


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

最終回では、総括として「仕事の見える化」をまとめる。成功するためには5~10年先を見越して、自院の潜在能力を育て、補完し、未来の市場に備えることが重要となる。今の私たちにも必ずできる。自分たちが、歯科医院として地域に何が提供できるのかを、今からチームが一丸となって、準備をすればよい。答えは、数字となって患者が示してくれる。不安になることはない。医療はその存在だけで、社会に十分貢献している。高い志を社会に示そう。

**理念を語れ**

理念を熱く語る企業がある。トヨタ、花王、ワタミグループ、グラクソ・スミスクラインなど、社名を挙げればきりがない(表1)。

特に、世界的に活躍する企業の理念はかなり明確である。機会があれば、そんな企業の方々に「会社の理念はなんですか」と尋ねてみるとよい。必ず彼らは熱く理念を語る。

自信を持って経営されている企業は、「お客様のために」と述べるとともに、「自らの組織のために」、そして「社会のために」と考える。そのすべてが理念につながる。また、その行動には自信をしをばせる。

さて、歯科医院で「理念を公開しても、うまくいかない」と聞くことがある。「理念のためにスタッフにこうして欲しい」と述べる院長がいるが、それは理念ではない。院長が、歯科医院としてスタッフに何ができるのかが重要であり、その思いを知って初めてスタッフは患者に理念を語る事ができる。

**クレームを真撃に受け止める**

1994年、ユニクロを展開するファーストリテイリングは、顧客が「3か月以内に購入した」と言えば「気に入らない」というレベルでも返品を受け付ける「販売商品の無条件返品・交換」キャンペーンを実施した<sup>1)</sup>。クレームの原因を特定し、仕入、外注先

のトップに原因究明と改善策についての回答を求め、改善策を講じない、あるいは発生率が高いままの取引先は別の取引先へ変更した。

さらに、1995年の「ユニクロの悪口言って100万円」キャンペーンでは1万通の応募を受け、販売力が決定的に重要であると断定したという。

歯科医院でも数々のクレームを受ける。これを「文句を言う患者」としてではなく、「歯科医院のために言ってくださる感謝すべき患者」として、言葉を重く受けとめたい。

そのためには、クレームを出された瞬間からスタッフに情報として伝達され、対処や今後の対応が組織の問題として共有されるシステムと体制をつくる必要がある(図1)。

同時に、ハインリッヒの法則を知っておこう(図2)。小さな出来事を1つ1つ改善していく姿勢がないと、組織はいずれ大きな障害を迎える。

**正しい医療、正しい経営を貫く**

ここでの「正しい医療」とは「患者が求めている最善の歯科医療サービス」であり、「正しい経営」とは「歯科医院の理念を患者だけではなく、従業員や取引先に対して、行動で示し、共存共栄を本気で追求すること」にある。

私たちは、歴史ある大企業が事件を起こした際に、問題を隠して対処方法を誤ったために、社会から消え去った事例をいくつも見ている。ふ

だんからクレームやヒヤリ・ハットへの対応が不十分な組織では、いつ同様の事態が起きても不思議ではない。

さて、歯科業界では基本的に、「倒れる組織」をあまり目にしない。

一般社会では、ベンチャー企業が10年生き残る確率は10%と言われていた。だからこそ、「存続」を組織の価値として評する。歯科医院は、ともに業界のために動いている歯科技工所やディーラー、メーカーとの関係をどれほど考えているだろうか。互いの志を確かめ、win-winの関係でなければならない。

**自分たちの強みはどこにあるのか**

「なんでもできる歯科医院になりたい」などありえない。社会環境を再度見直し、できることを絞り込んでいくことが重要である。

そのときに、確固たる理念が生きる。歯科医療は、公的医療保険制度がまだ生かされ、守られている部分を持っている。

コア・コンピタンスとは、「顧客に対して、他社には真似できない自社ならではの価値を提供する、企業の中核的な力」と定義される<sup>2)</sup>。例えばホンダのエンジン技術、ソニーの小型化技術、シャープの薄型ディスプレイ技術などが挙げられる。

バブル崩壊以降の厳しい経営環境の時代、どうしても目先の利益や現状維持を前提とした業務の効率化(リストラなど)に走りがちであった。だが今こそ未来のための準備をしなければならぬと問うた。コア・コンピタンスの成功事例は、すべて5~10年以上前から、未来を展望して長期的に企業力を鍛えてきた成果に他ならないのだ。

**理念による創造型経営はどのように見えるのか**

理念による創造型の経営において、中核能力を持っているかをチェックしてみよう(表2)。

成果は患者だけでなく、同業者にも見てもらったほうがよい。見学を受け入れる体制をつくり、今の状態がプロの目から見たらどのように映るのかを指摘してもらおう。

既に、問題を改善点として捉える組織に変化していれば、その改善のスピードは明らかに速くなる。

もし、その状態をつくることができなければ、1名のスタッフが5分間1か所に立ち全体の動きを確認してみる。ばたばたと動いてしまう場所、動きが荒い人、スムーズに流れない時間帯など、多くの気づきが生まれるはずだ。

その1つ1つを改善していけば、外部見学者が入ったときに、次のような言葉が出てくるはずだ。

「まるで時間が止まったように見える」と。私は、これが究極の褒め言葉だと思っている。

だからこそ、本来の歯科医療サービスに専念できる。患者との穏やかなやり取り。プロとして無駄のない動き。そしてスタッフが互いに配慮できる心遣い。

この段階でこそ「患者へのおもてなし」が生きるのだ。基礎を固め、今よりもっと歯科医院は地域に認められる存在になろう!

皆さまのさらなる発展を心より祈って……。

1)三島涼子: アパレル業界への改善活動導入の意義と方法, 立教大学大学院紀要(21世紀社会デザイン研究) 2005, 91-97.  
2)Hamel G & Prahalad CK, 一條和生(訳): コア・コンピタンス経営 未来への競争戦略, 日本経済新聞社, 2001.

参考文献  
樋口晴彦: 「まずい!」学 組織はこうしてウソをつく, 祥伝社, 2007.  
産経新聞取材班: ブランドはなぜ墜ちたか 雪印, そごう, 三菱自動車事件の深層, 角川書店, 2002.

図1 クレームは氷山の一角

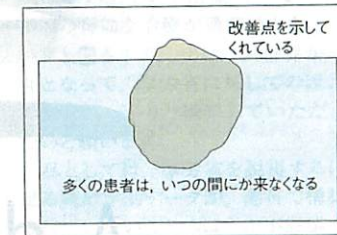


図2 ハインリッヒの法則

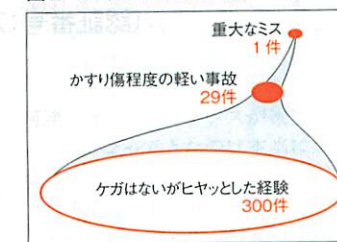


表1 各企業の理念(一例)

トヨタ自動車株式会社	「知恵と改善」と「人間性尊重」
花王グループ	豊かな生活文化の実現
キャノン株式会社	キャノンの理念「共生」。共生は文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人間が永くともに生き、ともに働いて、幸せに暮らしていける社会を目指します
サンスターグループ	常に人々の健康の増進と生活文化の向上に奉仕する
ダイハツ工業株式会社	時代をリードする革新的な「クルマづくり」への挑戦を通じて、「世界の人々に愛されるグローバル・ブランド」、自信と誇りを持った企業グループを目指します
日清製粉グループ	健康で豊かな生活づくりに貢献する
株式会社不二家	常により良い商品と最善のサービスを通じて、お客様ご家族に、おいしさ、楽しさ、満足を提供する
本田技研工業株式会社	人間尊重 3つの喜び(買う喜び、売る喜び、創る喜び)
ワタミグループ	変化する社会に応じて「ありがとう」を創造していきます
グラクソ・スミスクライン株式会社	生きる喜びを、もっとDo more, feel better, live Longer. 私たちは、世界中の人々がより充実して心身ともに健康で長生きできるよう、生活の質の向上に全力を尽くすことを使命とします

表2 「理念による創造型経営において中核能力を持っている歯科医院か」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"/>	他の歯科医院と違う一段上の歯科医療サービスがある
<input type="checkbox"/>	歯科医院の根本的な利益は、中核能力の影響が大きい
<input type="checkbox"/>	中核能力が患者にわかる状態にある
<input type="checkbox"/>	外部の歯科技工所やディーラーも歯科医院の中核能力を知っている
<input type="checkbox"/>	中核能力を開発するために、院外での研修会への参加が計画的に予算化されている
<input type="checkbox"/>	中核能力を維持・増進するために、院内研修会が継続的に計画されている
<input type="checkbox"/>	中核能力を発揮できるように、日常業務は改善を繰り返しシステム化されている
<input type="checkbox"/>	スタッフが歯科医院に勤務していることに誇りを持っている
<input type="checkbox"/>	組織は、変革し続けている

# 休刊に寄せて、お世話にな



小紙はこれまで、読者の皆様をはじめ、ご執筆いただいた先生方、取材をさせていただいた先生など、多くの方々に支えられてまいりました。休刊に際して、お世話になった先生方よりメッセージをお寄せいただきましたのでご紹介させていただきます。この他にも温かいコメントを多数いただきましたこと、謹んでお礼申し上げます。

今号で休刊となりますが、あらためてご愛読、ご尽力いただきましたことに感謝申し上げます。  
(掲載順不同)



## 最近“思うこと”

本多歯科医院院長  
本多正明

テレビ・雑誌・新聞などで歯科界へのパッシングが強くなり、悲しい思いをしているのは私だけだろうか。特にインプラント治療のトラブルが多いのも頭の痛いところである。21世紀において、インプラント治療は、欠損歯列に欠かすことができないオプションの1つであり、治療結果を良好なものにしていくことが重要である。そのためには、原点に立

ち返って、歯科医療を見つめ直すべきときがきているのではないだろうか！ そうしないと、近年の先進医療機器や材料の著しい進歩が、無駄になってしまうであろう。

これからの歯科医療を考えると、治療の知識や技術の向上だけでなく、医療人としての姿勢を正していくことも肝要であると感じる、今日このごろである。



## DENTAL TRIBUNE休刊に寄せて

広島大学大学院歯薬学総合研究科  
健康増進歯学分野教授  
西村英紀

このたびDENTAL TRIBUNE休刊の報に接しました。本紙にはMedical Tribuneとの共同企画、「生活習慣病と歯周病」の座談会(2009年9月号)でお世話になりました。昨年のことでしたが、はるか昔のような感じがします。休刊の報に接し、たいへん残念に思います。

歯科界はおろか、わが国を取り巻く現状には厳しいものがあります。

とりわけ歯科界ではなかなか明るい話題が見えてきません。本来であれば、超高齢化社会において歯科は元気でないといけません。

今後はわれわれ歯科界における仕事も、Medical Tribuneのほうにどんどん取り上げていただけるよう、さらに努力したいと考えております。お世話になったスタッフの方々、お疲れさまでした。



## 業績を残しました

河原英雄歯科医院院長  
河原英雄

おしゃべり大好きな私に、何度かチャンスを与えていただき、ありがとうございました。

記憶に残る記事は、高橋英登、下川公一、両先生の対談(2010年1月

号)です。両先生の発言を素直に掲載された貴紙に拍手を贈ります。

休刊は残念ですが、すばらしい業績を残されたと思います。



## 常にグローバルな観点

医療法人社団北政会弘岡歯科医院  
(スウェーデン・デンタル・センター) 歯科衛生士  
加藤典

私は先日スウェーデンにある歯周病科を見学に訪れた。50代後半の女性の歯科衛生士が、peri-implantitisに既往歴がある患者のSPTを行っていた。「口腔内診査」、「ブラッシングの診査」、「再モチベーション/再ブラッシング指導」、「徹底的なプラークの除去」を的確に時間内に終了した。患者とのコミュニケーションも十分とれていた。

「自分も戻ったら同じようにしたい」と別の衛生士に安易に話したら、「それは、彼女がインプラントを十分理解しているからできること」とたし

なめられた。そのとき、以前本紙に掲載された、スウェーデンに留学し教育を受けた歯科医師らによる座談会(2009年2月号)を思い出した。

スウェーデンでは、理論的背景と実際のテクニックをしっかり学んで、「臨床のスペシャリスト」を養成するそうだ。決して経験則で判断せず、基礎と臨床の両輪をベースに個々の患者に対応していく。自分も少しでも彼女らに近づけるよう今後も努力したい。常にグローバルな観点で情報提供し続けたDENTAL TRIBUNE紙に感謝する。



## 捲土重来に期待

東京医科歯科大学名誉教授  
石川烈

DENTAL TRIBUNEが休刊になると聞いてたいへん残念に思っています。

今後の歯科界の真の発展は、歯科のなかでの討議にとどまらず、歯科疾患の全身への影響として医科との関連、歯周組織の再生医療やイン

プラント治療発展のために、工学分野との連携が最も重要と思われる。

このような観点を随所に取り入れた紙面づくりが行われていたユニークな新聞として楽しみにしていました。捲土重来を期待しております。



## イエテボリの笑い話 “Save the tooth or place an implant”

医療法人社団北政会弘岡歯科医院院長  
(スウェーデン・デンタル・センター)  
弘岡秀明

イエテボリ大学のLindheたちによる、いわゆる“スキャンジナビアンアプローチ”によって1980年代の後半までに歯周病の処置は、特に炎症のコントロールという点では解決を見た。

一方、時を移すように、やはりイエテボリ大学のLindheらのグループにより失われた歯周組織の再生療法の一つであるGTR法が実用化され、抜歯が避けられない歯牙の保存も可能になった。と同時に、イエテボリ大学の医学部のBrånemarkらにより、失われた歯牙の代替としてインプラントが実用化された。

もし歯周病を主訴とする患者が、

イエテボリ大学の歯学部病院で治療を受けようとして3階まで来て、左の診療室に入ってしまうとBrånemark Clinicの口腔外科医によって抜歯されインプラントが埋入され、一方の右のドア(歯周病科の診療室)を開けた患者にはGTR法が応用されて歯が保存される、なんて笑い話が起こってしまう。

歯科雑誌を開くとインプラントの症例で占められ、巻末広告の多くはインプラント埋入コースで花盛り。イエテボリの笑い話が日本で再現されるのか？ 危惧するのは小生1人にしたいたいこのごろである。



## DENTAL TRIBUNE編集者との出会い

デンタルタイアップ代表  
小原啓子

私は、あるデンタルショーで、DENTAL TRIBUNEの編集者と出会った。

とても静かな方だったが、私が「患者さんによりよい歯科医療サービスを提供するためには、歯科業界に活力がなくてはならない」という熱き思いを語ったとき、それを記事にしましょうとご提案いただいた。

それが最初のシリーズ「The road to management」だった。いつも経営学の理論をきれいにまとめた

さって感謝。その理論を生かした事例は、橋本歯科医院院長、経営学者である井上善海教授との対談として紹介された。また、それが現在連載している「実践!! 仕事の視える化」に続いている。きめ細やかな配慮と、確実な編集技術は、DENTAL TRIBUNEの志そのものだ。

ありがとうございました。発信させていただいたことに感謝です。また、お会いしましょう。