

少子高齢化という構造的な阻害要因

平成27年10月7日に発足した第3次安倍内閣では、これまでの取り組みを踏まえ、アベノミクス第2ステージとして、新たな3本の矢を掲げています。アベノミクスの第1ステージでは、大胆な金融政策、機動的な財政政策、民間投資を喚起する成長戦略によって一定の成果を挙げてきました。しかし、わが国が抱える構造的な課題である少子高齢化は、経済成長を阻害する最大の要因として、依然、私たちの前にあります。

たとえば、1984年には1.81であった合計特殊出生率も2005年には1.26まで落ち込むと同時に、高齢化率は同じく1984年の9.9%から2014年には26%までに高まっています。それによって、生産年齢人口も減少の一途を辿り、ピークだった1995年の8,726万人から、2014年には7,785万人と、1,000万人弱の減少を見せています。アベノミクスによって回復した有効求人倍率も、こういった労働力不足を強調するような形となり、いまひとつわが国経済も回復基調に乗り切れない状況に陥っているところです。

新3本の矢が生み出す好循環

そこで、これらの課題に大胆に取り組むため、新しい第1の矢である「希望を生み出す強い経済」を打ち出し、GDP600兆円を目指すべく、賃上げにより労働分配率を向上、積極的な設備投資を呼び込み生産性を向上、働き方改革により労働参加率を向上させるとともに、イノベーションによる生産性の更なる向上を図ることとしています。そのために、新第2の矢として長期的な視点で人口、労働力を維持、確保していくための出生率の向上、「希望出生率1.8」に取り組むこと、さらに新第3の矢として、現在10万人を超える介護離職者をゼロにするための様々な取り組みを行います。

わが国の人口は2008年あたりから減少に転じており、現在の出生率で推移すれば50年後には約8,000万人、さらに100年後には4,000万人にまで落ち込むといった推計もあります。縮小均衡で小さな国家としてわが国が生き残っていくという選択肢もあるとする声もありますが、豊かな国家、国民生活を維持するためには、一定規模以上の人口の維持がより望ましいし、活力あるイノベーションを生み出すためには、多様な人材ももちろんですが、それらを支える人口規模が重要なファクターとなります。

「一億総活躍実現のため多様で重層的な取り組みを」

FOCUS



内閣官房 一億総活躍推進室
内閣審議官
木下 賢志

社会保障の充実が成長を支える

新3本の矢の実現は、いずれもたやすいものではありません。1億人の人口を維持するための希望出生率1.8を実現するためには、若者の雇用を安定させ給与等の待遇を改善すること、仕事をしながら子育てができるような環境を整えること、そのための様々な支援が必要になります。また、貴重な労働力が親族等の介護によって職場からリタイアしていくことを防ぐため、適切な介護サービスを確保し、介護休暇を含め介護と仕事が両立できるような環境を整える必要があります。それと何より、高齢になっても健康で社会参加ができるように国民の健康寿命を伸長させることが大事になります。

このように子育て、介護、多様な働き方など、豊かで希望が持てる社会を実現していくためには、安定的で持続可能な社会保障改革が求められているのです。その結果、国民生活の安心・安定が消費を喚起し、働く意欲も高まるという形で、強い経済につながるというまさに「成長と分配」の好循環が生まれます。

一億総活躍国民会議は、昨年11月26日に「一億総活躍社会の実現に向けて緊急に実施すべき対策」をとりまとめています。今後は、春の「ニッポン一億総活躍プラン」に向けて、新たな経済社会システムの構築、生産性の向上や働き方改革、そして新第1の矢、第2の矢及び第3の矢に掲げた目標の達成も含めて、10年程度を見据えたロードマップ策定などに取り組むこととしています。私が籍を置く一億総活躍推進室も昨年の10月に設置され、関係各省庁から出向人事を受け入れています。

今後、改革のスピードを加速させるべく、厚生労働省はじめ各省庁とは密な調整、連携を図りつつ、多くの仲間たちと一億総活躍実現に向けて取り組んでいきます。

(文責：編集部)

健康経営を考える



―日本式経営の再構築に向けて

平成28年1月21日に「健康経営銘柄2016」の25社が東京証券取引所及び経済産業省から発表された。

平成27年3月に発表された22社に続いて2回目の選定だ。

経済産業省も推進している「健康経営」について、その全体像とともに、

医療介護福祉に関わる事業者がどのような観点で関わるができるか検証する。

(「健康経営」は、NPO法人健康経営研究会の登録商標)

Part 1 健康経営銘柄の取り組み

1. 健康経営銘柄とは

(1) 選定企業

東京証券取引所に上場している企業の中から、健康経営の取り組みが特に優れた企業を選定し、長期的な視点からの企

業価値の向上を重視する投資家にとって、魅力ある投資対象として紹介することで、企業における健康経営の取り組みの促進を目指しています(表1)。

参考までに、初回の平成26年度「健康経営銘柄」については、表2の通りとなっています。

■ 表1 「健康経営銘柄2016」選定企業一覧(銘柄コード順)

銘柄コード	企業名	業種	備考
1911	住友林業	建設業	初選定
2120	ネクスト	サービス業	初選定
2502	アサヒグループホールディングス	食料品	連続選定
2651	ローソン	小売業	連続選定
3591	ワコールホールディングス	繊維製品	初選定
4452	花王	化学	連続選定
4507	塩野義製薬	医薬品	初選定
4543	テルモ	精密機器	連続選定
4902	コニカミノルタ	電気機器	連続選定
5012	東燃ゼネラル石油	石油・石炭製品	連続選定
5108	ブリヂストン	ゴム製品	連続選定
5332	TOTO	ガラス・土石製品	連続選定
5406	神戸製鋼所	鉄鋼	連続選定
5947	リンナイ	金属製品	初選定
7012	川崎重工業	輸送用機器	連続選定
7013	IHI	機械	初選定
7862	トッパン・フォームズ	その他製品	初選定
8001	伊藤忠商事	卸売業	初選定
8566	リコーリース	その他金融業	初選定
8601	大和証券グループ本社	証券・商品先物取引業	連続選定
8766	東京海上ホールディングス	保険業	初選定
8860	フジ住宅	不動産業	初選定
9005	東京急行電鉄	陸運業	連続選定
9201	日本航空	空運業	連続選定
9719	SCSK	情報・通信業	連続選定

※選定基準に達していない業種は非選定

■ 表2 「健康経営銘柄2015」選定企業一覧(業種順)

銘柄コード	企業名	業種
2502	アサヒグループホールディングス	食料品
3402	東レ	繊維製品
4452	花王	化学
4527	ロート製薬	医薬品
5012	東燃ゼネラル石油	石油・石炭製品
5108	ブリヂストン	ゴム製品
5332	TOTO	ガラス・土石製品
5406	神戸製鋼所	鉄鋼
4902	コニカミノルタ	電気機器
7012	川崎重工業	輸送用機器
4543	テルモ	精密機器
7936	アシックス	その他製品
9535	広島ガス	電気・ガス業
9005	東京急行電鉄	陸運業
9201	日本航空	空運業
9719	SCSK	情報・通信業
8002	丸紅	卸売業
2651	ローソン	小売業
8306	三菱UFJフィナンシャル・グループ	銀行業
8601	大和証券グループ本社	証券・商品先物取引業
8750	第一生命保険	保険業
2170	リンクアンドモチベーション	サービス業



(2) 選定方法

健康経営銘柄2016については、大きく3つのステップを経て選定されています。①東証に上場している企業のうち、②調査に参加した企業の中から33業種ごとに優れた企業が数社ずつ選定され、③財務指標によるスクリーニング(具体的にはROEの直近3年間平均)を経て、1業種1社が選定されています(該当企業がない場合、非選定)。国内上場3,605社のうち、573社が調査に参加し、回答しています(平成27年度調査)。

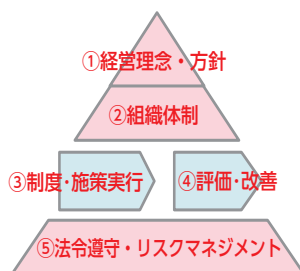


(3) 評価の柱と調査項目

各企業の健康経営の取り組みが“経営基盤 から現場施策まで”の様々なレベルで運動・連携しているか、という視点から「経営理念・方針」「組織体制」「制度・施策実行」「評価・改善」「法令遵守・リスクマネジメント」の5つをフレームワークとして設定しています。

また、フレームワークには、健康経営の取り組み度合いに関する社会的な現状を踏まえつつ、評価配点のウェイト(重み付け)が設定されています。

また、評価基準については、医療関係者、投資家、学識経験者、金融機関、保険者等により構成される「健康経営度調査 基準検討委員会」において策定されており、評価項目は総計約100項目となっています。



側面	ウェイト
①経営理念・方針	3
②組織体制	2
③制度・施策実行	3
④評価・改善	2
⑤法令遵守・リスクマネジメント	— *

* 定量値ではなく適否判定のため非設定

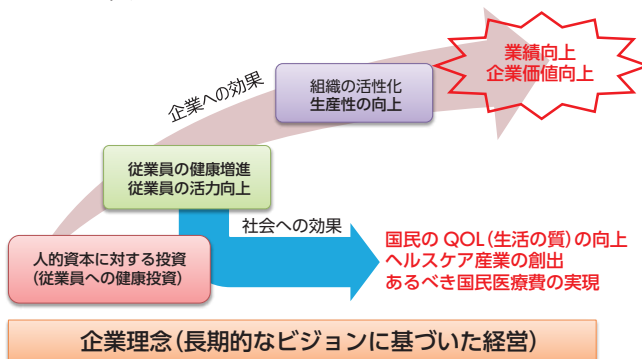
委員会は、座長に産業医科大学・産業生態科学研究所教授・森見爾氏、ほか7名の委員で構成され、オブザーバーとして東京証券取引所、厚生労働省も協力しています。

(4) 経済産業省が取り組む背景(編集部要約)

日本再興戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に対する取り組みの一環として実施しています。少子高齢化が進行する中、生産年齢人口の減少や社会保障費の増大など、我が国を取り巻く状況は厳しさが増していることを踏まえ、今後、各企業においても同様の状況が予想されること、企業が自らの経営課題として「健康経営」に取り組むことによって「従業員の生産性向上」「企業価値の向上」、さらに「医療費の適正化」を同時に実現することが重要になってきます。

そこで、東京証券取引所の上場会社の中から「健康経営」に優れた企業を選定、長期的な視点からの企業価値の向上を重視する投資家にとって魅力ある企業を「健康経営銘柄」として紹介し、健康経営の視点から資本市場が評価することを通じて、企業による健康経営の取り組みを促進することを目指しています。

健康経営の推進は、従業員の活力や生産性の向上等の組織の活性化をもたらし、結果的に業績や企業価値の向上につながり、また、国民のQOL(生活の質)の向上やあるべき国民医療費の実現など、社会課題の解決に貢献することも期待されています。



参照

○経済産業省ホームページ

http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/healthcare/kenko_meigara.html

(本文中の図表は、すべて上記HPより)

○健康経営銘柄レポート(2015年:初回)

○健康経営銘柄2016企業レポート(2016年)

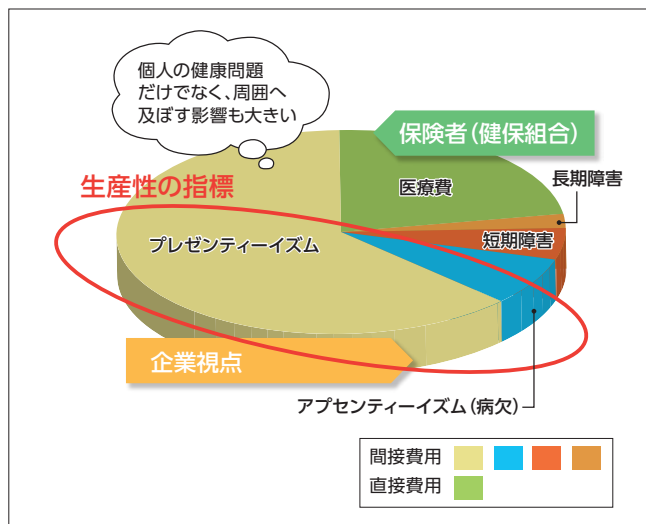
※上記レポートには、選定各社の取り組みが紹介されています。

Part 2 有識者インタビュー 尾形裕也氏

「健康経営銘柄 基準検討委員会」の委員でもあり、健康経営に関する研究の第一人者である、東京大学政策ビジョン研究センター、尾形裕也特任教授に、今後の広がりについてお聞きした。

「生産性モデル」から捉えるべき健康関連コスト

「アベノミクス」等で取り上げられたことで俄かに耳目を集めることになりましたが、欧米諸国ではこの20年程の間に、医療・健康問題を「疾病モデル」から「生産性モデル」で考える



■ 従業員の健康関連総コストの構造

ようになってきています。すなわち、単にコストと捉える考え方から、人的資本に対する投資という捉え方への転換です。

現在、東大では、こうした欧米諸国における「Health and Productivity Management」という考え方を日本に適用することを研究しており、これが「健康経営」だと考えています。分かりやすく言うと、「健康経営とは企業（事業体）が、従業員の健康を維持・改善することによって、組織を活性化し、健康関連総コストを全体として適正化する活動」です。先行研究では、従業員の健康関連総コストを次のように分類、定義して、コスト構造を明らかにしています。

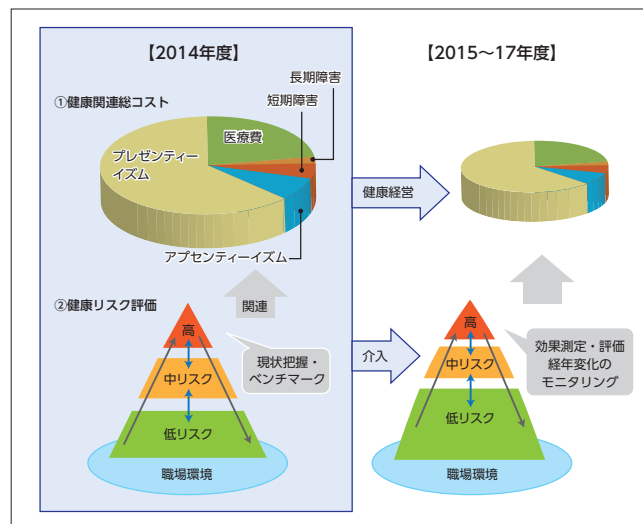
- ① Medical and Pharmacy：医療費
- ② Long-term Disability：長期障害
- ③ Short-term Disability：短期障害
- ④ Absenteeism：健康不良に伴う欠勤コスト
- ⑤ Presenteeism：健康不良に伴う生産性の低下コスト

ミシガン大学の研究では、①の医療費は25%程度、これに対して⑤の生産性の低下が70%ほどを占めています。また、他の先行研究から、以下のようなことが明らかになってきています。

- Presenteeismを含む健康関連総コストについての疾病をみると、「肩こり・腰痛」「抑うつ」「けん怠感」など精神的問題に伴う疾患・症状が上位にあり、日本という生活習慣病は下位にある。
- 一方、医療費については、生活習慣病が上位にくる。
- 健康リスク数が増えるほど、労働生産性の損失割合は上昇する。
- 健康経営に熱心な企業は長期的な業績も良好である。

健康経営は日本的経営の再構築

経済産業省も言及しているように、医療費の観点のみならず企業経営の観点から、健康経営の概念は非常に重要であると思います。「日本的経営」においては、長期雇用を前提とした、従業員のライフサイクル、それも私生活にまで及ぶ従業員福祉への温情的配慮を慣行としてきたので、そういう意味では健康経営を進めることは全く新しい概念で



■ 健康経営研究のスキーム

はなく、伝統的な日本的経営の再構築とも捉えることができると考えています。

東大の研究としては、欧米諸国の先行研究のように日本におけるコスト構造に関する基礎データを測定するところから取り組んでいます。また、近年のデータヘルス計画や、レセプトの電子化によって、日本においても関連するデータを取りやすい環境が整ってきています。日本ではなじみの薄い、Presenteeismについては様々な測定手法がありますが、東大の研究では世界保健機関（WHO）が作成しているWHO-HPQという質問票を用いて、測定を行っています。

一方、健康リスク評価は、生物学的リスク5項目（血圧、血中脂質、肥満、血糖値、既往症）、生活習慣リスク4項目（喫煙、飲酒、運動習慣、睡眠休養）、心理的リスク3項目（生活満足度、仕事満足度、ストレス等からみた主観的健康感）で構成されています。

現在、上場企業と大病院に協力頂いて研究しているところですが、健康関連総コストの割合は諸外国の例と近似した結果となっており、どの事例でもPresenteeismが最大の構成要素となっています。また、健康リスク評価の結果は、健康関連総コストの大きさと相関していました。

もちろん、単年度のデータから言えることは限られており、現在は2年目のデータ測定、分析をしています。リスク評価に関しては1年で現状把握ができますが、有効な介入によって、それが生産性（向上）に繋がるには最低3年は必要ではないかと考えています。その効果測定をして経年変化をモニタリングしながら考察を深めている段階です。

課題は非上場企業、非営利組織の取り組み支援

健康経営銘柄はアベノミクスの一環としての注目を浴び、インパクトがありますが、今後の健康経営の広がりを考えるといくつかの課題があると考えています。ひとつは、上場企業に限られる点、さらに1業種1社という点ですが、これらはシンボリックな取り組みとして評価がなされるべきでしょう。



これに対して、日本政策投資銀行だけでなく、青森銀行、東邦銀行、広島銀行等の地方銀行も、健康経営の実践度合いについて独自に格付けを行って、金利優遇等を行う動きが出てきています。実は、大企業のように人材の代替がきかない規模の小さな中小企業ほど、従業員の健康リスクの影響は大きいのではないかと考えています。これらの推進については、金利優遇という後押しとともに健康経営に関する評価の簡便化も課題になってくると考えています。

翻って、医療事業者として、この「健康経営」にどのような関わっていくかについても注目が集まりつつあります。日本医師会は一般社団法人公益資本主義推進協議会と、中小・中堅企業における「健康経営」を推進することで連携することを発表し、昨年（平成27年）末には「健康経営シンポジウム」を開催しています。先ほど挙げた、健康リスクの評価項目やレセプトデータについては、一般の健康保険組合の方にとって難解なものかもしれませんが、医療者にとっては非常に馴染みの深いものです。研究で関わっている大病院もそうですが、大規模な病院（グループ）では協会けんぽではなく、独自の健康保険組合を組織しているところもあると思います。医療機関は、自らの保険者機能を強化、向上させることによって、人材の確保や組織の活性化を通じた医療機関経営の改善につなげることができます。さらに、そうした経験を踏まえて、特定健診、特定保健指導だけでなく、積極的に企業の経営（運営）支援に関わっていく時代が来るのではないかとともに思います。

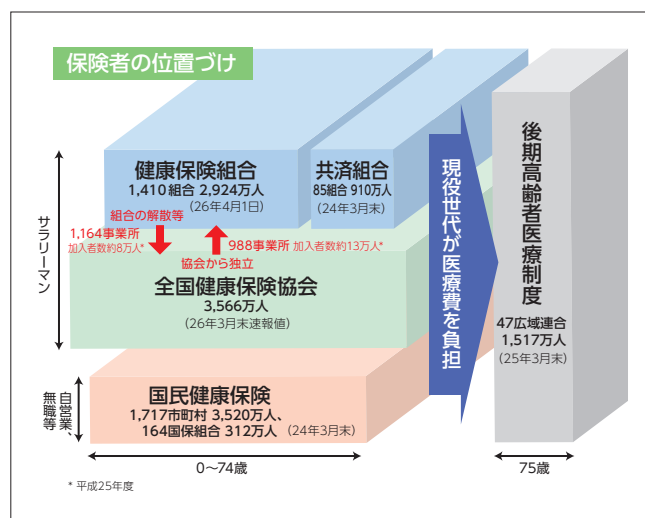
別の視点でみると、経営における採用競争力においても、健康経営に取り組むことは非常に大きな意義があると思います。健康経営銘柄に選ばれた各社では、このような取り組みをしていること自体が、採用活動においては非常に大きなPR材料になっているようです。もちろんそれが利益率や経営の持続性に関わっていることもあるのですが、別の表現をすると、従業員を大切に作る“ホワイト企業”、つまり、いわゆるブラック企業の対極にある企業であることの証明ということです。医療機関でいえば、この健康経営の度合いと、インシデントの件数なども相関している可能性があり、今後の研究テーマとしても非常に意義深いものだと考えています。（文責：編集部）

◎健康保険組合について

第75回社会保障審議会医療保険部会（平成26年5月19日）の資料によると、健康保険組合（以下、健保組合）は、平成3年、4年の1,823組合をピークに減少に転じ、平成26年4月1日現在で1,410組合となっています。

また、平成26年度予算早期集計（1,367/1,410組合）では、保険料率の平均は8.86%、最低4.8%、最高12.1%になっています。協会けんぽの保険料率の10.0%を超えているのは123組合となっています。

今後の後期高齢者支援金の全面総報酬割への移行等も考慮すると減少傾向が続く可能性もありますが、協会けんぽの資料からは、一方的に健保組合が減っている訳ではないことが分かります。



（出所：第56回全国健康保険協会運営委員会 資料1-7）

健保組合の解散等によって協会けんぽに移行するケースが1,164事業所（約8万人）存在する一方、協会けんぽから独立して新しく健保組合に加入するケースも988事業所（約13万人）あります（平成25年度）。すなわち、何らかのメリットを見出す事業所も多くあり、加入者数ベースでは健保組合が増えているという見方もできます。

健康保険組合連合会のホームページでは業種別に健保組合が検索でき、「医療、福祉」の分野では、25の健保組合があります（平成25年4月現在）。一般企業も含まれていますが、病院（グループ）等も多く見受けられます。また、同ホームページには、健保組合設立のメリットとして、以下の4点が掲げられています。

1. 自主的に保険料率の設定ができる！
2. 従業員の保険料負担割合を折半より軽くできる！
3. 付加給付を実施することで、従業員や家族の窓口負担などが軽減できる！
4. 企業の福利厚生を代行して、人間ドックの助成や運動奨励事業など疾病予防につながる保健事業などが任意に実施できる！

医療関係者にとっては、中医協における「支払側」というイメージが強いかもしれませんが、従業員・家族の健康増進、企業価値向上、そして新たな事業展開の面等からも検討の余地があるのではないのでしょうか。（文責：編集部）

日本経営では、健康保険組合の設立もご支援しております。詳しい内容についてお聞きになりたい方は、以下の担当までお気軽にお問い合わせ下さい。

日本経営グループ 大阪本社

戦略人事コンサルティング 担当：小畑・中野
電話番号：06-6868-1161



恩 師 訪 問

第4回

訪問者：山本 隼人（平成28年4月新入社員）

恩師と父親との橋渡しが“ご縁”に

山本 先生との最初の出会いは、尊敬している大学の先輩が宮田先生を紹介して下さったことがキッカケです。1年生の授業課題について悩んでいた時期でした。

宮田 ももとは別のゼミに行こうと思っていたんでしょう？

山本 はい（笑）。1年生の時からS先生のゼミに行こうと思っていました。何せ、その尊敬する先輩がS先生のゼミ生でしたから。ただ、課題のアベノミクスについて何度か宮田先生に質問していくうちに、先生の人間性が素晴らしいと思うようになり、気づいたら毎週質問に行っていました。

宮田 そんな格調高い話ではないだろう。私から聞いた経済や金融の話を、家に帰って父親に伝えたら「それは違う」と反論された。困った挙句、その内容を私にフィードバックするもんだから、私も父親の意見に反論する。すると、再び父親が反対のことを言ってきた。そんなやりとりが半年近く続いたな。でも、君を仲介して、お父さんと議論を交わせたのは楽しかったし有意義だった（笑）。

山本 まさに2〜3年生の時、私を仲介にして、先生と父と私の不思議な三角関係が続きましたね。ただ、先生のゼミに行くかどうかは本当に最後まで悩んでいて、先輩からの「コンサル、財務分析、人間学に興味があるなら宮田先生の方に行け」という一言で決めました。

宮田 私が教えてきたことで、印象に残っていることは？

山本 一番の教えは、人間の成功と失敗の話ですね。様々な企業の事例を先生が話して下さった後、必ずこう聞かれましたよね。「こういう状況で、山本君だったらどう対応する？」と。「難しいですね」と返答すると、「難しいじゃないよ。君の意見を聞いているんだよ！」と叱って頂いたことも度々ありました。

宮田 それで、ある日、「日本経営に内定しました」と言うんだから、最初聞いた時は驚いたよ。“まさかあの日本経営？”って（笑）。日本経営には、平成16年に『理念が独自性を生む』を私が出版した時、小池会長（現名誉会長）がコーディネーターを担われていた盛和塾（大阪）で話す機会を頂いて、同じ頃に、日本経営の社内でも勉強会をしたことがあったんだ。

山本 そういった経緯があるなら、自分の実力で内定をとった気がしないですね（笑）。

宮田 そんなことはないよ。

山本 でも、全てが“奇跡”で“縁”だと思っています。日本経営の選考中、面接会場の前で、社員の方と宮田先生について雑談していなければ、落ちていたとは思います。

宮田 そういう意味では、日本経営と私とをつなぎなおしてくれたのは、山本君、君だったんだと思う。山本君には足を向けて寝られないね（笑）。

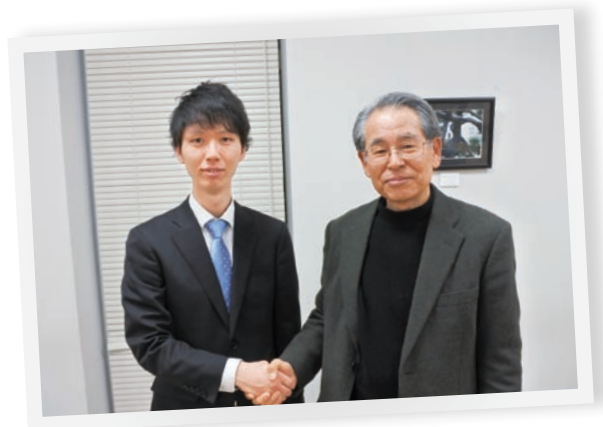
産業能率大学 経営学部

教授 **宮田 矢八郎** 先生



プロフィール

昭和23年長崎県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、中小企業金融公庫（現・株式会社日本政策金融公庫）入庫。平成11年産業能率大学教授。



「20年、1,000人、30,000社プロジェクト」

山本 先生との学校生活もまもなく終わり、卒業を迎えます。

宮田 君には財務、経営をもっと教えたかったなあ。教え込みたいことが山ほどあった。簿記1級の勉強で忙しくしていたこともあって、研究内容を十分に伝えきれなかったけど。テキストもあるし、私が話した内容は記憶に残っているはずだから、今後活かして欲しいと思う。

山本 先生の今後の研究テーマについてお聞かせください。

宮田 1年前に大風呂敷を上げたつもりで宣言したんだが、「20年、1,000人、30,000社」というスローガンを掲げて活動していこうと思う。今後20年の展望として。前半10年で、100人の税理士と一緒に企業のコンサルティングをする。後半の10年は、その100人の税理士が10人ずつ弟子を育て、企業を良くすることができる人を1,000人にしたいと考えている。単に企業で勉強会を実施するのではなく、実際に赤字の会社を黒字にできる人をつくるということだ。一定の基準で実施していけば、20年経つと30,000社の実績ができる。今までは、企業の経営学、人間学の研究を行ってきたが、今後は無償で経営改善支援を行っていきたいと思っている。そういう活動を一緒にできる税理士の先生方を探し、手を携えて日本経済の発展に寄与したい。こう言うと、プロのコンサルの人からも、「「黒字化コンサル」といって、黒字にならなかったらどうするのか？」と言われることもあるが、赤字を黒字にすることが、地域経済、日本経済への貢献につながると思うし、これからの20年、本気でこれを実現したいと思っている。

山本 今後、日本経営にどういうことを期待されますか。

宮田 経営に苦慮している企業を28年見てきたが、病院であれ診療所であれ一般の企業であれ、赤字を黒字にしたいという組織は数多くある。実は、マネジメント面を改善すれば黒字になる中小企業が多いのではないかと。それに着手

できずに倒産していく企業が山ほどあると思う。そのような組織を、日本経営の力で、コンサルの力で、財務分析の力で、支えてほしいと思っている。

山本 本日はありがとうございました。

『1枚のシートで経営を動かす』

宮田先生のこれまでの取り組み



宮田先生は、中小企業金融公庫に入庫以降、数多くの書籍を上梓されてきました。この書籍のタイトルを見ると、宮田先生が研究、実践してきたテーマが浮かんできます。その一覧をご紹介します。

書名	発刊年	出版社
中小企業金融公庫時代（40歳代）		
1 伸びる企業 伸ばす経営	H3	東洋経済新報社
2 企業経営の原点	H4	東洋経済新報社
3 金融マンのための経営解剖学	H6	東洋経済新報社
4 利益を生み出す管理経営のポイント	H7	TKC出版
5 情報創出型金融	H9	金融財政事情研究会

産業能率大学時代（50歳代）

6 経営学100年の思想	H13	ダイヤモンド社
7 収益結晶化理論	H15	ダイヤモンド社
8 理念が独自性を生む	H16	ダイヤモンド社
9 データで読む日本	H18	TKC出版
10 コンサルティング会計	H19	PHP研究所

産業能率大学時代（60歳代）

11 裨資本主義のかたち〜TKCモデルの研究	H20	東洋経済新報社
12 1枚のシートで経営を動かす	H26	ダイヤモンド社
13 自己超越の人間学	H27	1月〜ダイヤモンド オンラインで連載中

* 特許取得(高収益・不採算要因判別プログラムソフト) 平成23年4月
特許権者：(株) TKC 発明者：宮田矢八郎

* 「VCF財務経営力診断サービス」開発・発売 平成25年9月
(株) 電通国際情報サービス & (株) TKC & 宮田矢八郎

平成9年に出版された『情報創出型金融』が当時の産業能率大学理事の目にとまり、産業能率大学へと転身されています。宮田先生は、一貫して会計、財務そして人間という視点から企業経営のあり方について取り組まれてきましたが、その集大成ともいえる書籍が、平成26年に出版された『1枚のシートで経営を動かす』です。以下、その概要についてご紹介します。

『1枚のシートで経営を動かす』

宮田先生が本書を執筆されるきっかけとなったのは、平成23年4月に特許を取得された「高収益・不採算要因判別プログラムソフト」の開発でした。これは、そ

れまで宮田先生が取り組まれてきた財務分析、経営学そして人間学の3領域を1つに集約したもので、「コンサルティングシート」として本書の第5章に詳細に紹介されていますが、企業の経営改善計画を支援するツールです。

宮田先生は、経営について、「経営がわかるとは財務と経営を結びつけて理解できることだ」と述べられた上で、財務と経営をつなぐもうひとつのリングとして、「財務に変換する前の経営現場の数値データ」である「現場データ」の重要性を指摘されています。さらにその先には「人間学」に触れざるを得ないことを経営（改善）の前提として述べられています。

本書は、序章から終章、補論まで8つの柱で構成されています。各章の概要は以下の通りです。

- 序章及び第1章：「黒字化コンサルティング」の概要について。
- 第2章：財務と経営を相互交流しながら経営理解することが「経営がわかる」ことだとのスタンスのもと、経営理解のための実践的知識や切り口を整理。
- 第3章：「人間学」に言及し、これを経営の成功と失敗の要因として整理。
- 第4章：経営分析の手法、とりわけ財務要因と定性要因の結びつきに関する研究を要因して提示。
- 第5章：一連の過去の研究を、経営改善計画策定という実務に焦点を当てて、一枚の「コンサルティングシート」に集約。
- 終章：金融業界、税理士業界への提案を、経営と金融と財政―国債の引き受けによって金融が財政に結びついている一の3つの視点から、それぞれに期待される役割を紹介。

特に第3章では、宮田先生の問題意識「人間学」について「人間的要因の劣化がありとあらゆる経営の失敗の原因」と喝破されており、極めて興味深い内容となっています。

来年度以降、宮田先生はTKCでの新たな取り組み―経営改善の実践、人材育成に取り組まれていく予定です。今後のご活躍を祈念申し上げます。(文責：編集部)

Navigator 表彰インタビュー

200床以上・急性期以外の部 第1位

医療法人社団輝生会 船橋市立リハビリテーション病院

200床未満・急性期以外の部 第2位

医療法人社団輝生会 初台リハビリテーション病院

医療法人社団輝生会は、2病院が表彰の対象となった。

船橋市立リハビリテーション病院が“200床以上の部（急性期以外）”で1位、初台リハビリテーション病院が“200床未満の部（急性期以外）”で2位と、見事な結果を収めている。

職員が主体的に行動できる職場環境づくりを

初台リハビリテーション病院の開設は2002年、船橋市立リハビリテーション病院は2008年の開設である。船橋市立リハビリテーション病院は、初台リハビリテーション病院より6年遅れての開設だったが、先輩である初台リハビリテーション病院に負けないよう、より良い病院にしようと職員が一致団結し、切磋琢磨した結果が今回の結果に繋がっているということだ。

輝生会は院内の様々な取り組みが取材され、さらに記事を読んだ他院からの見学が後を絶たないほど、業界では知れ渡った病院だ。今回はそのような取り組みが患者満足だけでなく、職員満足にも良い影響を与えているということがNavigatorの数値でも明らかになった。これについて、常務理事の小林由紀子氏は「法人の日常を評価していただいたので、とても良かったと思いますし、高い評価について嬉しく思います」と率直に喜びを表す。

この高い職員満足は、職種・年次を問わず職員一人ひとりが「主体的に行動できる職場環境創り」に取り組んでいることが、大きな要因になっているようだ。こうした職場環境を創るためには、①職員が共通の目的を持つ（共感できる目的を持つ）こと、そしてその目的に対し、②実直に取り組んでいける環境があること―がポイントとなっている。

徹底した理念教育

職員が共通の目的を持つための取り組みとしては、徹底した理念教育が挙げられる。輝生会は法人の基本理念として、「人間の尊厳の保持」、「主体性・自己決定権の尊重」、「地域リハビリテーションの推進」、「ノーマライゼーションの実現」、「情報の開示」を掲げており、これらの理念を職員が理解し、共感するために、新入職員は入職から2週間、徹底的な教育を受ける。

また、「困ったことが起きたら、（法人の）理念に戻ろう」を合言葉に、日々の業務にあたっている。医療従事者は人を助けたいという志高い目的を持って病院に入職するもの



中央より右へ 船橋市立リハビリテーション病院 石原院長、川田看護部長、大垣部長

の、現実には極めて多忙な環境の中で日々の業務を行うことになる。その中でともすれば、当初の目的を忘れ、つい目の前の業務をこなすだけになってしまったり、トラブルがあれば周りの職員など他人のせいにしてしまったりということに陥りがちだ。そんなとき、法人の理念に立ち戻ることによって、自分が何のために働いているかを思い起こすきっかけとなる。さらに、毎月1回、勤務終了後に全スタッフが集合して夕礼を開催し、理事長・病院長・サポート（事務）部長から、法人全体や拠点の現状と展望、直近の医療情勢など、スタッフに知ってもらいたいタイムリーな情報を伝える機会を設けている。このように、法人としての目的やビジョンを全スタッフが共有することに心を砕いているのだ。

部門の部屋を廃止、全員がスタッフルームに

輝生会では「チーム医療」実践のため、様々な取り組みを通じて、職種・年次を問わず平等であることを実感できる環境がある。例えば、医師でも医療技術職でも、同じユニホーム（ポロシャツ）を着用している。院長でさえ、周囲のスタッフとお揃いのカラフルなユニホームだ。ユニホームを統一し外見で区別しないことで、職種間・上下間の垣根を取り払っている。また、このユニホームは生活や在宅を意識し、ピンク・水色などナチュラルカラーで統一することであえて病院らしさを薄め、患者にとっても心地良い空間になるように、また職員にとってもコンセプトを意識しやすい環境になるよう工夫をしている。さらに、部門ごとの部屋を設けず、全員が同じ空間で仕事ができるよう、院長室やナースステーションをなくし、全員が“スタッフルーム”で集まるようになっている。加えて、全員を「さん」付けで呼称し「先生」と呼ばないよう、徹底して同志としての環境を醸成している。あるいは、研修の場でワークショップやグループワークを意識的に多くしたり、カンファレンスやミーティングで積極的にコミュニケーションを図る等、コミュニケーションのあり方にも工夫を凝らしている。

職員の満足につながる職場の温かさ

このような多様な取り組みの結果、職員同士が分け隔てなくコミュニケーションがとれるようになっており、一人ひとりが輝生会の理念を実行していくために、職場が一体となるような環境を創っている。そしてこれらが、職員一人ひとりの主体的行動を促し、職員が意欲も満足も高く働いていけるための要因であるようだ。

今回の表彰及び取り組みのインタビューにおいて、対応いただいた小林常務理事からは、常に笑顔で病院の特色についてアピールしていただいた。法人の経営層が心から病院を愛していること、職員を誇りに思う姿勢、常に笑顔である職員等、目には見えにくいけれど十二分に温かさを感じることができた。こういった職場の温かさ、職員の意欲や満足に繋がっているのではないだろうか。輝生会は、

200床未満・急性期以外の部 第1位

医療法人雄人会 三川内病院

医療法人雄人会三川内病院は、長崎県佐世保市にある病床数55床（一般24床、療養31床）の病院である。プライマリ・ケアをベースとし、専門医による消化器診療・呼吸器診療・リハビリテーションに特化した診療体制で、三川内地区のみならず、佐世保市東部から佐賀県にかけての中核病院と自負されている。

トップ層から現場への声掛けを絶やさない

これからますます進む高齢化の中で、三川内病院は、①より良質な医療を求め、より合理的な経営を実行する、②地域社会との連携を保ち、地域の初期医療からリハビリ、高齢者医療、福祉まで行う、③職員は、患者様中心の医療を考え、「和」と「活力」をもって業務を行う一を基本理念に、そして「患者様第一主義」「地域の高齢者の皆様に総合的に寄り添う医療」「患者様を家族だと思って接すること」を行動指針として掲げ、地域医療に取り組んでいる活性型病院だ。

島田謹一郎理事長は、「トップ層から絶えず現場へ声掛けをすること」が職員満足・モチベーションの向上の鍵だという。

Navigatorの結果においては、「当院の理事長は良きリーダーである」、「当院では職員が価値観を共有している」の2項目の点数が、他病院と比較して際立って高い。島田理事長の求心力の下に、職員が基本理念や方針に基づいて行動していることが分かる。島田理事長は「職員との距離感を大切に、課題に対してはスピード感をもって解決すること」を心掛けているという。さらに「風通しを良くし、組織風土を高めるような視点で課題に取り組むこと」を職員に求めているといい、組織としての価値観が、極めて分かりやすい。

育成の原点は躰

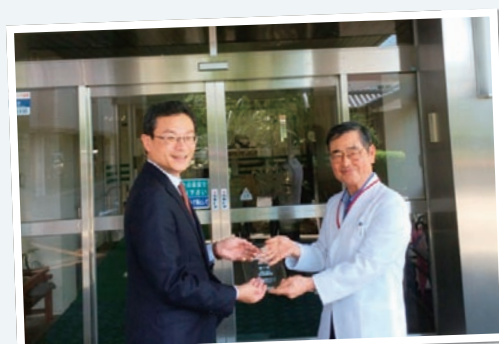
また、育成の原点に躰をおいていることも特徴で、「物を

他院の見学も積極的に受け入れているとのこと。ぜひお勧めしたい法人である。

【病院概要】

船橋市立リハビリテーション病院
病床数：200床
〒273-0866 千葉県船橋市夏見台4-26-1
TEL: 047-439-1200 (大代表)
HP: <http://www.funabashi-reha.com>

初台リハビリテーション病院
病床数：173床
〒151-0071 東京都渋谷区本町3-53-3
TEL: 03-5365-8500 (大代表)
HP: <http://www.hatsudai-reha.or.jp>



右：島田理事長、左：藤澤弊社会長

大切にする躰の文化を大切にすること」が組織内における価値観の共有につながっているようだ。物を大切にすることには徹底したこだわりを持っており、何かを購入するにしても吟味に吟味を重ねている。「物を大切にすること」とは人を大切にすること」にもつながり、病院として職員を大切にする姿勢にもつながっている。

こうした分かりやすい方針や行動指針を徹底して実行しているところに、三川内病院の組織文化の特徴があり、組織活性化につながっているようだ。

今回の受賞に対し、島田理事長は「ほんとうにびっくりしました。日頃より健全な危機意識を持つことの大切さを再認識しました。アンケートを実施したことで、提案や改善等の現場の意見を吸い上げ、トップ層と職員とのキャッチボールを心掛けるようになりました」と語っていただいた。現状に満足せず、より良い組織を目指して取り組まれる三川内病院は、これからもますます活性化していきそうである。

【病院概要】

病床数：55床（一般：24床、療養：31床）
〒859-3151 長崎県佐世保市三川内本町290番地
TEL：0956-30-8011（代表）
HP：<http://mikawachi.or.jp>



階層別役割責任に基づくキャリアパスの活用⑦

リーダーのマネジメント力向上

前号までで、介護事業所のリーダーに期待される以下の代表的な役割責任のうち、

①業務（業績）遂行責任、②部下育成・指導責任、③報告・連絡・相談責任について解説しました。

本号と次号で、「④業務改善責任」以下について解説していきます。

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

1. 業務改善責任

(1) 環境変化に適応できる組織が生き残る

「介護」という仕事の特性上、地域社会の生活習慣が変化すれば、それに合わせて業務提供のあり方も変化させていく必要があります。現代社会においては、画一的な生活スタイルは過去のものとなりつつあります。例えばお風呂の入

船につかる人もいるでしょう。どちらが良い、悪いではなく、人の生活スタイルそのものが多様化してきているということです。「介護」は生活と一体的に考えていくことが必要であるため、多様化しているライフスタイルにあわせて、業務提供のあり方も柔軟に変化させていくことが必要となります。環境変化に適応できることが、事業存続の上で最も重要な要素の一つといえます。地域包括ケアシステム

の基礎となった「地域包括ケア研究会報告書（2010年3月）」の中でも、2025年の介護職の役割が変化していくことが記されています（表1）。

(2) 勝ち残る組織と
衰退する組織の違い

職員の意識が「このままでよい」とする現状満足に陥った組織は生き残っていきません。社会が大きく変化していく中において、現状維持に舵を切った時点で衰退の道に入ったといえます。組織として最も大切なことは、「今までのやり方を変えよう」、「もっとよくしていこう」という意識を全職員が持ち、改善し続けることです。一人ひとりが現状の職場（仕事の進め方、職場のルール等）に疑問を抱くことが改善のヒントとなります。改善のヒントは現場にあります。仕事を進めていく上で、よりよいサービスを提供する上で、働きやすい職場を作る上で「何が」妨げになっているのか、理想とする職場をイメージし（目標立て）、職場の現実と向き合い、課題を解決し続ける組織を作ることが重要です。

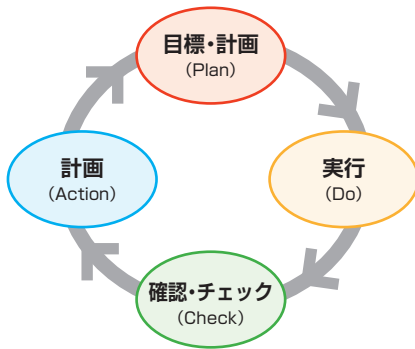
(3) PDCAサイクルが
機能している組織を作る

改善活動を定着させ、継続的に改善を進めるために、PDCAサイクルの導入が効果的です。

業務改善とは、「業務をよい方向に改

表1 地域包括ケアを支える各人材の役割分担（イメージ）

		現在	2025年
介護職員	介護福祉士	- 身体介護 - 家事援助	- 身体介護 - 身体介護と一体的に行う家事援助 - 認知症を有する高齢者等の生活障害に対する支援 - 要介護者に対する基礎的な医療的ケアの実施 - 日常生活における生活機能の維持・向上のための支援（機能訓練等） - 他の介護職員に対する、認知症ケアのスーパーバイズ・助言
	介護福祉士以外	- 身体介護 - 家事援助	- 身体介護 - 身体介護と一体的に行う家事援助 - 認知症を有する高齢者等の生活障害に対する支援
日常生活の支援（民間事業者・NPO等）		- 配食 - 日々の移動の手伝い - レクリエーション	- 家事援助 - 配食 - 日々の移動の手伝い - レクリエーション



PDCAサイクルとは

業務を実行するに当たって、計画(Plan)し、実施(Do)し、チェック(Check)し、処置・改善(Action)を行うというマネジメントサイクル。サービスを測定・分析し、継続的改善を行う。

めること」、「業務をよりよくすること」であり、リーダーが果たすべき責任の一つとして、チームメンバーを巻き込んだ業務改善の取り組みを「仕組み」にしていくことが期待されます。

2. 経営価値共有責任

(1) 「組織」で相手の期待に応えられるチームを作る

経営価値共有責任とは、「組織の理念や価値観、方針等を自分自身が共有し、チームメンバーに浸透させる責任」です。職場内の一体感が薄れ、組織としての総合力が活かしきれずに様々な問題が発生しているにもかかわらず、何から手をつければよいか悩んでおられる事業所は決して少なくありません。

介護事業所では、「利用者のために」「利用者第一」という言葉をよく耳にします。しかし、ここで留意すべきことは、何が「利用者の立場に立つ」ということなのかを知ることです。本当に利用者の立場に立って行動するというのは、計画書等を書いてあるとおりに、上司・先輩から指示を受けたことだけを行ってれば良しとするものではないはずです。相手が求めているものが何かを理解しようと

「考えて、考えて、考えつくす」ことが大切です。その上で、その期待に対して具体的に実践・実行してはじめて「利用者の立場に立って」サービス提供をしているといえるのです。そして、これらのことが「個人」ではなく、「組織」として実践できているかが重要です。

サービス業の基本である「どれだけ相手のニーズに応えられるか」の視点が共有されているかが大切です。ここでいう「相手」とは、利用者やその家族だけではなく、地域の関係機関（行政、連携先の介護福祉事業所、医療機関、自治会等々）も含まれています。私たちは、まず自分たちの都合を優先して考え行動してしまうケースが少なくありません。しかしそのような時にこそ、「どれだけ相手のニーズに応えられるか」について考えることが大切です。

これは、多くの介護職員にとって「頭」では理解できるはずですが、上記の視点を踏まえて、具体的な行動として実践し、継続できている職員は少ないのではないのでしょうか。

(2) 正職員の定着は「理念・方針への共感」にあり

(財) 介護労働安定センター「平成26年度介護労働実態調査」によると、正職

員が直前の介護の仕事をやめた理由は、「法人や施設の理念、運営に不満」が22.7%と2番目に高くなっています。職員を定着させるためにも、法人や施設の理念・方針の浸透は欠かせないといえるでしょう（表2参照）。

表2から考察されることは、法人や施設の理念・方針である組織の価値観と、職員一人ひとりの価値観を共通のものとしていくことが、職員の定着においても重要な視点であるということです。そうすることで、「何のための仕事であるのか」「どうすればよくなるのか」といった考え方が生まれてきます。そして、その「考え方」を基盤とした「利用者への役立ちに繋がる行動」が生まれ、継続されていきます。そうした「行動」が継続されることで、少しずつ「成果」が生まれてくるといった好循環のサイクルが創出されていきます。

しかし、必ずしもすべての職員が、理念・方針を自分自身の身近なテーマに変換し、自分のものにできる訳ではありません。このサイクルを実現させていくためには、リーダーが現場職員一人ひとりの置かれている状況にあわせて理念・方針を「翻訳」しながら職場に浸透させていくことが重要です。

表2 直前の介護の仕事をやめた理由（複数回答）

	回答数	職場の人間関係に問題があったため	法人や施設事業所の理念や運営のあり方に不満があったため	他に良い仕事・職場があったため	収入が少なかったため	自分の将来の見込みが立たなかったため	新しい資格をとったため	結婚・出産・妊娠・育児のため	不振等のため	家族の介護・看護のため	自分に向かない仕事だったため	病気・高齢のため	定年・雇用契約の満了のため	家族の転職・転勤、又は事業所の移転のため	その他
全 体	6,637	26.6	22.7	18.8	18.3	15.9	10.0	8.5	6.4	4.6	4.1	4.1	3.7	3.4	13.3
正規職員	4,680	26.3	24.3	20.8	20.2	18.3	11.2	6.5	6.3	3.9	4.0	3.7	2.8	3.2	14.0
非正規職員	1,823	27.1	18.7	14.1	13.5	9.6	6.7	13.8	6.6	6.6	4.4	5.2	6.2	3.9	11.2



能力とコミュニケーション、そして人格能力

株式会社日本経営 代表取締役会長 藤澤 功明



節分も過ぎ、暦の上では春がやってきました。来月には啓蟄となり、蝶も舞い始めます。ところで、皆さんは「胡蝶の夢」をご存知でしょう。荘子が浮かんだ方は中国史の、司馬遼太郎が浮かんだ方は時代小説のファンということでしょう。

司馬遼太郎の胡蝶の夢には、佐倉順天堂創始者の息子で、曲折ありながらも14代将軍、徳川家茂の侍医、維新後は帝国陸軍の軍医総監となった松本良順と、彼の元に修行にやってきた島倉伊之助(司馬凌海)が描かれています。伊之助は、悪魔的な記憶力と語学力で良順を助けますが、一方で、コミュニケーション能力がみごとに欠落していました。そのため、様々な問題(逸話)を引き起こすのですが、彼にはその自覚がありません。他人との関係がギクシャクしたまま、最期は旅先で孤独死してしまうのですが、どんな優れた能力を持っていたとしても、コミュニケーションが取れなければ、その才を発揮する場や評価も得られないという事例として受け取ることができます。能力と評価はイコールではありません。そこには優れた人格能力も求められていると感じます。そんな手紙がありました。

社員の皆様へ

創業者である菱村議長が恩師として仰ぐ方の中に、TKCの飯塚毅先生と、日本創造経営協会の薄衣佐吉先生がいらっしゃいます。飯塚先生からは職業会計人の原点をあらゆる視点から学び、薄衣先生からは人づくりの原点を学び、「自利利他」の精神を組織力の基礎として、社員一人ひとりに徹底して浸透させることが何よりも大切であると、菱村議長、小池会長を通じて教わってきました。特に、

人格能力の形成については、会社や上司が意識して時間を創り出さないと、目の前の仕事にだけに追われてしまい、「忙しい」とネガティブな心で片付けて、いつのまにか「心」を「亡」くしてしまいます。

日本創造経営協会の創造経営教室には、社員の皆様に初級コースから参加してもらっています。(中略) 創造経営の先生方からご指導いただくなかで、参加者は以下のようなことに気づいていきます。

1. 人は勝手に育つと思っていたが、そうではなく教える育む気持ちが必要と感じる。
2. 「辞める人は辞めるもの」「ついてくる人はついてくるもの」という考えにとどまり問題であると感じる。
3. 相談にくる部下の話は聞くが、相談に来ない部下とのコミュニケーションが不足していると感じる。

私たちは仕事が少しできるようになると、ついついこまごまできるのは自分の力と過信し、視野が狭くなります。専門職としてプロの実務能力を身につけるとともに、それ以上に人格を磨かないと組織は作れず、単なる集団に留まってしまう。

家庭においても社内外でも、自らどんどん話しかけ積極的に対人関係を深めていくことこそが、創造への誓いの実践を磨いていくことになります。(中略) 菱村議長のご指導にあるように「恥ずかしくとも自分自身の創造への誓いをご家族に見てもらい、反省し、共に成長する習慣を身につけること」です。日々の反省が人格を磨くことになります。私も含め、ほとんどの人は他人から動機付けされないと頑張れません。重要なことは常に共に刺激しあいフォローし続けることです。

平成20年6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：改めての、地方創生（仮題）

「ローカル・アベノミクス」として現政権の最大の政治課題であると同時に、政策の目玉である地方創生。東京一極集中の是正として、地方における様々な取り組みを支援する。CCRCをはじめとする地方への移住もそのひとつである。また、医療や介護産業は、地方における重要な雇用確保の場ともなっているが、一方で医療や介護(保険料など)の問題もあり、道のりは平坦ではない。

その他
FOCUS
介護・福祉施設経営

NK Newsletter vol.29 2016年2月15日発行

編集部：大池康礼、加藤真司 編集協力：武田貴志江

日本経営のホームページ <http://www.nkgr.co.jp>

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