



福岡オフィスコミュニケーションレター

# COMMUNICATION LETTER

## 経営観を感じて仕事する

昨今、2020年4月に施行された同一労働同一賃金への対応として、人事制度の見直しを行うお客様との仕事が増えています。既に最高裁判決が出ている生活関連手当を均等待遇にするだけでなく、様々な処遇を均衡待遇・均等待遇にしていく必要があります。その中で、コース別（複線型）人事制度を導入する病院が増えています。

確かに同一労働同一賃金への対応策として、異動の範囲や中核的業務の限定の有無を軸に人事コースを設定することでコンプライアンス対応を実現できる面もあります。現在、ご支援させていただいている病院では、施設間異動の有無、夜勤や早出・遅出の有無などを軸にコース設定の検討を進めています。

こうしたコースや役割責任の階層（等級）を詳細に区分していくことで、従業員の多様な働き方が明確になってきます。このコースや等級の検討を経営層と打合せしていく際に、経営者の従業員に対するスタンスを感じる人が多いです。例えば、お子さんの小学校就学までなど期間限定で業務を限定する働き方のコースを設定するなど、コース設定は多様に設定することが出来ます。お客様との打合せの際、従業員のお名前を出しながら、お一人お一人の生活を配慮し制度検討を進めています。こうした人事制度設計は、経営者の従業員に対する考え方、経営観の具現化だと思います。

弊社でも昨今の新型コロナウイルスの影響で、東京都知事から外出自粛要請が出たことから東京支社を在宅ワークに切り替えるなど、様々な対応がはじまっています。その際、トップから「勤務実態に関わらず給与は満額支給する」とのメッセージが全社員へメールで流されたり、動画で社長のコメントが共有されたりしました。こうした施策には経営者の経営観が現れると思います。

働き方改革に加えて新型コロナウイルスによる外出自粛など、まさに働き方の転換が問われる状況になってきました。こうした転換期に経営者の経営観をお聞きしながら、一緒に取り組むことができていることを意気に感じます。



### 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。

## コロナショックで私たちができること

新型コロナによる影響が社会全体に及んでいます（4月1日現在）。弊社のお客様には医療機関・介護施設が多くありますが、日々懸命に対応されていることに改めて尊敬いたします。こういう事態において私たちコンサルティング会社に来ることは限られています。我々が出来ることや仕事のあり方について今一度考えました。

1つ目は、自社の感染管理体制をきちんと整えることです。弊社では毎朝検温をし、発熱・倦怠感等の諸症状が出た場合は自宅待機。マスク着用で時差出勤、会議や朝礼など社員が集まる機会の停止等、まずは一市民として感染を広げない対応を実施しています。そして、お客様やお取引先にもご安心頂けるよう、自社の取り組みについても、きちんとお伝えすることだと思います。

2つ目は、当たり前のことですが、ご提供中の仕事で、お客様に迷惑をかけないこと、納品を止めないことです。世の中がこうした状況であっても、お客様先の経営が止まることはありません。戦略であれ、組織・人事であれ、財務であれ、お客様先の経営テーマと一緒に取り組ませていただいている以上、それが目標の期日までに止まることの無いよう、きちんとプロジェクトマネジメントしていくことが必要だと思います。進め方においても、webミーティング、グループワークを除いても学習効果が見込める研修、webセミナーなど、この機に工夫・改善をして、今まで以上に効果的・効率的な納品をさせていただこうと思っております。

3つ目は、お客様にとって今まで以上に必要な会社となり、今まで以上に必要な仕事をしていくことです。経済活動においていえば、このコロナをきっかけに、整理されていくことになるでしょう。もし我々がお客様から無期限の延期や解約となるようなことがあった場合、お客様にとって我々はそれまでの存在だったということとも言えることとなります。そうならないよう、今まで以上に価値を提供する会社になっていく必要があると思います。

大変な世の中ですが、お客様にご満足頂ける価値を提供することが、この状況下においても弊社にできることかと思えます。引き続き、どうぞよろしくお願いいたします。（高園 忠助）



## 新型コロナウイルス感染拡大に伴う支援策・お役立ち資料など

お客様からの多数のご相談を頂いていることを踏まえて、コロナに関連する支援策や措置、お役立ち資料などを、情報が入り次第、適宜お届けしております。

弊社のホームページに情報や資料をまとめています。少しでもお役に立てれば幸いです。

### 「危険手当」が引き起こす危険

新型コロナウイルス患者の対応や発熱外来等に従事する職員に「危険手当」を支給する場合、いくらからい支給するのが妥当なのか。

### 雇用・労務関係Q&A

「労働者が新型コロナウイルスに感染した」「事業を縮小またはサービスを休止しなければならない」「休業手当の支払いは必要なのか」

### 雇用調整助成金Q & A

雇用調整助成金で、休業手当の9割が助成される。ただし日額8,330円くらいが上限。一人ひとりの助成金額がいくらかいになるか。

### 電話・オンライン診療での初診

全国だれでも、どこの医療機関にもかかれます。Wevery! YouTubeチャンネルより

## 改正労基法が中小企業にも適用になりました

昨年4月から大企業に適用された改正労働基準法が、この4月から中小企業にも適用されるようになりました。

これにより、2020年4月以降に締結される三六協定については、新法の規定が適用されますので、月40時間、年360時間以上の時間外労働がある場合は要注意です。特別条項付三六協定を締結していれば、年間6か月を超えない期間内で限度時間（月40時間、年360時間）を超えて時間外労働が可能になりますが、下記要件をすべて満たす必要があります（医師は除く）。

- ・ 年間の時間外労働は月平均60時間（年720時間）以内とすること
- ・ 単月100時間未満（休日労働を含む）、2～6ヶ月平均80時間以内（休日労働含む）とすること。

また、三六協定の届出用紙も特別条項のない事業所用の9号様式と特別条項のある事業所用の9号の2様式の2種類になります。医師以外の職種で時間外労働が月40時間、年360時間を超えることは多くないかもしれませんが、いずれにせよ労働時間を適切に把握するための仕組みづくりとそれを徹底することは必要です。法改正のタイミングに合わせて、今一度、労働時間管理のあり方について確認し、必要に応じて見直しをされることを推奨します。

（馬渡 美智）

### 【チェックポイント】

①	実労働時間と出退勤の時間に乖離はないか
②	36協定を締結しているか、有効期限は切れていないか
③	管理職にしている場合、労働基準法の3要件に該当するか
④	年俸制でも残業をした場合には残業代を支払っているか
⑤	年俸や所定内賃金に時間外労働見合い分を含む場合、その金額や時間数は明記されているか
⑥	時間外労働の算定基礎は正しいか



## 周田から好かれる人、憎めない人

担当させていただいている、ある病院の事務長の話です。以前、人事制度構築に携わらせていただいてから、今もお懇意にさせていただいています。私は、その事務長は人たらしだと思っています。人たらしには本来他人を騙す人、という意味があるそうですが、この事務長は周囲に好かれる人、憎めない人という意味での人たらしです。

医師や各部門の役職者に対して、実績について厳しい改善を伝えることもあるそうですが、その依頼も強い反発もなく受け入れられるのです。そして、依頼事項が実行されてしまうのです。もちろん、ポジションとして高い位置にいるということもあるかもしれませんが、それだけでは人は動かないと私は思います。何がポイントなのだろうかと、いろいろとお話を伺ってみて、ある行動に気づきました。それは、普段は傾聴に徹して、提案をしないこと。傾聴した内容で組織としてやるべきことは周囲に根回しして、陰ながら実行していることです。これが正解かは私にも分かりませんが、話を親身に聞いてくれる、しかも、問題点が改善される取り組みがいつの間にか行われているなんて、された側からすると、親身になってくれる人だから、私もやらなくては思うのではないかと感じます。

コンサルタントは傾聴するものの、改善提案したくなってしまう面もあると思います。場合によっては傾聴だけに徹することも、組織を動かす上で必要不可欠だと、今更ながら改めて感じました。（玉利 裕希）



## 自分にできることを探す

法人の労務管理や賃金制度について相談があると、あるお客様が福岡オフィスに来社されました。来社対応は弊社の馬渡と私が行いました。当初、馬渡のみが対応することになっておりましたが、お客様が来社される3時間前に私も同席することが急遽決まりました。

お客様対応にあたって、私は馬渡に必要な資料の準備はないかと確認したのですが、特にないと言われました。しかし、それではただ馬渡の横にいただけになってしまう。それではいけないという思いがありました。労務や賃金については、社会保険労務士の馬渡ほどの知識もないので、自分自身ができることを探しました。そこで、新入社員の研修で学び、日ごろのお客様への納品で活用している賃金分析のシステムを使い、お客様の近隣の地域の賃金相場やハローワークに出ている情報を整理しました。お客様が来社されて、馬渡と一通り話した後に私の準備した資料をお渡ししました。するとお客様はその資料を見て、「このような資料を出していただけるんですね。」とお喜びいただきました。

私の能力ではまだまだ対応できないこともあります。しかし、この1年間で培ってきたことの中から、私でもお役に立てることを探して行動しました。すると小さなことかも知れませんが、お客様に貢献することができました。自分自身ができることを探して、相手のために思って動くのかということは、重要な視点であると改めて思いました。（福田 亮）



## いかに気づきを学びに繋げるか

先日、お客様と人事評価制度の方向性について話している際、「想像力の高い人材を創っていきたい！」というご意見をいただきました。想像力がある人は、組織において非常に貴重で、人の気持ちに配慮できたり、人とは異なる発想ができたりするからだ、ということでした。「では、どういふ人が想像力が高いのでしょうか。」こんな質問をぶつけてみました。その方から返ってきた答えは、「気づきを得て、それを学びに変えられる人」というものでした。新しいことに気付く人は多くいるが、それを学びに変えられる人は少ないようです。

確かに振り返ってみると、インプットした数と同量の経験値を得ることは案外できていないように思います。気づきというのは短期的な記憶としては残るのかもしれませんが、やはり人間なのですぐに忘れてしまうのかもしれない。しかし、学びとなれば、より長く自分の中に刻まれるのだと思います。

それでは、気づきを学びに昇華させるためにはどうしたら良いのでしょうか。私は自分に置き換えることが重要だと考えます。具体的には、得られた気づきと自分の経験等を組み合わせ、自身の言葉で表現することです。ある著書でも、気づきをどう解釈するかが学びであると述べられていることを覚えています。情報を受け止めること（感性）とそれを自分自身に置き換える（解釈）ことが想像力を育むキーワードなのかもしれません。日々の気づきを受け止め、それをどのように解釈し、何をアウトプットできたかを改めて考え、想像力をきちんと鍛えることができているかを振り返ってみたいと思います。（松永 透）



## オンデマンド配信のご案内

PCはもちろんスマホ対応のため、自宅でも、どこからでも、配信期間中はいつでも視聴が可能です。

### 初めての病院情報システム導入 ベーシックセミナー

- ・「医療情報化基金」の新設を踏まえて、病院IT化の背景がわかる
- ・初めて病院情報システムを導入する場合のステップ・難所がわかる
- ・メーカー・商社系列ではない独立系なので中立的な視点で助言が受けられる

### 全診療科を黒字体質へ導く！！ 医師を動かす病院マネジメントセミナー

- ・“科別損益分岐点”をキーにした、診療科マネジメントのポイントが分かる！
- ・“プロセス指標”をキーにした、医師人事評価のポイントが分かる！
- ・“多面評価”を活かした、医師の行動変容のポイントが分かる！

<https://nkgr.co.jp/seminar/>

日本経営 セミナー



セミナー名を選ぶと、詳細・申し込みページに遷移します。

## 九州医療介護経営研究会～事務局の独り言～

2月の研究会では、厚生労働省 老健局 老人保健課長 眞鍋馨氏をお招きし、「2018年介護報酬改定の検証～介護医療院の動向」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。

- ここ数年の厚生政策、制度改革の理念は、「社会保障制度改革国民会議報告書（2013年）」に沿っており、今一度、精読する必要がある。給付と負担を一体で考える、医療と介護を一体で考える、全世代型給付を考えるがキーワード。
- 2018年度介護報酬改定で特に力点が置かれたのは「リハビリテーションに関する医師の関与」。  
加えて、更なる処遇改善として、柔軟な運用認めることで他産業と遜色ない賃金水準確保を目指したこと。
- 創設された介護医療院は転換も進んでいるが、今後期待される機能はきわめて大きい。  
「移行定着支援加算」とともに、2020年度の転換移行調査（県）、介護保険事業（支援）計画の取りまとめ、までがひとつの意思決定期限になる。

改定から2年近く経過していることもあり、質疑応答では、超強化型老健と介護医療院との報酬差や、特養での配置医師と看取り加算等、活発に意見交換がなされ、次回改定における検討材料・ヒントになったものもあると感じました。

今回は5月9日（土）に「病院が健康経営に取り組む価値と意義」をテーマに、全日病副会長・社会医療法人財団 董仙会 理事長 神野正博氏をお招きして実施する予定ですが、新型コロナウイルスの状況を見極めて中止する可能性があります。体験入会を含め、ご希望の方は事務局までご確認ください。（なお、3月、4月の研究会はそれぞれ延期いたしました。）

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：kyusyujimukyoku@hcsrev-f.or.jp

## “前向きさ”は性格ではなく思考習慣

「難しいけどチャレンジしてみようか」「この失敗から学んだことを活かしてもう一度やってみよう」「今は時間があるから、サービス向上に力を入れて、来る時の準備をしよう」「やる前から否定しないで、まずはやってみよう」こうした前向きな発言が飛び交う職場は、可能性を感じますね。

世の中には積極的な人も消極的な人もいます。明るい人もいれば、そんなにテンションが変わらない人もいます。人の性格は様々で、その人が持っているものかもしれませんが、“前向きさ”は、性格ではなく、思考の問題と捉えたいものです。例えば、性格はおとなしく、控えめだったとしても、思考を前向きにすることはできます。

思考は習慣なので、前向きにとらえる機会を増やせば前向きに捉える習慣が身についてきますし、身近な人たちが前向きであれば、全体として前向きさが向上します。

前向きな思考とは、物事の可能性や長所に目を向ける思考方法です。簡単な例で言えば、「もうない」ではなくて「まだある」とか、「失敗した」ではなく「今回はうまくいかなかった」とか、「どうしてダメなのか」ではなくて「どうすればうまくいくのか」といったことでしょう。

前向きな思考とは「まあ大丈夫でしょう」とお気楽に考えることや「次は気を付けよう」と反省を適当にすることではありません。厳しい現実、つらい失敗を直視したうえで、それでも前に進むために良いところに目を向ける思考習慣です。

ちなみに、私は“性格”としてはリスクのほうに目が向きますし、失敗に対する不安も大きいほうです。だからこそ、思考として「可能性はどこにあるのか」「対局の考え方だとどう捉えられるか」と考えることを習慣にしています。

誰にとっても現実には甘くありませんが、誰にとっても可能性を見出すことができるはずで、経営者やリーダーは厳しく現実を直視して、そのうえで前向きさを提供することが大事だと思いますし、誰かが後ろ向きになったとしても、前向きさを取り戻せるチームを作りたいですね。（橋本 竜也）



## 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。

春の穏やかな暖かさを感じる季節を迎えました。桜の開花も早まる陽気ですが、新型コロナウイルス（COVID-19）感染が広がりをみせており、社会生活に深く影を落としています。政府より先月26日に、新型コロナウイルスの感染拡大を防ぐため、多数の方が集まるような全国的なスポーツ、文化イベント等の自粛要請が出され、その2日後には、今月2日から、全国すべての小学校・中学校、高校などについて、春休みに入るまで臨時休校とする要請が発表されました。感染は、世界各国へと広がり、感染者は15万人を越えました。（3/16時点）特に欧州諸国では、感染者が急激に増加しています。

政府からの要請に鑑み、当グループの対策は、社員の皆さんに既にお伝えした通りです。まず、公共交通機関のラッシュ時を避けるための時差出勤の実施、また多くの社員が集まる全体朝礼、木鶏会・コンパなどの中止。当グループ主催の研修会やセミナー等も中止としました。今月28日（土）に予定していた入社式は、大変残念ですが9月に延期といたしました。独身寮の食堂を利用した昼食提供も、休止としました。さらに、学校の臨時休校の要請を受け、各ご家庭での対応を鑑み、今月分の給与につきましては、勤務実態にかかわらず、満額支給させていただくことを2日にお知らせしております。毎日の健康状態の確認のため、出社時に検温を行い、ANPiS（アンピス：一斉連絡・安否確認システム）を利用し、総務部に、毎日報告を行っていただいています。学生の就職活動も同様に影響を受けており、現在は、Webシステムを活用した選考を進めています。各種対応について、質問や意見、提案などがありましたら、総務部・人事部までいただければと思います。今後も前例の無い対応が求められると思いますが、皆さんの叡智を結集し、事業活動を行います。ご協力をよろしく願います。

そのような中、内閣府が発表した去年10月から12月までのGDP（国内総生産）の改定値は、年率に換算した実質の伸び率がマイナス7.1%となりました。GDPがマイナスとなるのは5期ぶりで、前回、消費税率が引き上げられた直後の2014年の4月から6月期で年率マイナス7.4%となって以来の大幅な落ち込みです。感染が収束するのか、否かはいまのところわかりませんが、実態経済に大きな影響を及ぼすことは間違いないと思われます。政府は、第2弾の経済対策として、10日、中小企業への無利子・無担保の融資、雇用の維持に向けた雇用調整助成金の特例措置、正規・非正規を問わず会社員の保護者が休業した補填にあてる企業向け助成金などを発表しました。いつの時代も、国家が危機に晒されることはあります。今年、震災から25年を迎えた阪神・淡路大震災、9年を迎えた東に本題震災の時にも、社員の皆さんの力を結集し、乗り越え、前に進んできました。そして、札幌並びに福岡オフィスの皆さんからは、今期掲げた目標予算に今月中に到達するとの力強い報告を受け、覇気をいただきました。

私は、今回のコロナショックは、これまでの既成概念を打ち破る機会ではないかと考えています。Webを活用したテレワークやWebコンサルティング、Webセミナーなどの働く場所、お客様や共に働く仲間、ご家族とのコミュニケーションの在り方、確定申告に代表される電子申告に伴う業務プロセスの見直しや付随するペーパーレス化など、働き方改革で言われてきた労働生産性の向上、健康で働きやすい職場環境の整備などについて、大きく見直す機会と時間を頂いているように思います。大切なことは、このような事態であっても、主体性を持って行動していくことであると思います。当グループが無借金で経営を行っている所以もそこにあり、外部の環境変化に影響されることなく、事業活動が継続、成長・発展することを目指しています。来月からは、日本経営サエラグループ健康保険組合がスタートします。社員とご家族の健康を守ると同時に、向上することを目指して活動を行います。どうすれば、社員とご家族の健康を守ることが出来るかは、今を生きる経営者の使命ではないかと思えます。私達の取組みが、経営者への動機づけとなり、社会に大きく広がることを願い、結果を出していきたいと思えます。



株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井 昌俊



## 今月のBOOK REVIEW

## 世界一ワクワクするリーダーの教科書

書店を歩いて回ると、「リーダー」「トップ」「経営者」というワードが使われている書籍が数多く並んでいる。その中で私は「ワクワクするリーダー」という文言に目を惹かれ、本書を手にとった。本書は「教科書」とあるように「ワクワクするリーダー」になるためのステップが説明されているが、要所にコラムや著名人の事例などが記載されているため、わかりやすく、読みやすい内容となっている。

本書は、リーダーとしてどういった考え方・思考を持っておくことが必要なのかが語られている。では、その考え方・思考とはなにか。本書のタイトルでもあるように「ワクワクしていること」だと著者は言う。ここで言う「ワクワクしていること」とは機嫌良くいること・夢を与えること・明るいことなどが挙げられている。しかし、以前医療機関、福祉施設の現場職員の方々から、リーダー＝「忙しい」「きつそう」「面倒だ」というようなイメージを持っているということをお聞きした。本書に書かれている、あるべきリーダー像とは異なる印象であった。もし、そのような印象であると、誰もリーダーになりたがらず、チームの状況も良くはならないのではないだろうか。では、そのような状況を改善するためにどのような考えが必要なのか。本書の一部を紹介したい。



著：大嶋 啓介

ISBN-10：4866631007

ある少年野球チームでの話である。チームの監督は大変厳しい人で、選手にはハードな練習を取り組ませていた。そのおかげもあり、選手たちの能力は他チームと比較しても高いものであったが、なかなか試合では結果を残せずにいた。そんな中、ある大会で監督が事情により不在という形で大会に望むことがあった。するとなんと、その大会で全国ベスト4まで勝ち上がる結果を残した。しかし、その直後、監督が戻ってきて挑んだ次の大会では地区予選2回戦で敗退したという。原因は監督にあり、選手たちは「怒られないように。」と萎縮してしまっていたのだ。つまり、リーダーである監督が、ワクワクしていなかったのだ（機嫌がよくない・夢を与えていない）。

ここでは、少年野球の事例を挙げたが、皆さんも上司、先輩が不機嫌そうであると気を遣い、機嫌を損ねないように行動をとり、萎縮しながら仕事を進めるというような経験はないだろうか。著者はリーダーがワクワクしていることで、職場の空気は明るくなり、意見や新しいアイデアができるようになる。結果として、仕事の効率も上がり、業績も上がっていくと考えている。つまり、チームを引っ張るリーダーの振る舞いが、全体の良し悪しにも繋がってしまうことが言える。それは、チーム、部門、施設、法人とすべての視点で言えることではないだろうか。

今回紹介した内容は本書の一部に過ぎない。本書を読み進めていくうちに、リーダーの存在がどれほどの影響を及ぼし、存在感があるのかを考えさせられる。リーダーのあるべき姿とは多々あるだろうが、ぜひ本書を手にとっていただき、リーダーとしての考え方の参考にさせていただきたい。  
(高比良 寛治)

