

本書をお読みいただくにあたって



はじめまして、角 祥太郎です

私は、「愛する人が寝たきりにならない社会」を目指し、歯科診療をしながら起業して、全国の歯科医院でセミナーを開いたり、歯科に関する企業の相談役をさせていただいている一歯科医師です。

この本は、これからの未来を生きる先生方に向け、おもに短時間でできるミーティングについて書きました。なぜ、短時間ミーティングを推奨するのか？ それは「正解がない変化の早い社会」が到来するからです。みなさんの医院でも定期的にミーティングを行っていると思いますが、問題が起きたときの報告会であったり、院長が一方的に話しているだけでは、今後の変化に対応できないからです。

なぜ、私がこの本を書くのか？ それは、私が少し特殊な経歴と実績と体験を積み重ねてきたからです。私は幸いなことにこれまでの経験から「5つの視点」をもつことができました。①年間100軒以上の医院セミナーやミーティング指導を行うなかで「指導する側」として感じていること、②自分自身が勤務医からサラリーマン経営者になる過程で「雇われる側」として成長し学んだこと、③医療法人で200名

ほどのスタッフマネジメント経験から得た「経営する側」として学んだこと、また④起業し新たな組織を設立し、海外事業を展開していく「立ち上げる側」、さらに⑤勤務しながら起業した「飛び出していく側」としての5つの視点を本書には盛り込んでいます。

よいミーティングは、院長の視界を明るくし、広げてくれます。何より院長のメンタルがリッチになります。「ああ、こんなにみんなはいろんなことを考えていたのか！」という暖かな感動すら覚えます。さらには、スタッフのみなさんの小さな不安を取り除き、全員が発言の作法を理解できるようになり、自然と院内の風通しがよりよくなります。

新型コロナウイルスの感染拡大もあり、健康に関する国民の意識は過去最高に高まっています。歯科医療は、口腔内の治療に留まらず、全身の健康の中核として、その意味を進化させ、存在感を増しています。歯科が地域医療における健康のリーダーシップを握っているといえるでしょう。いまこそミーティングとともに、組織を最適化し、組織力を向上させて、新時代に備えましょう。

なぜ、いまミーティングの大切さを再認識すべきか

現代における歯科医院の仕事は、スタッフ個人の特性と院長の想いを重ね合わせたうえに成り立っているといえます。そのため、スタッフ個人が自分の特性をしっかりと把握し、また院長が自分の想いを具体的に語ることが重要です。

では、なぜそれらを重ね合わせることで歯科医院の仕事が成り立つのか？ それは「経営者は仕事への自分の想いはあるが、そこに辿り着くまでの正解を知らない」からです。仕事には正解がないからこそ、そのつどそこで働く人の気持ちを重ね合わせることが大切になるのです。それぞれのスタッフが「自分にしか提供できない価値」を生み出し、経営者が掴みきれない現場の機会損失を明確にし、全員で改善して医院の生産性を高めていく姿勢が働くうえで求められます。

ですから、まず院長から現場のスタッフに「想いはあるが正解は知らない」ことを説明し、日々起こる問題に対して現場の全員が最速で最善策をとる必要があることを伝えなければなりません。なぜかという、「経営者は正解を知らないという」感覚は、「正解がある」ことが当たり前だった学校教育のなかで過ごしてきた若手スタッフにとって、すぐには理解しがたいものだからです。授業で教師の言うことを聞いて、正解を導き出すことで褒められた学校教育と、誰も正解を知らない仕事では、勝手が大きく異なります。優等生であるほど、「スタッフは経営者の言うことに従順であるべき」という価値観をもっていることがほとんどです。

なぜ、これが問題なのかというと、正解がない社会のなかで組織に求められる要素は、「大きさ」でも「強さ」でもなく、「柔らかさ」だからです。「柔らかさ」とは流動性がある自律的な組織のことであり、その柔らかさを支えるのがミーティングなのです。たとえば、最善策を集合知として集め、組織全体であぶり出しながら、経営者が最終決定する手前までスタッフが煮詰めていく自律的なミーティングが理想

の姿といえるでしょう。

では、なぜ自律的なミーティングが必要なのか。たとえば、高度経済成長時代のように、世の中にもものが不足していた時代には、「これを作れば売れる」「これを作ればみんなが喜ぶ」といった「正解のようなもの」が、いまよりもたくさんありました。だからこそ、「正解のようなもの」に対して、経営者は指揮を執り、目標を指し示し、従業員はその指示に従い、自己を犠牲にしても組織一丸となって、目標に突き進んで働いていたのです。

その時代では、ミーティングはそこまで必要ではなく、経営者の指示をみんなで聞く場所や掲示物があれば十分だったと思います。なぜなら、「正解のようなもの」があれば、経営者の指示どおりに滅私奉公することが、組織が繁栄し、従業員が家族と豊かに暮らせる最適解だったからです。実際に経済成長がみられた時代では、従業員が盲目的に経営者の指示に従って働くことで、組織は発展し、社会や経営者に多くの利益がもたらされましたし、従業員の給料も上がっていました。さらにその当時は、終身雇用や年功序列という制度もあり、従業員は組織に人生を捧げることで、将来に一定の保証が与えられ、経営者も人材を抱え込むことができました。

そんな時代を経て、いま私たちの暮らしは豊かになりました。つまり、「足りないものがなくなってしまった」のです。私たちは、便利なものが溢れかえる社会に生きているといえるでしょう。そのため、現代では「ものが足りない」という明確な問題がなくなったことで、進むべき正解が見失われてしまいました。さらに、過去の遺産である

多くの問題解決法や正解例が溢れている現代社会で、「院長、実はこれが本当の問題なんですよ」という現場の「問題提案力」であったり、「いま以上にもっとこうなりたいのだが、どうだろうか」というリーダーの「未来提案力」が必要とされています。その「問題提案力」と「未来提案力」を合わせる場がミーティングであり、自律的なミーティングが組織に柔らかさをもたらすのです。

ブラック企業は、時代においていかれた企業

「うちはブラック企業だから」という言葉を、とくに若いスタッフは何かあるたびに口にするなあ、と感じています。ただ単に疲れた腹いせに「うちはブラックだから」とスタッフに言われていたら、私が経営者ならたまったものではありません。

それと同時に「ブラック企業の定義を、一度でも考えたことがあるのかな？」とも思います。「ブラック企業の定義とは？」と聞かれたら、私は一言で「お金はもらえるけど成長できない企業」と答えます。

「いや、お金をしっかり払っている時点でブラックとは言えないだろう」と思う方もいるでしょう。それも一理あって、お金を払っていることは企業の姿勢として素晴らしいと思います。しかし、ここで考えてほしいのは「ブラック企業」と決めるのは周りであり、他者評価により貼られるレッテルであることです。つまり、社会の流れから取り残されたガラパゴスのような会社が、「ブラック企業」と周りから呼ばれているのです。ここで大事なのは、ブラック企業というのは

「決して悪ではなく、ただブラック企業というレッテルを貼られている」ということです。

たとえば、いまだにガラケーをポチポチしながら働いているセールスマンがいたらどう思いますか？ その人はおそらく悪い人ではないし、悪気はないにしても、周りからしてみたら、「この人は本当に最新の情報を知っているのかな？」とか「周りに目を向ける癖がないのかな？」と思いませんか？ 少なくともそのセールスマンの印象はプラスにはならないでしょうし、「そこまで考えていないとしたら、本当にこの人はイケてるのかな？」と不安になります。さらに怖いのは、大半の大人は誰も注意してくれないことです。そのイケてないセールスマンは黙殺されるでしょう。

これと同じように、時代に取り残されてブラック企業のレッテルを貼られた組織は、「あそこ、大丈夫？」と周りから不安視され、緩やかに黙殺されていきます。ここで確認しておきたいのは、ブラック企業は決して悪い意味ではなく、「時代においていかれた企業」のことです。少し前の日本では、従業員は自分を押し殺して、上司の命令を聞いて我慢して働くことが美德とされていましたが、経営者はその働きに対して給料を払うという図式が当たり前でした。以前は世の中にいまほどもものがなかったもので、とにかく生産し続けなければなりませんでした。働いている最中に「いや僕の個性が……」と言ってはいられないし、とにかく人が機械のように黙々と働くことで、社会は満たされていき、給料も上がって景気がよくなっていました。そんな時代があったからこそ、いまの日本は物質的に豊かになって、私たちは

自由に生活を送れているのです。

その時代を生きてきた人、つまりお爺さん、お婆さん世代の患者さんがいらしたら、私は極力「おかげさまで不自由することもなく、生活できています」とお伝えしています。本当にありがたいことなのです。

すみません。話を戻します。しかし、いまの時代にその働き方を当てはめてはいけません。「ブラック企業」は、経済成長がみられた時代の成功モデルを引きずった企業といえます。時代の変化に敏感でない経営者は、自分の成功体験で経営を行います。その結果として、時代の変化に乗り遅れて、「ブラック企業」と周りから呼ばれてしまい、企業、組織のイメージ、人やお金の流れが悪くなっていくのです。したがって、そうならないために時代に即したミーティングの方法や働き方を理解することが、これまで以上に大事になっているのです。