



福岡オフィスコミュニケーションレター

COMMUNICATION LETTER

新年のご挨拶

新年明けまして、おめでとうございます。withコロナの日々を送るようになって、まもなく2年が経過しようとしています。今日（12/1）現在、オミクロン・ショックにより金融市場は大きく荒れ、世間的にも緊張が再び走りはじめました。デルタ株が終息をしたかと思った矢先のオミクロン株で、なかなか穏やかではない日々が続いていますが、社会活動・経済活動は以前ほど歩みが止まる様子はなく、まさに「with」というように新しい環境に適用しているように感じています。歴史的にも数々の感染症の危機を乗り越えてきた、人類の強さがあると実感しています。

やや仰々しいかもしれませんが、私はこの人類の底力のようなものを信頼していて、未来はなるべく前向きに考えています。私の拙い理解ですが、製薬メーカーによると、mRNAワクチンは、将来的にウイルスがどんどん変異することを想定し、スパイクタンパク質全体の形状を認識するようにデザインされているようです。この設計となっていることからファイザー社によると、オミクロンに対応する修正版ワクチンは3ヶ月ほどで対応可能な見込みであるとのこと。これまではベースとなるワクチンもなかったものですが、今はベースとなるmRNAワクチンがある分、以前よりは早いリカバリーが期待できるのでは、と、あくまでも私見ですので誤りやご批判もあるかもしれませんが、とにかく前向きに考えるようにしております。

だからこそ、今年も新年を迎えるにあたって改めて決意することは、「前向きに挑戦する」ことにしました。弊社福岡オフィスは、今年で開設10年目を迎えます。開設して2、3年の頃は、ベンチャー企業ながらですから、そもそも挑戦し続けないとオフィスが存続しないという危機感がありました。しかし開設して9年が経過すると、以前ほどの挑戦をしなくても存続し続けられる規模にもなっているのです。幸いにして、この2年間のwithコロナは、私たちに「何か新しい挑戦をしていないと現状維持すらできないかもしれない」という教訓をもたらしてくれました。この学びからも、「挑戦」をキーワードに今年も取り組んでいきたいと思っています。

こうした思いも含め、毎年恒例「新春・トップマネジメントセミナー」の今年のテーマは「HINT ～未来への挑戦につながるHINT～」としました。講師は、湖南メディカルコンソーシアム 事業局長 蔭山 裕之 氏、株式会社帝国ホテル 代表取締役社長 定保 英弥 氏、そして弊社福岡オフィスの前福岡オフィス長の橋本 竜也の3名です。今回は、WEBでのライブ配信のみで、1月15日に開催を予定しています。

オフィスのメンバーが企画してくれたのですが、副題が「未来につながるHINT」ではなく「未来への“挑戦”につながるHINT」というところがミソです。「未来につながるHINT」だと、どこか他力本願なニュアンスを感じさせますが、「挑戦」とあると、未来は自ら切り拓いていくものとなります。

今年一年も、お客様とともに挑戦し続けるコンサルティング会社でありたいと思っています。本年もスタッフ一同、皆様のお役に立てるよう努めてまいります。どうぞよろしくお願い申し上げます。

副部長 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。



経営者として、親として

私は民間病院のご支援をすることが多いこともあり、経営コンサルティングの中で必然的に事業承継など経営者のご家族に関する相談を受けることがあります。弊社は祖業が会計事務所なので、専門的な内容はグループの税理士法人が事業承継・相続対策などを行います。その前の考え方などについて相談されることもあります。

同族経営というファミリービジネスの場合、①オーナーシップ（所有）②ビジネス（経営）③ファミリー（家族）が同一になってしまうため、上場企業で経営テーマとなる「所有と経営の分離」だけでなく、①②での問題が③にまで影響を及ぼしてしまうという問題があります。特に①②は論理的に考えるべき問題ですが、③はどうしても情理のようになってしまうため、論理に情理としての感情が入って収集がつかなくなることがあります。

先日訪問した際に、理事長ご夫妻がお子様との会食の中で、事業承継の意思があるかを迫ってしまい、双方感情的になってしまったということで相談がありました。経営者としての立場と親としての立場に挟まれて、悩まれている様子でした。

認定医療法人制度の延長など様々な仕組みはありますが、こうした制度はあくまでも手段です。経営者として、また親として、時に利益相反することもある中で、どう判断するかに寄り添う必要があると思います。

弊社では、名跡・祭祀・家業・家産の継承という考え方を持っています。いつもとは表情が全く異なる理事長を目の当たりにして、こうしたモノの見方・考え方も活かし、グループの事業承継チームと連携して、論理と情理の双方で寄り添う支援をしたいと感じました。（太田 昇蔵）



目的を常に考える人事課

中小規模の病院では、人事部や人事課が独立しているケースは決して多くありません。私の担当するお客様で、人事課を持つお客様があります。そのお客様では人事評価制度の導入を支援して数年が経過していますが、制度の定期的なメンテナンスや円滑な運用ができています。この取り組みの中心に、人事課の方々がいます。人員数は2名ではありますが、人事課として精力的に動いていらっしゃいます。

話は変わりますが、人事には求められる機能、役割があります。人事の古典的な書籍の1つであるデイビッド・ウルリッチ氏の『MBAの人材戦略』では①戦略パートナー、②変革推進者、③管理のエキスパート、④従業員チャンピオンが人事としての役割であると述べられています。個々の説明は割愛をしますが、最近は①戦略パートナーという部分は、“戦略人事”というようなワードで耳にすると感じます。

話は戻って、担当するお客様の人事課が素晴らしい点は、“人事課としての役割や目的を実現するために何をすべきかを明確にしている”という点だと思います。人事課の方とディスカッションをしても、その都度、今回の取り組みや制度の見直しは病院の経営や従業員のパフォーマンス向上に繋がるだろうかという軸で振り返りをしています。単に管理だけをするメンバーではありません。このような、本質に立ち返りながら議論して、具体的に取り組むのは容易ではないと思います。“目的は何か？”と院長がよくおっしゃいます。人事課の皆様の話を知ると、院長の思いが宿っているように感じます。

私も人事コンサルタントとして、経営に資する人事マネジメントのノウハウを提供していきたいと思っています。そして、この人事課の方々のように人事という側面から経営を支えていきたいと強く思いました。（玉利 裕希）



やってみよ

先日、福岡県社会福祉協議会様主催で講演会を実施させていただきました。当日はWEB形式で80名ほどの方に参加いただいたのですが、参加されていたお客様の中に、以前弊社がご支援させていただいたお客様がいらっしゃいました。当時、そちらのお客様先で、「会議だけのために、往復1時間の移動を要していた職員の方」がおられたため、WEB会議システムの導入を提案しておりました。しかし、理事長からは『うちの職員にはそういったIT機器の活用は無理だから』と断られました。その当時のことを振り返ると、WEB形式での研修や打ち合わせが当たり前になった世の中の追い風もあり、ICT化が介護福祉業界でも浸透してきていることを改めて痛感いたします。

昨今では、LIFEやAIケアプラン等の導入によって、介護福祉業界でもますますICT導入に追い風が吹いているかと思います。一方で、お客様とお話させていただくと、「うちの職員は使いこなせないんじゃないかな」「他の法人さんの評判を聞いてみたら」という声を聞くこともしばしばです。ICT導入に限らず何事においても、新しいものを取り入れる時はどうしても慎重になってしまいがちです。そのようなとき、「やってもいいのにできない」と「やったけどできない」とでは大きな違いがあると考えます。やってもいいのにできないと判断したことが、やってみたらそうでもないというようなことを皆様も経験されたことがあるのではないのでしょうか。今後もますます外部環境が目まぐるしく変化する中、「恐らくできないから」というようなネガティブ判断ではなく、「まずはやってみる」というようなポジティブに外部環境に適応していくことが重要になってくるのではないかと考えます。（高比良 寛治）



全員で同じ方向へ進むためには

あるお客様に、ES Navigator II（職員満足度調査）の報告会を実施した時の話です。コロナ禍での調査となり、お客様は新型コロナウイルスの影響で前回の調査から活性度が下がることを心配されていました。しかし、蓋を開けてみると意欲度のスコアは上がっており、活性型組織として意欲度と満足度共に同規模病院と比較して高い結果となりました。

報告会で院長が、職場の環境の変化やコロナ禍においても全員が同じベクトルで高みを目指すことができているとおっしゃっており、参加者の皆様も納得するように頷いていた様子が印象的でした。また、報告会の時間を超過してもなお、意欲度、満足度共に一番高いスコアの病院事例に関する質問が絶えず、次は全員がここを目指しているのだと伝わりました。参加者の皆様の様子から、病院全体が同じ方向性で組織を活性化させようという雰囲気を感じました。おそらく、目指すべきところが具体的に数値で明確になっており、また参加者の皆様がその方針に対して納得しているからだと考えます。

今回の職員満足度調査に限らず、方向性を示す際に具体的にどこを目指すのか、共通認識を持つ事は、実はできているようでできていない、非常に大事なことだと気づきました。

日常的に「高みを目指す」といった言葉が使われます。自分自身を振り返ってみると、つい主観的な話し方をしてしまうことが多く、高いとは具体的にどこを指しているか、定義付けができていないことがありました。そのため、話の中では意識的に定義付けを行い、当事者間で指標を具体化し、認識を揃えることをお客様への支援やオフィス内のコミュニケーションの中で実践していくことが必要だと思いました。

また、その指標に対する納得度も重要です。指標が明確であっても納得が得られなければ実行の徹底がなされません。例えば、今回のような報告会や院内での定期的な話し合いの場などを通じて方向性の確認が必要になると考えます。目的や目標について合意を得ることで前提が整い、方向性を同じにして進む事ができると考えます。

今回、お客様からいただいた気づきを今後の支援に活かしてまいりたいと思います。（黒木 寛隆）



縮小するマーケットの中で

日本全国、都市圏以外の地域は人口減少が始まろうとしている、もしくは既に始まっています。この地域人口というのは、医療機関や介護施設からみると生産年齢人口（職員）と高齢者人口（患者）に大別されます。

人口減少が始まった直後は生産年齢人口が減少しますが、高齢者は増加傾向にあり、その後、さらに人口減少が進むと、高齢者も減少するようになります。そのため、医療需要・介護需要は人口減少地域であってもしばらく増加するということになります。

一方で、職員の母数となる生産年齢人口は減少していますので、職員確保はより困難になっていきます。夜勤に入らないコースや経営幹部コース等、職員が様々な働き方を選択できるようにすることで、限られた生産年齢人口を取り込めるように医療機関・介護施設の体制を変革していく必要性が生じています。

人事評価制度や給与制度というのは、「経営者から職員へのメッセージ」であり、どのような職員像を望むのかを制度に落とし込むことで、組織をより良い状態にしていくことが必要ではないでしょうか。またそれは一度作ったら終わりというものではなく、経営者の世代交代の際や地域状況が変わった際、勤務環境が大きく変わった際等に都度更新をしていく必要があるのではないのでしょうか。

先日、九州の各地域で開催した「エリア事情に応じた病院組織変革セミナー」では、先述のようなそれぞれのエリアの状況を踏まえて組織改革についてお伝えし、参加した方々からは非常にご好評をいただきました。

また、1月から内容を一部改変し、オンライン配信も予定しておりますので、是非ご覧いただければ幸いです。（長田 浩幸）



人事考課制度を運用する目的

先日、とあるお客様先で、弊社の人事考課制度の構築方法についてお話をさせていただき、お客様の人事考課制度導入の目的についてもご意見を伺う時間がありました。その際、「人材育成のツールとして活用するのはもちろんだが、病院経営の改善にも繋がるような制度を作りたい。」という意見をいただきました。その医療機関様では、きちんと仕組み化された人事考課制度はまだないものの、目標達成度評価の運用は外部のシステムを活用して行っており、病院経営の改善に繋がるような人事考課制度を今後作っていきたいという思いが強いと感じました。

人事考課制度を構築する大きな目的としては、患者や利用者の方々に質の高い医療サービスを提供できる人材の育成が挙げられると思います。一方で、自身が所属する医療機関の経営状態を左右するのも同じ人材であることから、現在の病院の経営状態をきちんと把握したうえで適切な戦略を考え、その戦略を確実に実行できる人材がいることも医療機関には非常に重要になってきます。このように、単に職務スキルが高い人材を育成するだけでなく、病院経営の改善にも繋がるように、人事考課制度を構築・運用していくことの大切さに改めて気づかせていただきました。

皆様が人事考課制度を運用する目的はなんのでしょうか。人事考課制度の運用を通して叶えたいビジョンはありますか。人事考課制度はあくまでツールの1つではありますが、皆様が思い描くビジョンを叶えられるツールとしての人事考課制度と一緒に構築できるコンサルタントになりたいと改めて感じさせていただいた機会でした。（椋木 歩）



嫌なことに向き合う

昨年度、福岡オフィスのチームパフォーマンス向上プロジェクトのリーダーを担当させていただきました。この取り組みを振り返り、課題に向き合うことが組織を強くするというのを改めて感じました。

課題に向き合うと言っても、実際には課題を明確化し、それを話し合い、行動に落とし込むという工程があります。どの組織でも課題を明確化することは、その他のステップと比較すると進めやすいと思います。しかし、その先に踏み込むことはとても勇気が必要になります。踏み込んだことが良い影響となるか、その逆になるか分からないからです。ただ、課題を放っておいても良くなることはありませんので、やはり改善に乗り出していく必要があると思います。

私は組織の状態を改善するためには、「普段の会話」がキーワードであると考えます。普段の会話というのは、まさに職場の仲間とする会話のことです。会話は、内容や難易度によって様々な分類ができると思います。ただ、私も含めて普段の会話というのは、仕事に関する話やプライベートに関するものだと思います。こうした会話も大切だと思いますが、組織の根本的な課題の解決には繋がりにくいです。組織を変えるためには、難易度の高い話もしていかなければなりません。例えば、職場の労働環境や上司部下の関係等が挙げられます。この難易度の高い会話こそが組織を良くしていく一歩になります。だからこそ難易度の高い会話を少しずつ普段の会話に織り込んでいくことで変わっていくのではないかと思います。普段避けてしまいがちな会話を日々の中で少しずつでも行うことで、同じ課題意識を持つ仲間が増え、自分たちは何に取り組むべきか共通認識を持つことができます。この共通認識が組織を動かしていく力になると考えます。

昨年度の自分自身の取り組みを通じて、話し合う土壌を形成することの難しさを強く感じました。課題から目を背けることなく、組織を構成する一員としてどのような組織にしたいという思いを発信し、さらに自分がチームに貢献できることは何か探していきたいと思っています。（松永 透）



目的を示すことの大切さ

私が新卒の時に教えていただいた気づきを記載させていただきます。

それは目的を伝えることの大切さです。私は、何かを依頼する際に、目的を明確にして相手に伝えることを大切にしています。目的を伝えることで成長の機会につなげ、自分と相手の時間を無駄にしないためです。

あるとき、先輩に『あの時に使った資料を共有いただけませんか』と依頼しました。すると先輩から『目的は何？目的に応じて提供する資料が変わるから教えてほしい』と言われました。その言葉を聞くまではあまり意識せずに依頼をしていたのですが、目的を伝えなければ機会を無駄にしてしまうということを教えていただきました。先輩のおっしゃっていた通り、自分から目的を伝えないことで依頼された方も何を提供していいのか分からないと思います。

自分の成長の機会や時間を無駄にしないようにするためにも目的を伝えることは大切なことだと思いました。（森田 敬太）



業務改善は悩みの種？

皆様の職場で、業務効率化に向けて取り組んでいるが、なかなか思うように進まないというケースはないでしょうか。業務改善が進まないところの特徴として、大きく以下の2点が挙げられます。

①組織風土として、やり方を変えることへの抵抗感が強かったり、変えることの意味や目的への理解が不十分であったりするために、昔のやり方が残っている。

②効率化に向けた検討などはしたものの、推進者が不在で、立てた計画が実行されずに、そのまま自然消滅してしまった。

①は効率化に向けてなかなか行動を起こせていない、というパターンです。効率化を推進しようと思って、何をどう変えたいかを聞いても、現場からは特段意見が上がらないということも少なくありません。その場合のポイントのは、いかに現場を巻き込んでいくかと、変わることで得られるメリットのイメージを持たせることではないでしょうか。実際、ご支援の中で、部署にどんな業務があるのかを洗い出し、それらが「どうなったら嬉しいか」を考えてもらったり、こちらから効率化の事例をご紹介したりするワークショップ研修を行うと、多くの意見が挙がりました。さらに、研修後にも「こういう業務があるのですが、これも効率化できるのでしょうか？」と多くの質問をいただきました。本人たちが考えやすいように『絵』を見せながら、取り組んでいくことがポイントのように感じています。

②については、非常にもったいないケースです。せっかく道筋まで立てたのですから、実行に移さない手はありません。このケースでよくあるのは「とりあえず取り組もう！」と漠然とした取り組みになっており、期限やゴール設定が明確にできていないということです。通常業務もあるため、取り組みを忘れてしまったり、今までのやり方でいいや、と断念してしまったりするのだと思います。推進責任者を定め、いつから実施するのか、いつまでに完全移行するのか、期限やゴールを設定しないと、計画は遂行されていかないでしょう。

ここ最近、看護部や事務部の業務改善に関するご相談をいただくことが増え、その中で改めて、『イメージを持たせながら職員を巻き込み、確実に実行させていく』という、一見当たり前に思えるこのことが、大きな鍵であると実感しました。（山崎 太郎）



日本経営からセミナーのご案内

病院組織変革セミナー「全体編」 医療職の採用環境に応じた組織戦略の具体策

【受講方法】 オンデマンド配信

【配信期間】 2021年12月27日（月）～2022年1月10日（月）

このようなお悩みはありませんか？

- ・採用が難しくなっており、安定的に人材を定着・確保したい…
- ・育児・介護など多様な働き方で公平性が崩れ、現場で不満がたまっている…
- ・育児・介護世代の人材、シニア人材を上手く活用したい…
- ・人件費は増えても業績には直結しておらず、収益性が悪化している…

それぞれの地域の特徴をふまえたうえでの解決のポイントについて、11月に各拠点で開催したセミナーの全体編を開催します。



<http://bit.ly/3pfmQXd>

育児介護休業が改正されます！

2022年も様々な労働関係法の改正が予定されておりますが、その中でも大きな改正となるのが、育児介護休業法です。今回の改正は、2022年4月1日から、3段階で施行されます。特に、2022年10月の改正内容は複雑なので、内容を十分に理解し、準備を進める必要がありますが、まずは2022年4月1日施行の内容を押さえておきましょう。

- (1) 育児休業を取得しやすい環境の整備
事業主は、以下のいずれかの措置を講じなければならず、複数の措置を講じることが望ましいとされています。
- ① 育児休業・産後パパ育休に関する研修の実施
 - ② 育児休業・産後パパ育休に関する相談体制の整備等（相談窓口設置）
 - ③ 自社の労働者の育児休業・産後パパ育休取得事例の収集・提供
 - ④ 自社の労働者へ育児休業・産後パパ育休制度と育児休業取得促進に関する方針の周知
- (2) 妊娠・出産（本人または配偶者）の申し出をした労働者に対する 個別の周知・意向確認の措置
事業主は育児休業制度等に関する以下の事項の周知と休業の取得意向の確認を、個別に行わなければなりません。

周知事項	① 育児休業・産後パパ育休に関する制度 ② 育児休業・産後パパ育休の申し出先 ③ 育児休業給付に関すること ④ 労働者が育児休業・産後パパ育休期間について負担すべき社会保険料の取り扱い
個別周知・意向確認の方法	①面談 ②書面交付 ③FAX ④電子メール等のいずれか 注：①はオンライン面談も可能。③④は労働者が希望した場合のみ

- (3) 有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和

現行
(育児休業の場合) (1) 引き続き雇用された期間が1年以上 (2) 1歳6か月までの間に契約が満了することが明らかでない

↓

2022年4月1日～
(1)の要件を撤廃し、(2)のみに (引き続き雇用された期間が1年未満の労働者は労使協定の締結により除外可) ※育児休業給付についても同様に緩和

2022年4月1日施行の内容は上記3つです。育児・介護休業規程の見直しや、説明資料の準備等が必要ですので、早めのご対応をお勧めします。（馬渡美智）



聴くだけ上司ではチームの力を引き出せない

チームマネジメントにおいて、上司（リーダー）にとって特に重要なことがいくつかあります。「目的・目標を共有すること」「取り組みの意義を伝えること」「部下（メンバー）の話をよく聴くこと」などです。しかし、日々のマネジメントにおいて非常に重要なことが意外と見過ごされています。それは、上司が「見解を示すこと」です。上司が自分の見解や考えを共有せず、部下の話を聴くだけでは、部下から「よく話を聴いてくれる」という評価は得られるかもしれませんが、部下やチームの力を引き出すことはできません。

心理的安全性が注目されているように、上司は部下の意見や思いを引き出すこと、その意見や思いを否定せずに受け止めることの重要性は広く認知されるようになりました。反面、「上司の考えを押し付けてはいけない」といった考えが強くなりすぎ、上司からの発信の重要性が薄らいでしまっている気がします。

心理的安全性は重要です。指示・管理型のマネジメントは限界であり、引き出し型のマネジメントが必要です。部下の意見や考えを受け止めなければチームになりません。しかし、リーダーの見解を示してはいけないということはありません。むしろ、こうしたマネジメントをするからこそ、リーダー自身の見解を示すことがより一層重要です。

自分の見解を示さない上司が部下の話を聴くことだけを徹底してしまったら、ただの“いい人”です。頼りない上司にしか見えないという恐れもあります。部下は良くも悪くも、上司が何を考えているのか、どうしようとしているのかに大きな関心を持っています。これは当たり前のことです。意図や考えが掴めていれば、効果的に進められるし、上司や他のメンバーと協力して進めることもできます。そして、さらに重要な効果として、メンバー自身の主体性や自主性が強化されます。

自分の見解を示さない上司に対して、部下は「何を考えているか分からない」と思うでしょう。何を考えているか分からないと、部下はどう動いていいのか、何をしたら正解なのかが分からないのです。それではチームマネジメントは始まりません。

自分は部下に情報を伝えているという管理職も多いでしょう。しかし、考えてみて頂きたいのは、「決定事項や事実の共有にとどまっていないか」ということです。

チームの一体感を作る上司の発信はあくまで「見解」です。それは、決定事項や事実の共有にとどまらず、次のようなことがむしろ大事です。

- ・現状や事態に対する上司の捉え方や考察
- ・今後の見通しや気をつけておくべきこと
- ・上司として課題を感じていること、困っていること

上司から部下にこうしたことを発信していくことで、上司に対する部下の信頼も向上します。「あなたの意見を聴きますよ」という前に、自分の考えや見解を示してください。その自分の考えや見解を押し付けるのではなく、部下の意見や感想、捉え方を求めればよいのです。ぜひ、上司の発信力を高めて、チームの一体感と自律性を高めていただきたいと思います。（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。

新事業年度二ヶ月目となる11月を迎えました。新型コロナ感染者数は、今月に入ってから、300人/日を下回る状況が続いています。これまで、世界中で新型コロナに感染した方は、2.53億人、亡くなった方は510万人となっています。内、感染者数の多い国は、米国で4,700万人が感染（死亡者数76.2万人）、インド3,440万人感染（死亡者数46.4万人）ブラジル2,200万人感染（死亡者数61.1万人）英国952万人感染（死亡者数14.3万人）となっています。日本は、感染者数172万人（死亡者数1.8万人）となっています。（11/15現在）感染者数人口100万人あたりに換算すると、米国は、約14.2万人、日本は、約1.4万人と10倍の差となっています。米国、英国などは、現在も一日あたり数万人の感染者数が出ていますが、行動制限緩和措置に踏み切り、経済活動を本格化させようとしています。日本も今月中に大規模イベント、飲食店における人数制限などの行動制限緩和を行うことを検討しており、第六波になったとしても、政府は、これまでの行動制限は行わない方針のようです。ウィズコロナの局面を迎え、顧客対応も次のステージに入ったと思います。VISION2030に基づいた対応をお願いしたいと思います。

そのVISION2030の中で、「変革に向けた3つのコンセプト」を説明しました。その内の一つに「未来に残る資産を創る」があります。資産とは、「事業モデル・システム・ネットワーク・文化」などが挙げられると思いますが、人的なネットワークも含まれることは言うまでもありません。当グループが今期、創業55年を迎えることができますのは、社内・社外の人的ネットワークの拡充に取り組んできたことが、大きな要因であると考えています。

東京支社が、神田にオフィスを構えていた時の話です。当時、入社2年目の社員が、顧客名などを書いていた手帳を紛失しました。手帳の紛失に気づいた社員は、記憶を頼りに探した結果、昼食をとった蕎麦屋で紛失したことが分かり、無事に手元に戻ってきました。その社員は蕎麦屋の店員の方に御礼を伝え、帰ってきたと報告を受けました。当時、東京支社の責任者であった私は、その報告を受け、上司とあらためて、御礼に向かうように話しました。勿論、顧客情報が記載された情報資産の紛失となれば大きな問題となります。無事に手元に戻ってきたことは良かったのですが、私が気になったのは、蕎麦屋の昼食時は、お客さんの回転が速く、混雑していたはずなのに、なぜ、2年目社員のことを覚えていてくれて、手帳を保管していただいていたのかが、心に引っ掛かったのです。後日、上司と共に社員が伺い、手帳を保管してくれていた店員の方にお会いし、お話を聞くことができました。その店員の方はご年配の女性の方で、手帳を忘れた社員と同じくらいの年齢の息子さんがいらしたそうです。来店した際に、「息子と同じくらいなのかな」と気にしていたら、手帳を忘れていったので、「仕事で困るだろう、本人は無くして焦っているのではないかと」息子さんの姿を重ね合わせ、保管していたとのことでした。「無事にお返しすることができて良かった」とおっしゃったそうです。人間関係が希薄になりがちな東京で、このような一期一会のご縁に触れ、感謝と温かい気持ちになったことを今でも覚えています。

VISION2030では、「Good for The Next（なかまとともに）」をメッセージとして皆さんにお伝えしています。「なかまとともに」を体現しようとするならば、仲間の考えを知り、理解することが大切です。それは、前述のエピソードにヒントがあります。日々のコミュニケーションからの、言葉の奥にある本質的な考えが何かを洞察し、想像する思考が重要です。社内だけでなく社外の方々と接する場合も全く同じです。コロナ禍の新たな局面を迎えていますが、ブレることなく社内・社外の「たいせつななかまとともに」VISION2030に基づく取り組みをお願いします。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今月のBOOK REVIEW

LIFE SHIFT2 100年時代の行動戦略

著者：アンドリュー・スコット、リンダ・グラットン

(訳) 池村 千秋

出版：東洋経済新報社

出版年月日：2021年10月29日

ISBN：978-4492534434



「人生100年時代」という言葉を耳にしたことがある方は多いのではないだろうか。2016年に発行され、ベストセラーとなった『LIFE SHIFT 100年時代の人生戦略』で話題となった。ロンドン・ビジネス・スクールの経済学者2名により執筆されたこの本では、長寿化が私たちのライフスタイルどう変化させ、社会全体にどのような影響を与えるか詳しく解説されていた。今回ご紹介する『LIFE SHIFT2 100年時代の行動戦略』は、前作を理論編とすれば実践編といえる。長寿化の進行だけでなくテクノロジーの発展も踏まえ、私たちがどのように行動を変えていくべきかについて解説されている。政府や教育機関、企業の在り方も詳しく解説されており、とても読み応えがあった。本書の概要として、メインテーマと3つの重要な要素について紹介したい。

まず、本書のメインテーマは「私たち一人ひとりが長寿化の進行とテクノロジーの発展の恩恵を最大限に享受するためにはどのように行動すべきか」である。ICT化が進めば、「定型業務から離れ、新たな仕事や真に大切な業務に取り組めるようになる。」と著者は述べている。また、その結果として学び直しの機会が生まれるということも併せて述べられている。そして、長寿化が学び直しの時間を生み出すことにつながると著者は言う。一方、新たな仕事や学び直しに取り組まず従来通りの業務を続けていると、ICT化によって仕事を失うことについても触れられていた。仕事を失えば、収入も途絶えてしまい、長い人生を健康的に生き延びることが難しくなってしまうだろうと著者は指摘している。従来の人生設計は20代まで学び、その学びを軸に60代まで働き、引退生活を送るという3ステージだったが、長寿化により働く期間や引退生活の期間も延びれば、マルチなステージが生まれることが予想される。マルチステージでの人生設計は、例えば20代まで学び、その学びを軸に40代まで働き、新たな学びに取り組み、その学びとこれまでの経験を軸に70代まで働き引退生活を送るなど、人それぞれの型があるそうだ。

マルチステージを迎える人生を充実させるには、以下の3つが重要だと本書では述べられている。それは、ストーリー・探索・関係だ。ストーリーは自分の将来設計のことで、「自分らしく」最期を迎えるにはどのようなストーリーを描くかを考えること。探索とは、描いたストーリーを達成するために学習と変化を重ねること。そして、関係とは長寿化の弊害の一つでもある孤独化を回避し、さらに発展的な人生を送るために家族・友人といったコミュニティとの絆を育み、維持することである。この3点が、長寿化が進む中で自己実現を達成するための要素だという。

私は本書を読んで、人の寿命が長くなる可能性がある世の中で、企業や組織はどのようにあるべきなのかということを考えさせられた。人の寿命が長くなる一方、企業の寿命は短くなっているようだ。(株)東京商工リサーチによると、2020年に倒産した企業の平均寿命は約23.3年で、前年から約0.4年短くなっている。うち、サービス業他の平均寿命は約18年で、2006年の調査時より約2歳短くなっている。また、2020年に倒産した企業のうち、約33%が創業30年以上の企業である。このように企業の寿命は徐々に短くなっている。社会の発展や個人の自己実現を支える場ともなる企業の短命化は、個人が充実した人生を送るにあたって大きな影響を及ぼすのではないだろうか。そのため、企業もストーリー・探索・関係の3点が重要となると考えられる。会社としてありたい姿を実現する道筋はストーリーとして捉えることができる。変化する世の中に対応するためにイノベーションを起こすキッカケである探索を続ける。そして、社会に求められる存在としてステークホルダーとの関係を維持、発展させていくというように置き換えることはできないだろうか。長寿化の恩恵を個人が最大限に享受するためには、個人レベルではなく企業、そして教育機関や政府の在り方も重要ではないかと考えさせられる。

本書の後半では、長寿化の進行とテクノロジーの発展も踏まえ、政府や教育機関、企業の在り方についてもまとめられている。企業の永続発展を実現するために取り組むヒントを探るため、ぜひ本書を手にとっていただきたい。(福田 洸)



参加お申し込み者数200名突破！
新春病院トップマネジメントセミナー2022
 参加お申し込み受付中！

福岡オフィス主催の新春病院トップマネジメントセミナーを、来年も開催することが決定いたしました！
 今回の新春病院トップマネジメントセミナーでは、
 「未来への挑戦につながるHINT」というテーマをもとに、様々な分野から多彩な講師をお呼びし、
 新しい年の始まりに、皆様が新たな挑戦に向けて一歩踏み出せるような時間をお届けします！
 皆様ぜひお申し込みください！

講演内容



第1部 切れ目ない医療を提供する地域連携推進法人の在り方

湖南メディカルコンソーシアム
 事業局長 蔭山 裕之 氏

- ・湖南メディカルコンソーシアムの概要
- ・DXを進めた背景
- ・地域連携推進法人となった背景
- ・今後求められる地域連携の姿に関するHINT



第2部 切れ目ない医療を提供する地域連携推進法人の在り方

帝国ホテル代表取締役社長
 定保 英弥 氏

- ・コロナによる業界の変化
- ・帝国ホテルにおける新たな事業創出の事例
- ・絶えず事業創出をしていくためのHINT
- ・難局を打破するHINT



第3部 挑戦する組織であるためのマネジメント

日本経営取締役
 橋本 竜也

- ・挑戦する組織とは、失敗する組織である
- ・変化を恐れるのは当然、マネジメントで挑戦する組織にする
- ・チャレンジ精神を高める2つの心理要因とそのマネジメント
- ・挑戦する組織になるための3つのポイント
- ・マネジメントは技術！技術は磨ける！

【開催日時】 2022年1月15日（土） 13:00～16:00

【開催方法】 WEBにて全国中継

【定員】 先着300名

【対象】 病院経営者・院長・事務長 等

申し込み



<http://bit.ly/3DJDrHI>

九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

10月の研究会では湖山医療福祉グループ 代表 湖山 泰成氏をお招きし、『湖山医療福祉グループの歩みと今後の展望』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。

○グループの出発・創業の地は銀座だが、各地、それも地方部で事業展開できるのは「地域密着経営」のビジネスモデルが確立されているから。理念と仕組み、そして人材の教育システムがある。

○地域密着経営のカギは、地域にあったやり方で、地域の人が集まりたくなる、施設（ハード）と運営（ソフト）を、地域の職員が創意工夫して作り上げること。同一ブランド的、画一的な手法は取らない。

○職員の「やりたいこと」「個性」を大事にする。そうすることで、愛情・愛着、責任感が醸成され能力を最大限発揮してもらえる。ただし、無理はさせない。無理をしてもらうと、法人・事業としては取り返しのつかないことにもつながる。

コロナ禍での施設見学が難しい中で、同じ業界の経営者から学ぶ目的で企画しました。新卒を採用し、手間暇かけて育てていく文化と仕組みに、小山代表の情熱に、感銘を受けた会員さんが多くいらっしゃいました。

次回の研究会は1月22日（土）に『医療における管理会計をどう理解し活用するのか』をテーマに、一橋大学大学院経営管理研究科 教授 荒井 耕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）