

## 診療所の方針

(社) 日本透析医会  
常務理事 小野山 攻

平成元年に診療所の方針ができてすでに19年が経過した。毎日透析室のミーティングにてリーダーが復誦する日々が19年間続いているが、現状と方針のギャップは誰も知るよしもない。

### 診療所の方針

1. 生き甲斐のある明るい職場
2. 全員参加による医療の質的向上
3. 患者中心の医療の実践
4. 社会福祉に貢献

現状と方針のギャップについて一度調べてみた所、結果は散々だった。職員同士の人間関係に大きな問題がある。また、組織での医療サービスをおざなりにしたまま年月が経過した面があり、ひとりひとりの能力は高いが組織としての機能が果たせていない。つまり、自分中心の考え方が強く、医療の方針である患者中心の考え方にはほど遠い状況である。

今後は、管理者を中心とした組織での均一した医療サービスの徹底から、患者様中心という考え方を植え付けなければ、将来の診療所の存続も危ぶまれる。

そのためには、医療方針を全職員が理解し継続して実践することが必要である。そして、診療所の方向性を管理者がしっかり示し、全職員がベクトルを合わせ、目標をやり抜く体質が重要である。

風土調査では、組織としての機能はなく、個人の好みでそれぞれが行動をとっている、自分勝手に他人に無関心な風土である。具体的には、職員の定着率は高いが、言行一致の風土がなく、目標は大きく掲げるが尻切れトンボで終わっている。つまり、目標はあるが具体的な方法論や行動計画までは落とし込まれていない。

一般職員からの管理職への評価は、全項目の平均値が66%と低い。特に将来に対してのビジョンが見えず部下が不安に感じており、管理者としての機能を果たしていない。

今後の改善の骨子として、思いやりのある組織医療サービスの実現に向けてのチームワーク作りが必要。幹部5名がリーダーシップを発揮し意見を一致させ、管理者としてのマネジメント能力を発揮する。リーダーシップとは、ある人間が組織内の他の職員の行動に影響を与えることによって、組織の目標達成を促すことである。管理者は職員のストレスを緩和するために、職員の相談に乗ったり励ましたりしなければならない。共通することは、部下の意見を聞くことである。

これまでは自分が頑張っただけで動けばどうにかなるという感覚で、自分が業務をこなしていたと思うが、ひとりひとりの仕事量はいくら頑張っても2倍にはならない。しかし、優秀な部下が2名いれば仕事量は瞬時に2倍となる。そのためには、管理者が自分ですべてを行うのではなく、自分の分身をもうひとり、ふたりと育成することが重要なのである。

職員ひとりひとりが目標を立てて実行し、苦難に耐える能力・創造的活動・倫理観を高める。また、経営方針を正しく理解し、全員が納得し、全職員のモチベーションアップに努める。

レオナルド・ダ・ヴィンチが描いたモナリザの微笑のようなすがたかたちを職員が患者さん達に与えられるような診療所が理想である。

私の好きな言葉に、「窮<sup>きゆう</sup>して困<sup>くる</sup>します。憂<sup>こころ</sup>いて意<sup>こころ</sup>衰えず。禍福終始を知って、惑わず」がある。「人を育てる」は我慢の連続ということでしょうか？

さてこれから1年間、日本一を目指して職員一団となってベクトルを一致させ、受容できる風土作りに努力したいと思っている。