

学術特集

組織環境のマネジメント

～組織内ポジショニングにおけるマネージャー育成を再考する～
若手技師の立場から

医療法人豊田会 刈谷豊田総合病院
放射線技術科 糟谷 明大

組織環境のマネジメント ～組織内ポジショニングにおけるマネージャー育成を再考する～ 若手技師の立場から

医療法人豊田会 刈谷豊田総合病院 放射線技術科
糟谷 明大

1. はじめに

マネジメントというと、組織の目標達成のために、人・物・金・情報・時間を資源とし、これらを効率的、経済的に活用する事と認識され、経営学や目標・プロセス管理、人材育成などの知識、技術が必要とされています。しかし、我々20代の診療放射線技師からすると、これらの「ヒト・モノ・カネ」といった認識は全くピンと来ないし、現実的ではありません。それどころか、今の若者の間では、「主任は大変だ」「技師長にはなりたくない」という職制拒否の風潮が広がっています。

確かに、マネージャーは組織の中であらゆる難題と責任を一身に背負っており、特に主任や課長といったポジションは上司と部下、他職種、他部署などの板挟みとなり混乱した状況に陥りがちです。そのような組織風土では、若者たちがマネージャーへのステップアップに拒否反応を示すのも無理はないのかもしれない。

しかし、診療放射線技師の将来を担っていくのはこの若者達であり、職種として明るい未来を切り開くためにも、組織管理者や後進指導に取り組む観点から“若者をいかに管理者として育てていくか”は目を背けることができない課題です。

そこで本稿では、若手技師が現場の1スタッフ（実務担当者）から主任や課長などマネージャーへステップアップする際に何につまずき、悩み、苦しむのかなど直面する課題を列挙し、これらの解決手法やそのヒントについて当施設での取り組みや文献的考察を踏まえて論じたいと思います。

これからマネージャーになっていく若手技師の皆様や、若手技師を育成し支援する立場の管理者

の方々にとって、今後の取り組みや未来のマネージャー育成のヒントとなれば幸いです。

2. 若手技師（駆け出しマネージャー）の現状

前述の通り、若手技師にとって「ヒト・モノ・カネ」を活用する・・・といった認識は縁遠く、ましてや「優れたマネージャー（ジェネラリスト・経営者）」になろうと思って入職する新人技師はいないのではないのでしょうか。おそらく医療技術職として高度な放射線技術を駆使し「優秀なプレーヤー（スペシャリスト）」になり患者貢献を志すのが大半だと思います。このようなプレーヤー思考の若手技師が、実務担当者として現場で活躍し成果を残し、その成果が認められ主任、課長つまり新米マネージャーへと昇進していくのが我々の業界で一般的な流れです。

しかし、いざ主任（駆け出しマネージャー）に昇進したはいいが、上司からは「現場は任せながら」と言われ、目標管理・成果管理・部下育成・人員配置など何をどうマネジメントしたら良いかは誰も教えてくれない。そのような中、いきなり上司や他部署責任者とのタフなやりとりに圧倒され、慌ただしさの中で部下の育成に気を配り、実務担当者の時とは次元の違うプレッシャーと多忙さの中で仕事をこなす毎日となり疲弊してしまう。このような困難に直面し、悩みを相談しても「とにかくやってみろ」「失敗して経験から学ぶんだ!」などと言われ、失敗し、苦勞するのが当たり前と片付けられ具体的な解決策は見いだせない…という悪循環が皆様の組織にはないでしょうか。

さらにこのような管理業務を行いながら、20

代後半から30代前半という実務担当者（プレーヤー）としての絶頂期でもあるため、学術活動などの自己研鑽にも活発に取り組まないといけない・・・といった状況では、せつかく期待されて管理者にステップアップしても、管理業務、さらには自分の仕事自体にも嫌気がさしてしまわないでしょうか。

さらに近年では、医療技術革新や医療のサービス化、成果主義などを背景に、実務担当者からマネージャーへ昇進する時期がかつてより早くなっている現状も、これらの苦難やジレンマの要因となっているようにも感じます。若くして、時には実務担当者として未熟なうちにマネージャーとなることを求められるため、未体験の管理業務に苦戦するのです。成果を出して若くしてマネージャーになった方は特にこのような傾向が強いのではないのでしょうか。若者の職制拒否の要因もここにあるのではと考えます。

私自身も現場の責任者（管理業務）を初めて任命され、期待や野望に満ち溢れ圧倒的なポジティブ思考を抱いた反面、本当に自分にできるのかなどのネガティブな思考が同時に沸き上がってきて、不思議な感覚に陥り、いざ実際に管理業務を始めてみると失敗、苦勞の連続でクタクタになっていたことを記憶しています。

つまり、これから駆け出しマネージャーとしてステップアップしていくであろう若手技師の皆様が、このように苦しまないためにはどうしたら良いのか。組織としても将来有望な優秀な人材を失いかねないため、組織管理者としてどう支援していけば良いかを考えることが、若手技師の立場からの“組織環境のマネジメント”ではないかと考えます。

3. 駆け出しマネージャーのはじめの一步 ～実務担当者とマネージャーの“違い”を知る～

ではこれから駆け出しマネージャーになる人がまず知っておくべきことは何でしょうか？コーチ

ング技術でも、経営学でもありません。根本的なことですが、まず必要となるのはマネージャーとは何か、どんな役割を担うのかを知ることです。そして今まで果たしてきた実務担当者とはまるで別の存在であるという事を理解することだと考えます。

では、マネージャーとはズバリ何でしょうか。どんな役割を担っているのでしょうか。前述のような「人・金・物を動かして…」も、もちろん間違いではありませんが、ここではこの問いに対してクリアで、我々実務担当者あがりの駆け出しマネージャーにとって分かりやすい表現を紹介します。

マネージャーを一言で表現すると、「Getting things done through others」です。“Getting things done:物事を成し遂げた状態にすること”であり、そして、“through others:他者を通じて”と表現しています。つまり、マネージャーとは「他者を通じて物事を成し遂げること」がその役割なのです。(H・クーンツ&C・オドンネル「経営学」によるマネージャーの定義より引用・改変)

この表現によれば、マネージャーとなる人は原則として「自分でタスクを追ってはいけない。自分で動いてはいけない」という意識の転換が求められるのです。自ら動いて成果を出してきた人が、「自ら動かないこと」を求められ、さらには「自分以外の人」(特に自分より年下のスタッフ)に「仕事をさせる(任せる)こと」が求められるのです。つまり、マネージャーとはこの意識の転換、役割の転換が急に生じるからこそ最初の課題となりジレンマとなるのです。

仕事の遅いスタッフに向かって、よくこんな言葉が先輩、上司から聞かれますか？「俺が(私が)自分でやったほうが早い！」と言って後輩や部下に仕事を任せず、自らが動いて仕事をこなしてしまう人は皆様の周りにはいませんか？皆様の施設のマネージャーは、目先の成果にとらわれず後輩や部下、組織の将来を考え、“自分がやれば10分で片付けられる仕事を、1時間かけて後輩や部下

に教える意義”を理解し実践しているのでしょうか。

マネージャーになるプロセスとは、「自ら動く人」が「自ら動かず、人に任せる」ようになると言いました。つまり「検査室のスタープレイヤー」から「管理業務の初心者」に“生まれ変わる”ことです。特に、医療技術職として入職した我々若手技師（駆け出しマネージャー）は、上司・部下、他職種に挟まれながら、効果的なリフレクションを得ながら学び、マネージャーへなっていく移行期間を過ごす必要があります。これは誰しもが経験する“環境の変化”であり、初めからうまくやりくりできる人はいないでしょう。

故に、我々若手技師としては、実務担当者からマネージャーになる際に起こりうる変化（自分がつまづくであろう課題、リアリティショック）を前もって認知しておくことが大切です。そうすれば悩みや迷いも最小限となり、安心にも繋がります。特にマネージャーは孤独であり、他人に弱みを見せたり悩みを相談して弱点をさらしにくい世代背景となっているからこそ大切なのではないでしょうか。セルフマネジメントが重要なプロセスともなります。

現に私自身も、駆け出しの管理者として上司からの指示や他部署との交渉事、後輩育成、自分の学術活動など多くの課題が急激に現れて戸惑う時期もありましたが、このようなマネージャーに起こりうる変化を認知したことで、自分自身を客観的に見直すことができ、効果的なリフレクションが得られました。そうすることで、周囲に惑わされず駆け出しの管理者として自分の取るべき行動がマネジメント（セルフマネジメント）できてきたのではないかと考えています。

4. 駆け出しマネージャーの課題・落とし穴

駆け出しマネージャーが「自ら動かない」ようにプレイヤーから「変わる」移行期間、すなわち我々若手技師が主任（駆け出しマネージャー）になったばかりで浮き足立っている時期に直面する

課題、落とし穴について述べたいと思います。

この生まれ変わりの移行期間に上手く順応し素早い変化をなすためには、何が課題となり、落とし穴となるのでしょうか。文献的考察を元に紐解きますと、東京大学・公益財団法人日本生産性本部 Japan Productivity Center : JPC による「経験の浅いマネージャーが直面する7つの挑戦課題」では、7つの挑戦課題（・スタッフ育成 ・目的咀嚼 ・政治交渉 ・多様なスタッフ活用 ・意思決定 ・マインド維持 ・プレイヤー兼マネージャーのバランス）が挙げられると紹介されています。本稿ではこの7つの挑戦課題のうち、新米マネージャーが陥りやすい「負のスパイラル」の要素となる3つ「スタッフ育成」「目的咀嚼」「プレイヤー兼マネージャーのバランス」を中心に説明します。

4.1 スタッフ育成

スタッフの成長は、組織の生産性に大きな影響を与えるため、最重要課題であり、マネージャーとして最も当たり前の課題かと思えます。しかし、その理論についてはなかなか認知されておらず、効果的に育成を支援できる管理者は少ないのではないのでしょうか。松尾氏は「経験から学ぶ能力を高める指導法」（2014 名古屋高等教育研究）の中で、効果的な学習方法である“部下の経験学習能力”を高める指導方法として、部下の目標を高め（ストレッチ）、業務の振り返りを促し（リフレクション）、仕事のやりがいや喜びを感じさせる（エンジョイメント）ことを提唱しており、まずは部下に①仕事や目標の持つ意味を理解させ②部下の意見を尊重した上で③部下が自分で考え、仕事を完遂することを促す指導方法が効果的であると、大手企業の管理職を対象とした調査にて示しています。

マネジメント経験の豊かな管理者でしたら当たり前に実践されている内容かもしれませんが、我々駆け出しマネージャーにとってはこのように部下育成について客観的に捉え、中長期的に支援

することは困難です。結果として「自分がやったほうが早い！」と言って、スタッフ育成がさらに困難になってしまうでしょう。

4.2 目的咀嚼

スタッフ育成と目的咀嚼はセットと言って良い課題であると考えます。組織のビジョンを理解し、うまく噛み砕いて行動目標としてスタッフに説明(目的咀嚼)し、仕事を割り振っていかないとスタッフは育ちません。人は「納得のいかない目標」や「見えないゴール」に対して、強い意欲を感じていられる存在ではありません。中長期的な視点で捉えると、やはり組織全体のビジョンや目標を、部下に分かりやすい形で伝えていく必要があります。

4.3 プレーヤー兼マネージャーのバランス

前述した通り、若くしてマネージャーとなる機会が多くなった背景から、我々駆け出しマネージャーは管理業務に専念するだけでは済まされず、時にはプレーヤーとして現場で業務をこなさないとはいけません。このように駆け出しマネージャーは特に、プレーヤーとしての自分と、マネー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かなくてはなりません。東京大学・公益財団法人日本生産性本部 Japan Productivity Center : JPC においても、プレーヤーに固執す

るマネージャーよりバランス均衡型マネージャーのほうが統計的優位に業務成績は高い傾向にあると証明されています(図1)。

プレーヤー兼マネージャーのバランスが崩れると、他の挑戦課題と関連して様々な悪影響を引き起こし、駆け出しマネージャーが陥りやすい落とし穴となってしまうのです。

「目的咀嚼」を怠り、組織のビジョンをしっかりと理解し、うまく噛み砕いてスタッフに伝えないとスタッフの能力が向上せず、「スタッフ育成」は達成されず、マネージャーは自らプレーヤーとして実務をこなさないといけなくなり、「プレーヤー兼マネージャーのバランス」が崩れます。その結果、マネージャーが過度のプレーヤー状態になるとマネジメント(目的咀嚼)を行う精神的・物理的余裕がなくなり、さらにスタッフ育成がうまくいかなくなります。そしてますます成果は上がらなくなり、目先の成果を出すためにマネージャー自らプレーヤーとなり実務を行い…という悪循環・負のスパイラルに駆け出しマネージャーは陥ってしまいます。

この悪循環に陥らないためにはどうすれば良いのか。まずは、マネージャーの定義に立ち返り「自らは動かないこと」を再自覚する必要があります。

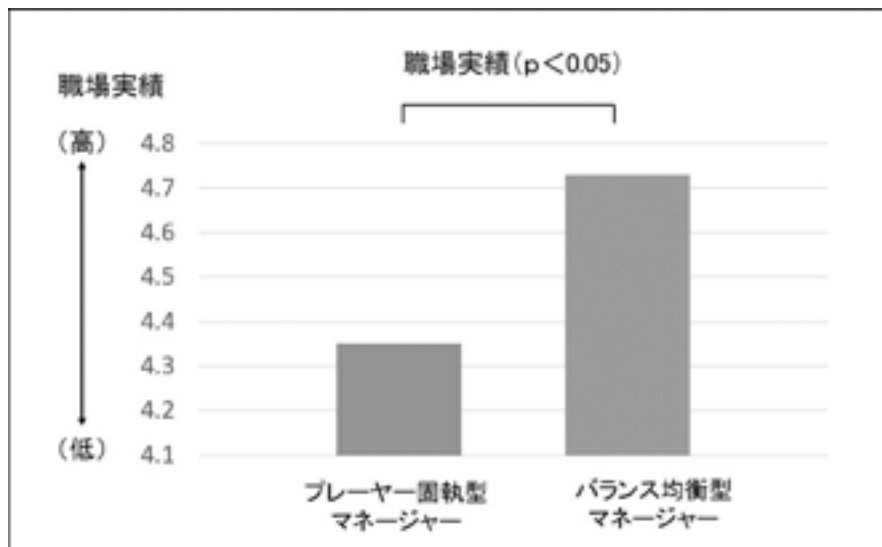


図1：マネジメントに当てる時間割合と職場業績の関係

そして、時には部下に仕事を振り、中長期的育成を考え、信じて待つことが第一歩ではないかと考えます。

これらの7つの課題には誰しものが向き合うことになるため、不安になり混乱するのは当たり前であり当然な出来事なのです。マネージャーになる全員に起こることが自分にも起こったのだと認識すればよいのです。

5. 人材育成への取り組み～課題克服のきっかけとして～

では、組織としてこれらの課題克服のためにできることはあるのでしょうか。当院における取組と人材育成に対する考え方を紹介するとともに、次世代のマネージャー育成の可能性を論じます。

前章でも述べたように、スタッフ育成はマネジメントの観点からも組織運営を考える上でもっとも重要な項目であると言えます。当院でも新人技師に対してはプリセプター制度を採用しており、現場教育では担当者を設置しOJT指導を行い、定期的に科内教育担当者による会議を行うなどの取組みを行っています。

では、皆様の施設ではどのような考えで育成(教育)を位置付けているのでしょうか。なぜ、新人技

師の教育をプリセプターに任せるのでしょうか？教育についてよく誤解されているのは、新人教育の目的は「いかに新人を早く一人前にするか」ではないということです。本来の目的は「プリセプターが組織全体を意識し、いかに新人との架け橋になれるか」であると考えます。つまり、プリセプターがOJTなど「スタッフ育成」の機会を通じて、組織全体のビジョンを自ら理解し新人技師に分かりやすいように行動目標を伝授する「目的咀嚼」の能力を養うことが本質と考えます。もちろん主役は新人技師ですが、教育のターゲット(目的)はプリセプターなのです。教育システムの中で、プリセプターに焦点をおき、彼らが新人技師と接する中で試行錯誤しながら成長する。つまり新人を“教育”しながらプリセプターも“共育”する事を目的に当院では教育を位置づけています。さらに昨年度より、新人教育におけるプリセプターだけでなく、OJTにおける実務指導者や2年目教育担当者など、組織における様々な立場の教える側を対象とした「教育者への教育」もスタートしました。組織で働くスタッフが、どのように学び、成長していくのか。このような成長の職場を作るにはマネージャーはどのような仕掛け、支援をデザインすれば良いのかを考えるワー



図2：当施設における教育者研修風景

クショップを行っています。学習者と教育者が“共育”により成長し、やがてミドルマネージャーとなり将来は管理者となって、自然と良い組織環境へ方向付けできるよう当院では取り組んでいます(図2)。

6. まとめ

近年の時代背景から、我々若手技師が担っていくべき次世代は「患者の満足度」と「医療人のやりがい」の双方を達成するマネジメントが必要とされるでしょう。そして、かつてのようなカリスマ的指導者やピラミッド型の階級制度ではなく、従来の力強い縦型のリーダーシップとスタッフの内面に働きかけることのできる横型のリーダーシップを兼ね備えた多角的なマネジメント能力ではないかと実感しています。

かつては、暗黙知として経験・根性・勘(3K)や精神論などと片付けられていた人材育成や人材開発が、様々な研究により科学的、論理的にアプローチされ形式知として解明されつつあります。私も自施設にて教育活動を通じて若手技師と接する中で、察することが苦手であったり、協調性に欠ける若者を教えることの難しさを実感しています。しかし、形式知として育成の理論を学び、感情や経験に任せるだけでなく、論理的に行動を正すことで少しずつ教育のおもしろさを実感し、人

材育成のヒントを得たように感じています。

“ゆとり世代”などと比喻されてしまうこれからの若手技師の世代には特に、形式知等を活用することで、マネジメント・リーダーシップともに誰でも学習、習得可能な知識技術に変化していくであろうと考えています。若者の思考プロセスを考慮すると有効な人材開発・育成プランと考えます。

今後は、若い駆け出しのマネージャーが悩みや課題を共有し、解決能力を開発、支援するシステムとしてインタラクティブなワークショップとして「リトルマネージャーセミナー」などを位置付け、次世代に向けて能力の高い管理者を育成するシステム作りが望まれるとともに、従来の管理者対象の研修だけでなく、あらゆる階層に対してマネジメント開発・育成を行い、そのプロセスが少しずつ現場に根付けば良い職場環境をつくるサイクルに繋がると信じています。

本稿の寄稿にあたり、貴重な機会を頂きました埼玉県診療放射線技師会の皆様に感謝申し上げますと共に、ますますのご発展を心よりお祈り申し上げます。

なお、本投稿の要旨は、第30回日本診療放射線技師学術大会(大分、2014年9月)マネジメント委員会シンポジウムにて発表しました。

自己紹介

経歴

1985年12月 生まれ

2009年3月 名古屋大学医学部保健学科 放射線
技術科学専攻 卒業

2009年4月 医療法人豊田会 刈谷豊田総合病院
放射線技術科 入職

活動

X線CTや超音波、救急領域、科内スタッフ教育
活動に従事しており、2014年10月より救急・外
来部門CT責任者を担当。

所属学会

日本診療放射線技師会

日本放射線技術学会

日本超音波医学会

日本超音波検査学会

日本臨床救急医学会

所有資格

- ・診療放射線技師
- ・日本救急医学会認定ICLS・BLSコースインストラクター
- ・JPTECプロバイダー

