

多職種で取り組む

問題解決技法

Non-technical skills

第12回 大隅地区医療安全ネットワーク研修会 day2 令和3年11月13日

第1人者 佐藤 和弘

組織変革屋

単発の組織学習では現場は変わらない

なぜなら、能力開発は反復練習の世界だから

現場を変えるための組織学習は

数年単位で継続して行うのが最低条件



図解 シンプルな 思考・伝達・議論 交渉・管理・教育 の技術60

佐藤 和弘

メディカルアートディレクター



「著作権保護コンテンツ」



超図解

問題解決型リーダー 4つのチカラ

メディカルアートディレクター
佐藤和弘

多職種連携時代に必要リーダーって？

ノンテフ

考えるチカラ 伝えるチカラ 決めるチカラ 動かすチカラ

連携による問題解決

問題解決型リーダー

ノンテフを身につけた問題解決型リーダーが必要

問題解決の地図って？

1 What 問題 2 Why 原因 3 How 対策

どんな問題解決でもこの順番で進んでいきます！

3つがそろわず順番がバラバラだと問題解決がうまくいかない

組織変革で一番重要なこと

スモールウィン(小さな成功)をつくる

ホントに患者さんのためになる！

ホントに私たちがスタッフに良いことがある！

ホントに役に立つ！

スタッフが気づきにくいスモールウィンを意図的に気づかせる

議論 交渉 意思決定 対策実行
多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する！

ノンテクニカルスキル実務編





伝道師

まずは組織変革の第一歩となるモデルを生み出すこと

なぜなら、大人の学びは成功体験がすべて

現場を変えるための最低条件は

組織の問題解決とトップダウンとの連鎖







学びを普段の **18** 倍にする

能力 =



能力 =

学習 ×

インプット



能力 =

学習 × 練習

インプット

アウトプット







聞く



寝る
聞く



聞く

寝る

寝る



帰る

一方的な講義 5%

一方的な講義 5%

グループ討議 50%

一方的な講義 5%

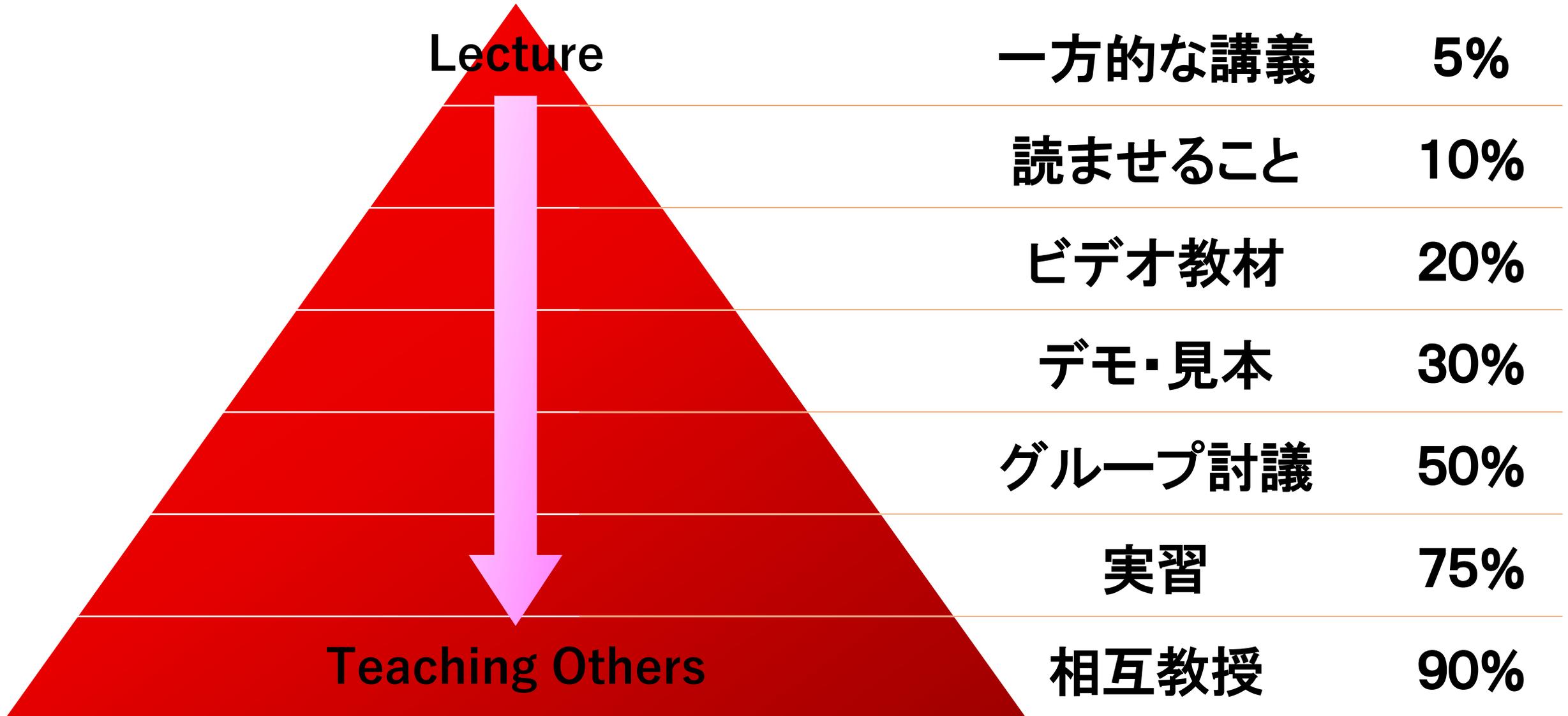
グループ討議 50%

相互教授 90%

学習定着率 (Learning Pyramid)



学習定着率 (Learning Pyramid)



現状

問題解決プラン 作成シート

問題(What)

原因(Why)

対策(How)

A young boy with short brown hair, wearing a white shirt and a red and blue striped tie, has his right hand raised high in the air. He is looking towards the left of the frame with a focused expression. In the background, another child's hand is also raised, and a girl with dark hair in a ponytail is visible, looking towards the camera. The setting appears to be a classroom with a red curtain on the left and a brick wall on the right.

**ノンテクニカルスキルを
体感する大切なクイズです**

A young boy with spiky brown hair, wearing a white shirt and a red and blue striped tie, has his right hand raised high in the air. He is looking towards the left of the frame with a focused expression. In the background, another child's hand is also raised, and a girl with dark hair in a ponytail is visible, looking towards the camera. The setting appears to be a classroom with a brick wall and a window in the background.

ホームの問題

ホームにマスクをした男が立っています。

その男に向かって、険しい表情をした男が走ってきました。

なぜ、その男は走ってきたのでしょうか？

答え

答え

点が欲しかったから。

答え

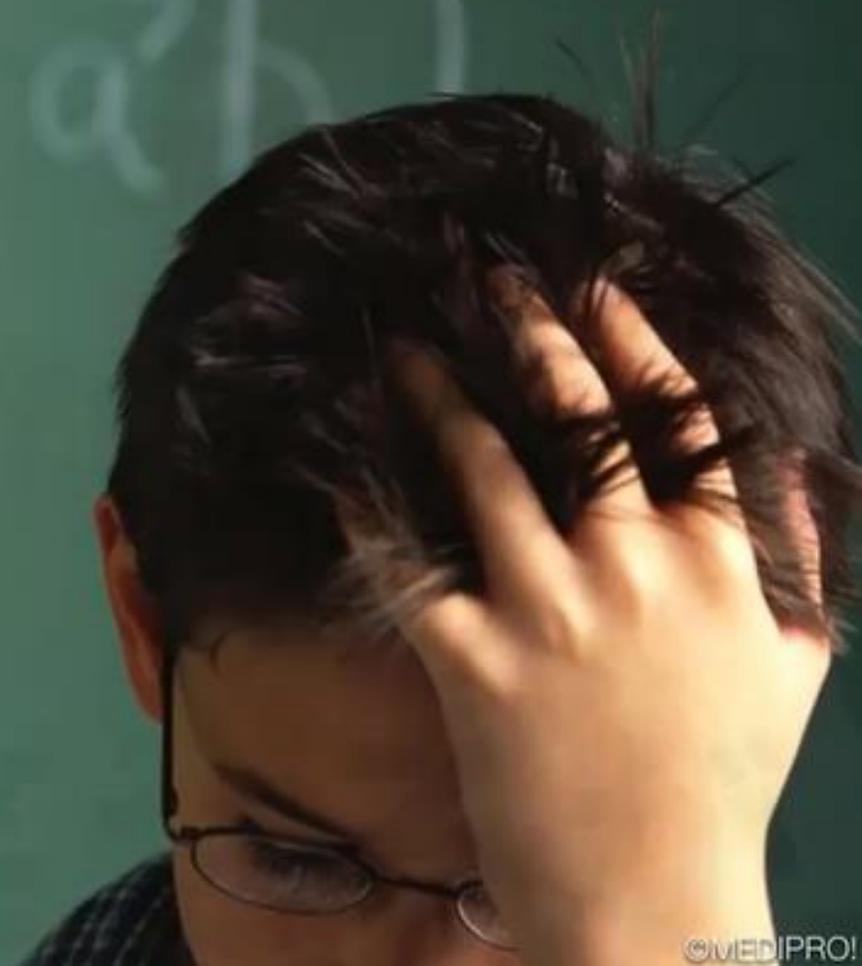
点が欲しかったから。







思い込み。



A close-up photograph of three people—a woman on the left, a man in the center, and a woman on the right—all laughing heartily. They are wearing white t-shirts. The background is a bright, plain white. The overall mood is joyful and inclusive.

ゲームだから笑えるが



もし医療現場で
思い込みが起こったら？



1999年1月11日

横浜市立大学病院患者取り違え事故

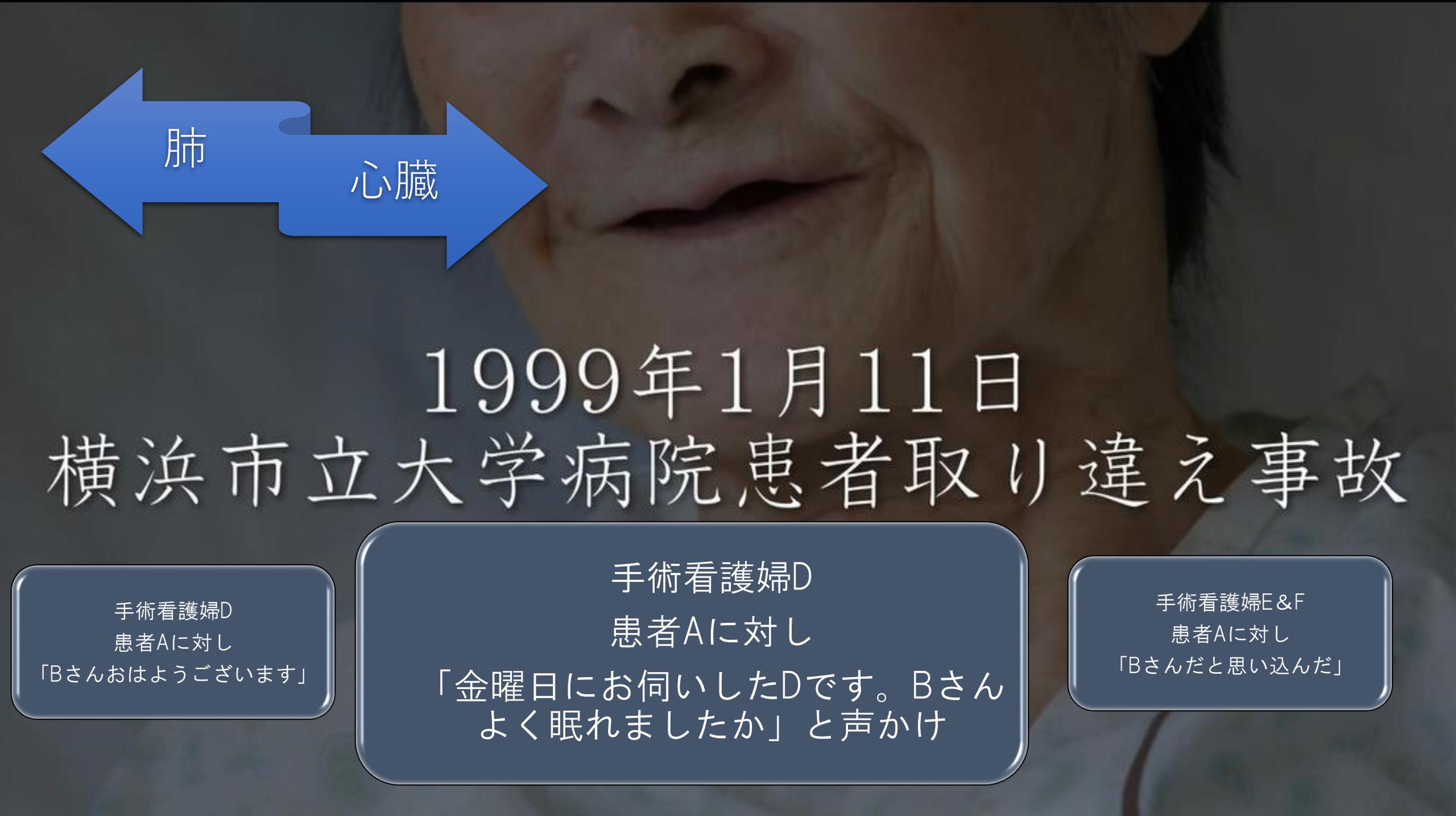


肺

心臓

1999年1月11日

横浜市立大学病院患者取り違え事故



肺

心臓

1999年1月11日

横浜市立大学病院患者取り違え事故

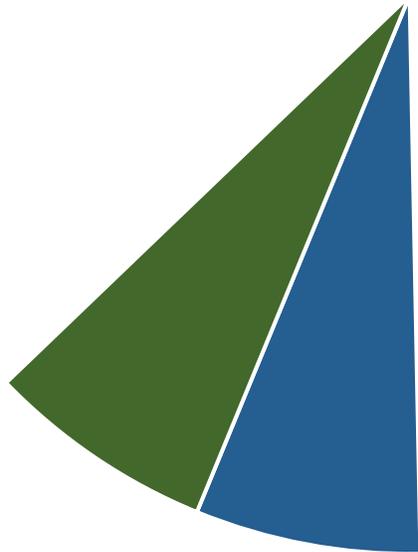
手術看護婦D
患者Aに対し
「Bさんおはようございます」

手術看護婦D
患者Aに対し
「金曜日にお伺いしたDです。Bさん
よく眠れましたか」と声かけ

手術看護婦E&F
患者Aに対し
「Bさんだと思い込んだ」

医療事故の要因

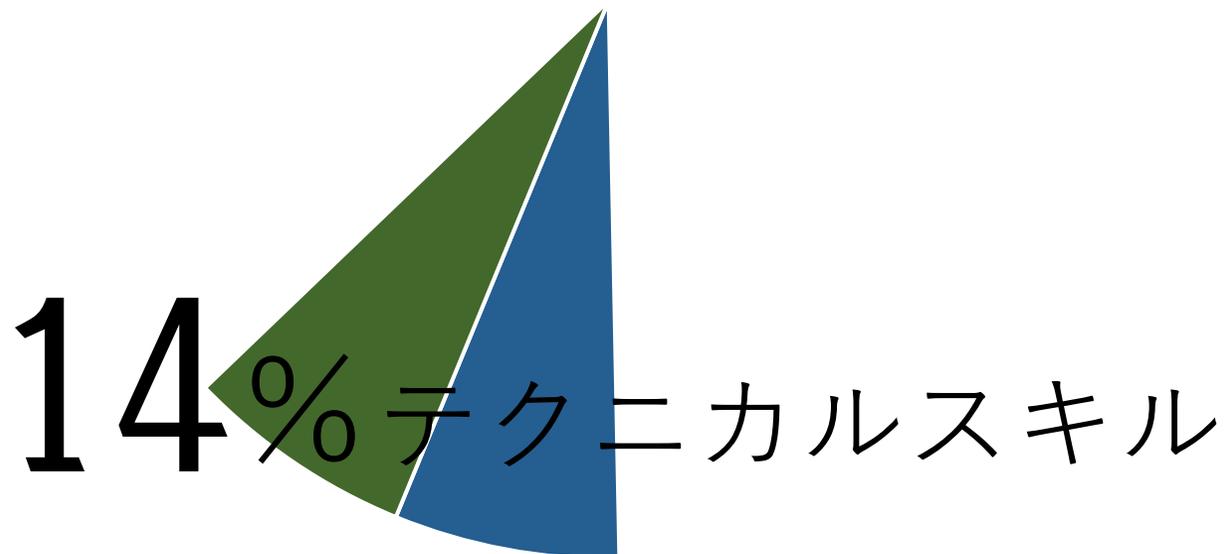
医療事故の要因



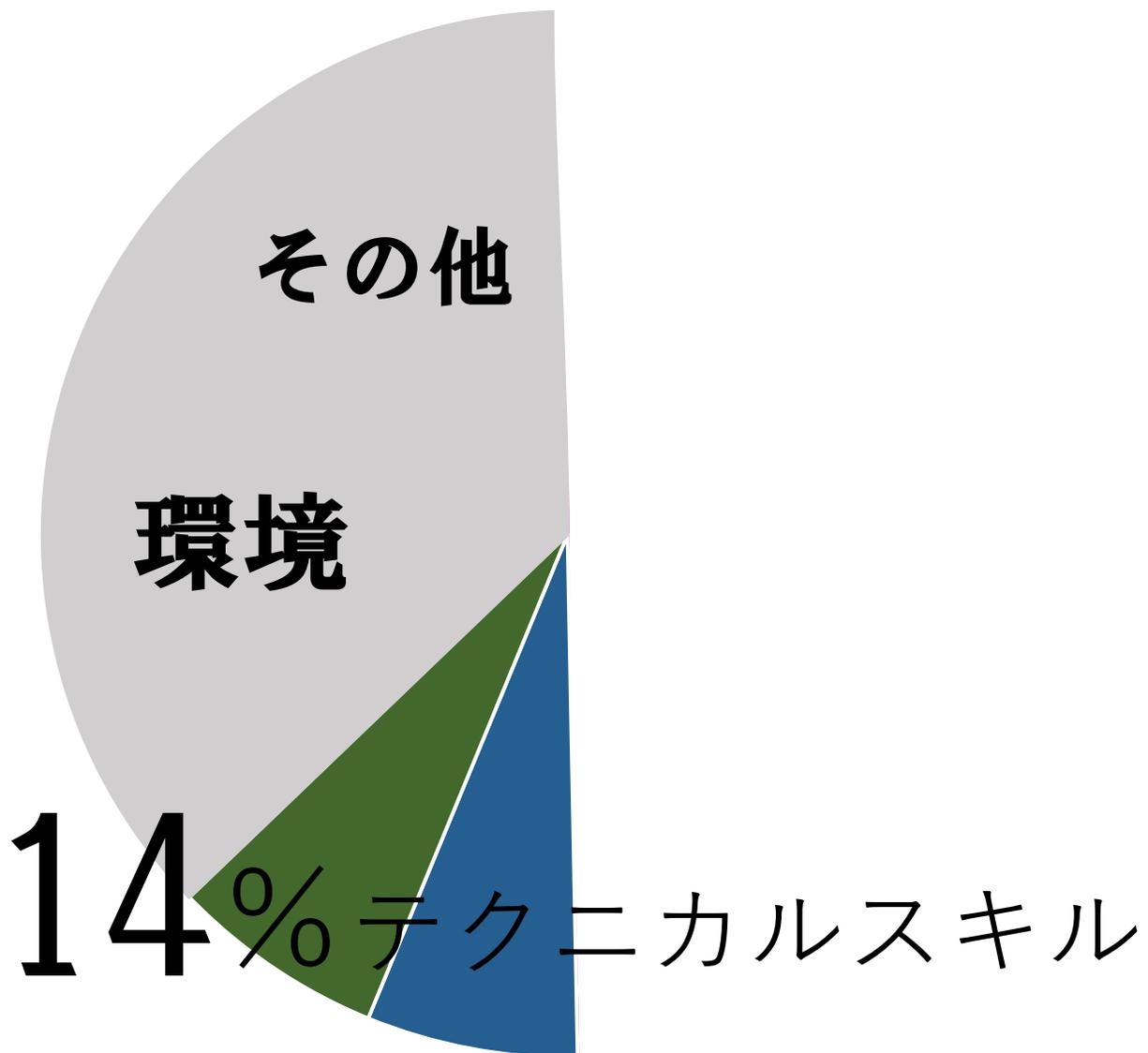
7% 技術・手技が未熟だった

7% 知識不足

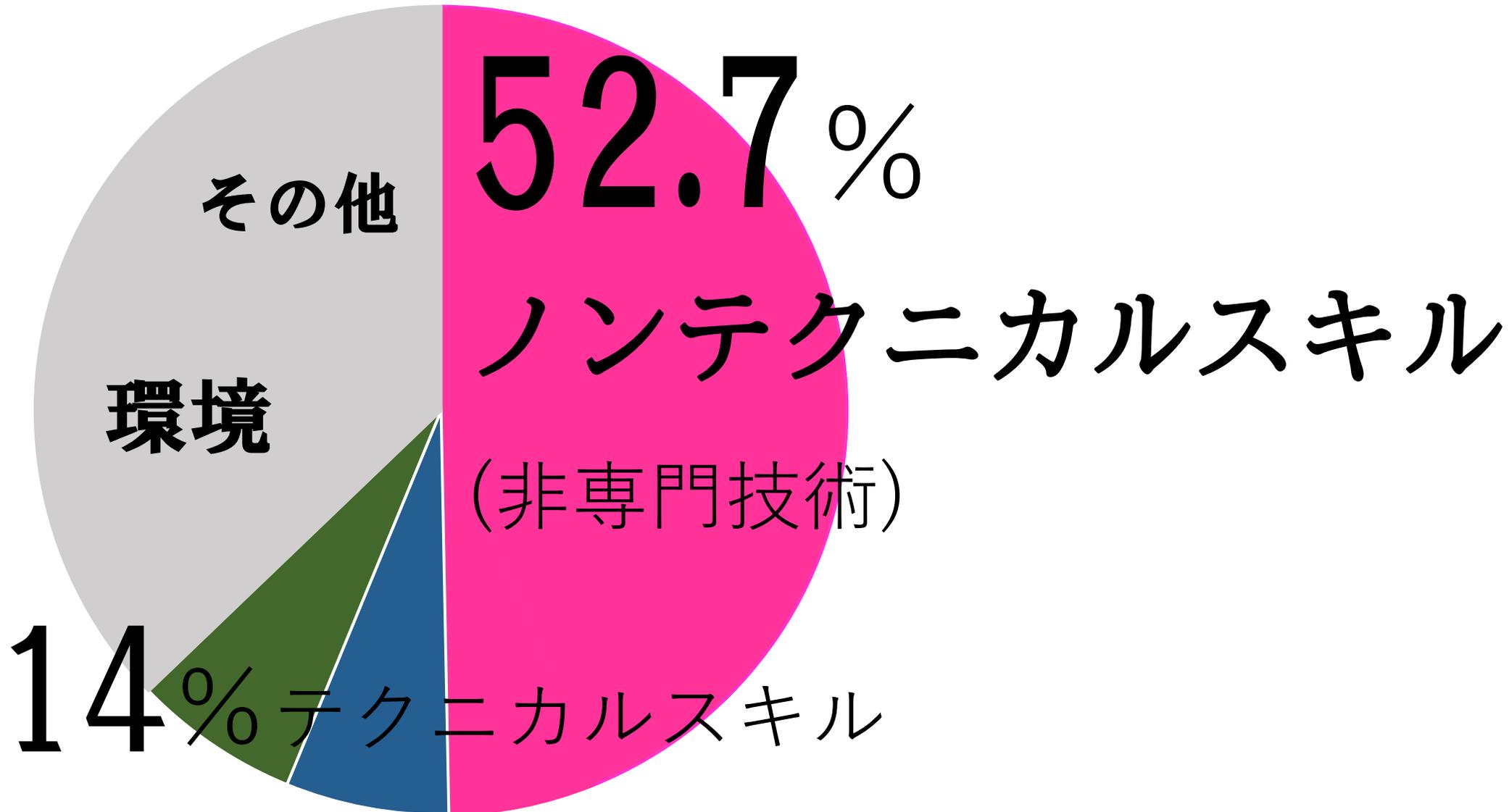
医療事故の要因



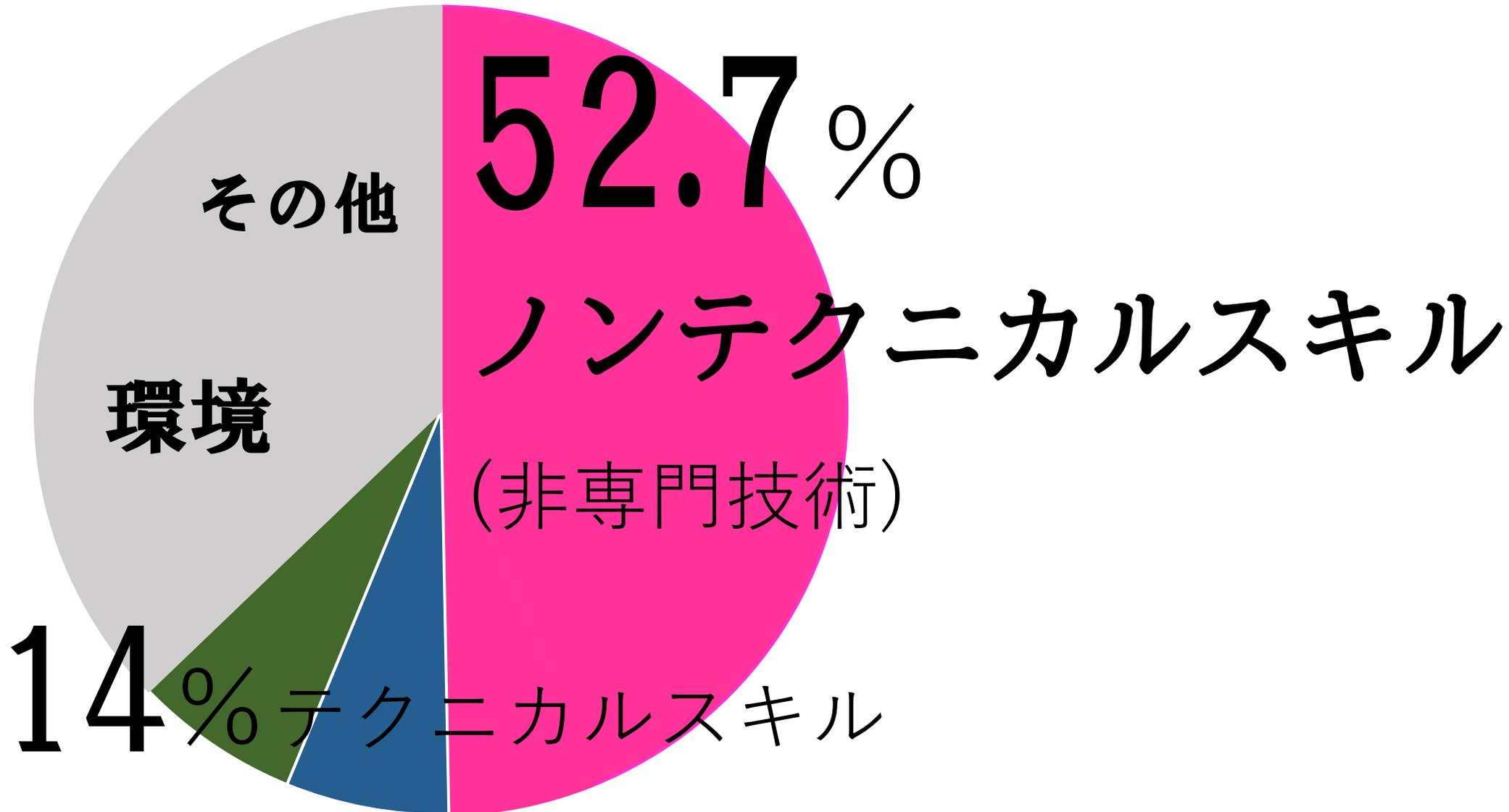
要因の半数以上が



要因の半数以上が

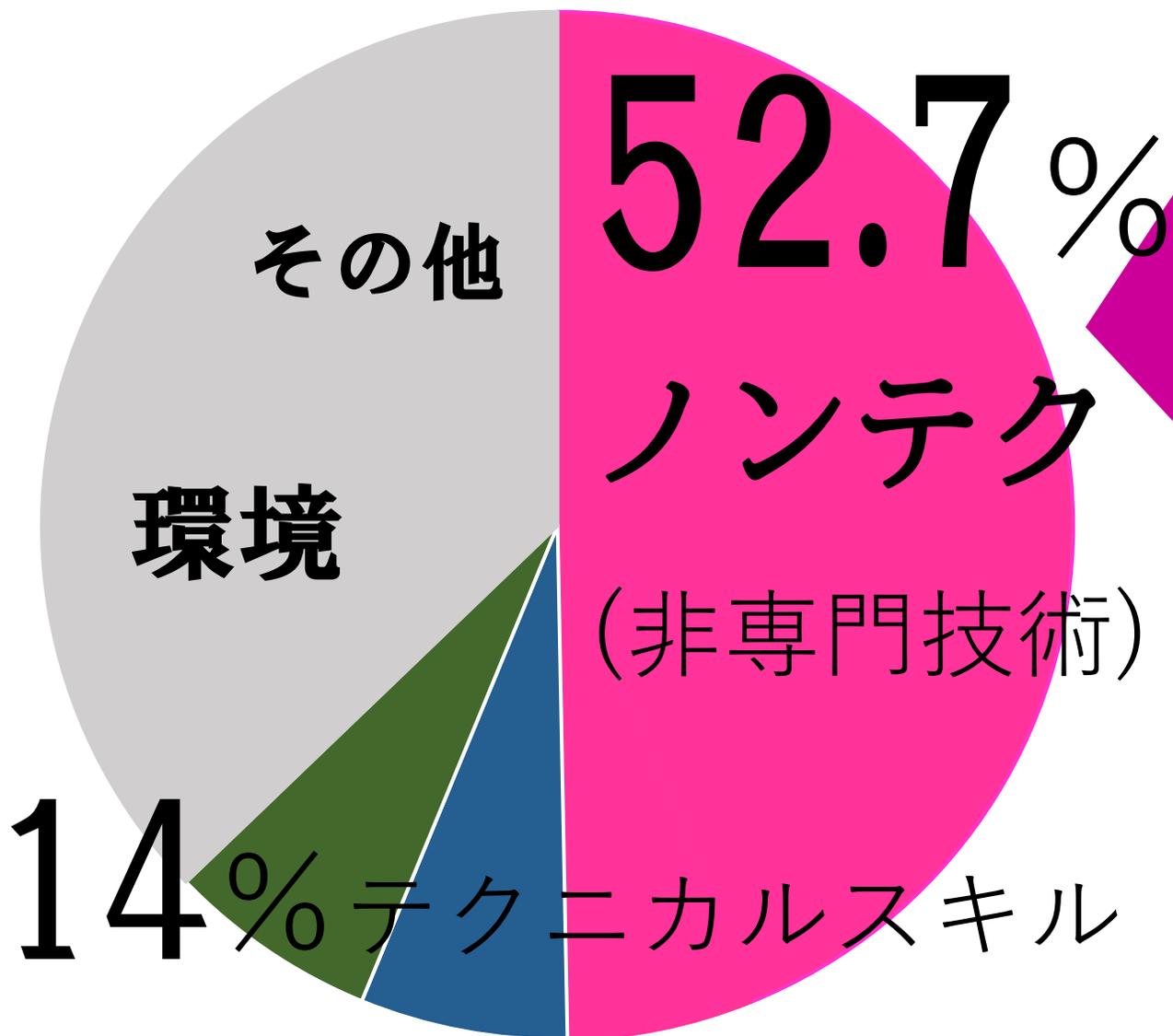


要因の半数以上が ノンテク 不足



要因の半数以上が

ノンテク 不足



確認を怠った
観察を怠った
報告が遅れた
記録などに不備があった
連携ができていなかった
患者への説明が不十分
判断を誤った
ヒューマンファクター

ノンテクニカルスキルが必要

医療者に求められる**スキルセット**が変わる

ノンテク (非専門技術)

コンセプチュアルスキル
(論理的思考力)

ヒューマンスキル
(人間関係力)

テクニカルスキル
(専門技術)

経営者

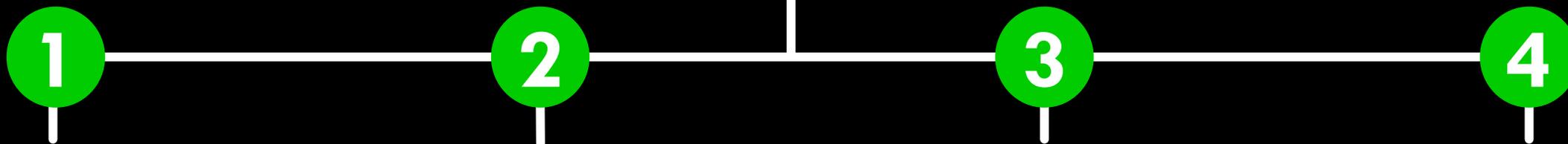
役職者

現場スタッフ

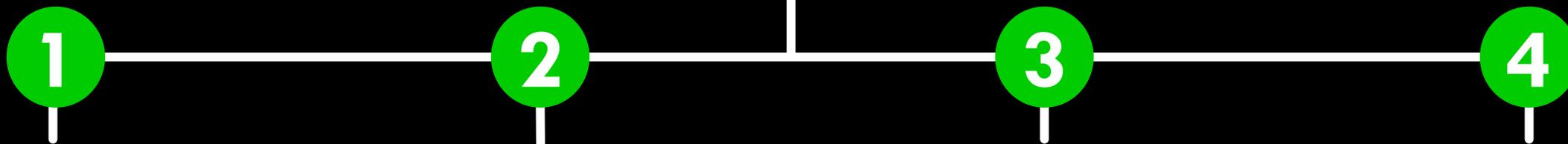
組織

組織 問題

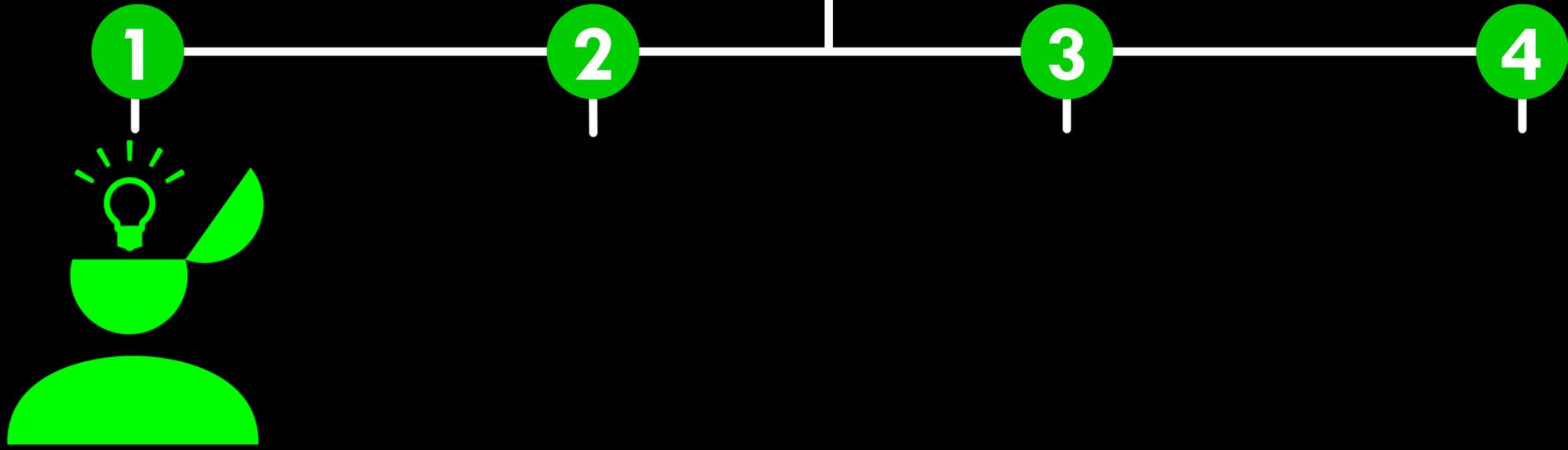
組織 問題



組織 問題



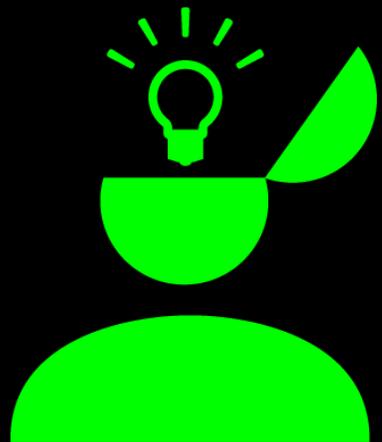
組織 問題



考える
チカラ

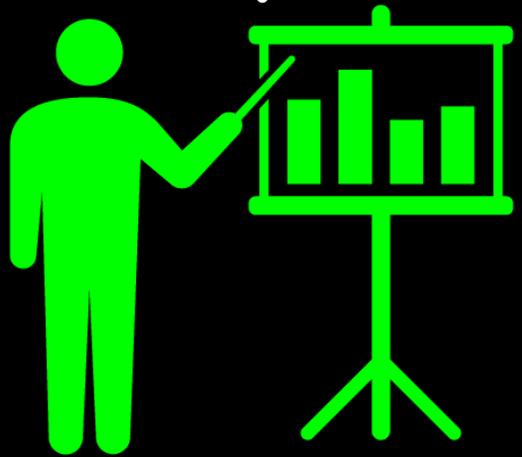
組織 問題

1



考える
チカラ

2



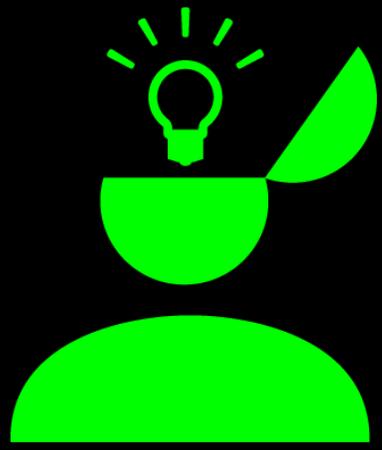
伝える
チカラ

3

4

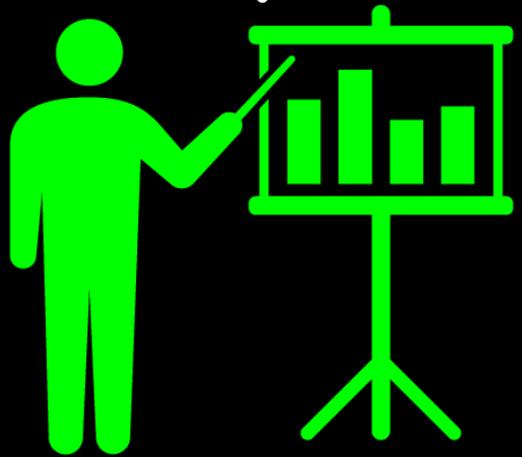
組織 問題

1



考える
チカラ

2



伝える
チカラ

3

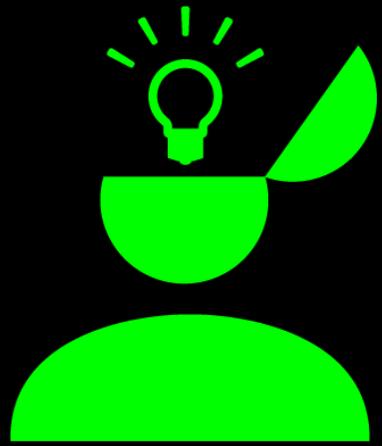


決める
チカラ

4

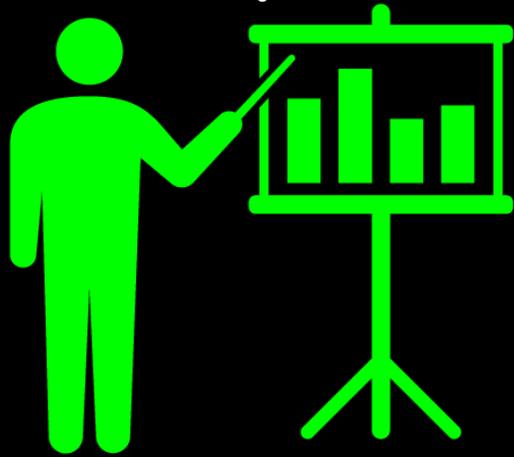
組織 問題

1



考える
チカラ

2



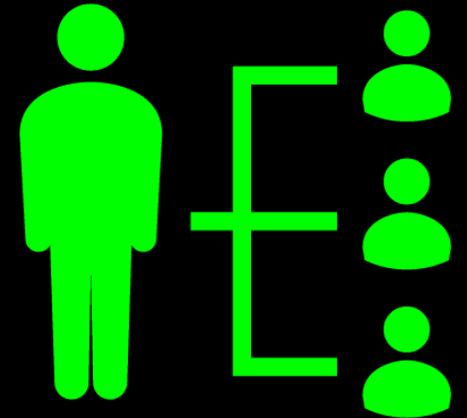
伝える
チカラ

3



決める
チカラ

4



動かす
チカラ

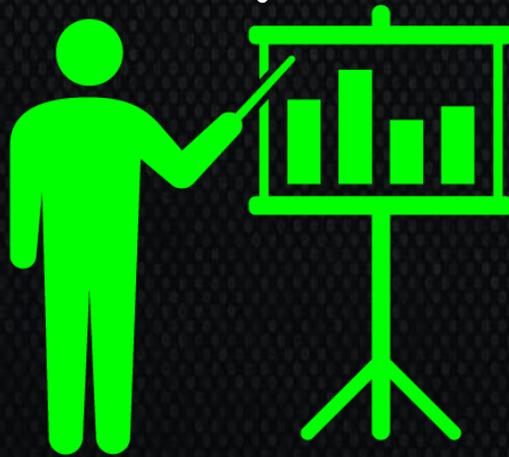
ノンテクとは組織で問題解決する技術

1



考える
チカラ

2



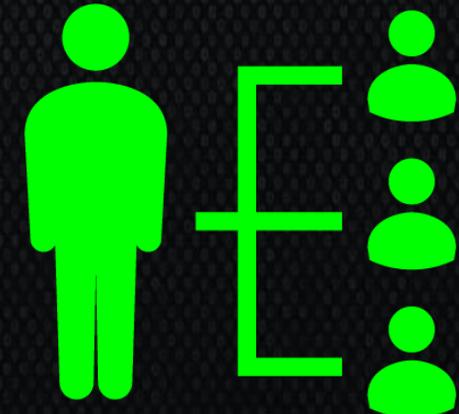
伝える
チカラ

3



決める
チカラ

4



動かす
チカラ

凸型



專門技術

能力

凸型



專門技術

能力



思考技術



伝達技術



議論技術



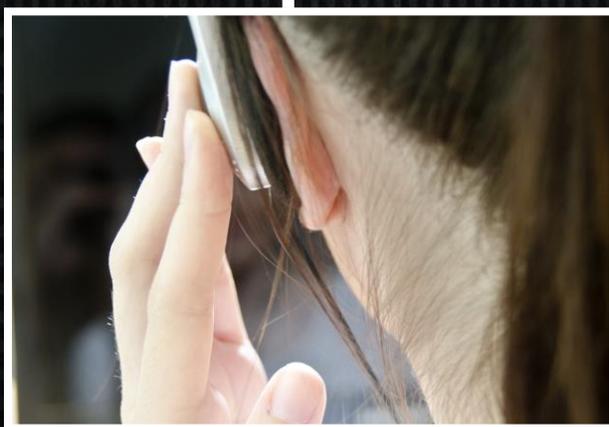
管理技術

ノンテクニカルスキル＝ テクニカルスキルを活かすための基礎力



思考技術

Logical Thinking
ロジカルシンキング



伝達技術

Communication &
Presentation
コミュニケーション&
プレゼンテーション



議論技術

Facilitation
ファシリテーション



管理技術

Management &
Leadership
マネジメント &
リーダーシップ

「問題」って何ですか？

現状

あるべき姿

現状

あるべき姿



ギャップ＝

現状

あるべき姿



ギャップ = 問題

現状

あるべき姿
100走を11秒で走れる！



ギャップ＝

現状
100m走を12秒で走れる！

あるべき姿
100走を11秒で走れる！



ギャップ = 1秒

現状
100m走を12秒で走れる！

現状

あるべき姿

現状

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

問題解決

あるべき姿

現状

↑
↓
ギャップ=
問題

現状

問題解決

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

問題解決

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

問題解決

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

問題解決

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

問題解決

問題解決は医療行為そのもの

あるべき姿



現状

あるべき姿



現状

あるべき姿



現状



参考：図解シンプルな思考・伝達・議論・交渉・管理・教育の技術60 佐藤和弘 日総研

良い



悪い

良い



現状

悪い

良い

あるべき姿
(元の状態)

悪い

現状

ギャップ=
問題

良い

あるべき姿
(元の状態)

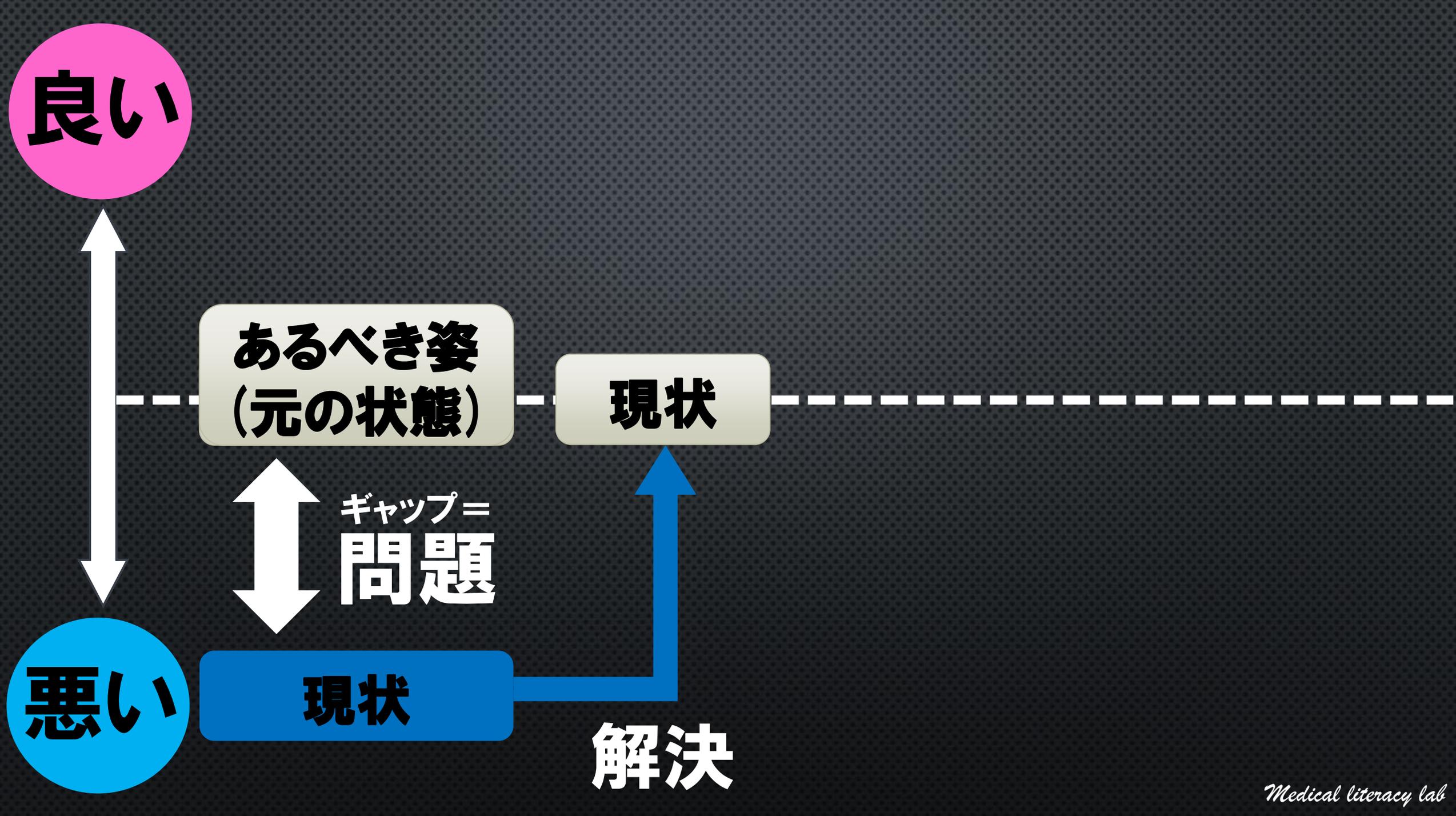
現状

悪い

現状

ギャップ=
問題

解決



良い

問題発見型



あるべき姿
(元の状態)

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

良い

問題発見型



あるべき姿
(元の状態)

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

良い

問題発見型



あるべき姿
(元の状態)

現状

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

良い

問題発見型



あるべき姿
(元の状態)

現状

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

あるべき姿

良い

問題発見型



あるべき姿
(元の状態)

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

あるべき姿

ギャップ=
問題

現状

良い

問題発見型



あるべき姿
(元の状態)

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

あるべき姿

現状

ギャップ=
問題

現状

解決

良い

問題発見型

あるべき姿
(元の状態)

現状

ギャップ=
問題

悪い

現状

解決

あるべき姿

現状

ギャップ=
問題

現状

解決

問題設定型

F A E A

R C A

すべてノンテクのツール

S H E L L

K Y T

FAEA

RCA

最初に抑えておきたいツール

SHELL

KYT



ハンテクニカルスキル エヴァンジェリスト

Medical literacy lab



問題解決の 正しい 道筋

ノンテクニカルスキル エヴェンジェリスト

Medical literacy lab



道筋 =

レシピ

Before

進まない議論



Before

進まない議論



After

進む議論



Before



スタッフが少ないときはフロア出て！

こっちも別の業務あるんでムリ！



スタッフが少ないときはフロア出て！

こっちも別の業務あるんでムリ！

患者さんから遅いってクレーム来てる！

ちょっとくらい待ってもらったら？



スタッフが少ないときはフロア出て！

こっちも別の業務あるんでムリ！

患者さんから遅いってクレーム来てる！

ちょっとくらい待ってもらったら？

その業務、後でできないの？

それ言い出したら業務が終わらん！



スタッフが少ないときはフロア出て！

こっちも別の業務あるんでムリ！

患者さんから遅いってクレーム来てる！

ちょっとくらい待ってもらったら？

その業務、後でできないの？

それ言い出したら業務が終わらん！

スタッフのミスも増えてる！

もっと注意して気をつけたらいい！

After



スタッフを確保してその業務もこなす
方法がわからないから一緒に考えて？

それができたらお互いに良いよね



スタッフを確保してその業務もこなす
方法がわからないから一緒に考えて？

それができたらお互いに良いよね

どんな業務があって忙しいの？

業務マニュアルの資料の整理がとに
かく量が多くて大変！



スタッフを確保してその業務もこなす
方法がわからないから一緒に考えて？

それができたらお互いに良いよね

どんな業務があって忙しいの？

業務マニュアルの資料の整理がとに
かく量が多くて大変！

その資料整理は私でもできる？

え？ああ、できると思うよ・・・

スタッフを確保してその業務もこなす
方法がわからないから一緒に考えて？

それができたらお互いに良いよね

どんな業務があって忙しいの？

業務マニュアルの資料の整理がとに
かく量が多くて大変！

その資料整理は私でもできる？

え？ああ、できると思うよ・・・

じゃあ、フロアが一段落した後、分担
して手伝うよ。それなら良い？

なぜ、スムーズに行った？

スタッフを確保してその業務もこなす
方法がわからないから一緒に考えて？

それができたらお互いに良いよね

What = 問題は何か？

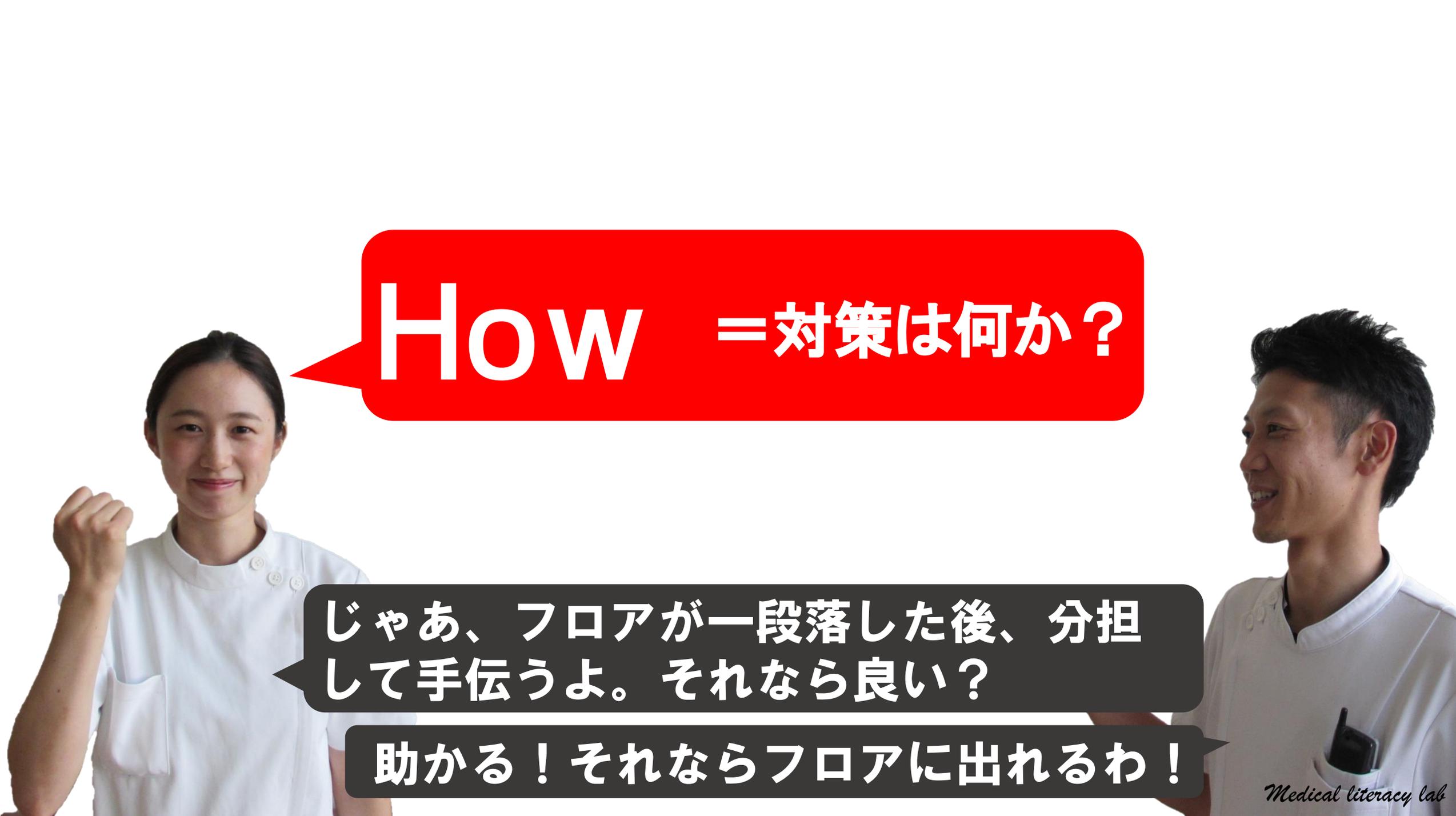
どんな業務があって忙しいの？

業務マニュアルの資料の整理がとにかく量が多くて大変！

その資料整理は私でもできる？

え？ああ、できると思うよ・・・

Why = 原因は何か？



How = 対策は何か？

じゃあ、フロアが一段落した後、分担して手伝うよ。それなら良い？

助かる！それならフロアに出れるわ！

スタッフが少ないときはフロア出て！

こっちも別の業務あるんでムリ！

How = 対策は何か？



患者さんから遅いってクレーム来てる！

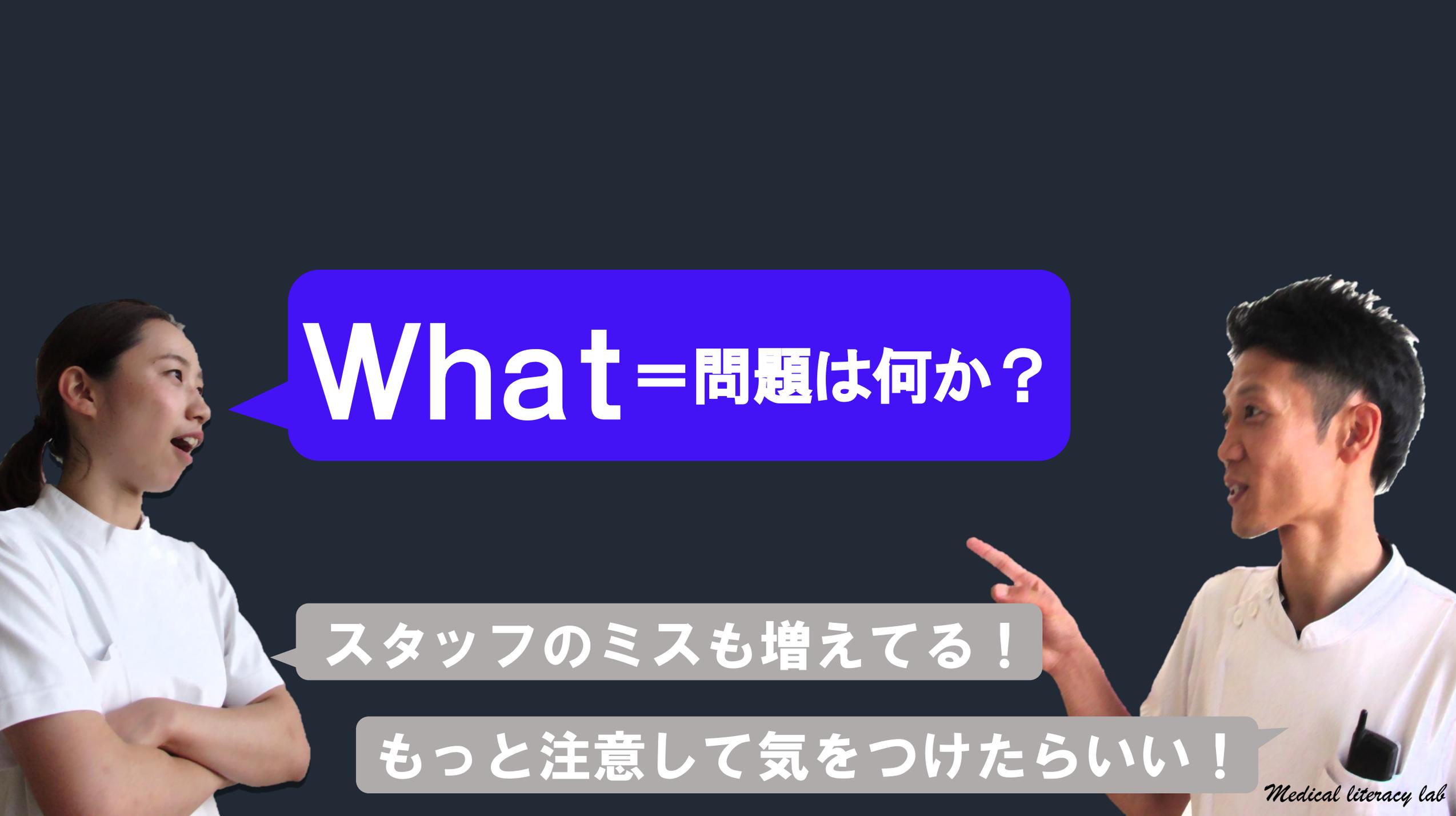
ちょっとくらい待ってもらったら？

What=問題は何か？

How = 対策は何か？

その業務、後でできないの？

それ言い出したら業務が終わらん！



What = 問題は何か？

スタッフのミスも増えてる！

もっと注意して気をつけたらいい！



**上流から
順番に！**



What = 問題は何か？

上流

上流から
順番に！



What = 問題は何か？

上流

**上流から
順番に！**

Why = 原因は何か？

中流

What = 問題は何か？

上流

**上流から
順番に！**

Why = 原因は何か？

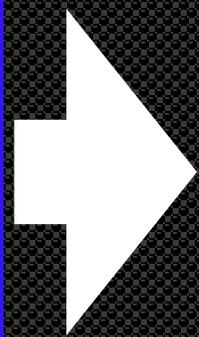
中流

How = 対策は何か？

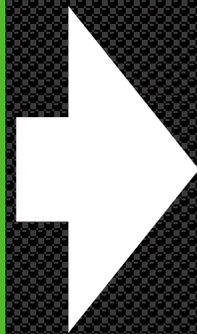
下流

問題解決は2W1Hで考える

What
問題



Why
原因



How
対策

現状

問題解決プラン 作成シート

問題(What)

原因(Why)

対策(How)



靴ひもを結ぶ行為も
問題解決をしている

What 問題

歩き
にくい

必ず
セット

Why 原因

靴ひもが
ほどけた

必ず
セット

How 対策

靴ひもを
結ぶ

引っ越しをする行為も
問題解決をしている



What 問題

快適に
過ごせない

必ず
セット

Why 原因

部屋が
少ない

必ず
セット

How 対策

引っ越し
をする

ハサミを買う行為も
問題解決をしている



What 問題

ハサミ
がない？

How 対策

ハサミ
を買う



What 問題

テープを
切れない

必ず
セット

Why 原因

ハサミ
がない

必ず
セット

How 対策

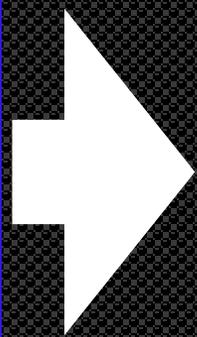
ハサミ
を買う



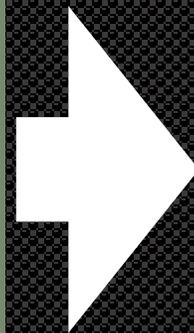
すべての行為（行動）は
何かの問題解決をしている

問題解決は2W1Hで考える

What
問題



Why
原因



How
対策

現状



食材を集める

問題解決プラン 作成シート

問題(What)

原因(Why)

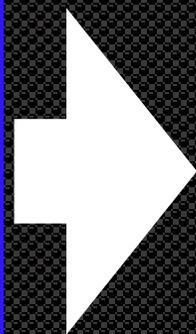
対策(How)



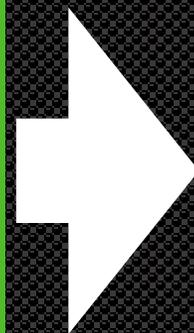
食材を選ぶ

現場での問題解決の典型的な間違い

What
問題



Why
原因



How
対策

現場での問題解決の典型的な間違い

What
問題



How
対策

現場での問題解決の典型的な間違い

What
問題



How
対策



イタチごっこ現象

イタチごっこ現象を予防

What
問題



How
対策

どうしましょう？

は禁止！

隠し味



ビッグワード

Big Word

を使わない

QOL(生活の質)

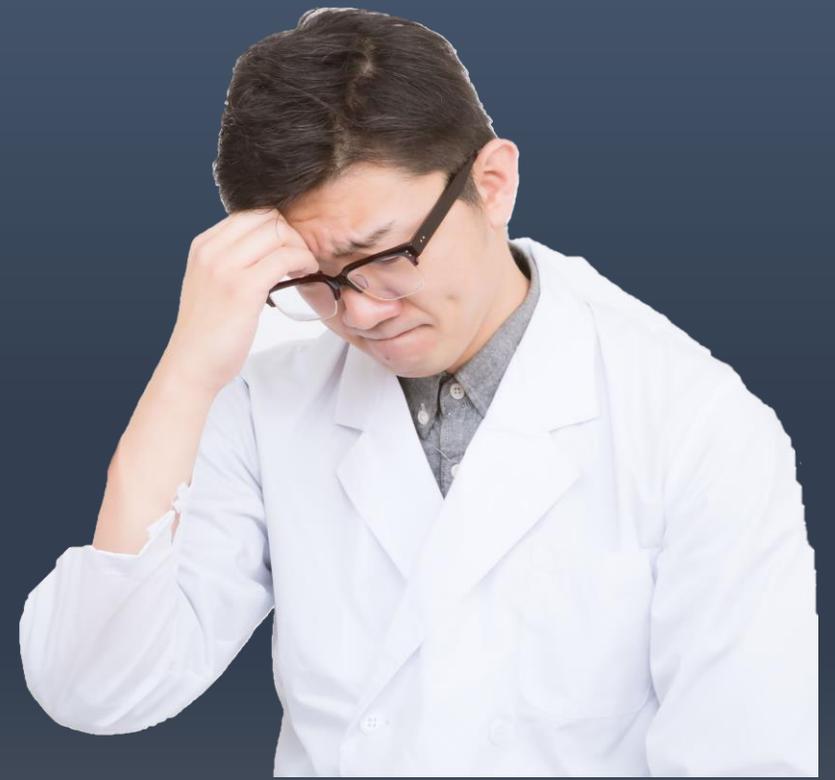
ってどういうことですか？



ビッグワード

Big Word

あいまいな言葉を使
つてしまおうと...



あいまいな言葉を
使ってしまうと…



ビッグワード
警報・注意報

をお伝えします♪

ビッグワード警報

形容詞

副詞

かなり

大変

もう少し

前向きに

早めに

できるだけ

多い

ビッグワード注意報1

動詞

検討する

頑張る

対処する

意識する

注意する

責任を持つ

ビッグワード注意報2

名詞

QOL

ADL

最適な医療

地域社会への貢献

ニーズ

不穩

ビッグワード注意報3

代名詞

あの
あれ
それ
これ

ビッグワード注意報4

主語

これは危険です
問題ありません

ビッグワード注意報5

接尾語

「など」が問題
私「的」には

隠し味



事實

意見

事実

「治療機器 A の性能は高い」

意見 or ファクト

「治療機器 A の性能は高い」

意見

「治療機器 A のクリアランスは140mg/dl
で治療機器Bの130mg/dlより性能が高い」

意見 or ファクト

「治療機器 A のクリアランスは140mg/dl
で治療機器Bの130mg/dlより性能が高い」

ファクト

多くの管理職が
新人教育にマニュアルが必要だと考えている

意見

68%の管理職が
新人教育にマニュアルが必要だと考えている

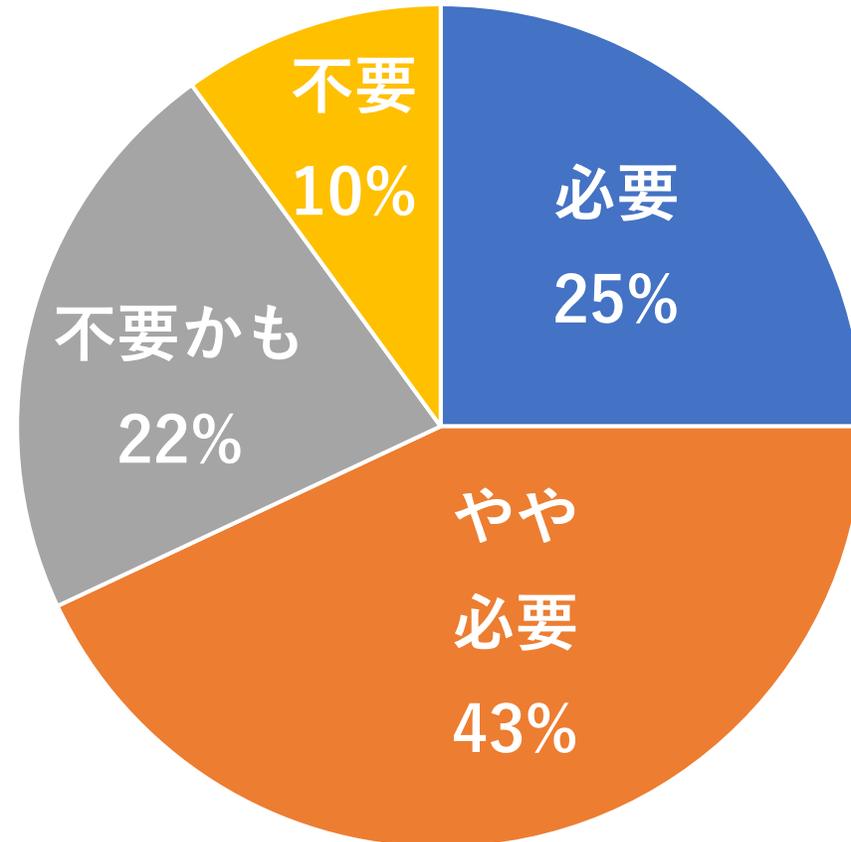
ファクト

68%が

新人教育にマニュアルが必要だと考えている

管理職へのアンケート N=42/48

ファクト





数字

×

事实

その効用は

主観
意見
感情

を排除できる

数字

×

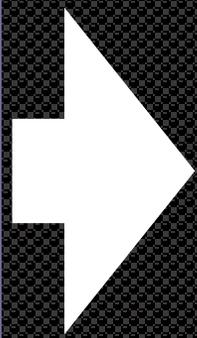
事実

共通言語になる

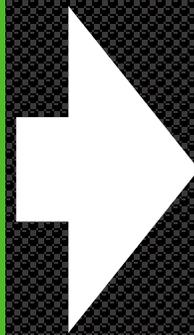


問題解決は2W1Hで考える

What
問題



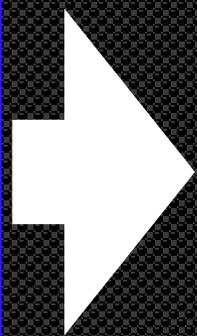
Why
原因



How
対策

原因に踏みとどまって考える

What
問題



Why
原因

なぜ？
なんで？





原因=
アイデア
集め

「自転車が取られた」
問題を考えてみる





What 問題

自転車
が取られた



What
問題

自転車
が
取
ら
れ
た

How
対策

注意
す
る

What
問題

How
対策

自転車
が
取
ら
れ
た

注
意
す
る

イ
タ
チ
ご
っ
ご
現
象



What
問題

自転車
が
取
ら
れ
た

How
対策

そう
だ
鍵
を
か
け
よ
う

What 問題

How 対策

自転車
が
取
ら
れ
た

アイ
ディ
ア
を
集
め
る

What 問題

How 対策

自転車
が取られた

アイデア
を集める

変わる
???

What
問題

Why
原因

How
対策

自転車
が
取
ら
れ
た

What 問題

Why 原因

How 対策

自転車
が
取
ら
れ
た

高級自転車

What 問題

Why 原因

How 対策

自転車
が
取
ら
れ
た

高級自転車

駐輪禁止

What 問題

Why 原因

How 対策

自転車
が
取
ら
れ
た

高級自転車

駐輪禁止

鍵かけ忘れ

What 問題

Why 原因

How 対策

自転車
が
取
ら
れ
た

高級自転車

駐輪禁止

鍵かけ忘れ

乗る頻度

What 問題

Why 原因

How 対策

自転車
が
取
ら
れ
た

高級自転車

駐輪禁止

鍵かけ忘れ

乗る頻度

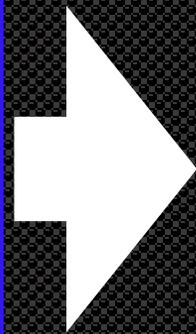
変わる
!!!

原因 = 納得感
づくり



「掘り所」を共有する

What
問題



Why
原因

なぜ？
なんで？



共通言語になる





原因=
アイデア
集め

©kazul-ro594

共通言語になる





原因=
アイデア
集め

共通言語になる

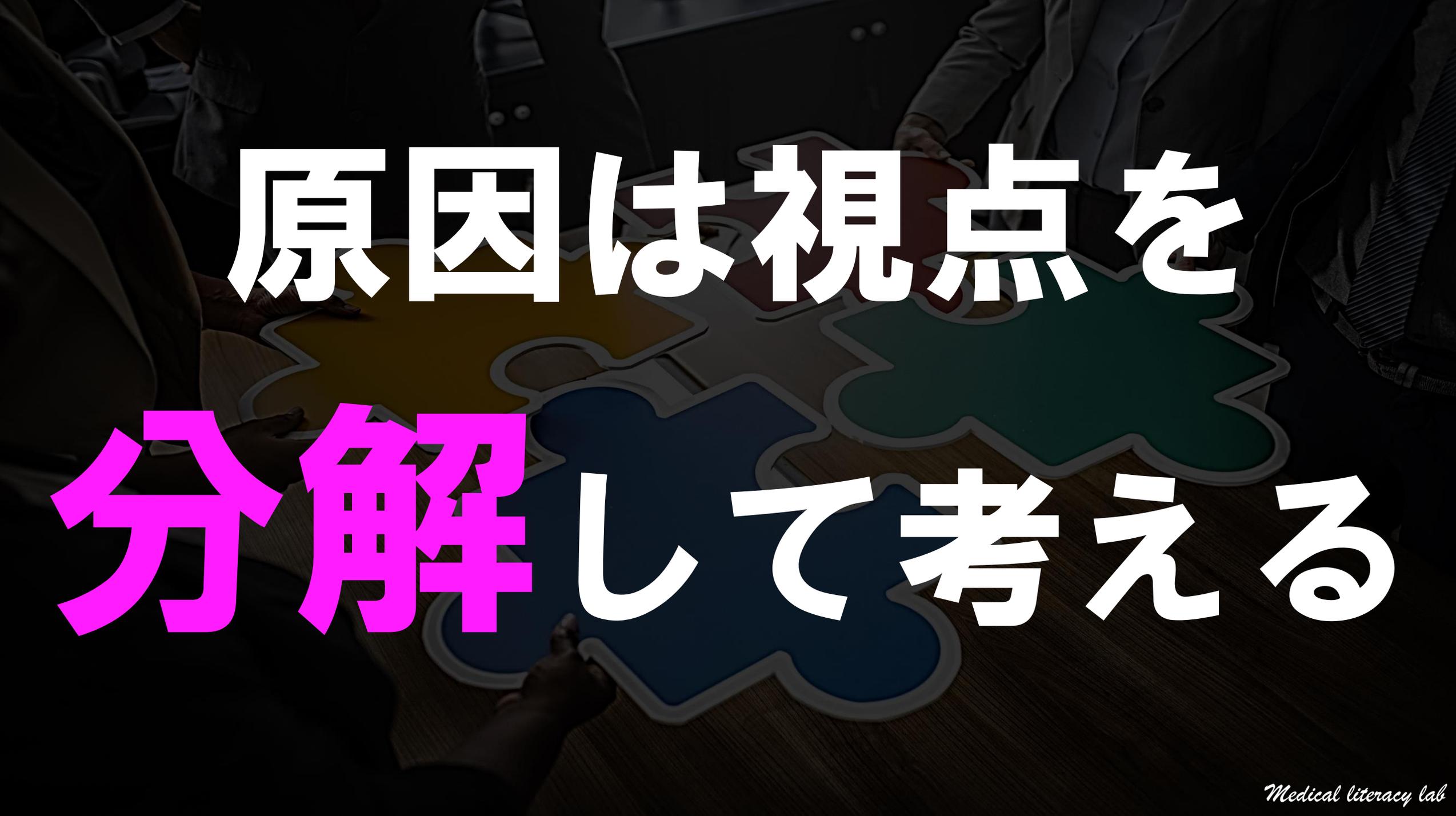


00:00:00

原因=
納得感
づくり







原因は視点を
分解して考える

What
問題

Why
原因

〇〇が
〇〇で
ある

What 問題

Why 原因

〇〇が
〇〇で
ある

ヒト（人）

コト（業務）

モノ（環境）

What 問題

Why 原因

〇〇が
〇〇で
ある

ヒト（人）

スタッフ

患者

家族

コト（業務）

A

B

C

プロセス

モノ（環境）

ソフト

マニュアル
ルールなど

ハード

機器
材料など

What 問題

Why 原因

ヒト（人）

スタッフ

〇〇が
〇〇で
ある

What 問題

新人古川さん
が呼吸器を
チェック
しなかった

Why 原因

??

??

??

どんな原因が考えられる？



What 問題

新人古川さん
が呼吸器を
チェック
しなかった

Why 原因

??

??

??

どんな原因が考えられる？

- やり方を教わっていない
- ほとんどやったことがない
- 教わったのと違う機種
- 他の業務が忙しかった
- 患者さんに声をかけられた
- 緊急な作業があった
- 苦手意識があり、他のスタッフがやってくれると思ってやらなかった

What 問題

新人古川さん
が呼吸器を
チェック
しなかった

Why 原因

やり方が
わからなかった

??

??

どんな原因が考えられる？

- やり方を教わっていない
- ほとんどやったことがない
- 教わったのと違う機種
- 他の業務が忙しかった
- 患者さんに声をかけられた
- 緊急な作業があった

- 苦手意識があり、他のスタッフがやってくれると思ってやらなかった

What 問題

新人古川さん
が呼吸器を
チェック
しなかった

Why 原因

やり方が
わからなかった

やり方がわかっていたが
できなかった

??

どんな原因が考えられる？

- やり方を教わっていない
- ほとんどやったことがない
- 教わったのと違う機種
- 他の業務が忙しかった
- 患者さんに声をかけられた
- 緊急な作業があった
- 苦手意識があり、他のスタッフがやってくれると思ってやらなかった

What 問題

新人古川さん
が呼吸器を
チェック
しなかった

Why 原因

やり方が
わからなかった

やり方がわかっていたが
できなかった

やり方がわかっており
できる状況だったが
やりたくなかった

どんな原因が考えられる？

- やり方を教わっていない
- ほとんどやったことがない
- 教わったのと違う機種
- 他の業務が忙しかった
- 患者さんに声をかけられた
- 緊急な作業があった

- 苦手意識があり、他のスタッフがやってくれると思ってやらなかった

What 問題

Why 原因

新人古川さん
が呼吸器を
チェック
しなかった

やり方が
わからなかった

やり方がわかっていたが
できなかった

やり方がわかっており
できる状況だったが
やりたくなかった

対策A

対策B

対策C

What 問題

Why 原因

〇〇が
〇〇で
ある

ヒト（人）

スタッフ

患者

家族

コト（業務）

A

B

C

プロセス

モノ（環境）

ソフト

マニュアル
ルールなど

ハード

機器
材料など

What
問題

Why
原因

〇〇が
〇〇で
ある

モノ（環境）

ハード

機器
材料など

What
問題

Why
原因

家庭の
節電
どうする？



What 問題

家庭の
節電
どうする？

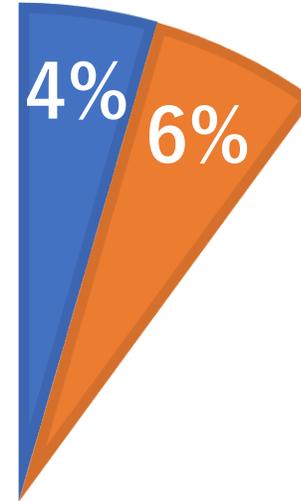
Why 原因



What 問題

家庭の
節電
どうする？

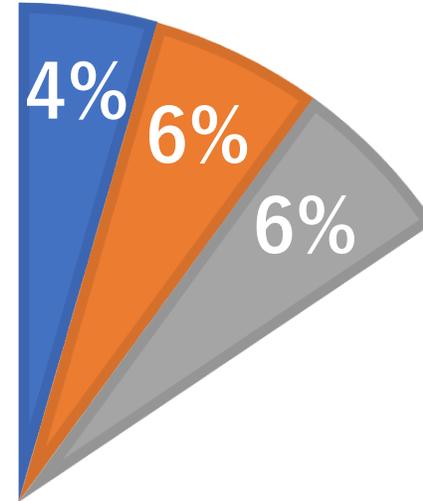
Why 原因



What 問題

家庭の
節電
どうする？

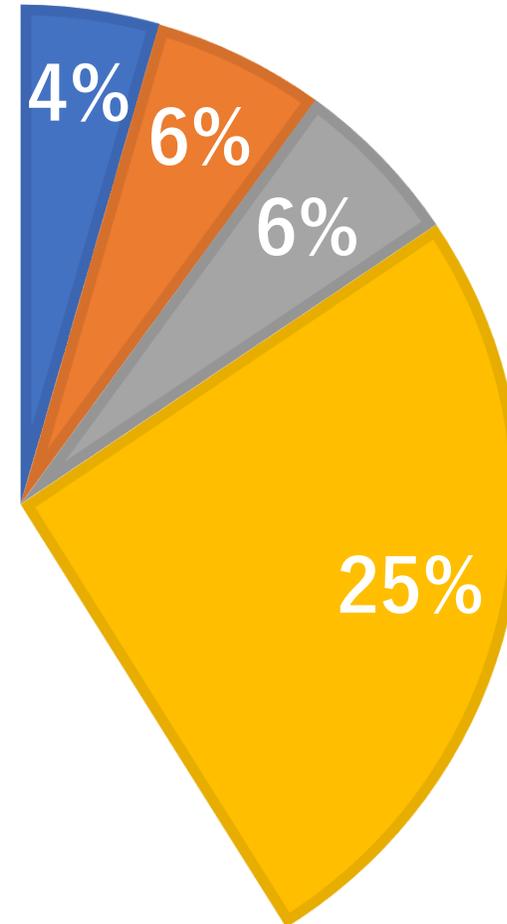
Why 原因



What 問題

家庭の
節電
どうする？

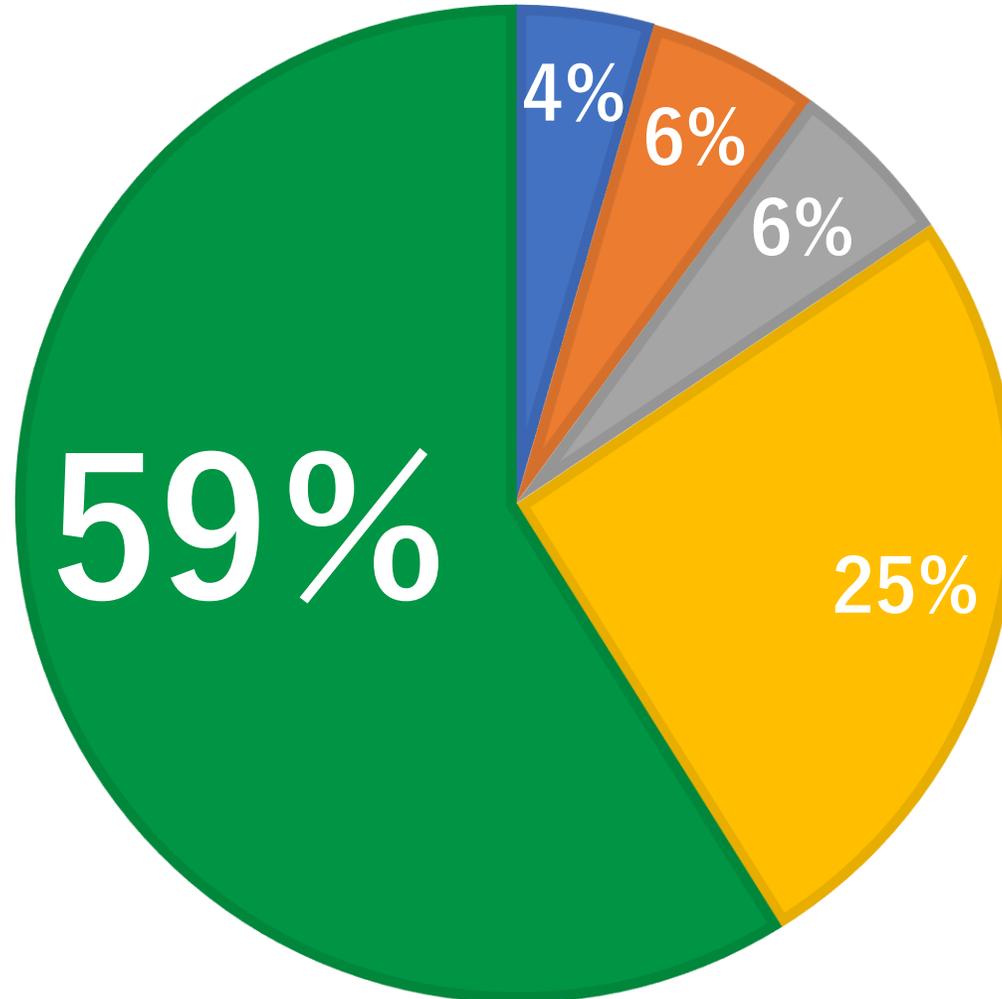
Why 原因



What 問題

家庭の
節電
どうする？

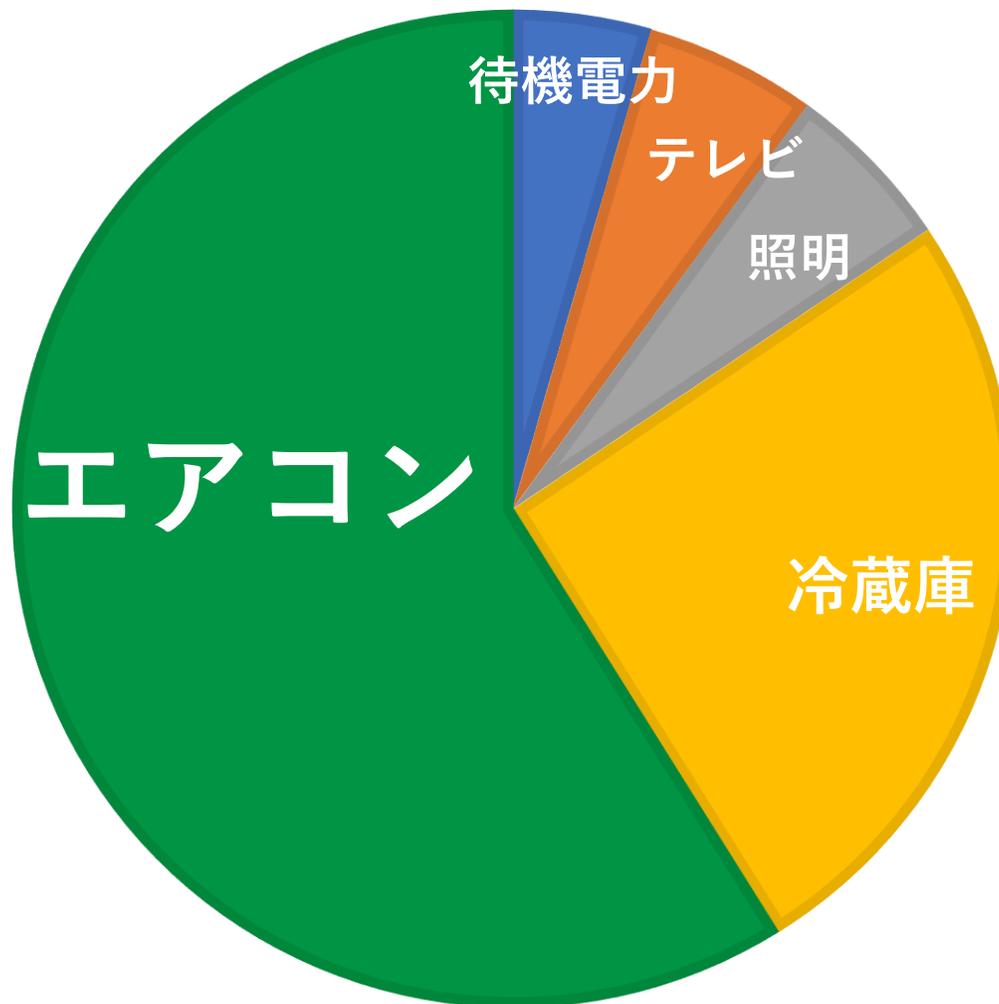
Why 原因



What 問題

家庭の
節電
どうする？

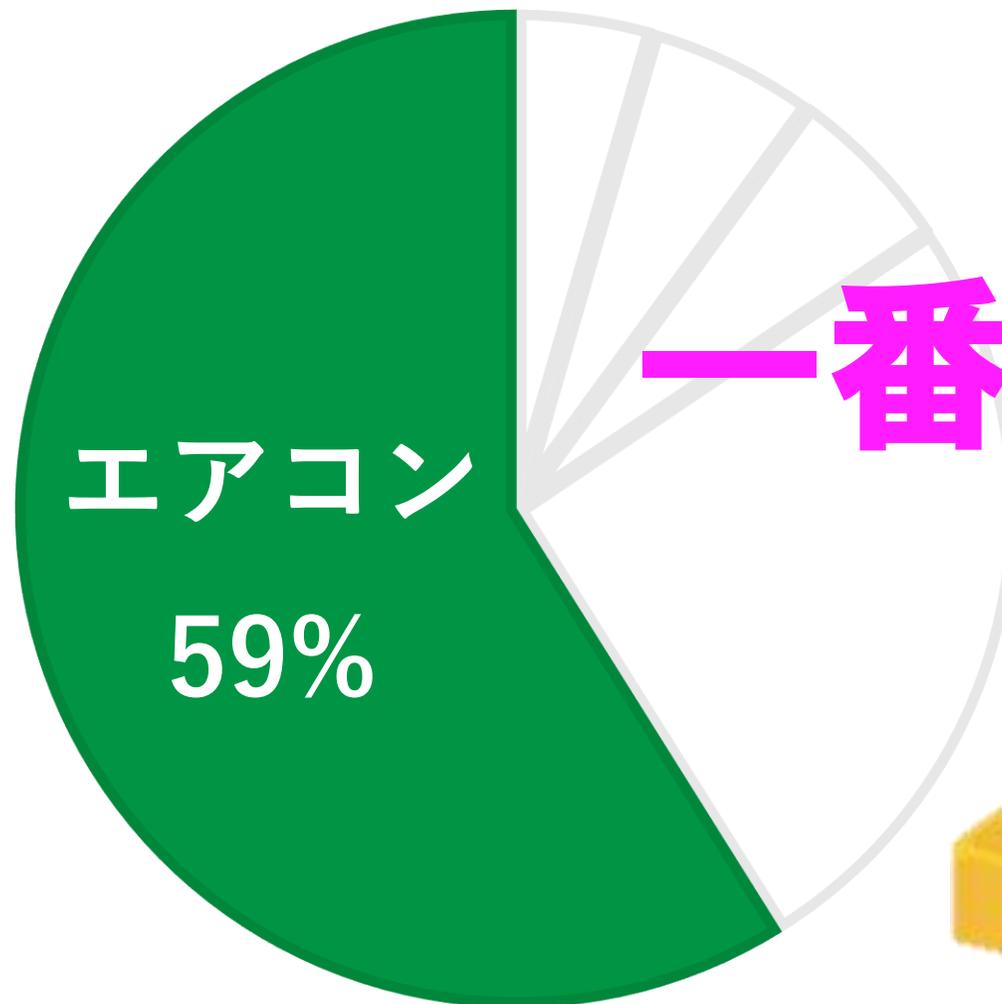
Why 原因



What 問題

家庭の
節電
どうする？

Why 原因



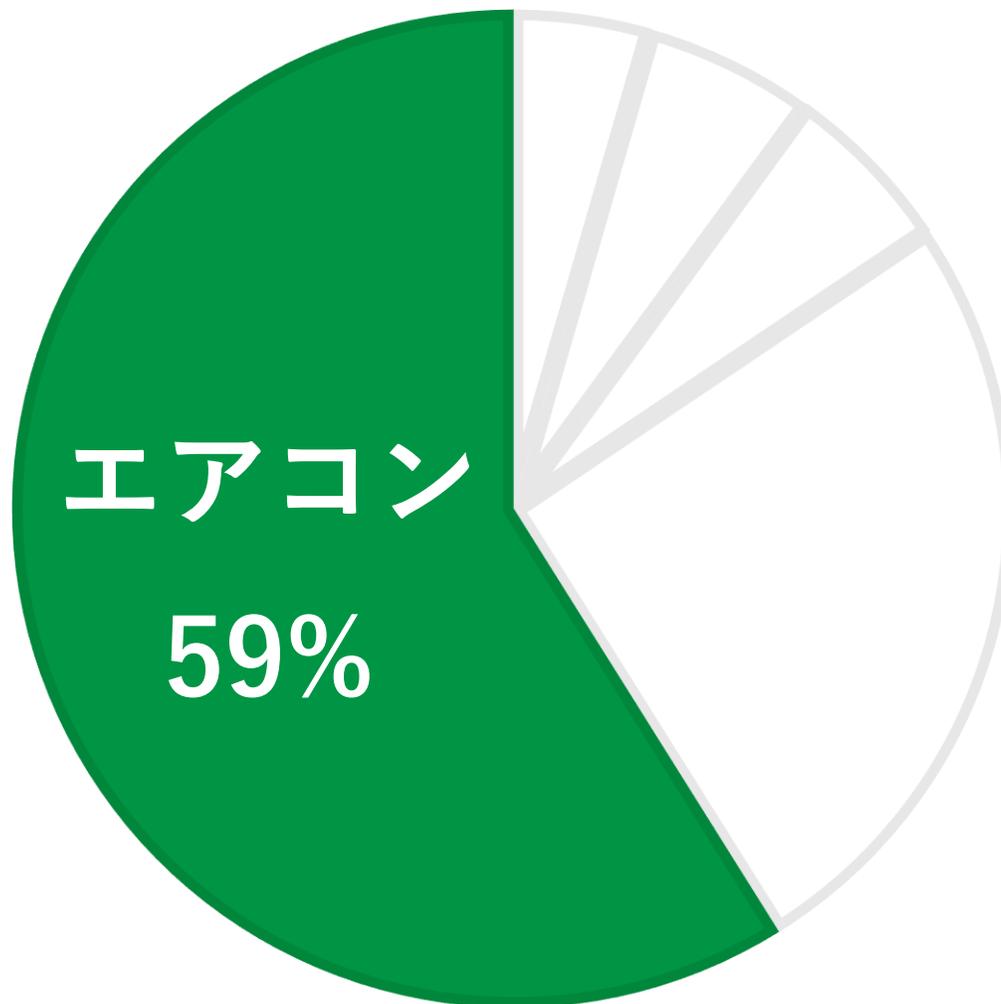
一番重い



What 問題

家庭の
節電
どうする？

Why 原因



How 対策

エアコンの
温度を

2℃

上げる！

What 問題

Why 原因

〇〇が
〇〇で
ある

ヒト（人）

スタッフ

患者

家族

コト（業務）

A

B

C

プロセス

モノ（環境）

ソフト

マニュアル
ルールなど

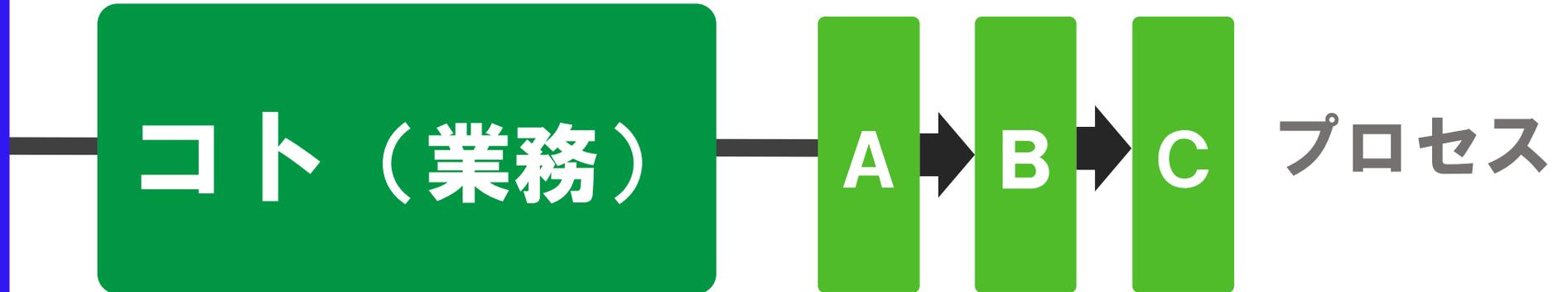
ハード

機器
材料など

What 問題

Why 原因

〇〇が
〇〇で
ある







結果

グラタン
まずい

問題

Medical literacy lab

原因（調理の手順）

結果

グラタン
まずい

問題

原因 (調理の手順)

材料や調理器具を用意する

鍋を弱火にかける

バターを溶かす

小麦粉を入れて混ぜる

牛乳を入れて溶かす

ベーコンを入れる

マカロニをゆでる

マカロニを入れる

チーズをかける

オーブンに入れて焼く

結果

グラタン
まずい

問題

原因 (調理の手順)

材料や調理器具を用意する

鍋を弱火にかける

バターを溶かす

小麦粉を入れて混ぜる

牛乳を入れて溶かす

ベーコンを入れる

マカロニをゆでる

マカロニを入れる

チーズをかける

オーブンに入れて焼く

このプロセスのどこかに

「必ず」

原因がある！

問題

原因（調理の手順）

材料や調理器具を用意する

鍋を弱火にかける

バターを溶かす

小麦粉を入れて混ぜる

牛乳を入れて溶かす

ベーコンを入れる

マカロニをゆでる

マカロニを入れる

データ

チーズをかける

オーブンに入れて焼く

このプロセス
のどこかに
「必ず」
原因がある！

What 問題

Why 原因

〇〇が
〇〇で
ある

ヒト（人）

スタッフ

患者

家族

コト（業務）

A

B

C

プロセス

モノ（環境）

ソフト

マニュアル
ルールなど

ハード

機器
材料など

What 問題

Why 原因

Where どこが？

〇〇が
〇〇で
ある

ヒト（人）

コト（業務）

モノ（環境）

スタッフ

患者

家族

A

B

C

ソフト

ハード

プロセス

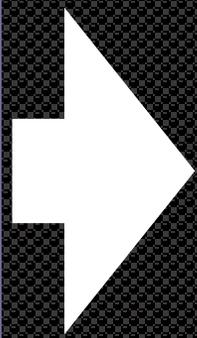
マニュアル
ルールなど

機器
材料など

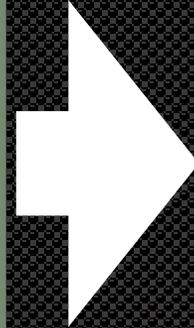


問題解決は2W1Hで考える

What
問題



Why
原因



How
対策

どうしてこのようなことになるのでしょうか？



どうしてこのようなことになるのでしょうか？

鈴木さん、この前決まったやつってあれからどうなったか知ってる？

いえ、知らないです・・・あれ！？
そういえばどうなったんでしょうね



どうしてこのようなことになるのでしょうか？

鈴木さん、この前決まったやつってあれからどうなったか知ってる？

いえ、知らないです・・・あれ！？
そういえばどうなったんでしょうね

あんなに時間かけて話したのになあ～

なんか、こういうのって前もありましたよね…



ビッグワードを使う方が

コミュニケーションが

楽



人は性善説でも性悪説でもなく

性弱説にもとづく



あ～それたしかに
ビッグワード！

そういえば業務で使っている

ビッグワード

はなんですか？



Q. どこがビッグワードでしょうか？

藤井さん、あれちゃんとやってる？

それが、自分なりに頑張ってはみたんですが、うまくできなくて…

できてない!?今週末までをお願いって言ったよね！ちゃんとしないと困るよ、間に合うの？

すみません、わからないところが多くて…

だったら、Cさんに聞いてみなさい！
彼女詳しいから。

はい、できるだけ自分で努力してみて、
できなければちょっとお願いしてみます

A. ここがビッグワード!!

藤井さん、あれちゃんとやってる？

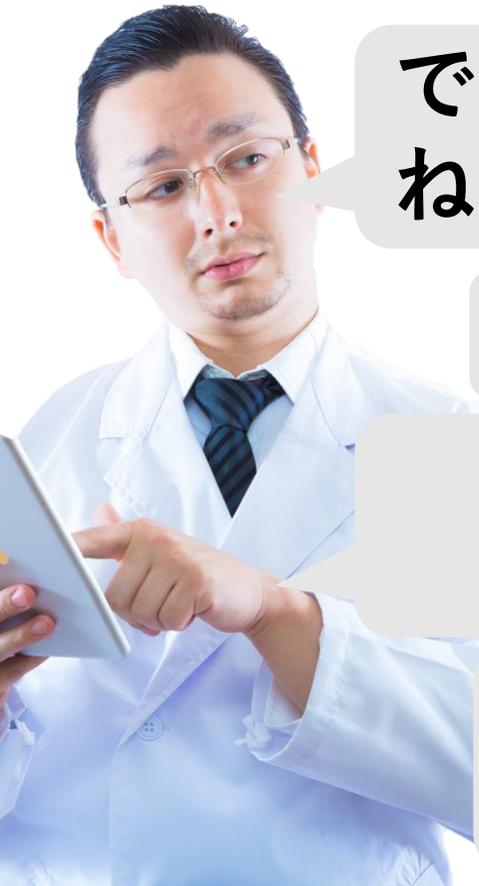
それが、自分なりに頑張ってはみたんですが、うまくできなくて…

できてない!?!今週末までをお願いって言ったよね！ちゃんとしないと困るよ、間に合うの？

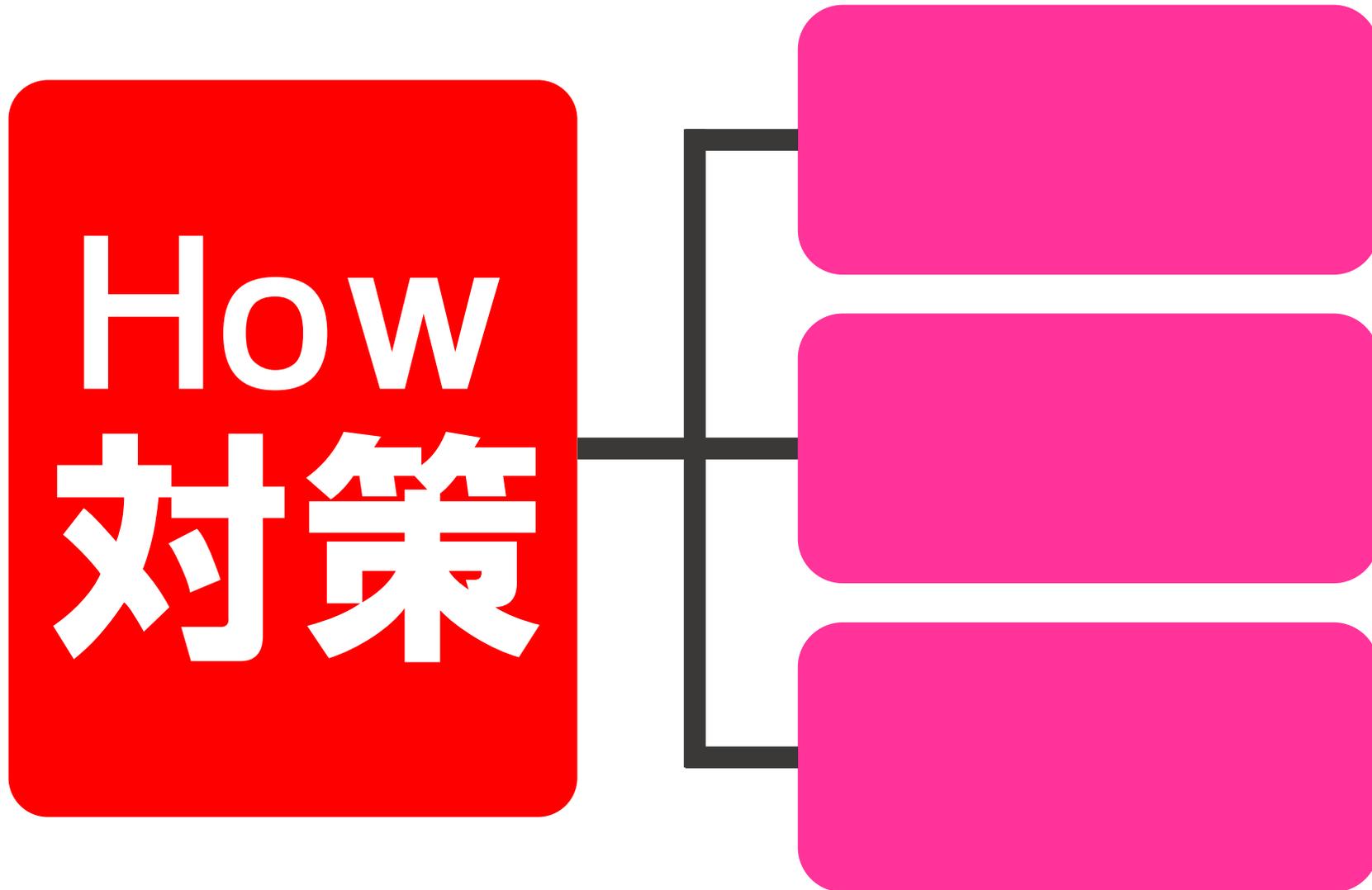
すみません、わからないところが多くて…

だったら、Cさんに聞いてみなさい！
彼女詳しいから。

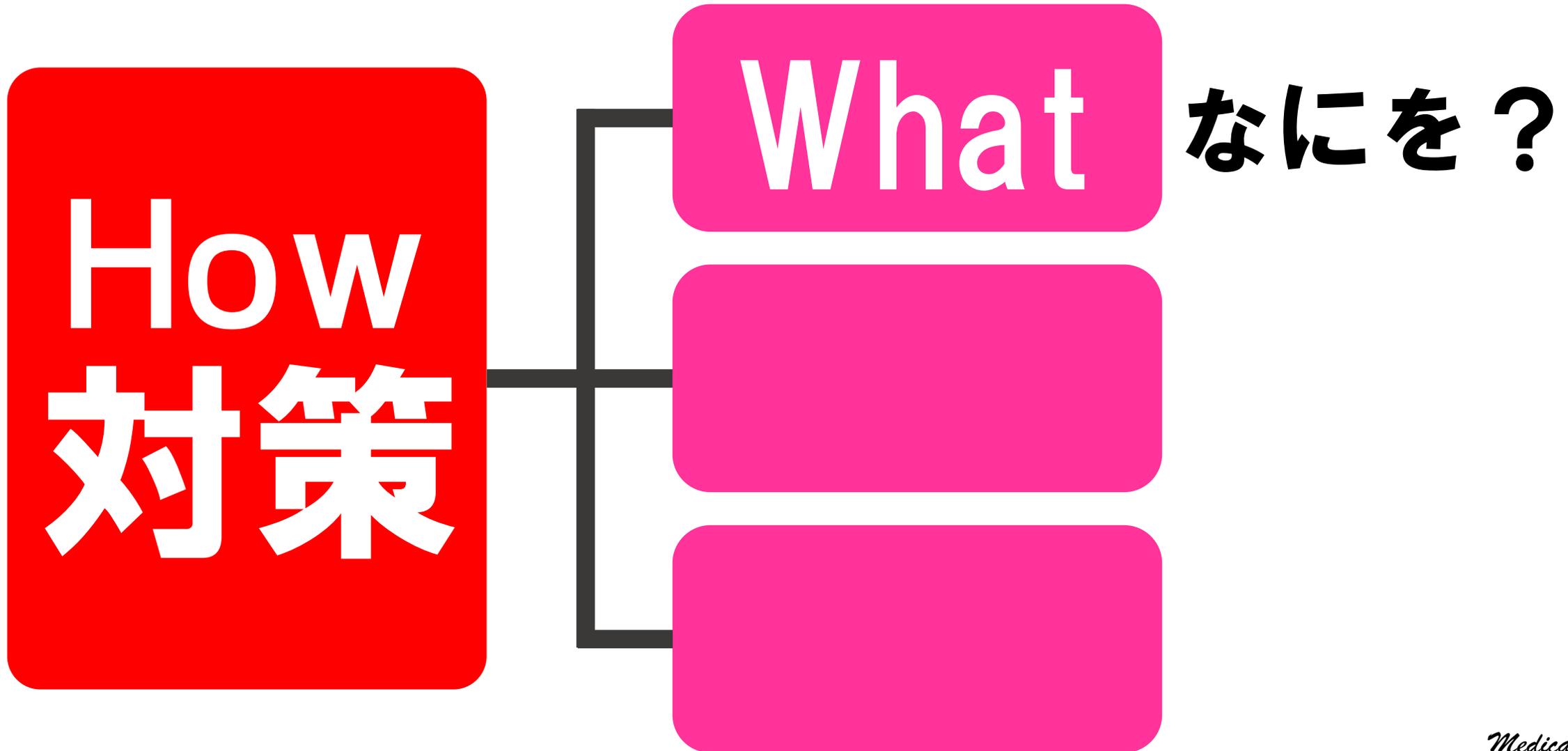
はい、できるだけ自分で努力してみて、
できなければちょっとお願いしてみます



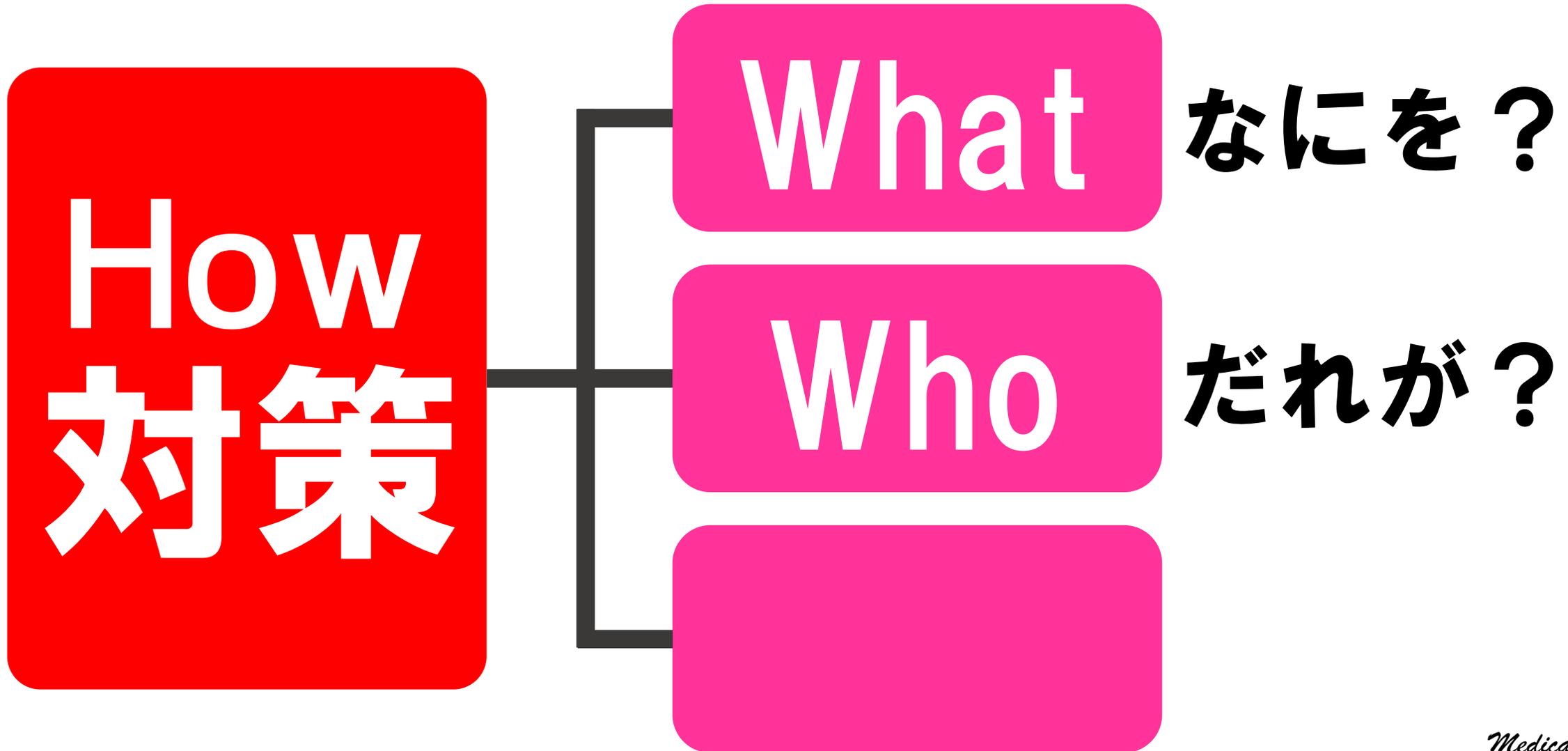
3 W を How = 対策に盛り込む



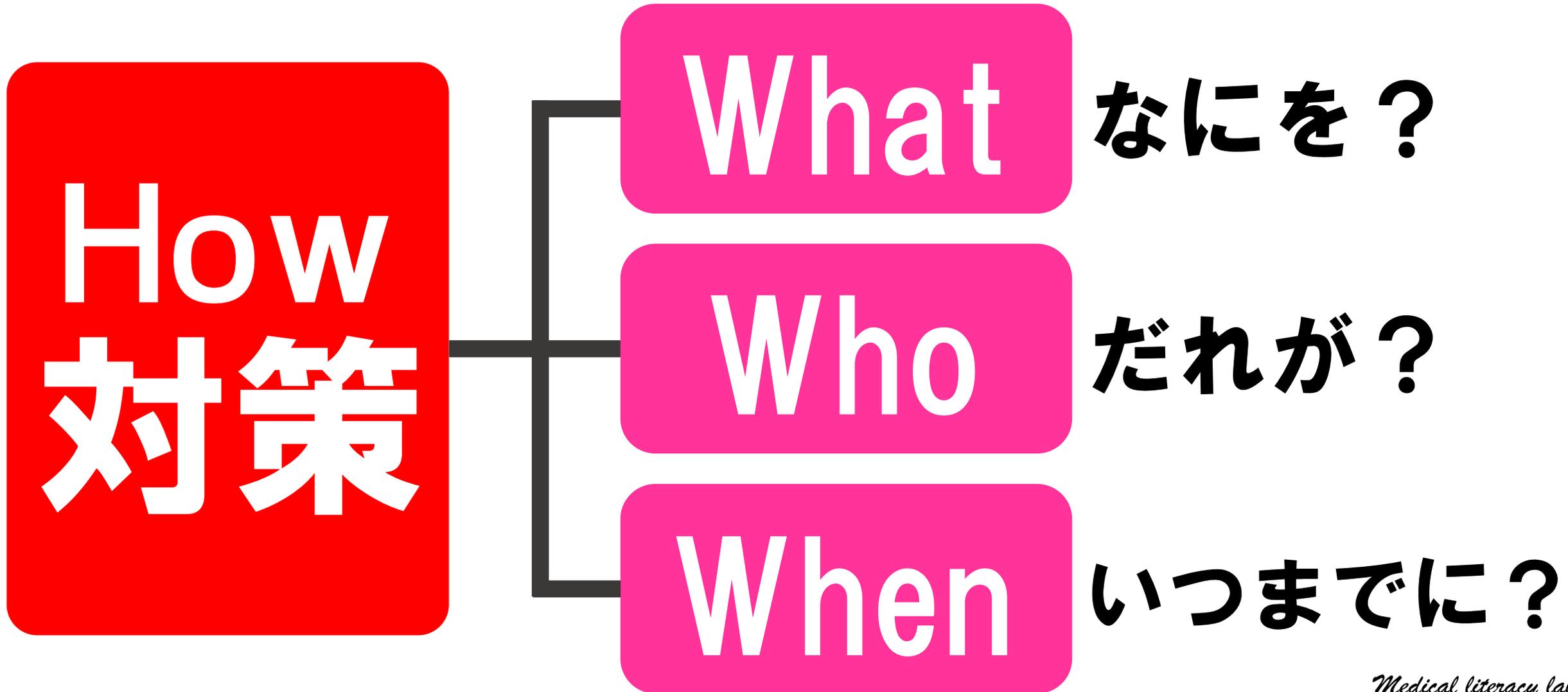
3 W を How = 対策に盛り込む



3 W を How = 対策に盛り込む



3 W を How = 対策に盛り込む



ビッグワードに陥らない
ための魔法の一言!!



具体的
には



What
=問題は？

Why
=原因は？

How
=対策は？

ビッグワード
Big Word
を使わない

なんのために **Why 原因** を考えるのか？

アイデア を集めるため！

納得感 をつくるため！

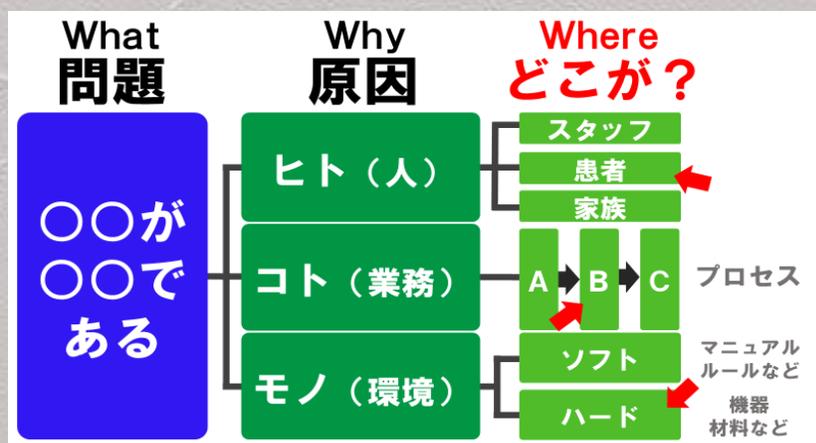
3 W を How = 対策に盛り込む

How 対策

- What** なにを？
- Who** だれが？
- When** いつまでに？

その効用は
主観
意見
感情
を排除できる

数字
×
事実



人は性善説でも性悪説でもなく
性弱説 にもとづく



レシピ = 2W1H



レシピ = 2W1H

隠し味 = ビッグワード



自転車の 乗り方 を覚える





知識 < 広げる



知識 < 広げる

技術 > 絞る

自転車の乗り方を覚えるために
技術は絞って反復練習！



あくまでも**目的**は

現状	問題解決プラン 作成シート	
問題(What)	原因(Why)	対策(How)

問題解決シートver1.0 Medical literacy lab

を提出
することではなく

早く出さ
なきゃ!!

あくまでも**目的**は

現状	問題解決プラン 作成シート	
問題(What)	原因(Why)	対策(How)

問題解決シートver1.0 Medical literacy lab

を提出
することではなく

考え方 を養うこと



部署や職種を越えて

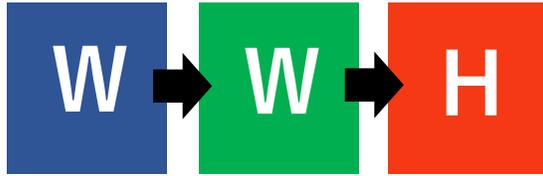
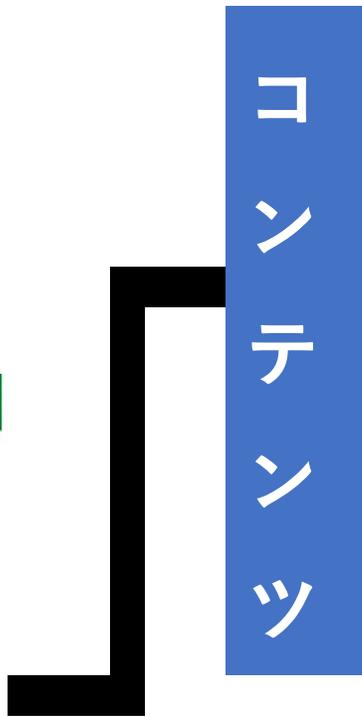
2W1Hを共通言語に



はじめての ノンテクニカルスキル (非医療技術)

図解 シンプルな
思考・伝達・議論
交渉・管理・教育
の技術60

佐藤 和弘
メディカルアートディレクター



① 問題解決手法

論点思考



ルーシー

シャーリーちゃんへ

先週の土曜日に、あたしが公園で男の友だちと遊んでいるときにやってきて、私がむこうを向いている間にかれにチュをしたでしょ、まだ覚えていますか。それから、日曜日にうちに来たとき、ママがお昼にツナサラダをつくってくれたとき、「ウェッ！いままで食べたなかで一番まずい」って言ったでしょ。それにきのう、あたしの猫が足にふれたからって、猫のことをけとぼして、犬のモンスターをけしかけるっておどかしたでしょ。だから、上の理由によりあなたのことがきらいだから、もう友だちづき合いをやめたいです。

ルーシー



シャーリーちゃんへ

先週の土曜日に、あたしが公園で男の友だちと遊んでいるときにやってきて、私がむこうを向いている間にかれにチュをしたでしょ、まだ覚えていますか。それから、日曜日にうちに来たとき、ママがお昼にツナサラダをつくってくれたとき、「ウェッ！いままで食べたなかで一番まずい」って言ったでしょ。それにきのう、あたしの猫が足にふれたからって、猫のことをけとぼして、犬のモンスターをけしかけるっておどかしたでしょ。だから、上の理由によりあなたのことがきらいだから、もう友だちづき合いをやめたいです。

ルーシー

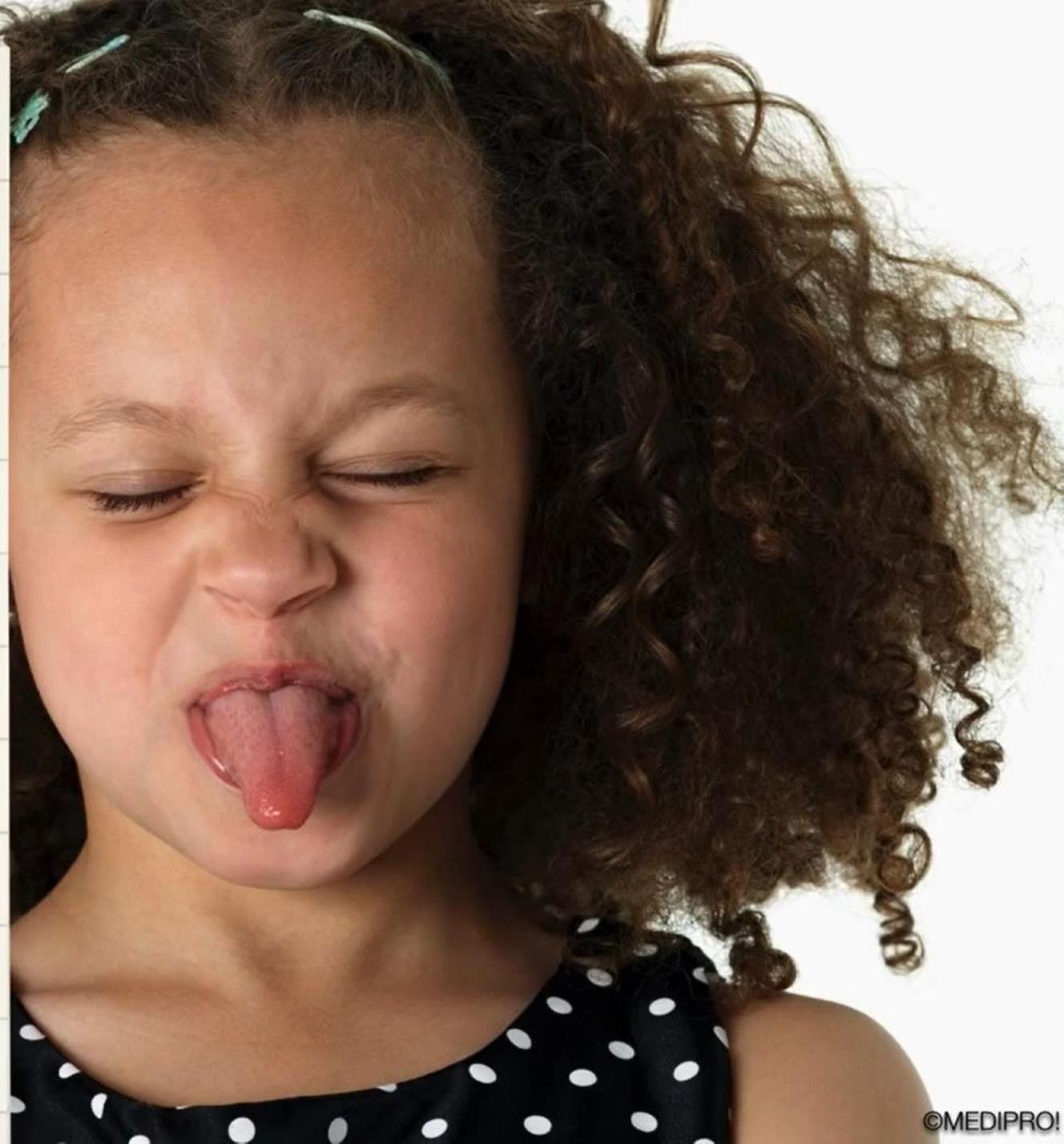
もっとわかりやすく
表現すると？

シャーリーちゃんへ

**あたしはあなたがきらいです。
その理由は以下のとおりです**

- 1 あたしのボーイフレンドをとったから**
- 2 あたしのお母さんをバカにしたから**
- 3 あたしの猫をこわがらせたから**

ルーシー



シャーリーちゃんへ

**あたしはあなたがきらいです。
その理由は以下のとおりです**

- 1 あたしのボーイフレンドをとったから**
- 2 あたしのお母さんをバカにしたから**
- 3 あたしの猫をこわがらせたから**

ルーシー

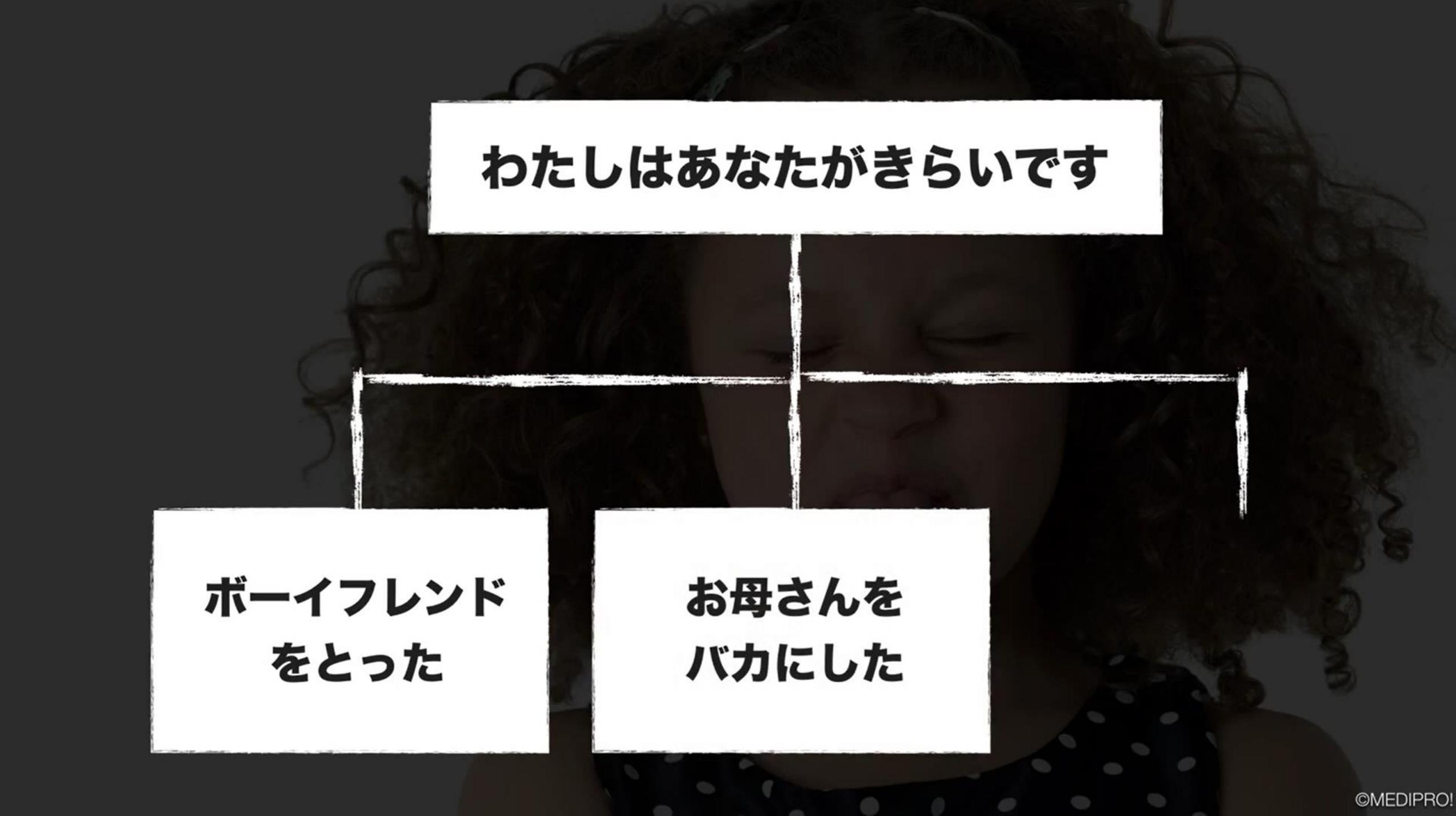
なぜわかりやすい？

わたしはあなたがきらいです

わたしはあなたがきらいです

わたしはあなたがきらいです

**ボーイフレンド
をとった**



わたしはあなたがきらいです

**ボーイフレンド
をとった**

**お母さんを
バカにした**

わたしはあなたがきらいです

**ボーイフレンド
をとった**

**お母さんを
バカにした**

**猫を
こわがらせた**

結論

わたしはあなたがきらいです

ボーイフレンド
をとった

お母さんを
バカにした

猫を
こわがらせた

結論

わたしはあなたがきらいです

理由

ボーイフレンド
をとった

お母さんを
バカにした

猫を
こわがらせた

さくらさん



さくらさん



和夫くんへ ～リハビリについて～

先週の金曜日に患者さんと友達みたいに話してたでしょ。あのあと私の所にクレームきたんだから。それでバイタルも測らずに屋外散歩したから夕方から風邪気味になったのもそのせいじゃないかと夜眠れなかったらしいし。そもそも先輩の私にも言葉遣いになってない時あるよ、私も時々我慢することあるけど、教育担当だから大目にみてるんだよ。ホントもう指導者として恥ずかしいわ。

さくらさん



和夫くんへ

先週の金曜日に患者さんと友達みたいに話してたでしょ。あのあと私の所にクレームきたんだから。それでバイタルも測らずに屋外散歩したから夕方から風邪気味になったのもそのせいじゃないかと夜眠れなかったらしいし。そもそも先輩の私にも言葉遣いになってない時あるよ、私も時々我慢することあるけど、教育担当だから大目にみてるんだよ。ホントもう指導者として恥ずかしいわ。

もっとわかりやすく
表現すると？

さくらさん



和夫くんへ

私は指導者として恥ずかしいです。

理由は以下の通りです

- 1.患者さんと友達みたいに話した
- 2.バイタル管理をせず不安にさせた
- 3.言葉づかいがなっていない

さくらさん



和夫くんへ

私は指導者として恥ずかしいです。

理由は以下の通りです

- 1.患者さんと友達みたいに話した
- 2.バイタル管理をせず不安にさせた
- 3.言葉づかいがムリ

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者として恥ずかしいです。

理由は以下の通りです

- 1.患者さんと友達みたいに話した
- 2.バイタル管理をせず不安にさせた
- 3.言葉づかいがムリ

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者としてはずかしいです。

理由は以下の通りです

- 1.患者さんと友達みたいに話した
- 2.バイタル管理をせず不安にさせた
- 3.言葉づかいがムリ

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者としてずかしいです。

理由は以下の通りです

患者さんと友達
みたいに話した

- 1.患者さんと友達みたいに話した
- 2.バイタル管理をせず不安にさせた
- 3.言葉づかいがムリ

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者としてずかしいです。

理由は以下の通りです

患者さんと友達
みたいに話した

バイタル管理を
せず
不安にさせた

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者として恥ずかしいです。

理由は以下の通りです

患者さんと友達
みたいに話した

バイタル管理を
せず
不安にさせた

言葉づかいが
なっていない

結論

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者として恥ずかしいです。

理由は以下の通りです

患者さんと友達
みたいに話した

バイタル管理を
せず
不安にさせた

言葉づかいが
なっていない

結論

私は指導者としてはずかしいです

私は指導者としてずかしいです。

理由は以下の通りです

患者さんと友達
みたいに話した

バイタル管理を
せず
不安にさせた

言葉づかいが
なっていない

理由

構造化

結論

理由

理由

理由

ピラミッドストラクチャー



ピラミッドストラクチャー

結論

```
graph TD; A[結論] --- B[理由]; A --- C[理由]; A --- D[理由];
```

理由

理由

理由

ピラミッドストラクチャー

結論/主張

一番伝えたいメッセージ

理由

理由

理由

ピラミッドストラクチャー

結論/主張

一番伝えたいメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

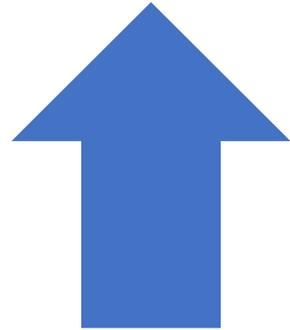
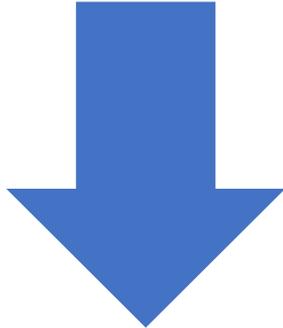
理由/根拠
キーメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

結論

私は指導者としてはずかしいです

なぜ？



だから

理由

患者さんと友達
みたいに話した

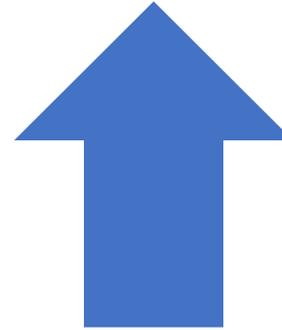
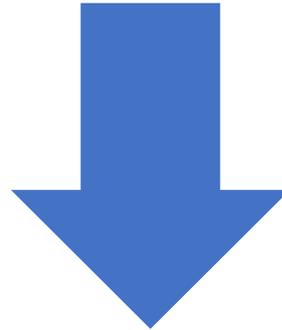
バイタル管理を
せず
不安にさせた

言葉づかいが
なっていない

結論

私は指導者としてはずかしいです

なぜ？



だから

理由

患者さんと友達
みたいに話した

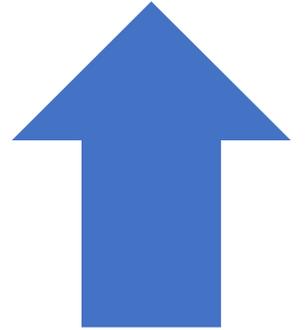
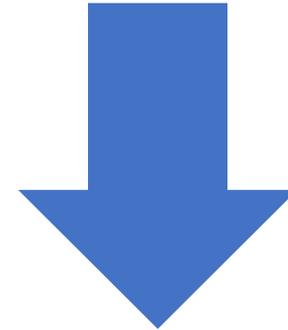
バイタル管理を
せず
不安にさせた

言葉づかいが
なっていない

結論

私は指導者としてはずかしいです

なぜ？



だから

理由

患者さんと友達
みたいに話した

バイタル管理を
せず
不安にさせた

言葉づかいが
なっていない

ピラミッドストラクチャー

結論/主張

一番伝えたいメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

ピラミッドストラクチャー

結論/主張

一番伝えたいメッセージ

結論の説得力は

理由(意味づけ)

の質で決まる

理由/根拠
キーメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

理由/根拠
キーメッセージ

現状

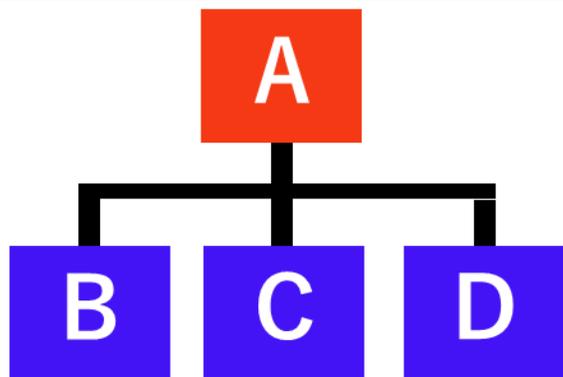
問題解決プラン 作成シート

問題(What)

原因(Why)

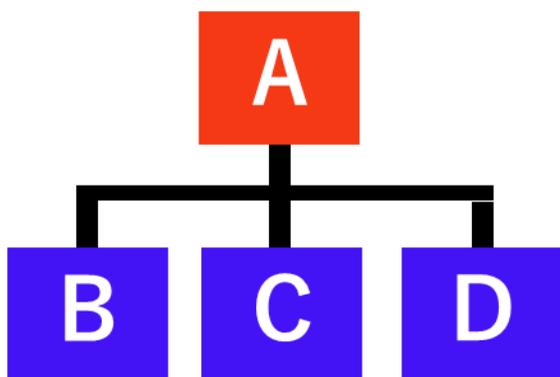
対策(How)

現状

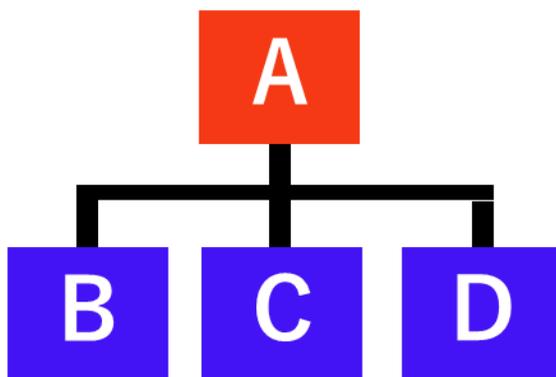


問題解決プラン 作成シート

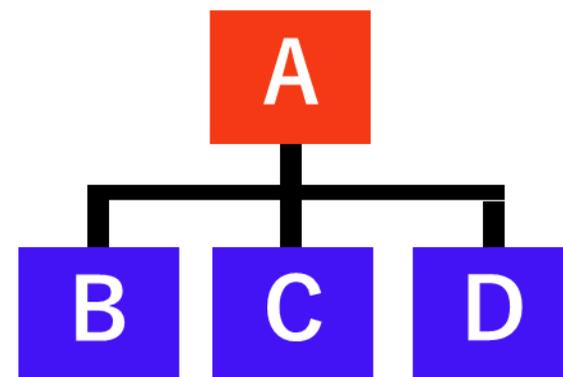
問題(What)



原因(Why)



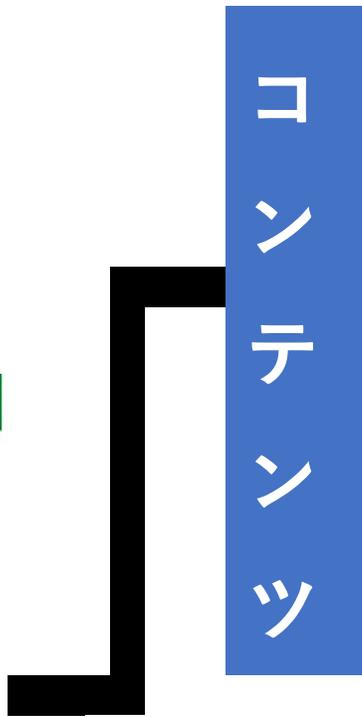
対策(How)



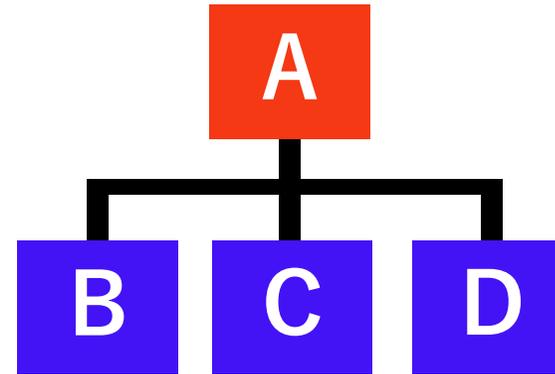
はじめての ノンテクニカルスキル (非医療技術)

図解 シンプルな
思考・伝達・議論
交渉・管理・教育
の技術60

佐藤 和弘
メディカルアートディレクター



論点思考

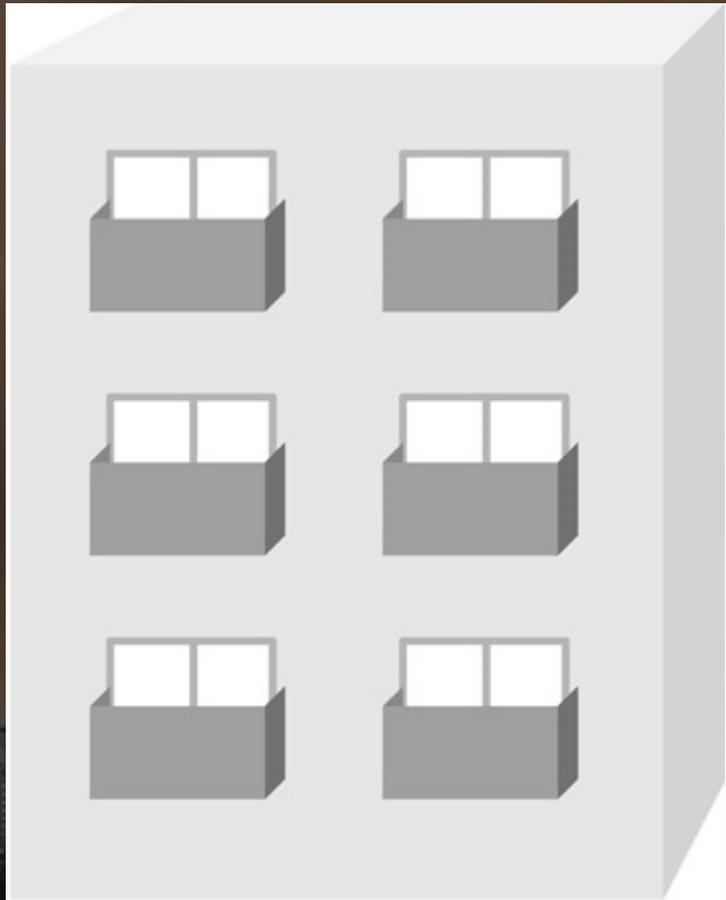


② 論理の三角形

みんな生き残れ！ 職場で**火災**！



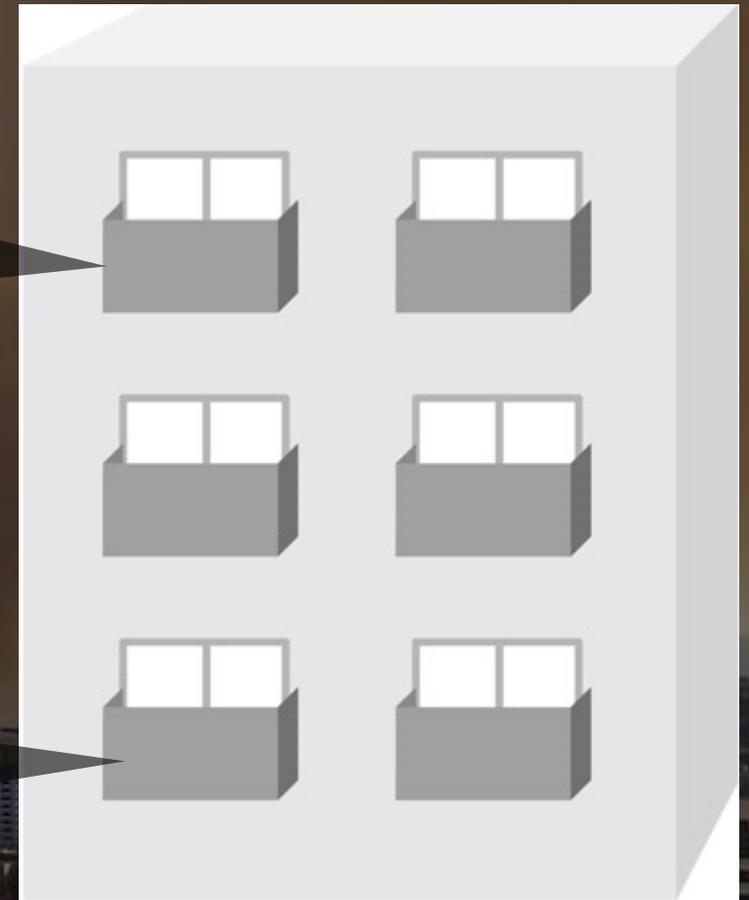
みんな生き残れ！ 職場で**火災**！



みんな生き残れ！ 職場で**火災**！

ここ

大火事



消化器

ハンカチ

マットレス

スマホ

水

ロープ(1階分)

はしご(1階分)

防火服

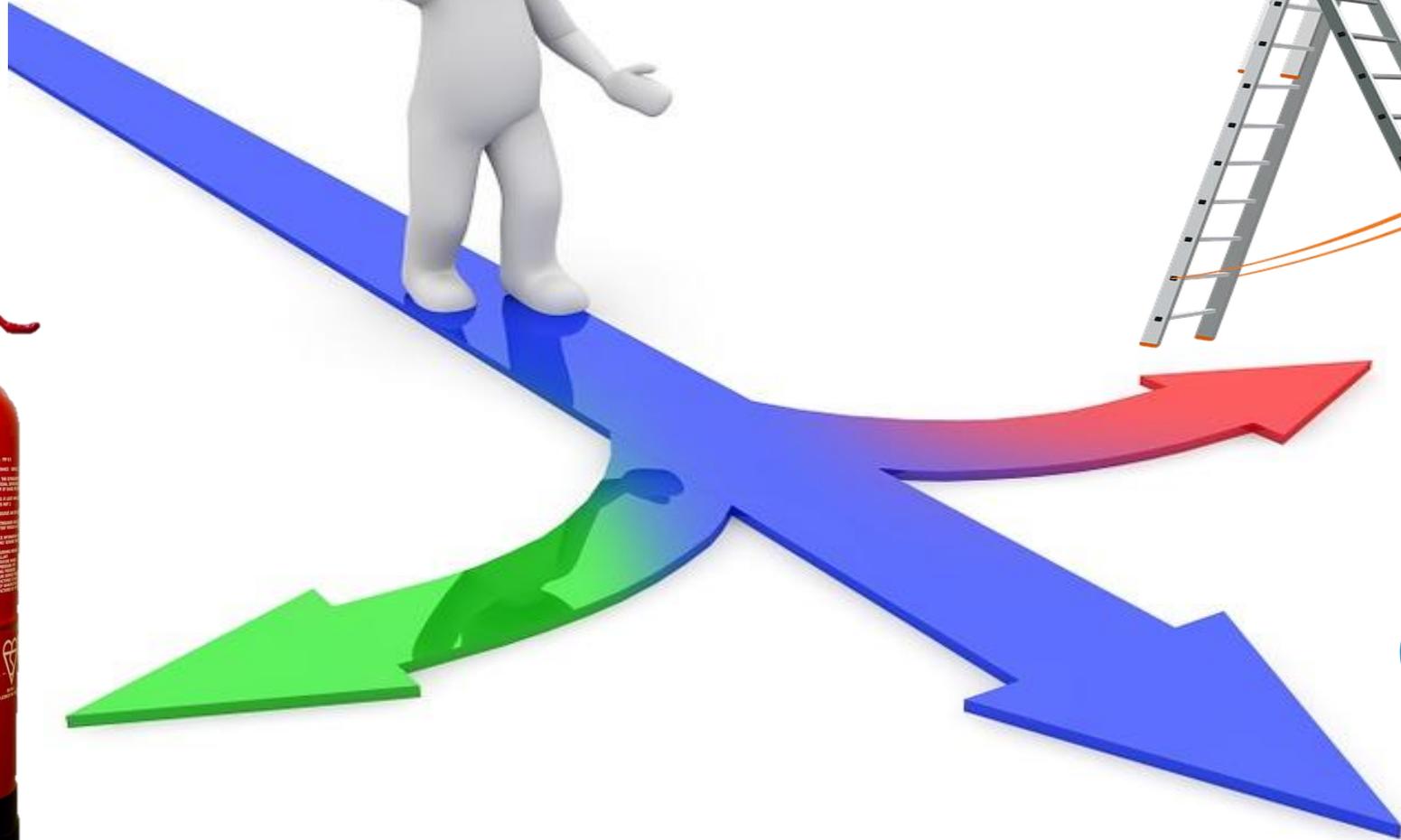
階段(3階⇄屋上)

防火壁

窓

どのアイテム選ぶ？

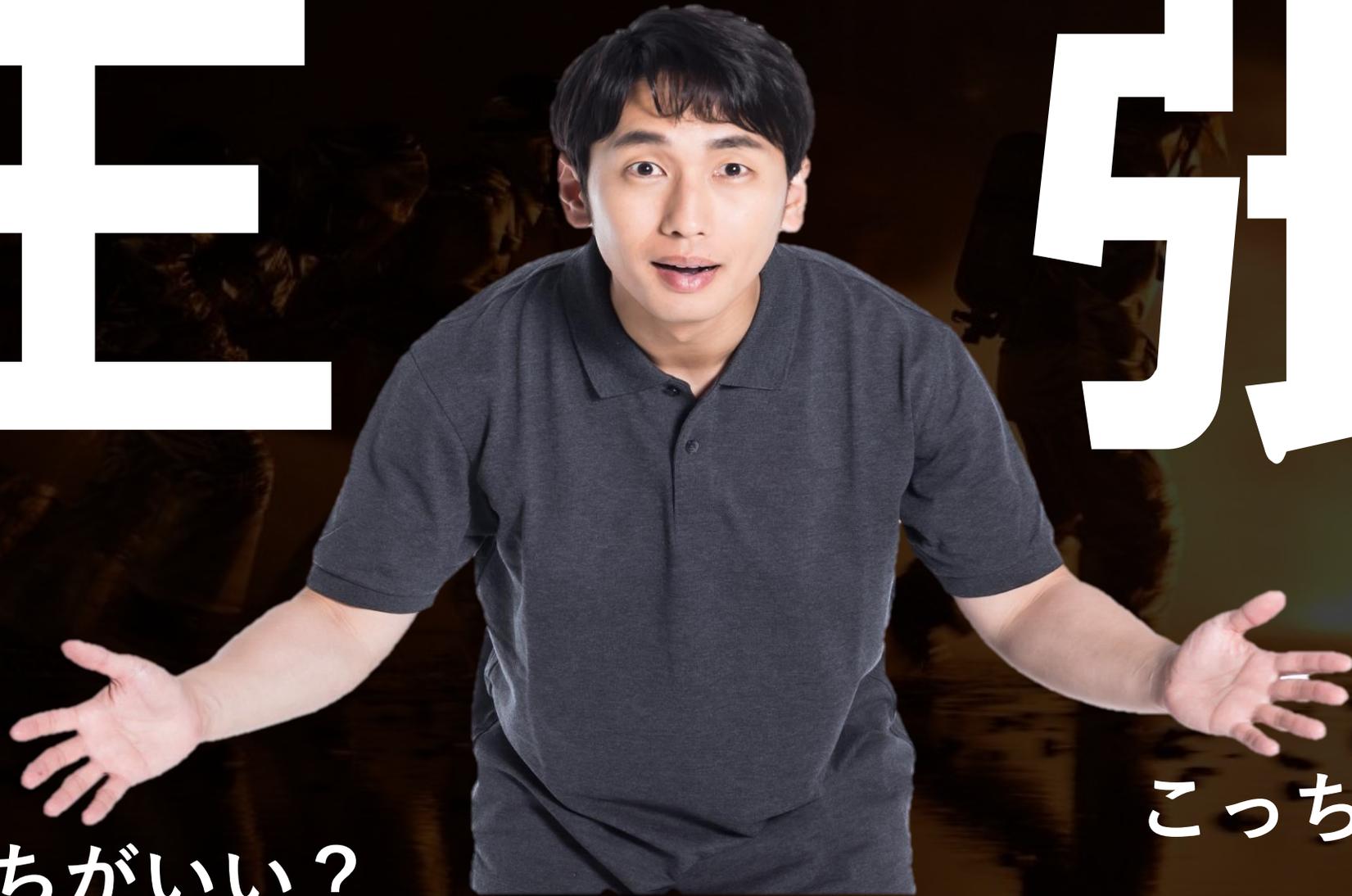
3





主

張

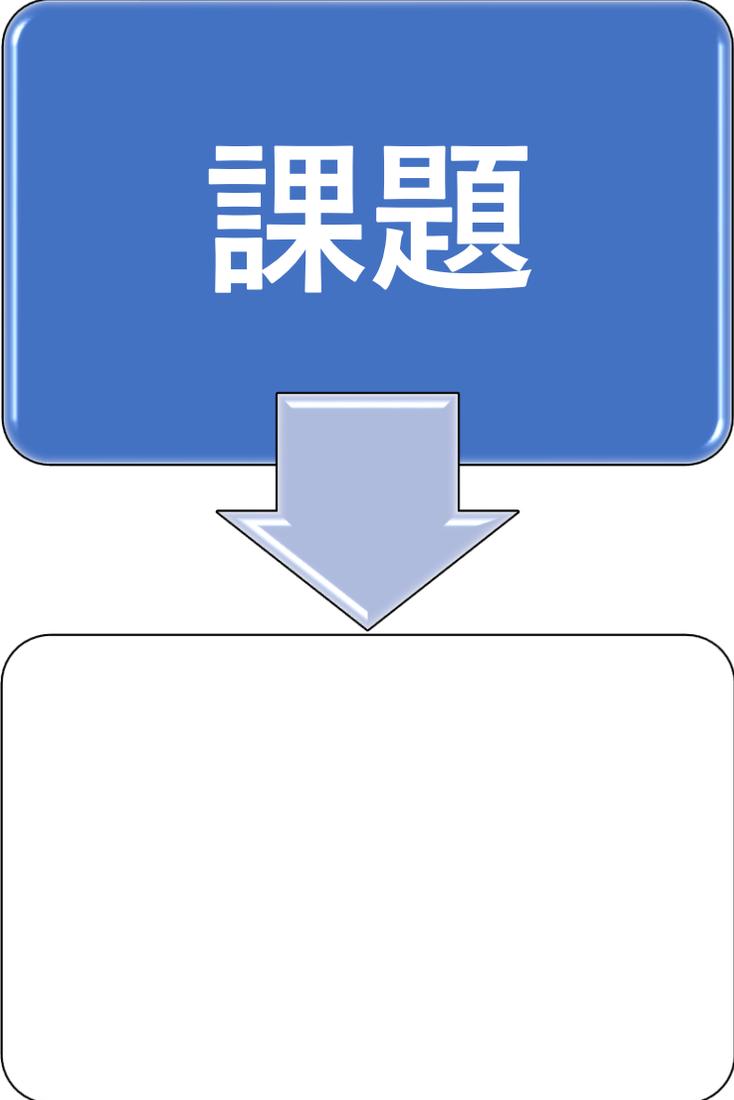


こっちがいい？

こっちがいい？

通常の議論プロセス

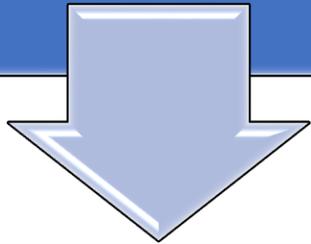
課題



全員で生き残るためには
どのアイテムを選ぶべきか？

通常の議論プロセス

課題



主張

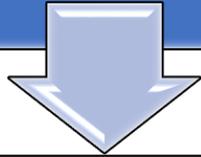
全員で生き残るためには
どのアイテムを選ぶべきか？

消化器は必要だ！！
いやいやハシゴでしょ！

重要な議論プロセス

重要な議論プロセス

課題



大事なコト



主張

全員で生き残るためには
どのアイテムを選ぶべきか？

○○○か？ ○○○か？

が決まらなければ

どのアイテムを選ぶべき
かが分からない！





待つ





1. 階段

2. 防火壁

3. スマホ



風上

待つ

1. 階段

2. 防火壁

3. スマホ

重要な議論プロセス

課題



大事なコト



主張

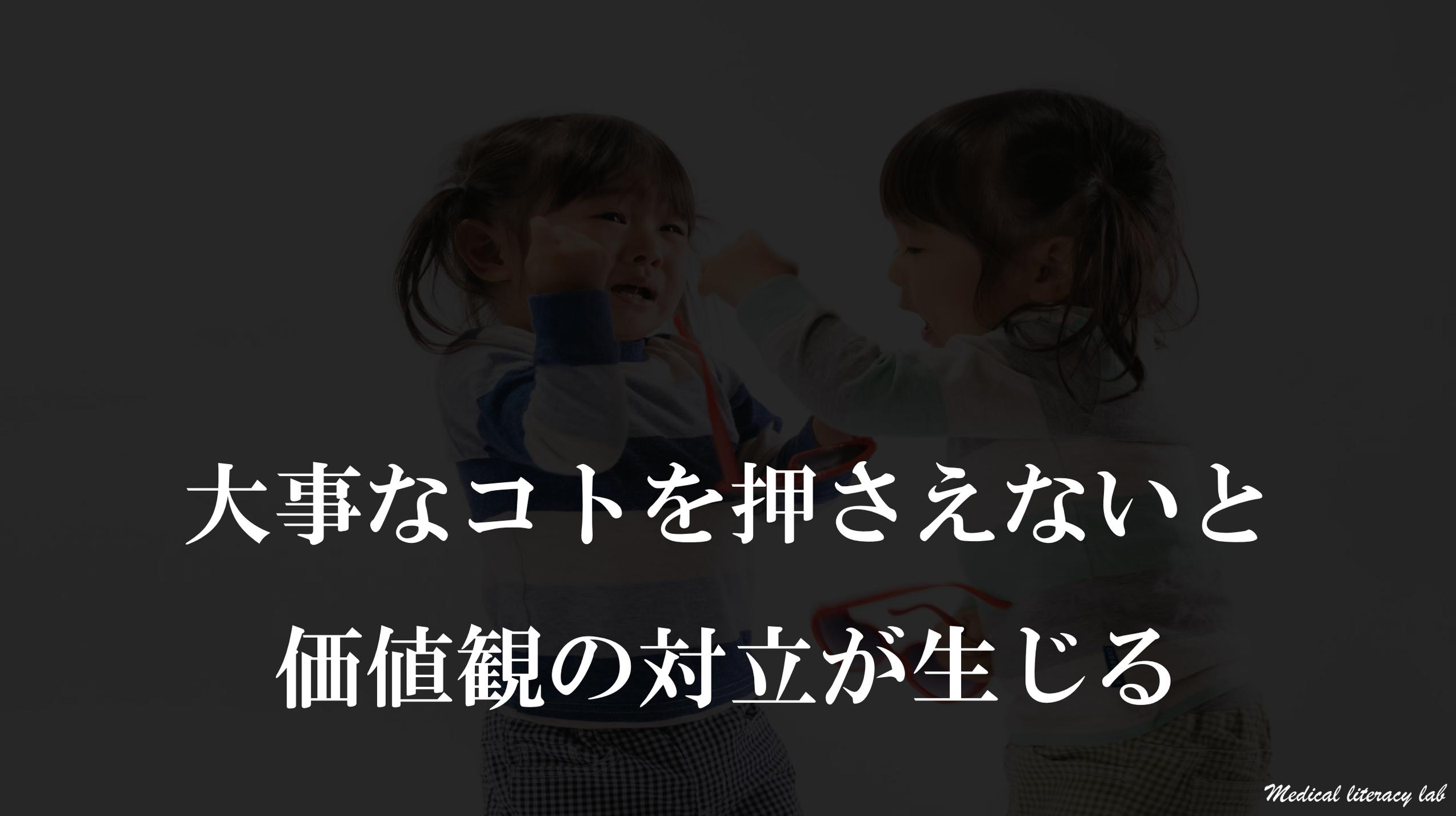
全員で生き残るためには
どのアイテムを選ぶべきか？

待つか？ 動くか？

が決まらなければ

どのアイテムを選ぶべき
かが決まらない！





大事なコトを押さえないと
価値観の対立が生じる



ケース「夕食ケアに必要なスタッフ」について



ケース「夕食ケアに必要なスタッフ」について

スタッフ「食事介助が必要な患者が4人います。スタッフ3人では足りません。人を増やして下さい」

リーダー「人は増やせないわよ。ギリギリでやってるんだから」



ケース「夕食ケアに必要なスタッフ」について

スタッフ 「食事介助が必要な患者が4人います。スタッフ3人では足りません。人を増やして下さい」

リーダー 「人は増やせないわよ。ギリギリでやってるんだから」

スタッフ 「患者〇〇さんは付きっきりじゃないとムセますよ。窒息したらどうするんですか」

リーダー 「たしかに患者〇〇さんは危険ね。でも無理よ、今まで3人でやってきてるんだから」



ケース「夕食ケアに必要なスタッフ」について

スタッフ「食事介助が必要な患者が4人います。スタッフ3人では足りません。人を増やして下さい」

リーダー「人は増やせないわよ。ギリギリでやってるんだから」

スタッフ「患者〇〇さんは付きっきりじゃないとムセますよ。窒息したらどうするんですか」

リーダー「たしかに患者〇〇さんは危険ね。でも無理よ、今まで3人でやってきてるんだから」

スタッフ「そしたら時間外勤務になりますけどいいですか？」

リーダー「とりあえず安全に食べてもらえたら、それでいいわよ」



ケース「夕食ケアに必要なスタッフ」について

スタッフ「食事介助が必要な患者が4人います。スタッフ3人では足りません。人を増やして下さい」

リーダー「人は増やせないわよ。ギリギリでやってるんだから」

スタッフ「患者〇〇さんは付きっきりじゃないとムセますよ。窒息したらどうするんですか」

リーダー「たしかに患者〇〇さんは危険ね。でも無理よ、今まで3人でやってきてるんだから」

スタッフ「そしたら時間外勤務になりますけどいいですか？」

リーダー「とりあえず安全に食べてもらえたら、それでいいわよ」

スタッフ「そうですよね、何かあってからじゃマズイですもんね。患者〇〇さんは、この間も熱がでてましたし。」

リーダー「・・・安全か・・・人を増やすか・・・」

通常の議論プロセス

課題

どうやって食事ケアを提供するか？

主張

患者の安全 **OR** 時間外労働

重要な議論プロセス

どうやって食事ケアを提供するか？

重要な議論プロセス

課題

どうやって食事ケアを提供するか？

大事なコト

「患者の安全を担保しながら
業務時間内で働く」こと

主張

患者の安全 **OR** 時間外労働

重要な議論プロセス

課題

どうやって食事ケアを提供するか？

大事なコト

「患者の安全を担保しながら
業務時間内で働く」こと

主張

患者の安全 **AND** 時間外労働

重要な議論プロセス

課題

どうやって食事ケアを提供するか？

大事なコト

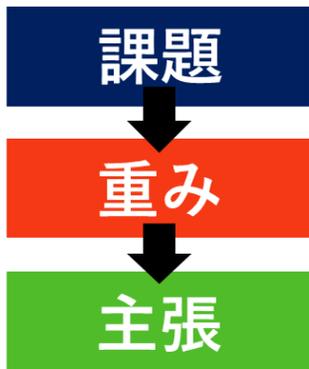
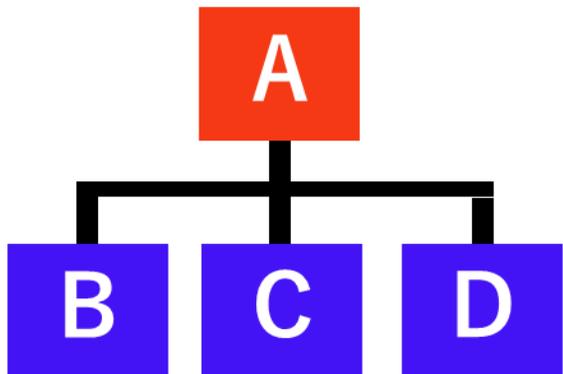
「患者の安全を担保しながら
業務時間内で働く」こと

OR思考ではなくAND思考で考える

重要思考は

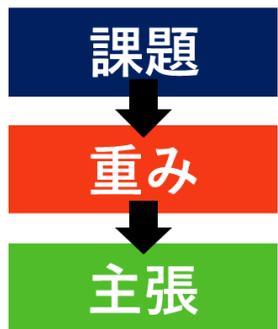
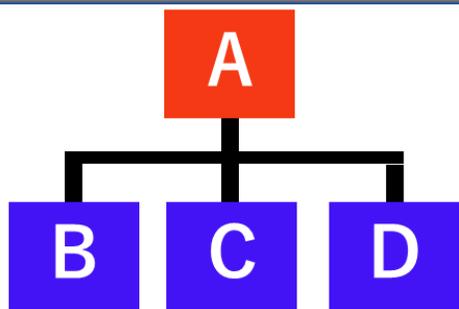
問いの感度を鋭くする

現状

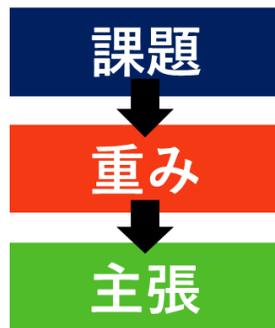
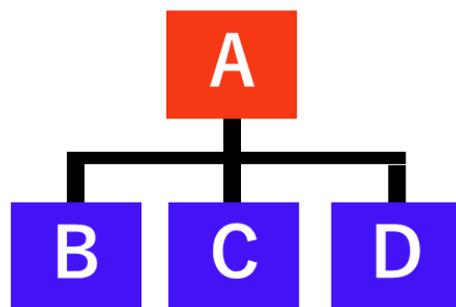


問題解決プラン 作成シート

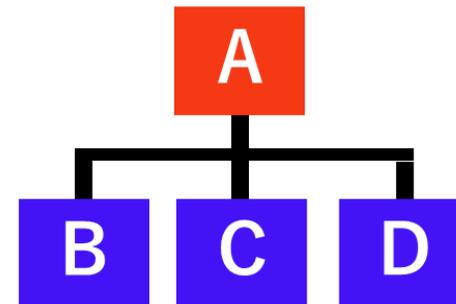
問題(What)



原因(Why)



対策(How)



はじめての ノンテクニカルスキル (非医療技術)

図解 シンプルな 思考・伝達・議論 交渉・管理・教育 の技術60

佐藤 和弘

メディカルアートディレクター



「著作権保護コンテンツ」

超図解 問題解決型リーダー 4つのチカラ

メディカルアートディレクター

佐藤和弘

多職種連携時代に必要ならリーダーって？

問題解決の地図って？

結果次第が一番重要なこと
スモールウィン (小さな成功) をつくる

1 ノンテック
2 Why
3 How

3つがそろわず
順番がバラバラだと
問題解決がうまくいかない

スタッフが集まりにくい
スモールウィンを
意図的に気づかせる

議論 交渉 意思決定 対策実行
多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する！

ノンテクニカルスキル実務編



コ
ン
テ
ン
ツ

教
育
設
計

課題

重み

主張

③ 重要思考

スモールウィン

×

スケールファスト

現状



食材を
集める

問題解決プラン 作成シート

問題(What)

原因(Why)

対策(How)



食材を選ぶ



下ごしらえする



調理する

現状



食材を集める



あるべき姿



料理の完成をイメージ

問題(What)

原因(Why)

対策(How)



食材を選ぶ



下ごしらえする



調理する

目的

誰のため？

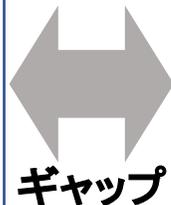


何のため？

現状



食材を集める



あるべき姿



料理の完成をイメージ

問題(What)

原因(Why)

対策(How)



食材を選ぶ



下ごしらえする

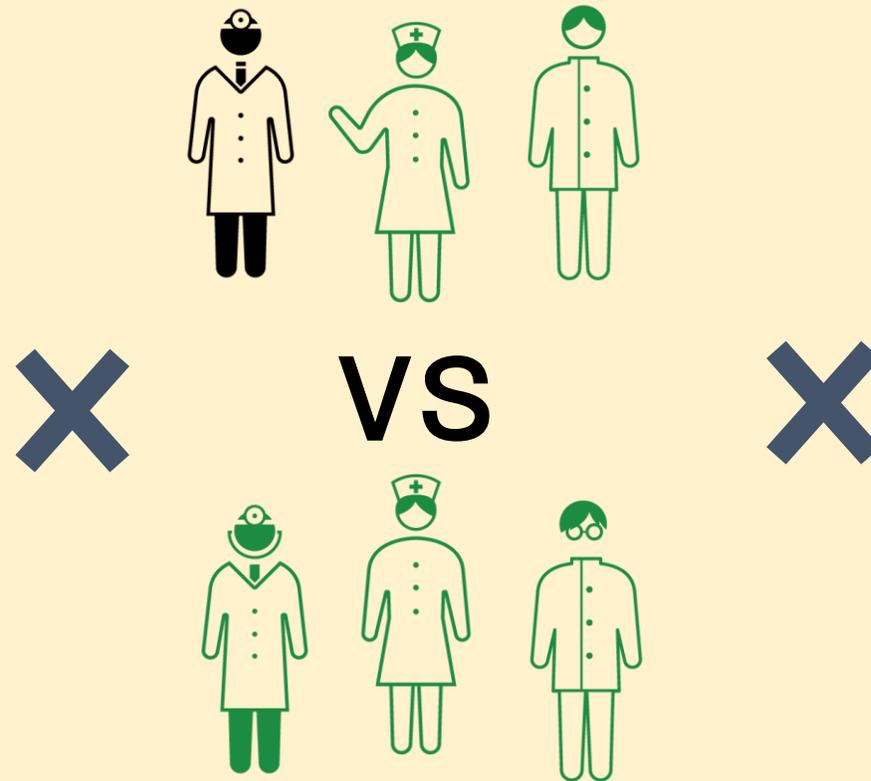


調理する

問題解決の部署対抗戦を開催する

現状	問題解決プラン 作成シート	
問題(What)	原因(Why)	対策(How)

問題解決シートver1.0 Medical literacy lab



問題解決
シート枚数を
測る

病棟ごとに
競わせる

3カ月ごとに
表彰する



スタッフ個人に働きかけても
現場は変えられない

個人

組織

個人は**組織の空気**
に抗うことはできないから



おっしゃることはごもっともですが
業務が忙しいし人も足りないのに
とてもそんなことできませんよ！

現状満足の空気によって
組織は排除の論理が働く

©K&S 1999-2016

ムラの空気の支配

それに抗う者は

ムラの空気の支配

それに抗う者は

村八分に遭う

空気の支配
の恐ろしさ

山本七平「空気」の研究



“驚いたことに、「文芸春秋」昭和五十年八月号の『戦艦大和』でも、「全般の空気よりして、当時も今日も（大和の）特攻出撃は当然だと思う」（軍令部次長・小沢治三郎中将）という発言が出てくる”

● “何しろ、**専門家ぞろい**の海軍の首脳に、
「**作戦として形をなさない**」ことが
「**明白な事実**」であることを、**強行させ**、
後になると、その**最高責任者**が、なぜ
それを行なったかを**一言も説明できない**
ような状態に**落とし込んでしまう”**

-山本七平「空気」の研究

海軍反省会第一回から第十回

文化：0回　風土：1回　雰囲気：4回

海軍反省会第一回から第十回

文化：0回　風土：1回　雰囲気：4回

空気：29回

現場には **2つの世界**がある



現場には **2つの世界**がある

それが
どう正しいか

現場には **2つの世界**がある

それが
どう正しいか

それを
どう**感じる**か

合 理

それが
どう正しいか

それを
どう感じるか

合 理

情 理

それが
どう正しいか

それを
どう感じるか

人は性善説でも性悪説でもなく

性弱説にもとづく



ムラの空気の支配

を変えなければ

人も組織も変わらない



自組織ムラ
の空気を知る



皆さんの組織はどのような
空気が存在しますか？



やらせ
言わ
ざら
ざら
るる
るる
を
得
な
か
っ
た

現状満足の空気を
をどうやって変えるか？

準備編

反復練習

反復練習

反復練習

現状	問題解決プラン 作成シート1.0	
What (問題)	Why (原因)	How (対策)

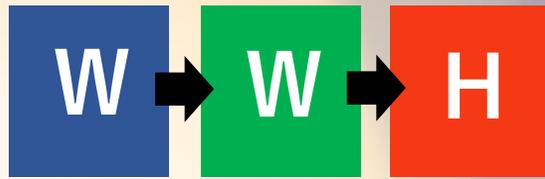
問題解決プラン作成シート2.0		
現状	ギャップ	あるべき姿
What (問題)	Why (原因)	How (対策)

目的	問題解決プラン 作成シート3.0	
現状	ギャップ	あるべき姿
What (問題)	Why (原因)	How (対策)

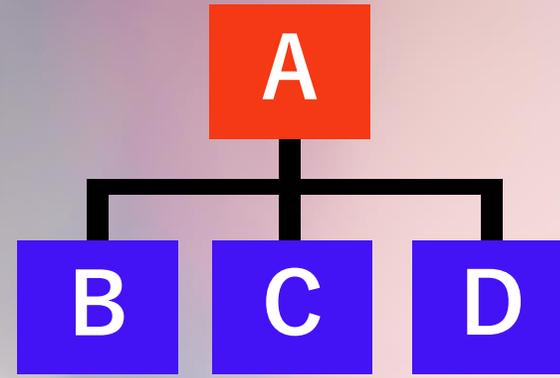
現場で何百回使うか



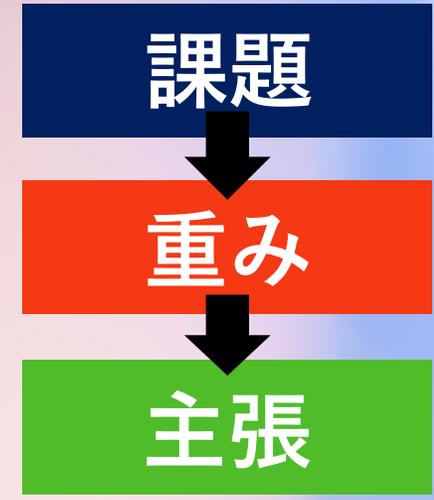
コンテンツ



① 問題解決手法



② 論理の三角形



③ 重要思考

現状満足の空気を
をどうやって変えるか？

実施編

スキルへ

仕組み

組織設計



知識

超図解

問題解決型リーダー
4つのチカラ になる

メディカルアートディレクター
佐藤和弘

多職種連携に必要リーダーとして

1 ノンテック

2 問題解決の地図って?

3 組織改革で一番重要なこと

4 スモールウィン (小さな成功) をつくる

5 議論 交渉 意思決定 対策実行

6 多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する!

7 ノンテクニカルスキル実務編

8 日総研

議論 交渉 意思決定 対策実行
多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する!

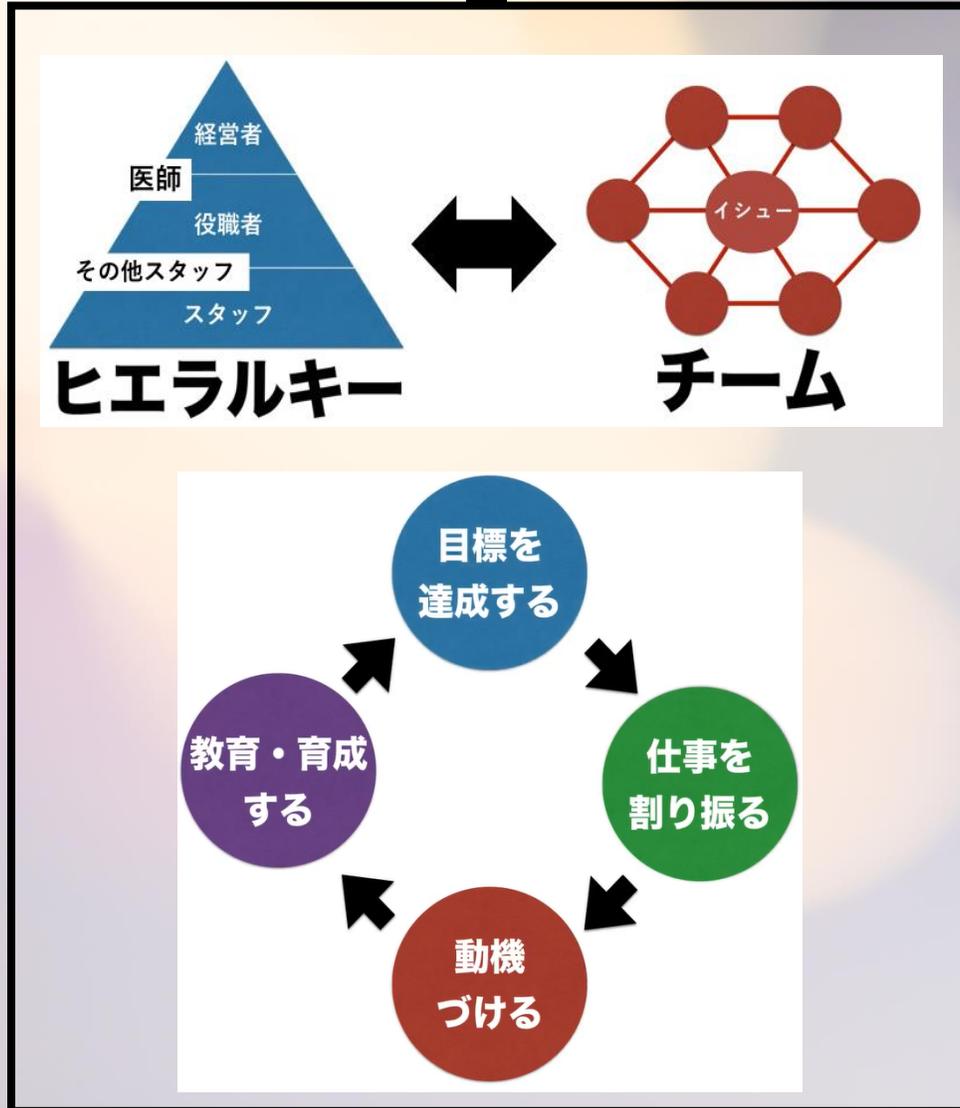
ノンテクニカルスキル実務編



スキルへ

仕組み

組織設計



知識

超図解

問題解決型リーダーになる 4つのチカラ

メディカルアートディレクター
佐藤和弘



議論 交渉 意思決定 対策実行
多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する!

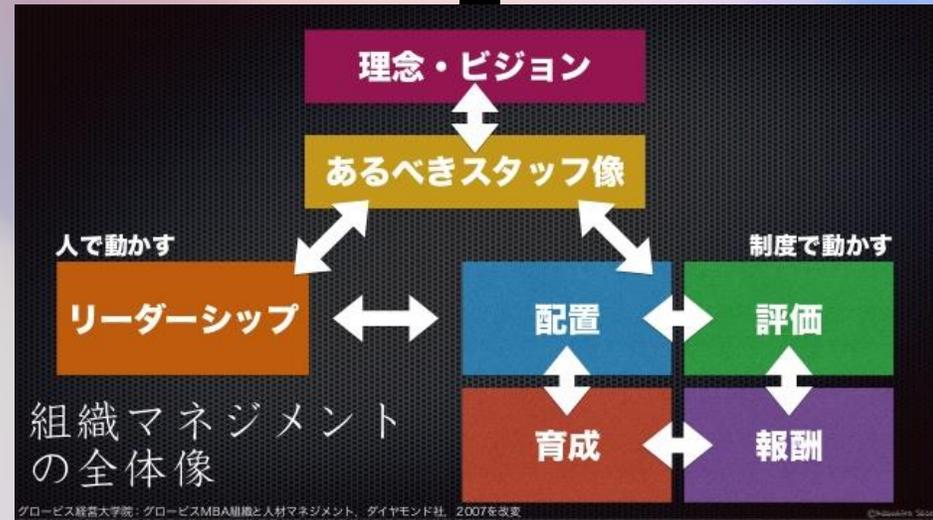
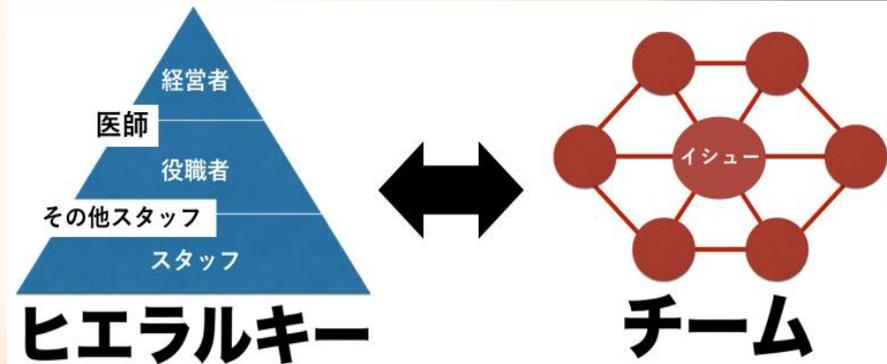
ノンテクニカルスキル実務編



スキルへ

仕組み

組織設計



知識

超図解

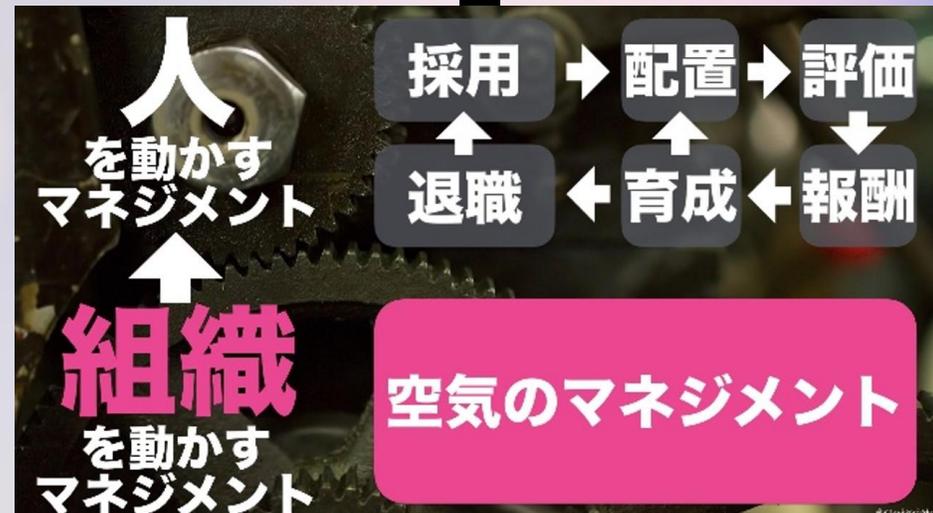
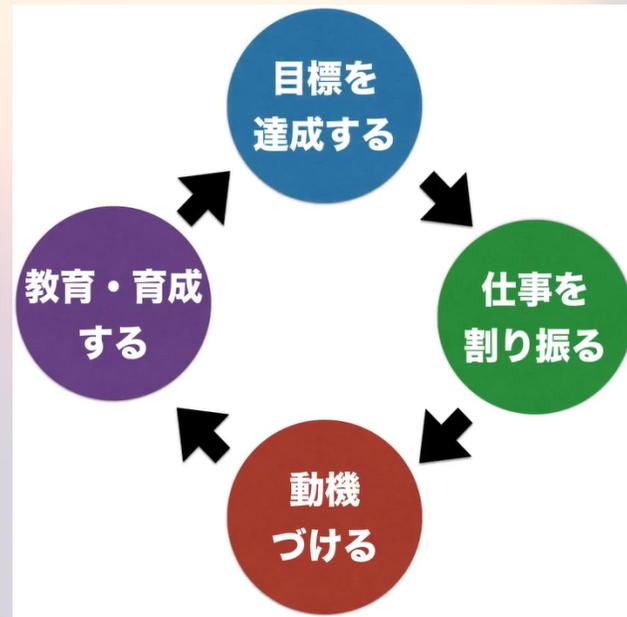
問題解決型リーダーになる 4つのチカラ

メディカルアートディレクター 佐藤和弘



議論 交渉 意思決定 対策実行
多職種連携の場面で4つのチカラを発揮する!

ノンテクニカルスキル実務編





キヤッチフレッシュは
本当に頑張っている
スタッフが報われる

組織変革は
5年から10年
かかる長い旅

組織変革はマラソン 持久力の勝負



プランは**合理**の世界



実行は情理の世界



個別言語

共通言語

**多
様
性
同
質
性**

**正しい
現状**

**正しい
あるべき姿**

**陥りがちな
認識**

**陥りがちな
認識**

明日からのジレンマ

みなさん自身

がムラの空気に支配される

ヨソ者

言えない

言える

触れない

ヨソ者
が伝える

ムラ人
が伝える

どちら
でも良い

ムラ人

言えない

言える

A woman on the left and a man on the right are holding a large white sign. The woman is wearing a white t-shirt with a red lanyard and is smiling. The man is wearing a white short-sleeved shirt, a blue hat, and glasses, and is laughing heartily. The background is a blurred green outdoor setting.

**全ての地域と
医療介護福祉の
現場には
ノンテクが
当たり前となる**

Google検索 益山ノンテク

講師紹介

氏名 益山 康秀

キャリアサマリ

学校法人原田学園 理学療法学科卒。臨床における個人の限界に悩んでいた時、ノンテクニカルスキルと出会う。

現在、医療・介護業界における組織変革の実践を行いながら、ノンテクニカルスキルの伝道師として活動中。

講師紹介

主たる経験がある領域

医療安全管理、リハビリ病棟マネジメント、訪問リハビリ、訪問入浴介護、通所介護、介護老人保健施設など

得意分野

地域アセスメント、医療介護制度全般、プログラミング