

# COMMUNICATION LETTER

## デジタル時代だからこそ際立つ、 「人の体温」と「意志」の価値

寒さの中にも、少しずつ春の息吹を感じる季節となりました。皆様いかがお過ごしでしょうか。

先日、社会保険労務士の先生方を対象に人事評価制度に関する勉強会を開催いたしました。多くの先生方から現場の生々しいお悩みや熱い想いを伺うことができ、非常に密度の濃い時間となりました。その中で私たちが深く共感し合えたのは、「人と組織の成長・発展を支援することこそが、日本への貢献であり、日本を元気にする活動である」という志です。

しかし、その志高い先生方でさえも、「人事評価制度を作っても、現場で運用しきれていない」というジレンマを抱えていらっしゃいました。どれほど精緻な評価制度を作っても、運用されなければ組織は変わりません。そこで私は、人事評価システムを活用することで、先生方がクライアントの運用状況をモニタリングし、運用が停滞している際にタイムリーに介入・支援できる仕組みについてお話ししました。「システムという武器を使って、人が運用の伴走をする」というこの考え方には、多くの先生方から賛同をいただくことができました。

この「システム」と「人」の関係性は、昨今のAIブームにも通じるものがあります。たしかにAIによる業務効率化は目覚ましく、私たちの業務の多くを助けてくれます。しかし、だからこそ改めて強く感じるのは、「AIには代替できない領域」の重要性です。AIは過去のデータから最適解を提示することはできますが、未来を切り拓くための「意思決定」はできません。また、一般論としての指導はできても、個々の職員や社員の悩みや感情に寄り添った「人材育成」や、本人の心の琴線に触れる「フィードバック」は、やはり生身の人間にしかできないことです。法人として目指すべき方向性を示し、そこへ向かうための覚悟を決めること。そして、面談の場で膝を突き合わせ、相手の表情を見ながら、本気で向き合うこと。ここには、AIには持ち得ない「熱量」や「ぬくもり」が存在します。便利なツールが増えれば増えるほど、最後に組織の成否を分けるのは、泥臭いまでの「人と向き合う姿勢」や「情熱」なのだと確信しています。システムやAIという強力な武器を賢く使いこなしながらも、私たちは「人の手」と「人の心」が介在する価値を何よりも大切にします。そんな想いを胸に、皆様と共に組織の成長とそこで働く人々の幸福の追求に尽力してまいります。

### 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」

## 記録の裏にある「眼差し」

人事評価ナビゲーターの商談中、ある管理職の方がふと漏らされた言葉が、今も残っています。「実は以前、部下の行動を毎日記録しようと思ったことがあったんです。でも、結局やめてしまいました。」

理由を伺うと、記録を続けるほど「ミス」や「遅れ」といったマイナス面ばかりが目につくようになり、ノートが反省文のようになってしまったのだそうです。「これでは部下の粗探しをしているようで、書いている自分自身が嫌になってしまったんです。」お客様からは、部下と公正に向き合いたいという強い責任感と、それが上手くいかない現実との間で揺れ動く、誠実な葛藤が伝わってきました。

ただ、私はそのお話を聞きながら、「記録しよう」と一歩踏み出したその方の姿勢そのものに、深く心を打たれました。日々の業務に追われる中で、部下一人ひとりの行動を記録に留め続けるのは、決して簡単なことではありません。それでも敢えてペンを取ったのは、部下の小さな変化を見逃さず、成長のきっかけを一つでも多く見つけてあげたいという、真っ直ぐな「思いやり」があったからではないでしょうか。マイナスの記録ばかりになったのも、「本当はもっとできるはずだ」という強い期待が裏側にあったからこそだと思うのです。

「評価」という言葉は、時に機械的で冷たく響くかもしれません。しかし、本当に大切なのは、「見ようとする意志」そのものにあるのではないのでしょうか。「あなたのことを、ちゃんと見ていますよ」。その眼差しがあるだけで、救われる部下はきっとたくさんいます。評価制度やシステムというものは、管理職の方の優しさが「粗探し」で終わってしまわないよう、成長のきっかけとして形にするためにあるべきだと感じます。お客様の葛藤に触れ、評価という仕事の原点に立ち返らせてもらった、大切な一日となりました。（井手 菜波）



## 日常の見方が、評価を変える

評価の質は、日々の“記録”で大きく変わります。このことをある病院様で人事評価制度の構築を進める中で、改めて感じました。

先日、新制度の本運用に向けたトライアル評価を実施した際のことです。評価者の方々から、「客観的に評価をするためには、部下の普段の様子を今まで以上に意識して見ておかなければならない」「日頃から部下の具体的な行動に目を向ける重要性を再認識した」といった、非常に前向きな気づきの声を多数いただきました。この現場の声を経営層へ共有したところ、「部下の行動を日常的にメモしておく習慣をつけるための取り組みがあったほうが良いのではないか」といった話題が上がりました。

行動評価では、目立つ出来事や一時的な成果だけを見るのではなく、評価期間を通じて、その人らしい行動がどれだけ当たり前になっていたか、すなわち常態基準を見ることこそが重要です。ただ、数か月前の部下の様子を正確に思い出すのは簡単ではなく、どうしても直近の印象に引きずられてしまいます。その結果、何となく評価を付けてしまい、評価にばらつきが出ることもあります。

そこで役に立つのが、日々の記録です。行動を見たその場で短くメモを残しておけば、期末に評価を付けるときの迷いが減ります。また、面談の場でも、「最近どう?」といった曖昧な会話ではなく、「あの時の対応はとても良かった」「この場面では、もう一歩こうできるかもしれない」と、事実に基づいた話ができるようになります。これにより、部下も自分の行動を振り返りやすくなり、次に何を意識すれば良いのかが見えやすくなります。

評価は、点数を決める作業で終わってしまうと、どうしても形だけのものになります。日頃の行動をきちんと見て、記録し、その内容を面談で丁寧に伝える。この積み重ねが、行動評価を「育成につながる仕組み」に変えていくのだと思います。（宮原 一歌）



## 恐怖心と一冊のメモ帳

人事評価制度を導入して数ヶ月。初めて部下を評価する直前の管理職の方々との面談は、コンサルタントにとっても独特の緊張感があります。

先日、とある企業の管理職の方と個別面談をした時のことです。入室するなり、その方は苦笑いを浮かべながらお話されました。「いやぁ、評価大変でした。難しかったです。」これは「評価なんてやりたくない!」という不満の表れかもしれないと、私は少し身構えました。そして、その方は表情を引き締めてこう続けました。「私の評価一つで、部下の処遇が決まってしまうんですね。正直、それが恐ろしいです。」

それは単なる手間の問題（あるいは、単なる面倒ごと）ではなく、人の人生を左右する責任の重さに対する「恐怖心」でした。その真剣な眼差しに、私は思わず背筋が伸びました。

「でも、これが私の役割ですから。私にできるのは、主観ではなく、しっかりと部下の事実を見ることだけ。そう思い、途中からですが部下の行動記録を残すことに取り組んでみました。」そう言って一冊のメモ帳を取り出されました。ページを開くと、そこには部下一人ひとりの行動記録がびっしりと書き込まれていました。

「〇月〇日、プロジェクトで挙手」「〇〇さんのフォローをしていた」……。

書き連ねられた「記録」の重みに引き込まれ、私は思わず身を乗り出して、そのページに見入ってしまいました。「素晴らしいですね。ここまで丁寧に見てこられたのであれば、自信を持って評価をつけられますね。」そう伝えと、その方は張り詰めていた糸が切れたように、少しほっとした表情を見せてくれました。

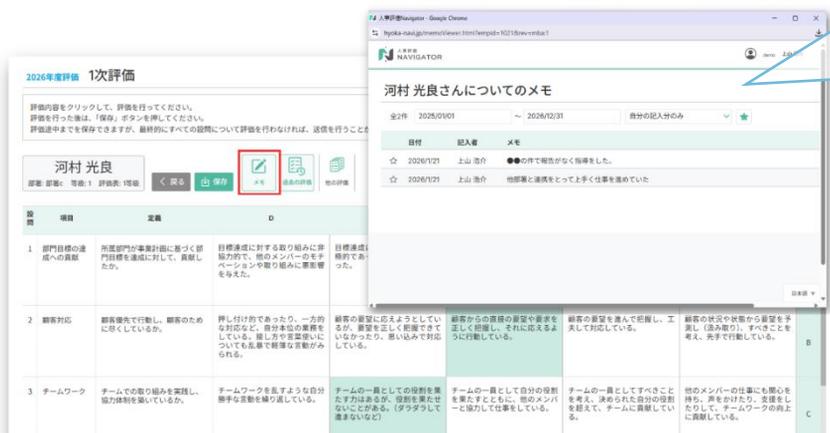
人は誰しも、他人を評価することにストレスを感じます。そのため、つい記憶の中の「なんとなくの印象」で評価を済ませてしまいたい誘惑に駆られます。しかし、その方は、「間違った評価をしてしまうことへの恐怖」から逃げず、愚直にペンを走らせるという行動を選択されたのだと思います。

面談の最後に「実はシステムにも**メモ機能**(※)があるんですよ」とお伝えすると、「あ！忘れてた！今度教えて！」と笑って部屋を出られました。「評価が怖い」という感覚を持ち続けられる人こそ、誰よりも部下思いで、誠実な評価者なのだと思います。こうした恐怖と向き合う素敵な管理職の方がしっかりと報われ、輝けるような組織を作っていくこと。それが私たち組織人事コンサルタントの使命だと、改めて胸に刻んだ一日でした。(堤大輔)



## 人事評価ナビゲーター【メモ機能(※)】のご紹介

人事評価ナビゲーターは、人事評価制度の活用の幅を広げ、運用の効率化を実現できるシステムです。人事コンサルを通じてこれまで培ってきた経験やノウハウを詰め込み、様々なクラウドサービスと比較してもサービスの質・価格・フォロー体制において、確かな価値を提供しております。



「人事評価ナビゲーター」には、日々の行動を記録できるメモ機能が備わっています。このメモを活用することで、記憶に頼りすぎた直近の評価に偏ることなく、通期で客観的かつ適切な評価が可能になります。

お問い合わせはこちら



<https://x.gd/GzFYB>

## 「紹介」に込められた、 プロフェッショナルの覚悟と信頼

人事評価ナビゲーターには、全国の税理士・社会保険労務士の先生方やコンサルタントの皆様と提携する「パートナー制度」がございます。これは、先生方が顧問先様の「人が育たない」「離職が減らない」といった切実な組織課題に向き合う際、その解決策の一つとして私たちのシステムを活用いただき、共に企業の成長を支援していく取り組みです。単なる販売代理のような関係ではなく、先生方が顧問先様の成長を願う熱い想いを、私たちのシステムとノウハウで共に形にしていく。現在、こうした「協業」の輪が急速に広がっており、私自身も日々、多くのパートナー様と対話を重ねています。

先日、ある経営コンサルティング会社様と協業のお話をした際のことで。そのご担当者様は、ご自身のクライアントである食品業界の中小企業様が抱える「属人化」や「離職」の課題を深く憂慮されていました。「単に高機能なシステムを入れるだけでは、現場は混乱するだけだ。パソコン操作に不慣れな担当者でも無理なく使えて、かつ運用までしっかり伴走してくれるものでなければ意味がない」と、非常に具体的な運用イメージを持っておられました。また、別の社労士の先生からは、「私自身がシステムの専門家ではないからこそ、クライアントとベンダーの橋渡し役として、安心して任せられるサポート体制が必要だ」という切実なご要望をいただきました。これらの言葉から痛感したのは、パートナー様が求めているのは単なる「ツール」ではなく、クライアント企業の課題を共に解決してくれる「信頼できる仲間」だということです。

私たち営業担当の役割は、システムの機能を説明することだけではありません。パートナー様がどのような想いでクライアント様に向き合っているのか、その背景にあるストーリーまでを深く理解し、その想いを引き継いで提案することです。「紹介してよかった」パートナー様にそう言っていただけること。そして何より、その先のお客様に「良いパートナーに出会えた」と喜んでいただけること。この「三方よし」の連鎖を作っていくことが、私の使命だと感じています。これからも、託された信頼の重みを胸に、一つひとつのご縁に誠実に向き合い、システムを通じた組織づくりに尽力してまいります。（森 春菜）



## 最新レポートのご案内

### システム導入で終わらせない 「病院DX」成功への組織変革とコスト構造改革

「多額の投資をしたのに、現場の負担が減らない」……そんな病院DXの失敗には共通の原因があります。本記事では、2040年問題や最低賃金の大幅増に直面する今、病院が生き残るための「生存戦略としてのDX」を解説。単なるIT化で終わらせず、余剰リソースを収益へ転換する「組織変革（CX）」のロードマップを詳説します。システム導入前に見落としがちで、自院の立ち位置を測る「3つのステップ」とは。経営の根幹を立て直す、具体的な処方箋を提示します。

執筆者



奥野 香澄



宮原 一歌

記事はこちら



<https://x.gd/TISDy>

## 組織を育てるためのシステム選びとは

先日、展示会で出会った企業様へ、人事評価システムの提案をいたしました。現在はExcelで管理をされていますが、組織拡大に伴うデータの散逸や、評価者の属人化による基準のばらつきに課題を抱えていらっしゃいました。

この商談で特に感銘を受けたのは、担当者様がシステム選定において「機能の多さ」ではなく「運用の質と継続性」を徹底して重視されていた点です。市場には多機能で高価なシステムが数多く存在します。しかし、お客様は「自社にとって不要な機能が多く、現場が混乱する恐れがある」との判断から、それらの採用を見送られました。代わりに重視されていたのは、「従業員が簡単に評価ができるか」「評価者による基準のブレをどう防ぐか」。あくまで現場の従業員目線での利便性と公平性でした。

DXやシステム化という言葉は、とすれば「業務効率化」や「管理側の負担軽減」という文脈のみで語られがちです。もちろんそれも重要な要素ですが、今回のお客様は、ツール導入の先に「従業員一人ひとりが納得して働ける環境」を見据えていらっしゃいました。商談中、今後の会社の成長ビジョンを熱く語るお姿を見て、社員を大切に思う経営姿勢と、本質的な課題解決への強い意思をひしひしと感じました。

私たち営業職は、つい自社製品の優位性をアピールすることに注力しがちです。しかし真に重要なのは、その機能がお客様の組織課題をどう解決し、そこで働く人々にどのようなメリットをもたらすかという視点です。「シンプルであること」の価値を深く理解されているお客様に対し、私たちも単なるシステムベンダーとしてではなく、組織の成長を支援するパートナーとして実効性の高い提案を行わねばならないと、改めて身の引き締まる思いがいたしました。

(木村 将人)



## 病院コスト調査 第1回



ご協力病院さまに、統計データと調査レポートを無料でお届け！

### 病院コスト調査とは？

病院様より医薬品、検査委託、その他委託費のデータをご提供いただき、集計・分析を行います。その結果をご提示することで、自院の費用が相場とどの程度乖離しているかを定量的に把握し、取引企業様との交渉にお役立ていただくための試みです。

### 参加の流れ

- ①2025年11月～：調査票ダウンロードをご案内します
- ②2026年2月28日(土)まで：①の調査票をアップロード専用フォームからアップロードください
- ③2026年4月：調査結果をご報告

＼まずは調査票をダウンロード／



<https://x.gd/33iRM>

### ▼お問い合わせ先

株式会社日本経営 病院コスト調査事務局  
✉ nk-cost2026@nkgr.co.jp

## 学びを行動へ

先日、ある企業様から「人事評価制度は本当に従業員を幸せにするのか？」という、本質を突くご質問をいただきました。その企業様は、組織の拡大に伴い従来のマネジメントに限界を感じ、人材育成の仕組み化を検討されていました。しかしその一方で、制度を導入することが「数字だけで判断されるのではないか」「管理が強化されるだけではないか」と従業員からの反感を買うのではないかと深く懸念されていました。

私はこの問いに対し、確信を持って「幸せにすることができる」とお答えいたしました。なぜなら、適切に運用される人事評価制度は、単なる査定道具ではなく、公平な基準のもとで個人の可能性を引き出し、さらなる高みへと導く「成長の羅針盤」になり得るからです。しかし、単に制度を導入するだけでは、形骸化してしまい従業員を幸せにすることはできません。制度はあくまで成長を促すための「ツール」に過ぎず、肝要なのはそれを運用する「人」の育成にあります。よく、人事評価制度は「上司が部下に点数をつけるもの」と誤解されがちです。しかし、その真の目的は、上司が部下と一対一で真摯に向き合い、目標達成に向けて伴走することにあります。部下にとっては自身の貢献が正当に承認される場であり、上司にとっては部下への関わり方や育成能力を磨く場でもあります。

つまり、人事評価制度とは、組織における「相互成長」を実現するためのコミュニケーションツールなのです。互いに関心を寄せ、対話を通じて共に成長していける環境があること。それは、働く一人ひとりにとっての「幸福感」に直結するのではないのでしょうか。

今回いただいた問いは、私が今後多くのお客様をご支援していくうえで、決して忘れてはならない原点であると感じています。この貴重な気づきを胸に、これからも一つひとつの組織に寄り添い、働く人々が日々成長を実感できるような組織づくりを誠心誠意サポートしてまいりたいと思います。（岡 樹）



## 現場の解像度

先日、クライアント先に伺う際、都市開発に携わる企業の方と街を歩く機会がありました。その際、かけられたお言葉に少し考え込んでしまいました。その質問とは、「この街は10年後、どのような姿になっているのでしょうか？」というものでした。

その際、思いついた私の回答はデータに示された事実ベースの回答でしかなく、何ら面白くない回答をしてしまった考えの浅さを反省しました。事実を述べることは誰でもできますが、「こうして行きたいですね！」と希望と自信を持って回答するには、その地域のことを深く理解する必要がありますと考えます。質問自体は非常にシンプルでありながらも、かなり深いテーマでした。

その方は、私たちが普段何気なく見ている景色の中から、「人の流れ」や「数十年先の景観」を読み取っておられました。私は普段、どうしても建物を単体として捉えがちですが、その方は街全体を「面」で捉え、時間軸を持ってデザインされていたのです。同じ場所にも、見る側の視座や、実際にその場に身を置くことによって、見えてくる情報の「解像度」が全く異なるということです。どれほど精緻なデータが手元にあっても、実際に現場の空気を吸い、そこで生活する人の動きを肌で感じなければ見えてこない「行間」があります。現場のリアリティを無視して描いた戦略は、結局のところ「絵に描いた餅」に過ぎないと改めて気づかされました。

私たちの仕事においても、数字や資料の分析は不可欠ですが、それらはあくまで過去の足跡です。汗をかいて現場に足を運び、一次情報という手触りを確かめること。そうして初めて、机上の空論ではない、血の通った提案ができるのだと考えます。DXが推進され、あらゆるデータを簡単に入手することができるようになりましたが、実際に現場を歩き、自分の目で見て、データと掛け合わせて考える、この習慣を身に付けたいと思います。（松永 透）



## 自分自身が変わる瞬間・相手が変わる瞬間

人事制度設計コンサルティングでは、組織の変革を目的として行われることがしばしばあります。会社としてのビジョンやミッション、戦略を実現することを目指し、人事制度を用いて、従業員を方向づけます。この時、現在の仕事の内容や進め方のままでは評価されないということも起こりえます。すると、現場では評価されている人が経営目線でみると評価されないということもあります。ギャップがあることを本人に伝えただけで変われるならば苦労はありません。しかし、そう簡単にはいかないものです。この変化を促す必要がある人材が、幹部ならばことさらに悩みは大きくなることでしょう。このようなお悩みを抱えた社長のエピソードは美談としてではなく、生々しい現実との葛藤や内省に心打たれるものがあります。

私が担当する運送業のお客様でのエピソードです。人事制度を設計・導入して運用がスタートしました。導入する前から、ある部長の意識改革については難航するだろうという予測が立っていました。その予想は外れることもなく、社長から相談の連絡がありました。詳しくは、割愛しますが、人事評価結果のフィードバックで揉めてしまったとのことでした。この部長は稼ぎ頭の部門の長です。しかし、この部門は市場が縮小することが分かっており、その点を部長も理解しています。今から手を打つ必要があります。社長と話し合いの末で、部長自身が“変わること”と“変わらないこと”、それぞれの“メリット”と“デメリット”を言語化するプロセスを通じて変化を促す運びとなりました。数日すると、社長からまた連絡がありました。会話をすると社長の変化を感じました。「自分自身は伝えていると思ったが、実際は伝わっていなかった。そこに目を向けていなかった。」、「もっと、こうすべきだった。」という社長の部長への関わり方に問題はなかったかと内省されていたのです。そして、また数カ月たって社長から「部長の動きが徐々に変わってきた」と連絡がありました。これまでの経過やアプローチについては、社長から相談をいただいていたこともあり、社長の気持ちが強くなり伝わってきました。そして、自分自身に変化することで、相手も変化していくという瞬間に立ち会うことができました。

こちらのお客様は安定的に成長をされています。それはトップの素直な受け止め方と変化へと向き合う姿勢があるからなのかもしれません。このような変化をサポートすることも組織・人事コンサルタントとしての使命なのだと思っておりません。（玉利 裕善）



## 最新レポートのご案内

### 医師も複線型人事の時代！ “ジョブ”×“働き方”のキャリア形成

医師の採用難や働き方改革が進む今、人事制度は「働き方」の議論だけで十分でしょうか？

本記事では、医師のキャリア形成を見据えた「ジョブ」と「働き方」の最適な組み合わせを論考します！注目は、病棟マネジメントを担う「ホスピタリスト」と治療に特化する「専門医」の明確な役割分担。MBAスキルが求められる新たな医師像とは？組織変革を成功させ、採用力強化にもつながる次世代の医師マネジメント戦略を解説します！



執筆者  
太田 昇蔵

記事はこちら



<https://x.gd/0ZvRS>

## AI・自動化ツールの活用が生む「考える時間」

近年、AIや自動化ツールの活用が急速に広がってきています。日々の業務の中でも、これまで人が時間をかけて行っていた「作業」をAIやツールに任せ、その分生まれた時間を別の業務に充てる、という考え方が徐々に浸透してきていると感じます。

先日、ある法人様での人事評価ナビゲーターの活用方法を拝見し、非常に印象的な気づきがありました。その法人様では、評価制度の運用開始にあたり、約100枚に及ぶ評価表の登録が必要でした。人事評価ナビゲーターの操作自体はシンプルではあるものの、対象人数や人事評価シートの枚数が多いと、どうしても作業負荷は大きくなります。そこで同法人様は、Power Automateなどの自動化ツールを活用し、評価表の登録作業を自動化されていました。結果として、手作業で行えば相応の時間を要する作業を短時間で完了させ、その後すぐに「どのように運用していくか」「現場にどう落とし込むか」といった、本来注力すべき検討に時間を充てていられました。この取り組みを通じて感じたのは、AIや自動化ツールの価値は「楽をすること」ではなく、「考える時間を生み出すこと」にあるという点です。単純作業に追われるのではなく、制度をどう活かすか、現場にどう浸透させるかといった本質的な議論に早く移行できることが、結果として制度定着や成果につながるのだと実感しました。

今回の事例に限らず、AIの活用は日常業務の中にも多くの可能性があると考えています。小さな作業の積み重ねを見直し、AIやツールに任せられる部分を切り分けることで、私たち自身の仕事の質も変わっていくのではないかと、改めて気づかされた一件でした。（當村 拓真）



## 日本経営トピックス フィードバック面談

12月、福岡支社では連日、賞与面談が行われています。読者の皆様にとっても、評価のフィードバックは非常に神経を使う場面ではないでしょうか。

福岡支社では、弊社製品「人事評価ナビゲーター」を活用し、コンサルティングの知見に基づいた評価を実施しています。システム上で結果を公開する機能もありますが、私たちはあえて「対面でのフィードバック」を大切にしています。

私自身も先日、上長との面談に臨んできました。「評価の根拠」や、数字だけでは見えにくい「成果に至るまでのプロセス」への評価を、上司の言葉で直接受け取りました。認識の齟齬（そご）をすり合わせ、自分の考えを引き出してもらう。その場で表情を見ながら言葉を交わすことで納得感が深まり、自然と襟を正す気持ちになりました。

前期を振り返り、来期の目標を整理する。この「対話」の時間があるからこそ、評価が単なる通知ではなく、次へのエネルギーに変わるのだと実感しています。

この実感を糧に、「人事評価ナビゲーター」のCSとして、システムをご活用いただく皆様の組織がより前向きな対話で溢れるよう、精一杯サポートさせていただきます。（濱田 成美）



## 「機能」を選ぶか、「未来」を選ぶか

昨今のDXブームの中、建設会社の経営者様と人事評価ナビゲーターのお打ち合わせをしている際、非常に鋭い指摘をいただきました。「正直、システムの機能なんてどこも大差ない。重要なのは、それを導入して『本当に人が育つのか』『組織が変わるのか』だよ」この言葉に、改めて気づかされました。たしかに、システムを使えば評価業務の手間は劇的に減らせます。

しかし、それはあくまで「マイナスをゼロにする」作業に過ぎません。事務作業が減っただけで、働く人たちの「やる気」まで自然と上がるわけではないからです。本当に怖いのは、非効率な作業そのものではなく、「評価制度はあるのに納得感がない」、「仕組みは回っているのに人が離れていく」…そんな、心の通っていない運用になってしまうことです。効率化で生まれた時間を、どうやって「部下と向き合う時間」に変えていくか。システムという「箱」に、どうやって「人を育てたい」という想いを乗せていくか。私たち日本経営が提供したいのは、単なる『人事評価ナビゲーター』というシステムではありません。その先にある「人と組織の成長」です。だからこそ、「システムを入れて終わり」には絶対にしたくありません。きれいな正解を渡すのではなく、運用が現場に馴染むまで、膝を突き合わせて一緒に汗をかくこと。それこそが、私たちの介入価値だと信じています。

もし、今の評価制度が「単なる事務作業」になっていると感じられたら、ぜひ一度お話しさせてください。これからの「人づくり」について、まずは壁打ち相手として共に考えさせていただければ幸いです。（伊藤 晴香）



## 「知ってもらえる喜び」から学んだ顧客理解

先日、ある法人にてES Navigator II（組織活性化診断）の報告会を実施しました。参加者は院長、看護部長、事務長の経営三役です。分析の結果、職員の意欲・満足度を決定づける要因はどちらも「有能感（役に立っている感覚）」でした。一方で、「経営リーダーシップ」、特に「院長は将来を考えた判断をしているか」という設問のスコアは、前年およびベンチマークと比較すると、著しく低くなっていることが分かりました。

今回、経営三役のみにお集まりいただいた真の理由は、院長のリーダーシップに関する課題を共有するためでした。事務長から院長へ問題提起を行い、私もその意図を真摯に伝える黒子としての役割を担いました。問題の背景には、幹部会議で設定した高い目標を現場には低く伝えてしまったり、厳しい環境の話が長くなることで、リーダーとして示すべき希望が伝わりづらくなったりしている点だと、事務長が共有してくださいました。院長はこれらを反論することなく、しっかりと受け止めてくださいました。とても素晴らしい議論だと感じながら、私からは、トップが理想のリーダー像を意図的に演じる必要性をお伝えしました。リーダーの役割は、不安や事実をありのまま伝えることではなく、組織の進むべき未来を語り、職員を鼓舞することにあります。トップが前向きな発信をしなければ、中間の役職者も方向性が定まらず、部下を牽引することができません。

議論の結果、院長は意識的にポジティブなメッセージを発信すること、看護部長と事務長はその真意を現場へ正確に翻訳して伝え、職員の有能感を高める仕組みを構築することで合意しました。客観的なデータに基づき、トップの意識と行動の変容に向けて推進者である皆様との対話を重ねる。直接言いつらいことでも伝えていただけるように雰囲気を作る。これこそが、組織変革におけるコンサルタントの役割であると再確認しました。（福田 光）



## \ 連載 / わかるば通信

皆さま、こんにちは。Waculba（ワカルバ）事業部の大里梨奈です。営業とカスタマーサクセスを担当し、医療・介護現場で働く皆さまの学びと成長を支援しています。今号も引き続き、現場の教育に役立つ視点をお届けしたいと思います。

今回は、教育の重要性や、学び続ける文化が組織にもたらす力についてお伝えしました。今回はその一歩先として、「学びをどのように現場の行動変化につなげていくか」という点について考えてみたいと思います。

多くの現場で、「研修は実施しているものの、実際の行動が変わらない」「学んだ内容が日常業務に活かされていない」といった声を耳にしますが、こうした課題の背景には、「学ぶこと」と「実践すること」が切り離されてしまっている現状があります。知識を得るだけでは、行動はなかなか変わりません。重要なのは、学んだ内容を自分の業務にどう当てはめるのかを考え、振り返り、次の行動につなげるプロセスを、組織として支えることです。このプロセスの有無によって、教育の成果には大きな差が生まれます。

実際、学びが行動につながっている組織では、共通して「振り返る場」が設けられています。ただ研修を受けて終わるのではなく、「自分の現場では何を変えるのか」「明日から何を意識するのか」を言語化し、共有する機会があることで、学びはより具体的なものになります。こうした対話の積み重ねが、個人の成長だけでなく、チーム全体の意識変化を生み出していくのではないのでしょうか。

その実践の場の一つとして、Waculbaでは「Waculbaゼミ」を実施しています。Waculbaゼミは、全国の医療機関・介護施設で働く職員の皆さまがオンラインで集い、共に学ぶ研修の場です。Waculbaの動画で習得した知識をもとに、ゼミの中で振り返りや対話を行うことで、学びを「現場でどう活かすか」という視点へとつなげていきます。ゼミでは、単に知識を確認するだけでなく、日々の業務で感じている疑問や悩みを共有し合ったり、他施設の成功体験に触れたりする機会を設けています。さらに、実際の場面を想定したロールプレイングを通じて、課題への向き合い方や解決の糸口を具体的に考えていきます。こうした多角的なアプローチにより、参加者一人ひとりが自分の現場に持ち帰れる「実践のヒント」を得られることが、Waculbaゼミの特長です。

学びを他者と共有し、視点を広げながら深めていく。その積み重ねが行動の変化を生み、やがて組織全体の力へとつながっていきます。Waculbaゼミは、そうした学びと実践の循環を支える場として、多くの現場で活用されています。また、行動変化を促すためには、完璧を求めすぎないことも重要です。最初から大きな成果を目指すのではなく、小さな気づきや改善を積み重ねていく。その過程を認め合える環境があることで、スタッフは安心して挑戦できるようになります。学びを評価し、成長のプロセスを大切にすることが、学び続ける組織の土台となります。

教育は「学ばせること」がゴールではありません。学びを通じて現場の行動が変わり、その積み重ねが組織の力となっていくことこそが、本来の目的です。日々の業務の中で生まれる小さな気づきや実践の積み重ねが、やがて現場全体の質を高め、組織の成長を支える大きな力へとつながっていきます。

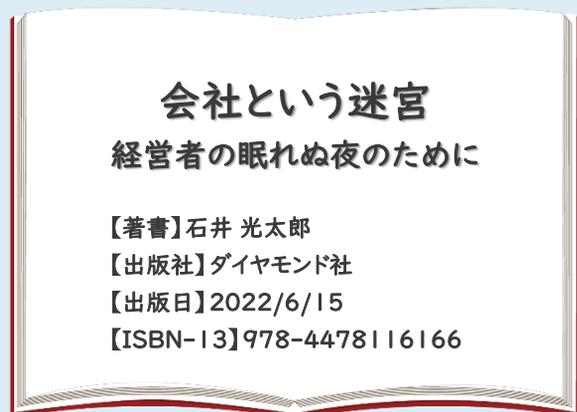
一人ひとりの変化が現場全体の質を高め、やがて組織を支える大きな力へと育っていくよう、これからも皆さまと丁寧に向き合ってまいります。

\ Waculba公式HP /

<https://waculba.com/>**Waculba事業部 大里 梨奈**

Waculba事業部 営業・カスタマーサクセス担当。2019年から2022年まで臨床現場で薬剤師として従事。その後、研修事業に携わり、教育プログラムの企画・運営や人材育成に関する支援を経験。2025年より日本経営に入社し、Waculba事業部に所属。現在は豊富な現場経験を活かし、医療機関や介護施設を対象に教育体制の質向上を実現すべく、教育・研修に関するアドバイスや運用支援に取り組んでいる。

## 今月のBOOK REVIEW



「戦略」「利益」「組織」といった経営に不可欠な13のキーワードを軸に、現代企業が陥りがちな「論理の罟」や「表面的な解釈」を鋭く論評し、経営の本質を浮き彫りにしたのが本書である。本レビューでは、これらの13のキーワードの中でも特に「価値」に焦点を当てたい。著者は、価値とは本来「主観的」なものであり、その多義性を忘れてはならないと警鐘を鳴らしている。この「価値の主観性」――すなわち、見る者の立場によって正義も大儀も変容するという点について、私はある象徴的な広告コピーを思い出した。

「ボクのおとうさんは、桃太郎というやつに殺されました。」

2013年の新聞広告クリエイティブコンテストで話題となった書籍『めでたし、めでたし?』の表紙に記載された一文である。桃太郎が鬼を退治したという一つの「事実」に対し、村人は「英雄が成し遂げた偉業」という価値を見出す。しかし、遺された鬼の子の視点に立てば、その行為は慈悲なき「残虐な惨劇」へと反転する。

この寓話的なコピーが示す通り、誰にとっても普遍的に正しい価値など存在しない。これは企業価値においても同様である。著者は、企業価値とは外部から客観的に定義されるものではなく、経営者の意思によって「主観的に定義」されるべきものだと言及。多くの経営者が陥る罟は、この主観的な価値の「定義」と、客観的な価値の「計測」を混同してしまうことにある。業績やKPIといった数値指標は、あくまで定義された価値がどれほど実現できているかを後追いで「計測」する手段にすぎない。しかし、数値を計測することばかりに注力してしまうと、それは「自社独自の価値」ではなく、外部のものさしに合わせた形骸化した価値になり下がり、結果として価格競争など、相対的な比較による消耗戦を招くことになる。

弊社代表・橋本の発信に「make the difference (違いを創る)」というフレーズがある。他社との相対的な比較ではなく、自らが「これを価値とする」と主観的に発信し、そこに共感が得られるからこそ、結果として売上や利益という「計測可能な数値」が付随してくるのである。

私は、お客様の人事制度構築を行うことがあるが、上述のように経営層の「理念や目指すもの（主観）」を、いかに客観的な指標へ落とし込み、現場が追う日々の数字が経営層の想いと繋がるような「流れ」を作れるかを大事にしたいと考えている。現場視点のみに終始すると、外部から与えられた指標を計測すること自体が目的化し、その先にある「主観」が見えづらくなる。特に医療現場においては、稼働率や救急や紹介の断り率など、個人のコントロールが及びにくい指標が数多く存在する。だからこそ、指標を追った先にどのような価値があるのか、それが職員自身の「やりがい」という主観にどう繋がっているのかを橋渡しすることが重要であり、私自身もお客様と一体となってその繋がりを創り上げたい。

(次ページへ続く)

著者は、経営者ですら客観的な指標の追求に依存する経営を批判的に捉えているが、私はそれは正しい見方だとは思わない。なぜなら、経営層の皆様からお話を伺う際、どの方も「地域に医療を届けたい」「先代の想いを継承し、地域密着であり続けたい」と自身の主観を熱く語ってくださるからだ。その想いに触れるたび、私は胸が熱くなり、経営層の想いを組織に浸透させる変革を共に成し遂げたいと強く願っている。

この「主観の共有」は、経営層だけの問題でない。私たちはコンサルティングにおいて、数値化しにくい貢献を可視化する「行動評価」の構築を提案することが多い。そこでの評価基準は数字ではないからこそ、評価者間での丁寧な認識のすり合わせが不可欠となる。本書には、「上司は人事部から与えられた尺度で、部下をなるべく客観的に『計測』することが公平な評価だと思いこまされてきた」という痛烈な指摘がある。しかし、現場で評価者の方々が「この基準をどう解釈し、部下の成長に繋げるべきか」と議論し、迷いながらも一人ひとりに誠実に向き合う姿を目の当たりにするたび、私はそこに人間味溢れる「主観的な誠実さ」を感じる。

本書が主張するように、経営において数字（客観）は道標にはなるが、原動力にはならない。経営者が描く目指す姿（主観）を内外に発信し、組織メンバーもそこに自身の「主観」を重ね合わせることで、会社と個人が深く結びつく。本書は、経営層はもちろん、すべての組織メンバーにも豊かな示唆を与えてくれる一冊である。（針尾 朋花）



## 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 第二博多倍成ビル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/vZbFMrmMXP59sf59>