

2019.11 COMMUNICATION LETTER

福岡オフィスコミュニケーションレター

Look out ! (外を見よう !)

「私たちの仕事には厳しさがある」救急車搬送件数が年間6,000台を超える高度急性期病院で役職者研修を行った際です。研修の冒頭で、経営層の方が参加者に話された言葉の一節です。続く言葉は次のような内容でした。

「私たちの仕事には厳しさがある。私たちがしている仕事、当院がこの地域で担う役割は、患者の命を救うという厳しい仕事だ。その役割を果たすために、一人ひとりがある。その使命を忘れてはならない…(以下略)。」私は、高度急性期病院として、地域の最後の砦としてのプライドを感じて感動しました。

この病院の職員は、スキルの高さもさることながら、何よりも仕事に対する姿勢が一際違います。自分たちの仕事にプライドを持っていて、最高の仕事を提供しようという意思を感じ、お互いに切磋琢磨しています。我々もこういう姿勢を学びたいのだと実感しました。

話は変わりますが、今年のトピックである働き方改革は、内向きな議論です。働き方改革は間違いなくやらねばなりません、このテーマは往々にして、どうすれば(自分たちが)働きやすくなるか、どうすれば(自分たちが)報われるかと、自分たちのことばかりに話が向きがちです。内向きな議論は、「患者さんが」「地域が」という外向きな言葉が出にくいのです。内向きな話の末に省力化が行き過ぎてしまい、品質の一線を越えてしまったら(例えば、患者・ご家族に対する非常にデリケートな説明までもが紙に書いて渡すだけといったこと

になってしまったら)、医療・サービスの質、経営の質は落ちていくばかりです。そういう意味で働き方改革にあまりにも力を入れすぎること、ある種の危険さもあるように思うのです。繰り返しになりますが、働き方改革はやらねばなりません。ですがそれ以上に外向きの議論も同時にないといけないと思うのです。

外向き議論の出発点は、冒頭の病院の例のように、自分たちの仕事への誇りから始まると思います。「私たちは、『患者に、地域に、世の中に、』このように関わっていく。」と言う。これにもう一押し欲しいので、「そのことに誇りを持っている。」と言えるくらいに追求する。「自立支援介護を徹底追及する。」「リハビリテーション病院として、どんな状態の機能回復にも挑戦する。」「地域のかかりつけとして、24時間体制で安心をお届けする。」など、自法人の機能で大切にしていることを柱に、それに対するコミットメントを磨いていく。そこが職員一人ひとりにとって使命感を感じるものになったら、内向きな議論を進めようとも、その領域は聖域として大切にされていきます。

当社、日本経営は10月より新しい年度を迎えました。新年度の方針のひとつに掲げていることは「お客様への貢献価値を最大化すること」です。当社もしばしば内向きな話が出てしまいます。お客様への貢献価値を一層追及することで、自分たちもこの仕事を誇りに思えるようにしていきたいと思っています。



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。

“人”を知る人になりたい

弊社のサービスである、「一日で学ぶ病院経営講座」の全カリキュラムが終了しました。これまで大阪や東京など一部の会場でのみ開催されておりましたが、皆様からのご要望もあり本年度は札幌から福岡まで、テレビ中継により日本を縦断して開催することができました。大阪、東京、福岡で一連の対応をさせていただいたのは各拠点の2019年度新入社員です。会場の設営や講師対応、司会進行など講座の運営を務めさせていただきました。

私が本講座の運営で意識したことは、「積極的に主張する」「反省を活かす」です。遠隔講座での開催は初めてのことであり、現場で運営する私たちの意見と行動がとても重要なものとなりました。例えば、参加者の皆様にご提供する飲み物は、初期の頃は各拠点にて開催前に購入していました。その方法では会場の準備に十分な時間が取れなかったり、提供する飲み物の種類にばらつきがあったり、受講する皆様へのサービスの質を統一することができませんでした。そこで、各会場で意見を出しあい、東京の運営事務局から各拠点に配送する形を採用しました。また、主会場のテレビ設定が変更されていたために、お客様にご不便をおかけしてしまったことがございました。本講座のお客様にはご迷惑をおかけしてしまいましたが、全体へ共有することにより事前確認を徹底する体制が整ったため、それからの失敗を抑制することに繋がりました。

現場だからこそ気づくことのできる点を、それぞれ小さなことでもそのままにせず「言ってみる」ことで同じ失敗を予防することができます。さらに、現在の環境に満足せず、「よりよく」するためにはどうすればいいのか考え発信することで、よりよい価値を生み出すことができます。アイデアがまとまっていなくても、現状は最適なのか、常に問題提起を行うことが、現場を改善していく手段となります。主人公意識をしっかりと持ち、日々の業務に取り組みます。（福田 光）



モチベーションを高めるには？

先日とある病院で看護部長とお話をしていたところ、そこでは仕事や人材育成等、様々なテーマが挙がりました。マネジメントする立場として、病院全体のことを考える中で、職員のモチベーションについて最も苦勞されているようでした。モチベーションがあるか否かが、成長のスピード、仕事の能率や効率に大きく影響するため、その点をなんとかしたいという思いをお持ちでした。そこで、「モチベーションとはどのようにして生まれると思いますか？」と問いかけました。それに対し「仕事に意味を感じているどうか」だとおっしゃいました。加えて、仕事の意味を理解している人は内発的な動機を持っているため、働き方や自己研鑽への取り組み方が異なり、自ら動き出すことが多いということでした。

これまで人事評価制度構築を行う際、多くのお客様先でヒアリングを行ってきましたが、このモチベーションについては、頻繁に聞かれることであるので、とても重要なことであると私も感じていました。私も仕事に意味を考えること、すなわち「意味付け」が重要だと考えます。あらゆることに通じる話でありますが、意味や意義がわからないことに人は興味を傾けることは難しいと思います。だからこそ、意味付けが大切であると考えます。

結局のところ、どのような仕事も、面白いかなんかを判定しているのは自分であり、「意味付け」ができれば、その見方は大きく変わるのではないのでしょうか。

給与や働く環境の変化という外部からのインセンティブは効果的ですが、慣れが生じるため、そのうち効果は薄くなると考えます。だからこそ、この病院（施設）の存在意義や自分自身の仕事は何のためのものかをそれぞれが考え、認識することが重要だと思います。

対話を通じて、内発的動機の大切さを理解するとともに、仕事への意味付けが大きな影響力を持つということに気づかせていただきました。自分自身にも通ずる話であると思いますので、改めて自分の仕事について振り返る機会を設けたいと思いました。（松永 透）



やったことは必ず返ってくる

いつもお世話になっているお客様の管理職の方から次のような相談を受けました。「最近、部下から業務や業務外の相談事を受ける機会が増えてきました。私も忙しいので1から10まで全部丁寧に対応なんてできないのですが、どうしたらいいのでしょうか？」皆様でしたらどのような回答をされるでしょうか。ちなみに、こちらの管理職の方は絵に描いたような「職人気質」の方で、部下に限らずコミュニケーションを取るのが苦手な方でした。そのため、職場においても「誤解」を生みやすい方でした。しかし、弊社が研修中でお伝えした「話の聴き方」をとにかく実行していただくうちに、少しずつ職場や家庭で変化が出てきたそうです。ちなみにその方が行ったのは「自分から挨拶する」

「ちゃんと感謝の言葉を伝える」「腕を組まない」「足を組まない」という4点でした。最初は違和感を拭いきれず途中で止めてしまったこともあったそうです。それでも踏み留まれたのは自分が管理職として部下と一緒に働いている責任からだと教えていただきました。

この話を伺い、私は「やったことは必ず返ってくる」ということに改めて気づかせていただきました。行動の大小に関わらず、自分の行いは必ず自分に返ってきます。そして、どんな学びも行動に移さなければ何も変化は起こりません。そのため、私もこちらのお客様のお話を糧に何か返ってくるまで行動し続けたいと思います。

最後に、私は冒頭の質問に対して「全員に一律に丁寧にする必要はない。〇〇さんが関係性ができていないと感じる方にこそ時間をかけて、〇〇さんの中での相手への理解度と相手からの理解度を高めてください。」とお伝えしました。（猿渡 大吾郎）



コップの置き方から分かること

「技術よりも利用者との関係性をどう築いていくかということが大切」。この言葉から気づかされることがありました。ある特別養護老人ホームにて、現場の見学をしている時のことです。画像にもありますように、居室の洗面台に丁寧に置かれたコップがありました。皆様はこの画像を見てどう思いますでしょうか。

正直、私は特に思うことはありませんでした。しかし、一緒に現場見学をしていた弊社の顧問である村木は、「この方はな、ちゃんと自立している方で、几帳面な性格だと思うんや。こういう生活の隅々に焦点をあてて、利用者の性格や生活のあり方を考えた上で日頃から接するのとそうではないのとは、関係性が全く変わってくるんやで。」と、この何気ないコップから利用者を支援する上での大切な気づきを得ていました。

人との関係性を築いていく上で相手のことを理解することは大切であると誰もが認識していると思いますが、相手のことを理解する上で上記のような観点をもって仕事をするのとならないのでは差が出てくるのだと気づきを得ました。改めて、介護職の仕事は奥が深くて難しく、重要な仕事であると再認識しました。（杵島 凌太）



子どもでも分かるように伝える

現在、弊社では福岡市主催の「介護事業所向け経営力強化研修」を受託して研修を実施しています。これは、福岡市保健福祉局主催で「介護経営の先頭集団をつくる！」という目的のもと、福岡市内の介護事業所を対象に来年3月まで計10回、介護経営に関する研修を毎月行っていくというものです。

弊社福岡オフィスでは、以前に病院経営幹部候補育成研修「修羅場講座」を実施していました。この修羅場講座で培ったノウハウを活かして運営しています。理念浸透やマーケティング・経営戦略、財務など種々の理論科目と弊社以外の外部講師も登壇していただいて全国各地の実例を紹介したり、一部に弊社の経営シミュレーションゲーム「Change」を体験していただいたりしています。

今回の研修には、理事長や施設長、事務長などの経営幹部・幹部候補の方が参加されていますが、多くの方が苦手とおっしゃる内容が「財務」です。第2回目に弊社グループの公認会計士が講師を務め、「財務」分野の研修を実施しましたが、終了後に「専門用語が多かった」「分かりづらかった」との厳しいご意見を複数頂戴しました。まさに弊社が修羅場になりかけていました。

そこで、第4回目の冒頭に会計部門所属ではない私が「分かりやすい財務の説明」を45分程度行った上で「Change」を実施することにしました。1ヵ月後の第5回目の終了後に参加者の皆さんと懇親会を行いました。その席で「前回の財務振り返りが今まで聞いてきた中で一番分かりやすかった。腹落ちした。」という言葉が頂戴しました。第2回目のアンケートで様々な意見を頂戴しており、また私自身は会計部門に所属している訳ではないので緊張して臨んだのですが、満足いただけてホッとした次第です。

今回、「子どもでも分かるように伝える」ことを意識して資料作成、説明を行いました。会計部門に所属していない私だからこそ、専門用語を使う頻度を抑えて説明したことが功を奏することになったのだと思います。

我々専門家は、つつい専門用語を使ってしまったり、業界常識を前提に話をしてしまったりすることがあります。専門家だからこそ、相手が子どもだとしても理解できるくらいに咀嚼して、相手の目線に立った資料作成、説明をしなければならないと改めて気づかされる機会になりました。（太田 昇蔵）



いつの間にか、個人主義

昔、子どもに一人部屋を与えるべきかどうかという話がよく議論された頃がありました。一人部屋になるとコミュニケーションをとらなくなるのではないかと、自分勝手に育ってしまうのではないかとといったことが論点でした。しかし時代は過ぎ、少子化の中で兄弟姉妹のいない子どもも増え、自然と一人部屋の子も増え、あまり議論されなくなったように感じます。

確かに一人部屋には弊害もあるように思いますが、知らず知らずのうちに、私たちの周りは、個人主義を増長する環境が増え、抗いにくくなってきていると思います。

例えば、都会の満員電車では、リュックサックの問題がよく取り上げられるようになりました。以前であればスーツにリュックといった格好は考えられませんでした。リュックが市民権を得ています。なんといいても楽です。でも、そのおかげで満員電車や狭い通路で邪魔になっているケースも少なくありません。リュックがだめということはないのですが、他人の邪魔になるという意識を持って配慮しないとそれこそ個人主義になってしまいます。

スマホも便利すぎて難しく感じます。人の話を聞く際にノートにメモをしていたら、よく聞いていると感ぜられるかもしれませんが、スマ

ホに一生懸命メモをしていても、何をしているか周りからはよく分かりません。そのため、注意がしにくいところですが、メールやSNSをしていたり、インターネットを閲覧しているようなこともあります。メールをしている人からすると、「ちゃんと話は聞いている。でも、時間をもたないでメールもしている。」ということになるかもしれません。これも、自分が便利だからということが先に立つでしょう。確かに合理的かもしれませんが、コミュニケーションとしては問題を感じます。

私たちは便利さを追求していきますが、便利さとはたいていの場合、「自分にとって」の便利さです。これは当然のことですが、自分にとっての便利さがあふれている今、私たちは知らず知らずのうちに、個人主義に陥ってしまうということがあるように思います。

つまり、自分の都合が相手の都合や周囲への影響よりも先に立ってしまうような環境の中に我々はいるのではないのでしょうか。自分が楽、自分にとって合理的といった考え方が強くなり、ベクトルが自分にばかり向くようになると、チームはギスギスしますし、お客様に対しても配慮が欠けたり、十分な注意が向けられなくなります。ベクトルは常に自分以外に向けていな

ければいわゆる内向き思考に陥り、個人も組織も世の中から求められなくなってしまうわけですが、気を抜いていたら自然と内向き志向になってしまふような社会の中に私たちはいるのだと思います。

個人としてもそこに気をつけて、自分のベクトルは外に向かっているのかをいつも注意することが大事ですし、メンバーが自分やチーム・組織の都合をお客様や周囲の人に強いていないかをリーダーは注意を払い、ベクトルが外に向くように促し続けなければならないと思います。

一度内向きに進み始めてしまうと、外向きにするにはなかなか時間がかかります。これからのチームマネジメントの重要なポイントだと思います。(橋本 竜也)



九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

8月の研究会では、岡山市立市民病院 事務局長 豊岡宏 氏をお招きし、「民間人から見た自治体病院の実際」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。

- 民間病院も自治体病院も、経営改善活動のプロセスは同じ。データ公開・共有と、仲間づくりのためのコミュニケーション。そして何よりも、リーダーによる辛抱強いリーダーシップ。
- ただ、自治体病院には外（民間）から見る以上に、健全経営をするための足かせが多い。
職員定数、事務職人事異動、公務員準拠の給与水準、議会対策等々。
自治体病院側から見ても、民とのイコールフットィングには程遠い。
- とはいえ、豊岡先生のような強い継続した経営改善への取り組み意志があれば一人でも実現できることはたくさんある。

開催日にも400を超える再検証要請対象病院がリストアップされることは想像していませんでしたが、自治体病院を一方的に批判するだけでなく、民間病院も自治体病院も経営したご経験のある方にフラットにお話し頂こうと考えた企画でした。経営ができる事務職の養成がカギという点については、会員の皆様が賛同され、これから豊岡先生が始められる企画についても大きな関心を寄せておられました。

次回は11月23日（土）に「2020年度診療報酬改定—入院医療の行方」をテーマに、国際医療福祉大学教授 武藤正樹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。

9月9日未明に台風15号が首都圏を直撃しました。記録的な暴風が吹き荒れ、千葉県で最大瞬間風速57.5メートル、木更津市で49.0メートルなど観測史上最大を計測し、朝8時には、千葉県内は64万戸が停電となり、16日現在も千葉県南房総を中心に、停電・断水が続いており、生活に支障が出ているため、10日に千葉県知事が、自衛隊に給水支援活動などを求める災害派遣を要請しました。ライフラインの復旧作業が、懸命に続けられています。一日も早い復旧を願うと共に被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。当グループとしましても、出来る限りのご支援を行う所存です。

9月に入り、当グループは今期、最終月を迎えました。前期より進めています新人事制度改革などを含め、15の重点項目を中心に取り組んで参りました。10月からは、フレックス制度がスタートします。フレックス制度は、始業時間と終業時間を自分で決める制度です。(在宅勤務制度とは異なることを申し添えておきます)今までよりも規律(規範)に基づいて、自分を律することが求められる制度です。前週末までに、次週の計画を登録しておくことが必須です。また、月曜日にコアタイムを設定しています。これまでの月曜日と位置づけが大きく変わっていますので、その意味をよく認識し、計画を立てていただきたいと思います。私が社長に就任した時と比べますと、社員の皆さんが退社する時間は、概ね2時間余り短縮されています。当時、働き方改革が叫ばれていた時期ではありませんでしたが、当グループの基本理念である「全従業員とその家族の幸福を追求するとともにその幸福に気づいて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する」に鑑み、時間短縮を行うことを決断し、現在に至っています。雇用区分制度の変更も含む一連の人事制度改革の目的は基本理念に基づくものです。

そして、重点項目の一つであるファンド事業につきましては、7月24日付けの日本経済新聞で報道されました通り、三井住友ファイナンス&リース株式会社、株式会社日本政策投資銀行、株式会社ブルーライン・パートナーズ(当グループ)の3社で、株式会社サンブルー・ヘルスケア(以下「SBHJ」)を共同で設立し、SBHJが運営するヘルスケアファンド【サンブルー・ヘルスケア1号投資事業有限責任組合(以下「SBHファンド」)】を組成することになりました。本ファンド構想は、実現までに、紆余曲折がありました。その時々課題を一つずつ乗り越え、甲斐田次長、池田福部長、横井取締役が中心となり、実現を果たしてくれました。新たな事業のスタートです。今後、『SBHは、国内医療機関及び介護法人向けに、メザニンローン、不動産流動化や債権買収の資金を提供します。併せて、診療報酬・介護報酬改定、少子高齢化などの事業環境の変化への対応や後継者不在、人材不足などの経営課題を支援する経営コンサルタント機能を提供していきます。(中略)地域の医療・介護体制の整備に貢献していきます』(当グループHPより)社会の課題解決に根ざした当グループの事業構造の変革に、今後も挑戦を続けます。

さて、飛ぶ鳥を落とす勢いだった衣料品通販サイト「ゾゾタウン」を運営するZOZOが、ソフトバンク傘下のヤフーにTOB(株式公開買い付け)されることになり、ZOZO創業者で筆頭株主の前社長は、経営から身をひくことになりました。永遠の隆盛は無く、まさに世は無常です。『致知』2003年4月号連載「巻頭の言葉」で稲盛和夫 京セラ名誉会長は、『私は、「試練」とは、一般的にいわれる苦難のことだけを指すのではないと考えています。人間にとって、成功さえも試練なのです。例えば、仕事で大成功を収め、地位や名声、財産を獲得したとします。人はそれを見て、「なんと素晴らしい人生だろう」とうらやむことでしょう。ところが実は、それさえも天が与えた厳しい「試練」なのです。成功した結果、地位に驕り、名声に酔い、財に溺れ、努力を怠るようになっていくのか、それとも成功を糧に、さらに気高い目標を掲げ、謙虚に努力を重ねていくのかによって、その後の人生は、天と地ほどに変わってしまうのです。つまり、天は成功という「試練」を人に与えることによって、その人を試しているのです。』と述べています。来期以降も皆さんと「顧客への価値提供の最大化」を目指します。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊



今月のBOOK REVIEW

『影響力の正体～説得のカラクリを心理学があばく～』

世の中には影響力をもつ人物が多くいる。それは、信用に値する人、高名な人、有識者と言われる人など、その種類は様々である。しかし、そういった特殊な人でなくとも、車のディーラーや広告に至るまで、我々は周囲から多くの影響を受けて行動をしている。人間に限らず生物は、機械的に動いてしまうシーンや思わず「イエス」と答えてしまうことが多くあるのだ。本書では、なぜ人は「イエス」と答えてしまうのか、何が行動を誘導しているのかを心理学のアプローチで判明したことが解説されている。

人間に限らず、生物にはその行動を起こすスイッチが備えられている。例えば、メスの七面鳥は子に対し深い愛情行動を表すが、子であるヒナを鳴き声によって判別している。そのため、ヒナの鳴き声をしていればその容姿がなんであれ、子として愛情を注ぐのだ。逆に鳴き声がなければヒナであっても殺してしまうという。つまり、七面鳥にとって、愛情行動を起こすスイッチは『ヒナの声』なのである。これは極端な例だが、人間も同様なことが起きうる。それは自身の欲（欲するモチベーション）に対し、『何らかの刺激』がされた時にその行動が誘発されてしまうのである。

この『何らかの刺激』は大きく6つにカテゴライズされる。それは①恩義（恩を受けたら返そうとすること）②整合性（辻褄を合わせようとする）③社会的な証拠（周囲が正しいと考えていることをもとに正しさを判断すること）④好意（容姿、話し方、佇まいなどが好印象であること）⑤権威（自身より知識・経験を多く持つ人などの言葉が正しいと考えること）⑥希少性（その機会を得ることに限りがある場合、より一層価値を感じる）の6つと本書では書かれている。本記事では③社会的な証拠と⑥希少性をピックアップして紹介する。

社会的な証拠というのは、周囲が正しいと思っていることを軸にして、自身も正しさを判断することだ。これを利用しているのがいわゆる「サクラ（偽客）」と言われるものであったり、広告での「売上No.1」
(次ページにつづく)



などの謳い文句などだ。口コミもこれの一つであろう。行列のできているラーメン屋を見て、美味しいのだろうか、と興味を持つのも、この力が働いている。こういった力に影響を受けやすいのはその状況や環境になじみがない人や不安を感じている人であり、結果として、その状況で最も正しい行動の証拠を自分の外に求めてしまう人なのだ。だからこそ、観光地で食事をするときには、グルメサイトの口コミや現地の人に聞くなど、情報を集めようとするのである。

次に希少性だ。これは数が限られていると感じたら、途端により多くの価値を感じることをいう。数量限定や最終期限を設定するのもこれの一つだ。そこでしか買えない、といった限定販売もこれにあたる。希少性によるプレッシャーは感情として湧き上がる。「あと〇個しかない」「今を逃すともう手に入らない」といったように、本来その商品がもつ機能や作用を求めて購入しにきたにもかかわらず、その商品そのものを所持することが目的となってしまうのだ。希少性に誘導されないためには、感情の湧き上がりに気づき、なぜその商品が欲しかったかを考えることが重要となってくる。

我々は、日常の中で数多くの影響を受けて生きている。そして、その影響は我々の行動をも操作しているのである。なぜ自分はこういう行動をしているのか、実はそれは自身の欲を刺激され、誘発された行動なのかもしれない。残る4つのカテゴリーについても、気になる方はぜひ本書を読んでほしい。そして、ぜひ日常の中で周囲を見渡してみしてほしい。広告の打ち出し方や人の話し方一つとっても、我々は影響を受けており、そしてその影響は何によるものなのか、本書を読めば感じ取ることができるはずだ。(山崎 太郎)



今月ご紹介した本は

影響力の正体
説得のカラクリを心理学があばく

著者：ロバート・B・チャルディーニ
ISBN-10：4797374020