

本気で組織を活性化したい経営者・人事担当者なら

これを読まずに

組織づくり

を

してはならない

自律進化組織研究所

三好章樹

- 
- ✓ 常識を疑え！それでいいのか？組織づくり
  - ✓ 組織開発コンサルタントの裏事情
  - ✓ 1on1ミーティングで活性化しない理由
  - ✓ 目標管理制度で現場が疲弊する理由
  - ✓ 研修が楽しくても現場変わらない構造
  - ✓ 間違いだらけのコンサルタント選び
  - ✓ 予測不能で激変時代の正しい組織づくりとは

まえがき.....1

第1章 予測不能！ 激変の時代に生き残るには？.....4

Ⅰ 先が見えない時こそ、自律進化組織.....4

Ⅱ 見えてきた1001ミーティングの限界.....6

▼ スタッフを元気に、生産性を向上しようとしたのに.....6

▼ 間違いだらけの「1001ミーティングの正しい方法」.....7

▼ スタッフを元気にするはずが逆効果になる原因はこれ！.....10

▼ 正しい1001ミーティングをしたいなら.....12

Ⅲ スタッフを疲弊させている目標管理制度.....14

▼ スタッフを元気に、生産性を向上しようとしたはず.....14

▼ 間違いだらけの「目標管理制度の正しい導入方法」.....15

▼ 目標管理制度が合う職場と合わない職場がある.....17

▼ 正しい目標管理制度をしたいなら.....19

Ⅳ 有名な理論、普及した手法も、正しいとは限らない.....21

第2章 正しいコンサルタントの見分け方	23
I コンサルタント会社が顧客ファーストにならない理由	23
▼ 売れるもの売る習性	23
▼ 手間をかけたくない	25
▼ 正しいコンサルタント会社を見抜く方法	27
▼ 正しい研修講師を見抜く方法	28
▼ イベント型コンサルティンクで組織は変わらない	31
▼ 結果にコミットするコンサルタントはこうする！	33
▼ 誠実なコンサルタントなら、より良い形を提案する	35
▼ 全体研修は横着の産物	38
▼ 危険！360度評価は、百言あつて一理なし	39
▼ 従業員満足度アンケートの落とし穴	41
▼ アンケート調査で本音はわからない	44
第3章 研修という名の「お勉強じいじ」は卒業しよう	47
▼ 階層別研修は要らない	48

- ▼ 性格分析研修とどっぴつどっぴつの違い ..... 51
- ▼ 仮想体験ゲーム（大人向けのボードゲーム） ..... 54
- ▼ チーム・ワーク研修、「コミュニケーション研修で「わかったつもり」 ..... 57
- ▼ 「コーチング研修で良い人間関係をつくる」の間違い ..... 59
- ▼ サックス・カード 盛り上げる方法がなければ廃れるだけ ..... 62
- ▼ いつまでするのか？ 楽しいけれど続かない研修 ..... 64

## 第4章では、何をすれば良いのか？ ..... 66

- I 自律進化組織づくりの要件「楽しむ、継続する」 ..... 66
  - ▼ 「楽しむ、継続する」 ..... 67
  - ▼ 楽しいけれど継続しない施策の数々 ..... 69
  - ▼ 継続するが楽しくない施策の数々 ..... 70
  - ▼ 「楽しむ、継続する」方法とは？ ..... 72
- II HIT-Bitの目的と効果 ..... 74
  - ▼ 価値観の解放 ..... 74
  - ▼ 心理的安全性を醸成する方法 ..... 75

▼自己開示を促すからわかり合える.....76

▼リーダーが楽になり、みんなが元気になる.....79

第5章 自律進化組織への最短最速の道.....82

I 組織が活性化するしかないコミュニケーション・モデル『HiT-Bit®』.....82

▼HiT-Bit導入プログラム.....83

▼準備段階プログラム（必要な場合）.....84

II 組織の活性化、自律進化傾向が、数値で可視化される.....85

【読者特典】HiT-Bit 1Dayセミナーにご参加無料.....92

■1Dayセミナーをお伝えたい理由.....93

あとがき.....94

もし、あなたが「自律型の組織」を作りたいならば、本書を読む前に組織づくりを始めてください。すでに始めているならば、それ以上、進めないでください。

理由は、世の中に出回っている多くの理論、手法、システムの大多数が、いまの時代には効果をあげにくくなっているからです。それどころか、やればやるほど、かえって副作用、逆効果、後遺症をもたらしかねないからです。

その原因は、それらの多くが、「指示命令型組織」の文化が主流の中で作られてきたものであるため、「自律進化型組織」をつくるには、ことごとく逆向きのアプローチになっているからです。

世の中の多くの企業組織において、さまざまな施策が導入されているにもかかわらず、多くの場合、

「やってみただけれど、効果がない」

「持続しない。意味がなかった」

「形骸化して、スタッフが疲弊している」

といった声が聞かれるのは、そのためです。

取り組んだは良いものの、かえってスタッフの負担が増えていたり、「なぜ、無駄なことをさせるのか?」

といったスタッフからの組織不信が生まれるなど、しない方が良かったという結果になっていることも多いのです。

もし、本当に効果的なものが多かったら、もっともっと自律進化型の組織がたくさん生まれているはずですよね。

いま、あなたが本書を手にとられているということは、

「本当に、世の中に出回っている理論や手法を導入して良いのか?」「という一抹の違和感を覚えたからではないでしょうか?」

その「違和感」は、大正解です。

そこで、本書は、

- ① なぜ思うような自律進化組織が生まれていないのか
  - ② 効果的な方法を見抜くにはどうしたら良いか
  - ③ 最短最速で自律進化組織を実現するためのポイント
- ……を、簡潔にお伝えしています。

せっかく、違和感を覚えて本書を手にしてくださった以上は、どうか、本書を読む前に組織づくりを始めないでください。すでに始めているならば、それ以上、進めないでください。

そうお勧めするのは、そんな理由からなのです。

なお、本書の内容は、違和感を持っているあなたにとっては、おそらく読んでみれば「普段、感じていたもやもやが、言語化された」

と感じられるものではないかと思えます。そして、

「ならば、いっしょにみよう」

と行動に移ってみたくなることでしょう。なので、本書を、赤ペンで線を引きながらじっくり読む必要はありません。できれば、パソコンの読み上げ機能でも使って、なんなら2倍速で聞き流した方が時間も労力も節約できると思います。PDFでは読み上げられないという場合は、テキストファイルを再度お送りしますので、ご遠慮なく1報ください

(miyoshi@pcs-c.com)。

そして、早々本書に効果のある正しい組織づくりをスタートしてください。

## 第1章 予測不能！激変の時代に生き残るには？

### I 先が見えない時こそ、自律進化組織

いま、世の中は激変の時代に突入しました。コロナ・パンデミックを始め、ウクライナやパレスチナの紛争、物価や人件費、エネルギー・コスト、物流コストなどの高騰、世界的歴史的に見ても、これまでに類例のない少子高齢化など…、これから何が起きるかわからない、また、どのように対処すれば良いかを誰も知らないことが、当たり前の様に起こる「予測不能の時代」になってきました。

このような状況においては、すべてトップの判断や指示を待つ「指示命令型の組織」ではなく、上司が指示命令をしなくても、現場のスタッフがみずから気づき考え話し合い行動してゆく「自律進化型の組織」でなければ、生き残ることはできないでしょう。

実際、コロナ禍によって密を避けなければならなかった時に、リモートで会議ができるシステムをいち早く紹介してくれたのは、老練の幹部社員ではなく、若手スタッフだったのではないのでしょうか。また、生成AIでデータを加工してくれているのも、若手スタッフかも知れません。

これからは、スタッフ一人ひとりが持てる知見や人脈を持ち寄り、力のすべてを發揮して組織を運営してゆけることができる組織だけが生き残れることでしょう。反対に、そうしたポテンシャルに蓋をしている組織は、生産性も低下するばかりでなく、せつかくの知見や人脈を活かせないスタッフからも「ここで働いてもつまらない」と思われ、去られてしまうことでしょう。

想像してみてください。あなたがあれこれ指示しなくても、部下たちの方から

「この件、気になったので調べてみました。こんな構想を実現したいと思います。いいですよね」

「あの件、行政や関係者とすでに話を進めています。あとはサインだけいただきたいのですが」

というように、あなたも驚くような展開が飛び出てきたら、どんなに頼もしいでしょうか？しかも、良い意味で楽しんでしょう。しかも、自律的に考え行動するのは楽しいので部下たち自身も幸せです。なので、当然、生産性も向上します。クライアントに対しても細やかな対応ができるので、喜ばれます。

とこういわけて、一日も早く、「自律進化型の組織」「つくりをスタートすることをお勧めします。

ただし、世の中には、これからの時代に適応した自律進化型の組織づくりに適していない理論や手法、システムがあふれているので、くれぐれも正しい方法を見抜き、選択してください。

## Ⅱ 見えてきた1on1ミーティングの限界

### ▼ スタッフを元気に、生産性を向上しようとしたのに

まず立ち止まってみてほしいのが、ひとつ、爆発的に普及した1on1ミーティングです。リモートワークが増えたり、密を避けるあまりコミュニケーションが減ったために、スタッフ間の関係性を維持・強化するために、とくに新人スタッフや若手スタッフをケアする目的もあって、取り入れられたのが、この1on1ミーティングでした。

「なるべくコミュニケーションをとるようにしよう」といっても、多忙な現場ではなかなか難しいので、このように作画的に対話の場を設けたのは、非常に良い発想です。

ところが、昨年、

「やっているけれど、いつまで続けるのか?」

という声が、面談する上司側からも、面談される部下側からも上がっているという話をよく聞くようになってきました。みなさんの現場はどうでしょうか？

要するに、  
「やって良かった」

と感じる場面が少なく、負担感が生じ始めているということです。

スタッフを元気にし、組織を活性化しようとして始めたにもかかわらず、スタッフのモチベーションを消耗してしまっただけは本末転倒です。なぜ、そんなことになるのか？

### ▼間違いだらけの「1-on-1ミーティングの正しい方法」

一般的に見られる「正しい方法」は、概ね以下の通りでしょう。インターネットで調べれば、同じような内容が、あちこちに掲載されています。

- ① 「最近どう？」と、現在のマインドを聞いておく
- ② 「その後、どんな感じ？」と、前回以降の状況を聞く
- ③ 「で、どう思った？」と、感想を聞いて振り返り、本人の気持ちを知る
- ④ 「明日以降は、どうしてゆきたい？」と、本人の展望を聞く
- ⑤ 「その上で、心配や困っていることはある？」と課題を聞く

⑥ 「その課題を、どのように解決して進めるつもり？」と見通しを聞く

⑦ 「なにか手伝った方が良いことはあるかな？」と応援の意思表示をする

……「いまで、業務に関する対話。」

⑧ 「このまま、将来にどうなるかを考えてみる。」

……「キャリアなことを考えているかを聞いておく」

⑨ 「体調はどう？」、「ご家族は？」と、環境に不安がないかを確認

⑩ 「では、次回はいつにしようか」

もちろん、各項目に目的があります。

しかし、あなたはもうお気づきでしょう。こんな面談で、部下の心が明るくなるわけがないというところを。なぜなら、上司と上司が部下の業務の進捗を確認する対話に終始しているからです。部下は、

「上司は、わたしを大事に思ってくれているのではない。わたしが担当している業務が問題なく進むかどうかが気になっているだけだ」

と悟るだけです。

そもそも、ただでさえ、

「上司と話すことが、楽ごと」

という部下は稀です。しかも1on1というくらいで、1対1で、こんなに鬱陶しいことはありません。あなたも、部下の立場だった時に、

「上司と話すのが楽しみ」

と感じたことはほとんどなかったのではないのでしょうか。部下とはそういうものです。

そう考えてみると、こうした1on1ミーティングが、若手スタッフにとっては、いかにありがた迷惑なしきたりに見えているか、わかるでしょう。

こうして、自分が部下だった時の気持ちを考えてみればすぐに想像がつくことなのに、なぜこんなに普及しているのか、不思議でなりません。同様に、あたかも「正しい方法」のように伝えられている1on1ミーティングの手順も、（このこと）

「上司が部下を管理したい気持ちでいっぱい、部下を元気にすることなどすっかり忘れた人たちが作ったものだ」とわかるでしょう。

世の中の多くの企業組織が、スタッフの心を明るく元気にし、組織の生産性を上げる目的で導入したはずの1on1ミーティングで、かえって部下が負担を感じ、それを見て上司も困り始め、

「いつまで続けるのか？」

と感じながらも、誰も

「やめよう」

と言い出さずに続けて、逆効果になっているということです。いったい「だれ満足度」を高めたくて実施しているのか、もはや、笑い話にさえ思えてきます。

そういえば、映画俳優のチャールズ・チャプリンは、こんな言葉を遺しています。

『人生は、近くから見れば悲劇であり、遠くから見れば喜劇である』

職場でも、怒ったり悩んだり苦しんだりしていたら、いま向き合っている業務や施策を、遠くから冷めた目で見直してみることです。本書の目的もそこにあります。

▼ **スタッフを元気にするはずが逆効果になる原因はこれ！**

なぜ、大の大人が大勢集まって、大真面目に取り組んでいるのに、スタッフを元気にするどころか、みんなでモチベーションを消耗するようなことに陥っているのでしょうか？  
それは、わたしたちの中に、「指示命令体質」がびっけりするくらい染み付いているからです。

導入時は、

「1on1ミーティングで、スタッフが元気になるなら、良いことだ。ぜひやろう」

と置いていたはずなのですが、実装する時には、

「やる以上はきちんちゃるべき」

「しっかりと確認するべきことは確認し、翌週の計画を立てさせ、次回には進捗を振り返って、より良く進むよう指導した方が良い。これがPDCAサイクルだ」

となっている、と、おおよそこの現場でもこういう構造です。

「スタッフを明るく元気にする」

という当初の目的がすっかりどこかへ消え去ってしまい、真面目な人たちほど、業務の管理に関心が移ってしまっているというわけです。

部下の心を明るく元気にするという部下主体の思考に切り替えることができず、無意識に、業務と部下をしっかりと管理したいという上司主体の思考が前面に出てしまう。このわたしたちに染みついた習性が、なかなか自律進化体質に変われず、無意識に指示命令体質を固守してしまう原因なのです。多くの人に、こうした心理構造が染み付いているため、どんなに素晴らしい理論や手法を取り入れても、あっという間に、しかも無意識に、上司主体の運用になってしまふ、という傾向があるのです。

この無意識の指示命令体質を脱却することを自覚的に行わなければ、永遠に自律進化体質に変わることはできません。

## ▼正しい1 on 1ミーティングをしたいなら

もし、1 on 1ミーティングをするならば、最も外してはならないポイントは、部下にとって楽しい時間になるようにすることです。楽しくなければ、仕事を頑張るモチベーションも、次回またミーティングに参加しようというモチベーションも生まれません。

具体的には、まず第一に、上司が面談をしないことです。

「上司と話したい」

という部下はほとんどいないからです。ではどうするか？ 1期または2期、上の年齢に近い先輩スタッフの方が良いでしょう。また、相性もありますから、複数の先輩の中から、部下が話したい先輩に面談を依頼するようにすれば、

「話したくもない人と話さなければならぬ」

というストレスを取り除くことができます。

また、何について話すかは、完全に後輩スタッフの自由です。先輩スタッフは、後輩スタッフが

「また話したい」

と思えるようにすることを最優先にします。話したくもないことを話すことほど、苦痛な時間はないからです。むしろ好きな話題なら、時間が経つのを忘れて楽しく過ごせます。先輩と後輩の年齢が近ければ、一緒に遊ぼうという話にもなるかも知れません。そうやって関係性を築ければ、業務についての相談も、面談などしなくても、気軽に、しかもタイムリーに本音でできるようになります。

毎回、業務の話をするものの、部下スタッフは楽しくなく、

「できれば、もう話したくない」

「次回を思うと、気が重い」

という気持ちになってしまつようなら、そんな1on1ミーティングはやめた方がよいでしょう。

ところで、実は、我が国のビジネス・シーンでは、

「スタッフを活性化しようと思つて施策を導入したにもかかわらず、実装する際に、経営者・管理職の指示命令体質の思考が働いて、スタッフを疲弊させてしまい逆効果になった」

ということを、以前にも経験しています。いつのどの事例か、あなたもお心当たりがあるでしょう。

### Ⅲ スタッフを疲弊させている目標管理制度

#### ▼ スタッフを元気に、生産性を向上しようとしたはず

そう、お見通しの通り、以前の経験とは、目標管理制度です。目標管理制度もまた、スタッフの心を明るく元気にし、組織の生産性を向上させる方法として、鳴り物入りで普及していったものです。

たしかに、それまで一般的だった

「上司の命令は絶対」

と言わんばかりの一方的なノルマは、その瞬間から部下にやらされ感を抱かせるので、モチベーションを上げることはありません。部下たちは死んだ目になり、生産性が上がることもありません。

その点、目標管理制度は、

「みずから目標を立てて、チャレンジするのだから、こんなにモチベーションが上がることはない」

「スタッフが活き活きと仕事に臨むようになる画期的で素晴らしい仕組みだ」と話題になったのです。

ところが、わたしの知る限り、かねてから、多くの現場で、上司側からは、

「部下の数が多く、年度末が迫っているのに、まだ期末面談が終わらない」

「面談を終え、その内容を踏まえて部下の評価をつけなければならぬが、とてもそんな時間がない」

といった声が聞かれ、部下側からは、

「目標を立てても修正されるので、受理してもらえない目標を書くだけ」

「面談をして上司と相談するが、期中に思い出すことはほとんどない」  
といった声がよく聞かれます。

そのため、上司側からも部下側からも

「そこまで時間と手間をかける必要があるの?」  
という疑問が上がり始めているというわけです。

### ▼間違いだらけの「目標管理制度の正しい導入方法」

世の中には、目標管理制度の導入を支援するコンサルタントもたくさんいます。目標管理制度の権威だという学者が、導入を支援する場合もあるそうです。

そして、それらの唱える導入手順は、たいてい以下の通りです。

- ① まず、管理職が目標シートに目標を書いてみる。
  - ② コンサルタントがその内容を見て、目標管理制度に相応しい目標になるよう指導する。
  - ③ 何度が提出し直して、やがて目標管理制度に相応しい目標が立てられる。
  - ④ 管理職の目標シートをコンサルタントが受理。
  - ⑤ 次に、管理職が部下スタッフに目標シートを目標を書かせてみる。
  - ⑥ 管理職がその内容を見て、部下スタッフを指導する。
  - ⑦ 何度が提出し直して、部下スタッフも目標管理制度に相応しい目標を立てられる。
  - ⑧ 部下スタッフの目標シートを管理職が受理。
- 要するに、とにかく書かせて身につけさせるというやり方です。あなたは、これにも違和感を覚えていないでしょうか。
- 「各自が目標を立ててチャレンジする」
- これほど、自律的な考え方はありませんが、実際は、導入時点で、
- 「特段、目指したいことはない」
- 「目標って、何を書けば良いのですか？」
- といった声が、必ずと言って良いほど上がります。しかし、それでは進まないのです。
- 「とにかく、書いてみて提出するというのがいい」

と強制し、

「もっと測定できる目標にしましょう」

「もっと上司から期待されていることを目標にしたらどうか」

などと、本人が頼んでもいないのに上司が指導するのですから、目標シートが受理される頃には、部下たちは、すっかり嫌気がさしてしまつたのです。このような進め方では、やればやるほど、心の中にまで介入することになり、上司も部下も指示命令体質になってゆきます。あなた自身も、頼んでもいないのに、このように目標を立てるよう強要されら、かえってやる気を挫かれるのではないのでしょうか。

実際、毎年、相当な時間と労力をかけて目標シートを記載したり、面談をしているにもかかわらず、多くの現場において、スタッフが活き活きとなってさまざまなおことにチャレンジするということになっていないのは、そういう心理構造があるからです。

### ▼ 目標管理制度が合う職場と合わない職場がある

目標管理制度は、目標を立ててチャレンジすることで、大いに成果が変わってくる場合には非常に効果的です。たとえば、教育業界や広告代理店などのクリエイティブな仕事

や、営業部隊のような、スタッフのマインドが大きく結果に影響するような業種や職種です。

一方、もともと担当領域に大きな関心があり、つねに向上しようとする職人的な仕事や研究職は、人から目標を立てることを強要されることは、大きなお世話でしかなく、かえってモチベーションが損なわれます。まして、その状況で評価されるとなれば、プロフェッショナルとしてのプライドを傷つけられ、不愉快でしかないでしょう。

近年は、医療機関でも目標管理制度を導入しているところがありますが、そのような理由で、実は医療現場は目標管理制度が逆効果になりやすい業種の筆頭です。しかも、医療現場には、家族の事情や体調不良のためパート勤務をしている職員がたくさんいます。

「シングルマザーのため家庭のことで精一杯」

「解除のときに腰を痛めてからは、週3日だけ働いている」

「妊娠中・育児中で、時短勤務をしている」

といった背景で、技能の向上や成長など今はとても考える余裕もない、という職員も少なくありません。しかし、国家資格を有する専門職なので、ほとんどが、

「その代わり、与えられた業務は責任を持ってきっちりやります」

というプロ意識を持っています。そして、医療従事者の場合、通常業務をこなしていれば、多少愛想が足りなくても、充分合格点に値するはたらきです。

そんな意識の高い医療従事者」、

「専門職である以上、つねに目標を持ち、技能を向上するべき」

「成長して評価が上がれば報酬も上がるのでさらなるやる気につながるものだ」

などといった正論を押し付けて、目標を立ててチャレンジすることを強要することが、良い効果を産まないことは、火を見るよりも明らかではないでしょうか。

では、どうすれば良いのか？

### ▼正しい目標管理制度をしたいなら

スタッフを活性化し、生産性を上げたいならば、極めてシンプルな鉄則があります。それは、

「押しつけなごじや」

です。

したがって、まず、目標管理制度に参加するのもしないのも自由にすべしということです。

「目標や働きぶりをしっかりと見て評価してほしい」

というスタッフは、参加すれば良い、

「上司による評価で結構」

というスタッフは参加しなければ良いのです。

参加したいというスタッフだけが、目標を立て、目標シートに記載し、上司と面談をするのですから、それらの作業に対する不満はないでしょう。

次に、どのような目標を立てるのか？についても自由にすることです。

「それは目標管理制度の目標には相応しくなくない」

などと否定されれば、楽しく働く気にはなりません。また、営業職や看護職が、

「生成AIで画像作成の技能を向上する」

「趣味のイラストで、2万再生を成し遂げる」

といった目標を立てても、大歓迎です。その技能が、他のスタッフにもない、いずれ会社や病院にとって非常に有益で貴重なスキルとして活かされるかも知れないのですから。

そんな目標も認められ、尊重されれば、スタッフ本人はどれほど嬉しいでしょうか。反対に、

「そんなのは目標管理制度の目標ではない」

「担当業務と直接関係ないことは目標に相応しくなく」と否定すれば、せっかくのポテンシャルが埋没してしまうだけでなく、なによりスタッフのモチベーションが大きく損なわれてしまうのです。

#### IV 有名な理論、普及した手法も、正しいとは限らない

とつぶやいて、

「スタッフを活性化しようと思って施策を導入したにもかかわらず、実装する際に、経営者・管理職の指示命令体質の思考が働いて、スタッフを疲弊させてしまい逆効果になった」

ということが、我が国では、何度も起きていることに気づきましよう。そして、教訓にしましよう。そのためには、本当に効果のある理論や手法を選択することです。

ほかに、コンサルtant会社が勧めてくる多くの理論や手法には限界があります。もちろん、コンサルtant会社はそのことを言いません。あなたも、しばしば

「本当にこれで効果上がるのかな？」

「これで、良くなったと言ってよいのかな？」

と違和感を覚えていることと思います。

本書では、代表的なものを挙げておきますので、参考にしてください。

## 第2章 正しいコンサルタントの見分け方

ここでは、わたしたちがコンサルタント会社の商売に振り回されることがないように、コンサルタント会社の思考や背景について述べておきます。

なお、ここで伝えることは、すべてのコンサルタント会社が含まれるとは限らないことをお含みおきください。ただし、コンサルタント会社の生態を知っておくと、手の内が見えてくることでしょう。

また、正しいコンサルタントを簡単に見分ける方法も紹介しますので、コンサルタント選びの際の参考にしてください。

### I コンサルタント会社が顧客ファーストにならない理由

#### ▼ 売れるものを売る習性

なぜ、数多くのコンサルタント会社があり、さまざまな理論や手法を提供しているにもかかわらず、それらが本当に現場の役に立っていないのか？

その原因の一つは、

「コンサルタント会社は、良い商品つまり本当に効果のあるプログラムを販売するとは限らないから」  
です。

コンサルタント会社も営利企業なので、売れるものを売れるうちに売れ、という思考になりがちです。マネジメントの理論や手法も、話題になれば流行り、一巡して飽きられれば廃れる傾向があります。流行り廃りがあるものは、本質ではない証拠ですが、世の中はどうしても流行りに飛びつく傾向があるものです。

「働き方改革はプロジェクトにして進めた方が良いですよ」

「カスタマー・ハラスメント対策のプログラムはいかがですか？」

というように、法律制度や社会情勢に便乗して、世の中が気になるテーマを商品にすれば売れるので、コンサルタント会社は楽に効率よく儲けることができます。ファッションの流行のように、コンサルタント業界が流行を作為的につくることもあります。

企業組織が、コンサルティンクを導入したものの、効果は持続せず一時的なイベントに終わってしまうことも多々あります。しばらくして流行が去ると、コンサルタント会社は何ごともなかったように

「今度はこれです」

と、新たな商品を持って現れるのです。

こんなことを繰り返しては、お金がいくらあっても足りません。スタッフからも、「また意味のないことに駆り出される。うちの会社はどうなっているのか?」「と組織不信が生まれます。

### ▼手間をかけたくない

コンサルタント会社も、少ない労力で多くの利益を手に入れたいのは、他の多くの会社と変わりません。大量生産・大量販売ができれば、スピーディーに大きな利益が得られます。画一的な商品を販売することにすれば、コンサルタントを熟練させる必要もありません。たとえば、配って、書かせて、集めて、機械で分析結果を出して提出すれば終わり、といったリサーチ・プログラムなら、肝心な場面だけ上級研究員が登場し、あとは新卒社員に任せるといってもできます。コンサルタント会社側が、あれこれ考えたりの悩んだりのしない方が効率的です。

というわけで、コンサルタント会社も、組織的に展開する場合、「今度は、このコンサルティング・プログラムで打って出よう!」  
となりがちです。

本来、組織づくりは、人づくりと同じなので、

① 診断して、

② 固有の体質や、いまの体調や症状を確認して

③ その個別具体的な状況に応じた処方を講じ、

④ 回復の状況を見ながら方針を変えてゆき

⑤ 治癒するところまで観察と治療を続ける

……というプロセスになるはずで

その点、効率的に利益を上げようとする企業組織は、その逆で、おのずとカスタマイズを避けようとするようになります。

最初に

「診断をしましょう」

ということはあるかも知れませんが、それはリサーチ料を稼ぐことができるからです。その診断結果をもとにプログラム・パッケージを勧めてくるもの、もしあなたが

「この部分には要らない。あの課題への対処はもっと手厚くしたい」と言っても、

「そうですね、少しそこを意識しながらやりましょう」

という返事をするだけで、既存のプログラムを淡々と進められてしまい、頼んだことは反映されなかった、という経験がある人もいるのではないだろうか。

これでは、顧客ファーストとは言えません。もし、あなたが、目の前のコンサルタントが、顧客ファーストかどうかを見抜きたいならば、方法がいくつかあります。

### ▼正しいコンサルタント会社を見抜く方法

まずは、

「どこまで真剣に診断をするか？」

を見ることです。あなたが個別具体的な課題を相談しても、その事情に応じた手立てを提案してきたら、良いコンサルタントである可能性があります。

一番わかりやすいのは、あなたがさまざまな相談をしたときに、

「十分に聞いてくれた。もうこれ以上話すことはない」

と感じるほど、聴取してくれたら、そのコンサルタント会社は、顧客を充分に知って結果を出そうと考えている可能性が高いでしょう。

もう一つは、

「どのように効果測定をするか？」

を確認することです。組織じゅうへにおいては、モチベーションやリーダーシップ、「コミュニケーションなど、測定できないと考えられていることを扱うことになりませんが、その道のプロフェSSIONナルなら、みずから効果測定する尺度や方法を持っているはずです。

「なんとなく良くなった気がする」

というプログラムに費用をかける必要はありません。

「このおすすめのプログラムは、どうやって効果を検証することができるのか？」  
と問いただしましょう。

### ▼正しい研修講師を見抜く方法

スポットで研修を行なうこともあるでしょう。その場合でも、本当にあなたの組織にとって意味のある講師を選ぶことが重要です。しばしば

「指定された日時に来て、話をすることが仕事だ」

と考えている研修講師がいます。あなたの組織が良くなろうと悪くなろうと、眼中にない講師です。そんな講師の話が、受講するスタッフの心に響くこともなければ、明日以降の

現場に変化をもたらすこともありません。その場かぎりのショーならば、時間と費用を無駄にするだけになってしまいます。

そこで、

「絶対に、スタッフの行動が変わる講演をしよう」

と顧客ファーストで考えている研修講師かどうかを見抜く方法を紹介しましょう。

研修後に受講者に対して行なうアンケート用紙を見せることです。それも、

「今日の研修はわかりやすかったか?」

「話は聞き取りやすかったか?」

「参考になったか?」

「行動に移せそうですか?」

といった御用聞きのような設問のアンケートです。あなたが

「こんなアンケートを行なうつもりです」

と見せたときに、この設問を見て、何も反対しなかったら、その研修講師は、あなたの現場が変わることに関心がない証拠です。

一方、真剣に、その後が変化するように尽力する研修講師なら、

「絶対に、こんなアンケートをしないでほしい」

と反対するはずです。なぜなら、本当に組織をより良くするつもりで研修講師ならば、講演の中で、

「あなたがたを変えてゆく当事者自身なんですよ」

というメッセージを伝えているので、研修後のアンケートで

「いかがでしたか？」

と、まるで受講者を傍観者化するようなアンケートをされては、台無しになってしまうからです。

わたしの場合、受講後のアンケートには。必ず

「研修を受けて、あなたは明日以降、何をしますか？」

「それを邪魔する阻害要因があるとすればなんですか？」

「どうすれば、その阻害要因を取り除くことができますか？」

といった設問を並べて、アンケートの中でまで

「あなたがたを変えてゆく当事者自身なんですよ。簡単に諦めず、阻害要因があっても、みずから取り除き、どこまでも行動してください」と  
とメッセージを伝えています。

▼イベント型コンサルティングで組織は変わらない

ある企業で、コンサルタント会社から勧められたプログラムを導入したものの、思うような結果にならず、

「効果がなかったじゃないか」

と言ったら、そのコンサルタントから

「では、次はこちらのプログラムはどうですか？」

とさらに別のプログラムを購入するよう勧められた、という話がありました。このように、治りもしない薬を永遠に売り続けるような構図が、しばしば見受けられます。

こんな風にコンサルタント会社から侮られたくなければ、

「結果への執念」

を持ってください。

「ダメだったから次」

を繰り返してくれる企業組織は、コンサルタント会社にとって、次々と新しい商品を買ってくれる最も都合の良い理想の顧客です。

コンサルタントには

「結果にコミットするか？」  
を確認しましょう。そして、

「コンサルティングは一時的なイベントではない。教えたら終わりでは意味がないのだ」と言い切りましょう。

プログラムを売りたいだけのコンサルタントは、

「全力を尽くしますが、結果が出る・出ないはお客様次第となります」と、とたんにアシスタントのような傍観的な立ち位置にシフトしてゆきます。

一方、真剣なコンサルタントは、

「望むところです。ただし、企業側も真剣に取り組んでもらえなければ、結果が生まれません。結果にコミットしますか？」

と、一流アスリートの指導を引き受ける鬼コーチのような言い方で、当事者のように関わろうとしてくれています。

## ▼結果にコミットするコンサルタントは「しつぷり」

研修でもコンサルティングでも、組織づくりをするということは、生身の身体を治療するのと同じです。

たとえば、患者が前向きに治療を受ける心理状態になっていなければ、聴診器を当てて心音を聞くことすら満足にできません。処置をしても予後は悪く、全快せずに後遺症が残ることもあります。ダイナミックな治療が拒絶されて、治療が一切できないということもあります。逆に、治る気まんまんの患者さんは、最良の治療を施すことができ、思った以上に回復が早いということもあります。

組織づくりも同じで、組織のスタッフの状態を正確に把握した上でなければ、効果的な組織づくりすることはできません。

そこで、わたしの場合、コンサルティング・プログラムにおいては、まず経営陣の方々と打ち合わせた後に、状況の許す限り、管理職の方々と面談をさせてもらいます。さらに丁寧に勧めることができるならば、スタッフの方々とも面談をしたり会議を傍聴させてもらうようにしています。実は、その段階で、できるだけ、管理職やスタッフの方々が「そういうプログラムが始まるのか。それも大事だ」

と感じるように接触してゆきます。この地ならば、プログラムの成否を分けるといっても過言ではありません。

あなたは、周到に検査を行ない、これでもかというくらい患部を分析してから手術をする医師に担当してほしいでしょうか？ それとも、検査もそこそこに済ませて拙速に手術にとりかかる医師に担当してほしいでしょうか？

同じく、研修においては、前もってご担当者からアテリングをします。

「何が課題で、どんなことを学ばせてほしいのか？」  
はもちろんですが、最も聴取したい重要なことは、

「スタッフの方々がどのようなマインドなのか？」  
ということです。具体的には、組織の雰囲気、経営者・管理職とスタッフとの関係性、風通しの良さ、研修テーマに対する関心度などを聞きます。

もし、現場に活気がなく疲弊気味であれば、ダイナミックに変わろうという話をしてストレスになって、かえって逆効果になる恐れがあります。経営者・管理職とスタッフの関係性や風通しが悪ければ、一方的に話してもまったく刺さらず、反発を招くだけです。その場合には、研修の前に、その状況を改善することをお勧めすることがあります。研修

テーマに対する関心度が高いスタッフは具体策を聞きたい一方、関心度が低いスタッフは関心を持つことの重要性を理解してもらわなければなりません。

▼ 誠実なコンサルタントなら、より良い形を提案する

クライアントから

「全体研修を頼みたい」

と言われて、全体研修をするという前提から抜け出せないコンサルタントは、クライアントのための最良の選択肢を提示することができません。

以前、こんなことがありました。ある病院から接遇研修の相談があり訪問したところ、看護部長との打ち合わせになりました。

「どんな話をしてほしいですか？」

「具体的にどんな対応方法が良いか教えてほしい」

「職員のみなさんの接遇に対する意識は高いのですね」

「いや、非常に意識が低いので、意識を高めてほしい」

といったやりとりになりました。

この看護部長が、現場の状況をイメージで判断していることに、あなたも、もうお気づきでしょう。もし、全体の意識が低いならば、具体的な対応方法を話しても無意味となります。反対に、全体の意識が高いのに接遇の重要性を話しても余計なお世話となります。

では、どうしたか？ わたしが提案したのは、研修を2回に分けるといふ企画です。接遇の具体的な方法を知りたい職員向けの研修では具体策を、それ以外の職員向け研修では接遇の重要性や魅力を伝える、という方法です。これなら、職員本人たちが選ぶので、「なぜこんな研修を受けさせるのか？」

という不満は生じなくなります。また、看護部長が現場の状況をつぶさに確認しなくても、研修を通じて、組織全体の意識の有りようを知ることができます。

誠実なコンサルタントならば、やるからには効果が上がるようにと考えます。そのためには、クライアントが想定している方法にとらわれず、本当に意味のある企画を提案してくるはずです。

もし、あなたが

「先生の思っままに話していただいて結構です」

と言ったときに、コンサルタントが快諾したら、それは、検査の診察もせずに手術をする  
ことに疑問を持たない、結果への関心がない人だということです。

もし、クライアントが、

「うちのスタッフには、ビシッとやってください」

と言っても、現場のスタッフがすでに必死に頑張っていたら、研修は逆効果となります。  
極端に言えば、研修前日に重大なインシデントにつながりかねないヒヤリハットがあ  
り、多くの職員が深刻に受け止めていたら、

「もっと高い意識を持たなければいけない」  
という話をしても

「そんなことは言われなくても判っている」  
と感じるので、響かないでしょう。わたしなら、受講者の現在の心理状態を起点に、

「みんな協力して、どうしてゆきたいか？」

を話し合えるような研修を提案します。その方が、研修がはるかに意味のある時間になる  
はずです。

▼全体研修は横着の産物

つばつば、

「スタッフ間のコミュニケーションを良くするために、コミュニケーションの大切さを理解できる研修をしてほしい。スタッフ全員を集めるので、ぜひ頼みたい」という要望があります。

何百回と研修をしてきた経験から、わたしは、こうした全体研修をお勧めしていません。なぜなら、研修後に、伝えたことがあつという間に風化して、効果が持続しないことがわかっていくからです。コミュニケーションが大事、人の話を聞くことが大事、聞いてもらえるような話し方が大事などなど、その時は学ぶのですが、現場に戻れば、

「それどころじゃない」

という場面の連続で、1ヶ月もすれば忘れられてゆくものです。「みんなの責任は無責任」という言葉もある通り、全員がルールを守らなければ、全員が許されてしまうのです。

では、効果が持続するためには、どうするか？

わたしは、可能であれば、できるだけ、まず管理職対象の研修を行ない、その後、それ以外のスタッフ対象の研修を行うよう提案しています。管理職には、

「近日、スタッフ対象に研修を行いません。その学びをあなたがたの部下であるスタッフが実践し続けられるかどうかは、上司であるあなたの方次第です」

と責任の所在を明確にし、当事者であることを明示します。そのうえで、スタッフ対象の研修を行なうことで、管理職が意識的に、スタッフの行動を引き出してゆくようにするのです。

▼危険！360度評価は、百害あって一理なし

この360度評価なるものも、おそろしくコンサルタントが「売れそう」

というだけで作り出した手法でしょう。なぜ、売れそうなのか？ それは、多くの経営者が、

「だしかに管理職も部下から評価された方が、良い上司になるのではないか」

と考えがちだからです。しかし、管理職が、ぜひ頑張ろうと思えるでしょうか？ 決して良い気持ちはしないはず。その証拠に、360度評価で、自分も部下全員から評価されているという経営者は、まずいません。

では、なぜ行なうのか？ ただ

「誰が部下から好かれているのか、一応、見ておきたい」

という興味関心でしかないでしょう。

そもそも本来、評価とは、伸ばすべき長所や治すべき短所をあぶり出し、その後の改善に繋げるために行なうものです。そのためには、どこがどう良いのか・悪いのか、客観的な事実に基づいて評価され、フィードバックされなければなりません。ところが、360度評価は、実施後の社員間の関係性が悪化することがないよう、だれがどの事実に基づいてどのように評価したのかを、本人にフィードバックしないのが一般的です。

したがって、長所を伸ばしようもなく、短所を治しようもない、単なる人気投票なのです。そして、主観のぶつけ合いからは、互いの疑心暗鬼しか生まれません。

このように、その後の改善につながらないにも関わらず、コンサルタントが、経営者の「一応、ちょっと見ておきたい」という単なる興味関心に便乗して商品を販売しているというわけです。

およそ評価というものは、公正公平でなければなりません。被評価者が謙虚に受け止め改善したいと思えるものだけを実施することをお勧めします。それ以外の評価は、組織に不信感や亀裂をもたらすだけです。

## ▼従業員満足度アンケートの落とし穴

近頃は、入社日に退職する若者がいたとか、退職こそしないまでも、多くの新入社員が転職サイトに登録しているなどのことから、会社とスタッフとの関係性が希薄になっていくことに危機感を持っている企業組織が多くなっています。

そこで、コンサルタント会社が進めるのが「従業員満足度調査」です。そして、多くの場合が、既存の完成されたアンケートになっています。一般的に、内容は充実していて、業務のこと、待遇のこと、施設設備名護の環境、福利厚生などの待遇、教育などのスキルアップ支援など、あらゆることについて網羅的に訊くアンケートになっています。ただし、問題はカスタマイズをほほしないということです。

もうお気づきでしょう。たとえば、

「給与・手当などの待遇が充分か？」

という設問があれば、スタッフはもう少し良くして欲しいと回答します。

「有給休暇は思うように取れているか？ 年間休日には満足しているか？」

と問われれば、もっと休みたいと答えます。決して楽や贅沢をしたいわけではなく、子どもが望むならどんな習い事にも通わせたい、自分や配偶者の両親と一緒に過ごせる時間を大事にしたい、などと思えば、お金も時間も、

「せう敷らなご」

とはならないものなのです。

しかし、アンケートで訊いたからには、訊かれたスタッフは期待しますから、何らかの対処を検討しなければなりません。ところが、待遇を向上するには原資が必要です。休みを増やすにも人員を増やすことになるので原資が必要です。そのほか、施設設備について訊いて、社内などに保育施設が欲しい、休憩室や食堂が欲しいなどの回答があれば、それに応えるにも原資が必要です。その用意がないのに網羅的に訊くことは、現場との関係を悪くすることはあっても良くすることはありません。何も対処しなければ、スタッフ側は。

「要望したのに聞いてくれない」

「検討してくれない」

という不満を抱くことになるからです。アンケートは、訊かない方が良い事項は設問に入れないことが、コミュニケーション心理上、非常に大切です。

本来、アンケートは、その後の現場との関係性を良くする内容を構成して実施することが望ましいのですが、多くのコンサルタント会社は、そんな個別具体的な事情を汲んで力

スタマイズすることはありません。その方が儲かるからです。アンケート後の組織と現場との関係性がどうなるかと眼中にはありません。

逆に、スタッフから上げて欲しい意見を、意図的に引き出すことにアンケートを使うことが組織づくりにおいては重要です。たとえば、あなたが

「部署を超えた連携が重要。連携強化のための勉強会を開きたい」と思ったら、

「部署間連携の不全によって、どんな損失が生じるか？」

「そうならないためには、何が大事か？」

といった設問を組み込んで下さい。

たぬ、

「もっと連携すべきだ。まずは相互理解を深めることが大事ではないか」

などのスタッフの意見を引き出すことができ、それを契機に、押し付けではない部署間連携を強化する取組を始めることが可能となります。アンケートを実施するタイミングを選べば、さらに効果的な展開が可能となります。

というわけで、アンケートとは、組織を良くすることも悪くすることもあるという事です。既製品のアンケートをすれば、訊かなくてもよいことを訊き、寝た子を起すよう

なことにもなりかねません。逆に、戦略的に設計・実施すれば、現場スタッフの自発的なアクションを引き出す強力な仕掛けにもなるのです。

もちろん、コンサルタント会社は、そんなことは言いません。あなたの組織を良くするためにできる限りのことをするコンサルタント会社でない限りは、既製品のアンケートを早く販売して、次のクライアントに向かいたいと考えています。配布・回収・分析結果の郵送を、とにかく数多くのクライアントでこなしたいという行動原理になりがちなので

す。

なので、従業員満足度調査もふくめて、いかなるアンケートも、実施しようとする時には、こうした注意点や内容構成、実施時期、実施理由について、周到に設計するよう勧めてくれるコンサルタントを選ぶことをお勧めします。

### ▼アンケート調査で本音はわからない

アンケートに關してもう一つ、お伝えしておく。

「アンケートを実施しても、回答者は本音を書かない」

ということも踏まえておいた方が良いでしょう。人は、アンケートに回答する時、

「こうあるべき」

「こうしたい」

といった価値観が働いてしまうものです。また、アンケートに回答を書く時には、なんの労力も必要ないので、模範的な回答をしがちです。しかし、現実の生活の中では、急いでいたり、疲れていたり、寒かったから・暑かったから、といった条件下では、自分が当たり前と思っていたようなには、行動できないことも多々あるものです。まさに、「言うは易し、行なうは難し」です。

また、こんな例もあります。ハンバーガーショップのマクドナルドが、顧客を対象にアンケートを行なったところ、サラダが欲しいというリクエストが多かったので、マックサラダを売り出したのですが、想定したほど売れず、いまは店頭から姿を消してしまいました。多くの人が、

「健康に気をつけるべきだ」

「健康でありたい」

と思っているからこそ、

「野菜を注文できたら良いの」

という回答をしたはずなのですが、いざハンバーガーショップに来ると、自分が思っていたような、健康に良い行動をとることはできなかったということなのです。

このように、アンケートは、ある意味で本音が垣間見えることもありますが、回答者が回答した通りに行動するわけではない、極めて不正確なものだということを知っておきましよう。

アンケートは、経営陣がスタッフに

「こんなことを大事に思っている」

とアナウンスするために使うか、または新たな展開へスムーズに進むための起爆剤となるスタッフの声を得るために使うものと考えた方が、組織づくりにおいては極めて有用でしょう。

### 第3章 研修という名の「お勉強ごっこ」は卒業しよう

社員教育という言葉がありますが、これは、指示命令組織の文化の名残りです。企業組織とは、たくさんの社会人が、毎日働くために出勤し、集まって協力して結果を生み出している、立派な大人の集団です。また、自分のことは自分で考えて決める大人の集団だからこそ、お互いに尊重し合うことが素晴らしい成果を生み出せる。だから、自律進化組織になった方が良く、と考えられています。そんな大人を相手に教育するのは、実は失礼極まることなのです。

しかし、昭和のトップ・タウンの文化が染み付いている我が国では、

「組織を変えるなら、教育や研修だ」

という考えに違和感を持たない人がまだまだ多いのが実情です。そのため、スタッフの方も、

「大事なことは、会社が教えてくれるのが当たり前」

と依存的になっているというわけです。これではいつまでも自律進化組織にはなりません。

まずは、今日から、

「教育研修部」

という名称を

「学習支援部」

に変更することからなら、始められるのではないのでしょうか？

ただし、コンサルタント会社は、研修という商品はとてもよく売れるので、あなたのところにもやってきているでしょう。しかし、あなたも以前から

「研修が、本当に組織の体質を変えることがあるのか？」  
という違和感を、覚えているはずですよ。

コンサルタントに振り回されないよう、ここではその違和感の正体を明らかにします。

### ▼階層別研修は要らない

コンサルタント会社が、

「部長は部長研修、課長は課長研修、係長は係長研修、主任は主任研修…、そのほか、副主任対象、入社7～8年目対象、入社3年目対象、入社1年後対象…、と階層に応じた研修を」

と勧めてくることがあります。

しかし、たとえば、課長と係長の本質的な違いはあるでしょうか？ そのコンサルタントはそれを説明できるのでしょうか？ 彼らが商品のラインナップが豊かなように見せるのは、その方が、より専門的で良い内容である印象を与え、売れるからでしょう。

本来、企業組織に必要な役割は、本質的には2種類しかないと考えられます。

一つは、みんなが言いたいことを言いやりたいことをやり、のびのびとできる環境をつくる『フィールド・サポーター』という役割。

もう一つは、そのフィールドの中で、言いたいことを言いやりたいことをやり、ときには冒険を、ときには感動を、ときにはゲーム感覚を楽しむ『フィールド・プレイヤー』という役割。

この2つの役割があれば、みんなが自律進化するので、面白そうなチームを立ち上げることも、反対に不要な部署をなくすことすらも、現場主導で柔軟に、迅速に、楽しく進んでゆきます。部長であれ、課長、係長であれ、部下のポテンシャルを思い切りの引き出せる『フィールド・サポーター』であれば、それ以外の技能は必要ありません。管理職が活躍しだすと、部下スタッフが力を発揮しにくくなるからです。

というわけで、わざわざ階層別に分かれて研修を受ける意味はないと考えています。

もし実施するならば、『フィールド・サポーター』としての役割を学ぶことを含めた「部長研修」だけを行えば良いでしょう。

もちろん、役職に関係なくだれもが自由に参加します。関心のあるスタッフたちが部長研修に参加したことで、参加した管理職、主任、一般スタッフ、さらにはパート社員までが、部長職と同じように会社全体のことを視野に入れて経営的な視点で考え行動するようになったら、その方が、どんなに組織の生産性が上がることでしょうか？ 幹部社員のように考え行動できるスタッフが、社内のおちこちにたくさんいる、そんな組織になったら、ダイナミックな展開が飛び出すに違いないでしょう。

多くの企業組織が、

「主任には主任研修だ」

と、思考の柔軟な若手スタッフを、わざわざ狭い領域に閉じ込めて、持っているはずの潜在能力を埋もれさせてしまう現実について、あなたも、不思議に感じているのではないでしょうか？

## ▼ 性格分析研修とどっぴつどっぴのの違い

この手の研修を、あなたも受けたことがあるかもしれません。

「人それぞれさまざまな性質があるので、人間の性質をいくつかのパターンに分類して、その分類に応じてアプローチも変えましょう」

という理由で勧められるのが、性格分析研修です。有名なものには「交流分析」、「VAK分類」などがあります。

「交流分析」とは、人間に内在する「Parent」「Adult」「Child」の3つの性質が、いまどのようなバランスになっているか？を診断し、それを踏まえて、自分自身や人間関係をコントロールしてゆくという考え方です。

また、NLPにおいては、「VAKモデル」があります。人は、「V」視覚優位、「A」聴覚優位、「K」体感覚優位のいずれかの傾向があるので、相手の優位性のある感覚に訴える表現などのアプローチをすると、相手は受け入れやすい、という理論です。

研修でこれらのような性格分析を導入して、各自アンケートに答えて自分がどのタイプかを診断したり、自分や同僚がどのタイプかを見せあったりすると、ワーワーキヤーキヤーと賑やかになります。続いて、各タイプの性質および、そのタイプの相手に対して

どのようにアプローチをすれば効果的かを学びます。それは楽しい時間になることは間違いないと思います。

しかし、1ヶ月後、自分がどのタイプだったかを覚えている人がどれだけいるでしょうか？ まして、同僚の誰がどのタイプだったかまで覚えていることはほぼ無いでしょう

(そもそも、研修の場で、全員のタイプを開示することもなく、確認もしていないということが多いようです)。そんな調子なので、どのタイプに対してはどんなアプローチが有効かを体得している人はまずいでしょう。となれば、肝心の

「どの同僚には、どのようなアプローチをするのが有効か」

など、もはや誰も理解していません。もし、普段の会議や会話の中で、

「この人にどうしても理解させたい」

という場面にあたって、交流分析を活かして自分の心理状態を見つめ直してみたり、VAKモデルに照らして、相手に合ったアプローチ方法を使いこなせる人は、まずいのではないのでしょうか。

というわけで、性格分析研修は、非常に楽しく賑わい、受講者の満足度もおそらく高いですが、その知見を現場で実践することは極めて難しいのが、現実でしょう。

そもそも、マネジメントは、属人的な要素をできる限り排除することが重要です。個別具体的な事情に合わせようとすれば、人の数だけパターンが必要になるからです。

また、人によって響いたり響かなかったりするアプローチは、人間の本質から離れているので、心に深く刺さることはありません。たとえば、

「健康のため」「お金のため」

という投げかけには、多くの人が反応するでしょう。万人共通の課題は重要なことだからです。一方、

「子どものお弁当」「溪流釣り」「人生哲学」「FX投資」

などの切り口は、響く人には響く属人的な関心であり、響かない人にはまったく響きません。関心がなくても問題なく生きて行ける話題であって、人間にとって本質的な問題ではない事柄だということです。いま響いている人も、やがて関心がなくなり響かなくなることもあります。

したがって、

「いまの相手にどんな投げかけが効果的か？」

を考えることは、空に浮かんでいる雲の形に応じて話し方を変えるようなもので、永遠に最良の対応に辿り着くことはありません。マネジメントにおいて、属人的な要素をできるだけ排除することをお勧めするのはそういう理由があるからです。

### ▼仮想体験ゲーム（大人向けのボードゲーム）

経営者の

「社員に経営的な視点を学ばせたい」

「財務的な考え方を身につけさせたい」

というニーズに応じてコンサルティング会社が喜んでお勧めしてくるのが、会社経営を仮想体験できるボードゲームです。

出回っているゲームはいくつかのパターンがあるようですが、概ね以下のような内容です。サイコロやルーレットで、カードをめくったりコマを進めたりする中で、材料を仕入れたり工場を建てたり、人材を雇い、銀行から融資を受けるなどして会社を運営します。

テーブル上のカードがなくなれば、年度末を迎えたことになり、貸借対照表や損益計算書を作成。時間があれば、3期ほどゲームを続けてみて、最後は、財務諸表を見ながら振り

返ることで、経営や財務の視点をゲームという疑似体験を通して身につけるといった建前です。

すでにお気づきの通り、現実には、ゲームとまったく違います。震災、増税、円安など、理不尽なアクシデントが起こる緊張感も、その中で最良の結果を出す責任もあります。シクリエーションをしたければ、仮想体験ゲームも悪く無いかもしれませんが、実戦に活きる学びをさせたいという期待に應えるものとは言い難いでしょう。

そもそも、正しい学びは、学び終わった時点で改善結果が生まれています。

「学び終わったが結果を出すのはこれから」

という状況は、学びが終わったとは言えません。料理教室でレッスンが終わったときには、実際に料理が美味しく出来上がっているでしょう。ピアノ教室ならば、レッスンが終わったときには、実際に来たときよりも美しい音が出るようになっていくでしょう。あなたは、レッスンが終わったときに完成品の姿も形も見ることができないスクールに入っているだろうか？

会議室に集まって講義を受けたものの、現場は何一つ変わっていない。こんな密室のお勉強こそが正しい学びでしょうか？

私の場合、もし経営や財務を学ばせたいならば、プロジェクトや一部署に配属して、そのチームの中で、実際に経営や財務をさせることを提案します。会社の一部を担うことになれば、そのスタッフは、それは真剣になります。緊張感も責任も肌で感じます。指示をされなくても、みずからマネジメント塾に入ったり、書店で日商簿記3級のテキストを買ってきて取り組むかも知れません。

そして、そのプロジェクトや部署の事業にひと区切りついたとき、そのスタッフは大いに成長しているばかりか、実際にそのスタッフの努力によって、プロジェクトや部署が一定の成果を生み出しているでしょう。

このように、学び終わった時点で改善結果が生まれているのが、正しい学びです。

「学び終わったが結果を出すのはこれから」  
となる学びは、学んだつもりになるだけのお勉強ごっこに過ぎないと、わたしは考えています。

コンサルタント会社から研修を勧められたときには、

「その研修は、学び終わった時点で、現場で改善が生まれているのか？」  
と、問いただしてみた方が良いかも知れません。

「研修で学んだことを現場で実践するかどうかは、受講者の方次第です」という答えなら、その研修は、情報提供の域を出ないということでしょう。

### ▼チーム・ワーク研修、コミュニケーション研修で「わかったつもり」

ゲームを通じて楽しく学ぶ研修も、何度が受けたことがあるのではないのでしょうか。

たとえば、こんなチーム・ワーク研修があります。グループごとに分けられると各グループのテーブルの上に、ストロー、輪ゴム、ホチキス、セロテープ、割り箸などが置かれています。チームメンバー同士で工夫し協力して、制限時間内で、どのグループが最も背の高い塔を作れるかを競争します。

高い塔を作ったグループの良いところを振り返り、作れなかったグループの反省点を聞き、その体験を通じてチーム・ワークの大切さを学ぶ、といったものです。

また、たとえば、こんなコミュニケーション研修があります。二人一組になって、一方が、シンプルな幾何学的な図の描かれた紙を配られます。組んだ相手と背中合わせに座り、一方が図を見ながら口頭で説明をし、もう一方はその言葉だけを頼りに手元の白紙に図を描いてゆきます。制限時間終了時に、伝えた側の図と、それを聞いて描いた図を突き合わせます。中には、まったく異なる図になっている場合もあり、コミュニケーションの

大切さ、伝え方のポイント、質問の要領などを振り返って、コミュニケーションの大切さや要点を学ぶ、といったものです。

しかし、

「あの時のあの研修があったから、その後、この業務がともうまくいった」

と言える例があるでしょうか？　つまり、非日常の学びが、日常の現場とが結びついていないのではないのでしょうか。

そもそもそんなゲームをしなくても、現場は、円滑・迅速なチーム・ワークが業務の成否を左右する場面の連続です。また、丁寧で正確なコミュニケーションを心掛けなくて良い瞬間など、現場にはありません。わざわざ会議室にスタッフを集め、時間と費用と労力をかけてゲームを通じて学ぶ必要はありません。こうした研修の感想は、たいてい、チーム・ワークやコミュニケーションのことではなく、

「他の部署の方と話せてよかったです」

といったコメントです。それなら、親睦会を企画した方が、より効果的でしょう。喜んでいるのは、大人を対象にしたレクリエーション大会で、破格の料金をもらったコンサルタント会社だけです。

▼「コーチング研修で良い人間関係をつくる」の違い

コミュニケーションが円滑になれば、スタッフ間に良い人間関係が生まれると考え、コーチングを導入している企業組織がたくさんあります。そう考えるのは無理もありません。しかし、スタッフみんなにコーチング研修を受けさせて、劇的に良くなったという話は聞こえてきません。

実は、因果関係がその逆で、コーチングが良い人間関係をつくるのではなく、良い人間関係があれば効果的なコーチングが可能となるのです。

まず、コーチングとは、

「答えは本人の中にある。コーチングは本人がその答えを導き出すためのサポート」

という技術です。したがって、コーチングは、クライアント（相談者）から、今の課題、その原因と思しき要因、それを解決できそうな選択肢、実践可能かどうかなどを聞き出してゆきます。その中で、クライアントが自分の話した言葉の中に、

「これなら実現できるかも知れない」

と希望を見出し、行動を変えてゆくきっかけを手にすることができるといってセッションです。

「ここまでお気づきの通り、クライアントが何もかも打ち明けることができれば、課題や原因、解決策の選択肢などをあらいざらい出し尽くすことができません。つまり、「この人にはあらいざらい打ち明けることができる」

という良い人間関係がなければ、コーチングが始まらないのです。たとえば、クライアントが、

「問題の原因は、実は自分の意志の弱さにある」

と知っているというのはよくある典型的なケースですが、それを正直に告白するにはどのクライアントにとっても勇気がいることで、相当な信頼関係が必要です。

では、良い人間関係はどうすれば作れるのか？ それは、日常の会話と行動で、つねに「わたしはあなたの味方ですよ」

というメッセージが伝わるような接し方をすることに尽きます。普段、そんな存在でない人が、とってつけたように

「今日はなんでも話してください」

と言っても、安心して何もかも打ち明けることなどできないのは明らかでしょう。

コーチングをコミュニケーションの万能薬のように考えている人が少なくありません。自治体などが人材育成プログラムを企画するときにも、コーチングを入れておけば良いと安易に考えていることさえあります。そのため、コンサルタント会社は、「コミュニケーションのことなら、コーチングです。間違いありません」と勧めてくることが多々あります。

また、気をつけてください。コーチング研修では、傾聴テクニックも学びます。演習をしてみても、傾聴によって非常に話しやすくなることを実感するので、受講者は大いに学んだ気になります。しかし、たいてい、現場で活かされません。

その原因は明らかです。研修では、そのときにペアとなって向き合った相手と「良いコミュニケーションをとろう」という気持ちでセッションをするので、おのずと、非常に話しやすく聞きやすい場面になるのです。しかし、大抵の場合、現場では、最もコミュニケーションをとらなければなら

ない相手ほど、ペアとなって向き合ってくれることはありません。良い人間関係がないからコーチングが始まらないのです。すんなりコーチングにに応じてくれるような相手なら苦勞しません。

自律進化組織研究所では、良い人間関係を築くためには、その手前で、もっと気軽に話せる接点が必要であると考えています。その方法が、Eメールです。ペアになって向き合ってコーチングをしたり、1on1ミーティングをするのは、もっともとの後の、話しやすくなった段階です。

### ▼サンクス・カード 盛り上げる方法がなければ廃れるだけ

スタッフ同士が承認し合うことが、風通しの良い職場をつくります。そこで、「サンクス・カードを渡し合うようにしよう」

という取組がひところ流行りました。リモートワークが普及したのに伴い、インターネットを介した社内のコミュニケーション・システムでも、サンクスカードを渡し合う機能を搭載したものが出回りました。このサンクス・カードという手法は、思想は良いのですが、実は最も大きな問題を抱えています。それは、スタッフの関心がサンクス・カードから離れたとき、もう一度、盛り上げる方法がないということです。

まず、みんなに参加して欲しいものですが、渡し合う人たちは大量に渡し合うが、参加しない人はまったく参加しない、ということが多々あります。また、いつまでも続けて欲

しいものですが、大量に渡し合っていた人たちもやがて熱が冷め、徐々に渡し合う回数が減ってくる時がきます。そんな時、ブームを再燃させる方法がないのです。というのも、サンクス・カードは、渡したいときに渡すから、渡す方も貰う方も嬉しいので、上層部が「もっと活発にしよう」と言った時点で、

「上層部から言われたのでサンクス・カードを渡します」という不純なコミュニケーションとなってしまうからです。

社内コミュニケーション・システムによっては、サンクス・カードの交換頻度に応じてポイントがもらえて、そのポイントを福利厚生の子ケットに交換できるというものもあります。こうなるじ、

「ポイントがもらえるのでサンクス・カードを渡す」という不純なコミュニケーションをわざわざ生み出す仕組みとなってしまいます。サンクス・カードをもらっても、素直に喜ばなくなったら、こんなに悲しいことはありません。

社内でのサンクス・カードが下火になったときに、そのブームを再燃させる方法がなく、経営者・管理職がコントロールできません。コントロールできないものは、マネジメンツとは言いがたいでしょ。

▼「すみませんのか？」 楽しければ続けられない研修

組織が変わるといことは、組織体質が変わるといことであり、新たな思考習慣・行動習慣が身につくまで持続する状態になるということです。重要なのは、学びというIN-PUTではなく、その後、とむだけOUT-PUTを求めないことなのか、の点なのだ。

とかく、わが国では、組織づくりといえば教育研修を指しており、IN-PUTしか見えていません。研修が終わったらひと仕事終わった気になり、その後、OUT-PUTがあるかどうかを永く追跡するほどの関心がない、ということが多いのでは無いでしょうか。つまり、わが国では、ほとんどの組織体質、しるしが行なわれていなかったと言っても過言ではあらずせ。

研修は、そのとき限りのIN-PUTのインプットなので、受講者が楽しく感じても、しかも、その時間が過ぎれば、何もOUT-PUTを求められないのですから、いかに楽しくない

とはありません。しかし、結局なにも変わりません。そんな、インプットばかりの「お勉強  
ジョブ」をいつまでも続けていて良いのでしょぅか？

組織体質づくりをするならば、むしろ、主題となるのは、

「スタッフがどれだけ、気づき、考え、話し合い、行動するか？」  
と「OUTPUTの方だわ。」

極端に言えば、インプットがなくても、スタッフを、いま困っている現場に赴かせた方  
が、立ちどころに当事者意識が生まれ、必要と思しき知識や情報を集め、必死に改善に取  
り組み始めるというように、OUTPUTを求めたいというよりも、インプットが求められます。

経営者は、イベント的な施策をやってはダメなのではな、

「スタッフがどれだけ、気づき、考え、話し合い、行動するか？」

を丹念に追い続け、スタッフのOUTPUTが定着し、より良いOUTPUTになるよう導く施  
策を選ぶことをお勧めします。

## 第4章 では、何をすれば良いのか？

「コンサルティング会社が世の中に勧めて回っているさまざまな施策には、一長一短があります。つまり、どれも良いところがあるものの、限界があるのです。」

「本当に、スタッフが心明るく元気になり、組織の生産性が最大化し、それが持続する自律進化組織を実現する施策があるのか？」

と思うでしょうか？

本章では、それらさまざまな施策の長所短所と、最短最速で自律進化組織を実現する方法についてお伝えします。

### I 自律進化組織づくりの要件「楽しく、継続する」

「コンサルティング会社が勧めるさまざまな施策について、解説してきた通り、本当に組織を変えることに真剣なコンサルティング会社がいかにか少ないか、お分かりでしょう。というより、真剣に組織を変える施策を求める真剣なニーズがなかったのかも知れません。昭和の高度経済成長期から平成まで、それなりにやってこれたからです。しかし、コロナ・パ

ンデミックが起こったり、人々の仕事観・職場観が変わるなど、完全に社会の価値観がガラッと変わりました。

これまでの常識が、これからは非常識です。

これまで通用してきた理論、手法、コンサルティングが、これからの時代のマネジメントには合わないことを、あなたも感じていることでしょう。世の中には、まだそのことに気づいていない経営者・管理職・コンサルタント会社も多く、また気づいたり違和感を覚えているものの、明確になっていない人も少なくないでしょう。

では、これからの時代にあった組織づくりの方法は、どのように見極めてゆけば良いのか？

### ▼「楽しく、継続する」

自律進化の組織体質を実現することができる施策を見極めるには、大きく2つのポイントがあります。

まず、

「楽しく取り組める施策であること」

です。というのも、指示命令をされなくても、現場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ためには、本人たちが疲弊したり不満を抱えていたりしてはならないからです。つねに心が明るく、元気に考え、アグレッシブに行動できる環境がなければ、自律的に進化することはないからです。なので、必然的に、

「スタッフが楽しくなること」  
が、何よりも欠かせない要件となるのです。

もう一つは、

「継続する仕組みがあること」  
です。体質が変わるといことは、思考や行動の習慣が変わり、その習慣が継続する状態になることだからです。ところが、

「なるべく意識しましょう」

## 世の中に広まっている理論・手法の長所・短所

### 心明るく + 継続する

自律

体質

#### 自由思考 = 心明るく

コーチング・傾聴術  
チーム・ワーク研修  
コミュニケーション研修  
交流分析・VAK分析  
仮想体験ゲーム研修  
サンクス・カード

#### 自由思考 定時定型

↓  
心明るく  
継続する

HIT-Bit

#### 定時定型 = 継続する

親睦会・社員旅行  
3分間スピーチ  
目標管理制度  
1on1ミーティング

「心がけましょう」

ほど当てにならないものではありません。人は、どんなに小さなことでも、継続することが大の苦手です。なにかを習慣化することは至難の業といっても過言ではありません。だからこそ、持続するための仕組みが内蔵されていることが不可欠なのです。

ここでジレンマにお気づきでしょうか。

人が楽しいと感じるのは、なにものにも押し付けられることのない自由な状態にあるときです。一方、なにかを継続し習慣化するためには、なんらかのルールに従わなければならず苦痛となります。

楽しいためには自由でなければならず、継続するためにはルールが必要となります。

### ▼楽しいけれど継続しない施策の数々

楽しいけれど行動が継続するルールがない施策は、あっという間に風化してしまいます。それが前述した

- 階層別研修
- 性格分析研修

- ・ 仮想体験ゲーム
- ・ チーム・ワーク研修、コミュニケーション研修
- ・ コーピング研修
- ・ サルク・スカード

などです。これらには、楽しく取り組めるが、継続しないという限界があります。

実際、そのとき限りのイベントとなってしまう、費用と時間と労力の無駄になっていることが多いでしょう。そればかりか、

「無駄なことをするうちの会社、どうなっているのか?」

と組織不信を招いて組織を脆弱にしまうことにもなります。

なので、楽しいけれど、思考や行動の習慣化につながらず効果が継続しない施策は、しない方が良く考えられます。

### ▼ 継続するが楽しくない施策の数々

その1、

「いつ、誰が、何を、どのようにする」

というルールを設けて定時・定型的に実践する方法が開発されました。それが、

- 目標管理制度
  - 1on1ミーティング
  - 360度評価
  - 3分間スピーチ
- などです。

これらの施策は、決められたタイミングが訪れたら、必ず行なわれるルールなので、どんなに手間や時間がかかっても継続する傾向があります。その点は良いところです。

ただし、望むと望まざるに関わらず実行させられるので、

「やりたくないのにやらさねん」

というやらさね感を生むこととなり、

「気が進まないで形だけやって見せる」

という形骸化に陥りがちです。つまり、継続するけれど楽しくないので、自律化できないという限界があるのです。活性化するために導入したのに、目標管理面談や1on1ミーティングの部屋から出てくるスタッフが疲弊しているといった逆効果になっているケースも多々あります。

なお、3分間スピーチは、毎日交代で一人が3分間、話すという手法です。内容に制約がないだけに、

「パーソナリティがわかって良い」

という側面もある一方、気の利いた話をしなければならぬ気がしてプレッシャーを感じたり、自己開示に抵抗感のあるスタッフにとっては、大きな苦痛となるなどの副作用があります。病院では、看護師が3分間スピーチが嫌で退職したという例を、複数の現場から聞いています。月に1回程度しか回ってこないわずか3分でも、ルールを押し付けられることは、人によっては退職したくなるほど楽しくないことなのです。

### ▼「楽しく、継続する」方法とは？

では、いったいどうすれば良いのか？

継続するためには、決まったタイミングで決まったことをする定時定型のルールが必要であることは変えられません。ただし、これ以上ないほどに最小限のルールに留めることが必要となります。

また、楽しい施策にするためには、いかなるものにも妨げられない最大限の自由を前提とすることが欠かせません。

そうして、論理必然的に辿り着く方法が、

「1日5分だけ集まって、一人一言ずつ、どんなことでも、言いたいことを言って帰る」  
HT-Brというコミュニケーション・モデルです。

1日1回だけ集まり、一言だけ言う。これ以上押しつけを遠慮したルールがあるでしょうか？ 職場で、互いの価値観を解放し、心理的安全性を醸成することが必要であり、そのためにはコミュニケーションが必要です。とはいえ、スタッフの負担になることはできない限り避けたいところです。

その点、1日1回だけ集まり、一言だけ発言するというモデルは、まさにこれ以上ないほどの最小限のルールです。

それ以外に一切ルールはなく、もちろん発言内容は自由です。仕事のことでもプライベートのことでも、前向きな話でも愚痴や不満や批判でも、意味のある話でも何一つ得るものがない話でも、熱い信念でも思いつきやぼやきでも、実現できそうな改善提案でも荒唐無稽な空想でも、なんでも良へ、まさに一切の制約がありません。

これが、HT-Brです。

このコミュニケーションすらも拒絶するスタッフがいるとすれば、それは、もはや、この職場の一員として働く意思があるとは言えないとも思えます。

## II HIT-Bizの目的と効果

このHIT-Bizが、なぜ、自律進化組織へ移行するのかわ。簡単にまとめられます。

### ▼ 価値観の解放

人はわかって欲しい生き物です。自分の価値観をわかって欲しいのに、それが妨げられたとき、苦しんだら怒ったり、生きる意味を持てなくなることすらあります。その点、我が国の多くの職場は、

「個人の価値観は不要。業務に役立つことだけを上げてこい」

というところが多いでしょう。いかに不健全な場所でしょうか？

その一方で、心理的安全性が大事だと言われていますが、価値観を解放できるコミュニケーションがなければ心理的安全性は生まれようがありません。

むしろ、

「コミュニケーションを大切にしよう」

と呼びかけても、多忙な職場で、指示命令・報告連絡相談には含まれない対話をする事ははばかられます。

したがって、組織の経営者・管理職が公式に、

「1日5分、コミュニケーションの時間を設けて欲しい」と打ち出すことが必要となります。それが、エーエーです。

### ▼心理的安全性を醸成する方法

心理的安全性すなわち、言いたいことが言える関係性を作るためには、絶対に避けては通れないプロセスがあります。それは、

「言ってみたら、大丈夫だった」

という体験を繰り返して、言える範囲を広げてゆくという過程です。

初対面同士でいきなり政治の話題や下ネタは話せないでしょう。当たり障りのないことを言ってみて

「大丈夫だった」

という体験を何度かするうち、徐々に話せる範囲が広がってゆき、

「この人たちは、だいたいどんなことでも聞いてくれる」

と、心理的安全性が築かれてゆくものです。

職場で、誰もが、チームの誰に対しても心理的安全性を作るためには、毎日、意味のある話からとるに足りないことまで自由に発言する場を持つこと以外に、方法はないでしょう。

そして、なんでも話せるようになるからこそ、エゴエゴからは、これまでになかったところでもない改善案や、リッツ・カールトンやディズニー・ワールドにも比肩するドラマチックなエピソードが生まれたりするのです。そんな、なんでも話せて、仲間が応援してくれる、自分の可能性が広がり、わくわくする職場では、スタッフが心を病んだり、人間関係で辞めるといったことが起こりようがないのです。

### ▼自己開示を促すからわかり合える

ある事業所でこんなことがありました。入社以来5年になる女子社員が、どのように指導しても、挨拶も返事もできず、上司である課長は匙を投げかけていたそうです。そんなとき、組織全体でエゴエゴを導入することになりました。

果たして4ヶ月後、その女子社員がなんと、自分から業務改善の提案を申し出てくれたとのことでした。

一日働いて、何も言うことがない幸福なことは、滅多にないでしょう。そこで、愚痴でも不満でもいいので、何か一言、吐き出して帰るといっことを続けただけです。

「そこまで聞かれるなら」

「そして、どんなことでも良いというなら」

と、徐々に自己開示してみようという気持ちになり、やがて

「ならば、もっと思い切って意見を言ってみよう」

という思いになったといっことの実証です。HIT-BIでは、つぎつぎ

「そんなことを考えてくれたのか」

と驚かされる素晴らしい意見が飛び出すこともあります。

あなたの組織のスタッフ全員がそれぞれ自己開示をしたら、どんなに驚くべき素晴らしい意見が飛び出すか、楽しみではないでしょうか。

前出の課長は、

「これがリーダーシップなんですね」

と語っていました。その通り、これからのリーダーシップは、ひたすら聞くだけではありません。

またある企業では、こんなことがありました。エービーを導入するという話になった時に、一人の入社2年目の若い女性社員が

「人前で話すのは嫌い。エービーをするなら退職する」

と言ったのです。昨今の若者世代は、自己開示することへの警戒感が強い人が多いという特徴があります。なので、このような反応は無理もないことです。そのため、多くの経営者・管理職が、どうやって良い関係を築けば良いのか、悩んでいます。

なお、エービーは、自律を何よりも大切にし、いかなる価値観も尊重するため、「エービーに参加したくない」

という人には、参加しない自由を

「参加はしても、発言はしたくない」

という人には、発言しない自由を尊重しています。

そこで、

「どうしても嫌なら無理に参加しなくても構いません。もちろん気が向いた時に参加してくれたら大歓迎です」

と、誰に対して答える時とも同じように答えておきました。

果たして1ヶ月後、その女性社員は、すでに毎日参加するようになっており、

「推しのアイドルの再来月のライブのチケットが取れたので、それまで、いつも以上に仕事頑張ります」

などと、楽しそうに話していました。

「ライブが終わったら頑張らないのか？」

と聞かれ、答えは

「はい。いつも以上には頑張りません。通常に戻ります」

という笑顔でした。まるで学校の休み時間に、クラスメートと話すような心の距離の近さではないでしょうか。みんなが自然体で話せる職場が、どんなに楽しいことでしょうか。そんな職場では、離職もメンタル不調も起こりようがありません。EITBを始めると、まもなく「タリ」と

「辞めたい」

という声が出なくなる傾向があるのには、こうした理由があるのです。

▼リーダーが楽になり、みんなが元気になる

へや

「組織の要はリーダーだが、そのリーダーを任せられる人材がない。有能な人材を育成するのも採用するのも難しく困っている」という経営者がいます。

自律進化組織では、そんな人材は必要ありません。

たしかに、これまでは、リーダーシップ書でも、

「管理職になるには、誰よりも知識や技術や経験、情熱や人を惹きつける魅力、的確な判断力が必要」

などと書かれているものがたくさんありました。しかし、考えてみれば、管理職がそこまですべて有能かつエネルギーギッシュでなければ部下たちが思うように前進しないとすれば、いったいどれだけ腰の思い組織なのでしょう？ お察しの通り、昭和のトップ・ダウンが当たり前の時代では、指示命令によってやらされ感を抱いた部下たちを動かすには、強力なリーダーシップがどうしても必要だったため、このようなリーダー像が正しいとされてきたのです。

一方、自律進化組織においては、リーダーはいてもいなくても問題ありません。スタッフはみずから考えて行動するので、指示がなくても自分から調べ、足を運び、人と会い、行動します。そんなふうに、自律的に行動しているスタッフにとっては、頼んでもいない

のに、リーダーからあれこれ指示命令されたり助言されるのは、むしろ迷惑でモチベーションを損なうだけです。リーダーがいなくて済むならば、それが理想です。

というわけで、自律進化組織を目指すならば、経営陣は、もはや

「リーダーを任せられるような有能な人材を育成または採用しなければならぬ」という呪縛からも解放されてしまうのです。

## 第5章 自律進化組織への最短最速の道

### I 組織が活性化するしかなく「コミュニケーション・モデル『HiT-Bit®』

自律進化組織を前提とする以上、教育研修などのINPUTは可能な限り少なくする、逆にスタッフたちが言いたいことを言いやりたいことをやるような環境づくりが大切、そのためにも1日5分、毎日、自由に発言する場を設け、あらゆる形でOUTPUTを自由が保証されます。

しねにOUTPUTをいじうが歓迎されるので、心理的安全性が確実に醸成されてゆきます。こうして、

「価値観を解放するじうが当たの前」

の職場を実現するのが、HiT-Bit®です。そして、それが継続するので、発言したじうが思いのほか周囲の賛同を得て、話が発展してゆき、想像もしていなかった展開になって驚いたじうじうことも多々あります。必然的に、

「こんなに自分の可能性を広げてくれる場はない」

と、スタッフにとって現場が、かけがえのない職場となります。

## ▼EIB導入プログラム

EIBを導入するためのプログラムは、標準期間7ヶ月です。

[1ヶ月目] 管理職対象の自律進化組織づくりについての勉強会

[2ヶ月目] EIBに関心があれば準備を開始する勉強会

[3ヶ月目] EIBのテストランを開始

[4ヶ月目] EIBを本格稼働（毎日実施の習慣化）

[5ヶ月目] EIBの発言・行動の質的検証

[6ヶ月目] EIBの発言・行動の質的向上

[7ヶ月目] EIBの発言・行動の質的・量的検証

各部署の管理職・リーダーが毎月一回集まり、

「自律進化組織をつくること」

について勉強会をしてゆきます。

指示命令することなく、EIBがスタートするのは、3ヶ月目のテストランからです。

指示命令によってEIBを始めさせたのでは、自律進化組織にはなりません。なので、管理職・リーダーの方々が

「やってみよう」

と思う段階を経てスタートしてゆきます。

そうして始まったテストランの段階では、スタッフが、1日5分だけ集まって、一人一言、発言することに慣れてゆきます。

翌月から、エコー田主を本格稼働し、7ヶ月目までの間に、さまざまな発言が出てくるようになります。それまでに上がってこなかった重要な問題提起、予期しなかった改善提案、思いがけない取組、ダイナミックな施策、想像もしなかった成果、感動的でドラマチックなエピソードなどが飛び出します。

あなたも、自分の組織のいまいるスタッフたちから、実質4ヶ月で、何が生み出されるか？ 楽しみではないでしょうか。

### ▼準備段階プログラム（必要な場合）

ただし、管理職対象の勉強会を開くにしても、現場の理解が必要な場合もあります。その場合は、エコー田主導入プログラムに入る前に、短くて90分から120分程度の単発の押し勉強会を開くことがあります。タイトルはたとえば、

『楽ラクしなればリーダーじゃない！』

『リーダーは責任を負うな！ リーダーは透明になれ』

といった感じでした。3回ほどのシリーズにして、丁寧に行なうと、自律進化組織の魅力が明確にイメージできて効果的です。興味本位で覗いてみただけという人がいても、勉強会が終わる時にはたいいていの管理職・リーダーが、

「リーダーは有能でなくても良いのか」

「これまで余計に責任を負ってきた。もっと責任を降ろして良いのか」

「ぜひ部下たちの価値観を解放してあげたい」

「どうすれば退職を防げるのかわかった」

といった感想を持ちます。部下スタッフを自由にするだけで、生産性が上がり、部下スタッフとの関係性が良くなり、自分も楽になるのですから、当然です。

まずは、この管理職・リーダー対象のプレ勉強会を開いてみることをお勧めします。

「これまでのリーダーシップ研修とはまったく違う！」

「こんな組織づくりなら、ぜひやってみたい」

となるでしょう。

Ⅱ 組織の活性化、自律進化傾向が、数値で可視化される

HIT-BITZ

「どれだけ組織が活性化しているか？」

「どれだけ自律進化が起る組織体質になっているか？」

を客観的に定量評価することができます。

もちろん、スタッフにアンケートをとるという主観的な検証ではありません。ではどのように測定するのか？

まず、どれだけ組織が活性化しているか？については、E100Eにおける発言の数で、風通しの良さを測定することができます。意味のある発言であれ、取るに足らない発言であれ、必要に迫られてもいないのに発言できるということは、自然体でどんなことでも話せる風通しの良さがある証拠です。

なので、E100Eの発言総数を数えて定量評価すれば、現場が活性化しているかどうか勝手に取るようにわかるのです。

次に、どれだけ自律進化が起る組織体質になっているか？については、E100Eにおける業務に関する気づき、相談、提案、実践、良い結果などの発言の数で、測定できます。必ずしも良い成果につながっていなくても、ただ気にかかったというだけでも、業務に関

心が向いたり、意見を述べたり、具体的に行動していることは事実であり、指示命令によらずに、みずから話し合い行動していることが、まさに自律進化傾向を証明しています。

なので、エービーの発言総数のうち、業務に関する気づき、相談、提案、実践、良い結果などの発言の数を数えて定量評価すれば、自律進化することが当たり前前の体質になっているかどうか明らかになります。

たとえば、一人のスタッフが毎日出勤していれば、週に5回、エービーで発言していることとなります。毎日、業務をより良くすることを話すのは困難ですが、少なくともそのうち週に1回くらいは業務に関する問題提起や改善提案を発言するくらいならば、無理はないでしょう。なので、一年間なら、52週あるので、52個の問題提起や改善提案が出てくることとなります。もし、あなたの部下が100人いれば、一年に実に500個の問題提起・改善提案が上がってくる計算になります。検討し改善にいたるものが、そのうちのわずか1割だったとしても、年間50個にもなります。100人の組織なら、年間50個の改善が生まれるのもまったく難しくないのです。いまのあなたの組織では、先月1か月で、いくつの改善が生まれたでしょうか？

IT-ITを活用して、毎日のように、組織のどこかで大小さまざまな問題提起や改善提案や実践が生まれている、そんな自律進化が当たり前に生まれ続ける組織を実現してみたくはないでしょうか。

世の中は、予測不能の激変の時代です。一日も早く、経営者・管理職が指示命令をしなくても、現場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組織へと転換した方が良いのではないでしょうか。

そのための最短最速の方法は明らかです。もしかしたら、これまで、コンサルタント業界が勧めてきた様々な理論や手法、制度や研修にトライしてきたかもしれませんが、今後はもう振り回される必要はありません。もうコンサルタント会社が勧めてくる目新しい理論や手法は必要ありません。コーチングのようなテクニックをスタッフが習得する必要もありません。難しい知識も技術も、大掛かりな施設設備もシステムも要りません。

楽しく価値観を解放する、それだけです（そこには、関心を持って始め、楽しく継続するための、少しばかりのコツがあるので、7か月のプログラムをお勧めしているのです）。

自律進化組織研究所

三好章樹（みよしあきしげ） 組織開発コンサルタント

専門学校教員、人材コンサルタント、CRO人材事業部、健診センター事務課長職、特別養護老人ホーム施設長職などに従事。

2005年、患者サービス研究所（自律進化組織研究所の前身）を開設。

■ 著書

『病院・クリニックの現場改善マニュアル』（ぱる出版）

『医療現場を変える接遇力』（共著／医療タイムス社）

『医療接遇スーパードバイザー実践読本』（日総研出版）

『超実践！自律進化組織をつくる病院編』（経営書院）

■ コンサルティング

▼組織改善コンサルティング『エリートま®プログラム7ヶ月』

結果にコミットする！指示命令がいらぬ自律進化組織を創る！

▼接遇研修『職員も楽しい！患者さんも嬉しい！心に響く瞬間の創り方』

たとえば患者さんが亡くなっても、そのご家族が「この病院に感謝しています」と信頼するカギは何か？接遇の本質が明らかになる研修。

■連載実績

『月刊人事マネジメント』『月刊近代中小企業』『病院経営羅針盤』『最新医療経営Phases』『看護人材教育』『医療タイムス』『月刊保険診療』ほか多数。

■シヨート・ムービー配信中

自律進化組織やマネジメントに関する2〜4分のワンポイント・アドバイスを、シヨート・ムービーでお届け。

【セミナー案内】

現在、『HIT-BITE』1Dayセミナーを開催中。毎月、リモート開催。  
また、『HIT-BITE』に関するメールマガジン「自律進化組織の創り方」を配信中。  
いずれもホームページからエントリーできます。

【自律進化組織研究所】

所在地 114-0012 東京都北区田端新町3-14-4 NOZAKURU

GF

ホームページ <https://pcs-c.com/>

メールアドレス [info@pcs-c.com](mailto:info@pcs-c.com)



ホームページ

## HIT-Bitの風景



専門職集団の医療現場でも、さまざまな効果が実証されてきました。

## 【読者特典】HIT-Bit 1Dayセミナー ご参加無料

このたびは、『ブックレット』これを読まずに組織づくりをすることはならぬ』をご覧いただき、ありがとうございます。

本誌をお読みくださったみなさんのお取組が実を結びますよう、HIT-Bitの詳細をお伝えする1Dayセミナー「HIT-Bit®説明会」に無料でご参加いただいております。

リモート開催で、参加費は通常お一人様400円となっておりますが、本誌を取り寄せてくださったみなさんは、無料でご参加ください。

お申込みは、QRコードのフォームからエントリーしていただけます。

本誌を取り寄せていただいた際のお名前でもエントリーしていただけます。リモート開催のQRをお送りいたします。



1 Dayセミナー

## ■ 1 Dayセミナーでお伝えしたいこと

- ✓ 常識がくつがえる！自律進化組織の底力
- ✓ 教育・研修しない組織づくり
- ✓ 自律進化組織を実現しやすい組織、難しい組織
- ✓ いま組織が柔軟か？自律進化度を診断する方法
- ✓ 自律進化組織になって現場で起こったスゴいこと
- ✓ エンロビ導入のポイント（成功した病院・失敗した病院）
- ✓ エンロビ継続のポイント（成功した病院・失敗した病院）
- ✓ エンロビを人事評価に反映して自律進化を永続化する方法
- ✓ 自律進化組織づくりのパーフェクト・プログラムの説明
- ✓ ご質問・ご相談（エンロビと関係のないご質問・ご相談でも結構です）

ご参加者の方々の、現場に関する個別具体的なご相談になることも多々あります。もし、人と組織について課題を感じるところがありましたら、お気軽にご参加ください。お目にかかれることを楽しみにしております。

## あとがき

長文にお付き合いくださり、ありがとうございました。そして、大変お疲れさまでした。ただ、おそらく本書は、あなたがすでに感じていた違和感を言語化したような内容だったのではないだろうか。たとえば、いままでも、

「毎週上司との面談をさせられるのは、自分だったら鬱陶しいな」

「毎年目標を書かされているが、それでワクワクしたことはないかも」

といった素朴な感情に向き合った時には、自然に

「もっと違うコミュニケーションにした方が良いのでは」

という思いがよぎっていたことと思います。しかし、それを職場ではっきり言える人はなかなかいません。大抵の職場には、そこまでの心理的安全性がないからです。特に経営陣の前ではなおさらでしょう。多くの組織が、いかに価値観を解放できない不健全な場所かということがわかります。これでは、常識を打ち破ることも、これからの予測不能な激変に立ち向かってゆくことなどできません。

「不安なものは不安だ」

「気にかかるものは気にかかるのだ」

「変えたいものは変えたい」

と、言いたいことが言える組織でなければ、茹でガエルになってしまい、気づいた時には手遅れとなってしまうでしょう。

なのでぜひ、あなたも、価値観を解放し、どんどん自律進化してゆかれることをお勧めします。同じように、スタッフみんなが価値観を解放しあい、理解し応援し協力しあい、楽しく希望に満ちた組織を実現されることをお勧めします。

あなたの中に、

「聞いてもらえるなら、いくらでも話したいことがある」

のと同じように、スタッフ一人ひとりも、言いたいことをたくさん抱えています。まだなんでも話せる関係性があるように感じていないので自己開示してくいだけです。その中には、きっと素晴らしい意見や胸が熱くなるような情熱もあるに違いありません。

一刻も早く、そんなスタッフの心の蓋を開けて、価値観を解放してあげてみたいと思いませんか？

スタッフの心を明るく元気にし、組織の生産性を最大化するあなたの取組を、自律進化組織研究所は全力で応援します。

**本気で組織を活性化したい経営者・人事担当者なら**  
**これを読まずに組織づくりをしてはならない**

2024年 7月 15日第1刷

著者 三好章樹

発行者 自律進化組織研究所

114-0012 東京都北区田端新町3-14-4 6F

Tel 090-9964-8087

Mail [info@pcs-c.com](mailto:info@pcs-c.com)

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

◆本書の一部もしくは全部の無断転載・複製複写、デジタルデータ化、放送、データ配信など  
をすることは、法律で定められた場合を除いて、著作権の侵害となります。ご利用にあつ  
ては、自律進化組織研究所へご相談ください。

© 自律進化組織研究所 2023 Printed in Japan