

- 先が読めない答えの無い時代の思考方法
- 人手不足時代の経営対応策 ～医療機関の設備投資や質上げに使える補助金・助成金とは～
- 中小企業こそ取り組みたい「オンボーディング」の重要性と実践ポイント
- 令和 6 年 賃金実績 ～経理代行調べ～

## 先が読めない答えの無い時代の思考方法

2024 年 7 月末日に岐阜県の唯一の百貨店である「高島屋」が閉店しました。2008 年に 200 億円あった年商が 2024 年には、129 億円と 40%近くも減少、老朽化した建物の修繕が出来ず、営業継続を断念。これで百貨店の無い県が 4 県となりました。地域のシンボルであった百貨店が消えゆくのは寂しい限りです。米国でも 1851 年創業の百貨店「メーシーズ」が全 500 店舗のうち 150 店舗を 2026 年までに閉店すると発表。松本市でも創業 139 年の老舗「井上百貨店」が 2025 年 3 月末で営業を終えました。2025 年 1 月には「イトーヨーカ堂南松本店」が、「松本パルコ」も 2025 年 2 月末で閉店と、地域の大型小売店の閉店ラッシュが止まりません。「インバウンドで賑わう都市部の小売店舗」と「人口減少や郊外型ショッピングセンターの影響をまろに受ける地方の小売店舗」では、経営環境の格差は歴然です。江戸時代に創業し 350 年の歴史を誇る「三越」を筆頭に老舗が多い百貨店。日本には老舗と呼ばれる創業 100 年以上の企業が多く存在しています。その数は 2020 年で 3 万 3076 社、世界の老舗の 41.3%を占めます。また、創業 200 年以上だと 1340 社（世界の 65%）と圧倒的なシェアです。これらの老舗の業種を見ると小売業・宿泊飲食業が多く、特に地方の老舗が多いため、これまで安定して繁栄してきた老舗と地方経済が、100 年から 200 年に 1 回の存在基盤を大きく揺るがす経済環境変化が襲って来ているイメージです。国連のアントニオ・グテーレス事務総長が「地球の自然環境も地球温暖化から沸騰化だ」と発言し、話題になりました。経済環境も同様に、地方の小売業・宿泊飲食業にとって生き残りが厳しい環境激変が生じています。まさに、新時代で勝ち残る業態やサービスの開発が経営者に求められています。しかし、模範とすべき目標が不明確なタイミングでの目標設定は難しく、何も出来ない状況に陥りがちです。「松本パルコ」の跡地活用問題は、松本市長選の最大論点でしたが、未だに最適解は見つかっていません（2024 年 11 月時点）。

「新業態や新商品・新サービス開発」「町や村おこし」など、明確な目標設定ができない場合、どのように考えれば良いのでしょうか。環境変化が穏やかで予想ができる場合には、目標設定型のアプローチ「因果論（コーゼーション）」が有効です。最初から目標が明確化され、かつ、分析から未来が予測できるケースに適用します。これに対して、ヴァージニア大学のサラス・サラスバシー教授が提唱する「実効理論（エフェクチュエーション）」があります。不確実な未来を予測するよりも、自らの資源を活用して不確実な未来をコントロールする考え方です。新市場や新規事業開発などの不確実性の高い条件下で、高い成功を収め続けた起業家を対象に、意思決定がテーマの実験を行い、彼らに共通してみられた思考様式を一般化してまとめました。エフェクチュエーションは 5 つの原則から構成されていますが、第一原則である「手中の鳥の原則」を紹介します。英語のことわざ「手中の 1 羽は、藪の中の 2 羽の価値がある」にちなんでいて、意味は「今手元にあるものを明確にし、それを活かして何ができるかを考える方が価値がある」です。① 私は誰か（アイデンティティ）② 私は何を知っているか（知識・経験）③ 私は誰を知っているか（人脈）について、自分の手中にある既存の手段を見出し、それらを最大限に活用します。目的の達成に向けて新たなアイデアや方法を模索するのではなく、既存の特性や知識・社会的ネットワークなどを基に、新しいチャンスを生み出す考え方です。「飲食店を成功させたい」という夢や目標を持って、それを実現する手段が無ければ無理だ」と考えるのが一般的な因果論です。料理を作ったり、顧客とのコミュニケーションが好きだとしても、店舗獲得の資金調達や人材採用など、様々な障害を前に頓挫する事もあります。エフェクチュエーションでは、「誰を知っているか」の観点で、飲食店経営の友達にアドバイスを求めます。そこで「外食よりもデリバリーサービスも良い」と知れば「店を構えずレンタルキッチンでデリバリー特化も良いかも」と新たな可能性が捻出できます。「自分や組織の存在理由を考え、手持ちの有形・無形資産をフル活用し、他者と積極的なパートナーシップを組んで、トライ&エラーを繰り返しながら学び、未来を作り出す」これらの指針がエフェクチュエーションにまとめられています。改革が得意だったり、事業を作り出した経験のあるリーダーは「あの時の感じかな…」と腹落ちするでしょう。先行きの見えにくい環境下だからこそ、「手持ちの資源活用によって、経営環境の変化に対する対応力を徐々に高める実践的思考」が必要だと考えます。



成迫 升敏

## 人手不足時代の経営対応策 ～医療機関の設備投資や質上げに使える補助金・助成金とは～

人手不足や人件費の高騰は、今や多くの医療機関に共通する経営課題です。スタッフ確保が困難となる中、賃上げや自動釣銭機・予約システムなどの導入を通じて、職場環境の改善や業務効率化を図る動きが進んでいます。今回は、こうした取り組みに対し、医療機関にも活用可能な補助金・助成金制度を紹介します。

制度名	補助対処経費(例)	主な要件	補助率・上限	備考(注意事項)
IT導入補助金	自動釣銭機、オンライン予約システム、受付管理システム(発券機)、電子カルテなど	登録ITベンダー経由の事前登録されたITツールの導入	通常枠で補助率1/2、最大450万円	類型により補助額・条件が異なる。事前申請が必須。
業務改善助成金	自動釣銭機、勤怠管理システム、レセコン、電子カルテなど	事業所内最低賃金の時給30円以上の引き上げ	補助率最大4/5、上限600万円	長野県の場合、引き上げ前の事業所内最低賃金が1,048円超の事業所は対象外。
働き方改革推進支援助成金：勤務間インターバル導入コース	勤怠管理システム、就業規則改定費用、労務コンサル料、自動釣銭機、滅菌機、自動	勤務終了から次の勤務開始まで一定時間(9時間以上など)を確保する制度導入	補助率最大3/4、上限100万円、その他加算あり	直近2年間に月45時間を超える残業時間があること。全職員対象でなくても可。
働き方改革推進支援助成金：労働時間短縮・年休促進支援コース	洗浄機、電子カルテなど	時間外労働削減・年次有給取得への取り組み。労働能力の増進に資すること。	インターバル導入コースと同様。年次有給休暇の計画的付与等で最大25万円。	インターバル導入コースとの併用も可。
医療機関施設等経営強化緊急支援事業「生産性向上・職場環境整備等支援事業」	ICT機器、インカム、給付金を使った更なる賃上げなど	ベースアップ評価料の届出(令和7年3月31日までに)	無床診療所・訪問看護ステーション：18万円/事業所ほか	令和6年4月1日以降実施のものが補助対象。令和7年度も対象になる見込み。

補助制度の多くは事前申請が原則であり、併用に制限があるものもあります。また同じ設備・機器でも複数の制度で活用が可能なものもあります。導入したい設備の目的を整理した上で、自院に合った制度を選定することが重要です。制度内容、手続きや申請要件等について不安がある場合は、担当者や社会保険労務士にお声かけをいただき、計画的な制度活用をご検討してみてください。

医療・福祉事業部 川村 聡



厚生労働省 HP より  
上段のリンク『業務改善助成金』  
『働き方改革推進支援助成金』  
中段のリンク 勤務間インターバル導入コース  
下段のリンク 労働時間短縮・年休促進支援コース



## 中小企業こそ取り組みたい「オンボーディング」の重要性と実践ポイント

### ■ オンボーディングとは？

近年、多くの企業で注目されている「オンボーディング」という言葉をご存知でしょうか。オンボーディングとは、新入社員が組織や業務にスムーズに適応し、早期に戦力化できるよう支援する仕組みやプロセスを指します。新入社員とは「新卒入社」だけではなく「中途入社」の社員も含まれます。単なる研修や OJT (On the Job Training) だけでなく、組織文化への理解や人間関係構築を含めた「定着・活躍支援」を体系的に行うものです。

### ■ なぜ中小企業にとって重要なのか？

中小企業では大企業に比べ、人材確保や育成リソースが限られている場合が多く、せっかく採用した人材が早期離職してしまうと大きなダメージとなります。また、業務の属人化や引き継ぎ不足が課題となることも少なくありません。こうしたリスクを減らし、新卒・中途入社社員を早期に定着・戦力化させるためにオンボーディングは非常に重要な取り組みとなります。

#### ▼ 中小企業におけるオンボーディングの効果

- ① 早期退職の防止
- ② 戦力化までの期間短縮
- ③ 組織文化・価値観への早期理解
- ④ 社内コミュニケーションの円滑化

実際、オンボーディングを取り入れた企業では、社員の定着率や満足度が向上したという調査結果も出ています。株式会社リクルートマネジメントソリューションズの調査（2020年）によると、オンボーディングを強化した企業は、入社1年後の定着率が約10%向上したと報告されています。

### ■ 成功するオンボーディングの3つのポイント

#### 1. 初日から「受け入れ準備」を徹底する

- ・ 事前にパソコンや必要なアカウント、名刺、席の確保などを行う
- ・ スケジュールやフォロー担当者を確定させておく
- ・ スタッフ全員に入社についての周知を徹底し、全員が温かい迎え入れができるようにしておく



#### 2. 役割と期待を具体的に伝える

- ・ 配属先や担当業務の目的、期待される成果を説明する
- ・ どのような行動や成果が評価されるのかを明確にする
- ・ 先輩社員をフォロー担当とするメンター制度を取り入れる

#### 3. 定期的なフォロー・対話を行う

- ・ 1on1 ミーティングや面談を定期的に設定し、不安や悩みを聞く
- ・ フィードバックや承認の機会を積極的に設ける
- ・ 業務習得状況や人間関係の状況を確認する



### ■ 実際の取り組み事例

弊社では、新入社員がスムーズに職場に馴染み、安心して成長できるよう、入社初日からの1週間のスケジュールを事前にすべて確定し、必要な登録作業も予め完了させています。このスケジュールは関係するスタッフ全員に共有されており、受け入れ体制を万全に整えた上で新入社員を迎えています。また、入社日および翌日の昼食時には、社内でお弁当を手配し、先輩スタッフも同席することで、自然な交流を通じて職場に馴染んでもらう工夫を施しています。さらに、新入社員一人ひとりにメンターを割り当て、1年間にわたり継続的なフォローを実施。日々の疑問や悩みを寄り添う体制を構築しています。加えて、上司との定期的な1on1ミーティングを通じて、業務の進捗状況や達成度の確認、課題の設定や承認を行いながら、必要に応じたサポートをタイムリーに提供する仕組みも整えています。こうした複合的な取り組みにより、新卒・中途共に新人の早期定着と戦力化を着実に進めています。

### ■ まとめ

オンボーディングは特別な予算や大掛かりな仕組みがなくても、意識と工夫次第で始めることができます。中小企業にとっては「採用した人材を活かし、定着させる」ことが、今後ますます重要になります。ぜひ、自社のオンボーディングを見直し、採用やスタッフ育成活動の質を高めていきましょう。

人材採用企画室 那須 和人

## 令和6年賃金実績 ～経理代行調べ～

弊社お客様の令和6年賃金(※)統計です。

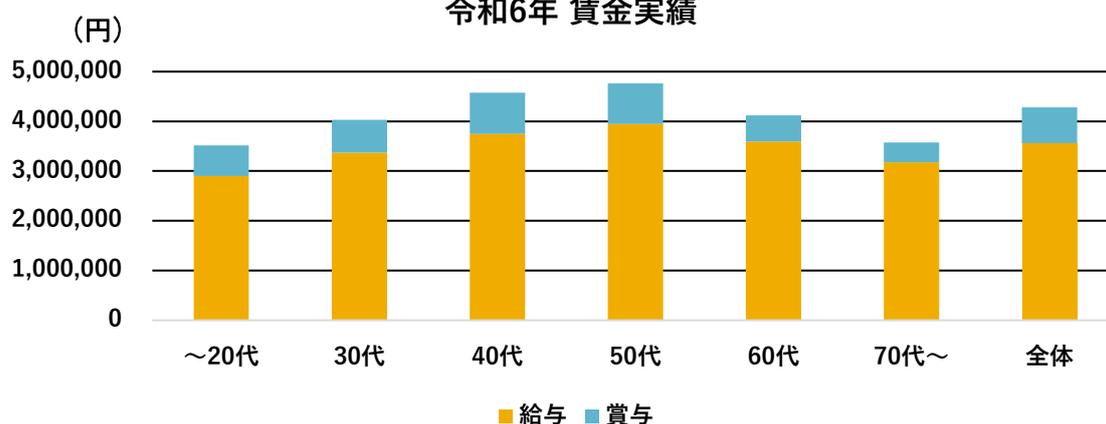
全体の平均額は4,279,911円、内訳は給与3,559,094円、賞与720,817円となりました(平均年齢44歳)。

(※ 対象者: 月給、日給月給者 給与: 時間外手当、通勤手当、他諸手当含む賃金合計)

令和6年 賃金実績 (単位: 円)

年代	給与	賞与	年収
～20代	2,900,531	614,818	3,515,349
30代	3,368,012	663,631	4,031,643
40代	3,746,753	828,751	4,575,504
50代	3,949,413	811,226	4,760,639
60代	3,591,704	531,170	4,122,874
70代～	3,177,113	398,324	3,575,437
<b>全体(平均44歳)</b>	<b>3,559,094</b>	<b>720,817</b>	<b>4,279,911</b>

令和6年 賃金実績



男女別平均 (単位: 円)

	給与	賞与	年収
男性	3,990,022	779,945	4,769,967
女性	3,193,211	670,615	3,863,826

令和6年春闘の結果は、賃上げ率5.33% 賃上げ額17,415円(厚生労働省 令和6年8月2日公表)と、前年(賃上げ率3.60% 賃上げ額11,245円)を大きく上回りました。令和6年は中小企業にも少なからず影響があった年といえるのではないのでしょうか。

経理代行 三浦 規代

—営業日に関するお知らせ—

7月4日(金)は会計部門休業日とさせていただきます  
ご迷惑をおかけいたしますが、ご理解のほどよろしくお願いいたします