

COMMUNICATION LETTER

未来志向は人・組織のアンチエイジング！

先日、70代で起業したという方とお会いする機会がありました。ケンタッキー・フライド・チキンのカーネル・サンダースも65歳で起業したそうですが、シニア起業家の方に実際にお会いしたのは初めてです。その方は、アグレッシブで前向きで、その場にいた誰よりも若々しさが漲っていました。改めて、人間いつからでも何にでもなれるものだと思感させられました。

老害という言葉が辞書で引くと、「企業や政党などで、中心人物が高齢化しても実権を握りつづけ、若返りが行われていない状態。」と書かれています。「害」という言葉が使われていることから、若返りが行われていない状態は、一般的に良しとはみなされません。社会も企業もゴーイングコンサーンで、次の世代へとバトンを渡していかなければなりませんから、その通りといえばその通りでしょう。

これについてですが、私は高齢で実権を持っている人はすべからず老害かという決してそういうわけではないと思います。例えば、ソフトバンクグループの孫正義氏（65歳）も楽天の三木谷浩史氏（57歳）、日本電産の永守重信氏（78歳）といった方々は、もう何十年もトップについていますし、なかには後継者に一度はバトンを渡したけれども、またトップに就任したというケースもあります。しかし、彼らを老害扱いする見方はほとんどありません。この違いにはどういうことがあるのでしょうか。

その違いは①「未来志向か過去志向か」と、②「外向き志向か内向き志向か」の2点ではないかと思います。常に未来に向かってリスクを取って新しいチャレンジをし続けている、また、世の中のため、お客様のためと外向きに仕事をしている人は利他的で、若々しく見えます。そうではなく、昔話ばかりしている、過去の経験で物事を語る、積み上げてきた実績や権利にすがっている。社内の利害や、既得権ばかりに目がいき、新しい声や取り組みがあがると、頑なに守りの姿勢を取ったり色々理由をつけてやらなかったりする。そういう人はまさに老害とみられるのではないかと思います。

そう考えると、老害とは、年齢だけの問題ではなく、30代や40代であっても、老害のような行動になっているかもしれません。握り続ける実権はまだなかったとしても、そういう習慣が積み重なっていくと、然るべきポストに就いたときに、老害になる可能性はありそうです。

つまるところ、現役で仕事をしている以上、誰しもが常に外向きに未来志向で取り組むことが大切なのだと思います。また外向きに未来志向で取り組まない組織は、どんなに若い人でもいずれ老害に変えてしまうのではないかと思います。冒頭に紹介した方は、私より30歳以上も上の方ですが、その若々しさに非常に刺激を頂きました。いつまでたっても、未来志向で取り組んでいこうと思感させられました。

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。



～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』

Change

「強い者、賢い者が生き残るのではない。変化できる者が生き残るのだ。」この言葉は皆様もご存知の通り、ダーウィンの名言です。ある社会福祉法人の理事長は、この言葉を日々意識されており、実際に介護福祉の分野では珍しい取り組みを数多く取り入れられています。

その1つとして、この法人は、介護・福祉・保育の分野で30近くの事業所を運営されています。事業拡大に伴い、サービス品質や事務処理の運営体制を統一化する必要があると理事長は考えられ、データを活用した経営を行われています。これによって、サービス品質の標準化や事務作業の効率化に成功し、結果として利益率も大きく高くなったということです。なぜ、理事長はこのように変化することを大事にしているかという、介護福祉のイメージを変えていきたいと心から考えられているからでした。介護福祉という業界を魅力ある事業にしたい、そのために、建物をキレイに変えるだけではなく、サービス品質の標準化や事務作業の効率化を行い、その取り組みを積極的に外部へ発信されていっしょにしました。

昨今、人手不足が深刻化する介護福祉業界でも、この法人は、ほぼ毎日のように求職者の応募があり、人手に困っていない経営を実現されています。それは、法人の理念・理事長の信念を全うしていることが大きな要因だと考えます。法人の理念や経営者の想いを実現するために、今自分たちに何ができるのかを明確にし、愚直に取り組むことの必要性を感じさせていただく貴重な経験となりました。（高比良 寛治）



自分で燃える人材に

先日、人事評価制度構築のご支援をさせていただいているお客様先で、経営層の方にヒアリングをする機会がありました。この方は、各事業部のことをしっかり見られていて、それぞれの部署の課題感や人材育成に関して、自分の部署のように考えていらっしゃる方でした。お話を伺う中で、「役職者層が、マネジメントのことや自社の専門的なことを学ばずに役職者になっている。だから、下の人も育たない。」と課題をお話いただきました。さらに「私たち経営層から、自ら学ぶというメッセージを発信する力や言葉が弱いのかもかもしれない。そこも見直してみようかな。」と課題解決のためにどうすればいいかということを考えていました。この会話から、まさに自燃の方だと感じたと同時に、自燃人材となる上で重要なことは、この方のように物事を自分事として考えることだと学びました。また、私自身に置き換えてみると、コンサルタントとしてお客様1人1人を考え、自ら理解しようとしているのか、言われたことをやるだけの人材になっていないかを見つめ直す出来事となりました。

京セラ創業者の稲盛和夫氏によると、組織の人材の中には、自ら自発的にモチベーション高く行動できる自燃人材、人から言われて目標を持つことができる可燃人材、人から言われても行動できない不燃人材の3分類のタイプがいると言われています。また、組織論の法則において、組織は自燃人材が20%、可燃人材が60%、不燃人材が20%の割合で構成されているとされています。お客様が抱えている可燃人材と不燃人材を自燃人材化していきたいという目標を達成するためには、従業員の方々に気づきや行動変容を促せる研修や、お客様に合った人事制度の構築を提案できる知識と経験が必要となります。そのため、まずは私自身が自燃人材となり物事を自分事に考え、多くの気づきから自ら行動し、日々の経験や学びを通してお客様に価値提供をしていきたいと改めて思わせる出来事でした。（立和名 恵伍）



失敗を恐れない心×利他の精神

国内でも有数のある装置を製造するお客様で人事制度構築の支援をしています。こちらのお客様は世界に誇る技術を持っています。皆さんもよく知っているような企業から、製品の注文が殺到しています。

先日、どのようにして会社を成長させてきたのかを社長にヒアリングしました。すると決して順風満帆に企業を成長させてきたわけではないことが分かりました。こちらのお客様は、ある企業の下請けからスタートされました。その間、社長は“メーカーになること”を目標に社員と製品開発に没頭されたそうです。得られた利益をすべて製品開発と研究につぎ込んでいると、金庫番の社員から「社長は財務状況を分かってないのですか？」と何度も言われたそうです。それでも一流メーカーになろうと努力を続けられたそうですが、そのようなさなか、元請からの仕事の依頼がなくなります。方針転換により、発注していた製品を内製化することが決まったことが原因でした。リストラや早期退職者を募るなど苦渋の選択をせざるを得なかったそうです。そして、この窮地を脱するため、今まで研究開発してきた技術をベースに事業を転換し、見事にメーカーとして新たなスタートを切りました。この後も事業の存続が危ぶまれるほどの苦難を何度も経験したそうですが、その窮地を乗り越えるたびに会社が強くなったそうです。

多くの失敗を繰り返し、それが学びになり経営に活かされていることがヒアリングを通じて感じられました。私は社長に「なぜ、窮地を乗り越えられたのですか？」と聞くと言、「何とかなる。そう、心に言い聞かせて前進したんだ。社長が落ち込んでいたら社員はついてこないでしょ？」とおっしゃいました。私は心が打たれました。熱い、熱い気持ちになりました。会社を成長させる社長はこれほどまでに失敗を恐れず前向きなのかと感動しました。そして、社長に夢を伺いました。すると、「地元を活性化できる企業であること、従業員の平均年収を1,000万円にすること、そのためにもっと世界に打って出ることです。」とおっしゃいました。メーカーとして大成したいという思いから始まり、それが従業員のため、地域のためという思いの広がりがありました。これも成長する企業の経営者の特長なのではないでしょうか。私は、このような成長意欲の高い会社をさらに成長していただくために、力を尽くしたいと強く思いました。（玉利 裕希）



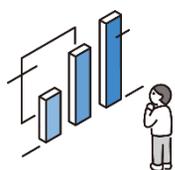
医療機関の経営層対象

社会保険労務士有資格者登壇!

Web
開催

PC・スマホ
から参加可能

無料



緊急開催
最低賃金引き上げ&社会保険の適用拡大
対応セミナー

職員の給与制度の在り方や社会保険適用拡大への対応方法をお伝えします!

1. 法改正の概要と事業所へ影響の確認
2. 職員の給与制度の在り方
3. 社会保険適用拡大への対応方法



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

9
22

16:00~17:00

決断力を高めること=己を磨くこと

給与制度の設計や見直しを行う場合、新制度に移行するタイミングで、必ず給与がこれまでより上がる人と下がる人が出ます。給与制度自体は、その目的や意義に合わせて、全体を見て設計する必要がありますが、そこで働く職員の立場で考えると、「自分の給与はなるのか」ということが最も重要ですので、移行シミュレーションでは繰り返し何度も、一人ひとりの給与のチェックを行います。一人ひとりの給与を細かく見ていきますので、議論が各論になりがちで、そうすると、当初の目的や意義とは違う方向性に話が進んだり、個別調整の話に終始してしまったりすることがあります。

現在、新給与制度への移行シミュレーションを行っているある法人様では、等級格付けの見直しや役職・役割手当の見直しにより、主にマネージャー層の給与は上がる一方、一般職で勤続年数は長いけれども、役職や役割を担っていない職員の給与は下がる、または今後の昇給がほぼないといったシミュレーション結果になりました。このシミュレーション結果は、給与制度設計の目的や意義に照らし合わせると、妥当な結果ではあるのですが、給与が上がる方と下がる方が一定数いるため、移行を躊躇されるかもしれないと思い、それをカバーするための案を3つ考えて、打ち合わせに臨みました。しかし、一通り説明し終えた後、その法人の経営幹部の方は、「今聞いた3つの案による補填はいずれも必要ありません。この給与制度は私たちが目指す方向性と一致しているし、そのために給与制度改革を行うのですから、多少の痛みを伴うことや人件費の上昇は織り込み済みです。」と躊躇なくおっしゃいました。私はその決断力の高さに感服するとともに、この決断力があるからこそ、ここまで組織を大きくされたのだらうと感じました。

私も管理職として、日々判断に迷うことがありますが、そのときに大切にしていることは、会社の理念や所属する福岡オフィスのビジョンに合っているのかということです。そのときの状況にだけ目を向けるのではなく、目的や意義と照らし合わせて正しいかどうかを判断していかなければならない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)



竹刀・木刀・真剣

入社して4か月が経ち、様々な方との出会いと多くの学びを頂きました。その中には、地域やスタッフの方々に慕われながらも、想像も及ばないような苦悩を一人かかえて奮闘している経営者との出会いなどがありました。そういった方々とお仕事をさせていただく中で感じることは、経営者は真剣に従業員のことを考え、経営をされているということです。私がまだ内定者の時、弊社の名誉会長である小池の話を聞く機会がありました。その際、とても印象に残っている言葉があります。それは「一般職は竹刀、管理職は木刀、経営者は真剣だ。」という言葉です。経営は真剣勝負であって、竹刀でも木刀でもない。一回の間違いが命取りになるのだという事を、熱を込めて語っていたことを思い出しました。

学生だった当時は、その話を聞いて分かったような気分になっていましたが、今は真剣であることの意味や大切さについて、より立体的に理解できるようになったと思います。さらには私自身も真剣勝負の中で、経営者の方々や従業員の皆さんにお役立ちできるように、一挙手一投足を見つめ直していかなければならないと決意を新たにしました。

また、いくら真剣でも、なまくらではいけない。常に自分自身を鋭く研ぎ続ける事、すなわち飽くなき向上心を持ち、自己研鑽を続けなければならないと強く胸に刻み込みました。(藤原 将平)



お客様のカマドの灰まで知る

長崎県で、建築・土木・介護事業を営んでいるお客様とお打ち合わせをした際の気づきです。弊社で大切にしている“お客様のカマドの灰まで知りつくす”(お客様の細かいところまで知り尽くし、お客様よりもお客様のことを理解しているレベルに到達すること)ということに取り組んでいるかを振り返る機会となりました。

そのお客様は、100年以上続く企業を承継していくために、後継者として様々な準備をされています。その一環として、経営理念を再定義されたとのことでした。再定義された経営理念を伺った際に(本記事では伏せますが)、その理念の力強さに感銘を受けるとともに、なぜその理念にしたのかという具体的なエピソードが特に印象に残りました。

建築・土木分野では利害関係者である地主の要望に徹底的に応え、地主から「いい方向に行けた」と言ってもらえたことや、介護分野では利用者の食費を無償にして、利用者が安心して食事をとれる環境を整えているといった、徹底したお客様本位のエピソードです。

このお話を伺い、私は、お客様が考えていることの背景をしっかりと理解し、ご支援に繋げていくことが重要だと改めて気づかせていただきました。まさに“お客様のカマドの灰まで知りつくす”ことです。

このお客様は、今後は新たな方針を組織の隅々まで浸透させていくための取り組みに着手する必要があるとのことでした。そこで、そのためのご支援として人事制度の見直しをご提案することになりました。このようなお客様と出会うことのできる喜びに改めて感謝するとともに、お客様にとっての成長発展に繋がるきっかけとなるよう、精一杯取り組んでまいります。(福田 光)



～ 9月のセミナーカレンダー ～

日程	セミナー	参加対象	開催形態	詳しくはこちら
3日(土) 10:30～11:30	病院経営コンサル1,400件以上のトップシェア企業が語る！ ヘルスケア業界参入の道しるべセミナー	中小企業の経営層	WEB	 http://bit.ly/3Ps1cc5
13日(火) 15:00～16:40	チームの力を引き出すマネジメントメソッド	経営者 経営幹部 人事部 管理職	WEB	 http://bit.ly/3T0fj1G
15日(木) 13:00～13:45	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	経営幹部 人事総務担当者 システム担当者	WEB	 http://bit.ly/3T0EJpu
15日(木) 14:00～15:00	戦略実現のための人事制度活用セミナー	医療機関の理事長 院長 事務局長	宮崎開催	 http://bit.ly/3uuB3C7

若手職員を巻き込んだ業務改善

先日、ある医療機関様との打ち合わせの中で、業務改善プロジェクトへの職員をアサインしていくかという議題があがりました。その医療機関様では、以前より院内の業務改善に取り組んではいたものの、なかなか改善が結果までには繋がらなかったという過去がありました。しかし、再度院内の業務改善プロジェクトを再発足させることとなり、その進め方について話していたところ、これを機に若手職員をプロジェクトの主要メンバーとしておき、その職員にリーダーとして院内の業務改善プロジェクトを進めていってはどうかという案が出ました。

医療機関様と一緒に我々がやっている業務改善活動においては、主に定型業務を実施している部署の関係者の方々に広く意見を伺うことが多いです。その中で、「いまいち必要性が分からない業務」や「ただ先輩や上司から昔からずっとやっているからという理由でやらないといけない業務」などがあるという現状をよく耳にします。そして、それに対して疑問を持つのは若い年次の職員であることが多いです。しかし、上司や先輩から言われたら、なかなかそれに対して反論したり、もっとこうすればいいという提案したりすることもしづらいという環境があるように感じます。

ただ客観的に考えてみれば、若手職員だからこそ、従来の病院の考え方にとらわれない発想が生まれる可能性も高いと考えられます。いかに若手職員を巻き込んでいけるかが、院内の業務改善を進めていくうえで非常に大事なのではないかと今回の経験を通して気づきました。

また、今回のような取り組みは、若手職員の育成や定着にも効果のある取り組みなのではないかと感じました。院内のプロジェクトに関わっているという責任感から、主体的な学びへと繋がり、自分が役立っていると感じることでモチベーションの向上にも繋がる。若手職員の積極的な巻き込みや活用が、今後さらに医療機関にも求められてくるのではないかと考えます。(椋木 歩)



組織風土は言葉から

皆様の職場では、コミュニケーションを取る際、どのような言葉が使われていますか？最近、組織心理を勉強する過程で、使用する言語が組織の風土や文化、雰囲気に影響を及ぼすということを知り、私の最近の関心事になっています。

様々な言葉がある中で、一つの切り口として、ポジティブなもの、ネガティブなもの2つに分けることができそうです。例えば、何か目標を定めた際、「達成するぞ！」という発言になるのか、「達成しなければならない…」と発言してしまうことが挙げられます。一見これは、本人のやる気だけの話に思えますが、厄介なことに言葉は受け手（周囲で聞いている人）にも影響を及ぼしてしまいます。それだけ影響力の高いものであるため、使う言葉はきちんと考えなければなりません。また、これはリーダーのあり方としても大切なことです。組織においては、一般的にリーダーの影響力が大きくなってしまいます。そのため、リーダーの発言の質によって、チームメンバーの考え方は大きく変わるうえ、その傾向が他の組織にも伝播してしまう可能性があります。だからこそ、自分の言動が周囲に影響していることも自覚し、ポジティブな言葉を投げつけていかなければならないと考えます。

振り返ると、私も時折ネガティブな言葉を発してしまう瞬間があります。もしかすると、今までの会議や打ち合わせ等でメンバーから肯定的な回答が得られなかったことには、私の言動が影響していたかと思うと申し訳ない気持ちになります。

言葉が組織風土を作るとは大袈裟な表現のように思いますが、事例に照らし合わせてみると、非常に重要な観点だと思えます。この反省を踏まえ、周囲にとって勇気や自信を与えることのできる人間になるため、ポジティブな言葉を選択して使っていこうと思います。(松永 透)



連載企画 第1回 ISO30414について

1. はじめに

9月号から連載企画としてISO30414について、解説することとなりました。皆様はISO30414という言葉をご存知でしょうか。ISOと聞くと、ISO9001（品質マネジメント）やISO14001（環境マネジメント）などを思い浮かべる方が多いかもしれませんが、ISO30414は2018年12月に制定されたISOが制定するマネジメントシステム規格で、「社内外に対する人的資本の情報開示のガイドライン」です。

2. ISO30414が注目される背景

このISO30414が注目された背景には、主に以下の三つの理由があります。

- ① ESG投資やSDGsの広がり
- ② コーポレートガバナンス・コードの改訂
- ③ 人的資本の重要性の高まり

上記の中でも特に重要だと考える内容は③についてです。内閣官房非財務情報可視化研究会（第6回（2022年6月20日））資料の人的資本可視化指針（案）の「人的資本の可視化へ高まる期待」には以下が記されています。

- ・競争優位の源泉や持続的な企業価値向上の推進力は「無形資産」に
- ・人的資本への投資はその中核要素であり、社会のサステナビリティと企業の成長・収益力の両立を図る「サステナビリティ経営」の重要要素
- ・今や多くの投資家が、人材戦略に関する「経営者からの説明」を期待
- ・経営者、投資家、そして社員をはじめとするステークホルダー間の相互理解を深めるため、「人的資本の可視化」が不可欠

病院や介護福祉施設では投資家という視点は馴染みがないかもしれませんが、今後一般企業において人的資本の可視化が進んでいくとなれば、求職者や働く職員から自ずと開示を求められることが出てくると想定されます。

3. ISO30414の11項目

以下の11項目と58指標が設定されています。主要な指標のみ抜粋しています。

No	項目	主要な指標
1	倫理とコンプライアンス	提起された苦情の種類と件数
2	コスト	総労働力コスト
3	ダイバーシティ	年齢、性別
4	リーダーシップ	管理職一人当たりの部下数
5	組織風土	従業員の定着率
6	健康・安全・幸福	労災の件数（発生率）
7	生産性	従業員一人当たりEBIT/売上/利益
8	採用・異動・離職	離職率
9	スキルと能力	従業員一人当たりの研修受講時間
10	後継者計画	後継者候補準備率
11	労働力	総従業員数

4. さいごに

9月号はここまでの解説となります。次月号からは上記の項目を抜粋し、病院や介護福祉施設に求められるISO30414の内容を解説していきます。皆様の組織がより良くなるよう、ヒントとなる指標や考え方をお伝えできればと思いますので、宜しく願い致します。（杵島 凌太）



今月のBOOK REVIEW

多様性の科学

著者：マシュー・サイド
 出版：ディスカヴァー・トゥエンティワン
 出版年月日：2021年6月25日
 ISBN-13：978-4799327524



昨今、多くの法人が多様性のある組織に向けて動きを進めている。また、経済産業省からは、ダイバーシティ経営推進の動きがなされているように、その必要性が訴求されている。読者のみなさまも同じく、組織の多様化を目指して組織風土の変革や採用方法を見直しているのではないだろうか。そもそも、なぜ多様性が組織にとって必要なのだろうか。それは、不確実性の高い現代社会において、一筋縄ではいかない問題を解決するカギとなるからだ。本書では、多様性のもたらす力について、事例をもとに解説している。CIAがアメリカ同時多発テロを防ぎきれなかった事、エベレストに4回も登頂成功経験のある登山家チームが大惨事を引き起こし、命を落としてしまった事、ユナイテッド航空をはじめとする30件以上の墜落事故の共通点等、幅広いテーマから多様性について検証している。本書の事例の一つに車輪付きスーツケースがある。スーツケースに車輪をつけることで持ち運びを容易にする発明は当時、偏見によって受け入れられなかった。不格好であり、従来の男らしさを表す持ち物としての意味を成さないと一蹴され、発明から販売まで期間を要したとのことである。このように、思い込みや偏見は、時に気づかぬうちにイノベーションの邪魔をしているのかもしれない。

では、多様性によって問題を解決したり、変革を起こしたりするためには何が必要であるか。本書では3つのポイントを示している。

一つ目は、無意識のバイアスを取り除く事である。人は自らが気づかぬうちに偏見や固定観念を持っている。そのため、採用の方法として人種や学歴等のバイアスを取り除くため、履歴書で特定の人口統計学的情報を見ないで面接を実施するという解決策が例示されている。

二つ目は、陰の理事会を開く事である。経営層が意思決定を行う際に、年代の離れた若い世代が意見を発信するというものである。異なる世代で育てば文化的背景は異なる。そのため、年代の壁を取り払い、様々なモノの見方や考え方を取り入れることで多様な視点を獲得することができる。これによって、経営層だけでは気づかなかった盲点に気づくことができ、経営戦略の成功を実現することができる。

三つ目は、与える姿勢を持つということである。多様性を推進していくためには、多様な意見を共有し合い、掛け合わせていくことが重要である。そのために、一人ひとりが自分の考えや知恵を相手と共有しようとする心構えが必要なのである。医学生を対象にした研究では、他人に情報を与えようとする人は、実習やチームワークが重要な場面で本領を発揮し、学業で好成績を取めたという結果が出ている。(⇒次ページへ続く)



多様性は必要だと理解していても、例えば組織内のマイノリティに視点を向けるというような対応だけでは組織文化の形成は難しいと考える。人類が他生物に比べて高度な知恵を獲得し、進化を遂げてきた背景は、他者とのつながりによって知恵やアイデアを共有し合い、それらを掛け合わせ新たな視点を獲得してきた点にある。つまり、人類は多様性という土台の上に築かれてきたものであり、組織発展のためには、社会性を活かした知の共有を積極的に進めていくことが重要であると考え。例えば、医療機関で考えてみるとチーム医療や多職種、複数病棟共同での情報共有の推進、階層関係なく意見発信できる機会の創出等が多様性にとって必要になると考える。弊社では、組織の多様性を目指し、会議の際は、発言を否定しない、発言は一般職から行う等のルール設定をしたり、匿名で意見を募り、それを基にチームの在り方について議論したりするといった進め方の工夫を行っている。最高を目指すため、多様な背景を持つ世代同士が意見を掛け合わせる仕組みを整えているのである。

本書は、現代社会で組織発展を目指す方々にとって必読の書であると考え。多様性による組織変革の実現を目指すみなさまへ、ぜひ本書を手に取り、お役立て頂ければ幸いです。（黒木 寛隆）



私たちが大切にしている言葉

1967年の創業以来、私たち日本経営が大切にしてきた言葉があります。

これらの言葉は全従業員の言葉となり、価値観となって人材と組織、そして経営の成長につながっています。また、これらの言葉は私たちのコンサルティングスタンスでもあり、私たちの助言・提言を通じてお客様の経営にも活かしていただいています。

経営者や幹部の方々の経営や人、組織を見る視点としてヒントにいただければ幸いです。

自利利他

今から1300年前に比叡山を開いた伝教大師（最澄）の言葉で、日本経営の哲学の根本となる考え方。

自利（自ら悟りを求めること）と**利他**（人を幸せにすること）は本来同じことであり、世のため人のため社会のために精神努力すること、それがそのまま本当の自分の喜びであり、幸福である（飯塚 毅氏）。



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。

先月末に梅雨が明けたいと気象庁から発表がありました。今月に入り戻り梅雨のような天候になっています。新型コロナ感染者は、オミクロン株 BA.5への置き換えが進み、一日当たりの感染者数が10万人レベルとなり、4か月前の第六波の感染者数が最も多い状況に近似してきました。現在、第七波に入ったと思われます。政府も、今月実施予定であった「全国旅行支援」を延期することを明らかにしており、今後、経済を含め、様々な影響が再び懸念されます。誰もが感染する可能性がありますので、感染防止基本事項の徹底とこれから猛暑が予想されますので、熱中症対策も併せて行い、体調には十分気をつけていただきたいと思います。

そのような中、参議院選挙期間の8日、安倍元首相が奈良県で候補者の応援演説中に、銃撃され、お亡くなりになりました。如何なる理由があろうとも、人の命を奪うことは許されるものではありません。安倍元首相のご冥福をお祈り申し上げます。一日も早く事件の全容解明と再発防止策が求められるところです。私達の日常の安全は、当たり前ではなく、絶えず危険と隣り合わせであることをあらためて実感した事件でした。

毎週月曜日配信の動画でも紹介しました通り、今月、仙台に5拠点目となる事務所の準備室を開設しました。仙台は、東北の玄関口であり、今後東北六県での活動が、より活発になることを期待しています。事務所開設の経緯は、4年前に金融機関より行員の方を1年間出向で受け入れ、その後、その金融機関に東京支社の新沼さん、佐々木さんが出向し、横井取締役支援のもと、リレーションを高め、出向先金融機関の方々へ顧客へのソリューションを提供し、実績を残したことにあります。出向経験のある方は、分かると思いますが、出向先の事業や組織を理解し、受け入れて頂くことは並大抵のことではありません。その上で双方の成果に繋げていくこととなります。グループの皆さまのご協力、ご支援無くしては、実現できなかったと思います。皆さまに感謝申し上げます。事務所は来月1日に開設予定です。引き続きご支援をよろしくお願いします。

今月15日に第23回2022年度C²INK（シンク）の表彰式が行われました。コロナ禍以前は、テーマのエントリー、予選を行い、本選では、ホテルに社員の皆さんに集まって頂き、本選出場チームのプレゼンを直接聞き、投票・審査を毎年行っていました。本選会場には、来賓の方々、内定者の方々、アイオワ大学大学院からのインターンシップの方にも参加頂いていました。コロナ禍で、社員の皆さんが一同に会することは難しく、今年も動画・Webを中心とした開催となりました。今回エントリーされた20テーマの動画を視聴し、投票しましたが、動画制作、プレゼンテーション資料などこれまでと比べ、各段にレベルが向上していることを実感しました。

発表内容も、再現性やストック事業を意識したもの、コロナ禍に於いて、シナジーを意識した顧客の課題対応、社内での業務プロセスの見直し、人財育成・スキル向上など、組織の財産として共有し、顧客への価値提供に根差した内容が多くありました。併せて、VISION2030に基づいた発表もあり、浸透していることも嬉しく感じました。表彰式は、直前に録画へと変更になりましたが、各拠点にパブリックビューイングを設置、リポーターも配置され、社員が一体的に参加出来るように準備されていました。今回一部の実施に留まりましたが、次回以降に活かされると思います。C²INKに携わった社員の皆さまに感謝申し上げます。誠に有難うございました。「未来に残る資産を創る」VISION2030のコンセプトの一つです。その資産は有形資産だけではなく、企業文化・風土などの無形資産も含まれます。C²INKもその資産のひとつです。今年も新たな資産が加わりました。将来世代にも喜ばれる資産を皆さんと共に今後も創造していきたいと思っております。取り組みを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～

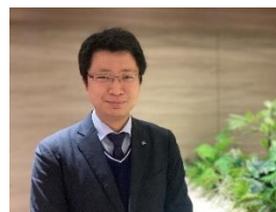
皆様の法人では、国保連への請求ができる方は何名いますか？とある法人では、国保連への請求をできる方が1名しかいませんでした。ある時、その方が急病・入院となってしまいました。その時に事務長はどうしたか。病院までパソコンを持参し、ベッドの上で請求してもらいました。請求できなければ2ヶ月後の入金がなくなります。その法人が入院先まで駆け付けた理由は分かりますが、法人も職員も、非常に焦ったと思います。本来は他の方でも請求ができるよう、業務の標準化（マニュアル作成）に取り組むべきでした。

この事例を他人事と思えない方もいらっしゃるかと思います。ただ、「マニュアルは無意味だ」「マニュアルは形骸化する」という意見から、マニュアル作成に踏み切る事業者は少ないです。実際、今は使っていないマニュアルがある、という話はよく耳にします。マニュアルは作るだけでなく、その運用方法を工夫することが大切です。

私が推奨しているのは、本当に重要な業務だけマニュアルにすることと、その業務をジョブローテーションすることです。冒頭の「請求業務」のように、法人運営にとって必要不可欠な業務に絞ってマニュアルを作ります。次いで、その業務をできる方が増えるよう、定期的に担当者を変更します。当然、請求業務に不慣れな方はマニュアルを確認します。このようにマニュアルとジョブローテーションを組み合わせることで業務を標準化することで「〇〇さんしかできない」という業務を減らし、仮にベテラン職員が退職しても、それをフォローできる方を育てることが可能です。

業務標準化の効果は、退職時の対策以外にもあります。事務員に業務ヒアリングする際によく頂戴する意見は、「給与や業者への支払日は、私が必ず出社しないといけないのが辛い」というものです。「私しかできない仕事」というのは、格好良く聞こえますが、実態は身体的・精神的なストレスが非常に大きいものです。法人としても、担当者としてもストレスフルな状況から脱するためにも、業務の標準化が有効です。

業務標準化の第一歩として、最重要業務のマニュアルを作成すること、次いでジョブローテーションによりその業務ができる方を増やす取り組みを検討してみてはいかがでしょうか。（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～

6月の研究会では株式会社千正組 代表取締役 千正康裕氏をお招きし、『社会保障制度に影響を及ぼす霞が関と政治の力学』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。

○国会（議員）に適切な審議をしてもらうための準備とはいえ、霞が関（官僚）の周りには、一般社会では理解できないしきたりや手順がある。また、定員管理と定年延長の中で、配偶者に家庭を任せきりにできる中堅層にしわ寄せが行く。

○多種多様な意見を集約できるだけの中間組織・団体が少なくなり（例えば労働組合組織率）、直接的に情報収集しようにも公務員倫理法（2000年）による制限が大きい。半面、SNS等により少数意見が急激に拡散し社会化することもある。

○現場と政策を繋げていく、近づけていくには相互理解と協働が必要。そのためには、仲間・ネットワークづくりと、課題認識と解決に向けた政策反映のスケジュール共有が重要。

インド大使館勤務や法改正のプロセス等をお話しいただき、官僚の仕事の範囲やスタンスをよく理解することができました。質疑応答では、内容に応じて行政や議員へのアプローチ方法や順序等、具体的なアドバイスを頂くことができました。

次回の研究会は9月10日（土）に『介護報酬改定の振り返りと今後の介護保険制度のあり方』をテーマに、厚生労働省 老健局 老人保健課長 古元重和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）