

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』③

— 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



6. 患者さんの心を捉える

—「マネジメントは心理学」—

歯科医院は院長、衛生士など数人で構成されています。人は感情を持っています。よくコミュニケーション能力と言いますが、人の感情を理解することが大切です。

それは患者さんに対しても同じです。「こういうこと」「こういう状況」で言えば、患者さんはどう思うのか。对患者さんとの人間関係はまさに心理戦です。心理を読みとれるかが重要です。

医院では患者さんの待ち時間が年々短くなっていると思います。人間の心理は年々贅沢になっていて、わがままになっているようです。つまり、人間の心理は5年前とは違っているということです。歯科医院の対応もそれに合わせるが必要になってくるでしょう。その時に大切なのが不動軸です。譲れないという点は当然あって然るべきです。

☆ スタッフが患者さんの心を捉えるために

院長は協力者・共同者・同志として一緒に働いているスタッフの人たちの意欲をどう引き出していくのか、が大事です。

人間は、自分の意志をどこで表しているかと言えば、言語(言葉)で表しているのが7%で、残りの93%は非言語です。表情であったり、言葉の抑揚であったり、目の輝きであったりします。患者さんに対して、「こんにちは」「お大事に」をマニュアルどおりに言っているのか、本当に心の底から「お大事にね。痛くなったらすぐにいらしゃいね」と気持ちを込めて言っているのかは、非言語の方です。

最近、医療機関では「さま」呼称をしているところが結構あります。その言葉で、「本当に来てくれてありがとう。あなたの健康はうちの医院でしっかりみていきますよ。」という存在意義も含めたものが、この中に入っているかどうかです。これを患者さんは敏感に感じ取ります。

人間も動物ですから、相手の持っている感情を非言語で読み取るのです。いくらマニュアルで言っても、患者さんの対応がうまくいかどうかは別の問題です。

基本にあるのは、スタッフが仕事に対して「やりがい」や「誇り」を持つことが大きいわけですが、言葉も大事ですが、心で共感できる「非言語」で表現できることが大切です。

7. 「やらせる」ではなく、「やりたくなる」ようにする力

マネジメントと裏表の関係で出てくるのがリーダーシップです。

最近、リーダーシップは影響力とよく言います。影響力とは、「やりたくなる」ように仕向ける力—動機づけ(モチベーション)です。だから、無理やりやらせるのはリーダーシップではありません。自然に動いていく。

動機づけ(モチベーション)は、ある人間に仕事をしたいという意欲をもたせ、その仕事を熱心にやりと

げさせることです。動機づけの方法は、動機づけられる人によってそれぞれ異なります。その人のパーソナリティ、要望、地位、年齢など多くの要素でその方法は変わってきます。

☆ 動機づけの技術例

個々人の持っている欲求の違い、度合い(動機の強さ)に応じた動機づけの手段を考えなければなりません。また、動機づける人との関係(信頼度)で手段や方法が異なってきます。

〔一般的な手段〕

①仕事の意義を明確に理解させ、自信をもたせる

人は複雑人であり、意味探索人です。自分が関わっている仕事、どのように役立っているのかを理解することによって取り組み姿勢は違ってきます。

また、「自分のやっていることへの自信」は何ものにも変えがたい「力」となります。

特に、医療関係者にとってはここが重要です。

②明確な目標を与える

やる気が起きる目標は、自分の力や創造性が生かせ、しかも成功の確率が高い方がよいでしょう。(五分五分の達成の確率) 達成時期が明確であることも目標と同じ効果があります。

③責任ある仕事を与える

責任ある仕事を与えられることは自分の力を認められたことになり、達成すれば自分の評価に繋がるため、やる気に結びつきます。

④達成感を味合わせる

「やった!」という達成感は、何ものにも変えがたい喜びです。そのためには、明確な目標設定が必要で

⑤創意を生かせる余地を与える

単純な仕事より、自分の創意工夫によって達成できる仕事の方がやる気になります。

⑥フィードバックを多く与える

目標達成のプロセスで、進み具合をフィードバックすることにより、やる気が盛り上がっていきます。

⑦成果を認め、明確な報酬を与える

やる気は努力と成果と報酬が連動した時に生まれます。表彰等の報酬を明確にします。ただし、金銭的なものだけでは限らないのです。

「ありがとう」「よくなった」「よくやった」の一言も立派な報酬です。

⑧一段上の機会に参画させる

部門間会議などに上司の代行者として出席させます。また、社外の交渉などの代行や委員会の委員に任命してもよいでしょう。

⑨1対1の会話の機会を多くする

1対1の話し合いはその本人を認める機会となります。

⑩個人名またはグループ名をはっきりと認める

本人の能力、実績を明確に評価することになります。グループリーダーの場合はグループ名でもよいでしょう。

⑪競争心に訴えかける

よい意味での競争心が必要です。個人的な競争よりもグループ間の競争の方がよいでしょう。

図3 「ゲームに勝つ」目標に共同で取り組む



図4 「ゲームに勝った」達成感を共有する



この中で特に大切なのは、②の目標の設定への「参画」と④の「達成感と感激」を味わってもらうことだと思います(図3・4)。

人間が行動を起こすのは、その人の持っている個性とその職場環境の積によって行動が決まってくる—行動=関数f(個性×職場環境)—ということです。人間の個性は変えるのが非常に困難です。院長が変えることができるのは職場環境です。やりたくなるような職場環境をどう作るかが、トップマネジメントの非常に大きな要素です。

☆ グレシャムの法則

経営学の「グレシャムの法則」とは、「悪貨は良貨を駆逐する」というものですが、読み替えると「目の前の仕事に忙殺されると、人間は長期的な計画やビジョンなどは考えなくなってしまう」となります。目の前の仕事に忙殺されるのは人間本来の姿ですが、経営者はそれだけでは困ります。3~5年先を見ながら、うちの歯科医院をどうしていくのかを考えるのが、トップマネジメントに求められることです。

8. 院長のマネジメント

院長としてのマネジメントは何をしただけのいいので

1. ビジョンを掲げ、それに基づく目標を設定する
 - 1番目は、ビジョンを考え、それに基づく目標を持ちます。ビジョンも目標の中の1つですが、「2008年度にどれだけ保険収入を上げるか」も目標になります。数字で上げられるものもありますし、表現の部分もあるかと思えます。歯科医院の最終目標が理念、3~5年のビジョン、1年の目標を設定しましょう。
 2. 戦略を策定する(問題解決)
 - 2番目は、目標・ビジョンに至る道筋を作ることになりますから、戦略を策定することになります。これはまさに問題解決です。
 3. スタッフの意欲を引き出す
 - チーム活性化・人材育成
 - ビジョンに到達するためには、人材の育成がないと絵に描いた餅に終わります。いわゆるチームとしてスタッフの意欲を引き出していくことです。
 - 心から「よく来てくれました。ありがとうございます。お大事にね。」ということが言えるような職場環境を作って頂くことです。

(おわり)