

- vol.1 歯科医院の改革はどのように行われるのか
- vol.2 外部環境の把握と内部資源の活用
- vol.3 仕事の見える化
- vol.4 5Sの充実
- vol.5 変革のマネジメント
- vol.6 強みを生かした歯科医院の独自性



Dental Tie-Up 代表
小原啓子

最初と言わなければならない。この連載は、より良い歯科医療サービスを患者さんに提供するために、歯科医院がチーム一丸となって歯科医療に取り組もうという話である。

「そんなことはすでにやっている」と言われるかもしれない。しかし、このたびはマネジメントを通して歯科医院を見直し、「患者」「社会」そして「歯科医院」のために何ができるのかを提案していくことを目的としている。

今まで、マネジメントという言葉は歯科業界では積極的に使われてこなかった。まずは、マネジメントという言葉について考えていきたい。

歯科医院のマネジメントとは

マネジメントは、和訳すると「経営」である。広辞苑によると、経営とは「継続的・計画的に事業を遂行すること。特に、会社・商業など経済的活動を運営すること。また、そのための組織」となっている。

間違っはならないのが、どのように組織を発展させるか、儲けるのかということではないということである。実は継続は何よりも難しい。ベンチャー企業が生き残れる確率は10年でおよそ1割と言われている。生き残るだけでも価値あることとされている一般社会においては、歯科業界の厳しさは比にはならない。

さて、組織のマネジメントには2つの方向でアプローチがある¹⁾。

1つは、「環境のマネジメント」とする外向きのマネジメントである。今までの経営の感覚は、社会の中でどのように院長が経営者として舵取りをするかということだった。これは、今でも行われている。

しかし、これから提案するのは、「組織のマネジメント」とする内向きのマネジメントである。院長一人では歯科医療は成り立たない。「院長が望ましい」と思う方向へ自分以外の集団に実行してもらうための「協働」がこれにあたる。そのように働くための仕組みづくりと、人の能力をいかに生かすかという考えである。

もう一度考えたい。歯科医療は誰のためにあるのか。院長だけで悩み苦しむ時代は終わりにしたい。厳しい時代だからこそ組織として取り組み、医院の持っている独自性や強みを生かし、それぞれの職種や個人の能力を生かした組織に成長させよう。

そういう時代が来たのだ。この連載は、内向きのマネジメントを通して、歯科医院の活性化を提案するものである(図1)。

歯科医院とは一体何なのか

現在、日本に存在する歯科医院は、

およそ6万7,392件²⁾である。日本の人口は約1億2,000万人(試算値)³⁾だから、一診療所あたりの人数は1,873人である。過去、厚生省(現:厚生労働省)が人口10万人対歯科医師数50人(1/2,000人)を政策目標としていた時期があったので、すでにその目標は達成していると言いうことができる。

日本歯科医師会のホームページ(<http://www.jda.or.jp/>)を見ると、会長挨拶の中に「歯科医療は皆様の『生きる力』を支える医療です」とある。生きる力を支えるとのことから、支え方は千差万別。それぞれの歯科医院で独自の歯科医療サービスを提供できればいいのである。

それでは、何をどのように提供すればいいのか。ここが各歯科医院としての価値となる。歯科医院の価値は、院長の歯科医療に対する理念という形で表すことができる。理念は、組織を動かす時の「使命」である。言葉の通り、命を使ってまでをもやりぬく覚悟。それが明確になった時に、社会に対しての独自性をもった歯科医療サービスの提供ができる。理念は「わが歯科医院の役割は何なのか」という質問の答えである。

その理念を行う上で、意識しておきたいのがビジョンである(図2)。これは「我々は何がしたいのか」の答えであり、「患者」「社会」そして「歯科医院(スタッフ)」に対して明確に回答できることが理想的だ。このバランスが崩れたときに、組織は社会的責任を誤って解釈する。

理念の重み

院長の理念公開の日。何度も立ち会ったが感動のない理念公開はない。

スタッフが「院長は本気だ。私も一緒に…」と思えば、すでに一丸となって取り組める土壌はできた。しかし、「そう言われても…」と反発を感じる時もあるだろう。

こんな時、理念の存在は全てを乗り越えるキーワードとなる。

例えば、あるとき、スタッフが返事をしない状態になってしまったでしょう。院長が「返事ぐらいしたらどうだ」と感じて、なかなか言えるものではない。小さなことほど言うのには勇気がある。また、聞く方も過敏に反応する機会が少なくない。そんなときこそ理念を述べるのだ。「うちの歯科医院の理念は、『あなたに豊かな人生を提供する』だ。現在、診療中に返事が聞こえない状態が起きている。患者さんは返事が聞こえない診療室に来た時にどう思うだろうか。不安に思うのではないだろうか。互いに気遣い確認しあうためにも、返事は大切だ。どうだろうか協力してくれるか」

理念があれば、小さな取り組みは価値ある崇高な改善として存在する。理念は、語り続け、組織の中に浸透し、それぞれの胸に刻まなければならない。そうすれば、理念そのものが、組織の文化として継承されることになる。

組織を動かすためのプロセス

理念を持って組織を動かすプロセスがある(図3)。戦略経営の考えである。

この単純ともいえるプロセスは大変重要であるが、これは歯周治療と同じと考えればわかりやすい。ブラークコントロールなしには歯周病の進行を食い止めることはできない。

この流れは、誰もが納得するところである。理念やビジョンを持って目標を持ち、その領域を絞り込んで、外部の環境を意識しながら持っている資源をどう動かすかの計画を立て進め、実施後には見直しを図りなが

らさらなる改善を進める。

コーチングの勉強をしても組織の中がうまくいかないという場合がある。それは、コーチングが「短期計画」から「資源の配分」という現場で活用するものであり、その前にやっておかなければならないことがあるからだ。

問題は改善の芽

問題は時としてスタッフの愚痴として出る。それは、その時点では価値ある情報ではない。それを改善の芽としてとらえ、チーム一丸で取り組む問題点としてとらえるためには、論理的思考法を活用しよう。一般にはブレインストーミングを使う。

苦しいけれども、問題を抽出し、解決策を話し合い、目標を設定するとやるべきことが見えてくる。みんなで取り組み成し遂げることで、組織に対する愛着が生まれる。

評価は何で測れるのか。歯科医院を理解してくださる患者さんがその結果を示してくださることになる。

もしも収益での変化が見られた場合、成果として分配するのではなく、次の改善や新しいチャレンジのためにプールしておき、さらなる歯科医院の発展のために、チーム一丸で次のステップの準備をすればよい。

マネジメント意識のチェックを

内なるマネジメントを紹介してきた。はじめに、歯科医院の現状を自分なりに把握してみよう。理念による体制をつくるのが基本である。

それでは、まずは表のチェックをどうぞ! ■

(次号に続く)

- 1) 伊丹敬之: 加藤野雄雄: 経営学入門第3版, 日本経済新聞社, 2003
- 2) 厚生労働省: 医療施設(動態)調査, H18年
- 3) 厚生労働省: 人口動態統計の年間推計, H18年

図1 これからの歯科医院のマネジメント

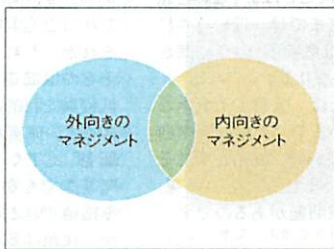


図2 ビジョンの三大要素

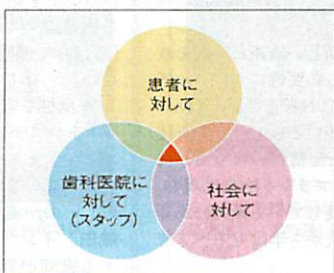


図3 チームで取り組む仕事の策定・実施の流れ

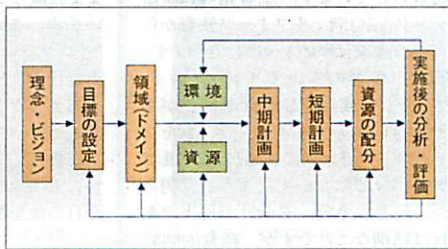


表 「内なるマネジメントの意識」チェック表

<input type="checkbox"/>	歯科医院に理念がある
<input type="checkbox"/>	理念を院長がいつも語っている
<input type="checkbox"/>	理念をスタッフが語れる
<input type="checkbox"/>	歯科医院の社会的な貢献が何かを語れる
<input type="checkbox"/>	歯科医院が患者さんに何を提供しているかを語れる
<input type="checkbox"/>	歯科医院がスタッフに何を提供しているかを語れる
<input type="checkbox"/>	半径1キロ以内は何件の歯科医院があるのかわっている
<input type="checkbox"/>	問題点がみんな一致している
<input type="checkbox"/>	問題点を改善点として捉えている
<input type="checkbox"/>	この3か月で、自分に託されているシステムづくりの仕事がある