

2018.08 発行

高い志を持って歩み続けて

先日、私が担当させていただいているお客様に、当社の社員向けの勉強会をしていただきました。そのお客様は、入院単価11万円超、外来単価4万円超、平均在院日数9.4日、医師の割合は2床に1名という高度急性期病院です。経営指標が凄まじいこともさることながら、私が特に素晴らしいと感じた点は、年間6,000件ほどの手術件数実績がありながら、抱えている訴訟が0件であることと、40名ほどの障がい者雇用をされている点です。

これほどの手術件数をこなされている場合、一般的には常に7~8件程度の訴訟を抱えているものだそうですが、こちらの病院ではこれが0件というのです。この理由を伺ったところ、どこにも負けないほどの医療資源を投下していることと、患者さん・ご家族に十分な説明をしていることが理由だそうです。どこにも負けないほどの医療資源とは、手術においても他院と比べると非常に多くのスタッフ数を投入していること、最新の医療機器を導入していることなどを指しています。

障がい者雇用については、職員数2,000名弱のうちの40名、約2%という割合ですが、そのほとんどが知的障害をお持ちの方です。また、障がい者の方が清掃業務をされている病院はいくつかありますが、こちらの病院では健診センターのレストランや売店でも働いていらっしゃいます。身体障害者と比較すると就労の機会が乏しい知的障害者を積極的に受け入れ、対人対応の仕事に就けられていることに、社会奉仕・社会貢献意識の高さを感じさせられます。

他にも素晴らしい点をあげればキリがないのですが、ご登壇いただいた副院長いわく「入職したときからずっと、このような病院であったわけではなかった」とのことでした。では、どうしてここまでになったのか。それは「高い志を持って、挑戦し続ける風土」だと言われます。

遡ること約50年前、まだ約50床の規模の頃に、当時では先進的であった胃の集団検診、脳外、人工透析、胃腸科に積極果敢にチャレンジして来られ、病院の礎を築かれました。また約20年前、時の院長が「日本一の病院を目指す」という志を掲げられ、そのことをトコトン追求して、高度医療、地域医療、予防医療、医療人育成等に取り組み、さらなる価値創造と進化を実現してこられたそうです。私は、この「高い志を持って挑戦し続ける風土」こそが、ここまで築き上げたコアコンピタンスなのだと感激しました。

大成したものに触れたとき「それって〇〇病院だから、〇〇さんだから、できるんだよね。」と言ってしまいそうなものですが、その一言で片付けてしまうべきではないと思います。「志を掲げて果敢に挑戦し続けた結果が“現在の姿”」ということで、見るべきはその軌跡、プロセスでしょう。そしてその「軌跡、プロセス」を見るからこそ「自分達も同じように取り組んでみよう」と自分に活かしたものに変わるのではないかと思います。

同じくご登壇いただいた室長から「医療の現場はリアルで泥臭いところも多い。コンサル会社の方には、綺麗な言葉ではなく“想い”がこもったリアルを踏まえた提言をして欲しい」と言って頂きました。エクセレントホスピタルも泥臭いこと・リアルを大切にされているのだと改めて痛感した次第です。当社もこの視点を忘れず、お客様に貢献していきたいと思っています。

次長 高園忠助

明治大学政治経済学部卒。2006年4月入社。病院・介護福祉施設への組織・人事全般が専門分野。これまで人事制度の導入・定着支援、組織化支援を中心に手掛け、自治体病院・精神科病院の担当先も多い。協議会等での講演も多数。2013年1月より福岡オフィスにて勤務。



引き出しをどれだけ引き出せるか？がお客様にとっての醍醐味

当社が年2回人事考課に関する研修を行っており、今年で3年目に入った公立病院様での出来事です。上期は目標設定に関して、下期は評価やフィードバック面談に関するテーマを扱っています。複数の病院がある公立病院様で、各病院を福岡オフィスの管理職が分担しながら担当しています。今回訪問した病院には、私は2年ぶりの訪問でした。

説明を行っている最中に「医師の場合には、どう考えたら良いの？」「医師はすぐに学会の専門医を目標に挙げたがるけど、専門医は個人の資格でしょ？」と質問が。名札を拝見すると副院長でした。

こうなると私も俄然とやる気が出てきます。規定のテキスト外ではありましたが、PCに入っていた医師人事制度セミナーで投影している医師の目標設定に関するロジックツリーを投影し、ロジックに基づいて目標指標の種類を選定することを説明しました。

実は、昨年の前期にも同じようなことがありました。同一組織の別病院でしたが、質問をいただいたので、テキスト外の資料を投影し、後日送付しました。確か、本コミュニケーションレターにもそのエピソードを執筆したと思います。

福岡オフィスの理念は「最高を目

指す」なので、つい契約内容を逸脱して頑張ってしまうことがあります。コンサルタントの引き出しをどれだけ引き出せるか？が、実はコンサルティングを受けるお客様にとっての醍醐味なのではないかと感じた出来事でした。



太田昇蔵

貢献する

当社の朝礼では毎回基本理念と社訓の唱和を行います。その基本理念と社訓には「貢献」という言葉が多くでてきます。その都度「果たして私はお客様のために、会社のために貢献できているのだろうか」と考え込むことがよくありました。そしてある朝、これまでご支援していたお客様のことを考え振り返って見たところ、「貢献」について気付いたことがありました。それは、貢献とはその人の立場や経験値によって異なるものであるということです。

組織としての共通の理念やビジョンがあるということを前提とすると、同じ貢献をすべきと思われる方もい

らっしゃるかもしれませんが、私は全員が同じ貢献をする必要はないだろうと考えております。なぜならその人によって求められるものが異なるからです。

例えば目標設定の際に、管理職と入社3年目未満の職員が同じ目標を立てることは少ないのではないのでしょうか。目標を立てる際はそれぞれが少し背伸びをしたら達成できそうなラインに設定することが一般的かと考えます。そうでないと、手ごたえない目標や無理難題な目標ができてしまい、モチベーション低下にも繋がるのが考えられます。以上の内容は「貢献」についても同じ

ではないかと考えます。だからこそ、今の自分にできる貢献とはなんだろう、どうすればよりお客様のために貢献できるのだろうかと考えて自分の軸とすることが大切なことだと気付きました。今一度今の自分に求められる貢献についてそうと決心しました。



藤詩絵里

明るい雰囲気を醸し出す人

今年の4月から新設された地域連携と介護事業をする部門の部門長が、いつも明るいのです。新設された部門のため、乗り越えなければならない課題も少なくありません。

しかし、課題に直面しても前向きで、諦めずに改善策を模索しています。ある時、その部門長の部下の方と話をしました。実績に関わる取り組みについてのヒアリングでしたが、今の部門の雰囲気という話題に広がりました。その部下の方がおっしゃ

るには、「部門長が明るく提案してくれるので、難しい問題でも乗り越えていけそうな気がする。」「さまざまな部署の職員が集っているが、一体感がある。」とのことでした。

私は新設された部門に現在の部門長を経営者が据えられた意味を感じました。明るく前向きなリーダーだからこそ、困難も乗り越えていけるような組織作りができていたのだと思いました。私も福岡オフィスのリーダーの一人だと考えると、この

部門長のように明るい雰囲気を醸し出し、周囲に好影響を与えていきたいと思いました。



玉利裕希

どうやったら実現できるんだろう？

先日、社内で介護に関する勉強会がありました。講師の方はセラピストや、ケアマネジャーなど、現場で実際にリハビリやケアプラン作成に携わってきた方でした。その方々が共通して仰っていたのは『患者・利用者さんがどうなりたいか、どうありたいかをしっかりヒアリングした上で、その姿に近づくようなリハビリやケアプラン作成をすることが本当の意味でのリハビリ・ケアマネジメントである』ということでした。

実際のケースとして、自宅で飲食店を経営したいという男性患者さんの事例を挙げられました。この方は片麻痺であった上、自宅にはかなり急な階段があり、一人で昇降できないことから、一人でお店を切り盛りすることも難しいと当初の担当職員は考えたようでした。しかし、その講師の方は本当にできないのだろうかと考え、実際にその階段を見るなり、立って登るのは難しくても座つ

て登ることは一人でもできることを発見しました。思い込みで諦めるのはおかしいと考え、患者さんの夢の実現に向けて考え抜いてケアを提供していきました（もちろん患者さんやそのご家族と協議した上です）。その他にも、実際に一人でお店を経営する場合に必要な作業・工程を患者さんと一緒に考え、本人が、今何ができて何ができないか、できないことがあってもどうしたらできるようになるか、代替案はないかを二人で考えていかれたそうです。押し付けるのではなく患者さん主体で考えてもらうことで、リハビリへの大きなモチベーションにもなると仰っていました。結局この男性は今一人でお店を切り盛りできているそうです。

この例を聞いた時、最初私は片麻痺のまま一人で店舗経営することはさすがに無理じゃないか？と考えました。しかし、それでは叶えられるものも叶えられないことに気がつき

ました。患者様の希望を実現するためには何が必要か、本当に無理なのか、こうしたらできるのではないかと、真摯に向き合うことこそが必要であると痛感させられました。

何か問題や壁に当たった時、すぐに無理だろう、できないだろうと考えてしまっはいいないでしょうか。本当に無理だろうか、どうしたらできるようになるだろうか、こうしたらできるのではないかと再度一考することで実現可能な方法が見つかるかもしれません。



山崎太郎

相手のこと**考**えていますか？

先日、ある法人の企画担当者の方と、1年間の教育研修プログラムを策定する打ち合わせを行いました。これまで教育研修は別の企業に委託されていたのですが、今回、委託先の見直しを行うことになったということです。そこで、私はなぜ委託する企業を変更することにしたのかを聞いてみました。担当者の方が言われたのは、「こちらの要望を聞き入れてくれなかった」ということでした。その話を聞いた私は「それはひどい話だ」と思いましたが、このように相手の要望を聞いていない、もしくは聞いているつもりだが、相手の要望を正しく把握できていない、応えているつもりでも期待に届いていないということが私たちの身近にもあるかもしれないと考えさせられました。

例えば、一般職が職場環境に不満を持っているとします。これに対して、役職者は後輩や部下に対してどのような不満を持っているのかを確認し、会議の場などで現状報告を行い、対応策の検討を行うといったことがあったとします。

しかし、ここまでだと、後輩・部下はおそらく不満を持ったままです。きっと「以前、意見を言ったけれども、その後どうなったのか？」「上司は実際に改善しようとしてくれるのか？」という心情を抱えていることでしょう。対策を取ろうとしても、このようにフィードバックがないと「こちらの要望を聞き入れてくれていない」ということに繋がるのではないかと思います。改善するためには、検討結果を関係者にフィードバックする、結果に至らな

くても、経過を報告したりすることが重要なのだと思います。

当たり前のようなことですが、こうしたことが実はできていないというお話を頂戴することがあります。もちろん、立場的にできないというケースもあるかと思いますが、相手の要望を正しく理解し不満解消を行い、期待に立てていくためには、「相手はどう思うだろうか」と考えて行動していくことも大切だと考えさせられました。



高比良寛治

プロジェクトと**期**待像

私はコンサルティングを進める際に、よくプロジェクトを編成します。最近そのプロジェクトメンバーの中に、「才能はあるが組織に対する考え方に問題がある」「実力はあるが独りよがりになりがち」といった、対応が難しい職員を意図的に入れてプロジェクトを進める場合が多くあります。確かにこういった職員は、やる気があって前向きな職員よりも、気を配る必要が多かったり、アプローチに時間がかかったりします。しかし、そのような人が会議で前向

きな発言をしたり、自主的な取り組みを行い出したりする時ほど、嬉しいことはありません。

このように、職員の行動が変わる要因として共通するのは「プロジェクトを通して、経営幹部が職員本人に何度も期待像を説明している」ということです。これによって、幹部と本人に意識の齟齬が少しずつなくなり、結果的に幹部と職員本人に共通の認識が生まれるのだと思います。実力はあるがなかなか良い方向に発揮できていない職員がいる場合は、

ぜひ何らかのプロジェクトに参加させて、方向性を伝えてあげてはいかがでしょうか。プロジェクトという方法が難しい職員の成長の機会になるかも知れません。



松浦総太郎

おもてなしの3要素

私が知る病院の中で、とても素敵な接遇で迎えてくださるところがあります。職員一人ひとりが来院者や患者様に対し丁寧に接する姿をいつも拝見しています。

そのような姿に感動し、良い接遇を実現するためにはどうしたら良いかと質問をしたことがあります。その際、ここでは3つの要素を大切にされているというお話を受けました。その要素とは、「目配り・気配り・心配り」です。

「目配り」とはその字の通り、自分のことだけでなく周囲にも注意を払い、目を向けることです。目を配ることで、ご来院者や患者様の些細な変化に気づき、何を求めているのかを察することができます。「気配

り」とは相手に気を使い、心配することです。気を払い、困っていることはないか？と心配することで、相手への関心を高めることができます。そして、「心配り」とは、相手に思いやりの心を持つことです。お客様の心情を汲み取り、何を求めているのか、それに対して自分は何をしてあげられるのかを考え行動することができます。以上の3要素を大切にできるようになれば、接遇は自然と良くなり、ご来院者や患者様にもご満足いただけることでした。

接遇となると言葉遣いやスキルの上達にはしりがちですが、それ以上に職員一人ひとりの心がけに働きかけを行うほうがより接遇力に繋がるのかもしれない。

こちらの病院の待合室では、職員の行動の一つひとつに思いやりが感じられ、相手のためにという姿勢がはっきりと見えます。そのような思いやりに溢れるこちらの病院は、安心感に包まれておりました。これぞまさに「おもてなしの心」であると考えます。このような事例を病院・施設内の改善を進める際の参考に、ご活用いただけると幸いです。



松永透

大人の発達障害

「上司のストレスは軽減されることはないのでは？」と感ずることがありました。

唐突にすみません。「何度注意・指導しても同じことを繰り返す人」や「人の気持ちや意図を読み取ることが苦手な人」などの特徴を持つ人は、ただの性格や特性ではなく「発達障害」として診断される人も少なくないのかもしれない。お客様からも上記のような人に対して、どのような関わり方をすればよいかと相談を受けることが多々ありました。

そんな中、「上司・部下、両者のストレスを軽減させる発達障害傾向のある部下・職員との付き合い方講座」に先日参加してきました。

講座では、少し極端な例もあったのですが、冒頭にもご紹介しました

「何度注意・指導しても同じことを繰り返す人」のよくあるケースとして、物事の優先順位が分からなくなることや仕事の段取りをつけられないなど、身近であるようなケースもご紹介されていました。

上記のような人には、周囲の人間が優先順位を決めてあげることや複数の人間が進捗管理に関わるようにするなどの対策が効果的であると講師の方はお話をされていましたが、部下のストレスは軽減されることはあっても上司のストレスは軽減されないのではと疑問に思いました。その疑問に対する講師の方の回答は以下のようなものでした。

「期待しないことで上司のストレスは軽減される」

それを聞いたときに半分納得する

気持ちと半分残念な気持ちになってしまいました。レジユメには「できないことはできないこととして受け入れる」と表現されていましたが、果たしてそれで良いのか、大きな期待を部下に寄せることはダメなのかと様々な感情を持つ自分に気づき、まだまだ組織人事コンサルタントとして未熟者であるという気付きを得た講座になりました。



杵島凌太

正社員だから優遇はもう終わりかも

最近、今後の「同一労働同一賃金」のひとつの基準となるであろう二つの裁判において、最高裁判所で判決が下されました。

「ハマキョウレックス事件」は契約社員（有期雇用）のドライバーが、正社員のように諸手当等が支給されるのは、労働契約法に抵触する不合理な労働条件として差額の支払いを求めた訴訟です。「長澤運輸事件」は定年後継続雇用したドライバーの賃金を2割引き下げたことが期間の定めの有無によるもので不合理だと訴えた事件です。

ハマキョウレックス事件は労働者側の勝訴、長澤運輸事件は会社側の勝訴となったわけですが、その判決内容は、今後の労務管理や賃金のあり方について考えさせられるものでした。

ハマキョウレックス事件で正社員と契約社員との待遇格差で争点となったのは、①無事故手当、②作業手当、③給食手当、④住宅手当、⑤皆勤手当、⑥通勤手当、⑦家族手当、⑧賞与、⑨退職金、⑩定期昇給の10項目です。

このうち、①無事故手当、②作業手当、③給食手当、⑥通勤手当の4種類の手当の格差を不合理とし、⑤皆勤手当も不合理と認められるとして、高等裁判所に差し戻しを行いました。

長澤運輸事件では、定年後の賃金を2割引下げたことは不合理ではないとしたものの、精勤手当の不支給については、不合理としました。

以上のことから、定年後の継続雇用の賃金については、大幅な賃金の引き下げ等を行わない限り、ほぼ従

来のやり方で構わないと読み取れますが、手当の支給については、正社員か有期契約かではなく、支給基準・条件を満たすかどうかで考える必要があると言えるのではないのでしょうか。支給基準・条件によっては、諸手当の支給対象について再検討が求められるかもしれません。難しい時代になってきました。



馬渡美智

今月の日本経営

社員旅行

当社では2年に1度、国内班・海外班に分かれて社員旅行に行っています。今年は、国内は熱海、海外はオーストラリア（ケアンズ）でした。

当社の社員は仕事も遊びも全力投球！旅行中は、マリンスポーツや観光などを楽しみました。

旅行中の時間と感動を共有することで、日頃接しない他拠点・他部門のメンバーとも濃密な時間を過ごしました。



参加必須の社員旅行

■ 社員旅行はほとんど仕事

当社では2年に1回、社員旅行を実施しています。今年は社員旅行の年で、大阪、東京、福岡の全社員が7班に分かれて旅行に行きます。私も第1班、総勢約60名で行って来ました。国内バス旅行で、観光は少なめで、多くの時間を移動と旅館で過ごし、ほとんど食べたり、飲んだりし続けているような感じです。でも、これがとても楽しく、有意義なのです。

普段は交流がない他の拠点や部門のメンバーとたくさんコミュニケーションをとることができます。人によってはメールでやり取りしたことはあっても、直接話をしたことがないという人もたくさんいます。社員旅行を通じて多くの新しい社内人脈が生まれ、さらには新たな連携や新サービス開発などが進んだりします。これこそが、社員旅行の醍醐味です。

この社員旅行のお話をすると、「うちはやっても参加希望者が少ないからなあ。どうして日本経営さんはみんな参加するの?」というご質問をよくいただきます。答えは簡単で、半ば強制的だからです(笑)。

社員旅行に限らず、当社のさまざまな会社行事は、従業員間

の交流を第一義的な目的としているので、会社行事の参加はほとんど仕事と言ってもいいかもしれません。

だから、「旅行は気の合う人と行きたい」といった類の話は、まったく的外れな話なので、それならプライベートで行ってください、ということになります。そして、社員旅行中はできる限り普段話をする機会がない人と交流するように促します。特に管理職にはそのように社員を促すように相当意識付けています。

■ 何事も目的の設定が大事

サービスの向上や新たなアイデアの創出、顧客に対するサービス提供の質向上などを図るためには、部門間、部署間、従業員間のコミュニケーションや連携が欠かせません。このコミュニケーションや連携を高めるために社内行事を実施しています。だから、全員参加を求めますし、行事の中では他部門の社員や普段交流がない社員との交流を求めます。管理職もお酌をされるのを待つのではなく、自分から進んで社員の輪に入っていく、社員間の交流を促す役割が求められます。

私たちは何かをする際に、「すること」が先に立ってしま

い、目的を忘れてしまったり、見失ってしまったりすることがあります。しかし、目的が手段を作るわけですから、どのような目的を設定するのか、その目的をいかに理解してもらうかが重要であり、それこそがトップやリーダーの役割ではないでしょうか。

研修に参加する際に、「勉強して能力を高める」ということも目的として悪くありませんが、「こういう患者さんの対応に活かすために研修に参加しよう」と目的を設定するのでは、話の聞き方や講師への質問の内容が変わってくるはずで、患者さんの退院を目的とするのか、元の生活に戻ること(できる限り近づけること)を目的とするのかで、だいぶ接し方が違うということもよく伺います。

常に目的を意識し、その実現に手段を考える思考の習慣が大事だと思います。



橋本竜也

読者の声

当社に届いた「7月号読者アンケート」の一部をご紹介します。



社長の1枚の手紙から、生活の中で常に頭を使い続けること、すなわち、高齢期になっても脳を使う習慣を常に高次化していくことが物事の見方を深め、視野を広げ、人生を豊かにするというスマート・エイジングの概念を知りました。

これは、私の座右の書である佐藤一斎の言志晩録にある三学戒の「老いて学べば則ち死して朽ちず」を完成させることができる概念であると思わず膝を叩きました。

医療法人博慈会内田病院 安藤正明 様

毎月楽しみに拝読させていただいています。毎日の忙しさと忘れかけていたものをハッと気づかせていただける記事、なるほどとうなる記事、これは参考にしたいと導入したいと考えさせられる記事、等、色々と仕事に活用させていただいています。

当院は橋本取締役役に平成21年人事評価制度を構築していただき、若干の変更は行いましたが、現在も評価制度を行っています。今後も日本経営様のセミナーでお世話になると思いますので、よろしくお願い致します。

熊本整形外科病院 吉永憲生 様



これからの厳しい経営環境の中で生き残る為には、「組織のイノベーションの活性化」が重要であること、その為の手段としての「差異力」

- ・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
- について、「自己客観視」を常に意識し発信したいと思います。

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

「思いを形にする仕組みを作る」ことは大変重要な課題ですね。地域連携、地域包括を考える前に組織内での事業所間の厳しい連携、実績検討から始めなければならないと痛感しています。

匿名希望 様



セミナーのご案内

2021年介護報酬改定に向けた経営戦略セミナーin福岡

9月7日[金]

参加費 **無料** 定員 **250** 名

13:00-17:00 開場 **12:30**

2025年以降も地域から必要とされる事業所であり続けるためには、プラス改定となった今回の改定から2021年の次回改定までの3年間で着実な準備を行うことが必要となります。本セミナーでは、竹重俊文氏による最新の介護業界の動向と砂川剛氏による自立支援とアウトカム評価への対応の実践事例、コンサルタントによる経営幹部の育成手法など、他では聞けない濃密な内容をお届けします。

1

「誰もが住み慣れた地域で暮らすこと」を支援する
医療、介護、地域をつなぐシームレスケアの実現
一般社団法人地域ケア総合研究所 所長 竹重 俊文氏

キーワードは
「自立支援」

2

「自立支援を推進する」
リハビリテーションマネジメントの実践
医療法人社団友志会 リハビリテーション部長 作業療法士 砂川 剛氏

3

経営幹部に求められる
「アウトカム（結果）」とプロセスマネジメント
株式会社日本経営 取締役 橋本 竜也

会場 天神エルガーラホール（福岡県福岡市中央区天神1-4-2）
対象 医療機関・介護事業の経営者、経営幹部様

[問い合わせ先]
株式会社日本経営 大阪府豊中市寺内2-13-3 日本経営ビル
（電話 0120-65-1162 メール seminar@nkgr.co.jp 担当：小倉（おぐら））

日本のファミリービジネス その永続性を探る

皆様は日本全国の企業数をご存知だろうか。帝国データバンクの企業概要データベースによると約145万社ある。さらに、創業100年以上の長寿企業は全国で2万7,335社になる。そして、日本のファミリービジネスが質・量共に世界一と判断する数字が200年以上続いた長寿企業数である。世界の長寿企業数は8,785社、そのうち日本のファミリービジネス数は3,937社となっている。それだけ、日本には中小企業を中心に永続的に地域に根ざした企業が多くあると考えられる。

今回ご紹介する書籍は、奥村昭博/加護野忠男著『日本のファミリービジネス その永続性を探る』である。本書では質・量ともに世界一の日本のファミリービジネスの永続性について「理論」「永続要因と類型」「経営戦略」「存続と後継者育成」「ガバナンス」「地域づくり」「地場産業との関わり」「ファミリービジネスの未来」に分けて具体的な企業例も交えて今後事業承継を検討している人に考え方を示している。

本書の前半では、長寿企業の実態調査を踏まえた理論と事例、さらにファミリービジネスの戦略の考え方についてまとめられている。そして後半からは、後継者育成と後継者育成を踏まえた地域貢献についての取り組みについてまとめられている。業界や環境もそれぞれ違う話ではあるが、自組織に置き換えて考えると、組織の大小に関わらず有益な考え方が得られると思う。

本書の「後継者育成」の一節に戦前までの中小規模の組織で当たり前に行われていたことが記されている。それが以下の6点である。

- ①一般の平社員として組織に入る。
- ②後継ぎといえども決して特別扱いはしない。
- ③他の雇い人とともに雑用も含めて働き、下働きを必ず経験する。
- ④降格人事など理不尽な経験
- ⑤社内業務の一通りの経験
- ⑥新規事業、新規サービスの立ち上げと推進

これらには幼少期からのファミリービジネスにおけるキャリア開発ラインを踏んでいることが前提にある。ただ、後継者として成長をするためには、これら6点に加えて「修羅場」「土壇場」「正念場」と呼ばれる、現場でしか経験できないことが後継者のキャリア形成に不可欠だと考えられる。

さらに、優れたファミリービジネスの強さと実践している企業の特徴についても以下の10個のポイントにまとめてある。

- ①創業の精神、企業理念が浸透している
- ②長期的視野に立った経営
- ③商品・サービスを「得意分野」に絞り込む
- ④創業家、ファミリーの永続性への執念
- ⑤無駄を戒め、お金を大切に使う
- ⑥安定性重視の財務戦略
- ⑦あらゆるステークホルダーとの長期的関係を重視
- ⑧社員を大切にし、強い社員、幹部を育てている
- ⑨他社との差別化、こだわりがある
- ⑩創造的破壊を受け入れる風土がある

事業承継を控えている方は、ぜひ本書を読んでいただきたい。本書の中では現経営者と後継者が事業承継をするにあたり確認すべき項目が分かりやすくまとめてある。そして後継者育成の中でお互いの考えの理解を深めるツールの1つとしてご活用いただきたい。



猿渡大吾郎

日本のファミリービジネス その永続性を探る

(著者)

奥村 昭博

加護野 忠男

(ISBN-10)

450219011X



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。

6月に入り、2年に1度の社員旅行がスタートしました。国内2グループ、海外5グループに分かれ来月まで、順次出発します。厚生委員会の皆さんが、社員の皆さんへの候補先のアンケートに始まり、旅行会社との打ち合わせを幾度と重ねたことで、実現しています。厚生委員会の皆様に感謝申し上げます。大阪本社、東京支社、福岡オフィスの皆さんや日頃社内ですぐ話しかけられない他の部署の皆さんとの交流の機会でもありますので、積極的にコミュニケーションをとってほしいと思います。事故や怪我のない、楽しい社員旅行となることを願っております。楽しいひと時を通じてリフレッシュください。また、2日には、大阪本社で新入社員歓迎パーティー大会が開催されました。社員、ご家族を含め、総勢100名を超える皆さんに参加いただきました。こちらも厚生委員会の皆さんの様々な楽しい企画と準備のお蔭で、盛り上がりました。スコアトップは志村さんでした。長身から繰り出される投球は、バウンドでストライクを連発していました。皆さんの協力で毎年開催できることに感謝申し上げます。ありがとうございました。

先日、元Google米国本社副社長兼Google Japan代表取締役社長村上憲郎様のお話を聞く機会がありました。第四次産業革命がテーマで、第四次産業革命のリファレンスモデル（ソフトウェアやハードウェアを実装して製品化する開発者のために提供された、実装モデル）は、米国で10年前にオバマ政権時代に発表されたスマートグリッドとの事でした。先行する米国に追随する為に、昨年3月、第四次産業革命に関する日独協力の枠組みを定めた「日独ハーパー宣言」が締結されています。特に自動車産業においては自動運転や電気自動車へのソフト等、影響が大きいことが予想され、日本・独の産業界にとって第四次産業革命のリファレンスモデルは重要な鍵となっています。またモバイル、ウェアラブル（身に付ける情報端末）からインプラント（体内に埋め込まれた情報端末）へ進化するお話もありました。中でもGoogleが2014年に発表した「Google Contact Lens」は興味深い内容でした。このコンタクトレンズは、高分子フィルムのコンタクトレンズに無線チップとセンサー、LEDを埋め込み、涙に含まれるグルコース（血糖）の値を計測し、異常な変化が見られればLEDライトの点灯による警告を発するというものです。（血糖値測定）血液からではなく、涙から計測するわけですから、負担も軽減され、リアルタイムに情報を入手することができます。日本でもセンサーや赤外線による血糖値測定の開発が進んでいます。もう一つはオートフォーカス機能によって、老眼や遠視の補助をするというものです。予防医療から専制医療への移行を予感させるものでした。Googleでは、4年後の実用化を目指して研究が進められています。AI（人工知能）に至っては、本年2月の手紙でお伝えした通りです。新たな商品・サービスはある日突然に出現するものではなく、日々の新たな挑戦の中から生まれてきます。

私が、社長の任に着いて、お蔭さまで今年9月で3年になります。この3年間、皆さんと共に社内で行った新たなことを振り返ってみますと、2016年度【顧客データシステム導入・人事データベースシステム導入・PC、通信機器のリソース化・木鶏会の導入・東京支社天王洲アイルへの移転・新入社員益田の森塾特別コース開設・語学研修（セブ島）開設・なでしこリーグチームスポンサー・施設時間の見直し】2017年度【50周年記念行事・利生塔建立・Libraリリース・ACHS-1との業務提携・みらい保育園の開設・総務部、人事部にAI先行導入】2018年度【新たなリクルート活動の取り組み・新たな事業会社設立・海外ビジネスモデル創出・松山事務所開設・新たな人事制度の構築など（現在期中）】などが挙げられます。いずれも毎年10月1日に発表する「経営方針書」に基づく内容となっています。方針書を常に意識してみてください。「四方善」の考えに拠り、過去よりも現在、そして未来はもっと良くなっていくことを目指しています。1年前、1ヶ月前、1日前と振り返った時、皆さんの仕事においては新たな挑戦がありますか。良き未来への裏づけは、「日々新た、日々挑戦」の中にあります。考えることはいつでもどこでも可能です。良き未来から俯瞰した、新たな提案が多く寄せられることを楽しみにしております。

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)