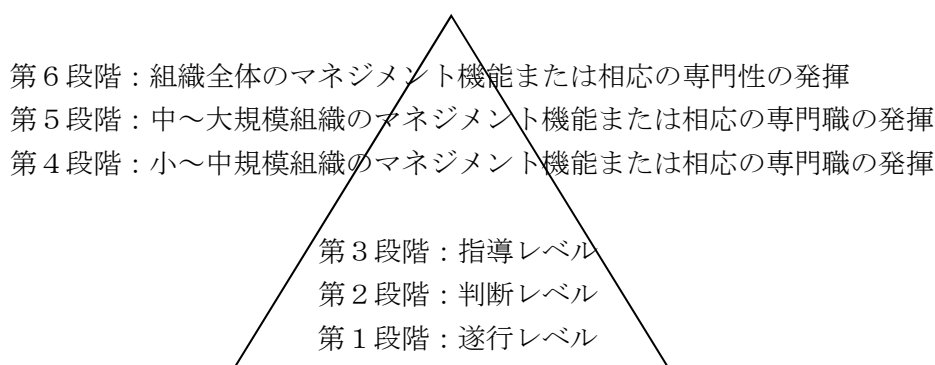


2. 育成（人と組織の成長の促進）

（1）組織協働的に仕事を進める人たちの「成長段階」について

病院にかぎらず、あらゆる事業体は、何らかの社会的目的を達成し、社会的価値を実現するための組織協働体であるという前提で言えば、その組織協働体における組織構成員の成長段階は、下記の6段階に還元できると、筆者は考えています。



- 第1段階 … 具体的な指示に従って正確・迅速・丁寧に業務を遂行する。
- 第2段階 … 包括的指示のもとに判断力を発揮しながら業務を進める。
- 第3段階 … 一定範囲の業務を一任され、指導力を発揮する。
- 第4段階 … 小～小規模の組織をマネジメント（または相応の専門性を発揮）する。
- 第5段階 … 中～大規模の組織をマネジメント（または相応の専門性を発揮）する。
- 第6段階 … 組織全体をマネジメント（または相応の専門性を発揮）する。

第4段階以上で求められる「組織マネジメント」の機能は以下のとおりです。また、「相応の専門性」とは、「それぞれの規模を代表する程度の専門性」の意であり、「専門性」とは、希少性×困難性×事業性の相乗です。

（「組織マネジメント」の諸機能）

デジジョン	適時適確な判断を行なう。
オリエンテーション	目標を適切に指し示す。
モチベーション	人と組織を正しく動機付ける。
エデュケーション	人と組織の成長を促進する。
コミュニケーション	組織的な意思疎通を行なう。
エヴァリュエーション	人を適正に評価する。
オーガナイゼーション	人と仕事を最適に組み合わせる。
P D C A	仕事のマネジメントを適切に行う。
ソリューション	困難や課題を解決する。
サクセッション	後継者を育てる。

(2) 看護職の「スキルラダー」について

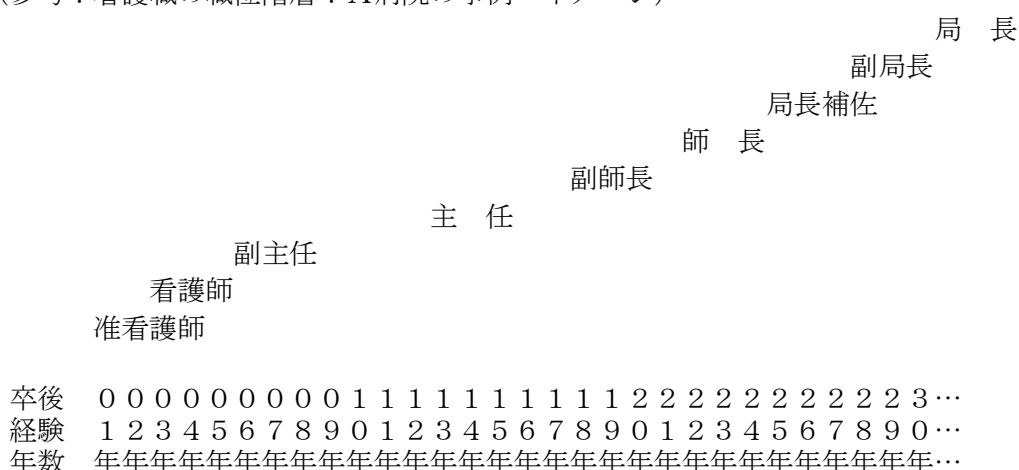
ところでA病院では、看護職（概ね主任以下）について、下記のような「スキルラダー」から成る「スキル認定制度」を運用しており、上記の「成長段階」のうち、「遂行～判断～指導」の3段階をさらに細かく5ステップに分けて運用しています。

看護職のクリニカルラダー（事例）

ステップ4	専門領域の看護師として看護が実践でき、役割モデルになる。
ステップ3	チーム内でリーダーシップを発揮し、人間関係を調整できる。
ステップ2	看護過程をふまえた個別的ケアが実践できる。
ステップ1	基本的知識・技術を実践する。
新人	指導を受けながら基本的知識・技術を身に付ける。

また、職位階層は下記のように9階層に多重階層化されています。しかし、クリニカルラダーの5ステップも、職位階層の9階層も、その根底には（1）のような単純な「組織構成員の成長段階」があるとみるべきです。

（参考：看護職の職位階層：A病院の事例・イメージ）

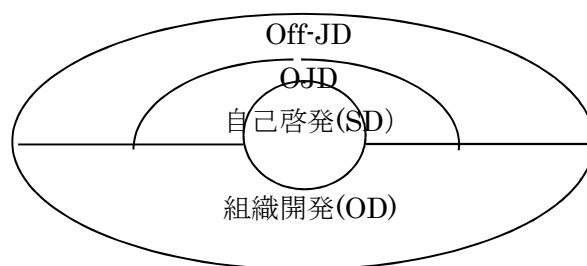


(3) 医師の「キャリアステップ」について

医師については他の医療職種以上に、「卒後（資格取得後）の経験年数」が、成長段階を測る基準としても、処遇や報酬を決定する基準としても、少なくとも卒後10年程度までは、最も適正であるように見えます。

つまり、卒後（資格取得後）の2年間は「初期研修医」として、その後3年間は「後期研修医」として、その後はそれぞれの診療科の専門医や指導医、および医長として卒後10年程度までは年次順にキャリアアップするのが適当でしょう。

「育成（＝成長の促進）」の概念図



つまり、育成（＝成長の促進）の主体は本人自身、即ち SD=Self Development であり、その主たる場面は OJD=On the Job Development（仕事を通じた成長）であって、Off-JD=Off the Job Development は、これらの補完手段です。

なお、組織開発とは、OD=Organization Development の意であり、企業や組織の制度や仕組みやそれらの運用、および風土や文化、一般的な構成員のモラルやモチベーションが「人の成長を促進する」ような企業（組織）づくりです。

② 選別の論理が人の成長を促進する場面がある。

優勝劣敗の競争市場で生きる限り、一般の営利企業は「選別」の論理で成り立っています。しかし、そのための人的資源は、採用市場から「選別」するか、内部で「育成」する以外になく、企業は一方で「育成」の論理に依拠しています。

つまり、当たり前ですが、「育成か、選別か」は、二者択一の議論ではなく、どちらか一辺倒が人を育てるわけでもなく、「育成の論理」と「選別の論理」の「最適バランス」が事業体における人の成長を促進します。

次の表は、本稿が掲げる採用から退職（および組織管理）までの人事マネジメントの7つのステップにおいて、「育成の論理」と「選別の論理」のどちらをより強く働かせれば、「人の成長を促進する」かについて、筆者が分類したものです。

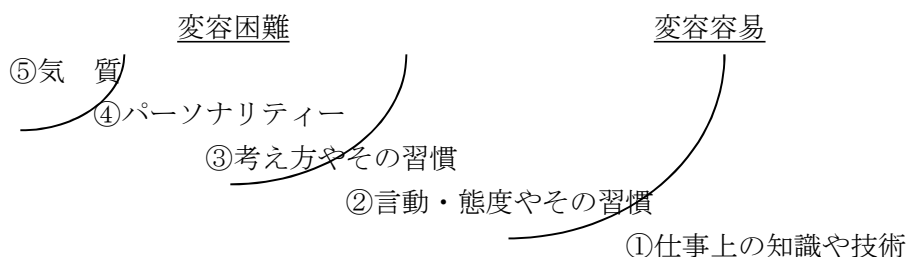
人事マネジメントのステップ	育成の論理	選別の論理
①採用	△	○
②育成	○	△
③動機付け	○	△
④評価	○	○
⑤処遇	○	○
⑥労務管理	△	○
⑦組織管理	○	○

(○：比較的強く働かせるべき △：比較的弱く働かせるべき)

- 1) 採用に「育成の論理」を働かせるということについて違和感があるかも知れませんが、採用を、試用期間や育成期間を含めたプロセスとして広くとらえるなら、「育成の論理」も働かせるべきです。
- 2) 育成に「選別の論理」を働かせる、というのは、事業体が人の育成に投じることが出来る経営資源が有限であることや、人事マネジメントにおける「育成」の機能は結局「将来のリーダーの選抜」であるということによります。
- 3) 動機付けや目標管理を「ノルマ主義」的に捉えるなら「選別の論理」が強く働くでしょうが、MBO=Management By Objectives and Self Control という本来の趣旨（達成と成長への動機付けシステム）からは「育成の論理」が勝るはずです。
- 4) 評価は、被評価者への動機付けと言う観点では「育成の論理」を強く働かせ、有限な経営資源（昇給原資など）の最適配分という観点では「選別の論理」を強く働かせるべきです。
- 5) 処遇は、「育成の論理」と「選別の論理」を共に強く働かせるべきです。等級や職位の体系は、構成員にとっては自分の成長促進の指標になり得ますし、事業体にとっては構成員を選別する体系でもあります。
- 6) 労務管理は、例えばモラル・ストレス・メンタルヘルスや退職管理のプロセスですので、「育成の論理」よりも「選別の論理」のほうをより強く働かせるべきと考えます。
- 7) 組織管理のプロセスとは、人と組織への Decision、Orientation、Motivation、Education、Communication、PDCA、Evaluation、Organization、Succession の機能の発揮であり、「育成の論理」と「選別の論理」を強く働かせるべきです。

③ 何かが「変わる」のでなければ「育成（成長の促進）」とは言えない。

育成（＝成長の促進）とは、何らかのかたちで、その人の何かが「変わる」（または何かを「変える」）のでなければ意味がありません。「変わる（変える）」ことが比較的容易なものから極めて困難なものまで順に並べると下図の通りです。



上記のように、「仕事上の知識や技術」は育成（＝成長の促進）で比較的可変容易な分野でしょう。「知らなかったことを知るようになる」「出来なかったことが出来るようになる」ことがこの分野における「変わる（変える）」ことです。

仕事をする上での「言動・態度やその習慣」は、上記に次いで比較的変容容易であり、また、問題があれば変容が必要な分野です。例えば仕事に対する誠実性や責任感など、基本的な態度に問題がある場合はその変容を促すべきです。

つまり、仕事をする上での日常的な言動や態度に好ましくない兆候や傾向が現れた場合には、それを見逃さず、それが悪い意味で習慣化してしまわないうちに「そういう言い方は良くない」「そういう態度は良くない」ことを指摘すべきです。

問題のある「言動・態度やその習慣」の背景には、それに照応する（その原因・理由となる）何らかの特徴や傾向のある「考え方（思考パターン）やその習慣」の存在がある、というのが筆者の見方です。

例えば、仕事に対して逃避的または消極的であるという「好ましくない言動や態度」の背景には、例えば自身の能力や適性に対する自信の無さや、評価にさらされることへの不安感などがあるのかも知れません。

育成（コーチングやカウンセリング）で変容可能であり、変容すべきなのは、実はこの「考え方（思考パターン）やその習慣」およびそれに起因する「(特に、好ましくない仕事上の)言動や態度およびその習慣」であると、筆者は考えます。

一方、「パーソナリティ」やそのもとになる「気質」は、一生を通じて殆ど「不変」であると考えた方が良く、これを「変える」ことよりも、これを率直に自覚した上で、そこから発する日々の思考や言動や態度を改める方が良いでしょう。

④ 上司の役割は「指示や指導」よりも「支援」である。

1) 部下自身は「育成」や「指導」を期待していない … 「上司」という言葉や「育成責任」という言葉を聞くと、「上司は部下を管理監督し、指導育成するのが仕事だ」と思うかも知れませんが、現実には部下から期待されているわけではありません。

2) 上司に期待されているのは「判断」と「責任」 … ちなみに筆者があるセミナーで「上司に最も期待する役割機能は何か？」と問いかけたところ、「判断 (Decision)」や「責任 (Responsibility)」が上位で、「育成 (Education)」は最下位でした。

3) 部下の仕事が「しやすく」なるように … 部下と上司がお互いに期待していることは、「お互いの仕事がしやすくなるように」ということであり、上司は行うべき判断を行い、負うべき責任を負い、部下が仕事をしやすいようにするのが仕事です。

⑤ 部下マネジメントの新「七つ道具」(案：順不同)

1) 指導より支援 … 上司として「部下を指導・育成すること」が役割だと信じている人たちが多くいかもしれませんが、部下に必要なのは上司による指導や育成よりも上司による支援です。上司の知見や経験に基づくアドバイスです。

2) Teach より Coach … Education は「教育」と訳されていますが、本来 Educate とは「引き出す」です。コーチングとは、部下から内発的な発意や発想を「引き出す」ことであり、ティーチングやインストラクションやトレーニングとは違います。

3) 知識や技術より仕事の進め方 … ほとんどの「仕事」は知識や技術を使って現実の問題や課題を「解決」することです。また、多くの問題や課題は「人と組織を通じて」解決するものです。部下に教えるべきは、そうした「仕事の進め方」です。

4) コミュニケーション阻害要因の排除 … 部下と双方向コミュニケーションに基づく信頼関係を築くことが部下マネジメントの必須条件です。上司の言動や態度がコミュニケーションの阻害要因になっている場合が多く、その改善が先決です。

5) 丸投げはタブー … 上司は「部下という人（職場という組織）を通じて」仕事をする人です。このことを勘違いしてどんな仕事でも、それに対する理解も考えもなく「部下に丸投げする」だけの上司は、既にその存在意義を問われています。

6) 評価より感謝 … 人事評価は企業経営上の有限資源です。分布制限も意識せずに高位に偏った評価を行うことは被評価者の不満や不信を招きます。これに対して「褒めること」「感謝すること」「励ますこと」はほぼ無制限にして良いはずです。

7) 上司の気付きが大事 … 上司に必要な能力や適性のうち、最も重要なことは「気付き」です。特に部下にメンタル的な不調の兆候がないか、「目をかけ、気かけ、声をかけ」という習慣を通じて早めに気付き、対処すべきです。

⑥ 「組織を育成する（組織の成長を促進する）」とはどういうことか？

働く人たちの成長段階は、「個人」に着眼して考えることも「組織」に着眼して考えることもできます。と言っても「組織」は実在しないので、結局それは「働く人たちの」「組織的なふるまい（言動・態度・思考・習慣）」のレベルアップですが。

1) 組織の成長の第一段階：混沌レベル … 組織における人の協働関係が未確立。組織内の情報や意思の共有化が不十分、ルールも無視・軽視されがち、仕事の成否が特定の個人に依存しすぎ。概ね、「何が起きるか（どうなるか）分らない」状態。

2) 組織の成長の第二段階：進行レベル … 組織における人と人の協働関係が確立中。組織内の情報や意思の共有化が進み、仕事の進め方において準則性（ルールに則って）や協働性（特定個人に依存しすぎない）が進みつつある。

3) 組織の成長の第三段階: 確立レベル … 組織における人と人の協働関係が確立済。組織内での情報と意思の共有化だけでなく、相互啓発や相乗効果を発揮。もはや外部からの指導や支援を必要とせず、人の成長を促進し、同時に自ら成長する。

⑦ 新人には「目標管理」や「人事評価」より「観察と育成」が必要

新卒の新人が業務に追われて（自分を追い込んで）自殺した事件（電通事件）は未だ人々の記憶に新しいことだと思いますが、「即戦力」とか「成果主義」の名のもとに学校を卒業したばかりの新人をそこまで追い詰めるのは全く間違いです。

少なくとも「正規雇用（長期育成型雇用）」を標榜するならば、採用後2年間は「観察育成期間」に徹すべきです。その意味から筆者は従来から、下掲の「自己申告表・観察育成表」の活用を推奨しています。

様式03 「自己申告表・観察育成表」

（「病院の人事労務管理」 <https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。）

自己申告表			観察育成表		
本人氏名	上司氏名	記入日	部下氏名	上司氏名	記入日
I 業務の量		本人コメント	I 直観適性(感受性とパーソナリティーの優劣)		
5. 多すぎる			<input type="checkbox"/> 受動的	<input type="checkbox"/> 依存	<input type="checkbox"/> 単純な行動
4. やや多い			<input type="checkbox"/> 深く移り気な興味	<input type="checkbox"/> 短期的展望	<input type="checkbox"/> 従属的
3. 適当			<input type="checkbox"/> 自己認識の欠如		
2. やや少ない			<input type="checkbox"/> 非統合的で奇妙な行動	<input type="checkbox"/> 演技的で過度な情動性	<input type="checkbox"/> 社会的関係からの逃避
1. 少なすぎる			<input type="checkbox"/> 自己愛的で誇大な理想的	<input type="checkbox"/> 妄信的な不自信や疑心	<input type="checkbox"/> 困難や他者からの回避
II 業務の質		本人コメント	パーソナリティ		
5. 多すぎる			<input type="checkbox"/> 他者の無視または攻撃	<input type="checkbox"/> 他者への依存や従属性	<input type="checkbox"/> 感情の不安定や衝動性
4. やや高い			<input type="checkbox"/> 自己強迫的な完璧主義		
3. 適当			指導・育成上の気付き事項、留意事項など		
2. やや低い					
1. 低すぎる					

業務の量は多すぎ（少なすぎ）ないか、業務の質は高すぎ（低すぎ）ないか、業務への興味や意欲を失っていないか、業務への適性に不安を持っていないか、職場の人間関係に悩んでいないかなど、年に一度は上司一部下間で振り返るべきです。

⑧ 新人には「目標管理」や「人事評価」より「アセスメント」が必要

また、新人には、組織協働体のメンバーとして必要な基本的なビヘイビア（態度や言動）が身に付いているかを職場の眼で観察してその結果を研修の場などを通じて本人にフィードバックし、本人の自己認識を高めることが先決です。

様式04 「新人向け（メンバーシップ）アセスメントシート」（一部）

（「病院の人事労務管理」 <https://www.hrms-jp.com/byouin/> に掲載しています。）

被評価者所属氏名：		評価者(匿名)		記入年月日				
1. マナーとルール				1	2	3	4	5
01	分け隔てなく、明るく元気に挨拶していますか？							
02	呼ばれたら仕事の手をためて直ぐに快く返事をしていますか？							
03	誰に対しても敬意を示し、礼儀正しく、誠実な態度で接していますか？							

(5) いわゆる「問題職員」への対応について

① どういう人が「問題」なのか？

極端な未熟性（下記①）、またはパーソナリティー上の偏り（下記②）、相手や周囲への配慮なく、何事にも無関心で非協力、十分な意思疎通が出来ない・・・、これらをはじめとする数々の非協働的な性向や言動や態度が「問題職員」の特性でしょう。

<参考①成熟性と未熟性>

成熟性

- 能動的
- 独立的
- 多様な行動
- 深く強い興味
- 長期的展望
- 対等または優越
- 自己発見と統制

未熟性

- 受動的
- 依存的
- 単純な行動
- 浅く移り気な興味
- 短期的展望
- 従属的
- 自己認識の欠如と無統制

<参考②パーソナリティー障害>

【A群パーソナリティー障害】奇妙で風変わりに見える。

- 親密な関係で急に不快になる。認知的・知覚的歪曲、行動の奇妙さ。
- 社会的関係からの遊離、感情表現の範囲が限定される。
- 他人の動機を悪意のあるものに解釈するといった、不信と疑い深さ。

【B群パーソナリティー障害】演劇的で、情緒的で、移り気に見える。

- 他人の権利を無視しそれを侵害する。
- 対人関係、自己像、感情の不安定および著しい衝動性。
- 過度な情動性、人の注意をひこうとする過度の言動。
- 誇大的で、賞賛されたいという欲求、他人への共感の欠如。

【C群パーソナリティー障害】不安・恐怖を感じやすい。

- 困難や他人との密な接触を回避する。他人からの否定的評価に対して過敏。
- 世話をされたいという全般的で過剰な欲求のために従属的ではがみつく。
- 秩序、完全主義、コントロールすること、に非効率的なまでにとらわれ。

② どういうことが「問題」なのか？

ある人やある人たちにとって不都合で思い通りにならないことは、他の人たちから見れば、同時に不都合で思い通りにならないことなのかも知れず、「職場」とは所詮お互い「少しずつ困ったひとたち」の寄せ集めなのかも知れません。

それを特定の「職場の中の困ったひと」のせいにしてしまうのはハラスメントにもなりかねず、それが「自分」や「自分たち」の自己本位の、要するに単なるエゴイズムの表れに過ぎないのではないのかと、顧みることも必要でしょう。

したがって、「問題職員」たちを非難したり否定したりする前に、そうした「言動や態度」と「仕事のしかた」に注目し、それが「組織的協働を現実的に、かつ無視できない程度に損ねた」なら、それを「何とかする」ことを考えるべきでしょう。

③「問題のある言動や態度」にどう対応すれば良いか？

「問題のある言動や態度」への対応を考える上で必要なことは、第一には「それは指導や育成で何とかできるのか、ならないのか？」という判別です。職場は家庭や学校とは違うので、それに費やす時間や費用とのバランス感覚が必要です。

第二には「それは無視できることか、できないのか？」という判別です。つまり、正常円滑な業務遂行の妨げになるのか、ならないのか、周囲や職場の寛容や受忍の範囲内なのか、そうでないのかという判定です。

④「問題職員」を批判・否定せず、根気強く「自己認識」を求める。

「問題職員」への人格的要素への批判や否定を繰り返しても問題は何も解決しません。必要なのは批判や否定ではなく、「問題となる言動や態度」もしくは「問題となる仕事のしかた」への「自己認識」とそれを通じた「自己制御」です。

「自己認識」には場合によっては（人によっては）何年もかかります。極端な未熟性やパーソナリティ上の偏りは、アドラーの言う「3～5歳のころに形成された人格の原型」への強固または無意識の「自己肯定」観に根差しているからです。

それでも職場としては「そういう言動や態度は困る」「こういう仕事のしかたは困る」ということを根気強くフィードバックする以外にはありません。在職を前提にする限り、その過程での「自己認識」と「自己制御」に期待する以外にありません。

(1) 相手や周囲の視点からの気づきを促す

- 本人がどういう言動や態度を選択したかということへの気づき
- それが相手や周囲にどのように受け取られたかということへの気づき
- それが相手や周囲にどのような影響を与え、結果を生じたかへの気づき

(2) 本人の視点からの気づきを促す

- 本人の言動や態度の選択が、どのような状況で行われたかということへの気づき
- 本人の言動や態度の選択が、どのような感情や思考に起因するものかへの気づき
- そうした状況や感情や思考の下で選択可能な、より適切な言動や態度への気づき

(3) 指導より支援

- 本人がより適切な言動や態度を自ら選択することへの期待を示し支援する
- 改善の機会の付与する
- その後の言動や態度の改善点を見つけ出し、直ぐ褒めて定着させる。