

2019.07 COMMUNICATION LETTER

福岡オフィスコミュニケーションレター



俺の意見が採用されるんだね

休日にテレビを見ていると、芸能人ではなく一般人が参加したり、インタビューを受けたりする番組がとて多くなってきたことに気がつきました。筆者もつい先日、友人が街頭インタビューに答えていた映像を見て、非常に嬉しくなりました。毎週一回ほど顔を合わせている友人だったので、別に何の変化もなく、相変わらずの様子だったのですが、思わず最後まで見てしまいました。

人間は自分が出演したり、自分の名前が掲載された文章などがあつたりすると、その対象物（先ほど言えばテレビの一コマ）に対して強い親近感や興味が沸くように思います。

話は変わりますが、年度が替わり、多くの法人で事業計画を作られていると思います。ある法人で事業計画を作っていたときのエピソードを紹介します。

この法人は以前はトップが主導で事業計画の骨子を作成し、その内容を元に各部署でそれぞれの事業計画を作って終了していました。しかし、これでは部署長の経営参画意

識が高まらないという理由から、全体説明会とセッションを通じて骨子を全員で作るようになりました。その際に出された意見の一つ「一般疾患の対応力強化」が、その年の事業計画の主要項目に反映されることになりました。

最終的に完成した事業計画書を、役職者を含めた全員に配布した際に、意見を出した部署長が大きな声で「ほう、俺の出した意見が採用されるんだね。これは嬉しいねえ。」と仰いました。

たくさんの意見を募るだけでなく、出した側に分かりやすくフィードバックする。もちろん全て実行できる訳ではありませんが、このような相互のコミュニケーションがあつてこそ、相互理解が深まると考えます。その先に、参画や協力、貢献があるとすれば、参画が期待される組織内の様々な取り組みについて、今一度、相互のやり取りになっているかどうかを見直してみるといいかもしれません。

改めて、身近なものに対する親近感や参画意識の大切さを学ばせていただきました。



次長 松浦総太郎

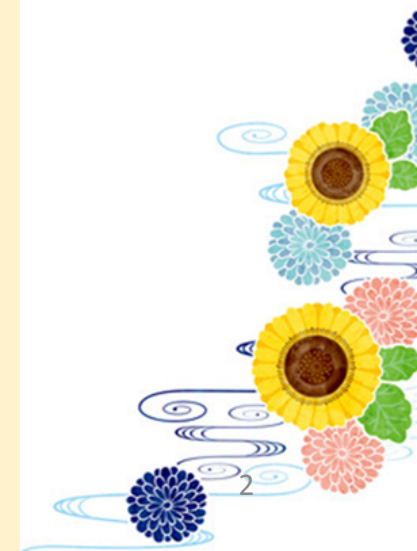
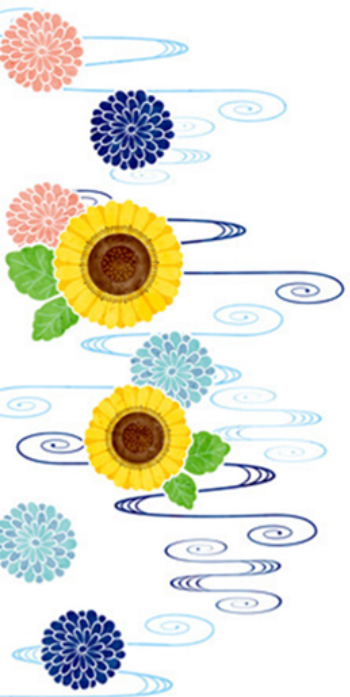
兵庫県立大学卒。2001年入社。2013年日本社会事業大学専門職大学院卒。医療、介護施設の組織、人事改革を専門分野とする。特に、医療、介護現場における人事制度構築と導入、組織制度構築、人材育成支援、BSC等マネジメントシステム導入などを中心に、経営分野全般を幅広く支援している。

会社の歴史は随所に現れ、 気づかぬうちに見られている

先日、製造業のお客様に訪問しました。伺った時間は従業員の皆様がお昼休みを取られている12時45分でした。そこで目に入った光景に私は驚きました。それは、お昼休みの限られた時間にアクティビティを楽しそうに、そして本気でやっている従業員の姿でした。まさにテレビドラマの世界で見ていたような光景でした。

その企業では従業員数が600名を超えています。そこで「従業員同士の繋がり」や「従業員連携」という組織文化を薄れさせないために様々な取り組みに小さな変化を加え続け、毎月1回はやり続けてきたと部長の方がおっしゃっていました。経営環境が決して順風満帆ではなかった時でも「やり続ける決断」をした経営陣と「変化し続けた」従業員の双方がいたからこそ今があるのだと感じました。

私は、お昼休みの一部分を見たに過ぎませんが、会社の取り組みや従業員一人ひとりの姿にこそ「歴史・文化の積み重ね」は現れ、それを来客者やお客様も何気なく見ていらっしゃると思うと私自身も改めて襟を正さなくてはと考えさせられました。私もセミナーだけに限らず、訪問時やお客様の来社時にも胸を張れる環境づくりのために細部に心を寄せて日々の取り組みを行っていきます。（猿渡大吾郎）



私の給料を私が決める！？

「民間の医療法人の事務長の給料ってくらいが妥当なんですか？」先日あるお客様より頂いた質問です。その方は、それ事務課長をされて、数日前に事務長になったばかりの方でした。理事長にご自身の処遇について相談したところ、「自分で決めたらよいよ」と一言。統計資料を見ながら、金額について思案されたとのことでしたが、なかなか悩んでいらっやいました。私も自分自身に置き換えてみたらとても悩みそうなテーマです。

私のこれまでコンサルティングの経験では、事務長の給料は月額30万くらいから200万くらいまでと、非常に様々な額を拝見してきました。高額な人は何が違うのか。それは「担っている役割の大きさと、出してきた成果の違い」ではないかと思います。

例えば、給料が高額な人は、経営の舵取りを一手に引き受けている、様々な事業を立ち上げてきた、関連法人の立ち上げを担ってきた、経営改革を進めてきた、地域コミュニティのリーダーを務めているなど、事務部門の長だけでない活動をされてきています。そして、最も重要な点が「これらのことを経営トップの指示ではなく、ご本人が発端として経営トップに提言し、自らリーダーとして進めてきた」という点が共通しているように感じます。

私はこの事務長に「もしかしたら理事長は、『これだけの役割を担うから、これだけ下さい』という決意表明（プレゼン）を期待されているのかもしれないね。」とお話しました。自ら担おうとするコミットメント力。私自身も改めて振り返るきっかけとなりました。

（高園忠助）



よく働き、よく遊び、よく休む

私はキャンプが好きで、よく出かけることがあるのですが、今回はそのキャンプの中で出会いがあり、そこで新たな学びを得ることができました。それは、仕事と休息の関係についてです。

表題の言葉は、私がこの休暇中にお会いした、ある経営者の方の言葉です。同じ趣味の話からライフスタイルの話になったのですが、その時に印象的であった言葉があります。それは、「仕事と休みは表裏一体だよ。」というものです。よく多くの人は仕事と休みを別々の時間だと分けて考えているが、そのどちらも充実していなければ、ライフスタイルは上手く作れないのではないかとのことでした。確かに、仕事で良いことがあれば、それはプライベートにも影響しますが、逆も然りです。

昨今、働き方改革が叫ばれ、労働時間を削減することや休みを取ることでばかりに焦点が当たってしまいがちになっており、一人ひとりのライフスタイル全体を俯瞰して見ることができていないのではないかと感じるところがあります。

真のワークライフバランスとは仕事と休息の両方を充実させることではないでしょうか。その言葉を表現しているのが、まさに「よく働き、よく遊び、よく休む」ということであると感じました。働くことや遊ぶこと、休むことに対して全力で取り組むことが重要です。ただ、それぞれの適切な時間配分は個人で異なるため、自分に合った時間の使い方をを見つけることが大切だと考えます。（松永透）



広告看板のポイント

先日広告リース看板の事業を行っている会社様と情報交換を行う機会がありました。ある法人様が、外来患者増加を図るために広告看板を検討したいとのことでしたので、本機会を調整するにいたりしました。

広告看板の話を聞きますと、新しい発見が多くありました。例えば、「交差点に看板を置くよりも、交差点に停まる数十メートル手前に目立つよう看板を置いた方が良いこと」や「緩いカーブが続いている道では、カーブが終わるところに看板を置くよりもカーブが終わる手前数十メートルの外側に看板を置いたほうが良いこと」、「文字よりもイラストを重視した方が良いこと」等です。つまり広告看板においては、「どれだけ長い時間見てもらえるようにするか」ということや「目が惹きつけられるデザインにするか」ということが重要だということです。

普段広告看板を意識して気にしたことはありませんでした。ただ、打ち合わせ以降そのような視点で見ていると、広告看板の場所やデザインに意図を持った工夫を確認することができ、非常に面白いなと感じました。（杵島凌太）



気付きを行動に移すこと

入社して1ヶ月が経過しました。この1ヶ月で新たな気づきや学びを数多く得ることができました。

特に私が大切だと感じた気づきは、「自分自身が分からないことを、分かる人をみつけて聞くこと」と「気づきを、気づいただけで終わらせず自らの血と肉とすること」の2点です。一つ目に関して、私はまだまだ分からないことだらけで、質問をするにも遠慮してしまい、一人で悩むことが多くありました。そして、作業が進まないまま時間だけが刻々と過ぎていき、一日が終わってしまうことがありました。しかし、先輩社員や上司に自分が行き詰まっていたところを質問してみると、至極簡単に解決するのです。質問することによって、自分では気づくことのできなかった部分が見え、また回答していただいた方から新たな課題が投げかけられることもあり、作業が単なる作業ではなく新たな気づき、学びの場であると感じられました。行き詰まってしまったとき、新たな視点を取り入れて多角的に物事を見るためにも、またいたずらに時間だけを浪費して質の低い一日を過ごさないためにも、積極的に質問をすることが大切だと改めて思いました。

二つ目に関して、この1ヶ月で気づきがたくさんありましたが、気づいただけで終わってしまい次に繋がっていないことに気づきました。気づきを自分自身の血と肉とするために気付きを目に見える形にすることが肝要だと思いました。気付きを気づいただけで終わらせないようにアウトプット意識して行動していきます。（福田 洸）



本当に短時間で成長できるのか？

フランス、スペイン、ブラジル、オーストラリア、イタリア、日本、香港、シンガポール、アメリカ、インド、メキシコ、韓国。さて、これは何の順位でしょうか。これは、ある調査による年間休暇日数の合計のランキングです。日本は働きすぎだから、働き方改革により、長時間労働の是正と有給休暇取得の促進に取り組まなければならないとされていますが、このランキングをみると、少し様子が違うようです。

この年間休暇日数の合計は、祝祭日数と有給休暇取得日数の合計によるランキングなのです。日本は確かに有給休暇取得率は低いかもしれませんが、年間祝祭日日数が世界1位なのです。今年は異例の10連休がありましたが、通常の年は16日あります。法定休日は基本的に52日、週休二日制であればさらに52日、有給休暇を完全消化したら20日。合計140日です。さらに振替休日も含めればもっと多いかもしれません。こう考えると、年間約40%はお休み。これで日本は世界と戦えるのでしょうか。そんなことを思いながら、冒頭のランキングを見てみると、日本よりも年間休暇日数が多い国で、経済状態が良い国がないことが分かります。成長著しい中国など、当然ランキングに入っていませんし、アメリカやインドも日本よりも労働日が多い。

どうやら、これまでの経済史の中で、働かない

で経済成長を実現したという事例はないようです。日本は今、相当なチャレンジをしようとしているのです。効率化や仕事の工夫などにより生産性を上げることが求められていますが、どうもそのようなことだけでは無理な気がします。私は当社の新入社員に向けて、次のように話しています。

「君たちは大変厳しい時代に社会に出てきたということを実感しなければならぬ。私が若手だった20年前の半分の労働時間で、倍以上の成果をあげることが求められている。そういう社会だ。なぜ倍以上なのか？ 同じ成果ではいけないのか？ 20年前の新人と今の新人が同じ成果しかあげられないのであれば、社会も会社も成長していないということだからだ。倍でも足りないかもしれない。」

生産性向上が効率化や工夫、IT化などの文脈でばかり語られますが、人間が介在する以上は、人間そのものの能力が高くなければいけません。能力の高い人が効率化に取り組むから生産性上がるのであって、まずは個人としては自分の能力を高めなければ話になりません。

以前は、その修練の場が職場でした。これからは、職場にそれを求めにくくなっていきます。職場以外の時間で自分の能力を上げる努力をしないと、必要とされなくなってしまいます。学校の時間が短くなって、塾の時間が増えるようなもので

しょうか。

その良し悪しは別として、自分自身の成長に対する自己責任度合いが高まっています。職場や社会に必要とされる人材として価値を提供し続けられるように、しっかりと現実を直視して、自分の能力を高める努力をしていかなければならないと思います。

これは、結構厳しいことですね。一人でする努力は孤独です。仲間も必要でしょう。そこで、職場のあり方も変化していくと思います。これからの職場は成長するための時間的制約はかかりますが、お互いに学んだことや身に付けたことを共有し、刺激を与え合い、モチベーションが高まるような場にしていけることが大事になっていくでしょう。一人ひとりの積極的な参画意識で、魅力的な職場にしていきたいですね。（橋本竜也）



九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

年度初めの4月の研究会では、九州厚生局長 吉岡てつを氏をお招きし、「医療を取り巻く状況と地域共生社会の構築」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、以下の様な点です。

- 2025年・地域医療構想もちろん重点的な医療政策であるが、同時に2040年の社会保障の在り方が議論されている。今後は社会保障費の増大と同じぐらいのウエイトで、労働力人口の減少や生産性向上に向き合う必要がある。
- 今年度も制度改革が行われ、事業経営の視点ではNDB（ナショナルデータベース）と介護DBの連結解析、高齢者の保健事業と介護予防の一体的な実施について、特に法改正の目的やスケジュールについて理解しておく必要がある。
- 九州厚生局管内においては推進会議や官民ネットが創設される等、地域共生社会の実現に向けて具体的なバックアップ体制が充実しつつある。他の地域に先駆けて、新しい取り組みが期待できる。

16年目で初めて九州厚生局長をお招きすることができ、吉岡先生はもちろんのこと長年にわたり一緒に学びを深めて頂いている会員様には改めて感謝申し上げます。ご講演を通じて、監督官庁であると同時に、地域の医療介護、福祉を厚生局と事業者は、双方が知恵を絞り、協力し、共に良くしていく関係にあるというメッセージと感ずることができました。

次回は7月27日（土）に「医療と医療政策を複眼的に読む」をテーマに、日本福祉大学名誉教授 二木立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 こずえ

TEL：092-409-7532 / Mail：kyusyu_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp



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。

GW期間中4月30日に退位礼正殿の儀が行われ、天皇陛下が御退位されました。そして5月1日には、剣璽等承継の儀、即位後朝見の儀が行われ、皇太子殿下が御即位され、新たな元号「令和」が、始まりました。TVを通じて儀式を拝見し、「子を想う親の気持ち、親を想う子の気持ち、託すことへの願い、託された覚悟」お言葉とご表情から強く感じました。国内の事業所は、まさに承継の時期を迎えており、同じような気持ちで承継が行われているとあらためて感じた次第です。新入社員の皆さんは、10連休に初任給からご両親へプレゼントを用意、感謝の手紙を携え、実家に帰省しました。連休明けに、感想を聞くと「両親が想像以上に喜んでくれて驚いた、もっと早く学生時代から、気付いていればよかった」など笑顔に包まれた親子の姿が浮かんでくるコメントを沢山もらいました。初任給で、ご両親に感謝を伝えることが出来る機会は、人生の中でたった一回だけです。その機会を逃すことなく、当社では、30年余り続けてきました。プレゼントひとつとっても、喜んでもらうには、と考え出すと色々なことが頭に浮かんできます。それは、ご両親（相手）の視点から考えなければわかりません。その為に、日頃より、ご両親のことに関心を持っていないと的を得た考えは浮かんでこないものです。このことは、クライアントとの関係に於いても同様です。クライアント経営者の笑顔がこぼれる仕事を心掛けたいものです。

さて13日には、創業祭として、新任の次長職、副部長以上の方々と一緒に利生塔の祭典を行いました。祭記には、菱村議長、小池名誉会長、親泊会長、藤津会長にもお越しいただきました。利生塔建立の主旨を全員で唱和した後に、菱村議長より、「令和元年利生塔の誓い」が、声高らかに述べられました。（下記参照）その後、ホテルに会場を移し、創業者奥様にもお越しいただき、約1時間菱村議長より、「2019年への視座」についてお話し頂きました。「低迷する日本経済、日本の現場力の低下、超少子高齢社会への意識転換」など、専門家として、広い知識と見識を常に研鑽することの重要性をご講話いただきました、中でも重要なキーワードとして「ジェロントロジー宣言」を挙げられました。この宣言は（一財）日本総合研究所会長寺島実郎氏が提唱する【「知の再武装」で100歳人生を生き抜くジェロントロジーとは、高齢化社会のさまざまな課題を解決することを目的とする学際的な学問。体系的な学びを通して、自分の生き方と社会のあり方を変えていく高齢化社会工学であると述べています】新しい社会を構想する上で重要な視座であることを理解しました。

（次ページにつづく）



令和元年五月十三日

創業者 菱村和彦

- 一・我社はプロフェッショナルとしての専門力を常に練磨する。
- 一・幹部社員は自分の成長のためには、広く学び考え問題意識、危機意識をもって部下育成を实践する。
- 一・視座を高め、複眼思考で視点を学ぶ姿勢を身につけてプロとしての人間の幅を深める。
- 一・世の『大構造変化』への対応能力をこれまで以上に学び、実践する。
- 一・幹部社員としての想像力を磨き、先見力、洞察力を養成する。
- 一・令和元年という大きな区切りの年に鑑みて、三〇〇年企業としての誇りを堅持し、日本国がアジアひいては全世界で存在感を発揮出来る国となる為の一翼を担うという『高邁な精神』を全社一丸となって遂行実践する。

令和元年 利生塔の誓い

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊



日本経営グループの52年間の歴史は、仕事・事業を通じて社会貢献を目指した革新の歴史でもあります。今後も、革新を続けていくことに変わりなく、300年企業への礎となることは言うまでもありません。革新する際には、「創業理念・精神を正しく受け継ぎ、発揮すること」が利生塔建立の主旨に含まれています。新たな時代を迎え、革新する仕事や事業を創出するのは、社員一人一人であり、主人公は皆さんなのです。毎年、創業者ご夫妻とご一緒に、創業祭を開催出来ますことに深く感謝申し上げます。心ひとつに、専門家集団として、正面から真摯に向き合い、取り組んでいく決意を新たにしました。よろしくお願いいたします。

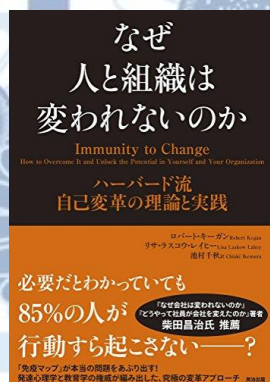
今月のBOOK REVIEW

『なぜ人と組織は変わらないのか～ハーバード流自己変革の理論と実践』

経営層の方々なら誰しもが変革や改善が難しいことを感じていると思う。それは、組織という単位でも一個人という単位であつてもだ。その理由は「インセンティブが弱いから」「そもそも変わることが正解じゃない」「意思が弱い」と様々あるだろうが本当にそれが要因なのだろうか。内心で人間は本質的に変わらないと悲観していないだろうか。本書では個人や組織が本当に変わるのかを発達心理学や教育学の視点からその答えを示している。少し内容を紹介しよう。

真のリーダーというのは優秀な人材を集めることのできる人物ではなく、メンバーの能力を最大限まで高めていける人物のこと、というのは皆さんもある程度納得がいくだろう。しかし、能力を高めるために技能や行動を変えというのは、その場しのぎで真に変革・改善したとは言えない。必要となるのは知性そのものの発達である。「知性の発達といっても人間は年齢を追うごとに頭が固くなり、知性の成長も止まる」と考えていないだろうか。実はそうではないのである。

能力を高める際にも、組織を運営していくにあたっても、多くの課題が出てくる。そんな時に人々が直面する課題というのは「技術的な課題」と「適応を要する課題」に大きく二分されるという。「技術的な課題」というのは、手術を成功させるなど、非常に高度な技術を要するものもあるが、その方法や教育プログラムは確立されているようなものを言う。人々が苦勞するのがもう一つの「適応を要する課題」だ。この課題に対応するには知性のレベルを高め、そもそもの思考様式や受け止め方を変える必要がある。この課題に対して技術的手段で対応するのではなく、真に課題を解決することが変革をする鍵だという。本書ではその手段として『免疫マップ』というものが紹介されている。ここで重要なのは、自身のみで考えず他者とともに新しい角度から物事を見ることだ。ではどのように解決策を見出すのか、それは達成したい目標と阻害行動、そして裏の目標をあぶり出すことだ。例えば、「はっきりとものを言うようになりたい」ことを目標とするならば、その阻害行動は「率直にものを言わない」「他の人に意見を求めすぎる」などが挙げられるだろう。しかし、この阻害行動を抑制しようとしても意味がなく、この阻害行動を誘発させる裏の目標が何かを考えることが重要となる。（次ページにつづく）



著者
ロバート・キーガン
リサ・ラスコウ・レイヒー

ISBN-10
4862761542

そこには「みんなに好かれたい（嫌われたくない）」「間違っただ意見を言って、失敗したくない」などがあるはずなのである。この裏の目標があるからこそ、阻害行動が生じるのであって、多くが不安で構成される。これこそが人の持つ『変革を阻む免疫機能』なのである。この裏の目標を見つけることが、課題を解決し、変革する最初の一步なのである。（本書では裏の目標をさらに「その人の持つ固定観念」にまで遡っている。）これが変革していく鍵であり、知性を高めていくことにも繋がっていくのである。

なお、大人の知性には3つの段階があるという。1つ目の段階は環境順応型知性だ。この人達は、リーダー等の重要人物の意向に反しないことや、自身の好ましい環境に合わせるような『集団思考』をしがちな人を表している。

2つ目の段階は自己主導型知性だ。この人達は、自ら発信をしようとするが自身の課題や使命の追求に繋がっているかが基準（フィルター）である。情報を受け取る際も、フィルターがかけられるため、自分に合わない情報については受容するのが難しい。

3つ目は自己変容型知性だ。自己主導型知性との違いは、情報を受信する際にフィルターがかけられていても、それを客観視することができることだ。そのため、自身に合わない意見でも、自身の考え・計画が完璧でないと理解し、他者の意見から修正や改善をしようとする余地がある。

なお、3つの知性段階は組織におけるポジション（役職）や能力と相関があるという。皆様自身や自身の部下などはどの段階に属しているだろうか。そう簡単に自己受容型知性に到達できるものではない上、筆者の実験ではCEOといった役職でもそこに到達している人は少ないという。しかし、組織のメンバーが高い知性に到達すれば、より強い組織になっていくだろう。本書では明確に自己変容型知性に到達するための手段は記載されていないが、免疫マップの他にも、レベルアップのための共通の手法が記されている。

組織や人が変わらないというのは、決して技術的な問題ではなく、その課題の裏にあるその人の根底にある考えによるものと、その問題に対する受け止め方（知性）が大きい。その課題に自身で到達できる知性を持つ人も少なからずいるが、多くはその知性まで到達していない。今回ご紹介したのは一端に過ぎず、如何にそれらを解決していくか、そしてそれを通じて知性を高めていくかが本書には書かれている。自らの組織を更に高めていきたい、課題がなかなか解決できないという方は、ぜひ本書を読み、実践してみたいはいかがだろうか。（山崎太郎）

