

COMMUNICATION LETTER

想いを形にすることが実現への一歩

この数カ月間で、将来ビジョンや戦略を考えたり、退職者が続く組織の課題・対策を考えたりするなど、様々なことで多くの方にヒアリングを行う機会がありました。そのなかで、事業所や部署ごとの将来ビジョンや戦略、方針について、形にして伝え続けているかどうか、ビジョン等の浸透に非常に大きな効果があるのだと、改めて気づきました。

ヒアリングでは、その方の所属する事業所（会社や病院）、部署の戦略やビジョン、運営方針から聞くこととしています。ただ、自分の所属する事業所や部署のビジョン等が何か、正しく認識している方は役職者でも少数派です。経営者や部門長が何を考えていて、どこに向かっているのかわからない、と多くのスタッフから言われます。一方で、経営者にフィードバックをすると、中期計画やビジョンも機会があるたびに伝えていし、年度方針や目標も毎月会議で伝えている、というお話が返ってくるが多々あります。

コンサルタント人生が10年を越えた今、上記のような状況に陥らず、スタッフの皆さんが組織のビジョンや方針を認識し、成果を上げやすいところは、ビジョンや戦略、方針をしっかり明文化し、確認をする機会を何度も設けていることに気づきました。最近読んだ森信三氏著の『修身教授録』にも、「成行の功德」という言葉がありました。簡単にいうと、「すべて物事というのは、形を成さないことには、十分にその効果が現れない」ということでした。

日本経営では、毎月「社長の手紙」を当誌面に掲載しておりますが、手紙が100通目となったタイミングで、手紙とその手紙を読んだ従業員からの感想をとりまとめた冊子を全従業員に配布しました。ペーパーレスが当たり前の今ですが、あえて冊子としたことに意味があると思います。そして、このように取りまとめるから、過去の手紙も見返し、自分の血肉にする機会を得るのだと思います。自部署の戦略や方針の言語化を見直すとともに、クライアント先の想いを形にして伝達し続けるお手伝いをしていこうと思います。

ヘルスケア事業部 課長 井上俊孝

医療機関を中心に、経営分析および戦略策定、事業計画の策定、経営改善支援に従事。2014年より、新病院建替え支援などの戦略策定業務を中心にコンサルティング支援を行っている。2016年から2018年にかけて、公的病院グループ本部および複数の急性期病院への常駐支援も経験し、現場経験にも基づく支援とコンサルティング支援を提供している。2020年1月に日本医事新報社より『病院建替えの教科書』発刊（共著）。同年には行政と金融機関共催の地域医療構想セミナーの講師を務め、その後地域の実態把握のヒアリングを行い、地域の情勢を踏まえつつ地域全体をみた戦略・施策の検討の支援も行っている。



～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』

組織改革＝トップの決意

事業承継のタイミングで人事制度の見直しをされているお客様がいます。先日、組織分析の結果を報告させていただいたのですが、一通り報告を聞き終えた院長が、開口一番「まずは、これから自分たちがどこに向かうのか、どういうケアをしていくべきなのかを経営幹部で話し合うことが必要ですね。これまでは、外部環境が変わったから今までと同じような丁寧なケアはできないなどと色々言い訳をしてきたけど、そこに本気で向き合わないと、いくら人事制度を変えたとしても組織を変えることはできない。そのことがよく分かりました。」とおっしゃいました。

弊社では、人事制度改革は、単に人事制度を作ったり見直したりすることではなく、従業員のモノの考え方や行動を変えること、つまり「行動の変革」だと考えています。組織を有機的に機能させるためには、何よりも共通の目的が必要ですし、戦略の達成に合致した組織をデザインする上でも、法人のビジョンや戦略の明確化が欠かせません。たった2時間程度の報告でそれに気づかれ、トップ自らが先頭に立って実践されようとしている姿勢にとっても感銘を受けました。

組織の変革に際しては、必ずメリットとデメリットが存在するため、トップの組織改革を断行するのだという決意が不可欠です。院長の決意と覚悟に触れ、私も胸が熱くなりました。（馬渡 美智）



己の充電

皆様は、自分自身の充電を心がけていらっしゃいますか。ここで言う充電ができていう状態とは、起点よりもエネルギーが多い、あるいは同等の状態です。1日を終える事を指しています。なぜ充電が重要か。それは、自分が充電された（元気な）状態であることは、多くのメリットがあるからです。その状態にあることで、元気に働くことができたり、周囲に明るい印象を与えることができます。しかし、自分自身の毎日を振り返ると、1日の終わりはぐったりしているケースの方が多く、危機感を覚えました。一見、元気であることは当たり前のように思いますが、実は自分自身を日々充電できている人は少ないのではないのでしょうか。部下やチームを持っているリーダーポジションの方は、特に負荷がかかった状態になりやすいように思います。

そのような状況で、一つの処方箋となり得るのが、「ポーズティビティ（pausitivity）」という考え方です。これは、「立ち止まる（pause）」と「プラス思考（positivity）」を合わせた造語です。この言葉の意味は、一度立ち止まって自分の状態を客観的に捉えるというものです。「プラス思考（positivity）」という言葉が流行り、リーダーは常にそのようにあらなければならないと考えがちです。しかし、この考えが自分自身を蝕んでいたのかもしれない。

まずは、リーダーが自身の充電を心がけ、エネルギーを蓄えることが大切です。そのために、まずは自分の状態を言語化する習慣を付けたいと思います。その活動を通し、自分の所属するチームからより良い労働環境を整え、貢献意欲を高めて行きます。それと同時に、自分自身の充電が不足している際には、状態を回復させるためには何が必要なのかを考えたいと思います。（松永 透）



ヒントは社内にある

私は最近、社内のチーム運営に意識を置くようにしています。その理由は、社内の役職者の方々の立ち振る舞いや課題に対する考え方は、お客様先でも同様に活用できるのではないかと考えたからです。こう思うようになったきっかけはお客様からのご相談でした。あるお客様から役職者の育成に関してご相談をいただいた際に、「役職者としての必要な能力とは何か」を問われたことがありました。これまでの私であれば「リーダーシップが必要です。」と回答していました。しかし、社内の役職者の立ち振る舞いや行動を見てリーダーシップについて改めて考えてみました。例えばリーダーシップとはどういった能力が必要で、どのような場面で活かされ、それが一般職や経営層に対してどのような効果を発揮するのかといったことなど、より深く考えを巡らせる必要があります。この視点でオフィスを見るようにして、考えを巡らせていくと、お客様に「リーダーシップとは」や「リーダー像とは」といった組織における課題に対する解を、自分の言葉でお伝えできるようになりました。

役職者ではない私でも、社内での事例を自分なりに理解し、言語化するように心がけることで、お客様から「なるほど！その視点もあるんですね！」と言っていました。

お客様からいただく組織上の課題は、日本経営という社内においても同様の課題になり得るということが分かりました。そして、お客様からの課題に対しては、社内で発生した類似の課題から解を出すことで、お客様へ具体的な解決策を提示することに繋がると感じました。

今回のお客様との会話で、まずは自身のオフィスにおける組織上の課題は何か、解決策は何かをしっかりと考えることが、お客様の課題への解決策の一つになり得ると感じました。（立和名 恵伍）



おすすめセミナーのご案内

大和ハウス工業株式会社×株式会社日本経営 共催

病院・老健建て替えの不安を取り除きたい 病院・老健事業の経営者様へ。

物価高騰の中でも建物整備を成功させるノウハウを無料でお伝えします。



2023年8月3日(木) 14:00 - 16:30



WEB開催

— セミナー内容 —

- | | |
|-------------------|-------------------------|
| 1. 施設建て替えまでの道のり | 4. 事業計画で検討すべき内容 |
| 2. 事業計画の必要性 | 5. 大和ハウスが手掛ける建築事例 |
| 3. 病院・老健の建て替えの方向性 | 6. 病院・老健建て替え時の融資制度のポイント |



<http://bit.ly/3Q9pETO>

顧客の声を大切にし、サービスに活かす

先日、ある製造業の会社にヒアリングをしました。この会社は100年以上の歴史を持ち、約50人の従業員が在籍しています。現在、当社の人事評価システムを利用しており、導入から約1年が経過しました。そのため、サービスに関する満足度や課題についてお聞きし、改善のための機会をいただきました。ヒアリングを通じて、当社のサービスが中小企業に貢献できることを改めて実感しました。

担当者からは、「以前は紙やエクセルを使って評価を行ってきましたが、システムの導入した結果、これまで評価にたくさんの時間をかけていたことを痛感しました。また、評価が容易になったことで、これまで1次評価しか行っていなかったものを2次評価まで行うことができ、現場をより詳細に理解することができるようになりました。これからも継続して使っていきたい。」とのお話を伺いました。

私たちが提供する人事評価システムは、顧客の業務を効率化するだけでなく、より詳細で正確な評価をサポートできると感じています。私たちの使命は、単にシステムを提供することだけでなく、適切な評価を通じてお客様の会社の成長と発展に貢献することです。この使命を常に心に刻み、システムの開発やサービスの価値向上に全力を尽くしていきます。（森田 敬太）



軸を持って接すること

先日、私がご支援させていただいているお客様を訪問をした時のことです。そのお客様とは、収益改善に向けた診療報酬の算定の見直しを一緒に行っているのですが、担当の方より「この行為って、算定の流れを考える上で余分な行為だと思うのですが、やった方がいいですか、それともやらなくてもいいですか？」という質問をいただきました。

質問をいただいたときに、私の中でふと思い出した言葉があります。それは、過去にご支援をさせていただいた院長先生の言葉でした。院長先生は私に対して「経営的な視点はもちろん重要だが、最終的には、サービスを受ける患者さんの視点に立ったときに、良いものなのかどうかという考え方を大切にしたい。」と話してくれました。この言葉を聞いたときに、相手の立場に寄り添った考え方というのは全ての行動に対して軸になると思いました。

先の訪問先の担当の方にいただいた質問もそうですが、経営のみを考えたときに、先の質問における行為は診療報酬上、算定の流れを見ているとたしかに余分な行為にみえます。しかし、その行動がサービスを受ける患者さんのためになるのかどうかを軸に物事を判断すると、ひと手間かかることでも患者さんのことを思えばやるべき行為だと思うことが出来ました。

私も日ごろ、コンサルティングを行う中で、物事の判断に迷うことは多くあります。そのような時に大事にしているのは、それは顧客のためになるのか、短期的には効果があるかもしれないが、長期的にみたときに顧客にとって幸せなことなのか、ということです。判断に迷うときにも、自分軸を持って、今後も接していきたいと思いました。

（永戸 涼介）



第3回病院賃金総合調査を実施しました！

今年の1月から3月にかけて第3回病院賃金総合調査を実施しました。

今年は過去最大の266病院様にご協力いただきました。

ご協力いただいた皆様、誠にありがとうございました。

今回は、第3回病院賃金総合調査の調査概要を共有させていただきます。

病床機能	病院数	割合
一般急性期（急性期病床80%）	90	33.8%
ケアミックス	96	36.1%
回復期・療養	49	18.4%
精神科	25	9.4%
無回答	6	2.3%
総計	266	100.0%

設立主体	病院数	割合
民間（大学除く）	208	78.2%
公的	10	3.8%
自治体（独立行政法人除く）	11	4.1%
独立行政法人	4	1.5%
その他	33	12.4%
総計	266	100.0%

地域区分	病院数	割合
北海道	12	4.5%
東北	10	3.8%
関東	60	22.6%
中部	29	10.9%
近畿	40	15.0%
中国	31	11.7%
四国	19	7.1%
九州・沖縄	65	24.4%
総計	266	100.0%

手術の有無	病院数	割合
あり	169	63.5%
なし	97	36.5%
総計	266	100.0%

透析室の有無	病院数	割合
あり	109	41.0%
なし	155	58.3%
無回答	2	0.8%
総計	266	100.0%

病床規模	病院数	割合
100床以上	65	24.4%
100～199床	115	43.2%
200～299床	38	14.3%
300～399床	26	9.8%
400～499床以上	12	4.5%
500床以上	10	3.8%
総計	266	100.0%

処遇改善の有無	病院数	割合
全病棟あり	13	4.9%
一部あり	34	12.8%
なし	121	45.5%
無回答	98	36.8%
総計	266	100.0%

お互いを理解し、助け合う

ある中小企業の経営幹部の方から、ご自身の役割についてお話いただく機会があり、企業成長に大切なことを教わりました。この方は数年前に社長からスカウトされる形で今の会社に入り、現在は社長の右腕として、新規事業の担当や人事・事務関連を担当しています。

この方は、社長から「担当領域の意思決定は自分の決定と同じだ」と公言されているそうで、全幅の信頼を寄せられている様子でした。社長と共に組織拡大を目指し、試行錯誤する毎日が充実していると熱く語る姿に、会社の勢いを実感しました。組織として権限移譲がなされていることに感心するとともに、どのようにしてここまでの信頼関係を築くことができたのかが気になりました。尋ねてみると、そこには会社の方針や価値観だけでなく、何よりもお互いに対して深い理解がありました。

社長はもっぱらの営業マンで顧客のルート開拓や関係構築は強い一方、新規事業の企画や組織の細かい内部体制を考えることは苦手としているそうです。一方で、この方は、専門性が高いものの、職人気質であるため、口ベタで、時に大局的な視点を欠くことがあるそうです。お二人はご自身の得意不得意を理解したうえで、一緒に会社を成長させていく想いをお会いするたびに交し合っているとのことでした。私が感銘を受けたのは、自分の弱点をハッキリ伝え、助け合っている点です。できないことをできないと言うのは容易ではないと思います。人には少なからず自尊心があり、素直に言い切れないことがあります。だからこそ、この点は苦手だから任せたいという姿勢が、強い信頼につながったのだと考えます。

「一切妥協しない。」という社長の想いに応えるべく、会社のためにならないと判断すれば、言い合いになってもお互いが腹落ちするまでひざを突き合わせているそうです。今後も加速度的に成長していくことを想像することが、私事のように楽しみとなりました。当社にも「助けられたり助けたりお互いの団結を強化する」という行動規範を掲げています。このような企業様の成長を実現できるよう、組織力を最大限活かして支援してまいります。（黒木 寛隆）



従業員が笑って帰ることができる職場づくり

先日、全国で数法人を経営する病院グループを訪問いたしました。かなり大きなグループですが、決裁を本部統括で行い、各種取り組みの立案・推進は各事業所に任されているため、中々グループ全体で足並みをそろえることが難しいということ伺いました。現在、この法人内の事業所ではこれまでの組織風土による意思決定スタイルの硬直化をどうほぐしていくか、電子化の遅れにどう対応していくかなど、多岐にわたるテーマを話し合っているそうです。そのような中で、この事業所の皆様は、表題にある「従業員が笑って帰ることができる職場づくり」をテーマにして、どうすればより良い事業所経営ができるかを話し合っているそうです。この話し合いは、そのテーマに共感する方々が自発的に集まり、毎日のお昼の時間に開催されているとのことでした。話の軸がずれそうになると（あまりないそうですが）、しっかりとこのテーマに立ち返るそうです。

このお話を伺い、非常に感銘を受けました。感銘を受けた点は、取り組み内容もそうですが、「自分たちの顧客が誰か？」を定義したうえで、外向きに取り組まれている点です。当然ながら、お客様が最大の顧客だと思いますが、お客様へ価値提供を行うのは現場の従業員ですので、その従業員の満足感を高めることで、ひいてはお客様への価値を最大化させられると捉えていらっしゃるのだと感じました。とても有難い機会をいただき、私自身、勉強させていただきました。あるべき姿を達成のための過程において、様々な課題も生じているとのこと。私一人では微力ですが、この出会いがお客様にとっても良いものとなるように、全社の力を使い、お役に立てていきたいと思っています。（福田 洸）



相談することの重要性

4月の新入社員研修が終了し、5月の1カ月間、実務に取り組んできたなかでの気づきです。先輩・上司への相談は、お客様へより良いものを提供するために行う。このように考えることで、「先輩上司に相談をすることは迷惑なのではないか」という不安から解消され、相談に対する抵抗感がなくなりました。

私は当初、相談をすることに対して、次の2つのように考えていました。①相談・質問をすることで、先輩・上司の時間を割いてしまい申し訳ない。②とりあえず自分で考えてやってみることが大事である。という2点です。このような考えをもって仕事に取り組んでいると、自分の知識では分かりようもないことを1人で考えこんでしまうという無駄な時間が多くありました。また、「とりあえず自分でやってみる」というのは、結局のところ「自分なり」に作ったものであって、先輩・上司が求めているものとは必ずしも一致せず、かえって修正に手間がかかってしまい、無駄な時間を過ごすという生産性の悪い仕事をしていたように思います。

そんな時にある先輩から、「お客様にいいものを提供するために他の人の知恵を借りて作るという考えを持つと相談に行くハードルが低くなる」という助言をいただきました。そこで私は、自分を中心に物事を考えて行動していたのだと反省し、自身の考え方の間違いに気づくことができました。相談をすることは、先輩・上司と視点のすり合わせを行い、ミスコミュニケーションを減らすという点で重要な過程であると感じました。

この気づきから、相談に対する自身の考え方を自分中心からお客様中心に改め直し、無駄が多く存在した仕事への取り組み方に対して見直す機会となりました。今後も相談を密に行い、「お客様のために良いものを提供する」という考えを中心に据えて、日々の業務に邁進していきたいと思います。（堤 大輔）



今月の日本経営 ～社員旅行～

今年、5年ぶりとなる社員旅行が再開することになりました。

5月～7月にかけて北海道（道東）と沖縄県（宮古島）それぞれの行先ごとに各チームに分かれ、2泊3日の旅程で実施されています。社員旅行は部署・拠点に関わらず社員交流ができるイベントとして、コロナ前は2年に一度の頻度で実施していました。

コロナ禍に入り、当時予定されていた社員旅行がキャンセルとなり、その後も感染症が猛威を振るっていたため再開の目途がついておりませんでした。新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行することをきっかけに再開いたしました。コロナ禍で在宅勤務もスタートし、効率的になった反面、直接的な社員交流が減少していましたので、社員旅行で様々な方と交流できる機会はとても貴重なものです。

社員旅行で初めてお話しする方がいらっしゃることも少なくありませんが、役員・新入社員関係なく和気あいあいと交流ができる良い機会となっています。この交流を機に一緒にサービスの開発・提供を行ったり、社外でも交流したりと様々な所に繋がりができますので、旅行を楽しみつつ、たくさんの方と交流を行う予定です(6月現在)。（井上 夏生）



社長のお手紙

『「手紙」への想いと希(ねが)い』が発刊されました

本誌では、社長からのお手紙を毎月ご紹介しております。このお手紙は弊社代表取締役社長である平井昌俊が社長に就任した2015年から毎月欠かさず書かれているものです。この度、このお手紙が一つの冊子にまとめられ、全従業員に配布されました。

今回は、そちらから抜粋したものをご紹介させていただきます。こちらには今回この冊子が作られた経緯や読み方などが掲載されており、まさに8年間の歴史そのものとなっています。この冊子を読んで、その時の出来事や思いを振り返るきっかけにしたいと思います。

はじめに

この冊子は平井昌俊さんが第四代社長に就任した2015年1月から毎月欠かさず社員に宛てて書き続けてきた、すべての手紙を完全版で収載したものです。（2022年9月時点）

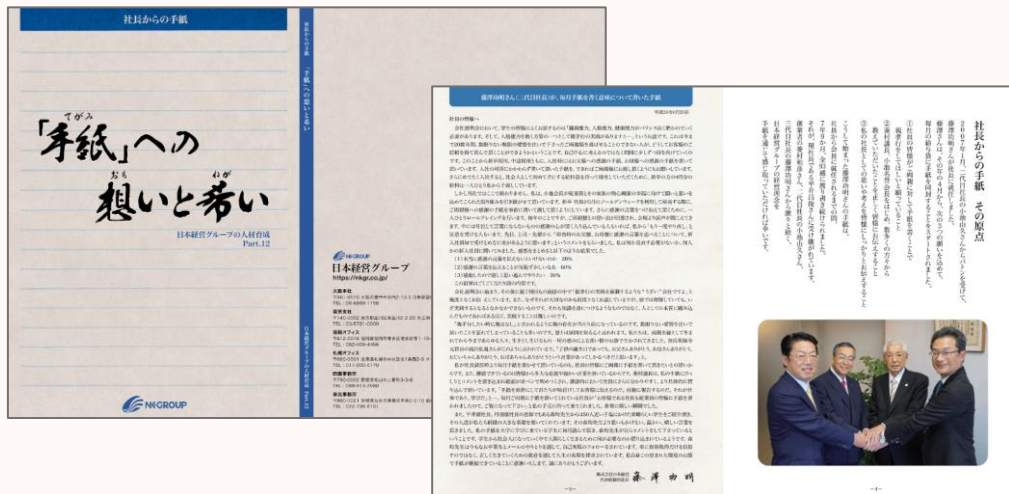
2021年10月～2022年9月については、社員の皆さんから寄せられたコメントの中から一部を抜粋して掲載しました。それ以前の年度については、その月の前後に入社された方を中心に、あらためて当時の手紙を読んでいた、コメントを書いていたいただきました。

手紙の良さである「手書き」をコンセプトとして、冒頭の平井社長の巻頭言を含め、多くの方から手書きの心温まるコメントを書いていたいただきました。

また、各年度の末尾には、その当時のことを平井社長に振り返っていただいたインタビューを掲載しています。平井社長と4名の社員の方々が、ご自身の手紙体験について語っておられます。

古いものから読むもよし、最近のものから遡っていくもよし、また、ご自身が入社された年月、ご結婚された年月、子供が生まれた年月、異動された年月、昇格された年月、大きな事業展開をした年月など、ご自身の歴史が動いた年月のものから読むのも良いのではないのでしょうか。

様々な読み方があると思いますが、ぜひ手元に置いていただき、8年間にわたる歴史をご一緒に紐解いていただければ幸いです。



セミナー事務局のひとりごと

人気セミナーランキング

今回は、2022年10月から2023年6月の間に開催され、100名以上のお申込みをいただいた人気を集めたセミナーを紹介します。

申込者数	セミナー名
411	「戦略と情熱の病院づくり」出版記念セミナー
391	株式会社日本経営 福岡オフィス開設10周年記念 新春病院トップマネジメントセミナー「感謝と挑戦」
269	建替えを検討している病院様必見！！病院建替えの実現に向けた「経営改善講座（全4種）」
256	株式会社日本経営 東北事務所開設記念セミナー
252	認定医療法人制度のすべて
226	令和4年度福岡市看取りに関する研修
201	次世代の介護事業に必要な経営マネジメント
193	病院経営の未来を拓く！ 各界トップと考える『病院組織開発』の今とこれから
193	看護部長、看護師長のための業務改善活動プロデュース講座
165	病棟の業務改善を活用した看護部管理職育成のポイント
118	大分県地域医療構想を踏まえた今後の経営戦略セミナー
107	病院幹部のための組織開発講座 第7弾「新年度から始める組織改革」 ～流れを変える、未来を開く～
102	病院幹部のための組織開発講座 第8弾「リーダーを育てるとは何か」

上記の結果から、「戦略と情熱の病院づくり」出版記念セミナーや「新春病院トップマネジメントセミナー」が特に人気でした。また、「建替え」「認定医療法人」「業務改善」「経営戦略」「組織開発」などのテーマに関心を持つ方々が多く参加されたようです。

もし、「こういったセミナーも聞いてみたい！」というご要望がありましたら、
下記よりお問い合わせください。

<https://forms.gle/QNDDXPjtoJeJ3ZXP>



社員紹介

吉本智美（よしもとともみ）

2020年4月に大阪本社 総務部より異動してまいりました、吉本智美（よしもとともみ）と申します。職員意識調査ES Navigator IIの担当や福岡オフィスの総務経理として業務に携わっております。福岡オフィスへの異動に伴い、部署も業務内容も一新されましたので、当社での勤務歴14年目となる私ですが、気持ちを新たに毎日仕事に勤しんでおります。

私自身福岡県出身のため、25年ぶりに地元のある福岡に戻れたことを大変嬉しく思っております。休日には夫婦揃って福岡市内のあちらこちらに出掛けては、思い出話に花を咲かせたり、観光気分を味わったりしています。今後は新たな楽しみも探していこうと思っております。

業務では電話やメールでの対応が中心ですが、直接お客様とのやり取りをさせていただいておりますので、レスポンスの速さや内容の正確さを心掛け、お客様により身近に、また、お客様の立場になって仕事が進められるよう精進してまいります。ご相談・ご質問等お気軽にお問い合わせいただけると幸いです。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。



人事評価の運用でお困りではありませんか？

- ・評価シートの配布・改修・集計が大変
- ・過去の結果を見ようと思ってもすぐに見れない
- ・進捗の確認や催促が大変



上記のお悩み、すべて人事評価ナビゲーターで解決できます！

業界トップクラスの低コスト！（月額5,500円～）

シンプル設計でパソコンが苦手な方でも安心。

お客様に合わせた最適なプランをご紹介します！

無料のデモアカウントを発行できます！
詳しくは右のURLもしくは二次元コードからご確認ください。



<https://hyoka-navi.nkgr.co.jp/>

今月のBOOK REVIEW

スターバックス成功物語

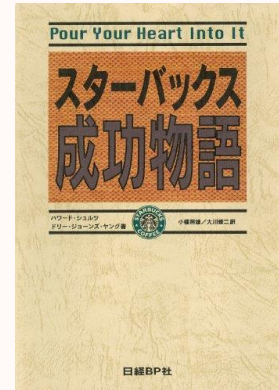
著者：ハワード シュルツ・ドリー ジョーンズ ヤング

翻訳：小幡 照雄

出版：早川書房

出版年月日：1998年4月27日

ISBN-13：978-4822241131



ある日、コーヒーが飲みたくなってスターバックスに立ち寄った。店舗に入ると若者やサラリーマンの行列ができていたので、待ち時間にぼんやりと考え事をしていると、スターバックスの広告やCMは見かけないことと、どうして広告やCMを行わないにもかかわらず、これほどの行列ができるブランド力を誇っているのかという疑問が湧いてきた。

例えば、世界的な飲食チェーンで言えばマクドナルド。マクドナルドの広告・CMはこれでもかというくらい見かける。コーヒー店での比較であればTULLY'S COFFEE、シアトルズベストコーヒーやコメダ珈琲については、広告・CMは見かけないとはいえ、スターバックス程の行列ができていないことが多いと思う。このスターバックスの競争優位性の理由は何なのだろうか。単に好立地であること等の条件で片付けられるのだろうか。そのような疑問が湧いたときに手に取ったのが本書だ。そこには、この疑問に対する1つの回答があるように感じた。それは、「従業員本位」という考え方である。

著者のシュルツ氏は、本書のなかで、トップが常に従業員の幸福に則った行動をとることを繰り返し強調している。背景として、当時の小売業では、賃金と福利厚生のコストを削減できるようになるため、従業員の離職は歓迎される傾向にあったようだ。しかしながらシュルツ氏は「経営者が取り替えのきく歯車のように従業員を扱えば、従業員も同じような姿勢で経営者に対することになる」、「従業員が生き活きと働けないと、その従業員が接する顧客に心から満足できるサービスを提供することができなくなる」と考え、従業員本位の経営を目指し続けた。（一例を挙げると、1988年には全てのパートタイマーに対しても、正社員と同レベルの健康保険を適用している。当時の株式を公開していない会社でこのような対応をしたのはおそらくスターバックスのみであり、上場した後においても唯一の存在であった。）

この従業員本位の姿勢については、本書では従業員満足度が高くないと離職率が高まり、離職率が高いと顧客サービスに悪影響が及ぶという一見当たり前のことが指摘されている。しかし、この一見当たり前のことを徹底して行っていることこそが、冒頭にあげた広告やCMを行わなくとも高いブランド力を誇っていることに繋がっている。

スターバックスのバリスタの中には、顧客が店の中に入ってきた瞬間に、その顧客の好みのコーヒーが思い浮かぶ方もいるようだ。そのようなバリスタが辞めてしまうと、顧客との強い結びつきが絶たれてしまう。また、長く勤める従業員と顧客が直接コミュニケーションを取ることで、商品に対するスキルや情熱を分かち合い、その体験が口コミとなりと広まっていく。そして、このアナログな対面の関わりを大切にする取り組みが、逆にデジタル全盛期の現代で大きな効力を発揮しているのだ。というのも、顧客と直接関わりを持つというスターバックスのスタンスは、顧客と直接関わる体験によってブランドの良さを伝え、顧客が自らTwitterやFacebookなどのSNSで情報を共有・拡散することによって、宣伝費用をかけずに利益を生み出している。また、SNSユーザーからすると、SNSの口コミは一方向的なCMやダイレクトメッセージとは異なり、近い人から信用できる情報であり、この点が今日のスターバックスのブランド力の向上に寄与する影響はかなり大きいと推察される。つまり、顧客とのコミュニケーションや、人に対する些細な気配りが、スターバックスブランドを確立しているのだ。

次ページへ続く→

また人材を重視することによる影響は、本書にあるような定性的観測だけではなく、定量的な分析からも明らかになっている。コーンフェリーの研究によると、人的投資1ドルに対してGDPに対する貢献、つまり、生み出された付加価値は11.39ドルにものぼるという結果も出ている。人材投資は結果が出るまでに時間を要するため、もし離職するととなればコストが丸々無駄になると感じてしまいがちだが、継続的に顧客を獲得し企業が発展するには、顧客と関わる全ての従業員への投資が今まで以上に欠かせない時代ではないだろうか。

最後に、本書の良い点は、経営に関する内容ではあるもの、その焦点が経営層と現場の従業員との両方にバランスよく向いている点にあると考える。組織に属する誰であっても、会社の理念やビジョンの実現に向かって何かしらの貢献ができることを示唆しているように感じ、非常に勇気づけられる内容であった。そして、本書は分厚く、読み終えるのにかなりの時間を要するのだが、無人島に持っていくべき本ではない。なぜなら読むと自分も偉大な組織を作りたくなってしまうからだ。

(藤原 将平)



弊社主催セミナーのご案内



<https://nkgr.co.jp/seminar/>



日本経営 セミナー

セミナー名を選ぶと、詳細・申込ページに遷移します。

福岡オフィスCommunication Letterご覧いただきましてありがとうございます。
本誌へのご感想などお寄せいただけましたら幸いです。

「福岡オフィス Communication Letter」は、福岡オフィスの社員が
日本経営の考え方や実践をご紹介していくものとして、
セミナーや名刺交換などでご縁をいただいた皆様にお送りしています。
日々の気づきやお役に立てる情報ですのでご笑覧いただけましたら幸いです。

株式会社日本経営 福岡オフィス

〒812-0016

福岡県福岡市博多区博多駅南1丁目10-4 第二博多偕成ビル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

WEB配信をご希望の方は右記の二次元
コードからお申し込みください。
配信停止は、恐れ入りますが左記のメー
ルアドレスもしくはファックスでご連絡
ください。



<http://bit.ly/3eP3fL7>