

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 The-Up 代表  
小原啓子

前号は、「知識創造理論による仕事の暗黙知を形式知にする過程」を説明し、マニュアルの意味を提議して作成を提案した。

今回は、組織文化の育て方を示す。組織文化とは、「1人1人のスタッフが歯科医院の理念、ビジョンを共有し、歯科医院を改善するため判断や方向付けを行い、行動すること」である。

人生は仕事だけではないが、生きている時間の3分の1は仕事をしている。文化を持った組織のなかで、充実した人生を歩みたいとだれもが思うはずである。

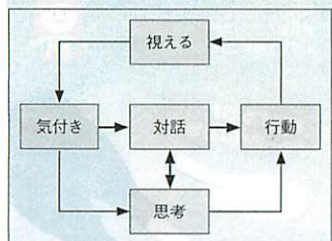
単純化してこそ価値がある

ある歯科医院の院長から、「1日50名以上の患者が来院する。受付を1名置いているが、新しく入った方は予約ミスが多い」と相談された。

多くの問題があるのだが、一番の問題は、業務の複雑さだった。予約簿を書く前に電話記録表に内容を書き込み、電話終了後に予約簿にも記入。さらに、50名分の予約簿を翌朝書き直し、処置に合わせて色付け、治療後に決める次回予約日時も予約カードと予約簿記入に加え、日計表にも記入しなければならない……。

ミスが多いために3重、4重のチェックをかけ、作業を複雑化したうえ、「できない」とレッテルを張られてしまったスタッフが気の毒である。見える化や改善によって仕事を増やしてしまっただけで、できるだけ単純化することが重要である。そのほうがミスも減少する。

図1 見える化がもたらす連鎖



(遠藤(2005)を一部改変)

「よい見える化」は文化を創造

なんでも書面化すれば「見える化」できるという単純な話ではない。目的が不明瞭であれば価値が見出せないし、データや情報が氾濫すれば仕事量が増えて混乱を生じる。

情報の見える化には「よい見える化」と「悪い見える化」が存在する。「よい見える化」とは、状況や事実を視えるようにするだけでなく、個々の意識を変え、新しい行動を誘発する。その結果、業務改善の連鎖が生じ、組織としての活性化につながる(図1)。これこそが組織文化である。組織風土とは区別される。

患者からのクレームや診療室でのヒヤリ・ハットは、情報を素早く共有して意識を持って対応し、記録に残す、という地道な作業により次に取るべき行動が組織として確立する。

また、「よい見える化」が成り立っている組織では、昼休みの過ごし方がちょっと真面目な「休憩時間」へと変化する。新人育成の方法、患者への情報提供の方法、短い時間を使った技術訓練など、プロとしての時間が加わる。目標が一致している組織の何気ない会話は重要である。

最初の見える化

「よい見える化」に、理念は不可欠である。院長が組み立てた理念は揺るがぬ信念であり、スタッフが自ら動

くときの指標となる。その思いを組み立てる段階で使うツールが図2の見えるシートである。

①まずは理念分析シート

院長は、1つの理念、3つのビジョン、9つの戦略、24の戦術までを組み立てる。これは、院長がどのように行動するかの集約であり、決してスタッフに対する「こう動いて欲しい」との要望ではない。ここを間違えるとチームは丸にはなれない。

②ブレインストーミングで現状分析

表出した問題は氷山の一角であり、その背景には原因がある。ブレインストーミングは、全体で実施して記録に残すとよい。人は、自ら述べたことは行動に移すためである。

③年間行事の組み立て

ブレインストーミングで得た対応策について、歯科医院全体でどのように取り組むのかを決める。提案者が担当者となって、変革していく。

④強みを生かした配置とし、組織図をつくる

治療だけをしていればよし、と安心している時代は終わった。1人1人のスタッフが、プロとして何ができるかを明確化する。新人であろうと、役割を明確にする。

⑤週1回は全体の進行状況を確認

変革の担当者を、孤独にはいけない。チーフクラス(中間管理職)は、絶えず後方から支援しているという姿勢を示すべきである。1週間に1回は行動を確認しながら声をかけ、協力体制をつくる。また、行動は進捗表として掲示していく。

担当者は、間違っただけではない。単独の行動は組織としては意味がない。他のスタッフの協力を得て、全体で動くための舵取りを任されているという自負を持って行動する。

1年に1回、戦略会議を

外部環境の変化は激しい。1年に1回は、組織としての戦略会議を実施したい。そのときに使うツールが図3の見えるシートである。

①やはり理念分析シートから

理念は歯科医院が存在する限り変わらず、ビジョンも大きくは変わらない。しかし、戦略は3~5年、戦術に至っては1~3年での見直しが必要になる。それぞれの重要性や達成

度を確認しながら現状分析を行う。

10名未満であれば全体会議を、10名以上であれば執行部で会議を行う。

②理念分析シートの組み替え

①の操作を受けて、組織の成長や社会状況に合わせた形で、ヒト・モノ・カネ・情報を駆使して新しい戦略・戦術を組み立て直す。

③歯科医院の強みを確認する

SWOT分析を行う。自院の強みと弱み、将来の機会や脅威を挙げ、何ができるかを考えていく。歯科医院は小さな組織であり、不意の脅威に立ち向かうことは容易ではない。強みを生かし、機を捉えるための体制構築を中心に議論しよう。

④ドメイン(範囲・領域)絞り込み

すべてのことができる歯科医院など存在しない。院長やスタッフが勉強してきたことを発揮できる歯科医院であれば十分優秀である。

例えば「商業地域で子供が少いため小児歯科には力を入れず、インプラントと審美歯科、歯周治療に注力する」と絞り込めれば、捨てる部分と強化する部分が視えてくる。

⑤今後の活動を共通認識にする

簡略化したPPMモデルを応用し、現在行っている診療分野への今後の取り組みを共通認識として組織に落とし込む。①まだまだちょっとした意識を持つだけでよいのか②今後力を入れるのか③現状の充実を図るのか④今後は取り組みを縮小するのかの4つに分類して考えてみる。

⑥個人でできること

組織としてやるべきことが視えたら、次に、個人としてのやるべきことを挙げてもらう。仕事だけではなく、プライベートの充実も同時に書き出すとよいだろう。組織とともに自分の生活があるのだと認識できる。

以上、これまでの見える化が進めば、組織は必ず変化する。

では、最後にあなたの歯科医院は組織としての文化を持っているかを、チェックしてみよう(表)。

参考文献  
田尾雅夫: 組織の心理学, 有斐閣, 1991.  
野口吉昭: ビジネス戦略の技術, PHP研究所, 2002.  
遠藤功: 見える化 強い企業をつくる「見える」仕組み, 東洋経済新報社, 2005.

図2 思いを組み立てるときに使う見えるシート

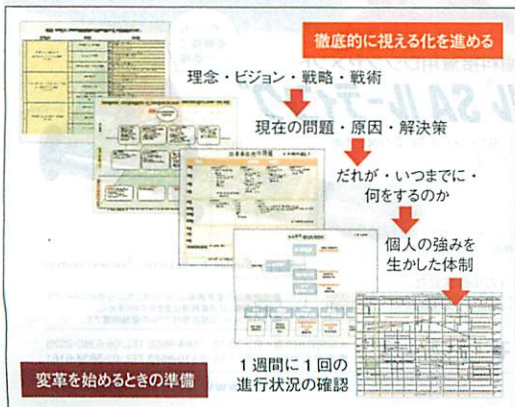


図3 組織として戦略を立てるときに使う見えるシート

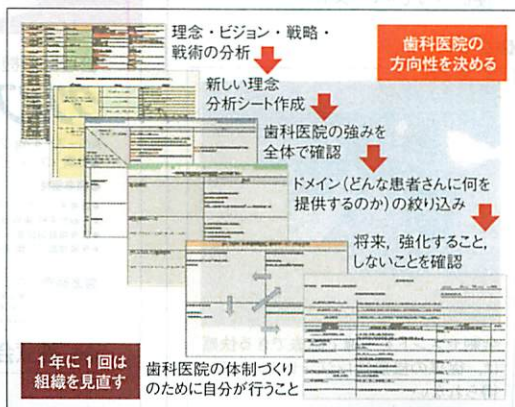


表 「組織文化を有する歯科医院か」チェック表

<input type="checkbox"/>	歯科医院に理念やビジョンがある
<input type="checkbox"/>	理念やビジョンは、スタッフ全員の心に浸透している
<input type="checkbox"/>	それぞれが協力体制にある
<input type="checkbox"/>	他のスタッフの考えが、自分の価値観に似ていると思うことがある
<input type="checkbox"/>	問題が、理念に反していないかを話し合うことがある
<input type="checkbox"/>	情報は一方的ではなく、互いに行き来している
<input type="checkbox"/>	院長が、開設当時の思いを話すことがある
<input type="checkbox"/>	歯科医院全体で取り組むことがある
<input type="checkbox"/>	個人の強みが発揮できる職場だ
<input type="checkbox"/>	組織は、変革し続けている