組織をマネジメントするとはどのようなことでしょうか？

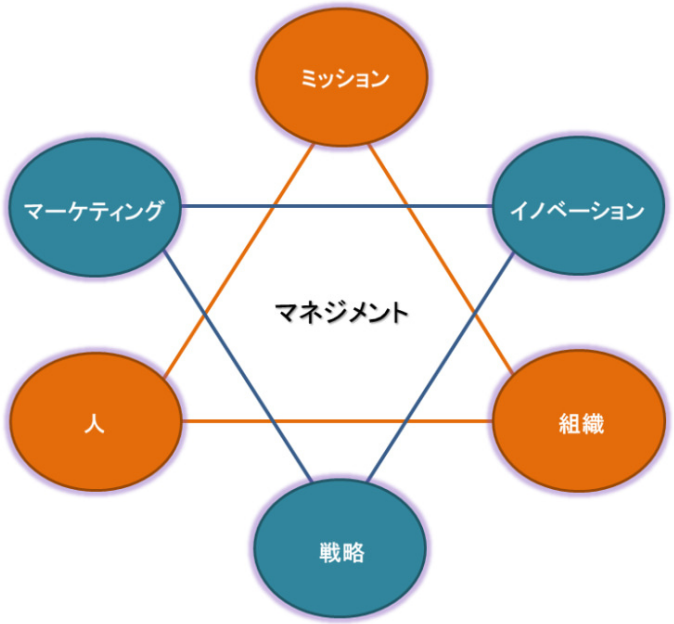
マネジメントとは…

① ひとつのものの**考え方・処し方**であり、
② **人間**にかかわることであり、
③ **協働**して**成果**をあげることを可能にすることであり、
④ **組織**にとって不可欠のものであり、
⑤ **風土**と深いかかわりをもつものである。

そして、組織とは…

⑥ 共通の**目的**と**価値**への**コミットメント**を必要とし、
⑦ 組織とその成員が、必要と機会に応じて成長し、
⑧ あらゆる種類の仕事をこなす異なる**技能**と**知識**をもつ人たちから成り、
⑨ 成員は、自ら成し遂げるべきことを他の成員に**受け入れ**てもらい
⑩ **成果**はつねに**外部**にあり、**測定・評価・改善**されなければならない。

「Ｐ．Ｆ．ドラッカー経営　論集」（ダイヤモンド社）より…

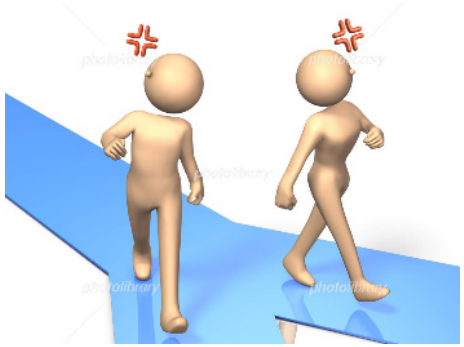


『「超ドラッカー級」の巨人たち』（中野明著：中公新書ラクレ388）p.35の図を一部修正

マネジメントの対象が個人でなく組織であるということは現実にはどのようなことでしょうか…？

一人ひとりのパワーの３倍が発揮されているわけではありません…

現実にはすれ違いやいがみ合いや虐め合いさえ…



組織的であるがゆえの…
① 組織的であるがゆえの**無駄**
② 組織的であるがゆえの**遅さ**
③ 組織的であるがゆえの**怠慢**
④ 組織的であるがゆえの**依存**
⑤ 組織的であるがゆえの**不正**

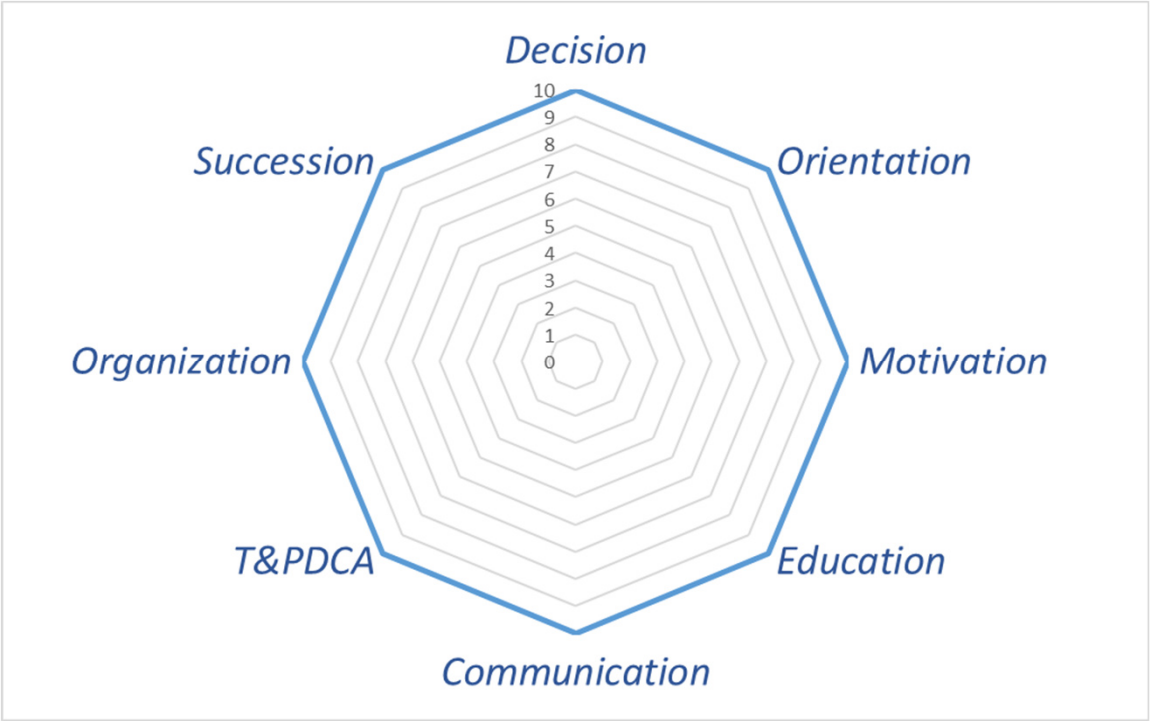
感情の対立
利害の対立
自己尊厳のぶつかり合い？
お互いを「**減殺**」しあう現象は
日常至る所にあります。

⇒ **これらを「最小限に」することも組織のマネジメント**

組織をマネジメントするとはいったい何をすることでしょうか…？

判断し、選択し、優先順位を付ける

組織を次世代のリーダーに引き継ぐ



正しい方向、あるべき方向を指し示す

人と仕事、人と人を最適に組み合わせる

メンバーを内発的に動機付ける

目標（Ｔ）を掲げ、１日１回ＰＤＣＡを廻す

メンバーの成長を促進し、支援する

事実関係と問題意識を共有化する

どのような「組織構造」が適切でしょうか？

中央集権型

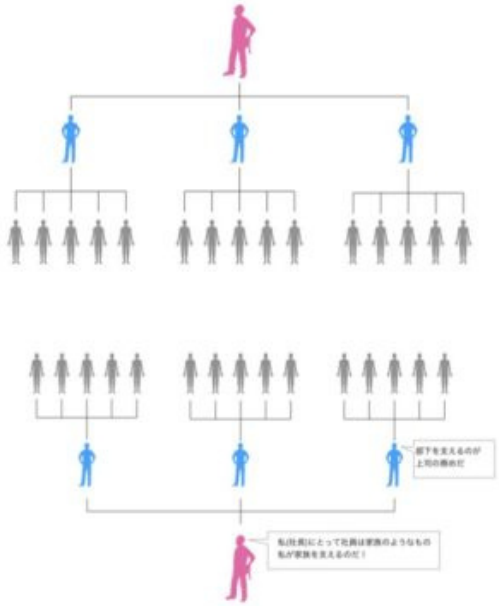
働く場所も給料も
大事なことは社長が全部決める

達成型(オレンジ)

組織は
機械に喩えられる

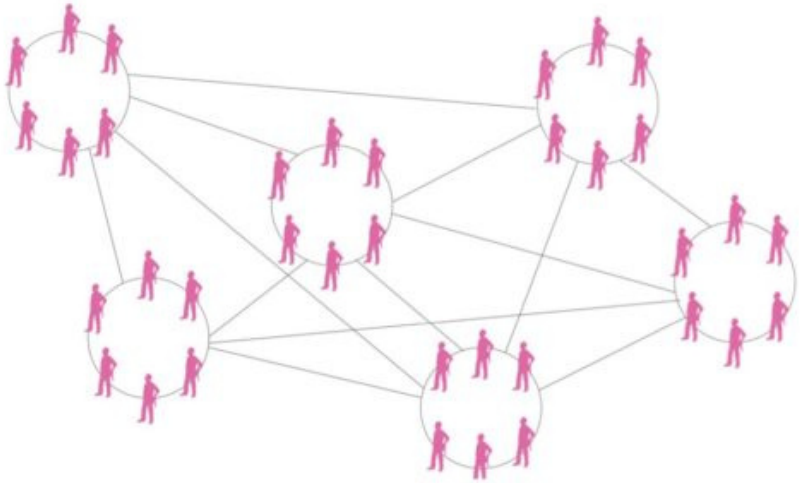
多元型(グリーン)

組織は
家族に喩えられる



ティール型≒分散型

働く場所も給料も
社員一人ひとりが自分で決める



組織は生命体に喩えられる
一人ひとりが主体的に考え行動する

https://satomasaki.com/column/culture/5846/

アメーバ経営・アメーバ組織とは…

会社経営とは一部の経営トップのみで行うものではなく、全社員が関わって行うもの。

組織を独立採算で運営する小集団（アメーバ）に分け、リーダーを任命し、共同経営する。

リーダーを中心に全社員が自分たちの収支を意識するようになり、それぞれの持ち場・立場で持てる能力を発揮し、利益確保に取り組むようになる。

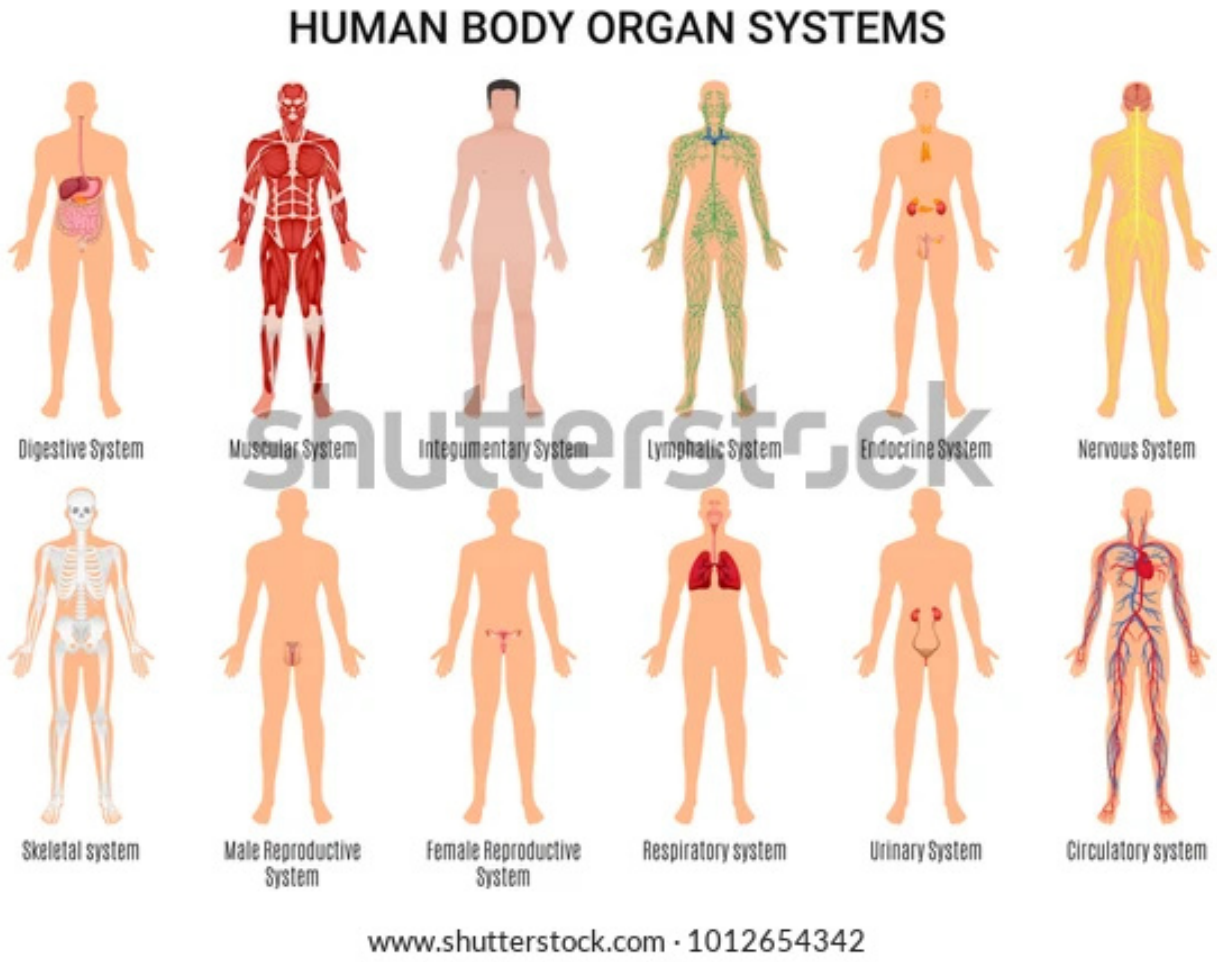
https://www.kccs.co.jp/consulting/service/amoeba/about/

組織が人体に学ぶことが多いのではないでしょうか？

骨格系
組織の構造や体制はしっかりしていますか？

筋肉系
人は強くたくましく育っていますか？

呼吸器系
新鮮な情報を採り入れていますか？

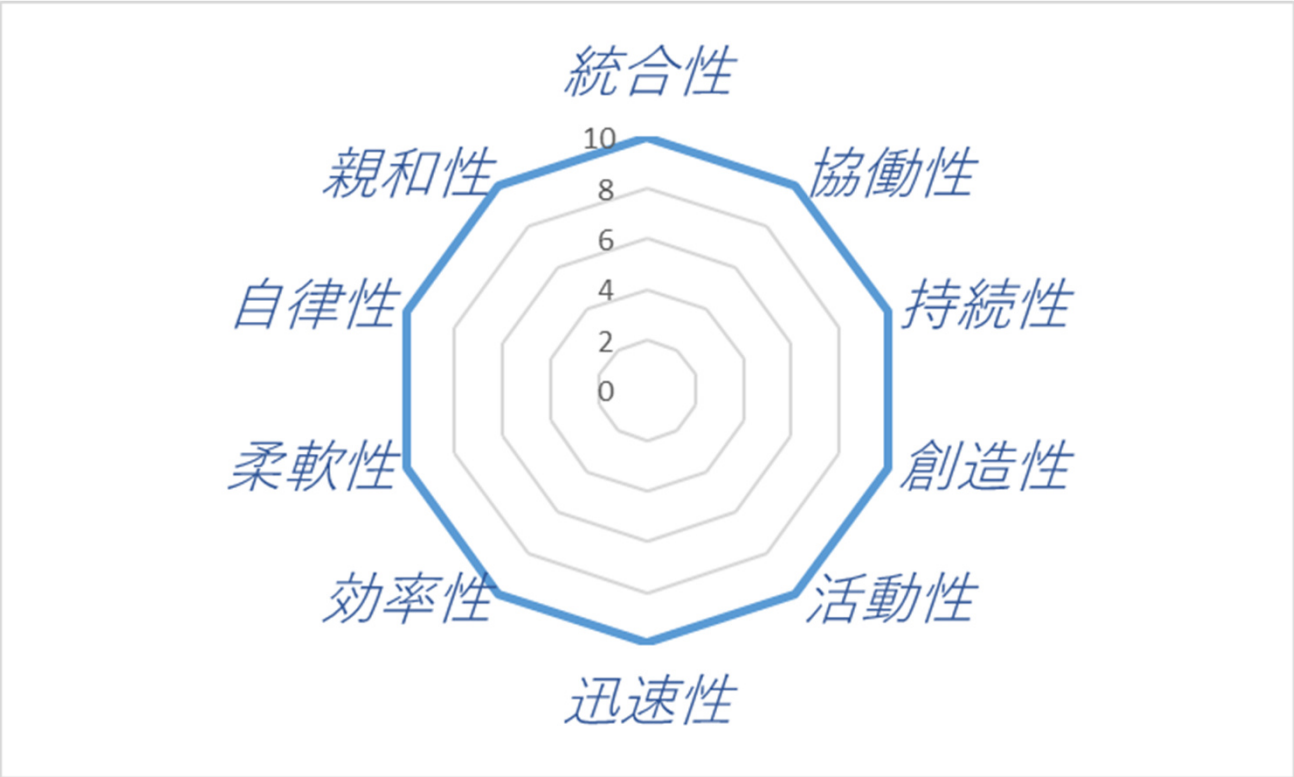


神経系
組織の末端にまで目配り気配りできていますか？

循環器系
組織の末端にまで情報が行き渡っていますか？

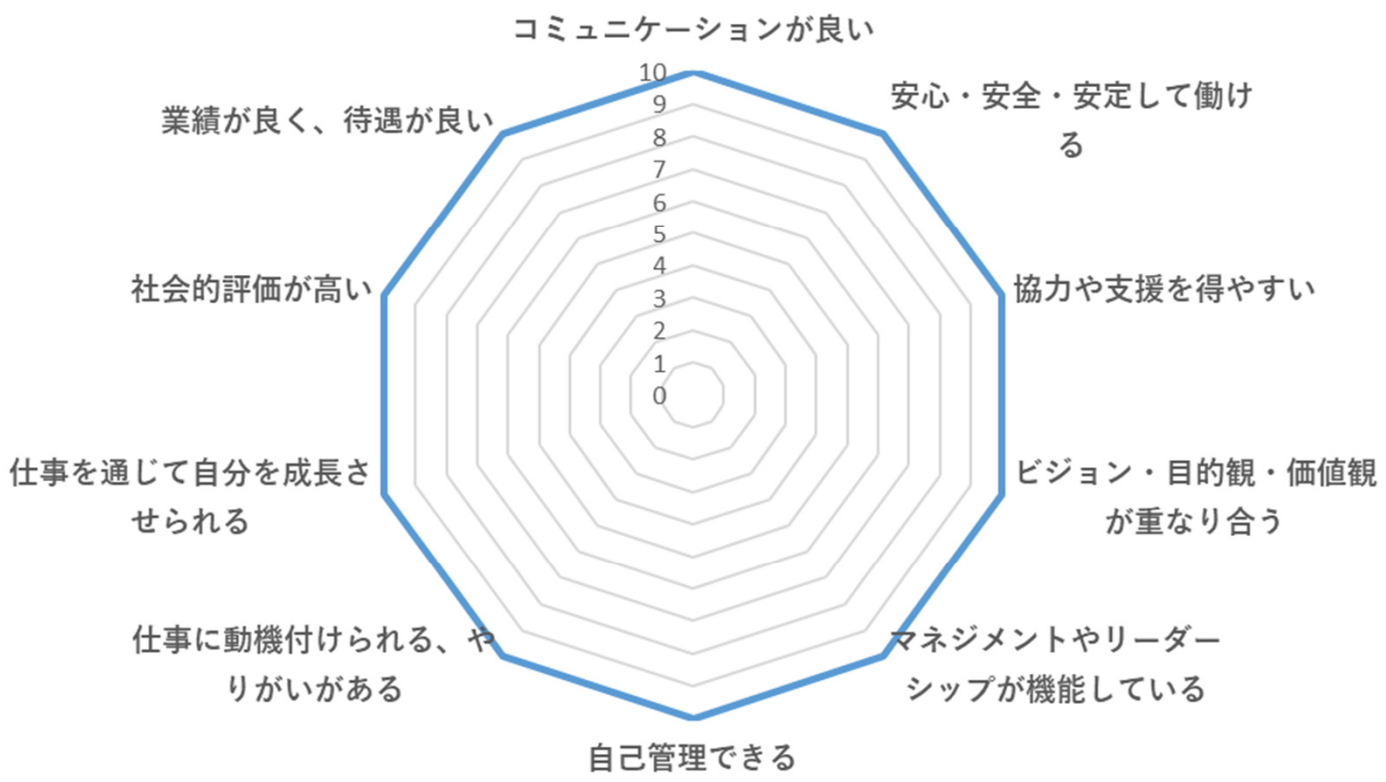
消化器系
仕事がしっかり消化され組織の栄養になっていますか？

今現在の「組織」を評価するとしたら…？



統合性（**組織の体をなしているか？**）
協働性（**協力支援し合っているか？**）
持続性（**事業を安定継続できるか？**）
創造性（**イノベーションできるか？**）
活動性（**論より実行できているか？**）
迅速性（**意思決定は迅速で的確か？**）
効率性（**コストと成果のバランス？**）
柔軟性（**状況変化に対応している？**）
自律性（**指示指導なくても動くか？**）
親和性（**言いたいことが言えるか？**）

職員の視点から「組織」を評価するとしたら…？



社会的な使命や目的や価値の実現

好業績

患者・利用者満足

職員満足

組織が成長するとはどういうことでしょうか…？

自律性や創造性が発揮できている。
自律進化レベル。

ルールやプロセスが整備されつつある。
整備レベル。

何が起きるか、どうなっているかわかならい。
混沌レベル。

組織の成長

個人は未成熟、組織は成熟？（個人が組織に依存）		**個人も組織も成熟**
個人も組織も未成熟		個人は成熟、組織は未成熟？（組織が個人に依存）

組織に従属・依存。
遂行レベル。

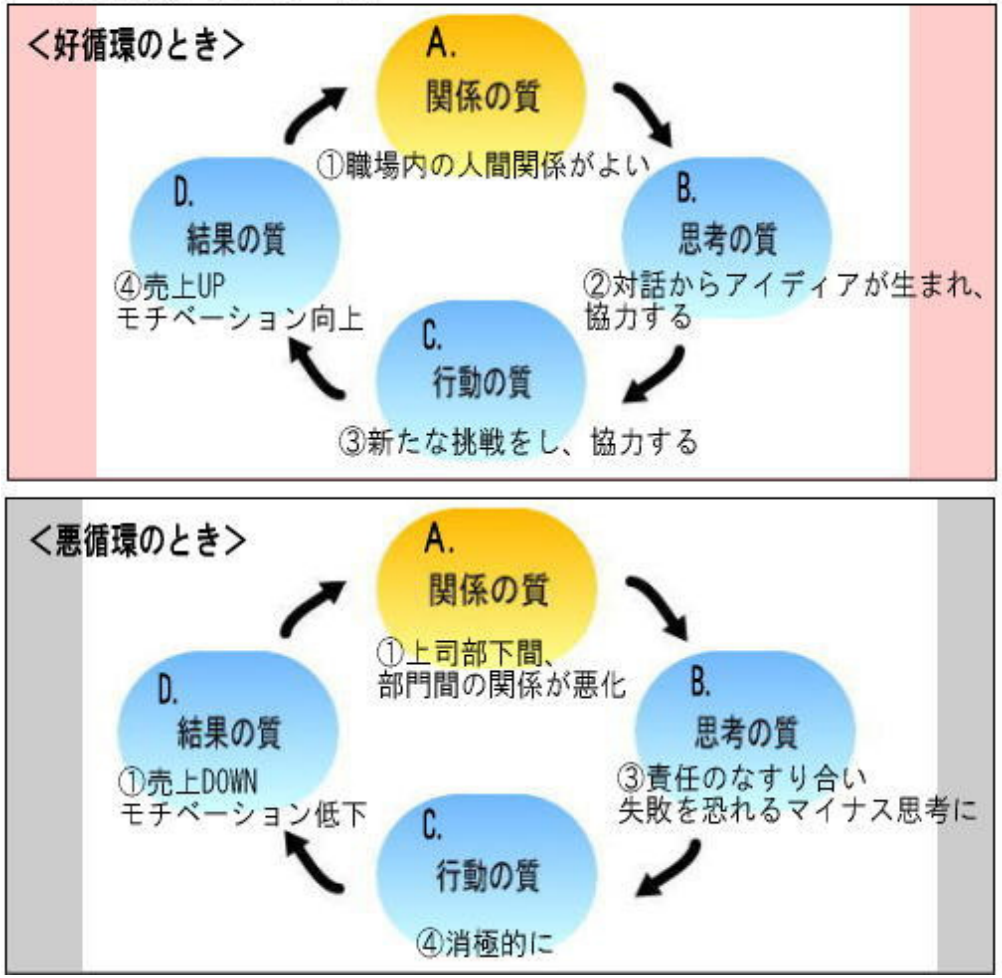
組織を構成・運営。
判断レベル。

組織をリードする。
指導レベル。

個人の成長

組織が「上手く行く」循環とは…

組織の成功循環モデル
（ＭＩＴ教授　ダニエル・キム）



良い人がいる

↓

良い関係にある

↓

良い対話や発案がある

↓

良い行動が起きる

↓

良い成果が生まれる

↓

良い人が集まる

↓