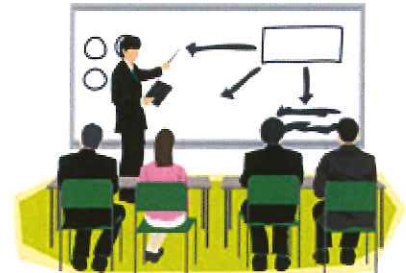


【組織の運営：共通目標・貢献意欲・コミュニケーション】

1. 病院経営を運営するためのポイント
2. 共通目標とは何か
3. 貢献意欲を保つためには
4. コミュニケーションを高める対応
5. 組織運営のキーパーソン



1. 病院経営を運営するためのポイント

病院で働く職員は、資格、年齢、経験等による能力や仕事に対する考え方、将来の希望や願望等、様々です。病院の経営理念や経営ビジョンの実現に向けて、様々な考え方をもった職員を意思統一するには大変な困難が伴います。しかし、組織を運営するためには、経営組織の意思統一が重要な意味をもっており、職員の働く姿勢へとつながります。

病院組織の意思統一の基本は、「医療人としての使命感を持つこと」であり、さらに「経営者である理事長や院長の考え方を理解、共感し共に実現に向けて歩むこと」です。

したがって、組織運営で重要なポイントは、医療人としての使命感や理事長や院長の考え方を常に職員へ伝え、理解を深めてもらうような体制(教育体制・運営体制)作りといえます。つまり、職員の採用から育成方法、仕事の推進方法、経営改善の在り方等に経営理念や経営ビジョンの実現に向けた考えが網羅され、職員へ伝えるように教育していくこととなります。

2. 共通目標とは何か

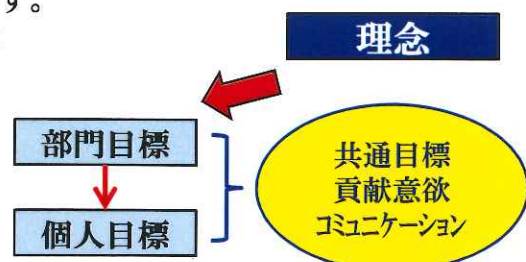
組織運営に必要なことは、①共通目標、②貢献意欲、③コミュニケーションと言われていきます。しかし、実際には、病院側からの目標の押し付け、貢献意欲の維持を目的とした昇給、コミュニケーション不足等の問題が存在する組織もあります。

共通目標とは、経営理念等⇒部門の目標⇒個人の目標という関係によって成り立っていると考えます。つまり、経営理念の実現を前提に目標が設定され、その目標に関連して個々の目標が設定されており、全体と個人の目標は、別々に存在するものではありません。

例えば、病院全体の今年度の目標を「医療水準の向上」とした場合、看護部門の目標は、「重症度、看護必要度の高い患者に対応できる看護の提供」と設定したとします。それらを達成するためには、職員各人の能力をどの程度向上させればよいかを考え、個人別の目標設定が必要となります。つまり、病院全体の目標と職員個人別の目標が連動し、達成に向けた行動をとることが重要となります。病院側から一方的に押し付けられた目標は、職員にとっては共通目標となりえない場合が多く、自分には関係のない他人事になってしまいます。

したがって、病院全体の目標と各部門の目標が対応していることを職員へ理解させ、それに関連させて職員の目標を設定することが大切です。

そうすれば、全員がそれぞれの目標達成に向けた行動を取ることによって結果的には、病院全体も部門も個人も目標を達成できることにつながると考えます。



3. 貢献意欲を保つには

全職員に貢献意欲を持って働いてもらうことは、病院を運営する側の切実なる願いです。貢献意欲は、職員の働く目的が原点だと考えます。働く目的の主なものには、「生活のため」「能力を向上させるため」等があります。要は、職員各自が抱えている働く目的や目標の実現を、職場を通して行うことができるかそうでないかが貢献意欲につながるのではないかと思います。つまり、生活費を稼ぐことも、自分自身の能力を向上させることも、現在の職場でそれが実現可能かどうかの基本となり、貢献意欲を持つことにつながっていくと考えます。現職場で各自の目標の実現が不可能となれば、貢献意欲も失い、転職や退職につながっていくのではないかと思います。

したがって、職員各自が持つ目的や目標を確認した上で、それに対して職場でどこまで対応し協力出来るのかを明確にし、伝えることが必要だと考えます。職員と管理職がそれを共通認識したうえで、管理職が職員に対して現職場でどの様の実現するかを指導ができなければ、職員に貢献意欲を持たせることは不可能だと言えます。

しかし、職員の中には目標を持たず、職場の内容を十分に理解していない者もいます。それらの職員については、働いている目的を自覚させることが必要でしょう。職場で働くことによってその目的が叶うというストーリーを描かせることです。

したがって、職員各自の目標を明確にして、その実現に向けて職場でどの様な働きをすることが必要かを各自に理解させることが、貢献意欲を高めることになると考えます。

貢献意欲⇒自分の目標設定、職場でそれが実現可能であることを理解させる

4. コミュニケーションを高める対応



職員が医療人としての使命感を持ち、各自の目標を達成するためには、個人の決意と周囲の支援が必要です。つまり、一旦決意すれば継続することが前提ですが、必ずしもそれができないこともあります。その際、職員間の支援や援助が必要となり、その基本が「声掛け」ということとなります。

組織で言えば、職場の仲間、上司の励ましや声かけ等です。個人がその目標を掲げた背景等を理解して、その進捗状況を確認しながら援助していく体制をとることです。職場において仲間へ声をかける雰囲気があることは、コミュニケーションの基本ができていることで、それがお互いを支えて援助できる体制につながっていくのです。それが出来る職場は、個人の目標達成、職場の目標達成も可能な職場だと考えます。

コミュニケーション⇒目標(病院・部門・個人)の実現に向けた支援と援助

5. 組織運営のキーパーソン

病院経営が健全な経営を行うための基本は、病院が進むべき方向性を明確にすると同時に、それを職員に理解させることです。そのためには、全(病院全体の目標)と個(職員個人の目標)とを関連させることが必要です。

そのキーパーソンは管理職です。管理職自身が、病院全体や部門の目標を理解すると同時に、それと職員各自の目標の関連性を明確にできるかどうかです。つまり、病院経営における組織運営の要は、管理職ということができます。

Q4. 職員が目標を持てるような教育・指導を行っていますか