序章

その対策，ズレています！ システムで読み解く
看護管理者・リーダーのための「真」の問題解決

問題を解く前に「問題解決の地図」を描こう――ただの「対策屋」にならないために

医療や看護の現場では，日々，大小さまざまな「困りごと」に直面します．医療安全，業務効率，人材確保と定着，人材育成，働き方改革，経営の安定，地域連携…．いずれも複雑で，簡単に正解が見つからないテーマばかりです．こうした場面で，現場では次のような声が自然と上がります．

「とりあえず，マニュアルを見直そう」
「研修をやりましょう」
「チェックリストをつくったほうがよいのでは？」

これらの行動自体が間違っているわけではありません．しかし，「その対策は，何のために必要なのか」「そもそも，いま向き合うべき問題は何なのか」という問いが抜けたままでは，改善は長続きしません．対策を重ねても，しばらくすると同じ問題が形を変えて現れ，現場には「またか…」という徒労感だけが残ります．問いかけたいのは，「どう解くか」ではなく，「何を問題として扱うか」です．

なぜ，問題解決は迷走するのか

医療現場では，被害が大きくならないように，「早く対応すること」が強く求められます．しかし，改善や再発防止の局面では，この即応性が裏目に出ることがあります．その結果，私たちは次のような取り違えを起こしがちです．

■ 現象を，そのまま「問題」と捉える
▷「トイレに行こうとした転倒が繰り返されている」
「確認漏れのインシデントが増加している」

Step 1 『問題の発見・定義』の概要

―― 曖昧な「困りごと」を，解くべき「問題」へ変換する

改善活動の第一歩は，原因を探すことではありません．まずは，現場で起きている現象を整理し，「何を問題として捉えるべきか」を明らかにすることです．Step 1では，４つの手順を通して，兆候を論理的な「問題」へと整理・定義する方法を解説します．

４つのプロセス

1	兆候から現象を捉える	現場の複数の兆候をまとめ上げ，放置すると深刻な影響(望ましくないアウトカム)につながる現象を捉える
2	現象を分解する(Whatツリー)	現象に関して，Whatツリーを用いてストラクチャー・プロセスの観点から「システム上の問題点（仮説）」へと分解する
3	現状を検証する(三視点検証)	仮置きした問題点を，データ・観察・ヒアリングの3つの視点から検証し，「事実として裏づけられた問題点」を明らかにする
4	問題を定義する(4WSH)	裏づけられた複数の問題点を統合し，「あるべき姿」と「現状」とのギャップを，4WSHを用いて組織全体で共有できる「問題」として定義する





Step 2 目標の設定

――仮目標を置き，探究を進めながら「目指す姿」を磨き直す

Step 1 では，兆候から問題点を抽出し，データ，観察，ヒアリングによってその問題点を検証したうえで，それらを統合し，組織として解決すべき「問題」を定義しました．また，その問題がどのような望ましくないアウトカムにつながっているのかを確認しました．

ここで，すぐに要因分析や対策立案へ進みたくなるかもしれません．しかし，その前に必ず立ち止まって考えるべき問いがあります．

あるべき姿に近づくために，「どのような状態を目指すのか」

これが，Step 2 で扱う「目標設定」です．

なぜ「目標設定」を2段階で行うのか

問題の定義により，「何を解決すべきなのか」は明確になりました．しかし，この段階では，なぜその問題が生じているのか，どこに働きかければ改善できるのかまでは，まだわかっていません．問題を生み出している要因や有効な対策がわからないまま具体的な目標値を決めても，その数値が実現可能かどうかを判断することはできません．

そこで，Step 2 では，まず「この問題を解決することで，どのような状態を実現したいのか」を仮目標として設定します．ここでは，具体的な数値目標を決めることよりも，改善の方向性を定めることを優先します．

その後，問題を生み出している要因を明らかにし，具体的な対策を検討します．そして，どこに，どのように働きかけるのか，それによってどの程度の改善が見込めるのかがみえてきた段階で，仮目標を見直します．そして，「何が，どの程度まで変われば，目標達成といえるのか」を明確にし，本目標へと具体化します．

このように，目標設定は，次の 2 段階で行います．

ワークシートを使ってみる

この章のゴールは，現場の曖昧な困りごとを，チームで扱える「解くべき問題」に変換することです．読者は，本章のワークシートを使って次のことができるようになります．

- 複数の兆候から共通項を抽出し，現象として整理できる
- 現象の背景にある問題点を整理し，改善すべき箇所の候補を挙げられる
- データ・観察・ヒアリングによって事実を確かめ，問題点として挙げた仮説を見直すことができる
- 事実として確認された問題点を踏まえ，組織で取り組む問題を定義できる
- 定義した問題を起点に，仮目標を設定できる
- Why-Howを用いて，要因を掘り下げ，対策につなげることができる
- 明らかになった要因と対策を踏まえ，目標を見直すことができる

