

主任以上の管理職にオンライン講話を行いました

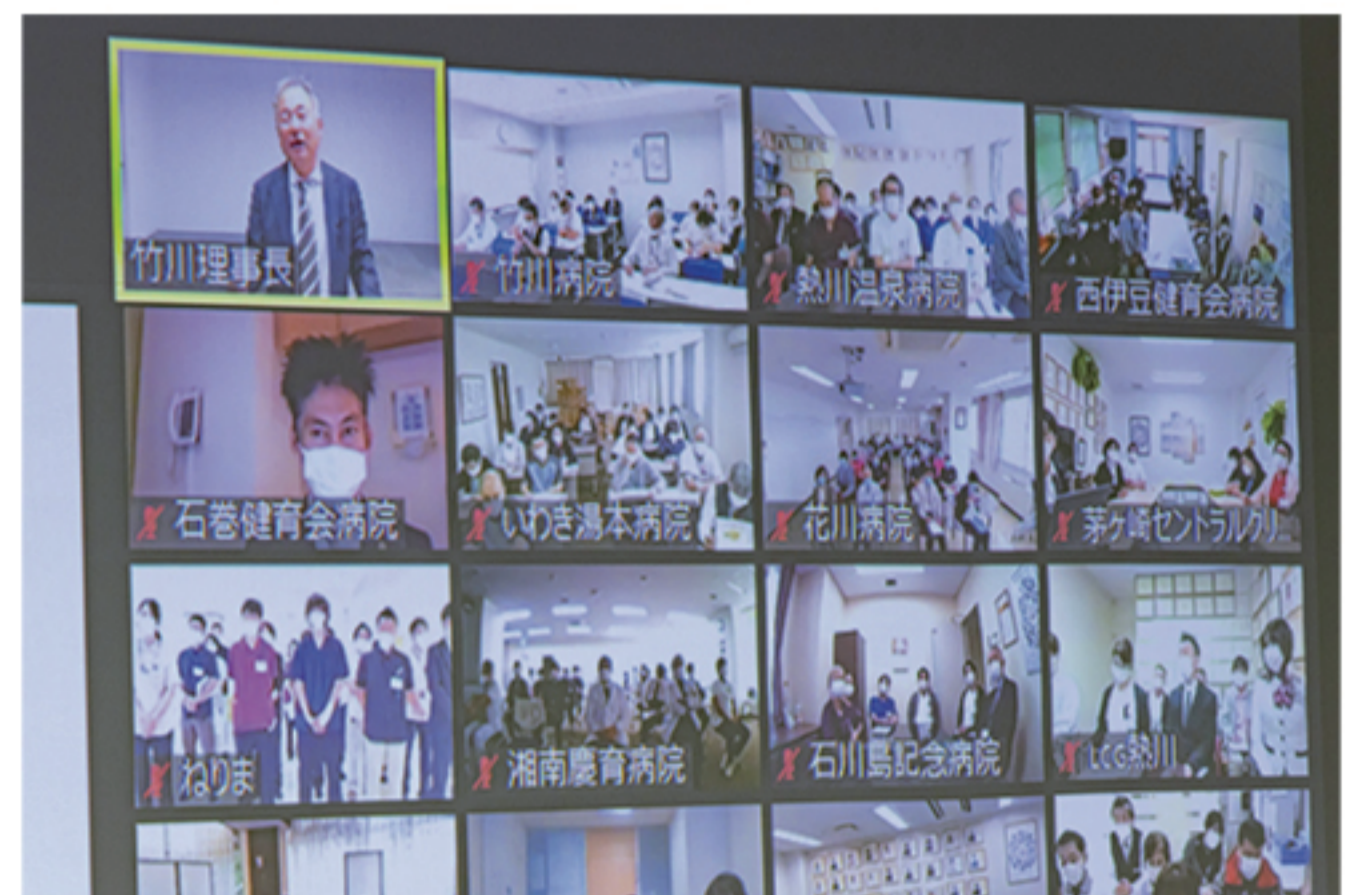
医療法人社団 健育会 理事長 竹川 節男



2023年11月13日、健育会グループの各病院・施設で働く主任以上の管理職に向けて、私からオンライン講話を行いました。内容は、【チャレンジする文化を育てるマネージメント】についてです。その講話の内容を紹介します。

岸田総理が今年の年頭所感で発表した、防衛力強化、異次元の子育てについて私は非常に共感しました。そして、それらの財源は増税で賄うだろうと思っていましたが、岸田総理は迷走して減税すると言い出しました。これにより内閣支持率が下がっているそうです。

減税により内閣支持率が下がったところを見ると、日本人はまだまだ賢いと思います。税金が予定より上回った場合の使い道に関する世論を見ても、3分の1の人が「日本の財務体質改善のため、国債を返すべき」と答えています。もし、ばらまきや減税によって内閣支持率が上がるようなら日本に未来はないでしょう。



その中で財務省は、防衛、子育て、借金の返済を目指し、社会保障費や介護と医療の伸びを減らそうと考えているはずですが。とはいえ高齢化社会に向けて介護はまだ増えていきますからドラスティックには減らせないとありますが、スタッフの人数規定を緩めるなどの改革案は出てくるでしょう。医療は、日本医師会という強い利権団体が存在するため医療費の切り下げはなかなか難しいと思いますが、いずれは一気に引き下げられることが予想されます。

また、コロナ融資の返済によって一般中小企業の倒産が増えています。近いうちに中小病院でもコロナ融資の返済が始まれば、非常に厳しい状況になっていくと思います。その時こそ、筋肉質な経営力が求められます。筋肉質な経営とは、民間ならではのスピード感とチャレンジ精神を全うすること。我々健育会はピンチをチャンスにしていきます。



そして今日は、ある銀行の冊子に若手育成についての面白い記事が載っていたので紹介したいと思います。前半は「チャレンジする文化を育てるマネージメント」、後半は「新人にどうやって馴染んでもらうか」についてです。

前半の「チャレンジする文化を育てるマネージメント」は、部下だけでなく、管理職の皆さんにも当てはめる気持ちで聞いてください。冊子には「仕事を通して成長したい」という思いが全くない若手はほとんどいない、とあります。しかし、その思いが見えないところに問題があります。その思いを表に出してもらうために、上司や周囲がどうやってサポートするか、思いを出しやすい文化をどう作っていくかを考えることが大切です。これができれば、健育会にもチャレンジする文化が根付いていくと思います。



冊子には、マネージメントする上で知っておくべきいくつかの「前提の変化」が挙げられています。1つ目が「若手が取り組む仕事特性の変化」。既存事業の成熟・縮小した業務に若手が取り組むと「工夫の余地が見えづらい」「先輩や上司もアドバイスできない高難度の仕事」と感じ、同じことの繰り返しになって飽きてしまいやすいと言っています。

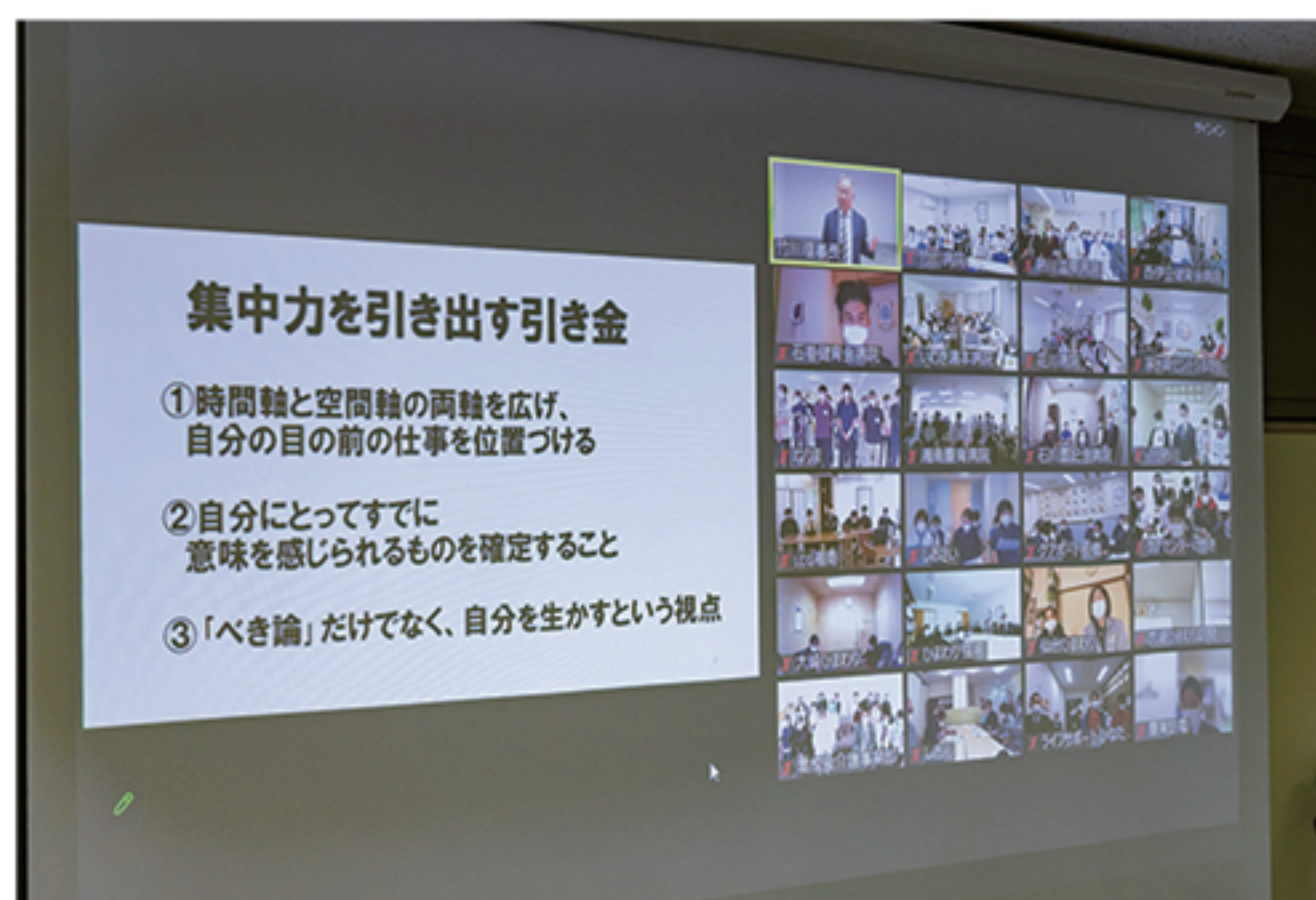
医療職も、ある意味では毎日パターン化された仕事の繰り返しです。その部分の脳は毎日使っていますが、問題はそれ以外の脳をどうやって使うかです。それこそが職員1人1人が人生の夢を描くためにチャレンジしていく姿勢につながります。

2つ目は、「現場OJTの機能不全」です。「中小企業でもギリギリのリソースで事業が営まれていて、上司も先輩も自分のことで精一杯。目先・当面の仕事の遂行に必要な最低限のコミュニケーションはともかく、若手が感じている疑問や悩み、素朴な違和感を表出されるようなコミュニケーションは減少している」とあります。

医療職も典型的な現場で、OJTの機能不全があるために若手の成長願望が出てこず、日々の業務に飽きてしまう人が多いです。退職理由も、健育会が嫌だからではなく、飽きたから他の職場へ行きたい、となってしまう。毎日患者さんに優しく接して頑張っていると思っていたのにある日突然辞めてしまった、なんてことにならないよう、しっかりコミュニケーションを取って現場のOJTを機能させてください。

ここで1番危ないのは、次のページにある「慣れてきた当たり前のルーチン」です。新人は、はじめは色々な悩みを持っていますが、それらを克服して落ち着いてくると、2~3年で一人前になり、仕事に慣れて同じことの繰り返しでつまらないと思うようになる。その時に、現場OJTが機能不全に陥ってしまうと転職してしまうのです。

冊子では、その解決策が「仕事への集中」だと言っています。仕事がルーチンだと、同じことの繰り返しになって集中力が欠如してしまう。そこで自分の目標を見つけ、目の前の仕事が目標につながるとわかった時に目いっぱい集中できるようになり、違った脳が動き出すのです。それには上司のサポートが欠かせません。



さらに冊子では、集中力を引き出す方法として「若手の仕事の地図を広げる」ことが重要だと言っています。そのためには3つのポイントを満たす必要があります。これが今日の前半のポイントです。1つ目は「時間軸と空間軸の両軸を広げ、自分の目の前の仕事を位置づけること」。目の前のことだけでなく、その先の未来を照らして今やっている仕事の意味を常に伝え、刺激を与えるということです。

2つ目は「自分にとってすでに意味を感じられるものを確定すること」。これをやって患者さんが良くなった、という事実を確定させてデータベースにしまわせるのです。たまたまうまくいったからそのまま忘れてしまうのではなく、成功体験によって自信を持たせる。これにより次のステップ、次のチャレンジへと向かう姿勢が生まれます。

3つ目は「『べき論』だけでなく、自分を生かすという視点から機会の探索を楽しみ、課題を設定する」。こうするべき、と言っても今の人たちには伝わりません。押し付ければ、反感を買います。企業の成長や発展のためにやるべきことはもちろんありますが、それを押し付けるのではなく、「自分の持ち味を磨く」という視点で機会を与えるべきなのです。

中間管理職の皆さんは大変だと思います。ディレクターからは予算下がったと言われ、最近は営業利益率を上げろと言われる。部下に「こうしなさい、ああしなさい」と言いたくなりますが、そこはぐっとこらえて自分を生かすという視点でアドバイスしてみてください。皆さんの苦労は承知した上で、あえて私は皆さんにやってほしいと思っています。



そして後半は「オンボーディング」についてです。オンボーディングとは、組織に馴染ませる力のこと。今年、病院で新人セラピストが何十人も辞めてしまいましたが、そういうことにならないよう、皆さんには来年入ってくる新人に早く馴染んでもらうための研修を今から考えておいてほしいと思います。新人は色々な悩みを克服して、まずは組織に馴染むことが大切です。そのために、2つのポイントがあります。

1つ目は「リアリティー・ショック」。新人は働き始めると、自分の思い描いていた理想と現実の差にショックを受けます。ですから皆さん上司には、新人が考えることを理解して対応してほしいのです。新人も専門学校を出て国家試験を合格していますから、ある程度自信を持って入ってきます。できて当たり前とまでは思っていないまでも、やっぱり挫折してしまうんですね。私が研修医だった時の同期も、せっかく国家試験に合格して医者になったのに半年で2名も脱落してしまいました。

2つ目は、「プロアクティブ」。ショックを克服するだけでなく、次に繋がるための前向きな行動の基礎を築く研修が必要です。最も大切なことは上司のサポートです。そこで、ただ積極的に行動しなさいというのではなく、何をすればいいかを明確に示してあげることが大切です。皆さん既に一人一人のサポートはしていますが、組織的なサポートである「チーム育成」も非常に重要です。育成会議を行って現状を把握し、盤石なサポート体制を作っていくてください。

これらの環境整備をして、新人が早く馴染み、チャレンジできる文化を育てる。それができれば、健育会グループは民間ならではのスピード感とチャレンジ精神を全うして筋肉質な経営を実現できるはずです。70周年を超えて光輝く民間病院を目指すためにも、まずはスタッフがチャレンジできる文化を育ててほしいと思っています。

ライフケアガーデン湘南



ライフケアガーデン熱川



いわき湯本病院



ケアポート板橋



ケアセンターけやき



しおさい



しおん



ねりま健育会病院&ライフサポートねりま



ライフサポートひなた



ひまわり在宅サポートグループ



茅ヶ崎セントラルクリニック



喬成会



湘南慶育病院



西伊豆健育会病院



石巻健育会病院



石川島記念病院



竹川病院



熱川温泉病院

