



福岡オフィスコミュニケーションレター

Communication Letter

本年も残すところあと僅かとなりました。皆様には格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。来年も皆様にとって良い年になりますようお祈り申し上げます。今後とも株式会社日本経営をどうぞよろしく願いいたします。

熱意を持って周囲を動かす

先日、ZOOMを使ったWEBセミナーを開催させていただきました。そのセミナーに参加されたお客様のエピソードです。

私が講師を務めたWEBセミナーには、そのお客様の事務長が参加してくださいました。参加お礼のメールを送ったところ、事務長から「今回は人事制度の改正と大きなテーマであるため、院長とも共有しておきたいと考えております。急で大変申し訳ありませんが、明日13時~14時であれば可能とのことですが、いかがでしょうか。」というメールをいただきました。また、「事前に同じ情報を共有しておければ面談もスムーズなため、院長、当院の人事担当者、看護部長限定用に土曜日のセミナーの再視聴ができるようにしていただけませんか」という要望をいただきました。

こうしたスピード感あるお客様には、我々コンサルタントも意気を感じてスピード感を持って対応したくなります。ただちにWEB面談承諾のメール返信を行うとともに、WEBセミナーの動画を動画共有サイトにパスワードをかけて限定公開できるようにしました。

翌日、WEBで院長ほか経営幹部の皆さんと面談しましたが、事前に動画共有サイトから私のセミナー動画をご覧になっていたようで、スムーズに打合せができました。

実は当日、四国のお客様から福岡空港に13時着の飛行機で移動し、そのまま熊本に移動するという過密スケジュールの日でした。そこで、WEB面談の開始を13時15分にしてもらい、あわせて部下にレンタカーで福岡空港へ迎えに来てもらって、助手席からWEB面談をしながら次のお客様へ移動する対応にしました。過密スケジュールでしたが、事務長の熱意が感じられて心地よいひと時でした。

「なかなかうちは動きが遅くてね」と投げやりになっているお客様もいらっしゃいますが、何事も熱意を持って取り組みれば、院長・看護部長なども事前に動画を読み込んで面談に臨むなど動いてくれます。もちろん、私のような外部の人間も意気を感じてどうにか対応します。熱意を持って周囲を動かす好事例を目の当たりにした瞬間でした。

副部長 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。



法人の未来を考えて私は・・・

ある病院で長年の賃金制度を一新して、新しい賃金制度に一人ひとりを格付けしていたときの話です。検討の結果、手当を廃止しなければならなくなったのですが、現給保障のために設定した調整給は段階的に償却することになりました。

財務的に苦しいわけではありませんが、過去に個別支給した分がずっとついてしまっていて、不公平な遺産として残っていたのです。一人ひとりの個別賃金をみると、少なくない償却額の人もあります。百戦錬磨の事務部長も、人の情け。一人ひとり顔が浮かんでしまっただけで、ためらう場面も多々ありました。

そんなとき、参加していた経営企画の方が、「これは経営層が決めるべきことですが、私の意見を申し上げさせていただきます…。私たちも今後の経営を考えると、過去のレガシー（遺産）であるこの調整分は、これを機に断固として償却すべきだと思います。対象者には私もいますが、たとえ私は処遇面で不利を被ろうとも、全体として考えると、かくあるべきと考えます。」と言われるのです。ご自身にとっても決して小さくない償却額ですが、ご自身の役割を超えた、法人の将来を考えた覚悟ある発言に、説得力を感じました。またここまで法人の将来を考える方がいることにすばらしいと感じました。

今年、7年ぶりに続編放送となった、TBSのテレビドラマ「半沢直樹」がヒットして、大ファンである私は日曜の晩はTVに釘付けでした。主人公である半沢直樹は、かなりの好戦的な性格であることから、ある面では問題も多そうですが、自分自身の処遇を省みず勤め先の未来にとってどうあるべきかを追求する姿は素晴らしいと思います。その姿と少しかぶって見えました。覚悟ある人の言動は強いです。（高園忠助）



語彙力を鍛える

「語彙力を鍛える」このことは、私が入社以来大切にしてきたことです。語彙力を鍛えるということは、知恵を得ることだと考えていたからです。最近、その大切さを一層感じるようになりました。このように思い始めたきっかけは、お客様と話す中で、アイデアが思い浮かんだ際や説明をしようとした際、それを表現しようと思っても納得のいく表現ができなかったり、うまく言葉に表せなかったりすることがあるからです。これまで以上に表現や説明に気を付けるようになったことの現れでもあります。その時の感情はもどかしいものです。このような経験から考えたことは、思考や、表現する力は語彙力と比例するのではないかということです。それゆえに、語彙力を鍛えるということを改めて大切にしたいと思っております。

それでは、語彙力とは何でしょうか。以前に拝読した書籍には、このようにありました。「語彙力とは、語彙の量×語彙の質である。」豊富な語彙だけではなく、それを適切に使いこなすことが相まって語彙力を形成しているのだと言います。たしかに、知性を感じる方の話には、指示語や形容詞は少なく、一つひとつのことを明確に表現されていることが多くあります。

以上のことを踏まえ、私は語彙の量と質の向上に取り組んでいきたいと思えます。その方法は2つです。第1に、読書や人との会話を通じて語彙の量を増やすことです。第2に、それを資料や会話において活用することです。学んだ語彙を積極的に活用し、その表現が相手に届いたか、伝わったかを軸に都度振り返っていきます。思考と表現はこの仕事における必要不可欠な要素です。自分の思考や表現の限界を突破するためにも重点的に取り組んでいきます。（松永透）



休日ハンターへの道～その2～

世間では「狩猟免許」を取れば、狩猟ができると認識されていますが、実際には免許を取得してから狩猟ができるまでに、いくつか関門があります。今回はその内容について説明できればと思います。

よく誤認識されていますが、「狩猟免許を取得する＝猟銃が撃てるようになる」訳ではありません。関係する法律が絡み合っているため、解りやすく行政の管轄で説明すると、「銃が撃てるようになる」のは俗にいう銃刀法（銃砲刀剣類所持等取締法）が根拠法で警察庁（公安委員会）の管轄になります。

しかし、これではまだ弾を撃つことはできません。弾には火薬が使用されるため、経済産業省や警察庁（公安委員会）が管轄する火取法（火薬類取締法）の許可が必要です。しかし、まだ狩猟はできません。「射撃場で銃を撃つこと」はできますが、「射撃場以外の場所で銃を使用して動物を撃つこと」が含まれていないからです。それを認めるのが、環境省が管轄する鳥獣法（鳥獣の保護及び管理並びに狩猟の適正化に関する法律）です。この鳥獣法に「狩猟免許」が規定されています。

狩猟で銃を使用するには、「銃の所持許可」を受け、「弾（火薬）を購入」し、「獲っても良い時期・場所で獲っても良い動物を獲る」ための許可をすべて受ける必要があります。

ちなみに狩猟免許にはいくつか種類があり、「第一種銃猟免許（ライフル銃および散弾銃）」「第二種銃猟免許（圧縮ガス銃および空気銃）」「わな猟免許」「網猟免許」があります。なお、わな猟と網料は銃も火薬も使用しないので、狩猟免許を取得するだけで動物を獲ることができます。

このような複雑な手続きを経て、世界で最も銃の所持に厳しい日本で、銃の所持ができるようになります。

今回は雑学の回でしたが、次回は射撃場での射撃練習についてお伝えできればと思います。（関係する法令等は2020年10月時点の情報です。）（長田浩幸）



付加価値を考える

現在、福岡市役所様主催で介護従事者の負担軽減や定着促進、介護の質の向上を目的に、介護ロボット・エキスパートを養成する「介護ロボットエキスパート養成講座」（全8回）が行われております。

本講座には、運営者として、弊社もお仕事に携わらせていただいているのですが、先日、第2回目の講座が実施されました。第2回目の講座には、社会福祉法人 善光会（東京都）の宮本様にご登壇いただきました。講演の中で印象的だったのは、善光会様ではこういった介護ロボット機器やICTを導入される際に、これらのシステムを導入することで、どれくらいの人件費が削減されるのか。また、どれだけの生産性向上が見込まれるのかなどを定量的に分析した上で、導入可否を判断されるそうです。

現在、多くの法人で様々なICT機器や介護ロボット機器を導入されています。しかし、実際にそれらのシステム等を導入されるにあたって、どれだけ生産性が向上したのか等を定量的に分析しているでしょうか。システムを活用することで、「仕事が楽になった」「手間が省けた」というような定性的な効果を実感することはあるかと思えます。しかし、その効果は本当にシステムで改善すべきものだったのか、人で対応したほうがコストはかからないのではないかというような観点で、今一度、システム導入の必要性を考え直すことは重要かと考えます。

生産性向上のために、ICT機器や介護ロボット機器の活用は大変有効であると考えます。しかし、そういったシステムの導入費やランニングコストが大きくなりすぎると、本末転倒です。従来あるべき姿のシステム活用方法について、今一度考えるべきだと感じた出来事でした。（高比良寛治）



対面でのコミュニケーションが恋しくなる

新型コロナウイルスの流行時、いち早く院内の会議をWEBで実施されたお客様がいらっしゃいます。WEB会議システム、ノートパソコンが整備されていたためスムーズに導入できたという話をされていました。WEB会議への移行当初は、WEB会議用の式次第を作成して進めるなど変化を楽しみ、ワクワクしながら準備をされていたとのことでした。しかし、今になって効果を振り返ると反省する点もあったと仰っていました。特に会議の決定事項の実行のスピード、レベルなどは落ちたそうです。お客様曰く、熱量が伝わらない点が影響したのではないだろうかとおっしゃっていました。そして現在では、あえて対面のコミュニケーション量を増やす取り組みをし始めたとのことでした。

いち早く実行し、トライ&エラーで走りながら考えることで次のステップへチャレンジしていらっしゃる姿に素晴らしさを私は感じます。これからWEB会議の導入を検討しているといった話も耳にするため、この違いの大きさを感じてなりません。やはり、早めに取り組んだ方は、その分一歩も二歩も先に進んでいらっしゃると思います。これがコロナ禍でも堅調な経営を維持できているお客様の特徴なのだと感じます。

私どもの仕事においてもWEBでのコミュニケーションが進んだ結果、効率的な部分も増えましたが、合間でWEBミーティングをするようになり、気が休まらないことも増えました。私も対面での緊張感や熱量を感じるコミュニケーションが恋しくなりません。（玉利裕希）



今こそ地域連携のあり方を見直す

現在ご支援させていただいているお客様先において、人事評価制度の構築にあたり、院長先生が思い描くこれからの病院像についてヒアリングを実施いたしました。ヒアリングにおいては、新しい人事評価制度によってどんな人材を育てていきたいかを主に伺っていたのですが、今後の病院が地域においてどのような存在でありたいかに関する熱い想いもお聞きすることができました。その想いをお聞きする中で、「職員にとっても、地域にとっても、ワクワクするようなことがしたい」という言葉がとても印象に残っています。

医療機関は医療サービスを提供するうえで、地域になくてはならない存在です。しかし、昨今の新型コロナウイルスの蔓延に伴い、地域における役割や今までの繋がり方を見直す必要があると感じている医療機関様も多いのではないのでしょうか。私自身も、地域連携に関するプロジェクトに参加させていただいた経験があり、以前のように思うように繋がりを作れない中で、どのように地域の医療機関と連携し地域住民の方々に医療機関を利用していただくか、頭を悩ませたこともありました。そのプロジェクトにおいては、ZOOMを使った症例研究会を行いました。このような環境の中でも、職員にとっても、地域にとっても、何かワクワクすることをしたいと前向きな考え方をもちながら、病院の改革に挑もうとされている姿に私自身もさらに刺激され、地域連携に関する課題に対し、様々な観点から施策を考えて皆様と一緒にワクワクするような仕事をしていきたいと強く感じました。

様々な制限がある今だからこそ、地域連携に関する課題解決を通して新しい価値を提供できるよう様々な方向にアンテナを張り、皆様と一緒にワクワクするような仕事をしていきたいと思えます。（椋木歩）



リアルとWEBの両立研修

現在、弊社は福岡市様主催の研修事業の受託者として、運営を行っています。内容は、介護事業所向けの経営力強化研修です。この研修は11月現在、全10回中第4回まで実施しています。今年度は「リアルとWEB形式での開催を両立」しています。これは昨今の感染症の流行を考慮したため、実地での参加とWEBでの参加、両方を募集しました。講師が現地会場で、WEB参加者にも顔を向けてもらいつつ、経営理論や実践に基づく濃度の高い研修を実施しています。

私は元々、リアルの研修でなければよりよい学びの効果は出ないのでは、と考えていました。WEBでの研修は、自分で受講していても気が散ったり長時間の集中が続かなかったりと、インプットが難しいためです。また、リアル・WEBどちらか一方の形態が一般的かと思いますが、それらを両立させた研修であるため、満足度や質の部分で不安な面も多くありました。しかし、アンケートの結果では、現地参加者からの満足できたというお声だけでなく、WEB参加者からも「オンライン参加でしたが、資料の内容・講師の方の熱量ともに満足の行く内容でした」といったお言葉をいただきました。加えて、「移動時間・駐車場探しなどの時間の短縮ができて大変良かったです」など効率性の面でもメリットを感じていただくこともできております。

この経験から、研修受講の満足度を高めるためには、開催形態ではなく、参加者の皆様自身の学びへの熱意が重要だと感じました。「将来の介護経営のトップランナーとなる！」という熱意のもとで、昨今の状況下でも全力で学ぼうとされているからこそ、この研修でも学びを深めていただいているのだと思います。私達運営側も、その想いに応えるためにWEB受講環境がよりリアルに近づくように工夫を重ねています。グループワークに関して、進行方法や時間における課題があります。この点については、例えば弊社側のコーディネーターを変える、講師の方からの働きかけを増やしていただくといった工夫に取り組んでいます。

また、PCカメラからの映像を共有しており、講師の下あごしか映らないため、臨場感のある配信環境とするためにYoutuberが使用しているような機材を用いて配信環境をアップデートします。様々なWEBセミナーが開催されている中で、お客様に一番ご満足いただける研修を目指して、創り上げてまいります。（福田 洸）



お役立ち情報

医師マネジメントとRPA導入プロジェクト (まとめサイトをオープンしました)

組織が永続するためには、「経営力」を高め続ける必要があります。「経営力」とは何か？私たちは「戦略の妥当性」と「実行の徹底度」であると考えます。

病院の経営に大きな影響力を持つのが医師です。特に「実行の徹底度」においては、組織能力としての「医師の質・量」、およびオペレーションとしての「医師の行動」が大きく影響します。

地域医療構想や病床再編、働き方改革や医師のタスクシフト、医師不足やRPAの導入、診療科別原価計算…医療機関におけるマネジメントの課題の多くが、医師マネジメントと切り離せません。

「医師マネジメント」という切り口から、資料やレポートをまとめました。



<http://urx.blue/kSGV>

長期的な視点で人材育成を

最近、私の元バイト先の経営者の方とお話させて頂く機会がありました。その方は、「コロナで外部環境が乱れている今だからこそ、会社が持っている資源、つまり人材を十分に育てていかなければならない。」と仰っていました。長期的な視点で人材育成を考えていらっしゃる姿に、私は大変感銘を受けました。

医療法人、社会福祉法人にとって、法人の最重要資源と言えるものは何でしょうか。私は、人材だと考えます。今後、いつどのように、法人内部でコロナ蔓延のような緊急事態が発生するか分かりません。今後も継続的に法人を発展させていくためには、基盤となる人材育成を日々実施する努力が必要です。努力を怠ると、外圧が働いたときに経営が傾いてしまう可能性があります。

人材育成はご存じの通り、一朝一夕で完成するものではなく、長い年月が必要となります。まさに、植物を育てるように手を掛けて育成していく必要がある作業です。人材育成へのコストや辞職されるリスクを考えると、法人内教育に巨額投資するのは気が引けるかもしれません。ただ、人件費率が50%を超える医療業界においては、人材育成に向けた取り組みを実施する意義は大きいと考えます。

弊社のご支援の一環として、教育体制の見直しを実施させていただくことがあります。各等級に身に付けてほしい知識や実務スキルを整理して体系化し、具体的な教育メニューを考えていくというものです。支援の中で教育体系を構築していくことは勿論大切ですが、「教育実施者の思いを伝え、教育を受ける人に思いを汲んでもらう」ための工夫も大切になってきます。思いを伝達することで、法人独自の考えや理念が職員さんに浸透していくことが期待できます。

「人を大切に」と一口に言うのは簡単ですが、並大抵の努力では実行できません。法人の職員さんを見渡して理想通りの人材が育っているかどうか、今一度確認してみたいはいかがでしょうか。（乾遼一郎）



点ではなくて線で仕事をする

弊社では、数年に亘り長くご支援させていただく仕事もあれば、スポットで、短期間でご支援させていただく仕事もあります。スポット契約のお客様については、契約期間が終わればご支援は一旦終了となりますが、契約終了後も情報を提供させていただいたり、コミュニケーションレターをお送りしたり、セミナーに参加していただいたりして、ご縁を繋ぐということを大切にしています。

「仕事は一期一会だから、その瞬間、瞬間で最高の仕事をしなければならぬ。」これは私が昔上司に言われた言葉で、とても大切にしている言葉です。

日本経営に入社してから6年が経過し、様々なお客様との出会いがありました。最近、入社してすぐにご支援させていただいたお客様からご連絡をいただいたり、お客様から別のお客様をご紹介いただいたり、人とのご縁や繋がりを感じる機会が増え、改めてお客様に恵まれ、今の環境で仕事をさせていただけることに感謝しきりです。

一人ひとりのお客様と真摯に向き合うことの素晴らしさ、大切さを改めて感じている今日この頃です。（馬渡美智）



いつの間にか絶対君主に

「うちの社内では、みんなAさんの顔色をうかがって遠慮して、何も言えない感じなんです。」
「自分たちで決められるような内容であっても、“Aさんの許可を取らないと”ってなってしまうんです。」

「Aさん本人は厳しいところもあるけれど、自分でマネジメントの研修に参加したりして熱心で、特に自分が全部知っていないといけないという感じでもないんですが。」

こんなが相談を受けました。管理職が絶対君主のようになってしまう。よくあることです。そこで、この会社では、組織図を変えて、Aさんの管轄からいくつかの部署を外すとか、職務権限を明確にしようとしていました。これはこれで必要な実行すべきでしょう。しかし、おそらく根本的な解決にはなりません。

私もAさんをよく存じ上げています。決して王様のようにふるまいたいと思っている人ではないですし、全部決めるのは自分、と思っている人ではありません。ご本人からすれば、どうして周りが遠慮するのかとすら思っているかもしれません。結局、人はキャリアを重ねたり、役職が上がったりすると、自然と絶対君主のようになってしまうのです。

本人はそんなつもりがないことが少なくありません。そんなつもりがないというのでは足りないのです。そのようにならないようにしようと自分で意識することが重要です。自分は変わっていないつもりでも、自分に対する周りの見方が自然と変わるからです。

1年たって新人が入ってくれば、その新人と自分の経験差は、前年の新人と比べれば1年差がついているのです。課長とか部長となれば、周りは課長、部長としてみましますし、対応します。自分は変わっていないつもりでも、キャリアや立場、役職が、周りから自分に対する見方を変えるのです。

例えば、報告をしに来させるということだって、相手に上下関係を意識させることになります。絶対君主のようにならないようにしようと思えば、時には自分から現場に足を運んで報告を受けたり、自分から報告に行っただけでもいいわけです。挨拶一つにしたって、部下より先に自分から声をかける。相談に来いというだけでなく、時には自分から相談しに行く。

無自覚に絶対君主にならないように、意識的に距離を詰めていく、コミュニケーションを図っていくということが大事ですが、こういうことは意外とマネジメントの本などには出てきません。

管理職やリーダーに対しても、マネジメントのOJTが重要ではないでしょうか。Aさんにはこうしたことをお伝えすることをアドバイスしました。ご本人は悪気がないのですから。

(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。

新たな事業年度がスタートしました。前期は、皆さんの懸命な取組みにより、グループ全体で掲げた業績目標をクリアすることができました。コロナ禍の中、感染防止策を取りながら、顧客、社員間の直接接触機会が激減し、WEBを通じたコンタクトが主となり、これまでと全く違う環境で、日々、仕事と生活の試行錯誤を繰り返す中で、目標達成ができましたことに、社員とご家族の皆さまには、只々感謝と御礼の言葉しかございません。本当に有難うございました。

さて、帝国データバンクの調査では、「新型コロナウイルス関連倒産は602件」（10/12現在）となり、業種別内訳では、「飲食店」（86件）が最多。次いで「ホテル・旅館」（59件）、「アパレル小売店」（43件）、「建設・工事業」（37件）、「食品卸」（36件）、「アパレル卸」（25件）、「食品製造」（23件）、「アパレル製造」「食品小売」（各19件）となっています。都道府県別では「東京都」（145件）が最多。以下、「大阪府」（64件）、「北海道」（30件）、「兵庫県」（28件）、「愛知県」（27件）、「神奈川県」（26件）、「静岡県」（24件）と続き47都道府県で発生しています。一方、総務省が今月2日に発表した8月の労働力調査では、完全失業者は205万人（前年同月9万人増）となり、完全失業率は、3.0%、休業者は216万人と高い水準となっています。雇用調整助成金の特例の終了が近づくとともに拍車がかかるのではないかと懸念が広がっています。政府は、Go ToトラベルキャンペーンやGo To イートキャンペーンなどの経済施策を通じて国内消費喚起を促していますが、売上回復には、まだ時間がかかりそうです。

このような環境下ですが、今月1日の方針発表会で、今期重点方針を発表しました。その内容について、再度お伝えします。私たちは、持続・成長発展する企業を目指し、新たな未来・社

会への重点施策として、①new future「日本・世界が抱える課題への挑戦」②new future「顧客価値の最大化」③new future「社員の働きがい・幸福の追求」④new future「事業構造・生産性の改革」を掲げています。それは、私たち一人ひとりが新しい未来での顧客価値最大化のためのイノベーションに参加し、皆の働きがい・幸福と事業の持続を実現することに他なりません。詳細につきましては、お伝えした通り、「2021年度経営方針書」に記載しております。必ず目を通し、その意義と目的について考え、行動していただきたいと思っております。

また、今月末よりIT革新プロジェクトが本格稼働する予定です。これまで、前期より情報システム部門 奥田部長が中心となり、「新生IT戦略」を立案し、各事業会社役員との打合せを経て、準備プロジェクトをスタートさせています。「営業基盤IT（リーダー：橋本取締役・松本取締役）」「働き方改革IT（リーダー：井垣取締役）」「人事・総務・経理IT（リーダー：川井取締役）」3つのカテゴリーに分類し、進めてもらいました。現在、各準備プロジェクトより、各事業会社役員に、最終報告を順次行っています。「営業基盤」では、「価値を生むプロセスを拡張・展開」、「働き方改革IT」では、「全従業員ICT装備による採算性向上」、「人事・総務・経理IT」では、「総務、経理、人事部本来業務の最大化実現」を目指しています。今後、プロジェクトの本格稼働に伴い、社員の皆さまには、協力いただくことも多々あると思っております。当グループ基本理念「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氣付いて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する」に基づき、新しい未来での顧客価値最大化のためのイノベーションの実現をすべく、本プロジェクトを進めます。

ITは手段であり、成果を実現できるかは、それをを用いる人にあります。今期は、良好なレイション構築を掲げており、本社ビル改装の目的の一つにそのことが含まれています。是非、本社ビルに足を運んでみてください。機能的な環境になっています。接触する機会が減った今こそ、会った時は最高の機会となるように、挨拶の励行、コミュニケーションを一層深め、今期掲げた計画のベクトル合わせ、実行プロセスと成果の確認（顧客価値）を意識して取り組んでください。今期も一年間よろしくお祈りします。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今月のBOOK REVIEW

なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか

—すべての人が自己変革に取り組む「発達指向型組織をつくる」—

以前2019年7月号でご紹介した、『なぜ人と組織は変わらないのか』という本を覚えていらっしゃるだろうか。本書はその本と繋がった内容となっている。もちろん本書だけでも十分に学びの多いものとなっているが、合わせてお読みいただくとなお良いため、是非2冊ともお試しくださいなればと思う。

VUCAの時代（変動の時代）と言われる昨今、特にこここのところは新型コロナの影響で、1ヶ月、1週間、明日すらも予測できない状況にある。この難局をどう乗り越えていくか、変動の時代をどう生き残っていくか、悩んでいる方も多いのではないだろうか。本書では、この時代を生き抜くための組織のあり方について述べられている。少しその内容を紹介しよう。

皆様は弱みを見せることが悪いことだ、と考えていないだろうか。組織に属しているとき、人々は自分の弱さを隠すことに非常に多くの時間を費やしているという。周りから見える自分の印象を操作し、なるべく優秀に見せようと、駆け引きをしたり、欠点を隠したり、不安を隠したりする。しかし、そんなことに時間を費やしているのは非常に無駄であり、もっと価値のあることにエネルギーを費やす方が効率的である。弱点を隠して無駄にエネルギーを浪費している人は、その弱点を克服するチャンスを自ら狭め、無駄（コスト）はどんどんと膨れ上がってしまう。そして、弱点を隠そうとするからこそ、自らの成長を阻んでしまう。

こういった多くの無駄を生じさせ続けているのは、組織運営上も非常に効率が悪く、スタッフ個人の発達にも繋がらない。だからこそ、弱みを受容し、それを克服できる環境を組織として作っていくことで、業務上の効率を高めるとともに、職員のレベルアップを図る必要がある。そんな、互いに弱みを見せあえ、それを一緒に克服していくことで個人の発達を図っていく組織、発達指向型組織を作っていくことが望ましいという。（なお、本書での『発達』というのは技術的なものではなく、知性などの人間としての発達を指す。）

職員を成長させるための取り組みとして、幹部向けのコーチング研修やメンタリング、講演会など様々な方法が挙げられる。しかし、発達指向型組織を作っていくことを考えると、これらの取り組みは有効ではない。これらの特徴として、「①その時だけの学習で継続的なものではないこと」、「②日常の業務と切り離されたある種特別な時間になっていること」、「③幹部のみ、役職者のみなど、一部の職員しか対象にならないこと」、「④開発（変革を起こさせる）の対象が個人に限られている」といったことが挙げられる。特に、④は大きな問題だ。一般的に、組織に所属するメンバーの能力を高めさせようとする際は、外部の研修など、組織外の新しい要素を付け足す方法を取ることが多い。そのため、教育役として新たな人材を雇ったり、研修・講習会等に参加させたりするが、それでは個人は変わっても組織自体は変わらず、根本的な解決にはならない。

（次ページへ続く）



著者:ロバート・キーガン/リサ・ラスコウ・レイヒー
監修:中土井僚
翻訳:池村千秋
ISBN:9784862762207

今月のBOOK REVIEW

なぜ弱さを見せあえる組織が強いのか —すべての人が自己変革に取り組む「発達指向型組織をつくる」—

ではどのようにしたら発達指向型組織を作っていくことができるのか。そこには3つの要素が存在する。

①エッジ（発達への強い欲求）

②グルーブ（発達を実現するための慣行）

③ホーム（発達を後押しするコミュニティ）

この3つが一体となって、発達指向の文化が生まれるのである。エッジというのは、弱点や限界を知り、その克服に向けて挑もうとする姿勢を指している。一般的に、望んでいないのに自身の弱さ（能力不足、不適任さ）を露呈されることを人々は恐れる。しかし、それでは意味がなく、メンバーが自分の能力の限界を知ることが可能にし、限界と向き合うことに価値を見出せるように、お互いにそれを受容することがポイントとなる。また、こういった欲求を生み出すためのポイントとして、組織としての目標とメンバーの能力の発達を一体と捉えることが挙げられる。この2つはトレードオフではなく、相互依存の関係にあるのだ。

グルーブとは、発達が促されるような環境を表す。よくありがちなのは、役職者になればなるほど、周りから反論を受けにくくなり、安定的な立場となってしまふことだ。こうなってしまうと、その役職者自身の弱点が見えにくくなり、本人の発達は止まってしまう。そうではなく、各メンバーの弱点や能力不足を「資源」と捉えることで、それを本人たちに認識させることが大事となる。つまりは、仕事が高いレベルでこなせるようになったら、その環境を壊し、新しいものに取り組ませる、といった具合である。異動などが良い例だろう。こういった建設的な不安定化を行うことで発達を促すのである。

ホームとは先にあげたエッジとグルーブを後押しするものであり、個人の発達に強い影響を及ぼすコミュニティである。ここで大事になるのは、地位は高くとも特権が伴わない状況であるということと、全員で人材育成ができるチームであることが挙げられる。先程も述べたが、ほとんどの組織では、階層が高くなればなるほど、意見が尊重されやすく、面と向かって批判されることが少なくなる。しかし、それでは自分の弱点を知ることでもできなければ、周りも見つけようとは思わない。重要なのは、地位が高くとも、無条件に意見が認められる環境でないこと、下の地位の者から、異論やアドバイスが発言できる環境であること、役職者であってもさらなる発達を求められる立場であることを理解する必要がある。上司が部下を育成する、先輩が後輩を育成する、のではなく、部下も上司を育成するし、後輩も先輩を育成する、という全員で全員を人材育成していくコミュニティを構築する必要がある。

これらを揃えられることによって、役職の有無に限らず皆で互いに弱点を認識しあい、組織として個人の弱点の克服を支えることによって、組織全体の発達を図っていくことができるのである。

上記のような内容を見ても、本当にそれができるのか、できたとしてもかなり特殊な条件を満たさないとできないものではないか、と感じられるかもしれない。しかし、本書で挙げられている事例は全て違う業界であり、企業の考え方も様々であるが、この発達指向型組織を実現しているという。無理だという先入観を持ってしまつては、組織を変えていくことはできないだろう。本書ではこの発達指向型組織の特徴や作り方について、もっと多くのことが記載されている。今後この時代を生き抜くためには組織も変わっていく必要がある。その方向性の一つの参考として、本書を読んでみてはいかがだろうか。（山崎太郎）

九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

9月の研究会では、公益社団法人 日本医師会 常任理事 江澤和彦氏をお招きし、『第8期介護保険事業計画と令和3年度介護報酬改定を踏まえた展望』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。

- 来年度の介護報酬改定に向けて、現行報酬制度の課題や検討要素を一通り俎上に載せた段階。これに加えて、コロナ対策関連を検討していく。
- 介護療養病床をはじめとした各サービス類型も整備され、また一定の量的拡大が果たされつつある現在、大きな課題になっているのは、医師・医療の関与とエビデンスの確保。
- 都市部/地方部、人口密集/過疎との関係で、事業の大規模化と単価の課題については、引き続き議論の対象となる。

会員との質疑応答では、新型コロナの影響に始まり、フレイル予防、大規模減算と集住政策、地域リハビリテーション、地域包括ケアシステムにおける“覚悟”の重要性等、幅広く活発な意見交換が行われ、学びの深い研究会となりました。

今回は12月5日（土）に『ポスト・コロナ時代の病院経営』をテーマに、兵庫県立大学 経営研究科 特任教授 小山秀夫氏をお招きして実施する予定です。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。

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

E-mail : kyusyu_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp

Communication Letterをご覧いただきまして、ありがとうございます。
本紙へのご感想などお寄せいただけましたら幸いです。

発行所：株式会社日本経営 福岡オフィス

(〒812-0013 福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F)

TEL : 092-409-4466 FAX : 092-409-4588

発行責任者 高園忠助 (E-MAIL : tadasuke.takazono@nkgr.co.jp)