

2019.09 COMMUNICATION LETTER

福岡オフィスコミュニケーションレター

危機感を感じる機会を創出する

7月18日に東京ビッグサイトで開催された国際モダンホスピタルショー2019に参加してきました。以前、東京支社に所属していたときは、医療関連企業相手の業務をしていたので毎週のように東京ビッグサイトを訪問していましたが、数年ぶりのホスピタルショーへの参加でした。

個々の企業のブース・製品を見るという面もありますが、私は展示場全体の展示製品や各企業の展示方法を概観して、世のトレンドを把握するようにしています。

今回のホスピタルショーでは、やはり「働き方改革への対応」に関する展示が多かったように感じました。弊社でも働き方改革関連法案への対応として、その最難関と思われる「同一労働同一賃金」への対応をサービスとして展開していますが、働き方改革の本丸は“労働生産性の向上”だと思います。つまり、少ない労働投入量で最大の付加価値を出すことです。そこで、RFIDタグを用いた業務改善可能箇所の特定サービスやRPAを活用した事務作業の効率化、あるいはAIを用いた業務改善などを考えていました。しかし、今回、ホスピタルショーを見学してみると、弊社が今年の年始頃から検討していた各種サービスが、実際の製品・サービスとして完成して、既に市場投入されていたのです。

電子カルテメーカーがRPAを組み込み、電子カルテ上のボタン一つでRPAが起動する製品。RFIDタグを入院患者のリストバ

ンドに組み込んで患者の離院を防止したり、院内動線を分析したりするサービス。まだ、開発中ですが、来年リリース予定のAIマイクで医師と患者の対話を解析し、口語⇒文語への変換だけでなく会話内容をSOAPに分類して電子カルテのSOAP欄に自動転記するサービスなど、種々の製品が既に市場投入または投入されつつありました。弊社でも6月にRPAを導入して試行的に取り組みを始めていますが、市場の速さにショックを受けた次第です。先行して情報収集・研究開発を進めていたつもりでしたが、僅か半年程度でそのアドバンテージが埋まっていたことに危機感を感じました。

弊社では、管理職（リーダー）の三感として「危機感」「使命感」「存在感」と言うことがあります。この「危機感」の中で、周囲は常に進歩しているので以前と同じことをしていることが危機（＝退化）だと感じる必要があるという意味が含まれています。まさに、今回数年ぶりにホスピタルショーを見学し、世の変化の速さという危機感を体感する機会となりました。

こうした機会は、ホスピタルショーなどの展示会だけではありません。同業の他事業所や異業種の他社からも同じような気づきを得る機会があると思います。定期的に時流の速さを感じる機会を自ら創出し、危機感を感じる仕組みを取り入れるべきだと感じました。



次長 太田昇蔵

西南学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。グロービス経営大学院MBAコース修了。大規模グループ法人の基幹病院（約300床）の医事課を経て、2007年に日本経営グループに入社。医療情報システム導入支援や医療関連企業のマーケティング支援を経て、人事コンサルティング部に異動。2012年に1人で福岡に赴任し、2013年の福岡オフィス開設の地ならしを行う。

時系列で組織の変化を見る

先日、8年ぶりにご連絡をいただいたお客様に訪問しました。環境変化と財務状況の変化を踏まえて、人事制度の抜本的見直しの依頼をいただいたのですが、当時、私がご支援させていただいていた時と比較して、人の入れ替わりや、役職者の昇進昇格を含めた配置転換、部署編成の変化、幹部の交代など、多くの組織変化の話を知りました。

帰りの電車で、過去の記憶と現状との差異を整理しながら、提案内容を考えていましたが、考えをめぐらす中で、時間軸とその時に実際にあった組織の動きの関連性が、その組織を良い方向に導く上でポイントであることに気がつきました。当然ですが、組織の変化は人の動きの積み重ねであり、その動きは職員それぞれの状況や組織の状況と密接に連動しながら、時間軸に沿って起こっていきます。その動きを事象ごとに独立して捉えるのではなく、時系列に沿って、連動して捉えていくことで組織の変化を立体的に捉えられることに改めて気がつきました。例えば、ベテランの退職→若手の抜擢→マネジメントの不安→組織内の軋轢の発生→面談の実施→キーマンの出現→組織の雰囲気改善、といった流れです。このような流れの中に、組織をより良い方向へ導くためのヒントが点在していると思います。

見えないものから法則やポイントを見出す作業はなんともいえない面白さがあります。やっぱりこの仕事は楽しいです。電車の中で一人、やる気スイッチが入ったことを実感しました。

(松浦 総太郎)



双方良し ～利用者が生活者になることのメリット～

6月、大阪にて「次世代介護経営者 経営幹部養成塾」の第1回目の講座が2日間に亘り開催されました。北は北海道から、南は長崎県まで計22名の方にご参加いただきましたこと感謝申し上げます。

1日目は弊社の取締役会長の藤澤より「事業の承継とリーダーシップのあり方」を、厚生労働省の野崎伸一氏より「誰もがつながりを持ち、役割と物語が生まれる地域社会へ」について、講義を行いました。ここでは、野崎氏が紹介された町田市のあるデイサービスの取り組みについての話をご紹介します。

このデイサービスでは、利用者の方の認知症予防につながる地域への貢献活動として、大手自動車会社のディーラーで洗車活動に携わっているとのことでした。この活動のポイントは、双方良しとなるということです。利用者にメリットがあることはもちろんですが、大手自動車会社側のメリットとして、これまで朝早く出勤して洗車作業を行わなければならなかった時間が省かれたことによって、残業時間が削減され、働き方改革の実現につながったそうです。

介護施設や障がい者支援施設等では、地域への貢献活動が様々行われていますが、やはり時代に即した双方良しとなる活動であること、つまりは利用者をはじめ様々な方がその地域に丸ごとつながっていくことがこれからの時代において重要であると気づきました。（杵島 凌太）



真の「満足」は人に言いたくなる

私は、体の歪みなどがあり、ある整骨院に定期的に通っています。その整骨院の社長はまさに「神の手」を持っており、患者の症状をどんどん良くしていってしまいます。私も施術を受けながら「先生、わかってきていますよね」と思わず言ってしまう。そして、その整骨院を親類や友人に紹介してしまいます。

何が嬉しかったのか、何が満足度を高めた要因かを振り返ると「寄り添い、自分の状況を想像し、理解してくれていると実感できる」ことにあると考えました。もちろん、施術をするための技術力はもちろんですが、それ以上に「心の感度」が研ぎ澄まされているのだと気づきました。

さらに、この整骨院の素晴らしいところは、5つある分院の院長も同様のスタンスを持ち、患者や従業員と向き合っているという点です。お客様と直接関わる仕事であればあるほど、土台となる「考え方」を磨くことが特に重要ではないでしょうか。仮に、どれだけ素晴らしい施術を受けても、それがシステムチックで一辺倒な対応であれば、そこまでの満足度が高まることもないでしょうし、紹介をしたいという感情も湧き上がらないでしょう。

私自身も「お客様に寄り添い、相手の状況を想像し、理解できる」人材になるために日々の身近な家庭、職場においても、1つ1つの言葉を含めた所作を丁寧に磨いていきます。

(猿渡 大吾郎)



コンサルタントの一つの役割

「コンサルタントの役割とは何か？」そんなことを思い、ある経営者に直接聞いたことがあります。その方の答えは次のとおりでした。「コンサルタントとは、経営者と職員の仲人的存在である」とのことでした。中人とは、すなわち関係を仲立ちする立場にあります。重要なことは、経営者と職員のそれぞれの思いや意図を汲み取り、その内容を相互に理解していただくように繋げることです。このことを聞いた時、私は人事制度構築に関するプロジェクトの例を思い出しました。

そのプロジェクトとは、等級と人事評価項目を検討するものです。我々は人事制度を作るだけでなく、人材育成にも活かしてほしいという意図から、役職者を巻き込んでプロジェクトを編成します。その際、役職者から出る意見として多いのは、「部下の役割や育成のことを考えることがあまりないので、なかなか難しいですね」ということです。人事制度とは、普段働く中ではあまり意識されることは多くないと思います。そのような中、部下の役割などを考えるのは難しいことだと思います。

そこで、我々に求められることは、いかに参加者に役割や部下育成についての意識を持ってもらい、身近に感じていただけるようにするかだと思います。加えて、経営者の理想とする検討の場を作り、結果を出すことも求められます。そのためには、いかに参加者の皆様に視線を合わせられるかが、ここでのポイントだと思います。その時は、皆様の気持ちが少しでもわかるように、職種や職務について勉強しました。今でも、以前に行ったプロジェクトが終わった時、「おかげで人事という領域が少し身近に感じられるようになりました。面白かったです！」とコメントをいただけたことはとても嬉しかったことを覚えています。

単純に物事を論理的に整理したり、説明したりするだけではなく、あらゆる人の視座に立って物事を見て、前向きに検討を進められることが、コンサルタントの一つの役割であると考えます。「現場のこと、よくわかってるじゃん！」どこに行っても、そのようなことを言っていただけるようなコンサルタントを目指し、精進します。（松永 透）



入社して半年間を振り返って

「頑張るのではなく、一生懸命にやるのが大切です。」というお言葉を、現在ご支援させていただいている社会福祉法人のお客様からいただきました。「頑張る」とガムシャラで、目的を見失い、顔も強張るので施設利用者の方にプレッシャーを与えてしまいます。そうではなく、「一生を懸けて」利用者の方と寄り添っていく、という心で接すると、利用者の方も心を開いてくれるというのです。

入社してからの私を振り返ると、「本を読む」とか「外部の勉強会に参加する」とかとにかくインプットを増やすことで、誰かの役に立ちたい！という想いで「頑張っ」ていました。しかし、この「頑張り」だけでは、どんな学びを得たくて勉強しているのか、学んだ内容を還元したいのは誰なのか、といった一つひとつの目的が明確ではなく、質の高い学びが得られませんでした。

また、お客様にお役に立てる情報がどれなのかも、わからないままでした。結果として、自分が「誰のために何をして貢献しようとしているのか」、目的が不明瞭なままにしてしまい、チームでの業務を滞らせてしまったのです。チームの先輩や上司がサポートしてくださったのですが、その際、「自分の中だけで閉じこもってないで、皆いるから早く相談しなさい。」とアドバイスをいただきました。この経験から、冒頭のお言葉を理解することができました。それは、「相手のために何ができるか」、という判断軸を持つことが「一生懸命」なのだということです。相手のために今自分ができることは何か、という軸があれば、学ぶことや学びを活かす場も、明確に見えてくると思います。進む方向がわからなくなるときは、先輩や上司が心強い味方としてしっかりサポートしてください。報告、連絡、相談を徹底して、お客様第一で業務を進めてまいります。（福田 洸）



競技が変わった！

ある方と話していて、働き方改革、特に時間外労働規制は、野球からサッカーに急に競技が変わったようなものだという話になり、なるほどと思いました。

今までの日本の働き方は、野球です。基本的に野球は時間制限のないスポーツです。決着がつかなければ、延長戦をし、それでも決着がつかなければ、翌日再試合という場合もあります。

サッカーは時間制限があります。90分で結果を出さなければなりません。90分で決着がつかなければ、基本的には引き分けです。引き分けの場合には、時間内で決着を付けられなかったことを悔います。終わるまで、決着がつくまで、ということは許されません。

この野球からサッカーになったというのは、マネジメント上、非常に興味深いものがあります。

・野球の監督はベンチから「具体的な指示」を出しますが、サッカーの監督は試合になれば細かい指示は出さず、フィールドサイドでメンバーを鼓舞し、大卒のコーチングをします。

・野球の選手同士の会話は限定的ですが、サッカーでは選手同士の会話の量と質が、戦況に多くの影響を与えます。

・野球の選手は監督の指示を高いレベルで実践することが求められますが、サッカーの選手は戦略に基づいて、高いレベルの判断を自分で行うことが求められます。

このように、野球とサッカーではそのスポーツの特性から、監督に求められること、選手に求められることが大きく異なります。働き方改革は、野球からサッカーに競技が変わるくらい、マネジメントにも変化が求められているのだと思います。

そのためマネジメントの仕方も変え、時間内で結果を出せるチーム作りをしなければなりません。特に、今日では多くの仕事が個人戦ではなく、チーム戦です。いかに主体的なチームを作れるかが、これからのリーダーに求められることであり、働き方改革後の日本で競争力を持つためのカギであると考えられます。

サッカーは試合が始まってしまえば、ほとんどのことは選手が自分で判断し、決めていかなければなりません。監督からすれ

ば、まさに権限委譲です。マネージャーは、自分で考え、判断して行動できる人材を育成していかなければなりませんね。

サッカーの監督がいかに優秀でも、野球の監督として大成できるとは限りません。野球の監督としていかに優秀でも、サッカーの監督として大成できるとは限りません。違うものなのです。今、私たちに求められているマネジメント手法は、これまでのマネジメント手法とは違うのだという認識が必要で、新たなチームマネジメントの技術を磨いていかなければなりませんね。なぜなら、競技が違うからです。弊社も今の時代に求められているマネジメントスキルを使いやすくご提供していけるように努力していきます。（橋本竜也）



九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

6月の研究会では、厚生労働省保健局医療課 企画官 古元重和氏をお招きし、「今後の医療技術の評価の在り方—費用対効果をどう活用するか—」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。

- 前回改定の付帯意見として、費用対効果評価は具体的内容について平成30年度中に結論を得ること、とされていた。
- 費用対効果評価とは、新規医療技術導入にあたって、これまでの投資・開発コストを評価（勘案）する方法から、①臨床上的効果と費用のバランスに着目する方法、②患者さんの受けるメリットに着目する方法の2つ。
- キムリア他の薬剤、粒子線治療等、最新の高額な医療をどのようにして保険の中に取り組んでいくか、すなわち、国民皆保険の中で、医療を受けられる患者と、その費用と負担をどのように考えていくかは極めて重要。

オブジーボの価格問題は市場拡大再算定特例で一定の解決をみましたが、これからもどんどん「バイオ新薬」は市場に出てくるようです。一方、医療機器は、ダビンチは世界の7%程度、粒子線治療施設は20%程度が日本に設置されているようで、経済力や国民意識からは少し掛け離れており、広く事実認識と議論をする場が必要ではないかと感じました。

今回は9月28日（土）に「骨太の改革工程表」をテーマに、内閣府大臣官房審議官 榎本健太郎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。

九州北部から近畿は、先月末に最も遅い梅雨入りとなりました。(統計のある1951年以降)。また、2018年6月18日に発生した大阪北部地震、7月上旬西日本を襲った記録的な豪雨災害から1年が経ちました。被災された地域は、未だ復旧は道半ばの状態です。一日も早い復旧を願うと共に、気候変動問題について、今、私達一人一人が、取り組めることは何かを考え、行動することが必要と感じています。昨年7月の手紙で紹介した「国立科学博物館3万年前の航海 徹底再現プロジェクト～日本人はどこから来たのか～」(太古の舟は遺跡に残っていません。しかしその素材は、「草・竹・木」のどれかに絞られます。私たちはこれらの舟を全て試作し、実際に海上でテストすることによって、どの舟が使われたのかを探ります。:海部陽介様Twitterより抜粋、一部改編)このプロジェクトが、9日成功しました。台湾から、沖縄県与那国島まで225kmを石おのなど3万年前の道具を使い、スギをくりぬいた丸太舟で、5人の漕ぎ手が45時間かけ、到着。3万年前の旅の再現に見事成功しました。そして11日には、小惑星探査機「はやぶさ2」が「小惑星リュウグウへの2回目のタッチダウン＆サンプル採集に大成功した」ことの発表がJAXA(宇宙航空研究開発機構)からありました。世界初となる小惑星地下からの物質採取に成功したことになります。満身創痍になりながら、小惑星「イトカワ」より、微粒子を持ち帰った「はやぶさプロジェクト」は、皆さんの記憶にも新しいことと思います。2020年末、はやぶさ2は地球に帰還する予定です。太陽系の誕生と生命誕生の秘密が解明されることが期待されています。本当に日本の技術には目を見張るものがあります。私は、JAXA津田プロジェクトマネージャーが記者会見で、「はやぶさ2は僕らにとっては本当に仲間の一員のような思いですので、よくやってくれたと言いたいと思います」コメントしました。日本の技術の神髄は、ここにあると思いました。「単なる機械ではなく、自分達が魂を込めて心血注いで創った分身」という考えが根底にあるからこそ技術革新、超高品質が実現できるのだと思います。世界自動車メーカートヨタも(「人間がモノをつくるのだから、人をつくらねば仕事も始まらない」トヨタは常にこの理念をもって、人材育成に取り組んできました。:TOYOTA採用HPより)皆さんも、日常的に仕事で使用するPCやスマートフォンなどモバイル機器などを自分の大切な仲間だと思って接すれば、取り扱いや仕事の成果は変わってくるのではないのでしょうか。

12日には、「第20回2019年度 研究開発テーマ発表大会C²INK」が開催されました。昨年度までの会場では収容できない為、会場を変更しました。大会準備・運営・進行・参加いただいた社員の皆様に深く感謝申し上げます。2000年にスタートしたC²INKは、名古屋の名南経営グループ様との共同開催が始まりです。その後、名古屋・大阪、交互に会場を移しながら開催しました。今回、御来賓は20名、内定者22名、グループ関連会社19名にお越しいただき、総勢578名での開催となりました。【研究・商品開発部門】5題、【業務改善部門】3題の発表で、審査結果は、ご存知の通りですが、研究・商品開発部門の上位3チーム、トップと3位との差は、僅か10票あまりの接戦でした。御来賓の先生方が、教え子の成長を目の当たりにされ、笑顔でお話される姿がとても印象的で、「毎年レベルアップしていますね」とお言葉をいただき、嬉しく思いました。継続は力なりです。講評の際にお話しました通り、「今日の繁栄は、過去の取り組みと努力の結果」です。「明日の繁栄は、新たな開発への取り組みと今日の努力によるもの」です。開発型企業として「新規事業開発、新商品・サービス開発、人材開発」への取り組みをさらに加速します。開発の結果、仕事を通じて、顧客(社外・社内)にもたらす結果(成果)が何であるかをまず最初に考えることが重要であることは言うまでもありません。社会から必要とされる企業の基礎としての広がり、作田さんが本大会でコメントしてくれた「顧客からのご紹介」にあります。ベトナムから3年の出向を経て帰国した満重さんも、「仕事の情報はヒトが持っており、専門能力を磨くだけでなく、コミュニケーションと人脈開発が最も大切であることに気づいた」と話してくれました。とても大切な気づきだと思います。

株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊



今月のBOOK REVIEW

『なぜ、あなたの仕事は終わらないのか』

昨今、働き方改革の影響により、生産性向上を意識されている方は多いのではないだろうか。本書は著者である元マイクロソフトで伝説のプログラマーと言われる中島聡氏が実体験に沿った時間術（時間の使い方）を解説している。本書をおすすめするポイントは、著者の実例に基づかれていることで、読者が行動する時にイメージがしやすいことである。また、時間という全ての人に平等に与えられているものについて、仕事を効率的かつ有効に使うための方法が説かれている。労働時間短縮により生産性向上が求められる今だからこそ、ぜひ読んでいただきたい。

本書は大きく、①現状の振り返り②時間術を学ぶことで得られる成果③時間術を生み出した背景④時間術のノウハウという構成になっている。

一つ目に、本書は時間術を行う上での方法論の公開と同時に、たくさんの事例と比喻、概念を織り交ぜることにより、「時間」そのものの説明が成されている。例えば、期日が1週間与えられた業務を請け負うとする。すると、よくある考え方として「1週間もあるからゆっくり仕事を進めていけばよい」と期限に余裕があるために、その業務に対して本気で向き合おうとしないことがある。また、他の業務もあるため、着手する優先順位が下がってしまうこともある。結果として、期限二日前、一日前に徹夜覚悟で業務を行う、または期限を伸ばしてもらおう、といったような仕事の進め方をしてしまった経験はないだろうか。そういった業務の進め方について本書では仕事の効率が大幅に低下すると書いている。なぜなら、締め切りを破って上司に怒られるなどの嫌なイメージがノイズとなり集中できない現象が起こるからである。逆に締め切りがずっと先だと、心に余裕ができて、いいイメージが浮かんで集中することができるという。このように実際に時間をうまく使えていない事例が様々なポイントで綴られており、加えて、時間術を駆使することによる成功事例も記載されている。

二つ目に、時間術を活用する方法について書かれている。業務においても、期限はつきものである。その中で著者は期限という言葉に対して誤った考え方をする人が多くいるという。それは、

- ・完成までの工程表はあくまでも工程表でしかなく、予定通りに仕事が進むとは限らない
- ・期限目前に、徹夜でもなんでもして頑張ることが大切
- ・それでもどうしても締め切りに間に合わなかった場合は、その段階でスケジュールを変更してもらおうしかない

(次ページにつづく)



このような考えでは、いくら期限を設定したとしても質の良いものは完成しない。上記のような考えを持ってしまふ根底には「期限＝努力目標」という考えがあり、「目標に向けて精一杯努力をすることが大切」という体育会系的な姿勢があると著書は述べている。仮に、上記のような考えはなくとも、似たような考えを持っていたことはないだろうか。こういった考えを払拭するための改善方法など、時間の使い方がうまくいっていない状況についてどうすれば改善できるのか、また改善することでどのような効果があるのかが綴られている。

本書の大まかな内容は以上だが、仕事を早く終わらせることの重要性や、なぜ仕事を進める中で思い通りに終わらせることができないのかについて改めて考えさせられる。ぜひ、若い職員の方で仕事の進め方に迷っている方などにオススメしたい。医療・福祉の現場において、生産性を高める取り組みは様々なことが実施されているかと考える。しかし、どうしても個人に任せられる業務量は限られており、業務改善がなかなか進まず、生産性を高められていないという声を時折耳にする。

そういった時、一つのヒントとして、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）

今月の書籍は・・・

なぜ、あなたの仕事は終わらないのか
～スピードは最強の武器である～

著者：中島 聡

ISBN-10：4905073413

