

ワールドカフェ方式で 業務効率化について意見交換する会



鹿児島厚生連病院

経営管理部 経営システム課 課長

祁答院 隆広

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
医療労務管理アドバイザー

医療労務管理支援事業スーパーバイザー

国立人事 代表 新屋尋崇



全体の目次

1. まえおき 導入～対談
2. ワールドカフェのデモンストレーション



導入



エンゲージメントについて

「エンゲージメント」には、代表的なものとして「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」の2種類があります。

■ ワークエンゲージメント ■

個人と仕事との
関係に着目



仕事のやりがい（誇り）

仕事への熱意

仕事から得る活力

■ 従業員エンゲージメント ■

個人と組織との
関係に着目



組織が目指す方向性への理解

個人と組織の方向性の重なり

組織への貢献意欲



エンゲージメントについて

「エンゲージメント」には、代表的なものとして「ワークエンゲージメント」と「従業員エンゲージメント」の2種類があります。

ワークエンゲージメントは、仕事にやりがい（誇り）を感じ、熱心に取り組み、仕事から活力を得ている状態を指し、個人と仕事との関係に着目しています。

一方で、従業員エンゲージメントは企業などの所属組織への貢献意欲を指し、個人と組織との関係に着目しています。組織が目指す方向性を理解し、それが自身の目指す方向性と重なることで組織に貢献しようと思えることは、仕事そのものへの誇りと同様に大切です。



エンゲージメントについて

「職務」・・・やりがいや裁量

- ▶ 職務を通して、「やりがい」を感じられているか
- ▶ 職務を遂行する上で、必要な「裁量」が与えられているか

「自己成長」・・・達成感や成長機会

- ▶ 仕事を通して、「達成感」を得られているか
- ▶ 仕事を通して、能力やスキルを高められているか



エンゲージメントについて

「健康」・・・仕事量やストレス反応

▶ 任されている「仕事量」は適切か

▶ 頭が重い、イライラする等の「ストレス反応」が出ていないか

「支援」・・・職務上の支援、自己成長への支援、使命や目標の明示、同僚からの困難時の支援

▶ 職務を遂行する上で、必要なサポートがあるか

▶ 自身の成長の手助けをしてきているか

▶ 部署や個人のミッションや目標を、わかりやすく伝えているか

▶ 自分が困っているときに、同僚は助けてくれるか



エンゲージメントについて

「人間関係」・・・上司との関係、仕事仲間との関係

- ▶上司とは良好な関係が築けているか
- ▶仕事仲間とは良好な関係が築けているか

「承認」・・・成果に対する承認、発言・意見に対する承認、評価への納得感

- ▶成果を認められたり褒められたりしているか
- ▶自分の意見や発言を周囲が聞いてくれているか
- ▶成果や貢献に見合った評価がされているか



エンゲージメントについて

「理念戦略」・・・経営理念への共感、方針・事業戦略への納得感、経営陣に対する信頼、事業やサービスへの誇り

- ▶ 経営理念に共感しているか
- ▶ 方針や戦略に納得できているか
- ▶ 経営陣を信頼しているか
- ▶ 自院で展開する事業やサービスに誇りを感じているか

「組織風土」・・・キャリア機会の提供、挑戦する風土、部署間での協力、称賛への妥当性

- ▶ 意欲的であれば、チャンスが与えられるか
- ▶ 失敗したこと以上に、挑戦したことを讃えられるか
- ▶ 目標を達成する上で、他部署は協力的か
- ▶ 誰かが称賛されたとき、適切であると感じているか



エンゲージメントについて

「環境」・・・職場環境への満足度、ワーク・ライフ・バランス、給与への納得感

- ▶ 働きやすい職場環境か
- ▶ 必要に応じてライフスタイルに合った働き方ができるか
- ▶ 働きに見合った給与・ボーナスが支払われていると感じているか

エンゲージメント向上によって、主に以下3つの効果が期待できます。

- ☑ 組織に対する従業員からの信頼が高まる
- ☑ 従業員の能力が最大限に発揮される
- ☑ 従業員が健康に・生き活きと働き続けられる

これにより、従業員の定着や、生産性の向上などが期待できます。

なお、エンゲージメント向上は、企業規模の大小を問わず重要な取組です。



あなたの親戚や友人に、厚生連で一緒に働くことをどの程度おすすめしますか？

あなたの親戚や友人に、厚生連で一緒に働くことをどの程度おすすめしますか？(11段階評価)

(全くお勧めできない)

(とてもお勧めできる)



デトラクター(Detractors)

組織に対して不満を持ち
ネガティブな意見を持つ
可能性が高い

パッシブ(Passives)

組織に満足しているが
特に積極的に推薦しない

プロモーター(Promoters)

組織にロイヤルティ(忠誠心・
帰属意識)があり積極的に推薦
する可能性が高い

エンゲージメントの測定方法
のひとつ

プロモーターの割合からデトラ
クターの割合を引いた値で示
される

eNPS：従業員のロイヤルティを測定する指標でエンゲージメントの測定方法のひとつ。
プロモーターの割合からデトラクターの割合を引いた値で示される。



あなたの親戚や友人に、厚生連で一緒に働くことをどの程度おすすめしますか？

今日のディスカッションのテーマ

- あなたのエンゲージメントは高い方ですか？低い方ですか？
- 高い理由は何ですか？低い理由は何ですか？
- 上記を踏まえ厚生連病院の課題は何だと思えますか？

グループでディスカッションしましょう。



お勧めする可能性を11段階で答えてもらった結果を指標として、今後の取り組みを通じてネガティブな評価の方のエンゲージメントを高めていく



医療機関の働き方改革を進めるうえで、エンゲージメントを高める視点は重要

そして

今日の医療等の対人援助の現場は、対象者のニーズと事業の目的に沿って、**多様な専門職が専門分野を活かしながら連携して仕事を進めていく**という世界

そこで、取組の一つとして、

多職種での業務改善部会等で、エンゲージメント向上に向けて、**グループワークやワークショップ等のチームビルディングのアプローチが効果的**

チームビルディングの際は…

ダニエル・キムの成功循環モデル※を意識



心理的に安全なチームづくり

文脈、プロセスの共有

学びを共有し合うこと

※「ダニエル・キム」が提唱した組織運営のフレームワーク

鹿児島県医師会令和7年度
第1回働き方改革に関する
セミナー



鹿児島厚生連病院の取組

業務改善部会
各部署
主任相当職対象

業務改善プロジェクト
各部署
マネジメント職層対象

職場の「**ありたい姿**」も議論

鹿児島県医師会令和7年度第2回
働き方改革に関するセミナーでは、
鹿児島厚生連病院で行われている業務
改善部会を参考に、「業務効率化を進
める上で大切なことや工夫」をテーマ
として、複数の医療機関の方々と意見
交換(ワールドカフェ方式)する予定

雇用主や
管理者だけ
の問題では
なく

働き方改革は、職場の全員が主人公です。
それぞれの医療機関で
働き方改革を進めましょう！



数々の医療と医師の働き方

いまの働き方の
**何を大事にし、
何を見直して行くべきか、
年代や職種を越えて
みんなで話し合えば、
職場の文化は
変えていくことができます**

チームビルディングの本質とは？

いかにメンバーの目線を合わせ
(目的やビジョンの共有)、
どのように当事者意識を高めるか

メンバー同士の対話を通じて、ゴールや
戦略を共に描くこと (共創) を重視



チームビルディングで大切なこと

▶ 自分達は何のために集まっているのか、
チームの存在目的を話し合い、

▶ メンバーそれぞれが持っている情報や強
みをどう結び付けるか考えること



組織開発とは

- ▶ チームビルディングが日頃から育んでいる対話の姿勢や主体性を土台に、
- ▶ 共創を組織全体の仕組みや文化に落とし込み、 変化を起こし続けるためのフレームワーク



イメージ

- ① 関係部署の代表者等を積極的に巻き込み、
対話の場によって
部署を横断した連携意欲を高めていく



イメージ

- ② 同時に、現在の仕事の流れを可視化し、どの段階で誰が意思決定に関わったり、どこで情報（業務）が滞ったりしているのか等、問題の因果関係を共有する



イメージ

- ③ 業務の統合・効率化や、そのためのデジタルツールの活用等、業務プロセス（フロー）を見直していく（もしくは、その検討をしていく）



イメージ

- ④ 次第にトップ層も積極的に応援しよう
という姿勢（「今現場で起きている事」
を誠実に理解しようとする姿勢）に
変わっていく



イメージ

- ⑤ プロセスの見直しによる
業務全体の短縮化や大幅な改善が
行われるようになっていく





ちなみに、
チームビルディングと
組織開発を橋渡しして、
すべてのメンバーが当事者意
識を持てる場をつくるには、
ファシリテーターの観点が
不可欠です。



ファシリテーターは、場を共創へ導く人

ファシリテーションがうまく機能すれば、参加者全員が主体的・能動的に動き始め、チームも組織も「誰かに与えられる場所」から「みんなで手をかけてつくる空間」に



ファシリテーションで大切なこと

- ① 「目的と期待する成果（今日の会議や研修等は何のためにあり、終わったときに何を得たいのか）を共有すること」



ファシリテーションで大切なこと

② 「心理的に安心して発言できる場を整えること」



ファシリテーションで大切なこと

- ③ 「十分な傾聴と対話を促す仕掛け（グループワーク等）を用意すること」



ファシリテーションで大切なこと

- ④ 「合意を尊重しながら次のアクションに結びつけるプロセスを設計すること
（明日から何をするのかまで落とし込む流れをつくること）」





例えば、
ワールド・カフェなどの
ラージグループメソッドで、
一気に多くの人を巻き込む
ことを、まず最初に
したりします。



ワールド・カフェ

まるでカフェにいるような雰囲気の中で、テーマについて小グループで対話し、テーブルホスト以外のメンバーを入れ替え、また対話することを繰り返すことにより、様々な意見や情報と出会い相互理解を深めるとともに、アイデアなどを創出する手法





短期間で全体像を共有し、
セクション間の課題を
リンクさせたりできます。

次に、日常の業務そのものが
「学習の場」になるよう
な仕組みを育てます。



組織全体が学習サイクルを回せる仕掛け

- ▶ まめな対話の仕組みを続けてこそ、組織全体で学ぶ土台が育つ
- ▶ 日常の業務そのものが「学習の場」になるような仕組みを育てる

そのためには、業務改善活動などを
継続的に行うことが有効



定期的に集まって、グループワーク形式で行う

- ▶ トップの号令の下、改善活動を主導するチームをつくり広く現場を巻き込みながらPDCAサイクルをまわす
- ▶ 現状を把握し、ありたい姿とのギャップ（問題）について、その阻害要因（因果関係）なども整理して、課題（問題解決のために取り組むこと）を整理

解決のために何をするのか、皆で考えて、
アクションプランを作る



医療勤務環境改善マネジメントシステム

勤務環境改善マネジメントシステムの流れ

医療分野の「雇用の質」向上のための勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き（改訂版）
 医師の「働き方改革」へ向けた医療勤務環境改善マネジメントシステム導入の手引き より

各医療機関の取組

ステップ1 方針表明	トップによる取組の方針を周知
ステップ2 体制整備	多職種による継続的な体制
ステップ3 現状分析	客観的な分析により課題を明確化
ステップ4 目標設定	ミッション・ビジョン・現状から、目標設定
ステップ5 計画策定	目標達成のための実施事項を決定
ステップ6 取組の実施	1つ1つ着実に継続的な実践
ステップ7 評価・改善	成果を測定し、次のサイクルにつなげる

経営トップによる積極的な関与が必要

- ステップ1：方針表明
 - ・組織的な取組であることの周知
 - ・具体的な問題解決につながるという「期待感」の醸成
 - ・さまざまな手段を用いて、**繰り返し**伝える
- ステップ2：体制整備
 - ・自機関の状況にあった体制づくり
 - ・**さまざまな職種や属性による多様なチーム・メンバー構成**が効果的
 - ・医療機関内でのチームの位置づけを明確にし、医療スタッフに周知を
- ステップ3：現状分析
 - ・**既存の定量データを活用し、客観的な分析で冷静に現状を見つめる**
 - ・不足する情報は、定性的な調査で把握
 - ・課題抽出と原因分析は、「森」を見てから、「木」を見ていく
- ステップ4：目標設定
 - ・目標設定は“SMART”に
 - Specific: テーマは具体的か？
 - Measurable: 測定可能か？
 - Attainable: 達成可能なレベルか？
 - Result-based: 成果に基づいているか？
 - Time-oriented: 期限が明確か？
- ステップ5：計画の策定
 - ・現実的で継続性の高い計画を
 - ・チーム・メンバー以外の医療スタッフにも積極的に意見を求めましょう

強化ポイント
 各部署で目標設定から進捗管理・評価まで実施する仕組みづくり

- ポイント①
 - ・取組開始の初期では**小さな成功を積み重ねる**
 - ・勤務環境改善は継続することが重要ですが、最初から達成困難な目標を掲げた場合には職員のモチベーションが低下し、取組みが止まってしまう可能性があります。**まずは達成し易いものから取組みを開始**しましょう
- ポイント②
 - ・自医療機関にとって**必要なステップのみを参考にする**
 - ・ステップ1から取組む必要はなく、自医療機関で改善を進めて行く上で改善が必要なステップを参考にしてください

勤改センターで支援
 しています



対談



令和5年12月 業務改善部会の開始

**各部署の主任相当が月に1回集まり、
業務改善の事例や現状の課題を共有し、
問題の解決や各部署の相互理解を図る
業務改善部会の開催を開始。**



業務改善部会開催（1～4回）

業務改善の事例や課題を共有しているが、各部署固有の課題や多職種を跨ぐ課題に対し、参加者が意見を出せない、議論が発展しない状況が続き運営に課題を抱えていた。



参加者間のコミュニケーションの活性化を目的として、

- ① グループワークによる対話型の進行への変更、
- ② マネジメントシステムに基づいて各部署のマネジメント層を取組みに参画させること
- ③ 病院経営層に今後の病院の目標・方針等を説明してもらうこと



業務改善部会の継続と、業務改善プロジェクトの立ち上げ

各部署の問題について継続的な進捗確認が難しい状況になり、10回目からは、部会の在り方を見直し、グループワーク形式で職員間の対話やコミュニケーションの向上を念頭にした内容へ再編した。



業務改善部会の継続と、業務改善プロジェクトの立ち上げ

加えて、各部署のマネジメント職層を対象とした業務改善プロジェクトを立ち上げた。初回に経営層から病院の今後の方針を説明してもらい、その後グループワークで3年後の自部署のありたい姿やその課題を話し合っている。



会議では話しやすい「場」を作る

“報告”のための会議ではなく“意見交換や対話”を重視した場合、参加者が積極的に発言できる雰囲気・環境が必要。

そのため、部会は業務と切り離し、部会への参加を楽しめる環境づくりを行う（お菓子や音楽をかける等）。



▶ 短期的な成果を追求しない

病院の主体性の醸成や院内が一体となって継続的に取組を行なっていくためには、KPIなど目先の成果を追求するのではなく、長期的視点で少しずつ組織の体質を改善していくことが望ましい。

体質が改善されれば病院・職員が自ずから課題に対するPDCAの徹底（実践）が図られることとなる。



▶ 短期的な成果を追求しない

特に経営層やマネジメント層に対して、長期的視点に立って先ずは関係者間の“関係性の構築”が優先であることを認識してもらう必要がある。



取組成果（現時点）

業務改善部会では意見があまり出なかったり議論が発展しない状況だったが、本取組によって参加者間の関係性が構築され、積極的な議論がなされるようになった。

多職種間による課題の共有やグループワークによって、お互いの理解が深まり、職場の一体感や「お互いさま」意識といった組織体制・風土が醸成された。



ワールドカフェの デモンストレーション



ねらい

ワールド・カフェの有用さを理解するとともに、
ワールド・カフェを行うためのファシリテーション
の留意点について学びます
ワールド・カフェの体験を通して、
職場内の課題解決やこれからの取組みに
つながるヒントを得ます



ワールド・カフェ

まるでカフェにいるような雰囲気の中で、
テーマについて小グループで対話し、
テーブルホスト以外のメンバーを入れ替え、
また対話することを繰り返すことにより、
様々な意見や情報と出会い
相互理解を深めるとともに、
アイデアなどを創出する手法



ワールド・カフェの効果

- ▶ 様々な立場の人がオープンな気持ちで対話ができます。
- ▶ 交流しながら対話をする事で、さまざまな情報が得られます。
- ▶ リラックスしたなかで対話することで、発想が膨らみ、アイデアが創出できます。
- ▶ 相互に対話が進むことで、全員の合意が得られます。



カフェ・エチケット

テーマに意識を集中して対話しましょう

あなたの考えで積極的に対話しましょう

話はできるだけ短く簡潔にしましょう

相手の話に耳を傾けましょう

アイデアをつなぎ合わせましょう

遊び心で、いたずら書きや絵を描きましょう

何はさておき、対話を楽しみましょう



第1ラウンド

気にとまったキーワードなどを
模造紙に自由に書き留めてください



第2ラウンド①

ファシリテーターの合図で、テーブルホスト
以外のメンバーは、旅人として、分かれて
他のテーブルに行きます
最初のメンバーができるだけ重ならない
ようにしてください



第2ラウンド②

テーブルホストは、そのテーブルで対話していた
第1ラウンドでの対話の内容を、
簡潔に、そのテーブルに新たに来た人に
報告します

他のテーブルから旅人として来た人は、第1ラ
ウンドのテーブルで対話していた内容を簡潔に
報告し、その後、テーマについて対話します



第2ラウンド③

気にとまったキーワードなどを
模造紙に自由に書き留めてください



第3ラウンド①

ファシリテーターの合図で、
第1ラウンドのテーブルに戻ります
それぞれが第2ラウンドのテーブルで
対話していた内容を簡潔に報告し、
その後、テーマについて対話します



第3ラウンド②

気にとまったキーワードなどを
模造紙に自由に書き留めてください



全体セッション①

各グループから、どのようなことが話し合われたか、報告してください





全体セッション②

ふりかえりシートにご記入をお願いします



全体セッション③

ふりかえりシートに書いたことを
発表しながら、まずはグループ内で
わかち合ってください



全体セッション④

各グループから、どのようなことが共有されたか、報告してください



今回のテーマ

業務効率化を進める上で
大切なことや工夫は？



第1ラウンド

気にとまったキーワードなどを
模造紙に自由に書き留めてください



第2ラウンド①

ファシリテーターの合図で、テーブルホスト
以外のメンバーは、旅人として、分かれて
他のテーブルに行きます
最初のメンバーができるだけ重ならない
ようにしてください



第2ラウンド②

テーブルホストは、そのテーブルで対話していた
第1ラウンドでの対話の内容を、
簡潔に、そのテーブルに新たに来た人に
報告します

他のテーブルから旅人として来た人は、第1ラ
ウンドのテーブルで対話していた内容を簡潔に
報告し、その後、テーマについて対話します



第2ラウンド③

気にとまったキーワードなどを
模造紙に自由に書き留めてください



第3ラウンド①

ファシリテーターの合図で、
第1ラウンドのテーブルに戻ります
それぞれが第2ラウンドのテーブルで
対話していた内容を簡潔に報告し、
その後、テーマについて対話します



第3ラウンド②

気にとまったキーワードなどを
模造紙に自由に書き留めてください



全体セッション①

各グループから、どのようなことが話し合われたか、報告してください



全体セッション②

ふりかえりシートにご記入をお願いします



全体セッション③

ふりかえりシートに書いたことを
発表しながら、まずはグループ内で
わかち合ってください



全体セッション④

各グループから、どのようなことが共有されたか、報告してください



おつかれさまでした！

病院・医療機関向け 研修講師派遣のご案内

社会保険労務士の資格を有する経験豊富なアドバイザーを
講師として派遣いたします！

<研修テーマ例>

- ・ 医療機関における働き方改革
～なぜ今「働き方改革」が必要なのか～
～勤務環境改善マネジメントシステムの導入に向けて～
- ・ 年次有給休暇の適切な取得と業務効率化
～計画的な休暇取得で働きやすい職場を目指す～
- ・ 職場のハラスメント対策と管理監督者の役割について
～被害者、加害者、傍観者にならないために～
- ・ 接遇マナーとコミュニケーション
～伝える力と信頼を築くコミュニケーション～
- ・ 働く人のメンタルヘルス対策
～ラインケアとセルフケア～
- ・ 医療従事者のためのワーク・ライフ・バランス研修
～多様で柔軟な働き方の実現に向けて～

上記のほか、事前の打合せにより、貴院のニーズ(職種別、階層別、目的別等)に
応じた研修をご提案いたします(事前の打合せから研修実施後のフォロー
アップまで、相談も無料です)。

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター(※)通称:きんかいセンターでは、医療労務
管理アドバイザー(社会保険労務士)や医療経営アドバイザー(医療経営コンサル
タント)が専門的・総合的な支援を行っています。
講師への謝金および旅費は当センターが負担いたします(講師手配以外の会場
準備・運営等は主催者でお願いします)。お気軽にお問い合わせください。

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
TEL 099-813-7731
<https://www.kagoshima-medsc.jp>

※ 鹿児島県医療勤務環境改善支援センターは、勤務環境改善に取り組む医療機関を支援するため鹿児島県や
鹿児島労働局の委託を受けて設置された組織です。

勤改センターでは、医療機関へのマネジメントシステムに基づく支援(あくまで支援です
で、実践は医療機関の方々に行っていただく必要があります)をはじめ、ハラスメント研修
等の各種研修(ご依頼に応じて)も無料で行っております。詳しくはお問い合わせください。

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター 講師派遣申込書

申込日: 令和 年 月 日

医療機関名	
住所	
担当者氏名	
電話番号	FAX
E-mail	

希望される研修等のテーマ、内容について

- ◆ どのような職種・役職の方を対象に、どのような研修を実施したいとお考えですか。
- ◆ 希望の時期、時間帯 等
- ◆ 開催場所
- ◆ 参加予定者数(見込み) 約 _____ 人

ご連絡可能日 ※事前打合せの日程調整のため、きんかいセンターよりご連絡いたします。

ご記入後、下記連絡先にFAXまたはメールで送付してください。

FAX : 099-813-7741

E-mail : info@kagoshima-medsc.jp

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター <http://www.kagoshima-medsc.jp> TEL099-813-7731
(日本医療経営コンサルタント協会鹿児島県支部内)
午前9時から午後5時まで(土日・祝日を除く)

鹿児島勤改センター
ホームページ



ありがとうございました

鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
医療労務管理アドバイザー 新屋尋崇

医療機関の経営者・管理者の皆様へ

鹿児島県医療勤務環境 改善支援センター

(通称: きんかいセンター)

勤務環境改善についてお困りことはありませんか?

医療労務管理アドバイザー(社会保険労務士)と医療経営アドバイザー(医療経営コンサル
タント)が、電話による相談のほか、アドバイザー派遣、講師派遣、中長期的な取組に対する支
援等を行います。

働き方改革チェックリスト

相談無料

(2024年4月以降)

- 新形式による36協定(医師について)を監督者に届けている
- 長時間労働医師に対する面接指導の実施体制ができている

(STEP1) 適切な労働時間管理の実施・継続

- 労働時間管理は客観的な方法で行っている
- 前年・前年以前の労働時間を把握するための仕組みがあり、適切に運用されている
- 前日直前可視化後の適切な労働時間管理がなされている
- 医師の研鑽について、医師の意見を踏まえながらルールや手続きを文書で明確化している

(STEP2) 医療機関全体の働きやすい環境の整備と働き方改革の推進

- ハラスメント対策のための体制がある(相談窓口の設置など)
- 子育て・介護などを行う職員への支援を整備し、広く周知している(短時間勤務など)
- 長時間労働を前提としない人事評価体制・キャリア形成ステップ等を整備している
- タスク・シフト/シェアの推進などの働き方改革を進めていく体制がある(医師を含めた多職種会議の設置と取組など)

適切な労働時間管理の実施・継続、医療機関全体の働きやすい
環境の整備と働き方改革の推進に取り組む医療機関を支援します。
いままさら開きにくいことも、お気軽にお問い合わせください!



鹿児島県医療勤務環境改善支援センター
受付時間 午前9時～午後5時まで(土日・祝日を除く)
〒892-0803 鹿児島市紙屋之洲町5番
日本医療経営コンサルタント協会鹿児島県支部内
TEL 099-813-7731
<https://www.kagoshima-medsc.jp/>

(FAXでのお問い合わせは裏面をご活用ください)

