

COMMUNICATION LETTER

行き過ぎた多様性は崩壊を招く！？

アメリカ大統領選挙で、民主党候補のハリス氏が敗れ、共和党候補のトランプ氏が当選しました。バイデン政権は、不法移民に対しても寛容、ドラッグに対しても寛容、LGBTや人種問題等におけるマイノリティの人にとっても寛容で多様性を尊重する、いわゆるリベラルな政策をとってきました。しかし、この寛容なスタンスが治安悪化や失業者増加を招き、そこにインフレが直撃し、アメリカ国民の強い反感を買う形で大敗しました。リベラリズムは男性で生まれても、その後に女性に性別を変更した人がオリンピックに出場できるようになるなど、マイノリティな人にも価値基準を創り出しましたが、こうしたケースには様々な物議も醸し出しました。トランプ氏は「性別は2つだけ。女子スポーツから男性を締め出す。」と言い切っているなど、変革を目指しつつもリベラリズムとは異なる保守派に立っており（専門家によると、リベラルの対義語はパターナルともいうようです。）、政治・経済・外交だけではなく今後は、世界標準の価値観もやや保守に拠ってくるかもしれません。

前置きが長くなりましたが、私たちの経営を取り巻く環境に目をやると、10年前と比べるとずいぶんリベラルな価値観を覆うように変革しました。多様な働き方、多様な価値観、ダイバーシティ&インクルージョン等、こうしたことが是とされています。法制度としても企業のとるべきマネジメントも、リベラリズムに偏っています。これはこの10年間で、GAFAM等リベラルなカルチャー優位の企業が社会全体に強いインパクトを与えた影響が少なくないと思います。

私も、こうした多様性が以前よりも尊重されるようになったことは歓迎しています。ですが、度が過ぎた多様性は崩壊を招くのでは？という思いもあります。極端な例ですが、「朝10時に、フロアでカップラーメンを食べて、周囲に匂いも音もまき散らしている人」がいたとしましょう。そういう人が、「私は気にしない、あなたも食べたらい」と言ったとしても、それは多様性として容認されるべきものでしょうか。多様性の皮を被ったわがままを容認・放任しては、組織は崩壊へと向かいます。多様性とわがままの境界線をおさえておかないと、物事はどんどんリベラルに傾きます。その方が皆、楽ですから。（次ページに続く）

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Navigator」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 Outreach、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」

もちろん、組織においてパターナル（あなたのためになるからといって、自由な行為に対し力あるものが干渉すること）に傾きすぎるのも問題です。行き過ぎると、上意下達りが徹底され、ボトムアップな提案は生まれてこなくなります。そういう組織は、VUCAな世の中では変化への対応が一步遅れていきます。

私は経営やマネジメントの肝は、一方に傾倒しすぎないことだと思っています。リベラルにもパターナルにも良さがあります。ただ、その一方に傾きすぎると、どちらも歯止めが利かないほどに暴走し、組織の崩壊につながりかねません。私自身もそのことを肝に銘じるべく、新年度から「『共通性と多様性』・『中央集権と分権』・『パターナルとリベラル』等を、その時々状況に合わせ緩急をつけながら調整していく」というマネジメント方針を部に打ち出しました。片方に傾倒せず、柔軟な思考で、組織に緩急をつけることが大事と思っています。舵取りはなかなか難しいですが、今回の大統領選挙を見ながら、私たちがマネジメントや価値観のあり方を見つめ直す機会にしたいと感じております。（高園 忠助）

手紙

「今年も無事に支払えそうだよ。」

「今年も予算よりも多く支払えそうだよ。ホっとした。」

12月が近づくにつれ、このような話を耳にする機会が増えます。私が人事に関わる仕事をしているからでしょうが、11月に入ると、経営者の皆様と会話は、賞与に関連する相談が増えます。コミュニケーションレターをお読みの皆様の会社でも、賞与の支給日には社長が手紙をしたため、社員に配布されているのではないのでしょうか。私が担当している会社でも、賞与の支払い日には、手紙を社員へ配布しています。こちらの会社の社長と昼食をご一緒した時のことです。この手紙に関する失敗談を社長から伺ったのですが、それがとても印象的でした。

社長は、その年も恒例となっている社員への手紙を書いたそうです。そして、その手紙は賞与の支払い日に配布されました。後日、役員が集まる会議で、「あの手紙を社員はどれほど読んでくれているだろうか。」と話をしたそうです。この会議が開催されてから数日後、社長がたまたま、ある部門の執務室の近くを通ると、朝礼の風景が目にとまったそうです。この部門を管掌する役員が、社長からの手紙を朝礼の参加者に読ませ、その内容について解説をしていたのです。社長はその話を聞く社員の姿を見て、これではダメだと思ったそうです。そして、その部門の責任者である役員を社長室に呼んで話をされました。

「あの手紙をしっかりと読んで欲しいという思いで、朝礼で話をしてくれたのは嬉しい。ただ、一方的に伝えても、ダメだと思ったよ。社員の顔は、どことなく他人事のように見えた。だから、手紙を強制的に読ませたり、解説したり、そのような一方通行では効果がないと思ったよ。」

その後、社長は役員と話し合い、手紙の配布は継続することにしましたが、ある仕掛けをされたそうです。それは、手紙にあった内容をさりげなく普段の会話の中で話題にするサクラのような人物を作ったのです。サクラと聞くと少々印象が悪いかもしれませんが、ここでのサクラは意欲が高く発信力がある社員のことです。そのような社員を味方につけて、雰囲気を作り上げることに力を注いだとのことでした。

実際、こちらの会社はトップの思いがよく伝わっていると思う瞬間が多くあります。このように社員一人ひとりをうまく動かしながら、組織風土を作り上げるのは、経営者の手腕だなんて思ってなりません。好業績の会社には、それを裏付けるような組織づくりの秘訣があるのだと改めて感じました。（玉利 裕希）



妥当な根拠とは何か

資料作成、発言、考え方など、仕事において必要な「根拠」の重要性について考え直す機会がありました。先日お客様向けに作成した説明資料で、「〇〇の件数が少ない」という表記をしたものの、根拠が不十分だと感じたことがきっかけです。当日の説明会では「同機能の病院様と比較して」「前年度と比較して」など、裏付けとなる事実を補足することで、認識の齟齬が生じないように進めることができました。この経験を踏まえ、改めて意識し実践していきたいと感じたことが2点あります。

1点目は、多様な根拠の作り方を学び、実践することです。根拠の代表的なものとしては、推論（演繹法、帰納法、仮説形成）、具体例、事実、統計、などが挙げられます。最も身近で納得がいくもの、イメージが沸きやすいものは推論、具体例、事実ではないでしょうか。先にご紹介したケースでは、具体例、統計の2つを用いて説明したことで納得していただくことができました。様々な方法があると思いますが、自身の経験にとらわれず、適切な手法を用いて根拠を作りたいと思いました。

2点目は、根拠を用いて他者に伝える際の方法です。いくら正しい根拠を用意しても、伝え方次第で受け手側が「信じるか」「疑問を持って検証するか」などが決定されます。例えば、有名な専門家や研究者など、主張する側が受け手にとって「信じるに足る存在」であれば話が通りやすいですが、実際はそうではありません。基本的には「検証する」ことになるため、客観的であるか、普遍的であるか、網羅的であるか（考えるべきことを過不足なく考えているか）といった着眼で、相手に伝えていくことが重要であると感じました。また、「えー」「あー」など相手に不安感を与える語尾を付けたりせず、堂々と話すなど、振舞いにおける工夫も必要であると感じました。

上記2点をおさえたコミュニケーションを意識し、主張と根拠を結び付けるような構成で組み立て、相手に伝わる会話を心掛けていきたいと思います。（乾 遼一郎）



光明をもたらす

物価高騰、人件費高騰で費用が軒並み増加している一方で、診療報酬の改定率は低く、患者数も減少傾向にあり、より一層病院経営が厳しさを増しているように感じます。私の支援先でも、明るい話題よりも暗い話題が多くなってきた法人様があります。

当法人様は、これまでは比較的黒字決算で好調に推移してきており、現状も病床稼働率が90%以上で堅調に推移していました。また、病棟再編も行い、診療単価の増加により入院診療収益は伸びてきている状況です。しかし、法人全体の経営状況は伸び悩んでおり、外来患者数の減少が大きく、法人の収支悪化に繋がっています。病院の職員の方々は、需要自体が頭打ちとなっていることに加え、近隣にクリニックが毎月のように開業して競争環境が激化していることが主な要因とおっしゃっていました。また、当院には際立った特徴がないので、近隣クリニックに代わって当院に来院する方が増えるとは思えないとおっしゃっており、議論の土台となる資料がないなかで、外来診療の縮小前提で検討を進めるような印象を受けました。

「本当にそうでしょうか？」私は、皆様の意見を踏まえてそのように発言し、一つ一つ気になる点をヒアリングしていきました。すると、近隣では繁盛している医療機関も複数あり、地域の外来患者数という市場の魅力度はあるので、まだまだ取り組み次第では患者数を持ち直すことができる可能性があるように感じたため、一旦データ分析を行った上で、再度事実に基づいて、本当に余地がなければ縮小を検討しましょうと前向きな方向性で検討することを促しました。

私は、このような厳しいムードが立ち込めている今、思考をフルに回転させ、光明をもたらすことができるのが、真のコンサルタントだと考えています。もちろん、ポジティブなことだけではなく、ネガティブなことも伝えなければならない局面もあるのですが、どのような病院にも強みがないことは絶対はなく、真っ先に厳しいという言葉で片づけない姿勢でコンサルティングを行いたいと改めて感じました。（加古 颯馬）



超連携

先日、お客様先および社内両方で、連携することで生まれる価値や、連携を行う際に大切なポイントについて気づく機会がありました。

とあるお客様先で、各部署で期初に設定した目標について、進捗情報の振り返りを行う機会がありました。その会議では、ただ振り返りだけではなく、互いに質問やアドバイスをしあうことを軸に、弊社が会を進行しました。しかし、実際に振り返り会が始まってみると、我々が問いかけなくても、部署長の方々同士で活発な意見交換が始まり、職員の皆さんの連携に対する意識の強さを感じました。特に、同じ階層の職員さんが集まってくださっていることもあり、部署は異なれど、持っている悩みは似ているという状況があり、アドバイスも活発に行われていました。また、言葉の端々に「その方法いいですね」「自分の部署でもやってみたい」など互いの行動を承認する言葉もあり、連携時には特にこのような承認も意識して行うことが大事なのではと感じました。

また、先日、社内でも事業部の垣根を超えた意見交換会がありました。今回の意見交換会においては、「超連携」をテーマに、各事業部および事業部の中のチームごとに、どのような取り組みをしているのかということや、今後のビジョンについて共有しました。この意見交換会を通して、これまで他事業部のメンバーと個人での繋がりはあったものの、事業部の全体像や今後何を目標に取り組んでいるのかなど、全体感やビジョンについて話を聞く機会はあまりなかったと気づきました。さらに、実際に行っている業務だけではなく、その先にある「ビジョン」を共有することで、その「ビジョン」を実現するために互いにどのような関わりあいができるのかを、具体的に考えることができました。

このような経験を通し、私は連携には「承認」と「ビジョンを語る」ことが大事なのではないと感じました。まず、これまでの相手の取り組みについて承認することを意識し、相手の取り組みの中で自分の取り組みにも活かせる部分がないか、自分事として情報を落とし込むことができます。また、明確なビジョンを知ることによって、相手の取り組みがどのような目的で行われているのかを理解でき、さらに互いの理解や連携体制について考えるきっかけにもなると考えます。もし、皆様の組織の中でもさらに連携に取り組んでいきたいと感じられましたら、参考にしていただけますと幸いです。（椋木 歩）



日本経営トピックス

日本経営らしさ

弊社では、2024年10月から新年度が始まり、中期経営計画発表にともない組織形態が大きく変わりました。これまでは勤務場所ごとに分かれていた組織を、事業部ごとに再編成し、新たな気持ちで新年度を迎えています。

先日発表された中期経営計画では、以下の3つの価値観が公表されました。

1. プロフェッショナルリズムと人間力

仕事の能力だけでなく、人としての成長も重視することを意味します。単に仕事ができればよいのではなく、人間性を高めることも同様に重要です。

2. 主人公意識と報恩感謝

独りよがりな姿勢ではなく、周囲の支えに気づき、感謝できる人間になることを目指しています。

3. 親身と相互尊重

お互いに切磋琢磨しながらも、相手を尊重する姿勢を大切にすることを表しています。

私の所属する人事評価ナビゲーター事業部では、メンバーが積極的に改善のための意見を発信しており、「主人公意識と報恩感謝」が徐々に浸透していると感じています。これからも、主人公としての意識を持ち、互いを尊重しながら、プロフェッショナルとしての成長と人間的な成長の両立を目指し、よい良いサービスを提供できるよう目指していきます。（小島 滉大）

思いやりの心を醸成する

医療機関は、多くの職種が集まる組織ゆえに、部門間のつながりが弱まり、セクショナリズムが強まる傾向があります。このような課題を抱える医療機関は少なくないのではないのでしょうか。私をご支援しているある医療機関では、外来の待ち時間を短縮するため、関連部署から代表者を集めた業務改善プロジェクトを立ち上げられました。このプロジェクトでは、外来の現場を観察し、患者の動線や行動、さらに各部署の業務フローを詳細に洗い出し、課題の解決に向けた取り組みを進めています。

プロジェクトの初期段階では、「待ち時間が長いのは会計のせいだ」といった他部署を非難する声が少なからず聞かれました。しかし、半年間にわたる活動を通じて、お互いの業務内容を理解し合い、患者や自分たちが直面している課題を共有する中で、発言や行動に変化が見られるようになりました。例えば、患者の待ち時間の原因を指摘する際、相手の状況を考慮した柔らかな表現に変わっていったのです。さらに、ワークショップ後には「一番重要な課題に経費を優先的に割いてほしい。そのため、自分の施策は後回しで構わない。」といったチーム全体の利益を考慮した発言や交渉が見られるようになったのです。

一方で、「タスクシフト」の名のもとに仕事を押し付け合い、職場の雰囲気が悪化してしまうケースも存在します。しかし、思いやりの心を持ち、お互いを尊重する姿勢があってこそ、真のチーム医療が実現するのではないのでしょうか。専門性が異なるからと距離を置くのではなく、相手の業務や状況に少し踏み込んで理解しようとする機会をつくるのが、これからの医療現場ではますます重要になると感じています。

業務改善のプロセスを通じて、私は「思いやり」という要素が医療機関の組織運営においていかに重要であるかを改めて実感しました。これからも、組織運営がより良いものとなるよう支援を続けてまいります。（奥野 香澄）



抜本的な解決にこだわること

最近、人事評価制度の導入や見直しについて、お問い合わせが急増しています。弊社の良い評判が広がっているのであれば、嬉しい限りです。ただ、もちろん、問い合わせが増えている要因は、それだけではないでしょう。私はこの問い合わせが増えている要因に、経営層の方々が「抜本的な問題解決について相談できる人」を探し求めていらっしゃるからなのではないかと思っています。

読者の皆様もお感じのことかと思いますが、企業を取り巻く人事に関する悩みは枚挙に暇がございません。例えば、「新しく入った社員が定着しない」「給与を増やしてあげたいが、上手くいかない」「会社としては評価しているが従業員側からは評価されていないという声があがる」など、多くの声を耳にします。そういった顕在化した問題の解決にあたって、人事評価制度の導入や見直しを思い立たれているのだと思います。人事評価制度を通して、会社としてのミッションや方針などを明確化し、社員に浸透させていく必要があると考えます。

先日、「採用に困っている」というお客様とお打ち合わせをしました。面談では、詳しくそのお困りごとについてヒアリングをいたしました。どうやら、人材紹介会社を活用して中途の社員を取り入れているが、なかなか定着をせず、1~2ヶ月で離職してしまうとのことでした。紹介会社に支払う手数料も軽視できない金額です。そこで、入社した中途社員にメンターをつけたり、できるだけ残業が発生しないように業務量を調整したり、などの多種多様な対策を講じたそうです。しかし、どれも定着率を上げることには繋がらなかったそうです。そして、この課題について原因をさらに掘り下げることで、“入社後の役割が不明瞭”であることが原因なのではないかという結論に至りました。

そこで、人事評価制度と等級制度の設計について弊社からご支援をさせていただきました。すると、目に見えて中途社員の定着率が向上いたしました。お客様も「人事制度の改定によって、採用後の定着に貢献するとは懷疑的だったが、想像以上の成果を得られた。」と大変お喜びいただきました。今回の件を通して、「抜本的な解決」にこだわることの大切さを再認識しました。顧客の悩みを掘り下げることによって、表面的ではなく、本質的な原因の特定と解決を心がけてまいります。（阿部 優平）



優良病院の役職者研修から学んだ組織運営の成功要因

OJTの一環として、上司が実施する優良病院でのプレマネジメント研修に同行させていただきました。医師を含む新任役職者を対象とし、内容は役職者の役割・責任、部下育成等に関するものになります。この研修を通じて、改めて役職者が組織運営に与える影響の大きさを実感いたしました。研修で特に印象的だった点は、以下の3つです。

1. 強い当事者意識

研修への時間厳守はもちろんのこと、一人ひとりが自身の立場と責任を十分に理解し、主体的に参加している姿勢が見られました。

2. 積極的な取り組み姿勢

問いかけを行った直後に「部署間で異なる視点からの意見が出そうで面白そう」といった発言があったり、問いに対する前向きな姿勢が際立っていました。グループワークでも、他部署の参加者と積極的に意見を交換し、多角的な視点で課題解決に取り組む様子が見られました。

3. 明確な目的意識

研修での学びを現場でどう活かすかという具体的な目的意識をもって丁寧に事前課題に取り組み、研修後の具体的なアクションプランの策定にも取り組まれていました。

これらの「当たり前」と思える行動が、組織全体で徹底されているからこそ、円滑な病院運営が実現できているのだと考えます。実際、これまで関わった様々な医療機関の中でも、特に組織運営が優れている病院では、同様の特徴が見られました。このような行動は研修の場に限らず、日常業務や部下との関わりにおいても実践されていると推察します。役職者がトップの方針を正しく理解し、現場のリーダーとして適切に機能することで、組織全体の方向性が保たれているのだと考えます。また、そうした役職者の姿勢が、部下の模範となり、組織全体の成長にも寄与していると考えられます。

これらの経験を通じて、組織の成功には「役職者の意識と行動」が重要な鍵を握っているという認識を、より一層深めることができました。この学びを活かし、組織の成長に真に寄与できるコンサルタントとしてお客様に貢献できるよう、日々研鑽を重ねてまいります。（堤 大輔）



信頼が生む広がり可能性

先日、展示会でお会いしたお客様とのお取り組みを通じて、信頼が生み出す力を改めて実感する出来事がありました。

そのお客様は、評価システムの導入を真剣に検討されており、特に業務効率化への課題意識を強くお持ちでした。現状の運用方法に対して改善の必要性を感じられ、よりスムーズで効果的な仕組みへの期待を寄せられていました。そこで私たちは、社長や役員の方々に直接プレゼンの場をいただき、システムの利便性や導入後の成果を具体的にお伝えしました。その場では多くの実務に関するご質問をいただき、一つひとつ丁寧に答えながら、「これならぜひ検討したい」との力強いお言葉をいただくことができました。

さらに印象深かったのは、取締役の方が人事コンサルタントとしての豊富なご経験をお持ちであり、「このシステムなら他社でも活用できる」と非常に高く評価してくださったことです。その結果、ある企業様をご紹介いただき、その企業様とも導入に向けて話が進んでいます。信頼の輪が広がり、新たな機会につながったことに、心から感謝しています。

今回の経験を通じて強く感じたのは、商品の価値はもちろんですが、何よりも出会う機会を大切に、その後のご縁を丁寧に育む姿勢が重要であるということです。展示会での偶然の出会いが、新たな信頼を生み出し、それが未来の可能性へとつながっていく。その素晴らしさを改めて実感しました。

これからも、この経験を原動力に、単なるシステム提供にとどまらず、お客様の課題解決に全力で寄り添い続けたいと強く思っています。そして、出会いを通じて築かれる信頼を、より多くの企業様の成長と発展につなげていくことに全力を尽くしてまいります。（森田 敬太）



制度改革で分かった前向きな風土

従業員数200名規模のお客様において、等級制度・人事評価制度・賃金制度の見直し支援を行いました。これまで年功序列に基づく昇給を行っており、勤続年数に応じた手厚い昇給が人件費を押し上げ、経営を圧迫していました。この課題を解決すべく、階層別の役割を明確にし、その役割を基にした賃金設定を行う新たな制度を導入しました。

新制度では、等級が上がらなければ（つまり、より大きな役割を担わなければ）賃金も上がらない仕組みとしました。その結果、人件費率が改善し、経営にとって大きなプラスとなりました。一方で、これまで手厚い昇給が当たり前だった従業員から反発が起こらないか、モチベーション低下につながらないかという懸念がありました。しかし、1年間運用した結果、素晴らしい成果が見えてきました。これまで、昇格試験に手を挙げる従業員は年に2〜3名程度でしたが、新制度導入後は実に19名もの従業員が手を挙げてくれたのです。全員を登用することは難しいものの、組織全体に前向きな風土が広がりつつあることを感じました。賃金と役割の明確なリンクが、挑戦を促す大きな原動力になったと感じています。

今回の取り組みを通じて、重要な気づきを得ました。組織運営では、どうしてもモチベーションの低い方やネガティブな方に目が行きがちです。しかし、優秀な人材や前向きに取り組む姿勢を見せる人たちに支援し、引き上げることが組織の成長にとって最も効果的であると考えます。また、今回の成果は、あくまでもお客様自身が新制度を積極的に運用し、意思決定を行った結果です。私たちコンサルタントは黒子として裏方で支える存在に過ぎませんが、経営の重要な意思決定に参画させていただいたことは、非常に光栄なことでした。これからもお客様の成長を支えるパートナーとして、精一杯支援を続けていきたいと思えます。（福田 洸）



介護報酬改定の見方 シリーズ総括

介護報酬改定の見方シリーズとして、生産性向上、自立支援、海外人材など、全10回にわたりお伝えしてきました。九州・沖縄地域の介護福祉事業所様にお伺いする中で、介護報酬改定への対応は、経営における一部であることを改めて実感いたしました。介護保険が施行された2000年以降、原則3年に1度ある報酬改定の中で、マイナス改定、働き手不足、競争増加など、介護経営を取り巻く環境は年々厳しくなっています。そのような中でも事業を継続する目的は、地域を守り活性化させるため、職員の雇用を守り生活の安定を支えるため、目の前のご利用者様の豊かな生活を少しでも支えるため、という声を多く伺います。現場の皆様の声を聞く中で、目的を達成するために投資が必要であり、投資するために適正な収益が必要になるということを改めて実感いたしました。

介護報酬改定への対応も、その一つです。生産性向上推進体制加算を取得したとしても、目の前の収益増は100床特養で数千万円にはなりません。ただ、数千万円の収益増にはありませんが、見守りカメラを導入し活用しきること、夜勤業務の軽減負担など、職員一人ひとりがさらに安心して働くことが職場となる可能性があります。また、事故などが発生した場合も映像を分析することで、次の発生率を大幅に削減できるリハビリ計画を組み立てることに繋がる可能性があります。生産性向上に向けた取り組みは、働きやすさやサービスの質をさらに高める可能性を秘めた取り組みになると考えられます。

介護報酬改定への対応から、介護報酬を活用した事業運営に切り替えていくために、報酬改定の中身を踏まえ、各法人の方針に沿った取得を検討していくことが重要ではないかと思えます。組織は日々変わっていきます。先月検討し見送った内容が、職員の成長や入れ替わりにより、導入すべきタイミングがくる可能性もあります。常に組織の状態を把握し、報酬改定、助成金、近隣状況を踏まえ、経営のかじ取りを行っていくことが重要になるのだと思います。

全10回となった本シリーズを読んでいただき、ありがとうございました。今後も報酬改定含め、介護事業運営における取組事例などをお伝えしていきます。皆様の事業運営のさらなる発展に少しでもお役立ちできれば幸いです。

（宮本 翔）

日本経営の基準行動について新入社員が語ってみた！

～ 第5回 整理・整頓・清掃・清潔 ～

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月に福岡支社に配属された新入社員2人(國友・針尾)が考える、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5回となる今回は、基準行動⑤「整理・整頓・清掃・清潔」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、組織の持続的発展の重要項目として開発したものの、「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



整理・整頓・清掃・清潔

整理・整頓・清掃・清潔の実践にあたり、役割のスキマに落ちてしまう仕事を各従業員が当事者意識をもって引き受けることが大切。

当事者意識の範囲を「自分の仕事」から「職場全体」に広げ、自ら環境を整えることで仕事への姿勢を変えることができる。

針 新年最初のコミュニケーションレターですね。もう新しい年になったとは驚きです。

國 あっという間でしたね。今年もよろしくお願ひします。今回のテーマは『整理・整頓・清掃・清潔（4S）』ですが、針尾さんはこの4Sについて今年の目標はありますか？

針 そうですね、プライベートなことではありますが、この1年は土日にまとめて家の掃除をしていたので、今年は平日もこまめに身の回りを整えていきたいですね。

國 汚れに気づいたらすぐに拭く、認識即行動と清掃のセットですね。私も意識していきたいです。今回は、職場での4Sについて考えていきましょう。まずは、整理・整頓・清掃・清潔の定義や4Sを徹底する意義についてまとめてみました。

「整理・整頓・清掃・清潔」の定義

- ◎整理：要るものと要らないものを分け、要らないものを思い切って捨てること
- ◎整頓：欲しい時に欲しいものがすぐ取り出せるよう、分かりやすくしておくこと
- ◎清掃：きれいに掃除をし、空間を常にきれいな状態にしておくこと
- ◎清潔：整理・整頓・清掃を持続的に行い、空間を衛生的で快適な状態に保つこと

4Sの実践で職場環境が整うことで、仕事の生産性が向上したり、異常を発見したりすることに繋がる

(次ページへ続く)

一 生産性を向上させる4Sとは？

針 なるほど、4Sの実践で従業員の働きが向上し、生産性の向上や異常の発見にも繋がるのですね。

國 私たちの業務だと、どのような形で4Sが『生産性の向上』に繋がっているのでしょうか。

針 そうですね。例えば、お客様先での会議がスムーズに進行すると、生産性が向上していると言えるのではないのでしょうか。

國 たしかにそうですね。しかし、時間を短縮することにとらわれず、お客様にご納得いただけるよう議論を深めることも必要ですよ。

針 そうですね。議論の中で、これまでの検討内容のポイントを適宜振り返りながら今日の検討議題を再確認したり、一般的な事象や知識と結び付けて考えられたりすると、理解が深まり納得度も高まりそうですね。

國 議論内容を体系的かつ構造的に理解するために、情報の整理・整頓も必要そうですね。

針 お客様の中には、過去の会議資料をファイリングして持参してくださる方も多くいらっしゃいますよね。会議の中で、過去の資料を見て振り返りながら現在の検討事項の理解を深めてくださっているのを見て、そのようなお客様の姿勢に応えられるよう、改めて身が引き締まる思いがします。

國 そうですね。お客様のご理解が深まることで、議論も前に進むと思います。

針 このように考えると、会議資料の整理・整頓も、結果的には生産性の向上にも繋がるかもしれませんね。情報をすぐに参照できるように整理・整頓しておくことで、理解が深まるだけでなく、頭の中も整理され、情報を体系立てて理解できるようにもなると思います。また、これまでの検討事項の振り返りも効率的に行うことができるので、確認よりも議論に時間をかけることができ、新たな考え方や視点を生み出すことにも繋がりそうです。

國 たしかに、会議資料のファイリングという『整理・整頓』は、単に情報を整理・整頓するというだけでなく、会議における建設的な議論の推進にも繋がり、結果的に生産性の向上にも繋がりそうです。

4Sによる「生産性の向上」

今回は、4Sの実践が仕事の生産性の向上に繋がる一例として、会議資料を整頓することによる生産性の向上を取り上げた。

整頓の習慣は、頭の中が常に整頓された状態、つまり、具体的な事象を抽象化し、上手く体系立てて理解することと関連性がある。情報が引き出しやすくなっていることにより、会議中の議論における新たな気づきに繋がりやすくなり、議論が深まる可能性がある。

一 異常の発見に繋がる4Sとは？

國 4Sによる生産性の向上について理解が深まりましたね。では、4Sの実践が『異常の発見』に繋がるとはどのようなことでしょうか？

針 そうですね、清掃・清潔は、定義にもあったように、空間をきれいにすることですよ。ということは、仕事においては、職場環境をきれいにすることで異常を発見できるということになりますね。

國 もう一步踏み込んで考えると、『職場環境をきれいにすることで、職場の細かな部分に目を向けることができ、異常を発見できる』といったことかもしれませんね。

針 なるほど。たしかに、福岡支社でも似た事例があるかもしれません。私たちは毎朝、支社全員でフロアの清掃をしていますが、その際に椅子のねじが緩んでいることが発見されることがありますね。そのような細かい気づきに感銘を受けたことを覚えています。

國 そうですね。その他にも、『コピー機に十分に用紙が補充されているか』、『ゴミ箱にゴミが溢れていないか』など、毎日清掃を行うことによって全員が働きやすいように広く目を配ることができている気がします。

針 清掃・清潔を行うことによって、職場全体に対して広く目を向けられるようになることで気づき力の向上にも繋がるのですね。

(次ページへ続く)

4Sによる「異常の発見」

今回は、清掃・清潔と気づき力の向上の繋がりについて取り上げた。

清掃・清潔を行うことにより、当事者意識の範囲が職場全体に広がり、様々な部分に目を向けられることで異常の発見に繋がる。

— まとめ

國 今回は、4Sについて定義から理解を深めることができましたね。

針 そうですね。今回は整理・整頓と清掃・清潔に分けてお話しましたが、どちらも気づきと関連があったように思います。

國 確かにそうかもしれません。今回取り上げた例だと、資料のファイリングによって頭の中も整理され、情報が引き出しやすくなることで目の前の事象を深く理解でき、新たな発見や気づきに繋がりやすくなりそうだという話をしましたね。

針 それに対して、清掃によって気づき力が高まり、異常を発見できるようになることで職場の働きやすさや安全が確保されるという話もありましたね。

國 なんだか同じ気づきでもいろいろな意義がありそうですね。

針 分かる気がします。上手く言えないですが、現在の事象を発展させる『攻めの気づき』と現在の水準を保つための『守りの気づき』のようなイメージがあります。

國 なるほど。『攻めの整理・整頓』と『守りの清掃・清潔』ですね！今後、気づき力を高めるためにも、4Sをより実践していきたいです。

針 そうですね。まずは明日の朝の清掃時間で、様々な部分に目を配ることを意識したいと思います。

國 いいですね。そうしましょう！

次回の語ってみた！コーナーでは、全5回にわたってお届けした基準行動シリーズの総まとめを行います。ぜひご覧ください。



今月のBOOK REVIEW

「ザッソウ」

結果を出すチームの習慣

【著者】倉貫義人

【出版】日本能率協会マネジメントセンター

【出版年月日】2019年8月31日

【ISBN-13】978-4820731825



「部下との意思疎通がうまくいかない……」「提案や意見が出てこない……」「チーム内で助け合いができていない……」このような悩みを抱えてはいませんか？

価値観の多様化、リモートワークの普及、連絡ツールのデジタル化などにより、コミュニケーションのあり方が大きく変化しています。効率よく成果を上げることが求められる一方で、人間関係が希薄になっていませんか？この問題を放置すると、考え方のすれ違いが増え、職場の雰囲気悪化や連携ミスにつながり、成果が出なくなるリスクがあります。本書では、こうした現状を打破し、チームとして成果を出すために、「ザッソウ」という手法を提案しています。

「ザッソウ」とは、「雑談」と「相談」を掛け合わせた言葉です。従来の「ハウレンソウ」（報告・連絡・相談）の概念を見直し、チームの活力を引き出し、成果につなげるための新しい手法として提唱されています。では、なぜ相談に加えて雑談が必要なのでしょう。それは、人間関係を構築し、心理的安全性を高めるためです。普段から雑談のない関係では、いきなり業務の相談を持ちかけることが難しい場合があります。お互いの価値観やコミュニケーションスタイルを理解していないと、何気ない一言が関係を損ねたり、業務の認識に齟齬を生じさせたりすることもあります。そのため、雑談やライトな相談を通じて業務が進めやすい環境を整えることが重要です。また、雑談から偶発的なアイデアが生まれる可能性も期待できます。

本書では、「ザッソウ」の効果として6つのポイントを挙げています。その中でも今回は、「マニュアル化されにくい暗黙知の共有」について触れたいと思います。ナレッジ・マネジメントにおけるSECIモデルでは、暗黙知を形式知に変換するプロセスが重要とされています。しかし、属人性が高く再現性の低い仕事は、マニュアル化が難しい場合が多いです。会議のような形式的な場を設けると、一から文脈を整える必要があり、難易度が高く時間もかかります。一方で、雑談であれば、思いつきで話しながらニュアンスを補足しつつ伝えることができます。その場の具体例を挙げながら説明したり、日常的な会話を通じて繰り返し共有したりすることで、スムーズに暗黙知を共有することが可能となるのです。

先日、あるお客様と「ザッソウ」についてお話しする機会がありました。そこではその道に精通した職人が中心となり、「背中を見て覚える」という教育スタイルが主流でした。しかし、高齢に伴い技術伝承や若手とのコミュニケーションに課題を抱えていました。そこで、「ザッソウ」を人事方針として取り入れることを提案しました。会議のように時間を取ろうとすると、難色を示したり、伝える内容に苦心したりするそうです。一方、休憩中は打って変わって、にこやかにプライベートからスキルのコツまで話してくださるそうです。このことを踏まえて、朝会で「最近嬉しかったこと」を一言共有する仕組みや、人事評価の項目に「ザッソウ的行動」を加えることが決まりました。この提案自体も、コーヒーを片手にした雑談の中から生まれたものです。

(次ページへ続く)

本書では、「ザッソウ」を実現するための4つのステップを具体的に解説しています。他愛のない雑談から始まり、やがて新しいアイデアを生み出すまでのプロセスが紹介されています。そのまま実践できる事例も掲載されているので、職場で参考にいただけるでしょう。

本書の内容は新しい発見というよりも、内省や気づきを促すものとなっています。自分の職場を振り返りながら、気軽に読み進められる構成です。ぜひチーム内で本書を回覧し、「ザッソウ」を取り入れることで考えを共有する機会を作ってください。本書がきっかけとなり、組織の人間関係が改善し、大きな成果につながることを願っています。

(黒木 寛隆)



新年、あけましておめでとうございます。

旧年中は格別のご愛顧を賜り、厚く御礼申し上げます。

本年も従業員一同、福岡支社のスローガンである「最高を目指す(※)」を常に心がけ、お客様に当社を利用することを誇りに思っていたいただけるような組織を目指します。

本年も皆様の一層のご指導、ご支援を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

皆さまのご健康とご多幸を心よりお祈りし、新年のご挨拶とさせていただきます。

※福岡支社のスローガンについては、表紙の帯に記載しております。ぜひご覧ください。



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。

「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ていくものとして、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 第二博多借成ビル7F

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



バックナンバーはこちら

<http://bit.ly/3eP3fL7>



ご感想



<https://forms.gle/5mLPnLsm8d9VVBHu7>



郵送停止・Web配信への切り替え



<https://forms.gle/vZbFMrmMXEP59sf59>