

高島院長の考える
岡田阪神に学ぶ組織づくり

ミッション・ビジョン・行動指針とともに、 スタッフの果たすべき役割を具体的に示せ。

て二遊間を強化、そしてセンターには俊足で守備範囲の広い近本光司選手と、守りの要であるセンタースラインをつくりあげるなど、とにかく方針や指示が具体的だったため、矢野前監督が重視した複数ポジションを守るマルチタスクよりも、選手は動きやすかったと思います。

藤本 高島先生も指摘されましたが、「このチームをどうしていきたいか」「何を大事にするか（安打数よりも出塁率を上げる）」を明言したのは大きかったと思います。さらに奥野先生が言われたポジションの固定ですが、私も同感で岡田監督の「適材適所」を重視した人材活用に学ぶべき点は多いと思います。

そのほか、選手一人ひとりの性格などを踏まえた接し方で不平不満分子を出さないような工夫や、やる気のない選手は2軍に落とし、調子のいい選手は必ず使うという信賞必罰、平田勝男ヘッドコーチとの役割分担（ナンバー2の活用）など、組織マネジメントを行ううえで参考になる取り組みは多いと感じます。

ビジョンと ミッション 行動指針、 指示は 明確にせよ



駄な四球を与えない」「ファインプレーは不要だが、とれるダブルプレーは確実にとる」「低めの見送り三振は減点しない」「根拠のある三振は減点しない」——など、実に具体的な行動指針を示していました。

また、これらを遂行するために、全試合シートノックを行い、二遊間のコンバート、ダブルプレーをとれる練習を選手主体で徹底的に行わせました。さらにそれらを人事評価にも紐づけることで、モチベーションも高めています。その結果、チーム打率やホームラン数は2022年と大差がないにもかかわらず、四球数や総得点数、得点圏打率を大きく更新し、日本一という結果を出したのです。

ミッション、ビジョン、行動指針をわかりやすく言語化し、それをスタッフが実践しやすいような仕組みもつくってきちんと評価する。診療所経営者が学ぶべき点は多いと思います。

奥野 確かにはつきりとしたゴールと選手一人ひとりがやるべきことを理解していたため、達成に向けたしつかりとした準備とプレーができたのだと思います。そして

ミッションの 実現に向けて 「やらないこと」 を決める



——「明確なミッション・ビジョン・行動指針の提示」「スタッフ（選手）が動きやすい具体的な指示と人事評価」「マルチタスクの廃止とポジション（役割）の固定」「ナンバー2との役割分担」などがありました。最初「ミッション・ビジョン・行動指針」から議論していきます。

高島 もともと睡眠外来を主軸に耳鼻咽喉科領域を広く診てきました。ただ、宇都宮市内には耳鼻咽喉科が20件以上あり、私自身が睡眠専門医で、日本睡眠学会専門医療機関でもあったことから、思い切って約1年前に「睡眠」に舵を切りました。背景には、市内に睡眠専門の診療所はなく、超ブルーオーシャンだったこともあり。さらに「睡眠」と言っても範囲が広いのですが、半年前に診療所名

MASAYUKI
TAKASHIMA



たかしま耳鼻咽喉科・内科 いびき無呼吸ねむりのクリニック院長 高島雅之 たかしま・まさゆき

1994年、金沢医科大学医学部卒業。98年、同大学大学院修了。同大講師を経て、2007年、幸仁会耳鼻咽喉科たかしまクリニック開院。22年、たかしま耳鼻咽喉科・内科 いびき無呼吸ねむりのクリニックに名称変更

阪神ファン歴 約30年
阪神の好きどころ 医師になった年に5月病になり、それを救ってくれたのが阪神であり、以後生涯ファンを誓いました。ダメ虎の時代を知っているので、スタンドのファンがすべて監督のような雰囲気も好きです。
好きな選手 赤星憲広選手 現役では近本光司選手
今年印象に残った試合 CS第2戦 9回裏、1.2塁の場面、坂本誠志郎選手が四球を選び雄叫びをあげ、次の木浪聖也選手を指さしたシーン。つなげる野球の真髄を見ました。

Note

を「たかしま耳鼻咽喉科・内科 いびき無呼吸ねむりのクリニック」に変更し、いびきと睡眠時無呼吸症候群に特化しました。ミッションは「いびき無呼吸で悩む人をなくすこと」「CPAPのファンを増やすこと」で、ビジョンは「眠りの伝道師になること」です。

これに向けて、スタッフには「耳鼻咽喉科をやめる」と宣言し、「睡眠に関する悩みを持つ患者さん」と顧客を明確にして完全予約制を採用しました。そして、耳鼻咽喉科の患者さんを徐々に減らすべく、1時間当たり20〜25人診ていた耳鼻咽喉科の患者数を10人程度に減らしました。診療単価は高いので、結果的に生産性は向上しています。

このミッション、ビジョンに関してはミーティングで1年間言い続けてきました。そうするとスタッフは徐々に理解してくれるようになり、今では「何を目指しているかわかるようになって仕事がいやすくなった」と言ってくれています。また、ミッション、ビジョンを達成できるよう、常勤のスタッフには全員、CPAP療法士の資格をとってもらいました。

看板を変えたことで患者さんにも「ここは睡眠専門の診療所だ」と認識してもらえました。「たかしま耳鼻咽喉科・内科」という名称自体すらとってしまえばよかったと少し後悔しています。

藤本 当院も眼科ですが、「目が見えるようにすることで人生を明るくする」がビジョンで、「白内障手術を通じて、その人の人生を明るくして社会に貢献する」をミッションとしています。スタッフには「自分たちは年間10000人を幸せにしよう」と伝え、現在は年間10000件程度の白内障手術を行っています。スタッフに高いモチベーションを持つて仕事をしてもらうためには単に「目の手術専門」というよりも、その手術を通じて何を実現するのかという大義が重要になると思います。

もちろん、手術件数がノルマのようになってしまうと無理に手術を行おうとする医師がでてくる恐れがあります。こうした事態を招かないよう、患者さんが望まない手術は行わないことを原則とするとともに、ミーティングで常口話しています。

高島先生のところと同様、当院

続きは、本誌1月号をご覧ください