

# 2022年度 第7-11回定例勉強会報告 ～組織行動のマネジメント～

- 2022/ 4/ 9 (土) 18:00 第7回
- 2022/ 6/11 (土) 18:00 第8回
- 2022/ 8/13 (土) 18:00 第9回
- 2022/10/ 8 (土) 18:00 第10回
- 2022/12/10 (土) 18:00 第11回



# 定例勉強会概要

- 2021年度~2022年度定例会は、  
『組織行動のマネジメント』（スティーブP・ロビンズ 著）  
を読み解き、課題に対して議論/対話を深めていきます。
- 今回は、9. 10. 13. 14, 15章をまとめて作成しました。勉強会は定期的 to 実施しました。
- 2022年度、更新ができず申し訳ありません。



# 第9章

- 第7回は、“コミュニケーション”を読み解いていきました。

コミュニケーションとは、  
“単に意思を伝達することだけでなく、**理解されなければならない**”

## コミュニケーションの四つの機能

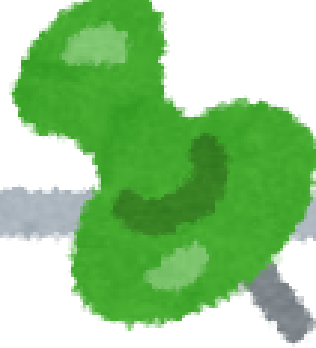
- (1) 統制；<公式> 従業員が従うべき権威の階層や公式の指針  
<非公式> 生産性の高すぎるメンバーがからかわれたり嫌がらせを受けるとき
- (2) 意動機づけ；すべきことや現在の自身の業績、改善方法の明確化
- (3) 判感情表現；社会的欲求を満たす手段を提供
- (4) 情報；意志決定を促す役割に関するもの。選択肢を特定・評価するためのデータを伝達



集団が効果的に機能するには、

メンバーに対する何らかの形の**統制**を維持し、彼らが業務を**遂行するよう促し**、**感情表現**の手段を提供し、**選択を行う**必要がある。







## コミュニケーションの方向

下方向：マネジャーから部下への目標の割り当てや指示など  
必ずしも口頭・対面で行われる必要ない

上方向：上司へのフィードバック、目標の進捗状況の報告など  
従業員が仕事や同僚、組織全般に対してどのように思っているかを知る、業務改善に関するアイデアの面でも上方向  
コミュニケーションに依存している

横方向：同僚メンバー同士の会話など

時間の節約と調整の円滑化。多くの場合、縦方向の階層を  
介さず迅速に行動するため、非公式に作り出される




## 組織におけるコミュニケーション：ナレッジマネジメント

定義：組織が集団として蓄えた知識（knowledge）を体系化し提供していくためのプロセス

ナレッジ・マネジメントの重要性が高まっている背景

- ① 知的財産の重要性向上
- ② （主に退職者の）知識の保存
- ③ 組織の効率性向上（余分なものの削減）

ナレッジマネジメントを利用するには、データベースの構築、従業員のアクセス方法の整備、知識共有の支援、報酬制度の整備などが必要。



# 個人課題の報告

## Q. 自施設での上方向のコミュニケーション・下方向のコミュニケーション

それぞれについての工夫や問題点、それに対する改善点を提示して下さい。

- ・ 組織体制に合わせて、関係部署、リハ科内のチームの担当者など、会議やミーティングで役割の方を意識してコミュニケーションを図る
- ・ 公式の場で伝達する前に、必ず相談している
- ・ 進捗状況の報告を定期的に行うことを心掛けている
- ・ 個人の価値観やパーソナリティを知ることを意識している
- ・ 口頭、メール、書類すべてにおいて、伝えたいことをまとめるようにしている
- ・ 傾聴することに努めている
- ・ 相談の後は、感謝を伝えるようにしている

### <上方向>

- ▶ 必ず事前にアポイントを取る。報告、相談なのかを明確に伝える

### <下方向>

- ▶ 直接、気になる方(ムードメーカー、落ち込んでいるなど)に対しては、会話するように心がけている。あるいは、他関係性のあるスタッフへ相談している
- ▶ 話しやすいような雰囲気を作ること意識している
- ▶ 否定する時は、具体的に説明して、対応策を共に考えるようにしている



## 【問題点】

- ▶ 会議やミーティング以外で上司・部下と相談する時間が確保しにくい
- ▶ 選択的認知、感情、言葉の意味、などコミュニケーションの意図がズレることを認識していない
  - ・相手の思い込みがあった場合に、説明が伝わりにくい
  - ・話の前提を確認しない
  - ・言葉の意味、認識にズレがあり、十分に伝わらない
  - ・話の流れや結論の一部が切り取られて伝わることもある
  - ・伝えたことがどの程度理解したのか確認していない
  - ・話の全体を捉えていない、何が重要か？本質的な課題なのか？を考えていない
  - ・ネガティブで感情的な発言に引っ張られる
  - ・進捗状況の報告、相談のタイミングを確認していない
  - ・人や状況により態度が変わってしまう

## 【改善点】

- ▶ 限られた時間でコミュニケーションを取るためには？
  - ・「声掛け」を実践、短い時間で限られた方に回数を多くしている（特に残業しているスタッフ）
  - ・チーム内でも意識するよう公式に伝える
- ▶ 相手とのコミュニケーションを深めるために、同じ理解ができる、また違った視点も発見できるよう質問して確認する
- ▶ 洞察力を高める



# 第10章

リーダーシップの信頼と構築について触れていきます。

リーダーシップとは

リーダーの定義には、目標を定め、優先順位を定め、基準を定めて、それを維持するものである（P.F.ドラッカー）や率いる者と率いられる側との対人関係である（Henry Mintzberg、2014）など人間関係などを含む率いる力といわれています。

リーダーシップ論は古くは1940年代から現在にいたるまで議論されてきています。





## ○各リーダーシップ論

- 特性理論：リーダーと非リーダーを区別する特徴に着目。  
リーダーシップの出現や存在を予測する判断材料となるが、必ずしもその人がリーダーとして集団を目標達成に導くとは限らない
- 行動理論：リーダーが示す行動に着目したもので、多くの理論は、生産性と人の2つの側面から構成される。行動パターンと集団業績との間に一貫した関係は見出せなかったが、強みを活かし弱みの改善に取り組むよう活用できる
- 条件適合理論：リーダーの行動のみで決まるのではなく、リーダーを取り巻く環境によって、リーダーシップ行動を変化させるべきというもの  
(フィードラ理論、リーダー・メンバー交換理論、パス・ゴール理論、リーダー参加型理論)
- コンセプト理論：条件適合理論を前提としながら、さらにビジネス環境や組織・メンバーの状況に応じて、さまざまなパターンでのリーダーシップのとり方を具体的に落とし込んだもの  
(カリスマ型リーダーシップ、変革型リーダーシップ、EQ型リーダーシップ、ファシリテーション型リーダーシップ・サーバント型リーダーシップ)

グループワーク：より効果的なリーダーシップを発揮するための、工夫やポイントは何か？

- ポストを作る：スタッフを活かすことができるのではないか
- 権限移譲：任せることが重要  
(仕事を振り分けることで自信にもつながる)
- 行動理念や目標を提示すること
- リーダーシップの種類を理解することが大切  
(適材適所)
- リーダー：自己管理できるようになることが大前提
- 公平性：組織の目標に一致している人を囲うのは公平  
(組織市民行動がとれる人)
- フォロワーとしては、周りを見れているリーダーはフォローアップをしたくなる。(自己中心ではなかなか難しい)

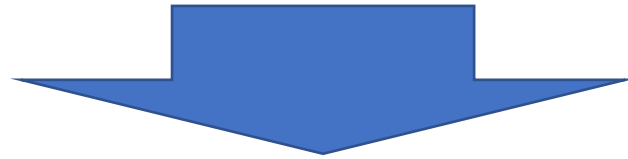
GW：より効果的なリーダーシップを発揮するための、工夫やポイントは何か？

- ポストを作る：スタッフを活かすことができるのではないか
- 権限移譲：任せることが重要  
(仕事を振り分けることで自信にもつながる)
- 行動理念や目標を提示すること
- リーダーシップの種類を理解することが大切  
(適材適所)
- リーダー：自己管理できるようになることが大前提
- 公平性：組織の目標に一致している人を困るのは公平  
(組織市民行動がとれる人)
- フォロワーとしては、周りを見れているリーダーはフォローアップをしたくなる。(自己中心ではなかなか難しい)



リーダーシップは職位ではない

○グループ内のある人が、他のメンバーのモチベーション・能力を修正する時、それを**リーダーシップ**という。



**リーダーシップは、役職は関係なく  
その職場の「リーダー」がリーダーシップを発揮して、  
組織や個人を良い方向に向かえるように支援すること**

# 第13章

組織構造の基礎について触れていきます。

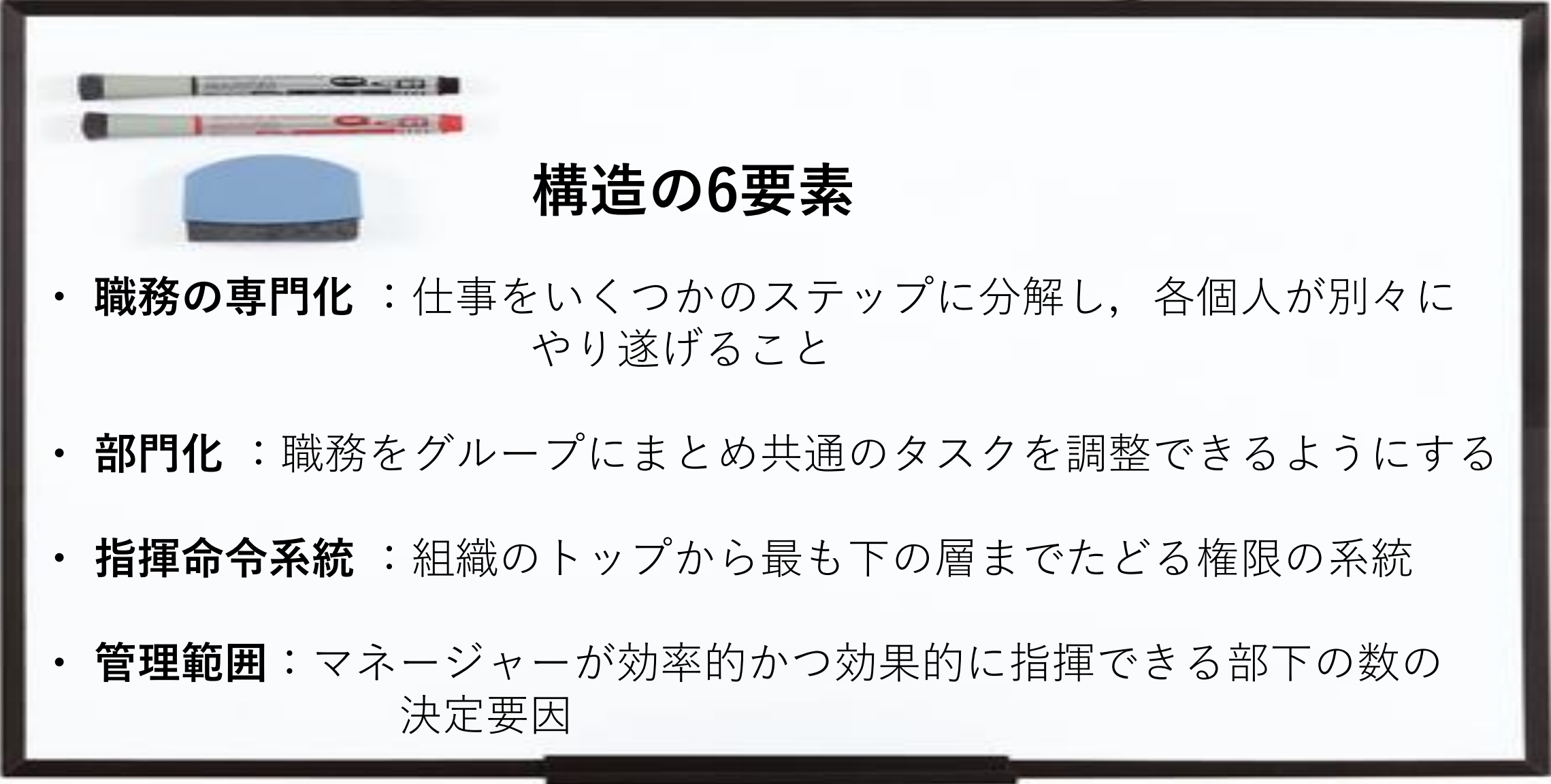
A whiteboard with a black border, featuring two markers (one black, one red) and a blue eraser on the left side. The text is written on the whiteboard surface.

## 組織構造

職務がどのように公式的に分化され、まとめられ、調整されるかを定めること

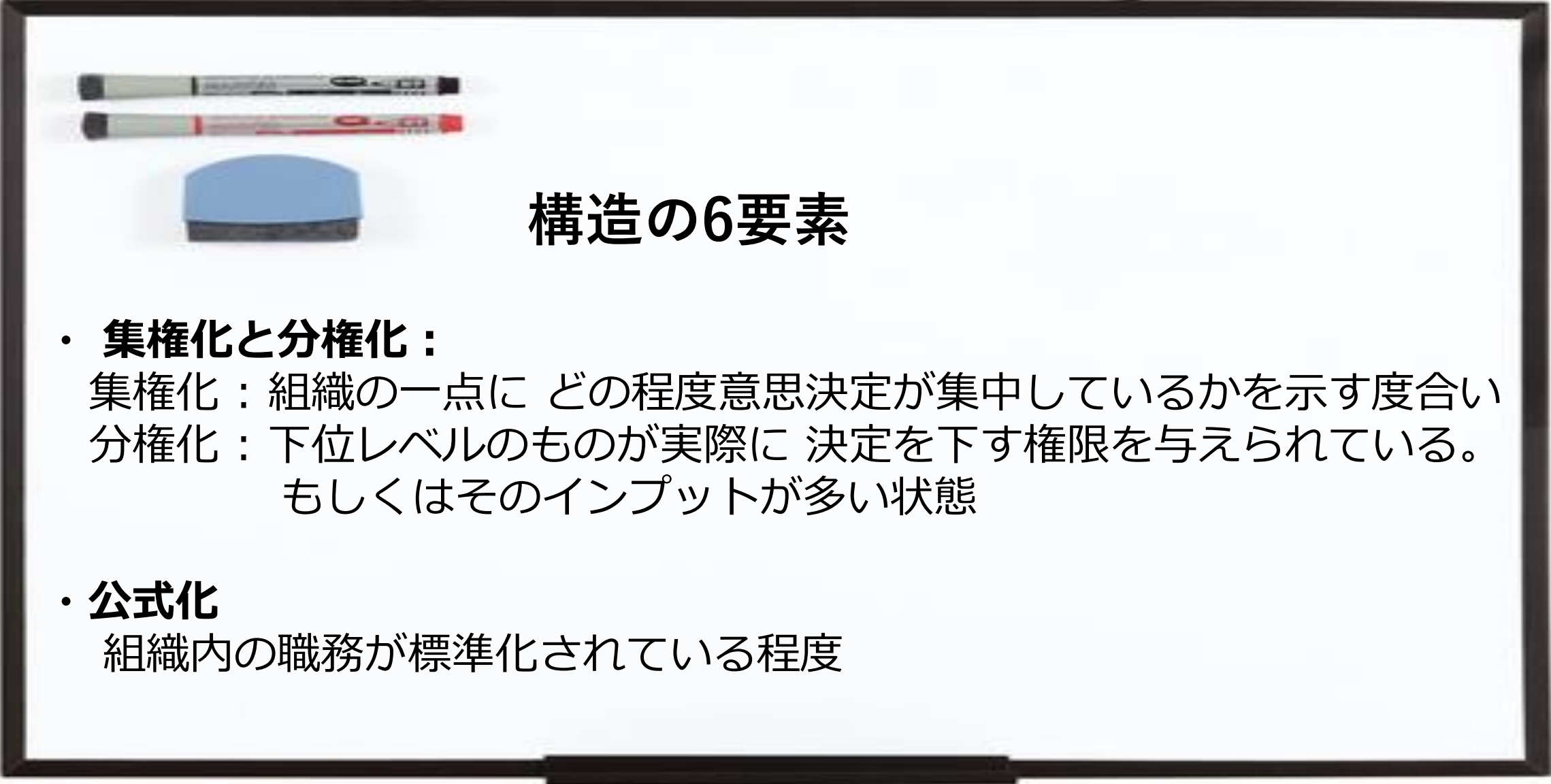
### 構造の6要素

- ・ 職務の専門化
- ・ 部門化
- ・ 指揮命令系統
- ・ 管理範囲
- ・ 集権化と分権化
- ・ 公式化



## 構造の6要素

- **職務の専門化** : 仕事をいくつかのステップに分解し, 各個人が別々にやり遂げること
- **部門化** : 職務をグループにまとめ共通のタスクを調整できるようにする
- **指揮命令系統** : 組織のトップから最も下の層までたどる権限の系統
- **管理範囲** : マネージャーが効率的かつ効果的に指揮できる部下の数の決定要因



## 構造の6要素

- **集権化と分権化：**

集権化：組織の一点にどの程度意思決定が集中しているかを示す度合い

分権化：下位レベルのものが実際に決定を下す権限を与えられている。

もしくはそのインプットが多い状態

- **公式化**

組織内の職務が標準化されている程度



## ●組織デザイン

- ・ **シンプル構造**：部門化が低く、管理の範囲は広い。  
ほとんど公式化されていない
- ・ **官僚制**：公式化された規制や規則、  
高度にルーチン化された業務 ・ 業務は  
部門別にまとめられている
- ・ **マトリックス構造**：二つの部門化の形態の組み合わせ  
従業員の上司として二重に存在

## ●戦略と構造

- ・ 機械的構造と有機的構造
- ・ 戦略：革新戦略、コスト最小化戦略、模倣戦略
- ・ 構造の決定要因：組織の大きさ、テクノロジー、環境の不確実性



**GW:**皆さんの部署における組織構造から見た現状の課題に対して  
解決策や新たな組織構造など実際のプランをまとめてください



●部門間の対立

→ PT間（部署別）：中堅の教育（リーダー＝支配ではないこと）  
部門の問題点などを上げてもらい

→ 自分自身の課題をわからせるように指導

→ 組織も人も変化するには時間がかかるため、焦らず対応することが大切

●個々が問題解決などができなくなっている

→ マニュアル化が進んだ結果？

→ コミュニケーション能力が下がっている？

（他部門の部署が絡むと特にできなくなっている）

⇒ 中堅教育などをしてもらっても良いかもしれない

⇒ 権限移譲の範囲を明確にする

（全権ではなく、相談してもよいから一緒に行う）

⇒ 中堅に答えを求められた際に、指導していく

（問題解決策を考えさせる。トライアンドエラーや責任をもたせる）



# 第14章

組織文化について触れていきます。

## 組織文化とは

組織文化とはその構成員が共有する意味のシステムで、これによってその組織が他の組織から区別される。

### 組織文化：

- ・ 組織の構成員がもつ、価値観や共有の見方
- ・ 組織内で共有されているルール・理念のこと

### 組織風土

- ・ 従業員のパフォーマンスや行動に影響する職場環境の特性
- ・ 従業員が企業に対して感じている雰囲気や人間関係のこと
- ・ 組織の『性格』



# 組織文化の本質を形成する7つの特性

特性	内容
革新およびリスク性向	従業員が革新的で危険を恐れないことがどの程度奨励されているか。
細部に対する注意	細部に対してどの程度の精巧さ、分析、注意を示すことが期待されているか。
結果志向	結果に到達する方法やプロセスよりも、結果または成果そのものをどの程度重視しているか。
従業員重視	組織内の従業員への影響が意思決定においてどの程度重視されているか。
チーム重視	個人ではなくチームを中心とした職務の活動が、どの程度体系化されているか。
積極的な態度	安易な態度ではなく、積極的で競争的な態度はどの程度か。
安定性	成長よりは現状維持を重視する活動が組織の中でどの程度強調されているか。

- それぞれの特性は低いレベルから高いレベルへと連続的に存在する。
- この七つの特性について組織を評価すると、組織文化の全体像が得られる。



## ●スタッフはどのようにして文化を学ぶ？

### 1. エピソード

- ・ 組織の創立者についての話や、ルール破り、成功した話等々・・・
- ・ 過去と現在をつなぎ、現在の行動についての説明を正当なものにしようとする

### 2. 儀式

- ・ 組織の基本的価値を表現、強化する一連の反復的行動

### 3. 物的シンボル

- ・ 本社のレイアウト、オフィスのサイズ、服装等々・・・

### 4. 言語

- ・ 仲間内だけで通用する言語で、文化、あるいはサブカルチャーのメンバーをつなぐ共通の言語して作用する

## ●文化の構築のマネジメント

- ・ 倫理的な組織文化：自ら示す、基準の周知、研修、非倫理的な行為は罰則など
- ・ 顧客対応型文化：採用、研修、構造設計、権限移譲、リーダーシップ、業績評価、報酬
- ・ 精神性と組織文化：精神性を重んじる組織の特徴は、目的意識が強い、個人の成長重視、信頼と開放性



## 文化の変革をマネジメントする

- ・ 組織文化の変革は困難ではあるものの不可能ではない。
- ・ 文化の変革を実行するためには、以下四つの条件のすべてあるいはその大半を満たしていることが必要である。
  1. 劇的な危機が存在する、またはそれを作り出す
  2. リーダーシップの交代
  3. 設立して間もない小規模な組織
  4. 弱い文化



組織文化が瞬時に代わることを期待してはいけない。  
文化の変化は時間をかけて進んでいくものであり、効果は年単位で測るプロセスである



# GW：よりよい組織文化を作り、浸透させていくにはには どうしたらよいか？

## <部署内の教育・指導>

- ・ 文化を学ぶ：部署内で歴史などを語る
- ・ 評価のフィードバックをする
- ・ 倫理的行動をとる、非倫理的行動をとらない（どう取らないか、言わないか考える）
- ・ 理念、ビジョン、大事にしたいことを伝える
- ・ 最終的には理念やビジョンに立ち返る  
（一見対局にあるもの、両方大事だが。「働きやすさと働き甲斐」）
- ・ シビアさを入れていく（長期的に見て叱ることも大事）

## <組織全体>

- ・ 世代交代を利用
- ・ 組織外も大事にする（リハ科外も良くすることで、病院全体がよくなるはず）

## <明文化>

- ・ 明文化する
- ・ 就活時に理念、求められることを伝える



# 第15章

人材管理の考え方と方法について触れていきます。



組織が抱える労働力の質は、おおむね採用する人材に左右される

能力の不十分な従業員を新たに採用した場合、

たとえマネジメント、リーダーシップ、優れたチーム、やりがいのある職務・・・を整えたとして能力が不十分な従業員の業績は良くなる可能性が高い

従業員の採用、研修、業績評価システムといった人事方針・制度が組織の有効性に影響を与える

## ●採用

- ・面接：候補者の知性、モチベーション、対人スキルを評価する上で最も有効。しかし、注意点として**非体系的な面接ではバイアスがかかりやすい。**

### 【体系的に実施されることが重要】

面接官がする質問を標準化し、統一した方法で情報を記録し、候補者の適正格を評価する方法を標準化する

- ・筆記試験：知性・適正・能力・興味・誠実性を評価する  
※近年は論理問題の増加から、規範テストの人気の高まっている
- ・実務演技試験：業務を遂行することができるかどうかを見極めるため、実際にその業務をやってもらう方法  
※ワークサンプルやアセスメントセンター



## ●研修とキャリア開発

### ・研修

#### ★ 一般的な4スキル

基礎的な読み書き、技術的スキル、対人スキル、問題解決スキル

#### ★ その他

多様性研修、倫理研修

### 【研修方法】

○公式研修：事前に計画され、体系的な形式に基づく研修

○非公式研修：計画されたものではなく、非体系的な研修。多くは従業員同士の相互の助け合い

○職場研修：職場内で実施される研修

○職場外研修：職場外で実施される研修



## ●研修とキャリア開発

### ・キャリア開発

過去10年～20年の間に、従業員のキャリア開発における組織の役割は大きく変化

#### 【むかし】

終身雇用制度もあり、組織は、研修や様々な機械を提供し、従業員は忠誠心や勤勉さで報いる



#### 【現在】

組織がキャリア計画をするのではなく、従業員自身が常に最新のスキル・能力・知識を身に着け、将来必要となる新しいタスクに向けて準備を進める事が必要となっている

## ● 業績評価

### ・なぜ業績評価をするのか？

人々は努力が業績に繋がり、業績は自分の価値を認める報酬につながると考える

そのために

「何が期待されているか」

「業績がどのように測定されるか」

「自分の能力内で努力をしたら、満足のいく業績が達成できる、という自信」

「要求される業績を果たしたら、自分が価値を認める報酬が得られる、という自信」

これらの手がかりを示すため、業績評価は必要とされている。



## ●業績評価

### 『誰が』、『なにを』評価するのか

#### 『なにを』

最も支持されている基準の例として

①個人の業務成果、②行動、③特性

#### 『誰が』

一般的には直属の上司が多いが、他にも同僚や自己評価などもある

評価者	メリット	デメリット
同僚	①身近に接しており、包括的な見方ができる ②複数の独立した判断を得られる	①お互いを評価しあう事にためらいがある ②友好的か敵対的か、関係性により評価が偏る可能性がある
自己評価	①従業員自身からの評価が高い ②評価プロセスに対する防御的態度を軟化させやすい	①過大評価や、自身に都合の良い評価につながりやすい ②上司の評価と一致する割合が低い
直属の部下	①頻繁に接触する機会があり、正確で詳細な情報が得られる	①上司による報復に対し不安があり、評価に影響する可能性

GW：医療系組織において、よりよい人材を育成するために、組織としてどのような方法でキャリア開発、業績評価・フィードバックを行っていけば良いでしょうか。

- ・ 病院としての理念や目標などメンバーで共有するが重要
- ・ 生涯研鑽していく仕組みが必要であるが、勉強しないスタッフが増えている印象
- ・ 個人が何をしたいのかに着目してキャリア開発する必要がある。
  - ⇒ トランザクティブメモリーを活用、その仕組み作りが必要
  - トランザクティブメモリーを可視化する方法
  - ⇒ 面談の補助シート（興味や研鑽など項目）
- ・ 組織開発：成長の機会ですら予防・地域分野などの興味のある分野と連携していくことで職員モチベーションを高められると思う ⇒ 職域拡大



GW：医療系組織において、よりよい人材を育成するために、組織としてどのような方法でキャリア開発、業績評価・フィードバックを行っていけば良いでしょうか。

そもそも人材育成は手段であって目的ではない  
あくまで組織の理念やビジョン達成のための人材育成

- 理念やビジョンの提示と同時に現状を伝える
- 組織のロールモデルを明確に（優秀な人材とは？ = 組織によって異なる）
- 透明性・公平性の高い評価（組織の理念やビジョンを元に）

**スタッフがキャリアデザインできる場を提供するのがマネージャー  
研修や業績評価はその手段である**



# 感想

- 2022年度は、報告が定期的にできず申し訳ありませんでした。  
リーダーシップや組織構造、組織文化、人材管理をまとめました。  
医療業界では、組織について学ぶことが少ないですが、  
PTOTではカリキュラムでも管理学が追加されるなど  
管理を学ぶ機会が多くなっています。  
『組織行動のマネジメント』は現場にも  
落とし込みやすういかなと改めて思いました。



次回は、最後 第16章組織変革と組織開発です。