

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

前号は、「見えることで現場力を付ける」とは何かを語った。
1つの小さな問題を確実に解決していくことの繰り返しで、現場の改善は進み、組織としての活性化が起こる。この「問題の解決=改善」が普通にできる組織を「現場力」のある組織と表現した。
さて今回は、医療法を意識して「見える化」を考えていきたい。医療法を厳守する歯科医院の、歯科医療サービスを支える基盤的な概念として「見える化」を位置付けてみよう。

Dental Tie-Up 代表
小原啓子

医療安全管理の義務化への対応

2007年4月1日に医療法の一部が改正され、医療安全管理が義務化された。

これは、法律で定められたことであるので、当然守らなければならない。これによって、歯科医院は医療安全管理や感染予防対策の指針、医薬品業務の手順書、医療機器保守点検の計画書などを準備し、みずからの業務に明確な基準を設けることになっている。

実は、この一連の作業を行うことによって、歯科医院は「見える化」を推進させることが容易となる。「見える化」は、5つのカテゴリーに分けることができる(図1)。「状況の見える化」、「知識・技術の見える化」、

図1 見える化のカテゴリー

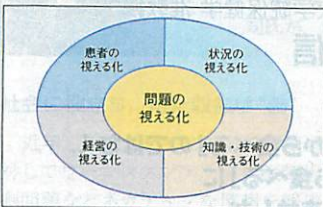


図2 問題の見える化

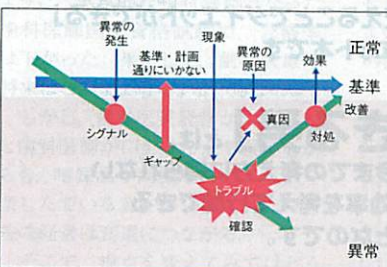
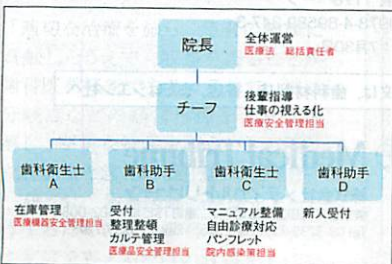


図3 歯科医院での組織図(例)



「患者の見える化」、「経営の見える化」、そしてその中核に位置するのが、「問題の見える化」である。

「問題の見える化」で組織づくり

1つ目のカテゴリーは、「問題の見える化」である。

歯科医院は、常に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。そのためには、日々発生する問題をタイムリーに感知し、見えにくい問題を掘り起こし、迅速に解決していくことが求められる。

そして、この継続した組織としての取り組みが、組織文化を生むことになる。

もちろん、問題への対処にもコツがある。5つの段階で考えてみよう(図2)。

①シグナル 異常事象が発生した場合、トラブルとなる以前に警告としてとらえる敏感な状態。

(普段から、医薬品・医療機器の定期点検を実施)

②ギャップ 基準・計画と現状との間に、どれだけ隔りがあるかを確認できる状態。

(指針書・手順書・点検計画などで確認)

③トラブル 問題を顕在化して、組織内に状況を露呈させる状態。

(医療安全管理や院内感染対策で対応されるヒヤリハットや事故の報告書などで見える化)

④確認 トラブルの根本的な原因「真因」が解明できる状態。

(歯科医院の場合は、定期的なミーティングで報告・対処・改善を検討協議)

⑤対処・効果 問題に対処し、その後、結果の検証ができる状態。

(基準・計画の見直し、①～⑤の継続)

要は、法律に定められたように行うことで、見える化は実現する。

「状況の見える化」とチーム編成

2つ目のカテゴリーは、歯科医療サービスの実態を見えるようにする「状況の見える化」である。状況を「見える化」するためには、「基準を示す」と、「担当者の明確化」が必要となる。

まず、基準は明文化されなければならない。指針書・手順書・点検計画などの作成は必須である。院長が優秀であったとしても、1人ですべてのことを網羅できるわけではないので、実務担当者の明示は必要である。

医療法においては、医療安全管理、院内感染対策の責任者は院長であるが、医薬品安全管理と医療機器安全管理責任者は歯科衛生士でも可能となる。

また、責任者を管理責任者単独とせず、その下に担当者を配置すればチームとして動くことも可能となる。小さな組織においても、組織図をつくり、互いの役割を明確にし、責任ある状況把握を行う(図3)。

「知識・技術の見える化」

医療法では、いくつかの研修が定められている。医療安全管理と院内感染対策の研修は「年2回程度」、医療品安全使用のための研修は「必要に応じて」、医療機器安全使用の研修については「新規導入時に実施」となっている。この内容は、研修の日時、出席者、研修項目を記録として留める必要があり、なおかつ、5年間の保存義務がある。

患者に確実な歯科医療サービスを提供するためには、どのような研修であろうと、歯科医院として受けた研修・院内セミナーはすべて記録しておくことが望ましい。すべては安全な医療提供のために行っているのだから、当然である。

また、それぞれのスタッフがやっていることの多くは個々人の経験に基づくものである。「このやり方でよいはず」、「これはこうすべき」のずれ違いによる混乱が起きることが少なくない。

混乱を避けるためには、その歯科医院で行われていることをマニュアルに書き出すことである。多大な労力を払うことにはなるけれども、それぞれが行っている知識・技術が確かに見えるようになる。

「患者の見える化」の重要性

かえすがえすも、見える化の最大の目標は、患者によりよい歯科医療サービスを提供することにある。

その対象とされている患者は、「患者」という集合名詞ではなく、固有の名前や人生を持つ「ひと」である。

カルテ・業務記録・X線写真・検査・口腔内写真などの個人情報がいかに管理され、情報として提供されているかを意識することが非常に重要となってくる。

治療計画書を価値ある情報と認識して、医療サイドだけではなく患者と共有し、同じ目標に向かって行動することで患者とのトラブルは回避できるものとなる。

「経営の見える化」で現状把握

医療法に基づいた体制を歯科医院が努力してつくり上げ、内部努力をしていけば、患者に伝わらないはずはない。患者は、感じの悪い歯科医院に我慢してまで来るような時代ではないのだ。

ここでは、医院が継続するうえでの「数字の見える化」と解釈する。患者数、紹介患者数、キャンセル数、無断キャンセル数、リコール率、医療収入などを挙げておく。

これは、あくまで現状を把握するものであり、数字を目標とするものではない。

数字は歯科医院そのものの評価であり、口コミも含めての総合評価が数字として表れるのだ。

以上、ここまで述べた5つの見える化のポイントを表1にまとめるので、上手に活用いただければ幸いです。

それでは、最後に、あなたの歯科医院で医療法に基づく見える化が進んでいるかをチェックしてみよう(表2)。

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.

表1 見える化のカテゴリーと対象項目

問題の見える化	・シグナルの見える化 ・ギャップの見える化 ・トラブルの見える化 ・真因の見える化 ・効果の見える化
状況の見える化	・基準の提示 ・担当者の明確化
知識・技術の見える化	・研修会の記録 ・マニュアルの作成
患者の見える化	・個人情報の管理と提供
経営の見える化	・数字の見える化

表2 「医療法に基づく見える化が進んでいるか」チェック表

<input type="checkbox"/>	医療法の存在をスタッフが知っている
<input type="checkbox"/>	医療安全管理指針がある
<input type="checkbox"/>	院内感染対策指針がある
<input type="checkbox"/>	医薬品業務手順書がある
<input type="checkbox"/>	医療機器保守点検計画がある
<input type="checkbox"/>	管理責任者(直接の担当者を含む)が明確である
<input type="checkbox"/>	医療安全・院内感染対策に関する研修をそれぞれ年に2回は受けている
<input type="checkbox"/>	医薬品安全使用のための研修・医療機器安全使用のための研修を必要時に受けている
<input type="checkbox"/>	医療法に基づいて行われることを記録に留めている(5年間保管義務)
<input type="checkbox"/>	定期的に医療法に基づく会議を開催している