

組織と仕事の進め方

神奈川県立保健福祉大学 保健福祉学部
栄養学科 田中 和美



①組織について

組織には達成すべき目的がある

アルフレッド・D・チャンドラー 「組織は戦略に従う」

ドラッカーの組織論における3つの役割(Tasks)

★自らの組織に特有の目的と使命を果たす

(the specific purpose and mission of the institution)

★仕事を生産的なものにし、働く人たちに成果をあげさせる

(making work productive and the worker achieving)

★自らが社会に与えるインパクトを処理するとともに、 社会的な貢献を行う

(managing social impact and social responsibilities)

組織マネジメントの7S

1. 戦略(Strategy)
2. 組織(Structure)
3. システム(System)
4. スキル(Skill)
5. 人材(Staff)
6. 価値観(Shared Value)
7. スタイル(Style)

マッキンゼーにより提唱されたもの

マネジメントスキルとは

1. テクニカルスキル

“専門的な知識や技術を用いて、専門分野の仕事を行う能力。これらの能力は教育・訓練・経験を通して向上させることが可能。”

2. ヒューマンスキル

“人と協働できる能力。コミュニケーション、モチベーション、リーダーシップなど”

3. コンセプチュアルスキル

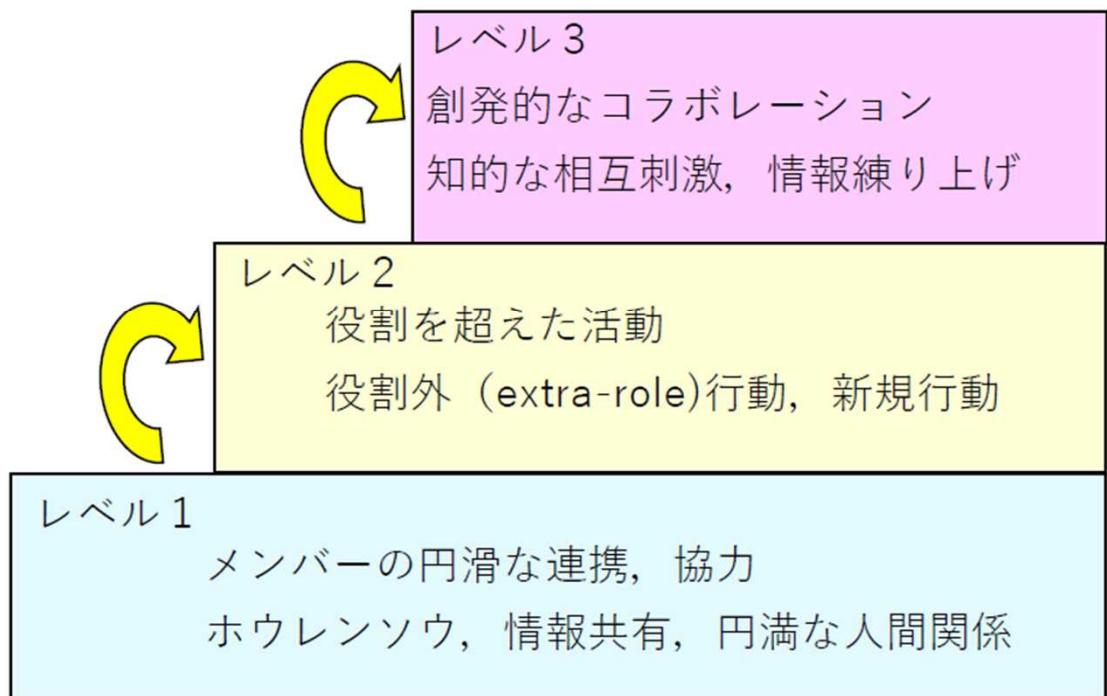
“経営管理層が高いレベルになる程、多くの能力が必要とされる。組織全体の経営・管理・運営を把握する能力。”

ハーバード大学のロバート・カットは、マネージャーに求められる能力として、テクニカル・スキル、ヒューマン・スキル、コンセプチュアル・スキルを提唱した。

チームとは

- 「グループの一種で、メンバーとリーダーが合意した目標を達成するために密接に協力しながら作業をする集団。」
- 「集団としての目標や任務を達成するだけでなく、チームとして団結すること、メンバーのチームワーク・スキルを向上させることにも努力を惜しまない。」
- F・リース.ファシリテーター型リーダーの時代. 黒田由貴子他訳. 東京, プレジデント社, 2002, 6.

チームワークの3つのレベル



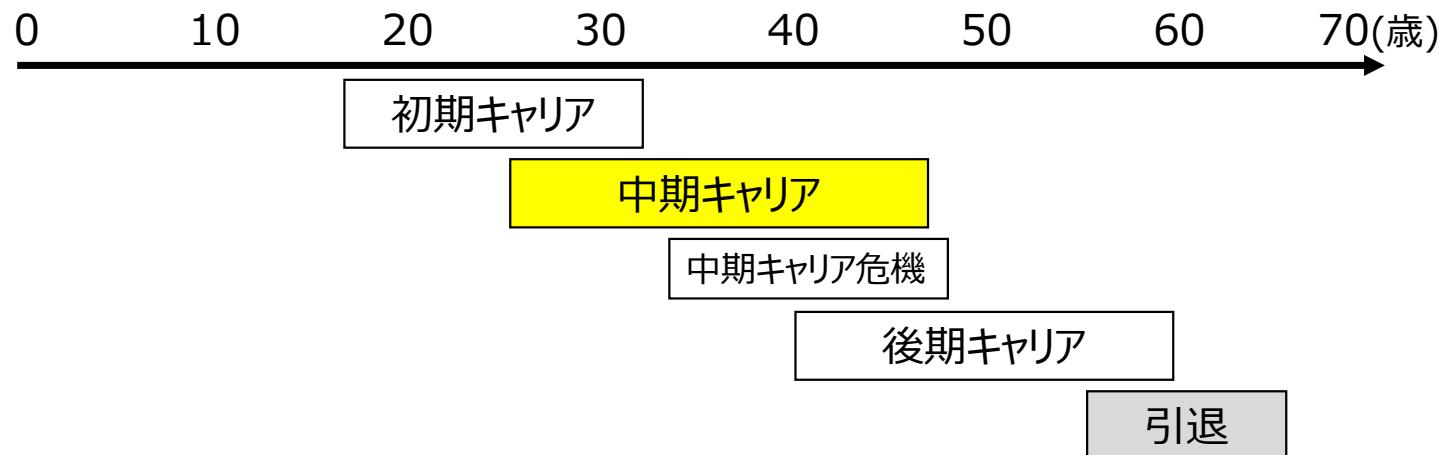
「キャリアアンカー」

「仕事を通じて自覚したスキルと能力」「仕事の動機と欲求」「自分の価値や意味づけ」

カテゴリー	内 容
専門・職種別能力	自分の専門分野で能力が生かされるように働く
経営管理能力	経営管理や組織の成果に关心を持ち、管理者に求められる資質を身に着けている
自律・独立	自分のやり方や納得のできる自分なりの基準により遂行する
保障・安定	安定した仕事や終身雇用など条件面から安心を得て、将来が予想できる
起業家的独創性	創造的な仕事のやり方や成果にこだわり、達成に意欲的である
奉仕・社会貢献	人々のために働き、組織に奉仕するといった価値観
純粋な挑戦	克服不可能な障害を乗り越えたり、困難な問題に直面するような仕事を探す
生活様式	自分のキャリアを個人のニーズ。家族の状況、パートナーとうまく統合させる

エドガーH、シャインel.「変わり続ける仕事とキャリア」2015
アメリカ合衆国の組織心理学者、マサチューセッツ工科大学経営大学院、名誉教授

キャリアサイクル (E.H.シャイン)



- 初期キャリアの段階（～30歳）

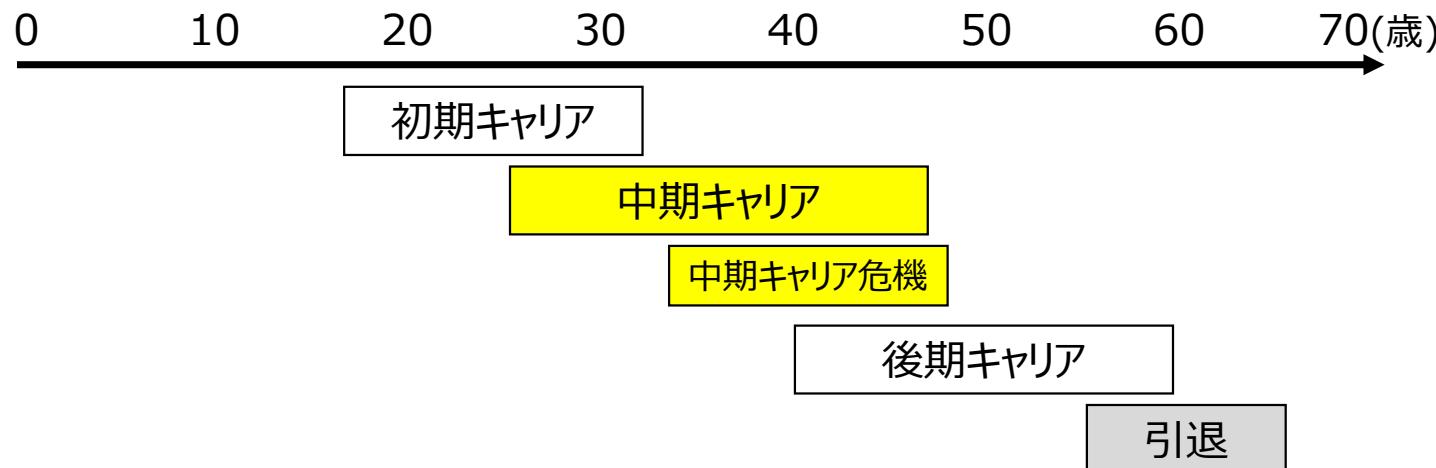
初期の正社員資格、組織との相互発見、職務体験のなかでの自己概念開発、よき助言者を見つける

- 中期キャリアの段階（25～40歳）

在職権を得たメンバー、専門を選び磨きをかける。
責任を引き受ける。組織の中でもアイデンティティー確立、将来的なキャリア計画

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」一部改変

キャリアサイクル (E.H.シャイン)



- 中期キャリア危機の段階（35～45歳）
自分の歩みの再評価、自分の生活とキャリア間との葛藤と解決、
自分のキャリアアンカーを知り評価
- 後期キャリアの段階（40～引退まで）
組織のメンター的役割を担う。技術を深める。
管理者としての責任を引き受ける。
- 引退の段階
常勤の仕事や組織での役割をもたない。自尊の意識を維持するかが課題

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」一部改変

最近のキャリア理論：計画的偶発性理論 (Planned Happenstance Theory)

● ジョン・D・クランボルツ（スタンフォード大学）

個人のキャリアの8割は予想しない偶発的なことによって決定される。
その偶然を計画的に設計し、自分のキャリアを良いものにしていこう
という考え方。

- ・ 予期せぬ出来事が個人のキャリアを左右する
- ・ 予期せぬ出来事を避けるのではなく、起きたことを最大限に活用する
- ・ 偶然を積極的につくりだし、キャリア形成の力にすることが重要

偶発性は以下の行動特性を持っている人に起こりやすいとされる。

- ・ **好奇心**：新しい学習機会の模索
- ・ **持続性**：めげない努力
- ・ **楽観性**：新しい機会を「実現可能」と捉える
- ・ **柔軟性**：信念、概念、態度、行動を変える
- ・ **冒険心 リスク・ティкиング**：結果が不確実でも行動に移す

予期せぬ出来事が
あなたの未来を
決める？！

②目的を実現するためのスキル

～コミュニケーション～

～交渉～

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」一部改変

効果的なコミュニケーション

- ★ 1 肯定的な自己概念を持つ
- ★ 2 倾聴する
- ★ 3 自分の考えていることやアイデアをはっきり表現する
- ★ 4 自分も相手も大切にする自己表現を意味する
技法（アサーション）*を取り入れる
- ★ 5 **真実をもって自分を相手に開示すること（自己開示）**

自身の良いことだけでなく、弱いこと苦手なことを開示することも重要。
不利になる可能性もあるが、その先の相互の成功や組織情勢の前提になると考えて
正直に開示する力を持つこと。

交渉 <negotiation>

利害関係のある二者（もしくは複数）が、互いの要求を主張して、最終的な妥結点に到達するプロセス。

相互が受け入れることができる諸条件を導き出し、
基本的にその妥結点は互いにWIN-WINの関係を探ること。

よりよく交渉<negotiation>をすすめるために

- 1.相互に本心を正確に主張しあうこと（アサーティブネス）
- 2.相手の感情をコントロールする
 - ・よく観察する（しぐさ、声のトーン等非言語的コミュニケーション）
- 3.アイメッセージ（youを主語でなく、I（アイ）を主語）で伝える
- 4.戦うのではなく、共同で問題解決を目指すこと
- 5.妥結のためのアイデアを可能な限り多く出すこと
- 6.主張内容の差を考えること
- 7.安易に譲歩しないこと
- 8.原則や客観的な基準に従って、公平に判断すること
- 9.場合によっては、調停人を利用する
- 10.交渉に関与する人数を減らす

出典 神奈川県立保健福祉大学看護管理授業資料
「看護職としての成長・発達過程とキャリア」より一部改変

交渉Win-Winに導くためのポイント

★人と問題を切り離して考える

→人でなく問題に焦点を当てる

★主張そのものでなく、背後にある互いの価値を考える

→相手が表面的に行っている主張・立場でなく、その背後にある動機や利害について考える

★相手に譲ってもよい条件を提示し、互いに交換する

→お互いに価値の低いものを交換する

★最後に納得できる客観的・公正な基準に照らして双方が受け入れ可能な結論を出す

→互いが納得できるような外部のルールや第三者の意見、相場観に照らして、合意できるポイントを探す

★最初から高得点（完勝）を目指さない

→30%の出来で上出来。何もなし得なかった昨日より3割アップの実績と心得る