

## 新人を迎えるとき

歯科医院内で日常的に起こっているドラマから、歯科医院の問題を考えてみましょう。問題を改善点としてとらえて、歯科医院の体制をみんなで作っていきます。できることは、日々の改善。最後に、自分でできる対応チェックポイントをつけています。チャレンジしてみてください。

### ある歯科医院での出来事

患者さんが1日に50人は来院する、地元で愛されているある歯科医院でのことです。スタッフは10人以上いて、皆がテキパキと働いています。しかし、マニュアルがないので、新人が慣れるまでは混乱が続きます。

「あなた新人なのね。大変ね。頑張って」

患者さんから声をかけてもらっている新人がいました。ベテランの新人育成係は、その意味についてふと考えます。

“患者さんからの温かい励ましなのか。それとも私の新人育成の仕方に同情して、「あなたかわいそう」という気持ちで言っているのか……”。

もしかしたらこの言葉はクレームかもしれません。あなたならどう思いますか？



読者のみなさんの歯科医院では、マニュアルがありますか？ この歯科医院にはありませんでした。従って、新人育成係の人なりのやり方で教育していました。すると、新人育成係に言われたとおりには新人は仕事をしているのに、他のスタッフから「どうしてあそこでそんなやり方をしたの」と、質問される事態がしばしば起きていました。新人は誰のいうことを聞けばよいのかと、いつも不安そうな顔をしていました。患者さんの言葉は同情の意味だったのかもしれない。

### マニュアル作りの前に……

こうした事態の解決策の一つとして、マニュアル作りがあります。事実、院長からも早くマニュアルを作ってほしいという要望が出ていました。しかし、この歯科医院では、それ以前にやるべきことがあったのです。それは5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）活動です。

受付には、郵便物や書類、新聞やパンフレットが積まれています。キャビネットには、セメントの固まった跡があり、診療室の隅にはあまり使われない器具が置かれ、そのため清掃はかなり難しい状態です。患者さんからパソコンが置かれているコーナーが見えるのですが、コードがゴチャゴチャで何とも清潔感がないのです。

こんな状態でマニュアルを作っても、現場が混乱しているのですから、よいものができるはずがありません。そこで、5S活動を先に行うことにしました。

全員で一年計画を立て、まずは5S活動から始め、マニュアル作りは8ヵ月後から始めることに決めました。しかし、院長はいつになったらマニュアルができるのかと少々焦っていました。なぜなら、年度の途中で新人が入ってくることが予定されていたからです。そこで、院長の「できる範囲でやってみて」との要望を汲み、5S活動をしながらマニュアル作成も同時に進めることになりました。

その結果はというと、5S活動もマニュアル作りも中途半端な状態になってしまいました。マニュアルは結局完成には至らず、とりあえず書いたものも活用されていません。

組織が全員参加でプロジェクトを動かすときには、多大な労力と時間とコストを必要とします。5S活動やマニュアル作成も、診療をスムーズに行うための作業ですが、診療を行うのと同じぐらいに尊い作業です。診療以外のことに取り組むのは、非常に大変なことなのです。必ずスタッフのなかから「それはいつやるのですか」、「診療の合間ですか」、「休憩時間ですか」、「家に持ち帰れということですか」といった質問が出ます。

全員参加で取り組む場合、理念を心に留め、“どうして行わなければならないのか”という目的を明確にして、目標を掲げ、作業分担を決め、いつまでに完了させようという、「見える化」をしないかぎり、ストレスが溜まるばかりになります。

その後、この歯科医院では5S活動を少しずつ進めています。昨年の12月からマニュアル作りの準備を進めており、1月から分担して執筆を開始しました。4月に入社する新人育成は、スムーズにいきそうです。

表① マニュアル作成に必要となるもの

|                   |                           |
|-------------------|---------------------------|
| <b>第1段階 情報の共有</b> | <b>第5段階 全員での内容確認</b>      |
| 院長の理念             | 回覧システムの紹介                 |
| 問題点の抽出            | 全員回覧の印                    |
| 情報の共有             | 訂正・加筆箇所の明示                |
| 目標の設定             | 配慮ある行動の徹底                 |
| 意識統一              |                           |
| <b>第2段階 前準備</b>   | <b>第6段階</b>               |
| 院長の決断             | ミーティング時の確認                |
| 開始時期の決定           | 進捗状況報告                    |
| 権限と責任             | 担当者からの気づきの報告              |
| 全員の自覚             | それぞれのメンバーからの提案            |
| 記入用紙の準備           |                           |
| <b>第3段階</b>       | <b>第7段階 マニュアルの整備</b>      |
| 作成のためのミーティング      | 管理ファイルの用意                 |
| 趣旨説明              | 小見出し作業                    |
| それぞれのメンバーの強みの確認   | 目次の管理                     |
| マニュアル項目の拾い出し      |                           |
| 作成にあたっての流れの確認     | <b>第8段階 マニュアルの活用</b>      |
| 記入用紙の説明と徹底        | 新人育成                      |
| 担当分野の確認           | 日々改善のための状況把握<br>(単純化・効率化) |
|                   | 医療法対策                     |
| <b>第4段階 作業開始</b>  | <b>第9段階 定期的見直し</b>        |
| マニュアル項目の確定        | 問題が出たときの元資料               |
| 進行表の作成            | 改善が生じたときの担当者の確認           |
| 定時朝礼時にその週担当部分の確認  | 期限の提示                     |
| 定時朝礼時に進捗状況確認      | 新規事業項目の追加                 |
| 提出箱の設置            |                           |
| 写真の活用             | <b>第10段階 更なる活用(独自性)</b>   |
|                   | 歯科医院の独自性の発見               |

## ▶ マニュアル作成に必要となるもの(表1)

マニュアルの完成には最低でも3ヵ月はかかると考えてください。人数の少ない歯科医院では、6ヵ月かかってもおかしくありません。仮に新人の入社までに間に合わない場合は、新人にマニュアル作りに参加してもらうのも手です。

朝の準備、片づけ、消毒、患者さんの誘導、どこに何を収納するのか。新人にも書けることはたくさんあります。同じ目的で動くことに価値があります。ぜひとも全員で取り組んでください。

### 【参考文献】

- 1) 小原啓子：マニュアル作りで仕事を視える化。医歯薬出版、東京、2010。

★組織が新人を受け入れる体制にあるのかをチェック！

|   | チェック項目                      | チェック |
|---|-----------------------------|------|
| 1 | 新人育成のための基本がある(マニュアル等)       |      |
| 2 | 新人育成の担当者がある                 |      |
| 3 | 新人育成の計画書がある                 |      |
| 4 | 新人育成の上達度がスタッフ全員にわかる状態になっている |      |
| 5 | 新人の成長を認めて褒める場がある            |      |