

### 離島の医療を支える危機感・使命感

4月は新年度ということで、目標設定研修のご依頼が多い時期です。その一環で、ある離島の病院で研修を行いました。その病院では、

- ①来年の新病院開院に向けた準備を行う
- ②離島の医療圏全域の急性期医療を担う
- ③職員の安定的な確保を行う

という趣旨の方針を示していらっしゃいました。

目標設定研修の中でのグループワークに参加された看護師の話を聞いていると「当院で対応できない場合は、搬送に数時間かかってしまう。」という危機感に迫られた発言や「当院が最後の砦として頑張らなければならない。」という使命感を感じる発言がありました。

また、参加された医師の話を聞いていると「当院には御礼奉公として勤務する医師ばかりで、1年ぐらいいしか勤務しない。」「1年で約半数の医師が入れ替わるので、目標をどう立てれば良いか分からない。」という質問も頂戴しました。これまでも地方部・過疎地のお客様を担当することが多かったですが、離島という特殊要因もあって、特に深刻な状況でした。

そこで、一般的な目標設定の仕方だけでなく、マーケティングのAIDMA（※）モデルを活用した、職員採用におけるプロセスマネジメントの事例資料を投影し、部門・部署目標の一つとして活用することを提案させていただきました。

すると、部門・部署別にグループワークができるようにテーブルを分けていましたが、自然と事務のテーブルと看護師のテーブルが一体となり、採用活動に関するディスカッションが始まりました。その結果、ホームページの見直しに関する取り組みを事務部の部署目標に取り入れ、そのホームページに載せるコンテンツの作成に関する取り組みを看護部の部署目標に取り入れることになりました。まさに他職種協働での目標設定です。

実は、マネジメントの世界の潮流も“KPI (Key Performance Indicator (重要業績評価指標))”からチームでの成果を問う“OKR (Objective and Key Result (目標と主な結果))”へ流れが変わってきています。Googleなども取り入れている“OKR”と同じような目標設定が、参加者の危機感・使命感の中で自然と作り出されました。

また、医師からは医師確保に関する相談が多く、医師の定着・定住を促進するために「島の人と結婚し、定住してもらうには?」「1年で帰ったとしても、ロコミで同僚・後輩を連れてきてもらうには?」など、様々な相談をいただきました。さらに、目標設定事例として、他院での“新入院患者数目標”を実現するための月次・日次でのプロセスマネジメント例を投影したところ、後日、事務の方から投影資料をサンプルとして送付して欲しいというメールも頂戴しました。

研修やセミナー後に質問をいただくことは多いですが、今回は特に、質問の数や相談内容が多く、離島医療を維持することの危機感・使命感を肌で感じる経験となりました。

こうした熱い想いを感じると、我々コンサルタントも人間です。“それに応えよう!”という男気が湧き上がります。今回の研修では、目標設定研修として予定していたスライド以外に、他院での目標設定事例や採用活動に関するプロセスマネジメントまで、ついつい他の研修やセミナーのスライドも投影して説明してしまいました。

危機感・使命感にもとづく切実な相談・質問を受けたり、部門・部署別のワークを超えて他職種協働で目標設定が行われている参加者の方の姿を拝見したりして、離島医療を支える熱い想いを感じる機会になりました。

※AIDMA・・・消費者の購買決定プロセスを説明するモデルの一つです。

消費者はまず、その製品の存在を知り (Attention)、興味をもち (Interest)、欲しいと思うようになり (Desire)、記憶して (Memory)、最終的に購買行動に至る (Action) という購買決定プロセスを経ます。

グロービス・マネジメント・スクール MBA用語集より

#### 課長 太田昇蔵

西南学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。グロービス経営大学院MBAコース在学中。大規模グループ法人の基幹病院（約300床）の医事課を経て、2007年に日本経営グループに入社。医療情報システム導入支援や医療関連企業のマーケティング支援を経て、人事コンサルティング部に異動。2012年に1人で福岡に赴任し、2013年の福岡オフィス開設の地ならしを行う。



この原稿を書いているのは4月末ですが、今村雅弘前復興大臣の問題発言、中川俊直議員の不倫問題等、与党議員の問題が取り沙汰されています。そしてそれらの問題は、安倍政権の長期化とそれに胡坐をかいた与党議員の驕りが表出したものではないかという報道もみかけます。

私自身の支持政党、政治的見解はさておいて、これらの報道をみて実際に与党内に驕りが蔓延しているのであれば、まさに「勝って兜の緒を締めよ」ということではないでしょうか。そして経営においては、油断、慢心、驕りをいかに自制するかが経営の永続性を左右するのではないかと感じています。

経営者が持つべき危機感は、調子が良い時や平時の時にこそ持たなければならず、危機的状況になってから危機感を抱くようでは、時既に遅しと言われます。有事の時には、誰もが現状を打破しようと危機感を持って、物事に当たるものでしょうが、平時はつい心に隙ができてしまうからです。

「創業300年の長寿企業はなぜ栄え続けるのか」（出版：東洋経済社）によると、社歴300年以上続く老舗企業には4つの共通する特徴があり、その1つに『平時も有事も継続のための「身の丈経営にこだわる」』というものがあります。これも危機感を言い換えたものであり、良い時期こそ「自分達は身の丈を超えた過剰な投資をしていないか」と自問自答し、危うい方向へ突き進んでいないかと自制することもできます。

この危機感は、身近なことにおいても置き換えられるでしょう。管理職として思うことは、職場のルールや規則に緩くなってしまったり、職場の整理整頓の乱れを感じたりした時に危機感が働くということです。この状況を放っておくと、決まって数カ月経つとクレームやトラブルになるからです。経営だけでなく、個人やチームにおいても共通しているでしょう。

勝って兜の緒を締めよ、油断・慢心が最大の敵とは言い得て妙です。個人もチームも経営も、好調・平時の時にこそ、きちんとしていきたいものです。（高園）



## 勝って兜の緒を締めよ

## 役を演じてるんです すごいなって思われるために

ある病院様で研修に参加された役職者と、研修後にお話させていただきました。その時、役職に就いて感じたことを教えていただきました。その方は「役職者だから、私は役を演じてるんです」とおっしゃっていました。私が「なぜ、演じるんですか？」とた

ずねると、「この人何かすごいなと思われる上司でない部下もイヤでしょ？」とおっしゃるのです。また、「役職者になって、キャラを作るようになりました。嫌われ役にもなりますよ。」とおっしゃっていました。

私はその方のお話を伺って、その考えにプロとしての意識を感じました。この方は職場で自分自身がどのような立場であるのか、どのような役割を担わないといけないのかということを考えて、自分自身をどのように見せるか考えていらっしゃるのだと思います。よく芸能人の話で、TVではおしゃべりだが普段は無口だという話を聞きます。これも、役を演じてスイッチを切り替えているのだと思います。ありのままの自分というものも大切だと思いますが、時には役を演じることも必要ではないかと私は思います。この役職者の方のお話を伺って、自分自身もプロとして相手にどのように思ってもらおうのか、デザインしていくことが大切だと強く感じました。（玉利）



## 社員の気づき

昨年6月に出産し、育児休業をいただいていたのですが、4月に復職いたしました。今後ともどうぞよろしくお願いいたします。

## 育児にみる人材育成の本質

けじとアピールしてきます。

結果、下の子をおんぶしながら食事を作ると同時に、上の子の相手をし、自分は5分で夕飯を済ませるという毎日です。おかげで食事のスピードと、地声の大きさの加速は止まるどころを知りません。

ときには「あーもう、うるさい!!」と言ってしまうこともあります。毎日真剣に子ども達と向き合っています。

このような日々の中で感じることは、育児も人材育成も「担雪埋井(たんせつまいせい)」であるということです。

何度教えても雪が解けてしまうように、なかなか育たない。それでもひたすら育て続けていく。それでも相手がわかってくれずに止めてしまったり、あまりに時間がかかるために育成を諦めてしまったりで、なかなか最初の志のとおりにはいかない。人を育てるということは、こういうことの繰り返しだと思います。

思うようにいかなくても相手の成長を信じ、続けていくことは、とても難しいことです。が、職場でも家庭でも「担雪埋井」を実行していきたいものです。(馬渡)



職員満足度も、利益も高く、訪問すると“雰囲気がいいなあ”と感じる施設があります。その施設の理事長に、日々の業務の中で特に意識をされていることについて、何度か質問をしました。しかし、返ってくる答えはいつも、「地域とご利用者の将来のことを考えて、それに向けた運営をしているだけ」という内容でした。

私は、その施設で研修の講師をする機会が数回ありました。ある日、私が研修前に準備をしながら参加者の方々を見ると、5分前には必ず揃っていることに気がつきました。静粛ですが緊張感がある感じではなく、談笑もあり、携帯電話で仕事の話をしている人もいるような状態でしたが、必ず5分前には揃っていました。

研修の冒頭、私からそのことがとても素晴らしいということを伝えましたが、参加者の方々はきょんとした反応でした。休憩時間に、何気なくある参加者にそのことについて聞いてみると、「いや、特に気にしたことはなかったですね。うちはそんなものですから。ははは。」と返答がありました。

研修の開始時間に全員が揃うことの難しさは、誰もが知っていると思います。しかしそれを意識せず、苦にもせず、当たり前のこととして実践し続けられていることに、この施設の凄さの本質があると感じました。

実は、自分達では無意識のうちに実践していることの中で、素晴らしいことがあるかもしれません。ふとした瞬間や、第三者の指摘によって気がつくものかもしれません。当たり前とされていることについて、時に振り返り、そのこと自体の検証をすることが、実は様々な気づきを生む源泉なのではないかと改めて感じました。(松浦)



## 自分達の凄さには気がつかない

あるお客様先で、各事業所の責任者、現場リーダーの方を中心に役職者研修を行っています。研修に参加されている方は、各事業所の管理者がほとんどです。このお客様では役職者研修を行う前に、研修対象者の方、一人ひとりに30分程のヒアリングを行いました。ヒアリングを通じて、各事業所として何を行うべきかは理解されているものの、法人として行うべきことがほとんど理解されていない状況でした。

そこで研修の中で、施設長に話をさせていただく場を設けました。内容はご利用者対応、業務姿勢、経営意識など様々な内容で、施設長はその内容が何故大切なのか、具体的にはどのような行動なのかなど、細かく丁寧に説明されました。説明が始まった時は下を向いている方もいれば、肘をついて話を聞いていた方もいました。しかし、施設長の想いが伝わったのか、研修に参加されていた方々は姿勢が良くなり、いつの間にか施設長の話真剣な眼差しで聞くようになっていました。施設長も職員の方々の姿勢の変化に喜びを感じたのか10分を予定していたところ30分以上も話をさせていただきました。その時の研修会場の空気は、当初と一変し、その変わりように私は驚きました。

## 空気が変わった瞬間

私は今回の出来事を通じて、経営者が考えている想いをしっかりと職員の方々に伝えることが重要だと気づかされました。経営者の考えや想いを職員の方と同じ視座で伝えることによって、職員の方々も理解していただけることがあるのではないかと感じさせられた出来事でした。

(高比良)



弊社では、新卒採用において、リクレーター制度を導入しています。この制度は、「将来の仲間の採用に携わりたい」と考える社員を社内公募で募り、そこで選ばれたメンバーが主体となって当該年度の採用活動の企画・運営を主体となって進めるというものです。そして、私は直近2年間、リクレーターとして採用活動に携わり、100名近くの学生の一次面接を行なってまいりました。

## ゴールと計画

その中で、他社の選考も含めて、採用面接を難なくクリアしていく学生の共通点に気がきました。それは、自身の成長のゴールを明確に持っているということと、それを達成するための計画を持っているということです。ゴールに関しては、「30歳までには、チームを導けるようなリーダーになる」や「5年後には、コンサルタントとして、自立した仕事をできるようになる」といったように、ゴールだけでなく、期限も設定していることがポイントです。そして、計画については、その学生のこれまでの経験や面接時に感じられる能力から、その実現可能性を信じられるかをポイントとして試しています。

仕事の約束事においても同様ですが、面接官はゴール自体ではなく、そのゴールを達成するための計画に信頼を置くことができるのだと、改めて気がきました。そして、私自身も面接官として、まだ社会や事業を完全に把握しきれていない学生の成長計画を上手く引き出せるような面接をしていかなければならないと気がきました。(美濃部)



日頃お客様をご支援させていただいている中で、経営者は心配性の方が多くのではないかと感じています。これは組織の代表であるからこそ、様々なところにアンテナを張り巡らせており、気づこうとしているからだと考えます。あらゆることに気を配り、細かな点も見逃さないところから、気づく力がとても高いと考えます。

我々日本経営では、コンサルタントの能力として気づきの大切さについて教育を受けています。これは、まさに経営者と同じ視座・視点で物事を見たり、問題を捉えたりするための能力を鍛えられているのだと考えます。では、この気づく能力はどのようにしたら高まるかというと、私は心配性になるということが大切であると考えます。

## 心配性は成功の秘訣!?

経営者の方々は常に何かできることはないか、不測のことはないかという思考を凝らしていると思います。そして配慮こそが気づきに繋がっていると考えます。組織のトップとはそれ程までにアンテナを張り巡らし、気づこうとされているのだと考えます。

私もかなり心配性な方であると思います。準備は不足していないか、お客様のために何か他にできることはないかと常に考えるようにしております。そしてさらに気づく力を磨くために、経営者としての考え方を学び行動してみるとともに、私だからこそ持てるアイデアを活用しご支援させていただきたく存じます。(松永)



判断軸。今月はこのことをテーマに述べたいと思います。

私は「自分自身の判断軸が何であるか、どうあるべきか」ということを、何かの行動を起こすとき、つまり選択肢を選ぶときに意識するよう心がけています。それは例えば、お客様先へ移動するとき「移動時間は短いコストが割高となる新幹線に乗り乗すべきか、それとも移動時間は長くなるがコストが割安となる在来線を使うのか」といったような日常の些細なことであってもです。

なぜこの判断軸を日頃から意識するよう心がけているかというと、今後大きな判断を迫られたときにしっかりと正しい決断ができるようにするためです。

先日、以下のようなケースがありました。

母と1週間前から食事に行く約束をしていたが、大学時代にとても仲が良かった先輩から食事に行かないかと誘われた。その先輩は大学時代にとてもお世話になったが、東京で働いているため会うのも2年ぶりである。しかし、誘われた日は母と食事に行く約束をしていた日であった・・・。

結論、私は先輩からの誘いを断り、今度東京に行くときに機会を設けていただくようお願いをしました。なぜそのように判断をしたのか、それは親孝行を大事にするという判断軸があったからです。もし判断軸が友人・先輩との関係性を重視するものであったならば、先輩からの誘いを優先していたことでしょうか。卑近な例ですが、判断軸によってその後の選択・意志決定が変わってきます。では、以下のようなケースではいかがでしょうか。

信頼をしていたA理事長が法人のお金を不正に使用していた。理事長には、新卒で入社した頃から30年お世話になった方である。そのことに気付いているのは事務長であるあなただけというケース。

このようなケースに対する対応は、その人の判断軸、いわば考え方によって結果が変わってきます。特に経営を担う方々は、自身の判断によって自分だけでなく、周囲や組織に大きな影響を及ぼすケースがほとんどではないでしょうか。その時に、自分が何を軸として判断するのかということとはとても重要になります。

この判断軸が法人の収益・存続を優先するものなのか、個人の利益を優先するものなのか、職員の雇用を優先するものなのか、様々ありますが、この判断軸が時として法人や自分の将来を左右することもあります。そうした影響が大きなことには、日頃から準備しておかないと対応できないでしょう。だからこそ前述したように日常の些細なことでも自分の判断軸が何であるか、どうあるべきかを意識することが重要になってくるかと思います。

今、弊社では修羅場講座という次世代経営幹部候補育成講座を行っています。本講座の特徴は、修羅場を乗り越える疑似体験をしていただくことで、前例のないことであっても自分の判断基準・価値基準を設定し、決断できるリーダーを養成することにあります。

この判断軸を磨くために、日常業務や日々の生活における判断だけでなく、擬似的なものにはなりますが本講座へのご参加を検討いただけると幸いです。(杵島)

## あなたの判断軸は何ですか？



## 社員の気づき

「東北だからまだよかった」ニュースで流れたときには、まさに衝撃的でした。某元大臣の失言とされる発言です。失言でしょうか。私には暴言にしか思えません。

伏線はありました。この少し前にも記者のやや挑発的な発言に激高し、「撤回しなさい!」「出て行きなさい!」と怒鳴り散らし、その後謝罪。こうしたことを捉えて、大臣としての資質に欠けると指摘されていました。資質の話でしょうか。私は違うと思います。

「東北だからまだよかった」という発言には、二つのポイントがあると捉えています。一つは、人格能力が磨かれていないということ、もう一つは言葉が磨かれていないということです。資質の問題ではなく、育成や能力開発の問題。自分自身の研鑽の問題ではないでしょうか。

## 人格能力を磨く

弊社では、人材育成の基本に三大能力を磨くという考え方があります。三大能力とは、「人格能力」「職務能力」「健康能力」です。プロは職務能力を磨くのは当たり前。職務能力が磨かれなければ仕事になりませんから、企業や病院、施設でも職務能力向上のための教育は熱心に行います。

しかし、職務能力だけでは不十分です。むしろ、職務能力がある人ほど、人格能力を磨かなければなりません。人格能力とは、わがまを抑え、自分よりも相手を優先し、他者のために尽くす力であり、そのために必要なモノの見方・考え方です。

今回の一連の対応や発言から私が感じたことは「この人は人格能力を磨いてこなかったんだ。誰も指導してあげなかったんだ。やはり、上に立つ人間が人格能力を磨いていないと人を不幸にしてしまうな。」ということです。自然と立派な人格を備える人もいるかもしれませんが、やはり誰かが指導しなければなりませんし、自分自身でも意識して磨かなければなりません。なぜなら、本質的に人間はわがままだからです。一般的に企業や病院・施設では、この人格能力の育成が十分とは言えません。人格能力の向上を目指した教育、能力開発が改めて重要だと感じました。

次に、言葉を磨くということです。「東北だから・・・」の発言の前後の文脈を踏まえて好意的に解釈すると、もしかしたら、「首都圏の話ではないですよ。東北でもこれだけ甚大な被害が出ているのですよ。」とか「東北でもこれだけ甚大な被害が出ているのだから、同じことが首都圏で起きたら、さらに計り知れない被害が出るのは間違いない。」などと言いたかったのかもしれませんが、でも、「東北だからまだよかった」と言ってしまったら、完全にアウトですね。意図と違うとか、言い分はあるかもしれませんが、自分の口から出た言葉がすべてです。発言を撤回したとしても、人を傷つけたことは撤回できません。発言の意図を受け手に委ねてはいけません。自分の発言がどのように相手に受け止められるかをよく考えて発言しなければなりません。どういう意図で発言したかが問題ではなく、どう伝わったかが問題なのです。

こうしたことは政治家だけの話ではないと思います。経営者、部門長、職場のリーダー、すべてに当てはまります。某大臣の一連の対応と発言を見て、私自身は大丈夫か、当社の社員は大丈夫かと考えました。他人事ではなく、自分事ですね。

特にリーダーは人格能力の向上と言葉磨きに取り組まなければなりません。立場が上の者ほど、その影響力が大きいです。しかし、これはリーダーだけのことではありません。職員と患者さん、利用者の関係においても同じでしょう。リーダーやサービスの提供者は誰かを幸せにするためにいるのであって、傷つけるためにいるのではないはず。誰かを幸せにするためにも、人格能力の向上と言葉磨きが大切だと改めて感じました。(橋本)



## 社長の手紙

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。

3月下旬に東京で桜の開花宣言が出されてから、西日本各地より桜の便りが順次届いています。鹿児島は観測を始めてから最も遅い開花宣言が5日に出されました。今年は例年より長く桜を楽しむことができているようです。大阪本社でも、8日に満開の桜が咲く中、緑地公園で恒例の新入社員歓迎お花見会が小雨の中、開催されました。ここ数年は室内でしたので、今年は雨対策を講じて屋外の開催にこだわりました。暖かい食事等、ご準備いただきました厚生委員の皆様はじめ、お手伝いいただいた社員の皆様、本当にありがとうございます。毎年新入社員による出し物が行われるのですが、今年は50周年のテーマである「感謝と挑戦」を体で表現した人間ボーリングを披露してくれました。先輩社員の飛び入りもあり、当社の絆を体感した楽しいひと時でした。

また3日にはご両親、ご家族をお迎えし、大阪本社で入社式が行われました。今年も新たな仲間が25名加わり、創業者 菱村議長よりNK小手帳P3にあります「社長、会長、名誉会長及び議長の職は、これを世襲制としない」旨をお話され、「将来の社長がこの中から出てくることを大いに期待している」とお言葉がありました。今年も既に来年に向けたリクルーター活動がスタートしています。新入社員が入社するまでは、毎年、社員で構成されたリクルーターにより、1月から準備が進められ、会社説明会に始まり、リクルーター面接→マネージャー面接→役員面接→トップ面接（最終選考）を経て内定が出された後、インターンシップが行われます。その後も懇親会やC2INKへの参加、そして9月より内定者研修委員に引き継がれ、毎月一泊二日の内定者研修を実施、スタートから14ヶ月の時間を経てようやく入社式を迎えます。リクルーター、内定者研修委員の皆さんは現業を抱えての活動ですので、本当に頭の下がる想いです。感謝申し上げます。人生における一回性による出会いは、将来に大きく影響を与えていきます。社員一人一人の出会いが将来に向けてお互いを高め続ける機会になることを常に願っております。新たな仲間との出会いに感謝すると共に、出会いによる創造性を発揮しましょう。

入社式前の全体朝礼では、親孝行について話をしました。私たちが現在存在するのは、ご両親の存在があるからです。このことは創造経営理論を通じて絶えず皆さんにお伝えしています。先月22・23日には、創造経営大学校で、大坪部長と藤原部長、両名の成果発表・修了式が行われました。大坪部長からは、「想いや願いに気づくことの大切さ」藤原部長からは、「真に大切なものは目に見えないが気づくことが重要である」ことを年間400時間の学びの集大成として、涙ながらに迫真の発表がありました。役員、事業部の方々はじめ約20名が東京で発表を聞きましたが、しっかりとそのメッセージを受け取ったものと思います。一年間サポート頂いた、ご家族、事業部の皆さんに感謝申し上げます。今年4月からは、中塚副部長と三浦副部長の両名が受講します。

私は、社長に就任した年より創造経営大学校を受講される方ご本人と、1年間を通じて定期面談を行うと共に、部長・副部長研修で大学校の進捗について発表を行ってもらっています。また創造経営中級コースを受講される方は、上司同席のもとご本人と1時間面談をしています。主に家系図を中心に面談させていただくのですが、実に様々な考え（想いや願い）が頭の中をよぎります。そのことをご本人に質問し、一緒に考えることで多くの気づきが出てきます。研修受講により気づくことも大切ですが、私は研修前に情報を整理し、ご本人も気づきを得ていることで更に深く自分の使命を含め、自分以外の方々の想いや願いに気づくことができると考えています。人生の中で、自分自身のことや家族のことなどを時間をかけて振り返る機会はそう多くはありません。自分の使命（本質）をしっかり捉え、歩みに磨きをかけ、周囲に影響力を発揮する機会にしてほしいと強く願っています。人材の成長はどの時代でも手づくりです。私たちは「願い」の中で生かされています。お互い将来から俯瞰した願いを持ち日々接していきましょう。

平成29年4月25日

株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井 昌俊



## BOOK REVIEW



著者 / 鳥濱初代  
 出版社 / 致知出版社  
 発行 / 2014年8月  
 金額 / 1,512円 (税込)  
 ISBN / 978-4800910448

著者略歴 (「BOOK著者紹介情報」より)

#### 鳥濱 初代

昭和35年鹿児島県生まれ。55年鹿児島女子短期大学卒業後、老人ホーム「寿楽園」に勤務。58年鳥濱トメの孫・義清氏と結婚する。平成7年富屋旅館三代目女将に就任。

(本データはこの書籍が刊行された当時に掲載されていたものです)

近年、大人のわがままな行動、身勝手な行動を実際に見たり、ニュースで耳にしたりすることが数年前に比べて多くなったように感じる。そして、お客様先でも特に職場内での仕事の進め方やコミュニケーションの取り方の問題を聞くことが多い。仕事の現場においては「自分はこうします」や「いや、私はこうしたくありません」と与えられた業務を果たさない場合にどのように指導を行い、行動に移させればいいのか悩む役職者が増えているという話を聞くこともある。私は円滑な職場を作るポイントは上司、部下、同僚という関係の中で、どちらか一方が相手を思いやるのではなく、お互いに「思い合う心を伝える」ことではないかと思っている。

今回ご紹介する書籍は鳥濱初代著『なぜ若者たちは笑顔で飛び立っていったのか』である。本書は「特攻の母」と呼ばれた鳥濱トメさんの孫嫁にあたる鳥濱初代さんによる著書だ。

本書では鳥濱トメさんが第二次世界大戦末期の知覧特攻隊の隊員との関わりを通じて得た、後世に語り継いでいくべき心得や教訓がまとめられている。鳥濱トメさんは、知覧で富屋旅館という旅館を営まれ、第二次大戦末期には特攻隊員が特攻前夜に最後の時間を過ごすための場として一人ひとりに尽くしておられた方である。

本書の前半は鳥濱トメさんと特攻隊員がどのような想いをもって当時を生き、何のために命を使われたのかについて記載されている。そして、後半は著者も含めて戦後を生きる者として後世に何を伝え、残していくのかという心得が記載されている。戦時中の話ではあるが、自分自身や部下に置き換えて考えると人材育成の面でも有益な考え方が得られると思う。前半の話を人材育成に置き換えると、自分たち自身がまず先輩や上司、先代たちの想いをどのように受け止めて組織の未来のために「徳」を高めていくかを考えさせられる。

後半では組織における自分の使命は何かを問われ、自分自身の役割と責任そしてあり方についての気づきが得られる。

## BOOK REVIEW

本書の一節に「人様から俺様へ変わってしまった日本人」という話がある。戦後の教育制度は「個人の価値と尊厳」を指導理念とし、「個人」の持つ力を最大限に伸ばすことが基本とされてきた。しかし、「個人の価値と尊厳」の本質を誤って認識し、教育を進めたことで「あなた様」という相手を敬ってきた日本の文化が薄れて「人様から俺様へ変わった日本人」になってしまったのではないだろうか。鳥濱トメさんが本書に書かれている時代を生きていたのは72年前のことであるが、このような現代だからこそ、この考え方が改めて問われていると言える。

皆さんはどうだろうか。人を育てることに関わる私たちが「人様から俺様へ変わった日本人」になってはいないだろうか。私は以前、鳥濱初代さんの話を富屋旅館で聞いたことがある。その際に恥ずかしながら「俺様」の部分がある傲慢な人間に変わってきている自分が少なからずいると感じたことがある。もちろん、自己主張がいけないということではない。大事なことはその自己主張が人様のためになることかどうかということである。

改めて、一方的な思いやりではなくお互いに思い合える組織作りと従業員育成が必要だと感じられている方は、ぜひ本書を読んで知覧の富屋旅館で鳥濱初代さんの話を聞きに足を運んでいただきたい。

(猿渡)



## 次世代経営幹部候補育成講座

### 5月13日（土）に、次世代経営幹部候補育成講座（通称：修羅場研修）の第2回目を開催しました。

本講座は、経営幹部に必要な基礎力×経験値を、5回の基礎講座と1泊2日の合宿で養成する講座です。第2回目のカリキュラムは、「理念共感浸透」と「戦略立案」でした。

「なぜ、理念が必要なのでしょう？」  
 講師である橋本からの問いから始まり、  
 伊那食品工業株式会社と日本電産株式会社の理念や哲学の比較や、  
 グループワークを交えながら、  
 「良い経営とは何か」「永続的経営を支える要素」  
 などをお伝えしました。

The image shows several overlapping presentation slides from a seminar. The slides contain the following text:

- 戦略とは？**  
 戦争や経営における“目的”を実現する方策。  
 せん・りやく【戦略】の意味  
 1 戦争に勝つための総合的・長期的な計略。→戦術  
 2 組織などを運営していくについて、将来を見通しての方策。「経営—の欠陥」「一—の人生論」「販売—を立てる」  
 「組織」具体的・実態的な「戦術」に対して、より大局的・長期的なものをいう。  
 出典：デジタル大辞泉
- 永続的経営を支える要素**  
 1. コア能力と価値観に合った顧客価値を提供する  
 ① コア能力  
 ② 顧客価値  
 ③ 組織能力  
 2. 半導体「身」  
 ④  
 ⑤  
 ⑥  
 3. 永続的企業を支える「優待」をつなぐ  
 ⑦ トップ  
 ⑧ 後継者  
 ⑨ 従業員  
 ⑩ 外部利害関係者  
 4. 「経営の質」を維持し、高める仕組みを持つ  
 ⑪ 意思決定の根拠の継承  
 ⑫ 良さNo.2の存在  
 ⑬ 多様な実力者  
 ⑭ 経営者の成長
- 伊那食品工業株式会社**  
 社名 伊那食品工業株式会社  
 社訓 いい会社を作りましょう ～たくましく  
 経営 年輪経営  
 年輪は、人間の成長と同じで、企業は業績の伸びが伸びればどんな環境にあっても必ず存続していく。だから、年輪のようにまよふことなく、年輪経営。  
 右肩上がりだけでは幸せにはなれないが、それが目的ではない。目的利益は結果。
- 日本電産株式会社**  
 社名 日本電産株式会社  
 社訓 我々は科学・技術・協働の一体心を基盤として、社会に貢献することと同時に会社および従業員を育てることを目指す。  
 3つの経営基本理念  
 1.最大の社会貢献は雇用の創出であること  
 2.世の中だけでなくはからぬ製品を提供すること  
 3.一歩にこだわりの、将来においても世界トップを目指すこと  
 3大精神  
 信頼、熱意、執念  
 知財ハードワーキング  
 すてやる、必ずやる、出来るまでやる

## 九州医療介護経営研究会

4月の研究会では、(一社)地域ケア総合研究所 所長 竹重俊文氏を講師にお招きし、『地域住民の力の引き出し方～長野における地域包括ケアの実践』というテーマでご講演頂きました。竹重先生は介護施設の運営、経営に関して著名なコンサルタントで、平成30年の同時改定や各市町村が取り組みはじめた介護保険事業計画の策定状況等について、現時点での見解を伺うことができました。私になるほどと理解したことは、以下のような点です。

- 退院調整が進まないのは、病院(病棟)内の専門職が、在宅の支援体制(医療/介護)の認識が弱い
- 地域マネジメントができる総合職、すなわち家族が納得できる退院支援の説明や提案ができるスタッフが不足
- 病院が早期に事態改善したいなら、訪問系を経験したスタッフを病棟のキーマンとして配置する(看護、PT)

また、田中滋慶応大学名誉教授のご発言を例に挙げながら、「地域包括ケアシステム」を構築していくには、「施設・事業所単位」から「地域内」での人員基準や包括報酬化が必要になってくるとお話しされ、どうやって実現するの?の具体論とは別に、概念としては念頭に置いておく必要があると感じました。

また、ご自宅をサロンとして開放したり、地域の集会所でグループワークをしてエンディングノートを作ったりと、地域それぞれの「互助」形成を支援されている実体験もとても参考になりました。「地域住民」への安全、安心提供にどのように関わり、具体的に支援していくかが、地域から支持を受ける鍵となりそうです。

文責：一般社団法人医療介護の安定と地域経済活性化フォーラム 事務局長 大池康礼

## 九州医療介護経営研究会とは

平成15年9月にスタートし、これまでの開催回数が150回を超える会員制の経営研究会です。  
無料での入会体験制度もございますので、お問合せ、資料等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせ下さい。

担当：村岡彩子 TEL 092-409-7532 E-mail ayako.muraoka@hcsrev-f.or.jp

## 今後のセミナー・講演

### 処遇改善加算の新加算 I に必要な人事制度とその人事制度を活用・機能させるためのポイント

6月16日(金)福岡開催 / 6月21日(水)長崎開催 / 7月4日(火)北九州開催

### 原価計算と医師人事評価制度の活用法

7月26日(水)福岡開催

### 九州医療介護経営研究会

6月18日(日) 講演テーマ：「療養病床の将来性」

7月15日(土) 講演テーマ：「九州の高齢者と町づくり・地域福祉」

**病院トップマネジメントセミナーのご案内**

第1部 (13:30~15:00)

**病院経営を向上させるマネジメントのツボ**

～ダブル改定を乗り越える強い経営力の磨き方～

- ✓ 地域包括ケアを踏まえた戦略策定
- ✓ 収益向上につなげるプロセスマネジメント
- ✓ 実行の徹底度こそ経営力
- ✓ 利益率につながる職員満足度項目/つながらない項目
- ✓ 病院を支える人材の育成

第2部 (15:20~16:20)

**高い職員満足・意欲を実現している病院の事例発表**

～ES Navigator II 高得点病院 4病院による発表～

第3部 (16:20~17:00)

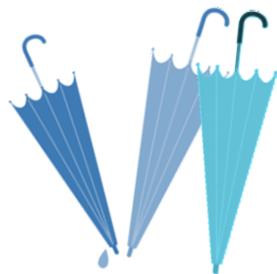
**発表病院によるパネルディスカッション**

<発表病院 (2017年5月現在)>  
 国保水俣市立総合医療センター  
 病院事業管理者 坂本 不出夫 様

医療法人社団 慶仁会 川崎病院  
 理事長 川崎 裕司 様  
 (順不同)

**日時**  
**7月14日 (金)**  
**13:30~17:00**  
 [受付開始13:00]

**会場**  
**エルガーラホール**  
**大ホール**  
 福岡市中央区天神1-4-2



**お申し込みはこちらから**



<https://nkgr.co.jp/zokutms2017>

## 読者の声

## 匿名希望 様

## ①社員の気づき（橋本さん）

素直さのある人が成長する→間違ったり、失敗したときによく分かる。すごく納得しました。私自身がそうありたいと気づかされました。

## ②壮行会

紙面を通しての社員の皆さんの日頃のご様子がよくわかり、興味深かったです。社員の方々を大切に思っていることが伝わりました。ステキですね。



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。



発行責任者 橋本 竜也 (E-MAIL : tatsuya.hashimoto@nkgr.co.jp)

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