



福岡オフィスコミュニケーションレター

## Communication Letter

### 効率と効果の両立

やっと緊急事態宣言も解除となり、またワクチン接種も始まり、徐々に平穏を取り戻しつつあります。弊社では昨年の初回の緊急事態宣言以降、「効率と効果」について話が増えています。リモートワークにより効率が高まる反面、対面ではないご支援で効果が下がるのではないのかという論点です。

今回の緊急事態宣言で県外訪問を自粛することで、福岡・四国・沖縄のお客様とのWEB打ち合わせやWEBを介した研修をインターバルなく次々に実施するなど、効率は明らかにあがっています。そこで、効果をどう確保するかが大きな命題になっています。

2021年1月号でもご紹介したGoogleスプレッドシートを介したワークシートの共有により、ZoomとGoogleスプレッドシートを併用してワークの実施状況を把握しながら進めるWEB研修も複数のお客様で実施できるようになり、今回の緊急事態宣言下でも研修を実施することができました。弊社の経営シミュレーションゲーム「Change」もスプレッドシートを活用することで、ゲーム中の決算書の共有も可能となりWEBで実施しています。

先日「Change」を実施したお客様では、6期目（ゲーム上）で倒産したチームが出ました。その経過のスプレッドシートをZoomで画面共有して原因を検討した上で、私から経営者としての心構えなどを伝えることができました。このように「効率と効果」をどう両立させるか？を考え続け、歩みを止めずに実践し続けることが大事なのだと思います。

WEBでの研修に懐疑的な声がある中、土曜日に院内の多くのスタッフを集め、WEB版の「Change」を実施するという判断は、そのお客様の理事長にとっても、チャレンジだったと聞きました。

「効率と効果」を両立させる経営者の覚悟を垣間見るとともに、我々も「効率と効果」を追及していきたいと感じました。

#### 副部長 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。



## 弊社の「コロナ渦での働き方」中間総括

福岡は、本日（執筆日3/1）より2回目の緊急事態宣言が解除となりました。これにより弊社福岡オフィスもリモートワーク体制を緩和し、出勤率を30%に制限していたのを、60%まで緩和することにしました。1回目の緊急事態宣言中は、心理的な閉塞感、孤独感、先行き不透明感が多かったように思いますが、2回目は多少の心理的な余裕も見られました。何事も乗り越えるたびに対応できるようになってきているのでしょうか。

2度の緊急事態宣言を経験して組織のレジリエンスが強化されたことを実感する一方、いくつか課題も再認識しました。それは社員の時間当たり生産性の低下です。弊社福岡オフィスでは、1回目は生活リズムに支障をきたす社員も出ていましたが、2回目はうまくセルフコントロールができるようになっていました。ですが、今度はずっと仕事モードが続き、オーバーワークする社員がちらほら。本人はずっと仕事をしているような感じで忙しいのですが、片付かない、生産性が上がらない、といったケースです。確かにメール・チャットなど社員間コミュニケーション・コンセンサス形成の時間が膨大になった印象です。対面だと得られていた偶発的対話がないことが生産性ダウンになるといったケースで、この改善が今後に向けた課題になりそうです。

これまでは、感染の拡大縮小にともなって出勤率を変動させていましたが、今後は集団免疫を確保してコロナが収束しようとも3回目の緊急事態宣言が出ようとも、変わらない働き方ができるようになっていければと思っています。変わらない働き方とは、品質、納期、コストの面で、お客様の満足が変わらないものを提供しつつ、自社のことができるということだと思います。改めて働き方の変革に難しさを感じていますが、自社そのものを実証実験の場としても活用しながら、マネジメントのあり方を模索し、培ったノウハウをお客様にもお届けできるようにしたいと思います。（高園 忠助）



## 非効率な業務が残る部署の2つの共通点

昨今の働き方改革や医師のタスクシフティングの流れもあってか、こここのところ、現場業務の整理・分析をさせていただく機会が多くなっております。このご支援では、部署ごとの現状の業務を「デジタル（PC内で完結）で行っているか、アナログ（紙運用）で行っているか」、PC内で完結している場合にも「人による判断が必要な業務なのか、単純作業でRPA等による自動化が図りやすいものなのか」などを現場とのヒアリングやラウンド（実際の業務の流れの確認）を通じて整理し、分析をさせていただいております。

その中で、特に業務効率化に向けて課題を多くお持ちだった部署の共通点として、  
①院内でどのようなデータが活用されているかが共有できておらず、他部署から共有してもらえれば済むものを部署内で再度作り直してしまっている。  
②前任者から引き継いだ方法からプロセスを見直していない。  
という2つが出てきました。

各部署でさまざまな会議資料や報告資料などをまとめていっちゃったり、医師から学会に向けたデータ収集を依頼されたりなど、データ集計業務は多く発生していると思います。しかし、類似する業務を各部署で行っているため、情報共有さえすれば、共通するデータをお互いに活用しあうことができ、それだけでもデータ集約にかかる時間は削減され、効率化を実現する見込みがあります。しかし、データの取り方が分からないから、目視で確認をしたり、前任者からの引き継ぎ通りに行っていることで、時間を要してしまうというケースが多く見受けられました。

そういった管理しているデータを整理するだけでも、「〇〇部署のデータを使ったらすぐ終わるじゃないか!」、「こんなところからデータ取れたんだ!」と皆様の発見が多くありました。今までのやり方を続けていると、効率化の糸口はなかなか見つかりにくくなってしまいます。もし、現場の業務効率化に向けてひと手間を取り切れないなどあれば、まずは今の業務の洗い出しに取り組んでみてはいかがでしょうか。（山崎 太郎）



## 人事制度を導入するにあたっての1つのポイント

あるお客様で、人事制度(役割等級制度、人事評価制度、賃金制度)見直しのご提案を行いました。事務局長によると、以前作成した人事評価制度が機能せず、役割や賃金と結びつけることができていないということを感じられていました。一緒にその理由を深くうかがってみると、法人をあるべき姿に導くためにご自身が主導して制度設計を行ったが、実際に現場でその制度を推進・実行する管理・監督職層に浸透せず、形骸化してしまっていたということが分かりました。このように、制度がうまくいかなかった理由をお客様と一緒に議論すると、制度を運用することは目的ではなく戦略を達成する手段であり、現場で活用してこそ意義があることに改めて気づきました。

そのお客様は、今期から新中期経営計画策定に向けて年次の若い主任層をPJメンバーに組み入れたり、職員が自ら上位役職者に昇進する動機付けとして試験を設けたり、現場を巻き込むさまざまな取り組みを工夫して実施されていくと話されていました。

私たちは、経営者の方々の制度設計をご支援させていただきますが、例えば、現場の実態に沿っているか、目的を軸に整合性が取れているか、シンプルかつ単純な制度か、といった経営者目線ではない、運営者目線でご支援をして今後の体制を強化していく手助けをすることも、いわゆるお客様目線なのではないかと思えます。そのためにも、ご支援をさせていただく中で、現場の意見を聞いたり、適宜説明や周知を行ったりと、現場の理解や合意・納得を得られる機会を作ることを意識してまいります。(福田 洸)



## しんどい時こそ本質が見える、 その本質をコントロールする

先日、後輩社員との会話の中で、「お客様先での資料の説明がうまくできない」といった相談に乗っていました。私はその話を聞きながら、ふと狩猟や射撃のことを思い出しました。

以前のコミュニケーションレターでもお伝えしたかと思いますが、「射撃する」には「準備態勢を取る」「目標を認識する」「据銃する(銃を構える)」「スイングする(目標を追いかける)」「引金を引く」「バックスイングをする(スイングを止めない)」という一連の動作を限られた時間で行う必要があります。初心者だとこの一連の流れに数秒かかりますが、熟練者だと1秒以内で行われます。

さらに目の前に獲物がある状況だと、「逃がしたらまずい」という焦りも生まれ、アドレナリンが大量に分泌され、一気に興奮状態となります。さらに、初心者はこの数秒間を頭で考えて動作していると間に合わず、本能で動作しますが、興奮状態にもあるため、その際にさまざまな癖が露呈します。その無意識に発生した癖により、目標に弾が命中しないこととなります。

この初心者と熟練者の差は、もちろん実戦の差でもありますが、練習(素振り・イメージトレーニング)でも埋めていけます。無意識でも、身体の動作をコントロールできるようにするための訓練といったところでしょうか。無意識に行っていることを、意識下でコントロールし、コントロールした動作を無意識にできるようにすることが必要になってきます。

これは日々の仕事の中でも感じていることで、セミナー講師として話をする際やお客様先で資料の説明をする際等、さまざまな状況で追い込まれることがありますが、その際に慌てふためかないようにするためにも、発表の練習や事前の準備を怠ってはなりません。

後輩社員には事前準備と臨場感を持った練習が大切と伝えましたが、かくいう後輩社員の相談に乗っている私も、今シーズンはまだ獲物を仕留められていないので、練習を怠らず、成果を得ようと思います。(長田 浩幸)



## 素直さと承認の大切さ

今回初めて気づきを書かせていただきます。

現在、日本経営に入社し、2か月が経過しようとしています。日本経営はコンサル会社であり、一人ひとりの自立が求められ、お客様の経営をプロとして支える責任感と誇りを持って働く方が多く、意識の高さを感じます。私自身は、営業部の立ち上げを行っており、他部門の方とお仕事をする機会が多くあります。

日本経営は、受け入れる姿勢を持った方が多く、お客様目線での会話が飛び交っているため、いい環境で仕事ができていると感じています。その中で感じた、社員とビジネスを成長させるために重要なことについての気づきについてお話しできればと思います。

結論から言いますと、『素直な心を持ち、違う価値観を承認し、お客様の立場に立った対話を行うこと』がビジネスにおいて非常に重要だと感じました。私自身がかかわる部分が多い「ホームページ制作を行う場合」でお伝えすると、ホームページの制作者が販売したい商品の専門家だけで構成されている場合だと魅力的なホームページが作れないことがあります。その理由は、専門家はすでに知識や経験を持っており、意識せず専門用語を多用したり、説明を省略したりするからです。つまり、「専門家が制作するホームページはお客様にとって必要な情報がない、もしくは内容が理解できない」ことが多々起こりえます。

例えば、ある商品のホームページが完成し、できあがったホームページを見て、全く知識のない素人が「よく分からない」という発言をしたとします。ある方は、「何も分かっていない素人が口を出すな」、「分からないのは理解力がないからだ」と受け入れません。また、ある方は、「なるほど。自分たちではこのくらいの説明でも問題ないと思ったけど、お客様から見たら説明が足りていないな。」と受け入れ、チームメンバーで話し合いを行います。これは極端な例ではありますが、両者の成長スピードは大きく異なります。自分自身のプライドで相手の価値観を受け入れない人、受け入れたとしても取り入れない人は多くいると思います。私は、もともとプライドが高く、自分の考えにしたがって行動をしていた人間です。だからこそ、回り道をし、無駄なことを繰り返してきました。ただ、無駄なことを繰り返したからこそ分かることもありました。

日本経営の環境から感じた、『素直な心を持ち、違う価値観を承認し、お客様の立場に立った対話を行うこと』、この考え方を意識し続け、日本経営の成長のためにお客様視点で考え続けていこうと思います。（森田 敬太）



## 医療・介護施設へのRPA導入支援サービス サテライトページのご案内

業務改善・時間外労働を課題としている法人必見！

### 医療・介護に業種特化 RPAで病院に劇的業務改善！

病院業務を熟知した日本経営が、業務の整理からRPA導入をサポートします。

#### RPAとは？

RPAとは、Robotic Process Automation（ロボティック・プロセス・オートメーション）の略称です。以前から製造業の工場では、生産ロボットが定型作業を行い、各種製品を生産してきました。これとは同様に、ホワイトカラーの事務オフィスにおいても、定型反復の事務作業をパソコン上のロボット（RPA）が作業することで働き方改革推進の必須ツールになるとされています。

くわしくはこちら



<http://u0u0.net/07k8>

## 何のためにしているんだろう

とある法人の理事長が「毎日朝礼の場で法人理念の唱和を行っているけれど、ES委員会が実施した職員アンケートの結果を見ると、経営理念の浸透がものすごく低くて結果が出たんですよ。ちょっとショックでした。」と笑いながら私に話をされました。

こちらの法人では、朝礼の場以外でも、月に1度、理事長自らが法人理念に関する研修を行っており、理事長としては、理念の大事さを伝えていた立場でもあったことから、今回の結果はショックを受けた様子でした。しかし、理事長は笑いながら続けてこう語られました。「でも、今回の結果は法人にとっても、私にとっても良かったと気づかされています。」その意味があまり理解できなかった私は理事長に尋ねると、

- 「理念の唱和」「理念研修」をすることで法人の理念が浸透された気になっていた
- 今回の結果を機会にES委員会が主体となって理念を高めるための企画を考えて、取り組んでくれている

という2つのことが要因だったようです。

理念の唱和を行っているという法人の事例を私もよく聞きますが、『全職員が理念に関する考え方や自分自身のあり方について理解している』という法人はもしかしたら少ないかもしれません。それは、何のために理念を唱和し、自分たちが理念を実現するためにどのような取り組みを行わなくてはいけないのかということが理解されていないからかもしれません。重要なのは、日頃、当たり前のように取り組んでいることが流れ作業のような形になってしまい、目的を見失ってしまっていないか、にあると考えています。

今回の件をきっかけに、改めて、私が行っている業務や取り組みにおいて、目的が何なのか、何を実現するために取り組んでいるのかということのを再認識し、お客様のお役に立っていきたいと思います。（高比良 寛治）



## 別の角度から考える大切さ

先日、同僚の話を聞き、物事を別の角度から考えることの大切さに改めて気づきました。話の中で、「落ち込んだ時にポーズを変えてみる」という工夫は、実践してみて効果抜群であると感じました。自分が落ち込んだ時に、あえて万歳してみたり、笑顔を作ってみたりするなどポーズを変えるだけで、悩みが小さく感じられました。

私は今まで、「悩みの種は自分のことを考えすぎてしまうことにあり、自分以外のことに集中することで軽減するのではないかと考えていました。ただ、自分のことを考えないようにしても、結局考えてしまうというギャップに苦しんでいました。よって、あれこれ考えてしまうことを前提に、どのように対処するか考えることが有用であるのではないかと考えました。

皆様が普段仕事を進める中でも、悩みはたくさん湧いてくるかと思っています。その解決方法として「目の前で起きていることを上空からの視点に移す」「相手の視線に移す」「死ぬ直前の自分からの視点に移す」などの工夫を実施することで、改善できることもあるかと思っています。この中で特に、自身の悩みを「相手の視線に移す」ことによって、相手の立場になって考えることができるかと思っています。また、自分が感じる悩みは自分だけのものではなく、他の方と協力して解決できるものだと気づくことができるかもしれません。自分の考えていることは、とても狭い範囲であることを自覚することが、悩みを前向きに解決するための良いきっかけになるのではないかと思います。

経営層の方々にとっては、日々考えることが尽きないのではないかと思います。先述した通り、ふと立ち止まって、自分の視野ではない別の角度から見たらどうかを考えることで改善できることもあるかと思っています。他に違う見方がないか、工夫できる考え方がないかを考え、良い発見ができたなら友人や知人に紹介して広めていきたいと思っています。

（乾 遼一郎）



## 人事評価制度は誰のもの？

人事評価の時期が間近に迫ってくると評価者研修のご依頼をいただくことがあります。ここ最近では、新型コロナウイルスの蔓延により、WEB会議システムを利用して実施することも増えています。この評価者研修では、人事評価の基礎知識はもちろんのこと、評価者、役職者として大切なことなども併せてお話しさせていただいています。人事評価結果が事実に基づいたものであったとしても、どのような評価者から人事評価されたのかによって被評価者の受け止め方が変わることがあります。評価結果への納得感に対する評価者の影響は、無視できないものがあると私は思っています。そのため、役職者研修で話すような、役職者として大切にしたいことや評価者としての日頃の立ち居振る舞いがいかに人事評価制度の運用にとって重要なのかについても、評価者研修でお話しています。

最近、あるお客様で評価者研修を実施しました。研修後に、人事評価に対する相談、悩みを全員で共有する場を設けたところ、ある参加者の方が熱心に質問や相談をされていました。私がお話を事務部長に伝え、事務部長は「彼は今回が評価者として2回目なのだけれど、1回目の評価でいろいろ学んでくれたみたいで。役職になって年数は浅いけれど、いい意味で一般職の頃とは変わってきたよ。」とおっしゃっていました。さらに、この話は私が事務部長と上記のような会話をした後に知ったのですが、事務部長がその参加者が評価者になるにあたって、指導やフォローを日頃からしていたそうです。

これらの話をうかがって、人事評価制度をうまく活用できているポイントがここにあるように私は感じました。制度を滞りなく運用するためにも、その運用の主体者である評価者をいかにフォローアップできるかは、制度導入後の効果を左右するように思われます。事務職だけが運用を主体的にすれば良いという訳ではなく、多職種の役職者が制度の運用に主体的に関わることで、これは思った以上の効果をもたらします。

コンサルタントとして制度設計に関わるだけでなく、その制度が期待する効果、成果を出すようにすることも大切です。そのためにも、現場に根付かせるような仕掛けをお客様とともに実施していきたいと強く思いました。（玉利 裕希）



## 新しい本は自分の本棚にはない

「新しい本は自分の本棚にはない。」最近、このようなことをふと思いました。これは自分が探しているような新鮮かつ刺激的な本は自分で探してもなかなか出会えないという意味です。

私は本を読むことが好きで、よくまとめ買いをしたり、本棚にあるお気に入りの本を読み直したりすることがあります。しかし、最近ビビッとくる書籍になかなか出会えなくなったことから、本の探し方を考えておりました。

ある時本棚を整理していると、自分の本棚に、ある傾向があることに気づきました。それはジャンルが近いものが多くあったことです。たしかに、仕事や人生に活用できるように実用書を手にとることが多いことは自分でも理解していましたが、幅広く読んでいるつもりでしたので意外な結果でした。この結果から実は本の買い方にも癖があり、その系統の本ばかりを追いかけているから新鮮さがなくなっていたのかもしれない。この例を踏まえ、他者を参考にすることが良さそうだと気づき、最近は他者の本棚を見せてもらうようにしています。その中でおすすめを聞き、とりあえず買って読んでみるという風になっています。これを繰り返す中で、本に対する好き嫌いや得意不得意は見えてくるわけですが、自分の新たな一面を知ることができ、その経験にも価値があると思っています。

新たなアイディアやインスピレーションを得るにはインプットが大切ですが、自分の思考や感情の枠から出てみると、新たな出会いがあるのかもしれない。人間には思考の癖や好みがありますが、それは判断する際に無意識に反映されているのだと思います。もし同じような経験をされた方がいれば、一度お試しいただくと面白いかもしれません。

（松永 透）



## 自分の中にあるアンコンシャスバイアス

2月下旬、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会の元会長、森喜朗氏の不適切発言を発端とする騒動が連日報じられておりました。私はジェンダー問題の専門家でもなければ、特に詳しいわけでもありませんし、これから述べることはあくまで私見なので、偏った意見であることはご了承いただければと存じます。

私は、この一連の騒動についての報道が、あたかも「森氏個人の問題」のごとく報じられていることに、非常に違和感を覚えました。今回の問題は、森氏だけの問題ではなく、当事者の女性も含めた社会の問題であると考えます。そして、その問題の根底には、アンコンシャスバイアス（無意識の偏見）が大きな影響を与えているのではないかと思います。

私事ですが、昨年10月から管理職を拝命しました。これまでの業務に加え、部下育成はもとより、福岡オフィス運営のこと、自分や自分のチームだけでなく、福岡オフィス全体の業績を推進すること、株式会社日本経営全体での取り組みへの参画など、活躍の場が広がる一方、時間制限のある中でどう折り合いをつけていけば良いのかを試行錯誤する半年間でもありました。

上司にもその悩みを打ち明け、話をする中で、自分の中にあるアンコンシャスバイアスに気づきました。それは例えば、「日本経営の管理職たるもの、与えられた機会には『はい』か『Yes』と答える」、「管理職なのだから、これくらいの問題は自分で解決しなければならない」、「いくら勤務制限があるコースにいてもいい、管理職になったのだから、甘えは許されない。自分がやらなければ」といったことです。つまり、自分自身が作った「日本経営の管理職たるものこうあらねば」という固定観念に勝手に苦しめられていたのだということに気づきました。

「職員が管理職に就きたがらない」ということは女性に限った話ではなく、多くのお客様が抱える悩みの一つです。医療機関や介護福祉事業所では、その原因が長時間労働等のハード面にあるということはあまりなく、本人や周囲の受容といったソフト面に課題があることが多いのではないかと考えます。

社会や会社、自分の中に長年存在した価値観を変えるのはとても難しいことですが、まずは機会を与え、その試行錯誤の中で本人が気づくことが大切なのだとこのことを身をもって知ることができました。（馬渡 美智）



### 院長・理事長などの経営層限定

## 医師の『内発的気づき』を促す！ マネジメントセミナー

2021年4月24日（土）16：00～17：00 [接続開始時間 15：45]

#### セミナーのポイント

- ✓多職種での事業計画(BSC)策定を通じて気づきを促す
- ✓多職種での診療科別アクションプラン作成を通して気づきを促す
- ✓医師人事制度を通じて気づきを促す
- ✓内発的気づきを通じて、経営貢献行動を促進する

お申し込みはこちら



<http://u0u0.net/BhVc>

## スーパー担当者と経営人材の違い

コロナ禍でも好業績を叩き出し続けているユニクロの柳井社長は、最近のインタビューで「副業、兼業は反対」と言われています。家電分野に進出しマーケットを席卷しているアイリスオーヤマはマスク不足の時にいち早くマスクの生産・供給に着手したことで知られていますが、「ジョブ型だったらマスクを作ることはできなかった。当社は多能工だ。」ということのようです。現在、副業・兼業やジョブ型雇用ということがトレンドになりつつあり、その変化に乗り遅れないようにと取り組みを進めている企業も多いですが、改めてそれぞれの企業の判断が重要だということに気づかされます。

副業やジョブ型が良い悪いということではなく、自社がどうすべきかは他社の動向ではなく、自社の考えに基づいた判断が必要だということだと思います。そこでは、経営者や経営幹部の経営観、物事の捉え方、価値観、事業戦略などが問われるのでしょう。

組織の中で一担当者として「仕事ができる人」になっていくためには、知識、技術、専門性、情報、ノウハウなどが必要です。これらを極めていくと、スーパー担当者になれます。組織としてはスーパー担当者も大変重要な人材で、そうした人たちがいなければ事業が動きません。

一方で多くの組織で経営人材の不足も大きな課題となっています。しかし、スーパー担当者として道を極めた先が経営人材なのかというと、そうではないというところに難しさがあります。

お客様との関わりの中で多くのご質問やご相談をいただきますが、担当者の方からは情報、ノウハウ、他社事例などがほとんどです。「知りたいこと」とまとめられるでしょうか。一方、経営者の方からはどんな考え方ができるか、どんな見方ができるかといったことが多いです。「捉え方」とまとめられるでしょうか。

経営者はさまざまな情報を踏まえたうえで、意思決定する役割を担っています。そのためには多様な考え方や捉え方を取り入れつつ、自身の経営観や考え方を高める必要があります。経営幹部や経営人材にも同じことが求められるはずで、経営人材を育成しようと思えば、知識・技術を学ばせるのとは違う、考え方や捉え方の学びが必須でしょう。

外部研修での社外の人との交流や経営者や企業研究の書籍などの学びなどが効果的ですが、今はまさに変化の時代であることは間違いありません。社会の変化に対してどのように考えるか、こうしたことのディスカッションや実務を通じて、経営観や捉え方を磨くことができると思います。困難も多いですが、この変化の時代を経営人材育成の好機と捉えたいところです。（橋本 竜也）



## 社長の手紙

日本経営では社長が毎月給与明細に1枚の手紙を添えて社員に思いを発信しています。

先月7日に発出された緊急事態宣言は、当初1か月間の予定でしたが、解除の目安となるステージⅢ以下の指標にまで到達していない現状を踏まえ、栃木県を除き、10都道府県について、3月7日まで延長されました。感染者数は日々減少傾向にありますが、重症者数は、未だ多く、医療体制に影響を与えています。感染防止対応が長期に渡る中で業務を行っていただいている社員の皆さんに改めて感謝申し上げます。会計部門の皆さんは確定申告業務に入りましたので、体調に充分留意し、先行管理による顧客の視点からの取り組みをお願いいたします。

100年前にスペイン風邪が世界中に流行し、終息に3年を要したと言われていました。終息後1920年代は、狂騒の20年代、または狂乱の20年代と言われています。欧州は第一次世界大戦後から復興の最中、米国では、T型フォードに代表される大量生産となった自動車産業が急成長し、関連するガソリンスタンドなどの石油産業にも影響を与えました。大量生産から大量消費の時代に入り、ラジオは誰でも購入できるようになり、映画などを含めた娯楽産業も当時、成長を遂げました。また娯楽性や軽快さを取り入れたジャズやダンスなども開発されました。都市化も進み、ニューヨークやシカゴでは、摩天楼と呼ばれる高層ビルの建築が競われました。1927年には、リンドバーグが大西洋単独横断飛行に成功しています。新たな技術開発や発見、製造業を中心とした目覚ましい発展、消費者需要の拡大が加速した年代です。第一次世界大戦の恐怖の反動、スペイン風邪などで抑圧された生活から解放された高揚感も消費者の願望を一層高めたと言えます。しかし、1929年米国の株価大暴落に端を発し、世界大恐慌となります。

現在、日本でも株価が30年ぶりに高値を更新していますが、バブルは30年ごとにやってくると言われています。これまで、世界株式市場の中で、唯一上昇しなかった日本市場が上昇を始めたことに警戒感を抱くエコノミストもいます。日本株式市場で、日本最大株主の年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が所有する45.27兆を日銀は、昨年12月に上回ったと報道されています。歪な市場形成になっています。歴史は繰り返す。コロナ終息後の世界は、世界全体から俯瞰した歴史に学ぶことが大切だと思います。

竹田製菓（創業97年：ロングラン商品菓子「タマゴボーロ」、ウェハース「麦ふぁ〜」などを製造）創業者、日本一の投資家と言われた竹田 和平氏は「困難に直面した時には、普段と変わらない当たり前のことをいつもよりもしっかりやる姿勢が何より大切」と述べています。

先月の手紙で「気づきと挨拶」「報告・連絡・相談・打合せ・根回し」について書きました。挨拶の効用について、先月研修で話したので共有します。東京支社が神田のオフィス時代のことです。ある日、出社するとオフィスの入り口に花瓶に入った生花が飾られていました。誰が花瓶と共に飾ったのか社員に尋ねてみると、当社のフロアを掃除していただいている方が飾られたとのことでした。私は、御礼も兼ねて、その方に直接お話をうかがいました。「なぜお花を飾っていただいたのでしょうか」と尋ねたところ、「日本経営の社員の皆さんは、毎朝、顔を合わすと、大変気持ちの良い挨拶をしてくださるからです」とおっしゃいました。「ですので、その挨拶のお返しに、自宅の庭で育てているお花を飾りました」と続けて話されました。私はその感性と行動に御礼をお伝えしました。日々の当たり前と思える取り組みが、接する方の気持ちに良い影響を及ぼす効果を実感した出来事でした。その後も毎週、綺麗なお花を飾っていただき、仕事をする社員の皆さんの気持ちが和やかになったことは言うまでもありません。また、日本経営フィロソフィ「感性」では、創業者が毎朝、早朝に、通りすがりに挨拶を交わっていた方があり、お客様からのご紹介で顔を合わせたところ、毎朝挨拶していた方とすぐ分かり、意気投合し、顧問契約に至ったエピソードが綴られています。現在も当社のお客様です。時代は常に変化しますが、変化があっても不変なものがあります。それが、当グループの基本理念であり、その理念に基づく行動です。特に良好な人間関係を築くことは、どの時代でも重要です。今だからこそ挨拶を手始めに当たり前のことを意識し、お互い良き影響力を発揮しましょう。



株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井 昌俊

## 今月のBOOK REVIEW

### 行動の品質

皆さんは「行動の品質」について考えたことがあるだろうか？私は、書店で本書のタイトルが目に入り、ふと気になって手に取った。本書の著者は、国内有数の独立・起業支援の会社である株式会社ウェイビーの代表取締役社長であると同時に、世界経済フォーラムU33日本代表でもある、伊藤健太氏だ。伊藤氏は本書において、「行動の品質」とは、行動の量・スピード・質について、自分の中で最高のバランスを見つけ出し、そのバランスを自覚したうえで、行動を起こすことができることであると述べている。つまり、「行動の品質」とは、単なる質ではなく、行動の量・スピード・質の観点から最適な行動を見つけ出し、それを実行するという包括的な意味を指している。

では、「行動の品質」を高めていくためにはどうすればいいのか。伊藤氏は本書において、3つのポイントを挙げています。

1つ目は、「最速最短最小で最大最高最適な成果を出すことを最優先で考える」ことである。これを実行するためには、まず、1つのことをコツコツと努力することが美德であるという、日本人が固執しがちなマインドセットを捨てなければならないと指摘されている。つまり、努力しなくてもうまくいく方法があれば、それに越したことはないというマインドセットに切り替え、もっと良い方法はないのか？と自己に問いかけることが重要なのである。その結果、努力の矛先を間違った方向に向けずに済み、成果を出すことができるのである。

2つ目は、「1つの行動がそれだけで終わらず、良い波紋を広げることを考える」ことである。自分の行動が未来に対してどのような影響を及ぼすのか。どうしたらもっと大きな成果に繋がるのか。これらを考えることで、今この瞬間だけの成果だけではなく、未来の成果にも繋がるようなイノベーションが生まれ、一石二鳥ならず三鳥、四鳥…と大きな成果に繋がっていくのである。

3つ目は、「自分だけではなく、そもそも周りを巻き込もうと考える」ことである。このポイントの根本には、メタ認知という能力が関係してくる。成果が出ているか否かということは、自分ではなく、周囲の人が決めるものである。したがって、主観的になればなるほどゴール（成果）から遠ざかってしまう。そうならないためにも、周囲を巻き込みながら常に主観と客観を行き来する環境を自然と創り出しておくことが重要なのである。

また、本書では上記のようなポイントに沿った、「行動の品質」を育む方法や実践方法に関しても多く述べられている。私が最も興味を惹かれた方法は、自分にとっての印籠を持っておくという方法である。この印籠の話については、伊藤氏はドラマ水戸黄門の話で説明している。水戸黄門において、徳川光圀が印籠を出す意味はなんだろうか。それは、自分は何者なのかを印籠に説明させることであるという。また、一方で印籠は自分の弱みをも補うものでもあると伊藤氏は考えている。なぜなら、印籠を持つということによって、自分はどんな強みをもった人間なのかを周囲に示すことができるからである。これを現代に置き換えてみると、自分にとっての印籠（誰にも負けない強み）を持っておくことによって、何かを成し遂げようとする際の戦い方や戦いやすさが変わり、確実な成果に繋げることができるということになる。この方法は、年齢が若かろうが関係ない。何かしら1つ、自分の中で誰にも負けない強みを持っておくこと。それが、「行動の品質」を高め、確実な成果へと繋がるのである。

色々行動は起こしているがなかなか成果が出ない。確実な成果を出すためにはどうしたらいいのかが分からない。そのように感じる人がいる人は、ぜひこの本を手に取り、「行動の品質」の観点から、自分の行動を見直す機会を設けてみてはいかがだろうか。（棕木 歩）



著者：伊藤健太

ISBN：9784866801162

## 九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

1月の研究会では弊社代表理事・藤澤功明より、『病院の持続的発展のために～継承のあり方と後継者育成』をテーマに講演をさせていただきました。私がお聞きして特にポイントと理解したことは、以下のような点です。

○病院開設者・法人代表者の年齢は64.2歳と10年で2歳程度高齢化している（60歳以上が約66%、うち70歳以上は約29%）。後継者不在率が70%近くに達していて、第三者承継等や閉院を選択肢としている割合も一定数存在する。

○後継者が不足している以上に、本気で承継対策に取り組んでいない可能性はないか。事業承継には、「財産（所有）」「組織（人事）」「経営（理念と基盤）」の3つの要素があり、それぞれについて丁寧に進めていく必要がある。

○3つの要素の状況によって、承継に要する所要期間や順序・タイミングが異なってくる。地域医療構想に加え、新型コロナウイルスによって病院経営に大きな変化が起きつつある今、一つ一つ確認、点検が必要になる。

たくさんの経営者の交代を見守り、ご支援してきた経験、事例に基づいた講演に対し、参加者からは経営者としての率直な質問やご自身が引き継がれた時のご苦労についてご発言いただき、質疑応答の時間が学びの大きい時間になりました。

次回の研究会は、4月24日（土）に『医療とDX&データヘルス』をテーマに、厚生労働省 保険局 保険データ室長 大竹雄二氏をお招きして実施する予定です。体験入会を含め、ご希望の方は事務局までご確認ください。

文責：一般社団法人医療介護の安定と地域経済活性化フォーラム 事務局長 大池 康礼

### 九州医療介護経営研究会とは

2003年9月にスタートし、これまでの開催回数が200回を超える会員制の経営研究会です。体験入会制度もございますので、お問合せや過去の開催実績等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせください。

九州医療介護研究会事務局

担当：西岡こずえ

TEL 092-409-7532

E-mail : kyusyu\_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp



Communication Letterをご覧くださいまして、ありがとうございます。

本紙へのご感想などお寄せいただけましたら幸いです。

発行所：株式会社日本経営 福岡オフィス

(〒812-0013 福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F)

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

発行責任者 高園忠助 (E-MAIL : tadasuke.takazono@nkgr.co.jp) 11