

最近になって、ビジネスの世界だけでなく、医療の世界でも「職場の上司と部下」や「医師と患者」の間のコミュニケーションツールとして“コーチング”という言葉が一般的になってきました。弊社のホームページを訪れるのは医療の現場で勤務なさっている方々が圧倒的に多いと思いますが、月 1 回のペースで、“コーチング”について自分の頭の中を整理しつつ、思いつくままにお話させて頂こうと思います。

さて、今日は第20回目の『ミッション・ビジョンを共有する』です。

1. コーチングって何？
2. コーチングが必要になった時代的背景
3. コーチングの基本原則
4. コーチングとティーチング
5. 心理学からみたコーチングが機能する理由
6. 動機付け要因
7. パラダイムからの脱却
8. コーチングの基本スキル
9. 質問する（4回程度）
10. 傾聴する（3回程度）
11. フィードバックする（4回程度）
12. 部下育成のポイント
13. ミッション・ビジョンを共有する
14. GROWモデル
15. 目標設定のポイント
16. 最後に

## 『第20回：ミッション・ビジョンを共有する』

ピーター・ドラッカーは『企業とは何か？』という命題について、以下のように述べています。

- 企業とは何かと聞けば、ほとんどの人が営利組織と答える。経済学者もそう答える。だがこの答えは、間違っているだけでなく的外れである。経済学は利益を云々するが、目的としての利益とは、「安く買って高く売る」との昔からの言葉を難しく言い直したに過ぎない。それは企業のいかなる活動も説明しない。活動のあり方についても説明しない。
  
- 利益動機なるものは、的外れであるだけでなく害を与えている。この観念ゆえに、利益の本質に対する誤解と、利益に対する根深い敵意が生じている。この誤解と敵意こそ、現代社会における最も危険な病原菌である。その上この観念ゆえに、企業の本質、機能、目的に対する誤解に基づく公共政策の最悪の過ちがもたらされている。利益と社会貢献は矛盾するとの通念さえ生まれている。しかし、企業は、高い利益をあげて、初めて社会貢献を果たすことができる。
  
- 企業とは何かを知るためには、企業の目的から考えなければならない。企業の目的は、それぞれの企業の外にある。企業は社会の機関であり、その目的は社会にある。企業の目的の定義はひとつしかない。それは、顧客を創造することである。
  
- 企業とは何かを決めるのは顧客である。なぜなら顧客だけが、財やサービスに対する支払いの意志を持ち、経済資源を富に、モノを財貨に変えるからである。しかも顧客が価値を認め購入するものは、財やサービスそのものではない。財やサービスが提供するもの、すなわち効用である。
  
- これまでマーケティングは、販売に関係する全職能の遂行を意味するに過ぎなかった。それではまだ販売である。我々の製品からスタートしている。我々の市場を探している。これに対し真のマーケティングは顧客からスタートする。すなわち現実、欲求、価値からスタートする。「我々は何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問うべきであり、「我々の製品やサービスにできることはこれである」ではなく、「顧客が価値ありとし、必要とし、求めている満足がこれである」と問わなければならない。そしてドラッカーは更に、企業が組織として成立するためには改めて「我々の事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠であると言っています。

- 企業そのものや企業の能力に直接影響を与える意思決定が、組織のあらゆる階層において行われている。(途中省略)彼らは彼らなりに、漠然とではあっても、自らの企業について何らかの定義を持って意思決定を行う。

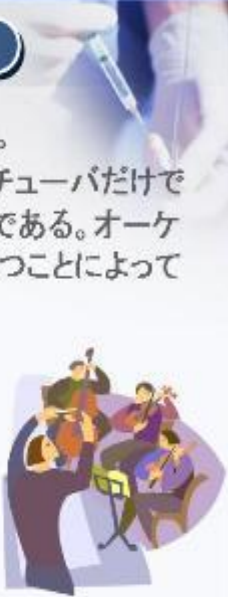
「我々の事業は何か。何であるべきか」との問いに対する答えをそれぞれが持つ。

- 従って、企業自らがこの問いについて徹底的に検討を行い、その答えを少なくともひとつは出しておかなければ、上から下に至るあらゆる階層の意思決定が、それぞれ相違なる両立不可能な矛盾した企業の定義に従って行われることになる。

お互いの違いに気付くことなく、反対方向に向かって努力を続ける。間違った定義に従って意思決定を行い、行動する。あらゆる組織において、共通のものの見方、理解、方向づけ、努力を実現するには、「我々の事業は何か。何であるべきか」を定義することが不可欠である。

**P.Fドラッカー**

- 明日の組織のモデルは、オーケストラである。250人の団員はそれぞれが専門家である。チューバだけでは演奏できない。演奏するのはオーケストラである。オーケストラは、250人の団員全員が同じ楽譜をもつことによって演奏する。
- 組織に働く者は、事業の目的が自らに求めているものを知り、理解しなければならない。上司もまた、彼らに求め期待すべき貢献を知らせなければならない。そして、彼らを評価しなければならない。



All Right Reserved, Copyright System Environmental Research Institute Co., Ltd.

今日、目標管理制度やそれに基づいた人事考課制度が企業で導入されていますが、それがうまく機能している企業はそう多くはありません。なぜなら、ドラッカーの言う「我々の事業は何か。何であるべきか」を定義することなく、目標管理制度という形から入ってしまうからです。

企業経営者やマネジャーが部下に対して伝えるべきことは、まず始めに目標管理ありきではなく、「その仕事の目的」です。目標は目的を実現するためのマイルストーンででしかありません。

### 上司が部下に伝えるべきこと

#### 仕事の意味と部下の何を評価するのか

- その仕事は何のためにするのか？
- その仕事は誰の役に立つのか？
- その仕事は誰に言われるのか？
- 部下のどんな行動を評価するのか？

#### 部下に対して何かをするときは

- 部下にとってその行為は役に立つのか？
- 部下にとってその行為は有効なのか？

Copyright Reserved, Copyright System Environmental Research Institute Co., Ltd.

### 重要なのは目標ではなく目的の共有と具体性

× × 病院の方針はいろいろ言われているけれど...

- ①組織、会議、委員会機構の改編
- ②医事業務の大幅な改革
- ③自取機コーナーの移動と医療相談室の移設
- ④全曜午後業務の見直し
- ⑤病床稼働率の向上
- ⑥診療部門・看護部門・技術部門の密接な連携
- ⑦病病・病診連携の強化
- ⑧市民健康講座への積極的参加
- etc. ...

でも.....

- ①経営理念・基本方針といったいどういう関係があるの？
- ②自分たちは具体的に何をすればいいの？
- ③そもそも、それは本当に必要なの？
- ④やらされている感じがしないでもないけれど？

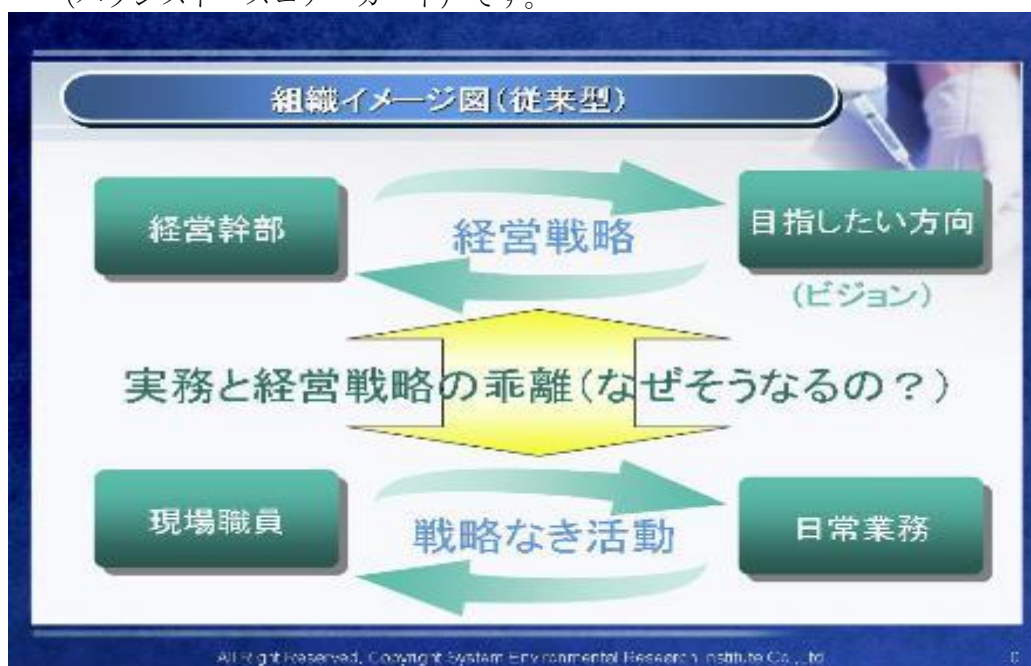
Copyright Reserved, Copyright System Environmental Research Institute Co., Ltd.

すなわち、自分達が毎日行っている日常の業務がいったいどんな意味があるのか、企業のため、社会のために役に立っているのかを腹の底に落とし込む必要があります。

そのためには、すべての社員が「我々の事業は何か。何であるべきか」について共通の認識を持つ必要があります。それがすなわち「ミッション・ビジョンを共有する」ということです。



この「ミッション・ビジョンを共有する」ためのひとつの経営管理ツールが BSC (バランスト・スコア・カード) です。



## バランスト・スコア・カード(BSC)とは...

- BSCは、戦略や計画の組織への浸透を図りながら、戦略・計画と整合性のある目標とその実現度を評価するための客観的数値指標(アウトプット評価指標とプロセス評価指標)を設定して、目標に対するフィードバックと学習を繰り返すことによって、行動プロセスや従業員の意識改革を促し、戦略計画を推進する戦略的経営マネジメントシステム(戦略推進ツール)と定義することができます。
- 病院は多様な専門職種から構成される組織体であり、ともすれば職種間のコミュニケーションやビジョンや目標の共有化が図りにくい傾向があります。そうであるが故に全職員のベクトルを合わせるためのひとつのツールとして、BSCのような経営マネジメントシステムが必要不可欠と考えます。

