



福岡オフィスコミュニケーションレター

## COMMUNICATION LETTER

## 一人ひとりにマネジメントを

経営において、エンゲージメントという言葉聞く場面が増えています。エンゲージメント (engagement) は、辞書によると「約束、契約、婚約、雇用」といった意味ですが、経営とりわけ組織人事におけるエンゲージメントとは「従業員個人の成長の方向性と、経営・組織の成長の方向性が相互に連動していて、従業員と経営とが互いに貢献し合える関係」といった意味合いで使われます。エンゲージメントが高いと従業員は組織に対して高い愛着心を持つといえます。ここでポイントなのは、雇用・被雇用の関係ではあるものの、それは主従関係のような縦の関係なのではなく、対等な関係といえる点です。エンゲージメントはロイヤリティ・忠誠心にも近いイメージですが、これは縦の関係性に基づくもので、スタンスの違いがあるようです。

このようにエンゲージメントという言葉が登場し、ロイヤリティとは別物だと定義付け・ラベル付けされたわけですから、新たな概念のように感じますが、要は従業員を大切に、組織と従業員が良い関係を築くために、一人ひとりの考え方や価値観を尊重した運営をしようということだと思います。もちろん、全ての従業員の希望に叶うような雇用形態を作るとは現実的に不可能ですし、組織のビジョンや方針を従業員全員の合議で決めるから満足する、というものでは決してないでしょう。ただ、全体に対して画一的な仕事、マネジメントではなく、相互成長し合える良い関係を作るために、まずは思いや価値観を聴く機会を持つ。そう考えると、そんなに構えて取り組むようなことではないように思います。

長く懇意にさせていただいているお客様先でのことですが、その組織の理事長は、毎年2月、幹部10人を集めた経営会議で年度方針を発表し、その後1時間近く質疑、意見交換、ディスカッションをする時間を取られるそうです。中には批判的なコメントもあるそうですが、そういう時間を取ることで、幹部メンバーの愛着心やコミットメント、自主経営意識も高まるのだとか。また、ある組織のリーダーの方は、毎年部下一人ひとりと成長プランについて面談をしているそうですが、中には本人とうまく噛み合うような面談が出来なかった際に、役員に面談をしてもらったり、新たな仕事の機会を与えてみたり、本人がより納得できるアプローチを模索するのだとか。この方が言うには、「以前は『うちの仕事はこういう仕事なんだから、そこはわかってもらわないと』って言っていたんですけどね。」とのこと。また、あるマネージャーの方は、昔ながらのノミケーションが得意で大好き。以前より機会が減りはしたものの、しっかりと思いを交わし合う機会となり、若い層とも良い関係が築けるのだとか。

組織や立場、文化は違えど、従業員一人ひとりを尊重できれば、良い関係性は築けるのではないかと思いますし、これには従前からもやってきた活動の中にも、功を奏するものが含まれているのではないかと思います。私も自部門のエンゲージメントを高めたいと思う一人です。お客様とも情報交換をしながら、一緒にエンゲージメントを高めたいと思います。



## 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。

## 夫婦のような関係？

皆様には右腕となる人材はいらっしゃいますでしょうか？ただいま育成中とお答えになる方もいらっしゃれば、すでに頼れる人がいるとお答えになる方もいらっしゃると思います。

あるお客様先で、院長とその右腕の事務長と退職金制度の打ち合わせをしていました。そして、話は幹部人材の育成というテーマに広がりました。院長はトップと右腕の関係は夫婦関係のようだとおっしゃいました。夫婦のように苦難の時には支え合い、良いことがあれば共に喜ぶことができるような関係であると私に話してくださいました。このお話しを伺い、私自身もなるほどと納得する思いでした。それと同時にこのような関係性を築き上げることは容易でないだろうと想像されました。院長は詳しくはお話しになりませんでした。さまざまな経営的な判断をする場面を互いに乗り越えてくる中で、事務長と信頼関係を築き上げてこられたのだろうと私は思いました。実はこの経営者と右腕となる人材の信頼関係の構築こそが、シンプルではありますが最も重要なことであるように感じました。

(玉利 裕希)



## あなたの「普通」は私の普通じゃない！

先日ある法人様にお伺いした際に、経営者と部長職の方が、以下のような口論をされていました。少しご紹介させていただきます。

部長：「それは“普通”経営者の仕事でしょ」

経営者：「いやいや、部長なんだから“普通”それくらいはやってくれよ！」

部長：「では、経営者は一体何しているんですか？」

経営者：「おいおい、それはないだろー！」

(この後もしばし同様の口論が続きました)

経営者：「“普通”の経営陣って、どんなんですかね??」

ちなみにこの後お二人は、改めてお互いの役割と具体的にやるべき事を見る化し、確認されました。

私も以前、妻に「あなたの普通は私の普通じゃない」とズバツと言われた記憶があります。言われた瞬間は何を言っているのかと疑問に思いましたが、冷静に考えてみれば確かにそうだと納得しました。

皆様の組織ではいかがでしょうか。組織、上司・部下、家族においても同じように「普通」という言葉に逃げるのではなく、誤解を恐れずに「具体的」に示し、ズレがあればすり合わせていくことが改めて重要であることを学ばせていただきました。

節目の月でもありますので、新しい仲間の加入や新しい組織体制に変わられることも多いかと思えます。ぜひ、この機会に改めて組織内のズレを修正してみたいかがでしょうか。私も会社組織、家庭の両面で「普通」という言葉に逃げないようにしたいと思います。(猿渡 大吾郎)



## 誠実さと不易流行

ここ最近、歴史のある法人様に訪問する機会が何度かありました。どの法人様でも、オーナー家や理事の方々が発する言葉の端々に歴史の重みとそれに対する誇りを感じました。共通しておっしゃっていたのは、「地域のニーズに応え、患者様やご利用者と誠実に向き合い続けてきたからこそ今がある」ということと、「時代の変化に合わせて変えなければならないことも多いが、決して変えてはならないことがある」ということです。

前者の誠実というのは、単に約束を守るということだけでなく、常に地域や顧客のニーズから法人に求められていることを考え、それに基づいて意思決定をしてきたということだと考えます。

後者は、環境が大きく変化している中で、顧客や働く職員の変化に応じて法人の戦略やシステム、組織構造等を変えていく必要がある一方で、次代に伝えるべき伝統は守っていかなければならないということでしょうか。

変革性と継続性。一見対立するように思えるふたつの概念を両立させることが永続している法人には共通していると改めて感じました。

(馬渡 美智)



## 『叱る』の本当の意味とは？

人材育成に関する書籍やサイトなどでよく『怒る』のではなく『叱る』ようにしよう、という話がよく見られます。なんとなくその違いはわかるのですが、ふとそもそもの漢字の成り立ちはどうなっているのだろう、と気になり調べてみました。『怒る』というのはイメージが湧きやすく、「力を込めて働く奴隷の心々心が強く緊張していること（心に力が入りいきり立つこと）」ということが由来と言われています。一方で『叱る』ですが、『七』という字は「十文字（縦横）に切ること（『切』という漢字も「刀で切る」ということから作られています）」を表していることから、「口で縦横に切る⇨事象に対し、言葉で捌いていく」というのが由来と言われています（諸説あり）。

私はここで「縦横に切る」ということは、「複数の軸で捌くこと」であると考え、育成面で置き換えると「何がダメだったか（What?）」、「何をしたら良いのか（How?）」ではないか、と考えました。そこから、私の中での『叱る』とは感情的に伝えることではなく、本人が行ったことは何が良くなかったのか、そしてどうしたら良いかを伝えることではないか、と結論づけました。ただダメだ！と否定するのではなく、また、ただこうすれば良いよと答えを与えるのでもなく、その両面をしっかりと伝えることこそが『叱る』なのではないか、と。今の新入社員は「何がわからないかもわからない、何を聞けばよいかわからない」という状況が多いとよく聞きます。実際に私もそうでした。だからこそ、私が定義付けた意味での叱ることが、より育成につながっていくのではないかと考えました。言葉を世間で使われている意味ではなく、その成り立ちから読み解くことで気付かされた機会でした。（山崎 太郎）



## もうすぐ先輩になるのだから

最近先輩から「もうすぐ後輩が入社するのだから、1年間の振り返りをしてみては？」と言われました。

今月、新しい社員が入社しました。後輩にとって、「私はよい先輩になることができるのだろうか？」と感ずることがあります。冒頭の先輩からの言葉には、独り立ちできるようにという願いや思いがこもっているように感じます。私は先輩として後輩に何をすればいいのだろうかかとふと悩みました。先輩にその思いを伝えてみると、「今まで教わった仕事の基本を徹底すればいいよ。」と一言、言われました。思い返せば入社してからお客様への納品に必要な知識も数多く教えていただきましたが、特に指導されたのが仕事の基本と言われるものでした。当社では5つの基準行動（気付きと挨拶、認識即行動、約束と計画、報告・連絡・相談、整理・整頓・清掃・清潔）という仕事の基本を教えられます。この5つの基準行動を徹底することは、わがままからの脱却と言われ、相手との信頼関係を構築する上で大切であると私は何度も教えていただきました。納品に必要な知識の面では、上司や先輩に及ばないことは多々ありますが、基準行動については普遍的に感じます。そして、これが身につくことで仕事を前向きに捉え、円滑に進むようになったとも感じています。仕事の土台を作るものだから、新人に対して徹底して教えているのだと改めて感じました。

この1年間は、新たな気づきの連続でした。そして同時に大変な1年間でもありました。しかし、お客様や上司・先輩との素晴らしい出会いに恵まれ、乗り越えることができました。後輩たちも同じ思いをするのだろうと思います。彼らの貴重な1年間で、私がそうしてもらったように素晴らしいものにできるよう、一緒に成長していきたいです。※基準行動とは、弊社で大切にしている職場の信頼関係を築く行動のことです。（福田 洸）



## 同一労働同一賃金対応マニュアル

弁護士法人梅ヶ枝法律事務所監修

もう、対応に待った無し！法対応をこの一冊で！



▶書籍紹介ページはこちら

<http://ncollege.nkgr.co.jp/shopdetail/000000000066/>



## あの人の話を聞いてみたいと思える人

もし叶うなら、何かに迷ったり、悩んだりしたときに京セラ創業者の稲盛和夫氏の話を知りたい。パナソニック創業者の松下幸之助氏の話を知りたい。HONDAで経営を支えた藤沢武夫氏の話を知りたい。そんな風に思うことがあります。松下氏と藤沢氏は故人ですし、稲盛氏にしても現実的には叶うことはないのですが、あの人の話を聞いてみたいと思う人は、身近にもいらっしゃいます。

どう思うだろうかとなると、独自の視点や考え方、物事の捉え方などを提供してくれると期待できる人、自分には見えていないものを見せてくれると期待できる人、単純に考えると「あの人の話を聞いてみたい」と思える人ということになると思います。

今は誰もが多くの情報やデータにアクセスできる時代になりました。説得力のある話をするためには、データや事例などのエビデンスが有効です。しかし、「誰かの話を聞いてみたい」と思うとき、データや事例などのエビデンスを知りたいと思うのでしょうか。

例えば、結婚するかどうかで相談するとします。そんな時は、結婚後の夫婦や家庭がどうなるかというデータや事例よりも、人生観や家庭観、結婚観などについて多くの視点を提供してもらおうほうが役に立つことがあるのではないのでしょうか。

重要な意思決定や判断をする際、データや事例はとても重要な参考になりますが、でも、最後は何らかの価値観や信念に基づいて判断しなければならないことが多いと思います。何事も、最後に決めるのは本人です。その時に、様々な視点や考え方を提供してくれる人がいれば、質の高い意思決定や判断ができる可能性が高まるでしょう。経営者や管理職、リーダーがこうした見識を持った人であれば、そのメンバーはとても頼りになるのではないのでしょうか。

情報やデータ、事例などはとても重要ですが、自分の専門性や能力の根拠をそこに求めすぎている傾向がないかという懸念があります。皆さんは、いかがでしょうか。大事なことは、多様で高度な物事の捉え方や考え方ができること。そのためには、情報やデータをどう読むのかという訓練もいるでしょうし、多くの人や事象、ニュースなどを通じて日頃から考える習慣をつけることなどが大事だと思います。知ること、覚えることの学習から次のステップが必要なのだと感じます。

新型コロナウイルスにより、社会はパニック寸前のようなところに来ています。誰もが未経験、参考になる事例も乏しい、どうなるかというデータも不十分、そんな中で多くの意思決定をしていかなければならない中であって、自分で考える力が磨かれてきたかどうか試されているように感じています。

データ、事例隆盛の時代ですが、だからこそ、自分で考える力の重要性をもう一度確かめたいと思います。（橋本 竜也）



## 九州医療介護経営研究会～事務局の独り言～

1月の研究会では、県立広島大学大学院 経営管理研究科 特任教授 神田裕二氏をお招きし、「支払基金改革とデータヘルス改革」をテーマにご講演頂きました。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。

- 支払基金改革を診療報酬請求する病院側から理解すると、（都道府県支部間の）不合理な審査結果の差異の解消を目的として組織や体制が集約・統一され、全てのコンピュータチェックルールの公開を含めて審査基準の透明化が図られる。
- 新システム（2021.9稼働予定）にはAIが搭載され、ヒト（審査委員・職員）による審査が必要なもの（9割程度）とそれ以外に振り分けされることを通じて、「適切なレセプト提出に向けた医療機関等への支援」に人的資源が投入される。
- データヘルス改革については、被保険者番号の個人単位化等により情報基盤構築が行われることで、「ゲノム医療の推進」「PHRの推進」「医療・介護現場での情報利活用」「ビッグデータの利活用」はさらに加速される。

質疑応答では、支払基金と国保連の構造的な違いといった国民皆保険の支える構造面の解説から、マイナンバーカードの読み取りシステム導入を含めた医療情報化支援基金の予定まで、活発で有用な意見交換がなされました。

今回は4月18日（土）に「医師の働き方改革とタスクシフティングの方向性」をテーマに厚生労働省 医政局 医事課 課長補佐 松浦 祐史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。

今月に入り、新型コロナウイルス（COVID-19）についての報道が連日行われています。皆さんも、手洗い、うがいなどを徹底し、予防に努めていただきたいと思います。中国湖北省武漢市で発生した新型コロナウイルスによる感染者数は、約65,000名（世界28か国）、死者も1,500名を超えました。（2/14：厚生労働省発表）日本国内でも、40名以上の方が感染し、1名の方が亡くなっています。感染経路が不明なケースも出てきました。横浜港の豪華客船内でも、感染が拡大し、政府を含め対応に追われています。経済活動にも大きく影響が出ているため、政府対策本部は、13日緊急対策として、2019年度の予備費を活用し、国内産業・水際対策・国内感染対策に150億円投じることを決めました。また、日本政策金融公庫などに5000億円の緊急貸付・保証枠を設け、観光産業などの中小企業を支援することも併せて決めています。そのような中、武漢市からのチャーター機第一便で帰国の乗客176名を受け入れたホテル三日月様（千葉県勝浦市）は当社と同じオルカ鴨川のユニフォームスポンサーでもあります。緊急事態になかなか出来ることではないと思います。受け入れをご英断されたことに敬意を表したいと思います。政府は、チャーター機をこれまでに5便用意し、武漢から希望する邦人を帰国させました。

過去に、邦人が生命の危機に晒されているにも関わらず、チャーター機で救出出来なかったことがあります。それは、1980年に勃発したイラン・イラク戦争のときです。1985年3月には、互いの都市を無差別攻撃し合う事態になりました。当時、商社マンや技術者などの邦人が、テヘラン（イラン）に滞在していたと言います。イラク軍のテヘランへの大規模な攻撃が行われるとの情報も飛び交い、現地日本人会が3月16日、不測の事態に備え、日本大使館に、チャーター機の派遣を要請するよう申し入れました。そのような中、イラク政府は19日20時以降、イラン領空全域を戦闘地域とし、すべての民間航空機が攻撃を受ける可能性があるとの警告を出し、国際便の飛行が出来ないことになりました。日本政府は、イラン・イラク両国から、飛行の安全が保障されることがチャーター機派遣の前提とし、折衝しましたが、イラク側から明確な返事は得られず、結局、チャーター機は派遣されませんでした。

しかし、イラン・イラクの隣国であるトルコが、邦人救出のため、トルコ航空のチャーター機派遣を決め、戦闘地域に指定される直前に、邦人約200名を救出しました。なぜトルコが命懸けでチャーター機派遣の決定をしたのか、それは1890年のエルトゥールル号遭難事故にあります。この事故は、親善航海のため寄港した軍艦エルトゥールル号（オスマン帝国：トルコ）が1890年9月16日夜半、帰航の途中、和歌山県串本町の紀伊半島沖で、猛烈な台風で岩礁に激突、蒸気機関が爆発し二つに割れ沈没し、艦長以下587人が殉職。紀伊半島の島民たちの必死の救助で助かったのは、わずかに69人にすぎませんでしたが、この献身的な救助活動は、トルコ国民に直ちに伝えられ、時代を超えて語り継がれているのです。なぜトルコが自国民より日本人を優先して救出し、自国民から反発がなかったのか。その後、駐日トルコ大使はその理由をコメントしています。「エルトゥールル号の借りを返しただけです」当時、95年前のことを忘れず、邦人を救出したトルコに、まさに報恩感謝の姿をみました。私達は、将来、同じように命懸けの決断ができるでしょうか。トルコのように後世に伝えていかなければならないと思います。また、日常生活の忙しさで、自身の報恩感謝を忘れていないでしょうか。今一度振り返ることが大切だと思います。

さて、来月28日（土）に入社式が行われます。当グループでは創業以来初めて、土曜日に行います。入社式には、ご両親にお越し頂く事が慣例となっていますが、より出席し易いようにと考え、決定しました。村上和雄氏（筑波大学名誉教授：遺伝子工学研究者）によると「一組の両親から生まれた私達は、約70兆通りの組み合わせがあり、二つと同じものがないということです。すなわち70兆分の1の確率で選ばれて、この世に生まれてきたのです。一卵性双生児を除き、自分と同じ遺伝子を持つ人間はいない。まさにオンリーワンです」大切な新たな仲間を来月迎えます。先輩社員の皆様よろしくお願いたします。



株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井 昌俊

## 今月のBOOK REVIEW

### 他者と働く 「わかりあえなさ」から始める組織論

今回、私が紹介する本は「他者と働く「わかりあえなさ」から始める組織論」である。カラフルな表紙が組織は様々な人が関わり合っていると言わんとし、その本のタイトルを強調するかのように描かれているデザインに興味を覚え、手にとった。表紙には、「Dialogue (対話) and Narrative (物語)」と書かれており、本書におけるキーワードである。「Narrative (物語)」とは、それぞれの持つ一般常識と捉えていただけたらわかりやすい。

本書はタイトルにもあるように、組織内（人間間）で生じる問題の発生メカニズムとその乗り越え方が語られている。組織において生じる問題は、「技術的問題…既存の方法で解決できる問題」と「適応課題…既存の方法で一方向的に解決ができない複雑で困難な問題」の2種類があるという。解決が困難とされるのは、後者の問題である。では、適応課題を解決するものは何か。それは「Dialogue (対話)」である。ここで言う対話とは「新しい関係性を構築すること」である。なぜなら、組織とはそもそも人間同士の関係性であるからだ。しかし、適応課題が生じるのは、お互いに同じ前提に立っていると思っているからだ。だからこそ、お互いにわかり合えていないことを認めることが重要である。少し視点を変えて、取り組み方を工夫すれば、誰でもそれぞれの立場から適応課題に挑むことができるという。

それでは次に、適応課題に挑む方法を紹介する。いわゆる対話の方法がキーになるが、以下の順序に則って行えば良いという。



#### ①準備「溝に気づく」

…相手と自分のナラティブに溝（適応課題）があることに気づく

#### ②観察「溝の向こうを眺める」

…相手の言動や状況を見聞きし、溝の位置や相手のナラティブを探る

#### ③解釈「溝を渡り、橋を設計する」

…溝を飛び越えて、橋が架けられそうな場所や架け方を探る

#### ④介入「溝に橋を架ける」

…実際に行動することで、橋（新しい関係性）を築く

(次ページにつづく)

要は、相手との違いがあることを前提とし、どこに隔たりがあり、どうしたら繋ぐことができるか、と考えるということである。

一方で、対話をしているようで、対話になっていないケースもある。その要因となるのは次のことである。

- I. 気づくと迎合になっている
- II. 相手への押しつけになっている
- III. 相手と馴れ合いになる
- IV. 他の集団から孤立する
- V. 結果が出ずに徒労感に支配される

これらのことが発生している場合、効果的な対話とはなっておらず、注意すべき点である。

以上のことが本書で述べられていることの要点である。結論になるが、社会（組織）が人で構成されている以上、人間間の問題は生じることになる。しかし、それぞれが相手にも「Narrative（物語）」があることを知り、新たな関係性を持って歩み寄る「Dialogue（対話）」が重要なのである。

最後に、本書の素晴らしい点は、問題の構造だけではなく実践方法も説明されている点にある。概念ばかりが語られている書籍とは異なり、実践的である。社会的背景として多様性が高まる社会において、本書は必読に値すると考える。個人的な意見として、組織においては、「お互い様」という風土が芽生えることが望ましいと考える。なぜなら、仕事は誰かと協力しなければならないからだ。さらにその誰かとは他人であり、自分の持つ常識とは異なる環境で生きてきたのである。相手を認めずして、自分自身を認めてもらいたい等とは到底叶わないであろう。正直、まだまだ書き足りない程素敵な内容であるが、ぜひ詳細は本書を手に取り確かめていただきたい。（松永 透）



著：宇田川 元一  
ISBN-10：4910063013

