7 COMMUNICATION LETTER

2018.07　発行

「これが本気の担雪埋井!!」　～次世代幹部にかける想い～

次世代の幹部育成は、どの法人にとっても大きな問題だと思います。一方で、その幹部候補に対してどのようなアプローチをしているかについては、大きく差があると思います。

ある法人のトップの方から、次世代幹部の育成について相談を受けました。管理職研修が終わった時に、参加者の一人を次世代幹部として考えているということと、その人物の評価を私に聞いてこられました。私からは、率直にその人について研修を通じた評価をお伝えしたのですが、そこから、このトップの行動は違っていました。

次のトップとの面談の際には、その人物の期待像とその理由、過去のやり取りと長所短所について、一時間以上説明を聞きました。その熱意も驚きましたが、それだけの情報を収集、整理し、説明されたことに驚きました。

次の面談の際には、トップ自身のその部下に対する対応について、どのように変えればその人物が幹部として育つかどうかについて、詳しく質問を受けました。その中で、トップ自身の反省、改善のための行動方法まで詳しく質問され、「これからは、松浦さんのアドバイスを含めて行動を変えていきます。」という宣言までされました。

その次の面談には、その人物を取り巻く部下や同僚の意見、評判なども情報収集し、整理したうえで、より客観的な人物評価ができるような準備をされてきました。その人物は特定の部下からは評判が高いが、別のメンバーからの評判が悪いことを知り、改善のためにどのように指導したらいいかについてのアドバイスを求められました。

最後に、その人物の本音を聞くための食事の場まで用意していただき、私とトップの方とその人物の三名で、リラックスした雰囲気で、様々な会話をしました。そしてその次の日に、その人物の評価を電話で聞かれてきました。

このトップの行動は、想いが偏っているようにも思え、全員にこのような対応をされているわけではないので、場合によってはえこひいきのようにも感じます。一方で、仮に幹部候補であったとしても、これだけの情熱を傾けて接してくれるトップは、部下としては本当にありがたいと感じているだろうと思いました。また、そのような情熱を持って接することで初めて、幹部が育っていくのではないかと改めて感じた機会でした。ちなみに、食事の機会を境に、確かにその人物の言動や雰囲気は変わりました。まさに担雪埋井の人材育成を垣間見た瞬間でした。

次長　松浦総太郎

兵庫県立大学卒。2001年入社。2013年日本社会事業大学専門職大学院卒。医療、介護施設の組織、人事改革を専門分野とする。特に、医療、介護現場における人事制度構築と導入、組織制度構築、人材育成支援、BSC等マネジメントシステム導入などを中心に、経営分野全般を幅広く支援している。

初心忘れるべからず

『初心忘れるべからず』という言葉はよく耳にする言葉だと思います。私自身も4月から新卒の社員が入社したことで、自分が社会人になりたての頃の不安や期待、頑張ろうといった気持ちを思い出し、まさに初心を忘れてはいけないな、と感じることがありました。

しかし、この『初心忘れるべからず』という言葉、本来の意味を皆様はご存知でしょうか。気になって調べてみると、私が知っている意味とはちょっと違った意味があるようでした。

この言葉ですが、おそらく「初めのころの純粋な気持ちを忘れずに取り組もう」といった意味で使われている方が多いのではないでしょうか（少なくとも私はそうでした）。実は『初心忘れるべからず』というのは世阿弥の言葉で、『初心』というのは「未熟さ」を表しています。世阿弥の『花鏡』の一節に『是非の初心忘れるべからず、時々の初心忘れるべからず、老後の初心忘れるべからず』というのがあります。これは「自分の未熟さを思い出すことで、さらに精進する。若き未熟な自分を脱したとしても学ぶことは数多くあり、それらを初めて学ぶ時の心を忘れないことで、より幅広く学ぶことができる。それはいつまでも変わらない。」という意味になります（かなり意訳ではありますが・・・）。つまり、若い頃に限らず、いつにおいても人は未熟さがあり、学ぶことは多くあるということなのです。

今の私にとってはまずは未熟である自分を自覚し、多くを学ぶ必要がある、といった意味で捉えることが合っていると思いますが、仮にそれを卒業できたとしても、まだまだ未熟であり、さらに向上をしていく必要があると気づきました。みなさんもぜひ『初心』について考えてみてはいかがでしょうか。

（山崎太郎）

新入社員の価値は意外なところにある！？

皆様の組織におかれましても新人が現場でさまざまなトライ＆エラーをされていらっしゃる時期でしょうか。当社も同様に新入社員の本配属に向けた仮配属期間がありましたが、私は新人を連れてお客様先に伺う機会が3回ありました。その際、ありがたいことに「ハキハキしているね！」「元気が良い！」「何をしたらこの時期にこんなちゃんとできるの？」などのお言葉を新人がいただいておりました。さらに、お客様からいただいたご質問に、当社で毎日実践していることやそれらを通じて感じていることを嬉々とした表情で新人が話をしてくれていることが非常に印象的でした。毎日地道に取り組んでいることや社内で行っていることが、お客様の組織に良い影響を与えることができると改めて実感をいたしました。ただ、新人も年数を重ねるごとにお客様から求められることや期待されることは当然変化いたします。そのため、日々の研鑽そのものは欠かすことはできません。

しかし、若手の今の時期であれば職務能力以上にお客様にとって思いがけない価値を提供することに繋がることがあります。さらに、それらのお客様に喜んでいただけたという小さな成功体験の積み重ねは、いずれ大きな自信を持つための土台にもなっていきます。

皆様の組織におかれましてもぜひ、新人が患者様や利用者様に喜んでいただいた際には新人が行った行動に「価値があるよ」と伝え合い、小さな成功体験を積み重ねられる環境をつくってみてはいかがでしょうか。（猿渡大吾郎）

思いを形にする仕組みを作る

病院を母体とし、訪問診療、訪問看護、訪問介護、通所リハビリなど複数の事業を運営されているお客様があります。そこでは、すべての事業の責任者が参加する実績検討会議があり、私はその会議に参加しています。そこで私はいつも感じるのですが、その会議にはよい意味で違和感があるのです。この違和感の正体は、参加者全員が他の事業に関心があることと、実績指標や数字に疑問を持って話ができているということです。実績検討会議が結果報告会のような場になっているところも少なくない中、そのような会議になっていないことに驚きと疑問を持ちました。

会議に参加する事務長にその疑問を投げかけてみると、回答は意外にもシンプルなものでした。それは、部署異動を経験した人が役職に就くというルールがあることと、実績会議の資料は共通の様式を用いて誰でも一目で分かるようにしていることでした。過去、部門・部署間の連携が悪く、試行錯誤した結果、このような形になったとのことでした。この事例は、法人内の連携を推進したいという思いを戦略的に人事制度やその他の仕組みや手法にまで落とし込んでいった結果だと思います。コンサルタントとして、お客様の思いをどのように形として具体的なものとしていくのか、その重要性を改めて考えさせられる機会となりました。（玉利裕希）

人がすること、システムがすること

先日、職員数が1,000名を超える法人の人事担当者にお会いさせていただきました。その法人では人事評価を行う際に、人事評価シートを職員約1,000名分配布・集約し、人事評価結果を1枚1枚、手作業でパソコンのデータに入力しているとのこと。もちろん、本来業務もあるので、その合間で行っているということもあり、なかなか入力が進まず、結果として、休日出勤を行って入力をされていたということでした。

その時に、担当者の方と話したことは「働き方改革」についてです。昨今、話題となっている「働き方改革」ですが、「働き方改革」の一つのポイントである生産性向上は医療・福祉業界でもとても重要になる指標になるかと考えます。話をさせていただいた方も生産性向上にはとても課題意識を持たれていました。やはり1,000人近い人事評価表を紙ベースで配布・集約するという作業があまりにも非効率だったからです。そのため、現在ではSEの方に協力していただき、システムで行える作業（人事評価結果の集計など）と人で行える作業（人事評価実施のアナウンスなど）を明確化し、業務効率化に努めているということでした。

「働き方」が求められる昨今、人が行うべきこと、システムが行うべきことを明確化し、業務効率化に繋げていくことの重要さにあらためて気付かされました。（高比良寛治）

シンガポールの医療を目の当たりにして

先日、当社の社長・専務とともにシンガポールの病院建築現場を視察する機会がありました。当社では、病院建替えに関する基本構想の策定支援なども行うことがあります。そこで、大規模な病院建築が進むシンガポールで、その建築現場を視察することになりました。

日本でも地域医療構想など、県単位で行政が関与しながら医療政策が進みつつあります。しかし、国の権限が強いシンガポールでは、都市計画と医療政策が融合しながら日本とは比較にならないレベルでコミュニティ作りが強力に推進されていました。

具体的には、地下鉄駅に直結するように“ヘルスケアキャンパス”という形で約1,000床の急性期病院棟と約500床のコミュニティホスピタル棟、そして専門クリニック棟で構成されるコミュニティがシンガポールの各地で建築されていました。前述した“コミュニティホスピタル”とは、日本における回復期リハ病棟や地域包括ケア病棟にあたる機能です。この約1,500床を超える規模のヘルスケアキャンパスが、ヤフオクドーム以上の敷地面積で大規模に作られていました。地下鉄の延伸工事とともに、ヘルスケアキャンパス周辺も国家主導で公団住宅が次々に建築されている状況を目の当たりにして、医療・介護・住まい、そしてアクセスとしての交通網を一元的に計画し、都市計画と医療政策を融合させることのメリットを実感しました。

日本でも地域包括ケアシステムを実現すべく、これから地域医療構想調整会議の有効活用が求められてきます。我々もこうした都市計画の視点も入れた支援を行っていきたいと感じる機会となりました。

（太田昇蔵）

コンシェルジュ

「こんにちは。ご用件をお伺いしましょうか。」入り口から入ってきた私に駆け寄ってきて、笑顔でそのように話しかけてくれたのは、コンシェルジュと呼ばれる方でした。

その病院は受付や会計を担当する職員の他に、患者さんや業者の方など様々な方の応対をする職員が配置されていました。それがコンシェルジュと呼ばれる方達です。服装も青と白を基調としたお洒落な服装であり、心地よい接客とその雰囲気から高級ホテルに来たかのような気分になりました。

コンシェルジュの方は、小さい子供にも笑顔で話しかけることや高齢の方にも親切丁寧に受付やお手洗いをご案内するなど、主体的に行動されていました。常に周囲に気を配っており、「満足いただける接客を行う」という意思を強く感じました。

もちろんコンシェルジュの方だけではなく、受付・会計の職員の方も笑顔で丁寧な接客を行っており、非常に接遇のレベルが高い病院であることを感じました。

このような接遇を行うことが出来ている理由として、分かりやすいメッセージとそれを実現するための取り組みの推進があげられるのではと気付きを得ました。

受付の掲示板には大きく「当院は接遇ナンバー1を目指します」と掲げていることや地域の方と病院側との意見交換会を行う”病院モニター制度”を導入していること、外部講師を招いて接遇研修を行っていること等、様々な取り組み・工夫をされていました。

接遇力を向上させるということはサービス業として大事なことです。今回の訪問を通じて、接遇力を向上させるための方法について気付きを得ました。

（杵島凌太）

鏡よ、鏡

長男が6歳になり、最近いっぱしの口を利くようになりました。私が注意したことに対して、あれこれ理由を並べてみたり、反抗してみたり、ときには矛盾を突いてきたりして、「そんなことまで考えられるようになったんだな」と息子の成長を嬉しく感じつつも、忙しいときには「あー、もうわかったから！ちょっとだまっていてよ」と言ってしまうこともあります。私がそんな態度をとったときには決まって不機嫌になり、わざと注意したことと反対のことをしたり、ぐずったりして、私のイライラもますます悪化。その空気を察した次男が可愛い仕草で場の空気を和ませようとするのがお決まりのパターンです。

反対に、私の心に余裕があり、穏やかに接しているときは、長男もとても素直に言うことを聞いてくれたり、率先してお手伝いをしてくれたりします。

そのような日々の中で思うことは、つくづく人間関係は「鏡の法則」に従っているのだなということです。

「鏡の法則」とは、「人生の現実は、私たちの心の中を映し出す鏡である」という法則です。

家庭であれ職場であれ、何か問題が起きたときに、人はついその問題が起きている原因を自分以外のものにしてしまいがちです。「あれこれ指導をしているのに部下がなかなかわかってくれない」、「自分はがんばっているのに上司が認めてくれない」、「忙しいときに限って子どもがぐずる」。

しかし、ただ相手や状況が変わってくれることばかり期待しても、なかなか思いどおりにはならないものです。

相手に変わってもらおうと思えば、まずは自分が変わる必要があるのだということを改めて痛感しています。（馬渡美智）

鏡の法則

著：野口 嘉則

嬉しかった

あるお客様先で、諸般の事情により、わずか2ヶ月で新給与制度を作るという仕事がありました。スピーディに意思決定をして頂く必要もあったため、理事長も副理事長も、ご多忙のなか毎週お時間を取っていただきながら、制度構築を進めていきました。完成後の新制度説明会の時に、理事長が職員の方に向けてこんなことを言って下さいました。

「今回、日本経営というコンサル会社にお願いして給与制度を作りました。（中略）私はコンサル会社が嫌いです。世の中の大半のコンサルタントなんて、胡散臭いのばかり。でも、メインバンクが紹介する先だから大丈夫だろうと思って会ってみることにしました。2ヶ月という短期間で大変な仕事をしてもらったが、今はお願いして本当によかったと思っています。皆さん、給与というと気になるかもしれませんが、この会社はトップレベルの医療コンサル会社です。安心して聞いてください。」

胸の奥から嬉しさがこみ上げるほどのお言葉でした。お客様に喜んでいただけたという思いもありましたが、当社そのものを評価していただけたと思ったからです。

当社の福岡オフィスでは、「最高を目指す」という評語を掲げています。

最高とは、

「お客様が当社を利用することを誇りに思うこと」
「社員が当社の社員であることを誇りに思うこと」
「社会にとって価値ある貢献をし続けること」

「誇り」とまで思っていただけたかどうかはわかりませんが、コンサルに嫌悪感を抱いていた理事長がよかったと言ってくださったこと、紹介してくださった銀行様にも、よかったと思っていただけたことが何よりでした。

お客様にお叱りを頂くこともありますし、決して褒められることばかりではありません。ですが、お客様や社員に誇りに思っていただけるよう、常に努力はし続けていきたいものです。今回のような言葉を言っていただけた日の晩酌は格別でした。

（高園忠助）

自己客観視できない残念な人たち・・・

「私はただの一般職だから、影響力なんてありませんよ」と言うベテラン職員。
（あなたが怖くて萎縮している若手のスタッフがいますけど）
「私は部長だけど、それはただの役割であって、皆さんと一切変わりはないんです」と言う部長。
（そんなあなたの指示で翻弄されている部下がいますけど）
「私は兄貴（姉貴）分としてスタッフに接しているんです」と言う年配管理職。
（周りから見ると、もはや親子ですけど）

どれもこれも、残念なものです。確かにスタッフとの距離を縮めることや垣根を取り払おうとすることなどは大切なことですが、それは、ある程度の距離があることを前提としているから、大切なことなのです。

上記のような発言をする人は、少なくありません。たちが悪いのは、案外、本当にそう思っているということです。

セクハラの問題にしても、自覚なくセクハラをしている人が多いことに驚きます。セクハラをしようと確信犯的にしているのではなくて、若いころからのスキンシップがすでにセクハラで、そのまま年を重ねてしまった。若いころの若い人同士では許された（許されていないかもしれませんが）ようなことが、自分が年をとり、中年や年配者と若いスタッフという関係になると、もはや許されない。

幹部なのに部下とは対等な関係だという人やベテランなのに自分には影響力はないという人、コミュニケーションの取り方が嫌がられているのに良かれと思っている人。こういった人は、周りから自分がどう見られているかを把握できていない残念な人たちですね。悪気があるわけではなく、ただただ自分が見えていない。昨今、お茶の間を賑わせているスキャンダルや不祥事などを見ても、そうしたことを多々感じます。

経営者は孤独だと言われます。いろんな解釈がありますが、どうやったって、社員との一定の距離はできてしまうということもあるのではないでしょうか。でも、それを認識するからこそ、自分からコミュニケーションをとったり、現場をラウンドしたり、話をする機会を作ったりするわけです。

周りから自分がどう見られているかを客観的に把握することは、時につらいこともあります。でも、それが認識できていない人は、おかしな行動をとってしまう。だから、自己客観化はとても大事です。しかも、年齢は毎年1歳増えるし、肩書きや立場も色々変わりますから、そのつど客観的な把握が必要になります。そして、それにふさわしい態度や対応などにチューニングしていかないと、残念どころか、職場を乱したり、部下や後輩の活力を奪ったり、場合によってはパワハラやセクハラを起こす原因にもなります。

私も若いつもりでいるのですが、新入社員のご両親が私の年齢と近くなってきました。「そうか、二人で並んでいると、人によっては親子に見られるのか・・・」ちょっと寂しいところではあります。でも、兄貴分的な関係ではできない、ちょっと大所高所から気づきを提供できるような関係やつらい状況を支えてあげられるような関係を作れればと思う、今日この頃です。（橋本竜也）

九州医療介護経営研究会
～事務局の独り言～

5月の研究会では、厚生労働省　医務技監　鈴木康裕氏をお招きし、「医療の構造改革　変わるのは,今だ！」というテーマでご講演頂きました。変わる必要性について、①人口構造、医療ニーズの変化、②財政状況の悪化、③医療技術の急速な進歩の３点を挙げられました。私がご講演をお聞きして特にポイントと理解したことは、以下のような点です。

○高齢化の内訳は「急増する高齢者」から「激減する労働人口」へ変化している。
○社会保障関係費において、「医療」はマクロ成長スライドを導入した「年金」と同じレベルで
　コントロールできているが、「介護」については伸び率が突出して大きい。
○削減の観点だけでなく、費用対効果の視点で技術進歩を捉えて、製薬や診断機器の開発は継続して支えていく。

2018年度の同時改定がどのような視点で行われたのか、今後、地域医療構想や（医師の）働き方改革等の政策がどのような課題認識に基づいて進められていくのかについて、本当に分かり易くご説明頂きました。また、喫緊の病院経営の課題として、「働き方改革」と労働時間規制についても触れて頂きました。
　また、基調講演後も会員様の数多くの質疑にも熱心に耳を傾けて、本当に丁寧に行って頂きました。
　7月の研究会は、7月14日（土）に「奈良県の地域医療構想取り組み事例」（林修一郎氏）をテーマに実施します。体験入会を含め、ご希望の方は事務局までお早めにお申込み下さい。

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･･･

2003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：西岡こずえ　TEL 092-409-7532　E-mail　kyusyu_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp

山﨑太郎

玉利裕希

太田昇蔵

馬渡美智

橋本竜也

猿渡大吾郎

高比良寛治

杵島凌太

高園忠助

松永透

今月の日本経営

NEW FACE

はじめまして。６月より福岡オフィスに配属になりました、田中明浩と申します。

出身地は新潟、大学は静岡でした。九州は何度か観光で訪れたことがあります。食べ物がどれも美味しくて、これからの日々がとても楽しみです。また、学生時代にスキューバダイビングを嗜んでいたので、こちらでも沢山潜りたいと思います。

コンサルタントとしてまだまだ至らない点が多々ありますが、早くお客様のお役に立てるよう、日々精進していきます。どうぞよろしくお願いいたします。

読者の声

当社に届いた「6月号読者アンケート」の一部をご紹介させていただきます。

誰の目にも分かりやすい報酬改定に、自院のベクトルをあわせることに、汲々としていますが、病院経営の根幹は、連携強化、マーケティング力、ブランド力、患者満足度向上等の日々の地道な積み重ねであるという松浦さんと、この患者満足度向上の結果が松永さんのいう地域住民に貢献する良い経営につながるのではないかと相通じるところを感じ、興味深く拝読いたしました。

医療法人博慈会内田病院
安藤正明　様

昨今の「働き方改革」は耳にはしていますが、具体的にどのようにすれば良いのか？と問われると、具体的な答えは出せません。経営環境が年々厳しくなる中で、個々人の能力を最大限引き出すマネジメント能力が上司に求められているのでしょう。

毎月のBOOKREVIEW参考になります。

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

ESNavigatorⅡ
2017年度　病院活性度ランキング

2017年度において、活性度の高かった病院、介護・福祉施設を表彰させていただいています。
対象は2017年4月～2018年3月にES NavigatorⅡを実施された病院、施設です。（敬称略）

急性期型病院（200床以上）の部

1. 国家公務員共済組合連合会
   枚方公済病院
2. **国保水俣市立総合医療センター**
3. パナソニック健康保険組合
   松下記念病院

急性期型病院（200床未満）の部

1. 国家公務員共済組合連合会
   北陸病院
2. **匿名希望**
3. 社会福祉法人恩賜財団
   済生会唐津病院

急性期型以外の病院（200床以上）の部

1. 医療法人社団親和会
   衛藤病院
2. 医療法人相生会
   福岡みらい病院
3. 医療法人福仁会
   福仁会病院

急性期型以外の病院（200床未満）の部

1. 地方独立行政法人山口県立病院機構
   山口県立こころの医療センター
2. 医療法人真鶴会
   小倉第一病院
3. 医療法人緑山会
   下松中央病院

介護・福祉施設の部

1. **社会福祉法人 蔦蔦会**
2. 医療法人閑谷会
   介護老人保健施設備前閑谷苑
3. **有限会社ぬぐまるの家**

組織マネジメントにおいては、規模の大きさや病院機能によって違いがあることがある程度明確になっています。そこで、病院は以下の4区分で表彰しております。

・急性期型病院（200床以上）の部
・急性期型病院（200床未満）の部
・急性期型以外の病院（200床以上）の部
・急性期型以外の病院（200床未満）の部

※カテゴリー分類は今後変更になることもあります。
※概ね80%以上が急性期病床と申告された病院を急性期型病院と分類しています。

今月の BOOK REVIEW

差異力　～知らないことは武器になる～

本書は、名だたる有名企業を渡り歩き、現在は自身でコンサルティング会社を設立している伊藤嘉明氏の考え方が凝縮された本である。次代を作る100人にも選出され、ビジネス界で大きな注目を集める人物である。伊藤氏は、常識や慣習にとらわれない発想と大胆な挑戦を続け、数々の成功を収めている。その成功を支えた要素こそ、本書のメインテーマである「差異力」である。差異力とは、常に違和感を持ち続け、それを疑問にしたり気づきにしたりすることで新たな価値を生み出すことができる力である。「これで良いのか？」と自身に問いかけ、その違和感を大切にし、素直に向き合っていくことが重要であるということだ。その力を活かし、差異化していくことが組織のイノベーションを活性化させる。本書では、差異力を磨くにはどうしたらいいか、そのエッセンスがまとめられている。本書の中で特に印象的であったことは以下の2点である。

・慣習にとらわれず、異なる価値を提供すること
・異なる視点で見る習慣を身につけること

差異力を磨き、発揮するためのコツはこれらに凝縮されると考える。著者は転職を繰り返し、その先々でよそ者であることを活かして、差異力を発揮している。ここでのポイントは、「よそ者的思考」ができるかどうかである。著者は3年以上組織にいると、仕事の勘所がわかってしまうため、仕事が上手く運べるようになると述べている。一方で、それは気づきの量や違和感が減ってしまい、成長を鈍化させる要因でもあるという。それゆえに、常に違和感を持ち、自身に問い続けることが大切である。当社でも、上司からよく「Why so?（なぜそうなのか？）」「So what?（だから、何が言えるのか？）」という質問を投げかけられるが、それは本書でいうところの差異力を磨くところに関係しているのではないかと考える。

さて、これまで差異力・差異化について述べてきたが、この差異化は 差別化とは異なることも合わせてお伝えしたい。人は大きな敵に出会うと、その敵に同質化するか、差別化するかの２つの手段から選択するようだ。同質化とは、すなわち敵に吸収されることを意味するため、イノベーションは起きにくい。一方で、差別化とは他者との違いを明確に出すことであるため、軋轢が生じてしまいやすく、組織で考えると自分より経験がある先輩・上司に進言し続けることは関係の質に悪影響を及ぼしかねない。しかし、差異化であれば、組織内で自分自身の違いは示すけれど、土俵を割らないため、周囲と協調する体制をつくることができると本書に記されている。

本書を通し、改めて自分自身を振り返ったとき、以前より違和感や気付きが減っており、思考の柔軟性の欠如に危機感を覚えた。同じような事象を思い浮かべた方やイノベーションをさらに活性化したい方にはぜひ手にとっていただきたい一冊である。（松永透）

差異力
～知らないことは武器になる～

（著者）
伊藤 嘉明
（ISBN-10）
4862805825

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。

新入社員の皆さんが入社して間もなく2ヶ月になります。先月末には、益田（ました）の森塾日本経営新入社員特別ｺｰｽ二泊三日を受講、その後、ご両親にこれまでの感謝を伝える帰省練習を行いました。初めて社会に出て給料を手にし、感謝の思いを伝えられるのは人生で一度きりです。その機会をよく考えてもらい、新入社員の皆さんは、ご両親への手紙を携えｺﾞｰﾙﾃﾞﾝｳｨｰｸにご両親の待つ実家に帰りました。早速、ご両親から、感謝のお葉書やお手紙を頂戴しています。社会人となり僅か１ヶ月での帰省ですが、ご両親は我が子の成長を肌で感じていらっしゃるようです。新入社員の皆さんは、各事業部で既に仕事をｽﾀｰﾄしていますが、仕事を志事として感じてもらえるように先輩方は、関わりをよろしくお願いします。

さて、今月14日に、創業51年目記念祭を行いました。昨年50周年を迎え、大阪北摂霊園に利生塔を建立したことは、昨年9月の手紙で皆さんにお伝えしました。今回の記念祭では、雲ひとつ無い澄み切った青空の下、次長職以上約80名の方々と利生塔を訪れ、藤澤会長より建立の主旨を読み上げていただき、役員より玉串奉奠を行い、全従業員・顧客の幸せと健全な成長と発展、創業の精神を正しく継承することを祈念して参りました。創業者ご夫妻、御家族がご健康でご一緒に記念祭が行えますこと、併せて社員皆さんも健康で、日頃、社業への真摯な取り組みができますことは当たり前のことではありません。改めて感謝申し上げます。その後会場を移し、菱村議長より「ｽﾏｰﾄ･ｴｲｼﾞﾝｸﾞ」についてお話がありました。

【ｽﾏｰﾄ･ｴｲｼﾞﾝｸﾞとは、東北大学が2006年から提唱している少子化・超高齢社会における新しい概念。個人は時間の経過とともに、たとえ高齢期になっても人間として成長でき、より賢くなれること、社会はより賢明で持続的な構造に進化することを意味します。つまり、年齢を重ねるにつれて物事の見方が深まり、視野が広がることで人生が豊かになっていくことを意味し、結果、老若男女を問わず世代を超えて誰もが知的好奇心によってつながり、お互いを支えあう「知縁社会」の実現（世代間の知恵の共有）につながります。：東北大学ｽﾏｰﾄ･ｴｲｼﾞﾝｸﾞ･ｶﾚｯｼﾞ（SAC）東京ﾎｰﾑﾍﾟｰｼﾞより】

企業も同様で、企業生命が輝きを放ち、永続成長すること（ｺﾞｰｲﾝｸﾞｺﾝｻｰﾝ：継続企業の前提）を目指すには、構成する社員、組織がｽﾏｰﾄ･ｴｲｼﾞﾝｸﾞを身につけていくことが重要であり、中でも「生活の中で常に頭を使い続ける」こと、すなわち、脳を使う習慣を常に高次化していくことが肝要であることを語りかけられました。

当社もｺﾞｰｲﾝｸﾞｺﾝｻｰﾝを目指し、今期方針書「8.(2)ﾓﾃﾞﾙ賃金の見直しを含む新たな人事制度の改革を進める初年度とする」の通り、制度変更の決定を全体朝礼にて発表しました。その目的・骨子は、基本理念『全従業員とその家族の幸福を追求するとともにその幸福に気づいて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する』に基づいています。現在、顧客の経営課題が複雑化している中、個人能力での対応は難しくなっています。従って、ﾁｰﾑでのｿﾘｭｰｼｮﾝ提供を軸に、1.個人の業績からﾁｰﾑの業績へ移行、次にｸﾞﾛｰﾊﾞﾙな視点を含めた働き方改革の対応として、生産性向上・付加価値創出を目指し、職位ごとの求められる役割と成果を明確にする為に、2.職務に応じた厳格な基準の見直し、そしてｸﾞﾙｰﾌﾟの総力を結集し、3.聖域なき生産性改革全社を挙げて生産性改革に取り組むことを柱とします。

具体的な改革として、①ﾍﾞｰｽｱｯﾌﾟ実施②個人成果配分・部門成果配分を18年度で終了③年俸制を月給制に変更④昇給月を10月に変更⑤出張手当の改定⑥55歳以上の働き方選択制の導入などを実行します。永続的な組織のﾚﾍﾞﾙｱｯﾌﾟは300年企業に向けて、終わりのない永遠の課題です。より良く働ける環境づくりの実現のため、制度変更を決意しました。これからは、開発型企業としてのﾁｬﾚﾝｼﾞを加速させ、内発的動機づけによる人生・仕事の主人公としての能力開発と発揮を目指し、より仲間との絆を深め、組織として一枚岩で、ｸﾗｲｱﾝﾄ、地域社会、国家に貢献して参りたいと強く願っております。

株式会社日本経営
代表取締役社長　平井昌俊

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いただけましたら幸いです。

発行所：株式会社日本経営　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)