

## 経営 VOL.60

## 『スタッフが自ら働く組織』って…？ ③

前号では『「理想」と「現実」のギャップが生まれている原因、つまり現状を生み出した原因は自分であり、それを変えるためには自分が変わらなければいけないことをA先生は理解し、全て自分の責任という目線で作業を進めた結果、色々なことに気付いた…』というところまでお話を進めました。

一生懸命やっている自分に非はなく、全てスタッフのせいと思っていたA先生は、一体何に気付いたのでしょうか。  
紙面の関係上、一部分だけですがご紹介致します。

### 【『現状の省察』…A先生が気付いたこと】

まず、開院当初は自分の理想に近い状態であったことを思い出し、現状に至るまでの経過を丁寧に思い起こしました。そうすることで、現状の全てに理由があることが分かりました。  
先生が行った省察、辿りついた結論は以下の通りです。

### 《私語が多い》

#### ◆ 省察(一部抜粋)

- ① 私語を行えるほど時間的・精神的に余裕がある。  
(開業当初は患者さんがおられる間の私語はなかった)
- ② 開業から丸2年が経過し、患者さんも増えているのに余裕があるということは、スキル・効率が上がったとも考えられるが、要領をつかんだために「手抜き」をしているとも考えられる(必要最低限のことだけやっていれば良い)。
- ③ そもそも、患者さんがどう感じるかなど気にしていない(患者さんに目が向いていない)証拠である。
- ④ 気にはしていたが、注意したことがない(私語の容認)。
- ⑤ 院長である自分に、1人1人の患者さんを大切にする姿勢がなかった(「今日は何人」というように、その日、その日の人数を効率良く回すことばかり意識していた)。
- ⑥ その姿勢がスタッフに伝播したのかも知れない。

#### ◆ 結論

- ⇒ 現状の放置と、自身のホスピタリティの欠如が原因。
- ・ やはり、誰が悪い訳ではなく、自分の責任だった。
  - ・ 開業当初の、「患者さんが来てくれて嬉しい」という気持ち薄れていた(初心を忘れていた)。
  - ・ 院長が注意をしないのでスタッフに「悪いことをしている」という意識がない(これでいいと思っている)。

### 《言われたことしかしない》

#### ◆ 省察(一部抜粋)

- ① 開業当初は、確か、「こういう風にしましょうか？」と色々提案をしてくれていた。それが、いつの間になくなった。
- ② それは、患者さんが増えるにつれて忙しくなり、スタッフと話す機会が徐々に失われていったこと、矢継ぎ早に指示を出し、それをこなすだけで精一杯という状況となり、余裕が出て来た今もその名残があるのでは…。
- ③ また、その状況において、自分は頑張っているのにスタッフは頑張っているように見えなかったため、何をしてくれても「当たり前」と思って、感謝もせず、褒めもしなかった。
- ④ スタッフからすれば、むしろ余計なことを提案して仕事を増やしたくないのかも(言われたことだけやっていれば何も言われない、提案をしても評価される訳でもない)。
- ⑤ 結局、患者さんを見ずに、院長の顔色を見る風土になり、何も言われなければそれで良いとする組織になった。

#### ◆ 結論

- ⇒ スタッフとのコミュニケーション不全と感謝の欠如が原因。
- ・ 「言っても無駄」と勝手に諦め、どうして欲しいという明確な意思表示を行わなかった(注意も含め)。
  - ・ スタッフは雇われ人なので「院長の言うことをやって当たり前」と思い、「褒め」も「労い」もしなかった。

A先生は、この調子で他の現状(「掃除が適当である」とか「ミーティングで発言しない」こと等)についてもどンドン省察しましたが、やればやるほど、細かいところで「原因は自分であることに気付いた…」とのことでした。

### 【その結果…、A先生が行った「対策」とは？】

今回の作業で「現状の原因は自分」と確信したA先生は反省し、まず、ミーティングでスタッフの皆さんに今回の一連の作業結果(理想と現実、そして省察と結果)をそのまま提示し、これまでの反省、今さらながら感謝の弁、そして今自分が考えていることや皆さんへの要望を明確に伝えました。

皆さんも最初はびっくりしていたようですが、セミナー等で聞いてきた「借り物の言葉」ではなく、A先生ご自身の心からの言葉だったこともあり、素直に受け入れられたそうです…。

次号では、このミーティングの「その後」をご紹介します。

ホームページをリニューアルしました！！(<http://www.amcp.biz>)

#### ■ お知らせ

この度、ホームページをリニューアルしました(<http://www.amcp.biz>)。また、日々の出来事や社会の動きなどについて記載しているフェイスブックページも更新中です。是非ご覧下さい(<https://www.facebook.com/amcpnavi>)。