



COMMUNICATION LETTER

新年のご挨拶

新年あけましておめでとうございます。昨年2022年は、2021年に続く激変の一年でしたが、特に「人」による変化を感じた一年でした。

ロシアによるウクライナ侵攻、中国では習近平国家主席による異例の3期目突入、それに伴い、ますます現実味を帯びてくる台湾有事など、世界情勢の著しい変化を目の当たりにしました。経済では日米金利差による円安が進むだけでなく、燃料・資源価格の高騰による物価高も加速しました。7月には安部元首相銃撃事件、10月には梨泰院（イテウォン）群衆事故など、痛ましいニュースが立て続けに飛び込んできました。2021年までの2年間は疫病の年だとすると、2022年はまさに人災の年と言えるかもしれません。そんな中、12月にW杯で日本がドイツ・スペインに大金星をあげ、決勝トーナメントに進出したことは、日本人にとって2022年を明るく締め括る、見事なファインプレーでした。人による災いを書いて人災ですが、世の中を良くしていけるのもまた人です。いつの時代も逆境は付きものですが、私たち福岡オフィスも、明るく前向きにしていける存在でありたい、そういうチームでありたいと強く感じました。

弊社 福岡オフィスは、お陰様で2023年1月をもって開設10周年を迎えました。山あり谷ありでしたが、10周年を迎えられたことは、ひとえに多くのお客様が私たちを支えてくださったからに他なりません。ご縁を頂きました皆様に、深く感謝申し上げます。

勝利を飾った侍ジャパンのような存在に近づけるよう、私たちは今後も挑戦していきます。これまでは組織人事のコンサルティングチームが中心でしたが、戦略策定・収益改善系のコンサルティングチームが1月より福岡オフィスへ配属されました。また、医療・福祉業界のお客様だけでなく一般企業を含めた様々な業種のお客様とのご縁も広がっていきます。最近話題のDXにも取り組んでいきます。よりお客様に貢献し、愛される会社となるよう、これからもチャレンジし続けていきます。

最後になりましたが、今後の未来を見据えて業務拡張していくべく、3月にオフィスを移転させていただく運びとなりました。新しいオフィスは、弊社ホームページ等で改めてご案内させていただきます。社員一同、心新たに一層邁進してまいりますので、今後ともご指導ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。

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、医療機関に出身し、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』

この人事評価の活用方法はすごい

人事評価は育成のためのツールだとわかっていても、「現場での活用の仕方がわからない」という方も多いのではないのでしょうか。あるお客様の取り組みが素晴らしかったので、今回はその紹介をさせていただきます。

そのお客様は、従業員に対して注意や指導が必要なときは、人事評価表を見せながら、「事業所が求めるのはこのレベルの行動だけど、今のあなたの行動はこのレベルにある。次のステップに進むためにはどこを改善しないといけないと思う？」という指導をしています。また、その指導した内容をメッセージカードに書き、本人に渡しているとのこと。このメッセージカードは複写になっており、本人と上司とで持つようにされています。そして、次の面談のときに、「前回このような話をしたけど、その後どうかな？」という話をしているそうです。とても素晴らしい取り組みですね。ここまで上司が向き合ってくれれば、信頼関係も強固なものになるでしょうし、人事評価の際に「あの人の評価は納得できない」ということは起きないでしょう。実際にこの取り組みを始めてから、離職率が下がり、職場の雰囲気もよくなったとのことでした。

人材育成のために人事評価を使いこなしていただいていることを非常に嬉しく感じましたし、指導した際のメッセージカードは私も参考にしたいと思いました。皆様の事業所でぜひ参考にされてみてください。（馬渡 美智）



役職者の成長が部下の成長に

人事評価制度の運用支援をさせていただいているお客様で、人事評価結果の判定会議を実施させていただいた時のことです。このお客様では事業所が多いため、経営層だけの判定会議が難しく、2次評価者である役職者の方々を一人ずつ呼んで、判定会議を行っています。その中で2次評価者のお一人が、「今回の評価期間から、毎日部下の行動を観察し、評価の時にチェックすべきだ！と思った行動はすべてエクセルにメモするようにした。そのおかげで、評価自体も非常にしやすかったし、部下を褒めるべきポイント、指導するべきポイントが整理されて、メモを残しておいて本当に良かった。」と発言をされました。

この発言を聞いて、この方の成長を強く感じました。行動のメモ（記録）は人事評価を行う上では、非常に重要です。事実（記録）に基づいた評価ができますし、具体的なエピソードがあると、部下に対するフィードバックにも説得力が増します。そして何より、上司側が部下と向き合う機会になることで、部下の育成ポイントをしっかり考えることができます。弊社の考課者研修などではその必要性を毎回お伝えしますが、日々忙しい中で実際にそれを実践しようと思うと、なかなか難しいものです。きっとこの方は毎年人事評価をしていく中で、難しさを感じながら、もっとより良い人事評価、育成に繋げられる評価にしていきたいと感じて、取り組まれたのだと思います。

この方がされた取り組みを他の評価者たちにも実践いただくためにも、まずはご自身の部署の1次評価者クラスの方々や他の2次評価者クラスの方々へ今回の取り組みについて共有いただくようお願いをさせていただきました。こういった方々が増えていくと、部下一人ひとりの長所・短所が今まで以上に可視化され、より効果的な人事評価が行え、人材育成の機能がさらに強化されていきます。きっとこの方の部下の成長はさらに加速していくことでしょう。そのお客様とその評価者の方の今後のさらなる成長が非常に楽しみに感じられた出来事でした。（山崎 太郎）



競争優位性はどこから作られるのか？

ある製造業のお客様に人事制度構築のご支援をしています。以前もお話ししましたが人事制度構築にあたって、トップ方針や戦略・計画などについて関係者にヒアリングをします。また、こちらのお客様ではヒアリングと併せて、工場内を見学いたしました。工場の見学中に製品の原材料、製造工程や独自の加工技術など様々なお話を伺いました。その中でも特に印象的であったのが、現在の主力となっている製品の開発秘話でした。

この製品開発は皆さんも知っているような超有名企業（以下、A社）からの相談がきっかけだったそうです。A社が提供する製品を作るために、特殊な材料が必要であり、その特殊な材料の製造をこちらのお客様にお願いしたいという内容であったそうです。そして、A社とお客様（創業者）との共同研究の末、特殊な材料が開発されました。この開発は苦難の連続であったそうです。材料の加工過程では少しの水分で発火するなど、危険と隣り合わせの研究でした。この加工過程や物質の取り扱いが、容易に模倣できないノウハウ（競争優位性）部分だそうです。お客様に話を伺うと「命に係わるほど危険で、リスクは高い仕事だと思うが、そのようなリスクをとっても挑戦した結果が今に繋がっている。」とおっしゃっていました。実際、トップ層へのヒアリングでも組織風土、文化として「挑戦」という言葉がキーワードになっていました。この話を通じて、競争優位性が確立されるには組織風土、文化が起点になると改めて気づかされました。共同研究の話は、リスクを伴うものであり、難航することは目に見えていたそうです。しかし、果敢に挑戦して唯一無二の技術をこちらのお客様は得ることができました。この技術の部分は容易に模倣できないことでしょう。しかし、それ以上にこの開発の裏側にあるマインドの部分は重要であったと私は思います。この製品の開発後もお客様はリスクを伴うような難しい製造、加工技術を武器に画期的な製品を世に送り出していることを考えると、「挑戦」をキーワードとした文化が企業の成長、競争優位性の根底にあることを感じさせられました。

マイケル・E・ポーター氏は競争優位を築くために3つの基本戦略があると言いました。その3つはコストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略です。こちらのお客様は結果として差別化戦略を取っていました。この戦略を選択するという合理的な流れはなかったかもしれませんが、しかしながら、根底にある組織風土や文化から、結果として差別化戦略に繋がった事例のように見えます。そして、目に見える技術の裏に隠れた競争優位性は、組織風土や文化でした。これは、その会社ならではのものであり、模倣困難でしょう。このような競争優位性を作り出すような組織風土や文化の醸成を支援することも人事コンサルタントの仕事です。より一層、企業の成長と発展に尽くしたいと思いました。（玉利 裕希）



熊本県済生会 支部長 済生会熊本病院 名誉院長
副島秀久先生 ご登壇！

「戦略と情熱の病院づくり」出版記念セミナー

【開催日時】

2023年2月22日（水）14:00～16:30

【講師】

済生会熊本病院 名誉院長 副島秀久先生
株式会社日本経営 取締役 橋本竜也



<http://bit.ly/3YHmdp2>

意味を考える重要性

「私はこの仕事が好きで仕方ありません！患者さんや自分のために仕事をしているので辛いことも辛くありません。」この言葉は、あるお客様先の看護副部長からお話しいただいた言葉です。このように看護副部長はモチベーション高く仕事に向き合われている一方で、他の看護師のモチベーションが低いことや自己研鑽に対する意欲がないことに課題を感じていらっしゃいました。また、この課題意識は看護部長も同様に持たれていました。看護部長と看護副部長の2人の話で共通していたことは、自己研鑽の意欲や仕事に対するモチベーションを維持するには、「仕事を何のためにしているのか」を考えることが大事だということでした。

モチベーションや意欲の低下は、周囲からの影響を受けやすいと言われています。例えば日々の業務の忙しさや、上司から叱責を受けるなどの外的要因によって、モチベーションが低下します。では、外的要因に左右されることなく、モチベーションが高い、あるいは維持できる状態を保つには、「何のために仕事をしているのか」、「自分はなぜこの仕事をするのか」といった意味を自分自身で見つけることが重要だと気づかされました。また、働くことに対する意味を考えられている人は、今回の看護副部長のように一般的には辛いとされる業務に対しての見え方も変わってくるのではないかと思います。

今回お話しさせていただいたことを通して、モチベーションの維持を外的要因に委ねていても変わらないということと、働くことに対する意味を考えておく重要性に気づかされました。今回の機会に、私も改めて自分自身を振り返りたいと思いました。

(立和名 恵伍)



WEBと傾聴

最近、ふとコンサルティングという言葉の語源は、何なのだろうかと気になって調べてみました。ベースのconsultという単語は元々ラテン語が由来で、「con(共に)」と「sult(座る)」から成り立っているそうです。なので、語源に基づくコンサルティングとは「膝をつき合わせて話し合う」という意味が込められているそうです。確かに、今までは対面でのお打ち合わせが多く、文字通り膝を突き合わせたと支援をすることが多かったと思います。しかし、新型コロナウイルスの拡大以降、その様相はガラッと変わり、WEBでのお打ち合わせがかなり増えました。WEBの場合、人と人が直接接するのではなく、画面越しで話をするようになりますので、どこか無機質に感じやすくなってしまうのではないのでしょうか。WEBになった分、距離を気にせず気軽に話ができるようにはなったと言える、良いことなのかもしれませんが、その分膝を突き合わせた議論がしづらくなっているように感じます。

そのような状況であっても、我々の使命は変わりませんし、対面と同様にお客様の想いや悩みをしっかりと汲み取る必要があります。そのためには今まで以上に相手の反応に気を配ると同時に、お客様が話しやすいような環境を作ることが重要であると感じました。

先日、ある法人の経営層の方とWEBで初めてお話をさせていただきました。初めは、なんとなく探り探りといった様子で話されていましたが、途中からどんどんお悩みをお話しくださり、最後には「こんな話、他の人にはできないからね。」とまでおっしゃっていただけたことが印象的でした。ここまで胸襟を開いてお話いただけたのはなぜかを考えると、上司の聞き方がポイントだったように感じます。上司は、こちらが話をするのではなく、お客様が感じられている課題について質問を通じて掘り下げ、お客様がされた話にいつも以上に相槌をし、共感するような言葉を投げかけていました。そういった聞く姿勢・寄り添う姿勢が伝わり、お客様も色々なお悩みを話されたのだと思います。

今まで、私は何とか有益な情報や最新の事例などを紹介しようとばかりしていました。しかし、コンサルティングとは膝を突き合わせて話し合うというのが本当の意味です。ということは、お客様の声を聞くこと、寄り添うことがまずもって大切なことであると、改めて気づかされました。私自身も聞く姿勢を意識し、もっとお客様に寄り添えるように取り組んでいきたいと思っています。(藤原 将平)



双方の想い

先日、複数の介護事業を経営されているお客様より従業員の定着率を改善したいという相談を頂戴しました。この相談を頂戴したのは複数の介護事業をとりまとめている法人本部の方からだったのですが、その方から話をお聞きすると、グループ全体ではなく一部の事業所だけ従業員の定着率が下がっている状況にあるということでした。そこで、後日、実際に従業員の定着率に課題があるという事業所の責任者の方と個別に状況を確認させていただきました。法人本部の考えはお伝えせず、責任者の方に本音ベースで現状を伺ったところ、従業員の定着率に問題はないが、法人内での連携がとれていないと話され、法人本部の方とは少し違ったお考えをお持ちでした。

本件の真偽はさておき、なぜ同じグループにも関わらず、考え方に違いが出ているのかと考えると、一番はコミュニケーション不足だと思われます。もちろん、それだけがすべてではありませんが、双方の話を聞いていると、「自分たちは〇〇のように理解している。」という発言が見受けられました。伝えた側は伝えたつもりになっていたり、受け手側も確認すべきことを疎かにしまっていたり等、様々な場面でコミュニケーションが不足していることで、今回のようなことが起こっているのだと考えます。

今回の件を通じて、改めてコミュニケーションの重要性を認識しました。電話やメール、SNS、テレビ電話等、コミュニケーションを取る手段がこれまでとは大きく変わったことで、コミュニケーションが簡素化されています。その結果、私たちのコミュニケーションの質はいつの間にか下がってきているのかもしれませんが。今一度、私自身もコミュニケーションの取り方を見直し、意思疎通が図られるようなコミュニケーションを取ってきたいと思います。（高比良 寛治）



人事評価制度は運用が肝である

先日、ある法人様で人事評価制度の改定後、初の本格運用がスタートしました。こちらの法人様は「チーム医療の推進」を掲げており、その実現に向けて人事評価制度を見直しました。約一年間、法人独自の評価項目や運用ルール等、検討に検討を重ねて作り上げました。プロジェクトに携わった皆様からは、「法人の求める人材育成に繋がりそうです」と期待の声をいただきました。

今回、人事評価を実施することで、制度の構築時には気づくことができなかった点に多々気づくことができました。「チーム医療を推進するため、同じチームの職員から被評価者の行動記録を収集しよう」「振り返りに活かすため、評価の根拠を記録として残すことをルール化しよう」等、より良い制度を目指してプロジェクトの皆様と振り返りました。

人事評価制度は、あくまで仕組みであり、その結果を人材育成に活用していくことが重要です。そして、実際に活用するのは、現場の職員の皆様です。そのため、職員の皆様の制度に対する理解度を高めることが鍵となります。プロジェクト内で想定したものと実際の運用では、どうしてもギャップが生じてしまいます。現場の意見を取り入れながら、改善事項を検討できた事は、非常に大事な機会だったと感じました。

最後に、評価結果を確認すると、チーム医療に関する項目が他の項目に比べて高い傾向となっていました。理事長は、「評価結果を見ると、法人全体の特長や改善点が見えてきますね。評価結果を評価者と被評価者でちゃんと振り返っていきましょう」と、法人理念が体现されている事に嬉しそうな表情を浮かべていました。

この法人様での人事評価制度の運用は始まったばかりです。より法人に適した制度にするためには、評価者の教育やルールの見直し等、一つひとつ運用の中で改善できる事はあると思います。今後も法人の目指す人材に向けた育成ツールとして、お客様の運用支援に尽力してまいります。（黒木 寛隆）



現場に密着！医療DX

問いかけの順番

お客様とのヒアリングへ同席させていただいた際の気づきになります。

「業務の中で課題に感じているところはありませんか？」部署内の業務に関する課題を聞くという目的でヒアリングが行われましたが、冒頭からこのような質問をしてしまうと、現場の担当者様は何を答えていいかわからなくて口を閉ざしてしまったり、「人員不足や他部署連携が十分でないことでしょうか…」等と当たり障りのない回答をしてしまったりと、聞きたいことをなかなか聞き出せていないことを感じました。

一方で別の担当者とのヒアリングでは、日々の担当している業務やそのスケジュール、週次で発生する業務、など現場の担当者様の業務の現状を確認した上で、同様の質問をすると業務上のかなり具体的な困りごとについてたくさん伺うことができました。問いかけの順番によって相手の反応が大きく異なることを実感いたしました。そして、圧倒的にヒアリングに要する時間が短くて、とても驚きました。

これまで私はどのような言葉を使って問いかけると相手から聞きたいことをスムーズに聞き出せるのか、と「問いかける言葉選び」ばかりに注目していました。しかし、この経験から「問いかける順番」という新たな着眼点を得ました。相手の立場に立つことはもちろん必要ですが、さらに私の問いかけにより相手の思考がどのように変化・移行するのか仮説を立てて問いかけを工夫していきたいと思います。まずは、社内の業務効率化の打ち合わせや日々の会議など身近なところから実践を積み重ねて、意識的に実践できる段階から自然と実践できる段階へ習慣化していきたいと思います。

お客様の貴重な業務時間をいただいてヒアリングする立場として、できるだけ負担が少なくかつ価値の高い進め方ができるよう日々工夫してまいります。（奥野 香澄）



組織変革（人員配置最適化）・コスト構造変革のための「DX戦略策定コンサルティング」のご案内

部分最適を図るためのデジタル化ではなく、過剰な人員を必要としている業務や部署をデジタルツールで効率化することで、配置していた人員を別事業へ有効に転換し利益構造・コスト構造を変革します。また、変化を望まない組織文化から、効率化に向けて前向きな組織文化への変化を促します。

日本経営の医療DXコンサルティングの特徴

- 1 病院経営に特化したコンサルティングの実績・知見
- 2 「デジタル化×組織変革」を軸にしたDX戦略策定
- 3 現場の「泥臭さ」を重視した実行・推進力



<http://bit.ly/3D6bpZ2>

弊社福岡オフィス開設10周年記念

新春トップマネジメントセミナー2023 申込受付中！

弊社日本経営は、提案だけでなく、お客様とともに実践・実行するパートナーとして、それまで関西・関東を中心に展開してきたコンサルティングを、これからは九州・沖縄のお客様にも、より便利に、より身近にご利用いただきたいと考えて2013年に福岡オフィスを開設しました。この度、オフィス開設10周年を記念し、これまでとこれからに「感謝と挑戦」をテーマに、セミナーを開催いたします。

第1部

10年先の経営に差がつくマネジメント力の向上と、病院幹部の育成

株式会社日本経営取締役 橋本竜也

入社以来、人事コンサルティング部門にて、一貫して病院・企業の人事制度改革に携わる。2006年には調剤薬局に出向し、収益改善と組織改革を実現。コンサルティングにおいては、人事改革、組織改革のほか、赤字病院の経営再建にも従事。2013年1月福岡オフィス長に就任。2017年10月より株式会社日本経営取締役。



第2部

ディズニーの現場力

～ゲスト・キャストのハピネスを創造する不変の法則～

株式会社チャックスファミリー代表取締役 安孫子薫氏

1982年、株式会社オリエンタルランドに入社。東京ディズニーリゾート創業時からパーク運営全般に携わり、東京ディズニーランド・東京ディズニーシーの運営部長、カスタマーディアル部長など様々な要職を歴任、常に現場の指揮を執ってきた。2007年より1年間、キッザニア東京副総支配人を務め、2008年に株式会社チャックスファミリーを設立し、現在は、テーマパーク、レジャー施設などのコンサルティングを行っている。



第3部

対談

安孫子薫氏

×

株式会社日本経営
副部長 太田昇蔵
課長 馬渡美智



【開催日時】2023年1月14日（土）14：00～17：00

【開催場所】エルガーラホール中ホール＊WEB LIVE 配信あり＊

※右記の二次元バーコードまたはURLのWEBページよりお申込みください。

<https://onl.tw/zf2gXJE>



井手菜波（いでななみ）

11月より福岡オフィスにて勤務することになりました井手菜波（いでななみ）と申します。

長崎県出身で長崎の大学を卒業後、地元の銀行に就職し、その後アパレル販売の仕事をしてきました。お客様と直接関わることが楽しく、信頼関係を構築していくことを大切に業務に励んできました。

そして、この度、縁あり日本経営に入社することになりました。日本経営は、お客様を第一に考え、社会貢献を大切にしている会社であると感じます。また、社員も明るく情に厚いメンバーが多いです。そのようなメンバーとともに、日本経営の一員として地域・社会に貢献できるように尽力していきます。

何卒、よろしくお願いいたします。



新年明けましておめでとうございます。

旧年中は格別のご高配を賜り厚く御礼申し上げます。

本年も皆様と皆様の大切な方々のご健康と益々のご活躍・ご多幸を心よりお祈り申し上げます。

スタッフ一同、皆様のお役に立てるよう努めてまいりますので、本年もどうぞよろしくお願い申し上げます。

株式会社日本経営 福岡オフィス一同



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。

先月中旬にかけて新型コロナ新規感染者数の減少が続いていましたが、季節が進むにつれ、増加に転じ、第八波の入口ではないかと言われています。政府は第八波に備え、都道府県による感染対策を強化する目的で、今夏の第七波以上の感染が生じた際、都道府県が住民に外出自粛などを要請できる「対策強化宣言」を創設する方針を固めています。内容としては、【病床使用率の50%超えなどが条件の「レベル3」に達した場合は対策強化宣言を発出し、感染リスクの高い場所への外出や大人数での会食の自粛を求められるようにする。さらに医療の逼迫が著しい状況の「レベル4」では帰省や旅行の自粛などの要請を可能にする】としています。これまで取られてきた飲食店に対する営業時間の短縮要請などの行動制限は盛り込まれていません。私も顧客訪問などで、飛行機、新幹線を利用する機会が増えてきましたが、全国旅行支援の展開もあり、乗客が明らかに増えています。日本の感染者数も2,300万人を超え、人口全体の約20%にあたります。ワクチンだけでなく、自宅で療養する軽症者に簡便に投与できる経口薬の開発・承認などが行われ、日常生活に及ぼす影響が最小化することを期待したいと思います。

一方、日本経済に於いては、円安が進行し、先月には、一時150円を記録しました。これは、1990年8月以来、約32年ぶりの水準です。急激な円安が進むことは好ましくないと、政府・日本銀行が為替介入を行っています。効果は一時的との予測が多数を占めています。

渋沢栄一の玄孫（やしやご）としても知られる渋澤健氏（シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役）は、「日本経済は30年周期で破壊と繁栄を繰り返す（30年のリズム感）」と言っています。具体的には、日本は幕末・明治維新期から30年周期で「破壊」と「繁栄」を繰り返しており、1870年～1900年は、江戸時代の常識が破壊された「破壊の30年」、1900年～1930年は、日露戦争などに勝利し、先進国の仲間入りをした「繁栄の30年」、1930年～1960年は、第二次世界大戦を含め、戦争の時代であり「破壊の30年」、1960年～1990年は、高度経済成長を迎えバブル経済による「繁栄の30年」、1990年～2020年は、バブル崩壊から低迷した「破壊の30年」、この30年周期で交互に繰り返されてきた「（常識の）破壊」と「繁栄」のパターンがこれからも続くのであれば、これから2050年までの30年間は、日本にとって「繁栄の30年間になるはずだ」と述べています。渋沢氏は、【世の中を変えていく、その鍵を握っているのは、“デジタルネイティブ”である30代の方であり、物心がついたときからインターネットが存在していた最初の世代です。インターネットには国境がありません。自分が望めば世界とつながることができます。現在の「瞬時につながることができる環境」はSNSに代表されるように、一個人が多くの方々に影響を与えることのできる時代と言えます。新興国が抱えている社会的課題を解決するためのビジネスパートナーシップを、日本の“デジタルネイティブ”を中心とした社会起業家たちが構築できれば、日本はこれから先も世界から求められる存在であり続けられるでしょう】（会社四季報ONLINE 21' 2/14に一部加筆）と話しています。

2020年からの新型コロナによる世界流行が作り出した新常識は、オンラインで瞬時に、居場所に関係なくつながる環境が整い、フードデリバリーやライブ配信による営業、バーチャル旅行など、これまでの常識を覆すことが幾つも出現しています。今私達が「常識」と思っていることは、過去には「非常識」と言われてきたものです。技術革新による新常識と、どのような出会いがあるのか、これから楽しみです。新たなことに障害はつきもの、一筋縄ではないことは織り込み済みです。それを用いるのは私達です。新たな時代の幕開けを、物事を深く見とおす判断力である「良識」にも磨きをかけ、鷹揚（おうよう）に受入れていきたいと思っています。



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～

本部機能について

皆様の法人では、給与計算や会計入力の担当者はどこで勤務されていますか。また、各事務業務の担当者は何名いらっしゃいますか。多くの法人では、拠点毎に事務員を配置しています。そのため、同じ業務を複数拠点で行い、同じ業務を何名もの方が担当しています。

同じ業務を複数拠点で実施すると、拠点毎の独自ルールが増え、他拠点がどのように事務業務をしているかが分からなくなります。また、同じ業務を複数人が実施した場合、法改正や会社ルール変更時の対応、急病や退職等による担当者の交代が煩雑になります。一つの法人でありながら、いくつものルールが存在すると経営陣によるコントロールが効かなくなります。変更対応は当然のこと、現状を把握することも難しくなります。同じ業務であれば、可能な限り同一の場所で、同じ方が担当する体制が理想的です。

実際に、近年は「本部機能」を新設する事業者が増えています。本部に事務業務を集約し、全拠点の事務業務をそこで担当する体制です。AI・ICT技術の進歩によって、本部にいながら遠方事業所の事務業務に対応できるようになりました。また、業務毎に専属担当者を設けることで業務品質の向上も狙うことができます。担当者を絞り込むことで法改正などの変更にも円滑に対応できます。業務内容も、一人の方が複数の業務をするのではなく、同じ業務を多く繰り返す反復業務になるため、新人教育も簡便的になります。バックオフィス機能の生産性向上のため、本部機能は大いに効果を発揮します。

特に介護福祉事業者は、拠点を複数持つことが多く、同時に、拠点毎に独自ルールを持つ事業者が多いです。好業績だった時は、事業所毎に適切な運営ができていれば問題ありません。しかし、業績の低下、人材の確保難、コンプライアンスの強化など、経営環境は確実に厳しくなっています。詳細は次回以降にお話しますが、本部機能を持つことで省人化・生産性向上に加え、経営管理室、内部監査室の役割を持つことができます。ヘルスケア業界、特に介護福祉事業者において、本部機能は必要不可欠なものと考えます。まずは事務員のスリム化を目標にして本部機能の新設を検討してみたいかがでしょうか。（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/>

今月のBOOK REVIEW

システムを作らせる技術

著者：白川 克、濱本 佳史
出版：日本経済新聞出版
出版年月日：2021年7月22日
ISBN-13：978-4532323998



3年にわたる大規模なシステム導入・刷新プロジェクトの成功率をご存知だろうか？その成功率はわずか16%だという。また、短期間での成功率も53%と、約半数は失敗している（日経コンピュータ2018/3/1号）。失敗の要因は、ゴールがバラバラ、システムを入れても仕事のやり方を変えない、不要な機能が盛りだくさん、業務担当者の声を聞かない、設計の進捗管理をしていないなど様々である。しかし、これらに共通することは、“このビジネスにはなぜそのシステムが必要なのか”というコンセプトがなく、“何をすればいいか”という、手段に目を向けてしまっていることだ。

DXでも、「ビジネスを抜本的に変革する」というコンセプトがあるはずだ。しかし、そのコンセプトを抜きにして、「保守期間が過ぎるからとりあえず更新しよう。」「とりあえずDXと書いておけば稟議が通りやすいはずだ。」というようにコンセプトを作ったつもりになっていないだろうか。そもそもシステムとは、顧客への価値提供の最大化に向けてビジネスモデルを変革し、全体最適を目指すための道具ではないだろうか。その道具の使い方を考えるのはシステムエンジニアではなく、発注する側だ。そして、発注する側とは経営者である。

本書では、システム導入にあたって、経営者が参画する重要性を繰り返し説いている。変革の現代に求められるシステムとは、事業の展開や成長を加速させる最適化されたシステムだと著者は定義している。いわゆる電子カルテや勤怠管理などのIT関連のシステムに限らず、ありとあらゆるシステム（人事制度なども含む）導入を成功させる手法が解説されている。

さて、システム構築に必要なステップは、

- (Why：動機)このビジネスになぜそのシステムが必要なのか？
- (How：要件定義)このシステムでは何を大事にするのか？
- (What：要求)それを実現するためにどんな機能が必要なのか？

という、いわゆるゴールデンサークルだという。

動機を明確にすることによって、不要なものの判断基準を設けることが費用対効果を最大化するうえで最も重要となる。例として“人事評価制度”というシステムを導入する際の考え方を提示してみたい。人事評価制度の見直しの際、「今の人事評価項目は評価者によって甘辛が出やすいから変更しよう。」や、「ラダーや能力評価、目標管理と運用が煩雑だからシンプルにしよう。」といった要求から考えることがあるだろう。このように検討を始めると、「こっちの部署ではその項目が使いやすい。」とか、「一般職層には能力評価がなくちゃいけないだろう。」とか、議論が平行線のまま進展しない恐れがある。だからこそ、まずはなぜ人事評価制度が必要なのかという動機から考えることが重要となる。例えば、次のように考えられるのではないだろうか。（次ページへ続く→）



（Why：動機）

人材は経営にとって大事な資源である。だからこそ、貢献を推奨し、貢献した人材を報いるために人事評価制度を導入したい。

（How：要件定義）

一言で貢献といっても、様々なものがある。特に部門・部署に期待する成果の実現、課長や主任、一般職などのそれぞれの立場に期待する役割の遂行の2点は貢献として推奨するとともに承認したい。

（What：要求）

上記の内容をバランスよく取り入れることが大事だ。まず、部門・部署に期待する成果の実現は、部門・部署の単位で目標を設定して、その目標の達成度評価をしよう。また、それぞれの立場で担っている役割に対しては、役割の遂行度を評価するものとしてしよう。

判断に迷ったら、動機に立ち返り、不要なことを見極める。ここから、システム構築に関わるエンジニアとの具体的な設計に入っていくことになる。

本書を読んで、どのような物事も能動的な関わりをすることが重要だと感じた。では、能動的な関わりとは何か。それは、経営者が企画者として顧客への価値提供の最大化、経営の発展という目的達成を主眼に置いてプロジェクトを推進することだと本書では語られている。コミュニケーションレターをお読みのお客様で、何かしらのシステムの構築または導入を検討されているならば、ぜひ本書を手にとって欲しい。そして、システムを必要とする人（経営者）、システムを作る人（SE）、システムを作るプロセスを管理する人（プロジェクトメンバー）の3者に、本書を読んでいただきたい。（福田 光）

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れば幸いです。

「福岡オフィス Communication Letter」は、福岡オフィスの社員が
日本経営の考え方や実践をご紹介していくものとして、
セミナーや名刺交換などでご縁を頂いた皆様にお送りしています。
日々の気づきやお役に立てる情報ですのでご笑覧頂ければ幸いです。

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）

WEB配信をご希望の方は右記の二次元コードからお申し込みください。
配信停止は、恐れ入りますが上記メールアドレスもしくはファックスでご連絡ください。



<http://bit.ly/3eP3fL7>