

歯科医院の経営をチームで考える！

歯科医院を まとめる リーダーの ための 教科書

編著—小原啓子

著—角田祥子

八尾芳樹

松坂文則

河野佳苗

医歯薬出版株式会社

1章 組織を理解する

1— 歯科医院という組織



1 人生思った通りに行かないこともある

素晴らしい歯科医療を提供する歯科医師であるのに、
「自分が思ったようにみんなは動いてくれない」
「チーム一丸となって歯科医療に取り組んでいる実感がない」と言われる方が
あります。



まさしく日々の診療にストレスを感じ、リーダーとしての立ち位置にいない方々
です。

歯科医院は、小さな組織です。少ない人数であるのに、どうして自分の指示通り
に組織が動かないのかと落胆する必要はありません。そんなときには、迷うことな
くその分野の学問に触れることです。この組織を動かす学問を経営学と言います。

この度は、経営学を通して、歯科医院という組織を考えていきましょう。

2 組織は他人の集団と考える

アメリカの経営学者のチェスター・バーナード★¹は組織を、次のように定義し
ています。

組織とは2人以上の人の、意識的に調整された諸活動、諸力の体系★²

2人以上が組織であるならば、日本の歯科医院は平均5人でやっていますので十
分な組織です。少ない人数であるからこそ、協力し合って地域のために尽くさなけ
ればなりません。しかし、歯科医院のスタッフは、年齢が違う、性別が違う、育っ
てきた家庭も違うし、職種も違う。当然性格が違っていて、合うべきことが無い無
いづくしの集団です。そんな人たちが集まって1つの仕事をするのですから、言わ
なくとも、示さなくても「常識だからわかるだろう」、「わかってくれるはずだろ
う」はあり得ません。

2章 リーダーとしての役割

1—リーダーとしての心得

1 リーダーに対してのイメージ



「院長は、私たちのトップなんだから、もっとリーダーシップを取ってほしい」
「先輩はチーフになったんだから、管理職としての意識を持ってほしい」
「サブチーフならば、もっとチーフを助けなければ……」と、スタッフから見た上司の評価は、結構厳しいものがあります。
「人は、歳を取れば成長する」
「人は、長く勤めていればリーダーシップが取れる」等の思い込みがあるからです。

しかし、そう甘くはありません。院長やチーフは、次のように悩みます。

「院長として指示を出しているのに、どうして、反発して従わないのだ」
「自分の言うことをスタッフが聞いて行動しているとは思えない。甘く見られているのではないか」
「スタッフに良かれと思ってやっているのに、なぜ文句言ってくるのか」



当然スタッフから見た、リーダーとしてのイメージも違います。

「院長のいうことは絶対です。納得いかなくとも従います」
「院長は私たちの言うことなんか本気で聞きません。だから言っても無駄です」
「チーフは、相談なしにいろいろなことを決められます」

いろいろ思っているけど実際のところ是从っているのです。

不思議なことにスタッフの時には、上司の言動に良し悪しが判断できるのに、いざ上司になれば自分のことは見えなくなります。だからこそ、リーダーとは何かを

5章 知っておきたい会計の基礎

1—数字を共有する意味

歯科医院で働く人々は、口々に「私たちは頑張っています」と言いがちです。しかし、その評価は患者さんから頂く数字となって現れます。その意味を考えてみましょう。



1 全員参加型経営の実現のための数字

院長が、スタッフと数字を共有し、経営の意識を高めることができれば確実に業績は向上します。

しかし、スタッフに、業績である数字を伝えることに躊躇する経営者は少なくありません。

それはなぜでしょう。

簡単に言うと、院長がスタッフをそこまで信頼していない場合です。

また、院長の理念や経営の目的が明確でない場合です。

院長が、不安定な状態でスタッフに数字目標を伝えようと、スタッフはなんのために数字を意識するのかわからず、場合によっては残念なことに「院長の手取りを

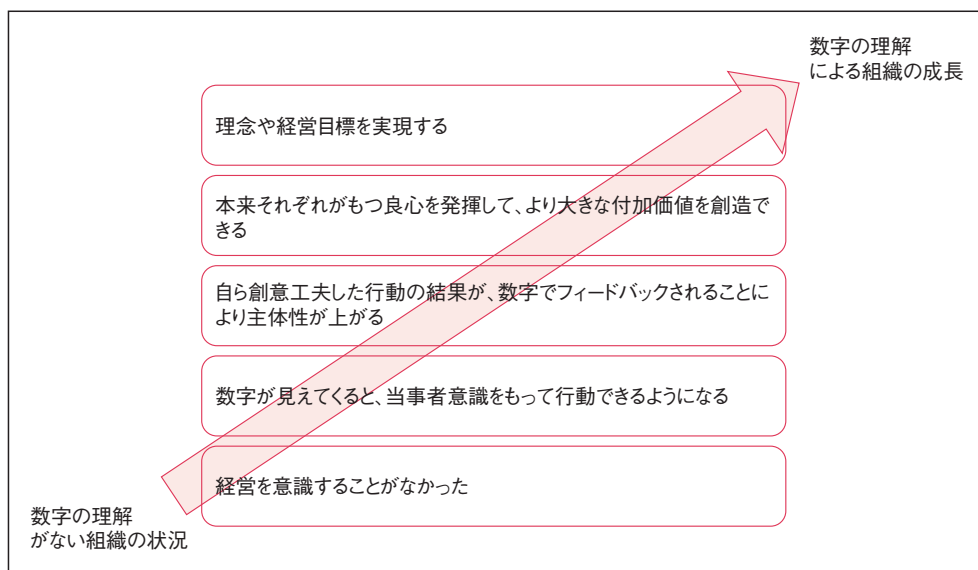


図1 数字を客観的に見られる組織の成長

3— 歯科医院の中での人間関係

1 組織にエンパワーメントの考え方を活用する



エンパワーメント（empowerment）とは、「人びとに夢や希望を与え、勇気づけ、人が本来持っているすばらしい、生きる力を湧き出させること」です。一般的には男女の機会均等や女性差別の撤廃や、公衆衛生、地域保健、健康、貧困、人種問題など幅広い分野で用いられて、マネジメントの世界では「権限委譲」「能力開花」などの意味で使用されています。

エンパワーメントは、3つの柱で展開することができます。

1つ目は、個人自らの意欲や能力を引き出す「セルフ・エンパワーメント」、2つ目は集団として職場やチーム力をつける「チーム・エンパワーメント」です。そして3つ目は院長や管理職がスタッフ個々の意欲や能力を引きだし、育てる「エンパワーメント・コーチング」です。

ここでは、セルフとチームの2つのエンパワーメントについて説明していきましょう。

2 個人を生かすセルフ・エンパワーメント

セルフ・エンパワーメントは、組織の中で働く個人として理解しておくべき基本です。



図2はスタッフが歯科医院で働く上での、セルフ・エンパワーメントの構造モデルを示しています。

セルフ・エンパワーメントモデルは、まずは身体が個人の土台として存在します。その上で主体（自我）性や組織に対応できる個々の指針が人間力です。人はこの人間力として持っているからこそ、個人の将来ビジョンをイメージした上で、活動領域の目標や目標達成のための行動がとれます。これがこのモデルの意味です。

「身体」は、すべての基盤ですので、健康であることが大切です。

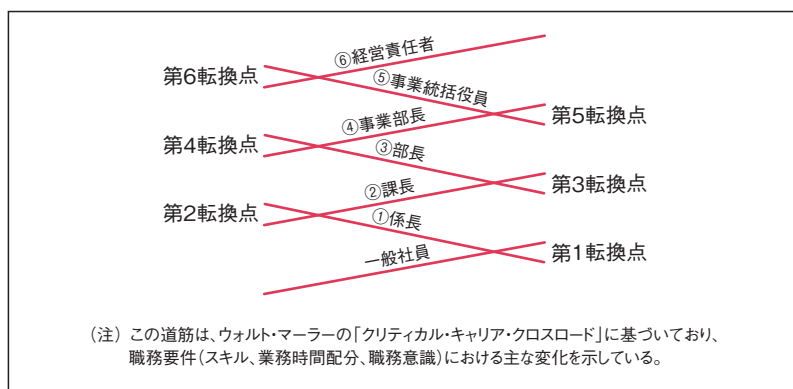
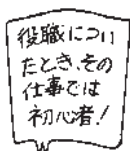


図1 リーダーシップ・パイプラインの6つの転換点

2 管理職としての立ち位置



あなたがたとえベテランであったとしても、新しい役職に就いたらその業務においては新人となります。したがって、任命された時には、組織の中での立ち位置を一端下げする必要があります(図2)。

「新米係長でご迷惑をおかけしますが、よろしくお願いいたします」と、頭を下げるぐらいが基本です。

歯科医院に勤めるスタッフにおいても、役職に対する理解がない限り、自分の時間を割り、組織や他のスタッフのために働くという意識は芽生えません。

さて、歯科医院を運営する院長はどうか。一般的な組織ならば、トップリーダーである経営責任者は、いくつもの役職を経てそのポジションに就きます。しかし、院長は開業したらすぐにトップリーダーです。勤務医として働いた経験が

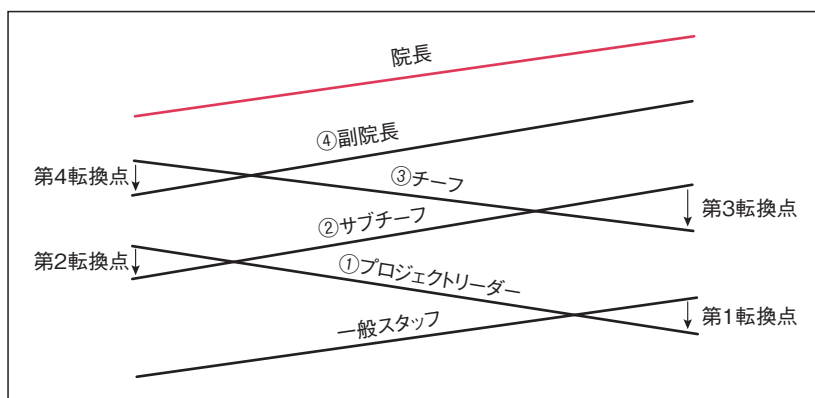


図2 歯科医院の役職に当てはめたパイプライン