

病院様

職員の能力開発と研修
提案書

平成 年 月 日
(株)メディカルコンサルタンツ

「職員の能力開発と研修」の提案

医療の質の向上と医療財源の確保を命題とした変革期の医療界において病院は、自らの変革が求められております。

変革課題の一つとして、「職員の能力開発と研修」について提案申し上げます。

自らが変革し、新しい医療サービスを実現するには、職員がこれまでの行動規範や行動習慣から脱却し、新しい理念・モチベーションでの医療サービスが求められています。

新しいモチベーションに支えられた医療サービスには、職員の能力開発とそのための研修が不可欠ですが、その具体的提案の前に、「職員個人と組織」について概観し、次に**職員のモチベーション変革メソッド**の活用について提案致します。

1. 職員個人と組織

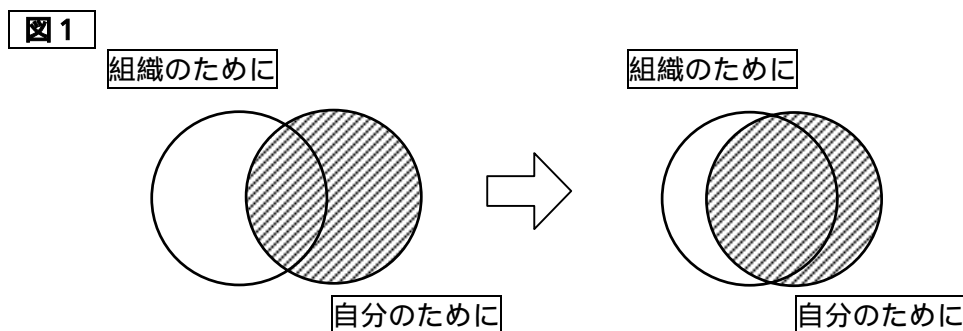
組織構成員に能力を発揮させるための要件として、旧来の考え方は、年功序列風土の中で、「会社のために」「組織のために」「病院のために」との視点に比重を置いていました。このような組織では長い時間を経過するうちに、「組織のために」は建前となり、職員の体質は「休まず、遅れず、働かず」とか「皆で渡れば恐くない」というようになりがちです。「組織のために」特別なアイディアを出したりする職員はその他大勢から仲間はずれにされるようになるので、意欲の減退が起こります。

一方、社会の変化と共に勤労者の意識は「組織のために」よりも「自分のために」が強い傾向にあります。

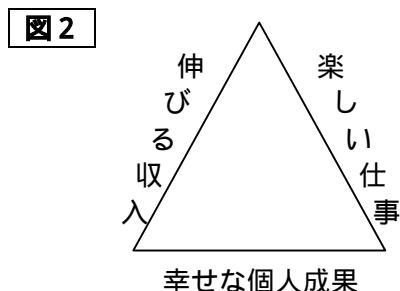
従って、職員勤労意欲の向上には、「組織のために」と「自分のために」のバランスをとることが求められていると考えます。

また、貴院が経営改善に着手するに際しては、職員に意識の変革を求める必要があり、「組織のため」と「自分のため」の能力開発を前提とした、貴院の「使命・理念・方針」に基づく自律的な医療サービス行動を促す体系や仕組みが必要と考えます。

「自分が幸福な人生を送るため」と「組織発展のため」の2つの立場を図1に示します。



自分のために働いた結果が組織の目的と合致することを目指すには、図2のように、仕事の遂行が楽しく、その成果が収入に反映し、その結果幸せな個人生活を営む仕掛けが必要となります。



幸せな個人生活とは「どんな人生を送りたいのか」「納得のいく人生」がどのように設定されているかです。

特に病院の看護婦、各技師職、医師、薬剤師などの法定職の方々は自己実現を目指してそれぞれの学校を卒業したと考えられます。そのような方々は本来プロフェッションとして、自分のあるべき人生設計があったはずなのに、年功序列社会、経営家族主義組織、疑似共同体となった病院組織に長くいることによって、プロフェッション意識が眠った状況にある可能性があります。

病院組織において何故そうなるのか。各職種がプロであり、専門家であるのに、病院の職員の行動は医師の診断、処方から始まるために、医師を頂点としたヒエラルキーが構成されます。そして、医師の行動のありようによっては悪しきパターンリズムの発生となり、イコール・パートナーの関係が構築できず、「指示待ち族」が生まれるようです。

そうすると、職場満足度は低下し、意欲のある職員は他の病院に転職します。他の病院に転職しない職員は会社で言えば「社畜」と呼ばれるような状況下におかれ、命令と服従を基本にしたピラミッド型の職場になるのです。

この状況から脱却し、個人（自分）尊重の自律的行動組織へ踏み出すには、個人の視点から出発し、本音の発言ができる仕事志向の個人を中心に据えた「組織とマネジメント」を発展させることが必要です。

専門性の尊重と自律性の尊重は、組織と個人に高い成果をもたらすと考えます。幸い、各職種は医療サービスを前提に資格を得た方々で、「医療の質の向上」「患者のために」をキーワードに仕事志向の個人を中心に据えた各種改善に取り組むことが可能となります。

2. 職員のモチベーション変革

職員のモチベーション変革には、専門性の尊重と自律性の尊重が必要です。

当社の提案する職員のモチベーション変革メソッドは、下記の通りです。

職員にはモチベーション変革メソッドと言わずに、「患者中心の医療サービス」と題して発表して下さい。このメソッドの中には、管理者が部下に接する態度、マネジメントとは何かが含まれています。手順の各段階の中で指導して参ります。

[モチベーション変革メソッド]

1) ねらい

- ・患者中心主義の行動
- ・指示待ち族からの脱却
- ・自律的行動

2) 方法

- ・職場（業務）改善のための洗い出し（総論的、職場横断的）
その際、解決策を考えさせないことが重要
- ・業務改善とはプラス指向であるがこの際は、不平、不満、改善すべき事項（敢えて誰が実行するかを考えさせないことが肝要）をランダムに思いつくままに。ある意味で無責任発言も可とします。（これを「職員の真実」と呼びます。無責任発言を最終は責任分担に落とし込みます）
- ・不平、不満、要望がたくさん提出されますが、その中には職員自らが改善行動をすべき事柄が含まれています。一方、経営管理側への要望があります。職員の改善行動の手順は以下に示します。
経営管理側が改善・努力すべき事項については、検討の上「いつ、どのように」改善するのか職員に発表し、できることから実行します。
病院にはそれぞれ経営体力の違いがあり、他の病院で実行できていることも、当院においては実行までの準備期間や資金の違いがあり、職員の協力の在り次第で実現できることが基本で、それらを具体的計画の基に示していきます。

3) 手順

「職員の真実」を職員に書いていただく手順は小社の「ノウハウ」ですが、興味のある方は、当ウェブサイト「お問い合わせ」ページをご利用ください。

「職員の真実」の次の手順から概略4ヶ月から6ヶ月をかけて、全職員の課題抽出と行動計画書（当面の課題実行プラン）の作成を指導します。

行動計画書（当面の課題実行プラン）の実践に入ります。

実践の進捗状況をフォローします。

3. 研修費用

病院の職員規模に応じて提案見積もりいたします。

（以上）