

社員の気づき

“今、ここ”を大事にし、全力を尽くすことの大事さを、あらためて気付かされた機会がありました。それは、戦略立案ワークショップ研修のご契約をいただいた病院様での出来事です。

この病院様では、先日、弊社の職員アンケートシステム「ESナビゲーターⅡ」も実施していただき、その報告会を行っていました。報告会は、私ではなく部下の高比良が講師を務めていたのですが、その際に「次回の戦略立案ワークショップ研修の中で、ESナビゲーターⅡのことも触れて欲しい」と言われたという報告を受けました。「戦略立案なのにESナビゲーターⅡ？」と疑問に思ったので、戦略立案ワークショップ研修の当日は、予定よりかなり早めにご訪問して打合せをすることにしました。

以前の打合せでは「最近、サービス付き高齢者向け住宅を開設したので、法人の戦略を明確にしたい」「法人の戦略を役職者に浸透させたい」ということで、戦略立案ワークショップ研修の契約をいただいていた。しかし、当日あらためて何うと、「役職者の役割意識を高めたい」「それによって法人としての実行力を高めたい」「特に、フィードバック面談を効果的に活かしたい」ということが、最新のニーズになっていました。

戦略立案ワークショップ研修のレジュメは事前に用意していたのですが、当日の打合せで研修の内容が大きく変わりました。研修の名称も戦略立案ワークショップ研修から役職者研修に変更し、研修の目的は「役職者の役割意識を高め、法人としての実行力を高める」と設定しました。

戦略立案ワークショップ研修の中でのSWOT分析はそのまま実施しましたが、“役職者としての役割責任”や“フィードバック面談の仕方”、さらには“SWOT分析を自己分析に活用した部下育成法”などをお伝えしました。

レジュメも急遽、大幅に変更し、再度印刷していただくことになりましたが、研修を進めていくと参加者の方々の表情が明るくなり、顔つきも多くなってきました。この出来事で、私の合気道の師匠がおっしゃっていた“今、ここ”を大事にしろ」という言葉を思い出しました。

実は、私は10歳のときから合気道を習っていました。私の合気道の師匠は、禅もやっていたため、禅の考え方に則った教をいただくことができました。禅では、過去も未来も無く、“今、ここ”しかないと教えられることがあるそうです。

この病院様のケースにおいても、契約の段階では“戦略の明確化”と“戦略の浸透”が目的だったと思います。しかし、研修当日までの間に、人事考課とフィードバック面談の実施があり、“役職者の役割意識”に対して経営幹部層の間で問題意識が高まったものと推察されます。

師匠が教えてくださったように“今、ここ”に全力を注ぎ、「顧客は何に困っているか?」「顧客には何が一番必要か?」「そこで私は何をすべきか?」と、絶えず自問することがコンサルタントにとって必要なのだと感じました。

事前に印刷していただいたレジュメと大幅に内容を差し替え、私としてもどうなるか不安はありましたが、“今、ここ”に全力を注いだ結果、経営層の喜ばれた顔を拝見し、師匠の教えはこうということなのだ気付かされました。

“今、ここ”を大事にし、全力を尽くす



課長 太田昇蔵

西南学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。グロービス経営大学院MBAコース修了。大規模グループ法人の基幹病院（約300床）の医事課を経て、2007年に日本経営グループに入社。

医療情報システム導入支援や医療関連企業のマーケティング支援を経て、人事コンサルティング部に異動。2012年に1人で福岡に赴任し、2013年の福岡オフィス開設の地ならしを行う。

役割責任の向上と意思疎通の強化を目的とした役職者研修を実施しました。実施後、受講したある参加者の感想文を読んでいて、驚いたことがありました。

感想文の内容は、「当初は研修自体がスピード感に欠けもどかしく感じていたが、参加者の認識を一致させるためのワークがとてもためになった。自分の認識がいかに他の職員と違っているかを肌で感じることができた。認識が違うままコミュニケーションを重ねていてもお互いの関係は全く改善しないと痛感した。研修受講後から他の職員の認識にも注意を向けるようにしたところ、色々なことが理解できるようになった。他の職員と時間をかけてコミュニケーションをとり作り上げた職場のルールや人事制度の方が、確実に良いものになることを肌で感じた。」といったものでした。



私が驚いた理由は、感想文の内容ではありませんでした。実は、この参加者は当初、研修参加を強くためらっていました。しかし、上司である部門責任者が何度も説得をして、最後は強引に研修に参加させていたとのこと。この感想文を一番喜んだのはおそらく部門責任者だと思います。



部門責任者たるもの、たとえ本人が嫌がったとしても、必要と確信しているものであれば、信念を持って説得し、部下を良い方向へ導くものであるということ、事例をもって体験することができました。

松浦総太郎

皆さんは新撰組と聞くと何を思い浮かべるでしょうか。私は五稜郭で新政府軍と最後まで戦った「土方歳三」が好きで、新撰組という言葉を知ると「土方歳三」の名前が真っ先に浮かびます。なぜ、「土方歳三」の話を挙げたかという、「土方歳三」が鬼の副長として恐れられていたということ、^{ホフツ}髭髯とさせる体験をしたからです。

先日、あるお客様で経営幹部と部署長クラスのヒアリングを行いました。私はある経営幹部とのヒアリングを前にして、どのような人がくるのだろうと緊張していました。その理由と言うのも、前のヒアリングで、その方が厳しくて怖い方だと伺っていたからです（事前にホームページに掲載されている顔写真やプロフィールを見て下調べをすると、見た目からも厳しい雰囲気を感じていました…）。

「コンコン」と部屋をノックする音が響きました。その経営幹部の方が目の前に立っていました。入ってこられた後、まず挨拶を交わし、アイスブレイクとして少し談笑してみると、厳しく怖い方というイメージは全く感じられませんでした。むしろ、丁寧な方だなと感じました。そして、本題であるヒアリングに入ると、その方が厳しく怖い方だと思われる理由が分かってきました。その方は、自身が経営幹部であるという自覚のもと、組織が永続して良い医

療を提供していくためには利益を出す必要があること、その利益を出すためにはスタッフの日常の動きが重要だという考えをもって、仕事に励んでいました。現状を見て危機感を覚えたことや気になることはすぐに指摘・指導するということを徹底されていることが分かりました。このヒアリングを通じて、この方が、新撰組の「土方歳三」に似ているような印象を受けました。正に鬼の副長というイメージです。さらにその方にはしっかりとした信念がありました。

トップが夢やビジョンを語り、経営幹部は夢やビジョンの実現に向けて、組織の規律や方向性を正すという役割分担があることはいいことではないでしょうか。組織には夢やビジョンを語るとともに、組織の規律や方向性を正すという役割を担える人がいることで、夢やビジョンが形になっていくのだろろうと思います。上記のような役割を担う人材がいる組織は、先（夢やビジョン）を見て足元（現状）も見るというバランスが取れており、組織の持続性が高まるのではと感じました。

玉利裕希



身体トレーニングのお手伝いをされる企業様の現場であったことでした。開始15分ほどでお客様が体調を崩されてしまいました。そして、お客様は体調が戻らず苦しんでいらっしやっただそうです。その時付き添っていたトレーナーがお客様に言った言葉は「今回のトレーニングは費用を頂かないので、今日のことは誰にも言わないで下さい。」でした。さて、この言葉を聞いたときにそんな状態のお客様は何を思うでしょうか。

後日、別のスタッフにそのお客様が状況を伝えると、初めて聞く内容と事態に非常に驚かれていたそうです。その企業様では「相手の立場に立ち、相手を想う」ということを従業員教育の過程で伝えていらっしやいました。しかし、現実で起こったことは組織として大事にしている価値観と大きく異なるものでした。私もこの話を経営者様からお聞きした際に「伝わる」ことの難しさを痛感いたしました。1回で「伝わっている」のであれば誰も苦労はいたしません。

私は今回のケースを通じて伝わっている組織状態を目指すうえで2点大事なことがあると気づきました。1点目に「相手の価値観を知ること」です。なぜなら、現代社会において価値観は非常に多様化しています。例えば今回のケースでもスタッフはその人なりに「相手を想った」可能性があります。ただ、組織は個人の価値観では動きません。だからこそ、個人と組織の価値観を履き違えないように伝えるうえで「確認」することが大事になってきます。そして2点目が「相手との考えにずれがないか確認」をすることです。指導や伝え続ける中で何度も小さなずれは生まれます。だからこそ、「面倒だから」で片付けずに確認を行うことが大事だと私も今回気づかせていただきました。私も日々の社内やお客様とのコミュニケーションで相手を知り、考えを確認することを徹底してまいります。



「伝えている」のか「伝わっている」のか？



猿渡大吾郎

福岡オフィスに配属になって1ヶ月間、私は主にトップマネジメントセミナーのご案内の飛び込み営業を行いました。その取り組みの中で、改めて挨拶がどれだけ大事なものと気づかされました。

営業を始めたばかりのころは、「ちゃんとご案内できるだろうか・・・」「なんて言えばいいのだろう・・・。」そんな不安が常に頭をよぎり、おどおどしながら受付に向かっていました。

そんな状態では当然挨拶にも元気がなく、表情も声も暗くなってしまう。そうすると受付の方も怪訝な表情をされます。「(なんだろうこの人・・・。若いけど元気ないな・・・)」

そう思われてしまったら、私の第一印象はマイナススタートになってしまいます。

そこで私は、不安があっても挨拶は元気に笑顔であることを徹底しました。すると、心なしか受付の方の反応が良い気がしたのです。待合室にいらっしゃる患者さんにも笑顔で挨拶すると、相手も笑顔で挨拶を返してくれます。それによって私の緊張が和らぐこともありました。また、明るく挨拶をすることで、私自身にスイッチが入ったかのように、さっきまで不安に感じていたものがスッと無くなり、自信をもったご案内ができるようになりました。

明るく挨拶をするだけで、周りの雰囲気をよくできる。そして私自身も自信をもってご案内できるような切り替えもできる。そんな、挨拶が生み出す力というものを実感しました。



山崎太郎



「経営者として、利益だけを追求しても意味がない。ご利用者のことを考え続け、満足していただけるようなサービスを提供していると自然と利益はついてくる。」この言葉は、私がお支援させていただいている、理事長がおっしゃった言葉です。この言葉は、普段からご利用者のことを常に考えていないと出てこない言葉かと思えます。経営に携わる者として、利益を求めることは必然ですが、利益ばかりを追求してしまい、ご利用者対応の指導等は現場の方に任せてしまっていることはないでしょうか。

その法人では毎朝、朝礼の場で理事長自ら理念について話をされているそうです。その理事長の考えが職員に伝わっているということもあり、職員の方々は常にご利用者のことを考えて行動されており、ご利用者からはとても高い満足度を頂いています。それが地域の方々にも口コミで伝わり、多くのご利用者がその施設を利用されており、ほぼ満床の日々が続いているそうです。

今回の出来事を通じて、常にお客様のことを考えて行動することが大切だと改めて気付きました。お客様、患者様、ご利用者のことを全く考えていない方はおそらくいないと思います。



しかし、常日頃考えている方は少ないかもしれません。お客様のことを常に考え続けることによって、顧客満足に繋がり、その満足が周囲の方へと認知されるのだと思います。そうすれば必然と利益も上がってくるものです。私も今後は常にお客様のことを考え続け、お客様が求める以上のパフォーマンスを行っていこうと考える出来事でした。

高比良寛治

+αの心がけとは、一つの物事を行う時に一つの価値ある要素を付加するという事です。例えば、挨拶をする場面があります。正しい姿勢で礼をし、声を発するという事を基本とした場合に、アイコンタクトや笑顔をその基本に加えることによって受け手の印象を大きく変えることができると思います。私は、このような工夫のことを「+αの心がけ」と考えています。

このように考えるきっかけとなったのは、様々なお客様と人材育成のお話をする際、お客様が優秀だと考える人材に共通点があることに気付いたからです。それは「工夫して取り組むことができる人材が優秀である」ということです。

なぜ工夫して取り組むことができる人材が優秀な人材の共通点としてあがるのか。それは「+αの心がけ」、つまり今行っていることを少しでも良くしていこうという思考・行動が重要になってくるからではないかと考えます。そしてその「+αの心がけ」が生まれる背景は一つひとつのことに心を込めて取り組んでいるかがポイントであると考えます。

患者・利用者様の状態確認やルーティンワーク等、業務を行う際に職員の皆様はどのような思考で行動していますでしょうか。これらを作業としてこなすのではなく、心を込めて業務を行うことで思考・行動の質は変わってくると考えます。「今より少しでも良くするためにはどうすればよいか」という思考が生まれれば、「+αの心がけ」が行動として出てくるのではないかと考えます。

たとえ目に見えなくとも、心を込めて行ったことは知らぬ間に誰かのため（幸せ）になっていることがあるかもしれません。私もこの言葉を胸に、何かに取り組む際に「少しでも良くするためにはどうすればよいか」と自分に問いかけ、「+αの心がけ」を実践していきます。



松永透

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

日ごろ仕事をする上で、理解しているようで出来ていないものそれが、法人として、病院として、施設としての存在意義ではないでしょうか。病院、施設、法人全体として「地域・患者・利用者」の為に。
原点回帰も併せ、常に自分自身に言いかけ、職員に問いかけていきたいと思ひます。

読者の声

社員の気づき

ある高度急性期・急性期の病院で、幹部を集めて介護事業に関する勉強会を実施しました。講師は介護事業に関して政策と実務の両面に通じている方をお願いしました。

内容は介護事業者と連携しましょうという一般的な話ではありません。介護の現場ではどのようなことが起きているのかを知ってもらうとともに、高度急性期病院として地域包括ケアシステムの中でどのような役割を果たせるのかを考えていただくという趣旨でした。

特に急性期の医療者はいまだに「介護は・・・」と言うことも少なくありません。そのため、この勉強会の企画段階では、「関心が低いのではないか」という心配が、企画を提案した私にも、病院の担当者にもありました。ただ、高度急性期の病院こそ、こうした介護現場のことを知り、病院として果たせる役割を自ら考えてほしい、そうすれば新しい何かが生まれるかもしれないし、病院としての差別化にもつながるはずだと信じ、企画を進めていきました。

当日です。幹部が約80名集まり、そのうちの約半数は医師でした。ほとんどの参加者が非常に熱心に聞いておられ、医師からは積極的な質問が挙がっていました。正直なところ、これほど反応が良いとは驚きでした。やはり、聞いてもらいたいという気持ちとともに、聞いてくれるのかという心配もありましたから。

しかし、それはこちら側の勝手な心配だったのです。相手の考えや反応を勝手に想像して遠慮すぎたり、提案をためらったりすることは、誰にとってもメリットがないということを変更して感じました。決めるのは相手だし、最初から気にしすぎることはないということですね。

また、高度急性期の医療者であっても、介護の話への関心が低いとは限らないということも新たな気づきでした。それは、社会の変化や自分の両親の身近な問題になっているとか、患者の多くが高齢者になってきているということもあるのでしょうか。ただ、私は今回の講師の話の論点の置き方が、非常に参考になりました。介護の話というよりも、高齢社会にどう向き合うかという論点の話だったのです。それを介護事業者の視点から、実態を踏まえて、高度急性期病院に提案をするというようなスタンスでした。「先生方がせっかく救った命も、その後の転院等で結局寝たきりになってしまっていることもあるんですよ。自院の退院・転院をゴールにしないでほしい。」「患者は退院したいんじゃない。限りなく元の状態に戻りたいのだ。」という話は、受講されていた皆さんに強く響いていたように感じます。

「何でもMSWに任せきりなのは反省しよう」「退院・転院が我々のゴールになってしまっている」「転院先は分かるが、そこから先、患者さんがどうなったのかまではまずわからない」といった感想が挙がっていました。そこから、「患者さんの在宅までの追跡を考えよう」「地域ごとのアセスメントを考えよう」「在宅復帰を踏まえた急性期看護のあり方を再検討しよう」「エンディングノートも本気で考えたほうが良いのではないか」といった議論にも進んでいます。

「橋本さんが聞けって言うからどんな話かと思って聞いてみたけど、すごい勉強になった。色々やれることもあると思う。」院長に頂いた言葉ですが、やはり、やってみなければわからない、聞いてみなければわからないということはあるですね。また、どうせ聞いたら意味を見出そうとする受講者の方々の積極的姿勢も素晴らしいのだと感じました。情報を遮断せず、関心と理解を深める姿勢が、次のチャンスを作っていくのだと思います。

橋本竜也



社員の気づき END

や
っ
て
み
た
ら
驚
い
た
件

社員の気づき

次世代経営幹部候補育成講座

次世代経営幹部候補育成講座（通称：修羅場研修）を開催しています！

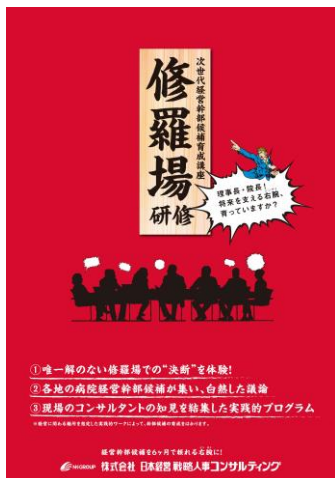
本講座は、経営幹部に必要な基礎力×経験値を、5回の基礎講座と1泊2日の合宿で養成する講座です。

第3回目(6月24日(土))のカリキュラムは、「マーケティング」と「管理・財務」、
第4回目(7月29日(土))のカリキュラムは、「ファシリテーション」と「金融機関交渉術」
でした。

受講者からは以下のようなご意見をいただいています！

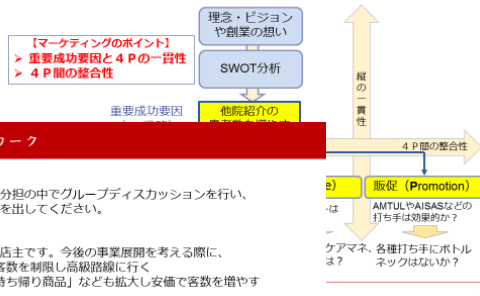
「自院の財務状況しか見ていなかったこと、分析の視点が欠けていることに気づきました。
法人全体を考えるようにしなければいけないと思いました。」

「金融機関交渉術の講義を受け、金融機関が必要とする情報を意識しながら自院の経営状態を
分析できるようになりました。」



マーケティング・ミックス (4P)

4Pの視点で、アクションプランを構築していく。



ファシリテーションワーク

各グループで以下の役割分担の中でグループディスカッションを行い、最終的なグループの結論を出してください。

【テーマ】

- あなたは飲食店の2代目店主です。今後の事業展開を考える際に、
- ① 「伝統の味」として客数を制限し高級路線に行く
- ② 時代の流れとして「持ち帰り商品」なども拡大し安価で客数を増やす

上記2つの意見を持つスタッフに店内は二分され、ファシリテーターが双方の意見を聞きだした上で、なぜそう考えたのかを発表してください。

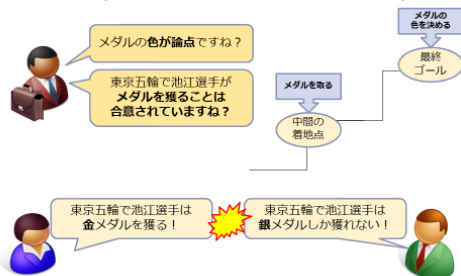
【役割分担】

- 2代目店主 (1名)
- ファシリテーター (1名)
- 高級路線派スタッフ (1名)
- 安価路線派スタッフ (1名)

次世代経営幹部候補育成講座 2017
2017 Copyright©NHK-NIDEI Co., Ltd. All rights reserved.

【実践編】場論法を用いて会議をファシリテートする

論点は何か？を明確にし、帰納法的に共通項を探して中間の着地点を探す。



次世代経営幹部候補育成講座 2017
2017 Copyright©NHK-NIDEI Co., Ltd. All rights reserved.

金融機関が必要とする情報を意識しながら自院の経営状態を分析できるようになりました

BOOK REVIEW

クラッシャー上司 平気で部下を追い詰める人たち

著者：松崎一葉 出版：PHP新書
ISBN：4569832059



クラッシャー上司とは、部下を精神的に潰しながら、どんどん出世していく人のことである。本書にはそう書かれてある。「働き方改革」が叫ばれている昨今において、短時間で高い業績を上げるような仕事ができるクラッシャーが、法人・会社の将来を担う部下を潰しているようなことはないだろうか。本書では、クラッシャー上司への対策を考えるために以下のことが記されている。

- ①クラッシャー上司の実態と、その上司がいる職場の実情の事例紹介
- ②クラッシャー上司の精神構造
- ③クラッシャー上司を生んでしまう組織の構造
- ④クラッシャー上司対策

冒頭で述べたクラッシャー上司の定義に加えて、クラッシャー上司はそういう働き方、生き方に疑問を持たないどころか、自分のやっていることは善であるという確信すら抱いている者

たちのことを指している。そして、潰れていく部下に対する罪悪感がない。精神的に参っている相手の気持ちがわからない。他人に共感することができない者である。つまりクラッシャー上司は以下の2つのポイントにまとめられる。

- ①自分は善であるという確信
- ②他人への共感性の欠如

例えば次のようなIT企業の事例がある。クライアントから要求された難しい案件をクラッシャーAは部下Fに任せた。それは部下Fの成長には難しい案件をクリアしていくことが必要だと考えたからである（過去の自分がそうであったため）。部下Fは一見無茶なスケジュールの中で徹夜を続け、ギリギリ納期に間に合わせることは出来たもののクライアントの要求とは少し異なっていたため、やり直しとなった。要求と異なった理由は、クライアント側の担当者が前回と変わっており、その担当者間の引継ぎがうまくなされていなかったためである。しかし、会社に戻ったクラッシャーAは部下Fに一言。「向こうも悪いが、お前も悪い。設計を全面的にやり直せ。」後にこの部下Fはクライアントの要求には応えたものの疲弊し、自宅療養になった。

本事例は、自分は善であるという確信と他人への共感性の欠如が伺えるが、特に他人への共感性の欠如に大きく問題がある。部下Fは、クライアント側の引継ぎが上手くいっていなかったため、クライアントの指示の通り業務を進めたにも関わらず、すべてやり直しとなったが、上司からその労いの言葉や次に向けて前向きに取り組むための励ましはなかった。部下Fに対する共感がなかったため、部下Fが病んでしまったのである。



私は本書を経営者のみならず、管理職から一般職まで広く読んで欲しいと考える。なぜなら本書にあげているクラッシャー上司になりうるポイントが少なからず心の底に潜んでいる、あるいは既にクラッシャー上司になっている可能性があることに気付かされることと、クラッシャー上司への対策を部門・部署の一人ひとりが向き合っていて考えていく必要があると考えているからである。特に後者が重要であると考えている。

クラッシャー上司への対策は本書の第4章に記載されている。詳細は、ぜひ本書を読んでいただきたい。経営者や部門管理者、一般職として考えるべきことが記されている。本書を読むことで一人ひとりができることを考え職場で実践し、筆者の想いでもある真の「働き方改革」が実現されていくと幸いである。

杵島凌太

九州医療介護経営研究会 事務局の独り言

7月の研究会では、九州大学大学院 人間環境学研究院の高野和良氏をお招きし、『過疎高齢社会における地域福祉と地域づくり』というテーマでご講演頂きました。年に1回は地域社会や経済基盤についてのテーマについて取り上げたいと思い、地域づくりの研究者をお招きしました。私がお講演をお聞きして理解したことは、以下のような点です。

- 高齢単独世帯は西日本、特に鹿児島、宮崎、長崎の各県で進行していく。
- 祭り等の住民が集団参加するイベントに変わる、新しい社会連帯の創出が地域再生の鍵を握る。
- 各市町村単位に配置されていて公共性の高い社会福祉協議会や福祉員に期待される役割は大きい。

恥ずかしながら、社会福祉協議会が会員制、会費制等の非常に公共性の高いシステムで運営され、地域福祉活動に取り組まれていることを勉強させて頂きました。

また、研究会とは別に、2日間にわたり社会医療法人財団白十字会、社会福祉法人白寿会の施設見学を開催させて頂きました。外来医師の診療を支援するチーム医療を確立してこられた歴史とともに、『地域交流サロン みらい』のお取り組みは大変勉強になりました。高齢者の居場所づくりからさらに一歩進んで、退職後の高齢者を想定したサロンリーダーの育成講座が開かれている等、目から鱗の連続でした。ご自身の経営体験談を含めて、包み隠さずお話し頂きました富永雅也理事長には事務局として感謝の言葉もありません。

文責：一般社団法人医療介護の安定と地域経済活性化フォーラム 事務局長 大池康礼

九州医療介護経営研究会とは

平成15年9月にスタートし、これまでの開催回数が150回を超える会員制の経営研究会です。
無料での入会体験制度もございますので、お問合せ、資料等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせ下さい。

担当：村岡彩子 TEL 092-409-7532 E-mail ayako.muraoka@hcsrev-f.or.jp

【連載】

バックナンバー（2013年4月号～2014年7月号掲載）

初日に若手の女性薬剤師から「お前、何しに来たんだ！」と言われてスタートした私の出向も、6ヶ月を迎え、とうとう出向期間満了となりました。最初は本当にどうなるかという状況でしたが、経営状況も好転し、職員の退職も収まり、補充も進み、何とか回復基調に乗せることができました。当初は話す相手もなく、職員から敵視されることばかりでしたが、最後は皆さんと笑顔で別れることができました。

思い返すと経営陣への極度の不振、職員間の対立、極端な退職（「今日辞めます」）、IVHの在宅事業の危機、取引業者との問題、患者さんとのトラブルなど、この連載でご紹介できたもの、できなかったものを含め、あらゆる問題のオンパレードで、私としては大変貴重な体験をさせていただきました。出向当初に手帳に記した「逃げない、投げない、あきらめない」という言葉を毎日見て、真摯に取り組むことにより、道が開けてきました。

さて、この連載のテーマである「職員が動くとき、組織が変わるとき」についてですが、私はこの出向期間を通じて、次のように気づきました。

①「職員が動くとき」は、職員が希望を見出すことができたときである。危機感であおったり、問題点を糾弾するやり方は、一時的には動くかもしれないが、委縮してしまい継続しない。とにかく職員に希望を示すことが経営者にとってとても重要である。

②「組織が変わるとき」は、経営陣を含めた職員全体が信頼感で結ばれるとともに、モノの見方・考え方が磨かれていくことで実現される。だから経営者やリーダーは考え方を高め続けなければならない。これらを具体的に実践してきたのが、私の出向体験でした。振り返ると、「職員が動き始めたな」、「組織が変わり始めたな」と思うポイント、潮目が変わり始めたなという時期が確かにありました。一つは、出向して1ヶ月少し経った頃です。私は次のことを継続していたのですが、職員が少しずつ私の話を聞いてくれるようになってきたと実感しました。

- ・毎朝一番に出勤し、一番遅くに退社すること
- ・毎朝必ずどこかの店舗に出勤し、朝礼を一緒にすること（それまで朝礼をしていない店舗もあった）
- ・日中はとにかく店舗を回り、職員の話をよく聞くこと
- ・良い提案や要望は即決で即時着手すること（認識即行動）

当たり前前の徹底が、職員からの信頼を得るポイントだと思います。

もう一つの変化のポイントは、週3回の「本部通信」を発行したことです。ものの見方・考え方を自分中心から相手中心に向けて高めてほしい、これがないとウメの木薬局の発展はないと考えて取り組みました。週3回は大変で、これは私自身の決意を示したものであったのですが、本部だよりの発行が進むにつれて、職員がより前向きに取り組んでくれるようになってきました。組織としての一体感が高まってきたように思います。やはり、職員からすると、経営陣がどのような考え方で組織を動かしているのかを知るということは重要なことでしょうし、その考えが納得のいくものであれば、さらに信頼が高まると思います。考えを発信していくということがとても大事だと思いました。

経営は正解や答えがないものなのかもしれませんが、外してはいけない本質というものはあると考えています。それは、経営者が真摯な姿勢を持って、正しいこと、当たり前前のことを徹底していくことです。そうすれば、職員は必ずついてきてくれるはずですが、これは、経営者だけでなく、リーダーも同じことでしょう。部下からの信頼を今一つ得られていないリーダーは、この部分が足りていないということが少なくありません。その割に様々なマネジメント“手法”にこだわってしまう。信頼の土台の上に手法があるから効果的なのであって、信頼の土台がないのに手法だけ駆使すると相手は騙されたかのような感覚に陥ってしまいます。

私は入社以来、社内で当たり前前の徹底を叩き込まれてきました。弊社では5つの基本行動としてまとめられています。とにかく当たり前前のことです。しかし、これこそが、組織の根幹であり、実際に多くの組織の発展に貢献できるということを実感した出向でもありました。

ウメの木薬局は現在も順調に事業を継続しており、在宅事業も広がりを増しています。今回の連載が、皆様の何かのヒントになることができれば幸いです。ご愛読ありがとうございました。（連載終）

社長の手紙

このたびの九州地方の記録的な集中豪雨により、被害に遭われた皆様に心よりお見舞い申し上げます。今なお避難されている皆様、復旧作業に従事されている皆様のご安全と被災地の一日も早い復旧を心よりお祈り申し上げます。自然災害の猛威は、年々大きくなっているように感じております。常々申し上げますように自然の中で私達は生かされていることを忘れてはならないと思います。

今期の最終四半期がスタートしました。日本経営グループは、お蔭様で今期50周年を迎えたことをこれまでお伝えして参りました。帝国データバンクによる「2017年に周年を迎える企業の調査結果(約146万社収録)」によりますと、今年50周年を迎えた企業は、日本全国で23,273社、皆さんが知っている企業ですと「お値段以上♪」のニリホールディングス社様、100周年は1,011社、300周年を迎える企業は、22社です。300周年を迎える企業のうち、上場企業は1社で小野薬品工業様があります。

小野薬品工業様と言えば「オプジーボ」で皆さん知っている企業だと思います。調査結果を見ますと60周年10,518社、70周年11,323社となっています。50周年から60周年の間に、永続する企業として、ひとつ越えなければならない山があるのかもしれない。その山について、「成功した企業が崩壊していくプロセスとして、人的要因が弛緩したり崩壊し、その中心にあるのが経営者の理念からの乖離」を宮田矢八郎先生は著書「理念が独自性を生む(ダイヤモンド社)」の中で挙げられています。

さらに宮田先生は「たとえば、雪印という牛乳業界のトップブランドは、2000年の集団食中毒事件によって立ち直れないほどに傷ついた。メディアを通して漏れてくる組織内の意思疎通の欠如や危機感の欠如は、消費者の信頼を失わせるのに十分だった。このような人的要因を形成するもの、貢献の意思をかきたて責任感を育むもの、それが組織道徳や企業文化、社風といったものである。そしてこれらの基礎となるのが経営理念である」私達は、永続する企業づくりを目指す上で、経営理念から乖離することなく、次のステージへ向けて歩みを進めて参ります。そのことは当グループの経営方針書の中にも善循環指標として次のように掲げています。

(善循環指標概要)「各事業部は5つの指標がバランス良く高次化することに努め組織の健全な発展を重視する。5つの善循環重要指標を基に過去5ヵ年分の付加価値、利益、スタッフ構成、人時生産性、主力商品の変遷等を振り返り、今後3ヵ年の展望を可視化し、その意味をリーダーは自らの言葉で語りかける」(次ページに善循環指標概念図掲載)

善循環指標に基づき、各事業部は来期の計画づくりをよろしく願います。特に「お客様の広がり」について、当グループは「全員営業」を掲げております。今期、共に働く仲間が「どれだけの広がり」の機会を創出することができたのか、できなかったのかをよく振り返っていただきたいと強く願っております。現在は、多くのルートからご紹介をいただいております、大変有難いことです。しかし、私達の王道は、お客様にコンサルティングを通じて経営をさらに良くすることが実現(貢献)し、喜んで頂いているならば、同じように経営課題を抱えておられるお知り合いの経営者の方をご紹介いただくことにあります。当グループが50周年を迎えることが出来た原動力は正にここにあります。皆さんお客様に「ご紹介いただけませんか」と声を掛けたことがありますか。お声掛けを行って下さい。時代が変遷しても「お客様からの紹介」が事業の基本であることは間違いありません。海外の方のご紹介が実現する日も最近、遠くないと感じており、これから未来での出会いがとても楽しみです。

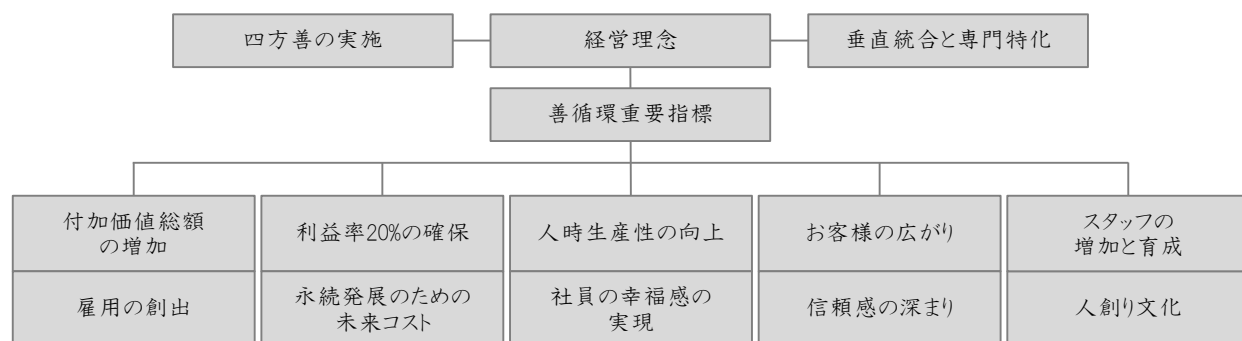
株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊



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。

社長の手紙でご紹介した善循環指標の概念図です



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。



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