

看護師のしごとと暮らしを
豊かにする

3

看護師のための ドラッカー入門

最高の成果を生み出すマネジメント

牛越博文

JMP

日本医療企画

(C) 2018 日本医療企画.

●はじめに

なぜ、いま看護師にドラッカーのマネジメントが必要なのか

今回、私がこのようなテーマで本を書くことをお受けしたのは、これからの日本社会にとって看護師というナレッジワーカーの活躍がもっとも重要になるに違いないと思っっているからです。そのベースには、私の看護師に対する尊敬の念が確かにあります。

多くの看護師は病院・看護部という組織の中で働いていて、その活躍の成否は病院・看護部のマネジメント次第ともいえます。そのため、この本は看護師のための本でもありますが、病院の経営者、看護部の部長や師長のための本でもあります。

また、私が病院について書くのは、病院が本当に好きだからです。病院のために何かお役に立ちたいという気持ちがあるところにあります。

病院は基本的に病気になるって行くところですから、病院が好きというのはちよつと変かもしれませんが。しかし、私は病院の雰囲気は何となく好きなので。そのため、これまでの十数年にわたる社会人生活のほとんどは、医療系のシンクタンクや病院の現場で仕事をしてきました。

病院が好きだという私の感性は小さい頃の体験に起因します。小さい頃、母親に病院へ連れて行ってもらった日々のこと、昨日までニコニコしていたおばあさんがベッドにくぼみだけ残して突然いなくなる不思議、急変して手術室に運ばれる子供に泣きすぎる母親、絶えず到着する救急車の音……。これらが記憶に深く留まっています。どれをとつても決して楽しい出来事ではありません。しかし、子供ながらに、病院で働く人々の使命感の強さを感じました。人の生死に関わっている現場だからこそ緊張感がひしひしと伝わってきていたのです。

ドラッカーもそうした感覚から、よく病院を引き合いに出し、マネジメントのあり方について論じています。ミッションや真摯しんじさは、病院を例にするとわかりやすいですし、端的にその傾向が出るからです。

いま振り返ってみると、私が病院に興味を持ったのは、医療という崇高な仕事の背景に、それらを規定している何か大きな力のようなものを感じていたからかもしれません。大きな力とは病院の組織や医療を取り巻く制度などのことで、人間の生死に関わる医療というミッションはその良し悪しによって、活かされも沈滞しんじされもします。

「医は仁術」といわれます。その通りだと思えます。しかし、純粹な気持ちだけではどうにもならないこともあります。私はこれまで病院の現場で、新しい技

術・機材を導入して上手に活用したり、組織の仕組み・ルールをつくり、改善していくことの重みを実感してきました。それはマネジメントという言葉に集約されると認識しています。そして、マネジメントを語るうえで欠かせない「4番バツター」がドラッカーだったわけです。

この本は、病院・看護部の組織運営をいかに向上させていくかについて、ドラッカーの経営理論を抽出・応用して解説したものです。看護部は病院の中心であつて、その生産性を高められるかどうかは看護部のマネジメント次第だといえるでしょう。

この本が多くくの看護師の方に読まれ、よりよい病院・看護部をつくるための一助になることを切に願っています。

2018年3月 牛越博文

目次

●はじめに

なぜ、いま看護師にドラッカーのマネジメントが必要なのか 3

序 章

” 経営学の父ドラッカーとはどのような人物か

——その功績と時代を超えて愛される理由

“

ドラッカーとの出会い 14

看護部に押し寄せる大きな波 17

イノベーションを指摘す看護部のマネジメント 18

たとえば、待つて波に乗るサーファーのように 21

ドラッカーの指摘はよく当たる 23





第 1 章

” 看護師の価値とは何か

—— マネジメントを語るうえでの基準

“

ナレッジワーカーとしての看護師の役割	26
知識社会へのパラダイム・シフト	29
病院で価値あるものは何か	33
経営者と看護師の価値観の違い	35
看護師が価値を決める	37
看護師の顧客は誰か	38
病院の責任とは何か	41
病院にマーケティングは必要なのか	42
患者は何に価値を感じるのか	44
看護師が強みを自覚する	46
看護師のスペックでは変えられないもの	49
看護部における価値観の一致が大切	51
看護師には看護部が必要	53
看護師の働く環境を守る	54



第 2 章

” 看護部におけるリーダーシップとは何か

——マネジメントを主導する力

“

看護師自らもイノベーションする	55
真摯さは生まれつきの才能	57
自己実現へのチャレンジ	59

なぜ、看護部にリーダーシップが必要なのか	62
リーダーシップを発揮して、イノベーションを起こす	62
チームの雰囲気マネジメントする	68
チームの目標を設定する	71
ミッションを常に意識させる	72
強みを見出す、強みを見出させる	73
部下に対して真摯に応じる	74
病院と看護部のマネジメント	74
優秀なリーダーには素質がある	76
看護部リーダーへの5つの質問	78



第 3 章

” 看護部のミッションとは何か

—— マネジメントが目指すもの

“

看護部の目標を設定・評価する 79

野心は欠かせない!? 82

看護部のミッションとは何か 86

なぜ、看護師として存在しているのか 89

ミッション・ステイトメントをつくる 92

看護部のミッションは無限大でなくてはならない 97

看護部におけるミッション策定のポイント 98

病院の利益はコストである 99

ミッションの達成度を測る 101

看護師の個性を尊重する 103

真のプロフェSSIONナルとは 105



第4章

” 看護師の成果をどう評価するか

—— マネジメントが不可欠な理由

“

病院の成果とは何か	108
ミッションへの貢献度で評価する	109
成果をどう表現するのか	110
成果の評価のあとに何をするのか	113
看護師は成果を求める	115
優れたリーダーは人事を考え抜く	120
挑戦のチャンスを与える	121
組織を最適な規模にする	122
人材育成よりも人材開発のほうが重要	124
社会とのネットワークを広げる	125



第5章

” どのようにイノベーションを起こすのか

——マネジメントが指針になる

“

優秀なリーダーは「直観」で行動する

「直観」とは、情報を直接見るということ

未来は思い通りに創れない

未来創造のメカニズム

イノベーションの原動力

マネジメントとは、「直観」で経営するためのツール

未来を語る前に、いまの現実を知る

新しい情報を積極的に収集しよう

看護部におけるイノベーションのチャンス

不確実性に満ちているからこそ、直観的であるべき

● おわりに

未来が予測不能だからこそ、私たちは生きていける

ドラッカーの名言 逆引きインデックス

154

152

149

143

141

139

137

136

134

132

131

130

第 1 章

”

看護師の価値とは何か

—— マネジメントを語るうえでの基準

“





ナレッジワーカーとしての看護師の役割

ドラッカーの著書は、かつて理事長や院長など経営者が読む本という印象で受け止められてきました。しかし、最近では看護師の間でも親しまれ、ベテランから若い層まで広く関心を持たれているようです。

では、どうして、いま看護師がドラッカーを強く求めているのでしょうか。本書を読み終えたあと、組織で働く看護師であれば、少なくともリーダーシップとマネジメントについて学んでおくべきだと理解していただけたかと思えます。

ドラッカーは経営者だけでなく、一般に向けたたくさんの方の文章を書いてきました。いまでは普通に耳にするようになった「ナレッジワーカー」という言葉も、実はドラッカーの造語です。

” これからの社会では、ナレッジワーカーは1人ひとりがエグゼクティブであるべきだ

組織で働くナレッジワーカーは1人ひとりがエグゼクティブ（経営層）のよう
に権限と責任を持つという意味です。逆にいえば、ナレッジワーカーはミッショ

ンに貢献して「成果」を挙げる責任があります。そのため基本的に、ナレッジワーカーに中間管理職はいらないこととなります。

病院はナレッジワーカーの組織であり、ナレッジワーカーの最たるものが看護師です。知識を引き出す側と知識を提供する側という意味において、病院の経営者と対極にあるのが看護師です。ドクターカーによれば、これからはナレッジワーカーの時代です。そのため、ドクターカーはナレッジワーカーに対して多くのメッセージを遺しました。

それでは、そもそもナレッジワーカーとは何でしょうか。ただ、勉強すればそれが知識だと思っている人がいます。まず、知識という言葉の意味を正確にとらえるべきでしょう。

” 知識と情報は違う

役に立つ情報が知識である

ただ知っているだけでなく、即戦力として実際に使いこなせる情報が知識です。情報は活用されて、初めて知識になります。どういう活用かという点、患者や家族の価値を創造することです。つまり、患者や家族に役立つ情報が知識です。看

護師は自分の持っている情報を知識へ変えていかなければなりません。そうした知識の活用が看護師の成果です。そのためには、まず先入観なく、いろいろな情報を収集する必要があります。

” これからは組織の時代だ

” これからの社会では、組織に属していなければ何もできない

ドラッカーは「組織の中での個人の自己実現」を追求しました。実はドラッカーのこのスタンスが、看護部という組織における看護師というナレッジワーカーにピッタリとフィットします。

第二次世界大戦後、日本人は「組織の罪」と向き合い続けてきました。日本軍という組織が引き起こした、あまりにも大きな過ちを反省する毎日でした。戦後の高度経済成長の反動としてもたらされた環境破壊、地域社会の喪失や家族の断絶。これらの現象は組織の暴走に対する、あまりにも高価な代償ではないかといまも多くの人が感じています。

しかし、かつての組織に嫌悪感を抱いてきた多くの日本人も、少子超高齢社会を迎え、あちこちで生産性の向上を求められるようになってくると、焦りととも

に不安を感じ始めました。組織に属さなければ何もできないというドロッカーにとって当然の主張は、天啓のように日本人の心に響いたのかもしれないとドロッカーは

かつて問題を起こしてきた組織とドロッカーの指摘するこれからの組織は違います。これからの組織はナレッジワーカーの組織であり、役職や立場による役割の違いはあっても、1人ひとりがエグゼクティブとして活躍できる組織です。

私たちは組織における個人のあり方についてさまざま悩みを抱えています。そうした悩みに対して解決策を与えてくれるのがドロッカーです。

看護部が組織として大きいか、小さいかはもはや問題ではありません。1つの大きな組織が社会全体を統治するような時代は完全に終わりました。社会が多元化して、小さくてもそれぞれに重要な役割を持った組織がいくつも存在するようになり、かつてはもつとも大きな組織であった政府でさえ、重要な組織ではなくなってきました。

🌙 知識社会へのパラダイム・シフト

「パラダイム」とは、その時代における常識や価値観など、モノの見方の枠組みです。パラダイムが急激に変化することを「パラダイム・シフト」といいます。

ナレッジワーカーはパラダイム・シフトによって生まれました。

優秀な経営者は、いつも時代を見ているので、パラダイム・シフトを知っています。

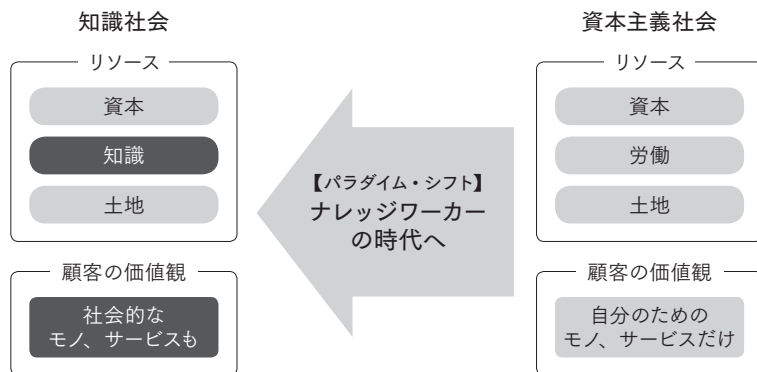
” 数百年に1度、大きなパラダイム・シフトがあり、その境目では数十年の転換期がある “

ドラッカーはこうした転換期のことを「断絶」と呼んでいます。現在は1960年頃に始まった転換期にあたり、それは2020年頃まで続くと説明しています。

ただ、社会、経済、政治、文化、教育といったすべての分野が足並みを揃えて転換するわけではありません。早く転換するものもあれば、遅れて転換するものもあります。すでに転換してしまったものもあるし、これから転換しようとしているものもあるのです。

1960年頃は、コンピュータの開発などによって、資本主義が大きく変わり始めた時期です。ドラッカーは、それまで継続してきた資本主義時代を断ち切る新しい現実が生まれつつあることを明らかにしました。その現実とは、20世紀の後

図表2 資本主義社会から知識社会へ



半を通じて新たに形づくられる社会となる可能性が大きいと判断したのです。ドロッカーは、そのあとに知識社会が訪れると説明しました(図表2)。
ドロッカーが指摘したパラダイム・シフトに応じて看護部の役割も変わっていきます。看護師としては特に次の点が重要です。

- ・患者や家族の価値観が変わる
- ・看護師がナレッジワーカーになる
- ・看護部に新しいマネジメントが必要になる

知識社会では、知識が最大のリソースになります。資本主義社会では、資本・労働・土地がリソースでした。資

本主義社会から知識社会へと変わり、リソースが資本・知識・土地に変わったのです。知識社会では、求められる製品・サービスが知識集約的になりました。それを可能にしたのがITです。ドラッカーは、たとえば、がんの治療法という専門知識さえあれば、資本は自然に集まると例示しています。

資本主義社会の「労働」は、知識社会においてナレッジワーカーの持つ「知識」になりました。ナレッジワーカーは自己実現のために働きますが、この自己実現には社会的なモノも含まれます。

知識社会では、顧客の価値観も変わります。顧客は、自分だけでなく社会にとってもよい製品・サービスに価値観を感じるようになりました。社会に貢献するモノ、社会の責任を果たすモノについて、お金を払ってもよいと思うようになったのです。製品・サービスの価格の中には社会的なモノが含まれるようになり、ナレッジワーカーと顧客が「社会的なモノ」によって新しく結びつくようになりました。

日本の病院は非営利ですし、そもそも専門知識を持った集団で構成されています。そのため、知識社会におけるナレッジワーカーと顧客の価値観の変化はしつくりきます。看護師と患者や家族が社会的な価値で結ばれ、同じ価値観で共感するようになります。逆に、こうした社会で、病院の経営者が利益だけを求めたら、

2つのことを失います。

- ・患者や家族の価値を拡大できない
- ・看護師の自己実現ができない

病院が患者や家族の価値を拡大できないのなら、患者や家族は病院に行く気がなくなり、看護師は自己実現ができなければ、やる気を失います。こうして病院はせつかくのニーズとエンジンを失ってしまうのです。それを避けるためには、とりわけ看護部に新たなマネジメントが必要になります。

病院で価値あるものは何か

人は何かで記憶に留めてもらいたくて仕事をするのだ

人は何かで記憶に留めてもらいたくて仕事をするのだ。人は何かで記憶に留めてもらいたくて仕事をするのだ。人は何かで記憶に留めてもらいたくて仕事をするのだ。

● おわりに

未来が予測不能だからこそ、私たちは生きていける

未来は誰にもわかりません。複雑性の世界だからです。

複雑性の時空では、表層的な現象しかわかりません。たとえば、石を投げたらガラスが割れるだろうという予測がほぼ間違いなく当たるのは、表層的な現象だからです。しかし、そうした表層的な現象は、私たちが暮らす世界の一部でしかありません。

表層的な現象というのは、事象同士の関係性が比較的単純で、見えやすい現象のことです。さまざまな人の期待が複雑に影響し合っただけの未来は予測できません。

そのことは、宇宙がダークマターで満たされていて、宇宙のほんの一部の情報しか得られないことと似ています。私たちの時空には、何らかの法則があつて、あらゆる現象をつかさどっているのですが、それが何かは解明されていません。

しかし、それだから、希望を持ち、生きていけるのです。

また、人間の命が限られているという、100%確実な事実があつてこそ、私たちに希少価値があるということも重要です。世の中では、その希少価値が付加

価値になり、顧客の価値となるからです。

希少価値から付加価値が変わるとき、付加価値が顧客の価値が変わるとき、それぞれの価値観が違うので、うまく交換するのが、マネジメントであり、それを引く張るのがリーダーシップです。その効率が画期的に高くなるのがイノベーションです。ドラッカーはそこに目をつけたのです。私たちの命が限られているからこそ、世界は生まれるのです。この本の目的はそこにあります。

ところで、この本は、日本医療企画の高橋さんがいなければ完成しませんでした。休日に執筆したので、ずいぶん遅れましたが、日々激励をいただき、ありがとうございました。

最後に、この場をお借りして、日頃、お世話になっている会社の皆様に深く御礼申し上げます。

なお、本書で文中の意見にわたるところは筆者の個人的見解であり、勤務する組織等とは一切関係がないことをお断りしたく存じます。

筆者は浅学非才の身であり、読者の方々からの忌憚のないご意見、ご指導を賜ればまことに幸いです。

2018年3月 著者

著者略歴



牛越 博文（うしこし・ひろふみ）

日本生命保険相互会社に入社後、ドイツ、オーストリア、イギリス駐在中に医療・介護関連の調査に携わる。日本生命退社後、厚生労働省所管（当時）の研究機構等に属しながら、中医協・診療報酬改定関連業務担当、早稲田大学エクステンションセンター講師を務め、テレビ朝日『ニュースステーション』等に出演。

社会医療法人の経営企画部長、有限責任監査法人トーマツ（デロイトトーマツ）勤務を経て現在、パラマウントヘルスケア総合研究所長。

●主な著書

『医療経済学入門』（岩波書店）

『これだけは知っておきたいドロッカー』（文藝春秋）

『介護保険のしくみ』（日本経済新聞社）

●連絡先（著者の個人メールアドレス）

hirofumi777@gmail.com

本文デザイン・DTP 株式会社サンビジネス
イラスト 小山琴美
装丁 櫻井ミチ

看護師のしごととくらしを豊かにする③
看護師のためのドラッカー入門
最高の成果を生み出すマネジメント

2018年3月26日 第1版第1刷発行

著者 牛越 博文
発行者 林 諄
発行所 株式会社日本医療企画
〒101-0033 東京都千代田区神田岩本町 4-14
神田平成ビル
TEL03-3256-2861 (代)
FAX03-3256-2865
<http://www.jmp.co.jp>
印刷所 大日本印刷株式会社

© Hirofumi Ushikoshi 2018, Printed and Bound in Japan
ISBN978-4-86439-626-4 C3030

定価はカバーに表示しています。
本書の全部または一部の複写・複製・転訳等を禁じます。これらの許諾については
小社までご照会ください。