

課題を整理してみよう! MECEの活用



株式会社メディカルクリエイト 看護経営コンサルタント/明治大学 グローバルビジネス研究科 講師

田中智恵子

東京大学大学院医学系研究科卒業。保健師、看護師。現場経験を生かし、問題解決手法を用いた医療現場の改善を実施。新人、中堅、管理者研修などで、知識ではなく、「考える」研修を実施している。著書に「デキる看護師の思考法」(日本医療企画)。

私たちが課題を解決しようとする時、さまざまな意見が出てきます。課題の原因に関すること、解決策に関すること、あるいは課題とは関係のないことなどなど。このような雑多な内容を整理していかなければ、次にどのようなアクションを起こすべきか意思決定が難しくなります。

整理することは、問題解決において極めて重要です。雑多なものの中から目的に応じて「選ぶ」、あるいは不要なものを「捨てる」ために、課題の整理は重要なプロセスになります。

具体的には、問題解決をする際は、意思決定のために、頭の中にある混在した意見を整理していくことが必要です。例えば、重要な問題とそうではない問題、拡大傾向がある問題とそうではない問題というように、問題を分けていくことが大切になります。

そこで本稿では、問題を整理する(分けて選んでいく)際、どのように頭の中を整理していけばよいか整理術を説明します。

このようなことはありませんか?

- 課題を出そうとしても、箇条書きでしかまとめられない。
- まとめたものに不足があり、後で付け足す。
- まとめても同じような内容のものがあり、何が異なっているのか分からない。
- 課題をまとめても何が結論なのかまとまらない。

このようなことが起こる原因は、大きく分けて2つあります。1つは、課題に対して頭の中にあるものをとりあえず出しているから、もう一つは、目的に沿って整理されていないからです。では、このような状態をどうやって改善をしていけばよいのでしょうか。

頭の中の整理術: 基本的考え方“MECE”

頭の中を整理する際のポイントとして、次の4つに留意しましょう。

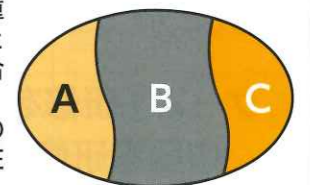
- ①整理する目的を明確にする。
- ②その目的に関して何が全体なのか全体感を持つ。
- ③整理する時に全体に対して漏れがないように分ける。
- ④分けたものがダブっていないか選別する。

これらの4つのポイントを一言で言うと、分けるものの全体集合を漏れなく、ダブリなく仕分けることです。これを、MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive; 通称・ミーシー) と言います(図1)。

MECEに分けるとはどんなことか、院内

図1●MECEの概念

MECEとは、「それぞれが重複することなく、全体集合として漏れがない」という集合の考え方。
例えば、右図のような状態の場合は、「AとBとCはMECEな関係」と言える。



ケース	事例
①ダブリはないが漏れがある	全体：研修の種類 新人研修 中堅研修
②漏れはないがダブリがある	全体：研修の種類 OJT 新人研修 off-JT
③漏れもダブリもある	全体：研修の種類 医療安全研修 中堅者研修 接遇研修
④漏れもダブリもない (MECE)	全体：研修の種類 院内講師研修 外部講師研修

Copyright © by Medical Create Inc.

の研修の分け方を例に考えてみましょう。表の①～④のそれぞれの分け方で、違和感がないものはどれでしょうか。また、その理由も考えてみましょう。

ケース①研修を新人研修と中堅研修に分けた

これは研修をキャリアで分けています。しかし、中堅者以上の研修が抜けています。

ケース②研修をOJTとOff-JT、新人研修で分けた

日常の業務に就きながら行う研修 (On The Job Training : OJT) と、通常の仕事を一時的に離れて行う研修 (Off The Job Training : Off-JT) で分けた時点では、仕事上の研修なのか仕事をしないで研修をするのかで分けてあるので違和感がないのですが、そこに新人研修を持ってくると、新人研修にはOJTもOff-JTもあるので違和感が出てきます。漏れはありませんが、ダブリがある分け方になっています。

ケース③研修を医療安全研修と中堅者研修、接遇研修に分けた

何を学ぶかの研修と、どのキャリアが学ぶ

かの研修の種類を一部挙げていますが、これでは単に研修を羅列しただけに思われ、何の目的で分けているのかも不明確です。研修に漏れもダブリもあるので、違和感があります。

ケース④研修を院内講師研修と外部講師研修に分けた

研修を実施するのが院内講師なのか院外講師なのかで分けてあります。これは、研修全体を講師という点で分けていますが、漏れもダブリもない分け方で違和感がありません。

* * *

このように整理する際は、目的によっていろいろな分け方があります。しかし、せっかく分けても、漏れがあると不足により手間や時間がかかる可能性がありますし、ダブリがあると非効率と混乱を起こしてしまいます。つまり、その目的に沿って漏れなくダブリなく分けることが重要になってきます。

MECEの活用

前述のとおり、課題を整理する際の基本概念はMECEです。では、MECEを応用した教育現場で活用できるフレームワークを紹介しましょう。

MECEな切り口を繰り返し整理していく方法 (論理ツリー)

論理ツリーとは、課題をMECEの法則に沿って分けていく方法です。階層が1つ下がると具体的な内容にMECEに分解され、階層が1つ上がるとMECEに分けた内容が概念化していく構造になっています (図2)。

ケースⅠ

あなたは研修の企画委員です。新たな研修を企画し、実施することになりました。そのために、どのようなことを検討すれば

よいか、漏れなく、ダブリなく効率的に進めていきたいと考えています。どのような内容を検討すべきか、論理ツリーで整理してみましょう。

考え方と現場での応用事例

まず研修を検討する場合、研修の準備(企画)と研修実施、実施後に分けて考えることができます。研修を企画する場合、自分の施設において何が必要なか現状分析をし、課題を設定します。課題が見えたらその中で研修目的を考え、研修の具体的なプランを立てていきます。研修プランが決まったら、実際の研修を組み立てていきます。さらには、研修終了時にも何をしておくか考えておくといでしょう。例えば、アンケート分析をし、研修プランや内容の見直しなどを入れておくと、次回につながる研修が実施できます。

図3に項目を整理しましたので、それぞれの項目についてチェックリストを作成し、具体的な内容を詰めていくといでしょう。

時間の流れで整理していく (ビジネスシステム)

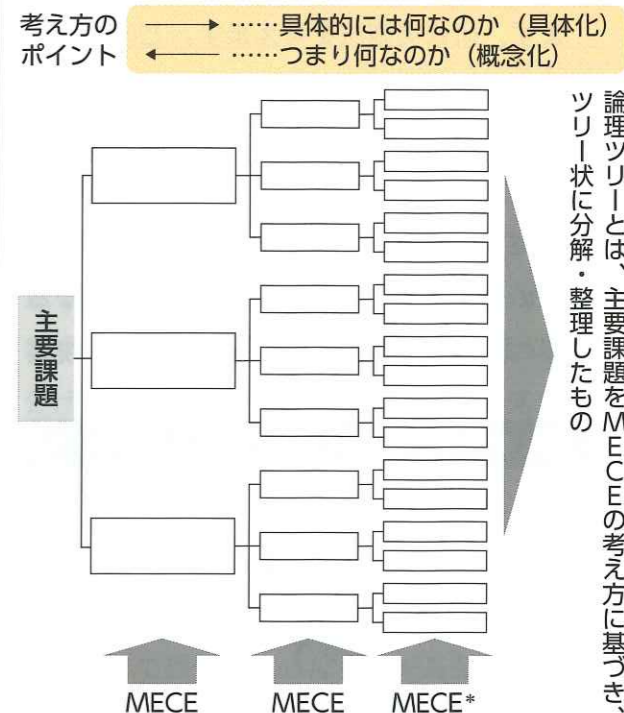
時間の流れに沿って物事を進めていく場合、その時間の流れをMECEに分けたものをビジネスシステムと言います。看護の現場

ではフローと言った方が分かりやすいかもしれません。例えば、看護師の勤務を分けると、3交代勤務の場合、深夜→日勤→準夜となります。時間の流れで分けた時に、漏れやダブリがないようにしなければなりません。

ケースⅡ

新たな研修を実施することになりました。いつもは、ほかの人の事例を真似て資料を作成したり、何となくパソコンに向

図2●論理ツリー



*この段になると、あまりMECEにこだわる必要はないが、心掛ける

Copyright © by Medical Create Inc.

図3●研修検討

研修検討	具体的項目	具体的項目		
		具体的内容	実施者	期日
研修企画	現状分析			
	研修目的			
研修実施	研修プラン			
	事前準備			
	実施			
研修実施後	終了時			
	アンケート分析			
	改善策立案			

Copyright © by Medical Create Inc.

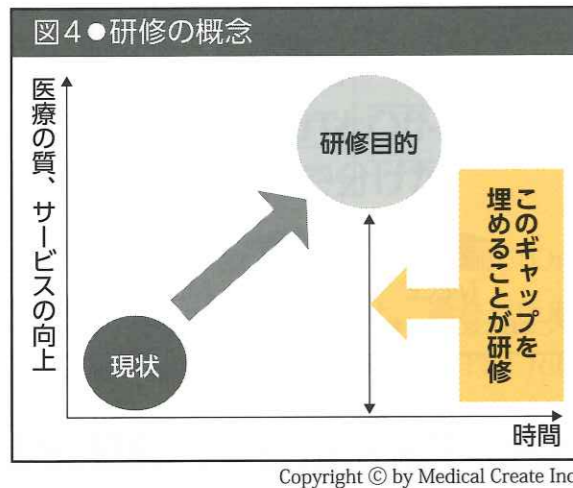
かって何度も何度も作り直したりして時間がかかっていました。そこで、しっかりと筋道を立てて作成していくためのステップを考えたいと思っています。どう進めていけばよいでしょうか。

考え方と現場での応用事例

研修は、研修実施時期における状況と研修目的とのギャップを埋めることです(図4)。そこで、研修内容を効率的に実施していく場合、図5にあるように4つのステップで考えていきます。

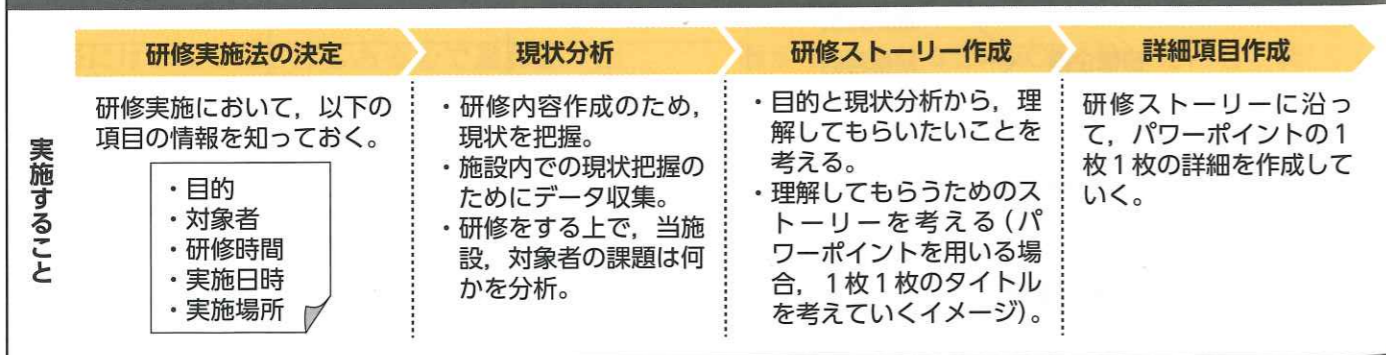
まず、研修実施法を考えます。どのような目的で、どのような対象者に、どのくらいの時間でいつ、どのような会場で実施するのかを考えます。

次に、研修内容を作成するための現状分析を行います。過去の研修や研修内容に対する現場の問題についてのアンケートや実地視察



Copyright © by Medical Create Inc.

図5 研修の資料作成のプロセス



Copyright © by Medical Create Inc.

をして課題を明確にしておきます。

研修目的に対して現状が見えたら、それを埋めるための研修内容を作成していきます。研修内容は、まずは、全体の流れを作っていきます。それがストーリーの作成です。

その後、そのストーリーに沿って、1枚1枚仕上げていきます。

MECEな切り口を2つ合わせて 多種なものを整理する(マトリクス)

マトリクスとは、MECEな切り口の軸を2つ合わせて4つのグループに分け、それぞれの特徴を考える枠組みです。MECEな切り口としては、対立項で分けるとよいでしょう。例えば、「質と量」「短期的視点と長期的視点」などです。

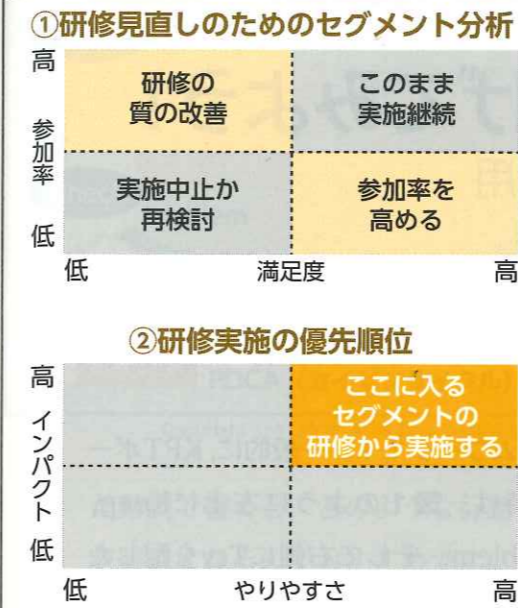
ケースⅢ

院内では複数の研修が実施されています。毎年、研修の見直しや改善を考えたいと思っています。研修全体をどのように整理して検討するとよいでしょうか。

考え方と現場での応用事例

各研修には対象者数が決まっており、実際の参加者のデータがあると参加率が算出できます。また、研修終了時にはアンケートをとって満足度調査をしているところも多いでしょう。参加率の高低と満足度の高低を用いて、研修の改善の方向性を考えることができ

図6 研修見直しのためのセグメント分析と 研修実施の優先順位



Copyright © by Medical Create Inc.

ます(図6-①)。例えば、「右上は満足度も参加率も高いのでこのまま継続」「右下は満足度は高いので、参加率を高める方法を考える」「左上は参加率は高いけれど、満足度が低いので研修の内容を見直す」「左下は両方低いのでやめる、あるいは法定のものや実施しなくてはならないものであるとすれば、大幅な見直しが必要」というセグメントになります。

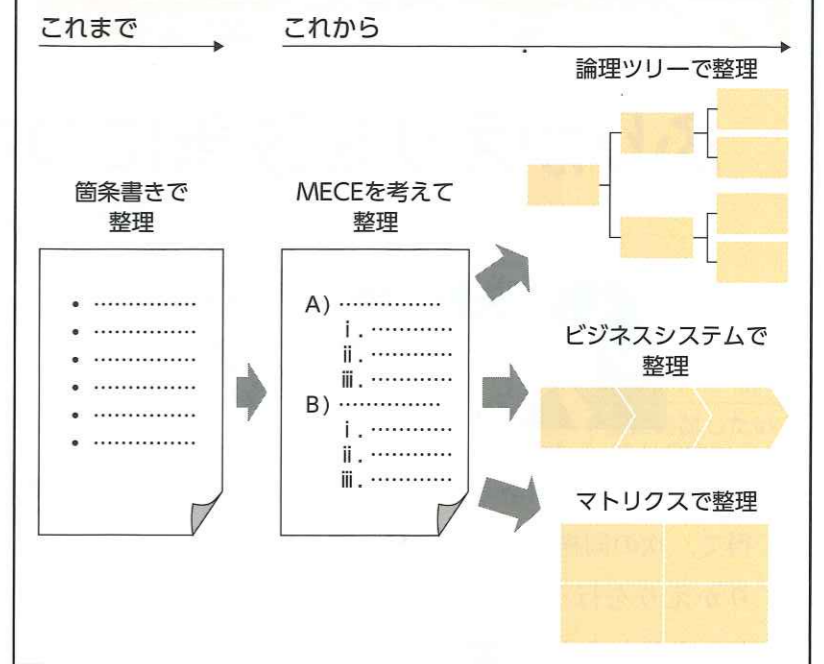
ケースⅣ

院内で新たな研修をすることになりました。いろいろな研修のアイデアが挙がりました。どれを選択してよいかを研修委員で決めるためのフレームワークを作り、議論したいと思います。

考え方と現場での応用事例

図6-②のように研修を実施する場合、実施のしやすさ(講師選定、時間確保、集客、講演内容の作成など)と実施した後のインパクト(当院にとっての必要性、研修後の役立ち度合いなど)で評価する方法があります。各種のアイデアから、内容を整理して何をやるかを選択していきます(図6-②)。

図7 課題の整理の仕方



Copyright © by Medical Create Inc.

まとめ

課題を整理するには、必ず目的があります。その目的を達成するために、整理して意思決定をしていきます。これまでの箇条書きで整理する手法から脱却して、まずはMECEに分け、さらには、論理ツリー、ビジネスシステム、マトリクスなどのフレームワークを用いて課題を整理してみましょう(図7)。

フレームワークは、考えるための枠組みに過ぎません。事例を参考に、自分でMECEを応用して目的に応じたフレームを考えてみましょう。

参考文献

- 田中智恵子他：できる看護師の思考法—問題解決型スキルで看護現場を変革する、日本医療企画、2012。

8月号 特集

師長目線での 認知症・せん妄 マネジメント

～必要度だけじゃない安全・倫理・ケア
安全・倫理面、教育・意識づけ、日常ケア、退院支援、チーム活動・・・質と経営を両立する現場ですべき対応
看護管理と師長業務の学習誌! ナースマネジャー

購読特典・連載は ナースマネジャー 検索