

病院未経験の  
経営企画部長  
奮闘記

# 企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

連載

## 第4回 事務系の発想 VS 企画系の発想

### I. お中元に缶ジュース?

入職11カ月がたったころ、お中元のシーズンを迎えました。3カ月前より地域連携室を管轄していたので、責任者がお中元リストを持って決裁を求めにきました。責任者が贈ろうと考えている所ならそれでいいと思い、ハンコを押そうとして「何を贈るのですか」と聞きました。「ウーロン茶とか缶ジュースとかいろいろです」と、お中元のカタログを見せてもらいながら説明を受けました。お中元のほとんどは配送するということでした。

そういえば、前年のお歳暮シーズンに、私の机の上にも缶ジュースがよく置いてありました。誰から頂いたものか知らずに飲んでいたけれども、そういうことかと思いました。「もっと喜ばれそうなものはないの」と問いかけると、「総務からカタログが指定されていて、この中から選ばなければならないのです」という返答でした。このときはまだ法人内の基盤も脆弱で、総務や地域連携室のメンバーと事を構えるのは得策ではないと判断して承認しました。

次のお歳暮シーズンでは、まず理事長に根回しをして、カタログ以外からお歳暮を

購入してもよいことにしてもらいました。次に、地域連携室の職員を乗せるための策を講じました。これまで機械的に選んで配送していたのを、相手が喜びそうな商品を選び、それを持参して手渡しするという、手間を掛けることに賛同してもらわなければなりません。

連携先の診療所の受付や看護師が喜ぶ商品は何か。お土産やお菓子里に詳しくな職員に聞いてまわり、商品リストをつくりました。毎月開催の地域連携室会議で、「せっかくお歳暮を渡すのだから、それを営業機会にしたらどうか。そのためには相手が喜ぶものを、手渡ししたほうがよいのでは」と、商品リストを見せて訴えました。何を贈ればいいかは、みんなで話し合っただけでほしいと言って、その場は終わりました。

地域連携室のメンバーが話し合った結果、有名ブランドのチョコレートの詰め合わせを持参して届けることになりました。お歳暮を渡し終えた年末、連携先の先生から次々とお礼状が届きました。たかがお歳暮かもしれませんが、心を込めて形にすることにより、相手に喜んでもらえることを職員全員が実感しました。

以来、お中元やお歳暮は、地域連携室メ

ンバーが毎回、商品を選定して持参して挨拶をするようになっていきます。さらに品物だけでなく、病院のキャラクターやロゴの入ったボールペン付き付箋メモ帳（写真）等の販促グッズも制作して届けています。

新任ではありますが部長職であった筆者が、お中元やお歳暮の贈り方を変えるだけなのに、根回しが必要で、策を講じなければうまくいかない。管理職や一般職にとっては、このような前例重視の壁はもっと分厚いと感じています。何か問題意識を持って、ルールや仕組みを変えてまで取り組むことに躊躇してしまうのです。

## II. 事務系と企画系の違い

一般の企業では、経理や総務に代表される事務系の職種と、企画職や営業職（渉外）とは別物で全く発想が違います。いわゆる事務系の職種は、準拠する法律や規則を基準にして、それらを守るルールをつくり、規則どおりの行動を組織に求める傾向があります。

かたや企画や営業という職種は、顧客ニーズに応えることを優先するので、前例のない新しいことにチャレンジしていきます。前例重視の社内の規則を変えていこうとするし、拡大解釈して社内の規則をないがしろにしていく傾向があります。

どちらも組織に必要な機能ですが、病院には「事務系」職員が圧倒的に多く、幅を利かせています。「事務系」の発想が強すぎる組織では、新しいことをするには相当の覚悟が必要です。新しいことには必ず失敗のリスクが伴いますが、これは失敗するこ



ロゴ入り「付箋メモ帳」と「クリアファイル」

とを嫌うからです。

激変していく経営環境に適合していくためには、新しいことに果敢にチャレンジしていかなければ突破口は開けません。10個新しいことをしたら、7～9個はうまくいかないと覚悟しておく。多くの失敗を経験しながらも、それを糧にして成功につなげていく。だから、まずはやってみる。うまくいかないことが多いので、やりながら考える。やりながらやり方を修正して成功につなげる。組織の屋台骨を揺るがさないレベルであるなら、失敗を覚悟でどんどんチャレンジする。多くの失敗を経験すると、正しいと確信したやり方もうまくいかないことがあることも分かってきます。自分の判断は間違っている可能性があるという謙虚さが生まれるので、批判にも耳を傾けることができます。

組織の風土が「言われたことしかしない」、「できることしかしない」、「事務的に対応する」という傾向があるとしたら、そこに企画系の職員がいないか、いても生かされていないのかもしれませんが。