

2019.08 COMMUNICATION LETTER

福岡オフィスコミュニケーションレター

お客様の正しい防衛と経営発展のお手伝い如果可以！

6月21日に、エルガールホールで続・トップマネジメントセミナーを開催いたしました。「働き方改革・消費税増税の今と経営が考えるべき対策」と題して、「第一部 経営者が考えるべき働き方改革の視点」を私が、「第二部 経営者が知っておくべき最新のコストカット事情」を弊社の木村が担当させていただきました。今回も130名もの経営層の方にお申し込みをいただき、毎年、冬と夏に行うこの大規模セミナーに、多くの方が足を運んで下さることに感謝しかありません。ご来場頂きました方には、改めて御礼申し上げます。

働き方改革については、労働時間の上限規制、有給休暇5日取得の義務化、といったことが世間的にもよく取り沙汰されていますが、この法の趣旨を見失いがちです。そのため、このセミナーでは、日本が考える問題意識、創ろうとしている日本の未来像はいかなるものか、といった視点も踏まえてお伝えいたしました。端的に言えば、今回の法は少子化対策が目的です。女性に限らず男性も家庭にかかわる時間が増えれば、第2子、第3子を設ける割合が高くなるデータがあり、そのためにまずは長時間の規制を強化（働き方改革第1章）したという趣旨になります。しかし、生産性をあげずに働く時間だけ短くすれば日本のGDPは下がる一方。したがって、この法改正で終わることはなく、今後は生産性を高めようとする動き（働き方改革第2章）が今後ますます加速していくこととなります。具体的には、日本の商慣習を見直し、社会人基礎力の教育、リカレント

教育、テクノロジーを活用したパラダイムシフト等を起こしていこうというもので、こちらは経産省主導で取り組みが進められています。

この働き方改革、早速にでも取り組まなければならないこともあり、経営における取り組みについて、①法令対応、②人事制度改革（同一労働同一賃金）、③業務効率化（生産性向上）、④働きがい向上の4ステップについてお伝えいたしました。ご参加頂いた方の中で最も反響があったのは、同一労働同一賃金です。語弊を恐れずにいえば、同一労働同一賃金は、経営的観点ではハイリスク・ノーリターンです。法の趣旨になぞらえて、正規職員・非正規職員の不合理な格差や差別的取り扱いは是正しなければならないと思いますが、①非正規労働者からの不満の噴出、②労働組合からの突き上げ、③悪評による社会的評価の失墜、④採用力の低下、⑤後手の対応における人件費の更なる増加といったリスクが内在しており、対策が後手になればなるほど、打つ手が限られてきます。

弊社では基本理念・社訓・五信条という理念・社是があり、五信条の第1条に「我々は、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」と掲げています。この同一労働同一賃金というテーマについては、弊社の社是にも照らし合わせて、皆様にも今後度々お伝えしていければと思う所存です。お客様の正しい防衛と経営発展のお手伝い如果可以！ご関心ある方は、ぜひ弊社社員にお声かけください。



次長 高園忠助

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。2014年11月よりクラウドサービス「人事評価Navigator」の開発に着手、事業開発責任者となる。2017年4月からの1年間、医療機関に出向し、収益改善、組織改革、建替基本構想策定を実施。2018年10月福岡オフィス長に就任。

気づきで見える世界は変わる

とある病院をご訪問した際のことです。打ち合わせ後、事務部長と身の上話をしているうちに、話に花が咲きました。私は事務部長が若い頃の上司との体験について伺いました。

当時の上司は、仕事ではもちろんのこと、祝日もゴルフで連れまわされて、厳しい仕事の指導をする人であったそうです。その頃、事務部長は理不尽なことを言われ続ける、なぜ、そんなことまでしなければならないのか？という気持ちで一杯の中、過ごしていたそうです。しかし、ある時、上司はその事務部長が周囲から良い意味で注目されるように心遣い、見えないところで配慮をしていたことを知ったそうです。今の立場にあることや仕事の基本を学んだのは、この上司のお陰だと感慨深くお話されていました。そして、「最近ではセクハラやパワハラといって上司や部下との関係も希薄になっているように感じる。」と続けられました。現在、事務部長は定期的に職員とモーニングやランチを一緒にしながら、社会人やその法人の職員としての心構えを伝えていらっしゃるそうです。（事務部長本人は、嫌われているかもしれない、逆に気を遣ってしまうから疲れてしまうといいながらも、続けていらっしゃいます。）

私は事務部長のすごさは、上司の思いや願いに気づいたことにあるのではないかと思います。私個人の考えですが、人生で大成するには、厳しい指導を受ける時もあるのだと感じています。これを受け入れることができるのは、精神的なタフネスさや息抜きの術を知っていることも条件としてあるかと思われませんが、指導する立場の人間の思いや願いに気づけるかは大きいように思われます。この思いや願いに気づくことで、仕事への向かう姿勢も多く変わるように感じます。今回のお話を伺って、私自身にかけられる周囲の思いや願いを考える機会をいただきました。

（玉利 裕希）



知識の豊富さ≠プロフェッショナル

弊社には数多くのプロフェッショナルが在籍しています。最近他部署の社員と一緒にプロジェクトを組んで仕事をする機会が増えたのですが、それぞれの業務内容は違えども、仕事へのスタンスは共通するものがあるようです。それは、ただ単に知識が豊富というだけでなく、知識を組み合わせ活用しようとするところです。手前味噌ですが、ここに弊社の強さがあるのではないかと思います。

では、弊社が考えるプロフェッショナルと単に知識が豊富な人とではどこに違いがあるのでしょうか。思うに、前者は、知識を「目的」を達成するための「手段」だと考えているのではないかと思います。一方、単に知識が豊富な人は、知識を活用することよりも、知識の習得そのものを目的としているように思います。同じ知識労働をする人達でも、知識が「目的」なのか、それとも「手段」なのか、といった知識に関する価値観の違いは、仕事の結果そのものにつながるため、非常に重要な要素だと言えます。

特にこれからの時代においては、知識を活用して何を生み出すかが仕事における価値となります。単に知識量を増やすだけでなく、それを使って何をするか、何ができるのかということを考え、実行することにもっと時間を割いていかなければいけないと改めて考える機会となりました。（馬渡 美智）



日頃のお礼を

この時期になると、皆様も連携先の医療機関・介護施設にお中元をお贈りしているのではないのでしょうか。このお中元をお贈りするにあたって、良い取り組みだなと感じたものがありました。

その病院では、日頃から患者のご紹介がある連携先（約50件）に、理事長と事務長のお2人で直接訪問し、経営者に挨拶をされたそうです。理事長も事務長も診療や会議で日々忙しいなか、時間の合間を縫って挨拶に行かれたそうです。なぜ、経営者層が直接このような取り組みを行っているのか尋ねると、「日頃、顔を合わせる機会がない中、せめて、お中元時やお歳暮の時期に日頃のお礼を伝えておかないと失礼に値するから。そして、直接会うことで、普段聞くことのできない話題に広がりそれが次に繋がる。」ということでした。そして、これらの取り組みを始めてから、連携先からの紹介件数が前年よりも増えるという副次的効果もあったそうです。そして、ふと私はこのような取り組みを行なっている医療機関はどれくらいあるのだろうと考えました。

日頃、患者の紹介があるという間接的に関係性のある先へお礼を言う機会はそこまで多くはないのではないのでしょうか。病院において直接的な顧客は患者ですが、顧客の紹介をいただける先も顧客であると考えられます。お中元やお歳暮の時期といった、その時だからこそできるお礼の機会を有効活用し、連携先との関係性を大切にされるということは地域に根付く医療機関として大切なことではないかと感じました。（高比良 寛治）



選ばれたのは自立支援型

先日、お客様先へと移動する際、タクシーの運転手に行き先を伝えたところ、「うちの義理の母がお世話になっているよ」とそのお客様のことについて、色々話をしてくださいました。どうやら義理のお母様の入所先を考える際、この方はインターネットや知人を通じて情報を集め、どの施設にするかを入念に考えたようです。実際に入所してから何度も義理のお母様に会いにいらしているようでしたが、ご利用者自身も、話をしてくださった運転手さんも、そのご家族も皆、そこの施設にお願いしてよかったと感じており、自分の友人にもこの施設を勧めているとおっしゃっていました。私はこの話を伺い、非常に嬉しく誇りに思いましたが、それ以上に人々の今のニーズが分かった瞬間でした。他にも多くの施設があり、空所の連絡もあった中で、なぜその施設にこだわったのかを聞いてみました。友人の両親が入所している施設の話や口コミで記載している内容から、単なるお世話をしてくれるところではなく、利用者自身も頑張るところ、利用者が目指している暮らしに近づけさせるためのケアをしてくれるところであると知ったからだとおっしゃっていました。まさに自立支援のような考え方・ケアを利用者も求めており、その視点で施設選びを行っていることが伺えました。業界として注目されてきている自立支援介護ですが、利用者・家族も関心が高まっていることが分かったと同時に、今後も自立支援という考え方を軸に介護サービスを選ぶ人が増えていくのだろうと感じた瞬間でした。（山崎 太郎）



雨のように降り注ぐフィードバック



福岡オフィスに配属されて早くも3ヶ月が経ちました。福岡オフィスは、先輩や上司の方との距離がとても近く、頻りにフィードバックをもらえる環境です。以前、直属の上司である太田次長の席に向かい自分の席に戻るまでのわずかな時間で、3人からそれぞれ違う内容で、私に対するフィードバックを頂いたこともあります。そのように、福岡オフィスで働くなかで、ましてや新入社員という身では多々フィードバックを頂く機会を経験してきました。はじめの頃は毎日のように降り注ぐフィードバックの嵐に、体力も精神もすり減っていましたが、最近では考え方を考えることができました。具体的には、フィードバックを恵みの雨と捉えるようになりました。

最近読んだ記事の中に「フィードバックを沢山受けた人ほど、その後の能力向上が早い」というデータが出ている」という記載がありました。この記事を読んで、私は、今の環境が恵まれていると感じました。私が早く成長して、良い仕事・価値をお客様に提供できるようになるためには、上司・先輩のアドバイスは必須です。その恵みの雨を、数多くもらえる環境に身を置けていることに、感謝を感じられるようになりました。その一方で、能動的に働きかけなくてもフィードバックをもらえる環境を当たり前と思ってしまうと感じています。そのために、自分からフィードバックをもらう機会を今後沢山作っていかうと思います。例えば、セミナーの講師をすることになったら、事前にロールプレイングして臨んだほうが望ましいでしょう。先輩社員のスケジュールを確認して「この日のこの時間をもらえませんか。」と伝え、自分からフィードバックをもらえる環境を作っていく、といったこと等です。もちろん、その分先輩社員の方の時間をもらっているわけですから、それに対して自分自身が成長することで、チーム・お客様に貢献できるようになっていくことで応えたいと思います。

このフィードバックを沢山もらえる環境で、今後も頑張っていきます。（乾 遼一郎）



なぜ、同じ経験をしていても成長に差がつくのか？

仕事において自己成長というのはとても大事にされます。特に最近の若者は、「成長」を仕事に求めることが多いようです。この傾向は、採用面接をしていると顕著です。

では、仕事において「成長」とは、何なのでしょう。色々があるとと思いますが、多くの人を求める「成長」とは、技術的な成長よりも、考え方、判断力、思考力、対応力といったことを重視しているように思われます。つまりは、実力でしょうか。

技術の問題であれば、何度も練習し、こつやノウハウを掴み、技術を自分のものにしていくという、ある意味では分かりやすい習得方法があります。しかし、総合的な実力というのは、なかなか難しいものがあり、研修や汎用な練習ではなかなか身につかないものかもしれません。

この総合的な実力の成長には、やはり経験が重要な要素を占めるように思われますが、多くの人を見ていると、同じ経験をしていても1,2年もすると成長に大きな差がついているということを目の当たりにすることが少なくありません。どうしてこのような差が生まれるのでしょうか。二つの重要なポイントがあるように思います。

①経験に意味づけができる人

仕事には色々な仕事があり、中には自分の意に沿わないものもあるかもしれませんし、あまりに単純という仕事もあるかもしれません。それに対して、「何でこんなことを自分がしないといけないのか?」「こんな仕事意味があるのか?」と考えてしまうと成長は難しいようです。なぜなら、その思考は仕事に対する自分の姿勢を受身にすることからです。

自分がしている仕事に意味を見出せる人、意味づけをできる人には主体性が生まれます。主体性を持って仕事に取り組んでいる人は、その経験がまさしく経験値になりますが、受身の人は経験値になりません。

主体性は気づきを生みます。気づきが生まれると業務改善につなげてみたり、違う仕事に活かしたりすることができます。ある経験を振り返ったときに、「あの経験が今に活かされている」と感じることがありますが、それは、主体的に取り組んだ経験だけです。

例えば、資料のコピーをとるとのこと一つをとっても、「会議をスムーズに進行するための準備だ」と意味づけする人は、いつまでに準備するのか、どの順番で並べるのか、ページ番号を入れておくほうがよいのではないか、上開きよりも横開きのほうがよいかなどを考えてコピーをとり、知らず知らずのうちに段取り力が上がります。研修を受講するにしても、「必修になっているから受講しなければならない」と意味づけるのではなく、「お客様との会話に活かせるネタを得る」と意味づけをすれば、お客様との会話をイメージしながら聞くことができ、会話のトピックが増えます。

時間は有限ですから、経験に意味づけができる人は、成長が早いようです。

②責任を担おうとする人

多くの仕事において、本当の意味で責任を負うというのは、非常に難しいものです。何か問題があったときに責任を取るといっても、責任の取りようがないことのほうがむしろ多いのかもしれません。さ

らに、経験が浅かったり、まだ権限がないようであれば、なおさらです。

しかし、それでも「責任を担おう」という気概を持って仕事に取り組む人は、やはり成長が早いようです。

責任は取れないかもしれませんが、担うことはできます。担おうかどうかというのは、気持ちの問題だからです。責任が自分の力を磨きます。「私には責任はないから」「わたしには責任のとりようがないから」というスタンスで仕事をすると、結局自分で自分に逃げ場を常に用意していることとなります。それでは成長は見込めません。取れるかどうかは別として、責任を担おうという気概で自分の仕事に向き合っている人は、成長が早いようです。

働き方改革の影響もあり、仕事で経験できること、仕事自体に使える時間、仕事の訓練に使える時間などが限られてきています。そうした中でも一人ひとりが成長していくために、経験に意味を見出すこと、責任を担おうとすることを大切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～

5月の研究会では、久留米大学特命教授 佐藤敏信氏をお招きし、「2019年の医療を展望する―財務省の動きと診療報酬改定―」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。

- 消費税増税と医療・介護の関係を振り返ると、2017年の衆院解散の名目は消費税の用途変更（子育て、初等教育へ）だったため、財務省としては医療費、介護費に関して非常に締め付けが厳しい状況。
- 2020年度の診療報酬改定はまだ議論の1周目だが、前回改定からの継続性でいえば、引き続き調剤報酬が対象になると考えられる。前回で、三師会（医師会、歯科医師会、薬剤師会）の調和が崩れたことの影響は大きい。
- 地域医療構想は遅々として進んでない状況にあるが、目途とした2025年までは残された時間も少なくなってきた。一定の成果をあげた自治体病院が作成した「改革プラン」の枠組みを公的医療機関等にも課することによって、病院縮小・集約（再編・統合）を促すことが実現できる限度になるかもしれない。

保険課長として実際に診療報酬改定を取り仕切られたご経験と、現在お取り組みになっている久留米大学の経営・運営のお立場の双方からお話を頂くことで、医療界と財務省の考えを立体的に理解することができました。

次回は8月31日（土）に「民間（人）から見た自治体病院の実際」をテーマに、岡山市立市民病院 事務局長 豊岡宏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：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。

6月に入り、今年もアイオワ大学より、インターンシップの学生さんの受入れを行っています。今年の学生さんはキートンさん(Keaton,R.Betterton)でアイオワ州出身の23歳です。現在、病院経営管理学を大学院修士課程で学んでいます。インターンは東京支社からスタートし、6月24日から7月20日まで大阪本社(内4日間は福岡オフィス)を予定しています。知的好奇心旺盛な学生さんです。社員の皆さんは積極的に交流を図って頂きたいと思います。昨年11月の手紙の中でも紹介しました通り、毎年、当社でアイオワ大学より学生を受け入れしているインターンシップ制度が正式に大学でのプログラムの対象となっています。昨年、当社に来られたキャメロンさんはScholarship Awardとして大学から表彰を受けています。また、当社からアイオワ大学への留学プログラムとフィリピンセブ島での英語研修受講後のフォローなどを目的として、英語研修プログラム(コーチング)を5月よりスタートさせています。

井上専務に先行して受講してもらっていますが、「手応えを実感している」と感想を聞いています。現在社員9名の方々が受講中です。語学習得により、今後の業務の拡大・高次化を推進するとともに、社員一人ひとりが自己の可能性を高め、活躍の場を一層広げてもらうことを強く願っております。社員の皆さんの能力開発が開発型企業の実現に強く結びついていることは言うまでもありません。

私は社長に就任してから、毎月、15事業部の方々と予算実績会議を2日間かけて実施しています。当初は藤澤会長と3ヶ月に1回、3日間かけて行っていましたが、情報の共有と取り組みのスピードを上げるために、現在の形に至っています。丹羽統括、山本副社長同席のもと各事業部との会議時間は1時間余りです。1ヶ月間の取り組みについての報告を受けた後、目標に向けて、今後の取り組みについて打ち合わせを行っています。どうしても自身の事業部のことに目がいってしまうものですが、当グループの機能は、クライアントの経営課題に 대응していくことを目指し、各事業部が専担として取り組んでおり、日々情報が更新されていますので、他の事業部に接する機会が無いと知らないままで、機会損失が生ずる可能性があります。それ故、私は、会議に出席する方々に、部分最適ではなく全体最適を目指すことを常に頭に置いてほしいと話しています。また皆さん方が経営者とするならば、どのような経営を行うのか、経営者意識の醸成も話しています。私達は日々、クライアントの経営者と接しています。経営者意識は、突然芽生えるものではなく、自身が取り組んだ分しか、自分のものにはなりません。クライアントの経営者も、私達の経営者意識がどのレベルなのかを常にウォッチしています。皆さんは、そのことに気づいているでしょうか。京セラでは、アメーバ経営、毎日の損益管理により、経営者意識の醸成を仕組みとして育てていることは有名です。話を戻しますが、実績会議の中で得た情報の中で、クライアントにとって共に取り組んだほうが、より成果に結びつくのであれば、関連する事業部に共有しています。また事業部運営で、好事例などについては、全事業部に共有するように努めています。報告の様式は、統一されたフォーマットになっており、それは、運営において、どこに着眼することが大切なのかという意味もあります。善循環重要指標も、勿論その中に含まれています。

経営において、年次、月次、週次、日次の確認が重要であることは、言うまでもありません。経営を登山に例えるならば頂上を目指すとき、もし道に迷った場合、どの段階で気づくのかと同じです。年次の確認で迷ったと気づくのと、日次の段階で気づくのでは、雲泥の差があります。年次で言えば相当の距離を歩いて気づくことになるわけですから、本来のルートに戻るのに相当の労力と時間を要することになり、遭難する可能性もあります。日次であれば、少しの距離ということになります。これは、クライアントの経営においても同じことが言えます。その前提は、皆さんの毎日の振り返りの習慣に起因します。毎日、心を落ち着ける時間を持ち、今日のこと、明日のことを考える習慣を身につけてください。少しの変化に気づく力と行動力が増します。日々の積み重ねが、良い結果を導きます。

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊



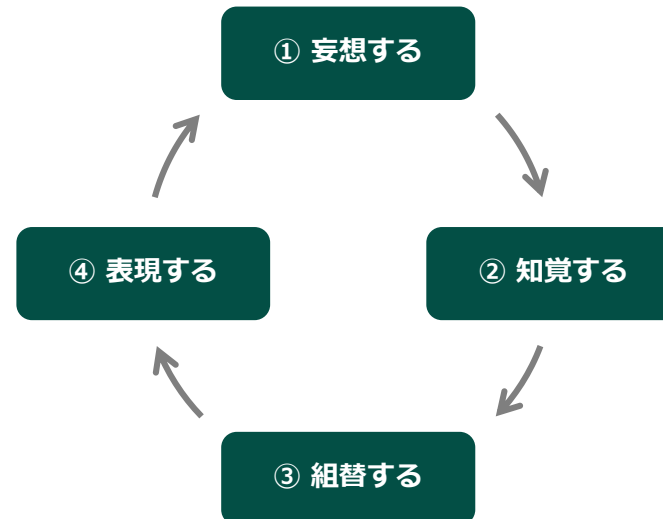
今月のBOOK REVIEW 『直感と論理をつなぐ思考法』

今回紹介する書籍は「直感と論理をつなぐ思考法」である。著者である佐宗邦威氏は、民間企業にてマーケティングや新規事業創出に携わり、現在は共創型戦略デザインファームの代表の任に就いている。本書を手にとった理由は、直感と論理という一見結びつきにくそうな2つの要素をつなぐという点に非常に興味を持ったためである。あらすじは次の通りである。本当に価値あるものは、直感から生まれる。直感とは、自分が描く未来に対する狂信的とも言える「妄想」のことだという。ただ、妄想は空想家で終わってしまう場合とそれを現実化してしまう人たちがいる。両者の違いは何か？それは、直感と論理をつなぐ思考法をしているかどうかだという。その思考法が「ビジョン思考」であり、それを身につけることで、単なる妄想が戦略に落とし込まれ、実現に向かっていくということだ。ビジョン思考は一部の人間だけができるものではなく、メソッドがある。書籍の中では、ビジョン思考を行うための方法が具体的に解説されている。ビジョン思考のイメージについては下図を参照してほしい。



著者
佐宗 邦威

ISBN-10
4478102856



次ページにつづく

そのメソッドの中でも著者が特に訴えていることは「余白をつくる」ということである。ここで言う余白とは、すなわち自分が妄想する時間のことを指している。（※著書内では自分モードと表現されている。）また、自分モードに入れない典型的な原因を次のように紹介している。①妄想する-内発的動機が足りない、②知覚する-インプットの幅が狭い ③組替する-独自性が足りない ④表現する-アウトプットが足りない

本書では、思考の種類と自分自身が現在どのような思考をしているか、どのようなことでモヤモヤを抱えているかを絵で表現している。これにより、自分が抱えている違和感や目指すべきフィールドを知ることができる。ビジョン思考の本質を知り、思考の使い分けができるようになれば、新しいアイディアの創出やイノベーションにも繋がると考えられる。

最後に、ビジョン思考の本質を紹介して締めくくりたい。著者はビジョン思考の本質は次の3点に集約されるとしている。

1. 手を動かして考える-プロトタイプング ~子どものように手を動かしながら考える~
2. 五感を活用して統合する-両脳思考 ~言語脳（左）とイメージ脳（右）を切り替える~
3. 生活者の課題をみんなで解決する-人間中心共創 ~思考内容を可視化し、共に創る~

VUCAと言われる予測不可能性が高い社会だからこそ、このような思考が重要になるのかもしれない。ファクトフルネスを重んじているコンサルタントだからこそ、分析や調査から何かを始めようとしてしまう癖がある。しかし、時には直感を駆使した戦略も必要になるかもしれない。本書を手にすることで自分自身の抱える違和感と向き合うことができた。この記事を読み、共感される部分がある方にはぜひ一度ご覧いただきたい一冊である。（松永 透）

編集部よりひとこと

いつもコミュニケーションレーターをお読みいただき、ありがとうございます。7月某日、お客様から「馬渡さんがコミュニケーションレーター7月号に載ってないけど、辞められたんですか？」というお問い合わせがありました。
安心して下さい！辞めていません！

お気づきの方もいらっしゃると思いますが、今まで毎月1人1記事掲載していたコミュニケーションレーターですが、6月号から隔月掲載に変更しております。記事数は少なくなりましたが、これまで通り、コンサルティングの現場での気づきや、社内での日々の取り組みの「リアル」をお伝えしてまいります。よろしく願いいたします。

