

「経営者」の視線

第1回

私の中・大規模病院の 理学療法科のトップに任命されたら 組織マネジメント、経営の定石を起点に

山根一人

はじめに

筆者は1990年に株式会社アール・ケアを創業し約33年間、経営に邁進してきた。介護保険事業全般を行うなかで、現在の弊社のリハビリテーション専門職は、約85名、総社員数は430名超となる。「経営者の視線」、「経営に必要なこと」を語れば数十時間は必要となるため、本稿では筆者が中・大規模病院の理学療法科のトップに任命されたと仮定し、組織運営の概要のみに触れ、要所で具体例を列挙してみる。

組織運営の原点は 「世のため人のため」

起業の動機が「もっとお金が欲しい」とか、「社長になりたい」というものでは、事業も組織運営もうまくはいかない。つまり、利己的な理由をめぐり社長や責任者に部下がついて来ないことは容易に想像できる。起業の原点は、「自分たちの得意分野で世の中にある問題を解決したい」、「一人でも多くの人に喜ばれたい」、ひいては「よき地域や社会を創っていきたい」といった理念（大義名分）がなくてはならない。

チーム全員が納得できる 組織の理念、使命を掲げて共有する

経営陣が掲げる「スタッフを幸せにする」という第一の理念開示のもとでのリハビリテーション科の理念の一例として、「退院後の生活に資する一流の理学療法を提供し、対象者に寄り添いながら一緒に考える関係をつくる」などが挙げられる。同時に、対象者へのサービス提供はスタッフが実施することから、スタッフ自身が今の労働環境に安心でき、安定のもとで仕事に従事できなければならない。したがって、第二の理念として、「全スタッフを守り、全スタッフの物心両面の幸福を追求し続ける」といった内容も必要となる。なお、「物」とは給与や福利厚生、「心」とは人間関係やスキル・キャリアアップなどを指す。

理念の深化とスタッフ育成

上記の理念を控え室に掲示するだけでは理念としては無力であって、これを自己とスタッフに深化させていくことが部門トップ（以下、トップ）の最重要事項となる。そうすると、トップの仕事への思い、運営の方針、将来目標としてのビジョン発表が必須となる。その発表の後、朝礼などで週1回程度は

トップが理念や自己の思いを語ることで深化を図らなければならない。他方、社員育成の観点からスタッフを叱るときも愛情をもった教育的視点を基礎として、理念をはじめとした大義名分に沿った指導を行うことが重要となる。トップの利己的な感情に、部下は決してついて来ないことを追記しておく。

目標達成

組織が果たす目標には、定量的な数値目標、明確な職場をめざすための情意目標、道徳・ルール・マナーなどを守るといった職場風土の醸成が必要となる。営業して患者を増やすことができない業態であるため、経営側があらかじめ行うイメージやブランド力を上げる広報のもと、長期にわたる高価値の理学療法とおもてなしを提供し続けなければ、数値目標も含めた目標への到達は困難となる。そのなかで、患者が真に求めるものを皆で考え（マーケティング）、出てきた要件に到達する突破口として、例えば「笑顔と挨拶を徹底する」といった行動基準も必要となる。

同時に、理念を実現していくためには、当然のことながら適正な利益を上げることが必須となる。昇給、研修受講、職場環境整備、福利厚生、働き方改革の実施には、多額の費用を要することを知っておく必要がある。

喜びと誇りをもって働き スタッフを幸せにする

トップの多くは今日まで、経営側からの合理性追

求による理学療法提供の仕組みづくりや流れ、そして収益向上の指令などに翻弄されるなか、眉間にしわを寄せながらも、自己の理学療法技術や経験を頼みとしてスタッフを引っ張ってきたように感じる。しかし、トップの真の役割は、元気がないスタッフはいないか、全体の人間関係は良好か、組織風土は乱れていないかなど、現況への目配りに加え、その改善が主なものとなる。ここには何をさて置き、スタッフとの信頼関係が最重要となる。

端的な言葉だが、「明るく楽しい職場」では無用な気づかいをすることなく、目標ただ一つへの集中が可能となる。人生においては、目標への到達は達成感、充実感、成長感をもち、それが誇りとなり幸福感につながる。これを筆者は、これまでの多くのスタッフから教わってきた。

おわりに

冒頭に、これまでのトップの姿勢を覆すかの如く、理念掲示と深化、朝礼での訓話・講話が必要だと述べた。しかし、スタッフが「何で突然?」とささか疑念を抱くことが想像できる。また、それを実行するトップも何となく照れくさいものだろう。その際にはコンサルタントなどを起用し、経営側からの意向を受けての業務改革としたうえで、実行に移すのも一策かと思われる。

今回は池畑健太先生による「貢献の輪を広げて」を掲載予定です。