

# 施設長の学校2018

## 『 社会福祉業界における 人材育成と活用 』

2018年11月12日(月)

於:こどもと福祉の未来館

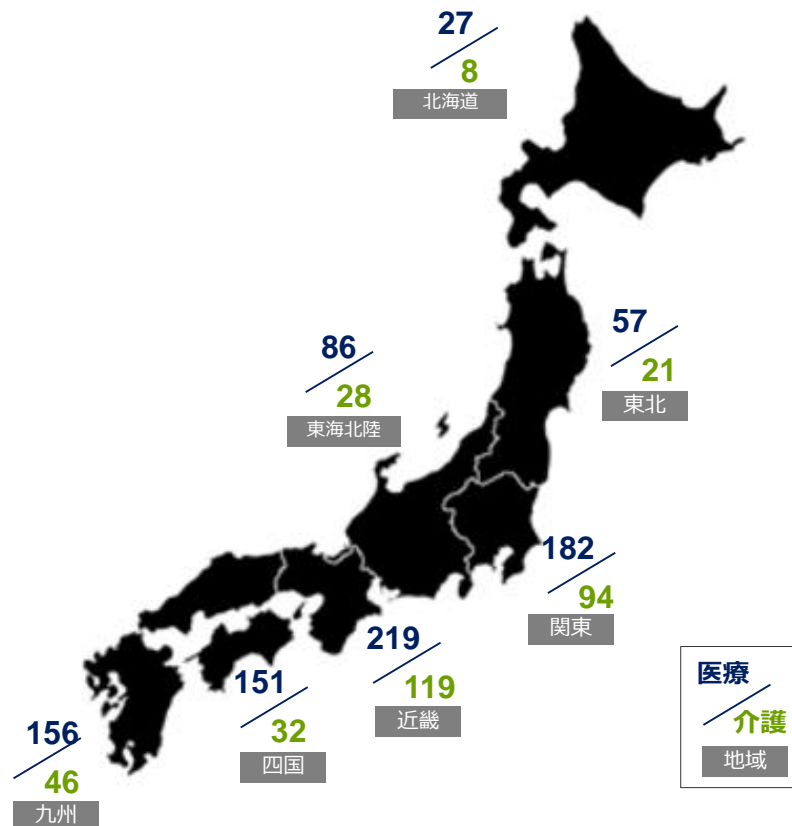
株式会社 日本経営

専務取締役 井上 陽介

## ヘルスケア施設に対する十分な支援実績

- ✓ 日本経営グループは大阪から事業をスタートしています。関西地域の支援実績が多い傾向にありますが、東京支社、福岡オフィスを順次開設することで、全国どこでもご支援が可能な体制を整えております。
- ✓ 直近実績では、**病院：878件（民間医療法人割合：70%）、診療所：約1200件、介護・福祉事業所：348件の支援実績**があり、**規模・機能に問わずご支援できるノウハウ**が蓄積されています。

2007年～2017年6月末時点の合計支援実績



設立

1967年(昭和42年)4月

日本経営グループ（関連会社等を含む）

社員数（パートを含む）

2,329名 2017年12月現在

有資格者数（グループ内法人在籍）

税理士 31名  
公認会計士 12名  
社会保険労務士 5名

# 日本経営グループ 事業内容

日本経営グループは各分野のプロフェッショナルファームの総称であり、主なメンバーファームはそれぞれ次の業務を展開しています。

## 株式会社日本経営

保健・医療・福祉機関の事業戦略・経営改善・人材マネジメントのコンサルティング。病院建替え・病床再編・DPCデータの分析支援・M&A支援・医師人事マネジメントシステムの設計・導入・運用支援・管理者研修・スタッフ研修など。

## 日本経営ウィル税理士法人

企業・病院・介護施設・診療所・企業・資産家などの税務顧問・税務財務コンサルティング。月次決算・税務申告・財務戦略・経営計画・業績管理・相続対策など。

## 株式会社 日本経営リスクマネジメント

病院・クリニック・企業・経営者向けリスクマネジメントコンサルティング。生命保険・損害保険の分析、マネープラン・ライフプラン作成、保険料削減・合理化コンサルティングなど。

## メディキャスト株式会社

ヘルスケア分野の情報・コンテンツ・マーケティング。厚生行政情報「MC+（エムシープラス）」、医療機関のホームページ作成、病院向けマネジメント研修など。

## 社会保険労務士法人 日本経営

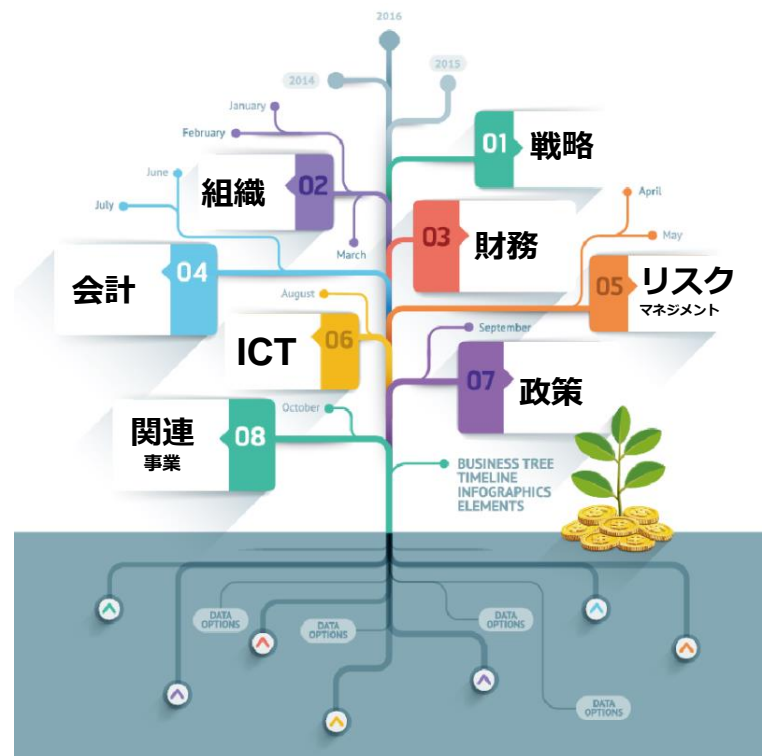
病院・診療所などの労務顧問・労務コンサルティング。労務監査（リスク診断）・労務戦略立案支援・社会保険等諸手続きなど。

## 行政書士法人 日本経営

遺言書の作成および遺言執行業務に特化。もめない相続対策プランニング。相続手続・遺産整理・名義変更ほか、相続手続全般についての相談窓口。相続手続支援センター近畿支部。

## ヘルスケア領域へ経営資源を集中、実行重視 独立系コンサルティングファーム

- ✓ **ヘルスケア領域へ経営資源を集中**しており、特に医療機関・介護事業運営領域に強みを持ったコンサルティングファームです。戦略構築からオペレーション支援、組織・人事制度構築、教育研修、財務・会計顧問、情報提供、IT支援等、あらゆる分野でサポートを行っています。
- ✓ **全国の金融機関、多彩な有識者とのネットワーク**により、実務に直結した情報提供が可能な体制を構築しています。また、介護事業においては、関連法人における実務情報から**オペレーションレベルでの具体的支援**が可能です
- ✓ **Execution（現場における行動）と顧客成果の創出**に価値を置き、あらゆる面から全社一丸となったサポートをいたします。
- ✓ **調剤薬局事業・福祉・介護・訪問看護事業**を有している。現場で日々実践しているノウハウが凝縮されていることも提供できます。



## 1 経営の成長とは人の成長と資本の成長である

弊社では、「経営の成長は人の成長と資本の成長である」と定義づけ、人材育成に願いを持って取り組んでおります。人件費の割合が総収入の約半分を占める福祉業界では、とりわけ人の成長が重要であると考えており、人に重点を置いたコンサルティングを心がけています。

## 2 人材育成の根底に「親孝行」を置き、他者への貢献の原点と位置づけ、実践する

弊社が社員に対して人材育成を実践する上で、特に「親孝行」を重視した教育を行っております。弊社はコンサルティングを通じて、利他の精神でお客様に幸せにすることを使命としており、その実践の最たる例が両親を大切にすることであると位置づけ、社員教育の原点としています。

## 3 コンサルティングの最大の成果は顧客の行動変容である

弊社がお客様へコンサルティングを行う中で、最も重要視していることは、職員の「意識」を変革するだけでなく、その人の「行動」を変えることです。職員の行動を変えるためには、コンサルティングを通じてこちらから一方的に知識や理論を提供するのではなく、職員の主体性を高め、お客様とともに考えていくことが重要と考え、実践しています。

# 弊社における3つの人創り

## ○職務能力

中堅、中小企業及び健康・医療・福祉機関に対する正しい発展の為の最高の貢献をドメインとし、**よし、この仕事では絶対誰にも負けないぞ**という自負心に満ち、研鑽しつづける「**プロフェッショナル集団**」である

- 内定者研修、新入社員研修、コンサルタント基礎研修…
- OJT、研修発表大会、大学との共同研究…
- 大学院通学、出向制度、希望部署への異動、海外留学…

## ○人格能力

「仕事」とは「仕える事だ！」と気づき、**父母・先祖に仕え、顧客に仕え、社会に仕える事**で自利利他の精神で実践する日本一の志をもつ「**喜働集団**」である。**ご両親へ感謝「親孝行は、強制」**である。

- 「自己」「両親」「職場」への気づきを高める研修…
- 外部研修受講による誓いと実践…
- 入社式、三者面談…

## ○健康能力

森羅万象に生かされていることに真摯に感謝し**心と体、魂の健康**を互いに高めて夢とロマンを追求する「**健康集団**」である。

- ライフスタイルに応じた複線型の人事制度（雇用形態の多様化）
- フィットネスクラブの利用、寮制度によるライフスタイル…
- 所属長長期休暇制度、人間ドックの利用推進…

## 人材育成

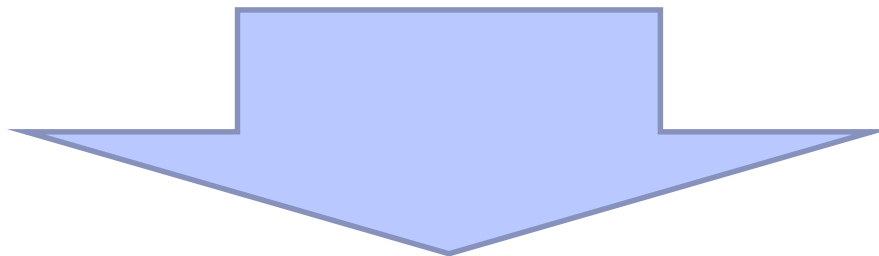
- 入社式に両親及び家族を招待する
- 初任給は両親へのプレゼントを購入し、全員帰省させる。
- 新入社員～5年目社員までの寮制度
- 毎週月曜日は7：30～8：30まで創業者及び役員講話  
(レポート必須、全てコメントをつけて返却)
- クリスマスパティーは全従業員と家族を招待
- 母の誕生日月の社員を集めての昼食会
- 入社3年目で三者面談
- 創業者との1泊2日、少数メンバーでの旅行
- 社員旅行は必須参加（幹部は「仕事」）

# 永続発展するための次世代経営幹部の育成



企業は潰れるようにできている  
潰れないようにするのが経営  
企業が目指すのは永続的発展

## 経営力



戦略の妥当性

×

実行の徹底度

- 戦略が妥当であれば、成果は実行の徹底度で決まる。
- 戦略の方向性が概ね間違いなければ、実行力の高さが大きな武器になる。
- 実行力は、社員の鍛え方による。徹底度とはリーダーシップである。
- **徹底する組織を作るためには、まず幹部から徹底度を高めていくことが必要となる。**

# 求められるリーダー

旧来型管理職	求められるリーダー
責任で動く	( <b>使命感</b> ) で動く
部下を管理する	部下を ( <b>導く</b> )
方法・手段を重視する	( <b>目的</b> ) を重視する
部下に「やりなさい」と言う	部下に「( <b>やろう</b> )」と言う
部下を律する	( <b>自分</b> ) を律する
メリット・デメリットで判断する	( <b>善し悪し</b> ) で決断する
部分最適で行動する	( <b>全体</b> ) 最適で行動する
現実を示す	( <b>希望</b> ) を示す

## (1) 人生・仕事の結果 = モノの見方・考え方 × 熱意 × 能力

(京セラ・稲盛名誉会長の言葉に一部加筆)

熱意や能力は0点～100点とされるが、モノの見方・考え方は-100点～100点までであるとされる。能力が少々足りなくても、モノの見方・考え方と熱意がプラスであれば、結果は出るということである。しかし、モノの見方・考え方はマイナスもある。熱意や能力がある人ほど、モノの見方・考え方がマイナスであれば、結果はますます悪くなる。すなわち、モノの見方を正しくし、考え方を高めていくことが大事である。

## (2) 成果を実現することにこだわる

幹部は、成果を出さないといけない。何が良くなったのか、何を実現したのかにこだわる。「何をしたか」にこだわる人が多い。「何を実現したのか」にこだわる。何を実現するのが最初であり、その次にどのように実現するのかのプロセスがある。

### (3) 自分事で物事を捉える

あらゆることを人のせいにはしない、環境のせいにはしない、社会のせいにはしない。すべてを自分の責任として捉えてこそ、幹部である。あらゆる事象を「自分がかかるところで、○○にできたのではないだろうか」と考える。自分事の反対は「他責」。他責で考えると打つ手がなくなる。

### (4) 利他の心で相手に尽くす

見返りを求めず、相手に尽くす。特に経営幹部として、部下にどれだけ尽くしているか。

常に相手優先で行動する。どうしても自分優先、自分中心になってしまうと物事がうまく進まない。物事がうまく進んでいないときには、自分優先、自分中心になっていないかを振り返る。

## (5) 希望を持つ

将来に対して希望を持つこと。希望を描くこと。そのためには、過去を否定しないこと。過去を批判しないこと。過去の否定と批判からは、建設的な意見は生まれない。現状を認識し、前を向いて進むこと。ある程度は割り切ることも大事。うまくいかなくても当たり前。分をわきまえる。その上で、希望を持つ。

- 物事がうまくいかなくて当たり前  
⇒うまくいくまでやればよい
  
- 部下が分かってくれなくて当たり前  
⇒分かってくれるまで働きかけ続ければよい
  
- できないことがあって当たり前  
⇒できるまでやればよい

## (6) HOW思考でポジティブに考える

何かを考えたり判断する際に、冷静に考えることは重要である。しかし、ポジティブに考える思考のクセを身に付けることも重要である。そうしなければ、メンバーがついてこない。

なぜできないのか ⇒ どうしたらできるのか

なぜ失敗したのか ⇒ どうしたら成功できるのか

なぜやらないのか ⇒ どうしたらやるのだろうか

なぜクレームが起きるのか ⇒ どうしたら喜んでもらえるのか

## (7) 目的を判断基準とする

幹部はあらゆる判断を求められる。この判断の物差しが定まらないと、正しい判断は下せない。また、判断に迷う。多くの判断は、目的の判断ではなく、「手段選択の判断」に陥りがち。この際、目的が省略されていることが非常に多い。リーダーは何かを判断する際、常に次の問いをする思考のクセが必要。

**目的は何か？ ⇒ その目的は正しいか？ ⇒ その手段は目的達成につながるか？**



## 参考：アドラーの目的論

### 【目的論】

- アドラー心理学の一つの特徴は目的論であるということ。
- 行動は目的によって引き起こされるのであり、感情などによって引き起こされるものではないとした。
- 人は原因によって後ろから押されて生きているのではなく、目的を設定してそれを追求すると考える。
- 「腹が立ったので怒鳴った」ということが原因論だとすると、「怒鳴るために腹を立てた」と考えるのが目的論。
- 原因を過去や外的なことに求めてもそれらを変えることは事実上不可能なことであり、目的は過去にではなく未来にある。
- いかなる経験もそれ自身では成功の、あるいは失敗の原因ではなく、経験からショックを受けることもない。私たちは経験によって決定されるのではなく、経験に与えた意味によって自分を決めるのである。
- その人が育った環境や社会的条件などは、その人に何らかの影響を与えるだろうが、同じ環境や社会的条件だったとしても、すべての人が同じようになるわけではない。つまり、最終的には自分が決めているのであると考える。

# リーダーに求められること

リーダーとは、目的・目標を設定し、それを実現する者

## 考え方

目的重視

相手優先

自責思考

日頃の指導

## スキル

目的把握力

プロセスマネジメント力

問題解決力

伝達力

指導力

研修と実践

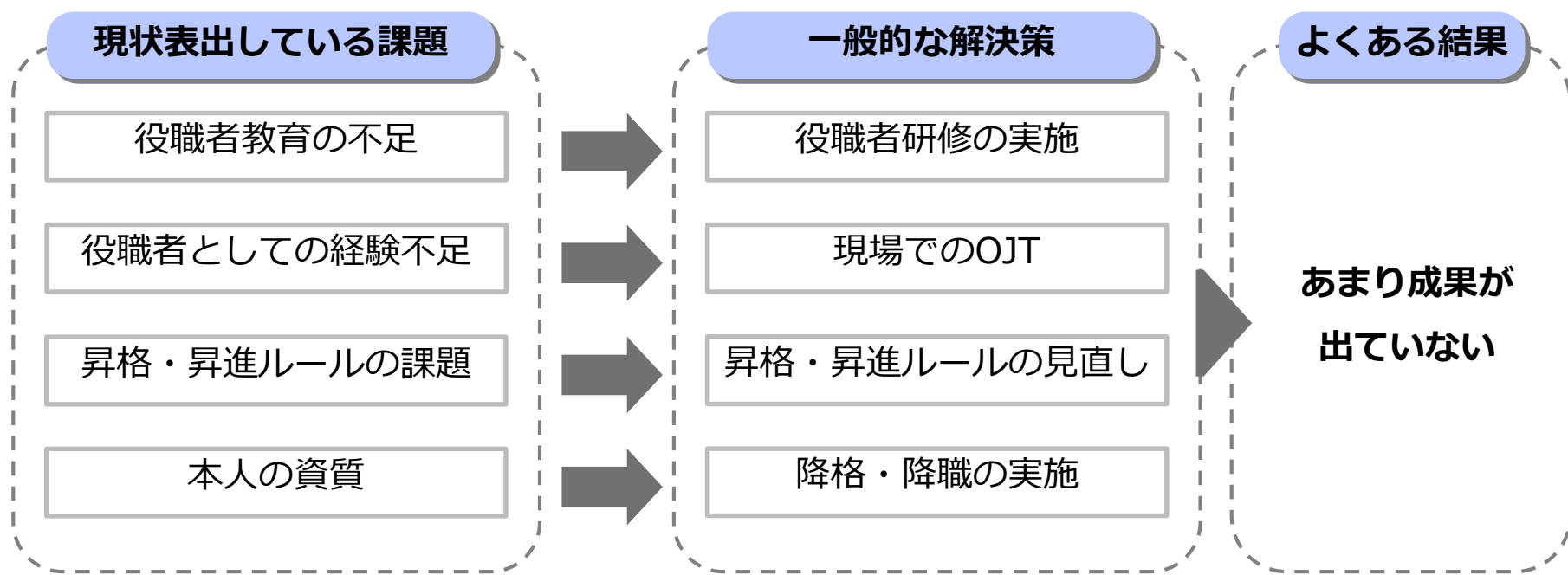
# 次世代役職者が育たない本当の理由

介護・福祉施設でよく耳にする次世代役職者に関する悩み

- 部下をマネジメントできていない。
- 経営改善・組織改善という視点で提案をしてこない。
- 一般職の職員と同じ仕事をしている。役職者としての仕事をしていない。



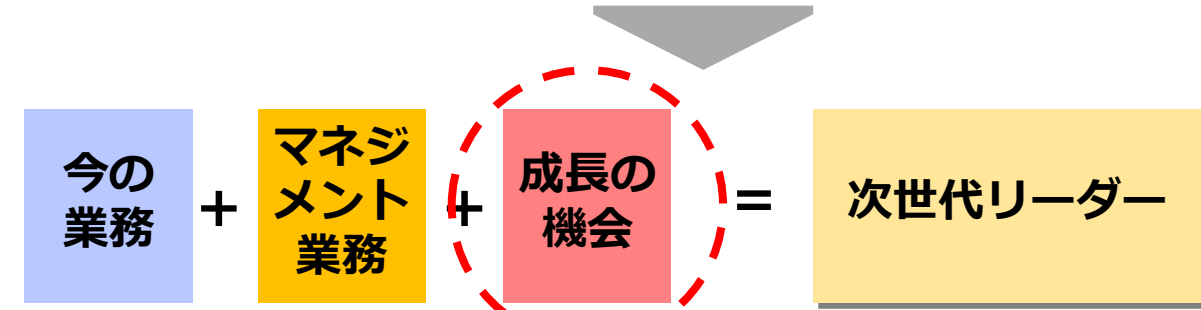
**今の役職者ではダメだ。次の世代・他の施設役職者を採用し、優秀な人間を確保しよう**  
と考えていませんか。



**通常の役職者育成法では、トップが期待するような成果が得られない。**

# 組織のPDCAを回すことのできる役職者の育成

次世代リーダー育成のためには



①リーダーとして成長する機会を**意図的**に設ける

②現状の業務およびマネジメント業務の**負担を軽減**する

# リーダーとして成長する機会を意図的に設ける（仕事で鍛える）

## 『意図的な機会』の条件

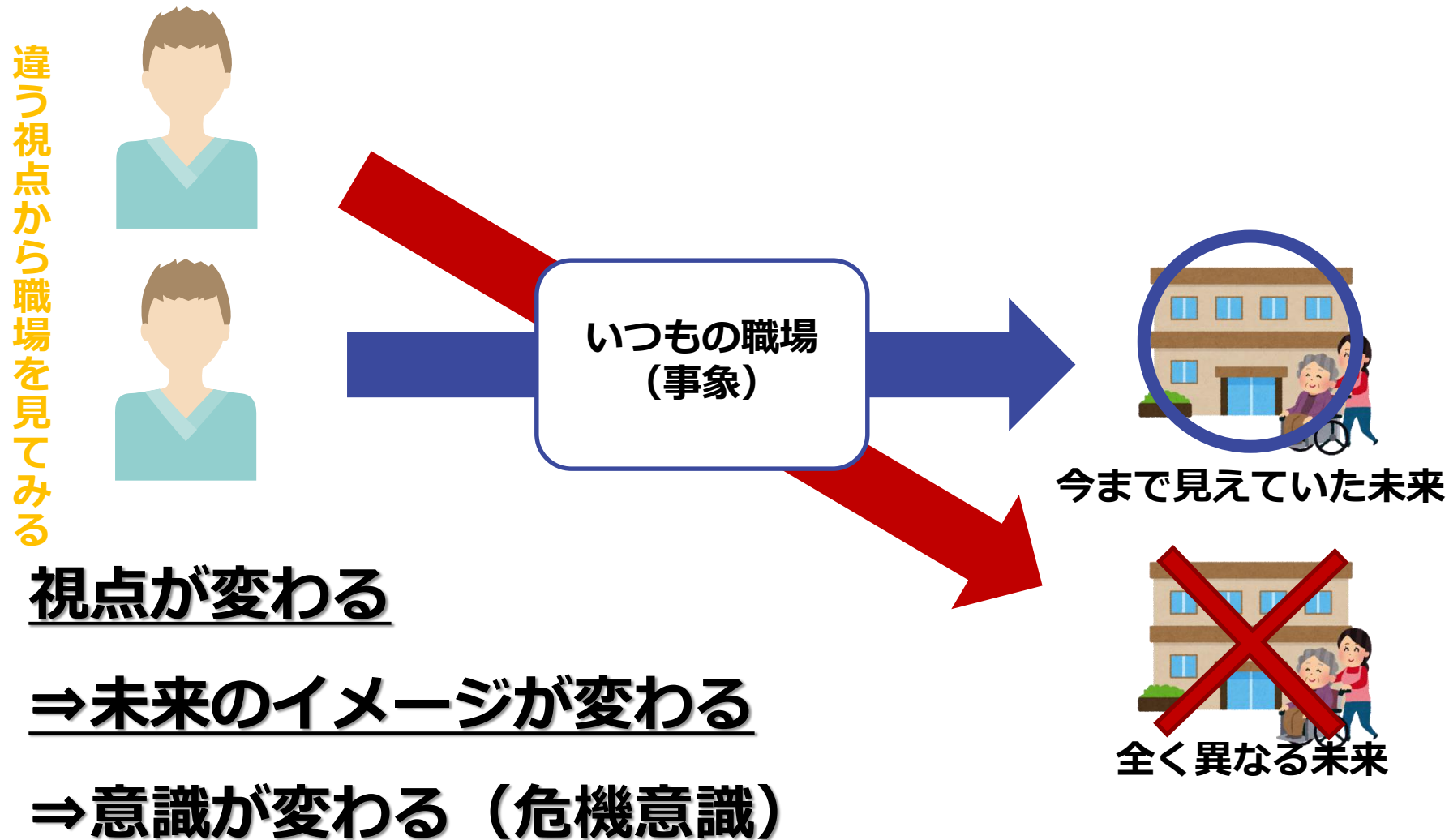
- **経営に関わる取り組みであること**
  - 日常の通常業務から切り離された取り組みであること。
  - 他の職員では知ることができない経営情報に関わる取り組みであること。
  - ある程度の権限があり、意思決定ができる取り組みであること。
- **自分の意見や考え、判断が求められる取り組みであること**
  - 今までの知識や経験だけでは対応できない取り組みであること。
  - 自分自身で意見をまとめ、発言し、行動することが求められる取り組みであること。

**成長する機会として具体的な「目標」を明確にするところからスタート！！**

**目標設定に基づくPDCAを通じて、リーダーを育成していく**

# 役職者の行動変容にアプローチ

役職者の行動変容のためには、今とは異なる視点を持つことが重要



# 人材育成・定着に効果的な人事管理のポイント

# モチベーションを高める文化を磨く ～不満要因とモチベーション要因～

不満要因	モチベーション要因
<ul style="list-style-type: none"><li>□ 人間関係</li><li>□ 給与</li><li>□ 作業環境</li><li>□ 方針</li><li>□ 過度な責任</li><li>□ 公平性</li><li>□ 厳しい指導</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>□ 承認</li><li>□ 達成</li><li>□ 適度な責任</li><li>□ 仕事そのもの</li><li>□ 昇進</li><li>□ 成長</li></ul>



# モチベーションを下げるような事象

- 一生懸命に取り組む職員に対して、「適当にやっておけばいいよ」と言ってしまう上司や同僚
- 気を遣ったつもりで「たいした仕事じゃないから」と一言つけて指示をする上司
- 結果や成績が悪いと、「真剣にやっていないからだ」「手を抜いていたんじゃないか」など、気持ちや姿勢の問題だけ追及し、プロセスを全否定する上司
- 報告に行ってもきちんと取り合おうとしない上司
- 提案があっても否定し続ける極端に保守的な風土や上司
- がんばって仕事をしようとしても、これ以上はやらないと言い張る同僚
- ルールを守っていなくても上司から注意を受けない職員の放置
- 利用者からの要望やクレームに対して適当にあしらう同僚や上司
- 手柄を横取りにする同僚や上司

モチベーションの誘因は一人ひとり違い、モチベーションアップは簡単ではないが、モチベーションを下げるような事象は排除する

# モチベーションをどうマネジメントするか？

1. 個人のモチベーションを高めるように導くことは不可能ではないが、相当難しいし、すべてのリーダーがその力を身に付けるには、かなりの時間を要する。
2. 組織としてすぐに手をつけられることは、モチベーションを下げているような要因を取り除くこと。

- 管理職の不適切な言動を容認していないか。
- セクハラやパワハラをする管理職を容認していないか。
- チャレンジの失敗を嘲笑する従業員を容認していないか。
- 派閥化、足の引っ張り合いを許していないか。
- 従業員からの提案を適当にあしらっていないか。
- 職場で起きている問題を「ありがちなこと」で片付けていないか
- .....

# 人には承認欲求がある！

---

- 人との関係を築きたい、関係をより良くしたい。
- 一人の人間として大事にされたい。
- 人から必要とされたい。認められたい。
- 人の役に立ちたい。
- 人から感謝されたい。



自分は**価値ある人材**だと**実感**したい！

## YOUメッセージ：

「あなたはすばらしい」、「あなたはよく頑張った」などのようにメッセージの主体が「あなた」となるメッセージのことです。「あなたは・・・・です」

## Iメッセージ：

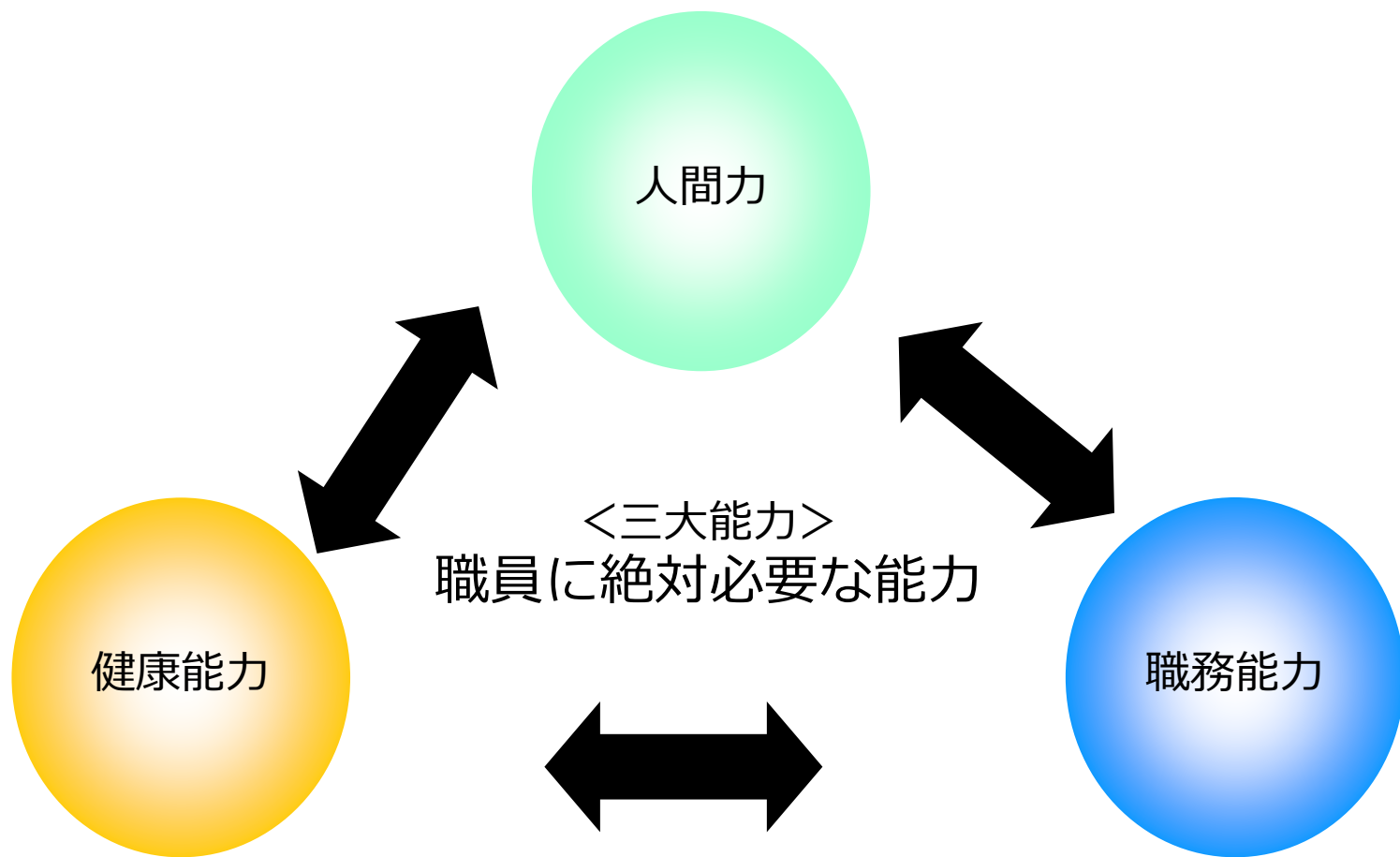
YOUメッセージの後ろに「私は元気づけられた」、「私は鼻が高い」などがつき、メッセージの主体が「私」となるメッセージのことです。「あなたは・・・・です。わたしは見習いたい」

## WEメッセージ：

「部長もよろこんでいた」、「当施設としても名誉なことだ」などのようにメッセージの主体が「我々」となるメッセージのことです。

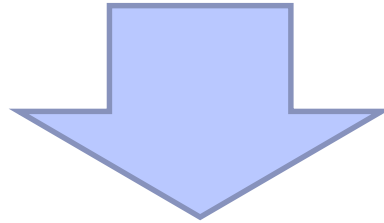
- 認める
  - 褒める
  - ねぎらう
  - 感謝する
  - お礼を言う
  - 挨拶する
  - 名前を呼ぶ
  - 笑顔で接する
- 等々

## 3大能力の向上を人材育成のベースにする



①他者を尊重して行動できること

②自分の責任と捉えることができること



わがまま（幼児性）からの脱却

# 5つの基準行動の目的

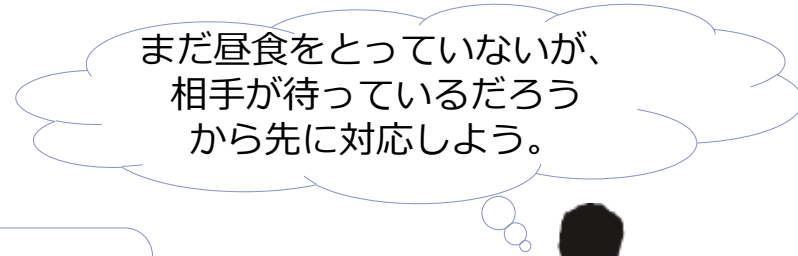
“わがまま体質（＝幼児性）”からの脱却が目的です。



お腹が空いた！  
エーん、エーん！！

わがまま（＝**幼児性**）

【自分優先で他者に配慮しない行動】



まだ昼食をとっていないが、  
相手が待っているだろう  
から先に対応しよう。

気づき・挨拶・認識即行動  
気配り・心配り・約束・計画  
整理・整頓・清掃・清潔（＝**大人**）

【相手優先で他者に配慮した行動】



# 基礎力を高める5つの基準行動

## (1) 気づきと挨拶

「気づく」とは、なんとなく気づくのではなく、「意思を持って」気づこうとすること。そして、気づくことだけが大事なのではなく、気づいたら行動に移すことが大切である。その基本が挨拶である。

## (2) 認識即行動

気づいたらすぐに行動すること。認識即行動は掛け声ではなく、日常の生活のリズムから整えなければそういう体質はできない。

## (3) 約束と計画

仕事には必ず期限がある。期限とは約束であり、期限以外にも多くの約束がある。仕事は約束で進んでいくが、約束を果たすためには計画が必要。約束することと計画を立てることはセットである。

## (4) 報告・連絡・相談

仕事はチームで行っているのであり、報・連・相はチームワークの要である。こまめに報告すること、よく相談しながらよりよい方法を追求すること。報・連・相するとは、個人の限界を組織の限界にしないということである。

## (5) 整理整頓・清掃清潔

仕事はチームで行っているのであるから、職場の環境を整えることはわがままを許さないということである。また、整理整頓がなされていない職場では、「異常」の発見ができない。標準を保つことはリスクマネジメントになる。

# 細かいことも大事 日本経営の基準行動手帳（抜粋）

## 1. 挨拶

- (2) 朝は、姿を見かけたら大きな声で明るく「おはようございます」の挨拶を社内・社外に関わらずお互いにする。出勤時、部屋に入るときも大きな声で挨拶をする。
- (6) 仕事を終えて帰宅する場合は、役員および直属上司に「お先に失礼します」と挨拶し、上司は「ご苦労様（でした）」と声をかけ、今日一日の仕事にお互いに感謝する。
- (7) 上司に食事などをご馳走になった場合は、翌朝に口頭またはメモで必ずお礼を言う。
- (8) 名前を呼ばれたら大きな声で「ハイ」と返事をする。気持ちの良い返事はチャンスを掴む。

## 3. お客様他訪問

- (1) 訪問先に入る前に会社に電話を入れ「いまから〇〇様に入ります。連絡事項をお願いします。」と連絡する。
- (2) 訪問先で仕事が終わった場合は「ただいま〇〇様が終わりました。連絡事項をお願いします。これから××様に移動します。何時に帰社します」とこの後の予定を報告する。

## 5. 勤怠

- (1) 勤怠（遅刻、早退、欠勤）に関しては、正直に、役員または直属上司に報告する。
- (3) 勤怠の報告は、同僚、目下の人、後輩に連絡して済ませてはいけない。

## 人生・仕事の結果 = **モノの見方・考え方** × 能力 × 熱意

稲盛和夫氏の方程式を一部改定

人として正しいかを基準とする

思いは行いとなり、  
行いは結果となる

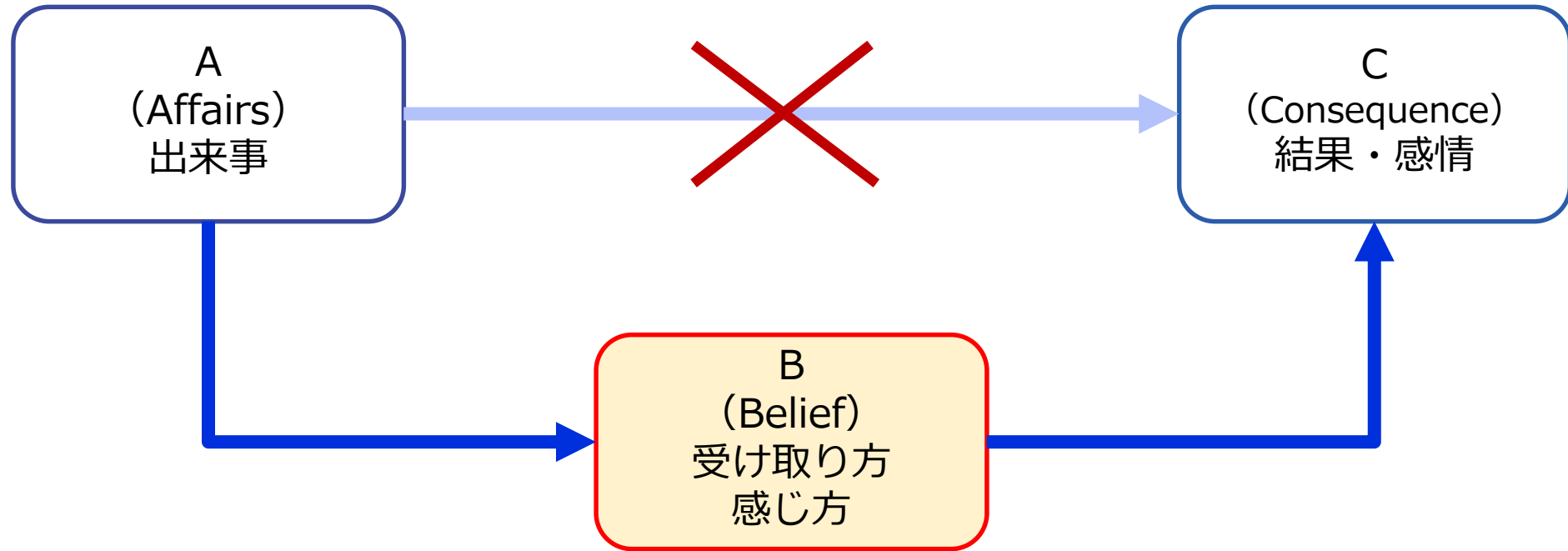
動機善なりか、私心なかりしか

誠実に仕事をする

過去と他人は変えられない  
変えられるのは自分と未来だけ

熱い餅をちぎって投げる

# アルバートエリスのABC理論



受け取り方・感じ方が、行動と感情に影響を与える

# 認知の歪みをもたらすもの

## 1. 否定的、批判的

⇒「できない」「無理」「意味がない」

## 2. 自己否定、他者否定

⇒「どうせ・・・」

⇒自分を信じられない人は、他人も信じられない

## 3. 先入観（事実確認のない決め付け）

⇒きっと○○○だろう、○○○のはずだ

## 4. 自己関連付け

⇒自分がされて嬉しいことが、他人も嬉しいとは限らない

## 5. 利己的

⇒基本的に人間は、自己中心的

## 6. 過度な確信

⇒○○○すべきだ ○○○でなければならない

# 職員に浸透させたい基本的なマインドセット

## 1. 前向きであること

- 「どうすればできるのか？」      ×「どうしてできないのか？」
- 「まだある」      ×「もうない」
- 「次は大丈夫だ」      ×「次もだめだ」

前向きであるとは、可能性にこだわる思考のパターン

## 2. 我が事として考えること

## 3. 相手優先で考えること

## 4. 感謝の気持ちを持てること

## 5. 感動できること

# 業績向上につながる人事マネジメントのために

## 方針を示しましょう！

- トップの考えを見える化しましょう！
- 法人として大切にしている価値観、具体的な行動指針を示しましょう！

## 方針を共有する仕組みを作りましょう！

- 人事評価を業績推進のためのマネジメントツールとして活用しましょう！
- 上司・部下面談をマネジメントシステムとして明確に位置付けましょう！

## 実践効果を高める基礎を磨きましょう！

- モノの見方・考え方を磨きましょう！
- 幹部・管理職のマネジメントスキル、全従業員の3大能力の向上に取り組みましょう！
- 働きがいのある法人にしていきましょう！

# イベントで一体感を作る

人間関係による不満足要因を排除するため、一体感を醸成するイベントを行う。

## 業務上のイベント

フェア、キャンペーン、展示会、セミナー、各種集客、等々

### 特徴

- 全員で同じ目標を持つことで、一体感が作られる。
- 目標に向かって日々実績が積みあがることにより、モチベーションが上がる。

### 実施ポイント

- 全員に役割を設定する。
- 年に1,2回程度とし、マンネリ化させない。
- 集客等、日々実績が確認できる目標を設定する。
- 必ず、前回よりも改善を加える。

## 業務外のイベント

バーベキュー、運動会、懇親会、社員旅行、家族会、等々

### 特徴

- 職場を離れることで、上司部下の壁が低くなる。
- 上司が職場では見せない人柄を出しやすくなる。

### 実施ポイント

- 実施するにあたっては、参加率は100%を原則とする。
- 部下や若手だけで段取りさせない。
- 席を固定しない。



## 事例紹介 ～離職率、職場風土の改善～

### ○ ケース1

ある法人の施設長より問い合わせがあり、以下の点に悩んでいることが判明

#### 【浮上している問題点】

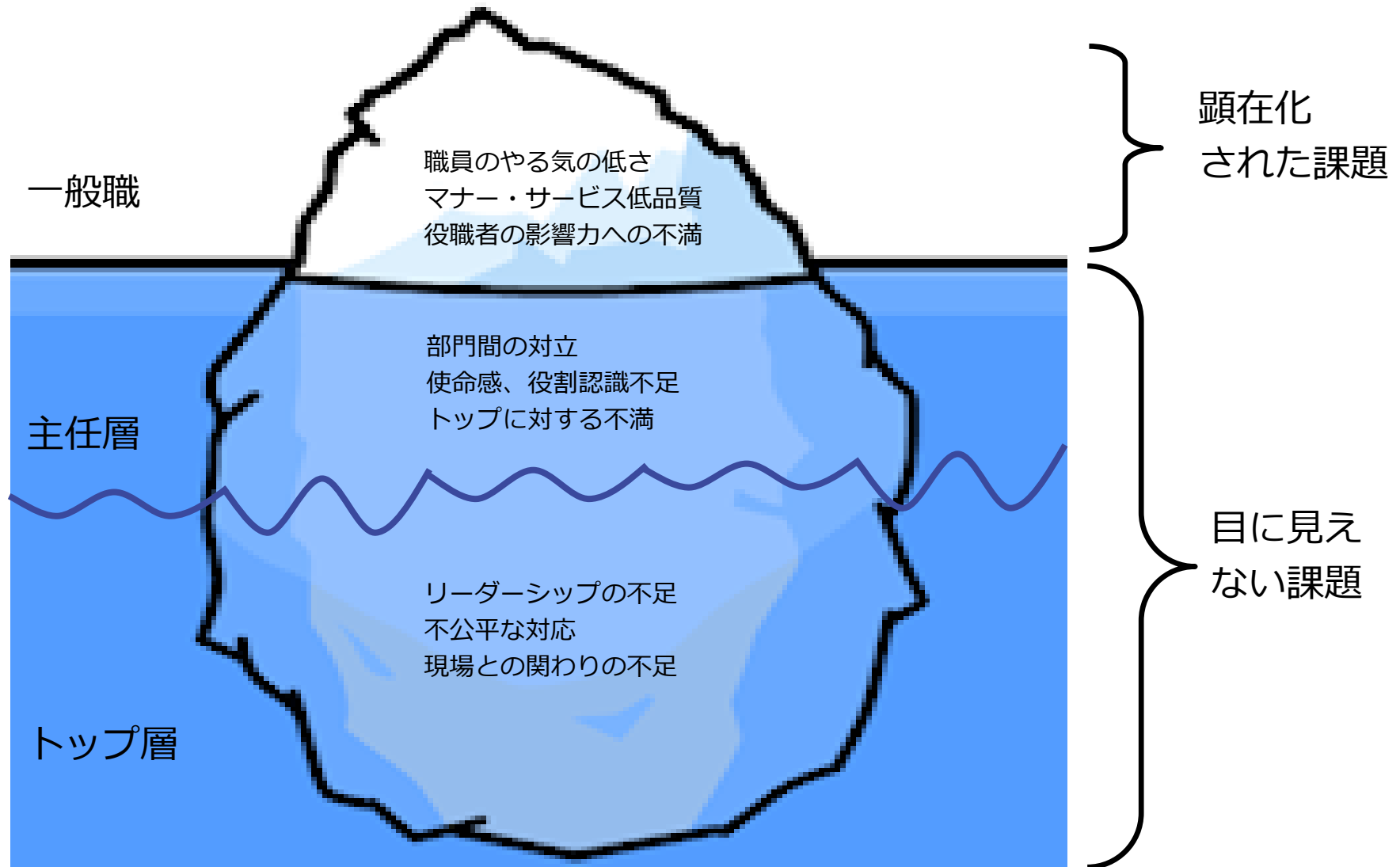
職員がばらばらであり、職場の雰囲気が悪く、定着率も悪い。  
遅刻を平気でしたり、書類の提出期限を守らない職員が多い。  
役職者が部下の面倒を見ず、役職者らしい振る舞いをしない。

#### 【A法人の人事制度】 ～年功主義の人事制度～

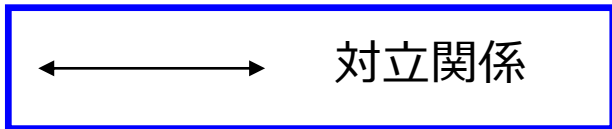
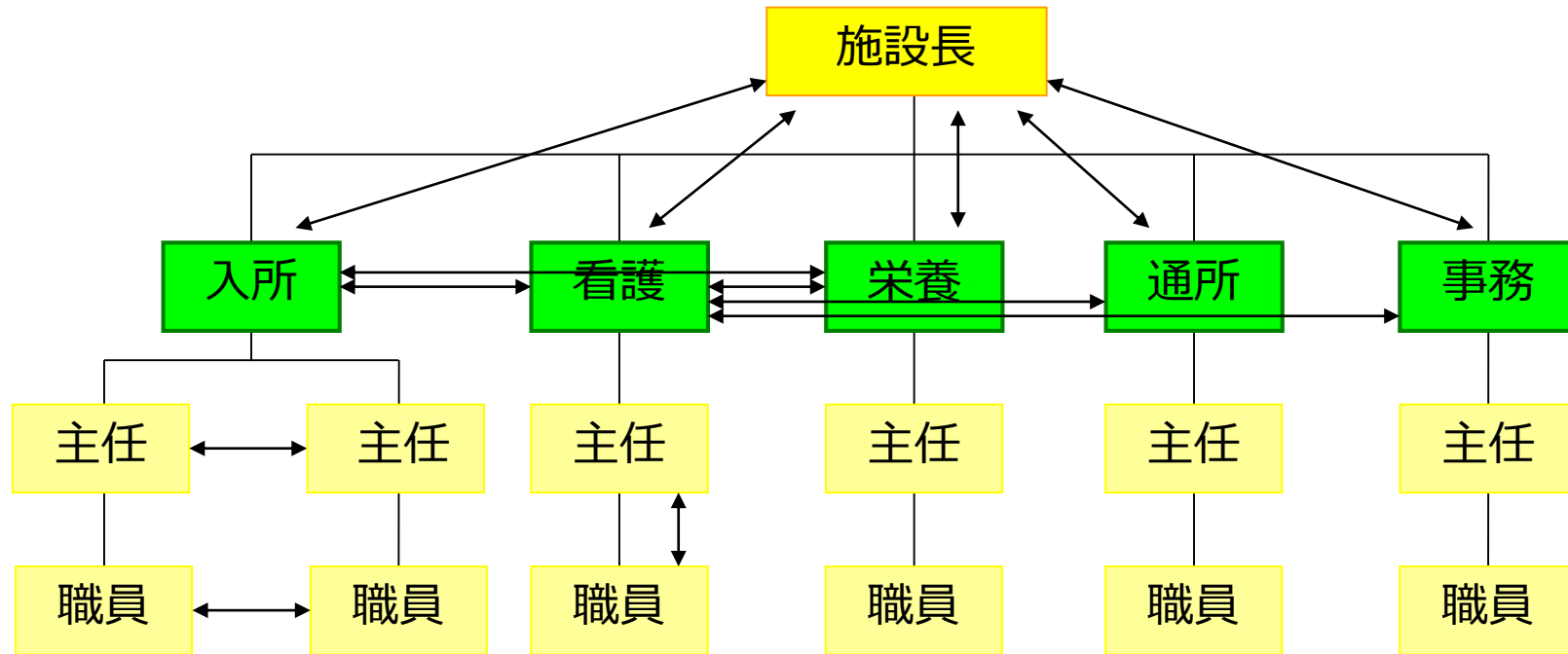
人事評価制度はない。

勤続年数で昇給する仕組みで、個人の努力や責任の重さは特に考慮されない。  
勤続年数の長い一般職が役職者の給与を上回っている。  
役職者に期待する役割を明示していない。また、研修支援等も実施していない。

# 事例紹介 ～離職率、職場風土の改善～



# 事例紹介 ～離職率、職場風土の改善～



## 事例紹介 ～離職率、職場風土の改善～

### 【施設長に対する一般職の意見】

- ・ 誰に対しても平等な対応をしてもらいたい。人によって対応の仕方が異なる。
- ・ その場しのぎの対応はやめて欲しい。
- ・ 現場をもっと見て欲しい。経営のことを考えているかもしれないが、現場にはトップが全く見えていない。距離感を感じる。
- ・ 職員が職員に言えない部分もあるので、そこを施設長に言って欲しい。リーダーシップをもっと取って引っ張って欲しい。
- ・ お願いした事を忘れてしまう事がある。いいかげんに見える。
- ・ 何か問題があった時は、必ず双方の言い分を聞いて欲しい。この事は強く言いたい。強く言う方、自信を持っている方の意見には特に注意して欲しい。

### 【施設長に対する役職者の意見】

- ・ このプロジェクトに対して、施設長はどれだけ真剣に向き合っているのでしょうか。日本経営に丸投げしているような気がします。
- ・ 施設長のリーダーシップに不満を感じます。役職者で動けるところと動けないところがあります。
- ・ 施設長は職員の話聞いてくれるが、自ら話を聞こうとはしない。問題が発生しても何もなかったようにしてしまう。問題の事実に触れようとしていない。

## 事例紹介 ～離職率、職場風土の改善～

1. 施設長の行動改革（トップに対する不信・不満要因の削除）
  - －デスクの移動、施設長の部屋の撤廃（⇒職員休憩室）
  - －現場のラウンドと声かけ
  - －日々の姿勢、態度
2. 各部署の絆の強化（部署間でお互いにお願いしあう）
  - －他部署にお願いしたいことの依頼
  - －各部署から言われたことに対する改善案の検討と発表
3. 役職者間での絆の強化（役職者の永続的な協力関係）
  - －役職者研修による交流会
  - －役職者会議の発足（会議体制の見直し）
4. 人事制度の見直し（褒めあう、認め合う風土を創ることが目的）

# 事例紹介 ～離職率、職場風土の改善～

## 1. 施設長

- ・ 現場が私をどのように見ているのかよく分かった。直接話を聞いてみないと分からない。私には現場が見えていなかった。
- ・ 自分が職場にどのような影響を与えているのかが良く分かった。
- ・ 職員にとっては、人事制度よりもこの取り組みに対する意識のほうが強いことを感じる。私に対して「変わって欲しい」と期待する気持ちが強くある。

## 2. 役職者

- ・ あの施設長が変わる姿を見て、私たちも「やってみよう」と思うことができた。
- ・ 役職者同士での関係が希薄だったように思う。これからは話し合う場ができたのでいろいろと相談してみようと思う。
- ・ 私たちが変わろうとする姿勢が、職員にも伝わった。抵抗を示す職員もいるけど、これまでの考えは間違いだったことは確かなこと。時間をかけてでも説得して良い職場、利用者にとっても良いサービスが提供できるように磨いていきたい。

## 【参考】社内木鶏会（弊社の事例）

共通の書籍を読み、感想文を相互に発表し、各自の発表で良かった点のみを伝え合う「美点凝視」の社内木鶏会を実施する。



人間学を学ぶ月刊誌「致知」

感想文



各自の感想文の良かったところのみを相互に伝え合う

**良かったところのみを伝え合う「美点凝視」を習慣化し、相互に尊敬しあう関係性を醸成する。**



## 【参考】人間学を学ぶ月刊誌「致知」

ものの見方・考え方を磨き、人間力を高める取り組みを社内で実践する。

### ■人を育てる一愛があるなら叱りなさい

井村雅代 (シンクロナイズドスイミング日本代表ヘッドコーチ)

下手な選手を強くする方法。私は練習で強くする以外に方法を知りません。だから彼女たちには徹底的に練習させました。

(中略)

皆さんに叱るコツをお教えするならば、叱るときはまず現行犯で叱ってください。いまのそれがダメなんだって言われたら、人間は反省します。

「君、この前も同じことを言ったよ」と古いことを持ち出してはいけません。これをやられると、いまやったことへの反省が薄れてしまうんです。

もう一つしてはいけないのは、しつこく叱ること。それは本人の自己満足で、聞いている人は「もう分かったよ」って嫌気が差してくるんです。

(中略)

三流は道に流され、二流は道を選び、一流は道を創る。何かの真似ではなく、新しいものを世界に発信し続けたいと願っています。





## 【参考】社内木鶏会（弊社の事例）

社内木鶏会を階層横断的に実施し、階層間の混ぜ合わせを進める。

社員A 各位

お疲れ様です。  
人事部から表題のご連絡を致します。

『致知』11月号の配布準備が整っております。  
今月の社内木鶏会を実施するにあたり以下内容をご確認くださいようお願い致します。  
※受け取られてないフロアの方は、人事部までお越しく下さい。

今回も、先月に引き続き、各階層ごとにファシリテーターの方に司会をして頂き、  
以下の予定で実施致します。  
※詳細は後日ご案内いたします

### ■木鶏会の日程

**10/24（火） 7:30～ 8:30 次長・課長**

**10/30（月） 10:30～11:30 一般社員・主任・TL**

**10/31（火） 7:30～ 8:30 課長代理・部長・副部長**

## 【参考】社内での表彰（弊社の事例）

年度初めの方針発表会や研究発表大会などで表彰を行い、相互に尊敬しあうイベントを創出する。



**良かったところのみを伝え合う「美点凝視」を仕組み化し、相互に尊敬しあう関係性を醸成する。**

未来の同志へ……………	002
ダイナミックスリーラインの真意……………	008
理念・行動規範……………	009

## 第1章 二人の創業者

1 創業者 菱村和彦……………	014
<b>コラム</b> かあさん……………	076
2 もう一人の創業者 小池出久……………	078

## 第2章 専門家の組織化と事業の成長

1 税理士法人 日本経営……………	102
2 ウイル税理士法人……………	114
<b>忘れてはならないエピソード</b> 税務訴訟……………	124
<b>寄稿</b> 司法に対する信頼……………	135

## 第3章 ヘルスケア分野への業種特化と総合化

1 戦略コンサルティング事業……………	138
<b>コラム</b> たった二人での東京進出……………	148
金融機関プロジェクト……………	162
東日本大震災……………	164
2 人事コンサルティング事業……………	166
<b>コラム</b> 独自の進化を遂げる福岡オフィス……………	188
2度目の挑戦 介護プロジェクト……………	190
3 リスクマネジメント事業……………	192
4 メディキャスト事業……………	204

## 第4章 失ってはならない実践・実行の企業文化

1 立てた目標は必ず達成する……………	214
2 経営者意識を育む……………	219
3 顧客に奉仕する……………	225
4 間接部門の実践・実行……………	232
<b>忘れてはならないエピソード</b> 志布志事件の原点は、正しい防衛……………	240
<b>コラム</b> 行動力基本動作10ヶ条と人財基準のNK小手帳から……………	236

## 第5章 永続・成長発展の原動力…人材育成

1 恩師との出会い、縁をつないだ採用……………	242
2 いかに新人を育てるか……………	246
3 創造経営教室……………	255
4 チャレンジ・キャリア・ステップ制度……………	258

## 第6章 心を高める、理念を高める

1 社訓および五信条の改定と基本理念の制定……………	270
2 日本経営フィロソフィの制定……………	278
3 「四方善し」……………	282
4 善循環重要指標の導入……………	285
5 「社員への手紙」……………	290
<b>コラム</b> 人格能力向上は親孝行が原点……………	294

## 第7章 300年企業を目指して

1 開発型企業へ、日本から世界へ……………	296
2 人材育成の広がり……………	300
3 300年企業への志……………	306
<b>コラム</b> 2017（平成29）年「周年記念企業」実態調査より……………	307

# 実行の徹底度 = 気づき × 絆

周囲（政策動向、近隣施設、部下・同僚）の変化に気づこうとする関心の高さ。

相手優先で他者（利用者、連携先、部下・同僚）に貢献しようとする志。そして、その志を同じくする仲間との一体感・連帯感。

“気づき”と“絆”の経営を目指す！！

ご清聴いただき、ありがとうございました。

株式会社日本経営

専務取締役 **井上 陽介**

■大阪本社

〒561-8510

大阪府豊中市寺内2-13-3 日本経営ビル

■東京支社

〒140-0002

東京都品川区東品川2-2-20 天王洲郵船ビル22F

TEL : 03-5781-0600 / FAX : 03-5781-0599