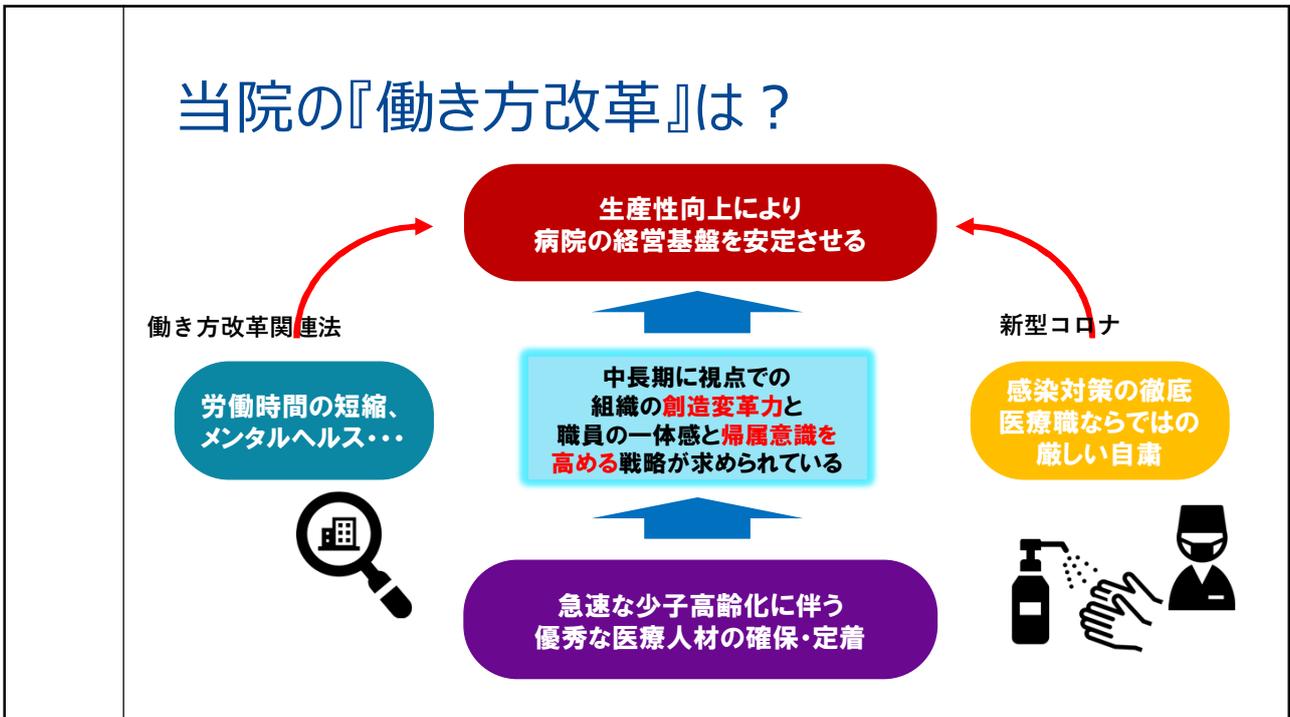




病院ブランドを高める 看護組織の作り方

～コンサルティングの現場から～

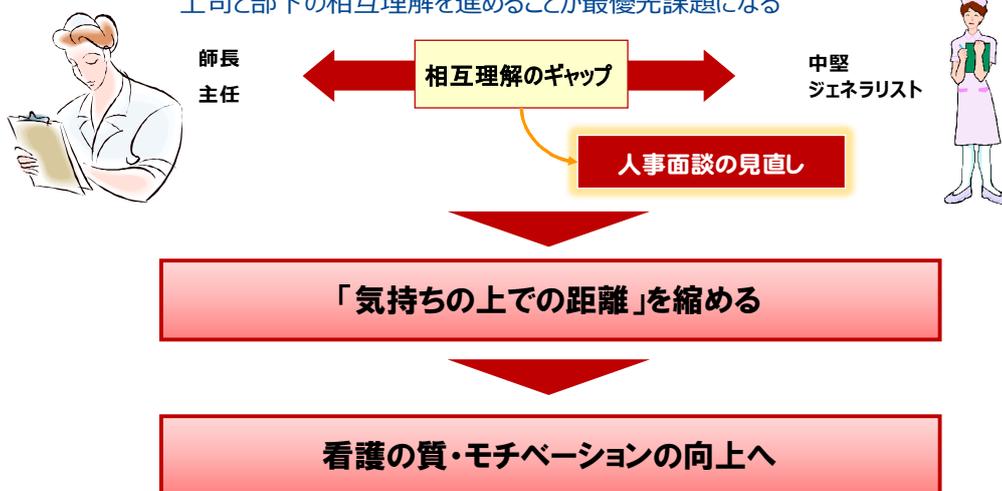


不測の事態は離職懸念にもつながる



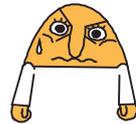
コミュニケーション・ギャップを埋める

上司である師長の期待と、スタッフの気持ちにかなりギャップがあり、
上司と部下の相互理解を進めることが最優先課題になる

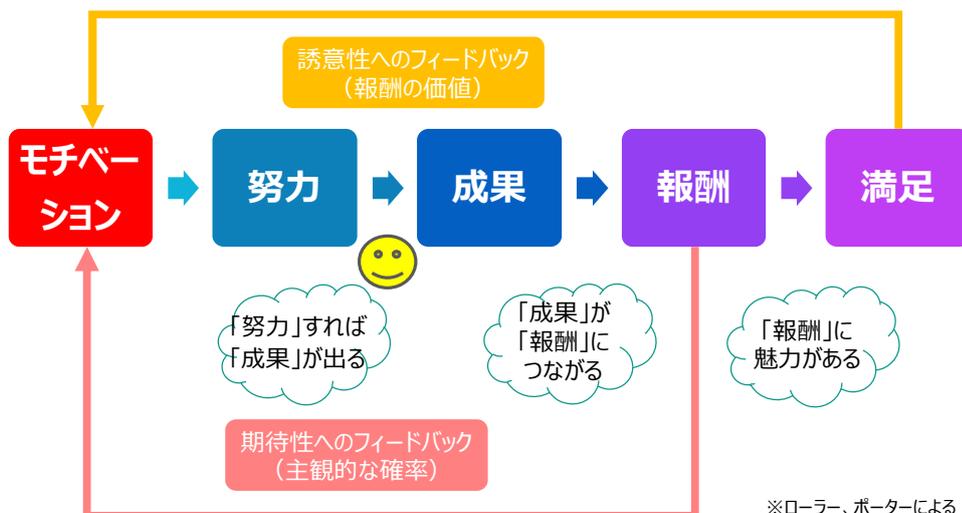


ありがちな面接シーン

- ✓ 多くのスタッフと一時に面談するため、自分の期待や気になっていることを一方的に伝えてしまう。**【作業化の罠】**
⇒スタッフが内省できず、内発的なモチベーションが喚起されにくい
- ✓ 今年目標とその進捗・評価だけに話が終始し、看護師としてのキャリア・イメージは合意したつもりになっている。**【思い込みの罠】**
⇒スタッフの中期的な成長欲求（実感、予感）が満たされない
- ✓ 面談が処遇・人事異動の調整場面になり、スタッフ自身が考え（悩み）やキャリアに対する本音を話しにくい。**【片思いの罠】**
⇒お互いの深い信頼関係を構築しにくい



目標管理制度のねらい：期待説モデル



外発的動機付け、内発的動機付け

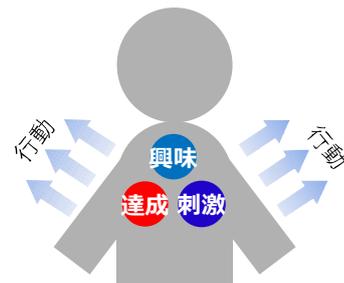
モチベーションは、外発的なものと内発的なものに二分できます。

外発的なモチベーション



- 外部からの報酬や罰によって行動を起こす
- 周囲の人と仲良くしたい、職場がきれいなど安心・安定感から仕事をする

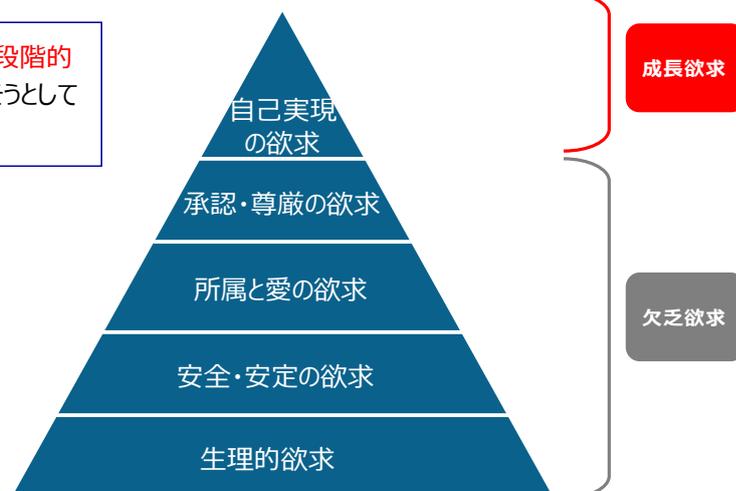
内発的なモチベーション



- 個人の内側から発するモチベーション
- 興味や関心に基づき、自ら行動を起こす
- 行動すること自体が報酬

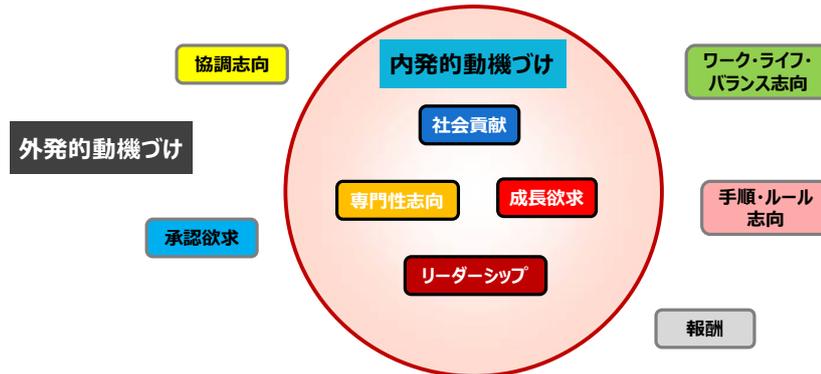
マズローの欲求5段階理論

下位の欲求から段階的に、欲求を満たそうとして動機付けられる



モチベーションには個別性がある!?

- ◆ 外発的な動機づけである「協調志向」、「ワーク・ライフ・バランス志向」、「手順・ルール」、「承認欲求」に関心が偏っていないか？
- ◆ 仕事へ継続的なやりがいを感じ、自己研鑽の志向があるか？



看護師のキャリアデザイン

中堅スタッフを想定し、参考までに心理学者のシャイン博士が提唱するキャリア・アンカーによる分類（8つのうち、5つ）で看護師のキャリアを例示すると。。。。

- ①「管理能力」:組織の中での役割を望む
⇒ 主任、師長、看護部長
- ②「技術・機能的な能力」:自らの専門性が高まる
⇒ 認定看護師、専門看護師
- ③「安全性」:1つの組織に長く属したい
⇒ 保健師、助産師
- ④「奉仕・社会貢献」:社会を良くしたり他人に奉仕したりすること
⇒ 訪問看護師
- ⑤「創造性」:新しいことを生み出すこと
⇒ 看護教員、大学院
- ⑥「自律と独立」:独立すること
⇒ 訪問看護ステーション、企業勤務(診療所/健康管理室)

業務量分析の前に『タスク・マネジメント』



- 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

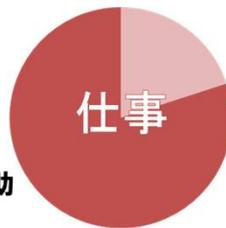


記録業務はナースステーションで帰り際にまとめて入力



タスク・マネジメントとは？

- 80%**
チームナーシング
(他人と共同の仕事)
- 病室訪問・対応
 - カンファレンス
 - 患者ケア・診療補助
 - 申し送り

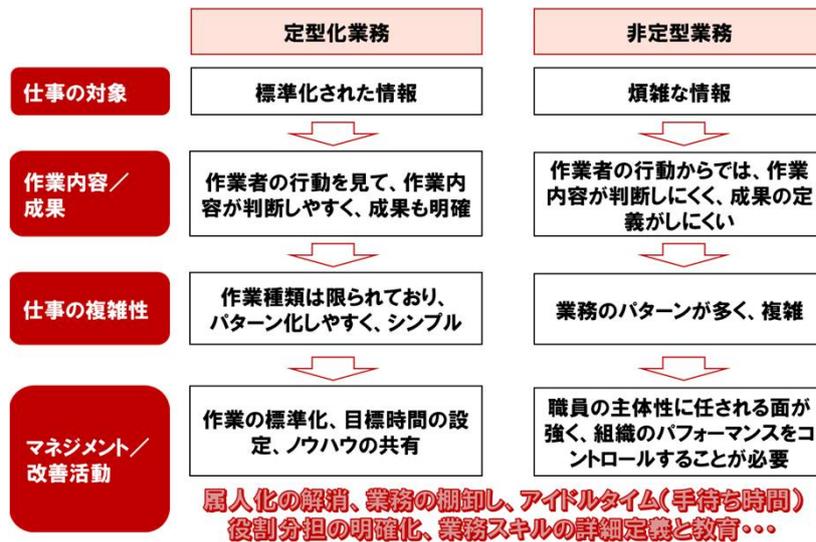


- 20%**
自己完結
(自分1人の仕事)
- 看護計画の作成
 - 看護記録
 - 書類のチェック
 - 研究データの収集



『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

定型化業務と非定型業務の比較



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、

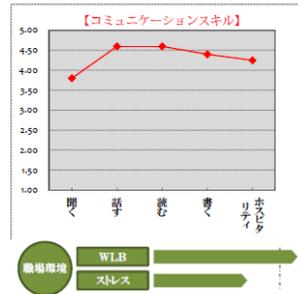
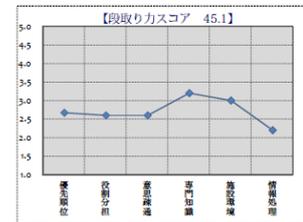
■■■の仕事は17時～18時にしよう、**仕事に時間を割り当て**ます。

→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！

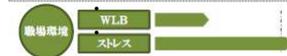
管理者の段取り力による影響

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



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。

スケジュール帳でわかる段取り力のレベル

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

研修会の開催方式別メリット

➤ 集合教育…受講生同士の絆づくり、職種間の連携強化、組織の一体感醸成

- 新人教育、新任管理職研修など 職位同期型
- ビジョン・メイキング、チームビルディングなど 協同ワーク型

➤ オンラインセミナー…短時間のスキルアップでアウトプット重視のメニュー

- 組織運営上のスキルや理解のばらつきを解消 スキル平準化
- 実務や現場実践での活用度向上/個別対応 少人数グループワーク

➤ eラーニング…多彩なメニュー提示による、オンデマンド型学習

- 自律的なキャリア・デザイン、能力開発機会の創出
- 福利厚生としてのカフェテリアプラン方式



管理職層向け『ビジョン・メイキング』

目的

病院の方向性と今後の医業展開に対する一体感を強固にし、
マネジメント層の価値観と仕事に対する思いを共有する。



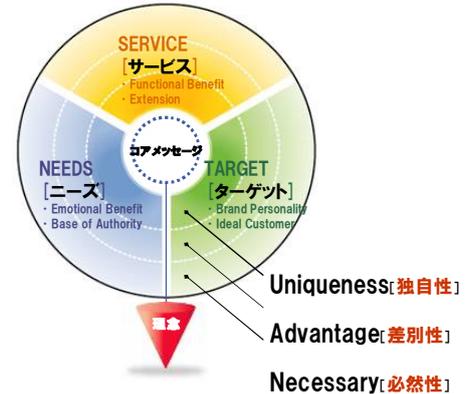
テーマ:「5年後のあるべき病院の姿」

テーマとは全く関係の無い雑誌※の切り抜きをテーマと関連付けて右図のマトリックス上に貼り付けていきます。

貼り付けた切り抜きを「誰に」「何を」「何故」提供するの
かをストーリー化し、意見交換をしながら会社の将来に
関するアイデアをまとめていきます。



出来上がったストーリーがトップマネジメント層の会社
に対する思いであり、ストーリーを実現している姿が自身
の「望ましい姿」となります。



B S C の基本機能とマネジメントの原則

ビジョンや戦略は日常業務とは無縁ではないが、それらの性格の差から、
因果関係を適切にマネジメントしていくことは難しい。

B S Cは、ビジョンや戦略を日常的に遂行される**具体的な業務へ**
変換し、その実現を促す**経営ツール**と言える。

つまり、**マネジメントの原則**として

- I. エグゼクティブのリーダーシップを通じて変革を促す
- II. 戦略を現場の言葉に置き換える
- III. 組織の戦略へのアライメント
- IV. 戦略を全職員の業務に関係させて動機づける
- V. 戦略を継続的なプロセスにさせるべく管理する

出所：日本医療バランススコアカード研究学会
BSC導入ワークショップ資料 ve.9.0

次世代リーダー選抜研修

目的

ダイアログ(対話)で深く内省し、閉塞感を創造力で打破する。
そして、目指したい姿から、あるべき“働き方”を創案する



現状の職場環境



1年後の目指したい姿



アンケートによる内省 (多面評価)

1 職場診断テスト 集計一覧表

人の体質や健康状態を診断するのと同じには、責任、中核業務、役割などの機能が設定され、それらの機能の組み合わせで診断結果が出ています。診断結果に対して、職場環境を改善するには、どの状態を改善するための機能かや機能を認識して、それをもとにデータを観測する、組織の改善を促すための仕組みを「診断ツール」と呼びます。

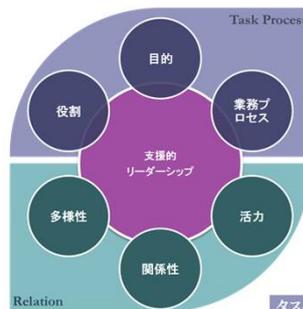
集計一覧表ではTLRモデル上の7つの診断要素について、分別しています。

TLR	7要素	評定内容	平均	決定	許容	許容値の範囲
タスクプロセス Task Process	目的	職場の抱える仕事目的や業務が語られ、共有されているか	3.7	50%	50%	
	役割	職場内でそれぞれの人の役割や職責が明確で均等であるか	3.5	48%	52%	
	業務プロセス	職場ルールや手続が全員で改善できるか、その手続自体が明確か	2.9	74%	26%	※
支援的リーダーシップ Leadership	支援的リーダーシップ	それぞれの部署に対してリーダーが認識しているか (※ マネージャーの認識は除外されます)	4.6	14%	86%	
	関係性	職場内の人間関係の円滑性、協業意識がどうか	3.9	40%	60%	
リレーション Relation	多様性	立場や価値観の違う人同士が協業できているか、それを許容する雰囲気か	4.3	33%	67%	
	活力	職場に活力があるか	3.8	50%	50%	

7つの診断要素について、全体と比較します



* 会社全体のグラフは、全体で調査した場合の平均値と仮定



タスクプロセス	
目的	仕事に対する目的の明確さ
役割	役割の明確さ、役割理解
業務プロセス	仕事に対する裁量権
支援的リーダーシップ	
リレーション	
関係性	関係性が良好で協働的な状態
多様性	異なる立場や価値観への理解
活力	職場の活気、仕事へのエネルギー

オンラインセミナー『承認の理解と使い方』

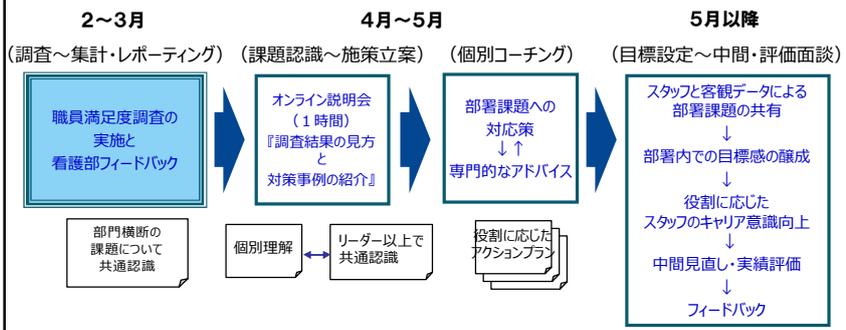
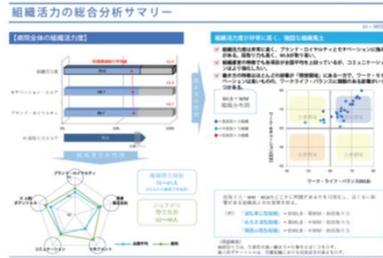
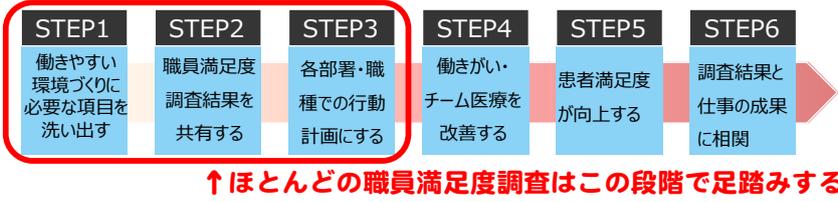
セミナー内容

- ①モチベーションの理解
 - ・今回扱うモチベーション理論の紹介
 - ・承認欲求を刺激すること
- ②面接対話の見直し
 - ・観察、傾聴がないと、承認は効き目がない
 - ・目標管理が上手くいかない理由と処方箋
- ③次世代リーダーの育て方
 - ・上手な委任と権限移譲
 - ・自己効力感を高める
 - ・明日から取り組む、はじめの一歩
- ④【演習】承認自己診断をしてみよう
- ⑤【演習】承認スキルのロールプレイ
- ⑥振り返り

ご法度! 統制 ご法度! 誇張 ご法度! 過度な期待	存在承認	行動承認	結果承認
上級 ●相手のやる気を引き出す ●相手の成長を支援し、成功に導く 目的(意図)を持って、状況や背景を眺みとって伝える	●尊敬する ●必要なリソースを提供する ●抜擢する ●人の育成を任せる ●仕事を任せろ ●仕事の難易度を考える	●叱る(※中絶以上ないと叱る資格なし) ●規範となる行動を伝える ●成果につながるような行動を伝える ●成長の過程を伝える	●行動の結果をフィードバックする ●功績を伝える ●成長の結果を伝える
中級 ●相手のやる気を引き出す ●相手の成長を支援する 意味づけ(意義や価値を持たせる)をして伝える	●信頼を伝える ●話を聴く ●相談する ●提案を採用する ●意見を求める ●その場の雰囲気を変える ●評判を伝える ●紹介する	●使命の責務を伝える ●仕事のプロセスを評価する ●持ち味を伝える ●行動に共感する ●仕事ぶりを伝える ●励ます	●手柄を伝える ●目標達成を伝える ●仕事のできばえを伝える
初級 ●楽観な気持ちで、ありのままの事実を認める ●素直に感じたままの気持ちも伝える ●良好な人間関係を形成する ありのままを認めて伝える	●相手の存在に感謝する ●お礼をする ●気づかう ●興味・関心を伝える ●見たい目を伝える ●声をかける ●名前を呼ぶ ●あいさつする	●安心を伝える ●相手の行動に感謝することに感謝すること ●やる気が湧いたことを伝える ●心強さを伝える ●率先行動を伝える ●行動を認める ●行動を事実として伝える	●結果をねぎらう ●かつて相手が行ってくれたことに感謝する ●結果を認める ●結果を事実として伝える



職員満足度調査：アクションプラン・セミナー



- ### 部署ごとの分析からわかること
- ① ブランドロイヤリティ
病院や所属組織に対する帰属意識から、職員のキャリア観やチーム医療への取り組み姿勢を明らかにします。
 - ② 患者満足志向
当該部署が患者へ医療サービスを提供する際の価値観と、職員のモチベーションの裏所(内発or外発)を抽出します。
 - ③ マネジメント
上司に対する部下の信頼度とコミュニケーションの現状から、組織の段取り力とワーク・ライフ・バランスの課題を示します。
 - ④ コミュニケーション
職場内のコミュニケーション課題から、仕事上の人間形成に至るまで、ストレスへの影響も含めて見える化します。

まとめ

看護組織 のブランド 戦略

✓
トップマネジメント
のビジョン共有

✓
コンセプチュアルスキル
教育の整備

✓
次世代リーダーの
早期育成

✓
職場マネジメント
の可視化

✓
部署（業務）
の生産性向上

✓
スタッフのモチベーション
/自律促進



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/>