

## 8. 組織管理

以上述べた主に「対個人的」な人事マネジメントの七つの機能をふまえて、これらの機能を主に「対組織的に」発揮する場合のポイントについて以下に述べます。(いずれも一般論ですが、いずれもA病院でのトップマネジメントの実践例から学んだ事項です。)

### (1) Decision (判断・決断・選択)

組織の現在の姿は、過去の無数の選択（多くは二者択一）の結果です。何を目的や価値と定め、それを達成・実現するために、有限の経営資源（ヒト・モノ・カネ・時間・情報）をどう用いたかという日々刻々の判断・決断・選択の結果です。

特に組織のトップマネジメントが行う Decision は、組織の将来の命運を左右します。そうした組織的な Decision を行う場合には、少なくとも以下の要素が必要であると、筆者は考えます。

#### ① 適時性・先見性・実践性

Decision が遅れた分だけ損失が何倍にもなるケースは歴史的にも日常的にも数多くあります。Decision は、先見性を持って、行うべき時機に行わなければならないというのが第一の鉄則です。

また、事が済んだ（人が行なった）あとからもっともらしい一般論を言うのは評論家や批評家の仕事であって実務家の仕事ではありません。実践には Decision が伴い、Decision には実績が伴っていなければなりません。

#### ② 機関性・組織性・責任性

ボトムアップ型にせよ、トップダウン型にせよ、Decision を行うべき権限と責任を委ねられた機関が、その見識と判断に基づいて Decision を行うべきである、というのが第二の鉄則です。

Decision は「空理・空論」に惑わされてはならず、現状（現実）の「調査・分析・検証」が必要であり、それに基づく「意見や提案」も有効です。そしてそれらをふまえ、かつ、超えたところに初めて Decision の権限と責任があります。

#### ③ 合理性・指導性・統合性

Decision は組織を構成する大多数の人々から信頼や理解や支持や協力を引き出せるものでなければなりません。しかし必ずしもいわゆる合議制や多数決が組織にとって最善の結果をもたらし、責任をとってくれるわけではありません。

また、Decision には「～ならば～である。なぜなら～だから。」という一定の「論理の力（合理性）」が必要ですが、それ以上に組織に向けて「～したい。～しよう。」と訴求する「意思の力（指導性・統合性）」が必要です。

## （2）Orientation（方向付け）

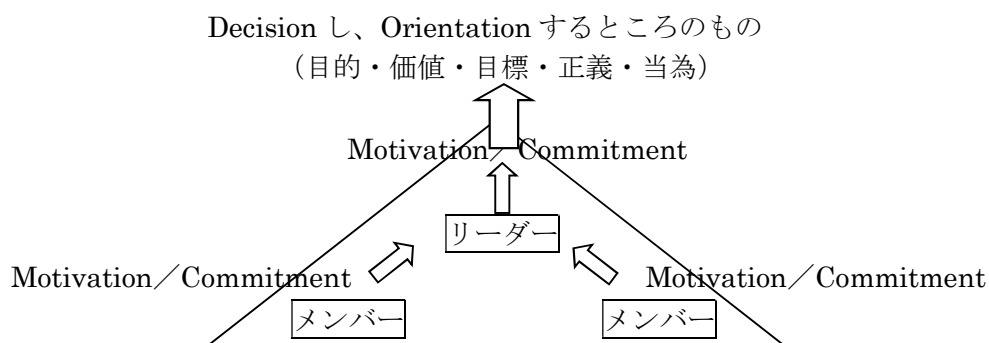
組織マネジメントの機能の第二は Orientation（方向づけ）です。組織のマネジメントを担う人が、Decision した事項（下記）を、日常的な態度や言動を通じて、構成員に「指し示し、方向付ける」ことです。

- ① 目的 … その組織や企業にとって、何が共有すべき目的であるかということ。
- ② 価値 … その組織や企業にとって、何が実現すべき価値であるかということ。
- ③ 目標 … その組織や企業にとって、何が達成すべき目標であるかということ。
- ④ 正義 … 上記の目的や価値や目標に照らして、何が正しいかということ。
- ⑤ 当為 … 上記の目的や価値や目標に照らして、何をなすべきかということ。

## （3）Motivation（動機付け）

組織マネジメントとは、組織が選びとり（Decision）、指し示す（Orientation）目的の達成や価値の実現に向けて、組織構成員のベクトル（能力や意欲）の大きさや方向性や相互の関係を合わせること（Motivation）です。

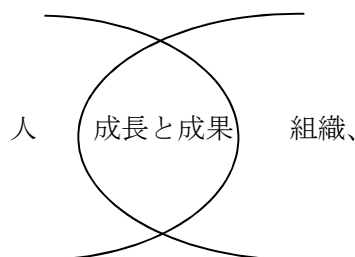
構成員の一人ひとはベクトル（動機付け）の大きさも方向も、組織の価値や目的へのコミットメントの程度も異なりますが、それらを内発的・自発的に組織全体の最適和に統合することが即ち組織マネジメントの最重要機能です。



またモチベーションの機能を通じて仕事の条件や環境に関する不満を和らげつつ、仕事そのものへの意欲を高め、人と組織を満足度と意欲度がともに高い活性型組織に導くことが組織マネジメントの重要な機能のひとつです。

#### (4) Education (成長の促進)

組織マネジメントにおける Education の意義は、組織的協働を通じて、人の自己実現に向けた成長と、組織の目的や価値にそった成果を同時に達成することであり、「人が仕事を育て、仕事が人を育てる」関係づくりです。



そのためには構成員自身が仕事を通じて成果を出すことと、仕事を通じて自己を成長させることに同時に動機付けられ、組織のマネジメントが仕事を通じて成果を出すことと仕事を通じて人を育てることを同時に指向する必要があります。

また、下表は、ソフトウェアの品質管理のための組織管理論（CMMI）からの引用です。組織マネジメントにおいては、メンバーの組織的なふるまいに対するエデュケーションを通じて組織そのものの成熟度を上げることも必要です。

<参考>組織の成熟度 <http://www.compita-japan.com/kaisetsu/what-cmmi-2.html>

成熟度モデル		特 性
1	初期	場当たりの、混沌、プロセス未定義、個人に依存
2	反復できる	基本的管理プロセス確立、成功体験を反復できる
3	定義された	組織のプロセスが文書化・標準化・統合化される
4	管理された	プロセスも成果物も定量的に理解され制御される
5	最適化する	革新的アイデア等による継続的プロセス改善可能

#### (5) Communication (意思疎通)

以上に述べたような「人と組織」のマネジメントの主要な機能が、現実には必ずしも上手く機能しないのは、主としてコミュニケーションの問題です。円滑なコミュニケーションが成立しなければ、「人と組織」のマネジメントも機能しません。

##### ① 組織構成員のコミュニケーションレベル

組織におけるコミュニケーションが十分に機能するためには、メンバーレベルにリテラシーとしてのコミュニケーション能力の底上げが必要であり、特にリーダーにはその機能を発揮するためのコミュニケーション能力が必要です。

<コミュニケーションの力>

- 1) 聴く力（積極的に傾聴し、肯定的に受容する力）
- 2) 理解する力（相手の言いたいことを理解する力）
- 3) 表現する力（言う力、書く力、描く力）
- 4) 伝える力（相手の疑問や興味に訴求する力）
- 5) 対話する力（相手の発言を促し、議論を進める力）
- 6) 気付く力（相手の感情に気づき、受容する力）
- 7) 配慮する力（相手の立場や利便を尊重する力） ↑ エントリーレベル
- 8) 説得する力（相手の納得を得る力）
- 9) 合意形成する力（論点を明確にし高レベルの合意を導く力） ↑ メンバーレベル
- A) 指し示す力（リーダーとして組織を方向付ける概念化能力） ↓ リーダーレベル
- B) 引き出す力（メンバーから理解・支持・協力を引き出す力）
- C) 統合する力（矛盾や相克を止揚してより高い次元の「解」を指し示す力）

② 組織そのもののコミュニケーションレベル

組織そのもののコミュニケーションレベルの高低は、次のように整理することができます。組織のコミュニケーションレベルを高く保つことは、「人と組織」のマネジメントの成立要件であり、主要機能でもあります。

	レベル低	レベル高
組織構成員のコミュニケーションリテラシー	低い	高い
コミュニケーションの機会や方法やルール	不十分	十分
指示や決定の周知徹底	不十分	十分
上下左右のコミュニケーション	障壁多い	障壁少ない

(6) MBO & PDCA (Plan-Do-Check-Action)

マネジメントとは「あるべき状態\_Objectives」を定め、その達成に向けた「MBO\_方向付け・動機付けと自己マネジメント」と「PDCA\_Plan-Do-Check-Action」を通じて成長し続け、成果をあげ続けることであるとも言えます。

マネジメントサイクル	説明
MBO(Objectives)	目標を定め、その達成に向けて自己管理する。
①P (Plan)	(Objectives)をどのように (Do) するかを(Plan) する。
②D (Do)	(Plan) に基づいて実行する。
③C (Check)	(Plan) と (Do) の差分の原因を見極める。
④A (Action/Adjust)	(Check) の結果を (Plan) や (Do) に反映させる。

「組織が上手くマネジメントされている」ということは、言い換えれば「あらゆる組織的活動がMBOとPDCAマネジメントサイクルにそってマネジメントされている（P-D-C-Aが廻っている）」ということです。

つまり、あらゆる組織的活動が、組織の目的と価値の\_Objectivesの実現に向けてP\_明確な計画・方法に基づいて、D\_効果的・効率的に実行され、C\_計画と実績の差異分析と原因把握が、A：計画と実行に対策として反映されているかということです。

特にC：定点観測によって計画と実績の差異分析と原因把握が、次の計画と実行のプロセスに対策として反映されているかという点がマネジメントサイクルの最も重要な「要（かなめ）」です。

## (7) Organization（組織化）と Succession（継承）

### ① Organization（組織化）

「組織を通じて引き出される力は、個々人の力の単純な和より小さい」というのが社会心理学上の「綱引き理論（集団的サボタージュ）」であり、組織の中では、少なくとも量的には、個々人の力が抑制・減殺されるメカニズムが働くようです。

組織を構成する個々人のベクトルは、方向も大きさも一様でなく、組織へのコミットメントの深さや広さや強さも個々さまざまです。これらのベクトルの減殺効果を最小化する、ということも組織マネジメントにおいて必要です。

組織化とは、人と仕事を、人の成長と仕事の成果の両観点から適正に関係づけることであり、人と人を、一方のOUTPUTが他方の最適なINPUTになるように関係づけることです。そうして人の成長と仕事の成果が最大になるようにすることです。

メンバー ⇒ OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー OUTPUT / INPUT ⇒ メンバー

### ② Succession（継承）

組織の本質は、「人が変わっても組織は変わらない（不変性）」ことです。（例えば組織の目的や価値、組織のしくみなど。）また「人が変わっても組織は維持される（継続性）」ことや「個々の人に依存し過ぎない（非属人性）」も組織の本質です。

組織において、あらゆる仕事は「自分がいなくても動く」ようにしておかなければなりません。そういう意味で、組織における人事マネジメントの主要な機能のひとつは、「次世代のリーダーを見出してこれに継承（Succession）すること」です。

特に、採用、育成、評価、処遇という人事マネジメントのプロセスは、それぞれに重要な意義を持ったプロセスですが、それらは同時に「組織や企業の将来を託するに相応しいリーダーを選抜する」という共通的な機能をもったプロセスです。

＜補論＞看護部におけるマネジメントサーベイとモラルサーベイ ※

病院における最大の組織は「看護部」です。「看護部」の人事労務マネジメントの成否は、病院全体の人事労務マネジメントの成否を制します。また、「看護部」の日常的な人事労務マネジメントの担い手は「師長」層であり、そのマネジメント力の強化は必須課題です。

人事労務マネジメントは単なる「知識」ではなく「実践」であり、現場での「試行錯誤ではなく悪戦苦闘を通じて得られる人と組織への考え方であり処し方」です。「知っている」ことよりも「実践している」ことのほうが重要です。

その意味で、「看護部」の日常的な人事労務マネジメントの担い手である「主任～師長」層への方向付けと動機付けの機会として、ぜひ下記＜再掲＞の「マネジメントサーベイ」の実施とフィードバックを行って下さい。

＜再掲＞様式09 「マネジメント行動アセスメントシート」(一部)

(「病院の働き方改革」 <https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/> に掲載)

被評価者所属氏名：	評価者(匿名)	記入年月日
<b>1. Decision_ 適時適切な判断と選択を行っているか？</b>		1 2 3 4 5
01 必要な場面で時機を逸しない判断と選択を行っているか？		<input type="checkbox"/>
02 確かな情報と合理的な根拠に基づいて判断と選択を行っているか？		<input type="checkbox"/>
03 自らの判断と選択に最後まで責任を持っているか？		<input type="checkbox"/>
04 現実に即した実行可能な判断と選択を行っているか？		<input type="checkbox"/>
05 組織としての意思を統合しながら判断と選択を行っているか？		<input type="checkbox"/>
<b>2. Orientation_あるべき方向/向かうべき方向を明確に指し示しているか？</b>		
06 何が正しいかを指し示しているか？		<input type="checkbox"/>
07 何が課題であり、どうすべきか指し示しているか？		<input type="checkbox"/>
08 組織としての目的と目標を明確に指し示しているか？		<input type="checkbox"/>
09 指示は簡潔明瞭で分かりやすいか？		<input type="checkbox"/>
10 指示を周知徹底しているか？		<input type="checkbox"/>
<b>3. Motivation_人と組織を正しく動機づけているか？</b>		

また、師長層による適切なマネジメント行動の結果、看護スタッフのモラルがどのように変化したかは、下記の、「モラルサーベイ」によって定期的に計測し、「働き方改革」関連の諸施策に反映させて下さい。

＜再掲＞様式13 「モラルサーベイシート」(一部)

(「病院の働き方改革」 <https://www.hrms-jp.com/hatarakikata/> に掲載)

① 仕事そのものへの動機付けについて		1 2 3 4 5
01 仕事をすることに動機付けられている。多少の負担や責任の発生を厭わず。		<input type="checkbox"/>
02 仕事の質や効率の改善に取り組んでいる。		<input type="checkbox"/>
03 仕事を通じて自分を成長させている。		<input type="checkbox"/>
② 仕事の量や質		
04 仕事の量や質が自分の能力とマッチしている。		<input type="checkbox"/>
05 自分にとって仕事の量は多すぎること少なすぎることもない。		<input type="checkbox"/>
06 自分にとって仕事の質や難易度は高すぎること低すぎることもない。		<input type="checkbox"/>
③ 仕事への興味や価値観		
07 仕事に興味があり、意義や価値を感じる。		<input type="checkbox"/>
08 自分の仕事に興味や関心を持っている。		<input type="checkbox"/>
09 自分の仕事に意義や価値を感じている。		<input type="checkbox"/>
④ 仕事の成果ややりがい		