

経税部だより

歯科医院の経営を考える

『共感のマネジメント』①

V・マネジメント代表 松本 修一

はじめに

皆さんに「マネジメントとは何か、を理解いただいて、これからの診療の中に活かしてもらえればと思っています。ただし、経営やマネジメントには、唯一絶対の正解は存在しません。

マネジメントは、時代とともに変化せざるを得ない状況が出てきます。大事なことは、自分の信念を持っていないといけない。同時に、柔軟性を持ちベターなものを見つけたらそれを取り込んでいく、という気持ちが大切ではないでしょうか。

1. 経営とは

「経済」とか「経営」という言葉に拒絶反応を示す人もいます。「経済」という言葉はもともと「経世済民(世の中を治め、人民を救うこと)から「生活に必要な物資の生産・分配・消費に関わる活動」という意味に変化したものです。

「経営」は、仏教語として、「一般には計画を立てて物事を運んでいくことを経営と言いますが、仏教では修行のことを意味します。これは企業経営という意味ではなく、人間を教育する、育てるのが経営の意味である…」といわれています。

2. 何のために「歯科医院」をつくるか

何のために組織を作るのですか。皆さんの歯科医院のミッションは何ですか、ということが大切です。企業をFor Profitとしていますが、利益を上げてどうするのか。

企業は社訓を持ち、何らかの社会貢献をする。商品やサービスを提供することによって人々に快適な生活を提供するというを唱えており、このProfitは目的ではなく、手段なのです。ところが往々にして、利益が目的の企業が多くあります。

利益を上げていただくことは結構ですが、もう一方の「何のために私の歯科医院はこの地域にあるのか」ということを忘れてしまうと、お金儲けの組織で終わってしまう可能性があります。

私は医療機関も「理念とソロバン」をきちっとしておかないと、どこかで踏み外すことになると思っています。

3. 歯科医院が目指すもの

人間の基本心理を捉える(不動のものと変えるもの)現代は技術革新など物事がすさまじいスピードで進む時代です。自分の中に何かがないと流されてしまいます。変化するとき「組織とリーダー個人」に『不動軸』がないと変化に『振り回される』こととなります。『変化と不動』という矛盾した要素をバランスさせることが必要です。

人は一方で変化を望み、他方では変化を恐れます。変化が皆無というの耐えられませんし、変化ばかりだと抛り所がありません。マネジメントでは、「変化の心理」を捉えることが大切です。

①人はなぜ変化を求めるのか

人は反面では「刺激追求者」です。ずっと同じことをやり続けていますと、「何となくこれでいいのかなあ」、「飽きてきたなあ」、「他のことをやりたいなあ」などを思い出すそうです。

②人はなぜ変化を恐れるのか

人は反面では「刺激回避者」です。同じ人の中に両

面があるということです。「じゃあ、変えようか」というと、抵抗するわけです。

人は、一方で変化を好み、他方では変化を恐れるという基本心理をしっかり押さえることなくマネジメントを展開することは危険です。留意することは、

- ・リーダーは、安定と変化のバランスの機微に配慮すること。
 - ・変化を推進するときには、変化の中に『不動軸』をつくること。
 - ・変化を意味づけるビジョンを浸透させること。
 - ・そのビジョンは変化によって不可避的にもたらす混乱を緩和し、人々を勇気づけるビジョンであること。
 - ・変化の当事者意識を醸成すること。
 - ・そのため変化にまつわる疑問に誠実に答えること。
- とにかく議論することを避けてはならないと考えています。

4. 歯科医師としてのアイデンティティー ——なぜ不動軸が必要か

変化する必要が出た時には、変化の中に不動軸を作っておくことが重要です。

「不動軸」とは、変化を意味づけるビジョンを浸透させることです。

変化をすることは、昨日と違うことをするので面倒なわけですが、レセプトの書き方が変わらなければ昨日と同じでいいのに、書く場所や項目が違うから面倒です。改革は、そこに何らかの摩擦が出てきます。ですから、「ここを乗り越えるところなる」というビジョンを見せてあげることが非常に大事になります。

浸透(共有)

- ① 知らせる
- ② 理解させる(なぜ)
- ③ 納得させる
- ④ 行動する

これはコミュニケーションの中に属していることですが、「浸透」とか、場合によっては「共有」という言葉を使います。私はボランティアの人たちにどうやって意欲的に働いてもらうのかを考えた時、この「浸透」は非常に難しいと感じています。まず、

- ①何をやるかを「知らせる」ことが大事です。書類で知らせたり、話をしたりということです。ところが、知らせるだけでは人は動きません。
- ②「理解させる」には「なぜ、これをやるのか」しっかり説明することが必要です。
- ③「なぜ」をもっと深めると「納得」が出てきます。胸にストンと落ちるのです。成果を出すためにはこれだけでもだめです。
- ④「行動する」に持って行かないと物事は進みません。

給料を払っていたら、②・③がなくてもいけるのかと言えば、やはり違います。理解して納得してやっているのと、納得しないでやっているのでは、多分成果が違ってくると思います。

5. 「地域に根ざす歯科医院」8020を求めて 深いレベルでの自分探し

不動軸には個人もありますし、組織にもあります。個人の不動軸は『自分は何のために働いているのか』『自分は何のために生きているのか』の答えであり、組織の不動軸とは『私たちのいる、この組織の正体はいったい何なのか』『何のために存在しているのか』という問いに、真剣に答えようとするのが『組織理念』です。

歯科医師であれば、個人の不動軸は「自分は何のために歯科医院を開業しているのか」、ということになります。だいたい8割くらいが「生活のため」「家族のため」と答えます。

ところが、「自分は何のために生きているのか」を

答えることは難しい。これを企業の管理職に聞いてみると、90%以上は言えません。「考えたことがない」という人が多いのです。

ただし、これには正解はありませんし、なくても別に困りませんが、何かの時に必要な時が出てくるように感じます。

組織の不動軸は存在意義

——この地域の8020運動率は何%ですか

組織の不動軸は、「歯科医院の不動軸は自分たちの正体は何か」、「何のために存在しているのか」という存在意義のことです。受診した患者さんの治療を完全にすることは当然のことです。今はだんだん社会の目がそれだけでは済まなくなっているように思えます。

歯科の「8020運動」という指標をあなたの歯科医院の範囲に当てはめたらどうなりますか。8020が地域の中で何%ですか。皆さんの患者さんの8020率は何%ですか。「地域に求められているものは何か」をこれから少しずつ考えていくことが必要な時期になってきていると思っています。

6. 「患者さんに喜ばれる歯科医院づくり」 自律した歯科医院とスタッフを目指して

よく申し上げることに「自立」と「自律」があります。給料をもらって家族を養っていれば、「立」の方は十分ですが、「律」はなかなか難しい。

今、求める人材は、実は「律」の人材です。「自律」を辞書で引くと、「①自分で自分のわがままや不正を押さえる。②理性以外の外的な権威や自然の欲望にしばられないで自由なこと。」とあります。つまり、自分をセルフコントロールすることです。

私は「自律した人」とは、「倫理観にもとづき、自分自身の考えで自分以外の人およびその他のものの問題解決を手伝うことが自分の悦びに思える人」と定義しています。

歯科医院に置き換えると、自分だけでなく人が喜んでくれること、来てくれた患者さんが「この歯科医院に来て本当に良かった」「この歯科医院が近所にあって本当に良かった」と思ってもらえるような歯科医院をぜひ作ってほしい、ということです。

7. 歯科医院に使命感を持ちたい 「やりがいと誇り」を持つこと

『プレジデント』誌に、「これからのビジネスマンは使命感を持って」という特集記事の中で山川裕正氏が「使命感」とは何かを書いていました(下表)。「使命感」とは、「自分の意志をもって、自分のためではなく、自分を超越する大きな目的のため、世のため、人のため、にがんばろうという気持ちである」「仕事ができるだけでは困る。それ以外の自分とは何者、それ以外の家族や地域社会、お客さんたちに何か役に立つことを考えられる人間がこれから必要だ」と訴えていました。

	意欲	責任感	使命感
自分の意志	◎	× or △	◎
自分のため	◎	×	×
他人のため	× or △ (or ○)	○ (or ◎) (組織・顧客に対して)	◎ (広く世のため人のため)
〔対象者〕 (もって欲しい人)	〔プレーヤー〕	〔中間管理者〕 (医療・介護・福祉従事)	〔リーダー〕 (医療・介護・福祉従事)

注) ◎強い ○ほどほど △弱い ×ない ()内は松本が書き足したものと

私は、「やりがいと誇り」が意欲を引き出す上でとても大事だと思います。高い給料を出すことも大事ですが、限度があります。その中で、自分は仕事に対する何かを持っているということが意欲づけには非常に大きいのです。

「地域社会の中でどんな貢献をしているのか」ということが、チームワークを育てていく中では1つの要素だと思います。

(つづく)