



福岡オフィスコミュニケーションレター

# Communication Letter

## 日々の所作を磨く

弊社ではコンサルティングの中間時と終了時にクライアントアンケートを実施しています。先日、医師の目標設定面談を終えたお客様から終了時アンケートが返ってきました。そのアンケートで「私はあんなにハキハキして、通る声の方であることにびっくりしました。又、話の進め方、相手の医師に応じて話す技術の高さを感じました。」というコメントを頂戴しました。

その回答者の方は、前任者の方が退職し、医師人事制度構築の最終段階で事務長として赴任された方です。途中参加であったため、当初は「なぜ医師人事制度を構築しているのか?」「どういう仕組みなのか?」という背景・文脈が理解できず、プロジェクトに途中参画された当初は、我々と意見が対立することもありました。しかし、事務長に就かれて、医師との対応をする中で苦労されていることも多かったようで、今回医師目標設定面談として訪問した際は、協力的に対応していただきました。

コメントを読み返すと「ハキハキした通る声」「話の進め方」「医師に応じて話す」という部分を評価いただいたようです。我々コンサルタントは、増患のための地域連携会議や診療単価向上のための実績検討会議を通じた月次のPDCAサイクル、人事制度という年次でのPDCAサイクルなど、PDCAサイクルを機軸としたマネジメントシステムを整備することが主な仕事です。

しかし、本質的に増患したり、診療単価が向上したり、人が育つのは、多くのお客様が実際に行動するか否かにかかっています。経営コンサルティングでは、マネジメントシステムを整備することが契約上の納品物ですが、その成果は経営が良くなること。そして経営が良くなる本質は、お客様の多くの方が実際に腹落ちして行動してもらうかで決まります。弊社では、それを「実行の徹底度」と言っています。病院経営では、一番影響力のある医師が行動変容するか否かという「医師の実行の徹底度」で大きな差が出ます。

今回のクライアントアンケートのコメントを読み、あらためて人が動くポイントは「一つひとつの所作」なのだなと思いました。「ハキハキした通る声」「話の進め方」「医師に応じて話す」などの所作が、お客様の多くの方が行動してもらう本質なのだを再認識する機会になりました。「神は細部に宿る」という言葉もありますが、コンサルタントとして日々の所作を磨く必要があると感じました。

### 次長 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。



## オンライン越しに届ける元気

コロナから半年、私自身のコミュニケーションが、お客様との打ち合わせも社内の会議もオンラインで行うことが、割と主流となってしまいました。たまにオンラインではなく、普段がオンラインとなってしまいますと、色々なことに気づくものです。

まずオンラインだと、自分が思う以上に固い表情で見えてしまうのです。カメラがついているPC上で、同時に資料も見ながら進めたりするのですが、真剣に見ているつもりでもふと自分の顔を見てみると、不機嫌そうに強張った表情だったりします。同意、頷き、といったリアクションも、相手が画面を見ていないと伝わらないわけですから、当初と比べるとだんだん大きくなっていき、今ではわざとらしいくらい大きなリアクションが身につけてきました。また、オンラインでも声を張ると、ちゃんと勢よく聞こえるものですから、結構な声量で話していることに気づきます。会議の場では、拍手したり、手で丸い印を作ってOKサインを送ったりするとよいと、同僚に聞きましたので、色々とボディランゲージを取ることも増えてきたように思います。

入社したときに、「お客様を元気にすることもコンサルタントの大事な仕事だ。辛気臭い表情であっちゃいけない。言葉、表情、態度を磨こう。」ということを当時の社長から教えられました。オンラインであっても、「元気」や「活気」といったことを届けられるよう、努めてまいりたいと思います。（高園忠助）



## 打ち合わせの場は幹部育成の場

人事制度の構築や収益改善といった業務に携わらせていただく中で、院長や理事長といった経営者に幹部もプロジェクトに入っていただくことがよくあります。経営者に参加していただく理由は、その考えや方針をコンサルティング内容に反映させるためです。また、対外的（職員の視点）には、経営陣の本気度を示すといった役割も果たしていると思います。しかし、それ以外にも副次的な効果があると感じることが多々あります。

あるお客様先では、人事制度の設計について経営者と幹部の数名が打ち合わせに参加しています。その打ち合わせで、経営者は我々に対するメッセージだけでなく、参加する幹部に対するメッセージも併せて伝えていきます。

「～という時は、私ならば、このような理由から、このように判断します。」という具合に判断軸や視点の話をたびたび耳にします。その方は幹部陣が席を外した後に、我々に「幹部陣に私が何を見て判断しているのか知ってほしい」と仰っていました。経営者の考え方を理解できる幹部に育てて欲しいという思いから、そのような話をしているのだと。私は身が引き締まる思いでした。そして、私はふと、『金を残して死ぬのは下だ。事業を残して死ぬのは中だ。人を残して死ぬのが上だ。』という言葉が頭をよぎりました。

事業はゴーイングコンサーンと考えるならば、当たり前のことかもしれませんが、この言葉を実現することは容易でないように感じています。私自身のことを考えると、打ち合わせに参加する経営者や幹部に対して、気付きを与えることができているだろうかと反省しました。打ち合わせという数時間の間にもその瞬間の価値が高まるように、精進したいと思った次第です。

（玉利裕希）



## 共有

お客様との打ち合わせ後、創業からの出来事や印象に残るエピソードについて、理事長から伺う機会がございました。

こちらのお客様では、理念や大事にしている考え方を職員に浸透させるべく、創業からのエピソードをまとめたハンドブックを作成しようという計画があります。そこで、創業者と共に経営の舵取りをされてきた現理事長に過去の印象深いエピソードをまとめていただくようお願いをしておりました。その中でも私の印象に残ったエピソードをご紹介します。

施設の建替えをすることになった際、それを利用者にも伝えたところ、ある利用者をご自身が就労支援で得たお金を寄付してくれたそうです。その金額は建替え費用の総額から見れば、非常に小さな金額だったかもしれませんが、自らの意思で寄付してくれたことに、理事長は非常に感銘を受け、業者含め関係各所にこの件を共有したそうです。すると、この件を耳にした方々が、この建替えを何としてでも成功させようと様々な面でサポートをしてくれたとのことでした。その利用者と理事長は非常に仲が良かったそうで、その利用者が亡くなられた際には、理事長も一緒に車に乗り、色々なことを語りかけたそうです。“傍から見ればおかしなことをしていると思いますけどね”と理事長は笑いながら仰っていましたが、私は、全くそのように思いませんでした。

利用者と施設が家族のように互いに愛し、信頼していたからこそ、このような関係性が築かれたのだと思います。このようなことが自然と行われていることに、強く感銘を受けました。このような素敵なエピソードを今の職員の皆様にも伝えていきたいと私自身も強く実感した機会でした。

皆様の組織も創業から現在にわたって様々なエピソードがあったと思います。それを振り返り、文字に起こすだけでも何を大切にしてきたのかということが整理され、ハッキリと分かるようになります。新型コロナウイルスが流行した今だからこそ、このような大切な考え方を共有するマネジメントが重要になるように思われてなりません。

(山崎太郎)



## WEBセミナーのご案内

**弊社では、各種WEBセミナーを企画しています。**  
**自宅でも、どこからでも、配信期間中はいつでも視聴が可能です。**

インターネットの環境、受講用の端末はご自身でご用意ください。  
 インターネットにつないだパソコンもしくはタブレット端末をご用意ください。

<https://nkgr.co.jp/seminar/>

日本経営 セミナー



セミナー名を選ぶと、詳細・申し込みページに遷移します。

## 皆様の想いを伝えるコンサルタントに

弊社に入社して、早半年が経ちました。8月から9月にかけての1カ月は、10月から始まる弊社の新年度に向けて、顧客の皆様や日本社会にどのような価値を提供できるかを考えながら、私が携わらせていただいたご支援を見つめなおす時間が多かったように感じます。

私が所属する福岡オフィスでは、主に組織人事に関する課題の解決を行っており、私自身もこの半年で、様々な医療機関の人事制度設計に携わらせていただきました。弊社では、従来の年功序列型の人事制度に代わり、各等級に属する職員一人ひとりを、その等級において必要とされる役割を担っているかどうかで評価する、役割等級制度を用いた人事制度の設計を行っています。役割等級制度を用いた人事制度の設計を行うためには、まず各等級の職員に求められる役割を設定しなければいけないのですが、その設定において大切なのは、各医療機関が掲げる理念やビジョン、経営幹部の皆様のお想いです。なぜなら、理念やビジョンは医療機関が地域や社会にどのような価値を提供するかを表した大切な軸であると同時に、今後も受け継いでいかなければならないものだからです。また、経営幹部の皆様のお想いは、実際の現場の状況とリンクしたものが多いため、現場の感覚とずれた、非現実的な人事制度を作らないようにするために必要不可欠であると考えます。

では、弊社が皆様のお役に立つにはどうしたらいいか。私は、各医療機関と経営幹部の皆様が抱える想いをしっかりと受け取り、明確な言葉にし、人事制度という形で、職員の皆様にその想いをお伝えすることだと考えます。日本経営のコンサルタントとして、皆様の想いがきちんと職員の方々に伝わる人事制度の構築を行えるよう、これからも精進していきたいと思えます。（椋木歩）



## 人との繋がりを大切に

コロナ渦中において、称賛される行動、批判される行動が浮き彫りになってきました。この2つは、「相手に敬意のある行動が取れているか」という軸で明確に分けられていると思います。称賛される行動として注目されたのは、言うまでもなく、医療従事者の方の日々の業務活動です。自分も新型コロナウイルスに罹るかもしれないという危険と隣り合わせで、懸命に働いてくださる姿には、感謝してもしきれません。一方で、接待を伴う飲食店や集会など3密が揃ったところに出向く行動は、世間から批判されました。また、活動自粛というワードが全面に出されたことで、それに反する行動を取る人に対する攻撃が増えました。

人と人との関係性が脆弱になった世の中に対し、日本経営として価値提供できることは「人が互いに敬意を持ち、協力し、チームパフォーマンスを高めるような行動を促進させること」だと思っています。

具体的には、リーダーが、チームパフォーマンスを高めるために必要な行動基準を用意し、全員が基準を理解して実践できるように推進することが必要だと思っています。日本経営が実施している人事評価制度構築支援は、「職員の方に目指してほしい理想像を明示し、理想像に近づくように育成すること」が最大の導入目的です。時代に関係なく、行動基準を用意してアップデートしていくことは、重要な取り組みだと考えます。

有事のときこそ殺伐とした雰囲気にならずにお互いに協力し合える職場にしていくためにも、人との繋がりを意識して、お互いが心地いい気持ちになるような行動を取っていききたいと思います。（乾遼一郎）



## 会話における枕詞の大切さ

「枕詞を意識しよう」最近、お客様や同僚と話をしているときに強く感じることです。

※枕詞には、和歌の修飾語と前置きという2つの意味があるようですが、ここでは後者のことを意図して話します。

日頃コミュニケーションを取る機会が多いわけですが、とても安心感を持って話ができる方がいらっしゃいます。私もそのような人になりたいと思っており、その要因をずっと考えていました。その人のキャラクターの影響もありますが、話がしやすい方の特徴を考えた時、キーワードは枕詞であると気付きました。話がしやすいというのは、単純に会話が弾むということだけではなく、相手が言っている話を受け入れやすいという意味です。枕詞を使うことで、柔らかさが演出でき、また相手が話を受け入れるための心の準備ができるからではないかと考えています。

枕詞は相手への配慮を表す一つの手法です。ビジネスやプライベートにかかわらず、相手のことを尊重することで、コミュニケーションの質は高まると考えております。他者から信頼されている人の要素、コミュニケーション系の書籍での推奨事項においても共通する要素は、相手への配慮です。たしかに、結論や自分の意見をストレートに伝えることは手っ取り早いかもしれませんが、一方でコミュニケーションの質（相手が受け止められるか）という点で見ると柔和な方が良さそうです。当然物事を曖昧にしない等、話の内容については明確にする必要がありますので、例外や状況に応じての使い分けは必要です。しかし、人間同士の関係は論理的な正しさだけでは成り立たないため、感情的な面も考慮して、話を組み立てることが大切なのだと思えます。

私も日頃のコミュニケーションの取り方を振り返り、きちんと相手に配慮ができていたか、相手が受け止められているかを意識していきます。お客様や同僚からも相手がしやすいと言ってもらえるような人間になりたいと強く思っています。（松永透）



人事管理業務をスムーズに！  
人事評価システムのご案内



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

人事評価ナビゲーター



TEL : 0120-205-488

MAIL : [hyoka-navi@nkgr.co.jp](mailto:hyoka-navi@nkgr.co.jp)

担当/新川（しんかわ）、三雲（みくも）

## 法改正は職場を活性化させるチャンス

2020年6月に労働施策総合推進法が改正され、職場におけるパワーハラスメント防止対策が義務化されました（中小事業主は2022年4月1日から義務化）。

これにより、事業主には

- ①職場におけるパワーハラスメントについて防止措置を講じること
- ②事業主に相談したこと等を理由とする不利益な取り扱いをしないことが義務付けられました。

職場におけるパワーハラスメントとは、①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの3つの要素を全て満たすものですが、パワハラには、それがパワハラに該当するのかどうかの判断に迷う、いわゆるグレーゾーンが存在します。そして、職場で一番頭を悩ますのが、このグレーゾーンだと思います。

このような話し方をすれば相手にハラハラだと感じさせないという処方箋のようなものは存在しませんし、グレーゾーンを完全に失くすことは難しいでしょう。だからこそ、表現の仕方や日頃のコミュニケーション、価値観の相違を理解すること等が大切なのではないかと考えます。

法改正に対応することはもちろん必要ですが、それだけでなく、改めて職場でのコミュニケーションのあり方や自分のコミュニケーションの取り方について考え、職場の活性化に繋げていきたいものです。（馬渡美智）



## 今だからこそ、やっちゃおう

あるお客様から、「人事制度の見直しをお願いしたいんだけど、すぐに見積書を作ってもらえないかな？」と、お問い合わせをいただきました。突然のご依頼でしたので、理由を聞いてみると、コロナウイルスの影響により、様々な補助金がある中で、人事制度見直しによる補助金があったため、すぐに申請したいということでした。コロナウイルスの影響により、様々な対応が必要とされる状況ではあるかもしれませんが、今の状況を逆手に取り、取り組めることもあるのではないかと考えます。

各自治体によって差はあるかもしれませんが、現在でも生産性向上や人材育成の取り組みによる補助金など多数公募がございいます。コロナウイルスによって、様々な制限がかけられているのは、どの法人でも同じかと思えます。

だからこそ、こういった状況をチャンスと捉え、他事業所が取り組んでいないことにチャレンジしていくことも大切になってくるのではないのでしょうか。

今回は、補助金を活用した事例ではありましたが、補助金以外でも、地域連携活動や訪問サービスなど、他事業所が取り組んでいないことに、別の視点から取り組むといったチャレンジは重要なことだと思います。制限がかけられているから、枠に収まるのではなく、今の状況をうまく活用して取り組みを進めることも重要なのだと考えさせられました。（高比良寛治）



## 在宅勤務の落とし穴

私が福岡に異動して早1ヵ月、弊社で在宅勤務が始まって早6ヵ月が経過しました。世間ではコロナウイルスの脅威が未だに猛威を振るう一方、個人や企業の営みは形を変えながらも継続していると感じています。

そのなかでも去年まであまり馴染みのなかった「テレワーク」「WEB会議」「ウェビナー」といった言葉も、私の周りでは当たり前になってきました。

先日、私も遅ればせながらウェブセミナーデビューしましたが、話す側の講師としては参加者の顔が見えなかったりといったところでもかなり話しづらさはあるものの、自宅からでも講師として登壇できることは非常に便利な側面もあると感じています。

また、参加者としては、どこでも参加でき、別のことをしながらの参加でも良いので、セミナーに参加することのハードルが一気に下がったように感じます。

見方を変えると、自宅に居ても自己研鑽が出来、また情報発信も出来る素晴らしい時代になりました。

便利ではあるオンラインコミュニケーションですが、よく言われる画面への映り込み・生活音の入り込み等といったこと以外で我が家には意外なところに落とし穴がありました。

我が家には1歳の息子がいるのですが、自宅で仕事をしていると、当然家の中に私がいるので、息子は私が仕事をしているところに会議中であろうが、セミナー中であろうが遊びに来ます。また、妻としては、私がかみにいるのに、食事をいつ食べるのかわからないというのはストレスになるようで、同じ在宅勤務でも、家の中と外とは大きく違うことがわかりました。

今のところは、WEBミーティング等の予定を事前に共有したり、仕事をしている部屋のドアをしっかりと閉めるなどして、手探りで在宅勤務となっています。

もちろん対面でのコミュニケーションも必要なところは多々ありますが、オンラインとオフラインの併用で、生産性はかなり上がるようにも感じています。個人的にはオンラインの飲み会は時間の際限がなく、ついつい飲み過ぎてしまうので「事前の終了時間の設定が必要」と、お酒のことだけにしっかりと肝に銘じるようにしています。(長田浩幸)



## 読者アンケートのご紹介

アンケートにご協力いただきましてありがとうございました。  
9月号のお客様の声をご紹介します。

社員さん各々の熱い思いを悟って頂き、いつも同感しながら読ませて頂いております。今後とも継続してよろしく願いいたします。(匿名希望様)

アンケートの内容は、今後のコミュニケーションレターをより良いものにするための参考資料とさせていただきますので、ご意見・ご感想をいただけましたら幸いです。



## モチベーションで仕事をしない

弊社では大学3年生向けの就活セミナーを毎月実施しているのですが、私は「仕事の向き合い方」というテーマで1時間、学生とオンラインでセッションする機会がありました。参加者は80名程度でした。

学生から「仕事のモチベーションとかやりがいはどうやって見つければいいのでしょうか？」という質問がありました。

「仕事にモチベーションとか必要なの？」

「ええ！？ 必要ないんですか？ でも、モチベーションとかやりがいがないと、つらいときに頑張れませんか？」

「モチベーションとかやりがいで仕事をしていると、つらいときに頑張れません。私個人の話ですけど、義務と責任に向き合って仕事をしています。」

「義務と責任は相手がいるけど、モチベーションとやりがいは自分のことです。相手がいるからおかしなことはできないということで、つらい時でも頑張れます。」

「仕事のほとんどは上手くできない自分に向き合ったり、一見無駄のようなことや損に思えることを引き受けたりする時間です。仕事の動機や目的がモチベーションややりがいだったら続きません。」

「でも、無意味なことなんてほとんどありません。一見無駄と思えることや損だと思えるようなことでも、その中に意義や意味、やりがいを見出せる人は仕事に工夫を加え、成長します。」

「自分のモチベーションがわくのはどんな仕事だろう、自分がやりがいを感じられる仕事はどんな仕事だろう、自分の強みが活きる仕事はどんな仕事だろうと考えて就職活動をして、なかなかぴたり当てはまる会社には出会えないでしょう。宝くじを引くようなものです。」

「自分がしていることに意味や意義を見出そうとする人はメンタルがタフです。どんな仕事であってもその仕事の中で自分の強みをうまく発揮できる人が成果を出します。向き不向きもありますが、世の中が劇的に変化していて、一生同じ仕事をするわけでもありませんから、こんな考え方もあると思いますよ。」

このような話をしたところ、「(ハートに) 刺さりました！」という声をたくさんいただきました。「刺さって大丈夫か？ ちょっと極端だぞ。」と思いましたが・・・。

仕事の目的は誰かや何かの役に立つこと、そこには責任が伴う、もちろんうまくいったら嬉しい、困難を乗り越えたらやりがいもある。でも、自分の喜びや、やりがいが目的になってしまうとそうそう簡単には得られないから、続かなくなってしまう。ちょっと負のループに陥っている人もいるのではないかと思います。皆様はどう思われるでしょうか？  
(橋本竜也)



## 社長の手紙

日本経営では社長が毎月給与明細に1枚の手紙を添えて社員に思いを発信しています。

今年の梅雨明けは、近畿地方は7月31日、8月に入り梅雨明けとなった関東甲信地方は2007年以来13年ぶり、東海地方は09年以来11年ぶりとなるなど長い梅雨となりました。長雨と日照不足で野菜価格が高騰し、梅雨前線が本州付近に停滞した為、豪雨による甚大な被害が発生しました。梅雨明け後、猛暑が連日続いており、7月には一件の発生がなかった台風も今月に入ってから次々と発生しています。新型コロナ感染防止対策と共に熱中症対策も行わなければなりません。くれぐれも体調面に留意し、今夏を過ごしてください。

また、今月11日掲示板に「夏季休暇における帰省について」を掲載しました通り、感染防止策を十分考慮した上での帰省の判断を行っていただきたいと思っております。親御さん、ご家族は、帰省を大変楽しみにされていることと思っておりますが、新型コロナ感染拡大に歯止めがかかっていませんので、感染するリスク、感染させるリスクが高まっています。慎重な対応をお願いします。帰省するしないに関わらず親御さんへの感謝の気持ちを形に表すことの大切さもお伝えしていますが、是非、手紙を書いて伝えてほしいと思っております。日頃はSNSによるコミュニケーションが当たり前になっています。しかし、手紙は、「相手のことを想わなければ書けない」のです。手紙を書いている間は、常に相手のことを考えています。考えるということは、様々なシーンを振り返っていることになります。振り返りの中で気付くことが沢山あります。その想いと気が手紙を通じて、必ず相手に伝わります。親御さんやご家族に、コロナ禍であるからこそ手紙を通じて気持ちを伝えてみてください。心の距離がより近くなると思っております。親御さんやご家族にとって、皆さんからの手紙は一生もので、大切にされ、何度も読み返されると思っております。

現在、来期の計画を各事業部で策定中であると思っております。善循環重要指標に基づき策定が検討されていると思っておりますが、その重要指標5項目の中の一つ「社員の増加・成長」について藤澤会長は、50周年史で次の様に述べています。「短絡的な考えのもと、人時生産性を高めるとするならば、人を採用しない、育成もしないということになります。現有の戦力の中で、自分の

ことが出来る社員だけにとどめれば、人時生産性は一時的にアップします。しかし、このようなことをしていると将来は見えず、継続もなく、組織は硬直化してどんどん衰退していくことになっていきます。組織の成長のためには、次世代を担う人材を採用し、一定の緊張感の中で育て鍛えていかなければなりません。上司は部下に育てられるのです。教育とは共育であり、教えることは教えられることと肝に銘じて、人材育成に取り組まなければなりません」

私が当社に入社した1984年、社員数は30名余りでした。現在は650名を超える社員の皆さんに活躍いただいています。キャリア採用は創業時より、新卒採用は30年以上一貫して継続し、新たな社員の方々との出会いの創出により、永続企業を目指しています。今後も途切れることはないと考えています。

各事業部に於いては、善循環重要指標過去5ヶ年の指標を事業部内で確認と共有を行い、これまでの振り返りによるさらなる伸長事項と課題を明らかにし、新たに取り組むことやそれに伴う、将来求める人材像を考えていただきたいと思っております。特に新型コロナの影響を受けている中、今後の影響も踏まえ、厳しく来期の事業計画について構想をお願いします。そして来期の事業計画の策定と連動し、個人目標に於いては、人事制度に基づき定量・定性的に設定されると思っております。併せて創造経営教室基礎コース・中級コースを受講された方は、それぞれ二泊三日（48時間）かけて自身の本質的な課題について認識し、改善に向けた取組みを「誓い」として決意しています。人生の中で、集中的に時間をかけて自己と向き合う機会はそう多くはありません。受講時に気づいた本質的な課題について、どのように取り組んできたか、今後どう取り組むかも計画ください。私達は、周囲の方々の想いと願いの中で生かされています。

職場に於いても全く同じです。上司・先輩・同僚・後輩の方々の想いと願いを常に考え計画・実行ください。その取組みの原点は「親孝行」にあります。2020年8月も誠にありがとうございました。



株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井昌俊

## 今月のBOOK REVIEW

## 怒っていい!? &lt;誰にも嫌われない&gt; &lt;相手を傷つけない&gt; 怒り方

本書では、怒りとどう向き合うかだけではなく、周囲の出来事を他責にせず自責(わがこと意識)で捉え、どのようにアプローチするかを学ぶことができる。

私達は日常生活において様々な感情と向き合い、折り合いをつけて暮らしている。感情表現は、自分だけでなく周囲にも影響を与える。その中でも、特にマイナスの影響を与えるのは『怒り』という感情だ。怒りは、爆発させると人間関係を壊してしまうし、ため込んでストレスになってしまう。本書は、心理療法家矢野惣一氏による、実際のカウンセリング事例にもとづいた怒りとの向き合い方の解説本だ。怒り、つまり自分の本音を上手に相手に伝え、どうすれば怒らずに済むか?ではなく怒りを放出する方法を解説している。それだけではなく、怒りすぎる人と怒れない人、両方の対処法が解説されていたことが印象的だった。前者については、ぜひ本書を読んで確かめていただきたい。後者については、ここで紹介する。

怒りすぎる人については、いわゆるアンガーマネジメントによるアプローチで、怒る部分と怒らない部分を区別することで、自分の感情をコントロールする。例えば忘れ物をした部下に怒ろうとするときに一步踏みとどまり、「部下に仕事を依頼しすぎた」「マネジメント不足だった」など別の視点で捉え「うまくいくためには何が必要なのか」というように、より良い環境づくりについてまで考えの幅を広げることができる。

怒れない人については、アサーティブスキルによるアプローチを解説している。アサーティブスキルとは、相手の意見を尊重しながら、誠実に自分の意見を主張することだ。感情を押し殺すことは実は誠実な対応ではない。真っすぐと嘘のない態度で、率直かつ対等に、そして自己責任を忘れることなくコミュニケーションを図る。

例えば主催の会議に遅刻してきた人に「遅刻はだめ」や「みんなの時間があるから」ではなく「私はこの後予定があるので遅れずに来てほしかった」と伝える。相手にとって遅刻そのものが悪であるかはわからないし、他者を巻き込むのは自己責任ではなくなる。そのため、自分自身の状況を説明したうえで、どう感じたかを率直に伝えるのである。

上記のアプローチは、どちらも単に尊重する(=気を遣う)だけではなく、自己を表現する方法だ。怒りの感情は、自分の期待を相手が越えなかった際に起こる感情だと考える。そこで私は、自責で捉えることが重要なのだと感じた。自責、つまりわがこと意識とは、身の回りで起きることはプラスでもマイナスでも自身の行動によるものと捉えることだ。そうすれば、相手が行動しなかったことに対して腹を立てる(=他責)のではなく、

- ・自分がこうすれば相手は動いてくれるのではないかな?
- ・相手の価値観に響かせるようにはどのように伝えればいいかな?

を常に考えることにつながる。自分自身の感情表現のために、相手を動かすスキルを身につけることができるのである。

コミュニケーションは一方通行ではなく相互通行なので、例えば報連相も伝えるだけでなく伝わったかかまで確認することが重要だし、和解するには相手に謝らせようとするのではなく自分から謝り自分が変わる事を意識することが重要だ。単に自分を責めるのではなく、相手を尊重しつつ自己主張をする方法、そして、相手の理解と自分の人間的向上を図る方法を、本書では伝えてくれている。(福田洸)



著者:矢野惣一  
ISBN:9784864713627



## 九州医療介護経営研究会 ～事務局の独り言～

7月の研究会では、大阪府保険医協会 事務局参与 尾内康彦氏をお招きし、『患者トラブル対処の“極意”とは何か』をテーマにご講演頂きました。私がお聞きして特にポイントと理解したことは、以下のような点です。

○診療契約は一般商取引とは異なり準委任契約であり、信頼関係が前提の双務契約。医療提供側が一方的に義務を負っているのではなく、診療は患者との共同作業である。「正当な理由がなければ（診療治療を）拒んではならない」と定めた応召義務は、昨年（2019年）12月に改めて整理されている。

○応召義務を、「どんな患者であっても本人の言い分を聞き、説明を尽くし、納得させる義務があると捉えている医療関係者もいるが、その考えは“まったくの勘違い”といえる。信頼関係構築の努力とその結果のなかで考える必要がある。

○患者トラブルの対応も3層に分けて考える。

- 1) ごく一般的な市民（権利意識や要求水準の変化）
- 2) 警察沙汰までには至らない自己中心的なハードクレイマー
- 3) 警察を含む法的対応も視野に対応するMonster(Difficult) Patient

大阪という地域性に富んだクレーム対応の内容から、昨今の悪質な“ネットへの書き込み対応”まで、事例に即した「医療機関を守る」行動についてご教示いただき、学びの多い研究会となりました。

次回は10月24日（土）に『人口減少時代の地域包括ケアシステム』をテーマに、厚生労働省 老健局 高齢者支援課長 齋藤良太氏をお招きして実施する予定です（オンライン限定）。体験入会を含め、ご希望の方は事務局までご確認ください。

文責：一般社団法人医療介護の安定と地域経済活性化フォーラム 事務局長 大池康礼

### 九州医療介護経営研究会とは

2003年9月にスタートし、これまでの開催回数が180回を超える会員制の経営研究会です。無料で体験入会制度もございますので、お問合せや過去の開催実績等をご希望の方は、事務局までお気軽にお問い合わせ下さい。

九州医療介護研究会事務局

担当：西岡こずえ

TEL 092-409-7532

E-mail : kyusyu\_jimukyoku@hcsrev-f.or.jp

**Communication Letter**をご覧くださいまして、ありがとうございます。

**本紙へのご感想などお寄せいただけましたら幸いです。**

発行所：株式会社日本経営 福岡オフィス

（〒812-0013 福岡市博多区博多駅東1-11-5 アサコ博多ビル7F）

TEL：092-409-4466 FAX：092-409-4588

福岡オフィス長：高園忠助（E-MAIL：tadasuke.takazono@nkgr.co.jp）