

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

繋いでいくということ 橋本竜也

弊社のことで恐縮ですが、1月に行われた「藤澤会長 感謝の集い」についてご紹介させていただきます。

弊社は1月に小池が会長から名誉会長へ、藤澤が社長から会長へ、そして平井が副社長から社長に就任する人事が行われました。弊社は昭和42年の創業で本年で48年となります。創業者の菱村から始まり、小池、藤澤、平井とすでに社長は4代目となりました。

これに伴い、副部長以上の幹部で「藤澤会長 感謝の集い」が行われました（小池名誉会長については、12月に感謝の集いを行いました）。弊社では副部長以上の幹部の懇親会や合宿が年に数回あるのですが、私はいつも感慨を深めています。誰もが普段は厳しく仕事をしていますが、こういった会の時は昔話も交えつつ、気心を通わせて、みんながこれからの日本経営のことを語ります。私は入社16年目ですが、長年勤務されている諸先輩から昔話を聞いたり、諸先輩同士が昔話に花を咲かせている姿を見たりすると、自分も「繋いでいかなければならない」という思いを強くしますし、自分も将来そのようになりたいと憧れも感じます。

今回は感謝の集いということで特に感慨深いものがありました。その中で小池、藤澤と苦楽をともにしてきた役員の一のスピーチが強く心に残りました。「こうして感謝の会に集っている幹部を見てみれば、若い人たちも多くなり、会社も大きくなり、それぞれがいい仕事をしてがんばってくれている。自分がずっと関わってきた会社がこうして成長していくことを見ることができて大変嬉しい。」このスピーチの主は税理士で大変なスペシャリストです。弊社には20人以上の税理士がいますが、その中でも群を抜いた知識と見識とノウハウの持ち主で、人柄も型破りな人物です。その人をして、こうしたスピーチをするということに、とても心を動かされました。やはり、先を進む者は、後に続く者に大いなる期待をするということを改めて実感しました。これこそが帰属意識、愛社精神なのだと思えますし、後輩がそれを受け止めていくことが、組織が継続していく上で欠かせないことだと感じました。事業を繋いでいくことはもちろん重要ですが、想いを繋いでいかなければならないと思えます。病院はスペシャリストの集団であり、特に医師はスペシャリスト中のスペシャリストであるためからか、帰属意識が希薄だといわれます。しかし、自分が歴史を作ってきたという自負が得られ、さらに病院や後輩たちから大切にされていると感じることができれば、「自分の病院だ」という意識も高まっていくのではないのでしょうか。ただし、自分が歴史を作ってきたという自負を得るためには、毎年チャレンジがなければならないと思えます。

同じ想いや価値観の下に集まっているということを確認できる機会があると、また一つ帰属意識が深まるということを改めて実感しました。



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。

社員の気づき

創造し続けることこそ強さ

どんな業界でもどんな仕事でも、絶えず新しい顧客、サービスを作り続ける発想がなければならぬとつくづく感じています。特に安定期こそ、現状に満足しそうになるものですから、未来に向かった開発や顧客拡大を進めていく必要があると考えます。

報酬改定をみても、「今後の報酬改定はより厳しい展開が予想される。うちの機能では相当の減益を覚悟しなければならない。」と言えそうな年も確かにあります。ただ、国が目指す方向性は明確ですので、あまりにも「改定の方向性」が予想と異なっているということはありません。したがって、国の方向性を見据えながら先手で対策を取っていれば、あわてずに対応できることもあるのではないかと、厳しい言い方のようにですが、感じることもあります。

これは私たち企業でも同じことが言えます。私たち日本経営グループは会計事務所としての業務のほかにコンサルティング部門がございしますが、コンサルティングとは本来、果たすべきプロジェクトが終わったら去るべきですし、お客様と長くお付き合いをしていくのであれば、絶えず新しい価値を提供し続けなければなりません。長い間、お仕事をさせていただいているお客様は大変ありがたいお客様ではありますが、そのようなお客様に甘えてしまうようでは当然いけません。やはりご提供するサービスも年々変えていき、新しい価値を提供し続けなければなりませんし、新しいお客様とのご縁を作っていかなければならないものです。

かつては携帯市場の覇者であったNTTドコモが国内3大キャリアの最下位に転落し栄枯盛衰の象徴を見るようでした。既存のお客様に支えていただく有難さを噛み締める一方で、絶えず新しいお客様（患者・ご利用者）、サービスを創り続けるマインドが求められていると感じています。

高園忠助



現場レベルでも歴史を伝承する

目標設定研修での出来事です。研修の1つとして「近隣施設で移転や建替えなどの変化はありませんか？」というグループワークを行いました。事務部門の方が発表されましたが、その方が当院で勤務を始めてから約20年間に起きた近隣施設の移転や建替えの事例について、1つ1つ施設名を挙げて約20年間の経過を説明してくださいました。

皆さん静かに聞き入ってください、その方の発表で近隣施設の状況を整理することができました。それだけでなく「近隣の他院は着々と変化している」ということを参加者の皆さんの共通認識とすることができました。

外部環境をあらためて振り返ってみると、「周りは変化している」ということに気づきます。その結果、目標設定に向けたアクションプラン作りでは、他院との相対的な比較における強み・弱みを意識した発言が多くなり、活発なグループワークが行われました。

長年ご勤務された方は、それだけ歴史を知っていらっしゃると思います。勤続年数の長い方が、入職したばかりの方に当院の歴史や出来事を伝えるというのは、決して創業者や経営層だけのことではありません。現場レベルでも、過去の失敗や苦労、現在に至る転換点などの歴史を伝えていくことには価値があると、この研修を通じて感じました。

太田昇蔵



全職員様への納得感

ある病院様をご訪問した際に事務部長にお聞きした話です。現在の事務部長が就任される以前は、医療機器の購入や更新など、必要経費の申請が病院の経営状態に関わらず、様々な部門から上げられる状況であったそうです。この状況に問題意識を持たれ、職員全員が病院の経営状態を把握し、病院経営に参画する必要があるとお考えになられたとのことでした。そして、それまでは公開されていなかった財務諸表を公開することを理事長にかけあい、現在は事務部長ご自身で財務諸表を用いながら病院の経営状態について全職員に説明されているとのことでした。

地域の中核病院として地域の救急医療を守るため、健全な病院経営を永続的にやっていくにはどうしなければならないかを丁寧にお伝えされています。また、そのために達成しなければならない目標を、理念・基本方針とともに額に入れて掲げられています。結果として、組織全体が病院経営に参画し、目標達成に向けて一丸となって取り組み、病院業績が黒字転換したとのことでした。

こちらの事務部長が一貫してお話されていたことは、職員にいか「納得感」を与えられるかということでした。経営情報を共有し、理念・基本方針と地域における使命を照らし合わせ、職員が納得できる目標を設定し、その達成に向けて一丸となって取り組むということです。目標管理には様々な手法がありますが、その手法はトップの想いや組織風土に応じて工夫していくことが重要であると気付きました。新たに掲げられた事業計画、また継続して掲げられている事業計画を個々の目標に落とし込み、法人全体に浸透させ、実現するご支援を今後も行っていきたいと強く思う機会となりました。

美濃部希生



安心を与える仕事

書籍を通じて、医療は安心を与えることが大切であると論じられたものを目にすることがあります。私はふと、安心とはどのようにして患者様へ提供されているのであろうかと考えることがあります。

人事考課制度を設計するにあたり、経営幹部・管理職層へヒアリングを実施した際のことです。ある管理職の方が、患者送迎担当ドライバーの方の話をしてくださいました。その方は長年、ドライバーとして患者様の送迎に携わっており、患者様からその日の健康状態を聞いたり、相談を受けたりしているとのことでした。その話しは医師へ報告され、医師はその情報を元にその日の治療の段取りを変えることもあるそうです。

このドライバーの方はきつと対応がすばらしいのだと思いますが、病院へ通院する患者様の送迎を長年続ける中で患者様との関係を築いてきたと思います。気軽に相談でき、しかも重要なことは医師にも伝わるということで、患者様からすればとても信頼できるドライバーなのでしょう。このドライバーの方は患者様のためにと行って行動されていることと思います。こうした誠実な行動の積み重ねが患者様への安心や信頼につながるのではないかと考えています。

玉利裕希



ホワイトカラー・エグゼンプションが今国会で法律化される見通しで、2016年4月に施行される可能性が高まってきました。

ホワイトカラー・エグゼンプションは、デスクワークなどの仕事を中心とする、いわゆるホワイトカラー労働者に対する労働法上の規制を緩和・適用免除する制度で、「一律に時間で成果を評価することが適当でない労働者の勤務時間を自由にし、有能な人材の能力や時間を有効活用すること」を趣旨としています。

アメリカやドイツ、イギリス、フランスではすでに導入されているこの制度、日本では、「高度プロフェッショナル労働制」と名付けられることになりました。

過去に示されてきた政府方針と1月16日に発表された労働政策審議会の制度案を整理すると、適用対象者は次のように定義することができま

す。

(1) 職務の範囲が明確な高度プロフェッショナルに該当する職種は「金融商品の開発業務」「アナリス」「金融商品のディーラー」「研究開発」「コンサルタント」であること(法案成立後改めて審議会で検討することになっているため、今後増える可能性がある)

(2) 「職務記述書」を作って職務範囲を明確にすること

(3) この制度の適用は「希望する人」であること

(4) 年収1,075万円以上であること

この条件に当てはまる人は

(1) 労働時間管理の対象から外すので、時間外または休日労働における割増賃金が支給されない

(2) 労働時間と成果に関係がないので、成果で報酬を算出する

(3) 健康維持策として「4週間を過ごし4日以上かつ年104日の休日」「就業から次の始業まで一定のインターバルを置く」「働く時間に上限を設ける」のいずれかを労使で選ぶということになります。

医療機関においては、「医師が適用対象となるかならないか」が気になるところだと思えますが、現時点では対象職種に含まれていません。制度の趣旨からすると労働時間にある程度自由な裁量が行使でき、労働時間と成果の因果関係が弱い職種と解釈できそうなので、今後も医師が対象になることは難しいように考えられます。そのため、現時点では医療機関で適用する機会はありません。ただ、経団連は適用範囲を広げようとしていますし、対象職種が増える可能性もありますので、今後の動向に注目していきましょう。



馬渡美智

経営お役立ち情報



職員育成の勘所

橋本竜也

Vol.8

連載

“自分で考える習慣”

「職員が受身的で困る」

こんな話をよく伺います。「最近、そういう職員が増えている」とも。確かに受身的な職員が増えているのかもしれませんが、受身的な職員を育ててしまっているという現実もあるかもしれません。

特に新人はまだ右も左も分からないのですから、自分で進んで何かをするということはハードルが高いもので

す。だから、普通は受身的です。問題は、受身的な姿勢が習慣化してしまうということではないでしょうか。大切なことは、自分で考えるという習慣を身に付けさせることです。

そのためには上司や先輩の関わり方が重要です。

「どうしたらいいでしょうか。」と聞かれた時に、すぐに「こうなさい」と指示を出してしまうと部下は考えることを省略し、指示を仰ぐことが習慣になってしまいます。

「どうしたらいいでしょうか。」と聞かれたら、「あなたはどうしたらいいと思うの?」と聞き返すようにしましょう。つまり、まずは自分で考えさせることです。それでよいかどうかについては、上司や先輩の「判断」を仰ぎます。指示を仰ぐのと判断を仰ぐのは違います。

こうしたやり取りを繰り返していくと徐々に自分で考えるという習慣が身につけてきます。これは新人に限りませんが、新人の頃からこういう習慣を身に付けさせられれば、将来に大きな期待が持てます。

日本経営の内定者研修をご紹介します

今月の日本経営

内定者の新川紗耶可と申します。今年の4月から入社になりますが、現在、アルバイトで福岡オフィスに勤務しています。

現在、私は内定者ということで、毎月、大阪の本社に行き、内定者研修を受講し、社会人になる準備をしています。今回、この内定者研修をご紹介します。

日本経営の内定者研修は、9月から月に1度、1泊2日の合宿形式で行われます。この内定者研修には、大きく2つの目的があり、1つ目は、入社前のある程度の仕事の基礎力を身に付け、即戦力として活躍する準備を整えること。2つ目は、日本経営の企業文化や社内風土に早くから馴染み、入社時から良いスタートダッシュが切れるようにすることです。

研修では役員や研修委員のお話から、日本経営の理念や経営の哲学を学んでいます。また、座学での医療・介護業界の基礎知識研修や、マナー研修、部門別研修などがあります。こうした毎回の研修を通じて、自分がどの分野の知識がどの程度足りないかを把握することができ、具体的な行動目標を設定し、次の研修までに改善することができます。

例えば、私は面接担当者に研修プログラムにある議事録作成が苦手であるという相談をしたところ、次の研修までの1ヶ月間の課題を頂きました。課題提出を通じてとても細やかなサポートをしていただき、文章作成に対する苦手意識がなくなりました。

このように、内定者一人一人を研修以外の時間でもサポートして下さる研修委員の人柄からも日本経営の良さを感じることができました。

内定者研修は3月で最後です。研修で学んだこと、気づいたことを実践し、重宝される社員になるため、入社までの短い期間を意味のあるものに使いたいです。



内定者 新川 紗耶可

弊社に届いた「2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 広報誌を魅力的な内容へと導く手段として、「スタッフと患者との関わりのエピソードを入れる」という事は、気づきませんでしたので、今後、当院の情報誌に取り入れて行きたいと思います。

読者の声② 「何を通じて心が動くのか・・・」広報誌に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。そのとおりだと思います。

「絶対に講釈を垂れるな、、、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。」広報誌を作る上で、読者から読んでいただくポイントでしょう。藤澤社長まだお若いのに交替される理由は、まだまだ最前線で働けるのにとおもいます。

読者の声③ 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

1月23日のセミナー、病院の総務部長とともに参加させて頂き大変参考になりました。ありがとうございました。いよいよ平成27年度介護報酬改定の内容が示されました。老健においても、益々在宅復帰指向が強まっています。「組織の実行度が戦略の成否を決める」まさしくその時にきていると実感しています。

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をお寄せいただけましたら幸いです。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」で紹介した書籍をプレゼントしております。

社長の手紙

平成27年1月23日

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。

社員の皆様へ

新しい年が幕を開けました。新体制として1月より四代目社長に就任いたしました。誠に身の引き締まる思いです。社員の皆様と一緒に志を高く持ち、事業ビジョンに基づいて夢のある未来を創って参りたいと思います。よろしくお願ひします。

これまで平成19年3月に社長に就任されて以来「社長からの手紙」を書いてこられた藤澤社長は新たに会長に就任されました。手紙の数は実に93通にもなります。その手紙には、皆様に伝えたい魂のこもった想いが幾つも綴られています。私もまだまだ未熟な部分がありますが、「社長からの手紙」を引継ぎ、皆様にお渡ししたいと思います。

第二四半期がスタートした1月5日(月)の全体朝礼にて会長に就任されるにあたり、感謝状と記念品を皆様に代表して小池名誉会長よりお渡しいただきました。藤澤会長はこれまで8年間に渡り、いつでも社員が相談に来られるようにと毎朝6時に出社され、前倒しの仕事が良き品質と結果を創るという信念に基づき先行管理を揚げられ、毎期増収・増益を実現してこられました。まさに率先垂範を実践し、毎日笑顔で辛抱強く私たちをリードいただいたことは社員誰もが知るところです。藤澤会長のご自宅でお世話になった社員は数えきれず、時間を惜しまず仕事の基本を教えてくださいました。丹羽副社長は入社直後、5日間連続で宿泊させていただいたと聞いています。奥様はじめご家族の皆様には、公私に渡り応援いただき、ただただ感謝申し上げるばかりです。

小池名誉会長からのお言葉の中には「毎日の積み重ねが非凡となり、大きな結果を生み出すことの大切さを藤澤会長は身をもって教えてくださった」とありました。ここで感謝状の一部をご紹介します。

貴殿は平成19年の社長就任以来、社業の発展に貢献し大きな功績を残されました。

藤澤時代に、日本経営グループは、世界を舞台とする会社に育ちました。

藤澤時代に、日本経営グループは、社員が厳しく鍛えられ、数多くのタレントを輩出しました。

藤澤時代に、日本経営グループは、家族が幸せを確かに感じられる会社に育ちました。

三代七十五年経営と言われる中で、貴殿が果たされた役割は、極めて大きかった。(中略)

貴殿はまた、思いの詰まった社長レターを毎月欠かさず発信しました。願いを込めて継続する鋼のような意思を、社員に伝えてくれました。お母様を語り、奥さまを語り、ご家族を語った一言一言は、日本経営のフィロソフィとして脈打っています。藤澤社長、本当にありがとうございます。

藤澤会長には、これからもお身体を労わり、健康管理にご留意の上、ご家族とのお時間も大切にさせていただきたいと心から願っております。

平成23年2月の手紙にて、藤澤会長は、10年後の日本経営グループの姿として[1. 日本が世界が抱える問題に果敢にチャレンジする企業 2. 四方善しの実践で、正しく地域・社会に貢献する企業

3. 誰にも負けない努力で、ピカイチの技術力と商品力にこだわり続ける企業 4. 現業を併せ持つコン

サルティング会社で現場実践力のある企業 5. ご両親が入りたい、大切にしたいNo1企業]と書かれています。この

事業ビジョンを実現するため、[(1) 開発型企業を目指す (2) 海外事業を展開する(アジア

40億人市場) (3) 安心できる街(地域)づくりに貢献する(地域包括ケア構想) (4) 女性の働き方(多様性)に対応し

実現する(5) 健康で働ける生涯現役事業モデルを構築する]を掲げ取り組む所存です。

創業者である菱村議長からは、「世界に羽ばたく時期が到来している」小池名誉会長からは「リスクを恐れず果敢に挑戦すること」とエールを送っていただいています。当社の文化である実践行動力と既成概念に囚われない創造力を引き継ぎ、皆様と未来を創ります。新しい年の始まり、本年もどうぞよろしくお願ひします。

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊

平成27年度介護報酬改定について

第1回



松浦総太郎

1.平成27年度介護報酬改定について

三年に一度の介護報酬改定が今年行われます。既に概要（案）については公表されているため、その概要と押さえるべきポイントについてお伝えします。

<平成27年度介護報酬改定の改定率について>

全体	内訳	サービス別
改定率：▲2.27%	処遇改善：+1.65% 介護サービスの充実：+0.56% その他：▲4.48%	在宅：▲1.42% 施設：▲0.85%

<改定率のイメージ図>



基本報酬は、通所リハビリテーションを除き「ほぼマイナス」改定となっています。しかし、「処遇改善加算」「サービス提供体制加算」は拡充しています。また、改定の骨子である「リハビリ」「認知症」「中・重度者対応（看取り）」対応等を中心に機能を「加算」で評価されています。また、一部ではありますが、地域区分と共に単価もプラス改定となっています。

<平成27年度介護報酬改定の概要（案）>

- ①中重度の要介護者や認知症高齢者への対応の更なる強化
 - (ア)中重度の要介護者等を支援するための重点的な対応
 - (イ)活動と参加に焦点を当てたリハビリテーションの推進
 - (ウ)看取り期における対応の充実
 - (エ)口腔・栄養管理に係る取組の充実
 - ②介護人材確保対策の推進
 - ③サービス評価の適正化と効率的なサービス提供体制の構築
- ※出所：社保審-介護給付費分科会第119回（H27.2.6）

2.今回の報酬改定の所感と対策

全体的な傾向として、変化やチャレンジに積極的な組織と、従来のままの形態を維持している組織の差が広がる改定内容になっていると思います。利用者の重度化やリハビリを踏まえた医療との連携の促進、新サービスの実施、地域住民との連携など、チャレンジすべき方向性はある程度明示されていることから、その取組を実施するために必要な対策を具体的に検討しなければいけないと思います。今後、各事業所で検討が必要な項目としては①既存事業の経営管理の徹底、②新規サービスの実施、③人事管理の強化と職員育成、④法人全体のサービス戦略の深堀と職員浸透、⑤地域との連携、交流の強化等、があげられると思います。次回は、詳細な改定内容とその対策についてお伝えします。

専門家コーナー

今月のBook Review



山本一登

『 エッセンシャル思考』

最少の時間で成果を最大にする』

著：グレッグ・マキューン



出版社：かんき出版
ISBN-10: 4761270438
発売日：2014/11

皆さんの周りにこのような人はないだろうか。一生懸命頑張って、人から信頼されるようになり、業績もどんどんよくなり更に頼られるようになった。ところがいつからか、業績が思うように振るわず、昔の勢いが影を潜め疲弊してしまっている人だ。当事者はきっとつらい思いをしている。その周囲には、その姿を見て「なんとかしてあげたい」と考えている人もいるだろう。そのときに、参考にさせていただきたいのが今回ご紹介する「エッセンシャル思考」だ。

この「エッセンシャル思考」はこの書籍の中で1つの方法論として語られている。一言で言えば「捨てる」技術だ。頼れる人のところには、色々な依頼がやってくる。その依頼は本当に自分がやらなければならないものなのか、今一度考えなおすきっかけになると、私は考えている。「エッセンシャル思考は、より多くのことをやり遂げる技術ではない。」と著者も言い切っている。エッセンシャル思考とは、「自分の時間とエネルギーを最も効果的に配分し、重要な仕事で最大の成果を上げる」技術である。

エッセンシャル思考という技術を身につけるには、3つのステップが必要であるとされている。①見極める、②捨てる、③仕組化する。この3つのステップを踏むことで、より少ない時間で、しかしより良い結果を生み出せるのだという。見極めるためには、なるべく時間をかけて調査・検討を行ない、意見を交わしな

がらじっくりと考えることが必要だ。また、捨てるものを問うとき、自分の目標が明確であれば自分の優先事項がはっきりと見えてくる。そして、見極めるプロセスと捨てるプロセスを努力や根性ではなく、習慣とすることで仕組み化を果たすことができるとされている。

このエッセンシャル思考の方法論は、確かに有効なのかもしれない。パソコン市場で有名なアップル社には、以前は15種類のプラットフォーム、350もの製品があったという。しかし、スティーブ・ジョブズはこれを4種類、10製品にまで一気に減らした。製品を徹底的に絞り込んで集中させる。集中させて最高のチームを全製品に投入し、開発サイクルを18カ月から9カ月に短縮することで利益を伸ばしたひとつの事例だ。

しかし、忘れてはいけないのは、まず頼られる存在になるということだ。頼られる存在になる前にやたらと「捨てる」ことをしては、信頼を失ってしまうことになる。まず信頼されるようになり、次にエッセンシャル思考を実践する、この順番は大切だと感じた。

エッセンシャル思考の具体的な手法については、本書に分かりやすく載っている。ご興味のある方はぜひ、手にとって読んでいただきたい。

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