

## COMMUNICATION LETTER

## 弊社も顧客も”実現できる”と確信できる提案を行う

私の顧客支援は、医療施設の建て替え時の戦略検討や統合再編のテーマが多いのですが、いわゆる戦略系の業務以外にも、経営陣と一緒に経営改善策を設定し、現場とともにその施策を実行して成果を創出する場合があります。弊社のコンサルタント、また私というキャラクターをどのように使って顧客側の価値にするのかをいつも考えるのですが、弊社が何をすべきかを取りまとめた後に、実際に顧客側にて成果を創出するというのが、いかに難しいのか、実感する機会が多くあります。

ご支援の流れとして、顧客の課題を特定するとともに、事業経営としてありたい姿・あるべき姿をビジョンや数値水準として設定することから始まるケースが多くあります。そのうえで、それらを実現・達成するための実行可能性、実現性がどうなのか、絵に描いた餅にならないのか、という話が出てきます。基本的には、それぞれの組織レベルや管理体制を鑑みて、事業全体のあるべき姿・目標から各部門や管理単位ごとの目標やKPIに落とし込み、それぞれの取り組みテーマ・アクションに対して、誰がいつまでに何をするのかを明確にすることを意識しています。ご支援のなかで、経営陣との対話や現場の中間管理職、主任層等と話をしていくことで、誰がどれくらいの管理能力やマネジメント能力があるのか見極め、アクションプラン（行動計画）の推進責任を誰に任せるのかを決めるようにしています。

誰が何をいつまでにどうするのかを決めることは重要ですが、単純に割り振るだけでは上手く進むはずもなく、提案をする我々と顧客側の双方にて”実行できる”イメージが湧くレベルで提案をしていくことが必要となります。また働く人や現場を知らなければ、絵に描いた餅になってしまう可能性が高くなります。提案内容を実現させるための要素が足りなければ、顧客側の進捗会議や施策実行に対して継続したご支援を行ったり、必要なスキルを持つ人の採用を提言しています。

顧客側で実行され、成果が上がってこそその提案であることを意識するとともに、そのためにも現地現物を意識して、より具体的で顧客側が”できる”と確信できるような提案ができるよう、日々精進していきます。

## 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、新病院建て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「病院建て替えの教科書」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。



～福岡支社は泥臭く・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」

## システム選定において大事な視点

先日、とあるパートナー様の事務所を訪問する機会がありました。そのパートナー様では、弊社の人事評価ナビゲーターをクライアント様へご紹介いただいている一方で、その会社様でも人事評価ナビゲーターを利用していただいています。また、そのパートナー様は、弊社のシステム以外にも多くのシステムを活用されており、当日は弊社のシステムの他にどのようなシステムを、何に活用されているのか伺いました。

そのお話のなかで、パートナー様にシステム選定をされるうえで何を大事にされたのかについて伺ったところ、「使いやすさ」と「顧客との連携のしやすさ」とおっしゃっていました。まず、システムを実際に使うのは従業員の方々なので、ネット環境やデバイス環境に左右されずに従業員の方々が使えそうなシステムを選ばれていました。また、従業員の方々の業務効率化だけでなく、顧客にとっても遅滞なく業務遂行ができるように、業務の内容によっては顧客にも同じシステムを導入していただき、情報連携などを行っていらっしゃいました。

最近では、業務効率化のためにシステム導入を進める企業は年々増加傾向にあります。しかし、どのような目的で、そしてどのような成果を目指してそのシステムを入れるのかをしっかりと考えないと、優れたシステムを入れたとしても失敗してしまいます。また、システムを入れて従業員の方々の業務を効率化するという内向きな視点は比較的持ちやすいですが、顧客に対して与えられる価値は何かという外向きの視点は、日頃から意識していないと、ふとしたときに抜け落ちてしまうと考えます。

私自身も内向きな視点だけではなく、外向きな視点も常日頃から意識するとともに、お客様が人事評価ナビゲーターを導入し、人事評価を効率化するだけでなく、その後どのような成果を得られるかについてもイメージできるようなご提案をしていこうと改めて感じました。

(椋木 歩)



## 顧客の課題解決に向けた実践的アプローチ

先日、あるお客様との商談を通して、大きな学びを得ました。今回のお客様の課題は、現行システムが高コストであり、さらに使い勝手が悪いことから、リプレースを検討しているというものでした。特に、評価機能のみを使用しているにもかかわらず、多くの不要な機能が含まれている点や、評価期間外でも毎月の大きなコストがかかることを問題視されていました。また、運用方法だけでなく、評価制度そのものにも改善が必要だと感じておられました。現行の制度は複雑で分かりにくく、経営層や店長クラス、さらには一般社員に至るまで、一貫した基準が共有されていないため、よりシンプルで分かりやすい評価基準への改善が求められていました。さらに、運用ルールが曖昧であることから、評価者による評価のバラつきが生じ、結果として主観的な評価が行われている点も課題として浮上しました。このため、今回の見直しにおいては単なるシステムの切り替えだけでなく、評価者のトレーニングが必要だという認識を共有することができました。

私たちの強みは、単なるシステム会社ではなく、コンサルティングというバックボーンを持っている点にあります。今回のお客様に対しても、評価制度の再構築や運用方法に関する具体的なアドバイスを行い、「これまでのシステム提供会社とのやり取りではシステムの使い方が中心でしたが、今回は評価制度や運用そのものに踏み込んだ助言をいただき、今後の課題が明確になりました」という嬉しい評価をいただきました。

今回の商談を通じて改めて実感したのは、システムが技術的に優れているだけでは不十分であり、導入後に現場での運用にどれだけフィットし、課題解決に貢献できるか、システム以外の付加価値をいかに提供できるかが非常に重要であるという点です。

さらに、経営層が評価システムを単なる管理ツールとしてではなく、社員の成長や意欲を引き出す戦略的なツールとして意識していただけたことも、非常に良い成果だと感じています。この視点を共有できたことで、私たちが提案したシンプルで効果的な評価システムが、企業の成長を促す一助になると確信することができました。(森田 敬太)



## 顧客ファーストの徹底

従業員6,000人を超える医療法人の理事長が、法人全体に対して「顧客ファーストの徹底」を発信されたそうです。法人本部のPC壁紙にも「徹底」という文字が大きく掲載されるなど、方針の浸透に向けた本気度が伺えました。

理事長との打ち合わせでは、「顧客ではなく組織内（上司など）を見て仕事をしてしまっているのではないか、という危機感からその方針を発信した」とおっしゃっていました。私は、組織内部の上下関係の問題に加えて、昨今叫ばれている標準化・効率化の推進も、反対に顧客から離れてしまう要因になることがあると感じています。例えば、見守りセンサーの進化によって、直接病室に行かなくても患者さんの様子を確認できるようになっている一方で、ナースコールの対応から戻ると同時に直接患者さんの変化に気づき、対応する機会が減少してしまったり、おむつ交換の時間が自然と固定化されてしまい汚物にまみれた状態の患者さんを放置することが発生してしまうこともあるのではないのでしょうか。

標準化を進めるなかで、顧客志向から離れてしまう要因は、やはり目的が共有されていないことにあると思います。設備が整備されることで、これまでやっていたこと（時間）は別の物事に置き換えることができるようになっていきます。一方で「やらなくてもよかったこと」だけではなく、人材育成のためには「やっておいた方がいいこと」も効率化してしまっていないでしょうか。だからこそ、標準化・効率化が進むなかでも「なぜやるのか」を共有しながら進めることの必要性に気づかせていただきました。

社会全体として、デジタル・アナログの双方が合理化されることによってむしろ顧客志向から離れてしまうというジレンマが発生しているように思います。そうならないためにも、組織としてのパーパスを共有しながら、一人ひとりが示された指針をかみ砕いて行動することが重要だと感じます。人事評価制度はそれをさらに具体化して現場に落とし込むツールだと考えます。「顧客ファーストの徹底」など、重要な考え方の実現に向け、今後の制度構築に活かせるよう取り組んでまいります。（福田 光）



## 経営幹部の姿勢が生み出す好影響

担当させていただいているお客様先で、役職者を交えて一般職の人事評価表を検討しました。この検討にあたって、参加者の皆様には、事前課題に取り組んでいただきました。当日は、事前課題を持ち寄って、一般職に期待する行動について意見交換をしていただきました。

ワーキングに取り組む参加者の皆様の様子から、特に印象に残ったことがあります。印象的なシーンを以下の3つにまとめました。

- ① 何枚もの用紙にわたって、びっしりと事前課題の期待人材像を記載していたこと
- ② 意見交換では、互いの意見を尊重し、建設的な議論を展開していたこと
- ③ 疑問を持ったことを率直に質問し、積極的に理解を深めようとしていたこと

以上の3つの熱心な姿勢に私は感銘を受けました。また、どのようにして、この「熱心に取り組む姿勢」が形成されたのだろうかと思いました。そのヒントは、経営幹部の方の姿勢にありました。幹部の皆様との日頃の打ち合わせの様子を振り返ると、今回の検討に参加された役職者の方々と同等またはそれ以上の熱心さを感じたことに気づきました。このことから、幹部の皆様の日ごろの姿勢が、役職者の方々に伝播しているのではないかと思います。この熱心さの継承を維持するために重要なことは、日頃のコミュニケーションでトップ方針や価値観、文化を継承していくことが重要だと考えます。人事評価や面談は、このコミュニケーションの重要な機会となります。これらの機会を通して、経営層や管理職はどのような基準に基づいて考え、行動をしているのか、紐解いて伝えていくことが良い継承を生み出す要諦ではないかと考えます。

この出来事から組織文化の形成と維持における幹部の役割の重要性を改めて認識しました。同時に、組織風土は、上下双方向の相互作用によって形成されるものですが、経営幹部や管理職の及ぼす影響は大きいことも理解しました。今後も、この素晴らしい組織をさらに発展させていくため、パートナーとしてお力添えできるよう努めてまいります。（堤 大輔）



## トップの考え

先日、あるお客様先で人事制度の導入に向けた勉強会を実施しました。経営層を対象に、外部動向の情報や人事制度導入後に起こり得る事象についてお話しする場としました。

この勉強会を行った背景には、人事制度構築を任された担当者の「トップの考えが分からない」という、切実な悩みがありました。その方は、トップと全く会話をしない関係ではなく、必要に応じて意見や提案をされる様子もあり、人柄も理解されているように見受けられました。それにも関わらず、トップの本音が見えないことに強いジレンマを感じていたのです。

勉強会では、トップである院長が多くの想いを語っていただきました。将来の人口減少に伴うダウンサイジングの検討、人手不足への懸念、急性期医療への取り組み、人員の離職に対する不安など、さまざまな課題について率直に話していただきました。院長がこれほど多くを語ってくれたことに対して、参加された方々は驚くとともに、今後の方向性が少し見えてきたという安心感を得られたように見受けました。

では、なぜこれまでこのような会話が生まれなかったのでしょうか？それは、双方の歩み寄りが足りなかったからだと考えられます。院長は、「方針がないので話せない」とおっしゃっていましたが、多様化と変化の激しい現代において、的確な答えを持っている人はむしろ少数派です。現時点での関心事や考え方を共有するだけでも、大きな違いが生まれるはずですよ。

一方で、従業員側も「きっと話してくれないだろう」「聞いても理解できないだろう」と諦めず、知ろうとする姿勢が重要です。このようなコミュニケーションの断絶は、病院に限らず、さまざまな組織やレイヤーで発生している現象かもしれません。それを解消するために、私たちのような第三者が必要とされているのではないかと、改めて感じました。

今後も、組織の成長を支えるために、人と人を繋ぎ、職員の力を最大限に引き出せるようなコンサルタントを目指して努力していきたいと思います。（奥野 香澄）



## 他者を惹きつける「ビジョン」の力

スタートアップ企業が集まるFGN（Fukuoka Growth Next）のセミナーイベントに参加した際の気づきです。当日は、新しいビジネスモデルの企画・立案や、既に開発した製品のブラッシュアップを検討している企業が参加していました。各登壇企業が10分程度で次々に講演していきながら、参加者の皆様からの質問や反応が多かったセミナーには特徴がありました。それは、「事業のビジョンが分かりやすく明確なもの」「世のなかにどのように貢献したいか、熱い思いを感じるもの」の2点です。

1点目について、注目を集めていた企業はシンプルな表現にこだわっており、20字程度でまとめているケースがほとんどでした。ビジョンは、日々組織のメンバーが立ち返ったり、組織として事業を進めるなかでキーワードとして取り入れたりなど事業戦略を推進させるために必要不可欠であると考えます。今回のイベントを通じて、ビジョン設定は端的で明確であることがカギだと改めて感じました。

また、2点目の「世のなかへの貢献」に関して、記憶に残った企業からは「自分たちの法人は将来どのようにありたいのか」「世のなかに対してどのような価値発揮で貢献したいのか」という熱い思いが人一倍伝わってきました。後の懇親会でも「当社とも連携できることがありそうです！」「応援しています！」と多数の参加者の皆様から声をかけられている姿を見て、他社を巻き込んで物事を進めるためには熱い思いが必要だと感じました。

弊社は「マネジメントの力で、社会に希望を！」というテーマで各種サービスをブラッシュアップしたり、戦略を見直したりしています。「私たちは多様なマネジメントノウハウ、ツール、アイデア等を提供することで、健全な目的実現にチャレンジする顧客の希望になりましょう」弊社社長の橋本から社員に向けられたメッセージです。

今後もビジョンを踏まえて、お客様先に役立つコンサルティングを実施しつつ、お客様に役立つプロダクト開発を進めていきたいと思っています。（乾 遼一郎）



## 四方善の実践

弊社の共通言語のひとつに、「四方善し（自分善し・相手善し・社会善し・将来世代善し）」という言葉があります。元々は近江商人の経営哲学のひとつとして「三方善し」が広く知られていて、「商売において売り手と買い手が満足するのは当然のこと、社会に貢献できてこそ良い商売といえる」という考え方を表します。弊社では、この「三方善し」に「将来世代善し」を加えて、「四方善し」としています。部分最適ではなく、全体最適を重要視するべきということ象徴するような言葉だと思います。先日、この「四方善し」について痛烈に重要性を感じた出来事がありました。

私は取次店様や代理店様を通じて、人事評価ナビゲーターの拡大および価値向上に取り組んでいます。このアライアンス先の開拓について、待ちの姿勢ではなかなかうまくいかないため、弊社からご提案をすることが多々あります。ある日、とある大手システム会社とアライアンスを締結することができました。「これを起点として、人事評価ナビゲーターが大きく拡大できる！」と期待に胸を膨らませましたが、期待した成果が得られず、思うように実績を上げられなかった状況がありました。上司に相談すると、「その会社と連携することで、顧客やアライアンス先にどのような価値があるのか」と指摘され、改めてその重要性に気づかされました。私は、自分と弊社にとってのメリットばかりを重視して行動していました。そのため、取引先やその顧客、さらには社会全体への影響について十分に考えが及んでいなかったことを反省しました。そして、改めて先ほどのシステム会社に対してヒアリングを実施して認識のすり合わせをしました。そのシステム会社にとっての価値は自社製品との連携による販売促進、顧客にとっての価値は利用システムと技術的な連携がされることによって工数の削減効果が得られる点であることが分かりました。

ビジネスの場は時として複雑化することが多々ありますが、その時に重要なことは「四方善し」のように全体最適を求めていくことだと実感しました。（阿部 優平）



## あの会社の出身者は・・・

工業用機械部品の製造をされているお客様と管理職研修の打ち合わせをした時のことです。打ち合わせでは、トップの方針や今後の成長戦略、部門や管理職に期待する役割を経営者にヒアリングしました。このようなヒアリングをとおして、いつも感動的な話に出会います。

（玉利）〇〇さん、例えば「世のなかに対してどのような会社だと見られたいのか？」という問いに対しては、どのような回答をされますか？

（お客様）うーん。難しい質問だね。ただ、あの会社の出身者は優秀な人材ばかりだと思われたいね。

（玉利）「あの会社の出身者は優秀な人材ばかりだと思われたい」なんです。もう少し、詳しく教えてもらえますか？

（お客様）日本の多くは中小企業だよ。うちもその1つだけれども、そんなうちを旅立った人材が、他社でも活躍できているということは、素晴らしいことだと思うんだ。つまり、うちで鍛え抜くことができたと言えるんじゃないかと。他社でも認められるほどに人を鍛えられる会社とは、すごいなと世のなかに見られると思う。人材育成は、多くの会社が抱える悩みでしょう。だから、人を育て上げきる会社とは、きっと生き延びる会社なんじゃないかと。そんな自社の人材育成力を計るバロメーターみたいに思うね。だから、あいつはいつか退職するかもしれないからといって指導に手抜きをするなんてありえないと思っているのよ。

※ヒアリングの内容を一部編集しています。

こちらのお客様は、今現在は人材育成に熱心に取り組まれています。以前はそうではなかったそうです。この転換点では、耐え忍び、それを乗り越えるために試行錯誤したそうです。そして、今もなお試行錯誤を続けていらっしやいます。私自身、この話を伺って心が熱くなりました。経営者が一人だけで踏ん張るだけではなく、伴走者としてサポートしていくことが私の使命であると改めて感じました。（玉利 裕希）



## お役立ち情報

### 民間給与実態統計調査とは？

国税庁は9月、2023年分の「民間給与実態統計調査結果」を公表しました。延べ19,412事業所から回答を得ています。

同調査は、統計法に基づいて国税庁が昭和24年から毎年実施している調査です。民間の事業所における年間の給与の実態を明らかにし、税務行政運営等の基本資料とすることを目的としています。この調査の特色は、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」とは異なり、従業員1人の事業所から5,000人以上の事業所まで広く調査していること、給与階級別の分布においては役員報酬も対象となっていることです。

### 正社員について

1年を通じて勤務した給与所得者(平均年齢47.0歳)について、平均給与は460万円(前年0.4%増、19千円の増加)となっています(ここでの給与とは、給料・手当および賞与の合計額であり、通勤手当等の非課税分は含みません)。増加傾向は2021年から見られているものの、今回の上げ幅はほぼ横ばいにも捉えられる微増となっています。

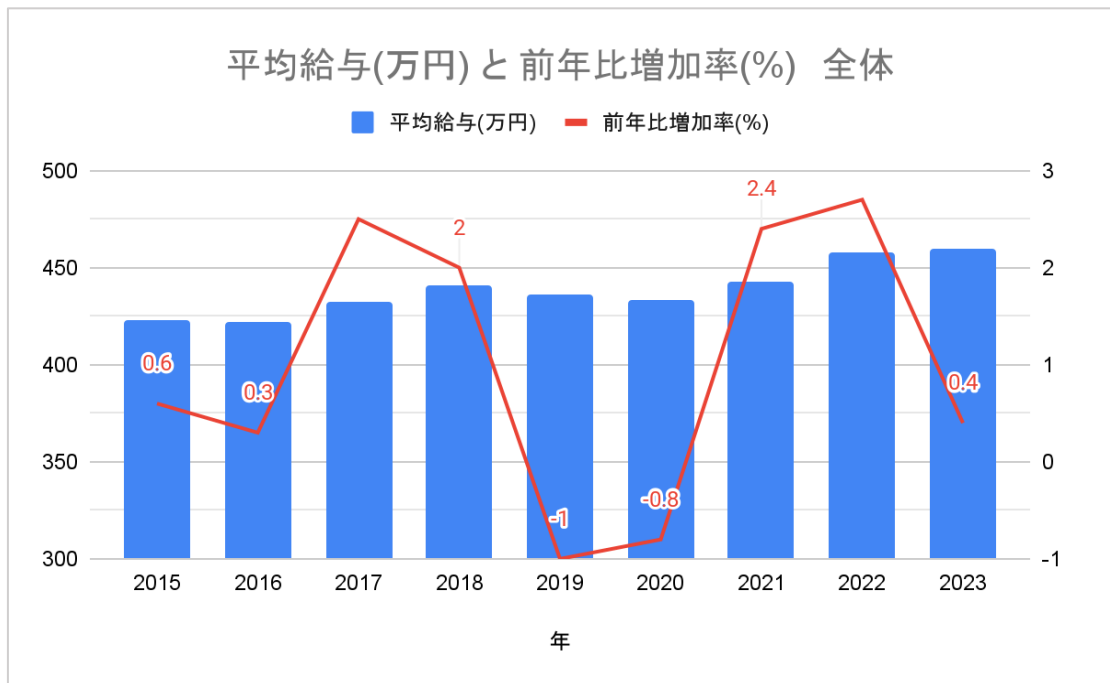
男女別では、平均給与は男性569万円(0.9%増、52千円の増加)、女性316万円(0.7%増、21千円の増加)となっています。給与自体は増加傾向にあるものの、その上り幅は2年ぶりに前年度を下回る水準となりました。この原因について、社会経済全体の要因、つまりマクロ要因として考えられることは以下のとおりです。なお、給与所得者個人や企業別の要因といったミクロ要因は、個別事情が高いため省略します。

- インフレーションやデフレーション：インフレーションによるコスト上昇に伴い、企業の利益が減ると(または大幅な減益を避けて)、昇給幅を小さくすることが考えられます。これは賞与額の減額も同様です。
- 政府の政策や規制：例えば、政策に伴う最低賃金の上昇、春闘によるベースアップ、あるいは賃金抑制政策が影響します。

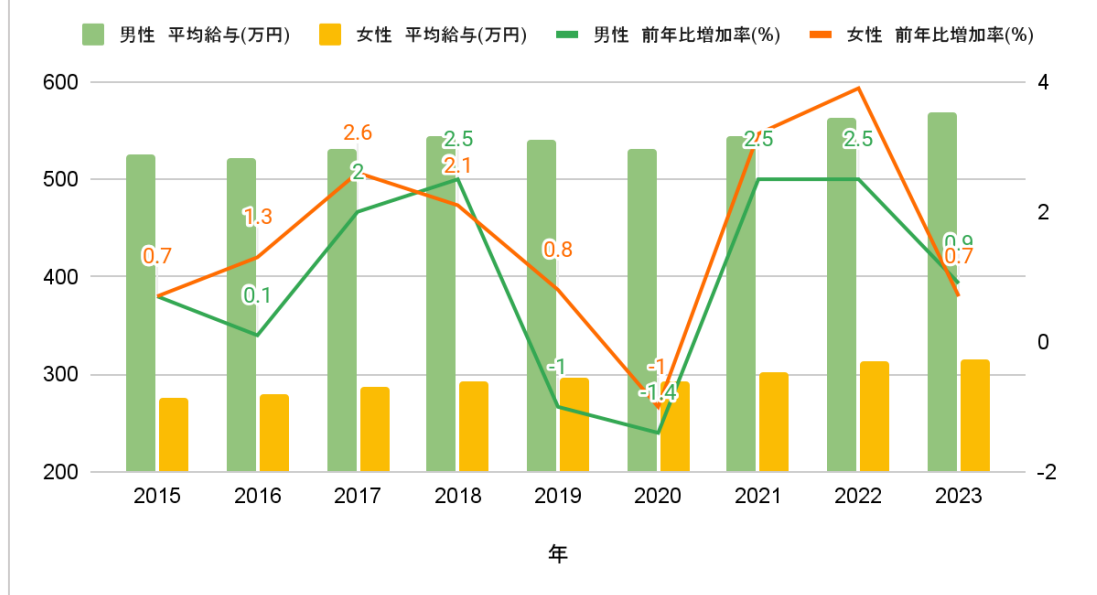
現在賃金の上昇は続いているものの、同時に物価も上昇しつつあることで、企業のコスト上昇に拍車がかかっていると考えられます。そのなかで、全体としては人件費の急上昇を抑制する働きが見られたものと考察しています。

今後の給与水準と伸び率がまた変わる可能性を注視していく必要があるでしょう。

(以下グラフ、表は公表資料から弊社作成)



## 平均給与(万円)、前年比増加率(%) 男女別



## 正社員以外について

1年を通じて勤務した給与所得者の平均給与を雇用形態別に見ると、正社員(正職員)が530万円(1.3%増)、正社員(正職員)以外が202万円(0.7%増)となっています。

社会経済全体的な要因として考えられることは、正社員(正職員)以外(以下、非正規社員)の雇用形態の拡大です。企業が非正規社員の労働力に依存するようになり、非正規職員の待遇改善が進まないというということが考えられるでしょう。また注意したいのは、全体として正社員(正職員)の雇用割合も増加傾向にあるという点です。正社員(正職員)を増やして人件費が増える分、非正職員の人件費を毎年高水準で引き上げることは難しいという判断をしている場合も考えられます。

ここ2年の兆候からも明らかですが、今後一層、急勾配で上がり続けることが予想される人件費を、一辺倒に「抑える」ということは難しくなっていると考えた方がよさそうです。30年続いたデフレーション経済下は終わったと考え、今後はインフレ基調の経済下で経営をしていく必要があります。人件費を「適切に分配する」という視点を持つことはもちろんのこと、経営全体を鑑み、人件費増に対応できるように売上向上、事業成長に臨むことがカギといえるでしょう。

※本稿は掲載時点の情報に基づき、一般的なコメントを述べたものです。実際の経営の判断は個別具体的に検討する必要がありますので、専門家にご相談の上ご判断ください。本稿をもとに意思決定され、直接または間接に損害を蒙られたとしても、一切の責任は負いかねます。

## 続きはこちら

事業所規模別・業界別につきましてもこちらの記事で解説しています。  
ぜひご覧ください。

お役立ち情報  
民間給与実態統計調査とは？



<https://nkgr.co.jp/useful/enterprise-organization-113736/>



# 日本経営の基準行動について新入社員が語ってみた！

## ～ 第3回 約束と計画 ～

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。

第3回となる今回は、基準行動③「約束と計画」についてお話しします。

### 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です。「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



今月は基準行動のなかから「約束と計画」について話していきたいと思います。

### 約束と計画

約束は、社会秩序を確立し発展させる決め事から、人間関係における決め事、そして、自分の一生を通して果たすべき内容についての決め事など、さまざまな形で存在するものです。そして、これらの約束を、具体的に時間概念も入れて、どうしたら達成するかを決めるのが計画です。さらに、一度立てた計画は、それ自体をまた約束として実践することが重要です。

### 「約束と計画」とは？

**國** 今回は「約束と計画」です。

**針** これまでの「気づきと挨拶」や「早起きと認識即行動」も2つの要素がセットになっていましたね。

**國** 今回の「約束と計画」にも、何か繋がりがあるのでしょうか。

**針** 新入社員研修で、「約束と計画とは、仕事の決め事を作り、そのとおり実行すること」だと学びました。約束を細分化していくと、それが計画になります。

**國** 「約束の細分化」について、初めはあまりイメージが付きませんでした。

**針** 私もです。基準行動についての動画研修を受講するなかで理解し、自分に落とし込むことができました。

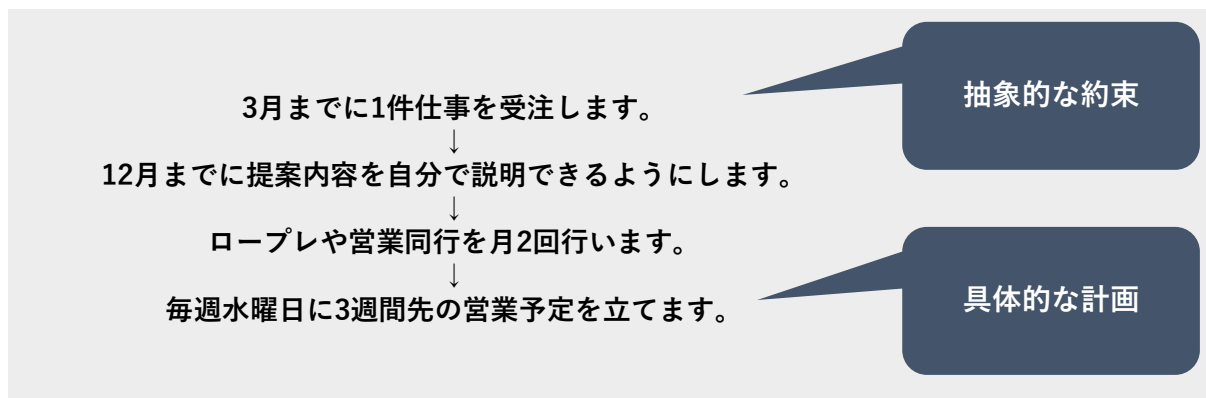
**國** 私たちだと、「1年目の仕事の目標」において約束の細分化を行いましたね。

**針** そうですね。私たちは、例えば営業目標だと「3月までに1件仕事を受注します」という「約束」を上司と交わしました。この約束を守るために、さらに「12月までに提案内容を自分で説明できるようにします」という「約束」をしました。また、その約束を守るために、「ロープレや営業同行を月2回行います」という「約束」をする…というように、約束を細分化していくことで具体的な計画に落とし込むことができました。

**國** 最初は「1件受注する」という漠然とした約束でしたが、「いつまでに」「どのようにして」という観点で細分したことにより、約束を守るための具体的な計画になりましたね。そのように日本経営では約束と計画がセットになっているんですね。

(次ページへ続く)





## 約束と計画の立て方

**針** 仕事のなかではどのような約束があるでしょうか。

**國** そうですね…社内のルール、お客様からの依頼、上司からの指示、自分の決意など、仕事のなかだけでもさまざまな決め事がありますね。私たちは特に業務のなかで、上司と「〇〇日までにこの資料を作成します」という約束をすることが多いですよ。

**針** 「作成します」といっても、それをきちんと期限までに遂行するのはなかなか難しいですよ。

**國** 本当に難しいですよ。特に、新入社員である私たちは、日々の約束をきちんと守り、上司先輩やお客様と良い信頼関係を築いていきたいです。

**針** 先日、約束を守るための計画の立て方について、「段取り」という観点を先輩から教わりましたね。

**國** そうですね。私は今まで「計画」と「段取り」という言葉を区別して考えていなかったもので、とても勉強になりました。

**針** 「計画」は、約束を守るために「いつ」「何をするか」というスケジュールを立てることであり、「段取り」とはきちんとその計画を実行できるようにする準備と学びましたね。

### 「計画」と「段取り」

計画：「いつ」「何をするか」というスケジュールを立てる

段取り：計画の実行力を上げるための準備

**國** そうですね。13時に友達と駅で待ち合わせをするという約束を果たすために、12時のバスに乗るという計画を立てるとします。その計画を必ず実行できるようにするための準備が段取りです。例えば、家からバス停まで行く所要時間を確認しておくなどがあります。

**針** これを冒頭で例に挙げた「毎週水曜日に3週間先の営業予定を立てる」という計画に当てはめて考えてみましょう。どのような段取りを立てると、計画の実行力を上げられそうでしょうか。

**國** 事前に、自分のカレンダーに営業予定を立てる時間を1時間確保しておくという準備はどうでしょうか。

**針** いいですね。そうすると、後回しにせず、その計画どおりに実行できそうです！私は、毎週水曜日の午後4時～5時の1時間を予め確保しておこうと思います。

**國** いいですね。計画の実行力を上げるための段取りについて、私も日頃から意識していきたいと思います。計画には、個人で実行するもののみならず、チームで協力して行うものもありますね。

**針** 複数の人が関わるとなると、よりスケジュールどおりに計画を進めていきたいものです。そのためには、段取りももちろん重要ですが、チーム内での報告・連絡・相談を密にしていくことも重要になりそうですね。

**國** そうですね。次回の語ってみた！コーナーでは、そのような報告・連絡・相談について考えていきましょう。

**針** 皆様、次回もぜひご覧ください。



## ～介護報酬改定の見方～

### ⑧生産性の向上について

これから多くの地域で働き手が不足するなか、2024年の介護報酬改定において「生産性向上推進体制加算」が新設されました。全国老人福祉施設協議会が実施している令和6年6月「加算算定状況等調査」の速報値（n=1,585施設）によると、生産性向上推進体制加算の取得率は、加算（Ⅰ）が4.0%、加算（Ⅱ）が21.1%に止まり、74.9%の施設が未算定という結果でした。

この加算の点数は、加算（Ⅰ）が100単位/月、加算（Ⅱ）が10単位/月となっており、加算（Ⅰ）を取得した場合、利用者が月100名いる特養では年間約1,200,000円の増収となります。この金額は決して少なくはありませんが、ICT機器などを導入する費用を考えると、場合によっては加算額を大きく上回ることもあります。

多くの地域で75歳以上の高齢者が増え、働き手が不足し、さらに物価高騰により職員の生活支出も増加しているなかで、地域の介護と雇用の安定を実現するためには、生産性向上が不可欠です。

生産性向上推進体制加算の主な要件は以下のとおりです。

①委員会などの設置 ②機器導入 ③業務改善の実施 ④結果データの管理

これらの要件は、加算が取得できなくても、生産性向上を目指す上で、重要な取り組みです。例えば、全居室に眠りスキャンを導入するような大規模な改善だけではなく、インカムを導入して職員の夜間連携を強化し、サービスの質を向上させる業務改善計画を立てることも効果的です。このような取り組みから始めることで、職員や利用者の満足度向上を目指すことができ、少しずつ生産性向上に繋げることができます。

加算の詳細要件には、機器や結果データの内容が定められており、取り組みを進めるには業務が増えることとなります。多くの事業所で職員が不足しているなか、このような取り組みを進めることは簡単ではありません。しかし、5年後、10年後を見据えると、介護報酬改定や補助金が整備されている今こそ、取り組みを開始する絶好のタイミングではないでしょうか。（宮本 翔）

## 日本経営トピックス

### 成功要因の共有

弊社は10月から新年度となります。そんな、年度が切り替わる節目の時期に、社長主導で、とある呼びかけがありました。

【弊社代表取締役社長 橋本からのメール（一部抜粋）】

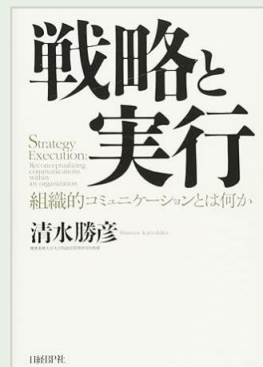
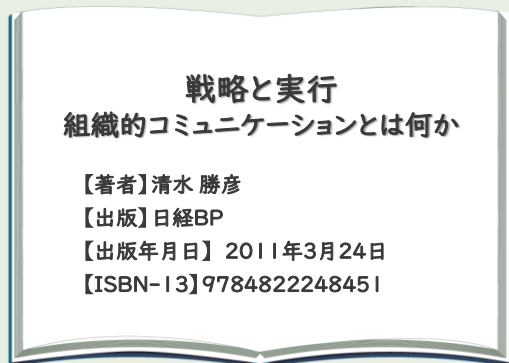
今期も目標予算を超える業績を達成できたのは、一人ひとりの、チームとしての効果的な取り組みがあったからです。そこで、“何がよかったのか”、“何が効果的だったのか”を振り返り、全従業員の貴重な知見として共有し、2025年度の取り組みに活かしていきたいと思います。人は成功体験に学び、成長できます。ぜひ皆さんの上手くいった取り組みを共有してください。結果は氏名も含めて全従業員に共有し、全員の財産にします。

悪かったことや上手くいかなかったことに目を向けて反省するだけでなく、立てた目標をなぜ達成できたのかを考え、それを別の案件や業務で再現したり、今の取り組みをさらに良くしたりするためにはどうしたらいいかを振り返ったりすることで、成功のPDCAを回す。そうやって成功の本質を把握し、会社としての共有財産にしようという呼びかけでした。

共有されたシートには、約60名の従業員の成功要因がびっしりと記載されていました。年度末に得たこの“財産”を活用し、新年度も会社全体で成功のPDCAを回しながらお客様に貢献してまいります。（濱田 成美）



## 今月のBOOK REVIEW



「戦略はむしろあって当たり前、なければマイナスの時代になりつつあるとって良いでしょう。」

そんな戦略至上論に傾倒するトレンドを批判的に捉えた一文から始まり、戦略よりも実行の重要性、実行が進まない要因とその要因を解消するための組織的コミュニケーションの在り方、重要性について、本書は説いている。特に経営層や管理職などの、現場と日々向き合い現場を動かすことに苦難している、もしくは諦めかけている方がいるなら、ぜひこの先も読んでいただきたい。

本書は、示唆に富む内容が盛りだくさんとなっているが、そのなかでも、ぜひとも以下の3つのワードを心にとどめて、現場と対話を繰り返していただきたい。

- ① つもりを掘り下げ、しつこく共有する
- ② 喋るではなく、まず関心を持つ
- ③ 最後は納得感

①「つもりを掘り下げ、しつこく共有する」とは何か。読んで字のとおりだが、とにかく分かったつもりを排除し、正しく理解して動いてもらうための基本姿勢である。読者の方々のなかで「自分の伝えたことと部下が実践した行動が全く違う」という経験をした人は少なくないのではないか。「あれだけ丁寧に説明したのになぜ分からないのか？」という憤りや呆れから「もう言っても無駄だ」と諦めてしまい、難しい仕事を任せたり、踏み込んだ会話をいつしかしなくなってしまう。これでは、コミュニケーションが阻害され、連携も取りづらくなるため、戦略を実行に移すことが難しくなる。人間は、物事を自分の都合の良いように解釈してしまったり、1を聞いて10を理解したつもりになったりすることがあるからだ。

そのため、伝えたいメッセージを文章化したり、図で示したりして同じ認識を持つようにしなければならない。弊社では、認識のズレを無くすための取り組みの一環として、社内に特大ホワイトボードを何台か設置し、文字や図を書いて、チームメンバーの意思統一を齟齬なく図れるように工夫している。しかしこれも、時間が経つにつれて、忘れたり、解釈が変化することがあるため、しつこく定期的に考えを浸透させていく必要がある。

そのうえで、やはり働いている方々とより多くの対話をするが必要となってくる。しかし、忙しいなか、あまり話してこなかった職場の方々といきなり話せと言われても酷な話だということも分かる。だからこそ、まずは他者への関心を持つことから始めてみてはいかがだろうか。

(次ページへ続く)

弊社では、関心、感動、感謝の三冠王という社内言語を大切にしている。これは、関心がなければ、感動が生まれず、感動がなければ感謝は生まれないということを意味している。まずは、一緒に働いている方々が、お昼に何を食べているのかなど簡単なことで良いので、関心を持つことから始めていただきたい。

ここまで、コミュニケーションの取り方や姿勢を書いてきたが、結局そんなことをしても動かないのではないかと思った方、それは正しい理解である。実際のところ人はそんな簡単に動かないものである。だからこそ、最後は納得感という感情に訴えかける必要がある。

納得感を持って動いてもらうためには、どうしたら良いのか。それは、現場の方々の状況を「知る」ということ、そして、動かす立場の人間が熱意を持って、本気で何かを変えようという姿勢を見せることである。人間は論理だけでは動かないことが大半だと私は思う。もちろん論理は大切だが、もし、論理だけで動くなら、人は常に冷静かつ合理的な判断ができるはずだし、凄惨な事件など起こらないはずである。つまり、人間は頭で分かっているも心で納得しなければ、動かないのである。だからこそ、対話を繰り返し、熱意を持って伝え「なんかよく分からないけど、この人が言うならやるか」と納得してもらうことが重要なのである。

私自身がここまで書いた文章も拙く、読みにくいものであるかもしれない。だが、1人でも多くの方々に勇気づけ、組織を良くしてほしいという想いで書いている。私の想いが読者の方々に届き、少しでもお力になれば幸いである。（加古 颯馬）



福岡コミュニケーションレターをご覧ください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>