

## 地域を俯瞰し全体最適で取り組む

2015年という年は、いわゆる団塊の世代が後期高齢者となる2025年まで、残すところ10年にあたります。わが国の社会保障制度改革も、正念場を迎えることとなります。医療・介護分野をドメインとする私たちも、改革の流れの中で最も重要なポイントは何であるのかの判断を迫られることとなります。

その際、キーワードの一つとなるのは全体最適だと考えます。これまで、医療・介護関連制度も、いわば漸進主義ともいえる形で、状況の修正を図ってきました。しかし、地域包括ケアシステムに象徴されるように、これからは様々な機能の特性を活かした連携から、それらを全体として一体的に機能させる統合の概念への転換が求められています。さらに、それぞれ固有の文化や生活の背景を持つ地域の実情に応じた医療・介護のあり方を構築することが必要です。

私たちは、お客様へのコンサルティング業務を通じて地域社会の持続・発展のご支援をしています。その際は、制度や政策に関する情報に加え、立地する地域の情報をご支援内容を検討していきます。今後は、地域の課題と全体最適を考え、そのなかで個々のお客様がどのような方向を目指すべきかといった地域性を考慮したサービスを深化させていくことにも取り組んでいきます。

## わが国の経験をアジアへ提供

二つ目のキーワードは、国際化です。アジアの中で日本に期待されていることは、単に経済力だけでなく、多くの経験に基づく指導的な役割だと考えています。医療に関連する分野は、まさしくその柱の一つとなるでしょう。また、5年後の2020年には東京でオリンピックも開催されます。昨年は年間1300万人を超える外国人が訪れていますが、短期の訪日ではなく、長期にわたって日本で仕事をする外国人の数も増えていくことが予測されています。そのときには、医療提供の方法もこれまでとは違った様相を見せることになるでしょう。その点で、私たちはJCIという国際認証支援にかかるコンサルティングを通じて世界標準の医療安全と質向上の考え方を知ることができました。今後は、積極的に海外で医療や介護サービスの事業展開を考える事業者への支援体制を整備していきたいと考えています。

わが国の平均寿命は、男女とも世界最高水準にあり、WHOの2000年の評価では、世界トップの医療保険制度と評価されたこともあります。その一方で、超少子高齢化は世界が経験したこともない速度で進行しており、今後の社会保障制度は決して楽観を許しません。この間も日本は、様々な試行錯誤を重ねてきました。その経験こそ、これからのアジア諸国にとっても重要な資源となるはずで

## 変化を恐れず、挑戦し、創造し続ける組織へ



株式会社日本経営 代表取締役社長  
平井 昌俊

## 変化がなければ成長もない

このような変革の時代において、私たち日本経営グループに求められるものは、新しい事業、サービスを創造し続けるチャレンジ精神だと考えています。リスクを恐れることなく挑戦する。もちろん、変化することはたやすいことではありません。しかし、1年前と同じこと、昨日と同じことを何の問題意識もなく繰り返す人間に成長はありません。むしろ、変わらないこと、何もしないことのリスクこそが大きいことに気づかなければ、私たちの将来も、わが国の将来もないと考えます。

こういった創造的、挑戦的な仕事に全社員が積極的に取り組めるよう、様々な環境整備に取り組んでいきます。語学研修や国内外の留学・出向もさらに積極的に奨励していきます。また、日本経営グループでは数多くの女性社員に活躍していただいています。女性の視点を活かしたサービスの開発、そして将来的には経営ボードメンバーにも参画してもらいたいと考えています。そのために、女性が働きやすい、仕事を継続しやすい環境づくりに取り組み、近い将来、女性の起業家を輩出できるような夢を描いています。

このように新しいものに挑戦し続けることができるよう、改めて日本経営グループの原点に立ち返り、大家族主義の経営に取り組んでいきます。そして、社員を支えていただいている家族の皆様が安心して仕事へ送り出せるような企業作りに取り組んでいきたいと考えています。

私は、この1月から4代目の社長としてバトンを引き継ぎました。私に課せられた役割は、事業を通して社会に永続的に貢献し続ける企業であり続けるための取り組みです。それに挑戦できる環境に恵まれたことに改めて感謝し、私の決意とさせていただきます。

# 日本経営の人材育成



株式会社ヴォークーズが運営している、「Vorkers」というWEBサイトがあります。社員・元社員による在籍企業の職場環境に関する評価点を集計した「働きがいのある企業ランキング2015」では、日本経営グループはP&G、グーグルに次いで、サントリーホールディングス、日本ナショナルインスツルメンツと並んで、3位となりました (<http://www.vorkers.com/award/2015/>参照)。

20代の成長環境や社員の士気で高い評価を受け、創業以来人づくりに力を入れてきた当グループにとっては、大変嬉しいニュースとなりました。

今回は日本経営グループの人材育成のうち、皆様にも興味を持っていただけるような、特長的な内容をいくつかご紹介したいと思います。

## Part 1 人材育成への取り組みと歴史

日本経営グループの人材育成の大きな特長は、創業当時(昭和42年)から、「人が会社の一番の財産である」ということを真正面から受け止めて取り組んできたことにあります。「経営の成長は、人の成長」「人の成長は、人の心の成長」ということです。どのような優れた技術や知識があっても、「心」が伴っていないければ、命の次に大切な経営のご相談をいただくことなどできないという考え方です。最大の戦略は人材戦略、最大の投資は人材投資であると位置づけて、企業文化を積み重ねてきました。

### 1. 入社式で役員がプレゼンをする

ある年10名の新卒を採用しました。採用したからには一人前に育てなければならぬ。そんな思いで、朝から晩まで現場に同行させるなどして、厳しく指導しました。結果、1年と経たないうちに10名とも退職してしまいました。

勇気をもって退職した社員のご家庭を訪ねると、本人よりもむしろご両親のほうが退職を勧めたのだと分かりました。「君のところは毎晩遅くまで社員を働かせている。どういう会社なのだ」

その社員のお父様は、定時には仕事が終わり、ある程度決まった時間に帰宅されている職場・家庭環境でした。

「なるほど、人を育てるということは、それまで大切に育ててこられたご両親の願いも会社が受け止めることなのだ」と理解し、それ以来、日本経営グループでは入社式にご両親をお招きするようになりました。

当日の全社員で実施する朝礼にもご参加いただき、その後の入社式では、どのような願いをもってご子息・ご息女を育てていくのか、役員がそれぞれの願いをこめてプレゼンします。時代は変わっても、ご家族の子供を思う気持ちは変わりません。お祖母様やお姉様が参加されることもあり、皆さんと一緒に昼食をとりながら、内定時代から研修を担当してきた先輩が、内定者研修でのお子さんの写真やレポートをご紹介するなど、大変アットホームな入社式になっています。

### 2. 寮で同じ釜の飯を食う

入社にあたって、社員は会社近くの寮に入ります。3LDKのマンションで2~3名の共同生活となります。寮生活を規則とする理由は、一つには、年齢の近い先輩と同じ釜の飯を食うということ。一つには、ご両親に頼らない生活習慣を身につけていくという願いです。どんなに一人暮らしがしたくても、たとえ会社の近くに実家があっても、2年間は寮生活です。1年目は先輩にお世話になり、2年目はその恩返しとして後輩の世話をするという考えで2年になりました。

この制度は、最近の学生には極めて受けが悪いようです。しかし、入社したての頃の思い出は強烈に心に残ります。「深夜・明け方まで仕事を教えてもらいました。本当にお世話になりました」と、結婚式などで寮の先輩が感謝の言葉を貰うようなことも少なくありません。

### 3. 最初の給与で社長特訓

入社して最初の給料。給料明細を渡されるときに、社長直伝の特訓があります。それは、ご両親に何か贈り物を用意し、実家に帰って感謝の手紙を添えてプレゼントすることの特訓です。

同期入社の方の前でロールプレイングがあります。恥ずかしがってうまく言葉に出来なかつたりすると後回しにされて、やり直しをさせられます。お父様にもお母様にも、それぞれ手紙を用意してもらいます。なかには、自分で書いた手紙を読みながら、泣き出す社員もいます。

どうすれば自分にとって最も大切な人であるご両親を喜ばせることができるのか。そのような優しい心は誰でも生まれながらにして持っているものです。その気持ちは、魂から溢れ出てくるものであることを一緒に体験します。この経験は、働く仲間に対してはもちろん、お客様にいかん喜んでいただくのかという考え方のベースになっていきます。

### 4. 教育はトップの仕事

入社式に参加したご両親からは、「日本経営は学校のよう



なところですね」といったコメントをいただくことがあります。トップの最大の仕事は教育であり、それは創業者自身の家系によるものでもあります。教育者の家系に生を受けた創業者（菱村和彦現取締役会議長）は、いまでも毎週月曜日朝7時30分から1時間、社員を階層別に分けて講話を続けています。

その講話は、聞いて終わりではありません。必ず感想やレポートを提出します。そして、創業者は、それぞれのレポートに丁寧に目を通し、行間を読み取ってたくさんのコメントを書き込み返します。

プロフェッショナルといわれる人々は、それぞれ専門性に対する関心や意識が高く、時に鼻っ柱が強くなれば成り立たない側面もあります。ただ、世の中に専門家集団は数多く存在しますが、残念ながら多くは空中分解することもあるようです。

このため、日本経営グループでは「心」を育み一つにすることに大変な時間を投下しています。それは教育であると同時に、様々な専門家がチームになってお客様の問題解決に当たるときには、大きな力になっています。

この階層別講話は社員だけに限らず、準社員さんやアシスタントさんも含めてそれぞれ参加し、「仕事を通じて成長する」姿を目指しています。

## 5. コンパ

組織が大きくなりそれぞれのチームが異なる場所で仕事をできるようになると、仲間のことを知っているようで知らないという事態にも陥りかねません。

日本経営グループでは毎月コンパを行い、ビールを片手に軽食を取りながら、社員が「自分を語る」場を設けています。スライドを映写して、自分のこと、家族のこと、学生時代や前職でのエピソード、仕事の浮き沈みや本音のトークなど、自らをさらけ出します。仲間のことを知ると、お互いの距離はグッと縮まります。ただ食べて飲むだけでは、このような一体感は生まれません。



大阪本社での  
コンパ風景

## 6. 自分自身の発見

入社して3、4年が経過すると、「創造経営教室」という研修に参加します。基礎コース・中級コース・上級コース・大学校といったコースがあり、次のステップに上がるにあたって、身につけてほしいヒューマンスキルや価値観を学ぶ教育プログラムです。

基礎コースでは2泊3日の合宿研修に参加。仕事から離れ

て自分自身を振り返り、座学や面談・自己の振り返りなどを通して、自分がいかに周囲から期待されているのか、自分に対する両親の思い、職場での周りの期待・願いなどに気づき、今後の取組みについて誓いを立てます。自分自身を発見し肯定することで、相手も肯定できるような体験をします。

中堅社員では中級コース、幹部社員では上級コース・大学校へと進みます。大学校は1年間の通学プログラムで、プログラムのなかには家系調査などもあります。家系を紐解き自分の生命がいかに多くの先祖の努力と願いの上に成り立っているのかを知ることで、生命が繋がっていることを学び、次の世代のために職場で、そして家庭で自分が何をすべきなのか、自分自身の使命を発見します。

## 7. 三者面談

入社3年目を経ると、三者面談が行われます。未婚の場合はご両親を交えて、既婚の場合は配偶者などを交えて、役員・上司とともに会社で面談を行います。入社式以来の顔合わせとなることもありますが、じっくり時間をかけてコミュニケーションを深め、職場での活躍とこれからのテーマを確認します。

面談の中では、ご両親や配偶者がどんな願いを持っているのか、言葉の端々に現れてくるものです。そういう話を改めてうかがうと、日頃からこういう話をしなかったのだな、大切な人の願いにもっと耳を傾けなければならないなど、本人も気づき大いに反省させられるものです。

## 8. 一人別の損益計算書

日本経営グループには、「右手にロマン、左手に電卓」という言葉があります。高い志を掲げると同時に、実績も出さなければ仕事は成り立ちません。入社1年目から一人別に売上・経費・利益を算出します。数字で可視化されることで、自分が何を学び、やり方をどう変え、お客様にどのようにお役立ちして、成果をどのように出していくのかということ、一人ひとりが考えます。教育と業績を連動させることで、「業績遂行責任を果たしていける社員像」を明確にしています。

## 9. 実績会議

やがて部下を持ち、自分のチームの予算を達成しなければならない立場になったとき、業績遂行は部下育成と大きく関わってきます。リーダーになると、社長と直接、業績について面談を繰り返します。これは、単に業績だけを追求するような会議ではありません。部下の掲げている目標が、本当にその社員の将来を考えた目標になっているのか。単に上司が任せることが出来ずに腰の引けた目標設定になっているのではないのか。一人ひとりのパフォーマンスを最大限に引き出すために、どのような方向を示し課題を与えているのか。何をやるかではなく、いつまでにどこまでやるのか。自らお客様を創る、マーケットを創るという感覚が

なければ、業績を創っていくことはできません。話しているのは数字の話ですが、本質は人間としての器を問うものです。

## 10. 委員会活動への参画

毎日の仕事が縦糸だとすれば、厚生委員会やリクレーター・内定者研修などの委員会活動は横糸です。

日本経営グループの委員会活動（その他、新入社員研修委員会、写真・ビデオ部、車両委員会、環境美化委員会など）は、それぞれ異なる部署のメンバーが集まって、チームのビジョンを定めて取り組んでいます。お互いの考え方に触れたり、企画をスムーズに通すためにどのように根回しをするかを考えたり、各段階に指標を設定してマイルストーンを設けたりと、仕事の仕方の幅を広げる重要な機会になっています。

自分の仕事を抱えながら社員全員のための委員会活動に取り組むということは、決して楽なことではありませんし、最終的にはポジティブなメンバーしか残っていきません。同じように物事を進めるにしても、そこにどのような意義・目的を設定できるのかという「考え方」が磨かれていきます。ここでの経験が、やがてお客様の現場でプロジェクトを運営する際に大きく役立つこととなります。

## 11. 研究開発予算の設定

私たちの仕事は決まった答えのある仕事ではありません。時に、これまでなかったような新しい事業に、お客様とともに取り組んでいくという展開もしばしばあります。そのため、常に新しいサービス・新しい事業モデルを開発し続けなければ、立ち行かなくなってしまう。毎日の数多くの業務・情報の中に、いかに将来のビジネスの芽を見出し育てていくのかということが求められます。

私たちが「研究開発型企業」を掲げているのは、そのためです。社員一人ひとりが複数の商品開発テーマを持ち、チームを組んで取り組み、年に一度の研究開発テーマ発表大会に臨みます。来賓をお招きし全国から社員が集まり、予選を勝ち残ったチームがプレゼンを行います。投票によって金・銀・銅賞が決まります。大会とリンクして研究開発予算が設定されているので、役員や全社員の前でプレゼンをして、周りを巻き込みながら予算を投下して開発していきます。

「そんな現場任せで開発が進むのですか」という疑問の声もあります。しかし、研究開発発表大会を年々積み重ねていくと、過去にはなかったサービスが確実に開発されていくことを実感します。自分たちの体験として持っていることが、お客様の現場でも大きく役に立っていると考えています。

## 12. 現場・海外出向

プロフェッショナルとして認められるためには、「知識」だけでも「心」だけでも成り立ちません。「経験」「実績」をいかに積むのかということが、日本経営グループの生命線です。

一つには日々の仕事の中に高い目標を掲げること。もう一つは、実際の経営現場に出向して誰も頼ることができない中で経営を体験したり、海外・国内出向や大学院通学、海外研修など経験・実績の幅を広げたりするということです。出向は公的機関での研究活動や民間事業所でのマネジメント支援、数年にわたる海外赴任など、常に成果を問われる状況下で行われています。社内公募に対して自ら申請する大学院進学や外部研修受講申請など、キャリアアップは会社から言われて参加するのではなく、自己申請が原則となっています。

特に今までの自分の経験や考え方の通じない、全く異なる組織に出向すると、自分がいかに世間では通用しないのかということを感じます。現場で寝泊りするくらいの気持ちがないと、仲間とは思ってもらえません。もし予定が調整できずに参加できない会議があれば、二度とその会議に呼ばれることはありません。異なる組織風土に適応し、必要と認められて成果を出していくという経験があって、初めて経験・実績と呼ぶことができます。

## 13. 日本経営フィロソフィ

これら日本経営グループの文化・風土の背景には、

「どうすれば、大切な人を幸せにできるか」

「どうすれば、お客様や職員の皆様・そのご家族に喜んでいただけるのか」

という願いと挑戦があります。40年以上の歳月をかけて、数多くの失敗と試行錯誤を通して「こう考えて取り組み必ずつまよくいく」というやり方があるのだと、学びを得ました。日本経営グループは、これまで本当に多くの良縁をいただき、多くの大切なことを教えていただきました。それらの「考え方」は、「日本経営フィロソフィ」としてまとめられ、未来に向かってさらに考え方を深めていきたいと願うのです。



\*

\*

今回は、日本経営グループの人づくりのうちの一部を、その背景を踏まえてご紹介しました。現実には、現場は失敗と反省の連続です。仕組みを整え文化として定着させていく一方で、人づくりはあくまでも一人ひとりに対する手作りです。

「人生の中で、自分は誰を真に社会で通用する人材として育てたといえるのか」—この問いに胸を張って答えることができるように、これからも日本経営グループでは全組織を挙げて取り組んでいきます。

(編集部)



## Part 2 「卒業生」からのメッセージ



株式会社 カームネスライフ  
代表取締役 鉄村 英樹 氏

### 夢は「母校」と一緒に 介護事業の展開

#### ■ 屈辱の配属前試験と同期のありがたさ

私と日本経営との出会いは、私が近畿大学の4年生の頃、友人たちの就職活動が最高潮に達しているようなときでした。遅ればせながら、私も本腰を入れて就活に取り組もうかと考えていたのですが、病院経営に携わっていた父親から呼ばれ、「お前は就職活動をしなくともよい。私が就職先を探す」といわれたのです。それが日本経営でした。

後日、兄が就職（修行）していた大阪の医療法人橘会東住吉森本病院の浅田常務を訪ねると、開口一番、浅田常務さんから「どんな頭しているんだ、すぐに隣の床屋に行ってきたさい」とお叱りを受けました。あわてて病院の隣にあった床屋で散髪をして連れて行かれたのが、緑地公園の日本経営本社でした。そして、当時、副社長だった小池名誉会長の面接を受け、異例の雇用となったのです。4月の入社式に行ってみると、当然ですが同期入社の人たちは、初めて見る私を怪訝そうに眺めています。おそらく、なんでこんなやつがという気持ちもあったと思います。一緒にその場にいた皆さんは、厳しい入社試験と面接をくぐり抜けてきた人たちばかりだから、無理もありません。

さて、運よく日本経営に入社させていただいたのは良いのですが、問題はそこからでした。今の日本経営もそうだと思いますが、新入社員が各部署に配属される前に、配属前試験というものがありました。その試験に合格しなければ、いつまでたっても配属もされず仕事もさせてもらえません。高卒で入社してきた年下の同期入社の人たちや、大卒できちんと勉強してきた人たちが次々と合格し、配属されていくのを横目で見ながら、何度も試験を受けることになったのです。そもそも劣等生だった私には、たいしたプライドなんてなかったのですが、それでも年下からも置き去りにされる状況に、小さなプライドは粉々になりました。

半年後、まだ簿記2級の試験に合格できていません。大学では理工学部にも所属していた私は、日本経営に入社するまで簿記のボの字さえ知らなかったのです。最初の簿記2級の試験は、頭から無理、と思い込んで受験料は払い込んだのですが、試験会場には行きませんでした。さすがにあせりがつのってきましたが、勉強の仕方も十分に分かっていなかったのです。

そんなある日、私の寮の部屋に銀屋さん（現：常務）など数人の同期の人たちがやってきました。いつまで経っても簿記2級に合格しない私を心配してのことです。そこで、銀屋さんから過去問を渡され、ここで解いてみるといわれました。やり終えて「何点くらいの自信だ？」と問われ、「まー、悪くて70点かな」と答えましたが、採点してもらうと30点。銀屋さんからは「余計なことせんでええ、鉄村は、過去問だけやってろ！」ときつい言葉。

お陰で、次の試験ではぎりぎりでしたが、何とか合格することができました。このときは、本当に同期のありがたさに感謝しました。

#### ■ 人生道場だった社長昼食会

私が配属されたのは田村弘道（現：部長）さんのところでした。そしてその上司には現在の青木幸泰取締役。まったくの素人だった私は、お二人にとって足手まといだったはずですが、本当に手取り足取り指導していただきました。温和人柄で声を荒らげることさえなかった青木取締役でしたが、一度だけ手を上げられたことがあります。相手は私でした。入社1年目の終わりころ、お客様へのご提案キャンペーンがあり、私もがんばって3位の成績を収めることができました。その表彰の日、あろうことか遅刻してしまったのです。表彰される私が名前を呼ばれても返事がない。青木取締役から強烈なドツキが入ったのも無理からぬところでした。

日本経営で過ごした時間は3年半あまり。その間、さまざまな経験をさせていただきました。まずは入社式。両親が揃って入社式に招かれるとは想像もしませんでした。そして2月、私の母親の誕生日です。社長昼食会なるものに招かれ、当時の菱村和彦社長とお弁当をご一緒させていただきました。昼食会の間、菱村社長は仕事の話、個人業績の話など一切しませんでした。ひたすら、人の道とは、あるいは親の愛情とは、そして自責の意味とはといったように、まるで「人生道場」のような時間でした。これに対して、当時の小池副社長は仕事に対してとても厳しい方でした。少しでも怠けようものならとことん詰められます。しかし、絶妙のタイミングで、声を掛けてくれるのです。その一言で救われもしましたし、励まされ、頑張ろうという気にさせてもらいました。

また、新入社員研修から始まって、各種の研修にも参加させていただきました。記憶に残るのは、創造経営教室での研修でした。初級コースの3日間でしたが、私も誓いの言葉を書きました。そして、生まれて初めて両親への感謝の手紙を書くという経験をしました。

小さい頃からいわゆる悪がきだった私は、学校からの呼び出しなど、数え切れないほど両親に迷惑を掛けてきました。また、仕事人間で不在がちだった父親には反発もしていました。しかし、社会人になって思い返してみると、父は要所所所で私に対してメッセージを出してくれていたようで

した。それは、「自分はお前の味方だ」ということです。そういつたことを思い出しながら書いた手紙を両親に渡しました。とても照れくさく、しかし両親に喜んでもらえることをしたという思い出です。

## ■ 体力で仕事の拙さを補う

新人の頃、辛かったことのひとつが3分間スピーチでした。各部署で行われる朝礼の際、新人は交代で3分間スピーチをしなければなりません。人前でお話する機会など皆無だった私にとって、最初は苦痛以外の何ものでもありませんでした。新人がいない部署に異動すると、毎日、スピーチをすることになります。毎朝、起きてすぐにスピーチの内容をつぶやきながら出勤の仕度をしていました。後輩が入ってくるまでは、緊張の時間から毎日が始まるのです。そのお陰で、準備の大切さを知ることができました。

会計の仕事は、当初、先輩に同行させていただくことからスタートしました。初めて一人でお客様を担当したときも、それまでに同行したことがあるお客様だったこともあり、それほど緊張はしませんでした。しかし、自分が初めて開拓したお客様に対しては、過剰なほど、のめり込みました。今思うと、細かい伝票の整理、仕分けなどやりすぎでした。経験も深い知識もありませんでした。体力だけは自信があったので、時間を投下することでサービスしようと考えていたのです。

入社した翌年の2月、先に紹介した社長昼食会に招かれたのですが、同時に母親のもとに菱村社長の名前でお菓子が届きました。驚いた母親から連絡があったのですが、母親の誕生月には必ず贈られると話をすると、感動していました。

社訓、五信条の唱和も懐かしい思い出です。最初は覚えるのに苦労しましたが、繰り返し唱和するうちに、徐々に自分自身の行動規範になっていったと思います。

## ■ 日本経営から医療法人へ、そして起業

私が日本経営でお世話になって3年半を少し経過した頃、父親から戻ってきて医療法人の仕事を手伝うようにという指令が入りました。新規開拓もできるようになっていたし、仕事も面白くなり始めていた頃だったので、正直、日本経営を辞めたくはありませんでした。しかし、創造経営で学んだように、これからは父親の恩に報いるべきときだと考えました。でも給料は下がってしまいました。

父親が経営していた医療法人に行くと、職員はほとんど9時5時で勤務していることに驚きました。もちろん、残業や早出はないほうが良いに決まっていますが、状況によります。法人の財務諸表を見ると、ほとんど自転車操業でした。それからは必死で建て直しに取り組みました。このとき、数字を見るのがいかに大切かを、改めて知らされました。

その後、医療法人の経営を側面から支援しようと考え、無謀にも現在の仕事を立ち上げることにしました。父親には内緒で開始したのですが、とにかく設立資金もないような状況だったので、法人の設立も登記も、役所への届出、その他一切のことを自分でやることになりました。これは、間違いなく日本経営での経験があったからできたことです。

今では、お陰さまで、事業の主たる展開地域である大阪府、大阪市からも信頼いただいています。

私にとって、日本経営は「母校」といえるような存在です。社会人としての基本を叩き込んでいただきました。その後の医療法人、そして現在のカムネスライフの事業が、まがりなりにも何とかやっけていけているのも、母校での濃厚な時間があったからです。

今後の私の夢のひとつは、母校の日本経営とタッグを組んで、新しい介護サービス事業を立ち上げることです。何としてでも、この夢を実現させるため、これからも頑張っていく予定です。  
(文責：編集部)

### データで分かる 病院経営の実学



北川博一著  
A5判 288P 定価：2500円(税込)

- 第1章 成長する市場でつぶれる病院の不思議
- 第2章 日本の病院の置かれた環境
- 第3章 病院事業の産業特性と改善の着眼点
- 第4章 健全な事業形態・産業形態を目指して

### 風になった医師 —在宅で死ぬということ—



田村 学著  
B6判 240P 定価：1260円(税込)

序 章  
前書きに代えて：医学を志す人、医学を志したが悩んでいる人、そして人の生き方について考えている人へ

カルテNo 1：在宅での死には、喜びもある  
カルテNo 2：風になった医師  
カルテNo 3：私は治療を受けたくないので  
カルテNo 4：生きる、難病 (ALS) と向き合って  
研修医学生のリポートから  
(平成23年度、24年度研修リポートより)  
おわりに

お申し込みは下記まで

TEL 03-5259-7171 FAX 03-5259-7172

(株) MAS ブレーン出版事業部



# 2015年 新春 トップマネジメントセミナー開催

1月23日、恒例となりました日本経営新春トップマネジメントセミナーを福岡（博多駅 JR九州ホール）で開催いたしました。300名近い皆様に参加いただきました。その概要をご紹介します。



## 第1部

### 「病院改革に活かせるコーチング」

— 医師をいかにして前向きに参画させるか —

講師 和歌山県立医科大学名誉教授  
畑埜クロスマネジメント代表  
畑埜 義雄 氏



第1部の講師である畑埜氏は、まず、ICUを例にとってわが国では1970年代まではケアの概念が希薄であり、治療者（例えば外科医）以外は、「縁の下の力持ち」として位置づけられがちな状況を指摘、麻酔はケアであり、治療者との対立ではなく医療においてケアの文化をとともに醸成することが、チーム医療においても重要であるとしています。

また、かつて日本の各地で麻酔科医が疲弊し、病院を辞めていった事例を紹介し、医師が病院を辞めていくのは、自分の将来に希望が持てなくなり、不条理に消耗し自己実現の機会が閉ざされるからと分析しています。それに対し組織のリーダー（院長）は、やりがい感、チーム意識、モチベーション（自己実現）を確保することで、医局を守ることが出来、医療安全とチーム医療の確保が出来ること、それにはコーチング流のリーダーシップが求められるとしています。

そして、求められるチーム医療とは、医師を頂点とするピラミッド型のものから多職種が協同する、よりフラットに近いチーム医療のあり方へと変化していること。さらに、チーム医療とは、医師が他の職種に対し指示を出すというよりも、チーム内の相互のコミュニケーションが取れていることこそが重要であるとしています。その際、チーム内のコミュニケーションの隙間を埋めるのが事務職の役割であり、事務職は組織における潤滑油の働きが求められると指摘しています。

さらに、情報がトップに集中し、トップの指示命令で組織が動いていた時代から、情報の共有化が進化した現在においては、全方向性を持った働きかけが重要であり、リーダーにはコーチングコミュニケーションが求められるとしています。

人は承認されることでモチベーションを高め、あわせてインセンティブを適切に設定することで、さらに働く意欲を向上させるとして、リーダーはさらに少しの配慮をして、医師の自己実現の延長線上に組織のために、という意識を持ってもらうような働きかけが重要としています。そしてリーダーに求められることは、①ビジョンの明確化、②フィードバック、③自己認識の向上、④新しい方法への挑戦、⑤組織目標の明確化—について、言語化することと指摘しています。（文責：編集部）

## 第2部

### 「利益を生み出すトップ戦略と組織マネジメント」

— 一人の成長と資本の成長による持続的病院経営 —

講師 株式会社日本経営  
代表取締役会長 藤澤 功明



第2部の講師は、弊社会長の藤澤が務めました。持続的経営実現のためとして、戦略要因、管理要因、人的要因の3つの視点で解説しています。

まず、戦略要因としては、「2025年を見据えた地域マネジメント」が重要であるとして、先般の診療報酬改定は、「地域包括ケア元年」と位置づけられ、在宅復帰率がポイントのひとつと指摘しています。また、昨年10月からスタートした病床機能報告制度とその先にある地域医療構想（ビジョン）で、病院の機能分化がさらに進展していくが、地域によって医療提供体制の実情は異なり、それぞれ目指すべき方向にも違いがあることを指摘しています。その上で、地域全体を俯瞰し医療・介護サービスの戦略検討が必要としています。また、地域包括ケアは、これまでの連携から「統合」という概念への変容を求めており、システムの、規範的、組織的、臨床的統合に加え、「意識の統合」が最も重要であるとしました。

ついで管理要因としては、5ゲン主義（現実、現物、現場、原理、原則）、発生主義、データ主義、科学的管理、先行主義それぞれの徹底がポイントであるとし、持続的発展のための未来創造費用としての目標利益の設定が重要であること、そのためには、「俯瞰逆算型の高い目標」に取り組むべきとしています。そして、病院経営とは、「無限の医療需要」に「有限の経営資源」で応えることとし、限られた経営資源（ヒト、モノ、カネ）で活動した結果を示すものが部門別原価管理であり、それが「全員経営・全員主人公・全員改善」の出発点になると指摘しています。

最後に人的要因としては、持続的経営のための組織マネジメントとして、「実行の徹底」が重要であり、その実践のためカリスマ経営に取り組むこと、カリスマ経営とは、経営の才覚ではなく、実際の行動にあるとして、その具体例を交えて紹介しています。その上で、弊社の「Navigator」（組織活性ポイント発見型アンケートシステム）での分析を踏まえ、「管理、部分最適、現実の提示」といった旧来の管理職から、「部下を導く、大義・使命感で動く、全体最適での行動」といった新たなリーダーへの脱皮が必要となりました。そして、トップに求められるのは、次世代の育成であり、次のトップの育成には、時間をかけて対策を練ること、継承の期限を設定すること、次世代との併走期間を設けることが肝要であることを指摘しています。（文責：編集部）

# 病院情報システムにおける 仮想化技術の活用

医療機関におけるIT化において、仮想化技術を活用したサーバー構築、仮想デスクトップが注目されています。従来の業務システムごとに物理サーバーを導入する方式よりも、仮想サーバーのほうが、必要なメモリーや、ハードディスク、CPUを無駄なく割り当てることができます。仮想デスクトップでは、PCで個々に処理していた機能をサーバー側で実行し、スタッフは、業務システムも情報も保存しないシンクライアント端末を利用して、画面の表示と操作だけを行います。スタッフは、途中で作業を中断しても、別の場所の端末から仮想デスクトップにアクセスすることで、作業を再開することができます。診療情報が端末に残らないため、安全性も向上します。管理者側では、クライアントPCを集中管理できるため、セキュリティを高めつつ効率的な運用ができます。

このようなメリットから高い関心を寄せられている仮想化技術ですが、一方で導入コストや業務システム、医療機器などの対応状況などの課題もあります。今回は、病院情報システムの仮想化に取り組まれた一宮市立市民病院の橋本様に、導入の経緯や成功のポイントをお聞きしました。



一宮市立市民病院  
医療情報管理室  
副室長補佐 橋本 博氏



一宮市立市民病院外観

## 仮想化の目的

— 仮想化に取り組まれた目的は何だったのでしょうか？

橋本氏 いくつかあるのですが、大きく分けると3つありました。1つめは、Windows XPの問題、すなわち、OSのバージョンに縛られたシステム環境からの脱却です。まとめてサーバーの中に各PC端末のOSを入れてしまおうという発想です。

2つめは、1つずつのPC端末を管理、メンテナンスしていく人的コスト、要するに手間ですね。これを、サーバー1つを管理することで削減することです。

3つめは、各PCを入れ替えるためのイニシャルコストと仮想化する場合のランニングコストの比較です。大体、5年程度で比較すれば、仮想化の方が経済効率がよいと考えました。

— 仮想化を選択肢の1つに考えられるようになったきっかけは他にありませんでしょうか？

橋本氏 きっかけとしては、東日本大震災でした。これを契機に、BCP（Business continuity planning = 事業継続計画）について、病院もリアリティをもって考える必要が出てきました。特に私たちの病院は3次救急の病院ですので、東海地震が実際に発生した際にも、診療を継続していく必要があります。そのためには、災害直前までのデータを保持しておく必要があります。やはり1日前までのバックアップデータでは、急性期病院では対応が難しいのです。ただ、この点については、いわゆるクラウド基地局の安全性確保と、そのための費用の問題があって、まだ実現はしていません。ただ、国や県がそういうインフラを整備してくれれば、いつでもその仕組みに移れるようになっていきます。

あとは、機密保持の観点です。シンクライアント化することによって、各PC端末にはデータが残らなくなります。

患者さんの情報について、非常に重要なことと職員全員、よく理解はしているのですが、引ったくり犯罪に遭うことま

で考えると、システムの、物理的に情報を守れたほうがいいと考えました。先ほどの、クラウド基地局の課題が解決されれば、将来的には各地の学会に参加しながら、データの入っていないPC端末から病院の電子カルテを見ながら指示ができる、こんなことが実現できるのではないかと考えています。

最終的には、この仕組みを、「どこからでも、誰でも」アクセスできるようにして、すなわち調剤薬局や地域の開業医の皆さんにも参照したり、情報を追加してもらえるようになるのではないかと考えています。

## 仮想化の構成

— 差し支えなければ、詳しい資料をご紹介いただけますか。

橋本氏 これがシステムの全体像です（図1）。IBMさんが整備してくれたものです。左上部のところにノートPC、デスクトップPCが1台ずつ描いてありますが、実際にはこれが院内には800台程度あるわけです。そして、従来はこの端末1台1台の中にも、サーバーと通信しながら電子カルテを動かすためのアプリケーションが入っていました。XP問

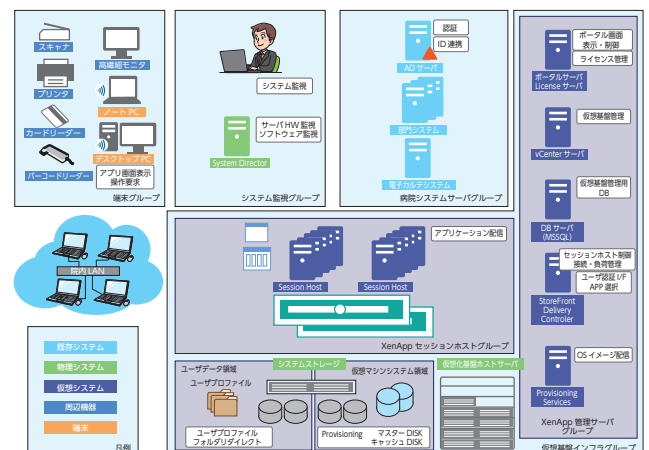


図1 SBC環境システム概要図



題によって全端末のOSの切り替えと、それに伴う新しい電子カルテパッケージの導入に迫られたわけです。そこで発想を変えて、各端末の役割を、入力することと、結果を表示することの2つに絞る、その間のデータ処理は全部サーバー内でやっつけてしまおうというのが、仮想化の発想です。端末にはXenAppを動かせるだけのアプリケーションをインストールしておけば、真ん中や右側に紫色のサーバーの中で処理をして、各端末のモニターに結果を示すというイメージでしょうか。

同じことを説明しているのですが、仮想化されたものと物理的に存在するものをわかりやすく説明したものが図2です。

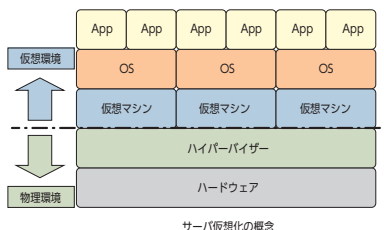


図2 仮想基盤概略図

一番下層にあるのが主にPC端末ですが、そこにはOSやアプリケーションは存在しません。あくまでサーバーの中に存在するOSやアプリケーションを使って情報処理を行い、その結果だけを端末に戻しているのです。

## 移行の実際

— これだけのことを実現されるのに、参考にした病院はありますか。

橋本氏 実は、鳥取大学を中心とした地域医療のシステムや、福井大学のBCPの取り組みをずっと注目していました。そういう意味ではXP問題はひとつの契機であったと今では捉えています。この仮想化の技術については、今後、ベンダーによらず広がっていくのではないかと考えています。

— 実際に移行してみて、診療現場からはどのような声が上がっていますか。

橋本氏 端末を使う側の見た目は変わりませんので、何も不平はないというのが実際でしょうか（笑）。ほんのちょっと遅いとか画質が悪くなった程度で、これも古い端末を順次更新していけば、解消されていくと考えています。評判がいいのは「離席機能」です。今までは、病棟に呼ばれると、いったん電子カルテを閉じて、また、同じ患者を呼び出して作業を再開する必要があった訳です。今はデータはサーバーだけにありますので、「離席」ボタンを押しておけば、どの端末からでも作業をそのまま再開することができます。細かい点では、ATOKの漢字辞書も引き継いでいきますので、どの端末でも、普段の自分の入力ルールで入力していけるようになっています。

— もし、同様の課題に取り組まれている病院に参考になることがあれば、教えてください。

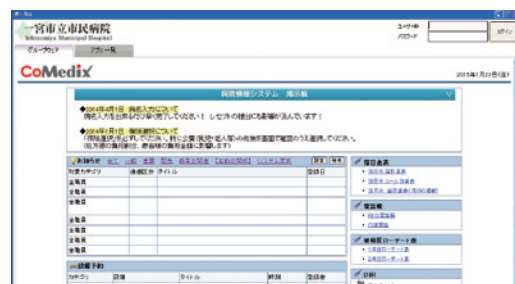
橋本氏 電子カルテの入れ替えはどの病院も悩まれるとこ

ろだと思えます。私どもも、部門システムの一部はどうしてもシンクライアント化対応が出来ていないものもあり、技術的には過渡期といえると思えます。ただ、電子カルテのパッケージを変更したり、ベンダー変更したりするには、多大な人的コストも発生します。いろんな委員会を作って1年以上取り組む必要があります。ベンダーを変更すると、たとえば、従来から使い慣れてきたセット登録（処方、注射等）やクリニカルパス、すなわち経験とノウハウといった資産を捨ててしまうことにもなりかねません。そういう意味では、当院は仮想化することによって、従来の電子カルテを延命させることができたという言い方も出来ると思えます。

## 順調な導入に助かったCoMedix

—他に、導入にあたって、工夫された点はありますか。

橋本氏 メディシステムソリューションさんの協力も得て、今まで活用していたグループウェアCoMedixを改修しました。シングルサインオン、すなわちこのグループウェアにログインすることを通じて、電子カルテにもログインできるようにしましたので、このポータルサイトは必ず、全員が確認することになります。すなわち、各端末のポータルとして機能させました。



ポータル画面

システム担当の石垣くんは非常に詳しいので、このCoMedixを、いろんなことに活用させてもらっています。たとえば、看護部の重症度、医療・看護必要度の研修等も、録画しておいて共有できています。また、その確認テストもCoMedixのアンケート機能を活用して、各職員が入力すれば、集計が完了していきます。今までは、何回かに分けて一堂に集めて研修を行い、確認テストも紙で提出してもらって、採点し、集計していました。

自治体病院でもあり、なかなかハードルは高いですが、将来的にはCoMedixの決裁機能も活用して、不要な紙・回覧を減らしていきたいと考えています。

—今回は、興味深いお話し、ありがとうございました。

**CoMedix** (コメディクス) は、(株)メディシステムソリューション (www.medi-system.co.jp) の製品です。  
お問い合わせ: TEL. 03-3518-6512



## 階層別役割責任に基づくキャリアパスの活用②

# キャリアパスの活用に向けて

今回は、これまでの組織体制の整理方法を踏まえてキャリアパスの活用方法について説明しました。今号も引き続きキャリアパスの有効活用について整理していきます。

### (1) 介護福祉業界における

#### 人材確保対策の必要性

平成27年度の介護報酬改定の基本的な考え方は3つ提示されており、その中の一つに「介護人材確保対策の推進」があります。

図表1のとおり、平成27年度の改定においても「人材確保対策」は推進されていくことになります。人材確保対策については、国だけではなく、各事業所の自助努力が欠かせません。労働環境・処遇の改善に繋げていくためにも、キャリアパスを処遇改善加算の取得のための形だけのものとせず、有効活用できる仕組みとしていくことが期待されます。

### (2) キャリアパスの再構築方法

多くの介護事業所において、何らかの形でキャリアパスが作られているものと考えられます。その一方で前回も指摘したとおり、形式を整えることで対応しているケースが多いのではないのでしょうか。

キャリアパスは、「各職員に対して『今の自分』と『将来の自分』が目に見える状態にすること」と定義づけられます。ここでいう「状態」とは、「何が期待されて

■ 図表1 介護人材確保対策の推進

【平成27年度介護報酬改定に関する審議報告(案)より抜粋  
(平成27年1月9日 社会保障審議会介護給付費分科会)】

- 介護人材は、地域包括ケアシステムの構築に不可欠な社会資源であり、その確保は最重要の課題である。また、将来的なマンパワー減少を見据え、質の高い介護人材を確保するとともに、効果的かつ効率的に配置するといった観点も重要である。
- 介護人材の確保に当たっては、雇用管理の改善など事業者自らの意識改革や自主的な取組を推進することが重要であるとともに、国・都道府県・市町村が役割分担しつつ、それぞれが積極的に取り組むべき課題であり、事業者の取組がより促進される仕組みを構築していくことが必要である。
- また、介護人材の確保については、より中期的に「参入促進」、「資質の向上」、「労働環境・処遇の改善」といった視点から対策を総合的に講じていくことが重要であり、介護報酬改定とともに、新たな財政支援制度(基金)を活用しつつ、事業者の取組がより促進される仕組みの構築を促していく必要がある。
- 特に、介護報酬における対応としては、資質向上や雇用管理改善の取組を通じて介護職員の社会的・経済的評価が高まっていくという好循環を生み出して安定的な処遇改善につなげていくことが重要である。
- また、要介護者へのサービスは専門職による提供であり、専門性の高い人材をいかに確保していくかが課題である。今後は、限られた人材を「地域全体」で効果的・効率的に確保していく視点が求められる。

■ 図表2 キャリアパスの目的の明確化

| 課題検討の視点 | 課題内容   | コンセプト   |
|---------|--|---|
| ①サービス   | A. どのようなサービスを提供したいか<br>各職員が専門性を身につけ、その専門性に基づいた個別ケアを提供してほしい。  | A～Dに関する課題をもとに、課題を解決するためのキャリアパスのコンセプトを明確にしてください。<br>・法人の運営理念を先輩から後輩へ継承する。<br>・自らの専門性を自主的に高め、ベストを尽くす。<br>・マネジメント力の向上により全体サービスの向上に繋げる。<br>・各事業所間の交流を図りながら、スキルアップ教育を行う。 |
| ②組織運営   | B. Aを実現するためにどのような組織運営が必要か<br>専門性を習得し、また発揮することが徹底される組織運営が必要である。<br>また部門・部署の垣根を越えて、必要なケアを利用者様に提供できる組織運営も必要。      |   |
| ③人材     | C. B.を実現するためにどのような人材が必要か<br>部下・後輩に伝えていくべきことを継承していくことができる人材。<br>階層に応じて求められる役割を理解して、マネジメント力を磨ける人材。               |   |
| ④育成     | D. C.を実現するためにどのように育成するのか<br>部門・部署内の縦のラインと部門・部署間の横のラインを繋いでいく。<br>そのために1人ひとりのマネジメント力を高めていくことで、結果として全体のスキルアップを図る。 |   |

いるのか」、「そのために何をしなければならぬのか」、「結果として「どう報われるのか」の3点をいいます(本誌22号参照)。

### ① キャリアパスの目的の明確化

介護福祉業界における人材育成・定着化を推進していくうえで重要なことは、法人・施設として「職員を本気で育てる



気があるかどうか」です。「職員が育っていない」「現場を任せられる人がいない」「どこかにいい人がいないのか」といった意見も耳にしますが、現場や法人・施設の中核となるべき職員は、外部から採用してくるのではなく、自法人・施設で教育し、育成していくことが望ましく、そのためのツールとしてキャリアパスを活用すべきなのです。従って、それにふさわしい内容のキャリアパスを作成し、導入・運用していくという明確な目的が必要となります(図表2)。

②階層別の役割責任・権限の明確化

このテーマについてはこれまで連載で紹介してきましたので、今回は割愛いたしますが、各階層に求められる期待される役割責任や職務権限を明確にしておくことが必要です。

③階層別の主な業務内容の明確化

遂行すべき役割責任の明示だけではなく、その役割責任を遂行するために担当すべき業務内容も明確にしていくことが必要です。階層別の役割責任に基づき、担当すべき主な業務内容を明確にしていきます(図表3)。

一般職員については、基本的に職種別に作成していきます。

④階層別のキャリアステップ要件の明確化

役割責任を基準とするため、その役割

■ 図表3 階層別の主な業務内容の明確化

| 階層 | 役職         | 階層イメージ  | 課題               | 業務内容   |
|----|------------|---|------------------|--|
| M2 | 施設長        | 【法人運営管理】<br>・法人全体に法人理念を浸透させる。<br>・法人の経営資源に関する意思決定を行う。<br>・法人の認知度を高める。                         | 法人の利益率の低下        | ・法人理念ビジョンの浸透<br>・経営戦略の策定<br>・法人の統括管理および円滑な運営                       |
| M1 | 課長         | 【法人運営管理補佐】<br>※下記内容を施設長と相談の上実行する<br>・法人全体に法人理念を浸透させる。<br>・法人の経営資源に関する意思決定を行う。<br>・法人の認知度を高める。 | 在宅事業の稼働率低下       | ※下記内容を施設長と相談の上実行する<br>・法人理念ビジョンの浸透<br>・経営戦略の策定<br>・法人の統括管理および円滑な運営 |
| S2 | 主任         | 【統括部署運営】<br>・統括部署に法人理念を浸透させる。<br>・統括部署の人材育成を行う。<br>・統括部署の事業計画を推進する。                           | 介護職員の質の低下        | ・部署事業計画の具体的立案<br>・部署目標の達成<br>・職員の個人目標の進捗管理                         |
| S1 | 一般職Ⅲ(リーダー) | 【後輩指導(ユニット運営)】<br>・担当部署に法人理念を浸透させる。<br>・担当部署の人材育成を行う。<br>・担当部署の事業計画を推進する。                     | ユニット間のサービスレベルの格差 | ・リーダー業務<br>・委員会リーダー業務<br>・職員教育                                     |
| J2 | 一般職Ⅱ       | 【業務遂行】<br>・日常業務を単独で遂行する。<br>・必要な業務改善を提案する。<br>・担当部署の円滑な業務遂行を実現する。                             | 高度な介護技術の不足       | ・基本介護業務<br>・接遇教育業務<br>・業務改善  |
| J1 | 一般職Ⅰ       | 【基本業務】<br>・社会人としての基礎を身につけ業務に活かす。<br>・指導を受けながら担当業務を遂行する。<br>・担当業務を通じて利用者満足度を高める。               | 新人の介護基礎能力の低下     | ・基本介護業務<br>・サービス業としての適切な接遇<br>・上司への報告・連絡・相談                        |
| P  | パート職員      | 【基本業務補佐】<br>・一般職からの指示を受けながら担当業務を遂行する。<br>・担当業務を通じて利用者満足度を高める。                                 | 接遇力の不足           | ・基本介護業務補佐<br>・サービス業としての適切な接遇<br>・正規職員への報告・連絡・相談                    |

階層、役職別に階層イメージを明確にしてください。

各階層における現在の主な課題を挙げてください。課題については階層イメージを踏まえ、各階層の責任に応じた課題を設定してください。

各階層のイメージを踏まえ、業務内容を整理してください。J以下の階層に関しては職種ごとに「業務内容検討シート」を作成することが望まれます。

責任が遂行できるようになれば上位キャリアにステップアップできることになり、そこでキャリアパスの中では、キャリアアップ基準について、すべての職員が理解できるよう、「分かりやすい」「明確な」形で打ち出すことが必要です(図表4)。

キャリアパスは制度として整理するだけでは意味がありません。整理した一覧

をもとに各職員のキャリアステップへ活かすことが重要です。キャリアパスも組織体制と同様に、研修会・説明会等の機会を通じて、職員一人ひとりに各ツールの存在を知ってもらい、内容を理解してもらうことが重要です。運用面としては、内容そのものは、先に触れた組織体制の見直しに応じて整理していく必要があります。

■ 図表4 階層別のキャリアアップ要件の明確化

| 階層    | キャリアアップ要件    |                            |              |        |           |                            |
|-------|--------------|----------------------------|--------------|--------|-----------|----------------------------|
|       | ①役職          | ②人事考課                      | ③上司推薦        | ④レポート  | ⑤面接       | ⑥審査                        |
| M1→M2 | 該当等級の役職に就いた者 | 直近2回の人事考課がS評価以上            | 直属の上司の推薦を得た者 | 小論文の提出 | 直属の上司との面接 | ①～⑤を満たし、理事長が決定し、理事会の承認を得た者 |
| S2→M1 | 該当等級の役職に就いた者 | 直近2回の人事考課がS評価以上            | 直属の上司の推薦を得た者 | 小論文の提出 | 直属の上司との面接 | ①～⑤を満たし、理事長が決定し、理事会の承認を得た者 |
| S1→S2 | 該当等級の役職に就いた者 | 直近2回の人事考課がA評価以上でそのうち1回がS評価 | 直属の上司の推薦を得た者 | 小論文の提出 | 直属の上司との面接 | ①～⑤を満たし、理事長が決定し、理事会の承認を得た者 |
| J2→S1 | 該当等級の役職に就いた者 | 直近2回の人事考課がA評価以上            | 直属の上司の推薦を得た者 | 小論文の提出 | 直属の上司との面接 | ①～⑤を満たし、理事長が決定し、理事会の承認を得た者 |
| J1→J2 | 該当等級の役職に就いた者 | 直近2回の人事考課がA評価以上            | 直属の上司の推薦を得た者 | 小論文の提出 | 直属の上司との面接 | ①～⑤を満たし、理事長が決定し、理事会の承認を得た者 |

※理事長が必要と判断した場合は、上記の基準にかかわらず上位等級へ特別に昇格させることがある。

キャリアアップの要件を整理してください。一つの視点だけではなく、人事考課などの複数の視点を設定することで、スムーズな運用が可能となります。



## 出来ることは「愚直に自分の気持ちを伝える」

株式会社日本経営 代表取締役会長 藤澤 功明



私が日本経営グループの社長を拝命したのは、平成19年、49歳のことでした。正直、私に社長が務まるのか、これまで創業者の菱村取締役会議長、2代目の小池名誉会長が築き、発展させてきた会社を維持できるのか。不安で、押しつぶされそうでした。もちろん、お二人ともお元気であり、私が仮に社長でなくとも会社としては、大きな問題になることは考えられません。しかし、創業者である菱村議長から「君は君のやり方でやればいい」という言葉を頂き、他の役員の方々の力強い支えがあるからこそ、社長就任を決意したのです。社長としてどう振舞うべきかを、もがき苦しむように模索して、結局思い至ったことは、私が入社以来、教えて頂いたことを愚直に実行すること、でした。

3月に社長としての務めが始まった私の最初の仕事は、32名の新入社員の受け入れでした。私が、社員に送った最初の手紙には、私が日本経営に入社以来、繰り返し叩き込まれてきたこと、そして、若い時にこそ取り組むべきこととして、貯金についての姿勢を伝えています。この手紙は、当時の私なりの懸命な気持ちを込めたものでした。初回の今回は、社員に向けた最初の手紙の全文を御紹介させていただきます。

社員の皆様へ

平成19年4月25日

1月は行く、2月は逃げる、3月は去るとよく言われますが、私も3月1日より社長に就任し、はや2ヶ月目を迎え

ようとしています。そして、4月1日より私たちの新しい仲間として32名の新入社員を迎えることが出来ました。これも皆様が、社業に全身全霊で取り組み、お客様に支持されるビジネスマインドを磨き続け、付加価値を出しているからこそです。そして、さらに新しい仲間を一人ひとりが「担雪埋井」の精神で粘り強く繰り返し育成する情熱を持ち、接してくれているからだと感謝いたします。

そこでお願いですが、新入社員に貯金することの習慣が身につくよう、指導をお願いします。収入が少ないから貯金が出来ないのではなく、なぜ貯金しなければならないかという意味を新入社員に十分理解してほしいのです。

- ①目標・計画が明確であれば貯金できます。
- ②いざという時に必要な活き金を投資するためには、日頃の習慣が大切です。
- ③収入が増えたら貯金出来るものではなく収入が増えると胃袋もまた大きくなり出費も増えるものです。
- ④計画性を持たせるために社内預金制度や財形等をぜひ活用してください。
- ⑤会計・財務・経営コンサルティングにかかわっているからこそ、なおさら自信を持ってお客様への指導が出来るように自らの実践に心がけてください。

以上、よろしく申し上げます。

平成19年4月も皆様の熱意と、ご家族の皆様の温かいサポートに感謝いたします。誠にありがとうございました。（続く）

## ダイナミック・スリー・ラインについて



日本経営グループのシンボルマークであるダイナミック・スリー・ライン(マーク参照)は、急速な社会環境変化の中でお客様と共に成長していきたいという、ひたむきな心を力強く表現したものです。

無限の宇宙に昇華する三本の線は、

「お客様の発展に対して努力を惜しまないという心」

「仕事に対して明るく前向きな姿勢で取り組む心」

「メンバーと協力して仕事を円滑に遂行するという連帯的な心」

を表現しています。

## 次号予告

## 特集：平成27年度介護報酬改定

2.27%のマイナス改定となる今回の介護報酬改定。この改定率が決まるまでには、紆余曲折があった。前段としては社会福祉法人の内部留保が指摘され、社会保障審議会介護保険部会等でも激しい議論が交わされた。その一方で、人材確保と介護職員の所得水準にスポットも当てられた。9年ぶりの引き下げとなった介護報酬改定の全容を探る。

その他  
FOCUS  
介護・福祉施設経営

発行所 日本経営グループ  
本社 東京都千代田区神田寺内2-13-13  
編集部 大阪府豊中市内2-11-11  
TEL 03-5255-9711  
FAX 03-5255-9717  
発行人 平井昌俊  
定価 500円(税・送料込)