

# COMMUNICATION LETTER

## make the difference

先日、HR EXPOという展示会に参加しました。ここには、タレントマネジメントシステム、ピープルアナリティクス、人事管理システム、採用管理システム等、数十社の人事系DXが展示されていました。私は自社開発した人事評価システム（人事評価Navigator）の責任者をさせて頂いていますので、人事系DXの製品の市場動向や競合の特徴などを見て、自分たちの製品にも役立てようという考えで行ってまいりました。

会場で競合製品の説明を受けていると、自分たちの製品とはどう違うのか、競合が優れている点はどこなのかを見ることができ、マーケティングやセールスの特徴をも知ることができました。また圧倒的な資本力と高機能な製品を目の当たりにし、敗北感のような嫉妬のような感覚を覚えることもありましたが、そういう大手企業にはない弊社ならではの特徴や違いに気づくこともできまして、大きな収穫がありました。

『make the difference』正しい英語としては「the」ではなく「a」なのかもしれませんが、弊社が1年ほど前に、社内向けに掲げたスローガンです。日本経営は他社と何が違うのか？過去とこれからの日本経営は何が違うのか？自分は同僚と何が違うのか？昨日の自分と今日の自分は何が違うのか？こうしたことをより追求しているということで、呼びかけあったものです。

弊社は、会計事務所として創業し、コンサルティング会社としては医療・福祉に特化して成長してきましたので、競合を意識する機会は比較的少ない方でした。しかしながら、事業を展開するなかでは、競合があることが一般的です。私たちの人事評価システムにも、私たちのコンサルティングにも、他社とは違う点が必ずあります。それをきちんと自覚するとともに、その違いに価値を感じていただけるよう、お客様にもきちんとお伝えすることが、大切なのだと実感しました。

以前、とあるお客様からこういう一言を頂きました。

「日本経営さんって、挨拶とか礼儀とかを大切にしている、本当に泥臭い会社だね。」

改めて、これが私たちの「difference」なのかもしれないとしみじみ実感します。

2022年4月号より、本Communication Letterの帯にも「福岡オフィスは泥臭く・誠実に、最高を目指します」ということを掲げるようにしております。まずは自分たち自身がその違いを実感することが大切だと思います。改めてこのことを大切にしていきたいと思います。

### 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、医療機関に向かい、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』

## わが社の誇れる技術を伝承せよ

最近、老舗の和菓子店を継いだ3代目社長が、科学的なアプローチで技術の伝承をしているというニュースを目にしました。温度管理や調味料を加えるタイミングなど、職人の技や感覚を具体化する社長の姿に感動しました。

話は変わりますが、製造業のお客様とお話した時のことです。このお客様は、日本のみならず世界に誇る技術をお持ちです。そして、その技術の伝承や新たな技術の開発が今後の事業展開のキーとなっています。冒頭の老舗和菓子店の3代目社長のように、こちらの会社でも技術の伝承に苦心しながら取り組まれています。誤差の許されない精緻な金属加工技術といった職人の肌感覚を伝えることは容易ではありません。さらに、その複雑性を増している要素があります。それは、技術を伝承する相手が日本人だけでなく、外国人もいるということです。日本語でも伝えることが難しいニュアンスを外国人に伝えるのは至難の業としか私には思えません。それと同時に、その難しいことに果敢に挑戦する姿に感動しています。

「背中で覚える、見て盗め」という指導が通用しない時代であると思います。私が弊社に入社した頃は「背中で覚える、見て盗め」という部分は多少なりともあり、私を鍛えてくれた部分もありました。しかし、よくよく当時を思い返すと、上司は「なぜ、そのように考える?」「根拠は?」という質問を通じてコンサルタントとしての勘所を伝えてくれていました。私自身、管理職という立場になって部下、後輩の職務能力の開発を考える場面が増えました。この製造業のお客様を見習って、具体性のある指導や育成に取り組まなければと志を新たにしました。(玉利 裕希)



## 中期経営計画策定で人材を育成する

今年はお客様先の中期経営計画をBSC（バランス・スコアカード）で作成する支援が多いです。おそらく、直近2年ほどは新型コロナの影響で先が見通せなかったり、そもそも検討の時間がとれなかったりしたのかと思われますが、ようやく着手できるようになったのかもしれない。

単年度の事業計画ではなく、3~5年の中期経営計画なので、BSCの4つの視点でKPIやアクションプランを策定するだけでなく「財務の視点で創出された利益を何に投資するか?」まで考えてもらっています。

目的⇒目標⇒手段のステップで考えるために、目的として「〇年後にどうありたいか?」「そのためには、具体的に何へ投資したいか?」という将来ビジョンを考えてもらって、そこからBSCの4つの視点を組み立ててもらっています。

実は弊社でも福岡オフィスのあり方について将来ビジョンを検討しています。以前からオフィスのあり方について検討を進めてきましたが、それに加えてスタッフ数が増えてオフィスのスペースが上限に達しつつあります。そこで、オフィスのあり方を検討し、それに見合うオフィス物件を調査し、その賃料に見合う収支計画を立案中です。

2013年1月に福岡オフィスを開設しましたが、当時と博多駅近辺の坪単価は大きく様変わりしています。坪数だけでなく坪単価も大きく（高く）なる中で、どう賃料に見合う計画を描けるかがポイントです。最近のオフィス物件では様々な設備がついており、新しいオフィスのイメージはワクワクします。しかし、そのためには収支が見合うように、新たなサービス展開・事業開発なども行う必要があります。まさに論語と算盤の両立が必要です。

お客様への中期経営計画策定支援だけでなく、同時に弊社オフィスのあり方の見直しを含めた計画づくりを行っていることで、ワクワクと厳しさの両方を体感しています。これは、まさに人材育成の機会だと思えます。お客様先でも中期経営計画づくりは、人材育成を目的に取り組まれることが多いです。皆様のところでも、現場スタッフを巻き込み、BSCをベースとした中期経営計画を策定する取り組みを行うことをお勧めしたいです。(太田 昇蔵)



## 上司は完璧でなくてもいい

医療機関や介護福祉事業所は女性が多い職場ですが、「女性に役職を打診しても断られるんだよね。どうしたらいいだろうか。」という相談をしばしばお受けします。

仕事やプライベートを問わず成功していても、「これは自分の能力や実力ではなく、運が良かっただけ」「周囲のサポートがあったからにすぎない」と思い込んでしまい、自分の力を信じられない状態に陥っている心理傾向のことを「インポスター症候群」といい、特に女性に多いと言われてます。

この背景には、「子供の頃から個性よりも同調が求められ、他の人と同じように振る舞うように教育されてきた」「女性は女性らしく、一步下がって男性の後をついていくのが理想といった環境で育った」といったような文化的要因があると考えられています。

また、インポスター症候群を発症する人の心理的背景には、無意識に自分は成長してはいけないと思い込んでしまうことがあります。これは、「成功したときに周囲から嫉妬されたくない」「失敗したらダメなやつと思われる」「昇進することで仕事量が増えたり、難度の高い仕事を与えられることへの抵抗感」といった心理的負担があると考えられています。

かくいう私も、管理職就任当初は今思えばインポスター症候群に陥りかけていたと思います。「周りはこちらのことを期待しているだろうから、こうあるべき。日本経営の管理職として完璧でなければならない」という像を勝手につくってしまい、そこにたどり着けない自分に苛立ちが募り、「管理職なんて無理だ、向いていない」と思ったこともありました。そこから抜け出したのは、上司との面談により「完璧でなくてもいいんだ。できないことはできないと言っていいんだ」ということに気づけたからです。

もし「役職を打診したけど断られてしまった」「職員が役職に就きたがらない」というお悩みがあるのでしたら、周囲の人に頼りやすい環境を創ることが鍵になるかもしれません。「何かあっても周囲がサポートしてくれる」「自分で全部抱え込む必要はない」と思えると、役職に就くことを前向きに捉えられるかもしれません。(馬渡 美智)



## 生きたお金の使い方

先日、お客様への訪問の帰りに福岡に新しくできたららぼーと福岡に立ち寄りしました。ご存じの方も多いかと思いますが、ここには高さ25メートルにもなるガンダムの実物大の立像があり、ガンダム好きの新しい聖地となっております。

私はガンダムを見たことがなく、特段興味もなかったのですが、後輩社員が大のガンダム好きだったので、一緒に行ってみることにしました。いざ実物大のガンダムの前に立つとその迫力はすごく、感動するほど微細に作りこまれている様子に驚きました。

ひとしきり立像を鑑賞した後、ららぼーと内にあるガンブラを扱う店舗に立ち寄りしました。そこで彼はガンブラをキラキラした目で買い漁っていました。ガンブラの金額が気になり聞いてみると、RG（リアルグレード）と呼ばれる高級シリーズは5,000円程度とのことでした。私は前日、夕食で5,000円程度の食事をとっていたのですが、この時の彼と同じくらいキラキラした目で食べていたのか、と考えるとそこまでの感情ではなかったと思います。私の昨日の夕食と彼のガンブラ、同じ5,000円でも使い方や満足感が全く違うことに驚きました。

社会人になってから、家族以外の買い物に付き合うことがなくなり、人がどのようにお金を使うのかを目の前で見ることがなかったので、新鮮な経験になりました。日々、お金を大なり小なり使って生きていますが、その一つ一つの決断をどのようにしているか、しっかり向き合っているのかを改めて考えるきっかけとなりました。(長田 浩幸)



## 従業員満足度調査を不満足度調査にしないために

最近、複数の医療機関様において、弊社の従業員満足度調査についてお話をすることがありました。近年、顧客満足度だけではなく、この従業員満足度という言葉を目にする機会が増えてきたように思います。従来は、顧客満足度が会社の業績向上に繋がるという考えが一般的でしたが、それだけに注力していると従業員のモチベーションが下がり、結果的に顧客満足度や病院全体の業績の悪化に繋がってしまうと考えられることも多くなってきました。また、労働生産人口の減少に伴い、今までのように人材の採用ができなくなってしまうことも踏まえると、いかに今入職されている職員の方々に長く働き続けてもらうかという事を考えることも大事になってきていると思います。そのうえで、従業員満足度についてまず調査・分析を行い、その結果を踏まえ、従業員満足度を向上させる施策を考える医療機関様が増えてきていると感じます。

多くの医療機関様では、まずアンケート等をとって従業員満足度を調査されるかと思いますが、「調査をしたら不満のオンパレードだった…」といった声を聞くことがあります。どうしてそのような状態になったのかを紐解いていくと、「当院において課題だと思っていることは何ですか？」といった設問を設定していることが多いです。「課題を書いてください」と投げかけるとどうしても不満が書かれやすくなってしまいます。

この課題に対する改善方法は様々あるかと思いますが、解決策の1つに、「その課題に対してどのように取り組めばいいと思いますか？」という一文を付け加える方法が考えられます。課題だけを書いてもらうと不満のオンパレードになってしまいますが、その解決策もセットで考えてもらうことによって、その課題が自分たちでも解決できるものなのか、それとも組織全体で解決に取り組まないといけない課題なのかを、従業員一人ひとりがより主体的に考えるようになると思います。従業員満足度調査を不満足度調査にしないために、従業員の皆様への問いかけを少し工夫してみたいはいかがでしょうか。（棕木 歩）



## 自分たちが動かす

現在、ある法人の管理者クラスの皆様と一緒に中期事業計画の策定を行っております。事業計画の策定を行うことになった背景の一つとして、それぞれの事業所の責任者が自事業所の将来を主体的に考え、行動に移してほしいという経営者の想いがありました。

そこで、管理者クラスの皆様には、初めに5年後のビジョンを考えてもらいました。ビジョンを考えている最中は、「〇〇のツールを導入したい」「こんな事業をやった方がいい」等、明るい雰囲気、活発な意見があがっていました。しかし、その後、ビジョンを実現するために、今の経営状況をどのように改善する必要があるのかという検討に進むと、それまでの雰囲気とは打って変わり、意見がほとんど出なくなりました。このままでは、せっかく描いたビジョンが実現しなくなってしまうと考え、管理者お一人おひとりと面談をさせていただくことにしました。

面談では、ビジョンを実現するための改善施策を数字に落とし込み、確認を行いました。例えば、「訪問看護事業で売上を〇〇万円増加するためには、訪問件数を月一人当たり〇件増やす必要があるが、実現可能か。」「同一規模の事業所だと〇〇の加算を算定しているが、自事業所で算定できそうか。」等、それぞれの取り組みによる経済効果を可視化していきました。それによって、管理者の皆様もイメージが沸いたのか、自発的に利益創出に向けた、実現可能な取り組みを提案いき、それぞれの事業所が現実的に利益率を高める計画の作成を行うことができました。

事業を成長させていくためには、経営発展が必要不可欠であると考えます。しかし、経営発展のためには経営者のみならず、現場職員の協力も必要です。こちらの法人では、経営者のみならず各事業所の責任者も事業成長に向けた取り組みにコミットしたことで、もっと事業が発展していくのだと感じさせられた出来事でした。（高比良 寛治）



## 小さな取り組みが大きな成果へ

ご支援中のお客様で、地域との連携にかなり力を注いでいる病院様があります。その病院様に最近、近隣の地域団体（以降団体Aと表現します。）から「ぜひ連携協定を結びたい」という相談を受けたそうです。その経緯に少し驚きを感じました。実はこの病院様は別の地域で連携協定を結ばれているので、それを知って声をかけたのかと思いきや、きっかけは病院の広報誌だったそうです。春に発刊した病院広報誌で、今後の地域医療とそれを支える病院として何に取り組んでいくかというのをテーマに、副院長の対談記事をまとめられました。その内容を見た団体Aの方が強く感銘を受け、ぜひ一緒に地域を支えていきたい、と相談にいったそうです。相談時に持ってこられた資料は「本気で連携していきたい！」という想いが伝わる、実現に向けた具体的な提案だったそうです。

この病院様では季節ごとに広報誌を発刊され、患者様向けのコンテンツはもちろんのこと、診療科の機能が強化されたことや病院としての想いを常に発信されています。

「地域に向けて、役立つ情報を届けたい」「地域の方に病院の想い・ビジョンを知ってほしい」、そんな想いをもって取り組みを続けられてきました。それが今回、団体Aの方の目に留まり、連携に向けた依頼を受けることとなったのです。病院があることはその地域の誰もが知っていることでしょう。しかし、その病院がどんな想いで患者様と向き合っているのか、どんな想いで地域を支えようとしているのか、を知ってもらう機会というのはなかなかありません。広報誌はそれを伝える効果的な手段の一つだと思います。

私も地域連携活動や病院の認知度向上の取り組みのご支援の中で、定期的な広報誌の作成を推奨しています。しかし、「たかが広報誌でしょ？誰が見るかも、実際ちゃんと読まれているかも分からないのに・・・。」と、注力することに消極的な方もいらっしゃるかもしれません。確かに誰が見るかは分かりません。しかし、それは言い方を変えれば、いろんな方が見る可能性があるとも取れます。そこに対して、取り組みをしなければ一生見られることはありませんが、地道な取り組みを行っていれば、それは誰かの目に留まることもあるかもしれません。そこから今回の事例のように、大きな成果に繋がることもあるのではないのでしょうか。一見小さな取り組みであっても、続けることで大きな成果に繋がっていく、今回はその中でも広報誌の可能性に改めて気づかされました。

（山崎太郎）



## 前向きな姿勢は心を動かす

若手社員とのやりとりのなかで感じたことを記載いたします。今月、社内の若手社員向けに営業の勉強会を実施いたしました。会は20名以上の参加があり、参加者からも非常によかったとフィードバックをいただきました。そんななか、会が終わってすぐにある社員からこんなメッセージをいただきました。

『本日は研修を実施頂き、ありがとうございました。復習のために勉強会の際に使用していた、PowerPointの資料を共有頂けると幸いです。また、今から教えてもらったことを実践していこうと思います。〇〇日に早速行いますので、フィードバックをいただきたいです。お時間をいただけないでしょうか。』

私はそのメッセージをもらったときに、その社員の前向きな姿勢と実行の速さに驚きました。また、実行することをコミットしてくれたことでしっかりとフォローしていこうとも思いました。

この経験から、人への感謝を持ち、スピードをもって実践することの大切さ、また、そのような前向きな姿勢は、人の心を強く動かすことを学びました。（森田 敬太）



## 基本理念に沿った判断と行動を

基本理念を踏まえて、業務を進めていくというのはなかなか難しいものです。そもそも基本理念は、組織の土台になっているものであり、「我々が何者で、何のために存在し、何をやっているのか」を示したものです。入社して数か月が経ちますが、改めて基本理念を心に留めながら業務をしなければならないと考えさせられたことがありました。弊社では、毎月給料日に社長から手紙が送られます。5月の手紙では、コロナ禍における経営判断について書かれていました。そこには、「コロナ禍では様々な経営判断をしなければならない局面があったが、すべて基本理念に照らし合わせ、意思決定を行ってきた。」と書かれていました。

また、同時期に「ビジョナリーカンパニー～時代を超える生存の原則～」という書籍を読みました。書籍の内容は、何年にもわたり各業界のトップを走り続ける企業を未来志向型の企業（ビジョナリーカンパニー）と位置づけ、ビジョナリーカンパニーとその他の比較対象企業との違いを調査し、分析した結果をまとめたものです。その書籍の中には、何年もの間業界のトップを走り続ける企業の特徴が挙げられていました。その特徴とは、「基本理念がしっかりしていて大事にされていること」「どのような変化が起きても基本理念に沿った行動をすること」と書かれていました。まさに、書籍の内容とコロナ禍における弊社の経営層の判断が一致していると感じました。

しかし、企業が大きくなり多くの人材が入社すると、若手に基本理念が浸透していないという状況も考えられます。弊社が今後何年も続く企業となり、お客様への価値提供を続けていくためには、各人のスキルアップはもちろんのこと、書籍にもあるように基本理念に沿った判断や行動を意識しなければならないと考えています。

私自身も若手だからこそ、基本理念に沿った判断や行動を徹底していかなければならないと改めて気づかされました。（立和名 恵伍）



## ジェネレーションギャップをどう見るか。

最近、ジェネレーションギャップという言葉が良く使われます。これは、すなわち世代間による物の見方や考え方、価値観の相違のことを表しますが、個人的な感覚としては、この言葉はマイナスなイメージで使われるように思います。例えば、コミュニケーションの取り方や働き方に対する考え方が違うから働きにくいといった声です。実際にお客様とお話する感覚としては、仕事への影響も少なからず起きているように思います。

しかし、最近このジェネレーションギャップは果たして悪影響ばかりなのかということを考えています。たしかに、ギャップによって、仕事のやりにくさを感じる部分もあると思います。その一方で、このギャップをプラスに捉えることもできると思います。例えば、物事の捉え方や見方が違うということは、新たな視点に気づくことができることも考えられますし、ギャップがあるからこそ、お互いに歩み寄る余白があると捉えることもできます。

それでは、コミュニケーションギャップを悪影響から好影響に転換させる方法は何でしょうか。私は、互いに歩み寄ることだと考えます。ギャップを感じた時に相手と自分を区別するのではなく、元々ギャップがあるという想定の下、相手とコミュニケーションを取るという事です。世代という漠然とした括りではなく、対個人としての付き合いとして考えることができれば、人間関係はより上手くいくと思います。私もこのギャップに悩まされることが多くありますが、この言葉の所為にしてきたことをとても反省しています。何事も歩み寄る姿勢がなければ物事は動きません。価値観や考え方に差があらうとも同じ職場の仲間ですので、自分も心を開き、相手に歩み寄ることを大切にしたいと考えます。（松永 透）



## 機能面以上に大切な情緒面

現在、支援させていただいているお客様先での気づきです。今回、法人の業務効率化による生産性向上を目指すため、医療情報システムを導入することになりました。導入に際して複数のベンダーから選定を行い、検討の結果、とある1社に決定したのですが、最後の決め手となったものはシステムの機能面ではなく、担当者の対応でした。機能面はA社が優れてはいたものの、報告・連絡の早さや手厚いフォロー面ではB社が一番秀でていました。それらを踏まえ、法人として今後の長期的な関係を考え、最終的にB社が選ばれることとなりました。

私自身、B社の担当者の対応には多くの気づきをいただきました。法人や弊社からの質問に対しその日中に必ずレスポンスをいただいたり、依頼期日に余裕を持った対応をさせていただいたり、他にも要望以上の提案をするなどといった丁寧な対応をいただきました。結果として、常にお客様を第一に考え、理解し、そして期待に応えようとする行動がお客様先から信頼を得ることとなりました。システムを選定する際、求める機能が充実している事は重要です。ただ、どんなに優れた性能を持つ製品であっても、導入を進め、扱うのは感情を持った人になります。担当者様の利他的行動が、お客様の心を動かし、選ばれたのだと感じました。

私自身の立場に置き換えても、コンサルタントとしてただお客様のお役に立てる情報だけ提供していれば良いわけではありません。お客様の課題を冷静に分析すると同時に、お客様の気持ちに寄り添った上で、発展へ導く事が大切だと考えます。無形商材をお客様へ提供するからこそ、自身の一つひとつの対応や資料がお客様の気持ちを想像し、それに応えるものとなっているか振り返りながら、より一層価値貢献できるように努めていこうと思います。（黒木 寛隆）



## 凡事徹底

先日、とても雰囲気の良い方にお会いしました。その方は運送会社の配達員の方でして、私が暮らす寮に配達にいられていました。接した時間といえば、マンションの入口から一緒に乗ったエレベーターを降りるまでの、ほんの1分くらいでしたが、彼からは初対面の方と接するうえで大切な事を学べたように感じました。

改めて思い返していたのですが、なぜ見ず知らずの人をたった1分で感じが良いと思ったのか。また、今になってCommunication Letterに書こうとまで思ったのか。それは2つポイントがあると思いました。

まず、1つ目のポイントは、「挨拶」です。彼が寮の入り口に入ってきた時、私との距離は3mほどあって目も合っていないにもかかわらず、はっきりとした大きな声で「こんにちは！」と挨拶してくださいました。この挨拶が非常に印象が良く、また彼に興味を持ったきっかけであったと思います。挨拶の「挨拶」には心を開くという意味があり、「挨拶」には相手に迫るという意味があるそうです。つまり、挨拶は「心を開いて相手に近づくこと」という意味になります。挨拶は相手の心に近づいていく積極的な行為なのです。その積極的なアクションがただの見ず知らずの人間から、対一の人間関係を形作っていく第一歩なのだとも再認識する事ができました。

2つ目のポイントは、「気遣い」であったと思います。エレベーターに乗る前に、彼は「何階ですか？」と聞いてきました。どういう意図なのだろうと、少し警戒したのですが、すぐに、彼は配達の荷物を抱えているのでこちらの降りやすさを考えて、自分が奥にいか手前に行くかを判断しようという意図であることに気づきました。社会人として当たり前だと言えばそこまでですが、そういった相手の存在を認めた行為が、承認欲求を満たし、ひいては良好な関係を築く第一歩であると改めて気づくことができました。（藤原 将平）



## 今月のBOOK REVIEW

## ブラック霞が関

著者：千正 康裕  
 出版：新潮新書  
 出版年月日：2020年11月18日  
 ISBN：978-4106108853



著者の千正康裕氏は、2001年に厚生労働省に入省し、2019年の退官まで社会保障・労働分野で8本の法律改正に携わってきた。その後、霞が関の働き方改革を実現しなければ日本の政策機能が壊れるとの思いから、自ら起業して様々な働きかけを行っている。では、どうすれば働き方改革を実現していけるのか、霞が関の現状と今後に向けて、具体策を提言したのが本書である。

まず、ブラックさを加速させる要因として、長時間労働、休職率の高さ、若手の離職、採用難が挙げられている。人事院による国家公務員の残業時間は月平均30時間程度で、一般的な水準と思われるかもしれない。しかし、国家公務員の残業手当は、最初から部署ごとに総額が決められており、支給される残業手当の範囲を超える残業はなかったことにされている。そのため、官僚の働き方改革を求める国民の会が2019年に1,000人の官僚、元官僚を対象にしたアンケートでは、42.3%が年間1,000時間を超える残業をしていた。いわゆる過労死ライン（年間960時間）を超える長時間労働実施者が4割を上回っている状況である。また、2019年度公務員白書によると、国家公務員の1.39%が1カ月以上の長期休職に追い込まれている。民間企業では0.4%程度であり、実に3~4倍の数値である。著者自身も、人手不足による業務過多に陥り、休職を経験しているという。さらに、内閣人事局が実施した国家公務員を対象にしたアンケート調査によると、30歳以下の若手男性職員の7人に1人が数年以内に退職の意向を示しており、様々な部署を渡り歩いてきた有能な職員が離れている現状があるという。そのうえ、1996年度と2020年度の1種試験申込者数は約4割減少しており、加速度的に増える離職者に対して、入職者そのものの母数が減少している状況であるという。東大生の官僚離れも進んでおり、2015年度には約460人いた東大生の1種試験合格者も、2020年度には約250人と5割ほど減少している状況であるという。

霞が関がこのように人手不足による悪循環を招いている理由として、本来やりたいと思っていた、「顧客(国民)の役に立ち社会課題を解決する」という使命を果たせていないことへの不満を挙げている。その背景には、恐竜番付と呼ばれるものがある。恐竜番付とは、非常に厳しい上司のランキングだそうだ。この番付に上るような上司から高難度の要望があったり、深夜3時に質問書を国会に届け翌朝には議員への質問回答についてのレク対応を行ったり、各方面への対応ばかりに追われ、自分で顧客(国民)に向き合う時間が奪われていっているそうだ。効率の悪い慣習がはびこる中で、やりがいを感じられず離職に繋がっていると考えられるそうだ。

では、そもそも官僚とは何をしている職業なのか。顧客の役に立ち社会課題を解決するというのは、民間企業でいくらかでも取り組むことができる。ただ、霞が関が持っているアプローチ方法は特殊で、民間企業と異なるのは国民全員が恩恵を受けられるが、その恩恵を欲していない人も規律を遵守したり、お金を払ったりしないといけないことだ。言ってみれば、一つの商品を全国民に強制的に押し売りしているような商売だと著者はいう。そのため、いい加減な商品だと全員が迷惑を被ってしまう。このように、官僚の仕事は民間企業と同じく社会課題の解決だが、そのアプローチには特殊性があり、官僚自身に高い倫理観と職務能力や、多数の利害関係者がいる中での調整能力や説明能力が必要となる。極めて難易度の高い仕事だと言えるだろう。

では、どのようにしてこの状況を改善していくのか。いくつかの提言があったが、その中でも業務効率化と他職種(議員と官僚)協調の2点が私の印象に残った。1つ目は、紙文化かつそれを自力で郵送しないといけないという非効率な仕事は取り払い、必要に応じて外注を行うことが考えられるそうだ。また、新卒至上主義ではなく専門家を中途として招聘するといった業務の構造改革が求められるという。2つ目はいわゆる偏在をなくすことであり、すべての役所が常時忙しいわけではないため業務量に合わせて柔軟に人員を割り振ることだ。

(次ページへ続く⇒)





単に人を増やしたとしても偏在を放置しては根本的解決に繋がらないため、業務量に対してのバランスを検証することが求められるようだ。また、議員が国会答弁で読みあげるペーパーは、事前に官僚から詳細なレクを受けている。しかし、官僚は議員の部下ではなく、あくまでもビジネスパートナーであるため、相互理解を進め他職種での共同をすべきであろうと著者は提言している。

本書を読んで、医療機関・介護福祉施設においても、同様の現象が発生していることがあると私は感じた。公益性が高く、安易に事業所を閉鎖することも難しい一方で、人手不足や非効率な業務を長時間労働で何とか対応している状況である。患者や利用者のためという熱い思いで対応している方々も多くいるが、その思いに頼るだけでは、持続可能とは言えないだろう。改善のためには現状の仕事を抜本的に変えることや、施設の将来や地域動向を見据えた人事戦略も大切になるだろう。持続可能な組織運営には、働き方改革への対応は大切であるように思われる。ぜひ一度本書を手にとっていただき、日本の中枢で発生している構造的な課題を捉え、自施設の課題解決や働き方改革の推進に役立ててほしい。（福田 洸）

## 夏季トップマネジメントセミナー2022開催決定 お申し込み受付開始！

今年も夏季トップマネジメントセミナーの開催が決定しました！

講師には株式会社ジャパネットたかた 創業者で、現在は株式会社A and Live 代表取締役である高田明氏をお招きします。高田氏には、これまでの歴史を振り返りながら企業の成長に必要なことについてお話しいただきます。また、第2部では、弊社取締役の橋本竜也より中小企業の戦略を具現化する組織マネジメントについてお話しします。

これから求められる経営の在り方をご理解頂くよい機会と存じますので、ぜひご参加ください。



### 高田 明 氏

株式会社A and Live 代表取締役  
(株式会社ジャパネットたかた 創業者)



### 橋本 竜也

株式会社日本経営 取締役

【開催日程】2022年8月27日（土）13：00～15：00

【開催方法】ZoomにてWEB中継



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

## 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。

風薫る5月、新緑の眩しい季節を迎えました。新型コロナ感染者数も増減を繰り返す状況となっています。政府は来月より、海外からの入国者数を1万人から2万人に緩和する方向で検討を進めています。また、これまでの新型コロナ対策についても効果があったかどうか有識者会議を設置し、検証するとしています。目的は、感染症危機管理の抜本的な強化策をとりまとめる予定で、内容は、医療提供体制や保健所の機能のほか、ワクチンや治療薬の生産・確保の体制などについて、備える方策を検討することになっています。安心・安全に基づく状況の変化に応じた柔軟な対応が行うことの出来る強化策を期待したいと思えます。

今月の木鶏会は、「創業を考える月」というテーマに基づき「日本経営の格言シリーズ（基本理念・社訓・五信条）」の動画を視聴し、普段、実践していることや取り組んでいることの感想を持ち寄り意見交換がなされたことと思います。新たな取り組みの開催あたり、企画・準備・運営に携わった関係者の皆さまに御礼申し上げます。

当グループは今期、創業から55年目を迎えております。毎日の社員の皆さんの業務への取り組みに感謝申し上げます。有難うございます。さて、皆さんも「企業の寿命30年説」を聞かれたことがあると思います。この30年を、浅田 厚志氏（出版文化社社長）は、【寿命という、創業から没落までと解釈してしまいましたが、ここでは企業の繁栄期間のことを言っています。「企業が成長段階から成熟、そして衰退期を迎えるライフサイクルは、何もせずに放っておく限り30年程度に過ぎない」（日本電気会長・故小林宏治氏）。この言葉どおり、1つの製品、サービスが顧客を捉え続けられるのはせいぜい30年です（三菱UFJビジネススクエア：SQUETコラムより）】と述べています。また東京商工リサーチの調査によると21年度倒産企業6,030社のうち業歴の判明した企業の平均寿命は23.8年（前年23.3年）と発表されました。（2/25）「企業は潰れるようにできている」という言葉がありますが、企業が経営を常に革新し、進化することを持続すれば、寿命は尽きないこととなります。

私達は、300年企業を目指すことを創業50年を迎えた際に宣言し、皆さんと共有しました。企業寿命に捉われず、成長・発展を目指す上で重要となるのが、創業精神になります。その精神に基づき、「基本理念・社訓・五信条」がつくられています。私達は、現在100年に一度と言われるパンデミックと対峙し、コロナ禍にあります。私自身も、経営に携わるものとして、この2年余り、前例の無い事案の判断は、特に理念に照らし合わせ行って参りました。20年3月、政府から学校休業要請が出た後、数日で、勤務形態（出勤時間、日数）に関わらず給与の保証を行うことを皆さんに発表しました。それは「全従業員とその家族の幸福を追求する」当グループの基本理念に基づき判断し、意思決定を行ったものです。企業も人間と同じように生きており、経営の良い時や調子の良くない時、創業精神を基礎に経営を行い、皆さんは日々触れている基本理念・社訓・五信条・フィロソフィに照らし合わせ判断・行動を行うことで、現在から良き未来に繋がっていくと思えます。これから出会う未来の仲間を含めて、創業精神を正しく継承し、当グループが成長・発展していくことを目指し、利生塔を建立しています。そして、具体的な計画としてVISION2030を策定しました。私は社長就任時に次の5つのことを掲げました。VISION2030の中に受け継がれています。Ⅰ.開発型企業を目指す（社会から必要とされる企業づくり）Ⅱ.海外事業を展開する（アジア40億人市場）Ⅲ.安心出来る街（地域）づくりに貢献する（街は50年で老朽化する）Ⅳ.働き方の多様性に対応し、実現する（持続可能な社会づくり）Ⅴ.健康で働ける生涯現役事業モデルを構築する（超少子高齢社会への対応）良き未来は、自分達で切り拓くことが可能です。創業精神・理念に基づく主体者としての日々の判断と活動をよろしく願います。



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～

前回は弊社サービスである記帳代行についてご紹介しました。今回は実際に導入頂いたお客様の事例をご紹介します。

#### 事例：経理経験者でも社会福祉法人会計に四苦八苦

医療法人を母体とする社会福祉法人での事例。特別養護老人ホームを中心に、一拠点で事業運営を続けていましたが、事業展開を機に本部機能を強化。経理課長を務めていた方は本部長となり、後任の経理担当者には母体の医療法人で伝票入力を一部務めた方が引継ぎました。

その後引継ぎが終わり、新たな経理担当者が一人で伝票入力や試算表を作成することになったのですが思った通りに進みません。社会福祉法人会計特有の拠点区分等を使った内部取引、資金収支計算書を意識した入力業務、医療法人以上に細かな按分基準に加え、拠点が増えたことで入力件数も増えています。さらに前任者は新拠点を軌道に乗せるために忙しく、頼ることもできない状況でした。一方で経営会議の日程は変わりません。経理担当者は、請求業務も一部任されていたが、他の職員に任せ、残業をして試算表を完成させていました。理事長は、ルーティン業務だから慣れば早くなるだろうと考えていましたが、この状況が数か月続いたため、弊社に記帳代行の依頼をされました。

弊社は、口頭による引継ぎを受けたのち、引継ぎ内容をマニュアルとして言語化。「A業者のこの取引は業務委託費を使用」「摘要の上段に内容、下段に相手名を入力する」「業者名は後で検索しやすいように省略しない。カタカナは半角で入力」「預かった領収書、請求書、総合振込、給与明細、売上表をファイリングする順番や方法」など多岐にわたり細かく言語化しました。伝言ゲームになりがちな引継ぎ内容を明文化した上で、社会福祉法人会計に特化した弊社入力スタッフが入力を行った結果、約2日で入力から試算表作成、ファイリングまでを完了することができるようになりました。

上記のケース以外に、顧問税理士がいる場合でも社会福祉法人の記帳代行までは受け付けていないことから、経理担当者の退職や変更を機にご依頼頂くケースが多くなっています。決算理事会等が終わり、次年度決算に向けて似たようなケースでお悩みの法人様はお気軽にご相談下さい。（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/>

## 九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

4月の研究会ではNPO法人日本医師事務作業協会 理事長 矢口智子氏をお招きし、『医師事務作業補助者の役割と未来～こんなに病院経営に役立ってる～』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。

○2008年に“勤務医負担軽減策”として創設された「医師事務作業補助体制加算」。実務者間の情報共有や研鑽を目的とした“研究会”は、今年4月から「協会」へと名称変更され、その活動は新たなステージに入った。

○「診断書等の代行作成」からスタートした業務は、タスクシフト/シェアの流れの中で、予診（医師が診察をする前に、予備的に病歴や症状を聞いておく）といった、医師・医療そのものに極めて近い領域まで活躍の場を広げている。

○病院としての課題は、キャリアパスを含むスキルアップの枠組みづくりと人材のマネジメント。縁の下の力持ち的な存在だからこそ、その取り組みに丁寧に目を配ることで、自律的に医師そして組織全体の生産性向上に寄与してもらえる。

質疑応答では、「これから導入する予定だが、どういう人材にどういう業務から担当してもらったらいいか」等、実務的（初歩的？）な質問にも、追加質問を交えながら的確にアドバイス頂き、参加者全員の理解も深まりました。

次回の研究会は7月9日（土）に『医療・健康DXのさらなる推進』をテーマに、厚生労働省 事務次官 吉田学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。

#### 九州医療介護経営研究会事務局

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）