

神は細部に宿る

私はコンサルティング支援後のお客様についても、近くに寄った際などは訪問し、その後の状況をお聞きすることがあります。

先日、2病院の合併に伴う人事制度を昨年3月に設計し終えた病院を訪問することがありました。実は、昨年も同時期（納品終了数ヶ月後）に訪問し、その際は等級制度と評価制度の運用開始後の状況をお聞きしていました。今回は、その次のステップである、新賃金制度の運用開始間近での訪問となりました。私が訪問した日の数日前に最終の新賃金制度の職員説明会を終えたということで、新制度での給与支給とその反応を待つのみとなっていました。

弊社による人事制度設計の支援自体は昨年で終わっていましたが、その後も人事の担当者が院内説明会を実施したり、考課者研修を弊社にご依頼いただいたりと、制度を活かすために丁寧に運用を進めていらっしゃる事がよく伝わってきました。

我々が関わり始めた当初は、人事制度を融合しないまま異なる病床機能の病院を合併したため、同じ職場にいるスタッフ間の処遇差が目につくようになり、不満が出つつある状況でした。しかし、約3年間の取り組みの結果、無事に組織融合が進んだ事例です。

昨年訪問した際も「（複線型人事制度の）ワークライフバランスコースを設けたおかげでOB・OGの方が戻ってくる例がありました！」という嬉しい報告を聞きました。今回の新賃金制度説明会も、質疑応答の時間をしっかりとった丁寧な進め方されたということで、大きな反発はなかったということでした。

M&A後の組織融合をPMI（Post Merger Integration）と呼びますが、まさにPMIのケースです。生産年齢人口が減少する日本では、こうした合併や統合が増えると思います。M&Aとその後の円滑な事業開始という狭義でのPMIだけでなく、こうした組織融合まで踏み込む広義のPMIを実現しなければ、組織のリソース効率向上や、その後のDXなどの真の効果は発揮できないと思います。

訪問の最後には「次はDXを進めたい」とおっしゃっていました。「神は細部に宿る」という言葉もありますが、リソース効率向上や、その後のDXなどの成果を享受するには、真のPMIを実現できる丁寧な進め方が必要なのだと思います。

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』

スピード感とユーモア

先日、ある医療関係のお客様先に訪問した際の事です。予定より早く到着したので病院の周辺で待機していると、病院が接している山の斜面からおもむろに一匹の猿が踊り出してきました。その猿はすぐに山へ引き返していったのですが、そのことを病院の受付の方にお話しすると「最近よく現れるんですよ。教えてくださいありがとうございます。」とおっしゃいました。都市部に暮らしているとなかなか猿に出くわすことはないので、珍しい体験をしたなと思いながら、会議室に入るとすでに理事がいらっしやいました。私が先ほど猿を見たことを話すと「さっき職員から報告がありました。最近出没が増えているので、不安になれる利用者様には逆に見られたら幸運だと言うようにしているんです。」とおっしゃっていました。

私はこの一連の流れの中で、主に2点素晴らしいと感じた点がありました。

1点目が情報共有の速さです。私が受付の方に猿を見たという話をしてから、会議室に入るまでおよそ3分ほどでしたが、すでに猿の出没というご利用者様にとって危険や不安になりうる情報が職員間で共有されているというスピード感がとても素晴らしいと感じました。

2点目は、これほどのスピード感での情報共有という利用者様を守る対応をされつつ、利用者様の立場に立って、「逆に見られたら幸運だ」というようにいたずらに不安を煽らないようにされている点です。

見えないところでしっかりと対策しつつ、表では「見られたら幸運」というように利用者様の立場にも立って振舞っておられる点にプロフェッショナリズムを感じました。そして、私自身もお客様の見えないところや、対面の場でもお客様ファーストに取り組んでいきたいと、改めて感じた出来事でした。（藤原 将平）



目指すゴールは同じはず

先日、支援先の病院様で経営層と現場の医師に対して目標管理の仕組み作りに向けたヒアリングを行いました。現場からは「経営層から売上を上げるように言われるが、利益率を見る必要はないのか？」といった意見や、「診療科ごとで手術単価と実施できる件数には違いがあるのだから、一概に横並びにすることはできないのではないか？」といった意見を伺いました。企業に置き換えると事業別売上は見ても、利益率を見ていなかったり、事業部ごとのマーケットサイズや提供するサービス単価の違いを考慮せず売上だけで実績が評価されていたりすることになるのでしょうか。

一方で、経営層からは「各診療科に対しては、売上だけではなく診療実績や利益ベースで貢献を評価したい」という意見がありました。これも企業に置き換えると、提供しているサービスが本当にお客様に役に立っているのか、そのような活動を通じた企業価値が向上しているかを意識していることと言えるでしょう。

私はどうにも経営層と現場で、双方自分の足元はしっかり見えているものの、少し遠くにあるゴールが共有されていないように感じました。しかし、診療科の粗利や付加価値額に目を向けることができれば、各部門の貢献度がある程度把握できるでしょう。また、実際にどれだけの診療を行っているかということも数字に見えない貢献としては重要そうです。このイメージは両者とも同じだと感じました。

こうして考えてみると、実際に把握・管理しようとする、共有している変動費や固定費をどういった観点で見るとかということや、現場医師の貢献をどのように見える化するのかという課題があり、月次での管理に落とし込むことが難しく、結果として売上額といった分かりやすい指標での管理になってしまっているのではないかと気づきました。

このずれを修正するためには、まずは双方でゴールを明確にし共有すること。そして、ゴールへ向かうことの意義を理解し納得感を以て目標設定をし、そのうえで目標達成に必要な指標を正しく把握することが重要と考えます。この支援先の制度構築は計画段階ですので、良い運用が実現できるようしっかりと検討を重ねたいと思います。（福田 洸）



正論の狭間

「うちの会社では、役員は全員、親族だ。“親族だからといって特別扱いしないこと”、“経営に親族間の個人的な感情を持ち込まないこと”これは正論かもしれない。けれど、この正論を貫き通すのは難しいものだね…。」これは現在ご支援している会社の社長がおっしゃった言葉です。

事業承継の前後で役員報酬規程などを整備することがあります。これまで曖昧であったものを後世に残すために整理することが目的の一つです。こちらのお客様も同様のケースで、事業承継を目前とし、役員報酬を決定するルールを明文化することに取り組んでいます。この打ち合わせの時のことです。社長は冒頭の話をされました。また、その他にも「××部門にいる●●君、彼が入社した時、彼のことを思って家族手当を作ったんだよ。彼の入社以降に入社した子からすると、あるのが当たり前。こんな風に人の顔を思い浮かべて賃金をツギハギで運用してきたけど、どこかで説明がつかなくなるね。配慮とか気持ちが重たすぎるのもいけないね。」とおっしゃっていました。

経営をするのも人、働くのも人となると、杓子定規のようでも、また、反対に際限のない融通無碍でもうまくいかないことがあります。この一件でも感じましたが、「血の通った経営」とは何だろうかと思えます。きっと答えがないことなのでしょうが、こと賃金に関する部分は、過度な特別扱いは、いびつさを生み出してしまいます。社長が良かれと思ってやったことが裏目に出ることもたくさんあります。個人への思い入れ（特別扱い）と組織運営との狭間で葛藤する経営者は多いものです。人事制度など人を取り扱う仕組みは、バランス感覚が求められる印象が私にはあります。この社長の考えを十分に汲み取って、制度とするだけでなく、その会社の従業員がポジティブに捉えられるようにすることも、私の使命なのだと思うばかりです。（玉利 裕希）



C²INK

今年もC²INKという社内の研究開発発表会の表彰式が行われました。

この行事は、単に職員の活躍や取り組みを表彰するだけでなく、私たち社員にとって特別な意味を持ちます。なぜなら、普段は別々の部署や拠点で働いている社員が一堂に会し、互いの成果を称え合う貴重な機会であり、グループ全体が一体となれる数少ない行事の一つだからです。

この表彰式では、業績面だけでなく、社員が創出した価値全般を広く評価し、日本経営グループ全体で共有し称賛する場として、各部署や個人が達成した成果が紹介されます。また、その努力と創意工夫が認められることで、社員のモチベーション向上にも大きく貢献しています。

そして今回は、私が所属する「人事評価ナビゲーターチーム」が銅賞を受賞するという喜ばしい出来事がありました。受賞理由は、人事評価のクラウドシステムである「人事評価ナビゲーター事業の大きな成長」です。プレゼンテーションでは、事業の成長要因について詳しく説明しました。

入社間もない私にとって、このC²INKへの参加は非常に刺激的な経験となりました。成長事業に携わることができる喜びと、これからもっと貢献していきたいという強い意欲が湧き上がってきました。同時に、他のチームの素晴らしい成果を知ること、さらなる向上心が芽生え、日々の業務に真摯に取り組もうと決意を新たにしました。

C²INKは単なる表彰式ではなく、社員一人ひとりが会社の未来を担う一員であることを実感させてくれる、かけがえのない機会であると感じています。（小島 滉大）



業務改善部門銅賞「評価ナビ事業の組織化と企業市場への進出」チーム

モチベーショングラフ

階層別研修で、参加者の皆様にモチベーショングラフを模造紙に書いてもらいました。入社から現在までを振り返り、なぜモチベーションが下がったのか、それをどう乗り越えて引き上げたのか、出来事とともに記載してもらいました。

各グループの模造紙を見ると、入社時のモチベーションは高く、入社後は希望部署に配属されない、上司との折り合いが悪い、ミスをしたなどの理由で低下していました。2年目あたりで上向きになる人と低下したままの人の二極化が見られました。この差は何なのかを質問したところ、2年目を迎える時に「任される仕事が増えた」ことに対する捉え方が異なることが分かりました。上昇傾向にある方は「自分の仕事の範囲が増えて嬉しい」と、過去から現在にかけての自分の成長を喜んでいました。一方、下降傾向にある方は「忙しいのに仕事が増えて大変」と、現在の一点だけを見ていました。

職員がモチベーションを上手くコントロールし、前向きに取り組むためには、このような振り返りの時間を設けることが重要だと思います。日々の忙しい業務の中では、目の前のことで頭がいっぱいで、自分がどのように成長し、変化してきたのかを振り返る時間が少ないと思います。だからこそ、教育の効果は短期的には見えないかもしれませんが、研修などの教育を受ける機会を提供し、人財に投資できるお客様は素晴らしいと感じました。

私たちもお客様への研修や勉強会を提供する際には、参加者に対して意識的に振り返りの時間を作り、成長を感じさせる取り組みを行っていきたいと思います。いただいた貴重な時間をより充実したものにするため、精進して参ります。（奥野 香澄）



便利な世の中だからこそ大切なこと

「お近くに寄った時は会いに来てください」

先日、経営改善支援の最終報告の際に経営層の方々からいただいた言葉です。

今回、ご支援させていただいた法人の経営層は、直近で多額の赤字を計上してしまったことを非常に重く受け止めていらっしゃいました。初回訪問時の空気はとても重く、我々に対する警戒心も強く感じましたが、その後の協議を通じて少しずつ信頼関係を築くことができました。

協議を進める中で、経営層は、「これまで現場の言うことをたくさん聞いてきたが、その結果、経営状況が悪化した」「職員を増やしたのは良いが、増加に見合った成果が上がってきていない中で、要望ばかりが来る」など現場に対しての不満が比較的多く、自分たちの経営に対する取り組みについては、特に触れられませんでした。

一方、現場の方々は、非常に前向きで従順な方が多く、人を増やしてもらっている中で成果が上がっていないことへの責任を感じており、課題に対するアクションも考えておられました。ただ、「病院の方向性が不透明なので、何をすれば良いのか分からない」という共通の意見がありました。

現場の実態と取り組み状況について、我々から経営層の方々にお伝えすると「もっと現場の声を聴くべきだった」「確かに自分たちは方向性が分かっていたが、職員には伝わってなかったと感じた」というようなご意見がありました。当該支援をきっかけにコミュニケーション機会の創出や経営改善施策の実行など、改めて法人一丸となって取り組まれています。

世間では、新型コロナウイルスまん延以降、懇親会などの対面でのコミュニケーションをとる機会が減少し、思っている以上に経営層の考えや現場の取り組み状況が伝わっていないことが多くなっていると感じています。

Web会議などのコミュニケーションツールが発達した世の中ではありますが、改めて対面で人と接し、雰囲気を感じる事が大切だと実感しました。

今後のご支援では、今まで以上にお客様と接する機会を多く持ち、お客様の想いを的確に汲み取り、期待を超えるコンサルティングを行っていきたいと思います。（加古 颯馬）



異業種間の垣根の曖昧化

私は人事評価ナビゲーターという弊社開発のクラウドシステムの他社とのアライアンスを担当しています。その役割の一環として、代理店販売支援を行っています。先日、OA販売代理店の展示会の支援に伺ったところ、担当者の方から興味深い見解を共有いただきました。その方は「今後、OA販売企業は複合機などが斜陽となるので、企業のDX支援がメイン事業となるでしょう。ついては、将来的な競合は金融機関になるのではないかと思います。今は金融機関も関連会社を作って融資先のDX支援に注力しています。」とおっしゃっていました。

私も同感で、昨今のビジネスの世界は急速に変化しており、業界の垣根が次第に消えつつあります。特に、異なる業界の企業が取り扱う商品やサービスが共通化し始めていることに注目しています。ではなぜ、そのような事象が発生しているのでしょうか。

一つの要因として、参入障壁が低下していることが考えられます。例えば、OA販売企業は複合機をはじめとしたハードウェアがメイン商材でした。ハードとなりますと、在庫管理や仕入れリスクが発生するので、そこが高い参入障壁となっていました。しかしながら、近年のクラウドサービスの台頭によって、これらの参入障壁が下がり、どの業界でもサービス提供をすることができるようになりました。

では、このような異業種間の垣根が曖昧になると、市場にどのような変化をもたらすのでしょうか。私は「誰が顧客のニーズにいち早くコネクションすることができるのか」ということが求められると思います。これまでは「餅は餅屋」のように、顧客は複合機についてはOA販売企業にニーズを挙げて、OA販売企業がサービス提供をしていました。しかしながら、顧客の融資元の金融機関でも同様サービスが提供できるのだとしたら、顧客はどちらにでも相談することができるようになります。つまり、顧客との接点の多さが企業の勝ち負けを左右します。そこで、最近私は、顧客から一番に相談をもらえるようにするためにはどうすべきなのかということを考えて自己研鑽に取り組んでいます。（阿部 優平）



多角的な視点を持つ

私は人事評価ナビゲーターという評価システムの営業を担当しています。先日、お客様からの質問に、多角的な視点の重要性を感じる出来事がありました。質問の内容は、「この評価システムはなぜ他人が立てた目標を見ることができないようにしているのか。」というものでした。私はその場で明確に返答できず、後で上司に確認して弊社システム設計の意図を知りました。

弊社システムは、下記のようなリスクを鑑みて、他者の立てた目標を自由に閲覧できないようにしていました。

- ①目標の難易度には必ずばらつきが出てしまうため、変な誤解や批判される可能性がある
- ②他人と不必要な比較をすることで本来の自分が達成すべき目的を見失う可能性がある
- ③後から目標を上げたり下げたりする変更が、周囲から疑問を持たれたり、時にその理由を説明する必要性が出てきたりしてしまう可能性があり、運用上不都合が起きることがある

この出来事を通して、コンサル会社が開発した評価システムをお勧めする際には、システムの仕様を理解するだけでは不十分で、お客様から信頼を得て価値を提供するには、まだ力不足であることを改めて実感しました。評価システムについてお問い合わせいただくお客様は、単に業務効率化を図りたいだけでなく、人事制度そのものに悩んでいる方が多いと感じます。そのため、人事制度についての質問に答えられることはもちろん、コンサルタントの視点からシステムの仕様についての説明もできるようにならなければいけないと思いました。

これは営業だけではなくすべてに通じることであり、「視座を高める」ことや「多角的に物事を考える」ということだと思っています。お客様からのこういった気づきをいただけることは本当にありがたいことだと思います。少しでも多くの付加価値をお客様にご提供できるように、今後も取り組んでいきます。（添野 里紗）



顧客に寄り添う

先日、ある製造業の会社様との商談に参加し、非常に貴重な学びを得ました。この商談を通じて、プロフェッショナルとして指針や根拠を示し、真のパートナーとして顧客に寄り添い、背中を押すことの重要性を改めて実感しました。

その企業様は、約180名の従業員を擁する創業60年の歴史ある企業です。しかし、長年にわたり評価制度が見直されておらず、現在のビジネス環境に適していない点が多く見受けられました。最近、新たに部長に就任された担当者がトップダウンからボトムアップへの転換を試みているものの、社員の主体性が十分に育成されていないことが大きな課題となりました。また、現行の評価制度は、能力と給与のバランスが取れていないこと、若手と定年近い従業員の給与差が大きいことや評価の透明性欠如が社員のモチベーション低下にも繋がっていることが明らかになり、新任の部長は、人事評価と給与等級の全体的な見直しが急務であると強く感じておられました。また、現行の評価項目やウェイト設定には根拠がなく、企業が求める人材像を特定できないため、社員の能力を正当に評価することが難しい現状も浮き彫りになりました。

今後の取り組みとしては、評価制度の見直しを早急に進め、組織再編の一環として評価と給与等級の整備を行う必要があります。また、ボトムアップ文化を促進し、社員の主体性を育成するための施策も欠かせないと感じています。新任の部長からは、「本日の面談の内容が非常に分かりやすく、課題がクリアになりました。我々は制度のことに関しては素人で手探り状態です。今後は社長にも制度の重要性や必要性を理解してもらい、協力を得たいと思っていますので、ぜひ力を貸してください」との声をいただきました。

この経験を通じて、顧客の悩みに真摯に向き合い、的確な支援を提供することの重要性を再確認しました。今後も、責任感と使命感を持って顧客に寄り添い、企業の成長と発展を支えるために全力を尽くして参ります。（森田 敬太）



木村 将人（きむら まさと）

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、木村将人（きむらまさと）と申します。

福岡県福岡市出身で、大学卒業後、求人広告の営業として勤務しておりました。前職では、求人広告会社で営業として勤務しておりました。主に、中小企業などの採用支援に関連した時給・待遇面の改善や、採用計画の提案を行っていました。営業として、一人のビジネスパーソンとしてステップアップするため転職を決意し、この度、ご縁があり日本経営に入社いたしました。未熟者ですが、多くのお客様と出会い、本気でお客様の幸せを実現できるように日々の業務に取り組みます。

日本経営には基本理念にもあるように、社会の成長発展に本気で貢献するために互いに団結し合う文化があると感じています。自身の成長はもちろんのこと全国300万社以上の中小企業を元気にするために日々精進して参ります。ご指導ご鞭撻のほどよろしくお願いたします。



セミナー事務局のひとりごと

私がセミナー企画・運営に携わる中で、大事にしている考えがあります。具体的には以下の通りです。

- ①どんな悩みを持つ方に届けたいセミナーなのかを考える。（「誰に」の明確化）
- ②外部環境や情勢を汲み取り、その時にあった内容の企画を考える。（「何を」の明確化）
- ③集客は、費用対効果を考えてあらゆる手段を検討する。（「どうやって」の明確化）

弊社社長の橋本は、「誰に」「何を」「どうやって」というキーワードを、日々社員宛に発信しています。私も自分なりに解釈し、日々の仕事の中に取り込んでいます。

セミナーを例にとると、成功したセミナーとそうでなかったセミナーの違いは、①の「ターゲットが明確化できていたかどうか」にあると感じています。「誰に提供するか」が明確化されていないと、作るコンテンツを間違えたり、その後の集客手段にも大きく影響したりと、成果が出すことが難しくなります。一方で、明確化できていれば、そのターゲットが持つ悩みを解決する手段や、類似した法人での事例紹介ができるので、お客様に役立つことを提供できます。

誰のどんな悩みを解決するセミナーなのかを明確化し、今後もお客様に喜んでいただける内容を企画していきたいと思います。（乾 遼一郎）

最新レポートのご案内

最低賃金引き上げが迫る組織変革としての病院DX

令和6年の最低賃金引き上げにより、病院経営は大きな転換点を迎えています。特に人件費の増加は深刻な課題であり、これを解決するためにはDXによる業務効率化と組織変革が不可欠です。本記事では、DXがもたらす病院経営の変革について解説します。

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://qr.paps.jp/2SNFY>

日本経営の基準行動について新入社員が語ってみた！

～ 第1回 気づきと挨拶 ～

日本経営には、基準行動という共通価値観があります。このコーナーでは、2024年4月に福岡オフィスに配属された新入社員2人(國友・針尾)が見る、日本経営の基準行動についてざっくりお伝えいたします。ぜひ組織内での行動について考える機会となれば幸いです。

基準行動とは？

監査法人を母体とした教育機関が、潰れる企業の共通項から、組織の永続的発展の重要項目として開発したもの。「自分目線のわがまま」から「相手目線」となり、仕事の上での信頼を育むための基礎となる。

5つの基準行動

1. 気づきと挨拶
2. 早起きと認識即行動
3. 約束と計画
4. 報告・連絡・相談
5. 整理・整頓・清掃・清潔



今月は基準行動の中から「気づきと挨拶」について話していきたいと思います。

國 日本経営に入社して、『基準行動』を意識するようになりましたね。

針 そうですね。基準行動とは、日本経営が大事にしている5つの行動のことで、内定者研修では暗唱テストがあるくらい全従業員に浸透している価値観です。日本経営では、この基準行動を体現し、その実践をお客様への新人教育等でも提供価値とするくらい大事にしています。

針 初めて見た時、報連相といわれる『4: 報告・連絡・相談』はよく聞く言葉ですが、『気づきと挨拶』の組み合わせは聞き慣れないなと感じました。

國 そうですね。今日はその『気づきと挨拶』について考えてみたいと思います。

針 『気づきと挨拶』の意味を改めて言語化しようとするのが難しいですね。

國 そうですね。日本経営では『気づきと挨拶』はこのように定義されています。

気づきと挨拶

「気づく」とは、なんとなく気づくのではなく、「意思を持って」気づこうとすること。そして、気づくことだけが大事なのではなく、気づいたら行動に移すことが大切である。その基本であり、誰でも行動に移しやすいのが挨拶である。

針 だから気づきと挨拶がセットなのですね。内定者研修で、初めて『気づきと挨拶』の意味を知りましたが、最初は気づきと言われてもピンと来なかったですね。

國 そうですね。気づきの『氣』の字には、四方八方にアンテナを張り巡らせるという意味があることを、入社後に企業理念講話という社内研修で日本経営の先輩社員の方々に教えてもらいました。

針 入社して約5ヶ月経ちましたが、気づきに対する考え方は変わりましたか？

國 はじめは、自分に足りていない考え方や行動に気づいて、それを改善していくのだと思っていました。しかし、本当に大切なことは、お客様や社内の方の行動やその背景などに対して気づくことだと先輩方から教わりました。

國 私もそう思います。内向きの気づきではなく、外向きの気づきを持つようにするという意識の変化は、入社前と入社後における最も大きな変化だったかもしれないですね。そして、その気づきを行動に移すことも大切であると教わりました。

針 定義では、気づきを行動に移す基本として挨拶が挙げられていました。國友さんは、内向きの気づきから外向きの気づきを意識するようになったことで、挨拶が変わったと感じる出来事がありましたか？

國 はじめは、「『挨拶』をしなければならない！と思いついて、いつのタイミングで挨拶をしようか、どんな声の大きさにしようかといったことにばかり意識が向いていました。しかし、お客様の目線に立つと、挨拶とはお互いの心を開き、初めて会う自分に対しても安心感を持っていただくために重要なのではないかと気づきました。ですからそれからは、お客様に目線を合わせたり、口角を上げたり、相手にとって心地のいい挨拶を意識するようになりました。

針 意識が変わることで行動も変わったんですね。

國 針尾さんは、気づきを行動に移してみて、変化を感じたことはありましたか？

針 私は、いくつかのお客様先で人事制度構築のご支援を行っている中で感じました。同じご支援内容でも、お客様先によって制度に対して求める内容に違いがあることに気がつきました。例えば、『職員にもっと～してほしい』など、求めたい人物像についての意見を多くあげられるお客様先では、各等級の定義のレベルを高めに設定するご提案をするなど問いかけの工夫ができたと思えました。

國 「入社前までの私だったら、『こうすればもっと分かりやすくお客様に説明できていたかもしれない』というように、自分に焦点を当てた気づきしか考えられていなかったと思います。もちろん、反省して次に活かすことは大切ですが、お客様とともに課題を解決していく立場として、お客様に意識を向けてお客様のことを考え抜くことが大切であると感じました。

針 お客様に関心を持つことによって外向きの気づきが生まれ、それがお客様へのご支援内容の高次化に繋がるのですね

國 外向きの気づきって、すごいですね。

針 今後はどのような『気づきと挨拶』を行っていきたいですか？

國 一つの気づきが他の気づきとも関連しないかなと無限に考えていきたいですね

針 そうですね。挨拶のように、お客様へに関心を行動に表すことも大事ですよ。

今後の取り組み

- ① 複数の気づきの関連性を考えることで、一つの気づきをより深めていく
- ② お客様へに関心を行動に表す

國 私も早速、今日から意識していきたいと思います。

針 そうですね。発見した気づきを上司先輩方に共有すると、もっと広がり生まれそうですね！

國 それはいい気づきですね。『発見した気づきを上司先輩方に共有すると、もっと広がり生まれそう』という気づきについて、この後一緒に先輩に共有しに行きましょう！

針 そうしましょう！

國 次回の語ってみた！コーナーは、基準行動その2『早起きと認識即行動』についてです。

針 最後まで読んでくださってありがとうございました。



～介護報酬改定の見方～

⑥外国人介護人材が活躍できる職場づくり

前回のレポートでは、外国人介護人材に関する配置基準の見直し、必要性、受け入れるための制度（技能実習、特定技能）についてお伝えしました。

今回のテーマは「外国人介護人材が活躍できる職場づくり」についてです。

外国人介護人材を雇用している法人様において、よく聞く声は、以下の理由により転職する人材が多いということです。

1. 都心部が良いと転職してしまう。
2. 国に帰国してしまう。

介護人材の長期定着は難しいと判断される法人様も少しずつ出てきていると感じています。しかし、インドネシアの送り出し機関では、これまで送り出した介護人材240名中、210名が国内に残っており、その内80%は同じ企業で勤務しているというデータがあります。この結果からも必ずしも外国人介護人材の長期定着は不可能ではないと考えられます。

外国人介護人材の長期定着を実現するためには、以下の2点が重要です。

1. クオリティーの高い送り出し機関を選択する
2. 法人内部での教育制度を含めた人事制度を作り上げる

今回は、上記2点を通じて、定着する仕組みを作っていくポイントをお伝えします。

1. については、送り出し機関にデータを確認することや、実際に現地に見学に行くことで見極める方法などがあります。技能実習であれば協同組合、特定技能であれば登録支援機関を通じて受け入れることになりますので、各機関が送り出し機関をどこまで把握し選択しているかを知ることが重要となります。
2. については、日本語教育の充実です。長期定着を実現するためには、介護福祉士の資格取得が必要になります。介護福祉士の試験合格を見据えると、日本語レベルの引き上げは必須となります。N3、N2などの日本語レベルであったとしても、試験で50%の回答率で合格したのか、90%の回答率で合格したのかにより、日本語レベルには大きな差があります。法人内での定期的な教育体制作り、地域ボランティアとの連携などにより仕組み化していくことが必要となります。

次に給与です。外国人は日本人よりも給与についてシビアに考えている方が多いと感じます。仕事レベルが異なる、日本語レベルが異なるにも関わらず昇給金額は同一ということに不満を持ち、不満を主張し、主張が認められなければ転職するという外国人介護人材の話もよく伺います。当然、日本人とはできる仕事の範囲やレベルは異なりますので、外国人というからではなく、できる仕事の範囲やレベルを基準に給与制度を適切な制度として整えておく必要があります。

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

アリさんとキリギリス

【著者】細谷 功
 【出版】株式会社さくら舎
 【出版年月日】2016年11月4日
 【ISBN-13】978-4865810752



「アリとキリギリス」と聞くと、イソップ寓話が頭に浮かぶと思う。働き者のアリと怠け者のキリギリスを対比し、将来に向けて真面目にコツコツ働くことを説いた物語。当時は、アリを見習い、キリギリスになってはいけない。そう教わった方も少なくないのではないか。

しかし、技術革新や組織の在り方の変化に伴い、キリギリスの生き方も見直される時代が来た。本著は、物語を現代社会に照らし合わせ、モノの考え方のヒントを提供する一冊である。決して、アリとキリギリスの良し悪しを説くものではない。両者の特性を理解し、状況に応じて柔軟に適用することの重要性を教えてくれる。本書ではアリとキリギリスの三つの対照的な特性が述べられている。

一つ目は、「ストック重視とフロー重視」である。お金は万が一に備えて貯め続けるか、あるだけ使ってより多くの経験を得ようとするか。知識は事前に多量に蓄えておくか、必要であればその都度調達し、活用後は捨てるか。このように、貯めるか使うかという観点で両者には違いがある。

二つ目は、「閉じた系と開いた系」である。アリの思考は、集団の一員であることを強く意識する。身内と外を明確に区分し、巣という組織の理論が正しく、それに反するものは誤りであると線引きをする。一方、キリギリスの思考は、境界という概念はない。一つひとつの事象に対して自らで判断を下す。それは、集団志向と個人志向という違いでも表れている。輪を大事にし、序列やルールを重視するアリと自分らしさを優先して、慣習に捉われないキリギリスと思考が異なる。

三つ目は、「二次元と三次元」である。この次元という言葉は、行動・思考の自由度を表現している。アリは移動手段を歩行のみとし、キリギリスは飛ぶことも移動手段に加味する。与えられた制約の中で物事を考えるか、自由に発想を拡大するか。問題解決型のアリと問題発見型のキリギリスという点で違いがある。

このように、両者にはそれぞれ特性があり、置かれた環境次第で活躍できる場面が異なる。例えば、プロジェクトを成功させるという観点で、アリとキリギリスの活かし方を考えてみる。まず、既存の概念に捉われない、多角的な視点で物事を考えられるキリギリスが仮説や枠組みを設定する。その後、作られた枠組みの中で、最適解をアリが導き出す。知識というヒト・モノ・カネ・情報を蓄え、有効活用することに長けているアリだからこそできることである。このように、両者の特性を理解し、役割分断を上手に行うことが、重要なポイントとなってくるのではないだろうか。皆様の組織でもモノの考え方や行動が異なる人材が増えていると思う。その時に重要なのは、どちらが良い悪いではなく、それぞれの価値観を理解し、互いに補完し合う関係を築いていくことにあると考える。(次ページへ続く)

本書では、三つの特性についての具体的な事例やケースが解説されている。物語調で進むため読みやすく、昔学んだアリとキリギリスも新たな視点から読み解くことができる。ぜひ、部下や同僚の顔を思い浮かべながら読み進めていただきたい。日常のあるあるに気づき、彼らの特性について楽しく理解できるきっかけとなるだろう。そして、そこから先、各人がパフォーマンスを最大化し、実行力のある組織として推進できることに繋がればと思う。

物事を考える時、つい自分の視点に偏り、あるべき論の落とし穴にはまりそうな時がある。そんな時は、アリとキリギリスの顔を思い出していただくのではないか。本著が皆様の職場環境や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）



福岡コミュニケーションレター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。

「福岡コミュニケーションレター」は、福岡支社の社員が
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 福岡支社

〒812-0016

福岡県福岡市博多区博多駅南1丁目10-4 第二博多倍成ビル7F

TEL:092-409-4466 FAX:092-409-4588

発行責任者 高園忠助

E-MAIL:tadasuke.takazono@nkg.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>