



福岡オフィスコミュニケーションレター

# Communication Letter

## 「褒められる」と分かっている褒められても、 人は応えようとする

弊社では、『月刊 致知』という雑誌を読んで、お互いに感想を述べ合う木鶏会という取り組みを月に1回行っています。ここには、役員から一般職まで階層に関係なく全社員が参加します（現在はWEBで実施）。この木鶏会の進め方は、毎月のテーマである冒頭のリード文を全員で読んでから、4人1組のグループになって事前に準備していた感想文をお互いに読むように進めます。その感想文を一人ずつ読むのですが、読んだ感想文に対して他の3名からのフィードバックがあります。そのフィードバックは美点凝視といって、良い点だけを見つめて良い点だけをフィードバックしようというもの。一言で言えば、「同じ記事を読んで、感想文を発表し、ポジティブなフィードバックをする。」ということで、言ってしまうとそうなんですが、この取り組みがとても良いのです。

どのように良いかというと、「美点凝視」はルールですから、お互いのことを褒めあうものだとも初めから分かっているのですが、そうであったとしても気持ちが良いのです。ふいに褒められるから嬉しいということも分かりますが、褒められると分かっている褒められても、嬉しいのです。

このとき、聞き手は感想文を読んでいる相手の良いところをとにかく探そうとします（美点凝視ですから）。感想文がどんなに稚拙な内容だろうと、卑屈な感想だろうと、とにかく良いところを探しては褒めるわけです。読むほうも褒められると分かっているわけですが、それが功を奏するのか、褒められるにふさわしい感想文を書こうと努力するようになる。このように、双方にとって良い循環が生まれているようになっていきます。

褒めるとは、良い行いをしたから褒めるものだというような因果関係で考えがちですが、別に良い行いがなくても、とにかく褒めるということはいいいことのようにです。「鶏が先か、卵が先か」のように、因果性のジレンマのようなものだと思うようになりました。

ちょうど同じ頃、とあるお客様先の理事が、同じようなことをされていました。長らく職場のマネジメントがうまく行かず、退職も定期的に発生し、自信を失いかけていた病棟師長に対して、とにかく褒めたのです。「退職しそうな人を止めよう」と貴方は頑張っている」などと努力を承認するわけでもありません。退職のことやマネジメントのことなどの一切に関係なく、普段の言動や、ちょっとした身のこなしや気づき、ファッションなど、小さなこと一つひとつを褒めていかれました。仕事とは全く無関係のことでも褒められると、それに応えようとするのが人というものでしょうか、徐々に前向きに、自信も湧いてきたようになりました。コロナ渦が間をおいたせいか、4ヶ月ぶりにお会いしたときにはずいぶん雰囲気かわったように感じました。

人は、褒められるとそれにふさわしい人になろうとするものだと思います。スポーツでも何でも、セルフイメージは大事といいますが、部下のセルフイメージを高める効果さえも、褒めることにはあるように思います。褒めることを活用して、働く人にとって良い職場にしていきたいものです。

### 副部長 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Navigator」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。



## 人の心の移ろいにも配慮するプロフェッショナル

弊社の組織人事コンサルティング部では、大阪・東京・福岡・札幌の各拠点を横断した取り組みを行っています。私は、医師人事制度や医師マネジメントに関するコンサルティングスキームを高次化させる医師人事分科会のリーダーを務めています。そうしたことから、医師人事制度構築支援の中で、多くの医師とヒアリングや面談をさせていただく機会があります。

最近、新たにご支援するようになったお客様はNICUをお持ちで、新生児科の先生のヒアリングをする機会がありました。「早産のお母さんは、母性ができあがる前に出産してしまう」「早産と障がいには相関がある」「母性ができあがっていないお母さんにお子さんの障がいの可能性をどのように説明するかが難しい」「上の子がいるお母さんは、障がいの可能性を説明すると、母性ができていない赤ちゃんではなく、既に愛情がある上の子ばかりに意識がいつてしまう」などのエピソードを聞くことができました。

論理的に正しいだけでなく、相手の心情がどういう状態なのか？どう変化するのか？それは家族構成から考えてどういう影響がでるのか？まで考慮されているのだと思います。まさに、患者さんの心の移ろいも含めて配慮するプロフェッショナルとして仕事をされていることが伝わってきました。過去にも救急科や産婦人科の医師ヒアリングで壮絶なエピソードを聞くこともありましたが、今回、新生児科ならではの新たな着眼を得ることができました。

我々もコンサルタントとして仕事に臨んでいます。論理的に正しいだけでは通用しません。経営者だけでなく、マネジメントシステムを変化させた時の従業員の心理への影響、さらにはオーナー家の家族関係なども配慮した判断・助言が求められます。まさに、今回の医師ヒアリングでお聞きした情理面への配慮などが必要です。

新生児医療という非常にセンシティブな現場の医師ヒアリングをさせていただくことで、コンサルタントにも求められる『人の心の移ろいにも配慮したプロフェッショナル』ということを気づかされる機会になりました。（太田 昇蔵）



## 変えてみよう

「コロナをきっかけにマネジメントの考え方を変えました」と、とある介護事業所の経営者の方から伺いました。この経営者の方曰く、コロナウイルス感染拡大前は、トップダウン形式のマネジメントを行っており、経営に関することはすべてご自身一人で管理されていました。そのような中、コロナウイルスの影響により、通所系のサービスに制限をかけざるを得ない状況となり、結果として法人の業績は右肩下がりになったとのことでした。

それ以降、この状況をどうすれば改善できるのかを一人で抱え込み、改善策を考えてもうまくいかない状況に焦りを感じておられました。そのような中、月に1回開催している管理職以上の方が参加する会議の場で、「今の状況を改善するためにはどうすればよいのか」と一言、会議の参加者に質問したそうです。その場に参加していた職員は「何事か？」というような表情になったそうです。各事業所の財務状況等を初めて詳しく説明し、現状を職員に理解してもらったとのことでした。その説明を終えてからは、管理職の方々が様々な企画や改善策を発案し、経営者の方が思いもつかないような取り組みを実施してくれたことで、法人の業績も右肩上がりになり伸びたと伺いました。

今回のことを経て感じたことは、マネジメントを行う立場にある方に対しては、そのために必要な情報を共有し、理解してもらうことが重要だということです。ピーター・ドラッカーは組織が果たすべきミッションを達成することがマネジメントに求められる役割と示しています。今回の事例でいうと、マネジメントの役割を果たすのは経営者だけではなく、管理職以上の方々でもあった、ということを経営者の方は気づかれました。結果として、マネジメントを行うために必要な情報を理解した管理職が、役割を果たすための取り組みを進めてくれたということになります。

私もお客様とお仕事を進めさせていただいている中で、それぞれの役割を認識すると同時に、その役割を果たすために必要な情報を提供することの大切さを改めて認識し、それぞれが役割を果たすことができるお付き合いをしたいと感じました。（高比良 寛治）



## 「地域医療構想」を我が事に感じて貰えるように

現在弊社では、とある行政機関に対して「地域医療構想推進支援」のコンサルティングをさせていただいております。

医療機関の関係者はご存知かと思いますが、地域医療構想は、団塊の世代が後期高齢者となる2025年に向けて、各地域において必要となる病床数を医療機能ごとに推計し、その姿へ近づくように地域の医療関係者の協議を通じて病床の機能分化と連携を進める取り組みのことを指しています。勿論、先述したような取り組みをしていかないといけないという認識もあり、実際に地域医療構想調整会議という場で協議はされていますが、それでも自分には関係ないといった認識で、具体的に前に進んでいないという地域も多いと伺っています。

私は山口県で暮らしており、弊社の福岡オフィスがある福岡市と比べるとかなり田舎になります。この人口減少が進んでいる田舎でも病院数は私が産まれた30年前から1病院も減っておらず、大学から派遣される医師の取り合いをしています。病床機能報告で確認したところ、その中には常勤医師数が3、4名であるにも関わらず年間救急受入件数が1,500件を超えている病院もあります。この病院の懐実情は、病床を稼働させるために、非常勤医師がメインで救急体制を構築されており、どうにか資金繰りを保っている状況です。今は辛うじて回っているのですが、非常勤医師が来られなくなると、とたんに稼働が減少し、病院経営ができなくなる可能性もあります。また、逆に人口減少の影響で稼働が落ちて収益が減少することで、事業構造が崩れ、医師への報酬も支払うことが難しくなるといったような展開も考えられます。この状況はどのように解決するのが望ましいのでしょうか。

これは、この病院の話だけで考えるべきではなく、この病院がこれまで受け入れしていた1,500名の救急患者を受け入れる体制を、別の病院も含めて構築していく必要があると考えます。地域で医療を提供していた1病院がなくなることによって、巻き起こる問題は計り知れません。このようなことが突然起こらないようにするためにも、先んじて「地域の医療関係者の協議を通じて病床の機能分化と連携を進める」ことが必要なのだと思います。

2025年という期限設定は一つの目安ではあると思いますが、この期限自体はそれほど重要ではありません。地方によっては既に高齢化率が40%を超えている地域も多くなっています。むしろ、しっかりと今後の医療提供体制について、腹を割って話す場というのが本質であり、その腹を割るためには、データ等のエビデンスに基づいた現状課題の整理を、第三者も交えて行うことが必要なのではないかと考えています。

弊社ではこうした行政への地域医療構想推進に関するご相談とコンサルティングも増えてまいりました。各地域での勉強会や相談も承っておりますので、ぜひ、ご連絡をいただければと思います。（長田 浩幸）



## リーダーシップの真髄を見た

数年前に人事制度の構築支援をさせていただいた病院の理事長と久しぶりにお会いする機会がありました。理事長がその病院に就任された当時は、赤字経営が続いていたため、まずは経営の立て直しに着手されたのですが、5年の歳月を経て、計画を上回る成果を出されていました。

その理事長はまず、「自分たちは何を実現するために事業をするのか」を明確にし、それに基づき5か年の事業計画を立てられました。当初は「このままではこの病院は潰れてしまう」と話をしても、「今以上に患者を受け入れることなんてできない」、「ただでさえ人が足りないのに、新しい取り組みなんてできない」という受け止め方をする職員も多かったとのことですが、理事長は一人ひとりにこの事業計画に取り組む意義や、目標を達成するために病院として支援すること等について説明し、説得して回られました。事業計画策定後は、職員全員に「やればできるんだ」という気持ちをもってもらうため、目標を設定し、達成した際には業績賞与として支給することや病院として支援すると約束したことを果たすことに徹底して取り組み、見事、組織風土の改革を果たされました。この病院は、コロナ禍でも業績を落とすことなく、運営されています。

行動力や誠実さ、職員を信じる力等、本当に素晴らしいところばかりの理事長ですが、何よりも「病院や職員の生活をよくしたい」「社会の役に立つ存在でありたい」という想いで行動されているところが本当に素晴らしいと思いました。何かを成し遂げようとするならば、想い、つまり動機が「善」に基づいていることが大切であり、だからこそたくさんの方がついてきて、事業や目的を成し遂げることができるのだということに改めて気づきました。（馬渡 美智）



## 人材育成は前倒し

現在、2歳と0歳の息子たちの成長を見ることが楽しみでなりません。日々、その変化を感じます。また、継続して何度もチャレンジし、できることが増えていく姿を見ると、社会人である私自身も継続して何度もチャレンジし、成長していかなければと力をもらいます。

あるお客様先での話です。そちらのお客様では、事務長の後任を育てたいというご要望から、弊社とお客様との窓口や調整役をその候補者の方が担っていました。当初、その方からお寄せいただく相談や質問は、私から答えを知りたいという印象が強く、「～場合は、どうしたらよいと思いますか？」という問いが多くありました。しかし、ある時を境に「このように考えて、こう取り組んでみました。その結果、こんなことがあったんです！」という話に変化しました。これは、すでに自分自身で考えて解決しています。もう、相談というよりも近況報告のようなものです。今までとは大きく異なっていることに驚きました。

実は、この背景には事務長と私が取り交わした約束がありました。事務長には、どのような相談が私にきているか、頻繁に報告の電話をしていました。ある時、私が報告の電話を事務長にすると、事務長は「もう答えを言わずに、あなたならばどう考えますか？ どう思いますか？と質問返しをしてよいですよ。」とおっしゃいました。私も一言、分かりましたと言い、そこからはあえて質問を投げかけるようにしていきました。最初は、本人も戸惑っていた様子でしたが、徐々に変化が見えてきました。考える機会を設ければ、考える人材は育つのだと思います。これは後日談なのですが、事務長がこの後任者の方に徐々に裁量権、権限を与えて自由にできる範囲を増やしていったようです。

考える機会と裁量を与えることで、成長して変化する人もいます。その変化には、継続が不可欠なのだ改めて実感しました。そして、時間を要するからこそ、早めに着手した方がよいことのように思います。ちなみに、こちらのお客様では経営幹部だけで共有される院長、事務長の定年退職までのロードマップなるものがあります。これを道標に、早め後継育成に舵を切っています。人材育成は早め早めに取り組んで決して、損はないと強く思いました。（玉利 裕希）





## 強い心を持つためには

先日、若手社員との話で、「強い心を持つためにはどうしたらいいですか。」という質問を受けました。その社員は、一度失敗すると抜け出すのが難しく、どうやって切り替えたらいいいのかわからないということでした。私は、強い心を持つためには、『今の自分を受け入れ、改善を積み重ねていくこと』が重要だと考えています。なぜなら、自分自身を受け入れる人は失敗をポジティブにとらえるようになり、改善し続けることで、失敗が減り、結果として自分に自信がついてくるからです。逆に、プライドが高く完璧主義の方は、うまく失敗を受け入れることができず、長く落ち込んだり、悩んだりする傾向が強いのです。しかし、悩み続けることは問題解決にならず、一向に状況が改善しないため、「こんなはずじゃない」と長く苦しみ、徐々に自信がなくなってしまいます。

私が経験した事例でお話すると、ある日、AさんとBさんが朝寝坊をし、遅刻をしました。Aさんは、なんで遅刻してしまったのだと反省し、次こそは絶対に遅刻しないと心に誓いました。一方Bさんは、自分が遅刻した原因が、自分の睡眠に問題があると考え、不定期だった睡眠時間を一定にするために決められた時間に睡眠をとるようにしました。1か月後、遅刻で怒られていたのはAさんでした。同じミスを繰り返したことで、上司はこいつに何を言っても無駄だとあきらめてしまい、Aさんは自信をなくし会社を辞めてしまいます。もちろん、遅刻だけが問題ではないと思いますが、『一事が万事』という言葉があるように、失敗へのとらえ方やその後の行動はすべてに繋がる話だと思います。今回のBさんのように、失敗をしてしまったら、失敗してしまった自分を受け入れ、原因を考えて改善を積み重ねていくことが大切です。失敗により人は改善し、改善することで失敗が減り、失敗が減ることで自信がつきます。心を強く持つためには、素直に自分を受け入れることが大切だと感じました。（森田 敬太）



## こんなときこそ、選択と集中

コロナによる在宅生活や外出自粛によって活動制限がかかる中で、自分や組織について振り返り、より豊かにしようとする考え方が広まりつつあります。その思想のひとつがミニマリズムであり、本質としては選択と集中のことを指します。選択と集中を実践するためには、ビジョンを明確にして、それを達成するために真に必要なことを見極めることが大切です。つまり、自分の価値観や所属する組織の行動指針をきちんと把握し、関係ない取り組みに関しては、執着せずに思い切って捨てる決断も必要ということです。日々経営を実践されている皆様にとっても大切な考え方かと思います。

先日、あるお客様先で業務改善の話になりました。そこでは、取り組むべきことと実施しないことを決めることで、一見複雑に見える業務もシンプルで分かりやすいものにする取り組みを実施していました。実施することだけでなく、実施しないことも明確にすると、非常に分かりやすいと実感しました。

私がそうなのですが、やりたいという気持ちが先行すると色んなことに着手してしまうことがあります。しかし、そうではなくて、本当にやるべきことを見極め、やらないことを決めることも同時に大切であると思いました。

弊社では、重点的に取り組むべき施策を月に一度議論しています。あれもこれもと沢山あると分かり辛いですが、会議で絞り込むことによって取り組むべき内容が明確化されています。そして、一般職という立場であっても行動に移しやすい仕組みになっています。

このコロナ禍で様々なことに着手しなければならないと思いますが、少し立ち止まって本当にやるべきことか、やらないことは何かをチームで話し合い、優先順位を決めることも大切であると思います。（乾 遼一郎）



## 経営感覚を持った施設長の存在

弊社では、人事制度改革において、経営層の理念やビジョン、想いを形にすることが重要だと考えており、施設の方針や育成したい人材像等、経営層の想いを必ずヒアリングしています。ヒアリングを通じて、この方が法人を支えている、と思えるような素晴らしい方と出会う機会が沢山あります。その中で、20近くの事業を運営されている大規模な社会福祉法人で、ひとつの施設の施設長をされている方のことを共有します。

その施設長は、担当する施設の経営にあたり、目標の達成度を月次で職員一人ひとりにフィードバックをされているとのことでした。他の施設でも目標の達成に向けて取り組みを実施されていますが、声掛けによるモチベーションだけでなく可視化して伝えていることが印象的でした。

さらに、目標の一つであるコスト削減のうち、電気使用量は昨年同月の使用量と比較すると明確に削減されて成果も出ていました。成果に繋がる手法として、必ず施設全体で数字を共有しているとのことでした。その理由は、ご利用者数や備品の管理等担当者ベースの事は職員も責任感を持って取り組むが、電気使用量等施設全体の話になると責任の所在が分散してしまうため、一人ひとりの取り組みによる影響を可視化しているとのことでした。それ以外にも、上に立つ職員は現場業務が円滑に進むようなマネジメントが必要で高卒2年目の職員にもその機会を与え、全力でサポートするようにしているという意見など、施設経営に関する想いをお話いただきました。

このような施設長がいることで、地域に根差した法人として発展を遂げていらっしゃるのだろうと感じたとともに、その取り組みをマネジメントシステムとして法人全体に伝播し、施設だけでなく法人全体のレベルアップを図ることが私達の使命であるとも感じました。人事制度改革はいよいよ本格的に進みますが、現場が大切にしている想いや取り組みを法人に浸透させ、さらなる発展を遂げるようご支援を行ってまいります。（福田 洸）



## 信頼で強める地域連携

先日、ご支援させていただいているお客様先で、地域連携に関わっている医師の方のお話を聞く機会がありました。お話を伺う中で、「地域連携を行うにあたり、大事にされていることはどのようなことですか」というこちらからの問いに対し、その医師の方が答えられたことは、「互いの信頼関係の構築」でした。特に、地域の病院へ患者さんを返す際に、病状だけではなく、どのような性格の持ち主であるか、精神的な疾患は持っているか、どのような家族構成なのかに関しても情報収集を行い、受け入れ先の地域の病院へ伝えていらっしゃるということでした。

地域における医療機関同士の連携は、今後の日本の医療体制において非常に重要です。弊社も医療機関様の地域連携支援に携わらせていただく機会があります。そのご支援の中で大事にしていることは、「繋がりを絶やさない」ということです。

今回の話をお聴きし、「信頼関係の構築を徹底すること」が、その繋がりを絶やさないために、まず取り組むべきことなのではないかと気づかせていただきました。実際に、患者さんを受け入れてくださる地域の病院においても、医師だけではなく、コメディカルスタッフなど様々な職種の方々がその患者さんと接することになります。したがって、詳細な病状だけではなく、その患者さんのケアに必要なと思われる付帯情報も合わせて、地域の病院で働くスタッフの方々に伝える事で、どのようなケアが必要かについて事前に考えてもらうことができ、スムーズな患者さんの受け入れに繋がることが考えられます。また、「〇〇病院（皆様の病院）は、ケアに必要な患者さんの情報を的確に教えてくれる」という事実は、信頼を高め、逆に地域の病院から患者さんを紹介してもらう際、皆様の病院でのケアに必要な情報を得ることに繋がり、結果的に地域連携を活かした最適なケアの提供にも繋がると考えられます。

繋がりを絶やさないための信頼関係の構築が大切であることを、改めて気づかせていただいた機会でした。（椋木 歩）



## バズワードに気をつけろ。

「バズワード」「バズる」といった表現を皆さんも聞かれたことがあるのではないのでしょうか。専門的に聞かれますが、実は意味が不明確なまま世間で通用している言葉のことを表すようです。例としては、SDGsやIoTなどがあります。思い返すと身近には、多くのバズワードが存在します。そして、最近私はこのバズワードに注意しています。それは、物事を知ったような気持ちになってしまうことや誤った意味で理解してしまう可能性があるからです。また、誤った解釈で言葉の意味を理解していたら、他者に誤解を与えかねません。

このように思ったきっかけは、お客様や同僚と話している際に、その言葉の意味を上手く説明できなかった経験があったからです。知っている言葉を使って会話しているのに、分かった風に話していたり、具体的な話にならなかったりしたことに強く違和感を覚えることがありました。このような状況は非常に危険だと思い、最近言葉の意味を徹底して調べるようにしています。

抽象的な言葉は便利ですが、その分意味や定義が曖昧になります。言葉を知っていることと、その意味を知っていることはイコールではありません。日常会話ではおおよそを知っていれば問題ないかもしれませんが、きちんと話し合いを行うような場においては、言葉の意味を正確に理解していることが重要です。特に組織内で話をする際には、言葉の定義や意味の共通認識を取っているべきだと思います。

我々の仕事において抽象化や概念化は非常に大切なスキルであり、物事の全体を捉える上では必須です。しかし、それと同時に具体例を知っていることが求められると思います。バズワードには、多くの人に受け入れやすいという側面がありますが、一方で正確に把握し、説明できるかということを確認しなければなりません。前向きに捉えたと、バズワードを知っているということは、最新や流行を知っているという意味でもあります。しかし、言葉を知っているだけでは新たな価値を創出することはできません。イノベーションを起こすためには、言葉が表す本質的な意味を理解している人が集い、議論することが必要だと考えます。知ったかぶりをせず、理解しているか自信がないことはすぐに調べということを習慣にしたいと思います。（松永 透）



## 福岡オフィスCommunication Letter

いつもお読みいただきありがとうございます。

**福岡オフィスCommunication Letterは今月号で100刊目となりました！！**

2013年1月、弊社は、「提案だけでなく、お客様とともに実践・実行するパートナーとしてこれまで関西・関東を中心に展開してきたコンサルティングを、これからは九州・沖縄のお客様にも、より便利に、より身近にご利用いただきたい」という考えから、博多駅筑紫口前に「株式会社日本経営福岡オフィス」を開設しました。

お客様が何らかのニーズでコンサルティング会社のご利用を検討される際、どの会社に相談されるか、実績、ノウハウ、評判など、そのポイントは様々だと思います。弊社もこうしたポイントについては一定の自信を持っておりますが、ただ最大のポイントは「どんな会社なのか」「どんな考え方をした会社であり、コンサルタントなのか」ではないかと考えています。

そこで、「福岡オフィスCommunication Letter」を通して、福岡オフィスの社員一人ひとりの考え方や実践をご紹介します。また日本経営そのものの考え方、実践をご紹介します。押し付けがましいところもあるかとは存じますが、今後も、日々の気づきやお役に立てる情報を毎月定期的にお届けさせていただきます。お時間の合間にもどうぞ笑覧いただければ幸いです。

## 見える化の力

弊社ではチームのパフォーマンスが見える化できるツールとして、NaviLight（ナビライト）というWEBアンケートツールをご提供しています。チームパフォーマンスとは簡単に言うと、そのチームのメンバーが本来持っている力の発揮度合いです。例えば、意見を言ってもネガティブな反応しか得られないチームだと、進んで意見を言おうとしなくなってしまい、これではパフォーマンスは発揮しきれていないということになります。また、チームとは部署とか営業所といったマネジメントの単位です。変化が非常に激しく、メンバーの多様性も広がる中で、メンバーが本来持っているパフォーマンスを発揮しきれていないチームが少なくありません。

このNaviLightでチーム状態を可視化して確認しながら、3回の研修を通じて実際にチームパフォーマンスを向上させる研修をご提供していますが、すでに導入していただいている企業で大きな成果が出ています。データ的にチームパフォーマンスが向上しており、メンバーもその影響を感じているというチームが6割以上になっています。

数ヶ月で大きな変化を遂げるチームも少なくないのですが、どうしてなのでしょう？研修ではリーダーにチームの力を引き出すマネジメントノウハウを提供しているので、もちろんその効果もあります。ただ、見過ごせないのはチーム状態が全員に見える化されることの効果です。チーム状態が見える化されると、メンバーの当事者意識が高まるとともに、誰もが少しは良くしたいと感じるようです。少しは良くしたいという意識を持つことで、一人ひとりの行動が少しずつ良くなっていくということです。見える化の力は、本当にすごいと感じました。

多くのことで見える化すること自体が、改善に繋がる効果があるようです。そのためのポイントは、「データを自分事として捉えること」です。例えば、一般の従業員にとっては会社全体の顧客満足度の結果はある意味では人ごとに感じてしまうかもしれませんが、自分の担当サービスや自分の部署の評価であれば、人ごとにできないでしょう。見える化するときにも工夫が必要ですね。

チームパフォーマンスを見える化できるNaviLightは無料で体験ができます。ご関心のある方はぜひご利用ください。また、無料体験された方で、結果の見方の解説やアドバイスがほしい方は、ご遠慮なく福岡オフィスまでお問い合わせください。（橋本 竜也）



## NaviLight のご案内

**Navi Light**は、**3**つの仕掛けでメンバーの**当事者意識**を高め、  
**チームのパフォーマンス・生産性の向上**を支援します！！  
詳しくは、右の二次元バーコードよりご覧ください。



<https://web.navi-light.jp/>



## 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。

変異株による新型コロナ感染が、国内に拡大し重症者数が、連日1,000名を超え、医療現場では、命を救うための懸命な治療が行われています。インドでは、免疫を働きにくくする「二重変異株」が猛威を振るい、亡くなった方が25万人、感染者数も累積で2,300万人を超えました。インドには、約1万人の在留邦人がおり、日本への直行便もありますが、感染拡大で、出国前72時間以内のPCR検査と陰性証明書の取得が困難となっており、帰国の途につくことがなかなか、できない状況にあるようです。そのような中、オーストラリア政府は、15日から31日にかけて、帰国便3便をチャーターすると表明しました。状況の変化に応じた迅速で柔軟な対応が、コロナ禍では重要であると思います。

さて、4月に新たな仲間を迎え、各現場で業務に取り組んでいることと思います。一日も早く、仕事を通じて、顧客貢献の実感や達成感などを経験し、自己の成長を実感してほしいと願っております。その第一歩は、自身で考え・行動する「考える力」を先輩・上司と一緒に磨くことに他なりません。

その磨き方について、先日、佐伯タ利子さん（Jリーグ常勤理事）の話に触れる機会がありました。ご存じの通り、当グループは、オルカ鴨川（なでしこリーグ1部）のスポンサーを務めています。佐伯さんは、30年近くスペインでサッカーの指導者として活躍され、ビジャレアルのアカデミー（ビジャレアルは、スペインAクラスに君臨するクラブ、久保健英選手も以前在籍）で、2014年から、育成・指導大改革に携わった方です。ビジャレアルアカデミーが掲げる理想の選手像は、自ら積極的に考えて、判断して実行できる選手でしたが、実際は指導者が具体的に指示し過ぎていたことに気がきます。またサッカー選手の価値とは何かを考え、ボールを上手に扱える、早く走れる、球際の競り合いでボールを奪うことなど、考え抜いた末、結論として、サッカー選手としてでなく一人の人間として包括的に見ることに辿り着いたと言います。人間的な成長が、ピッチでパフォーマンスに良い影響を与えると考えたのです。サッカーは、様々なファクターの中から瞬時に判断し、

多くの選択肢を持った中で、最適な行動を自分で選び取るが必要なスポーツであり、ピッチ以外の日常生活まで踏み込んだ、その人の生き方（思考力・判断力）が反映されると考えました。そこで、学校とも連携し、一人一人日常起きている出来事まで情報を共有し、選手それぞれの人格や置かれている状況を知り、個々人の最適化をアプローチする手法に変更したと言います。つまり、サッカー選手としてだけではなく、社会に出て自立・成長できる思考や判断力、人間力を身につけることで、ピッチ上で高いパフォーマンスに繋がることを実証したのです。

日本でも2020年度から「生きる力」を育むために、学習指導要領が約10年ぶりに改訂されました。

【新学習指導要領】「何ができるようになるのか」という観点から、3つの柱からなる「資質・能力」を総合的にバランスよく育んでいくことを目指しています。その柱は、先ず「知識及び技能」です。個別の事実的な知識のみでなく、習得した個別の知識を既存の知識と関連付けて深く理解し、社会の中で生きて働く知識となるものを含むものです。次にどう使うかという、未知の状況にも対応できる「思考力、判断力、表現力など」、学びを社会や人生に生かそうとする「学びに向かう力、人間性など」を含めた「資質・能力」を一体的に育成（政府広報オンライン）まさに佐伯さんが語った改革の内容と重なる部分が多くあります。主体的な学び、対話による学びを通じて、深い学びを実現し、仕事を通じて、人生の主人公として成長を目指してほしいと思います。私達も全力で支援します。

コロナ禍で直接接触する機会が減少しました。前述の成長の前提は、先ずお互いのことをよく知ることです。それが「氣付きと絆の経営」の原点です。日々発する表情や言動、そして行動は、これまで歩んできた生き方によって醸成されたものです。今だけを切り取っても、その言動や行動の裏側にあることを計り知ることはできません。それは、お客様も全く同じです。私も顧客である経営者の方々から、歩んでこられた人生経験に基づく珠玉の考え（生き方）を教えていただき、無形の財産となっています。人と人との繋がりの中に、私達の仕事があります。人生の出会いをこれからの未来に繋げてください。



株式会社日本経営  
代表取締役社長

平井 昌俊

## 今月のBOOK REVIEW

天才の思考 高畑勲と宮崎駿

今や日本では言わずと知れた名門スタジオ・ジブリ。そこには高畑勲、そして宮崎駿という二人の天才がいた。本書はその二人を間近で見ていた鈴木敏夫氏による二人の思考回路を語ったものとなっている。数あるジブリ映画の名作たちがどのようにして生まれたのか、どのような決断をしてきたのか、高畑勲と宮崎駿の関係など、制作の経緯や裏話、考え方が全く異なる二人の天才とのやり取りが記載されているため、非常に面白い内容となっている。ただ、今回私が特筆したいのは、そこではなく、その二人の側で右腕として動き続けた現スタジオ・ジブリ代表取締役プロデューサー鈴木敏夫氏の敏腕ぶりだ。

もちろん、宮崎駿も監督としての顔はもちろんのこと、経営者としての顔も見せていたようだ。少しだけ紹介すると、『紅の豚』の制作以前は、作品ごとにアニメーターをかき集め、チームを結成するのだが、宮崎駿のあまりのストイックさに、完成時には皆疲弊し、離れていってしまうという悩みがあった。女性スタッフが多くなったスタジオで、安定した売上を確保するためには、激務をせずとも良い作品を作れる体制をつくる必要があったのだ。そこで宮崎駿は、当時としては異例であったが、作画監督・美術監督・録音演出など要となるポジションにすべて女性を配置したようだ。なるべく負担を軽くすべく、アニメの背景を海や空にしたり、日常シーン（日常シーンが一番身近であるからこそ、アニメで表現するのが難しい）を減らすなど描写のスタイルも変えた。結果、本来2年以上かけて作成することの多いジブリ映画を1年ほどで完成させたとえ、興行収入も予想を遙かに上回った。まだまだ男社会と言われていた当時の中で、斬新な起用を行ったのだ。（ちなみに、制作が女性中心チームということもあり、作品に出てくる登場人物も女性が多いそうだ。）

話を鈴木氏に戻すと、彼はもともと徳間書店の編集者であり、アニメ雑誌の記事を作成するために、高畑勲と宮崎駿の二人にインタビューをすることになる。以来、鈴木氏は二人のそばでその腕と感性を奮い、スタジオ・ジブリを共に築き上げてきた。彼はプロデューサー的な立場として彼らの側にいたが、驚いたのが、『思い出のマーニー』を除くすべての作品に関わっており、絵こそ書いてはいないものの、ストーリー、構成、描写などを宮崎駿にも高畑勲にも助言をし続けていた。ジブリという言葉を知ると宮崎駿を思い浮かべるが、そこには右腕として常に鈴木氏がおり、プロデュースをしてきたのだ。実際に、宮崎駿が物語の終わり方に悩んでいる時も、鈴木氏に助けを求めるなど、困ったときには鈴木氏に相談してきたらしい。そこで鈴木氏は即座に自身の考えを伝え、その意見を宮崎駿は参考する。そしてその意見が、数々の名シーンを生んだようだ。（例えば『ハウルの動く城』のラスト、登場人物たちが皆城で暮らすようになるシーンは、宮崎駿が終わり方を見つけれず、鈴木氏に助けを求めた結果生まれたもの）

また、宮崎駿の息子・宮崎吾郎を『ゲド戦記』の監督に抜擢したのも鈴木氏だった。『ゲド戦記』は、宮崎駿も影響された作品であるため、本家を映画化するには難しいと言われ、誰も監督をしたがらなかった。そこで目をつけたのが当時ジブリ美術館を任せていた宮崎吾郎であった。しかし、宮崎吾郎はアニメーション制作の経験もなく、親の七光だと批判される可能性すらあった。それでも鈴木氏は彼を推薦した。宮崎駿も反対し、ベテランスタッフからの批判もあった。ただ、吾郎氏の絵コンテの才能とその性格が皆を納得させたのだそうだ。良い絵であればしっかり褒め、問題があった際には明快に示す。土曜日には炊き出しまでするなど、他者への配慮が行き届いており、周りは自然と吾郎氏についていくようになったそうだ。驚きなのが、吾郎氏を抜擢することを思いついたきっかけだ。それは、宮崎勝次氏（宮崎駿の父）の葬儀でキビキビと働き、周りを気遣うその立ち振る舞いを見て、それが印象的だったから、だというのだ。根拠はないが、確信があったと著者は言っている。（次ページへ）

【出版社】文藝春秋  
【発売日】2019/5/20  
【著者】鈴木 敏夫  
【ISBN】9784166612161



# 今月のBOOK REVIEW

天才の思考 高畑勲と宮崎駿

その他にも『借りぐらしのアリエッティ』の米林宏昌氏など、別のアニメーターに監督を任せることで、演出家としての才能も掘り起こし、米林氏自身のスタジオを立ち上げる程に成長を遂げるなど、その人選は目を見張るものがあった。

鈴木氏のエピソードを知って、彼の気づき力の高さに驚嘆した。実際、宮崎駿に意見を求められた際に即座に回答ができていたのは常に気づきを得ていたからだと思う。そしてそのためには相手を知り尽くしておくことはもちろんのこと、世の中のトレンドなどにも精通している必要がある。編集者という職業柄、気づきの感度が高かったのかもしれないが、これまでのジブリ作品のヒット具合を見るに、鈴木氏の気づきは確かなものであったと言わざるを得ない。また、人を見る目もそうだ。本書では、本当は私情も入っていた、と冗談まじりで書かれていたが、その立ち振る舞いや普段の姿から、その才能に気づき、確信を持って采配し、成功を収めている。

世の中という外への気づきとスタジオの仲間たちという内への気づき、この両面があったからこそ、的確な助言・決定ができ、ジブリが世に広がっていったのではないだろうか。外部ばかり気にしては、内部で起きていることの把握も難しく、優秀な人材の存在に気づくことはできない。逆に、内部ばかりを気にかけていても、外部のことを把握していなければ、世の中から置いていかれ、求められなくなってしまう。内外両面に対して意識を向けることの重要性を改めて実感した。また、一見小さな気づきであっても、実はそれが後に大きな決断に繋がる可能性を秘めており、大小問わず気づくことが大事なことであったと改めて認識させられた。経営者に必要な力を改めて実感した次第であった。

冒頭でもお伝えしたように、本来本書は二人の天才がどんな人間であったかを作品ごとに振り返ったものである。ただ、鈴木氏にフォーカスを充てると鈴木氏のプロデューサー兼経営者としての手腕も分かる書籍となっている。ぜひ、ジブリファンの方はもちろん、そうでない方も一度読んでみてはいかがだろうか。（山崎 太郎）



## セミナー開催のご案内

弊社では、多種多様なセミナーを随時開催しております。  
その他のセミナーにつきましては、日本経営セミナーHPよりご覧ください。

### 医師人事評価・給与制度導入の ポイントと事例解説セミナー

本セミナーでは、数多くの医師人事評価制度を導入した当社だからこそ伝えられるポイントと事例を解説いたします。

【開催日時】 2021年7月6日（火）  
16:00～17:00[接続開始15:45]



### 人事評価の効果的な運用のための ヒントとひらめきセミナー

本セミナーでは、皆様に事前アンケートを実施し、お悩みに対して経営コンサルタントの視点から、皆様が人事評価制度を効果的に活用していくためのヒントとひらめきをご提供できればと思います。

【開催日時】 2021年7月16日（金）  
16:00～17:00[接続開始15:45]



## 九州医療介護経営研究会

～事務局の独り言～

4月の研究会では厚生労働省 保険局保険データ企画室長 大竹 雄二 氏をお招きし、『医療とD X ・データヘルスの将来像～オンライン資格確認を基盤として～』をテーマにご講演いただきました。  
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。

○オンライン資格確認のメリットは、医療機関、患者（利用者）双方にあるが、データヘルスの基盤づくりとして考えると最大のメリットは、医療情報を個人ごとに把握（整理）できることにある（これまでは世帯単位）。  
○交付済みマイナンバーカードは約3,658万枚、国民の30%弱（本年4月時点）。マイナンバーとマイナンバーカード（顔認証・本人確認）の違いを丁寧に説明していくことが、今後普及させていくための鍵のひとつと考えられる。  
○現在の薬剤・特定健診情報から、閲覧できる情報、活用できる範囲は拡大されていく。手術・移植、透析等の情報や電子処方箋（薬剤情報）、生活保護受給者の医療券等が対象予定として検討されており、医療機関も準備が必要。

質疑応答では、「PHRは、医療提供者にとって必要な情報を得るためのHERと厳密に分けた議論が必要ではないか」「介護保険の情報は一元化できないか」等について活発な意見交換が行われ、クリアしていく課題も大きいと感じました。

次回は7月3日（土）に『2020年度診療報酬改定の評価と次回改定の課題』をテーマに、厚生労働省保険局医療課医療技術評価推進室長 岡田就将氏をお招きして実施します。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200回を超える会員制の経営研究会です。  
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ください。

#### 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をご覧いただきまして、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

発行責任者 高園忠助（E-MAIL：tadasuke.takazono@nkgr.co.jp）