

RAYMAC PRESS



レイマックプレス 2012年5月号 Vol.45

インタビュー 船木良真（医療法人三つ葉 代表）

チームが機能するかどうかは、トップの姿勢次第

研修医として勤務しながらビジネススクールで経営学を身につけ、2005年に在宅医療のビジネスモデルで起業、事業を軌道に乗せた。「患者にとって本当に必要な医療とは何か」を仲間とともに追求し続け、その取り組みはマスコミで何度も報道されるまでに。医師としてはもちろん組織を率いる経営者としても注目される、医療法人三つ葉代表船木良真氏に、事業に対する思いを聞いた。



船木良真（ふなきよしまさ）
医療法人三つ葉 代表/医師
1977年 堺市出身

2002年に名古屋大学医学部卒業後、同大付属病院に勤務。
05年に仲間の医師4人で名古屋市昭和区に三つ葉在宅クリニックを開業した。現在は運営法人の理事長を務める。

Index

- 起業家インタビュー
医療法人三つ葉在宅クリニック 船木良真さん
- 経営コラム 「なぜユナイテッドアローズは絶好調なのか」
- ベストセラー解説 「一流の人に学ぶ自分の磨き方」
- メルマガバックナンバー
- 人事労務相談室

—小さいころはどんな子供だったんですか？

滋賀県の田舎に生まれて、小さい頃はガキ大将ですね（笑）。友達引き連れてクワガタを獲りにいったり、ザリガニ釣りをしたり。自然の中で面白いことを見つけて、みんなを集めて遊ぶ子供でした。

—勉強はできたんですか？

まあまあできました。田舎でしたし（笑）。小学6年生のときに大阪の堺市に引っ越して、中高一貫の男子校に入りました。滋賀の田舎では、「運動が出来る」とか「強い」とか、いわば「タフであること」が人を引きつける“軸”だったんです。でも大阪では違いました。大阪では「おもしろい」ということが重要な軸になるんです。すごいカルチャーショックでした（笑）。生きる世界が変わると、認められる条件も変わるんだということが分かりました。

—（笑）。やはり大阪では「おもしろい」が大事なんですね。

そうです。もともと田舎育ちなので、どうもその文化になじめませんでした。この軸では勝負できないかと（笑）。その点、弟はまだ幼稚園児で小さかったので、すんなり大阪の文化に溶け込んでいました。ボケとツッコミがすごく上手で（笑）。

—ハハハ（笑）。お兄ちゃんは小6デビューで、ちょっと遅かったんですね。

遅かったです。ここじゃダメだなと思いました（笑）。だから中学・高校は本をたくさん読みました。小説から科学系のものまで、年間300冊くらいは読みました。読書が好きな、ハタから見たら目立たない生徒でしたが、先生の言うことは一切聞かないということは貫いていましたね（笑）。授業も聞かずに自分で予習して勉強して、成績1番だったら文句ないでしょ？という感じで。実際成績も良かったから、ますます人の言うことを聞かない子供になりました（笑）。

—言うことを聞かないというのは、先生への反発だったんですか？

うーん、どうだったんだろうな……。基本的に何でも自分で考

えて自分でやりたいと強く思っていました。だから先生だけじゃなくて親の言うことも聞かない（笑）。方向性が悪ければグレていたかもしれません。

—なるほど。言うことを聞かなくても結果は出るので、その行動がより強化されたのですね（笑）。進路についてはどう考えていたんですか？

その当時、宇宙がマイブームで、宇宙物理学を勉強したい、将来はNASAに入りたいと思っていました。でも成績優秀者は医学部に進むという雰囲気があったし、親からは「お前は人の言うことを聞かないから、自分ひとりで生きていける資格を持っていたほうがいい」と助言されて、結局医学部に進むことにしました。父は会社員だったのですが、私の性格で会社員になったら大変だろうと思ったんでしょうね。それで名古屋大学医学部に入りました。医者になって研究するのもいいなと思いました。

—研究したいという欲求があったんですか？

知的好奇心ですね。宇宙のこととか人体のこととか、分からないことだらけなので、単純に知りたいというか。研究によって社会に役立つものを生み出せたらいいなと。中、高、大学と一貫してそう思っていました。

—大学に入ってからどんな感じだったんですか？

大学に入ると一旦、ゆるみます（笑）。高校まで男子校で、大学に入って一人暮らしになって、一気に行動の幅が広がりました。バイトをしたり、お酒を覚えたり、仲間と遊んだり。医学部は6年制なので長くて、どうしてもゆるんだ生活になりますよね。3、4年生のときは生活の中から「読書」が消えました（笑）。5年生になるとまた復活して勉強をきちんとやるようになりましたけどね。

—将来についてはどう考えていたんですか。

当時はアメリカのシリコンバレーでIT企業がどんどん生まれているところで、ものすごく活気があり、自分も刺激されてアメリカで研究をしたいと漠然と思っていました。一方で経済にも関心を持ち始めていて、日経新聞を読むようになっていました。学問としての「経営」にも興味が出てきて、ビジネス書もたくさん読みました。自分で経営をしてみたいと思っていたわけではないのですが、読み始めたらその方向にグーッと入って行って、非常に面白く感じました。マーケティングやマネジメントのことや、トヨタやホンダの事例とか。医学部では知りえない経営や経済のことを知るのが面白くて、知的好奇心がかなり刺激されました。その頃、名古屋にグロービス（ビジネススクール）が出来て、以前からMBA（経営学修士）にも興味を持っていたので、そこでもっとビジネスについて勉強してみることにしたんです。グロービスに通いながら今後の社会がどのようになっていくかについて考えている時に、今私がやっている「在宅医療」というテーマに出会ったのです。



これをビジネスにすれば社会的課題が解決できるし、とにかく面白そうだと感じました。しかも新しい分野なので若い自分でもできそうだと、思っちゃったんですね（笑）。アメリカに行って研究するのも面白そうだけど、こっちもすごく面白そう。でもこのアイデアを実現するためにはきちんとした経営の仕組みが必要だということも分かっていたので、ビジネススクールで引き続き勉強し続けました。

—在宅医療のビジネスモデルをどのように発想したのか、もう少し詳しく教えてください。

まずマクロ経済から考えると、医療を取り巻く環境が大きく変わることが予想されました。高齢者が増えて、医療費の財源が維持できなくなるのは明白です。病院に入院するのは非常にお金がかかるので、自宅で治療するという流れは今後さらに勢いを増すと思いました。一方、個人の視点で考えると、自分で自分の人生を決めたいというニーズがどんどん増えていくのは間違いない。今の高齢者世代は、結婚相手さえも自分で決められない時代を過ごし、治療法も自分で決められないという現実があります。私には高齢者たちが自分の意思を押し殺して生きているようにさえ見えました。そういうライフスタイルというか価値観というのはどんどん変わってきていて、「自分で決めたい」という人が増えていくだろうと思いました。最後の治療法も、亡くなる場所も自分で決めたいというのはとても自然な考え方です。こういうことを総合的に考えていくと、在宅医療という医療スタイルは間違いなくこれからの社会において重要な位置を占める。海外を見てもその流れは明らかです。日本でも事業としても絶対に成立すると思いました。それをクオリティの高い医療サービスに特化して提供するのが私たちの役割だと思っています。

—起業をどのように具体化していったんですか？

研修医1年目の終わりくらいには、「やる」と決めていました。まずは人集めからです。ビジネス書に「誰をバスに乗せるのが大事だ」と書かれていますが、まさにそれで、同じバスに乗ってくれる人を探し始めました。在宅医療というモデルを実現するためには複数の医師がチームを組んで患者さんを診ることが絶対に必要なので、仲間を集める

ことは非常に重要です。それは今も変わらなくて、常に同じバスに乗る人を求めています。

—最初のメンバーは、どうやって集めたんですか？

友達に電話をしまくって、「美味しいものを食べに行こう」と誘いました。美味しい料理があればみんな集るだろうと（笑）。当時は研修医として少ないながらも給料は頂いていたので、そのお金を使って、美味しい肉でも食べに行こうよと。毎週毎週10人くらい集めて、美味しいものを食べながら、色んな情報交換をする中で、私のビジネスプランをみんなに聞かせました。「そんなの無理だよ」という人もいる中で、「面白いね」と賛同してくれる人もいました。結局、その中から4人が集まって、起業することになりました。この時期かなり太りましたけどね（笑）。

—（笑）。体を張ってメンバーを集めたわけですね（笑）。三つ葉在宅クリニックという名前は？

三つ葉という名前については、ブランディングを意識して決めました。3という数字、言葉の音感、響き、連想される色、形、覚えやすさと発音のしやすさ、誰が聞いても不快感を感じないなど、いろいろな要素を総合的に考えて決めました。

—三つ葉さんの基本的なコンセプトはどんなことなんですか？

私たちが大事にしていることが3つあります。ひとつ目は困ったときにすぐに対応できるスピード。病気は夜間も休日も待ってくれないので、これは患者さんにとってとても重要です。2つ目は個別的なオーダーメイドのサービスです。いかに患者さんのわがままに答えられるホスピタリティを持つかということです。患者中心の医療ですね。3つ目は、私たちは医療サービスに特化していますが、地域の他の訪問看護師やケアマネジャーなどと連携してシナジーを生み出すことを目指しています。介護サービスなども自前で揃える「オールインワン」のモデルもあり得ますが、それよりも都市部ではそれぞれが専門特化したうえで連携した方が良く判断し、こういうスタイルをとっています。この3つを高いレベルで実現することを目指しています。これを考えたのは研修医1年目の、まだ医師としての価値観に染まっていない頃です。いわば素人視点で発想できたのが良かったと思います。家にいる高齢者にとって一番重要なことは何かと考えたとき、困ったときに電話をすれば必ず医師とつながって、しかもすぐに駆けつけてくれることです。そこに大きなニーズがあると思いました。ビジネス界の例でいうと、例えば、宅配ピザのピザハットの価値は、「注文後30分で届けてくれること」です。一定の美味しさを保っていることは当然として、何より早く届けてくれることに価値があるわけです。実は我々の原点もここにあって、高い医療クオリティは保ったうえで、いかに早く確実に医療サービスを届けられるか、という発想をしたのです。シンプルに考えて、そこが最も必要とされて

いると感じたのです。ここが他の医療機関との大きな違いだと思います。こんなことは医師を5年も10年もやった後では考えつかなかったと思います。素人感覚で発想できたのが良かった。

—これを実現するためには、医師の数をある程度揃える必要があると考えたんですね？

まさしくそうです。必要な時に必要なだけ供給できる力というのが強みになります。ある程度の規模があれば強みにより一層強化できると感じたので、医師の数を増やすことは基本戦略として非常に重要なことだと考えています。

—起業後、患者さん（つまりお客さん）がちゃんと集るかということに不安なかったですか？

正直、そこに不安はありませんでした。ジャストインタイムの医療サービスを供給できる体制が整えば、自然に患者さんは集ると思っていました。もちろん良いサービスを地道に提供し続けることは大前提です。でもニーズは絶対にあると思っていて、予想通り、事業としては順調に立ち上がっていきました。2005年4月に三つ葉在宅クリニックを開設して、その年の9月には累積患者数が100人、2008年には1000人を達成しました。

—ホームページもかなり充実していますね。これは当初から力を入れていたのですか？

そうですね。患者さん向けに作ってあることはもちろんですが、医師など働く人向けにも作ってあります。何より、医師の数を揃えることに重点を置いて運営しています。

—三つ葉さんは、「医師の働きやすさ」についても積極的に取り組んでいますね。

はい。従来の病院ではチームプレイができないために、医師の負担が大きくなり過ぎるという問題がありました。医療界には職業上の倫理観から、1人の患者さんを1人の医師が全て診切るのを是とする文化があります。確かに患者サイドから見ればいつも同じ先生が来てくれるという安心感がありますが、このやり方だと医師は休み時間がありません。残念ながら古い世代の医師たちにそれを奨励する傾向があります。病院でも部長クラスは基本的に休みません。ワーカホリックです。上司が休まなければ、部下である若



い医師たちも休めない。でも素人的に発想すれば、3人医師がいるなら連携して交代で休めばいいと思うんです。そうすれば過酷な勤務状況は改善されます。これによって患者さんの満足度が下がってしまっただめですが、下がらない方法もあるはずだと私は考えました。必ず突破口はあるぞと。物事って、今までのやり方で良いのだと思ってしまうと、そこから脱出できません。特に患者数が多いわけでもないのに、医師に過酷な勤務を強いている病院は今でもたくさんあります。本当に休めないのかというと、そうではない。明らかに効率が悪い。チームができていない、情報共有ができていない。これは組織的な問題で、組織を変えられるリーダーがいれば必ず良くなることだと思います。医師不足の問題ではなく組織の問題だと思います。

—組織としてチームを組んで患者さんを診る在宅医療では、ITの力が重要だと聞きました。

医師同士が情報共有するためにITは必須です。それは単に電子カルテだけでなく、スケジュール管理とか物品の供給システムとか、様々なサブシステムを統合しないと、複数の医師によるチームプレイは実現できません。これらが機能して、ある医師が休んでも代わりの医師が情報をきちんと引き継いだ上で患者さんに接すれば、満足度は全く下がりにくいです。患者さんから「先生、もっと休んでよ」と言われるくらいです。こういう文化を植えつけるにはトップが率先して休んで、任せる必要があります。ですから私はどんどん休みますし、任せます。休んでいるときは絶対に電話はしませんしね（笑）。

—情報化のために専任のシステムエンジニア(SE)も置いているんですね。

今、社内SEが5人います。私たちは医療機器に投資するのではなく、情報化に投資するというスタンスですので、利益に占める大きな割合をITに費やしています。建物や医療設備に投資しなくてよい分を、ITに投資しています。

—業務の効率化のためにトヨタのカイゼンコンサルタントの指導も受けていると聞いたんですが、どんなことをしたんですか？

医療事務にも無駄が多いのです。例えば診療報酬請求の事務は月末から月初に集中して行なうことが常識で、その間は担当者は休日出勤しなければならないほど忙殺される。でも月次でまとめてやるから大変なわけで、日次で処理していけばもっと楽になるはずだと思いました。それでトヨタのコンサルタントと一緒に業務を全て分解して見直しました。最初は現場からの抵抗もありましたが、最終的には日次で処理できるようになりました。一般的な企業から見れば当然のことなんですが、医療界では「この仕事のやり方はこういうもの」という固定概念がすごく多い。そこに大きな無駄が生まれるんです。無駄を省いて時間に余裕ができれば、より患者さんの声に耳を傾けることができます。



地域の人の知恵を集めて
支えあうモデル

—話は飛びますが、言葉の重要性にも言及されていますね。

言霊（ことだま）ですね。人間は言葉ひとつで癒されもするし、傷つきもします。深刻な病気を抱える患者さんの中には、ちょっとした医師の言葉ですごく傷つく人もいます。一度発せられた言葉は取り返しがつかないのです。今まで築いた信頼を一瞬でぶち壊すほどのダメージがあるんです。逆に、ちょっとした一言ですごく安心してもらえたり信頼してもらえたりもします。時に、処方する薬よりも、医師の言葉の方が患者さんにとって効く場合があるのです。だから医師は発する言葉に責任を持ち、その言葉が相手にどのように受け取られるのかについて、真剣に考えなければいけないと思っています。例えば、絶対に「おばあちゃん」とは呼ばず「〇〇さん」と呼びかける、などということとです。

—なるほど。最先端のITを駆使しながらも、人間らしい言葉の重要性にもこだわっているんですね。さて最後になりますが、起業家に向けてメッセージを頂けますか。

起業家や事業家にとって一番大切なことはチームを作る力だと思います。いかにチームを作って組織として成長するかということです。自分ひとりで何でもできるほど優秀である必要はなくて、仲間を集めてチームとして突破していけばいいと考えることが大切です。そのためには仲間が集まるような面白いアイデアやプランを発想するということが大事ですね。つまらなかつたら集ってくれませんから。プランのロジックがしっかりしていることも必要です。誰も集まらないようなプランはどこかに問題があると考えた方がいいかもしれません。でもなんだかんだいっても、チームを引っ張るためには、経営者の「姿勢」が問われるのだと思います。どれほど真剣に、誠実に事業に取り組んでいるか。今、三つ葉というチームを引っ張る私の「軸」は、そこにあるのだと思っています。

—本日はありがとうございました。

【法人プロフィール】

法人名: 医療法人三つ葉 三つ葉在宅クリニック
所在地: 名古屋市中区御器所通3-12御器所ステーションビル3階
TEL: 052-858-3281
URL: <http://www.mitsuba-clinic.jp/>

なぜユニテッドアローズは 絶好調なのか？



豊田礼人(とよたあやと)
コンサルティング事務所レイマック代表
「クライアントの成功が私の成功である」
がモットー。

■業績好調なセレクトショップの雄

ユニテッドアローズ(UA)が新東名高速道路のサービスエリアに出店――。

セレクトショップ大手のUAは、昨年12月に高速道路サービスエリア向け店舗を海老名に出店したのに続き、2012年4月に同業態2号店を新東名高速道路の「NEOPASA清水」内に新店舗を出店しました。今までUAがリーチできていなかった層と出会える場所として機能し、UAのロゴが入った商品などの売れ行きが好調なのとか。高速道路のサービスエリアの他にも、空港や駅ナカなど従来とは異なるポイントで出店しており、セレクトショップの雄による積極的な販路拡大政策がマスコミ等でも話題になっています。

そんなUA、業績も絶好調です。直近の決算期には売上を1000億円台に寄せ、純利益で過去最高益を更新しています。従業員は2700人超(連結)。セレクトショップ運営を主としている企業の中では唯一の公開企業です。同じセレクトショップであるビームスと並べて語られることが多いですが、ビームスは売上高450億円弱(2006年)、従業員数840人ということで、UAが大きく引き離しています。

■たくみなブランド戦略

UAの成功要因のひとつは、ブランディングの上手さだと思います。ファッション感度の高い層をターゲットとし、彼らに響くセンスの良い商品を独自のセンスで編集する力に優れ、UAで服を買うことがオシャレであるというイメージ作りに成功しています。またブランド力を強くするために、「どこに出店するか?」ということへのこだわりも強く感じます。話題となりやすいエリア(例えば「新しい商業エリア」や「注目されているオシャレエリア」)に出店することで、店舗ブランドの向上に余念がありません。一方で出店数についても、多くなりすぎないようにコントロールされており、ブランドの「希薄化」を回避しています。そしてブランド力が強固になったのを見極めたうえで、昨今の新業態での出店強化策に転じているようです。注目すべきは、高速道路サービスエリアの店舗にしろ、駅ナカの店舗にしろ、単なる多店舗化ではなく、「UAがユニークな場所に出店した」という話題性でブランドの強化につなげているしたたかさです。この先鋭的な戦略が、ファッション系企業であるUAの真骨頂なのだな、と私なんかはうなってしまうわけです。



■変化への対応力

UAについて調べていると、競争の激しいファッション業界で勝ち抜いてきた企業特有の、変化に柔軟に対応できる高い能力を持っている印象を受けます。変化することなしに成長することは不可能だという考え方が、仕組みとして組織の中に埋め込まれているのです。その象徴的な例が、

「UAラボ」です。新規事業を小さく始め、事業として成立するかどうかを低リスクで判断する仕組みです。UAラボによるテストマーケティングを経て、多店舗展開が可能と判断されれば、SBU(スモールビジネスユニット)という2ステップ目へ移行し、さらに主力業態へと進化させます。こういった機動的なテストマーケティングの仕組みを常に回すことで、支持される新しい業態を着実に生み出す体制が築かれています。

■販売を一生の仕事に出来るか

UAの強さの秘密で外せないのが、理念に基づいた経営です。創業者である重松理氏(現会長)の理念を「経営理念ハンドブック」にまとめ、全社員に深く浸透させているそうです。そこに書かれているのは、「まず商人であること」の大切さ。商人には、「時代や顧客の変化にきちんと対応すること」と「顧客満足を最大の使命ととらえること」が求められます。この理念ブックをボロボロになるまで社員は読み込み、頭と体に刷り込みます。採用に関しても「販売を一生の仕事と考える人」のみを対象とし、「販売を少しやった後は企画へ」という考えを持っている人は除外しているそうです。それだけ販売を重要な仕事だと位置づけているのです。米の老舗やファッション専門店などでは、スマートかつフレンドリーかつ売上貢献度の高いベテラン販売員が活躍しているそうです。彼らは顧客からも企業からも高く評価され、地位も確立されているそうです。UAはこれを目指しているのです。

■理念に基づいた、最高の接客力

厳選されて入社した社員は、理念ブックをもとにした教育プログラムで計画的に育成され、現場で実践し、成長していきます。この稿を書くに当たって、改めてU Aの店舗を観察してみました。販売員たちの声の張り、表情、立ち振る舞いからは、しっかり教育された跡と意識の高さを感じられました。そんな彼らたちの接客サービスに感動した、というエピソードはU Aにはたくさんあるようで、例えば、「スーツを買ったお客様がそのまま着て帰りたくなったとき、古いスーツを預かり、アイロンをかけて自宅に送ったところ、お客様はとても感動した」とか、「試着室に入るときに脱いだ靴を、出てくるまでにピカピカに磨いたところ、感動したお客様は常連客になった」などです。こうした「お客様のために自ら考えて動く社員」が多く存在しているのが、U Aの大きな魅力であり強みになっています。その裏には、やはり経営理念を立て、それを浸透させるために愚直に店舗を回り、社員に語りかける経営トップの姿勢があるようです。重松氏は「かつてのセレクトショップはサービスの概念が極めて低かった。お客様のためにという精神が低く、差異化は商品のみに偏っていた。格好良さを売るセレクトショップの販売員が、実はサービス精神と

いう点では、一番格好悪かったのです。そうではなくU Aでは、一番格好良い販売員が、一番腰が低く、誠心誠意お客様に奉仕する最良の販売員である風土と文化を創りたかった。」と述べています。

計画的なブランド戦略と出店戦略、そしてハイセンスを生かしたオシャレで格好いい店舗と品揃え、そして理念の下で一体となり、顧客満足のために自ら考えて動く社員たち。これらがすべて「カチッ」と組み合わせることで大きな力を生み、ここ最近のU Aの積極的でユニークな企業活動につながっているのだと思います。その根底に流れているのは、「お客様に愛されたい」という熱い「商人たち」の思いです。進化し続けるU Aの次の一手に注目したいと思います。

(参考:『ユナイテッドアローズ心に響くサービス』丸木伊参 著)



あなたの読書時間を大幅短縮

ベストセラー1分解説

巷で話題のベストセラーを豊田礼人が読み、その要点をズバツとお伝えします

『一流の人に学ぶ 自分の磨き方』

スティーブ・シーボルト著

オススメ度 ★★★★★ 読むべき人 人生を後悔したくない人

ポイント1

後悔第一位は『勇気を出して挑戦すればよかった』

老人ホームの入居者に共通する後悔は「勇気を出して挑戦すればよかった」である。一流の人は自分の潜在能力を信じており、二流の人は信じていない。これが人生の末期に取り返せない大きな差として現れる。

ポイント2

一流の人は他人の頭脳を活用する

一流の人は自分のビジョン実現のためには他人の頭脳の活用をいとわず、誰が称賛を浴びても気にしない。対して二流の人は、自分が無能と見なされるのを恐れるがあまり、自分の頭脳だけで仕事をしようとする。

ポイント3

一流の人は世の中の進歩を歓迎する。

一流の人は進歩を世の中のあるべき姿とみなし、歓迎し、わくわくしながら参加する。対して二流の人は、世の中の進歩に抵抗する。進歩は未知の領域であるため、不安を感じるからだ。そして進歩についていけなかったらどうしようとビクビクする。

結論

人間を一流と二流に分けて論じることには抵抗を感じる人もいるかもしれないが、著者自ら「自分も二流かもしれないと感じるときがある」と告白しており、読者と同じ目線で論じようとする姿勢に好感が持てる。よくある自己啓発本と違ってしまえばそれまでだが、読み進めていくうちに引き込まれ、知らず知らずのうちに自分に当てはめて考えてしまうのは内容の正しさと、簡潔で読みやすい構成のおかげ。成長したいと願う仕事人であれば、たくさんのヒントが得られる本である。背筋が伸びる一冊。

- ★★★★★ 読まないと損をする
- ★★★★★ 読み応えたっぷり、お薦め
- ★★★★ 読み応えあり
- ★★★ 価格の価値はあり
- ★ 人気作だがピンとこなかった



メルマガ
バックナンバー

連続360週間以上、毎週金曜日に発行しているメールマガジン「愛される会社の法則」のバックナンバーから、特に好評だったものをピックアップしてお届けします。

聞きたいことしか聞きたくない (2010年4月9日発行第260号)

■聞きたいことだけ知覚する

「コミュニケーションを成立させるものは受け手である。聞く者がいなければ、コミュニケーションは成立しない。（そこには）意味のない音波しかない。」

ドラッカーの言葉です。

口が達者な人を『コミュニケーション能力が高い』とミスジャッジすることがあります。一方的に話すだけでは、コミュニケーションとは言えないのに、です。相手が自分の言うことをきちんと受け止めているかどうか。そこにコミュニケーションの本質があります。

ということは、相手が何を求めているかを知ることとはとても重要になります。なぜなら、僕たちは、聞きたいと思っていることだけを知覚する生き物だからです。相手が求めているものを知り、それに応えるかたちで話しかけなければ、コミュニケーションは成立しないのですね。（参考：『マネジメント』P.F. ドラッカー著）

■知りたくない情報は、無いも同然

企業は、商品やサービスを売りたいと思い、広告で特長やベネフィットを発信します。「これ、あなたにとってすごくいいですよ！」と。しかし、買い手がその商品やサービスが提供するベネフィットを全く期待していなかったら、全く伝わらないことになります。その情報を知りたいと思っていないから、その情報は見えないし、聞こえもしません。

つまり、無いも同然の扱いをされてしまいます。自分たちが一生懸命作った広告やコピーが、「無いもの」として扱われているとしたら、ショックです。しかし、顧客が知りたいと思うことを知らずして発信すれば、当然こうになってしまうのです。

ですから、「顧客の声を聞こう」「顧客の気持ちになって行動しよう」と叫ばれるわけです。さもなければ、あなたが発するメッセージは誰にも知覚されず、闇に葬り去られる運命になります。

■分かりやすい言葉で

メッセージを顧客に届けるためには、顧客の言葉で語り掛ける必要があります。

「大工と話すときは、大工の言葉を使え」

と、ソクラテスが言ったそうです。

当人にとっては普通の言葉でも、受け手がその言葉を知っているかどうかは分かりません。世の中、情報が溢れ返っています。SNSを見ていると改めてそう思います。その氾濫する情報の中で、自分が発信したメッセージをターゲットに届けるためには、瞬時に分かる言葉にしておく必要があります。

「小学生でもわかるような言葉になっているか？」

情報の処理に疲れ果てている人に届けるためには、これくらい歩み寄りが必要だと言われています。

■自分レベルの視点で

さて、自分レベルではどうでしょう？

自分がしゃべる時、相手が聞きたいことをしゃべっているでしょうか？話し手がしゃべりたいことと、聞き手が聞きたいことがズレていたら、そこにコミュニケーションは存在しません。ただ、声という音が鳴っているだけ。

あなたの部下は何を聞きたいのか？

あなたの上司は何を聞きたいのか？

顧客は？奥さんは？旦那さんは？恋人は？子供は？

相手が何を聞きたがっているかを知ること。そして、相手の言葉でしゃべること。仕事上で、暮らしの中で、色々なシーンで求められることだと思います。📍

無料メルマガ「愛される会社の法則」は毎週金曜日の朝8時に配信しています。配信希望の方はレイマックのホームページから配信の申し込みをしてくださるようお願い申し上げます。

後藤剛のいまさら聞けない人事労務 秘密の相談室



企業の発展に欠かせない人事労務の知識。特に近年その重要性が日に日に増してきています。しかし、分かっているようにも結構勘違いをされていることが多い分野でもあります。そこで、今さら人に聞くこともできない人事労務に関するトピックを毎回取り上げ、わかりやすく解説します。

てんかん患者と労務管理

我が国では最近、痛ましい自動車事故が多発しています。京都の祇園で起きた事故では、加害者が勤務中で、かつ「てんかん」患者であったとの報道もあったため、昨年のクレーン車での事故を思い起こさせるものでした。そこで、今回のコラムでは、この問題に対し企業側はどのようなことに留意すれば良いのかを、少し考えてみようと思います。

■「てんかん」とはどんな病気なのか

そもそも、「てんかん」とは何なのでしょう。世界保健機関（WHO）が編集した「てんかん辞典」によると、『てんかんとは、脳の神経細胞（＝ニューロン）が突然、過剰に電気信号を発することによって起こる発作を繰り返す、慢性的な脳の病気のこと』です。患者の割合はおおよそ「100人に1人」とされており、比較的身近な病と言えそうです。

■てんかん患者雇用のリスク

「てんかん」によって突然発作が起きて意識を失ったり、その場に倒れたりすることによって引き起こされる様々なリスクを企業側は恐れるわけですが、特に、下記のような職種への雇用については、企業は特に慎重にすべきです。

①車の運転が必要な仕事（営業含む）②高所作業（とび職や電気工事など）③危険を伴う機械を使用する仕事 ④水中での仕事（水泳インストラクターなど）

■私の体験

実は私も、以前てんかん患者を工場作業員として採用したことがあります。本人は、「薬で発作を抑えているので問題なく仕事ができます」と言うので、おそろおそろ採用しました。実際に、長期間にわたり発作は起きませんでした（実は軽い発作は頻繁に起きていたことを後で知らされましたが・・・）が、ある日突然、ひどい発作に見舞われ、職場で泡を吹いて倒れてしまったのです。すぐに救急車を呼び病院へ運びました。

救急車の車中で意識を取り戻した彼は、開口一番、私にこう尋ねました。「やっぱり、仕事を辞めないといけませんよ

ね？」 私は、「そうですね・・・」と答えました。彼は、「そうですか・・・分かりました。仕方ないです。」と言い、退院後、自ら退社しました。彼には、本当に申し訳ないという気持ちで一杯でしたが、やはり怖いと思いました。今回は、機械と機械の間に倒れたためケガはありませんでしたが、もし、機械の内部や、毒性の強い薬剤の入った水槽の中に倒れこんだりしたら・・・と考えると、今でも「ぞっ」とします。

■会社のリスクヘッジのために

このように、大きな発作の可能性があるため、「てんかん」患者の雇用は正直困難と言わざるを得ません。実際、患者である求職者がその病名を正直に求人企業に告げて応募した場合、まず不採用になります。そうして、病名を告げずに採用される「てんかん」患者が増えてきている可能性があります。

このようなリスクに対し、会社として行うべきことは何でしょうか。

第一に、採用選考時に本人の病歴をしっかりと確認することが必要です。特に、危険作業を伴う職場の場合は、病歴がない旨の「誓約書」を提出してもらうべきです。

第二に、雇用する場合は医師の診断書を提出してもらい、就労上考えられるリスクについて医師の意見を参考にしつつ現場の実情に見合う安全対策を講じて下さい。

第三に、単独で作業させないことです。常に他の誰かが一緒にいる状態を保ち、絶対に一人にさせないことが重要です。ちなみに、「てんかん」による発作が職場で起こり事故につながった場合でも、長時間労働等の実態がなければ業務起因性が認められず、労災の適用はありません。また、安全対策をしっかりと講じていれば、安全配慮に関する事業者責任を問われることも少ないと考えます。ただし、これらの点について本人が誤解していることも多いため、採用時にしっかりと話をしておくことがトラブルを防ぐ上で重要と考えます。

後藤剛 人事コンサルタント会社に活躍中。採用・労務管理に特に強く、多くの企業で相談に応じ、会社と従業員との労使関係の向上を果たしてきた。今年から新たに介護・医療系の転職・就職支援並びに採用支援を行っている。結婚してからずっと、ある輸入車に乗り続けてきたが、故障が重なったため、先月国産車に買い替えたらしい。下取りが余りに低いことに呆然自失だったらしい。かわいそうに……。家族は妻・子2人。日進市在住。44歳。血液型O型。

【愛される会社プロジェクト セミナーのお知らせ】

20回目となるセミナーは、「経営計画の立て方」と題して行ないます。経営計画が立てられ、それが紙に書いてあるか、否か。これで業績に差が出ることは、各種調査からも明らかです。今回のセミナーは経営計画について深掘りしたいと思います。

「経営計画の立て方」セミナー

日時：2012年6月26日（火） 19:00～20:45

場所：ウインクあいち904会議室 定員：30名

料金：3000円 愛P会員は割引または無料 講師：豊田礼人

【友割】お友達をお誘い頂きますと、本人様・お友達様とも1000円割引いたします。



定期購読をご希望の方は、愛される会社プロジェクトにご入会ください。詳細は当方のHP（レイマックで検索）にアクセスして頂き、ご確認ください。

■A1会員 525円
■A2会員 980円
■B会員 4200円
■C会員 12600円
(すべて月額)

RAYMAC PRESS