

## COMMUNICATION LETTER

## 有意味感を伝える

弊社では、年に1回、研究開発発表会を実施しています。これは、お客様に役立つサービス開発を促進することを目的とした活動の一環で、新規事業開発の部門と業務改善の部門があり、今年で25回目、四半世紀を迎えました。今年は、総計56テーマがエントリーされました。私たちのチームも両方のテーマでエントリーしまして、3分の1の通過率となる予選をなんと2つとも通過。そのうちの1つは表彰を頂くことができました。どの社員も、お客様のために懸命に取り組んでいることには変わりありませんが、私が直接関わったメンバーが表彰され、讃えられることは、とても嬉しい思いです。

表彰式の開会挨拶で、弊社役員がこのようなことを言っていました。

「本選に出場したのは20チームだが、エントリーした56チームの全員を讃えたい。エントリーする機会は全社員に開かれている。つまり、エントリーするかしないかの選択は一人ひとりに委ねられている。エントリーした人は、自分の人生の選択として、自分の意志でエントリーを決めた。今日、表彰される人も、そうでない人もいるだろうが、自らが人生の主体者として、参加してみようという選択をした時点ですでに人生の勝者だと思ってほしい。」私はとても大事な、示唆に富んだ話だと感じました。私も、賞を取れるかどうか以上に、参加することや取り組みを知っていただくことに意義があると思っていましたが、うまく言語化していただいたように感じました。

皆様も、職場でこうした取り組みをされていると、従業員に積極的に参加してもらいたいと願っていらっしゃると思います。参加を促す工夫には、参加賞を設けるなどのインセンティブもありますが、なかにはそのインセンティブ狙いに取り組む人も出てきたりして、なんだか思ったのと違う展開になることもあったりします。つまるところ、参加することの有意味感をどれだけ伝えられるかでしょう。その有意味感は外発的なものではなく、内発的に湧き出るものですから、なかなか時間がかかることもあります。こうした会に限らず、仕事は受身的にやるより主体的にやるほうが、面白さがあります。きっかけは、経営層や上司の方からの動機づけや、半ば強制されたようなことであっても、一度やってみたら主体的にやるようになったということもしばしばです。その際のヒントは、有意味感を喚起することだと、改めて気づかされました。

## 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「人事評価ナビゲーター」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』

## 良い仕組みを作るヒント

医師の多面評価と目標評価の実施をご支援しています。この2つの評価結果は年俸の昇給額に反映されます。多面評価と目標評価の結果を見た院長が「目標の評価結果が適切なのか気になる。診療科が多岐に渡るからこそ各診療科の事情を考慮しなければならない。もっと方法があればいいのに。」とおっしゃっていました。

院長の発言は「本当に頑張っている診療科をきちんと評価したい」という意図があるのだと思いました。各診療科で設定する診療科の目標値は、年俸に反映されるため、甘くなりがちです。目標の妥当性を見るプロセスはあるものの、正解がないため、目標値を引き上げるように強く言うことも難しく、解決に向けては非常に難易度が高いと感じました。

院長は昨年度も同様のことをおっしゃっていたそうです。同じ問題を来年度も繰り返さないためには、評価や年俸が決まった後の期間が非常に重要だと思いました。来年度に向けて、直前に検討するのではなく、時間をかけて評価を適切に実施するための準備や検討を進めていきたいと思っています。

「もっとこうだったらいいのに」という発言をよく耳にしませんか。このような発言は、良い仕組みを作るヒントになると思います。「もっとこうだったらいいのに」を実現するために改善策を考えたり、検討を積み重ねたりすることで、課題は解決に向けて前進していくでしょう。お客様や社員からの言葉を聞き流さず、常に意識して、お客様にとってますます良い支援が提供できるように精進してまいります。（奥野 香澄）



## 共感とビジネス

現在、エネルギー関連事業を展開されている企業を担当しています。どの業界にも、その業界における常識や慣習というものがあります。コンサルティングにあたって、業界の特徴を知ることが大切です。特にトップとの打ち合わせでは、業界の展望と今後の会社の成長戦略は大切な部分ですから、詳しくお話を伺います。

こちらのお客様にも、業界の特徴についてお話を伺いました。社長の口からは、業界の常識に対して疑問に思っていることについて語られました。こちらに詳しく書くことはできませんが、その業界における慣習には根深いものがあるようです。この社長の考える非常識な部分を解決することで、サービスの提供を受ける顧客のみならず従業員にとってもよい側面があります。しかしながら、その点にメスを入れて業界全体で解決することは難しいようです。

この非常識な部分と戦い、誰にとってもよい経営を目指すことが社長の理想の1つでした。もちろん、同業他社からすると「そんなことやってくれるな」という声があるようです。しかしながら、社長の考えに共感し、この難しい課題の解決に取り組む仲間も増えているとのことでした。

こちらのお客様は堅実に経営をしており、事業も順調に成長しています。弊社ではフィロソフィーの1つとして、「相手善し・自分善し・社会善し・将来世代善し」という四方善の考え方を社員に共有しています。しばしば、ビジネスにおいて、自社だけによいことは長続きしないという話を耳にします。不思議な力が働いていると感じます。ただ、ビジネスも結局のところ、何かしらの形で人がそこに介在します。自分だけでなく相手にとってよいことは協力者を引き寄せ、大きな波になるのではないのでしょうか。そのように考えると企業の発展段階において、経営者の思想がより高い視点に昇華することが企業の成長に必要な根源的な要素であるように思っています。（玉利 裕希）



## 目標達成のための仕組みづくり

先日、あるお客様から従業員に期待する役割について意見をいただきました。そのお客様先では、整理・整頓・清掃・清潔という4Sを法人全体に浸透させたいとのことで、役職など従業員のレベルによって異なる行動レベルを求めていらっしゃいました。具体的には、管理職未満の従業員に対して、4Sの行動を実践していることを期待していました。また、管理職以上の従業員に対しては、4Sを保つための課題を捉え、改善のための仕組みづくりを行うことを求めていました。

このご意見には、定性的な目標を達成するための要素が詰まっていると感じます。前者は指示された行動の実行のみにとどまっているのに対し、後者は目的やゴールを意識しているという違いがあります。施設内の掲示板上における4Sの実践を例にあげてみましょう。管理職未満の従業員に求められる行動としては、「施設内の掲示物の期限が切れていたら取り外す」などが考えられます。一方、今回のお客様のご意見をもとに管理職以上の従業員について考えると、4Sを実践できていない部下を注意するだけでは不十分であると言えます。まず、施設内の掲示板上が常に必要な掲示物が綺麗に掲示されている状態がどのような状態であるかを考え、その状態を保つための仕組みを考える必要があるでしょう。例えば、「新しく掲示物を貼る際、その掲示物を取り外す日にちをカレンダーに記載するように周りの従業員に指示する」などの行動が考えられます。

こちらのお客様は、従業員のレベルに合わせて役割を変え、組織全体に変革を起こすことを目指しておられました。法人全体で何らかの定性的な目標を掲げる場合、目標達成のための行動をある程度細分化して各従業員に実行するよう求めることは必要です。しかし、求められる個別具体的な行動は手段であり、その行動によってどのような状態を目指したいのかという目的や、そのゴールを考える必要があります。そして、その状態を保つための仕組みをつくることにより、目標が達成された状態を保つことができるのではないかと考えました。定性的な目標を組織全体で掲げる際、達成された状態を継続するための行動について今後も考えをブラッシュアップしてまいります。

(針尾 朋花)



## 最新レポートのご案内

### 骨太方針2024から考える病院の将来像

6月21日に骨太方針2024が閣議決定されました。

毎年の骨太方針は、閣議決定という全省庁の合意事項であり重要な意味を持ちます。厚生労働省のみの所管となる診療報酬改定よりも影響度はあると考えられるため、把握しておきたい内容です。

そこで、骨太方針2024を踏まえてお役立ちレポートを執筆しました。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。

記事はこちら



<https://x.gd/y2agT>

■「経済財政運営と改革の基本方針2024  
～賃上げと投資がけん引する成長型経済の実現～」  
(骨太方針2024)



<https://x.gd/DJsMT>

執筆者  
太田 昇蔵



## 顧客の悩みに真摯に向き合うことの大切さ

先日、お客様との商談に参加し、多くの学びを得るとともに、顧客ごとの悩みに真摯に向き合うことの重要性を改めて感じました。お客様からは、現行の賃金体系が、組織に適しておらず、評価基準が曖昧であること、特に営業実績の評価のみが重視されていること、また定年後の賃金減少が一律であること、などが課題として挙げられていました。評価基準については、営業実績だけでなくプロセス評価を重視したいという要望も強くあり、プロセスを評価に反映させることで、組織全体のパフォーマンス向上に繋がると感じました。

定年後の賃金減少については、一律ではなく努力している人とそうでない人を明確に分けたいという要望がありました。しかし、「努力している」の定義が不明確で平等感が欠如しているとの声もありました。上記に加え現状をヒアリングしていくと、社内で評価面談が実施されておらず、評価者の訓練も不足していることがわかりました。評価面談には時間がかかるため生産性が懸念されますが、目標設定と評価者の訓練を強化することで、今回挙げられた問題を解決できると感じました。さらに、管理職の成長を促すためには、面談の質向上が必要です。また、会社の業績を上げることで社員の待遇を改善したいという社長様の強い意志も伺え、評価の効率化だけでなく会社の業績に繋がることが重要であるとの認識を共有できました。これらの課題を解決するために、評価基準の見直し、定期的な評価面談と評価者の訓練、目標設定のサポートと1on1ミーティングの導入など、具体的なアクションプランを提案しました。お客様からは「非常にイメージがわきました」との嬉しい言葉をいただきました。

この経験を通じて改めて、当初から提示されている課題のみでなく、顧客ごとの悩みを引き出し、真摯に向き合い、解決策を提案することで、企業の成長に貢献できると強く感じました。今後も責任感と使命感を持ち、顧客の悩みに寄り添い、企業の発展を支えるために全力を尽くしてまいります。（森田 敬太）



## 2つの視点

先日、人事評価ナビゲーターのご案内をしていたところ、ある運送業のお客様に「この業界の行動評価や目標管理はどのような項目を目標にする会社が多いですか？」という質問をいただきました。人事評価ナビゲーターの導入を検討されるお客様は、単に業務を効率化したいだけでなく、現行の人事評価制度に不安を抱えている方が多くいらっしゃいます。このようなお客様に寄り添うことの重要性を改めて考え直しました。

私の仕事は単にお客様にわかりやすく人事評価ナビゲーターの説明をするだけではないと思っています。お客様の真のニーズを理解し、よりお客様に価値のある情報提供をしていかなければならないと改めて感じました。

今回のお客様からの質問を通して、私の知識を増やすことはもちろん、コンサルティング会社としての弊社の強みを活かし、社内のコンサルタントと連携をとりながら、専門家としての視点と顧客視点の2つの視点からより良い提案ができるようにしたいと強く思いました。（添野 里紗）



## 解に直結するものが全てではない

私が今回得た新たな気づきは、偶発的学習の重要性です。偶発的学習とは、意図せず行っている学習のことであり、仕事に直接関係しないと思っていた知識や経験が、実は能力や教養を高めることに繋がっていたという現象を指すようです。振り返ってみると、お客様との打ち合わせや資料作成時に「今のアイデアは、あの時に学んだことではないか？」と思うことが度々ありました。その経験から一見無関係に見える読書や学習が、実は自分の仕事に生かされており、偶発的学習の価値を認識することができました。

忙しい日常の中では、生産性や効率性を重視するあまり、学習するにしても、仕事に直接的に関わる知識や経験ばかりを求めがちです。しかし、これらの知識は単なる情報の蓄積に過ぎません。しかし、本当に重要なのは、知識そのものではなく、考え方や物事を捉える力を養うことです。これは偶発的学習によって培われることが多いと感じています。例えば、歴史書や哲学書、芸術作品に触れることで求める解が導き出されるわけではありませんが、創造性が刺激されることで、新たな発想に結びつくことがあります。

コストパフォーマンスやタイムパフォーマンス等、つい目先の生産性や効率性に目が行きがちですが、この呪縛から自分自身を解放することが重要であると考えます。意図的学習と偶発的学習のそれぞれが人生（仕事）において大きな価値があると思いますので、意図的学習と偶発的学習のバランスを意識した学習習慣を継続していきます。

（松永 透）



## お客様に新しい視点・道をご提供すること

入社して1か月間の研修を終え、実務に入り始めて約1か月が経ちました。この間で、いくつかの訪問に同行し、お客様の表情や言葉に直接触れるなかで、今後自分が行っていくべきことは「お客様に新しい視点・道をご提供すること」だと感じました。

例えば、ある職種の給与を年俸制にするか月給制にするか悩まれているお客様がいました。それに対して先輩社員の方が、年俸制と月給制それぞれのメリット・デメリットを説明し、今回の場合はこちらの方がいいのではないかとアドバイスしていました。するとお客様は「なるほど」と納得され、そういった視点で検討していけば良いのかとスッキリされた表情をされていました。この例では、年俸制と月給制に関する整理された情報をお伝えすることでお客様に新しい視点を提供し、「今回の場合は」という具体的な助言によりお客様に新しい道を示すことができました。このように、自分自身の知識や観点を活かし、お客様に新しい視点を提供し、寄り添うことで新しい道をつくるのが、今後の自分に求められる役割であると認識しました。

知識や観点を増やしていくために、まずは不断に自己研鑽をし、情報収集を行ってまいります。しかし自身だけで行うのには限界があると思いますので、それだけではなく社内の方々やお客様からも日々学び、吸収してまいります。また、お客様に寄り添うという点では、表面的に会話していくのではなく、お客様一人ひとりの想いにじっくりと丁寧に向き合ってまいります。

お客様が本当に感じていることは何なのか・周りに存在するものは何なのか、という視点で考えてまいります。さらに、知識や観点・お客様に寄り添うことに加えて、お客様との関わりの8~9割は対話で成り立っているため、伝える力や表現力も高め、より多くの価値を提供いたします。（國友 あき乃）



## 業界に貢献する

私は人事評価ナビゲーターのパートナーサクセスという役割を担っており、人事評価ナビゲーターの販売代理店の拡大や販売サポートを行っています。

先日、開業したばかりの社会保険労務士の先生とお話をしました。人事評価ナビゲーターに好感を持ってくださり、是非とも自社のソリューションのひとつに加えたいと仰っていただきました。

大変有り難いことに、人事評価ナビゲーターのパートナー様は直近1年で累計150社を突破いたしました。その大半が社会保険労務士法人（事務所）であり、業界としても顧問先の人事評価の高次化という領域へ関心を持っていることが伺えます。

ではなぜ、社労士の方が人事評価に関心をお持ちなのでしょう。本来、社労士の資格としての独占業務は行政機関に対して依頼者の代理人となることや、労働社会保険関連法令に基づく帳票書類の作成です。そのため、人事評価に対する業務は士業として守られた領域ではありません。

それなのに人事評価について社労士の方が取り組む理由として、市場の変化が挙げられます。昨今、AIやクラウドシステムが勢力を伸ばしており、これらの台頭によって社労士の独占業務は徐々にシステムに代替されつつあります。だからこそ、人事評価など人間の手で行わなければならない領域に注力されているのではないかと思います。

人事評価ナビゲーターは新領域に取り組む社労士の方の挑戦に大きく貢献できるクラウドシステムです。現在のHRTechの潮流としては、多くの機能を搭載するハイエンドなサービスが軒を連ねています。一方で社労士の顧問先様の規模感としましては、上記のサービスではオーバースペックで費用対効果を得るのが困難です。だからこそ、業界で最も低価格で人事評価に特化した人事評価ナビゲーターは顧問先様の経営上の課題をクリティカルに解決することができます。メインでお使いいただく中小企業だけではなくその支援をされている社労士業界にも貢献しているということに社会的な意義を感じました。（阿部 優平）



## 「感謝」が作る良い組織風土

お客様との会話の中で組織のあるべき姿についてお話を伺ったことがあります。その際、「職員同士で“ありがとう”を伝え合えるような組織にしたい」というご意見を頂きました。さらに深く掘り下げてお話を伺ったところ、「昔は、職員一丸となって地域でのお祭りを開催していたんです。その際、職員同士の会話の中には、お互いの頑張りや日頃の感謝を伝え合う光景があったんだけどね。」とおっしゃいました。このお話を聞いたとき、「感謝」こそが人を育てる良い組織風土を形成する根幹にあるのではないかと気づきました。そのように考えた理由として、仕事は誰かと協力して進めていくことが求められますが、協力を得るためには、他者との良好な関係性が必要です。その関係性を構築する上で最も重要なことは「感謝」であると考えているからです。このことについて、弊社に置き換えて考えてみました。私の所属する福岡オフィスの組織風土を一言で表すと、「面倒見のいい家族のような組織」だと思っています。

最近、私にも後輩ができ、サポートしたり、時には指導したりする立場になりました。その際、私は「先輩や上司にこういうことをしてもらったから、私も同じようにしてあげたい」という思いで接しています。この思いの根底には、「先輩や上司への感謝」があります。おそらく、私に指導してくださっている先輩や上司も同じ気持ちであると思います。つまり、組織風土の根幹には「感謝」があり、これが循環していくことが重要であると考えております。

今後とも、お客様を含め、一緒に仕事をする仲間に対する感謝の気持ちを大切にし、さらなる価値提供ができるよう日々の業務に邁進してまいります。（堤 大輔）



## 使命感の源泉は顧客

お客様から、ある協会様にて弊社で講演をしてもらえないかという非常に貴重な機会をいただきました。実際にどのようなテーマで進めていきたいのかを伺うと、明確なビジョンを掲げられており、私自身共感させていただくことも多く非常に貴重な機会となりました。

私が特に素晴らしいと感じたのは、全国的な協会から分離した福岡県の支局としてどのようにすれば会員様にもっと貢献できるのか、地域や医療に貢献できるのかという視点で様々な取り組みを考えていらっしゃる点です。組織において権限委譲されている中で、自律的に目的の達成に向けて取り組んでいらっしゃるのだと感じました。

組織においても、権限委譲をしても中々自立的に動いてくれず、積極的に指示を出して介入しなければいけなかったり、結局は上司が巻き取って対応してしまったりするといったことが起きているのではないのでしょうか。支局として半強制的に自立せざるを得ないということもあるのではないかと思います。強い使命感を一人ひとりがお持ちであることが要因ではないかと思えます。使命感の醸成には、担当者がミッション、ビジョン（なぜそうするのか）への理解、バリュー（どう判断し動いているのか）の浸透が重要だと言われています。このミッション、ビジョンにおいて、外向きな意味づけがなされているかが、その先のバリューに繋がっていくのだと思えます。

私自身も、弊社の理念、行動指針と、なぜそれが大事にされているのか、それらに基づいてどのような意思決定がなされてきたのか、また今後なすべきかを考え、お客様の成果実現という高い目標を掲げて取り組んでまいります。（福田 洸）



## ゴミはゴミじゃない

現在ご支援している企業の社長とお話した際の気づきです。こちらの企業は産業廃棄物処理を中心に事業展開しており、行政や地域企業からの大量の廃棄物を、日々運搬・処理しています。

今回、人事制度構築のため、従業員の方に業務において求める姿勢が何かをお聞きしたところ、「ワクワクしながら働いて欲しい。」ということが挙がりました。「漫然と処理作業をして欲しくない。常にゴミは生きてくる発想を持って欲しい。」忙しく作業する従業員を横目に、社長の想いを語っていただきました。

社長は廃棄物を処理する際、常に未来への資源として活用できないか考えているそうです。一つひとつ手に取り眺め、遊んでみる。そこから生まれたものを見せていただきました。どれも目を奪われるようなものばかりです。流木を組み合わせたスタンドライトやタイヤホイールを装飾した水道ホースの収納ハンガーなど、遊び心が詰まっています。一目しただけでは、廃棄物から生まれたものとは気づきません。「一見ゴミのようでも、工夫一つで、色んなものに再利用できるんだよ。」と資源の利活用を教えてくださいました。こうして生み出されたものは、地域イベントへ出店されることもあるそうです。話は盛り上がり、地元の子供たちの自由研究やデザイナーとの協業など、今後の展望が溢れてきました。

「再生事業や地域貢献活動もこんな風にどんどん展開したいんだ。」事業の可能性を見出す社長の目はとても輝いていました。物事の見方・捉え方の違いが感情や行動に影響を与えると心理学でも言われています。社長の姿は、同じ作業一つとっても、本人の捉え方次第で業務の広がり方はいくらでもあるということを教えてくださいました。

人事制度では、このような企業として大事にしたい考えを、人事方針や評価制度にメッセージとしてまとめます。社長のような従業員を輩出し、会社全体でワクワクして働けるよう、コンサルとして仕組みをつくることで貢献したいと決意を新たにしました。（黒木 寛隆）



## セミナー事務局のひとりごと

2024年8月24日に福岡天神エルガーラホールで「介護トップマネジメントセミナー」を実施します。弊社では例年、病院経営層を対象として「新春トップマネジメントセミナー」を開催していますが、この度、その介護版として約6年ぶりに実施します。弊社の拠点戦略上、介護事業所の経営支援は大阪本社を中心に取り組んでおりますが、本セミナーでは九州のお客様へお役立ちできるような企画として組み立てています。総合プロデューサーは、弊社介護福祉コンサルティング部の宮本が務め、講師陣も錚々たるメンバーで構成しています。

第一部では、介護福祉コンサルティング部の部門長である坂佑樹が講演します。入社後一貫して介護福祉事業所へのコンサルティング及び行政支援に従事しており、その経験を踏まえて介護経営における課題と解決に向けた改善策をお伝えします。

第二部では、今年弊社介護福祉コンサルティング部へ推進役として入社した齋藤貴也が講演します。齋藤は、社会福祉法人正吉福祉会様での自立支援ケア実践事例など、現場を経験したからこそその経験に基づいて解説します。

そして第三部では、社会福祉法人正和会理事長、飯田明子氏が登壇します。常時20名前後の海外人材が現場で活躍できる組織を実践してきた経験を踏まえ、人材対策の取り組みについて紹介します。  
(乾 遼一郎)

### 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

— 介護報酬改定を踏まえて —

8月24日<sup>±</sup> 13:00～17:00

参加無料 福岡対面開催(TKPエルガーラホール)

講師



株式会社日本経営  
坂 佑樹



株式会社日本経営  
齋藤 貴也



社会福祉法人正和会  
飯田 明子 氏

お申込み



<https://x.gd/CCCGh>



## 入社のご挨拶

### 小島 滉大（こじま こうだい）

この度、人事評価ナビゲーターのカスタマーサクセスとして入社いたしました小島 滉大（こじま こうだい）と申します。埼玉県新座市出身で、就職までは出身地で暮らしていました。前職は新卒で入社したBPO事業の会社で、3年間従事しました。前職の配属が福岡だったこともあり、社会人になってからは福岡で暮らしています。

前職のBPO事業の中でも、コールセンターの管理者（SV）として稼働し、オペレーターの勤怠管理やエスカレーション対応などのマネジメントをしておりました。前職の経験を活かし、よりステップアップをしたいと思い、人事評価ナビゲーターのカスタマーサクセスに従事することを決意し、日本経営に入社しました。

入社から2か月が経過しましたが、日々吸収できることで溢れています。日本経営社員の視座の高さや仕事に対する姿勢、考え方などこれまで関わってきた方よりもレベルが高く、早く追いつけるようにと考えています。

最後になりましたが、誰にとってもわかりやすく、かつ丁寧な説明を日頃から心掛けお客様から慕われるような人物になっていきたいと考えています。ひいては、いち早くお客様の"成功"に貢献できるように精進してまいります。



## 日本経営トピックス

### 帰省練習

日本経営では、「親孝行を強制する」と言われるほど、親御さんへの感謝に気づいて気持ちを伝えることの大切さ、その伝え方などを学ぶ場が設けられています。新入社員から親孝行の大切さについて実践で学ぶ機会があり、その一環が「帰省練習」です。

「帰省練習」では、初任給で親御さんへのプレゼントを購入し、感謝の気持ちを手紙に綴り、実家に帰省した際に親御さんにプレゼントと手紙をお渡しするシミュレーションを行います。照れて言葉にできなかったり、手紙を読めなかったりすることがないように、役員監修のもと行っています。

2010年入社である私の時は、感極まって泣き出す同期や照れてうまく言葉にできず研修委員にアドバイスをいただく同期もいました。帰省練習を経て、実際に帰省した際に手紙とプレゼントを感謝の言葉と共に渡すと、両親ともにとても喜んでくれて、やって良かったと思ったことをよく覚えています。

「孝行のしたい時分に親はなし」ということわざがあります。年齢を経て仕事や子育ての大変さを知るたびに親への感謝の気持ちが沸き上がってきますが、いずれ言えなくなってしまうことを理解し、すぐに気持ちを言葉や行動にして伝えていくことを大切にしていきたいと思います。（井上 夏生）

## ～介護報酬改定の見方～

### ④生産性の向上等を通じた働きやすい職場環境づくり

今回のテーマは生産性の向上等を通じた働きやすい職場環境づくりについてです。人材不足がこれからも継続していく中で、サービスの質を維持・向上させ、人材を確保していくためにも重要なテーマとなります。

今回は、以下の3点についてお伝えしたいと思います。

- ①生産性向上推進体制加算
- ②処遇改善 職場環境要件
- ③生産性向上に先進的に取り組む特定施設における人員配置基準の特例的な柔軟化

#### ①生産性向上推進体制加算

生産性向上推進体制加算が新たに新設されました。こちらは（Ⅱ）が10単位/月、（Ⅰ）が100単位/月と、点数としてはまだ、それほど経営に大きな影響を与えるほどではないかもしれません。しかし、それ以上に、（Ⅰ）の要件である、「データにより業務改善の取組による成果が確認されたこと。」が実現されることで、職員の有給取得率が高まった、残業時間が削減されたなど、働きやすい環境整備が進むことで、採用に対してプラスに働く可能性もあれば、業界全体として、介護事業所での勤務することに対する世の中のイメージを更によくすることに繋がる可能性もあります。（Ⅱ）であっても、生産性向上を実現する体制を作ることが可能な基準となっています。

#### ②処遇改善 職場環境要件

令和7年度より、処遇改善加算Ⅰ・Ⅱを取得する場合、「厚生労働省が示している「生産性向上ガイドライン」に基づき、業務改善活動の体制構築（委員会やプロジェクトチームの立ち上げ、外部の研修会の活用等）を行っている」、「現場の課題の見える化（課題の抽出、課題の構造化、業務時間調査の実施等）を実施している」のどちらからかが求められます。こちらも①生産性向上推進体制加算の取得する推進することで満たすことが可能な基準となっています。

#### ③生産性向上に先進的に取り組む特定施設における人員配置基準の特例的な柔軟化

ICT活用、安全対策などの基準を見たすことで、特定施設入居者生活介護、地域密着型特定施設入居者生活介護における配置基準が、利用者3.0人に対して（介護＋看護）0.9人に緩和される制度です。実態としては、3：1基準で運営することは難しく、2：1や1.8：1などで対応している事業所が多いと想定されます。本改訂では、3：0.9を目指すのではなく、まずは、サービスの質を維持・向上しながら生産性を高める取り組みをスタートすることを目指していくことが重要ではないかと考えられます。

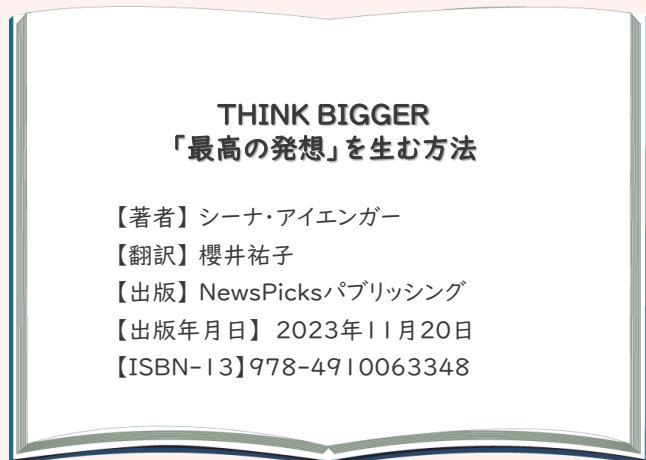
生産性向上関連加算については、要件などをみると、実現性が低い、活用しづらいなどの見方もできるかもしれません。しかし、今後も介護事業者として地域の介護を守っていくためには、生産性向上によるサービスの質の維持・向上、働きやすい職場づくりによる働き手の確保が必要になってきます。まずは、できる取り組みからスタートしていくことが未来に繋がるのではないかと考えられます。

#### 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、このような経験をしたことはないだろうか？

「多大な時間をかけたが、結局どのような課題を解決しようとしていたのか分からなくなった。」

「正解のない課題に対して全くアイデアが浮かばず、時間切れとなってしまった。」

少なくとも自分自身は、これらを経験し、痛い目を見ている。本書は、新しいアイデアや、これまでは思いつきもしなかった解決策を生み出す方法を知ることができる。診療報酬改定による要件見直し、賃上げ、物価高騰など経営環境が激しく変化し、正解が存在しない課題が多い今だからこそ、ぜひ読んでいただきたい一冊である。

著者のシーナ・アイエンガー氏は、『選択の科学』という最良の選択をするための能力開発に関する書籍も執筆している。しかし、我々の人生は、そもそも答えがない。答えがないからこそ、自分自身にとって最良の答えを探すであろう。その最良の答えを導き出すにあたって選択を迫られることがある。しかし、最良の選択をしたくとも、選択肢すら思いつかない場合がある。実際のところ、正解から逆算して、一定の価値基準に基づき、選択肢を作り出すことの方が多い。

昨今の病院経営も全く同じだと思う。「賃上げの流れを受けて給与水準をどうすべきか？」「利益を確保しつつ、患者満足度を最大限にするにはどうしたらよいか？」など無数に検討すべきことはあるだろう。

そういった課題に対して、大きく以下の3つステップが重要である。

- ①課題を選ぶ
- ②課題に対する施策を領域内外で探す
- ③課題や解決策に対して他者はどう感じるかを考える

まず、「①課題を選ぶ」ということだが、当たり前を感じた方も多いただろう。しかし、課題を検証したところ全く別の課題が表出し、また振り出しに戻ったということもある。選んだ課題を解決することでどのような状態になるのかといった影響を意識できていない事が要因である。だからこそ、なぜその課題を解決すべきなのか、解決することによってどのような状態を目指すのかを整理し、課題を選ぶことが重要なのである。その際に有効なのは、課題を文字に起こして定義することである。文字は概念を可視化することができる手段だと自分自身は思っている。課題を文字に起こして視覚的に確認しつつ、言葉でニュアンスを確かめ、課題に対する認識がずれることが少なくなる。実際、弊社オフィスには大きなホワイトボードが何台もあり、打ち合わせの際にはホワイトボードに課題や課題に対する検証事項等、アウトプットイメージなどを言語化して、課題に対する認識が逸れないようにしている。

(次ページへ続く)

そして、「②課題に対する施策を領域内外で探す」ということだ。本書の中では「アイデアの質は組み合わせるピースの質で決まる。課題で行き詰るのは、恐らくパズルのピースが足りないからだ」と書かれている。ゴッホや自由の女神を作ったバルトルディも過去の作品の良い要素を組み合わせる一つの作品を創り出している。医療業界は医療法や診療報酬などの規制があるため、なかなか他業界の知見を容易に取り入れることができない。一方で、物価高騰や人手不足、診療報酬改定による要件の厳格化などにより病院経営はより一層厳しさを増しており、業界内の知見のみでは、解消できない課題も多くなってきているとコンサルティング支援の中でも感じるが多い。そして、最後に「③課題や解決策に対して他者はどう感じるかを考える」についてだ。当たり前だが、自分と他者は感じ方が全く異なる。

自分自身は良い解決策を立案したと思っても、解決策を実行する現場の方は良く思っておらず、いざ実行する段階になると改善が進まないケースがある。課題に対する解決策を実行する前に、解決策を実行する目的は全員と共有できているか、それぞれの役割や責任などは明確となっているかなど改めて考え直してほしい。一歩立ち止まって考える時間を設けることでより納得性の高い解決策を生み出すことができ、課題の解決度合いがより高まってくる。

この①～③のステップを踏むことで課題を解決するための最高の発想を生むことができるだろう。ぜひ、手に取ってほしい一冊である。（加古 颯馬）



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>