



人材マネジメント活性化のすすめ

第4回：一流のリーダーになるために ～リーダーの条件を検証する



立命館大学客員教授
医療経営研究センター副センター長
日本病院人事開発研究所代表幹事
齋藤 清一

なぜ、彼、彼女は、あなたの部下になりたいのですか。…「あなたといると何となく周りも明るくなり、私も元気が出るのです」と…。

一流のリーダーは、ただ仕事ができるだけではないようだ。仕事の厳しさに加え、何か人間的なやさしさと暖かさ、また、感性を持った人達だ。これらリーダーの条件をひと言で言えば、「ロマンを語れる、人間的魅力を持った人」と言えよう。ここでは、管理者として成功するリーダーの基本的条件を考えてみることにしよう。まず、リーダーの仕事は、組織成果を作り出すことができる人である。リーダーは「人・物・金・時間・情報」を有効活用して、最小の費用で最大の効果を上げる人である。優れたリーダーは「人材の評価・育成・活用・処遇」の好循環サイクルの歯車を上手に回している。その結果、利益を作り出し、その利益を職員へ、また、資本へ、社会へ成果配分として還元している。しっかりとした業績を作り出している職場には次に示すいくつかの特徴がある。

1. 成功しているリーダーが 管理する職場の特徴

(1) コミュニケーションが良い。

読む、書く、聞く、話す力を持った人たちが多い。

(2) 数学的データを有効に活用している。

(3) コンピューターを最大活用している。

(4) 考える技術が優れている。

創造的思考力、問題解決力、感性が優れている人たちが多い。(現象的思考力)、勉強の仕方を知っている人たちが多い。

(5) 「コア」人材がいる。

使命感、積極性、責任感、極めて高度な専門知識、部下(後輩)育成力に優れた人たちが多く、また、誠実、正直、柔軟性(革新力)を持った人材群のグループである。

2. 職場を活性化している リーダーのコンピテンシー

(1) 経営資源を有効活用している。

時間、会計、財務等経営資源の利用、人的資源の適材適所配置など。

(2) 人間関係が良い。

協同作業(プロジェクトチームの編成)、地域連携(リーダー的役割)指導者(コーチ)の関係など。

(3) 経営最新情報をすばやく収集し上手に活用している。

情報の入手先のルートを持っている。情報の整理、メンテナンスを制度化してきちんとやっている。情報の分析活用が上手である。

(4) 経営トータルシステムを活用するノウハウを持っている。

経営トータルシステムの設計、メンテナンスの技をもっている。また、技術、設備、アプリケーションの維持管理、問題解決能力が優れている。

3. 組織の力、能力プラス行動力

(1) 専門能力(知識、技術)等、他に誇れる力を持っている。継続的に知識、技術を修得する力がある。

(2) 顧客(患者、利用者、家族)満足重視の教育を徹底している。

(3) マーケティング戦略、戦術等計画的に市場開発を実施している。

(4)医療行政の動向等を先取りして対応策を先手、先手で実施している。

(5)知識や技術的ノウハウを最大活用している。

等々の行動力を持ったリーダーである。根を張った人材を手塩にかけて育てている、手間ひまをかけている。

4.できるリーダーが育てる、コア人材のイメージ

(1)共感的能力

人の痛みがわかる。人間関係が個人のやる気を引き出すことを良く分かっている。

(2)協働能力

他人の力を借りることができる。自分と異なる考え方や行動、価値観を受け入れられる。他人と双方向のやりとりや対話ができ、気軽に相談ができる関係をつくれる人材。

(3)実践能力

まず、動いてみてそれから考える。(動きながら考える)、どんな制約条件があっても、もっと良いやり方はないかを考えて動ける人材。

(4)問題洞察力

自ら課題を見つけて動くことができる。「おかしい」という健全な感覚を持っており、また自分を含めて仕事の手順ややり方に問題はないかと考えられる人材。

5.今、できる管理者に求められるマネジメント

産業構造・社会環境の変化によって、今、できる管理者に問われる能力も変わってきている。

従来の指揮命令管理型の管理から部下主役のコーチング型マネジメントへの転換であるが、その背景は、働く人々の労働感、価値観、心の変化によるものと言えよう。

人事管理は必然的に個別管理に多くの時間とエネルギーを必要とする。職員一人ひとりが皆、経営者であるという発想の基に、意識を変える、仕事を変える、風土を変える、人事改革の変える運動が広まっている。特に経営の最大テーマは主体的、自立型人材の育成が焦眉の急であり、ボトムアップ経営へ、パラダイム転換を急いでいる。

また、部下と上司の関係も変わってきた。部下は目標達成に向けて、一緒に努力するパートナーである。パートナーの関係を上手く演出できる管理者の必要

条件は次の通りである。

(1)仕事を命じるときはビジョンや方向性を明示している。

(2)短期目標は無論のこと中長期目標を与えるときは病院、施設の置かれている状況、背景を説明し目標が達成された成功時のイメージを分かりやすく伝えている。

(3)結果責任(アカウントビリティー)は管理者が負う。「心配するな…」と結果責任を明確にメッセージして、部下に思う存分チャレンジをさせている。

6.部下へのメッセージ、自立型人間になれ。

(1)態度は小さく、主張は大きく。

仕事をやる時にはいつも謙虚で、これでいいのか、ほかにもっと良いやり方はないのか、手順を変えたら、どんな問題が生じるのか等々、しっかりとした自己の意見主張を持って仕事をするのが大切だ。仕事は他人から命じられてやるより、自分からすすんでやった方が気持ちが良いし、自分が主体的に参加して決めたものなら本当にやりたいと思うはずだ。

(2)自分の行動に責任を持つ。…自分の人生、現在の私は過去の選択の結果だ。

自分の人生の全ては自分の責任に帰する。自分の責任を他人に転嫁しても事態は好転するわけではない。現状に対決する勇気を持つ者だけが現状を打破して成長をしていく。

(3)先見性、計画力が大切だ。…目標を持つとパワーが出てくる。

目指す目標があるから、やりがいや努力ができ毎日の生活に張りがでてくる。先を見る目が大切だ。先が見えないと暗闇の中で迷走する。そうならないように目標を立てたら目標を達成する手段、方法を計画的に遂行することが大切である。

(4)組織の状況把握や対人関係への配慮が必要だ。…どんなに力があっても組織が認めなければ持てる力を十分に発揮することはできない。

成長する者は対人関係のトラブルは自分と相手の気持ちのズレであることを知っており、いつも良い人間関係作りやコミュニケーションのギャップ解消に向けて努力をしている。

7.力のある管理者の育成

仕事がどんなにできて、それだけで人間的魅力ある人材とはいえない。医師や看護師として、良い仕事をやっているのに魅力を感じない人が多いように思う。医師不足、看護師不足で少し傲慢な態度を取る人が多いのだろうか、これらの人たちは「他者への共感を示す能力」に問題があるように思える。

「EQ (Emotional Quotient又はEmotional Intelligence Quotient)」という言葉がある。この言葉は「感情知能係数」とか「心の知性」などと呼ばれている。

1995年米国の心理学者D・ゴールマンの著書「Emotional Intelligence」の中で提唱された概念で、日本では「自己の感情をコントロールする力。他者の感情に共感、理解を示す能力などと訳されている。「EQ」が高いと他者の協力を取り付けたり、目標達成や成果獲得がスムーズにできるといわれ、ビジネスで成功するために必要な能力といわれている。

したがってビジネスで成功するためには、単に頭が良い「IQ」(知能指数)だけではないということが多くの企業(病院)で理解されるようになった。

「EQ」の高い人材像の行動を分析してみると「どんなに逆境下でも安定した力を発揮する人」また、「普段はそんなにできるとは思わない普通の人なのに他の人ができない仕事ができる人」「他者との共感に優れ他者と協力をして課題解決に導くことが上手な人」「忙しくても慌てることなく確実に仕事を遂行できる人」などの特徴をつかむ事ができる。

一方「EQ」が低い人は、知識は豊富に持っていて、頭の回転も良いのに、他と協力できず、何でも自分でやらないと気がすまない、ストレスに弱い、何か上手くいかないと直ぐにあきらめてしまう。また、投げやりな態度をとる。そのため思った成果を上げられない。

ビジネスにおいて人材と言われる人と平均的な人との違いはこの「EQ」が高いか低いかの問題であるともいわれている。「EQ」検査は成果に基づく行動特性(コンピテンシー評価)によって明らかにされつつある。

さて、一流のリーダーの条件をまとめて見ると、リーダーは他人の力を上手に使って組織成果を作り出す人であり、そのためには他者の感情に共感したり、理解したりする感性がないと職責を全うできない。仕事

ができることはリーダーとして当たり前のことであり、職務遂行能力は職能評価で確認するが、加えて、コンピテンシー評価を実施しないと、社会性、人間性、忍耐力、気力、体力など、人間として立派であるかどうかの総能力は確認できない。

管理者に登用する前にアセスメント方式(事前考課)で実力評価(コンピテンシー評価)を行い、真に実力のあるリーダーを選抜する。リーダーの選抜は手間がかかる。アセスメント(係長が優秀で課長に抜擢したいのならば係長に課長の仕事を与えてやらせてみる、その成果を2年程度評価する。)で計画的、意図的に実施するのがやり方である。

次号、第5回は「昇進は実力成果昇進で、昇格は能力で ~昇進、昇格とは何か」を予定しています。

筆者：齋藤清一 氏

立命館大学客員教授、医療経営研究センター副センター長、日本病院人事開発研究所 代表幹事

●専門分野：人事労務管理、賃金統計学、組織計画、目標管理、利益計画、予算統制、評価システム、労働法関連等

●所属学会：日本経営倫理学会

●主な著書：「エクセレントホスピタル」(日総研)、「病院・施設の人事賃金制度の作り方」(日本能率協会)「人事考課実践テキスト」「病院人材育成とコンピテンシー活用の仕方」「医師の賃金はこう決める」「職能給の決め方が分る本」(経営書院)他多数。

人事賃金の設計、改善改革コンサルのご相談を受け賜っております。

人事考課、面接訓練、目標設定訓練、コンピテンシー評価者訓練、管理監督者訓練、モチベーションアップ研修など、人事賃金のあらゆる改革をサポートしています。

ご相談は
こちらに

職員の幸せと経営の発展をサポートする

「日本病院人事開発研究所」

〒248-0001 鎌倉市十二所224

TEL 0467-25-4627 FAX 0467-25-5355

e-mail:seiichi3@bronze.ocn.ne.jp

http://www.jinjinginkanri.sakura.ne.jp/

