



## 2023年体制で看護管理者に 求められる “業務整理と段取り力”

### セミナー概要

2020年



#### 1. コロナ禍で起きたこと

～調査結果から見えてくる、  
多重タスクに追われる臨床の現場～



#### 2. 業務改善の進め方

～“言える化”の風土づくりと、  
一人ひとりの仕事の“見える化”～



#### 3. 看護管理者に求められる 段取り力

- 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 中長期志向の優先順位づけ

# 1. コロナ禍で起きたこと

～調査結果から見える、  
多重タスクに追われる臨床の現場～

## コロナ禍以降は離職懸念が高まりやすい



## コロナ禍で希薄になった人間関係づくり

相手の表情  
や感情がわ  
かりにくい

細かなニュア  
ンスが伝わり  
づらい

相手の状況  
がわかりにくい

話すタイミン  
グが難しい

### 場の雰囲気が冷たい

- ・察して動けない
- ・見て学ぶ機会がない

### 隙間時間の情報交換がない

- ・休憩時間の会話ができない/はずまない
- ・仕事以外で他職種との交流がない

### 表情や様子がわからない

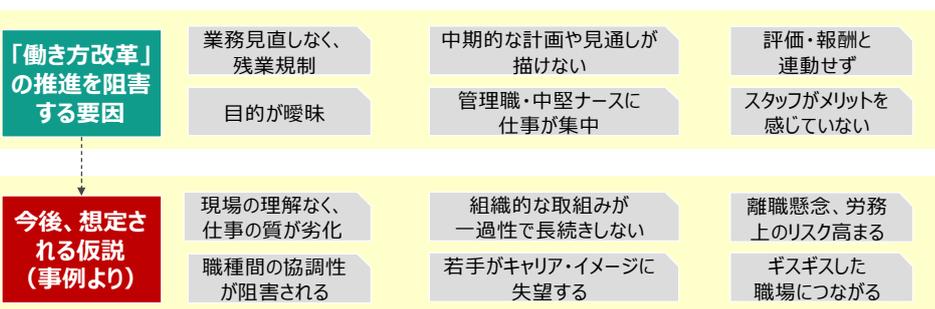
- ・困っている/悩んでいるか、わからない
- ・サポートし合ったり、複眼的な視野で取り組めない

**個別の調査結果は  
画面でご確認下さい**

## 2. 業務改善の進め方

管理職として、業務改善をどう捉えるか  
～“言える化”の風土づくりと、  
一人ひとりの仕事の“見える化”～

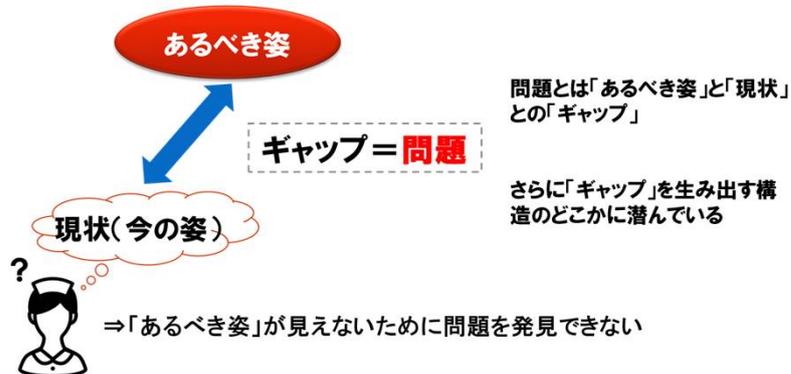
### 現状のままで想定されるシナリオ



**利己主義の横行 → 不機嫌な職場 → 離職懸念の高まり**      **【慢性的な人材難】**  
**持ち帰り残業、なんちゃって休日 → マネジメント体制の不備**      **【ブラック組織】**

## 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！

## 「言える化」風土による問題提起

- 問題解決とは、あるべき姿と現実を把握してギャップを問題として認識する。そしてギャップをなくすために是正措置を実施して、実際の状態を引き上げていく活動。

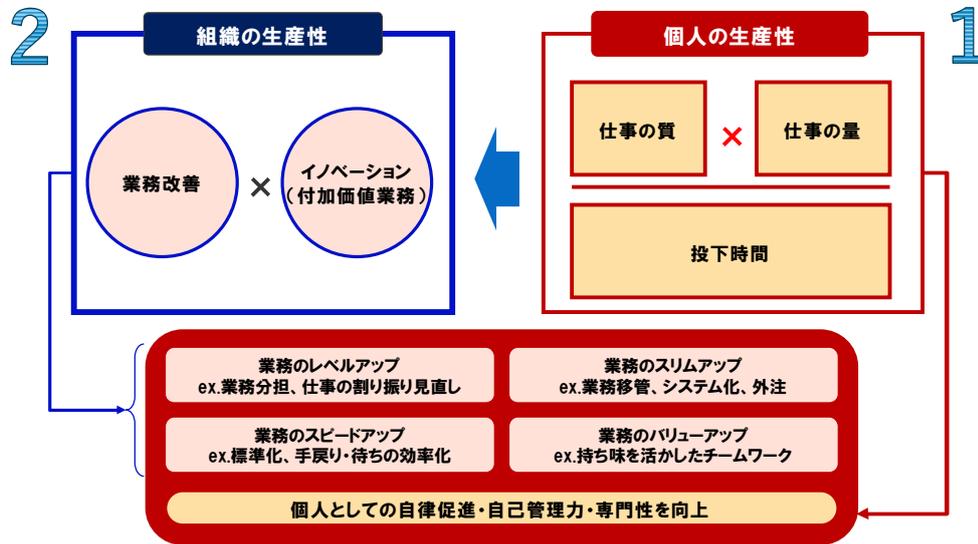
- ところが、
- ① 怖くて言えない
  - ② わざわざ言わない
  - ③ 言語化できない
  - ④ 気づかない／気づけない

問題解決とお節介の違いは何でしょうか。  
関係者が問題意識を感じていない場合、何をやってもお節介になります。

**関係者が問題意識を共有化（言える化）してこそ、問題解決の第一歩が踏み出せるのです。**



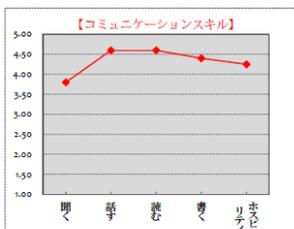
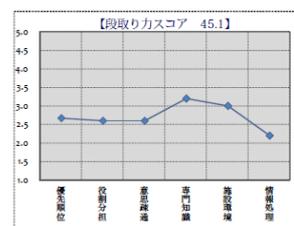
## 業務改善は個人の仕事を見える化する



## 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)



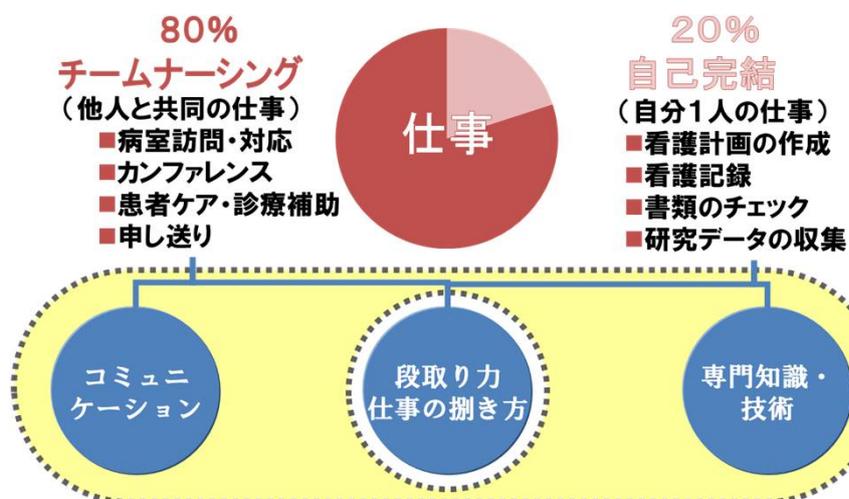
組織のWLBがとれないばかりか、  
ストレスが高まる



### 3. 看護管理者に求められる 段取り力

- 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 中長期志向の優先順位づけ

### 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(手待ち時間) 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、

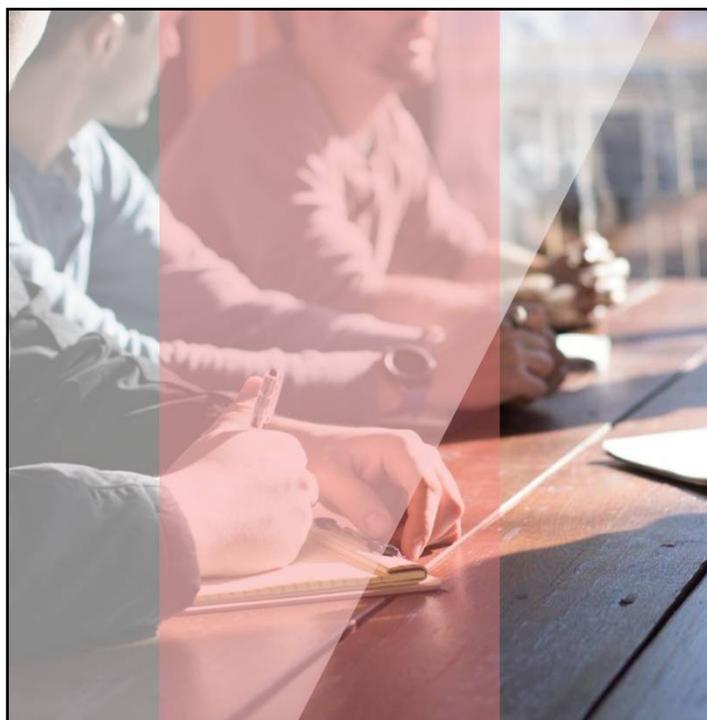
17時～18時まで、■■■の仕事しよう、**空いた時間に仕事を割り当てて**しまう。

→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！



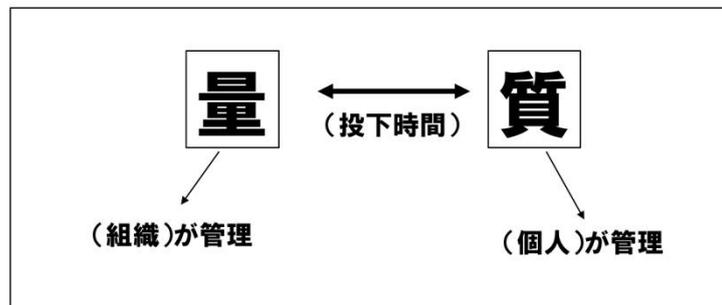
仕事を管理する。  
“仕事のしくみ”を  
理解する



『両極併存』

## 仕事のしくみ①

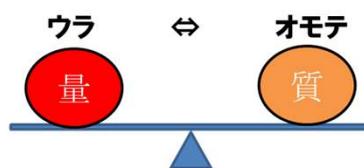
<両極併存で仕事のしくみを考える>



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

## スケジュール管理はどうなっている？

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. 自分ひとりの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

## 中長期志向の 優先順位づけ

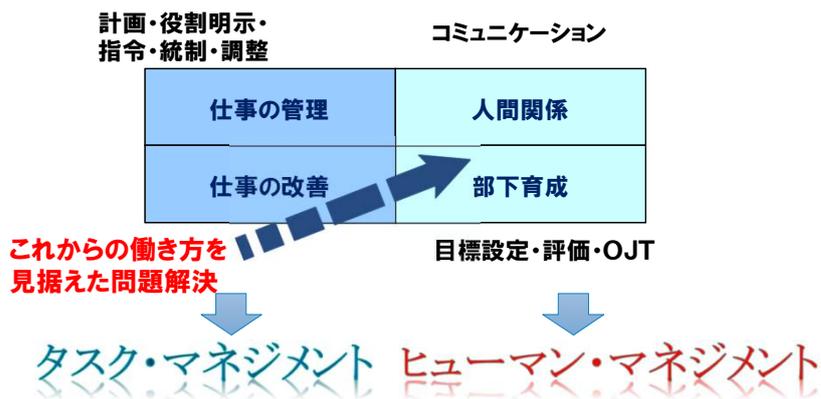
～『6つの仕事』で  
部署の仕事を管理する～



## 今見える問題に目が向きがち

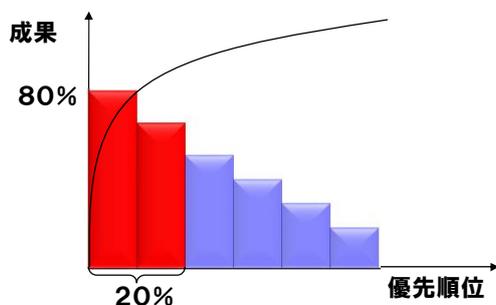
管理職の役割定義： 経営資源を効率的に活用し、最大の成果をあげる事。  
(狭義)→上位方針を組織に納得させ、徹底すること。

●具体的に：



## 正確な優先順位づけの成果

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



## 一般的な優先順位づけ



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？

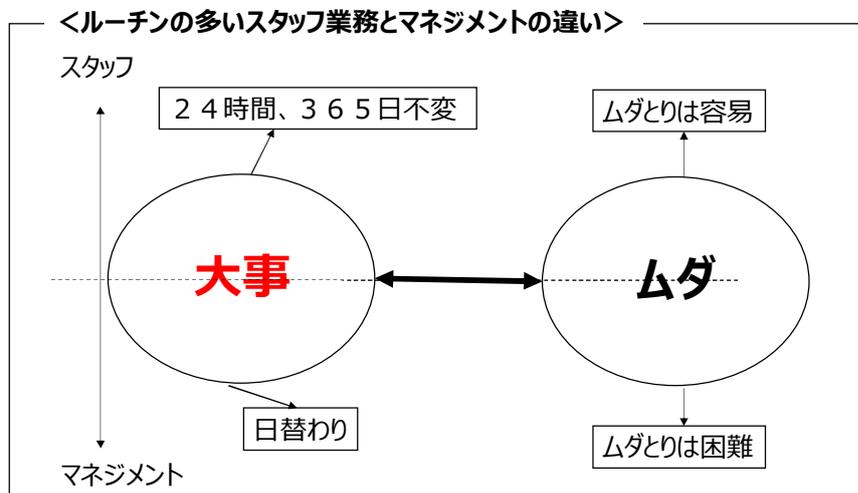
## 日常業務の水路化現象

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



## 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	%		

## 仕事のしくみから見た6つの分類

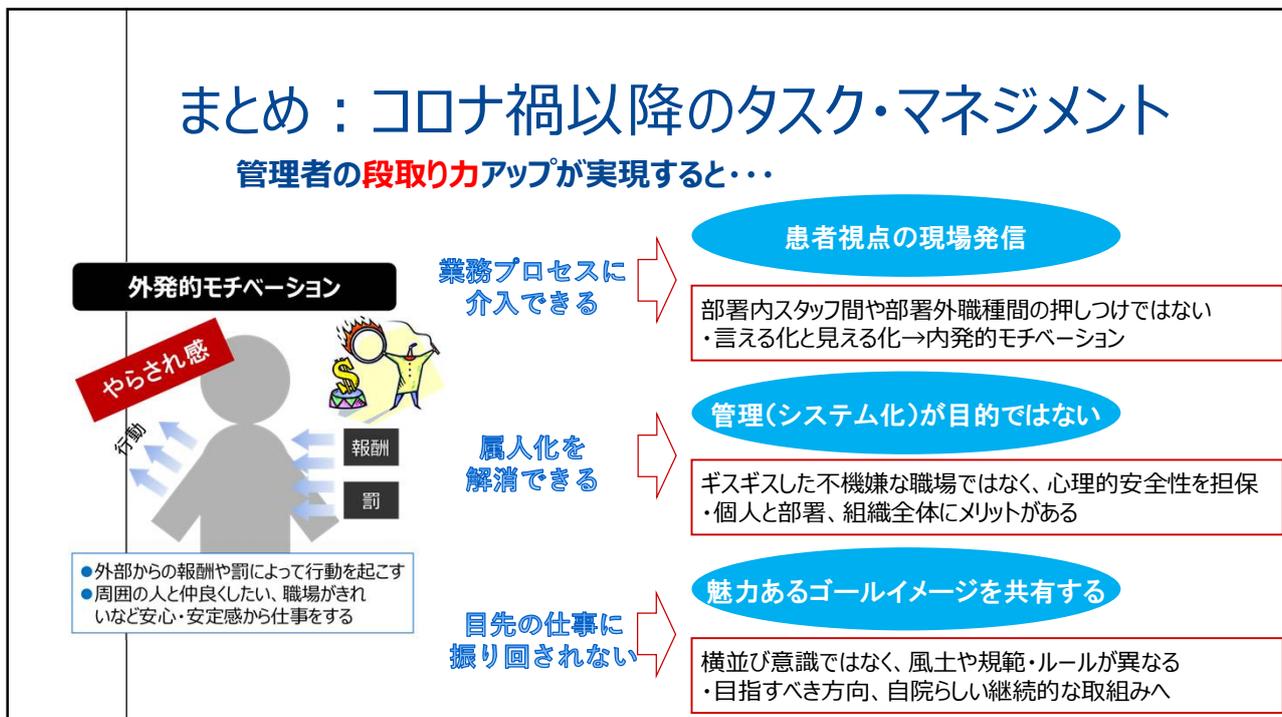
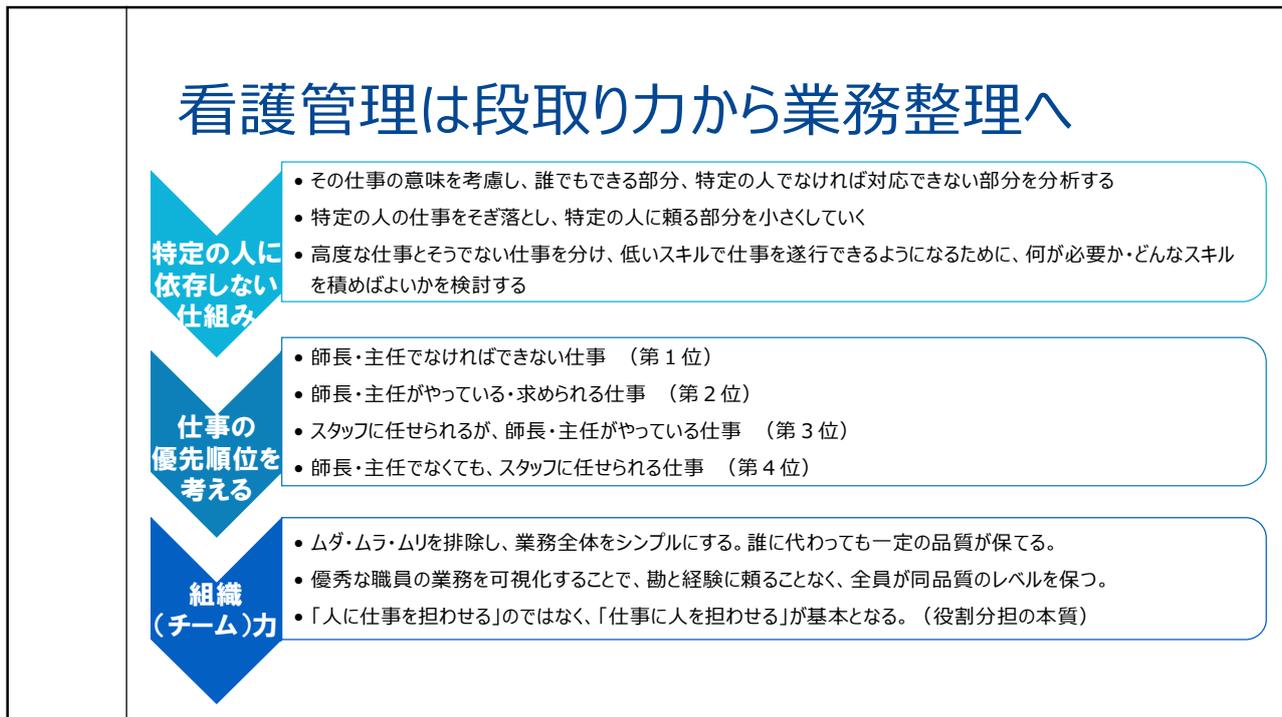
### 事前にわかる仕事

自分がやる	A	B
他人でも良い	C	
	今やる	後でやる

### 突発の仕事

X
AX
BX
CX

- STEP 1 Aの仕事。大事と思われがちだが、実はやれて当たり前の仕事
- STEP 2 Bの仕事。先送りされがちだが、実は生産性に大きく寄与する仕事  
細分化とルーティンがモチベーションを維持する
- STEP 3 Cの仕事。この仕事を的確に委任できれば、時間確保と人材育成が同時達成
- STEP 4 A Xの仕事。この仕事だけを突発の中から抽出するにはリーダー以上、  
部署内での認識合わせが必要



## 職場づくり：自己肯定感と心理的安全性



### 【自己肯定感】 ⇒ スタッフは自分らしく働ける

自分は生きる価値がある、誰かに必要とされていると、**自らの価値や存在意義を肯定**できる感情のこと。

「自分は大切な存在だ」「自分はかけがえない存在だ」と思える心の状態。



### 【心理的安全性】 ⇒ 安全・安心の職場

チームにおいて、他のメンバーが自分が発言することを恥じたり、拒絶したり、罰をあたえるようなことをしないという確信をもっている状態

チームは対人リスクをとるのに安全な場所であるとの信念がメンバー間で共有された状態

話し合う

助け合う

挑戦できる

新しいもの・人を歓迎する

働きがいの醸成と人材の定着が実現

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  
看護組織の作り方

著者：永瀬 隆之  
Illustration: [unreadable]

フェアアンドイノベーション