

COMMUNICATION LETTER

答えは中にある？私を救うきっかけとなった言葉

「高園さん、どのようにリーダーシップを発揮していこうか、いろいろ悩んで勉強しているようだけでも。あなたに合ったリーダーシップというのはね・・・」今から6～7年ほど前のことですが、ある方から言われて今でも思い返している言葉があります。

当時は課長（代理）職だった頃。管理職になって2、3年が経過していました。管理職になって以来、私には常に頭の中にある悩みがあり続けました。それは自分自身が下す判断、采配に強い自信が持てないということです。管理職であることを否定的に思ったことはありませんが、自分自身のモノの見方・考え方が部分最適であったり、近視眼的であったりすることを目の当たりにしました。「上司である橋本部長（当時）はこんな風に考えられるのに、自分の視座の低さときたら・・・」と、そんな風に考えては勝手に自信を無くしてしまっていたのです。とはいえ立場の違いも経験差もあるので当然なのですが（笑）。

その後しばらく、私は経営哲学、モノの見方・考え方に関する学びを片っ端から求めていました。直属上司である橋本さんの経営観は何なのか、日本経営の経営哲学は何なのか、渋沢栄一、安岡正篤、吉田松陰から、稲盛和夫、永守重信、松下幸之助、孫正義、柳井正まで幅広くです。経営哲学を学んでよかったことは、こうしたリーダーの哲学がある程度インプットされていると「こういう場面において、稲盛さんだったらこう判断するだろうな」などと、自分の判断において先人の智慧を借りることができたことです。「これは使える…」と思って自信も少しずつ持ち始めていたところ、冒頭の一言です。

「高園さん、どのようにリーダーシップを発揮していこうか、いろいろ悩んで勉強しているようだけでも。あなたに合ったリーダーシップというのはね、あなたの生い立ちや両親、先祖から受け継いできている良さにヒントがあると思うよ。いくら橋本さんや稲盛さんの考え方を学ぼうともそれだけだと真似事だよ。自分のバックボーンは自分だけのものなんだから、そこをあたってごらん。」と。

この一言は衝撃でした。自分の生い立ちや両親の生き方から学ぶことは、自己探求に繋がります。その後、私は自身の生い立ち、両親の幼少期、育てられ方、仕事観、辛かったことなどを調べ、祖父母や家系のことも調べました。私の親族には経営者はいませんが、艱難辛苦に対して両親、祖父母がどのように乗り越えてきたかを知ることが、とても重要なヒントとなりました。それらが今、どのように活かしているか、確認めいたものはまだわかりませんが、少なくとも自身固有の強みを信じるようになり、自分の意思決定、判断、リーダーシップのあり方に自信を持ち始めるようになってきました。

新年度になり、新しくリーダーに登用された方もいらっしゃると思います。お客様からもリーダーの育て方について尋ねられることが増えました。もし悩んでいる方がいらっしゃったら、ぜひ自己探求をされてみてはいかがでしょうか。

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。



～福岡オフィスは泥臭く・誠実に、最高を目指します～

最高を目指すとは？

『お客様が当社を利用することを誇りに思う』『社員が当社の社員であることを誇りに思う』『社会にとって価値ある貢献をし続ける』

お客様以上にお客様のことを考える

最近、保険の営業を受けた際の気づきです。今回保険の見直しを考える中で、1人のFPの方に大事な気づきをいただきました。その方は、自分の現状や将来のライフプランの確認に打ち合わせの半分以上の時間を割いていました。そして、国の制度や自分の身体状態を踏まえて、プランの必要、不必要な部分をその意味まで説明し、私以上に私の身になってプランを練っていただきました。その後も継続的にメールでやり取りしながら、最適なプランが完成しました。他社の営業も受けてみたのですが、最終的に私はこの方を信頼し、契約を依頼しました。

今回の経験で営業を受ける側の立場から、お客様以上にお客様の事を考えることが信頼される第一歩だと教えていただきました。今回のように相手の立場から本当に必要なものを提示することは、コンサルタントの仕事でも同じことが言えると思います。

お客様の理想の実現に向けて、必要な支援を考え抜く事がコンサルタントには求められると思います。時に、お客様が必要かもしれないと考える事に対して、目的と異なるようであればNoと言う事も必要ではないかと思います。このFPの方からいただいた気づきを胸に、次は自分がお客様以上にお客様のことを考えることを実践してまいります。（黒木 寛隆）



地域連携は塵も積もれば

支援させていただいている社会福祉法人の施設長とこんな話をしました。

施設長：「ここ数年、コロナによって近隣医療機関との繋がりが希薄になったように感じる。以前は●●病院の事務長が定期的に来られていたが、ここ最近は連絡もなくなってしまった。」

山崎：「他の医療機関で、コロナ禍でも存在感のある医療機関ってありましたか？」

施設長：「▲▲病院さんは、コロナ前はそんなに関わりはなかったが、最近は連絡をいただいたり、広報チラシのようなものが来たりしている。関係構築されているとまではいかないが、最近はその病院さんの名前をよく聞くよね。」

話をされた施設長は、地域を問わず、法人のため、利用者のためになるならさまざまなところへ赴き、情報収集・関係構築を行う非常にアクティブな方です。だからこそ、こういった関係性の変化に対しても敏感に感じ取っているのだと思います。

大げさかもしれませんが、このお話を聞いて、連携先の病院が変わる瞬間を見たと感じました。後者の病院とはまだ関係構築には至っていないと仰っていましたが、施設長の記憶にはしっかり残っており、前者の病院は徐々に紹介患者が少なくなっていくことが予想されます。私も地域連携の支援をさせていただくことがありますが、『関係性の構築に向けてできることはやり切る』というのが大前提です。後者の病院はこれを徹底されたことが、成果に繋がりとつあるのだらうと感じました。きっと後者の病院はコロナが落ち着いたら訪問をさせてほしいという依頼をするでしょう。そこから顔の見える関係となり、さらに関係性は強固なものになっていくと思います。

塵も積もればではないですが、自分が行動を取らず、他者が行動している場合、少しずつその差は開いてしまい、いずれは大差がついてしまいます。こういった地道な積み上げも、連携強化のためには非常に重要であると、改めて気づかされる機会でした。

（山崎 太郎）



賃金制度の導入は社長のわがまま？

現在、保険代理店を営むあるお客様の人事制度構築をしています。社長と話をした際のことです。

玉利：「重点戦略を実現するための投資計画、人員計画などはどのようになっていますか？」
社長：「計画ではないが、投資で言えば、今回依頼をさせてもらった件だろうね。うちのような小さな会社にしては大きな決断だと思う。」
玉利：「確か事業承継を見据えて、人事制度を見直されたいんですよね？」
社長：「そうそう！特に賃金制度を形あるものにしたいんだ。私の頭の中にあるからね。」
玉利：「そのように思われたキッカケとなるような出来事があったのですか？」
社長：「前々から思っていたよ。年齢もあるかもしれない。先が見えてきた。でもね、賃金制度を形あるものにしたいのは、私の自己満足、わがままでもあるんだよ。」
玉利：「わがままですか？」
社長：「うちの社員が制度を整えてほしいとか、形にしてほしいと思っているか分からない。私が見栄を張りたいただけだろうね。でも、私は形にしたい。制度が整えば社員は会社は成長したとか、会社はまだまだ大きくなるとか、私の代で終わるのではなく続いていくんだろうとか未来を示せると思うんだ。制度自体に期待する効果もあるけれど、それに取り組むということに意義があると思っているんだ。会社を次の世代に譲るものとして、私のやるべき最後の仕事かな。」

ここまで他者のことを考えることが私にできるだろうかと率直に思いました。社長とはかくも社員のことを考えるものなのかと感動しました。また、明るい未来を社員に示して次の世代に引き継ぐという意思を強く感じました。会社が次の世代にバトンを繋ぐ瞬間に人事制度という仕組みは貢献できます。このような経営者の思いを実現するためにも力を尽くしたいです。（玉利 裕希）



5月開催予定セミナーのご案内

- ①2024年を見据えた「医師の働き方改革」の進め方（2022/5/27）
- ②王道の病院経営セミナー2022 ～人口動態・政策動向を踏まえ、原理・原則に徹する～（2022/5/28）
- ③医師を動かし、利益を生み出す人事制度のポイント（2022/6/22）

お申込はこちらから



① <http://bit.ly/3DWQTsB>



② <http://bit.ly/3uuOtOU>



③ <http://bit.ly/3KwL5Z8>

トップの姿勢と情熱の大切さ

先日営業をさせていただいた企業様での話です。

女性の取締役の方と話していたのですが、『私が誰よりもこの会社を愛している』とおっしゃられました。その方は創業期に社長を支え、30年もの間一緒に会社を作ってきたとのことでした。入社して間もない頃、それまで経理の仕事しかしたことがないにもかかわらず、営業部長をやってくれと社長から突然言われたとのことでした。また、当時は女性の管理職が珍しい時代で1週間本気で悩んだとのことでした。しかし、ここで失敗したら辞めても構わないという覚悟を決めて、これまで会社を引っ張ってきたとのことでした。

なぜ、そこまでの決断ができたのかを伺うと、「トップに立つ社長が誰よりもサービスや社員に向き合い、必死で取り組んでいたから。だからこそ、社長と一緒にこの会社を成長させようと思った」とのことでした。

この話を伺い、トップに立つ人間の情熱や姿勢により、自分の人生をかけて一緒に成し遂げたいと心から思ってくれる組織を作れるということを感じました。

現在、リモートで働ける時代になり、人と密にコミュニケーションをとる機会が減ってきたと思いますが、そんなときこそ、使命感や情熱をもって働くことが大切だと感じました。自分の姿勢が周りに大きな影響を与えることを再度認識しました。（森田 敬太）



グループ病院の共通項

先日、異なる大規模病院グループの病院を同日に訪問する機会がありました。

それぞれ異なる医療機能・特色を持ったグループですが、共通すると感じる部分がありました。それは「実行の徹底度」が高いということです。

午前中に訪問した病院は、早朝の医局会での説明会でしたが、開催約1時間前の午前7時には事務部門の担当者が出勤して準備をされていました。開催30分前には事務部門の関係者が会場に揃っており、医師が集まってくる頃には事務長などが会場入口に整列して、会場にいらっしゃる医師一人ひとりに挨拶して出迎える病院でした。

午後に訪問した病院でお聞きしたことは、グループの法人本部は全く異なるエリアにあるにも関わらず、前日に80歳代の理事長が訪問して現地現物を確認していたということでした。さらに話を伺うと、多数ある各病院の日記に毎日目を通しており、稼働状況が下がった病院があると、飛行機に乗ってでも理事長が現地へ指導にいらっしゃるということでした。

2つのグループとも知名度の高い大規模病院グループですが、その強さの秘訣は「実行の徹底度」が高いことだと感じます。午後に訪問したグループには、過去にも弊社が支援をしたことがありました。その際にも、医局会には「遅刻医師席」が設けられているなど、何事も徹底していました。

「戦略の妥当性」×「実行の徹底度」＝「経営力」と弊社ではお伝えすることも多いですが、健全経営のグループ病院の本質は、やはり「実行の徹底度」なのだと再認識する機会になりました。我々自身も健全なお客様の姿を見て、自己を律しなければならなと感じました。（太田 昇蔵）



福岡市との次世代の介護福祉経営リーダーの育成

3月に、第3期福岡市主催介護事業所向け経営力強化研修が終了しました。この研修事業は、2019年度から弊社が運営を委託されており、これまで延べ約100名の修了者を輩出しました。全国的に有名な介護福祉事業経営者や弊社コンサルタントからの理論と実践にもとづく、全10回の講義で構成されています。

第3期では、受講者の皆様から、5年間の新規事業計画を立案していただきました。立案のプロセスは以下の3ステップです。

- ①自事業所の歴史や機能などを振り返り、ありたい姿やできることをまとめる
- ②人口動態や他事業所の存在などの外部環境を整理し、地域から求められていることは何かを捉えなおし、5年後までに実現する目標を設定する
- ③研修で学んだ財務⇄顧客⇄業務プロセス⇄学習と成長の視点をもとに5年間の実行計画を立案する

受講者からは、

✓「夢ではなく実現可能なこと、本気でしたいことを発表させていただきました。自法人で提案する前にこのような練習の場ができたと思っております。実現に向けてがんばります。」

✓「実際に強みや脅威を書き出したことで、肌感覚で実感していたことが明確にわかり、これから取るべきアクションを知る事ができました。」

といった声をいただきました。

自事業所の次世代のリーダーを担う、または既にトップとして周囲を率いている方々が、研修で学んだことを実践していこうと熱意をもって参加していただいたことに改めて感動を覚えました。今後も、第1期生から第3期生までのコミュニティを継続し、計画の実現に向けたサポートに取り組んでいきたいと思います。

今後の展望としては、計画の立案とその実現に向けた組織の動かし方・巻き込み方の具体論を学び、そして実践・改善を繰り返していくPDCAサイクルを事業としてサポートしていくことも考えています。もしご興味ある方は、ぜひ今年度の概要なども参考にしてください。（福田 洸）



福岡市主催 介護事業所向け経営力強化研修

※右のサイトは2021年度の概要となりますので、お申し込みはできません。研修概要の参考としてご確認ください。2022年度の開催概要につきましては、福岡市のホームページをご確認ください。



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

生きる意味を考える

「人は家畜になっても生き残る道を選ぶのか」というタイトルの書籍が先日上梓されました。

この言葉は森田洋之という医師が2020年4月にブログに投稿した記事に書かれていた言葉で、その後書籍として店頭に並んでいる表紙にも記載されています。

このブログが投稿された2020年4月当時はまさに未知の感染症「新型コロナウイルス感染症」の感染拡大の真っ只中で、メディアでは毎日のように医療崩壊が叫ばれていた頃です。その際に、医師である森田氏も、医療を通じて、「人は死ぬ」というある意味事実をどのように認識して、残りの人生を生きていくのかを考えるキッカケとなったのだと思います。私自身、狩猟という野生鳥獣との命のやり取りを通じて、相手の命を頂くことで自らの命を長らえていることを実感し、また生きる意味を自問自答する日々が続いています。

この感覚や想いを他の人にも考えるキッカケになれば良いと思い、その話をしますが、話し相手の心を揺さぶり、その本質に突き付けるような表現をすることはできずにいました。今猟期は終わり、来猟期に向けて半年間程の期間が開きますが、この言葉を知り、改めて他の生物の命を奪ってまでも生きる意味を考えていきたいと思います。

この書籍の帯には「生きることは呼吸することではない。行動することだ。」というジャン＝ジャック・ルソーの言葉が引用されています。社会の中で生きる一人ひとりが自身の「生きる」ということの意味を改めて考え直し、それぞれの想いを持って、残りの人生を過ごしていくことの大切さを感じさせられた言葉で、是非多くの人に知って欲しいと思います。（長田 浩幸）



職員の幸せを本気で願う

現在、人事制度の構築支援をさせていただいている法人様での話です。この法人様は、数年前から人材確保の施策に取り組まれていたこともあり、介護・福祉業界でありながら採用力も定着率も高いのですが、毎回の打ち合わせで「トップが本気で人材の確保、育成に取り組まれているからこそその成果だろうな」と感じます。

定着率が高いとはいえ、3月末等の節目にはやはり一定数の退職があるのですが、その法人の理事の方は、一人ひとりの退職を心から残念がり、「このような結果になってしまったのは、自分をもっと早く気づいて手を打てなかったからだ」とおっしゃっていました。定着率が高いことに胡坐をかかず、また、その数字だけに囚われることなく、本気で悔しがられている表情が脳裏に焼き付きました。

今回の人事制度構築においても、「採用したからには、この法人で働いてよかったと思ってもらいたいし、プロとして、人としてきちんと育成してあげたい」というお考えが根底にあります。人を育てるということは、その人の幸せを願う気持ちが原点であるということに改めて気づかせていただきました。

（馬渡 美智）



後輩に道を拓く

「ほどほどに会社が維持できればいいと思っている」「大きな利益は望んでいない」経営者からこうした発言を聞くことがあります。「企業って、成長しないといけないのでしょうか？」こうした質問を受けることもあります。

先日、従業員数20名ほどの企業の経営者からご相談を受けました。世の中にはすごい企業がゴロゴロあるもので、この規模の会社でありながら財務的に超優良企業で、数十億の資産があります。「金儲けのため、生活のためということであれば会社をやっている意味がないのです」ということでした。だから会社をやめようということではなく、従業員もいるし、生活を守ってもいかなければならないので、会社のパーパスをしっかりとつくて、存在意義を明確にしたいというご相談でした。

私が若手の頃、当時の日本経営の会長である小池から、「あとから入った人のほうが得する会社じゃなければならぬ」と言われて、すごく納得したことがあります。今でも私の大事な指針の一つになっています。

会社が成長する必要があるのか、大きな利益が必要なのか、さまざまな考え方はあると思いますが、今の自分のことだけを考えたらずくを望まなくてもよいのかもしれない。でも、これから入ってくる人たちや自分の後輩たちに、同じ時期の自分よりも良い条件で働いてもらえるようにするというのは、非常に理にかなった原理原則だと思います。家庭で考えても、親は子供に自分の時よりも選択肢を増やしてあげたい、良い環境で育ててあげたいと望むのは自然なことです。会社も同じではないでしょうか。

自分の後輩、これから入ってくる人たちに自分の時よりも良い環境を提供するという考えは、会社を成長発展させる健全な動機となると思います。無理な成長や過度の利益は必要ないかもしれませんが、継続的な成長と適切な利益は必要でしょう。

新入社員を迎え入れた会社も多いと思います。去年の新入社員よりも良い環境を提供できているかどうか、経営陣の振り返りの材料にしてはどうでしょうか。（橋本 竜也）



今月のBOOK REVIEW

リーダーの仮面 「いちプレーヤー」から「マネージャー」に頭を切り替える思考法

著者：安藤 広大
出版：ダイヤモンド社
出版年月日：2020年11月24日
ISBN：978-4478110515



今回ご紹介する書籍は、現場のプレーヤーがマネージャーとしてチームを引っ張っていくためにはどのような思考法が大事なのかについて書かれた書籍である。著者は、リーダーが失敗する原因として、大きく2つのパターンに分かれると述べている。

1つ目は、細かく伝えなければと思うあまり手取り足取り教えてしまうことである。なぜなら、指導を受ける側の思考を停止してしまうことに繋がり、成長に繋がらないからである。また、2つ目は、「俺の背中を見て覚えろ!」と言わんばかりに、自身がプレーヤーであり続け、部下についてこさせようとする人である。著者は、後者のプレーヤーであり続けることが、自分自身の成長およびチームの成長に悪影響を与えてしまうと述べており、この思考法から脱却するための方法、つまり、マネージャーとしてチームを引っ張るリーダーとして成長し、チームを成功へと導くための思考法として、次に挙げる5つのポイントのみに着目すればいいと述べている。そして、この5つのポイントのみに着目し、その他は捨てる、見ないようにすることを本書では「仮面をかぶる」と表現している。

1つ目は「ルール」である。ルールと聞くと、人々の行動を制限する、自由に動けなくするなどのマイナスなイメージが付きまといやすいが、実際に何でも相手に委ねる、つまり、自由にさせることは逆に相手にストレスを与えてしまう。リーダーの一番大事な役割としては、誰もが守れる統一したルールを作り、その遵守を徹底させることである。それを行う事によって、部下は1つ1つの行動に対して自身でまず考え、相談をし、行動を修正し…という無駄な思考をせずに済み、仕事に集中できるのである。

2つ目は、「位置」である。どのような組織であっても、それぞれの社員が担っている役割は異なり、そのため組織の中にはピラミッドが存在する。そのピラミッドにおける立ち位置を意識したコミュニケーションをマネージャーは取るべきだと本書では述べている。例えば、部下に仕事をお願いではなく、言い切りで任せることである。これは、マネージャーという組織上の立ち位置を改めて自分自身で意識する・相手に意識させる行動であるとともに、仕事を渡された部下が責任の所在を自分にもあるのだと認識することにも繋がると本書では述べている。また、その際には、ただ事実を伝えるだけの機械的な報連相が必要であることも述べている。

3つ目は、「利益」である。会社に所属している限り、組織のための個人であることには変わりなく、組織が利益を上げることが最も大事なことである。まずは、チームが動くための目的としては、組織全体の利益であり、そのうえで自分はどういう貢献ができるのだろうかという考え方を、チーム内に根付かせるのがマネージャーとして大事な役割である。

4つ目は、「結果」である。近年では、自己実現や自己評価という言葉が蔓延しており、自分自身が満足している結果であれば問題ないといった誤った考えが広まっている状態があるのも事実である。しかし、前述した利益を生み出すためには、結果がどのようなものだったかという事実を明らかにし、そのうえで明確な目標を次に定めることが大事である。

5つ目は、「成長」である。これは自身の成長ではなく、自身の部下が成長したと自身で実感するような機会を作ることであると著者は述べている。前述した利益や結果の部分にも重なるが、自分自身がどのような貢献ができたのか、どれくらい成長できたのか部下に実感させることによって、チーム全体での成長のスピードが上がっていく。このように、マネージャーとしてチームを引っ張るためには、前述した5つのポイントを徹底して行うことが最も必要であると著者は述べている。

(⇒次ページへ続く)

今月のBOOK REVIEW

本書において、マネージャーが取り組むべきポイントは5つのみでそれ以外はスルーするという考え方もシンプルで分かりやすいと感じたが、それ以上に、マネージャーはマネージャーという仮面をつけて部下に対峙すべきという考え方が興味深かった。マネージャーという仮面をつけて部下と接する、その状態で接した結果、部下から良い印象を持たれなかったとしても、それはマネージャーという仮面を被り、マネージャーを演じているその事に対して批判的になっているだけで、その人自身の人格を否定しているわけではないということになる。少し、温度感がない、機械的なマネジメントのように思われるかもしれないが、チームで確実に利益を出し成長し続けるためには、ある程度機械的なマネジメントも必要なのかもしれないと考えさせられた書籍であった。（棕木 歩）



古川春香（ふるかわはるか）

2月より入社いたしました、古川春香（ふるかわはるか）と申します。

長崎県長崎市の出身で、熊本の大学を卒業後、人材派遣の業界で販売・営業・人事など経験いたしました。その後人材紹介の営業アシスタントに転職し、転職支援の問い合わせ窓口として、求職者の方々がスムーズに活動を進められるよう支援をしてまいりました。

そして、このたびご縁があり日本経営に入社することになりました。

日本経営には「従業員と顧客の成長発展のため、社会へ貢献していこう」という強い想いが根付いていると感じております。私はセールスアシスタントとして、日本経営の価値あるクラウドサービスを通じ、支援を必要とされる皆様へ迅速かつ円滑にサービスをお届けできるよう尽力してまいります。

どうぞよろしくお願いいたします。



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。

会計部門の皆さまは、コロナ禍の中、今月15日までの確定申告業務に集中して取り組んでいただき、誠に有難うございました。疲労の蓄積のない様に休暇など取られリフレッシュください。先月24日にロシアがウクライナに軍事侵攻を開始しました。双方の戦闘が始まり、ウクライナでは民間人の死者数が2,000人超、ロシア軍12,000人超、ウクライナからの避難者数は250万人超と報道されています。(3/17:ウクライナ発表)停戦について、継続して協議が行われていますが、見通しは不透明な状況です。エネルギー、物流、食料品など世界各国で影響が出始めています。

最高権力者が、長きに渡りその地位に留まることは、不幸な結果をもたらしているように感じています。ロシアプーチン大統領は2000年に就任、現在4期目です。2020年ロシア連邦議会下院は、大統領任期の制限撤廃改憲案を承認しています。2024年に任期満了ですが、再出馬できる見通しで、最大2036年まで留任できる可能性があります。また中国で2013年に国家主席に就任した習国家主席の任期は2023年までですが、2018年に国家主席の任期を「2期10年」までとする規制を撤廃する憲法改正案を採択し、2023年以降も続投可能になっています。大国のトップ二人は、この先、何を考え、どの様な将来を見据えているのでしょうか。

過去、ルーマニアでは、チャウシェスク大統領(当時:1974年就任)は「独裁者」として長年君臨し、夫人や一族を党や国家の要職に起用する縁故主義を進め、権勢を振るいました。80年代に入り、経済政策に失敗し、国内経済は疲弊、大統領一家は宮殿に住み、豪勢に暮らした結果、国民の不満が募り、1989年12月ルーマニア革命により、大統領夫妻は処刑されました。1990年、イラクのサダム・フセイン大統領(当時:1979年就任)は、隣国の主権国家、石油産油出国で豊かなクウェートを自国に取り込もうと軍事侵攻し、1991年湾岸戦争が勃発、国連安保理の決議により、圧倒的なアメリカ軍を中心とする

多国籍軍の攻撃を受け、撤退。2003年には、停戦決議に違反し、大量破壊兵器を隠しもっているとの理由で、アメリカとのイラク戦争が勃発します。その後、裁判が行われ、2006年12月に処刑されています。近年の僅かな歴史をみても、最高権力を持ち、長年その地位に留まった一国のリーダーの暴挙により、被害を被るのは、国民です。

現在、日本も他国との領土に関する諸懸案を抱えています。1941年旧ソ連と締結した「日ソ中立条約」を1945年に一方的に破棄され、北方四島を占領されました。韓国との間には竹島(島根県)、中国との間には尖閣諸島(沖縄県)の諸懸案を抱えています。自国の身勝手な理由と論理で、他の主権国家の存在を脅かすことは許されることではありません。私達の日常は、世界の微妙なパワーバランスの中で揺れているように感じています。史実を正しく知り、情報に惑わされず、今を生きる私達一人ひとりが未来に向けた判断をしていくことが求められています。

経営に於いても、トップが長年その地位に留まり続けることにより、さまざまな弊害が生じることをこれまで多くみてきました。長年留まることで、公私の区別が曖昧になり、直言できる者が周囲にいなくなり判断を誤るのだと思います。トップの役割として「責任と権限」があります。トップに就いた者、すなわち個人に責任と権限があるわけではありません。故にコーポレートガバナンスによる仕組みが必要となります。私は、血気盛んな頃、小池名誉会長から一枚の紙を渡されました。そこには、次のように書かれていました「一忍成百事 一怒失万事(一忍、百事を成す 一怒、万事を失す)」気持ちが荒だった時、この言葉を思い出し、深く呼吸するようにしています。自身を冷静に客観的に見つめる視座が重要です。国のトップも同じではないでしょうか。私達は、何の為に仕事を行い、事業を行っているのか、基本理念を忘れてはなりません。来月、迎える新たな仲間に基づ本理念をしっかりと伝え、基礎を育んでください。よろしく申し上げます。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

日本経営ウィル税理士法人 連載 ～バックオフィス部門から経営を強くする～

今月は「バックオフィス業務の仕組み作り」についてお話しします。

私たちのもとには、バックオフィスについてさまざまな相談が届きます。ベテラン事務員の退職、ICTの導入検討、財務情報を経営に有効活用したいなど、相談内容は多種多様です。私はどのような相談にも共通して「仕組みを作りましょう」と回答します。

当然、仕組みの詳細は相談内容によって異なります。ただ、バックオフィスの仕組みで重要なことは次の3点に集約できます。

1) 誰でもできる、2) 正しくできる、3) 継続してできる

「〇〇さんしかできない」ということがあっては、急な休職等に対応できないため、万が一を想定した体制が必要です。また、処理が間違っていると誤った経営判断や行政処分に繋がるリスクがあります。一方、正しさのために手間が多いと大変です。継続的にできるように簡素化することも肝要です。

仕組み作りの第一歩は「見える化」です。例えば「未収管理表」や「経営会議資料」の雛形は全拠点で統一されていますか。また、経営者の皆さまが知りたい情報は網羅されていますか。さらに深掘りすると、資料の作成方法は統一されていますか。バラつきは属人性の向上、業務品質の低下に繋がるため、改善が必要になります。まずは全拠点で作成している帳票の項目や作成方法を確認します。この工程が「見える化」です。次いで、どの項目を入れるか、どのように作成するのが良いかを協議して、「基準といえる業務」を明確にします。このように「見える化」⇒「基準作り（標準化）」の取り組みをバックオフィス業務全体に展開していくことで、誰でも、正しい内容を、毎月継続して処理できる業務の仕組みができあがります。

「見える化」という工程は手間な上、現状確認なので無駄な工程に思われがちです。しかし、全事務員のノウハウを集約できるため、業務の適正化と効率化が一挙に実現します。また、経営者は必要な情報を正しく入手できるようになるため、適切な経営判断を下しやすくなります。逆に「見える化」ができないということは事務員の退職や行政監査対応などにいつまでも苦慮することになります。皆さまの事業所ではバックオフィス業務の見える化や標準化ができていますか、今一度ご確認下さい。（峯 和也）



社会福祉法人の経理を自由に

社会福祉法人会計に特化した記帳代行サービスのご案内

こんなお悩みありませんか？

「請求書などの整理や会計入力作業に追われてコアな業務に手が回らない」

「残業が多く、優秀なスタッフの退職が続いている」

「拠点ごとの担当者水準にばらつきがあり、法人全体として正しくできているか不安」

詳しくはこちら



お客様に合った、最適なプランをご提案します！

<https://swc.nktax.or.jp/>

九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

2月の研究会では慶應義塾大学経済学部 教授 土居丈朗氏をお招きし、『骨太の方針2021から読み解く医療の将来像』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。

○「骨太方針」に基づいて各省庁において翌年度の予算編成がなされる。厚労省も当然その対象であり、診療報酬（国庫負担）もその一部である。一般歳出（約107.6兆円）のうち社会保障関係費（約36.3兆）が最大の予算費目である。

○2018年に掲げた財政健全化目標（2025年度・プライマリーバランス黒字化）は骨太方針2021においても堅持し、2022年度から3年間も、「社会保障費は高齢化による増加分に相当する伸びにおさめる」という方針も継続された。

○コロナ禍でも実は税収は好調で、2021年度は予算55.1兆に対して決算60.8兆、2022年度も同傾向。とはいえ高齢化と社会保障費増はさらに確実な未来であり、適切な財政支出を講じていくためにも、不断の歳出改革努力は重要。

“財務省寄り”と思われるがちな土居先生に、小泉改革以降の予算編成経緯を丁寧に解説いただくことで、必要以上に恐れることはないということも理解できました。診療報酬改定直前に、全体像やその意図を理解することができました。

次回の研究会は5月7日（土）に『社会保障と国民皆保険の将来像』をテーマに、一般社団法人 未来研究所臥龍 代表理事 香取照幸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）