

会社、組織  
医療現場とSF  
小森誠嗣、藤洋吐

いいところ探しで勤務評定  
人事考課がつくる支え合いの企業風土

医療崩壊、その最大の原因は医療費削減でしょう。  
では、現場のハチドリはどうすればいいのでしょうか？  
医療の現場ではすでに10年以上前から燃え尽き症候群と言われていました。  
さらにこの10年でモンスターペイシエント問題、いわれなき査定や審査、警察権力の介入、さらにはそれらの対策として医療ミス防止のため(?)のヒヤリハット探しなど、現場ではますます問題志向が強くなっていきました。  
その結果、個人が燃え尽きるだけにとどまらず、組織としての医療崩壊が進んでしまいました。  
解決志向で行きましょう。  
当院では5年前から、職員同士のいいところ探しを実践しています。  
院長という立場から、勤務評定の一環として毎週2枚のいいところ探しカードを提出してもらおうようお願いしてみました。一つが表彰状推薦カード、もう一つが感謝状推薦カードです。するとどうでしょう。・・・・・・・・  
詳細は会場でご紹介したいと思います。

みなさんこんにちは  
福岡で胃腸科の診療所をやっています。  
藤です。よろしくお願いします。

私の担当は「チーム型組織の外からのSF」  
題して「SF マネジメント」ということで当院の取り組みを発表させていただきます。  
よろしくお願いします。

スライド  
タイトルはいいところ探して勤務評定（人事考課がつくる支えあいの企業風土）という  
ことで話を進めたいと思います。

スライド  
まずは、私達医療チームの置かれた背景因子をチェックしたいと思います。  
その最大の因子は医療崩壊です。そして、その最大の原因は医療費削減でしょう。

いきなり、問題志向でごめんなさい。  
原因が他者にあるなら私たちは解決できないことになります。  
そこで、解決に焦点を当てるためにもう少し、細かく見ていきますと、

すでに10年以上前から、医療の現場では「燃え尽き症候群」という言葉が使われてきま  
した。そして  
さらにこの10年でいろんな問題がたたみかけるように加わってきています。

モンスターペイシエント問題、・・・たとえば薬物依存症の患者さんが専属のドクターを  
雇うとどういうことになるか？この問題が発展したのがマイケルジャクソンの事件でし  
ょうか。モンスターは医療や行政や教育などの分野で・・・

他にも、いわれなき審査や査定、・・・普通の商取引で言うなら踏み倒しですよね。それ  
に続く萎縮診療・・・・・・割り箸で脳挫傷になったケースは過剰審査が引き起こした萎  
縮診療に根っこがあると私は思っています。

そして、それらの対策として医療ミス防止のため(?)のヒヤリハット探し等等です。  
ヒヤリハットを集める際にはスモールステップでいいから必ず解決策まで提案して欲し  
いものです。

あら捜しだけで終わらせるから、それを繰り返すことで・・・現場ではますます問題志  
向が強くなっていきます。

そしてさらなる萎縮診療へとつながっていくのです。

その結果、個人が燃え尽きるだけにとどまらず、組織としての病院閉鎖、地域の医療崩壊へと進んでしまいました。

このような背景の中で、我々のスモールステップといえは・・・やはり個人ということで、燃え尽き症候群にフォーカスして、当院を例に考えてみたいと思います。当院では、どうやって燃え尽きさせていたか！（笑）

スライド

当院の紹介です。

胃腸科藤クリニックは1997年に開院しました。

そして最高の医療を目指してたくさんの失敗（笑）

をしてきました。

そのすべてが燃え尽き症候群 解決へのリソースになります。

その一つはマイクロマネジメントです。

当院は落下傘開業して、患者さんゼロからスタートしました。

スタッフが2-3人のうちはとても丁寧に細かいところまで教えました。そしてそのスタッフが外部の人から褒められると、嬉しくなってますます細かく教えました。

その結果患者さんも増えていきました。

そして、スタッフを増員していきます。一見、順調です

また、「ニアミスゼロならミスもゼロ」といってヒヤリハットのあら捜しをしました。

ヒヤリハットはあら捜しで終わったらだめですよ。対策を立ててスモールステップにまで繋げないと意味がありません。これまた、一生懸命にやりました。

でもそれが、さらなるマイクロマネジメントになっていくわけです。

頑張れば頑張るほど患者さんは増えていきますから、ニアミスも増えるわけです。だからもっと頑張らなきゃいけない。

それを繰り返し、その結果、燃え尽きた職員は辞めていくわけです。

どこの病院でも同じようなことが起こっているんじゃないでしょうか。

頑張る人ほどきつくなる。

自分の中でも、何かが間違っていることは分かるのだが、それが何なのか分からない。

そういう状態が続きました。医療機関ですからやはりミスはあってはならない・・・と・・・

一方で、マイクロマネジメントは不信感を助長します。

「医療を志す人は皆、患者さんの幸せを願っている。その為に何か貢献したいと思っている。」はずです。

志は同じなのに、・・・マイクロマネジメントは労使間の溝を深くしていきます。信頼関係を否定してしまうからです。いつの間にか、ついには他者の志も否定してしまいます。スタッフはサボりたくてサボっているのではなく、マイクロマネジメントによって萎縮している事がわからなくなってきました。

そんな時ソニーが東京通信工業という名前の会社だった頃の設立趣意書の文面の一部を知りました。

スライド

真面目なる技術者の技能を最高に発揮せしむべき、自由闊達にして愉快なる理想の工場の設立。

衝撃でした。

本の著者、天下伺朗さんという方が昔のソニーの事を燃える集団と表現していました。創業当時のソニーはフローの状態に入っていた。と  
そしてフローに入る秘訣はここにある「自由闊達にして愉快なる」というところです。

早速、パクリました。

真面目なる医療従事者のやさしさ・思いやりを、最高度に発揮せしむべき、自由闊達にして愉快なる理想の会社・事業所の設立。

スライド

大切なのは、「人が主役の会社」「人を活かすのが会社だ」という発想です。目からうろこが取れた気がしました。院長の立場が長くなって、いつの間にか、組織が主役になっていました。

早速、人材活用(活かして用いる)のための勤務評定をつくることにしました。

評価や管理のための勤務評定ではありません。

勤務評定といえば、評価基準を明確にすること、そしてそれを周知徹底することが重要です。

スライド

私はまず、組織図と管理目標に目を付けました。

企業人は組織図によって昇進の目標を設定しますし、同時に上司の評価を気にするわけです。ピラミッド型組織なら、同僚よりも上司の評価が気になります。

医療機関はチームとして医療を行っているのに組織図はピラミッド型のところが多いです。それまではあまり気に留めませんでした。後になってよく考えてみると矛盾しています。

そして、その企業に自分がどのように貢献できるかと考えれば、管理目標が必要になってきます。

社員は誰でも会社に貢献したい・・・それが医療のような業界ならなおさらです。でも、目標が曖昧だったり、出来そうにない、困難な高い目標ばかりだと・・・「無理」となってしまいます。

組織が追求すべき管理目標は大きく 2 つに分類できます。仕事の質と量です。

たとえば、売上営業型の組織は陸上競技で言えばリレー競争です。みんなの得点の合計点で組織が評価されます。いわば量です。

一方、工場歩留型の組織はムカデ競争です。みんなの最低点あるいは平均点で評価されます。こちらは質です。

仕事の質と量の、どちらが重要か、ということです。

合計点をアップさせるためにはこの図のように「ピッ！」出来る人がさらに頑張れる環境をつくるのが早道です。その為の方法が、成果主義です。同じものをいかに効率よくたくさん作るか。というのが成果主義ですね。元々能力の高い人がさらに頑張ればよいわけです。

一方、最低点の底上げを図るなら、助け合い、補いあいが必要です。「ピッ！」元々余裕のある緑さんは「ピッ！」青さんを助けて、オレンジさんも、「ピッ！」頑張ったら「ピッ！」白さんと青さんを補ってあげる。

仕事の量より質への目標転換が必要です。

医療機関では誰か 1 人がものすごいポイントを挙げても、だれかがミスの一つやっってしまうと 0 点です。つまり、ムカデ競争型といえます。

したがって、チーム方組織を率いてムカデ競争に勝つための勤務評定をつくる。

そういうことです。

スライド

私は評価項目を 4 つ挙げて、その優先順位を設定しました。ムカデ競争ですから、上位にあるものは能力の低い同僚や経験の浅い後輩に対して「いかに手助けできるか」

という項目になります。そしてこれが最低点の底上げに直結します。

1) チームワーク      2) 成長意欲      3) やさしさ、思いやり      4) 知識や技術

下位にあるものほど、個人的なスキルになります。

4) の知識や技術は大学病院では最も重要視されるわけですが、千人に1人の難病を診断する知識や百人に1人の患者さんに貢献するスキルはここでは下位になります。

優先順位をつけるなら、新人でも無資格のものでも平等に評価されるものが重要です。そして会社への貢献度を判定する勤務評定では、より多くの患者さんに貢献できるスキルから優先する。そして、チームのみんなが同じ土俵で評価されるようにする。それがチーム方組織のモチベーションを高めていく。

その結果、従業員の ES が CS を作っていく。

スライド

また、評価者は誰か？誰が評価してくれるのか。ということも重要です。

私たちは医療人ですから、たとえ上司が評価してくれなくても、患者さんが評価してくれればモチベーションを維持できます。

「それだけで何とかやってきた。」という方々もおられると思います。

ですが、一日の多くの時間を同じ空間で過ごすチームのみんなが評価してくれたら、やっぱり嬉しいじゃないですか。

そして、自分が「あたりまえのこと」と思ってしてあげたことを、普通だったら、見逃されることを認めてくれて、改めてフィードバックしてくれたら、・・・

もっともっと「当たり前のこと」を繰り返したいと思いませんか。

SF っぽくなってきましたね (笑)。

普通の会社では当たり前と無視されます。逆に見逃されるから、だんだんとやらなくなって、いつの間にか「当たり前のこと」が出来なくなるんじゃないでしょうか。

当たり前のことが当たり前に出てくる組織は強い。

当たり前がきちんと出来ていたらきちんと褒める！

ということで毎週水曜日に感謝状推薦 1 枚と表彰状推薦 1 枚を提出してもらいました。

表彰推薦は比較的個人的なスキルや技術に着目しますので、レベルがあまりかけ離れるとなかなか見つかりません。そこで自然と先輩は後輩に丁寧に教え、自分のレベルの高さをアピールするようになります。

感謝状推薦はその人がその周りの人に及ぼす影響に着目しますので、社会人として最も基本的なスキルをクローズアップすることになります。あいさつであるとか、返事とか笑顔とか、・・・誰にでも出来る事をきちんと毎回チェックすることで当たり前のことが当たり前に出来る組織を固めていくわけです。

また、こちらの項目は新人社員にもいくらかでも備わっていますので、新人はここで頑張ることが出来ます。

ですから、先ほどの優先順位でいくと感謝状は表彰状より重要ということになります。

表彰がホームランなら感謝状はヒットです。みんなにチャンスがあります。  
ホームランよりヒットを奨励する事で結果的にホームランも増えたらいいな。  
ということです。みんながホームランを狙って大振りすると打線が繋がりません。

推薦状 16 枚で賞状を授与します。平均すると 1 ヶ月に 3-4 人賞状を授与しています。そして、賞状の枚数を表彰状はそのまま、感謝状は 2 倍にして勤務評定に加算します。

## ワーク

実際の推薦状を見て見ましょう。

### スライド

成松さん 各部署のヘルプの幅が広い

検査室業務で手が回らないところを手伝ってくれたり、受付のヘルプに入ったりと幅の広いところがすごいと感じます。自分も成松さんのようにさまざまな部署のヘルプにすっと入っていけるように早くなりたいと思います。

### 協力

部門を越えて応援してもらおうとこのように推薦が出てきます。

### もう 1 つ、スライド

有清さん すぐに協力してくれる。

スタッフ会議に提出する資料作成のための協力を快く受けてくれました。

小森先生の発表にもありました、サイロ型組織の垣根を低くする効果が出ていると思います。

応援してもらったことに気付いて、そして推薦状に書くことで、さらにしてもらったことに対して敏感に気付きやすくなります。

次スライド

小野さん 検査室業務のアドバイス

検査室の仕事が2ヶ月目に入り、まだまだ深めたり覚えたりする業務が多い中、小野さんはわかりやすくアドバイスして下さいます。また、この仕事は速くなった。などといってく下さるのでやる気も出ます。

スライド

田之上さん 笑い

私のくだらない動きに、いつも突っ込んで笑って下さいます。ありがとうございます。

この2枚はおもいやりですね。

周りの人の自分に対する思いやりに気付く事で、次は自分が・・・という気持ちになりますし、実際にどんな行動で相手に伝えることが出来るか考えることになります。

自然にスモールステップになっている訳です。

まさにSFですね。

次スライド

これはおまけです。

院長も推薦してね。と事あるごとに私も仲間に入れて。と頼んでいるのですが、このスライドのように院長を推薦してくれることは実はめったにありません。

院長は要らないということです。(笑)

上司よりも同僚に目がいつているのがいいと思います。

なぜなら、リーダーの存在を忘れている組織は強い。これこそが最高のリーダーシップだといったのが老子の格言でしたか・・・(老荘思想、道德経)

勤務評定で楽するために、みんなに参加してもらおうということでスタートした推薦制度でしたが、たくさんの副産物がついてきました。

これを始めた頃はSFの考え方は知りませんでした。でもこのことに気付けたのはSFを学んだおかげです。

スライド

推薦するために探す。

探せば探すほどたくさん見つかる。



たくさん見つかるから感謝する。  
感謝するから返したくなる。  
評価されるから意識してそれを増やす。

推薦というスモールステップから、チームのみんながお互いに支えあう。そういった企業風土をつくる効果が出てきたのではないかと。そう思っています。

S Fに出会えたおかげで、最高の医療を目指しつつもスタッフにやさしい、それが可能なことに気付きました。

二者択一でなく一挙両得を狙っていいんだということに気付きました。  
フローに入って、燃える集団をつくれればいいんだ・・・と。

ワーク

スライド

実際の感謝状です。

長谷さん 明るく元気な貴方の声を聞いただけでパワーをもらえる事に感謝しています。そして、どんな些細なことに対しても心からのありがとうを言える貴方に私たちからも、何倍ものありがとうの気持ちを込めて感謝状を贈ります。

スライド

これは表彰状です。

桐生さん 協力することの大切さを率先して自らやってみせてくれています。また、周囲の状況に合わせて、仕事を選ばず、臨機応変に対応してくれることを評価しここに賞します。

スライド

これはその表彰の様子です。

最後に、今回の発表に当たって、アンケート調査をしましたので、結果をご紹介しますと思います。

スライド、アンケート

パートを含めて12名の職員から、それぞれ複数回答可ということで8月に回答をもらいました。

スライド

1、 毎週推薦状を提出するのは

- (ア)苦痛である。 1  
 (イ)いい習慣だと思う。自分の意識や視点が変わった？。 1 0  
 (ウ)いい効果が出ている。みんなの表情が違う。お互いを見る見方が変わった。 1

① 具体的に

- \* 常に感謝するようになった。
- \* 自分が意識してないことを褒められたり、感謝されたりするとモチベーションがあがると思います。
- \* 意識的にみんなの良いところを探そうとするので、気のつく水準が平均以上に底上げされているように感じる。
- \* 毎週書かなきゃいけないから、嫌でも探すようになり、自然に見つける癖がついたように思う。

当院でSFを学んでいるのは私だけです。が、このような自由意見をもらいますとそれでもやれるのかな・・・ってね。

スライド

2、 表彰状・感謝状の授与式は

- (ア)時間の無駄と思う。 0  
 (イ)モチベーションがあがる。ないよりあったほうが良い。 1 1  
 (ウ)感動した。ジーンときた。嬉しくなった。 1

スライド

3、 賞状の文面は

- (ア)あまりピンとこなかった。 0  
 (イ)恥ずかしいけど嬉しかった。 1 0  
 (ウ)良く見てくれているなど嬉しかった。感動した。 2

スライド

4、 この推薦制度を

- (ア)ばかばかしいので止めて欲しい。 0  
 (イ)今後も続けて欲しい。 1 2  
 (ウ)もっと、私のことも見て欲しい。 1

スライド

5、 この制度からつくられる企業風土・社風（への影響）は

- (ア)いまだに、いまいち馴染めない。仕事はもっと厳しくあるべきだと思う。 1  
 (イ)いいと思う。 1 2  
 (ウ)ずっとここで働きたい。次の職場でも同様であって欲しい。 0

その他、自由意見を聞かせてください。

- \* 直接は恥ずかしくてうまく言えない時でも、こういうシステムがあると感謝を伝えやすくていいと思います。
- \* 同年代の社員が多いので、どうしても視点が同じ方向になりがち、幅広い年齢層でやると、もっといろんな意見が出て面白そう。
- \* 表彰状や感謝状をもらって、涙を流した人もいました。そういう人を見てこちらも嬉しくなりました。
- \* 推薦はするのもし
- \* されるのも気持ちのいいことだと思います。ただし、もう少し長い期間で区切ってもいいのではないかと感じました。
- \* 推薦状提出の回数は少し少なくしてもいいかもしれないと思う。そのほうがじっくり考えて書けるのではないかと思う。

表彰状推薦・感謝状推薦制度に関するアンケート（複数回答可）

平成 21 年 8 月

6、 毎週推薦状を提出するのは

(ア)苦痛である。

(イ)いい習慣だと思う。自分の意識や視点が変わった？。

(ウ)いい効果が出ている。みんなの表情が違う。お互いを見る見方が変わった。

① 具体的に

[ ]

7、 表彰状・感謝状の授与式は

(ア)時間の無駄と思う。

(イ)モチベーションがあがる。ないよりあったほうが良い。

(ウ)感動した。ジーンときた。嬉しくなった。

8、 賞状の文面は

(ア)あまりピンとこなかった。

(イ)恥ずかしいけど嬉しかった。

(ウ)良く見ているなと嬉しかった。感動した。

9、 この推薦制度を

(ア)ばかばかしいので止めて欲しい。

(イ)今後も続けて欲しい。

(ウ)もっと、私のことも見て欲しい。

10、 この制度からつくられる企業風土・社風（への影響）は

(ア)いまだに、いまいち馴染めない。仕事はもっと厳しくあるべきだと思う。

(イ)いいと思う。

(ウ)ずっとここで働きたい。次の職場でも同様であって欲しい。

その他、自由意見を聞かせてください。

[ ]

ありがとうございました。