

- 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

医院の活性化のための具体策として、第1回では理念設定と問題抽出について、第2回で外部環境の把握と内部資源の活用について述べてきた。

この度は「仕事の見える化」について述べることにする。これは、歯科医院に勤務するさまざまなスタッフがチームワーク医療を行うために重要な、情報を共有するための基本であると考えてほしい。

見える化をして、歯科医療サービスをチーム一丸となってスムーズに取り組み体制づくりを行おう。

「仕事の見える化」とは何なのか

仕事を「見える化」という言葉に耳にすることがある。「見える化」と表現する場合もあるが、この回では「見える化」と統一しておく。

見えるとは、「大辞林」(三省堂)によると「物が視界の中にある。目にうつる。目にはいる」ということである。そこには強い意思は感じ取れない。英語ではsee(漫然と、目に入るものを見る)とlook(意識をして見る)とに区別されているが、日本語にはその別がないため普段は両者の違いをあまり意識していない。

しかし、見えるとは漢字の通り「示して見る」である。「意識して見えるようにする」ことで、情報の混乱を避け、問題を改善を進めるうえでの芽とらえたい(図1)。

計画を立てて掲示する

理念が設定され、組織としての問題が見えたうえで、チームとして外部環境を認識し内部資源の活用を意識できれば、目標に向けて誰が、いつ、どこで、何をすればよいかを明確化していく。つまりタイムスケジュールをつくるということである(図2)。この作業の基本に、ロジックツリーを使う。1つのことを実践するために3つを意識して考えようという思考法である。

すでに理念設定の段階

で、歯科医院の使命である理念は明確化され組織に公開された。その時に示された具体的ビジョンを実行に移すための施策を戦略として、その戦略を行うための現実的な行動を戦術と考える(図3)。戦略は3年から5年スパンで考え、戦術は1年から3年スパンで考える。

この作業は、初めの理念設定では院長に全作業をゆだねることにしているが、1年たてば、チームとして歯科医院の変革を思い起こしながら次の1年を組み立てることができる。

チームとしては、右の欄の戦術のどこまでを、いつまでに、誰が中心となって、どう対応していくかを決めていけばよいのである。より実践的に行うためには、3か月から6か月スパンでの目標を決め、それぞれが行うことを掲示して、ミーティングや朝礼時に進捗状態を確認する。

マニュアルをつくる

新人が歯科医院に勤務する時に、不安になることの1つが「見て覚えてね」という言葉だ。「そうかな?」

図1 仕事の見える化

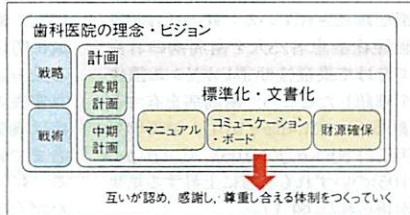


図3 ビジョン・戦略・戦術の設定

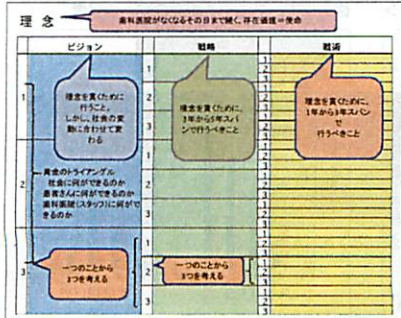


図4 コミュニケーション・ボードの活用



表 「仕事の見える化」チェック表

<input type="checkbox"/> 歯科医院に理念が掲示してある
<input type="checkbox"/> 現在、歯科医院が何を目標にしているかがわかる
<input type="checkbox"/> 業務マニュアルがある
<input type="checkbox"/> 感染対策マニュアルがある
<input type="checkbox"/> 新人育成プランがある
<input type="checkbox"/> 新人教育担当者がいる
<input type="checkbox"/> 事故時に連絡する場所の掲示がある
<input type="checkbox"/> 昨日の患者からのクレームを、全員が把握している
<input type="checkbox"/> それぞれの診療以外の担当がわかっている
<input type="checkbox"/> 朝の準備や帰りの片付けチェック表が活用されている

と思うかもしれないが、ほかの業界で働いた経験のある人が歯科医院に勤務した時には「ここは、マニュアルさえないのでね」と驚かれる。

一般の業界ではマニュアルが当然の状態が存在しており、仕事を明確化し、どの段階のスタッフであっても標準とする方法の情報共有を行っている。そのうえでマニュアルを使って、業務の教育・遂行・改善を繰り返す。歯科医院では、専門教育を受けた歯科医師や歯科衛生士、歯科技工士が、また独自の専門性を持った受付がいる。歯科助手に関しては、教育を受けた人から全く知らないという人まで様々である。

教育を受けて業界に入った者は、何をするにも「知っていて当然」という錯覚に陥りやすく、2,3度口頭で伝えただけで、教育したという誤解をしている場合が少なくない。

この口頭だけの指導は、スタッフ間での統一性がなく、また伝達ゲームのようで混乱が生じやすい。残念ながら指導している方には殆どその自覚がないために、新人は誰の指導にどのように従ったらよいかかわからないという状態に陥る。混乱を避けるためには、基本となるマニュアルが必要である。

その内容は、朝の準備から帰りの片付け、処置別に準備し、介助し、患者説明を行うまでであるために、すぐにはできない。最低でも3か月はかかるかと覚悟したほうがよい。しかし、チームづくりを提案する場合、このマニュアルづくりから始めることが多い。見えないうちで、自分

たちの行動をフォローしてくれている人たちがいるのだという歯科医院の状況を知ることができるからだ。

コミュニケーション・ボードの活用

ある歯科医院では、大きなホワイトボードを活用している(図4)。

全ての情報が文字として記入されているからだ。これで、「聞いた、聞かない」などのトラブルが解消する。しかも、見た場合は署名をして全体が把握したかの確認を取る。

情報は、毎日新しいものが入ってくる。確認されたものは、ルールに則って保管されたり処理したりと、ルールに従うこととなる。

仕事の見える化による変化

仕事の見える化が進むと、問題点を出すことが苦痛でなくなる。

いつでも誰でも、「どうしたらよいか」という点で議論ができ、問題が改善の芽となる瞬間を体験することができる。改善が進むと、誰にとっても楽しい職場となる。いらぬものをそぎ落とし、本当に必要なことを必要に応じて選択できる。

心の余裕は、今まで気にならなかったことまでを変えられることができる。物の配置や活用に至るまでを議論し合えば、動線が短くなり、体力の消耗も最小限に抑えられる。心身ともに疲れない職場の誕生である。

「仕事の見える化」のチェックを

では、歯科医院の現状をチェックしてみよう(表)。

図2 タイムスケジュールの作成

