

＝2013 年 新年を迎えて＝

新年、明けましておめでとうございます。この日を、皆さまは、どこで、いかがお過ごしでしょうか？

私は、福井において、昨日、母親の作る年越しそばを食べ、家族と紅白をみながら、深夜まで、この通信を書いています。本日は、これから雑煮を食べて、地元の天満宮に初詣でもと考えています。

この平凡な日が、いつまで続くかわかりませんが、81 歳を筆頭に、いずれも喜寿を超えた 4 人の父母(私と配偶者双方)を含む、家族との時間を大切にしたいと改めて思ったところです。

さて、今回は、今年の活動評価と今年の方針についてです。

<2012 年を振り返る>

まず、今年目標とした 3 点について、振り返ってみます。

1 政策提言として ～ ホームページを通じて個人的な主張を社会に

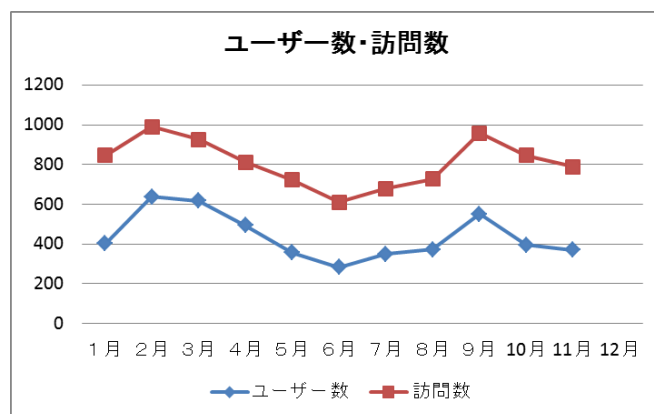
昨年 1 月～12 月の間で、ヒューマンケア通信 22 本、講演・レポート 17 本、コラム 72 本を、研究所 HP に掲載しました。

これを見ていただいた人は、Google Analytics によれば、研究所 HP に 1 回でもアクセスしたユーザー数は約 4 千人弱、訪問延数は約 1 万回弱とのことです。

HP の作成を依頼した方によれば、本研究所 HP のような内容のサイトは珍しいとのことで、当初はどうなるかと思っていましたが、予想に反して、いろいろな人に見てもらえたようで、ありがたいことと思っています。

見ていただいた事項は、大ざっぱに言うと、コラム、研究所紹介、講演・レポート、通信(事前登録制)という順番です。

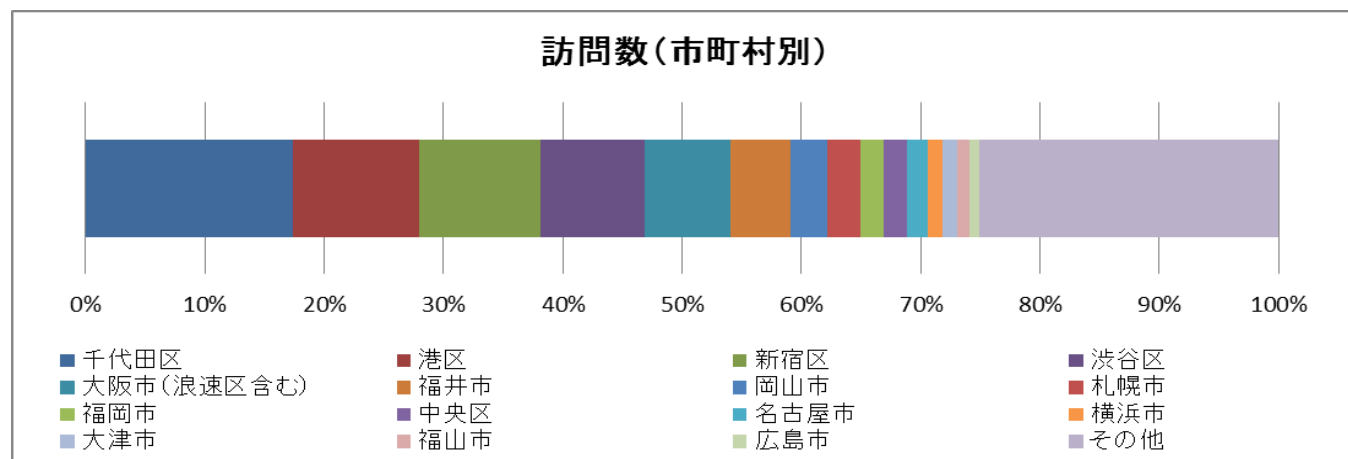
コラムは、基本的に家族向けのプライベートなイメージでしたので、思いのほか見ていただいた方が多いのには驚きました。



また、見ていただいた方の地域は、当然のことながら、ほとんどが日本ですが、米国、シンガポール、中国、ブラジル、英国、カナダなどの方も見ているようです。どんな人が見ているのか、気にはなるところです(日本人でしょう)。

国内(下図)では、約半数が東京(最も多いのは千代田区～たぶん霞が関)で、その他は、地元福井を除けば、岡山、札幌、福岡など、大都市圏が多いようです。これらは通信読者の所在地も多いのですが、中には、どのような読者群か全くイメージのわからない地域もあります。

それでも、少しでも医療をはじめとする対人サービスの現状～マスコミ等で報道されない側面を知ってもらえる契機となっていればと願うものです。



2 事業主体のアドバイザーとして ～ 未来の経営層の育成支援を試行

昨年目標の二つ目は、未来の経営層の育成支援でした。

今のところ、研究所の仕事は、医療(政策)団体系・企業系・法人系と3つに分かれています。それぞれ違った感触があります。

現在、最も面白く感じているのは、医療に関する企業系の仕事です。彼らのビジネスの意欲と当方の着眼点がマッチすると、良い仕事になる可能性を感じますし、これにより、医療事業主体の調達・管理コストや、個人の医療費コストが下がれば、子供の将来負担の軽減に直結していると感じるからです。

先日も、自動車部品メーカーの生き残りをかけて、医療機器の部品作りという番組がありましたが、その対応の理由は、「医療機器の部品は利益率が高い」ということでした。この利益率の高さは、調達元である病院の対応の甘さに起因し、また最終的には子供の将来負担にツケが回る話です。

こうした医療市場の特殊性を解消し普通の世界にしていけるには、今のお役所の範疇外であり、企業からのアプローチが最も早そうというのが、今のところの感覚です。

一方、法人系の仕事は、その事業自体が時代の先鞭的なもの等であれば別ですが、ほぼ同じことの繰り返しですので、お役所を辞めて5年経ち、正直、飽きが来ているという感じでした。

企業系であれば、一度打ち合わせをすれば、必ず、次回には、先方から打ち返しがあり当方も刺激がありますが、法人系では、何年たっても同じことを繰り返して言っているな・という実感です。いわば、時間の無駄という感覚です。自らが、内部の経営者になれば、こんなことはないのですが・外部からの関与の限界なのでしょう。

その意味で、昨年は、未来の経営層を育成するという観点の取り組みを3か所で試行してみました(当初予定は、4か所で実施予定でしたが、1か所は先方の都合で実施が見送られました。残念な面もありましたが、遠方の地であり当方の身体的負担から言えば良かったと思っています)。

さて、それぞれ未来の経営層の育成支援の実践方法は違っていますが、大きく分けると、ご高齢の経営層のいる下で行う形態と、未経験の経営層に、直接関わる形態の二つに分かれます。

ご高齢の経営層のいる形態では、結論から言うと、未来の経営層の実力は高まるものの、その実力を思いっきり試してみる環境ができないため、消化不良で終わったという感想です。

例えば、東京では、大規模法人の本部に出向してきた40歳前後の男性職員(課長級)を対象に、法人全体の経営分析の手法を技術移転し、それを実際の経営改善活動に活かすということを目指に行いました。技術移転は完了して、今後一人でも継続することは可能となりましたが、本部自身が、各事業体に積極的に関わらない(事業体の自主性を活かすのではなく事実上の放任)という運用となったため、彼が機能する場面はありませんでした。

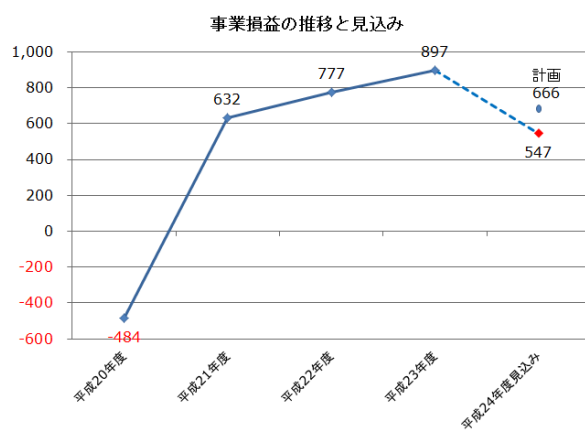
そこで、10月に出身地に戻ることを彼に、長年赤字を継続するばかりで改善の兆しのない地元の高齢者事業の改善プログラムの作成を指示し、その計画を卒論として受取り、さらに、それを地元でどう活かすかという宿題を渡しました。結果が出るには1~2年を要するでしょうが、彼が経営者に成長するきっかけになればと願うものです

ちなみに、この法人の理事会が11月に行われ、上半期のレビューが行われましたが、ここ3年の業績の良さは影を潜め、上半期では前年度より、損益率が4%程度低下しました。

事業体間の融和を重視し、経営管理も杜撰になり、業績低下でも賞与の引き上げを主張するようになった「本部の停滞」が原因と、個人的には考えていますが、今のところ、本部の幹部は、その実感・責任は感じていないようです。

こうした信賞必罰の伴わない、幹部自らやって見せる雰囲気のない組織内で、次代を担う経営者が育つことはありません。人が育つ環境をどうつくるかが大事なことなのですが・・・。

これは、この法人特有のことではなく、多くの法人であることです。どのように中堅若手の実力をつけ、その力を実践できるような経営層の若返り、権限の委譲を進めるか、経営トップの判断一つです。これができれば、大きな飛躍は目に見えているのですが、この業界では、お役所と同じく、根強い年功序列の雰囲気が残っているのは不思議なものです(これは、ご高齢の側にも中堅若手の側にも)。



これらに反して、福井の小規模企業での実践は、思った以上に成長が見えます。

対象者は、3人の役員(当初は、福祉職員が就任しただけの名ばかり役員でしたが)ですが、次のように外部・内部の環境が異なっていることが、結果に大きな違いを出しているのでしょう。

ア 他の2法人のように阻害要因となる組織的な「壁」ないこと(経営者本人であり話が直接的)

イ 会社に自ら出資するなど経営改善に不転の決意が見られること(サラリーマンの甘えがない)

ウ 月2回の頻度で夕刻から長時間(できが悪ければ朝まで)かけて、課題の解決・次への展開の方針を決める場を持っていること(決めるのは3人の役員)

もちろん、一般の企業のような水準から見れば、事業管理などは、まだまだですが、それでも自らの会社、事業の欠点、課題等から逃げることなく(私が追い込んでいる面もありますが)、一つひとつ解決しようとする姿勢は評価できます。いらぬプライドがなく、自らの会社を良くしたいという思いが強く、役員と現場を兼ねている(意識の乖離がない)からでしょう。

〇〇の買い忘れ、お客さんへの連絡ミスなど 初歩的な問題もよく発生しますが、問題発覚後の対応速度は、社会福祉法人時代より、明らかに早くなっています。失敗の数だけ成長する ~ 来年を楽しみにしています。

「全員が経営者のつもりで」とよく言われますが、なかなか実際にはうまく行きません。実力の有無の前に、経営者の立場になってしまった3人が経営する会社、「YOU さぼーと」については、平成24年度会社決算終了後に、通信で、この1年間の取り組みの報告をしたいと考えています。その中でも、一番若い役員であるT常務の「涙と笑い失敗と成長の記」は、ぜひ、ご披露したいと思っています。

3 個人的には住所地为福井に

福井を住所地とする1年が終わりました。無事、納税義務も果たしました。

しかし、実質的には、両親・親族、経営者育成支援中の法人・会社及び共同で研究事業を進めている福井県歯科医師会の3つに交友関係は限定されていました。

概ね1週間ごとの福井と東京の往復で、その間、いろいろと資料を整えたり、書き物をしたりと時間をとられますので、なかなか難しい面はありますが、近所との付き合い、アウトドアの趣味などに時間を割くことはできなかったことが反省点です。

いずれ、地元で家を代表して活動することが必要なことは目に見えていますので、それに向けて、地ならしを始めることが必要なのでしょう。

<今年は「実のある時間」をテーマに>

1 政策提言に向けて

HPのレポートは、自分の知識・判断が陳腐化しないようにという内的な意味と、一般に伝えられるものとは違う医療・介護・福祉の側面を伝えたいという外的な意味合いがあります。昨年は、分析的な側面を重視していましたが、今年は、少し政策提言的な意味を付加しようと考えています。

毎回、家族のチェックを受けて公表してきましたが、家族の知識レベルも上がったと思いますので、次の段階に進もうかという発想です。自己満足に陥らず、負担者の目から見て、行って欲しいことなどを提言できればと考えています。

また、今のところは、思いつき段階ですが、何らかの形で、当研究所主催の研究会が設置できないかと考えています。お役所を辞めて5年。極力、お役所関係者との交流を控えてきましたが、今の若手・中堅の状況を聞くに、職場で考え、議論する機会が減っていることを残念に思うことが多くなってきました。

発想としては、次のような企画で、昔、私が医療関係者(理事長・院長クラス)と行っていた勉強会の次世代版のイメージです。少し、行動に移してみようかと思っています。

ア 45歳未満の人材

イ 複数の法人の次世代経営者群+行政関係者+経営コンサルの意見交換を通じて 新たな経営行動を考える

ウ サービス面と経営管理面で 2回に1回は誰かの講演を聞き、他の1回で自法人の現状と課題を振り返る

エ 東京のある事業所を題材に 改善企画も行ってみる

2 事業主体のアドバイザーとして

今年は、間もなく50歳になりますので、一定期間を過ぎた仕事で、効果の乏しい仕事、やりがいのない仕事と感じるものは辞め、自分で価値があると思う仕事、価値が出る環境にある相手に、時間を振り向けようかと考えています。

既に、1法人については、経営トップに、その意思をお伝えする一方で、別途、経営層の代わりなどの環境が変わるのであれば、その支援は新たに考えると提案しています。

2月には、その結果が見えるでしょうから、円満に「終了」となれば、その時間等を福井での法人経営改善に1年間振り向けるつもりです。同じ問題状況であれば、地元のほうが支援の甲斐がある、この1年が勝負の年と考えるからです。

さて、どうなるでしょうか？

3 子供、家族に向けて

親と歩く、江戸散策、Personal HistoryといったHPのコラムは、私の子供や、家族、親族を対象とした情報発信、早めの遺言集といった意味合いのものですが、今年も、これは継続したいと考えています。

思いのほか、一般読者の方も多いようですので、特に、Personal Historyは、これから医療や介護、福祉の事業を担う若手・中堅の世代の方＝未来の経営者への「期待」としての意味も加えられれば・・・とも思います。

今のところ、子供たちに過重な社会負担を負わせない環境づくりの「端緒」も明確にできていませんので、こうしたメッセージを残しながら、引き続き、事業主体のアドバイザーとして、将来に残すにふさわしい事業等を選んで、集中的な対応をしたいと考えています。

4 今年のチャレンジは？

個人的には、昨年、「毎年一つは新しいことを(昨年はHP)」と決めましたので、まず、昨年12月に、社会福祉法人に寄付した基金(HP作成費と同等)を使つての「職員提案」の活性化を進める予定です

一昨年に提案したものの、「職員の言うことを来てはきりがない」という不可思議な幹部の発言で停滞気味の仕掛けを活性化しようと考えています。

お金の良い使い方というものを皆さんにお伝えできればと考えているものです。

また、これと併せて、個人的には、免許または資格取得に取り組もうと考えています。

先日も、その話題となり、皆さんからは、難しげな資格(フィナンシャル・プランナー、アクチュアリー等)の提案がありました。こうした仕事の面か、遊びの面かは、難しいところですが、何か一つは、免許・資格をとり、自分の活動が広がればと考えているところです。何か、よい提案があればご連絡ください。

さて、50歳の手習い～さて、どうなることでしょう。

皆さんも、今年、何か新しいことを初めてみましょう。

ヒューマンケア・システム研究所 代表 北川博一