


The road to management

- vol.1 歯科医院の改革はどのように行われるのか
- vol.2 外部環境の把握と内部資源の活用
- vol.3 仕事の視座の転換
- vol.4 5Sの充実
- vol.5 変革のマネジメント**
- vol.6 強みを生かした歯科医院の独自性



Dental Tie-Up 代表
小原啓子

今までの連載で、歯科医院を活性化し、チーム一丸でより良い歯科医療サービスを患者さんに提供しようというチーム作りを行う場合、いかにプロセスが大切であるかを述べてきた。組織として「何かをしよう」「何かを変えよう」とする新しい動きには、将来への希望や覚悟という前段では感じ取れない心躍るような神秘的感覚がある。

しかし、全ての変革は決して簡単にはいかない。それは変革には、必ず抵抗が存在するからである。

この抵抗があっても当然の状態を理解し、対処法を考えることで、スムーズなチームでの取り組み方を提案したい。

変革には抵抗がある

歯科医院で何かを変えようとする場合、それがスタッフみんなのメリットになるようなことでさえ、「どうして変えなければならないんですか。私達は今のままで困っていません」という発言が出ることもある。せっかく提案しているのに素直でないという腹が立つこともあるだろうが、変革には抵抗がつきものであるということを知っておきたい。

ジョセフ&ジミー・ボイコットの「経営革命大全」には、ジェームズ・オトゥールの「変革を拒む33の憶見」というリストが紹介されている(表1)。抵抗になりえる理由が33も書かれているのだから、これはどんな時にもあてはまる。抵抗などあって当然と考え覚悟すればよいのだ。

その代わり、抵抗を最小限に食い止める手段を講じるのだ。

抵抗への対応

変革を成功させることは、たやすいことではない。もし、簡単に解決できるのであれば、多くの組織が発展し続けているだろう。

変革のヒントとして提言されているものを紹介する(図)。

明確な理念とビジョンを提示

理念や、ビジョンについては、いろいろな定義がなされていてその区分はあいまいであるので、区別しておこう。「理念」とは、使命であり、文字通り命をかけて行うことである。「私達の行っている歯科医療は何なのか」ということと一致している。ま

た「ビジョン」は理念を行うために何をすべきかを示したもので「私達はどうな歯科医療を提供したいのか」を示している。

これらは、歯科医院のなかで浸透していることが条件となる。揭示し、復唱しても、心に響かなければ意味がない。ましてや、「セミナーで言っていたから」、「今、流行だから」という理由では組織は一つにまとまらない。目指すものが一致しているときに初めて、気持ちが一つになるのである。

変革の必要性を明確に

必要なのは危機感である。外部環境までを含めた現状を見る姿勢が組織として必要である。「確かに歯科医院は近所にも増えている」、「患者さんも今までのようには来て下さらない」、「患者さんの年齢層も変わってきている」——。今のままでいいのか。変革を起こしたいのであれば、変革は必須だと確信しておきたい。少なくとも院長に、ぶれない覚悟が見えないと、変革は頓挫してしまうだろう。

変革は、だからとしない

目標を定めれば、誰が、いつまでに、何を、どうしたいのか。計画的に一気に進める。

「○○したほうがいいと思う」という発言だけでは、変革のための業務は途中で消えてなくな

ってしまう。何をゴールとするかを明確にし、早い段階で成果が見えるようにして、達成した場合には担当者や協力者に称賛の声をかけたい。

徹底的なコミュニケーションを

「黙っていても、わかるだろう」「長い付き合いだから、察してしてくれるだろう」「○○さんに言ったので、伝達されているだろう」は、ありえない。

また、「個別の面接により意見を聞いたので、理解してくれただろう」も危険である。それぞれの人によって解釈は違っていて、ましてやそのスタッフから他人へ伝達される段階で、それぞれの解釈が加わって伝わってしまう。コミュニケーションの基本は、全体への情報の共有である。したがって、定期的なミーティングや勉強会、朝礼などの機会を使って、徹底的に話しあい、確認しあうことが必要だ。

とことん複雑であること

仕事は、共同作業であるので、一人で全てできることなどたかが知れている。一見単純であっても、単純ではないとする。したがって、変革は全員で行うのだ。そしてそれぞれの強みを生かした適材適所で進めていく。だから全ての人に仕事を配分し成果が出たときに言ってもらいたい。「君らにしかできないと思っていた。こんなに大変な仕事をよくやってくれた」

支援チームの編成

担当者一人に任せる仕事は孤独である。「あの、何やっているのかしら」と、周りのスタッフからは、全く興味を示してもらえない場合が少なくない。互いが少しずつ連携している仕事であれば、ちょっとしたこと「困っていることはないか」という言葉かけができる。個別ではなく、組織として、支援している体制となれば担当者は安心して仕事に取り組

むことができる。

小さなことだが、その積み重ねが、変革を遂げるための基本となる。

モチベーションをあげよう

変革には、エネルギーがいる。スタッフのモチベーションをあげ、納得いく仕事を行おう。そこで、アメリカの臨床心理学者、フレデリック・ハーズバーグが提唱した二要因理論(動機付け・衛生理論)を理解しておきたい(表2)。

これは、職務満足および職務不満足を引き起こす要因に関する理論である。人間の仕事における満足度は、ある特定の要因が関与している。「満足」に関わる要因(動機付け要因)は、高い業績へと人々を動機づけるものである。

仕事の達成感。認めてもらっているという安心感。仕事そのものに対する理解。任されているという責任感。業績が上がれば昇進することもあり、自らの成長を感じることができ。これらのことは、モチベーションをぐっとあげ、スタッフをプロの集団に育成することができる。

しかし「不満足」に関わる要因(衛生要因)は理解していないと難しい。状況を改善しても当然のことと思ってしまうことが特徴である。例えば、給与は上がればそのときには嬉しいが、次にもらうときには当然となる。継続した満足感を得られない。したがって、衛生要因は、仕事の不満を予防する働きを持つにすぎない。

個々に対しては、動機付け要因を知ったうえで仕事をふることが、組織全体としての成果を生むことにつながる。

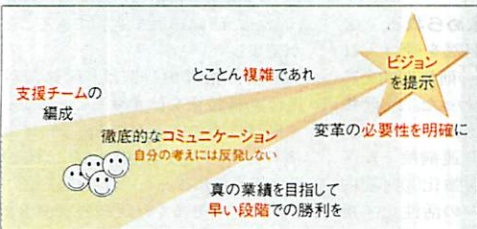
さて、変革の抵抗への対処をしているだろうか。チェックしてみよう(表3)。

表1 変革を拒む33の憶見(ジェームズ・オトゥール)

1	ホメオスタシス(恒常性維持)	12	人間の本性	23	例外だという幻想
2	前例主義	13	冷笑的態度	24	イデオロギー
3	慣性	14	つむじ曲り	25	制度の固さ
4	満足	15	一人の天才vs大勢の凡人	26	Natura non facit saltumという格言**
5	機が熟していない	16	エゴ	27	権力に対する独善的誠誠心
6	不安	17	短期思考	28	変革に指示基盤なし
7	自分にとっての利害	18	近視眼的思考	29	決定論
8	自信の欠乏	19	夢遊病	30	科学者気どり
9	フューチャー・ショック	20	スノー・ブラインドネス*	31	習慣
10	無益	21	共同幻想	32	慣習第一主義
11	知識不足	22	極端な判断	33	無思慮

*snow blindness. 雪盲(無分別, 集団での浅慮) **「集団に飛躍なし」の意

図 変革を成功させるために必要な要因



[ジョセフ・ボイコット&ジミー・ボイコット:経営革命大全,日経ビジネス文庫,2002,より小原作成(2009)]

表2 ハーズバーグの二要因理論

衛生要因	動機付け要因
職務不満の防止	積極的な職務態度を誘発
会社の方針と経営	達成承認
監督	承認
監督との関係	責任
作業条件	昇進
給与	成長
同僚との関係	
個人生活	
部下との関係	
身分	
保障	

[フレデリック・ハーズバーグ:北野利信訳 仕事と人間性 動機付け衛生理論の新展開,東洋経済新報社,1968,より引用]

表3 「変革の抵抗への対処」チェック表

<input type="checkbox"/>	何事も反対の意見があっても腹をくくっている
<input type="checkbox"/>	理念やビジョンがいつも診療室での会話で聞かれる
<input type="checkbox"/>	院長は思いつきのように、意見をころころと変えない
<input type="checkbox"/>	「このままでいいのか」という危機感がいつもある
<input type="checkbox"/>	徹底的に話し合う機会を定期的に設けている
<input type="checkbox"/>	担当している仕事は、誰がいつまでにどのようにするかがみんなにわかる
<input type="checkbox"/>	成果が出たときに、称賛の声が互いに出る
<input type="checkbox"/>	困っていると、誰かが「大丈夫か」と気遣ってくれる
<input type="checkbox"/>	忙しんでいる場合、「手伝おうか」と声がかかる
<input type="checkbox"/>	仕事は一人ではできないと意識している