

看護管理塾

第2章

マネジメントに取り組む

2017年6月24日

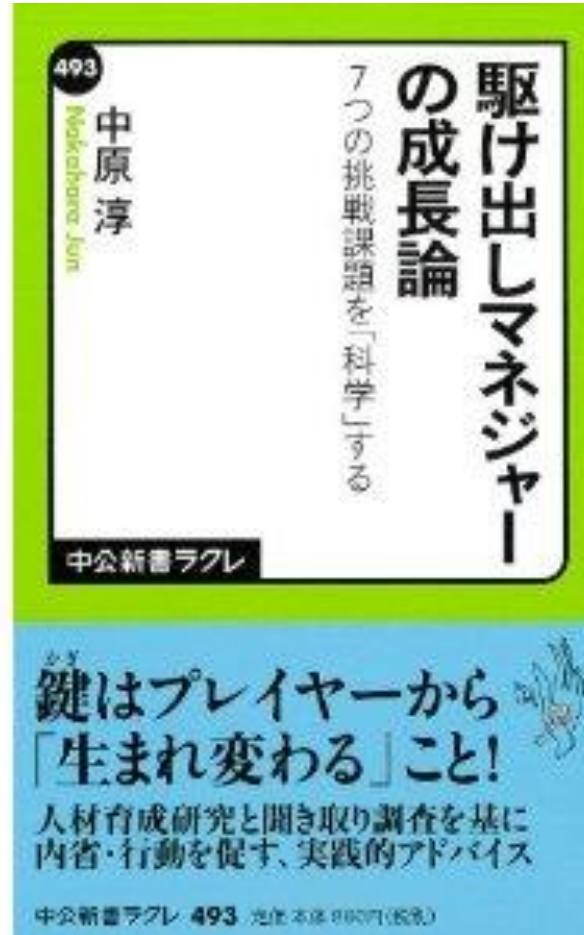
倉岡有美子

タイムスケジュール

- 14:10～14:50 ミニレクチャー(倉岡)
- 14:50～15:00 個人ワーク&チームでの共有
- 15:00～16:00 チームでのワーク&模造紙の
作成
- 16:00～16:10 休憩
- 16:10～16:45 クロスグループインタビュー
- 16:45～17:00 振り返り&まとめ

駆け出しマネジャーの成長論

7つの挑戦課題を「科学」する
(中原 淳2014:中公新書ラクレ)



第2章の目標

- マネジャーとして成果を挙げるために、マネジャーが直面するといわれる7つの挑戦課題を理解し、乗り越えるための具体的な方法を考える



マネジャーがまず知っておくこと

- マネジャーがどんな存在なのかを知ること
- マネジャーが実務担当者とは異なることを理解すること

マネジャーの仕事とは？

「物事を成し遂げる」

+

「他者を通じて」

Koontz, H. & O'Donnell, C.
(1964) 経営管理の原則
(大坪 檀訳). ダイヤモンド社.

役割の転換

「エキスパート」としての自分のあり方を一部「棄却
(捨てること)」を通して、「自分以外の人」に
「仕事をさせること(任せること)」が求められる

経験の浅いマネジャーの直面する 7つの挑戦課題を導いた研究

- 2012年 東京大学中原研究室と公益財団法人
日本生産性本部 (Japan Productivity Center: JPC)
「マネジメントへの移行と熟達に関する共同調査」
対象: 社員数300人以上の企業に勤務しマネジャー
経験が1~9年の人たち (有効回答数517人)

マネジャーの直面する7つの挑戦課題

- **部下育成**: リスクをとって部下に仕事を任せ、適切なタイミングでフィードバックすること
- **目標咀嚼**: 会社(病院)が作った目標を自分の部下たちにかみ砕いて説明し、部下たちの納得を得ること。会社の戦略を部門の仕事に落とし込み、部下たちに仕事を割り振ること
- **政治交渉**: 組織内にネットワークをつくり出し、それを通じて 自部門に資源(ヒト・モノ・カネ)を集めつつ、かつ、他部門ともうまく協調すること
- **多様な人材活用**: 多様な雇用形態で働いている人たち、多様な文化的背景を持つ人たち、多様な年齢の人たちを部下として抱え、活用すること
- **意思決定**: 実務担当者より少ない知識や情報をもとに、リスクやメリット、デメリットを勘案して、適切に部門の意思を決定し、自ら責任を負うこと
- **マインド維持**: いかにその仕事「矛盾」や「混沌」に満ちていようとも、心を平静に保つこと
- **プレマネバランス**: プレイヤーとしての自分と、マネジャーとしての自分の心理的・時間的バランスをとっていくこと

マネジャーの挑戦課題①部下育成

リスクをとって部下に仕事を任せ、適切なタイミングでフィードバックすること

ポイント！

- 業務内容や目指す目標について部下の腹に落とすこと(≡目標咀嚼)
- 背伸びや挑戦を含む業務経験を与えること(ストレッチ)
- 仕事の進捗を見て、適宜、部下の振り返り(内省)を促すこと
- 育成に協力的な職場をつくる

マネジャーの挑戦課題②目標咀嚼

会社(病院)がつくった目標を自分の部下たちにかみ砕いて説明し、部下たちの納得を得ること
会社の戦略を部門の仕事に落とし込み、部下たちに仕事を割り振ること

ポイント！

ポジティブストーリーを語る

- 私たちは今、どのような状態にあるのか？環境はどのような状況なのか？
- 短期的/中期的/長期的には、何を達成するのか？
- 最後にどのようなポジティブな世界が広がっているか？

マネジャーの挑戦課題③政治交渉

組織内にネットワークをつくり出し、それを通じて
自部門に資源(ヒト・モノ・カネ)を集めつつ、かつ、
他部門ともうまく協調すること

ポイント!

〈上司編〉

- ボスの理解
- ボスとの関係構築
- 段取りをふんだロジック

〈他部門編〉

- 他部門(他部門の長)の現状理解
- 他部門(他部門の長)との関係構築
- 「数字」と「錦の御旗」の提示

マネジャーの挑戦課題④多様な人材活用

多様な雇用形態で働いている人たち、多様な文化的背景を持つ人たち、多様な年齢の人たちを部下として抱え、活用すること

ポイント！

- 〈年上の部下〉・年長者へのリスペクト
 - ・役割として接すること
 - ・職場のパワーバランスを利用すること
- 〈パート・派遣社員〉・仕事の位置づけ、意味づけ
 - ・マネジャーからの直接の目配り・気配り
- 〈中途採用社員〉・境界を探る
 - ・アンラーン(Unlearn)させる
 - ・職場に溶け込ませる

マネジャーの挑戦課題⑤意思決定

- 実務担当者より少ない知識や情報をもとに、リスクやメリット、デメリットを勘案して、適切に部門の意思を決定し、自ら責任を負わなくてはならない

ポイント！

- 現場から学ぶこと
- メリットとリスクを計算すること
- 決めきり、やりきること(部下にやらせきること)

マネジャーの挑戦課題⑥マインド維持

- いかにもその仕事「矛盾」や「混沌」に満ちていようとも、心を平静に保たなくてはならない
- 折れないように自分を維持すること

ポイント！

- 組織・職場の状況に応じて、助言・指導をもらえるネットワークをメンテナンスしておくこと

例) 緊張屋さん 安心屋さん

マネジャーの挑戦課題⑦プレマネバランス

- プレイヤーとしての自分と、マネジャーとしての自分の心理的・時間的バランスをとっていくこと

ポイント！

- 自分の時間を見直すこと
 1. 自分がやりたいこと
 2. 自分がやらなければならないこと
 3. 自分がサポートするなら、他人に任せることができるもの
 4. 自分のサポートなしでも、他人に任せることができるもの



7つの課題 重要度評価 & 総選挙

- ワークシートを使って、あなたにとっての重要度を考えてみましょう
- チームで共有しましょう
- 7つの挑戦課題のうち、自分が最も重要だと思うものに1回挙手してください



チームでのワーク(～16:00)

- 選ばれた2つの課題について、効果的に乗り越える方法について、具体的体験にもとづき語り合う
- ポスターにナラティブ(事例のように)にまとめる