

パス活動を理論から ～組織・教育・意識改革～

重田由美（しげたゆみ）

一般社団法人 日本地域統合人材育成機構 J-RIHDO

本講演は企画・教育委員会が主催する教育セミナー応用編となります。

さて、理論って聞くだけで難しいとか机上の空論と感ずるかもしれません。しかし理論に基づきパス活動を行うことは、様々な事象の決断を行っていかねばならない医療現場で、自分の行動に自信を持つことが出来、根拠を明確に伝えることができるようになります。そして理論を知ることで実践を整理し、パスを使用して多職種と協働する際に、合意形成のもと活動できるようになります。この時間は「理論って意外と役に立つ」と思って頂き、パス活動をより充実させるための明日から使えるお話をしたいと思います。ピーター・センゲは、「すばらしいチームとは信頼しあい、互いの長所を活かし、弱点を補い、一人ひとりの目標を超えた目標を共有し、目の覚めるような成果をあげることができるチームである」といわれています。そもそも病院という組織は、共通の目的を持っていること（組織目的）、お互いに協力する意思を持っていること（貢献意欲）、円滑なコミュニケーションが取れること（情報共有）の3つの要素が揃って成立するものです。長期的に組織を存続させるには、様々な医療をとりまく変化に合わせて組織というシステムのバランスを維持することが必要になります。それらを実践するために可視化されたクリニカルパスを使用するには、他者を理解することも重要になります。パス実践とともにパス大会や学会参加をすることが理論に基づく活動であることがわかり、様々な職種をパスにつなぎ巻き込むことができれば、よりパス活動が楽しくなるでしょう。真の医療チームで実践するためにも上手くクリニカルパスを活用することをお薦めします。

パス活動を理論から～組織・教育・意識改革～

一般社団法人
日本地域統合人材育成機構
理事長 重田由美

すぐれた理論は、自分の経験を理解するのに役立つ

組織理論学者ミンツバーク (H. Mintzberg)

クリニカルパス概論

一基壇から学ぶ教科書として

監修 日本クリニカルパス学会事務局



先人の教え

チェスター・バーナード
ピーター・センゲ
パウロ・フレイレ
リチャード・ハックマン
エドウィン・ロック
エドガー・H・シャイン
他

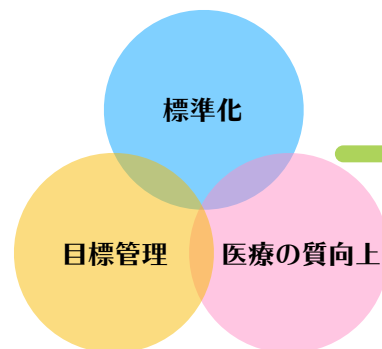
抽象的→具体的

このマークがポイント！

現場で使えるようによりわかりやすく説明します

© J-RIHDO

パス活動とは



クリニカルパス

これらの意義を達成
するための**組織**的な活動

© J-RIHDO

組織って？

2人以上の人々の意図的に調整された諸活動または諸力の体系

An organization comes into being when (1) there are persons able to communicate with each other (2) who are willing to contribute action (3) to accomplish a common purpose. The elements of an organization are therefore (1) communication; (2) willingness to serve; and (3) common purpose. These elements are necessary and sufficient conditions initially, and they are found in all such organizations.

Chester I. Barnard

組織は

- (1)相互に意思を伝達できる人々があり
 - (2)それらの人々は行為を貢献しようとする意欲をもって
 - (3)共通目的の達成をめざす
- ときに成立する。

したがって、組織の要素は、(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的である。

© J-RIHDO

抽象的→具体的

2人以上の**人々**の**意図的**に**調整された**諸活動または諸力の**体系**

Chester I. Barnard

組織は人間の活動が素材
となって構成されている

© J-RIHDO

病院という組織

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

病院という組織の特徴

構成する職員の多くが多様な資格・知識をもつ専門職で構成されている

それらの職員が国家資格を有する専門職である

病院は優れた医療、高い医療倫理を要求される一方で経営的な改善が求められている

(病院組織のマネジメント 石井淳蔵)

病院組織は分業や専門化の程度の高い複雑性が極めて高く集権化の程度が低くなる傾向にある。つまり意思決定の権限が低い分権的組織でしかも有機的構造である。そのためには調整機能やガバナンス機能が十分に発揮できる組織の構築が必要とされる

(医療組織の構造と組織デザイン 明石純)

© J-RIHDO

抽象的→具体的

病院組織は分業や専門化の程度の高い複雑性が極めて高く**集権化**の程度が低くなる傾向に

ある。つまり意思決定の権限が低い**分権**的組織でしかも**有機的構造**である。そのた

めには調整機能やガバナンス機能が十分に**発揮**できる組織の構築が必要とされる

集権と分権とは、組織内において権限の配分が集中的になされているか
分散的になされているかの区別である

© J-RIHDO

抽象的→具体的

機械的	有機的
1.タスクが専門的に分かれている	1.従業員は部門の共通のタスクに貢献する
2.タスクが厳密に規定されている	2.タスクは従業員のチームワークによって調整され、改めて定義される
3.権限や統制の厳格な階層構造があり、規則が多い	3.権限や統制の階層構造が少なく、規則はほとんどない
4.タスクに関する知識や統制は組織の中央に集中している	4.タスクの知識や統制は組織の至るところにある
5.垂直方向のコミュニケーション	5.水平方向のコミュニケーション

組織の経営学—戦略と意思決定を支える リチャード L.ダフト

© J-RIHDO

組織のバランスを維持するために

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

バス活動の効果

チーム医療の推進

患者参加型医療の提供

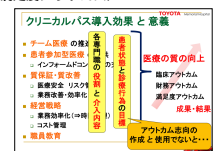
質保証・質改善

経営戦略

職員教育

医療の質の向上

臨床アウトカム↑
財務アウトカム↑
満足度アウトカム↑



教育セミナー2018岡本泰岳先生スライドより

© J-RIHDO

抽象的→具体的

クリニカルパスはアウトカムが明確化されている

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

© J-RIHDO

抽象的→具体的

クリニカルパスは多職種協働が可視化された診療計画書である

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

© J-RIHDO

抽象的→具体的

診療科別ワーキング・グループにてクリニカルパスを作成
一緒にクリニカルパスを創るプロセスを共有する

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

目標設定理論

意識的かつ適切に設定された目標が人を動機づける

エドウィン・ロック（アメリカの心理学者）

4つの要素

1. 目標の困難度
2. 目標の具体性
3. 目標の受容
4. フィードバック

*人はできるかできないかギリギリの線を提示した時に一番頑張る

抽象的→具体的

クリニカルパス委員会を通して医療の質の評価を行う

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

抽象的→具体的

クリニカルパスで教育的アプローチ

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

学習する組織へ

人々がたゆみなく能力を伸ばし、心から望む結果を実現しうる組織、革新的で発展的な思考パターンが育まれる組織、共通の目標に向かって自由に羽ばたく組織、共同して学ぶ方法を絶えず学び続ける組織であり、自分たちが本当に望んでいるものに一步一步近づいていく能力を自分たちの力で高めていける集団である。

ピーター・センゲ「学習する組織とは」

5つのディシプリン

1. 自己マスタリー (personal mastery)
2. メンタル・モデル (mental models)
3. 共有ビジョン (shared vision)
4. チーム学習 (team learning)
5. システム思考 (systems thinking)

私達が目指すもの

単に個人が学習する組織



個人の集まりがチームの中で対話を通じて学習する組織



学習する組織

(自分たちが本当に望んでいるものに近づこうと能力を高めていくための)

抽象的→具体的

パス大会で楽しくクリニカルパスを普及活動！

組織の成立→3つの要素(1)コミュニケーション、(2)貢献意欲、(3)共通目的

© J-RIHDO

モチベーション理論

職務の設計の仕方や上司のマネジメントにより
そこにいるひとのモチベーションは変化させることができる

リチャード・ハックマン 職務特性理論

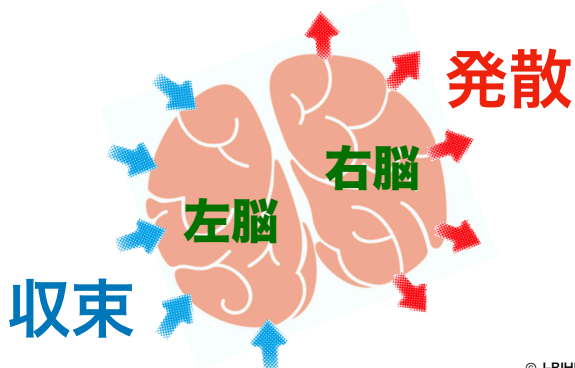
職務設計の中核的5次元

1. 職務の多様性 単純な業務よりも、よりスキルや熟練が生かせる仕事を
2. タスク・アイデンティティ 歯車ではなく全体像の中で流れを知る
3. 有意義性 やるべきことの背景ややらなければならない理由などを知る
4. 自律性 きっちり手順を定めすぎず工夫できる自由度を用意する
5. フィードバック 結果だけでなく進捗途上でもしっかりFBする

© J-RIHDO

デザイン思考でパス大会を

ゼロベースで右脳と左脳をしっかりと使う



© J-RIHDO



パス活動を円滑に行うために

活動に参加する職員の経験の差により活動に要する知識や技術には大きな幅が認められる

他者理解

人間の心には規則性があり、行動やものの捉え方の相違は
人々が生まれ持った自分の心の使い方の指向の違いによって生じる

心理学的タイプ論 カール・G・ユング

*医療現場において他者理解は職種の理解とタイプの理解が必要

© J-RIHDO

抽象的→具体的

例えば、こんなタイプの人、いませんか・・・

© J-RIHDO

関係性構築のスキル

バス作成時、バス運用時、バス委員会などで
バス活動が活性化するにはどのような話し方・聴き方をすればよいか

多職種協働の阻害因子

「なんでこんなことを考えるのだろう」
「これって問題だね・・・」
「なぜこのようなやり方で進めたんだろう」

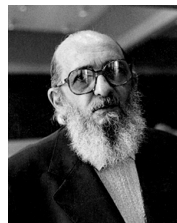


って思っても言えな～い・・・

© J-RIHDO 

意識化

その人が持つ良心的で人間的な心の根底に
持っている力を引き出し表に出すことである



パウロ・フレイレ（1921～1997）

© J-RIHDO 

多職種の力を引き出す

Commitment 力になりたいという積極的な気持ち
Caring 相手に対する思いやり
Curiosity 好奇心

謙虚なコンサルティングの姿勢 エドガー・H・シャイン

＊リーダーシップを発揮しながら、人をその気にさせることが大切

© J-RIHDO 

対話とは、人と人とお互いに出会い、お互いの
知恵を共有するような行為だから、どちらか一方
が謙虚さを持たなければ対話として成り立たない

パウロ・フレイレ

© J-RIHDO 

クリティカルダイアログ

- ①他者への愛に満ちたコミットメント
- ②謙虚な態度
- ③人という存在への深い信頼

© J-RIHDO 

抽象的→具体的

こんな場面ありませんか・・・

© J-RIHDO 



これからのパス活動

素晴らしいチームとは信頼しあい、互いの長所を活かし、
弱点を補い、一人ひとりの目標を超えた目標を共有し、
目の覚めるような成果をあげることができるチームである

ピーター・センゲ
(マサチューセッツ工科大学経営学部教授)



© J-RIHDO 



ご清聴有難うございました

© J-RIHDO 