



# 組織変革までの道のり

ノンテクニカルスキル エヴァンジェリスト

資料提供 Kazuhiro sato



# 組織変革と空気のマネジメント

～人と組織を動かすノンテクニカルスキル～

# 不毛な多忙

Active non-Action



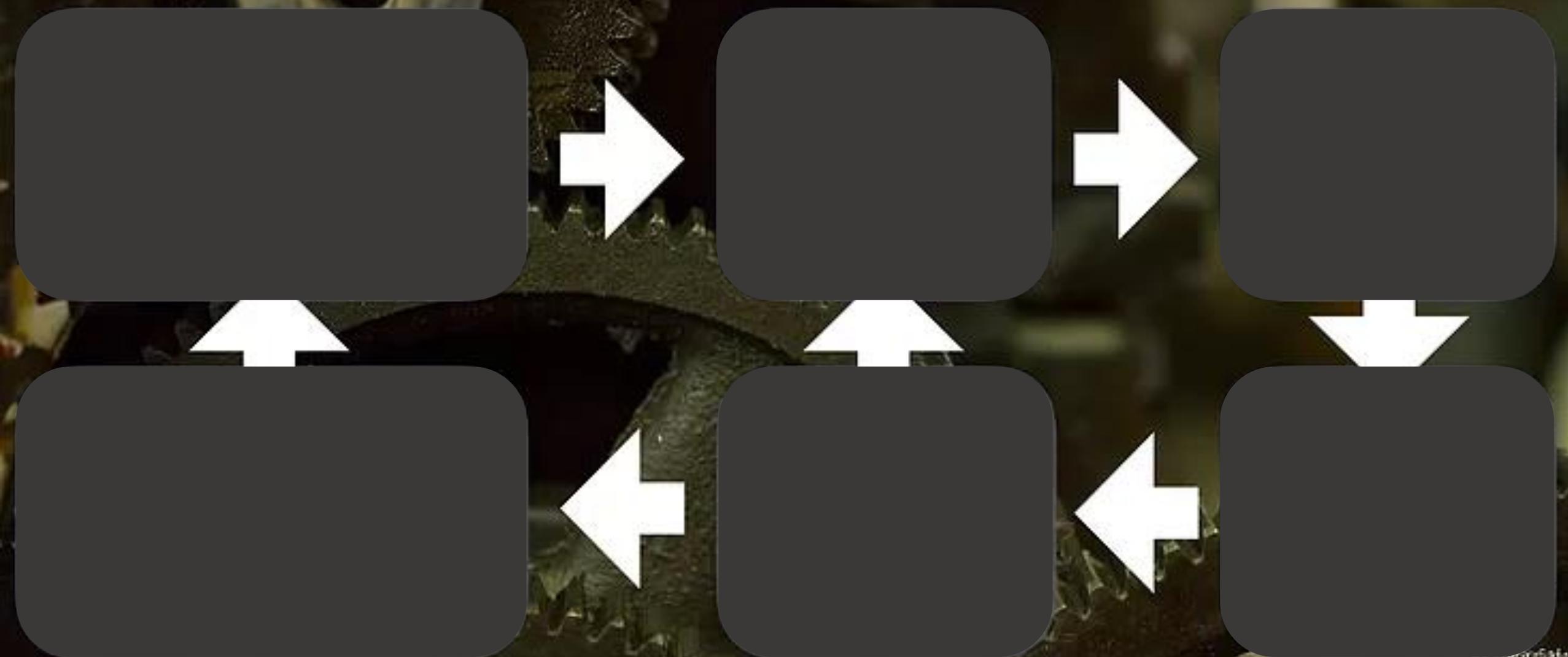
# 不毛な多忙

Active non-Action

忙しいのに成果がない

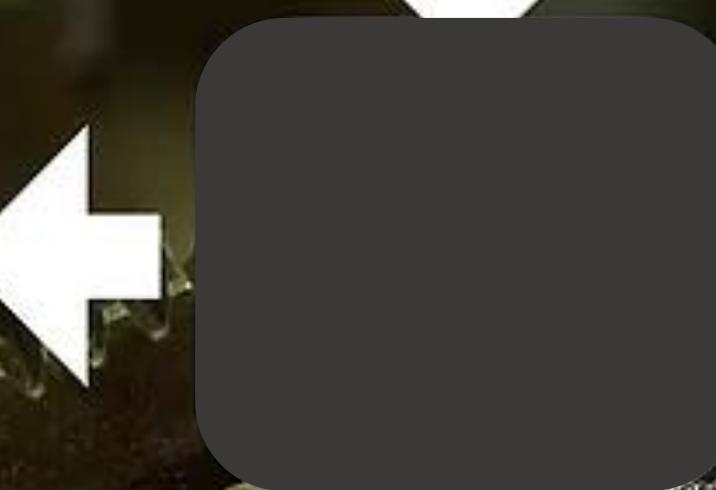
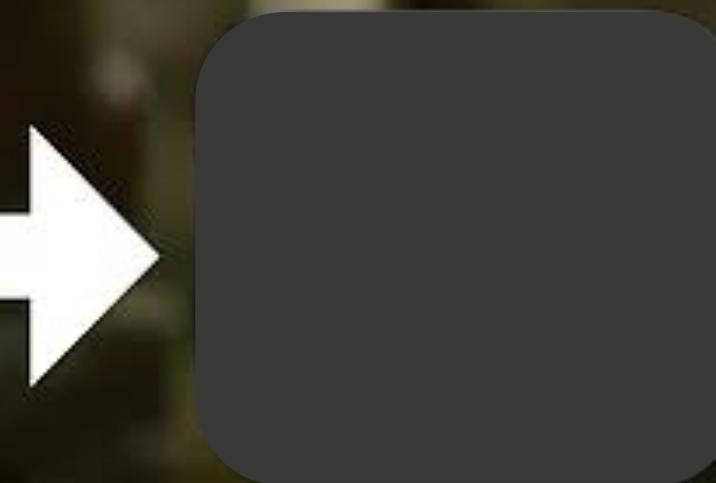


# 人を動かすマネジメントの全体像



# 人を動かすマネジメントの全体像

採用



# 人を動かすマネジメントの全体像

採用

配置

評価



# 人を動かすマネジメントの全体像

採用

配置

評価

育成

報酬



# 人を動かすマネジメントの全体像

採用

配置

評価

退職

育成

報酬



# 人を動かすマネジメントの全体像

採用

配置

パフォーマンス

退職

育成

報酬



# 人を動かすマネジメントの全体像



# 人を動かすマネジメントの全体像



# 人を動かすマネジメントの全体像



# 全てが整合しているか

採用

8割

パフォーマンス

退職

育んだ能力  
成る長け

外的報酬  
内的報酬

人  
を動かす  
マネジメント

組織

を動かす  
マネジメント



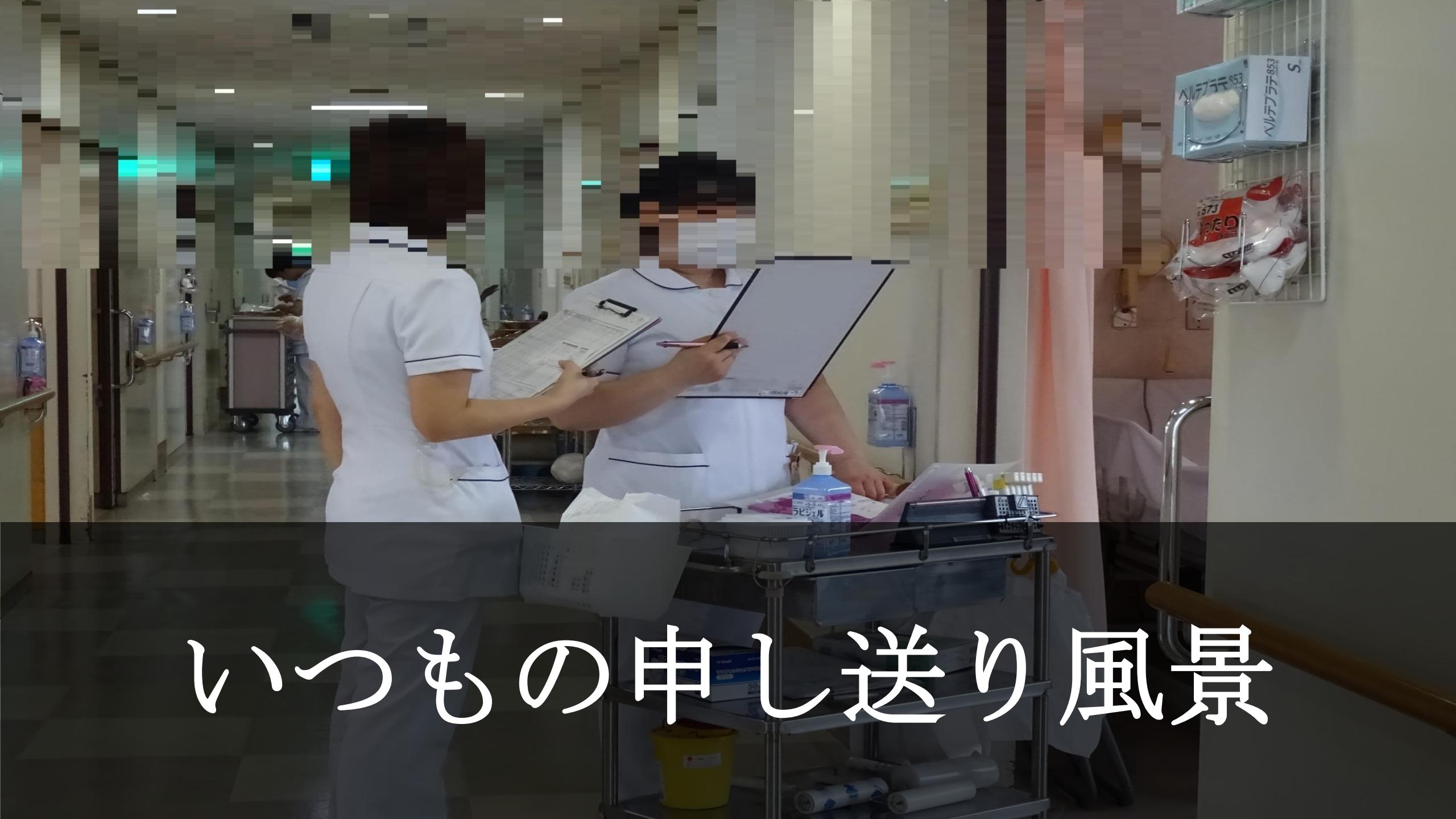
?

人  
を動かす  
マネジメント

組織  
を動かす  
マネジメント



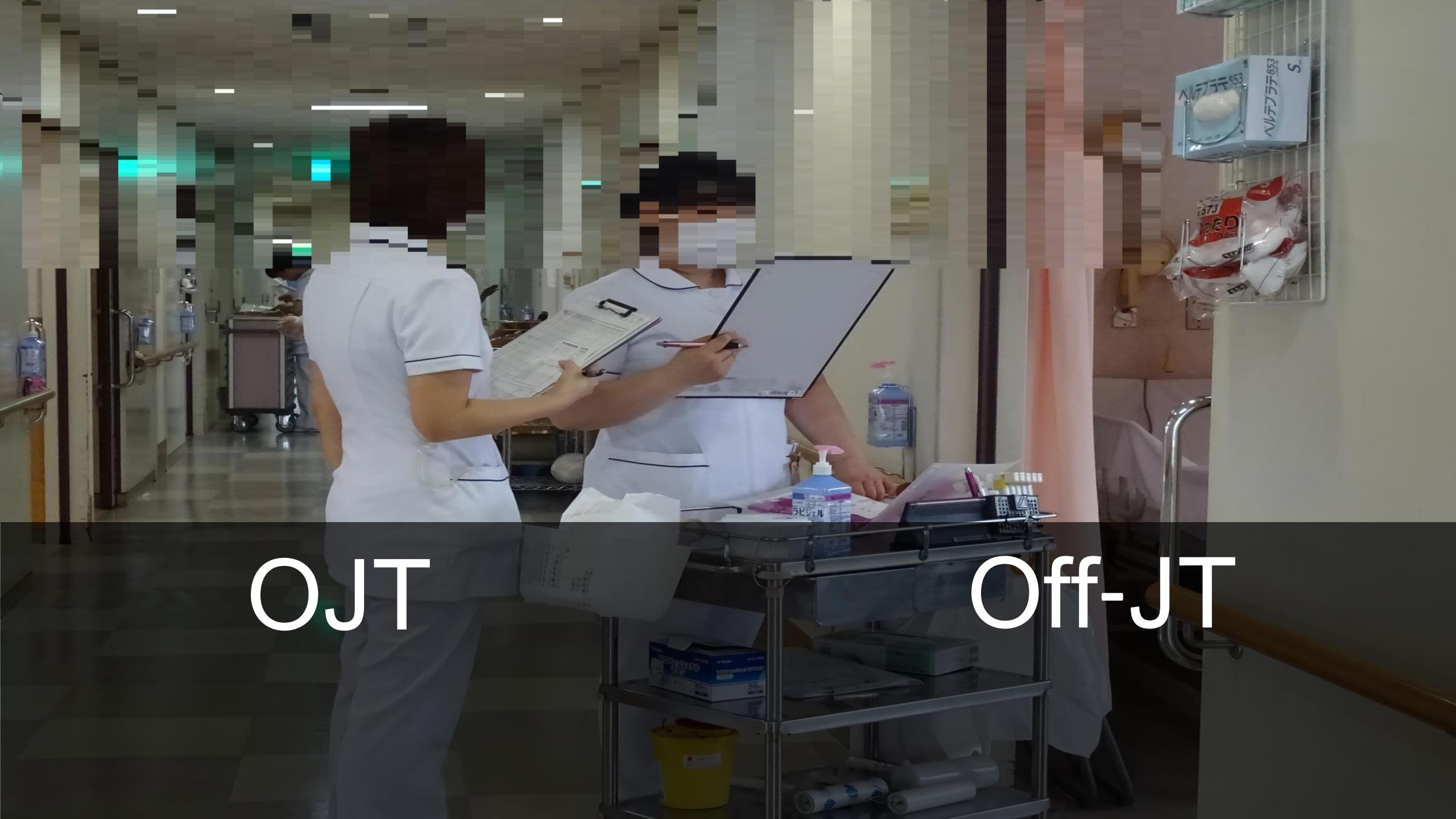
空気のマネジメント

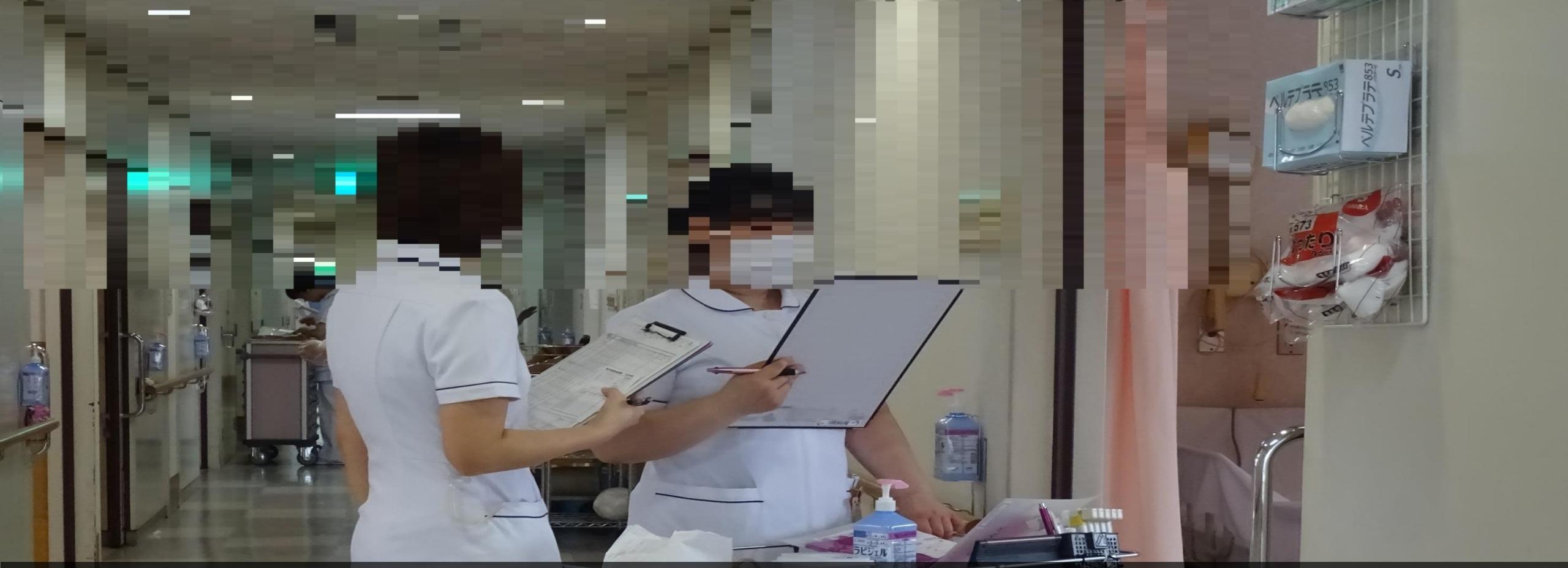


いつもの申し送り風景

OJT

Off-JT





OJT

Off-JT

電子カルテが活かされない



スタッフ個人に働きかけても  
現場は変えられない

個人組織の空氣

個人は組織の空氣  
に抗うことはできないから



おっしゃることはごもっともですが  
業務が忙しいし人も足りないので  
とてもそんなことできませんよ！



現状満足の空気によって  
組織は排除の論理が働く



ムラの空気の支配

それに抗う者は





ムラの空気の支配

それ对抗う者は

村ノ八方に遭う

空気の支配  
の恐ろしさ



# 山本七平 「空気」の研究

“驚いたことに、「文芸春秋」昭和五十年八月号の『戦艦大和』でも、「全般の空気よりして、当時も今日も（大和の）特攻出撃は当然だと思う」（軍令部次長・小沢治三郎中将）という発言が出てくる”

•“何しろ、専門家ぞろいの海軍の首脳に、  
「作戦として形をなさない」ことが  
「明白な事実」であることを、強行させ、  
後になると、その最高責任者が、なぜ  
それを行なったかを一言も説明できない  
ような状態に落し込んでしまう”

-山本七平「空気」の研究

# 海軍反省会第一回から第十回

---

文化：0回 風土：1回 雰囲気：4回

海軍反省会第一回から第十回

---

文化：0回 風土：1回 雾国気：4回

空氣：29回

一人ひとりと  
話をすると  
みんなとても  
いい事を言う  
んですけどね



現場には2つの世界がある

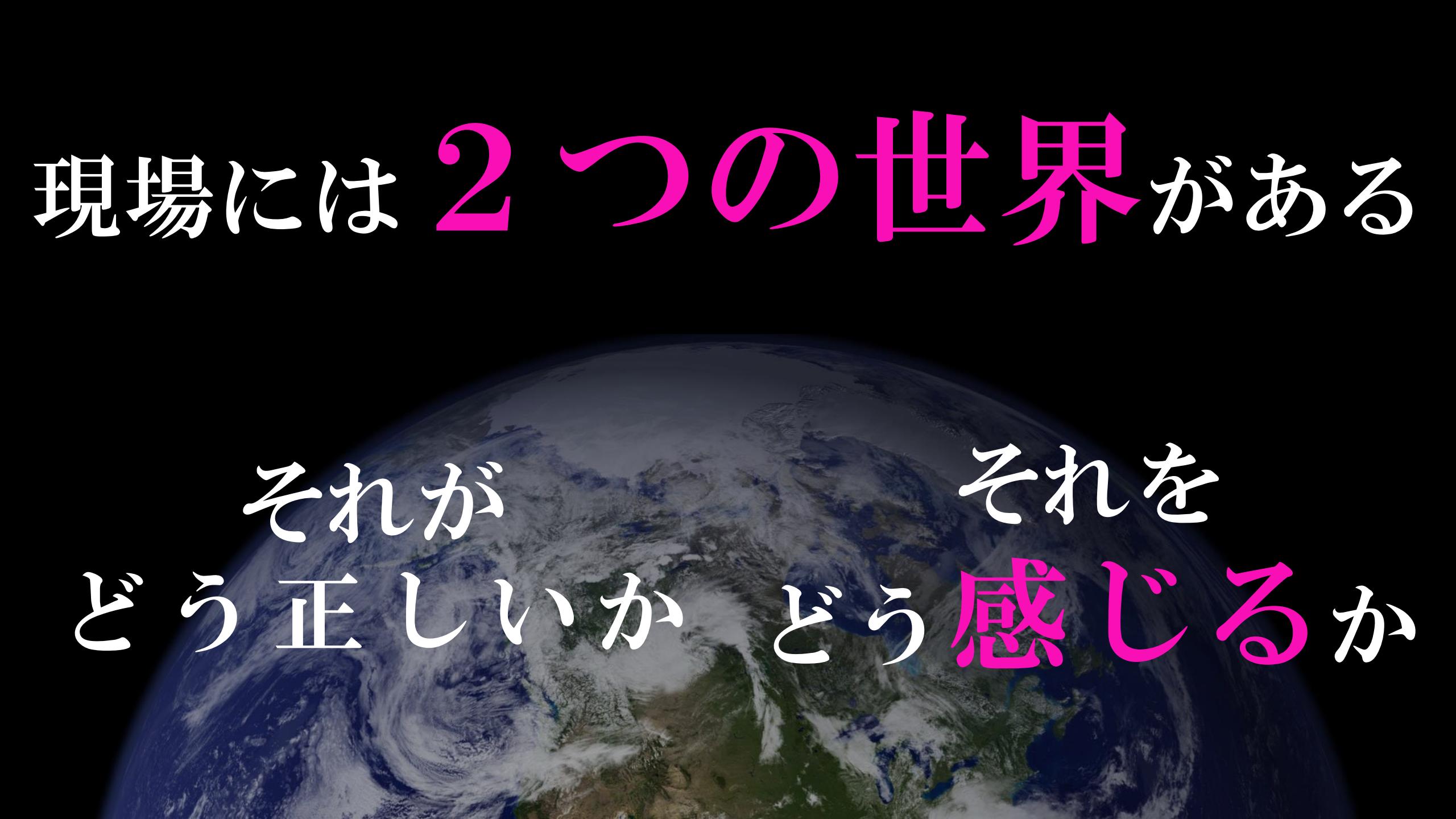


現場には2つの世界がある

それが  
どう正しいか



現場には2つの世界がある

A satellite photograph of Earth, showing clouds and continents against a dark background.

それが  
どう正しいか どう感じるか

それを

# 合理



それが  
どう正しいか どう感じるか

# 合理情理



それが  
どう正しいか どう感じるか

それを

人は性善説でも性悪説でもなく  
**性弱説**にもとづく



ムラの空気の支配

を変えなければ

人も組織も変わらない

自組織ムラ  
の空気を知る



皆さんの組織はどのような  
空気が存在しますか？

**を得なかつた**

The image shows a massive, white-capped wave crashing towards the viewer. The water is a deep blue, and the spray from the wave is visible against a darker, overcast sky.

空気をつくっている

自組織の  
構造を知る



# 組織の2：6：2の法則



# 推進派2割

放っておいても  
勝手に頑張って  
くれる人たち





# 抵抗派2割

他のスタッフを  
批判したり  
足を引っ張る  
人たち

# 慎重派6割

どちらにつく方が  
得かを冷静に  
見ている人たち



# 組織の2：6：2の法則



# 組織の2：6：2の法則



# 組織の2：6：2の法則



# 組織の2：6：2の法則



# 組織の2：6：2の法則



## 慎重派6割

どちらにつく方が  
得かを冷静に  
見ている人たち





管理職

職位が高い人  
が推進派とは限らない



実は抵抗派

むしろ、  
職位が高い人ほど抵抗派  
であることが少なくない

一見仕事ができる人  
が推進派とは限らない

いつも忙しそうなのに  
他のスタッフに仕事を渡さない





あくまでも  
自組織の目標・ビジョン  
により共感する人が推進派

# 皆さんの組織の2：6：2 はどんなスタッフで構成されていますか？



現状満足の空気  
をどうやって変えるか？

---



# 準備編



“子離れ問題”  
に向き合う

トップダウンのマネジメント＝  
海のスイカ割り



魚を与えるから  
魚のつり方を教えるへ



# 問題解決は 医療行為そのもの

るべき姿

ギャップニ  
問題

現状

るべき姿

ギャップニ  
問題

問題解決

現状

るべき姿

ギャップニ  
問題

問題解決

現状

# 現状満足からの脱却＝ 問題解決組織へ変革

るべき姿

ギャップ＝

問題

現状

るべき姿

ギャップ＝

問題

問題解決

現状

るべき姿

ギャップ＝

問題

問題解決

現状

# 問題解決は2WHで考える

What  
問題

Why  
原因

How  
対策

# 問題解決プラン 作成シート1.0

現状

What (問題) ➤ Why (原因) ➤ How (対策)



現場で何百回使わせるか

使えないと  
使わないと



# 自転車の 乗り方 を覚える





部署や職種を越えて  
2W1Hを共通言語に

# 問題解決の**部署対抗戦**を開催する



問題解決  
シート枚数  
を測る



部署ごとに競わせる

3ヶ月ごと  
に表彰する

# 問題解決は六大大陸からなる

⑥

## 目的

誰のため？

何のため？

④

あるべき姿

手段

⑤

現状

①

What  
問題

②

Why  
原因

③

How  
対策



ギャップ＝

=



# 問題解決プラン 作成シート

現状

What (問題)

Why (原因)

How (対策)

問題解決シート 1.0

# 問題解決プラン作成シート（2W1Hシート）

現状

ギャップ

あるべき姿

What (問題) ➤ Why (原因) ➤ How (対策)

問題解決シート **2.0**

目的

# 問題解決プラン 作成シート

現状



あるべき姿

What (問題)

Why (原因)

How (対策)

問題解決シート **3.0**



反復練習

反復練習

反復練習

現状

問題解決プラン  
作成シート1.0

What (問題) ▶ Why (原因) ▶ How (対策)

問題解決プラン作成シート2.0

現状

△  
タップ  
あるべき姿

What (問題) ▶ Why (原因) ▶ How (対策)

目的

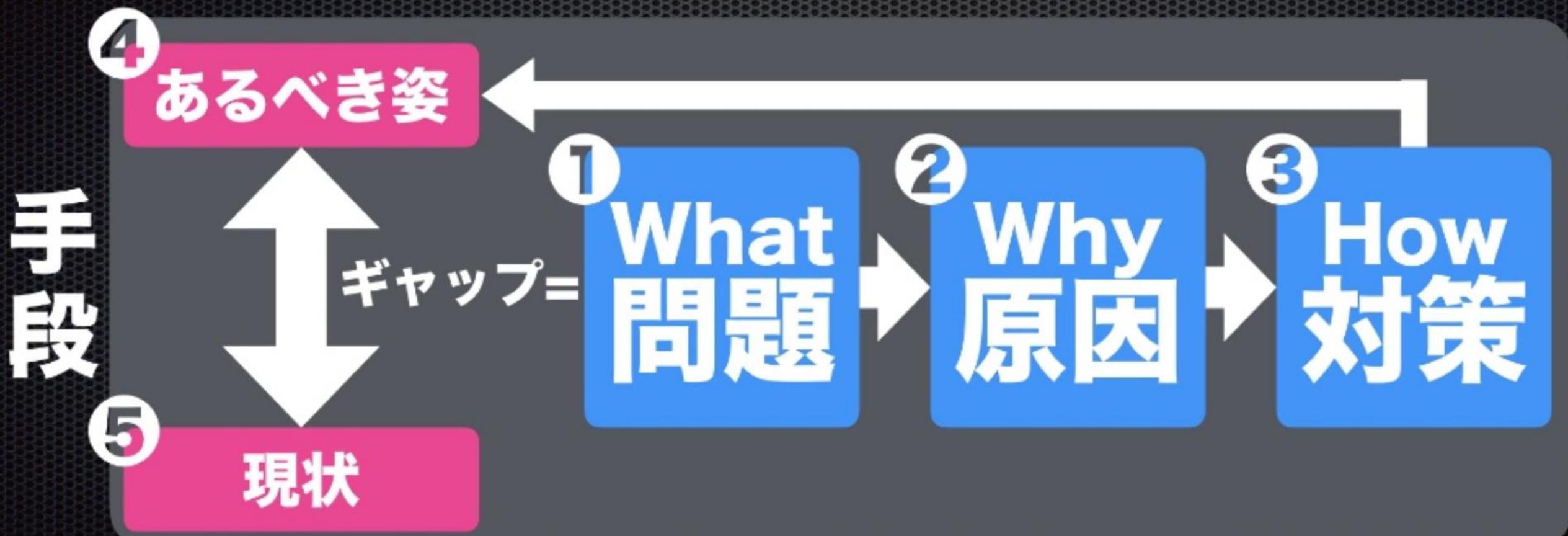
問題解決プラン  
作成シート3.0

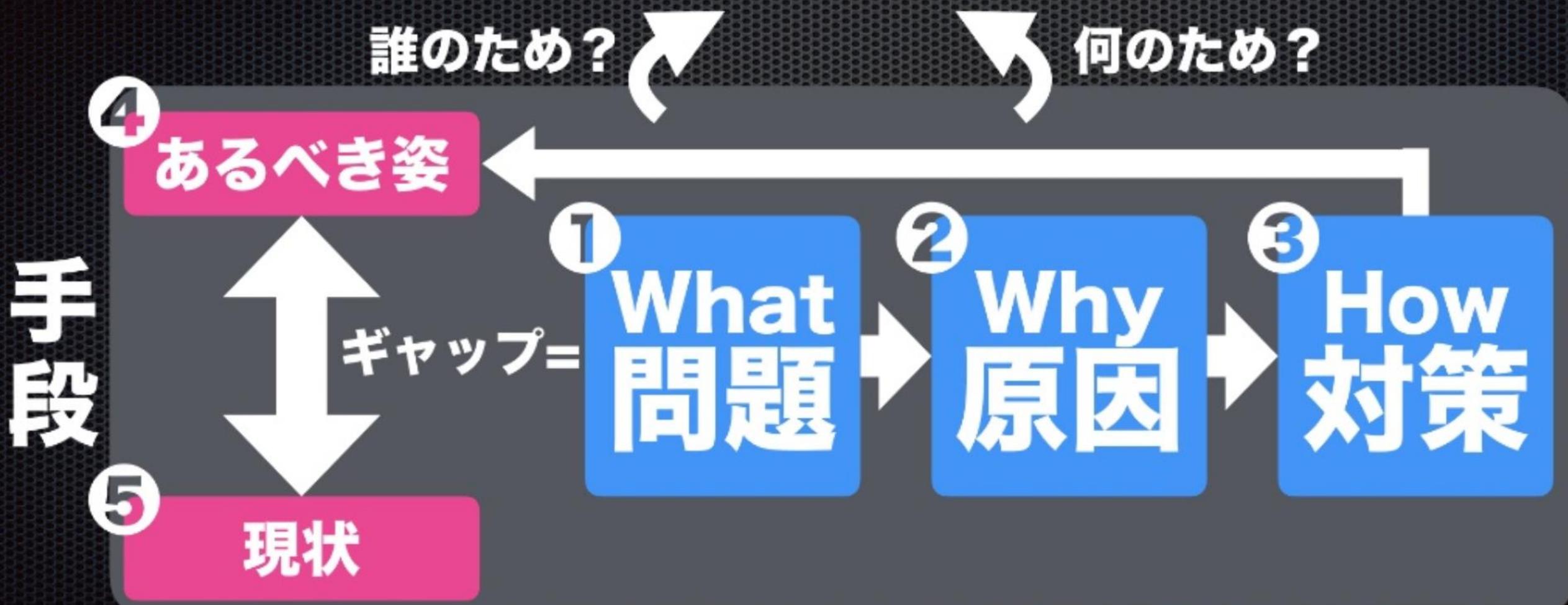
現状

△  
タップ  
あるべき姿

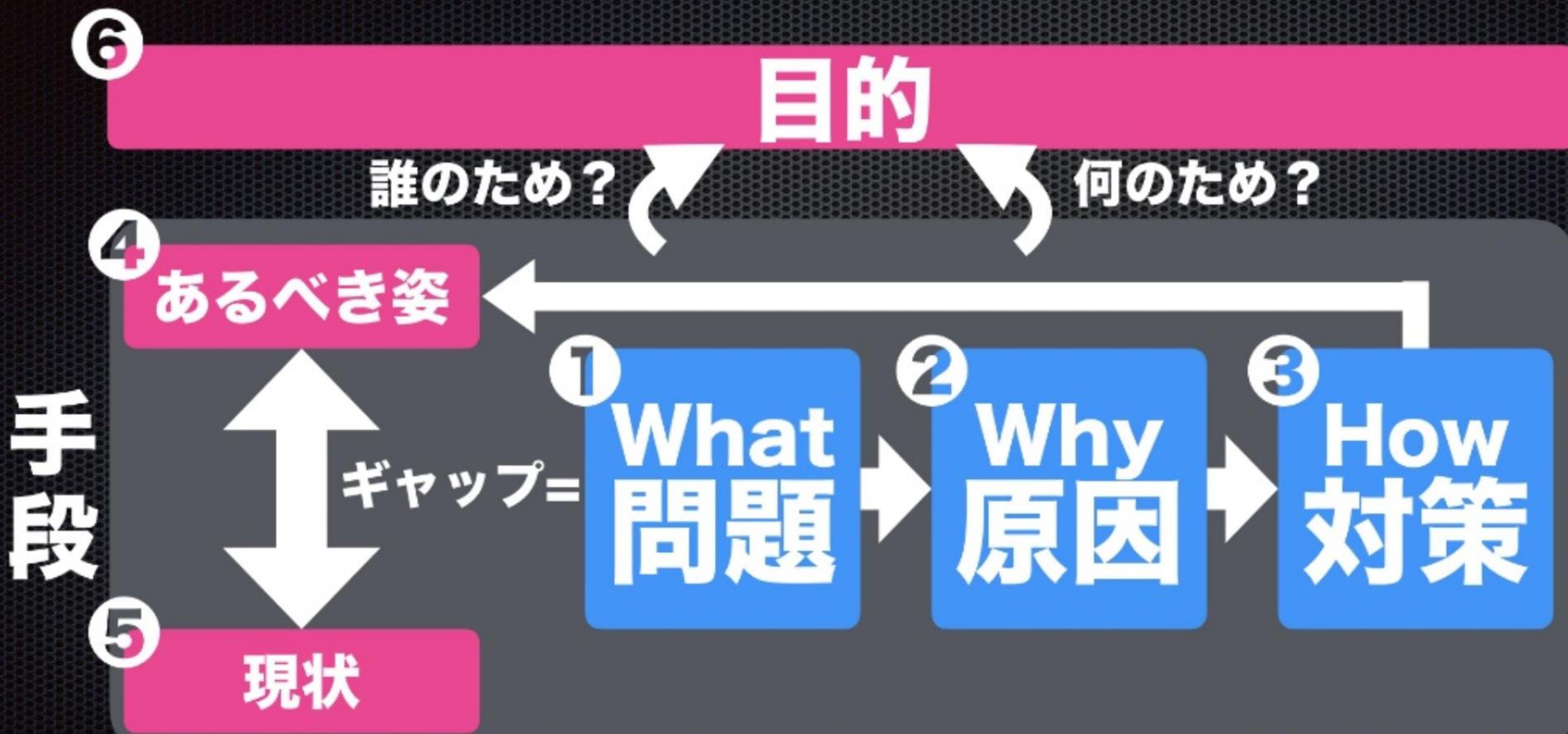
What (問題) ▶ Why (原因) ▶ How (対策)

現場で何百回使うか





# 問題解決の全体像は6つの要素からなる



成功

# 医療は失敗体験の連続

## 借金だらけでは 恐くて行動できない

あるべき姿

現状

あるべき姿

現状



現状

問題  
解決

失敗

現状

問題  
解決

# あくまでも **目的** は



を提出することではなく

# **考え方** を養うこと



早く出さ  
なきゃ (汗)

現状満足の空気  
をどうやって変えるか？

---

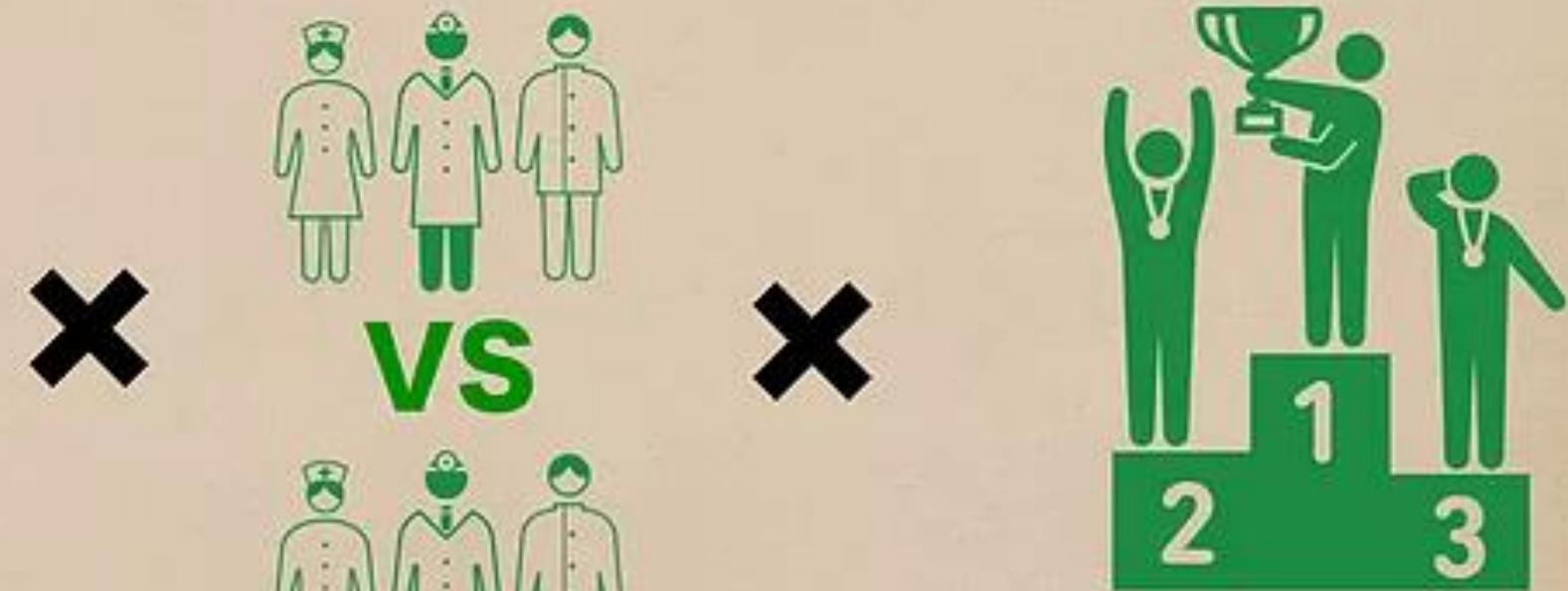


実施編

# 問題解決の部署対抗戦を開催する



問題解決  
シート枚数  
を測る



部署ごとに競わせる

3ヶ月ごと  
に表彰する

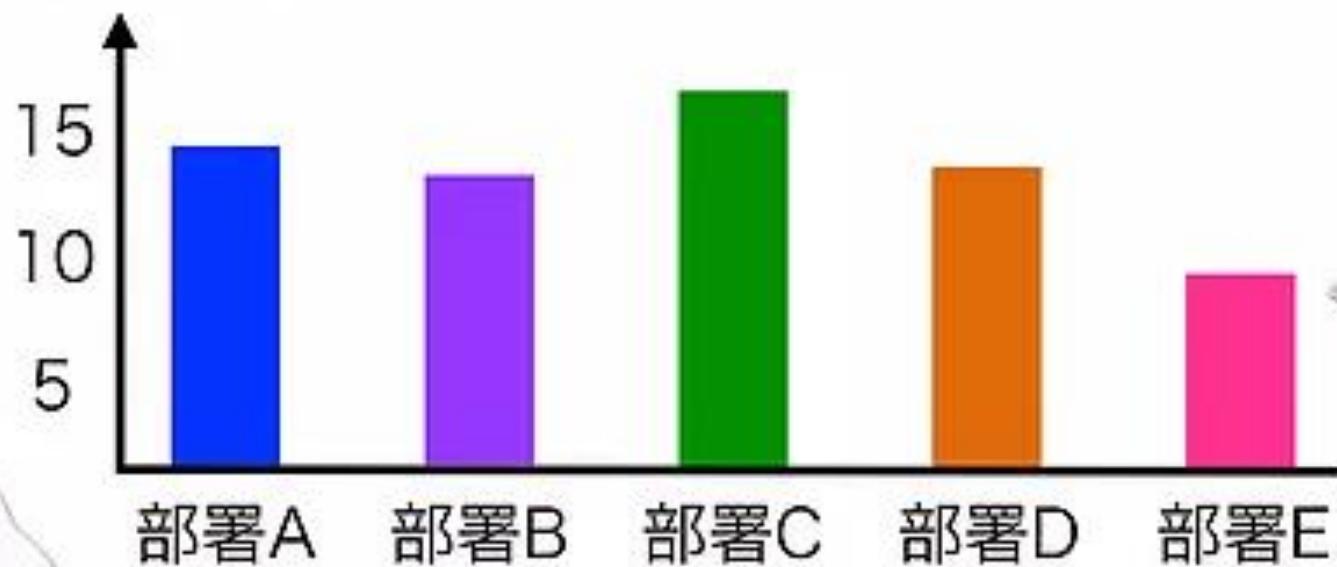
# できる限り リアルタイムで見える化する

ホント  
ですね  
・・・

なんかウチ  
ヤバく  
ない！？

今週の問題解決プラン枚数の経過報告

目標20枚

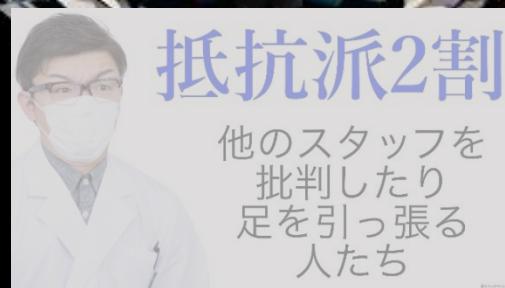
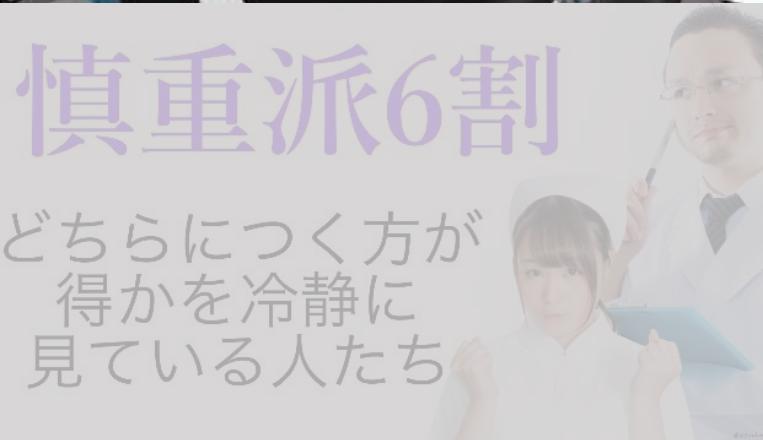


ラーメン屋  
の行列をつくる

ハロウイン  
を演出する



# ポジティブな空気變成るのは推進派



# ネガティブな空気變成るのは抵抗派



## 慎重派6割

どちらにつく方が 得かを冷静に 見ている人たち



# 空気をつくり定着させるのは慎重派



ポジティブな空気

## 慎重派6割

どちらにつく方が  
得かを冷静に  
見ている人たち



ネガティブな空気



# まずは推進派に選択と集中する



ポジティブな空気

## 慎重派6割

どちらにつく方が  
得かを冷静に  
見ている人たち

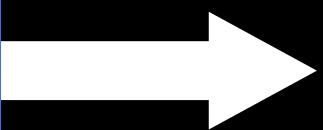


ネガティブな空気

ロールモデル  
になつてもらう

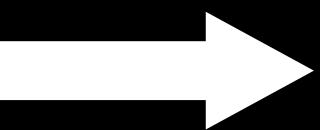


# ポジティブな空気のつくり方



ポジティブな空気

# ポジティブな空気のつくり方



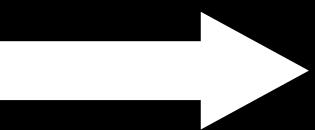
ポジティブな空気



# ポジティブな空気のつくり方



ロールモデル  
になつてもらう



推進派2割

放っておいても  
勝手に頑張って  
くれる人たち

ポジティブな空気

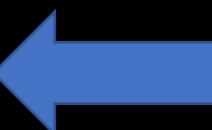


慎重派6割

どちらにつく方が  
得かを冷静に  
見ている人たち



ネガティブな空気

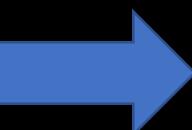


抵抗派2割

他のスタッフを  
批判したり  
足を引っ張る  
人たち



ラーメン屋  
の行列をつくる





キャッチフレーズは  
本当に頑張っている  
スタッフが報われる

A photograph of a man and a woman in white shirts smiling down at a baby lying on its back. The man is on the left, wearing glasses, and the woman is on the right, with her hair tied up. The baby is in the center, looking up at them.

# スモール ウイン 小さな成功

---

自分たちの半径5メートル  
以内で起こった具体的なメリット

スモールワインをつくる方程式

スモールワイン＝  
事実+意味づけ

# 石切職人の話

---



# 石切職人の話

---

一人目の男

レンガ  
を積んでます

# 石切職人の話

---

一人目の男

二人目の男

レンガ

壁

を積んでます 作ってます

# 石切職人の話

---

一人目の男

レンガ

を積んでます

二人目の男

壁

を作っています

三人目の男

教会

を建ててます



1つの「事実」は

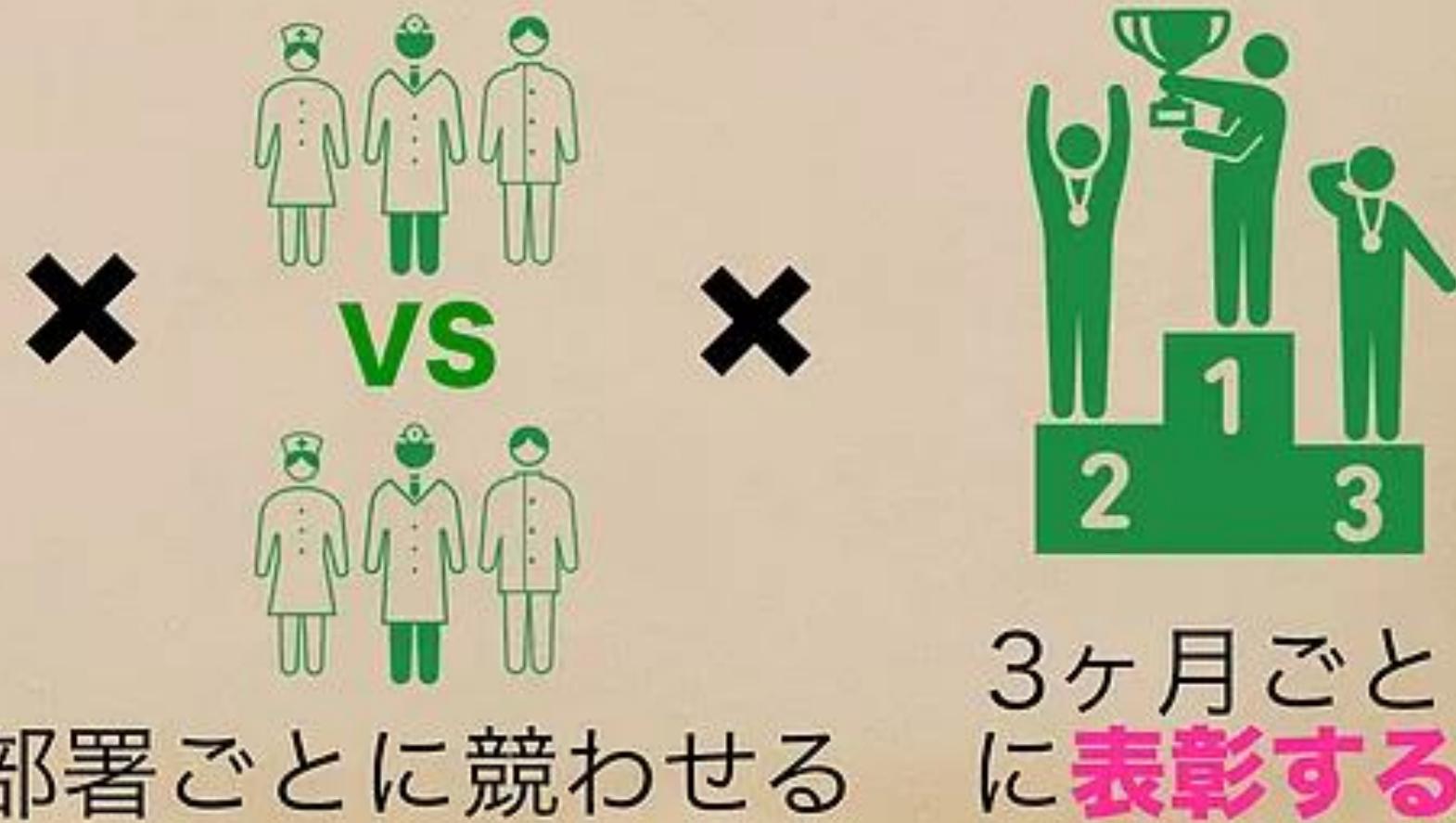
意味づけ次第で

複数の「真実」になる

# 問題解決の**部署対抗戦**を開催する



問題解決  
シート枚数  
を測る



西州の辛味を計る  
内角の味を計る



どうやつで  
スモールウインを

演出

していきまですか？



スモールウィンをつくる方程式  
スモールウィン＝  
事実+意味づけ

スタッフ同士の  
ポジティブ  
フィードバック

「でも」 「だが」 「しかし」  
ネガティブ接続詞  
禁止令を出す

入らないで  
ください



入らないで  
ください

10  
診察室

Examination Room



スモールワインは受け手絶対主義

©KOBELCO

# 抵抗派をどうすればいいのか？



ポジティブな空気



ネガティブな空気



# 抵抗派 はあきらめる

← 別名「かまってちゃん」



かまつてちゃん対処法

---

共感だけして  
説得しない

# 空気で圧力をかける

ポジティブ  
な空気

推進派2割

放っておいても  
勝手に頑張って  
くれる人たち



慎重派6割

どちらにつく方が  
得かを冷静に  
見ている人たち



ポジティブ  
な空気

抵抗派2割

他のスタッフを  
批判したり  
足を引っ張る  
人たち



それをバスから  
降ろすか？



組織変革は  
5年から10年  
かかる長い旅

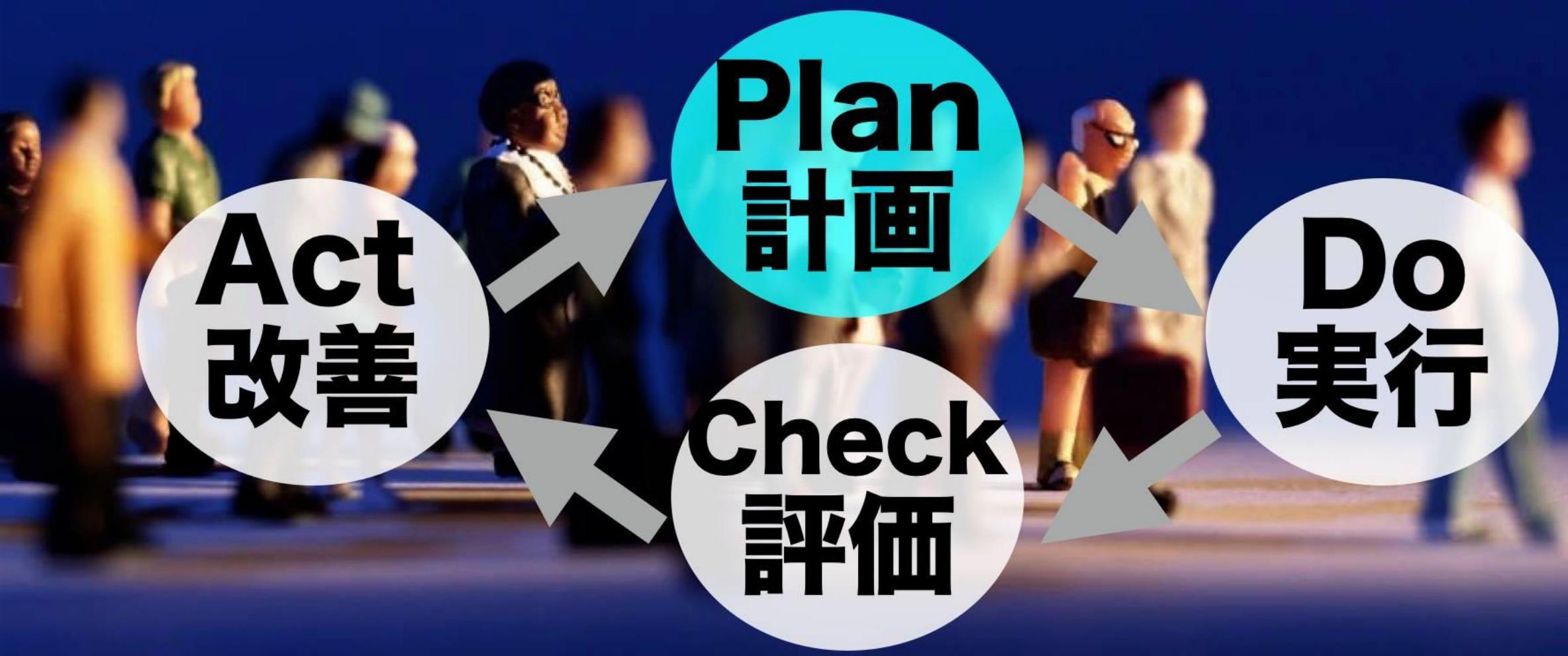
組織変革はマラソン  
持久力の勝負



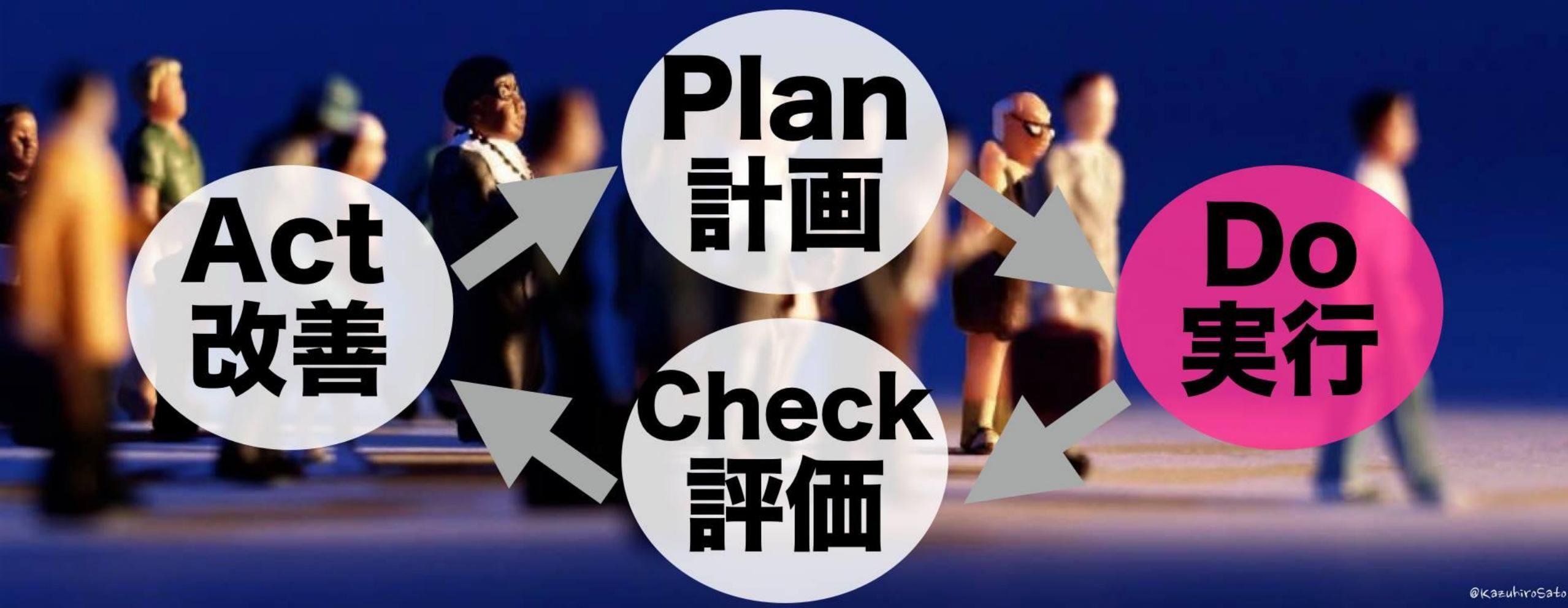
# 組織変革はマラソン 持久力の勝負



# プランは合理の世界



# 実行は情理の世界



多  
様  
性  
同  
質  
性

個別言語

共通言語

正しい  
現状

正しい  
あるべき姿

陥りがちな  
認識

陥りがちな  
認識



明日からのジレンマ

みなさん自身

がムラの空気に支配される



# ヨソ者

言えない

言える

ムラ人

言えない

言える

触れない

ムラ人  
が伝える

ヨソ者  
が伝える

どちら  
でも良い

# ス キ ル

# 仕 組み

# 組 織 設 計

はじめてのノンテクニカルスキル(非医療技術)

図解 シンプルな  
思考・伝達・議論  
交渉・管理・教育  
の技術60

佐藤 和弘  
メディカルアートディレクター

著作権保護コンテンツ

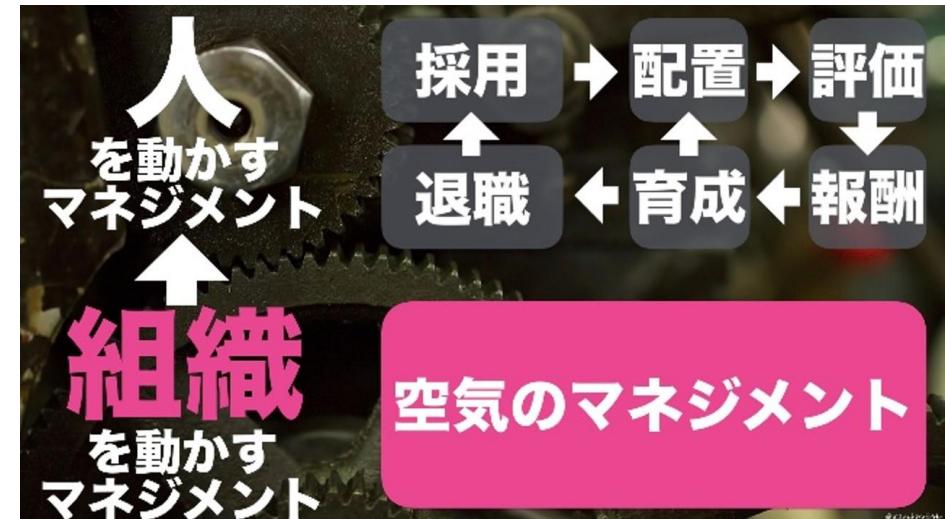
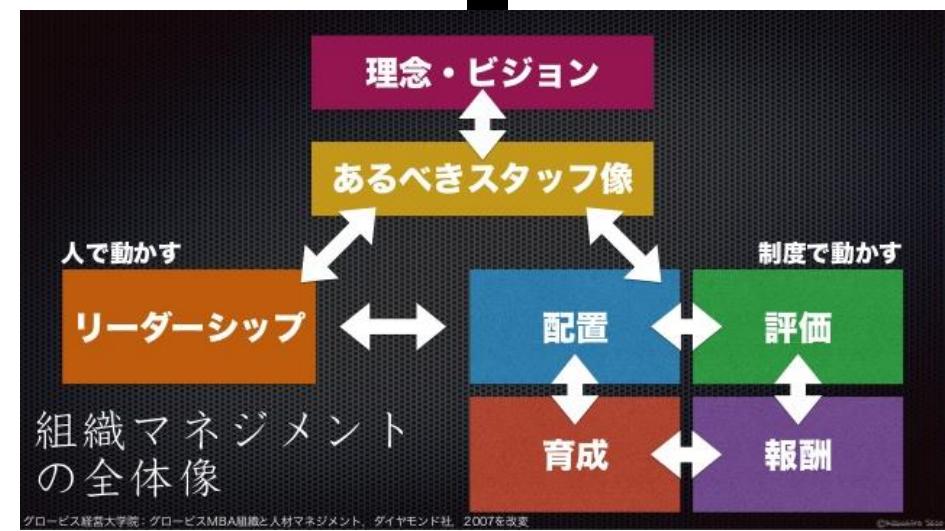
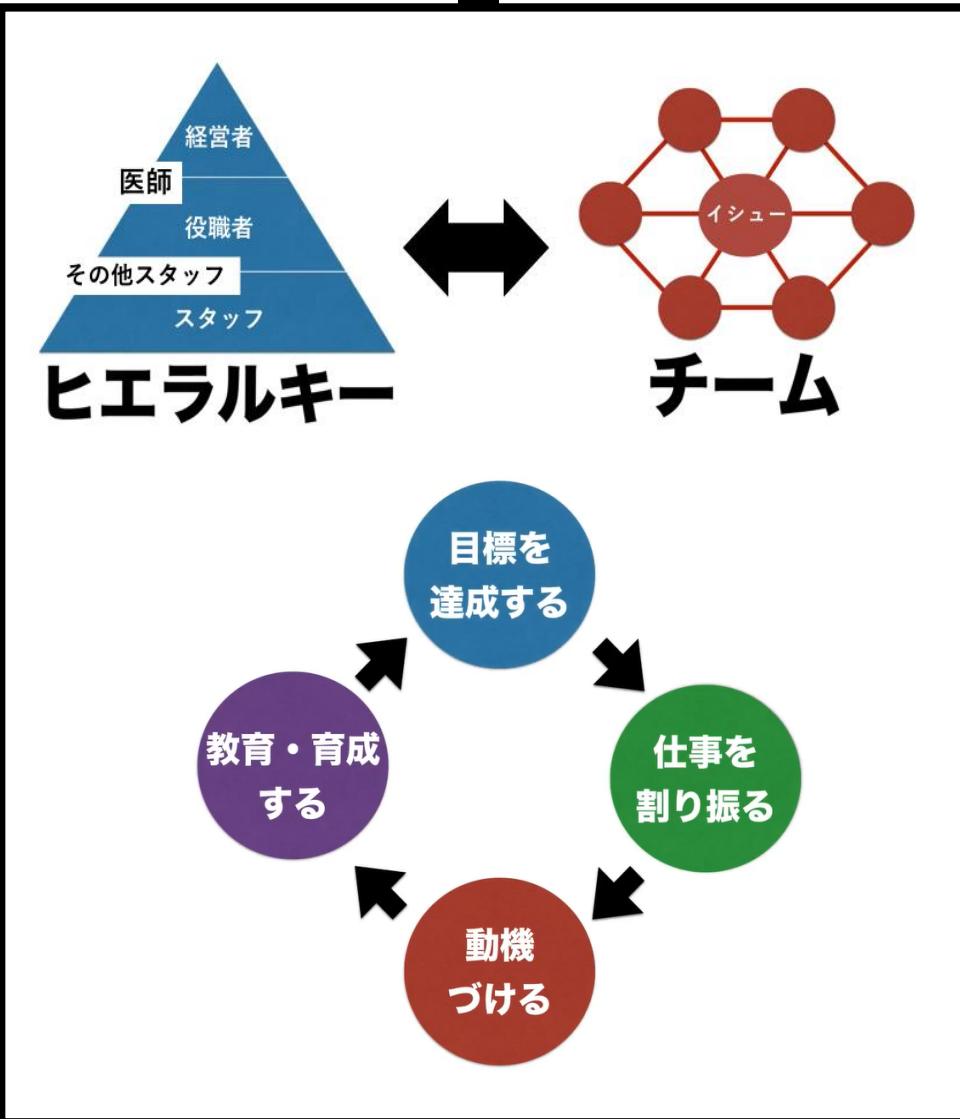


超図解  
問題解決型リーダー  
4つのチカラ  
（になる）  
佐藤和弘  
メディカルアートディレクター

多職種連携時に必要なリーダーって?  
問題解決の仕事って?  
組織改革で一番重要なこと  
スモールウィン（小さな成功）をつくる  
など、問題解決でもこの順番で進んでいきます  
スタッフが既にやるべき  
スモールウィンを  
意識的につかせる

議論 交渉 意思決定 対策実行  
多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する！  
ノンテクニカルスキル実務編

日経研



# ス キ ル

# 仕 組み

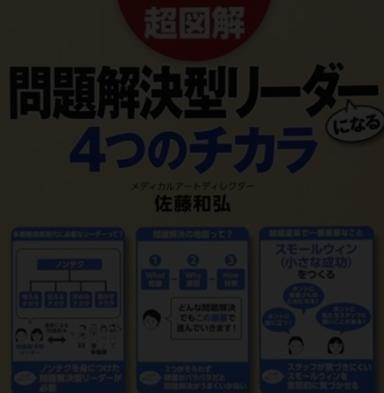
# 組 織 設 計

はじめてのノンテクニカルスキル(非医療技術)

図解 シンプルな  
思考・伝達・議論  
交渉・管理・教育  
の技術60

佐藤 和弘  
メディカルアートディレクター

「著作権保護コンテンツ」



議論 交渉 意思決定 対策実行  
多職種連携の場合で4つのチカラを発揮する!

ノンテクニカルスキル実務編

