

# COMMUNICATION LETTER

## 結局、「実行の徹底度」という組織能力

今年に入って何度か医療DXについて、弊社ホームページのお役立ちレポートを公開しています。先日、先進的にDXを推進している法人の本部を視察する機会がありました。

その法人では、関連病院の病床稼働状況や各病棟の人員配置などを自動で収集し、最長でも10分で更新するシステムが導入されています。システムを視察したところ、複数病院の病床稼働状況や人員配置状況がほぼリアルタイムで表示されていました。それによりベッドコントロールや病棟間人員配置をリアルタイムに対応できるようにしており、病床稼働率向上や人員配置の流動化を実現されていました。デジタル化が進むだけでなく、一部の業務は人員の集約化や配置転換もされており、組織変革やコスト構造変革を伴う真のDXへ向けて取り組みを進められていました。

お話を伺ったところ、人員配置最適化システムの導入が一番大変だったということでした。病床稼働状況と当日配置されているスタッフの人員数とスタッフ各自の力量をシステムで比較・分析し、人員配置案を提示するようになっています。例えば、稼働率が100%近いのに力量が低いスタッフしか配置されていない場合には、他部署に配置されている力量のあるスタッフをリアルタイムで配置転換することを示唆するようになっています。この人員配置案をもとに、人員配置の機動的な変更を現場スタッフに納得させるのが大変だったそうです。

実現するために、各スタッフの力量評価の考え方については、現場のスタッフを巻き込んだワークショップを何度も行ったそうです。「自身が決めた評価方法」ということで、システムの判断という合理性だけでなく、ヒトの感情という情理面にも配慮した取り組みをされていました。実際に視察の中でも、クリニカルパスに基づいて設定されたオーダーの漏れを画面上でアラート表示するようになっていましたが、数日間対応されていないオーダーがありました。案内いただいた方も「お恥ずかしいです」とおっしゃっていました。

AIがアラート表示しても、それを無視したらミスを予防できません。AIが人員配置の最適案を提示しても現場のスタッフがそれに基づいて対応しなければ、最適な配置はできません。DXで先進的な法人を視察する中で、あらためて「実行の徹底度」という組織能力の重要性を痛感しました。視察先の法人でシステムが機能する本質には、デジタル製品の良し悪しではなく、推進するリーダー・チームの熱量やアナログな取り組みが根底にあることを感じました。

### 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』

## 未来への投資のための数字感覚

先日、とある介護福祉施設で、弊社の経営シミュレーションゲームを活用した研修を実施しました。参加者を複数のグループに分け、各グループが介護施設の経営者・経営幹部であるという設定のもとで、介護施設の経営を疑似体験していただきました。本ゲームでは、一期ごとに経営に関わる施策を自ら選ぶとともに、途中に用意されている様々なトラブルや情勢の変化等に対応しながら、自分たちの施設を倒産させないようにしなければなりません。一期ごとに決算書を出し、その期の経営状況を皆さんにフィードバックするのですが、その数値を見ながら次取るべき施策を考える必要があるため、数字感覚を持った取り組みの立案の大切さを感じていただくことができます。

最近、お客様から、収益向上のために必要な取り組みの立案や従業員の方々の数字感覚の育成についてご相談いただく機会が少しずつ増えてきたように感じます。もちろん、組織を存続させていくためには、収益を上げていかなければなりません。しかしながら、収益を上げていく理由はそれだけではないと考えます。顧客にさらに良いサービスを提供するために何に投資すべきか、従業員の方々が働きやすい環境を作るために何に投資すべきかなど、収益を、未来への投資に使うために必要な財源と考えることも大事かと考えます。

今回の研修を通じて、数字感覚と未来への投資という視点を従業員の方々が持つことが、安定した経営にとって大切なのではないかと改めて気づかせていただきました。

(棕木 歩)



## 対話を恐れない

「なんだ。そういう意味（意図）だったのか…」

皆さんは、誰かと話をした際に、このような経験をしたことはありませんか。この経験は、対話ができた時に起こる反応だと思います。この「対話」という言葉が、最近の私にとってのトピックになっています。それは、この対話をきっかけに物事が進歩した経験を得られたからです。

まず、対話と似た言葉として、会話という言葉があります。改めて言葉の違いを辞書で引いてみると、とても似た意味が出てきます。しかしながら、対話には相手と向かい合うという言葉が含まれていました。意識ですが、相手と向かい合うということは意思疎通することであり、対話には意思疎通することが含まれているのではないかと考えます。意思疎通とは、すなわち考えや思いを相互に伝え合い、すり合わせを行うことです。まさにこの意思疎通を目的にしたコミュニケーションこそ、組織に必要とされていることなのではないでしょうか。

社会においては、他者との関わりを避けることは難しく、そこで上手くいかないこともあると思います。しかし、相手の真意を聞いてみたら、意外にもすぐに納得ができたという事例のように、分かり合えないことの原因は、ほとんどが対話不足にあるように思います。だからこそ、対話を通じて、相手と自分の間を埋める努力をすれば、人間関係は良くなっていくはずです。

今回、私が勉強していて思ったことは、対話の方法は意外と難しいということです。質問の仕方や相手への配慮、進め方など、あらゆる要素を身に着ける必要があるからです。まずは、相手の考えと相違があることを前提におき、違うことに反応しないことを意識したいと思います。また、その違いを埋めていくことにコミュニケーションの目的を置き、配慮を持った問いかけをしていこうと思います。対話のレベルとは、ある種コミュニケーションにおける品格を表しているのかもしれませんが。この学びをしっかりと普段の行動に結び付けていきたいと思います。（松永 透）



# 組織のビジョンを実現することの大切さについて

経営者が世の中に対してどのような想いを持っているのか明確にすること、またそれが浸透するような組織・仕組みづくりの重要性を感じた事例です。先月、東京のお客様へ直接訪問する機会がありました。そのお客様は、業務効率化を通して社会貢献すべく、位置情報サービスの開発をされている企業様です。今回訪問させていただいた背景には、対面で人事制度についてのお話をさせていただきたいとのご要望がありました。訪問時に状況を伺うと、社員数が30名、50名と増え組織が急拡大する中、社長様の目が届かなくなってきたことや、組織が技術者の集まりであり、マネジメントに興味がなくなることが課題として挙げられていました。結果として人材の定着が上手くいかず、社員を採用しても退職が続いている状態とのことでした。

また、現在の評価制度についてヒアリングをすると、以下の2点が課題として挙がりました。

- 1. 役割に求めるものが明確でない
- 2. 評価項目の決め方が分からなく基準も曖昧である。

一方、人材の定着に課題を感じる中でも、社長様としては組織の存在価値について熱い想いをお持ちでした。商談の中で何度も『日本の企業に革命を起こし、日本を変える企業になる。』とおっしゃっており、これまでの会社の遍歴やメンバーへの想いなどを深く話していただきました。現状では、組織内に社長様のそういった熱い想いが浸透していない面もあるかと思いますが、社長様の考えていることや求めていることを上手く表現できれば、社員にも組織が求めていることや目指すべき方向性が見えてくるのではと思いました。

今後、社長様の想いをいかに現場社員へ浸透させていくか、またそれを体現できる評価制度をどのように作り上げていくかがポイントであり、ぜひそのお手伝いをさせていただきたいと提案したところ、商談を終えた時に、『お会いできてよかったです。ぜひ、力を貸してください』と言っていました。

この経験より、経営者には高い目標や強い信念があることが大事だということに改めて感じたと共に、それを組織内に浸透させること、また評価制度や仕組みに反映していくことが大切だと感じました。今回、評価制度という非常に重要な場面で、ご面談の機会をいただけたことをとても感謝しています。そして、今後は社長様の目指すべき目標に対して、誠心誠意向き合っていこうと思います。（森田 敬太）



## 年末年始配信セミナーのご案内



病院でDXを進めるための基本概念や推進方針について、弊社の見解をお伝えいたします！

# 組織変革を実現するための病院DX ～高収益体質に向けた“デジタル×組織変革”～

配信期間 2022年12月24日～2023年1月6日

- 1. DXについての基本（デジタル化とどう違うか？）
- 2. 内部環境から考えたDXの必要性（収益性の視点）
- 3. 外部環境から考えたDXの必要性
- 4. 変化への適応と病院DXの進め方



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

# 働きがいをもった働き方改革

昨今、職場における働き方改革が求められており、医療の現場でも医師の働き方改革については、改善すべき喫緊の課題として取り上げられています。先日、ある法人の理事に医師の働き方についての考えを伺いました。その中で、若手の医師の働き方と40代から50代の医師の働き方に大きな違いがあることをお聞きしました。「若手の医師の中には定時になったらすぐ帰宅し、主治医として担当している患者さんが誤嚥を起こし亡くなっても病院に来ない人もいます。そういうときは病院に来るようにと伝えたと、パワハラや働き方のことを言われるので言いたくても言えない。主治医であれば、しっかりと患者さんを最期まで診るべきだ。患者さんを最期まで診ることが医師としてのやりがいだと思う。」とお話いただきました。その上で若手の医師には積極的にコミュニケーションを図り、医師とはどうあるべきかを伝え続けた結果、以前よりも関係性が良くなったとのことでした。

もちろん、若手の医師全員がそのような働き方や考え方ではないと思いますが、一人ひとりの患者さんにコミットする気持ちの部分は、働き方改革による労働時間の規制があっても変わらない不変のものだと教えていただきました。一人ひとりのお客様にコミットするということは、どの職種でも大切です。私たちの職種は特に経営に関わりますので、その成果が経営者はもちろんのこと、従業員やその家族にまで影響を与えることを考えなければなりません。

働き方改革が進み、労働環境がよくなることは良いことですが、お客様を第一に考え、サービスを提供し、成果を出してお客様に喜んでいただくといった「働きがい」を忘れてはならないと思います。今後も、お客様に向き合い成果にコミットしていくことを徹底していきたいと感じました。（立和名 恵伍）



## 他に無い魅力こそ採用の要

ある救命救急センターの医師とお話をさせていただいた時のことです。その方が目指す救命救急センターの在り方として、以下のようなお話をいただきました。

「この地域で、真に24時間365日体制かつ高いレベルの救命救急を提供するのは、この病院の役目であり使命である。しかし、安定した提供体制を維持するためには医師供給を大学医局だけに頼ると難しい。そのため、全国からも人材を集めるようにしている。その採用活動で工夫しているのは、国際医療に興味がある人材をターゲットにし、『当院では多数の救急症例、それも市中病院ならではのcommon disease（有病率の高い一般的な疾患）を数多く体験できる』ことを打ち出すこと。働く医師たちが国際医療活動を行っても、病院側の運営がしっかり行われるように、チーム制を徹底し、皆でサポートし合う文化を根付かせていることが採用上の訴求ポイントとなっている」のだと。

この先生曰く、国際医療に関心がある医師の多くは、積極的かつ熱意溢れる人が多いそう。ですが、こうした活動をするために数ヶ月間不在にせざるを得ないことになります。すると、勤務している現場との調整が難しいために、国際医療に関心がある医師を、快く受け入れない病院は少なくないそうです。しかし、この先生はそれを逆手にとって、国際医療に興味がある先生が働きやすい環境を作ること、救命救急センターの人材確保に成果が上がったと話していらっしゃいました。

医師確保のためには、他に無い魅力を打ち出し、ターゲットとする医師が働きやすい環境を作ることが大事だということを感じました。また、医師が働きやすい環境を作ることにより力を注ぐこの先生の姿勢と熱意を感じ、こういったお人柄だからこそ、人は集まるのだとも実感しました。（山崎 太郎）





## 安心感

先日、とあるお客様と打ち合わせをさせていただきました。こちらのお客様はコンサルティングを導入することが初めてとのことで、少し不安な様子が質問からも感じ取られました。この様子をみて、どうすればお客様に安心感を持ていただけるのかを改めて考える必要があると感じ、次の2点を意識しました。

まず1点目は、私が自信をもって接することです。自信は重ねた努力や経験から内側からにじみ出てくるものです。これが相手に伝わると、口先でどうこう言うよりも相手に安心感を与えるものになるのではないかと思います。提案内容やコンサルティングの内容が良いのはもちろんのこと、ご支援するお客様に「この人に任せても大丈夫だ」と思ってもらえるほどの、人格能力や職務能力を身に着ける必要があると考えました。

2点目は、支援内容の工程や論点を明確にしておくことです。前もって丁寧に各工程や論点をお伝えしておくことはもちろん、ご支援中も細かくすり合わせながら進めることが大切だと考えます。また組織内において上司・部下間での報連相の大事さについてはよく聞きますが、対お客様においてはそれをさらにより正確によりスピーディに行っていく必要があると思います。先行きが見えないものには、誰しも不安を覚えるものですから、見通しを付けやすくする、そうした水先案内人であることも、我々コンサルタントの役割と考えました。

以上の2点を実践して、お客様に安心感を持ていただけるようなコンサルティングを行っていきたいと感じました。（藤原 将平）



## 継続雇用か、定年延長か、定年廃止か

最近、高齢者の人材活用や、それに伴う定年制度の見直しについてのご相談が増えました。2020年「高齢者の雇用状況」集計結果（2021年1月8日厚生労働省公表）によれば、高齢者を65歳まで雇用するための「高齢者雇用確保措置」については、雇用状況を報告した従業員31人以上の企業の99.9%が実施しています。雇用確保措置実施の内訳は、継続雇用制度の導入が76.4%、定年の引き上げが20.9%（65歳定年18.4%、66歳～69歳定年1.0%、70歳以上定年1.5%）、定年制の廃止が2.7%と65歳までの雇用確保は継続雇用が圧倒的に多い状況です。しかしながら、人手不足が深刻な問題な中小企業だけに絞ると、66～69歳定年は1.2%、70歳以上定年は2.0%、定年制の廃止が4.2%と、いずれの数字も増加します。

現在ご支援中のお客様でも定年制の廃止を検討されているところがあります。定年制を廃止するということどうしても人件費の上昇や世代交代・組織の新陳代謝が進まない等の課題に着目しがちですが、トップの「働きたいと思う人にはいつまでも働いてほしいし、働ける職場を創っていくことが私の使命だ」という言葉に非常に感銘を受けました。高齢者雇用に関することだけでなく、人事に関することすべてにおいて言えることですが、何よりもまずは「トップの想い」が大切であるということに改めて気づきました。

高齢者雇用に関する制度や仕組みづくりは、単に事業所対高齢者の問題ではなく、すべての世代の従業員を含めた問題です。若手や中堅の従業員にとって、事業所の高齢者施策は自分たちの将来を占う重要な手掛かりです。事業所の取り組みによって、従業員の事業所に対する信頼感が高まることもあれば、揺らぐこともあります。高齢者雇用に関する見直しを行う際は、制度に事業所としてのメッセージを込め、従業員に発信していくことが大事なのではないでしょうか。（馬渡 美智）



## キャビンアテンダント流(?)ファシリテーション？

あるお客様先でのことです。とある会議には、様々な立場の方が参加していっしょなのですが、多種多様な視点での意見が飛び交うことで、元々合意を得られていた内容であっても時間が経つと覆ってしまうなど、なかなか議論を前に進めることができませんでした。そこで、議論を俯瞰的に見てみると、ファシリテーターであるAさんと影響力が強いBさんの間で以下のような会話が 많이 ことに気づきました。

### Aさんが提示した議題に対して：

Bさん：「これって、〇〇じゃなくて、□□じゃないの？」

Aさん：「いえ、それは△△な理由で、〇〇なんです。」

Bさん：「なんでそうなるの？」

Aさん：「それは△△な理由で・・・」

(以下、繰り返し)

Bさんが提示した疑問に対して、Aさんは根拠に基づいて、きっちりと回答されていました。しかし、上記のように、問いに対しては適切に回答をしているのですが、本当の意味でBさんに納得してもらえるような進め方にはなっていない様子でした。

そこで私は、Aさんと、とある作戦会議をすることにしました。私がお伝えしたのは、正確に回答することではなく、相手の感情に寄り添うという対応です。もしBさんが感情的になっているのだとしたら、論理的に対応するのではなく共感することがポイントです。これは、以前空港で、CAの方が怒りをぶつけている乗客に対し、相手の悩みにとても共感し、表情、声、態度でもきちんと示され、乗客の怒りを収めていっしょだったのを参考にさせていただきました。

### CA流アプローチを試した結果：

Bさん：「これって、〇〇じゃなくて、□□じゃないの？」

Aさん：「確かに、□□もありますよね～。私も、相当迷ったんですよ～。」(眉を大きく下げながら)

Bさん：「だよね。」

Aさん：「そのうえで、△△な理由があって、□□がいいと思っているんです。」

Bさん：「なるほどね。じゃあその方向だったらどうすれば上手くいくか考えようか。」

※かなり簡便化して記載しています。

共感すると、とても物事が前に進みやすくなることを実感しました。参加者は、組織をよくするという同じ目的をもって議論に参加していることに立ち返り、全体で一つの方向性に進んでいくための方法をお客様と一緒に考えることができた経験でした。(福田 洸)



## 現場に密着！医療DX

### 考えるヒント

生産性向上の支援をしているお客様先での出来事です。業務のアセスメントを実施した結果、他部署との連携が大きな課題であることが分かったのですが、お客様とはまずは自部署のみで改善できるところから変えていこうということで進めることにしました。

自部署のどの業務から改善していくかを定めるため、部署のメンバーで現状の問題点や改善点を引き出すワークショップを行いました。ワークショップの中で、どこを変えたらよくなりそうかというポイントは明確になったものの、どうやったら変えていけそうかというテーマになると参加者は沈黙してしまいました。そこで、業務を改善した事例を共有し、エクセルで作ったツールを見ってもらうことにしたのです。すると、「この業務は、このツールを応用したら効率化できそう」、「自分の部署だけではなく他部署も同じようなことをしているから一緒に変えていこう」とポジティブな意見が飛び交い始めました。このことから、考えがないのではなく、考えるヒントがないのだということに気づきました。1つ、2つの事例の共有でしたが、こんなにもワークショップの雰囲気が変わり、業務改善のアイデアがたくさん溢れてきたことに、とても驚きました。

社内の業務改善活動においても、担当者へ意見や改善したい箇所をヒアリングしても、どうしたらいいかイメージが湧かないと言われる事があります。そうした際、私は改善につながるマクロやRPAの試作品を作り、ツールの動きを見てもらってから意見を収集していたのですが、改善したい業務が明確でない場合、試作品を作り、意見をもらいながらアジャイル式に作っていくことは難しく、他の業務に横展開しにくかったのです。

幅広く業務の改善に取り組んでももらうためには、参考となりそうな事例やツールなどのヒントとなりそうなものを情報収集し、発信していく必要があると感じました。活発な意見交換ができる場を作り、従業員の皆さんが主体的に今までのやり方を見直すきっかけをまず提供する、そうすることでさらにお客様に貢献できるようになると気づきました。(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の「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>



## 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。

新たな事業年度を迎えました。前期に当グループが掲げていました目標は、達成することができました。日々の社員の皆さまの取り組み、ご家族のご協力に改めて感謝申し上げます。誠に有難うございました。新型コロナ第七波による感染者数も減少に転じてきました。この状況を踏まえ、新型コロナウイルスの水際対策が11日から大幅に緩和されました。入国者数の上限（一日：5万人）が撤廃され、個人外国人旅行客の入国も解禁されるなど、制限は、ほぼコロナ禍前の状態に戻ることになります。68の国や地域から観光などで訪れる短期滞在者のビザの免除措置が再開され、地方空港でも、順次、国際線の受け入れが再開される見通しです。そして国内でも11日から、政府の観光需要の喚起策で、旅行代金の割引引きが受けられる「全国旅行支援」が始まりました。インバウンドと国内消費、経済再生に向け様々な活動が始まっています。

3日には、今年度の経営方針発表会が、ハイブリッド方式で開催されました。

VISION2030の2年目を迎え、各事業会社の今期方針・計画が各代表者より発表されました。また昇格された社員の方も多くあり、大変嬉しく思います。永年勤続表彰では、青木常務40年、丹羽代表35年をはじめ多くの社員の方を表彰いたしました。おめでとうございます。長年に渡り、顧客へ業務を通じ価値提供を行うと共に、社内にも影響力を発揮いただき、感謝申し上げます。また、本会の開催にあたり、準備・運営に携わっていただいた皆さま、有難うございました。

今期を迎えるにあたり、各事業会社で、来期方針・計画策定を従来より前倒しで行っていただきました。これまでは、新事業年度を迎えた月に、新たな組織体制、売上計画などを社内システムへ登録し、時間を費やしていましたが、今期からは事業年度開始前に準備することを掲げ、取り組んでもらいました。先行管理は、当グループの運営に於いて大切にしている考えのひとつです。

その一環として、予算・実績会議を毎月開催してきましたが、今期からは四半期に一度に変更し、各事業会社で日々の先行管理を進めていただきます。私が社長に就任した時には、四半期に一度の開催でしたが、先行管理を進めるには、毎月開催が必要と考え変更しました。丹羽代表、東統括、山本副社長、藤澤会長、管掌役員にも関連する事業部に同席いただきました。毎月二日間、9時～17時まで各事業部と60分～90分、時間を設定し、12事業部14時間を毎月行ってきました。予算・実績会議用のフォーマットも統一、事業部の現状業績、今後の業績の見通し、業績目標到達に向けた施策、能力・商品開発、KPI設定などの項目について事前に記入の上、意見を交わしてきました。参加者は当初次長以上でしたが、会を重ねる中、課長代理以上の方も参加する事業部も出てきました。途中からは、総務・人事・経理部の方々にも参加いただき、各事業部の活動の情報共有を行ないました。毎月開催に変更した最初の頃は、期末ギリギリでの目標到達の事業部も複数ありましたが、現在では、第二四半期での目標到達、第三四半期中に多くの事業部が目標到達の目途が立つようになりました。

予算・実績会議では、一貫して、成り行きでの運営は行わない、施策については、責任者と期限を明らかにし、上手くいった事項、上手くいかなかった事項の要因について把握する。正しいプロセスを経れば正しい結果になることを申し上げてきました。その前提は、認識即行動にあります。施策は計画しても、行動が遅れれば、結果も遅くなります。スピードが重要です。また経営者の視点でみれば、適宜、情報共有（報告）が行われ、時系列で理解していれば、意思決定もその場で下せます。これは、顧客に於いても同様です。新しいことに取り組む時ほど、この対応が行われていれば活動の自由度は高まり、立ち上がりも早いはずで、事業には目的と意義があります。その点を忘れずに、今期も顧客への価値提供の最大化をよろしくお願いいたします。



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～

### 効率化がもたらす効果

皆さまの法人で経営陣が業績を確認するタイミングはいつでしょうか。以前にお会いした法人には「期中に一度も確認できていない」という所もありました。私たちは、せめて翌月中、可能であれば翌月15日までに確認できる体制を目指して欲しい、とお伝えしています。なぜなら、業績の早期把握は業績向上の必須条件だからです。

とある法人では3ヶ月に一度のスパンで業績を確認していました。こちらの業界は業績がブレにくい業界で、過去もその体制で黒字が続いていました。しかし、報酬に関する制度改定や経費増加の影響を受けて、会社は知らぬ間に赤字になりました。経営者が赤字を認識した時は既に3ヶ月が経過していました。すぐに対策を検討しましたが、効果が出るまでにさらに3ヶ月かかりました。赤字から抜け出すことはできず、初めて赤字決算を組むこととなりました。

この反省から、来期から毎月業績を把握できるよう、業務の効率化に取り組みました。当初、経理担当者から「翌月に業績を出すなんてできません」という意見が出てきました。そこで、まずはシステム連携により作業量を半減させました。また、業務マニュアルを整備して、担当者が急病になっても他の方がヘルプできるように整備し、翌月15日には業績を確定できるようになりました。

経理担当者にも、毎月固定的な業務にすることでケアレスミスがなくなった上、身体的、精神的な負担が軽減されたと喜んでいただきました。業績も、毎月早期に確認することで、改善施策を良いタイミングで修正できるようになりました。効果の出ない改善施策は即座に見直しを行い、最終的には業績を黒字化させることができました。

改善活動の一丁目一番地は、現状を正しく知ることです。現状が分からなければ、何を、どれ程度改善すれば良いかが分かりません。また、経営においてはスピード感も重要です。業績把握の時期が遅ければ遅いほど意思決定、対策立案、改善活動のタイミングも遅くなり、「知った時には手遅れ」ということもありえます。弊社はお陰様で創業以来、増収増益を継続しておりますが、翌月1日には業績が経営者の手元に出る体制を長年続けています。業績の早期把握は業績向上に必要不可欠であり、業績を早期把握するためには業務の効率化が必須です。ぜひ皆さまの法人においても、業績はいつ頃出ているのか、業務の効率化によってその時期を早めることはできないか、ご検討ください。（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/>

## 今月のBOOK REVIEW

### 選択の科学

著者：シーナ・アイエンガー

出版：文藝春秋

出版年月日：2014年7月10日

ISBN-13：978-4163733500



ケンブリッジ大学のバーバラ・サハキアン教授の研究によると、人は一日35,000回もの意思決定を行っていると言われている。朝起きてから仕事の準備をするまでの間だけでも、朝食に何を摂るか、どの服を着ていくか等、“選択”の連続であり、仕事においても、今日のスケジュールをどうするか、この業務をどう進めるのかなど、数多の選択肢の中から決断をし、実行している。このように私たちは意識的、無意識的に関わらず“選択”し続け、日々を過ごしている。本書ではこの“選択”に関する研究から、人が選択するプロセスやより良い選択をするための方法を明らかにしている。

そもそも“選択”とは何だろうか。本書では『自分自身や自分の置かれた環境を自分の力で変える能力』であると定義されている。そして、人が“選択”するためには、まずもって『自分の力で変えることができる』という認識を持たなくてはならないと述べられている。この“選択”という行為は動物にとって本能でもある。新たな食料を求めて住み慣れた土地から離れるかどうかであったり、危険を察知したときにどこに逃げるかであったりと、動物は皆生きるために常に“選択”をしているのだ。逆にコントロールできない状況、“選択”ができない環境下では、動物であっても強いストレスを感じるという。動物園の動物が野生に比べて寿命が短いのは、自分の生活を自身の手で変えることができないことによる心理的な悪影響が起因しているのである。

人間も同様だ。例えばある研究では、心臓病によって死亡する確率は、一般職層の公務員と幹部・管理職層の公務員とで比較すると、一般職層の公務員の方が3倍近く高いというものだった。この両者にどんな差があったか、それは自己決定権の違いであるという。幹部・管理職層の公務員は役割責任や裁量権が大きく、本人たちもそれを自覚している。つまり“選択”できる機会が多い。一方で、裁量権が小さい一般職層の公務員は、本人たちが選択する機会が少なく、動ける行動に限りがあることが多い。結果として、一般職層の方が役職者層と比べてストレスが高く、健康リスクも著しく高くなっていたようだ。ここで大事なのは、実際の自己決定権・裁量権の大小がカギになっているのではなく、本人が『選択できる』と感じているかどうか、がポイントとなる。この研究では役職者と一般職の比較だったが、役職者であっても『自身に選択の機会がない』と認識しているなら、ストレスを感じやすくなってしまうだろう。なおこの研究では、ストレスや健康リスクの低下だけでなく、仕事に対する意欲度や満足度向上にも影響を及ぼすことが分かっている。

もう一つ興味深いのが、“選択”の捉え方は文化的背景によっても異なってくるという点だ。例えば日本人は、集団主義の社会であるため、個人よりも集団を優先させる傾向にある。つまり、個人として自由に選択できることよりも、集団・組織のためになる選択を取ろうとする傾向にある。さらには選択には正しいものと間違っただけのものがあると考え、正しい考え方をしようとする傾向にあるという。そのため、日本的な組織においては、個人の権限を強くするなど、個に注目した施策に取り組むよりも、まずもって組織としての役割を定めて、その役割に基づいて一人ひとりが職務を遂行していくようなスタイルの方が合っているというのだ。これは私の意見ではあるが、ある種、日本において職能資格制度や役割等級制度が合ったのはそこも関連しているのかもしれない。（次ページへ続く）

当然、日本人の考え方自体も変化しているだろうし、特に昨今は以前と比べて不確実性の高い社会でもある。不確実性の高い社会においては、一人ひとりの臨機応変な対応が求められるが、だからといって個人が好きに意思決定することが良いわけではない。先述のように日本人は組織を意識する傾向にあるため、組織から個人へと落とし込む考え方が合っているということになる。つまり、組織全体としての役割責任を明確化し、それらを踏まえたうえで、個人の権限・意見にフォーカスすることが、文化としてもマッチしているのだろう。

最後に、本書でも書かれているが、決して選択肢が多ければ良い、というわけではないことに注意いただきたい。人間の情報処理能力には限界があり、選択肢が多すぎるとかえって満足度や充足度、幸福度は低下してしまう可能性がある。選択肢は明確に分類できる選択肢とし、その数は7±2つほどが適正であると、著者は述べている。しかし、そのポイントさえ押さえれば、よい良い選択をしたり、させたりすることにも繋がるのだ。

本書ではこの他、人間が常に行っている選択にフォーカスし、多数の研究を通じた選択の創られ方や選択が引き起こす思い込みについても述べられている。マーケティング活動や自律した部下を育てる方法についてヒントを得られる一冊となっているため、ぜひ本書を手にとり参考にいただけると幸いです。（黒木 寛隆）



今年も残すところ、あとわずかとなりました。皆様には、格別のご愛顧を賜り厚く御礼申し上げます。  
来年も皆様にとって良い年になりますようお祈り申し上げます。  
今後とも株式会社日本経営をどうぞよろしくお願いいたします。

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たら幸いです。

「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ます。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。ご笑覧頂けたら幸いです。

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）

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>