

## COMMUNICATION LETTER

## 地域における持続的な医療・介護サービス提供を考える

私は、「病院の建替え支援」の専門チームとして、事業戦略の検討や事業計画策定を支援することが多いため、各事業者の10年20年先の未来、地域の医療・介護体制の未来を考えることも当然多くなります。また、建替えの検討の中で、事業承継を考えることも多くなってきています。

厳しい医療・介護業界において、現在の経営状況も大事ですが、「地域に将来どんなサービスを残すのか」という問いを考えて、大きな経営的意思決定をしてもらうことが増えてきました。クライアントの経営者と検討した結果、将来的に病院としての事業運営を止めるという意思決定をされることもありますし、地域に医療サービスを残すためにM&Aを進めることを意思決定されることもあります。クライアントの事業者様の意思決定や、我々のコンサルティング支援が、各地域の未来の医療・介護サービス提供体制に大きな影響を及ぼすのだと、改めて認識させられます。

この1年だけでも、様々な検討支援を行いましたので、一部の意思決定事例をご紹介します。

- ・約5年以内に借入金をほぼ完済させて、病院ではなく診療所として事業運営をする
- ・地域の将来人口の激減を踏まえて、単独病院での建替えをせず、地域の急性期病院との統合・再編（急性期機能の集約）を目指す
- ・将来的な働き手確保の難しさを踏まえて、投資効率のみを重視せず、少ないスタッフで任せる事業モデル、建物設計を意図する
- ・病院の建替えを今後の事業戦略の核にして、その他介護事業等を縮小し、病院事業・新病院建物中心の事業再編を行う
- ・自法人の財務力だけでは建替えができず、M&Aにより建替えを実現させ、地域での事業運営を継続する

コンサルティング支援先の「経営のさらなる発展」、「医療の質の向上」などを中心にご支援をすることが多くありますが、「持続的な医療・介護サービス提供モデルの設定」という意識が、より重要な論点になってきました。建築費を含む物価高騰、働き方改革による診療体制の制限、働き手確保の難化などに対応する事業モデルを作っていくことは、非常に難しい課題であると認識していますが、業界関連の多くのステークホルダーと協力をしながら、地域に医療・介護サービスを持続的に提供できる体制を、事業者様とともに実現させていきたいと思えます。

## 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』

## 抽象度を高める

医師マネジメントシステム見直しの支援先の理事長にヒアリングをさせていただきました。法人として大事にしたい想いを伺う中で、最近見直しをされたパーパスについて触れられました。そのパーパスは、とても抽象度の高いものでした。さらに、あえて漢字ではなく平仮名を使用するなど、意識的に抽象度を高めていました。

このパーパスを拝見して、非常に素晴らしいものだと共感する一方で、ここから具体化して現場に落とし込む支援をしなければならないという使命感を感じました。理事長も同じ想いをお持ちであり、各事業所、従業員一人ひとりがこのパーパスを解釈し、具体化してほしいということを願っていらっしゃいました。なぜ、抽象度を高める必要があるのでしょうか。

皆様の組織でも、組織としての方針を立てたものの、すぐに「じゃあ、具体的にどうしたらいいの?」といった話が上がってくることはないでしょうか。確かに、誰が何をいつまでにやり切るのかを決めるまでが計画でしょうし、それが無い状態というのは不安を感じるものです。一方で、具体的な話ばかりになってしまうと、そもそも自分たちは何を目指しているのか?ということが曖昧になり目標達成という手段自体が目的化する状態になってしまいます。一つひとつの目標を達成した先に何が得られるのか、自分たちは何を実現したいのかという共通のゴールを明確にしておくことが重要なのです。

今回のヒアリングからは、誰に対してどのような価値を提供するのかという部分を考え尽くし、組織の目的を明確にすることが経営者の役割であり、その目的を具体化し、実現していくのが役職者、ひいては従業員の役割だと気づかせていただきました。引き続き、パーパスの実現に向けてご支援してまいります。(福田 洸)



## よい雰囲気とは

先日、人事評価制度を構築している法人で、役職者の方と部下の期待人材像について意見交換をするワークショップを行いました。1時間程度という短い時間であったものの、とても良い雰囲気の組織だと感じました。それは、参加者同士の『リスペクトの気持ち』が色々なシーンで見られたからでした。

例えば、部下の期待人材像について個人で考えていただいた際、皆さん次々と意見を書き出しており、ペンが止まる方がいませんでした。このことは、常日頃から部下に関心を持ち、部下の行動をよく見ているからこそその行動であると考えます。

また、グループで部下の期待人材像について意見交換をしていただいた際、開始と同時に意見を共有し合い、臆することなくお互いに発信し合える関係性がうかがえました。そして、グループでの議論内容を全体で発表していただいた際、全員が発表者のほうを向いて傾きながら聞き、発表が終わると自然と大きな拍手が生まれていました。一見当たり前と思われるかもしれませんが、こういったワーキングの際には、我々が拍手を促したりするケースも多いものです。しかし、この法人はそれが自然と行われていました。

従業員同士の人間関係や組織の雰囲気は、お互いへのリスペクトの気持ちが土台にあるものです。いくら部下に対する注意の仕方のスキルを学んで実践したとしても、その根底に相手を尊重する気持ちがなければ、部下と良い関係をつくることはできないはずです。一緒に働く仲間を大切に思い、その気持ちが自然と行動に表れているこちらの法人は、とても良い組織であると感じました。こういった方々の想いをくみ取り、しっかり言語化していくことで、さらに良い組織に繋がる仕組み作りができるよう、より一層尽力してまいります。(針尾 朋花)



## リーダーの影響力を高める仕組み作り

私の支援先で、上手くリーダーの影響力を高め、部署運営の自走を実現している事例がありましたのでご紹介いたします。

そのお客様先では、組織全体の業務改善・改革を推進するための専門部署を設立されていました。ここ最近、この部署の動きが活発化し、どんどんと良い方向に向かっていくと伺ったので、その要因をお聞きしたところ、リーダーの影響力を活かした工夫がなされていました。それは、『その部署が行っていること、目的・意義を部署長から発信させ、それを院長が高く評価する発言をしていった』ということです。ポイントは『院長が発信する』のではなく、あくまでも発信者は部署長であるとのことでした。なぜそのようにしたのかを聞いてみると、以下のような意図があるとのことでした。

「組織として目指したいのは、経営者が号令をかけずとも、自分たちで考えて推進できる体制です。であれば、部署長に主体になってもらいたい。ですから、発信・活動の推進は彼らが行い、あくまで私（院長）は、評価するという立場に徹する。そのことで彼らの主体性と影響力を高めてあげられると考えたのです。」

このやり方によって、この部署のリーダーの影響力はどんどんと高まり、現場からの相談も増え、協力関係が少しずつ増えていったようです。加えて、院長が評価することによって、部署のメンバーにとっても承認の機会となり、モチベーションの向上にも繋がったようでした。

なかなか皆が動いてくれないために、院長から発信してもらうというパターンはよくあります。確かに短期的にはそのほうが早いでしょうが、毎回院長が号令を発するにも限界があります。取り組みを進めつつも、その部署自体の主体性を高め、自走できるような状態に持っていく必要があります。部署長を発信者とすることで、部署長の影響力と部署の主体性を伸ばし、院長はその取り組みを承認しながら適度な影響力を発揮していく。組織のバランスを崩すことなくモチベーションの向上・目標達成に寄与できる非常に優れた考えだと感じました。きっと部署の方々も自分たちが進めていかねばならない、と使命感を感じたでしょうし、自信にも繋がったのではないかと思います。

『自分が代わりに発信する』、『当事者に発信させて、それを評価する』、似ているようで見え方が全く異なるアプローチですが、影響力の発揮の方法の多様さを実感させられた、非常に勉強になる機会でした。（山崎 太郎）



## お役立ち情報のご案内

### どこから取り組む？ 職員の定着率を高める方法

新年度の慌たじさが落ち着き始め、「新入職員もようやく職場に慣れてきたかな」と思った矢先に出された退職願。「最近の若い人はすぐに辞めてしまう」と嘆く前に、組織として手を打てることもあるかもしれません。職場の定着率を高めるためには一体何から考えたらいいか、コンサルタントが約3分で解説します。

／ 詳細はこちら ／



<https://x.gd/2wHbR>

## 清掃活動がもたらすもの

先日、朝一番の会議に参加するため、始業後間もない時間にお客様を訪問したところ、従業員の皆さん全員で職場の清掃をされていました。朝の何気ない風景かもしれませんが、役職等に関わらず全員で実施されている職場は意外と少ないのではないのでしょうか。

こちらの法人様では、「FISH哲学」を実践されており、掲示物や事業所内の飾りつけ等からもその組織風土を感じることができるのですが、朝の清掃活動もFISH哲学を浸透させる一翼を担っていると考えます。

FISH哲学とは、アメリカの西岸部・シアトルにあるパイクプレイス魚市場から生まれた組織を活性化するためのマネジメント手法です。「注意を向ける (Be There)」「遊ぶ (Play)」「喜ばせる (Make Their Day)」「態度を選ぶ (Choose Your Attitude)」の4つの行動原則で構成されており、この4つのマインドを持って仕事に取り組むことで、職場を活性化させることができるとされています。

FISH哲学は、「注意を向ける」という行動から始まりますが、これは、周りの人が必要としているものに気づくということです。周りの人の状況に気づくためには、身の回りを綺麗にしておく必要がありますし、清掃活動の中でコミュニケーションを取ることで、相手の様子が普段と違うことや困っていることに気づけるということもあるのではないかと考えます。

弊社でも、朝は全員で清掃活動を行っていますが、改めてその活動を行う目的について再認識させていただきました。(馬渡 美智)



## 会話が生み出す価値

日々のお客様との打ち合わせを通じて、会話が生み出す価値を実感しています。

先日のあるお客様との人事制度に関する打ち合わせでは、お客様同士の会話が活発になっていき、「こんな活用方法もあるんじゃない?」「このような人材もいるんじゃない?」といった具体的な会話が、組織内での人事制度の実際の運用に役立つ議論へと発展していきました。お客様同士が一つの組織として会話している様子を見て、会話がもたらす価値を改めて感じることができました。

その価値の一つとしては「認識の統一」があるかと思います。その打ち合わせでは、行動評価表に記載された特定の行動を実際に行っている職員がいるかどうかについて、お客様同士で議論が交わされていました。結果として、「そのような従業員はいない」という認識が共通のものとなったうえで、その後の議論に進むことができました。

お互いが想像しているよりも、個々人が持っている想いや感じていることは多いものです。それらを積極的に言葉にすることで、互いの認識を統一し、物事を前進させる力に変えることができると思います。

他にも「考えの深化」や「関係構築」など、会話が生み出す価値は多く存在します。私もお客様やチームメンバーと、まずは会話の量を重視し、多様な会話を積み重ねて生み出される価値を見過ごすことなく汲みとり、今後の支援に活かしていきたいと思います。

(國友 あき乃)



## 「あったらよかった！」を実現する

皆様にも、「こういうものが、あったらよかったな…」と思った経験はございませんか。

先日、お客様先で管理職・監督職層の方とのプロジェクトを行った時の出来事です。テーマは、一般職の人事評価表の作成です。具体的には、初任職員（3年目以下の方）と中堅職員（5年～10年目の方）に対する期待役割とその期待役割を遂行するために必要な行動（能力）の例を書き出し、形にしていくものです。

プロジェクトを進行する中で、多くの意見が集まりました。そして、一つひとつの行動を具体化（言語化）していく中で、「こういうものが、前からあったら良かったね！私たちの時にはなかったから…」というコメントがありました。そのコメントの真意を伺ってみたところ、自分たちの入職した時代は、何事も背中を見て学ぶことの重要性を説かれ、具体的に何が期待されているのかが不明確であり、それが不安の要因になっていたとのことでした。その時に立ち返ると、「具体的に示してもらえると、成長目標が理解できる」ということを知り、先ほどの言葉が漏れたようでした。

つい部下や後輩への教育の話になると、どこか「自分の時はこうじゃなかったから…」と対比してしまう瞬間があると思います。しかし、自分がたどってきた成長線を、いかに早く部下や後輩に超えてもらうか。そのサポートの仕方を考えるという目線が大事なのだと改めて感じました。

評価の基準を作成するという厳しい目線になってしまいそうな場において、部下や後輩の立場になって見た時にどうだろうかという目線での話し合いが自然と行われたことに、深い温かさを覚えました。私も「あったらいいな」をキーワードに、より良い職場づくりのために何ができるか、という目線を大切にしたいと思います。（松永 透）



## ひとことの大切さ

お客様先で研修を実施した際のことで、研修終了後に、ある幹部の方から研修中に発した短いフレーズについて、「あのフレーズとてもいいね。僕も今後使わせてもらうよ。」と、ありがたいお言葉を頂戴しました。上手く伝わるように、また記憶に残るようにこだわった点がお客様に伝わったということ、とても嬉しく感じました。

そして、その際に私がフレーズにこだわるきっかけは何だったのだろうかと考えました。それは、これまでに私にご縁をいただいた多くのお客様からの言葉に影響を受けているからだ、改めて感じました。これらのお客様の言葉も、短い中に伝えたいことや大切にしたい想いが詰まっていました。私が人事評価表を作成する際に必ず思い出す、ある病院の副理事長のお言葉であったり、ある精神科病院の理事長の人材育成や上司の在り方についてのお言葉であったり、いずれも短いものですが、今でも強く記憶に残っており、必要な時に思い返されます。

今回の研修を通じて、これらの方々の言葉のように、その人が必要とする時にふと思い返して、ほんの少しでもその方の行動をポジティブにしていけるようなフレーズを届けていこうと決意を新たにしました。そして、このような出会いがあることに改めて感謝しました。

（藤原 将平）



## 使命

「私たちの使命は、お客様の組織成長に貢献することだ。」人事評価ナビゲーターという人事評価システムの提案を行う度に、この使命を再認識します。例えば、お客様から「日本経営にしかできない評価制度の設計と運用のサポートが非常に助かっている」とのお言葉をいただくと、当社の専門知識と経験を高く評価していただいていることを実感します。また、「システムを選定する際に重要視しているのは、業務効率化だけでなく、制度運用に関するサポートを受けられるかどうかである」とのお言葉をいただいた際は、日本経営が提供しているサービスの価値がお客様に届いていることが分かりました。

私は人事評価ナビゲーターの営業を担当していますが、システムを導入いただくメリットは、単に業務効率化にとどまらず、適切な人事評価による社員の意欲向上が、企業の成長を促進させるということを積極的にお伝えしています。また、システムは導入して終わりではなく、導入後もより良い評価制度の構築と運用を継続させていくことが必要であり、私たちはその支援を通じてお客様の成長に貢献したいと考えています。

今後、私自身がさらにお客様に貢献するために、弊社の人事コンサルタントと連携し、人事評価の実務運用に関わる機会を増やしていきます。この取り組みによって、システムだけでなく人事制度全体に関する幅広いお悩みに寄り添い、お客様のより良い未来を共に築くことができると確信しています。既に人事評価ナビゲーターをご利用いただいている皆様には、日本経営の価値を最大限に感じていただきたいと思っています。ぜひ、人事制度に関するご相談をお寄せください。（井手 菜波）



## 「日本経営」という信頼

先日、福岡国際会議場で行われた「日本医療マネジメント学会（※）」に、人事評価ナビゲーターとWaculbaの出展者として参加させていただきました。そこで、当社の諸先輩方が築き上げてきた「信頼」というものを実感いたしました。

全国から医療機関の方々が数多くお見えになりましたが、これまで医療・福祉分野で多くのコンサルティングを行ってきた日本経営は、経営支援、人事制度構築などの分野ではありがたいことに認知度が高く、立ち寄っていただくお客様も多くいらっしゃいました。弊社の評価システム「人事評価ナビゲーター」をご紹介した際、システム自体のをご存知でなくても「日本経営さんの商品ならしっかりしてそうですね」や「さすが日本経営が提供するシステムですね」との評価をいただきました。このようなお言葉をいただき、手前味噌ではありますが、日本経営という会社が積み上げてきたものの素晴らしさを実感しましたし、お客様に支えていただいている現在があるのだということに感謝の念を抱かずにはいられませんでした。

現在私は、一般企業の方々と面談する機会が非常に多くあります。一般企業の間では、支援実績は増えつつありますが、まだまだ認知はされていません。これから実績・信頼を構築していくフェーズにあります。そう考えると、大げさかもしれませんが、自分自身の一挙手一投足が、今後の会社としての信頼に繋がってくると思います。

私は営業職として、一番最初にお客様と接することが多い立場にあります。会社として積み上げてきたものをしっかりと繋いでいくことはもちろんですが、将来の信頼・ブランドを築き上げるための、先駆者的な立場だと思っています。日本経営の良さ、コンサルティングファームにおける営業職として、一つひとつの言動にもこだわり、お客様に寄り添ったサポートをしていこうと強く感じました。（當村 拓真）

※参考資料：<https://www.congre.co.jp/jhm2024/>



## チームとしてお客様に寄り添う

先日、当社のパートナー企業様経由でご紹介いただき、人事評価ナビゲーターユーザーのお客様とのご面談の機会がありました。そのお客様からは以前より、「人事評価ナビゲーターで360度評価を実施できないか？」という相談をいただいております。通常、人事評価ナビゲーターにおいては、垂直評価（上司が部下を評価する方式）の実施を目的として使うことがほとんどであり、今回のご相談も当初は対応が難しいのではないかと考えておりました。しかし、お客様がどのように360度評価を運用していきたいかなど詳細を伺っていく中で、どうにか実現できないかという想いが湧いてきました。

そのため、自分だけではなく、人事評価ナビゲーターの営業メンバーやカスタマーサポートチームのメンバーなどの力も借り、運用方法のご提案をさせていただきました。その結果、ご提示した案で一度検討いただけることになりました。何とかお客様の想いや実現したいことに寄り添うことができたと感じています。

この経験を通して、私はチームメンバーの力を借りてお客様の想いに最大限に寄り添うことの大切さに改めて気づくことができました。おそらく私一人での対応であれば、良い解決策が浮かばず、お客様への支援も難しかったと感じます。今回のように、チームメンバーの力を借りること、時には膝を突き合わせて意見を出しあったことが、解決策の提案に繋がりました。また、ご提案にあたっては、お客様との信頼関係を構築することも大切だと改めて気づきました。人事評価制度は法人運営において大事なツールであるとともに機密性の高い情報でもあります。そのような情報を外部の企業に共有すること自体が当たり前ではないことを今一度認識し、信頼いただいたうえで、その情報を共有いただけるように、お客様との信頼関係の構築も引き続き大事にしていきたいと思えます。

今後もお客様からいただいたご意見一つひとつに対して、私個人だけではなくチーム全員で向き合いながら、より良いサポートができるように努めてまいります。

（椋木 歩）



## 日本経営トピックス

### オフィサーカンファレンス

福岡オフィスでは月に一度、オフィサーカンファレンスという経営陣・経営幹部層を交えた会議を実施しています。この会議の目的は、経営陣・経営幹部層への活動報告・相談、取り組みの紹介です。また、他拠点の従業員をゲストとして招き、他部門、他事業所の着眼点からの意見やアドバイスをいただいています。

報告や相談後の意見交換では、経営層ならではのハッとさせられるような助言や、他部署からの新しい視点の意見をもらえる機会となり、新たな連携が生まれることもあります。また、会議終了後には懇親会を通じたコミュニケーションを図り、顔の見える関係を構築しています。

我々の仕事には、常に時代や環境に応じた変化が求められます。常に広い視野、高い視座、複数の視点から物事を見るためにも、このような機会を設定しています。

これからもお客様へ最善のサービスを提供できるよう、歩みを止めず精進してまいります。

（濱田 成美）



## 理念は100万回の会議に勝る

皆さんは自分たちの組織の理念をどの程度まで認識し、理解しているでしょうか。理念という言葉調べてみると、以下のような意味が見つかります。

=理念=====

①ものの原型として考えられる、不変の完全な存在。

②事業・計画などの根底にある根本的な考え方。

=====

これらの定義から、組織が何のために存在するのか、その存在意義や使命を示すものが理念であると言えます。この理念の重要性を、先日お客様との打ち合わせ中に強く感じた出来事がありました。

あるお客様の新病院の建替えに向けた会議でのことです。新病院の戦略について、経営陣が集まり、これまで会議を行ってきました。私たちも新病院の方向性を決定するために、データに基づいた提言を行っていました。新病院が取るべき戦略を決定する際、様々なデータや現場の意見が出され、3つの選択肢まで絞り込まれましたが、そこから先の決定が会議内で困難を極めていました。その時、組織のトップが「我々の理念は、この地域の患者に医療と介護の領域で一体的にサポートすることである。改めて、自分たちの理念に沿った病院を作っていこう。」と経営陣に呼びかけました。

その後は、会議の参加者が出した様々な意見を採用した中途半端な戦略の候補はなくなり、「理念」という一本の軸に沿った戦略が考え出され、決定していきました。

この経験を通じて、私は改めて理念の重要性を痛感しました。よく昔から日本人は譲り合いの精神や角を立てないように、会議内で様々な人の意見を取り入れようとします。その結果、中途半端な答えになってしまうことがしばしばあります。ただし、それでは、経営の観点から見ると、方向性が定まらない戦略となってしまいます。メリハリのある戦略を取るためには、誰にサービスを提供しているのかを立ち返り、そのサービスが体現している理念に沿った経営を行うべきだと思います。その判断の最終的な拠り所となるのが理念だと思います。組織の確固たる理念は100万回の会議に勝る、まさにこのことを体感した出来事でした。（永戸 涼介）



## 残暑見舞い申し上げます

立秋を過ぎましたが、なお一層の暑さが続いております。皆様におかれましては、いかがお過ごしでしょうか。日中の暑さも厳しい折、どうかお身体に気をつけてお過ごしください。

当社も暑さに負けず、皆様により良いサービスを提供できるよう精一杯努めてまいります。

今後とも変わらぬご愛顧のほど、よろしくお願ひ申し上げます。残暑厳しい中ではございますが、皆様のご健康とご多幸を心よりお祈り申し上げます。

2024年8月



## ～介護報酬改定の見方～

### ⑤外国人介護人材に係る人員配置基準上の取扱いの見直し

今回のテーマは外国人介護人材についてです。

これまで、就労開始から6カ月未満のEPA介護福祉士候補者および技能実習生（以下「外国人介護職員」という。）については、日本語能力試験N1又はN2に合格した者を除き、両制度の目的を考慮したうえで、人員配置基準への算入が認められていませんでした。しかし、就労開始から6カ月未満であってもケアの習熟度が一定レベルに達している外国人介護職員がいる実態なども踏まえ、今後は一定の要件を満たせば、就労開始から6カ月未満であっても人員配置基準に含めることができるようになりました。実態として、人員基準ギリギリで職員を配置している事業所はまだ少ないと想定されますが、今後、さらに人材不足になることを踏まえると、今回の見直しは将来的には多くの事業所で活用されると考えます。

実際、日本における生産年齢人口は大きく減少していくことが想定されています。それに伴い、ユニットの一部閉鎖など事業を縮小しなければならないケースも想定され、継続自体が難しくなる事業所もさらに増えてくると考えられます。したがって、外国人介護職員の雇用を含め、人材をいかに確保するのが、事業所が今後も地域を支える存在であり続けるための重要事項です。

また、外国人介護職員は、国内で特定技能として勤務している場合などはすぐに採用・勤務開始が可能です。が、実情まだまだ供給が安定していない状況です。そのため、技能実習あるいは特定技能として日本で働く人材の、海外からの直接採用ルートの整備が必要です。まずは、法人としてどの国から外国人介護職員を受け入れるかを決定し、送り出し機関（外国人介護職員を日本へ送り出す機関）を選定したうえで、面接を行う必要があります。なお、採用決定後に各種準備を行うため、外国人介護職員の方々が入国するまでには実質3～6カ月以上の期間を要します。（特定技能、技能実習など、どの制度を利用するかにより異なる）そのため、外国人介護職員の雇用は意思決定してから1年程度のタイムラグが発生することを見込み、計画的に取り組みを進めていく必要もあります。

また、就労開始後、技能実習であれば3～5年、特定技能であれば5年で帰国することも念頭に置いておく必要があります。せっかく育成した職員が3～5年で退職することとなれば、事業運営にも大きな影響を及ぼします。なお、日本で継続的に働くために、介護福祉士の資格を取得することが一つの方法と考えられますが、資格取得は簡単ではありません。このように、外国人介護職員を雇用するための制度の特性も踏まえ、法人としてどのように外国人介護職員に活躍してもらえる職場をつくっていくのかを描いていくことも必要です。次回のレポートでは、外国人介護職員が活躍できる職場づくりについてお伝えします。

#### 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、医療機関・介護施設に出向し、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。



# Es Navigator II 2023年度病院活性度ランキング



2023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2023年4月～2024年3月にES Navigator IIを実施された93病院、13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 地方独立行政法人 佐賀県医療センター 好生館
- 2 国保水俣市立総合医療センター
- 3 匿名A病院

## 病院（200床未満）の部

- 1 社会医療法人藤本育成会 大分こども病院
- 2 医療法人玖寿会 高田病院
- 3 医療法人社団邦生会 高山病院

## 介護・福祉の部

- 1 匿名B施設
- 2 社会福祉法人生活クラブ
- 3 匿名C施設

## ／ 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

ESNavigator II 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BOOK REVIEW

### コンセプトの教科書

【著者】細田 高広  
 【出版】ダイヤモンド社  
 【出版年月日】2023年5月31日  
 【ISBN-13】978-4478116340



“価値の言語化”は何をするにおいても非常に大切なことである。上手くいった取り組みが、なぜ上手くいくのか。その背景を考察すると、内容や実行力が秀逸というのはもちろんのこと、共通しているのはコンセプトが明瞭であるという点である。それらを機に「コンセプトとは何か」、「コンセプトはどのように作られるのか」と改めて深く考えるようになった。そこで出会ったのが、今回紹介する「コンセプトの教科書」である。この書籍は、新しい価値を生み出すためのコンセプトメイキングを学ぶための教科書となっている。

コンセプトとは何か、コンセプトを導き出す問いの立て方から、フレームワークの使い方等を紹介し、スターバックスの「第3の場所」、エアビーアンドビーの「世界中を自分の居場所にする」など聞き覚えのある企業のコンセプトを具体例に出しながら詳しく解説してくれる1冊となっている。今回は本書の中から、第1章「コンセプトとはなにか？」から役割や定義を中心にご紹介し、2章以降で紹介されているコンセプトの考え方についていくつかピックアップしてお伝えできればと思う。各事業のあり方や新規事業の方向性を検討する際の一助となれば幸いである。

コンセプトという言葉を辞書で引くと「全体を貫く新しい観点」（『明鏡国語辞典第2版』）などと説明されているが、ビジネスシーンにおいては企業の存在意義を示す核心であり、「価値の設計図」だと言える。この点について、エアビーアンドビーのエピソードを踏まえて紹介する。創業者ブライアン・チェスキーは、ルームメイトとともに空き部屋にエアベッドを置き、朝食を提供することで宿泊客を迎えるサービスを開始した。大規模イベント時の宿泊難を解消することで注目を集めたが、成長には限界がありブランドとして選ばれるために何が必要かを考えるきっかけとなった。その際、最初のゲストと地元で評判のカフェに行ったり、バーと一緒にお酒を飲んだり、見知らぬ人同士だったのに別れるころにはすっかり友人になっていたという原体験から、ブライアンは「Belonging」の概念を得て、「世界中を自分の居場所にする」という企業コンセプトを確立した。2020年12月の上場時には、コロナ禍の中でも10兆円を超える時価総額を記録し、「テック企業」から「おもてなし企業」へと変貌を遂げ、目覚ましい成長をみせた。

エアビーアンドビーの例を通して見ると、コンセプトはビジネスに一貫性をもたらし、「企業が何のために存在するのか」を示す核となる言葉であり、顧客が対価を支払う根拠となる。これは関わる全てに影響を与える「価値の設計図」と言える。

まとめると、以下の通りとなる。

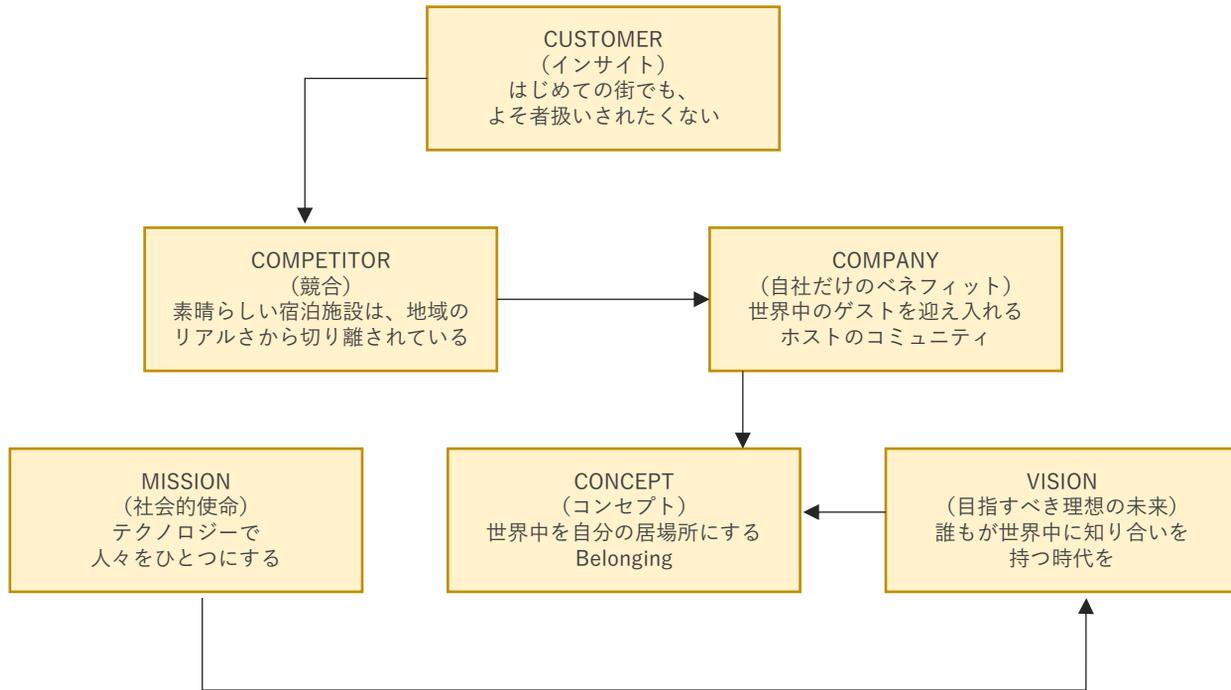
【定義】コンセプトは、価値の設計図。

【役割】①判断基準になる ②一貫性を与える ③対価の理由になる

コンセプトを考えるに際、「意味ある問い」を作るところから「意味のあるコンセプト」が生まれると解説されている。本書で言う「良い問い」とは、問いが誘発する答えの幅を指す「自由度」と、答えることで生まれる社会・生活への影響力を指す「インパクト」の双方が高いものであると定義づけられている。このようにして導き出された問いができれば、ストーリーの形式に当てはめながら解を考えていく。ストーリーの形式は、「インサイト型ストーリー」「ビジョン型ストーリー」の2つの方法が紹介しており、2つを繋ぐと次ページの図のように整理される。

(次ページへ続く)

【エアビーアンドビーの場合】



本書を通じてコンセプトの重要性を再認識したとともに、ご支援において、「顧客と従業員にとって良い会社を作るにはどうすれば良いか」という問いに答えることは重要だが、より高い視点から考えることで、さらに良い支援が可能になると感じたので、今後のコンサルティング支援でも活かしていきたい。コンセプトを考えることは、価値を言語化する行為であり、「誰に」「何を」「どのように」提供するかを明確にすることで、取り組みの成果が左右されると考える。本書は、将来の方向性や新たな取り組みを考える全ての人にとって有益であると思うため、ご一読いただければ幸いです。（堤 大輔）



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 高圓忠助

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>