

# COMMUNICATION LETTER

## 相手への期待で組織としての成果を上げる

先日、お問い合わせをいただいたお客様との面談にて、改めて「相手への期待を伝えて、任せる」マネジメントが、相手の成長を促し、組織としてより大きな成果を上げることになるのだと考えました。

お問い合わせの内容は、現施設の建て替えを踏まえて、どのように事業展開を進めていくのかという話だったのですが、面談の中盤以降は、組織の成長や人材育成の話題となりました。経営陣からは、「建て替え後の次の世代の経営を任せる人材がない」、「中間管理職層があまり幹部として育てていない」というような声がありました。組織のマネジメント、各階層の役割と責任、人事制度など、色々と伺いながらディスカッションをしていましたが、その場の答えの一つとして、「相手に任せて、やり切る経験を増やす」ことがポイントだという話になりました。そして相手に任せる上では、「相手（基本的に部下）への期待を伝える」ことが前提にあります。「期待を言葉にして伝える」ことをしないと、そもそも伝わらないというわけです。そうすれば全て上手くいくということではありませんが、まずはそのスタンスを大切に、組織を運営していくという話になりました。

他者への期待という点では、「ピグマリオン効果（ローゼンタール効果）」というものがあります。これは「他者からの期待を受けることで、その期待に沿った成果を出すことができる」というものです。一方で、相手に期待をしないことで成果が下がってしまう効果を「ゴーレム効果」といいます。

私の仕事においても、「お客様への期待」、「部下への期待」をしっかり伝えることでより大きな成果を上げることになるのだと、自分自身の考えと言動を振り返る機会となりました。我々の仕事は、プロとしてお客様の意思決定を支援し、行動変容を促す仕事です。お客様とともに、より高いレベルに成長をしていく機会をいただいていると、改めて感じました。

### 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』

## 突然の出来事を前向きに捉えられるか

私が過去に人事制度の構築を担当させていただいた住宅販売メーカー様でのことです。つい先日、こちらのお客様から問い合わせがあり、本社に訪問しました。話を伺うと、新たな事業の立ち上げに際して、賃金制度の部分的修正と人事評価表の追加作成をしたいとのことでした。私が以前制度設計をした頃から会社が拡大し、成長している様子が伺えて、心から嬉しく思いました。

私は新規事業をスタートしようと思ったキッカケを社長に質問しました。すると社長から「それは、Aさんを採用したからだよ。」と一言。私は驚きました。詳しく話を聞くと、もともと社長は、この事業について関心があったそうです（こちらの事業の収益性、公共性が社長の琴線に触れたようです。）。そのような折、Aさんと出会いがあり、縁あってAさんを会社に迎え入れました。社長は幹部社員に対し、「Aさんという人を採用した。これから新規事業を立ち上げる。」と宣言されたそうです。そして、幹部に対してAさんを支援するよう伝えたとのことでした。このような場合、幹部社員から「そんな急なことを言われても…」という発言があってもおかしくありません。しかし、どの幹部からもそのような言葉は上がりませんでした。これは社長に物申すことができないという組織風土であるからではありません。未知の分野への進出といった取り組みに対し、前向きな人材がいることの影響が大きいように思われます。幹部社員から「また急に社長が…。まあ面白そうなので頑張りますよ（笑）」という言葉がでることがとても印象的でした。

こちらのお客様は期待する人材像として「前向きさ」や「チャレンジ精神」をあげています。また、社長の口癖は、「失敗していい。何かあったら責任を取る。」です。この2点がセットになっていることがポイントなのだと思います。失敗に対して寛容な風土がトップの姿勢によって醸成されている事例だと言えます。単にチャレンジすることを求めるだけでなく、前向きな失敗に寛容なマネジメントがあることが会社の健全な成長と発展に繋がるのだと改めて感じました。（玉利 裕希）



## お客様と共創するために

現在、あるお客様先で、賃金制度の設計をさせていただいております。先日のお打ち合わせのなかで、私たちの提案に多くのご意見をいただきました。特に賃金カーブに関して「どの年齢層を採用のターゲットとして賃金設計をすべきか」、「賃金カーブの山は何歳に設定すべきか」などについて、法人の歴史や、旧賃金制度を設計された背景も踏まえてご意見をいただきました。それらに対して、私たちから回答し、お客様からも更にご意見をいただき・・・と、多くの意見を交わし合い賃金カーブという項目が確定しました。この過程を振り返ると、ご提案に多くの意見をいただくことで、ご提案を分解し、そこにお客様のご要望・ご意見を追加して構築していく、まさに、共創して進めたという実感を得ました。

弊社では、これまでのお客様とのご支援のなかで頂戴した経験や新たな知見をもとに、支援内容を日々アップデートしております。しかし、法人独自の人事制度とするには、そこに、お客様の歴史や実状、方針などの独自性を入れることが重要になります。そして、法人の方針が明確に組み込まれた人事制度には職員の納得性が高いのではないかと考えています。

しかし、ご意見をいただき、質の高い人事制度とするためには、私自身の提案の質を高める必要があります。今後も、自己研鑽はもちろんのこと、より一層、私自身がお客様のことをお客様以上に調べ、考えた提案を行い、お客様と共創することを大切にしたいコンサルティングを提供するために、尽力いたします。（立和名 恵伍）



## 情報通信媒体の違いが生む世代間ギャップ

世代を表す表現として、団塊の世代、バブル世代、就職氷河期世代、ゆとり世代など様々な表現があります。最近ではZ世代の若者たちとの考え方のギャップが取りざたされてきました。この世代の特徴を形成する要因として、幼少期や青年期などに起きた出来事が強く影響しているという考察は多いですが、私も改めて何が要因になるのか、考えました。そこで私が思ったのは、情報通信媒体の違いです。

各世代と当時の情報通信媒体を整理すると、以下のように分けられると考えました。

世代俗称	バブル世代～氷河期世代	氷河期世代～ゆとり世代	ゆとり世代～Z世代
おおよその年代	1970年前後～1980年前後	1980年前後～1990年前後	1990年前後～2000年前後
情報通信媒体	ショルダーフォン ポケベル	ガラケー PC (Windowsシリーズ等)	スマートフォン
特徴	<ul style="list-style-type: none"> <li>限定された文字情報</li> <li>1対1の通信手段</li> <li>リアルを前提としたコミュニケーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文字+絵文字、音声</li> <li>ネット環境の整備</li> <li>SNSの始まり</li> <li>1対1から1対多数へのシフト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>文字+音声+映像</li> <li>ネット環境 (PCと同じレベルをいつでもどこでも)</li> <li>SNSが当たり前</li> <li>1対多数への情報発信</li> </ul>

このように整理すると、世代によって如何に環境が異なるかがよくわかります。以前はコミュニティはリアルを前提とし、通信媒体手段は、限定された情報をやり取りするために活用されていましたが、ガラケーの普及により、文字や音声のやり取りがかなりしやすくなりました。特に、ガラケーの頃には絵文字・顔文字の文化が生まれ、一つの流行をもたらしました。その頃から、掲示板やSNSが普及し始め、2ちゃんねる、mixi、TwitterやFacebookが流行します。これらの媒体では、文字でのやり取りを中心に使われていたように思います。それが今や、スマートフォンが当たり前になり、いつでもどこでもネットに繋がられる上、文字、音声に加え、映像の共有もしやすい環境となりました。その表れが、InstagramやTikTok、YouTubeなどの画像・映像を中心としたSNSの流行なのではないでしょうか。リアル中心から、文字を主としたデジタル、そして、映像によるデジタルでの疑似体験や自身の体験を共有することが当たり前の世の中へととてつもない変化が起きているのです。

人間関係を構築するにあたって、『他者とどのようにコミュニケーションを取るか?』というのは非常に大きなカギです。そのコミュニケーションの媒体がここまで異なると、世代による考え方や人との接し方に大きなギャップがあるのは頷けます。そもそも同じであるはずがない、ということ的前提に理解していく必要があるのではないのでしょうか。次の世代にはきっと、VRやARなど、もっとデジタルに没入した形でのコミュニケーションが当たり前になってくるでしょう。そうなれば、リアル(現実)という概念すら大きく変わっていきます。

世代云々でどうというわけではなく、それぞれの年代のコミュニケーションを支える媒体が変われば、人の考え方もスタイルも変わるものなのではないのでしょうか。技術革新も自ら追いついていかないと、取り残されていく一方です。世代に対する理解も同じで、技術に応じてどんどん変わっていくものでしょう。そこを読み解き、追いついていくのか、それとも理解できないと諦め、取り残されていくのか、その姿勢が重要なのだろう、と痛感した次第でした。(山崎 太郎)



## お客様のためにできること

私は、人事評価Navigatorという人事評価システムの営業を担当しています。最近、お会いするお客様からは「多くの似たシステムが存在しており違いの把握が難しいです。自社に合ったシステムがどれか分かりません。」という声を頻繁に聞いています。実際、世の中には15社以上の人事評価システムがあり、それぞれを一つずつ比較するのは非常に手間がかかり、十分な比較検証ができないというお悩みも少なくありません。そういった悩みを持つお客様に対し、自分に何ができるかを考えてみたとき、私自身が他社製品の特長を学び、分かりやすくお伝えすることができるのではないかと考えました。

私が他社製品の特長を整理し、お伝えすることができれば、お客様は少ない労力で情報を仕入れることができます。また私にとっても、他社製品の特長がわかることで、弊社のシステムの特長をより分かりやすくお伝えすることもできます。これらを整理して伝えることで、お客様に最適なお提案ができると感じました。これを実践していくなかで、お客様から「自社に適した製品が見つかりました。有益な情報を提供していただきありがとうございました。」といったありがたいお言葉をいただくこともできました。

営業と考えると、どれだけ自社製品のことを伝えられるか、特徴やメリットをアピールできるか、に意識が向いてしまいがちです。しかし、お客様は『弊社のシステム』を探しに来たのではなく、『今ある悩みを解決できる方法』を探しに来ていらっしゃる。そこに寄り添うならば、自社製品のことばかりを話すのではなく、お客様に寄り添い、求めている情報をお届けすることこそが、自分の役割なのではないか、と考えました。今では、お客様のニーズに合わせて、より良い提案・価値ある情報提供をすることが私の目標となっています。最近では、弊社のコンサルタントと連携して、人事評価制度そのものをどのように運用しているのか、といった実務面に触れる機会が増えています。こういった取り組みを通じて、システムだけでなく人事制度自体など、幅広くお悩みに寄り添っていきたいと思います。そして、お客様のより良い未来を共に築いていける、その一助となっていけるように、引き続き精進していこうと感じました。（井手 菜波）



## 自分を向いているという感覚

先日、あるお客様へ、事業モデルの再編や病院の方向性を検討するディスカッションを行いました。今後の病院の方向性を検討するにあたって、病院長や管理職層の方々から色んなご要望やご質問をいただきました。なかには、窮してしまうような鋭いご質問もありましたが、上長の力も借りつつ、その場のディスカッションは全員が本気で病院の方向性を考えるとても良い機会となりました。病院長からは「いつもありがとうございます。本当に期待しています。引き続きよろしく願いいたします。」と我々に期待を寄せたメッセージをいただきました。また、経営企画課の方には下の名前で呼んでいただけるほど親しくなり、「次までに必要なことがあれば、私の方でも動きますので、何なりと言ってください。」と気迫のこもった顔で病院改革への決意をお話いただきました。

これまで私は分析担当者として、分析や資料作成を主に行い、打ち合わせのディスカッションは上長に担ってもらうなど、比較的縁の下のような業務を行っていました。それまでは、お客様は私の上長を向いて話していたように感じます。しかし、今回は未熟ながらも自分がお客様と向き合ったことで、私の話を通じて、期待して下さったように思います。加えて、私とのディスカッションで、病院の皆様が改革に向けて本気で動いて下さっていることが何よりも嬉しく感じます。

まだまだ駆け出しの未熟者ではございますが、加古颯馬というコンサルタントを通して、多くの病院や人々を幸せにできるように、日々精進していきたいと思っております。

（加古 颯馬）



## 目的からの逆算

現在DXのご支援をさせていただいているお客様先での出来事です。現在、こちらのお客様は、病院として目指す姿と現状とのギャップを可視化し、目指す姿から逆算したうえで、いつまでに何をすべきかと、DX全体のグランドデザインを描いています。

この仕事をさせていただく中で特に印象的だったのは、システム導入によって生じている問題についてのやり取りです。

「とりあえずチャットツールを入れてみたけど、全然使われていないんです。」

「前の担当者がこのシステムを導入したんだけど、その人が辞めてしまって何のために導入したのか分からなくなっているものがあるんです。」など。

こうしたお話を伺うと、やはり目的がはっきりしないままの状態ですシステム導入を先行してしまうと、上手く活用ができないという問題に繋がってしまうと再認識しました。

弊社の病院DXを推進する上で大切にしている考え方とステップは以下の通りです。

### 【考え方】

DX=D（デジタル）×CX（組織変革）

### 【ステップ】

目的（病院がCXをする目的を明確にする）

→目標（病院がCXをするゴールを明確にする）

→手段（CX実現に最適なデジタル化ツールを選定する）

→成果（結果としてDXを実現する）

この考え方を先方のご担当者に説明すると、「なるほど、目的がはっきりしないままシステムの導入を先行させてしまったから、せっかく導入したのに使われないという問題ができるのか」と大変ご納得されていました。

私たちがお役立ちできる領域は、ただツールを入れるだけでなく、きちんと目的やゴールを整理して最適な形で導入するご支援をするところにあります。

今後のご支援でも引き続き、DXを通じた患者価値向上と職員価値向上の実現を目指し、お客様に寄り添ったご支援を続けてまいります。（堤 大輔）



## どうする？「2024年度トリプル改定」読み解きと経営舵取り

2024年度トリプル改定。ほかにも、2024年度は、医療計画や介護保険事業計画、健康増進計画の切り替え、医師の時間外労働に対する上限規制の開始など、強烈的な政策・キーワードが山積です。

**流れをどう読んで、どう舵取りするか。**日本経営グループは、MC plusにて改定議論のヘッドラインをタイムリーにお届けするとともに、オンデマンド配信にて、「**方向性の読み解き**」「**影響の見通し**」「**経営をどう舵取りするか**」、見解をお伝えします。

<先行お申込み期限>2024年01月15日

■前編（答申を踏まえて）：オンライン配信期間（期間内はいつでもご視聴いただけます）

・診療報酬改定／介護報酬改定 各1時間程度（予定）

・配信期間：2024年2月中旬～3月上旬（予定）

■後編（告示を踏まえて）：eラーニングWaculbaにて配信

・ご参考：2024年3月中旬～4月中旬（本お申し込みではなく、別途ご案内します）



<http://bit.ly/404iPpr>

## 頭の中の絵を具体化する

お客様へ、DXに関する現状分析についての報告書を、共有したときのことです。報告書にはあるべき像と現状のギャップ、そのギャップをどのように解決するのかをテーマごとに分けて作成していたのですが、お読みいただいたお客様から、「いつ、誰が、それに取り組むのかを、覚悟を決めるために示してほしい」と追加でご依頼を受けました。

私は、各取り組みについて取り組む部署、期間などは大まかにイメージができており、そしてそれはお客様も同じだと思っていました。しかし、それが私の思い違いであることに気づきました。その後、責任者、実施者、期間の目安を記載した実施計画を添えてお送りしたところ「明確でわかりやすい」「他部門での改善に活かせるようにしていきたい」と言っていただけました。

この経験を通じて、私は、普段のやり取りの中で何となく伝わっている気がしてしまい、具体的に頭の中の絵を、具体化して伝えることを疎かにしていたかもしれないと感じました。例えば、後輩を指導する時に曖昧な表現で口頭やチャットで伝えて終わりにしてしまっていたり、社内のプロジェクトを動かす時に構想だけ伝えて終わっていたりと、思い当たることはたくさんあります。

一方で、具体的に伝えることを疎かにしなければ、相手に伝わりやすく、次のアクションにつながるかもしれません。今なかなかうまく動かせていないなという取り組みをうまく動かせるようになる可能性があると感じました。

今回ご依頼いただき、この気づきを与えてくださったお客様に感謝し、具体化して伝えることを意識して日々のご支援や業務に取り組んでいきたいと思いました。

(奥野 香澄)



## 人事評価Navigatorの進化と醍醐味

私は人事評価Navigatorという人事評価クラウドシステムのセールスを担当しています。このセールスという役割の中でも、販売代理店様の拡大と代理店様のサポートに注力しています。現在、お客様で人事評価Navigatorのパートナー企業（代理店）は100社を超えました。

また人事評価Navigatorは、よりシステムの特長が伝わるよう、パンフレットやホームページのリニューアルを進めています。また、開発力も強化し、セキュリティ強化や機能の追加といったアップデートをこれまで以上に加速して進めています。人事評価Navigatorは中小企業でもお求めやすい、「低コストでシンプルなシステム」であることがコンセプト。このコンセプトはそのままに、いっそうお客様にとって使いやすくなるようアップデートしていきたいと考えています。

最近、人事制度コンサルティングをされているパートナー企業の社員に向けて、人事評価Navigatorの案内方法に関する勉強会を実施させていただきました。「ニーズがありそうなお客様がいるのだけど、どうやって商品を紹介したら良いかわからない。」や「なんとなく便利なシステムということはわかるのだけど、具体的にどういった課題解決になるのかわからない。」といった声に対し、営業提案のポイントやシステムの特長をお伝えいたしました。しばらく経った頃、パートナー様から「別の事業部の社員がお客様に人事評価Navigatorのニーズを確認したところ、あわせて人事評価制度を見直したいというお話になり、コンサルティング案件を受注できました！」という喜びの声を聞くことができました。

パートナー企業によって事業モデルや経営方針は様々ですが、パートナー企業様に最適な形でサポートを行うことに醍醐味があると感じています。これからも一層多くの中小企業に貢献するべく尽力していきたいと思っております。(阿部 優平)



## 他者のミスを許すことができるか

組織のリーダーには、他者を受け容れる力が必要になるということは、様々なところで聞かれます。そして現実的にも、その能力が高い方がトップに立っているケースが多いように思います。

以前、人格能力を高める方法について、ある経営者とお話をしたことがあります。その時の会話のなかで、強く印象に残っている質問があります。その質問とは、「松永さんは、相手のミスをどの程度許すことができますか？」というものです。当時の私にとって、この質問は非常に難しいものでした。それと同時に、この方が部下から慕われる理由を知るきっかけでもありました。

人格能力の一つに、人を受け容れる力がありますが、正に相手のミスを許すことができる力がそれに該当するようです。意外だったことは、この力を伸ばす一番の方法は、自分の経験と相手のミスを重ねて理解する思考にあるということです。実際に、人は自分と同じ経験をしている相手に親近感が湧き、相手を許しやすくなるという研究を拝見したことがあります。たしかに、人格者と言われる方ほど、多くの失敗をしていらっしゃるように思います。そして、その経験と相手の状況を重ね合わせるができるため、他者に対して寛容になることができるのかもしれませんが。

このことを踏まえると、自分自身の経験の数を増やしたり、幅を広げたりすることが重要だという事が分かります。また、相手を積極的に受け入れようとする姿勢（前提）が大切だと思いました。

組織をリードする立場において、この能力は必須であると考えます。他者と自分といった、存在を切り分けるような考え方ではなく、誰かがミスをした時、それを良い経験だと考え、共に改善に乗り出すことができるマインドを身に付けたいと強く思った瞬間でした。（松永 透）



## 入社のご挨拶

### 添野 里紗（そえの りさ）

4月より福岡オフィス組織人事コンサルティング部に配属になりました、添野 里紗（そえの りさ）と申します。佐賀県佐賀市出身で、大学卒業後、システムエンジニアとして3年間勤務いたしました。

前職では主に、ATMのソフトウェア開発を行っており、画面の制御や、セキュリティの向上、次世代ATMの開発など様々な業務に携わっておりました。その勤務経験のおかげで、間接的にお客様の役に立つのではなく、直接お客様のお顔をみて働きたいと考えるようになりました。そしてこの度、ご縁があり日本経営に入社いたしました。

日本経営は、社員一人ひとりが常にお客様に喜んでいただくためにはどうすればよいか、組織をどのように改善したらよいかを考えており、向上心が高いと感じております。また、部下にきちんと向き合い成長させていこうとする意識が高いと自身への指導内容から感じています。今後、一日でも早くお客様に貢献できるように日々精進してまいりますので、何卒宜しく願いいたします。





## セミナー事務局のひとりごと



今月のおすすめのセミナーをご紹介します。

=====

【九州・広島開催23/10/11～12/08】

貴院はどう生き残るか？稼働率70%台の病院のための生存戦略

お申込みはこちら：<https://nkgr.smktg.jp/public/seminar/view/16270>



新型コロナウイルスの関係により、直近2年間は対面型のセミナーを積極的に実施できませんでしたが、今年度からは対面型のセミナーを徐々に増やしていく予定です。講師と直接対談できる良い機会ですので、ぜひご参加ください。

また、下記のテーマに関する情報を発信しています。

・病院DXは事業戦略の根幹（DXアップグレード.ch Vol.001）

<https://nkgr.co.jp/useful/hospital-quality-strategy-101968/>

・最低賃金約40円の大幅アップ（コンサルタントはこう見るvol.001）

<https://nkgr.co.jp/useful/hospital-organization-101100/>

特にDXと最低賃金に関しては、今後対応が求められる一方で、具体的に何をしていけばよいか分かりにくい内容でもあります。要点をサクッと動画で解説しています。ご関心がございましたら、ぜひご覧ください。

（乾 遼一郎）

その他おすすめセミナー



◇ RPAに興味がある方向け WinActor体験会 入門編



2023年11月10日（金）15:00～16:30／2023年11月24日（金）15:00～16:30



福岡開催：株式会社日本経営 福岡オフィス 第二博多偕成ビル 7階



<http://bit.ly/3Sa83Mh>

◇ 2024年 介護報酬改定にむけたLIFEの活用

「科学的介護 経営メソッドと組織作りWEBセミナー」



2023年11月30日（木）12:00～13:30（接続開始11:45）



WEB配信

※見逃し配信をご希望の場合も、お申込みください（録画配信 12月4日～12月31日）



<http://bit.ly/46GBmuz>

## 今月のトピックス

日本経営では、在宅勤務・働き方改革の推進とともに、対面での研修・講話の機会が減少しました。そのため、基本理念・社訓・五信条をはじめとした、日本経営における考え方の基礎を伝えるため、「日本経営の格言シリーズ」という動画を公開しています。

このシリーズでは、役員が各テーマに沿ってご自身の経験や日本経営の歴史と一緒に分かりやすく解説を行っています。

シリーズの一つである「仕事の極意」は、役員が大切にしている考え方やこれまでの経験を経て気づいたことを仕事の極意として対談形式で配信する動画ですが、「報連相について」「キャリア開発」など、各役員の経験が詰まった内容になっています。このシリーズは対談形式なので、ファシリテーターの質問やコメントで更に理解が深まる内容になっており、講話にはない良さがあります。

全員の時間を取って対面で研修や講話を行う機会が減少したため、新しい社員ほど自分で学ぶ姿勢が大切になりますが、上司や先輩も様々な場で日本経営にとって大切な考え方を部下後輩に伝えられるよう意識して指導を行っています。（井上 夏生）



### 速報！

## 新春トップマネジメントセミナー開催決定！

毎年恒例の新春トップマネジメントセミナーにつきまして、来春も開催が決定しました。

今年のテーマは「明日を拓くトップマネジメント」。日本経営が持つナレッジを可能な限り皆様に提供したい。そんな想いを込めたセミナーです。

お申込み方法につきましては、準備が整い次第、順次ご案内いたします。皆さまのご参加を心よりお待ちしております。

#### ■開催概要

【開催日】2024年1月13日(土)

【時間】13時～17時

【場所】TKPエルガーラホール8階  
福岡県福岡市中央区天神1丁目4番地2号

#### ■講演内容

【第一部】明日を拓くトップマネジメント

【第二部】2024年度診療報酬改定からの『メッセージ』

【第三部】部長陣が語る、病院経営に関する重要トピックス5選

病院M&A／病院DX／財務管理／地域医療構想／幹部育成



## 社長からのお手紙



8月に入り、立て続けに台風6号・7号が、沖縄地方、近畿地方に上陸し、大雨による土砂崩れ、河川の氾濫、道路の陥没、床上・床下浸水、強風による、建物の倒壊、倒木などに伴い、電気・水道・ガスなどのライフラインが寸断、交通機関も大きく乱れ、日常生活に甚大な被害を日本各地に及ぼしました。懸命な復旧作業が行われています。このたびの災害により被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。そして、皆さまの安全と被災地の一日も早い復興を心よりお祈り申し上げます。温暖化により、台風の勢力が衰えず日本に接近し、猛暑が日本列島を覆いました。東京都では、猛暑日（最高気温が35℃以上）が、昨年を既に上回り、過去最高を更新しています。世界気象機関（WMO）は、2023年7月は「観測史上最も暑い月」になると7月27日に

このような見通しを示しました。国連アントニオ・グテーレス事務総長は、同日、ニューヨーク国連本部で記者会見を開き、「地球温暖化の時代は終わり、地球沸騰の時代（the era of global boiling）が来た」と述べ、各国政府などに気候変動対策の加速を求めました。気候変動をもたらす要因として、産業革命以降、化石燃料の使用が増え、その結果、大気中の二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）の濃度も増加し、温暖化に大きく影響しているとされています。世界各国では、温室効果ガスの排出量の削減並びに吸収作用の保全及び強化を行い、温室効果ガスの排出を全体としてゼロにする、カーボンニュートラルを掲げ取組みが行われています。

国内では、あまり報道されていませんが、北極圏の永久凍土が温暖化で融解しています。永久凍土は、少なくとも二年以上連続して温度が0℃以下になる地面を指し、永久凍土が存在する領域は北半球陸域の25%程度を占め、大量の有機物が凍土に貯蔵されています。温暖化により、凍土が融解すると、それまで凍結していた有機物が分解され、大気中にメタンや二酸化炭素などの温室効果ガスが、大量放出されることが懸念されています。（メタンガスは、二酸化炭素の25倍の温室効果）【温暖化研究の世界的権威であるヨハン・ロックストローム博士（ポツダム気候影響研究所・ドイツ）たちが提唱しているのが「ホットハウスアース（灼熱地球）理論」です。気温上昇が産業革命前から1.5℃を超えてさらに上昇していくと、温暖化の進行が後戻りできないティッピングポイント（臨界点）を超えてしまい、ドミノだおしのように暴走していくリスクが高まるということです。地球の防衛ラインと言われる+1.5℃に抑えることは、パリ協定の目標でもありますが、このままでは早ければ2030年にも突破しそうな勢いなのです。（出典：NHK:地球のミライより）】

また人口の急激な増加も、影響していると考えられます。1950年、世界人口は、25億人でしたが、1987年に50億人、2011年に70億人を超えました。そして昨年80億人を突破しました。73年間で、人口は3.2倍となりました。国連の最新予測では、世界人口は2030年に約85億人、2080年代中に約104億人でピークに達し、2100年までそのレベルに留まると予測しています。

故 安倍元首相は、「積極的平和主義の旗の下、国際社会と手を携えて、世界の平和と繁栄にこれまで以上の貢献を行ってきた。地球儀を俯瞰する視点で、積極的な外交を展開してまいりました（第198回国会：施政方針演説）」と述べています。私達は、日頃、目の前の事象に目がいきがちです。その事象にばかり囚われると、部分最適の結果に陥ることになります。近視眼的になると、物事の本質を見落とすことにもなります。地球温暖化は、そのことを人類に示唆しているように思います。地球温暖化を地球儀で俯瞰することで、全体最適（持続可能な社会）に繋がる道筋を見出せると思います。当グループもVISION2030にあるように、各事業会社の役割・機能を俯瞰した全体最適によるシナジーを発揮することを目指しています。今一度、グループ全体を俯瞰した視点で、顧客と接する志向をよろしく願います。暑さには、十分お気をつけください。2023年8月も誠に有難うございました。

（2023年8月25日執筆）

株式会社日本経営  
代表取締役社長  
平井 昌俊



## 今月のBOOK REVIEW

## カモメになったペンギン

【著者】 ジョン・P・コッター／ホルガー・ラスゲバー

【出版】 ダイヤモンド社

【出版年月日】2007年10月27日

【ISBN-13】 978-4478000342



「ペンギンがカモメになる・・・」不可解なタイトルに困惑されたのではないだろうか。これは、ペンギンたちが暮らす氷山に迫る融解の危機を乗り越えた大冒険である。ペンギンたちの勇姿から、現状を打開し、変革を実現する方法を学ぶことができる。非常に読みやすく、読み終えるのに1時間かからない内容でありながら、リーダーシップを発揮するためのヒントが得られる一冊である。

物語はフレッドというペンギンの気づきから始まる。彼は好奇心、観察力が人一倍優れていた。毎日、自分たちの住処である氷山を観察しており、ある日重大なことに気づく。それは、氷山が溶け、もうすぐ崩壊の恐れがあるということだ。猶予は一か月間。フレッドは動揺すると同時に、仲間への不安を感じていた。それは、ペンギン界の慣習に対するものだった。無駄な労力を使うことは禁物であり、一生今いる氷山に住むことを信じて疑わない世界。加えて、彼は説得しようにもリーダーという立場になく影響力がなかった。悩んだフレッドは、アリスという唯一話を聞いてくれそうなリーダーの一人に相談した。アリスは、誰でも平等に扱い、柔軟な思考と実践力を持つペンギン。事態の深刻さに気づいた彼女は、リーダーたちを集めて会議を行う。フレッドはいただいた機会を最大限活かし、トップたちの性格や興味関心を踏まえ、伝え方を工夫した。そして、ペンギン界のトップたちの危機意識を高めることに成功。対策チームが設立されることになったのだ。ここから、ペンギンたちの戦いが始まる。しかし、決して一筋縄ではいかない。先述した、ペンギン界には現在の地に永住する慣習があるからだ。

本書では、フレッドを起点として成し遂げた、ペンギン界の大変革を“八段階の変革プロセス”としてまとめている。

①危機意識を高める、②推進チームをつくる、③ビジョンと戦略を立てる、④ビジョンを周知する、⑤メンバーが行動しやすい環境を整える、⑥短期的な成果を生む、⑦さらなる変革を進める、⑧新しいやり方を文化として根づかせる

ここまでのあらすじは、「①危機意識を高める」に関するストーリーの部分である。続きはぜひお手に取って読んでみてほしいので、ここまでに留めるが、これらの変革プロセスは、私たちの日常業務でも、大いに活用できるのではないだろうか。例えば、自分たちが提供しているサービスについて、日々競合の動向を注視していたとしよう。そうすれば、自分たちの提供内容は変わらなくても、徐々に顧客数や満足度が僅かに下がるだけでも、その段階でプロモーションやサービス内容を見直すといった改善余地に気づくことができる。いずれ顧客の役に立てなくなると危機感を抱き、対策を講じることができる。もちろん、一人で解決できる問題ではないため、誰を巻き込むか、理解してもらえる方法など、サービス改革に向けた効果的な動きをとることができる。

次ページへ続く⇒

本書の中でペンギン界の在り方を変えていこうとする際に、「我々の信念や共通の価値観は『巨大な氷の塊』に結びついたものだろうか?」と問いかけるシーンがある。これは、ペンギンたちが互いに協力し、生き残っていくうえで、今いる氷山が最適かというメッセージだと捉える。本書の原題は「Our Iceberg Is Melting」。何もしないと氷が溶けてしまうという意味である。変化の激しい時代において、何もしない従来そのままが良いのか。顧客へのサービス内容や自分の在り方について、危機感を抱いた。残りの7つの変革のプロセスも、物語を通して展開されていく。ペンギンたちの活躍を楽しみながら、ぜひ、変革するためのポイントを読み取っていただければと思う。ちなみに、タイトルのペンギンがカモメになるということについて、彼らの大冒険の中でその意味は明らかになってくる。本書がみなさまの職場や日々の業務をより良く変化させていくためのヒントになれば幸いである。

(黒木 寛隆)



## 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 第二博多階成ビル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>