

病院未経験の
経営企画部長
奮闘記

企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

連載

第7回 「ありがたい姿」を幹部で共有 ～四画面思考法との出会い～

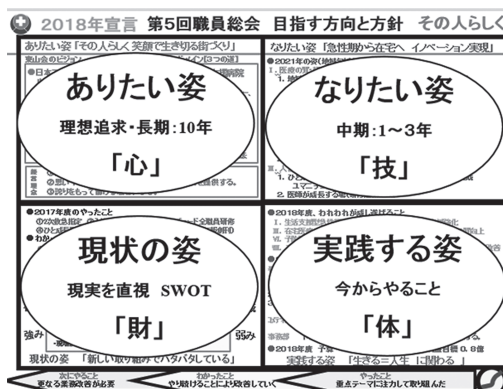
四画面思考法との出会い

入社して間もなく、幹部や管理職の間で目指しているところがバラバラであることに気づきました。階層間だけでなく職種間、職場間、個人間であるべき姿にズレがあり、それぞれの立場から意見を言ったり批判したり、言ってもムダだと感じて黙り込んでしまったりという雰囲気でした。

組織のビジョンや中期目標を掲げて目標達成に向けた計画を立て、マネジメントサイクルを回して、ビジョンや目標に近づいていくという基本ができていなかったのです。

「3年後を想定した中期ビジョン」を理事長からヒアリングして「たたき台」としてまとめ、幹部会議にて議論していきました。幹部間で激論になり、気まずい雰囲気になることもありました。そんな折、理事長から「四画面思考法」が病院マネジメントに適していて成果を上げている病院があると、四画面思考法を開発された近藤修司先生（株式会社四画面思考研究所代表取締役社長）を紹介してもらいました。

図表1 四画面思考法フォーマット



マネジメントツールとしての 四画面思考法

初年度は改革テーマを決め、「現状の姿（現実を直視 SWOT分析）[財]」、「ありがたい姿（理想追求・長期：10年）[心]」、「なりたい姿（中期：1～3年）[技]」、「実践する姿（今からやること）[体]」を幹部でワイワイガヤガヤ議論して、四つの画面にまとめていくという指導でした（図表1）。

改革テーマは理事長から「その人らしく」というキーワードが出てきたので、「その人らしく」を軸に議論し、法人の四画面を完成させました。幹部の想いの込められたビジョンや来年度の方針が出来上がったので、こ

図表2 四画面思考 記述例

| | |
|--|---|
| <p>◆ありたい姿 「その人らしく 笑顔で生き切る街づくり」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●東山会のビジョン <ul style="list-style-type: none"> ・日本で最も充実したトータルヘルスケアサービスを受けられる地域にしている ・No. 1の生活支援型急性期病院・地域医療介護支援グループとして存在している ・100年存続し、地域に貢献し続ける組織の土台をつくり上げている ●東山会のドメイン「3つの道」 <ol style="list-style-type: none"> 1. 地域医療介護支援病院 生活支援型急性期病院、消化器センター、透析センター、透析クリニック 2. 総合在宅センター 訪問診療、訪問看護、訪問リハ等、地域との連携強化 3. 予防医療 ドック健診センター、予防療法 <p>◆実践する姿 「生きる＝人生に関わる」</p> <ul style="list-style-type: none"> ●2018年度、われわれが成し遂げること <ol style="list-style-type: none"> I. 生活支援型急性期の法人、II. 全職種で入退院支援強化 III. 在宅医療の事業化、IV. 臨床倫理の浸透、V. 透析医療の質向上 VI. 予防医療の質向上、VII. オペレーションの改革（ICT化） VIII. コマニチュードの組織浸透、IX. 災害対策、X. ひと成長型人事制度改善 ●2018年度 部門方針 <ul style="list-style-type: none"> 看護部：看護の力を高め「その人の生き方」を支える <ol style="list-style-type: none"> 1. 人づくり：①「その人らしさ」を尊重した愛ある看護、②身体抑制しない看護、③倫理観、根拠に基づいた看護 2. 組織づくり：①生活者の視点を重視した入退院支援、②急変に強い体制づくり 3. 事業づくり：①コマニチュードの継続的実践、②在宅医療・介護の支援、③医療安全の一層の強化 コメディカル：「地域に暮らす人々」と「他施設や法人で共に働く人々」の思いに技術貢献で応える 事務部：「増やす」、「減らす」、「つなぐ」を事務IPM（一步前）で達成する ●2018年度予算：収入目標49.6億円、医業利益目標0.8億円 | <p>れを全職員に伝えようと職員総会を開催しました。</p> <p>2014年3月に第1回目を開催。今年（2018年）は2月25日に第5回目の職員総会を開催し、全職員と「ありたい姿」、「なりたい姿」、「実践する姿」を共有しました。職員総会の気づきを付箋に書いてもらって回収しましたが、経営サイドが伝えたいメッセージやキーワードが大半を占め、伝わっていることを実感しています。</p> <p>第1回目で設定した「その人らしく」というキーワードとありたい姿は今でもブレることなく、幹部一丸となって発信し続け</p> |
|--|---|

ています。四画面思考法というツールも素晴らしいのですが、ツールを使い続け、使いこなしていくなかで、マネジメントがレベルアップしていったと考えています。職員総会後の3月に、各部署（科、課）単位で四画面をつくります。それを展開するための行動計画は4月に完成させて、マネジメントサイクルを回しています。

参考までに、2018年に配布した東山会四画面思考シートより、「ありたい姿」、「実践する姿」の部分を図表2に紹介します。このシートは職員総会で全職員に配布しています。