

CLINIC
ばんぼう

開業医をサポートする総合情報誌

BAMBOO

August
2022.8
Vol.497

[特集] 3000万点診療所に学ぶ

最強組織の つくり方

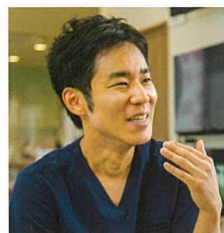
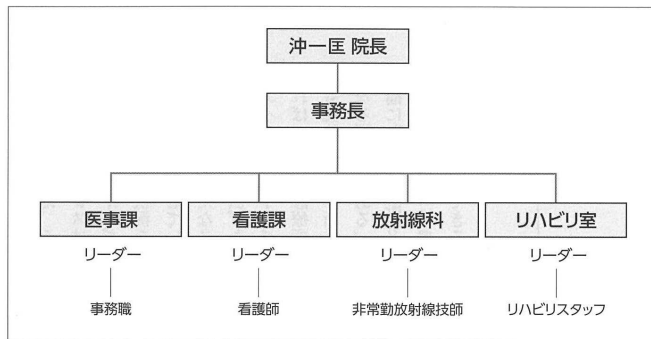


図 やちよ総合診療クリニックの組織図



マルチタスクに関しては、看護師や放射線技師などの専門職を含めて、全員が医療クラークの仕事ができるようにした。なお、受付スタッフは「受付」+「医療クラーク」+「リハビリ助手」の1人3役だ。これにより、スタッフが急に休んだり、本来の業務以外の仕事

をしたりしても余裕を持って現場を回せるようになっていく。院内の雰囲気悪くするハラスメントは許さない

患者さんファーストは当然だが、良い医療サービスを提供するには提供者であるスタッフが幸福である必要がある。幸福になれる職場は十人十色かもしれないが、前提条件となるのは「心理的安全性」が確保されていることだ。そのため、これを阻害するパワハラやモラハラ、セクハラなどがなく、前提条件と考えている。

医療機関は医師を頂点とした専門職によるヒエラルキーができやすく、さまざまなハラスメントが横行している。実際、自分も勤務医時代に経験してきた。これを放置していると、院内の雰囲気が悪くなり、全体のモチベーションが下がり、退職者が相次ぎ、最終的には組織が崩壊する。

基本的に私はスタッフに対して怒ることはないが、モラハラ、パワハラ、セクハラに対しては徹底的に厳しい姿勢で対応する。目こらから朝礼等で「絶対に許さない」とクギをさしているが、それでも



昼食を食ったり、お茶をしたり、スタッフルームもチームワークを高める場となっている

生じた場合、個別に注意を行うとともに、再発していないかのチェックも行っている。

幸福をマネジメントする
チーフ・ハピネス・オフィサー

スタッフの幸福の追求の一環として、院内に「チーフ・ハピネス・オフィサー」(CHO)という役割を設けている。これはスタッフの幸福をマネジメントする役割で、日本では珍しいものの、世界で活躍する多くの企業では取り入れられている。当院では常勤の放射線技師がCHOを務めている。

当初は、朝礼でスタッフの誕生日を祝い、花束とケーキを渡すという程度であったが、賛同するスタッフが増え、現在は月1回CHOカンファレンスを開催し、みんな

力を入れている。「生産性の向上」は、より多くの患者さんに安心を届けるためには欠かせない要素だ。これに関して、開業時から事務長を雇ったほか、現場スタッフのマルチタスクを採用した。

事務長の果たす役割は診療所によって違うと思うが、当院では人材採用や労務管理、各種書類の作成、税理士、会計士、社会保険労務士等とのやりとり、金融機関との手続き、卸との交渉——など、非常に多岐にわたる仕事をこなしてくれている。事務長は開業前に勤務していた病院のMSWで、事務処理能力とコミュニケーション能力が長けている。

事務長は「経営が軌道に乗った段階で採用しよう」という院長も多い。しかし、私は、これら事務作業は収益を生むものではなく、経営者がやるべき仕事ではないと判断し、開業時から事務長を雇った。その結果、収益業務である診療と、中長期的な戦略や計画の策定、経営の学習に多くの時間を割けるようになった。開業から約2年が経過した現在、経営者と医師の仕事の比率は8対2である。

具体的な企画として「マラソン部」の結成や社員旅行(1泊2日)ディズニールランド計画中、食事会などが実現している。これらの費用はCHO費として全額診療所が負担している。

20%ルールを採用し
成長とやりがいを高める

「自分の望む仕事ができる」「自分を磨き成長できる」ともスタッフの幸福につながる。Googleの親会社Alphabetでは、「従業員は勤務時間の20%を通常の仕事以外の自分自身のやりたいプロジェクトに費やさなければならぬ」という20%ルールを実践している。当院でも今年4月から「やちよエッセンシャルタイム(YEST)」という名目で、この20%ルールを設けている。

通常、週5日勤務なので1日は、読書や研修会への参加といった自己研さんや人脈の拡大、新しいプロジェクトの探索など、自由に使えるのだ。

医療機関のスタッフは多忙で目



組織づくりの具体策 1

権限委譲やリーダー体験で やりがいと成長をもたらす

やちよ総合診療クリニック院長 沖一 匡氏



沖一 匡院長

ポイント

- ▶ パワハラ・モラハラ・セクハラを根絶することで、心理的安全性を確保する
- ▶ 「CHO」「20%ルール」で幸福感ややりがいをもちながら、成長できる仕組みをつくる
- ▶ リーダー交代制で院長および他部門のスタッフとの距離感を縮める

生産性の向上と
スタッフの幸福を追求

やちよ総合診療クリニックは2020年11月、千葉東八千代市にて、救急患者も受け入れる総合診療を行う診療所として開院した。内科、外科、整形外科、リハビリテーション科、泌尿器科、アレルギー科、救急科を標榜し、CTやMRIをはじめ最新鋭の医療機器も備えている。救急患者も受け入れており、基幹病院の外来とそん色のない機能を果たしている。

平日午前9時〜午後9時、土日も午後6時まで診療しており、最大4診体制で、患者数は1日当たり約200人だ。スタッフは、私を含めて常勤医師2人、医事課15人(非常勤7人)、看護師9人(非常勤5人)、放射線技師1人、リハビリスタッフ6人の計33人。このほか、非常勤医師と非常勤放射線技師が数人いる。

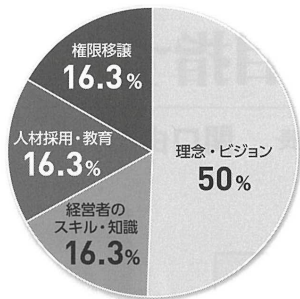
当院の理念は「総合治療・救急診療を通じて安心を届ける」だ。その具現化に向けた組織づくりとして、①生産性の向上、②スタッフの幸福の追求——という2点に

力を入れている。「生産性の向上」は、より多くの患者さんに安心を届けるためには欠かせない要素だ。これに関して、開業時から事務長を雇ったほか、現場スタッフのマルチタスクを採用した。

事務長の果たす役割は診療所によって違うと思うが、当院では人材採用や労務管理、各種書類の作成、税理士、会計士、社会保険労務士等とのやりとり、金融機関との手続き、卸との交渉——など、非常に多岐にわたる仕事をこなしてくれている。事務長は開業前に勤務していた病院のMSWで、事務処理能力とコミュニケーション能力が長けている。

事務長は「経営が軌道に乗った段階で採用しよう」という院長も多い。しかし、私は、これら事務作業は収益を生むものではなく、経営者がやるべき仕事ではないと判断し、開業時から事務長を雇った。その結果、収益業務である診療と、中長期的な戦略や計画の策定、経営の学習に多くの時間を割けるようになった。開業から約2年が経過した現在、経営者と医師の仕事の比率は8対2である。

沖一匡先生が考える
組織マネジメントのポイント



診療所の価値観となる「理念・ビジョン」を浸透させることが最も重要である。これは繰り返し伝えていくしかない。当院では毎朝の朝礼でミッションとビジョン、行動指針を唱和するとともに、私も勉強会などで言い続けている。

次に重要なのが「経営者としてのスキル・知識」「人材教育」「権限移譲」だ。どうすれば理念実現に向けて組織をまとめ、導くことができるか。経営者にはリーダーシップやマネジメント、マーケティングなどのスキルが求められる。これらを学べる時間を確保するために、医師としての仕事を減らすための仕組みが必要だ。

そのためには、スタッフに仕事を任せていく必要がある。私の場合、経営者あるいは医師でないといけない仕事は、事務長をはじめ、スタッフにどんどん振っている。もちろん、完全に丸投げだと質を担保できないし、振られた方も困る。そこで必要になるのは人材採用・教育だ。

組織の風紀を乱すような人材を採用しないために、選考には細心の注意と時間をかけている。採用は、開業にあたって最も気をつけた点である。また、開業前、3カ月間にわたって、さまざまな研修を行ったほか、現在も毎日の朝礼でもミニ勉強会を行っているほか、月1回2~3時間かけて勉強会を行っている。医療サービスを提供するのは「人」であり、患者さんから信頼される診療所をつくるためには、人材への投資は惜しむべきではないと考える。

**仕事を任せるために必要な
鈍感力、度胸、信頼する力**

組織マネジメントとはいかに人を使うかで、責任と権限を委譲して仕事を任せることが重要だ。人に任せる際に行うべきではないのは「自分がやったほうが早い」とすぐに手や口を出すこと。信頼し

て任せることが大切だ。私の場合、理念とビジョン、価値観を共有したうえで、リーダーたちに仕事を任せ、プロセスにはそれほど口を出さずに結果だけをチェックしている。幸いなことに、私は「鈍感力」が強く、任せた結果を受け入れる「度胸」もある程度ある。

最近、再生医療を始めた。私が言い出したことだが、プロジェクトについてはスタッフにすべて任せ、1カ月後には稼働させることができた。もちろん、個人差があり、うまくいかないこともあるが、余計な口出しがなく仕事を

任ざれば、総じて「やらされ感」もなく一生懸命動いてくれる。将来を見据えて、「私がいなくなっても問題のないように仕事をしてほしい」とも伝えている。「やらされ感」がなく、好きな仕事、やりがいのある仕事ができるような環境づくりは組織マネジメントにおいて非常に重要なポイントだ。

最近、大学生のアルバイトを採用し、夜間と土日に勤務してもらっている。この学生たちの存在も組織の活性化につながっている。薬学部と経済学部の学生だがITリテラシーが高く、非常に能力が高い。何よりも若い人が入ると職場はいきいきとする。組織に新しい風を吹き込んでくれており、学生アルバイトの採用はおすすめだ。

最後になったが、やはり収益を出すことも重要である。余裕ある人員体制や20%ルール、CHOの取り組みなど、これらの実践には資金が必要になる。そのため、新規患者さんが継続的に集まるマーケティングや効率的なオペレーションなど、収益が上がる仕組みづくりも大切であり、経営者としてのスキルや手腕を磨くことも大切だと考える。

スタッフとの個別面談も行っている。四半期ごとに行うほか、悩んでいるようなスタッフがいたら、その都度面談している。私が医師の仕事が減らさず、マルチタスクで一人抜けても現場が回るからこそ、急な面談もできるのだ。

この朝礼では「今日の目標」を共有し、リーダーたちに仕事を任せ、プロセスにはそれほど口を出さずに結果だけをチェックしている。幸いなことに、私は「鈍感力」が強く、任せた結果を受け入れる「度胸」もある程度ある。

最近、再生医療を始めた。私が言い出したことだが、プロジェクトについてはスタッフにすべて任せ、1カ月後には稼働させることができた。もちろん、個人差があり、うまくいかないこともあるが、余計な口出しがなく仕事を

図 やちよ総合診療クリニックの朝礼の進め方

- 朝礼**
- 司会：おはようございます。○月○日、○曜日朝礼を始めます。本日の司会は○○です。昨日のNPSは…
 - 本日の特別な予定は…
例) 本日面接予定の人が14時に来ます。
 - 当院のミッションは
すべての病気で困っている人に適切な医療と安心を届ける
 - 当院のビジョン
**笑顔があふれ安心して生活できる世の中にする
関わる人、全てを幸福にする**
 - 本日の
 - 受付：○○さん
 - リハ助手：○○さん
 - フローク：○○さん
 - 看護師：○○さん
 - 理学療法士：○○さん
 - 放射線技師：○○さん
 - 本日の good and New は○○さん：
 - 当院の行動指針：読み合わせ 3つ（別紙）
 - 本日の読み合わせ資料
 - 今月の目標：
 - 連絡事項はありますか？
 - 院長からひと言
 - 大きく3回深呼吸
 - ハイタッチで終了

の前の業務をこなすことだけで一杯になりがちだ。このような状態が続くとストレスはたまり、院内の人間関係もギスギスする。YETはこうした状況を変えることができるかと確信している。

スタッフが新たなスキルを修得したり、視野を広げたりして、クリエイティブやイノベーションになれば、当然、診療所のサービスにも反映される。新しい事業の種になる可能性もある。スタッフは幸福になり、診療所も幸福になる。Googleと診療所は違うとの意見もあるが、期待できる効果は同じだと考えている。

**朝礼はテンションを上げる場
指摘、注意、小言はNGだ**

価値観の統一や良好な雰囲気づくりのため、毎日の朝礼をミッションを上げるための儀式として重視している。朝礼ではビジョンやミッションの説明、各部門による今月の目標発表、さらに「今日のグッド・アンド・ニュース」として家族のことも勉強したこと失敗談などを交代で話してもらう。そして、最後は皆でハイタッチをして仕事に臨む。

この朝礼ではネガティブな話題を禁止している。「昨日、患者さ

んからクレームを受けたけど、どんな対応をしていたのか」などの注意や問題点の指摘は厳禁。朝一番にテンションが下がってしまうと、その日のパフォーマンス全体が低下してしまう。もちろん問題点を指摘や改善は必要だが、朝礼では決して行わない。

**リーダー交代制で
組織の風通しをよくする**

当院の組織図はP17の図のとおりである。院長直下に事務長を置き、医事課、看護課、放射線科、リハビリ室が連なるという形だ。特徴は各部門のリーダーを1年

交代制にしていることだ（放射線科は常勤1人のため固定。開業時、スタッフのリーダー適正の把握ができていないうえ、負担もかかるのでこのスタイルを採用した。リーダー手当はつけていないが、賞与には反映される。このことはスタッフに周知している。

リーダーは毎週行うリーダーミーティングで問題点を共有し解決策を検討するほか、決定事項を各部門に持ち帰って共有する。また、院長の方針を伝えるとともに、現場の意見を具申するといった調整役を務める。人事権など重要な業務の決定権はないが部門運営を任せている。

リーダーになると私との距離感が縮まり、リーダー同士の横の連携も強化される。当然、組織の風通しはよくなる。さらにリーダーとして全体を考える視点も養われるため、1年交代制で全員にリーダーを経験してもらうのは有用だと考えている。ただ、リーダーにしている人をリーダーから外すことによる弊害も考えられるため、1年交代制の継続については検討している。

もちろん、リーダー以外のス