

経営 VOL.98

(平成 29 年 5 月 12 日発行)

## 『良い子なんだけど、今の仕事は難しいかなあ？』②

先月、「担当業務の遂行能力に問題があるものの、辞めさせるのが惜しいスタッフについては、1つでも輝く能力を見出し、その能力を発揮出来る業務に転換した実例」をお話しさせて頂きましたが…、『参考になった！』、『今まで考えたこともなかったの、やってみます！』といったお声を多く頂いた半面、『ウチのような限られた人数でやっているところでは無理な話だ！』、『そんなに上手くいく訳がない！』、『理想論で現実的ではない！』といったお声も多く頂きました。

確かに、先月のお話は「成功した一例」であって、全ての医院さんに汎用出来るお話ではありませんし、上手くいかなかったケースがあるのも事実です。しかし、先月の成功事例は、少なくとも院長が『せっき採用したスタッフだから、業務領域の「枠(固定観念)」に捉われず、「何とか出来ないか？」と悩んだ末に生まれた結果』ですので、まず、この「スタッフ活用に悩む姿勢」がない限り生まれて来ない話である…、ということをご理解頂きたいところです。

つまり、「非違行為」を繰り返すようなスタッフは論外として(辞めて頂く以外に選択肢がありませんので)、また、ご主人の転勤や出産等、プライベートの理由で退職を余儀なくされた方々は仕方なかったにしても、これまで退職したスタッフの皆さんそれぞれに、「もっと当院で働いてもらうことは出来なかったのかどうか」について考えてみたかどうか、ということです。

### 【現在、働いてくれているスタッフとは…、再確認しましょう】

いくら素晴らしい経歴の持ち主でも、面接当日の対応がどれだけ素晴らしくても、人は「実際に働いてもらわないと分からない」というのが正直なところではないでしょうか。もちろん、履歴書等応募書類のチェックポイントや、面接で見ておくポイント等、ある程度「振るい」に掛ける手法・ノウハウはありますが、それらも「絶対的な指針」ではありません。なぜなら、それらは過度に一般化された手法・ノウハウであり、個々のパーソナリティや人間関係等の要素が未考慮だからです。

つまり、組織が『人対人』の関係性で構築されている以上、どうしても『合う・合わない』という問題が生じますが、現在、自院で働いてくれているスタッフさんたちは、新卒はさておき、中途採用で来られた方々については、『当院では、このように頑張ってくれるであろう、と想定して採用した』方々であり(人が足りず無条件で採用したケースもあるかも知れませんが…)、採用された側も、継続して勤務してくれるということは、いずれにしても、『当院は自分に合っていると感じてくれている』と考えて、基本的には差し支えないと思われます。

### 【「なぜ辞めたのか?」、まずは原因を考えてみましょう!】

それでは、次に、せっき相互に「合っている」と思われたスタッフさんがお辞めになった理由を考えて頂きたいのですが…、もちろん、先述のような理由(非違行為を繰り返す/プライベートの理由等)は仕方ありませんし、その他、基礎学力の欠如による「当たり前なこと(簡単なこと)が出来なかった」、「余りにも常識がなかった(最近では珍しいことではありませんが…)」等々については、繰り返さないように、採用時に簡単なテストを行えば事足ります。ここで考えて頂きたいのは…、

- 当初は高い評価をしていたが、日が経つにつれて評価が下がった(マイナス面が目につくようになった)。
- 日が経つにつれて言われたことしなくなってきた。
- 日が経つにつれて院長に反動的になった。 等々

つまり、『時の経過とともに、スタッフの様子がマイナス方向になって退職したことがなかったかどうか』ということなのです。

もちろん、働く理由が給与や休日等の労働条件のみだったというスタッフさんもいたかも知れませんが、こういう人は「条件」のみを理由として職を探しますので今回の対象とせず、あくまで「最初は良かったけど、だんだんダメになっていったなあ」ということがなかったかどうか絞って考えるということです。

### 【知っておきたい「要求水準の上昇」と「自信喪失」の相関】

先月ご紹介した事例の歯科助手さんも、当初は経験もあるので普通に業務をこなしていましたが、慣れるに従って院長が「当院のやり方」と称して、どんどん色々な要求を出し、それに上手く対応出来ずに自信を無くし始め、ついにはこれまで出来ていたことすら、「これで良いのかどうか」分からなくなり、仕事が出来なくなっていく…、というサイクルでした。

彼女の場合、人柄も良く真面目でしたので、リセットの上「業務転換」が出来たのですが、ほとんどの医院では、このような状態になった場合、「退職」という結論を迎えています。

経営者は、どうしても今出来ている仕事は「出来て当然」と捉え、それ以上のことをついつい求め(要求水準の上昇)、出来なかったら「このスタッフは出来が悪い(ダメだ)」という判断を下してしまいがちであり、また、一生懸命なスタッフさんほど焦れば焦るほど上手くいけなくなり(自信喪失)、その結果、言われたことだけしかやらなくなったり、自分が対応出来ない怒りを院長に向けたり…、ということが起こり、この相関性が「早期退職」を生み出す要因となっていることが多く、しかも、これに気付かず同じことを繰り返している医院さんが非常に多いので、是非、今号を参考に反芻されてみて下さい。