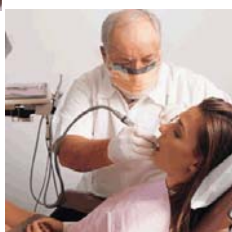
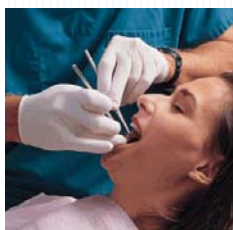


経営情報レポート

ミーティングで医院経営が変わる！ 院内ミーティングの 効果的活用方法



- 1 院内ミーティングで医院活性化！
- 2 院内ミーティングの効果的活用方法
- 3 事例：院内ミーティングの成功例



株式会社 常陽経営コンサルタンツ

1 | 院内ミーティングで医院活性化！

これからの歯科医院に求められるのは、スタッフの能力を最大限に発揮する事です。そのためにも、「院内ミーティング」を効果的に運用する技術が、不可欠になってきています。この院内ミーティングの運用の仕方ひとつで、医院経営に驚異的な効果をもたらすことが期待できます。

1 | ミーティングで医院経営改善

(1)院長の「言葉」が強い医院をつくる

多くの歯科医院では、「どうやって来院者を増やすか」「自費治療につなげるか」というような眼に見えやすい部分には時間や費用をかけますが、自医院の、院長自身のビジョンやミッションといった目に見えない部分への投資には、あまり積極的とはいえないのが実情です。

組織は、一人ひとりが多様な価値観を持っていますから、組織の人数が増えれば増えるほど、全員が同じ基準で考え、同じ方向を向いて行動できる土壌をつくることの重要性が増してきます。だからこそ、浸透しにくいビジョンやミッションを、スタッフに判り易いように伝え、判断基準とするためのミーティングの意義が大きくクローズアップされるのです。

■院内ミーティングの留意ポイント

- ①院長の心から湧き出る「歯科医院経営への想い」
- ②人の心を動かすためには、「理屈」ではなく、「感情」へ訴えかける
- ③院長の自分の言葉で、ビジョンやミッションを熱くスタッフへ語りかける
- ④「強い信念」「確かな哲学」を、強い想いで語りかける

(2)スタッフ参加型ミーティング

院長自身がミーティングに対する期待度が低いために、解決したい重要な課題がある場合でも、短い休憩時間を利用してしか行われなない場合がみられます。効果的なミーティング運営が、医院の繁栄の基礎が確立されるという意識を持ちましょう。

■スタッフ参加型ミーティングのポイント

- ①ミーティングの年間スケジュールを決める
- ②参加者・開催場所などを決める
- ③院長だけでなく、スタッフが自由に発言できる雰囲気をつくる
- ④決定された事は確実に実行する

(3)院内ミーティングが必要な理由

■院長の役割

- ①毎日の診療行為
- ②スタッフの育成
- ③スタッフの指導
- ④組織の活性化
- ⑤医院の繁栄（医院経営）

院長は経営者として、スタッフが主体的に業務に取り組めるレベルに育成する事で、組織力を向上させ、その結果、来院者の満足度が高まり、地域医療への貢献が可能になるのです。院長はリーダーシップを求められますが、トップダウン型のリーダーシップばかりに頼ってしまうのは考えものです。

■リーダーの行動分類

- ①「独善的専制型」
- ②「温情的専制型」
- ③「相談型」
- ④「参加型」

もっとも有効な組織は、スタッフの事を信頼して業務に取り組む「参加型組織」であるとしています。この組織の特性から、最善のリーダーシップは「従業員中心型のリーダーシップ」であると述べています。

このような最適な組織を目指して、医院改革をスタートする際に、「ミーティング」が必要になってくるのです。考えを分かち合う場としてのミーティングは欠かせない取り組みの一つです。

2 | 院内ミーティングの効果

(1)ミーティングの効果

①院内のコミュニケーションが円滑になる

院長とスタッフ間のコミュニケーションの不足やスタッフ同士のコミュニケーションの欠如が医院の業績に影響する事があります。円滑に医院運営を行うためにも、ミーティングを実施しましょう。

■組織活動を効率化する

- ①院長とスタッフの間に共通目標が出来る
- ②会話が増える
- ③院長の仕事に対する価値観を伝える場になる
- ④スタッフの仕事に対する考え方が変化する
- ⑤スタッフのモチベーションが向上する

(2)組織成熟度に合せた院内ミーティング

①ボス・マネジメントスタイル

⇒ 組織の成熟度の低い段階（初期段階）

この段階は、組織風土や医院文化といった、目に見えない医院の土台を固めていく時期です。院長が積極的に医院全体をリード・指導していく必要がある段階です。

目的に応じて、ロールプレイングに取り入れる事で、頭だけで理解するミーティングから実際に体を動かしながら取り組む事の出来るミーティングに変化していきます。

②インタラクティブ・マネジメントスタイル（双方向）

⇒ 組織が成長し、業績にも反映されている段階（成長段階）

この段階は、医院をさらに成長・発展させていく時期です。院長とスタッフが、目指すべき方向性を共有していく必要性が高まる段階です。

医院の全般的な運営にスタッフを巻き込んでいきましょう。院長の目指すビジョンをスタッフに浸透させ、そのビジョンを日常のオペレーションレベルで具現化していくための取り組みを、院長・スタッフがともに考え、実践していく事が欠かせません。この場合に重要なのは、院長が答えや考えを伝えるのではなく、院長が求める回答をスタッフから引き出し、スタッフの意見の肉付けに重点を置く事です。

③エンパワーメント・マネジメントスタイル（権限委譲）

⇒ 組織力が高まり、円熟した段階（成熟段階）

この段階は、スタッフが主体的に医院運営を担っていく時期です。院長は、医院の目指すべき方向・ビジョンをスタッフに浸透させ、それが現場レベルで遂行されているかを確認する事が大きな役割になります。

院内改善を自発的に提案・実行できる権限をスタッフに移譲するため、細かい事の指示ばかりではなく、主体的に行動する事の重要性（先にある目的に合致）を伝える点にウエイトを置く必要があります。信頼できる事務長的な存在のスタッフの育成も大きな課題です。ミーティングの進行や院長の考え方や経営数値はリーダーを通してスタッフへ浸透させていくと効果的です。

3 | ミーティングによる院内コミュニケーションの活発化

(1)ビジョン・ミーティングによる経営目的の共有化

経営者の最大の役割は、設定した組織全体のゴールへ向けて、一人ひとりのスタッフを支援しながら、最終的に個々の設定したゴールへ到達させる事です。ゴールを示す事で、そこに集うメンバーの判断基準ができ、取り組みの効率・効果が高まります。

そのためにも、ビジョン・ミーティングを最低でも年一回は開催する必要があります。

■ビジョン・ミーティングの題目

- ①これから、皆でどのような医院づくりを目指していくか
- ②その結果として、どのような効果が社会に表れるのか
- ③スタッフには、どのような価値が生まれるのか

医院のゴールを共有化し、同じ目標に向かって情熱を持って取り組む事ができます。その結果として、医院の一体感を創りだせるのです。

(2)経営改善ミーティング

経営改善ミーティングでは、スタッフとともに自医院の現状を分析したり、日々の業務で発生する課題の解決策や実践のための具体策を検討したりというように、価値観や考え方をぶつけ合う事で、環境の変化に適応できる組織づくりを推進していきます。

公的要素の強い歯科医院などの医療機関は、環境の変化に柔軟に対応して発展し続ける必要があります。社会的価値を高めるためにも新しい知識・技術を常に吸収するとともに、来院者が望むニーズへの対応を目的として、持続的に変化していかなくてはなりません。

院内の全員が、各課題や状況、ニーズの変化に共有した知識を持つためにも、経営改善ミーティングの実施は必須です。

2 | 院内ミーティングの効果的活用方法

1 | 院内ミーティングの原理原則

(1) 院内ミーティングの開催目的

■ 間接的な目的

① 衆知を結集するため

それぞれの分野で専門的な知識が要求されるため、スタッフの知恵を結集する必要があります。

② スタッフの連帯感を強くするため

③ 参画意識を向上させるため

④ スタッフを成長させるため

⑤ 医院発展に貢献するため

■ 直接的な目的

① 方針を決定するため

② 方針を伝達するため

トップである院長が決定した方針は、スタッフ全員に正しく伝え、実行されてこそ、初めて意味を持ちます。

③ 問題を解決するため

(2) 院内ミーティングのルール

人が数人集まれば、そこには必ずルールが必要です。ミーティングにも守るべきルールがあります。

① 参加者は自分の意見をまとめておく

② 自分の立場を理解する

③ 少数意見を尊重する

④ 自説を押しつけない

⑤ 司会・進行役に従う

⑥ 個人的利害や感情に動かされない

⑦ 時間を厳守する

⑧ 結論には従う

(3) 能率UPするミーティング計画と実行手法

能率を上げるとは、ミーティングをムリ・ムダなく進める事です。参加者を長時間拘束しないように、司会・進行役は、議事を早めるコツを知っておくべきです。

① 初めにミーティングの目的をはっきりさせる

② 賛成意見を先に出させる

賛成意見を聞きながら、補足説明を加えていく事で提案に対する理解が深まります。

③ 発言に相づちを打つ

「いつ開いても良い」というようなミーティングはないはずですし、意味もありません。ミーティングは、目的を明確にし、その効果と費用の面から、開催日時を決定するようにすべきです。

① タイミングを考える	緊急を要するミーティングなら、タイミングが遅ければ、それだけ対策が遅れます。効果的なタイミングを考えましょう。
② 参加者の仕事の都合を考える	参加者の多くは仕事が忙しい方です。本来の業務に支障の出ないよう日時を決定しましょう。
③ 資料作成・配布の日時もある	テーマを理解するためにも、配布後の準備時間を与えましょう。
④ 開催時間は 90 分を限度とする	集中力を持続するには限界があります。90 分を超えるようであれば、改めて別な日に開催しましょう。

2 | 参加者の心得

(1)参加者の心得

■ミーティング前

- ① 定刻に出席する
- ② 配布資料は事前に目を通しておく
- ③ 下調べをする

■ミーティング中

- ① 司会・進行役に従う
- ② 出席者同士はお互いに尊重し合う
- ③ 必要資料以外は持参しない
- ④ みだりに会場を離れない

■ミーティング後

- ① ミーティングの結論に従う
- ② 挨拶して散開する
- ③ 議事録をチェックする
- ④ 報告する
- ⑤ 実行する
- ⑥ 反省する

(2)上手な発言のコツ

- ① 参加者のレベルを考える
- ② 出席者の関心を引き付ける
- ③ 言葉遣いに注意する
- ④ 確認の質問を行う
- ⑤ 参加人数を考慮する

(3)上手な反対意見の出し方

- ① 自分の主張をはっきり示す
- ② 事実を示す
- ③ 提案の利点と欠点をしめす

3 | 院内ミーティングを効果的に進める留意点

(1)効果的に進めるポイント

①ミーティング開始前の準備・計画立案

⇒ 事前に検討テーマを決める

- 資料を作成する
- 開催目的を参加者全員が共有する

②ミーティングの開催時期

⇒ 司会、進行表を活用する

- 医院のステージによって進め方を検討する
- ホワイトボード・スライド・パソコン等を活用する

③ミーティング終了時

⇒ 議事録を残す

- 実行できるまでフォローする

(2)オープン・ミーティングとクローズド・ミーティング

歯科医院で行われるミーティングの種類は、大まかに「オープン・ミーティング」と「クローズド・ミーティング」の2つに分類できます。

①オープン・ミーティング（全員参加型）

院内全般の決めごとや話し合いを行うような、全員参加型のミーティングです。

②クローズド・ミーティング（対象参加型）

組織の階層や業務内容によって対象者が限定されるミーティングです。スタッフとの個別面談、歯科衛生士だけが集まり、リコール率を上げるための取り組み、口腔ケアのスキルアップのための勉強会・技術研修、受付スタッフで行う受付業務向上・医療事務知識の向上のための研修会等がこれに当たります。

4 | 意識共有化を図る院内ミーティング

個々のメンバーの成長が、組織全体の成長につながるという考えを前提に、複数名でコーチングを行う方法がグループ・コーチングです。この方法を取り入れたミーティングでは、単に進行表に沿って、形式的にミーティングを進めるのではなく、スタッフ全員の意見を引き出すことに重点が置かれ、メンバー全体が能動的になれるように導いていくものです。

(1) グループ・コーチングのステップ

ステップ1：問題点を列挙し明確化する

ステップ2：現状を把握する

ステップ3：解決策を検討する

ステップ4：改善スケジュールを共有化し、期限を設定する

(2) 症例検討会の開催

院長の経営方針や治療理念、治療のマニュアル化等が、スタッフへなかなか伝わらずに、困っている院長の声はよく聞きます。このようなケースでは、短時間でも、定期的に症例検討会を実施すると効果的です。

■ 症例検討会を開催するメリット

①院長の考え方や治療方針を確認する機会が増加するため、自然に院長の価値観を医院全員で共有化する機会になる。

②すべての純新患の口腔内を、全員が認識する機会ができることから、スタッフの来院者に対する関心度が高くなる。

5 | 歯科医院におけるチームワークの重要性

(1) チームとしての心構え

歯科医院におけるチームとは、職場目標に向かって仕事をしていく「医療従事者チーム」のメンバーです。社会人としてのビジネスマインドとは、結局、チームの目的・目標を持

つ事だといえます。

しかし、チームメンバーは新人からベテランのスキル別階層に分けられています。また、能力においても差があります。それぞれのスキルを経験値や研修から習得し、向上していく事は重要ですが、院内で異なった階層がバランス良く合わさっている事で、来院者の満足度が大きくなると考えることもできます。

院内ミーティングを行うことで、院長はチームメンバーに「理念」「方向性」を示し、メンバーはそれの実現に向けて意識を共有化し、行動するという心構えを持つ事ができます。

(2)職務の充実・拡大

次に歯科医院スタッフの仕事の領域を考えてみましょう。まず、自分の創意工夫で仕事を生み出す為には、2つの視点が必要です。それが「職務の充実」と「職務の拡大」です。

「職務の充実」とは、仕事そのものを質的に充実させる事です。計画、準備、統制という内容を加え、責任や権限の範囲を拡大して仕事内容の高度化を図ります。

「職務の拡大」とは、細分化された仕事のみを担当するのではなく、仕事の範囲を拡大する事です。細分化による単純化、定形化に伴う疎外感、単純感を防止するために行われます。

これらの実現のためには、チームとして院内が機能する必要があります。そのいちばんの近道が、有意義な院内ミーティングを行っているかどうかにかかっています。

(3)マーケティング的な視点をチームとして共有する

現在の歯科医院経営にとって、また、その中の歯科医院で働くスタッフにとっては、患者さん（顧客）を起点とした発想が必要になってきています。「医療」に加えて「サービス業」としての役割を理解しなければなりません。

院内ミーティングを行うことで、チームとして「マーケティング的な視点」を持って、地域の皆様がより質の高い生活を実現できるように、「歯科医療」の領域から支援する事を考えることができます。

「歯医者さん」ではなく、「歯・口腔のエンジニア」「歯・口腔のコンサルタント」「歯・口腔のトレーナー」といったイメージを持ち、歯科衛生士だけの仕事ではなく、歯科医院という医療の世界で働くチームの一員として取り組む意識を共有することが重要です。

3 | 事例：院内ミーティングの成功例

1 | ミーティング活用事例

◆A歯科医院(関東地方の郊外型クリニック)

- 開業：18年
- スタッフ数：歯科衛生士4名、歯科助手4名
- 駐車場：10台
- ユニット台数：6台
- 年間医業収入：1.2億円
- 自費率：15%
- 月間レセプト：650枚
- 1日来院患者数：約70人

■院長からの相談

「以前から、院内の掃除やごみ捨てる順番、シフトについても、評価や賃金に反映させないと、スタッフが動かない状況なのです。どのような些細なことでも、私が指示をしないと動こうとしません。スタッフ自らは動こうとしない風土がどこから生まれたのか、何が原因なのかを調査してもらえませんか。それさえ判れば、それ以外の経営課題は問題ないです。」と要望されました。

■ミーティング活用経緯

①院長との面談

「それなりの経営努力をしているにもかかわらず、ここ数年業績は横ばいです。これはスタッフの意識レベルの問題だと思います。スタッフ入れ替えを考えても、良い人材が採用できるかは難しいですから。」

院長は、スタッフに責任があると信じ、自身のマネジメントに対する認識の甘さには気付いていないようでした。

②スタッフとの面談

「このクリニックで働く事に、大きな不満がある訳ではありません。しかし、就職して以来、一度も全員で話し合った事は有りませんし、院長が何を私たちに期待しているのか、どのような医院を目指しているのか判りません。言いたい事が言え、知りたい事を知る機会をつくって欲しいのです。」

「院長とのコミュニケーションだけでなく、他のスタッフとのコミュニケーションも取れていないと感じる事も多いです。」

③面談結果から判断

「決まった時間だけここで勤務して、それなりの給与をもらえばいい。」

「何をするにも院長の指示待ちでいい。」

このような意識が蔓延し、風土として染まっていました。スタッフは、歯科医院の業績ばかりでなく、来院者への関心も低く、ホスピタリティのかけらも感じられない状態でした。

④ミーティングの効果的導入前の準備

全員で「何のために歯科医院で働いているのか。」「自分たちの使命は何なのか。」を語り合う場を設ける事にしました。

- 司会者を全員が順番に分担
- 議事録を取る準備（担当者）
- ミーティング時間は1時間

⑤ミーティングのポイント

- ミーティングの目的に応じて、進め方を変えていく
- 事前の準備を効果的に進めていく（目的を告げる。個々の意見をまとめておく等）
- ミーティングの目的を明確化する

■ミーティングの結果

スタッフの反応が良く、積極的に意見交換ができ、考え方の共有化や、誰がどのような考え方をしているのかが判るようになりました。その結果、解決策も見つかりますし、全員で話し合った事で出来た解決策ですので、積極的に取り組んでいくことができました。ミーティングを開催する事で一体感が生まれてきたのです。

今まで以上に患者さんへ、良いサービスが提供できるようになり、業績も向上してきました。

ミーティングの導入が全員の目標共有化につながり、より良い治療・サービスに取り組むきっかけとなったのでした。