

COMMUNICATION LETTER

原点回帰 ～「愛される会社」を目指して～

弊社福岡オフィスは、2013年1月に博多駅筑紫口に開設しました。その際に2つのことを始めることにしました。

1つ目は、「トップマネジメントセミナー」。今でも毎年2回開催しております、経営のトップマネジメント層にお届けするセミナーです。2つ目は、本誌「福岡オフィスCommunication Letter」。コンサルティング会社としての、実績、ノウハウ、評判等ではなく、「当社がどんな考え方をした会社であり、コンサルタントなのか」を知っていただくための広報誌でした。これらを始めた目的は、「九州・沖縄エリアのお客様から必要とされるコンサルティング会社を目指した」ものでした。「トップマネジメントセミナー」と「福岡オフィスCommunication Letter」は、普段お付き合いさせて頂いている企業・法人様と弊社との関係性の証のようなものでした。

しかしながら、最近立て続けに、オフィス開設当初からお付き合い頂いているお客様からお叱りを頂くことがございました。そのお言葉は、「日本経営って、かつてはいい意味で泥臭かった。今よりももっと情熱的で、経営をよくするんだという気迫めいたものを感じたけれども、今はそうではなくなった。」というものです。「悪くはないけれども、良さが無い。」重ねていただいたこのお言葉は、私の頭から離れないお言葉でした。

企業・法人様との関係性の証である、トップマネジメントセミナーはWEBセミナーに、福岡オフィスCommunication Letterは郵送ではなくメール配信に、それぞれ変わったことが原因なのでしょう。いいえ、もっと根本的なものです。それは、私の人材育成が十分ではないことへの反省だと思知らされました。

かつての当社が社風・文化として大切にしてきたことは、気づき、挨拶、自利利他の精神、自責思考、現地現物現場主義、といったものです。時代的にはやや古めかしいものかもしれませんが、経営の原点はこのようなことの徹底にあると考えています。日本電産株式会社の永守重信 会長もMBAで学んだ戦略論よりも、経営者とは、現地現物現場を知ること、人心掌握することにあると話されています。

本誌の読者のなかには、長くお付き合い頂いている方もいらっしゃると思います。今一度、「お客様に必要とされる、愛される会社作り」に向けて、取り組んでまいります。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

副部長 高園 忠助

2006年4月入社。病院・介護福祉施設への組織・人事全般が専門分野。2014年11月よりクラウドサービス「人事評価Navigator」の開発に着手、事業開発責任者となる。2017年4月からの1年間、医療機関に出向し、収益改善、組織改革、建替基本構想策定を実施。2018年10月福岡オフィス長に就任。



～福岡オフィスは泥臭く・誠実に、最高を目指します～

最高を目指すとは？

『お客様が当社を利用することを誇りに思う』『社員が当社の社員であることを誇りに思う』『社会にとって価値ある貢献をし続ける』

現状を受け入れ、努力することで人は変化する

私の所属するインサイドセールスチームでは、営業を専門に取り組んでおります。そんな中、営業を学びたいという目的で、他事業部から2週間ほど社員が社内出向してきました。

出向初日は、営業に同行してもらい、私の行動や言動を模倣する練習を行いました。すると一日の終わりに「何度か営業に同席させていただき、ポイントを教えてもらったので、自分でもできるような気がします。」とっていました。トレーニングにあたり、まずは想定と現実の差異を認識してもらうのが一番だと思い、実際に営業を行ってもらうことにしました。しかし、想定通りにはいきませんでした。もちろん、彼女は遊んでいるわけではなく仕事が終わった後もホテルに戻り、何度も練習を繰り返していました。

1週間程そんな状態が続いたときに、彼女はこう言いました。

『本当に悔しいです。これまでの社会人経験で、こんなに悔しいと思ったことはないです。これまで自分だけで練習をしましたが上達する見込みがまったく見えません。ここで自分を変えたいので徹底的に教えてください。』

その瞬間、彼女の仕事へ取り組む姿勢が大きく変わったなと思いました。私の一挙手一投足に目を配り、私の発言をすべて書き出し、発言の意図やお客様の心の動きについて丁寧に確認してくれました。最後の1週間では夜遅くまでロールプレイを繰り返すことで、どんどん彼女の言動や顔つきが変わっていきました。出向最終日に、営業を実施してもらったのですが、お客様に合わせた丁寧な提案ができており、成長度合いに非常に驚きました。営業も上手くいき、お客様より「前向きに検討したい」というお言葉をいただきました。

私は、この2週間の経験で、人は変われるということを実感しました。人が変わるためには、まずはできない自分を受け入れることが必要で、そのうえで自分の足りない視点を積極的に吸収することが大切だと思いました。

社会人経験が長くなると、これまでの価値観に縛られたり、プライドが高くなってしまったりと、人に教えることができない人も多くいるかと思います。私も彼女の姿勢を見て、素直であることやできない自分を受け入れることの大切さを学ぶことが出来ました。

(森田 敬太)



WEB開催！

医療機関の経営者、経営幹部（理事長、院長、事務長）対象

医療機関が知っておくべき、コストがかからない？！ 経営術セミナー

コストの適正化。それは多くの病院が考えているテーマだと思います。昨今、様々な手法を駆使して、適正なコストマネジメントを実現しようと取り組む病院も増えています。削減した金額が直接利益に結び付くのがコスト削減です。今こそ、コストマネジメントについて考えてみませんか？

開催
日時

2022年03月25日（金）
15:00～17:00

申込
HP



<http://bit.ly/35Fw3kz>

一人で答えを出すには限界がある

事業計画策定支援をさせていただいている法人の理事長と打ち合わせをしていた時のことです。理事長は、「これからは当法人も積極的な戦略に打って出なければならない。介護・福祉業界も再編が進む中、自分の代で法人の歴史に幕を下ろすわけにはいかないという想いもあるが、それ以上に、地域のハブとなり、地域社会とともによくなることが求められているからだ」とおっしゃいました。

VUCAの時代と言われ、先の見通しが立てにくく、過去の成功体験や経験が通用しにくい昨今、どうすれば上手くいくかはやってみないとわからないですし、上手くいかないことが前提です。そのような中でも自法人の存続意義を見失わず、それを実現するためにチャレンジし続ける姿勢に、非常に感銘を受けました。

また、今回の事業計画策定においては、理事長が目指している方向性や実現したいビジョンは打ち出されたものの、それをどうやって実現していくかは、各事業所の管理者が集まって議論し、形にしていきました。

私もチームを束ねる立場の一人として、「マネージャーが答えを出して指示を出し、部下はそれに従う」というマネジメントには、常々限界を感じています。部下に様々なチャレンジしてもらったり、意見を出してもらったりするためには、自分自身がチャレンジし続けることが大切であることを教えていただきました。（馬渡 美智）



エピソードから法人としての軸を考える

先日、あるお客様先で、職員の方々のヒアリングを実施させていただきました。ヒアリングの中では、現在職員の方々が法人全体あるいは自部署の現状についてどのように考えているのか、また、今後どんなことに挑戦していきたいのかについて伺いました。そのヒアリングのなかで、「何か利用者やそのご家族の方々からこんな言葉をもらえて嬉しかったという話や、仕事にやりがいを感じた等のエピソードはありますか？」と伺いました。そのエピソードを通して、患者や利用者と接する際に、法人全体として大切にしたい軸は何かを伺いたいと思ったからです。

私が以前ご支援させていただいていたお客様では、そのようなエピソードを冊子にまとめ、患者や利用者の要望や想いに対してどのように寄り添ったのか、その結果どのような事が起こったのかまで記載し、法人としてどのような軸を持って患者や利用者の方々をケアするのか、職員に伝えておられました。このように、一人ひとりのエピソードが法人として大切にしたい軸を形成し、その軸があることによって、患者や利用者の方々がおかれた様々な状況に対して適切に対応できるようになると考えられます。

今回のヒアリングを通して、改めて職員の方々が持っているエピソードがいかに法人にとって大事なものなのか、そして、我々がそれらをヒアリングの中できちんと拾い上げることによって、法人として大切な軸を形成するサポートができるのだと改めて気づくことができました。

皆様には、何か心に残っている患者や利用者の方々とのエピソードはありますでしょうか？ぜひ一度、今までを振り返り考えてみるとともに、患者や利用者の方々をケアする際に、何を大切な軸として持つべきかを改めて考えてみてはいかがでしょうか。

（椋木 歩）



その評判って本当の評判？

現在、複数の介護事業を運営されている法人様が、新規介護事業の設立を検討されているため、弊社にて新規介護事業設立に向けた事業計画策定のご支援を行っております。事業計画策定に伴い、各事業管理者に対して、現状を確認すべく個別にヒアリングを実施させていただきました。最初にヒアリングを実施した施設系の管理者に、法人の強みは何かとお聞きすると、「地域での知名度が高く評判が良いところ」ということでした。一方で、居宅介護支援事業所の管理者であるケアマネージャーにヒアリングを行うと、「良い評判を聞くことが少なくなり遠回しに悪い評判を聞くことが増えてきているような気がする」ということでした。真偽はわかりかねますが、お二人の意見について第3者である私からの視点で考えると、外部との接点が多いケアマネージャーの認識が正しいのかもしれないと感じます。

評判は、定量的に把握しづらい、他者から受ける評価ではありますが、ネガティブな評判ほど、経営者としてはアンテナを張っておくことが重要なのだと考えます。一番恐ろしいことは、評判すら聞かなくなり、顧客がいなくなることです。そういった状況を事前に防ぐためにも、ネガティブな評判を受けたら、自己完結するのではなく、法人全体で課題解決に向けた取り組みを考えていくことが必要ですし、法人内でそういった場を設けることも必要だと感じます。すべての評判に対応していたら、きりが無いというご意見もあるかと思いますが、そういった評判にこそ真摯に向き合い、顧客の満足度を高めていくことが事業継続に繋がるポイントだと感じた出来事でした。（高比良 寛治）



育成を行っていくために

先日、あるお客様先で考課者研修を実施させていただき、そこに参加されていた役職者の方から、「日本経営さんの考課者研修を聞いてから、自分の部下の行動メモをしっかりと取るようにしたんです。そしたら、評価もしやすいし、部下に対しても課題を伝えやすくなって、前よりも育成がしやすくなりました！」とおっしゃっていただきました。こういったお声をいただけたことも非常に嬉しかったのですが、何よりその方からそういった発言をいただけたことが非常に嬉しく感じました。

と言いますのも、実はこの方、それまでの評価では甘い評価が多く、運用初期の頃には自分が評価・フィードバックするのは荷が重い、厳しい評価なんてできない、とご相談をいただいた方だったのです。甘い評価をすれば、フィードバックの心理的ハードルは下がりますが、それだと部下は今のレベルで満足してしまい、今後の成長の芽を潰してしまいかねません。部下のためにも、役職者自身のためにも、公平・公正な評価を行うことが重要です。公平・公正な評価をするにはそれを裏付ける根拠が必要であり、その根拠として具体的な部下の行動エピソードを話せるかにあります。まずは部下の行動メモをしっかりと取り取ってみましょう、そんな話をご相談いただいた際にはお伝えさせていただきました。この方はその内容をしっかりと実践いただき、部下と向き合う中で様々な気づきがあったようでした。

部下の育成を行っていくには、まず第一に部下に関心を払い、どんな行動をしているかを把握する必要があります。私も考課者研修でその重要性をお伝えする立場でもあり、社内では役職者として部下の指導・育成する立場でもあります。この方のお言葉に恥じぬよう、私自身も今一度部下と向き合わねばと感じたとともに、非常にありがたく感じた出来事でした。（山崎 太郎）



障害当事者の想いを理解する方法とは？

1月末に、大阪府で障害者福祉事業を展開されている社会福祉法人創思苑の林理事長よりお話を伺う機会がございました。創思苑様では、当事者（※創思苑様では利用者のことを当事者と呼んでおられます）の自己実現にとても力を入れています。具体的には、知的障害を持つ当事者の方々が自ら企画し、発信するインターネット番組『きぼうのつばさ』（月1回）の実施や、『ヒマラヤプロジェクト』として6名の当事者が2年半の訓練を通じ、ヒマラヤ8,000m峰を踏破するなど、当事者の方が「やりたい！」と言ったことを実現させることに力を入れています。

林理事長は、「当事者の自己実現を図るためには、当たり前だけれどその方への理解を深めなければならない。そのためには、伝聞や、過去の経験から感じ取ろうとするのではなく当事者一人ひとりの想いを、フィルターを通さずに聴きとることが必要です。」とおっしゃっていました。また、「障害者福祉事業に携わる方は、皆さん当事者のやりたいことをやってあげたいと思っているはず。しかし、中にはどうすればその方がやりたいことを実現させてあげられるかがわからず、ジレンマに苦しんでいる方もいる。そのような方々に対して、どうすれば当事者に寄り添い、想いを引き出すことができるのかを伝えていきたい。」という言葉は、非常に印象的でした。本当の意味での“顧客目線は何か”を追求されており、それを広めていきたい、という想いを感じました。

本誌配信時にはすでに終了してしまいましたが、2月26日に林理事長にご登壇いただき、障害者福祉施設の王道経営についてご講演いただきました。林理事長の考え方や、組織風土づくりといったマネジメント手法を学べるとも充実した内容でした。ぜひ、当日ご参加いただけなかった方も、ご興味ございましたら私福田までお問い合わせください。

（福田 洸）



チームは元々まとまらない

チームワーク、チームパフォーマンス等、昨今チームに関する話題がよく取り上げられています。組織力が重視される現代ではとても非常に重要なことであり、積極的に話し合うべきことだと思えます。ただ、チームの話をするとなると、どうしても「チームはまとまるものだ」という前提で考えてしまっていることがあります。私もその認識を持っていた一人です。

私はチームでの取り組みをする際に、貢献意欲が一定でないことや各人の方向性が定まらないことについてストレスを感じてしまうことがあります。それは、上記の前提があるからだと思えます。そこで、前提を「まとまるもの」ではなく、「まとまらないもの」だと捉え直すことにしました。これは、チームワーク、ビルディングに関する調べものをする中で出会った言葉ですが、「まとまらないからこそ、どのようにすればまとまるかを皆で考えることがチームワークである」というものです。この言葉に共感し、自分の前提が間違っていたことに気がつきました。チームメンバーは、元々異なる背景を持ち、思いや考えにばらつきがあるにも関わらず、初めからこうあるべきだという考えは、私が押し付けていたのかもしれない。

このように、前提を変えることで、自分の感じていたモヤモヤがチームメンバーではなく、どのようにしたらまとまるのだろうか？という捉え方に変化し、チームに対する気持ちの持ち方も変わり、本来考えるべきことに焦点を当てて話をするできるようになりました。チームとは、自然にまとまるものではなく、どのようにしたらまとまるのかを考えることが大切だという言葉に胸に、チームの在り方や方針、目標を話し合っていきたいと思えます。そのためにも、日々メンバーとの対話を意識して行っていきます。（松永 透）



唯一解のない修羅場でどう判断・決断するか？

弊社では2017年・2018年に次世代経営幹部候補育成講座「修羅場講座」という研修を実施しました。5ヶ月かけて、問題解決やリーダーシップ、経営理念や戦略立案、マーケティングや財務管理など、経営幹部として必要な基礎知識を学んでいただき、最後に1泊2日の合宿研修を行う内容です。一部、このカリキュラムを院内で実施したお客様もありました。

最近、この修羅場講座でご縁ができたお客様と情報交換したり、ご相談いただく機会がいくつかありました。初回実施から今年で5年が経過し、当時受講された方が組織の中でのポジションが上がることで、新たな取り組みを考えられたり、また視座が上がることで新たな問題が出てきたりしているのだと思います。確かにいくつかのご相談で共通していることは「学んだ内容を取り組んで一定程度の成果は出てきているが、それでも対応できないことが増えてきた」という内容が多いです。

修羅場講座では「唯一解のない修羅場でどう判断・決断するか？」を命題としてきました。まさに約2年続くコロナ禍は日々、修羅場の判断・決断を迫られる毎日です。福岡オフィスでも、一時期はスタッフ同士の対面でのカンファレンスを重視してオフィスへの出勤を推奨していましたが、逆に感染が広がるとスタッフを2チームに分けて出社日を指定してスタッフ同士が直接触れ合わないようしたりと、日々決断を迫られています。

「修羅場講座」からのご縁で約5年ぶりの相談が増えてきている中、我々も原点に立ち戻って「唯一解のない修羅場でどう判断・決断するか？」に向き合おうと思います。

(太田 昇蔵)



対話による学び、 教育の場は今だからこそ求められている？

新年度のスタートが間近になってきました。お客様から新入職員をはじめとする職員を対象とした教育、研修の実施といったご相談をいただくことも増えました。新型コロナウイルスの流行から時間も経過し、集合型の研修を控えてきたお客様からも相談いただくことがあります。感染対策は十分に講じながらも、参加者間の対話を重視した研修の企画を思案されている印象が私にはあります。

役職者研修の依頼をいただいたお客様が、「研修は実施して、どれほどのプラスの効果があるかと言われると、決して大きな効果は得られないかもしれない。しかし、研修といった教育をしなければ、職員のレベルが落ちてきているような気がする。研修とは、そういうことへの対策なのかもしれない。」とおっしゃった言葉は大変印象的でした。経営者とは職員の言動を通じて敏感に変化を感じ取るものなのだと強く思いました。また、それ以上に教育研修への捉え方についてもなるほどと思いました。

弊社では、「人材育成は担雪埋井（たんせつまいせい）だ」というフレーズを耳にします。これは、まるで井戸の中に雪を放り込んで埋めるようなものだという意味です。一見すると愚行のようですが、この言葉は絶え間なく続ける努力の大切さを教えてくれます。新型コロナウイルスの流行から2年が経過し、3年目に突入しています。多くのお客様でも、職員の対話を通じた学びをどのように実現するかを工夫しているように思います。我々の会社でもWaculbaというeラーニングサービスが始まり、参加者同士、オンライン形式で対話する場を設け、学びをアウトプットする環境を整えています。時代や環境が変わっても求められることがあると私は思っています。新たなエッセンスを加えて、お客様の人材育成をコンサルタントとして総合的にサポートしていきたいと強く思います。(玉利 裕希)



自分の行動に責任を持つ

銃の所持許可を持ち、地域で狩猟をしていると、たまに罾に掛かった動物を仕留めて欲しいという依頼が来ます。しかしながら、私は罾の免許は所持していません。同じ狩猟免許でも銃猟と罾猟では内容が違うので、どのような試験の内容なのか詳細は知りませんが、罾に掛かった獲物の仕留め方は学ばないようです。今回は、実際に仕掛けた罾に猪が掛かったものの、元気に生きている（暴れている）獲物の留め方が分からず、助けて欲しいという依頼が知り合いの猟師伝いで連絡がありました。折角、鳥獣被害の影響を受けている地域に対して、良いことをしているにもかかわらず、残念に感じてしまいました。

たしかに、罾に掛かった獲物の「止め」については、特に野生動物との命のやり取りをするということもあり、「危険」という恐怖心もあるので、なかなか実際に行くことは難しいとは思いますが、自ら仕掛けた罾に掛かっている以上、責任を持ってしっかりと最後まで命と向き合うことが必要なのではないかと考えるキッカケになりました。

これは極端な事例ではあるかとは思いますが、自らの行動に対して考え得る結果を想定し、その準備をすることは社会で生きる以上、当たり前に行わなければならないと改めて思いました。

実際に経営していく中では、目先のことで経営判断を行ったり、経営幹部や職員の感情的な言動も見受けられたりもしますが、この行動によりどのような結果となるか、一番良い結果だけでなく、一番悪い結果も想定した上で、行動することが必要なのではと感じます。

最後は無理やり経営の話に繋げましたが、今回のこの文章がキッカケで、当たり前ではありますが、ぜひ食事をする際には、食事の前には「いただきます」、食事が終わったら「ごちそうさまでした」と食材に対する感謝の気持ちを持って、食事を楽しんでいただけたらと思います。（長田 浩幸）



WEB開催！

病院経営者・院長・事務長対象

重要な法改正が続く！ 労働関係法改正に対応するための要諦セミナー

本セミナーでは、改正内容についてお伝えするとともに、今後の人事戦略や人事制度のポイントについてお伝えいたします。

開催
日時

2022年03月17日（木）
16:00～17:00

申込
HP



<http://bit.ly/3hz6HYg>

経営とビジネスの違い

「利益さえ出していればそれでいいのか?」「うちの経営は良くない」「十分な利益率だから当社の経営はすばらしい」

こうした意見をよく聞きます。

はたして、利益が出ているればよい経営と言えるのでしょうか?

利益率が低いと経営が悪いと言えるのでしょうか?

私は次のように整理して考えています。

「経営」とは、その組織の目的、理念、ビジョンを達成するための機能

「ビジネス」とは、儲ける仕組み

利益が出ているか出ていないかは、ビジネスの良し悪しです。

そのため、ビジネスは良いけれども、経営は良くないということはよくあることです。

十分に利益は出ているし、売上も伸びているのだけれども、従業員が疲弊しているとか、サービス満足度が低いとか、社会から評価されていないといった状態です。

逆に経営は良いのだけれども、ビジネスは悪いということはあるのでしょうか。基本的にはあり得ません。よほどの先行投資をしているとかでなければ、儲ける仕組みが機能していなければよい経営とは言えないでしょう。

大事なことは、ビジネスがうまくいっているからと言って経営がうまくいっているということだと勘違いしないこと、ビジネスがうまくいっていればいるほど、経営が重要になるということです。

これは経営者だけでなく、部門長や部署長にも当てはまります。

事業がうまくいっているからと言って油断せず、ビジネスがうまくいっているからこそ経営力を磨いていく。ビジネスがうまくいくということは、誰がやっても同じような成果が出せるように標準化されていくということも多くなっていきます。

そうすると、一人ひとりの社員はあまり考えずにただ手順通りに仕事を進めるだけになったり、内部効率の問題が重要になり顧客意識が下がったりすることもあります。こうしたことはやがてビジネスの衰退やトラブルにつながりかねません。

そこで、目的、理念、ビジョンなどが重要になります。何のために事業をしているのか、今していることは理念に沿っているのか、こうしたことを従業員に意識させたり、実行させる仕組みを作っていく必要があります。

変化の激しい時代ですが、だからこそビジネスチャンスを活かして急激に成長する企業や事業も少なくありません。

ビジネスがうまくいけば嬉しくなりますが、うまくいくほど自分自身や自社の経営力を高めることに力を注ぐ必要があると思います。(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。

新たな年を迎えました。新型コロナウイルス感染者数が少ない中で新年を迎えましたが、今月3日以降、オミクロン株による感染が急激に拡大しています。オミクロン株の特徴としては、デルタ株と比べ、潜伏期間が2〜3日と短く、感染力が3〜4倍と報道されています。重症化するリスクが低いように報道されていますが、ワクチン接種による効果であるかどうかは、未だわかりません。政府も、オミクロン株の特徴を踏まえ、感染した場合の隔離期間の短縮や、医療従事者の勤務などについても新たな対応を示しています。コロナ禍で、経済活動への影響を最小限に留め、どう感染者数を抑制していくか、新たなフェーズに入っています。私達は、感染予防を徹底することが基本だと思います。コロナと向き合い間もなく2年になります。今年も社員とご家族の皆さんが十分健康に留意され、笑顔で過ごされることを願っております。

一昨年より進めて参りました本社ビル・駅ビルの改装が、今月中旬を持って全て完了しました。コロナ禍の中、改装に携わった関係者皆さまに、あらためて感謝申し上げます。大変有難うございました。機能的なオフィス環境の実現に向け、個室(Web用)の整備、フリーアドレス、ミーティングルーム、共同応接室など随所に、これまでと違う設備が配置されています。顧客より、様々な課題に対するご相談が日々あり、その課題解決に向けたソリューションを提供する為の情報共有と専門性の高いシナジーの発揮を行うため、部門・部署の垣根を超えたコミュニケーションの取りやすい環境を目指しています。

顧客から寄せられる現場での様々な課題は、今、目の前で起きている事象であり、その課題の原因のモトを追求すると、経営の本質的な課題、すなわち経営者の経営に対する考え方と姿勢に辿り着きます。例えば、体調が悪い場合、発熱したり、頭痛など体の一部に痛みが生じたり、だるさがあったり様々な症状がでます。その症状の原因は何かを特定し、適切に治療しなければ、治りません。治ったとしても、再発を防ぐには、日々の食事や睡眠、運動などの生活習慣から見直しを行い、体質改善に取り組むことが大切であり、一定の時間を必要とします。

前述のように、私達は、常に顧客の本質的な経営課題を捉え、その本質的経営課題解決に向けた時間を要するソリューションも併せて提案、提供していくことが肝要です。その打合せを通じて一人でも多くの社員が、経営の本質的な課題を見抜く力、解決する力を身に付けてもらうことを実現する環境創りも本改装の目指すところです。また、Webによる顧客対応やミーティングに集中するための環境も整備されましたので、活用ください。新しい環境が整い、設備や運用面などで提言がありましたら、NKPortalを通じてお願いしたいと思います。

健康管理につきましては、これまで通り、手指消毒、体温測定、自動血圧計、還元水設備など日々利用できるようになっていきますので、ご自身の健康状況の確認や増進に利用いただければと思います。毎日の健康があることで、顧客価値提供の最大化を実現することができます。健康能力の日々の向上も忘れてはなりません。

改装だけでなく、情報共有を行う目的でIT革新プロジェクトメンバーが、NKPortalを刷新、アップデートしてくれています。本Portalは、【VISION2030の発表動画、全社掲示板、テレワーク対応関連、全社スケジュール、NK-Grトレンド、NKGr.の大切にしたい考え、DaReDeMo広報、Wevery!チャンネル、ayakoのTAX情報ch、RPA導入・業務改善、あいさん(AI)】など、コロナ禍で、社員が集う機会が減った中、それを補うために、業務支援や能力開発支援、理念に基づいた気づきと絆を深めるコンテンツなどが充実しています。新たなハードとソフトによる当グループ2022年の気づきと絆の深化と成長を期待しております。よろしくお願いたします。



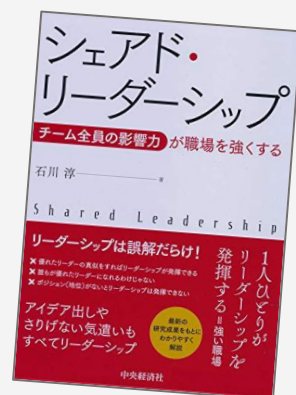
株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊

今月のBOOK REVIEW

シェアド・リーダーシップ チーム全員の影響力が職場を強くする

著者：石川 淳
出版：中央経済社
出版年月日：2016年11月25日
ISBN：978-4502203510



リーダーシップという言葉を聞くと、多くの人は組織を牽引する人にも必要な資質だと思うのではないだろうか。

今回紹介する一冊は、シェアド・リーダーシップというリーダーシップ論についてまとめている。一般的にリーダーシップ論では、組織に所属する一人がリーダーシップを発揮することを前提としている。しかし、シェアド・リーダーシップは、この前提を覆した。リーダーシップを誰にでも発揮することが出来るものであると同時に、誰もが発揮する必要があるものと筆者は語り、このリーダーシップを職場やチームの目標を達成するために他のメンバーに及ぼす影響力と定義づけた。つまり、リーダーがいてフォロワーがいるという従来の垂直関係のリーダーシップではなく、それぞれのメンバーが時にリーダーとして振る舞い、他のメンバーに影響を与え合うという考え方だ。

このシェアド・リーダーシップを発揮することで、メンバーのモチベーションや職務満足度が高まり、業績向上につながるということが近年の研究で明らかになっている。また、現代はVUCAの時代と呼ばれている。だからこそ、成功した前例を踏襲していくよりも、時代の変化に対応した新しいやり方を模索する必要がある。一人の優秀なリーダーが指示・管理してリードするのではなく、メンバー間の知識と知識を掛け合わせて新たな知を生み出すことで、変化の激しい時代を乗り越えることができると言える。これからの時代を乗り越えるには、大切な考え方となると私は思う。このレターを読んでいただいている皆様は既知であるだろうが、弊社、日本経営には多様な専門家が集まっている。このような組織であることをベースに、弊社では個人の限界を組織の限界としないという考え方を大切にしている。お客様に最善のソリューションを提供するために、自分の知識や能力だけに捉われず、社内の多様な専門家に相談し、互いにリーダーシップを発揮しながら協力して仕事をしている。お客様である医療機関でも、多職種連携をして専門職が互いにリーダーシップを発揮して医療を提供していると思う。恐らく、特別なことではなく身近に触れているリーダーシップのあり方なのだと私は思う。しかし、職種間連携がうまくいかないという相談を受けることもある。これは裏を返せば、シェアド・リーダーシップの発揮について悩んでいるのではないだろうか。

では、本書で著者はシェアド・リーダーシップが発揮される状態とするポイント何であると語っているのか。それは、分化と統合の状態を同時に達成することだという。分化とは、チームのメンバーそれぞれが、自らの目標に向けて自律的に動く状態をいう。一方で、統合とはチームのメンバーが、1つの目標に向かって協調、連携しながら活動している状態をいう。すなわち、メンバーが自律的に活動しながら、組織の目標達成のために互いに連携、協力を行っている状態を目指す必要があるという。分化を促進するためには自己効力感、パーソナリティ・ベース・リーダーシップ、多様性を認める風土が要因となる。また、統合を促進するためには目標の共有化と視点の変化が要因となる。そして、それぞれの土台となるものがチーム内の信頼関係を築くことである。これらのシェアド・リーダーシップを促進する要因を踏まえると、実務上ではメンバーでの話の聞き方を改めたり、あえて周囲に相談を持ち掛けたりするなど、日ごろの言動の小さな積み重ねが大切なのだと思う。

本書はシェアド・リーダーシップについて、そのポイントを事例に基づいて解説されている。自分自身が所属している組織、チームの現状と照らし合わせながら読み進めることで、チームマネジメントについてヒントが得られるだろう。本書を手にとっていただき、成果をチームで出していくための一助になれば、私にとって、これほど嬉しいことはない。(黒木 寛隆)



日本経営より研修プログラムのご案内

30年間の知見を集約！病院長・後継者研修プログラム

『後継者塾』

この30年で、病院の経営環境も、日本や世界が抱える問題も、大きく変化しています。30年前には想像もつかなかったほど、経営者の抱える悩みは、複雑・困難になっています。

だからこそ、継がせる側の思いや願い、そして継ぐ側の重圧や不安といった隔たりを少しでも縮め、**後継者の方々が自分の使命感を高められるような場をご提供することが必要な**のではないかと。私たちが、この30年をともに歩ませていただいていた経験や知見は、必ずや次の30年の道標になる。それをお伝えするのが、私たちの使命であり、ご恩返しに違いありません。

経営に欠かせないのは、全体観。その知見を後継者塾を通じて高めていただけるようにサポートしたいと強く願っています。

事業所経営の未来を創る！次世代介護経営者・経営幹部

『養成塾』

近年の介護経営においては、部分ではなく全体観を持って、法人・事業所の経営を見渡せる人材が必要です。しかし、将来を担う人材の育成は決して簡単ではありません。

「次世代介護経営者・経営幹部養成塾」は、次の経営を担う幹部や管理者の方のための、9か月間にわたる『**学びと実践の反復プログラム**』です。介護経営に必要な知識とスキルを学んで頂くのは勿論、同じ立場で同じ期待・不安を抱える参加者の方々との切磋琢磨を通して、支え合う仲間作りの場でもあります。

次世代の介護経営を担う皆様との出会いを、心より楽しみにしております。

お申し込みはこちらから

下記の二次元コードもしくはURLから日本経営HPにアクセスし、お申し込みください。

病院長・後継者研修プログラム
「後継者塾」

<http://bit.ly/3MbG35H>



次世代介護経営者・経営幹部
養成塾

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



九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

12月の研究会では津田塾大学総合政策学部 教授 伊藤由希子氏をお招きし、『病床の減床政策とイノベーション～生産的なサービス展開とデータの異業種活用～』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。

○コロナ病床確保料だけでなく、従来からの地域医療介護総合確保基金も執行率は3割以下で1,000億円が塩漬けになっている。データに基づいた、また経済合理性のある制度設計が必要。

○医療機関に関するデータは、他の産業と比べるとDPC、病床機能報告、がん登録等その多くが公表されている。しかしながら、本質的にはプライバシーと関わりがないはずの10件未満のマスキングルール等が実態把握を阻害している。

○急性期医療病床の集約化への理解が進んできた今、民間の中小病院は受け皿機能が求められている。ただ、受け皿の概念を超えて、要医療・要介護の患者さんの旅行や外出を含む日常生活の自由を支援する枠組み等へ発想の転換も必要。

地理/人口情報を活用したドクターヘリのランデブーポイントの提案事例から、産官学で連携した医療/交通/観光/文化を融合させた高齢者・旅カルテ事業研究まで、幅広い発想・着想のヒントをいただき、“明るい”研究会になりました。

次回の研究会は3月12日（土）に『2022年度診療報酬改定』をテーマに、厚生労働省 保険局医療課 課長補佐 金光一瑛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)