

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

前連載では、歯科医院における基本的な戦略経営をまとめ、やみくもに不安な気持ちで歯科医院のあり方を考える必要はないということを書いてきた。

経営には、数々の研究されてきた理論がある。一般社会で使われている考えを、歯科医療サービスを提供している組織に適用することで、歯科医院経営が大きく誤ることはないだろう。

このたびの連載では、組織を活性化するための「見える化」を具体的に提案していきたい。

仕事の「見える化」とは何か

歯科医療業界のイノベーションは、今後必ず起きる。そのときを迎えても、私たちは最善の歯科医療サービスを提供し続けなければならない。それは、社会に対して責任ある業界だからである。

見せようとする「意思」、見えるようにする「知恵」――。

その単純な作業の繰り返しにより、歯科医院は活性化し、組織としての文化を持つこととなる。

さて、医療現場でのトラブルが頻繁に報道されている。整形外科医院で点滴のつくり置き管理による集団感染、病院歯科での歯周炎治療用軟膏のシリンジ使い回し、眼科医院でレーシック手術器具の滅菌不十分による感染性角膜炎の集団発症など、まさに、枚挙にいとまがない。

それぞれのトラブルの原因は単純には片付けられないが、決して突発的に起こるものではない。医療機関では医療法に基づいて「医薬品業務手順書」が作成され、「院内感染対策指針」による対応がなされている。つまり、書類で方針が作成されれば万全ということではない。

問題は、日常的に発生しているのだ。

ここからは、敢えて「見える」を「視える」と表現していきたい。歯科業界はこれまで、仕事の見える化を意識してうたってはこなかった。だから互いに意識し、「示して見える」状態にしてみよう。見えることで、組織はプロ集団として活性化され、組織としての文化がつけられる。

「見える化」を進めるうえでの基本

「見える化」の話を進める前に、組織を変革して活性化するためのプロセス(2009年1月号p10図3)を理解して欲しい。「見える化」は、そのいずれの段階においても意識されなければならない。

まずは歯科医院としての理念を明確化してみよう。

理念とは

「わが歯科医院としての役割は何か?」

ビジョンとは

「理念達成のために、われわれは何がしたいのか?」

組織としての存在理由を示すことで、歯科医院として目指すことを明確化し、一体感を醸成する。

この2つは組織としての基本であるので、「見える化」していなければならない。壁に張ったり朝礼で唱和をしたり、ちょっとしたときにも互いに声に出し耳にして、心に刻み、組織に静かに浸透させる。

その理念の存在価値は、問題が生じたときに明らかになる。組織に理念が生きていれば、トラブルが生じたときに必ずここに立ち戻り、現在の状況を深く組織に問い直す。

組織の活性化、問題の明確化

仕事が「見える化」することで、組織が活性化してくると述べてきた。組織が活性化している状態とは、次の3つの条件がそろった状況と定義しておきたい(図1)。

- ①各自のプロ意識 すべてのスタッフが、日々の診療以外の役割も任されていることを認識し、プロとしての能力を発揮している状態。
- ②チーム力の強化 1人だけの能力が高いのではなく、スタッフ全員がお互いの技術・知識・態度の重要性を理解し、歯科医院全体としての向上を目標としている状態。
- ③組織としての独自性 単に業務の

改善を行うのではなく業務を徹底的に磨き込み、医院の独自性を生み出して最善の歯科医療サービスを提供している状態。

この3つの条件を満たす歯科医院をつくりだすなど、一朝一夕では実現できない。だからこそ理念を持ち、仕事を「見える化」しながら問題を見つけ、改善する。その持続的な取り組み方が組織としてのプライドを生み、文化として育つのである。

では、歯科医院で発生する問題とは何か。「本来こうあるべきだ」という基準」と「生じている現象」とのギャップである。これには例えば、予約制を取っているのに時間通り処置できない体制や、徹底しにくい消毒滅菌の基本ラインなどが挙げられるだろう。

しかし、考えて欲しい。歯科医院でどれくらいその基準を明確化しているだろうか。マニュアルや手順書、報告書さえない状態で、どのように問題を見つけて改善していくのか疑問である。

一方で、基準を明確にして対応できれば組織の変革はいつか止まるのかと言えば、それは「No」である。

現状が理念に合っているかという、さらに高いレベルでのギャップの解決を目指すことになるだろう。それは今までにない新しい発想ができる「創造型の体制」をつくることになる。それが「理念による創造型経営」を提案しているゆえんである。

「視えている」と勘違いする 歯科医院の共通点

経営学者のバーナードは、大学の講義で、チームを一九にしようと言った。1つは「危機感」を感じることに、もう1つは「明確な目標を示すこと」である。

この「危機感」を感じる事が、歯科医院では難しい。現状の改善は、「あるべき基準」と「生じている現象」が一致していないという状況を確認し、それが危機であると判断できて初めて可能となる(図2)。

これまでに、いろいろな歯科医院を見学させていただいたが、「見える化」されている歯科医院はやはり多くはなかった。何が問題となりやすいのか。次のような共通点がある。

- ①基本とする情報が視えない 見える状態にするものがなく、古いスタッフ

の考えだけを基準に歯科医院が動いているため、相当な混乱が生じている状態。

そこで、まず提案したいのは「理念を基準としたマニュアルづくり」だ。歯科医院は小さな組織であり、長時間同じメンバーが小さな空間で生活している。ましてや女性ばかりの集団である。この状態が続くと組織は家庭のように変化する。敬語を使わなくてもよい環境、感情を態度に示しても仕方がないという体制。一番悪いのは、仕事そのものの価値がわかりづらい状況をつくってしまうことだ。若い人が育ちにくい組織には、この体制がよく見られる。

②悪い情報が視えない よい情報は話題になりやすいが、悪い情報はスタッフの間で愚痴やうわさ話になりやすい。

現場で発生するクレームとして、予約の遅れ、患者数の減少、仕事の伝達が途中で消えてしまう体制など、こうした悪い情報は山ほどある。しかし、これらは「視たくない情報」なので、意識しなければ見えなくなる。この悪い情報こそ、見えるようにしなければならない。

③タイムリーに視えない 情報には鮮度があるが、「今伝えなければ」という感覚が薄い。

いずれの問題も、「視えている」と思えばそれまでである。「まだ視えていない」と考えることから、この「見える化」の取り組みはスタートする。

それでは、最後にあなたの歯科医院で見える化が進んでいるか、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。
- David F.R: Strategic Management: 7th Edition, Prentice-Hall, 1995; 大柳正子(訳): 戦略的マネジメント、ピアソン・エデュケーション、2000

図1 組織の活性化

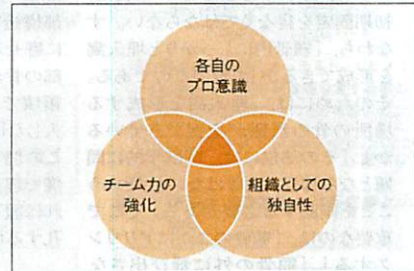


表 「歯科医院で見える化が進んでいるか」チェック表

<input type="checkbox"/>	歯科医院に、明文化された理念が浸透している
<input type="checkbox"/>	歯科医院に、明文化されたビジョンが浸透している
<input type="checkbox"/>	歯科医院に医療品業務手順書がある
<input type="checkbox"/>	歯科医院に院内感染対策指針がある
<input type="checkbox"/>	歯科医院に業務マニュアルがある
<input type="checkbox"/>	歯科医院の問題を話し合う時間が取られている
<input type="checkbox"/>	歯科医院の改善を提案したことが難しく受け入れられる
<input type="checkbox"/>	歯科医院のマニュアルは、改善されるたびに訂正される
<input type="checkbox"/>	患者からのクレームとその処理がその日のうちに全員に周知される
<input type="checkbox"/>	報告・連絡・相談が重要だと話題になる

図2 改善という行動に至るまでのステップ

