



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

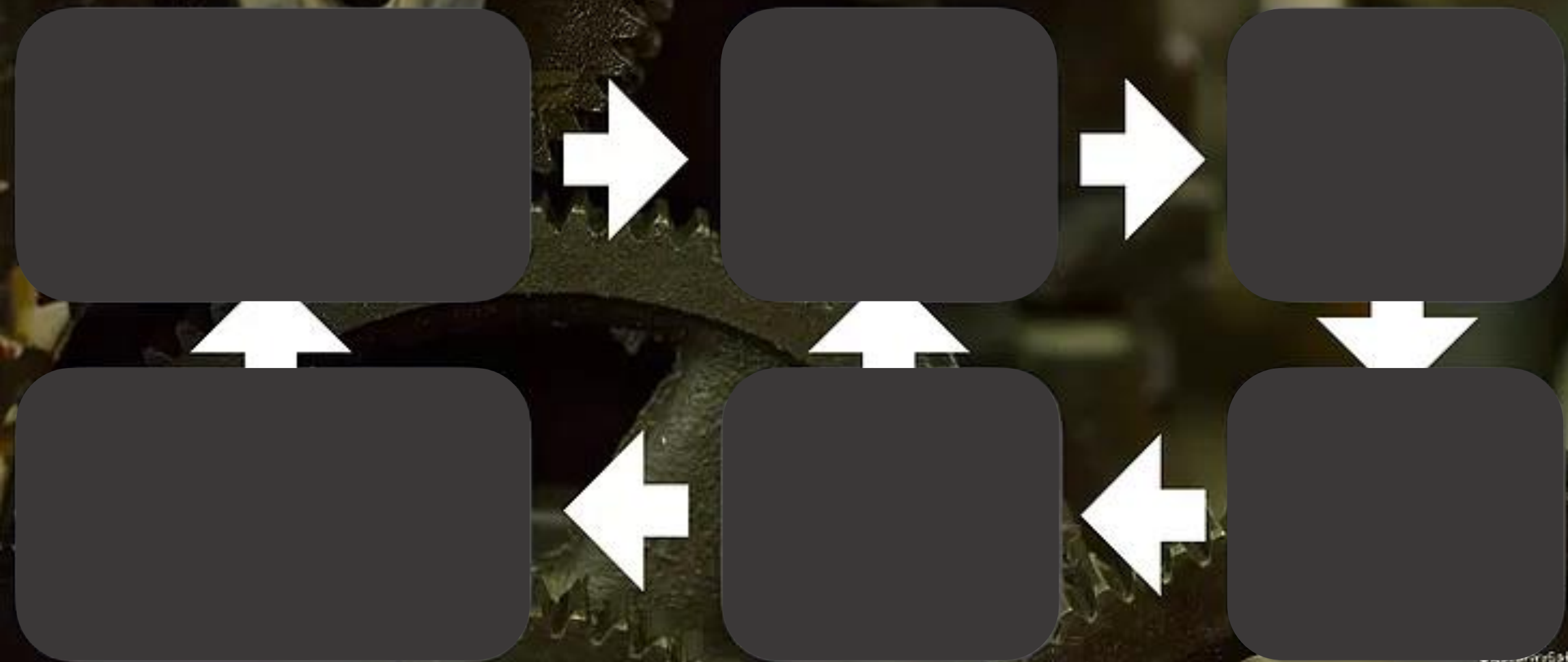


不毛な多忙

Active non-Action

忙しいのに成果が出ない

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

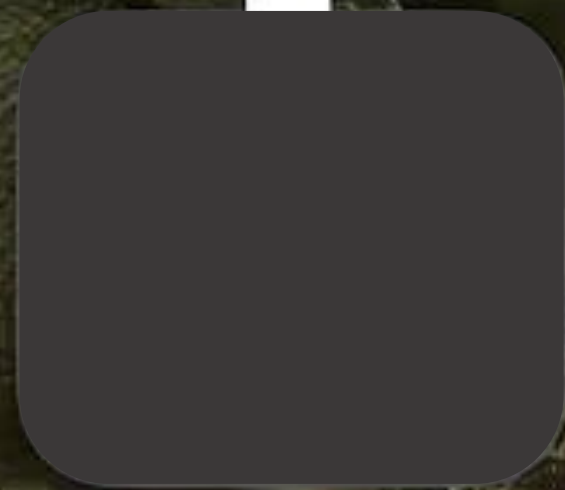
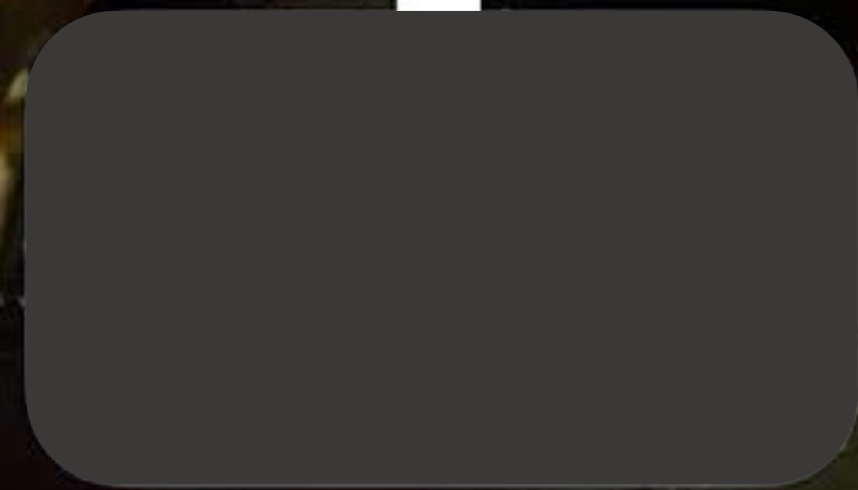
採用



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



報酬



育成



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

採用



配置



パフォーマンス



退職



育成



外的報酬
内的報酬

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



外的報酬
内的報酬



育んだ能力
成る長け



退職



人を動かすマネジメントの全体像

採用



8割



パフォーマンス



外的報酬
内的報酬



育んだ能力
成る長け



退職



全てが整合しているか

採用



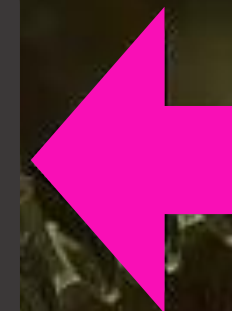
8割



パフォーマンス



外的報酬
内的報酬



育んだ能力
成る長け



退職



人

を動かす
マネジメント



組織

を動かす
マネジメント

採用



配置



評価

退職



育成



報酬



?

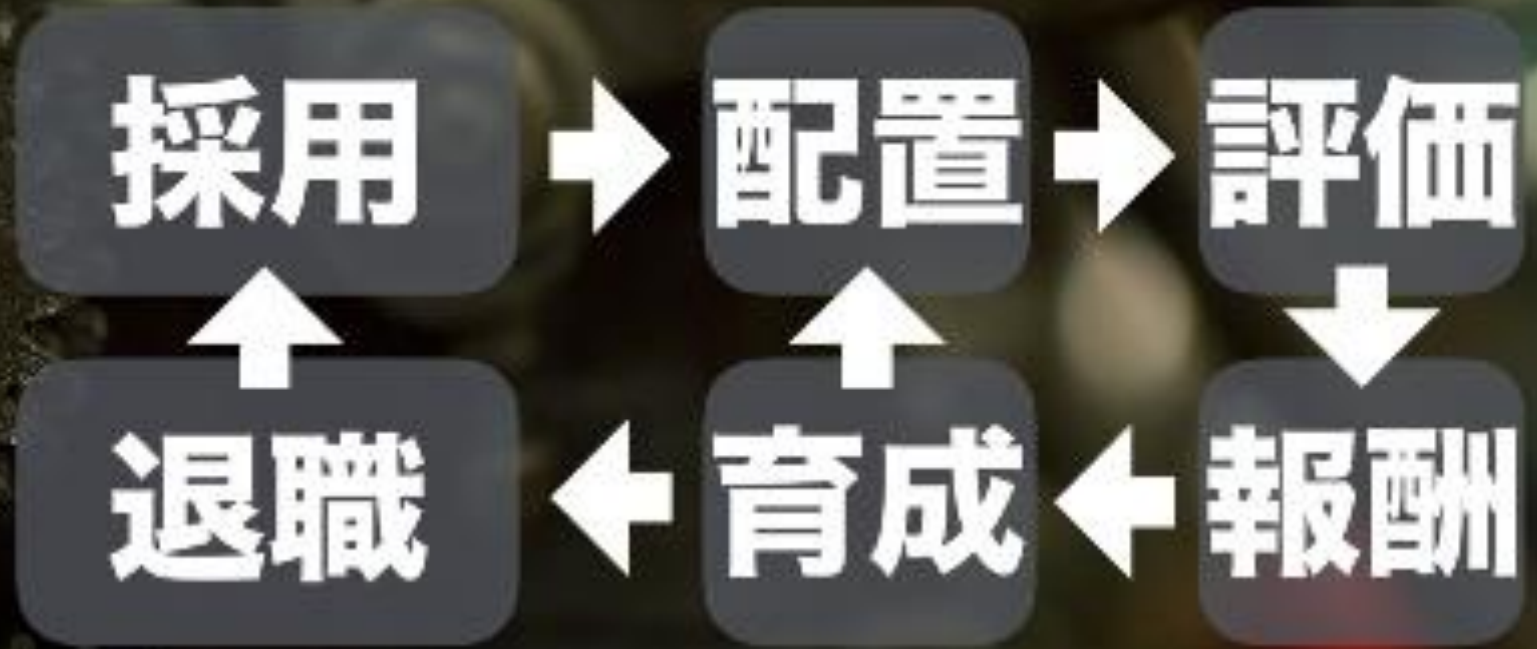
人

を動かす
マネジメント

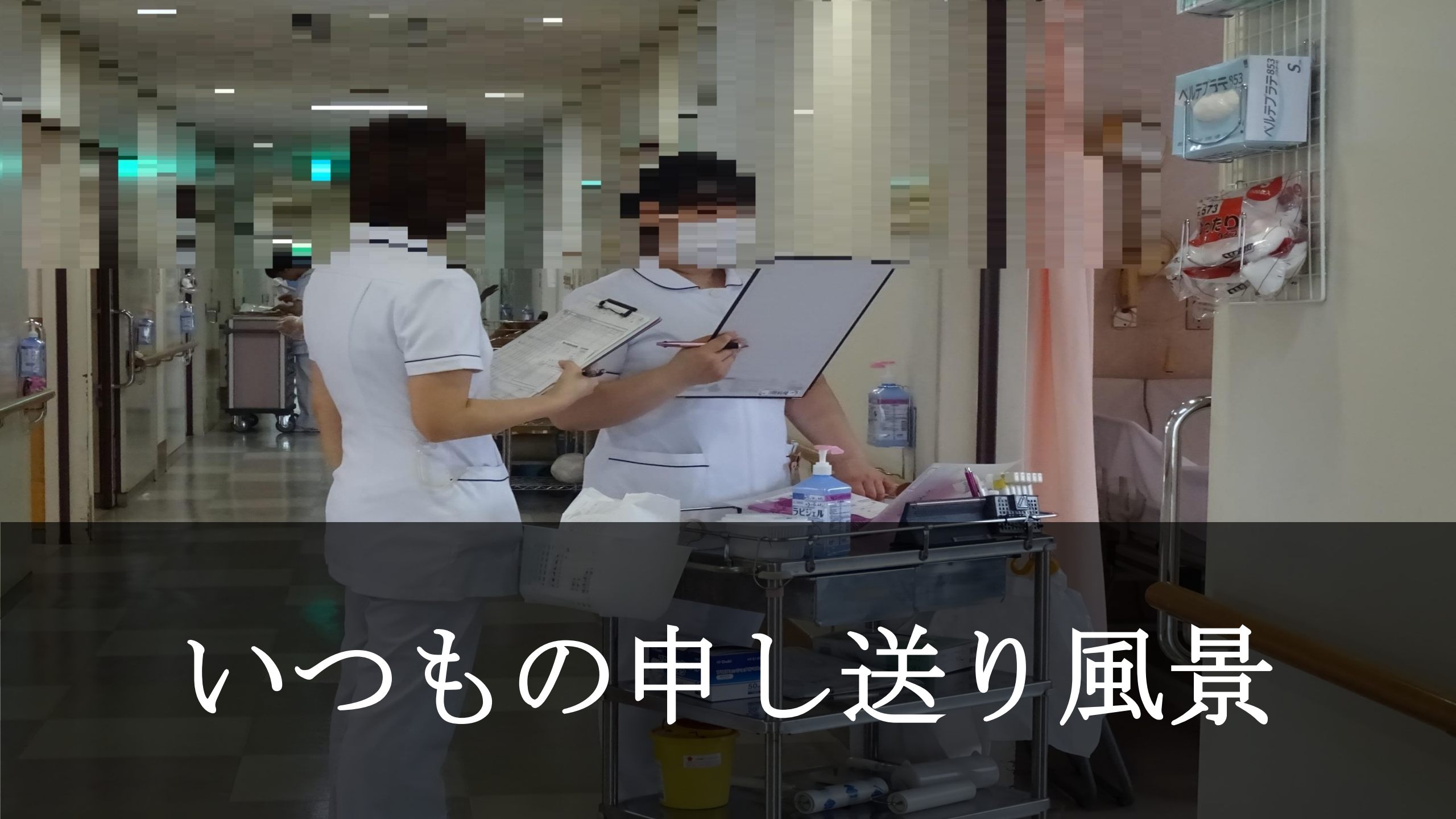


組織

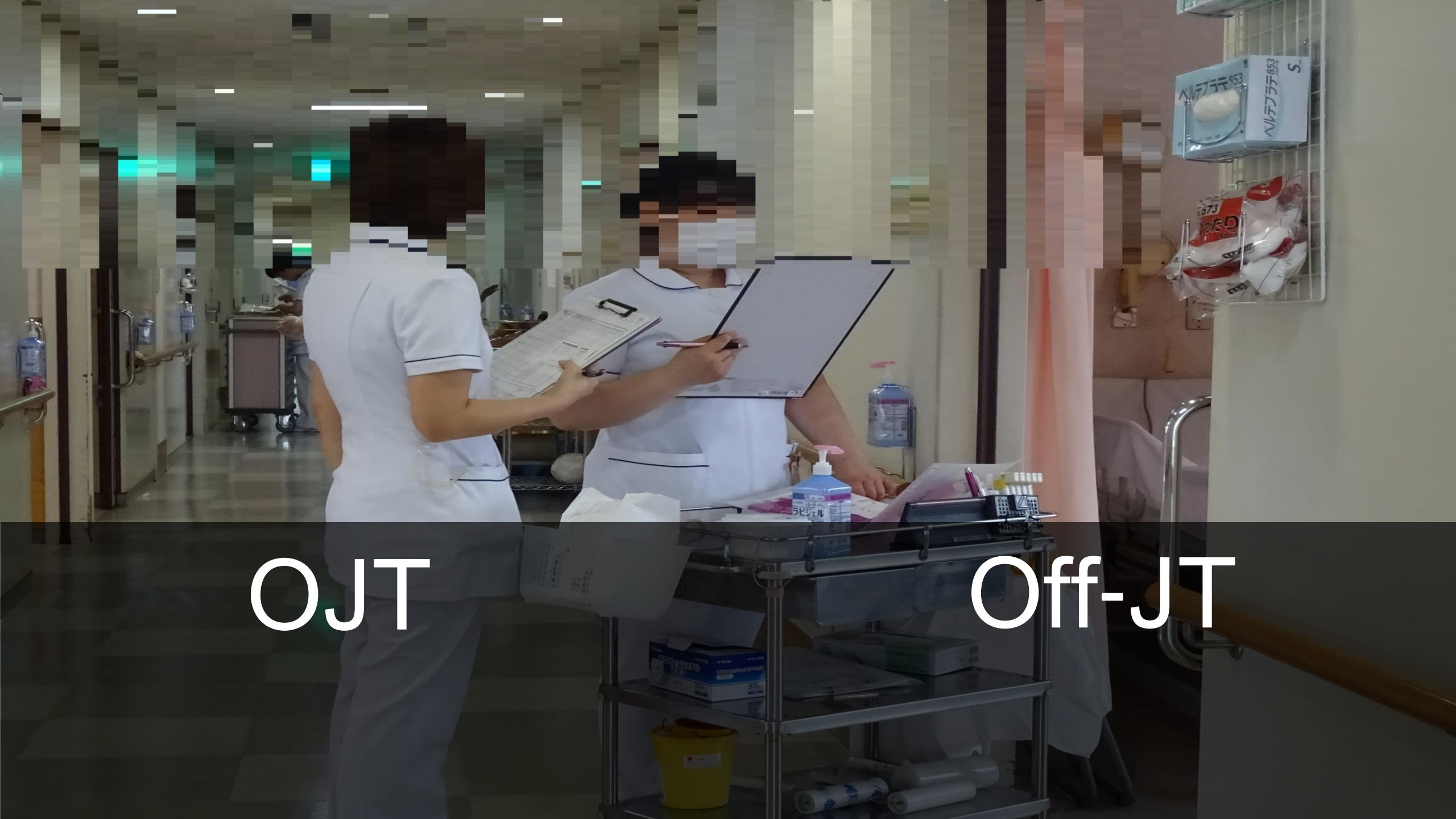
を動かす
マネジメント



空気のマネジメント

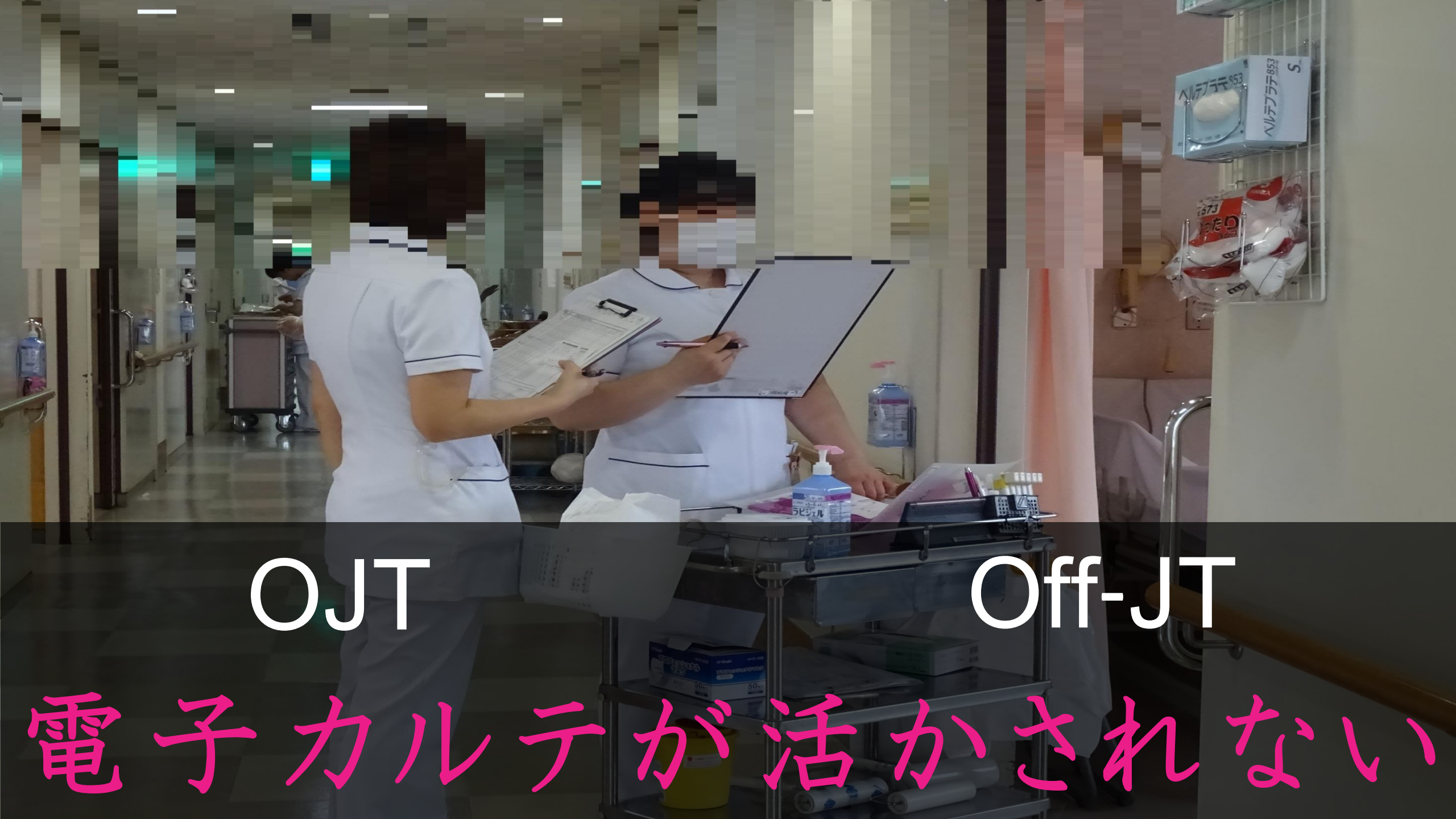
A photograph of two nurses in white uniforms working in a hospital corridor. One nurse is holding a clipboard and looking at it, while the other is standing next to a metal cart filled with medical supplies, including a bottle of hand sanitizer and a box of gloves. The background shows a long hallway with other medical equipment and a person in the distance. The floor is made of large, light-colored tiles.

いつもの申し送り風景



OJT

Off-JT

A photograph of two nurses in white uniforms standing in a hospital hallway. They are looking at a large sheet of paper or a clipboard. The hallway has a tiled floor and a metal cart with various supplies is visible in the background. The image is slightly blurred.

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

個人は**組織の空気**
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に
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

それに抗う者は

村八分に遭う

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 雰囲気：4回

空気：29回

一人ひとりと
話をみんなと
いい事をして
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

それが
どう正しいか

それを
どう感じるか

合 理



それが
どう正しいか それを
どう感じるか

合 理

情 理

それが
どう正しいか

それを
どう感じるか

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？

やらせ言わざるを得なかった



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

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



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



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



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



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





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？

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



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



現状満足の空気を
をどうやって変えるか？

準備編

あくまでも**目的**は

問題解決プラン 作成シート1.0		
What (問題)	Why (原因)	How (対策)

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
をどうやって変えるか？

実施編

A close-up, slightly blurred photograph of a bowl of ramen. The bowl is filled with a rich, orange-brown broth, topped with slices of white meat (likely pork), green onions, and a mound of bright green, finely chopped scallions. A pair of light-colored wooden chopsticks rests across the top of the bowl, angled from the bottom left towards the top right. The background is a warm, golden-yellow color, suggesting a tablecloth or a soft light source.

ラーメン屋 の行列をつくる

ポジティブな空気に変えるのは推進派

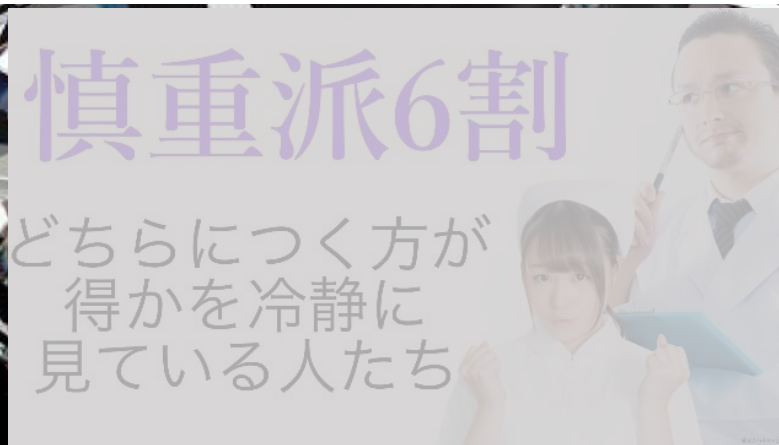
推進派2割

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



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



ネガティブな空気に変えるのは抵抗派

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



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



空気をつくり定着させるのは慎重派

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



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



ネガティブな空気

まずは推進派に**選択**と**集中**する



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



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



ネガティブな空気

ロールモデル
になってもらう





キヤッチフレッシュは
本当に頑張っている
スタッフが報われる



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



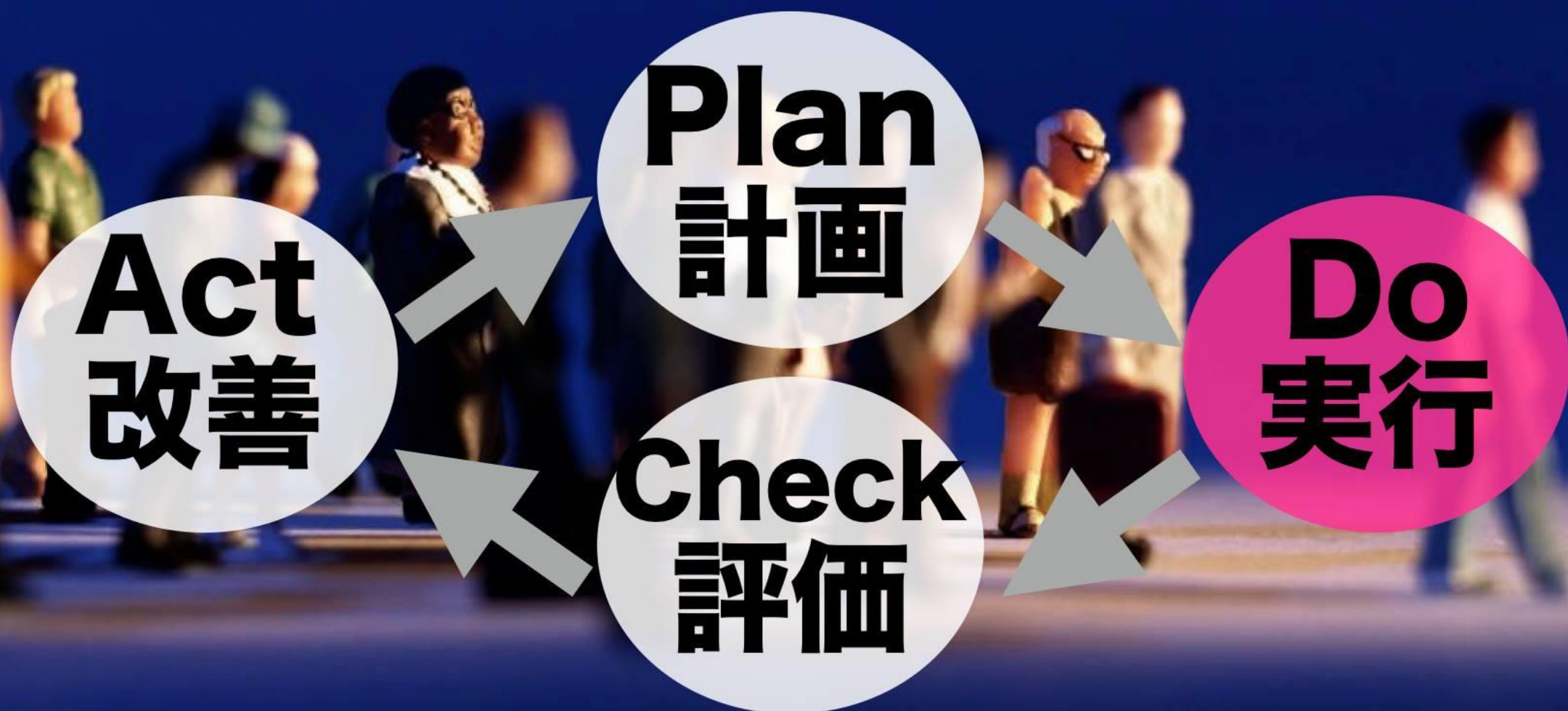
組織変革はマラソン 持久力の勝負



プランは**合理**の世界



実行は情理の世界



個別言語

共通言語

**多
様
性
同
質
性**

**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

触れない

ヨソ者
が伝える

ムラ人
が伝える

どちら
でも良い

ムラ人

言えない
言える

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

メディカルアートディレクター
佐藤和弘

多職種連携時代に必要リーダーって？

ノンテク

考える
伝える
決める
実行する

ノンテクを身につけた
問題解決型リーダーが
必要

問題解決の地図って？

① What 問題 ② Why 原因 ③ How 対策

どんな問題解決
でもこの順番で
進んでいきます！

3つがそろわず
順番がバラバラだと
問題解決がうまくいかない

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

キントに
着目して
進んでいく！

キントに
着目して
進んでいく！

キントに
着目して
進んでいく！

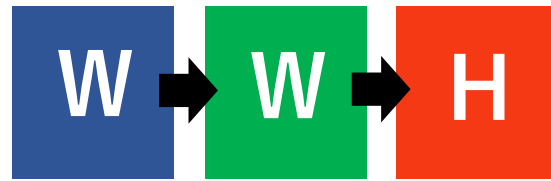
スタッフが気づきにくい
スモールウィンを
意識的に気づかせる

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

コ
ン
テ
ン
ツ



① 問題解決手法

教
育
設
計

はじめての ノンテクニカルスキル (非医療技術)

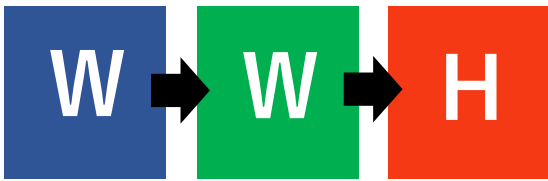
図解 シンプルな
思考・伝達・議論
交渉・管理・教育
の技術60

佐藤 和弘
メディカルアートディレクター

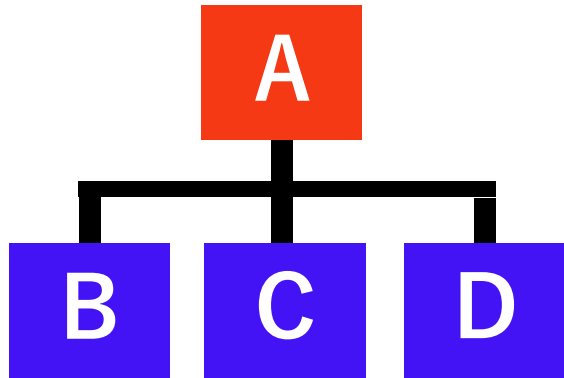
論点思考

コ
ン
テ
ン
ツ

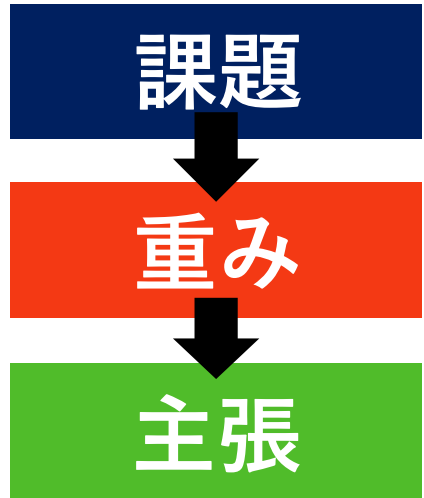
教
育
設
計



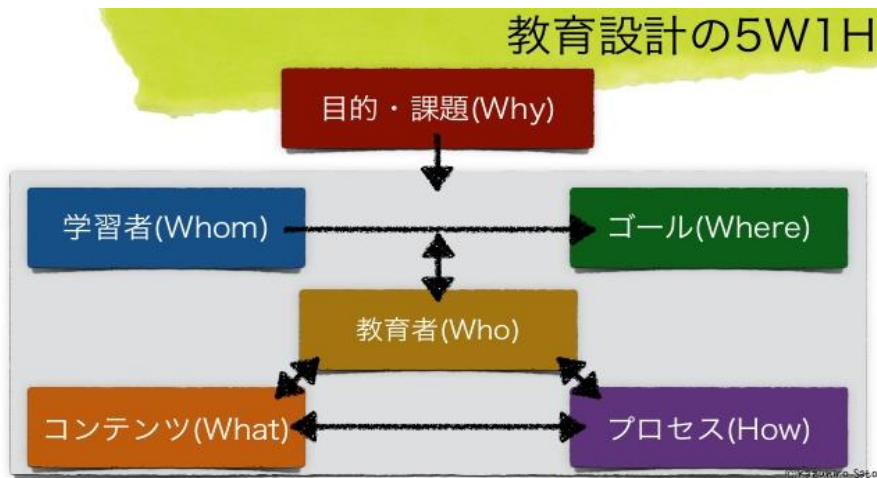
① 問題解決手法



② 論理の三角形



③ 重要思考



A H A 体験をつくる
学習プロセス手法

ケースメソッドと
ディスカッションリード

アクションラーニング

スキル

仕組み

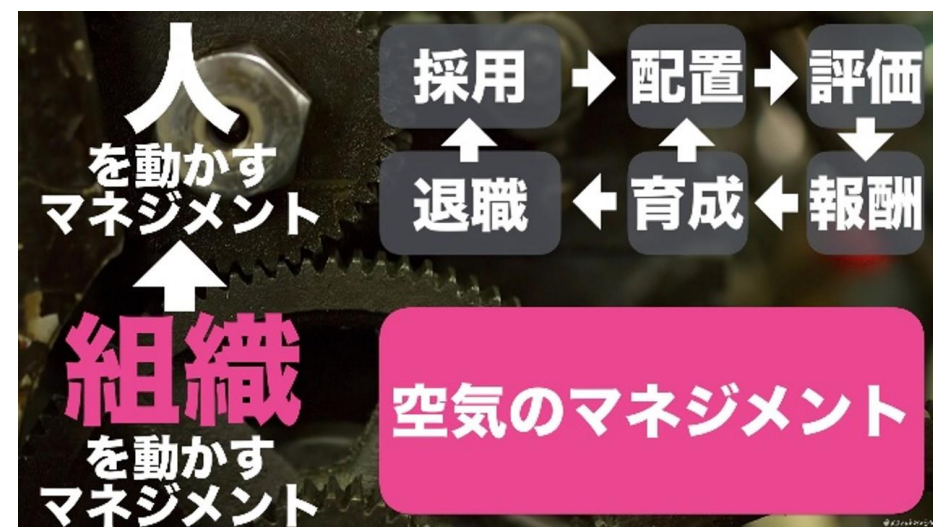
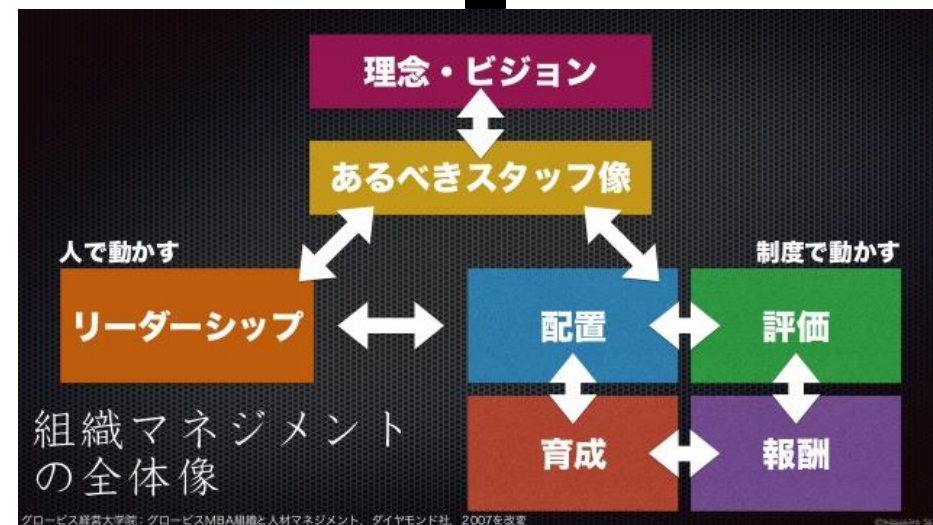
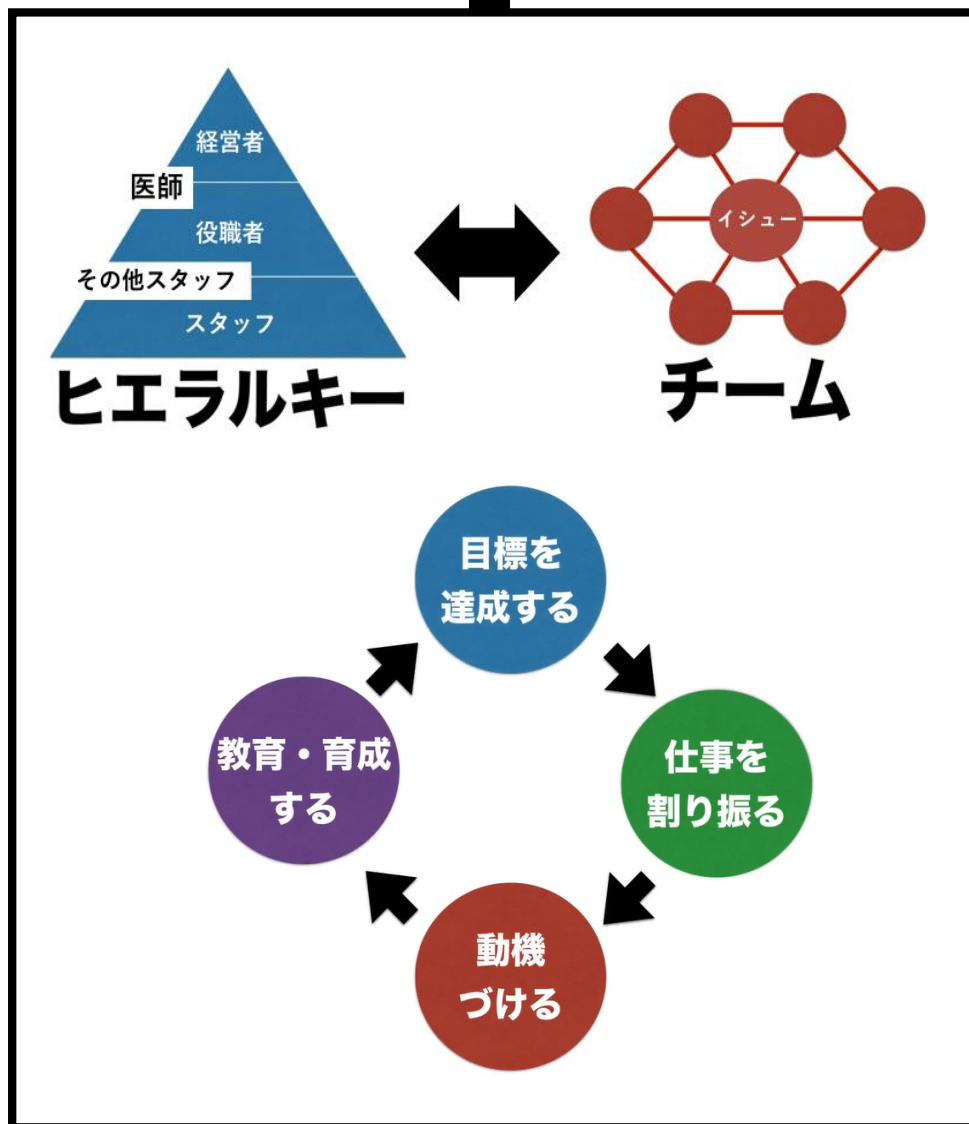
組織設計

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」



益山 ノンテク 検索 