

The road to management

2nd season 実践!!「仕事の見える化」

vol.1 見える状態を意識する
vol.2 見えることで現場力を付ける
vol.3 見える化の体系
vol.4 見える化とは「視せる化」
vol.5 見える化が育むもの
vol.6 理念による創造型経営の見える化

Dental Tie-Up 代表 小原啓子

前号は、「仕事の見える化」とは何かを語った。「見える化」の実現のためには、見せようとする「意思」、見えるようにする「知恵」が必要である。「見える化」は、決まったからやるというものではなく、「組織としての責任」を実践することであり、それが継続されることで組織文化がつけられるのだが、この文化に至るまでには時間を要する。今回は、日常業務においてどのように「見える化」を進め、現場力を上げていくかを、具体例を交えて説明しよう。

「みえる」の意味

「みえる」はいろいろな漢字を使って表現することができる。「見える化」を正しく進めさせていただくためにも、ここでは微妙なニュアンスの違いを整理しておきたい(図1)。

①見える化 意識することなしに、目に飛び込んでくる状態を意味する。一般企業では、「見える化」と表現する機会が多い。これは、現状を認識するための情報、事実、数値をシステム化し、見る側の意向に関わらず自然に目に入るよう整備した状態を目指すことである。

②視える化 一般には、単に事実や数値を把握するだけでなく、把握した情報の本質や真因を注意深く見ようとするニュアンスで使われている。「見える化」の先に、「見える化」がある。

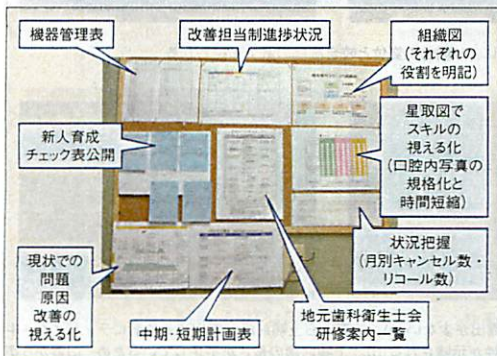
③診える化 具体的な問題を特定するために、細部まで見るという意味。医学における「診断」と同じニュ

図1 みえる化の4つのバリエーション



(遠藤(2005)をもとに小原改訂(2009))

図3 歯科医院での「見える化」が進む掲示板



(写真提供 橋本歯科クリニック)

アンスとなる。

④観える化 深く見る、細部を視るとは逆で、「全体を見よう」とする際に使われる。全体を俯瞰して把握する際のバリエーションと言える。

本連載では、意識して見えるようにしていこうという主旨のもと、「示して見せる」の意味で「見える化」を用いる。「見える化」が進化しシステムができ上がる状態で、意識しなくても見えるという「見える化」が可能になる。それまでは敢えて「見える化」を掲げることとする。

驚くほどのこだわり、それが「見える化」

「見える化」とは、たとえ見たくなくても、忙しくても、情報が視界に入ってくるような「システムをつくること」である。

組織で「見える化」を実行し始めると、「そこまでやりますか!」と言いたくなるほどの強いこだわりが出てくることが多い。その一例として、阿

図2 バー管理方法を「見える化」



(写真提供 阿品ファミリー歯科)

品ファミリー歯科をご紹介します。同院ではバー管理方法を「見える化」し、消毒室に掲示している(図2)。

さて、前回述べたように、「見える化」は現状を「危機である」と判断できたところから始まる。当初、同院のバー管理方法は各ユニットにまとめて置くという単純な方法だったが、レーザーチップ2本を紛失したことがきっかけとなった。「誰もが漠然と気付いていたのに、特に意識せず看過していた」という問題が浮き彫りになり、「レーザーチップのような特殊で高価な小器具さえ紛失してしまうのだから、小さくて数の多いバーの管理意識は当然低い。どうにかしなければ」との危機意識が高まった。

現在は、バーを患者1名に1セット12本とし、滅菌パックして常にそろえて管理している。驚くべきは、この12本すべてのセット位置まで決まっているという点である。

バーの本数の確認は、①治療直後②水洗段階③滅菌パック封入時——と3回行われているため、仮に1本見当たらなくなったとしても、どのバーがどの時点で紛失したかがわかるという。「ここまでしたら大変じゃないですか?」と質問したところ、スタッフからは「毎日見ていたら、自然と覚えやすよ」との答えが返ってきた。

スタッフ全員が、「バーセットは1万円を超える歯科医院の財産だ」という認識を共有し、この管理方法を忠実に守っている。

どこまで情報を整理できるか

もう一例、「見える化」ができていない歯科医院を紹介しよう。

橋本歯科クリニックはスタッフ数が6名であり、決して大所帯ではない。しかし、「知っているはず」、「わかっているはず」という推測が組織の陥りやすい誤りであることをよく理解している。このため、あらゆる情報をできる限り「見える化」しようと、日々努力している。

図3は、コルクボードに掲示された情報の一部である。掲示物が整理され、歯科医院としての業務の進捗状況、基本や基準が示されている。貼り方1つにもこだわりがあり、決して斜めになっていたり剥がれか

けていたりしない。だからこそ、小さなことでも客観

的に問題として捉えることができる。

そこに組織としての資質が見える。同院ではさらなる情報共有を図るために、毎日の朝礼や昼休憩時間の5分患者状況報告会、週1回の院長チーフ会、月1回の勉強会というようにミーティングが開催されている。チーフには毎週の定期的な事務処理時間が設けられ、「見える化」の徹底した実施が業務として託されている。

現場力を上げる

刻々と発生する小さな問題を、1つずつ確実に解決していくことが現場の改善につながり、ひいては組織の活性化をもたらす。

この「問題の解決=改善」を普通に行えるか否か、つまり「現場力」があるか否かが、組織において重要である。現場力とは、次の3つの条件から成り立っている(図4)。

①理念・ビジョン 日々、ただ診療を行うのではなく、高い志を持って行動するための組織としての基本的指針。この理念やビジョンも「見える化」し、当然、それに準じた中期・短期計画も提示する。

②組織能力 一部の人間だけが意識や能力を持っているのではなく、すべてのスタッフが互いの重要性を理解して協力し合う組織としての能力。組織のなかで、それぞれのスタッフが何を託されているかを「見える化」して、情報とする。

③当事者意識 決められた業務をこなすだけでなく、現場で「当事者」として解決しようとする強い意思、柔軟性、継続性のある意識。歯科医院においては、担当を明確化する必要がある。現在行っている改善のポイントや進捗状況を「見える化」することが必要である。

これらの条件を満たす組織には、確かに「自律的な問題解決能力」が存在する。

今回は、「見える化」を各歯科医院での部分的で断片的な取り組みとして終わらせず、歯科医療サービス事業を支える基盤の概念として位置付けるための話を進める。

それでは、最後にあなたの歯科医院で現場力が付いているかのチェックをしてみよう(表)。

参考文献

- 遠藤功: 見える化-強い組織をつくる「見える」仕組み、東洋経済新報社、2005。
- 若林義人: トヨタ歯科式「改善」の進め方、PHPビジネス新書、2007
- 遠藤功: 経営と現場力、ゴマブックス、2006

表 「現場力が付いているか」チェック表

<input type="checkbox"/>	自分の歯科医院におけるそれぞれの役割を明確に話せる
<input type="checkbox"/>	問題と感じたときに、誰もが発言できる場がある
<input type="checkbox"/>	問題を解決するのに、協議した最短の時間で担当者が動いている
<input type="checkbox"/>	チームで動く重要性をいつも話題にしている
<input type="checkbox"/>	問題を解決した場合、その結果を全員に発言している
<input type="checkbox"/>	1つの改善はそれで終わりではなく、さらなる改善が繰り返される
<input type="checkbox"/>	マニュアルが継続的に改正される
<input type="checkbox"/>	業務の1つ1つに基準が設けられている
<input type="checkbox"/>	基準となる情報が全体で協議されている
<input type="checkbox"/>	基準となる情報が整理され掲示されている

図4 現場力の3条件

