

レナード・L・ベリー、 ケント・D・セルトマン著「全米 No.1 クリニックが教える最強のマネジメント」アチーブメント株式会社 2018年10月7日刊を読む

## 100年ブランドの誕生

1. (1)6月下旬のある日曜の午後、わたしはミネアポリスの空港でレンタカーの受け取りに向かっていた。車の上の電光掲示板にわたしの名前が点灯していたから、見つけるのは簡単だった。フロントガラスのワイパーの下に手書きのメッセージがはさまれていた。リーガルサイズの紙の両面に文字が書かれている。なんだろう、とわたしは読みはじめた。

その手紙はある女性からのものだった。彼女は掲示板のわたしの名前を見て、きっと昔ミネソタ州ロチェスターのメイヨー・クリニックで父親を治療してくれたあのドクター・コーティーズだと考えたのだった。父親は初期の肺がんで、当時わたしはレーザーと光活性化型の抗がん剤を使った実験的治療法の開発チームにいた。父親は3回にわたって治療を受け、彼女は世話になったお礼をわたしに言いたかったのだという。あれから15年、娘さんが空港にいたのは空路カリフォルニアから父親の葬儀に駆けつけたからだった。父親は前夜に心臓の障害で急死していた。

(2)わたしは感動した。悲しみのさなかにわざわざ手紙を書ってくれたのもさることながら、これをきっかけに、わたしが医療の何に強い魅力とやりがいを感じているかを思い出したからだ——それは患者を世話することである。

(3)最良の医師と医療従事者は半ばエンジニアであり、半ばアーティストである。エンジニアは問題を見て取り、テクノロジーを用いてそれを修正する。患者がCTスキャンや低侵襲手術、コンピュータ支援ピンポイント治療を受けられるのも、エンジニアのおかげだ。工学的アプローチは患者を大いに助け、数多くの命を救ってきた。この方法は測定可能で、目に見えるし、コストは必ず償還されるといい。

(4)アーティストは患者に温かい笑顔や心強い言葉、やさしいハグが必要なときが分かる。全ての患者に、自分は歓迎されている、居心地がいい、安全だ、希望があると感じさせるのがアーティストだ。アーティストは不安を見て取り、この赤ちゃんの熱は心配いらないと新米の母親を安心させる。中年の患者に耳を傾け、禁煙に失敗した挫折感を取り除く。エンジニアには手の施しようがなくなったとき、アーティストはそれに気づき、患者と家族が人生の終わりに対処する助けとなる。このアーティストの役目こそ、わたしが医師になった理由なのである。

2. 以上はメイヨー・クリニックの院長兼最高経営責任者(CEO)デニス・コーティーズ医師が2002年、フロリダ州にあるメイヨー・クリニック・ジャクソンヴィル支部のトップだったころに書いたエッセイからの引用である。彼はこれを職員向けの院内報に発表した。本書をこの話からはじめるのは、これが分野を問わず全てのマネジャーに当てはまる力強い真理を思い起こさせるからだ。つまり、組織としての卓越性とは科学面に限定されるものではない。そこにはコーティーズ

医師の語る“<sup>アーティスト</sup>芸術性”も関わってくる——すなわち、人間らしさ、教えること、協力、寛大な行為、個人としての勇気、そして意思決定を導き、より一層の努力へと駆り立てる中心的な<sup>コア・バリュー</sup>価値観も。

3. (1)本書はサービスの<sup>アート</sup>芸術についての本であり、読者をたぐいまれなサービス組織、メイヨー・クリニックへと案内し、レッスンを提供するものだ。顧客のために差別化された価値を創出する際、職員の行動を頼りとする全てのマネジャーに向けて書かれている。伝説的な医療機関についての本ではあるが、医療本ではない。持続可能なサービスの卓越性とその原動力となるものについての本だ。揺るぎないコア・バリューの力と、それを実践して教示し、その価値観を維持するために文化やインフラへの投資を始めたリーダーたち——ウィリアム・ウォラル・メイヨー医師とその息子ウィリアムとチャールズ・メイヨー両医師——についての本だ。
- (2)この診療所は 140 年以上前にミネソタ州の孤立した小さな町ロチェスターで開業され、1900 年代前半に、“メイヨー・クリニック”と呼ばれるようになった。メイヨー・クリニックがそうした歳月を経てなお存在していることは特筆しておきたい。世界でも指折りの有力かつ有益なサービスブランドを創り出し、長きにわたってそのブランドの維持と拡大、保護に成功してきたのは、じつに驚くべきことだ。今日に至るまで、このクリニックは臨床ケアの宣伝広告はほとんど使っていない。マーケティングスタッフは 1986 年までひとりもいなかったし、それ以降も 1992 年までマーケティング部門はひとりで構成されていた。

P30 ~ 32

#### 4. クリニックの精神

ウィリアム・メイヨー医師は晩年、メイヨー・クリニックの将来の成功に欠かせないと考える 3 つの条件を定めた。

- (1)サービスの理想を追求し続け、利益は追わない。
- (2)個々の患者のケアと福祉を優先して真摯な関心を抱き続ける。
- (3)職員の一人ひとりが他の全員の職業上の成長に関心を寄せ続ける。

1975 年、当時の理事長エマソン・ウォード医師が第 4 の条件を提案した。

- (4)社会のニーズに応じて変化することをいとわない。

1984 年、メイヨーで 37 年にわたって管理運営に携わったのち、1983 年に退職したロバート・ローズラーが、さらに 2 つの条件を加えた。メイヨー兄弟の行動に示されているながら語られていないと彼が感じたものだった。

- (5)あらゆる活動に秀でるための努力を続ける。
- (6)全ての業務を徹底して誠実に遂行し続ける。

ローズラーの考えでは、この 6 つの条件こそ、ウィリアム・メイヨー医師がメイヨー同窓会への 1919 年の演説で述べた“クリニックの精神”の肝心な部分だった。その演説で彼は、クリニックの成功の秘訣を説明しようとしている。

5. 数多くの患者がケアを受けにやってくることから考えて、来院の理由をすぐれた実績に帰するのは当然でしょうが、すぐれた治療はどこでもおこなわれているのですから、きっと別の、もっと深い理由があるに違いありません。その別の理由を一言にまとめるなら、“クリニックの精神”がよいのではないのでしょうか。そこには、苦しんでいる人々を助けたいという願い、医学教育を研究によって、入念な観察によって、よそから得た知識の応用によって進歩させたいという願い、そして何より、この精神が灯した科学の蠟燭ろうそくを他の人たちに渡していきたいという願いが含まれているのです。

6. (1)現代の研究により、職員を通じて顧客にサービスを提供する企業における、社会利益と財務上の利益の関係が確認されつつある。企業が社会利益を生み出すのは、商品・サービスのマーケティングの雇用機会に創出といった、財務上の利益をあげるその活動によって社会にもたらすときだ。社会利益を生み出すには、財務資源だけでなく非財務資源(知識など)を生活クオリティ・オブ・ライフの質(QOL)の向上に向けて投じなければならない。社会利益は一種の利益分配だが、ここでの利益は財務上の利益に限定されないし、分配も組織の枠を超えて広がるものだ。

(2)社会利益は寛大の精神によって成り立つ。研究者たちが知りつつあるように、寛大さはサービス組織の成功への投入資源であって、単なる結果ではない。寛大さが利害関係者ステークホルダー——たとえば顧客へのサービスを果たす者——の心をつかみ、彼らの当事者意識を強めるからだ。利己心がサービスから人の活力を奪うのに対し、寛大さは逆にプラスの効果をもたらす。メイヨー兄弟のまれに見る寛大さと医療行為を通して社会利益を生み出す献身的姿勢こそ、本書で明かされるサービスのサクセスストーリーの基礎となるものだ。あるいはどの要因にもまして、並はずれた寛大さがクリニックの精神を定める口火となったのかもしれない。この事業は金儲けのはるか先をめざしている。

(3)第5章で、メイヨー兄弟が1919年に医業の効果と私財の大半を、非営利慈善団体、メイヨー資産協会に寄贈した話を紹介する。1931年、ドクター・ウィル(ウィリアム)は自身とチャーリーの哲学をある新聞記者にこう語った。

7. (1)1894年には弟もわたしも家の支払いを終えていました。われわれのクリニックは順調でした。患者さんはあとからあとからやってくる。われわれの理論が的中したようでした。患者の死亡率は十分低かった。お金がどんどん貯まりはじめました。あれほどの額はどんなふたりの男にも持つ権利はないと思えました。

(2)そのことについて話し合いを重ねたのがその1894年のことでした。そしてある決断に至ったのです。その年、われわれは収入の半分を蓄えることにしました。その半分には1セントも手をつけてはならないと。感傷的だと思われるかもしれませんが。うぬぼれだとか横柄だと思われるかもしれませんが、でもそんなことはなかった——そのお金はどういうわけか、神聖なものに思えたのです。

(3)1894年からこの方、われわれが自分や家族のために収入の半分を超えて使うことはありません……弟もわたしもいまは給料制です。その給料はクリニックの収入の半分よりずっと少ない。われわれはその範囲内で暮らしています。

あの神聖なお金、とわれわれは呼んでいますが、それはこちらに支払ってくれた人類の役

に立つようにお返しなくてはならなかったのです。

(4)われわれは有望な精鋭たちの内科・外科教育を、国の後押しを受けて続けようとしています。わたしの関心も弟の関心も、人々を人類の役に立つように訓練することにあります。わたしのこの2本の手でどれだけのことができるでしょう。でも50人あるいは500人の手を訓練できたら、知識の灯火を伝えていく手助けができるのです。だからわれわれは人々を訓練する——現在、メイヨー財団にはそうした人材がほぼ300人いて、1400人ほどが順番を持っています。彼らが灯火を受け継いでいく人々なのです。

P40 ~ 45

#### <コメント>

全米 No.1 クリニックとして世界中に知られる「メイヨー・クリニック」についての待望の著作、日本語版が出版された。本著は医療関係者だけではなく、すべての企業経営者、とりわけ社会企業家を目指す方々の最良のテキストとして推薦したい。

2019年2月15日(金)林明夫