

そもそも...

どんな働き方が幸せなのか？

患者サービス研究所

労働環境づくり

ワークライフバランス
ストレスチェック
働き方改革
(待遇改善や制度設計)

ミスマッチ

辞めるのも病めるのも
・人間関係の悩み
・やりがいが無い

地域包括ケア

せっかく
・院長先生が挨拶回り
・連携先を集め懇親会

現場職員が冷たくすれば
いっぺんに台無し

医療の質

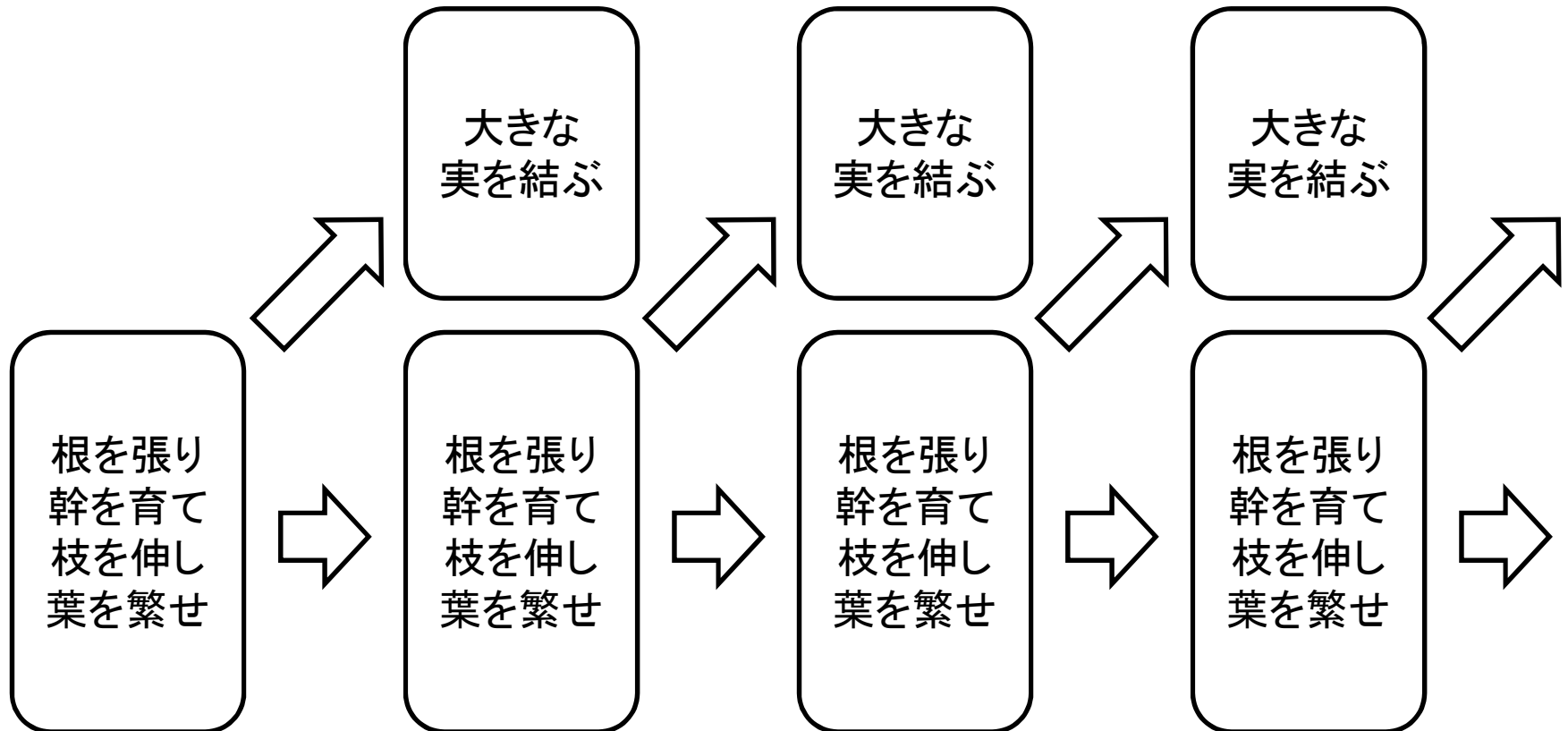
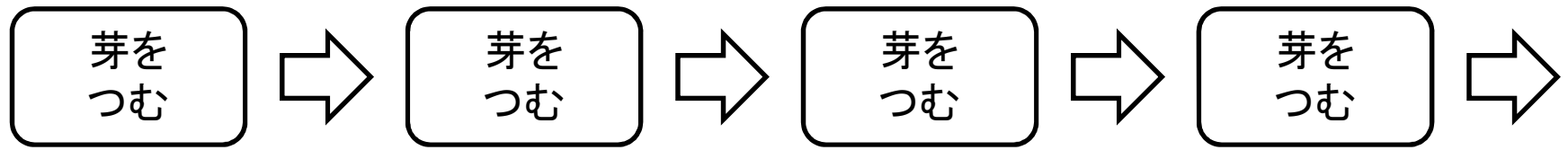
- 医師(臨床件数、手技
件数、記録件数→
減)
- 看護師(プリセプティ
ーが務まらない、ス
ピード低下、視野が
狭い)

事故が起きるのも
時間の問題

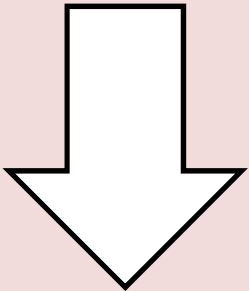
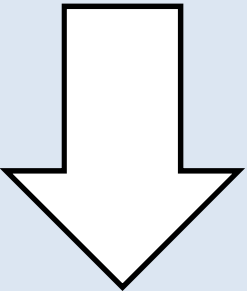
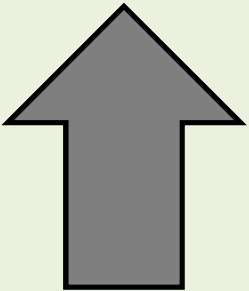
言いたいことが言えて、やりたいことがやれる
みずから気づき考え行動する
「自律進化組織」

自律進化組織づくりの要件

1. 価値観の解放(ボトム・アップ)
2. 毎日のリマインド
3. 定量評価



	昭和	平成	令和
社会背景	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 高度経済成長期。理不尽なこともド根性で乗り切れば、老後も安心だった時代。 ▶ 転職や独立なんて、愚かな人間のすること。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 失われた10年に始まる低迷期。理不尽を我慢しても報われない時代。 ▶ 無理して働いて病んでも誰も助けてくれない。 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 会社が社員を育てたり守ったりしてくれると思ったら大間違い。労使は対等な契約。 ▶ お金じゃない、理屈じゃない、と思えることを仕事に。
主流となる組織文化	トップダウンこそ、最も生産性が高い。目的も手段も考えさせない	ボトムアップも必要と感じ始めた。目的を与える。	ボトムアップこそ組織活性化の生命線。目的も手段も自分で考える。
組織文化をあらわす上層部のシンプルな表現	「つべこべ言わずに黙ってやれ」 一律に強要し、一律の待遇に。	「やりたいと思え」 できるだけ一律に働かせるよう介入する。	「思うようにやってごらん」 できるだけ干渉せず、チャレンジを引き出す。
経営者・管理職の思考回路	どうすれば意のままに働かせることができるか？ 上層部の価値観を判らせない。 「どうすれば、自分の価値観をわからせることができるのか」	素敵な展望に共鳴させれば、喜んで働くはず。 上層部の価値観に賛成して欲しい。 「どうすれば、自分の価値観に共感させることができるのか」	人間は、自分の価値観を解放できて初めて活性化する。 職員の価値観をいかに解放するか。 「どうすれば、部下の本音を引き出し応援できるのか」
モチベーションの意味	言われた通りに頑張る意欲を、モチベーションという。	与えられた展望に賛同して頑張る意欲をモチベーションという。	自分の価値観を解放し、「お金じゃない」と熱中できること。
組織づくりの考え方	教えればやる気になるはず。	教えた通りに考えさせればやる気になるはず。	本人の心の中から現れたやる気こそ本当のやる気。
組織論の常識	経営者・管理職の価値観が起点。あからさまなIN-Putが当たり前。集めて教える「詰め込み教育」が主流。教えたんだからやれ。	経営者・管理職の価値観が起点。結論ありきのIN-Putながら、形式上「考えさせる研修」が主流。自分たちで考えたんだからやりたいよね。	職員一人ひとりの価値観が起点。IN-Putをできる限り排除し、職員からのOUT-Putを引き出すことに徹して、自律化・活性化をはかる。
人材育成の方法、研修会社の提案	理念・社訓の唱和、地獄の猛特訓、鬼十則、理不尽な命令への耐性を習得、夜討ち朝駆けが美徳。 水飲み禁止とうさぎ跳びで、精神力を鍛えるという精神論。 競争と表彰が組織を強化する。	ビジョン、クレド、理念が大事。ディスカッションと抱負の発表。セグメント別研修など。形式的には民主的。目標管理制度という名のノルマ管理。上層部が敷いたルールの上で自分らしく走らせる。	自分たちが必要と感じる研修をみずから企画・構成。実地体験、プロジェクト立ち上げなど、研修の概念を超えた実戦的取組。上層部が思いもよらないところへみずからルールを敷き進んでゆく。
評価	実質的には、一律評価	成果主義、プロセスへの関心なし	結果もプロセスも認める評価。
組織体質の本質	完全トップダウン型組織	形式的ボトムアップ型組織	実質的ボトムアップ組織

	昭和	平成	令和
経営者 管理職 の 思考	上が決めた 通りにやれ	上が決めた 通りに やりたい でしょ	理解し 応援するよ
			
現場 職員 の 思考	はい	やりたい です	本当は こうしたい です

指示命令体質から自律進化組織へ

指示命令体質

上司は、負責病

評価 業務分担
問題解決 稟議
対話 業務整理
職場環境の整備
目標管理 研修

部下は、依存病

自律進化体質

上司は、引出力

部下は、自律力

評価 業務分担
問題解決 稟議
対話 業務整理
職場環境の整備
目標管理 研修



管理職が部下に仕事を下ろさない理由

- 率先してやることが自分の仕事だと思っている
- 求心力に自信がないので役に立っておきたい
- 辞められたら困るので、負担になることは頼みにくい
- 嫌な顔をされたくないので、自分でやってしまう
- 嫌われたくない
- 要領が悪く、早めに判りやすく仕事を振り分ける段取りを組めない



自律進化組織づくりの要件

1. 価値観の解放（ボトム・アップ）
2. 毎日のリマインド
3. 定量評価

言われた通りにやれ！（価値観の統制）

➡モチベーション・ダウン



思うようにやっpegおらん！ (価値観の解放)

➡ モチベーション・アップ





1日5分 HIT-Bit



『 1日5分 HIT-Bit 』

- 原則として毎日
- 原則として一人ひとこと
- 終礼時におこなうのが理想
- 原則として自由参加

★★ HIT-Bit のルール ☆★

楽しかったこと 嬉しかったこと 感動の瞬間
やってよかったこと 気になったこと
お客さんに喜ばれた瞬間 感謝の言葉
気にかかっていること 気づいたこと
自分が変えてみたいこと(相談)
みんなで変えてみたいこと(提案)
他のメンバーの良かったこと

※ その他、どんなことでもOK。ただし、業務連絡は不可。

※ ユニークな意見ほど大歓迎！ ※自分だけの視点・発想を大歓迎！

心理的安全性を創る

この人には何でも話せる

そう思うのもわかります

これは譲れないんです

理解できますよ

実は、こんなこだわりが

そう思うんですね

こう思うんです

良い結果

良い実践

様々な実践

良い意見

様々な意見

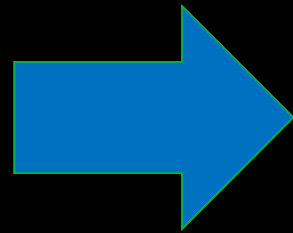


2018年 2月 29日 (金)

気づき・相談・提案・実践など	対処など	
<p>Pt古賀俊一さんのご家族(奥様)がお見舞いに見えた時、ひどく憔悴していたので 気になった</p> <p style="text-align: right;">気づき</p>	<p>相原 G</p>	<p>ほぼ毎日来られるので、声をかけたと思う。事情が判れば報告します。</p> <p>木村 F</p> <p style="text-align: right;">相談</p>
<p>病棟でアロマを焚くことはできないか?</p> <p style="text-align: right;">提案</p>	<p>佐々木 F</p>	
<p>アロマは、以前、賛否があり実施していなかった。まずは、ラウンジ・コーナ-で試してみてもどうか?</p> <p style="text-align: right;">提案</p>	<p>津田 E</p>	<p>やってみます</p> <p>佐々木</p>
<p>Pt小山内春江さんは、わがままが多く気難しい人なので、トラブルになると対処が大変になりそう。</p>	<p>中根</p>	
<p>以前の勤務先では、危険な患者さんには、最も相性のよい看護師が担当になる、担任方式にしていた。</p> <p style="text-align: right;">相談</p>	<p>原 F</p>	<p>担任制の件、みんなの合意があれば実践する。</p> <p>松野</p>
<p>在庫確認をローテーションで行なうはずが、守られていないので、どうにかできないか?</p> <p style="text-align: right;">気づき</p>	<p>木村 G</p>	
<p>在庫確認を済ませた人が、済ませた時にすぐ、次の人に声をかけるようにしてはどうか?</p> <p style="text-align: right;">提案</p>	<p>中根 E</p>	<p>みんながそれでよければ、明日からやりましょう。</p> <p>松野</p>
		<p>「次の人に声をかけるルール」をローテーション表の欄外に書いておきます。</p> <p style="text-align: right;">実践</p>

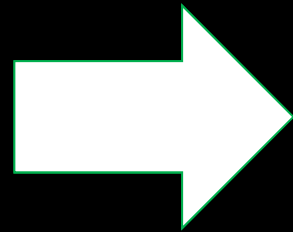
役職者のミッションは、 部署を活性化すること

発言の数が
多いほど



風通しが
良い

改善発言が
多いほど



自律進化
している

客観的数値で定量評価できるので

労働環境づくり

ワークライフバランス
ストレスチェック
働き方改革
(待遇改善や制度設計)

ミスマッチ

辞めるのも病めるのも
・人間関係の悩み
・やりがいが無い

地域包括ケア

せっかく
・院長先生が挨拶回り
・連携先を集め懇親会

現場職員が冷たくすれば
いっぺんに台無し

医療の質

- 医師(臨床件数、手技
件数、記録件数→
減)
- 看護師(プリセプティ
ーが務まらない、スピード
低下、視野が狭い)

事故が起きるのも
時間の問題

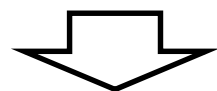
言いたいことが言えて、やりたいことがやれる
みずから気づき考え行動する

「自律進化組織」

働き方改革の重要な意義

1. 職員一人ひとりの時間に対する意識改革
2. 管理職のマネジメント力の向上
管理職を中心とした組織的な対応力

業務改善・効率化を通じた生産性の向上



病院経営の安定化

ピンチはチャンス！

そもそも、働き方改革は、
上層部が悩んでお膳立てしてあげるのではなく、

みずから働き方を創れる組織になる
チャンス