10
October
2021
No.103

福岡オフィスコミュニケーションレター
COMMUNICATION LETTER

真のDXとは？

8月28日に「DXは単なるデジタル化じゃない！『DX＝D（デジタル）×CX（組織変革）』、CXを目的とした病院DXセミナー」を開催させていただきました。昨今“DX（デジタルトランスフォーメーション）”というキーワードが流行してバズワードになっていますが、単なるデジタル化・IT製品導入だけになっていることを病院だけでなく企業でも散見します。そこで、本質を再考してもらうために本セミナーを開催しました。

こうしたセミナーを開催しているからだと思いますが、医師人事制度を導入し、現在は医師の目標設定・年俸改訂面談などの運用支援を行っているお客様の理事長から、面談予定日の前日に「明日は追加でDXについてもお聞かせください」とメールが届きました。当日、「（グループ）各病院の医事課を一箇所に集約したり、自宅で勤務したりさせたい」など、DXの本質を踏まえた発言がありました。

DXの目的はCX（組織変革）であり、従来の常識を打破した病院組織のあり方を想像し、そこにデジタルを活かして取り組むことだと思います。先駆的に医師人事制度導入や診療科別原価計算、院内のデジタル化などに取り組んでいらっしゃる病院の経営者は、やはり何にでも関心を向け、それを実践していらっしゃると感じる一場面でした。

弊社福岡オフィスでも、オフィス内併設のセミナールームをWEB会議に対応できる個別ブースに改修しました。ただし、リアル（対面）での“偶発性”と“創造性”を維持するために、改修の際には複数人でも使用できるミーティングルームも新たに2箇所設置しました。また、オフィスは固定席ですが、2ヶ月に1度はくじ引きで席替えをしています。それによって周囲の人間関係が“偶発的”に変化し、視野を広げるなどのリアルの良さを残すようにしています。隔月で席替えがあるのでストックレス（紙を保存しない）を原則として、デスクの引き出しも処分しました。リアルの良さを高次化するためにデジタル化することにもチャレンジしています。在宅勤務とオフィス勤務を日によって選択できるハイブリッドワークが推奨されていますが、病院でもこうした新たな働き方へのチャレンジが、今後は求められていくのだと思います。

病院では人員配置基準があるため急激な変化は難しいと思いますが、事務部門など一部では在宅勤務の可能性も広がると考えています。実際に医事課の在宅勤務化を検討するなど、具体的に取り組まれようとされている理事長と意見交換し、我々自身も真のDXを実践しなければと身が引き締まる機会となりました。

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。

実るほど頭を垂れる稲穂かな

　先日、私が担当させていただいているお客様先で、評価者研修を実施させていただきました。そのお客様は高度急性期病院で、職員数が2,000名を超える日本でも有数の病院です。病院で2,000名といえば大組織なのですが、医師を含むマネジメントの徹底度に驚かされました。

　何があったのかというと、まず、その評価者研修に院長が研修受講者として参加され、最前列で受講されていることに驚きました。研修企画部署の室長に「院長も参加するんですね」と尋ねると、「もちろんです。院長だろうと誰であろうと、うちには例外はないんです。」と一言。それから部長級の医師が他にも6名。医師を含め参加される方は皆さん、時間ピッタリに揃われます。そして決して高みの見物になることなく、レクチャーもワークも、積極的に参加されるのです。

　組織規律上、当たり前のことのように聞こえますが、医師に関しては組織上のマネジメントがどれほど難しいことか、病院関係の方でしたらお分かりかと存じます。まさに「実るほど頭を垂れる稲穂かな」、経営トップと上位役職者医師の姿勢から、普段から医師マネジメントが徹底されていることに気づかされました。

　このような場面に触れ、私も含め、弊社の幹部層、管理職層は、どれほど真摯さ、誠実さ、謙虚さある行動が取れているだろうか、と振り返らされました。挨拶にしろ、お礼にしろ、場合によっては一般職のほうが管理職よりもきちんとしているかもしれません。また、人は成果が出ている時は増長し、調子づくものです。また、成果が悪くなると他責にするのか、言い訳するのか、あるいはぐっと堪えるのか、そのようなところに自己の本性が出てくるものでもあります。成果や役職や立場にも左右されない真摯さ、誠実さ、謙虚さ。そこが個人と組織の力強さの根源だと思います。こちらのお客様から気づかせていただいたことを、自社でも徹底的に実践していきたいと思っています。（高園 忠助）

そのインセンティブ1つに想いがあるか

　様々な理由からインセンティブを導入する企業もあると思います。皆様の組織には、インセンティブの仕組みはございますか？ちなみに日本経営でもインセンティブがあります。

　私もコンサルタントとして人事制度を構築する際にインセンティブについて相談を受けることがありますが、その際、インセンティブの金額設定は特に考えさせられるところです。インセンティブを一定の成果に値をつけると捉えると、どの程度の支払いが妥当なのかということです。支払える余力について計算はできるものの適切な額を示すのは至難の業ではないかと私は考えています。また、この件について「他社はどのように支給しているの？」と質問されることが多々あります。他社と比較して遜色ないかは、気になるところかと思います。「ウチは他に負けていないぞ！」という話はできるかもしれませんが、組織によって前提の条件が異なっており一概に比較できないこともあります。また、インセンティブの仕組みを運用しても、「これだけやったのにこれくらいしか支給されないの？」という受け手の感覚でマイナスの印象を与えることもあります。

　このように成果に値を付けるとなると難しいのですが、成果の程度を測る物差しを創り上げることは可能です。また、そもそも成果として何を求めるのか？ということは組織としての意図を反映させることが可能です。そのことのほうがより大切ではないかと私は考えます。これは組織から従業員へのメッセージになります。数多くのお客様に関わっていると独自性のある成果の基準を設けている組織があります。あるお客様では、その独自性のある成果指標があることで、トッププレーヤーのマネジメントや定着に役立っています。さらには組織としての考え方を従業員に対して示すことに繋がっていますので、経営側との一貫性のある仕組みの重要性を強く感じます。コンサルタントとしてもっと経営者の声や考えを聞き、それを形にできるようにしていきたいです。（玉利 裕希）

チーム力育成の重要性

　先日、ある医療機関様において、人事考課制度の構築に向けたヒアリングを実施いたしました。「職員にどのような行動をとってほしいか」という視点でヒアリングをしていたのですが、あるマネージャー職の方から、「患者さんのご家族から、『これなら家でも一緒に過ごせます』と言ってもらえるようなケアができるチームにしたい。」というご意見をいただきました。ケアを受けている患者さんが、退院後、不自由なく過ごせることをゴールとした患者ケアが大事なのは大前提です。しかし、患者さんと同じ屋根の下で過ごしているご家族の方々が安心して一緒に過ごせるような状態までもっていけるような家族のケアも、同じくらい大事なのだと気づかせていただきました。

　では、どのようにすればそれが可能になるのかと考えたとき、やはり一人の力では限界があり、今回お話を伺ったマネージャー職の方がおっしゃっていたような、“チーム”としてどのように患者さんやご家族をケアしていくのかを考えることが大事だと考えます。今回、ヒアリングさせていただいた他の職員の方々からも、「今後、自分達のチームは○○のようなチームを目指したい」といった発言を多くいただきました。様々な職種が互いに関わり合いながら治療やケアを提供することが求められているからこそ、一人ひとりのスキルだけではなく、チーム力の育成が重要であると改めて考えさせられました。

　チーム力を育成するためには、様々な手段が考えられますが、今回弊社は人事制度の構築を通して、その医療機関様のチーム力育成のご支援をさせていただいております。お客様が目指したいチームの姿はどのようなものなのか、チーム力を育成するためにどのように人事制度を活用していけばいいのか、お客様と一緒にしっかりと考えながら取り組んでいきたいと強く感じた機会でした。（椋木 歩）

人が成長するために大切なこと

　ここ数週間、ある女性社員対して営業に関する指導をする機会がありましたので、そこでの気づきをお話したいと思います。

　私が学んだことは、「成長するためにはできない自分を受け入れ、誠実に学ぶことが大切だ」ということです。社会人経験が長くなると、怠慢やプライドから人から学ぶという姿勢が薄らぐことがあると思います。私自身の経験を振り返ると、新卒で入社したばかりの時と数年経過した時を比べた時に、成長のスピードが大きく違ったと感じています。例えば、資料作成を例にしますと、新卒の時は先輩社員が使っている文言や図などの意味を深く考え、分からないことがあれば、自分の考えと先輩社員の考えにずれがないかを逐一確認しておりました。そうすることで自分の考えと先輩の考えの差に気づき、その気づきが自分の血肉になっていきました。しかし、数年経過して自分でできるというプライドが生まれてしまうと、それまでの経験から自分なりの結論を出すようになりました。『このくらいでいいだろう、以前はこのくらいでうまくいった』と自分なりの妥協点を探していたとも思います。

　今回、私が関わった女性社員は非常に素直で、指導している私の方が学ばせてもらったことも多々ありました。それは、人から学ぶことや失敗することを恥じずに、できない自分を受け入れて学ぶ姿勢です。もちろん、これまでの社会人経験の中で培った経験や仕事に対するプライドもあると思いますが、私のとる一挙手一投足のすべてを模倣し、反復練習を重ねて取り組んでいました。その結果、短期間ではありますが、大きな変化を遂げている様子を目の当たりにしております。

　今回の機会で深く感じたことですが、素直にひたむきに取り組む姿は人の心を動かし、さらなる学びの機会を与えたいと周りから応援される要因になると感じました。私も、謙虚な心を常に持ち続け、周りにいる方すべてが師だという意識を忘れずに取り組んでいこうと強く思いました。（森田 敬太）

職員の自律性を高めるってどうしたらいいの？

現在人事制度構築支援をさせていただいている医療機関では、ケアの質を向上させるには、職員の自律性を高めることが重要であり、自律性を高めるには、職員の「自己効力感」を高める必要があると考え、様々な取り組みをされています。

自己効力感とは、自分の仕事をうまくこなし、目標を達成することができるという自信を持つことです。自己効力感の高さは、モチベーション、特に困難な課題に対するモチベーションに影響します。困難な課題に直面したとき、自己効力感が高い人は、これを乗り越えられると信じ、一所懸命に取り組みます。自己効力感は、達成体験、代理体験、言語的説得、生理的情緒的高揚感によって高めることができるとされています（それぞれの言葉の意味については*1を参照）。

こちらの法人では、特に若いうちに達成体験をすることを重要視されており、年次に関係なくプロジェクトリーダーを任せたり、得意分野をつくるための研修受講や学会発表に積極的な支援をされたりしています。さらに、途中で挫折せず、達成することができるように、先輩がフォロワーとなって、その取り組みを支援する仕組みがあります。

このような取り組みを続けることで、上司からの指示を待つだけではなく、自ら提案したり、行動したりすることができる職員が少しずつ増えてきているとのことでした。働き方や価値観が多様化する中で、職員の自律性を高めることは大きなテーマのひとつであると考えます。私自身も、部下にやりがいや達成感、成長実感を得られるような仕事の機会を与えられているのか、改めて考えるきっかけをいただきました。（馬渡 美智）

*1
達成体験・・・自分自身で達成したり成功したりすること
代理経験・・・他人が達成したり成功したりするのを観察すること
言語的説得・・・達成する能力があると他人から励まされること
生理的情緒的高揚感・・・気分の高揚によって達成や成功への自信を強めること

★10月開催予定セミナーのご案内★

■DXは単なるデジタル化じゃない！『DX＝D（デジタル）×CX（組織変革）』を踏まえて、CXを目的とした病院DXセミナー

【配信期間】2021年10月15日（金）～2021年10月22日（金）

最近「DX」というキーワードが流行っています。しかし、DXは単にデジタル化するためにIT製品を導入することではありません。「DX＝D×CX」という公式に分解でき、「CX（組織変革）」を目的に「D（デジタル）」を手段として活用することです。つまり、まず組織変革という目的を実現するための目標を設定して、それからデジタル化を進める必要があります。
そこで、病院組織変革（CX）の専門家である㈱日本経営が、組織変革（CX）を目的として真に役立つ病院DXのポイントをお伝えします。

五感を使う

「あなたは五感をきちんと使えていますか？」最近、このようなフレーズを見かけました。五感を使うなんて当たり前のことだと考えていましたが、いざ振り返ってみると、五感のうち、使うことができていると考えられるものは視覚と聴覚ぐらいではないかと思いました。しかし、生活を振り返ると、移動中はスマートフォンを触ったり、イヤホンを付けて音楽を聴いていたり等、視覚と聴覚ですら、偏った使い方をしています。これでは五感が鈍るのも当然かもしれません。

そこで五感について少し調べてみましたが、危機感を覚えました。どうやら五感が鈍ると、脳の成長が止まってしまうようです。また、五感が鈍っている状態とは、脳が疲れているようです。現代は生活しているだけで、受動的に大量の情報をキャッチしてしまうため、脳が麻痺しているのかもしれません。

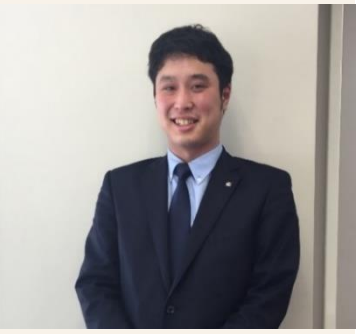
このことから、五感を戻すために、最近は意識して使うようにしています。例えば、食事の時にスマートフォンを触らず、食べることに集中したり、公園に行って自然の音に耳を傾けたりしています。趣のある言葉が浮かんでくるわけではありませんが、何となく気づくことがあります。それと同時にリラックスできている実感が湧いてきます。鈍っている感覚を戻すためには、自然な刺激を取り入れる必要があるのかもしれないと考える体験でした。（松永 透）

データから見る香川県の現状と今後について

先日、主催：百十四銀行様、共催：香川県様・弊社、後援：香川県医師会様で、WEBにて「香川県地域医療構想セミナー」をオンライン形式で開催させていただきました。無事に開催できたことをうれしく思っています。

セミナーテーマは「データから見る香川県の現状と今後について」とあるように、セミナー内容は第1部は「地域医療構想の推進について」で現在のコロナ対応の状況を踏まえた地域医療構想の考え方を厚生労働省医政局地域医療計画課課長補佐の佐藤氏より、第2部は「地域医療構想を推進する支援策について」で香川県として準備している支援策を香川県健康福祉部医務国保課課長の近藤氏より、第3部は「データで見る香川県の医療提供体制について」で公表資料から想定される地域医療構想区域毎の課題を弊社の角谷が講演を行いました。

参加された地区医師会長の方からも、「現状を分かりやすく説明できており、該当地区での問題点もよく理解できました」といった感想をいただいており、弊社としても開催して良かったと感じています。



弊社はこのようなセミナーを各都道府県で開催しており、宮城県では「宮城県地域医療構想推進支援業務」を受託しています。その他、このようなセミナーから個別に地域医療再編のご相談をいただくケースもあり、都道府県単位だけでなく、構想区域レベルや市町村レベルでの地域医療構想の推進・実現のお手伝いもさせていただいております。

実際に協議を進めている地域の話を聞いてみると、全員が「地域医療を良くしたい」という想いであったとしても、当事者同士で協議をしようとするとそれぞれの立場があり、議論が進んでいないという話はよく伺います。そういった際には、弊社のような第三者が客観的にデータを分析し、合意形成を行うということは意義があるのではないかと思っています。

ぜひ、そのような協議の場を考えられる際には、弊社にお声がけいただければと思います。（長田 浩幸）

パフォーマンスに応じた人事制度とは…

　医師人事制度を運用されているお客様で、病院実績や科別の実績をより一層医師の給与に反映させていきたい、というお話をいただきました。医師の人件費単価は大きいうえ、患者数を確保（結果的に売上の確保）していくにも医師の影響力は大きいものです。だからこそ、しっかりと医師が自診療科の実績と向き合い、取り組んでもらうためにも、科別実績との紐付けを強化したいということでした。
　そこでは診療科別の原価計算を導入されているため、科別の黒字・赤字の状況は把握できています。そこで、診療科の実績指標（患者数など）をチームの一蓮托生目標として掲げ、その達成度を見ると同時に、診療科の黒字・赤字の状況に応じて評価に上限をもたせてみてはどうか、という話をさせていただきました（『赤字であればS評価は取れない』、『赤字かつ目標未達の場合は最大でもC評価』など、）。
　もちろん、麻酔科といったそもそも患者数を確保して売上を上げるといった診療科ではないところもあれば、黒字にすることはそもそも困難でも病院全体や地域医療の観点から必要な診療科など、固有の事情はあるで、科別の特性を配慮しないわけではありません。しかし、だからといって、赤字のままで良いか、というと、そうではないと思います。しっかり目標を達成することはもちろんですが、黒字診療科（稼ぎ頭）は伸ばしつつ、赤字診療科は赤字からの脱却を目指すという、状況に応じたマネジメントが必要かと思います。そして、そのためには時にはドラスティックな対応も必要になるのだと実感しました。
　科別の状況や特徴など、配慮すべきことはたくさんありますし、容易にいかない話ではあります。ですが、実現ができると真にパフォーマンスに応じた人事制度になっていくとも考えています。よりパフォーマンスを意識した人事制度の実現に向け、一層取り組まなければならないと、実感した機会でありました。（山﨑 太郎）

素晴らしい施設長

　複数の施設を経営する社会福祉法人様の人事制度見直しのご支援の中での気づきです。各施設長と人事制度について議論を交わしたのですが、とても素晴らしい施設長だなと感じました。どこが素晴らしいと感じたかというと、これまでのやり方に固執しようと変革を恐れるのではなく、これまでのやり方を継承し、より良い形に変革していく、という姿勢で会議に臨まれていた点です。
　お客様が抱えている課題点の1つが、複数の事業所を経営していることでマネジメントラインが複雑化しているという点でした。現場を取りまとめる役職（現場リーダー）が事業所ごとの基準で運用されており、法人本部側と現場側の意思疎通が難しくなっていたのです。課題解決のために、法人本部と各階層のあるべき像を整理しましたが、各施設長と議論を行うとそのあるべき像は実態に即していない、という意見が挙がりました。私は、様々な立場の方との議論を取りまとめていくという経験が乏しく、「今のままでいい！」となし崩しにすべて否定されるのではないか、など内心ドキドキしながらそのご意見を詳しく伺いました。すると、現場リーダーの詳細な役割を説明してくださり、各事業所での運用のニュアンスが法人全体に共有されていないことがマネジメントラインを複雑化させていることへの課題感や、それを解決するためにリーダーを係として整理して階層別のあるべき像とは切り離すべき、といった意見をいただきました。今まで各施設である程度自由に運用していた制度を、そのまま自分たちの裁量や権限の範囲として守っていくのではなく、より良い形で次世代に継承していくための、法人の将来を考えた建設的なご意見でした。
　法人をより良くする視点は当たり前かもしれませんが、次世代経営人材として、素晴らしい方々がいらっしゃるな、と感じ、私自身非常にワクワクしました。今後も、法人の未来を見据えたワクワクする制度設計のため、精一杯ご支援を続けてまいります。
（福田 洸）

人とITの融合

今年度の介護報酬改定から半年が経ち、目玉であった科学的介護情報システムLIFEの対応もようやく落ち着いた状況ではないかと存じます。そういった状況下において、今後は、LIFEを活用して介護の質を向上していくことが本質的に求められるのではないかと考えます。しかし、現状としては、LIFEからのフィードバックを如何にして活用していくのか、またデータそのものの取り扱いに困っている事業所もあることを伺っております。

先日、とあるお客様先にて、LIFEのことについて話題となりました。そのお客様ではLIFEからのフィードバックがあったものの、上述したようにデータの取り扱いに困り、とりあえずは、加算取得のためにLIFEへデータ入力を行うという状況であったそうです。しかし、管理者の方がこの状況では、事務作業だけが増えてしまい、せっかくのシステムを有効活用できていないと課題意識を持ち、法人内でLIFE活用に向けた委員会を設立したそうです。しかし、委員会でフィードバック内容を踏まえ、サービス改善の議論を行っても、現状とはあまり変わらないような改善案しか出ず、モヤモヤが残るような状況だったそうです。そのような時、別の法人の管理者と話をしていた際にLIFEの話題となり、合同でフィードバック勉強会を実施することとなったそうです。結果として、法人の枠を超えての勉強会はこれまでになかったケアの取り組みが共有されたり、自法人とは別の観点からの改善案が出るなど、より良くLIFEを活用できたということでした。

今回の例のような取り組みは、今後多くの介護事業所で必要になってくるのではないかと考えます。LIFEからのフィードバックデータはアップデートされる予定ですが、データの検証において、自法人で熟考することはもちろん、他事業所の方と意見交換を行ったり、データ検証を踏まえ医師の方に意見をもらうというような取り組みも必要になるかと考えます。データだけでは検証できない部分を人の経験や知識で補うことも重要なのだと今回の出来事で感じました。

（高比良 寛治）

WEBセミナーのご案内

弊社では、各種多様なWEBセミナーを企画しています。
自宅でも、会社でも、どこからでも、視聴が可能です。

インターネットの環境、受講用の端末はご自身でご用意ください。
インターネットにつないだパソコンもしくはタブレット端末をご用意ください。

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。

自由に伴う責任とは何か？

　価値観の多様化、働き方の多様化などを受け、社会のありようも変化が進む中で、「権利主張ばかりで責任を果たさない社員がいる」という話をお聞きすることが少なくありません。「権利を主張するなら義務を果たせ！」「自由に振る舞いたいなら責任を果たせ！」といったお考えもよくお聞きします。

　この考えだと義務を果たさないと権利は主張できない、責任を果たさないと自由は得られないと捉えることができますが、冷静に考えるとそれぞれ独立したものでしょう。しかしながら、こうしたことは結局水掛け論になってしまいがちですが、社会の流れが自由な働き方とか、個性を尊重した生き方を強く支持する風潮となる中で、「義務や責任を果たしてこそ」という主張は少々分が悪そうです。

　しかし、自由と責任の関係はとても重要なことのように思えます。誰もが自分勝手に振る舞っては、社会も、会社も、職場も持ちません。では、自由に伴う責任とは何なのでしょうか。それは、**「自分が自由に振る舞うことによる他者への影響の責任を引き受ける」**ということでしょう。だから、自由な振る舞いというのは、本来は相当な覚悟が必要だということになります。このことを私たちはよく理解しておきたいですし、組織としても共有しておきたいところです。

　例えば、自分が好む仕事しか引き受けない人（Aさん）がいたとします。本人は自信もあり自由に振る舞っている。しかし、結局誰かがその穴埋めをしているとなれば、自分の振る舞いが他者に悪影響を与えているわけです。この時点で本人の自由が誰かの自由を奪っているので不健全ですが、それを我慢していた穴埋めしている人や同僚が堪忍袋の緒が切れて、Aさんに嫌がらせをしたり、重要な仕事をしたりしたとしても、Aさんは文句を言うことはできないのです。これが、自由に伴う責任を引き受けるということです。もし、自分の好む仕事だけをしていいというルールがあれば、その通りにしていて嫌がらせを受けたときは、堂々と主張することができます。

　自分が自由に振る舞った時、実は誰かの自由や権利を侵害しているかもしれないということを考えられる人たちの集まりだと、チームワークのいい職場になっていくでしょう。結局、自分の行動が与える影響が想像できるかどうかであり、その想像力が弱い人が自由に振る舞うとわがままの横行で、大変な職場になってしまいます。

　自由や権利を主張する人に「責任や義務を果たせ！」と要求するのではなく、自分の行動が他者にどのような影響を与えるかを考えて行動することが大事だということをしぶとく教育し続けていくことが本質的には大事なことではないでしょうか。（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。

今月11日から降り続く豪雨で、佐賀県嬉野市では、総雨量が1,000mmを超えるなど、豪雨による災害は、福岡県、長崎県、佐賀県、島根県、岐阜県、長野県など広範囲に渡りました。豪雨による一連の災害により被災された皆様に、お見舞い申し上げます。被災地の一日も早い復興を心からお祈り申し上げる次第です。これまでの想定を超える自然災害が、頻発しています。社員の皆さんとご家族の安全をいつも願っております。気候変動が一連の自然災害の要因とされており、地球温暖化が、世界各国で大規模な自然災害を引き起こしているとされています。今年4月23・24日に米国政府が主催する気候変動サミットに於いて、2030年に向け、参加主要国は、温暖化ガスの排出削減目標を相次ぎ打ち出しました。日本は、13年度比で46%減、米国は05年比50～52%減らすと表明しています。世界中の人口は、1960年には30億人、2000年60億人でしたが、現在、78億人となり、2050年には、97億人に達する予測が出されています。（二酸化炭素排出量の最も多い中国は近年、毎年約90億トン以上、2番目に多い米国は約50億を排出し、全世界の多くを占めています。日本は中国や米国の4分の1以下ですが、5番目に多い国です。一人当たりの排出量（年間）では米国が最も多く約15.1トン、日本早く8.5トンとなっています。:JCCCA全国地球温暖化防止活動推進センター）IPCC（国連の気候変動に関する政府間パネル）の評価報告書では2040年までに平均気温が1.5℃上昇すると今月10日に公表しています。より過酷になる予想です。

一方、マイクロプラスチック粒子（プラスチックごみなどが壊れてできる大きさ5ミリ以下のもの）を人間が1年間に体内に取り込む量は、推定約250グラムに上るとWWF（世界自然保護基金）が実施した調査で公表されています。（2019年）これは、クレジットカード1枚分に当たる量です。摂取の経路は主にプラスチック粒子が混入した飲料水によるもので、他にも貝類のようにほぼ丸ごと食べる食材では、その消化器系に残留しているプラスチックも取り込むと言われています。その元は、ポイ捨てされたポリ袋やペットボトル、たばこのフィルターなどのプラスチックごみが側溝から川を伝い海に流れ着き、太陽の紫外線により劣化して脆くなり分解されたものなどと言われています。近年人類が歩んできた経済活動とその生活のツケが、危機的な課題として露呈し、地球の生態系に大きな影響を与えています。

そのような中で、この危機的課題から持続可能な社会を実現する為、2015年9月の国連サミットで採択されたSDGs（SustainableDevelopmentGoals：持続可能な開発目標）に基づき、国連加盟193か国が2016年から2030年の15年間で目標達成するための取り組みを行っています。「星の王子さま」の著者である仏国の小説家サン・テグジュペリは「地球は先祖から受け継いでいるのではない、子供たちから借りたものだ」と述べています。私達日本経営グル←プは、「四方良し」の考えに基づき事業活動を行っています。将来世代が、今よりもより良い社会環境で、事業や生活が送れることを願ったものであり、その為に、今、何に取り組まなけれなならないかを考え行動することを示しているものです。

その実践は、SDGsにもつながり、基本は日々の行動にあります。それは、次に使う人のことを考える、すなわち少し先のことを見据えて行動する。例えば、共有の備品は、使用したら所定の場所に戻す、もし壊れていたら、修理を依頼する、会議室を使用したら、次に使う人の為に机を整え、椅子を入れてすぐ使える状態にしておく、寮などで共同使用する場所を清潔に保つ、ゴミは所定の場所に捨てるなど、自分の行動と後始末を責任を持って行うことにあります。これは仕事にも通じるものです。あまりにも現在だけ、自分だけ、自国さえ良ければという自己中心の考えが横行しているように思います。

業種業態を問わず健全で良好な経営を行っている事業体は、前述の行動が徹底されていると体感しています。当グループのオフィスは、機能的な改装が順次進められ、仕事を行う環境は向上しています。

機能的なオフィスとして、機能するか否かはそこで仕事を行う人の考え方や行動が反映されます。いつ何時も、一目見て機能的なオフィスであることが認識でき、次世代に繋がる環境づくりを目指してください。一人ひとりが共生と循環の中で生かされている自覚、責任ある考えと行動が、未来を創ります。

株式会社日本経営
代表取締役社長
平井昌俊

今月のBOOK REVIEW

最高のリーダーほど教えない
部下が自ら成長する気づきのマネジメント

著者：鮎川 詢裕子
出版　：かんき出版
出版年月日：2018年7月23日
ISBN：9784761273637

今回ご紹介するのは、現場でエグゼクティブコーチとして多くのリーダー育成や会社の組織開発に携わってきた組織開発コンサルタントの鮎川詢裕子氏の著書である「最高のリーダーほど教えない　部下が自ら成長する気づきのマネジメント」である。本書は、部下が主体性を持ち、自分の頭で考えて成果を出せるようになるためにリーダーが実践すべきマネジメント方法について書かれている。

リーダーと部下の関係において、指示やアドバイスによって、直接部下の行動を変えようとする人は多くいるのではないだろうか。鮎川氏は、優れたリーダーほど、教えるのではなく本人に気づかせる工夫をして部下の成長を促していると述べている。本書では気づきのマネジメントについて、気づかせることの本質を説明した上で、部下を気づきに導くための関わり方や、聴き取る力、質問力について紹介している。さらに、気づきを行動に移すための方法と気づきをもたらすリーダーの存在力の大切さについて説明している。ここでは、気づきのマネジメントに関する鮎川氏の考えをいくつか紹介する。

鮎川氏は、現在多くの組織で生じているリーダーと部下間のうまくいっていない原因を3つあげている。1つ目は、「リーダーが部下の行動を変えようとしている」であり、部下が自分で考える前にアドバイスをしてしまうため指示になってしまい、結果的に指示待ち人間を作り出してしまっているということである。これに対して筆者は、部下が十分に考え終わった後にアドバイスを行うという原則を紹介し、部下に自分で考える機会を与える重要性を提示している。2つ目は、「認識がずれたまま仕事を進めている」であり、会議や面談でリーダーが当然のように使う言葉であっても、受け手はイメージできず理解できない単語として聞き流しているケースがあるということである。これに対して筆者は、単語が何を指すのか明確化し、コミュニケーションギャップを無くす重要性を提示している。3つ目は、「部下の力を引き出す関わり方を知らない」であり、部下の行動原理の根本に目を向けて、相手の状態を見ながら目的に沿った適切な質問を投げかけていくことで、表面的な会話に留まらない質の高い会話が可能になると説明している。また、部下を気づきに導くために、①対話の基盤をつくる、②聴き取る、③行動を計画するといった3つのステップを提示している。①のステップにおいては、リーダーが相手の認識を理解しようとしながら話し、対話が始まる前からお互いが「つもり」になっていることを排除して前提を揃えていくことが重要だと述べている。②のステップにおいては、部下の内面でどんな思考や葛藤がなされているか、また感情が揺れ動いているかを察しながら聞き取り、本人が自分で解決していけるような応援の声かけが重要だと述べている。そして、③のステップにおいては、フィードバックの場で気づいたことを共有し、さらに何をいつまでにやるのかを設定してもらい、できたことについては承認し、できなかったことについては整理して振り返ることで、今後に活かしていくことが重要だと述べている。

本書では、答えを教えるのではなく、部下の内省を助け、自分で気づくことができるように導くためのアプローチ方法や考え方を一貫して主張していた。主張の根本には、リーダーの意識を「教える」から「気づかせる」に変えて、部下が自ら気づくためのフォローとして関わっていくことが重要だという発想があると考える。部下との接し方に悩まれている方や、部下が自主的に成長するためのフォローを実施したい方に、ぜひ読んでいただきたい。（乾 遼一郎）

ご挨拶

黒木寛隆（くろきひろたか）

8月より、組織人事コンサルティング部福岡オフィスに入社いたしました、黒木寛隆（くろきひろたか）と申します。

鹿児島県鹿児島市出身で、今年3月まで大学生活を送った後、縁あって日本経営に入社する運びとなりました。

大学時代は行政学を専攻しておりました。また、アルバイトとして鹿児島の名物である白熊をつくっており、地元の課題解決や魅力発信に努めておりました。

今回はじめて地元を離れ福岡へやってまいりました。今後はこの福岡の地から、みなさまの課題解決に貢献できればと思います。

まだまだ未熟者ではございますが、経験や学びを積み重ねて1日でも早くみなさまに寄り添い成長発展に伴走していけるコンサルタントになってまいります。何卒宜しくお願いいたします。

日本経営トピックス

帰ってきた！！続・病院トップマネジメントセミナー

2021年8月7日（土）に、続・病院トップマネジメントセミナー2021を開催いたしました。
昨年の夏は新型コロナウイルスの流行により残念ながら中止となってしまいましたが、今年は会場開催（天神・エルガーラホール）とWEB開催のハイブリット形式で開催いたしました。

今年は「元気」をコンセプトとし、第一部では、弊社取締役会長の藤澤功明より「コロナ禍がもたらした病院の舵取りの変化とは何か？そこから見えてくる事業の成長と永続的な発展とは？」と題して、新型コロナウィルスの流行がもたらした変化や事業の成長と永続発展のために何をすべきか、また、第二部では、弊社取締役の橋本竜也より「未来を切り拓く、自ら考え動く組織づくり」と題して、経営戦略が実行される組織作りに向けて行うべきことについて講演いたしました。

次回の病院トップマネジメントセミナーは、来年1月頃を予定しています。
皆様、ぜひご参加ください！

九州医療介護経営研究会
～事務局の独り言～

7月の研究会では厚生労働省保険局医療課　医療技術評価推進室長　岡田就将氏をお招きし、『2020年度診療報酬改定の評価と次回改定の課題』をテーマにご講演いただきました。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。

○2020年改定は基本方針に則って、非常にキメの細かい改定が行われた。中でも現役世代・医療職の人口減少も見据えた、人員要件緩和等に力点が置かれている。反面、外来機能やかかりつけ医の評価については課題を残した。
○新型コロナウイルス感染症に伴う診療報酬における対応と、補正予算や予備費による医療機関への支援策についても、感染状況や医療機関の対応・課題の変化に合わせて、できる限りの施策が講じられている。
○次回改定については検討課題を抽出している段階であるが、予算的には2021年薬価改定の効果が、また制度的には費用対効果評価の導入・拡大が大きな鍵となる。

コメンテーターの佐藤敏信氏からは、地域医療構想・機能分化等の政策目標と診療報酬との関係、超高額医薬品と技術料のバランス、ZOOM等を活用した対面条件の緩和等、次々に鋭い質問があり、大変学びの多い質疑応答の時間になりました。

次回の研究会は10月9日（土）に『湖山医療福祉グループの歩みとこれからの展望』をテーマに、湖山医療福祉グループ　代表　湖山泰成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200回を超える会員制の経営研究会です。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ください。

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）