

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』②

— マネジメントとリーダーシップ —

V・マネジメント代表 松本 修一



1. マネジメントには3種類ある

マネジメントは手段・道具です。何のためにマネジメントを使うのが重要で

1つは、「恐怖のマネジメント」です。暴力団も素晴らしいマネジメントを展開します。あの「振り込み詐欺」などは非常に緻密に組み上げられた戦略です。ところが、目標を達成できないと指を詰めたり、組を破門になったり、恐怖が伴います。そういう面では暴力団も右翼もマネジメントを展開しています。

2つ目は、「強制のマネジメント」です。企業や行政のひと昔前、現在も主流ではありますが、ピラミッド組織の中で肩書き・権限などを使い、「俺の言うことを聞かないと給料を上げないぞ」「左遷するぞ」というものがこれです。

3つ目は、最も難しい「共感のマネジメント」です。

2. 「歯科医院に勤めて良かった」

— 共感のマネジメント —

歯科医院では強制力が働き、「強制のマネジメント」の中に「共感のマネジメント」を入れていかないと、これからの医院運営は難しくなっています。

☆ 共感し合えるもの。「存在意義=医療人とは」

何に対する「共感」か。それは歯科医院の存在意義です。それには、スタッフの方たちがやりがいと誇りを持ち、「ここに勤めて良かった」と共感してもらうことが大切です。これを感じさせてあげられるかどうか、「共感のマネジメント」の大きな要素です。

「強制のマネジメント」ばかりしていると、人がどんどん辞めていくことになっていきます。もちろん、「強制のマネジメント」も必要な時もありますが、「共感のマネジメント」をどう日常の中に組み込んでいくかを考えていくことがこれからは必要です。

☆ スタッフの目線に立つ=説得だけでは難しい

昔は「コミュニケーションには説得と傾聴が大事だ」と言われ、「強制のマネジメント」は説得が中心でした。左に向きたいという顔をどうやって右に向けさせるのが説得でした。しかし、説得だけではもう右に向けさせられません。なぜ右を向く必要があるのかをきちっと説明して、なおかつ相手の思いを引き出しながら自主的に右を向いてくれるように持っていく、大変手間のかかるマネジメントが今求められています。

「強制のマネジメント」は昔からできていますが、「共感のマネジメント」は同レベルに落ちないできません。皆さんも子どもさんを治療する時には、子どもさんの目線に下がるといいます。それと同じで、スタッフの目線に下がるということです。

実は、これが最も難しいのです。まさに、理念とそろばんのバランスを取るという難しさもありますし、存在意義を感じさせてあげる難しさもあります。相手の言いたいことを聴きながら、しかし、こっちに向けてもらう、非常に難しいマネジメントの時代に入って

きました。

☆ 院長は経営者であり、リーダー

当然のことですが、院長はまさにトップマネジメントです。経営者でありながら、医院のリーダーです。場合によっては、DSRということからすれば、地域の中のリーダーであるかもしれません。地域の中の活動もこれからは必要だと思います。

3. あるべき歯科医院を探る

— 経営(マネジメント)の基本構図 —

マネジメントの定義にはいろいろありますが、「組織目標を達成するために与えられた人、物、時間、情報(技術)の経営資源を効率的に活用する。(資源の有効活用)」という基本定義を採用します。

昔は、「人・物・金」の三要素と言われていましたが、最近は時間や情報が入り、歯科医院であれば医療技術も経営資源です。

少ない人手と費用、時間で、患者さんの満足をどう高めていくのかというバランスです。コストを下げてサービスや品質が落ちたら何もならないのです。

☆ 「あるべき姿」と「現状」の差が「問題」

まず、「〇〇歯科医院」のあるべき姿を描きます。どれだけの剰余を上げていくのかという数字的・経営的な面もあるでしょうし、理念がどうあるのかということもあり、地域の中での貢献もあるでしょう。

マネジメントの基本は、まず「あるべき姿」があることです。これがないことには、マネジメントの必要がないということになります。

「あるべき姿」の反対に「現状」があります。「こうありたい。だけど、できていない」という「現状」があり、「あるべき姿」←「現状」という構図がまず基本にあります。

通常、「あるべき姿」と「現状」に差があること、この「差」を「問題」と呼んでいます。

1,000万円の診療報酬をあげたいけれども、年度末になってもまだ800万円しか上がらなれば、診療報酬不足という問題が出てきます。マネジメントの基本は「問題解決」でもあります。

☆ 歯科医院の将来像を描く

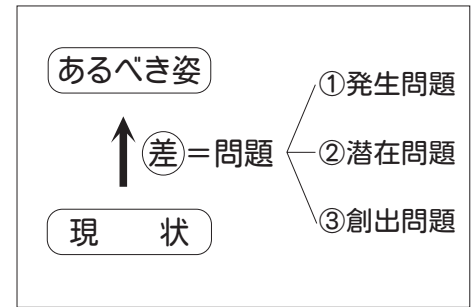
前回の「不動軸」の中に出てきましたが、将来どのような歯科医院でありたいのか、がビジョンです。これを掲げて、それに向かってどうやっていくのか、これがマネジメントです。

よく問題解決の中の言葉で、「問題の中で一番困る問題はなにか」という禅問答がありますが、「問題がないことが一番の問題だ」と言われます。問題があるのは当然なのです。高いレベルを目指せば目指すほど問題は増えてきます。その意味で、「問題解決」はマネジメントの中心的な要素になります。これが基本構造です。

☆ 解決すべき三つの問題

問題意識とは「あるべき姿に向かって現状を近づけたいという気持ち」です。ただし、気持ちだけで行動

図1 マネジメントの基本構造



が伴わないといけません。問題意識が強ければ強いほど、「あるべき姿」と「現状」の「差」が見えてきます。問題には大きく分けて3つあります(図1)。

1つは、誰が見ても分かる問題です。針刺し事故を起こしたというのは「発生問題」です。

2つ目に、問題意識が強いと次に「潜在問題」が見えてきます。まだ、問題としては顕在化していないけれども、このまま放置しておく問題が起きるといえるものです。「こういうやり方をしていると針刺し事故が起きますよ」というものです。

3つ目が、「創出問題」です。これは「あるべき姿」をもう一段上げるということです。あるべき姿のレベルを上げて行くと、ここに新しいギャップが出てきます。これを「創出問題」と呼んでいます。

☆ スタッフが院長にアドバイス

経営者の方は潜在問題と創出問題の2つ、スタッフの方はまず顕在(発生)問題。しかし徐々にレベルを上げて潜在問題を見つけてもらうことです。

院長先生がいくら目を皿のようにしていてもなかなか見つからない、もしくは見きれないところをスタッフが「院長、このまま放置しておく患者さんの待ち時間が長くなりますよ」とか、「院内感染の危険性が出るのではないのでしょうか」といった提案をしてもらえるようになるためには、潜在問題が重要になります。

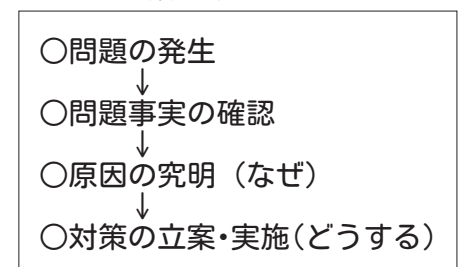
組織とは何かと言えば、シナジー効果を出すために複数の人たちが集まっていることです。シナジー効果というのは、相乗効果を出すことです。歯科医院に3人いるとすれば、3人の力の寄せ集めだけではなく、プラスαとしてシナジー効果を出すことです。これが組織=歯科医院を作っていくひとつの大きな目的でもあります。

4. マネジメント展開のキーワード

— 「Why(なぜ)」と「How(どうする)」 —

マネジメント(問題解決)を展開する上でのキーワードは2つあります(図2)。

図2 問題解決のプロセス



人間は「なぜ」を聞かないと納得しません。理屈が分からないと動かない傾向にあります。企業では「なぜを5回言え」と言われています。問題には必ず原因があります。これを「なぜ」を使って掘り下げることです。つまり、根本原因を突きとめるには「なぜを5回」、徹底的に「なぜ」を追求します。「なぜ」が分かってくると、次は手段・方法です。

ですから、キーワードは「なぜ」と「どうするか」です。基本構造=ビジョンを持ちながら、「なぜ」と「どうするか」を繰り返していくことです。

(つづく)