

## 【問題スタッフへの対処法】

# 「切り捨てる」ばかりではなく 「現状を改善する」方向へ発想転換

### “もぐら叩き”ではダメ

「辞めさせたい」——開業後、問題のスタッフと向き合うことが辛くなり、いつそ解雇してしまおうと思う院長は多い。夢を持って開業したのに、なぜこんなことで頭を悩ませないといけないのか。夢と現実とのギャップを埋めるため、一番即効性のある解決策の「解雇」をつい選択したくなるのだ。しかし、解雇することで、果たしてそのトラブルが回避できたといえるのだろうか。

そもそも解雇とは労働契約法第16条で、「客観的に合理的な理由を欠き、社会通念上相当であると認められない場合は、その権利を濫用したものとして、無効とする」と定められている。つまり、「なんとなく合わないから」という理由では解雇できないのだ。また、法律に違反しているか否かだけではなく、問題のスタッフを辞めさせることは、単に「その人がいなくなっただけ」であり、診療所で起こっている「トラブル」を解決できたわけではないのだと理解しなく

てはならない。

たとえば、「いつも院長の指示命令に従わず不満そうな顔つき」のスタッフの態度に、院長が日頃からイライラしていたとする。「あんなに態度の悪いスタッフの顔色を見て気を遣うくらいなら」と解雇したら、本人は「これで明日からは安心して診療に専念できる」と思うだろう。しかし、必ずといっていいほど、この後に同じようなスタッフが出てくる。出てきたら、“もぐら叩き”のようにそのつど解雇すればいいのだろうか。もちろんそんなことを繰り返しては、ほかのスタッフからも患者からも信用をなくし、円滑な診療所運営はいつまでたってもできない。

### 根本原因の解決に着手すべき

トラブルを回避したいのであれば、「スタッフがなぜ不満そうな顔をするのか」「なぜ指示命令に従おうとしないのか」、問題スタッフを生んでしまった根本原因を突き止め、解決しなくてはいけないのである。

解決方法とは、たとえば原因が「院長の『時間をかけてしっかり診察する』という診療方針がスタッフに理解してもらえていないため、『院長が話を短くしないから、いつも私たちの帰りが遅くなる』と思い込み、不満そうな態度をしてしまう」ことなのであれば、院長はもっとスタッフとコミュニケーションをとって、ベクトルを一つにしていく必要があるだろう。また、原因が「スタッフ本人は不満そうな態度をとっているつもりは全くない」のだとしたら、気づきを与えることで状況を改善することができる。具体的には接遇研修などを実施し、スタッフに気づきを与える場を設けることが、経営者としての責務なのである。

人事面で安定した診療所をつくるためには、「切り捨てる」のではなく、「改善する」方向へ視点を切り替えよう。最初のうちはその改革に痛みを感じるだろうが、そこは「急がば回れ」である。その改善への取り組みは必ず、「安心して診療に専念できる」診療所運営の実現につながる。

高橋友恵

たかはし・ともえ ● 社会保険労務士。株式会社日本医業総研人財コンサルティング部マネージャー。診療所での人財育成に関するコンサルティングを担当。診療所特有の労務管理業務に携わり、200件以上の関与実績を誇る