

Communication Letter

AI時代のコンサルタントの介在価値は 「組織・人を動かすこと」

AIの爆発的な進化により、あらゆる業界が変革の荒波に揉まれています。コンサルティング業界も例外ではありません。海外ではマッキンゼー社が数千人規模のレイオフを発表するなど、これまでのビジネスモデルが根底から揺らいでいます。かつてコンサルティング業界は、専門家が知識を授ける「グレイヘア・コンサルティング」から始まり、膨大なデータと資料で論理を構築する「ファクトベース・コンサルティング」へと進化してきました。しかし、若手コンサルタントが夜通し行ってきたデータ分析や資料作成という「作業」の多くは、今やAIが瞬時に、かつ正確にこなす時代です。このAIの台頭をどう捉えるべきでしょうか。

私は、この変化を脅威ではなく、「コンサルタントが真の介在価値に立ち返るためのチャンス」だと捉えています。そもそも、経営のための資料作成は手段であり、目的ではありません。私たちが提供する真の価値は、美しいスライドや分析データそのものではなく、それらを通じてお客様の経営の成長を支援し、組織や人を動かすことにあります。そこで私たちの部門は、むしろ積極的にAIツールを導入すると決断しました。弊社の組織人事コンサルティング部門が30年間の歴史で蓄積したノウハウや弊社独自の統計データを学習させた組織人事ナレッジAI、お客様の経営成長につながるKSF（重要成功要因）を提案するAIなどを開発してまいりました。これらを活用することで、機械的な作業はAIに任せ、コンサルタントのエネルギーのすべてを「人にしかできない領域」へと集中させています。AIにできないこと。それは、現場に飛び込み、感情の機微を読み取り、停滞している組織の「熱量」を上げることだと考えます。

私たちは、経営論や組織論、エンゲージメント理論といった学術的背景も取り入れるとともに、日本経営イズムとして、これまでご評価くださった「泥臭く・誠実に」を大切にお客様に伴走することだと考えます。ハンズオンで現場に深く入り込み、動かなかった組織を動かす。「やると決めたこと」が進まない組織を、実行できる環境へと再構築する。相互尊重が失われたカルチャーを、信頼し合える風土へと塗り替える。こうした「組織を動かし、人を動かすアプローチ」こそが、これからの時代に求められるコンサルタントの介在価値だと考えます。私たちはテクノロジーが進化すればするほど、これまで以上に深く、お客様の経営課題の核心へと踏み込むことで、お客様の経営に貢献してまいります。



組織人事コンサルティング部 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」

賃金制度の見直しに込める想いと工夫 | 國友 あき乃

最近、最低賃金の改定への対応などで、賃金制度の見直しをご支援する機会が増えています。人件費の管理は法人が存続するために避けては通れない道であり、経営者の方々にとっては非常に切実な課題です。日々多くのお客様とお話する中で、私自身が改めて気づかされたことがあります。経営者の皆様はよく、「人件費の総額は適切に抑えたい。一方で、各階層の職員がどう受け止めるかも非常に気になる」とおっしゃいます。経営としての数値目標と、現場の職員への配慮。この両輪を等しく大切にしようとする誠実な姿勢に触れるうち、私は「賃金制度の改定とは単なる数字の調整ではなく、職員へのメッセージそのものなのだ」と強く実感するようになりました。そこで、「どのように働き続けてほしいか」という経営者の想いを形にするために、例えば以下のような視点からも検討を深めることが重要だと考えております。

【伝え方を工夫し大義名分を共有する】 単なるコスト抑制ではなく、10年、20年先も一緒に働き続けるための「法人を守る大切な備え」であることを、職員へ誠実に伝えていくこと。

【成長の階段をやりがいに繋げる】 給与が上がる仕組みだけでなく、「法人の力になれば報われる」という実感をセットにする。それを職員の皆様のやりがいや安心感に繋げていく。

【何を大切に作る組織かを言葉にする】 「どこに重きを置く組織なのか」というコンセプトを明確にすることで、制度そのものが法人の理念を届けるメッセージになる。

こうした工夫の一つひとつが、職員への心強いメッセージになります。予算の制約を理由に、想いを形にすることを諦めてしまうのは、組織にとって大きな機会損失です。大切なのは、限られた原資の中でどうすれば考えが伝わるか、工夫を重ね続けることです。一度に大きな変更はできなくても、基準を言葉にし、丁寧なフィードバックをしたりする運用面の工夫も立派なメッセージになります。正解のない難しい課題ですが、手段の難しさに囚われすぎず、「どうすればできるか」をこれからもお客様と共に考え続けたいと思います。



組織文化は長い年月をかけて花開くもの | 馬渡 美智

先日、ある法人の幹部や管理職の皆様へ、人事制度見直しに向けたヒアリングを実施いたしました。今回のヒアリングを通じて私が最も強く感じたのは、法人に根付く「人を慈しみ、育てる文化」は、決して偶然によってもたらされたものではないということです。職員の方々から語られる、「困っている同僚を見かけたら助けることを大事にしています」という言葉は、職員一人ひとりの優しい気質に由来するものに思えるかもしれません。しかし、話を聞くほどに、その背景には経営層の皆様による「意志の継続」が存在することを確信いたしました。

特に感銘を受けたのは、理念を実現するための考え方・法人が目指す方向性を年始などの節目に必ず共有されていることや、毎日理念を唱和するといった、理念を形骸化させないための取り組みを積み重ねてこられた姿勢です。その甲斐あって、法人独自の価値観が、組織のアイデンティティとして確立されていることは、法人としての最大の強みだと感じました。これは、歴代の経営層が「私たちは地域でどのような存在であるべきか」を問い続け、現場に対して泥臭く、しかし誠実にメッセージを投げかけ続けてきた結果に他なりません。

今回のヒアリングを通して、職員の皆様が口にする「助け合いの精神」は、経営層の愚直なまでの取り組みが、長い年月をかけて、職員一人ひとりの「法人の一員としてあるべき振る舞い」へと昇華されたのだと考えます。

組織文化は一日にして成らず。しかし、真心を込めて真摯に取り組めば、それは脈々と受け継がれる組織の礎へと成長するということを改めて教えていただきました。



10人の医師を束ねるには？ | 福田 洸

医師数10名以下の小規模病院に対して医師マネジメントシステムをご提案いたしました。大規模病院のように診療科単位での管理が難しい環境では、医師一人ひとりが独立した事業主のように振る舞う傾向にあります。しかし、個々の活動が組織全体のベクトルとずれてしまえば意味がありません。

そこで、一律の数値目標だけでなく、各医師の専門性やキャリアに応じた目標の設定や、病院が期待する役割に基づく行動評価を設定し、院長や事務長との対話を重視したプロセスをご提案いたしました。医師のキャリアビジョンと病院の経営目標をすり合わせる場として機能させることを意図しています。経営者からは、「そもそも医師は経営側から評価されることを望まないのではないか」といった懸念や、他者への無関心・配慮不足、コスト意識の低さといった課題も共有されました。一方で、「ベクトルが合えば勝手に動いてくれる医師もいる」という指摘もありました。このことから、評価は「査定・管理」するツールではなく、「方向性を共有するツール」と捉え直すことで、現状の壁を突破できる可能性が見えてきました。

今回の協議を通じて私が得た気づきは、医師数が少ない小規模病院における医師マネジメントの本質が、個人と組織のベクトルをどう合わせるかに集約される、という点です。評価制度は、組織が医師に「何を期待しているのか」を明確に伝え、納得感を醸成するための極めて重要なツールとなり得ます。今後は、制度の枠組み以上に、院長や事務長が医師一人ひとりと対話を重ね、経営視点の共有を含めた「なぜこの目標が必要なのか」というメッセージを丁寧に伝えていくプロセスこそが、組織全体の意識変革を促す鍵になると感じました。



「信じて待つ」ということ | 奥野 香澄

現在支援している業務改善プロジェクトの発表会で、組織が大きく変わっていく素敵な瞬間に立ち会いました。このプロジェクトでは、現場のリーダーの方々がプログラムに沿って自分たちの手で改善を進め、管理職の皆さんがそれを支えるという役割で進めてきました。半年間の歩みを振り返る中間発表の日。堂々と成果を語るリーダーたちの姿に続いて、サポート役の管理職の皆さんから、一人ひとりの持ち時間を使って温かいフィードバックが贈られました。その様子を見ていた経営層の方から、「リーダーたちの成長はもちろんだが、彼らを支えてきた管理職の皆さんの変化にも驚いた」という言葉をいただきました。

この出来事は、私に「支援」の本当の意味を教えてくださいました。プロジェクトが始まった頃、管理職の皆さんは責任感と優しさから、つい「正解」を先に教えてしまいがちでした。その姿勢は決して間違いではありませんが、結果的に現場が自ら考え試行錯誤する余地を少しずつ奪ってしまっているようにも感じていました。

そこで私はあえて、「答えを教えずに、信じて任せてみましょう」とお願いし続けました。当初は「アドバイスできないのは苦しい、もどかしい」と葛藤されていた皆さんが、発表会では「自分たちの想像とは違うアイデアが成果に繋がり、支える喜びを実感した。これからも支えていきたい」と晴れやかな表情で語ってくださいました。チームを引っ張るだけでなく、相手を信じて待つ「サポーター」という新しい役割を自らのものにされた瞬間だったように思います。

今回の経験で、手法やツールを横展開するだけの「形だけの支援」がいかに無力であるかを改めて痛感しました。大切なのは、現場の方々がそれぞれの役割で考え、判断し、行動できるようになるための「成長の機会」を作ることです。これからも現場の事実深く寄り添い、お客様の可能性を誰よりも信じ抜ける専門性とスキルを磨き続けたいと思います。私に関わることで、お客様がより一層成長していけるよう、これからも真摯に向き合っています。



制度に血を通わせること | 渡邊 康晃

ある病院様において、病院の合併という大きな転換点を経験された責任者の方へ、当時の歩みについて、詳しくお話を伺うことができました。お話の中で特に印象的だったのは、異なる組織の統合において、当事者である職員の感情的な隔たりをどう乗り越えるかでした。合併は大きなプロジェクトであり、事前の準備も入念に行われ、運営には様々な配慮がされていました。しかし、どれほど緻密な計画、事前説明が行われたとしても、「旧A病院」と「旧B病院」という見えない壁が一部に残っているという切実な現状があるとおっしゃっていました。組織の統合は、賃金や人事制度など、職員にとってセンシティブな環境が大きく変わるため、多大な影響を及ぼします。別の組織が1つになることの難しさを改めて感じておられました。

そのなかで解決の手段として本質的だと再確認したのは、人事窓口が幅広く相談に応じる姿勢を持って臨んだこと、複数年の制度移行期間を持つこと、職員間のコミュニケーション活性化に向けたイベントを開催したことでした。事前に十分な説明期間を設けて選択肢を提示することで法的要件は満たしていますが、大きな変化の場面において、組織側に猶予を持たせる心配りがあることは職員にとって大きな安心につながりました。課題はまだあるとおっしゃってはいましたが、急な退職も少なく、思った以上にスムーズな合併となっていました。

我々の仕事は、ともすれば戦略の妥当性や効率的な制度設計といった「仕組み」を意識しますが、現場一人ひとりの心に寄り添う配慮も忘れてはならないと思います。職員の皆様が同じビジョンを見据え、心を通わせられるような「人間味のあるマネジメント」を提案していきたいと感じました。目に見える制度と、目に見えない心のつながり、その両輪を回していくことこそが我々の提供すべき真の価値であると確信しました。



仕組みに囚われすぎない人事制度の利用活用 | 岡 樹

新年度の準備が進む三月。先日、ある企業様と人事評価制度の改定について議論を重ねていた際、経営トップの方から鋭いご質問をいただきました。「制度を整え、社員に昇格の魅力伝えたい。しかし、昇格を促す制度にすることは、かえって役職の『ポスト詰まり』を引き起こし、組織の硬直化を招くのではないか？」

その企業様は、等級ごとの役割を明確にし、成長した社員には相応の報いを与えたいという熱い想いをお持ちでした。しかし一方で、組織上のポスト数には物理的な限りがあります。要件を満たしたからといって全員を役職者にすれば組織はいびつになり、反対にポストが空くの待つ優秀な人材が、閉塞感を抱いて流出してしまうのではないかと。そのようなジレンマに対する深い懸念でした。私はこの問いに対し、「制度による『格付（能力の証明）』と、戦略的な『配置（ポストへの任命）』を切り離して運用すること」こそが、解決の鍵であると考えます。たしかに、人事評価制度は基準を設けます。しかし、評価を経て昇降格要件をクリアしたという事実は、あくまで「その能力や資格がある」という証明に過ぎません。制度運用において重要なのは、「要件をクリア＝自動的な役職付与」という機械的な処理ではなく、そこから先にある「経営の意志による決定プロセス」です。人事評価制度は、あくまで「人材育成のためのツール」です。基準を満たす人材を育成・選抜することはシステムの役割ですが、その人材に「いつ、どのポストを任せるか」あるいは「ポストは満員だが、会社への貢献にどう報いるか」を決めるのは、最終的にはシステムではなく、経営層の「意思」と「采配」に委ねられています。仕組みに囚われると「制度がこうだから」と思考停止に陥りがちですが、最終的な配置は、組織の未来を見据えた戦略的な意思決定であり、制度という道具をどう使いこなすかが試されているのです。

「制度に使われる」のではなく「制度を使いこなす、人を活かす」。この気づきを胸に、これからも働く人々が成長を実感できる組織づくりを誠心誠意サポートしてまいります。



会議参加が組織にもたらす価値 | 永戸 涼介

ある病院を訪問した際、印象的な場面に出会いました。定例の運営会議に参加したのですが、その場には医師が自然に溶け込み、コメディカルと同じ目線で議論を交わしていました。医師が会議に参加すること自体は珍しくありませんが、その病院では「参加している」というよりも、「組織の一員として共に場をつくっている」という空気が漂っていました。その光景に触れ、私は深い学びを得ました。

議題の一つに、診療体制の見直しがありました。コメディカルだけでは判断の難しいテーマでしたが、医師がその場にいることで、議論は迷いなく前に進んでいきました。医師が一言発するたびに、場の理解が深まり、意思決定の輪郭が明確になっていく感覚でした。医師の参加により、会議の質とスピードが格段に高まっていると実感しました。医師の会議への参加は、単なる形式的なものではありません。それは、組織への信頼や関係性の成熟度を映す鏡のようなものだと感じます。医師が組織運営に関わる姿勢は、心理的安全性を育み、チームとしての一体感を強めます。そして、その一体感こそが、患者に向き合う医療の質を支える土台となります。

今回の訪問を通じて、私は「会議とは、意思決定の場であると同時に、関係性を育む場でもある」ということを改めて実感しました。皆さんの組織では、医師はどのように会議に関わっているでしょうか。医師が参加しやすい場をつくるために、どのような工夫ができているのでしょうか。医師の声が自然と場に流れ込むような会議体をデザインすること。それは、すべての医療組織に求められる重要なテーマなのかもしれません。私自身も、会議の参加者が安心して意見を交わせる場づくりを探求し続けたいと感じました。



最新レポートのご案内

病院も事業ポートフォリオを多層化し“経常利益”目線で考える時代へ

2026年度（令和8年度）の診療報酬改定率は+3.09%と、30年ぶりの高水準となりました。しかし、昨今のインフレや賃上げの波はそれを上回る勢いで押し寄せており、保険収益（医業利益）だけで経営を維持することは極めて困難な状況にあります。本レポートでは、病院経営が直面する「三重苦」を乗り越えるため、医療・介護の枠を超えた「事業ポートフォリオの多層化」と、「経常利益目線」への転換を提言します。

この記事でわかること

- ☑ 現在の物価・賃金上昇率に対し、診療報酬がいかに乖離しているかの具体的数値根拠
- ☑ 社会医療法人やMS法人を活用した、フィットネスや食品開発などの「保険外収益」の先行事例
- ☑ 経営判断を可視化するためのフレームワーク（プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント）の活用法
- ☑ 「医療×●●」という新結合（イノベーション）を生み出すための思考プロセス



【執筆者】株式会社日本経営 部長 太田 昇蔵

大規模民間急性期病院の医事課を経て、2007年入社。電子カルテなど医療情報システム導入支援を経て、2012年病院経営コンサルティング部門に異動。

現在、医師マネジメントが特に求められる医師数の多いグループ病院・中核病院のコンサルティングを統括。2005年西南学院大学大学院経営学研究所博士前期課程修了、2017年グロービス経営大学院MBAコース修了。

記事はこちらから



<https://x.gd/fypwS>

「必要悪」という名のやさしさ ～リーダーの葛藤～ | 松永 透

「あなたがマネージャーとして『絶対に譲れないこと』と、それを守るためにあえて行っている『必要悪（妥協点）』は何ですか？」ある企業のマネジメント研修で、そんな問いを投げかけたときのことです。参加されていたのは、日々現場の最前線で意思決定を担っている課長クラスの皆様。最初は少し戸惑いながらも、やがて一人、また一人と語り始めたのは、驚くほど人間味あふれる葛藤でした。

“チームの和を守るために、あえて一部のメンバーに厳しい要求をする苦しさ“

“スピードを優先するために、納得感を置き去りにしてトップダウンで決める孤独”

それぞれの「必要悪」は、決して誰かを傷つけないという意図ではなく、大切な何かを守るために、自らが泥をかぶる覚悟のことだったのです。経営やマネジメントの現場では、常にトレードオフがつきまといまいます。すべての関係者が満場一致で納得する選択肢など、現実にはほとんど存在しません。別の企業の経営会議では、ある提案が否決される場面に立ち会いました。提案者が心血を注いだ企画であっても、全社の理念という「譲れないもの」を守るためには、非情な判断を下さねばならない瞬間があるのです。

リーダーの仕事とは、理想を語るだけではないことを改めて認識いたします。また、理想を守るために生じる矛盾や批判を、あえて引き受けることも重要な役割なのだと思います。ただ、その苦渋の決断を「孤独」にしておく必要はないのではないでしょうか。なぜその意思決定をしたのか。その背景にある「守りたかったもの」への想いを、チームと共有できたとき、組織の信頼はより強く、しなやかになるはず。矛盾や葛藤を抱えながらも前に進むすべてのリーダーに、そっと敬意を送ります。




セミナーのご案内


**令和8年度診療報酬改定
地域医療支援病院**

参加
無料

「選別のスタート」
を勝ち抜く経営判断



馬渡美智
組織人事コンサル



中野敬太
戦略コンサル

オンライン開催 2026年4/2（木） 14:00～15:30

セミナー内容

1. 【2026年度改定予測】「急性期病院A・B」の衝撃と、再編される入院医療の地図
2. 【急性期病院の戦略】ヒトも患者も集める基幹病院か、多職種によるチーム医療か
3. 【決断のポイント】持続可能性の見極めと組織変革への挑戦
4. 【組織の再構築】戦略と人事制度を紐づけることで現場の実行に繋げる
5. 【求められるマネジメント】変化にしなやかに対応できる組織づくり

記事はこちらから



<https://x.gd/8oQry>



2026.03

お客様の事例紹介

評価を終わらせるための時間から、人と向き合う時間へ | 田原 佳奈

先日、とある法人様に「人事評価ナビゲーター」のご提案をする中で、あらためて“評価をシステム化する本当の価値”を考えさせられる出来事がありました。

その法人様では、これまでExcelを使って人事考課を運用されていました。年3回の評価をすべて手作業で行っているため、とにかく時間がかかる。評価が終わる頃には力尽きてしまい、本来一番大切にしたいはずの「評価後のフィードバック」や「面談」の時間が、十分に取れていない。そんな悩みを抱えていらっしゃいました。評価結果はExcelで管理しているため、評価のたびに過去のデータを探すところから始まり、同じ作業を繰り返すうちに、評価はいつの間にか“終わらせるための作業”になってしまっていたそうです。

「本当は、評価の結果をもとにきちんと話をしたかった。」「成長した点も、つまずいている点も、振り返りたかった。」けれど、そこに使える時間が残っていなかった。結果として、評価は“その場限り”になり、人材育成にもつながりにくい状態になっていました。

今回、評価をシステム化することで業務効率を高め、その分の時間を人材育成にしっかり使っていききたい、そんな想いを伺いながらお打ち合わせを進めていました。業務を効率化して評価作業に追われなくなることで、“評価する側の育成”にも目を向けることができます。その点で特に関心を持っていただいたのが、システム上で「評価者向けの研修コンテンツ」を確認できる機能でした。「これから本格的に面談をやっていくなら、評価する側の育成も必要だと思っていたんです。」その言葉の通り、研修コンテンツは評価の質を高めるための具体的な一歩として関心を持っていただけたようでした。「やりたかったことが、これならできそうだ」というたしかな道筋が見えた瞬間でした。

評価をシステム化して業務を効率化することがゴールではなく、生まれた時間を“人と向き合う時間”に変えていく。そのお手伝いできたことを、心から嬉しく感じた出来事でした。



お客様の声を力に変える | 尾澤 あかり

私は、「コストパフォーマンスが高く、使いやすいシステムを提供し、中小企業の成長発展に貢献する」という事業部ミッションのもと、日々業務に取り組んでいます。お客様は様々なお悩みを抱えながらも、「このシステムなら課題解決ができそうだ」「人事評価を運用していけそうだ」と期待を寄せてご契約くださいます。私が所属するサポートチームは、そうした熱意を持ったお客様と、最も長く関係を築いていける立場にあります。

先日、サポートチームで日々のお問い合わせ対応や導入時の操作説明を行う中で、お客様から大変励みになるお言葉をいただきました。いつものようにお客様からご質問のメールをいただき、チームのメンバーが回答したところ、すぐにご返信をいただきました。そこには回答のスピードと丁寧さを高く評価してくださる内容が綴られていました。私は直接その対応をしたわけではありませんが、そのメールを見て自分のことのように嬉しく、日々の業務の大きな励みとなりました。翌日の朝礼ではこの内容を共有し、改めて事業部一丸となってお客様の成長発展に貢献しようという意識を高めました。サポート業務は長くお客様と関わる仕事であるため、ありがたいことに私自身も直接、感謝の言葉をかけていただく機会があります。お声をいただくたびに励みになると同時に、私たちの一つひとつの対応をしっかりと見てくださっていることに身が引き締まる思いがします。

ミッションである「お客様の成長」に貢献するためには、まず私たちが成長し続けなければなりません。AIの急速な台頭など変化の激しい時代ですが、これまで日本経営がお客様と創り上げてきたものを大切にしつつ、常に前を向いて伴走者として共に走り続けていきたいと考えております。

ご不明な点やご相談がございましたら、お気軽にサポート窓口までご連絡ください。





2026.03

お客様の事例紹介

「不満」を「納得」へ変える、評価の目線合わせ | 伊藤 晴香

先日、ある製造業の取締役とお話する中で、非常に身の引き締まる思いがいたしました。

同社は経営理念に「世界中から必要とされること」を掲げ、国内生産への強いこだわりと卓越した技術力を誇る企業です。しかし、急成長の裏側では「組織のひずみ」という課題に直面されていました。営業部門は「数字」で評価される一方、製造や管理部門は明確な基準がなく、結果として「社長の主観」に委ねられる部分が大きくなっていました。この部門間での評価の「物差し」の違いが、現場に不安や不満を生む原因となっていました。

特に「賞与額の根拠」が不透明であることは、現場で黙々と汗を流す方々の意欲を削ぎかねません。取締役がおっしゃった「誰もが納得できる明確な基準を作り、社員の努力に報いたい」という言葉。そこには、社員一人ひとりの人生を背負う経営者としての覚悟と、現場への深いリスペクトが込められていました。私たちは、単にシステムを導入するだけでは不十分だと考えています。本当に大切なのは、評価を通じて「会社はどこを目指し、社員に何を期待しているのか」というメッセージを正しく届けることです。

今回、まずは評価軸を整理しやすい営業部門から着手し、そこで得た運用の手応えを確認しながら全社へ広げていく計画を立てました。一足飛びに完璧を求めるのではなく、現場の声を拾い上げながら「自社に最適な形」へと育てていく。その挑戦に、伴走者として共に取り組めることを誇りに思います。

「自利利他」の精神を胸に、これからもお客様の想いに寄り添い、最高のご支援を追求してまいります。



組織を変えるシステム導入 | 椋木 歩

先日、弊社の人事評価ナビゲーターの導入を検討されているお客様とご面談しました。そのお客様は、数百人規模の従業員様の人事評価を紙とExcelで実施されており、評価完了後のデータ収集や転記、点数化作業に数週間を費やしていらっしゃいました。当初は「その手間をなくしたい」との思いから弊社システムを検討されていましたが、ヒアリングを重ねるうちに、ご相談の根底にある本来の目的が見えてきました。それは、「単に点数をつけるだけの人事評価から脱却したい」「従業員が書いてくれたコメントに対し、きちんと面談やフィードバックをしたい」という切実な想いでした。

今回のお客様のように、システム導入のきっかけは業務効率化かもしれませんが、本来の目的はその先にあります。効率化によって生まれた時間を「何に充てていくのか」を事前に明確化しておくことが非常に重要です。もし、その点が不明確なままシステムの導入などを進めると、本来必要だった機能が不足していたり、導入後に別の課題が発生したりするリスクがあります。「導入後にどのような組織にしたいか」というビジョンを持って、運用を考えることが大切です。

弊社では、DXを「D（デジタル化）×CX（コーポレート・トランスフォーメーション）」と定義しています。DXという言葉はどうしても「D」に意識が向きがちで、組織変革である「CX」まで考えが至っていないケースがまだ多いと感じています。人事制度を人材育成だけではなく、企業や法人の成長に向けて活用することが必須な昨今において、組織変革への道筋を立てることはとても大切だと考えます。今回のお客様のように、デジタル化した先に目指す組織の形を共に考え、お客様が理想とする組織へ近づけるよう、伴走支援をしていきたいと改めて感じました。





皆様、こんにちは。Waculba（ワカルバ）事業部の大里梨奈です。営業およびカスタマーサクセスを担当し、医療・介護現場で働く皆様の学びと成長を支援しています。今回も、日々の現場や組織づくりを考えるうえでの一つの視点をお届けできればと思います。

最近、ある記事を読み、改めて「強い組織とは何か」について考える機会がありました。これまでの自身の経験や、お客様とお話しする中でも感じているのは、一見、雰囲気良く、波風が立たない和やかな組織が、必ずしも「強い組織」とは限らないのではないか、ということです。もちろん、職場の居心地の良さは大切です。しかし、意見の違いや違和感を口に出しにくい状態が続くと、改善や前進のきっかけが失われてしまうこともあります。波風の立たない無風の状態は、安定しているように見えて、実は気づかないうちに「ぬるい組織」になってしまう危うさもはらんでいるように感じます。

対立というと、どうしても避けるべきもの、起こしてはいけないものとして捉えられがちです。むやみな衝突や感情的なぶつかり合いは望ましくありませんが、より良くしたいという思いから生まれる意見の違いや視点のズレまでを抑え込んでしまうと、組織として考える力そのものが弱くなってしまいます。違いがあることを前提に、それをどう扱うかを考えられる組織こそが、結果として強さを持つのではないのでしょうか。良い対立や良い議論が生まれることは、組織が前に進もうとしている証でもあると感じています。

そして、そうした対立や議論が成り立つための土台にあるのが、日々のコミュニケーションだと思います。安心して意見を出せる関係性がなければ、対話は生まれませんし、本音も表に出てきません。心理的安全性が確保されていない状態では、意見の違いは議論にならず、沈黙や諦めに変ってしまいます。強い組織は、特別な制度やルールだけでつくられるものではなく、日常の何気ないやり取りや対話の積み重ねによって育まれていくものなのだと、改めて感じています。

Waculbaを通じてお客様と向き合う中でも、その組織の中で本音の対話や健全な議論が生まれる土台づくりに、私たちがどのように寄与できるのかを常に意識したいと考えています。学びが一人ひとりの気づきで終わらず、現場の対話につながり、組織全体の力へと広がっていく。そのきっかけをつくれる存在であり続けたいと思います。

📣 Waculba（ワカルバ）とは？

医療コンサルタントが開発した、病院・介護施設向けの教育サービス（E-Learning）です。
数値化しにくい人間関係やマネジメントの課題にアプローチし、貴法人の「辞めない職場づくり」に寄与します。

公式HPIはこちら



<https://waculba.com/>



【執筆者】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。

「教える側」も成長する！相互理解を深める「歴史と理念の共有」

当部門では、新しく入社したメンバーに対して、業務に必要な知識やスキルのレクチャーはもちろん、会社の歴史や理念・方針、事業の概要、組織構成、そして自部門の成り立ちについて、部内のメンバーが直接共有する機会を設けています。

この取り組みの背景には、当部門における組織の特徴があります。当部門は中途入社社員が多く、会社や部門の成り立ち、理念・方針、会社が大切にしている考え方、それらをもとにどのような意思決定を重ねて現在に至っているのかといった文脈が、十分に共有されないまま業務に入るケースも少なくありません。入社時には、これらの内容をまとめた動画や資料が共有されますが、「見ておいてください」という形だけでは十分ではなく、先輩社員が事例や自身の考えを交えながら口頭で伝えることで、背景にある意図や価値観まで含めて共有することができます。その結果、新しく入社したメンバーにとっても、組織の考え方や雰囲気をつかみやすくなります。また、この取り組みは新しく入社したメンバーのためだけではありません。教える立場となる先輩社員にとっても、会社の歴史や成り立ち、組織構成、部門が担ってきた役割やミッションなどを改めて言語化し、再認識する機会となっています。教える側になることで、自身の判断軸や行動の背景を振り返ることにもつながっています。

人材育成とは、単に知識やスキルを一方向的に伝えることだけではありません。組織が大切にしてきた考えを共有し、対話を重ねることで、一人ひとりが自ら考え、判断し、行動できる状態をつくることだと私たちは考えています。自らの組織で実践しているからこそ、人と組織の成長に寄与するサービスを提供する立場として、説得力のある支援ができる。この姿勢を、私たちはこれからも大切にしていきたいと思います。（新川 紗耶可）



お客様の期待を超えるために。組織拡大を支える「チーム制」の導入

私たちはお客様期待を上回る価値の提供を継続するため、現在、部内一丸となって業務改善活動を推進しております。様々な取り組みがある中でも、組織運営の根幹である「チーム制の導入」についてご紹介いたします。以前は、少人数体制ということもあり、明確なチーム分けをせず、各メンバーがそれぞれの持ち場で業務を遂行する「個別担当制」のような形をとっておりました。個人の機動力に支えられていたフェーズから、組織が拡大し、より多角的な支援が求められるフェーズへと移行する中で、私たちは体制を見直し、役割を明確化した5つの専門チームを構築いたしました。

マーケティング：市場のニーズを捉え、お客様との接点を創出

セールス：真の課題を深掘りし、最適な運用設計をご提案

パートナー：協力会社様との連携を深め、支援体制を構築

カスタマーサクセス（CS）：導入後の運用をサポートし、形骸化させない評価制度を実現

開発：現場の声をシステムへ反映し、使いやすさを追求

この体制の最大の特徴は、各チームに配置されたリーダーたちの存在です。体制変更に伴い、各分野のプロフェッショナルであるリーダーが主体となって対話する「リーダー会議」を定期開催するなど、現場主導の連携がこれまで以上に深まりました。事業部長からのトップダウンではなく、リーダーたちが現場で生まれた改善案を持ち寄り、チームの垣根を超えてアイデアを共有しています。この横の繋がりがあからこそ、現場の声がスピーディーにサービスへと反映される体制が整いつつあります。

私たちはこれからも、専門スキルを磨き続け、お客様の組織成長という形でお返しできるような歩みを止めることなく変化し続けます。（木村 将人）



今月の書籍 

仕事の成果を最大化するトヨタのすごい線

【著書】株式会社OJTソリューションズ

【出版社】KADOKAWA

【出版日】2024/12/19

【ISBN-13】978-4046065988

【本レビュー執筆者】堤大輔



トヨタの現場には、あらゆる場所に「線」が引かれている。例えば、工具や部品の置き場を示す区画線や、在庫の高さの上限を示す線などだ。これらは単なる整理整頓にとどまらず、仕事の「正常」と「異常」を瞬時に判断するための基準として機能している。本書の主張は、この「線（基準）」があって初めて「何が正しい状態（正常）か」が定義され、異常を検知できるという点にある。

トヨタにおける「線」は、物理的に引かれただけのものではなく、以下の三要素で構成されるという。

- 1.一定の品質を満たしているかを判断する「基準」
- 2.現時点で最善とされる業務の「標準」手順
- 3.目的を示す「方針」

本書を読み進める中で、組織活性化調査で「情緒的上司信頼」のスコアが課題となっていた組織の管理職と面談したことを振り返った。その方は「自分なりにマネジメントを勉強して実践しているつもりだが、今のやり方が組織に合っているのか不安です。」とおっしゃっていた。

しかし、その努力が成果に結びついていなかった原因は、個人だけの問題ではなく組織におけるマネジメントの「基準」が存在していないためだと考えた。拠り所となる基準がないため、自分なりの判断でマネジメントを行わざるほかなかった。その結果、その方は様々な本から得た知識を次々実践し、自分なりに努力していたものの、日によって変わる判断基準が部下には「一貫性のなさ」と映り、かえって不信感を招くこととなっていた。

このケースと同様に、マネジメント能力の育成が課題となっている組織も多いのではないだろうか。本来マネジメントとは、元来持ちうる特性というよりも、適切な訓練によって習得可能な技術だと考える。トヨタにおける「線」とは、技術の習熟度合いに関わらず正しく発揮するためのガイドラインとなる。現場のマネージャーが迷いなく動けるようにするためには、組織として少なくとも以下の三つの「線」を再構築する必要があるのではないか。

第一に、「フィードバックの型」という線だ。誰もが部下の成長を促せるよう、どのように期待を伝えるか、部下にその期待に気づいてもらうかといった手順を整えること。第二に、「対話の頻度」という線。多忙を理由にせず、部下と向き合う時間を仕組みとしてスケジュールに組み込むこと。第三に、「求める人材像」という評価基準の線。どのような行動を期待し、何をもちて良しとするのかを、誰の目にも明らかな形で言語化することだ。

次ページへ続く ▶▶

このような明確な基準（線）があつてこそ、マネージャーは自信を持って部下に接することができ、部下も納得感を持って働けるのではないかと私は思う。

一度引いた線は引いた瞬間から古くなる、というのがトヨタの考え方だ。それに満足してしまうと、また停滞してしまう。時代や、技術の変化に合わせて、常に線を引き直し続けることが戦略を推進するうえで不可欠なのではないか。どのような線を引きべきか迷いが生じているリーダーにこそ、ぜひ手に取っていただきたい。



日本経営トピックス

階層別研修

今月末、弊社では「階層別交流会」を開催します。講師は社長の橋本。タイトルこそ「交流会」ですが、その実は、経営陣と現場が「判断軸」を一致させるための、極めて実学的な場です。

日々の業務は、マニュアル通りにいかない判断の連続です。その際に「何を基準に考えるべきか」という指針は、資料を読むだけではなかなか身につけません。直接話をして、背景や意図まで含めて理解することで、ようやく腹落ちする部分があると感じています。

今回の交流会も、きれいな話や理論より実際の現場に即した話が中心になります。続く懇親会においても、準備や片付けは全員で行うのが弊社の流儀です。あえて役割を固定せず、全員が共通の作業に当たることで、立場に関係なく「同じ目線」で語り合える土壌を作りたいと考えています。この場で改めて判断軸を共有し、お客様の現場にしっかり向き合っていければと考えています。（當村 拓真）



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ます。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>