



私にもできる働き方改革 「業務整理と段取り力」

セミナー概要

2020年



1. 働き方改革で目指すもの

管理職として、働き方改革をどう捉えるか
業務改善の前に、一人ひとりの仕事の見え
化が必要



2. 段取り力の理解

- ① 管理職の仕事を再考する
- ② 仕事のしきみを理解する
- ③ コミュニケーションをスムーズにする
- ④ 仕事の遅延を分析する
- ⑤ 6つの仕事・四つの時間



3. 業務整理から人財育成へ

- ・リーダー以上に任せて、育てる
- ・部署全体の取組みで活力づくりへ

働き方改革で目指すもの

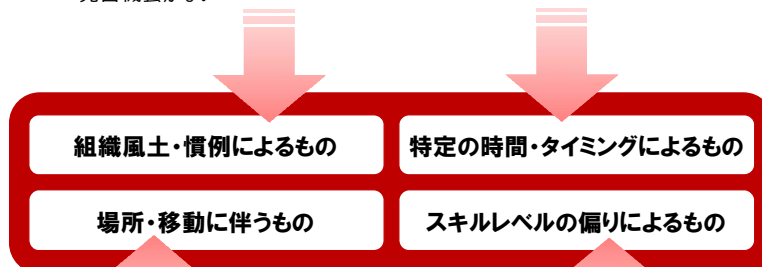
～業務改善の前に、
一人ひとりの仕事の見える化が必要～

一人では解決できない組織と風土の壁



- ・職場内コミュニケーションのルール
- ・カンファレンス・委員会に参加しても、発言機会がない

- ・午後4時にならないと、提出書類が来ないから・・・といった間延び
- ・月末処理のように溜めて一気に片付ける・・・本当に効率が良いのか



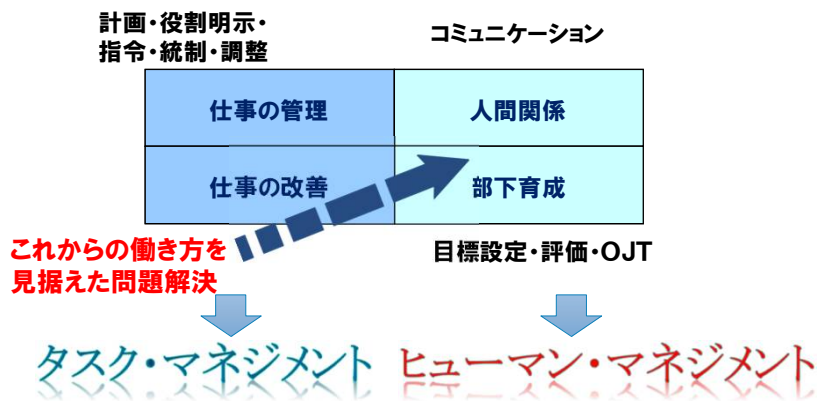
記録業務はナースステーション
で帰り際にまとめて入力



業務改善の落とし穴 : 今見える問題に目が向きがち

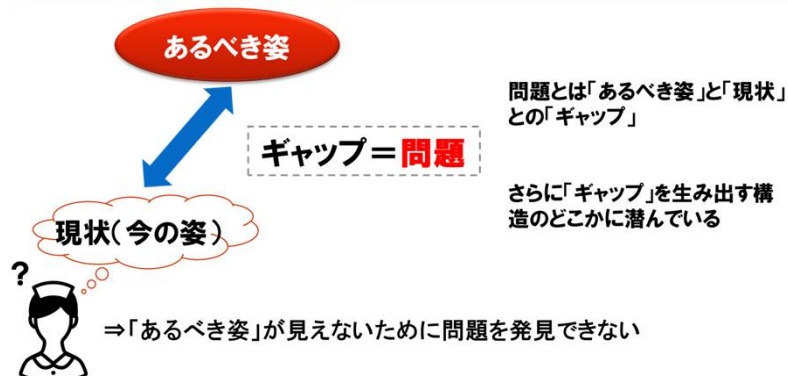
管理職の役割定義: 経営資源を効率的に活用し、最大の成果をあげる事。
(狭義)→上位方針を組織に納得させ、徹底すること。

●具体的に:



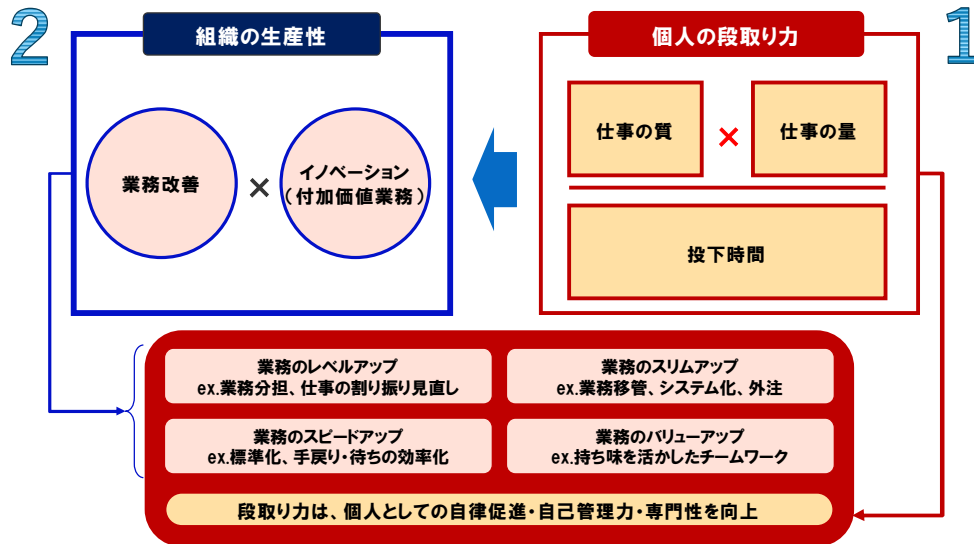
そもそも、「職場の問題」とは何か？

問題とは「あるべき姿」と「現状」の「ギャップ」である



問題は立場によって大きく変化する → 「業務改善」の前に各自の仕事の見える化が必要！

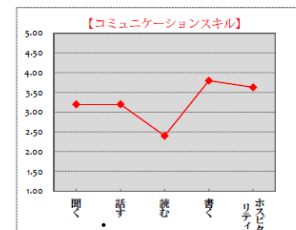
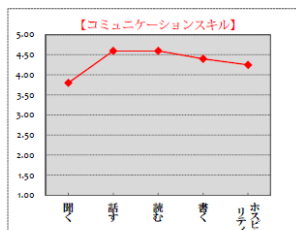
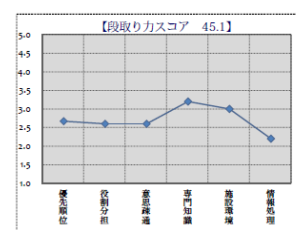
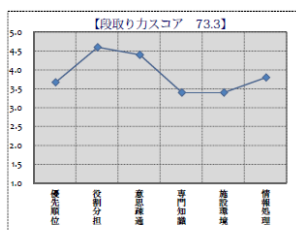
一人ひとりの仕事を見える化 = 段取り力



管理者の段取り力による影響

仕事が遅れる主な原因

- 優先順位づけ
- 情報処理 (共有と活用)
- 役割分担
- コミュニケーションスキル
- 意思疎通
- 動機づけ
- 専門知識
- 投下時間
- 環境整備 (ルール、手順、器具など)



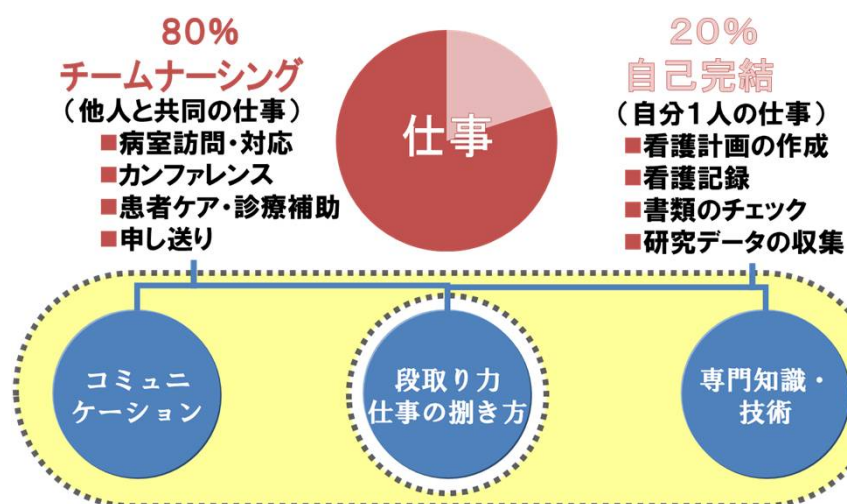
組織のWLBがとれないばかりか、
ストレスが高まる



段取り力の理解

- ① 管理職の仕事を再考する
- ② 仕事のしくみを理解する
- ③ 仕事の遅延を分析する

仕事を分類する



『仕事ができる人のタイムマネジメント』 行本明説 著 東洋経済新報社より、一部加筆

師長の仕事に関係する「人」たち



定型化業務と非定型業務の比較

	定型化業務	非定型業務
仕事の対象	標準化された情報	煩雑な情報
作業内容／成果	作業者の行動を見て、作業内容が判断しやすく、成果も明確	作業者の行動からでは、作業内容が判断しにくく、成果の定義がしにくい
仕事の複雑性	作業種類は限られており、パターン化しやすく、シンプル	業務のパターンが多く、複雑
マネジメント／改善活動	作業の標準化、目標時間の設定、ノウハウの共有	職員の主体性に任される面が強く、組織のパフォーマンスをコントロールすることが必要

属人化の解消、業務の棚卸し、アイドルタイム(手持ち時間) 役割分担の明確化、業務スキルの詳細定義と教育…

時間ではなく、“仕事の管理”を意識！

時間管理の意識をしていると、

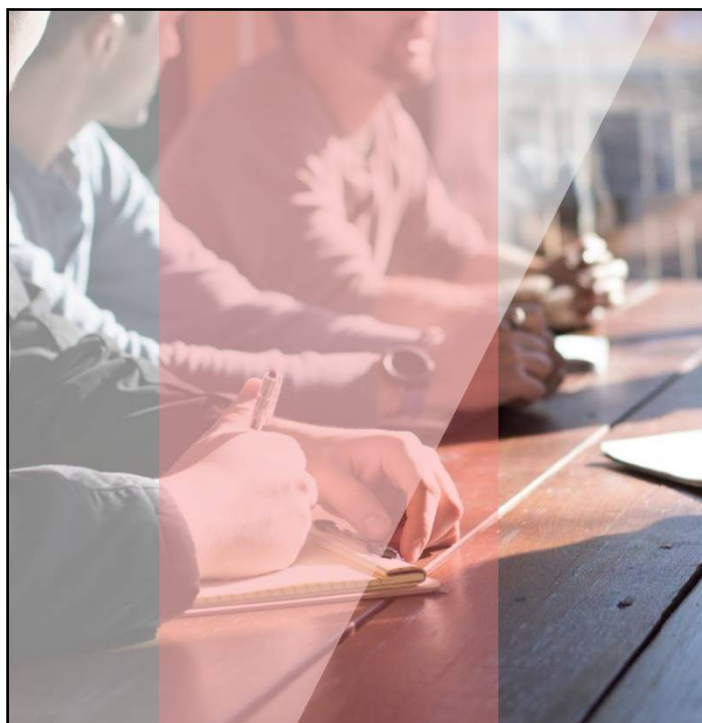
17時～18時まで、■■■の仕事しよう、**空いた時間に仕事を割り当てて**しまう。

→やらなくてもいい仕事にも、時間があると割り当ててしまいます。時間に振り回される！

段取り力（先読み、区切り、組立て）を意識をしていると、

■■■の仕事は17時～18時にしよう、**仕事に時間を割り当て**ます。

→まず、**仕事に焦点を当て、やる／やらないを決めた上で、時間を割り当てている**ので、時間を効果的に使えます。活かした時間の使い方ができる！



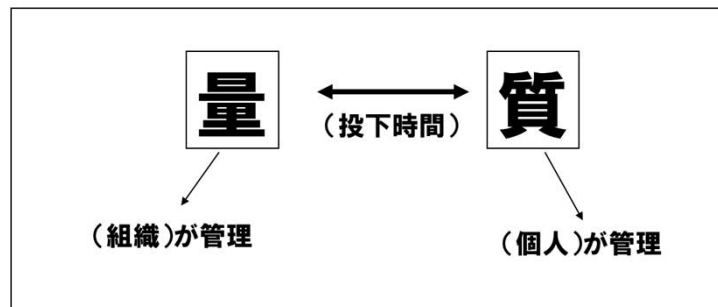
仕事を管理する。
“仕事のしくみ”を
理解する



『両極併存』

仕事のしくみ①

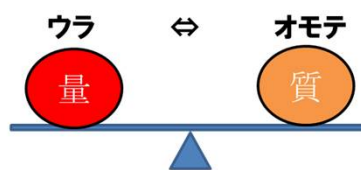
<両極併存で仕事のしくみを考える>



両極併存で仕事のしくみ(原理原則)を考えることは、
院長の仕事=新人ナースの仕事
例えば、経営指標のチェック=看護計画の作成といえる

仕事のしくみ②

1. 物事の両面を見る … 片方だけではない、両立させる



仕事の始め ⇔ 仕事の終り

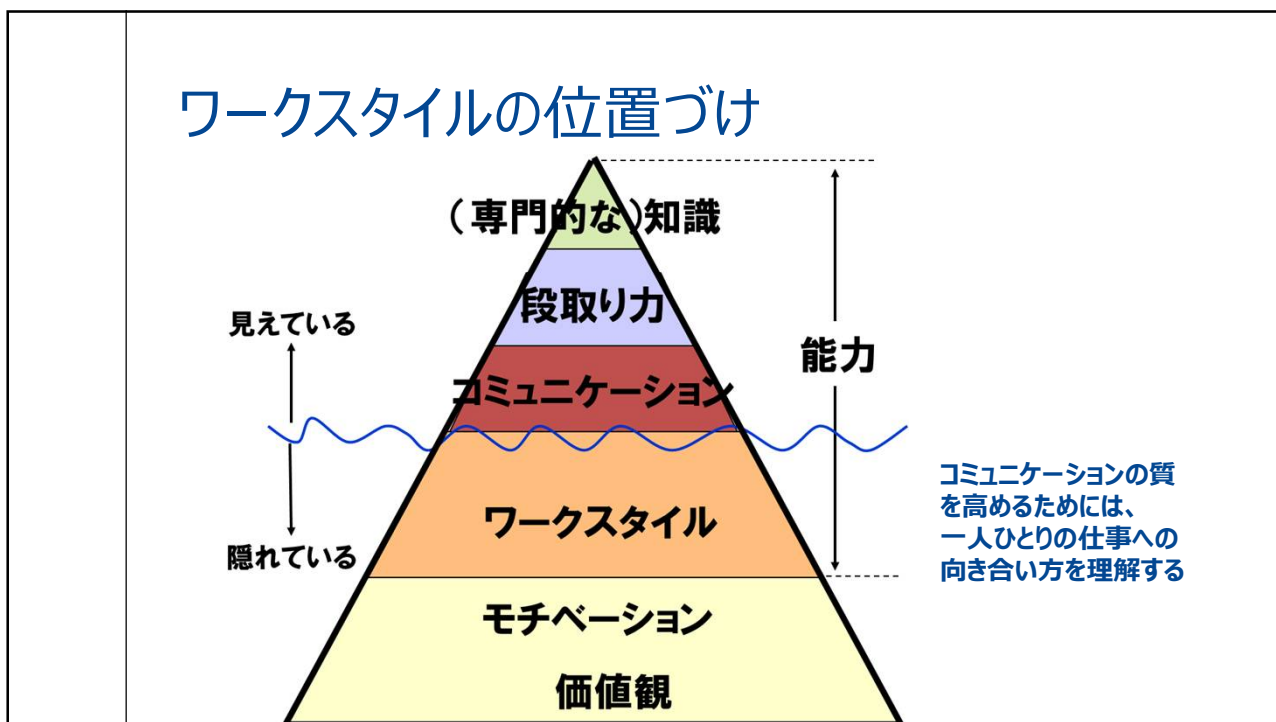
自分一人で ⇔ 他人と共同で

事前にわかっている ⇔ 予定にない突発

仕事に対するやる気(モチベーション) ⇔ 仕事のやり方(段取り力)

2. ロスをコントロールする … 自分でコントロールできること/できないこと

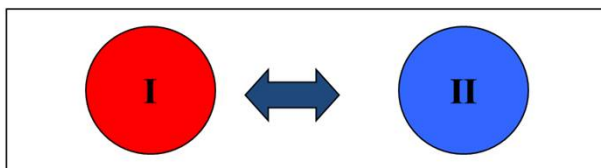
3. 断続的な実践でもOKとする … 完璧でなくても良い。少しでもレベルアップ



ワークスタイルの特性を知る

タイプ I / II	完璧なタイプ I	タイプ I の傾向が強い	中庸	タイプ II の傾向が強い	完璧なタイプ II
------------	----------	--------------	----	---------------	-----------

ワークスタイルとは、仕事に前向きに取り組むときの姿勢のことです。
ここでは、自分のワークスタイルを客観視して自覚し、対処するヒントを学びます。



ワークスタイルを説明するときに、タイプ I・II という2つの行動パターンを使います。
1960年代、米国の循環器科医師のM. フリードマンとR. ローゼンマンは、狭心症や心筋梗塞などの心臓疾患になりやすい性格傾向を明らかにし、それをタイプ I 行動パターンと名づけ、逆の行動パターンをタイプ II 行動パターンと名づけました。

タイプ I の特徴とタイプ II の特徴

タイプ I = 量優先の仕事人間

1. 競争心に富んでいる
2. 結果優先、特に数字
3. 短時間に多くの仕事をする
4. 攻撃的な態度を取る
5. 行動のテンポが速い

タイプ II = 質優先のこだわり人間

1. 冷静で温和である
2. マイペースでのんびりしている
3. 仕事の質にこだわる
4. 人間関係を優先する
5. 行動のテンポが遅い

※注意

- ・ タイプ I・II どちらが良い、悪いということはありません
- ・ 完全なタイプ I・II の人はいません。誰でも I・II の要素を持ち合わせています
- ・ 同じ人でも、仕事や組織の環境により、I・II の要素の現れ方が変わります
- ・ 組織全体のワークスタイルにもタイプ I・II の傾向が見られます

タイプ I の問題点とアクションポイント



問題点

1. 段取りやスケジュールリングが苦手、しない。その場しのぎの仕事
2. 優先順位をつけられず、全部大事に思う
3. 本人も周りも気づかないが仕事の質が犠牲になる
4. 他人に任せられず自分で抱え込む。説明するくらいならやってしまう。相手を信用できない。自分よりうまくされたら負けた気分
5. 他人の貢献を有益に思う感受性に欠ける。人間関係でトラブルを起こしやすい。コミュニケーション不足

アクションポイント

1. 処理量を厳選し、現実的な目標を立てる「ノーということを覚える」
2. 優先順位をつけてスケジュールリングする
3. 適正な質を維持する
4. 委任を積極的にする
他人の貢献を低く見ないこと
5. コミュニケーションに時間をとる

タイプ II の問題点とアクションポイント

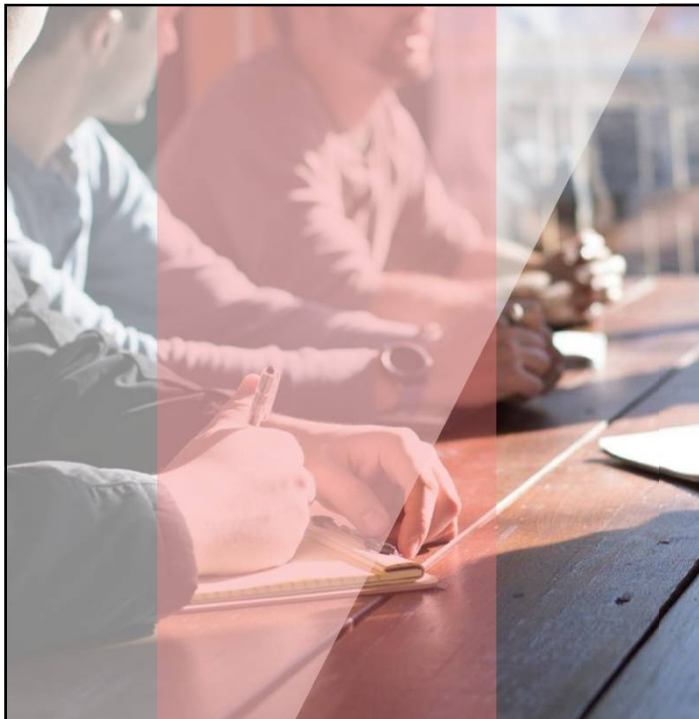


問題点

1. 仕事がかたてこむと手が止まる
質にこだわるあまり納得しないと動けない
2. 仕事の量が犠牲になる
明確にしたがらない
3. 実現不可能な質を追求する
全てハイレベル
4. 委任がうまくできない
はっきり指示することが苦手
5. チームコントロールが甘い
人間関係に波風が立つことを嫌う

アクションポイント

1. 量的に多目の目標を立てる
処理量を増やす
2. 目標を明確にすること
3. 仕事の質を現実的にする
4. 委任を明確にする
具体的に「いつまでにどれくらい」
5. チームコントロールをタイトにする



仕事の遅延を 分析する



消極性（弱点）の把握と改善
優先順位づけ

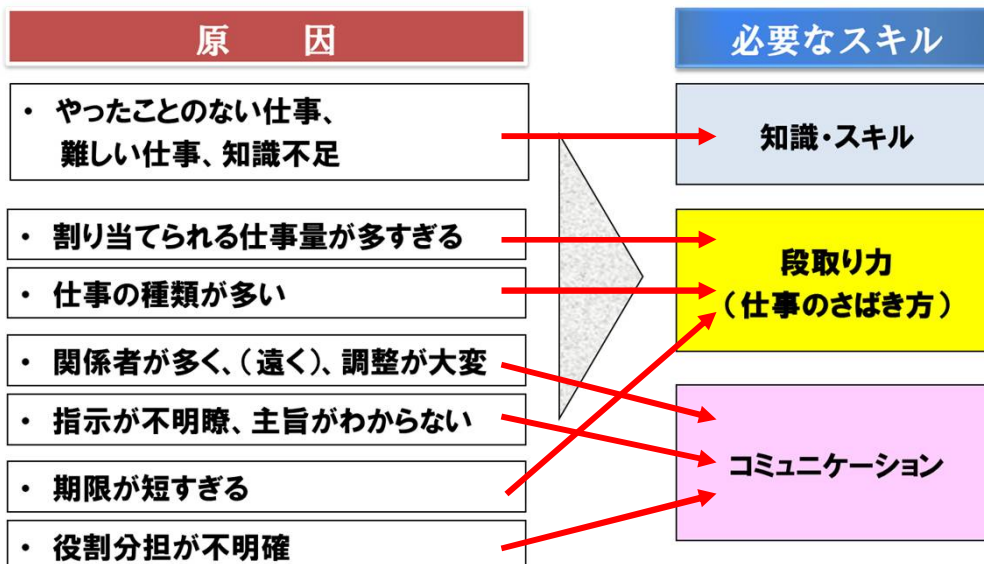
仕事が遅れる原因は？

仕事が日程通りに進まないことや期限に遅れる原因を
挙げてもらうと...

- やったことのない仕事、難しい仕事、知識不足だから
- 割り当てられる仕事量が多すぎるから
- 関係者が多く、(遠く)、調整が大変だから
- 仕事の種類が多いから
- 指示が不明瞭、主旨が分からないから
- 期限が短すぎるから
- 役割分担が不明確だから



仕事が遅れる原因の分類



個人ワーク 棚卸し



遅延する仕事を分析し、仕事を科学的に管理して効果的に進め、成果を上げるための考え方を身につけます。

1. 私の仕事の中で、スケジュール通りに進まず遅れてしまうものは、

です。

2. その仕事が、遅れてしまう原因は、

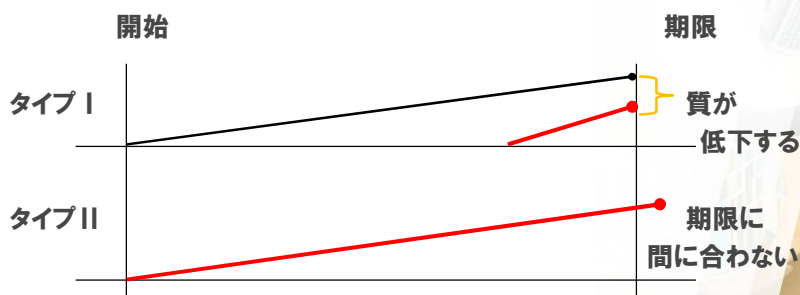
です。

3. 遅れてしまう原因で最もスキル・アップが必要な項目は、

です。

遅延とは？

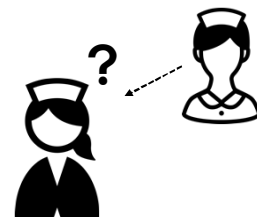
遅延とは、仕事を遅らせる、質を低下させる消極的な姿勢のことです。
ここでは、遅延をおこしやすい人や仕事を理解し、対処するヒントとは・・・



遅延をおこしやすい人と仕事

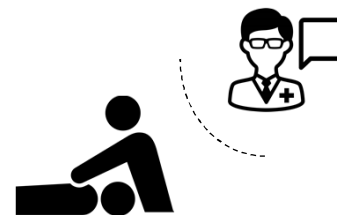
遅延をおこしやすい人

1. 自信がなく失敗を恐れる人
2. 大事な仕事を後回しにする人
3. 計画ばかりたてていて、実行が進まない人
4. 集中力、持続力のない人
5. 話好きの人



遅延をおこしやすい仕事

1. 慣れない仕事 (やり方がわからない)
2. 大きなプロジェクト
3. 相手がある仕事
4. 些細な仕事
5. つまらない仕事 (やる気がわからない)

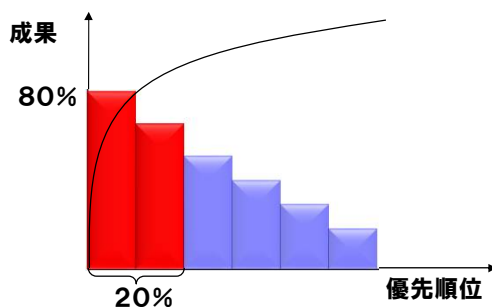


遅延を防ぐアクション・ポイント

1. 遅延はよくあること、誰にでもあることと認識する。
気を抜かないこと！！ 失敗を恐れずに対処しよう！！
2. 遅延が生じやすい仕事をリストアップする
3. 今すぐ始める。今すぐ始めない仕事については開始時間を設定する
4. 適正な仕事の質を選択する
5. 仕事は一つずつ集中してかたづける。
大きな仕事は小さな仕事に分解する。
6. 社交は良い職場関係を保つ程度に留める
7. 優先順位の高い仕事からとりかかる（パレートの法則）

優先順位の高い仕事からとりかかる

1. 優先順位の高い20%の仕事をかこなすことで80%の成果を得られる（パレートの法則）
2. 優先順位の低い仕事を省いても、それで得た時間を他の優先順位の低い仕事に割り当てたのでは時間の無駄



組織（ドクター）、上司、ご自身、部下、患者さん、で仕事の優先順位は一致していますか？

優先順位を 明らかにする

～『6つの仕事』で
部署の仕事を管理する～



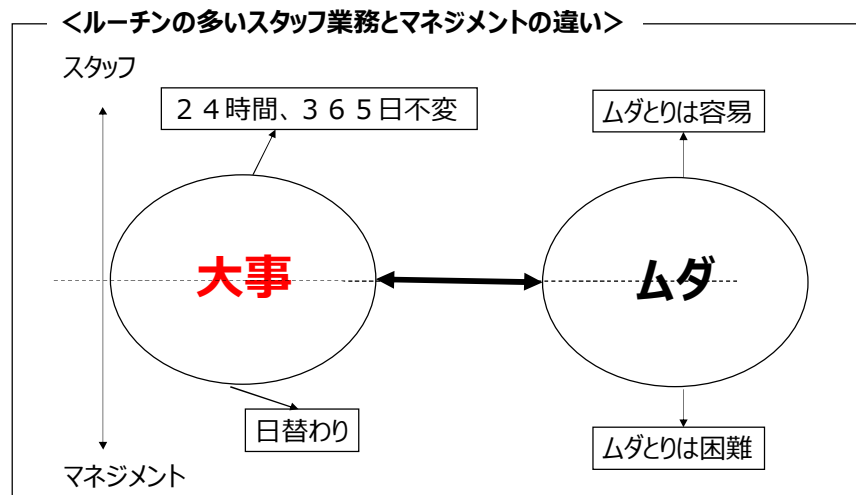
日常業務の水路化現象

私達の仕事の進め方は、

難しい仕事	より	やさしい仕事
初めての仕事	より	慣れた仕事
時間のかかる仕事	より	すぐ終わる仕事
期限のない仕事	より	期限のある仕事
重要な仕事	より	些細な仕事
重要な仕事	より	期限の迫った仕事
自分一人の仕事	より	他人と一緒に仕事
予定された仕事	より	突発の仕事

を先にする傾向が顕著である。

両極併存と業務改善



一般的な仕事の棚卸し



新しい仕事の尺度 6つの仕事

仕事を受けた時に、

すぐやるべき、自分で完成させるべき仕事・・・ (A)

後でもいいが、自分で進めるべき仕事・・・ (B)

他人に委任できる (自分でなくても良い) 仕事・・・ (C)

にランク分けします。

また、予定にはなかったが受け付けた仕事には X とします。

	あとで	今すぐ	予定になかった 突発の仕事 X (AX, BX, CX)
自分でやるべき	Bランク	Aランク	
他人でもできる	Cランク		

タイムログ分析シート (記入例)

年 月 日

順序	業務名	開始時刻	終了時刻	所要時間(分)	尺度	時間をセーブ?	仕事を委任?
1	メール、書類チェック	850	915	25	A	5	
2	メール回答	915	930	15	CX	10	〇〇
3	仕事の棚卸し、スケジュール	930	1000	30	A		
4	完了の礼状発送	1010	1045	35	A		
5	〇〇懸案事項打合せ	1045	1100	15	AX		
6	▽▽企画プレゼン提案	1100	1200	60	A		
7	□□会議	1245	1330	45	BX	15	
8	業務連絡会議	1330	1415	45	A		
9	△△企画書作成	1420	1500	40	B		
10	来客対応	1500	1600	60	A		
11	メール、書類チェック	1610	1630	20	A	5	
12	明日会議資料作成	1630	1650	20	AX		
13	クライアントからの電話対応	1650	1655	5	AX		
14	◇◇企画書作成	1700	1800	60	A		
15							
16							
17							
18							

この部分の計算方法は、
A+AXの合計時間 ÷
合計労働時間
(小数点以下切り捨て)

名前	合計労働時間	475	分			
部署	A+AX	375	分	78	%	B+BX 85 分 18 %
	C+CX	15	分	4	%	AX 40 分 8 %
	全ての X	100	分	21	%	

セルフ・コントロール

～『四つの時間』で
自分の仕事を管理する～



セルフ・コントロールの実践

仕事



自分ひとりで(30%)



他人と共同で(70%)

はじめ



おわり



はじめ



おわり



1. 他人と共同のはじめはやれて当たり前⇒生産性に寄与しない
2. 他人と共同のおわりは宣言すると効果絶大
3. 自分ひとりはじめを記録すると異次元の生産性に！
4. 自分ひとりのおわりは、期日を守る

業務整理から人財育成へ

- ①リーダー以上に任せて、育てる
- ②部署全体の取組みで活力づくりへ

リーダー以上の段取り力（優先順位、知識・経験）

特定の人に
依存しない
仕組み

- その仕事の意味を考慮し、誰でもできる部分、特定の人でなければ対応できない部分を分析する
- 特定の人の仕事そぎ落とし、特定の人に頼る部分を小さくしていく
- 高度な仕事とそうでない仕事を分け、低いスキルで仕事を遂行できるようになるために、何が必要か・どんなスキルをつめばよいかを検討する

仕事の
優先順位を
考える

- 師長・主任でなければできない仕事（第1位）
- 師長・主任がやっている・求められる仕事（第2位）
- スタッフに任せられるが、師長・主任がやっている仕事（第3位）
- 師長・主任でなくても、スタッフに任せられる仕事（第4位）

組織
(チーム)力

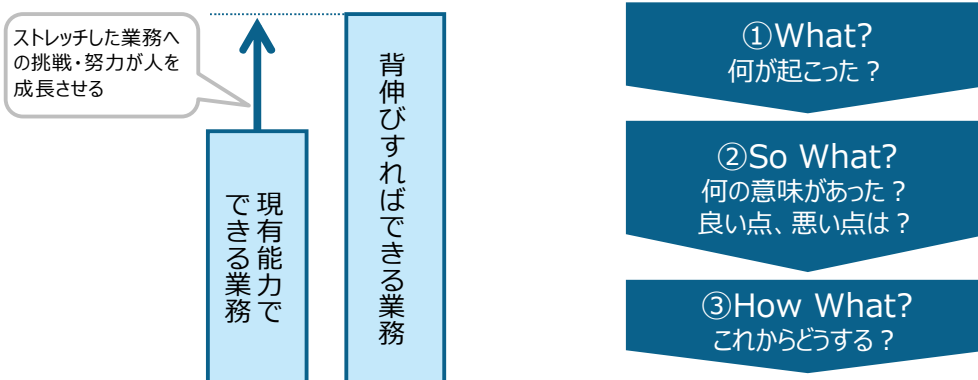
- ムダ・ムラ・ムリを排除し、業務全体をシンプルにします。誰に代わっても一定の品質が保てる。
- 優秀な職員の業務を可視化することで、勘と経験に頼ることなく、全員が同品質のレベルを保つ。
- 「人に仕事を担わせる」のではなく、「仕事に人を担わせる」が基本となります。（役割分担の本質）

人が育つ職場の原理原則

経験学習を促進するために必要な取り組み

1. ストレッチ業務への挑戦

2. 振り返りの機会を持つ



自己効力感を高める

直接の
成功体験

代理的
体験



言葉による
説得（励まし）

情緒的な
喚起（安定感）

スモールステップの原理

業務整理・改善は主体性の問題

患者視点の現場発信

部署間・職種間の押しつけではない
失敗事例：「患者さん向け告知文書のダブリや書式の不統一」

管理(特定部署の工数軽減・負荷)が目的ではない

個人と部署、組織全体にメリットがある
失敗事例：「部署間でばらつきのある労務管理」

ゴールイメージを共有し、独自のノウハウがある

横並び意識ではなく、魂が入る
失敗事例：「他院がやっているなら・・・」
目指すべき方向、風土や規範・ルールが異なる

業務改善（仕組みづくり、標準化）⇔個人の段取り力（優先順位、知識・経験）

締め切り迫る！ 演習ワークと診断で実践へ

受講時間：3時間

- | | |
|---|---------------------------|
| ① | 仕事のしくみと生産性 |
| ② | ワークスタイル【各自のワークスタイルと問題点把握】 |
| ③ | 仕事の遅延と優先順位 |
| ④ | 演習：現状の仕事分析【投下時間分析】 |
| ⑤ | タイムログ分析における、問題点の対処法 |



対象者 管理職または、指導育成担当者

開催日程 12月11日（金）17時～20時

主催 株式会社フェアアンドイノベーション

受講料 3,000円

お一人様 受講料5,000円+事前診断料1,000円（ともに税込み）

※受講料にはワークシート等一部データ提供料および使用権を含みます

下記のURLより申込情報と視聴前アンケートをご記入の上、お申込みください。※メールでのお申込みは受け付けておりません。

必ずURLかQRコードよりお申込みをお願いします。※お申込時に注意事項をよくご確認ください。

申込 URL <http://bit.do/dndori-ws>

- ◆申込み情報に不備があった場合は、事務局からご連絡させていただきます。
- ◆お客様より取得した個人情報については、WEBセミナーに関する情報提供以外での利用及び、無断での第三者への開示は一切いたしません。
- ◆内容は予告なく変更となる場合がございます。予めご了承ください。

WEBセミナー事務局 メディバンク株式会社
TEL：050-3187-9008
MAIL：info@medi-banx.com





ありがとうございました
....

株式会社フェアアンドイノベーション

代表取締役 永瀬隆之 (ながせたかゆき)

info-fairandi@fairandi.co.jp

<http://fairandi.co.jp/>

リテンション・マネジメントの実践:
病院ブランドを高める
看護組織のつくり方

著者 永瀬 隆之
Illustration: [unreadable]

フェアランド株式会社