

第2話

カタルシス

「大切な人と行くレストランの選び方はねー」。なぜ息子でない娘の私に教えるのかが不思議だった。大切にされていることに気づいてあげられる人になってほしかったからだろう。全部は覚えきれていないが、味そのものよりはお店の人のことがほとんどだった。持論は「心でもてなすこと」。

……喜びの笑顔である。お客さんの名前と顔はもちろん声まで覚えている。お昼のランチだって手抜きはしない。お客さんの小さな動きにも気づく。常にそれぞれのお客さんの状況に合わせ豊かで楽しい時にする。

……パパの作戦(?)のおかげで、恩師の先生からは、君が選ぶ店はまちがいがないとほめられ、また口下手だった彼氏の優しさを心で感じとれた。さまざまなサービス業のなかで保健医療はその極めつけである。私は、健康管理室、という恐ろしい名前をもつレストランの雇われシェフ兼ギャルソン。従業員の栄養バランスを考えて給食を食べさせてきた。喜びの笑顔よりは厳粛で正義感に燃える顔。健康診断で輝かしい成績(?)を残さないかぎり会わない。そのため本来お客さんであるはずの人々の声はおろか名前すら記憶の彼方。わが店に呼び出される(!)には「異常」が条件。重い病気になりかねないと判断したフルコースには真剣だが、ちょっとした相談は流してきた。職場巡視では問題点には厳しく、元気そうな人は無視。彼らがもつ悩みや不安は、大きい声で呼び、手までもふらないかぎり、私からのサービスは高嶺の花。豊かで楽しく働く場所というよりは、ケガや病気に怯える場所として捉えていた。不機嫌な日はそれが顔に出ていた。

言うならば、最低の店なのである……。

言い訳ならある。臨床は三次予防の世界だ。も

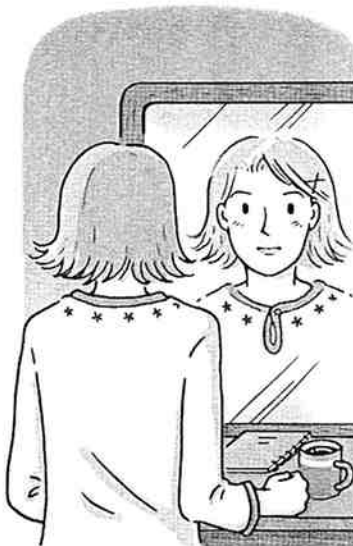
っと早く見つかったらという悔しさから二次予防への期待が積もる。そして普段から気をつけないと、という一次予防にさらに思いは膨らむ。でもそこまで。病気ではない元気な人までは気が回らない。私にはよかれと思って提供する一次予防までが精一杯だった。彼らの声を聴くことはなかった。「たといいま美味しい料理を出しても、食べさせてやるという気持ちからの味は偽装に過ぎない。そんな店に時間と金を、捨てるんじゃない。お客さんのひとときとお金をお店のサービスと料理と交換する場。どんな人でも、ある日の夕食は一度きり。お金はまた稼げても、過ごしたひとときは取り戻せない。時間とサービスがお金と料理より重要だよ」。パパの言葉が響く。

「高級レストランじゃあるまいし、給食じゃないか」と必死に言い訳をする自分が鏡に映る。でも苦しすぎる。最高のレストランは家である。シャンドリアがなくても、まばゆい器がなくても愛する人の心と料理が愛する人のために出されるところ……。形や味にはかなり問題があっても、心を込めて作った私の初めてのパンケーキを囲んで、わが家は豊かさと楽しさに満ちていた。

誰からも期待されないこの店を、私は立て直したい。友達に紹介したい店とひとり占めにしたいが

ゆえ紹介したくない店がある。私はいま心の底から「ひとり占めにしたい店」を夢見る。彼らのためでもあるが、私も「喜びの笑顔」を取り戻したい。そう、私たちのためのお店にしたい。彼らを管理する部屋ではなく、常に彼らとともに歩む場でありたい。

——涙で滲んだコバルトブルーの夜明けを心に刻む。



今日私が考えたこと MEMO

① 私が行ってきた活動を整理してみると…

専門家主導(顧客に必要であるもの)健康戦略 } これをバランスのとれた
顧客主導(顧客が必要とするもの)健康戦略 } 組織の健康資源確保戦略とすれば…

		時期	対象者	主導
健康増進		健常時	健常者	専門家
予防	1次	発病前	患者候補者	専門家
	2次	発病直後	初期患者	専門家
	3次	発病後	患者	専門家
健康増進		健常時	健常者自身	顧客
予防		発病前	患者候補者自身	顧客

② 自己採点すると

→ よかれと思っていたものを提供

→ 〃

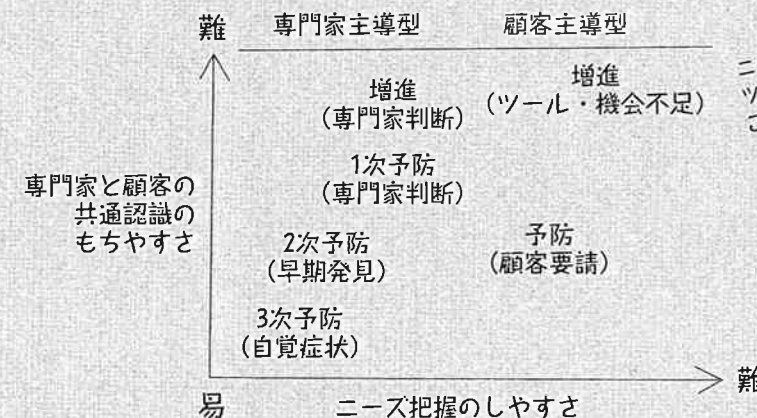
→ 有所見者中心

→ 病院を紹介

→ 皆無

→ 相談に来たら対応

〈顧客ニーズ把握の現状〉



② 顧客が必要とするものを聴くには…

最近 どうですか?
変わったことはありませんか?

これって結局、
顧客に必要なものを探るための問いでしかない!!
こんな聴き方ではダメなんだ!

・いつ彼らが話すのか?

健康に対して何かしらの気づきや関心事があって、それを何とかしようと思いつき、でも自分だけではうまくいかず、誰かに相談したいと思わなければ始まらない。

・話さない理由は?

だれに話せばいいのかわからない←企業の中にその専門家がいないことを知らせねば!
健康が気にならない←問題や期待がないかぎり、普段は気づかないもの。これだってすごいこと。

・聴く側の準備は?

問題点だけでなく、彼らのよさも把握すること(異常値ばかり見てきたことは反省!)
問題解決案以外にも期待達成案についてもサービスを用意すること

・聴き方は?

呼び出しでは脅かすだけ。職場巡視も問題発見の色が濃すぎる。
インフォーマルな場面で聴くのもいいけど、勤務時間内ではお互い厳しいものがあるし…

★短時間で効果的に聴く対象、方法、項目は検討課題!

第3話

ウォッチング

おもしろい！ 従業員が自分の健康について話していることを聞いていると、驚くことばかりだった。食堂で隣のテーブルにいた人は「最近、ちょっと健康に自信がなくなってね」と言う。「どうしたの？」と聞く同僚に彼は「調子が悪いんだ。なんとなく……」。食事の途中、私は健康管理室（このすごい名称はなんとかしないと！）に急いで帰った。さっきの彼を写真入りの社員名簿からやっと見つけ出した。健診結果に異常はなく、生活習慣も悪くなかった。

こんなこともあった。「たばこを減らす方法ってないかな……」と話している人に、つい「減らすならさっさとやめなさい」と言うところを必死に押さえた。以前の私ならまちがいを言ってしまったはず。友達の入院で自分の健康にも関心が出てきて、たばこをやめて少しばかり自信がもてるようになった人もいれば、若くて体力に自信はあったが、ある日階段を走って昇れない自分を発見して自信をなくし、真剣に健康のことを考えるようになった人もいた。いずれも私は会った記憶がない人ばかり……。

あの日（第2話 カタルシス）から私は必死に人を観察していた。出勤途中の社員を見ているとさまざまな人間模様がある。よしやるぞ顔、疲れた顔、心配顔……。会社だけではない。デパートや街で



いろんな顔に出会った。

ホテルが大好きだったパパはよくホテルに連れて行ってくれた。いつものゲームがあった。「見ててごらん、誰が新米かわかるから。お客さんと目が合わないのに動き出す人、お客さんと目が合って初めて動く人、お客さんが呼ばないと動かない人、手を振って大きい声で呼んでも動かない人がいるの。ホテルだけじゃないよ。レストランも同じ。いい店ってというのは、そこに働く人の動きでわかるんだよ」。自慢げにパパが言っていた。玄関にお客さんが入ろうとすると、ロビーに座ったパパと私はまるでスパイのように、従業員のなかで誰が最も早く動き出すかを当てるゲームを密かに楽しんでいた。ゲームに何度も負けたパパは、「いい目をしているな」とぎゅっと抱きしめてくれた（もしかしたらパパって、わざと？……！）。

とにかく私はパパの折り紙付きの目利きだったのである。徹夜をしても何もなかったかのような顔で翌日仕事をこなしている人たちにとって、健康はある意味気にならないものである。物事には正反対以外にどちらでもないものがあるって、健康に自信がない人とある人の間には、健康が気にならない人もいる。気にならない人は何らかのきっかけで初めて健康に気づく。健診の結果はある意味そのきっかけかもしれない。健診前に急にジョギングを始めるあの課長。まるで健診は期末試験のようだった。「健診結果は今までの成績表よ。一夜漬けではだめなの」と私が言っても耳を貸さない。結構気になるものらしい。

私の観察ノートのページが増えるにつれて、いくつかの単語が浮き彫りになってきた。それは、「健康への関心」「自信」「健診」「健康相談」である。健康が気にならない人を除けば、多くの人は健康に関心があり、何らかのきっかけや漠然とした不安で自信を失う。健診は会社が提供するきっかけのひとつである。彼らは健康についてさまざまな情報源をもつ。そして、相談相手は最近たばこをやめた同僚であったり、通っているジムのインストラクターであったり、あるいはテレビ番組の出演者だったり。ただ、そのなかに私が入っていなかった……。



今日私が考えたこと MEMO

① 顧客が必要とするものを効果的に聴くには…

対象：従業員全員

方法：直接聴くとよいが、時間的に無理だから質問票がいい

でも… ・誰にでも通じる表現で質問をつくるのは難しい

・長い質問はまともに答えてもらえない

*個人IDを記入してもらえば、氏名・性別とか記入の手間が省ける

質問項目：「健康への関心」「自信」「健診」「健康相談」など

彼らがふだん用いている用語で作成することがキーワード

健康認識調査票

これが基本項目

Q1 あなたはご自分の現在の健康について何らかの関心をもっていますか

Q2 あなたはご自分の将来の健康について何らかの関心をもっていますか

Q3 あなたはご自分の現在の健康について自信がありますか

Q4 あなたはご自分の将来の健康について自信がありますか

Q5 一番最近の健診結果において、何らかの身体の「異常」を指摘されましたか

Q6 過去の健診結果において、何らかの身体の「異常」を指摘されたことがありますか

Q7 あなたはこれまでに、ご自分の健康について専門家に相談したことがありますか

Q8 提供中のサービスの一覧から希望するものを複数選択

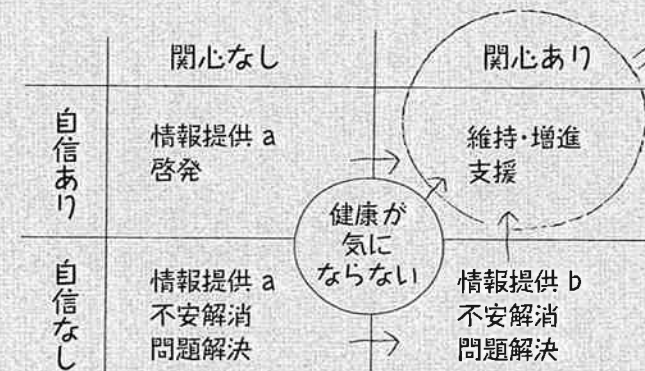
Q9 新しいサービスの希望を自由記入

*答えを「はい・いいえ」の二択にしておけば、迷って答えられなかった人でも、面接のときに話すきっかけになるから大丈夫！！

面接で聴くこと

①関心のきっかけと関心事、②自信のきっかけと自信の内容、③健康に気遣っている内容・専門家への期待・サービス提供希望時期

② どんなサービス提供の戦略が考えられるか？



めざすのは、
・関心あり、自信あり
・専門家の有効活用

↓
治療・予防だけでなく
健康増進の専門家としても
役に立つことを知って
もらわねば…！

・情報提供…健康についての認識、考え方、
テーマなど選択肢を増やす(a)
…自信をもたせる(b)

・啓発…気づき、問題の指摘

・不安解消…健康講話、健康相談
・問題解決…健康相談、病院紹介
・支援…継続性重視

illustrated by Kaori Fujiki

第4話

ヴォイス

ここ数日間、健診までに調査票が完成したことを感謝しながら、「健康認識調査票」に書かれていた顧客の声を眺めていた。何ページにもわたる専門用語だらけの質問の最後に「ご要望を書いてください」とあった今までの調査票とは違い、「健康認識調査票」は最後の「新しいサービスの希望欄」にも書く体力(?)が残っていたようで、たくさんの声を書かれていた。健康が大事なものだということはほとんどの人が知っている。ただ、知っているからといって、実際に行動するかは別問題……。

小学生のころ「あいさつは先に見た人がするものだよ」、パパにそう教えられていた。同じマンションには小学生がたくさんいた。パパは毎日大きい声で「おはようございます」とあいさつをしていた。が、それに答える子は少なかった。あいさつをすることが大事なのはみんな知っている。でも、知っていながら実行していなかった。あきらめの悪いパパは毎日、何年も、返事のないあいさつと戦っていたような気がする。小学校1年生になってから、パパは学校の正門まで「散歩」を理由に毎日私を送ってくれた。朝のデートはよほどのことがない限り続いていた。車道側にはパパが立ち、私の手を握って散歩した。道端の落葉や季節の花を見ながらゆっくりと。学校までの道、向こうから歩いてくる顔見知りの人に何も言わず



に通り過ぎようとする、私の手をぎゅっと握って「あいさつは？」という無言の圧力をかけた。

知らないことは、参考書を見たり、図書館で調べたり、先生に聞いたりして、一生懸命に知ろうと努力した。「塾に通う時間があつたらもっと遊びなさい」というパパのおかげで塾に通ったことはないけれど、学校の先生やパパはすばらしい私の応援団だった。私の知らないことを一生懸命に教えてくれた。先生とパパの共通点は、私がどこまで知っているかを正確に把握して、そしてそれを応用できるか確認することだった。話す時間は私のほうが長かった。そして、最後まで私の話を聞いてくれた。

今日、8冊目のメモ帳を買った。1冊目の最初のメモ(第1話バランス)には、娘である私の声を聞いてほしかった、と書いてあった。あのときパパが私の声を聞かなかったのか、聞けなかったのか、私にはわからない。

自分が必要とするものと言う勇気と、それを言えるチャンスの巡り合わせなのかもしれない。調査票で娘に聞くパパなんていないもの。

調査票に書かれている自由記入欄の文字に、彼らの勇気を感じた。顧客に必要であると必死になって考えてきた鬼のような私に、彼らは優しくも「自分たちが必要とするもの」「自分に期待するもの」を聞かせてくれた。

ほとんどの人が健康について関心をもっていたが、自信まではもっていなかった。健診で確かに異常があったのに「ない」と記憶している人、異常がなかったのに「ある」と記憶している人もいた。専門家として気にする項目とは異なる項目の異常値や数値に必要以上にこだわっている人もいた。呼び出されて私と面談をした人は、自ら相談に行ったわけではないという理由で、「健康相談をしたことはない」と答えていた。「健康相談に行った」という人のほとんどは、再検査が必要だったり治療が必要な人で、健康増進について相談に来た人はほんのわずかだった。

健康が大事だとわかっていても、実際に行動するには、やはり応援団が必要なんだ。やる気をおこす、やる気を持続させる、やる気を見守る応援団、先生とパパのような優れた応援団が……。



今日私が考えたこと MEMO

① 今回の調査のまとめ I

〈健康認識調査〉

		年令区分で多かった順 (40代、50代、30代、20代)
Q1 現在の健康に関心あり	85%	(40代、50代、30代、20代)
Q2 将来の健康に関心あり	83%	(50代、40代、30代、20代)
Q3 現在の健康に自信あり	51%	(40代、50代、20代、30代)
Q4 将来の健康に自信あり	29%	(40代、50代、20代、30代)
Q5 最近の健診で異常(記憶)	33%	(50代、40代、30代、20代)
Q6 過去の健診で異常(記憶)	44%	(50代、40代、30代、20代)
Q7 健康相談したことがある	22%	(50代、50代、30代、20代)
Q1・3 現在の健康に関心・自信あり	42%	(40代、50代、20代、30代)
Q2・4 過去の健康に関心・自信あり	24%	(40代、50代、30代、20代)

・過去も最近も、健診で異常の記憶はないが、健康相談に行った人

18%

★年代別にみると上位はすべて40代、50代。20代、30代の若い人たちは将来を担うにもかかわらず、このままでは、まさにアリ地獄だ!

Q8 健康増進系の既存プログラム参加希望者

〈参加動機〉・あることすら知らなかった!
・以前参加して効果があったから

〈期待〉・ビキニが着られる、楽しさ、継続したフォロー

健康に関心・自信あり 41%
健康に関心あり・自信なし 49%

Q8 予防系の既存プログラム参加希望者

〈参加動機〉・上司命令で仕方なく!?
・健康への不安

〈期待〉・わかりやすく、実施可能な時間帯に配慮してほしい

健康に関心・自信あり 41%
健康に関心あり・自信なし 51%

Q9 新しいサービスの希望のキーワード

毎日できる運動、何かやってみたいが何がいいかわからない、ダイエット、ウォーキング、水泳、人間関係、たばこを減らす方法、ストレス解消、食事(自然食)、養生法、健康維持の情報、ヨガ、最も効果的な運動時間、ジャズダンスなど……

ジャン・ドゥーソップ
(産業医科大学助教授)

第5話

メニュー

買い物に夢中になっている私に、「そろそろ夕食にしないか」とパパが聞いた。デパートにはたくさんの食堂があった。最初のうちはどれにしようかと楽しんでいたが、そのうち本当におなかですいてくると二人は機嫌が悪くなってきた。おなかはすいている。食堂もたくさんある。ところが決められない。せっかくの楽しいショッピングだったのに、ようやく決めて入った店の食事は楽しくなかった。

「今日は外食をしよう」ということになったときも、和食にするか、中華にするか、それともイタリアンにするかを決めないと、家を出ることすらできない。各自の好みだけで話し合ううちに、結局は近くのファミリーレストランになったこともある。和食に決めたとしてもお寿司にするのか、小料理にするのか、それにどこの店にするかでまたまた話が続き、やっとの思いで出かけてみると、長い列の最後に立たされる。

もっと困ったのは、初めて行った街で、どこがいい店なのかかわからないとき。やっとの思いで選んだ店に入っても、今日の献立とワインリストを



前にして途方にくれてしまう。馴染みの店ならギャルソンが丁寧に説明してくれて、ソムリエは組み合わせのいいワインをすすめてくれるけれど。

人生で一度しかないその日の食事で、選択と決断を次々と迫られる。まず、何を食べるかを決めるのに十分な情報が必要だ。店までの道のりや時間、店の得意な料理、あるいは試してみたい料理を決める勇気。この問題を解決するには、こだわらずに何でも食べるか、食べ歩いてみるか、雑誌などで情報を得るしかない。ただ、雑誌で絶賛されている店でも私の嗜好とまったく合わなかったり、サービスのよさは取材用にすぎなかったりする。

調査票の自由記入欄に書かれた彼らの声で、最も目をひいたのは、「何かやってみたいが、何がいいのかわからない」という声。健康増進への気持ちは確かに存在するが、それを解決するための方法までは、わかっていない。運動といってもその種類は五万とあるし、健康維持の情報となれば、おそらく百科事典の厚さになってしまうだろう。それに、毎日継続できる方法となれば、プログラムの選択肢だけではなく、時間をどう確保するかも問題になってくる。

パパがなぜ、馴染みの店以外にはあれほど行きたがらなかったのか。たった一度の食事の時間、そこに行けば、味もサービスも安定していて信頼できるからだろう。とくに仲のよいシェフは、新しいメニューをパパに出して、感想を聞いたりもしていた。「何かが食べたい」という人に本当に必要なものは、選択できる自分の確かな意思、そしてそれに応えられるモノとスタッフの存在なのだろう。

調査結果を得てから彼らと面接をしているが、健康増進への希望や期待は驚くほどたくさんある。しかし、それに対応できるモノが意外と少ない。わが店のメニューは古いままだし、彼らが新たに希望するメニューは私では対応できない別世界のジャンルだったりする。

ほしいモノがあれば、それを探してあげる、メニューを見せて選択肢を増やせばいいと思ったけれど、それだけでは甘かったのである。



今日私が考えたこと MEMO

① 今回の調査のまとめⅡ

〈面接〉

① 関心について…きっかけと関心事

〈きっかけ〉

- ・子どもが生まれて責任感 ・健診で異常を指摘された
- ・ふだんから関心をもってるものじゃないの? ・がんで死ぬ家系だと思っから ・体重の急激な増加

〈関心事〉

健康関連の情報、自分に合ったプログラム、プログラムの選択肢を増やす

② 自信について…きっかけと自信の内容

〈きっかけ〉

- ・現在問題がないから ・長寿の家系 ・今まで病気知らず ・若いから大丈夫 ・脱毛なし!
- ・ふだんから運動をしているから ・たばこをやめられた ・規則正しい生活
- ・骨折して入院して ・階段のぼりがつらかった ・なんとなく…

自信をなくした
きっかけ

〈自信の内容〉

お酒に強い、腕力、筋肉質、健診異常なし、兄が医者

③ 気づいていること：食事、運動、ストレス、とくになし（運命、そのときはそのとき）

専門家への期待：情報、継続的フォロー、プログラムの選択への助言、新たなプログラム提案
相談時間と相談方法（異常がなくても相談したいときはどうすればいいか）

提供希望時期：今すぐほしい、後でもよい
本気かどうか不安

季節と関連 ex)ウォーキングは春や秋、フィットネスは水着シーズンの前!

◎時間帯の配慮 これは見落としていた。重要!!

④ サービス提供戦略

既存プログラムをどうするか?

調査票・面接で得た
参加動機
期待
健診結果の理解など

を前提に

性別
年齢
勤務場所
勤務形態
健康認識
など

を踏まえて

細分化
プログラムの再編成

今までのものを続行

廃止して新サービスを導入

⑤ 短期企画として、 提供中のプログラムの再編成をする

- ・参加動機・期待
→ 広報活動の工夫、マンネリ化の改善
- ・自信のある人々
→ 強度の見直し、ゲーム性を取り入れるなど
- ・自信のない人々
→ 希望するプログラム…よりは、
まず自信のなさをもっと理解しないと
- ・勤務場所・形態
→ これに合わせたプログラムの提供
職務上集まりやすい集団の特定も検討課題

…まずは、実績、経験もあり、参加者希望も
最も多かった「フィットネス関連プログラム」に絞ろう

メニューを増やせばよいと思ってたけど…
和食がイタリアンが決められない人も
和食風のバスタがほしいという人もいるし…

- 相談体制づくり
(異常なくても相談できる)
- 学会や関連セミナーの参加目的の見直し
顧客に合うものを探す!!

- ・発表のなかから、
ひたひた合うもの
少々改良を加えるもの
- ・発表者とパートナーとなり、
新しいプログラムを開発
- ・他分野の専門家との連携も重要

中長期企画として
進めよう

ジャン・ドゥーソップ
(産業医科大学助教授)

第6話

チーム

ある日、パパが「豚に真珠という言葉があるけれど、誰が悪い？」と聞いた。「真珠の価値のわからない豚を叱ること」と答えると、こう言った。「豚にしてみれば、食べられないものを渡されたので迷惑。真珠にしても嫌なはず。さて、誰が悪い。それは真珠を豚に渡した人が悪い。いくらすばらしいモノでも、ふさわしい人に、ふさわしく渡さなければその価値はなくなってしまうんだ」。

健康戦略も決まり、ほっとしていた私は、いつものようにコーヒーを淹れながらそんなことを思い出していた。「豚に真珠か……」。そうつぶやいた瞬間、私は大きな見落としがあったことに気づいた。

どんなにいいサービスを開発したり、改良し、選択したとしても、そしてそれが顧客が必要とする的確なものであっても、サービスを渡す人に問題があれば台無しになってしまう。スタッフ会議を振り返ると疑問が残る。発言する人は決まっているし、時計ばかり見ていたり、自分の専門分野以外の話になると視線が窓の外だったり……。

チームとは何か。人との関係である。そこに必要なものは信頼にほかならない。信頼を得るためには安定感のある体制づくりが必要である。

そこで、休日などを利用して本屋に出かけ、チームづくりとかビジネスの実用書を探し、読んでみた。だいたいが心得か、術や技といったテクニック系が多かった。これはやはりプロに聞かないと思った。

さっそく私は、人事労務部長によいチームになるには何が必要か、聞いてみた。彼の答えは意外にも、「基本ができてなければどんなテクニックも通用しない」ということだった。その基本とは「目標、指示報告、予定」だということ。ため息とともに

に彼は話を続けた。「本来、基本は学校と家庭で学ぶもの、それで初めてプロの社会人になるはずなんだよ。でもね、進路は成績や先生と親が決めるのが普通。時間割も決まっている。授業は見て、聴いている。それに従うのがよい子だった。でも、そのよい子が『社会人』になったとたん、かつて経験したことのない別世界に放り出されてキレてしまう」。

なるほど、私たちだって同じだ。基本ができていなければ、「5 kmも走ってきた人に餅を食べるようにすすめる」なんて、とんでもないことがおこる。

そういえば、パパは、旅行の目的によってホテルを選んだ。「休み」のためなら、行き届いたサービス優先。「遊び」のためなら、遊ぶ環境を優先、設備は最低限でもよい……。

パパは日曜日から始まるカレンダーを見せながら、「金曜日の午後から土曜日までは遊び。遊びだって疲れるから休む必要がある。だから日曜日は休む。遊びと休みを区別しないと遊びで疲れた状態で仕事することになるからね」と、言っていた。おかげで日曜日の門限は午後4時だった！実は私のメモ好きはパパゆずり。驚くことに買い物に行くパパのメモには、数量はもちろん、店で買う順番まで書かれていた。そして、年末に来年のパカンスの予定を決めるわが家では、主力製品の企画書並みのきめ細かいメモがとられ（私がその役目）、それを実現するために何カ月も前から仕事の予定を調整していた……。

健康管理室の私たちもプロの「社会人」として基本ができていないか検討することを提案した。



そして、ふさわしい人に、ふさわしく、ふさわしいモノを渡すために、まずは私たちの基本を整えることにみんなの同意を得た。その結果、全員

参加型の勉強会を開くことにした。人事労務部長に講師をお願いし、快諾もいただいた。久々に盛り上がった会議。気持ちよい疲れを感じた。



今日私が考えたこと MEMO

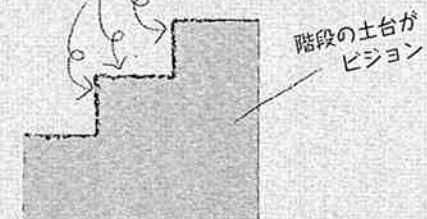
① チームワーク向上のための勉強会のポイント

・「今まで〇〇をした。〇〇だった。そして〇〇を知った」とまで言えなければ、単なる自慢話にしかない。

→ チームの現在の持ち物と現状を正確に把握する必要がある。

- ・個人の能力向上にかかわらず、チームを1つの単位として考えること
- ・個人能力の合算がチーム力になると思うと大間違い。なぜなら一人のスターがいれば、ほかは脇役になってしまうことがある
- ・個人能力の向上、ならびに相乗効果でチームワークも生まれる
- ・チーム単位の教育を行う
- ・勉強会の評価項目を明確にすること

階段にたとえるなら、長さや高さのようなものを明確にするのがミッション



② 働く人の3つの基本

目標管理・指示報告・予定管理

<目標>

ゆるがないビジョンと的確なミッション

<指示報告>

指示の授受は8W3H1Sで！

8W (Whenいつ、Whereどこで、What何を、Who誰が、Whyなぜ、Withinいつまでに、Whichどれを、Whom誰に)

3H (How muchいくら、How manyいくつ、How longどれくらいの期間、などできるだけ詳しく)

1S (Standard評価基準)

報告はどこまで、どうやって準備をするかが重要！

<予定>

・休み＋仕事＋休み・遊び…このサイクルが○

・仕事＋休み＋仕事…これは×

＊家庭が整備工場になってしまうから

・仕事＋休み・遊び＋仕事…これも×

＊遊びだって疲れる。だから仕事に入る前に休みをいれる。それが安定したサービスを提供し続けるために必要！

illustrated by Kaori Fujiki

第7話

プランニング

小学生のころ、休みには小川のある山小屋で過ごすことが多かった。パパは私を小川に連れて行って、「右側にある石が見える？ その石がいつも濡れるようにしてごらん」と課題を出した。小学校1年生の私は両手で水を汲み、石を濡らし続けた。その石は左側を流れる小川の右の端っこにあったので、すぐに乾いてしまった。何度も往復して泣きそうになっていた私をしばらく見ていたパパは、上流に行き、石の場所を変えて水の流れを変えた。すると魔法のように川の流れは変わり、乾いた石に水が流れるようになった。

翌年、再び山小屋で過ごした私とパパは、小川に行き、水たまりができていところを、どうすればいつもきれいな水が流れるようにできるかを考えることにした。去年の学習効果もあり、私はまず水の道を地面に書いて設計(?)をし、必要な道具などをそろえてから作業に入った。少し時間がたつと、水たまりに新しい水が流れるようになった。そして私好みの遊び場もおまけに作った。昼食を小川で食べながらパパは言った。

「見てごらん。大きい石が流れを邪魔しているけれど、川はそこで止まって悩んだりしない。すぐさま石の周りを流れていく」

何かをやろうとするときには必ず障害がある。そのときにいかに石を動かせばうまくいくか、どのような流れの道を作るか、そして障害があったときに流れを止めずに継続的に進めるためにはどうすればいいか——。すべて川遊びで学んだことである。

こんなこともあった。パパは大声で私を呼び、時計を渡して「これから2mの穴を掘るから時間を測って」と言った。「よいスタート!」。私のかけ声でパパは必死に穴を掘り始めた。最初のう

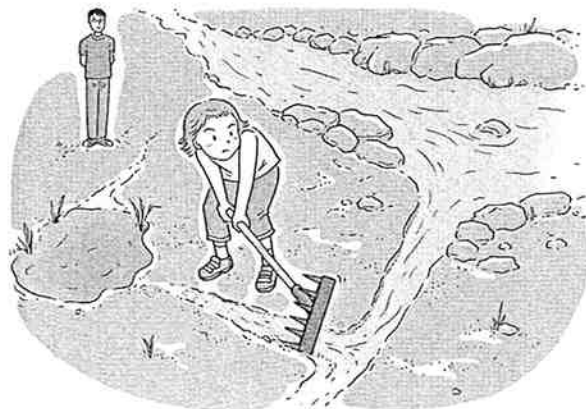
ちは順調だったが、腰あたりの深さになると、パパは思うようにシャベルを動かすことができなくなった。穴の周りにたまった掘り出した土が崩れ落ち、パパの肘は穴の壁に当たり、見るに見かねない状態だった。穴から出てきたパパは、周りの掘り出された土を遠くに動かし、穴の半径を広げ始めた。シャツは汗で濡れて、顔は苦痛に満ちていた。あの晩パパの肘はひどく腫れていた。

穴を深く掘るには、深さに見合う半径から掘り始める。そして掘り出された土の処理、掘り終えた人が穴から出てくる方法も考えなければならない。本当に深く探求するためには何が必要かを学んだ日だった。

私たちは、プロの社会人として基本ができているか確認し、チームワークを向上するために、毎回90分間、鬼教官のもとで勉強会を続けている。その間、大きな石にぶつかったり、狭く深い穴を掘ったりすることもあった。しかし、健康管理室は明らかに変わっている。会議の集中度は高まり、時間が短縮された。役割や目標を自分の言葉で説明できるようになった。提案の数が増え、提案する人の偏りがなくなっている。その間、さらにうれしかったのは、皆で話し合っ、念願だった、健康管理室の名称を「健康応援室」に変えることになり、許可されたことだ。

健康応援室では、調査や面接内容から抽出したキーワードと関連した既存のプログラムを仕分け、新開発・改良・選択の役割を決めた。その経過報告の会議の予定も決まった。

——いよいよ企画書の青写真を書く時期がきた。



今日私が考えたこと MEMO

① 企画の種類と難易度

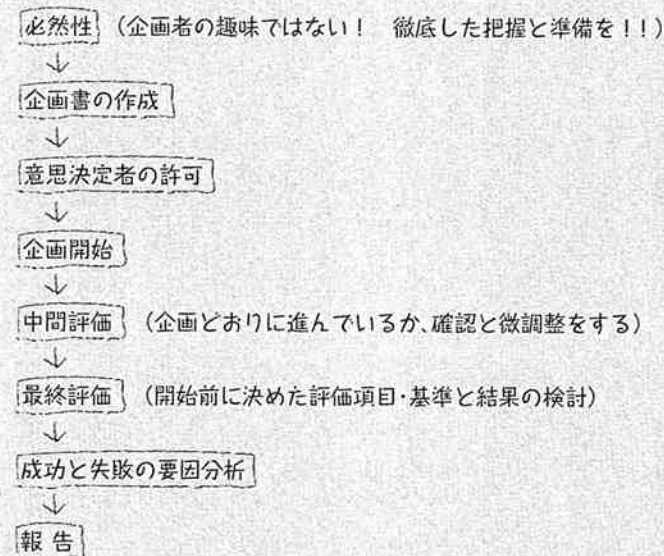
- ・一般企画：A様の家をB様に建ててもらうための過程
- ・健康関連企画：A様の家をA様に建ててもらうための過程
- ・産業保健の企画：A様の家をA様に建ててもらいながら、同時に町並み全体を整える過程

② 企画者の役割と存在

- ・A様の期待とB様の都合をあわせよいチームワークを作ること
- ・全体の流れを考えること
- 無理のない流れを考える(予定管理、人員配置、事前予行練習など)
- ・企画どおりに進まなくなった場合を考える(流れは止めずに回避策など)

家が完成したときに招かれるのは建築士と工務店の方。企画者が呼ばれることはまずない。企画者はパーティーが終わったあと、できあがった家の周りを見て、静かに去っていく孤独な存在かも…

③ 企画の流れ



④ フィットネスプログラム企画の青写真

■情報系(勤務場所によって情報提供の場所を彼らが集まりやすい会議室と予定で区分)

→ 選択肢を増やすこと、調査票や面接で調べた動機に対応する情報の種類など <第5話メニュー参照>

■実施系(勤務形態による時間帯による区分)

→ 期待値と専門家との話し合いで各自に合う目標値を決める。運動の強度は当然異なる

プログラムの種類は10以上にまでふくらんだ。時間的・人的資源が足りなかったで、現状を踏まえてしほら必要がある。

■プログラム後のフォロー

- ・顧客と話し合っ、決めた時間にこちらから電話をするか、顧客から電話をする
- ・まず介入なし自分ひとりできかどうかを確認し、異なる支援をする

→ 参加者全員に対しては、3カ月後と6カ月後にフォローし、その都度継続しているかを確認、支援と応援をすることにした。

第8話

エバリュエーション

秋晴れの空に軽快な音楽が響いていた。近くの小学校で運動会が開かれているのだろう。「運動会の華」といえば、何といても、誰もが盛り上がるリレー。小学校の運動会、私には、忘れられない思い出がある。

ふだんから仲良しの私たち4人組のチームワークは群を抜いていた。「一等賞が目標だからね」。

小雨の降るなか、いよいよスタート。ところが第1走者がコーナーで転んでしまった。すぐさま立ち上がり走り出した彼女は、第2走者にバトンを渡した。第2走者の彼女は猛烈なスピードで距離を縮め、3位に並んだ。総立ちの観衆席から大きな拍手がまだ終わらないうち、第3走者に渡せたはずのバトンは、無情にも落ちてしまった。慌てた彼女は拾おうとしたが、バトンはまた落ちてしまう。この時点で順位は最下位になっていた。アンカーの私と先頭を走る人との距離は、到底追いつけない距離だった。それでも無我夢中に走った。結果は最下位だった。

その日パパは、チームのみんなをわが家に招待した。ベランダでバーベキューをしたけれど、何ともいえない沈んだ雰囲気は消えることがなかった。

食事が終わり、リビングに座っている私たちにパパがお菓子を持って入ってきた。「元気がないね!」と言った途端、第1走者の子が「私が悪かった、みんなごめんね」と言い出した。すると第2走者、第3走者の子が同時に、「違う! 私が悪かったのよ!」と言い出す。そのときだ。パパが「おいおい、ちょっと順番が違うな。いいところを先に探そうよ」と割り込んだ。

そこでみんないいところを探した。「第1走者はあきらめなかった」「第2走者は速かった」「第

3走者はあきらめずにバトンを拾おうとした」「アンカーもあきらめずに走りきった」などなど。最後にパパは「いちばん人気だった。後から互いを責めることも決してなかった」と、加えてくれた。

そして、パパは続けた。「次は反省点に移ろうか」「バトン渡しの練習が足りなかった」「コーナーの走りをもう少し練習しておけばよかった」「受け取る場所を変えればよかった」などなど、みんな真剣に話し合った。「今度はその練習につきあうか」と言うパパに、みんなダメダメと言いながら、笑顔になっていた。今度はがんばるぞという気持ちになっていた。しかし、「小雨のせいで滑った」という失敗要因に対してパパの意見は厳しかった。「それはほかのチームだって同じ条件。失敗要因としてあげるのはかわいそうだ。ただ、天気予報などで予想はできたはずだから、コーナーでは気をつけようという心構えをもつくらいでいいのではなかったのかな」と。

いくら速い子だけを集めたとしても、仲が悪いようじゃリレーでは勝てない。走る順番からもめてしまう。結果は最下位だったけど、あのときの4人はいまだに親友である。

結果だけで評価したり、他人をねたんだりすることよりも、もっと大事なものがある。評価=エバリュエーションは〇×をつけることではない。さらなる発展のためなのである。

「企画の華」はやはり評価項目と評価基準だろう。



それを前もって企画書で宣言することは、緻密な準備と勇気のいる作業である。だが、それこそが企画者の腕の見せどころだ。何も宣言せずに、突然現れてびっくりさせるパフォーマンスでも、ウサギを消して見せると宣言して、本当に消したかのように見せるマジックでもない。企画にトリッ

クはない。宣言したことにかに近づけるかに、その美しさがある。意思決定者に対して企画を提案する会議も近づいている。企画書ができあがるにつれて健康応援室の私たちは、まるで運動会のリレー直前の表情になっていた。スタートを知らせる合図が楽しみだ。



今日私が考えたこと MEMO

- ① 評価の目的：さらなる発展のためであり、〇×をつけるものだけではない。
- ② 評価項目：成績だけでなく、より広い視野でとらえた項目が必要だ。
 - ・人的資源管理など経営的な側面
 - ・何かを始めようとする気持ちや行動の変化
 - ・結果そのもの
 - ・企画したサービスに対する顧客の理解や認知
 - ・企画したサービスへの参加の度合い
 - ・参加者の満足度
- ③ 評価基準：評価項目を目に見える形（たとえば数値の変化など）にすること。
- ④ 中間評価：結果も大事だが、それまでの過程も項目に入れるべき。企画の段階から、どこをどの段階でみていくか前もって考えておく必要がある。
- ⑤ 最終評価：前もって宣言していた評価基準と実施後の結果との違いについて分析する。
 - ・成功要因と失敗要因の両分析が重要だ。
 - ・成功要因は次の成功の秘訣が隠されている。
 - ・失敗要因は同じ失敗を繰り返さない秘訣が隠されている。
 - ・失敗を繰り返さなければ成功する、とは言えない。
 - ・内部要因：チームワークのよさは継続的な活動には不可欠なものだ。たとえば、基本的項目（第6話 チーム）の徹底とやる気など。1回の失敗で崩れないしぶとさと、今度こそという熱意も得られる。チームワークが悪ければ、仲間割れや不安定など、リスクが多すぎる。
 - ・外的要因：予想できなかった要因については評価のしようがない。それは素直に受け止めるほうがいい。でも予想できたはずのものだったかどうかは、真剣に分析するべき。

illustrated by Kaori Fujiki

第9話

プレゼンテーション

学習発表会のときだった。自分の夢を書いた作文が選ばれ、全校生徒の前で話すことになってしまった(！)私は、極度の不眠症に悩まされていた。おこづかいを惜しまず、プレゼンテーション関連の本を買いあさった。どの本にも決まって書かれていた「緻密な準備が重要である」という一文が重くのしかかった。夢を語るはずの発表は、時間とともに悪夢に代わっていった。夢見たこともない作り話となったかと思うと、格好よい「見せ方」をすることに必死になっていた。そして、やつれて臨んだ学習発表会。いつのまにか発表時間がなくなり、最後あたりは何を話したかすら覚えていない。発表会の後、パパと食事に行ったが、大泣き。夜には熱を出し、翌日は、夜通しで看病したパパとともに1日休んだ。

「一睡もしないでいったいどうするつもりだったんだ!」。ずっと黙っていたパパが発した声は震えていた。「だって準備ができてなかったもの……」。「いったいどこまでやれば気が済むんだ。10年か? 100年か? 自分をよしと認めてあげなきゃ、いつまで経ったって終わらんぞ!」。

今、私たち健康応援室スタッフで開いている勉強会のなかで、部長は「幽体離脱」ということを強調していた。……十分な準備ができていれば、意思決定者の表情から「その企画はだめだ」が読み取れるようになる。発表している自分は練習したとおりに話を進めていくが、もう一人の自分がいて、相手の反応を感じることが肝要だ。これができないとテレビカメラを前にして話すのと同じ。発表者は話を聞きに来てくれた目の前の、生の人間を全身で感じなければならない……。

「準備が大切だという話はわかりますが、いったいどこまでやればいいのでしょうか。時間は限られ

ているし、準備ばかりするわけにはいかないじゃないですか?」

部長の話の腰を折ったうえ、けんか腰の言い方にみんな目を丸くした。「申し訳ありませんでした」と謝ると、部長は意外にもニコリと笑った。「いいところに気づいてくれた。今度、健康応援室の企画案を君が発表するんだよね。どう準備をするか、どこまで準備すればよしとするかをまとめたものがここにある……」

勉強会ではいろいろ考えさせられた。プレゼンテーションは包装のようなもの。中身があって初めて成り立つ。包装の目的は中身を保護すること、そして見栄えである。中身を保護することは、自分の大切な内容を大事に伝えたいという意味でもある。見栄えは他人への尊敬である。自分のものが最高であるなら、包装は要らない。自分を大切にする気持ちと他人への尊敬がプレゼンテーションの心構えではないか。

意思決定者からみれば、限られた資源で最適なものを選ぶ責務がある。健康応援室の企画だけが企画ではない。ほかの部署からの企画もある。彼らもまた心を込めて包装したであろう。

肝心な中身は健康応援室の宝となった企画書である。みんなの思いの結晶を実現するには「許可」が必要となる。大事な夢であるがゆえ、包装用紙やリボン選びにも迷ってしまう。でも、その選択に10年も100年もかけるほどの時間は無い。

学習発表会のトラウマをもつ私にもう一度チャンスが訪れてきた。今度は私の夢だけではない。顧客の大事な声、健康応援室の熱い思いがある。



そして、わが社のために必要であるとがんばってきたほかの部署の人々もいる。

これでよしとしよう。何度も何度も自分に言い

聞かせた。リハーサルが終わったときに、健康応援室のみんなもそう言ってくれた。

明日スタートの合図が鳴る。



今日私が考えたこと MEMO

① どのように準備をするか

＜ふだんの準備（基礎体力づくり）＞

- ・新聞社説などを用いて、読み進めながらキーワードを見つけ出すことを身につける
- ・キーワードを用いて400字以内に作文をする
- ・聴衆にとって聞きやすい、自分の話すスピードを知り、3つほどのスピードを身につける

＜発表が決まってからの準備＞

- ・発表時間を気にせず、いったんは話したいことを表すキーワードを並べる
- ・発表時間内に収めるようにキーワードを選択、並べ替えを行う
- 1つのキーワード当たり、話す時間は2分ないし3分を想定
- ・キーワードを並べ替えながらいくつかの流れを試みる
- ・リハーサルは必ず行うべきで、その際には発表時とできるだけ近い環境で行う（立った状態で声を出しながら話す、まわりを見ながら話すなど）

② どこまで準備をすればよしとするか

- ・時系列、異なる立場からみる、別の事例と比較するなど、内容を伝える方法を5つくらい用意できるか
- ・キーワードに対して5つの例えがあげられるか
- ・話の組み立てを変えても話したいことが言えるか(結論から背景へ、背景から結論へなど)
- ・企画内容を5つのキーワードで表せるか
- ・企画内容を1分、3分、20分、40分、90分で話す量を調整できるか

③ 明日の話の組み立て

「発表したい内容を話して、発表したことをもう一度まとめて話す」

【話の流れ】

企画名→必然性→プログラム→評価項目・基準

【ポイント】

- ・必然性：テーマとプログラムの裏づけ
- 口頭発表は図を用いるが、配布資料には表を載せる
- ・評価項目：わが社における人事労務面でのメリット、プログラム参加者の行動変容、プログラムの効果、事前広報活動による社内認知度と中身への理解、参加度、参加後の満足度
- ・評価基準：変化・維持・平均を考慮して数値化する。変化は異常値の減少、認知度の増加などがある。一方、加齢・既往歴を考慮すれば、現状維持も重要な成果とみるべき。全国平均、他社との比較の後、それに近づけるといっても評価基準としては有効だ
- ・チームワーク評価
- 健康応援室：提供者の目的意識、参加者への情報提供、予定管理
- 健康応援室と参加者間の関係：参加者の目的意識の共有、両者間のコミュニケーション、両者間の予定管理
- ・評価後の報告の予定宣言
- プログラム実施後、中間評価記録、最終評価結果の成功要因分析をまとめて、いつまでに報告書として提出するかを明確にする

プログラム

- 対象者：健康に自信がない、関心がない、何らかのプログラムに参加したいという若年層
- 情報系
- ・個人レベル：各自の情報源と情報に対する専門家との連携
- ・集団レベル：わが社の健康情報データベースづくり
- 実施系
- ・新しいもの：ボクシングを用いたプログラム（男女別、自信有無別、実施場所別）
- ・既存のプログラムに変化をつけたもの：ゲーム性、チームワークを加味したウォーキングリレー、情報リレー

第10話

バリュー

ダイヤモンドを新聞紙で包んで渡す人はいない。演出としてはいいかもしれないが、受け取る人から見れば中身に対する期待は半減する。安いビーズでも豪華な包装で渡すと、期待は高まる。つまり、渡し方によって価値は変わる。贈り物とは、贈り物を選ぶこと、包装すること、渡すこと、受けた人の反応という一連の過程を楽しむものかもしれない。

彼氏へのプレゼントの相談に、パパはこう言った。「流行のもの、君が好きなもの、彼が前に言ったことのあるものから選んだらどう？ 最初の2つの方法で選ぶならどうでもいいが、最後の方法で選ぶ相手なら一度会ってみたいね」。彼氏を連れて行ったときのパパの顔を見てみたかったが、当分先かな……。

商品はどの店でも手に入るものが多く、価格も似たり寄ったり。しかし、店員さんの態度やその後のサービスによって、価値は変わる。売るだけで終わるのではない。さらに、買った人自身の変化によっても価値は変わっていく。価格は市場に出す時点で決まるが、価値は常に変動するのである。

会議で健康応援室の企画を提案した結果、いくつかのプログラムの縮小はあったものの、実施許可を得ることができた。苦しい経済状況で従業員ががんばって稼いだお金を使わせてもらうわけだ。企画書どおりにならなかったことで、くよくよする暇などない。意思決定者が提示した価格との調整は、サービスの質を落とさない線で妥協した。その過程で学んだのは、どこまでなら妥協するかを前もって考えておく点だった。

さて、価格は決まった。残るは価値だ。

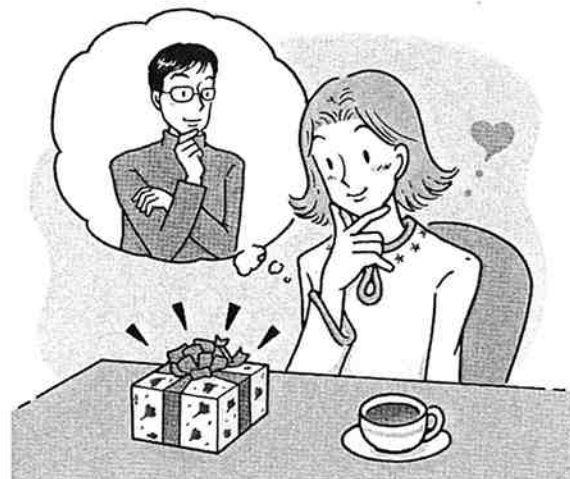
企画開始後のこの1カ月、すべてが順調だった

わけではない。初期はお互い不慣れなこともあり、時間的に苦しい場面が多かった。その時期が過ぎると、時間的な問題より、人間関係の側面からの問題が多くなった。落とし穴は常にある。そのたびに立ち止らず、企画がスムーズに流れることに重点をおいた。致命的な問題かどうかは健康応援室全員で議論をしている。その間の記録は中間評価としてすべて書き残している。中間評価項目は、勉強会で学んだ働く人の3つの基本である目標、指示報告、予定からみたチームワーク、そして企画書で宣言した6つの評価項目である。

今回の企画の特徴のひとつは、提供側の健康応援室のチームワーク、健康応援室とプログラム参加者とのチームワーク、両方を評価する点だ。参加者だけのために、提供側の疲労などが無視される今までの企画とは異なる。ともに走るという実感が提供者と参加者にも必要なのである。

めざすは、プログラム終了後、参加者の自力発達の意志とその後の安定走行。プログラム参加直後には、初心者マークの時期もあろう。そしてその後の継続にもまた問題があつて自然なこと。専門家としては、念入りの支援とフォローをする責務がある。まさしく車のギアボックス。発進時には低速で、走行中に高速ギアに変えていく。

ともに準備体操をして、ともに走り出し、ともに走っていく、ということか……。



今日私が考えたこと MEMO

<中間評価のまとめ(企画書で宣言した6つの評価項目に絞って)>

【メリット】経営的側面

わが社の将来を背負う若手従業員への産業保健サービスは、人的資源の健康資源を確保するという新しい試みとして意思決定者に高く期待された。この点はプログラムの企画の許可を得る際に、また実施の段階で非常に有効だった。

【行動変容】何かを始めようとする気持ちや行動の変化

●情報系プログラム…私たちが提案した情報ソースリスト以外から情報を集めてくる人もいた。能動的な動きが出てきたことは注目すべき点だ。どれくらいの教育期間で、この変化がみられるかは今後の企画で役立つ。わが社の健康情報データベースは着実に情報が増えている。

●実施系プログラム…安定した動きがまだ見えていない。「体を動かす」ことは期待だけでなく、周囲の応援が思った以上に必要かも。本人のやる気だけに責任を転嫁してはならない。やり方の説明が丁寧だったかも問題。今のところ、参加者から、説明がわかりにくいという苦情は出ていない。模擬参加者を用いた健康応援室内の事前準備は決して無駄ではなかった。

【アウトカム】結果そのもの

●情報系プログラムの成果…自分で情報検索、専門家との継続的連携、わが社のデータベース構築が評価基準。この評価項目はプログラム終了後に調べる。

●実施系プログラムの成果…自己宣言・専門家助言、目標値達成が評価基準。少し遅れ気味かもしれないが、今のところは順調か。これもプログラム終了後に調べる。

【認知度】企画したサービスに対する理解や認知

会議で企画決定後、積極的な広報活動を行ったつもりだったが、掲示板と社内広報誌には限界があることがわかった。健康認知調査で参加希望を表明した人にはもっとアピールできたはず。説明会で受けた感じとしては、参加決定者の理解度が高かった。広報活動が有効だったのか、もともと関心があつたのかは微妙なところ。

【参加度】企画したサービスへの参加の度合い

健康認知調査で何らかのサービスを希望した人のうち、実際プログラムに参加した人の割合が期待したより低い。希望とプログラムがミスマッチだったかは、企画後に調べる必要あり。

各プログラムへの参加率は今のところ安定している。参加者とは綿密にコミュニケーションをとっている。不満が出た場合は、その原因を話し合い、お互い納得のいく妥協案を出した。その際には必ず初心に戻り、参加動機と期待を話し合った。

突発的な国内出張、長期海外出張のため途中でやめた人がいる。転勤による参加中止は、人事がらみであることから、提供側は事前に知ることはいかない。離・転職による参加中止は、その原因が健康上の問題である場合もある。健康応援室として把握しておきたい情報であり、今後の企画で取り上げるべき案件としたい旨を、人事労務部長に伝えた。協力が得られそうだった。

【満足度】参加者の満足の度合い

参加後の測定項目のつもりだったが、参加初期と途中で微妙に変化することがわかった。主観的評価であるため、どこまで受け止めるかは微妙なところ。ただし、提供側の態度のような問題は直ちに解決した。もうひとつ重要な発見は、提供側の満足度。激務から疲労を訴える室員がいた。提供側の満足度は、安定したサービスのためには絶対確保したいもの。役割分担と時間割に問題あり。

第11話

レポート

企画書で宣言していた報告書提出日は来週の月曜日。昨日つくり終えた。慣れない作業のなか、部長の一言が大きな力になった。「報告書は業績書であり、業績とは実際に行った活動とその成果を意味する。よって、君たちの活動が手にとるように見えるものがよい報告書。活動は記録映画のように、成果は正直に……」。

今朝は雲ひとつない晴れ。窓を開けると、透きとおった風が吹いてきた。急に海に行きたくなった。——穏やかな海。やさしく砂をなでている波に、いつものように「お帰り」とあいさつをした。遠い海を旅して今帰ってきた。でもすぐに旅立つ波に「いってらっしゃい」。波をこよなく愛していたパパの背中と声は今でも脳裏に焼き付いている。

旅立った波が元の海岸にたどり着くには、いくつもの偶然と必然が必要となる。この海岸には二度と戻れないかもしれない。それを悲しむかのよう荒れ果てる波もあれば、近くに見える海岸を眺めながら近づけない自分に静かに涙する波もある。戻れるところがあるというのは旅先の孤独と戦う根拠である。戻れる場所を定めず旅立った旅人は眠れない。

プログラムの途中で止めたいと言われたとき、厳しい予定で疲れてしまったとき、そのたびに私は波を思い出した。ビジョンはまさしく戻れる拠り所である。戻れる場所を知っているのと、知らないのとでは大きな違いがある。ビジョンとミッションがなかったら、きっと挫折していただろう。

海岸を散歩しているうちにふと、小さいころの遊びを思い出した。大事にしている革底の靴で海辺に立った。押し寄せる波を見て、足元まで波が届くかどうかを瞬時に判断して、「来る!」「来ない!」と大きい声で叫んだ。はらはら、どきどき

の瞬間だ。今さっき「来ない!」と判断した波が、大事な靴を飲み込む勢いで近づいている。結果は惨敗だった。お気に入りの靴は波に飲まれた。でも楽しかった。失敗だってあるさ。それにくよくよするようじゃダメ。次の波がすでに押し寄せてくるもの……。

ひとつの企画が終わった、という表現は誤っている。ひとつの企画の次には第2、第3の企画が押し寄せてくる。企画は過程であって、企画書も報告書も通過点。線を引くとき、最初にかくのは点だ。一つ一つの点を結びつけば線になる。今回の企画はその点だったと思う。しっかり書き続けていくことだ。

波が帰ってくるかはわからない。たとえ波が帰ってきたとしても、海辺で私と再会できるかはまた別の問題。ほんのわずかの時間に、出会い、別れ、再会が交差する。必然性は偶然見つかるが、その偶然こそが必然だったかもしれない。波が波であり続け、私が私であり続けられれば、波の帰りと私の訪れによる再会は、表向きの偶然によって必然的におこるかもしれない。

今回の旅で、今まで会うことのなかった人々と、健康というすばらしい接点で出会うことができた。病気になりそうな人と病気の専門家が会うのでなく、ごくふつうの人がごくふつうのテーマで出会った。健康応援室は、「個人と組織の健康」について語り合う海岸として、再会と新しい出会いの場となるだろう。

将来の計画をくわだてる（企画）の旅は、今始まったばかり。

苦いコーヒーが飲みたくなった。
「行ってきます」と波につぶやく。



今日私が考えたこと MEMO

●報告書の形態

形式:A4、2枚で全体をまとめる

各プログラムの詳細資料は別添付

報告書は業績書
活動は記録映画のように
成果は正直に!!

ex.

×リット

・実施系プログラムに対して、参加者、意思決定者の評価は高かった。
・マーケティング部門と製造部門とのコミュニケーション不足は以前から問題になっていた。ウォーキングなどをリレー形式で行ったことが、業務にも使えるとの評価を得た。
・情報系プログラムは、身近な人からの情報であるため親近感を覚えるという評価を得た。
満足度
・参加者の満足度は「どちらでもない」を「不満」に含めて、「満足」と「不満」に二分して分析。妥当な評価方法として評価された。

ex.

●健康応援室のチームワーク

<M>
・各自が自分の言葉で目標が説明できた。
<P>
・会議での発言頻度や反応は、バラつきがなくなった。
・発言は最低限5W1H(いつ、どこで、何を、誰が、なぜ、どのように)が用いられていた。
・電子メールには8W3H5項目(いつ、どこで、何を、誰が、なぜ、どのように、いつまでに、どれを、誰に、いくら、いくつ、どれくらい、評価基準)ごとに箇条書きをしていた。
・会議の配布資料は1週間前に配られ、「準備」は当たり前になった。
<S>
・予定を遂行するために必要な準備の予定は日常的なものとなっている。
・手帳には他人との約束と自分との約束が明確に記入されている。

●参加者とのチームワーク

<M>
・参加者と提供者の役割、目標は毎回確認されていた。
・前回はどこまでやっていて、今日はどこまで進めるのかをお互い確認した。
<P>
・提供側ほど、参加者たちは自分の意見を明確に述べてはいなかった。まだ以心伝心の気持ちが残っている。お互いの意見交換は参加動機維持に必要である。
<S>
・突発的な異動や病欠以外は問題なく進められてきた。
・参加者と提供側はプログラム予定を共有していたので、効率よく調整できた。

●活動報告

企画活動	
費用分析	
プログラム別活動	

企画の必然性、プログラムの実施・計画(終了後のフォローも含む)、予定を時系列に記述する

貸借対照表、費用項目発生関連の詳細情報(日付、項目など)

・実施系
(ウォーキングリレー、健康情報リレー、ホクシング)
・情報系
(個人レベルと会社レベルの健康関連情報運用とデータベース構築)

写真を入れる

●成果報告

パフォーマンス	
チームワーク	
成功失敗要因分析	

6つの評価項目、プログラム実施3カ月後の継続状況

応援室、応援室と参加者、2つのチームワークについて
・目標管理(M)
・指示報告(P)
・予定管理(S)
の3つの評価項目で

中間評価の記録、プログラム実施後の応援室会議の内容に基づいて
・うまくいった場合の成功要因とその維持策
・うまくいかなかった場合の失敗要因とその対策

第12話

レター ～読者のみなさんへ～

前略

みなさん初めまして。

1年間「気づきの旅」を担当させていただいたジャンです。

旅は3年前から始まったような気がします。

2002年の拙著、『産業保健マーケティング』（中央労働災害防止協会発行）が、産業保健の正当性と有効性を「顧客」の概念を用いて、その考え方と進め方を提案した「読んでいただきたい理論書」であり、03年に著した『元気に働くための3つの基本』（同）は、「チーム」の概念を用いて、効率的チーム運営のための自主的学習方法を「提案させていただいた実用書」だとすれば、04年からのこの連載は、「企画」をテーマに、産業保健活動における企画を進めていく際の、自分や周りから「気づいていただきたい物語」と考えています。

主人公の「私」については女性、産業保健スタッフという最低限の情報で留めることにより、読者がもう一人の自分を重ねるよう描きました。パパは「私」の情報源として、新聞や雑誌、家族、友人、上司、同僚、専門家、そしてもう一人の自分の代弁者として登場しています。

連載をとおして伝えたかったことは「自分自身の可能性に対する気づき」です。

「灯台下」

企画力をつけるために遠い旅をしていませんか？ 私たちの周りには優れた企画の教材がたくさんあります。ごくふつうの文房具でも、数十種類の企画から意志決定者の採択を得て初めて市場に出されたものです。いうならば企画の勝ち組です。明確な必然性、優れた企画書、説得力に満ちたプレゼンテーションといった企画の成功要因がそこに隠されています。企画の訓練は、大切な人

のためにつくる手の込んだ料理で十分できます。企画のネタですか？ 身近にあること、身近にいる人、そしてうっかり見落としがちな自分自身を見て、聴いてください。その多さに驚くはずですよ。
「準備」の仕方

だれもが準備は大切だといいますし、みな知っています。しかしうまくいきません。いかに準備をするか、どこまで準備をするかが明確でないからです。企画が過程であるのと同じく、準備も過程です。準備する前の自分は準備過程のなかで成長していきます。これは高い山に登るのと同じです。高い山に登った人は、より高い山が見えるからこそ、謙虚さを覚えたり、くじけたりします。その一方で、より低い山も見えるため傲慢さも覚えます。準備は両刃の剣といえるでしょう。準備して成長してきた自分を認めてあげること、戦略的に準備することが肝要です。

「も」の時代

「～だけ」から「～も」へと時代は確実に動いています。産業の世界は専門知識の境界を超えた融合の世界です。自分の専門分野だけに頼っては調和や融合は期待できません。産業活動を企てる活動である企画も同じです。本当に深い穴を掘るためには、広い半径から掘り出す必要があります。苦悩、選択、反省、人間関係、やりがいといった人生のさまざまな経験を活用してください。このようなたくさんの「も」をすでに備えていることに気づき、それらのバランス感覚に目覚めることこそが企画の心得といえます。

みなさんと連載で出会った短い1年でしたが、書かなかった部分、書けなかった部分を加えた形で、いつか再会できることを願います。

応援団員 ジャン・ドゥーソップ 拝



MEMO 〈これまでのまとめ〉

①企画とは一連の過程！

企画書に対応する報告書項目とまとめ方、そして企画の継続性・連携性に気づく。

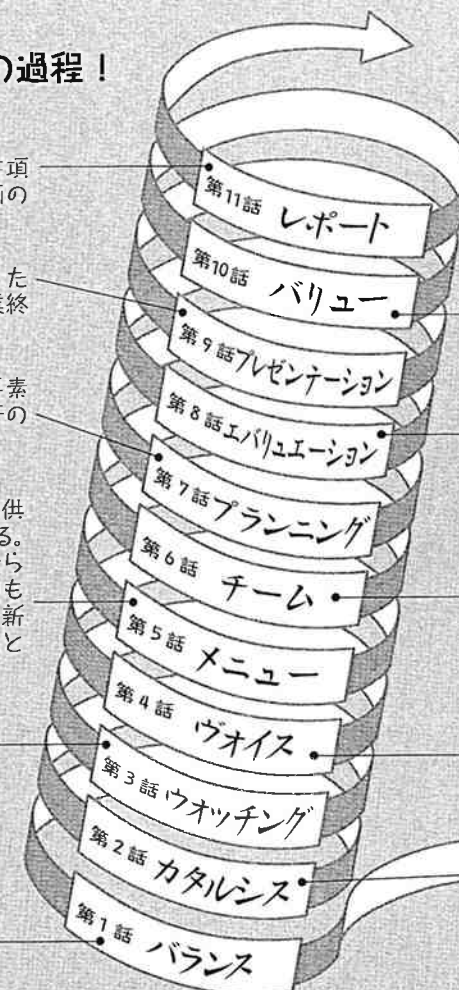
意思決定者の許可を得るための準備の仕方、準備作業終了の条件に気づく。

企画樹立以外の重要な要素として、安定した企画遂行の心構えに気づく。

顧客ニーズに合致する提供可能サービスとの接点を探る。サービスは、既存のものから最適なものを選択、既存のものを顧客に合わせて改良、新しいものの開発をすることに気づく。

見逃していた集団をも含む観察をとおして顧客のニーズに気づく。

顧客のためのサービスにおける、「顧客に必要であるもの」と「顧客が必要とするもの」のバランスに気づく。



サービス提供中の心得と、顧客の価値変動に気づく。

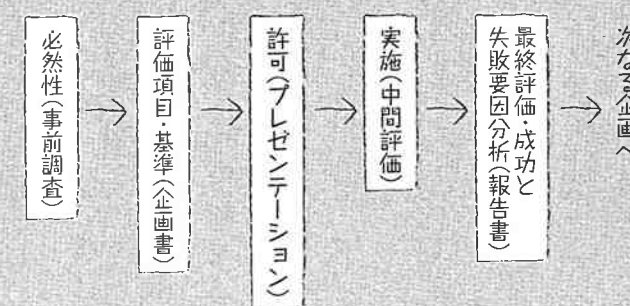
安定したサービス提供と継続的成長のための評価項目と評価基準に気づく。

サービスそのものの以外に、提供・利用する「人」に気づく。優れたチームの構築・活動・評価のための要素に気づく。

顧客の生の声に耳を傾けて顧客のニーズに気づく。

今までのサービス、姿勢に対する自己反省、自分の原点（ビジョン）に気づく。

②企画の流れ



illustrated by Kaori Fujiki

〈お詫びと訂正〉2月号第11話のMEMO内の上表のタイトル「成果報告」は「活動報告」の誤りです。お詫びし訂正いたします。