

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、医療法一部改正に合わせた医療安全の義務化に沿った体制をとると、義務を意識的に「見える化」することが可能になるということをまとめ、その方法を提案した。

今回は「仕事の見える化」のマニュアルづくりを通して、知識の共有化をどのように進めるかを説明する。厳しい社会環境のなかで、今必要なのはスタッフが一丸となって乗り切る体制をつくることである。

個人の知識を組織の知識に変え、強い組織を育てていこう。

マニュアルの必要性

新人が歯科医院に勤務したとき、不安になることがある。それは、「見て覚えて」という言葉に対してだ。他の業界で働いたことのある人が歯科医院に勤務すると、「ここは、マニュアルさえない」と驚かれる。

歯科医院でマニュアルが存在しない理由は、専門教育を受けた歯科医師や歯科衛生士、歯科技工士によって成り立つ業界だからだろう。「教育を受けたのだから知っているが当然」という思いに陥りやすく、2〜3度伝えただけで、新人育成を行ったつもりになってしまう。

だが、臨床現場では学校教育の応用がなされているケースも多い。加えて、複数人数で指導する場合、新人がどの人の言うことを聞けばよいのかわからない状態をつくってしまう。「この人はやる気がない」、「能力が低い」と判断してしまう前に、新人が混乱しているということを、指導側は把握したい。

人の育成には時間がかかる。最初の成長は緩やかでも、必ず急激な成長のときを迎える(図1)。

暗黙の知識を「形式知」にする

経営資源としての知識に着目した「知識創造理論」という理論がある。個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げるための基礎理論として知られている。その理論を通してマニ

ュアルづくりを考えてみよう。

誰にでも仕事上の得意なものがある。「あの人でなければ……」と言われる仕事ができる人は、既に組織の財産である。当人の仕事に対する満足度も高く、歯科医院としても納得できる体制であろう。

しかし、その人がなんらかの事情で退職・休職した場合には、歯科医療サービスの質を一気に下げってしまう危険性がある。したがって、組織としては個人の質だけに頼ることは避けたい。「暗黙知」と「形式知」を交互に練成し、新しい知識を創造することが推奨される。

暗黙知とは

「個人が持っているちょっとしたコツやノウハウ」

形式知とは

「組織として持っている精神や理論」

知識を創造していく過程

「個人の暗黙知」を「組織としての形式知」にするためには、順番がある(図2)。次の4つの状態を意識しながら進めていこう。

①まずは共同化

最初は、個人の強みを他のメンバーに語れる状態にすることから始まる。例えば、診療室で何気なく交わされる話を大切にすることだ。「ここは、どうするのですか?」に対して、「こういうコツがあってね」と応じる。今までの「見て覚えて」という世界か

ら、一歩だけ前進すればよいのだ。

②次に表出化

個人で持っている知識を新人にコツとして教えても、そのコツの背景には多くの体験や訓練が存在するため、なかなか理解しにくい。

しかし、明確な理念やビジョンが浸透している歯科医院では、1つ1つの診療の理由が明確であり、スタッフが同じ方向を向いているので、新人であろうと理解しやすい。

組織として目標を明確に掲げて団結し、互いに語り合う行動を通して、「暗黙知」は明らかになってくる。

③そして連結化へ

各個人の強みを歯科医院全体のなかで見える形にしていく。

まだ知識を形にしたものはないのだから、この時点で「マニュアル」をつくり上げればよい。

マニュアルを通して、個別に存在していた「形式知」が歯科医院全体に視える「形式知」へと変化する。同時に、その課程で学習が行われ、個々のスタッフの成長も促される。

④さらに内面化へ

マニュアルには文章のみが書かれているのではなく、担当者のちよつとしたコダワリが、図や写真などで表現される。この書くという作業は、いろいろな体験を思い出させ、個人の「暗黙知」をより豊かにする。

そして、このような体験を重ねることで個人の「暗黙知」はコダワリとして出現することになり、次の段階の「共同化」に移行する。

以上4つの状態が再び次のスパイラルに入ることで、個人の持つ知識や情報は組織全体で共有されるようになる。これらを有効に活用することで、新しい発想や歯科医院への愛着につながる。

マニュアルづくりによる見える化

マニュアルを組織でつくる場合に必要なのは、その行程が「見える」状態にあることである。表1に、マニュアルづくりのプロセスを示した。さらに、誰が、何を、どのように、いつまでに行うのかを明確にするとよいだろう(2009年3月号p22図2)。互いに認め、感謝し、尊重し合えば、組織として成長していくことに間違いはない。

それでは、あなたの歯科医院で、個人の知識を組織の知識に変えることができているかをチェックしよう(表2)。

参考文献

- 野中郁次郎、竹中弘高: 知識創造企業, 東洋経済新聞社, 1996.
- 小原啓子: 歯科医院の活性化-現場で起こる変革のドラマ-, 医歯薬出版, 2009.

表1 マニュアル作成に当たって必要な9つの段階

第1段階 情報の共有	全員回覧の印
院長の理念	訂正・加筆箇所の明示
問題点の抽出	配慮ある行動の徹底
情報の共有	第5段階 確認(ミーティング時の確認)
目標の設定	進捗状況報告
意識統一	担当者からの気付き点の報告
第2段階 前準備	それぞれのメンバーからの提案
院長の決断	第6段階 マニュアルの整備
主旨説明	管理ファイルの用意
開始時期の決定	小見出し作業
プロジェクトリーダーの決定	目次の管理
全員の自覚	マニュアルの完成
記入用紙の企画	第7段階 マニュアルの活用
第3段階 作成のための確認	確実な人材育成
意識統一	日々改善のため状況把握(単純化・効率化)
マニュアル項目(目次)の作成	仕事に対する個々の向上
担当分野の確認	個々の強みの確認
計画表の作成	第8段階 定期的更新
記入用紙の説明	問題が出たときの基本となる資料
第4段階 作業開始	改善が生じたときの担当者の確認
定時朝礼時にその週担当部分の確認	期限の提示
定時朝礼時に進捗状況報告	新規事業項目の追加
提出箱の設置	第9段階 さらなる活用(独自性)
写真の活用	歯科医院の独自性の発見
第5段階 確認(全員での内容確認)	医療法対策
回覧のシステム紹介	

※マニュアル作成の主目的は、各自の仕事を認め、感謝し、尊重し合う体制をつくることである

図1 成長曲線

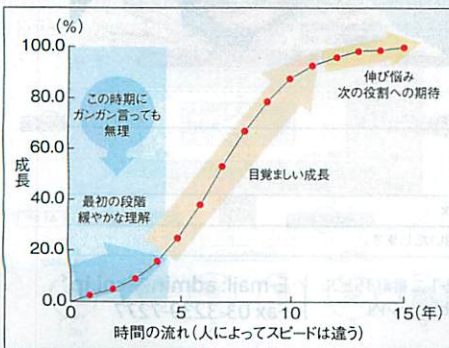


図2 知識のスパイラルとその変化

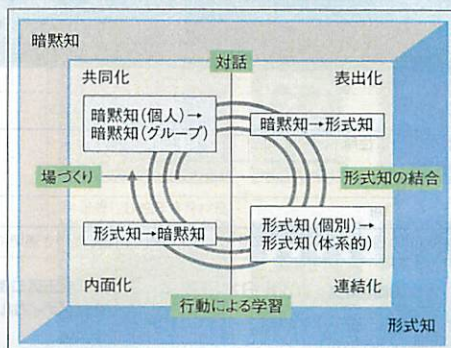


表2 「個人の知識を組織の知識に変えられているか」チェック表

<input type="checkbox"/>	歯科医院には、理念やビジョンが存在している
<input type="checkbox"/>	歯科医院のマニュアルが存在している
<input type="checkbox"/>	育成のためのプログラムがある
<input type="checkbox"/>	みんながフランクに話せる場がある
<input type="checkbox"/>	みんなが歯科医院のミーティングとして話せる場と時間がある
<input type="checkbox"/>	各個人の強みを視える形で示している
<input type="checkbox"/>	各個人の強みを互いに理解している
<input type="checkbox"/>	マニュアルの作成・管理は、各個人の強みを生かした割り当てとなっている
<input type="checkbox"/>	マニュアルは、改善に合わせて随時改訂されている
<input type="checkbox"/>	マニュアルは定期的に更新される