

COMMUNICATION LETTER

やっぱり基準行動！

人事制度を作成する際には、優秀な方や成長が早い方の行動特性をお聞きします。現在ご支援をしているお客様でも「正午や16時半など時間の区切りの1時間前に進捗確認している」「時間管理ができているので、自身の業務を優先するのではなく、患者さんのベッドサイドに行く頻度が多い」「時間的余裕を創出しているので、委員会などにも参加できて様々な情報を持っている」などの行動特性が明確になってきています。

弊社では「5つの基準行動（基準創造行動）」という内容を新入職員研修や役職者研修、幹部候補育成研修などでも一貫してお伝えしています。これは監査法人（公認会計士）を母体とした教育機関が開発・整理した考え方で、弊社も入社3年目など節目の際に全社員が受講することで内製化してきました。5つとは「①気づきと挨拶②早起きと認識即行動③約束と計画④報告・連絡・相談⑤整理・整頓・清掃・清潔」です。なぜ監査法人を母体とした教育機関が、こうした社会人の基礎的なことを開発・整理したかといえば、この5つの基準行動の乱れが「倒産企業の共通項」だったからです。

人事制度構築の中で優秀人材をお聞きすると、前述した方の行動特性のように5つの基準行動を組み合わせているケースが大半です。こうしてお客様の優秀人材の行動特性をお聞きし、5つの基準行動を振り返ると、お恥ずかしながら弊社自身も以前と比べるとレベルが下がっていると反省します。

リモートワークにより五感のうち二感（視覚・聴覚）ばかりに頼るようになったため“気づき”の感度が低下することで、その他4つのレベルも下がっているのだと思います。“気づき”における旧字体の「氣」は中心が「米」になっています。これは、四方八方に意識を向けることを表しています。五感を総動員して、四方八方に自ら意識を向けることで初めて“気づき”が得られます。

コロナがまん延する中でも現場に立ち、日々リアルに患者・利用者として接している医療機関・介護施設のお客様だからこそ、自ら意識を向けている人には“気づき”の機会が多いのだと思います。お客様での優秀者のヒアリングで「やっぱり基準行動！」と振り返り、原点回帰しています。

副部長 太田昇蔵

西南学院大学大学院経営学研究科博士前期課程修了。グロービス経営大学院MBAコース修了。大規模グループ法人の基幹病院（約300床）の医事課を経て、2007年に日本経営グループに入社。医療情報システム導入支援や医療関連企業のマーケティング支援を経て、人事コンサルティング部に異動。2012年に1人で福岡に赴任し、2013年の福岡オフィス開設の地ならしを行う。



～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』

法改正 厄介とみるか、好機とみるか

働き方改革への対応が一段落したのも束の間（医師についてはこれからですが・・・）、2022年は「中小企業へのパワハラ防止措置義務の適用」、「育児・介護休業法の改正」、「在職老齢年金の支給停止額の引き上げ」、「短時間労働者への社会保険の適用拡大（従業員数101人以上）」等、重要な法改正が多々あります。

労働関係法の改正は、経営者や事務方の負担が増えることがほとんどであるため、どうやって最低限の労力で法令を遵守するかというマイナスを防止することに目がいきがちですが、そこから課題点を見出し、改善につなげる等、プラスを創り出すきっかけにもなります。

例えば、育児・介護休業法の改正においては、通称「産後パパ育休制度」が始まることにより（2022年10月適用）、育児休業を取得する男性従業員が増えることが予想されます。また、従来の育児休業も2回に分割して取得することが可能になったため、夫婦で同じ職場に勤務をしている場合は、夫と妻が交互に育児休業を取得するというケースも想定されます。これにより、ますます手続きが煩雑になりますし、これまで以上に柔軟な雇用管理をしなければ、人件費増に繋がってしまうこともあるため、本当に頭が痛いですよ・・・

しかし、このような法改正のタイミングは、抜本的に人事制度を見直す好機でもあります。育児休業への対応については、数年前に「資生堂インパクト」という言葉が話題になりました。育児休業取得者へ配慮をしすぎるあまり、他の社員にしわ寄せがいていたことや、一律に「子育て中の社員は遅番に入らない」等の対応をしたことにより、子育て中の社員のキャリアアップやスキルアップを阻んでしまっていたこと等により、人事の硬直化を招いていたため、資生堂は抜本的に人事制度の見直しを行いました。

このように、同じ「子育て中の従業員」であっても、家庭環境やサポート体制等により、対応可能な業務やシフトは異なります。今回の法改正をきっかけに、画一的に制度を当てはめるのではなく、より公平性が高く、柔軟に対応できる人事制度とすることで、職員の定着化や採用力強化に繋がるかもしれません。（馬渡 美智）



NOに「NO」と言う

最近拝読した書籍でNO「NO」法という考え方が紹介されており、とても面白い内容でしたので共有させていただきます。NO「NO」法とは、禁止されていること（NOと言われていること）にNOと否定する考え方です。

昨今、あらゆるものが規制されていく方向にあります。過去と比較すると息苦しさをを感じる部分もあります。この規制というものは、一定の人が集う場所には必要であり、組織にも当然存在します。ルールや組織文化がそれに該当すると考えられます。

実生活を振り返ってみると組織のルールや文化の影響は大きく、秩序維持というメリットがある一方で、特定の考え方に縛られてしまうというデメリットもあります。この規制の恐ろしさは、規制された状態になれてしまうと次第に慣れてしまい、疑う事すらできなくなってしまうということです。また、NOと言われたことを拡大解釈してしまい、さらなる規制を自分自身に課してしまうことにもなります。その結果として、一定の枠の中でしか思考することができず、新しいことへのチャレンジが阻害されてしまうこととなります。だからこそ、既存のルールや文化等の規制がある場合に、それらは本当に価値や目的があるものなのかを考えてみるのが大切だと思います。

しかし、ここで注意しなければならないことは、あらゆる規制には目的があって設けられたものがほとんどであるため、一概にすべてが誤りだとは言えないということです。あくまでも自分自身の思考の幅を広げたり、クリエイティブな発想をしたりするために、NO「NO」法を活用することで新たな視点を見出すことができるようになります。ぜひ新しいことを企画する際には、このNO「NO」法を積極的に活用し、「NOと言われている（言われそうだから）から止めておく」という考えを捨て、前提条件を外した上で考える癖をつけたいと思います。（松永 透）



信頼される会社であり続けること

ある建築関連の企業の社長とお話した時のことです。現在、こちらのお客様で人事評価制度の構築をしています。この人事評価制度の構築にあたって、社長にヒアリングをいたしました。このヒアリングでは、人事評価制度に限らず様々なテーマをヒアリングします。このヒアリングで特に印象深かった話があります。

私 「従業員に対するスタンスについて教えてください。例えば従業員は御社で勤める中でどのような価値を感じられていると思いますか？」

社長 「回答になっているか分からないが、“信用や信頼”というのは相当に意識していますよ。」

私 「例えばどのようなことですか？」

社長 「そうですね。例えば当社に勤める従業員が、マイホームが欲しいと思ったとき、住宅ローンが組めなかったとしたらどうだろうかと思うんですよ。対外的に信頼される会社であることは従業員にとっても大切なことだと。うちの従業員が、マイホームが欲しいと思って銀行に相談したら何の問題もなく住宅ローンが組める。当たり前かもしれないが、会社として従業員に与えることができる一つの価値なのではないかなと思っています。そういった、周囲から信頼される会社だからこそ得られる価値を従業員に提供したい。」

私 「今回、人事評価制度構築を決断されたのもこのような思いが根底にあるからですか？」

社長 「そうです。人事評価制度もいい会社なら整っていると思うんです。そんな普通の会社としてあるものは整えたい。それがきっと対外的にもしっかりとした会社だと示し、信用や信頼に繋がると思う。」

私は経営者の意識というものをひしひしと感じました。人を雇う覚悟を感じました。こちらの社長のお話を伺って、ある思い出が私の脳裏に浮かびました。私の父も会社経営者でした。経営していた会社が倒産し、毎日のように支払われていない給与を支払ってほしいと従業員が私の家を訪ねてきていました。私にとっては嫌な思い出であるのですが、従業員を雇って会社を運営することに対する覚悟、強さ、難しさを感じる体験でした。

社長のおっしゃる信用や信頼のある会社であることが、従業員へ価値を提供するという視点に率直に感動しました。経営者を支えるコンサルタントとして何ができるのか。微々たる力かもしれませんが、経営者と伴走して、共に考えて解決策を見出し、会社の持続発展を支援したいです。

(玉利 裕希)



4月開催予定セミナーのご案内

- ① 200床未満の中小規模病院における人事考課制度の見直し・運用セミナー（2022/4/14）
- ② 病院・クリニックDX 2022 ～2030年までのカウントダウンは既に始まっている～（2022/4/15）
- ③ チームの力を引き出すマネジメントメソッド（2022/4/19）
- ④ 人事評価をDXで変えよう！新時代の人事評価活用セミナー（2022/4/22）

お申込はこちらから



① <http://bit.ly/3iKiN13>



② <http://bit.ly/36E27p5>



③ <http://bit.ly/3N9Uh7s>



④ <http://bit.ly/3NcCCMm>

人を頼り、人から学ぶ

今月の気づきは、人を頼って、人から学ぶことの大切さです。私はこれまでの多くの機会に、先輩や同僚に相談してきました。その理由は、自分の考えを検証し、新たな視点を吸収することで行動の選択肢を増やすためです。

いろいろな人に相談するようになったのは、自分の失敗体験が起因しています。私は、もともと人に頼るのが苦手でした。新卒の時は、自分の力だけで乗り越えよう、自分の力でやらないといけないと勝手に決めつけてしまっ、上司に怒られることが多かったと記憶しています。そんな時、先輩にこんなことを言われました。『自分がやることと自分だけでやるのは大きな違いがある』とのことでした。意味を聞いてみるとこんな違いがあることを教えてくれました。自分がやることは、自分が責任を持ち、目的を達成するためにいろんな人に相談したりして最適解を見出すこと。自分だけでやることは、自分だけで考え、人に力を借りずに自分なりの答えを出すことといったことでした。それまでのすべての行動を振り返ったときに、自分だけでやっていることに気づきました。自分だけですべて成せると考えていた自分の愚かさを痛感しました。チームで活動することの意味とは、様々な価値観を持った仲間がいて、様々な意見を出し合うことでお互いに様々な視点を吸収し、知恵を共有していくことでチームの成長につなげることだと思えます。

私は、自分の無力さを知っています。他者の素晴らしさに意識して気づくように努力しています。これからも様々な価値観を受け入れ、成長していこうと思います。

(森田 敬太)



現場の声とは

「この分析結果はうちにとって大変な財産だ。」現在、ご支援をさせていただいている経営者の方から頂戴した言葉です。こちらの法人にて、中期経営計画の検討を行っているのですが、計画を策定する際に、法人の状況を確認することをご提案し、全職員を対象に職場環境アンケートを実施しました。アンケートでは「働きやすさ」「業務の効率性」「業務量」「情報共有の度合い」等、働く上で確認すべきことを18設問に絞り、職員の皆様に回答いただきました。

アンケートの結果を見てみると半数以上の方が、今の職場環境に満足していると回答しているにも関わらず、さらに良くしていくためにという想いから、改善すべきことまで記載して下さっていました。その結果に、経営者の方は感銘を受け、冒頭の言葉をいただきました。また、各事業部の管理者の方々にもアンケート結果は共有させていただき、管理者の皆様もアンケート結果の内容を真剣な眼差しで確認されていました。

しかし、私が一番うれしかったことはその後の出来事です。それは、経営者ならびに各管理者の皆様がアンケートの結果に真剣に向き合い、事業計画の内容にアンケート結果を反映して下さったことです。当初、計画の内容は売上や稼働率、退職者数のことに比重を置いておられたものの、それに加えて、職員がより働きやすい環境を創り上げるために必要な取り組みを計画に落とし込んで下さっていました。職員一人ひとりの意見を拾い上げ、すべてを反映させていくことは難しいことであると思います。しかし、事業を運営するのは、経営者だけでなく、組織に所属する全従業員であり、従業員の意見を踏まえて、経営をコントロールしていくのが、経営者であるのだと感じさせられる出来事でした。

(高比良 寛治)



そのことについて、 誰よりも考えている人がリーダー！

「リーダーシップとは、権威や立場ではなく、行動だ。」これは私が当社に入社した後に、上司から教わった言葉の一つです。これはリーダーシップ論だけでなく実際の経験則としても、確かにそうだと実感しています。私はこの言葉にさらに一言補って、「リーダーシップとは、権威や立場ではなく、行動だ。そして、そのことについて、誰よりも考えている人がリーダーだ。」と言いたいと思います。

先日、毎年恒例で実施させていただいている、新春トップマネジメントセミナーを開催いたしました。この企画、当社の福田さんが企画担当してくれたのですが、おかげで無事、成功のうちに終わりました。しかしながら、その準備段階の話进行を明かしますと、実ははじめは、彼の動きはそんなによくなかったのです（彼には悪いのですが）。企画会議でも、

「〇〇の件は、どうなっているの？」

「講師の先生に対する〇〇〇の件は伝えた？」

「当日の会場ではだれが〜〜？？」

と、周囲から浴びせられる確認に、答えを窮していました。しかし、ある時を境に彼の動きは急激によくなったのです。すべての段取りを頭の中にインプットするだけでなく、あらゆる事態を想定して準備を進めてくれました。おかげで東京・大阪・福岡と、3つの拠点に分かれて実施するという、当社にとっては初めての、オペレーションが複雑なこの企画を無事にやり遂げてくれ、おかげで大成功のうちに終わることができました。

この変化のきっかけは、福田さん自身の「決意」だったのだと私は思っています。彼もはじめは上司に遠慮していたのか、指示をもらおうとしていたような動きでした。しかしながら「自分がやるんだ！」と決してから動きは全然違いました。準備後半期の彼の発言には、説得力がありました。この企画のことを誰よりも考えているからこそ出る説得力を帯びていました。まさに、「誰よりも考えているからこそそのリーダー」だったように思います。

彼は入社して4年目ですが、こうした成長が見れることを嬉しく思うのと同時に、改めてこのような姿勢の大切さを彼から学びました。（高園 忠助）



制度改定の方向性

また今年も2年に1度の診療報酬改定の時期が来ました。今回の改定では特に「重症度、医療・看護必要度」の見直しによる急性期医療の見直しと「地域包括ケア病床」の要件の見直しによる回復期医療の再定義が大きなテーマとなっております。

私が支援するお客様のところで、診療報酬改定による影響度の確認をしているのですが、今回の影響を大きく受ける病院とほとんど影響がない病院に明暗が分かれている印象があります。影響を受ける病院はプラスの影響を受ける先はほぼなく、マイナスの影響を受ける病院ばかりとなっています。今回、影響を受けている病院を考えると、改定前の中医協にて議論で上がっていた内容が当てはまっているように感じます。

よく制度改定の話をする際に、お客様から「梯子はずしにあうと困るから、その方向性には行かずに現状の体制のまま踏ん張るように考えている」と話をされる方もいらっしゃいますが、そもそも診療報酬自体が医療政策の流れに即したものに改定（誘導）されているので、誘導にそぐわないケースが多い場合はさらに誘導してきます。もちろん、その地域での医療のバランスを考える際に譲れない部分はあるかと思いますが、そもそも根幹となる経営が揺らいでしまうと本末転倒になってしまいます。そのため、診療報酬に対する私個人の考え方は「作られた梯子は早めに登って、その次の梯子を考える」ようにしており、そのようにすることができれば、変化し続ける環境に柔軟に対応できる強靱な病院になるのではないかと思います。

弊社では病院経営分析システムLibraを利用した「診療改定の影響度レポートサービス」という影響度の試算を無料でレポートングするサービスがありますので、まだ院内で分析をされていないのであればぜひご利用下さい。（長田 浩幸）



率先垂範が発展する組織の共通項

現在支援させていただいている法人の理事長と会話をしていた時の気づきです。その法人様は、人事制度構築を通して、職員のさらなる成長と、自律した組織体制づくりを目指されています。職員一人ひとりがリーダーシップを発揮することが鍵であるため、理事長自らリーダー論を日々学び、学んだことを実践・実行されているそうです。まずは自分が実践・実行しないと職員は付いてこないというお考えから、そのように行動されているとのことでした。私は、理事長が率先して自己研鑽に努め、リーダーシップ発揮のため工夫し続けていらっしゃるということに感銘を受けました。トップとして「自らが背中中で魅せていかないと」と朗らかにお話されていましたが、言葉の端々から経営者としての強い想いを感じました。創業から350年続く岡谷鋼機の社長も、率先垂範でトップとしての在り方を示し、企業の価値観を伝え続けているそうです。これは、社長の行動が社員のあらゆる見本になるという信念に基づく行動とのこと。永続的に発展し続ける組織は、まずは自らが行動を起こし周囲に影響を与えていくという風土が共通して形成されているのだと感じました。

我々もお客様の理想に向け課題を解決する、コンサルタントという立場として、高度な専門知識だけでなく、模範となる行動が求められます。どんなに綺麗な言葉を並べても、行動が伴わなければ説得力に欠けお客様の共感・信頼は得られません。「率先垂範」という気づきをお客様からいただきましたので、私も実行してまいります。（黒木 寛隆）



期待は伝えるもの

担当のお客様を訪問した時のことです。よくお話をさせていただいているセラピストの方を見かけ、声をかけました。いろいろとお話しをしていると、その方がぼつりと今抱えている悩みを吐露されました。この方はリハビリに対する想いが強く、患者さんのためになるのならば、難しいことにも果敢にチャレンジされる方です。最近もこれまでなかったリハビリ管理のための書類などを作成し、アクティブに活動をされていました。しかし、他の職員はなかなか変えることへの抵抗が強かったのか、部署内でも強い反発があり、どんどん孤立感を感じていったそうです。また、その方は病院から離れた事業所で勤務していたため、経営幹部との接点も少なく、ただただ悪い評判だけが病院へ伝わっているのではないかと不安を感じていらっしゃいました。

実は少し前にこの方の評価について、私は理事長やリハビリ部門の部門長のお話を伺っていました。ご両名ともこの方を高く評価されており、周囲が変化に難色を示す中、果敢に取り組んでいる姿をよく把握されていました。私は、理事長や部門長から伺った内容をその方にお伝えしたところ、非常に安心された顔をしていました。そして、お話ができて本当に良かったですとおっしゃいました。このやり取りの後、理事長や部門長に、ぜひ直接お声がけしていただくようお願いしました。

おそらくこの方は、自分の考えは病院の考え方と合っているのか、自分は間違ったことをしているのではないかと、ということに不安を感じていたのだと思います。期待というのは伝えなければ伝わらないものです。なかにはただただ不安を感じ続けている可能性もあります。だからこそ、承認の機会や期待を伝える場は重要です。なかなか密なコミュニケーションが難しい時代です。ぜひ、皆様から直接、部下にお声がけをしてみてください。するとその声かけがモチベーションの向上に繋がると思います。

(山崎 太郎)



患者と職員を守る病院

先日とある病院の事務長から、今後どのような病院にしていきたいかについて伺う場面がありました。こちらの事務長は収益改善のために入職されたそうですが、組織面でも様々な課題があったため、収益改善を行った後には組織改善に取り組まれたそうです。その際に大事にしていた軸として、患者を守ること、そして、職員の方々を守ることを意識し、取り組みを実行されていたとお話いただきました。

医療機関として患者の命を守ることは当たり前ではありますが、利益を上げ続け、病院を存続させていくことも結果的には地域の患者を守ることに繋がります。こちらの事務長は、まずは、その意識を職員の方々に理解してもらおうと同時に、利益が出たらきちんと職員の方々に還元するということを徹底されました。新型コロナウイルスの影響もあり、経年比較すると十分な利益は得られなかったとのことですが、賞与は必ず支給すると職員の方々に宣言し実行されました。それに加え、今までよりも現場に顔を出し、職員の方々の話しを聞くことや声をかけることを徹底され、職員の方々と信頼関係を構築することを常に意識されました。その結果、以前と比較し職員の方から声をかけられる回数が増えたり、悩みを相談されるようになったとのことでした。

私達が作っている人事制度という仕組みは、結果的には病院の経営向上や職員の方々の貢献度の適正な把握に繋がると考えますが、まずは、患者も職員も守るといった決意をきちんと発信し、実際にその決意をもとに実行を徹底することが大切であると改めて気づかせていただきました。(椋木 歩)



不安に寄り添うマネジメント

幸せホルモンとして有名なセロトニンですが、セロトニンの生成に関わるセロトニントランスポーター遺伝子には2つのタイプがあるそうです。セロトニンを多く作るL型、と作るのが少ないS型です。この組み合わせで、LL型、SL型、SS型の人があります。セロトニンがたくさん作られるほど前向きでありやすく、少ないと不安を感じやすくなるので、LL型は前向きになりやすい、SS型は不安を感じやすい、SL型はその中間くらいとなります。

日本人はLL型遺伝子を持つ人は3%しかおらず、不安を感じやすいSS型は65%だそうです。アメリカ人はLL型32%、SS型19%、南アフリカではLL型が68%というデータがあります。世界的に見て日本人は遺伝子的にそもそも不安を感じやすいタイプが多いようです。

よく「新しいことをしようとしても動かない」とか「変化を拒む人が多い」といった話を聞くことがありますが、それらは抵抗しているというよりも、不安を感じているということのほうが多いのではないのでしょうか。脳は結果が分からないことに対して不安を感じるようになっていますが、それに加えて不安を感じやすい日本人ですからなおさらでしょう。

そこで、新しいことにチャレンジするときや何かを変えるような場面では、不安に寄り添うマネジメントをすることをお奨めします。新しい企画を進めようとしたとします。その際に「何か意見はありますか？」と聞くことも大事ですが、「何か不安なことはありませんか？」と聞き、一つひとつ不安を潰していく。トップダウンで物事を進めるにしても「不安なことはありませんか？」と不安の把握に努めることで、物事は進みやすくなります。

この先どうなるのか、何か問題があったらどうするのか、こうしたことが少しずつ見通せると不安は和らぎます。不安が和らげば前にも進みやすくなります。組織全体を動かす場合には、不安に寄り添うマネジメントもうまく活かしてみてもどうでしょうか。（橋本 竜也）



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～

大阪オフィス・介護福祉事業部に所属している本島傑（もとじますぐる）です。普段は社会福祉法人や介護福祉事業を営むお客様に対して、経理部門のサポートや財務面から経営のご支援を行っています。今月号から1年間、経理部門や経理を取り巻く業務についての情報やノウハウを発信して参ります。

近年、経理をはじめとしたバックオフィス部門に関するご相談が増えていきます。ご相談内容としては、現場以上にバックオフィス部門の残業が多く業務を効率化したい。事業規模拡大に伴いバックオフィス部門の役割や体制を見直したい。長年経理を担当していた職員の退職が迫っているが属人化しており引継ぎが困難、など内容は多岐にわたります。それらの課題がいま表面化している背景としては、働き方改革の影響で勤務時間を削減する必要に迫られている。経理人材をはじめとした一定の専門知識が必要となる人材の採用が困難。コロナ禍によるリモートワーク（多様な働き方）への対応、などが考えられます。さらに巷ではDX化がバズワードとなっているように、技術的にはアナログで作業している業務をシステム化しやすい環境が整いつつことも取り組みを後押ししているのではないのでしょうか。

しかしお話を伺うと、表面化した課題に対してうまく対応できているお客様は決して多くありません。そこでバックオフィス部門の取り組みがうまくいかない原因を、試算表を作成する業務を例に考えてみます。一昔前であれば、手書き伝票をもとにスタンドアロンのパソコン会計に伝票を手入力し試算表を作成していたものが、クラウド会計の進化（API連携など）に伴って、伝票は自動起票され、会計の知識がない職員でも試算表を作成することが可能となっています。ところが、この状態を達成するためには、会計の知識がない職員でも試算表を作成することができる“仕組み”を構築する必要があります。そして、その仕組みを構築するためには、単にクラウド会計に精通するだけでなく、会計・税務の知識を有し、かつ人の手を介さずに試算表が作成される流れをイメージする力が必要になります。大企業には、そのような人材が在籍しているケースもありますが、それ以外の多くの企業では稀です。

医療機関や介護福祉事業所においても同様で、バックオフィス部門において取り組みを進める際には、仕組化とそれを実行できる人材がいるのが重要です。経理に精通していれば仕組化ができるというわけではないということがポイントです。

次回は、今回ご紹介した経理の仕組み化にフォーカスした内容をお伝えします。（本島 傑）



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/>

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。

2月を迎えました。年始より感染が広がり始めたオミクロン株が、日本国内で猛威を振るっています。感染拡大に伴い、政府は、3回目の追加接種、飲み薬の承認などの対応策を進めています。一方海外に目を向けてみますとワクチン接種証明、PCR検査陰性証明書（時間制限有）などの提出により外国人の受け入れを行っており、隔離期間を無くす国も出てきました。北欧デンマークでは、コロナの感染者数が相当高い水準にありますが、マスクの着用や飲食店などに入る際の証明書の提示などの規制を全て今月1日より撤廃しています。

各国の対応が異なる中、フィリピンでは、吉岡（寛）さん、杉田さん、タイでは、古屋さん、金城さん、インドでは、古東さんがコロナ禍の中、不自由な面も多々あると思いますが、感染対策を講じ、業務にあたってくれています。感謝申し上げますと共に各国に赴任されている皆さんの健康と安全を毎日願っているところです。

今期よりVISION2030に基づき、事業活動を行っておりますが、その基礎には、当グループが50周年を迎えた際に、皆さんと共有した「永続・成長発展する300年企業を目指す」ことにあります。そのきっかけは、創業者が2016年1月の日本経済新聞記事のソフトバンクグループ孫社長（当時）の次の記事に目を止めたことに始まります。【「会社の寿命は個人の寿命よりはるかに長くなければならない。僕は300年くらいは伸び続ける企業にしたいと思っている。今はその構えを作る道半ばだ。成長を続けるため、あらゆる言い訳を末然に察知し、解決策を準備し、実行に移すことが必要になる」（日本経済新聞朝刊：2016年1/10）】そのソフトバンクGは現在、次の取組みを行っています。【「300年企業」を目指すソフトバンクGの知られざる経営手法がある。それが、機動的な方向修正だ。毎週月曜日、孫氏や後藤氏らグループの最高幹部が顔をそろえる重要会議がある。

その名も「15年ビジョン会議」。15年という長期のイメージを幹部同士が3時間ほどかけて議論し、認識を共有するものだ。（日経ビジネス2022年1/10号）そのソフトバンクGの原点は、孫社長兼会長が「孫子の兵法」に独自のエッセンスを加えて開発した「孫の二乗の法則」にあります。この法則は「頂・情・略・七・闘（ちょうじょうりやくしちとう）」にまとめられおり、ビジョンを示す一行となっています。

300年企業を目指し、当グループのVISION2030は、「将来世代にとって良き未来を創っていくこと」そして「それぞれの現場で考え、判断していく決意を込めています」。「その一方で、日本経営グループは常に志を同じくする仲間として“なかまとともに”シナジーを生み出す組織であり続けることに変わりはなく、顧客・社会・未来のためにできることを、仲間と熱い思いをぶつけ合うことを大切にし、私たち一人ひとりが主人公として、これからも社会が抱える課題に、果敢に取り組む仲間であり続ける」意思を明確に宣言したものです。未来に向けた社員の皆さんの考えと行動が原動力です。「未見の我（みけんのわれ）」という言葉があります。これは「未だ出会ったことのない自分。試練を経て、成長した先にいる新たな自分」を意味します。吉田松陰が残した言葉に由来するものです。すなわち能力を未来進行形で考えることに言い換えることが出来ると思います。VISION2030も未来進行形です。これまでの歩みの成長は、毎年入社される新入社員、キャリア社員の方々との出会いと成長にあります。まだ見ぬ自分への挑戦は、関わりを持つ仲間との切磋琢磨にあり、互いの成長を願い、共に育くもうとする姿勢にあります。それは、これからも変わりません。毎日事業会社、部門、部署内で、より良い未来創りに向けた議論と提言、そして顧客への行動を期待しています。コロナ禍にありますが、今期、VISION2030初年度スタートの年、全力で走ります。



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井昌俊

今月のBOOK REVIEW

思考の整理学

著者：外山 滋比古
 出版：筑摩書房
 出版年月日：1986年4月24日
 ISBN：978-4480020475



「東大、京大で一番読まれた本」。本書にはこのようなキャッチコピーがついている。発行から30年以上経った今も読み継がれるロングセラーである。私は社内研修で触れる機会があり、実際に読んでみたのだが、実生活で誰もが思い当たる事柄を改めて気づかせてくれる内容となっていた。著者はお茶の水女子大学の名誉教授となつたころに本書を執筆しており、主に「1.当時の学校教育に対する批判と今後どのような特性を持った人材が必要となるか」、「2.そのためにはどのような思考法が必要となるか」を随想形式でまとめている。

まず1.についてだが、学校教育に対して偏差値をKPIとした、知識を詰め込むだけの人材を養成する場だと述べている。そこで育つた人材のことをグライダー人間と名付けている。グライダー人間とは、いくら能力が高くても自分の力で飛び上がる方法を持っていない人間のこと。与えられたものをしっかりとこなすことができる人材だが、PCがあればその役割はこなしてくれるので、不要となってしまう。今後必要となるのは、自分で飛び回る飛行機人間であるという。PCは自分で考えることはできないため、人間が考え行動する役割を担う必要がある。ただ、この飛行機人間になるためには、知識をためて土台を整えなければならないので、著者は単にグライダーを批判しているわけではなくグライダーにエンジンを載せるという言い方をしている。エンジンを載せるために2.の思考法が大切だ、と述べていた。

次に、2.についてだが33の随想から大きく3つにまとめられる。それは、①考えを寝かせる、②メモに書き出す、③異分野の人と話す、の3つだった。①については、見つめる鍋は煮えないという諺があるように、一度関心の中心から離すことが肝要だという。関心の中心より外側にあることの方がすっきりと考えられることもある。寝かせたアイデアがすぐ形になる保証はないが、多角的に物事を見ることも重要なことだ。ただ、忘れてしまつては意味がないので、関心ごと②メモに書き出しておく。覚えておこうとすると容量がすぐ足りなくなってしまう。また、倉庫的な使い方ではなく工場のように素材を加工して生産することが重要なので、その余裕を生み出すためにメモに吐き出し忘れるという能力を有効活用する。そして、このアイデアをもとに創造性を高めるにあたって、③異分野の人と話す。様々な情報を取り入れるとともに、部屋にこもっている人よりも活動的な人のほうが優れたものを作り上げることから、活発に他者と交流することが重要だという。これらをもとにして、グライダーにエンジンを載せ、自分で飛び回れるようになることが求められていく。

自由に飛び回れる人間、つまり思考し、動ける人材が大切だというのは、普遍的に求められてきたところだと思うが、本書が発行された時代から考察したい。本書が発行された1980年代後半はバブル経済や冷戦終結など、国内外で大きな変化を迎える時代だった。日本のGDP成長率は、この時期(1986~1990年と1991~1995年)の間に実質GDP成長率が欧米や世界平均に負けるようになり、現在にいたるまで続く低成長の転換点となった。この時、ビジネスの現場ではバブルがはじけたのち、Windows95が普及するなどデジタル化、グローバル化が一気に進んだ。市場では、3年以上続くロングセラー商品が市場に占める割合が8割を超えていた1980年代以降その割合は大きく低下し、2000年代には3年未満で市場から消える商品が7割を超えるようになった。このことは、『作った品を売る』から

『顧客ニーズに沿った売れる品を作る』へと変わってきたのではないかと考えられる。その過渡期ともいわれる時代を教育者として敏感に感じ取っていたからこそ、グライダーにエンジンを載せた人間が求められると筆者は指摘したのではないだろうか。そのための思考法やメモ法など、世の中には様々なノウハウがあり次々と新書が発行されているが、本書のように読み継がれてきた名著からその本質に触れることも、時代の流れを感じ取るという意味でも重要と感じた。ぜひ、改めて本書に触れていただきたい。(福田 洸)



九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

1月の研究会では一橋大学大学院経営管理研究科 教授 荒井 耕 氏をお招きし、『医療における管理会計・原価計算をどう理解し活用するのか』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。

- 原価計算とは収益と原価の対応計算（損益計算）であり、その活用目的は、財務諸表作成、予算管理、価格設定（医療であれば自費）等、多岐にわたる。活用目的が異なれば適用する原価も異なるが、一方で作業的限界もある。
- 病院における代表的な活用例としては、責任センター（部門）単位での損益管理、高額医療技術の投資（採算確保）検討等がある。医療の技術革新は激しく、法定償却期間より早くに更新や再投資が必要なケースも出てくる。
- 原価計算には経営者に対する情報（事実）提供機能に加えて、職員の意識・行動への影響機能がある。組織にとって望ましい方向に導くためのツールとしての工夫と、意図せざる悪影響が出ないように事前の考察も必要になってくる。

質疑応答では、病棟別にどのように損益を把握するか、センター（事業部）の人事評価にどのように活用するか等、マネジメントの視点で会員から多くの質問が寄せられ、非常に実務的な研究会になりました。

次回の研究会は4月9日（土）に『医師事務作業補助者の役割と未来』をテーマに、NPO法人日本医師事務作業補助研究会 理事長 矢口 智子 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)