

成果を導くカギは「表層」にはない 氷山の下にある問題が見えているか

杉浦鉄平

メディテイメント株式会社代表取締役「病院組織再生プロデューサー」
セコム医療システム株式会社顧問

すぎうらてしへい ● 都内医療機関で看護部長、副院長、専門職マネジャーとして病院経営に携わる。2008年から法人経営に専念。法人本部執行事務局長、事業企画室長を歴任。12年、セコム医療システム株式会社に移籍し、新事業企画と病院経営支援に携わる。16年5月にセコム医療システム顧問、6月より現職。



マネジメントが
「対症療法」になっていないか

「自分たちが正しいと信じてきたことをずっと言い続けてきたのに、上の人たちがやってくれなかったからこんなことが起こっているんです」

これは改革の初期段階で職員からよく耳にするセリフです。基本的にコンサルティングに入る病院は「幸せ」などところではなく、現状はネガティブです。そういう時、たいはい職員は不安に陥っているので、まず他責的になり、問題を人や環境のせいにする傾向がみられます。つまり表面的な現象レベルの問題にフォーカスしてその対策を求めるので、抜本的な解決には至りません。たとえば「医師に診察時間や職場

のルールを守ってほしい」院長の朝令暮改を何とかしてほしい」など医師の行動変容を求める相談をよく受けますが、なぜそのようなことが起こっているのか、その深層にある構造的問題を理解しようとしないうままなので、仮に外圧で強い注意喚起を与えたとしても、結局、当事者同士の関係を悪化させるだけになってしまいます。

現在、どこの病院でも増患集患対策に頭を痛めています。この問題を解決するために最初にやるのがまず「会議」です。各部署が参加する幹部会や運営会議等をイメージすると良いでしょう。私もよくオプザーブさせてもらいますが、だいたい図1のような光景が繰り返されます。

病院は日頃分刻みの状況判断の

連続で繁忙なためか、問題が発生すると、もぐら叩きのようにすぐ対策を立てるといいう「対症療法」になりがちです。そして同じような問題を繰り返すのです。

氷山の下にある問題

なぜこのようなことが起こるのでしょうか？ それは目に見える問題だけを扱い、氷山の下にある時系列パターン、構造、メンタルモデルを見ていないからです。

そもそも現代は、市場の変化が激しいスピードの時代、価値観やニーズの多様化と選択の時代と言われ課題は複雑化しています。つまり解決しなければならぬ課題が複雑に絡み合っている状態なので、一つひとつ問題を解決しても効果が出にくいのです。良い

商品だけでも、良いサービスだけでも、良い立地だけでも、素晴らしいスタッフだけでも問題は解決しません。これらが揃ってはじめて業績が伸びるのであり、一つでも欠けたらむしろ衰退するのです。バランスよく揃ったうえで、どこかの部分だけが抜けていることが成功のカギと言えるでしょう。そのためには複雑に絡み合った問題を同時に解決していく組織力や関係力が求められるのです。

ありがちな問題解決の方法

氷山の下にある問題は図2のように、ある出来事が起こるまでには、必ず時系列のパターンがあり、そのパターンを形成する構造があります。そして、その構造を生み出しているのがメンタルモデルです。メンタルモデルとは、すぐに問題を先送りするか、目先の問題にばかり目を向けるなどの精神風土です。

離職率が高い病院があったとします、その理由の一つが「自分たちの要望を上の人聞いてくれないから」だったとしましょう。これを「職員が辞める」という現象レベルでとらえてしまうと、単純に「意見

箱を設置する」という発想になります。しかし、高圧的でワンマンなトップが何でも自分が決めるという構造があったとしたら、意見箱は上司レベルで止まってしまう可能性があります。ここでは「経営者が変わらなければこの組織は変わらない」と思いつつも

出来事が起こる背景には、メンタルモデル、すなわち、経験を通じ

て観察した事実をもとに私たちが持つ評価があります。さらに、人は思い込む生き物です。「見たことを信じる」のではなく、実際に「信じていることが見える」のです。今ある出来事は、信じていることに基づいて行動した結果、それが構造となり、時系列のなかで起こった事

象です。「起こっている出来事はわかっている。では、これはなぜ起こっているのか？ その構造はいったい何なのか？ この人たちが信じていることは何なのか？」と考え、本当に踏み込むべきポイントはどこで、どういう構造をつくり出せたらこの出来事は変わるのを見極めます。次に、そこに踏む込むことを念頭に組織内の人間関係を構築し、率直に言い合うことができるようになったタイミングで一気に行動変容をうながすべく攻勢をかける……。これが私のやっていることです。決して目の前で起きている表層的な「できごと」レベルに振り回されてはいけません。対立マターで上部からの押しつけ、表面的なことしか話し合わないとか、意見を言わない、話し合いに参加しないのは、すべて「出来事」レベルのやり方を象徴しています。

図1 すぐに対策を立てる対症療法的解決法
ある病院の会議風景

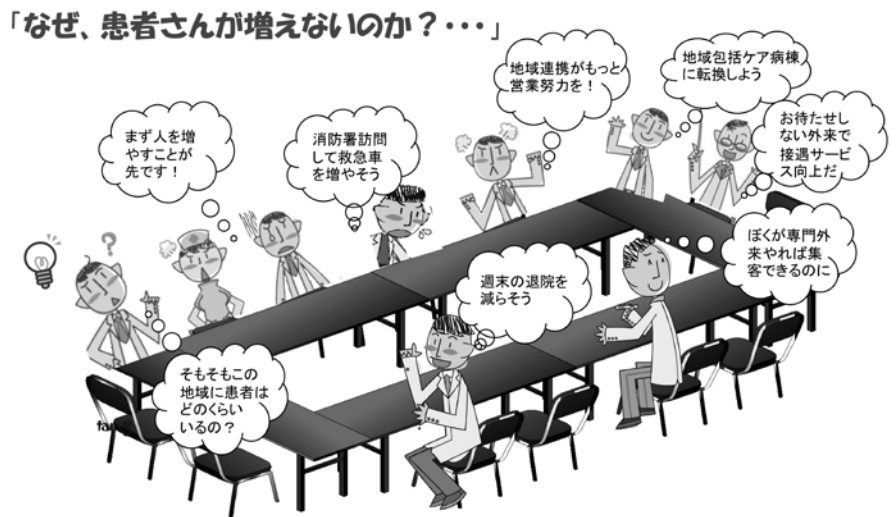
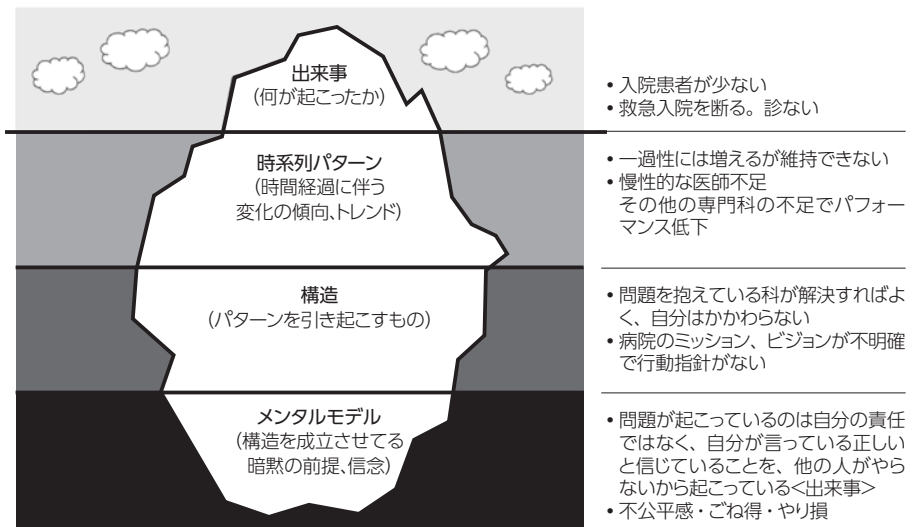


図2 冰山モデル
表面的な解決方法では問題は解決しない



極言すると、メンタルモデルが変われば、出来事はすべて変わります。ここに差し込むことができるかどうか勝負です。まずは、この氷山モデルに自身の組織の問題を照らし、書き出してみることからやってみてはいかがでしょうか。