

経営 VOL.90

(平成28年9月9日発行)

## スタッフに仕事をさせる＝院内活性の秘訣？

最近、クライアントであるA先生の医院に訪問すると、常に明るい雰囲気です。A先生やスタッフさんが迎えて下さいます。それだけでなく、面談をさせて頂くお部屋も常に整理・整頓・清掃されており、ミーティングなどの際は、ホワイトボードの準備や参加人数分の資料がきちんと準備・配布され、時間通り、滞りなくスタート出来る状態になっています。

この医院では今でこそ、これが“**当たり前**”になりましたが、少し前までは、**誰が来院しても挨拶をしない、掃除は適当、ミーティングをやるにしても時間通りに始まることは稀で、始まって、ただ座って院長の話を聞いている**(スマートホンを触っているスタッフもいました!)という状態であり、目に付く度に、**院長が注意し、その後、洪々動く**…、という状況でした。

スタッフさんが自ら動かないので、結局、院長が業を煮やして自分でやる事が多く、常に「忙しい、忙しい」と仰って、医院の雰囲気も非常に殺伐としていました。

人手不足の昨今、厳しく注意して辞められても困るので、このような雰囲気のまま院長先生お1人が頑張っているケースは多いのですが…。A先生の医院では、どのようにして今のような状況を作ったのでしょうか？今号にてご紹介いたします。

### 【現状の把握：業務の「棚卸(見える化)」→「仕分け」】

現状から脱却するために、まず、A先生には『**業務の棚卸**』、つまり、**先生が普段されている業務を全部書き出す作業**をして頂きました。手間が掛かる作業であり、最初は難色を示しておられましたが、現況が続くリスク(**院長自身が持たない→スタッフが育たない→患者サービス低下→患者減→売上減**)をご説明し、何とか頑張って作成して頂きました。

次に、その書き出した業務を『**仕分け**』、つまり、『**院長にしか出来ない業務**』と『**スタッフに任せられる業務**』に分ける作業をして頂きました。その結果、院長が“忙しい！”と仰っていた原因のほとんどが、他人に任せようと思えば任せることが出来る業務であることが分かりました。

### 【それでも、スタッフさんに任せた方が良い理由】

『それでは、院長は院長の仕事に集中するために、順次スタッフさんに割り振っていきましょう』とご提案しましたが、『スタッフに任せたとしても最終確認は自分がやらなければいけないし、思い通りにならない場合“やり直し”を命じなければいけない…。**余計に忙しくなるのでは？**』と質問されました。

もちろん、最初はそうかも知れませんが、**これを乗り越えなければ、いつまで経ってもスタッフは育ちません**ので、スタッフが発達しないリスクを再度説明し、業務を割り振って頂きました。

### 【「業務を任せてもらう」…本来の意味を理解してもらう】

当然、何の説明もなく、いきなり新しい業務を割り振る訳にはいきませんので、以下の理由を説明し何とかスタッフの皆さんの同意を得て、業務の割り振りを行うことが出来ました。

- ① 現状の様子(院長が何でもやっている状況)。
- ② その結果、スタッフの皆さんのスキルが上がらない。
- ③ その結果、患者サービスが下がり、患者さんが減る。
- ④ その結果、売上が減り、皆さんの給与も下がる。
- ⑤ 結局、現状のままであれば、誰のためにもならない。



- ⑥ この現状から脱却するため、院長は院長本来の業務(診療・経営・院内マネジメント等)に集中する必要があり、その環境を作るため、スタッフの皆さんに業務を分担して頂く必要がある。

### 【「任せた以上は…、任せ切る！」—院内活性化への扉】

スタッフの皆さんに業務を任せ始めた当初、案の定、A先生の満足出来るものではなかったり、進捗が非常に遅くイライラしたり…。『やはり自分でやった方が良いのか？』と何度も思ったそうです。しかし、任されることによって、以前とは比べものにならないほど真剣に取り組んでくれるようになりましたし、報告を受ける時に、素直に「**ありがとう**」と**感謝**をすることによって、より積極的に動いてくれるようになりましたので、任せた業務については、**相談されたら最低限のアドバイスをするだけにして「任せ切る」ことに徹した**のです。

その結果、自分の仕事に自信を持ったのか、感謝されるのが嬉しいのか分かりませんが、とにかく、任された業務だけに留まらず、自ら『～しましょうか？』という声掛けをしてくれるスタッフが出て来ただけでなく、その流れが**スタッフ間にも波及**し、院内のコミュニケーションが活発になり、日に日に院内の雰囲気が良くなって…。そして現在の姿になったのです。

### 【今回の反省から…「ピグマリオン効果」と「ゴーレム効果」】

「**ピグマリオン効果**」とは、**教師が期待することによって生徒の学力が上がる**ことであり、「**ゴーレム効果**」とは、**逆に期待されないことで学力が下がる**ことを指しますが…。結局、以前のA先生は、何でもスタッフのせいにして、**何の期待もせず、何でも1人でやっていた**ので、自ら「**ゴーレム効果**」を生み出し、「思い切って任せる＝信頼する」ことを始めて「**ピグマリオン効果**」を得たということなのです。

スタッフさんが思い通りに動かず、孤軍奮闘されている先生方は、是非、今号を参考にして頂ければ幸いです。