

大量離職や内部告発で 後悔する前に

いますぐ
できる

強靱な組織の創り方

自律進化組織研究所 三好 章樹

■こんな傾向は要注意■

- ✓ 防げるはずのミス・ロスが防げない
- ✓ 従業員満足度が上がらない
- ✓ 現場の様子が見えてこない
- ✓ 退職が減らない
- ✓ 退職理由がわからない
- ✓ 決まったことが守られない
- ✓ パワハラ・セクハラが減らない

心を見れば
モチベーションの
スイッチがわかる

まえがき

みなさんをご存知の通り、今は激変の時代と言えるでしょう。
今までの常識では考えられなかったような外部環境の変化が次々と起こっています。
そのため事業を継続していくためには、
柔軟で強靱な組織であることが必要となっているのです。

次にどんな波が押し寄せてくるのか、
不安で仕方がないという人もいないのではない
でしょうか。

実際、現場では
その大きな変化について行けずに、
職員のモチベーションが下がったり、
メンタルを病んだり、
スタッフ同士のコミュニケーションがうまく取
れずに、
空中分解寸前だと言う組織もあります。



「柔軟で強靱な組織をつくることが必要だ」
とは久しく言われていますが、
それがなかなか実現していないのが実際のところではないでしょうか。

それは何故か？

本書では、その原因とともに、
どうすれば組織を確実に変えることができるのか？
について、明らかにしています。

ぜひ、この激変の荒波を乗り越え、
笑顔とやりがい、活力に満ちた組織を実現されることをお勧めします。

自律進化組織研究所 三好 章樹

もくじ

まえがき	2
1. 世の中にあるのは、対症療法ばかり	4
2. 柔軟で強靱な組織なんて、実現できるの?	5
3. 対症療法が当たり前になっている理由	6
4. こんなコンサルタントに振り回されるな!	8
5. コンサルタントを信じるな!	12
6. 「お金や休みでモチベーションを上げる」の過ちの歴史を見よ.....	13
7. モチベーションの本質はたった1つ.....	15
8. スタッフ全員が自然に総力を発揮する「自律進化組織」	21
9. 最短最速で「自律進化組織」を実現する方法	24
10.正解を導き出せるのはいつも最もシンプルな計算式.....	25
11.HIT-Bit®が組織を「活性化」する 実証事例.....	27
12.現場から進化がどんどん生まれている! HIT-Bit®の力	29
13.激変の時代、組織改革に待ったなし	30
14.自律進化組織を創るなら…	31

1. 世の中にあるのは、対症療法ばかり

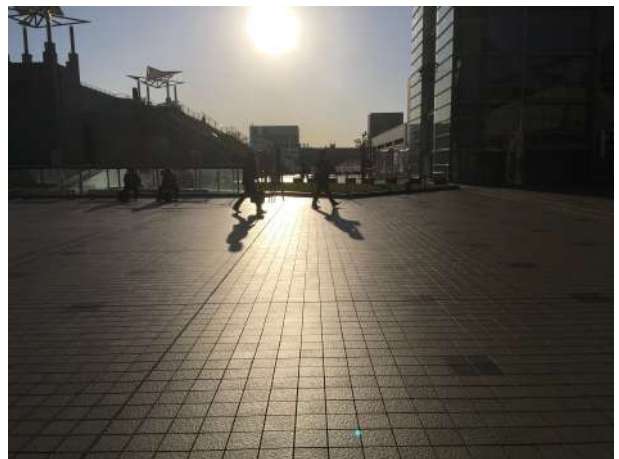
世の中の経営者や管理職の多くが、
「柔軟で強靱な組織を創りたい」
と思いながらも、なかなか実現していないのはなぜか？

それは、
「あまりにも**対症療法**に偏っているから」
と言えるでしょう。

つまり、世間でよく言われている
「PDCAサイクルを回す」
「目標管理制度を導入する」
「コーチング研修を受けさせる」
「スタッフ間のコミュニケーションのためのシステムツールを使う」
といった手段に頼っているからです。

これらは全て対症療法であって、
本当に柔軟で強靱な 組織の体質を作ること
にはつながりません。

例えば、
どんな時でも風邪をひかない強靱な健康体を作りたいのであれば、
熱が出たときに解熱剤を飲む、
咳が出たら咳止めを飲む、
・・・といった対症療法では不可能です。



本当に健康な体を作るためには、
体質を変えるための取り組みが必要だということは、みなさんをご存知でしょう。

しかし、世の中では
社員教育、
離職防止、
接遇向上、

あるいはブランディング、
目標を立てさせる、
あるいは
成長や達成感を味わわせればモチベーションが上がる、
社員同士のサンクスカードを取り入れる、
・・・といったことが行なわれていますが、
ことごとく対症療法だということがわかるでしょう。

本来は、社員一人ひとりが、
「もっと自分たちにできることは無いか」
と目を輝かせ、心が明るくなり、元気になる組織づくりをしなければなりません。

こうした根治療法をせず、
対症療法に明け暮れていては、
永遠に柔軟で強靱な組織は実現しません。

2. 柔軟で強靱な組織なんて、実現できるの？

そんな、
社員が目を輝かせて心が明るくなり元気に働いてくれるそんな組織を
どうやったら実現できるのか？

あるいは、
本当に実現できるのか？
と思うかもしれません。

実際、
コロナ禍の1年間で、
それまで続いていた離職がゼロになり、
入社してくる社員も、
「入社前から楽しみにしていて実際に入ってみたらとてもうれしかった」
「出勤初日からここに来てよかった」
「間違いなかった」
という組織が存在しています。



こんなにモチベーションが高ければ、
激変の時代であっても、
「どんな荒波でも来てみろ」
というくらいの頼もしい現場となっています。

しかも、柔軟で強靱な組織を実現する方法は、
実は明らかとなっています。

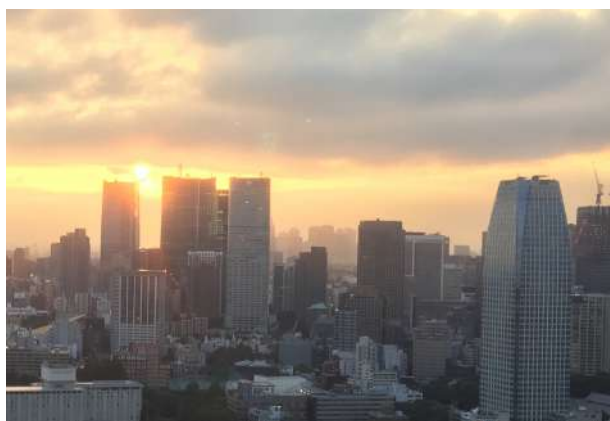
自律進化組織研究所が関わっている
訪問看護リハビリステーション「ティエル町田」などの実証事例についても
詳しく紹介してゆきましょう。

3. 対症療法が当たり前になっている理由

ところで、なぜ世の中の多くは対症療法になりがちなのでしょう？

その1つは、昭和の時代に浸透した**トップ・ダウンの感覚**です。
昭和の時代は製造立国だったので、
いわば日本中が工場のような時代でした。

なので、トップ・ダウンが最も合理的だったのです。



しかも、高度経済成長に支えられていたの
で、
人や組織を活性化することに本気にならなく
ても良い時代だったのです。

例えば、
春になれば春闘があり、ベースアップするの
が当たり前という時代が
何十年も続いてきました。

そんな中では、人事評価すら、
本気でする必要はなかったのです。

とても優れた人が非常に高い評価を得ることもなければ、

非常に劣っている人がとても低い評価になることもありませんでした。

つまり、しばしば
評価の平準化が行われていたのです。

これでは本当に頑張った人が頑張り甲斐がなく、
続かなくなるのも当たり前です。

このような時代では、
柔軟で強靱な組織づくりを本気でしなければならないという必要に
迫られていませんでしたから、
そのような人材育成や評価報酬制度も研究がなされていなかったのです。

もう一つの理由は、
そういう状況に乗じて、**対症療法を売り歩く**
多くのコンサルタントが現れたからです。

PDCAのコンサルタント、
次は、コアコンピタンス、
次は、目標管理制度、
次は、クレド作成、
次は、サンクスカード、
次は、OKR、
次は、OODA

・・・というように、さまざまなテーマが流行っては廃れています。



それはちょうど、
ぶら下がり健康器、
次は、紅茶きのこダイエット、
次は、りんごダイエット、
次は、やせる石鹸、
次は、炭水化物抜きダイエット、
次は、ビリーズブートキャンプ、
次は、レコーディングダイエット、
・・・というように、
ダイエットが流行っては廃るのを繰り返しているのと同じです。

このように手段に拘泥していると、いつまでたっても目的が達成されないのです。

組織作りも同じです。

コンサルタントが持って歩いているさまざまな理論や手法に振り回されて、結局、本当に思うような組織になったのか、はなはだ疑問ではないでしょうか。

4. こんなコンサルタントに振り回されるな！

ここで、みなさんに、

「**こんなコンサルタントはダメ**」

というコンサルタントの見抜き方をご紹介します。

【1】

例えば、

社員研修が終わった後に受講者にアンケートを取ることがあると思います。

そのアンケートの内容が、

「今回の研修の内容はいかがでしたか」

「講師はいかがでしたか」

といった**御用聞きのようなアンケート**をとってしまうことがあります。

それを見て全く問題を感じないコンサルタントは、
本当に皆さんの組織を良くする考えがないということがわかります。

なぜなら、研修では

「あなた方が当事者ですよ」

「あなた方が行動するのですよ、どこまでやれますか？」

「あなた方が変わるのですよ、どこまで変われますか？」

という話をするようになりますが、
せっかくそういうメッセージを送ったのに、アンケートで

研修アンケート											
研修委員会											
研修お疲れ様でした。今後の研修に反映するため、アンケートにご協力ください。よろしくお願いいたします。											
1. 講師の話は判りやすかったですか？	<table border="1"><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>とても判りやすかった</td><td>判りやすかった</td><td>普通</td><td>判りにくかった</td><td>とても判りにくかった</td></tr></table>	5	4	3	2	1	とても判りやすかった	判りやすかった	普通	判りにくかった	とても判りにくかった
5	4	3	2	1							
とても判りやすかった	判りやすかった	普通	判りにくかった	とても判りにくかった							
2. 講師の話は聴き取りやすかったですか？	<table border="1"><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>とても聴きやすかった</td><td>聴きやすかった</td><td>普通</td><td>聴きにくかった</td><td>とても聴きにくかった</td></tr></table>	5	4	3	2	1	とても聴きやすかった	聴きやすかった	普通	聴きにくかった	とても聴きにくかった
5	4	3	2	1							
とても聴きやすかった	聴きやすかった	普通	聴きにくかった	とても聴きにくかった							
3. レジューメ資料は見やすかったですか？	<table border="1"><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>とても見やすかった</td><td>見やすかった</td><td>普通</td><td>見にくかった</td><td>とても見にくかった</td></tr></table>	5	4	3	2	1	とても見やすかった	見やすかった	普通	見にくかった	とても見にくかった
5	4	3	2	1							
とても見やすかった	見やすかった	普通	見にくかった	とても見にくかった							
4. 資料の分量は適切でしたか？	<table border="1"><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>とても適切だった</td><td>適切だった</td><td>普通</td><td>不適切だった</td><td>とても不適切だった</td></tr></table>	5	4	3	2	1	とても適切だった	適切だった	普通	不適切だった	とても不適切だった
5	4	3	2	1							
とても適切だった	適切だった	普通	不適切だった	とても不適切だった							
5. スクリーン画面や見やすかったですか？	<table border="1"><tr><td>5</td><td>4</td><td>3</td><td>2</td><td>1</td></tr><tr><td>とても見やすかった</td><td>見やすかった</td><td>普通</td><td>見にくかった</td><td>とても見にくかった</td></tr></table>	5	4	3	2	1	とても見やすかった	見やすかった	普通	見にくかった	とても見にくかった
5	4	3	2	1							
とても見やすかった	見やすかった	普通	見にくかった	とても見にくかった							
6. 今後おこなう研修について、どんなテーマを希望しますか？											
ご協力ありがとうございました。											

御用聞きアンケートの典型例

「いかがでしたか？ できそうですか？」
と参加者をお客様扱いするようでは、
新たな行動の変化は起こりません。

最後のアンケートで研修が台無しになってしまうのです。

本当に組織を良くするコンサルタントであれば、そんなアンケートはしません。

【2】

また、
ヒューマンスキルの研修の場合には、
モチベーション、リーダーシップ、コミュニケーション、チームワーク、ホスピタリティと
いったテーマとなりますが、
効果測定ができないと考えられている節があります。

そのため、それに乗じてコンサルタントも効果測定については一切触れません。

しかし、いかなる研修も、
効果測定ができなければ本当に意味のある研修にはなりません。

したがって、
効果測定をしないコンサルタントは、
「お金をもらえれば良い」
ということです。

皆さんの現場が本当に良くなるかどうかに関しては
大して関心がないコンサルタントだと考えた方が良いでしょう。



【3】

昨今は、
「社員のモチベーションを上げるためには、
お金とか休みを与えれば良いというわけではない」
と気づいている組織もあります。

「やはり、周囲の社員同士のコミュニケーションが大事だ」
と気づいているということです。

そこで、最近は、
サクスカードを送り合うための社内SNSなどが販売されています。

しかし、このコンサルタントたちが絶対に触れたくない問題が1つあります。

それは、
「そのSNSをみんなが開いてくれるかどうか」
ということです。

開いてくれないければサクスカードを送ること
もなければ、
送ってもらってモチベーション上げることも
ありません。

しかし、普段用事がなければみなさんも
アプリケーションを立ち上げることはないで
しょう。



社員も、それほど興味関心がなければ、社内SNSがあっても開けることはありません。

そこで、こうしたシステムの一番の問題は、実は、
「どうしたら社員が日ごろからそのアプリケーションを開いてくれるか」
また
「それがどうやったら持続するか」
なのです。

そして、アプリケーションを開けてくれるようにするための動機づけは、
システムそのものではできません。

「電話に出てほしい」
という気持ちを電話では伝えられない、というのと同じ構造です。

なので、
システム会社はそこに触れられたくないわけです。

すると、システムを何十万円、何百万円もかけて購入したものの、
いつの間にか無用の長物になっているということに陥ってしまうのです。

そこでシステム会社の中には、
サンクスカードを贈ったり贈られたりするとポイントが貯まる仕組みを
考案しているところもあります。

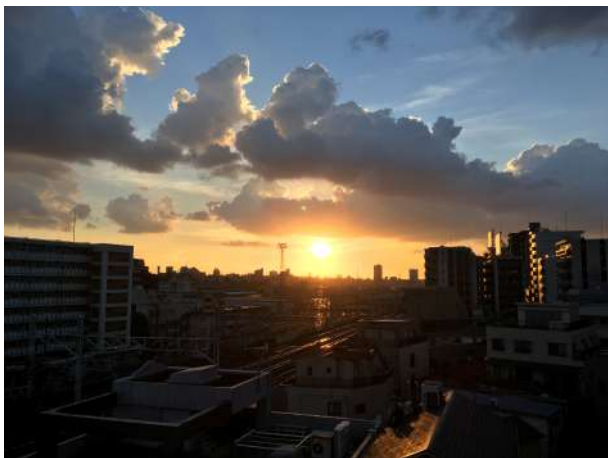
そして大抵、貯まったポイントは社内通貨に変換されて
商品券などの特典がもらえるというシステムです。

「人のモチベーションはお金や休みじゃない」
という視点から始めたにもかかわらず、
最後にはポイントを通じて
「商品券がもらえるから」
という動機でアプリケーションを開けてもらうという発想になってしまっているのです。

これでは本末転倒です。

【4】

あるいは一時、
「トップの理念が浸透することが大事だ」
と言われた時代がありました。
そこで、リッツ・カールトンのクレドをまねて
「御社でもクレドを作りませんか」
「クレドを作ればみんなのモチベーションが上がりますよ」
というクレド作りコンサルタントがたくさん現れました。



しかし、みんなでクレドを作ってお披露目会
をやるまでは盛り上がりますが、
その後、そのクレドがなかなか現場の日常に
浸透せず、
やがて忘れ去られてしまう、という例が多々
見受けられました。

理念が現場の日常に浸透するかどうかは実は
最も大事なはずです。

しかし、もともと
以前からあった社是や理念を現場に浸透させることができなくて困っていたのですから、
新たにクレドを作っても、

その浸透の仕方がわからない以上、同じ結果になってしまうのは当然です。

実際、クレド作りのコンサルタントから

「実のことを言うと、クレドは作った後が問題なんですよ」

と、打ち明けられたこともあります。

理念を浸透させる方法がわからなければ、結局意味がないということを、みずから明かされたのでした。

5. コンサルタントを信じるな！

申し遅れました、わたし三好章樹（みよし あきしげ）は、自律進化組織研究所の代表をしております。

かつては患者サービス研究所という名称で、医療機関向けに様々な研修を展開してきました。

しかし、
本当に意味のある研修がいかに少ないか、
また、
効果測定をしている研修がいかに少ないか。

みなさんをご存知の通り、
こんにち、医療機関は、決して楽に経営できる状況ではありません。



限られた財源で、職員を活用し、質の良い医療を提供しなければなりません。

そんな中、
実はさほど効果のない研修を、何度も何度も販売したり、
手を変え品を変えて売り込んでいる研修会社やコンサルタントを
目の当たりにしてきました。

「現場が変わらなくても、研修が売れば良い」
という研修会社やコンサルタントがいかに多いことでしょうか。

医療機関に限らず多くの企業もまた、

そうした研修会社やコンサルタントにいろいろな商品売り込まれて、
お金と時間と労力の無駄遣いを繰り返している実態があります。

実際、

「あのプログラムを導入して以来、
うちの会社はガラッと変わり、いまでもその効果が続いている」
という声を、ほぼ聞いたことがないのは、私だけではないでしょう。



そこで私は、本当に
社員一人ひとりが、みずから気づき考え話し
合い行動する組織、
社員一人ひとりが、やりがいと誇りを持てる
ような組織、
だからこそクライアントにも行き届いたサー
ビスが実現できて社会からも愛される、
そしてさらに、
全員参加の総力経営によって最も生産性の高
い組織を実現するための、

実効性のある組織づくりを提供したいと考え、
自律進化組織研究所として、新たな活動を展開してきました。

みなさんにも、
時間とお金と労力の無駄遣いをせず、
本当に社員の方々がやりがいと誇りを感じ、
社会から愛され、
生産性が最も高い「**自律進化組織**」を実現していただきたいと願っております。

6. 「お金や休みでモチベーションを上げる」の過ちの歴史を見よ

さて、そこで、最も重要なのが、
「どのようにしたら働く人たちのモチベーションを上げることができるのか？」
ということでしょう。

みなさんが指示やメールをしなくても、
社員の方々が自分から気づいて考えて話し合って行動してくれる、そんなモチベ
ーションの高い組織になれば、

こんなに心強い事はないでしょう。

では、みなさんは何がモチベーションの根源だとお考えでしょうか？

2007年から始まったワーク・ライフ・バランス、
あるいは2015年から模索されてきた働き方改革においては、
なによりもまず

「残業を減らしましょう」

「有給休暇を取得しましょう」

という謳い文句から始まっています。

「とにかく自由な時間があった方が良いのだ」

という思想ですが、これで本当に人は幸せになるのでしょうか？

この考えの前提には、

「仕事は辛くて大変なものだ。

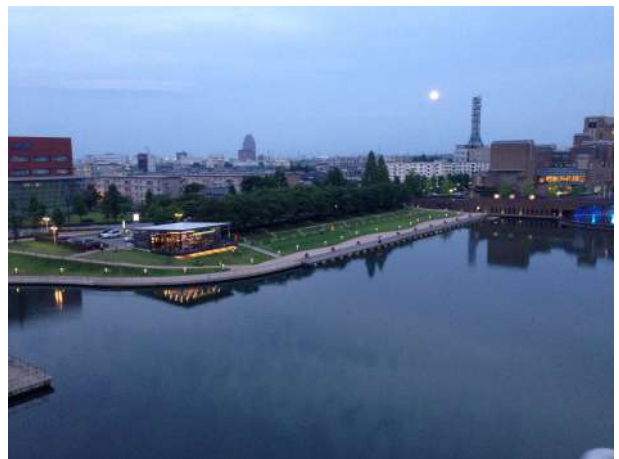
けれど、なるべく残業も減らすし有給も与えるから、

我慢して働いてほしい」

という発想が根底にあるのではないのでしょうか。

二度と返ってこない人生の一部を切り売りして
お金に変えている以上、
どんなにお金や休みを引き換えに取引をされても、
働いてる人たちが幸せになることはないでしょう。

なぜなら、永遠にバランスしないからです。



本当の幸せな人生とは、

仕事そのものにも幸せを感じることができる人生ではないのでしょうか。

つまり、

「この仕事には理屈じゃない魅力がある」

「この職場にはお金では買えない瞬間がある」

「この仲間だから自分の可能性をどこよりも広げることができる」

・・・そういう仕事やそういう職場だったら、

自分の時間を割いてでも職場に行ったり仕事に向き合ったりしたいのではないのでしょうか？

みなさんも、寝食を忘れて仕事に没頭できた時、熱中できていた時こそ、楽しかったのではないのでしょうか？

何かと引き換えに仕事を頑張るのではなく、

「お金じゃじゃない」

「理屈じゃない」

と、仕事そのものを楽しくやれることが、本当のモチベーションではないでしょうか。

7. モチベーションの本質はたった1つ

よく、

「仕事のモチベーションがある」

とか

「彼は最近、仕事のモチベーションが低い」

などと言いますが、

そもそも、

「仕事のモチベーション」

という要素は、人間の心の中にはプリセットされていません。

生まれた瞬間から仕事のモチベーション持つて
る人はいないでしょう。

社会生活の中で無理矢理形成されたものなの
です。

しかし、昭和の時代に、

「仕事に対するモチベーションがある方が美
しい」

「仕事のモチベーションを持っていることが
美徳だ」

とされてきたので、誰もが、

「仕事のモチベーション」

なるものを、持っているはずだと考えるようになったのです。



しかし、それは幻想です。

本当にあるのは、

「人間には、目が輝いて、心が明るくなり、元気になる瞬間がある」
ということです。

その時に目の前にスポーツがあればスポーツに対するモチベーション、
それが仕事であれば仕事に対するモチベーションと名づけているだけなのです。

では、スポーツであれ仕事であれ、
人間はどんな時に目が輝き心が明るくなり心が元気になるのでしょうか？

その本質のカギはたった一つ。

「価値観が解放されているかどうか」
です。

平たくいえば、

「言いたいことが言えてやりたいことがやれているかどうか」
ということです。

モチベーションとは？

個人の時間

仕事の時間

価値観が
解放
されている



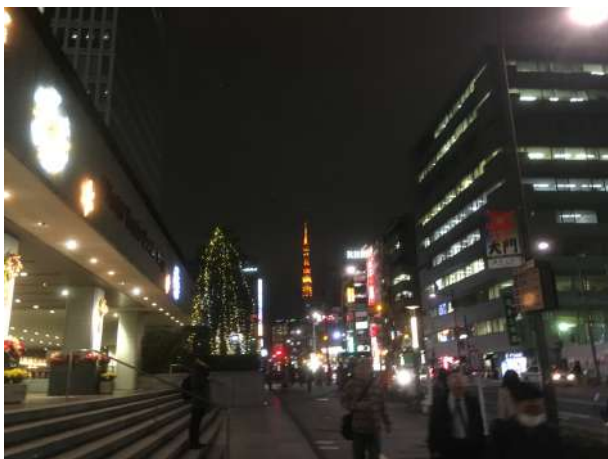
価値観が
抑制
されている



たとえば、
好きで入ったサークルでも、
顧問の先生が自分の意見を全く聞いてくれず、
「お前は団体競技は出なくていい。個人競技にだけ出ろ」
「お前のトレーニングは意味がない。俺が言った通りにしろ」
と頭ごなしに指導されたらどうでしょうか？（図のC）

楽しいはずのサークルですが、
これでは全く楽しくないはずです。
それは、自分の価値観が全く解放されていないからです。

自分がやりたいこと、
自分が大事にしたいことが、
実現できないからです。



また、好きで結婚したはずでも、
家庭に帰った時に、奥さんが自分の意見だけ
を押し通し、
全く自分の意見が通らなければ、
夫は家に帰るのも憂鬱になるでしょう。

これは、
価値観が解放できないからです。

一方、
昭和の時代には
「仕事とは、言われたことをこなすことだ」
「職場は、自分の希望を通す場所ではない」
と考えられていました。（図のD）

自分の考えを殺してでも上司からの指示命令に従うことこそ美德とされていたのです。
このような職場では、働いてる人たちの目が輝かないのも当たり前です。

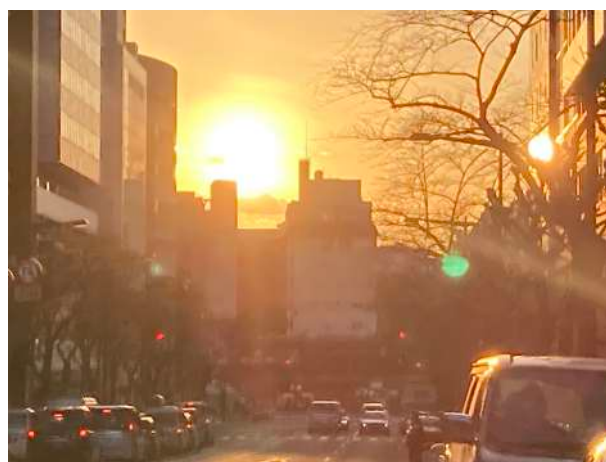
しかし、もしみなさんの職場が、
みなさんの意見を、
上司や同僚がいつでも聞いてくれて、
出来る限り応援してくれて、

一緒に喜び合える環境だったらどんなに楽しいでしょうか。（図のB）

会議でみなさんが提言したことに対して、上司も仲間も
「よく言ってくれた」
「一緒にやろうじゃないか」
と賛同してくれる仲間ばかりだったら、
毎週月曜日の朝に、出勤するのが楽しくなるのではないのでしょうか。

それは、
価値観を解放できるからです。

しかし、このように、
価値観を解放することもせずに、
昭和の時代の発想で、
「どうしたら社員のモチベーションを上げる
ことができるか」
と悩み、
目標管理制度だとか、全社員合宿だとか、
親睦会、バーベキュー大会、
仮想体験ゲーム研修、グループディスカッ
ション、性格分析研修など、
さまざまな施策を取り入れてみた企業・組織がたくさんありました。

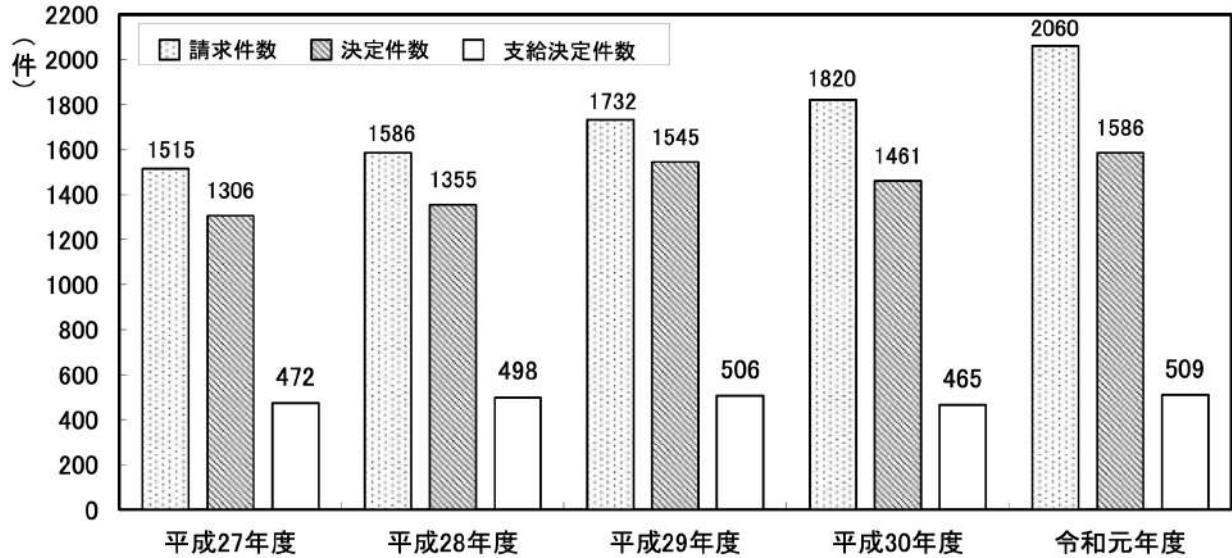


多くの施策を導入し、
多くの制度設計を行ない、
手を尽くしてきたにもかかわらず、
一向に現場職員が水を得た魚のように生き返らなかったのは、
「社員一人ひとりの価値観を解放する」
ということをして来なかったからです。

対症療法で良くならなかったのは、
この**価値観の解放という根治療法**をしてこなかったからに他ならないのです。

どんなにワーク・ライフ・バランスや働き方改革で
残業を減らし、有給休暇の取得を促し、
評価報酬制度を整備しても、
メンタル疾患が減らず、
精神障害にかかる労災申請や労災認定が増え続けているのも、

図2-1 精神障害の請求、決定及び支給決定件数の推移



令和元年度「過労死等の労災補償状況」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11402000/000521999.pdf>

考えてみれば、必然だということがわかるでしょう。

このように、
社員一人ひとりの価値観を解放し、
一人ひとりがみずから気づいたことや小さな違和感など、
言いたいことが言えて、
みずから考え、
お互いに話し合い、
無理のない範囲でお互いに協力しあって行動できる、
・・・そういう組織になる方が、
社員のモチベーションが最大化できるということです。

そして、この
みずから気づき考え話し合い行動する組織こそが「自律進化組織」であり、
これこそが、全員参加の総力経営を実現する組織の姿と言えるでしょう。

そこには、
指示・命令も、
教育・研修も、
指導・管理も必要ありません。

多くの組織において、生産性を上げようとして、

一般的には、
社員に目標を立てさせる、ということを行います。

しかし、モチベーションを最大化した場合には、
社員が進んで目標を立てる組織となっています。

また、一般的には、組織が社員を評価するのが
当たり前でしょう。

しかし、モチベーションを最大化した場合には、
社員が進んで評価されたいと考える組織となっています。



さらに、
経営者・管理職が、新たな取組をする場合には、とにかく
「誰に委員を任せるか」
を考えるでしょう。

しかし、その発想こそが、
みずから気づき考える「自律進化」とは逆
の、
指示命令体質の考え方に他なりません。

したがって、
究極までモチベーションを最大化した場合には、
ある課題に関心を持った社員がみずから関わろうとするため、
委員、係などの「担当」という概念がなくなります。

このように、
モチベーションが最大化し、
社員が持てる力を全て駆使して自律進化する組織ほど
生産性が高いものではありません。

したがって、組織の生産性を最大化したいならば、
この自律進化組織を実現することが必要不可欠となります。

8. スタッフ全員が自然に総力を発揮する「自律進化組織」

みなさんにも、
この「自律進化組織」を実現されることをお勧めします。

では、どのようにすれば、自律進化組織を実現できるでしょうか？

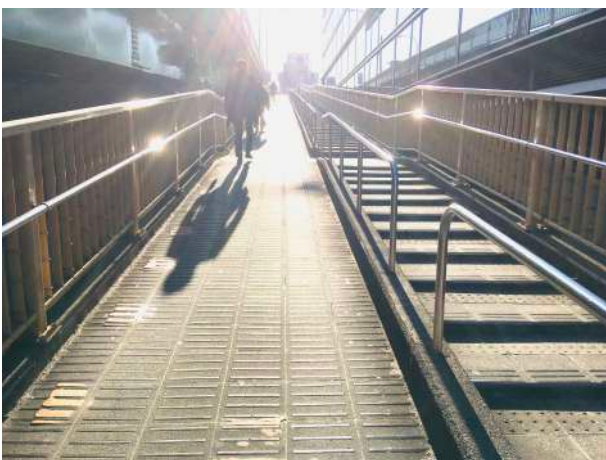
これは、
指示命令によって創れる組織体質ではありません。

むしろ、指示命令をしなくてもみずから考え動いてくれる組織体質を創るということは、
当然ながら、指示命令によっては実現できないのです。

ではどうすればこうした自律進化の組織体質を創ることができるでしょうか？

一般には、組織体質を創るためには、
「どんな教育をすれば良いか」
「そのためには、どんな研修を構成すれば良いか」
そして、その効果が持続するためには
「どういう意識づけが必要か」
と考えがちです。

みなさんもそうした発想になりがちではないでしょうか？



しかし、みなさんも既にお気づきのことと思いますが、
この
「教育・研修・意識づけ」は、
ことごとくトップ・ダウンの発想です。

わたしたちや世の中に染み付いた昭和の時代の思考から、
どうしてもトップ・ダウンの発想が出てきて
しまうのです。

一方、
自律進化組織とは、その対局にあるボトム・アップの組織そのものです。

したがって、自律進化組織を創るためには、
このトップ・ダウンの発想をことごとく覆すことが必要となります。

【1】

まず、
教育とは、上層部の考えを現場の社員たちにインプットする作業です。
しかし、インプットすればするほど社員は
自分たちで気づいたり考えたり話し合ったり行動しようとしなくなります。

なので、自律進化組織を目指すならば、
上層部や管理職からのインプットを最小限にし、
現場スタッフからのアウトプットを最大限にする施策でなければなりません。

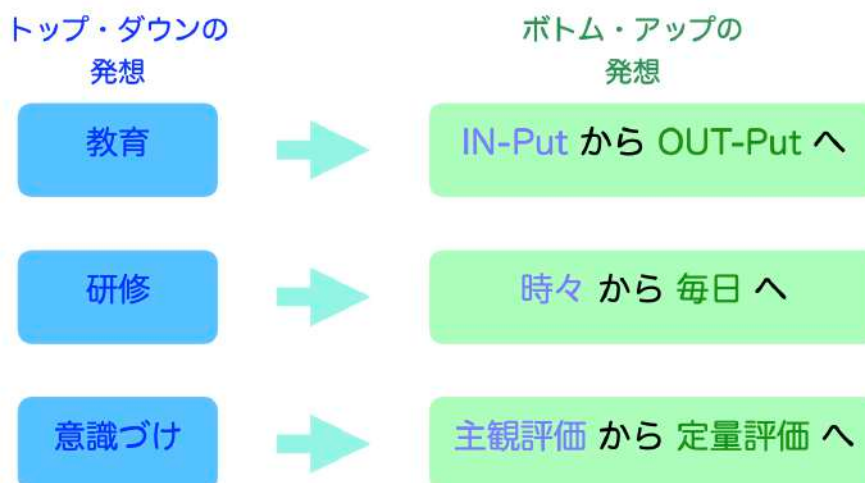
【2】

次に、
研修とは、数ヶ月に一度、あるいは年に数回、実施するかしないかという施策です。

このような時々行なう施策によって体質が変わるということはありません。

体質とは、日々の中でリマインドされて初めて身に付くものです。

組織体質を創る方法とは？



これは、身体の体質を考えればわかりやすいでしょう。

「風邪をひかない体質にしよう」

と思ったら合宿に行ったり、手術を受けるといった一時的な取組では目的は達せられません。

有効なのは、例えば、毎日毎日、必ず朝起きたら20分、外を歩いてくることです。

降っても晴れても、暑くても寒くても、ひたすらそれを持続ければ、
確実に風邪をひかない体質になります。



このように子供でも出来るような簡単なことを、
ひたすら、大人でも驚くほど永く続けることで、
体質は変わるものです。

したがって、体質を変えるために必要なのは、
研修のような「時々行なう施策」ではなく、
「**毎日の中でリマインドされる**シンプルな施策」でなければならないということです。

【3】

さらに、「意識づけ」という言葉は、
そもそも、それ自体が価値観の押し付けのように感じられるのではないのでしょうか？

もしみなさんが意識づけをされる立場となれば、
「こんなに鬱陶しいものは無い」
と感じるのではないのでしょうか。

「社員たちの意識が足りないから意識づけをする」
これが上司の考えです。

一方、現場の言い分は、大抵の場合、
「充分意識しているつもりです」
となります。

この、

上司の「意識が足りない」と、現場の「充分意識しています」との、
主観同士の水掛け論は、
お互いの関係を悪くすると同時に、
モチベーションを損ない、生産性を下げることにはしか結びつきません。

この主観の押し付け合いを止めなければ、
「もっと考えて、もっと行動しよう」
と社員がモチベーションを高めることには、永遠にならないのです。

したがって、
この主観の押し付け合いである「意識づけ」をただちに止めて、
その進捗を客観的に定量評価できるようにすることが必要です。

進捗を測定するものさしがあれば、
「ここまで来たから 次はどこを目指そう」
「何年後にはどこまで辿り着こう」
という目標を共有でき、双方納得した上で、
さらに向上するための取組に臨むことができるのです。



したがって、
自律進化組織を創るための施策は、
「教育」
「研修」
「意識づけ」
ではなく、
「インプットを最小限に、アウトプットを最大限にする」
「研修ではなくて毎日リマインドできる」
「意識づけ・主観の押し付けではなく、客観的な定量評価ができる」
の、3つの条件を満たした手法でなければならない、ということがわかるでしょう。

9. 最短最速で「自律進化組織」を実現する方法

そこで、この3つの条件を満たした手法『HIT-Bit®』を紹介しましょう。

HIT-Bit®は、1日5分だけ集まり、それぞれひとこと言うだけのシンプルな手法です。

続けてゆくことによって、何でも言えるチームになってゆきます。

その結果、これまでにない問題提起や改善提案や、
これまで予想しなかったようなアイデア
や取組が生まれくる

「自律進化組織」
へと変わってゆくのです。



HIT-Bit®の風景（坂総合病院 / 宮城県）

もはや、スタッフが病んだり辞めたりすることに悩むステージではなく、
ほかでは聞いたことがないような前進的な組織創りが実現します。

10.正解を導き出せるのはいつも最もシンプルな計算式

「自分の組織でも同じようにできるだろうか？」
と思うのでしょうか？

実は、HIT-Bit®は、私自身が、ある時突然、
現場の経験がまったくないにも関わらず、
医療機関の事務課長として勤務することになったことから生まれました。

スタッフはみんな一生懸命頑張っているのですが、
「見てもらえていない」
「報われない」
という不満を抱えていました。

一方、上層部は現場に気兼ねをして距離を置くあまり、
不信感を抱いていました。

このコミュニケーション不全の間に配置されたのが私だったのです。

そんな上層部が送り込んだ私を、スタッフが受け入れるはずがありません。

これでは、
上層部の思うような部署の運営をすることはできません。

そこで、私は、スタッフから、
毎日、思っていることや考えていること、実践していることなどを
ひとことをずつで良いので、聞かせてほしいと考え、
1日5分のミーティングを開くようにしました。

もちろん、最初はスタッフたちは大いに不満を示しましたが、
いくつかのポイントを踏まえて丁寧に進めた結果、
うまく定着させてゆくことができました。

そして、ミーティングで出た発言の中で、
前向きなものや価値のあることを記録し、客観的な事実として
上層部に伝えたことによって
上層部が現場を理解できるようになりました。

それが伝わり、
スタッフの上層部やわたしに対する不信も徐々に解け、
わたしもスタッフから一定の信頼を得ることができるようになりました。

スタッフも、上層部から見てもらえているという実感を得ることができ、
モチベーションが向上していったのです。



HIT-Bit®の風景（姫野病院 / 福岡県）

すると、現場からは、
今までにない問題提起や改善提案が飛び取り
出してくるようになったのです。

ただし、みなさんが変えたいと思っている現場であるほど、
「1日5分のミーティングを毎日やる」
ということが、
かえって反発や不信を招き、現場が荒れることにつながることもありますので、
導入するには細心の注意が必要となります。

一度、導入に失敗すると、現場から
「あの話なら、無理だと言ったはずですが」

と拒まれ、二度と導入できない、ということにもなりかねませんので、くれぐれも慎重にすすめることが重要です。

11.HIT-Bit®が組織を「活性化」する 実証事例

ここで、HIT-Bit®を活用している実例を紹介しましょう。



訪問看護リハビリステーション「ティエル町田」の
スタッフの方々

スタッフ同士のコミュニケーションがとりにくい職場に、
訪問看護ステーションがあります。

その名の通り、スタッフは朝、出勤すると、
それぞれに、その日に担当する患者さんの住
まいへと出勤してゆき、
いくつもの担当先を回り終え、オフィス
に戻って、
記録を入力したり翌日の準備を済ませれば、
各自、帰宅してゆきます。

そのため、スタッフ同士が集まったりゆっくり話す機会も乏しいので、
業務によって心身を消耗していても互いにカバーすることが難しく、
どうしても孤独に陥りがちになります。

モチベーションが低下したり、疲弊して、退職につながる傾向があることも、
訪問看護業界における一般的な悩みとされています。

そんな中、スタッフ同士がHIT-Bit®を通じて旺盛にコミュニケーションをとり、
ますます活性化し、
以来、離職もゼロになった訪問看護ステーションがあります。

それが、訪問看護リハビリステーション「ティエル町田」です。

ティエル町田では、業務の性質上、スタッフが集合してコミュニケーションをとることが
難しいことと、コロナ禍によって集まることを差し控えた方がよいということから、対面
でのHIT-Bit®をやめました。

スタッフ一人ひとりが、互いにより良い職場をつくろうとしたこともあり、普段おもにクラウド上でのやりとりしかないとはいえないほど、風通しが良くなりました。

帰宅して、家庭の仕事を済ませてから、深夜に書き込むスタッフもいれば、それを読んで、コメントを返すスタッフもあるほどです。

という人が多いことと思いますが、

スタッフたちのHIT-Bit®ノートへの入力が最もにぎわうのは、夜の10時から11時だと言います。

しかも、一人ひとりがひとことどころか、
たくさん自分の想いを書き込んでいることが見てとれるでしょう。

28

お金や休みを目的に働く職場では、こんなことは決して起こりません。

「この仕事には理屈ではない魅力がある」
「この職場にはお金では買えない瞬間がある」
「この職場、この仲間だから頑張れる」
という気持ちがあればこそです。



毎月互いにMVPを表彰しているのもティエル町田の
チーム・ワークの良さ。

このようにスタッフ同士が良い関係性になり、
何でも話し合える職場であれば、
大きな荒波が押し寄せてきても、
「みんなで力を合わせて乗り切ろう」
と、一丸となって立ち向かうことができるこ
とは想像に易いでしょう。

これが、柔軟で強靱な組織、
「自律進化組織」
です。

12.現場から進化がどんどん生まれている！ HIT-Bit®の力

自律進化組織研究所が支援をし、
うまく導入して軌道に乗せることができたクライアントでは、
どんどん進化が生まれています。

今まで上がってこなかったような大きな提案や、
永い間みんなが見落としていた小さなリスクが話題に上ったりして、
日々改善が行なわれています。

また、HIT-Bit®を実施している医療機関では、
大抵の場合、患者さんやご家族が涙を流して喜んだり手を握って感謝された、
というドラマチックな場面が生まれています。

HIT-Bit®を実践してゆけば、
経営者や管理者であるみなさんも、毎月毎週のように
現場のスタッフの方々の発言や取組に驚かされるはずです。

そもそも、経営者や管理職が驚かないということは、
すべてが経営者や管理職の見える範囲でしか業務が行なわれていない、
つまり、
人材を活用しきれていない組織であることの現れであると言わざるを得ません。

昭和時代には、
「経営者や管理職が驚いていてどうするのだ」
という感覚だったかもしれません。



しかし、これからは、
「経営者や管理職が驚くような問題提起や改善提案、
これまでに無かった展開が現場から生まれて
来ないようでどうするのだ？」
という感覚、
つまり、
全員参加の総力経営が当り前の組織となるべき時代ではないでしょうか？

13. 激変の時代、組織改革に待ったなし

さて、あらためて、
みなさんの現場には、
スタッフの不満が積もっているということはないでしょうか？

スタッフが判ってほしいことや聞いてほしいことを十分に口に出せずに苦しんでいる、
ということはないでしょうか？

また、みなさん自身も、
「スタッフが辞めたいと言い出しはしないだろうか」
と心配してはいないでしょうか？

人の心は、タイミングを誤れば二度と元には戻らない、待った無しの問題です。

いまみなさんの現場で働くスタッフの心も、
待った無しである可能性があることは、言うまでもないでしょう。



そんな不安を抱えていては、
現場をより良くして激変の荒波を乗り換え乗
り越えていくなど、
夢のまた夢です。

なので、
すべてのスタッフが、
みずから気づき考え話し合い改善し続ける
「自律進化組織」へと、
一日も早く舵を切ることをお勧めします。

採用し入社させたものの退職され、また面談をして人材紹介料を支払って募集する
…というマイナスのループからは、
早く脱却するしなければ、組織もスタッフの疲弊してゆくばかりです。

逆に、スタッフたちが、みずから
「もっとこうしたい！」
「自分たちならもっとできることがある！」
と、活発に話し合い積極的に改善してゆくアグレッシブな組織を、
みなさんも早く実現される方が良いでしょう。

14. 自律進化組織を創るなら…

ついては、
HIT-Bit®について詳しく説明する1 Day セミナーを、定期的を開催しています。
一度、1 Day セミナーに参加していただければ嬉しいです。

1 Day セミナーでは、以下のことについて詳しくお伝えします。

1. HIT-Bit®で現場スタッフが生き生きとする
2. HIT-Bit®で管理職が楽になる
3. 「変わるのが当たり前」の柔軟な組織になる
4. 勝手に始まる業務改善
5. 勝手に向上するホスピタリティ
6. 組織の進化を効果測定する方法
7. 組織改革の効果が永遠に続くHIT-Bit®

8. HIT-Bit®の導入事例

宝塚市立病院、ティエル町田、姫野病院ほか

9. HIT-Bit®導入における注意点

10. 質疑応答

なお、自律進化組織創りは、

「組織体質を変える」

というテーマなので、上層部・役員の方々が
お誘い合わせの上、複数で参加されることを

お勧めしています。

セミナー後に何らかの実践につながらなければ、
参加された時間が活かされないからです。



1 Day セミナーの日程・参加方法などの案内は、ホームページに掲載しております。
こちらをご覧ください。

<https://pcs-c.com/hit-bit-00/hit-bit-01/>

自律進化組織研究所

代表 三好 章樹 (みよし あきしげ)

所在地 〒114-0012 東京都 北区 田端新町 3-14-4 NOZAKIビル6F

Tel 090-9964-8087

Mail miyoshi @ pcs-c.com

WebSite <https://pcs-c.com/>

