

COMMUNICATION LETTER

「個を見て、チームを育てる」 佐々木則夫監督のマネジメントからの学び

先日、講演会でなでしこジャパンを世界一に導いた佐々木則夫監督のお話を拝聴しました。日々の経営や組織運営に悩む中、監督の一つひとつの言葉が胸に響き、「個に向き合うこと」の大切さを痛感しました。本稿では「一人ひとりにどう関わるか」という点に焦点を当ててご紹介します。

佐々木監督は、選手一人ひとりの性格や置かれた状況を細かく把握し、同じ指導内容でも伝え方を変えていたそうです。ある選手には「君ならできると自信を与える言葉を与え、別の選手には「このままだと出場できない」と現実を示す。それぞれに最も響くスタイルで声をかけることを徹底されていたといいます。例えば、優秀だけれど協調性に欠ける選手には、「君の力は誰もが認めている」とまず承認したうえで、「チームとしてこう動けばもっといいプレーができる」と伝える。こうした声掛けが、本人の自覚を促し、チーム全体の力に変わっていくとのことでした。これは私たちの職場でも同じです。営業数字に悩む部下に「もっと頑張れ」と言うだけでは効果がありません。実直に努力を続ける人には、「努力の方向性は合っている。この部分を少し工夫するとさらに力が伸びそうだね」と寄り添う声掛けが有効ですし、慢心気味の人には「ここまでよくやってくれている。ただ、さらに活躍するためにはこういう点を意識するとより力を発揮できる」と、前向きに成長を促す伝え方が効果的です。まずは相手の努力を承認し、性格や状況に合わせて声のトーンを調整することがマネジメントの要諦だと感じました。

さらに佐々木監督は、選手が結果を出したときの褒め方にも工夫をされていました。大勢の前ではなく、あえて個別に呼び、「お前の守備がチームを救った」と具体的に伝える。その一言が次の試合への原動力になったそうです。経営の場面でも「よくやった」と抽象的に褒めるのではなく、「先日の交渉で君がお客様の状況を丁寧に確認したうえで、より沿った提案をしてくれたから契約につながった」と具体的に伝えることで、本人の成長意欲は格段に高まります。加えて監督は「話すより聴く」ことを大切にしていました。練習や試合後に一人ひとりと対話し、選手自身の思いや悩みを引き出す。相手の言葉を聴き、必要な助言を最小限に伝える。この積み重ねが「監督は自分を理解してくれている」という実感を生み、信頼関係を強めたのです。仕事の現場でも、形式的に「最近どう？」と聞くだけでなく、日頃から相手の状況を把握していれば、「この案件、数字は順調だけど、どう工夫して進めているの？」や「この商談で、うまくいったポイントはどこだと思う？」、「この取り組みで工夫している点はある？」といった具体的な声掛けで、自然に相手の取り組みや工夫を引き出すことができます。

マネジメントにおいては、戦術や数字管理も重要ですが、それ以上に、一人ひとりに向き合う姿勢が組織を育てる土台となります。部下やチームメンバーの個性や状況に応じて、どんな声掛けや関わり方が効果的かを考え、信頼関係を少しずつ積み重ねていくことが、組織の力を最大化し、より希望あるチームをつくる第一歩です。弊社も『全従業員とその家族の幸福の追求』という理念を大切に、一人ひとりと向き合いながら日々のマネジメントに取り組んでまいります。

人事評価ナビゲーター事業部 森田敬太

2021年に株式会社日本経営に入社し、営業責任者として組織拡大に注力。営業力の強化に大きく貢献し、2024年には事業部長に就任。中小企業350万社の成長発展に貢献するために邁進中。



～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」

職種・働き方の違いを乗り越える、 コミュニケーションの質

先日訪問した医療機関で、多様な働き方をする職員間の「連携の質」の重要性を改めて感じました。

その病院では複数の施設を運営し、各施設に個性豊かなキャリアを持つ事務長（管理者）が配置されていました。例えば、社会福祉士から事務長へ転身された方、パートタイムでの就労開始から育児休暇を経て現在施設の事務長を担われている女性、他施設から転職して人事の実務を統括されている方など、実に多様なバックグラウンドを持つ方々です。

これだけ多様なキャリアを持つ方々が、各施設・部門で主要な業務を担っているながら、組織が抱える課題についてしっかりと共通認識を持っていたことに感銘を受けました。生え抜きの職員同士でも難しいことが、なぜ実現できているのか。その答えは、打ち合わせの会話の中に如実に表れていました。それは、互いの立場を深く理解し合い、相互に深く相談し合う関係性にあります。「気遣いながらも、指摘すべきことは率直に行う」という、一見当たり前のことを実践しているのです。しかし、自分に置き換えてみると、実践の難しさを痛感します。もちろん、時間をかけて培われた関係性もあるでしょう。しかし、その根底にあるのは、異なる立場を受け入れ、プロとして向き合う姿勢です。

私はこの経験を「人間関係構築の模範例」として心に刻みました。法人規模や都市部といった条件に左右されない、必要不可欠な「本質的な連携」のあり方です。今回の訪問は、多様なお客様と深く関わるコンサルタントという仕事の魅力を改めて感じる経験となりました。お客様を単なるビジネスの関係と捉えるだけでなく、「社会人の先輩」としてその姿勢から学びを得ることは、私自身の今後の視座を高めることにつながると確信しています。（渡邊 康晃）



「評価制度」を通じて想いを未来へ

先日、とある法人様との打ち合わせにて、印象的なお話を伺う機会がありました。その法人の社長は、将来的にご子息様への事業承継を見据え、今のうちから「評価制度」を導入したいという強い想いをお持ちでした。

現在、同法人様では明確な評価制度がなくとも大きな問題はなく、日々の業務は円滑に進んでいます。しかし社長は、「このままでは事業を引き継ぐ際に、方向性や価値観の違いから混乱が生じてしまうのではないかと懸念され、「少しでもスムーズな継承を実現するため、今のうちから制度を整えておきたい」とご相談くださいました。

特に課題として挙げられたのは、社長の考えや想いが従業員の皆様に十分に共有されていないこと、そして、組織としての目線の統一が図れていないことでした。だからこそ、「従業員全員が同じ方向を向けるための評価制度を構築し、それをご子息様に引き継いでいきたい」という社長の言葉には、私たちも深く心を打たれました。事業承継において、評価制度を通じて企業の価値観や大切にしている考え方を組織全体に浸透させ、「何が求められ、何が評価されるのか」を明確にすることは、非常に意義のある取り組みです。

弊社としても、人事コンサルティングで培ってきた知見の提供と、制度導入までの伴走支援、承継後も安心してご活用いただけるシステムの提供が、今後ますます重要になるとあらためて感じております。

これからも私たちは、単なるシステム提供にとどまらず、創業者様の想いを未来へと受け継いでいくパートナーとして、お客様に寄り添いながら、より良いサービスの提供に努めてまいります。（田原 佳奈）



未来視点

私は業務整理・効率化の支援を通じて、病院の事務職員の方々から業務内容をヒアリングする機会が多くあります。その中で、「メールで済む通知を郵送で行う」「年間計画を立てず都度日程を決める」といった非効率な業務にしばしば出会います。その都度、気になったことを質問すると、「確かに！次回から変えます！」と、すぐに改善の方向に進むことがあります。すぐに変えられるはずだし、変えれば負担が減るはずなのに、なぜこの状態が継続してしまっているのかを考えるきっかけをいただきました。

発言録を見返すと、現場の方々が日々の忙しさに追われ、立ち止まって考える余裕がないからではないか、と気づかされました。目の前のタスクを早くこなすことに精一杯になり、自分の仕事が組織全体や数年先にどう影響するかという「未来視点」を失ってしまっているのです。結果として非効率な仕事が温存され、それが「あの人しか把握していない」属人化を生み、その人が異動する際に仕事を連れて行ってしまうのではないのでしょうか。私自身も、目先の業務に捉われて、早くこなすことに精一杯になることがあります。しかし、未来視点で目標（クライアントの契約期間）を思い起こすことができれば「このままではダメだ」と気づくことができます。

私たちがクライアントの現場に入るだけで、その組織が自力で業務改善に取り組むようになるということがあります。それは、私たちがいることで、意識的に業務から離れて、考える時間を確保できているからではないのでしょうか。事務部門の非効率さに悩むお客様からお話を伺う機会が多いのですが、効率化に向けた取り組みを行えるよう、業務から距離を置く「時間」を、どれだけ意図的に設けられているか。ここが、改善の成否を分けるポイントかもしれません。お客様とのやり取りから、私は改めて第三者の役割の大きさに気づかされました。私たちが提供できる価値は、ヒントや手段を現場に与えることだけでなく、「おかしい」と気づけないほど盲目になっている状態に「光を当てる」ことです。

今後も、お客様とともに悩み、励まし合いながら、現場職員が自ら未来視点を持って非効率や属人性に気づき、改善への一歩を踏み出せるよう支援を続けてまいります。

（奥野 香澄）



オンラインランチョンセミナー

DXとは？病院では何から始めるべき？

病院DXの最初の一步と

成功ロードマップ

11.13 オンライン開催 | ZOOM
 木 12:00-13:00

参加無料 申込受付中

株式会社日本経営
奥野 香澄



株式会社日本経営
宮原 一歌

お申し込みは
こちら



<https://x.gd/UnzR1>

本セミナーはオンライン開催です。
 昼食を食べながらのご参加も可能ですので、
 お気軽にご視聴ください。

変わるきっかけは「思い描くこと」から

先日、とあるお客様を訪問しました。病院DXに関心をお持ちで、「御社の支援内容について紹介してほしい」と依頼されました。お客様は、「すでに導入しているシステムが本当に活用できているのか」、「もっと便利な方法があるのではないか」、さらに、「情報を一元的に管理できるのではないか」といった期待や問題意識を抱いていました。

一方で、「やるべきことはあるはずだが、何から始めれば良いのか分からない」という率直なお悩みも伺いました。病院における取り組みは、病院ごとに課題も優先順位も異なります。だからこそ、最初に「どんな未来を思い描くのか」をはっきりさせることが重要です。そのうえで、「その未来は適切か」「今はどの地点にいるのか」を整理し、ゴールまでの道筋を描く必要があります。私たちは、そのプロセスをお伝えしました。

院内で改めて議論された結果、お客様は「まずはシステムに関する取り組みを、自分たちで一度やってみる」と決断されました。お客様が「やるべきこと」を明確にし、一步を踏み出されたことは大変喜ばしいことです。少しでもお役に立てたなら幸いです。ただ、システムやDXに関する取り組みは、情報があふれている分だけ選択肢も多く、成果は進め方次第で大きく変わります。だからこそ、途中で迷いや不安が生じたときには、ぜひ弊社にご相談いただきたいと思います。お客様の未来像に寄り添いながら、最適な道筋と一緒に考え、ご支援してまいります。

今回の経験を通じて改めて感じたのは、病院における取り組みは単なるシステム導入や制度変更にとどまらないということです。大切なのは、病院が自らの未来を思い描き、その道筋を考えることから始まる点です。情報の見極め方がとても大切です。私も、お客様が安心して前進できるよう支援していきたいと考えています。これからも課題や目標に寄り添い、それぞれの病院に合った未来と一緒に描いていきたいと思っています。（宮原 一歌）



人事評価制度は宝物

先日、弊社のパートナー様のご紹介で、とある展示会に参加し、人事評価ナビゲーターをご紹介します機会をいただきました。その場で、ある企業の代表取締役の方と「人事評価の運用における課題」についてお話しする機会がありました。

その企業では、人事評価制度を自社で構築し、現在も運用されています。特徴的だったのは、評価制度を単なる従業員の評価に用いるだけでなく、採用面談や入社後のフォローにも活用されている点です。具体的には、採用時に「会社が従業員に何を期待しているのか」を伝えるツールとして用い、入社後しばらく経った段階で再度チェックを行うことで、成長の度合いを確認しているとのことでした。その結果は育成方針にも反映され、従業員のフォローアップにも活かされているそうです。

私は、これほど幅広く人事評価制度を活用している事例に初めて出会い、大変驚きました。さらに、その方が口にされた「人事評価制度は、うちの宝物ですから」という言葉に、深く感銘を受けました。弊社も人事評価制度を「会社から従業員へメッセージを伝えるツール」とお伝えすることはありますが、「宝物」という表現を耳にしたのは初めてでした。この言葉を通じて、人事評価制度は、従業員の未来をつくり、会社の成長を支える“宝物”であるべきだと、改めて実感いたしました。

これからの時代、AIやDXの進展により働き方は大きく変化していきます。そうした中でも、人を育て、活かす仕組みとしての人事評価制度の価値はますます高まっていくと考えます。人事評価制度を単に人を評価するツールではなく、会社の未来を叶えるツールとして活用いただけるよう、お客様に寄り添ったご提案やサポートを続けてまいります。（椋木 歩）



お客様から学ぶこと

先日、ある病院で人事制度構築後に行われる評価者研修を実施いたしました。この研修は、弊社で作成した新しい評価表を評価者の皆様にご覧いただき、その妥当性を検証していただく貴重な機会でもありました。研修はワーク形式で進み、参加された皆様からは活発な意見が交わされました。

その中で、「患者さんのための自発的な行動は素晴らしいが、上司への相談なく行われた場合は指導対象にもなり得る」という現場ならではの視点をいただきました。このご意見を通じて、私たちは「組織の一員として上司に相談しながら行動できる人材こそ、病院が本当に育てたい人物像の一つである」と再認識しました。

制度設計の土台は、私たちがプロとして責任を持ってご用意いたします。しかし、「どのような人材を育てたいのか」という像は、現場との対話を通じてより具体的に描かれ、制度の中に息づいていきます。

今回の学びも、別の法人様のご支援に即座に活かすことができ、役職者の皆様から「『相談』という言葉があるのは非常に重要だ」と共感のお声をいただきました。こうした経験から改めて実感するのは、お客様との対話から得た気づきを次のお客様へのご支援に活かしていく——これこそが、コンサルティングの本質的な価値であるということです。

昨今、評価表のサンプルは容易に入手できます。しかし、私たちがご提供するのは、お客様一人ひとりの「育てたい人材像」に合わせて作り上げる、経験と知見の詰まった評価表です。これからも一つひとつのご支援を大切にしながら、お客様のご期待にお応えできるよう、現場と共に制度を育て続けてまいります。（田川 愛耶乃）



何かで一番になること

先日、ある眼科専門の単科病院様を訪問しました。院内は多くの患者様で賑わい、活気に満ちていました。後で伺った話によると、地域住民の間では「眼科といえば〇〇病院」と認識されているとのこと。まさに地域に根差した圧倒的なブランド力を築かれている病院様です。実際に、厚生労働省から出ているDPC導入の影響評価に係る調査「退院患者調査」を拝見しても、近隣地域以外からも非常に多くの患者を集めていることが分かりました。

私としても、このような素晴らしい実績をお持ちの病院様に関われたことを大変光栄に感じました。そして、なにより改めて実感したのは、「何かで一番になること」の重要性です。この病院様は眼科という領域において、明確に地域一番のポジションを確立されています。これは患者様にとっての安心感であり、病院様にとっての誇りでもあると感じました。実際ヒアリングの際に、誇りをもって医療提供を行っていると感じられるようなお言葉を聞くことができました。一番になる領域は、決して大きな分野である必要はありません。どんなにニッチな領域でも、「私たちはこれが得意です」「この分野では地域一番です」と言えることが、患者様の信頼を集め、結果として人を惹きつける力になるのだと思っています。

私たちが戦略策定という領域をお手伝いする中で、お客様が「何かで一番」になれる領域を共に見つけ、磨き上げるお手伝いをしていくことが使命なのだと改めて実感しました。

（永戸 涼介）



人を守る経営に心が動いた

ある企業とのミーティングで、「この難局をどう乗り越えるか？」というテーマのもと、経営陣の皆様と議論を交わす機会がありました。業績の変動や市場の不確実性が重なる中、選択肢は多岐にわたっていましたが、その中で経営者の方が静かに、しかし力強く語った言葉が深く心に残っています。

数字や施策の話をしていたはずなのに、そこに「何があっても、従業員の雇用は守りたい。」という言葉があがったのです。その一言に、場の空気が変わりました。人への深い想いや責任感を感じましたし、何より“人間らしさ”がにじんでいました。その企業では過去にも厳しい局面を経験しながら、役員報酬の見直しや業務の再設計を通じて、雇用を守るための工夫を重ねてこられたそうです。人をコストではなく、未来をつくる存在として捉える姿勢が、経営の根底にあるのだと感じました。

その言葉には、経営者としての胆力だけでなく、人としての誠実さ、優しさ、そして迷いながらも信じ抜く強さがにじんでいました。「この人たちとなら、乗り越えられる」という信頼があるからこそ、守るという選択ができるのだと思います。その姿に、心からの敬意を抱きました。同時に、自分自身の姿勢を見直すきっかけにもなりました。目の前の課題にどう向き合うか、『誰の』未来を見ているか。経営者の覚悟に触れたことで、私自身も合理性ばかりではなく、もっと誠実に、もっと本質的に人と向き合いたいと思いました。

難局においてこそ、何を守るかが問われます。人を守るという選択が、結果として組織のしなやかさや持続力につながることを、改めて深く学んだ時間でした。（松永 透）



「全員育成」～そこには仕掛けがある～

毎年9月から10月にかけて評価者研修が続きます。先日、私が担当する金属加工の製造業のお客様でも、12月の賞与評価に合わせた研修を実施しました。研修後、参加された役員・部長の皆様と談笑していたときのことです。ある部長が、嬉しそうにこうおっしゃいました。「実は今日、『どうしたらこの研修に参加できますか』と尋ねてきた社員がいたんです」と。

詳しく伺うと、その社員は管理職への昇進を強く望み、より大きな役割を担いたいという高い意欲の持ち主とのことでした。その場で社長は、「昇格すれば給与が上がるという道筋を、日本経営さんの支援で『見える化』できたおかげですよ」と、嬉しい言葉をかけてくださいました。一担当者として、もちろんその言葉は素直に嬉しく感じました。

しかし、制度を導入するだけで、社員の意識がこれほど簡単に前向きに変わるわけではありません。実はこのお客様も、以前は管理職まで上がりたいと願う人材の輩出に苦労されていました。その変化の裏には、制度だけではなく、もっと深い「仕掛け」があるはずだと感じました。さらに詳しく伺うと、皆様のマネジメントにおける数々の工夫が見えてきました。部長は定期的に部下とキャリア面談を行い、そこで得た情報を基に、少し背伸びした「ストレッチ目標」を設定して成長を促しています。この会社のすごい点はここで終わりません。部下のキャリア志向や課題といった情報は、社長や役員、他部門の長にも共有され、文字通り全方位から承認、叱咤激励、アドバイスが送られるのです。誰もが、育成の当事者として関わっています。

「上を目指したい」と願う人材は、周囲が「その人を押し上げよう」とする環境と働きかけがあってこそ生まれるのでしょうか。目を見張るような成果は、決して偶然の産物ではない。それを意図的に生み出す「仕掛け」が、ここには確かに存在していました。（玉利 裕希）



日本経営トピックス

二日間の集中会議

9月、私の所属する人事評価ナビゲーター事業部では二日間にわたる集中会議が開催されました。日頃はそれぞれの業務に追われ、全員が一堂に会する機会は多くありません。この貴重な時間は非常に意義深いものとなりました。

初日は「相互理解」をテーマに、仕事に対する考え方や仕事を進めるうえでのプロセスについて掘り下げて共有しました。

一人ひとりの個性や思考の癖を知ることで、今後の業務をより円滑に進めるための土台が築かれ、顔を合わせて話すことで部内の一体感が強まったと感じます。

2日目は、初日の相互理解を踏まえ、来期の取り組みと目標を決定するための会議を行いました。チームごとに分かれ、意見交換を重ねた結果、来期に向けて具体的に何をすべきか、事業部としてどうステップアップしていくべきか、明確な方向性を見出すことができました。

今回の集中会議は、単に目標を定めるだけでなく、一人ひとりが事業部の一員としてどのように貢献できるかを考える、非常に有意義な時間でした。この会議で得た学びと結束を胸に、これからも一丸となって、より良いサービスをお届けできるよう尽力してまいります。（小島 滉大）



日本経営のケイエイ

白熱の人事評価判定会議

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。

日本経営では、年2回の人事評価を「行動評価」と「目標達成度評価」で実施しています。本記事では、結果主義に偏らず人材育成につなげるための評価のあり方や、全役員と全部署の部門長が参加する白熱の判定会議の様子を紹介。評価を“人を育てる仕組み”として機能させる日本経営の実践をお届けします。

詳細は、右記のURLまた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/YzDqd>

組織改革の孤独と伴走者の役割

「10年近く組織を良くするために取り組んできたが、思うように改革が進まない。少しずつ良くなっていると思うが、理想との差は広がるばかりで、半ば諦めている部分もあるんだ」と。語る経営者の言葉が、今も胸に残っています。

問題を掘り下げていく中で、次のような課題が見えてきました。第一に、自身の思いや考えを汲み取って実行に移せる右腕となる人材の不在。第二に、役職者が求められる役割を理解できず、組織的な人材育成が停滞していること。第三に、賃金制度が時代に合わないまま放置され、中堅層の離職が止まらないこと。

これらの課題に対し、経営者は自ら職員との個別面談や研修を重ねてこられました。しかし、思うような成果は得られず、孤独感を長い間抱え続けられていたとのことでした。「できる範囲のことはやってきたつもりだが、何から取り組み、どうしていけば良いか、もう考えるのも疲れてしまった」という言葉には、深い疲弊感がにじんでいました。私はこのお話を伺い、長年にわたり組織改革に地道に取り組まれてきたその姿勢に心から敬意を抱くと同時に、孤独感に苛まれている経営者が世の中には数多く存在するのだと改めて実感しました。

我々人事コンサルタントに求められる成果は、このような組織の課題を解決することです。しかし、それだけでは不十分だと私は考えます。真に求められるのは、経営者の悩みに深く寄り添いながら、散在する課題に優先順位をつけ、実行可能な計画を共に描くことです。「散在する課題を「緊急度」「影響度」「実行可能性」などの観点で整理し、例えば半年以内に着手すべき施策と、中長期で取り組むべき改革を明確にする——そんな実行可能なロードマップを共に描くことです。右腕人材の育成、役職者の意識改革、賃金制度の見直し等、これらを一度に解決しようとするのではなく、組織の実情に合わせて段階的に取り組む戦略を立て、その実現を伴走する。課題解決という結果だけでなく、そこに至るプロセスにおいて経営者の心の支えとなることが重要だと私は思います。

今後も期待される役割を全うし、経営者の戦略的パートナーとなれるよう日々研鑽を積んでまいります。（堤 大輔）



入社のご挨拶

尾澤 あかり（おざわ あかり）

7月より、人事評価ナビゲーター事業部のカスタマーサポートとして入社いたしました尾澤 あかり（おざわ あかり）と申します。福岡県福岡市出身で大学卒業後、通信事業の代理店で法人営業として、約3年間従事しておりました。前職では営業として、お客様の課題を解決できることや契約時に嬉しいお声をいただくことがやりがいでした。また、様々な業界・業種のお客様と出会えることは刺激的でしたが、サービスご契約後のお客様の長期的なサポートに力を入れていきたいと考えるようになり転職を決意し、日本経営に入社いたしました。

入社して3カ月経ちましたが、日本経営の良さは、お客様の現状や未来の幸せの実現だけではなく、日本経営で働く従業員の幸せも追求しているところだと感じています。企業としてお客様を大切にすることを掲げるのは大事なことだと思いますが、従業員さらにはその家族の幸せにも目を向けているところに会社の温かさを感じています。

前職で得た経験も活かし、日本経営の温かさに触れながら成長し、お客様に最高の価値を提供し続けられるよう、精進してまいります。よろしくお願いいたします。



なぜデジタル化をしなければならないのか

先日、とある中堅企業の人事部長の方とお話をする機会がありました。そこで、人事評価業務に対して課題について伺いました。

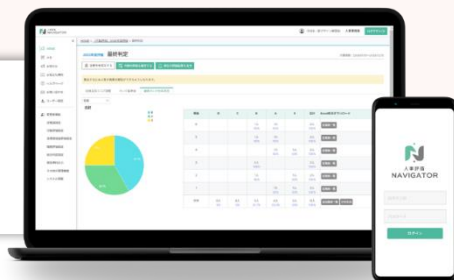
その方は期末が近づくと非常に憂鬱になるそうです。その理由は、人事評価シートの回収、Excelへの手入力、突合作業が始まるからです。部署によってフォーマットが異なる紙のシートが山積みになり、提出期限を過ぎたマネージャーへの催促メール、手入力による計算ミスの修正が発生するということです。繁忙なときは持ち帰って入力することもあるとのことでした。そして、そんな人事部長が仰っていたことがデジタル化の必要性の本質を突いていると感じました。その方は『人事部長として戦略的な人材配置を考えることが仕事なのに、期末は単純作業員になってしまうのが悲しい。』とのことでした。

これまで、バックオフィス部門はルーティン業務や管理業務を行うことが役割でした。しかし、様々な外部環境の変化によって、経営に貢献するような役割が求められるようになりました。とはいえ、役割が変わったからといって、これまでの業務がなくなるわけではありません。だからこそ、いかにして管理業務を効率化して経営に直接貢献するような業務にリソースを投入する必要があるのです。この管理業務の効率化こそがデジタル化の目的です。

上記の企業には弊社の「人事評価ナビゲーター」を導入していただきました。その結果、人事評価の一連の業務をデジタル化しました。これまでは煩雑で負担が大きかった業務が効率化されて、人事評価の結果に基づいた戦略的な人材配置を考案することに時間を割けるようになりました。管理業務が負担となって、本来の役割の実現に課題を感じている場合はお気軽に弊社にご相談ください。（阿部 優平）



業界トップクラスの低価格システム 人事評価ナビゲーター



こんなお悩みありませんか？



費用負担の大きいシステムが多く導入の検討が進まない



紙やExcelで評価をしていて手間がかかる



システムを入れても使いこなせるか不安である

そのようなお悩みは 人事評価ナビゲーターで解決！



使いやすいシンプル設計



業界トップクラスの低価格



豊富なコンサルノウハウ

業務の効率化 × 人材育成、両方を実現！



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

お客様との対話から学ぶ、人事制度への真摯な姿勢

人事評価システム『人事評価ナビゲーター』の営業を通じて、多くのお客様と人事制度についてお話する機会をいただいています。その中で強く感じていることは、人事制度の有無にかかわらず、どの企業様も「会社をより良くしたい」という真摯な思いをお持ちであることです。

例えば、人事制度がまだ整備されていないお客様でも、ご自身で書籍やインターネットで熱心に調べ、具体的な質問をぶつけてくださることがあります。その姿からは、「制度を導入して、会社をもっと良くしたい」という純粋な熱意がまっすぐに伝わってきます。その姿勢に接すると、私自身も背筋が伸びる思いがします。

一方で、既に人事制度を運用されているお客様からも、「現状のままで本当に良いのか」「正しく運用できている自信がない」といった、切実なご相談をいただきます。制度があるからこそ実際の運用で見えてくる課題と向き合い、常により良い運用を模索していらっしゃる姿勢は、私に「安易に妥協せず、改善を続けること」の重要性を改めて教えてくれます。出会うお客様は皆、「従業員がどうすれば活躍できるのか」を真剣に考えていらっしゃることを深く知りました。この気づきは、私の営業スタンスにも大きな影響を与えています。単にシステムを導入していただくことをゴールとするのではなく、お客様がどんな考えで制度と向き合っているのか、どこに課題を感じているのかを理解し、その思いに寄り添った提案をしていくことが求められているのだと、強く実感するようになりました。

今後は、お客様の声をよりいっそう丁寧に聞き取り、皆様の真摯な姿勢や悩みに共感しながら、制度づくりや運用に役立つ情報を提供してまいります。営業を通じて得たこの学びを自らの血肉とし、お客様と共に成長を続けていけるよう、これからも努めてまいります。（姉川 明日成）



最新レポートのご案内

やはり2025年は病院構造改革の年だった！
～骨太方針2025を踏まえて～

病院業界はこれまで「2025年問題」に備えてきましたが、今年は本格的な構造改革が必要な年となっています。その中で、「兼業」という観点で骨太方針2025を見てみると「週一副社長」という面白い記載があります。病院は公定価格のため、その収支状況が厳しい面は否めませんが、骨太方針2025に記載されている医療業界以外の取り組みなども参考にして、柔軟な思考で取り組むことで希望は見えてくると思います。

詳細は右記のURLまたは二次元コードよりご覧ください。



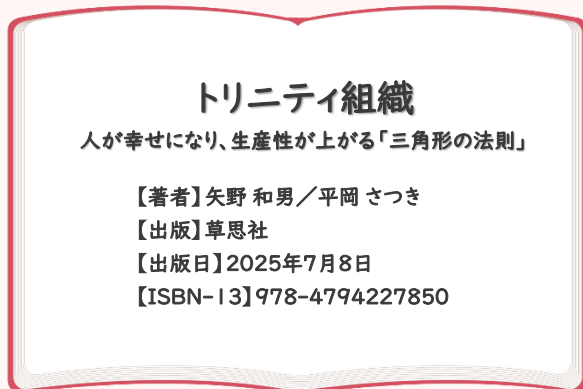
執筆者
太田 昇蔵

＼記事はこちら／



<https://x.gd/hLrAu>

今月のBOOK REVIEW



2015年頃、Googleの調査結果をきっかけとし「心理的安全性」という言葉が注目されるようになって久しい。弊社でも「言いにくいことも言い合える職場」を目指す指針は掲げられているが、その実践は個人の発言する勇氣や1対1の関係性に委ねられがちではないだろうか。個人の力に頼るだけでは、組織全体の心理的安全性を高めるには限界がある。本書は、この課題に対し、人間関係の「構造」で捉えるという新しい視点を提示しており、自組織の心理的安全性を高めたいと考えている人にとって大きな示唆を与えてくれる一冊だろう。

では、上述した人間関係の「構造」とは、具体的にどのようなものか。本書では、人間関係の構造として、「V字」と「三角形」を挙げており、「三角形」の人間関係が多い組織ほど、従業員の幸福度やその組織における生産性が高いことを、人の動きや会話を記録する特殊なセンサーを用いた大規模な実証研究で示している。

「V字」と「三角形」の人間関係の違いを具体的にイメージするため、職場で起こりうる架空の場面を一つ設定してみよう。以下のケースでは、ある部署において、週報の書き方をチーム内で統一しようとしている。

<ケース①>

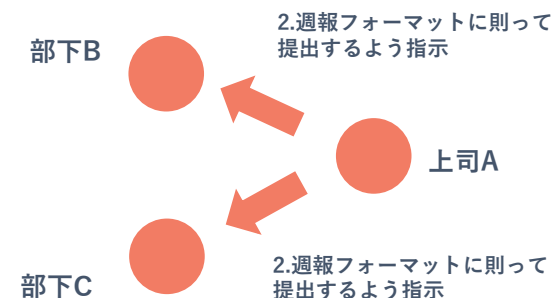
- 1.上司Aは、自身が効率的だと考えるレイアウトで週報フォーマットを作成。
- 2.部下Bに対し、来週からこのフォーマットで週報を提出するように指示。
- 3.部下Cにも同様に指示。

<ケース②>

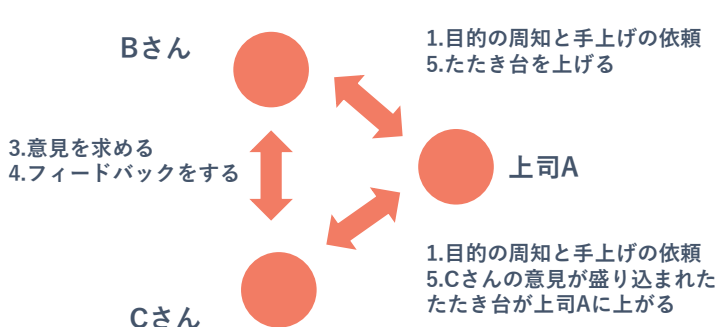
- 1.上司Aは、週報の形式を統一したいから、たたき台を作ってほしいと部署全体に投げかける。
- 2.Bさんが手上げし、たたき台を作成。
- 3.Bさんは、同僚のCさんに対し、「これで使いやすいか見てほしい」と相談。
- 4.Cさんは、「分かりやすいけれど、来週の予定を書く欄があるともっと便利かもしれない」とBさんにフィードバック。

このケースのA～Cさんの人間関係について、本書では、ケース①を「V字」の人間関係、ケース②「三角形」の人間関係として、以下のように表している。

<ケース①>



<ケース②>



(次ページへ続く)

「V字」より「三角形」の人間関係の方が、Aさん・Bさん・Cさんが互いにつながり、情報や納得感を共有しながら、主体的に関わり合っていることが分かるだろう。ケース②のように、メンバーがそれぞれの立場から知恵を出し合い、当事者として関与することで、最終的なアウトプットの質が高まっている（＝生産性の高まり）。また、その過程で「自分たちで決めた」という納得感と、互いに助け合えるという安心感が生まれている（幸福度の高まり）。

では、こうした有益な「三角形」を組織内で増やすには、リーダーはどのようなアプローチを取るべきだろうか。単に上司が各部下に個別で声をかけるだけでは、V字の関係が再生産されるだけで「三角形」は育まれない。個々人に合わせた指導に加え、上司にはメンバー同士を繋ぐ「結節点」としての動きが求められる。具体的な指示（What）の前に、まずは目的や背景（Why）をチームで共有して自律的な連携を促したり、雑談などの偶発的な対話が生まれる「余白」を意図的に作ったりすることも、有効な方法の一つだろう。

今回取り上げたケースは、本書の理論を分かりやすく示すための一例に過ぎない。本書の真価は、組織における「三角形」の多さが「幸福度」と「生産性」を高めるという相関関係を、膨大な実証データで証明した点にある。弊社は病院に多くのお客様を持っているが、特に病院では職種ごとの専門性が高く、医師を頂点とした組織における「V字」の人間関係を持ちやすい構造になっている。自組織における「三角形」のつながりを生み出していくことは、組織メンバーの意識を、与えられた業務範囲（職務）に限定せず、組織全体の目的達成のために自分が果たすべき貢献（役割）へと広げるきっかけともなるだろう。このような変化の起点となるのは、現場を率いる役職者である。彼らが「三角形」を育むリーダーへと変わるための支援こそ、筆者が自身の業務を通じて追求すべきテーマだと、本書は改めて気づかせてくれた。（針尾 朋花）



福岡コミュニケーションレターをご覧ください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ていくものとして、
セミナーや名刺交換などで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/vZbFMrmMXEP59sf59>