

報償の功罪

お客様先のコンサルティングをしていると、人や組織を相手にして働きかける取り組みには、良い作用とそうではない作用が表裏一体であることがしばしばあると思います。例えば報償についても同じことが言えます。以前、次のような例がありました。

例1：優秀な人だったため、標準年数以上にどんどん昇進させていった。はじめは良かったのだが、課長補佐になったときに少し頭打ちしてきたので、次の課長へは標準的な年数で昇進することとなった。内示を伝えたところ、「なぜこんなにも年数がかかるのか」と、標準年数であり決して遅くない昇進であるにもかかわらず、納得いかない様子だった。

例2：部下育成においては部下を承認してあげることが良いことだと聞いたことがあったため、些細なことにも気を配り、絶えず声をかけ、どんなに些細なことでも承認をしていたところ、それを享受することが当たり前ようになってしまい、結果としてちょっとしたことで満たされない、承認欲求モンスターを生んでしまっていた。

報償とは、功に報いて賞することですが、このように、良かれと思って対応し、はじめは特別感を覚えてくれ、効果があったことでも、それが常態化してしまうと効果が薄れてしまいます。何事もやり過ぎではいけないのだなと感じました。儒教に中庸（極端に偏らず、また過不足なく調和がとれていること）という考え方があります。私が読んだ本では、諺「薬も過ぎれば毒となる」とも関連付けて、何事も適度な状態が良いと書かれていました。マネジメントは調和を意識しないと偏りますし、サステイナブルな経営は急変を避け、涵養することで実現されます。しかし、時には、早く昇進させるなど、意図的・恣意的に調和を超えたブレ幅を創りだすこともまた経営の意思決定です。そして、事業投資も同様です。その際には、「これは標準的とは異なる意思決定であるため、どこかでそのブレ幅は収斂させなければならない」ということを認識しておくことが必要だと感じました。

部長 高園 忠助

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。2014年11月よりクラウドサービス「人事評価Navigator」の開発に着手、事業開発責任者となる。2017年4月からの1年間、医療機関に出向し、収益改善、組織改革、建替基本構想策定を実施。2018年10月福岡オフィス長に就任。



～福岡支社は泥臭く・誠実に、最高を目指します～

最高を目指すとは？

『お客様が当社を利用することを誇りに思う』『社員が当社の社員であることを誇りに思う』『社会にとって価値ある貢献をし続ける』

日本経営福岡オフィス 名称変更のお知らせ

福岡オフィスは、2024年10月1日をもって、「福岡支社」へと名称を変更しました。
今後も従業員一同、より一層皆様のお役に立てるよう努めてまいります。
これからも、変わらぬお付き合いを賜りますようお願い申し上げます。

正しさとは何か

皆さんの職場では、人事考課の結果を職員にフィードバックしていますか？また、結果確定までのプロセスをオープンにしていますか？

弊社で人事制度構築のご支援しているお客様の中でも、「職員にどこまで情報を開示するか」については、トップの考えや組織風土により大きな違いが出るテーマです。いずれの意思決定においても、「職員に人事考課制度を前向きに捉えてもらい、できる限り組織へのハレーションを抑えることで、制度を円滑に導入したい」という思いがあるのだと考えます。職員の納得感を得られなければ、制度を円滑に導入することが難しくなるため、この「納得感を醸成する」というプロセスは非常に重要です。

最近賃金制度の見直しをされたお客様では、プロジェクトの責任者だった方が、自ら矢面に立ち、再三にわたり職員への説明会を実施されました。弊社はオブザーバーとして参加しましたが、制度見直しの趣旨から見直した内容、どのような影響があるかについてまで丁寧に説明されていたため、大きな混乱もなくすべての説明会を終えることができました。

制度構築においては、職員の納得感を高めるため、時に「正しさ」を追求してしまうことがあります。職員の納得感を生む「正しさ」とは、「公正さ」です。「公正さ」は、分配的公正、手続き的公正、対人的公正の3つで構成されると言われていますが、特に大事なのは手続き的公正で、結果が導かれるまでの過程についての正しさです。賃金制度でいうと、例えば資格手当の額が妥当かどうか、正しいかどうかは個々の知覚により左右されるため、「金額がいくらか」ではなく「どのようにして決めたのか」を説明することが大切だということです。

今回の説明会では、この「どのようにして決めたのか」、「その決定に至った背景は何なのか」について丁寧に説明されたことが、上手くいったポイントではないかと考えられます。私もこの事例をとおして、お客様や部下に説明する際、「私の考えがいかにか正しいか」ではなく、「そのように考えた背景やプロセス」を丁寧に説明することが大切だということに改めて気づくことができました。（馬渡 美智）



個人ではなく組織で捉える

最近、新型コロナウイルスの影響が落ち着き始め、私のお客様先でも数年に一度のイベントである「適時調査※」が実施されることが増えてきました。（※保険医療機関等に対して、届出要件を満たしているか実地調査を行うこと）

先日、とあるお客様先で適時調査が実施され、その結果、一部返還金が発生したとお聞きしました。もちろん、返還金が発生したことは残念でしたが、このときにお客様先の幹部の方がお話しされた以下の内容が非常に建設的かつ前向きで、私にとっての大きな気づきとなりました。

その幹部の方は、「もちろん業務範囲を任されている担当者の責任もありますが、一番大きな問題は組織のあり方です。一個人に頼るのではなく、組織として問題に焦点を当てていきたいと思っています」とおっしゃっていました。つまり、問題を個人の責任として見るのではなく、組織全体で問題を捉えることが重要だとのことでした。

私も仕事をする中で個人よりもチームや組織規模で仕事をするのが一番パフォーマンスを発揮できると考えています。なぜならば、個人の能力には限界がありますが、組織として取り組めば限界はないからです。組織の動かし方が変われば、より良い仕事ができるようになり、そこにこだわるのが経営において、重要なポイントの一つではないかと思います。そして、私も個人で対応するのではなく、お客様先では組織として対応する意識を持って取り組んでいきたいと思っています。（永戸 涼介）



アイデア = どれほど自社商品が好きか

現在ご支援している健康器具メーカー様での気づきです。こちらの企業様は自社でオリジナル製品を開発・販売しています。

人事制度の方針を固めるため、社長へのヒアリングを実施しました。社員へ求めていきたいことを尋ねると、「アイデアをもっと発信して欲しいんだよね。」と即答されました。さらに詳しく聞いてみたところ、「日々湯水のようにアイデアが湧いてくるんだけど、社員からは思ったほど発信がなくて…。このギャップを解消していきたいんだ。」と悩んでおられました。「せっかく造るのだから、一人でも多くの人に使って欲しい。私たちの商品は健康と美から、みんなに笑顔を届けることができる。」と真っ直ぐな目で商品の大きな可能性を教えていただきました。

アイデア量の差は何か？をお尋ねすると「どれほど自社商品が好きか。これに尽きる。」「いくら創造力があっても、好きでなければアイデアは生まれません。」と断言されていました。実体験があるからこそ社長は確信されていました。ある社員は商品を家族にプレゼントして喜ばれた経験から魅力を実感し、デザイン向上のアイデアを発信するようになったそうです。他にも、自ら商品の効果を感じ、説明資料の魅せ方を大幅に改善した社員もいたことを教えていただきました。どちらも起点は、自社製品に愛着が湧いたことにあるようです。

自社商品に想いを巡らせ続けることは、口で言うほど簡単なことではないと思います。商品を体験し、喜びや感動を抱くことが、初めてより良くするための一歩に繋がります。そこから小さな感動体験を積み重ね、好循環が生まれ、徐々により良いアイデアが湧いてくるものだと考えます。「まだまだ。この渦をもっと勢いよく広めたい。」最後に、社長は熱い想いをぶつけてくださりました。

現在のご支援では、人事制度という仕組みだけでなく、社員の自律性を促すための組織風土向上の教育研修も行っています。自社商品への愛着・アイデア溢れる企業に向けて、様々な角度から貢献していきたいと想いを新たにしました。（黒木 寛隆）



オプションはいくつあるか

先日、あるお客様と新しく始まるプロジェクトのリーダー選定について議論していました。「候補者は何人かいるのですが、専門性だけで選ぶのも何だかな…。状況に柔軟に対応できる人と言ったら、誰になるかな。」と話されました。議論の結果、ある方に決めました。その決め手になった理由をお尋ねすると、「心に余裕を感じるから」という答えが返ってきました。繁忙時などに関わらず、柔軟な対応ができることから、そのようにおっしゃったようです。

以前、アンガーマネジメントに関する研修に参加した際に、「心の余裕を持つためには、常に複数の選択肢（オプション）を持っておくことが重要」という教えを聞いたことがあります。この教えは、まさにこの状況に当てはまると考えました。

複数の選択肢を持つとは、単に複数の案を準備することだけではありません。それは、柔軟な思考、多様な視点、そして問題に対する深い理解を伴う行為です。例えば、プロジェクトが遅延した場合でも、複数の解決策を用意しておけば、焦らず冷静に最適な方法を選ぶことができます。また、チームメンバーとの意見が対立した場合も、複数の視点から状況を捉え、建設的な対話に繋げることができます。

リーダーの要素として、様々なところで共通して聞かれる感情のコントロール力は、ここから来ているのかもしれませんが。心の余裕は、個人のパフォーマンス向上だけでなく、組織全体の活性化にも繋がります。心の余裕を意図的に持つためにも、選択肢を複数持つことを意識します。また、何か予期せぬことが起こったときにも対応できるよう、「～かもしれない」という思考を習慣化していきたいと思います。（松永 透）



お客様との接点から得た気づきと今後の展望

人事評価ナビゲーターの営業活動を行う中で、お客様から「この機能があつたらもっと便利になる」との具体的なご提案をいただくことができました。このようなフィードバックは、私たちが一方的にシステムを開発しているだけでは気づけなかった、貴重な視点を与えてくれたと感じています。実際に、私たちが重視しているポイントとは異なる角度からの提案があり、その提案には、製品の利便性をさらに高める力があるのではないかと感じています。お客様の現場での経験や日々の使用感に基づく提案は、システム開発において欠かせない要素です。チーム内での議論や市場分析だけではなく、現場の声を積極的に取り入れることで、より実用的でユーザー様に寄り添ったシステムを作り上げることができると確信しています。その結果、人事評価ナビゲーターは、単なる評価ツールという枠を超えて、企業の成長を促進し、人材育成を支えるための強力なプラットフォームへと進化できると考えています。

最近では、お客様から「分析結果のグラフの色合いを変えたい」というご要望をいただきました。このご意見は、グラフの視認性の重要性を再認識するものであり、現在、どのように改善するかを検討しています。また、「タスクが漏れている人にはアラートが表示される機能が欲しい」というご要望についても、タスク管理の精度を高めることが期待されるため、最善の方法を模索しています。

私たちの使命は、システムの提供だけでなく、常にお客様と共に成長し続けることだと思います。そのためにも、営業活動やサポートを通じてお客様の声を継続的に収集し、開発プロセスに活かしていくことが欠かせません。今後も皆様とのコミュニケーションを大切にしながら、共に未来を切り拓くパートナーシップを築いていけるよう、全力で取り組んでまいります。（井手菜波）



人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力

私は、「人事評価ナビゲーター」という人事評価システムの営業を担当しています。まだ入社して2か月ほどしか経過していませんが、営業担当として展示会やオンラインでの面談などを通じて、多くのお客様とお話をさせていただいています。

先日、商談を終える間際にお客様からこのような言葉をいただきました。

「たくさんの会社のお話を聞いてきましたが、あまりシステム導入のイメージが浮かんでいませんでした。ただ、御社のお話を聞いて、人事担当者として導入したいと思いました」

まだ入社して2か月程度であり、まだまだ拙い部分もある説明だったにも関わらず、なぜこのようにおっしゃっていただけたのかを考えました。こちらの企業様は展示会で初めてお話しした企業様で、多くの競合企業が営業をかける中、それ以上に熱意を持って伝えられたのだと思います。そして、ただシステムの説明をただけではなく、弊社の中小企業を元気にしたいという想いを伝えられたことが要因として大きかったと感じます。もちろんシステム自体の魅力を感じていただけた部分もあるとは思いますが、このエピソードから私は、「人生・仕事の結果=考え方×熱意×能力」という言葉が思い浮かびました。

人生・仕事の結果は、「考え方×熱意×能力」で決まるという稲盛和夫さんの言葉です。日本経営では、この言葉が根付いており、私自身も非常に大切にしている考え方です。今回の商談では、日本経営としてお客様に貢献したい、中小企業を元気にしたいという考え方や熱意がお客様に届いたのではないかと思います。もちろん、もっと多くのお客様と対話しながら、自らの能力を上げるために努力し続けることは必要です。ただ、日本経営の社員として、考え方や熱意も高めていくことこそ最も重要だと感じました。引き続き、一人ひとりのお客様に向き合い、日本経営としての考え方・熱意を伝えられるように日々精進していきます。（木村 将人）



相互理解を深める合宿会議

8月に福岡支社メンバー全員で合宿会議を開催しました。合宿会議のテーマは「相互理解」と「来年度の戦術立案」です。

福岡支社は開設当時から人数や事業も拡大し、今まで以上に異なる背景を持った人が集う、多様性のあるオフィスになりました。日頃は同じ事業部・チームのメンバーと一緒に仕事をする機会が多い環境ですが、オフィスメンバー全員が「仲間」という位置付けで、互いを思い、共創していくことができる、そんなオフィスであり続けたいという考えから、合宿会議では会社・オフィスで大切にしている考え方（価値観）、文化について共有する時間や、自己紹介する時間を設けました。

共通認識が持っていることでも「初めて知りました」という感想や、毎日のように会話をするメンバーですが、改めて自己紹介から新しい発見があったりなど、非常に有意義な時間でした。

10月からの新年度に向けてチームごとに戦術立案する時間もあり、これからはオフィス一丸となって、お客様や社会に対しての貢献ができる実感することができた合宿会議でした。（新川 紗耶可）



信頼できる営業担当者

私は「人事評価ナビゲーター」というシステムの営業を担当しています。先日、お客様との打ち合わせを通じて、営業のあり方について大きな気づきを得る機会がありました。人事評価システムの導入を検討されているお客様とお話をしていた際、「現在、4社のお話を聞いていましたが、2社に絞りました。」とのお話がありました。

選定理由をお聞きしたところ、「A社は商談前の態度が良くなく、こちらが聞きたいことに十分に答えてくれなかった。B社は競合他社を落とすような発言が多かった。」ということでした。お客様はまだ評価システムの情報収集を始めたばかりでしたが、A社・B社はシステムの詳細を聞く前に選定から外されていたのです。

この経験から、どれだけ商品に価値があっても、営業担当者の対応次第で選定対象に入らないことを改めて実感しました。ある本には、「お客様が商品の選定理由として最も重視するのは費用対効果であり、次に営業担当者の信頼度やニーズに対するレスポンスの良さ」とありましたが、実際には営業担当者の信頼度が選定において最も大きな影響を与えるのではないかと思います。

お客様から信頼を獲得するためには、以下の点が重要であることが分かりました。

- ・相手のニーズや求めていることに対して、しっかりと答えること
- ・お客様だけでなく、競合他社にも敬意を払うこと

これらは当たり前のことかもしれませんが、これを当たり前に実行することが信頼される営業担当者の条件だと感じています。商品だけではなく、人としても「買っていただける」ような存在を目指して、今後も努力していきたいと思います。（當村 拓真）



黒子の美学

プライベートの話で恐縮ですが、先日、一世を風靡した某アニメの舞台を映像で観る機会がありました。作品の特性上、非常にアクション要素が多く、ワイヤーなどを使って表現する必要があり、舞台という限られたスペースで表現するのは難しさもあると思っていました。実際に舞台を観てみると、主演の演者たちの動きはもちろんですが、それ以上に黒子の動きっぷりに驚きを感じました。

なかなか言葉で形容するのは難しいのですが、演者が躍動感ある動きをするために、黒子が2~3人がかりで演者の体を持ち上げたり、体が飛ばされるようなシーンで、勢いをつけつつも黒子が支えたりなど、演者と黒子の力によって、躍動感と安全性を両立させていました。以上のように黒子がサポートすることによって、アニメ映像に引けを取らない作品になっていたように感じました。

そして、実際に黒子をされていた方と偶然お話しする機会がありました。この方は「演者を生かすも殺すも黒子次第。特にこのようなアクションの多い作品の場合は、いかに黒子が目立たず、演者が最大限のパフォーマンスを発揮できるようなサポートをすることが大事であり、必要であれば演者に体の動き方を指定したりもする。そのために、演者以上に話の流れ、演者の動きを知っていないといけないんだ。」とおっしゃっていました。

この言葉を聞いて、我々コンサルタントも同じだ、と感じました。コンサルの役割も、顧客のパフォーマンスを最大化するためにサポートをすることであり、そのために助言をすることもあれば、時には指導をすることもあります。しかし、助言・指導をするためには、業界・情勢のこともそうですが、顧客のことを誰よりも知っている必要があります。コンサルは黒子的な立場である、とよく言われますが、今回の出来事でそれを思い出し、自身のコンサルとしての立ち振る舞いを振り返る良い機会となりました。（山崎 太郎）



セミナー事務局のひとりごと

8月24日（土）に介護トップマネジメントセミナーを開催しました。終了後、どんな内容がお客様に喜んでいただけたのかを振り返る機会がありました。

以下、アンケートにて回答いただいた実際のお客様のコメントを一部抜粋して掲載します。

▼コメント抜粋

- ・講師の先生方にこの業界の**明るい未来**を示してもらえたので、経営のモチベーションが上がった。
- ・自立支援介護という方法、考え方、理論があることを知らなかったので、大変勉強になり、また、**可能性**の広がりを感じることができた。
- ・コロナの影響や人員不足などから方向性が少し迷子になっているように感じていました。今回の自立支援介護の実践を聞かせていただき、本来の目的に立ち戻り、**光が見えた**ように感じました。1部、2部とも事例を交えていたので分かりやすく参考になりました。

キーワードとして「明るい未来」「光が見えた」「可能性」といった、希望に満ちたコメントを数多く頂き、企画する立場として大変嬉しく感じた次第です。

弊社は、代表取締役社長の橋本が掲げる「**マネジメントの力で社会に希望を!**」という方針のもとで取り組んでいます。その方針を踏まえ、今後も参加者の皆様に喜んでいただけるような企画を考えていきたいと思えます。（乾 遼一郎）

最新レポートのご案内

物価上昇に対応する“損益”を軸にした医師マネジメント

2024年、病院は新入患者数目標を達成しても財務的に苦しい状況が続いています。コスト増加が診療報酬改定に追いつかず、経営効率化が求められる中、医師マネジメントシステムの導入が損益改善の鍵となっています。詳しくは、右記のURLもしくは二次元コードよりご覧ください。



執筆者
太田 昇蔵

記事はこちら



<https://x.gd/YfGcN>

日本経営の基準行動について新入社員が語ってみた！

～ 第2回 早起きと認識即行動 ～

日本経営には、基準行動という共通価値観があります。このコーナーでは、2024年4月に福岡オフィスに配属された新入社員2人(國友・針尾)が見る、日本経営の基準行動についてざっくりお伝えいたします。ぜひ組織内での行動について考える機会となれば幸いです。

第2回となる今回は、基準行動②「早起きと認識即行動」についてお話しします。

基準行動とは？

監査法人を母体とした教育機関が、潰れる企業の共通項から、組織の永続的発展の重要項目として開発したもの。「自分目線のわがまま」から「相手目線」となり、仕事の上での信頼を育むための基礎となる。

5つの基準行動

1. 気づきと挨拶
2. 早起きと認識即行動
3. 約束と計画
4. 報告・連絡・相談
5. 整理・整頓・清掃・清潔



今月は基準行動の中から「早起きと認識即行動」について話していきたいと思います。

早起きと認識即行動

自然のリズムに則って早起きすることは、人間の本能整理のあり方に即した生活だと言えます。そして、その自然のリズムに合った生活は、時間管理の前提となっていきます。起きる時間を決め、その時間になれば即座に起きることは、気づいたことを直ちに実行に移すという、認識即行動を身につけるための原動力となります。

早起きと認識即行動がセットである理由

針 初めて基準行動を見たときは、なぜ早起きと認識即行動が一つの言葉になっているのか、不思議でしたよね。

國 そうですね。早起きに関しては、ただ早い時間に起きることが早起きだと思っていましたが、前もって決めた時間になったら即座に起きることが早起きだと知りました。

針 だから、気づいたことを直ちに実行するという意味で、早起きが認識即行動の基礎的な行動であると知ったときは、とても納得しました。

私たちの早起き

針 『早起きと認識即行動』。國友さんは実践できていますか？

國 そうですね・・・学生時代は、アラームの10分後のスヌーズで起きることがよくありました。しかし、基準行動を知ったことで、その10分が本能に打ち負けている時間だと考えるようになり、アラームが鳴ったらすぐに起きるようになりました。

針 良いですね。すぐに起きるようになったことで、仕事に何か影響はありましたか。

國 他の業務においても「自分目線」で動いてしまっていないか、「相手目線」で動いているかを考えるようになり、「自分目線」で動いてしまっていることに関しては改善していこうと改善意識を強く持つようになりました。

針 そんな良い影響があるんですね。私は、学生時代からアラームが鳴ってすぐに起きることを続けています。

(次ページへ続く)

國 素晴らしいですね。何か秘訣はあるんですか？

針 アラームですぐ起きるための鍵は、就寝前にどれだけ明日への気合を入れて就寝するかということだと思っています。

國 『気合』とはどういうことですか？

針 明日の予定や目標を考え、「明日も頑張ろう」という気持ちで就寝したときは、アラームが鳴るとすぐ起きることができます。また、朝のスタートダッシュを切れることにより、日中もてきぱきと動くことができます。

今後について

國 早起きと認識即行動を、実際の業務に繋げていくにはどうしたら良いか考えていきましょう。

針 國友さんが言っていた『自分目線』で動いているか『相手目線』で動いているかを振り返ることは大事ですよ。

國 ありがとうございます。そうですね、早起きの習慣は今後も続けていきますが、他のことに関しても『相手目線』で認識・判断して、実行に移していきたいと思います。

針 例えば、私は業務で分からないことがあった場合に、『この作業を後回しにしたい』とってしまうのですが、そのような『自分目線』ではなく、『明日までに完了させる作業であるから今日進める必要がある』と『相手目線』で認識・判断していきたいと思います。

國 今日やるべき作業であると『認識』したらすぐ『行動』に移す。これこそ認識即行動ですね。

針 ただ、入社したばかりですので、業務の中で分からないことも多く、作業を後回しにしないようにしようと思っても作業がなかなか進まないなど『認識即行動』を実践しにくいことも多々あります。

國 たしかに分からないことがたくさん出てきますよね。業務の中で分からないことが出てきたら、すぐに上司・先輩に『相談』することを意識するのはどうですか？

針 『相談』ならすぐできそうですね。相談して何をやるべきか分かったらすぐに『行動』するようにします。

國 相談即行動ですね。また、業務が完了したら、相談してくれた相手への感謝をこめて報告するようにしたいです。

針 認識即相談、相談即行動、行動即報告ですね。

國 これらができるようになる訓練として、早起きがあるんですね。

針 業務で認識即行動ができるよう、これからも早起きを続けていきましょう！

認識即行動のポイント

◎アラームに気づいたらすぐに起きる『早起き』の実践で『すぐやる体質』へ

◎分からないことが多い新入社員は、気づいたらすぐに上司先輩方へ『相談』することで認識即行動を実践

次回の語ってみた！コーナーでは、基準行動③約束と計画についてお話しいたします。ぜひご覧ください。



～介護報酬改定の見方～ ⑦これからの介護事業運営について

8月24日（土）に「自立支援の実践」と「海外人材が活躍するマネジメント」をテーマとし、「新時代の介護経営取り組み実践事例 公開セミナー」を実施しました。

当日は多く方にご参加いただき、参加者の皆様から以下のような声をいただきました。

<参加者のご意見>

- ・自立支援介護について、要介護者の自立がそこまでできるのかと感心した。特養での自立支援介護について、本気で取り組むべきと感じた。
- ・将来的な人口減少を考えると事業継続が難しいと考えていたが、海外まで目を向けることで決して不可能ではないと感じた。

2040年、全国における75歳以上人口は2,239万人（2025年対比1.02倍）、15～64歳人口は5,978万人（2025年対比0.83倍）となります。75歳以上人口は微増しますが、働き手は約1,200万人も減少する予測となっています。地域によって差はありますが、そのような中、高齢者を支え続けるためには、自立支援介護により自立で生活できる高齢者の方を増やし、現場を支える介護人材を海外も含め確保していくことが必須と考えられます。

人口推移から見る外部環境から見ても、今回セミナーに参加いただいた皆様のご意見を踏まえても、自立支援と海外人材マネジメントの実践は必要であると、改めて実感しました。

2テーマとも簡単なものではないですが、取り組みを始めようとしなければ、実現ができない取り組みです。弊社として、これから自立支援と海外人材マネジメントにより注力していきます。介護事業者の皆様にもお役立ちできる情報をこれからも発信していきますので、宜しくお願い申し上げます。

次長 宮本 翔

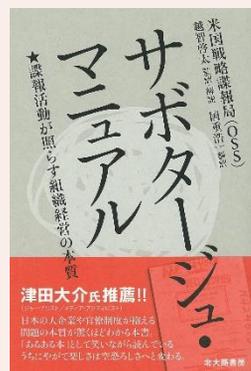
2007年4月入社。介護福祉施設の収益改善・組織・人事全般が専門分野。
2022年10月からの1年間、医療・介護機関に出向し、収益改善、組織改革を実施。
2023年10月より介護福祉コンサルティングの九州担当。



今月のBOOK REVIEW

サボタージュ・マニュアル 諜報活動が照らす組織経営の本質

【著者】米国戦略諜報局 (OSS)
【監修・翻訳】越智 啓太
【翻訳】国重 浩一
【出版】北大路書房
【出版年月日】2015年7月19日
【ISBN-13】978-4762828997



経営者や幹部の皆様は、組織をいかに発展させるについて、日々頭を悩ませておられることかと思う。書籍などから、最新の組織行動論やマネジメント理論を学び、どうすればより組織を良くできるかを検討されているだろう。この「どのようにすれば組織を良くできるか」という問いは、経営の主たる課題ではないだろうか。

さて、そのような悩みを抱いておられる経営者や幹部の皆様は、「君主論」などの著作で有名ナルネサンス期の政治思想家マキャヴェッリの次の言葉をご紹介します。

『天国へ行く最も有効な方法は、地獄へ行く道を熟知することである』

この言葉は、物事において成功するためには、まず失敗する方法を知り、それを回避することが重要であるという文脈で使われている。さて、マキャベリの言葉を信じるのであれば、組織を発展させるためには、まず発展の逆である「組織を崩壊させる」方法を知ることが有効であると考えられる。そこで今回ご紹介するのが、CIA (Central Intelligence Agency アメリカ合衆国の対外情報機関) の前身組織が第二次世界大戦中に作成した「組織をうまくまわらなくさせる」ためのマニュアルである。今回は本書の5章「組織や生産に対する一般的な妨害」から、組織を破壊する方法について検討したいと思う。

【組織や生産に対する一般的な妨害方法 抜粋 (一部意識)】

- ・ペーパーワークを増大させる
- ・文面で伝達する
- ・会議はできるだけ大人数 (5人以上) にする
- ・行動せずに徹底的に議論する

まず、組織や生産に対する一般的な妨害方法について、キーワードになるのが「官僚制の逆機能」だと本書の解説部分で指摘されている。(本書は日本語版発刊に寄せた解説とサボタージュマニュアルの2部構成となっている。) 官僚制の逆機能とは、本来は大人数になった組織を効率的に運用するためにできた官僚制が、規則や形式的な手順などにより、逆に組織の効率や公平性を損ない、非効率や不公平を生む現象のことである。そして、この形式的な手順の一要素として、文書による伝達がある。文書はいつでも読めるといった利点があるが、一方で作成に時間がかかるなど組織の生産性を減少させる要因となりうる。言葉で言えば一言で伝えられる内容であっても文章にすると数倍から数十倍の労力がかかるからである。例えばこの要因に対して独自の対応をしているのがAmazonである。Amazonの会議では図解やグラフを使う資料づくりやパワーポイントも禁止しているそうだ。これは、資料作成に充てる時間を、別のクリエイティブな内容に充てることを期待するからであろう。

また、作業時間という量的な問題だけでなく、伝達の質という面でも問題があると考えられる。口頭での伝達の場合、情報の受け手が「これはこのような解釈であっているか」とか「こうしたほうがいいのではないか」などその場で直接、情報の発信者に確認したり意見したりできる。一方で文章での伝達の場合、解釈のずれや、そもそも受け手に伝わったのかも確認できない。

(次ページへ続く)

実際にコンサルティングのご支援先である例に次のようなものがある。経営者にヒアリング実施した際に組織の課題として、「職員が理念や方針を理解していない」ということが挙げられる。経営者は理念や方針に関しては十分に共有していると感じているにもかかわらず、だ。一方で、現場職員（特に部署長クラス）にヒアリングを行うと組織の課題として、「トップの発信する方針が不明確」であったり、さらにひどい場合だと「トップは方針を示していない」という意見が出ることがある。さて、この乖離の原因は何なのだろうか。これは、メールや掲示、つまり文書による共有が原因であったりする。トップとしては、文書で職員に周知を図っているが、職員は理解が不十分、または確認していないという構図である。確認していない現場職員にも問題があるが、文書で周知しただけでその後どうなったかを確認していないトップもある意味、官僚制の逆機能に陥っているのではないだろうか。

このような問題に関する対応としては、対面の朝礼やeラーニングなど動画システムの導入がある。アナログな対面朝礼で職員の様子から理解度を確認したり、職員数や業態により集合が難しい場合は視聴履歴と感想文の提出が確認できるシステムの利用を検討したりしても良いのではないだろうか。

その他に、サポータージュマニユアルで興味深い点は、大人数（5人以上）での会議を開くこと自体がサポータージュ活動として挙げられている点である。なお、この点について本書の解説部分では、(1)社会的手抜きの発生＝自分が発言しなくとも、誰が発言するだろう(2) 評価懸念による発言の抑制＝外的なことを言って評価を下げたくない(3) 沈黙の螺旋＝決断に際して傍観する(4)同調＝多数派や力のある方の意見に流れる(5)調整損失＝スケジュール調整などで時間を消費する、以上の5つを理由として挙げている。

たしかにみんなで考えることに合意形成の意味を持たせるのであれば大人数でも良いかもしれないが、上記の内容を踏まえると現代に求められるスピーディーで柔軟な意思決定は少数精鋭で行ったほうがいだろう。

さて、今回ご紹介する内容は以上である。ここまで読んでくださった皆様はこれらの内容は当たり前だと感じられたのではないだろうか。今回、私も本書を読んで同様に感じた。しかし、逆手にとって考えると、組織を存続させるためには、当たり前に思われることをいかに徹底できるかどうかにかかっている、と捉えることができる。

最後に、サポータージュマニユアルはマニュアルとあるように注釈や作成者の意見や主張は記されていない。あくまで具体的な方法・手段の羅列である。ただ、であるからこそ現在の組織において、自覚的もしくは無自覚的に組織の破壊活動が行われているのかどうかを省みるチェックシートとして、外部環境が変化した現代でも利用価値があるのではないかと思います。（藤原 将平）



福岡コミュニケーションレターをご覧くださいましてありがとうございます。
本誌へのご感想などお寄せいただけましたら幸いです。

「福岡コミュニケーションレター」は、福岡支社の社員が
日本経営の考え方や実践をご紹介します。ものとして、
セミナーや名刺交換などでご縁をいただいた皆様にお送りしています。
日々の気づきやお役に立てる情報ですのでご笑覧いただけましたら幸いです。

株式会社日本経営 福岡支社

〒812-0016

福岡県福岡市博多区博多駅南1丁目10-4 第二博多倍成ビル7F

TEL:092-409-4466 FAX:092-409-4588

発行責任者 高園忠助

E-MAIL:tadasuke.takazono@nkgr.co.jp

WEB配信をご希望の方は右記の二次元
コードからお申し込みください。

配信停止は、恐れ入りますが左記のメール
アドレスもしくはファックスでご連絡ください。



<http://bit.ly/3eP3fL7>