

ソースファイル「20251119_風の村管理本部総務部長経理部長.m4a」に基づき、管理職（部長）視点でのヒアリング詳細メモを作成しました。

このヒアリングは、現場担当者レベルの「作業の困りごと」を俯瞰し、経営的な視点（アメーバ経営、組織統治、システム投資）から現状の課題を再確認する重要なセッションとなっています。

ヒアリング詳細メモ：総務部長・経理部長

日時: 2025年11月19日 対象: 総務部長(松井氏)、経理部長(千田氏) インタビュアー: 上田(コンサルタント)

1. 全体総括: 管理職から見た「構造的欠陥」

部長級の認識としても、現場担当者が抱える「多重入力」「手作業」の多さは認識しているが、**「事業の多様性（複雑さ）」と「現場（事業所）に対するガバナンスの弱さ」**がボトルネックとなり、抜本的な解決に至っていない現状が浮き彫りになった。

2. 業務領域別の詳細課題

A. 給与計算・勤怠管理（最大のボトルネック）

人件費が経費の7割を占めるため、ここでの確定遅れが全社の月次決算遅延（翌月25日）の主因となっている。

- システムと運用の乖離（つぎはぎだらけ）
- 複数システムの並立: 施設系は「金次郎」、訪問系は「NDソフトウェア」とシステムが分かれしており、これを給与システム（MJS/魅力）に連携させる手間が発生している 1。
- 「手当」の魔窟: 制度や事業所ごとに複雑な手当が存在し、システムで計算しきれない。
- 早遅（はやおそ）手当: シフト変更があっても、システム上のパターンを変えると手当が消える仕様などのため、手入力で調整している 2。
- 宿直・夜勤手当: 事業種別（介護、児童、障害）によって単価が異なるが、システムには1つの単価しか登録できないため、差分を手計算して強制入力している 3。
- 法定休日・割増: 複雑な割増計算（0.35等）が必要なケース（月2~3人）は、手計算している 4。
- 現場からのデータ遅延と修正の嵐
- 勤怠締めは毎月5日だが、現場からのデータ不備や修正依頼が後を絶たず、給与確定（振込3日前）ギリギリまで修正作業が発生している 5。
- 現場（所長）によって期限を守る意識に差があるが、是正できていない 6。

B. 経理・決算・アメーバ経営（費用の迷宮）

「アメーバ経営（部門別採算制度）」の維持コストが事務作業を圧迫している。

- 人件費の「安分（配賦）」地獄
- 1人の職員が複数の事業所（例：介護ステーションと定期巡回など）を兼務する場合、その人件費を最大20箇所以上に安分する必要がある 7。
- 安分率は月ごとの実績（勤務時間など）で変動するため、給与計算が確定しないと経費が確定せず、決算が遅れる要因となっている 8。
- アメーバ経営の運用実態

- 当初は京セラの教え通り「時間当たり採算」を目指したが、複雑すぎて断念し、現在は「金額ベース」での管理(経常増減差額の重視)に移行している 9。
- それでも、現場の所長は「自分の部署の利益」を確保するために安分率にシビアであり、本部側で勝手に簡略化できない土壌がある。
- アナログな経費精算
- システム(Kintone)で決裁が降りているにもかかわらず、支払伝票には「決裁画面をプリントアウトした紙」を添付して回している 10。
- 小口現金の利用が多く、キャッシュレス化が進んでいない 11。

C. 組織・マネジメント・知識管理(ガバナンス不全)

- 現場(事業所)への統制力の弱さ
- 勤怠締め切りを守らない所長がいても、アメーバ経営上の「業績(数字)」が良ければ評価されるため、事務処理のルーズさが許容されてしまう風土がある 12。
- 「本部がやるべきか、現場がやるべきか」の議論(集中か分散か)が整理されておらず、中途半端な状態で業務が分断されている 13。
- 知識の属人化と崩壊
- ベテラン職員(特に総務)の頭の中にしかルールがなく、その人がいないと業務が止まるリスクがある 14。
- 「風グラム(マニュアル)」の失敗: 過去に作成したマニュアルは細かすぎ(「お茶の出し方」レベルまで分解)、メンテナンス不能になり形骸化した。検索してもヒットしないため、誰も見ない 15。
- 問い合わせ対応の負荷
- 現場からは「Kintone(掲示板)を見ればわかること」や「年末調整の書き方」レベルの電話問い合わせが殺到し、本部業務を圧迫している 16。
- 電話相手が誰(どの部署)かわからず、たらい回しや長電話が発生している 17。

3. コンサルタント(上田氏)からの示唆・提案方向

- 「一期通貫」のデータ基盤:
- 現状の「バケツリレー」的なデータ連携(現場入力→本部修正→システム入力)を廃止し、最初の入力データが最後まで生きる仕組み(TEAモデル等)が必要。
- AI活用の可能性:
- 問い合わせ対応: 規定やマニュアルをAIに学習させ、チャットボット等で回答させることで、本部への電話を劇的に減らせる可能性がある 18。
- 知識の体系化: 形骸化したマニュアル(風グラム)をAIを用いて再構築し、検索性を高めるアプローチが有効 19。
- 業務設計(Business Architecture)の必要性:
- 単なるシステム導入ではなく、「誰が何をやるか(役割分担)」や「仕事の進め方(プロセス)」自体を設計し直す必要がある。特に「個人」を軸にしたデータ管理(入社から退職までのライフサイクル管理)への転換を提案 20。

特記事項(議事録作成者メモ): 部長クラスは、現状の非効率さを「アメーバ経営の維持」や「福祉業界特有の複雑さ」として半ば諦めている(受容している)節が見られる。改革には、現場の負担軽減だけでなく、経営層(理事長)が求める「リアルタイム経営」と「ガバナンス強化」の観点からの説得が不可欠である。