

＝負の組織体質 改善のチャレンジを模索中＝

今回は、オーナー制が色濃く残る医療法人や社会福祉法人の組織体質についてです。

今年度当初から同時並行して進めていた5つのグループワークのうち、1つが、最終段階で炎上。その要因分析を通じて、見えてきたものがあります。

その自分の失敗を踏まえて、どのように負の組織体質を変えていくか…現実の私のチャレンジを模索中です。

<5つのグループワークの展開>

(1) チャレンジド研究会

今年度、当初から、コラムでも紹介したチャレンジド研究会のほか、あわせて5つのグループワークを同時並行に開始しました。

チャレンジド研究会は、行政対現場（現場の人は、行政は分かっていないとよく言います。）、医療対福祉（福祉の人は、よく医療モデルはダメと言います。）という、二つの対立軸を研究会の中に作って、両方に接点のあるコンサルタント会社の若手を中立の役として始めました。

まだ、最終段階には至っていませんが、45歳未満の同世代の集まりということもあり、少なくとも、この場では、対立ではなく統合的な意見交換にはなっているようです。

事前に、コンサルタント会社と私の間での意見交換し進行にも工夫している点が、少しは役に立っていればよいのですが…この最終結果は、また改めて。

(2) 問題を抱える現場での3つのグループワーク

次の3つは、オーナー制の色濃く残る複数の法人を対象に、事前にリサーチして把握された組織運営上の問題～例えば「管理側対現場・現場対現場（事業体内の派閥問題や事業体間の分断の問題）、「現場対現場（隣接する事業体間の相剋）・現場内の管理職対一般職（情報伝達が悪く思惑が渦巻く状況）」といった2つの対立軸が組み合わさったグループを一つに組んでの1年間のトライアルでした。

こうした状況は、どこにでもあると思いますが、こうした現場は、共通して風通しの悪い職場→職員間の確執→虐待の発生・放置・拡大という悪い連鎖が想定されるため、早期の介入が必要と思った点もあります。実際に、虐待の問題を抱えていることが判明したものもあり、私からの警告にも関わらず対応速度も鈍いという状況でした。

個別には、一つのグループは、当初あった相互不信・疑心暗鬼の状況は解消されたように見え、最終的には、現場の力で一つの作業（平成26年度事業予算）を完成させることに成功しました。虐待への対応も、少々難点はありますが、それなりに法人トップに適切に報告されたようで、これが拡大することは、何とか防止できる可能性はあると思いました。

次のグループは、軋轢の解消という面では完全には問題解消には至っていませんが、隣接する二つの似たような事業体（今は別法人運営）を、今後数年で同一の法人運営に移行し連携して運営させようという隠れた企画の面からは、当初の最低限の目的である「お見合い」～お互いが同じテーブルで話が対等になれるようになるということは実現できたようです。既に、隠れた企画は公表され、今後は、通常業務として、作業が進むこととなります。

問題のグループは、事務部門の責任者が、法人トップの親戚筋であることから、いろいろ議論しても、当方から見て真面目に対応しているとは思えない感じで、この法人の本当の病巣は、事務部門の責任者がトップに甘え・依存しているという点と確認できました。経営の悪い状態が続く法人は、最終的には人的要素に行きつくという当たり前のことの再確認です。しかし、虐待への対応は、私からみれば最低で、前回の通信にあるように、最終的には、直接の契約を打ち切ることにしました。あとは、人事的な対応をして出直すしかありませんが…そこまで踏み切れるかが課題でしょう。

この3つは、いわば三者三様の結末ですが、うまく行くと見える最初のグループも、これからどうなるかわかりません。自律的に、今回の成果・体験を維持・発展できるか…そこが問題です。一度変わったものを定着させるには、相当の工夫とエネルギーがいるものです。

今の管理部門で、それが担えるか…注目です。

(3) 自分の立場を変えたグループワーク

以上の4つのグループワークは、私がアドバイザーであり、コーディネーターの役割を果たしていましたが、最後の一つは違う役割を演じていました。

このグループは、数年来、同じ企画実施を行い続け、私の目から見ると、その内容が劣化している＝「新商品開発を同じメンバーで続けると失敗する」という典型例と見えていました。具体的には、毎年の研修を考える場なのですが、法人としては、患者・利用者を大事にという理念を持つものの、提供者のやりたいことばかりが無秩序に並んでいるという状態と見ました。

そこで、その検討の場の形式を新たに委員会方式に変えて、人為的に2つの対立軸を作り、それを自分達で克服できるかという、ある意味では実験、ある意味では本人たちが意識しないOJTを始めました。

2つの対立軸は、この組織が抱える「利用者目線の不足（提供者の都合が優先）」「上司部下の関係が権力的（上司の意向にのみ従う）」という課題を踏まえ、従来の医療者ばかりのメンバーに、あえて医療知識の豊かな2人の事務職を入れることで「利用者対提供者」の軸を、また、メンバーを部下に見立てて、私が権力的な上司を演ずることで2つ目の軸としました。

そうして1年を経て、どうなるか・当初から成功率20%程度と見ていましたが、ほぼ前年度と同じような企画が出てきた段階で結局は失敗・もちろん、これは表面的な失敗でしかなく、この結果になったのは、「なぜか？」と、組織体質に由来する皆さんの考える方法論の拙さ、検討するには知識が不足していることなどを最終的にレビューして次年度を始めるという予定でした。

しかし、時間もあるので、もう少しと、この企画を突き返し、具体的に「こういう検討を！」と指示したことが炎上の原因となりました。

<炎上の原因から見える負の組織体質>

炎上自体は、例年のその企画を含めた、全体予算を決める場所で起きました。

実は、突き返した企画の打ち返しが、予算を決める日に間に合わないとわかり、当然、予算はゼロ。もちろん予備費を組んで実施できる状態にしたうえで、2日後にヒアリングをして仕上げる段取りも決まっていたのですが、その事情を知らないトップが、「0」の数字を見て、急に「委員会は機能していない。この人材育成の仕事は俺がやる。」と言い出し、その場は終結となりました。その後、彼と私の間で、別の件で感情的な相剋もあり、火の粉が火事に・・・

さて、本件を冷静に振り返ると、事前の意思疎通があれば防げたという面もあります。表面的には、そうなのですが、役所という組織的な運営に慣れた者からみると、あの場では、「俺がやる。」ではなく、「俺が預かる。」と調整の言葉か又は「ちゃんとやれ。」という命令の言葉が出るところです。

組織が整い機能的に動いているところでは、組織・ポストに仕事が決まっており、そこに配属された者が決められた仕事をするのが通常で、異動もしないで、その仕事が急に別の人のものになることはありません。その必要がある場合には、その人が異動又は首になるのが当たり前です。

今回の事例は、どうもオーナー制に起因する組織体制の未整備、トップへの役割と責任の集中、それに伴うトップをはじめとする関係者の行動逸脱が生じやすい環境にあるところに、本当の問題があるのではないと考えられます。

また、トップは委員会の話は本来何も知らないはずですが、私には、機能していないと判断した委員会の模様について話をしました。委員会のメンバーの誰かが話をしたようですが、それは、その人にそう見えた・そう感じただけであり、その場の全てではありません。もう一方、または少なくとも委員会の現場の仕切り役に確認すべきなのでしょう・・・さらに言えば、メンバーの誰も知らない私の意図も事前に確認されませんでした。

オーナー制にありがちな、「一方聞いて沙汰する」といった現象でもあります。こうした憶測、噂が蔓延するような組織では、何をしても公平な判断とは見られず、組織への信頼性が低下し、種々の問題が生じるものです。

こうしたトップへの役割と責任の集中と不正確な情報の蔓延は、表裏一体のような気がします。組織がない・組織として動いていないと言うことができそうです。

その後、トップ等と意見交換をしました。彼や彼に近い委員会のメンバーの思想は組織の一体化・同質性～融和・共感を中心に考えているようですが、それは私から見ると、軋轢や相剋が生じた場合には、かえって排除の論理になりやすいものと考えました。こうした排除の論理が働くところでは、職員の孤立から離職へ、虐待の隠蔽などが起きやすくなるものです。医療や福祉の現場で、離職・虐待がなくなるのは、こうした組織を支える基礎的な思想もあるのではないかと・・・こうしてグループワークの炎上から、医療福祉事業全体にも通ずる課題の可能性を確認することになりました。

<負の組織体質をどう変えていくのか>

負の組織体質をどう変えていくのか・・・種々考えてみましたが、今のところの私の結論は、「必ず起きる相剋を対等な議論で乗り越える。」ということです。現在は、それを旨として、この法人向けの組織規定の案を作っているところです。

制度の面では、次のようないわゆるコンプライアンス体制の構築を

ア 代表に集中する役割と責任を分散・授権し、各組織・ポストの役割を明確にして指揮命令系統を整えること

イ 相互牽制を念頭に、各組織の意思決定のルールや各組織間の意思疎通のライン(報告、協議、要請、命令等)を明確にすること。

ウ 業務執行部門とルール作成・チェック部門とに区分し、後者により、利用者家族の不満や職員の不満を吸い上げ、執行部門に戻し改善を促すこと。

運用の面では、この体制を前提に次のようなことを考えています。特にエは、実現すれば、結構面白いことが後々できるだろうと予測しています。

エ 組織運営の原則として、書面(口頭だと曖昧)、事実確認(憶測排除)、対等議論(権力関係を弱める)などを規定に明示した上で、それを種々の方法で、実感させる場を作っていくこと。

オ 具体的には、常設のPT(今回の委員会を拡大)のようなものを置き、毎年、トップからテーマを与えて、3年程度の期間で、段階的な改善活動を、PDCAサイクルを意識しながら続けさせること。

カ また、同世代の外部の人間と接触させる機会(チャレンジド研究会と同じ趣旨)や、同じ法人でも他の事業体の経験をさせる機会を増やすこと

この案が実現するかどうか、またそれが成功するかはわかりませんが、やってみる価値は間違いなくあるでしょう。

<私の思考パターンを再確認する>

今回の炎上は、私にとってもよい振り返りとなりました。自分はどうやって物事を考えているのだろうか、どのように問題解決を図ろうとしているのか、どのように目的を達成しようとしているのだろうか・・・といったことです。

最終目標は、人それぞれでしょうが(今回は負の組織体質を変える)、本当の問題はその最終目標に至るための方法を考える思考パターンなのだと思います。それが人の「考える力」なのかもしれません。

私の場合には、「最終目標へ、一気にいけないか・2回で行けないか・3回で行けないか・・・」という手順で考えていることを自覚しました。手順をまず意識するということです。

また、全員変えるなどの「極端な方法」も簡単に捨てません。そこを深く考えると別のアイデアが出てくるからです。

そして実現可能性を考えながら「選択肢を複数」考えます。その上で、どの選択肢を選ぶかという、選択肢を判断するための「制約条件を整理」し、どれならクリアできるかと考えているようです。

どうクリアするかは、相手の意見と自分の意見の一致している点、違っている点を明確にし、その違っている点を、より一段高い次元で統合するにはどうするか・・・「視点を高くして一致させる作業」を、双方の立場を行ったり来たりして考えます。相違点が少なくなればなるほど問題解決は容易になり、最後に一つになれば合意できるということです。いわゆる思考実験ですが、立場の違う者の相剋を乗り越えるための準備作業です。

こうして全体の構想が決まると、初めて、最初のステップをクリアするために、具体的な事実確認等の作業にとりかかります。そしてまた、選択肢の検討、選択肢の選択、手順の整理、実務への準備を経て、プランの段階を終えます。

実践に入るときには、治験のように小さい部門で実証実験(今回であればグループワーク)をしてから、微修正の上、大規模に実践と行きます。その場合、自分がPLAYERであれば、その立場に最もふさわしい行為を演じています。今回のグループワークでの役割の違いも同じです。これは小学生の時に、よく泣き虫と言われましたが、中学生になったとき、それが嫌で自分の行動を意図的に変えようとしたことが原点と、今回思い当たりました。その後、高校・大学・役所と経て、いろいろな人に会って、多様なパターンの行動制御が可能となったようです。本当はただの怠け者ですが・・・

一連の活動の中で、最も大事にしている部分は実践後の検証です。その実施の直接的効果も大事ですが、実践の作業過程における問題の有無、それに対策の有無を検証する思考実験を最も大事にしているようです。そうすることで次の構想段階での案の質の向上に必ずつながると無意識のうちに考えていたことを、今回、自覚しました。

こうした自分なりのPDCAサイクルを無意識に行っているのだと自覚できたのも、今回の炎上は収穫でした。

相手を知り己を知れば百戦危うからず。失敗は成功の素。今回の失敗を成功に変えるのも自分の考え一つです。