



福岡オフィスコミュニケーションレター

COMMUNICATION LETTER

本年も残すところあとわずかとなりました。皆様には格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。
来年も皆様にとって良い年になりますようお祈り申し上げます。
今後とも株式会社日本経営をどうぞよろしくお願いいたします。

WEBと対面双方の良さに気づく

新型コロナの影響が落ち着き、我々も訪問や対面での研修が増えつつあります。昨年度、ZoomとGoogle スプレッドシートを併用したWEB研修を実施したお客様での出来事です。昨年度はWEB研修形式で診療科別のBSC（バランス・スコアカード）作成に取り組みましたが、今年度からは複数診療科を融合したセンターが増えたということで、センター別BSC作成に取り組んでいます。そこで、異なる診療科の医師に集まってもらって対面でSWOT分析からSWOTクロス分析、BSC作成をワークショップ形式で行いました。

初回は医師のみ、2回目は医師以外の多職種を入れての拡大ワークショップとなるので、初回は診療科の異なる医師が複数集まる場になりました。

多くの異なる診療科の医師が集まっていたので、一部は「これって意味ある？」と反発する方もいらっしゃいましたが、ワークを進める中で意味を理解され、最終的には皆さん熱心に議論されていました。また、診療科間の連携が上手くいっていないセンターは、ワークを行っている机を見ると分かるので、院長や今回のプロジェクトを推進されているリーダーの医師の方にとっては有意義な場になったようです。終了後に「先週はご苦労さまでした。久々のワークショップでしたが、やっぱり対面は良いなどの感想です。」というメールを頂戴し、ホッとした次第です。

昨年度のWEB形式の良さもあれば、対面だからこそその良さもあると思います。弊社リモートワークと出社のハイブリッドにチャレンジしていますが、WEBと対面双方の良さに気づき、歩みを止めない取り組みが大切になるのだと思いました。

副部長 太田昇蔵

西南学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。グロービス経営大学院MBAコース修了。大規模グループ法人の基幹病院（約300床）の医事課を経て、2007年に日本経営グループに入社。医療情報システム導入支援や医療関連企業のマーケティング支援を経て、人事コンサルティング部に異動。2012年に1人で福岡に赴任し、2013年の福岡オフィス開設の地ならしを行う。



データ集約で効率化

ここ最近、RPAに関するお問い合わせや勉強会の依頼をいただくことが増えてきました。その中で気づいたことがあります。それは、RPAを使って、各種システムに入っているデータを集約することで、大きな業務効率化に繋げていくことができるのではないか、という点です。

これまでも何度かご紹介させていただきましたが、RPAはPC上で行う定型・反復作業を人に代わって作業してくれるロボットです。そのため、システム内からCSVでデータダウンロードする作業や、ダウンロードしたデータを取捨選択し、一つのデータにまとめる作業などをRPAに任せることができます。これまで大規模・中小規模それぞれの医療機関様の現場業務を数件見させていただきましたが、多くがこのデータ管理ができておらず、何かデータを確認したい、抽出したいという時、毎回必要なデータをダウンロードしたり、画面上で指折り数えているケースも見受けられました。DWHを導入されているお客様ですら、うまく活用できていないところもありました。皆様の現場はいかがでしょうか。

RPAは、システムとの相性が良ければ、患者さんに関するデータ（ID、名前、診療科、病棟、担当者、入院日、紹介元、主病名・・・等）を集めることが可能です（職員データも同様）。こういった大本のデータがあると、まずデータを探しにいく手間が省けます。そして、RPAによって常に最新のデータを毎回決まったフォーマットで集めてくれるため、後工程で使うエクセルに関数を追加して改良したり、RPAでの操作をさせたりなど、効率化がしやすくなります。つまり、散らばっているデータをRPAに集めさせることによって、院内の情報を集約できるだけでなく、その情報を使って行う作業の効率化にも繋げられるのです。そうすれば、複数の事業所で効率化が進みやすくなります。RPAが実現できる効率化の可能性を実感した最近でした。（山崎 太郎）



凡事徹底

弊社サービスのES NavigatorⅡ（職員満足度調査）を5年連続でご利用いただいているお客様からご連絡をいただき、先日、お会いしてきました。お会いした際に、最近の状況を伺うと、昨年からのコロナの影響に関係なく、稼働率は満床を維持し続け、外来患者数もコロナ前よりも右肩上がりになったということでした。

なぜ、そのような状況を維持し続けることができているのかお聞きしたところ、「普段やっていることを、普段以上に徹底したから」ということでした。その普段やっていることとは、手洗いうがい・消毒・ベッドコントロール・接遇・管理者のマネジメント等、目新しいことではなく、どの医療機関・介護福祉施設でも取り組めるような内容でした。

しかし、このような取り組みにおいて、良くも悪くもコロナの影響を受けた医療機関・介護福祉施設は多くあると思います。では、なぜこのお客様先の経営状況が良くなったのかというと、職員の満足度を意識されていたからです。職員の満足度が上がらないと顧客満足の向上は有り得ないという経営者層の考えが根本としてあり、コロナ禍で活動に制限をかけてしまうと、どうしてもストレスがかかってしまう。そのために、あえて、普段とは別の取り組みを行うのではなく、行動に制限がかからない状況で普段通りの仕事が行える体制をいち早く整えた結果ということでした。

今の世の中のように、状況が一変した際、外部環境に適応していくことも重要だと思いますが、一方でルーティンを崩さないことも必要だと思います。そのために今回のような、凡事徹底ということが仕事や生活バランスを崩さないためには大変重要なのだと考えます。（高比良 寛治）



情報伝達はいつやるの？今でしょう！

私が部門のマネジメントで意識していることの一つに、「情報伝達は、なるべくタイムリーに」ということを心がけています。具体的には、毎週月曜日と水曜日の8:30～9:00に役員や幹部と打ち合わせしているのですが、そこで決定したことは、その直後の9:00からの朝礼でほとんどすべてを共有することにしています。「ほとんどすべて」としていますが、人事系の情報以外はすべてです。疑問点なども解消しきって、自分自身に落とし込んで、共有するようにしています。

これは、私が担当させていただいているお客様から学んだこと。そのお客様先は、全国でも有数の病院ですが、従業員数は2,000人を超える組織であるにも関わらず、毎週水曜日の午前中に決定したトップの意思決定がその日のうちに全部署全従業員に通達されるそうです。間違いなく、齟齬がなく、正しく伝えていくようにするために、事務部長は午後から、看護部門、メディカルスタッフ部門、事務部門と1時間ずつ直接話をして通達していくのだそうです。医療レベルの高さもさることながら、経営管理レベルの高さに脱帽しました。私たちはそんな規模ではありませんが、かなり素早い共有をすることは、チームの推進力を落とさないために大切なことだと感じています。また、即時通達をすれば、備忘録を残す必要もありませんので、効率がいいことに気づきます。

なかには、上司しか知りえない情報を握っていることで情報優位者となることを是とする考えもあるでしょうが、それは内向きなリーダーシップだと私は思います。課員・メンバーは、一緒に力を合わせ、チームの成果に向かって取り組む仲間であり、ましてや敵対する相手でもありません。また、情報の非対称性を利用しなければ、リーダーへの信頼が保てないと考えているのもまた違うものと思います。SNSインフルエンサーではないですが、信頼は、情報をどんどん発信する人に寄せられるものではないでしょうか。

また、弊社はコンサルティング会社ですので、お客様への情報伝達もスピーディであることが望ましいものです。お客様に関係する、大事な情報が出たならば、どこよりも早く得て、いち早くお客様にお届けする。これも大切な心得なのではないかと考えています。

担当先のお客様の事例から、情報伝達について学びをいただきました。これを2,000人規模の仕組みにまで落とし込んでいることが素晴らしいです。私たちもこうした学びを、社内社外ともに、活かしていきたいと思っています。（高園 忠助）



日本経営からサービスのご案内

職員意識調査アンケートシステム



ESNavigator II とは、7万人のデータを基に分析し、組織の特徴を明らかにして、改善ポイントを探る職員満足度調査です！

【サービスの特徴】

特徴①組織の状態を知る

3分類15カテゴリー60問の設問で、職員の「意欲度」と「満足度」を分析し、組織の活性度を測定

特徴②他病院・他施設との比較ができる

他病院や他施設などのデータと比較することで、現状を客観的に把握し、改善目標を立てることができる

特徴③組織の改善ポイントを知る

従業員の意欲と満足の向上に期待ができるカテゴリーをそれぞれ抽出できる

【くわしい内容はこちらから】



<http://bit.ly/3qXzU4Q>



「同規模、同業界の事例はありますか？」 という質問はしたくない。

「同規模の病院、介護施設の事例はありませんか?」、「病院という業界を踏まえた話を教えてもらえますか?」という話を耳にすることが多々あります。決して悪いことではないと思います。同様の規模では、どの程度なのかといった面が気になる気持ちはよく分かります。しかし、同じ業界や同じ規模の施設がやっているからだけでは、新しい発想が生まれることは難しいと思われるます。

ある病院の経営幹部の方と定期的にお話をしています。その際、医療業界の話に限らず、さまざまな業界の事例を話しています。ちょうど先日もその方と医療業界とは直接関係のない経済、経営に関するテーマについて話をしていました。その際、その方が「医療業界の動向も大事だけれども、そればかりだと革新がないよね。関係のない業界での取り組みにヒントが隠れていることは数多くあるからね。」とおっしゃいました。

私も同様の思いを持ちました。同じ業界のことばかりでは、現状を打開するような革新的なアイデアを生み出すことは難しいこともあると考えます。0から1を生み出すという言葉がありますが、実際にそれは、何か違う業界の1を利用してみるということから始まることもあるのではないのでしょうか。実際、こちらのお客様では、病院ではやっていないような革新的な取り組みをしながら、失敗も経験してチャレンジを繰り返しています。この部分にこのお客様の組織としての強さを感じます。他にもチャレンジができる職場風土にするとといった工夫もされているのですが、このような柔軟な発想と取り組みをされていることに感動しました。そして、我々の組織も業界や常識に囚われずに柔軟に新たなことを取り入れているだろうかと反省するような契機になりました。(玉利 裕希)



イメージを共有する

先日、お客様先へ上司と訪問した際に、人事制度のことについて意見交換を行いました。こちらのお客様は、人事制度の見直しを考えているものの、人事制度見直しによる効果や現場への浸透方法等について、どのように進めたら良いか分からないということでした。

そのことを聞いた私は、他法人で行われている事例や弊社が行っている支援方法などを説明が必要だと考えていたのですが、上司はお客様が抱えていらっしゃるお悩みの根幹や人事制度の見直しに求める成果等について質問を投げかけました。すると、お客様は、その質問に対して、ご自身が考えていらっしゃることを話してくださり、上司もそのお考えに対して助言をしたり、分からないことがあれば、さらにお客様にお聞きしたりするというコミュニケーションの進め方をしていました。

サービスや情報について熟知した側が説明すると、つい、このくらいは理解いただけるだろうと思い説明を行ってしまうことがあります。しかし、それでは、受け手側として、置いてきぼりの状態になったり、しっかりと伝わっていないにも関わらず、理解したつもりになったりという状況を生み出してしまいが考えられます。また、片方の考えを押し付けたり、一方的に伝えたりしても意味がなく、双方の考えていることのイメージを擦り合わせていくというコミュニケーションの取り方によって、双方の理解が深まり、価値提供の向上につながるのだと思います。

今回の事例のように、お客様とイメージを共有し、歩幅を揃えて話を進めていくということ意識し、価値ある時間の提供を行ってまいりたいと思います。(黒木 寛隆)



日常生活の構えが職場生活の構えとなる

10月末に、一般社団法人日本創造経営協会主催の、創造経営研修を受講させていただきました。内容は、弊社も研修などでお伝えしている基準（創造）行動の理論についての実践で、二人一組でのあいさつ訓練や職場での実践目標（創造への誓いといいます）という形でアウトプットします。その目的は創造者を作ること、創造者とは、自分目線（わがまま）から脱却し、自分自身の言動を相手目線へと向上させることによって自らと他者を成長させる存在のことです。

本研修で私が得た一番大きな気づきは、プライベートの構えが職場の構えとなる、ということでした。つまり、プライベートでの周囲への言動は、そのまま職場での周囲への言動となる、ということです。プライベートでできていないことが職場でできるはずがない、というのは一見すると当たり前のようですが、私にとっては衝撃的でした。というのも、ここでいうプライベートには家族との関係も含んでいるからです。私は現在25歳ですが、就職するまでの22年間の家族との関わりや、家族に対する言動が、今の職場での言動を形成しているのです。いくら職場生活を改善しようとしても、家族との関係を改善していなければ本質的な言動は変わらないということに気づかれ、自分で言うのもなんですが複雑な家庭で育ち、父母と距離を感じていた私としては衝撃を受けました。父母を大切にできないのに、お客様を大切にすることはできない、という言葉もいただき、やはり自己・周囲を向上させるためには、まずは家族との関係性を変えることが不可欠だと感じました。そのためには、自分自身の言動が重要です。まずは、離れて暮らす父母のよき相談相手となれるよう、密なコミュニケーションを取ることから始めてまいります。

2022年ももう終わりますが、2023年の行動計画を、今回の気づきをもとに考え、実践に移してまいります。末筆とはなりますが本年もありがとうございました。（福田 洸）



褒めて育てることの難しさ

先日、我が家の小学3年生と年中の子供の運動会がありました。短時間ではありましたが、このご時世に子供たちの成長をこの目で見える時間がもてたことは非常に嬉しく、その頑張りにも元氣と勇氣をもらいました。

私は運動会のときの温かい空気感がとても好きなのですが、特に保育園の運動会では、毎回、保護者の気持ちが一体となって、ひとつの空気感に包まれているのを感じます。それは、「他人と比べるのではなく、一人ひとりの成長に目を向ける」、「失敗したこと、できなかったことではなく、できるようになったことに目を向ける」、「結果ではなく、頑張ったこと、諦めなかったという行動を称賛する」という空気感です。そして、やり遂げた子供たちの顔が皆キラキラ輝いていることにも、込み上げてくるものがあります。

この運動会の空気感と子供たちの様子を見てみると、「ああ、やっぱり人は褒められることによって、自信をつけたり、成長したりするのだな。人を育てることの原点は褒めること、しかもプロセスを褒めることなのだ。」ということを改めて感じます。そして、特に仕事において、部下が「上手くできたかどうか」だけではなく、「行動を起こした事実を認めてあげること」まではなかなかできていないかと反省させられます。

結果よりも「行動や努力」に注目し、「諦めずによく続けたね」「よくチャレンジしたね」という声かけを大切に、例え結果が出なかったとしても、「今回はいまいとつだったけど、次はがんばろう！」と部下が思えるようなマネジメントを心がけようと感じた秋晴れの日でした。（馬渡 美智）



敵を知り己を知れば百戦危うからず

この言葉は、かの有名な軍略家【孔子】の言葉であり、私の大切にしている言葉でもあります。この言葉の意味は、相手のことを理解し自分のことを理解すれば、100回戦っても負けることはないということです。これまでの人生を振り返っても見ても、失敗したときや負けたときには相手や自分の理解が足りていなかったことが原因だと思います。

まず、相手のことを理解していないというのは、お客様の課題やニーズなどを把握していないということです。ヒアリングもまともにせず、自分自身が伝えたいことだけを一方的に伝えても、それは自己満足でしかありません。例えば、部下と飲み会に行ったときに、自分の武勇伝などの自慢話を永遠としゃべっているようでは嫌われてしまいます。

次に、自分のことを理解していないというのは、自分の強みや伝えるべき情報を分かっていないということです。お客様が商品を選定する際には、基本的に即決することは少なく、複数社を比較した上で1社に決めることが多いと思います。こんな時に、他社と比較した場合の自社の強み（機能、料金、費用対効果）などを分かりやすく伝えることで、お客様が商品を選定する際の指標ができ、判断しやすくなると思います。この分かりやすく伝えるということは、非常に重要で、相手の年齢・立場・性別によっても伝える言葉や順番、声のトーンなども変えなければ伝わるものも伝わらなくなります。

さらに、『敵を知り己を知れば百戦危うからず』という言葉は、自分たちが勝つためだけにある言葉ではなく、お客様に誠実に対応し、信頼を勝ち得るための言葉だと思います。

相手を知って、自分を知るからこそ、相手にとっての最適解へと導くことができます。もちろん、お客様の頭の中を正確に把握することは簡単なことではないですし、自社の利益を優先してしまうと相手軸の考え方はいつの間にか消えてしまいます。

今後もより価値ある提案を行うためにも、この言葉を常に意識してまいります。お客様の状況を正確に把握し、自分のことを深く理解することで最大の価値を届けていこうと思います。（森田 敬太）



理事長・院長など経営層限定

常勤医30名未満の病院だからこそ活かせる！ 医師人事制度導入・運用のポイントセミナー

配信
期間

2021年12月25日(土)～2022年1月7日(金)
動画共有サイト「Vimeo」にて配信



<http://bit.ly/3qW2pjh>

※右の二次元コードより日本経営セミナーHPへアクセスしてお申し込みください。

聴く力を分解して考える

コミュニケーション能力と聞いて、皆様は何を思い浮かべますか。私はこの言葉を聞くと、人に伝えることを思い浮かべます。しかし、コミュニケーション能力という言葉を変えて調べると、「伝える」と「受け取る」という能力に分かれるようです。さらに、受け取ることを分解すると、話を聴くということに加えて、汲み取るという要素があるようです。このことを知り、自分自身のコミュニケーションの取り方を考えると、相手の話を汲み取るということがどれだけでできているだろうと危機感を覚えました。特にハッとしたこと、会話の中で返答するために聴いているのではないか、ということです。

仕事柄もあり、どうしても問題解決型思考で話を聴いてしまい、つい口を挟みたくなってしまう瞬間があります。そして、それが最も正しいと思っている所もあります。しかしながら、相手の気持ちを汲み取るということは、自分が言いたいことを抑え、相手の立場になって考えることです。いわゆる共感です。相手の話に対して心から興味関心を持ち、安心して話をし続けてもらうことが大切だと考えます。

問題解決型思考で話を聴く姿勢も大切ですが、これでは大事なことを汲み取り損ねることがあります。それは、人の心情です。人は話す時のタイミングや相手、雰囲気によって、言葉の選択や口調、身ぶりを調整していると思います。この機微話す時のタイミングに気づくことができる人こそが、共感力が高く、安心して話ができる存在だと思います。以前の気づきでも共感力をテーマに上げ、認知心理学を勉強し始めたところです。私のゴールとしては、その時の状況や相手の話し方から問題解決型か相談型の聴き方を切り替えることができるようになることだと考えます。相手の話に返答するのではなく、相手を理解するために話を聴くということを会話において意識したいと考えます。（松永 透）



リアル雑談・余談コミュニケーション

感染対策の一環で弊社でも在宅ワークが取り入れられましたが、私がオフィスに出勤した際には心がけていることがあります。それは「そのときオフィスにいるみんなを笑顔にすること」です。

緊急事態宣言等が発出された際に始まった在宅勤務・テレワーク等が長く続き、業務自体は会社に出社せずとも行えるようにはなりましたが、業務上一緒に動いている仲間以外には会うことなく、時間が過ぎていることが多くなりました。そのような状況なので、オフィスにいるときには積極的に雑談をし、コミュニケーションを図るように心がけています。あまり雑談が過ぎると全体の生産性が落ちてしまうので、練りに練った雑談を心がけています。その甲斐あってか、私が勝手に感じているだけかもしれませんが、私が会社にいると「何か面白いことをしてくれるのではないか」という視線が向けられているのではないかと感じています。お客様との打ち合わせの際にも、もちろん訪問させていただく際には自然に雑談をしていますが、WEBでの打ち合わせでも早めに待機し、多少の雑談をするようにしています。このような業務以外でのつながりも大切にしていきたいと思えます。

弊社福岡オフィスでは、全国的に感染状況も若干落ち着いてきたということもあり、対面セミナーを再開させています。WEBセミナーだと、録画録音等の流出のリスクもあり、参加者の顔や反応が見えず講師側はかなり喋りにくい状況で、「余談」があまり出しにくいですが、対面セミナーであればその時にしか話せないような内容を盛り込めます。また、地域の実情に応じたエリア限定セミナーもスタートし、よりローカライズされた内容で展開をしていこうとしていますので、ぜひ各地でご参加いただければと思います。

（長田 浩幸）



忍び寄る内向き志向の誘惑

組織は、「自分たちにとってどうか」「自分にとってどうか」という思考が強くなりすぎると、従業員間の対立が起きたり、わがままな行動が増えたり、権利主張が激しい職場になってしまいます。その逆は「お客様にとってどうか」「社会にとってどうか」という思考で、どんな企業であっても当然ながら大事だと考えるはずで、前者を内向き志向、後者を外向き思考と呼んでいます。内向き志向が強くなりすぎてしまった組織は問題が多発することになり、その改善も非常に難しくなります。問題の根源が「思考」なので、そう簡単には修正が利かないのです。

「これをやったら手当がつくから」「こうしたほうが効率的だから」「この方が私は働きやすいから」こうした意見はすべて内向き思考です。お客様や社会の視点がありません。職場でこうした発言が増えていませんか？私はいたるところで増えているように思います。

気を許すとすぐに内向き志向が進んでしまうような社会になっていると思います。コロナ禍と働き方改革が複雑に絡み合っ、内向き志向に追い風が吹いています。誰もが自分が大事ですし、大切にすべきですが、お客様にとってどうなのか、社会にとってどうなのかという視点を失った組織やチームに明日はありません。

だから、トップやリーダーは「それはお客様にとってどうなの？」「社会にとってどうなの？」という問いを従業員に向けて発し続ける必要があります。利己的になりやすい状況なので、これでもかというくらいの意識づけが大事です。

さらに、内向き志向を助長するマネジメントになっていないかどうか、気をつける必要があります。「これをすれば手当がつくから」「こうするとあなたが楽でしょ」「働き方を変えたら楽になるよ」こんな動機づけの仕方は、内向き志向を促しています。完全に内向きになってしまうと、そこから外向き思考を育てていくのは本当に大変です。顧客視点、社会視点を忘れないようにしたいですね。

(橋本 竜也)



社長の手紙

日本経営では社長が毎月給与明細に1枚の手紙を添えて社員に思いを発信しています。

今月1日に、まん延防止等重点措置・緊急事態宣言すべて解除となりました。解除後、日々感染者数の減少が続いています。新型コロナウイルスのワクチン接種進展に伴い、行動制限緩和の実証実験が、今月より飲食店や大規模イベント、旅行会社ツアー、サッカーJリーグなどでスタートします。政府は11月以降、接種証明か検査の陰性証明を提示する「ワクチン・検査パッケージ」を本格的に導入することを検討しています。経済活動は、次のステージに向けて動き始めています。

当グループも、今月より新たな事業年度を迎えました。前期、グループ全体で掲げておりました目標は、社員の皆さんの真摯な取り組みにより達成することができました。前期は、コロナ禍の一年でしたが、目標の達成は、皆さん一人ひとりが仕事を通じ、お客様と正面から向き合って取り組んでいただいた結果の賜物です。ご家族の応援も含め、あらためて皆さまに感謝申し上げます。誠にありがとうございました。今期をスタートするにあたり、日本経営グループ「VISION2030」（中期経営計画）を1日にホテル会場・WEB中継にて発表しました。開催にあたりましては、事前準備そして当日運営に携わった多くの関係者の皆さまに御礼申し上げます。ありがとうございました。

「VISION2030」では、「Good for The Next（なかまとともに）」を掲げました。このメッセージは、【私たちが大切にする「将来世代にとって良き未来を創っていくこと」それぞれの現場で考え、判断していく決意を込めています。その一方で、常に志を同じくする仲間として”なかまとともに”シナジーを生み出す組織であり続けることに変わりはなく、私たち一人ひとりが主人公であり、これからも社会が抱える課題に、果敢に取り組む仲間であり続ける】ことの明確な意思を宣言したものです。

また、「VISION2030」の実現に向け、平行して、「IT革新プロジェクト」も進めてきました。IT革新プロジェクトでは、①時と場所を選ばない働き方 ②データに基づいた顧客創造 ③従業員のレベルアップ支援 ④情報セキュリティ強化 の4つのカテゴリーが中心となっています。特にプロジェクトメンバーの方々には、本来業務がある中で、議論を重ね、これまで整備と支援を行ってくれています。大変ありがとうございます。

「VISION2030」に基づくこれからの変革に向けたコンセプトとして、①未来に残る資産を創る ②圧倒的なスピード経営 ③プロフェッショナルが集う会社を掲げました。特にグループ内の各事業会社の自主性とグループ全体のシナジーを高めていくことを目指しています。

その一環として、株式会社日本経営リスクマネジメントの社長に白石専務が就任します。白石専務は、1994年に入社後、リスクマネジメント事業部は勿論のことですが、トータルソリューション事業部の運営も担っていただいております。これまで、所得補償共済の創設、信託を用いた商品開発など、今まで無かった商品を創出してくれました。また、前期は中期経営計画策定「VISION2030」プロジェクト統括を銀屋専務と共に進めていただき、さらに改装プロジェクトを先崎取締役と共に担っていただきました。社内でもゴルフ愛好家として知られている白石専務ですが、これからはグループ全体を俯瞰したナイスショットを披露してくれることと思います。新しい体制のもと、皆さまのご協力とご支援をよろしくお願いいたします。

「VISION2030」に基づき、各事業会社もそれぞれ中期経営計画の策定・発表を行っていただきました。グループ全体並びに各事業会社の中期経営計画の実現に向けましては、計画を通じての業務提供が顧客へ行われることで、その価値にお客様が満足され、将来に渡り、共感いただかなければ実現は難しくなります。故に「VISION2030」はお客様とも共有することが大切です。そのためには、皆さん自身が行っている業務と「VISION2030」繋がりを明確に認識し、自身の言葉でお客様にお伝えしていくことが肝要となります。2030年を俯瞰した新たな時代の幕開けのスタートです。「Good for The Next」皆さんの力で実現しましょう。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今月のBOOK REVIEW

心理的安全性のつくりかた

著者：石井 遼介
出版：日本能率協会マネジメントセンター
出版年月日：2020年9月10日
ISBN：9784820728245



今回ご紹介する書籍は、「チームの心理的安全性」の作り方に関して書かれた書籍である。昨今チームマネジメントにおいて、チームの心理的安全性という言葉は耳にする機会は増えたと思う。この言葉を聞くと、上司が部下に対して優しく接していくような雰囲気、和気あいあいとした雰囲気というように思われるかもしれない。しかし、実際には異なる。まず、チームの心理的安全性の定義自体は、1999年にハーバード大学教授のエイミー・C・エドモンド氏が発表した論文の中で提唱されており、「チームの心理的安全性とは、チームの中で対人関係におけるリスクをとっても大丈夫だ、というチームメンバーに共有される信念のこと」と定義されている。これに対して石井氏は、「メンバー同士が健全に意見を戦わせ、生産的でよい仕事をすることに力を注げるチーム・職場のこと」と再定義している。

本書の中で、石井氏は心理的安全性と仕事の基準という2軸を使って、チームを4種類の職場（ヌルい職場・サムい職場・学習する職場・キツイ職場）に分類している。そして、成果を生み出すチーム、つまり、仕事の基準が高く、心理的安全性も高い組織は互いに学習しながら健全な衝突（コンフリクト）が行われるチームであると述べている。仕事の基準に関しては、チーム内で高い基準を設ければよいが、心理的安全性を高め、チーム内が学習しながら健全な衝突（コンフリクト）と高いパフォーマンスを発揮するためにはどうしたらよいか。

		仕事の基準	
		低い	高い
心理的安全性	高い	ヌルい職場 コンフォートゾーン 仕事での充実感はない	学習する職場 学習して成長する職場 健全な衝突と高いパフォーマンス
	低い	サムい職場 余計なことをせず 自分の身を守る	キツイ職場 不安と罰によるコントロール

石井氏は、心理的安全性を高める因子として、話しやすさ（話す、聞くという行動）・助け合い（助けを求める、助けるという行動）・挑戦（挑戦する、機械を与えるという行動）・新奇歓迎（個性を歓迎する、適切な配置をするという行動）の4つを挙げている。そして、これらの因子を高めることは、決してチームにおける上司だけの役割ではなく、チームに所属するメンバー自身も取り組まなければならないと述べている。リーダーがチーム内の心理的安全性を保障しないといけないのではないかと考えられがちであるが、リーダーシップを発揮できるのは何も上司だけではない。メンバー自身も率先して心理的安全性を高めるためのリーダーシップをとっていくことが、チームの心理的安全性を高めるためには必要不可欠である。

(⇒次ページへ続く)

前述したように、チームの心理的安全性を高めるためには、4つの行動を促進させ、継続して行う必要があるが、具体的にどのように行動をとり、心理的安全性を高めていけばよいのだろうか。そのためにはまず、行動分析が必要であると石井氏は述べている。

人々の行動は、「きっかけ」と「みかえり」によって制御されており、「みかえり」が行動を行う人にとってプラスになるもの（または、Happyになるもの、わくわくするもの）であれば、人は行動を起こしやすく、そして、その行動を継続しやすい。例えば、トラブルの報告をメンバーに促す場合、メンバーに対して報告を促すだけではない。怒らないことやそのトラブルを解決できるようにフォローすることを約束し、実際に報告した際には「報告ありがとう」と述べることなどが本書では挙げられている。これはきちんと約束を守って報告した事実への承認や、一緒になってフォローしてくれるという、行動を起こした本人にとってプラスの「みかえり」があることになる。

このように、チームのメンバーに心理的安全性を高めるための行動を促すためには、どのような「みかえり」がその行動を起こした後には待っているのかを明確にするとともに、その「みかえり」が行動を行う本人にとってのプラスになっているかを改めて見直すことが大事なのである。そして、これは上司や部下関係なく、チームメンバー全員が意識し、取り組むべきことであると石井氏は述べている。

本書では、心理的安全性を高めるためのポイントについて、様々なマトリクスを用いて分析するとともに、真に心理的安全性が高い組織についての分析を多角的に行っているのが特徴であると感じた。チーム力が求められている今だからこそ、本書を読み、自身のチームにおける心理的安全性に関して見つめてみてはいかがだろうか。（椋木 歩）



新春病院トップマネジメントセミナー2022開催決定！ 参加お申し込み受付開始！

福岡オフィス主催の新春病院トップマネジメントセミナーを、来年も開催することが決定いたしました！

今回の新春病院トップマネジメントセミナーでは、
「未来への挑戦につながるHINT」というテーマをもとに、様々な分野から多彩な講師をお呼びし、
新しい年の始まりに、皆様が新たな挑戦に向けて一歩踏み出せるような時間をお届けします！
皆様ぜひご参加ください！

【開催日時】2022年1月15日（土）13:00～16:00

【開催方法】WEBにて全国中継

【定員】先着300名

【対象】病院経営者・院長・事務長 等



<http://bit.ly/3DJDrHI>

第1部



湖南メディカル
コンソーシアム
事業局長

蔭山 裕之 氏

第2部



帝国ホテル
代表取締役社長

定保 英弥 氏

第3部



日本経営
取締役

橋本 竜也

九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

9月の研究会では地域医療連携推進法人日本海ヘルスケアネット 代表理事 栗谷義樹氏をお招きし、『日本海ヘルスケアネット』の取り組みと展望』をテーマにご講演いただきました。

私がお聞きして特にポイントと理解したことは、以下のような点です。

○山形県・酒田市病院機構はこの11年間の再編で、急性期病床は974床から630床へと約350床減ベッドしている。これに対して病院機能が拡充される等により、雇用は統合前と比較して400人以上も増えている（雇用創出）。

○連携推進法人も病床再編も、“病院単体で経営を考える消耗戦から、地域全体での医療介護需要に対してどのような供給体制を構築すれば費用の効率化ができるか”について、病院関係者が向きあった結果。非営利の厳正化が大前提。

○「ちょうかいねっと」（医療情報を共有するシステム）の整備・活用を含めて、人口（患者）と労働力人口の減少に対する深い洞察（危機感）から、「労働生産性の向上」の最適解を模索する中で、仲間と範囲が渦のように大きくなっている。

活発な質疑応答を通じて、民間・中小主導の九州各県の会員にとっては、状況の異なる地域での最適解という受け止めもありましたが、「利害の調整会議から地域戦略の立案・共有会議にしていける必要がある」という点で意見が一致しました。

次回の研究会は12月11日（土）に『病床の減床政策とイノベーション』をテーマに、津田塾大学総合政策学部 教授 伊藤由希子氏をお招きして実施します。体験入会を含め、ご希望の方は事務局までご確認ください。

文責：一般社団法人医療介護の安定と地域経済活性化フォーラム 事務局長 大池康礼

九州医療介護経営研究会とは

2003年9月にスタートし、これまでの開催回数が200回を超える会員制の経営研究会です。体験入会制度もございますので、お問合せや過去の開催実績等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。

九州医療介護研究会事務局

担当：西岡こずえ

TEL 092-409-7532

E-mail : kyusyu_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp



Communication Letterをご覧くださいまして、ありがとうございます。

本紙へのご感想などお寄せいただけましたら幸いです。

発行所：株式会社日本経営 福岡オフィス

（〒812-0013 福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F）

TEL：092-409-4466 FAX：092-409-4588

発行責任者 高園忠助（E-MAIL：tadasuke.takazono@nkgr.co.jp）