

COMMUNICATION LETTER

事業の目的・意義から考えるDX

弊社では医療・介護向けeラーニングサービスWaculba（ワカルバ）を提供しています。このWaculbaの中の「病院経営DXゼミ」という企画で、病院DXの先進病院の経営者との対談の機会をいただいています。以前、本誌（2024年3月号）でも触れましたが、昨年末にはHITO病院（愛媛県）の石川理事長との対談の機会がありました。そして、今年3月には織田病院（佐賀県）の織田理事長との対談の機会がありました。

2回の対談を通じて再確認したのは「DXも事業の目的・意義から考えることが大切」ということです。両病院とも病院DXがテーマの企画でしたが、テクノロジーの話よりも法人のパーパスや事業の目的・意義について、時間を割いて講演いただきました。「患者さんのために、ベッドサイドでの多職種協働医療を実現する手段としてスマートフォンを導入する」など、患者起点での目的・意義から逆算して、組織のあり方や導入するデジタルツールを考えていらっしゃいました。

令和6年4月24日に人口戦略会議が『令和6年・地方自治体「持続可能性」分析レポート』として、消滅可能性自治体が744自治体になると公表したことは記憶に新しいと思います。こうした生産年齢人口減少への対応という文脈で、DXの必要性を考えることは多いと思います。経営的な必要に迫られてのDXです。先日の織田理事長との対談では、1990年代に当時の電話回線でスタートされたテレビ電話での遠隔診療に関する事例を紹介され、その動画も対談中にZoomで共有いただきました。1990年代の事例は人手不足で必要に迫られた取り組みではなく、純粹に「患者のために」という想いでの取り組みだと感じました。

医療もビジネスです。ビジネスの本質は、顧客に価値提供して貢献することで、その対価をいただくということだと思います。顧客に貢献するために、テクノロジーの進化をしっかりと享受し、その手段を高次化させるという思考が、ビジネスにおける考え方の王道になると思います。弊社も医療業界以外の顧客が増えていますが、これは業界に関わらず通用する考え方です。

今回、病院DXにおける先進病院の経営層との対談の機会を得たことで、事業の目的・意義から考えてもDXは必須だと再認識する機会になりました。こうしたテクノロジーも活用して、さらなる顧客貢献へ邁進したいと思います。

組織人事コンサルティング部 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』

行動評価はすべきなのか？

先日、ある法人様に人事評価ナビゲーターのご案内をした際に、「行動評価は導入すべきですか？」と尋ねられました。その法人様では、これまで目標評価のみを行っており、システム導入をする際に評価内容についても見直していきたいというお考えがありました。私はこれまで、当たり前のようにシステム説明の中で行動評価の実施方法についてお伝えしてきましたが、各評価を実施する目的や意義について改めて深く考えさせられました。

今回のお客様が運用されている目標評価は、具体的な達成基準を設定するため、実際の成果を評価するために有用な評価です。一方で、行動評価は目標達成までのプロセスを評価するために有用です。例えば、「新規取引先を50件獲得する」という目標を掲げた場合、成功にいたるプロセスの中には、社内での円滑なコミュニケーションやお客様のニーズに対する的確な提案など、さまざまな要素が関与してきます。また、成功している人がどのような行動をとっているかを行動評価表の形で見える化し、組織内での成功体験を共有することで、組織全体の学びや成長を促進することができます。

今回のお客様との対話を通じて、各評価の意義や目的についてきちんと整理し、それをお客様に分かりやすく伝えることの大切さに気づきました。私は人事評価ナビゲーターの営業としてお客様と関わっていますが、多くのお客様から評価システムを入れる不安や評価制度の内容についてのお悩みを伺います。このように、『今ある人事評価に関する悩みを解決できる方法』を探しているお客様に寄り添い、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ています。現在、弊社のコンサルタントとも連携しながら、人事評価をどう運用していくかを考える機会も作っていますので、こういった取り組みを通じて、今後も評価システムの導入だけでなく人事制度の見直しなど、幅広いお悩みに寄り添ってまいります。（井手 菜波）



決断する勇気

ペースアップ評価料の新設により、給与制度の設計や見直しを行う法人様が増えています。2024年度は手当の支給で対応するとしても、世の中の賃上げの状況からすると、抜本的に給与制度を見直す時期にきているのではないかと考えます。

現在、新給与制度への移行を行っているお客様では、各階層の役割を見直し、それに基づいて給与の見直しも行ったため、主に、一般職で勤続年数は長いけれども、役職や役割を担っていない従業員の給与は下がる、または今後の昇給がほぼないといったシミュレーション結果になりました。このシミュレーション結果は、給与制度設計の目的や意義に照らし合わせると、妥当な結果ではあるのですが、給与が下がる方が一定数いるため、移行を躊躇されるかもしれないと思い、それをカバーするための案を複数考えて、打ち合わせに臨みました。しかし、一通り説明し終えた後、その法人の経営者の方は、「今聞いた案による補填はいずれも必要ありません。この給与制度は私たちが目指す方向性と一致しているし、そのために給与制度改革を行うのですから、多少の痛みを伴うことは織り込み済みです。」と迷うことなくおっしゃいました。私は、この決断力があるからこそ、ここまで組織を大きくされてこられたのだらうと非常に感銘を受けました。

私自身もそうですが、何かを変えようとするとき、それに伴う痛みが大きければ大きい程決断を躊躇してしまうということが、誰しもあるのではないのでしょうか。しかし、永続的に組織を発展させようと思えば、そのときの状況にだけに目を向けるのではなく、目的や意義と照らし合わせて決断をする勇気が必要だということに、改めて気づかせていただきました。（馬渡 美智）



医師マネジメントの転換期

医師のマネジメントシステムを構築・運用している病院の院長とディスカッションさせていただく機会がありました。そこで2024年4月より施行されている働き方改革と絡めた今の悩みとして、以下のことをおっしゃられていました。

「働き方改革によって、時間外労働を減らすことが求められるが、そうすると働かなくなる医師が出てくるのではないかと心配している。法律は守らなければならないが、医師として、病院として医療ニーズに对应していかなければならないのも事実。ムダを減らし、患者と向き合い、成果を上げてくれている医師がモチベーション高く保てられるように、病院としても指針を示していきたい」

また、時間外労働削減への課題感はあるつつも、働き方改革を盾に患者数を減らしたり、今患者数が少ないことを肯定したりするような主張が生まれまいかということをお心配しておりました。働き方改革を謳うばかりに、多くの患者さんを治療・退院させている医師など成果を上げている医師たちのモチベーションを下げたくない、という想いからのご発言でした。

時間外労働自体は減らしていく必要はありますが、ただ減らせばよいというわけではありません。『地域へ持続的に医療を提供する』ために限られたマンパワーをどこに集中させるかを考える必要があります。そのマンパワーが地域の需要に応えることに使われていること、より重たい疾患の患者層に比重を置いて医療提供をしていることなど、こういった成果に繋がっているのか、これを可視化し評価していくことが重要なのだという話をさせていただきました。

そう考えると、働き方改革での論点は単に時間外をどう減らすかだけでなく、医師に何を注力をしてもらうのか、何を成果として見ていくのかも整理しておく必要があります。そのためには、病院としての方向性・戦略も考えていく必要があり、地域医療構想、今回の診療報酬改定なども大きく影響してきます。今の医療業界を取り巻いている環境はそれぞれが絡み合っており、非常に複雑なものになっているのだと再認識させられます。その中で、医師がモチベーション高く働いてもらうための仕組みを構築するとすると、かなり難易度が高くなってきているのだと感じています。

今回は働き方改革を発端に悩みを話していただきましたが、それを解決するために考えるべきことは様々です。環境が大きく変わる今だからこそ、病院としての戦略と人事戦略の両面を見直す転換期にあるのだと実感したとともに、「この複雑な状況を如何に打破するのか」ということをより一層考えさせられる機会となりました。（山崎 太郎）



日本経営が大切にしている言葉

担雪埋井（たんせつまいせい）

禅宗の言葉で、井戸に雪を入れてもすぐに溶けてしまい、なかなか井戸は埋まらないことから、たとえうまくいかないことでも努力を怠ることなく続けることが重要だという意味です。当社ではこの言葉を人材育成における基本的な考え方として伝えています。

人の育成は、すぐに成果や成長が見えなくても、強い信念を持って諦めずに地道に働きかけ続けることが重要です。そしてまたその地道な取り組みのなかにこそ、当初は見えていなかった相手への気づきがあり、自分自身の向上にもつながっていくことを、この言葉は同時に説いています。時代が変わっても、人材の育成は終わりのない永遠のテーマです。（日本経営フィロソフィより引用）



粹な誠意

最近、経営者から醸し出されるカリスマ性とは何かということについて考えることがありました。とある会社の社長とお話したときの事です。こちらの社長は1代で売上20億円を超える事業を築き上げました。ご支援にあたっては、創業の背景などの会社の歩んできた歴史について社長に伺います。このようなヒアリングをする、いつも私は驚かされることがあります。それは、経営者の鋭い嗅覚、ふとした瞬間に浮かぶアイディアの秀逸さです。さらに、思いついたことを実行に移すまでのスピードにも驚かされます。もちろん、こちらの社長にも同様のことが言えました。しかし、このような商才と言われる部分だけでカリスマ性は語れないでしょう。やはり、「人の心を掴む」という点もカリスマ性を考える上では大切です。

社長を支える右腕の幹部陣もたいへん魅力的な方々で、ランチを一緒にしながら、色々とお話を伺いました。私は不躰かもしれませんが、「会社を辞めようと思ったことはないのか」、「会社がここまで成長したのは自分のお陰じゃないかと思うことはないのか」と率直な疑問をぶつけさせてもらいました。すると、ある幹部からは「目まぐるしくやることが出てきて、そんなこと考える暇もなかった(笑)」と笑顔でおっしゃっていました。またある幹部の方からは、「全員が何かしら社長のお世話になったことがあるんだよ。私が入社して数年くらいの頃、会社が始まって以来の大型案件を受注したことがあったんだ。でも、その裏で社長がこっそり根回しをしていたんだよね。それを後で知ったときは、ニクイことするなぁと思ったよ。社長は一緒になって喜んでくれただけで、それ以外は何も言いやしなかった。私もこの話を聞いても、社長にお礼を言っていないけどね(笑)」という話もありました。

この話を伺ったとき、カリスマ性を感じさせる前提には、「相手に対する誠意」があるのではないかと思います。社長は、当時のこの幹部の方のことを思い、陰でできるだけの支援をしたのでしょう。社長の誠意に触れた体験が、こちらの幹部の方々それぞれにあるのでしょうか。誠意ある行動は、何かしら相手に伝わるものなのだなと改めて思いました。私自身もマネージャーとして、より一層のレベルアップが求められています。リーダーとしてのあり方を学ばせていただきました。(玉利 裕希)



最新レポートのご案内

賃上げで貧しくなる？ ～“従業員の視点”と“経営”を両立させるDX～

「ベースアップ評価料」など賃上げが大きな論点になっていますが、視野・視座・視点を変えて立体的に考えてみると、最終的にはDXへ行きつくと思います。

賃上げという人件費高騰の中で経営を成り立たせるにはCX（組織変革）が必須です。CXから逆算したDX（ $DX=D \times CX$ ）がカギになると考えています。詳しくは、右記のURLもしくは二次元コードよりご覧ください。



執筆者
太田 昇蔵

記事はこちら



<https://x.gd/FjDwA>

期待をかける

先日、お客様と今年度のプロジェクトの進め方について話し合う機会がありました。そのお客様先では、今まで弊社と経営層および経営管理部の方々と、様々なプロジェクトを進めてきました。しかし、今年度からは、さらに他の職員の方々にも参画してもらい、且つその方々をリーダーとして任命し、各プロジェクトを動かしていただくことになりました。

先日の打ち合わせでは、弊社から一部案を持っていった部分もありましたが、どのようにプロジェクトを進めていけばよいか、リーダーの方々から積極的に意見も出していただきました。自身がリーダーという意識を持たれているからこそ、そのような行動をしてくださったのだと感じました。

また、そのような機会を通して、期待をかけることの大切さに改めて気づくことができました。キックオフミーティング時に、経営管理部の方々から、プロジェクトの目的やリーダーとしてこのプロジェクトを主導してほしいことなどを、直接各リーダーにお伝えいただきました。さらに、今回の打ち合わせの中でも、そのことを折に触れてお伝えいただいたことで、リーダーの方々がその期待に気づき、段々とご自身の意見を伝えられるようになってきたのだと考えています。

期待をかけるということは、簡単なことではないと考えます。ただ単にどのようなことを期待しているかを言葉にして伝えるだけではなく、そのかけた期待を達成してもらうためのサポートも必要だからです。また、時には口を出したくなることがあったとしても、ぐっと我慢し、その人を信頼して任せるといふ、一種の覚悟のようなものも必要だと考えます。今回、こちらのお客様は、その覚悟を持ってプロジェクトを進められているのだと改めて気づいたとともに、我々もその覚悟にしっかりと併走していこうと感じました。（椋木 歩）



トップの想いと浸透性、そして私たち

先日、創業60年の歴史を持つ製造会社の代表取締役社長との商談の機会があり、その際にトップの想いを従業員に浸透させる難しさと私たちの役割について気づきがありました。

その社長は、その会社へ新卒で入社し、会社の「熱意とやりたいことを自由に追求する」という文化に魅了され、長く勤め続けてこられました。しかし、社長に就任された後、その文化が現在の従業員には伝わっていないことに悔しい思いをされていました。そこで、何とか良い文化を会社へ改めて浸透させるため、様々なセミナーを受講されたり、効果的な伝達手段を模索するために年間100万円の自己投資をされていました。しかし、目に見える成果を得ることができずにいらっしゃるということでした。

この話から、トップの方針を会社全体に浸透させる難しさを改めて実感しました。同時に、私たちの仕事がこのような試行錯誤をされたお客様の数少ない希望の一つとして存在していることに気づきました。想いを言語化し、人事評価制度で具現化する。そして、それを浸透させることは簡単なことではなく、多くの関係者の協力が必要です。その為にも私たちがすべきことは、一方的にノウハウを伝えるのではなく、会社の時代背景や社長の想い、将来のビジョンなどをしっかりとヒアリングすることです。そして、パートナーとして人事制度と一緒に創り上げていき、浸透しやすいように言語化していくことだと感じました。

私は、人事評価ナビゲーターというシステムのセールスですが、社内には組織人事コンサルティングの専門家が同じフロアに在籍しています。コンサルタントのメンバーと連携し、単にシステムを販売するのではなく、お客様の課題と一緒に解決していきたいと思いました。（當村 拓真）



支援を教育の場として活用する

最近、支援開始時の挨拶で「外部の方の対応は初めてですが、よろしく願います。」という言葉をよく耳にします。弊社との連絡窓口を担当する方が変更になり、初めての職員さんとの接触が増えているためです。この変化は私にとって非常に喜ばしいことです。それは支援を受けるだけでなく、お客様が外部とのコミュニケーションを通じて、職員さんを成長させる機会として活用される姿勢が見受けられるからです。

ある支援では、初めて外部対応をする方が、4か月間窓口業務を行いました。組織内部に利害関係者が多く、複数部署を巻き込んだ支援であったため、難しい場面も多々ありました。しかし、担当者は私たちと密にコミュニケーションを図り、支援を円滑に進められるようにサポートしてくださいました。我々が支援でご訪問した際には、前後の時間で進捗の確認や悩みを伺い、一緒にアプローチ方法を考え、提案や助言を行いました。おそらくこの仕事を任せた上司の方が見えないところでも、サポートされていたのだと思いますが、担当者は私たちに対して不安や疑問を率直に相談し、根回しや報連相をしっかりと行ってくださったので、支援を円滑に進められました。

この経験を通じて、支援の内容を愚直に提供することに甘んじてはいけなと感じました。私たちとのやり取りを教育の場として捉えてもらうためには、私たち自身が模範となる必要があります。未経験の職員に任せるためには、お客様から信頼されることが不可欠です。私たちの支援を教育の場として活用し、一緒に成長するためには、コンサルタントとして自らの行動を見直し、模範となるように努めていきます。（奥野 香澄）



毎日向き合う

先日、飲食店のオーナーから事業成長のための気づきをいただきました。こちらの飲食店は創業25年を超え、全国からお客様が集まる老舗人気店です。連日予約で埋まっており、大盛況。営業開始から終了まで店内中で笑い声が絶えません。オーナーもカウンターのお客様と笑い合いながら、手を止めることなく絶品の料理を提供しています。また最近では、看板メニューの通信販売が数か月先まで予約が埋まるほどヒットし、まさに飛ぶ鳥を落とす勢いで成長しています。

ただし、これまでの事業運営は、決して順風満帆なことだけではなく、廃業の危機に陥ったことがあったそうです。「売上が立たず苦しい時期もあった。それでも今日までやってこれたのは、料理人として見栄を張り通し続けたこと。そのために、毎日料理に向き合い続けたこと」が廃業の危機から成長してきた秘訣だと教えていただきました。オーナーはどんなに遅くまで飲んでも、毎日10時までにはお店に行き、18時の開店に向けて料理の仕込みやメニューの改良を欠かさないそうです。前日のお客様との会話を思い浮かべ、味の調整や料理の並べ方まで見直しているとのことでした。「質が落ちたらすぐに見抜かれ、飽きられる。みんなにずっと喜んでもらいたいんだ。」当たり前のように話すオーナーから料理人としての誇りを感じました。

常連客の一人は「料理提供スピードが絶対に遅れることはない。メニューも豊富で何度も来なくなるよね。」と満面の笑みで絶賛していました。これも日々の準備の中で、材料や食器配置といった導線や仕込みを効率化し続けた賜物だろうと想像します。

自分に置き換えても同様のことが言えると思います。コンサルタントは日々お客様の悩みを聞き、ともに課題解決を目指します。そのため、お客様以上にお客様のことを考え抜く必要があります。職務能力面も含め、このオーナーの行動を見習い、自分自身も改善できると考えました。

今日も変わらず、オーナーは厨房で黙々と料理に向き合っていることでしょう。私もコンサルタントとして、日々お客様の事業成長に向き合っていこうと決意しました。（黒木 寛隆）



パートナーとして

あるお客様との出来事です。2年に一度見直しが行われる診療報酬改定が2024年に行われ、その影響によって病院の経営状況が大きく変わることとなりました。そのため、理事長より今後の病院戦略の見直しを依頼されました。

新しい診療報酬が6月1日から施行されるため、通常6ヵ月程度のところを4ヵ月で戦略を検討しています。そのため、初回打ち合わせのタイミングから、通常の2倍程度の分析を行ったボリュームのある資料でスピーディーに進めていきました。一通り説明が終わった後、理事長からこんな言葉をいただきました。

「当院の道筋を立ててくれてありがとうございました。こんなに細かく分析をしてくれて、今後の進むべき方向性が明確になりました。また、これからも考えるべきことが多いため、ぜひとも一緒に取り組んでください。」

理事長からの感謝の言葉は、胸の奥から嬉しさがこみ上げるほどの言葉でした。もちろん、お客様に喜んでいただけたことありますが、「ぜひとも一緒に」という言葉が、パートナーとして認めてもらえたと思ったからです。

当社が重視するコンサルタントへの姿として、「相手への敬意」×「親しみやすさ」というものがあります。常に相手への敬意を忘れず仕事を行うこと、そして、上からの指導者としてのコンサルではなく、一緒に走っていくパートナーとしてのコンサルであることという考え方です。私はこの考え方が大好きで、医療としてプロの病院の皆様と経営のプロとしてのコンサルタントがパートナーとして一緒に走ることで、何倍にも価値を生みだせると信じているからです。

お客様からは上記のような言葉だけではなく、もちろん厳しいお言葉をいただくこともあります。ですが、パートナーとして認めていただけるように、どう相手に喜んでもらえるかを考え続けて、これからも努力をしていきたいと思いました。（永戸 涼介）



日本経営トピックス

有給取得奨励日

当社では、飛び石連休や年末年始、お盆などに有給取得奨励日が設けられています。先日のGWも4月30～5月2日が有給取得奨励日で、有給を使って10連休にしている社員もたくさんいました。この有給取得奨励日は、お察しの通り、有給消化率を上げるための取り組みです。有給休暇は、特に制限などではなく自由に取得できるのですが、まとまった休みなどはやはり周りに気を使ったり抵抗があったりして、消化が進まないということもあります。

また、当社はもともと、休みがとりにくい企業風土がありました。誰よりも長時間仕事をする事自体が称賛される風土でもあり、有給の取得にも抵抗感があったと思いますが、「取得奨励期間」の設定は抵抗感の軽減策の一つとして機能しているように思います。最低5日の有給休暇消化をクリアするために、様々なところに有給取得奨励期間が設定されています。有給を取得するかどうかはお客様とのアポイントの状況や担当している業務の進捗状況などによって、各自で判断しています。従業員の有給取得率向上に向け、計画年休とともにこの有給奨励日を取り入れてみてはいかがでしょうか。（新川 紗耶可）

セミナー事務局のひとりごと

今後の開催予定のセミナーをご紹介します。

人口減少社会における病院DX！基幹となる電子カルテ導入、見直しのポイント

▼開催日時

6月12日（水）15:00～16:30

▼テーマ

看護配置充足率からのシミュレーション、
働き手不足への対応策としての病院DX、
電子カルテ導入のポイントや事例解説 など



<https://x.gd/ewc3r>

介護トップマネジメントセミナー

新時代の介護経営 取り組み実践事例公開セミナー

▼開催日時

8月24日（土）13:00～17:00

▼テーマ

介護報酬改定が経営にあたる影響と今後の対策、
自立支援介護の実現に向けたマネジメント方法、
外国人人材も含め人材不足への対策 など



<https://x.gd/F1rIC>

その他のセミナーは以下よりご確認ください！（乾 遼一郎）

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
定期的に開催しております。

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



入社のご挨拶

國友あき乃（くにとも あきの）

4月より入社し、組織人事コンサルティング部福岡オフィスに配属となりました、國友あき乃（くにとも あきの）と申します。福岡県古賀市出身で、大学時代に就職活動をするなかで日本経営社員の方々の表情や雰囲気になやましていき、入社いたしました。

大学時代は経営学を専攻し、ワーク・ライフ・バランスを目指して企業がどのような取り組みを行っているのかを研究しておりました。また、幼少期よりピアノに触れ、大学ではジャズサークルに入るなど人と演奏することを好み、音楽を楽しんでまいりました。趣味も人と美味しいものを食べることであるなど、誰かと一緒に何かを行うことが大好きです。

日本経営に入社し、先輩方の思考の深さや同期の方の発想力に、多くの刺激をいただきながら毎日を過ごしております。まだ知識も経験も浅い状態ではございますが、お客様の目線に立ち続け、どのような価値をご提供することができるか日々考えて参ります。何卒よろしくお願い申し上げます。



針尾 朋花（はりお ともか）

4月より組織人事コンサルティング部福岡オフィスに配属となりました、針尾 朋花（はりお ともか）と申します。

出身は広島県で、大学生の頃から福岡で生活をしています。中学、高校と吹奏楽部に所属、大学時代はインターンシップ活動に尽力し、特に組織メンバーのエンゲージメント向上の取り組みやリクルート活動に携わっておりました。「エンゲージメント」という、数値で評価しづらく、アプローチの結果が組織に表れるのが長期的である抽象的なテーマに対して試行錯誤する毎日は、大変ながらもやりがいの大きいものでした。このような経験から、「働く人が自己実現に向かえる組織を増やしたい」と考えるようになり、縁あって日本経営に入社しました。

組織人事の専門知識を深めるべく、日々、様々な経験から学ばせていただいている毎日ではありますが、一日も早く日本経営の、そして私自身の持っているものすべてをもって、お客様・社会のために貢献できるよう精進いたします。何卒よろしくお願い申し上げます。



～介護報酬改定の見方～

③自立支援促進

今回のテーマは自立支援促進についてです。

2024年度改定においても、これまでの改定に引き続き、自立支援が一つのキーワードとなっています。利用者様の状態がよくなることで、介護度が下がり、事業所としては収入が下がってしまう、そのような状態を少しでも改善するために、2018年以降自立支援やアウトカムに関する加算要件が強化されてきました。2024年度の改定においても、アウトカム評価の充実のための排せつ支援加算見直しなど、多くの強化が実施されました。

現実には自宅ではどうしてもみることができないご家族も多く、レスパイトとしての介護事業所の必要性も高いと思います。レスパイトが不要なのではなく、レスパイト機能も介護事業を運営し、地域を支えていくためには必須です。そして、自立支援は、利用者様のQOLを高める、ご家族の負担を軽減していくために必要な取り組みです。双方ともに地域を支えていくために必要な機能であると考えられます。

これからの介護事業運営を考える上で、①ご利用者様の状態が維持・改善される→②事業所に対する地域からの信頼が高まる→③より多くの利用者様が利用する→④結果経営状況もさらに安定する→⑤職員処遇への還元ができる。という流れを実現することができれば、利用者様、地域、事業所、職員にとって、より良い介護事業運営になるのではないかと考えられます。

自立支援に繋がる事業運営がこれからさらに求められる中、介護現場においてご利用者様の身体的自立を促進していく上で、主に課題となる点は以下の2点です。

- ①職員が正しい自立支援に関する知識を身につけること
- ②マネジメントにより自立支援介護を現場で実践すること

①職員が正しい自立支援に関する知識を身につけること

自立支援を学ぶ機会を法人や地域で作っていく必要があると考えられます。水分量、排せつ、食事の3点について科学的な正しい知識を身につけることで、正しい判断ができるようになります。

②マネジメントにより自立支援介護を現場で実践すること

定員100名の利用者様に対して同時に全ての方に自立支援介護における身体的自立を実践することは難しいと考えられます。そのため、適切な方法で優先順位を決め、実行していく必要があります。

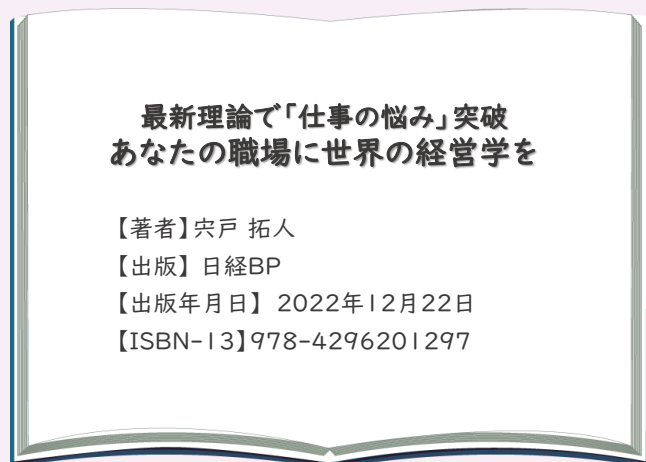
自立支援介護を実践し、利用者様の状態を維持・改善することは容易ではありません。しかし、その取り組みが積み重なることで、利用者様のQOLはさらに向上し、ご家族・地域をさらに支える取り組みになっていくのではないかと考えられます。

次長 宮本 翔

2007年4月入社。介護福祉施設の収益改善・組織・人事全般が専門分野。
2022年10月からの1年間、医療・介護機関に出向し、収益改善、組織改革を実施。
2023年10月より介護福祉コンサルティングの九州担当。



今月のBOOK REVIEW



皆さんは本を読むということに関して、どのようなお考えをお持ちだろうか。私は、読書に関する考え方は以下の2通りに大別されるのではないかと考える。

1つ目は、本を読むと他人の考えや意見に染まってしまって、独創的な考えを持つことが難しくなるという反読書的な考え方。「自分の考えを持ちたくなければ、その絶対確実な方法は、一分でも空き時間ができたら、すぐさま本を手取ることだ」との述べた哲学者のアルトゥール・ショーペンハウアーがこの考え方の代表的人物であろうか。

2つ目は、読書とは著者が過去に膨大な時間をかけて学習し、蓄積した知識と知恵を疑似体験することができる素晴らしいものとする読書を推奨する考え方。読書とは「巨人の肩に乗ることだ」と表現をする人はこのような考え方であろう。

さて、今回紹介する書籍は「あなたの職場に世界の経営学を」と題した書籍である。この書籍のコンセプトはあなたが頭を悩ませる経営や職場の課題は、あなたの職場特有の課題ではなく、多くの組織で見られる課題である。そして、そのような課題は学問の対象となり、既に一定の科学的答えが出ているとするものだ。前述した読書に関する2通りの考えのうち、後者の考え方を持つ方にはピッタリな書籍ではないだろうか。

今回は本書のなかから、4章-1「上司と部下のコミュニケーションには特効薬がある」をピックアップして、エッセンスをお伝えできればと思う。職場のコミュニケーションを円滑にし、良好な関係性をつくる一助になれば幸いである。

職場でのコミュニケーションの活性化は、あらゆる組織でメジャーなトピックの1つである。そして、昨今よく耳にする「1on1」など、コミュニケーションが増えれば、職員同士の相互理解が深まって、職場の課題が解決するといった「コミュニケーション万能論」的な考え方が巷に溢れている。これに対して、近年の経営学ははるかに厳密な検証を行っている。

まず、世間にあふれている誤解の1つが「コミュニケーションは増やせば増やすほどいい」というものである。「面談を期首や期末にしか行っていないから上司と部下はすれ違ふんだ。面談など上司と部下がオープンに話し合う機会を増やせば、チームとしての結束力が高まる！」といったような考えがこれに当たる。一見すると妥当なように思えるが、これは上司と部下の関係性が円滑な場合に限る。部下から見て上司が期首や期末に面談するだけでも苦痛に感じている場合、効果がないことは想像に難くない。つまり、職場のコミュニケーションが大切と言われて否定する人はいないが、そのあり方が問題なのである。

(次ページへ続く)

次に、ノルウェーのBIノルウェー・ビジネススクールのボード・クーバス氏らの研究グループが、「非建設的なフィードバックを行えば行うほど、部下の仕事のパフォーマンスが悪化する」という研究結果を2017年の論文で報告している。つまり「質の低いフィードバックやコミュニケーションは行わない方がまし」ということを示しているのだ。上司のあり方が、職場のコミュニケーションやパフォーマンスに影響を与えるという経験則が、科学的なエビデンスで示されたのである。

では、このような好ましくないあり方を改善するためにはどのようなことをすればいいのか。フランスのインシアードのマイケル・リー氏らの20年の論文によると、職員の関係性を変えるには、面談といった「場」を設定するだけでは不十分であり、「スクリプト」を変更する必要があるそうだ。スクリプトとは、コミュニケーションにおける暗黙のルールや模範のことを指す。つまり、上司に対して何を話すべきか、または話さないべきかといった通念や社会的なプレッシャーのことである。掻い摘んで言えば、本心では別のことを思っているが、上司の手前、無難なことを話すといった状況である。

では、この「スクリプト」を変えたいとき、どうすればいいのか。この点については多くの先行研究あるそうで、重要なのは上司が「自己開示」つまり相手の知らない自分の側面についてオープンに語ることなのだと。上司が上司の役割に対して、暗黙の決まりを覆すような自己開示を行う。（自己開示とは、厳しい上司が「アイドルが好き」と開示するといったプライベートなものではなく、仕事上において相手が自分に対して劣っている前提を覆す自己開示が有効である。例えば、上司が自分の限界について部下に打ち明けるなど。）上司が部下に奉仕することの重要性を指摘した「サーバントリーダーシップ」やエドガー・H・シャイン氏の「謙虚なリーダーシップ」もこういった姿勢と繋がるだろう。つまり、現代の経営学の知見によると、職場のコミュニケーション活性化や上司部下の信頼関係の構築においては、従来の上司像である「みんなを引っ張っていく強力なリーダー」よりも、部下に自分の弱みや考えをオープンに開示し、暗黙の決まりを率先して破壊できる上司の方が職場のコミュニケーションを変える期待値が高いと言える。すなわち、このような上司こそ、職場コミュニケーションの特効薬となるのだ。

本書では、多くの人が、言われてみればそうだよなと感じる内容が、近年の研究により単なる経験則から、科学的エビデンスに変わってきているということが示されている。これは非常に希望が持てる話である。なぜなら、科学的エビデンスがあるということは再現性があるということだからだ。再現性があればある一定のレベルでどのような組織でも適用できる。そういった意味においては、1,800円＋税（本書の価格）を支払えば、どこにいても、誰でも「巨人の肩に乗れる」のだと希望を感じていただけたら幸いである。



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覧いただけたら幸いです。

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 高岡忠助

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>