

- 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 仕事の視える化
 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 Tip-Up 代表
小原啓子

このたびは6回シリーズの最終回である。

最後は、自分の歯科医院の独自性を伸ばして、「いろいろと歯科医院はあるけれども、これがあるから私のかかりつけの歯科医院はここよ」と患者に言っていただける診療体制にするための提案をしたい。

強みを生かした歯科医院の独自性を構築するためには、大きく①組織としてできることを絞り込む②個性を生かした組織づくり③職種理解——の3つがポイントとなる。

これまでの連載内容を踏まえて、以下にそのヒントを示す。

理念に戻れ

歯科医院で行っていることは、間違いなく歯科医療サービスである。しかし、院長に聞いてみよう。「私達が提供しているものはなんですか」。

その答えが、補綴治療、インプラント、歯周治療、時には予防と答えるならば、その歯科医院の将来の発展はたいへん限られた部分にしかない。それは、歯科医師資格を持つ院長の仕事そのものであり、スタッフにとってはただ補助をしているにすぎないためだ。

この質問の答えに欲しいものは、実は「理念」である。患者に「豊かな人生を提供している」、「信頼と感謝と健康を提供している」、「オンリーワンとして価値を提供している」と述べたならば、スタッフが丸となって将来を考えることができる。「そう考えていたよ」と答える院長もいるかもしれないが、声に出して言い続けなければ人は動かないのである。

組織としてできることを絞り込む

優秀な院長は、頭の回転が速い。情報収集力も長けていて、実行力もある。したがって、いろいろな研修を受けたら、文献を読むとすぐに導入したりしたくなる。物品を購入し、全員の前で説明をしたときに、スタッフの反応はどうだろうか。

「またですか」、「今までのものは、取りやめですか」という不信の言葉が出るかもしれない。理念のない歯科医院は絶えず小さなトラブルが起り、たとえ自分たちや患者にとっての利益が高かろうがその反発はきわめて大きくなる。

それでは、理念を持って、何をどのようにすれば歯科医院の強みを生かした体制がつけられるのか。

アンゾフの成長ベクトルを参考に考えてみよう(図)。これは、事業を市場と技術によって整理し、戦略[※]を4つに分類したものである。この分類には1つの流れがあり、矢印の方向で多角化までの成長を提唱できる。歯科医院をイメージしながら考

えてみよう。

最初の取りかかりは、「市場浸透戦略」である。既存の患者にいかに既存の歯科医療サービスを提供するかが基本なのである。今行っていることをもう一度見直さなければならぬ。歯科医院の強みは、技術や知識だけではないのである。歯科医院の財産である「ヒト、モノ、カネ、情報」を駆使して、患者に最高の満足を提供できているのかを考えなければならない。

歯科医院のスタッフはいつもはつらつとしており、羨がは行き届いているだろうか。診療室や扱っている器具機材は、いつでも清潔感に満ち溢れているだろうか。治療内容は、納得のいく価格(安ければよいということではない)であるだろうか。その歯科医院しか持たない「患者の個人情報としての口腔内データ」を的確に、納得できる状態で提供できているだろうか。こんな普通のことをきわめていくことが、その歯科医院の強みとなるのである。

その強みがあるからこそ、歯科医院は患者のロコモによって難なく「市場開発戦略」に移行できる。

さて、新しい治療技術の提供は、その後に行ってくる。いろいろな研修会で受けた治療方法は、「製品開発戦略」に該当する。院長が研修を受けた直後に、「患者に提供したい」と言ってもスタッフが違和感を覚えるのは、その体制にまだ達していないためだ。新規の治療は、改善によってなされた単純化や効率化によって時間や体力、心の余裕が得られてから受け入れられるものである。

また、歯科医療サービスとは異なる分野の導入は「多角化戦略」に該当し、組織としての成熟がない限り、導入できても継続することは難しい。

個性を生かした組織づくり

ギャラップ^{※※}が行った、63か国、101企業、1,700万人を対象とした調査では「最も得意な仕事に毎日恵まれているか」という質問に、「恵まれている」と答えた従業員は20%であ

ったという¹⁾。

多くの人々が、自分の強みを生かし切れていない現状があるとすれば、組織は個人の埋もれた才能を発掘することに労力をかけてもよいと思う。歯科医院のスタッフが、「私は毎日、自分自身の強みを生かして仕事をさせていただいている」と実感できれば、どれだけ幸せな気持ちで歯科医院のために尽くしてくれるだろうか。

ある歯科医院では、イラストなどが得意なスタッフをポスターやニュースレターの担当にし、好評を得ている。患者から「よくかけているわね」というお褒めの言葉を頂戴するため、いきいきと仕事をしている。

華道の経験を持つ受付スタッフには、1週間に1,500円の予算を託して花を生けてもらっている。センスのある彼女は、受付カウンターはもとより、個室となっている診療室からトイレに至るまで、どの部屋にいても花が見られる体制をつくり上げた。自由診療が50%を超える歯科医院には、そんな隠れた才能を導き出す院長がいる。

治療内容だけが歯科医院の強みではない。ベテランから新人に至るまで、また職種の違いにかかわらず、個々の隠れた才能や能力を見出すことによって、地域に密着したかかりつけ歯科医院としての独自性を確立する可能性は大きい。

歯科医療は1人では成り立たない。互いの仕事の相乗効果が納められる治療ができ、効率化が図れるのだ。

本当の強みは決してまねできない

もしも、歯科医院の独自性が確立され、多くの患者の理解を得た場合、その体制をぜひともガラス張りにして、他の歯科医院からの見学を受け入れて欲しい。

「ノウハウを盗まれて損をする」などと考えなくてもよい。なぜならば、まねをして導入できたとしても、そのシステムを組み立てていく際のこだわりや愛着、改善ポイントまではまねできないためだ。それよりも、見学後にレポート提出をお願いし、自院の問題として改善ポイントを知ったほうがメリットは大きい。

古典的な研究ではあるが、メイヨー、レスリスバーガーらのホーンソン実験から、1つの結果が導き出されている。「自分たちは世界的な実験、ホーンソン実験に参加している」という意識が、能率を高めた。それは作業環境より人間の意欲、人間関係という部分が能率に大きく影響した²⁾。

「うちの歯科医院は素晴

らしい歯科医院だ。それを私達は実践し、見学者まで受け入れられるようになった」という意識は、歯科医院を活性化するモチベーションアップにつながり、独自性を伸ばすことになる。

強みを生かした歯科医院の独自性を発揮できているだろうか。チェックしてみよう(表)。

最後に

私が今までに提案してきたことは、経営学においては、すべて基礎的な話であった。何も特別なことを書いているところはない。

この連載は、出版元から「面白い」と反響があると聞いた。その通り。経営は、楽しいでなく「面白い」でありたい。

歯科業界は、今まで間違った解釈をしていたために経営学から距離を置いてきた。それは「小原さんは、なぜ経営学というお金儲けの学問を始めたのですか」という質問に象徴される。多くの歯科医院が「歯学という分野の勉強に励み、自分たちの知識や技術を高めてきたように、これからは「組織としてのシステムづくり」を行い、「どのように社会や顧客(患者)に(歯科医療)サービスを提供するか」という目的を持つ、経営学に触れてもよいのではないだろうか。

その機会を得られたとき、きっと仕事はたまらなく面白くなるだろう。■

*ここでは「長期的視野に立って、企業の目的を決定しそれを達成するために必要な行動と資源分配を行うこと」と定義する

**世論調査と顧客・組織に関するマネジメントソリューションを提供するグローバル企業。マネジメント、経済学、心理学、社会学における科学者をスタッフとして、70年以上にわたり人間の特質と行動を研究し続けている

(文 献)

1) マーカス・バックingham, ドナルド・O. クリフトン, 田口俊樹訳: さあ、才能に目覚めよう。日本経済新聞社, 2001.

図 成長ベクトル

製品(技術)	既存	新規
市場	市場浸透戦略	製品開発戦略
既存	市場浸透戦略	製品開発戦略
新規	市場開発戦略	多角化戦略

(H.I. アンゾフ, 広田寿亮訳: 企業戦略論 産業能率大学出版部, 1969, p.137第6-1表より小原啓子(2007))

表 「強みを生かした歯科医院の独自性」チェック表

<input type="checkbox"/>	歯科医院の理念の話が普段の会話のなかにある
<input type="checkbox"/>	新患は、患者からの紹介患者が多い
<input type="checkbox"/>	リコール体制が確立されている
<input type="checkbox"/>	いつも歯科医院の財産である「ヒト、モノ、カネ、情報」についてスタッフが語り合っている
<input type="checkbox"/>	スタッフ個別の趣味や長けた能力を具体的に述べられる
<input type="checkbox"/>	それぞれのスタッフに権限委譲している部分がある
<input type="checkbox"/>	スタッフ1人1人が、歯科医院の顔と自覚している
<input type="checkbox"/>	他院からの歯科医院見学を受け入れている
<input type="checkbox"/>	経営学に触れる機会がある
<input type="checkbox"/>	この連載を歯科医院のスタッフ全員が読んで、自院の状態を語り合った