

経営 VOL. 119
(平成31年2月9日発行)

なぜ！コンサルティングの成果が出ない…？

会員であるE先生が、『現在、医院の収益改善についてコンサルティングを受けているのですが、なかなか成果が出ないのです。かなりのコストを掛けているのですが、ウチのスタッフには無理なのでしょうか…。』ということを仰っていました。

このようなお話は他の医院さんでもよく聞きますので、まずは、受けておられるコンサルティングの内容を聞かせて頂いたところ、非常に分かりやすい内容で、スケジュールも各人の「やること」・「役割」も明確で、良い内容と思いましたが…。

それでも成果が出ないのは、どうしてなのでしょう。本当にE先生が仰る通り、スタッフさんのレベルが低いからなのでしょうか…。この辺りを今号では考えていきたいと思います。

【原因の考察：意外と気付かない要因のあれこれ】

成果が出ない原因として、まず、考えられるのは…、“受け身”になっているのではないかと。つまり、提示されるアドバイスや手法に対し、それを自分自身で理解しようとせず、『これさえやっていたら良いのでしょうか？』と、何も考えず言われたままのことをやっていないか？ということ。つまり、提示されるアドバイスや手法に対し、それを自分自身で理解しようとせず、『これさえやっていたら良いのでしょうか？』と、何も考えず言われたままのことをやっていないか？ということ。

例えば、患者さんをお待たせした時には『お待たせしてすみませんでした』という声掛けを徹底しましょう、と決めて、実行したのですが…、そんなに待っていない患者さんでも、かなりお待たせした患者さんでも、とりえず「お待たせしました」と同じような声掛けを行ってしまい、長く待った患者さんからクレームが出るようになりました(それぞれ、多少ニュアンスは違いますが、基本的には、“お待たせしました”と、ただ言っているだけの姿勢が気に障ったということのようです)。

次に考えられるのは、院長が“丸投げ”していないか？ということ。例えば、スタッフマネジメントを依頼し、その後スタッフとの面談や対応、連絡を専門家に任せ切りにするようなケースです。院長としては、報酬を払って任せただから成果を上げて当然という考え方なのかも知れませんが、院長先生からスタッフに直接指導した方が早いようなことも『そちらから伝えておいて下さい…』というのは、やはり問題です。

スタッフさんとの関係は院長先生との「信頼関係が全て」と言っても過言ではなく、専門家は、あくまで院長先生の意向を受けた上で話をしているだけで、院長先生の代わりをしてくれる訳ではないのです(ここを間違っははいけません！)。

それ以外では、ご自身で依頼しておきながら『自分の考え』に固執し、提案された対策等を受け入れなかったり、自分の考えに沿うように変更させたりしていないか？ということ。つまり、提示されるアドバイスや手法に対し、それを自分自身で理解しようとせず、『これさえやっていたら良いのでしょうか？』と、何も考えず言われたままのことをやっていないか？ということ。

提案に対し、前向きな意見なら良いのですが、出来ない理由を並べたり、提案者に対して優位に立とうとして重箱の隅を突くような指摘をしたりする方が少なからずおられるのですが…、これは成果以前の問題です。このような姿勢では、今後、誰も協力などしてくれないでしょう。

【考え方を整理して、せつかくの提案を突りあるものに…！】

それでは、どのようにすれば良いかについてですが、まずは院長先生ご自身の“頭(考え方)の整理”を行いましょう。

つまり、① コンサルを受けようと思った「原因」は何か？ ② コンサルを受けた結果、どのようになりたいのか？(ゴールは何か？)を整理し、提案内容はそれに見合った内容なのかどうか？まずは、ご自身で検討いただく必要があります。

その際、大切なのは、「実施されているイメージ」を持つことと、「それは何故やるのか？」について理解をすること。そして、イメージが湧かない、あるいは、何故やるのか？理解出来ない場合は、必ず質問してクリアにしてください。

例えば、先述の「患者さんをお待たせした際の声掛け」にしても、「何故この声掛けが必要なのか？」その目的が理解出来れば、「どのように実行するか？」を考えることが出来ます(待たせた時間により内容を変えるのか、どのタイミングで声を掛けるのか、患者さんによって変えた方が良いのか…等)。

そして、それが理解出来たら、院長先生ご自身が率先して行ってください。いくら美辞麗句を並べていても、スタッフばかりに押し付けては、誰もついて来てくれません！

また、いくら良い提案内容でも「余計な仕事が増える…」と腰の重いスタッフもいるでしょう。そんな時は、むしろ院長先生が率先してやる姿勢を見せることが効果的とも言えます。

要は、院長先生が「目的」を明確にし、内容を「理解」し、「率先」して動けば、組織は前向きに動くということです。

【「任せる」と「丸投げ」は全然違います！】

とは言うものの、院長先生だけで何でも出来る訳ではないので、そこは専門家に“任せる”ことにはなるのですが、決して“放任(任せて放る)”はいけません。任せたとしても専門家としっかり連携し、「進捗」を確認し、「省察」を行い、次はどのような手を打つか？一緒になって考えることが大切です。

いかがでしょうか？専門家はあくまでサポーターに過ぎず、成果が出るかどうかは院長先生ご自身の主体的な姿勢によるものであり、必ずしもスタッフさんの質の問題ではないということをご理解頂けたでしょうか？