

「学

習する組織」とは、『最強組織の法則—新時代のチームワークとは何か』の著者、ピーター・M. センゲが提唱した概念である。個々人の成長と組織としての成長なくして、企業をはじめとする人間集団は持続的な発展と存続ができない時代になった今、一度は読んでおきたい書籍である。企業のみならず、何らかの経済・社会的活動を行っているいかなる組織においても、人的資源を活性化し、強化していくことを無視することはできない。

実際、人材育成の手法には、実務を通じて先輩や熟練者が後輩や未熟練者を教育していくOJT、実務を離れて社内外で研修やセミナーを受講、あるいは国や第三者機関が提供する資格試験を受験させるOff-JTがあることは、働く人間であれば誰もが認知しているはずである。

人材に関わる課題を持つ組織の症状

しかし、企業をはじめ多くの組織が時間、資金、指導者不足等を理由に、自らの組織の人材を育成していくことに、手を抜いていると言わざるを得ない現実がある。人材に関わる課題に、例えば、指示しない限り社員が動こうとしない、与えられた仕事以上の改善ができない、若手の離職率が高く、かつ習熟度が高まらない、中間管理者や後継者の候補者が育っていないなど、枚挙に暇が無い。

こういった課題を抱えている組織は必ず、次のような症状に陥っている。つまり、現、経営者や経営陣自身が全従業員にとっての見本となっていない。あるいは、組織としての存立価値を具体的に表現した経営理念や社是、社訓がないか、組織内に浸透していないために全社員が行動として具現化できない。さらに、現地・現物主義で五感を通じて感じ取れる課題から目を背けたまま放置している。また、人材育成を他力本願で、外部機関を通じたOff-JTにのみ依存し、経営者や経営陣自らが覚悟を決めて、組織の先頭に立って取り組んでいないなどだ。

改善のための具体的方策

こうした症状を改善、改革していくためには、組織内に誰一人として離れ小島や離島を作ること無く、全社一丸となって実行できることから開始する必要がある。

具体的には、まずコミュニケーションの円滑化として、全社員同士が名前と顔と各自の業務を互いに覚えるまで自己紹介しあう会合を実施する。あるいは、誰もが参画

「学習する組織を作るための人材育成のすすめ」

FOCUS



明治大学政治経済学部
もりした ただし
教授 森下 正

でき、互いを知り合える楽しいイベントを実施する。これらはいずれも子供じみた活動に思われがちだが、地域や組織内のコミュニティがかつての日本と比べて脆弱な今日、意図的に実施しない限り、組織としての信頼関係と団結力を醸成できない。こうした信頼関係と団結力が醸成された後、日常業務を通じた組織的な学習の場として、5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動を自分達自身でまずは整理から取り組む。あるいは、経営者を含む全従業員の計画的な人材育成制度を導入することが求められる。

大阪市の枚岡合金工具（株）は、経営危機に陥った時、社長を筆頭に全社一丸となって3S活動に着手し、本業の再生と新規事業の創造を実現できる組織に生まれ変わった。また、千葉県船橋市ののしのはらプレスサービス（株）は、現、専務の職場体験を生かして、新入社員でも初めから1人前の仕事を与え、現状、“0.5”しかできないのであれば、“1”になるためには何を学ぶべきかを自分で考えさせ、最終的に自分にとって必要な勉強を自分で決めさせ、自らの意思と意欲を持った上で、研修を受けさせている。こうした人材育成の成果は、社内の専門人材を充実させたと同時に、社内に後輩社員の育成を担う講師役を務めることができる人材を増やすことに成功している。

学習する組織を作るための人材育成は、受動的に教科書やセミナーなどから学ぶことではなく、経営者から新人に至るまでが一丸となって取り組む業務改善と業務執行を通じた能動的な職場の体験と実践を推進していくことであるといえる。



社会福祉法人 宇水会

施設長（常務理事） 石田 敦子氏

社会福祉法人 宇水会

（総務次長：本多 武士氏、経理課長：野上 竜郎氏、施設課長：中嶋 寛志氏）

針葉樹林の強さを求めて

— 人事制度を見直すきっかけとなった出来事について教えてくださいませんか。

石田 最初は、今から25年ほど前、私がこの施設（特別養護老人ホーム宇水園）に勤務し始めた年の県の監査で言われた一言です。「このままの給与水準だったら、宇水園は3-5年しか持ちませんよ」とアドバイスをいただきました。他の施設の給与水準などまったく情報が無かったので、当時は、大分県の中でも高いといわれていた宇佐市の公務員給与に準拠させていたんです。そこで、急いで昇給幅を縮小して昇給を抑える手立てを取りました。でも当時はそれだけしかできませんでした。

— 措置から介護保険に移行してからはいかがでしたか。

石田 それまで措置の中で生きてきたのが、いきなり利用者との契約ですよといわれて、やはり戸惑いがありました。十分、介護保険制度を理解できていないという思いもありました。そういった中で、藤井賢一郎先生（現：日本社会事業大学院准教授）の「これからの社会福祉法人は、針葉樹林であるべき。どんな寒さが来るかわからない環境下で、決して葉を落とさない針葉樹林の強さを持って」という話を伺って、ああそうかと思ったこと、そして何より介護保険の行方が分からなかったこともあり、介護保険施行後2年間、昇給をしませんでした。

— 職員の反発は大きかったですか？

石田 大きかったです。本当に申し訳ないと思いましたが、何とかこの事業を継続させ、地域の介護サービスを守っていくために、今は我慢してくださいと職員にもお願いしました。思いを理解してくれる人が大半でしたが、辞めていく人もいました。

— 昇給を復活させたのはなぜですか。

石田 介護保険施行後3年経過して、私自身もようやく制度の全容や方向性などについて理解できるようになったこと、そしてその頃には法人自体に力がついてきたと感じたためです。措置から契約という新しい枠の中でサービスを提供するという環境が変わったのだから、職員に対しても頑張っ

ている人を積極的に評価してあげたいという気持ちが強くなりました。だから、人事考課制度の導入も良いのかなと考えたんです。人事考課制度に対する理解は、当時の私の中では職員に点数をつける仕組みでしたから。

— 実際、改革に取り掛かってからはいかがでしたか。

石田 違っていました。人事考課の目的は人を育てることなのだと教わりました。日本経営のアドバイスもあり、人事考課制度の導入には3年間という時間をかけ、十分な納得と理解を確かめてスタートしたので、実際に導入して以降、職員から不満はあがってきていません。導入後は明らかに職員の動きが変化しました。2008年からは、月曜日に管理職向けの実績会議を開催していますが、これも前向きに自分のこととして受け止めてくれています。

介護の専門性を磨く環境づくり

— 以前、職員の確保で苦勞されたこともあったと伺いましたが。

石田 入職時に甘いことをいって、就職後、ついてこれないで辞められるのは互いに不幸ですから、面接の時にはしっかりと「うちは厳しいです」といっていました。それが噂になって一時、職員確保に苦勞しました。

— 職員教育という面では、昔から情熱を持たれていた。

石田 25年前、特別養護老人ホームには寮母さんという方がいました。介護担当職員ですね。入所者との会話は方言が多用され、万国旗が飾られていたり。アットホームといえばそうなのでしょうが、私には違和感がありました。当時から研修旅行や他施設の見学などを行っていましたが、かわいそうな社会的弱者をお世話するというそのもののイメージを変えたいと考えていました。

— 具体的にはどのような取り組みをされたのでしょうか。

石田 当時の介護職員は、いわばなんでも屋さんでした。介護のかたわらで掃除をし洗濯もする。必ずしも介護という専門性の高い仕事をしていただけではなかった。そこで、掃除も洗濯も外部委託とし、介護に専念していただくような環境を作りました。その上で、プロ意識を持って勉強し専門性を高めていただくように変えたんです。

社会福祉法人 宇水会 概要

http://usuien.com/

〒879-0456 大分県宇佐市大字辛島299-2 他

■ 介護・福祉施設関連

特別養護老人ホーム宇水園：入所定員80人、ショートステイ20人

■ 居住・住宅サービス

養護老人ホーム和喜久の杜：入所定員65人

宇水園デイサービスセンター：定員50名

宇水園訪問入浴サービスセンター

宇水園ヘルパーステーション

宇水園介護保険サービスセンター

グループホーム メルヘン（2ユニット、定員18名）

グループホーム おもとの郷（1ユニット、定員9名）

デイサービスセンター メルヘン蛭木（認知症対応型通所介護 定員12名）

デイサービスセンター メルヘン別府（認知症対応型通所介護 定員12名）

宇水園配食サービスセンター

長洲圏地域包括支援センター



本多 入職時に有資格者でなくとも、経験を積んで研修も受け介護福祉士の資格を取って貰う。今では、専門職の人がボランティアで、資格を目指す職員への個別指導をしていただけという伝統が続いています。



本多氏

— 宇水会としては、どんな人材を求めているんでしょう。

石田 井の中の蛙ではだめ。いろんな世界を知らないと比較できません。本や新聞を読み、感性を磨くこと。そして関心、気づき、感性、謙虚、感謝の5Kを持ってほしいと言っています。特に成長するためには謙虚さが大切だと考えています。

人の存在のありがたさを感じられるように

— 日本経営との関わり以降、職員教育に変化はありましたか。

本多 育成に関するレベルが向上したと感じています。昔は、職員が問題を起こすと、それはその職員の問題と考えていましたが、今では当該職員だけでなく、われわれ管理職の問題でもあり仕組みの問題でもあるととらえています。最初の頃、末永さん（当時副社長）から「席を立ったとき、椅子をしまわない職員にその場で注意しなかったら、その行為を容認してしまったことになる。だから管理職は大変なのです」といわれたことは、管理職としての覚悟として今でも肝に銘じています。

中嶋 新人研修は特に充実してきました。基本的かつ具体的なカリキュラムが生まれ、その修了者が後のものに伝えていく。現在では年4回実施され、中途採用者にも対応できるような形になっており、常に最新の



中嶋氏

問題、話題が組み込まれていて、実践的で良くなったと感じています。

— 賃金体系の見直しについてはいかがでしたか。

野上 賞与などはまず人件費比率という大枠で考えましょうというスタンスが明確になり、その上で人事考課制度を導入することになりましたから、クリアに整理されてよかったですと感じています。



野上氏

— 管理職として変わってきたと感じることはありますか。

本多 この3月から4月にかけて、一気に3施設を開設するということもあり、今年度は本当に忙しかった。これまでは、正直、自分でやれない事はないと思っていたのですが、本当に追い込まれてくると、人の存在、スタッフの協力があってここまでやってこられたという実感を持つようになりました。それが自分の成長でもあると感じています。

中嶋 まず、施設長と話をできるような場を持っていたいることでしょうか。それと、これは個人的な感慨なのですが、最初に担当の渥美さんが訪問され帰られたとき、送り出された施設長とすれ違った際に、「年一緒よ」と一言いわれました。「だからあなたも頑張りなさい」というメッセージと受け止めたんですが、忘れられない一言です。

石田 私は自分でも職員に対して口うるさいと思っています。でも、昔と違って今は職員への信頼があるから、遠慮なくモノを言えていると感じています。これは私の職員への甘えなのかもしれませんが、それだけ安心し信頼できるまで育てられているのだと感謝しています。

— 本日はありがとうございました。（文責：編集部）

人材開発 —環境変化が促す 望ましい人材像の変容



人材開発は病院や介護施設に限らず、企業やその他団体等を含め、すべての組織における永遠の課題の一つである。永続を求めることが組織の本質的な命題であり、その組織を構成する人材をどう確保し、育成するか、古今東西のトップマネジメントは知恵をしばり続けてきた。本稿では、病院や介護保険施設における人材開発、育成についての取り組みを紹介していく。

Part 1 総論

大きく変化した社会保障制度と環境

医療や介護、福祉といった社会保障の世界は大きく動くようにしている。昨年来、社会保障と税の一体改革の議論が続けられ、年金制度改革案をはじめ様々な改革が行われようとしている。医療と介護報酬については、今年が6年ぶりの同時改定だったが、近い将来、大きな改革に着手する気配がうかがわれる。いずれにせよ、団塊の世代が後期高齢者世代へと移行する2025年までに、医療、介護ともに地殻変動が続くのは間違いない。

昨年は、わが国の皆保険体制50年という節目の年だったが、この50年間で医療、介護、福祉を取り巻く環境は大きく変化してきている。昭和50年代の前半までは、診療報酬は年に2回もしくは毎年改定も経験しているし、その伸びも二桁というものであった。日本の社会全体がまだ活力に満ちていた時代から、バブル崩壊を経てマイナス成長といった時代に突入した。その間、医療保険の安定的運用を目的の一つとして介護保険もスタートし、さらに障がい者福祉の世界では、自立支援法も制定された。医療、介護、福祉を取り巻く環境は明らかに変化してきている。

世代交代の波がやってきた

医療保険体制が安定し、保険を使って医療を消費するという動きに馴染んできた昭和40年代から50年代中盤にかけて、診療所も病院も大きくその数を増やしてきた。民間病院について見てみると、その多くは診療所から順次、規模を拡大し、病院へと変っていった例も多い。

このような規模の拡大にあわせ、組織も順次拡大していったが、拡大を意識して組織の再構築等を行なったケースがどれほどあるだろうか。組織も環境や時代の変化にあわせ、変わっていくことが求められてきている。

昭和の後半に病院等を開設してきた経営者、皆保険体制後のいわば第一世代の経営者に世代交代の波が押し寄せてきている。

特にこれまで創業者の強いリーダーシップのもと成長してきた組織は、トップが交代することで大きな危機感を持つことになる。なぜなら、トップダウンで経営をしてきた組織は往々にして管理職が十分に育っていないことが多いからだ。そのような組織は、これまでトップが前線に立って問題解決をしてきたため、その下の中間管理職が十分に鍛えられていないことが多い。しかし、これから求められるのはミドル層の強い覚悟と決断力である。問題が発生したとき、何をどのように解決していけばよいのか、上司に答えを求めるのではなく、自分の考えを持つ、自分の役割はこままでと線引きするのではなく、組織の問題を自分の問題として捉える。これからの中間管理職に必要なのは、自分は経営者の代理人であるという強い覚悟である。ボトムアップ経営の鍵を握るのは、中間管理職なのである。

価値基準の転換

わが国は、物質的な豊かさから精神的な豊かさを求める時代を迎えている。しかし、ある病院では、「何のために働いているか」という質問に対して、半数以上の職員が「お金のため」「生活のため」と答えた。このような職場でもっと患者に良いサービスを提供し、また職員が成長していくことができるだろうか。また、ある病院では、「なぜ当病院で働いているのか」という質問に対して、「家から近いから」「福利厚生が良いから」「当病院しか受からなかったから」という回答が多くを占めた。このような職場で誇りやプライドを持って働けるだろうか。最近では組織の価値を測るモノサシとして「社員旅行にスタッフが喜んで参加しているかどうか（できる限り参加したくないと思っている社員が多い組織は課題が多い）」「忘年会に全員が参加しているかどうか（遅刻や欠席するスタッフが多い組織は課題が多い）」といった基準が挙げられるようだ。まさに時代を表している条件である。昔とは価値基準が変わってきているのだ。

「思いは行いになり、行いは結果を生む」という言葉があるが、これは、良い結果を生むためには、良い行動が必要



であり、良い行動を生むためには良い思いが必要であることを意味している。つまり、良い思い以上の行動が生まれることはなく、行い以上の結果が生まれることはないのである。だからこそ、リーダーにはこうありたいという強い思い、即ちビジョンが求められる。リーダーのビジョンが、スタッフの働く目的意識を高める。目的が高まれば、患者や利用者の期待にもっと応えるようとする、そのプロセスを通じて「自分たちは人の役に立っている」という充実感が生まれる。この役立ち感こそが精神的な豊かさを満たすのである。

評価基準のシフト

これまで多くの病院・介護施設が採用していた年功序列の人事制度は能力主義へと移行している。これは、肩書きだけのリーダーシップはもはや通用せず、より本質的なリーダーシップが求められてきていることを意味する。つまり、役職者＝リーダーとはならないのである。なぜだろうか。実際にプレイヤーとして優秀だった人間が、役職に就き部下を持ったとき、行き詰ってしまうことが少なくない。自分を動かすことはできても、部下を動かすことができないのだ。しかし、リーダーの役割は、人を動かすことで一人では成しえないより大きな成果を生み出すことである。自

分が人の倍働くことではない。ただ、部下には能力が高い者もいれば、そうでない者もいる。やる気が高い者もいれば、そうでない者もいる。それぞれの価値観もバラバラである。

特に、医療・介護事業では新卒採用よりも中途採用が多く、多様な価値観を持つメンバーが集まり職場が成り立っている。前職のやり方を主張するベテランスタッフの影響力の強さに悩む役職者も少なくない。そのような環境下でも、根気よく人を育て、動機づけ、相乗効果を発揮しながら一つの目的に向かってチームを導いていく力がリーダーには求められる。

これは、リーダーとしての成長は、プレイヤーとしての延長線上にはないことを意味する。プレイヤーに求められる能力とリーダーに求められる能力は全く別次元にあるのだ。では、リーダーに求められる能力とは何だろうか。それは、スキルやテクニックも当然必要だが、その根本に求められるのは人間力である。相手を責めるのではなく、自分を省みることができる、自分のためではなく人のために行動できる、部下の失敗を自分の責任と捉えることができる、できない部下を責めるのではなく、できない裏側を理解しようとする、ここに信頼感が生まれる。一見シンプルで当たり前のことかもしれないが、この当たり前のことを当たり前にできる人間力を高めることが、リーダーシップの根源に他ならない。時代は、ホンモノのリーダーシップを求めているのである。

Part 2 人材開発の現場から①

社会医療法人財団大和会
東大和病院

院長 大高 弘稔 氏



「接遇日本一」を目指して

「医療はサービス業」という位置づけについて、現在ではほとんどの医療関係者が認識しているところだ。しかし、実際に顧客である患者に対し、どのような態度で接しているか自らあるいは第三者によって評価している施設が、どの程度あるだろう。東京都東大和市の東大和病院（大高弘稔院長 284床）は、「接遇日本一」を目指し、様々な取り組みを行っている。

東大和病院が、接遇教育に取り組み始めたのは、平成13年から。当時の理事長（現名誉院長）が、「良い病院に学ぶ」姿勢を全面に打ち出し、自身、多くの病院見学に出かける中で、埼玉県の川越胃腸病院を訪問した経験がきっかけとなった。病院のドアを開けて院内に足を踏み入れた瞬間「雰囲気が違う」と衝撃を受けたそうだ。そして、平成13年1月、新年の挨拶の中で、「接遇日本一を目指そう！」と宣言し、翌2

月から接遇委員を選定の上、取り組みをスタートさせた。

ただし、その取り組みは決して平坦ではなかった。当初、若手の職員を中心に委員会を運営、企画等を詰めていったが、中々病院全体の動きにはならなかった。恐らくそれまで接遇を自分の問題としてとらえた経験がなかった職員に、いきなりお辞儀や挨拶の仕方を学んで、といっても戸惑うばかりだったようだ。そこで、大高院長自ら率先垂範ということになった。外部講師を招いて、医師も参加して椅子の座り方といった初歩の段階から研修を受けることとなった。

良い病院に学ぶ

サービスを本質的なサービスと表層的なサービスの2種類でとらえる考え方がある。それを病院に当てはめると、本質サービスは医療本体の技術的なもの、表層サービスは接遇など医療本体以外、いわばホスピタリティということになるだろうか。

「医療の本質的なところ、専門性などについて、患者さんや家族に理解していただくことは難しいところがあります。しかし、接遇などホスピタリティを高めていけば、良さ、違いは必ず理解していただけると思います」（大高院長）

東大和病院で行なわれている接遇関連の取り組みは以下のようなものだ。

①講習会

特に力を入れているところ。平成23年度は、全管理者を対象とした接遇研修を3ヶ月間実施。職種別、部署別研修も5ヶ月間かけて実施。座学だけでなく、いずれも外部講師が病院をラウンドし、言葉遣いや対応について、実務的な指摘も。

②朝の挨拶運動

午前8時から8時30分の間、当番となった職員がタイムレコーダーの前に立ち、出勤してくる職員に対し「おはようございます」と元気に挨拶する。既に10年間継続して実施。ちなみに大高院長も何度も当番を担当している。

③ラウンド

接遇担当者が院内を回り、白衣の汚れなど服装や対応についてチェックし、問題があれば指摘。これも10年間継続中。
(職員である接遇担当者のもとは別に、日本経営に委託して接遇実態調査も実施。2日にわたり院内を接遇コンサルタントがラウンドし、日常業務における実態調査を行い報告する)

④コンシェルジュの配置

7年前に導入。院外と院内に各1名ずつ委託社員を配置。院外のコンシェルジュは、患者さんの送迎を担当。車椅子が必要な患者さんなどへの対応や、案内を行う。院内の担当者は患者さんや家族の案内、対応を行う。いずれも声がかかるのを待つのではなく、こちらから声かけを行う。

⑤ご意見箱

患者さんや家族に、病院への要望、苦情等をいただく。ご意見への対応は、患者さんに分かるように掲示。

⑥表彰制度

院長賞を設け、接遇に優れた人を表彰。対象となるのは、

全職員に加え、派遣・委託職員等も含む。

一コンシェルジュの配置は、まだ病院では珍しいと思いますが。

大高 これも、亀田総合病院（千葉県鴨川市）を見学して導入しました。最初は、院外だけの配置だったのですが、ご意見箱に、「プラスαの心遣いが嬉しい」といったお褒めの言葉が多かったので、院内にも配置することになりました。一大高院長も表彰されたことがあるとうかがいましたが。

大高 ええ。院長賞を院長がいただくというのも何ですが、対象者は委員会で決めるんです。私は、挨拶の元気がよろしいということで表彰していただきました。人間、褒められると嬉しいものです。またモチベーションも上がります。褒めることは重要な動機付けの一つだと考えています。先ほどのコンシェルジュさんに対してご意見箱でお褒めの言葉が多かったといいましたが、導入初年度は満場一致でコンシェルジュさんが対象となりました。本人もとても喜んでいただいたのですが、驚いたのは、委託先の会社の上司の方からお礼の手紙を頂戴したことです。単なる取引先、ステークホルダーではなく、明らかにその会社との絆ができたと感じました。

【繰り返しが風土を造る】

東大和病院では、新人職員研修、看護師新人研修、医療の倫理・患者の権利、階層別実務教養研修、階層別人事考課研修、研究会会といった研修を年間で計画的に行っている。接遇研修は、新人のすべてが対象。昨年は管理職も実施している。管理職の接遇研修は、以下のステップで実施された。

- ①初回研修（基礎知識の習得、ケーススタディ、ロールプレイング）→②目標設定（現場を巻き込んで）→③進捗報告・ラウンド→④中間研修→⑤進捗報告・ラウンド→⑥中間研修→⑦進捗報告・ラウンド→終了研修

■ 初回研修のカリキュラム

テーマ	内容
1 挨拶を徹底する	挨拶の本質的な意味—その語源から 挨拶が変われば組織が変わる—挨拶徹底で売上がアップした事例 挨拶のポイント—声の大きさ、アクセント、タイミング 挨拶訓練—職員の見本となる挨拶を身につける
2 表情・態度を磨く	好感の持てる話し方—ちょっとした言葉の工夫で印象が大きく変わる 話し上手は聞き上手—話の聴き方のポイント 笑顔トレーニング—表情筋を鍛えて自然な笑顔に 気遣い、心配りのポイント—相手の視点に立って考える
3 言葉遣いをマスターする	敬語の基礎知識—尊敬語、謙譲語、丁寧語の使い分け 病院でよく見かける間違い敬語—二重敬語、内部と外部の使い分け クッション言葉—ワンランクアップの言葉遣い 電話トレーニング—ロールプレイングで徹底訓練
4 マナーの基本を押さえる	上座、下座—応接室、タクシー、エレベーターでの上座とは？ お客様のご案内—立ち位置、ドアの開け方、声の掛け方は？ お茶の出し方—タイミング、順番、手順は？ エレベーターのマナー—立ち位置、振る舞い、ボタンの操作について 物の受け渡し—丁寧な受け取り方、渡し方
5 プロジェクトをリードする	プロジェクトチームとは—何を表現する？ チームの発展段階—変革するチームには激動期がある 変革のステップと人の行動特性—どうすれば人は動く？ プロジェクトを推進するために必要なこと—リーダーシップ
6 こんな時どうする？ ロールプレイング	ケース1 携帯を使っているご家族に、きつい口調で注意する職員 ケース2 要望に応えられない時に、決まりきった対応がしづらい職員

【施設概要】

社会医療法人財団 大和会 東大和病院
<http://www.yamatokai.or.jp/higasiyamato/>
〒207-0014 東京都東大和市南街1-13-12
284床（開放型病床5床）DPC対象病院、東京都脳卒中急性期医療機関

■ 関連病院・診療所
武蔵村山病院 300床 DPC対象病院
村山大和診療所（在宅療養支援診療所）

■ 介護福祉関連
介護老人保健施設東大和ケアセンター：入所定員100人、通所リハ定員60人
東大和市在宅介護支援センター ひがしやまと
東大和訪問看護ステーション
えのき訪問看護ステーション
指定訪問介護事業所 東大和ヘルパーステーション
指定居宅介護支援事業所 東大和病院ケアサポート
指定居宅介護支援事業所 武蔵村山病院ケアサポート





ちなみに、日本経営が実施した初回研修のカリキュラムは表のような内容である。

研修のステップを見て分かるように、1回の研修で終了するのではなく、研修終了後、実践し、そして確認の研修を行うという繰り返しになっている。

一看護部は研修が充実しているようですが、医師へのアプローチはどうされていますか。

大高 繰り返し話をすることが原則です。医師は、高い教育を受けていますから、きちんとした根拠を持って、論理的に説明すれば理解してくれます。もちろん、1回だけでなく何度でもアプローチします。これは研修だけに限ったことではありません。例えば当院は救急を重要視し、地域

からも救急への信頼をいただいています。まだ十分とはいえませんが医師の数も充実してきた現在と違って、昔は当直に苦労しました。なぜ、当院が救急に力を入れるのか（入れなければならないのか）について、医局会でも繰り返し説明し、理解していただく。そして、夜間の対応は病院の方針や細かい状況が把握できている常勤医で行う。これが原則です。だから、私も副院長も当直をする。繰り返しと率先垂範でなければ、成熟しきった組織ではありませんので、定着していきません。何事も繰り返し行って初めて風土として定着していくものだとして理解しています。

(文責：編集部)

Part 2 人材開発の現場から②

社会福祉法人三幸福社会

理事長 池田侑美枝 氏



■ 転機は介護保険制度導入

三幸福社会は、昭和61年に社会福祉法人の認可を受け、翌昭和62年に、特別養護老人ホーム「清華苑」(定員50名)を開設、社会福祉事業をスタートさせた。その後、平成に入って明石市で最初のデイサービスセンターや、ショートステイ、ケアハウスなどを展開、順調に業容を拡大してきた。

三幸福社会に転機が訪れたのは、介護保険制度の施行決定にある。措置制度からご利用者との契約になるため、「従来の運営のやり方では極めて厳しい状況になる」(池田侑美枝理事長)という強い危機感が改革へのスタートとなった。

池田理事長が最初に取り組んだのは業務改革だった。相談役として選んだのは、当時、東北学院大学に在籍していた岡田耕一郎氏。雑誌でしか見たことがない同氏に「飛び込み」で留守番電話に相談を入れた池田理事長の元に、翌日、岡田氏から連絡が入った。そして、直ちに現状調査、分析

に取り組んで貰うこととなった。

岡田氏は、1日中ビデオを回し、職員の業務状況を分析、徹底してムダを省くとともに、日課業務表を導入、記録の重要性を定着させる一方、ローテーション制介護、業務の標準、均一化を図り「燃え尽き症候群」の防止にも取り組んだ。

■ 人材に対する価値観に共感

業務改善が向上、定着してきたと感じた池田理事長が次に取り組んだテーマが、三幸福社会という組織と事業を担う人材の育成である。

「幸い法人の規模は時代の要請もあり、ここまで拡大してきました。しかし、人へのサービスを仕事としている三幸福社会は、高い志、信念を持った人材を育成しなければ、法人の命も終わってしまうと考えたのです」(池田理事長)

そんな時に、日本経営のセミナーに出会った。受講して「人材に対する価値観が非常に近い」と感じ、話を聞いてみることにした。「幹部人材育成プログラム」という日本経営から提案されたメニューは以下のようなものだ。

- ① 経営幹部の役割責任と基本的行動
- ② 理念とビジョン
- ③ 部下管理・育成
- ④ 人事・労務管理



戦略的 病院人事制度改革

(株)日本経営編著
B6判 190P 1600円(税込)

人事担当者必読!
戦略的かつ強い病院組織に
変貌させる1冊!

- 第1章 人事制度の基本的考え方
- 第2章 病院人事制度の設計図
- 第3章 等級制度設計
- 第4章 人事考課制度設計
- 第5章 医師の人事考課
- 第6章 報酬制度設計
- 第7章 人事制度運用



データで分かる 病院経営の実学

北川博一著
A5判 288P 定価:2500円(税込)

- 第1章 成長する市場でつぶれる病院の不思議
- 第2章 日本の病院の置かれた環境
- 第3章 病院事業の産業特性と改善の着眼点
- 第4章 健全な事業形態・産業形態を目指して

本書のお申し込みは、TEL 03-5259-7171 FAX 03-5259-7172 (株)MASプレーン出版事業部まで

- ⑤問題解決能力
- ⑥計数管理
- ⑦目標管理
- ⑧一般常識、マネジメント知識、政策動向

上記のテーマで座学や課題図書レポート提出、部下の掌握シートや法人パンフの作成、決算書分析から中期経営計画の策定までと、1年間に亘るスケジュールで広範な取り組みが提示された。そして、この育成プログラムで身につけた力を活かしきって、実際に経営参画していくことを目標とする。

導入を決め、プログラムの実施に入る前に行ったのが接遇研修だった。その効果について、池田理事長はこう振り返った。

「最初はなぜ接遇研修なのかと不思議な思いでした。でも、接遇研修からスタートしたのは、結果的に良かったと考えています。利用者や家族に対する接遇が変わることで、評価も変わることを体感でき、職員の意識も変わりました」

この接遇研修から予想しなかった効果も現れたという。

「老健のスタッフで個性が強い職員がいました。周囲は不安視していましたが、私は良い方向に向けば大きな成果が期待できると考え、その人を接遇のリーダーに指名したところ、見事にその役割を果たしてくれました」(池田理事長)

このエピソードには、理事長の人の採用や育成に関する基本的な思いが背景にあるようだ。

一幹部を育成するのはとても難しいとあって、外部から人材の導入をするケースが少なくありませんが。

池田 確かに、現状ではまだ組織を担う人材が育成できているとは言い切れない状況です。しかし、私が信じて選んだ人を職員として迎えているのですから、その職員たちに当法人の理念・方針をしっかり理解して貰いたい。外部から幹部を迎えることは、自分の選択を否定することになるし不安です。それに職員に失礼だと思います。「肩書きが人を育てる」という言葉がありますが、その人物を見極めたくて、ある段階では思い切って抜擢もある。その人は、頭を打ち、失敗もするでしょうが、きっと成果をあげてくれます。

【施設概要】

社会福祉法人 三幸福社会
<http://www.seikaen.jp/>
 〒674-0051 兵庫県明石市大久保町大窪3104-1 他

■介護保険施設

特別養護老人ホーム清華苑：入所定員100人、ショートステイ10人
 (併設事業所：通所介護17人)
 老人保健施設清華苑養力センター：入所定員100人
 (併設事業所：通所リハ33人、訪問リハ)
 ケアハウス清華苑シルバーハウス：入所定員36人

■居住・居宅サービス

グループホーム清華苑 (2ユニット、定員18人)
 グループホーム清華苑ポートピア (2ユニット、定員18人)
 小規模多機能型居宅介護 大久保苑 (登録定員25人)
 デイサービス清華苑らんらん (認知症対応型 定員10人)
 清華苑ホームヘルプステーション (訪問介護)
 居宅介護支援事業所 (3事業所)
 大久保在宅介護支援センター
 介護員養成事業



一では、そもそも三幸福社会が求める人材像とはどのようなものでしょう。

池田 素直であること、物事に前向きに取り組める人であること。そして、人を対象とする仕事ですから、人に対する観察眼を持っている人です。

一そういった人材の育成に力を入れるのはなぜでしょう。

池田 先にも申し上げましたが、三幸福社会という事業体を継続していくためです。三幸福社会及びここでやっている事業は地域の方々のもので、そもそも清華苑を立ち上げたときに、監査に来られた県の方から「池田さん、この事業はあなたの多大な私費も投じて設立されたけど、これからは個人のものという考えを一切捨ててください」と言われました。言われてハッとしましたが、そのときから頭を切り替えて、どうすればこの事業を地域のために継続させていけるかに心を砕いてきました。この信念を引き継いで、そして個人の力でなく、組織の総力で継続させるために、人が大切だと信じているのです。

一ありがとうございました。(文責：編集部)

Part 2 人材開発の現場から③

社会福祉法人 恩賜財団 **済生会熊本病院**

経営企画部 人材開発室 室長 **金光敬一郎 氏**
 室長代行 **内田 泰右 氏**
山本 恭子 氏

年間救急搬送およそ8,500台・平均在院日数10.5日等、救急・急性期におけるトップクラスの医療を提供するとともに、クリニカルパス、TQM、BSC等組織マネジメントにおいても最先端を走り続けている済生会熊本病院。その組織を支える人材を開発し続ける仕組みについて伺った。



【医師に対するマネジメント研修への取り組み】

医師に対する医療以外の研修、とりわけリーダーシップ、部下育成等の研修は、実施する必要があるとは考えるものの、なかなか踏み出せない病院も多い。済生会熊本病院でも、



昇格者に対するマネジメント研修は、これまで医師は対象としてこなかったという。

—2011年度に昇格した医長を対象として初めて研修を実施されました。

内田 医師に対してこのような研修が必要なのか、そもそも本当に研修に出席してもらえるかという点から不安でした。最後は、金光室長の「医師にも組織の一員としてマネジメントについて身につけてもらう必要がある」という後押しをしてもらって、企画をスタートさせました。毎年実施していきたい内容ですので、長く、一緒になって考えてくれる会社を慎重に探しました。複数の会社から提案を頂きましたが、研修のプロではなく、「実際に病院の組織をよくすることが本業」という点で日本経営さんを選びました。

診療の第一線で活躍する医師8人を丸一日拘束するため、研修の組立てに当たっては、講師と何度も打ち合わせたと。導いた結論は、「まずは、この1日がよかったと“実感”してもらおう。何でもいいので、具体的に何か1つ掴んでもらう、身に付けてもらう」だったという。

—実際に研修を受けられた医師の感想はいかがでしたか。

内田 反応はよかったです。職場のリーダーとして「How思考の大切さ（どうすれば、という視点で考える）」と「部下の育成」について、受け止めて頂いたようです。研修の冒頭に「今日の研修は、先生方にとっては新しい知識として受け取って頂きたい」とご説明したのですが、「マネジメントすること」について、実は、先生方も普段から気にはなっているものの、学ぶ機会や方法がないと思っていたのかもかもしれません。

—室長として、また、診療現場で見ておられて、何か変化はありましたか。

金光 出席する前は、彼らも半信半疑だったようです（笑）。終わってから、何名かに聞いてみると評判はよかったです。それ以上に、日常の診療現場での行動が変わってきました。

部下の医師や看護師等の周りのスタッフに対する声の掛け方、接し方が変わってきた医師もいますし、私たち上位役職者を見る目が変わってきた医師もいます。組織の運営者の視点でものを見ようとする意識に変わってきたといえいいのでしょうか。

■ 人材開発室の役割と研修内容

人材開発室は2004年に始まった新医師臨床研修に伴い、初期臨床研修の運営支援、職員研修業務を所管する部署として、人事室から独立させたという。そこから徐々に対象職種と領域を広げて、現在の人材開発室は、医師・看護師を含めて総勢10名体制という。

—人材開発室には医師も看護師もいらっしゃるのですか？もう少し詳しくお聞かせ頂けますか？

内田 医師2名、看護師3名は現場との兼任です。例えば、看護師は技術支援業務を担当し、シミュレーター^{※1}機材を使った看護技術のトレーニングについて、TQMや医療安全の視点から研修を行っています。

事務職は、研修企画だけでなく、環境整備全般を担っています。例えば指導医から「研修医の段階から、（検査結果だけではなく）実際の菌を同定することへの理解を深めてもらいたい。そのためには顕微鏡が必要」という現場からの声があったので、検査科等と収益面や実際の運営面を含めて打合せを行ったうえで、実際の購入に結び付けています。

基本的な教育体系は、下表のとおり、全職員を対象とした講座型研修と、階層別の研修に分かれている。新入社員に対する研修の一部は、4～5月の土曜日に3日間かけて行っている。

—未来SAISEI塾とありますが、これはなんでしょうか？

内田 これは中間管理職を対象とした養成講座です。昨年に、これまでの講座スタイルから、内容を大きくリニューアル

■ 基本業務と現状

臨床研修支援業務
・2013年度に卒後臨床研修評価機構による受審を計画中。 ・後期研修医の研修も充実させるため、救急総合診療コース、地域医療コース等の独自色の強いコースも運営。
職員研修運営業務
・新任役職者に対する、導入研修/フォロー研修の2回研修体制。 ・トップマネジメントは2日間、外部へ研修派遣するとともに研修前の導入面談、研修後のフォロー面談を必須化。 ・中間管理職の早期養成を目的とした「未来 SAISEI 塾」を開催。
技術研修支援業務
・シミュレーショントレーニングの実施、充実。 ・専用サイト（院内サイト）を作成しての、シミュレーション機材やトレーニングコースの紹介、普及。
教育支援業務
・学会の施設認定に関する情報をデータベース化し、一元管理。 ・講演会、研修会を収録し、電子ファイルで保存。参加できなかった職員が等しく講演や研修を聴講できる環境を整備。

■ 講座型研修

名称	対象	目的	頻度
重要講座	全職員	情報保護、メンタルヘルス、ハラスメント、感染管理、医療安全等、医療人として必要な事項の理解を図る	年9回
済生塾	新入職員	疾患や病態、また、症候ごとの基礎的事項についての理解を図る。	3日間

■ 階層別研修

名称	対象	目的	頻度
新入職員オリエンテーション	新入職員（全職種）	社会人としての認識をもたせ、理念、基本方針、病院現況、組織についての理解を深める。	2日間
1年目研修	新入職員（医師以外）	医療人としての認識をもたせ、行動目標設定の必要性についての理解を図る。また、リアリティショックの軽減を図る。	2日間
2年目研修	2年目職員（医師以外）	医療人としての認識を深め、事業計画に対する理解と計画を遂行するための自らの役割、チーム内での位置づけについて理解する。	1日間
スタッフ研修	6年目職員（医師以外）	中期計画や医療情勢についての理解を深め、また、後輩育成に対する姿勢、コミュニケーションの必要性について理解する。	1日間
新任役職者研修【導入】	昇格者（全職種） ※部長、副部長を除く	組織での位置づけ、役割の変化を認識する。役職者として知るべき基本的な知識を得る。	1日間
新任役職者研修【フォローアップ】	昇格者（全職種） ※部長、副部長を除く	役割と責任、特に組織におけるリーダーシップの必要性、部下育成の視点について理解し、実践につなげる。	1日間
部長・副部長研修	部長・副部長 昇格者（全職種）	マネジメントを実践する立場に必要なリーダーシップ、組織の変革手法等のスキルアップを図る。	2日間
未来 SAISEI 塾	管理補佐格（医師以外）	管理職の早期育成、ミドルクラスの底上げを図る為、思考能力、コミュニケーション能力、問題解決能力、プレゼンテーション能力の習熟を図る。	12回/年

※1 経営戦略から品質や顧客満足までを結びつけて管理する経営手法。

■ 未来 SAISEI 塾の課題図書一覧

2010年	2011年
もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの「マネジメント」を読んだら (ダイヤモンド社)	心を動かすプレゼンの技術 (角川書店)
伝える力 (PHP 研究所)	仕事をしたつもり (講談社)
愚直に実行せよ! 人と組織を動かすリーダー論 (PHP 研究所)	リーダーの条件が変わった (小学館)
人生と仕事の段取り術 (PHP 研究所)	決断できない日本 (文芸春秋)
日本はなぜ敗れるのか (角川書店)	考えることの科学 (中央公論社)
ハーバード流交渉術 (三笠書房)	武器としての決断思考 (星海社新書)
論理学入門ー推論のセンスとテクニックのために (NHK ブックス)	自分の小さな箱から脱出する方法 (大和書房)
財政のしくみがわかる本 (岩波書店)	物の見方考え方 (実業之日本社)
図表でみる医療保障 (ぎょうせい)	サービスの品質とは何か (日本能率協会)
医療再生は可能か (筑摩書房)	社会保障制度 (ぎょうせい)

しました。問題解決能力やプレゼンテーション能力の向上を目指して、一般のビジネス書を課題図書に指定し、ワークショップ形式で毎月1回行っており、院長に座長を依頼しました。なお、このコースの卒業課題は、新聞への投稿掲載となっています。最終的に掲載されるかは結果なのですが、自分の考えをまとめ、それを世の中に発信する力の養成を目指しています。実際に、昨年度も12名中、8名が何らかの形で掲載されています。

■ 学びの風土と土壌作り

病院は特に医師、看護師中心に業務が繁忙で、また随時、患者対応が発生する。このため、キメ細やかな制度、体系を構築しても、研修当日は定時に人が集まらなかったり、当日の欠席者も多い等、運用が伴わないことも多い。一医師や看護師など医療の現場を支えている職員の研修には難しさもあると思いますが。

内田 確かに業務は忙しいのですが、現場の声をよく聞いてみると、「人材を育てることが必要」というニーズが、どんどん高まっている状況です。時代の要請、医療界への要請だとも感じますし、それに応えたいという「勉強好き」のスタッフが集まっているからだとも思います。階層別研修についても、階層にかかわらず、ほぼ100%の参加率です。

一「勉強好き」ということですが、どこにその原動力があるのでしょうか。

内田 やはり各所属長の理解ではないでしょうか。病院には4年単位の中期事業計画があります。BSC^{※2}を導入しますので、その中期計画をもとに、部署ごとで年間の行動計画を立てます。「それを実現していくためには、毎年、自分たちが変わっていく＝レベルアップする必要がある」と、受け止められているような気がします。

一部署単位で合宿会議等をする際の「職場研修会助成金制度」があるようですね。これは活用されているのでしょうか。

内田 人材開発室はこの申請窓口にもなっているのですが、先ほどお話しした年間の行動計画を総括したり、見直す時期には、この申請も自然と多くなってきます。このようにリ

※2 ビジョン実現のために、財務に加え顧客、プロセス、学習等の視点からも目標を設定し、管理する経営手法。

【施設概要】

社会福祉法人 済生会熊本病院
http://www.sk-kumamoto.jp/
〒861-4193 熊本市南区近見5丁目3番1号

許可病床数:400床 (うち、救命救急センター42床、ICU16床、HCU12床)
標榜科目:内科、外科、消化器内科、消化器外科、整形外科、呼吸器内科、呼吸器外科、腫瘍内科、糖尿病内科、泌尿器科、腎臓内科、心臓血管外科、循環器内科、脳神経外科、神経内科、放射線科、麻酔科、救急科、病理診断科

職員数:1,605人 (うち、医師114人 (研修医、レジデントを除く)、看護師598人) (2011年4月1日現在)

〔主な承認事項・施設基準〕

救命救急センター、地域医療支援病院、地域がん診療連携拠点病院、DPC対象病院、災害拠点病院

〔主な設備〕

トモセラピー、PET/CT、ガンマナイフ、モービルCCU、ヘリポート、災害拠点備蓄倉庫



ダーが目標を立て、全員でそれをクリアしていくという体質は、先輩方が長い期間を掛けて培ってきた風土であり、それを守り、また、発展させていきたいと思っています。

これほどまでに自主的に学ぶ風土作りができていながらも、なかなか、なお、弛まぬ前進を目指す人材開発室は、まだまだ十分でないという。

「やはり、組織上のライン、その中でも要である各所属の長の役割が重要だと考えています。昇格者に対する研修も、一定期間その任を担ってもらってからのフォローも大事だと考え、今年度から導入/フォローの2段階の研修体系としました。今後は、既任の役職者のレベルアップにも取り組もうと考えています。」

一どんな内容を考えておられますか?

内田 この方々は、担当業務については知識も経験も豊富なため、工夫が必要と考えています。今考えているのは、第三者評価というか、他の病院や他の業種の管理職と比較しての客観化です。現在のポジションに就いてから時間が経過している者も多く、現在の環境への軌道修正を図るには、本人への「気づきの提供」がポイントになると考えています。

JCI^{※3} (Joint Commission International) の受審に向けて、ネイティブ講師を招いた英会話講座もスタートしたという。これ以外にも、自己啓発や、学びのベースとなる「人間力」の醸成を支援するための、自己啓発支援制度の導入も検討しているようだ。

一最後に、今後の人材開発室が目指す組織の理想像をお聞かせ下さい。

内田 人材開発室としては、「この病院にいれば、他のどの病院で働くよりもたくさんの成長する機会がある」という仕組み、環境整備を行い、職員にとっても魅力のある病院にしていきたいと考えています。これからも日本経営さんにはいいアドバイスを期待しています。

一貴重なお話し、ありがとうございました。

(文責:編集部)

※3 医療の質と患者安全の改善を目的とした国際認定基準。



人材育成⑤

階層別・職種別課題点の抽出

今回は課題点を抽出する方法を、ヒアリングを中心に説明していきます。

(1) 組織・教育体制の確認

まずは、現状の組織・教育体制の確認をすることからはじめていくとよいでしょう。

具体的には、各事業所の部門構成、部門別の人員構成、階層別の役割、年間の研修回数、研修参加者数等です。組織・教育体制の問題点の洗い出しも含め、現在の実施体制を、内部資料を元に一度整理するとよいでしょう。

(2) 職員ヒアリングの実施

ヒアリングは、法人内の教育に対する高い意識をもったメンバーを中心に実施することが望まれます（必要に応じて現場職員のヒアリングを行うのも効果的です）。

このヒアリングでは、職場における規律性、コミュニケーション、理念、方針の浸透度合い、業務や職場での悩みや不満等について確認していくことが望ましいでしょう。

《主なヒアリング内容(例)》

設問① 将来、法人をどう発展させていきたいか？

ここでは、事業そのものを将来どのように発展・成長させていくのか、その方向性を確認します。事業の発展・成長を進めるために人材育成が必要となる訳ですから、この視点無くして教育体制の構築はできません。

（例えば）法人としての歴史も長く、介護・福祉の両面を今後も広げられたらよい。また、地域の医療機関とも連携を図りながら、〇〇地域を基盤にしなが、特徴ある法人として発展・成長していきたい。今後も地域の重要な社会資源の一つとなれるような地位を確立させていきたい。

設問② そのために職員に求めたい能力や大切にしたい風土は？

設問①で確認した事業の発展・成長のために必要なスキルや、大切にすべき風土等の確認。目指すべき組織像・人材像の確認を行うイメージです。

（例えば）相手の思いを大切にできる考え方と感性豊かな職員が、互いに支えあいチームとして協働できる職場であってほしい。様々な事情を抱えている利用者や家族の思いに沿うことは簡単に出来ることではない。思いを大切にすることと、思いを形にして実行することは違うことを理解して実践できる風土を創りあげたい。

設問③ 管理職、監督職にどうあってほしいか？

設問②に続いて、理想とする組織のあり方、人材像を実現していく上で、中核となる管理職、監督職クラスには、求められるスキルをより明確にしていく必要があります。

（例えば）法人内外問わず、「連携」を意識して実践できる人材が求められ

ます。誰よりも早く、現場のストレス状態を感じ取っていくスキルも必要です。また経営状況にも興味を持ち、把握してもらいたい。自分の組織と自分自身のこと、そして時代のニーズを正しく理解しており、常に変革し続けていくリーダーであって欲しい。

設問④ 一般職、最近の新人に対して感じることは？

次代の組織を支える一般職や新人をどうとらえているかを明確にする。

（例えば）モチベーションの低さ。監督職と話をしていると介護職としての楽しみややりがいを感じていないと思う。介護職を希望した訳ではないが環境変化で仕方なく就職してきた職員と、そもそも介護職を目指していた職員との意識の乖離がみられる。現場では、特にマイナス因子に多くの職員の意識が引っ張られている。

ここで大切なことは、現場の実情を無視した理想を追求するだけの教育体制になってしまわないように留意することです。

(3) 職員アンケートの実施

職員アンケートを実施し、様々な設問から職員の仕事や組織に対する意識を分析します。職員の生の声で現場の状況を把握する方法です。アンケート結果を分析し、教育体制の方向性を検討していくことになります。



セミナーの嵐—初めて人前で話をする経験

株式会社日本経営 代表取締役会長 小池 由久



ツールを手に入れた私たちでしたが、問題はどうかすれば医療関係者へ告知、営業できるかです。最も良いのは、医師の元へ直接訪問して営業することですが、医療界と同様に営業や広告は規制されています。次善の策としてはセミナーがありますが、これも会計事務所が主催することはできません。思いあぐねていた私たちを救ってくれたのは、ある医療関係者でした。その方は、大阪の道修町に本社があるF薬品の関連会社、N社を紹介してくれたのです。

同社は、いわばF薬品のマーケティングの一部を担っているような会社で、医療関係者に対しても様々なセミナーなどを企画、実施していました。そこにF薬品の本社から出向していたAさんと面談することができました。Aさんもまだ若く、意欲的に新しいことに取り組もうという姿勢があり、医師の5段階税制に関するセミナーと一緒に取り組むこととなりました。

ただし、主催はN社といっても実態は、菱村総合税務会計事務所が案内状の印刷、封筒詰め、発送から会場の手配まですべて行うのです。1回のセミナーについて数百通のダイレクトメールを発送し、20名程度の参加者を集め、セミナーを開催するのです。以上のような段取りで、毎週のように地域を変えて、セミナーを開催していました。

セミナーの資料作りを担当したのは、親泊専務でした。彼の資料作りは、税理士法人の代表社員となって

いる現在でもそうですが、膨大な資料もあつという間に作ってしまいます。ただし、その資料を読み込んで理解し、話をする私たちにとっては大変な作業でした。会計事務所の日常業務をこなしながら、セミナーの準備を進めるのは簡単なことではありませんでした。徹夜になることも珍しくありません。

セミナーの講師は、菱村所長はもちろんですが、主力は私や、親泊専務、藤澤社長といった20代の若い社員です。今でこそ、日本経営の社員は入社4-5年生になるとセミナーの講師を務めることが珍しくありませんが、当時は、初めての経験で、興奮のうへ緊張し、身体がふわふわするような状態で演壇に登っていました。

そして、最初のセミナーの日がやってきました。講師は私。冒頭の挨拶を菱村所長にお願いしていました。そして、菱村所長の挨拶が始まりました。2-3分で終了するだろうと思っていた私は、頭の中で話の流れをおさらいしながら脇で控えていると、カサコソと紙が擦れる音がしています。手が震え、手にしていた資料がぐしゃぐしゃになっているのです。大きく深呼吸し、何とか落ち着こうとしました。

その間も、菱村所長の挨拶は続きます。3分が過ぎ、5分が過ぎ、10分に近づいてもまだ挨拶が終わりません。だんだん私は心配になってきました。ひょっとしたら全部、菱村所長が話をしてしまうんじゃないかと不安になってきたのです。(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」

「与えられた仕事に真剣に取り組むという積極的な心」

「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：大震災からの復興への一歩 —被災地の病院・介護施設のこれまでとこれから

東日本大震災から1年を経過した。瓦礫処理や原発の冷温停止など、未だ復興への道のりは遠いが、地域住民の生活再生に欠かせないのが医療機関や介護施設である。この2月には再生支援機構も立ち上げられたが、各施設も復興へ向け独自の取り組みを行っている。甚大な被害を受けた福島の実情を中心に紹介する。

その他
クライアントインタビュー
連載：人材育成
トピックス
日本一のヘルスケアコンサルタント集団を目指して

発行所 日本経営グループ
本社 東京都千代田区神田寺内2-11-13
編集部 大阪府豊中市河野町2-11-1
編集者 藤澤功明
TEL 03-5255-9171
FAX 03-5255-9171
定価 500円(税・送料込)