

COMMUNICATION LETTER

理念を形にすることの大切さ

弊社福岡オフィスが開設10周年を迎えたことを踏まえて、特に開設初期にお世話になったお客様へ挨拶訪問をしています。その中で、過去に人事評価制度と、その評価項目・評価基準を活かしたハンドブックを作成したお客様との出来事です。

弊社では、毎朝の朝礼で、開設時よりハンドブック（NK小手帳）を活用し、基本理念・社訓の唱和、行動指標（基準行動に関する重点実行項目）の読み合わせを行っています。このお客様へご支援を行っていた8年ほど前に、弊社の取り組みをご紹介したところ、理念浸透のスタンスに共感され、NK小手帳をベースにお客様のハンドブックを作成しました。

久々にお話を伺ったところ、導入から8年以上が経過していましたが、今も朝礼などで活用しているということでした。また、内容も毎年アップデートして日々活用しているとおっしゃっていました。近隣の他法人と情報交換で、ハンドブックの活用事例について紹介したときも評判が良かったということで、私も嬉しくなりました。

人事評価制度の中でも理念を言語化し、評価項目・評価基準にしていますが、人事評価の場合は年次サイクルでの改善活動になりがちです。しかし、ハンドブックにして毎日の朝礼で読み合わせを行えば、日次サイクルで理念浸透が可能になります。

人事評価制度を導入することで、評価段階における一番良い段階と一番悪い段階を、それぞれ「望ましい行動事例」と「相応しくない行動事例」をハンドブックで示すことができます。

このお客様のハンドブックの冒頭では、法人の歴史についてもまとめており、その内容は現在ホームページにも掲載されていました。歴史が理念を形成し、その理念が組織における価値基準・判断基準の根幹にあると感じます。この出来事が、理念を形にしておくことの大切さを再認識する機会となりました。

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』

本当にそれでやれるの？

「高比良さんやりました！今月の売上目標に対して実績が1.5倍。今年度の売上目標も残り2ヶ月を残して達成しました！」約2年お付き合いしているお客様から頂戴したお言葉でした。お付き合いを始めた当初、新型コロナウイルスの影響もあり、月次での売上目標を2年以上達成できずにいる状況でした。そこで、現状を改善すべく、法人のキーマンとなる方々でプロジェクトを立ち上げ、具体的な収支改善計画を立案することから始めました。計画立案の段階では、皆様から活発な意見があがったおかげで、素晴らしい計画が立案されたのですが、実行段階に入ってから、なかなか計画通りに進まない状況が続きました。それぞれの計画には担当者をつけており、各担当者の進捗状況を聞いても、計画達成に向けた取り組みは行っているものの、進捗通りに動かないという、もどかしさが続く日々でした。

そこで、なぜ、計画通りに物事が進んでいないかを各担当者に聞いてみると、「自分には決裁権がないため、動かせる範囲が決まっている」「この取り組みを進めるには他部署の〇〇さんを巻き込む必要があるが、目上の人だから言いにくい」等といった、計画担当者であるものの、役割と権限が伴っていないことが要因となり、計画が進んでいない状況がわかりました。

そこで経営者にも協力をいただき、本プロジェクトの取り組みを法人内での優先事項とし、職員の皆様にも周知したことによって、本計画が少しずつ達成されていき、結果として経営状況が改善されるという結果を出すことができました。

経営を進めるにあたって、様々な戦略や計画を描いていくなか、それを実行するための明確な役割や権限まで整理できている組織は少ないのではないかと思います。それを役割という大枠な形ではなく、それぞれの戦略や計画を実行するために必要な役割や権限を整理し、実行するという経営機能が重要なのだと考えさせられました。（高比良 寛治）



10周年のご縁

この度、福岡オフィスが開設10周年を迎えました。この節目に今まで支えていただいたお客様先へ記念冊子を持参し、ご挨拶をさせていただくという取り組みを行っております。そのなかで、あるお客様を訪問した際に、印象的な話がありました。

そのお客様を支援させていただいていたのは、福岡オフィス開設初期のことでした。当時の福岡オフィスは人員が少なかったため、立ち上げメンバー全員が必死になってコンサルティングを行っていたそうですが、そのお客様が当時の思い出話に花を咲かせておられる場面がございました。その際に非常に印象に残ったのが、そのお客様の理念を掲載したハンドブックの作成に関することです。

こちらのハンドブックはご支援の際に行ったヒアリングを基に、当時の若手コンサルタントの一人が自主的に作ったものだったそうです。自主的に法人のハンドブックを作った社員の取り組みもさることながら、今もなお、法人の理念教育の中核ともいえるハンドブックを長くお使いいただいていることが、お客様との繋がりが10年経っても変わらないことを象徴しているようで感銘を受けました。

このエピソードから、私自身もこれからの10年に続くような繋がりが持てるご支援を行っていこうと決意を新たにいたしました。また、その為には、まずその法人についてよく知ること、そしてお客様が当社をご利用いただくことを誇りに思うような仕事を追求する事が肝心であると感じました。（※本記事は、太田が執筆した記事と同じケースになります。）（藤原 将平）



建築の専門家でもなく、 病院現場スタッフでもない自分ができること

先日、病院建替えの事業計画策定支援をさせていただいていた病院様から、新しい建物の内覧会にご招待いただきました。2020年からご支援をさせていただきましたが、非常にスピーディーな意思決定と事業推進で、この春に新病院をオープンすることができるというご連絡でした。

コロナ前ぶりの内覧会参加だったのですが、支援先の幹部の皆様と考えてきた事業が新しいハードとソフトにリニューアルされるのは、非常に感慨深いものがあります。これまでの建替えテーマの支援においては、比較的戦略策定をした段階でご支援が終了し、完成した建物を見ていないケースも多くありました。

今回の新しい建物は非常にきれいで、旧建物の課題も解消されており、案内して下さるスタッフの皆様のモチベーションが上がっていることを感じつつも、もっとご支援できる領域があったのではないかと少し反省もしました。私は建築系の有資格者ではありませんが、10年以上、病院経営改善支援や病院建替え支援をさせていただきましたので、内覧会ではいろいろな違和感を抱く点もありました。諸室同士の配置や動線、各部屋の大きさや効率性など、設計会社の専門家や現場で日々働かれている専門性のあるスタッフの皆様とは異なる視点や考え方ができる立ち位置にあるだけに、よりよい建物を作るご支援ができたのではないかと。

今日では建築単価の高騰が激しく、病院建替えの実現がより困難になっていますが、一度建物を建てれば30年以上その建物条件のなかで、経営や運営をしていくことになります。「建築の話は建築会社さんへ」と安易にお伝えすることはなかったですが、事業に関係する皆でベストな対応をすべきときに、私の役割はまだまだあるのだと気づかせていただきました。

引き続き、新しい建物の内覧会に呼んでもらえるような、継続的に良好な関係性が持てるコンサルティングを目指しつつ、戦略面に拘らず、より支援できる範囲を広げて、病院建替えチームのサービスラインナップを揃えていこうと決意しました。（井上 俊孝）



視野を広げることで見えるもの

最近、医療・介護・福祉業界において、高齢、障害、保育等の事業の枠を超えて、誰一人取り残さないというSDGsの考えに基づいた社会の実現を目指している法人様が増えているように感じます。

例えば、ある法人様では、就労支援B型事業所で農業をされており、そこで収穫した野菜を給食材料として医療機関や施設に納めています。この地域は一次産業が主要産業ですが、過疎化が進んでいることから、地域の産業を維持することにも繋がっています。別の法人様では、医療機関や施設の給食を作るセントラルキッチンが設けられているのですが、その従業員の多くは障がいを持った方です。作業を細かく区切り、標準化することで、誰がやっても同じ品質になるような仕組みにされているとのことでした。調理員の人材不足は、多くの医療機関や介護・福祉事業所の課題となっていますが、その課題解決にも繋がる取り組みだと感じました。

この話を伺い、私は自分の視野の狭さを反省しました。例えば人材不足は、今やその言葉は聞かない日はないほどの社会課題ですが、それは自分たちがこれまで働いてきた環境を前提とした話に過ぎないということに気づきました。もっと視野を広げ、自分の考え方ややり方を変えることで、解決できる課題もたくさんあるように思います。そのことに気づかせていただいた、非常にありがたい経験でした。（馬渡 美智）



貢献を広げていくこと

我々の取り組みがお客様へ貢献できていると感じた出来事がありましたので紹介させていただきます。社労士の先生からの紹介で顧問先様と打ち合わせさせていただいた際のことです。

こちらの会社はすでに他社の人事評価システムを導入しており、2年間サービスを利用されておりました。しかし、既存のシステムでは料金や機能面の不満があり、他のサービスへ切り替えを検討されておりました。

そこで、弊社のシステムのご紹介をさせていただいたところ社長様より『自分たちが悩んでいた部分がすべて解決できそうなので、後は入れる時期をどうするかだけです。他社サービスの契約期間があるので終われば切り替えます。もう少し早く知りたかった。』というお言葉をいただきました。

さらに、同席いただいた社労士の先生からも『日本経営さんのシステムは、費用面もお安いし、使い勝手がいいのでお勧めできます。』とお墨付きをいただきました。

お二人の言葉から、自社サービスがお役に立てるお客様がいることを改めて実感いたしました。システム選定においては、認知してもらわなければ土俵に立つことができません。早く知りたかったというお声が少しでもなくなるように環境を整えていくことが重要だと思いました。（森田 敬太）



人事評価の運用でお困りではありませんか？

- ・評価シートの配布・改修・集計が大変
- ・過去の結果を見ようと思ってもすぐに見れない
- ・進捗の確認や催促が大変



上記のお悩み、すべて人事評価ナビゲーターで解決できます！

業界トップクラスの低コスト！（月額5,500円～）

シンプル設計でパソコンが苦手な方でも安心。

お客様に合わせた最適なプランをご紹介します！

無料のデモアカウントを発行できます！
詳しくは右のURLもしくは二次元コードからご確認ください。



<https://hyoka-navi.nkgr.co.jp/>

コミュニケーションのあり方

大阪本社から福岡オフィスに異動をしてから2ヵ月が経過しました。この2ヵ月間、以前よりお世話になっておりました九州のお客様先へご訪問させていただいた際の出来事です。

そのお客様とは、コロナの影響により対面でのコミュニケーションが制限されていること、大阪と九州という距離があることから、基本的なコミュニケーションがWEBとなっていました。

今回、私が福岡に異動したことにより、久しぶりにご挨拶も兼ねて対面での打ち合わせをさせていただきましたところ、「画面上で話すだけだと、視点を合わせることが難しい場面も多かったですが、今日は直接お話しできて、共感できる場所が多くありました！」というお言葉をいただきました。

このお言葉を受けて、これまでWEBの「遠距離でもすぐに話ができる」という利便性に頼り過ぎていたことに気づきました。コロナ禍になって以来、コミュニケーションはWEBが主流となって、それが当たり前のように思っていました。改めてWEBならではのメリット、デメリットがあると感じました。

コミュニケーションの本質はやはり、お互いが共感し合うことだと思います。情報交換だけであればWEBで即座に実施できますが、我々の仕事は情報交換だけでなく、お客様との共感を生みながら一緒に経営を良くしていくこと、進めていくことが必要だと思います。今後はコロナへの対応も変わっていくと思います。より共感を生み出せるようなコミュニケーションを心がけていきたいと思いました。（永戸 涼介）



相手によって伝え方を変える

業務効率化の支援に携わっているなかで、現場と経営層それぞれとお話する機会があります。相手の立場によって、同じ支援の報告でも知りたいことが全く異なると気づきました。

現場の方々は業務の変化に注目されます。何がどう変わって、自分たちは何をしたらいいのかを重点的に伝えてこられます。楽になったと実感していただけると、ご支援としては満足いただけるという印象です。

経営層の方々は数字による成果に注目されます。どれくらい工数が短縮されたのか、削減コストはどれくらいかということを中心に話をされます。私はまるでプログラミングのようだなと思いました。例えば、プログラミングでは人の言葉でPCに指示すると伝わらないため、コーディングする必要があります。プログラミングでも相手（操作対象や作りたいもの）によって使うプログラミング言語を使い分けますので、この点は共通点があると実感しました。

コミュニケーションにおいては「誰に伝えるのか」を意識しないと、知りたくない、知らなくてもいい情報も含まれてしまいます。こうした情報は、むしろノイズになってしまい、意思疎通が難しくなってしまうと感じます。結果として、相手に「何を言いたいかわからない」と混乱させてしまうことにもつながりかねません。その一方で、誰に伝えるのか相手を意識すると、伝えるべきポイントが明確になり、これを言われたらどう感じるのだろうか、どう表現したら伝わりやすいだろうかと配慮しやすくなることに気づきました。

コンサルタントという立場上、様々な立場のお客様へ情報発信をしていくため普段から「誰に伝えるのか」を意識して、相手にとってわかりやすい伝え方を磨いていきたいと思います。（奥野 香澄）



一歩踏み込んだ対話

ある会社の社長と人事制度について話をしていた際に、企業経営に対する覚悟を感じる出来事がありました。

こちらの会社は、より一層の成長発展を目指し、事業規模の拡大に伴い、従業員へ会社方針の浸透や行動の徹底を図っていきたいと考えておられました。話のなかで、従業員への行動規範を見せていただいたのですが、その内容が素晴らしいものでした。

会社の大事にしたい行動が十箇条で記載されているもので、その下から二つの文言、『地域、顧客に対して誠実な行動をとる』、『従業員に対して誠実な行動をとる』に目が留まりました。あえて社内外の2つに分けていることがポイントで、従業員へ誠実さを求めるだけでなく、社長自らも誠実な行動を約束していることに感銘を受けました。当たり前のことかもしれませんが、文言として明示する点に社長の覚悟を感じました。また、面談した部屋の壁には至誠の額縁が飾っており、誠実な行動に対して相当なこだわりがあると理解しました。

その後、誠実さを追求することについての様々な取り組みや思いをお聞きしました。社長の実直な眼差しやお言葉から、きっとこの会社は社長と従業員双方が信頼し合い、強固な関係を築いているのだろうと想像しました。現在、人事考課の際は約50名の従業員一人ひとりと十分な時間をとって、キャリアや今後の行動改善について話しているそうです。

今後、会社規模が大きくなると、社長の思いや考えが伝わりづらくなり、従業員が思うように動けなくなったり、期待する役割に答えられなくなったりすることがあるかもしれません。そのためにも、人事制度に工夫を施すことで、会社方針や社長の思いを維持し、会社として求める行動の徹底を促し続けることができると考えます。我々は人事の面からプロとして、今回のような顧客の成長発展にドライブをかける支援をしようと改めて決意しました。（黒木 寛隆）



医療と経営の視点

先日、あるお客様に対して、現場ヒアリングを実施した際にハッとさせられることがありました。診療報酬に対する各部門の取り組み状況をヒアリングするなかで、各部門の方々から「この加算を取ろうとすると業務が増えるので取り組みたくない」「同部署の方と意見対立しており、主張をするとさらに関係性が悪化するので、取り組みたくない」等取り組みに消極的な意見が挙がってきました。

私は、意見を伺いながら経営的にもインパクトが大きく、人員数等を鑑みても取り組みができると思っていたので、何とか進めることはできないかと必死に解決の糸口を発見しようとしていました。

その時、ヒアリングに同席していた上司が「今の状況は、本当に患者様のためになっていますか？指導を患者様に行わなかったことで、もし医療事故が起こったら患者様もその家族も、そしてあなたにとっても不幸ですね。」と言いました。

その言葉を聞いたとき、お客様の目の色が変わり、今までの消極的な態度から一転し、ぜひ取り組みを進めていきたいと前向きな姿勢に変わりました。私は収益的な視点ばかりに偏ってしまい、患者様が回復して、元気な姿で社会復帰させるという医療の視点が、その時欠落していると感じました。それでは、短期的に収支状況が良くなったとしても職員の方や患者様の満足度が高まらず、本質的な経営改善には繋がらないと思います。

診療報酬に繋がる活動の主たる目的は、患者様の早期回復など医療の質向上に繋げることであり、その結果が収益に反映されるのだという考え方が必要だと気づきました。この経験を通して、より多くの病院様の医療の質の向上及び安定的な経営を実現させるようなコンサルティングを行えるよう、日々自己研鑽を続けてまいります。（加古 颯馬）



秘訣はアナログにあり

現在、家電製品や雑貨の輸入、製造、販売をされているお客様を担当させていただいております。こちらの会社では、従業員の半数以上がパートタイム労働者です。従業員の男女比も女性のほうが多くなっています。

先日、こちらの会社の社長と人事制度構築について打ち合わせをし、人材の採用、配置、活用について意見交換をした時のことです。「うちのパートさんはとても優秀。子育ての関係で勤務時間の制限はある。でも、子育てが落ち着けばフルタイムとして働いて能力を発揮してくれる。今30代としたら、遅くとも10年後にはある程度子育ても落ち着くだろう。そうなるとフルタイムで働くことができ、40代でバリバリと力を発揮してくれる人材が確保できる。65歳まで働くと考えても25年は力を発揮してくれるならありがたい限りだ。私は人生のイベントで辞めざるを得ないような会社にはしたくないんだ。」と社長はおっしゃいました。

こちらの会社では従業員の働きやすさを追求しています。結果としてここ数年、退職者は0名で、収益も順調に伸びており、事業規模が拡大しています。雇用形態に関係なく、いかに従業員にパフォーマンスを発揮してもらうのか、そのための基盤づくりを社長が率先して取り組んでいる姿に感銘を受けます。一方で、働きやすいから甘い職場かというところ、決してそうではありません。成果や各メンバーの役割が遂行されたかはシビアに見られます。社長や管理職が毎月従業員と仕事の成果や取り組みを振り返る時間を従業員一人ひとりに設けています。丁寧に仕事の成果と取り組みを確認し、フォローを入れています。しかも、これは対面形式で行います。このようなアナログなことが、重要なファクターになっているように思います。

リモートワーク、テレワークが普及した今だからこそ、このようなアナログなやり取りの意義を改めて感じるようになった方も少なくないのではないのでしょうか。このお客様のように会社として成功するには、地道な取り組みが核心にあるのだと強く思いました。

(玉利 裕希)



お客様とのご縁を繋ぐ基準行動

弊社の福岡オフィスは、10周年を迎えました。10周年の御礼を兼ねて、ある法人様へご訪問させていただいた際に、事務長様と人事部長様とお話しさせていただきました。こちらの法人様は、8年前に人事評価制度の導入を支援させていただいたお客様です。会話の中で、私の上司に対して「昔からするととても若くなられましたね。当時は他のお客様への訪問がたくさんある中で毎回訪問してくださり、期限もしっかり守っていただき、頑張っていたのがとても分かりました。」とお話しいただきました。

私は、10年前の立ち上げ当初のことは分かりませんが、当時の福岡オフィスのメンバーがお客様のことを真剣に考え、いかにお客様にとって最高のサービスを提供できることを目指そうとしていたかを垣間見ることができました。

1分、1秒でも早く資料を提供することや膝を突き合わせて理解できるように丁寧に伝えるといった姿勢が、お客様から信頼いただきご縁を繋いでいただけることとなった要素の一つだと感じました。このような姿勢でお客様に向き合うためには、弊社が掲げる5つの基準行動を徹底することが大事だと考えています。5つの基準行動は、「気づきと挨拶」、「早起きと認識即行動」、「約束と計画」、「報告・連絡・相談」、「整理・整頓・清掃・清潔」です。どれも社会人としての基本的な行動ですが、自身の気持ちの弱さや日頃の生活が乱れると徹底することが難しい項目です。

私事ではありますが、日本経営に入社して1年が経とうとしています。今後、お客様から信頼されるコンサルタントになるために、今一度、自身の基準行動を見直していきたいと思います。(立和名 恵伍)



ちりも積もれば人材育成

以前に、長くお付き合いをさせていただいている事務長と次世代人材の育成についてお話をすることがありました。この事務長からは、私もご支援中に多くのことを学ばせていただきましたが、この方が今悩んでいるのが、次の事務長をどう育てていくのか、という点でした。こちらの病院では、中途の職員が幹部層になることが多く、この事務長も中途で入職されていました。しかし、今後は中途だけでなく、生え抜きの職員でもしっかり経営幹部になれる道筋を作りたいと強い思いをお持ちでいらっしゃいました。

育成にあたって、権限移譲をして、経験を増やすことにも取り組んでおられるようで、最近では、外部の研修などにご自身と次期事務長候補の方との二人で参加し、そこで事務長自身がどう捉えたか、これを病院で展開する場合、自分ならどう考えるか、といったことを毎回伝えているとおっしゃっていました。それらを通じて、何か一つでも学んでほしい、少しでも自信に繋げてほしい、そんな思いで取り組まれているようでした。

そして、先日次期事務長候補の方ともお話をすることがあったのですが、打ち合わせの中で意見をお聞かしようと意見を伺ったところ、ご自身の意見をしっかりお話いただいたうえ、ご自身なりの改善案なども発言いただくなど、積極的かつ建設的な発言をされていました。決して以前がそうでなかった、というわけではありませんが、間違いなく以前よりも積極性も高まり、視座も高くなっていらっしゃると感じさせられました。

事務長が取り組まれてきたことが間違いなく実を結んでいるということ、人を育てていくためには、地道に積み上げていくことが必要であると感じさせられました。私自身も育成に向けた姿勢を見直すとともに、この次期事務長候補の方にも負けず、さらなる成長をしていこうと、感じさせられる機会でした。（山崎 太郎）



今後開催予定のセミナー案内

日程	セミナー名	対象	申込HP
4月13日(木) 16:00～16:40	経営的視点から「介護医療院」を紐解く！ 介護事業の展望を踏まえた現状分析の進めかた	介護療養病床を持つ 事業所の経営層	 http://bit.ly/3FS3LIX
4月18日(火) 12:15～14:00	中小企業経営者のための 人事評価制度導入・見直しのポイント	中小企業の経営者、 役員、経営幹部	 http://bit.ly/3FPXirC
5月11日(木) 16:00～17:00	今の研修体系を見直したいあなたへ。 人材育成に繋がる戦略的な研修設計とは	病院の経営層、人事担 当責任者、研修担当者	 http://bit.ly/40VnPvZ

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。

今月6日にトルコ南部のシリア国境付近を震源とするマグニチュード7.8・7.5の大地震が2回発生しました。甚大な被害となっており、トルコ、シリア両国であわせて4万人以上が亡くなり、被災者の数は約2,600万人にものぼるとされています。現在も亡くなった方の数は増え続けています。日本からは、国際緊急援助隊・救助チームが派遣され、倒壊した現場での捜索活動が行われています。続けて医療チームも派遣され、活動を開始しました。併せて政府専用機で自衛隊が、医療物資15tを送り届けました。日本とトルコの関係は、以前この手紙で紹介（20年2月）しました通り、古くから交流があります。東日本大震災の時も、トルコの国際緊急援助隊・救助チームが即座に駆け付け、活動を行ないました。被害の実態が明らかになるにつれ、被災者数が増加し続けていますが、一人でも多くの方が支援を受けられることを願うばかりです。

これまで、全体朝礼の動画等で皆さんにお話ししてきましたが、医療機関がサイバー攻撃される事案が起きている。記憶に新しいところでは、昨年10月に、大阪急性期・総合医療センター（大阪市）、2021年10月には、つるぎ町立半田病院（徳島県）が攻撃を受け、電子カルテ等が使用出来ず約2ヶ月半に渡り、診療を制限せざるを得ない事態となりました。年々医療機関へのサイバー攻撃は、増加しており、海外では医療機器（ペースメーカー、インスリンポンプ、遺伝子検査製品等）も被害を受け、患者の生命に関わる事案も発生しています。以下は、日本医師会総合政策研究機構（JMARI）が実施した「医療機関の情報システムの管理体制に関する実態調査」の抜粋です。

【医療現場の組織体制】院内システムのネットワーク構成図を保有し、計画的に見直しをしているのは5.7%、約半数は構成図を持っていなかった。専任の担当部門があるのは2割強で、3分の2弱は兼務の担当者、あるいは院長自ら管理という体制。計画的に対策費用を準備しているのは1割強であり、半数近くは費用を準備していない。【行政の取り組みの認知度・活用度】情報システムの安全管理に関する厚労省ガイドラインを認知・活用している割合は27.9%、サイバー攻撃を受けた際の届出先の認知割合は29.2%、不正アクセス等に関する相談窓口の認知割合は23.1%と、いずれも3割に満たなかった。【サイバーセキュリティに関するリスクマネジメント体制：事前対策の状況】患者・受診者情報が保管されている情報端末の管理ルールやUSBメモリ等の外部媒体の管理ルールについて、3割前後～4割強が「ルールなし」であった。4分の3超の施設は、サイバーセキュリティに関する従業員教育を実施していない。【発生時対策の状況】3分の2弱から8割強が、インシデント発生時の明文化された手順やルールがない。【事後対策の状況】サイバーセキュリティ保険への加入割合は1割に満たず、過去3年間にインシデントを経験した回答者のうち、4割超は再発防止に向けた対応にまで至っていない（JMARI「キング・オブ・ペーパー」21/5/14）

（病院 約5,000施設と診療所 約5,000施設を対象とし調査 回収数2,989 回収率30.4%）

厚労省は、ガイドラインを定め、研修の動画などを配信し対策を促しています。今後、情報システムへの継続的な投資が必要であり、その対応如何が患者の生命を左右する可能性があります。

当グループでも、継続的なシステム投資を行い、サイバー攻撃への対策、事業により、外部コンサルタントに依頼し、情報の取り扱いの整備と強化、事業会社ではPマーク（プライバシーマーク）の取得に向けての取組み、サイバー保険の見直し等を行っています。私達は、顧客の情報に触れ業務提供を行っており、顧客情報は、「重要な情報資産」と位置づけられています。「情報セキュリティガイドライン」も定め、動画による解説、研修も開催しています。情報の漏洩は、一瞬にして顧客の信用を失うことを肝に銘じなければなりません。万一、事故が発生した場合、初動の迅速な報告が将来を決めます。社内・外部に於いて、私達は、常に周囲から見られている、聞かれていることを意識し、情報を扱う社員一人ひとりの自覚と行動が、信用に繋がっていることを決して忘れないでください。よろしくお願いします。

（2023年2月24日執筆）



株式会社日本経営
代表取締役社長

平井 昌俊

今月の日本経営 ～オープニングセレモニーを開催しました～

先月号でもご案内させていただきましたが、弊社福岡オフィスは2023年3月1日より新オフィスに移転しました。

新しいオフィスのコンセプトは「ampersand（アンパサンド）」。

「わたし & なかま、わたしたち & お客様、今 & 未来、今の自分 & 未来の自分…何かと何かをつなぐための場所として。笑顔であふれる、安堵できる世界に繋げていく。」という想いが込められています。

コミュニケーションがより活性化し、イノベーションや知の共有が促進されるようなレイアウト・運用となっており、「ampersand」というコンセプトに合わせた工夫が散りばめられています。

今年で10周年を迎えた福岡オフィスですが、これからも私たちの能力・サービスを一層磨き、さらにお客様・社会に貢献できるよう取り組んで参りたいと思います。

引き続き、日本経営福岡オフィスをどうぞよろしくお願いいたします。



ご挨拶

阿部優平（あべゆうへい）

1月より福岡オフィス勤務となりました、阿部優平（あべゆうへい）と申します。私は人事評価Navigatorチームの一員で、より多くの中小企業様の経営の一助になれるように日々業務に取り組んでおります。

私は人事評価Navigatorのセールスを担当しておりますが、そのなかでも社会保険労務士向けパートナーシップ制度の推進をしております。弊社のシステムを通じて、多くの先生方とその顧問先様の事業発展に寄与できればと考えております。

“社会保険労務士”と一括りに言いまして、先生ごとに事業や人柄に個性があります。また、その顧問先様の規模や業種も様々です。だからこそ、私は「柔軟に対応する」ということをモットーにしております。画一的な関わり方に限定してしまえば効率性も上がるかと思いますが、それでは真の満足感を得られないと思います。

「阿部さんを紹介して良かった。」と一人でも多くの先生にお喜びいただけるよう尽力してまいりますので、何卒よろしくお願いいたします。



今月のBOOK REVIEW

経営戦略としての人的資本開示

編者：一般社団法人HRテクノロジーコンソーシアム

執筆：香川憲昭、岩本隆、民岡良、小野りちこ、

中村 洋一、中島夏耶、大木 清弘

出版：日本能率協会マネジメントセンター

出版年月日：2022年5月27日

ISBN-13：978-4800590244



「あなたの組織は、人材への投資にいくら使っているだろうか。」この問いに対して、具体的かつスピーディーに答えられるだろうか。サムスン電子の故李健熙（イ・ゴンヒ）前会長は、しばしば実業家にこう問いかけたという。サムスンでは、研究開発投資と同規模の人材開発投資を行っているそうだ。これは、どの時点か定かではないが概ね20兆ウォン（約2兆円）の投資をしているので、2022年の売上高302兆ウォンに対して約7%程を人材開発投資に回している計算となる。人材を消費される「資源」と捉えるのではなく、価値を生み出す「資本」と改めて捉えなおすことが注目されている今、本書は「人的資本」が国内外の政治経済の動向にどのような影響を与えているかを概観するとともに、人的資本経営におけるリーダーシップ、エンゲージメント、タレントマネジメント等の国内外の取組み事例を引用し、体系的に解説するガイドブックだ。また、主な内容は、2022年5月に公開された『人材版伊藤レポート2.0』も併せてお読みいただきたい。当レビューでは、人的資本開示がなぜ注目されているのか、前提となる情報をお届けしたい。

～人的資本開示が注目されている理由～

- ①企業の投資に占める無形資産の割合が圧倒的に大きくなっており、これまでの財務諸表では企業価値を捉えづらくなっている。
- ②無形資産の大部分を占めるのが人材であり、人材を消費するのではなく更なる価値を生み出せるかどうかの基準の必要性が高まっている。
- ③義務化されても開示はあくまでも手段であるため、企業成長という目的と開示という手段をどのように連結させ企業価値を高めていくかという機運が高まっている。

まず①について、アメリカのS&P500の市場価値に占めるIT産業の割合は、1975年には2割程度だったのに対し、2015年には9割とかなり大きくなっている。NIKKEI225では、2015年時点で3割程度と大きく水をあけられている（※1）。

また、アメリカ企業の無形資産に対する投資への投資は1993年から増加しており、一方で有形資産に対する投資の割合は減少している（※2）。このころの日本はバブルの崩壊により現在まで続く、いわゆる「失われた30年」という状況にあったが、アメリカでは5年後にGoogleが創業するなど、IT産業の機運が高まったことで、それらを軸にして経済成長を遂げてきたと言える。企業価値の大半が無形資産となったことによって、人的資本を可視化する動きとなっている。この可視化する動きは、EUを中心に広がる動きもみせたが、測定基準の開示範囲にばらつきがあり、可視化する有用な材料となりえなかった。そのため、世界的には、2018年に国際標準機構(ISO)が人的資本情報の開示について11の項目を提示した。2020年に米国証券取引委員会(SEC)が財務諸表における定性情報の公開規則を改定し、2021年には『人材投資の開示に関する法律』の法案を提示し、現在も上院で審議されるなど、こうした動きはますます加速している。

つづいて②の項目についてだ。人材を単なる管理の対象である人的資源（Human Resource）として見ていたのではないかという警鐘がならされている。これからは、価値を生み出すものとして、人的資本（Human Capital）として認識を改めて注力していかなければいけないだろう。資源とは総量が決まっていて、消費されるコストであり、資本とはそれ自体が活動の源となり新たな価値を生み出すものだ。（次ページへ続く→）

適切な環境により価値が生まれ、放置されれば価値が低減する。人的資本による価値創造が、新たな企業価値の創造に繋がるのではないだろうか。

最後に③の項目についてだ。長らく経営戦略と人材戦略は連動しているだろうかという問がある。経営戦略と人事戦略を連動させるには、人材を働き手の固まり（必要人員数）として捉えるだけではなく、組織に必要な人材の個性・能力・専門性等を細かに定義し、可視化することがまず求められる。組織の更なる発展に向けては、中長期的なビジョンの中で、必要人員数だけではなく、どのように人材を育て、ビジョンを実現していくかという具体的な手段まで落とし込まなければならない。そのためには、人事部だけでなく、各部門が組織のビジョンをしっかりと理解することも重要となるだろう。具体的には、組織と個人が対話を通じて「選び・選ばれる」関係を深められているか、このような定性的な情報を、公開される基準に沿って、具体的な目標指標を設定してその達成に向けて取り組んでいるか、といったことに取り組んでいくこととなる。あくまでも開示は手段であることをご認識いただきたい。

不確実で非連続な外部環境と同じく、人材も不確実で非連続なものだ。2022年は人的資本開示元年といわれる年である。人的資本開示との向き合い方は、一般企業だけの問題ではないと思う。医療、介護業界も労働集約型の産業である以上、意識すべき領域だろう。

（福田 洸）

出所

※ 1 : WWW.OCEANTOMO.COM/INTANGIBLE-ASSET-MARKET-VALUE-STUDY

※ 2 : The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers,2016/6/,Baruch Lev,Feng Gu



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。

「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ご縁をいただ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

（〒812-0016 福岡県福岡市博多区博多駅南1丁目10-4 第二博多偕成ビル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>