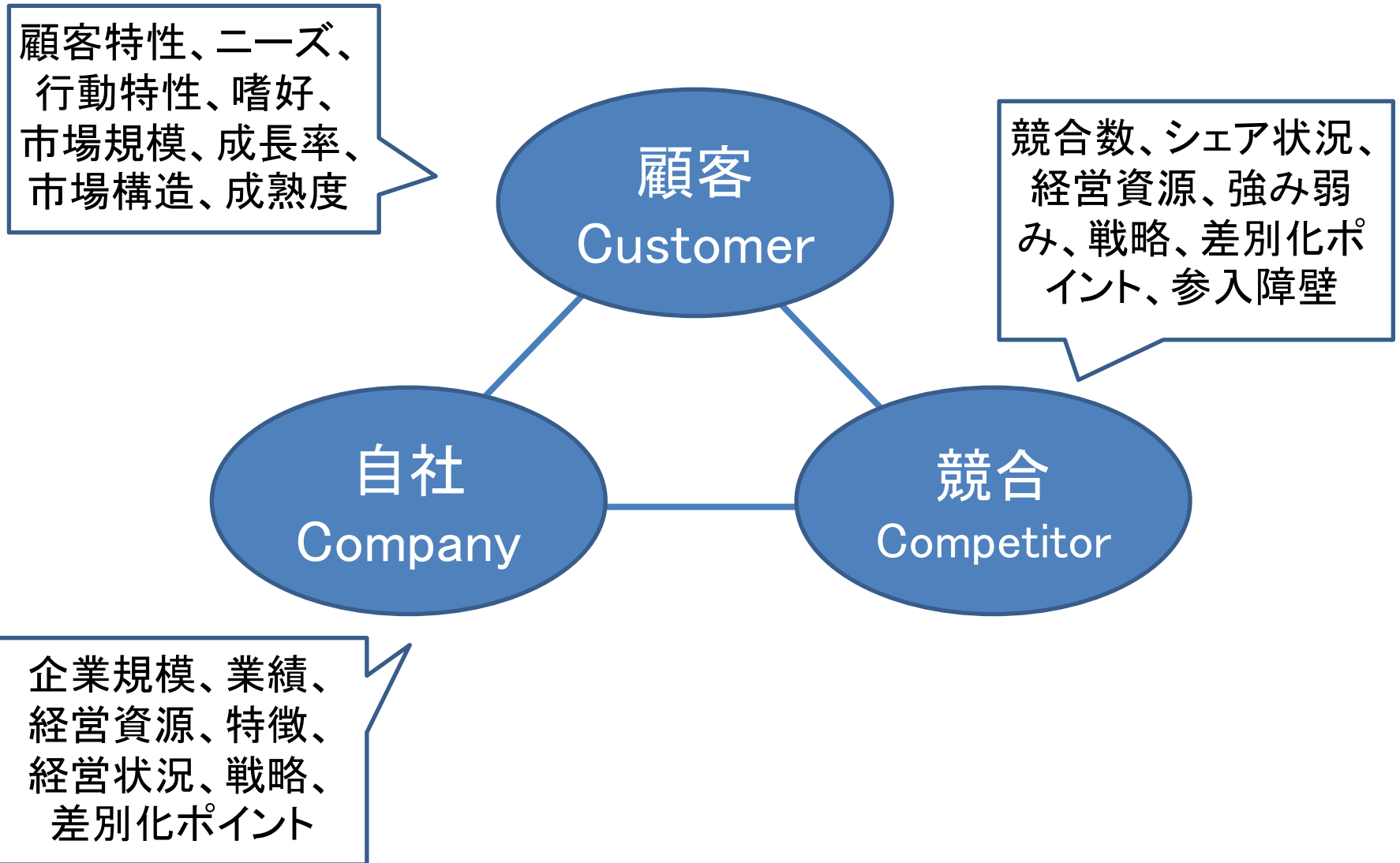


肝炎コーディネーター普及に関するブランディング戦略 と専門医に対するマネジメント育成について

- 戦略論 概観
- リーダーシップ
- 行動経済論から見たモチベーション

戰略論 概觀

3Cとは？



3C分析

- 「顧客 (Customer)」「競合 (Competitor)」「自社 (Company)」の頭文字
- 市場や顧客のニーズの「変化」を知り、競合の「動き」を知り、自社の「現状」を知る
- 順番
 - ① 顧客 (市場) の分析
 - ② 競合 の分析
 - ③ 自社 の分析

3C	分析項目(例)
顧客	• 私たちの現在や将来の顧客は誰か？ • 顧客はどんなニーズを持っているか？ • 何が購買の決め手になっているか？ • 市場はどのような構成になっているか？ • 市場の規模や将来性はどれくらいか？
競合	• 私たちのライバルはどこか？ • ライバルの強みと弱みは何か？ • ライバルは業界をどう見ているか？ • ライバルは顧客からどう見られているか？ • 新たな脅威はどこか？
自社	• 私たちは何を目指して事業をやっているのか？ • 私たちの強みと弱みは何か？ • 勝ちパターンと負けパターンは何か？ • ビジネスの資源を十分に持っているか？ • 事業を進めるのに適した組織になっているか？

顧客(市場)分析のポイント

- 自社のサービスを、購入する意志や能力のある潜在顧客を把握する
- 具体的には、市場規模(潜在顧客の数、人口、地域構成など)や各サービス毎の市場の成長性、ニーズ、購買決定プロセス、購買決定者といった観点で分析
- 市場や顧客のニーズの「変化」に着目

競合分析のポイント

- 寡占度(競合の数)、参入障壁、競合の戦略、経営資源や構造上の強みと弱み(職員数、診療能力など)、競合のパフォーマンス(売上、シェア、利益、客数など)に着目
- 競合が出した**結果**と結果を出した**リソース**に着目
- 競合分析では、市場分析での結果を考慮
 - ・ 競合企業が市場の変化にどのように対応しているか？うまく対応できているところは？課題は？
- 競合との比較は、**自社の相対的な強みや弱みの抽出**にも役立つ

自社分析のポイント

- 市場分析、競合分析のまとめ
- 自社の経営資源や経営活動について、定性的・定量的に把握
- 収益、市場シェア、収益性、ブランドイメージ、技術力、組織スキル、人的資源などを分析
- 競合企業の良い点を取り入れたり、競合企業がカバーできていない領域に進出するなど、**自社が該当市場で成功するための要因**を探る

3C まとめ

- 3C分析の目的は、自社が事業を行うビジネス環境での**成功要因を導きだす**こと
- 3C分析は、**市場・顧客分析、競合分析、自社分析の順**で行うことが望ましい
- 3C分析の各分析では、それぞれにおける「**変化**」や「**影響**」に着目する

SWOT分析とは

- 自社の強み (Strengths) と弱み (Weaknesses)、自社を取り巻く環境における機会 (Opportunities) と脅威 (Threats) の4つの要素について整理する手法
- 自社の状況 (内部環境分析 = S+W) と市場 (外部環境分析 = O+T) を組み合わせて、自社が取るべき戦略の方向性を探る

SWOT分析とは



<http://www.discoveryresearchgroup.com/swot>

SWOT分析とは

	好影響	悪影響
内部環境	強み (Strengths) 他社 (他人) よりも、優れた・得意・自慢・勝てるどころ	弱み (Weaknesses) 他社 よりも劣った・苦手・負けるどころ
外部環境	機会 (Opportunities) 自社にとって有利・安全・役立つ・効果的な市場の変化	脅威 (Threats) 自社にとって、不利・危険・負担増な市場の変化

SWOT分析の方法

1. 外部環境分析を行ない、何が起きているのか、社会・技術・行政・経済の変化などの重要なキーワードを抽出
2. キーワードを抽出したら、自社・自分にとって機会になることと、脅威になることに分類
3. 自社の強みと弱みを考える
4. 自社・自分の実力を整理するための視点
 - A) 技術力、ブランド力、販売力、経験、財務上の能力(売上高や収益性、市場におけるシェアなど)
 - B) 経営資源としての「ヒト・モノ・カネ・情報」

SWOTから次の行動へ

		内部環境	
		強み(Strengths) 他社よりも、優れた・得意・自慢・勝てるどころ	弱み(Weaknesses) 他社よりも劣った・苦手・負けるどころ
外部環境	機会 (Opportunities) 自社にとって有利・安全・役立つ・効果的な市場の変化	【積極攻勢】 強みを機会にぶつけ、事業の強化や拡大を狙う	【弱点強化】 弱みを克服して機会をうまくとらえる
	脅威(Threats) 自社にとって、不利・危険・負担増な市場の変化	【差別化】 強みを活かして、脅威を機会に変える	【防衛】 最悪の事態にならないように手を打っておく

まとめ

- 3Cの視点で物事を考えて、さらに、幅広い外部環境の視点を入れる
- 一人の視点よりも複数の視点の方がモレが少ない
- 分析で終わりでなく、次の行動が大切
- 自社の“S”と“W”は「ヒト・モノ・カネ・情報」でスタート

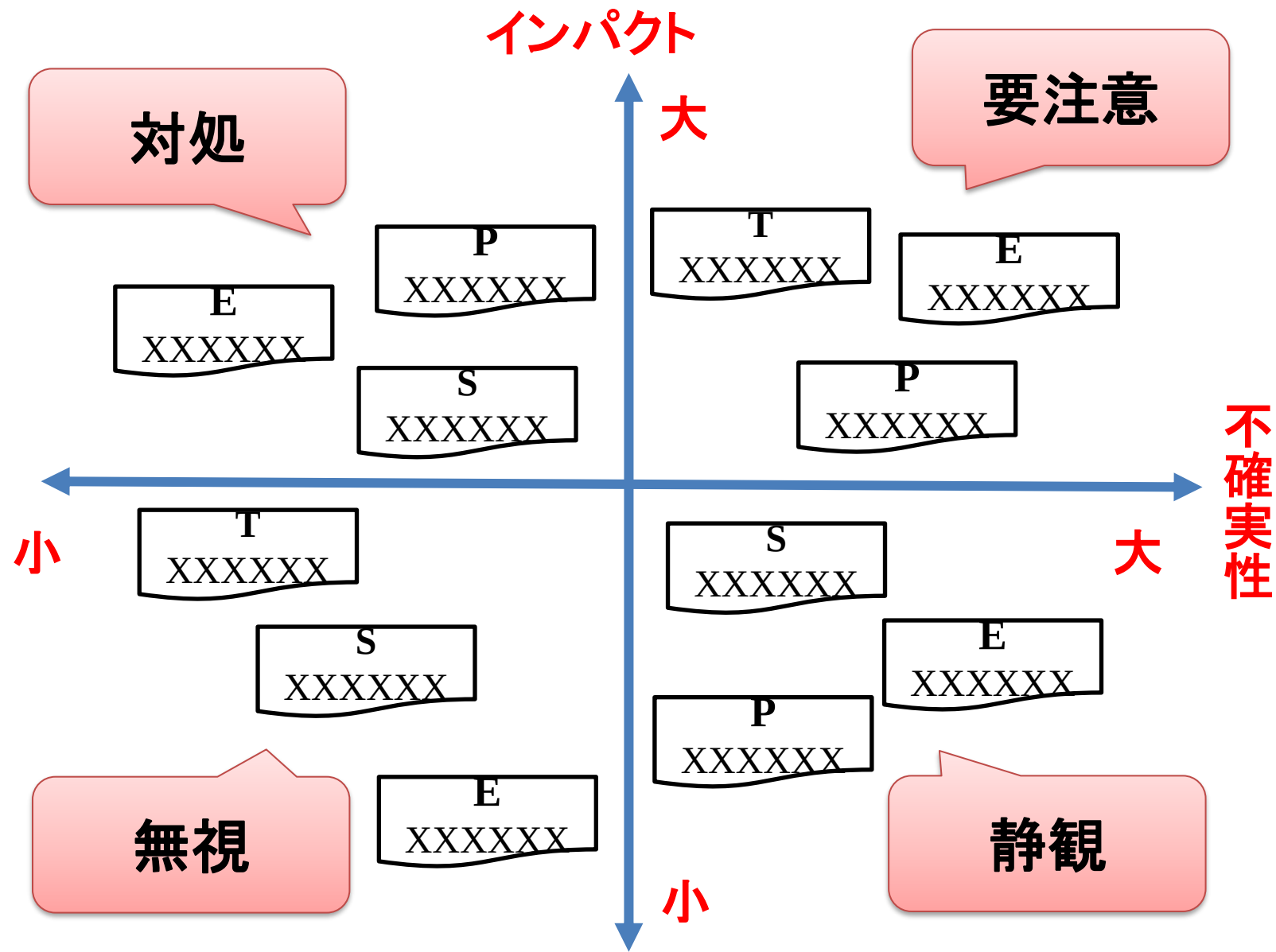
PEST(ペスト)

事業を取り巻く外部環境を、Politics(政治)、Economics(経済)、Society(社会)、Technology(技術)の4つの視点で分析する。

P(政治)	政府の方針、政策、法改正、規制強化(緩和)
E(経済)	景気動向、成長率
S(社会)	人口、文化、暮らし
T(技術)	新技術開発、そのための投資動向

- 現在の状況だけではなく、今後の見通しを合わせて吟味すること
- 「**リスク評価マップ**」を使い、不確実性とインパクトが大きいトレンドを見つけ、どのように対処するか、戦略を練る。

リスク評価マップ



VRIO(ブリオ)

企業が持つ経済資源とその活用能力を、

Value(価値)

Rarity(希少性)

Inimitability(模範困難性)

Organization(組織)

の切り口から分析する

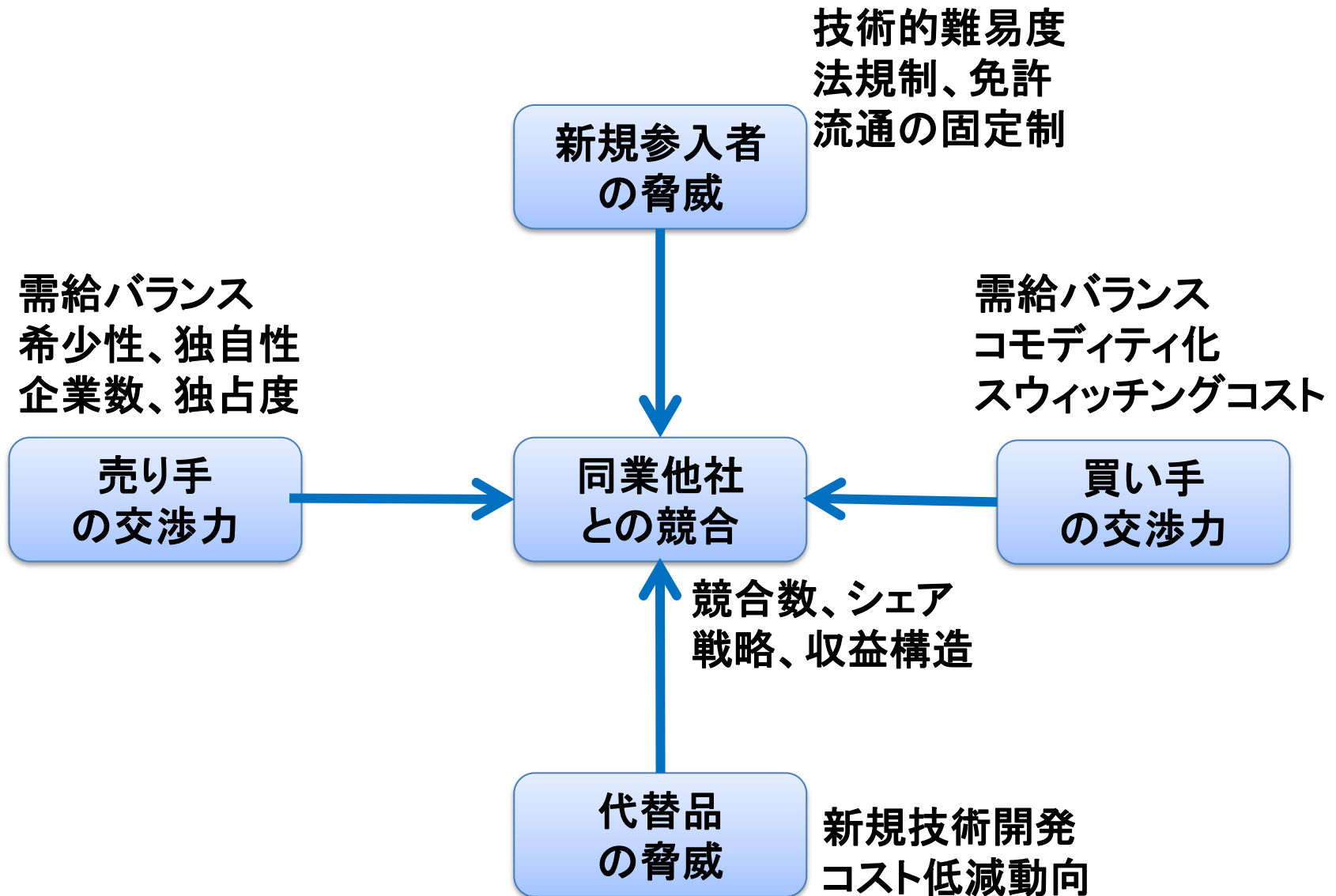
- これら4つを満たしていれば、持続的な競争優位性を保つことができる
- 単に資源の有無だけではなく、その活用能力があるかどうかをみることがポイント

5 forces (5つの競争要因分析)

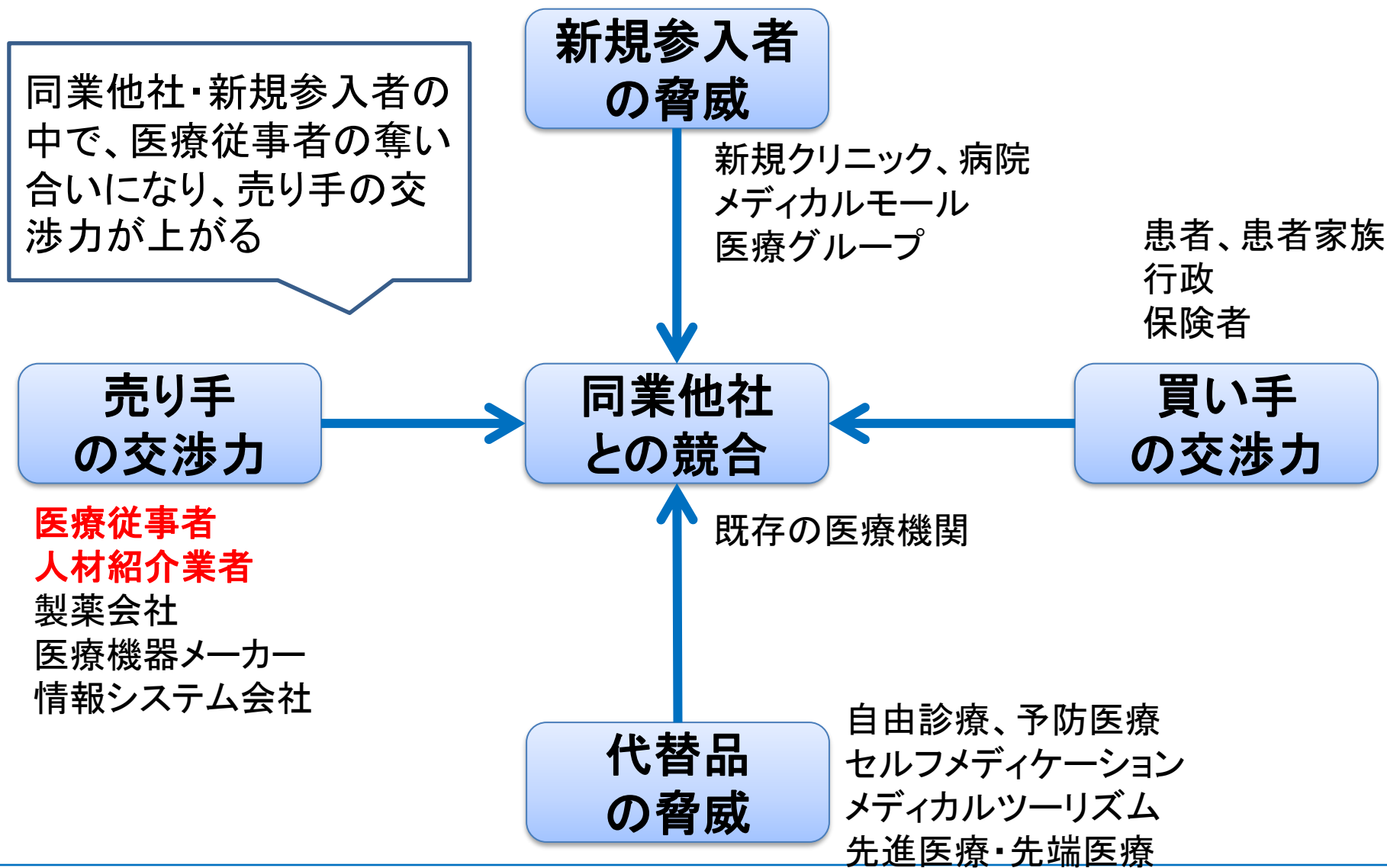
業界に働く**5つの力**(新規参入者の脅威、代替品の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、同業他社との競合)から、業界の構造や市場の魅力度を分析し、自社の戦略に役立てる。

- 業界への参入や撤退や、どれくらいの投資が必要かの判断をするのに使う。
- ただし、5Fで分析するのは、業界を取り巻く外部環境である。実際は、**競争に勝ち残るだけの優位性のあるポジションが築けるかどうか**がカギとなる。

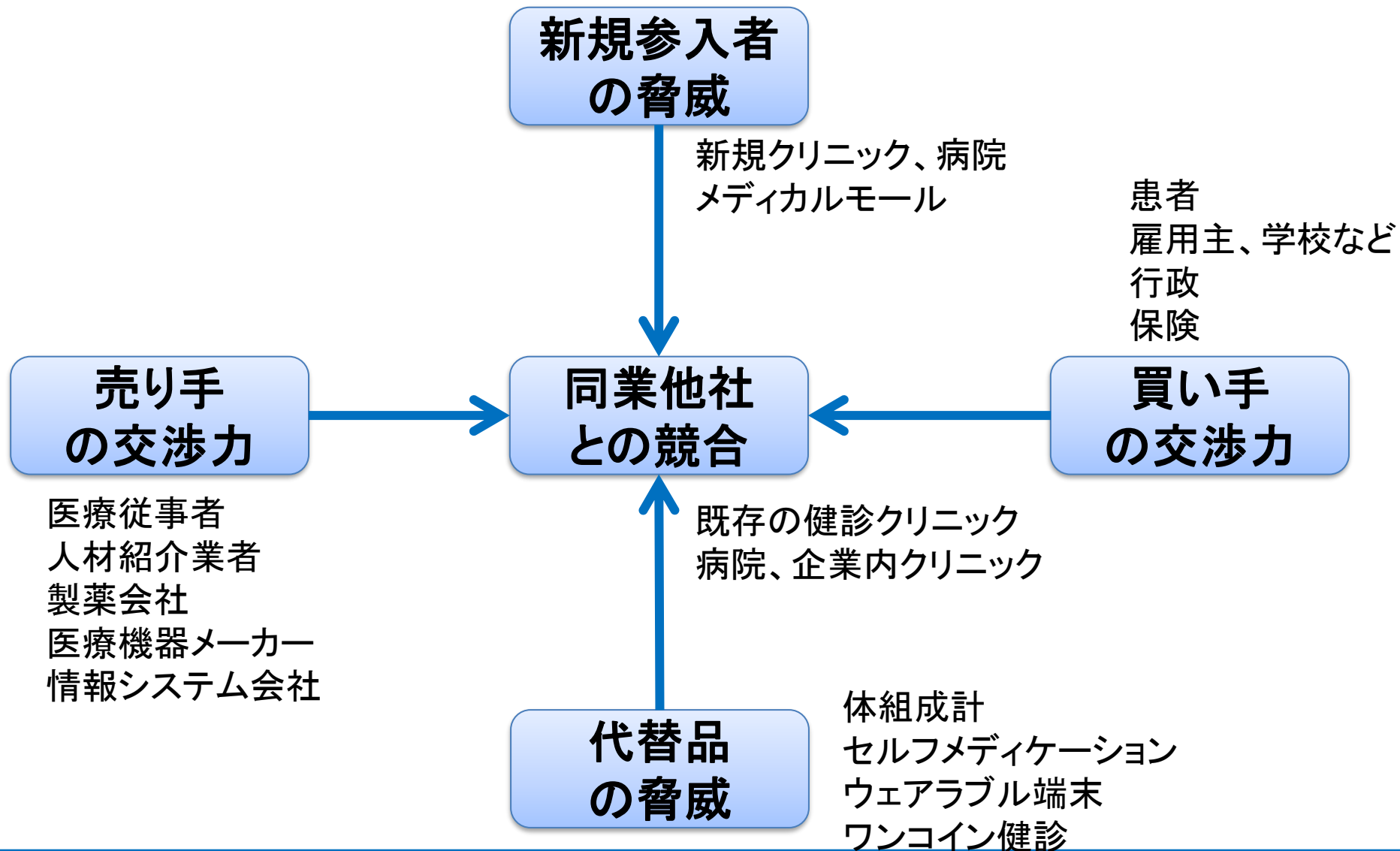
5 forces (5つの競争要因分析)



業界例) 保険診療を行う医療機関



業界例) 健診クリニック



プロダクト・アウト or マーケット・イン

■ プロダクト・アウト (product out)

- 企業が商品開発や生産を行う上で、作り手の理論を優先させること
- 「作り手がいいと思うものを作る」「作ったものを売る」

■ マーケット・イン (market in)

- ニーズを優先し、顧客視点で商品の企画・開発を行い、提供していくこと
- 「顧客が望むものを作る」「売れるものだけを作り、提供する」

プロダクト・アウト or マーケット・イン

プロダクト・アウト

商品中心の考え方

商品に注目する
商品を重要視
商品の確保が必要
売り切りを追求

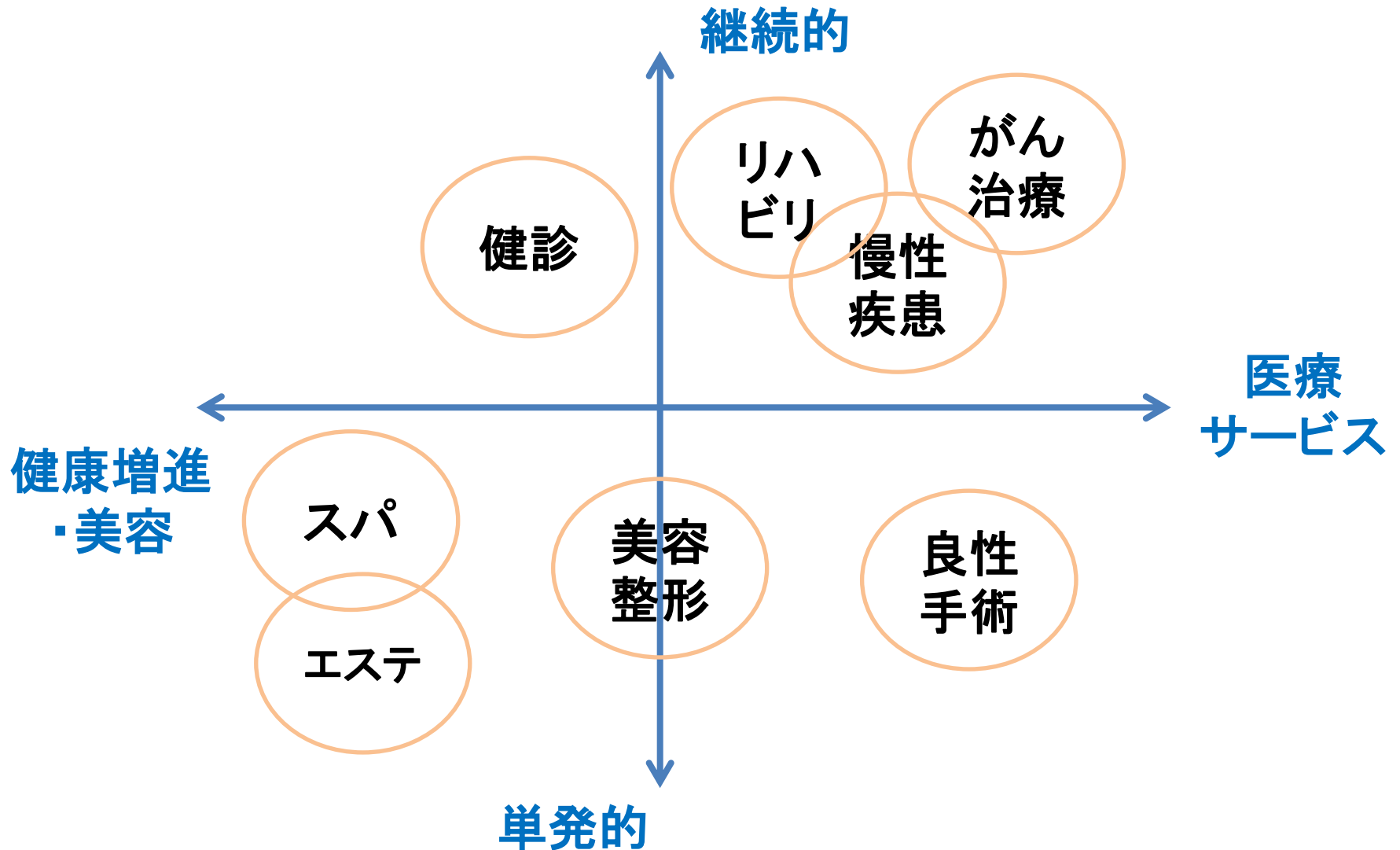


マーケット・イン

消費者中心の考え方

ニーズに注目する
消費者を重要視
消費者の理解が必要
売れ筋を追求

どのターゲットを狙うか？



外来患者を見える化する(=RFM分析)

■ Recency (リセンシー): 最近受診した患者のほうは何年も前に受診した患者より重要

■ Frequency (フリークエンシー): 受診頻度どの程度頻繁に受診してくれたかを判断材料とする。頻度が高いほどよい自院を好んでいると考える。慢性疾患患者で、Fが低い患者が多い場合は、サービスレベルや医療の質等で患者に満足を与えていない可能性がある。

■ Monetary (マネタリー): 医療費の合計で、この金額が大きいほど、患者単価が良い

⇒それぞれの患者層には異なる施策が必要

外来患者を見える化する(=RFM分析)

		年間受診回数=F		
		A 多い	B ときどき	C 初めて
最新受診日=R	A 最近受診	ロイヤル患者		新規患者
	B しばらく受診 なし	カムバック 患者	ランクアップ患者	
	C 長期間受診 なし		離反患者	

SECI(セキ)モデル

- 「共同化」: 経験の共有によって、人から人へと暗黙知を移転
- 「表出化」: 暗黙知を言葉に表現して参加メンバーで共有
- 「連結化」: 言葉に置き換えられた知を組み合わせたり再配置したりして、新しい知を創造する
- 「内面化」: 表出化された知や連結化した知を、自らのノウハウあるいはスキルとして体得

知識創造活動に注目した、ナレッジ・マネジメントの枠組み

「共同化」(Socialization)

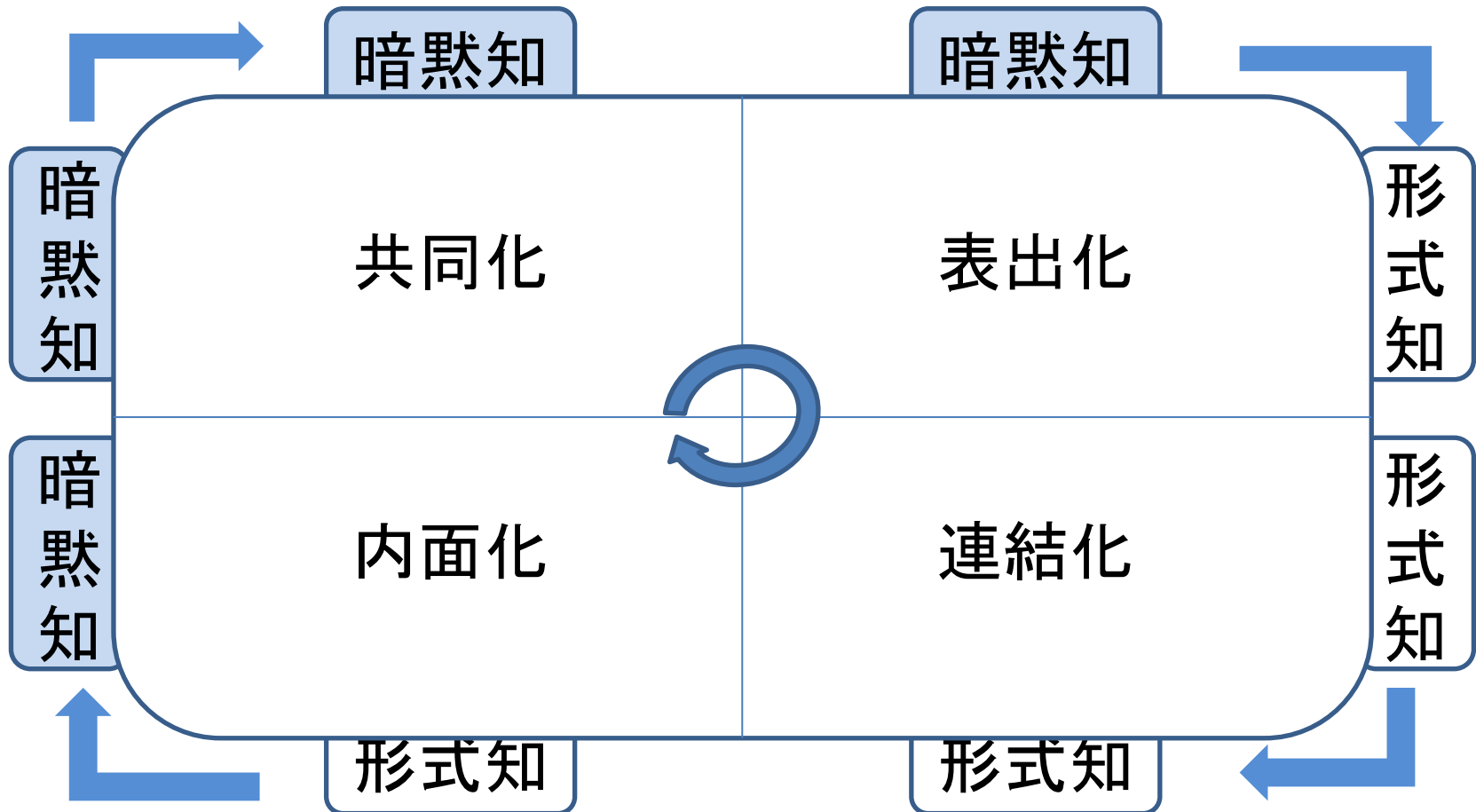
「表出化」(Externalization)

「連結化」(Combination)

「内面化」(Internalization)

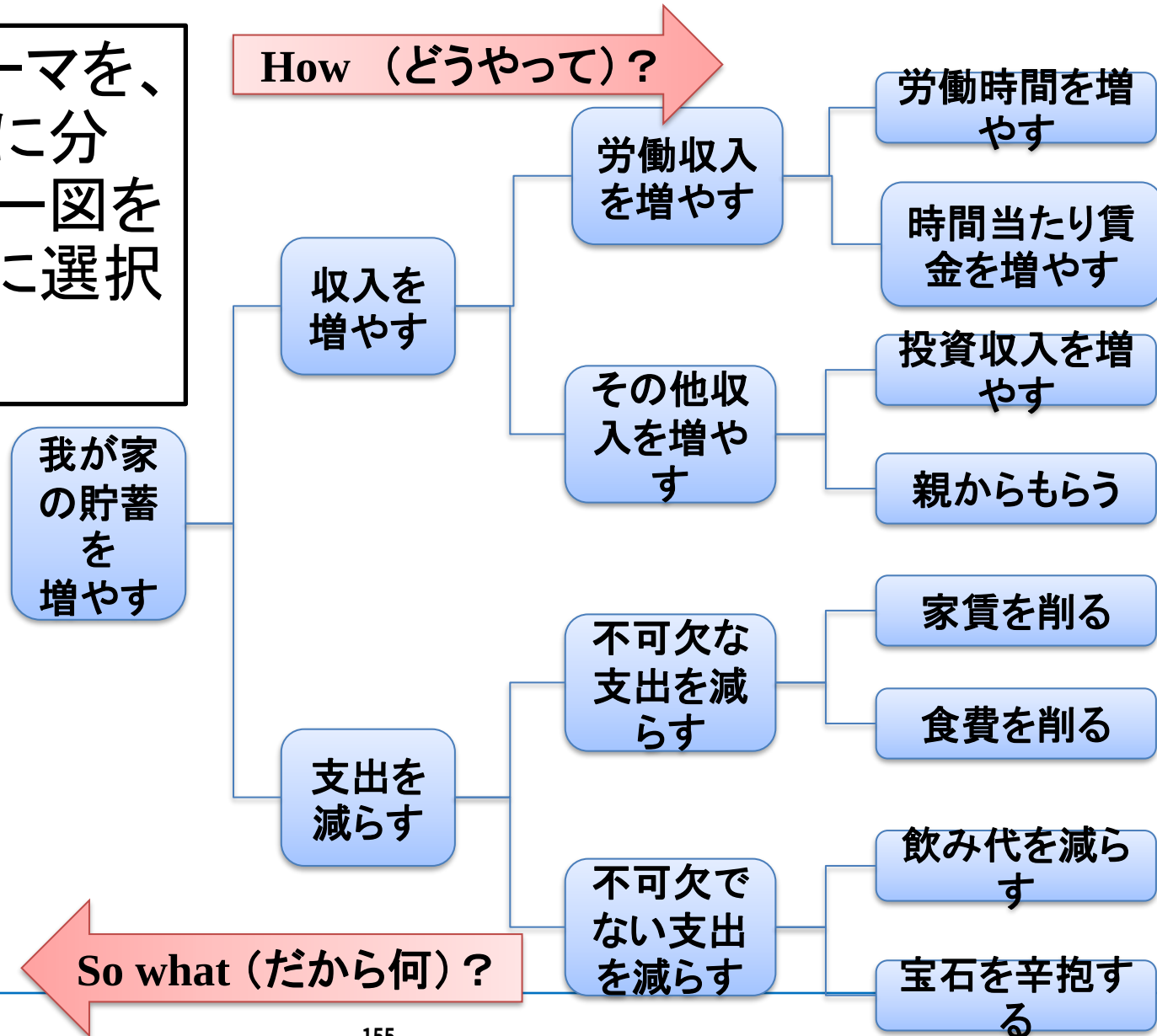
4つの変換プロセスを経ることで集団や組織の共有の知識となる

SECI(セキ)モデル



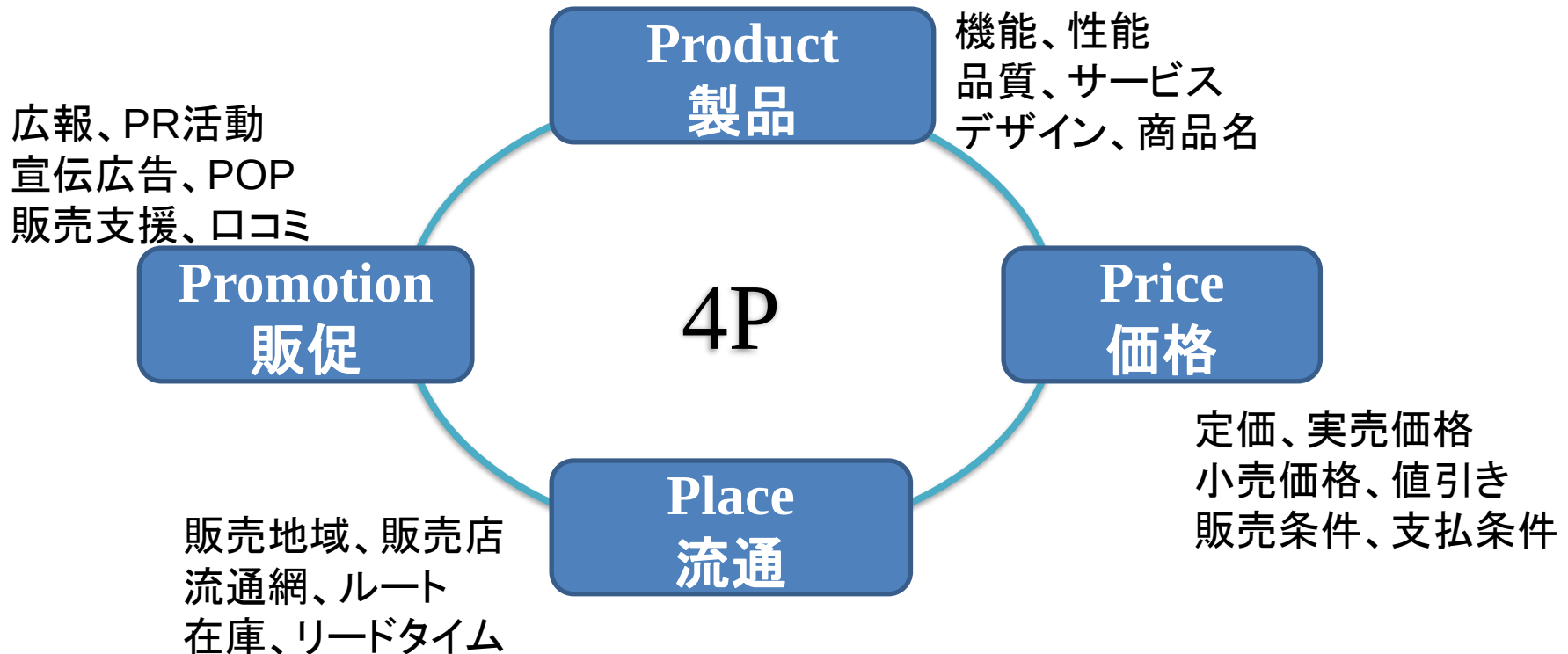
ロジックツリー

解決すべきテーマを、とりうる選択肢に分解していきツリー図をつくり、網羅的に選択肢を検討する。



4P (Product, Price, Place, Promotion)

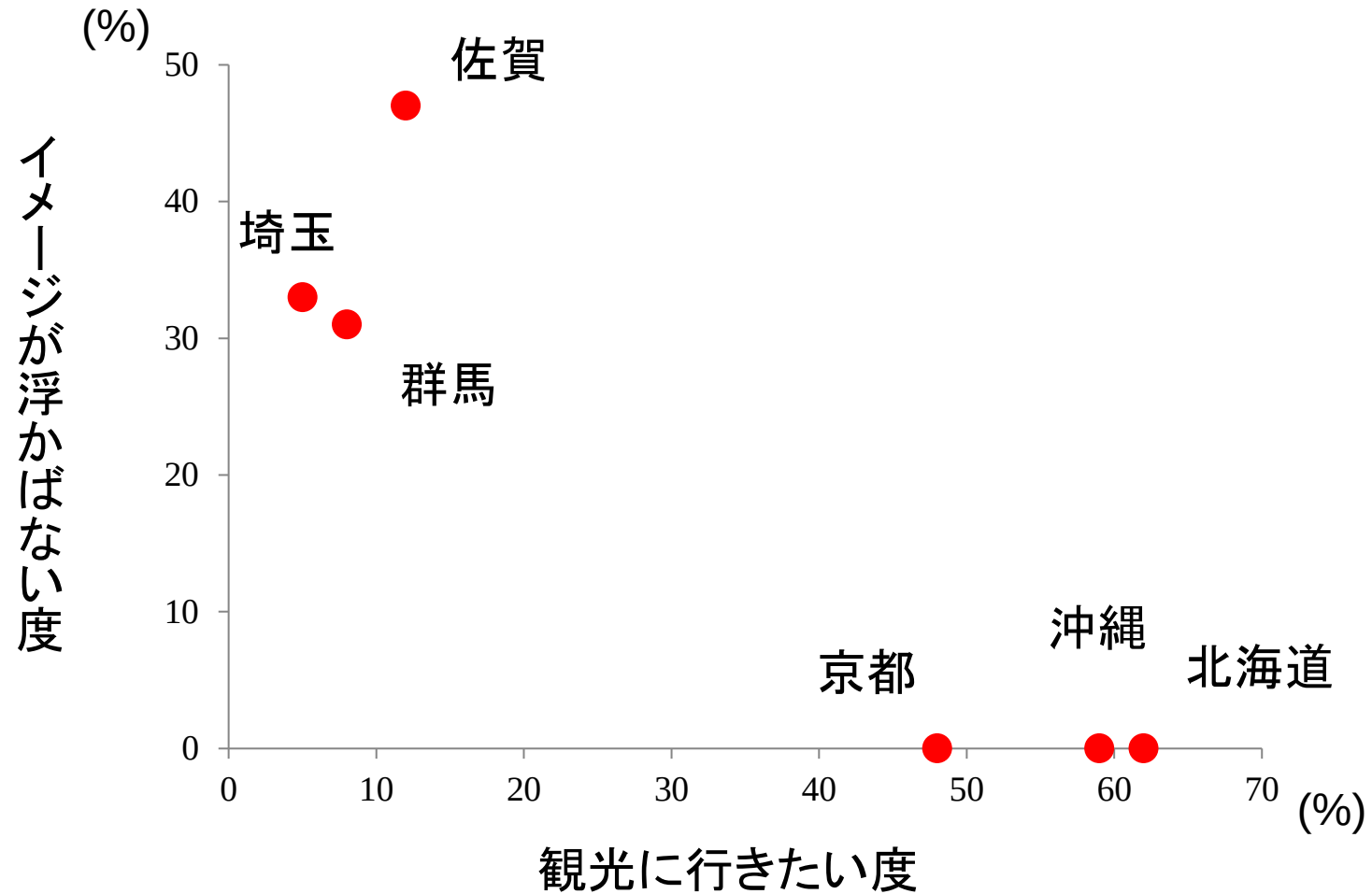
マーケティングミックスと呼ばれる4要素「Product(製品)、Price(価格)、Place(流通)、Promotion(販促)」を有機的に統合させ、売れる仕組み作りをする。



ブランディングとは何か？

- 知名度を上げること
 - 宣伝をすること
 - ブランド名をつけること
 - ロゴやキャラクターを作ること
 - 有名医師を呼んでくること
 - 他病院との差別化
 - 病院を有名にすること
 - 病院のシンボルをつくること
 - 高品質なサービスをつくること
- ・・・etc.

イメージが浮かばないと、選ばれない



出典：小さな会社を強くするブランドづくりの教科書、岩崎邦彦、日本経済新聞出版社、2013年

強いブランドの4つの効果

■ プレミアム効果

- 品質が同じ場合、選ばれやすい
- 例:「〇〇での総合診療」vs「奈良での総合診療」

■ 価格優位効果

- 高価格でも選ばれやすい: 差額ベッド、人間ドック
- 低賃金でも選ばれやすい: 職員採用、研修医集め

■ クチコミ効果

- ネット上での良評判
- メディア取り上げ

■ リピート効果

- 「もう一度あそこで学びたい」などの再指名

2つのブランディング

アウター ブランディング

- 患者や応募者向けの情報
- 連携戦略
- メディア戦略

インナー ブランディング

- 幹部層・職員に向けた「らしさ」の周知
- 一気通貫した教育
- 細部にこだわった情報統括

ワンピース世代の部下

■ ワンピース世代とは

漫画「ワンピース」に感化された

1978-1988年生まれの若者

■ 概要

- 尾田栄一郎氏作
- モンキー・D・ルフィを主人公とする、「ひとつなぎの大秘宝（ワンピース）」を巡る海洋冒険ロマン
- 夢への冒険・仲間たちとの友情といったテーマ
- 国内累計発行部数は3億4000万部を突破（2016年7月）
- 「最も多く発行された単一作家によるコミックシリーズ」としてギネス世界記録に認定

ワンピース世代の部下

■ ワンピース世代の特徴

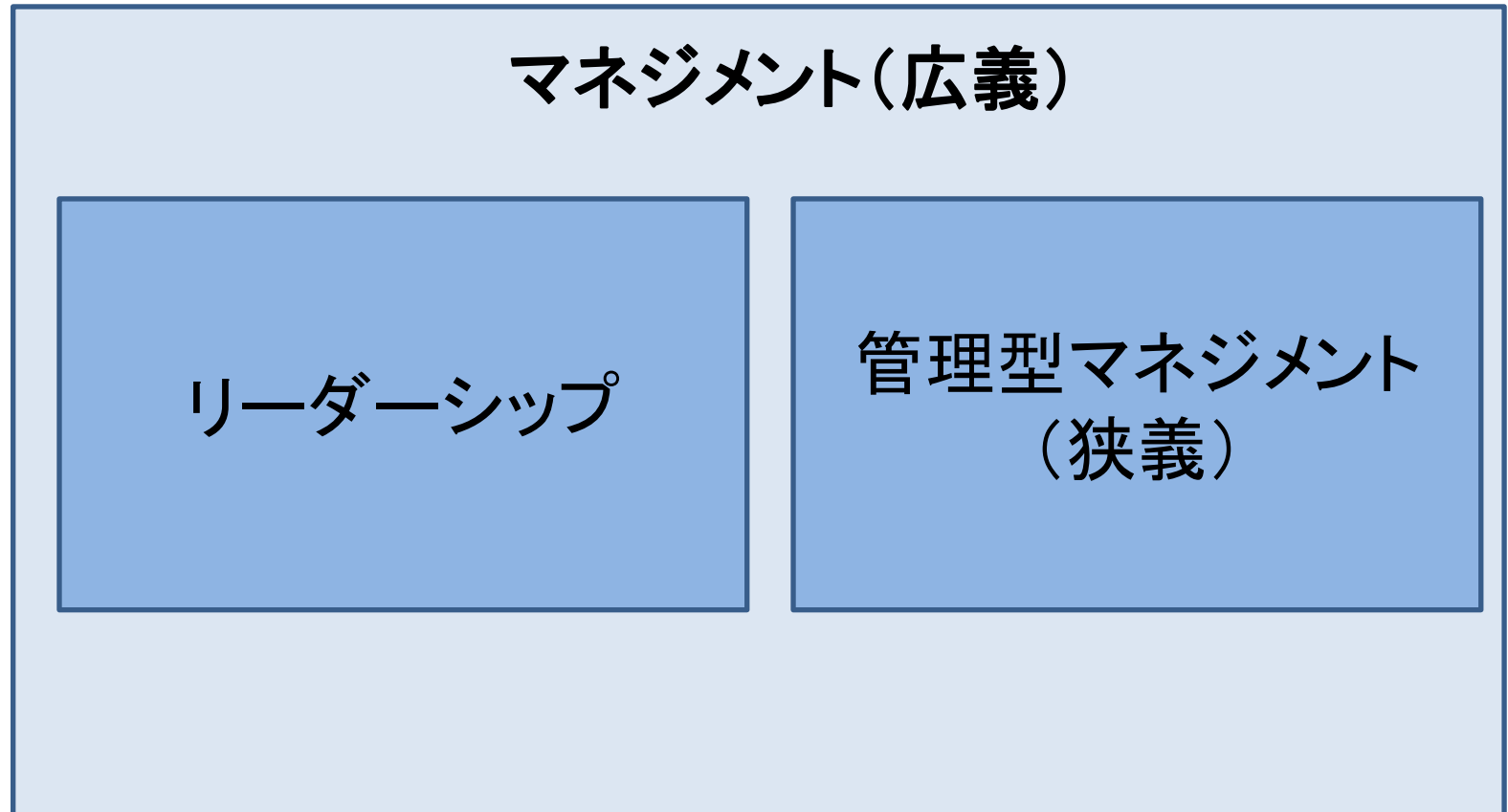
- 上下関係が希薄
- 一人ひとりの**価値観が様々**
- 個人の価値観と組織の価値観が違っても**組織に従う必要はない**と考えがち
- **対等なつながり**を重んじるヨコ社会を築き、生き抜く知恵があり、会社という組織の中では自分本位な言動が多い

⇔ あしたのジョー世代・ガンダム世代

- ⇒ 「今どきの若いモンは」と思考停止を生む、危険な言葉
- ⇒ 彼らの行動原理を理解せずに、“押し付ける”とより反発
- ⇒ 寄り添い・理解するリーダーが一目置かれる(≠同調)

リーダーシップ

リーダーシップとマネジメント



リーダーシップと管理型マネジメント

■ 管理型マネジメントは

- ・フォロワーの存在を前提とする
- ・地位に基づく働きかけで、権限で人を動かす

■ リーダーシップは

- ・フォロワーを産み出すプロセスそのもの
- ・人としての働きかけで、勝手に人が動く

「何か応援したくなる」「自発的についていきたくなる」

リーダーシップに「地位」「役職」は関係ない！

リーダーシップとマネジメント

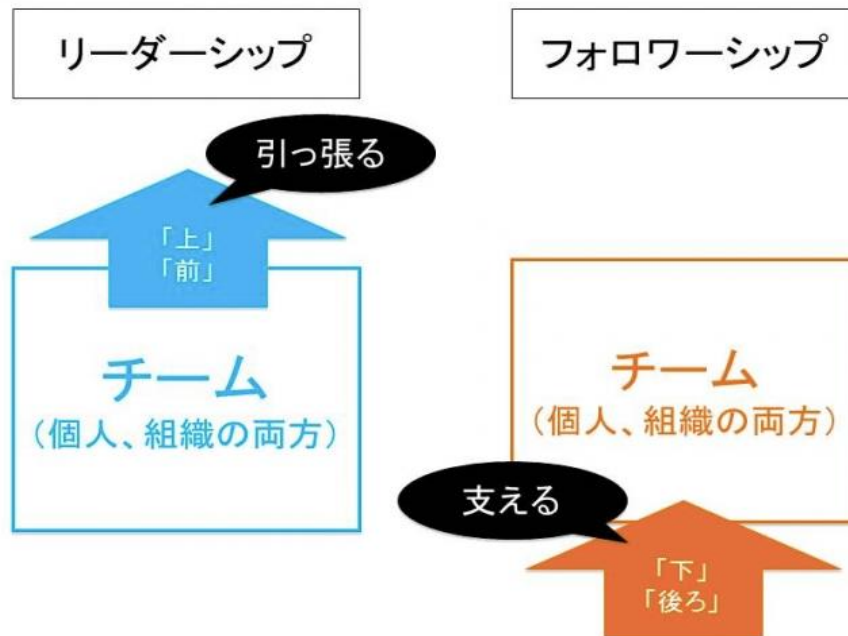
	リーダーシップ	管理型マネジメント
根源	・ビジョンから始まる	・部下から始まる
役割	・組織の目的を実現するために、環境変化に対応していくこと	・組織の目標を達成するために複雑な事象を整理、対処すること
対部下	・仲間意識チームビルディング	・目標の進捗管理、問題解決
対組織	・コミュニケーション、フォーマルな組織構造を超えた人的ネットワーク ・人々を動機づける	・部下一人ひとりの特色を発見し、それを有効に配置、活用すること ・システムとフォーマルな組織構造の構築
階級	・ない(必要ない)	・ある(連動する)

出典:「リーダーシップエンジン」、「リーダーシップ論」

フォロワーシップとは

上司のリーダーシップを補完する概念として、部下（フォロワー）が自主的な判断や行動で上司を支え、組織における成果の最大化をはかること

出典:「日本の人事部」



フォロワーシップとは

- ・当事者意識をもって組織や上司と協働する意識と行動
- ・リーダーがフォロワーの能力を引き出す債務を担うように、フォロワーはリーダーの能力を引き出すことが求められる

出典：ロバート・ケリー(1993)「指導力革命」

お互いに影響を与え合う関係性

ロバート・ケリー博士の研究結果

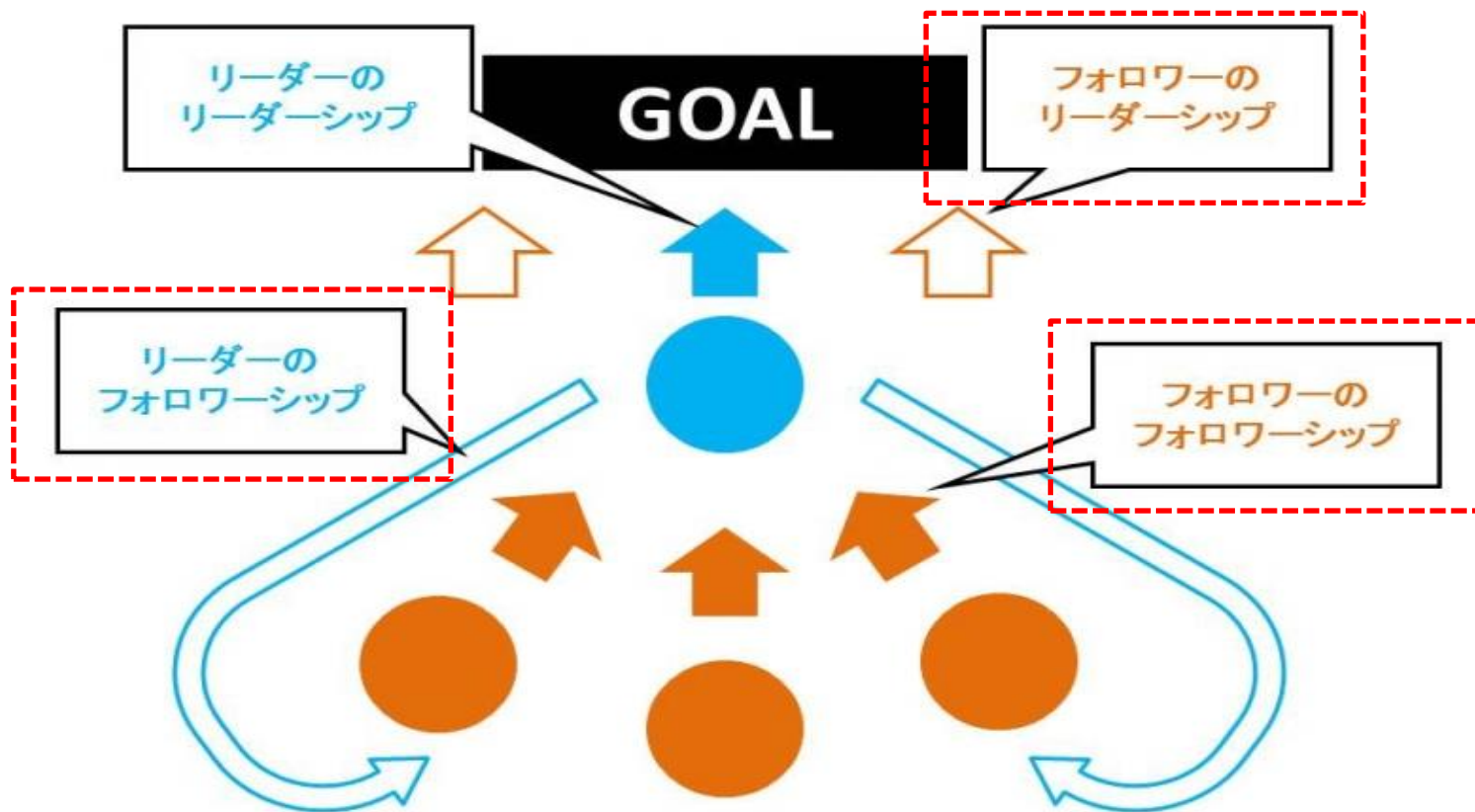
- ・ほとんどの組織において、成功に対するリーダーの貢献度は20%に過ぎず、フォロワーは残りの成功の80%の鍵を握っている
- ・リーダーでいる期間よりフォロワーとして働く期間が長い人がほとんどである
- ・組織改革を始めるのはリーダー、完遂させるのはフォロワー

出典: ロバート・ケリー(1993)「指導力革命」

二者の相違点と相乗効果

	リーダーシップ		フォロワーシップ
役割	模範となる	↔	補佐する
方向	ビジョンを示す	↔	翻訳して、具体化する
焦点	決定する	↔	提言する (健全な批判をする)
人	影響を与える	↔	貢献する
結果	責任を負う	↔	当事者になる

4つの視点



出典:「リーダーシップ/フォロワーシップの基礎知識 フォロワーシップとは何か」

フォロワーシップの効果

<組織的效果>

- ①目的・方針を共有して実行に移すことができる
- ②上司の判断や決断のミスや、ぬけもれを防ぐことができる
- ③現場の生の情報をボトムアップすることができる
- ④チームとしての一体感や凝集力を高めることができる
- ⑤提案・提言する雰囲気や文化をつくることができる

<個人的効果>

- ①指示待ち的な姿勢が、自律的に考えて行動する姿勢に変わる
- ②人間的な好き嫌いに依存することなく、上司と仕事をするようになる
- ③上司の立場で考えることにより、マネジャーとしての予備的訓練になる
- ④上司からの評価が向上して、より大きな権限を獲得することができる
- ⑤一匹狼的な動きが、他メンバーと協働する動きに変わる

フォロワーシップの2つの力

リーダー



貢献力

リーダーの指示を受け入れて
献身的に行動する
意識、行動のこと。



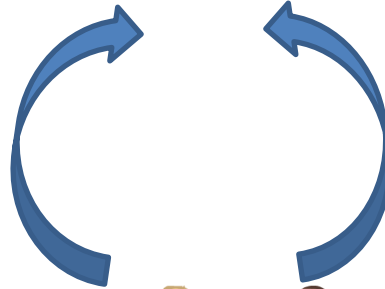
批判者ではない

判断力

リーダーの指示を
自分なりに検証し
必要と思えば提案を行
う意識、行動のこと。



イエスマン
でもない



フォロワー

フォロワーシップのタイプ

判断力
(高)

孤立的
フォロワー

創造的
フォロワー

破壊

協働

逃避

従属

消極的
フォロワー

順応的
フォロワー

判断力
(低)

貢献力
(低)

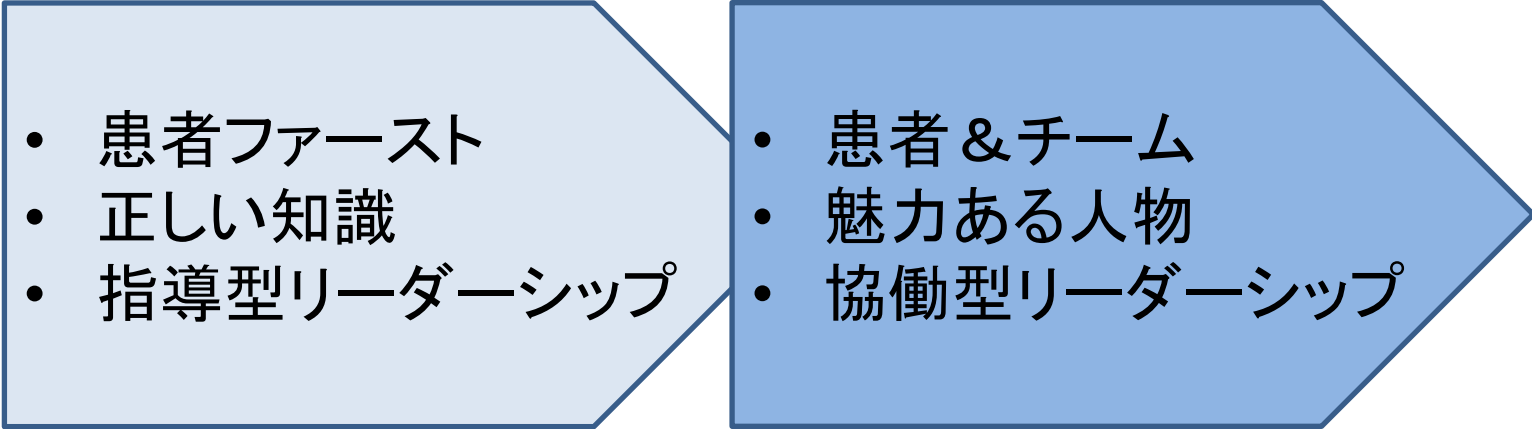
貢献力
(高)

出典:「リーダーシップは部下で育つ！最新フォロワーシップ入門」

行動経済論 モチベーション

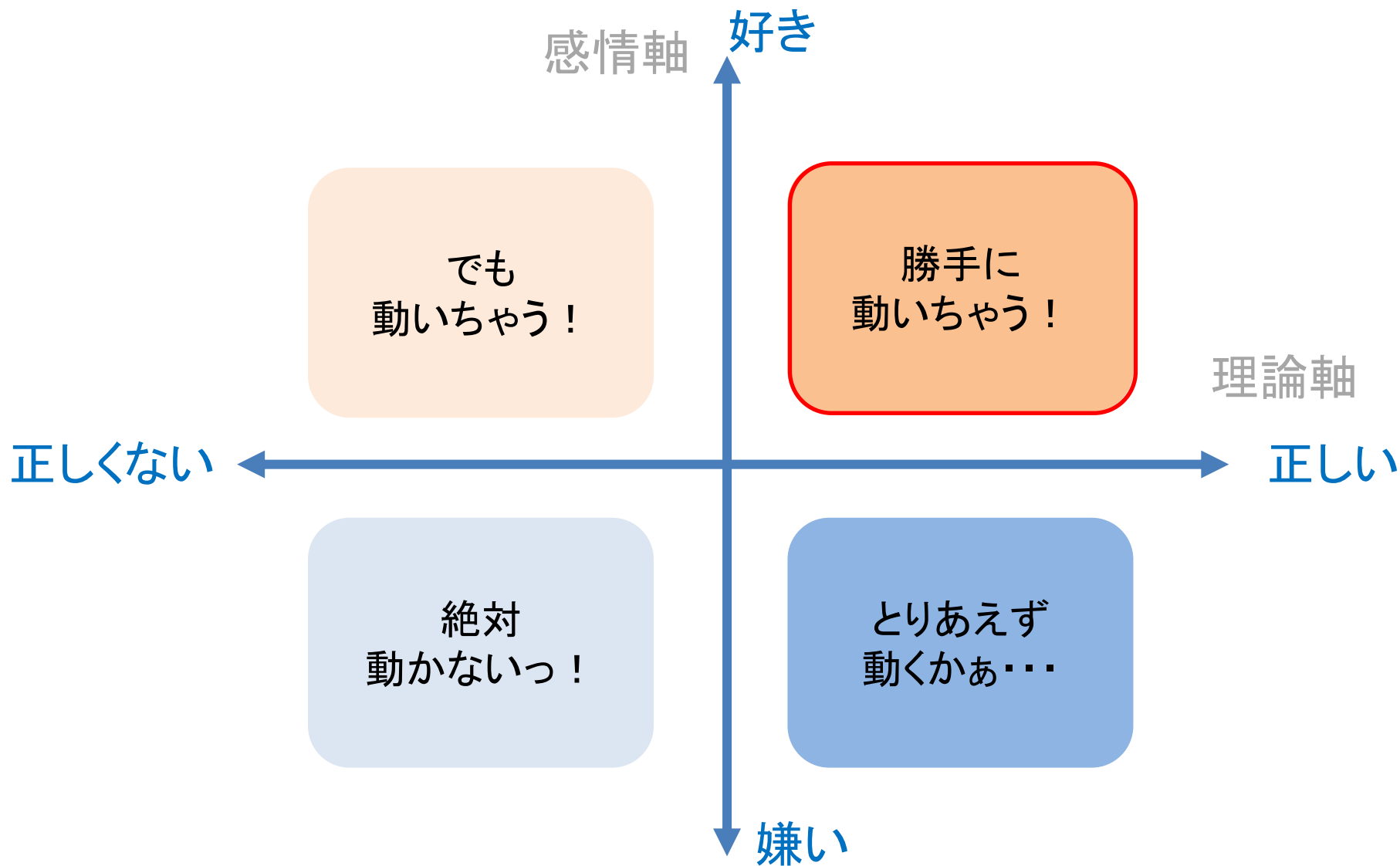
専門医、その先へ ～専門医2.0～

- ✓一人の英雄では長期戦は戦えない
- ✓不確実性には多視点対応へ
- ✓目の前の事象から、目に見えない事象へ

- 
- 患者ファースト
 - 正しい知識
 - 指導型リーダーシップ

- 患者＆チーム
- 魅力ある人物
- 協働型リーダーシップ

人はだれのために動くか？



人的資源管理論から見たセルフブランディングの4つの視点 ～チームに効果的に動いてもらうために～

- ① 心理的安全性
- ② 知覚的流暢性誤帰属
- ③ KDAテクニック
- ④ WBAルール

①心理的安全性

■ 効果的なチーム

- ・ 定性的評価と定量的指標を組み合わせで評価

■ チームの効果性に影響する重要因子

=「心理的安全性」

- ・ 対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方
- ・ 「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられるかどうか



The New York Times「What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team」
<https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html?smid=pl-share>

心理的安全性を担保するには

■ リーダーは3つの意識を排除する

- ① 「無知・無能」の排除:「あいつは分かってない」
- ② 「邪魔」の排除:「あいつは不要だ」
- ③ 「ネガティブ」の排除:「あいつはダメだ」

■ 個人ができる取り組み

- ① 仕事を実行の機会ではなく学習の機会と捉える
- ② 自分が間違っていることを認める
- ③ 好奇心を形にし、積極的に質問する

②知覚的流暢性誤帰属

- ある刺激に接触し続けることで、刺激に対する知覚情報処理レベルでの処理効率が上昇することによって刺激への親近性が高まる。この親近性の高まりが、刺激自体への好ましさに誤帰属される
 - ある刺激に触れれば触れるほど好きになっていく現象＝単純接触効果
 - 最適水準を超えると逆に好意度は低下＝「過ぎたるはなお及ばざるがごとし」



1か月に一回
2時間の会議

<

毎日15分
×8回
≡二会議



松田 憲・楠見 孝(2002). 単純接触効果を支える表象形成過程の検討—概念の典型性が好意度評定と再認判断に及ぼす効果— 日本心理学会第66回大会

③KDA

Keep

うまくいっていることは今後も続けていく

Discard

良くない結果にながったことは今後はやめる

Add

今回の経験から、今後新たに始めようとうことを足す

- 業務改善を図るための必要な取り組み
- 振り返るべき行動や事実を挙げ、KDAの順序で振り返る
- チームメンバーが業務上で行ったプロセスや結果について振り返りをする＝リフレクション

④WBAルール

