

『7つの習慣』を読んで 私の診療所はこう変わった

兵庫県西宮市を中心に5診療所を展開する梅華会耳鼻咽喉科グループの梅岡比俊理事長は、『7つの習慣』の考えを、自分の組織運営の方針に活かしている。人材育成や業務改善など、それぞれの取り組みをもとに話を聞いた。

医療法人梅華会の「7つの習慣」

第1の習慣「主体的である」

スタッフの主体性を育てるには、トップは忍耐を覚えよ！

第2の習慣「終わりを思い描くことから始める」

トップは大きな夢を持ち、ハッキリと伝える

第3の習慣「最優先事項を優先する」

“第二領域”に集中的に取り組む時間を確保する

第4の習慣「Win-Winを考える」

スタッフ一人ひとりの希望の働き方を実現する

第5の習慣「まず理解に徹し、そして理解される」

傾聴力はトップの課題、まず自分から心を開く

第6の習慣「シナジーを創り出す」

ギリギリの距離での多拠点展開がシナジーを生む

第7の習慣「刃を研ぐ」

学ぶ機会をスケジュール化、継続すれば意欲は湧く

はじめて

なぜ『7つの習慣』を 選んだのか

2008年、兵庫県西宮市に梅岡耳鼻咽喉科クリニックを開設。現在は阪神間で4つの耳鼻咽喉科診療所と、1つの小児科診療所を展開しています。スタッフは常勤・非常勤を合わせて61人、16年の年間来院患者数は9万6000人で、今年も10万人を超えることを予測しています。

開業にあたっては、社会貢献を筆頭に5つの理念を掲げ、永続性のある診療所運営を目指すと言っていました。ただここまで、決して順風満帆に推移してきたわけではありません。開業当初は患者さんが少なく閑散としたなかで悩むしかない日々を経験し、また、スタッフとの意思疎通がうまくいかず長く勤めてもらえない時期もありました。

さまざまなビジネス書を読み試行錯誤を重ねるなかで、コヴィー博士の『7つの習慣』に出会い、私にとって人材育成と良好な人間関係の構築のためのバイブルにな

ると確信しました。積極的に『7つの習慣』を組織運営のなかで意識しはじめたのが10年ごろで、その翌年には最初の分院開設と、当グループが変化する大きなきっかけになったと考えています。

今回は、『7つの習慣』の考えをもとに、当法人がどのようなグループ経営を行っているのか、その一端を紹介したいと思います。

第1の習慣
「主体的である」

スタッフの主体性を育てるには
トップは忍耐を覚えよ！

診療所で何か課題を発見したとき、以前の私はすぐに自分で解決策を考え、スタッフに指示をしていました。そのほうが早いですが、トップである私がすべてを考えれば一貫性も担保できます。しかし、それではスタッフの主体性が育つ余地はありません。

第1の習慣を組織に根づかせるために何より重要だと感じたのは、スタッフが考える時間・機会を奪わないように、トップは黙っ



セミナーの様子

て見守る忍耐力を発揮することで

そのための工夫の1つが、年1回の患者さん対象のアンケート調査です。患者さんから要望や不満を寄せていただき、その解決をスタッフたちに任せています。一つの課題を自分たちで解決すると、それが成功体験となり、次の課題に挑む意欲も湧くようで、いい循環が回っていると実感しています。

たとえば以前、グループ内のある診療所では、患者さんに保険証を返却するのを忘れるという、痛いミスが立て続けに起こったことがあります。この問題を解消す

るためにスタッフが知恵を出し合って考えたのが、保険証を入れるポケットがついたクリアファイルの特注し、診察カード、カルテ、検査の指示書などと一つにまとめて処理するという方法でした。クリアファイルの発注先の選定、予算や制作ロットの交渉などもすべてスタッフ自ら取り組みました。保険証の返却忘れというミスがなくなつたのはもちろん、受付業務がスムーズになり非常に有効な解決策であったと評価しています。

こうして開業当初はワンマン経営者だった私も、診察室の外で日々発生する大小さまざまなトラブルに気をとられることなく医師および理事長としての仕事に集中できることを心地よく感じるようになりました。

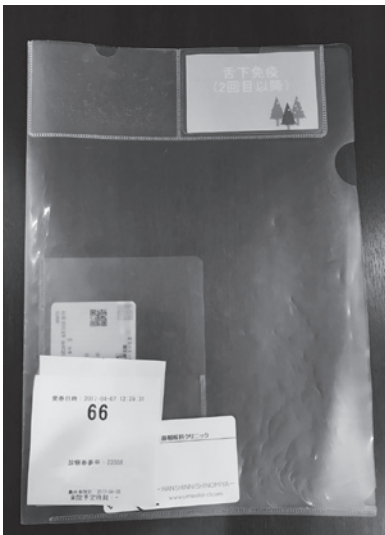
第2の習慣
「終わりを思い描く
ことから始める」

トップは大きな夢を持ち、
ハッキリと伝える

私は梅華会グループのミッション（使命）として、「医療を通じ日本の未来を明るくすることを目指す」としています。スタッフからは、「話が大きすぎてよくわからない」という意見も出るのですが、トップは大きな目標を掲げるべきだと考えています。到達可能な小さな目標で満足するのではなく、遠くを見据えて努力するほうが大きく早く成長できるからです。将来を悲観的にみる日本人が多いのが現状ですが、医師として、子どものいる父親として、これから大きく

なる子どもたち
に明るい未来を
残したいので
す。

そのミッシ
ョンを果たすた
めのグループの
ビジョン（将来像）
を、「日本一の
モデルクリニック



特注クリアファイル



年1回行われる「理事長の思いを伝える会」



目標設定会の様子

クとなりスタッフがイキイキと輝いて従事できる環境の規範となる！」こと。最近私たちの取り組みが少しずつ知られるようになり、現在、月に3件ほど見学を受け入れるまでになりました。外部から評価されることはスタッフの自信にもつながっています。

さらに13年から毎年7月に、「理事長の想いを伝える会」というイベントを開催しています。その名のとおり、私の想いをスタッフ全員に伝えるための会ですが、入職年次ごとのチームで研究発表を行い、診療所ごとに練習したパフォーマンスを披露するなど、お互いの想いを表現し共感する場ともなっています。

また年一回「目標設定会」を実施し、スタッフ全員が個人の目標を設定して、リーダーやチームのサポートのもとで達成に向けて取り組んでいます。内容は「本を1年に24冊読む」「クラークで半日に80人の患者さんの対応をする」など具体的な目標がほとんどです。個人的にはもう少し大きなことを言っただけはいい気はしますが、これも各自の主体性に任せて見守っているところでです(笑)。

第3の習慣 「最優先事項を優先する」

「第二領域」に集中的に取り組む時間を確保する

プロジェクトを緊急性と重要性の2軸で4つに分類したとき、「緊急ではないが重要なこと」である「第二領域」を最優先にすべきだと、コヴィー博士は述べています。当グループでこの領域に入るのは、スタッフ教育やマニュアル作成など将来に資するプロジェクトです。忙しきにかまけて先延ばしを続けると、組織の崩壊をもたらす可能性もあります。

第1の習慣の項で述べたように、私は今、日常の課題はスタッフに任せているので、理事長が手がけるべき第二領域に集中することができています。また、毎週火・水曜日の2日間は完全に分院長とスタッフに任せており、私は業界内外との人脈づくりやセミナーへの参加など、将来に備えた地道な投資に十分な時間をかけられるようになりました。

スタッフ各自や組織全体で取り組むべき第二領域の課題について

は、あらかじめ年間スケジュールに組み込んでいます。各院の分院長、スタッフリーダーと私で3か月に1回、2日間の「経営合宿」を行い、経営陣で取り組むべき重要課題の洗い出しや中長期的な計画について議論しているほか、スタッフも全員が4か月に1回、リーダーと面談して、それぞれの重要課題を確認しています。

また、耳鼻咽喉科は夏期に患者さんが少なくなるので、前述の「理事長の想いを伝える会」の開催、外部講師を招いて地域にも開放する勉強会、その他のイベントを集中的に行っています。次年度のイベントの計画・準備を行うのもこの時期です。

第4の習慣 「Win-Winを考える」

スタッフ一人ひとりの希望の働き方を実現する

スタッフ全員が当グループで働くことで幸せになれること、その結果、患者さんの満足度が向上し、経営面の成果も上がっていくこと。これが、当グループにとっての「W

【成長応援シート】

自己評価		バリュー評価	
目標達成	プロセス評価	成長バリュー	理念バリュー
0	0	0	0

配属	年次・役種	グレード	担当係名
苦楽園口	1年目	R-1	

年間目標

評価項目	判断理由・根拠
目標達成へのプロセス	
プランニングスキル	
企画立案	
実行力/スピード	
リーダーシップ	
キャリアパス	
ミーティング時の議題提案/発言	

評価項目	判断理由・根拠
素直	
勉強好き	
プラス発想	
情熱	

【成長応援シート】

自己評価		バリュー評価		記入内容		評価
目標達成	プロセス評価	成長バリュー	理念バリュー	個人総合	評価	評価
0	0	0	0	0	0	D

配属	年次・役種	グレード	担当係名	評価者
苦楽園口	1年目	R-1		

年間目標

項目に記入	達成基準	期日・スケジュール	具体的方法・施策	難易度	ウェイト	評価
目標 + ココ以上設定 (何を※具体的な成果内容)	(どれだけ)	(いつまで)	(どのように)			

表 面談で使用する応援シートの一部

in-winだと捉えています。スタッフが当グループに入職を決めた理由はさまざまで、給料や休日数などの条件面だけでなく、ここで何を成し遂げたいか、誰もが自分の理念を持っています。「患者さんに寄り添う仕事にやり甲斐を感じる」「リーダーとなって現場を支える仕事をしたい」など人によって違いますし、経験を積むにつれて考えも変わるでしょう。

そこで、4カ月に1度の面談でリーダーが各自の希望や悩みを聞き、現場の仕事や極めたい人、採用や教育に取り組みたい人、企画や総務に興味がある人、それぞれ希望を叶える方向で調整していきます(表)。また、動画作成の特技を持つスタッフが、ホームページやイベント用の動画づくりで活躍するなど、日常の業務とは別にグループに貢献してくれる人も少なくありません。

女性が多い職場ですが、結婚しても出産しても長く勤めてもらえる体制を築くため、産休・育休制度の充実はもちろん託児所や病児保育をグループの事業として立ち上げる準備を進めています。

日本の未来を明るくすることが

当グループのミッションだと述べましたが、少子化が問題となるなか、安心して次の世代を育てられる職場をつくることは当然の使命だと考えています。

第5の習慣 「まず理解に徹し、 そして理解される」

傾聴力はトップの課題 まず自分から心を開く

傾聴力はスタッフではなく私の課題です。俗に「男性は解決脳、女性は共感脳」と言われるとおり、女性が多い当グループの職場でもっとも傾聴力が劣るのは私だと自覚しています。

そこでスタッフに対しても家族に対しても、「まず話を聞く」ということを心がけ、実践しています。相談を受けたとき「解決脳」の私は、すぐに解決策を考えて指導したくなりますが、その前に、「なぜ、今、その相談をするのか」を理解することが重要だと、最近はわかってきました。現場スタッフの面談や指導をリーダーに任せますが、彼女たちのほうが私よりも傾聴力が高いのでその点で

は安心です。

ただ、どれほど傾聴力が高くても、心を閉じている人を理解することはできません。心を開いてもらうために必要なこと、それは自分のほうから心を開くことだと感じています。理事長だから、上司だからと構えることなく、苦手なことや格好悪い面も隠さずに見せられるようにしたいですね。

患者さんに対しては、マニュアルを超えた対応が大切だと考えています。そのため、最低限の対応マニュアルはつくっていますが、それ以上は自分たちで考えて対応する仕組みにしています。患者さんの不安、悩み、ニーズをその都度、理解して考える習慣を持って欲しいからです。お陰様で、患者さんへのアンケートでは、スタッフの接遇や笑顔に高い評価をいただいています。

第6の習慣 「シナジーを創り出す」

ギリギリの距離での 多拠点展開がシナジーを生む

前述のとおり、当グループは4

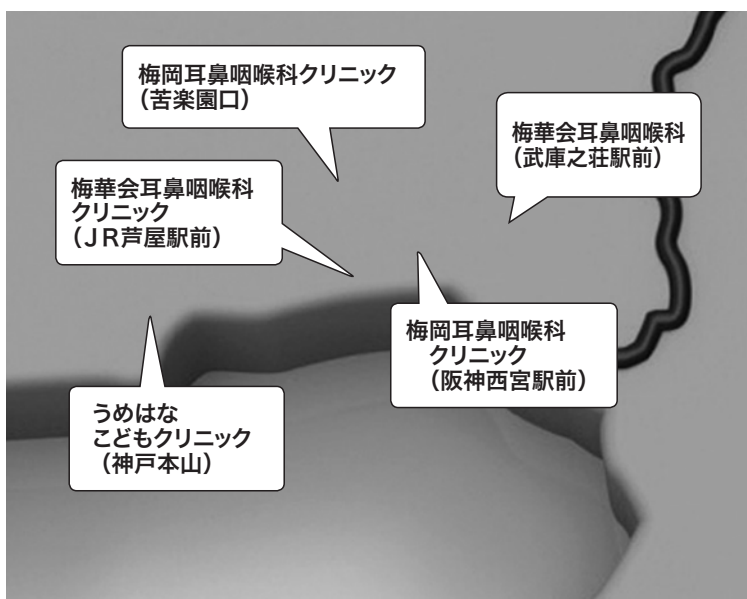
つの耳鼻科と1つの小児科を阪神間で集中的に展開しています。コンビニなどでよく用いられる「ドミナント戦略」を参考に、分院同士で患者さんを奪い合うことはないが、職場や学校、地域のコミュニティで口コミが相互に機能する距離での立地を意識しています。「梅華会の診療所はいいよ」という評判が、別の分院の集患につながることで、患者さんの満足度を高

める取り組みもより力が入ります。

また、分院間の連携や競争意識を刺激するために、看護師によるカウンセリング件数や省エネ努力の成果を競ったり、一つの分院で成功した工夫を共有し横展開で参考にする仕組みもあります。

第1の習慣から順に述べてきた取り組みの成果で、目的意識を持ち主体的に動くスタッフが育って

図 同グループの診療所一覧



© sakura - Fotolia.com

いるので、スタッフ同士のシナジー効果も生まれています。各自が定めた目標とその達成度は年1回、全員の前で発表して共有しているのですが、互いに刺激し合い、また仲間の目標達成を応援する気持ちも生まれて、私が特に働きかけなくてもそれぞれが成長しているのが頼もしい限りです。

第7の習慣
「刃を研ぐ」

学ぶ機会をスケジュール化
継続すれば意欲は湧く

同グループでは、スタッフには年に4冊の課題図書を読んで感想文を書くことを義務づけています。

課題図書を選定するのは私ではなくリーダーの仕事で、『夢をかなえるゾウ』シリーズや、福島正伸氏、喜多川泰氏など、物語仕立ての読みやすい書籍が多く取り上げられています。前述した外部講師による講演会を控えた時期には、講師の著書が課題図書となることも多いです。また、診療所には自由に読めるライブラリーがあ

り、芸能人著の啓発本など気軽に読めそうな書籍を用意しています。

さらに、スタッフは全員、年1回、自分で選んだセミナーに参加してもらいます。費用はグループが負担し、本人の啓発や診療所経営に役立ちそうなことならジャンルは問いません。看護師の特技などテクニカルなセミナーよりも、ビジネス系のセミナーに行くスタッフのほうが多いようです。

まるで学生のようなこれらの課題を、重たく感じるスタッフもいるでしょうが、私は、続けるうちにおもしろくなると信じているのです。実際、読書に目覚めたという声があつたり、目標に読書数をあげる人が増えています。



ライブラリーには各種書籍を用意

総括

組織運営の近道は
人材育成にあり

中小企業の経営者だった父の背中を見て育った私は、若い頃から組織経営に興味がありました。父は特に、採用や人材育成で苦労を重ねていましたから、私も人を育てること、そして育てたスタッフ が長く勤めてくれる組織をつくることの重要性和難しさはよくわかっていたつもりです。『7つの習慣』の体系化されたシンプルな教えと、わかりやすく多彩なエピソードは、私に大きな力を与えてくれました。

組織運営に『7つの習慣』を意識し始めて5年以上が過ぎました。スタッフの成長へのモチベーションは明らかに変化し、互いに高め合うことができる優れたチームワークが生まれています。これによって、私の働き方も大きく変わりました。

た。何でも自分で解決しようとするワンマン理事長だった私が、部下を信じて多くの仕事をスタッフに任せられるようになった。私には、理事長にしかできない仕事に集中することができます。

診療所の将来を考え行動する時間や余力がないとお悩みの院長、理事長は多いと思います。しかし、本人がどれほど自分を高める努力をしようとも、組織が変わらなければ時間や余力は生まれません。部下・スタッフを育てることが、遠回りに見えて実は一番の近道である、私は実感しています。『7つの習慣』を人材教育に取り入れた私たちの試みが、参考になれば幸いです。



梅岡比俊
理事長