方次第でした。一緒に難局に取り組む中で、同志、戦友ようになっていきました。

問題は同意いただけなかった5人の患者です。この5人については、ウメの木薬局よりもIVHの在宅に力を入れている、他の調剤薬局をお願いすることになりました。そもそも、お願いできる薬局があるのであれば、最初から全員お願いするという選択肢もあったのですが、当時ウメの木薬局がある県でIVHの無菌調剤に取り組んでいる薬局は他に1軒しかなかったのです。そのため、大量に受けるのは無理だと言われていました。希望者が5人に絞られたところで、了解を得ることができ、IVHのリーダーと二人で車で引き継ぎに行きました。帰りの車中、二人ともなぜか涙ぐんでいました。達成感なのか、敗北感なのか。いろいろな感情ですが、何かを乗り越えたということは間違いなかったと思います。

夏の病院トップマネジメントセミナーのご案内

第1部 (13:30~15:00) 病院経営を向上させるマネジメントのツボ ～ダブル改定を乗り越える強い経営力の磨き方～



- ✓ 地域包括ケアを踏まえた戦略策定
- ✓ 収益向上につなげるプロセスマネジメント
- ✓ 実行の徹底度こそ経営力
- ✓ 利益率につながる職員満足度項目/つながらない項目
- ✓ 病院を支える人材の育成

日本経営グループ
福岡オフィス長 橋本 竜也

病院を中心に人事制度構築、組織活性化等のコンサルティング、リーダー育成等の講師等を行なっている。人事コンサルティング以外にも経営改善、業績向上のコンサルティングも行っており、地域の中小病院から過疎地域で奮闘する病院、再生を進める病院、全国区の有名病院など、数多くのコンサルティングを通じて得られたノウハウと知見を皆様にご提供します。

第2部 (15:20~16:20) 高い職員満足・意欲を実現している病院の事例発表 ～ES Navigator II 高得点病院 4病院による発表～

第3部 (16:20~17:00) 発表病院によるパネルディスカッション

発表病院 調整中

日時 2017年7月14日 (金) 13:30~17:00 [13:00開場]

会場 エルガーラホール 大ホール (福岡市中央区天神1-4-2)

備考 セミナー翌日は博多祇園山笠「追い山笠」が予定されており、ホテル予約等において混雑が予想されます。

博多祇園山笠には、毎年太田が参加しております。
ぜひ、探してみてください！



セミナーのご案内

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。

日の出は早く、日の入りの時間は遅くなり春の陽ざしを感じる季節となりました。私も花粉症なのですが、花粉症の方は、対策を十分に取って身体のケアに努めてください。また、会計部門の皆様は確定申告業務お疲れ様でした。今期も前期を上回る申告数でした。ご家族の協力のもと無事申告業務を終えることができたことに感謝申し上げます。会計部門の皆様は心身を十分ケアしてご家族との労いの時間を持ってください。さて、明日（3月25日）は、礼助鴨川がコニヤスペース大阪高槻と萩谷総合公園サッカー場で開幕戦を迎えることとなります。大事な戦いとなりますので、皆様熱い応援よろしくをお願いします。

先日の手紙で紹介しました通り、今月10日に早稲田大学国際会議場井深ホールにて、早稲田ブルー・オーシャン戦略研究所の創設記念シンポジウムが開催されました。当日までに約400名の申込みがあり、盛大に行われました。当社からも井上常務、加藤主席研究員をはじめ若手社員の方にも参加いただきました。私は、パネリスト2「食と医療のブルー・オーシャン戦略」に、早稲田大学大学院経営管理研究科 池上重輔准教授のコーディネートで、サク豆腐で有名な相模屋食料株式会社 代表取締役社長鳥越淳司様、パリストのネスレ日本株式会社 専務執行役員兼CMO石橋昌文様とご一緒しました。池上准教授は、ボストンコンサルティンググループ（BCG）のご出身です。ネスレ日本株式会社は、東京支社のパイプがある天王洲アイル20階が本社で、ご縁を感じました。今回は、ブルー・オーシャン戦略グローバル化の研究活動を中心に、企業経営者の方々がパネリストとして登壇されました。ブルー・オーシャン戦略の研究で注目を集めているのは、「実業の成功要因をどう分析すれば再現可能になるのか」ということです。医療も日本再興戦略の中で重要な位置付けがされています。私は医療のブルー・オーシャンの今後の研究について話しましたが、これからがスタートといった感があります。医療については今後、早稲田ブルー・オーシャン戦略研究所と共に研究活動を行って参ります。

そして、全体朝礼でもご紹介しました通り、2年前の第15回研究開発テーマ発表大会のビジネスプランで「データベースの開発」（笹次長）を発表、社員の皆さんの承認を経て開発に着手したLibra（リブラ）が完成し、今月より本格稼働いたしました。開発段階では紆余曲折があり、言葉では表現できないほどの格闘が開発現場ではありました。銀屋常務の叱咤激励を受けながら、決して怯むことなく、一つ一つの課題を明らかにし、昼夜を問わず、解決策を講じる姿には、鬼気迫るものがありました。ご家族の協力を得ながら稼働につなげていただき開発に携わった皆様、関係者に深く感謝申し上げます。Libraは、病院分析システムとして、共同開発に基づき、ご協力病院のご支援をいただき開発されました。当社にとっては、コンサルの属人性の厄介を少なくすることが可能となります。実際にご協力いただいた病院では、Libraの分析により大きな成果をあげています。Libraの特徴としては、「①DPC対象以外の病院もデータ分析が可能、②経営全般のデータを取り扱うので本質的な経営分析を実現、③コンサルティング観点の分析で、適正な売上・費用に直結した分析結果が得られ即効性が期待できる」などが挙げられます。

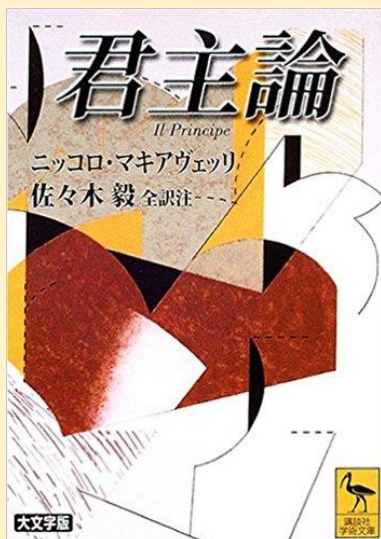
私は、社長就任時に「開発型企業」を目指すことを皆様にお伝えしました。私の元には、幾つも開発に関する企画が寄せられ、現在プロジェクトや開発投資が進んでおります。この様に、開発の芽が社内でもくつも走り出していることを大変嬉しく思っています。世は無常です。四方善の考えに基づき、社会・顧客貢献を目指した開発は、当社が必要とされる証であると考えています。先行して開発されたESNavigatorも進化し昨年春よりESNavigator IIとして多くの病院にご利用いただいております。表彰制度もスタートし、NKニュースターにも毎回掲載されていますので、ご覧ください。そして、Navigatorシリーズとしてラインナップも充実しつつあります。現場を持ちながらの開発は、とても大変なことです。しかし現場に接しているからこそ、わかることも多々あります。社員皆さんの未来から俯瞰した感性と、具現力を持ち次世代に向けた開発に果敢に挑戦することを胸に、新たな仲間を来月迎えたいと思います。

平成29年3月24日

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊





著 者 / マキアヴェッリ
 出版社 / 講談社
 発 行 / 2004年12月
 金 額 / 864円 (税込)
 ISBN / 978-4061596894

【内 容】

近代政治学の古典として名高い『君主論』。
 その著者マキアヴェッリは、都市国家が並び立つルネサンスのイタリアにあって、共和政のフィレンツェ市書記官として活躍。国際政治の荒波のなか、軍事、外交にわたり東奔西走の日々を送った。その豊かな体験を生かして権力の生態を踏まえた統治術として執筆した名著を、政治学の第一人者が全訳し解説する。

パワハラ、セクハラ、マタハラ…。近年、このような言葉をよく耳にするようになった。お客様からご相談いただくこともある。特に上司部下間におけるパワハラは、世間でも話題となることがある。その際、思うことがある。「パワハラと言われるかも知れない」と過剰に反応してしまって、部下に指導できないという上司がでてこないかということだ。実際、パワハラやセクハラと言われることに怯えて、指導ができていない役職者がいると相談を受けたこともある。私は指導とパワハラの違いは、上司・部下間に信頼があり、部下が上司に対して、尊敬の念もしくは、畏敬の念があるかがポイントではないかと思っている。(注)厚生労働省は、パワハラとなる定義を定めている。

今回、ご紹介する書籍はマキアヴェッリ著『君主論』である。本書では、読んで字のごとく、君主としての心得や教訓がまとめられている。著者であるマキアヴェッリは、ルネッサンス期のイタリアにおける政治的混乱の中、外交軍事の実体験と実例に基づいて、君主がどのようにして権力を維持し、伸長させていくべきかをまとめた。本書の前半は国の存亡に関わる防衛と攻撃について記載されている。そして、後半は君主としての心得や政策が論じられている。国を統治するという、少々規模の大きな話がされているが、国を病院や部門・部署として置き換えて考えると有益な考え方が得られると思う。前半の話は国を病院に置き換えると、他院との競争での生き残りについて考えさせられ、後半の君主としてのあり方は、上司としてのあり方について気付きが得られる。

本書の一節に「冷酷と慈悲について。また恐れられるよりも慕われるほうがよいか。それとも逆か。」という話がある。無用な慈悲をかけたことが原因で滅んだ国の事例と、見せしめによる処刑といった冷酷な政策をとったものの栄えた国の事例がでてくる。ここでマキアヴェッリが伝えたいことは、君主が尊敬されたいといった気持ちから無用な慈悲をかけることが、かえって悪い事態を招くことがあるということだ。これを「小善は大悪に似たり」と言う。この言葉は当社でもよく耳にする。この件について、京セラの稲盛和夫氏も語っている。

人間関係の基本は、愛情をもって接することにあります。しかし、盲目の愛であつたり、溺愛であつてはなりません。

上司と部下の関係でも、信念もなく部下に迎合する上司は、一見愛情深いように見えますが、結果として部下をダメにしていきます。これを小善といいます。表面的な愛情は相手を不幸にします。逆に信念をもって厳しく指導する上司は、けむたいかもしれませんが、長い目で見れば部下を大きく成長させることとなります。これが大善です。

真の愛情とは、どうあることが相手にとって本当に良いのかを厳しく見極めることなのです。

京セラHP (<http://www.kyocera.co.jp/inamori/philosophy/philosophy31.html>) より

マキアヴェッリが本書を取りまとめたのは大昔のことであるが、このように現代にもその考え方が生きていると言える。

皆さんはどうだろうか。まだ新米と言われていた頃、強い上司に憧れ、尊敬の念や畏敬の念を抱いたことはないだろうか。私は少なからず、強い上司に対して憧れや畏敬の念を感じたことがある。コーチングといった、傾聴や承認によって相手を自発的に動かす考え方がある。もちろん、コーチングがいけないということではない。しかし、上に立つ者として、時には厳しく、判然とした態度を示すといった、強い上司像もあっていいと思う。そして、組織には時に厳しいことを言う人も必要だと私は思っている。優しさだけでなく、厳しさを併せ持った役職者を育てる必要があると感じられている方は、ぜひ本書を読んでいただきたい。



BOOKREVIEW 玉利裕希

BOOK REVIEW 『君主論』

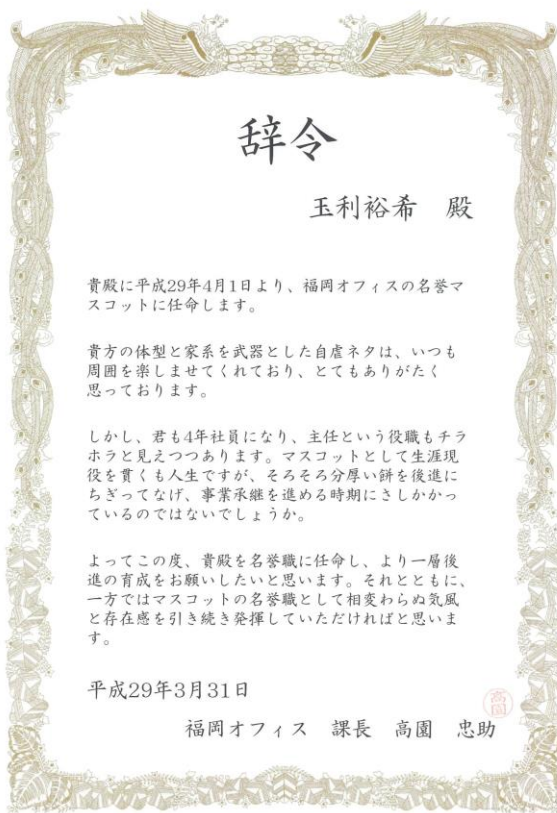
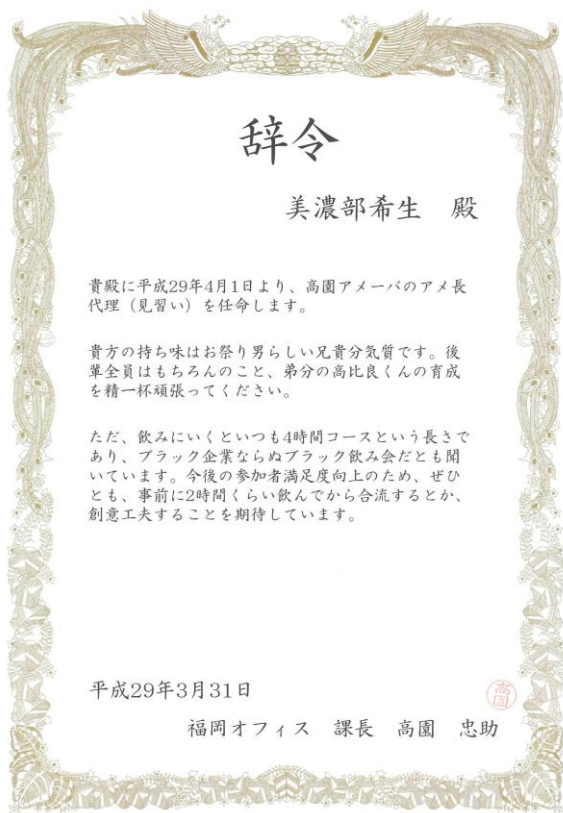
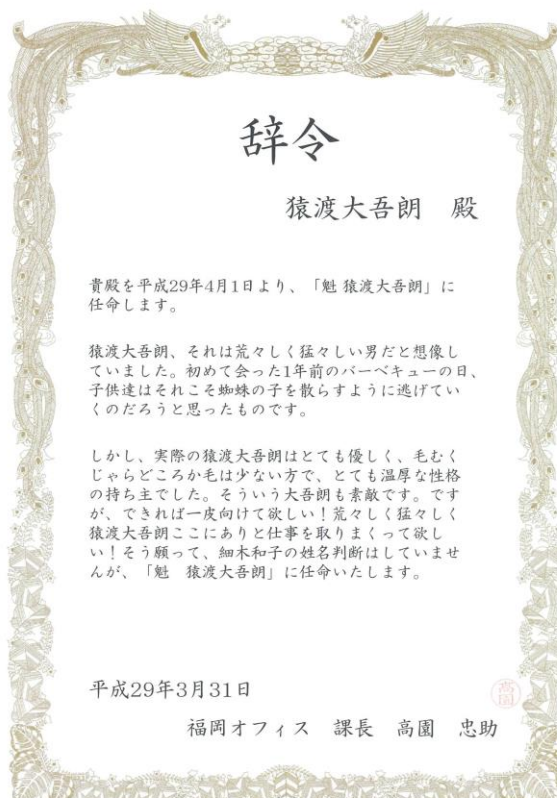
壮行会

送る側が、もらってしまいました
手作りの辞令交付に感動しました

2017年3月31日、4月からある病院様に出向する高園の壮行会を行いました。

福岡オフィスのメンバー全員参加でワイワイガヤガヤ。会も終盤になり、高園より若手社員に手作りの「辞令」の交付がありました。

一人ひとりに向けての熱い思いに本当に感動しました。高園にはオフィス長の橋本より、日本経営カラーの青色の勝負ネクタイがプレゼントされました。



今月の日本経営【壮行会】

辞令

杵島凌太 殿

貴殿を平成29年4月1日より、年収1,000万社員に任命します。

アイドルグループにも一人はおしゃれ番長がいるそうですが、僕らのおしゃれ番長といえば杵島君。入社してわずか2年で「シャレオツコンサルタント杵島」としての立場を確立しているのはさすがのものといえます。

あとは実力でしょう。シュークリームのシューは一級品でも、クリームがおいしくないと、シュークリームは一級品にはなりません。今はコンビニのシュークリームの君も、クリームが一級品になると、ミシュランだって狙えます。そんなシュークリームがあれば、きっと20代前半の女子はこぞって買い求めるでしょう。

何事もセルフイメージが第一です。年収1,000万社員としてこの度、任命しますので、イメージが現実になるよう頑張ってください。

平成29年3月31日

福岡オフィス 課長 高園 忠助

辞令

新川紗耶可 殿

貴殿を平成29年4月1日より、若きキャビキャビOLに任命します。

あなたの若干22歳とは思えない落ち着きぶりは、大変素晴らしいものがありますが、時にあまりにも落ち着きすぎていて、私よりも勤続年数が長いのかと錯覚することがあります。私は勤続11年になるのですが、それを上回るというのであれば、遡ると10歳くらいから落ち着いていたのかなぁと思ひ返し、感嘆させられるばかりです。

どうか若きお局にならないでください。辛いときには「つらたん」、怒ったときには「激おこ」とか、たまになら使っても皆許してくれるでしょう。

オフィスの若きキャビキャビOLとしてぜひとも頑張ってください。

平成29年3月31日

福岡オフィス 課長 高園 忠助

辞令

松永透 殿

貴殿を平成29年4月1日より「僕は松永なんだなぁ」に任命します。

貴殿は2017年度上半期「なんだかなぁ」で流行語大賞をかつさりました。はじめに聞いたとき、私は山下清画伯の「おにぎりが食べたいんだなぁ」を思い出したものでございます。

最近あまり聞かなくなったのですが、その理由は、「これはこうなんだなぁ」とか「おにぎりが食べたいんだなぁ」と色々なことに対する思いがハッキリしてきたからではないかと思っております。

ぜひ、その調子で人間松永透の強みに対しても、明瞭な理解を深めていただき、「僕は松永なんだなぁ」という、アイデンティティを確立をしてください。

平成29年3月31日

福岡オフィス 課長 高園 忠助

辞令

高比良寛治 殿

貴殿を平成29年4月1日より、お客様キャッチャーに任命します。

コートの襟を立てて歩く君の姿は、飲み屋のキャッチャーのお兄ちゃんの風貌さながらです。我々は、中州境界に屯する彼らを客引き、キャッチと呼びますが、中州において彼らは営業マンです。

高比良さん、貴方はその襟でどれだけのお姉さんをキャッチしたことでしょう！しかし、我々は夜行性ではございません。夜の営業活動も大切ですが、ぜひとも、昼の顔と夜の顔を切り替え、キャッチをするのではなく営業をしっかりやっていただくことを願っております。

平成29年3月31日

福岡オフィス 課長 高園 忠助

こんなこと、起こってませんか？



Excel、Access、SQL、病院経営・・・、すべてに詳しい人材がいなくても、Libraは専門的かつ実践的な分析ができます！分析・資料作成は省力化できるので、他の業務に注力することができます！

パソコンが経営コンサルタントに！！
病院分析システム「Libra」

「病院の経営分析を、自分たちでカンタンに行いたい」「品質・生産性の改善活動を、機能させたい」
病院経営分析システム「Libra」はそんな声にお応えする為に開発されました。

Libraでできること

<p>診断実績分析 生産性分析</p> <p>生産性に関する項目の分析が可能</p>	<p>分析サマリ</p> <p>毎月の経営会議資料が高度化・効率化</p>	<p>診療報酬算定支援</p> <p>診療報酬請求の妥当性検証と請求可能性分析が可能</p>	<p>疾患分析</p> <p>診療プロセスの最適化（経営面）に向けた分析が可能</p>
<p>シミュレーション</p> <p>さまざまな改善施策の期待効果を簡単に試算できる</p>	<p>財務分析</p> <p>一般的な財務分析と損益分岐点分析が可能</p>	<p>人員配置分析</p> <p>配置人数の妥当性が確認できる</p>	<p>etc.....</p> <p>経営と品質の両面を確認することができる</p>

Libraのお問い合わせはこちらへ

✉ libra-guide@medi-system.co.jp
☎ 03-5781-0600 (担当：奥中)



次世代経営幹部候補育成講座 を開講しました

4月22日(土)に、次世代経営幹部候補育成講座
(通称：修羅場研修)の第1回目を開催しました。

本講座は、経営幹部に必要な基礎力×経験値を、5回の基礎講座と1泊2日の合宿で養成する講座です。

第1回目のカリキュラムは、「問題解決力」と「リーダーシップ」でした。
問題を解決する際の判断基準は何か、どのようなリーダーが求められているのかを、
グループワークを交えながらお伝えしました。

講師からの「こんなことが起こったとき、あなただったらどうしますか？」という問いに対して、
受講者からはうなる声が・・・。



修羅場とは？

しゅら-ば【修羅場】の意味
1 血みどろの激しい戦いや争いの行われる場所。しゅらじょう。
「一をめぐりぬける」
2 人形浄瑠璃・歌舞伎・講談などで、激しい戦いや争いの場にな
れる場面。

どうしますか？

【事例】
受付で大きな声が聞こえたので、事務長の安倍さんは駆けつけました。
すると、過去に当院の医療ミスの被害者となり、賠償金を支払って解
決した菅さんが受付に詰め寄っています。

前例や唯一解の無い課題に対し
問題を解決できる“問題

「俺は過去にお前の病院のせいで、迷惑受けたんだ！」と4月に入職し
たばかりの女性事務員である岸田さんにクレームを言っています。

岸田さんは入職したばかりなのに、自分が詳細を知らない過去の医療
ミスについて何度も菅さんから同じことを言われており、萎縮しきつ

どのようなリーダーが求められるのか？

自分自身に原因のないことに責任を取る人、唯一解のないものに答えを出す人、人を動かせる人、
がリーダーであることの研修では定義する。 関連の患者さんで
ています。

【人を動かすリーダー像】

管理職	リーダー
現実を示す	希望を示す
手段を伝える	目的を伝える
「とりあえず行ってきて」と送り出す	期待をこめて送り出す
部下を放っておく	部下に向き合う
自分が参加する	部下に機会を与える
部下に「やいなさい」という	部下に「一緒にやろう」と言う
「やったか？」と管理する	「君なら出来る」と導く
自分ではできないが、させてみる	模範としてやってみせる
部下を律する	自分を律する

か？

読者の声
コミュニケーションレター4月号の感想

「ワークライフバランスの充実と労働生産性、利益率」医療介護業界特有の専門職に対しても、
本当の意味での意識改革が必須と考えます。現状維持にとらわれることなく。

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 より

修羅場研修



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

Fukuoka Office
Communication Letter