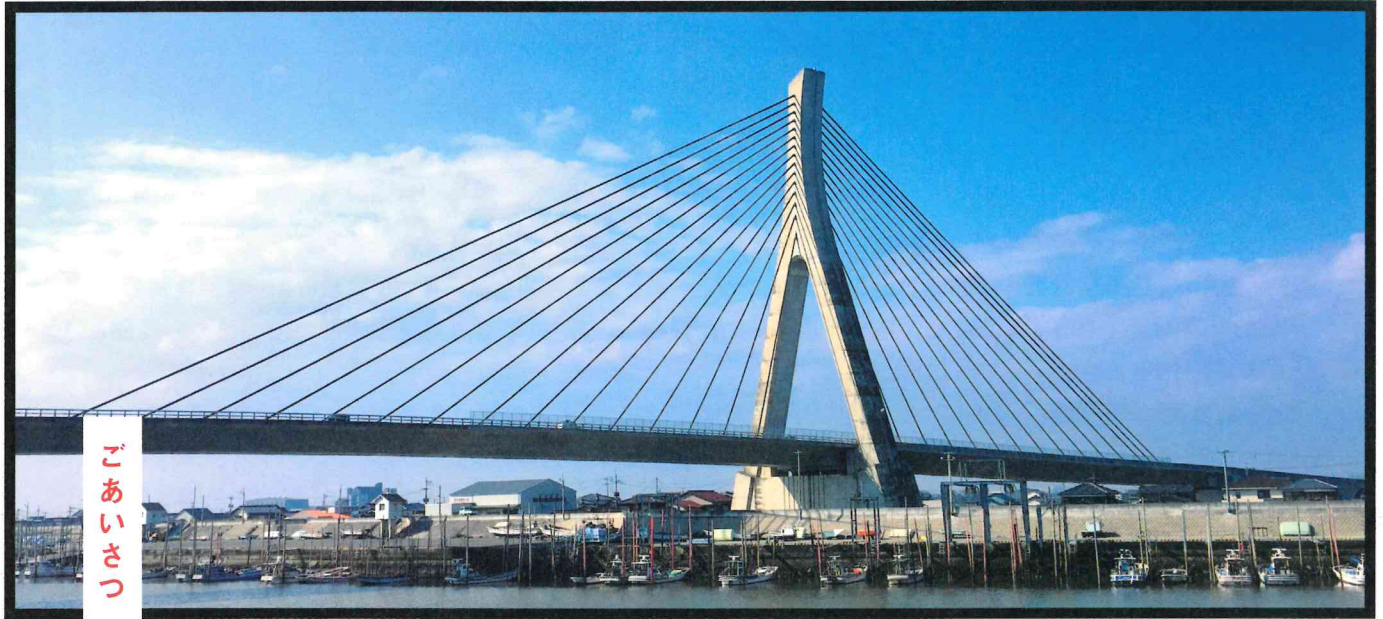




# STEP UP

【発行】税理士法人 TACHIBANA  
 〒832-0824 福岡県柳川市三橋町藤吉525-1  
 TEL.0944-74-1915 FAX.0944-74-1004  
 tachibana-cpa@tkcnf.or.jp  
<http://tachibana-cpa.com>



新年明けましておめでとうございます。新型コロナウイルス感染症のパンデミックが発生して、早3年が経ちましたが、未だ収束の道筋が見えません。クライアントの皆様におかれましては、日夜、新型コロナウイルス感染症対策を講じながら業務に励んでおられるものとお察し申し上げます。そんな中、昨年はロシアのウクライナ進行や、北朝鮮の度重なるミサイルの発射などで、我が国の地政学的リスクが顕在化し、安定していた物価が急激に上昇し家計を圧迫しております。資源高による更なる物価上昇で国民生活がひっ迫しないようにと祈るばかりです。

先日、大阪大学教授の堀井亮先生が経済が成長する条件(日本経済新聞)で主張されていることと、脳科学者の茂木健一郎先生が「挑戦する脳」で主張されていることに共通点があることに驚きと共感を覚えましたので、ここで簡単に紹介させて頂こうと思います。

皆さんは、「バブル崩壊後の1995年、日本の一人当たりの国内総生産(一人当たりの国民所得に近似)は4万4千ドルで米国の2万8千ドルを大きく上回っていましたが、2022年の日本の一人当たりの国内総生産は3万9千ドルで米国の7万6千ドルを、大幅に下回っていること。また、日本の大学進学率は他の先進諸国より低く、国内総生産に占める教育支出

もOECD加盟国中、下位25%の範囲で、教育・技術立国というのには程遠いという事実」をご存じでしたか？

バブル崩壊後、G7(主要7か国)の中で日本だけが経済成長せず、給料も上がらず、その結果、研究開発投資までも先進諸国の中で見劣りするようになったようです。経済学では、経済成長を国全体の実質国内総生産が持続的に増加することと定義し、経済成長は、国全体の労働、資本(建物・設備・ソフトウェアなど生産に役立つもので人間による労働以外の全ての総称)及び技術進歩(生産性の上昇)によってもたらされると考えられています。

堀井先生によると、明治維新から高度成長期までの日本は、海外からの先進技術を導入したり模倣したりすることで技術進歩が進み、1980年代には日本の技術は世界に追いついたと、そうなると、自らアイデアを考え、お手本のない不確実な状況でもチャレンジし、独自の新技術を開発しなければ更なる成長は望めないと指摘されています。

茂木先生も挑戦する脳の中で、江戸時代は「階級」や「役割」が固定化された安定した社会で、自分の「分」をわきまえていれば良く、新しいことに挑戦することには余り意味がなかったが、現代は、挑戦することに価値が見い出される時代

になり、個人や国に新しい商品やサービスを生み出すイノベーションに挑戦することが求められているが、日本の学生は挑戦しなくなったと言われています。仮に、この原因が日本人が挑戦しない脳になっていることだとすれば、日本人の脳の成育環境の中に、挑戦しないことの方が適応的であるという因子があるに違いないと述べられています。この困った事実を克服するにはもっと挑戦しろという説得であり、もう一つは挑戦しない脳にした環境要因を明らかにし、その環境要因のパラメーターを調整することであると述べられています。

しかし、調和や協調という言葉に代表される日本の伝統的な考え方の中で育った私には、アメリカ型の競争社会を諸手を挙げて受け入れることはできませんが、堀井先生がおっしゃる様に、我々の子どもや孫が先進国日本で生活するためには、日本人の脳が挑戦する脳になるような脳の成育環境に変革することが急務かもしれません。今の私にできることは、若い人にもっともっと新しいことに挑戦しろと言い続けることと、自らが、まだまだ新しいことに挑戦することではないかと思っています。

本年もどうぞよろしくお願ひします。



# 医療機関における リーダーシップ

おがた ひろや  
文:尾形 裕也



医療機関は、各種組織の中でもやや異色の組織です。医療機関のメンバーは、医師、歯科医師、看護職員等その多くが公的な専門資格を有する医療職が中核を占めています。普通の企業等では、こんな有資格者ばかりの集団ということはまずありません。

こうした各種の専門職から構成されている結果、医療機関は組織としての求心力が弱く、専門職ごとのタコツボ化に陥りやすいと言われていました。専門職は組織への忠誠心が希薄であり、専門職ごとに自分のタコツボに閉じ籠りがちです。そうすると、たとえば看護部にとっては望ましい決定であっても、医療機関全体にとっては必ずしも望ましくないことが決められてしまうことが起こり得ます(部分最適vs.全体最適)。こうしたタコツボ化を避けるためには、タコツボに穴を開け、常に組織としての風通しをよくしていく必要があります。

一方、有資格専門職については、雇用の潜在的流動性が高いと言われていました。有資格の専門職は「嫌なことがあったら、いつでも辞めてしまう」可能性が高いということです。有資格の専門職については「firm-specific(企業特殊)なスキルのウェイトが相対的に低い」ということになります。もちろん、医師や看護職員等の仕事の進め方についても、その医療機関特有のやり方(firm-specificなやり方)がないわけではありません。しかし、こうした専門職に求められる一般的なスキルは、個別の医療機関を超えて基本的に共通のものです。医療専門職が有している基本的なスキルは、今勤務している医療機関でなければ通用しないというものではありません。「嫌なことがあったら、いつでも辞めてしまう」ことが十分可能であるということです。

従って、医療機関については、通常の企業や組織以上にリーダーシップが重要になってきます。放っておくと、バラバラになりやすく、組織としての求心力が弱い組織体である医療機関をいかにしてまとめ、引っ張っていくか、まさにリーダーシップのあり方が問われるわけです。制度的には、わが国の法令においては、医師又は歯科医師にリーダーとしての役割が期待されています。医療法第10条第1項では、病院や診療所の院長(管理者)は、医師又は歯科医師でなければならないとされています。院長となった医師や歯科医師は、当該医療機関のリーダーとしてリーダーシップを発揮し、組織を牽引していくことが期待されています。こうした院長にはいわゆる「帝王学」の心得が求められるゆえんです。

## 【筆者略歴】

兵庫県神戸市生まれ。東京大学工学部(都市工学科)、経済学部卒業。1978年厚生省入省。1981年～OECD事務局(在パリ)出向。1989年～在ジュネーブ国際機関日本政府代表部一等書記官。1993年～千葉市環境衛生局長。1998年～国立社会保障・人口問題研究所 社会保障応用分析研究部長。2001年～九州大学大学院医学研究院教授。2013年～東京大学政策ビジョン研究センター 健康経営研究ユニット 特任教授。2013年～九州大学名誉教授。

## 主要 著書

- 『21世紀の医療改革と病院経営』日本医療企画・吉村賞(2000)
- 『志なき医療者は去れ: 岩永勝義、病院経営を語る 第2版』MASブレーン(2017)
- 『日本の医療政策と地域医療システム』日本医療企画(2018)
- 『看護管理者のための医療経営学: 第3版』日本看護協会出版会(2021)
- 『この国の医療のかたち: 医療政策の動向と課題』日本看護協会出版会(2022)



文：税理士 内藤一道

労働生産性は投じた資源に対するアウトプットの比率を意味する言葉ですが、日本は先進国の中でも最低のクラスです。公益財団法人日本生産性本部の2021年発表の資料によると

- 1)日本の時間当たり労働生産性は49.5ドルで、OECD加盟38カ国中23位。1位はアイルランド121.8ドル、アメリカ80.5ドル、ドイツ76.0ドル、韓国43.8ドル
- 2)日本の一人当たり労働生産性は、78,655ドル。OECD加盟38カ国中28位。1位はアイルランド207,353ドル、アメリカ141,370ドル、ドイツ107,908ドル、韓国83,373ドル

日本の労働生産性は低いのが現状でその理由としては、算出の分子を構成する付加価値額の低さ(「良い物を安く」といった薄利多売の意識が強く必要以上に生産物の対価を低く設定しまいがち)、分母を構成する労働量の多さ(長時間労働の常態化、過剰品質、過度の無料サービスなど)があげられています。

では、常に日本は低いかというと1995年当時の製造業の労働生産性では1位でした。

	1995年	2000年	2005年	2010年	2015年	2019年	2020年
製造業	1位	1位	9位	10位	17位	18位	
全産業		20位		21位			28位

私自身、日本の製造業は高品質で業務効率化も高い水準であるというイメージを持っています。1位の時代があったこともすれば、「良い物を安く」といったことが理由だけでなく、生産物の付加価値自体が低くなってしまっていると考えべきだと思います。全産業で常に低い順位なのは、医療を含むサービス産業における労働生産性の差(アメリカと比較すると約50%)にあります。「サービス」を広辞苑で調べると①奉仕②給仕、接待③商売で値引きしたり客の便宜を図ったりすること④物質的生産過程以外で機能する労働。用役。用務と書かれています。

日本で「サービス」といえば「無料」「値引き」「おもてなし」をイメージしがちです。20世紀までの産業は「モノ」が中心でしたが、21世紀はそれ以上に「情報」や「サービス」が重要となりますので、日本人のサービスに対する意識も変化せざるを得ないかもしれません。

この文章を書いている現在カタールでサッカーのワールドカップが行われています。近年のワールドカップでは、試合終了後サポーターがスタンドのゴミの片づけをしたり、選手が使用したロッカールームを清掃して帰ることを海外のメディアが称賛していると日本のメディアが報道しています(全世界で話題にしてくれると嬉しいですけどね)。このことは労働生産性とは無関係の話題とと思っていましたが、一方で清掃員の仕事を奪ってしまうという意見を持つ人もいます。

最後にまたランキングの話です。WEF(2019年)世界の観光競争力で日本は第4位となっています(1位スペイン、2位フランス、3位ドイツ、4位日本、5位アメリカ、6位イギリス、7位オーストラリア、8位イタリア)。錚々たる観光力立国に挟まれて第4位とは驚きです。食、自然、寺社仏閣、温泉、アニメなどの様々なコンテンツも魅力はあると思いますが、「おもてなし」「治安」「親切」「笑顔」「清潔」などの労働生産性の分母を構成する無償の奉仕も日本の魅力を押し上げている一因ではないかと思えます。このような日本的サービスは間違いなく労働生産性の分子を構成する「付加価値」なのでしょうが、いろいろ考えていたら「美德」のままであって欲しいとも思うようになりました。



**緒方安枝** (令和4年8月入社)

2022年8月に入社しました緒方安枝と申します。前職とは全く業種が違う転職で不安でしたが、周りの方に凄く助けて頂いています。お昼休憩には気分転換と趣味を兼ねて川沿いを散策しています。お花が咲いているのを見つれたり、鳥のさえずりを聞いたり季節の移り変わりも堪能しています。

**南郷仁志** (令和4年9月入社)

この度、2022年9月に入社しました南郷仁志と申します。趣味は将棋で、局面ごとの最善手を考えることに面白みを感じて始めました。今回、初めて社会人になり、分からない事や不安な事などが多数ありますが、職場の皆さんや家族の支えがあって日々の業務に勤しむことができております。1日でも早く一人前になってお客様の強い味方になれるように努める所存です。どうぞよろしくお願ひいたします。

**藤崎成孝** (令和4年10月入社)

2022年10月に入社しました藤崎と申します。野球やテニスのシーズンも終わった最近では歴史の新書を読んだりして過ごしています。『孤独のグルメ』を毎週視聴していますが、劇中の料理につられてつい夜食を食べながら見てしまうのが少し悩みどころです。早く仕事を覚え、皆様に貢献できるよう頑張ります。何卒よろしくお願ひします。

**橋本仁子** (平成13年入社)

コロナ禍前は、ひとりで電車に乗って久留米や福岡に買物に出かけていました。現在は人混みを避けるため、娘に手助けをしてもらいながらネットショッピングをしています。先日化粧品を注文し届いた物に穴があき液が3分の1程漏れ出していました。その写真をメールで送ると、新しい物が届き、その便で不良品を着払で送り事なきを得ました。対応の速さに驚き世の中の変化を感じました。

**森恵美子** (平成18年入社)

春と秋に開催されるJRウォーキングに月2、3回参加しています。車では見過ごすであろう景色に感動したり、毎日の限られた時間の中では交わせない多くの会話を楽しみながら歩いたり、今では家族の大事なコミュニケーションの場となっています。でもやはり一番の楽しみはウォーキング後に堪能するその土地の美味しいランチです。

**小山利佳** (令和2年入社)

休日を自宅で過ごす時間が以前より増え、美味しい緑茶(煎茶)と和菓子をいただきながらゆっくりと過ごすのが休日の楽しみになっています。お湯の温度、茶葉の量、抽出時間などを調節して茶葉の旨味を引き出して淹れた緑茶と、職人さんの手で丁寧に作られた上生菓子を一緒にいただく時間が至福のひとつです。

**芝田雅子** (平成16年入社)

昨年12月より運動不足解消のため再度(笑)ジムに通いだしました。毎週日曜日の朝9時から整体30分、マンツーマントレーニング25分、有酸素運動30分というコースなのですがこれがなかなかキツイのです。トレーニング後は昼寝してしまうこともあります。初めのころは筋肉痛が1週間続き回復する間もなく次の日曜日がやってくるとい時期もありましたが今では20キロの重りをもってスクワットできるようになりました。継続は力なりということを実感しております。

**内田佳奈美** (平成27年入社)

コロナ流行中の妊娠から出産まで初めてのことでありましたが色々な人に助けられながら無事に子育て出来ている事に感謝しています。出産後体形はすぐに戻るよと色々な人に言われ信じていた私は特に食事制限もせず好きなように育児を過ごしていたら復帰3ヶ月前にも全く体重が変わらず焦りはじめ、やっとの思いでダイエットを始めました。復帰の時は何とか3キロ減りましたがまだまだ産前の体重には届かず…10キロある子どもを毎日のように抱っこしているのに何故痩せない…と嘆きたくなる気持ちを抑えてこれからもダイエットを続けていこうと思います。



事務所スタッフ近況



## EDITOR'S NOTE

編集後記

「3年ぶりにイベントが開催された」という言葉を見聞きするようになり、拍手を送りたくくなりました。片や今年も見送りになったイベントもありました。ウィズコロナで原点に戻り3密を避け、手洗い、消毒の励行。そして「4年ぶりにイベントが開催された」という言葉を見聞きたいものです。(そ)

あえてお酒を飲まないというライフスタイル「ソバキュリアス」を実践する人々をソバキュリアンというそうですが、ソバキュリアン≠私です。今年も楽しく、美味しいお酒が飲めますように。本年もどうぞよろしくお願ひ致します。(な)

冬が一番苦手な私にとって試練の季節がやってまいりました。以前に比べると暖冬とはいいますが、寒いのが苦手な人間にとっては、それでも寒いという現実はありません…防寒対策をしっかりし、体調を崩さないよう、何とか3月の確定申告まで乗り切りたいと思います。(OK)

朝布団から出るのが大変な季節となりました。猫湯たんぼを導入すると暖かいのですが、私の腕枕で寝る猫の寝顔が可愛すぎてずっと一緒に寝たい気持ちになり、起きるのが更に難しくなるので悩みどころです。ちなみに猫は朝ご飯を食べたの二度寝です。(菜)

## ▶ 表紙写真

新型コロナウイルス感染症が収束しないまま、不安定な世界情勢と急激な円安が生活に影響を及ぼしている今、私たちに団結力と困難に立ち向かう強い気持ちが求められています。柳川市とみやま市を繋ぐ矢部川大橋のように、周囲の人たちと心を繋ぎ、協力し合うことの大切さを改めて感じます。



誠に勝手ながら、下記の期間は年末年始休暇のため、休業とさせていただきます。

**令和4年12月29日(木)～令和5年1月4日(水)**

皆様には大変ご不便をおかけ致しますが、何卒ご了承頂きますよう、お願ひ申し上げます。

なお、年始は、1月5日午前9時より、平常通り業務を開始いたします。

年末年始の  
休業のお知らせ