

Management Club Report

Jun.2021/Vol.222

Monthly Opinion

《個別歯科医院における組織文化の共通点》

先月号では日本の歯科医療界を一つの組織として見た場合に、歯科医療界全体をカバーする組織文化の存在について考えました。貨幣経済の中で生きる私たちは、どのような職業であっても、価値を創造しその価値に見合う対価を得ることが当たり前の行為であり、誰もがそのことの正当性を認めているにもかかわらず、医療や歯科医療においては、その見方に独自のスクリーンがかかってしまい、価値ある医療行為の対価への正当な要求に一種のためらいが発生するということがあります。

特に自由診療と保険診療が明確に存在する歯科医療界においては、より良い治療法に付随する自由診療治療費にこのためらいに似た感覚がひろく蔓延しており、折角の価値ある良質治療への誘導を抑制してしまう力が、何となく、しかし厳然として歯科医療従事者の行動を支配しているのです。

今回はこの歯科医療界の発展を阻害する組織文化から脱却する必要性を、渋沢栄一の『論語と算盤』に流れる精神「道徳と経済の合一」を引用しながら力説致しました。熱心にお読み頂いている愛読者の先生からは「国が決めたルールに従う医療人ではなく、技術と人格を磨くことで最善の治療を提供する医療人を目指す！励まされました」との嬉しい感想が寄せられ、私に力を与えてくださいました。

今月は、歯科医療界ではなく個別の歯科医院に存在する組織文化について具体的に考えて参ります。今年に入って行いました4件の調査結果をもとに分析をした結果です。規模も場所も人数も院長の個性もすべて異なる4歯科医院ですが、そこに流れる共通点を探り、歯科医院組織の素晴らしさとある種の弱さについて考えて参ります。

1

4歯科医院における組織文化調査より分かるもの

「我が組織のカッコよさ」を語るのは組織文化を語ること

前々回の4月号では、組織に属する人間が仕事を通して感じる「我が組織のカッコよさ」について従事者の方々に書いてもらった内容を紹介いたしました。

2軒の歯科医院で行いました「当院のこのこだわりカッコいいよな」あるいは院内の誰かについて「あんなふうには仕事をしている姿美しい」「あの時の受け方、

あの言い方や態度、すごくカッコいい」と思ったことを書いてもらったのですが、実際にカッコいい話やエピソードをたくさん拾うことができ、その中の代表的なものを紹介いたしました。

何故、そんなことを聴き出し、発表してもらったのでしょうか。それは「当院のカッコいいところ」を語り、他のチームメートがそこに共鳴することを通して、その歯科医院の組織文化の一端が分かるからです。

組織文化を語る中で大きな気づきを得る

このアンケート調査は『気づきを得る』という点においてかなり有意義です。自分が働く職場の良さについては何かの時に感じることはあっても、日頃からそうそう考えることはありませんので「時間厳守の徹底を図る当院のこだわりカッコいい」などという意見が出ますと、全員が日頃の努力の成果について気づき、自信を深め、改めて誇りを感じることでしょう。

また、「一度決めた診療スタイルを決して崩さない院長の姿勢はカッコいい。」「理不尽な要求を突きつける不良患者に敢然として向き合う院長素敵！」などといったコメントには院長が勇気付けられるに違いありません。

そして「受付の A さんが苦情を言われた時、嫌な顔一つせずに『お知らせ頂き有難うございました』と言った。A さんのこの神対応素敵だった！」これを聴いた A さんも嬉しくなるでしょうが、「え、あの人こんな見方ができる人だったんだ」とコメントを出した人のことを新発見するきっかけにもなる、実に大きな気づきを様々な形で得ることができるのです。

このアンケートに関しましては、今後もいろいろな歯科医院で実施していきたいと考えています。

組織文化を知る 12 項目チェック

実はその折、もう一つの調査も同時に行っていたのです。それは別の角度から院内の組織文化を知るための自己評価的なチェックで、12 項目からの質問に自分が感じる「我が歯科医院の実態」について 6 点満点での 1 点から 6 点までの評点をつけてもらうというものです。

現在のところ 4 軒の歯科医院で実施することができており、それぞれの結果を分析し比較するところまで作業が進みましたので、それを参考資料としてお話ししたいと思います。

チェック対象となった 12 項目は、チームボックス社が開発した『TB スキャン』から 12 項目を抜粋して、同社が編集した『組織文化を知る 12 のチェック項目』を活用したものです。

チームボックス社というのは、4 月号でもご紹介しましたが、以前講演をお願いした元早稲田大学ラグビー蹴球部監督の中竹竜二氏が代表取締役を務めている会社で、同氏が執筆された『ウイニングカルチャー』（ダイヤモンド社刊）にこの 12 項目チェック表が掲載されています。



組織の基礎、組織の発展、個人の成長の3方向からの分析

私は誠に勝手ながら、中竹氏の12項目を次のような3つのジャンルに分けて分析することとしました。

1	役 割 認 識	組織としての基礎を構成する要件 全体目標実現に向けての それぞれの役割認識と規律遵守
2	目 標 の 共 有	
3	規 律 の 遵 守	
4	共 感 と 誇 り	
5	社 会 貢 献 意 欲	
6	情 熱 と 意 欲	組織の発展を可能にする要件 チームとしての熱い意欲と信頼と結束
7	信 頼 と 結 束	
8	主 体 的 行 動	個人の強みを生かし成長を促す要件 個々の強みや主体性を引き出し 挑戦意欲を汲み上げる
9	前 向 き な 挑 戦	
10	強 み の 活 用	
11	言 え る 化	
12	見 え る 化	

自己評価は主観、組織文化も主観

12のチェック項目への6段階評価は、院長以下全員に次のような基準で行ってもらいました。

6点	完全に、そのような状態になっている
5点	大体、そのような状態になっている
4点	どちらかと言えば、そのような状態になっている
3点	どちらかと言えば、そのような状態になってはいない
2点	あまり、そのような状態になってはいない
1点	まったく、そのような状態になっていない

自分の職場を客観的に評価すると言いましても、個人個人の主観が入ります。主観が入ることには、一般的な評価においては実態を正しく捉えないという観点から問題視することがありますが、今回の「組織文化を知る」という目的に照らした場合、その指摘は当たりません。何故ならそもそも組織文化というものは、そこに集う人たちの主観の集合であるからです。

ですから、表れた結果は学校の通信簿のようにテストでの得点という客観数値がダイレクトに反映されたものではなく、組織内の人たちが自分の気持ちを反映させた主観の集合であると考えべきです。従って高得点であることは、その項目に関しては従事者として文字通り満足いく状態にあり、その医院の組織文化を構成する大きな要素であることを示してはいますが、客観的事実として優れているとか、他医院と比較して上位にあるということではありません。

比較という意味では、自医院での項目間の比較を行うことには大いに意味があります。比較を通して自医院の特徴的なところや、自医院で働く人たちの価値観を正確に認識し、組織力の強化に活用していくことができるでしょう。そうい

った点を踏まえた上でチェック結果を見てみたいと思います。

組織の基礎、組織の発展、個人の成長の関係を見る

次の表は、A、B、C、D、4 歯科医院の評価項目 3 ジャンルごとの平均点を高い順に並べたものです。

A 歯科医院		B 歯科医院		C 歯科医院		D 歯科医院	
組織の基礎	5.51	組織の基礎	4.71	組織の基礎	4.32	組織の発展	4.79
組織の発展	4.95	組織の発展	4.67	組織の発展	4.14	組織の基礎	4.66
個人の成長	4.07	個人の成長	4.37	個人の成長	3.95	個人の成長	4.32

D 歯科医院を除いて 3 軒の歯科医院とも『組織の基礎を固める』要素がトップ。次が『組織の発展を可能にする』要素、最下位が『個人の強みを生かし成長を促す』要素となっております。D 歯科医院は唯一、基礎固めよりも発展を目指すような組織文化が育っているように見えますが、それでも『個人の強みを生かし成長を促す』要素は 4 軒に共通して低い点数となっております。

12 のチェック項目がどのような順位になっているかを色分けしてみますと以下の表のようになります。4 歯科医院の特徴が明確に表れています。水色の『組織の基礎を固める』要素に含まれる項目のほとんどが上位、黄色の『組織の発展を可能にする』項目が中間、桃色の『個人の強みを生かし成長を促す』項目が下位にランクされるのが基本パターンで、A 歯科医院と C 歯科医院が概ね基本パターン。B 歯科医院と D 歯科医院はややイレギュラーとなっております。

	A 歯科医院	B 歯科医院	C 歯科医院	D 歯科医院	平 均
1 位	目標の共有	共感と誇り	役割認識	規律の遵守	規律の遵守
2 位	規律の遵守	情熱と意欲	規律の遵守	情熱と意欲	目標の共有
3 位	共感と誇り	社会貢献意欲	社会貢献意欲	役割認識	共感と誇り
4 位	役割認識	目標の共有	目標の共有	信頼と結束	役割認識
5 位	社会貢献意欲	主体的行動	情熱と意欲	前向きな挑戦	社会貢献意欲
6 位	信頼と結束	言える化	主体的行動	主体的行動	情熱と意欲
7 位	主体的行動	規律の遵守	共感と誇り	社会貢献意欲	信頼と結束
8 位	情熱と意欲	強みの活用	信頼と結束	共感と誇り	主体的行動
9 位	強みの活用	信頼と結束	見える化	強みの活用	強みの活用
10 位	前向きな挑戦	前向きな挑戦	強みの活用	目標の共有	前向きな挑戦
11 位	見える化	役割認識	言える化	言える化	言える化
12 位	言える化	見える化	前向きな挑戦	見える化	見える化

個人の成長を促す要素の低さが物語るもの

『個人の強みを生かし成長を促す』に属する項目が押しなべて低いという傾向は歯科医院に共通するものなののでしょうか。他の業種では行っていないので分かりませんが、あるいは日本の多くの組織に共通する傾向値であるのかもしれませんが、ここに含まれる 5 項目は個人が組織内で成長していく上で不可欠なことばかりです。しかし組織行動という一定の枠内では裏返しの圧力が存在し

ます。具体的には次のような考え方との対立がどうしても起きがちです。

- ◎ 主体的に行動する ⇔ 周囲との連携を密にして協調的に行動する
- ◎ 強みを発揮し生かす ⇔ 強みは確かにあるが、弱点も克服してこそその有能性
- ◎ 前向きに挑戦する ⇔ 失敗が許されない状況もある。猪突猛進は軽挙妄動
- ◎ 言える化 ⇔ 言える化は大事だが、建設的でなければ不満のはけ口で終わる
- ◎ 見える化 ⇔ 公平性をもった見える化でなければ却って不透明となる

このような逆ベクトルの存在がブレーキとなって、これら 5 項目への評価が低くなってしまい、そんな現象が日本の多くの組織で起きているように思えます。特に単独行動や失敗が認められない役所や医療機関では強く出ると思います。歯科医院も規模こそ小さいものの医療機関として単独行動や失敗は基本的に許されない土壌がありますので、どうしても低く出てしまうと思われます。

2

歯科医療従事者はナレッジワーカーであれ

歯科医院の社会的使命が反映される

この調査結果は大変正直な結果が出ていると感じます。まだ 4 軒だけの分析結果ですが、それぞれの特徴が出ていることと、4 軒全体の平均値を出したときに『組織の基礎を固める』5 項目が上位 5 位に連なり、『組織の発展を可能にする』2 項目がそれに続き、『個人の強みを生かし成長を促す』5 項目が下位の 5 位を占めるという、見事に整った結果が出たのです。(前頁の下表を参照してください)

特に、上位 5 項目には、歯科医療従事者の人たちが持つ、医療に対する取り組み姿勢の真剣さが正直に出ています。

職業に対する誇りの表れ

『組織としての基礎を構成する要件』とは、組織がビジョンを持ちビジョンの実現に向けた戦略を持ち、それが社会に貢献する理に適ったものであることに共感を持ち、互いの役割を確認し合うと共に決められたことを守るという、組織としての基礎的な構成要件のことです。

この 5 項目の評価が高いことでしっかりした組織を作っていこうとする堅実な組織文化の存在することが分かります。

『規律遵守』は正しい医療を正しく提供する上での基本です。全員で『目標の共有』をし、それに『共感と誇り』を抱いてこそその医療チームです。そして自分がなすべき『役割を認識』し、『社会貢献意欲』を高めていくことは働き甲斐へと繋がります。

こういった歯科医院としての組織基盤を構築するうえで大切な価値観が各歯科医院内に多く存在していることを、大変心強く感じることができました。



チームプレーを重視する素晴らしい職種

組織の基礎がこのような価値観の下で固まりますと、これを堅実に発展させることが求められます。『組織の発展を可能にする』2項目が上記に続きます。

『情熱と意欲』がより価値のある歯科医院を目指し、お互いを『信頼し結束する』歯科医療チームのチームプレーとしての品質を高めていくのです。



このような発展を遂げた格好の事例を紹介します。左の写真は2019年ラグビーワールドカップでベスト8入りを果たし、日本中を感動させた日本代表チームです。

それは、世界の強豪国に歯が立たないことを、体格の違いなどを理由に口惜しがらなかったチームが「口惜しがらない」組織文化を根底から覆すと共に、“ワンチーム”を

掲げ、選手からチームスタッフまで家族のように信頼し合える組織文化を構築し、その成果を全員が喜びとして分かち合ったときのものです。中竹竜二氏の『ウイニングカルチャー』の書き出しには、この事例が紹介されていました。

日本代表でありながら、外国人選手が多数参加していることに違和感を持たれたりした時期もありましたが、生半可な“助っ人”意識では通用しない過酷なハードワークを乗り越え、互いに弱みをさらけ出しながら築いたワンチームに今や批判的な言葉をかける人はいなくなりました。人種や国籍ではなく『ジャパン』というワンチームの組織文化の強さと美しさに誰もが納得したのです。

歯科医院の組織としてのマイナス面

一方、『個人の強みを生かし成長を促す』の5項目が揃って下位にランクされている点については、前節の最終項で日本のすべての組織が抱える共通の問題点としましたが、特に歯科医院においてはこのマイナス面が色濃く出がちであることを改めて問題視したいと思います。

その背景には何があるのでしょうか？私は、上位5項目が表している歯科医療従事者たちの持つ医療に対する真剣さの反作用として現れるのではないかと考えています。つまり『規律遵守』『目標の共有』『共感と誇り』『役割認識』『社会貢献意欲』といった価値観の高さが、組織と対峙する関係で捉えられがちな『個人の強み』や『主体的行動』や『挑戦』、そして『言える化』、『見える化』といった個人の口や目を主体とする価値観を低く評価してしまうからではないかと思っています。これは非営利を大きな存在価値としてきた歯科医院においては一般営利企業よりも強く出る傾向にあるからでしょうが、この点が、歯科医院がもう一つ殻を破れないでいる大きな要因の一つとなっている。そんな風に考えています。

ナレッジワークが疎かにされてきた職種

あえて悪い表現を使うならば、「歯科医院とはこういうところ」「歯科医療現場で求められる倫理観や正義感はこういうもの」といった固定的な職場イメージや、断定的な価値観が古くから存在し、医療機器類の進化や、院内の諸々の連絡管理システムのハイテク化が最先端を誇っているにもかかわらず、人間の内面

的な問題は極めて古典的な状態が温存されてきたのではないのでしょうか。

例えばそれは、歯科医師を頂点とする、歯科医療技術資格による上下意識などが代表例です。勤務の歯科医が、年齢や勤務歴が上の歯科衛生士や歯科助手に対して不遜な態度をとるシーンに頻繁に出会います。

また、よりの確な技術提供の元となるであろう個々の患者情報の収集や効果的な情報活用についての考察や意見交換がほとんどなされていません。ただ感じよくフレンドリーに接し一定の技術の提供を施せば足りると思っているかのような仕事振りになっているなど、ナレッジワークが基本的になされていないことが挙げられます。

「患者を診る」時間だけが経済的価値をもたらすのか

歯科医院では長らく「患者を診る」時間だけが経済的価値をもたらすと考えられ、来院者が重なり完全予約制が形骸化されても「より多くの患者を診る」ことに腐心してきました。これは前号において述べた健康保険を利用した“大量生産戦略”で、健康資産への投資こそ歯科医療の本義と考える歯科医院には最も馴染まない手法です。

歯科医療の本義に沿った医療体制を構築するならば、“考える時間”が必要です。それは院長だけの頭では不十分です。現場の最前線で受診者の本音に接し満足感も不満感もダイレクトに受け止めている医療スタッフと受付スタッフの頭と心を借りる必要があるのです。

このナレッジワークの広がりや厚みを担保する時間を確保することこそが歯科医療の価値を更に高め、患者を診る時間が減少したとしても経済的価値は増大することになるはずです。

年3回、丸一日休診にして全員参加の経営会議を開催する医療法人

実施スタイルは今述べてきたことと必ずしも一致はしませんが、考え方の方向性が一致している歯科医療法人があります。ここでは法人傘下の4歯科医院が全日完全休診とし合同の経営会議を年3回開催しています。各歯科医院での問題点や改善に向けての工夫について発表し活発な意見交換が行われます。4軒が1日休診することによる得べかりし収入が150万円だとすると年間では450万円のロスが発生します。それでもこの法人の理事会はこれを継続しています。そのロスを超える価値が新たに創造されていることを確信するからです。

スタッフルームは工事現場の作業員休憩所と同じ発想で良いのか

そういう価値観に立てば、「歯科医院は患者を診てなんぼ」の組織文化が大きく変貌します。ナレッジワークはいつどこで行うのか。時間と場所の確保を考えることになります。限られたスペースで贅沢は言えません。ちょっとしたデスクワークスペースを設置し、患者を診る以外に経済効果を高めるナレッジワークタイムを設けるようになって行くのです。

多くの場合、スタッフルームにデスクの設置はないでしょう。根本的にその発想がないからです。しかし、昼休みを畳部屋でのゴロ寝時間にしていよいのでしょうか。その光景は、俗に「飯場」と称していた建築作業員の休憩所そのものです。工事監督の指揮下で肉体労働に従事する作業員と歯科医療スタッフは同

質ではありません。ナレッジワーカーであり、創造的なエモーショナルワーカーであるべき歯科医療スタッフが、その本領を発揮できるようにするためには歯科医院の組織文化を変えるところから始めなくてはなりません。

それは、『規律遵守』や『役割認識』と同じくらい『個人の強み』や『主体的行動』を重視する価値観が院内に定着し『言える化』『見える化』の組織文化が花開くことに他ならないと考えています。

大きい組織になりますと事務担当者がいます。事務担当者は単なる経理を中心とした院長補佐役ではありません。このような組織文化の変革に向けて院内をリードする役割を負ってもらいたいと思います。（文責：宮原 秀三郎）

。 ほわいと・ぼーど 。

7月 DBM リモートセミナーのご案内

オンライン新人研修 7月15日(木)・18日(日)

第1部 10:00-11:20

講師
宮原 秀三郎



歯科医療の真価を伝え希望を創造する

■歯科医療の真価を伝えるおもてなし精神■おもてなし精神を持ったスタッフが患者を育成し顧客を創造する■歯科医院における真実の瞬間■新人スタッフの心がけ

第2部 11:30-13:30

講師
向 玲子



エクセレントな歯科医療者とハイレベルな組織人

■身だしなみ・お辞儀・物の授受■言葉遣いの矯正・敬語の使い方■電話応対■受付応対■患者誘導■チェアサイドでの対応■送り出し■会計・予約■報告書の書き方

受講料

@11,000 円

〔テキスト、バインダー付き資料、ケース入り筆記用具〕
及び 消費税を含む

ランチセミナー・リモート45・Ⅱ

I. ビジョン・戦略・戦術・実践

7/19(月) 13:15-14:00

II. 上質な組織文化をつくる

7/20(火) 13:15-14:00

III. クレーム対応を考える

7/21(水) 13:15-14:00

参加費(税込み)

1 テーマ単独: 4,400円

3 テーマ一括: 9,900円

制作・著作 **DBMコンサルティング**

〒231-0023 横浜市中区山下町 24 番地 8 SOHO STATION 602

TEL:045-222-3138 FAX:045-222-3238

E-mail: info@dbmc.jp URL: http://www.dbmc.jp D☆STYLES: http://dstyles.jp