



福岡オフィスコミュニケーションレター

COMMUNICATION LETTER

「個人の力」「関係性の力」を高めるまでの間の 「公式の力」の円滑移譲

本誌の前月号に「経営者として、親として」という記事を掲載しましたが、事業承継に関する悩みは深いと感じることが昨年未続きました。

1つは創業理事長が健在でご子息に事業承継されようとしている病院、もう1つは一昨年に創業理事長が逝去されてご子息とご息女に事業承継されようとしている病院でした。前者はご子息がリーダーシップを発揮しようとしても、院内の医師が創業理事長を向いて仕事をしているという課題が、後者は創業理事長が逝去されて、ご子息・ご息女の方針に従ってくれない勤務医が多いという課題でした。

やはり創業者には「事業を起こした」という圧倒的な実績があります。ビジネスマンの影響力には「公式の力」「個人の力」「関係性の力」の3種の力があると言われますが、創業者には「理事長」や「院長」などの「公式の力」を抜きにしても、「事業を起こした」という実績と信頼感という圧倒的な「個人の力」が存在します。もちろん、これまでの経験で積み重ねられた人間関係という「関係性の力」も存在します。そして、「公式の力」は承継することはできますが、この2つは個人に帰属するので承継することができません。

弊社では「個人の力」や「関係性の力」を自ら体得するための「病院長候補者・後継者研修プログラム“後継者塾”」を会長の藤澤を中心に実施しています。中長期的に「個人の力」を高め、他院の後継者とのネットワークという「関係性の力」を醸成するようにしています。

こうした中長期的な取り組みとあわせて、当面は短期的な「公式の力」の円滑移譲が問題となります。「個人の力」や「関係性の力」は、個人に帰属するので後継者に承継することができません。そのため、時間をかけて本人が徐々に体得するしかありません。そこで、短期的な院内ガバナンスとして「公式の力」をどう円滑に移譲するかが論点になってきます。

年末に訪問した2病院とも「医師マネジメントシステム」の導入を希望されました。後継者が「個人の力」や「関係性の力」を体得するまでの間、弊社が黒子としてサポートすることが望まれているのだと思います。勤務する医師へのガバナンス体制を整備し、また面談に同席するなど泥臭く支援することで、適切に「公式の力」を委譲し、中長期的な事業継承に寄与したいと思いました。

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。



告知！第2回病院賃金総合調査、協力病院受付中！

ちょうど1年ほど前のことですが、2021年1～2月にかけて病院賃金総合調査を実施しました。病院に限定した調査ですが、有効回答数が160件に達し、おそらく民間主導の賃金調査では最も大きな規模で実施できたのではないかと考えています。

病院は専門資格を有する様々な職種が集まっている産業であり、職種によって賃金体系が異なる現状があります。しかしながら、医療職を対象とする公的な賃金調査としては、医療機関民間給与実態調査（人事院）、賃金構造基本統計調査（厚生労働省）と、各種協会団体がされている調査くらいしかありません。それも、診療所を含むものであったり、一部の職種に限られた調査であったりするなど、「経営者がほしい」というデータがなかなか示されないという現状がありました。今回の調査は、「経営者がほしい」という切り口で調査を行いました。ここは経営コンサルティング会社である弊社ならではの知見を詰め込むことができたところかと思っています。

この調査では、特徴的な結果が得られました。この調査データは協力病院様と弊社だけでのデータとさせていただきますので概要の紹介だけになりますが、

- ・手術室で勤務する看護師に支給する手当の相場
- ・透析室で勤務する看護師・臨床工学技士に支給する手当の相場
- ・医師のバイト料の相場
- ・各職種別・年数別にみる上位25%相当の値・中央値・下位25%相当の値

などのデータが得られました。こうしたデータは、積極的に採用したい場合にいくらくらいに設定することが妥当なのかが分かったり、求職者や人材紹介会社との給与交渉の際にエビデンスとして活用できたり、高評価の人・低評価の人の金額はどの程度にしたらいかがの目安が得られたりと、様々な経営判断に活用いただけます。

現在第2回ということで、協力病院様を受け付けておりますが、第1回を上回る勢いでお申込みいただいております。調査数が多くなればなるほど、皆様にとって有用なデータとなりますので、ご興味・ご関心ある方は、ぜひご協力のほど、よろしくお願いいたします。（高園 忠助）



【病院賃金総合調査申込受付はこちらから】 （まずは調査票を見たいという方もこちらからどうぞ）

- 二次元バーコードからのお申し込み
右の二次元バーコードを読み取り、必要事項をご記入の上お申し込みください。
- メールでのお申し込み
タイトルに「賃金調査お申し込み」と記載し、事務局宛（hp-wage@nkgr.co.jp）にお送りください。

【実施主体者】

株式会社 日本経営 病院賃金総合調査事務局
お問合せ専用メール：hp-wage@nkgr.co.jp
実施責任者：高園 事務局担当：新川、三雲

申込受付フォーム



蟻の一穴を防ぐのは誰か

年末にあるお客様をご訪問しました。ちょうど年末であったこともあり、経営トップが1年間の締めくくりのメッセージを手紙にしたためていました。このメッセージは次年度の事業計画の作成にあたって、方針を示す意味でも大切にされており、毎年従業員に発信しています。ちょうど、このメッセージの内容について話していると気になるワードがありました。それが、「蟻の一穴を防ぐのは誰か」という言葉でした。

幸いにもこちらの病院では新型コロナに感染した従業員や患者はおらず、毎月、堅調に利益を出しています。それでも稼働率は決して良いとは言えず、全従業員が感染対策など細心の注意を払いながら一丸となってさまざまな工夫改善に取り組んでいました。このような日ごろの取り組みの労をねぎらうとともに、「蟻の一穴を防ぐのは誰か」と問うピリッとする一言が添えられていました。その言葉の後に、経営者が一番に目を光らせるべきであるが、管理職一人ひとりの意識も大切であるとの趣旨の言葉がまとめられていました。

組織の規模が50名を超えると、経営者も現場のすべてを把握することは容易ではなくなと思います。すると管理職が経営者の代弁者のような動きを求められる部分は大きくなります。私も管理職という立場になりました。この言葉を受けて、ハッとして、自分のチームは大丈夫であろうかと、職場でのいろいろな場面が目に見えつきました。目の前の仕事に一生懸命に取り組んでいる、誰もが頑張っていることは間違いないでしょう。しかし、油断や怠慢は近くに潜んでいます。それが目を曇らせて、躓いてしまうことは往々にしてあることだと私は感じました。

“自分自身の組織が本当に大丈夫なのか？”と振り返り、新たな事業年度に向けて踏み出すいいタイミングになっています。新型コロナウィルスの流行という現状にも慣れた1年であったように思います。そして、様々なコンサルティングの現場を見て、組織の違いを感じることが多い1年でもありました。お客様先はもちろんのこと、福岡オフィスでも「蟻の一穴を防ぐのは誰か」という問いに対して「それは私だ」と言える人、その言葉に添って行動する人を増やしたいと思いました。（玉利 裕希）



細部にまでこだわり抜く

現在あるお客様先で人事制度構築の支援をしております。課長や主任といった各階層に求める役割の明文化や、人事評価の項目を作成しているのですが、特に、トップの方針や評価内容について職員の皆さんがイメージしやすい表現にすることについては何度も検討・修正を重ねております。お客様から、法人がこだわっているポイントについてご意見やご要望を多数いただき、細部にまでこだわる様子が垣間見えます。

「神は細部に宿る」という言葉の通り、人事制度も言葉や表現の一つひとつにまでこだわることで、お客様の思いのこもった、理念実現のためのオリジナルの制度が構築されます。お客様の期待に応える支援をしていくためには、制度構築の際に使用する言葉や作成物のデザインなど一つひとつ、お客様の理念実現のためのゴールに向けて必要なことを想像して、細部にまでこだわり抜く必要があると気づきました。

私たちは人事制度の専門家としてお客様一人ひとりの理念実現のための制度を作ることが求められます。今年はより一層、お客様の人事制度構築における目的達成のため、細部にまでこだわり抜いた支援を行ってまいります。（黒木 寛隆）



『こだわる』とはということか！

これまで人事制度構築をご支援させていただいていた社会福祉法人様での気づきです。その法人の経営者である園長は、「自分たちの施設を日本一の障害者福祉施設に」を目標に、ハードの力（建物等）、巻き込みの力（地域との関り等）、仕組みの力（人事制度等）といったスローガンを掲げ、日々取り組まれています。これらの取り組みは、県下でも例の少ない健康推進企業やユースエールの認定等、素晴らしい結果に繋がっています。

昨年末ご訪問し、完成した建物を見学させていただきました。そこで私は、『こだわる』とはということか！と強く実感しました。どのようなこだわりだったかという、例えば、

■木材には木目があるものを使わない

⇒木目が人の目のように見えて、利用者様が困惑することがあるため

■電気のスイッチ等は目線よりも低い位置に設置し、職員しか使わない倉庫や防火設備の格納場所等のドアは壁と同じ色にする

⇒利用者様の生活に不要な物の情報が入ることを防ぐため

■居室をすべて2部屋にする

⇒部屋が1つだと、利用者様によっては部屋＝寝る場所と認識してしまい部屋に戻らなくなってしまうため。また、感染症が発生した場合はゾーニングも可能となる。

まだまだ紹介しきれませんが、このほかにも様々なこだわりを持って施設を造られていました。

園長に何うと、これらのこだわりはすべて利用者様のためのもの、とのことでした。どのようにすれば利用者様がもっと快適に、自分らしく暮らすことができるかを徹底して考え抜かれた、お客様目線の経営なのだと私は感じました。渋沢栄一の「論語と算盤」をもじって、「ロマンと算盤」と言ったりしますが、やはり誰かのためにこうありたい、と強く願い実行する、それをもとに利益に繋げ、ロマンの実現に向けてさらなる投資を行うという循環が、経営を行ううえでは非常に重要なことなのだと気づく機会となりました。

（福田 光）



なんでやってるんだろう

先日、とあるお客様より間接業務を効率化していきたいというご相談をいただきました。こちらのお客様は、複数の介護事業を運営されているのですが、各施設にて毎月100枚を超える領収書や請求書に施設長の押印を行っているという実態がございました。そこで、押印をしている理由を担当者の方々にお聞きすると、全施設の担当者が口を揃えて、「今までそうしてきていたから」と話されました。そこで念のために税理士にも確認を行ったところ、結果としてこの押印作業は不要ということで撤廃することになったのですが、この時に思ったことは日々当たり前に行っている業務で不要なことが意外とあるのではないかとことです。特に事務作業においては、ルーティン化している業務が多いかと思いますが、その業務における目的・意義等が見失われ、結果として無駄な作業になってしまっているということも、もしかしたらあるのかもしれない。

昨今では、間接部門における生産性の向上についてご相談をいただくケースが増えてきておりますが、まずは現状の業務における実態を確認し、業務の見直しを行うだけでも、生産性の向上が期待できるのではないかと感じた次第です。（高比良 寛治）



前向きな明るさは最大の武器

毎月1回、法人の次世代を担うリーダーの方たちと、法人の人事制度や人材育成等についてミーティングをしている先があります。

ミーティングに参加して毎回感銘を受けるのが、皆さんの考え方が非常に前向きだということです。「あれがない」「これができていない」「自分たちじゃ無理」等といった否定的な発言はほとんどなく、「どうすればできるか」「どうしたらよくなるか」という視点での発言が多いため、非常に建設的かつ前向きな議論が展開されます。

私もマネジメントをする中で、常日頃から感じているのですが、リーダーとして仕事をするうえでどんな状況でも必要になるのは、「前向きな明るさ」ではないでしょうか。なぜなら、リーダーには様々な困難や問題が降りかかりますが、そのときに「何らかの方法で解決してみせる」という前向きな姿勢なくして、その困難を乗り越えることはできないと思うからです。また、リーダーの姿をメンバーたちは見ているので、リーダーが前向きだと、皆も前向きに仕事に取り組めるのではないかと思います。

私もお客様を見習い、どんなことがあっても、諦めずに取り組む前向きな明るさを磨いていきたいと思います。（馬渡 美智）



今までのやり方を一度リセットする

年末に仕事用の新しい鞆を買いました。これまでは荷物が沢山入るように大きな鞆を使っていたのですが、最近ではリモートでの打ち合わせも増え、資料を印刷して持参する機会も減ったため、思い切って小さめのバックパックを購入しました。

これまでと同じメーカーのバッグで、気に入ったデザインの鞆ですが、これまで使っていた鞆と比べると入る荷物は半分以下となりました。これまで鞆に入れていたものをそのまま入れると、それだけで鞆がパンパンとなってしまう状態でしたので、これまで使ってきた所持品も一から見直すことにしました。PCやスマートフォンの充電器一つとっても、色々と調べて小型で汎用性の高く使い勝手も良いものに変えたり、折りたたみ傘もかなり小型で頑丈なものに見直ししたりすることで、常時持ち運ぶものを小型化・軽量化し、かなりコンパクトにまとめることができました。実際に2連泊の出張でも問題なく過ごすことができたので、このチャレンジは成功と捉えています。

これまでも日々持ち歩く荷物を見直すことがまったくなかった訳ではないですが、機器が故障した際や不具合が生じた際に、その都度のタイミングで行っていたので、最小限のコストで抑えていましたが、結果的に大幅な見直しにはなっていませんでした。しかし、今回はある程度、全体を俯瞰した見直しをしたので、私の使い勝手を踏まえた手荷物の最適化を図ることができたのではないかと考えています。

今回は鞆の買い替えというケースでしたが、経営でも同じことが言えるかと思います。小さな改善を行うのは少しのリスクで行うことができますが、大きな改善・改革を行うのは大きなリスクを伴います。その大きな改善を行うには、リスクを背負い込める財務的な基盤が必要です。追い込まれた状態で行うのではなく、早めに対応することの大切さを気が付かされた小さな出来事でした。（長田浩幸）



効率化による省人化と分配

先日、お客様先の業務効率化に関する話をしている中で以下のようなお話が挙がりました。

- ・事務部門も業務改善を行い、データの抽出に時間をかけるのではなく、データをどう活用するかを考えることに時間を割いてほしい。
- ・そこに課題がある部署ほど時間外が多く、そんなに時間がかかるものか？それは非効率なやり方ではないか？と感じる部分が多い。
- ・その部署に業務の自動化などの効率化の話を持っていくと、時間外手当がなくなって給料が下がるからやりたくない、と言ってくる。

業務効率化がなかなか進まない理由の一つに、現場が変化を拒むことがよく挙げられますが、病院によっては金銭面でも、現場が効率化に対して消極的になってしまうケースも出てくるのでしょうか。もちろん、人員体制については一筋縄ではいかない問題であり、慎重に対応すべきことでもあると思います。しかし、今後のことを考えると、こういった人材に処遇分配をしていくのかと、割り切った判断も一部必要になるのではないのでしょうか。特に事務職の方も、多方面に活躍する職員（医事だけでなく総務職も担える方など）と、データ抽出業務のみを淡々を行うような職員とでは、給与水準にも差があってしかるべきではないでしょうか。

働き手がどんどんと減少している昨今、少ない人材で回せる体制の構築と、優秀人材の確保は今後のテーマになっていくと思われます。そうなれば、単純作業は人ではなくロボットへ代替させ、浮いた人件費は多面的な役割を担ってくれる事務職員に分配する、そんな組織体制が必要になっていく、そんなことを考えさせられた機会でした。（山崎 太郎）



記憶を整理する

私にとって、今回の年末年始の休暇は体を休めるとともに、記憶を整理する時間になりました。記憶を整理しようと思ったきっかけは、意外にも過ぎたことのほとんどは忘却してしまっているということに気づいたからです。一息つくことができるこのタイミングで一年を振り返ってみたのですが、書き出そうにもペンが動かず、各月で何をしていたか、思っていた以上に忘れてしまっていました。反省と改善に当てようと思っていましたが、まず思い出すだけで割と時間を使ってしまいました。しかしながら、この思い出し、書き出すということがとても大切なことだということが分かりました。それは、自分がどのような一年を過ごしてきたかという軌跡（ストーリー）が分かるからです。

人は忙しいとどうしてもやるべきことに集中してしまい、それぞれの物事を切り離して考えてしまうところがあります。しかし、振り返ってみると、これらの物事は関連性を持っていることが多く、バタバタ過ごしていただけに思えた時間でも何かしらの意味があったことに気づくことができます。反対に繋がっていないものも明確になります。この気づきこそが次に自分自身の目標を考えるうえでのヒントになると考えます。

私は忙しいという言葉を使うことで、どこか自分自身を納得させようとしていたのかもしれませんが。忙しいからといって、必ずしも生産的ではないでしょうし、何より忙しい状態は脳の機能を低下させてしまうという発表までありました。このことから、記憶を整理するということが重要だということが分かりました。これは仕事の話に留まらず、個人的な出来事や思い出も記憶であり、それらを思い出すことができることは精神的な充足にも繋がると思います。今回は1年という期間でこのような機会を持ちましたが、今年は定期的に記憶を整理する時間を取り、自分自身と向き合っていきます。（松永 透）



人から相談され、目指される自分でありたい

正月に帰省した際に、感じたことです。ここ数年間、母方の実家に帰省することも少なくなっており、久しぶりに従兄弟と会いました。私の従兄弟は10人ほどいるのですが、数年ぶりに合うと私より体が大きくなっているため、時間の経過を肌で感じることができました。また、外見はもちろんですが、一人ひとりと話をしていると内面の成長を感じました。彼らは20代になり、社会人として働いているため、それぞれのフィールドで頑張っていると聞いていました。食事が終わり、ゆっくりしていると、従兄弟の2人が質問してきました。

質問の内容は、以下のようなものでした。
『自分に付加価値をつけたいんだけど、なにをすべきか』
『将来を見据えた投資について』

この間まで一緒に絵を書いたり、ボールで遊んだりしていた正月の記憶が従兄弟の成長によって大きく塗り替えられました。こんな話をするようになったのかと感慨深くなると同時にしっかりと答えなくてはと思い、姿勢を正しました。

私は、彼らの現在の立ち位置からどうなりたいのかを聞き、アドバイスをしました。答え終わった後の彼らの顔を確認すると、なるほどといった表情でワクワクしている様子でした。この会話を通してふと感じたことがあります。従兄弟はわざわざ私に自分が感じている悩みや不安をぶつけてきました。それは私に対して何らかの期待があったからこそ、相談したのだと思います。

あの時、彼らの期待以上の答えを伝えることができていなかったら、ワクワクした表情は引き出せなかったと思います。もし、自分自身が何も考えず、日々浪費しているような生き方をしていれば、彼らの期待に応えることはできないと思います。

逆に言えば、自分自身や同僚、事業の成長を日々考えて行動し続けて成長をしていくことで、関わる人に様々な気づきを与えることのできる人になれるとも思います。この経験で、『人から相談され、目指される自分でありたい』と強く思い、自己研鑽に努めていこうと感じた機会でした。

(森田 敬太)



WEB開催！

九州の一般病床・特養病床を持つ医療機関の理事長、院長、事務長対象

令和4年4月施行！ 外来機能報告制度活用スタートダッシュセミナー

本セミナーでは外来機能報告をキッカケとした紹介率向上をはじめとする
医師マネジメント施策をお伝えします。

【ご参加方法】

下記の二次元コードよりセミナーHPにアクセスしてお申し込みください。

2022年2月9日（水）
15:30～17:00



2022年2月15日（火）
17:30～19:00



海は山が育てる

弊社には日本経営フィロソフィーという、会社の考え方をエピソードとしてまとめた冊子があります。その中で私が最も好きなものが「海は山が育てる」というものです。割と知られたエピソードでもあるのですが、山を手入れすることで、栄養豊富な土となり、雨によって海に流れ出した栄養分がプランクトン豊富な海を作り、そこに魚が集まるので、よい漁場になるというものです。つまり、よい漁場を作るためには、山の手入れをしろというものです。日本人は古くから自然とSDGsだったんだと思うエピソードでもあります。

ビジネスにおいても、そこにチャンスがあるからと目先の営業にばかり取り組んでいては、結局漁場を荒らすことになり、持続可能なビジネスにはならないということです。だから、お客様やお取引先様との関係づくりやファンづくりを丁寧に行わなければならないということになります。

山の手入れは、企業においては社会貢献、ファン層の拡大、未購買層への情報発信、取引先や代理店等との関係づくりなどが該当するでしょう。医療機関であれば地域との関係づくり、連携先医療機関との連携強化、退院患者さんへのフォローなどになるのではないのでしょうか。

コロナ禍での苦境、多少落ち着いてからの回復傾向などは、社会的な変化の影響だけでなく、これまでの山の手入れの影響も大きいのではないかと思います。

新年度が目の今、山の手入れについて改めて考え直すいい機会かもしれません。私たちもしっかりと、丁寧に山の手入れをしていきたいと思っています。（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。

10月以降は、新型コロナ感染者数が減少し、街中には人が増え、昨年とは違った年末を迎えています。新たな変異株オミクロン株の感染拡大も懸念されていますが、重症化のリスクは低いのではないかと現段階の報告もあり、今後の分析を注視していきたいと思っています。

例年であれば、この時期は各拠点でクリスマスパーティーが開催されています。今年も大変残念ですが、昨年に続き中止とさせていただきました。社員、ご家族の皆さんも楽しみにされていたと思います。私も、毎年ご家族にお会いできることを大変楽しみにしておりますがホテルを利用する関係で、感染拡大の最中であった8月の時点で判断しなければならず、中止の決定にいたっております。社員・ご家族にクリスマスパーティーに代わる一年間の感謝をお伝えしたいと考え、今年も「GoToホームクリスマス」を行うこととしました。厚生委員会の皆さんが、昨年の実施内容を踏まえ、準備してくれました。既に社員の皆さんにはご案内を行っております。ワクチン接種も進み、感染者数も減少した中で、年末年始を迎えますので、昨年とは違い、この二年間、直接会うことのできなかった方々と過ごす機会もあると思います。ご家族と共に「Go Toホームクリスマス」を利用し、楽しいひと時を過ごしていただければと思います。

私が入社した当時は、江坂の小さなホテル宴会場でクリスマスパーティーが行われていました。本当にアットホームな雰囲気でした。当時は菱村議長、小池名誉会長がサンタクロースに扮し、参加した子供さん達にプレゼントを渡していただいていた。現在も受け継がれ、クリスマスパーティーでは各拠点で、役員がサンタに扮し、プレゼントをお渡ししています。社員・ご家族の皆さんに一年間の感謝をお伝えする場であることは今も同じです。

当時より小池名誉会長は、参加された皆さん一人ひとりにお酌をされ、テーブルを回っていらっしゃいました。クリスマスパーティーに限らず、経営方針発表会・研究開発発表会後などの懇親会、社員の結婚披露宴会場、どこに行かれても進んでお酌をされる姿は変わりません。社員の結婚披露宴会場で、出席した弊社の役員や幹部が小池名誉会長に倣い、お酌を行うと「自分の会社では、自分達がお酌することはあるけれども、役員や幹部の方達のそのような姿は見たことがない」と驚かれる方も多いです。小池名誉会長に、お酌を進んでされる理由をうかがったことがあります。「挨拶と同じように、こちらから先にお酌をすれば、初対面の方でも距離は縮まるし、会話が弾む、人間関係を築いていく上で大切だと思う」とおっしゃっていました。私も、管理職になるかならないから、名誉会長のレベルにまで到達していませんが、お酌を進んで行くことを意識して行ってきました。副社長時代に、研究開発発表会後の懇親会で、お酌をして回っていたら、その年に入社した社員の一人が、空のグラスを片手に、「僕にもついでください」と差し出したので、お酒を注ぎました。傍にいた丹羽副社長（当時）が、苦笑いしながら、その場で、本人に社会人としての立ち振る舞いについて諭してくれました。

お酌だけに限らず小池名誉会長の氣配り、目配り、心配りのお気遣いは見習うことが多いです。気遣いとは、相手の気持ちを少し想像すること、気遣いのできる人は、周囲の気遣いに気づくことができ「有難う」と言える人だと言います。コロナ禍で、直接接する機会は減っていますが、どの場面でも、少しの気遣いで良好な関係を築くことはできます。自分の周囲を見渡せば、気遣いに溢れていることに気づけると思いますし、心も豊かになります。この一年間を振り返る際に、気遣いにも触れてみてください。コロナ禍は、二年が経過しようとしています。感染拡大防止策で行動が制限される中で皆さんが、真摯に社業に適進し、ご家族にも応援いただき無事、年末を迎えます。あらためまして感謝申し上げます。2021年誠に有難うございました。どうぞ良いお年をお迎えください。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今月のBOOK REVIEW

リフレクション
自分とチームの成長を加速させる内省の技術

著者：熊平 美香
出版：株式会社ディスカヴァー・トゥエンティワン
出版年月日：2021年3月20日
ISBN：978-4799327104



今回ご紹介する書籍は、リフレクションを通じた自分自身およびチームのパフォーマンスを上げる方法に関して書かれた書籍である。リフレクションとは、「自分自身の内面を客観的および批判的に振り返る行為」のことを指す。日本語に訳すると、“内省”という言葉が最も近いと著者は述べている。内省と聞くと自分を追い込むようなネガティブな印象を持つ場合もあるかもしれない。しかし、本書では経験を客観視することで新たな学びを得て、未来の意志決定と行動に移していくことを目的とした行動と定義しており、決してネガティブな印象のものではない。そして、そのリフレクションを行い、自分自身の成長を高めると同時に、他者への理解を深めて成長を促進するために、著者はメタ認知力と5つのメソッドが必要だと述べている。

まず、メタ認知力とは「認知していることを認知する能力」のことを指し、事実や経験に対する自分の判断や意見を、「意見」「経験」「感情」「価値観」に切り分けて可視化する力のことである。この作業を行うことによって、自分自身の内面を多面的に深掘りし、意見の背景にはどのような価値観やものの見方が内在しているのかを明らかにすることができる。この能力を磨くことによって、次に挙げる5つのメソッド

＜メタ認知力を上げるためのリフレクションの4つのポイント＞

意見	意見は何か？
経験	その意見の背景には、どのような経験や、経験を通して知っていることがあるか？
感情	その経験にはどのような感情が紐づいているか？ (ポジティブな感情：嬉しい、幸せ、やりがいを感じる等、あるいはネガティブな感情：悲しい、腹がたった、許せない等)
価値観	意見、経験、感情を俯瞰して、あなたが大切にしていることが何かを明らかにする。

を活用しながら、俯瞰的に自分自身を見つめ直すことができ、リフレクションを効果的に行うことができると著者は述べている。

1つ目のメソッドは、「自分を知る」ことである。これは、ポジティブ（嬉しい・やりがいを感じる）あるいはネガティブ（腹がたった・許せない気持ちになった）時に、「なぜそう感じるのか」を自分自身に問うことである。この作業を通して、自身の「動機の源」が明らかになり、その動機の源をもとに、まずは自身のやりがいと幸せを感じる機会を増やすことが必要である。

2つ目のメソッドは、「ビジョンを形成する」ことである。これは、1つ目のメソッドで明らかになった動機の源を、自身のありたい姿を実現するための活力に変えることである。例え、与えられた仕事であっても、その仕事に対して自分はどのようなやりがいを感じるかをリフレクションし、どんな仕事であっても自分ごと化することによって、最初に考えたありたい姿と現実とのギャップに気づき、それを埋めるためのエネルギー（クリエイティブテンション）を目覚めさせることができる。

3つ目のメソッドは、「経験から学ぶ」ことである。ここでいう「経験から学ぶ」は失敗した経験から責任追及や謝罪を行う反省とは異なり、ありたい姿に近づくためには何をすればいいのかについて、自身の内面（意見・感情・経験・価値観）に向き合ったうえで必要な行動について明らかにすることである。この作業を行うことによって、単なる結果の確認や自分が望まない形でのビジョンの実現に向けた行動指標の設定を防ぐことができ、より自分自身が納得する形で、ありたい姿に向けて挑戦することができる。

【⇒次ページへ続く】

今月のBOOK REVIEW

4つ目のメソッドは、「多様な世界から学ぶ」ことである。これは、文字通り、リフレクションの内容を他者と対話の中で共有し、多様なものの見方に触れることである。この作業は自分の世界を広げることに繋がる。

そして、最後の5つ目のメソッドは「アンラーンする（学んだことを自ら手放す）」ことである。これは、今までのメソッドを通して自身のありたい姿やそれに到達するために道筋が見えてきたうえで、過去のものの見方に囚われず、新しいものの見方にシフトすることである。つまり、いつまでも過去の成功体験にすがり、そこで役に立ったものの見方をいつまでも持ち続けるのではなく、リフレクションや他者との対話の中で得られた新たなものの見方を新たな自身の軸にシフトしていくことだ。この作業を行うことによって、絶えず自己変容ができ、人は成長し続けられるという。

本書では、リフレクションを通して、まずは自分自身の価値観や感情としっかりと向き合ったうえで、自身のありたい姿に向けて、自分自身が納得し最大限の力で挑戦する体制の整え方を述べている。今回は個人のリフレクションの進め方についてまとめたが、チームという集団にも応用できるものだと思う。チームパフォーマンスを高めるために頻繁なチーム編成の見直し、大胆な配置転換が可能な組織は決して多くないと思う。限られた人員数で最大限のパフォーマンスを出すことが多くの組織で求められるのではないだろうか。自分自身がやりたいことに挑戦するときやチームで新しいことに挑戦するときに、本書を読み、リフレクションを通して全員が前向きに挑戦できる体制の構築、パフォーマンスの向上に取り組んでみてはいかがだろうか。（棕木 歩）



～ 新春病院トップマネジメントセミナー2022を開催しました ～

さて、去る1月15日（土）に、新春病院トップマネジメントセミナー2022「HINT～未来への挑戦につながるHINT～」を開催させていただきました。年始でお忙しい中ご参加いただいた皆様、誠にありがとうございました。

本年の新春病院トップマネジメントセミナーでは、未来に繋がるHINTというテーマのもと、さまざまな分野から講師陣をお招きし、今までにない新しい形でのセミナーに挑戦いたしました。セミナー後のアンケートにおいても、たくさんのご感想を頂戴し、ありがとうございました。

今年も皆様のお役に立てる情報をご提供できるようなセミナーを開催してまいりますので、今後とも何卒よろしくお願いいたします。（棕木歩）



九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

11月の研究会では厚生労働省 医政局医事課 医師養成等企画調整室長 福田亮介氏をお招きし、『医師の働き方改革の現状と見通し』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。

○H28度調査に比べて、令和元年度調査では時間外労働が1,860時間を超える医師は全体的に減ってきているが、年代別で見ると50代、診療科で見ると救急科は増加傾向にあり、すでに“しわよせ”が始まっているとも理解できる。
○2024年に向けては、まずは実態把握。正確な勤務実態管理とタスクシフト等により、A水準（年間960時間）を目指すことが先決。無理な場合は時短計画の作成と都道府県への特例水準対象医療機関の指定申請ができるように早めに準備。

○1,860時間がゴールではなく、2024年時点での通過点。地域の医療提供体制、医師供給状況も勘案しながら、病院の医療機能の確認と医師確保対策を絶えず進めていく必要がある。

質疑応答の中では、大学病院の医師派遣機能や、民間病院による救急機能維持について、細心の注意と配慮を求める意見が多く出されました。制度の枠組みは出揃いましたが、地域によっては2024年に向けて大きな変化を生むと感じました。

次回の研究会は2月26日（土）に『骨太の方針2021から読み解く医療の将来像』をテーマに、慶應義塾大学経済学部 教授 土居丈朗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をご覧くださいまして、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）