

## ＝チャレンジ研究会を終えて～次世代育成の実験結果＝

昨年 4 月から、月 1 回のペースで始めたチャレンジ研究会～途中、台風で 1 回延期もありましたが、5 月末に最終報告書をまとめて、終了しました。

次世代の経営層を育成するという視点で始めた研究会ですが、メンバー有志により、「番外編」と称する大人の修学旅行も 7 月に開催されるなど、組織を超えた横のつながりが深まったグループもありました。

この研究会を終えて感じることを、今回まとめてみます。

### <チャレンジ研究会の趣旨と経過>

チャレンジ研究会は、昨年 4 月のコラム (<http://humancare-sys.jp/column/20130420156559>) に記載したように、「障害者・高齢者等を対象とし事業展開する事業体の未来の経営者を目指す人達により、未来のサービス提供や経営管理の方法論について議論を深め、社会負担が増加する中で『社会に認められる事業経営』の在り方を一緒に考える場」として設置したものです。

研究会の構成自体は、2 つの対立軸～行政対現場、医療対福祉を設け、両方に接点のあるコンサルタント会社の若手を中立の役として始めました。この対立軸は、現場の人は、政策を担う行政は分かっていないとよく言うことや、医療(福祉)の人は、連携すべき先の福祉(医療)はダメだと言うことを反映してのものであり、その点を、研究会では、どのように統合できるかというトライアルの意味もありました。

### ア 導入

最初は、ぎこちない雰囲気であり、特に事業者側のメンバーは、どこまで発言して良いのか・・・という入口の点で戸惑っているようでした。

先月の番外編のまとめで、研究会メンバーの一人がカミングアウトしましたが、「お役所の人がいる、自分が変なことを言うと、お役所の人に指導され、法人が大変なことになるのではないかと当初思っていた。」とのこと。確かに、政策担当者等との話の経験のない人は、そう思うのも無理はないかもしれません。

一方、お役所側のオブザーバーは、「医療法人や社会福祉法人の方と会うのは、トップばかりであり、その法人が抱える本当の問題などに触れることはない。こうした場に、もっと早い時期に参加できていれば、政策ももっと現実的なものになったはず。」と、話をしているのが印象的でした。

### イ 前半

前半のサービス改善と人材育成のテーマを終えた頃には、「夜の会合で、国の人が、自分の悩みや仕事の難しさを正直に語るのを聞いて、この人たちは『敵』ではないのだと感じ、それからは何事もフランクに話せるようになった。」と、カミングアウトされた彼の発言に代表されるように、本音の研究会になったように感じました。

その反映として、誰もが、各法人(役所も含め)が抱える真の問題は同じ～組織縦割り、管理職育成、人事給与制度等の組織マネジメントなのだ・・・という、共通認識が醸成され、問題解決の方法論への議論へと移行しました。

### ウ 後半

どのような方法論を採るかは各法人の状況により違うものですが、この段階で、研究会での成果を各法人での実践に取り組むグループと、あくまで、参加者個人の知識レベルで留めるグループに分かれました。

実践を始めたグループでは、事業再編に着手したり、人事評価制度や事業計画の改善に着手するなどの動きがあり、そのために研究会とは別の場で、調査依頼等を自主的に始めていました。

動きの出なかったグループからは、法人組織の体質として、経営層・上司の意向に従うという雰囲気が強い傾向にあり、ある時には、「〇〇の処理に時間がかかった～うまく行かなかったのは、自分で何とかしようと思ったが、結局は、上司の意向に従わなかったためと思う。」との夜の発言も聞かれました。

この発言を聞きつけたお役所のオブザーバーが、「あの発言はおかしい。自分が正しいと思うのであれば、上司と正々堂々と議論すべき。そうしなければ何も変わらない。」と、食って掛かっていた(発言者ではなく私に・・・)のは、各組織の組織風土を示すものとして、印象的でした。

ちなみに最終段階では、実践グループの一人から、「最初は、この研究会で最も勉強になったのは、お役所とコンサル会社ではないか。」と発言もありましたが、これも「制度ビジネス」としての、医療事業や福祉事業の改善は、ノウハウとしては難しいものではなく、要は、「当たり前前を当たり前にする」ということが実践できるかどうか・・・実践を始めた人だから言える言葉だと感じたものです。

### ＜チャレンジド研究会の成果と考察＞

経営者に必要なのは労務の知識、会計の知識といったものではありません。

もちろん、そうした部分的な知識があるにこしたことはありませんが、最も大事なのは、それらの情報を統合して判断すること、判断したことを現場に理解させ動かすこと、動き始めた現場が自分の想定通りに動いているか確認すること、動いていない場合には現場に関わることで改善を動かすこと、といった人と組織を動かすスキルと力です。

その意味では、後半の部で、研究会での成果を実践に移せたグループは、経営者としての第1関門を通り抜けたのだと思います。また、そのグループに属する人の多くは他の組織で働いたことのある人であったことも印象的でした。

45歳未満で構成した研究会メンバーは、お役所の人も含めて、個人の資質という面では、ほぼ遜色はない～金の卵～と感じましたが、なぜ、実践グループと知識グループに分かれたかについては、二つの要素があるのではないかと思います。

一つは法人の組織風土、もう一つは個人の組織経験です。(右図)

例えば、国の政策担当者(いわゆるキャリア)は、政策案を作成する段階では対等議論型の組織風土の下に置かれ、数年で複数の組織を異動することで個人の組織経験が積み重なることとなります。

もちろん一部には変わった人もいますが、概ね、こうした環境下に置かれることで、企画立案・制度実施の能力が磨かれます(できない人は、そのうち本省を離れ、政策の仕事をしなくなります)。

ただ、現実の事業経営をしている訳ではありませんし、その直接の担当者等と話をする機会もありませんので、どうしても「綺麗ごと」を言いがちな、経営トップからの表面的な情報しかないという制約はあります。

一方、医療法人や社会福祉法人では、事実上、オーナー制の下にあることから、上位下達型の組織風土になりがちであり、トップ以外は、どうしても指示待ちの雰囲気になります。こうした雰囲気では、何か提案があっても、なかなか表に出てきません。

また、多くの医療法人・社会福祉法人では、ある組織に所属すると、そこから異動して別の環境で働く機会は極めて少ないのが現実であり、また、上司の異動も少ないことから、個人の経験が極めて限定的になります。上司が立派な人であれば、部下も管理者・経営者へと成長していきますが、上司は立派な人ばかりではありません(異動がないので、通常の企業よりも比率は少ない)ので、こうした環境では、人の成長速度は著しく低下するものです。

今回、実践グループ等の二つのグループに分かれたのは、この二つの軸で見て、各法人・個人の置かれた環境が異なることに起因しているものと思います。

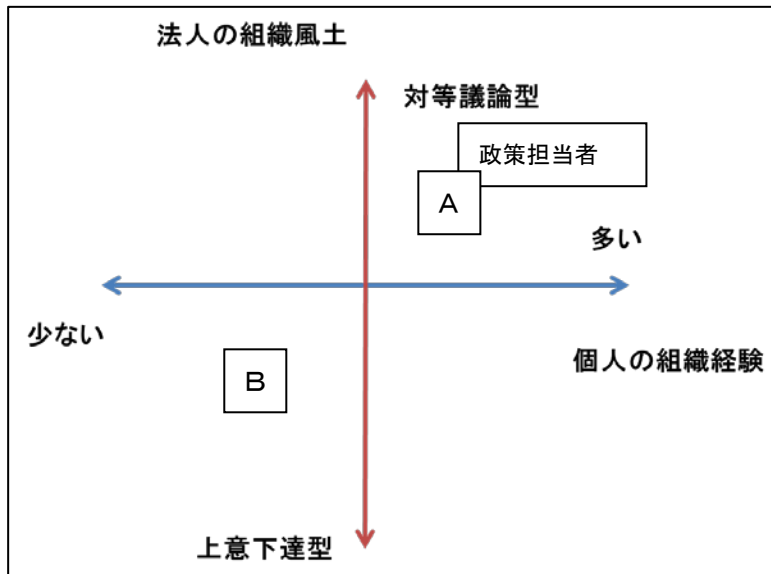
この研究会では、法人組織に直接関わるものではありませんでしたので、個人の組織経験が不足する部分を知識付与や他組織に属する者とのフランクな意見交換で補うという効果があったものと思います。したがって、実践グループとなったかどうかは、最終的に、法人の組織文化が対等議論型か、そうした姿勢の経営幹部がいるかどうかによるのではないかと考察されます。

逆に言えば、こうした研究会を行うだけでは、未来の医療事業・福祉事業を担う経営者は法人内に育たない、と言えそうです。法人内の環境がどうか、に左右されるということです。

ただし、多様な組織の人との出会いと議論で、個人の意識・実力は高まりますので、それが発揮できない組織を離れ、別の組織に移籍することで、その能力を発揮できるとはなるはずで、現に研究会の途中で2名のメンバーが組織を離れ、別の組織で働くことを選びました。(個人の意識・実力が高い人は、現在の所属組織にこだわらず、自分の夢が実現できる場を探すほうが、医療事業・福祉事業全体のためには良いことと思ひ、彼らの選択を祝福しました。)

いずれの医療法人・社会福祉法人も管理者等の人材確保には苦しみますが、研究会の結果からは、対等な議論+個人の組織経験増のための風土・仕組みを整えたところが、外部から人材を集めやすく、また内部の人材が育ちやすいという結論になりそうです。

経営トップの仕事は、内部の環境を整えること、これに尽きるわけです。



## ＜チャレンジ研究会の今後＞

この研究会は、当初からトライアルの位置づけでしたので、次はないと考えていました。しかし、予想以上に、一部のメンバー・オブザーバーから好評をいただいたので、次の展開を考えることにしました。

### ア 第2次研究会の開催(人の輪の拡大)

まず、お役所のオブザーバーから、ぜひ研究会を継続開催してもらい、お役所の若手を参加させたいとの意見がありました。確かに、役所では見聞できない知識、経験であり、また、同世代で政策・事業を対等に議論できる相手がないという役所側の限界を超えるための場としては、有効だということは間違いないようです。

ただし、参加する医療法人・社会福祉法人が同じでは、面白くありません。仮に、メンバーを変えて、5年継続することができれば、計20法人 計100人程度の人的なつながりができることとなります。対等に議論できる政策担当者、事業者・コンサルタント等が100人もいれば、今まで以上に、より実践的な政策立案、効果的・効率的な事業展開になるはずです。

こうした視点から、今回、事務局を務めてもらったコンサルタント会社の主催で、第2次、第3次と継続することを依頼したところです。会社にとっては、直接的なビジネスにはならないでしょうが…(笑)

これが、どのように進むのか、また、進まないのか…楽しみに見ていることにしました。

今回の件で、やはり50歳以上のおじさんは、彼らが活躍する環境を整えるのが仕事であり、今更、先生ぶって話をする必要もないと実感したからです。

### イ 役所と民間の人材交流(実践の場づくり)

今回の研究会で、何らかの形で政策立案に関わりたいと考えるメンバーも数人出てきました。

個人的にも、費用が増え、事業経営そのものの効率化にメスを入れるべき段階と思うものの、今のお役所の現実～実際に事業経営をしている訳でもなく、その直接の担当者等と生々しい話をする機会もないという制約を抱えたままでは、何もできないだろう…と考え、何らかの形で、役所と民間の直接的な人材交流の拡大が必要と考えていました。

私が、担当した2000年の診療報酬改定では、役所職員のほかに、ある公的病院からの出向者が1名いました。病院実務がわからない役所職員の欠点を補うために活躍してもらったことはもちろんですが、その後も、その時の政策的な経験を活かして、今でも病院経営の効率化に取り組んでいるようです。こうした経験も、役所と民間の人材交流を拡大すべきと考える背景ですが、正直、行きたいという人がいるかという問題に直面していました。

しかし、今回、やってみたいという人が現れましたので、何とか、先鞭をつけたいと考えています。

お役所の研究会オブザーバーが、役所への出向実現について、上司に相談して粉碎されたとの話もありましたが、きっと何らかの出口はあるはずです。

未来を担う者が活躍できる場を整えるのは、おじさん＝私の仕事ですので、1年以内には、結論を得たいと思っています。

### ウ 第1次研究会の同窓会(未来を見ることを継続)

先月の番外編で、毎年7月に、第1次研究会メンバー有志で同窓会を開催することになりました。

一度できた人の輪も、何もしないと、時間経過とともに、関係が薄くなっていくのは人の世の常です。この1年、法人・個人として、どのような結果となったか…政策的な動き・その対応状況はどうだったか…次の1年、何をしようとするか…等を、お互いに報告・意見交換をして、活力とするという意味です。

その際、世の中の良いもの(医療・福祉に限らず…他産業を含め)を見るというのもテーマです。

今に安住せず、常に前を、未来を見るための仕掛けですが、きっと1年後には、メンバーの成長を見て、私がエネルギーを貰う場になるのでしょうか。

今から、その時が楽しみです。

その際には、私から行政と民間の人事交流について、よい報告ができるようにしたいものです。

ヒューマンケア・システム研究所 代表 北川博一