

## COMMUNICATION LETTER

## 海外へ目を向けて

5月の最終週に、フィリピンに市場視察に行っていました。弊社グループはフィリピンに会計事務所を出しており、フィリピンに進出する日系企業をサポートする仕事をさせていただいています。兼ねてから支援先の組織・人事面の課題について相談をされており、コロナが明けたこともありしたので、具体的なビジネス展開も視野に入れつつ、支援を行っていました。

フィリピンは人口1.09億人で、将来的には2050年に1.44億人が見込める国です。平均年齢が25.7歳（日本：48.4歳）となっており、経済成長率は6～7%/年と高水準で推移しています。詳細は今月号に、阿部が同じ出張記事（P6参照）を書いておりますので、よろしければこちらもお読みいただきたいのですが、とにかく街に活気と勢いが溢れていました。

いくつかのクライアントにお話を伺ったところ、弊社のサービスでお役に立てそうだという実感を得ることができ、今回の市場視察は、次のステージに歩を進めることができたのですが、改めて組織・人事領域の多様さを目の当たりにしました。

組織・人事といった分野は、国内の企業を見渡しても随分社風によって違いがあるものです。ましてや、これがグローバルな視点になると国によって国民性・労働観・商慣習までもが投影されます。そのようなダイバーシティ&インクルージョンを念頭に置きつつ、自社のビジネスを展開した企業様には、弊社の人事系コンサルティングサービスやクラウドサービスもお役に立てることを実感し、私たちに取っても学びと自信を深める機会となりました。

私は、ビジョン・視座を高め続けられない限り、より広い、より大きな未来は訪れないと考えています。まだまだ課題もつきませんが、今回の視察は前向きに挑戦することの大切さと海外マーケットの可能性を実感する機会となりました。

**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』

## コミュニケーションの変化

今年はコンサルティング業務を行いながら、2024年卒の学生を対象としたリクルート活動にも携わっています。リクルート活動を通じて、採用面接も多く実施させていただきましたが、2024年卒の学生は外部環境の変化に直面した学生だと痛感する機会が多々ありました。それは、学生時代での思い出などを聞くと、「大学に友達がいない」「飲み会を経験したことがない」「学生生活はほとんど家で過ごした」と発言する学生が複数名いたからです。入学してすぐに、コロナの影響を受けたということもあり、私が想像する学生生活とは、かけ離れた時間を過ごしてきたのだと考えさせられました。学生としての活動に制限があったこともそうですが、緊急事態宣言や自粛生活等の影響によって、生活そのものにも制限がかけられた世代なのだと、採用面接を通じて感じました。

団塊世代・バブル世代・氷河期世代・ゆとり世代・Z世代、様々な年代の人間が集う組織において、これから社会人になる学生は、また新しい価値観を持っている人たちとなります。それと同時に、新しい世代も誇りを持って働き続ける職場環境をつくるということが、今後の経営には必要になってくると痛感しました。「最近の若い子は・・・」という言葉で括ることは簡単なことですが、「最近の若い子を上手に活かしきる」という考えを持って、人財を活かしていく必要があるのだと感じる今日この頃です。

(高比良 寛治)



## 全体最適

昨今、医療業界に身を置いている方々は「地域医療構想」という言葉を何度も耳にしていると思います。個々の病院の役割を明確化し、その役割に沿ってそれぞれの病院が医療提供および他の病院と連携することによって、効率的な医療提供体制を構築しようとするいわゆる全体最適の取り組みです。今後、医療業界で事業を展開するにあたっては、この地域医療構想に基づいた考え方が必要不可欠になります。

そんな中、ある地方の病院様へプレゼンをさせていただきました。そのプレゼンの場で全体最適を目指さないと事業継続は難しいということ、そして、事業継続のためには地域の病院同士が話し合い、各々が何をを目指すのかについて知る機会を設けることが必要だと伝えました。

その結果、経営層の方々から「当院だけでなく、この地域の全体最適を考えてくれることに感銘を受けた。」「全体最適が必要だと分かっていたものの、自院の目指すべき方向性や他院の置かれている状況が、今回のプレゼンを聞いて良く分かった。」と講評をいただきました。

医療従事者の方々は、日々命を救うために奔走しておられますが、そのような緊迫した状況下でも地域に求められる医療は何かを必死に考えておられ、改めて敬意の念を深くしたところです。しかし、その一方でどのような方向性で医療を提供すべきかを決める根拠を集められず、苦悩しておられ、結果として自院のみの近視眼的な考えに帰結してしまうことがあると気づきました。

今回の経験を通して、我々は第三者という立場で、広い視点と根拠を持って全体最適の考えを伝えることができる人間であり、その責任を果たす必要があると思いました。そして、医療行為で貢献できない分、一つひとつの数値や状況を言語化し、分かりやすく皆様に伝え、意思決定を支援することが義務であり、それが我々の存在価値の一つであります。

今後とも、病院単体の事情等に合わせて並走しつつ、全体最適に向けて一緒に改善に向けて歩みを進められるコンサルタントになるべく、日々、自分の存在意義と医療業界の発展について思考していきたいと思います。(加古 颯馬)



## 評価の修正は組織のギャップ？

数年人事考課制度を運用いただいているお客様先で、運用のレベルを高めていきたい、という考えから、経営層による評価修正後に評価者との面談を実施することとなりました。この面談は、経営幹部がどういった視点をもとに評価結果の修正を行ったか、逆に評価者は現場のどういった点を見て評価したのかを相互に共有し、評価者としての視座を高めることを狙いとしています。

これを実施したことの効果として以下があったように感じています。

### 【経営層側】

- ・評価者に対して経営幹部からの期待（どんな目線で見たいか、どう部下と向き合っていきたいかなど）を伝えることができる。
- ・役職者とのマネジメントや育成に関する考え方とのギャップが分かり、埋めることができる。

### 【評価者側】

- ・経営幹部へ直接育成・マネジメントに関して相談できる機会となる。
- ・経営層がどういった視点で現場を見ているか、何を期待されているか分かる。

実施した結果、対応いただいた経営幹部も「評価者に求める期待を伝えられる良い機会になった」といった声や、「現場はこう考えているんだなあ」と気づかれることも多かったようでした。何より、評価者の方々からは、「こうやって相談ができて良かった」、「経営層がどう考えているかが分かったし、よく見ていただいていることがすごく伝わった」といった声がほとんどでした。

経営層としては、現場に対して、もっとこうしてほしい、もっとこんな風に考えてほしい、といった想いはあると思います。だからこそ、評価の修正を行うのでしょう。しかし、その期待は、修正をした被評価者に対してだけでなく、それを評価した、育成を担っている評価者に対してもそうです。評価結果に修正があったということは、トップと役職者の視点にギャップがあったと考えられます。ギャップがあることは決して悪いことではありません。むしろこのギャップを双方で認識することで、それを埋めていくことができるのではないのでしょうか。

人事考課の修正と言えば、小さく聞こえるかもしれませんが、経営層と役職者の視点のギャップを揃えると考えれば、それは非常に重要な取り組みです。人事考課を通じた組織のあるべき姿に近づけていくための取り組みとして、広げていきたいと感じた出来事でした。（山崎 太郎）



90分で「医局側の要望と病院側の要望すり合わせ」  
「診療科別ポートフォリオの明確化」のポイントが丸分かり！

## 経営のガバナンスを強化する病院経営セミナー



2023年9月8日（金）16:00～17:30



福岡県（アーバンネット博多ビル4F）

### — セミナー内容 —

- ✓ 人口動態および医師供給状況から考える医師マネジメント
- ✓ 地域における注力すべき診療領域の明確化
- ✓ 医師及び職員への浸透方法
- ✓ 院長の方針と医師・職員の行動が一貫するマネジメント など



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

## 伝わる話し方

「セミナーが非常に聞きやすく納得しました。」この言葉は、以前セミナーを実施したお客様から、お電話にて頂戴した言葉です。私自身が1年間コンサルタントとして研鑽を積んできた成果を実感する瞬間でした。

上記の機会を含め、福岡オフィスでは、年間に多くのセミナーやお客様先での研修を実施しています。セミナーや研修を通して、お客様へ伝わっているかどうか、お客様からの反応で分かるようになってきました。私は、お客様へ伝わっているかどうか確認することは、セミナーだけでなくお客様先での助言や提言、説明においても大切であり、コンサルタントとしても重要な能力だと考えています。

また、お客様へ伝わる話し方という点において、哲学の世界では、次の3点が重要だと言われています。1つ目が論理（知識）、2つ目が信頼（実績）、3つ目が情熱です。この3点が顕著に表れていた最近のトピックは、WBC決勝前のミーティングで大谷翔平選手が選手たちに投げかけた言葉です。「懂れてしまっでは超えられない。僕らは今日超えるために、トップになるために来たので。今日一日だけは彼らへの懂れを捨てて、勝つことだけ考えていきましょう。」この言葉は、選手たちだけでなく、日本中に勇気を与えたものと思います。仲間からの信頼や野球の知識が豊富な大谷選手が、情熱を持ってこの言葉を発信したからこそ、選手たちや日本中に伝わったのだと思います。

私自身も、まだまだまだコンサルタントとしての知識や経験は少ないですが、情熱を持って伝えることは可能です。まずは情熱を持ったうえで、徐々に知識と経験を兼ね備えたコンサルタントになりたいと感じました。（立和名 恵伍）



## 役割と責任を果たすためには

先日、ご支援しているお客様先で、主任クラスを対象とした研修を実施させていただく機会がありました。その研修では、どのようにして役職者としての役割と責任を果たすかについてお話をさせていただきました。

我々は人事制度を構築していく中で、よく「役割と責任」という言葉を使用し、その重要性に関して伝えることがあります。例えば、人事制度を構成する要素の1つである等級制度が、まさにその「役割と責任」を明確にするためのものです。そして、この等級制度を運用するにあたっては、各等級の役割と責任を文章で明文化し従業員の皆様に発信することが大切です。しかし、いくら明文化していても、上司と部下との間でその認識がずれていたり、具体的な行動まで落とし込めていないことも多々あるのではないのでしょうか。このような状態を放置してしまうと、部下は「自分は組織に貢献しているのに評価されない…」と感じてしまうかもしれません。

そのため、実施した研修の中では、上司の方々に研修前に書いていただいた、部下（研修の参加者本人）に期待することを基に、ご自身の役割と責任について考えていただきました。さらに、その内容に沿って、日常業務の中で取るべき行動に関する深掘りも行っていただきました。このように、各従業員が自分自身の役割と責任を果たすためには、まず上司と部下との間で、担うべき役割と責任の内容がズレていないか確認することが大事だと思います。そして、その役割と責任を果たすために、明日から何に取り組むかの具体化も必要です。

今回の研修を通して、私自身も役割と責任の認識と行動の具体化の大切さに改めて気づかされました。また、組織が組織として機能するために、今回の研修のような、自分自身の役割と責任について従業員の皆様が考える機会を我々が作ることが大切であると気づきました。従業員一人ひとりが役割と責任を果たし、組織が正しく機能していくためのサポートができるようにご支援してまいります。（椋木 歩）



## モチベーションの高揚は手段ではなく目的である

ある会社の社長とお話した時のことです。このお客様とは定期的に人事評価制度の設計について打ち合わせをしています。

人事評価制度設計の初期段階では、グラントデザインというものを描きます。このグラントデザインとは、人事制度の基本設計書です。基本設計書であるため、制度を導入する目的や導入後に期待する成果も記載します。こちらの会社では導入の目的の1つに“従業員のモチベーションの高揚”という言葉を入れました。この“モチベーションの高揚”という言葉1つをとっても、どのような言葉選びをするのか、念入りに議論を重ねました。この議論で社長が想いを持って私へ話してくださったことが印象的でした。

「人事評価制度の導入は、“モチベーションを強めていく”といったニュアンスの言葉を入れたい。向上だと、低いところから上がっていくようなイメージで好きになれない。だから、“向上させる”という言葉を使いたくないんだ。あと、従業員のモチベーションの持続性やそのものを強化していくことを目的にしたい。会社の業績の向上などの手段として従業員のモチベーションを捉えるのではなく、会社は働く人の受け皿として、職場でも幸せであってほしいから、モチベーションが高い活力のある職場づくりは経営者の責任として取り組みたい。」

私は素敵な考え方だと率直に思いました。従業員のモチベーションに関する悩みは、よく耳にします。では、なぜ、モチベーションが大切なのか、それについて考えることは多くないように思います。ともすれば、モチベーションの向上を何かを成し遂げる一つの手段として捉えることもあるでしょう。

今回の事例のような社長の視座で考えると、その想いに共感して動く従業員も出てくるのではないかと思います。人事制度の構築という仕事を通じて、お客様の会社で働く従業員の幸せを実現することもサポートできているのだと思うと、私まで活力をいただきました。（玉利 裕希）



## 役割

事務のリーダー、次世代リーダーを集めて業務効率化をテーマに勉強会を実施していた時でした。

「えー！？せっかく細かく集計していたのに、使っていないの？」という声が響き渡りました。話を聞いてみると、毎月集計している資料を渡した先の部署ではほとんど活用されていないということが発覚したようです。

前回のヒアリングで「時間をかけて作成している資料を本当に使ってくれているのだろうか」と悩んでいたのも、「部署の方に聞いてみたらいいかがですか」と提案をしていました。勉強会の後、「明日、本当に資料が使われていないのか部署長に確認しに行く」とおっしゃっていました。

部門間の壁は意識すればするほど、大きいものに感じますが、一度ドアを叩いてみるとそんなに大きな壁ではないこともあるのだと感じました。そして、勇気をもって話してみると案外あっけなくコミュニケーションが図れるものだと気づきました。

振り返ってみると、私自身もっと早く話してみればよかったと思うことがあります。例えば、自分の頭の中で考えても答えが出ないときです。こんな事聞いてもいいのだろうか、と悩み思考が堂々巡りしてしまうことがありました。雑談や昼食のちょっとした機会に、ふと話してみると、考えや意見を教えてもらうことができ、あっけなく解決するということがありました。

本来の支援だけではなく、悩んでいる従業員さんの背中を押して、話す機会を作るといった組織の潤滑油のような役割もあるのだと気づかせてもらえる貴重な機会でした。第三者としての立場を最大限に活かして、お客様の組織に対して付加価値を作れるように貢献していきたいです。（奥野 香澄）



## フィリピン出張とキャリアの再考

先月、フィリピンに出張をする機会がありました。弊社で開発及び販売を行っているクラウド型の人事評価システムの海外展開を目的に視察をしました。この海外視察は、私にとって驚きの連続でした。

フィリピンに出張が決まったときは、漠然と日本よりも商品やサービスの価格が安価であることを想定していました。フィリピンの首都（マニラ）の規模は日本の地方都市レベルというイメージです。しかし、そのイメージはあまりにも過去のものだと思い知りました。実際に滞在すると、日本と比較して物価に差はありませんでした。都市の規模についても2020年～2022年のデータによると、フィリピンの首都（マニラ）の人口密度は30,986人/km<sup>2</sup>で、日本や中国を含むアジアの国々の中で最も密集した地域となっていました。実際の街並みも東京でもなかなか見ることができないほどの高層ビルが立ち並んでおり、走っている自動車も高級車ばかりでした。そして、最もショッキングだったのは、フィリピン人労働者の出稼ぎ先として日本が選ばれなくなっているということです。フィリピンでは10人に1人が海外に居住し、GDPの約10%が海外からの送金だとのことでした。

日本への外国人労働者の流入が減少しているということは、日本の経済的な魅力が他の国と比較して、相対的に減少していることの現れだと思います。自分が生活している国が衰退を辿っているように感じられ、寂しく思いました。一方で、フィリピン出張を通して改めて日本の良さに気づくことができました。医療や社会保険制度が充実していることや治安が良いことについては素晴らしいことだと思いました。

日本のポジションや優位性については海外と比較してみないことには分からないことだと思います。よりグローバルになっていく世界の中で自分自身がどういうキャリアを形成していくのかということを見つめ直す良い機会となりました。（阿部 優平）



## 今月のトピックス

### 日本経営フィロソフィー

日本経営フィロソフィーは2013年に全従業員に配布されたもので、創業以来40年にわたって弊社が培ってきた経営理念・経営哲学を一冊のバインダーにまとめられています。そのフィロソフィーが、2023年4月に改定されました。日本経営グループとして大切にしている考え方を時代に合わせた表現に変えること、共通の価値観として組織に浸透させ続けることが目的です。内容を一部ご紹介します。

#### ～人への投資を惜しまない～

形のないサービスを提供している私たちの事業の礎は「人」です。組織の未来は、人への投資によって創られます。

人材に対する強い想いは、採用に大変苦労した創業期まで遡ります。創業以来当社では、採用や育成など、人への投資は惜しまないという経営方針でここまで発展を続けています。

人は人によって磨かれます。仲間が成長することで、周りの能力もさらに引き出されます。良い人が入社し、そこで成長するには、魅力的な環境を創ることも必要です。事業の利益を、魅力的な環境創りと人材の育成に惜しみなく投資する、その積み重ねが重要なのです。

会社を取り巻く環境は常に変化します。環境の変化に柔軟に対応しつつ、大切な価値観を未来へと継承していける企業でありたいものです。（新川 紗耶可）



## 基準行動の重要性

日常の中で、改めて基準行動の重要性に気づかされる機会がありました。基準行動は、弊社も外部の教育機関から教えていただき、社内で大事にしている社会人としての基本的な行動で、次の5つから構成されています。

- ①気づきと挨拶（信頼関係を高める）
- ②早起きと認識即行動（行動力を高める）
- ③約束と計画（目標を実現する）
- ④報告・連絡・相談（意思疎通を高める）
- ⑤整理・整頓・清掃・清潔（生産性を高める）

上記の5項目を、内定者研修、新入社員研修で何度も繰り返し耳にしてきました。ただ、正直なところ「当たり前のことではないか?」「毎回同じことを言っているな」と思っていました。しかし、最近になって基準行動の大切さを痛感させられました。

社会人になって3ヵ月、業務の量や範囲も徐々に増えてきました。それに伴い、予定通りに業務が進まなくなり、上司・先輩に助けをもらうことが増えてきてしまいました。うまく業務を進められていない要因を考えてみたところ、以下のようなスパイラルに陥っていることが分かりました。

- ・相談せず自分でやろうとしてしまい、余計に時間がかかってしまう
- 気持ちがさらに焦り、周りが見えなくなる
- 後回しにしたり、整理整頓ができないなど基準行動がさらに崩れる
- その状態で相談がしづらく、自分で解決しようとする

こういった負のスパイラルに陥る最初の引き金になっているのも、報連相といった基準行動です。当たり前のことだと思っていた基準行動ですが、やってみようとするとな非常に難しい上に、業務を円滑に進めるためにも非常に重要な行動であることを認識させられました。

この気づきから、業務が上手く進んでいない時こそ振り返るべきは基準行動であると学ぶことができました。今後も基準行動を徹底し、自身の業務を円滑に進めることで、お客様にとってより価値の高いサービスを提供できるように日々の業務に邁進していきたいと思えます。（堤大輔）



新任役職者必見！  
昇進・昇格に向けて事前に準備しておきたい役職者の心得

## 初めて学ぶ役職者講座



2023年9月12日（木）



福岡県（リファレンス駅東ビル）

### — 講座内容 —

1. 組織における役職者の役割
2. 役職者の5つの心得
3. こんなときどうする？ケーススタディ

詳しくはこちらから



<http://bit.ly/44RMTGv>



## 社長からのお手紙



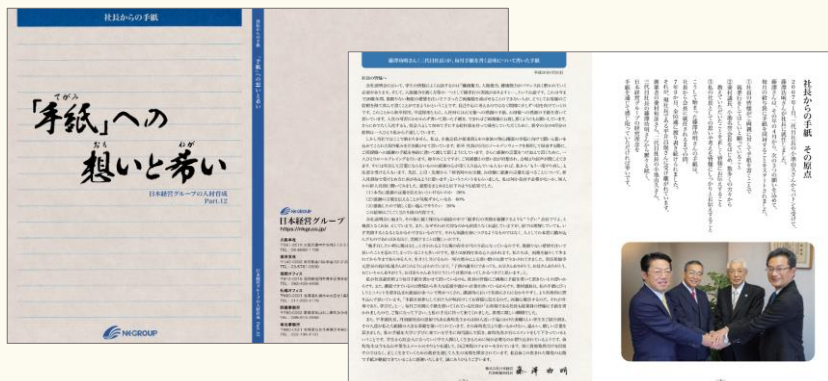
6月に入り、北海道を除き梅雨入りとなりました。今月2・3日には、台風2号と梅雨前線の影響で、太平洋側の地域で豪雨となり、堤防決壊、土砂崩れ、床上・床下浸水など多くの被害ができました。私共の顧客にも被害がありました。心よりお見舞い申し上げます。今後、復旧に向けた支援を行って参りたいと思います。気象庁の予報では、今年は2018年の気象条件に酷似しており、エルニーニョ現象が発生、日本付近では、太平洋高気圧の張り出しが弱く、気温が低め、日照時間が少ない傾向で、西日本・日本海側では降水量が多くなる傾向があるとのことです。2018年の豪雨では、広島県・岡山県で大きな被害がありました。また関西国際空港の連絡橋にタンカーが衝突した台風による被害も皆さんの記憶に新しいと思います。高気圧の勢力が弱いため、長時間の豪雨や台風が例年より多く接近する可能性があります。被害が無いことを常に願っておりますが、気象予報をこまめに確認し、無理のない安全な行動を心掛けてください。

さて、先月から5年ぶりの社員旅行がスタートしました。本来は、2020年に東京オリンピックの観戦を横浜港に停泊したクルーズ船に宿泊して社員旅行を行う予定でした。コロナ禍で、東京オリンピックは1年延期され、観戦が実現できるかと期待しましたが、無観客での開催となり、本当に残念でした。今年、社員旅行に参加された皆さんからは、「各拠点の方々との交流を深めることができて良かった。楽しかった」などの声をいただいています。社員旅行の企画・準備に携わっていただいた皆さん、厚生委員の皆さんに感謝申し上げます。各班に分かれ社員旅行は、続いておりますが、楽しい時間を過ごしていただきたいと思います。

また、こちらも中断していましたが、アイオワ大学との学生インターンシップを今年度、再開しております。2019年のキートンさんのインターンシップを最後にコロナ禍で、中断していました。これまでインターンシップで来られた方々と社員の皆さんは、SNSで今でも交流が続いています。再開した今回は、19日からAdriana Sofia Kotchkoskiさん（ソフィアさん）が来られています。期間は、8月11日までの8週間となります。大坪さん、河野さんが担当しています。皆さんと接する機会があると思いますので、積極的な交流をよろしくお願いします。

先月、冊子「手紙への想いと希い」を皆さんにお渡ししました。社員の皆さんにお渡ししているこの手紙は、今年4月で延べ100通となりました。今回の冊子は、2015年1月から昨年の9月までの内容となっています。編集委員を務めていただいた、井垣さん、川島さん、金山さん、加藤（真）さん、コメントを寄せていただいた社員の皆さんに改めて感謝申し上げます。有難うございました。巻頭の「はじめに」で次の記載があります。「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から読むのも良いのではないのでしょうか。（中略）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」ご自身の関心のある年月から、読んでいただければと思います。

手紙の良さは、いつでも読み返すことができることです。最初に読んだ時に、手紙から受け取るメッセージと時間が経過して読み返した時に受け取るメッセージは、同じ文面であっても異なると思います。それは、時間の経過があり、読み手が成長しているからなのだと思います。私自身も毎月、皆さんに向けて手紙を書くことで、自身の成長に繋がっています。巻末の座談会「手紙の効用」にも実感した気づきと学びが語られています。これら含め、冊子から、皆さんが各々メッセージを受け取っていただければと思います。これからも毎月の手紙を通じて、皆さんとの交流を図っていききたいと思います。よろしくお願いします。（2023年5月25日執筆）



株式会社日本経営  
代表取締役社長  
平井 昌俊

## 福岡オフィスメンバー紹介

### 乾 遼一郎（いぬいりょういちろう）

私は2019年4月に福岡の組織人事コンサルティング部に配属されました。配属されてから現在まで、人事制度構築支援やRPA導入支援、医療DX推進に向けたサービス開発及び展開に取り組んでいます。また、コンサルタントの後方支援として、セミナー企画、デザイン作成、顧客インタビュー、RPAを用いた社内業務効率化など、コンサルティング部門メンバーを下支えする役割も担っています。

私のミッションは大別すると2つで、「医療DXの実現に貢献すること」と「価値あるサービスをきちんと顧客に案内・提供すること」です。

前者部分の実現のために、顧客や社内に対してRPA（※1）やBIツール（※2）などを活用した業務効率化を推進しています。ただシステムを活用するだけでなく、より本来業務に充てられるような体制づくりができるように工夫しています。後者に関しては、マーケティングやブランディングなどを通じて、お客様により良いサービス提供ができるようにコンサルティングメンバーと企画を進めています。

どちらも施策を打てば必ず効果が出るものばかりではないですが、顧客や社内から「良い方向に変わった、変化があった」と実感していただき、成果に繋がるように今後も努めていく所存です。

※1 RPA：反復業務を自動化するソフトウェアロボット。ルーティン作業を自動化し、効率と精度を向上させる。

※2 BIツール：ビジネスデータを収集・分析・可視化するソフトウェア。



## セミナー事務局のひとりごと



### お客様との繋がりから生まれるもの～根拠のある実態データ～

6月末に、第3回病院賃金総合調査 徹底解説セミナーを開催いたしました。266病院の皆様にご協力いただき、国内の医療機関に関する賃金データとしては最大の保有数となりました。誠にありがとうございます。これらは、賃金制度見直しを検討されている皆様にお役立ていただけるデータとして活用させていただいています。

幸いなことに、1,500件以上のお客様とのご縁があるからこそ、根拠のある実態データが収集できています。これらはお客様との繋がりの中でこそ生まれる価値あるものだと思います。

皆様が何か取り組みを推進するにあたって、他病院の実態を知ることで解決できることも多くあるかと思っています。日本経営では賃金総合調査以外にも必要に応じて調査業務も承っておりますので、適宜ご相談いただければ幸いです。（乾 遼一郎）

# EsNavigatorⅡ イーエスナビゲーターⅡ 2022年度病院活性度ランキング



2022年度において、活性度の高かった病院、介護・福祉施設を表彰させていただいています。

対象は2022年4月～2023年3月にES NavigatorⅡを実施された163病院、20施設です。組織マネジメントにおいては、規模の大きさや病院機能によって違いがあることがある程度明確になっています。そこで、病院は以下の2区分で表彰しております。

- ・200床以上の部
- ・200床未満の部

※カテゴリー分類は今後変更になることもあります。

(以下敬称略)

## 病院（200床以上）の部

- 1 国保水俣市立総合医療センター
- 2 医療法人溪仁会 定山溪病院
- 3 匿名A病院

## 病院（200床未満）の部

- 1 医療法人社団東山会 調布東山病院
- 2 社会医療法人 耳鼻咽喉科麻生  
耳鼻咽喉科麻生北見病院
- 3 医療法人野尻会 熊本泌尿器科病院

## 介護・福祉の部

- 1 社会福祉法人舘舘会
- 2 社会福祉法人育徳園
- 3 社会福祉法人生活クラブ

## ／ こんなお悩みありませんか？ ／



職員の満足度だけでなく、意欲も含めた組織の活性状況を測定したい  
病院、他の施設と比べてどのような状況にあるのか、ベンチマークしたい  
どこにどのような手を打てば活性度が上がるのか、改善ポイントを知りたい

ESNavigatorⅡは、全職員へのアンケートによる組織活性度診断です。  
組織の特徴を明らかにし、活性度向上のためのポイントも報告します！

### 選ばれる理由

- 01 不満ばかりでなくよいところも可視化されるので、改善意欲が湧いてくる。
- 02 職員の本音が現われ、どこにどう手を打てば効果的か統計的に解析される。
- 03 一般論ではなく、自分たちの組織において何がポイントであるのかレポートされる。

日本経営ではアンケートを実施して終わりではなく、  
調査結果を活用し、組織改善のためのサポートも行うことができます！

PDCAサイクルで確実な組織改善を実現します。

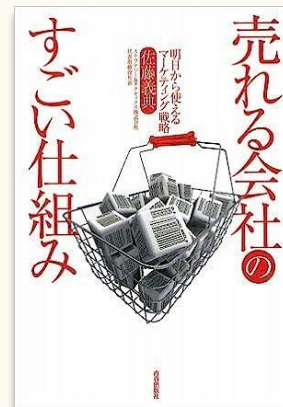
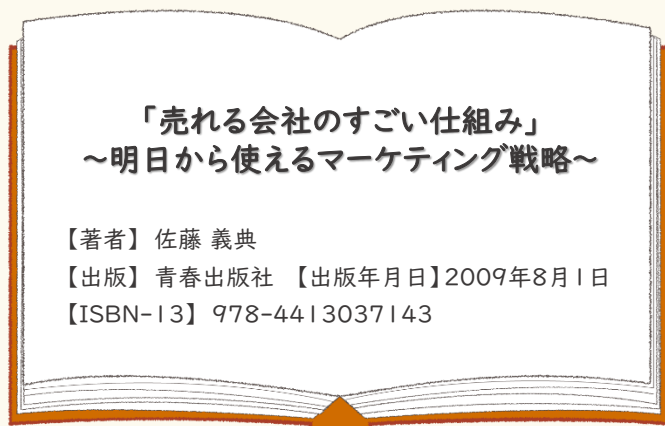


詳しくはこちら



<https://nkgr.co.jp/navigator2/>

## 今月のBOOKREVIEW



この書籍は、戦略マーケティングを中核にコンサルティングを行っている佐藤義典氏によって執筆されたもので、成功した企業を築くための実践的なアプローチや戦略が解説されている。物語形式で、イタリアンレストランを舞台にしており、読者に戦略の立て方を体験させることを重視している。この点が他のマーケティング戦略本と差別化している要素である。具体的には、①誰にでも明日から使えるシンプルなツールを使って「売れる仕組み」を構築していること、②ストーリーをベースに読者が「体験」し、戦略を身につけることが挙げられる。

本書のタイトルにもある「売れる仕組み」とは、戦略立案→実行→効果測定サイクルを指している。一般的に「売れる仕組みを作る」と言われるが、具体的なアプローチは少ないものである。実践的な「売れる仕組み」を構築するためには「Plan-Do-See」のマーケティング版をいかに実行できるかがカギであると説明されている。

特に注目すべきは、効果的なマーケティング戦略の進め方として、戦略BASiCSが具体的に解説されている点だ。戦略BASiCSは以下の5つの要素で構成されており、一貫性を保つことが重要となる。

- ①戦場・競合〔Battlefield〕
- ②独自資源〔Asset〕
- ③強み・差別化〔Strength〕
- ④顧客ターゲット〔Customer〕
- ⑤メッセージ〔Selling message〕

どんな「顧客」が「競合」と比べて、自社の「独自資源」に基づくどんな「強み・差別化」を重視するのか、そしてそれをどのように差別化するかによって、強み・差別化はもちろん、独自資源も決まるとされている。そして強み・差別化を実現する方法としては、3つにまとめられており、佐藤氏は差別化戦略を以下で呼んでいる。

1. 「手軽軸」
2. 「商品軸」
3. 「密着軸」

この3つのうちどれを軸に置いて差別化するかによって、BASiCSも合わせて一貫性を保つ必要性がある。例えば、手軽軸の会社であれば、自動化や大量生産するための設備に投資して、低コスト化を図る。病院におけるセントラルキッチンはその典型で、大量生産設備という独自資源に投資し、「低価格」「どこでも同じ味」という強み・差別化を可能にする。商品軸戦略なら、個室を増やし、内装などによりグレードを上げることで部屋に対する付加価値をつけることに投資をし、「高級素材を使った商品」という強み・差別化をする。

次ページへ続く→

私も戦略BASiCSをもとに5要素を埋めて、仕組みの構築をチャレンジしたことがある。作成してみると実感するが、戦略の構築や実行は、継続的なプロセスであり、一度で完璧に仕上げることは難しい。佐藤氏が戦略を考えるとときに重要なのは、一貫性と具体性と述べている。「Plan-Do-See」を繰り返して実行し、形にしていくことが必要で、戦略は現場で使えてこそ成果が出るものだ。

また、戦略の成功は世の中で見かける難しい用語を操ることではなく、本質をとらえて実践し成果を出すことに時間をかけることが必要である。そして、戦略が時間の概念を持ち、ストーリーとして伝えることが重要だと思う。

これまで、多くの経営者の方にお会いしてきたが、優れた経営者の方は戦略の一貫性を持ちながら、時間の視点を加えて戦略を語ることができる方達だった実際はどんな戦略も、もちろん実践してみないと分からないが、良い戦略とは「論理的な確信」があり、「みんなの共感」を得られるものだと思う。

総合的に見て、本書はビジネスの成功を追求する人、会社が存続していくために「売上」を生み出していくことに関わるすべての人に実りのある一冊だといえる。様々な産業や企業の規模に関係なく、誰もがヒントになると思われる。是非一読して、どのようなメッセージを受け取ったか共有いただければ幸いだ。（永戸 涼介）



## 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ます。ものとして、  
セミナーや名刺交換など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](mailto: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>