

# COMMUNICATION LETTER

## 地域に役立つ組織が地域に支えられる

私は弊社ホームページのお役立ち情報に定期的にレポートを執筆しています。2025年1月に下記のレポートを公開しました。

【地域共生社会における“好循環のビジネスモデル”】

<https://nkgr.co.jp/useful/hospital-strategy-organization-quality-115148/>



私が担当させていただいているお客様先でも、病院の“ゆるキャラ”を作り、そのゆるキャラを活かした交通安全看板（飛び出し人形）や防犯ブザーを地域に配布している病院や、休日に地域の清掃活動を行っている先があります。こうした取り組みを行うことで、上記レポートの中段で示した「地域共生社会におけるビジネスモデル」の図のように、組織のパーパスが実現し、それが地域社会の信認を高め、組織・病院のブランド確立につながるのだと思います。

実際にこうしたお客様は、いざクラウドファンディングを始めた際に、地域や利害関係者の賛同を多く集めています。また、交通安全看板や地域清掃活動などは、すぐに成果は出にくいですが、将来的には地域住民の認知度向上を通じて、就職希望先上位に挙がってくる効果が出てくると思います。

以前、マネジメント領域では「P/L思考⇒ファイナンス思考」というキーワードが流行しましたが、1年単位のP/Lベースだと短期目線に陥りがちですが、パーパス実現という視座でB/Sを大きくするため将来投資を含んだファイナンス思考が重要なのだと思います。まさに、地域に役立つ組織が、回りまわって地域に支えられるのだと思います。短期のP/L上はデメリットであっても、パーパスに基づいた取り組みを行っている組織こそ、クラウドファンディングがよく集まっていることを目にし、地域に役立つ組織が地域に支えられることを再認識させられます。

※次ページに「地域共生社会におけるビジネスモデル」の参考図を掲載しております。

### メディアコンテンツ事業部 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。



～福岡支社は泥臭く・誠実に、最高を目指します～

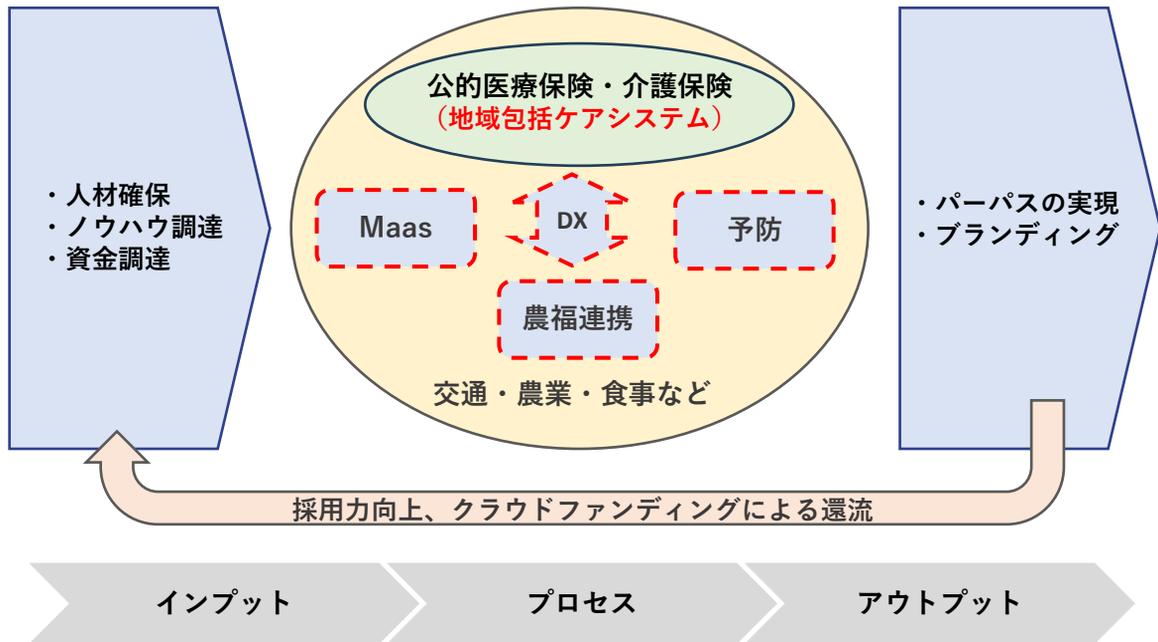
最高を目指すとは？

「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」

## 参考

## 地域共生社会におけるビジネスモデル

## ■今後のヘルスケア産業に求められること



## 安易な迎合ではなく、リーダーシップを示す

長年伴走させていただいているお客様でのことです。人事制度を導入して約3年が経ちましたが、運用を重ねた結果、人件費率は3%低下し、昇格希望者は約10倍に増加しました。お客様による日々の運用の賜物だと実感しています。その一方で、現場への浸透はまだまだ道半ばとお考えになっておられ、そこで、制度の目的や目指す成果、役割や評価といった仕組みの考え方を噛み砕いてお伝えする説明会を改めて実施させていただきました。現場の一人おひとりからの率直な疑問に対し、経営層と共に向き合う機会となりました。何事もそうですが、全員が納得する状況を得られたわけではないと思いますが、経営層の姿勢がとても印象的でした。それは、単に疑問点に対して都合よく答えるのではなく、目的の実現に向けて考え方の方向性を示し、どのように実現していくかを考えてもらう、という姿勢でした。

この姿勢を間近で拝見し、私自身、背筋が伸びる思いでした。チームの声を大切にしつつも、安易な共感だけで済ませていないかを振り返りました。その中では、単に同調していたり、目的や意義を伝えずに作業ベースで任せてしまっていたり、一人ひとりとの関わり方について内省することになりました。それにもかかわらず、しっかりと頑張ってくれる部下にどのように報いていくのか。まずは自分自身が、部下に対して仕事の目的や意義を伝えることが必要不可欠だと気づかせていただきました。そのうえで、道筋が誤っていないか、周囲を適切に巻き込んでいるかなど、仕事の一つひとつを丁寧に教えるだけでなく、仕事を進めるうえでの障壁を取り除いていくことが必要なのだと気づかせていただきました。このような気づきをいただき、感謝の気持ちでいっぱいです。しっかりと行動に移し、視座を磨くことでお客様に還元したいと思います。

(福田 洸)



## 非金銭的な魅力

先日、九州の地方部にある病院様にお伺いした際のお話です。そこは担っている機能がニッチであることもあり、収益的には今のところ問題はないものの、人材の流出が目立つというお話いただきました。従業員の給与は地域の中でも高水準であるにもかかわらず、それでも人材確保は厳しい状況のようでした。給与が近隣よりも高いだけでは人員の確保にはならない、まさにハーズバーグの言う衛生要因（満たされないと不満になるもの）であることがよくわかります。

この病院では、入職3～5年目の従業員の離職が目立っており、主な離職理由は、経験を深めるために他機能の病院、都市部の病院に移ってしまうということと、ただ給与が高いだけでは承認されているように感じられず、きちんと評価されたい、というものが多かったようです。

そこで、その病院様では、関西エリアにある総合病院と提携し、相互に看護師の交換留学ができるような体制を整えたとのことでした。こうすることで、自院にしながら他地域で経験が積めるようになり、人材の流出を防ぐことが狙いです。さらに評価制度を整えることによって承認の仕組みを整えよう、ということでご相談をいただくこととなりました。

このお話から、給与以外で如何に魅力を作ることが非常に重要であると感じました。医療業界はそもそもコスト構造上、給与を引き上げようにも限界があります。一般企業と水準で戦うことは無謀です。仮に高い給与水準にできても、不満足にならないだけで、満足にはつながりません。だからこそ、この病院様では地方にしながらも、短期的に都市部の医療を経験できる体制をつくったり、自身の貢献がちゃんと承認される仕組みをつくろうとしています。これは近隣にない大きな強みになっていくと思います。

やはり、金銭以外での魅力が必要なのだと思います。どんな医療を提供しているのか、どんな経験ができるのか、どんな仕組みがあるのか。そういった魅力を作り、発信していくことが、非常に重要になっていくと感じさせられる機会でした。（山崎 太郎）



## 対話と関心

ある企業の経営層の方から「現場が協力してくれない」という相談を受けました。詳しく話を伺ううちに、経営層が現場の非協力的な姿勢に頭を悩ませる一方で、現場は経営方針や情報共有の曖昧さに不満を募らせていることが明らかになりました。互いに組織のことを考えているにもかかわらず、その想いがすれ違っていたのです。私はこの経験から、「対話」の重要性を痛感しました。

対話とは、単なる日常的な会話とは異なります。それは、お互いの考えや価値観を深く理解し、新たな気づきや共通認識を生み出すための、より能動的なコミュニケーションです。そして、対話を成立させる鍵となるのが、相手への「関心」です。相手の考えや感情、置かれている状況に関心を持つことで、表面的なやりとりを超えた深い相互理解が生まれます。今回のケースでも、もし経営層と現場が互に関心を持ち、想いを共有する機会や環境があれば、きっと状況は解決に向かったはずで

人はただ指示されるだけでは動きません。相手を理解しようとする気持ちや、価値観を受け入れようとする姿勢があって初めて、対話が成立し、それが組織を動かす大きな力となるのです。組織が顧客に提供できる価値を最大化するためには、従業員一人ひとりが自ら考え、それを経営層や他部署と積極的に伝え合うことが不可欠です。

この対話によるコミュニケーションが、関心を持って円滑に行われたとき、組織全体が一体となってより質の高い仕事を実現することができます。まさにこの橋渡しが、我々コンサルタントの重要な役割の一つです。経営層と現場双方の想いを繋ぎ、組織全体が同じ目標に向かって進めるよう支援することに、私たちの存在意義があると考えています。

今回の経験で改めて学んだ「対話と関心」を胸に、私はコンサルタントとして、経営層と現場双方の想いを深く理解し、組織が一体となって最高のパフォーマンスを発揮できるよう、その架け橋となる仕事を追求していきたいと思っています。（岡 樹）



## 挨拶でお互いを認め合う

先日、ある法人の従業員の方々に向けて研修を実施しました。研修当日、参加者の皆様が会場へ入られると、「お疲れ様です」という声が飛び交い、研修開始までの時間に自然と席の近い従業員同士での会話が生まれていました。

この場面を見て、挨拶が形式的なものではなく、組織の文化として根付いているところが素敵だと感じました。例えば、組織の中で、挨拶の文化を醸成しようと取り組む際、「朝職場に来たら挨拶をしましょう」などといった、取り組みの発信やルールづくりに着手することは少なくないと思います。このような内部での声掛けや取り組みを通じ、「朝職場に来たら『おはようございます』と各従業員が言っている状態」が作られます。これは、組織での取り組み事項やルールが浸透している状態と言えます。ただ、冒頭に紹介した法人では、仕組みとして「従業員同士で挨拶や声掛けを行う状態」になっているだけでなく、そこから自然と従業員同士の会話が生まれるなど、お互いに認め合っている状態になっていると感じました。

弊社では、組織人の行動として「5つの基準行動」を大切にしており、基準行動の1つ目に「気づきと挨拶」があります。挨拶と気づきがセットになっている理由として、挨拶には相手に気づき、相手の存在を認める気持ちを行動で表すという意味があるからです。相手の存在を承認することが挨拶なのです。ビジネスにおいては、組織の目指す姿の実現に向けた成果や行動などの貢献を承認することが多く、従業員の存在自体を承認する存在承認の風土は、組織内で意識して醸成しなければ起こりにくい状態と考えます。

今回紹介した法人では、形式的に挨拶をしているのではなく、本当に従業員同士がお互いを職場の仲間として認め合い、尊重していることが伝わってきました。特に、研修中のグループワークでも積極的な意見交換が見られ、ただ仲が良い法人であるだけでなく、挨拶など相手を尊重する行動がより良い組織に結びついていると感じます。私が組織人事コンサルタントとしてお客様にご支援する際も、組織が今どのような状態なのか、より良い組織になるためにはどうするかについて、お客様と共に考え向き合っています。（針尾 朋花）



## 基準行動とは？

私たちは、以下の5つから構成される「基準行動」という考え方で業務に取り組んでいます。

### ○気づきと挨拶（信頼関係を高める）

人間は「生かされて生きている」存在であることに気づかなければならないという考え方から、「気づき」を実践しています。また、相互理解・信頼を形成し、コミュニケーションを活性化させる「挨拶」の実践にも取り組んでいます。

### ○早起きと認識即行動（行動力を高める）

人間は古来から、自然に畏敬の念を持ち、共存しながら生かされてきています。太陽とともに起き出る自然のリズムこそが、本来もっている英知と五感を最大限に発揮すると考え、「早起き」を実践しています。また、早起きを通じて気づいたら直ぐに行動に移すことが重要という考えから、「認識即行動」を実践しています。

### ○約束と計画（目標を実現する）

社会は常に変化していますが、その中でも普遍的な法則があります。さまざまな人間関係の中で、決めごと（約束）を守るとともに、目標を実現するための計画づくりを信頼を創るために実践しています。

### ○報告・連絡・相談・打ち合わせ・根回し（意思疎通を高める）

組織におけるコミュニケーションを円滑にするため、また、お客様との関係を密にするために「報告・連絡・相談・打ち合わせ・根回し」を徹底することを実践しています。

### ○整理・整頓・清掃・清潔・しつけ（生産性を高める）

生産性を向上させるため、時間を有効に使うため、事故を未然に防ぐため、感謝の気持ちを持つため、基本を確実に身につけさせるため、「整理・整頓・清掃・清潔・しつけ」を心がけて実践しています。

## モチベーションを阻害しない環境づくり

先日、ある病院様で2年目職員を対象とした研修を行いました。内容は基準行動の振り返りに加え、入職から現在までのモチベーショングラフを作成するというものです。グラフを通して、自分のモチベーションがどのような要因で上下してきたのかを見つめ直し、その背景にある考え方や捉え方を整理することが目的です。1年目と比べて、2年目は仕事に慣れてきている方が多く、全体として気分の安定が見られました。日々の業務を積み重ねる中で経験が自信につながっているのだと感じます。

一方で、特に印象的だったのは「先輩の目が離れること」をどう受け止めるかの違いでした。ある方は「自分でできるようになったことが嬉しい」と語り、任されることを成長実感として捉えていました。別の方は「責任が重くなり不安を感じる」と話されていました。つまり、同じ出来事でも人によって意味合いが全く異なり、解釈の仕方によってモチベーションの方向性が変わっています。2年目になると、後輩の指導や新しい役割を担う場面が増えていきます。その中で「先輩のサポートが完全になくなった」と感じてしまうと、プレッシャーが強まる方もいます。しかし実際には、先輩や上司の支えは依然として近くにあり、組織全体で成長を見守る姿勢も残っています。重要なのは「一人で抱え込む必要はない」ということを本人が実感できることです。モチベーションを下げそうな要因を取り除く環境が整っていれば、人は責任ある仕事に対しても、重荷としてではなく挑戦の機会として受け止められるのだと考えます。

今回の研修を通じ、私自身も改めて実感したのは、経験そのものよりも「どう解釈するか」が成長を左右するということです。私たちは日々の出来事を完全にコントロールすることはできませんが、その出来事にどのような意味を与えるかは、自分や周囲の関わり方によって大きく変わります。だからこそ、組織としては「経験の意味づけ」をサポートする仕組みが欠かせないのではないのでしょうか。定期的な対話の場や、安心して振り返りを共有できる研修の場が、その一助になるのだと思いました。（宮原 一歌）



## 顔を合わせることで見えた現場の課題

先日、ある法人様へ「人事評価ナビゲーター」導入後の説明会実施のため訪問しました。この法人様ではこれまで評価制度を運用しておらず、従業員を正當に評価したいという方針から、新たに評価制度の導入を決定されています。現在は、自社に適した評価項目や評価者の選定など、具体的な制度設計を検討中です。

当事業部は主にWeb面談で対応しており、初回面談からサポート窓口への引き継ぎもWebで完結しています。しかし、Webのみでは担当者の抱える細かな課題や現場の状況を十分に把握することが難しいことが分かりました。今回の訪問により、「評価項目の選定に悩んでいる」「従業員へどう説明するか迷いがある」といった、普段は表に出にくい課題を直接確認できました。こうした内容は、問い合わせとしては顕在化しにくく、直接のコミュニケーションを通じて初めて把握できるものでした。

特に印象的だったのは、担当者が初対面のサポート担当者に相談する際の心理的ハードルです。この法人様に限らず、「井手さんはどこまでサポートしていただけますか？」と尋ねられることが多く、営業担当として築いた信頼関係が、内部事情や検討状況を詳細に把握することにつながることを再認識しました。契約後のフォローにおいても、営業だけでなくサポート窓口が担当者にとって相談しやすい場として機能することが、サービス提供の精度向上につながると感じます。

今回の訪問を通じ、Web面談の効率性を維持しつつも、必要に応じて直接訪問することで、お客様の現状把握と課題解決の両面を強化する必要性が明確になりました。今後は、この両輪を意識した対応により、サービスの価値向上と信頼関係の強化につなげてまいります。

（井手 菜波）



## 日本経営トピックス

### C<sup>2</sup>INK

7月18日、ホテル会場とオンラインを組み合わせたハイブリッド形式で、弊社グループ全体の研究開発発表会「C<sup>2</sup>INK（呼称：シンク）」が開催されました。

今年は76件のエントリーの中から12チームが本選に進出し、そのうち福岡支社からも4チームが出場いたしました。私が所属する人事評価ナビゲーター事業部も3つのテーマが選ばれ、グループ全体に取り組みをお伝えする機会をいただくことができました。

発表させていただいたテーマは、新機能による顧客拡大や満足度向上、セミナー運営のプロセス化、マーケティング施策の進化など、各分野別のもので、いずれもお客様へご提供できた価値を紹介いたしました。そのなかの一つ、「大手ERPベンダーとの協業による新たな価値創造」については銅賞を受賞することができ、多くの方にご評価いただけたことを実感いたしました。

C<sup>2</sup>INKは単なる社内表彰ではなく、社員一人ひとりが挑戦と成果を共有し、次の成長につなげる大切な機会です。福岡支社としても今回の成果を励みに、今後もお客様により大きな価値をお届けできるよう取り組んでまいります。

（濱田成美）



## 日本経営のケイエイ

### 参加率81%の社員旅行

株式会社日本経営の取り組みや考えを、代表取締役社長・橋本が発信しています。皆さまの経営におけるヒントや新しいアイデアのきっかけとなれば幸いです。

「最近の若い世代は社員旅行に参加しない」と言われがちですが、日本経営グループの参加率はなんと81%。その理由は、福利厚生を超えて“企業文化を育む仕組み”として位置付けているからです。本記事では、社員旅行が高い参加率を維持する背景や、組織風土づくりとの関係を紹介しています。

詳細は、右記のURLもしくは二次元コードよりご覧ください。



執筆者  
橋本 竜也

記事はこちら



<https://x.gd/FhqPGH>

## 「解決策を決める」から「やらないことを決める」へ

働きやすい職場づくりの一環として、従業員の休日数を増やすことを検討されているお客様がいます。とてもいい施策だと思うのですが、現場からは「そんなことをしたらシフトが組めない」「出勤日にしわ寄せがきて困る」等と反対意見が出ているそうです。

現場からの「人が足りない」の声に対応するため、従業員数を増やしたにもかかわらず、「人が足りない」という声がなくならないということは、医療機関ではよく聞く話です。これを解決しないまま休日数を増やすために人を増やしたとしても、現場の負担は減らず、働きやすい職場には繋がりません。

そこで、この法人様では「人が足りない」の実態を把握するため、事務スタッフが中心となり、現場の業務を徹底的に洗い出しました。さらに、「なぜその業務を行っているのか」についても一つひとつ確認しました。その結果、日常的に行われている業務の中にも、安全性や患者満足度を損なうことなく「やめる」ことができる業務が見えてきました。例えば、夜間のオムツ交換を2回行っていましたが、オムツの種類を見直し、当て方の勉強会を実施することで、交換回数を1回に減らすことができました。これにより、夜勤の負担が軽減されただけでなく、コスト削減にも繋がったのです。

皆さんの組織では、問題解決のために次々と対策を打った結果、やるべきことが増えすぎて動きが取れなくなっていないでしょうか。課題に対して解決策を考えると方法ですと、課題を完全になくすことはできませんし、新たな課題を生むことにも繋がってしまいます。職場環境を改善したり、新たな取り組みを始めるためには、思い切って「やめることを決める」という視点が非常に大切だと気づかせていただきました。(馬渡 美智)



## ご縁を力に、共に描く企業の未来

我々人事評価ナビゲーター事業部は、月に一度ほどのペースで様々なサービス展示会に出展しています。今回お伝えするのは、その展示会で出会ったお客様とのお話です。

展示会当日、たまたまお声がけた企業のご担当者様が当社の評価システムに強い関心を示され、後日じっくりとお時間をいただけることになりました。お話を伺うと、その企業にはまだ人事制度が整っておらず、人事評価も社長の一存で変動するとのことでした。社員数は十名程度、担当者様も人事専任ではなく総務や経理を兼務している状況でしたが、現行の評価方法に大きな課題を感じておられました。十名規模であれば社長の意向が強く反映されても問題にはなりにくいかもしれませんが、今後の成長を見据えたときには改善が不可欠と強く考えておられたのです。本来は別のソリューションを探していたそうですが、偶然の出会いをきっかけに人事評価ナビゲーターへ興味を持っていただけました。面談で特に印象に残ったのは、担当者様が何度も口にされた「会社の成長のために」という言葉でした。多岐にわたる業務を担っているからこそ、数々の課題を感じながらも会社を良くしたいという強い思いが伝わってきました。評価制度構築のノウハウを備え、かつコストパフォーマンスにも優れている点を評価していただき、すぐに社長にご相談いただけました。そして一か月経たないうちにご契約に至り、そのスピード感に私自身驚かされました。さらに「木村さんに声をかけてもらえてよかった」という言葉を頂戴したことは、何よりの喜びでした。

この経験を通じ、熱意ある企業の成長を支えるためには、私たち自身も知見を磨き、最大限の価値を提供しなければならないと痛感しました。従業員の幸せを願い、会社の未来を真剣に考えるお客様を支援することこそが、我々の使命だと改めて強く感じています。単にサービスを提供するのではなく、お客様と課題を共有し共に解決へ歩む真のパートナーでありたい。そのためにも、耳を傾け、思いやりを持ち、共に成長していく姿勢を大切にしていまいります。これからも一つひとつのご縁を大切にし、企業の未来を共に創る存在であり続けたいと考えています。

(木村 将人)



## 入社のご挨拶

### 伊藤 晴香（いとう はるか）

2025年7月より福岡支社人事評価ナビゲーター事業部に配属となりました、伊藤 晴香（いとう はるか）と申します。福岡県北九州市出身で、大学卒業後はリフォーム会社にて営業チームの一員として勤務しておりました。

前職では主にお客様宅を訪問し、住宅リフォームのご提案や図面・見積書の作成などの業務を担当しておりました。マイホームを購入されたお客様とコミュニケーションを取り、暮らしの課題解決に携わる中で、より専門的な知識を身につけ、人と関わりながら、お客様の課題解決に貢献していきたいと思うようになりました。そしてこの度、ご縁をいただき日本経営に入社いたしました。

日本経営はお客様の課題に寄り添いながら、「お客様を幸せにするにはどうしたらよいか」ということに真摯に向き合い、考えている組織であると感じています。私も組織の一員として、お客様の課題に対してより効果的かつ持続可能な解決策を見出せるよう、多角的な視点を持つことを心がけてまいります。今後は一日でも早くお客様に貢献できるよう日々精進してまいりますので、何卒よろしくお願いいたします。



### 渡邊 康晃（わたなべ やすあき）

2025年7月より福岡支社組織人事コンサルティング部に配属となりました、渡邊 康晃（わたなべ やすあき）と申します。熊本県出身で、大学院修了後に医療機関で19年の経験を積んでまいりました。前職では、人事・購買部門を中心に組織内での管理、制度構築などに携わってまいりました。

現在、医療機関は非常に厳しい環境に置かれており、私の経験が業界全体に役立てることがあるのではと思い、日本経営にご縁をいただき入社しました。日本経営では組織風土の違いを感じながら、自身の考え方を再構築している現状です。

組織風土と一口に言いますが、風土を取り扱ったものとして古くは「風土記」がございます。単なる地勢を記したものではなく、その地方の社会、文化、人の暮らしにわたるものでした。当然その地方で育まれてきた歴史、関わってきた人達によって地域の特性があります。組織も同じように、組織の理念や歴史、によって様々な特色があります。日本経営の基本理念にある、「全従業員とその家族の幸福を追求するとともにその幸福に気づいて感謝できる心を育み、社会の成長発展に貢献する」はまさしく組織風土の根幹になるもので、従業員を中心に据えた理念は私にとって新鮮でした。組織の存在価値をどこに置くのか、社会とどう繋がっていくのかを考えながら、これから新しい組織風土に馴染んでいきたいと思っております。



## 管理部門から戦略的パートナーに

昨今、CHRO（人事最高責任者）やHRBP（人事ビジネスパートナー）を配置し、人事部門を単なる管理機能から、戦略的パートナー（経営戦略を遂行する経営ボードメンバー）へと変革しようと取り組んでいる企業が増えています。時代の変化とともに人事課題は複雑化し、求められる役割も多岐にわたるようになりました。だからこそ、人事には管理機能からの脱却が必要です。では、実際に人事機能を組織内で強化していくためにはどうすればよいのでしょうか。そのポイントは、権限の付与と実行力の向上にあると考えます。

最近、セミナーに参加された複数病院を運営する法人本部の人事課長の方と面談する機会がありました。その法人では従来の労務部門に加えて、経営戦略を踏まえて人事施策を遂行する新部署を設立されました。職種別に決定していた採用計画を法人全体として統一的に計画・実行する仕組みに変え、今後の環境変化に耐える強固な組織を目指し、戦略的人事の取り組みを始められました。その基盤整備の一環として、採用プロセスを以下のように変更されていました。

- STEP①：人事担当者が現場ヒアリングを実施し、現場で行われている業務量や成果と、それに必要な人員数を確認する
- STEP②：各現場の責任者が必要人員数と理由を記載したワークフロー申請を提出
- STEP③：人事担当者が収支・事業戦略・投資対効果等を踏まえつつ妥当性を判断

プロセスそのものは一般的なやり取りですが、必要な経営情報を踏まえたうえで人事担当者が諸所を調整していることで、採用一つとっても事業戦略と連動した意思決定が可能となっています。

また、この人事担当者には様々な決定権が権限移譲されていることもポイントです。実際の運用においては、「現状、権限だけが先行していて、現場との信頼関係が築けていない。今後はお互いが経営を良くするために健全でアサーティブな対話ができる関係性を築いていきたい」ということを話されていました。

このことから、コーポレート機能だった部署がいきなり戦略的パートナーを担っても現場からの信頼がなければ真価は発揮できないということを再認識しました。理想と現状のギャップを埋めるには、仕組み化を通じて現場との対話が重要です。この取り組みにより社内認知が広がり、信頼が育まれます。その信頼関係の構築こそが、戦略的パートナーとして組織を牽引していくための第一歩となると感じました。

また、変革期において現場との調整を内部だけで進めると、誤解や軋轢を生む可能性もあります。場合によっては第三者を間に入れて進めた方が効果的な場合もあります。今後はコンサルタントとして、制度構築といった枠組みや仕組みの整備だけでなく現場との調整、関係性構築など、より組織の中に入り込んだコンサルティングができるよう、日々精進してまいります。（堤大輔）



## 最新レポートのご案内

### グループ病院ほど”構造的無能化”が発生しやすい？

グループ病院では、規模が大きいがゆえに本部機能や病院間で「構造的無能化」が起りやすいと言われていています。本レポートでは、組織が断片化・不全化してしまうメカニズムを解説するとともに、ジョブローテーションや多職種での対話を通じた打開策を紹介。実例を交えた考察は、経営や組織づくりに携わる方に必読の内容です。詳細は、右記のURLもしくは二次元コードよりご覧ください。



執筆者  
太田 昇威

記事はこちら



<https://x.gd/jpnwV>

## 先行投資としての人事評価

人事評価システムを営業していく中で、ある法人様とお話した際に印象的な気づきがありました。その法人様は従業員が10名ほどで、これまでは人事評価制度がなく、代表の判断で評価を決めているとのことでした。代表のお考えとしては「今は特に困っていることや従業員からの不満はない。ただ、これから人数が増えれば管理が大変になったり、不満の声が出ると思う。だから早めに準備しておこうと思った」とのことでした。

普段は「エクセルで管理していて配布や集計が大変」「制度がなくて不満が出ている」といった“今ある問題”がきっかけでシステムを検討する法人様が多いのですが、今回のように“これから起こる問題”を見越して動かれていることに、非常に先見性をもっていらっしゃると感じました。実際に、組織が大きくなれば採用や教育の仕組みづくりは避けて通れません。その際、「評価制度があるかどうか」は応募者の安心感につながり、採用の成功やミスマッチの防止にも役立ちます。さらに、評価制度がしっかり整っていれば従業員も納得感を持って働けるため、離職の防止にもつながります。

また、今は転職が当たり前の時代でもあるので、給与だけでなく「どのように評価されるかの分かりやすさ」が大切になっています。その観点からも、この法人様の考え方はまさに昨今の状況を投影していると思いました。

今回の気づきは「人事評価制度を整えるタイミングは、必要性に迫られてからではなく、将来に備えて先に準備することにも大きな価値がある」ということです。これまで私は「今ある不満を解消する」という視点で提案してきましたが、今後は「将来の採用力」「従業員の定着」「組織の文化づくり」といった長期的なメリットもお伝えしていければ、もっと多くの法人様に共感していただけるのではないかと感じました。（當村 拓真）



ナスレコ研究会2025

「現場を変えるのは、  
あなたの一步。」

看護DX、その実践知が未来を創る

他施設のリアルな実践から、自施設の改善ヒントを探そう！

オンライン開催

2025.10/25 (土)  
13:00 – 16:30

お申し込みはこちら

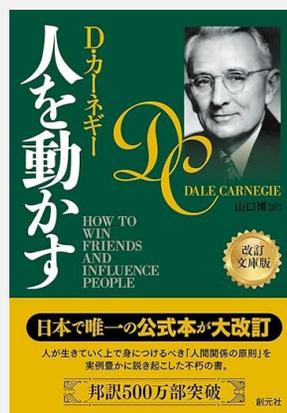


<https://x.gd/5t33e>

## 今月のBOOK REVIEW

### 人を動かす 改訂文庫版

【著者】D・カーネギー  
 【翻訳】山口 博  
 【出版】創元社  
 【出版日】2023年9月6日  
 【ISBN-13】978-4422101347



私たちは、日々さまざまな人と関わりながら生きている。家族と食卓を囲んだり、友人と出かけたり、職場の会議やお客様との打ち合わせをしたり。そのような場面を思い返してみると、自分のちょっとした発言や行動が、相手の気持ちを動かしたり、次の行動につながったりしていることがわかる。

人と関わることは、多くの場合、相手に何らかの働きかけをすることでもある。相手に何も求めず、ただ自分の考えを伝えるだけでいいなら、「人を動かす」方法を考える必要はないかもしれない。しかし、私たちは日々、誰かの助けを借りたり、協力を求めたり、あるいは相手の幸せを願ってより良い選択をしてほしいと願うことがたくさんある。そんな時、「人を動かす」ためのヒントを知っていることは、何かの役に立つのではないかと考えた。

本書は、1936年に出版されたデール・カーネギーの世界的ベストセラー『人を動かす』を、彼の娘が現代に合わせて修正したものである。原典が持つ教えの本質はそのままに、時代にそぐわない事例などを現代に合うように見直している。

この本は、「人を動かす三原則」「人に好かれる六原則」「人を説得する十二原則」「人を変える九原則」の4つのパートで構成されている。これらは、デール・カーネギーが開催していた講習会の内容がもとになっており、カーネギー自身の体験談や、受講者たちの成功事例がたくさん紹介されている。そのため、ただの理論ではなく、私たちが日々の生活で実践できる、具体的な行動として学ぶことができる。中でも、本書の核心となるのが「人を動かす三原則」である。人を動かすために不可欠な三つのポイントが絞り込まれており、大きくは「相手を理解する」「心から賞賛する」「相手の心の中に強い欲求を起こさせる」ことだと解釈できる。

私は、これを人を動かすための三つのステップだと捉えた。まず、①「相手を理解する」相手に働きかける前に、相手自身を深く理解すること。次に、②「心から賞賛する」人を動かすための準備として、相手を心から賞賛すること。そして最後に、③「相手の心の中に強い欲求を起こさせる」人を動かすための最終的な原動力として、相手自身の心に強い欲求を呼び起こすこと、という流れである。このように段階的に理解することで、実践する際にどのタイミングで何を意識すべきかが理解し易いのではないかと考えた。

#### （補足 ※本文から一部抜粋）

- ①人を非難する代わりに、相手を理解するように努める。批判が呼び起こす怒りは、従業員や家族・友人の意欲をそぐだけで、批判の対象とした状態は少しも改善されない。
- ②人を動かす秘訣は、自ら動かなくなる気持ち起こさせることである。人間の持つもっとも根強い衝動は「重要人物たらんとする欲求」である。それを満たす一つの方法が賞賛である。
- ③人間の行為は、何かを欲しがることから生まれる。他人の立場に身を置き、その心の中に欲求を起こさせることで、双方が利益を得られるようにする。

（次ページへ続く）

このステップをもとに具体例を紹介したい。資料提出が期限ギリギリとなった部下に対して、「いつも期限ギリギリだよな、どうにかして。」と言ってもきっと動かないだろう。この三つのステップを踏んだ対話であれば、

- ①あの資料については他の案件も締め切りが来ていて大変だったことは私も理解している。
  - ②品質を落とさずやってくれたことはとても素晴らしい。
  - ③だが提出がギリギリになってしまっている。余裕を持って提出ができていれば内容についてより吟味ができ、周りからの安心感につながると思う。
- というようなやり取りになると思われる。このような対話であれば、人は動くのではないだろうか。

これらの原則すべてに共通しているのは、「相手の立場に立って物事を考えること」である。子どもの頃から何度も耳にする言葉であるが、実行するのはとても難しいことだと改めて感じている。自分の意見をただ主張するだけでは、人は動いてくれない。誰かを動かしたいと願うなら、常に相手の視点に立って物事を考える必要がある。この「相手の立場に立って物事を考える方法」が先述した三つのステップである。

本書の教えは、リーダーだけのものではない。新入社員からベテラン社員、家庭での親子の関係、友人や恋人との関係まで、どのような立場の人にとっても、人と関わっていく上で役立つ考え方となるだろう。もしも、周囲との関係性をより良いものにしたい、あるいは人や組織の動きを良い方向に変えたいと願うなら、ぜひこの本を手にとってほしいと強く思う。本書の教えは、個人の成長だけでなく、組織全体の発展にも貢献する力を持っている。

私は本書から得た学びを胸に、私自身が関わる全ての人々や組織の発展のために、働きかけを続けていきたいと思うようになった。同じように思う方にとって本書が一助になれば幸いです。(國友 あき乃)



## 福岡コミュニケーションレターをご覧いただきましてありがとうございます。

「福岡コミュニケーションレター」は、福岡支社の社員が  
日本経営の考え方や実践をご紹介します。また、  
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 福岡支社

〒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



バックナンバーはこちら

<https://x.gd/OXQxo>



ご感想



<https://forms.gle/5mLPnLsm8d9VVBHu7>



郵送停止・Web配信への切り替え



<https://forms.gle/vZbFMrMxEP59sf59>