

医療経営人材の伝わる“カイゼン”

第15回

「他人を直接変えることはできない」を前提に考える組織運営が求められている

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

すぎうらてつへい ● 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。



他人と過去は変えられない

「医師が変わらなければ、病院は変わりません」「よい医師がいれば……」「こんな嘆きを訪問先でよく耳にしますが、私のなかでは「経営がうまくいっていない病院の常套句」になりつつあります。確かに収支改善のインパクトは医師の診療パフォーマンスによって大きく変わります。医師が変わることは大きな経営課題でしょう。しかし、前稿「氷山モデル」でもお伝えしたとおり、問題をこのように出来事レベルで捉えていると「医師にやる気がない」「マンパワー不足だ」と片づけ、その出来事が起こっている背景を考えなくありません。

たとえば、医師が長続きしない病院がとる対策として、処遇改善

やインセンティブ導入という発想があります。しかし効果はあまり期待できません。なぜならその背景には、病院のコンセプトが不明確で診療ニーズが満たせないという構造的な問題があるかもしれません。また、その構造を生み出すメンタルモデルとして、言いたいことが言えないとか、他責的傾向が強いとすれば、まずそこにアプローチしなければ問題は解決しません。

結論から言うと、そもそも他人と過去は変えることはできません。自分たちがどういうことをやりたかと思っただけで、何をめざさなければいけないのかを考える時、うまくいっていないことを、「ああでもない、こうでもない」と言ったところ

で何の生産性もないことに早く気づかなければ、いつまで経っても道

答えはひとつではない時代

は開けません。変えることができるのは、「自分」と「未来」だけなのです。

高度成長時代からバブル崩壊までは、答えはひとつというモードを引きずっている時代。同じ価値観を共有することでひとつの答えを求め、部下は上司の価値観に従うボスマネジメントが主流。人は外的コントロールで変えることができる

と考えられた時代でした。しかし、現代はニーズの多様化、価値の二極化により、答えはひとつではない時代です。相手は変えられないという前提で、上司は「引き出す」というスポンサーシップが求められています(図表1)。

ところが、過去のモードで問題を解決しようする傾向はいまだに強

く、これが組織の風土構築を妨げる一番の原因になっていると考えています。

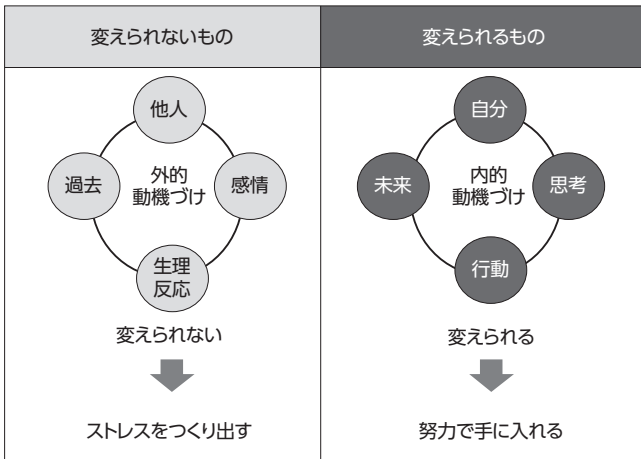
もし「職員の意識を変えるのは大変だ」というセリフを、日頃口にしている人がいたら、その人は過去のカルチャーに引きずられている可能性が高いと思います。

医療も近年では高齢化の進展に伴う疾病構造の変化などによりパラダイムシフトが起こり始めていますが、いまだに急性期至上主義で、地域ニーズとかけ離れた医療を行っている病院が散見されます。こういう病院に限って聞く耳を持つてくれず、ボスマネジメントが横行しています。

言葉の定義のよって生み出されるものは変わる

価値観は人それぞれ違うので、直接変えることはできないことを前提に、かかわり方を考える必要があります。多くの管理職者とお話すると「人の意識はなかなか変えられない」と言いながら「どうしたら組織を変えられるでしょうか?」「杉浦さんだったらあの医者変えることができますか?」と聞かれることがあります。しかし、これは過去

図表1 すべては「自分から始まる」



図表2 行動変容のフォーカスポイント

	過去	現代
背景	答えはひとつの時代 市場・経済：つくれば売れる 上手くいくやり方 求めるもの：物が豊かになる 人材像：言われたことをこなす	答えはひとつではない時代 市場・経済：ニーズの多様化・変化 価値の二極性 求めるもの：やりがい。自己実現 人材像：自律的、自主性
ソフト	古い 指示・命令型(北風) 正しいやり方、考え方 永く勤めて貢献=収入アップ 「ボスマネジメント」	新しい 自発性を引き出す(太陽) その人の感性、創造性 成長と自己実現 「スポンサーシップ」
オペレーションシステム	古い 人を変えることができる 人は外からの刺激で変えられる(外的コントロール) 正しい価値観はひとつ	新しい 人を直接変えることはできない 人は内側の動機で動く(内的動機説) 価値観は人それぞれ

**変えられるもの
変えられないもの**

選択理論では、「行動を選択できるのは自分だけなので、他人を直接変えることはできない」と定義しています。その

のモードで、現代のモードを解決しようとする考え方は、「人を変えようとする考え方は、ね」と言っている時点で、「人は変えられる」ことが前提になっていきます。なんとなく現代のモードを理解しているのですが、人をコントロールしたいという欲求が払拭できていないため、過去のモードを持ち込み失敗するパターンです。もし「うちの組織が成長していくためにはどうなったら良いのだろうか」「その方法わかりますか?」と聞かれたら、かなり現代のモードに近い人だと私はジャッジします。人は変えることはできないという前提に立つからこそ、どうしたら良いのかを考えることができます。つまり、言葉の定義によって生み出されるものが変わってくるのです。

ため問題が発生した時は、いったん相手を受け入れ、交渉を始めることが解決策となり、その結果、良好な人間関係も構築されます。しかし、図表2のように変えられないものにフォーカスすればストレスを生み出します。ストレスフルな人、鬱になりやすい人は変えられないものに時間を費やしている可能性があります。

もしあなたが、部下から人の行動をコントロールしたいとか、考え方を改めさせたいという相談を受けたとしても、安易に乗ってはいけません。チームとして成果を上げるために仲間の意識を変えたいと願うなら、その人を変えるのではなく、さらに上位の目標を達成するため「あなたなら何ができますか?」もしくは「あなたは変えたいと思う人に向かって何と語りかけますか?」と質問してみてください。ここで、こちらが変えられるもの(自分・思考・行動・未来)にスイッチし、質問を通じて相手のフォーカスポイントを変えない限り、その

図表3 行為と思考は前輪、生理反応と感情は後輪



人はいつまでたっても「くれくれ病」のまま、あなたに依存し続けます。図表3のように行為と思考はハンドリングが可能です。感情と生理反応は直接的にはコントロールできないものの推進力になります。自分が行動しようという感情や生理反応を、自分の願望にしたがって思考と行為を通じてコントロールできれば、理想の未来が生まれます。つまり選択理論では自らの行為と思考を選択することで、自分の行動を直接・間接にすべてコントロールできると考えます。このように考えると、変えられるもの、努力で手に入る選択をするためには、すべて自分から始まります。起点は常に自分。変えることができるのは自分と未来だけなのです。