

経営 VOL.7

シリーズ:『チームビルド』で組織力を上げる

【先月号(経営 Vol.6)の内容について反論されました...】

先月号にて「スタッフに何か求める前に、院長が本気でやらなければ...」というお話を載せましたが、ある院長から「しかし、スタッフの出来の悪さはどうしようもないでしょう?」と反論されました。「何をもちて“出来が悪い”というのか分かりませんが...、そんなにヒドイ状態ですか?」と伺ったところ、「言われたことしかしないし、それすら取り掛かりが遅いし、終わっても報告もして来ない。何と言うか...、自分から進んで何かするか、気を配るとかが出来ないんです...」とのことでした。

確かに、この手の問題はクリニックに限らず経営者であれば誰しも少なからず抱えています。『いくらこちらが本気になったところで限界がある』と、あきらめている方が多いのです。

しかし、これは果たしてスタッフ全員に当てはまることなのでしょうか? 1人1人顔を思い浮かべながら検証してみると「個人差」がありませんか? よくよく考えると本当に問題があるスタッフはほんの一部で、残りのスタッフは意外とそうでもないのではないのでしょうか?

今号から **3回シリーズ**で、この院長の反論に対する回答と併せて、問題を整理するために知っておいて頂きたいことを順を追って取り上げます。是非ご参考にしてください。

【有名な『2・6・2の法則』を思い出すと気持ちが楽に...?】

『2・6・2の法則』という言葉をお聞きになったことがあるかと思えます。これは、ご存知の通り、組織の中では「上位 2割の優秀な人と、6割の普通の人と、下位 2割の出来の悪い人」に別れる傾向があるという法則です。

全ての組織に「2・6・2の法則」が当てはまる訳ではなく、組織によっては「3・3・4」というような場合もあるそうなのですが、理解しなければいけないのは比率の問題ではなく、『組織は出来る人・出来ない人・どっちでもない人に“ばらつく”もので、通常、全員が出来る人になったり、逆になったりすることはない』ということです。

従いまして、この院長が仰るように『何をどうしてもダメな人はダメ』ですので、そんなスタッフは 辞めてもらって良いのです。

【組織の理屈が全てこの法則で片付くのかと言うと...?】

但し、気をつけなければいけないことがあります。それは、『下位を切っても、今まで中間層だった中から、新たな下位が発生する』ということです。平たく言うと、『問題児を切っても、新たな問題児が発生する可能性が高い』ということです。(「このスタッフ、前はもっと出来るスタッフだったのに...?」というご経験はありませんか?)

さらに、それは構成比率上、「上位の一部が中間層に下がってくる」ということも意味します。つまり、下位を切り続けた結果、スタッフの退社が続くと、優秀な人も辞めてしまう可能性が高くなるということです(いわゆる“負の連鎖”です)。

こうなれば、クリニックの雰囲気も悪くなり、それは必ず 患者さんに伝播し、患者数や売上に影響します。

“それはそれで、そういう組織の法則だから仕方ない”と樂觀視する専門家もいますが、それは大きな組織の話であって、クリニックのような小さな組織では、働くスタッフがいなくなってしまう。それではどうすればいいのでしょうか?

【『2・6・2の法則』は理論。現場で大切なものは...?】

かつて、人事コンサルティングの世界では、いかにして中間層を上位に引き上げるか(上位と同じような「出来る人」をどれだけ育成出来るか)という視点でのコンサルティングが盛んでしたが、色々な問題から、結局、最近では『中間層を引き上げる』という解決策が取られることが少なくなりました()。

その代わりとして、『チームビルド』、つまり『チームワーク』を作って中間層の個々の強みを合わせて力を発揮し、レベルを上げるという発想が主流となりつつあります。

クリニックの仕事は、基本的に「チーム」での仕事と言えますので、『チームワークを大切に、全員で頑張る』ことが、まずは大切であると認識しなければいけません。

しかし、言うのは簡単ですが、実際のところ「チームワーク」には強固な『相互の信頼関係』が重要な前提となり、なかなか難しいものがあるのではないのでしょうか?

次号は、この「チームワーク」を構築する前に検証しておかなければいけない『信頼関係』についてお話しします。

()今号の補足

これは、組織における上位(ハイパーフォーマー)の行動特性を真似すれば、中間層(アベレージフォーマー)のパフォーマンスも上がるという理論(=コンピテンシー理論)だったのですが、やはり、人はそれぞれ違うのでハイパーフォーマーの真似をしても限界があったことや、ハイパーフォーマーがハイパーフォーマーであり続けることにも問題が生まれ、『自分のやっていることがスタンダード:標準という位置づけをされるため慢心してしまう』、結局、個々の能力を一律に伸ばすという発想から個々の強みを持ち寄り組織として伸びていこうという発想になったのです。