



福岡オフィスコミュニケーションレター

COMMUNICATION LETTER

上司はプロデューサー！？部下の有能感を高める気づき

あるお客様先で役職者研修を実施させていただきましたが、参加者間のディスカッションでこのような会話になりました。

「研修の中で、先行き不透明なVUCAの時代においては、部下にやり切らせる時代ではなく、部下の能力を引き出して、リーダーだけでなくチーム全員で頑張る時代だという説明があった。そう考えたときに、育成にはどんなアプローチで取り組んでいくのが良いだろうか？」このディスカッションの中から出た答えは、「上司は部下のプロデューサーであることが一つかもしれない。」ということでした。これに私は大変言い得て妙だと感じました。

部下の能力を引き出すとは、個々人が持つ強みを仕事に活かすことです。ある意味プロデューサーのようなものだと思います。プロデューサーである場合、上司は部下の強みや成長度、興味関心に気づけることが必要になります。それらに気づいてもらい、上手く能力を引き出してもらった部下は、「私はこの点で役に立てる！」と有能感を感じられるようになります。一人ひとりが有能感を感じられるチームは、個々人のモチベーションも高く、顧客貢献意欲にみなぎっていきます。結果として、成果は上がりやすくなりますし、人も定着しやすくなるでしょう。

私自身もすべてではありませんが、何名かの部下とのやり取りにおいて、パズルがはまっていくように好循環に入っていくように感じたことがあります。全国を見渡しても右に出る者はいないほどの専門性がないといけなとか、他ではできない仕事を担ったりしないといけなとか、そのような希少的存在にまで達することはなくても、「この領域に関しては私がチームで一番知っている、会社で一番成果をあげている。」そのような実感を自分の中に持てると、人は能力を引き出してもらい、有能感を感じられるように思います。ここでポイントになることは、“有能感”であって“万能感”ではないということです。「全部はできないが、この分野だけは、この職場においては、私は役立っている！」という実感があることが大事なのだと思います。

「人の長所をみるようにしましょう」とはよく言ったものですが、仕事ですから実務で長所が活かされないといけません。その点でいえば、上司が気づき、それを実務で活かせるようにうまく引き出してあげる。そこまでしてあげることが必要で、それこそプロデュース力のなせる業だと思います。

注意したいのが、「私にはこういうスキルもあるのに、それを活かせない職場や上司が悪いのだ」というように、部下に感じさせないようにすることです。そのためには、自分たちのチームの目的・方針は示しておくことが重要でしょう。上司はプロデューサーとなる。お客様とのやり取りの中から、部下の有能感を高めるヒントがあるように気づかされました。

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。



すべての事柄で学ぶことの大切さ

「我以外皆我師也」という言葉をご存じでしょうか。「我以外皆我師也」とは、自分以外の人、モノすべてが自分の足らざるを教えてくれる、そんな謙虚な心持ちで生活することで人はより磨かれていくという言葉です。私は、これまでの人生の中でこの言葉を大切にしてきました。それは私が多くの失敗をしてきたことからです。

以前の私はプライドが高く、自分の考えだけで物事を進めることが多くありました。しかし、自分の頭の中で考え続けることで多くの時間を浪費し、結果が出ないということが長く続きました。そんな状況が続いたことに危機感を覚え、このままでは何も変わらないと強く焦りました。この状況を変えるためには、できる人の真似をするしかないと感じ、最も結果を出している先輩に頭をさげました。

一つひとつのプロセスをどういう意図で行動しているのかを徹底して真似し続けた結果、先輩からも驚かれるような大きな成果を出すことができました。この人に教えるを乞うという行為は、聞くのは恥ずかしい、自分の無知をひけらかしたくないと感じていた私にとって大きな経験になりました。

多くの人は、生きていく中で「経験値」を積んでいくと、これまでの経験で得た常識や固定観念で判断し、分かった気になってしまうものだと思います。そうした傲慢さが出てくることで自分が正しいと思い込み、他から情報を取得しなくなることで、結果としてうまくいなくなるのだと思います。

今後も自分の考えに反することや、一見価値がなさそうなことも、吸収すべきことがないか確認してみる。上記の意識を持ち続け、永続的に成長し続ける人間でありたいと思っています。（森田 敬太）



いつのまにか

7月29日(木)に、福岡市様主催の介護事業所向け経営力強化研修が開催されました（弊社：企画・運営）。今期で第3期目となる本研修ですが、第1期目（2019年）は対面形式（最終回のみWEB）。第2期目（2020年）は対面とWEBのハイブリッド形式、第3期目はWEB形式での開催となりました。第1期目の最終回と第2期目のスタート時では、WEB形式での研修に弊社ならびに参加者も不慣れだったため、グループワークや意見交換が対面形式のように活発にできずにいました。しかし、第3期目となった今回、完全WEB形式であったものの、対面形式と変わらないくらいにグループワークや意見交換が活発に行われていました。

その要因としては、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、WEB形式での研修や会議が標準化され、WEBでの対応が当たり前になってきていることが1つの理由として挙げられるのではないかと考えます。

2年ほど前までは「会議や研修は対面じゃないとダメだ」という考えが多かった中、今となってはWEBで問題はないし、移動コストも削減されて、効率が良いという考えを持っていらっしゃる方も多いのではないのでしょうか。実際に本研修におきまして、対面かWEB、どちらの形式で参加するかを参加者の方にご判断をいただくことになっていたのですが、参加者全員がWEBを選択される結果となりました。

新型コロナウイルスの影響によって、良くも悪くも私達の前提が覆されているのかと思います。今までの当たり前を当たり前だととらえず、常に変化を意識し、お客様を導けるよう業務に邁進していきたいと思っています。（高比良 寛治）



先進的な病院こそ成長痛

最近、支援を開始したお客様の事例です。内容は2病院統合に伴う人事制度の見直しです。

訪問して経営層の皆さんの話を聞いてみると先進的な取り組みをされているお客様でした。回復期リハビリテーション病棟を主にした病棟構成だったため、看護職とリハビリ職の融合を図るため、一般的な機能別組織ではなく医師・看護職・リハビリ職などを融合して病棟を単位とした事業部制組織を構築されていました。私自身、医療という患者サービスの事業構造を見た際に、患者への価値提供では事業部制組織が望ましいケースも多いと感じることがあります。そこで、病院における事業部制組織であるセンター化（例：循環器内科と心臓血管外科を融合したハートセンターなど）をご提案することもありました。

今回ご支援する病院では、それを既に取り入れていらっしゃいました。理事長にお聞きすると、ディズニーやマクドナルドの組織構造を参考に組織を構築されたということで、事業部の呼称もオリジナルかつユニークな呼称にされていたと聞きました。

しかし、最近M&Aで本院と同規模の別病院と統合したため、事業部制組織に看護部・医療技術部・事務部などの機能別組織が一緒になり、意図せずマトリクス型組織になってしまって不具合が生じていました。先進的な経営をされているからこそ事業部制組織を導入しており、また先進的に取り組まれているからこそM&Aで本院と同規模の病院を統合されています。M&A後の組織融合についてPMI（Post Merger Integration）と呼ばれることもありますが、まさにPMIが必要なケースでした。こうした先進的なお客様だからこそ発生している経営課題なのだと思います。

思春期などの成長期にかかるとが痛くなるなどの成長痛を伴うことがありますが、今回のケースは先進的な病院こそ成長痛だと思います。一般企業の組織構造なども研究している先進的な経営者の期待に応える仕事をしなければと自身の気を引き締める機会になりました。（太田 昇蔵）



きっかけを活かす

オリンピックが開催されましたが、皆様はご覧になったでしょうか。開催については賛否両論ありましたが、開催されることで得られたものもあったのではないのでしょうか。個人的には、このオリンピックは視野を広げるきっかけになったと思っています。

世の中に目を向けることは大切だと言われますが、何も無いところから世界に目を向けることは、とても難易度が高いことだと思います。しかし、オリンピックのような、世界を身近に感じられる機会があると、それを機に様々なことに興味や関心を持つことができます。以前の私は、オリンピック等、スポーツの祭典を見る際は結果だけを見ていましたが、選手自身や出身国について調べていくことで、さらに興味深く見るできるようになりました。特に、結果だけではなく、背景や過程を調べることを意識しています。当初、オリンピックについては、客観的に見る程度で、関心を持って見ようと思うことはありませんでしたが、面白さを見つけてからは、前向きに視聴するようになりました。

きっかけは身の回りに溢れているのだと思いますが、そのきっかけをものにできるかは、実際に体験し、そこに何かしらの意味を見出すことができるか否かだと考えます。また、客観的な視点に偏ってしまうことで、見逃してきた面白さや気づきがあったのではないかと痛感しました。客観的な視点と主観的な視点では、得ることができる情報や体験は異なるため、このバランス感を大切にいたします。（松永 透）



実は非効率業務の温床に・・・！？

現場の方々が実際にどんな業務をどんな流れで行っているか、ご存知でしょうか。どんな業務をやっているかまでは把握できていても、それを実際にどんな流れで行っているかまでは知らない方がほとんどではないでしょうか。実は、非常に手間のかかる方法で、業務を行ってしまっているということがあるかもしれません。よくあるパターンが、前任者がマクロ等で効率化し、その方法を引き継いだが、自分はその直し方や使い方が分からないので、手作業でやっているというものです。皆さんの組織でも、本来ならもっと早くできる業務に必要以上に時間をかけてしまっている可能性があります。

あるお客様での話です。こちらでは出張交通費の精算業務について、交通費の最安値を検索し、エクセルへ転記するという業務を手作業で行っていました。また、申請の一覧もエクセルで作られています。確認用に記載があると良い条件（〇km以内ならバス）などは記載がなく、逆にあまり必要ない情報が記載されていました。なぜこういった情報を記載しているかを伺うと、前任者からもらったエクセルに入っていたからとのことでした（この進め方をしていることを上司は知らなかったそうです）。結局、こちらのお客様では、一覧の記載ルールを少し変更させていただき、ボタン1つで検索・転記まで自動化させることができました。それによって、約80%の時間の削減（1件あたり、人間なら15分程度がRPAは3分程度）が実現できました。

ITリテラシーが高い方が多ければ、前述のようなことは起きにくいですが、そうではない場合が多いと考えます。そうすると、現場では実はとても非効率な方法で業務を進めているケースがあり、それらを見直すことで大きく効率化を実現できる可能性があります。皆さんの組織ではいかがでしょうか。

特に規模の大きい事業所は要注意です。ぜひ一度、現場の業務の進め方を確認されてみてはいかがでしょうか。そこには生産性向上の大きなヒントがあるかもしれません。（山崎 太郎）



日本経営からサービスのご案内

DXは単なるデジタル化・IT化ではない！ 病院DXサービスのご案内



ITベンダー・ITコンサルではなく、病院組織改革（CX）の専門家である株式会社日本経営がデジタル化も支援して病院DXを実現！
病院DXは、病棟機能再編・人員配置変更・業務プロセス改善・組織構造改革などの病院組織変革（CX）まで求められます。

詳しいサービスの内容は、右のURLか二次元バーコードよりご確認ください。
ご不明な点がございましたら、下記までご連絡ください。

お問い合わせ先

株式会社日本経営 福岡オフィス
福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F
092-409-4466



<http://bit.ly/3lwqZ7Q>

鉄は熱いうちに打て

「鉄は熱いうちに打て」ということわざをご存知かと思います。このことわざの意味は、「鉄は、熱して軟らかいうちに鍛えれば様々な形に作り変えられることから、精神が柔軟な若いうちに教育し鍛えるべきである」「好機を逸してはいけない」というものです。イギリスの諺である「Strike while the iron is hot」から派生したとも言われていますが、コロナ禍で変化が求められている時代だからこそ、思い立ったらすぐに行動する習慣の大切さを改めて実感しています。

よくある話として、プロジェクトに向けてメンバー間で話を進めていても、なかなか実行に移せずにそのまま放置してしまっていることがあります。そして、そのような場合、大抵は実現しないまま尻すぼみになってしまうことが多いように思います。私個人に置き換えてみると、様々な気づきや学びに出会ったとしても、そのときに感じる思いや決意は瞬間的なものであり、次への行動に移せていないことがあります。実際には、行動に移さなければただの絵空事で終わってしまうため、事前に計画を立てて行動に移すことが大切であるといえます。人の記憶は、経験した瞬間を100%として一時間後には56%が失われ、一日後には74%を忘れ去ってしまうというデータがあります。つまり、いくら貴重な経験を積んだとしても、その経験から得た知見を何かに活用しなければ意味が無くなってしまうということです。誰でも、交流会、セミナー、読書等でやる気が入ったり、決意を新たにしたりする瞬間があると思います。「よし、自分も目標達成を目指して頑張ろう」とその瞬間は思ったとしても、何か実現したり成果に結びつけたりするよう行動に移さなければ、何も変えることはできません。

「鉄は熱いうちに打て」のように、自分の心に火が付いたのであれば、その直後に少しでも行動を開始するよう心掛けてみると良いかもしれません。私自身もすぐに着手する習慣を育んで、実践力を高めていきたいと思います。（乾 遼一郎）



何歳になっても

私の祖母は89歳です。曾孫とテレビ電話をしたいと言ってスマートフォンを使っています。89歳で、その意欲や考え方にいつも驚かされます。

もともと、いわゆるガラケーを使っていたのですが故障したこともあり買い換えました。祖母の部屋の壁には、大きな張り紙があります。そこには電話の仕方や誰にかけるのかという電話番号の一覧が書かれています。このように何歳になっても新しいものを取り入れる姿勢には、学ぶものがあると思っています。祖母と話をするとまだまだ未来への展望があるように見えます。

この未来への展望があることが、高齢であっても新しいものを受け入れる意欲や考え方に影響していると思います。実際、老年学やベテラン人材の活用の研究では、職業的な未来への展望が高いとイノベーション関連行動も高く推移するというものがあります。

22歳で就職し、70歳まで働くとした場合、48年間は仕事をしていることとなります。48年あれば、時代も変化し、入社した当時の知識が陳腐化して新しいものを取り入れる必要が出てくることでしょう。今後、仕事に就く期間が長くなるにつれて職員が未来への展望をもって働く環境創りは大事だと考えます。私が担当させていただいているあるお客様では、年齢に関係なく能力に応じて役職に就くことができるようにしています。これを実現するために、職員一人ひとりに目を向けて人事評価制度を運用していることや幹部が集まって協議する場を設けています。

ベテラン人材の活躍が期待される中、何歳になっても新しいことに取り組んでイキイキと働く人を増やすために、今後も研究結果に基づいた人事制度をお客様に提案していきたいと思います。（玉利 裕希）



考課者に寄り添った人事考課制度の運用

最近、新人事考課制度の運用に関してご支援させていただいているお客様先で、第1回目の人事考課実施（トライアル運用）後に、考課者の方々に対し、個別でフィードバック面談を実施する機会がありました。そのフィードバック面談では、自身の評価の仕方に関して不安に思っている点や、次回の人事考課の実施に向けて、どのような準備を個人の中であるいは法人の中でしていきたいかに関して、実際に人事考課を行った考課者の視点からの意見を伺うことができました。その結果、各等級の役割からどのような行動を期待するか、法人としての行動例を考えたいとの意見がありました。この意見をふまえ、次回の考課者研修では、考課者の方々と一緒に行動例を考えるワークを実施することを提案することができました。このように、考課者へのフィードバック面談を実施することによって、より考課者の視点から新制度の運用に関して考えることができたのではないかと感じています。

人事考課制度を運用するうえでよく挙げられる悩みの1つに、「考課者の考え方が統一されておらず、評価結果にばらつきがある」ことがあります。弊社では、考課者研修を通して、人事考課制度の運用ルールをご説明するとともに、考課者としての考え方についてもアドバイスをさせていただいています。研修を実施し、考え方を統一する機会ももちろん大切ですが、実際に評価を行う被考課者の方々が、自信をもって人事考課を実施できるように、部下を評価することに対して今抱えている悩みや不安を聞き、一緒に考える機会を設けることも大切だと改めて気づくことができた機会でした。

考課者にも寄り添った人事考課制度の運用ができるよう、引き続きご支援していきたいと思います。（椋木 歩）



真剣な経営

先日、ある記事にコロナ禍の2020年5月に星野リゾートを経営される星野佳路氏が社員に対して「倒産確率」を公表・発信した結果、社員の士気が高まり、結果的に「倒産確率」が下がるように社員一人ひとりが考えて行動するようになったとありました。この星野氏の行動は「社員を信頼した素晴らしいリーダーの姿」のように見えました。

実際にこのような数字を発表するに当たっては、少しでも良く見せたいという経営者の気持ちや本当にこのままの状況でこの会社は大丈夫なのだろうかという社員の気持ちを考えると、当事者でなくとも複雑な心境になります。ただ、実際にはその数字をストレートに発表した経営陣とそれを真摯に受け止めた社員の双方に感動しました。

また、YouTube等で「トヨタタイムス」というトヨタ自動車の公式チャンネルがありますが、そこには労使交渉がりのままに放送されており、正直かなり泥臭い内容でもあります。経営陣と社員の本気のぶつかり合いに第三者の私も心の底が熱くなってくるような感情を覚えました。そのような本気の経営をしている経営者や社員を見ると、応援したくもなります。

その一方で、「経営に関する数字は従業員には一切見せない」という経営者の方もおられることも事実です。社員を大切な仲間のように思うのであれば、綺麗ごとだけではなく、苦しいことも共有し、一団となって乗り越えていけるような強靱な経営基盤を構築できるようにご支援をしていきたいと思った記事・動画でしたので、何かのきっかけになればと思い、今回共有しました。

今回の内容に少しでも共感していただき、そのような経営を目指したいという経営者が一人でも増えていくように私自身もお客様と関わっていきたくと思います。

（長田 浩幸）



円滑な職場運営に必要な『権利』と『義務』の考え方

2021年6月に育児・介護休業法が改正されました。改正のポイントは次の通りで、男性の育児休業取得も含めて、育児・介護休業の取得はますます推進されることとなります。

◆改正のポイント◆

- 1 男性の育児休業取得促進のための子の出生直後の時期における柔軟な育児休業の枠組みの創設
- 2 育児休業を取得しやすい雇用環境整備及び妊娠・出産の申出をした労働者に対する個別の周知・意向確認の措置の義務付け
- 3 育児休業の分割取得
- 4 育児休業の取得の状況の公表の義務付け
- 5 有期雇用労働者の育児・介護休業取得要件の緩和

医療機関や介護事業所では、女性職員が多いこともあり、育児休業に関するご相談はしばしばお受けしますが、制度上の問題というケースはほとんどなく、どの問題も、元をたどれば、「権利」と「義務」の問題に行き着くことが多いように思います。

一人でも多くの職員に長く働いてもらうためには、育児・介護休業に関わらず、ライフイベントを経ても働き続けられるような制度の充実も必要ですが、それを現場で適切に運用していくためには、まずは職員一人ひとりが「権利」と「義務」に対する考え方を磨く必要があると考えます。

従業員の労務知識の向上や権利意識の高まりなどにより、従来のような「暗黙の了解」は成り立たず、権利を主張する人が増えているという話もよく聞きます。しかし、権利主張がはびこる職場では労使ともに円滑な運営ならず労働コストが増大するだけになりかねません。

部下との日々の報連相を通じて、「自分たちは何のために仕事をしているのか。そのためにはどうあるべきか」や「休暇を取得できるのは周囲のサポートがあってこそ」であることなど、「義務を履行する意味と方向付け」、「権利を得るための健全な考え方」の共有が円滑な職場運営に欠かせないと考えます。（馬渡 美智）



WEBセミナーのご案内

弊社では、各種多様なWEBセミナーを企画しています。
自宅でも、会社でも、どこからでも、視聴が可能です。

インターネットの環境、受講用の端末はご自身でご用意ください。
インターネットにつないだパソコンもしくはタブレット端末をご用意ください。

<https://nkgr.co.jp/seminar/>

日本経営 セミナー



セミナー名を選ぶと、詳細・申し込みページに遷移します。

経営者の気迫

先日、ある飲食業の社長から「相談があるので時間を作ってほしい」とご連絡があり、約1年半ぶりにお会いしました。約1年半ぶりなので、最後にお会いしたのはちょうどコロナ禍直前のこと。この企業は大規模に展開されている飲食業ですが、コロナ禍で売上が数十%落ちています。テイクアウトや弁当を強化したりと、考えられる手を打ち尽くしても何とかこの状況です。

社長室に通され、社長をお待ちしているとホワイトボードが目にとまりました。びっしりと店舗名が書かれています。そして店舗名の横には予算と実績の欄があります。ところが、実績が空欄になっています。よく見るとこれからオープンする店舗の一覧でした。すごい数の店舗数でした。

「橋本さん、どうです？元気がある感じでしょう？」

「苦しいんですよ。でも、苦しいから苦しいと言っているのも仕方ない。誰も助けてくれない。自分たちでやり切るしかないんですよ。」

「こうやって一気に出店して社員に対しても、社外に対しても“うちは元気です”ということを示さないといけない。仕入先様にも安心してもらわないといけない。」

隣のホワイトボードには感染対策を徹底し、安心してお客様に来ていただくための詳細なスキームが描かれていました。この時期に出店攻勢をかけるとなると一見博打のようにも思えるかもしれませんが、危機を耐え、資金も調達し、ノウハウや企画も練り上げて今から反転攻勢。ただ守るのではなく、守りながら考えに考えたうえで攻めに転じる。経営に対する執念を強烈に感じました。

もう一つ気づいたことがあります。一年半前にお会いした際には整然としていた広い社長室が、本や雑誌でいっぱいになっていたことです。本当にすごい数でした。とにかく考えに考え続けておられるということがよく分かります。朝から晩まで、四六時中、経営をどう立て直すかを考え続け、手を打ち続けているのでしょう。本当に必死に経営をされている。

経営者だから当たり前と思う方もいると思います。当たり前と言えば当たり前ですが、そう簡単なことではありません。コロナ禍で業績が厳しい企業は少なくありませんが、環境のせいになしたり、恨み節を言ったり、政府・行政の支援不足を嘆いたりするばかりで必死の努力ができていないという経営者や幹部、リーダーも多いと思います。苦しいとき、苦境に立った時にトップの真価が問われると思います。私自身、本当に必死に努力しているかと振り返る機会となり、大きな学びと刺激をいただきました。

また、希望を示すことの大切さも再認識しました。

「今は厳しい状況だ！」「他社も厳しい！」このような現実是谁でも示せますが、従業員を鼓舞し、モチベーションを高めることはできません。リーダーに求められること、特に危機下でリーダーに求められることは現実を正しく捉えたうえで希望を示すことでしょう。その希望は単なる楽観論でいいはずがありません。希望を示すために必死に努力をしなければならない。その努力が社長室には詰まっていた。私自身ももっと努力しようと思いました。誰かの必死さは、また違う誰かの気持ちを動かしますね。（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。

7月を迎え、今期、第四半期のスタート月となりました。今月9日に、無事に社員の皆様へ賞与をお渡しすることができました。コロナ禍での真摯な業務への取り組みとご家族のご支援の賜物です。誠に有難うございました。梅雨前線が本州に停滞、活動が活発化し、1日から続く豪雨で、静岡県熱海市では、土石流の被害が発生、島根県、鳥取県、南九州など全国各地で被害が報告されています。被災された皆さまに心よりお見舞い申し上げます。また12日からは、東京都に4回目となる緊急事態宣言が発出され、大阪府は、蔓延防止等重点措置の延長が来月22日までとなりました。北海道、福岡県は解除となりました。各拠点ごとに対応が異なりますので、対応レベルを確認の上、行動をお願いします。

先日「安いニッポン 価格が示す停滞（日経BP社：中藤 玲著）」を読む機会がありました。2020年度日本のGDPは世界第3位、日本の企業や政府、個人が海外に持つ資産から負債を引いた「対外純資産残高」は、356兆9700億円で31年連続世界1位などが報道される中、安いニッポンと言うタイトルが目にとまり、手に取りました。日本は失われた30年と言われて久しく、世界中で日本だけ、30年間、物価がほとんど上がっておらず、本書では事例を交え、日本経済の行く末を次の様に警鐘しています。

『例えば、100均として定着したダイソーは、海外では、台湾180円、タイ210円、シンガポール160円、オーストラリア220円で販売されています。回転寿司も日本では一皿100円が定着していますが、海外展開するくら寿司では、日本の価格が最安値、ディズニーランド入園料も、日本8,200円、フロリダ（米国）14,500円、パリ（フランス）10,800円、ロサンゼルス（米国）・上海も10,000円を超えています。この20年間、日本のインフレ率はゼロですが、米国では、ほぼ毎年2%上昇し、給料が3%ずつ上がっています。

また、購買力を示す購買力平価ベースの一人当たりGDPは、1990年に、日本は約\$19,600、米国約\$23,900、2019年では、日本 約\$43,200、米国 約\$65,300であり、この30年間で、日本は2.2倍、米国は2.7倍、タイは4.5倍となっています。つまり、日本が立ち止まっている間に世界はどんどん成長し、日本のポジションが大きく変わってしまったのです。

「安さ」は生活者から見ると「生活しやすい」が、供給者の観点からでは収益が上がらない。すると賃金は据え置かれ、消費が動かず需要が増えない負の循環が日本の購買力を下げたこととなります。日本のモノの値段は、世界から見ると安くなったということです。世界と比較し、日本の労働生産性の低さも話題になりますが、働く時間の長さではなく、価格の低さが影響しています。ヨーロッパで日本の5倍の時間をかけて作った車も10倍の価格で売れば、金額の生産性は2倍になる。それこそがドイツの生産性の高さの理由だった。つまり日本国内で日本人が高いと感じるモノの値段は、世界から見れば実は安い値段になってしまったこととなります。現在も海外から日本への不動産投資が伸長し、北海道ニセコや長野県軽井沢、そして首都東京がその代表例だと思います。海外では、受容に応じて価格を柔軟に変える価格変動制や製造業も同様に需要変動のボトムに合わせた生産能力と生産設備を持っています。ここにも海外と日本の差があります。

京セラ名誉会長 稲盛和夫氏は「経営の死命を制するのは値決めであり、量と利幅との積が極大値になる一点を求めることです。つまり値決めとはお客様が喜んで買ってくれる最高の値段を決めることなのです」と述べています。当グループは、価値提供の最大化を目指して事業活動を行っています。その価値と報酬がお客様にどう評価されるかです。報酬の原価構成としては、商品・サービス開発（継続開発含む）、能力開発研修、ICTインフラなどの投資や家賃、交通費、プレーンの方々そして人件費などになります。難度の高い仕事、ITスキルとシステム利用による分析の効率化と高い思考レベルでの最適解への導きなど、絶えず能力開発が行われ、新たな価値創造と最大化が継続できるならば、その提供価値の評価に見合う報酬になるでしょう。現在、中期計画の策定が行われています。これから未来に私達が提供する価値と報酬について、熟考を重ね計画策定をお願いします。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今月のBOOK REVIEW

DXの思考法 日本経済復活への最強戦略

(著) 西山 圭太 (解説) 富山和彦
出版：文藝春秋
出版年月日：2021/4/13
ISBN：9784163913599



巷で流行している「DX(デジタル・トランスフォーメーション)」という言葉だが、言葉だけがひとり歩きし、その本質が今ひとつ掴みづらいと感じている方も多いのではないだろうか。本書は、DXの進め方ではなく、DXに臨む際の心構えや考え方を、元経済産業省商務情報政策局長として国内のDXを推進してきた西山圭太氏が説明している。

本書では、DXの実現に必要なのは経営とデジタルの双方向が統合することだという。つまり、ITや技術の話だけに着目して経営そのものの改革に踏みこまなかったり、ITや技術の発展を知らずに経営を語っていたりするだけではDXは達成されないという。そして、経営とデジタルが統合するためのキーワードとして、「抽象化」が挙がっている。現代では、環境変化が目まぐるしく、企業は顧客の課題一つひとつに対処することが難しくなっている。そのため、抽象化によってできるだけ課題の根本を解決することが求められる。

例えば、ハンコをなくして電子承認を取り入れるとき、課題はハンコを押す面倒さではなく、上司や関係部署の間でハンコリレーが起きスムーズに承認が得られないこと、ではないだろうか。それを解決するのが電子承認で、それによって「いつでもどこでもスムーズに」承認が得られるようになる。このように、個別具体的な、「ハンコを押すことの課題」に目を向けるのではなく、俯瞰的に課題を捉え解決することが抽象化することだという。抽象化することで、1つの課題解決だけでなく類似する様々な課題を解決できるようになる。この抽象化のスキルが、DXに臨むうえで必要な考え方なのだ。そして、DXの先にあるものは顧客満足の上昇や社員の働きやすさといった、価値を創造することだ。それにより、企業は競争優位性を確保することができ、発展につながっていくのである。そもそも、経済産業省が2018年に発表した『DXレポート』ではDXが進まなければ2025年以降、年間最大12兆円の経済損失が生じる可能性があるという警告されている。だからといって、個別具体的に今あるシステムを刷新するだけでは数年後に同じことが起こり、結局は環境変化に対応できなくなってしまうだろう。だからこそ、顧客価値創造のための抽象化を行うという視点が必要となる。

私が本書を読んで大切だと感じたことは、DXは手段であり、目的ではないということだ。DXによる解決策を別の課題にも応用して解決するという行為を繰り返し、より大きな課題を解決する。カレーを作る時、カレールーが無ければスパイスの調合法という複雑なことから考えなければならないが、カレールーがあれば簡単にカレーが作れるだけでなく、カレーうどんやカレーパンの作り方など、よりおいしく食べる方法を考えられる。つまり、「これがあれば1歩先に進める」という視点で物事をとらえ、より難しい課題を解決することがDXの本質なのだと感じた。そのために、本書でも「本棚にない本を探す」と例えられる考え方が必要だ。本棚とは、外部環境を棚卸することを指している。例えば、定額制動画配信サービスのNETFLIXは、大量の動画データの保管には外部のシステムを用いている。そのことによって、快適に動画を見ることができるようネットワークの最適化や、最適な動画のおすすめ機能の開発等、よりよい顧客価値の提供に向けて自社システムを開発する余裕が生まれた。つまり、既に存在しているソフトウェア等の具体的な製品から自分たちの戦略にあったものを選び、そのうえで、既存の製品には無い、顧客へ提供したい価値を創造することが、本棚にない本を探すということだという。(次ページへ続く⇒)

2020年にWindows7がサービスを終了し、否が応でも守りのシステム刷新を迫られ、これまで通りの経営を続ける企業もあれば、本棚を整理してAIや同じ年に始まった5G導入を行うなど攻めのシステム刷新を行い、新たなサービスを開発している企業もある。

DX(単なるデジタル化)をしなければならないという積み上げ型の思考法ではなく、目的のための手段として組織をDX(変革)するという逆算型の思考法で取り組んでいくことが求められるのだと感じた。DXによる最大限の成果を享受し、競合との差別化を図っていくためにも、本書に触れていただきたい。(福田 洸)



日本経営から講座・セミナーのお知らせ

★経理担当者養成講座

社会福祉法人会計基準を体系的に学び、日々の入力業務の不安を解消するとともに、スキルアップをサポートします。

講座回数

全5講座
※各講座単体でのお申込みも可能です。
※配信期間内は、1回2時間の講座をいつでも、どこでも視聴可能です

受講料

各回3,000円(税込)
全5回すべてお申し込みの場合：10,000円(税込)

対象

社会福祉法人限定

くわしくは
こちらから


<http://bit.ly/38Rtw53>

★働き方改革に向けて医師を巻き込み組織改革を実現するセミナー

本セミナーでは医師の働き方改革の制度概要と対応にあたってしばしば起こる課題を解説し、医師を巻き込みながら改革を進める具体的な手法の紹介を行います。

日程

2021年10月5日(火)
18:30～19:30(接続開始18:15)
※ご参加者が5名に満たない場合は開催を中止とさせていただきます。

講演内容

1. 2024年に向けてやるべきことの整理
2. 労務的観点から見た労働時間管理のポイント
3. 医師を巻き込み組織改革を進める方法

対象

病院経営層限定
(理事長・院長など)

くわしくは
こちらから


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

九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

6月の研究会では九州大学 名誉教授 尾形裕也氏をお招きし、『コロナ禍と医療提供体制のあり方をめぐって』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。

○人口当たりベッド数が世界一多いに関わらず、日本の感染者数は世界と比べて相対的に少ない中で、「病床逼迫」となっている点については、データに基づく冷静な議論が必要。病床機能と配置されている医療人員資源が鍵。
○コロナ禍によって構造的問題点が顕在化した入院体制に関しては、地域医療構想を一層推進する必要がある。外来機能についても新たな報告制度で医療資源の議論の基盤づくりが始まる。「社会保障と税の一体改革」の実行が問われる。

○2024年からは新興感染症を6事業のうちの1つに位置づけた第8次医療計画が始まる。逆算すると2022年度中には関連する制度政策の骨格は示されることになる。

名誉会員の横倉前日本医師会長、織田全日病副会長も参加された質疑応答では、「かかりつけ医・家庭医の議論」等、過去の医療政策のターニングポイントを含めて、活発な質疑応答が行われ、学びの深い研究会となりました。

次回の研究会は9月18日（土）に『地域医療連携推進法人日本海ヘルスケアネットの取組と展望』をテーマに、代表理事 栗谷義樹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)