

- 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

第1回に続き、より良い歯科医療サービスを患者に提供するために、歯科医院がチーム一丸となって取り組むための「マネジメント」について示す。

今回は、是非、歯科医院スタッフ全員で読んでほしい。

現在の歯科医院の置かれている環境を理解し、多少の危機感と適度な緊張感を持って、「チーム一丸となって歯科医療サービスに取り組もう」という内容だからである。

「歯科医院の内部でのめごとが多いために、診療どころではない」と嘆く院長がいる。その解決は実はそれほど難しくはない。2つポイントがあるのだ。

組織の危機感と適度な緊張感

経営学者であるバーナード*は、次のように述べている。「目的がぱっとできたような臨時的組織においても『組織的活動』は可能である」

では、それはどのような時なのか。大学の教室のボヤをたとえ話として、大学の授業、特にそれが大勢を対象とした授業の場合、それぞれのメンバーに深い交流はない。しかし片隅で起きた火事を目の前になると、知らない者同士が声をかけ合って初期消火を行う。それは火を消さなければならないという共通の目的と「緊張感」があるためである。

緊張感を持つための危機的状況は、組織の外にいっくらでも存在している。意識しない、知ろうとしないことが一番怖い。

外部環境への認識

まずは、歯科医院の置かれている状況を理解しよう。

1. 日本の人口

日本の人口は、出生率の低下や高齢社会の到来で2005年から減少に移行した。

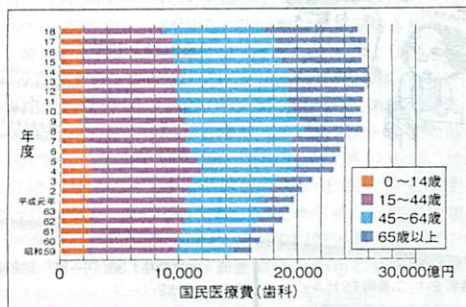
1億2,000万人の人口は、50年間に8,000万人台まで減少を続ける。これから25年間は、毎年50~60万人が減っていき、中程度の減少率で推測しても2055年には100万人規模の減少になるといえる。歯科医院の診療環境は激変することになる。今の診療方針を永続しえるはずがない。

2. 歯科業界の変化

国民の歯科医療費の動きでその状態を把握してみよう(図1)。

昭和59年当時は15~44歳までの人が医療費の半分を

図1 どんな患者とかわっているのか



厚生労働省資料より

占めていたが、近年は65歳以上の医療費が急激に伸びている。その変化に注目すべきだが、歯科医療費全体で見ると、この10年は2兆5,000億円のラインで止まっている。超高齢社会に突入した一方、医療費が伸びなくなった状況のなかで、歯科医院は増え続けている。

厚生省(現:厚生労働省)が「人口10万人に対して50人」を目標として育成してきた歯科医師数は、既に76.1人に達した。歯科医院としての独自性をチームで考え、何を提供できる医療機関であるのかを明確にする時がきている。

内部資源の活用

1. ヒト、モノ、カネ、情報の活用

社会は、確実に大きく変化する。歯科医院としての対応について、経営者である歯科医師だけで考えてよいのだろうか。厳しいと言われている今だからこそ、チームが一丸になって、歯科医院としての「経営理念」をもとに診療に取り組まなければならない。そのためには限りある歯科医院の資源をフルに活用することが必要となる。

歯科医院の資源とは、「ヒト、モノ、カネ、情報」である(図2)。「ヒト」とは歯科医院のスタッフを指す。歯科衛生士はいつも不足している。最初の5年間で業界を去る者はおよそ4割。業界離れを食い止めることはできていない。このため、歯科助手や受付を含めて、新人の段階

から医院内外での教育を充実させ、医療職としてのやりがいや誇りを自覚できる組織づくりが必要となる。「モノ」は、当然有効に使いこなすことが必要だが、コスト意識をもって使うという考えを持ちたい。一般的には、収入をあげることに心がけがちだが、支出を減らすことは、最終的には利益を生むことになるため、この考え方は大切である。

「カネ」は、歯科医院運営のための基本資源である。

さて、ここで「情報」について、新しい感覚で捉えたい。

2. かかりつけ歯科医院としての情報の価値

現代、情報は社会にあふれている。「歯科医院から発信する情報など価値があるのか」と不安になるかもしれないが、歯科医院からの情報は個人情報である点にこそ価値がある。

例えば、歯周病をYahoo!(ヤフー)で検索すると1,550万件がヒットする。これだけあれば、歯周病はみんなが知っているものと思いがちだが、患者は意外と理解していない。

したがって、歯科医院では一般に流通している情報以外の何が示せるかに価値がある。松村勲氏は戦略を策定する時の「情報収集の現実」について図3のように述べている。

情報にはドライなものやウェットなものがある。ドライとは、一般に広く公開されている情報(80%)を指し、ウェットとはそうでない情報(20%)を指している。また、事実は時間とともに古くなり価値がなくなるので、事実とされる最新情報は全体の25%にとどまることになる。したがって、価値ある「ウェットな事実」は5%にすぎない。

初診時に当然病気そのものの説明は必要であるが、どうして歯周病になったのか。どれぐらいの期間と治療費がかかって、どの程度まで回復

する可能性があるのか。これらが「ウェットな事実」である。

患者の個人情報としての口腔内データを持ち、治療を進め、改善していく過程を情報として提供し続けられる歯科医院は、患者の求める「かかりつけ歯科医院」としての機能を持つことができるだろう。

3. 資源の活用は何かから行うのか

歯科医院で、今の資源でもすぐに行うことができることは何か。「当たり前のことを、当たり前として確実に実行すること」である。

しかし、それは治療、予防、管理は当然のこと、整理、整頓、清潔、清掃、しつけにまで至る。普通のことを普通に行うことが一番難しい。そのためには、業務を「見える化」して、すべてのスタッフが目標に向かって動けるようなチームづくりを行わなければならない。各スタッフの強みを見出し、その得意分野を生かした仕事の振り方を考えていく。日々の改善を繰り返すことで、それぞれが認め、尊重し合える体制に持っていく。ここを意識できれば、歯科医院は患者に最高の歯科医療サービスが提供できる場へと変化する。

仕事の「見える化」について、詳しくは次号で示す。

外部環境や内部資源に関する意識のチェック

それではまず、外部環境や内部資源について自分自身がどの程度意識できているかを把握してみよう(表)。この内容を踏まえて、歯科医院でのミーティングに臨まれると、意識が変わってくる。

* チェスター・I・バーナード(Chester Irving Barnard, 1886-1961)は、米国の電話会社の社長であり、経営学者である

1) 厚生労働省: 医師・歯科医師・薬剤師調査2006

図2 歯科医院の財産

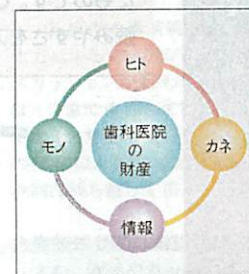
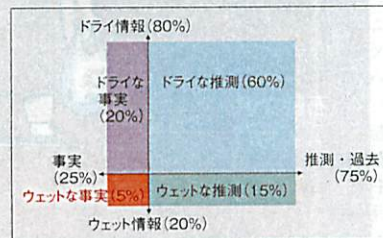


図3 情報収集の現実



松村勲: オペレーショナル・インテリジェンス—意思決定のための作戦情報理論, 日本経済新聞社, 2006.

表 「外部環境と内部資源の意識」チェック表

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 来院していただいている範囲(例: 学区など)での人口が言える |
| <input type="checkbox"/> | 来院していただいている範囲(例: 学区など)での人口の年齢構成比が言える |
| <input type="checkbox"/> | 歯科医院の周りの環境が10年先にどう変化するのか、イメージしている |
| <input type="checkbox"/> | 歯科医院としての特徴が何なのかを語ることができる |
| <input type="checkbox"/> | かかりつけとして、継続して来院される患者が何人ぐらいかを知っている |
| <input type="checkbox"/> | 自分がプロとして投資していることがお給料の5%程度を占める |
| <input type="checkbox"/> | 歯科医院にマニュアルがある |
| <input type="checkbox"/> | 歯科医院に在庫管理の担当者がある |
| <input type="checkbox"/> | 歯科医院の売上高(収入)をスタッフが知っている |
| <input type="checkbox"/> | 患者に情報提供するための時間がとれている(記入も入れて15分程度) |