

このほど、安倍首相は自民党総裁再選を期に記者会見を開き、アベノミクス第二弾、新三本の矢とし、600兆円GDPの実現、1億人人口の維持、1億総活躍社会の実現の一環として介護離職の防止のため施設整備、を提示した。

まず、GDP600兆円を2020年に達成するという目標は名目年率3%、実質2%の経済成長を前提にしたものであり、この根拠は内閣府の「中長期の経済財政に関する試算（平成27年2月）」で経済再生ケースに基づいた数値である。一方、この推計ではベースラインケースの試算として、足元の潜在成長率を前提とした場合名目1%半ば、実質1%弱という数値が示されており、ここ20年の推移を見ると後者の方の信憑性ははるかに高いといわざるを得ない。前者の数値は「日本再興戦略」（平成26年閣議決定）が着実に発現した数値としている。

1億人の人口維持も、経済財政諮問会議の「選択する未来」委員会が平成26年に掲げた目標である。ここでは多彩な議論のうへ、人口1億人維持のシナリオを提示しているが、合計特殊出生率を上げても、肝心の子どもを産む人口そのものが減少し、非婚化も進んでいるので、これが実現できると思っている人は人口問題についてまともな見識のある人には居ないはずである。外国人の移民を拡大しても、とても実現できる数字とはいえない。

穿っていえば、1億人の人口を維持というのは日本が「大国？」の位置から脱落したくない、経済成長を可能にするだけの消費者市場と労働力のボリュームの維持を自己目的化し、そのため人口減少を受け入れたくないという政治家や経済人などのエリート層の願望にすぎないといえる。

新しい第三の矢として提起されたのは、介護離職を防ぐために施設をつくるというものである。これも思考の筋道からいえば疑わしい矢である。すでに日本慢性期医療協会が病床の施設転換を、「療養病床の在り方に関する検討会」に提起した。また、老施協がその施設の内容を問わずに大規模の整備の提言を公にし、先の増田レポートにおける施設入所提言などと呼応する提起である。施設を温存し、維持を図るという提言の裏にあるのはそれまでの既存施設の事業者の利害の保護につながるものである。

ハコモノ優先で、居住環境の劣る、多床室などを維持したまま、施設や病床転換型施設が増えるのは、仮に介

「アベノミクス第二弾を論評する」

FOCUS



一般財団法人
高齢者住宅財団理事長
高橋 紘士

護離職を減らせたとしても、入所を強制される高齢者にとって何を意味するのであろうか。ある意味では介護保険法等に規定されている要介護高齢者の尊厳に関わる悪しき政策動向である。これ以上膨大なお金をつかって増設するという選択があるのかどうか疑問といわざるを得ない。また、施設に必要とされる介護人材の確保は、従来型施設の発想では解決しない。

このような管理型の施設は入所者の自主性を摘み取り、介護者の負担を増大させ、介護人材の確保にとって壁となっている。むしろ、施設は地域を支える専門機能を果たす拠点であり、介護離職の解決問題とは筋が違う。介護離職とは、ワークライフバランスという観点からみて問題だらけの職場環境をそのままにしていれば解決できない。

とりわけ、第三の矢の介護離職の防止と施設増設は、多様な対応と地域特性にあった対応策を考えるべき事柄で、複雑な事象を政治のことでば乱暴に単純化した発想になんとも違和感を持つ。

おそらく、具体的な政策においてくると、ナショナルポリシーとして進められてきた地域包括ケア推進と逆行するようなことが起こる。なにより、経済活動に介護を従属させるという考えが、介護離職を防ぐために施設整備を行うという方針の背景にある。施設を家庭では手に負えない人を収容するという発想では本当の問題解決にならない。

家族の住んでいる地域にきめ細かく在宅医療や居宅介護などを整備して、地域居住（ケアインプレイス）の推進を目指すべきだ。施設は地域支援機能を充実していくべきだ。このような地域包括ケアの考え方が消え失せている。大規模施設ではなく地域密着型サービスなどの小規模拠点の整備を図り、地域ぐるみのケアシステムをつくるのが国民の望む介護の姿ではないか。（文責：編集部）



マイナンバーと医療・介護

いよいよこの10月よりマイナンバーの通知が始まりました。マイナンバーの利用開始も来年1月に迫っています。そこで今回は、マイナンバー制度の概要と事業者が行うべき対応について基礎的な内容を紹介するとともに、今後、医療や介護の世界でどのようなことが起こってくるのか、現段階で議論されていることなどを交えながら検証していきます。

Part 1 基礎編

1. マイナンバー制度とは

マイナンバー（社会保障・税番号）制度は、社会保障、税、災害対策の分野で効率的に情報を管理し、複数の行政機関が保有する個人の情報が同一人であることを確認するために活用されるもので以下の3つの目的で導入されます。

①行政の効率化

国や地方公共団体等の中で情報連携が始まると、これまで相当な時間がかかっていた情報の照合、転記等に要する時間・労力が大幅に削減され、手続きが正確でスムーズになることが期待されます。

②国民の利便性の向上

マイナンバー制度の導入後は、社会保障・税関係の申請時に、課税証明書などの添付書類が不要になる場合があるなど、面倒な手続きが簡単になることが期待されます。また、受けられるサービスの情報のお知らせも予定されています。

③公平・公正な社会の実現

国民の所得やサービス受給状況等が把握しやすくなり、税や社会保障の負担を不当に免れる、不正受給の防止、本当に困っている方へのきめ細かな行政の支援が期待されます。

平成27年10月より、住民票を有する方に12桁のマイナンバー（個人番号）の通知が開始されましたが、外国籍でも住民票がある中长期在留者や特別永住者などの外国人も対象です。各市区町村から10月5日現在の住民票に記載されている住所宛に「通知カード」が簡易書留で世帯分まとめて封筒に入れられ郵送されています。住民票の住所と現在お住まいの住所が異なる方はご注意ください。

個人番号 ○○○・・・・○○○

生年月日 ○年□月△日

性別 女

氏名 番号花子

住所 △県○市□町 1-1-1

■ 送付される紙製の「通知カード」(イメージ)

平成28年1月以降、年金、医療保険、雇用保険、福祉の給付や税の手続きなどで、申請書等にマイナンバーの記載が求められます。マイナンバーは、法律で定められた事務以外で

利用することはできません。他人のマイナンバーを不正に入手したり、仕事などでマイナンバーを取り扱っている人が、マイナンバーや各種の情報が記録された個人情報ファイルを他人に不当に提供したりすると処罰の対象になります。

簡易書留で届く封筒の中には、マイナンバーの通知カードのほかに「個人番号カード交付申請書」が同封されています。

1枚で本人確認が可能な「個人番号カード」は、平成28年1月以降、申請により無料で交付されます（20歳以上は10年更新、20歳未満は5年更新です）。

■ 申請により交付される予定の「個人番号カード」(イメージ)

表面



裏面



個人番号カードは、氏名、住所、生年月日、性別、マイナンバーに加え、顔写真が表示されます。本人確認のための身分証明書として利用できるほか、ICチップに搭載された電子証明書を用いて、e-Taxなどの各種電子申請が行えるほか、コンビニエンスストアで住民票、印鑑登録証など各種証明書を取得できます。

個人番号カードを紛失した場合など、ICチップから個人情報情報が漏れるのでは、との心配の声がありますが、個人番号カードのICチップには、券面記載情報のほか、電子申請のための電子証明書は記録されますが、所得情報や病歴などの機微な個人情報情報は記録されません。

表面は一般の身分証明書として広く利用することを想定し



ていますが、裏面の個人番号については、法律で認められた事務以外での収集等は禁止されています。例えば、通常、身分証明書の写しとしてコピーを取っていいのは表面のみであり、法律で認められた場合を除き、個人番号カードの裏面をコピーすることなどは法律違反になります。

個人情報の流出やなりすまし等への懸念の声に対し、国は安全・安心を確保するため、制度・システムの両面から、個人情報保護の措置を講じています。

制度面の措置としては、法律に定めがある場合を除き、マイナンバーを含む個人情報の収集・保管を禁止しています。特定個人情報保護委員会という第三者機関が監視・監督を行うほか、法律違反の場合の罰則も重くなっています。

システム面の措置としては、まず、個人情報を一元管理するのではなく、従来どおり、年金の情報は年金事務所、税の情報は税務署といったように分散して管理します。これにより万一マイナンバーの情報が漏れた場合にも、全ての情報が芋づる式に漏洩することを防ぐように対策が講じられています。また、行政機関の間で情報のやりとりをするときも、マイナンバーを直接使わず、システムにアクセスできる人を制限し、通信する場合は暗号化を行います。

2. 事業者の対応

民間事業者は、従業員の社会保険や厚生年金等の加入手続きや、給与の源泉徴収票の作成を行っており、平成28年1月以降、これらの手続きを行うためにマイナンバーが必要になります。事業者はパートやアルバイトを含め、全従業員のマイナンバーを順次取得し、源泉徴収票や健康保険・厚生年金・雇用保険等の書類に番号を記載することになります。

なお、マイナンバーをその内容に含む個人情報（特定個人情報）は適切に管理することが義務付けられています。

さらに、民間事業者が外部の個人に講演や原稿の執筆を依頼し、報酬を支払う場合、報酬から所得税の源泉徴収をしなければなりません。そのため、こうした外部の方からもマイナンバーを提供してもらう必要があります。

マイナンバーの記載開始時期は、制度により異なります。

税金、雇用保険については、平成28年1月1日以降提出する届出書等に番号を記載する必要があります。それに対して健康保険・厚生年金保険については、年金機構のシステム刷新による様式変更などの事情により、1年遅れの平成29年1月1日提出分から記載することとなります。

民間事業者等が個人番号を取得するときは、個人情報保護法第18条に基づき、利用目的を本人に通知又は公表する必要があります。また、本人から直接書面に記載された個人番号を取得する場合は、あらかじめ、本人に対し、その利用目的を明示する必要があります。

この場合、複数の利用目的をまとめて明示することが可能であり、雇用保険や税、健康保険の事務等をまとめて明示することで、効率的に対応することもできます。具体的には、就業規則への記載と従業員への周知により、利用目的の明示義務を果たすことができると考えられます。

事業所が個人のマイナンバーを取得する場合、なりすましの恐れもあることから、番号のみでの本人確認は認められません。必ず、番号が正しいことの確認に加え、番号の正しい持ち主であることを確認する身元確認が必要です。

例えば、従業員が「個人番号カード」を持っている場合には、番号確認と身元確認がこのカードのみで可能です。

個人番号カードを持っていない従業員については、番号確認は平成27年10月から郵送が開始されている「通知カード」での確認が基本です。ただし、通知カードには顔写真がなく、身元確認はできないため、運転免許証やパスポートなどで身元確認を行います。なお、雇用関係にあることなどから本人に相違ないことが明らかに判断できると個人番号利用事務実施者が認めるときは、身元確認のための書類の提示は必要ありません。

また、従業員の扶養親族のマイナンバー取得についても取り扱いが定められています。税の扶養控除申告書の提出については、事業者への提出義務者はあくまで従業員であり、扶養親族のマイナンバーの本人確認も従業員が行うため、民間事業者が扶養親族の本人確認を行う必要はありません。

これに対し、国民年金の第三号被保険者の届出については、事業者への提出義務者は扶養親族であることから、扶養親族のマイナンバーの本人確認が必要になります。

事業者は、マイナンバーや特定個人情報の漏洩、滅失、毀損の防止その他の適切な管理のために、必要かつ適切な安全管理措置を講じなければならず、また従業員に対する必要かつ適切な監督を行わなければなりません。

特定個人情報等の取り扱いにあたっては、マイナンバーを取り扱う事務の範囲を明確化することが重要です。事業者が講ずべき安全管理措置の内容として、ガイドラインでは、基本方針の策定、取扱規程等の策定、組織的安全管理措置、人的安全管理措置、物理的安全管理措置、技術的安全管理措置を示しています。

■ 表 1 事業者が行うマイナンバーの届出事務概要

分野	主な届出書等の内容	施行日
税	「マイナンバー」または「法人番号」を追加予定 ●給与所得者の扶養控除等（異動）申告書 ●従たる給与についての扶養控除等（異動）申告書 ●給与所得者の保険料控除申告書兼給与所得者の配偶者特別控除申告書 ●退職所得の受給に関する申告書 ●公的年金等の受給者の扶養親族等申告書 など	平成28年1月1日提出分～
雇用保険	「マイナンバー」を追加予定 ●雇用保険被保険者資格取得届 ●雇用保険被保険者資格喪失届 など 「法人番号」を追加予定 ●雇用保険適用事業所設置届 など	平成28年1月1日提出分～
健康保険 厚生年金保険	「マイナンバー」を追加予定 ●健康保険・厚生年金保険被保険者資格取得届 ●健康保険・厚生年金保険被保険者資格喪失届 など ●健康保険被扶養者（異動）届 など	平成29年1月1日提出分～
	「法人番号」を追加予定 ●新規適用届 など	平成28年1月1日提出分～

①基本方針の策定

特定個人情報保護に関する基本理念を明確にし、法令遵守・安全管理・問合せ・苦情方針等に関する方針を定めます。

②取扱規程等の策定

源泉徴収票や支払調書の作成等の事務で特定個人情報等を取り扱う場合のマニュアルや事務フローなどの手順を示した文書で、従業員が容易に参照できるようにします。

③組織的安全管理措置

担当者を明確にして、担当者以外が特定個人情報等を取り扱うことがないような仕組みを構築することです。

④人的安全管理措置

事務取扱担当者の選任、監督、教育を行います。また、就業規則等において特定個人情報の取り扱いに関する秘密保持や服務規律の定めを行うことも重要です。

⑤物理的安全管理措置

特定個人情報等の漏洩、盗難等を防ぐ措置で、事務取扱担当者以外が特定個人情報等を取り扱うことができないような工夫を行うことを指します。

具体的には、壁又は間仕切り等の設置、のぞき見されない場所等の座席配置の工夫や、鍵付きのキャビネットに書類を保管するなどが考えられます。

⑥技術的安全管理措置

担当者を限定するためのアクセス制御を行うことや、ウイルス対策ソフトウェア等を導入し、最新の状態にアップデートしておくことなどを指します。

ただし、これらの安全管理対策に関しては、事業者のうち

従業員数が100人以下の場合、中小規模事業者の特例が設けられており、一部の厳格な対応が軽減されています。

マイナンバーは、法律で限定的に明記された場合を除き、収集・保管することはできないため、社会保障及び税に関する手続書類の作成事務を行う必要がなくなった場合で、所管法令で定められた保存期間を経過した場合、マイナンバーをできるだけ速やかに廃棄・削除しなければなりません。

マイナンバー自体の保管年数は法律で定められていませんが、記載した書類、資料ごとに関係法令にて保管する年数が定められているため、それに従うことになります。具体的には、「給与所得者の扶養控除等（異動）申告書」の保存期間が7年間と国税通則法で定められており、最大7年間の保存が必要と考えられます。なお、マイナンバーの部分の復元できない程度にマスキング又は削除した上で他の情報の保管を継続することは可能です。

最後に法人番号について少し触れておきます。法人番号は平成27年10月より順次通知書が送付されています。法人番号は、個人番号と異なりその利用範囲に制約がなく、インターネット（国税庁法人番号公表サイト）を通じて、①名称、②所在地、③法人番号が公表されます。

マイナンバー法は、平成27年9月3日に改正法が衆院本会議で可決・成立し、平成30年から銀行の預金口座にも利用が開始されるなど、今後も日常の仕事や生活においてますます関わりが深まっていくことが予想されます。信頼のおける正しい情報をもとに、適切に対応することが望まれます。

■参考資料：「マイナンバー民間事業者の対応」内閣府発表資料

Part 2 医療介護分野における活用と医療等ID

1. マイナンバーの活用範囲

マイナンバーが医療や介護など社会保障の分野で活用されるのは、当面「医療保険等の保険料徴収等の医療保険者における手続き、福祉分野の給付、生活保護の実施等、低所得者対策の事務」であり、具体的には、以下のようなものです。

- ・児童扶養手当法による児童扶養手当の支給に関する事務
- ・母子及び寡婦福祉法による資金の貸付け、母子家庭自立支援給付金の支給に関する事務
- ・障害者総合支援法による自立支援給付の支給に関する事務
- ・生活保護法による保護の決定、実施に関する事務
- ・健康保険法、船員保険法、国民健康保険法、高齢者の医療の確保に関する法律による保険給付の支給、保険料の徴収に関する事務

しかし、その方向性は未だ混沌としている状況です。「医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会」（座長：金子郁容・慶応義塾大学政策・メディア研究科教授）の中間まとめでは、冒頭、これら医療情報の特殊性を踏まえ、医療分野のみで使える「医療等ID」（仮称）の必要性に言及し、医療IDと医療等中継DB（仮称）（医療等IDと既存の管理番号を紐づける仕組み）を、速やかに検討するよう提案しています。日本医師会は、「医療等分野ID導入に関する検討会」（委員長：山本隆一・東京大学大学院、医学系研究科、特任

准教授）を立ち上げ、平成27年7月に「中間取りまとめ」を発表、医療等分野の連携、医学医療の研究の推進などに利用でき、かつ個人情報保護の観点からも全国で利用可能な安全で安心な番号制度の確立を提案しています。

2. 医療等IDの概要

医療等IDの概要は以下のようなものです。

■考え方

- ①一人に対して目的別に複数の医療等IDを発行
- ②本人が情報にアクセス可能な仕組み
- ③情報の突合が可能な仕組み
- ④医療等IDの法整備を検討

これらは、個人に対して利用目的に応じた複数の医療等IDを発行し医療や介護など目的別に利用し、一定程度の制限や第三者による審査等を組み入れた上で、本人にID変更方法やアクセスコントロール権を与えるというものです。また、患者本人の同意を原則として、診療に必要な情報等の突合ができるような仕組みにすることが提示されています。

■発番方法

- ①マイナンバー制度のシステムを活用
 - ②発番機関は既存の枠組みを活用
- 必要なときには情報の連携や突合が可能なように、マイナ



ンバーで構築されるシステムを活用し、支払い基金と国保中央会が合同で取得することが検討されている医療保険分野の機関別符号の活用や、地方公共団体の情報システム機構、あるいは医療情報システム開発センターなどの活用も視野に入っています。

そもそも、保険証には被保険者番号が振られており、それで保険給付を行っています。この被保険者番号を、保険者が異動しても継続して使えるような仕組みにすれば、最も課題が小さくなります。生活保護等の医療扶助も同様です。

■記載・格納媒体

①現行の保険証

②個人番号カード（マイナンバーカード）

この分野の課題が、現実に運用する際のポイントとなります。マイナンバーの議論の流れでは、個人番号カードに健康保険証の機能を追加するというものもありますが、そうするとカードに保険者番号等を記載することになります。それは現在のところ許されていません。また、転職による保険者の異動などの際には、その都度、書き換えが必要になりますし、現実的ではありません。ICチップを活用すれば技術的には可能ですが、費用や医療機関等での読み取り機の設置の問題もあり、簡単ではありません。

現在の住基カードの普及状況を見ると、国民すべてが番号カードを取得するかどうか疑問を唱える人も少なくありません。さらに、混雑する医療機関の窓口で、個人番号カードの裏面を見ないことを確認するなどといったことは、恐らく医療機関の事務の現場に対する理解がないといった声も聞かれます。

そこで、現在の保険証を利用し、そこに医療等IDを記載したほうが実現までの時間もコストも小さいという意見が大きくなっています。仮に、医療等IDを視認できない番号・符号とする場合には二次元コードを添付します。そうすれば、仮にオンライン環境がない医療機関でも保険証としては使えるため問題はなりませんし、オンライン環境があるところでは、保険の資格確認用のIDとしても機能します。

3. 取り組みに向けた課題と今後

医療等IDの実現には、以下のようないくつかの課題が残されています。

- ①視認できる番号にするのか視認できないようにするのか
- ②医療機関等の設備投資
- ③国民への周知
- ④利用に関する教育

まず、医療等IDを視認できるものとするのか視認できないものとするのかという問題があります。安全性からは視認できないものにすべきでしょうが、医療機関等の窓口で確認の必要がある場合などは、極めて不便なものとなってしまいます。また、個人番号カードでICチップの活用や、二次元コードを活用する場合には、すべての医療機関等にそれらの読み取り機が必要になり、その費用をどこがみるのかという問題もあります。

また、国民が医療等IDに関する正確な知識を持ち、適正に使っていくことを周知しなければ、正しい運用はできません。もちろん、医療機関側に対しても、使い方など十分な教

育も必要になります。日本医師会は、医療等IDを国民に周知させるには学校教育に組み込むことも必要か、としていますが、すぐに着手できる問題でもありません。

先の「医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会」は、平成27年の12月には、最終報告案を提示し、医療等IDの骨格を示す意向ですが、それからが実用に向けた本格的な議論の再開となるものと思われます。

「医療等分野における番号制度の活用等に関する研究会」が示すように、適正な運用による期待は以下のようなものです。

- ①医療保険のオンライン資格確認
- ②保険者間の健診データの連携（資格異動時の健診データの活用等）
- ③医療機関・介護事業者等の連携（地域レベル、複数地域間での連携）
- ④健康・医療の研究分野（コホート（追跡）研究、大規模な分析）
- ⑤健康医療分野のポータルサービス（医療健康履歴の確認、予防接種の案内）
- ⑥全国がん登録

実務面では、保険者の異動による資格確認と給付調整が遅滞なく行えるようになります。後期高齢者への移行については年齢という指標があるので大きな問題はありますが、それ以下の国民では保険者の異動の確認は、通常、タイムラグが生じますし、その調整事務は煩雑です。保険者にとっては、最も期待する機能のひとつです。また、保険者間で健診データをやり取りできれば、仮に本人が転職した場合でも、継続的に保健指導ができます。

患者の検査データ等を医療機関で共有すれば、かかりつけ医などの日常の継続的な管理や指導に生かれますし、救急医療の際などには、過去の履歴を確認することで、適切な医療が提供できます。

さらに、医療と介護が患者情報等を共有することで、地域包括ケアシステムの構築、効果的な運用につながる可能性もあります。

レセプトNDB（ナショナルデータベース）を活用することで、コホート研究や大規模な分析研究を行うことができ、医療の質向上に寄与していくことも期待できます。それによって、医療や介護行政はより適切な政策の立案や運営につなげていくこともできます。

国民が番号制度への理解を深め、自らの健康・医療情報の履歴や記録を確認できる仕組み（PHR）を整備することによって、予防接種や健康増進への取り組みを支援できるような環境が整えられます。また、国民の多くが罹患する可能性があるがんについても、その履歴や診療内容、転帰等の情報を把握することで、調査研究に役立てることができ、その成果を国民に還元することも可能になります。

（文責：編集部）

10月1日より、「社会保険労務士法人 日本経営」が発足致しました。
労務課題解決のパートナーとして今後ともよろしくお願い申し上げます。
（担当：岩田、竹中、児島）
〒561-8510 大阪府豊中市寺内2-13-3 TEL：06-6868-1193



恩 師 訪 問

第2回

訪問者：奥野 秀佑（平成26年入社）

関西大学

教授 水野 一郎 先生



プロフィール

1953年大阪生まれ。1998年より関西大学商学部教授。日本管理会計学会常務理事、日本原価計算研究学会理事、2012年より日本公認会計士試験委員。

——当社との出会いはどのようなものだったのでしょうか？

水野 7～8年ほど前だったでしょうか。私が大学のキャリアセンターの主事をしており、学内の会社紹介にお越し頂いたことが最初でしたね。キャリアセンターの仕事の中で企業の方とお付き合いすることが多くありましたが、関大の出身者が日本経営に何人かいるということでお会いしたんです。それから、研究開発テーマ発表大会（現C²INK）に何度かお誘いいただきました。

その後、日本経営は医療を中心に経営コンサルティングをされているということから、日本財務管理学会という場でも社長さん（現藤澤会長）に講演していただいたことがありました。

奥野 私が在学中の話ですね。ちょうどその年に、税理士試験の受験後、先生から日本経営を紹介していただきました。

水野 奥野君は税理士を志望していたこともあり、就職先として税理士事務所であれば大きな総合事務所である日本経営を勧めたんです。

奥野 私が入社する前後で、日本経営に対するイメージのギャップはありますか？

水野 とりわけ社内教育が素晴らしいと思いましたね。1年経つと奥野君もより一層立派になっていましたから、すごいと思いますし、人が育つことは社会にとっても大切なことだと思いますよ。大学では土台となる基本的なことを学びます。書籍を読んで考え方をしっかり身に付けた上で、技術的なことなどは社会に出てからでも学べます。その方が、人生にとって役立つことの方が多いのではないかと思います。もし自分が学んだことがすぐに役立たなくても、焦らず、もう少し余裕をもって、働いてから身に付けていくというくらいでもよいと思います。また、語学ができれば、選択肢は広がりますよね。奥野君は体力もあるし。

奥野 長く働いていく上で、体力と健康は重要だと実感しています。

水野 資格の勉強に偏り過ぎると、雰囲気が暗くなる傾向がありますよね。明るく、元気に働くことが一番。私のゼミでは、まず経営や企業に幅広く関心をもってもらうために、「日経ビジネス」を毎週読むようにしています。

奥野 入社してからは日経新聞も毎日読んでいます（笑）。



水野 新聞は社会人になると読むものですが、授業の冒頭に10～15分読み合わせ、感想を言ってもらったり、オススメ記事をお互いに紹介してもらうことを10年近く続けています。

奥野 先生には在学中、経営理念について特に学んだ記憶があります。

水野 ちょうど人本主義^{*}、経営理念について研究活動していた頃でした。パナソニックにも行きましたね。

奥野 日本経営の内定者研修に4年生の秋から参加するようになり、理念経営の実践について話を聞くうちに、卒論のテーマを経営理念に変更しました。

水野 会計専門のゼミなのに（笑）。

奥野 日本経営に期待していることはどのようなことでしょうか？

水野 期待は大きいです。以前、『日本経営フィロソフィー』を藤澤社長（現会長）から頂きましたけど、人と社会を大事にするという経営理念のもとで経営されていることは社会的にも重要ですので、引き続き継続していただきたいと思います。医療・介護いずれの分野においても、効率的な運営が財政上も求められていますし、既にアジアにも展開されているとのことで、海外展開についても一層推進していただきたいという思いがあります。

奥野 今後の研究テーマについて教えてください。

水野 具体的な事例（ケース）を用いて講義をすることが主流になってきました。学生が関心を持つような、分かりやすいテーマ、学生のニーズに合うような形で教育ができればと考えています。昔は、日商簿記など大学で教える必要があるのか疑問に思っていましたが、ここ10年くらいは、工業簿記でも日商簿記資格の試験勉強にもつながることを行っています。授業時間数が短いので、詳しいことは管理会計などの専門科目の方でも取り上げています。

専門科目では、ケーススタディーのような企業事例に材を得た研究を行っています。企業担当者から色々な話を実際に聞かせていただきながら、提案や意見交換で議論を深め合う形態で研究を行っています。もちろん守秘義務契約をした上でのことです。

機会があればぜひ御社にも伺い、御社の管理会計や付加価値の社員と社会に対する分配をどうしているのかといった点についてお話が伺えればと思っています。

奥野 本日はありがとうございました。

^{*}人本主義とは、伊丹敬之氏がアメリカ型の資本主義に対して定義した言葉であり、「ヒトが経済活動のもっとも本源的かつ稀少な資源であることを強調し、その資源の提供者たちのネットワークのあり方に、企業システムの編成のあり方の基本を求めようとする考え方」のことを指す（次ページで詳しく紹介します）。

価値多様化と管理会計

— 人本主義管理会計の可能性 —

(1) 管理会計の「不易」と企業目的の多様化

管理会計は、経営者あるいは経営管理のための会計であり、企業目的遂行のための会計であり、目的に対する手段の役割を担うものである。すなわち、管理会計にとって「価値多様化」に対応することは、手段である管理会計が奉仕する企業目的の多様化として捉えることに他ならない。

伝統的な企業目的は利益極大化を唯一の目的、ないしは前提とするものであった。これに対し、「利益というものが果たして企業の唯一の目的か」「企業は目的として極大化を求めているのか」の2点について研究が進められてきた。いわば前者は企業目的の質的側面であり、後者はその量的側面ともいえる。

質的側面では、売上、成長率、総資本付加価値率等を利益以外の指標と考える諸説があり、量的側面では利益の制限を主張する適正利潤説や、満足利潤説等がある。ただし、「企業目的の多様化」、その「満足化」ないし「適正化」の方向へ進みつつあるも一致しうるものにはなっていない。

(2) 温故知新と人本主義

① 温故知新

サブプライムローンやリーマンショックを前後にして、アメリカでは中流層の崩壊と格差社会が進行し、1%の富裕層と99%の貧困層に二極化が始まっており、今こそ資本主義と市場経済を再考する必要があると考えている。

アダム・スミスは『国富論』に先立つ『道徳感情論』において、人間を単なる利己的な存在として見ていた訳ではなく、「共感あるいは同感」が存在し、そして胸中の「公平な観察者」によって自分の感情や行為を判断すること、すなわちモラルの重要性を指摘している。また、日本の資本主義の父といわれる渋沢栄一は「士魂商才」を唱道し、論語と算盤は一致すべきであるとする「道徳経済合一説」を主張していたことを忘れてはならない。この「士魂商才」の考え方は、「黄金の奴隷になるな」と言い続けた出光佐三（出光興産）、「事業経営は本質的に私の事ではなく公事であり、企業は社会の公器である」と提唱してきた松下幸之助（パナソニック）や稲盛和夫（京セラ）にも引き継がれている。また、中堅企業であるが、「かんてんばば」で有名な伊那食品工業では、企業目的として「企業は本来、会社を構成する人々の幸せの増大のためにあるべきです。私たちは社員が精神的にも物質的にも、より一層の幸せを感じるような会社を作ると同時に、永續することにより環境整備・雇用・納税・メセナなど、様々な分野でも社会に貢献したい」と決意を表明している。

② 人本主義

このような企業の特徴は、会社を単なる機能集団ではなく、従業員を重視し、ヒトを育てる経営共同体を目指していたことにある。このような従業員重視、人間尊重、経営共同体志向の企業は人本主義企業を目指していると考えられる。伊丹敬之教授は、日本的経営の核心を人本主義と特徴づけ、

資本主義企業と人本主義企業を対比した、以下のような表を示している。

	人本主義企業	資本主義企業
①企業の概念	従業員主権	株主主権
②シェアリングの概念	分散シェアリング	一元的シェアリング
③市場の概念	組織的市場	自由市場

③ 日本生産性本部と生産性運動

日本において人本主義企業が戦後定着していく過程で、日本生産性本部を中心とする生産性運動の果たしてきた役割も大きい。人間尊重の生産性運動の理念と生産性運動の三原則（雇用の維持拡大、労使の協力と協議、成果の公正な配分）は、人本主義企業と親和性が高く、その目的は共通である。1955年に設立されて以降、1965年には『付加価値分析～生産性の測定と分配に関する統計』を創刊し、1996年まで公開し続けてきた。

(3) 管理会計の「流行」と人本主義会計

人本主義企業の特徴は、労使一体となった経営共同体志向であり、「社会の公器」としてその社会的存在と企業のステークホルダーを認識した管理会計が要請されてくる。

こうした要請を反映できる管理会計としては、今のところ付加価値を成果指標とする付加価値管理会計が重要である。人件費を単なる原価・費用とみなさずに付加価値から分配される労働成果と考えられており人本主義と極めて親和性が高い。たとえば、京セラを例にとると、京セラフィロソフィーと結びついたアメーバ経営の時間当たり採算計算制度があるが、その理由は以下のとおりである。

①経営理念として従業員重視、家族主義を掲げている

②人件費を単なる費用として処理するのではなく、分配の原資たる付加価値を算出し、業績評価の重要な指標として位置づけている。

③時間当たり付加価値を算出し、生産性の向上をより意識的に目標としている

④「差引売上比率」（付加価値率）を重視していること

また、稲盛氏による次のような説明も付加価値会計との関係で非常に重要である。

「未来にわたって従業員の雇用を守っていくという観点から考えると『時間当り』を高めるだけではなく『差引売上比率』（付加価値率）も高めていかなければならないことを、リーダーは肝に銘じておく必要がある」。

以上のような考察を踏まえ、伝統的な管理会計を参考にとすると、人本主義管理会計は次のように定義できる。

「人本主義管理会計とは、人間尊重と家族主義を経営理念に掲げ、生産性の向上による高付加価値経営を目指し、生産性運動の三原則を堅持して、経営管理者が合理的な経営計画を設定し、またこれらの諸目的を達成するために知的な意思決定を行うのを援助するため、適切な技術と概念を適用することである」。

※本稿については、ご研究の内容について平易にご紹介する目的で、先生のご許可をいただき、過去の論文から編集部が抄出させて頂いたものです。なお「不易」とは時を超えた不変の真理を指し、「流行」とは時代や環境の変化によって革新されていくものをあらわしています。松尾芭蕉が俳諧の理念として提示されたものです。



Navigator 表彰インタビュー

200床以上・急性期の部 第1位

国家公務員共済連合会 枚方公済病院

国家公務員共済組合連合会 枚方公済病院（枚方市、313床）は地域医療に絶えず貢献している中核病院だ。

2014年度病院活性度ランキングにおいて200床以上急性期の部で見事1位となった枚方公済病院は、「人財」に重きを置き、「邂逅」を座右の銘とする院長のコミュニケーション方法や職員教育に特長がある。

徹底したコミュニケーション

鷺尾事務部長によると「常に幹部同士がコミュニケーションをとることで、方針や認識にずれがないように心がけている」という。週に1回程度の幹部ミーティングを実施している病院は多いが、枚方公済病院では毎朝、院長、看護部長、事務部長、事務次長によるミーティングが行われている。内容は現場で起こっている問題もあれば、職員に対して「何を」「どのように伝えていくか」等、多岐にわたる。

また、とにかく職員間のコミュニケーションの機会が多い。4月には新入職員歓迎会、5月は5月病対策の懇親会、10月は慰労会、冬には忘年会が開催される。昨年からはバーベキュー大会も追加され、今年は約170名の職員が参加する予定だ。さらに、忘年会に参加できなかった職員には、院長が一言添えて差し入れをしている。院長の職員に対する細やかな心配りがうかがえる。

「誇り」と「やりがい」を醸成する職員教育

枚方公済病院のNavigatorの結果は、職員としての誇りや職員としてのやりがいの高さが特徴だ。どの病院でもこれらが高めるのに苦労するのは事務職である。有資格者の集まりである病院の中で、資格を持たない職員も多い事務職に対して、仕事への「誇り」や「やりがい」を醸成していくのは難しい課題だ。しかし、枚方公済病院では、事務職の育成にも工夫を凝らしている。

「当院では、経営関連資料を作成した若手自身が院長に直接プレゼンをするようにしています。若手がトップにプレゼンするのだから、準備の量も勉強も、ただ資料を作成するだけとは比較にならない」（鷺尾事務部長）とのこと。当然のことなが



右から、野原院長、畑看護部長、鷺尾事務部長

ら、これは上司・部下の信頼関係があつてこそ成り立つ。しかし、このように資料を作成し、直接トップに伝える機会を得ることで、自分の仕事の意義を実感することができ、職員の仕事への「誇り」「やりがい」を醸成する役割を果たしている。

また、看護部においても一部の担当制（プリセプター制等）ではなく、チーム全員で新人を育成する体制を整えている。「プリセプター制はお互いの相性が悪いと機能しないという側面もある。各階層に応じたマネジメントにおける役割を与えることで、チーム全員で育てていく仕組みを作っている」（畑看護部長）。こうした取り組みや職員を大切にする風土が功を奏し、離職率の高さが課題になりがちな急性期病院でありながら、過去5年間の新卒採用者の1年未満離職率が0%という驚きの実績を挙げている。その他にも看護部では、過去に育児休暇を経験している職員が実体験を基に後輩にアドバイスをし、復帰後の役割を伝えることで「お互い様」という認識を早期段階から醸成するように努めている。

さらに、「ウィークリー」という院内紙を毎週発刊、「ここだけは押さえてほしい」という簡潔な経営関連数値を共有することで、病院全体の目標と現状の共有にも力を入れている。

今回200床以上急性期の部で堂々の1位を獲得した枚方公済病院であるが、やはりその裏には人材育成や組織力向上のための並々な取り組みがあった。

【病院概要】

病床数：313床（全床一般）
〒573-0153 大阪府枚方市藤阪東町1丁目2番1号
TEL：072-858-8233（代表）
HP：http://www.kkr-hirakoh.org/

200床以上・急性期の部 第2位

社会医療法人財団池友会 福岡和白病院

急性期病院 200床以上のクラスで2位に入賞した「社会医療法人財団池友会 福岡和白病院」は、地域の急性期・救急医療を支える中核病院である。

救急医療には特に力を入れており、年間の救急搬入件数は4,600件を超え、医療搬送用ヘリコプター（ホワイトバード号）も備えている。

平均在院日数は12日台で、常にほぼ満床状態の当院では、入退院数も非常に多い。

この大忙しの福岡和白病院が、活性型組織として職員の意欲と満足を高めている秘訣は何だろうか。

現状には満足しない、やることはまだまだたくさんある

福岡和白病院では、結果報告会を通じて管理職にNavigator



富永院長（左）、伊藤会長（右）

の内容を共有し、課題や今後取り組むことなどを検討していく。報告会では積極的に質問の手が上がり、Navigatorの結果を重

視し改善につなげていくという姿勢が強く見られた。当院での Navigator は2回目だが、前年に比べて意欲度も満足度も若干ではあるが向上している。活性型の組織がさらに点数を上げていくのは大変なことだ。

活性型病院であること、2位という結果であることについて伊藤会長、富永院長、桐島事務長に感想を伺うと、返ってくる答えはいずれも「まだまだです」だ。とにかく現状に満足しない。この姿勢が、当院の組織文化の礎であるようだ。

富永院長は「もっとブランド力を高めていかなければならない。ブランドとは、“この病院に行けば治してもらえる”といった患者さんに対する良いブランド力もちろんだが、ここなら勉強になるとか、技術が磨けるといった職員にとってのブランド力も重要だ」という。優秀な人材の確保、育成にさらに力を入れていく。まだまだ取り組むことは多いということだが、組織の活性度はまだまだ上がっていきそうだ。

風通しの良い風土が組織の活性度を支える

とにかく忙しい当院であるが、職種や部署の垣根を越えた風通しの良さが特徴の一つでもある。これについて「病院創設時からそういう風土」と桐島事務長は語るが、見逃せない工夫が色々とある。

茶話会がその一つである。茶話会は昼休みの30分程度を利用して毎日開かれており、医師とその他の職種が交流する。出

席者の人選は偏りがないように事務部が指名するが、必ず医師が入るため、医師は年4～5回参加することになる。開催後は必ず報告書が提出され、そのすべてに富永院長も目を通していただが、報告書を通じて「コミュニケーションの向上にとっても役に立っていることが分かる」そうだ。

また、業務終了後の勉強会も数多く開かれているが、その後は決まって懇親会が開かれる。とにかく多くの懇親会が開かれるので、近所の居酒屋には“福岡和白病院価格”があるほどだ。

様々な機会を作って職員間の交流を高めていることが、業務の連携も良くし、職場の活性度を高めている。こうした工夫や取り組みがあるものの、色々と質問をしても返ってくる答えはやはり「まだまだです」だ。

富永院長は、「Navigatorで、職員の『意欲』と『満足』は高かったが、私たちは満足していません。徐々に周りからの信頼も得ているが、まだまだ病院としてトップブランドではない。やらなければいけないことは沢山ある」と繰り返す。この言葉が続く限り、まだまだ病院としても組織としても向上していくことだろう。

【病院概要】

病床数：367床

〒811-0213 福岡市東区和白丘2-2-75

TEL：092-608-0001（代表）

H P：http://www.f-wajirohp.jp/

200床未満・急性期の部 第1位

医療法人健成会 小林脳神経外科病院

医療法人健成会 小林脳神経外科病院は、長野県長野市にある50床の脳神経外科の専門病院である。

長野市内における認知度は高く、1日平均約140名の外来患者が来院している。

当院では「質の高い医療」と「良好な人間関係」という2つの方針を小林院長が自ら掲げ、

職場環境の整備に日々努めており、この度実施したNavigatorの結果においても、

「200床未満の急性期病院」の部において1位を獲得した。

組織活性化を支える院長のリーダーシップ

小林脳神経外科病院での組織活性化のポイントは、小林院長自らリーダーシップを発揮して職場環境の整備に努めていることにある。

毎週月曜日の朝に行われる10分間の朝礼が職員全員の情報共有の場となっているが、それ以外には仕組みとしての情報共有の場はない。しかし、小林院長は日々の診療の合間を縫って頻繁に現場をラウンドし、職員の顔色を確認し、きめ細やかなフォローを率先して実施している。例えば、患者さんに対する接遇が問題になったときは、細かな接遇の手法について言及するのではなく、そのような行動をとってしまった職員の心のあり方（モチベーション）に焦点を当て、即座に面談の場を持ち、丁寧に指導・支援を行っている。指導の場では声を荒げるような場面は一切なく、職員が納得して前向きに業務に取り組めるまで時間をかけながら説明し、大切にすべき考え方を伝えている。

そんな当院の特徴を表しているのが「ストレス解消という言葉は使わないようにしている」という小林院長の言葉である。「ストレス解消」は日々の業務においてストレスがたまっていることが前提となる。しかし、小林院長は日々の業務で、ストレ



小林院長（左）、久保事務長（右）

スをためることがないような職場作りに取り組んでいる。その結果として、Navigatorの結果を見ても「院長のリーダーシップ」という項目の点数が非常に高い。

また、当院では職員の待遇面も非常に大切にしている。給与面においては地域の中でも高い水準になるようにしているが、それは「給与への見合い度」に関するアンケート得点が、他病院の平均を大きく上回っていることでもわかる。休暇・勤務面についても、職場内で不公平が出ないように調整をしながら、職員の休暇・勤務希望に沿うよう心がけている。

インタビューの最後に小林院長に病院のあるべき姿と現状とのギャップについて伺ったが、「組織の中で問題があればすぐに解決しているのでギャップを感じることはない」とのこと。職員のことを本気で考えすぐに実行に移しているリーダーシップこそが、当院の組織活性化の最大の要因だろう。

【病院概要】

病床数：50床（全床一般）

〒380-0803 長野県長野市三輪1-5-21

TEL：026-241-6221（代表）

H P：http://www.kobayashi-noushinkeigeka.com/index.php



階層別役割責任に基づくキャリアパスの活用⑤

リーダーのマネジメント力向上

今回は、前号に引き続き教育体系をはじめとするマネジメントツールの運用ポイントとして、リーダーのマネジメント力向上の必要性について解説します。

1. PDCAサイクルの実践が職場改善の基本

前号では、以下のようにPDCAサイクルの実践が職場改善の基本であることを紹介しました。

職場内の組織風土改善に向けてPDCAサイクルを実践することが職場改善において効果があります。大切なことは、計画(P)を明確にして、実行(D)してみ、実行した内容を確認(C)して、必要な点を改善(A)していくというマネジメントサイクルを実践・継続していくことができるかが、法人・施設としての底力といえます。

2. そもそもリーダーに期待される役割とは

介護福祉事業所において、一般的に各階層のリーダーの役割責任は表1のとおりです。

現場のキーマンとなる主任クラスですが、一般職クラスから昇進するまでの間に、リーダーシップやマネジメントの基礎を学ぶ機会は多くありません。そのため、

現場の技術的なことには長けていても、あくまでもプレーヤーとして優秀であることにとどまっているケースが多く見られます。このことが現場のマネジメント上の停滞を生み出しているといっても過言ではありません。主任クラスに対しては、まず「自分に期待されていることが何か」をはっきりと示す必要があります。

3. リーダーの役割を果たすために

リーダーとして期待される役割を遂行するためには表2の3ステップを大切にする必要があります。

目的・目標を考えていく上で、「そもそも、法人、事業所は誰のためにあるのか、何が一番優先されるのか」を深く考えていくことが重要です。大切なことは、「利用者のため、地域社会のためにある」という本質を崩さないことでしょう。この根本が崩れると、全てがうまくいきません。その結果、気づかぬ内に一つひとつの判断が、自分たちにとって都合の良い意思決定となっていることが少なくありません。

4. リーダーが自分自身の役割をどのように捉えているか

介護福祉事業所に勤める職員は、一般の企業の社員に比べて、役職につくキャリアアップを望んでいるケースは少ない傾向があります。むしろ、専門職として、現場の介護職員としての専門性向上というキャリアを望んでいるケースが多いのではないのでしょうか。

介護事業所のリーダーに、「リーダーとしての役割は何か?」と質問しても明確な答えを返せる人が少ないように感じる時があります。むしろ、リーダーであっても、以下のような発言を耳にすることも少なくありません。

Aは、自分がリーダーになりたいくなったのではないから、リーダーになる前の仕事を従前通り続けている。役割を果たしていないと指摘を受けても、それは自分の上司の仕事であると言いたがる。それはあなたの役割と指摘すると、上が勝手に決めたのだから知らないと言う。

表1

階層	役職	階層イメージ
M2	施設長	【法人運営管理】 ・法人全体に法人理念を浸透させる。 ・法人の経営資源に関する意思決定を行う。 ・法人の認知度を高める。
M1	課長	【法人運営管理補佐】※下記内容を施設長と相談のうえ実行する。 ・法人全体に法人理念を浸透させる。 ・法人の経営資源に関する意思決定を行う。 ・法人の認知度を高める。
S	主任	【統括部署運営】 ・統括部署に法人理念を浸透させる。 ・統括部署の人材育成を行う。 ・統括部署の事業計画を推進する。

表2

STEP	内容	留意点
STEP 1	目的・目標を明確に決めて示す	役割を果たしてもらうために、まずはリーダーとして目指すべき「あるべき姿」を示すことがスタートです。もちろん、一度だけでなく浸透するわけではありませんので、繰り返し伝えていくことがポイントといえます。
STEP 2	目的・目標達成のためのプロセスを明らかにする	STEP 1で示した目的・目標を実現するための進め方を示すことが必要です。具体的には、実行すべきテーマに対して責任者や担当者、そして期限、工程を明確にしています。
STEP 3	プロセスを推進するためにメンバーを動機付けしてチームを動かす	最終的には、チームメンバーの一人ひとりがやる気になるようにサポートしていくことが大切です。技術力の向上だけではなく、メンタル面のサポートも忘れてはいけません。



Bは、部下に指示してその通りにしない場合に、指示してもやらないのだからやむを得ない、それは自分の責任ではなく部下がしないことを問題にする。「言ってるんですけど、しないんです」。指示したことを徹底させるのは、自分の役割ではない。自分は言うべきことを言った。これから先は自分の上司の責任か組織の責任と思っている。または、そういう人（部下）を採用した組織の責任と思っている。

Cは、法人・施設の経営方針や決定事項を伝えるときに、「自分は本当は反対したが、ある一部の人の意見で決まってしまった。あなたもおかしいと思うだろうが、自分もおかしいと思う。大体、考え方が現場と離れている」と盛んに言い回る。そして自分と同じ意見の人と共感する。

上記のような発言は「百害あって一利なし」と言えるでしょう。ただ、組織としては、リーダー個人の責任にしてはいけません。役職につくことを望んでいない人に、「ポストに就いたのだから組織の意図を理解してほしい、経営層の思いを汲んでほしい」というのは少し無理があるかもしれません。

5. リーダーに以下の気づきを与えられるか

①リーダーとして、「気づく力」が錆びていないか

リーダーとして大切なスキルは、自分たちの周りで何が起きているのか、その問題は即時対応しないといけない課題なのかどうかを見極める力です。さらに、リーダーとして「自分は何を期待されているか」に気づいているかが問われます。忘れてはいけないのは、振り返る力と批判する力です。批判ばかりが先行すると反省する力がなくなることを自覚させていくことも大切です。批判、反省の

両面の中で、「組織から何を期待されているのか、自分はどの行動すべきか」を見いだしていくことが大事なのです。

②部下に対して関心を持っているか

次に大切なことは、リーダーとして部下に対して関心を持つことです。とはいえ、若い部下は、自分に関心を持たれることを嫌う傾向にあります。しかし、そういった部下は、相手や周りにも関心を持つことはしないし、関心を持っても最低限のものでしかありません。このような人たちがこれから増えてくることが予想されます。

関心とは干渉ではありません。その人が、良くなって欲しいという願いを持って相手に接し、今よりも少しでも良くなるように導く（理解・説得・議論・叱責・注意・褒める・共感・突き放しなど）ことであり、それを継続することです。リーダーの部下との関わりを見極めていくことが大事です。

③自分の属している組織や部門の体質に浸りきっていないか

大切なことの最後は、所属している組織や部門の体質に染まらず、常に疑問を持ち、改善・改革していくことです。「うちはいろんなことをやるけど続かない」と批判することは簡単ですが、リーダーとしては、部門のために、組織のために何か役立つことを、周りの人のためになるこ

とを継続しているのが大切なのです。

上記のとおりリーダーに対して、期待されている役割責任を明確に伝えていく必要があります。

6. リーダーに期待される6つの役割責任

一方で、リーダーに対して明確に役割責任を示している事業所がどれだけあるかも振り返らなければなりません。「リーダーだから自ら気づけ」で、良きリーダーが育てば誰も苦勞しません。

多くのリーダーは、自ら望んでマネジメントに携わる仕事を志向している訳ではありません。先にも紹介したように、介護事業所に従事している職員の多くは現場の介護業務に関心度が高く、マネジメント業務には関心度が低い傾向があります。

リーダーに対して、現状の仕事内容に関する考えを聞くと、過半数以上の方々が「リーダーとして何をすべきかが分からない（教えられていない）」とコメントします。このようなリーダーの「気づく力」を高めるためには、法人として事業所として、リーダーに対して何を期待したいのかを明確に示していくことです。

介護事業所のリーダーに期待される代表的な役割責任としては、以下のテーマが挙げられます。

リーダーに期待される6つの役割責任

- ① 業務(業績)遂行責任
統括チームの業務を円滑に進め、問題があれば解決する責任
- ② 部下育成・指導責任
部下を指導し、育てる責任
- ③ 報告連絡相談責任
上司・部下・関係者に対して先手で報・連・相を行い、情報共有する責任
- ④ 業務改善責任
統括業務を改善し、レベルアップ、効率化を図る責任
- ⑤ 経営価値共有責任
組織の理念や価値観、方針等を自分自身が共有し、部下に浸透させる責任
- ⑥ 能力開発責任
専門領域以外に経営幹部として幅広く能力開発を行う責任



感謝を実感することの大切さ…

株式会社日本経営 代表取締役会長 藤澤 功明



今年の中央官庁の幹部人事は、概ねどの省庁も国会延長の影響を受け、大幅に遅れました。私たちの仕事と最も関連が深い厚生労働省も、10月1日に幹部の人事異動が発表になりました。

お役所の人事は、運不運も大きいとよくいわれますが、運不運だけで人事が決まるものでもありません。そこには上司先輩、仕事との出会いがあり、そして人事がつながっていくのだと思います。ある厚生労働省の幹部の方から、人事について話を伺う機会がありました。

まず、歴史的な政権交代があり「政治主導」の名の下に官僚が政策から遠ざけられていたところ。政権が変わっても自分がやるべき仕事を粛々とやるだけということでした。「毀誉褒貶」することなく、国民のために仕事をすることを喜びであると考えことにするというのです。その方が、さらに上級の職位に就かれたときは、「虚心坦懐」と言われていました。いわゆる高級官僚といわれる人たちのなかにも、色々な人がいるのだと感じたものです。私も日々の仕事がある幸せを常に感じながら、そしてより多くの仲間と仕事をする喜びを作り上げていくことを自分の役割として取り組んできました。

社員の皆様へ

今年もあと一週間を残すのみとなり、年の瀬を感じるようになりました。一年過ぎていくのが早かったり、遅く感じるのは人それぞれだと思います。一年が瞬間に過ぎるということは、やはり一日一日が充実してやるべきことがあり、周囲から必要とされていることだと思います。

朝早く起きて仕事や勉強のリズムを作ったり、家庭では、奥様のご主人や子どもたちのために、毎日、誰よりも早く起きて朝食やお弁当の支度などで忙しくされたり、中には職場では働き者として、子どもさんにとっては優しいお母さんであり、ご主人にとっては心遣いあふれる奥様と、何足ものわらじを履いて獅子奮迅の活躍をされている方もいらっしゃると思います。

創業者の菱村議長より、人は3つの恩(①父母の恩、②衆生の恩、③社会の恩)で生かされていると教えていただきました。いま、自分が存在し、生かされているのも先祖、父母の流れがあってこそであり、「親孝行したいときに親はなし」とならないように、日々の感謝の心を表していきたいものです。

また、肉や魚や野菜を食しているということは、生きとし生けるものを殺生して人間は生きているわけであって、だからこそお米一粒も粗末にははいけないと小さなころから皆様も教わったことと思います。

現在でも世界に目を向けると、内戦を繰り返している国や、4秒に1人が餓死しているという事実があり、いかに日本が安全で恵まれている国かということが目線を変えると見えてきます。日常の、当たり前ことに意識して感謝することは、まずは自分のことよりも周囲に目を向ける心を養うことになり、他責から自責へ意識を傾け、そして感謝の心が生まれてくるものと思われます。

今年一年、皆様の粘り強い努力と感性豊かな創意工夫で一丸となって取り組んでいただいたことに感謝いたします。
平成19年12月（続く）

ダイナミック・スリー・ラインについて



日本経営グループのシンボルマークである**ダイナミック・スリー・ライン**(マーク参照)は、急速な社会環境変化の中でお客様と共に成長していきたいという、ひたむきな心を力強く表現したものです。

無限の宇宙に昇華する三本の線は、

「お客様の発展に対して努力を惜しまないという心」

「仕事に対して明るく前向きな姿勢で取り組む心」

「メンバーと協力して仕事を円滑に遂行するという連帯的な心」

を表現しています。

次号予告

特集:改めて「日本再興戦略」を読み解く(仮題)

アベノミクスの第3の矢として掲げられる日本再興戦略。その2015年改訂版では、①国内総生産(GDP) 600兆円の達成、②子育て支援拡充—合計特殊出生率1.8、③社会保障改革—介護離職ゼロが掲げられた。社会保障制度改革はわが国の再生に不可欠の要素として位置づけられるが、改めて日本再興戦略の医療介護分野を読み解き、社会保障制度改革の方向性について検討する。

その他
FOCUS
介護・福祉施設経営

発行所 日本経営グループ
本社 東京都千代田区神田寺内2-13-3
編集部 東京都千代田区神田司町2-11-1
TEL 03-5255-9171
FAX 03-5255-9172
定価 500円(税、送料込)