

# COMMUNICATION LETTER

## 自立支援介護を通じて、 ご利用者の希望を「かなえる」介護

当社の介護コンサルティング部門では、「自立支援介護」の実施を支援するコンサルティングを展開しています。要介護4・5の状態の方ともなると、排泄はトイレで行わずにおむつを着用していたり、食事も体位交換もほとんど全介助、日中もほとんど寝たきり状態になっていたりしているような状態の方ばかりですが、そこからでも排泄はトイレで行うようにする、日中も歩行ができるようにするように訓練をすることで、より自立した生活が送れるようにしています。

当社の自立支援介護 専門コンサルタントには、国内でも先駆的に取り組んでいる施設経営経験者のメンバーがいます。要介護度4・5の方であっても思い切って入所初日におむつを外してもらい、トイレ誘導を行うようにしています。日々の水分摂取も、トイレ回数が増えるので自然と遠のいてしまうのですが、血液の巡りや排便が進むためにも、最低でも1日1500mlの水分を摂取することを推奨しています。

私の拙い文章ではお伝えするのが難しいのですが、これが大変凄いことなのです。と言いますのも、要介護度4・5の方のおむつを外します、摂取する水分量を増やします、日々歩行訓練をしてもらいます、というと、ほとんどの介護職の方はまず反対されるそうです。「そんなことをしたら、業務が増えるじゃないか（それも膨大に）、もし転倒でもされたらどうするんだ」と。しかも、経営的にみても、介護報酬制度は入居しているご利用者の介護度によって報酬が決まりますので、もし自立支援して要介護度が下がったりしたら、ご利用者にとってはよい一方で収益的には減益するというジレンマも抱えています。

しかしながら、一時的には負担は増えますが、そういう活動を乗り越えた先には、ご利用者が機能回復され、本当に半年近く歩くこともしていなかった90代の方がすいすい歩行されたり、認知機能も回復されたりすることが見られ、結果的に介護職の方の負担は軽くなるそうです。収益的にも要介護度が下がりますが、おむつ等の必要数も少なくなり、入院者減少により稼働率向上、また職員の定着率も向上し利益率は改善するそうです。

先日、北京にある介護施設にも自立支援介護をコンサルティングする機会がありました。国内でもまだまだ広げているところですが、国境を越えてこうした取り組みができていることに非常に感銘を受けました。私の所属部門ではありませんが、こうした意義ある取り組みを広げようとしている仲間がいることを、私自身誇りに思います。ぜひご興味ある方は、一度お問い合わせください。喜んで紹介させていただきます。

### 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「人事評価ナビゲーター」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、医療機関に出向し、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」

## 情で創り、理で動かす。

私事ですが、このたび結婚いたしました。これまでお世話になっている皆さまに、この場をお借りしてご報告させていただきます。

さて、結婚式という一大イベントも終えて、強く印象に残った気づきがあります。結婚式当日、これまで何度も一緒に打ち合わせを重ねたプランナーではなく、当日初めてお会いする「キャプテン」という役割の方が全行程をリードしてくださいました。一つひとつの進行が驚くほどの確で、時に非情ともいえるほど迷いなくサクサクと決断し、物事を進めていく姿に、プロフェッショナルの凄みと同時に安心感を覚えました。

もちろん、当日の構成はこちらの想いを汲み取ってくださるプランナーと何度も打ち合わせを重ねています。「計画は悲観的に、実行は楽観的に」とよく言われますが、反対に“情理”で伴走してもらったプランニング段階と、“論理・デジタル”で徹底的に仕上げるオペレーション段階が、見事に切り分けられていました。

この経験から学んだのは、プロジェクトにおいても背景にある期待や課題を引き出す共感フェーズと、それを計画に落とし込み、実行する推進フェーズでは、求められるスタンスと判断軸が異なるのではないかということです。想いを言語化していくことと、スケジュール・要件通りに着実に遂行することは、情と理を適切に使い分けることが必要だと思います。それらを成立させるには、“仕組みで役割を分ける”ということが重要だと気づかせていただきました。

※なお、当日は式そのものにも全力で集中していましたので、ご安心ください。（福田 洸）



## なぜデジタル化が経営に寄与するのか

企業経営において、「人・時間・資金」といった限られたリソースを、いかに付加価値の高い業務へと集中させるかは極めて重要なテーマです。なかでも、総務、人事、経理、庶務などの間接業務は企業活動を支える不可欠な存在である一方、その多くがルーティン業務で構成されており、現場の負担になっているケースも少なくありません。そうした間接業務をデジタル化することは、経営資源を直接業務へと再配置する大きなチャンスでもあります。

近年、クラウドサービスや業務自動化ツールの進化によって、かつては手作業で対応していた煩雑な業務を、簡素化・自動化できる環境が整ってきました。例えば、人事評価や勤怠管理、経費精算、書類作成などの業務は、デジタルツールを導入することで、入力作業やチェック作業の手間を大幅に削減できます。その結果、従業員は間接業務に割いていた時間を、本来の役割である顧客対応や企画・提案などの直接業務へと振り向けることが可能になります。

このように、間接業務のデジタル化は単なる効率化にとどまらず、組織全体の生産性を底上げし、企業の競争力を高める効果があります。現場がより創造的・戦略的な業務に集中できるようになることで、商品・サービスの質の向上や、顧客満足度の改善といった成果にも繋がっていきます。さらに、管理部門の人員にとっても、定型業務から解放され、より付加価値の高い仕事に取り組める環境が整うため、働きがいやエンゲージメントの向上も期待できます。

私たちが提供する「人事評価ナビゲーター」も、まさにこうした間接業務のデジタル化を支援する仕組みです。評価制度の運用をクラウド上で一元化し、紙や表計算ソフトによる煩雑な手作業を削減することで、人事担当者や現場マネージャーの負荷を軽減します。さらに、人事管理や給与システムとの連携により、情報の一元管理や評価結果の有効活用を可能にし、戦略的な人材マネジメントを実現します。

限られたリソースを最大限に活かし、経営の発展へと繋げていくためには、まず足元の業務に目を向け、何を変えるべきかを見極めることが求められます。間接業務のデジタル化は、まさにその第一歩です。（阿部 優平）



## 目的の発信

先日、ある法人様にて、全職員を対象にした「目標共有会」が開催されました。本会は、各部署の役職者の方々が設定した今期の目標を全職員に向けて発信するという趣旨でした。他拠点とはWeb会議システムで接続を行い、当日ご参加いただけなかった方々には録画動画を配布するなどして実施しました。研修後、感想をフォームにて募ったところ、「他部署の考え方を知ることができて良かった」「自身も頑張ろうと思えた」といった、多数の肯定的なご意見が寄せられました。フィードバックを拝見するなかで、改めて私が強く実感したのは、組織や個人の行動を促すうえで「目的の発信」が大きな影響力を持つという点です。

日々の業務においては、指示伝達や仕組みの構築といったことは頻繁に行われます。しかしながら、「なぜそれを行うのか」「どのような意図や想いが込められているのか」という"目的"の部分まで、十分に発信できているかという点、必ずしもそうとは言えない場面も多いのではないのでしょうか。

今回の「目標共有会」を通じて実感したのは、この「目的の発信」こそが、組織全体の推進力を加速させ、ひいては個々人の行動の質をも向上させるきっかけとなり得るということでした。単なる業務の遂行に留まらず、その根底にある大きな意義を理解することで、自律的な行動へと繋がる原動力になるのではないかと感じます。一方で、「自分には何ができるだろうか」「具体的に何を進めていくべきか」といったご意見もありました。これは、「目的」は伝わったものの、それが具体的な「行動レベル」や「アクションプラン」にまで十分に落とし込まれていない状況を示唆していると捉えています。

したがって、「目的の発信」に加え、「それをどのように実現していくか」という具体的な道筋を示すこと、この両者をバランス良く、そして丁寧に伝達していくことが、組織を力強く、かつ柔軟に動かしていくうえで、何よりも重要であると改めて認識した「気づき」でした。（國友 あき乃）



## 最新レポートのご案内

### グループ病院は本部組織をどう高次化すべきか？

グループ病院・中核病院は、施設数・従業員数も多いことから、医療機能・病床規模のバラつきだけでなく、本部機能の肥大化による“本部機能間の縦割り構造”の課題が発生しやすいというメカニズムを内在しています。グループ病院に発生しがちなマネジメント上の課題を認識し、グループ病院・中核病院ならではの経営スタイルと経営システムの融合が必要になると考えられます。

詳細は、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://x.gd/8tSwy>

## 組織一体となった人事マネジメントの在り方とは？

我々はよく組織の実行力を高めていくべく、人事制度の構築・見直しのサポートをさせていただくことがございます。病院という組織においては、職種ごとに部門が分かれるような職能別組織になっていることがほとんどです（診療部、看護部、リハ部、事務部など）。それは行う職務も教育方針なども異なるため、管理しやすくするためにもそれが最適解だったのだと思います。一方その結果、職種ごとのセクショナリズムが強くなってしまいうケースも散見されました。だからこそ、当社ではそのセクショナリズム的な風土を組織一体的な風土にしていくべく、“役割”に基づいて組織を整理することを推奨しています。

加えて、患者の入院や処置のオーダーをするのは医師です。病院の収益向上にあたっては医師の協力は不可欠であることから、医師の人事制度では、粗利向上に向けた行動・成果を貢献として言語化し、評価・処遇するような制度設計をしてきました。つまり、特性などの違いから、医師と医師以外とで分けて制度設計することが多かったのです。医師についてはこれまで聖域として触れられていなかったことも要因の一つです。しかしここ最近、真に組織マネジメントの体制を整えていくなれば、線引きをするのではなく、一体となった人事マネジメントの仕組みにしていくべきではないか、と考えています。

実際の医療現場においてはチーム医療が非常に重要です。当然これまでの人事制度のなかでも、多職種との連携を貢献項目の一つとして掲げることで、行動の誘因を凶っていました。しかし、例えば組織構造自体を職能別組織から事業部別組織にし、その診療科に関わる多職種をまとめて一つの部署にすることで、よりチームとしての動きを意識することができます。また、組織構造が違いますので、当然評価制度も変わります。病院目標を踏まえた診療科として目指すべき成果を医師に設定してもらいつつ、その具体的なアクションはその診療科に関わる多職種皆で考えていき、それぞれがその実行の役割を担い、その成果と実行を評価するという仕組みにすることもできるでしょう。そうすると、粗利向上に向けたチームの取り組みを行うことが、しっかりと評価に繋がる、という形になります。立場によって多少違いは生じるかもしれませんが、より多職種協働で成果を追うならば、そもそも職種で線引きをせずに、一体となってマネジメントしていくことを考えていかねばならないのだと感じました。

当然、上記のような例であっても、ローテーションをどうするのか、一人ひとりの育成は誰がするのか、など障壁は数多くあると思います。いきなり組織を変えるのは困難です。本当にその姿が良いかどうかは定かではありません。しかし、まずは特定の診療科から試してみて、目指すべき組織の姿を考えていくことも重要なのだと思います。まだまだ構想段階で恐縮ではありますが、今までの前提を取り払い、病院組織の在り方、制度の在り方を追求していきたいと思っています。（山崎 太郎）



## 人の定着なくして、企業の成長なし

今月、地方で人材の採用や定着支援に取り組んでおられる方とお会いする機会がありました。その方は長年、地域の雇用課題に向き合ってこられ、現在は中小企業を対象としたコンサルティングを立ち上げ、日々、企業と現場に寄り添った支援をされています。

お話のなかで特に印象に残ったのは、「採用に苦戦する地方企業と向き合い、その支援を通じて地域に活力を取り戻したい」という言葉でした。また、従業員一人ひとりとしっかり向き合い、生き生きと働ける職場環境を整えることが何よりも大切だという考え方にも、強く共感しました。私自身、企業の持続的な成長には「人材の定着と育成」が不可欠であると考えています。制度や戦略だけでなく、職場にいる一人ひとりが前向きに働き続けられること。

それこそが企業の未来を支える土台になると、日々実感しています。私たちもコンサルティング会社として、制度設計や各種研修、人事評価システムの提供を通じて、人がより定着し、成長できる環境づくりを支援しています。評価制度という仕組みだけでなく、その背景にある「企業・人が成長するための設計思想」を重視して取り組んでいます。今後は、セミナーの共催や、互いの強みを活かした連携を通じて、現場の課題により実践的に向き合っていく関係を築いていきたいと考えています。

「人を育て、企業を育て、そして日本を元気にしていく」同じ志を持つ同志と出会ったことに感謝しながら、これからも中小企業の可能性を信じて歩みを進めてまいります。

(森田 敬太)



## 展示会で改めて感じた 「本当に必要とされるシステム」としての価値

HR・DX分野の展示会に出展し、当社が取り扱う「人事評価ナビゲーター」について、多くの方に直接ご紹介させていただく機会がありました。普段は福岡を拠点に、全国のお客様とWeb商談を中心に対応しています。展示会では、対面でお客様から現場のリアルな声をお聞きすることができる貴重な機会をいただいています。

ブースでは、「人事評価制度を始めたいが、何から手をつければいいのかわからない」「紙やExcelで運用していて、集計作業が大変」「制度はあるが、運用がうまくいかずに頓挫してしまった」といった、お客様からの切実なお悩みが数多く寄せられました。そうしたなかでシステムのご案内をすると「シンプルで使いやすい」「価格が抑えられていて導入しやすい」「コンサル目線での運用支援が安心」といった、私たちのシステムに対するポジティブなお声を直接いただけたことは、何よりの励みとなりました。なかには、「もっと早く出会いたかった」「声をかけてもらえてよかった」といったお言葉をかけていただいた方もおり、心からこの仕事の意義を実感する瞬間でもありました。

特に印象的だったのは、すでに他のクラウド型人事評価システムを導入済みのお客様から「多機能すぎて結局1年経っても運用が始まっていない」というお悩みを聞いたことです。クラウドシステムは月額費用が発生するため、運用できなければ費用対効果が見合わないという大きな課題があります。「システムは導入することが目的ではなく、使い続けられることが最も重要」という視点を忘れず、お客様にとって本当に必要なシステムとは何かを常に考えながら提案していくことの大切さを再認識しました。今後は、他社製品との違いを含めたシステム選びのポイントについても、お客様にわかりやすくお伝えしていきたいと考えています。

展示会は、新しい情報や商品との出会いを求める場。そうした意志を持って訪れてくださる方に、私たちのシステムが「これならできそう」「出会えてよかった」と思ってもらえるよう、今後も商品理解と提案力をさらに磨いてまいります。(森 春菜)



## 経営の声が届かない現場

あるお客様と、事業の未来を担うサクセッションプラン（後継者育成計画）の策定に取り組んでいます。社長と一対一で議論を重ね、育成の実行と振り返りをご支援する時間は、専門家である私にとっても毎回多くの示唆と刺激に満ちています。その議論の中心は、常に一つの問いにありました。それは、「真の経営人材とは、どのような素養を持ち、その素養は何によって培われるのか」です。私たちが対話の末に言語化した、「経営人材」に不可欠な4つの要件は以下の通りです。

### ▼経営人材の4要件（※1）▼

- ・脱・安定運営：部門の円滑な運営は前提。それだけでは「優秀な部長」で終わる。
- ・独自の哲学：哲学なくして、事業戦略の意思決定はできない。
- ・圧倒的な成果：哲学に基づき、戦略を実行し、成果を出す。成果なき言葉に説得力はない。
- ・謙虚さ：成果を上げてもお、謙虚であること。おごりは破滅を招く。

この「経営人材の定義」を共通言語として、社長は部長陣（※2）との対話に臨みます。「君のその判断には、未来の経営者の姿が見えるか」。そのような問いを投げかけながら、次なる成長へのアクションを共に考える。この対話の積み重ねが、組織の人材の質を加速度的に高めているのです。

私は、成長を続ける企業には共通して「事業と、人を、未来に残す」という強い意志があると感じています。今日欲しいからといって、理想の人材が明日現れるわけではありません。まさに中長期的な視点が不可欠なこの課題に、社長自らが率先して取り組む。その真摯な姿こそが、管理職の心を動かし、「人を育てる文化」を組織に根付かせているのでしょう。この素晴らしい取り組みに専門家として伴走できることに、私は大きな誇りとやりがいを感じています。（玉利 裕希）



※1 「経営人材の4要件」は一部編集し、簡略化しています。

※2 こちらのお客様では、部長職が役員を兼務されています。

## 若手の研修から見た、連携の可能性

変化が加速する時代において、部門間の連携に課題を感じておられる組織は少なくありません。特に専門職が集まる医療機関においては、日々の業務が分断されがちで、「横の繋がり」が築きづらいという構造的な課題があります。私はこうした現場にこそ、“職種を超えた対話の場”が必要だと考えます。単なるスキルアップではなく、将来の組織を支える人材を育てるためには、専門性に加えて、多様な視点やコミュニケーション力、そして他者と協働する姿勢が求められます。

先日、ある病院様で4日目職員を対象にした研修を行いました。テーマは「報連相」と「コミュニケーション」です。中堅職員として、後輩指導や上司との橋渡しを担い始める時期の方々にとって、まさに現場の悩みに直結した内容でした。

この研修では、普段は交わらない職種が混ざるように設計したグループで、ワークに取り組んでもらいました。看護師や医療事務など、それぞれの場で働く異なる職種の方が集まり、「自分は後輩にこう伝えている」「上司とはこのような工夫で連携している」といった実際の経験や工夫を持ち寄って議論していました。

その様子から私は、“職種を超えた対話の場”には大きく2つの意義があることを再認識しました。1つは、若手が普段から「顔の見える関係性」を築いておくことの価値です。今のうちに職種を超えてコミュニケーションの土台を作っておくことは、将来管理職・リーダー層となり、他職種や部門間を繋ぐ立場となったとき、大きな強みになると思います。もう1つは、異なる視点を持っている人との対話が、個人の思考力や意思決定力を高めるという点です。部門や職種の違いを超えて率直に意見を交わす経験は、新たな気づきや発想を生み、より本質的な課題解決に繋がります。これにより、個人のパフォーマンスの向上だけでなく、組織そのものの対応力を高めることとなります。

目先のスキル習得に留まらない、こうした異職種連携の研修は、個人の成長を促すだけでなく、組織全体の連携力と対応力を飛躍的に高める、重要な人材育成だと考えます。

(宮原 一歌)



## 想いを形に

人事評価制度にご興味をお持ちいただく背景は、法人様によって本当に様々で、まさに十人十色です。そのなかで先日、「評価者の感情に左右されず、公平で納得感のある評価を取り入れ、従業員のモチベーション向上に繋げたい」という、ある社長の強い想いに触れる機会がありました。

今回ご支援させていただいた法人様では、これまで評価制度が存在せず、「導入したい」というお気持ちはありながらも、評価者の感情に左右されず、納得感のある的確な評価ができる制度が見つからず、長らく導入に踏み切れずにいらっしやいました。過去には社長ご自身で評価制度を構築・運用されたご経験もありましたが、「評価基準があいまいで、評価結果にばらつきが出てしまった」という苦い経験から、“的確な評価”の構築に課題を感じておられました。「感情に左右されたり、基準があいまいでふわっとしてしまうような評価はしたくない」という社長の強いお考えに、私たちも深く共感し、その想いをぜひ形にしたいと強く感じました。

当社の強みである、60年にわたるコンサルティングのノウハウや、制度設計に関するご相談のサポート体制をご案内したところ、「まさにこういうことがしたかった」とのお言葉をいただき、大変光栄でした。社長の長年の想いを実現するためのお力添えができたことは、私としても何より嬉しく、また、実現に至らず足踏みをしていた状況から一歩踏み出すお手伝いができたことに、大きなやりがいを感じました。

ただのシステム提供ではなく、これから評価制度の導入に取り組まれる法人様に対しても、想いや理想の実現に向けたお力添えができるよう、今後もお客様のお気持ちにしっかりと耳を傾け、丁寧に伴走してまいります。(田原 佳奈)



## 日本経営トピックス

当社がご提供している職員意識調査ES Navigator II は、医療機関・介護福祉機関を中心に毎年多くのお客様にご利用いただいています。ES Navigator II では満足、意欲ともに高い組織を「活性型組織」と定義付けており、自分の組織において職員の満足や意欲を高めるためにはどのようなことを何から優先的に改善すべきかがわかることが最大の特徴です。これにより、各組織は結果から具体的な改善の取り組みを検討できます。

さて、当社では、職員の意欲と満足の数値が高い病院を毎年表彰させていただいています。2024年度の受賞結果は下図の通りです。受賞されるお客様は、職種間連携を高めるための取り組みに力を入れていたり、職員満足度や職場改善のための特別チームを組成し毎年改善テーマを決めて取り組まれていたり、組織活性化のために様々な工夫や努力を重ねられています。

まだ当社のES Navigator II をご利用されていない、あるいは他社や独自の職員満足度調査を実施されているものの効果がいまひとつと感じていらっしゃる場合は、ぜひ、当社のES Navigator II のご利用をご検討ください。（新川 紗耶可）

## Es Navigator II 活性度ランキング 2024年度

ES Navigator II をご利用いただき、活性度が高かったお客様を毎年表彰させていただいております。

2024年度表彰の対象は2024年4月～2025年3月にES Navigator II をご実施いただいたお客様です。

128の病院、16の介護福祉施設を対象としております。

※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200床以上と200床未満でカテゴリーを分けて表彰しております。

### 病院（200床以上）の部

- ① 匿名希望様
- ② 国保水俣市立  
総合医療センター様
- ③ 佐賀県医療センター  
好生館様

### 病院（200床未満）の部

- ① 社会医療法人藤本育成会  
大分こども病院様
- ② 匿名希望様
- ③ 匿名希望様

### 介護福祉施設の部

- ① 社会福祉法人  
藤島会様
- ② 社会福祉法人  
生活クラブ様
- ③ 西鉄ケアサービス  
株式会社様

### ES Navigator II の3つのポイント

- ✓ 厳選された60設問により、職員の**意識を的確に把握**！
- ✓ 意欲・満足に影響を与える**自院・児施設独自の要因**がわかる！
- ✓ 無理なく毎年実施できる料金体系！**経年変化分析にも対応**！

＼詳しくはこちら／



<https://x.gd/3BRol>

## 理念浸透のためにできること

先日、ある病院様における当社サービス「ESNavigator II」の報告会にて、経営理念の発信の重要性について改めて深く認識する機会がありました。

報告会では、「顧客への貢献」に関するアンケート項目の結果が伸び悩んでいることに対し、「稼働率や回転率を高めることの意義をもっと現場に伝えて欲しい」という経営層の方のご意見がありました。これは、稼働や回転など患者数を増やすことというのは単なる収益確保のためではなく、それによって得られた利益を新たな設備投資に繋げたり、職員のモチベーションアップに活用したりすることで、最終的に患者様へ良い医療を還元していくための取り組みなのだ、ということでした。現場の朝礼や会議などで、単に稼働率目標を共有するのではなく、目的・意義を含めて伝えて言ってほしい、そのような趣旨のご発言でした。

病院としての方針を伝えるとき、目指してほしいこと、意識してほしいことが重点的に触れられます。しかし、その背景や意義を読み解く力がなかったとき、今回で言うと『増患』というテーマばかりが先走ってしまい、やらされ感のような雰囲気をもたらしかねません。しかし、経営層の方々はなぜ『増患』してほしいのか、その背景や意義をお持ちです。それが言葉に現れたとき、その場にいた役職者から頷くような仕草が見られました。まさに意義が伝わった瞬間でした。今回は我々コンサルタントとの対話のなかで、こういったお話をさせていただきました。一方で、病院現場において、現場クラスの方々がこのような話を聞く機会というのは多くありません。組織が大きくなればなるほど、トップの思いや背景、意義まで含めて浸透させるには非常に困難であるという構造的な課題があります。

そこで、経営層の方々と接する機会が多い私たちが、理念浸透の架け橋となるべくご提案できることが二つあります。

一つは、経営層の方々の理念や想いを、具体的な人事制度や評価の仕組みに落とし込むことです。トップの方針を噛み砕き、言語化したものが評価の指針になっていくことで、評価を通じた指針の浸透を図ることができます。具体的に落とし込まれることで、役職者もそれを使ってトップの代弁者になることができます。まさに、経営層の「声」を現場が理解できる「言葉」に翻訳し、発信に繋がっていきます。

もう一つは、研修などの機会を通じて直接浸透させていく方法です。昨今はEラーニングシステムも発達してきました。例えばそのなかに、病院オリジナルのコンテンツとして、経営層からのメッセージを発信することもできるでしょう。実際に当社でも、経営層が動画で業績や社内のトピックスなどを共有することで、思いを知ったり、経営層と現場の距離を縮めたりする影響が生じています。

この目的は理念の発信に留まりません。メッセージの内容や語り口から伝わる人間性に触れることで、職員は経営層への親近感を抱き、組織の一体感を醸成することにも繋がります。私は、単なる制度設計やシステム導入に留まらず、お客様の理念が組織の隅々まで浸透し、実現させるようお役に立ちたいと思います。今後もご支援を通して、お客様の理念実現に貢献できる方法を追求し続けます。（田川 愛耶乃）



## 異動のご挨拶

## 加古 颯馬 (かこ そうま)

このたび、10月より大阪本社へ異動することとなりました。2023年1月より約2年半福岡支社で勤務し、九州地方の皆様には大変お世話になりました。この場を借りて心より感謝申し上げます。

福岡への異動は自ら希望したのですが、いざ異動するとなると友人が引っ越しの手伝いや見送りまでしてくれて、あまりの温かさに新幹線で涙してしまったことを思い出しました。当時は大阪を離れることに対して、悲しんでいましたが、今では福岡への異動を選択し、九州エリアの皆様と関わることができて心から良かったと思っています。

福岡支社（当時は福岡オフィス）の「泥臭く、誠実に、最高を目指す」組織風土や活気溢れるメンバーに圧倒され、異動当時は不慣れなことも多く、付いていくことに必死でした。ただ、このときの経験や福岡支社の組織風土や考え方が、今の私の礎になっていると強く感じています。九州エリアのお客様に貢献するためには何ができるかを異動してきたメンバーで休日も話し合ったことや組織人事コンサルティング部のメンバーとともに戦略策定に組織人事コンサルティングの要素を組み込んだ支援でお客様ならびに福岡支社メンバーへ貢献できたことも良い経験となっています。

異動した後も九州エリアには、ご訪問させていただきますが、自分をコンサルタントとしてのみならず、人間として成長をさせてくださったお客様ならびに支社メンバーと合う頻度が減ることは、非常に物悲しい気持ちでいっぱいです。

今後は、この異動で得た経験をさらに昇華させ、九州エリアのみならず日本全国の医療機関へ還元していきます。戦略策定や収支改善に係るご相談に関わらず、ほんの些細なご相談もいつでもお気軽にご連絡いただけますと幸いです。今後とも変わらぬご指導ご鞭撻を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。



## 最新レポートのご案内

一律昇給はもうムリ！では、何を評価する？どう管理する？  
パフォーマンスに応じた賃金制度 見直しの秘訣

介護・医療業界では人件費率が高く、売り上げが増えても利益が十分に確保できない施設が少なくありません。

こうした状況では、「賃金は根拠ではなく経営判断で決める」という視点が重要です。誰に、どのような理由で、どれだけ給与を支払うかを明確に決めることが経営者の責任であり、労働分配率を適切に管理し、組織成果に繋がる賃金制度を設計することが出発点となります。本記事では、現場での実践経験が豊富なコンサルタントが、具体的な見直しの秘訣を解説します。

詳細は、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  
福田 洸

記事はこちら



<https://x.gd/aFNhm>

## 今月のBOOK REVIEW

### 顧客体験と従業員体験の好循環をつくる エクスペリエンス・マインドセット

【著者】ティファニー・ボバ

【翻訳】高橋佳奈子

【出版】日本能率協会マネジメントセンター

【出版年月日】2024年8月30日

【ISBN-13】978-4800592552



事業の持続的な成長には、効果的な戦略と、それを実現する強い組織が不可欠である。この永遠の課題に対し、多くの企業がCX（顧客体験）の向上とEX（従業員体験）の強化というテーマに行き着く。

「顧客満足度が下がっている。ロイヤルティを高めるサービスの見直しが必要だ…」（CX）

「良いサービスは、意欲の高いチームから生まれる。従業員満足度を高めるべきだ…」（EX）

戦略と組織が両輪であるならば、CXとEXもまた不可分な関係にあるはずだ。今回ご紹介する書籍『エクスペリエンス・マインドセット』は、まさにこのCXとEXの双方を成り立たせ、好循環を創り出すためのエッセンスが詰まっている。

「CXとEXの両立は、“二兎を追う者は一兎をも得ず”ということわざと同じではないか」。本書を読み始めた当初、そのような疑念が湧いた。しかし、それは数々の事例と研究結果によって、確信へと変わっていく。CXとEXは、決して二兎ではなく、表裏一体の存在なのだ。どのような企業にも、「顧客からどう見られたいか」というブランドイメージがある。このブランドは、従業員がサービスや製品を通じて、顧客に意図した印象を与え続けた結果として形成される。そう考えると、顧客へのアプローチと同じくらい、従業員へのアプローチが重要であることは自明だ。従業員とは、いわば「内部にいる顧客」なのである。

本書でも紹介されているサウスウエスト航空の事例は、この関係性を見事に示している。同社は、航空会社の品質評価で「最も苦情が少ない会社」として知られるが、その背景には創業者ハープ・ケレハー氏の揺るぎない哲学がある。

「従業員は社内において、彼らが社外のお客様から期待されるのと同じ気遣い、敬意、思いやりを受けるべきだ」

この企業理念は、まさに「従業員は内なる顧客である」という思想そのものである。ただし、ここには重要な前提がある。従業員は顧客への価値提供者である以上、企業のブランドに沿った振る舞いが求められる。だからこそ同社は、自社のカルチャーに合致する人材の採用に、莫大な時間と労力をかけているのだ。「EXへの投資が、巡り巡って最高のCXを創り出す。」この好例からも、両者が不可分であることが理解できる。

では、EXがCXに繋がり、CXで得られた体験がEXに好影響を与える、そのような好循環を創り上げるには何が必要か。本書はその答えを「エクスペリエンス・マインドセット」だと述べる。それは、優れたCXを実現するために、まず従業員側の体験から、その素地を整えようという考え方だ。本書では、このマインドセットを実践するうえで、4つの視点を紹介している。

- ・ People：組織で働く人々で業務を行う
- ・ Process：繰り返し行われる手段や行動。それをいなければ、より効率的な形で同じ効果や目標を達成できる。
- ・ Technology：従業員が業務を実行する助けとなり効率を上げる。
- ・ Culture：従業員と経営陣が内外を問わず、他のステークホルダーとどのようにやり取りをするかを定める信念や態度

（次ページへ続く）

本書が特に重要性を説いているのが「企業文化」である。経営学者のピーター・ドラッカーが残した「企業文化は戦略に勝る」という言葉は、あまりにも有名だ。例えば、「新入院患者数を増やす」という戦略を掲げる病院があったとする。この方針に従業員に伝えただけで、戦略が実現しないことは容易に想像がつかだろう。夜間、救急隊から受け入れ要請があった際、実際には空床（2日後に予定入院がありベッドを確保している）があるにもかかわらず、現場の看護師が「満床だ」と断ってしまうかもしれない。しかし、もしその病院に「まずは救急隊からの要請があれば断らずに受け入れる」という文化が根付いていれば、結果は変わっていたはずだ。このように、戦略がどれほど優れていても、それを実行する組織の文化が伴わなければ意味をなさない。

本書では、この極めて重要な企業文化の練り上げ方についても、具体的な示唆がまとめられている。ぜひ本書を手に取り、CXとEXの好循環を自社で実現するための一助としていただきたい。（堤 大輔）



## 福岡コミュニケーションレターをご覧いただき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 第二博多偕成ビル7F

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



バックナンバーはこちら

<https://x.gd/OXQxo>



ご感想



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



郵送停止・Web配信への切り替え



<https://forms.gle/vZbFMrmMXEP59sf59>