

他科 事例 拝見

クリニックの使命を掲げたことで
 当院がどうあるべきかが明確になり
 スタッフ全員が生き生きと働く環境が整いました

『スタッフ全員が共有する使命』

医療法人 ぶていらばん ^{ないとう} 内藤 孝司 ^{こうじ} 理事長兼CEO

毎週月曜日の合同朝礼で クリニックの使命を全員で唱和

医療法人 ぶていらばん(愛知県大府市)の内藤孝司理事長兼CEOは、1999年10月に耳鼻咽喉科を開業しました。もともと子どもの患者割合が多かったことから、2011年に子どもに特化した診療に切り替えました。その後、小児科、皮膚科も開設し、多いときは1日400人以上の患者が訪れます。幼少期だけでなく成人になっても通い続ける患者は少なくありません。

現在、本院(終みみはなのどクリニック)のほか3つの分院を運営しており、医師、看護師、メディカルアシスタントや医療事務など50人以上が勤務する法人になりました。「スタッフ数が増え、組織が大きくなって経営が安定しているのは、当院が果たすべき使命を明確にしたから」だと内藤理事長は説明します。「職種の違うスタッフが混在する職場では、それぞれ仕事をするスタンスや持っている知識、価値観が違うためにミスコミュニケーションが生まれることが多々あります。でも、使命を共有できていれば、同じ方向をみて仕事ができるようになる。多様な価値観をまとめるには、全員で共有できる使命が必要なのです」

同法人の使命は「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!」。ホームページや採用サイトに公開しているほか、スタッフ全員がこの使命が書かれた「バリューカード」を携帯しています。カードには、使命だけではなく、「常に患者さんのことを真摯に考え、心をこめて接します」「現状に満足することなく、常にイノベーションを心掛けます」など、患者や組織にどう貢献するかが具体的に書かれた7つの「コアバリュー」も書かれており、毎週月曜日の合同朝礼時に皆で唱和しています。

この使命を掲げたのは開業して10年以上経過してからです。それまでは医師として「病気を治す」「患者の健康を守る」という使命感を持っていたものの、クリニックとしての使命については考えたこともなかったといいます。

「開業してからは患者を増やさなければと必死でし



耳鼻咽喉科、歯科、皮膚科、小児科の医師が在籍し、シフトを組んで診療をしている。幼稚園や学校帰りの子どもが受診しやすいよう午後の診療を14時半からスタートしている

た。早く経営を安定させて借金を返済したいという気持ちもあり、1日中診療に明け暮れていました。でも、ひたすら診療をこなすような毎日で、精神的にも身体的にも疲弊していきました。漠然と『このままでいいんだらうか』という疑問が湧くようになりました」

診療はできるものの、経営はどうしたらいいかわからない。スタッフのマネジメント法もわからず、一方的に指示を出す。そんな毎日が続くなか、電子カルテの導入を機に耳鼻科スタッフの75%が退職してしまっていたことがありました。

「経営者失格だと落ち込みましたね。それで、わらにもすすがる思いでビジネス書を読み漁りましたが、どれも小手先のテクニックに思えてピンとこない。あきらめかけたときに会ったのが、マネジメントの発明家ともいわれるドラッカーが書いた本でした」

クリニックの意見を積極的に取り入れることで 職場に活気が生まれる

著書にあった「マネジメントを行う者に必要なのは『真摯さ』である」という言葉に感銘を受けた内藤理事長は、ドラッカー塾に半年間通学しました。その塾で一番最初に学んだのが、1つの組織として使命を持つことの大切さでした。

「使命とは、どうして当院が存在するのかという理由を証明するものでもあります。たくさんある医療機関のなかで、当院はどんなクリニックを目指すのか。どう社会に貢献するのか。塾でそう問われ、『患者の健康を守る』という使命感は医師の使命であってクリニックの使命ではないと指摘されたのです」

塾で習ったことを生かして、内藤理事長はスタッフ全員にどんな使命だったら共感できるのかをヒアリングし、候補をいくつか出してはブラッシュアップをすることを繰り返して、現在の使命が出来上がりました。スタッフ全員が使命創りに関わり、共有する過程で少しずつ仕事への姿勢も変わっていきました。

「子どもたちが受診を嫌がらず、来院してもらえよう院内を飾り付けよう」「人形を置こう」「イベントをやるよ」などボトムアップで意見が上がるようになったのです。

「僕自身も変わりました。それまでは『リーダーシップのある院長にならなくては』とどこかに思い込みがありました。でも、そもそも僕はそういうタイプではないんで



同院オリジナルのキャラクターをつくり、ホームページやクリニックの壁面に飾り付けがなされている

す。力づくで従わせるのではなく、スタッフに寄り添って一緒に答えを見つけていけばいいんだと思えるようになり、スタッフの意見を尊重できるようになりました」

そんな相乗効果で、スタッフが生き生きと働くようになり、定着するようになっていきました。生き生きと働く姿を見てきた元患者が「スタッフとして働きたい」と応募してくるケースは後を絶ちません。

「当院の目指す姿に共感してくれる優秀な人材が採用できるようになったことも、使命を掲げてよかったことの1つです。医療業界は人材難だといわれますが、昨年、当院では14名の新卒者を採用できました」

新しく入職したスタッフは、研修を受けるほか、先輩職員やリーダーが中心になって育成を担います。こうして一人前に育った人材がさらにスキルを磨くために分院という新たな挑戦の場をつくっているのだと内藤理事長は説明します。

「スタッフが生き生きと働ける環境を整えることは経営者としての私の使命。成長したスタッフ同士が刺激を受け合い、『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!』ためにできることをこれからもスタッフ全員で創出していきたくと思っています」

スタッフ全員が携帯する「バリューカード」



参天メディカルチャンネルにweb限定の追加記事があります。2ページの目次をご覧ください。

参天メディカルチャンネル限定 **よもやま話**