

## COMMUNICATION LETTER

## 経営課題への反応速度を上げる

弊社福岡オフィスが毎年1月に実施している大規模セミナー「新春病院トップマネジメントセミナー」を2024年1月13日に開催しました。久々に対面のみで開催したため、数年ぶりに対面でお会いする方もいらっしやった上、会場ではお客様同士でも久々の出会いがあったようです。以前に弊社福岡オフィスで開催していた次世代経営幹部育成研修『修羅場講座』に参加されていた受講者同士が久々に情報交換されるなど、非常に有難い機会でした。本当にコロナ禍が明けたことを実感することになりました。ご参加いただいた皆様には、重ねて感謝申し上げます。

今回の新春病院トップマネジメントセミナーでは、弊社内の部長クラスのメンバー5名がホットなテーマを各15分で講演するパートがあり、私も「病院DX」のテーマで話をする機会がありました。その際、私以外の多くの講師も共通していたのは、生産年齢人口減少の影響についてでした。

弊社では病院をはじめとしたヘルスケア業界のお客様が多いですが、福岡オフィスでは人事制度構築支援を切り口に、徐々に非ヘルスケア業界のお客様も増えてきています。この生産年齢人口減少問題はヘルスケア業界だけでなく、産業を超えた日本共通の課題です。生産年齢人口が減少していく時代だからこそ「若い世代に選ばれる組織づくり」と「それでも生産年齢人口が減った際のデジタル化（省人化）」が必須なのだと思います。また、「若い世代に選ばれる組織」とするためにも、DXで効率的な職場環境整備は避けられないと思います。

弊社は、病院向けeラーニングシステムWaculbaを提供しています。このWaculbaの企画として、昨年末に病院業界でDXを推進していることで有名な愛媛県のHITO病院の石川理事長と対談する機会がありました。四国という人口減少が顕在化しているエリアだからこそ、石川理事長のお話は「なるほど」と思うところが多々ありました。まさに生産年齢人口問題と向き合う中でDXは必須だと思います。また、こうした経営課題への反応速度が素晴らしいと感じました。

奇しくも新春病院トップマネジメントセミナーの講師陣は皆、生産年齢人口問題を軸に講演をしたり、Waculbaの企画で病院DXの先進病院の経営層との対談の機会があったりしたことで、生産年齢人口減への対応が経営の最優先課題だと痛感しました。こうした経営課題への反応速度で経営力に差が出るのだと思います。

実際、新春病院トップマネジメントセミナー後に、弊社の各種デジタルサービス(※)へ直ちにお問い合わせいただいた経営層の方もいらっしやいました。まさに「認識即行動」です。こうした経営課題への反応速度が今後の経営の明暗を分けるのだなと感じました。

※弊社の各種デジタルサービスについては、P9をご確認ください。

## 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。



～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』

## 目標達成度評価は怖くない

3月が年度末という法人様も多いと思いますが、この時季に聞く人事のお悩みといえば、「目標設定の仕方」です。「部下が立てる目標が自分の期待とは違う」、「そもそも目標の立て方がよくわからない、数値化するのが難しい」といった声をよく聞きます。

目標設定における悩みの多くは、実は「目標を立てることが目標になっている」、つまり、手段が目的化していることで発生しています。本来目標とは、自分たちが目指す戦略や顧客サービスを実現するために、その方向に組織を引っ張っていくための手段です。そのため、目標を立てることが大事なのではなく、立てた目標を従業員と共有して、目指す方向に導いていくことが大事なのです。とはいえ、妥当な目標を設定するのは難しいことです。そこで、今回は目標設定の3つのコツをご紹介します。

### ①逆算で考える

皆さんが果たすべき役割や成果は明確になっていますか？これが明確になっていない状態では、道筋がわからないまま歩き始めるようなものです。まずは果たすべき役割や成果を明確にしましょう。役割や成果が明確になっているのであれば、その到達地点と現状のギャップを書き出し、それを目標に設定するといいでしょ。

### ②目標を達成したかどうかをわかるように極力数値化する。

医療の現場では「数値化できない指標が多い」という声をしばしば聞きます。確かに、すべての目標が、何%や〇〇件といった数値で表せるわけではありませんが、目標を達成したかどうかを客観的にわからなければ、評価のしようがありません。したがって、数値化が難しいときは、「いつまでにどのような状態になっていけば、目標を達成したといえるのか」を明確にしておくといいでしょ。

### ③数を絞る

事業計画の指標をすべて拾い、数多くの目標を設定しているケースがあります。これでは、自分たちが何に取り組むべきかがぼやけてしまいます。事業計画と自分の役割や成果と照らし合わせて、取り組むべきことを絞り込み、目標を立てるといいと思います。

いかがでしょうか。目標達成度評価は戦略の実現に向けて、従業員が一丸となって取り組むために有用な評価手法ですので、目標設定や評価のタイミングだけではなく、日々のマネジメントに活用していきましょう。（馬渡 美智）



## お客様の想い

先日、200人以上の規模の会社を運営しているお客様と商談する中で、「従業員が公平に評価されるような制度を作りたい」というお話がありました。この言葉の背景には、頑張った人がきちんと報われる制度にしたいという想いがありました。目立っている人や上司に気に入られている人だけが評価されて、人がしたがらない仕事を率先して行っている人が評価されないというようなことがないようにしたいということでした。

この言葉を聞いたときに、こちらのお客様は従業員一人ひとりをきちんと見て経営をしているのだと感じました。このような想いを持っていることはもちろんですが、その想いを実現させるために多くの情報を収集しており、その行動力がとても素晴らしいと思いました。こういったお客様の力になれるような仕事であることに改めて誇りに思うと同時に、その想いを実現させることができるよう今後も尽力して参ります。（添野 里紗）



## 価値ある研修とは

世間を見渡すと様々な研修があります。私も研修を受講する機会がありますが、その度に研修の価値とは何なのだろうかと考えます。最新の科学的知見などに基づいた「良いことを聞いたな～」と感じるような研修が良い研修なのでしょう。私は良い研修とは「普段は埋もれている職員の想いを引き出し、課題点を明らかにできる研修」ではないかと思います。

そのように感じたのは、あるお客様の評価者研修を座学パートとワークパートに分けて実施したときです。座学パートでは、皆さん研修の各ポイントで相槌などのリアクションをしつつ、落ち着いた雰囲気が進みました。一方、ケースを用いたワークパートでは非常に良い盛り上がりを見せました。

例えば、Aさんのある行動を評価するケースでは、様々の角度から意見が挙がりました。Aさんの上司Bさんに対して、「このケース内でのAさんの行動の原因はBさんの部下指導力が原因でないか」とおっしゃる方もいれば、逆にBさんの立場から、「そもそも人手が足りず業務で忙しい中で、部下と向き合う時間なんてとれないですよ！」とおっしゃる方もいらっしゃいました。私はこれらの職員の感情の表出を目の当たりにして、これこそこの研修を実施した意義ではないかと思いました。

今回の研修の目的は、組織の課題に対してそれぞれがどのように動けばいいのかを考えるきっかけをつくることでした。事実、このケースワークから評価を実施する際に着目する点が、人によっていかに異なるかということであったり、実は評価後のフィードバックを行っていない部署が存在することが明らかになりました。そのような課題が明らかになったためか、研修後に人事担当の方から「普段の会議ではおとなしい役職者から積極的な意見が出ただけで、この研修を実施した意味があった」との言葉をいただきました。

知識や知見を共有する「聞くだけの研修」もいいですが、研修の本当の価値は、皆さんが対面で集合して、核となるテーマをもとに、普段の慌ただしさの中で埋もれてしまった想いを共有し、そこから課題を明確にしていくことではないでしょうか。依然として、感染症の影響等で対面での集合が難しいこともあるかもしれませんが、対面の臨場感こそ、組織をよくするエッセンスなのではないかと考えます。（藤原 将平）



## 弊社主催セミナーのご案内

弊社ではお客様の経営にお役立ていただけるよう、  
経営や人事に関するセミナーを  
定期的で開催しております。

ぜひ弊社ホームページをご確認ください。

セミナー名を選ぶと、詳細・申込ページに遷移します。

🔍 日本経営 セミナー



## 関わり方

看護部の残業時間を減らすための業務改善サポートを行っているお客様先があります。一緒に計画を立て、現場で取り組みを行っていただいています。

1回目のPDCAでは、申し送りをなくすことを試みました。2回目のPDCAでは、引継ぎ時の「空きの電子カルテがなく確認できない」「看護記録が書かれていない」という、申し送りを廃止できない原因への対応を計画しました。取り組みの計画を立ててから約2週間後、看護師長と振り返りの面談を実施しました。

看護師長は「この取り組みは続けたいです、やめたくないです。」と前向きな意思表示をされました。以前は、「ほかのスタッフにできないと言われそうだと不安を口にされていましたが、初めて今回はっきりと前向きな姿勢を示してくださいました。師長によれば、いつもナースコールを積極的に取り、頑張ってくれているスタッフが看護記録を残業して書いていたそうです。しかし、今回の取り組みにより、終業30分前に記録が終わり、定時に帰ることができるようになったそうです。まだまだ上手くいかない日もありますが、特定の誰かに負担をかけずに働きやすい環境に変えていきたいと意気込みを語ってくれました。

計画を立てる時に「これが本当にできるかな」「他のスタッフはどう思うかな」と心配されていましたが、「我々は代わりに実行できないので、やってみないとわからないことがあります。やってみて駄目だったら一緒に考えましょう。」と励ましました。

取り組みを実施していったことで、最初の計画である申し送りをなくすことから、勤務時間中に看護記録を書ききるという目標が実現できたと思います。

私は、あるべき姿を示し、課題を提言し、解決策を助言するコンサルタントも必要ですが、ともに悩み、励まし合い、背中を押し、解決策へ導くコンサルタントも必要だと感じました。お客様との関わり方について考えさせられる貴重な体験でした。（奥野 香澄）



## お客様との関係性

お恥ずかしい話ですが、年始から体調を崩し、しばらくの間お休みをいただいております。その期間中、お客様から身体の心配をしていただく言葉を頂戴し、新たな気づきがありましたので、それを共有させていただきます。

私が得た気づきは、「お客様に心配の言葉をいただけることは、大変ありがたいことである」ということです。体調を崩すことで、大切な打ち合わせの日に参加できない、重要な連絡が滞る等の影響が出てしまい、お客様に多大なご迷惑をおかけしました（いつもは上司と2人ですが、この期間は上司に単独で訪問していただきました）。経営を左右する助言を担っている以上、この影響は苦言やお叱りを受けるだけで済むものではなく、最悪の場合、お客様の経営が傾く可能性もあったと思います。多大なご迷惑をおかけしてしまい、大変申し訳ない限りなのですが、それに関わらず、「堤さんの顔が見れると思っていたのに、残念です。早く回復されるといいですね」「～が効くので、ぜひ試して早く元気になってください」等の温かいお言葉をいただけるのは、大変ありがたいことだと感じた次第です。また、このような関係性が築けた前提にあるのは、会社や福岡オフィスがこれまでに築き上げてきた信頼や関係性があったからこそだと気づくことができました。

今回の気づきから、「お客様のために何ができるか、他に何か貢献できることはないか」をより意識するようになりました。今後は体調面に留意し、更に皆様のお役に立てるよう、日々の業務に励んでまいります。（堤 大輔）



## 企業のパートナーとして、 お客様の光となる提案を行う

先日、システム開発会社の人事部長との商談を行いました。その企業は300名規模で、将来的な働き方の多様性を考慮した人事制度構築を検討していました。管理職を望まない社員が存在しているため、管理職コースに加えてスペシャリストコースを導入したいとの意向をお持ちでした。

商談の背景には、10年前に策定された人事制度がその後見直されておらず、現行制度が、変化する働き方に対応しきれなくなっていることがありました。また、社内には制度設計に秀でたメンバーが不足しており、自社での制度設計が難しいため、外部の協力が求められていました。さらに、過去に他社から提案を受けながらも、提案内容の適合性や金額面での調整が難しく、全てを断ってきた経緯が分かりました。こうした状況を踏まえ、ヒアリングを通じて先方の現状や課題、取り組むべきことを整理し、必要な手順やスケジュール感を具体的に提示しました。

これらのプロセスで、先方からは弊社のコンサルティングの考え方に対する共感が得られ、「日本経営さんのコンサルの考え方には非常に共感できます。これまで話を聞いてきた中で一番わかりやすく腹落ちした。」というありがたいお言葉を頂戴しました。先方の意向としては、まずはスペシャリストコースの導入を進め、将来的には大規模な見直しを検討していきたいとかがいました。弊社としては、先方の期待を超える提案を通じて、まずはパートナーとして選んでいただくことを目指したいと考えております。全国の中小企業350万社、一社一社と真摯に向き合い、それぞれの企業が掲げるビジョンを達成することにコミットしてまいります。（森田 敬太）



## 世の中の廃棄物を全て資源へ

私はありがたいことに医療機関のみならず多様な業種の人事制度構築の支援に携わっています。先日、産業廃棄物処理事業をされているお客様を訪問しました。こちらの会社は2代目社長が事業を承継し、新たなスタートを切ったばかりです。弊社も支援をスタートするにあたって、いろいろなことを社長にうかがいました。

社長にうかがった話で特に印象深かったことは、「処理の難易度が高い廃棄物をスピーディーに引き取ること」という「自社の強みは何か」という点を簡潔にお話しされた点です。社長の話を初めて聞いた自分の頭にも自然と内容が入ってくるのです。このシンプルに整理された話に感動しました。これが正に成長する企業の社長の特長なのです。社長の考えが従業員に伝わっており、実行度の高い組織であろうことが感じられました。

また社長は、「産業廃棄物処理というと特殊に感じるかもしれませんが、ただ、内容としては廃棄物の回収と分別、処理といったルーティン業務です。社員が顧客のことを意識することが難しいため、何のために仕事をするのかという意義を従業員が感じにくい。だから、「世の中の廃棄物を全て資源へ」という思いを掲げ、我々の仕事の意義について私が従業員に語るようにしています。」とおっしゃっていました。事業として抱える業務上の課題についても真摯に向き合い、「仕方のないことだ」と決めつけずに取り組んでいらっしゃいました。このような姿勢に心が打ち震えるような思いがしました。

今回のお客様との出会いで、いかにリーダーが仕事の意義を社員に伝えられるかということが重要か改めて感じました。私も同じリーダーとして、仕事の意義とは何かということを常に考え、言語化できる人でありたいと思った事例でした。（玉利 裕希）



## 競合だからこそ分かる当社の強み

私は人事評価ナビゲーターという人事評価のクラウドシステムの代理店施策に従事しています。この仕事は、社内においても非常に稀有な特性があります。その特性とは、「競合と親しい関係性を構築する」という点です。人事評価ナビゲーターの代理店の多くはコンサルティング会社や社会保険労務士法人となります。なぜ、これらの企業が代理店として人事評価ナビゲーターの販売を行っているのかといえば、自社のコンサルティングの価値向上をしたいからです。もちろん、代理店によってそれぞれの思惑があるのですが、大体はサービス提供のクオリティアップを目的としています。私の役割としては、そういった競合に上手く人事評価ナビゲーターを販売するサポート業務なので、必然的に当社の競合他社とのコミュニケーションが多くなっているわけです。

そのため「競合他社が考える当社の強み」を教えていただく機会が沢山出てきます。例えば、医療・介護業界のあらゆるお悩みをワンストップで支援していくことができる支援範囲の広さと専門性の高さなどをおっしゃっていただくことがあります。こういった競合他社からの当社の評価とは、核心をついているのだと感じます。資本主義経済である以上、限られた市場（パイ）を企業がシェアの奪い合いを行うわけですが、その競争に勝っていくためには、「競合はどういった企業なのだろう」という分析することは基本的な戦法です。そして、同じような事業を営んでいるからこそ、顧客には気づかないような強みや弱みを知ることができます。一方で、自分の会社（組織）がどういった強みがあるのかは、意外に気づきにくいのではないかと思います。その強みに気づき、伸ばしていくことが今後の発展の鍵となるのではないのでしょうか。（阿部 優平）



## 給料は会社にあるんじゃない

「物価高を上回る所得を実現していきます、実現しなければなりません。」令和6年1月30日の施政方針において岸田首相から賃上げに関する発言がありました。春闘の賃上げ率の予測では、定期昇給1.7%・ベースアップ2.15%の計3.85%と昨年を上回る見通しです。経営者の皆様としてもこの潮流を受けて、従業員の賃金改定に悩まれているのではないのでしょうか。

さて、この賃金について、皆様はどのようなイメージをお持ちでしょうか。先日ある企業の経営者から素敵なお考えをお聞きました。こちらの企業様は設立から10年を超えております。業績も堅調に推移し、来年度の売上高は今期比20%増も見込めるそうです。「お客様や従業員の夢を叶えたい。みんなに幸せになってほしいんだ。」熱い想いで、次々に成し遂げたい事を語る姿は非常に魅力的でした。一方、事業拡大し、従業員も増える中で、賃上げの対応には頭を抱えておられました。特に気にかけていたのは、賃金への考え方です。企業成長し続けてきたため、給料をいただくことは当たり前と考える従業員が多いようです。賃上げも当然と捉えているそうです。

「そうじゃないんだ。」社長は切り出しました。「給料は会社にあるんじゃない。お客様に貢献し、感謝されることで初めて生まれるんだ。それを絶対に忘れてはいけない。」静かな口調で、しかし、力を込めておっしゃいました。この考えに非常に感銘を受けると共に、自分を顧みました。日々業務に従事できること、生活できること、それらはお客様への貢献と感謝の積み重ねです。その考えを持ったうえで、お客様の経営発展に向けて、やるべきことを見つめなおすという大事なきっかけをいただきました。

企業発展し続けていくためには、給与はもらって当たり前だと考えてはいけないということ。お客様からありがたいと思われ、初めて生まれるということ。このような考え方も会社で一つにして、お客様に貢献していくことが重要だと感じます。

帰り際、「みんなにはお金を手段にして、夢を叶えてほしいな。」将来を見据え、社長は目を輝かせていました。私もこのような企業が一社でも増えるよう支援したいと決意を新たにしました。（黒木 寛隆）



## 医師のジレンマ

医師のマネジメントシステムの構築支援をさせていただいているお客様で小児救急を行っている医師と話す機会がありました。診療科のKPIを検討するための面談の場でしたが、熱い想いを語っていただきました。その方が話されたのは、以下のような内容でした。

- ✓ 当科は小児救急を行っているが、地域に同機能の病院がないため、うちがやめたら地域一体の小児救急を受けられる病院がなくなる。最後の砦になっている。
- ✓ しかし、小児救急は採算も取りづらく、利益があまり出せていないことを理解している。地域のためにと大義を主張することもできるかもしれないが、評価してほしいKPIと言われてもなかなか言いづらい。
- ✓ 加えて、小児科領域で小児救急に関心のある若手医師も減っており、将来的な機能維持も難しくなってきた。
- ✓ とはいえ、自分が見切りをつけて、ここを離れてしまったら、小児救急も回らなくなってしまっているのに、ジレンマはあるが何とか工夫してでもやっていかねばならない。

厳しい環境のなかでありつつも、地域医療を支えるべく強い想いをもって奮闘されている姿が窺えました。面談の中では、採算を意識して工夫を凝らしていただいていることは非常に有難いこと、そして地域の小児救急の最後の砦として子供たちの暮らしを守っていただいていることは病院のブランディングにも繋がる評価されるべき点であり、そこをベースにKPIを設定しましょう、とお話をさせていただきました。加えて話の中で、最近は救急科医の中で小児領域にも対応できるようにしたい、という若手はよく見かける、ということがわかりました。それであれば、救急科と協力して人繰りをするのも一つだろう、という話になりました。

病院単位でもそうですが、診療科を存続する上でも医療需要と医師供給のアンバランスな状態に悩む方は多いと思います。資源の集約、機能分化など、進めざるを得ない領域もありますが、安易に規模縮小をすれば地域のニーズに応えられなくなる。このジレンマが、今の医療業界には多数あるのだと改めて実感させられました。医師のマネジメントシステムは、医師の貢献を可視化して、それに報いる仕組みだけでなく、病院戦略、診療科戦略に基づいて医師を集める環境を作るための下支えでもあったと考えています。医師マネジメントシステムの高次化を図るための専門チームが当社にはあります。

今回お会いした先生もそうですが、こうやってジレンマを抱えながら必死で地域の医療ニーズに応えている先生方を後押しできるような仕組みに繋がるよう、チーム共々考えていこうと、感じさせられました。（山崎 太郎）



## 今月の日本経営

### 社長からのメッセージ

皆さんの組織では、社長や経営層の想い・メッセージはどのような形で発信されていますか？

今回は、当社の社長による社員へのメッセージ発信についてご紹介します。

当社では、グループ代表の白石からは、毎月社内報の形式で「グループ会社全体の出来事や活躍している従業員の紹介」が、株式会社日本経営の代表の橋本からは毎週動画形式で会社の業績や取り組みの共有や社長の考えが配信されています。それ以前は「社長からの手紙」として手紙の形式で発信されており、手紙には社会情勢や社内の出来事、また日本経営が大事にしてきた考え方などが社長の目線でまとめられていました。（当レターでもこれまで毎月掲載しておりました。）

それぞれ、形式も発信内容も異なるのですが、これらのメッセージを受けて、我々社員は社内のトピックや社長の考えを知ることができるというのはもちろん、仕事の進め方、お客様や上司・部下との向き合い方に関する学びや気づきを得ています。（新川 紗耶可）



## 社会を変える一歩

私は昨年12月1日に入社し、現在は先輩方のオンライン商談を見学して学びを深めています。先日の商談で大きな気づきがありました。

お客様の要望は、人事制度の構築を通して会社の成長につなげていきたいということでした。その背景には、日経ビジネスの記事を読んで人材不足の深刻さに気づき、「今、人事制度を作る必要がある」と考えておられました。いただいた言葉には、日本の未来への強い思いが込められていました。

「日本が貧しくなっている。」

「今、変えなければ日本が負けていく。」

「まずは自分の会社を、“強い会社”にする。」

これらの言葉が、強く響きました。入社当初から、自身の仕事が社会にどれくらい貢献できるかを考えていましたが、このお客様の姿勢に触れ、感動と共に一つひとつの行動の重要性を再認識しました。

商品売るだけでなく、社会に対して徐々にでも確実に変化をもたらす。その自覚と責任を持ちながら、私も仕事に真摯に取り組みたいと心から思いました。まずは勉強をして、知識を身につけ、経験を積むこと。これが、私が社会に貢献し、お客様の期待に応える第一歩だと感じています。そのためには日々努力し、成長する覚悟です。この経験を通じて、行動の力やビジョンが本当に社会を変える力を秘めていることを確信しました。

(居倉 佑莉那)



## 入社のご挨拶

### 濱田 成美 (はまだなるみ)

長崎県長崎市出身で、大学進学を機に福岡で暮らし始めました。大学では社会福祉を学び、卒業後は児童養護施設にて4年間、児童発達支援センターにて2年間、対人援助職に従事していました。子どもたちの養育/療育をメインに、各関係機関と連携を図りながら自立支援/発達支援を行っていました。

この度、人事評価ナビゲーターの顧客サポートとして日本経営に入社いたしました。入社から2ヶ月弱しか経っていませんが、上司のマネジメント能力の高さや、オフィス全体からの“お客様の組織を良くしたい”という姿勢をビシビシと感じ、「素敵な会社に入社したな」「面白いな」と毎日ワクワクしています。

これまでに培った受容・共感・傾聴の姿勢や、人を好きな性格は守りつつ、この天井の高い環境の中で、新しい学びからたくさん吸収し、自分の血肉にして、お客様や社会の力になりたいと強く感じています。何卒よろしく願いいたします。





## 弊社デジタルサービス特集

弊社のデジタルサービスを4つご紹介します。「業務効率化を進めたいけど、何から始めたらいいかわからない」そのような方もぜひ弊社にお問い合わせください。お客様のお悩みに合わせて最適なサービスをご紹介します。

＼ 人事評価の運用にお悩みの方 ＼



圧倒的に低価格で導入できる、シンプルで使いやすい人事評価システムです。人事評価制度の活用の幅を広げ、運用の効率化を実現できます。サービスの質・価格・フォロー体制において、確かな価値を提供しています。

▼ 詳しくはこちら ▼

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

＼ 経営改善・臨床の質改善に直結する分析データがカンタンに確認できる ＼



財務・職員数などのデータを組み合わせ、より多角的・本質的なデータ分析が可能です。データ提出加算の要件化が拡大した昨今、規模・機能に関わらず多くの病院でデータ分析体制の確立が急務であり、その実現を支援します。

▼ 詳しくはこちら ▼

<https://sdb-libra.jp/>

＼ 医療機関職員のためのeラーニング ＼



医療介護福祉業界で長らく課題とされていた“マネジメント不足”を解決するための学習ツールとして開発されました。いま医療介護福祉業界に「必要な学び」をお届けします。

▼ 詳しくはこちら ▼

<https://waculba.com/>

＼ 財務・管理会計のプラットフォーム ＼



病院のクライアント数、国内トップシェアを誇る日本経営グループのノウハウを活かして、特に財務・管理会計といった病院経営に欠かせない指標を網羅的に作成できるシステムです。

▼ 詳しくはこちら ▼

<https://byoin.nkgr.co.jp/fap/keybird>

お問い合わせはこちらから

<https://nkgr.smtg.jp/public/application/add/659>



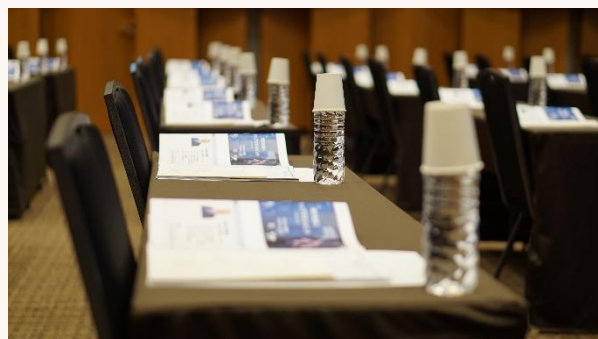
## ＼ たくさんのご参加ありがとうございました！ ／ 新春トップマネジメントセミナー2024レポート

2023年8月、「日本経営もサービスが拡充してきたし、お客様へ案内できる商材の幅も増えた。一方でその魅力や当社の取り組みをお客様に十分知っていただけているだろうか。」こうした問題提起が発端となり、2024年新春病院トップマネジメントセミナーは動き出しました。企画メンバー3名が主導してスタートしたプロジェクトは、各部署の部長を巻き込み拡大していきました。

社長、部長5人が集結するセミナーは初の試みで、最終的には、拠点を超えて全社を巻き込む壮大な企画として進んでいきました。会場を借りて200名規模で実施するセミナーは滅多になく、また協力いただく関係者の数も膨大になるため、工夫を凝らして進めていく必要がありました。その中で私は「**お客様へ役立つ情報を提供し、同時に感謝をお伝えすること**」という目的をメンバーと常に共有して進めるようにしていました。目的を見失うと手段を見誤ることがあります。ただ、今回この目的だけはブラさずに進めていたため、特に大きな問題もなく当日を迎えることができました。

日本経営の一員として、また企画メンバーとして、セミナーを実施して良かった点が大きく2つあります。1つ目は、現在人事制度構築支援など、既に接点があるお客様に、「建て替えを見据えた基本構想の策定」「e-learning」など他部署が主力の製品を知っていただけたことです。福岡オフィスは人事制度や業務効率化に関する支援が主となっていますが、他部署での幅広い改善事例やサービスをお伝えする機会になりました。お客様の経営課題を解決する手段があること、そして当社を利用いただけたら、もっとお客様の経営が良くなることを確信しました。2つ目は、長くお付き合いさせていただいているお客様に、感謝の思いをお伝えできたことです。当日は新社長に就任した橋本からの手紙をご用意しました。その手紙は私の考案だったのですが、橋本から直筆の手紙を預かり、その手紙の雰囲気損なわれないように、光沢のある和紙に印刷して配布しました。その効果もあり、お客様へ感謝の気持ちが伝わり、嬉しい反響をいただきました。

今後様々なセミナーに携わっていきますが、一層お客様に喜んでいただける企画づくりに取り組んでいきたいと思っております。（乾 遼一郎）



## 今月のBOOK REVIEW

## 良い戦略、悪い戦略

【著者】リチャード P.ルメルト  
 【翻訳】村井 章子  
 【出版】日経BPマーケティング  
 【出版年月日】2012年6月1日  
 【ISBN-13】978-4532318093



世の中には2種類の戦略しかない。「良い戦略」か「悪い戦略」か。本書を手取ることで、いかに多くの組織が「悪い戦略」を立てているのかということが分かるだろう。そして、同時に変化の激しい時代を生き抜くための「良い戦略」を考えることができるのではないだろうか。

私は、病院の経営戦略をテーマとして扱うことが多い。そのため、「良い戦略」だけでなく「悪い戦略」について、考えさせられる機会は多々あった。本書では、多種多様な企業の経営戦略に関する事例を取り上げ、「良い戦略」を立てるために重要な要素のみならず、「悪い戦略」に共通する要素を解説している。良い戦略の要素だけでなく、悪い戦略になり得る要素が分かれば、それを避けることができるだろう。ただ、今回は「良い戦略」について、話したい。

本書には「良い戦略」のポイントを大きく2つ挙げている。1つ目のポイントは、現状を正しく診断することだ。現状を正しく診断するとは、自分たちの置かれている状況、内外環境の整理を確認することだけに限らない。例えば、顧客単価や顧客数の推移や構成などを見て、自分たちの強みや課題は何かということ言語化することも診断に含まれる。

2つ目のポイントは、診断で判明した課題に対処するための基本方針と具体的な行動を示すことだ。本書では、診断から基本方針や具体的な行動を示すまでの一連の流れを戦略の基本構造とし、これを「カーネル」と呼んでいる。診断をするのみでは不十分であり、この「カーネル」を明確化して初めて、「良い戦略」の土台が完成するのだ。特に、診断によって言語化した強みによって課題を解決するにはどうしたらよいか、ということまでを具体的な行動のレベルに落とし込むことが重要だと著者はいう。

実務として経営戦略の策定とその実行に関わる私としては、「良い戦略」の策定と同じくらい重要なフェーズがあると思っている。それは、「実行の徹底」である。大幅な収支の改善が見込まれる戦略を策定したとしても、実行が上手くいかずに実現されないケースが多いからだ。

私はこれまで、数多くの病院様の経営改善支援や戦略策定支援を行ってきた。しかしながら、より良い基本方針や行動指針を示しても、日常の業務の繁忙を理由に実行されていないことがあった。経営戦略は実行して初めて意味を成すのだと思う。実行が徹底されないケースで考えられる要因はいくつかある。例えば、経営サイドから示された経営方針や行動指針に対して従業員の気持ちが乗らないということもある。具体的な指示があればあるほど、やるべきことは明確であるものの目的や意義の部分が薄らいでしまう。

次ページへ続く⇒

人は意義あることをしたいと思うものだ。これをやれという指示では、うまくいかないことがある。大切なことは、心躍るようなビジョンや意義を掲げ、トップがワクワクして語ることはないかと私は思う。私は、ある院長の語ったビジョンに感銘を受けたことがある。その院長は「日本の最先端となる病院にしたい」というビジョンを掲げていた。この病院のある地域は、日本の中でも、特に高齢化が早く進む地域であり、生産年齢人口は2045年時点で現時点の人口の約50%まで減少することが予測されている。そのため、少子高齢化が日本の中でも早く進む地域での病院経営の在り方を体系化し、持続可能な医療提供体制を維持したいという強い思いがその院長にはあった。そのビジョンを語っていただいたときの院長の目の輝きや力のこもった表情は、私の脳裏に強く焼き付いている。自分もその実現の力になりたい、一緒にその景色を見たいという前向きな思いが芽生えた。2024年度のヘルスケア業界は、報酬のトリプル改定があり、病院などの事業者は間違いなく大きな変革を迫られることになる。また、物価高騰や少子高齢化も進んでおり、医療・介護業界に限らず、厳しい環境が依然として続いている。厳しい環境下であるからこそ、より一層、正しい診断とカーネルの明確化に立ち返り、実行を徹底することが重要なのではないだろうか。まずは、それらを実現した先にある「ビジョン」や「意義」を示すことが大切だと思う。本書の内容ならびに私の思いが、皆様の心を動かし、「良い戦略」とその実現した成果が広がっていくことを心より願っている。（加古 颯馬）



福岡オフィス CommunicationLetter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>