

# Communication Letter

## AI時代こそ王道に立ち戻り、シンプルに突き進む

弊社お役立ち情報でもレポートを公開してお伝えしましたが、“2026年度は真の病院DX元年”になると思われまます。これまでは医療専門職の人員配置基準が厳しく、弊社が提唱している「DX=D×CX」のCX（組織変革）が進みづらい環境がありました。しかし、令和8年度の診療報酬改定ではICT活用により看護師の人員配置基準を緩和したり、AI・RPA等の活用で医療クラーク1名を1.3名換算したりするなど、これまでの業界常識を大きく転換して“デジタルがヒトを代替する”ことが認められるようになりました。弊社のお客様の院内資料でもNotebookLMなどのAI活用が増えてきていることを感じます。

これは病院だけではなく、弊社でも新入社員の新人コンサルタントは、上司に同行して打ち合わせの議事録作成を担当することで、業界用語など仕事を覚えることが2024年頃まで当たり前でした。しかし、昨年からはGeminiが自動議事録を作成して、そのまま論点を整理したり、それをNotebookLMで資料化したりするようになりました。つまり、若手コンサルタントの業務を代替しています。米国では新卒採用が激減したというニュースも聞くようになりました。このように業界・業種を問わずに真の組織変革が迫られる時代です。

こうした中、今の環境下で“何によって差がついているのか？”に関心を持ってお客様を注視するようにしています。さまざまなお客様がいらっしゃいますが、経営状態が優良なお客様の成功要因は“やり切っていること”だと感じます。「（他院からの）紹介を絶対に断らない」「救急要請を絶対に断らない」など、昔から言い尽くされてきたとてもシンプルな内容です。それをスタッフの皆さんとともに考え、ともに計画に落とすという王道を歩まれています。以前より弊社では「経営力＝戦略の妥当性×実行の徹底度」という公式を用いていました。「戦略の妥当性」はAIのDeep Researchなどの活用により、以前に比べて格段に楽に策定できるようになりました。そこで、後者の“実行の徹底度”の重要度がさらに高まっています。環境が激変する今だからこそ、王道に立ち戻り、シンプルに進むことが成功要因となるのだと感じます。



### 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」

## 意外と知らない他部署のリアル | 奥野 香澄

同じ組織に身を置いていても、意外なほど他部門の実情は知らないものです。プロジェクトのスケジュール調整で関係部署の方々に集まっていただくと、興味深い場面によく遭遇します。ある部署から「もっと早く対応してくれればいいのに」と思われていた業務が、実は多くの制約を抱えた困難な作業だったということが発覚する場面です。実情を互いに話し合うことで、初めて「そうだったのか」と部署間の理解が深まります。

以前、業務改善の一環で「クリニカルパス通りに退院を進めるため、入院説明時に退院日を説明してほしい」という要望がありました。しかし、実際に担当者を交えて話をしてみると、「主治医からの説明が前提にないと、現場レベルでの念押しは難しい」という切実な背景が見えてきたこともありました。結果、医師に退院日を説明してもらうためにどうしたらいいかと議論することになりました。

これは私自身にも言えることです。支援で現場の方々と関わるまで、どのような想いや手順で働かれているのか、本当の意味では理解できていないことが多いです。日々の業務は、自部署の役割に徹していれば、なんとなく進んでいくかもしれません。しかし、円滑な運営を目指すのであれば、「誰かが無理をすることで回る仕組み」ではなく、お互いの事情を理解した上での「全員にとって最適な流れ」を作る必要があると強く感じました。

現場の方々だけでこうした調整の場を設けるのは、お互いに遠慮があり、心理的なハードルが高いものです。だからこそ、私のような第三者がミーティングの場を設定することに価値があると考えています。私はこれからも中立な立場で、関係者の皆様の本音を引き出し、お互いの「知っておくべきこと」を繋げていきたいです。それにより、組織全体がより柔軟に動くための支援を続けてまいります。



## 人を知ることが、最強の競争優位になる | 馬渡 美智

先日、あるお客様先にて、人事制度を構築後初めての人事評価判定会議を実施しました。従業員数50名規模の組織ですが、会議に臨まれた経営幹部の方々が、一人ひとりの仕事ぶりや成長の様子を実に細やかに把握されていたことに、率直に驚かされました。「あの場面でのあの判断は、以前の彼女ならできなかった」「彼は今どき珍しいほどハンタリーで、今後の成長が期待できる」等の言葉が自然と飛び交う場でした。人材育成に対する本気度が会議室全体に満ちており、構築した人事制度がこの組織でしっかりと根付き、機能していこうという確信を持てた時間でした。

同時に、改めて考えさせられたことがあります。AIの急速な台頭により、業務の効率化や知識・スキルの代替が進む中、「どのような人材がいるか」という問いの重要性はむしろ高まっています。ここで言う"人材の質"とは、資格や技術的スキルだけではありません。相手の感情を機敏に察する力、組織固有のカルチャーを自ら体現し周囲に伝播させる力といった、AIには代替しにくい人間ならではの資質こそが、これからの競争優位の源泉になるのではないのでしょうか。

だからこそ、人事評価の設計においてもこうした要素を評価項目として明確に位置づけ、判定会議の中で経営幹部が実際のエピソードとともに確認し合う場を持つことが重要です。そして確認した強みや今後の期待事項を踏まえて、仕事で成長の機会を与え、育成していく。このループを回していくことの大切さをお客様から改めて教えていただきました。



## 他法人との違いを言語化することが採用に活きる | 田川 愛耶乃

現在、生産年齢人口の減少に伴い、多くの医療機関や福祉施設において深刻な採用難の状態となっています。採用活動を進めるための重要な視点の一つに「違いの明確化」があると私は考えています。

先日、ある山間部の法人様を訪問した際、「違いの明確化の事例」を伺う機会がありました。同法人では特に准看護師の採用には困っていないとのことでした。その理由をお聞きすると、「週休2日制」を導入している点だということでした。さらに詳しく伺うと、周辺地域の医療機関は週休2日制の求人が少ない状況にあることが分かりました。同法人のある立地は、過疎が進む一見不利な環境です。しかし、他法人が満たせていない部分に焦点を当て、それを打ち出したのです。

この事例から見てくるのは、労働条件を整えたことが成功の要因だと捉えるだけでなく、他法人との違いが明確であったという捉え方もできるということです。周辺地域で週休2日制が珍しいからこそ、週休2日制を明記した求人票が目立ったのです。

地道な採用活動を継続するとともに、自法人が職員に対してどのような価値を提供しているのか、それは他法人と何が異なるのかを言語化することが大切なのではないでしょうか。そして、そのような価値の再認識と言語化に人事コンサルタントは貢献できるのだと思います。



## 現場の活力を引き出す、トップの「語る力」 | 永戸 涼介

先日、あるご支援先の病院にて、次年度の事業計画発表会に立ち会わせていただく機会がありました。発表会の終了後、私は理事長に「説明会の中でも、職員の皆様が自ら考え、動こうとする姿勢がみえました。素晴らしい一体感ですね」とお伝えしました。すると、理事長からは意外な言葉が返ってきたのです。「いやいや、うちは完全なトップダウンですよ」と。私はその言葉の真意を探るべく、改めて理事長が発表された内容を振り返りました。そこで気づいたのは、ここでいう「トップダウン」とは、現場への細かな業務命令や管理を指すのではないということです。

発表会という場で、理事長が全職員に向けて一切の妥協なく、自らの言葉で示しきっていたのは、主に以下の3点でした。

- なぜ、当院がこの地域に存在するのか
- 10年後、我々はどのような組織を目指しているか
- そのために、今年は何を優先し、何を捨てるか

理事長は、この「組織の進むべき方向性」については、誰よりも明確に語っておられました。一方で、それを実現するための「How（どうやるか）」については、現場の知恵と自発性に全権を委譲されていたのです。ここに、事業計画発表会という場を設けることの真の価値があると感じました。現場の職員が迷いなく動けるのは、単に計画が配られたからではありません。トップが自らの声で、組織の「軸」と「価値観」を言語化して伝えたからこそ、現場に「この道を進めばいいんだ」という納得と安心感が生まれるのだと思いました。事業計画は、策定して終わりではなく、それをトップが語り、全職員に直接共有するプロセスがあって初めて、計画に進み、組織が動き始めるのだと実感しました。

私たちコンサルタントの役割は、単に数字を並べた精緻な計画書を作ることはありません。トップの胸の内にある想いを言語化し、組織が一体となる仕組みを、共に創り上げることだと考えています。これからも、皆様が掲げる志に寄り添い、組織が未来へ進むためのご支援をしていきたいと思っております。



## 正論は、なぜ現場で武器になってしまうのか | 松永 透

病院の経営支援に現場入りして携わる中、最も深く悩まされるのは「人」の問題です。中でも根深いのが、経営層と現場の間に生じる対立です。両者の間に入りじっくりと話を伺うと、ある厄介な事実突き当たります。それは、どちらの言い分にも確かな正当性があるということです。経営層は組織の未来という正義を、現場は目の前の患者様やスタッフの生活という正義を背負っています。見ている景色が違うからこそ、すれ違いが発生します。

かつての私はコンサルタントとして、ここに合理性という名の「正論」を持ち込んで溝を埋めようとしていました。しかし、危機感を煽るような正論は、時に相手を追い詰める武器にすらなり得ます。ただし、正論だけでは、人は決して動きません。組織の課題と向き合い、頭を抱えていたある日のことです。共に働く理事が、ご自身のお菓子を私に差し出し、こう声をかけてくれました。「美味しいものは半分こ。幸せは共有するのが家訓です」その気遣いに心がスッと軽くなった瞬間、私はハッとしました。相手に「厳しい現実」や「論理」を突きつけることばかり考えていた自分は、果たしてメンバーと、こうした「小さな喜び」や「温かい感情」を分かち合おうとしていたのだろうか。人を動かす土台には、正論の前に、まずこうした感情の共有が必要だったのだと深く考えさせられました。

組織の不和を前にしたとき、私たちが陥りがちな罠は、どちらが正しいかを裁く裁判官になってしまうことではないでしょうか。しかし、本当に求められているのは、論理で相手を論破することではありません。互いの背景にある正義を読み解き、感情の温度に寄り添いながら、歩み寄りの接点をつかむかです。論理で道筋を示し、感情の共有で背中を押す。泥臭くプロセスを紡ぐ伴走者でありたいと、現場の最前線で学ばせていただく毎日です。



## 迷いを生む新案と、決断のタイミング | 宮原 一歌

魅力的な新案が出て、議論が止まった時、どのように意思決定し、前に進めるべきか、ある法人様でのご支援を通じて、改めて考えさせられました。

先日、あるお客様のプロジェクトが、いよいよ最終の意思決定を迎えるという時、トップの方から「他院で成功している、別の新しい仕組みを今から取り入れられないか」というご提案がありました。その新しい仕組みは、将来的な人手不足を見据えたものでした。一方で、現場の皆様はこれまで慎重に現在の計画を準備されてきました。「これまでの計画を進めるべきか」、それとも「将来を見据えて新しい案に切り替えるべきか」。組織を良くしたいと真剣に考えるからこそ、今の案と新しい案、どちらを選択すべきかと比較検討し、議論が立ち止まってしまうのは当然だと思います。私自身もどのように情報を整理し、意思決定のサポートをすべきか悩みました。

しかし、皆様と議論をする中で、直面している問いは、A案かB案かという内容の二者択一ではないことがわかりました。トップの方の提案は、将来の課題に対する解決策であり、現在進めてきた計画は足元の課題に対する解決策でした。どちらかが間違っているわけではなく、向き合っている時間軸が異なっているだけで、論点は、それを今やるべきかというタイミングの問題なのだ実感しました。

この経験を通じて、魅力的な新案が出て意見の不一致が生じそうになった時に、内容の比較からタイミングの問いへ視点を変えることが、議論を前に進めるために重要だと認識しました。一方で、タイミングを分けるという整理には気をつけなければならない側面もあると思います。表面的な整理で終わってしまうと、限られた人員や予算の中で本来向き合うべき難しい決断を、ただ先送りすることになりかねないからです。ご支援する立場としては、厳しい取捨選択に向き合うための問いかけも持ち合わせておく必要があると学びました。



## 経営者の意思決定を支援する | 針尾 朋花

診療報酬改定に向けた情報が随時開示される中、2026年度の賃金のあり方をどのように設計していくかは、多くの医療機関が直面する重要課題です。私自身も日々、検討を進められるお客様のお打ち合わせに複数立ち会わせていただいております。そうした対話の中で、最近非常に印象に残る出来事がありました。

ある法人での経営層とのお打ち合わせでのことです。現在、世間ではパフォーマンスや貢献度に応じてベースアップ評価料を配分するという考え方がひとつの潮流としてあります。しかし、その院長先生は「法人にとって人員の確保が重要であるため、ベースアップ評価料の支給においては、パフォーマンスに応じた配分ではなく、スタッフ全員に一律で支給したい」というご意向を伺いました。

一般的な考え方に不用意に流されず、自法人が目指す方向性と現場の現状に照らし合わせ、「今、自院にとって何が一番必要な軸なのか」を明確に持たれているその姿勢に、私は真の経営層としてのあり方を強く感じました。ベースアップの件に限らず、日々経営層の方々とお会いする中で感じるのは、優れたリーダーは「コンサルタントをどう使い、どのような情報を引き出すか」という姿勢も非常に明確であるということです。トップご自身が「病院を動かす主体者である」という強い覚悟を持たれているお客様に出会うたび、多くの学びをいただいています。

このような主体的な経営層の意思決定を支援する立場として、私自身も、単に他院の事例をご紹介するだけの情報提供にとどまらず、たしかな根拠を持ち、その法人ならではの事情に合った最適なご提案をするようにしたいと改めて身が引き締まりました。お客様に適切な論点を投げかけ、お話を伺いながら、経営者の方が法人としての判断軸や方針を整理することに役立てるような、真に価値あるパートナーを目指して精進してまいります。



### 最新レポートのご案内

## “新しい公共財”（シン・コモンズ）としての地域医療連携推進法人

人口減少や物価高騰など、医療・介護業界を取り巻く環境が厳しさを増す中、単独法人での経営維持は極めて困難な時代を迎えています。本レポートでは、地域医療連携推進法人を単なる資源共有の枠組みを超えた「新しい公共財（シン・コモンズ）」と再定義し、観光・交通・農業など周辺産業への事業拡大や、シェアリングエコノミーを通じたコスト構造の変革による、持続可能な地域医療のあり方を提言します。

### この記事でわかること

- ✓ 地域医療連携推進法人を「新しい公共財（シン・コモンズ）」と定義する意義
- ✓ 多層的ポートフォリオによる、観光・交通・農業等、周辺産業への事業拡大事例
- ✓ 人材や車両などのリソース共有（シェアリングエコノミー）によるコスト構造変革
- ✓ 複数法人間でのリソース最適化を実現するためのデジタル技術（DX・IX）活用法



### 【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科博士前期課程修了、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/tgTXz>

## 先の見えない中での経営のコツは緩急 | 玉利 裕希

昨今、マネージャーは受難の時代だと感じる機会が増えたように思います。最近のAIの進化には目覚ましいものがあり、もしかすると今後は「AIによる答えを求めてからでなければ、行動できない人」がたくさん出てくるかもしれません。

このように暗中模索しながら経営の舵取りをしていく必要があることから、マネジメントやリーダーシップについて、経営者の皆様と対話する機会がよくあります。先日、ある製造業のお客様とお話しした際も同様のテーマが話題に上がり、非常に興味深い示唆を得ました。

社長は次のように語られました。「何が起きるか分からない世の中だからこそ、行動したり、挑戦したりする力が大切だと思う。それには自由な裁量が必要なんだ。ただ、この裁量は、組織の一員として義務を果たせる人にだからこそ渡せるものであって、最初から無条件に与えることはできない。義務を果たさない人が増えると、会社はルールを増やさざるを得なくなる。するとどうだろう。本来なら裁量を持って自由に動けるはずの人にまでしわ寄せがいく。新しい挑戦が必要な時にも、行動がルールによって阻害されてしまう。さらには、一度作ったルールを壊すのは難しく、結果的に組織を硬直化させてしまう…。」

こちらのお客様は現在、経営者が自ら先頭に立ち、ルールの緩和（やめることの決断）を進めている最中です。もちろん、やめることで問題が生じれば、ルールを再構築することも見据えていらっしゃいます。

私は、このようなマネジメントにおける「緩急」こそが、組織運営において極めて重要だと強く感じました。そして、その緩急を見極めるポイントは、実践から得られた知恵に他なりません。これからのコンサルタントには、これまで以上に顧客に寄り添い、共に悩みながら課題解決に伴走する姿勢が問われているのだと、改めて実感する瞬間でした。



### セミナーのご案内

精神科病院  
経営者さま必見!!

参加無料  
病院間  
交流機会  
あり

2026年診療報酬改定は、追い風か。  
精神科病院経営の「再設計」をいま考える。

第2回 精神科病院  
トップマネジメントセミナー

橋本 竜也 渡辺 舜 松村 駿佑

お申込受付中 | 大阪会場開催 ▶ 2026 / 4 / 18 SAT 13:00 ▶ 16:40

### セミナー内容

- 第1部 | 講師：渡辺 舜  
どうなる？「新・地域医療構想」精神科領域の地域医療再編を考える
- 第2部 | 講師：松村 駿佑  
改定の全体像と本質を捉える！次の一手と自院の採るべき経営戦略
- 第3部 | 講師：橋本 竜也  
全職員で取り組む『参加型病院経営』部門間の連携不和の解消法

記事はこちらから



<https://x.gd/rGDFB>

## 評価を終わらせるための時間から、人と向き合う時間へ | 小島 滉大

先日、あるお客様とお打ち合わせをしている際に、深く考えさせられる出来事がありました。

人事評価ナビゲーターについて、従業員の皆様へ操作方法をご案内する段取りを確認していた時のことです。ご担当者様から「操作説明に入る前に、少しだけ時間が欲しい」とのお申し出がありました。理由を伺うと、「今回の評価制度、および評価システムを導入した『目的』を、まずは社員にしっかりと共有したい」とのことでした。このお言葉に、私は強く共感いたしました。

私も、システム導入時における「目的の共有」は非常に重要だと考えており、ただシステムを導入しただけでは、評価自体が単なる「作業」になってしまう恐れがあります。システムを通じて公正・公平な評価を実現し、社員の育成に役立terるといふ本来の目的を共有してこそ、初めて真価が発揮されます。また、操作方法をご案内する場に限らず、人事評価ナビゲーターを導入する際に改めてしっかりと目的意識を持つことが、より精度の高い評価へと繋がっていくのだと実感させられました。同時に、私自身も自社内の人事評価に対する姿勢を顧みる、非常に貴重な機会となりました。



## 前職の「当たり前」を新天地へ。 ゼロからの評価制度構築を支える伴走支援 | 森 春菜

中途入社的人事担当者様が、ゼロからの評価制度構築に挑戦された事例をご紹介します。前職では評価制度が「当たり前」だったその方は、新しい職場で社員の頑張りが可視化されないことに課題を感じ、自ら制度導入を提案されました。しかし承認は得たものの、「評価項目をどう作ればいいのか」という実務面の壁に直面していました。

そこで導入の決め手として、当社の人事評価ナビゲーターをお選びいただきました。ゼロから生み出すのではなく、長年のコンサルティング知見が詰まった「豊富な評価項目サンプル」をベースに、自社仕様へ素早くカスタマイズできる点を高く評価いただきました。

いよいよこれから、本格的なシステムを利用した評価運用がスタートします。「評価基準が明確になれば、必ず社員のモチベーション向上に繋がる」と、担当者様も今後の組織の変化を心待ちにされています。お客様の熱い想いを確かな仕組みとして形にするため、運用定着まで全力で伴走してまいります。



### 日本経営トピックス

## 展示会への出展 — 現場の声を、次の支援へ

日本経営では、東京・大阪・名古屋をはじめ、各地の展示会に定期的に出展しています。こうした場合は、新たな企業様との出会いの場であると同時に、人事・評価制度に関する切実なお悩みを直接伺える、私たちにとってかけがえのない機会です。会場では、当社の取り組みや当社製品「人事評価ナビゲーター」のご紹介にとどまらず、現場で直面している課題や日々の葛藤をじっくりとお聞きすることを大切にしています。ここで触れる「リアルな声」こそが、私たちの支援の幅を広げ、サービスの質を高める大きな原動力となっています。

このコミュニケーションレーターをご覧いただいている皆様の中にも、展示会をきっかけに当社を知ってくださった方がいらっしゃるかもしれません。直接お話しできる機会は限られていますが、だからこそ、一つひとつの出会いを大切にしたいと考えています。

現場の声をしっかりと受け止め、より良い仕組みづくりや新たな支援へとつなげていくこと。それが企業の成長を後押しし、皆様のお力になれる最善の道だと信じています。これからも日本経営は、“現場の声”を原点に、皆様に寄り添う支援を続けてまいります。



## 伴走者 | 松本 涉吾

先日、あるサービス業の人事部の方とお打ち合わせの際「私たちが提供できるもの」を考えさせられることがありました。同社は再生可能エネルギーを通じて、中小企業の目標実現を支える素晴らしい企業です。そのご担当者様は最近、同社に入社された方でした。

これまでの評価制度は代表者個人による評価が主であり、「従業員の方から評価結果に対する不満の声が上がってくることもあった」ということでした。そこで「透明性や納得感を高める仕組みづくりをしたい」というご意向でご相談の機会をいただきました。お打ち合わせを進める中で、弊社の“eラーニングシステム”と“行動観察メモ機能”に特に関心を持っていただくことができました。「これならば評価の妥当性が高まり、従業員も納得できる」との感想をいただき、4月からの運用に向けて準備を進めています。

私は、この出会いを通じて、私たちが提供すべきは単なるシステムではなく、お客様の理想を実現するための「手段」と、そこへ至るまでの「伴走」そのものなのだと、教えていただきました。この気づきを活かし、これからも皆様の想いに一番近くで寄り添う「伴走者」であり続けられるよう精一杯努めたいと感じました。（松本 涉吾）



### 入社のご挨拶

## 玉江 布美香（たまえ ふみか）

1月より福岡支社人事評価ナビゲーター事業部に入社いたしました、玉江 布美香（たまえ ふみか）と申します。

福岡県福岡市出身で、学生時代の約10年間は軟式庭球部に所属しておりました。大学卒業後は外資系の製薬会社に入社しMRを経験し、その後、約4ヶ月間の世界一周（船旅）を経て、広告会社等にて法人営業を経験いたしました。前職では、新規事業部を3部署立ち上げる貴重な経験を積むことができ、経営者目線を養うこともできました。

弊社は「お客様と共に未来を切り拓くパートナー」というCREATE VALUEや「社会の成長発展に貢献する」という基本理念を掲げております。私自身、この「お客様や社会の成長発展に貢献する」という強い想いに深く共感し、入社いたしました。

人事評価ナビゲーター事業部では、システム導入だけではなくコンサルティングを含めた総合的なご提案ができる点に大きな魅力を感じております。SaaS業界での営業は初めての経験となりますが、1日でも早くお客様に寄り添ったご提案を通して、お客様の成長発展に貢献ができるよう日々精進してまいります。未熟な点多々ございますが、お一人おひとりとの出逢いに感謝し、良縁を紡いでいけるよう努めてまいります。何卒よろしくお願い申し上げます。





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。

日々、さまざまな現場の方々とお話しする中で、「忙しくてなかなか話し合う時間が取れない」「教育や振り返りの時間まで手が回らない」といったお声を伺うことが少なくありません。医療・介護の現場において、「忙しさ」は切り離すことのできない前提であり、その中で業務を回していく難しさは、私自身も皆さまとのお話を通じて痛感しているところです。

一方で、同じように多忙な状況の中でも、日常的に対話や振り返りの機会が生まれている現場があることも、皆さまからお聞きすることがあります。そうした現場に特別な余裕があるというよりも、朝礼の数分間で気づきを共有したり、短時間でも業務の進め方について意見を交わしたりと、日常の中に小さな対話の機会が自然と組み込まれているようです。

「今、立ち止まって話すことが、結果として業務の質や効率につながる」という感覚が少しずつ根づいていくことで、対話の時間が後回しにされにくくなっていくのかもしれませんが、忙しさそのものをなくすことは、現実的にはなかなか難しいことです。それでも、日々の業務の中でふと感じた気づきを言葉にしてみることが、チームの連携や改善のきっかけになることもあるのではないのでしょうか。

限られた時間だからこそ生まれる対話もある、と私は思っています。完璧な環境が整うのを待つのではなく、今ある日常の中に小さな対話の種をまいていくこと。その一つひとつが、現場の働きやすさやサービスの質を支える土台になっていくのではないかと感じています。これからも皆さまと一緒に、その歩みを続けていけたら嬉しいです。

## 📣 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ラーニング）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。

## 育成の属人化を解消！チームの主体性も底上げした「勉強会」

当社の人事評価ナビゲーター事業部における、人材育成の取り組みを紹介させていただきます。

私が所属するセールスチームでは、新しいメンバーが急速に増える中、「一人ひとりに十分な時間をかけて教えられる」「教える内容が担当者によってバラつく」といった課題を抱えていました。そこで有志で勉強会を立ち上げ、実際の営業場면을想定したロールプレイングや、商談の進め方に関する戦略立案を中心に取り組むことにしました。

勉強会の運営で最も大切にしているのは、メンバーの主体性です。営業の現場では、マニュアル通りに進む商談はほとんどありません。お客様の状況や課題に応じて、その場で考え、判断し、行動する力が求められます。だからこそ、知識やスキルを「教わる」だけでなく、自分ごととして考え動く姿勢を身につけることが重要だと考えています。実際、最初は受け身だったメンバーも、「この事例を共有したい」「この場面のロールプレイングをやってみたい」と自ら手を挙げるようになってから、目に見えて成長が早くなりました。こうした経験を通じて、「やらされる学び」ではなく「自ら求める学び」こそが本当の成長につながると実感しました。だからこそ、「これを知りたい」「これを試してみたい」という声を誰もが気軽に出来る場づくりを心がけています。

また、この勉強会は新メンバーだけのためのものではありません。全員が事例を共有する側に立つことで、自分の考えを言葉にする力や、思考を整理する力も自然と磨かれます。こうした取り組みを続けるうちに、「お客様の悩みをより深く聞けるようになった」という声が増え、商談の質にも変化が表れてきました。

私たちの部門は、お客様の組織づくりや人材育成を支援する事業を担っています。お客様に誠実に向き合い続けるためにも、チーム全員で学び合う姿勢をこれからも大切にしていきます。（井手 菜波）



## 個人の献身的な姿勢を「仕組み」で支える ～サポートチームがたどり着いた曜日当番制～

新年度が始まりました。私が所属するサポートチームでは、昨春から始めた「ある業務改善」がすっかり定着しています。

私たちのチームは迅速な対応を最優先するため、あえてお客様ごとに固定の担当制を敷いていません。以前は、問い合わせや事務手続きが発生するたび、手が空いているメンバーが「私がやります！」と対応していました。一見スムーズな連携ですが、実は「契約書の作成中に電話対応が入る」といった頻繁なタスクの切り替えが起り、集中力の分散による「効率の低下」という壁にぶつかっていたのです。

そこで導入したのが、曜日ごとの業務当番制です。当初は「融通が利かなくなるのでは？」という不安もありましたが、始めてみると目の前の業務に集中できる時間が増えました。さらに、全員が全業務を経験することで、チーム全体のスキルが底上げされるという嬉しい副産物もありました。

「その場の最善」を優先するあまり、個人の善意に頼り切り、現場が疲弊してしまう…。そんな場面は皆様の組織にもありませんか？私たちの試行錯誤が、チームの「集中」と「成長」を両立させる一つのヒントになれば幸いです。（濱田 成美）



今月の書籍 

## 誠実な組織 信頼と推進力で満ちた場のつくり方

【著書】ロン・カルッチ 【翻訳】弘瀬 友稀  
【出版社】ディスカヴァー・トゥエンティワン  
【出版日】2023/10/20  
【ISBN-13】978-4799329931  
【本レビュー執筆者】國友 あき乃



「なぜ、あのチームはあんなに楽しそうに仕事が進んでいるのに、うちは空回りしているんだろう？」

同じ目標を追いかけていても、不思議と人が自然に動く組織もあれば、掛け声だけで終わってしまう組織もある。その違いはどこにあるのだろうか。「どうすれば、一人ひとりが自ら『このチームのために』と動きたくなるのか？」そんな、誰もが一度は感じるシンプルな疑問を解き明かしたくて、本書を手にとった。

本書のテーマは「誠実さ」だ。ビジネスでは重要とされつつも、どこか「きれいごと」に響く側面がある。しかし本書は、組織行動学と3,200件超の調査データを用い、誠実さこそが組織の「信頼」と「推進力」を生む源泉であることを論理的に証明している。本書では、誠実さを単なる個人の性格の問題ではなく、「目的・公正・真実」という3つの要素が合致した状態であると定義している。各要素は、以下のような内容を指している。

目的：自分たちの利益だけでなく「社会や顧客のため」を貫く。

公正：評価や報酬の基準がクリアで、誰に対しても公平である。

真実：相手を尊重しつつ、妥協せずに真実を伝える。

これらが揃い、「正しい動機に基づき、正しいことを言い、正しいことを行う」という一貫性を持った状態こそが、誠実さの正体である。さまざまな実験や事象から、人間は本能的に誠実でありたいと願い、他者にもそれを求めることが分かっている。反対に、社会を揺るがす不祥事の多くは、この誠実さの欠如に起因する。誠実さは、組織の健全性を維持するための不可欠なインフラといえる。

本書を読み、特に強く感じたのが「誠実さは連鎖する」という点だ。リーダーが示す誠実さが従業員の誠実さを育み、それが積み重なることで「組織としての誠実さ」へと昇華される。例えば「目的」において、組織の目的は掲げるだけでは意味がないと指摘されている。大切なのは、それが従業員の日々の行動から見て取れることである。もちろん現実には簡単ではない。リーダーが誠実であろうと努めても、現場との温度差が生じ、部下がすぐにはついてこないケースも多々ある。しかし、だからこそリーダー自らがパーパスを体現し続けることに価値がある。言葉と行動の不一致は、従業員の不信を一気に加速させる。迷いの中でもリーダーが泥臭くパーパスを愚直に実行し続ける。その「一貫性」こそが、時間をかけて信頼へとつなげる第一歩になるのだ。

次ページへ続く ▶▶

私自身、お客様の現場で「理念が浸透していない」という声を聴くことがよくある。言葉を並べるだけでは不十分なのだ。弊社の基本理念には「全従業員とその家族の幸福を追求するとともに」という言葉があるが、日々の業務や仕組みの中に、理念を実感させる工夫が散りばめられている。こうした具体的な裏付けがあって初めて、従業員の「納得」と「信頼」が生まれる。また、組織が推進力を持続するには、真実を語り合える環境が不可欠だ。上司や同僚に真実を言える環境があってこそ、メンバーは互いを信頼し、自律的に動けるようになる。

さらに、「組織の公正において最も大切なのは、過ちを正し、失敗から学びを得ることである」という一節は本質を突いている。過ちを真摯に受け止め、改善するプロセスが共有されてこそ、結果だけでなく「挑戦した姿勢」が正当に評価される。こうした土壌があって初めて、従業員は安心して力を尽くせる。反対に、不誠実な組織では声の大きい者の意見が優先され、責任転嫁が横行する。そのような環境で、自ら「貢献したい」と願う者は現れない。日々の業務の中で誠実さを実感し、信頼し合えるからこそ、組織は本来の目的へと向かうことができるのだ。

自分自身の誠実さを内省すること。相手の誠実さを尊重すること。そして、組織全体の誠実さを追求すること。私は、これらの問いに真摯に向き合い続けていきたい。



## 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。また、  
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>