情熱経営
JOUNETSU-KEIEI

内藤孝司

医療法人る・ぷてい・らぱん理事長兼CEO

スタッフがキラキラ輝く環境をつくり使命の実現に向けてまい進

多いときで1日400人以上の患者が訪れる医療法人る・ぷてい・らぱん柊みみはなのどクリニック。子どもに特化した診療を展開し、多くの支持を集める背景にはどのような戦略があるのだろうか。同法人を率いる内藤孝司理事長兼CEOの考え方に迫った。

(C) 2016 日本医療企画.
撮影＝榊原 健

「子供たちの未来のために世界で一番ハッピーなクリニックを創る！」

この、一見するとユニークとも取れる使命を掲げ、その実現に向けて全職員一丸となって取り組んでいる診療所がある。医療法人る・ぷてぃ・らぱん柊みみはなのどクリニックだ。理事長兼CEOである内藤孝司が1999年に愛知県大府市に開院した同院は、耳鼻咽喉科のみならず歯科、皮膚科、小児科を設け、子どもに特化した診療を展開。現在、患者数は多いときで400人を超える。

今でこそ地域にとってなくてはならない診療所に成長している同院だが、開院当初は問題が絶えなかったと内藤は振り返る。

「勤務医時代にはマネジメントの意識なんてゼロですから、開業してからも『何をしていいのかわからない』というのが正直なところでした。とにかく経営を安定化させなければと患者数を増やすことにのみ必死で、朝から晩まで診療をしていましたが、同じような診療の繰り返しで言い方は悪いですが目の前にいる患者さんの診療をただこなすだけになってしまっていました。そんな私にスタッフがついてくるはずもなく、お世辞にもうまくいっているとは言えない状況でした」

実際、内藤が電子カルテの導入を決めた際には、それを不満に感じた耳鼻科スタッフの75％が退職してしまう、という危機にも直面した。こうした状況を経験してマネジメントの重要性を認識した内藤は、解決策を探してビジネス書を読み漁る。しかし、小手先のノウハウ本ばかりで「どれもピンとこない…」と諦めかけていたときに出合ったのがドラッカーだった。

ドラッカーはその著書のなかで、マネジメントを行う者に必要なのは「真摯さ」である――と述べている。この言葉に心を打たれた内藤は、リーダーとしての自分の姿勢を見つめ直すべく、ドラッカー塾に参加。マネジメントにおける哲学を学ぶことで、リーダーシップとは何か、経営者はどうあるべきかという疑問と向かい合い、力づくで従わせるのではなく、スタッフに寄り添って導くリーダー像を確立していく。

「自分がリーダーとしてのあり方を見直したら、スタッフが定着しだしました。次第にスタッフからさまざまな意見も出るようになり、それを尊重していたら、スタッフがやりがいを持って働いてくれるようになったのです」

同院では、リーダーとしてのあり方を「理想のリーダー像」としてまとめているが、これは内藤がスタッフに「リーダーに必要なものは何か」と意見を聞きながらつくったものだという。

「組織が10あれば、10とおりのリーダーシップがあります。それは、その組織で働く人の考え方がそれぞれ違うからです。トップとして自分の描くリーダー像を押しつけるのではなく、自分の組織ではどのようなリーダーが必要なのかを模索しながら、それに合わせて自分の振る舞いを見直していく――。経営者に必要なのはカリスマ性ではなく、そうした真摯さだと思っています」

1993年　愛知医科大学卒業
1993年　西尾市民病院入職
1998年　名古屋大学医学部耳鼻咽喉科勤務
1999年　東海市民病院勤務
1999年　柊みみはなのどクリニック開業

一問一答

――経営者として、最も大きな決断の瞬間は？

子どもに特化した診療の展開、新たな診療科の開設とそれに伴う医師の雇用、分院展開など経営者として大きな決断の場面はいくつかあります。一番悩んだのは、診療科の追加と医師の雇用でしょうか。当時は、「これでうまくいくのか」と眠れないほど悩んだ記憶があります。逆に言えば、そうした判断を下さなければならないのが経営者ということですね。

――10年後、どうなっていたい？

私の尊敬するドラッカーは、自分が「何をもって憶えられたいか」が重要だと言っています。

ですから私は「何をしたいか」ではなく、「何によって憶えられるか」を重視しており、そういう意味では、「使命を果たした経営者」「立派なスタッフを育てたリーダー」として憶えられるような取り組みをしていきたいと思っています。

――オフの過ごし方は？

診察日は私も一プレイヤーとして診療を行っていますので、それ以外の日は経営者として戦略を考えたり、スタッフ教育用のテキストをつくったりと、マネジメントにまつわる仕事をしています。仕事が趣味というタイプなので、まったく苦にはなりません。

(C) 2016 日本医療企画.

複数の診療科、複数の医師が在籍しており、幅広い医療を展開

診察では、図や模型を使ってわかりやすく説明する

受付スタッフ。多いときで400人もの患者が来院するため、運営において重要な役割を果たす

↑→スタッフとの情報共有や申し送りは、明るく和やかな雰囲気で行われる

スタッフの方向性を統一する「使命」の重要性

――マネジメントについて学び、自身のリーダーとしてのあり方を見直すと同時に、自院のコンセプトについても再考を始めた内藤。ただやみくもに診療を行うのではなく、コンセプトを打ち出すことによって患者が集まるうえ、スタッフの方向性を統一することにもつながると考えたのだ。あるとき、他院に比べて子どもの患者の割合が多いことを指摘されたことをきっかけにして、自院の得意分野を伸ばし、子どもの診療に特化した診療所経営に乗り出すことを決断する。

自院の患者層をほかの診療所と比べたことがなかったので、指摘を受けて初めて、自院がお子さんとその家族に支持されていることに気づきました。私自身子どもが好きだし、子どもが好むようなアニメも模型も好き。であれば、自院の得意分野や自分の好きなことを活かして子どもたちにさらに喜んでもらえるような診療所にしようと考えたのです。

それに、「高齢者」を支えるための医療を提供している医療機関のほうが圧倒的に多いのが現状です。数の論理からして仕方がない面もありますが、子どもたちへのサポートが十分ではありません。私たちとしては日本の将来を担う彼らに貢献できる診療を行おうと思ったのも、子どもに特化した診療を打ち出した理由です。

もともと行っていた耳鼻咽喉科と歯科の診療に加えて、2012年に小児科、さらにお母さん方からの要望に応えて14年に皮膚科を開設しました。一度にいろいろな診療科にかかれるので便利だとのお声をいただいています。また、それまで15時30分だった午後の診察開始時間を、幼稚園や学校が終わった早い時間にかかれるようにと14時30分に変更しました。少しでも利用しやすい診療体制にしたいと思っています。

また、お子さんたちが少しでも受診を嫌がらず、楽しく治療をしてもらえるような工夫も施しています。オリジナルキャラクターをつくって親しみを覚えてもらえるようにしたほか、大型のキッズルームを設置。待合室も広々と明るくし、常に子どもたちの好きな

(C) 2016 日本医療企画.

看板にはオリジナルキャラクターがあしらわれ、親しみやすい雰囲気

子ども向け職業体験「キッザニア」を開催

クリスマスイベントではバルーンアートを実施

子どもが退屈することなく待ち時間を過ごすためのキッズスペース

広々とした待合室。患者やその家族を招いてのイベントや、スタッフ勉強会の会場にもなる

大高分院ではクリスマスイベントでマジックショーを開催

映像を流しています。また、ご褒美として診察を終えたらコインを渡して、ガチャガチャができるようにもしています。

これらの取り組みはすべて、冒頭の「使命」に基づくものです。当院で実施している取り組みのなかにはスタッフたちが自主的に考え、実施しているものも少なくありませんが、それができる背景には使命の存在があります。使命は、スタッフに向かうべき方向を示し、組織においてきちんと人を導くために絶対に必要なものです。しかも、Tシャツに一言で書けるような、わかりやすくて短いものでなければ浸透しません。いい使命を掲げたところで、それが実行されなければ何の意味もないからです。

さらに、使命を実行するためにより内容を落とし込んだ理念やコア・バリューを策定し、スタッフがそれをもとに実行していける仕組みをつくり上げています。当院では、使命と理念、7つのコア・バリューを記載した名刺サイズの「バリューカード」を作成し、それを名札の裏などに入れて常にスタッフに携帯してもらっているほか、朝礼で唱和するなど理念の浸透に努めています。こうした仕組みがあってはじめて、使命の実践が可能となるのだと思っています。

自院の価値観や文化に共感できる人を採用する

――内藤が診療所経営において最も大切にしているのは、人材だ。使命感とやりがいを持って、当院の使命の実践に向けてともに努力できるスタッフがいなければ、診療所は成り立たないからだ。今や医師を含めて50人以上が勤務するまでになった同法人において、どのように人材のマネジメントを実践しているのだろうか。

誤解を恐れずに言うならば、人材マネジメントは採用がすべてだと思っています。というのは、使命の実現に向けて努力できるかどうかは、スタッフが診療所の価値観に共感していることが大前提となるからです。当院の文化に憧れてくれる人を採用して、〝柊色〟に染まって仕事をしてくれることが大切です。反対に言えば、どんなにスキルが高くて優秀な人であっても、柊色に染まれない人を採用してしまうと、当院にとっても本人にとっても不幸。だからこそ、適性検査や性格診断

(C) 2016 日本医療企画.

←↑柊ドラッカー塾の様子。スタッフは、内藤理事長の話に熱心に耳を傾ける

ドラッカーの経営哲学を学び取り入れている内藤理事長。数多くの書籍を所有している

↑→使命が浸透している同院では、スタッフが自ら進んで子どもたちがハッピーに過ごすための提案をしている（右は診察後のご褒美のガチャガチャ、上は壁面の飾りつけをスタッフが提案）

などさまざまなツールを駆使して採用活動を行っています。

ここにおける私の役割は、ここで働きたいと思ってもらえる診療所をつくり、そう思ってもらえる機会を増やすこと。昨年実施した子ども向けの職業体験「キッザニア」もその一環です。「将来、柊みみはなのどクリニックで働きたい」と思ってもらえれば、それに越したことはないのではないでしょうか。

もちろん、当院の価値観に共感できる人を採用するというのは前提の話で、「だから教育はしなくていい」という意味ではありません。人材育成にはもちろん力を入れており、外部講師を招くなど院内勉強会を行うほか、リーダークラスを筆頭に外部の研修会にも積極的に参加してもらっています。また、新卒をはじめとする若手に向けては、数年前から私がマネジメントやリーダーシップに関する「柊ドラッカー塾」を行い、使命の実践について徹底的に考えてもらう時間をつくっています。毎月1回、1時間程度の研修ですが、最初のうちは理解できていないスタッフがほとんどだったのに対し、回数を重ねるうちに自分たちがどのように診療所に貢献するべきかを考えられるようになってきているので、手ごたえを感じています。

こうしたマネジメントの実践の結果、多くの人が来院してくださる診療所に成長することができました。患者数もかなり増えましたので、14年には、名古屋市緑区に柊みみはなのどクリニック大高駅前をオープンしました。以前から一緒に診療してきた川口仁先生に院長に就任いただいているので、医療の質については本院と同じレベルだと自信を持っていますが、それでも目が届かない分、使命をより徹底させなければならないと思っています。今は毎週1回の朝礼の際は2院をウェブカメラでつないで意識の統一を図っています。また、院内の情報共有システムを使って、できるだけ密に報告連絡相談ができる仕組みを整えています。もちろん、柊ドラッカー塾をはじめ各種勉強会や研修会には分院のスタッフにも参加してもらっています。

今後もさまざまな仕組みによって女性スタッフや女性医師がキラキラ輝いて働ける環境をつくり、世界で一番ハッピーな診療所を目指していきたいと思っています。

(C) 2016 日本医療企画.