

COMMUNICATION LETTER

昇進

昔、上司にリーダーについて、こう教えてもらったことがあります。

「リーダーの良し悪しを見極めるポイントは、『率いている人数』ではなく、『尽くしている人数』だ。」「上に立つ者には、集団に奉仕する以外の選択肢はない。責任に反比例して、生き方の選択肢は減っていくのである。だが、権限や影響力が大きくなるにつれ、生き方の選択肢も広がっていくと勘違いしている人は少なくない。」と。

弊社では、10月初日に経営方針発表会が開かれ、その際に80余名が昇進しました。私たち福岡オフィスでも8名の社員が昇進してくれました。昇進は社員にとってキャリアアップですから、もちろんいいことです。喜びたい気持ちもあるでしょうし、評価されたからだと感じるところもあると思います。そう感じることはよく理解できますが、当事者にわかっているべきことは、昇進するということは社会・お客様・会社のために一層大きな役割を担うことであり、言い換えるとより利他に尽くすことが求められているのだということです。

また、上位役職者ともなれば、自分一人の取り組みだけでは決して昇進できることはありません。チームがあり、部下が支えてくれるから、新しい役職に付かせてもらっているのです。その前提を忘れると、「俺は優秀なんだ」「私がデキるからだ」という勘違いが起きてしまいます。そう考える時点でベクトルは自分に向いているわけです。程度の差はあれど、ベクトルが自分に向いていると、仕事は内向きで、卑屈で身勝手になっていくものだと思います。

先述のとおり、国家元首ともなると、私人としての自分を捨て去り、公人としての振る舞い・役割が求められますから、立場が上がることは生き方の選択肢が減っていくというのも納得です。我々福岡オフィスからも社員が昇進してくれたことは喜ばしいことですが、これはさらにお客様・社会に貢献できるようになるものとして受け止めて、精進してまいりたいと思います。

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「人事評価ナビゲーター」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、医療機関に出向し、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』

組み立て家具と人事評価表

皆様はイケア効果をご存じでしょうか。イケア効果（IKEA effect）とは、自分が作ったものに本来以上の価値を与えてしまう心理効果のことを指します。2011年にハーバードビジネススクールのマイケル・ノートン氏らによって発表されたこの心理効果ですが、検証の際にイケアの家具が使用されたことが名称の由来だとされています。この検証は、被験者を「すでに組み立てられた家具の点検だけをするグループ」と、「自分で家具を組み立てるグループ」に分け、その後に家具の価格を設定してもらったというものでした。結果としては、自分で家具を組み立てたグループは点検だけしたグループよりも価格を62.5%高く設定したそうです※1。ポップな名称のわりに、非常に強力な影響力があるようです。つまり、人は自分で作ったものの価値をより高く評価する傾向があるということです。

さて、私はこの話を知った際に、お客様先での人事評価表作成ワークショップについて思い出しました。そのワークショップでは、現場の事情や状況を把握している役職者の皆様に一般職の評価表作成にご協力いただくというものでした。大枠の案は弊社からご提供しましたが、どの項目が必要か、その項目で期待する具体的な貢献行動はどのようなものかについては、役職者の皆様に考えていただきました。本ワークショップの目的としては、そのお客様に合ったオーダーメイドの人事評価表を作成することでしたが、上記のイケア効果を考えると、それだけではないのではないかと気づきました。つまり、一般職を評価する立場である役職者の方々に人事評価表に触れていただき、人事考課制度に愛着を持ち価値を感じていただくことも、ワークショップを開催する目的なのではないかと感じました。

最近、多くの法人様で、役職者の評価に対する理解が浅いことや、協力的でないことに対するお悩みを伺います。ただ、人は、触れていないものや価値のないものをうまく使うとは思わないと考えます。このイケア効果の例のように、現場の役職者の方と一緒に人事考課制度を作っていくことが、人事評価制度に対する価値を感じていただき、法人全体で人事考課制度を効果的に運用していくことにつながるのではないかと改めて考えさせられました。（藤原 将平）

※1 出典：Michael I. Norton, Daniel Mochon, Dan Ariely "The "IKEA Effect":When Labor Leads to Love", <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/11-091.pdf>



歩くサンドバッグ

「自称「歩くサンドバッグ」でした。」そうおっしゃられたのは、銀行出身の病院事務長です。この方は事務のトップとして、より良い病院経営の実現に向けて取り組まれました。

あるとき、一人の医師から「事務方は数字でしか言わない。数字は間違うことがあってもいいかもしれないが、医療は命を扱うので絶対に間違うわけにはいかない。そのことをわかっているのか」と言われたそうです。医経分離という言葉もありますが、両者の理解がなければいい病院とは言えない。しかし、銀行出身の自分はまだまだ医療への理解が乏しい。医療について猛勉強されている事務長ですが、現場経験の不足に真摯に向き合われ、思い当たったのはコミュニケーションの不足だったとのことでした。

そこで、院内で医師などとすれ違う際には必ず声をかけ、いつもの感謝を伝えるようにしたそうです。自分は「歩くサンドバッグ」だと思いながら、どんな言葉が返ってきてもとにかく話しかけよう。そうすると、次第に相手からも最近の相談事などが返ってきて、結果としてコミュニケーションの質、関係性の質が高まっていったとのことでした。今では、事務室だけでなく院長室も含めて開放して、誰でもアクセスしやすいようにして、職種間の垣根がなくなるように取り組まれました。

病院経営においては、収益の要となる医師一人ひとりの生産性が高まるのがとても重要です。また、医師の診療プロセスを下支えするコメディカル生産性も重要です。1人の顧客を治療するという使命のもと、多種多様な専門性を持った専門集団が一丸となって貢献する。その実現のためには、職種と職種の間をつなぐ存在が必要となります。つながりを高めていくためには、経営指標で可不可を伝える定量的アプローチだけではなく、一人ひとりの貢献への感謝と期待を伝えるという定性的アプローチの両面が重要なのだと気づかせていただきました。（福田 洸）



部門長よ、 自分自身の責任を果たすだけで君はよいのか

ある製造業のお客様での話です。当日、私は実績評価や目標達成度評価の検討をする予定でした。この検討の前日、社長と打ち合わせをしました。その際、社長は「今回の検討にあたって事前に依頼のあった部門長への課題を見たよ。いろいろと部門長には言いたいことがあるが、まずは静観したいと思っている。だから、まずはうまいこと意見を聞き出してほしい。」とご相談がありました。こちらのプロジェクトでは、制度設計だけでなく部門長の育成というテーマもあり、人事制度の検討にあたっては、社長だけではなく部門長クラスも参加しています。

当日、打ち合わせを進めると部門長クラスの複数名から部門として独自の目標の評価を重視して欲しいとの話が上がりました。事前の社長との打ち合わせ通り、意見を聞き出すこととしました。ひとしきり意見を聞き出すと、社長が口を開きました。「これまでの意見は部門運営としては最適解だろう。ただ、会社全体の視点で見たときにどうだ。」とおっしゃいました。その後、10分程度、社長としての考えをお話しされました。そして、話の締めくくりに「部長たるもの自分自身の責任、部門を正常に運営するという責任を果たすだけでよいのか。よくよく考えてほしい。」と部門長クラスに投げかけました。

ある一つのセクションでの取り組みが、別のセクションでの取り組みに影響を与えるということはしばしばあります。自分自身の責任を果たすことに注視しすぎるがために、後工程で問題を発生させてしまうこともあります。人事評価制度についても部門別の目標を設定して評価することで、同じような事象を発生させてしまうことがあります。全体最適の視点を加えながらも、その部門で重要な指標を突き止め、人事評価の基準に取り入れること、それは私どもがプロとして求められる提案なのだと思えます。人事制度を構築するにあたって、経営の視点、全体最適の視点が必要なのだと強く思ったエピソードでした。（玉利 裕希）



人事評価ナビゲーターがHR EXPOに出展

弊社では「人事評価ナビゲーター」という人事評価のクラウドシステムの開発と販売を行っております。現在300超のご法人様にご愛顧いただいております。

先日、HR EXPOという人事・総務・経理に関する大規模展示会に出展してまいりました。9月27日～29日の3日間の開催で、大変多くの方にご来場いただきました。我々の人事評価ナビゲーター以外にも人事に関するクラウドシステムのツールが多数出展しており、“他社に対して自社のシステムはどうだろう”という市場の中でのポジショニングを確認する機会にもなりました。Web上だけでは認識することができない各社の特徴や色合いを実感することができるのは展示会ならではの思いです。私も人事評価ナビゲーターのセールスを担っておりますので、お客様に対して市場全体を俯瞰した目でご提案することができるように、他社の情報については積極的に学んでいくことが求められます。限られた時間ではありましたが、HR EXPOへの出展は、多くの情報を得ることができたよい機会となりました。

また、展示会の特徴として、対面でお客様と接することができるという特徴があります。いつもはWeb上で商談を行っておりますので、対面でお客様にご覧いただく機会が極めて少ないです。Web上だと画面の小さなワイプから、お客様の表情を伺いながらお話しせざるを得ません。一方で対面での商談ではお客様の全身の反応を見ることができますので、よりの確な提案を行うことができます。例えば私の話がやや冗長になってしまった際に、お客様が足をソワソワと退屈そうに動かし始められたことに気づく、などです。こうした細かい“気づき”については自分の意識のレベルを上げることによって、より多くの範囲に対して気づくことができます。オンライン全盛の時代ですが、オンラインとオフライン（対面）のそれぞれの場で活躍できるように日々学んでいく所存です。（阿部 優平）



文化に触れる

先日、弊社の2024年度経営方針発表会がありました。その中で弊社の創業者が繰り返し強調した、「多くの文化を積み重ねてきた」という言葉が非常に印象的でした。

ここでいう「文化」とは、企業文化を指します。一般的に企業文化とは、企業のビジョン、ミッション、価値観、そして企業を形成する人々の考え方や行動に深く根ざしたものを指しています。この企業文化が積み重なっているのか、また、従業員に浸透しているかどうか企業が永続的に発展できるかどうかを左右する一つの分かれ道だと思います。

ちょうど、先日私が担当させていただいているお客様先でも、その法人様の文化に触れることができました。この法人様は地域で30年以上経営をされてきており、グループでトータルに地域住民の期待に応えてきたとお話をお伺いしました。しかしながら、地域の人口動態の変化、高齢化、競合他社の進出と様々な外部環境が複雑に絡まり、新たに自分達の方針を決めていく上で幹部層の方たちが困っている状況でした。

その中で、トップの方から寄せられた言葉が非常に印象的でした。トップの方は、「自分達がこれまで地域の住民の人たちにやってきたことは何一つ間違っていない。今、自分達の方針を決めるのに迷っているのは、自分達が積み重ねてきたことを認識できておらず、それがどのように地域に役立ってきたか理解できていないからだ」とお話されました。

この話を聞いて、私は自分達が顧客に対して、何を想い、どうなってほしくてサービスを提供しているのか考えることの重要性を感じました。

サービス提供は、顧客の役に立ちたい、貢献したいという想いがベースとなっているものだと思います。それに売り上げや利益がついてくることも大切ですが、顧客貢献の意識が前提にあるからこそ、地域にも選ばれるようになります。

今回は文化に触れるということをお題で挙げさせていただきました。私も改めて自分達の企業文化として大切なことは何かを知りたいと思いました。ぜひ、皆さんもこの機会に自分達のビジョン、ミッション、価値観が何で、それにより自分達のサービスがどのように形作られているのか考えてみてはいかがでしょうか。（永戸 涼介）



人と人をつなぐもの

最近、数年前にご支援させていただいたお客様からご連絡をいただいたり、お客様から別のお客様をご紹介いただいたりと、人とのご縁やつながりを感じる機会が増え、改めてお客様に恵まれているこの環境に大変感謝しております。

福岡オフィスでは、「ご縁をいただいた方とつながり続ける」ことを大切にしていますが、先日、数年ぶりにご面談した経営者の方が「馬渡さん、この前コミュニケーションレターにこんなこと書いてたよね」と言ってくださり、「読んでくださった上にその内容を覚えてくださっているのか」ととても感動しました。また、お付き合いの長いお客様からは「馬渡さんとは長い付き合いだけど、こういうところが成長したよね」といったフィードバックをいただけることもあります。このように弊社や私のことを気にかけてくださることがとても嬉しく、改めてお客様あつての弊社であり、私であるということを感じています。

翻って、自分自身やチームの仕事を振り返ると、ここまで細やかな気配り、心配りができていなかったのではないかと反省しました。改めて、一人ひとりのお客様と真摯に向き合うことの素晴らしさ、大切さをチームで共有し、お客様との信頼関係を高めてまいります。（馬渡 美智）



人事評価の意義とは？

先日、東京で開催されたHR EXPOという展示会に出展いたしました。この展示会は、人事労務関連だけではなく、人材教育や福利厚生など、様々な面から企業の人的資源の確保や定着に役立つ情報の提供を目的としており、毎年多くの企業が出展しています。特に今年は、DX関連の企業出展が多く、弊社も人事評価をより効率的に運用できるツールとして、人事評価ナビゲーターを多くの来場者の方々にご案内させていただきました。

その際、ある来場者の方に、「人事評価をする意義は何か？」というようなご質問をいただきました。その方は、大企業に所属されている一方で、副業として中小企業にも所属されており、副業で所属している企業でも人事管理システムを導入したいと思い、展示会に足を運ばれたとのことでした。既に、本業の大企業の方では、タレントマネジメント機能の人事管理システムを導入されていらっしゃるかもしれませんが、もう一方の中小企業には機能や費用の両面からそぐわないと考えていらっしゃるかもしれません。また、大企業の方ではとりえずその人事管理システムを用いながら人事評価を行っているが、ただやっているだけになっており、どうしたら人事評価を意義のあるものにできるかと悩まれ、上記のような質問をされたとのことでした。

私はその質問に対し、「会社が社会に与える価値やトップの想いを末端の社員まで伝えることだと考えます。」とお答えしました。すると、「確かに大企業に比べて職員数の少ない中小企業であったとしても、それらを伝えることは難しいかもしれませんね。ただ人を評価するだけではなく、そのような活用方法もあるのですね。」とおっしゃってくださいました。

このように、私は今回の経験を通して、単にシステムを入れて効率化するのではなく、その先にどのような価値があるのかを考えることが重要なのだと改めて気づかされました。DXと聞くと、システムを入れることによる効率化としてのデジタル化を真っ先に考えてしまうこともあると思います。しかし、弊社の病院DX支援でも伝えてるように、DXを推進したその先にどのような価値を顧客や職員に提供するのかを改めて考えたうえでの推進が大事なのだと改めて気づきました。今後は、さらにその部分にしっかりと焦点をあて、顧客の皆様のフォローをしていきたいと思っています。（椋木 歩）



目線合わせと全体像の共有

冒頭のタイトル『目線合わせと全体像の共有』とは、我々がコンサルティングを行う際によく口にする言葉です。目線合わせとは目標について共通の認識を作り上げることであり、全体像はゴールやゴールの達成のために何をするのかのということです。

あるお客様で経営分析をいたしました。経営層の皆様とは支援開始時より、収支改善や事業存続の観点から今何をすべきなのか、そして、そのために必要な取り組みなど、目標や全体像の共有ができていたため、ありがたいことに我々の支援を高く評価していただいております。しかし、分析結果に基づく改善活動をするにあたっては、現場の管理職の協力は不可欠です。そこで、現場の管理職へ分析結果の報告をしました。しかし、現場の管理職の方々から「これは経営的に良いかもしれないが、現場のオペレーションや患者様のことを考えていますか？我々は厳しい環境下で既に手一杯です。」という声が一斉に上がりました。現場の管理職の方々には明らかに全体像が伝わっていない、収支的な目線のみ偏っていると誤解されていました。この意見を踏まえて、改めて経営層と現場の管理職の方々へヒアリングを行いました。法人が目指すべき姿、目標とすべき収支、患者サービスの観点から双方の意見を整理し、どこにずれがあったのかを確認する機会を設けました。結果として、ズレを修正することができました。

このとき、思った以上に経営改善を目指す経営層の考えは現場には伝わりにくいものだと改めて感じました。そして、我々は組織で一丸となれるような目線合わせと全体像の共有に工夫を凝らし、意思決定を推進していくことも期待されていると学んだ機会でした。

（加古 颯馬）



自責

業務効率化のためにシステムを導入した際、それが同じ製品であっても使いこなせない組織としっかり使いこなす組織があります。私はなぜその違いが生まれるのか、について考えていました。

使いこなせていないシステムがある現場へお話を伺ったところ、「使いにくい」「こんなはずじゃなかった」と製品に対して不満を言われていました。責任者の方へお話を伺うと、使いこなせていないことについて気づいているものの、「稟議を上げていたから買ってあげたのに」と不満そうな様子でした。

一方で、導入したシステムをしっかり使いこなそうとしている別の顧客の責任者の方は、「いつまでにどのような成果を出すのか」、「現在の進捗はどのくらいか」を説明するように担当者の方へ声を掛け、担当者の方も説明できるように準備をされていました。

私は、この2つの組織では責任感に違いがあるのではないかと気づきました。上司としては、部下や担当者へ導入したことへの責任を問いかけ、関わろうとする責任感、部下や担当者はそれに応えようとする責任感です。何事に対しても自分事として考えること、考えるための機会が大事だと思いました。

最近、社内でも「自責」はホットなワードです。オフィス内で起きたことに「自分も関与している」と考えよう、と声掛けがありました。どうしたら自分が関与していると感じるだろうかと考えたところ、関与する機会自体を増やしたらいいのではないかと考えました。疑問に対して質問をしたり、後輩に対して問いかけをしたり、オフィス内での会話を増やしたり、私なりにできることを少しずつ実行していこうと思いました。ご支援の中でも、顧客とのコミュニケーション量を増やして、顧客の出来事も自分事として考え抜き、顧客の組織の成功に良い影響を与えられるよう働きかけていけるようになりたいと思いました。（奥野 香澄）



お客様に寄り添う

8月末に日本経営に入社いたしました、「添野里紗」と申します。人事評価ナビゲーターの営業を担当しており、先日はHR EXPOという幕張メッセで開催された展示会にも同行いたしました。

入社して1か月、上司や先輩の営業に同行しましたが、常にお客様に寄り添う営業をされているということを感じます。そのように感じた理由は、いかにお客様のニーズにマッチしているかという視点を常に重要視していたからです。

私自身、前職時代に他社から営業を受けた経験はあるのですが、「早く終わらないかな」「しつこいな」と感じたことがありました。私が営業する立場になり、なぜ私がそのように感じたのかを考えてみると、そのときの自分には必要がないと感じたからだと思いました。興味や関心のないことについて説明されても、なかなかメリットを感じとれず契約につながらないのは当たり前です。

上司は、お客様がどのような目的で人事評価をシステム化しようと思ったのかはもちろんのこと、会社としての将来のビジョンや現状の問題をヒアリングすることで、どうしたらその問題を一緒に解決できるのかを考えていました。また、人事評価制度の構築や人事評価ナビゲーターによってどのように問題を解決できるのか、その問題を解決する手段として人事評価ナビゲーターがどれほどマッチしているのかを説明されており、だからこそお客様が自分に必要なものだ、使ってみようと思える営業になっているのではないかと感じました。

今、営業先で私ができることといえば、人事評価ナビゲーターのシステムの使用方法の説明くらいです。しかし、これから先すべて自分で営業をしていくことになるため、常にお客様に寄り添うとはどういうことなのかを考え、人事評価ナビゲーターを販売することだけでなく、人事評価ナビゲーターによってお客様の問題を一緒に解決していこうとする姿勢を忘れないようにしてまいります。（添野 里紗）



問い続けることの重要性

入社して半年の間、様々なお客様との関わりを通じ、多くの学びや気づきを得ることができました。そのような中で、「問い続ける」ことが課題解決において最も重要なポイントだと感じるようになりました。

例えば「離職で生じた人員不足の課題を解消するため、DX推進による業務効率化を行い、魅力ある職場を作りたい」、お客様からこのようなご相談をいただいたときのことです。私はこのお客様の状況を整理し、下記の仮説を立て、現場の実態を把握するためのワークショップに臨みました。

=====

【あるべき姿】多職種協働組織の実現

【現状】離職の増加

【課題】業務量過多

【手段】将来的なDXを見据えた短期のデジタル化による業務効率化

=====

しかし、ワークショップを進める中で、そもそも離職が増加したのは、上位者が下位者にモノを言わせないような組織風土であることから生じている組織の閉塞感であることが分かってきました。このように仮説を立てながら現状分析を進めていくことで、今まで見えていなかった真因を掘り下げ、解決すべき課題を特定することができました。

=====

【あるべき姿】多職種協働組織の実現

【表出化していない現状】上位者が下位者にモノを言わせないような組織風土による閉塞感

【表出化した現状】離職の増加による業務量過多

【解決すべき課題】上司部下間の縦の関係性と、職種間の横の関係性の希薄さ

【手段】将来的なDXを見据えつつ、良い組織風土の醸成のための役職・職種の垣根を越えたワークショップ

=====

このように、お客様からいただいたご相談について、「So What（だから何なのか？）」「Why（なぜか？）」「True（本当に？）」を問い続けることがお客様への提供価値の高次化につながるのだと気づきました。

今後とも「お客様の体験価値を高めるためにはどうしたらよいか」という考えを念頭に置いて、絶えず「問い続ける」ということを徹底してまいります。

（堤 大輔）



社員紹介

新川 紗耶可（しんかわ さやか）

2015年に新卒で弊社に入社して以来福岡オフィスで働いております。

入社後は数年バックオフィスとしてセミナーの運営や広報資料の作成を担当しておりました。2020年頃までは当レターの編集も担当しており、読者の皆様にどんな内容をお届けするかを考えることと、読者の皆様からいただけるコメントを毎月楽しみにしていました。

現在は入社以来担当している人事評価ナビゲーターの開発やユーザーサポートがメイン業務です。社内プロジェクトの推進を担当していることも多いので、なかなかお客様とお会いする機会は少ないですが、人事評価ナビゲーターがよりお客様の人事業務のお役に立つためにはどのような開発・サポートが必要か、どうすれば弊社コンサルタントが直接業務に注力できる環境をつくれるかなど、自分の業務がどのようにお客様にお役立てできるかを日々考えて取り組んでいます。

前述の通り、なかなか機会はありませんが、お会いできる機会がありましたら、どうぞよろしくお願いいたします。



新代表取締役社長就任のお知らせ

株式会社日本経営は、10月1日より初代福岡オフィス長である橋本竜也が代表取締役社長に就任いたしました。これからも顧客への貢献、社会への貢献に力を尽くして参ります。



弊社は日本経営グループにおいて、経営コンサルティングを専業で行う会社としてスタートし、お客様の経営の成長発展の支援に取り組んでまいりました。

経営コンサルティングを事業の柱としながらも提供サービスの幅を広げていき、今ではクラウドサービス、情報配信など、お客様の経営向上につながる様々なサービスをご提供しています。さらには、官公庁や行政に対する社会や地域の発展につながる支援も広がっています。

このように様々な機能やサービスをご提供するに至っていますが、**弊社の事業ドメインは、お客様の“経営の健全な発展”に貢献すること**であり、弊社のいずれのサービスも大きく捉えればそこにつながるものです。

経営の発展というと収益の向上や組織の拡大などに目が行きがちですが、それが社会ルールを逸脱したやり方であったり、誰かの犠牲によるものであったりしてはならないことは自明です。つまり、経営発展さえすればよいということではなく、健全な発展が必要です。

経営の健全な発展は、従業員、お客様、取引先、社会、将来世代に幸せをもたらすはずで、弊社は健全な経営発展に取り組む方々に貢献していきたいと考えています。

お客様の健全な発展に貢献するためには、弊社の社員もそれにふさわしい人材である必要があります。プロフェッショナルとしての専門性は当然のこととして、お客様により影響力を与えられる人間力が欠かせません。そのため、弊社では人間力の向上にも力を入れて取り組んでいます。

コンサルティング会社というと、一般的に敷居の高さや近寄り難さを感じることもありますが、経営のパートナーであるためには相談のしやすさということも非常に重要だと思います。弊社の特徴の一つは、お客様が「相談してみたい」、「話を聞いてみたい」、「次に会うのが楽しみ」と思っただけのような魅力的な人材ですので、ぜひお気軽にお問い合わせいただければと思います。

弊社の事業は、お客様の健全な発展に貢献することです。数多くのお客様が健全に発展されることで、そこで働く従業員の方々やお客様、地域社会がより良く、より幸せになっていき、弊社だけではとても実現できない社会への貢献ができるものと考えています。

お客様にとって困難な道のりも少なくないと思いますが、弊社は希望の灯をともし、ともに歩むパートナーでありたいと願い、不断に努力を重ねてまいります。（橋本 竜也）



セミナー事務局のひとりごと



11月のセミナーについて紹介します。

■【福岡対面開催 2023/11/10,24】

「RPAに興味がある方向け」WinActor体験会 入門編

<https://nkgr.smktg.jp/public/seminar/view/16600>



業務改善やシステム導入に関してご関心がある方向けのRPA体験会です。今後導入を検討されている皆様、一度RPAを操作してみたい方はぜひご参加ください。

■【九州・広島開催23/10/11～12/08】

貴院はどう生き残るか？稼働率70%台の病院のための生存戦略

<https://nkgr.smktg.jp/public/seminar/view/16270>



10月から九州各拠点で実施予定のセミナーを、11月も引き続き実施します。残り長崎、鹿児島、熊本にて実施予定ですのでぜひご参加ください。

また、来年1月13日には福岡オフィス恒例の新春病院トップマネジメントセミナーを実施予定です。今回は10月より弊社の代表取締役社長に就任した橋本の基調講演をはじめ、今後の経営に役立つ情報を提供させていただきます。その他セミナーも実施予定ですので、ぜひご参加ください。（乾 遼一郎）

新春トップマネジメントセミナー2024 申込受付開始のご案内

10月号にてご案内した新春トップマネジメントセミナーにつきまして、申込受付を開始いたしました。今回のテーマは、「明日を拓くトップマネジメント」。日本経営が持つナレッジを可能な限り皆様に提供したい。そんな想いを込めたセミナーです。

皆様のお申し込みを心よりお待ちしております。

■講演内容

【第一部】明日を拓くトップマネジメント

講師：代表取締役 橋本竜也

【第二部】2024年度診療報酬改定からの『メッセージ』～病院経営の希望をどこに見出すか～

講師：アカデミー共創事業部事業責任者 濱中洋平

【第三部】部長陣が語る、病院経営に関する重要トピックス5選

- ・病院M&A：池田修 ヘルスケア事業部
- ・病院DX：太田昇蔵 組織人事コンサルティング部
- ・財務管理：上西琢也 病院財務事業部
- ・地域医療構想：角谷哲 リサーチ&インテリジェンス事業部
- ・幹部育成：濱中洋平 アカデミー共創事業部



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



社長からのお手紙



9月に入り、今期の最終月を迎えました。今期の社員皆さんの取組みに感謝申し上げます。

今月4日全体朝礼動画で、グループ内役員的人事をお伝えしました。あらためてお伝えしたいと思います。1993年に新卒で入社され、これまで当グループの専務取締役として、グループ全体、(株)日本経営の経営を牽引、経営発展にご尽力いただき、大きな貢献と財産を創っていただいた銀屋専務は、9月末日をもって、役員を退任されます。会長職として、グループ全体を俯瞰し、ご支援いただくと共に、企業主催の日本全国に向けた大規模セミナー講師、次期経営者養成のための病院・介護後継者塾塾長としての開催などを通じ、業務のご支援をいただいていた藤澤会長は、12月の定時株主総会をもって会長職並びに役員を退任されます。

また、1981年に入社され、当グループの創業時から、その後の成長・発展に貢献され、定年を迎えられる青木常務も、12月の定時株主総会を持って役員を退任されます。青木常務は、私の母校の先輩であり、その後、母校の多くの後輩が、当グループに入社する道筋を拓いていただきました。そして、母校の同級生として、共に歩んで参りました丹羽さんは、6月末日で、役員を退任されました。丹羽さんは、1986年に税理士試験合格(当時全国最年少)、その後1987年に入社され、1990年に業務提携を行ったKPMGカナダバンクーバーに出向、3年7か月駐在されました。帰国後、出向の経験値などを基に、高度な専門能力を発揮されたご活躍は、皆さん御存知の通りです。グループ内の各事業会社の役割と機能の先鋭化、ガバナンス・組織構造の改革などにもご尽力いただきました。皆さまのこれまでの多大な功績とご支援にあらためて感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

そして、(株)日本経営ホールディングスの新代表取締役役に白石専務、(株)日本経営の新代表取締役役に、橋本取締役、(株)フロンティアデザインインターナショナルの新代表取締役役に、渡井取締役がそれぞれ就任されます。よろしくお願ひ申し上げます。(株)日本経営ホールディングスは、12月の定時株主総会で、現役員が退任後、白石さん、東さん、井垣さん、橋本さんが、新たに役員に就任されます。(グループ代表者会議メンバー：12月中旬に白石さんが代表取締役に就任)VISION2030に掲げております通り、グループ内各事業会社の自主性とグループ全体のシナジーを増進する取組みが、現在進行形で進められています。「将来世代にとって良き未来を創っていくこと」は、VISION2030のコンセプトでもありますが、今まさに、その新たな段階にあると思います。従いまして、私自身も、就任から9年間取り組んで参りました現職を退任することに致しました。12月の定時株主総会を持ってグループ内各事業会社役員も全て、退任する予定です。

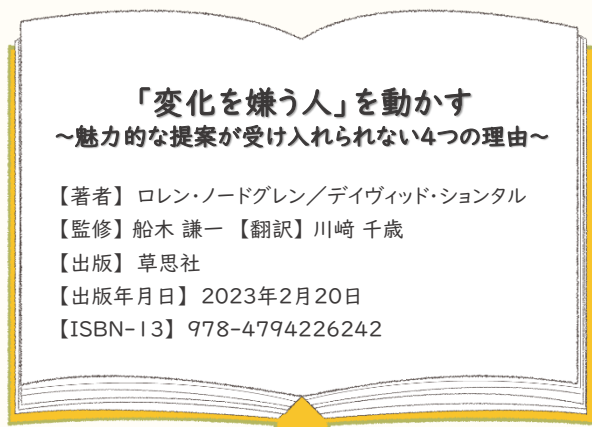
私は、1984年に新卒で当グループに入社し、税務・会計業務、歯科事業部の立ち上げなどを経て、企業経営コンサルティング、民間病院への出向、米国大学大学院(病院経営管理学)への留学、病院経営コンサルティング立ち上げ、東京進出に伴う東京支社の立ち上げ、病院機能国際認証支援の国内への新規展開など、新たな業務・拠点設置、事業にチャレンジさせていただきました。

菱村議長はじめ小池名誉会長、藤澤会長含め諸先輩方に、社会に出て右も左も分からず、突出した能力を有するわけではない私を、本当に辛抱強く育てていただきました。また、9年間至らない点多々あったことと思いますが、社長の職責を全うできましたのも、社員とご家族の皆さまと顧客のご支援のお蔭に他なりません。特にコロナ禍に於きましては、一丸となって対応いただき、本当に有難うございました。皆さまのご厚情に御礼申し上げます。最後に、毎週日曜夕方に、大阪へ移動する11年余りの生活を含め、健康への配慮など全面的に支援してくれた家族に感謝を伝えたいと思います。皆さま大変有難うございました。(2023年9月25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BOOK REVIEW



自分が発信した方針や部下への指導が、相手から受け入れてもらえないと感じたことはないだろうか。特に経営者が発信した方針や方向性を従業員が理解し、受け入れることは、組織をより強固にし、組織パフォーマンスを向上させる重要なポイントである。しかし、これを従業員に浸透させるのは難しい。ケロッグ経営大学院の教授である著者は、他者への提案やサービスが、魅力的なものであるにも関わらず、相手から受け入れられない原因と、それを解決する具体策を心理学の観点から本書に記載している。

本書では、商品の提案や部下への指導など、あらゆる提案時において、2つの大きな力が働いているとしている。それは、「変化を推進する力」（提案の魅力、商品の機能、アイデアのメリットなど）と「変化に抵抗する力」（変化に抵抗する心理的な力）である。提案する側においては、「変化を推進する力」に着眼が置かれ、マーケティング施策として商品にさらに付加価値を付けてはどうか、部下にとって魅力的な方針は何かということを考える。一方で、提案をされた側は、「変化に抵抗する力」が働く。「変化に抵抗する力」は、人の本質的な心理である。そのため、どのような魅力的提案だとしても、「変化に抵抗する力」が、人の本質的な心理であるため、提案を受け入れることができなくなるとしている。

では、「変化に抵抗する力」とはどのようなものか。以下の4要素が「変化に抵抗する力」であり、提案する側にとって、相手から提案を受け入れてもらうために除くべき要素であるとしている。

- ①情性：自分の知っていることには限りがあるが、それに固執しようとする強い欲求
- ②労力：何事も最小限の労力で、動こうとする心理が働き、変化を起こすためのエネルギーはどの程度必要か
- ③感情：提案を受け入れた際に起こる変化に対する否定的な感情
- ④心理的反発：行動や選択の自由を脅かされた時に無意識的に起こる抵抗的な反応、変化させられまいとする衝動

これらの4要素のメカニズムと具体的な解決方法については、本書の後半部分で、著者が経験した事例や心理学の研究結果を根拠に記載している。解決方法の具体策として一例を出すと、①情性を解決するには、「アイデアに慣らすこと」と「相対化させること」が重要であるとしている。アイデアに慣らすというのは、相手がアイデアを受け入れた際に起きる変化が急激なものでなく、段階的なものになるように考慮することである。相対化させるというのは、相手に提案する際に複数の選択肢を用意するということである。その他の要素についても、各要素を解決する具体的な方法が記載されているため、詳細は手に取ってご覧いただきたい。

組織のパフォーマンスを向上させるには、人材をどのように動かすかが重要である。ある研究では、組織に悪影響を及ぼす人（この研究では、怠惰な人、周囲を暗くする人、無礼な人の3タイプとしている）がいる職場は、パフォーマンスが約40%も下がることが分かっている。このことから、人の変化に抵抗する力を理解し、組織に悪影響を及ぼす人材を変えることは、パフォーマンスの向上に必要なことだと考える。

最後に、お客様先でも「職員が方針に沿って動いてくれない。」という声を耳にすることがある。しかし、昨今は、時代の変化が目まぐるしく、今までよりも多くの提案を受け入れて行動を変化してもらう必要がある。そのためにはまず、相手が心理的に抵抗する要因となっている4つの要素を取り除き、提案を受け入れてもらえるように物事を進める必要があるのではないだろうか。

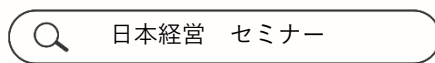
ぜひ、本書を手にとっていただき、人の心理とは何か、人を動かすためにはどうすればよいかのヒントを得ていただきたい。本書が組織を動かすための一助となれば幸いである。（立和名 恵伍）



弊社主催セミナーのご案内

弊社では、お客様の経営にお役立ていただけるよう、経営や人事に関するセミナーを定期的を開催しております。

ぜひ弊社ホームページをご確認ください。



<https://nkgr.co.jp/seminar/>

セミナー名を選ぶと、詳細・申込ページに遷移します。



福岡オフィスCommunication Letterご覧いただきましてありがとうございます。
本誌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ます。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。

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 第二博多階成ビル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、恐れ入りますが左記の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>