

経営 VOL.128

(令和1年11月16日発行)

丁寧な『朝令暮改』のススメ！

クライアントであるA歯科医院にて、院長先生に今後の医院の方針についてお話を伺っていたのですが、その当日、院長先生は『**利益率の高い自費診療中心にシフトしていきたい！**』と仰っており、訪問から2週間を過ぎた頃には、『**衛生士のアポが埋まらないので何とかしたい、保険患者さんを取り込んでアポを埋めたい！**』と仰っていました。

これに対し、スタッフさんは『**いつも言うことが変わるので、いちいち真に受けると損**』と、呆れて聞き流している状況です。

古くより、このような状況を『朝令暮改』と申しますが…、この言葉を聞く限りでは良いイメージが湧かないかも知れません。しかし、経営環境の変化が早い昨今、経営者は常にスピーディな判断が求められますので、『**朝考えていたことが、夕方に変わる**』ことは**当然あり得ること**だと思われま

す。また、**人は変化を嫌い、今の安定を大切に**する傾向があります。それに任せて何も考えず日々の診療だけを行っている、次第に、医院が衰退してしまうことに論を待ちません。

そう考えると、『朝令暮改』も悪いことではなく、むしろ**医院が発展するには必要**とも思えるのですが、院長の頭だけで処理をして指示をすれば、スタッフさんに『また…！』という、冒頭で紹介したような反応になってしまいます。

結局、院長が『**前向きに判断した結果**』がスタッフさんに**上手に伝わらない**…、このような状況はどうすれば良いのでしょうか？今号にて考えてみたいと思います。

【そもそも…スタッフに思い付きと思われるのは何故か？】

A歯科医院のスタッフの皆さんは、ほとんど『**院長は思い付きで指示を出している**』と思っていますし、『**逆に、普段何も考えていないから、何にでも影響される！**』とまで言い放つスタッフさんまで…。院長は、せつかく医院のためを思って一生懸命やっているのに、これは何が原因なのでしょう。

A歯科医院では、院長先生が休日のセミナーなどから戻ってくる度に、『あれをしよう』・『これをしよう』と色々な話をされるのですが、まず、スタッフさんに『**そういうことなので宜しく！**』と任せ(いわゆる“丸投げ”です)、その後、進捗の確認もなく、院長自身も気に掛ける様子もなく、結局、誰もチェックしないために自然消滅する…ということが繰り返され、院長の言葉を真に受けてやり始めても、すぐに変更されるので、その時だけ“**やっている振り**”をしてやり過ごしていたのです。

この話をすると、『**スタッフは院長に雇用されているのだから、指示に従って働くのは当然**ではないか？』と仰る院長もおられますし、『**経営者の目線とスタッフの目線は違うので、理由を説明したところで理解は出来ない**だろうから、**結局は、余計なことは考えず、経営者の言うことを聞いていれば問題ない**のでは…？』と仰る院長もおられました。

確かに、労使の関係性から鑑みると、これらの意見は「正論」かも知れませんが、この正論を振りかざし『**動かないスタッフが悪い**』と言ったところで、**誰も動かないままであれば何も解決しません**し、いつまで経っても院長先生の目指す診療も出来ませんので、やはり、ここは**歩み寄り**が必要なのです。

【医療＝チーム＝メンバーと理解を共有するのは当然！】

A歯科医院の院長先生に、まず『**歯科治療はドクターが1人で行うものではない**』ことを確認させて頂いた上で、『**医療は“チーム”なので、メンバーに“チームリーダー”である院長先生が何を考えているか、理解してもら**う機会を作りましよう！』とご提案し、まずは、ランチミーティングを開催しました。

そして、食事をしながら普段の働きを労いつつ、「率直に、自分の指示の何が分かりにくいのか？」を聞いてみたところ…、概ね以下のような意見でした。

- 指示内容そのものが分からないのではない。
- それまでの指示と違うことが多いので繋がらない。
- 指示したことが多いのか、報告しても覚えていない。

結局、ほぼ毎週、違うことを指示され、報告しても覚えていない、要は、労力が報われない、つまり「**やってられない！**」ということだったのです。院長先生は、“**これぐらい説明しなくても分かるだろう？**”と、**どんどん学んだことを実践すべく指示を出し、むしろ、動かないスタッフのレベルが低い**と思っていたのですが…、指示を受ける側からすると、確かに「**動きようがない(動いたところで覆るため)**」ことに気付いたのです。

【指示そのものよりも、「なぜなら…」が大切！】

その後、院長先生は、指示を出す際には「**なぜなら**」で、理由を説明するように心掛けたところ、先週と違った指示内容であったとしても「**変わったのはそういう理由があったのか**」と納得して動いてくれるようになりました。また、思った以上に院長が色々なことを考えていることが分かり、先日までひどいことを言っていたスタッフも、今は機嫌良く働いてくれています。