

社員の気づき

皆さん本気で十年後を考えてみませんか

梅から桜へ、冬から春へと季節が移ろってきています。日本には四季があるので、季節の移ろい、時間の経過を感じることができやすいと改めて思います。

先日、ある病院でプロジェクトのキックオフを行いました。その際に、冒頭で理事長からプロジェクトメンバーに対して挨拶がありました。普段は、あまり職員に対して改まって話をするのが少ないためか、プロジェクトメンバーは、珍しそうに、そして真剣に理事長の話に耳を傾けようとしていました。そんな中、冒頭に理事長は次のようにお話しされました。

「現在当院は、皆の頑張りのおかげでここまで運営できている。大変ありがたいと思っている。しかし、この状況は未来永劫続かない。絶対に続かない。なぜならば、地域の生産人口の減少は著しく、このままでは職員の確保もままならなくなってしまう。ここで皆さんに改めてお願いしたい。本気で十年後を考えてみませんか。もし、十年前に現在のことを考えていた場合、今のような状況を予測できたかもしれない。一方で、予想もできないことが多々あったかもしれない。だから、今から十年後を考えたとしても、あまり当たらないかもしれない。しかし、十年後を考えて、起こりうる様々なことについて今から対処しておかなければ、今と同じような状況で十年

後を迎えることは決してできないと思う。今回のプロジェクトもそのための一環としてぜひ積極的に取り組んでいただきたい。」

話を聞いていたプロジェクトメンバーも私も、混沌とした時代の中で将来を見据えることの重要性和、一方でその難しさについて改めて考えることができました。先の読めない時代だからこそ、あらゆることを前倒しで考え、取り組んでいこうとする、理事長の力強い意思を感じました。

余談ですが、この病院は技能実習制度を含めた外国人の採用についても積極的に取り組まれており、今年から複数名の外国人を採用し、継続的な採用チャネルを構築しています。絶対的に必要なことではないかもしれませんが、その積極性と行動力は非常に勉強になりました。

来年も、再来年も十年後も、今年と同じように、梅と桜は蕾を膨らませるのではないのでしょうか。しかし、その周囲の状況は一年として同じであるはずがありません。季節の移ろいを感じられる環境にいるからこそ、その移ろいの中で、どれだけ自分達も環境の変化に対応したのかについて振り返るとともに、十年後まで見据えた仕事の仕方について考えられる機会になりました。



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。

このニュースについて、あなたはどうか**考**える？

グループで複数の施設を運営されているお客様がいらっしゃいます。そちらの理事長は組織の規模が拡大するにつれて、組織を自分自身の身体に例えると手足の動きにタイムラグが生じているような感覚があるとおっしゃっていました。そこで、理事長や各施設の長をはじめとする幹部が一同に集う場を定期的に設けるようになったとのこ

とです。将来の法人全体の進むべき道を話し合う場としての機能を持っていますが、経営陣の考え方の軸を刷り合わせていくという機能もあると感じました。

この会議では、テーマを決めずに新聞や最近話題のニュースについて参加者同士でディスカッションするときがあるそうです。そして、ディスカッ

ションの最後に理事長としての考え方を話すそうです。私は率直に面白い取り組みだと思いました。そして、この取り組みが経営陣の考え方の刷り合わせに繋がっているのではないかと感じました。このように、経営陣が同じ見解ができるようになれば組織も一枚岩になることができるのではないのでしょうか。（玉利裕希）



人の振り見て 我が**振**り直せ



以前もレターに記載しましたが、お客様である病院の方と一緒に医療関連企業を訪問することがあります。今回は、電子カルテシステムの選定のための契約内容・価格などの確認・交渉として訪問しました。

価格については、病院の方が複数回の交渉をされていたので、弊社では保守内容の確認や担当するSEの人選などについて「要求仕様書に基づいた納品がなされるか」や「口頭で約束した内容を契約書に盛り込んでもらえるか」について確認を行いました。これまで

の経験の中で、担当するSEによって電子カルテ導入プロジェクトの成否に影響があったり、契約書に記載していなかったことが結果として「言った、言わない」の論争になったりしたことがあったので、そうしたトラブルを防止する目的で同席・助言しています。

しかし、今回の気づきはそれではありませんでした。実は、訪問する前に現時点での見積書を弊社で検算したところ、単価×個数の合計が小計額と合わなかったり、小計額を積み重ねた合計額が合致しないところがありました。

事前にその内容を伝えていましたが、見積書の修正が済んでいなかったり、その場で上司の方が部下の方を叱りつけたりしていました。一つ一つの仕事に止めが刺されていないと、お客様の目にどのように写るのかを客観的に見ることができました。

「人の振り見て我が振り直せ」ということわざがありますが「我々もそのような言動をしていないか？」を振り返る、ヒヤットする機会になりました。（太田昇蔵）

未知の領域での小さな「できた」の数を増やす！

最近では目にしない日はないほどホットな話題が「働き方改革」ではないでしょうか。そして、付随するキーワードにある1つが「生産性向上」ではないでしょうか。多くのお客様が改善のための取り組みを行われるように、弊社も例外なく、その1社として新たな取り組みを始めました。それは「RPA(Robotic Process Automation)」のトライアル導入です。簡潔に申し上げますと、RPAとは『人間の業務を補完・遂行するソフトウェアロボットに、主に事務作業を任せて効率化・自動化する取り組み』です。

私は、事前に書籍や雑誌を通じて予備知識を増やし、メーカーの営業マンからの説明を受けてトライアルをスタートしました。いざスタートさせた際にインストールした画面を見て私は目が点になり、固まってしまいました。なぜなら、初めて操作する画面や機能を理解できておらず、業務分解したものを適切にロボットに指示が出せず、画面上に「エラー」が何度も表示され四苦八苦したからです。自分で調べたり、メーカーの方に随時質問をしたりなど、少しずつですが1つの作業を任せられるロボットを形にしてい

きました。そして、ようやく正常に稼働するロボットを作成することができた際には心の中でガッツポーズでした。その結果、次に作成するものはどのようにしたら良いか、どの機能を使ったら良いかなどを判断し、面白みを感じながら取り組み続けています。私は、今回の機会を通じて初めて「RPA」を利用し、普段とは違う頭の使い方や業務改善の視点を自部署だけでなく他の部署ではどうかと考え、動くことで普段の業務とは違う社内連携も生まれたと感じています。

皆様の組織におかれましても、今回の

働き方改革への対応にあたり新たな取り組み等が進むと思います。ぜひ、この機会を通じて職員の方々が新たな成功体験を積み上げる機会にもしていただければと思います。(猿渡大吾郎)



ITソリューションの波に乗れ！



皆さんはIT化の波をどれほど感じているのでしょうか。何を今更…と感じる方もいることと思います。しかし、医療・福祉業界においても、その波はこれからさらに、一気に加速するでしょう。先日、私はRFIDという技術について話を聞く機会がありました。RFIDというのはICタグを物品につけて、その位置、動き、出入り、時刻などをデータ管理できる技術のことです。一般的には物流や危険作業の伴う工事現場などの安全管理などに活用されています。(正確な内容については割愛いたします。)

RFIDは業務の効率化が期待されてお

り、すでに医療機関での導入・実証実験が進みつつあります。具体的には、薬剤や備品・消耗品などにタグをつけることで医薬品管理の効率化を図るものあれば、病棟業務の定量的計測に用いられたりもしています。実際に、群馬大学医学部附属病院ではその実験が行われました。心電計やカートなどの機器にRFIDのタグをつけることで、業務時の位置・時刻データを収集し、業務状況の分析・改善策を検討しているそうです。

こういった動きは、働き方改革が謳われる今、業務効率化を図る大きなソリューションの一つになっていくでしょ

う。

もちろん、導入を考えて行く際は、対人活用の場合、監視されている感覚があるなど倫理的な問題も出てきます。このことについてはしっかり対応しないといけません、一つの手段としてはあがってくるでしょう。

医療・福祉業界においても、様々な業務がIT技術によって代替されていくイメージが湧いてくるとともに、情報の収集および活用方法のIT化についても日頃から考えていかなければならない、この波に乗れなければならない、と強く感じた出来事でした。(山崎太郎)

男泣き

カルロス・ゴーン前会長の役員報酬不正受給の報道を受け、医療機関や介護福祉事業所においても役員報酬や役員退職慰労金を決める際のルールを明確化しようとする法人が増えてきています。

役員報酬や役員退職慰労金のルールの決定にあたっては、クリアな基準を設けながらも、経営者の意図や思いをどこまで反映させることができるのかを非常に重要視しています。なぜなら、役員に就

かれている方というのは、法人運営に多大な貢献をされた方であり、経営者と二人三脚で、時には寝食を共にしながら歩んでこられた方が多く、経営者の思い入れも一入だからです。

ある法人の理事長が、そのことを私の胸に強烈に刻んでくれました。役員報酬決定のルールを検討していた際に、理事長が「もう少しだけ時間いいですか。」とその法人の役員の方がどれほど法人に

貢献されてきたのか、自分にとってどのような存在であるのかを涙ながらに話されました。涙なしには語るができないほどの苦労は、私の想像など及びもつけないものだと思いますが、理事長の思いに非常に胸を打たれ、私まで目頭が熱くなってしまいました。

ただ、法律に詳しいことや杓子定規の論理を振りかざすことには何の価値もありません。これからもお客様の思いに寄



り添い、それをどのように実現していくかを一緒に考えていけるコンサルタントでありたいと強く思いました。
(馬渡美智)

やっと分かってきました！

現在、ある法人で法人本部業務のマニュアルを作成し、マニュアルに基づいて業務が進められるように支援をさせていただいています。当初支援を行うきっかけは、法人本部としての業務が「やらされ業務」となっており、何から手をつければ良いか分からないということでした。



そこで、弊社は病院の実態を確認した上で、他病院の事例などを参考にしながら法人本部の職員の方々と一緒に法人の役割と業務整理を行いました。役割や業務を定義付けることも重要ですが、それらを設定することが目的ではなく、マニュアルに基づいて業務が行われるかが重要です。弊社としても、業務の整理はできたものの、マニュアル通りに業務が進められるか不安に思う部分がありました。

しかし、マニュアルを作成してから2ヶ月後に何った際、法人本部の職員の方が「マニュアルに基づいて、業務プロセスを見直してみました。」「やっと、私達の取り組むべきことが理解できまし

た！」と積極的にマニュアルに基づいて業務に取り組んでいらっしゃる感じが感じ取れました。

このことから私は、様々な事柄において、目的と成果を明示することがいかに重要かということを改めて考えさせられました。これは、役割や仕事の意味を理解する上でも重要ですが、人のモチベーションという点からも非常に重要なことであると思います。上司や先輩から「この仕事やっという」と指示された際、「分かりました！」と仕事を受け、多くの人はその仕事をこなします。しかし、目的や成果が分からない仕事は作業になりがちです。「仕事をやっという」と言われるより、「経営会議でこういった資

料が必要だから、協力してもらってもいいかな？」というように指示を受けた方が、受け手は気持ちが良いです。何よりも、積極的に取り組もうと思うのではないのでしょうか。一人ひとりに働く意義があり、役割があります。やはり、人と人が支え合って成り立つ職場だからこそ、目的と成果を伝え、それぞれが役割を果たすことが、組織にとって重要だと考えます。

ぜひ、皆様も一つひとつの仕事や、部下や後輩の業務に対し、目的や意味合い、成果といったものを整理されてみてはいかがでしょうか。目的や意味、成果への理解が深まると、有意味感が生まれ、モチベーションも高まるかもしれません。
(松永透)

心の底から**楽**しめているかい？

とあるお客様先で、研修とワークショップを実施し終えた時のことです。会が終了し片付けが終わった際に、同行していただいた先輩から「今日は研修とワークショップの講師お疲れ様。」と声をかけてもらいました。私は、「ありがとうございます。多くのお客様に喜んでいただけたら嬉しいです。」と返答し、そこから少しお話する機会がありました。ある程度話が盛り上がったところで、先輩から「今日の進め方は結構良かったと思う。だけど一点惜しい点があったんだよね・・・」と一言。そして、「藤さん、本当にお客様にとって楽しめるようになるためには、どうすればいいと思う？」

と尋ねられました。私は質問の意図がよく分からないまま「それは、分かりやすいレジユメを作って、自身の能力を上げて最高のパフォーマンスを提供することだと思います。」と答えました。すると一瞬にっこり笑って「そうだね、確かにそれも大事かもしれない。だけどそれ以上に大切なものがある・・・それは自分が心の底から楽しめているかどうかなんだよ。」とおっしゃいました。心の底から楽しめているか、私はこれまでそう考えられていたでしょうかと、ふと自身のこれまでの仕事を振り返りました。そうすると、「私はいかに良いアウトプットをするか」や「自身の能力を向上させるか」

しか考えられていないことに気がつきました。

足元を見ず先にあるものばかり追い求めている姿を客観的に見ると、自分のことに偏りがちで、まだ本当の意味で顧客志向を実践できていない自分は非常に滑稽に感じ、帰宅してから猛省しました。

本当にお客様のためになる仕事をする、いや価値を提供するために大切なことはなんだろうか。そんな壁にぶつかった時は、まず己の足元を顧みること大切かもしれません。相手のことを考えるにはまず、自分のことを考えられているのか、本当に全力なのかということを自問自答することで、見えてくるものがあるかも

しれません。己の姿を客観視することができ、かつ足りない部分を認識することができたい気づきとなりました。

(藤詩絵里)



そういう方法もあるのか！

現在あるお客様先にて、介護の質を向上させていくための支援を行っております。そこでは、介護の質を向上させるた

めに大きく以下のステップで取り組んでおります。

- ①現状分析（理解度や実践度をキャリア段位148項目に基づいて分析します）
- ②介護サービスの基準・マニュアル作り
- ③現場への浸透（実技研修や職員指導など）

そのお客様先では、②のステップに取り組んでおり、そこでの気づきを紹介したいと思います。それは、介護のやり方・進め方等を意見交換・共有することの大切さです。

例えば、入浴介助のやり方において、「帯状疱疹といった皮膚疾患系などの感染症がある場合は、タオルの洗濯の出し方を留意することやタオルの選別を明確にする必要がありますが、A施設はどうしている？」といった具合です。そうすると、「私たちの施設では、こんなやり方をしているよ。」「そういう方法もあるのか！それは良いね。」と新たな発見や気づきが生まれたりします。

まさに、暗黙知を形式知化するということではないでしょうか。皆様の現場で

も、素晴らしいやり方や進め方を行っている取り組みがあるかと思えます。現場では、それが当たり前になっていても、他の事業所や部署ではその取り組みがもしかしたら「目から鱗」ということもあるかもしれません。逆に他の事業所や部署が行っている取り組みが、自分たちの現場においては「目から鱗」となる可能性もあります。

ぜひ、様々な業務のやり方・進め方等を意見交換・共有する機会を設けてみてはいかがでしょうか。(杵島凌太)



当レターをお読みくださっている方へ感謝

今月より、この「福岡オフィスコミュニケーションレター」は、メール配信に切り替わることとなりました。福岡オフィスを正式に開設させて頂いたのは2013年1月。「九州・沖縄の医療福祉施設の皆様に愛される会社となる」ことを目指して、名刺交換させて頂きご縁を頂いた方には、勝手ながら「福岡オフィスコミュニケーションレター」をお送りして参りました。社員一人ひとりのリアリティある現場での気づきを綴ってきましたので、なかには拙い内容などもあったことかと思えます。しかし、訪問した先々で、読んでくださっていることに励まされ、2013年4月よりちょうど6年間、続けることができました。おかげさまで、現在は1,400名弱の経営層の方々へお送

りさせて頂いております。

目に触れて頂けるよう、あえて紙で、郵送してお届けすることにもこだわっていました。メール配信への切替えにあたっては、色々悩み、何度も議論もしました。移転、転職、ご退官されてお送り先には既にならぬ方も増えてきたこと、情報媒体の電子化がかつてより一層普及してきていること等を踏まえると、個人のメールにお送りさせて頂くことが、このご縁を末永く続けていくうえで望ましいと判断し、メール配信への切替えを決断することにいたしました。

しかし、そもそも頂いた名刺にアドレスの記載がない等、アドレスが分からない方も多数いらっしゃいました。一人ひとり調べて分かった方もいらっしゃいま

したが、どうやっても分からない方が440名です。この440名に、個別に郵送でメール配信のお申込書をお送りしたところ、わずか3日間で60名以上の方が継続配信を希望してくださいました！

このことに大変、感動、感謝いたしました。こんなにも引続きお送りを希望されている方がいるとは思いませんでした。私は正直、読んで頂けているのか、引続き配信を希望して頂けるのか、あまり自信がなかったのです。440名のうち、10名くらい返信くださったら、いいほうだと。

私たちが、お送りさせて頂いている当レターは、お客様に愛される会社であるかどうか、その一つのバロメーターともいえます。日々、考え方を磨き、よりお

役に立てる情報や提案をし、九州・沖縄の医療福祉施設の皆様に一層貢献できるよう、精進して参ります。

これからも、コミュニケーションレター、弊社福岡オフィスをどうぞよろしくお願いいたします。（高園忠助）



九州医療介護経営研究会～事務局の独り言～

1月の研究会では、日本医師会副会長・日本専門医機構副理事長 今村聡氏をお招きし、「新たな専門医制度の現状と今後の展望」というテーマでご講演頂きました。私が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。

●専門医の仕組みの標準化と地域医療への配慮の双方をクリアしながら、2018年から新専門医制度による医師養成がスタートできたところ。2年目になりプロセスが見えてきたことと、関係者に配慮したスケジュールになるよう改善中。

●地域貢献率と医師偏在指数の導入により、5都府県のシーリング問題を含めて、これまでにない精度で定量的に地域医療需要に対する医師の配置状況が把握できるようになる。
●専門医の広告やサブスペシャリティの認定、これから調査、検討を行い、その実現に向けて議論がなされていく。偏在の視点では、外来医療機能の偏在・不足に対しても、均てん化の視点で対応が検討されていく。

臨床研修を含む医師確保の視点で、会員様と活発な質疑応答が行われました。今村先生からは、各県での医道審議会や地域医療対策

協議会への働き掛けのポイント等を解説頂きました。また、総合診療専門医とプライマリケアとの関係や中小病院の外来機能のあり方等、非常に示唆に富むディスカッションになりました。

今回は4月20日（土）に「地域共生社会の構築」をテーマに、九州厚生局長 吉岡てつを氏をお招きして実施します。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180回を超える会員制の経営研究会です。無料での体験入会制度もございますので、お問合せや過去の開催実績等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせ下さい。

九州医療介護研究会事務局

担当：西岡 こそえ

TEL：092-409-7532

Mail：kyusyujimukyoku@hcsrev-f.or.jp

同一労働同一賃金の衝撃！

4月より働き方改革関連法が順次施行されていますが、大企業では2020年4月、中小企業では2021年4月より、同一労働同一賃金が適用されるのをご存知でしょうか。働き方改革と言うと、どうしても時間外労働の削減、有給休暇の取得促進、さらには業務効率化などばかりが目立ちますが、いわゆる同一労働同一賃金（短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律）の施行はそれらに比べ物にならないくらい、経営にインパクトがあるものです。

私はおよそ80ページにわたるこの法律の基発を読みながら、怒りのような感情と強い使命感を覚えました。同一労働同一賃金に怒りがあるわけではありません。法基準のハードルが高すぎ、また内容が細かすぎて、多くの中小企業では対応が相当困難だと考えられるからです。そして、このほう対応における経営リスクから、お客様を守らなければならないという使命感を強く覚えました。それが、「顧客の正しい防衛と経営発展のため祈りをこめて奉仕する」という弊社の五信条の第一条に掲げる我々の使命です。

同一労働同一賃金とは、「同一企業内における正社員と非正規社員の間で不合理な待遇の差を設けてはならない」という法律です。非正規社員とは一般的には、パート、契約社員、嘱託社員などが該当します。これらの非正規社員が、正社員と職務の内容や人材活用・配置において同一であれば、雇用契約の違いや勤務時間の違い等を理由として、正社員と処遇や福利厚生等に不合理な差をつけてはいけないということです。

「そりゃ、正社員とパートでは責任が違うよ。」という考えは当然あると思われそうですが、職務内容や人材活用・配置が同一であるか否かは、決められた手順に沿って判断する必要があります。いくら事業主が「違う」と言っていたとしても、実態として同じと判定されれば、処遇や福利厚生に不合理な差をつけることはできません。

また、各種手当等も問題になりやすくなります。例えば、資格手当。資格手当は資格に払っているという基準であれば、正社員にだけ払うというのは、合理性がないと判断される可能性が高くなります。同様のことでいえば、家族手当、住宅手当等も正社員にのみ支給するのは、合理性がないと判断される可能性があります。

こうしたなか、最近では非正規社員が正社員と給与や賞与、退職金等が違うのは（または非正規社員は対象外）、不合理だと訴え、原告である労働者側が勝訴する事例が続いています。

こうしたことを踏まえると、同一労働同一賃金への対応により、全体気名人件費は上がっていく可能性が高いと考えられます。

私は、非正規社員が正社員と同じ仕事と責任を負っているのであれば、正社員と同じ処遇であるべきだと考えます。パートや契約社員という形態で契約し、正社員と同等の仕事させることによって人件費を抑える経営手法は、健全だとは考えられません。こうした経営は、今後、明らかに維持できなくなるでしょう。

しかし、実際に違いがあるのであれば、それは給与等に違いがあることは、合理的だと考えます。そうでなければ、正社員が正社員である意味がなくなり、正社員からの不満も膨らむことでしょう。これはこれで不公平なのです。

そこで、経営者の方々にぜひとも考えていただきたいことが二つあります。

- ①非正規社員が担っている役割や仕事と正社員と違うのであれば、違うということを法律に沿って明確に説明できるように改めて整理する。
- ②非正規社員の給与を考えるのではなく、役割や仕事の内容、責任に応じた給与を考える。

②については、あえて荒っぽい言い方で分かりやすく述べますと、

「パートだから賃金が安い」はダメです。「この仕事の内容と責任だから、この賃金水準だ」という考え方です。同じようなことをいっているようですが、違います。

賃金の考え方を雇用形態で見るのではなく、仕事基準、役割基準で考えていく必要があるのです。将来的には全社員が職務給で、時給になる時代が来るとも考えられます。ある意味では働く人にとっても厳しい。企業は職務の内容や成果で給与を決める傾向を強めていくはずですから。

同一労働同一賃金の対応については、法律に合わせて基準を変えていく程度の対応では乗り越えられない部分があり、経営者の経営観、人材観に基づく意思決定が必要なことが多くなると考えています。

ですので、この分野についての情報も収集しつつ、実務は専門部署や担当者に任せるとしても、ぜひ経営者の方々が大所高所から関わっていただきたいと思います。

弊社はこの同一労働同一賃金について、人事コンサルティング部門、社労士部門が総力を上げて研究し、お客様の経営と従業員の方々を守り、健全なご発展につながるよう支援体制を整えています。この労務倒産にもつながりかねない危機を、皆様のパートナーとして共に乗り越え、皆様の成長発展に貢献していく所存です。

（橋本竜也）



今月のBOOK REVIEW

残業学

～明日からどう働くか、
どう働いてもらうのか？～

著者：中原淳

ISBN-10: 4334043860

残業学

明日からどう働くか、どう働いてもらうのか？

中原淳+パーソル総合研究所



光文社新書980

今回紹介するのは、「残業学」という本。働き方改革が唱えられ、生産性の向上という課題が指摘される中、日本における最も大きな課題と言える時間外労働（残業学）を取り扱った本である。著者は立教大学経営学部教授の中原淳氏とパーソル総合研究所である。本書をおすすめするポイントは、統計データに基づいた説明がなされていることである。また、大学の講義のように展開される構成は、しばしば時間を忘れるほど引き付けるものがある。注目を浴び、興味関心が高まっている今だからこそ、ぜひ読んでいただきたい。

本書は、大きく、①残業とは何か、②なぜ発生するか、③どのように解決するかという構成になっている。

一つ目に、日本の残業を行う文化がどのようにして醸成されたかが述べられている。発端は、日本の高度経済成長期。当時の日本は、稼働することに比例して収益が上がるというビジネスモデルである工業系を中心とした産業構造であったため、残業することは、生産性を追及する会社と労働時間対価として報酬をもらう労働者双方にとってメリットがある仕組みであった。しかし、社会や産業構造が変化した現代ではそれが馴染まなくなってきた。残業という文化が残り、様々な社会の変化に日本人の考え方が遅れをとっている、ということが綴られている。

二つ目に、なぜそれが発生しているのか、なぜ終わらないのかである。要因は、「残業文化の集中・感染・遺伝」という言葉で説明されている。残業が起りやすい職務には適性があり、適性度が高い職種ほど残業文化が集中して発生し、その結果周囲へ感染してしまうというものである。また、若い頃に長時間労働や早い出世経験があると、長時間労働の文化に慣れてしまうことで、その慣習が残ってしまうとのことである。これは、上記の経験があった人間が転職した場合でも遺伝するリスクが高いということだ。つまり、個人の能力ではなく、職場の雰囲気や人間関係に起因していることが多い。

最後に、どのような施策で、解決することができるか。

ここでは、4つの外科手術のステップとして次のように紹介されている。

- ①**残業時間を見える化する**…自社の残業実態を適切に把握し、施策を社内に広める
- ②**コミットメントを高める**…期限と成果を明確にし、本人の本気度を示す
- ③**死の谷を乗り越える**…新しく整えた制度を継続して実施する（三日坊主ではだめ）
- ④**効果を見える化し、残業代を還元する**…効果の見える化と残業代をきちんと還元する

その他、「マネジメント」や「組織改革」といった根源的に残業を抑制しつつ、生産性を上げるための長期的なアプローチも紹介されている。

本書の大まかな内容は以上だが、残業への理解を深めるうえでは、ぜひ、本書をおすすめしたい。医療・福祉の現場においても、時間外労働について懸念する声は多い。そういった時に、経営者としては残業時間をどうにか短縮したいと考えるのではないだろうか。もちろん、患者・利用者ありきであるため、難しさはひと際高いものがあるが、日々のルーティン業務の改善、プロセス改善でできる領域があるかもしれない。そういった業務改善による残業時間の短縮方法についても本書には記されている。

ぜひ、一度本書を手に取り、現在の働き方について見直す機会としていただきたい。（高比良寛治）



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。

寒さ厳しい日々が続いていますが、伊豆半島の早春を彩る「河津桜まつり（町内に8,000本）」が10日に開幕しました。昨年に比べ開花は1週間ほど早いそうですが、例年と同じ20日前後に見頃を迎える見通しだそうです。春の足音もそこまで来ています。

さて、昨年10月に藤澤会長が提言されスタートした「第1期病院長候補者・後継者研修プログラム」が今月で5講目を迎えました。当初は定員15名を予定しておりましたが、昨年初夏に、ご案内を差し上げたところ反響が大きく1ヶ月で20名近いお申し込みが全国から寄せられました。後継者の育成はどの組織においても喫緊のテーマであり、今後も続いていきます。1講目はオリエンテーション、2講・3講は「思考／リーダーシップ」として、現経営者から期待されていること・願いを知り、目指すことの掘り下げを講師の江畑副部長がおこないました。4講以降は、「経営スキル」として、弊社の佐藤（翔）さんが開発した「病院経営シミュレーション（CHANGE）」を通じて、経営の疑似体験を行いました。開発者の佐藤さん自ら講師を務めました。5講の講師は藤原執行役員が務め、「財務理解と自院の財務分析」として、自院の財務諸表分析を通じ、会計の基礎と経営者としての着眼点をお伝えしました。運営面は、濱中課長が中心に取りまとめを行い、広報は加藤首席研究員が毎回取材し、欠席者の方のために、ビデオ編集も行っています。また、病院財務事業部、医療事業部などの皆さんが各講ごとに応援してくれています。

創業者 菱村議長は、毎回開催後、DVDをご覧になり、関係者の方々に【いいね！「後継者塾のチームワー

ク】と題し、お褒めの言葉を書面で渡されました。その一部をご紹介します。「佐藤翔さん、ゲーム進行の見事な仕切り、大物だな！鈴木（大）さん、厚生労働大臣役が、はまっていたぞ！森屋さん、素晴らしい動画編集ありがとう！」「日本経営の一人ひとりが実践してきたこと、努力してきたことが結実して、藤澤塾長とスタッフのチームワークで素晴らしいお客様に恵まれて、このような見事な後継者塾が開催されている。ご苦労さま。大きく期待していますよ！」と社員一人ひとりをよくご覧になってのメッセージを頂き、皆さんの励みになっていると思います。ありがとうございます。（第2期は9月～東京開催予定）

私は27年前、今回の研修プログラムの前身である経営者育成を目的とした「経営者大学」を藤澤会長と一緒に開催させていただきました。1年間テーマを定め毎月開催計12回、毎月土曜日の午後から日曜日の午後まで、合宿形式で、ホテルで行いました。企業経営者コースと医療機関経営者コース2コースを並行で行いました。（各コース15名）モデルはあったものの、テキストは一から手作り、営業も自力、講師は、藤澤会長がメインで私がサブで担当、試行錯誤の連続でした。毎月2回土日は経営者の方々と正面から喧々諤々、開催までの準備、データ分析準備と目の回る忙しさであり当時の記憶がありません。その時期の日曜日の夜に近所にお住まいの坂梨顧問ご夫妻にお越しいただき夕食をご一緒したのですが、事もあろうに食事の途中で私は疲れ果てて寝てしまいました。坂梨顧問ご夫妻は、笑って許してくださったのですが、本当に失礼なことをしてしまいました。その当時の「経

営者大学」に参加された経営者の方々から四半世紀を経て、「同じような研修プログラムを日本経営さんは行わないのですか」とお話をいただき、時流も相まって、今回開催の運びとなりました。菱村議長から頂戴したお言葉の通り、27年前とは雲泥の差です。社員の皆さんの実力を目の当たりにし、大変頼もしく、心強く感じています。

藤澤会長は、今回の研修プログラム開催にあたり、「創業50周年インタビュー」を小冊子にまとめ、受講者の皆様にお渡ししています。その中で「リーダーの価値とは、何人の部下を率いているかではなく、何人の部下に尽くしているか。リーダーとは、尽くしてもらって存在ではなく、尽くす存在なのだ（中略）自分が誰よりも尽くすのだと決意すれば、できることは無限にある。その意味では、仲間に尽くすことはリーダーの特権だと思うのです」と述べています。小池名誉会長も常々、「役員は社員の応援団である」とおっしゃっています。全従業員とその家族の幸福を願い、皆様の仕事が高次化することを目指し、支援に邁進いたします。2019年2月も誠にありがとうございました。

株式会社日本経営
代表取締役社長
平井昌俊



お知らせ

医療・介護業界向けマネジメントスクール

N College



医療・介護業界向けマネジメントスクール

N College

学びは私を笑顔にする

2019年公開講座年間プログラムができました

読者の声

2月号

医療法人伴帥会 池永孝幸様

4月からの働きか改革関連法は我々法人の経営にも様々な影響や事前の対策が急務となっていますが、「仕事の本質は一生懸命に畑仕事、誰かのために役に立つこと」私も全く同感です。この様な感性を持った人材をいかに多く育てることができるか？経営にとって最も大事な課題であり、目的ですね。今後もメール配信で勉強させていただきます。

匿名希望様

- ・ビジョンはトップが描くだけでなく、一人一人の思い、多様性を十分反映したものとして描かねばならないことに気づかされました。
- ・次世代へのスムーズなバトンタッチは管理者として重要な課題です。
- ・課題を解決した向こうに何かがあるのか？何の為に解決しなければならない課題なのか？常に考える必要があります。

3月号

慈愛会いづろ今村病院 黒野明日嗣様

今回は特に気づきをいただける記事が多かった。人生の三冠王、順番を大事にします。