

日本経営グループ 福岡オフィス Communication Letter

www.nkgr.co.jp



社員の気づき

「何を通じて心が動くのか・・・」

橋本 竜也



日本経営グループ
福岡オフィス責任者
橋本 竜也

明治大学卒。1999年4月入社。人事コンサルティング部門に配属され、一貫して病院の人事制度改革に携わる。2006年9月の半年間、調剤薬局に出向し、収益改善と組織改革を実現。コンサルティングにおいては、赤字病院や債務超過先の経営再建にも従事。2013年1月福岡オフィス長に就任。本紙の読者限定で、病院経営に関するお悩みや疑問など様々なご相談を無料で承っております。

ある病院で自主作成された乳がん患者の冊子をいただきました。子どもを持つ乳がん患者の母としての葛藤がまとめられていました。私は帰りの飛行機の中でその冊子を開きましたが、涙が溢れてきました。私は、乳がんを患った母親の一番の葛藤は、子どもにどう話をするのかだということを初めて知りました。ただ、この冊子は総じて前向きに書かれており、病院のスタッフの方々の暖かな関わりもさりげなく書かれていました。私はこの冊子を読んで、万が一自分の身近な人が乳がんを患ったら、ぜひこの病院で診て頂きたいと思いました。

なぜそう思ったのか、それが今回の気づきです。当院はこんな医療をしています、当院ではこんな考え方で治療にあたっています、当院ではこんな設備が整っています、こうしたアピールももちろん大切ですし、効果があるでしょう。ただ、もっと効果があるのは患者さんの感想やエピソードでしょう。今回頂いた冊子には、病院やスタッフのアピールはまったくありません。ただ、患者のリアルティ溢れるエピソードや患者と病院スタッフのやり取りが書かれています。この内容を通じて、私は「いい医療をされているのだろうか」と感じたわけです。

以前、ある私立中学校の文化祭を見学しました。生徒たちの清々しい対応と知的なコミュニケーションを見て、「いい教育をしているのだろうか」と感じました。学校の一番のアピールポイントは、そこで学ぶ生徒達なのだろうと感じたのです。それは、教師陣や教育カリキュラム、校舎・設備といったアピールポイントのはるか上をいくものだと思います。

病院においては、患者そのものが大きなアピールポイントになるのではないのでしょうか。もっと具体的に言うと、患者とのやり取りや患者とスタッフのエピソードなどです。そういう情報はぜひ読みたくなります。

多くの病院で広報誌を作成されています。そうした広報誌では、病院の取り組みや実績、病気の解説、外来時間などの情報提供などが中心となっています。その中の一つにでも、スタッフと患者との関わりのエピソードなどを入れると、広報誌の魅力がぐっと上がるのではないのでしょうか。そうしたエピソードを通じて、その病院の姿勢や取り組みを知ることができますし、それはとても説得力のあるものだと思います。

ちなみに、このCommunication Letterも発行当初から社員に「絶対に講釈を垂れるな。情報提供もいらない。そんなものは世に溢れている。お客様や仕事の関わりの中で気づいたことをまとめなさい。それを通じて読んでくださっている方々に、当社のスタンスやコンサルティングの特徴が伝わっていくはずだから。」と言い続けています。皆様にうまく伝わっていれば幸いです。そして、弊社にポジティブな思いを持っていただければ、さらにありがたいことなのです。

社員の気づき

「組織の実行度が経営の 良し悪しを決める」

高園忠助



昨年の消費税増税の際、イオンはPB商品「トップバリュ」で価格を据え置く戦略を取り、セブン&アイホールディングスは「セブンゴールド」シリーズをはじめとする高付加価値戦略を取りました。原因はこれだけではないでしょうが、その結果第一四半期の業績は、イオンが大幅減収、セブン&アイホールディングスは過去最高益となり、明暗が分かれたと報じられたのは記憶に新しいところです。この報道で、私は、イオンは優良企業であり、発展の軌跡をみても本当に素晴らしい経営をされていると思いますが、それでも戦略は本当に難しいものだと思感しました。

さて、医療・介護業界をみると、この業界は診療・介護報酬制度と地域における自院・自施設の役割によって、進むべき戦略が決まる業界です。したがって他業界と比べると、戦略の選択肢はある程度限定されますし、経営者の皆様も「何をすべきかはわかっている」という方は多いのではないのでしょうか。

しかし現実には、戦略は同じでも、病院によって経営の良し悪しに分かれている。この明暗を決めるのは、組織の実行度ではないかと私は思います。

戦略を立てても、それをきちんと実行できる組織でなければ、思うように成果はあがりません。病院の戦略実現に向けて自分たちの部署はどう動くべきかを理解し推進する役職者であるか。役職者の推進に賛同して実行する職員たちであるかどうか。いわゆる組織の実行度が戦略の成否を決めるのではないのでしょうか。

弊社も、最近では戦略実現につながる組織・人事マネジメントのあり方を研究しセミナー等で紹介していますが、多くの方からご好評いただいております。間もなく介護報酬改定を迎えますが、医療・介護の業界は「実行する組織」をどう創るかが経営の大きな鍵だと感じています。

「経営者の表情へ」

太田昇蔵



1年半近くご支援をしている病院での出来事です。その病院では、新築移転を計画されています。しかし、経営状況が厳しいため、すでに土地も準備しているものの新築移転の目処が立っておらず、収益改善のご支援をしています。

3年ほど前に先代理事長が急逝し、現理事長

が急遽、跡を継いで経営されています。実家に戻って理事長職を継がれてからは、以前は飲まれていたお酒をやめられて、いつでも救急患者の受け入れができるようになっています。こうした努力のおかげで、本年、地域包括ケア病床を導入し、入院基本料も1段階格上げすることができました。そこで、いよいよ新築移転に向けた打ち合わせを始めています。

先日、新築移転に向けたシミュレーションを理事長にお見せしたところ、眼鏡をとって目を閉じられ、逡巡した表情をされました。この時の理事長の表情を拝見し「一生懸命頑張られている医師」ではなく、「病院を担う経営者」としての表情だと感じました。

地域包括ケア病床の導入や入院基本料の格上げ、その他の生産性の向上などで収益改善は進んでいますが、現在の経営状況から新築移転を実現するには、かなりのハードルがあります。数字の上では、ギリギリの状況です。ますますのコスト削減も必要になってくるかもしれません。

医師として頑張ることに加えて、全従業員の物心両面の幸福を担うという責任を背負われた表情を拝見し、我々も今まで以上に成果を出さなければならぬと心に誓いました。

「組織の永続的发展とは」

馬渡美智



先日、人事制度構築のご支援をしている法人の理事長と打ち合わせをしていたときのことで

す。理事長は、「これからは当法人も積極的な戦略に打って出なければならない。それは、地域の人の雇用のために、誇りの持てる永続性のある施設にしなければならないからだ」とおっしゃいました。

ご自身が築いてこられた法人を存続させたいという思いだけでなく、雇用の創出に貢献し、やりがいを持って働ける職場にしたいという理事長の思いに、私は感銘を受けました。そして、入社して間もないころ、社長（現会長）の藤澤に言われた言葉を思い出しました。「企業が永続的に発展しなければならないのはなぜかわかるか。雇用を創出しなければならんからや。雇用を創出するためには元手となる利益がいる。そのために永続的に発展しなければならんのだ。」

弊社の日本経営フィロソフィには、「利益とは永続的发展のための未来創造費用」と書いています。

新たな雇用を生み出すこと、そして一人ひとりが成長し、人生を実現し、物心両面の幸福を感じられるような職場にすることが組織の未来創造につながる。そのために、永続的发展が必要なのだということを、再認識させていただきました。

「強みを伸ばすことを考える 雰囲気づくり」

山本一登



弊社のセミナーに参加されたお客様を訪問する機会がありました。私が訪問してすぐセミナーの話になり、非常に参考になっているとのありがたい言葉をいただくことができました。また「日本経営さんのセミナーは本当に勉強になります。勝手に使わせてもらっているのですが、SWOT分析を法人内でやっている最中なんです。」と最近の取り組みについてお聞きすることができました。こちらの法人では、管理職が来期の計画を立てる際にSWOT分析を取り入れ、グループワーク形式で取り組んでいるそうです。

SWOT分析とは、組織や事業を強み (Strengths)、弱み (Weaknesses)、機会 (Opportunities)、脅威 (Threats) の4つのカテゴリーで分析するものです。SWOT分析から戦略を考えるにあたり、戦略立案の切り口はいくつかあります。強み (Strengths) と機会 (Opportunities) から、組織の強みをさらに伸ばしていく積極戦略を考えたり、弱み (Weaknesses) と脅威 (Threats) から、予想される問題を未然に防ぐ防衛戦略を考えたりすることができます (図1)。

こちらの法人では全員で検討した結果、自分たちの強みを地域の患者・利用者のために伸ばしていく積極戦略をとろうということになったそうです。「分析をしているとどうしても弱いところや脅威が多く出てきてしまい、ワークをしているうちに暗い気持ちになってしまうと思ったんです。法人も小さいですし、周りには大きな法人がいくつもあります。その中でやっていけないといけないんです。ですから、あえて『自分たちの良いところは何だろう』という意識付けをしてワーキングを行いました。」本当にすばらしい考え方だと感じました。厳しい状況もあるでしょうが、管理職が集まり全員で強みを伸ばす戦略を考え出す雰囲気を保とうとする姿勢に感動しきりでした。弊社では「経営の改善とは人の改善、人の改善とは人の心の改善」であると教えられます。この人の心の改善にはいろいろな意味が含まれますが、物事をポジティブに捉えるという考え方もその一つに含まれると思います。その大切さを再認識させられました。

	機会 Opportunities	脅威 Threats
強み Strengths	【積極戦略】	【差別化戦略】
弱み Weaknesses	【弱点強化戦略】	【防衛戦略】

図1：SWOT分析を活用した戦略立案の切り口

「見方を変える」

玉利裕希



私は、報酬制度には「適正な額で賃金を支払いたい」とか、「原資があるなら、賃金アップに充てたい」といった様々な思いや考えがこめられているということが実感できるようになってきました。

弊社がご支援する報酬制度設計では、まず報酬制度のコンセプトをしっかりと固めます。例えば、何に対して給料を支払うのか、仕事そのものであるか、能力に対してなのかといった枠組みを最初に考えていきます。あるお客様でのこの報酬制度のコンセプトについて検討したときのことです。その際、給与水準を現状よりも上げるという決断を理事長がなさいました。また、そのお客様の幹部の方は、「再雇用する職員に対してもその人の“生活”があるから」と問題提起をされました。

私がここで、ハッと思ったことがあります。それが“生活”という言葉です。報酬制度を設計するということは、経営の観点からすると人件費という費用だと考えられます。しかしながら、報酬を受ける職員からすれば、それは生活の糧です。だからこそ、職員の生活の状況を鑑みながら、どのように新しい賃金制度に移行していくかを慎重に検討していかなければなりません。私は今回のことで、間接的ではありますが、職員の人生というものにかかわる重大な仕事をしているのだと改めて認識を深めることができました。

「トップの言葉が与える影響」

美濃部希生



「どうだ、慣れたか？」と入職3ヶ月ほどの新入職員の自分に、理事長がすれ違い様に声をかけてくれたときの感激は今でも忘れられない、というエピソードをお聞きました。当日は目標設定の研修でした。研修の冒頭に理事長から法人の歴史や沿革をお話いただきましたが、そのお話を「うんうん」と頷きながら耳を傾ける職員の皆様の姿が印象に強く残りました。

診療科があっても無かったような時代から地域に根ざした医療を行ってきた当法人。隣町からリヤカーに患者を乗せて運んでいたなど、地域医療にかけてこられた想いを語る中興の祖である理事長の凄みを感じました。「現在でこそ丸くなってきているが、先見性の高さや、判断の鋭さは驚くほど凄い」と勤続年数の長い職員が口をそろえておっしゃいます。

これらのエピソードから、カリスマ性が感じられるトップほど、全職員を気にかけて、労いの言葉をダイレクトにお伝えになると、私は気付きました。経営者や役職の高い方ほど多忙になり、部下との関係が疎遠になってしまいがちです。しかし、新入職員や部下にとっては先に述べた様な、一見些細なエピソードが痛烈な帰属心の一因となるのだと、私は気付きました。

もしコン第2弾

～もしもコンサルタントが転職になったら～

松浦総太郎



福岡オフィスの転職が決まり、行動目標も定めて活動するのみとなった。そして、ありがたいことに1ヶ月間で3回のセミナーや研修会の機会を頂くことができ、長崎、福岡、鹿児島、宮崎に訪問する機会があった。

訪問してみ改めて感じたが、久しぶりの九州の地は違う。もちろん空気や食事も違うのだが、やはり違うのは人の温かさである。人の温かさとは、一言一言交わす言葉であり、その言葉の中で感じられるその土地ならではの方言を聞くと思わず心が温くなる。

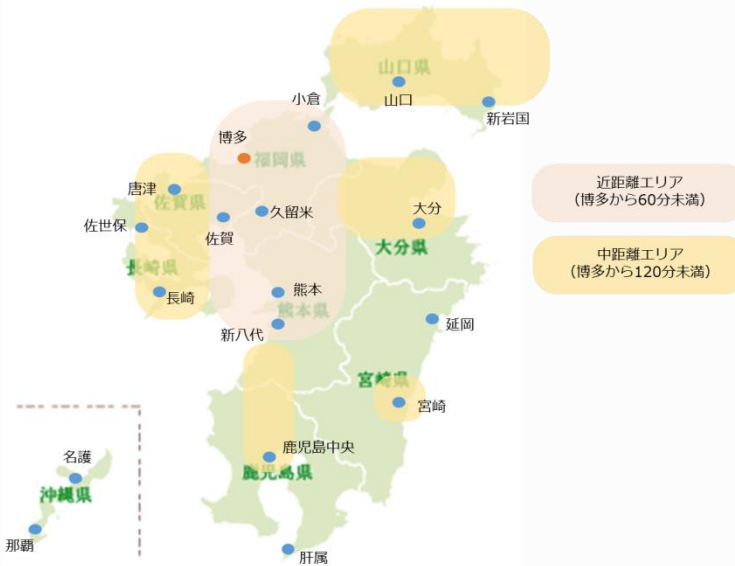
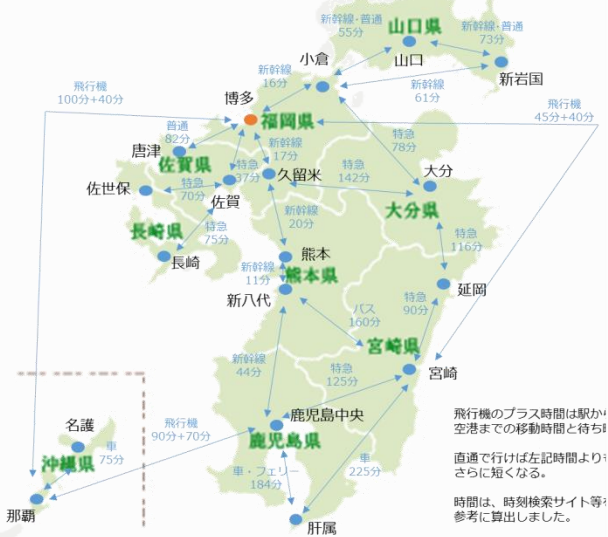
そんな中、いくつかの地域に訪問した際に、別の感想も持つようになった。それは「九州は広い」ということである。まだ訪問していない沖縄まで加えると、非常に長い距離を移動しなければいけないと実感した。一方、セミナーや勉強会は様々な地域で行われ、お客様の施設まで訪問するとすると、その距離はさらに増えていくことになる。その分時間もかかることになる。

「コンサルタントにとって時間は大切な経営資源である」という言葉を以前先輩に聞いたことがある。その先輩曰く、「お客様と話している1時間も、移動をしている1時間も同じ1時間。時間は貯蓄、配分、譲渡が出来ない大切な財産だから、確実にコントロールできるようになれ。約束と計画だ。」と。まだ、入社間もない私に、何度も言ってもらった覚えがある。

時間の有効活用、これが私の活動にとって大きなテーマになった。その中でも、移動時間をいかにして効率化するかについて考えてみた。そこで、オフィスのある博多駅周辺からの九州・沖縄と山口の主要都市に対する移動時間を算出し、一覧表にまとめた。そしてその数値別に3つのエリアに分類してみた。

図1 <九州・沖縄、山口の交通アクセス時間マップ>

図2 <九州・沖縄、山口の交通アクセス時間マップ エリア別>



二つの図を作成し終わって、二つの図を見てみたが、改めて九州新幹線の役割が非常に大きいことが分かった。1時間（60分）以内に新八代まで行くことができ、九州の南北の交通網が整備されていることを確認できた。一方、2時間（120分）かければ、沖縄以外の県庁所在地には行くことができることがわかり（那覇も140分でいくことができる）、また、福岡⇄宮崎の空のアクセスの大切さについて改めて知ることになった。宮崎訪問の際は飛行機が主な交通手段になることが良くわかった。

エリアを3つに分類した後に、それぞれのエリア別のお客様への訪問方法を以下のようにまとめた。

表1 <エリア別の訪問方法>

エリア別
近距離エリア (博多から60分未満)
中距離エリア (博多から120分未満)
遠距離エリア (博多から120分以上)



訪問方法
フットワークよく、1日で3つの複数の施設を訪問する
午前と夕方など2つ訪問できるように上手く予定を組む
1つのお客様にしっかり腰を据えて予定を組む

もちろん、お客様の予定を最優先に考えるため、お客様の都合によって訪問の予定は柔軟に変えていくが、その土地に訪問したことを最大限に生かすような予定の組み方を。場合によっては、昔のお客様の訪問や、行政機関などへの訪問なども上手く組み合わせたい。皆様の施設にもきっとお伺いします!!これからも宜しくお願いします。

一月二十三日（金）に博多駅

のJR九州ホールにて「新春特別企画 病院トップマネジメントセミナー」を開催いたしました。第1部の講師には、和歌山県立医科大学名誉教授・畑堃クロスマネジメント代表の畑堃義雄先生をお招きし、「病院改革に活かせるコーチング」医師

1月23日 新春トップマネジメントセミナー開催

病院改革に活かせるコーチング ～医師をいかにして前向きに参画させるか～

お陰様で満員御礼となりました！ありがとうございました。

をいかにして前向きに参画させるか。第2部は弊社代表取締役会長の藤澤より「利益を生み出すトップ戦略と組織マネジメント」の成長と資本の成長による永続的病院経営」を講演致しました。昨年に引き続き200名以上のお客様にお越しいただき、お陰様で大変盛況でした。ご来場いただきました皆様、誠にありがとうございました。

第1部講師の畑堃先生は、和歌山県立医科大学附属病院院長時代に、コーチングを導入して医師を前向きに参画させ、病院経営改革を実践してこられた実績をお持ちです。今回のセミナーでは、コーチングなどの各種理論と畑堃先生が実践されてきた実例を講演していただきました。医師を前向きに参画させることは、多くの病院様で悩まれている共通の課題だと思えます。その課題を解決するヒントになったのではないかと思います。

第2部講師の藤澤は、永続する組織として、病院の取るべき戦略、経営管理のあり方、人材のマネジメントのあり方について講演させていただきました。昨年の診療報酬改定により、病院はどの機能においても在宅復帰率を強く意識するようになり、それとともに新入院患者の獲得がより一層重要になっています。そうした環境変化に対応し、事業を継承しながら病院を永续させていくために何が必要かについて、様々な事例とともに講演させていただきました。（セミナー詳細をお知りになりたい方はお問い合わせください。）

第2部 藤澤の講演の準備にあたり、大阪本社・東京支社を含む全社の社員力を総動員し、各々の専門性を結集して今回のレジュメは出来上がりました。弊社では、「自分ひとりの力で仕事をしてはならない。全社の力や外部ブレンの力も使ってパフォーマンスを目指す。」として、私たちが一人ひとり、自分



セミナー内容

第一部
病院改革に活かせるコーチング
～医師をいかにして前向きに参画させるか～
和歌山県立医科大学名誉教授
畑堃義雄先生
第二部
利益を生み出すトップ戦略と組織マ
ネジメント
～人の成長と資本の成長による永続
的病院経営～
弊社 代表取締役会長 藤澤功明

の専門領域を持つコンサルタントですが、お客様の視点に立った時、社内・外のあらゆる資源を活用し、どんな問題でも解決策をご提供できることが望ましい姿です。このことを痛切に感じさせられた準備でした。当セミナーはおかげさまで多数の皆様のご参加をいただきました。今後も毎年新年には、新春セミナーが皆様にご提供できるように努めてまいります。今後とも福岡オフィス一同、よろしく願いたします。

（課長代理 太田昇蔵）

経営お役立ち情報



職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.7 連載

日本経営が社員に強制する「親孝行」

前回までは5つの基準行動を連載しました。「気付きと挨拶」「認識即行動」「約束と計画」「報告・連絡・相談」「整理整頓・清掃清潔」でしたが、どれも大切です。これらがすべてきちんとできれば、どこに出ても通用すると思っています。そこで、弊社では人材育成の基本としており、人事考課の中にもこれらの評価が1項目ずつ入っているほど徹底しています。

この弊社の人材育成の柱でもう一つ特徴的なことが、親孝行です。なぜ弊社では親孝行を人材育成の基本としているかですが、これは次のような考え方によります。

「仕事の本質は、人の役に立つこと。そのためには、人に尽くすことが大切である。」

しかし、仕事はそんなに甘くなく、簡単には誰かの役に立てないし、人に尽くすといっても特に若いうちはまだまだ自己中心性が出てしまい、自分のことで精一杯ということにもなってしまうがちである。だから、自分の最も身近な人である両親、家族を幸せにするところからはじめよう。人のために尽くす習慣をつけよう。それができずに他人様を幸せにすることなんてできないのだから。」

親子関係がうまくいっていなかったり、恵まれない家庭環境で育った人もいるので、それぞれのペースでよいのですが、親孝行の実践が重要だと述べています。「親は親、自分は自分」という考え方もあるかもしれませんが、親子関係は人間関係の原点なので、そうした割り切った考え方は仕事の中でも「自分は自分、関係ない」といったスタンスに表れてしまいます。親孝行が仕事に対する考え方も高めることにもつながると思っています。

教育とは強制である、という言葉もあります。良いことは強制してでもやらせようというスタンスで、弊社では親孝行でも徹底しています。入社時にはご両親をご招待していますし、初任給を支給したら両親へのプレゼントを購入して新入社員全員を帰省させています。お母様の誕生日（もしくは命日月）の社員を集めて、親孝行について語る昼食会も毎月開いています。こうしたことで親孝行の本質に気付き、進んで取り組むようになった社員は、仕事においても活躍を見せてくれています。

新社長挨拶

日本は、ご承知の通り2025年には、団塊世代の方々が75歳を迎える予定で、先進諸国がこれまで経験したことのない少子高齢社会を歩んでおります。従いまして、多くの企業経営者様が事業承継の時期を迎えています。当社では、永続的に成長・発展する事業体づくりを目指し、将来から俯瞰した「相手善し、自分善し、社会善し、将来世代善し」四方善の考え方を基本に、各分野の専門家が承継のご支援をしております。

また、国が掲げる成長戦略の一つでありますヘルスケア産業の分野では、国際化を鑑み、国内で先駆けて第三者評価による国際規格の認証支援などの取り組みを行っております。今後もグローバル化は一層進むと予見いたします。アジア諸国は人口40億人となり、経済などに於きましても世界を牽引していく規模となっています。各国、文化や制度などの違いはありますが、新たな気づきをもとに果敢に国際化に向けた扉を開いて参ります。

今後もコンサルティングを通じて、お客様にご満足いただけますよう、地域・社会の実情を踏まえ、全力で全社員とともに志を高く持ち、フィロソフィーを軸とした理念経営の徹底と一層の研鑽を重ね、精進して参ります。



株式会社日本経営
代表取締役社長 平井昌俊



社長の手紙

平成26年12月25日

社員の皆様へ

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。
藤澤社長からの手紙は最終号となります。

社員の皆様へ

来年1月より、日本経営グループの新社長として平井副社長が就任し、新体制がスタートします。一般的に「三代75年経営 組織の礎を築く」と言われます。しかし当社は、菱村議長が昭和42年に創業され、まだ半世紀に迫り着いていません。四代目の平井新体制時に、ようやく50年の節目を通過することになります。これは当社の礎が、強固なものになりきれていないためではありません。他業種と比べ人的ウェイトがあまりにも高いため、社員一人ひとりの自立・自覚の高まりが組織の拡大・成長につながるためです。また、次世代の幹部が市場と向き合い、市場のシーズを探し出しどのように開き切り開いていくかが重要ですが、このサイクルが非常に早いということも理由の一つです。

以前、同業者向けの講演会において、菱村議長は参加者から次のような質問を受けられました。「小池会長は、まだ50才を少し過ぎたところ。どうして社長を交代されるのですか。まだまだこれからではないですか。」その問いに菱村議長はすかさず、「社長業を全身全霊、心血を注ぐと、10年もすると、体はボロボロになる。」と返されたとのこと。菱村議長らしい小池会長への心配りであると思います。一方、小池会長は社長ばかりの集りの会で、「小池会長の息抜きは何ですか。」という問いに対して「皆さんゴルフの好きな方であれば、真っ暗な早朝からであろうと、雨が降ってようと、遅れず出かけて行くのではないですか。好きなことをしていると楽しくて愚痴も言わず、疲れもしないのですね。私は仕事がゴルフのようなものです。」いかにも43年間病欠が一日もなかった小池会長らしいお言葉です。

さて、四代目となる平井新社長は、若くして海外留学の経験があり、グローバルな視野が広く、チャレンジ精神旺盛です。東京支社は井垣部長と二人で八重洲のエレベーターもないビルの2Fの16坪からのスタートでした。平井副社長34歳の時です。今ではスタッフ100名規模にまで成長させて頂きました。リフレッシュと舵取りも私と同じやり方ではなく、次世代リーダーのモチベーションが上がるような平井新社長らしさを出してもらえと思っています。昭和63年に出版した当社の歴史を知る「21世紀の会計事務所」で、平井副社長はこのように紹介されています。『彼は新卒入社員の中で、最も早く課長代理になった。少しばかり鼻っ柱が強いところがあり、誰に向かってもおじしない。平井は言う「この仕事に年齢は関係ない。もちろん経験は貴重ですが、お客様には自信をもって接します。強力なバックグラウンドがあるのだから。私自身も人には負けたくない。負けなければ勉強もしなければなりません。」いま仕事の面白さが、わかってきたところである。』平井副社長23歳の時のことです。

私は12月の役員会において以下の問題提議をし、役員の皆様と決意を再認識しました。

事業意欲・経営者意識(ビジネスマインド)のある幹部の育成

(1)新規事業・新規拠点の立ち上げ (2)ビジネスモデルの構築、業務提携による機能強化 (3)ピカイチの商品・技術開発

当社の歴史は、業界の慣習にとらわれないチャレンジ精神に満ちたイノベーションの連続でした。また小池会長は、第22号のNKレターで次のように苦言を述べておられます。「グループの将来を担う若い方々に、冒険心が薄らいできているように感じられるのです。当時の事務所は菱村所長以下、しゃにむに働いていました。とにかく、前へ前へだったのです。仕事上の向う傷はいとわれないといった雰囲気もありました。後からバツサリと切られるよりは、正面から体当たりして傷でも負ってこいといった状況でした。」

また、昭和56年の中期経営方針の菱村議長のお言葉の一部です。「関与先企業の新しいニーズは税務から経営至上主義に変化してきているが、当事務所ではMAS業務の奥は深く未知の分野も多い。しかし80年後半からの三社提携は、今後の進路に極めて画期的なものとして意義深く、このような外部ブレーンの活用による、関与先企業への完全対応のできる事務所造りが、これからの大きな課題となるものである…」市場とたえず向き合い、どのように対応しなければならないかを考え、独自開発出来るように組織力の高次化に努められてきました。菱村議長・小池会長の後を継がせて頂いた私は、制度構築と組織力の高次化に努めてきました。着実に一歩一歩成長する年輪経営を主眼としたアナログ社長なのです。しかし、四代目となる平井新社長は、グローバルな視野で自由闊達に大いに躍動してくれるものと確信しています。

私は人事部に、社員一人採用することは2~3億の投資をするのと同じであると言っています。これは、生涯現役で育て抜く覚悟を問うからです。しかし、日本電産の永守社長は幹部を育てるのは10億ぐらい必要と言われています。権限委譲し10億ぐらいの投資と失敗を繰り返さないと一人のリーダーは育てられないという意味です。

最後に平井副社長と恩師である森均先生の最も印象深いエピソードです。平井副社長は、結婚式の招待状を持って森均先生のところへ出席の依頼をされました。しかし、森均先生の都合がつかなかったため、結婚式の日程を変更し、一から全ての内容を見直したとのこと。恩師である森均先生のいない結婚式はありえないという強い恩意識ですね。森均先生が、今も微笑んでお話になる平井副社長との深い絆です。

来年1月より、平井新社長を中心として全社一丸となり、社員一人ひとりの進るスピリッツあふれる組織愛に満ちた文化・風土づくりを期待いたします。

8年の永きに渡り、私の手紙を読んで頂き感謝いたします。
最後に社員とご家族の皆様のご健康とご多幸をお祈りいたします。

株式会社日本経営
代表取締役社長

藤澤 功明

今月のBook Review

(東京支社：山根 匡博)

『同族経営はなぜ3代で潰れるのか？ ファミリービジネス経営論』

出版社：クロスメディア・パブリッシング(インプレス)

ISBN-10: 4844373641

発売日：2014/8

武井一喜(著)

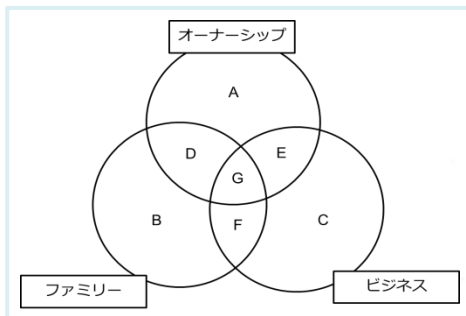


世界のGDPの70～90%は同族経営が生み出しており、北米やフランスに至っては企業の80%以上が同族経営で、雇用の半分以上をまかなっている。経営成績はどうだろうか。イギリスやフランス、アメリカの同族経営と非同族経営を比較すると、ROEなどの経営指標は同族経営の方が10%以上も高い。日本においても上場企業の経常利益率を比較すると、同族経営の方が非同族経営よりも優秀な成績を上げている。

中小企業や同族経営は大企業の経営論を身の丈に合わせて応用するのがよいとされており、非同族経営との構造上の違いを押さえた同族経営のための独自の理論や方法論は整理されてこなかった。ところが、海外では同族経営は経営学のなかの重要な1テーマであり、ファミリービジネス経営論として同族経営に特化したノウハウが体系化されている。本書は欧米で整理されたファミリービジネス経営論を日本に紹介してくれる貴重な一冊だ。

同族経営と非同族経営の構造上の違いを最も分かりやすく表したのが「スリーサイクルモデル」だ。株主か否か（オーナーシップ）、オーナー家のメンバーかどうか（ファミリー）、その会社に属しているかどうか（ビジネス）という切り口で誰がどの立ち居地にあるのかを分類する。株を持ち、ビジネスのリーダーでもあるオーナー経営者はG、株は持たないが家業に従事している息子はEなど、ファミリーであっても一人ひとり立ち居地は異なる。この図が意味するのは、立ち居地が異なればニーズや利害関係も異なるということだ。ファミリーの一人ひとりが自分の立ち居地を客

観的に理解し、そして他のファミリーの立ち居地とそこに働く力学を理解することが同族経営の罠に陥らないためのポイントだ。



組織や会議体の設計にもポイントがある。非同族企業はオーナーシップとビジネスの2要素で構成されるため、株主総会と取締役会によって両者を調整することを前提としたコーポレートガバナンスで統治される。同族経営の場合はファミリーとそれ以外の2要素との関係を調整するファミリーガバナンスの構築が重要になる。複雑化する人間関係を調和する、ファミリーメンバーのビジネスへの参画を計画、調整する、財産の管理について話し合う、ファミリーとビジネスの関係を整理する、摩擦を早期に発見・解消する、創業家としての価値観・伝統・歴史を維持、伝承する。ファミリーガバナンスの役割は同族経営の要といって過言ではない。では、ファミリーガバナンスとは具体的にどういったものなのか？そこは是非本書をご一読いただきたい。

弊社に届いた「1号読者アンケート」の一部をご紹介します。貴重なコメント誠にありがとうございました。

読者の声① 職員育成の勘所のコラムを私の関係事務職員にも回覧し、気付いていただきます。

読者の声② 医療法人伴帥会 介護老人保健施設ガイアの里 池永孝幸 様

平成27年は、介護施設にとって3年に1度の報酬改定という大きな節目の年となります。本年も、「自分善し、相手善し、社会善し、将来世代善し」の四方善を常に心に思い、一步一步進んでいきたいと思ひます。本年もどうか宜しくお願いします。

Communication Letterをご覧いただきまして、ありがとうございます。本紙へのご感想などをお寄せただけでしたら幸いです。同封のアンケートにお答えいただいた皆様の中から毎月抽選で5名の方に、「今月のBook Review」でご紹介した書籍をプレゼントしております。

発行所 日本経営グループ 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：橋本 竜也

E-MAIL : tatsuya.hashimoto@nkgr.co.jp