

経営 VOL.58

『スタッフが自ら働く組織』って…？ ①

あけましておめでとうございます。本年も宜しく願い申し上げます。引き続き皆様のお役に立つ記事を提供できるよう精一杯努めますので、何卒、ご愛読頂ければ幸甚です。

さて、新年最初の話は、皆さんが大変苦労されているとよく耳にする『院内の組織作り(院長以外のスタッフが自主的に働く仕組み作り)』について、昨年末に訪問させて頂いた会員の先生よりご相談を頂いたこともあり、それに回答させて頂く形で、まずは取り上げてみたいと思います。

【やっと“定着”しつつあるけれど…】

その先生のクリニックでは、以前よりスタッフの入れ替わりが激しく、なかなか定着しないことに悩んでおられました。昨年入職したスタッフ2名が1年間継続し、今のところ辞める予定もなく、ようやく落ち着いた感が出て来たそうです。

しかし、それで安堵されているのかと思いきや、どうも違うようで、理由を伺ってみると『定着と言っても、辞められたら困るので、これまで何も言わず色々我慢してきただけなので…、ストレスが溜まって仕方ないです(笑)』ということでした。

そして、『これからは、このような「居心地の良さ」で残ってもらうのではなく、仕事を通じ、厳しい中にも「働き甲斐」や「成長」を感じて残ってもらえるような前向きな医院風土を作りたいのですが…、一体、どうすれば良いのでしょうか？言われたことも完全には出来ない彼女たちには無理なんではうかねえ…』というご相談を受けました。

スタッフを1人でも雇っている以上、ストレス・フリーになることは難しいでしょうが、確かに、いつまでも彼女たちを「お客様扱い」しては、院長にはもちろんのこと、本人たちのためにも、これから入ってくる新人スタッフにも、ひいてはサービスの低下につながるので、患者さんのためにも芳しくありません。

もし、いきなり厳しく色々注文をつけたり、叱ったり、また院長が自分の想いを熱く語ったりすれば、『居心地の良さ』で働いている彼女たちは恐らく辞めるでしょうし、逆に、今以上に褒めても、ますますおかしくなってしまうでしょう。

また、コーチング等の手法で「ホッペをヒアリングしてみる」という手もありますが、まず、いきなり院長にホッペを話すことは無いでしょうし、色々な「手法」を駆使するにしても、それは『面談される本人が、その場に真剣に臨んでいること』が前提条件となりますので、スタッフが単に「面談に引張り出された」と感じている場合は、余り効果が期待出来ません…。

それでは、一体どうすれば良いのでしょうか。

【先生が思い描く『理想の姿』とは…？】

まず、先生ご自身は自院をどのような風土にしたいのか、スタッフにはどのようになって欲しいのか、患者さんにはどのように感じて欲しいのか、という『理想の姿(目指すゴール)』を具体的にイメージすることから始めましょう。これがクリアでないと、どのようなことを試したところで言動に一貫性が持たず、スタッフにも上手く伝わらず、ますますこじれてしまいます。

具体的に、どのようなイメージをするのかと申しますと…、例えば、患者さんが入って来られた時に受付はどんな対応をするのか、どのような言葉遣い、笑顔なのか、電話対応はどんな感じなのか、院長とのコミュニケーションはどんな感じで、自分が言わなくとも、勤務態度はどんな感じで、どんなミーティングをして、どんなことをしてくれて…、という具合です。

あくまで理想なので、どんどん良いイメージを膨らませて下さい。非常に充実した楽しい時間になると思います。

次に、『現状の把握』を行います。これは難しいことではなく、先にイメージした理想の姿と現状を比べるだけなのですが、比べれば比べるほどギャップがどんどん浮き上がって来ます。(簡単に表にまとめると分かりやすいと思います)

※ 現状把握のまとめ(例)

項目	理想	現状	ギャップ
笑顔	●●のような	無愛想過ぎる	高
返事	ハキハキとした	生返事しかない	中

そのギャップこそ、先生が解決したいと思われている『問題』であり、この『問題を解決する』ということは、先生が思い描く『理想へのアプローチ』になるのです。

【出来ることを積み重ねて、理想の状態にアプローチ！】

組織風土を作るにしても、スタッフ問題に取り組むにしても、まずは理想のイメージと現実のギャップを明確にし、それを埋めていくアプローチに注力しましょう、とお話させて頂きました。

時には専門家等の手を借りたり、色々な知識を必要としたりする場合がありますが、基本的には先生が日々実践出来る範囲のことが多く、あとは、先生ご自身の理想に向けて、それを日々継続出来るかどうかです。

次号では、実際にあった事例に基づき、成功された先生方がどのような理想を描き、どのようなギャップを見つけ、どのように問題を解決されたのか、また、そのために具体的に何をを行ったのか順次ご紹介させて頂きます。