

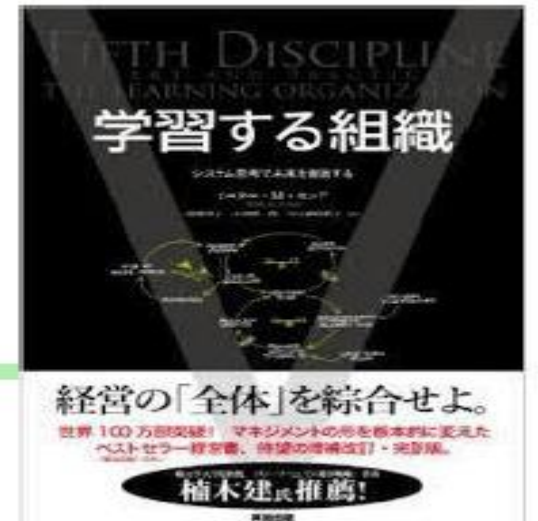


2016.2.13

コメディカル組織運営研究会
第5回定例勉強会

学習する組織

実践からの振り返り② ～結び



今回の課題

1. 自分自身を3つのタイプのリーダーのいずれに当てはめてください
2. 3つの基本的な役割（設計者、教師、執事）において、現在行っていること、もしくは今後行いたいことを述べてください

【おまけ】

- 自施設において、自らが作り出した境界線で身動きがとれなくなった事例があれば教えてください

1. 自分自身を3つのタイプのリーダーのいずれに当てはめる

三つのタイプの「リーダー」

✦ 現場のリーダー

革新的な慣行を日々の仕事に組み入れる。

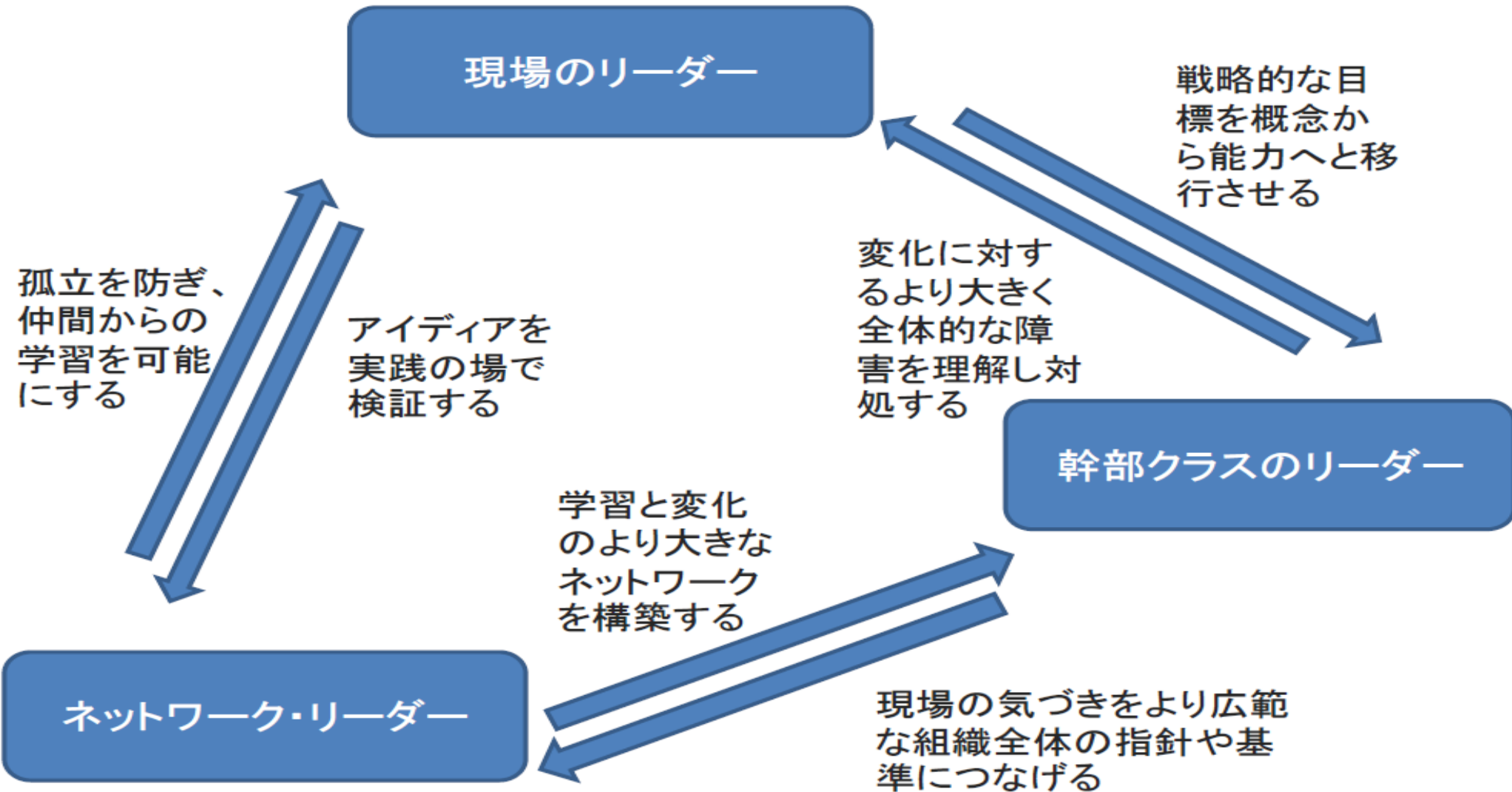
✦ ネットワーク・リーダー

新しいアイデアや慣行をグループ同士や組織間で広めたり、現場のリーダー同士をつなげたりする。

✦ 幹部クラスの人

イノベーションや変革に向けた環境全体を形づくる。

1. 自分自身を3つのタイプのリーダーのいずれに当てはめる



1. 自分自身を3つのタイプのリーダーのいずれに当てはめる

- 現場リーダーとしての立場：例
 - －設計者として, 「廃用予防に離床活動」を促した
 - －臨床業務において治療のアイデア, 教育

1. 自分自身を3つのタイプのリーダーのいずれに当てはめる

- ネットワークリーダーとしての立場：例
 - － 各種委員会・活動・ワーキンググループ・会議・組合・患者会等，リハビリテーションが必要そうなところ，組織に足りていない所，リハビリマインドが役立ちそうな所を探索
 - － 業務に関する気付きをトップにフィードバック
 - － 新人・学生教育において全体最適な考え方になるようサポート
 - － 他部署との連携

1. 自分自身を3つのタイプのリーダーのいずれに当てはめる

- 幹部クラスリーダー：例
 - － 院外での情報交換
 - － 提携業務（養成校，県士会等）
 - － イノベーションや変革に向けた環境全体を形作る（教育体制・学習する組織等）

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

設計者としてのリーダー

- ✦ 対話と学習の重要なニーズが満たされていないことを認識しなくてはならない。
- ✦ 勇気と想像力をもって古い型を破り、この重要なニーズを満たすためにこれまでとはまるで違う何かをしなくてはならない。
- ✦ 達成されつつあることを厳しい目で見えて、そのアプローチを修正・調整することに寛容になり、忍耐力や決断力を駆使して最後までやり抜き、すべてが初めからうまくいくことを期待しない。
- ✦ 他者が自らの状況に合わせようと学習インフラをたゆまず進化させるのを快く認めると同時に、そのプロセスをコントロールすべきだと思わないようにしなくてはならない。

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

設計者としてのリーダー

「組織設計の第一の仕事は、経営理念－社員が行動の指針とする目的やビジョン、基本的価値観－を構築すること。」

- ✦ 正しい言葉を選ぶことよりも、言葉を使って人々を巻き込むことを考えるようになる。
- ✦ 基本理念の表現に時間をかける覚悟ができる。
- ✦ 基本理念がどのように使われるかに照準を合わせるようになる。

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

設計者としてのリーダー

「どんなビジョンかは問題ではない。ビジョンが何を起こすかが問題だ。」

- ✦ 正しい言葉を選ぶことに力を注げば、美しく、感激さえ与えるビジョン・ステートメントになる。だがそれは、ほとんど、あるいはまったく変化をもたらさない。
- ✦ ビジョンや他の基本理念を、エネルギーを結集させ、集中させるツールとして考えている。
- ✦ 基本理念はつねに未完成なものである。

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

設計者としてのリーダー

邪悪な指導者は、人々に罵られる。

善い指導者は、人々に尊敬される。

偉大な指導者は、人々に「これを成し遂げたのはわれわれだ」と言わしめる。

- ✦ 往々にして設計者の功績になることはほとんどない。
- ✦ 巧みな設計というのはほとんど目に見えないのかもしれない。
- ✦ 社員が真に大切だと考える結果を生み出すことができる組織の一員であることに、深い満足感を覚える。

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において 現在行っていること・今後行いたいこと

● 設計者としてのリーダー：例

- － 毎年業務内容の精査
- － 提供する医療をいかに選択していくか
 - ・ 自分たちの病院における疾患ターゲット
 - ・ 自分たちの病院の提供する医療技術
 - ・ 最近の知見からは遅れていないか
- － リハビリスタッフの職場環境改善：スタッフのモチベーションと職場へのコミットメントを深める
- － 同好会設立：対話と学習の重要なニーズを満たす
- － イノベーションを起こす組織づくり：個人ビジョンの把握，共有ビジョンへ繋げる

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

教師としてのリーダー

- ✦ 偉大なる教師は、学習する場を創り出し、人々をその場に招き入れる。

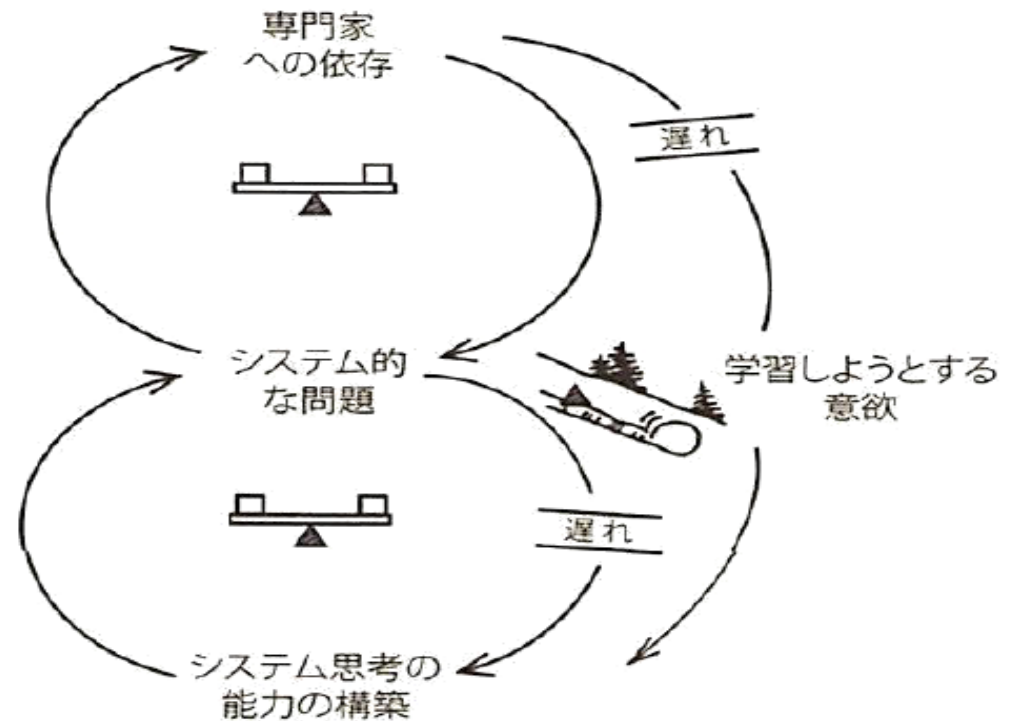
「サーバント・リーダー」

- ✦ 「奉仕したい」という欲求を原動力と認める
- ✦ 社員の成長をリーダーの指標とみなす
- ✦ 技量に欠ける教師は、自分が何を教えているか、どのようにそれを教えているかに目を向ける。

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

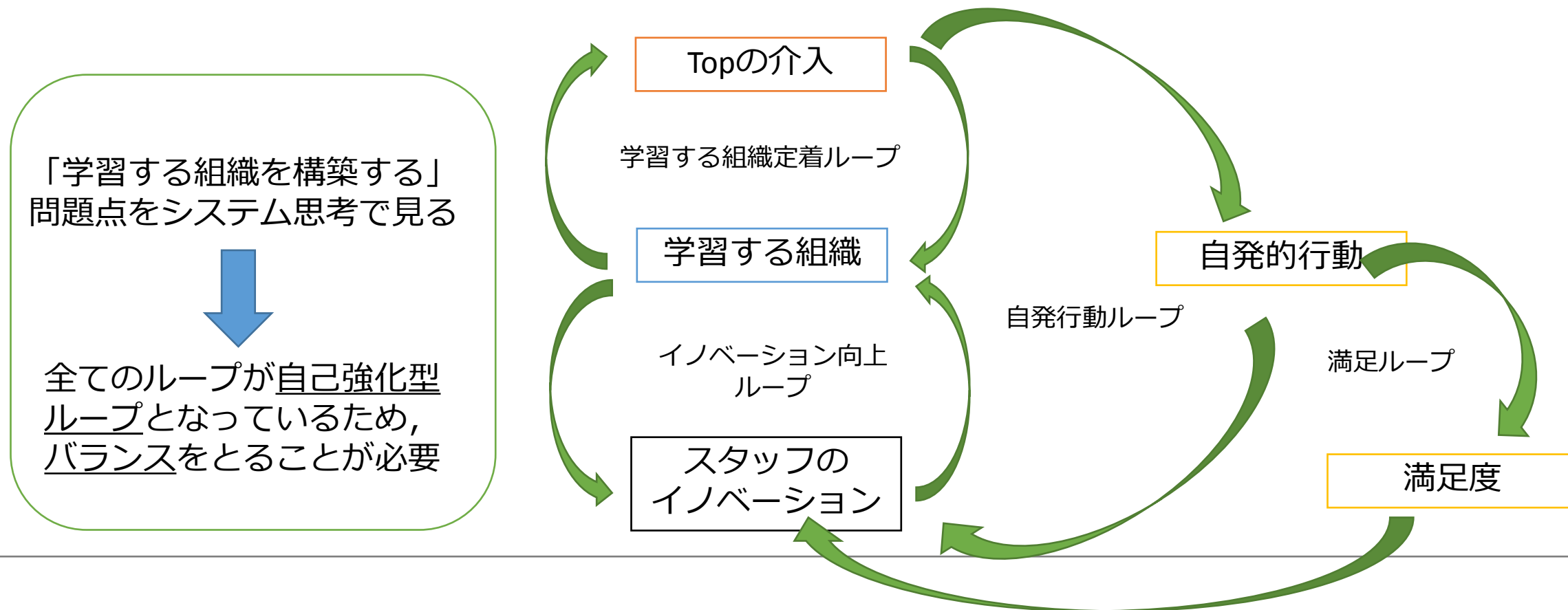
教師としてのリーダー

- 人々が単に目先の出来事ではなく、根底にあるシステム的な構造やメンタル・モデルという観点から問題を見るのを後押しすること。
- 「問題のすり替わり」の状況と同じように、「出来事主導型の思考」から「発展的なシステム思考」へと結びつけること。
- 「リーダーは学習者でなくてはならない」



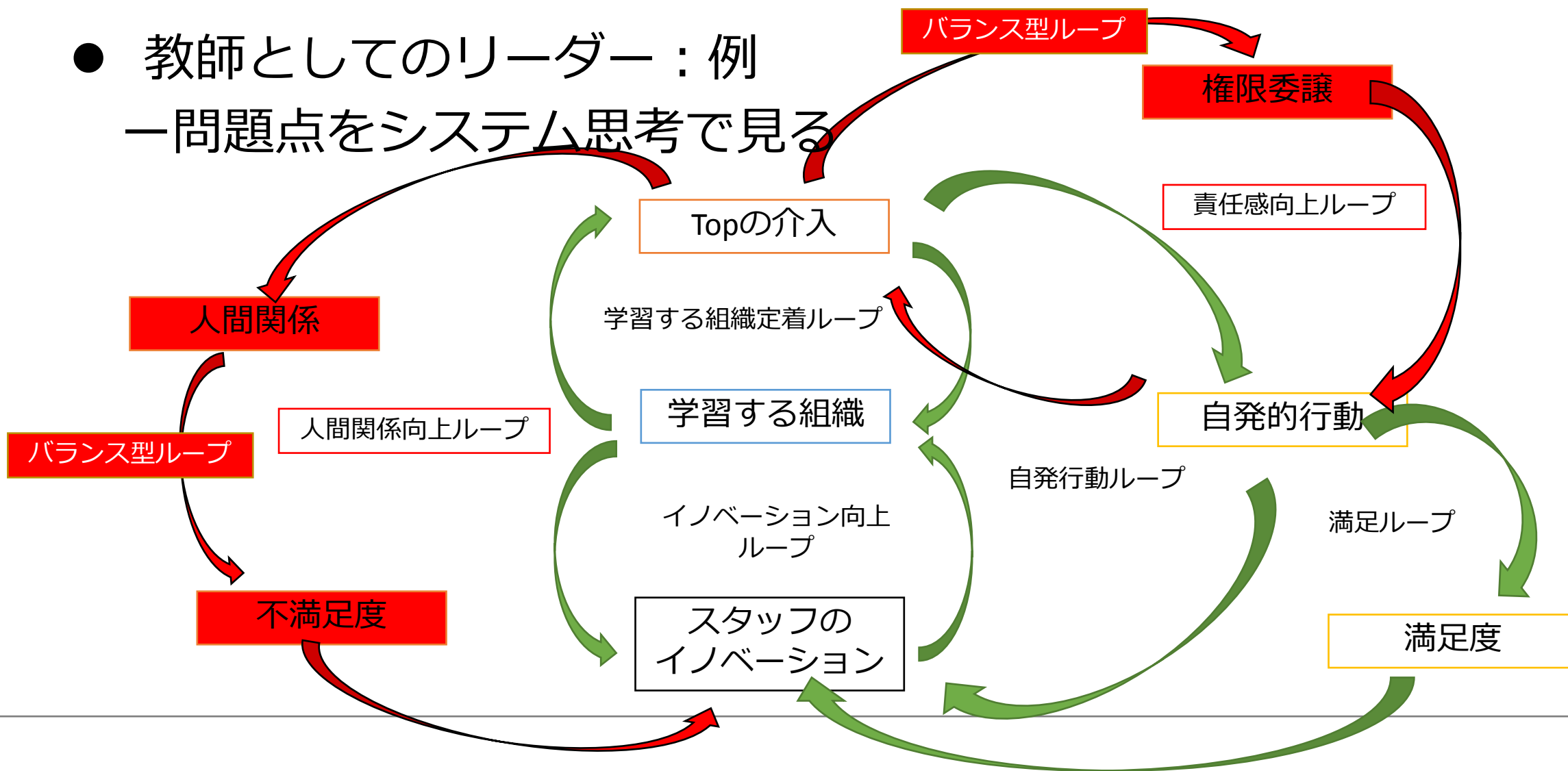
2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において 現在行っていること・今後行いたいこと

● 教師としてのリーダー：例 一問題点をシステム思考で見る



2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において 現在行っていること・今後行いたいこと

- 教師としてのリーダー：例
一問題点をシステム思考で見る



2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において 現在行っていること・今後行いたいこと

● 教師としてのリーダー：例

- －ただ単に「患者さんを診る人」ではなく，
きちんと社会的にも人間的にもちゃんとした人になってほしい
- －その場のことだけではなく，
なぜそのようなことが起きたのかを含めて検討するよう
努力してほしい
- －スタッフにどこまで権限委譲するか
- －人間関係をどのように構築していくか（飲み会？）
- －スタッフの成長をどう指標としていくか（行動評価？）

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において
現在行っていること・今後行いたいこと

スチュワード

執事としてのリーダー

スチュワードシップ

執事を務めることとは、「全体にとって正しいことをする」

- ✦ 導く人々に奉仕するリーダー
- ✦ より大きな目的に奉仕することでもある

2. 3つの基本的な役割（設計者，教師，執事）において 現在行っていること

- 執事としてのリーダー：例
 - －業務に関する気付きをトップにフィードバック
 - －スタッフが働きやすい環境になるよう要望に早く答える

おまけ 自施設において、自らが作り出した境界線で
身動きがとれなくなった事例

- セクショナリズムの壁
- メンタルモデルにより身動きが取れない