



【キーワード】 経営理念

経営理念で価値観を統一し 自律する組織づくりを実現する

医療機関の多くは経営理念を作成しています。しかし、きちんとスタッフに浸透しているかという疑問が残ります。医療機関において、めざす姿や価値観の共有は最重要課題の1つ。今回は、具体的にイメージできる「経営理念」のつくり方や浸透のさせ方など、経営理念をベースにしたマネジメントについて解説します。

経営理念のない仕事では モチベーションは上がらない

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴って、患者の受診行動やニーズ、そして、望まれる対応などは大きく変化してきています。こうした変化の時代を迎えて、今まで以上に重要になってきているのが、医療機関の存在意義や大切にしていることを言語化した“経営理念”です。

自分たちが社会においてなぜ、何のために存在するのか。どのような目標を掲げ、どういった仲間とともに歩んでいくのか――。

経営理念とは、経営戦略の策定や人材採用はもちろん、組織の拠りどころであり、組織の構成員が共感し共有する価値観として日々の行動や判断の規範になるものです。経営理念が明示されていない、あるいはスタッフに浸透していないということは、院内において医療機関のめざすものや目標、価値観、行動指針を共有できていないと同義です。

そのため、院長、あるいは幹部

層が細かな指示を出さない限り、現場では一人ひとりの価値観で仕事をするようになってしまいます。また、自院の存在意義やめざすものを理解しないまま、単純に目の前の業務をこなすだけの毎日になり、当然、仕事に対するモチベーションも上がりません。そのため、事業の根幹をなす経営理念は診療所経営において最も重要なものだと言えます。

モチベーションを高め 採用のミスマッチを防ぐ

経営理念を医療機関全体に浸透させることは、スタッフ全員が共通の価値観のもとに行動する組織づくりにもつながります。

たとえば、「患者のための医療」と一口に言っても、スタッフ一人ひとりのとらえ方が違っていれば、アプローチの仕方は異なります。当然、サービス提供にもブレが生じますし、患者さんを混乱させる原因にもなってしまいます。

逆に、経営理念が浸透していれば、やるべきことを全員がわかっていることになるので、こうした

事態を防ぐことができます。経営理念への理解を深めることは、価値観の統一によって自律的な行動や自走する組織づくりにもつながるのです。

また、経営理念に共感できるスタッフは高いモチベーションを持って仕事ができる一方で、共感できないスタッフは「ここに自分の居場所はない」と辞めていく傾向があります。つまり、採用のミスマッチの防止やガバナンスの強化も期待できるのです。こうしたミスマッチの防止についてはスタッフ採用だけでなく、電子カルテメーカーやコンサルタントなどといったパートナー選定の際も同様と言えます。

実際、研修期間中に自院の理念への理解度に関する試験を行って、本採用か不採用かを見極めている医療機関もあります。

なお、ミレニウム世代を中心に、企業の経営理念やスタンスを就職先選択のポイントの1つに挙げる人が増えています。業種を問わず人材不足に悩まされるなか、優秀な人材を惹きつけるうえでも経営

理念は重要だと言えます。

具体的にイメージできる わかりやすい言葉が大切

経営理念は、創業者の精神や志、めざすものを明文化したものであり、時代の流れに左右されない普遍的なものになります。自院の存在意義であるため、その内容に優劣はありません。ただ、スタッフや患者さん、地域住民など自院のステークホルダーに伝わりやすく、かつ理解しやすいものにする必要があります。

たとえば、「地域のことを考えた思いやりの医療で、この町の人たちに貢献します」といった経営理念を掲げている医療機関もあります。ここに書かれている内容はその地域の方たちの心に響く内容ですが、いざ働く側の人たちには「地域のどんな人にどのように貢献していきたいのか」が、抽象的すぎてよくわかりません。

「笑顔で安心して出産や子育てができる社会をつくる」「働いているパパやママも安心便利に暮らせるクリニックをつくる」といった理念を掲げている小児科クリニックがあります。これらは具体的で、小児科医療を通じて「どんな世界をつくっていきたいのか」がイメージできる、わかりやすいメッセージと言えるでしょう。

自院の存在意義をこのように明確にすることで、スタッフは、「この実現に向け自分たちはどのようにすればいいのか」と考え、経営理念に沿った行動をとることができるようになります。

小規模の診療所の場合、経営理念の策定、あるいは再構築する際は、なるべく院長を含めたスタッフ全員で行うのが理想的です。院長の思いや考え方、めざす診療所像を具体的に伝えたいうえで、スタッフの意見を取り入れながら固めていくのです。理念策定に参画することによってスタッフは自分事ととらえるようになりますし、プロセスを共有することで「腹落ち」もします。

経営者の率先垂範と 行動に対する評価が重要

経営理念は策定しただけでは効果がなく、それを浸透させる必要があります。大前提となるのは、院長が率先垂範することです。「やってみせ 言ってみせ 聞いてみせ させてみて、ほめてやらねば 人は動かじ」(山本五十六)という有名な言葉がありますが、経営理念を浸透させるうえでも、この流れはとても重要です。

まずは、院長が経営理念に沿った言動をスタッフの前で示していくことです。理念発表会などで「経営理念とは何か」「なぜ必要なのか」「どんな思いを込めているのか」などをきちんと説明したうえで、理解できたかどうかをきちんと確認することです。

経営理念を浸透させるためには、理念への理解度を深めるための経営理念に関するミーティングを開催したり、朝礼などの場で繰り返し問いかけたりすることが大切です。経営理念や具体的な行動指針を明文化して一冊にまとめた理念

ブックやクレド(行動指針)を作成し、全スタッフに配布している医療機関も昨今では増えてきています。スタッフが経営理念の策定に参加していた場合、この理念の浸透の工程はクリアしやすいと言えます。

そして、経営理念を理解したスタッフには、自分でどんなことをすべきかを考え行動することを促します。その行動が経営理念と合致していれば、きちんとできていることを伝えましょう。朝礼などの場において、具体的な行動内容とそれを評価して認めることで、他のスタッフもどんな行動をすれば良いのかがわかるようになります。

人事評価制度を導入している場合は、当然、経営理念に沿った行動をそこでもきちんと評価する必要があります。

「3人のレンガ職人」というイソップ寓話をご存じでしょうか。炎天下のなか、つらそうな顔でレンガを積んでいる職人に「何をしているのか」と聞いたところ「レンガを積んでいる」という答えが返ってきました。一方、はつらつとレンガを積んでいる職人に同じ質問をすると「家をつくっているのだ」と。さらに笑顔で楽しそうにレンガを積んでいる職人にも聞くと「多くの人の幸せをつくっているんだ。ここに教会をつくることで、みんなが笑顔になるのが目に浮かぶ」と答えたという話です。

自院の存在意義やスタッフ一人ひとりの果たす役割がわかればモチベーションは高まります。経営理念の重要性がよくわかるエピソードです。