



福岡オフィスコミュニケーションレター

COMMUNICATION LETTER

経営の年次、四半期、月次、週次サイクルを戦略的に組み込む

弊社福岡オフィスでは四半期に1度、集中会議をするようにしています。テーマは固定化していませんが、各四半期の様相に応じたテーマになっていきます。弊社は10～翌9月が会計年度ですが、会議のテーマの一例をご紹介します。

回	開催月	主なテーマ
1	12月	第1四半期の営業活動の振り返りと戦略の建て直し
2	3月	4月の診療報酬改定や各種法改正の対応と、お客様へのサービス開発のまとめ
3	6月	社員一人ひとりの夢・将来展望の語らい
4	9月	次年度の基本方針、基本戦略、組織体制の検討

その日は、お客様とのアポイントを入れずに、全員参加で行います。議題もあり進行役もいるのですが、一人ひとりが主体者となって活発に議論をしますので、脱線することもしばしば。ある程度は、それもよしとして進めています。必ずしも前向きな話ばかりではないこともありますが、実施すると多くのメンバーが前向きな気持ちになるようです。四半期に1度というある意味非日常的なイベントだからこそ、一人ひとりの内面にスイッチが入るのかもしれません。

皆様のところでも、方針発表会、忘年会、入社式、研究発表大会（TQM大会）など実施されているかと思います。このような年に1回行われるイベントは、それが節目になって、気持ちが新たになったり、そのイベントを目指して取り組んだり、組織に弾力性を持たせることができます。一年の計は元旦にありというように、365日に節目を持たせ、節目を大切にすることで、人や組織に弾力性を持たせることはできるのではないのでしょうか。

一方で、月次サイクルで行う月次決算報告会、運営会議、委員会や、週次サイクルで行うトップミーティング、全体朝礼等は、マネジメントを仕組み化する効果があります。職員数が2,000人近いある病院では、毎週決まった曜日に朝7時半から12時までに経営層が一同に会して全ての事案の意思決定を行うそうです。その意思決定を同日15時までに幹部に伝達し、そこから各職員に伝達するようにしており、2,000人も職員がいても、週単位で最新の情報がアップデートされる。そのような情報伝達の仕組みが整っています。

年次、四半期、月次、週次のサイクルを戦略的にうまく組み込むことで、人や組織の勢いにもっと弾みもつくでしょうし、マネジメントもさらに機能する可能性があります。日本には四季があるように、会計年度にも四季折々のイベントを組み込まれてはいかががでしょうか。



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。



厚生年金パートへの適用拡大で どうなる？

昨年末、パートなど短時間労働者への厚生年金の適用拡大に向け、企業規模要件を緩和する方針が固まりました。現行では「従業員501人以上」が要件となっていますが、これを「50人超」に段階的に引き下げる案が有力視されています。保険料は労使折半のため、関連法改正案が国会で可決されれば、多くの事業所で人件費が増加することになります。その他の要件は、「月収8.8万円以上」、「週20時間以上」などになっていますので、例えば、時給が1,500円であれば、1日4時間・週5日働く人、1日6時間・週4日働く人、1日7時間・週3日働く人などは対象になります。

保険料を払わないといけなくなるということだけに焦点を当てると、短時間労働者は「働く時間を減らす」という選択をするかもしれません。一人ひとりの働く時間が減れば、事業所としては適正人数を確保するために職員数を増やさざるを得なくなり、更なる人件費増を招きかねません。

となれば、現状と比較して、保険料を支払うことによって、将来受け取る年金額がどのくらい変わるのかなどを正しく理解してもらい、働く時間を減らさない、または増やす方向に導くことが必要かもしれません。

今年度は同一労働・同一賃金など多くの法令が施行されます。法改正への対応は大変ですが、そこから課題点を見出し、改善につなげる等、プラスを創り出すことで、よりよい組織作りに繋げていけるのではないかと思います。（馬渡 美智）

信頼関係をつくるコツ

お客様とお話ししていた際、我々のことを、経営のことを共に考えるパートナー（相棒）と表現していただいたことがあります。私にとって、この言葉は非常に嬉しいものでした。

「相談すると、スッキリするまで一緒に悩んでくれて、信頼感を覚えたから。信頼できることがビジネスをする上で最も重要である。」というのがその理由だったのですが、もう一つ印象的であった言葉があります。それは、「相手より先に自分が信頼する」というものです。「信頼関係とは相手に求めていると始まらない。だからこそ、まずは自分が相手を信頼することで、相手からも信頼されるようになり、次第にその関係が出来上がるものである。」とのことでした。

その方は、信頼できる人かどうかを見極めるために、対話を通じて「違和感」がないかを確認するそうです。違和感を確認するポイントは、律儀であるか、誠実であるか、ビジネスを理解しているかといった基本的なことでした。その方曰く、仕事ができることも大切であるが、それ以上に信頼できる人であることが大切であるそうです。「信頼できる人には、親身になってくれる姿勢が見えます。契約しようと思ったきっかけはそこにありました。」とまで言っていました。信頼感の重要さに気づけた瞬間でした。

人生経験が浅いうちは、人を疑い深くなりやすいですが、人を信頼する方が仕事は遥かに上手くいくようです。当然、その中では裏切られたり、上手くいかなかったりすることもあり、辛い思いをするかもしれません。しかし、まずは自分から相手を信頼することができる人間を目指します。また、相手からの信頼を得られるように、人間性と併せて職務能力にも磨きをかけて参ります。（松永 透）





『期待』は大きな原動力

私事ですが、ここ最近、期待の言葉をかけられることが多くありました。それは、親類や上司・先輩、さらに有り難いことにお客様からお声をいただくことがございました。直接声をかけていただき、期待を超えるパフォーマンスをせねば、と身が引き締まる思いを実感しました。ただ、一番心を動かされたのは、間接的に、お客様のメールを先輩から転送していただき、その話を伺った時のことでした。

我々はよく役職者研修や面談研修の中で、「期待を含めたメッセージを伝えましょう」といったことをお話ししています。その一つの手法として、「〇〇さん（他の上司）も最近調子良いねって言っていたよ」などのように、自身の思いだけでなく、他者からの評価・期待を伝えることも効果的であることをご紹介します。今回は身を持って実感した機会でした。

もちろん、直接期待を込めることも非常に重要なことです。それもやる気を引き起こす原動力になるでしょう。しかし、それだけでなく、それ以外の他者からの評価・期待を伝えることも、心を動かす大きな要因になります。職員を動かすためにも期待を含めたメッセージを送ることは重要ですが、他者からの評価も伝えてみてはいかがでしょうか。そのためにはより一層その職員のことに関心を向ける必要がありますが、職員を動かすには必要なことだと思います。ぜひ、期待を寄せている職員に他者からの声のフィードバックを行ってはいかがでしょうか。

（山崎 太郎）

周りからの期待は何か

私にとって、入社してからの9か月間は、「周りの方が自分に対してどんな期待を持っているか」を把握することの大切さ、難しさを感じた期間でした。結論から言うと、新入社員の私に求められているのは、“必死に取り組む姿勢”だと学びました。それは、初めて担当させていただいたお客様に取り組む中で気づくことができました。

私が初めてお客様に同行させていただき、任された仕事は、医療機関から4キロ圏内の患者数を推計することでした。私はそのとき、可能な限りの手を尽くし、患者数を調べました。そうして調べた内容は、資料のごく一部でしたが、自分が取り組んだことがお客様への貢献に繋がったことが、大変嬉しかったことを覚えています。今振り返ると、そうして必死に業務に取り組んだからこそ、お客様への資料として採用されたのだと思います。

少しでも手を抜いて仕事に取り組んでしまうと、仕事の品質やスピードに悪影響が生じてしまうことは自明です。また、全力で取り組んでいるように見えるように取り組むことも、何の意味もありません。新入社員に必要なことは、①自分にできないことはできないと素直に言う、②できるようになるために全力で努力する、の2点に集約されると思います。

上司や先輩から求められる成果を把握できなければ、お客様から求められる成果を把握することは難しいと思います。よって、今後も自分は何を期待されていて、どのような行動を取るべきなのか、常に考える姿勢を持ち続けようと思います。（乾遼一郎）



傾聴の姿勢を示す

同一労働同一賃金への対応のご支援をさせていただいている社会福祉法人のお客様に訪問した際、職員の皆様へ正規職員と非正規職員の働き方に関するヒアリングを実施いたしました。皆様、お忙しいところ時間を縫って快くご協力してくださいましたが、普段接しているご利用者とは異なるスーツ姿の男二人との約30分間の面談はとても緊張するものだったと思います。皆様が少しでも話しやすくなるにはどうすればいいだろうかと考えていた時、ふと弊社に入社した時の面接を思い出しました。

私は採用面接の時に今の先輩上司でもある橋本や玉利をはじめ、社長の平井や会長の藤澤と面接を受けました。始めは緊張でうまく話せなかった私の緊張がほぐれたきっかけは、面接者の「うなずき」だったのです。この「うなずき」が、自分の話をしっかり聞いてくれているのだ、という安心感を与えてくれて、私は自分の想いをきちんと伝えることができました。

このようにしてもらったことを思い出し、今回のヒアリングでは、職員の皆様の話の一つひとつきちんとうなずくことを意識しました。私の役目は上司の隣でヒアリングの内容を漏れなく議事に取りすることです。ですが、それだけでなく、このヒアリングで皆様が現状についてありのままお話いただけるように、ということをお心掛けしました。私のうなずきが功を奏したかはわかりませんが、皆様の法人への想いが確固たるものであったこともあり、こちらからの質問に対して一つひとつ分かりやすく丁寧にお答えいただくことができました。

傾聴することは当たり前ですが、傾聴の姿勢を態度に示すことも、円滑なコミュニケーションの上では大変重要なことであるということを感じることができた出来事でした。（福田 洸）



同一労働同一賃金への対応

同じ仕事 = 同じ給料？

非正規職員の賃上げ、
本当に必要？

対応期限は2020年4月！
※中小企業は2021年

厚生労働省、
ついに指針を告示！



人件費高騰リスクに待ったをかける！
同一労働同一賃金対応の決め手



御申込は下記URL
またはQRコードから

<http://ur0.work/DWj8>



優秀な人材にとって魅力的な会社であるか

ある大学の研究室と数年来、お付き合いさせていただいています。非常にハードに勉強をしていて、私たちが投げかける質問や問題提起に対して、非常にレベルの高い回答をしてくれます。

この回答というのは即答ということではなく、世界中の文献を調べたり、研究室内で議論を尽くしたりして出してくれる回答です。知的好奇心が非常に高く、論文や研究では得られない、私たちコンサルタントの生の経験や実務的な内容にも強い関心をもって、積極的に質問をしたり、議論を持ちかけたりしてきてくれます。

私は学生とはだいぶ年が離れていますが、こうしたやり取りにおいては対等な関係として交流し、非常に大きな刺激を受けています。

確かに彼らは偏差値という物差しでは高いレベルの学生ですが、やはり優秀な学生はまだまだいるものだ実感させられます。「最近の若手は・・・」と、ステレオタイプに表現することはできません。

こうした優秀な学生や人材が世間には少なくないはずですが、こうした人材を得られる企業はごく一握りしかないのかもしれない。でも、どのような企業であっても優秀な人材を得たい。では、どうしたらこのように優秀な人材を得ることができ、活かすことができるのでしょうか。

私の実感からすると、「そこに魅力的な仕事があるかどうか」ではないかと思います。魅力的な仕事とは、難易度が高いとか、チャレンジングであるとか、知的好奇心を刺激されるとか、様々なことが考えられます。こうした仕事を提供できれば、優秀な人材にとって魅力的なのではないでしょうか。

しかし、そのためには、企業自身がチャレンジをし、仕事の魅力を高めていかなければなりません。また、最近では「多様性を認める職場」というフレーズをよく聞きますが、本当に多様な能力と魅力を持った人材が活躍できる職場を作らなければならないでしょう。今の多様性とは、「個人の“働き方”の都合をどこまで許すか」という範囲に限られている気がしてなりません。

世の中には優秀な若手の人材がたくさんいます。そうした人材が得たいならば、彼ら・彼女らにとって魅力的な仕事を提供できるよう、企業自身が現状に甘んじることなく、高い志とビジョンをもって取り組むことがますます大事な時代になったと思います。

やりがいのある仕事を提供できる企業が成長にますます磨きがかかる時代。皆さんの職場にそのような仕事がどれほどありますか。弊社もチャレンジしていきたいと思います。（橋本 竜也）



RPA（事務作業自動化システム）で病院を劇的業務改革！



- ① 時間がかかる事務作業を自動化業務効率大幅アップ！
- ② タスクシフティング先の医療クラーク・看護師・事務職の事務作業を減らして、働き方改革！
- ③ 医療クラーク・看護師・事務職の業務効率大幅アップで、医師の勤務時間も削減！

お問い合わせは弊社、福岡オフィスへ TEL：092-409-4466

九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

11月の研究会では、国際医療福祉大学教授 武藤正樹氏をお招きし、「2020年度診療報酬改定—入院医療の行方」を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。

○2040年問題は社会保障給付費の増大と人口減少が同時にやってくる。病院経営を考えるうえでは、三位一体改革の中身とその影響を抑えておく必要がある（地域医療構想／働き方改革／医師偏在対策）。

○新医師臨床研修導入時には6,000人の医師が労働市場から消えたが、今回の医師時間外労働規定によって同じようなインパクトを与える可能性がある。次期改定では、特定看護師の評価等、働き方改革の更なる後押しが求められる。

○7対1・急性期入院料は前回改定の夜間配置加算で収入担保をしたがほとんど減らなかった。中長期的には、実績に応じた評価方法を目指すしかないであろう。地域包括ケア病棟は、在宅等の実績評価が必要とされるのではないかな。

質疑応答では、「地域医療構想との関係で急性期機能の選別が始まるかもしれない」

「地域再編には地域医療連携推進法人を活用する方法が1つの鍵になる（M&Aはトータルコストが高い）」「介護医療院は究極の医療と介護の連携ができる施設であり、2020年度中には十分に検討しておく必要がある」等、経営を考えるうえで非常に示唆に富む内容がありました。

次回は2月22日（土）に「2018年介護報酬改定の検証～介護医療院の動向（仮）」をテーマに厚生労働省老健局 老人保健課長 眞鍋馨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。

暖かな年の瀬を迎えています。4日、アフガニスタン東部で福岡市のNGO「ペシャワール会」現地代表の中村哲医師（73）が、車で移動中に銃撃され、中村医師とアフガン人運転手や護衛ら6人が亡くなる事件が起きました。報道でも皆さんご承知の通り、中村医師は、アフガニスタンで医療施設拡充や灌漑事業に尽力された方です。当初は1984年、パキスタンでハンセン病治療を始め、その後、医療による支援より、まずは生きることを優先させることが現地の住民を助ける手段になりうることに気付かれ、活動地域をアフガニスタンに拡大、干ばつが続く周辺地域で井戸建設を始め、2003年から灌漑水路建設を進め、現在27kmの用水路への送水を可能にし、約10万人の農民が暮らしていける基盤づくりを実現しました。またテロを武力で無くすのではなく、「非軍事支援こそ日本の安全保障」の考えのもと国民の8割が農民のアフガニスタンで、農村の復興で収入を得られるようにすれば、兵士としてテロ組織には出向かないことを訴え、活動を続けていました。

中村医師が座右の銘にしていた言葉は、「照一隅」だったそうです。この言葉は、天台宗を開いた伝教大師 最澄（767～822）が人々を幸せへ導くために「一隅を照らす国宝の人材」を養成したい熱い思いを嵯峨天皇に伝えるため上程した山家学生式（さんげがくしょうしき）にその記述があります。月刊誌「致知」の中でも安岡正篤師が「一燈照隅」を語っています。「賢は賢なりに、愚は愚なりに一つのことを何十年と継続していけば必ずものになるものだ。別に偉い人になる必要はないが、社会のどこにあって、その立場立場においてなくてはならぬ人になる。その仕事を通じて世のため人のために貢献する。そういう生きかたを考えなければならない（安岡正篤）」「安岡師は一燈照隅を己の行とし、この一事を呼びかけ続けた。国も社会も自分の外側にあるもの、向こう側にあるもの、と人はともすれば考えがちである。だが、そうではない、そこに所属する一人一人の意識が国の品格を決め、社会の雰囲気を決め、社風を決定する。一人ひとりが国であり社会であり会社なのである（小さな人生論：藤尾秀昭：致知出版）」まさにその言葉通りの生き方を中村医師は実践してこられたと思います。遺志は引き継がれ、活動は継続されます。中村医師のご冥福をお祈りいたします。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今年も1年間、皆さんの参加のもと、ほぼ毎月「木鶏会」を開催してきました。私は、会を通じて身につけてほしいと願っていますのは、「人生の理解力・解釈力を豊かにする」ことです。私達の身の回りでは、仕事や生活に於いて、日々さまざまなことが起こります。松下電器創業者 松下幸之助翁は「この世に起こることは全て必然で必要、そしてベストのタイミングで起こる」と言葉を残しています。この言葉の通り、身の回りで起きている事象には、自身にとって必ず意味があると思うのです。その意味を考える時に、月刊誌「致知」に登場する先人・先達の方々の考え、生き方を知ることによって人生の理解力・解釈力が豊かになり、思慮による理解に繋がると考えています。仕事や生活の成功や失敗にも必ず意味があります。「致知」だけでなく、読書する習慣も身に付けたいものです。マイクロソフト創業者ビルゲイツ氏は、就寝1時間前必ず読書を行うそうです。フェイスブック創業者マークザッカーバーグ氏も「A Year of Books」というFacebookグループをつくり、2015年から2週間に1冊本を読むことを公約し、読んだ本を紹介しています。18世紀後半のエドマングバーク（イギリス政治思想家）は「読書して考えないのは、食事をして消化しないのと同じである」と述べています。読書習慣により、得られることは、本当に数多くあると思います。私達が、現在目指していますのは、「知的生産性の向上」です。

年末・年始休暇中にご家族と過ごす時間も多いと思います。この1年間を振り返り。今年何冊書籍に目を通したか、また起こった事象にどのような意味があったのかを考えてみてください。その振り返りが新しい年への活動につながることを思います。無事に1年を終えることが出来ますのは、社員の皆様、ご家族のご支援によるものです。心より感謝申し上げます。本年も1年間誠にありがとうございました。

今月のBOOK REVIEW

『渋沢栄一 「運」を拓く思考法』

新紙幣の発行に伴い改めて注目された人物がいる。それが、日本資本主義の父と呼ばれた渋沢栄一である。皆様は渋沢栄一がどのような事を成し遂げた人物かご存知であろうか。その功績は、渋沢栄一が設立に関わった著名企業を概観しただけで一目瞭然である。第一国立銀行(現みずほ銀行)を初め、東京ガス、王子製紙(現王子ホールディングス)、麒麟麦酒(現キリンホールディングス)、サッポロビール(現サッポロホールディングス)、帝国ホテル、京阪電気鉄道、東京証券取引所、澁澤倉庫など多種多様で、その数は500社以上にのぼる。渋沢なくして日本産業界の発展はあり得なかったと言っても過言ではない。だが、渋沢栄一の素晴らしさは実業家としての先見の明や経営手腕だけでなく、その「生き方」と「思考法」にある。

本書では渋沢栄一の著書『論語と算盤』をベースにし、渋沢栄一が説いた思考法について全5章でまとめている。渋沢栄一が説いた代表的な経営哲学に「ビジネスは論語(道義)に則って為すべきである」と説いている。これは「金儲けと道徳は相反するように受け取られているが、それは間違いである」という意味である。つまり、両者は矛盾などせず、道徳に則ってビジネスをすれば、利益にもつながるということだ。彼の思考法は「金儲け」と「道徳」という一見矛盾とも受け取れるものに対し、考え方を变えてより視座の高い位置から見ることにあると読み取れる。すなわち、本書を通じて私たちが学ぶべき点は、「二者択一」というデジタル思考に囚われず、相反するように見える事柄を統合し、Win-Winの関係にもっていく「第三の思考法」とも呼べる点にあると考える。

この現代社会においては、限られたマーケットの中でシェアをお互いに奪い合うなど、Win-Winの関係を保ちにくい経済環境になっているのではないだろうか。しかし、躍進を続ける企業の多くは他企業と連携、共同開発を通じて新サービスを開発したり、複数の異なる既存サービスを組み合わせる新たなサービスを生み出している。そう考えると、渋沢氏の思考法は現代のマーケットにも当てはまると考えられる上、私たちの人間関係や人生観にも大きく影響し得る思考法であると実感している。

仕事で行き詰ったとき、人生の難問に直面して八方塞がりになったとき、ビジネスで攻めに転じるとき、渋沢栄一の思考法は「第三の道」を探す灯明となると考えられる。渋沢栄一はさまざまなことを論じ、語っているが、明治・大正という時代背景を抜きにしては理解しにくいものも少なくない。そのため本書では、渋沢栄一の著作から現代に通じる「普遍的価値観」

「社会での処し方」さらに「人生の王道」を取り出して紹介されている。ぜひ、経営に携わる人だけでなく管理・監督職になる職員にも触れていたきたい1冊である。年度変わりを前に是非手にとっていただき、参考にしていいただきたい。(猿渡 大吾郎)



著：向谷匡史
ISBN-10：4865900845

