

## COMMUNICATION LETTER

## 顧客との二者での関係よりさらに高い価値提供を考える

近年、同業界の事業者様を引き合わせ、有意義なディスカッションや相互学習の機会を設ける機会が増えています。コンサルタントとして、他の事業者様におけるベンチマークや事例をもとにした、情報提供や提案をすることの方が多くありますが、私たちが秘密情報に配慮しながら抽象化して伝えるよりも、事業者同士の直接的な対話の方が、より良い刺激となることに気づきました。

従来から多く実施していた、各事業者様の経営に貢献できるサービスを持つ他業界の事業者をご紹介することはもちろん、病院様同士、介護事業者様同士、また金融機関様同士を繋ぐ機会を意識的に会社として増やしてきています。良い経営や、より新しいアイデアを取り入れている事業者様と話をすると、ほぼ必ずと言っていいほど、同業界の事業者様への視察や深いディスカッションの機会を設けていると伺います。意識的に、他業界からの学びを得て、経営や運営に取り入れているケースも見られます。我々の仕事も、顧客に提案し、より良い解を選択し成果を上げてもらうというだけでなく、様々な事業者を繋ぎ、顧客とコンサルタントの二者間だけでは生み出せない新たな価値を出すことを考えていかなければならないと思っています。

弊社のサービスという面でも、後継者塾にて同業界の次世代経営者同士のコミュニティを支援したり、地域医療連携推進法人等のヘルスケア事業者様の共同運営を考える仕組みの設立を支援したりという動きが活発になっています。弊社のeラーニング研修システムWaculba(ワカルバ)ではマネジメント層や一般職同士の課題共有や解決策の検討の場を提供しており、金融機関へは医療介護担当者養成講座を実施するなど、短期的なビジネスの視点にとらわれない複数事業者同士の接点創出も進めています。また、顧客にセミナーや講座に登壇いただくこともありますし、これからコンサル導入を考えている先には、今コンサルに入っている顧客との面談の機会を持ってもらうこともあります。

経営者と事業戦略などを考えていく上で、他事業者様の事例はあくまで「他事業者が別の環境のなかで上手くいっている事例」に過ぎず、他事業者様の事例をそのままインストールしても、大きな差別化要素にはならないという議論をよくします。それでも、営業で接点を持っている事業者からコンサルティング提供先の事業者様まで、関わる業界全体のサービスの質、経営の質が高まるように関係を繋ぐことで、新たな価値提供を模索していこうと思います。

## 戦略コンサルティング部 次長 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」

## A案・B案・ジャイアン（案）

ご支援先の営業企画部長と部下への期待事項を話した際の気づきです。こちらの企業様は美容製品の企画から販売まで行っています。さらなる事業成長を目指すため、部下に求めることを考えていました。

「最も重視したいことは企画提案力。A案・B案・ジャイアン（案）が重要！」部下への期待のはずが、まさかのキャラクターの登場です。急な発言に驚いていると、「“A案”は最低限のプラン。“B案”は現実的かつ挑戦的なプラン。そして、“ジャイアン（案）”は、一見無謀に見える、革新的なプラン」と解説していただきました。最悪の事態に備えてA案を、B案はクリアすべき基準として想定しながら、基本ジャイアンに挑むそうです。ただ、現実離れしたプランであるため、今までと同じ行動では到底達成できません。とすれば、必然的に知恵を絞ることになります。サポートを求めたり、新しい手法を試したり、何とかしようとする行動が変わるでしょう。この挑戦が想像を超える成果を生むとのこと。もし達成できなくても、当初挑戦的だと考えていた企画を優に超える成果が期待できるとのことです。

人は本能として、現状維持を望み、変化を好みません。無意識のうちに挑戦を避けることが多々あります。そのため、革新的な製品やサービスを生むために、強制的に挑戦し続ける仕組みが必要になります。その鍵がジャイアンでした。感覚値として、目標200%のレベルで設定することをおススメされました。極端に難易度が高すぎると、取り組む前に挫折してしまうからです。厳しいながらも、希望は見えるようにすることが大切とのことでした。

実際に、ジャイアンの活用によって、主力となる新製品のリリースと昨年比150%の成長を実現したそうです。一年前には予想できなかった、事業・従業員双方の成長に部長は満足げな様子でした。「自分で決めた限界は限界ではない。このメンバーならまだまだいける！」と力強く意気込んでいました。事業成長の勢いは増すばかりだと、今後が楽しみでなりません。私も知恵を絞り、一社でも多くの企業様の成長に貢献したいと決意しました。（黒木 寛隆）



## 存在意義を明確化する

日本の人口は近年加速度的に減少しており、特に地方における影響は大きいでしょう。病院経営において、人口減少は患者数の減少に直結するため、地域の病院が生き残るためには、地域に対して戦略的なアプローチを行う必要があります。その戦略的アプローチの一つとして、政府の医療制度改革では、地域の限られた資源を活用し、途切れることのない医療・介護の提供体制を維持するために「地域連携」が示されています。

あるお客様先と、今後、病院が生き残っていくために重要な戦略は何かという話をしました。お客様からいただいたご意見として、一つは地域連携が重要であり、地域連携を担う部署の地域連携室の強化が必須であるということでした。しかし、地域連携室の強化といっても一筋縄ではいきません。人手不足という状況で、いかに外部の医療機関や施設との橋渡し役を担うかという視点で考えると、やるべきことは無数にあります。その中で、お客様が大切だと話されたのは、地域連携室の組織内における存在意義を明確化することでした。お客様は続けて、「その役割を担うのは、私たち経営幹部だと思います。地域連携室の職員を含め、組織の職員に対して病院における地域連携の重要性を周知し、地域連携室の職員が目的に向けて働きやすい環境を提供することが重要だと考えています。」とのことでした。

この話を聞いて、私は組織における自分たちの存在意義（役割）を示すことの重要性を感じました。どうしても地域連携室のような組織と組織の橋渡し役を担う部門は、成果がすぐに見えにくい側面があります。しかし、それはそもそも成果が正しく定義されていないことが要因です。紹介件数や営業訪問数などの指標を設定することも重要ですが、今の自分たちの仕事が組織に対してどのような影響を及ぼしているのかを整理することは、自分が納得して物事を進めるために必要なプロセスだと改めて気づかされた出来事でした。（永戸 涼介）



## 思考の質を高めるための姿勢

ある医療機関様で、医師を含む多職種を巻き込んだワーキング型の研修を行いました。診療科やセンターなどで多職種混成のグループを作っていただき、診療科として次年度に取り組むことを検討していただきました。

その中でも特にワークもディスカッションも活発に行われている目を引くグループがありました。研修終了後、そのグループのリーダー格の医師に、なぜそこまで多職種含めて活発なディスカッションができたのか、どのようにチームを作っているのか、を伺いました。

するとその先生は、「うちはみんな優秀だからね、いつも考えてくれているよ。僕自身、なぜそう思ったのか？という理由や根拠をしっかり考えたり、どのようにしていくか？どうやったらいいか？を考えたり、問いかけたりするようにしている。そしてそれを私だけではなく、僕のチームのみんなにも問いかけるようにしている。」とおっしゃいました。続けて「みんなが言ってくれた意見は私の考えと違うことも多いから、なるほどと思ってまた色々話を聞くんだった。だからみんな面倒くさかって僕の周りに来ないのだけだね。」と笑って締めくくられていました。

まずは自分のチームをしっかりと褒め、問いかけの姿勢と受け止める姿勢、この両面をうまく使ってチーム育成をされているなど驚かされました。問いかけることで人は考える機会となり、思考力を高める訓練に繋がります。しかし、ただ問いかけても、相手に打ち負ける、言いくるめられる、否定されるという印象を持たれてしまうと、思考の質は下がります。だからこそ、相手が考えた内容を受け止める姿勢も大事になります。

先生は自分の周りに人が寄らない、と笑っておられていましたが、相手の意見が自分の意見と違ってそれを否定せず、むしろさらに深掘りして聞く姿勢は、話し手からしても嬉しいはずで、実際にチームの雰囲気や多職種含め活発な様子を見てもそれだけその先生が信頼されており、そのチームが育っていることがわかりました。何度も問いかけられ、深掘りされるのは多少大変かもしれませんが、それだけ質の高い思考の訓練が日々行われているのだと思います。ちなみにですがこのグループは、実際に業績も非常に良く、病院をけん引する診療科でもあります。

思考の質が上がれば、行動の質も上がり、よって良い結果へと繋がる。まさに思考力のトレーニングが実を結んでいる事例を目の前で見せていただいた瞬間でした。我々は思考力が問われる仕事でもあります。お客様に思考力で負けないよう、さらに精進せねばと思わせられる機会でした。（山崎 太郎）



## 恩送り

恩送りとは、受けた恩をその人に返すのではなく、別の人に恩を送る行為を指します。

先日、法人の創業期から法人の発展に貢献してこられた役員の方からこのようなお話を伺いました。「前理事長をはじめ、歴代の役員の方々には本当にお世話になり、一から育てていただきました。その恩に報いるために、恩返しではなく、恩送りをしたいと思っています。私が受けてきた恩を次世代に繋いでいくことこそ私の最後の仕事であり、最大の使命だと思っています。」これぞまさしく人材育成の本質だと私は非常に感銘を受けました。

受けてきた恩に報いるため、一生懸命に働く、期待に応えるということも尊い行為ですが、さらに組織を発展させ、「より良い経営」を行っていくには、自分が受けた恩を次世代に繋いでいく「恩送り」という考え方が非常にしっくりきます。チームメンバー全員が互いに助け合うという考えを持てば、職場の雰囲気がよくなり、チームパフォーマンスが向上するでしょうし、恩送りの行為が広がることで、組織全体の信頼関係も高まり、温かい職場になっていくのではないのでしょうか。

恩送りの精神を持ち続けることは、より良い職場づくりに繋がるだけでなく、自分自身の人生も豊かにしてくれるのではないかと考えます。より良い未来をつくるために大切な考えを教えてくださいました。（馬渡 美智）



## 節目を活かして、セルフフィードバックを

年末の過ごし方について話をしていたとき、ある企業の経営者様がこのようにおっしゃいました。「私は、この一年間のうちに成し遂げることができたことを言葉にするんです。やっぱり、できたことが分ると、嬉しいじゃないですか！」まずは、些細なことでも構わないから言葉にしてみる事が大事だとのことでした。

年末は1年の締めくくりとして、自分の歩みを省みる絶好のタイミングです。自己を見つめ直すことは、ただ成果を祝うだけではなく、その過程で得た感情を整理することでもあります。今や多くの組織で人事評価制度が採用され、年末にはフィードバックが行われることが一般的です。しかし、その内容は評価項目に基づくものに偏りがちです。しかし、最近は私自身も感性に向き合うことの重要性を強く感じています。仕事だからといって、全て合理性に偏ると、楽しみから遠ざかってしまうこともあります。そこで振り返りの方法を調べてみると、いくつか効果的な質問がありました。「具体的な課題と困難をどのように乗り越えてきたか？」という問いです。今年直面した具体的な課題を特定し、それにどう対処したかを振り返ります。仕事内容やチームにおける取り組み、個人的な問題など、様々な困難に対してどのような心理が働き、どの方法がうまくいったのかに焦点を当てます。

その他、喜びの観点では「自分が誇りに思う功績は？」ということも良さそうです。また、「役に立った習慣は何か。足を引っ張ったか習慣は何か。」も振り返ることで、教訓も得られそうです。これらのパターンを特定し、来年に向けてどの習慣を続けるか、どの習慣をやめるかを決めることが重要です。

過去ばかりを見てはいけませんが、未来を見据えるためには、過去を振り返ることも必要です。今年もその機会が目前にあります。成功や失敗から学んだことを再認識し、新年を迎えるにあたってセルフフィードバックをしてみたいと思います。（松永 透）



## 地方への取り組み

先日、東京の人事システムの展示会にて商工会議所職員とお話しし、貴重な気づきをいただきました。私はセールス担当として、これまで東京・大阪といった都市部の展示会に参加してきました。それは、参加企業の多さに加え、DX化に積極的な企業が多く、ニーズにマッチしやすいためです。

しかし、今回お話をした方は都市部ではなく地方の企業のDX化に注力されていました。「御社の扱う低価格でシンプルなシステムこそ、地方の企業にも広げるべきだ」とのご意見をいただきました。その理由として以下の2点を教えていただきました。

- ①地方の企業もDX化に前向きであるものの、人事システムの情報量や精度で都市部に遅れをとっている。
- ②市場に出ているSaaS商品は地方の企業にとって機能が過大で価格も高いため、導入が難しいケースが多い。

さらに、地方の企業へ提案を行う際には、「タレントマネジメント」などの専門用語を避ける必要があるとも教えていただきました。このような用語は、日頃から触れる機会の多い都市部の企業担当者には伝わりやすいものの、一般的な認知度が低いため、理解されず、話を聞いていただく段階に至らないことが多いためとのことです。そのため、お客様の人事システムへの精度合いに応じた説明の重要性を改めて理解しました。

今後は、引き続き都市部展示会に参加しつつ、地方の展示会にも積極的に参加していきたいと考えています。そして、お客様だけではなく他の出展企業様の取り組みを情報収集し、弊社のシステムを地方の企業へもより多く届けていきたいです。人事システムに初めて触れるようなお客様も導入しやすいように工夫を凝らし、地方の企業の成長発展にも貢献できるような提案を進めていきます。（當村 拓真）



## 言葉の定義

人事評価制度の見直しをしているお客様先での気づきです。定例のお打ち合わせで評価表の検討をしている際に「文の書きぶりで段階分けするのではなく、言葉の定義をより明確にしてほしい」とのご要望をいただきました。このご要望の背景には、以下のような課題がありました。

- ・はじめて評価を行う方がほとんどであるため、具体例を多くしてわかりやすくシンプルにしたい。
- ・評価者に一定の裁量権を持たせることで、評価をつけることへの責任感を醸成をしたい。

これらのニーズに対応するため、評価項目ごとに期待行動と不十分行動を明確に示し、その行動の質と量で統一した評価基準を基に評価をつけていく形式を構築しました。具体的には、評価項目別に行動例を用意し、その行動の質と量で統一した評価基準を基に評価をつけていくように作成しました。質は「期待行動に資する行動かどうか」、量は「日常的に実行しているか（全体の7～8割はその行動であるか）」です。以下のようなイメージで評価表を作成しました。

項目	着眼点	着眼点を基にした期待行動	着眼点を基にした不十分な行動
報告・連絡	必要な情報を正確に伝達し、関係者間の情報共有を確実にしているか。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自分に都合が悪いことでも、～</li> <li>・相手にわかるように～</li> <li>・～等、些細なことでもこまめに報告・連絡をしている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事実とは逸脱した報告をしている</li> <li>・～等、自分に都合が悪いことを報告しない</li> <li>・繁忙時や誰かと会話をしているにもかかわらず～</li> </ul>

この支援を通じて、「言葉の定義を明確にする」ことは、単なる表現の問題ではなく、組織全体で共通の理解を形成するための重要な基盤であることを改めて認識しました。今後は、この経験を活かし、評価制度だけではなく、その他の支援においても、より丁寧な言葉の定義づけを心がけていきたいと思えます。また、お客様の思いやこだわりを丁寧に汲み取り、それを具体的な形にしていくプロセスこそが、私たちコンサルタントに求められる重要な役割だと考えています。今後も、お客様との対話を大切にしながら、実効性の高い人事制度の構築に貢献してまいります。（堤 大輔）



## 書籍リリースのご案内



2017年の第一版創刊より延べ5000部以上売上の「医院ホームページ作成の教科書」シリーズの第三版。

医療機関が行うべきホームページ作成のノウハウを”三種の神器”としてまとめています。特に昨今大切になってきている、SNSやYouTubeのマーケティングにも触れています。

1院に1冊はぜひ置いていただきたい書籍です。ぜひお近くの書店でお求めください。

**2025年2月8日(土)発売!**

## 人材育成を支える人事評価システム

私は人事評価ナビゲーターという人事評価システムの営業を担当しております。先日、600人規模の製造業を営む社長と商談する機会があり、その対話を通じて社長の人材育成への強い情熱を深く実感しました。

社長は、5年という時間をかけて独自に人事評価制度を構築したそうです。その内容を拝見すると、非常に作りこまれたものであり驚きました。特に印象的だったのは、最終評価において社長自らが600人分の評価を確認し、本当に適正な評価が行われているかどうかを徹底的にチェックされている点です。

社長は、前回の評価と比較しながら成長度合いを確認するだけでなく、自己評価や一次評価、二次評価の結果を見比べており、人事評価結果に乖離があった場合には、「ここはできていると思うのだけど、どうしてこの評価にしたの?」といった形で、評価者と直接面談を行うそうです。評価結果についての認識をすり合わせる姿勢に、従業員一人ひとりへの深い理解と配慮を感じました。

さらに、全従業員の評価結果が確認できるエクセルシートには、評価に乖離があった箇所が色付けをされており、一目で適切な評価が行われているかどうか分かるようになっています。ただ、600人分の作業を行うことになりの時間を要するため、今回システム化を検討されているとのことでした。

この事例から、私は、お客様の背景を知ることが非常に重要だと思いました。お客様の課題やニーズを理解することで、人事評価ナビゲーターがどのように運用されれば効果的な解決策となるかを見つけることができるからです。また、お客様自身についてより深く知ることによって、相互理解が進み、より良い関係性を築くことにもつながります。

今回の商談では、社長の従業員育成への強い思いがひしひしと伝わってきました。その情熱に触れることで、私自身も深く感銘を受けました。人材育成は企業の未来を決定づける重要な要素です。人事評価ナビゲーターを通して、社長のような熱意ある方のお力になることができるように、改めて尽力したいと思います。(添野 里紗)



## 日本経営トピックス

### クリスマスパーティー

弊社では毎年クリスマスパーティーを開催しています。従業員だけではなく配偶者とお子様も一緒にご招待することで、毎年数多くの参加者が集まります。福岡支社では、過去最多の62名が参加しました。

弊社の基本理念には、「全従業員とその家族の幸福を追求する・・・」という一文が含まれており、クリスマスパーティーはこの理念実践の一つでもあります。ご家族にお父さん、お母さん、配偶者がどのような会社で働いているのかを知っていただきたいという思いから、冒頭に日本経営グループの1年間の活動を簡単に紹介します。その後は、各種イベントやビンゴ大会などでおもてなしをします。会社から従業員のご家族への感謝の会とさせていただきます。

参加した社員からは、以下のような言葉をいただきました。

「子どもが今年はいつあるのと楽しみにしていました。」

「初めて参加したのですが、びっくりしました。絶対来年は子どもたちを連れてきます。」

従業員同士のコミュニケーションの場としてもとても楽しいものですが、従業員とご家族が一堂に会する場でみんなが喜んでくれる様子を見ることができてとても嬉しい会となりました。(新川 紗耶可)



## 課題の本質に気づき、信頼を築くプロセス

先日、パートナー企業様からのご紹介で、製造業の役員の方にお会いする機会がありました。その企業様は「人事評価制度の見直し」に関するニーズをお持ちで、これまで複数のコンサルティング会社の話聞いてこられたが、内容や予算が合わずに断念してきたという背景がありました。お話を伺うなかで、特に「自社にフィットする提案が見つからず、進むべき方向が定まらなかった」ことが決定に至らなかった最たる理由だと感じました。

そこで、製造業の支援実績が豊富なコンサルタントに同席してもらい、具体的な事例を交えながら現状をヒアリングし、課題解決のための明確なアプローチをお伝えしました。お客様は大きくうなずきながら「そういうのをやっていきたいです」と共感を示してくださいました。この時、「お客様の理解度やニーズに合った提案が信頼を生む」ということを感じました。後日いただいたメールには、このような言葉がありました。「お話を伺うなかで、弊社のやりたいことや進むべき方向がより明確になりました。」この言葉から、これまで方向性を模索されていたお客様が「一步踏み出せる」状態になったことが伺えて、チームの力でお客様の役に立てることが、私たちの仕事の醍醐味だと感じました。

今回の経験から改めて感じたのは、課題の表面だけを捉えるのではなく、その裏にある本質に気づき、最適な解決策を提案することの重要性です。そこで、今後は以下の3つの取り組みを意識していきたいと考えています。

- ①課題の本質を見抜く力を高める。
- ②お客様にとって「具体性のある支援」がどのような形になるかを明確に示す。
- ③「この会社なら任せられる」と感じていただける機会を創出する。

これらに取り組むことで、お客様に「自社に合った解決策が見つかる」という安心感を届けていきたいと考えます。

すべてのお客様には、未来への展望があります。ただ、その中で悩みや葛藤があります。それらに寄り添い、解決のための道筋を明確にすることが、私たちの使命であると思います。「お客様の成長発展に貢献する」「最高の価値を提供する」という事業部の理念の基、多くのお客様に価値あるご提案をお届けしていきます。（井手菜波）



## 入社のご挨拶

### 田原 佳奈（たはら かな）

12月より人事評価ナビゲーター事業部に配属になりました、田原佳奈（たはら かな）と申します。福岡県福岡市出身で、福岡支社がある博多が地元です。

福岡の専門学校を卒業後、上京し、5年ほど東京の小さなタレント事務所にて、俳優として活動をしました。そして約3年半前に帰郷し、個人住宅への太陽光発電と蓄電池の訪問販売の営業を勤めました。「訪問販売」という単語だけを聞きますと、様々なイメージがあるかと思いますが、前職では他社比較をした際、圧倒的に価格が安く、お客様満足度も非常に高いものがあり、お客様から「あなたに頼んで良かった」というお言葉をいただくことが多かったです。その言葉が何よりも嬉しく、より多くのお客様と出会って、一人でも多くのお客様を幸せにしていきたいと考えるようになりました。

そしてこの度、ご縁があり日本経営に入社しました。人事評価ナビゲーター事業部は、社員一人ひとりが「お客様が抱えている課題は何か」「お客様がこれから大事にしていきたいことは何か」など、相手の気持ちに寄り添い、お客様に対して「何が最善なのか」を常に考えております。私もその一員として、お客様にとって「何が最善」で「どうなれば幸せなのか」を考え、一社一社しっかりと寄り添い、最善のものを提供していけるよう日々精進してまいりますので、何卒よろしくお願いたします。



# 日本経営の基準行動について新入社員が語ってみた！

## ～ 第6回 これまでの振り返り ～

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)が見る、日本経営の基準行動についてざっくばらんにお伝えいたします。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。今回は、全5回にわたって紹介してきました基準行動を改めて振り返ってみましょう。

### 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。「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



## 一 基準行動のポイントと振り返り

### ① 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、気づくことだけでなく、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。

.....

### ② 早起きと認識即行動

自然のリズムに則って早起きすることは、人間本来のあり方に即した生活だと言える。そして、その自然のリズムに合った生活は、時間管理の前提となっていく。起きる時間を決め、その時間になれば即座に起きることは、気づいたことを直ちに実行に移すという、認識即行動を身につけるための原動力となる。

.....

### ③ 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。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ある。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ある。

.....

### ④ 報告・連絡・相談

組織におけるコミュニケーションには、まず報告・連絡・相談の仕組みづくりが必要。充実した報告・連絡・相談により、組織内の信頼関係が醸成されていく。仕事は一人だけで行うことはできない。報告・連絡・相談により、常日頃から相互の信頼関係を高めておくことで、タイムリーな価値ある情報が得られ、人と組織の成長につながる。

.....

### ⑤ 整理・整頓・清掃・清潔

整理・整頓・清掃・清潔の実践にあたり、役割の隙間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られることが大切。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。

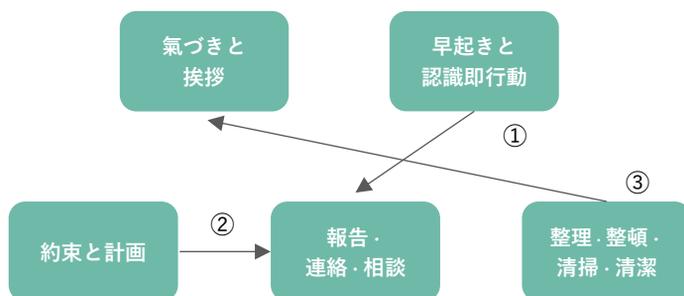
(次ページへ続く)

## 一 基準行動の相互関係

**針** これまで、5つの基準行動について月ごとに一つのテーマに絞って議論してきましたね。内定者研修や新入社員研修以来、業務の中で改めて基準行動について考える機会はありませんでしたため、日本経営の社員としてあるべき姿や大事にすべき行動を振り返る非常に良い機会となりました。

**國** そうですね。今回は基準行動の総まとめということで、5つの基準行動を俯瞰的に見ていきましょう。

**針** はい。それぞれの基準行動は相互に深く関連していますが、これまでの議論で私たちが触れた関係性には以下の3つがありましたね。



### ① 『早起きと認識即行動』と『報告・連絡・相談』の関わり

**國** 気づいたらすぐに行動するという認識即行動ですが、新入社員の私たちは分からないことも多いためすぐに行動に移せないという話をしました。そのため、業務の中で分からないことが出てきたら、すぐに上司・先輩方に相談しようというアクションプランを設定しましたね。その後、実践してみてくださいか？

**針** 私は、お客様との会議の準備をする際に、1つでも分からない部分があるとすぐに上司・先輩方に質問することを意識しました。

**國** 素敵なお話ですね。すぐに質問するようになったことで、以前とどのような変化がありましたか？

**針** 適切な順序で仕事に着手できるようになったと感じています。今までは、分からない部分があっても、一通り作業を進めてからまとめて質問していたため、なかなか作業が進まず、その作業自体を後回しにしてしまうことも多々ありました。

**國** 一つ分からない部分があると全体の作業が止まってしまう経験は私にもあります。

**針** 自分で考えても分からない場合は、すぐに上司・先輩方に質問するように意識したことで、後回しにせず作業ができるようになったと思います。

**國** それは素敵なお話ですね。質問する際のポイントはありますか？

**針** そうですね。社内のチャットツールを通して質問することも多いのですが、質問点を絞って質問することを心がけました。

**國** 質問点を絞るとはどのようなことですか？

**針** 今までは、私ができる部分まで資料を作成した後に、『作成したこの資料の確認をお願いします。資料の中の〇〇と××の部分はどうすればいいですか？』のような文章に作成した資料を添えて質問していました。しかし、すぐに質問することを意識するようになってからは、資料作成中に、『〇〇は～～ということですか？』と質問事項を絞って質問するようになりました。

**國** 複数の質問を一気にするのはなく、分からないことが一つ発生した時点ですぐに質問するということですね。

**針** はい。チャットで質問する際、『資料確認の依頼』という形ではなく、少しずつ質問することで、隙間時間にすぐに回答してもらえるので、作業中に不明点が解消できます。

**國** 質問をするという行動一つを取り上げても様々な工夫の余地がありますね。

**針** そうですね。分からないから作業を後回しにするということが少なくなったことで、適切な順序で作業ができるようになってきたと思います。

**國** 質問をすることで、『これをやらないといけない』と気づいたときにすぐにやるという認識即行動ができ、結果的に仕事の段取りが工夫できていますね。

**針** そうですね。物事を計画通りに実行するためには段取りが大切だという基準行動の3つ目『約束と計画』のパートでの話に繋がりますね。

**國** 針尾さんの話からも、『認識即行動』、『報告・連絡・相談』、『約束と計画』という基準行動の繋がりが感じられますね。

(次ページへ続く)

## ②『約束と計画』と『報告・連絡・相談』の関わり

**國** 『約束と計画』のテーマでは、お客様との約束を守っていくうえで『報告・連絡・相談』が重要であるという話をしましたね。

**針** そうですね。私たちは複数人で仕事を進めることが多いため、チームで計画を進めていくためには段取りの中に『報告・連絡・相談』を適切に組み込んでいかなければならないということでした。國友さんは『約束と計画』と『報告・連絡・相談』について、業務の中で何か感じたことはありますか。

**國** そうですね。人事制度構築のような長期間の支援においては、チーム内で残りの打ち合わせ回数や期間を確認して検討事項を整理することがあります。そうすることで、チーム内での実施事項や役割分担を確認でき、さらにその計画をお客様と擦り合わせることで、お客様の不安を軽減しながら支援を進めることができていると感じています。

**針** スケジュールという計画自体についても、報告・連絡・相談を怠らないことでお客様に安心していただきながら支援を行い、その結果としてお客様との約束を守ることができていますね。

## ③『気づきと挨拶』と『整理・整頓・清掃・清潔』の関わり

**針** 空間をきれいに保つという清掃・清潔を実践することで、気づき力が高まるという話がありました。毎朝オフィスの清掃を行っていますが、その際に周りを見渡してあまり掃除されていないところがないかなど、視野を広く考えるようになってきました。

**國** 全員が利用するオフィスを自分たちできれいにすることで、自分の空間だけではなく、職場全体に対して主体性をもつ意識が高まった気がします。主体性を持つ範囲が広がることで、目を配る範囲が広がり、より広い範囲で気づくことができるという気づき力向上に繋がったと思います。

**針** なるほど。やはり4Sを実践することは、気づき力を高めるための訓練としてとても効果的なものですね。引き続き、毎朝の清掃だけではなく常に4Sを意識して取り組んでいきましょう。

### 一 基準行動を振り返って

**國** 今回、改めて5つの基準行動を振り返ったことで、全体感が見えてきましたね。

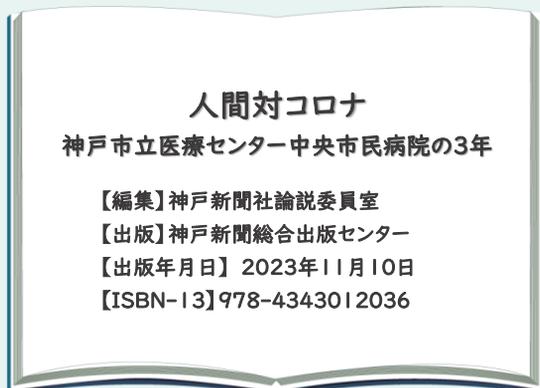
**針** そうですね。引き続き基準行動を意識してお客様により良いサービスを提供していきたいです。

**國** シリーズをご覧いただき、ありがとうございました。

(國友 あき乃／針尾 朋花)



## 今月のBOOK REVIEW



この病院は「1年24時間365日・断らない救急医療」という理念を掲げ、厚生労働省の救命救急センターの評価で2014年度から10年連続で1位を取っている名実ともに日本一の救急病院である。そして、私事ではあるが、私と母の命を救い、私が医療経営コンサルタントを志すきっかけとなった私にとってかけがえのない病院である。

新型コロナウイルスは日本のみならず、全世界を混沌に陥れた。得体の知れないウイルスの蔓延により情報は錯綜し、人とのつながりは遮断され、かつてないほどの不安や恐怖を感じたのではないだろうか。そのような中、全世界の医療機関はコロナに立ち向かい、人命の救助に粉砕砕身した。何を思い、どのような物語があったのか、医療従事者を救うコンサルタントとして、知らなければならぬと思い、本書を手にとった。

本を開いた瞬間、私は自らの想像力の乏しさを感じた。想像していた遥か上に行くほど壮絶な内容であった。そもそもこの病院は、神戸地域の「最後の砦」として1分1秒を争う重症患者が次々と運ばれてくる。ただでさえひっ迫している中で、得体の知れないウイルスに罹患した先行きの不透明な患者の対応をしていたと考えると、医療従事者のストレスは計り知れない。加えて、心的ストレスだけではなく、感染防止のための重装備による身体的な負担も非常に大きい。本書の中では、看護師の方々が記していた「ICUコロナ日記」の内容が出てくる。その中の一節では重装備（マスク装着）の身体的な負担について、こう記されている。

「耳がもげそう」

「私の耳はありますか」

その後、コロナ患者は次第に増加していき、状況はさらに悪化の一途を辿る。そのような中でも決して患者を断らないという信念を胸に懸命な対応を続けた。しかし、真摯な対応とは裏腹に世間からは「外に出るな」、「電車に乗るな」と容赦ない誹謗中傷があり、それは病院の職員のみならず、その家族にも及んだ。誹謗中傷に耐えられず、突如辞めてしまう方や家族に迷惑をかけないために車中泊で連日過ごす方もいた。そして、終わりのない戦いの最中、院内で実施したストレスチェックの結果が大幅に悪化。とうとう「生」を糧に「死」と対峙してきた医療従事者に限界が来てしまい、院長は「一時的に断らない医療をやめる」という苦渋の決断を下した。10年連続日本一の救急病院が理念を曲げるほどにひっ迫していた。この後もチーム医療や多職種連携などの素晴らしいエピソードが数多く記されている。詳細はぜひ本書を読んでいただきたいと思う。

さて、なぜ私があえてこのコミュニケーションレターで今回の書籍をご紹介したのか。それは、読者の中には医療機関の方々も少なくないが、思っている以上に皆さんの取り組みや貢献は“知られていないのではないか”と感じたからである。私は年間数十病院の医療従事者の方々とお話をさせていただいており、医療機関の事情には一般の方々よりも詳しいと感じていた。普段お話をしても、医療従事者の方々は使命として向き合われており、弱音を吐く姿は見られなかった。しかし、その裏では想像以上の苦悩があったことを、本書を通じて改めて実感した。

(次ページへ続く)

普段医療に携わらない方々であれば、実態を知ることもなく、メディアやネット上の表層の情報だけで判断してしまい、あまつさえ非難する人もいる。当然感謝している方も数多くいるものの、“知られていない”方々もいるのは事実なのだと思う。

今、医療従事者の不足、コスト高による経営難など、医療機関は再び全国的に厳しい状況にさらされている。しかし、医療機関がなくなってしまうと、地域に医療を、安心を届ける役割がなくなってしまう。だからこそ、さらに発信するべきなのではないだろうか。医療機関が患者様や地域にもたらしている価値を発信して、一人でも多くの方々に現状を知ってもらうことが必要なのだと感じる。最近では医療機関のクラウドファンディングの活用が増えている。これはまさに、より高度な医療提供を通じて地域や患者により多くの価値を届けたい、そのための取り組みを発信し、賛同してくれる人を探す手段にもなる。決して資金調達のためだけではない。そういった発信を通じ、小手先ではなく、抜本的な改革の火種を起こすことが大切なのではないだろうか。

医療業界の明るい未来を皆さんとともに作っていきたい。そういった想いでこれからもコンサルティングを行う所存である。（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。

「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 第二博多倍成ビル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>