

特集

# 新しいスタッフを迎える準備は



## できていますか？

### Chapter 1 新人が育つ医院 育たない医院 どこが違うの？

●小原啓子

### Chapter 2 今日から始める！ 新人が育つ体制づくりと心がまえ

●鈴木浩次・綾 恭子・尾上久代・村上泰訪・亀井マリ子

### Chapter 3 業務のスムーズな引き継ぎ ここがPoint！

●上野由貴・岩本晴絵

### Chapter 4 新人を迎えられる歯科医院ができるまで

●伊藤尚史・船曳剛史・森岡里紗・平山麻依子・三木早苗・  
多田友紀子・南 久美・石埜彩佳

新たなスタッフを迎え、指導や業務の引き継ぎを始めたとき、「スタッフによって仕事のしかたが違うため教え方がバラバラ」「育成のステップがあいまいで、新人が戸惑っている」「各スタッフの業務内容が整理されていなかったために、引き継ぎの途中でスタッフの退職日が来てしまった」といった問題に直面したことはありませんか？

スタッフの入れ替わりは、医院にとって新たな風を吹き込むパワーアップのチャンスです。しかし、業務の引き継ぎや育成が順調に進まず混乱が続けば、大幅なパワーダウンとなるばかりか、医院存続の危機にもなりかねません。

本特集では、新人を迎える季節が目前にせまるいま、新人育成や引き継ぎのしくみをつくり、安心して新人を迎えられるよう準備を整えるためのヒントをお伝えします。 (編集部)

## 新人が育つ医院 育たない医院 どこが違うの？



小原 啓子 (歯科衛生士、マネジメント〈修士〉、経営士  
デンタルティアップ代表)

歯科衛生士は、地域の方々の健康を守る重要な業務を担っている職種です。しかし、現在、70%以上の歯科衛生士学校が定員割れを起こし、また国家試験に合格して晴れて歯科衛生士となっても、早い段階でこの業界を離れてしまう人が少なくありません (図1)。この背景には、急速に進む少子化の影響もあると考えられますが、だからといって「すべて時代や社会のせい」と片づけることは安易です。

若い人々にとって魅力のない業界に、明るい未来はないのです。私たちは、医院のためのみならず歯科界の将来のために、新人が育つ環境をつくり、育てていく責務があります。

そこで本章では、あなたの職場を、“新人が育つ”環境にするためのヒントをお伝えしたいと思います。

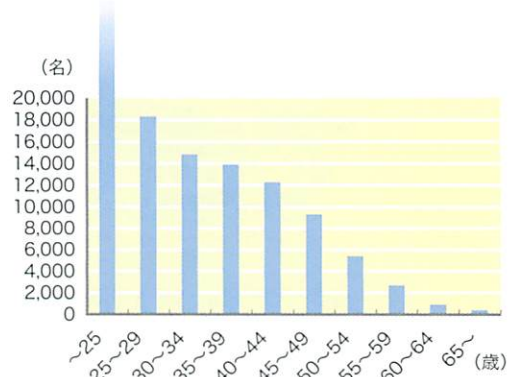


図1 年齢別就業歯科衛生士数 (平成20年保健・衛生行政業務報告〈厚生労働省調査〉より)  
毎年、約6,000名の新人歯科衛生士が誕生しているが、早い段階でこの業界を去っていく歯科衛生士がいかに多いかが見てとれる

### 個人の努力では限界がある“新人育成”

皆さんのなかにも、新人育成に悩んでいる歯科衛生士は少なくないと思います。私たちは歯科医院などの組織に属し、「チーム」として動いているため、どのような仕事においても、個人の努力だけでは解決できないことが数多くあります。

「個人」対「個人」で有効と考えられている心理学やコーチングを用いて新人育成を実践しても、なかなかうまくいかないという声を聞きます。新人育成に限らず組織の問題には、組織心理学や組織論など集団を対象とした考え方を応用す

るほうがスムーズなはずですが、

そこで、今回は「組織」としての新人育成を考えるために、「経営学」のエッセンスを取り入れながら考えていきたいと思います。

「経営学」と聞くと、お金に直結するイメージをもつ方、また「難しそう」と抵抗をもつ方も多いと思いますが、経営学とは本来、「仕事のしくみづくり」と「人の能力をどのように活かすのか」を研究する学問であり、新人育成を考えるにはうってつけなのです。

## 「新人が育たない……」——その理由とは？

「自分たちとしては頑張っているのに新人が育たない」という場合、理由としておもに2つの問題が考えられます。

- ① 新人の問題……本人の能力ややる気がない場合
- ② 組織の問題……新人への教え方が悪い場合

①が原因だと思われる場合、一度新人の立場になって考えてみましょう。まず、歯科衛生士は国家試験に合格した者だけがもっているライセンスですから、能力はあります。その新人には本当にやる気がないのでしょうか？ 1日は24時間し

がなく、その約1/3ずつが「仕事」「睡眠」「プライベート」に振り分けられています。1日の8時間以上を費している仕事の手を抜いて生きていこうと考える人が本当にいるのでしょうか。若い人たちが仕事にやりがいを見いだせる環境を作ることが、私たちの仕事の一部なのです。しかし、これは組織として取り組むべき課題であり、そのなかで互いができることを行わなければなりません。

②が原因だと考えられる場合は、私たちが育成のしくみを整えるなどの努力が必要なので、これから紹介する方法を参考にしてみてください。

## 教わりにくく、育てにくい環境になっていませんか？

まず、あなたの歯科医院を、一度客観的な眼で見なおしてみましょう。

新人が就職したときの指導に使えるマニュアルはありますか？ 責任をもって新人の育成を担当する人はいますか？ 情報を共有するためのミーティングや朝礼はありますか？ 「見て覚えて！」「技術は盗むものよ」という指導が基本になっていませんか？

新人が「教わりにくく」、先輩にとって「育てにくい」環境では、人は育たないのです。

経営学者の野中郁次郎氏（一橋大学名誉教授）は、日本企業の経営を研究し、個人の知識や技術、こだわりやコツを、組織の知識として育てていくシステムがあるということを理論だてました。

誰でも、仕事のなかで得意な分野があるでしょう。院長から「あのスタッフがいてくれれば安心だ」と言われる受付、患者さんから「あなたと会うと元気になる」と言われる歯科助手、患者さんから「あの人に歯石をとってもらいたい」と言わ

れる歯科衛生士……。

こういった評価の裏には、必ずそのスタッフの魅力的な“何か”があるのです。これは性格の良し悪しではなく、そのスタッフの実力です。この強みをできるだけ尊重して伸ばし、適材適所で働くことが、歯科医院の強みにつながります。

しかし、もし、これが個人の評価でしかない場合には、その人が何らかの事情で退職・休職すれば、院内に混乱が生じ、一気に歯科医院の質を下げ、患者さんを失望させてしまいます。では、こういった事態に陥らないようにするにはどうすればよいのでしょうか。

個人が独自で身につけた技術やちょっとしたコツ、ノウハウなどを「暗黙知」といいます。この「暗黙知」が個人の“強み”のもととなります。この暗黙知を公開し、みんなの知的共有財産（これを「形式知」といいます）にしていけば、スタッフが入れ替わっても医院の強みは変わらずに継承していくことができ、新人教育にも活かせるはずで

## “あなたの強み”を新人に継承して“医院の強み”にするために

「知識をみんなで共有して新しい考えを創りだし、組織としての強みを作ろう」という考えは、とてつもなく大きな目標に思えます。しかし、新人育成という1つの目標のもとで、このシステムを実践してみてもいいかがでしょうか。

個人の「暗黙知」を組織としての「形式知」にするためには、順番があります。焦って行おうとしても、人とのトラブルが生じ、現場に混乱が生じるため、図2の順で進めていきましょう。

### ● 新人育成において

#### 「暗黙知」を「形式知」にするまでの流れ

① まず、新人を受け入れるにあたり、どのように教育していくかをみんなで話し合う。「新人にこれを任せることができれば嬉しいよね」のレベルで十分 ▶共同化

② 次に、「歯科医院の理念のもとで、一致団結して新人育成に取り組もう」と意識の統一を図り、新人育成担当者を定める ▶表出化

③ 各スタッフがさまざまな項目をバラバラに教えると混乱するので、まず「診療マニュアル」を作り、育成者はそのマニュアルに沿って指導していく。いままで無意識で行っていた業務や習慣を、マニュアル作成によって意識的に“見える”ようにしていく ▶連結化

④ 診療マニュアルに沿って行っている、慣れてくるとそれぞれのコツやこだわりが新しく生まれてくる ▶内面化

⑤ ④のそれぞれのノウハウをみんなで話しあう ▶表出化に戻る

この繰り返しでよいのです。2度目の表出化(⑤)のときには、組織としての明らかな進歩を感じられるはずです。

「そうはいつでも、新人がもうすぐ来てしまうので、いまから診療マニュアルを作っている間は間に合わない」と思っている方もいるでしょう。でも、ないのであれば新人といっしょに作ってあげばよいのです。新人は、国家試験を受けたばかりで知識があります。あとはそれを実践するだけです。また、他の業界から転職してきた方なら、その業界で培ったスキルや知識があり、もっとも患者さんに近い感覚をもっているという強みもあります。

「新人のくせに」「これまでこのやり方で問題なくやってきたから」と頭を固くしてしまうと、新人の言葉を聞く耳をもてなくなり、新人もあきらめて発言をしなくなっていきます。

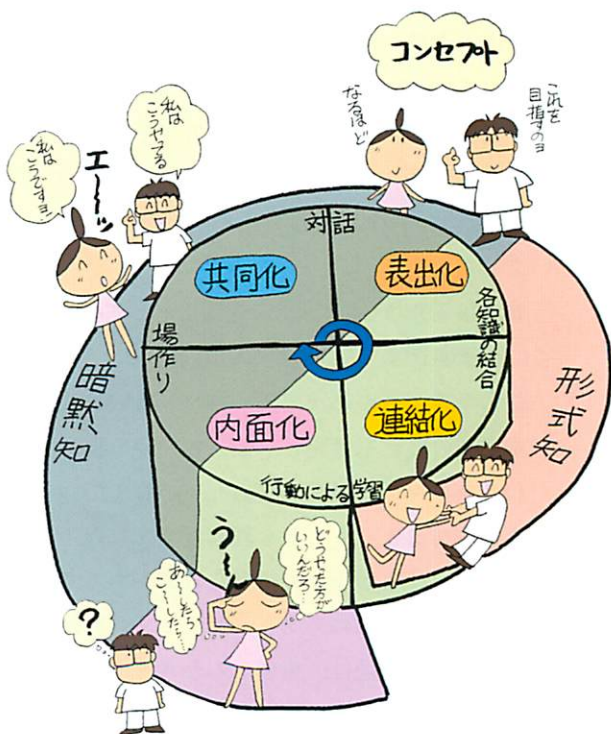


図2 暗黙知を形式知にするまでの流れ

## 新人育成担当者の条件とは？

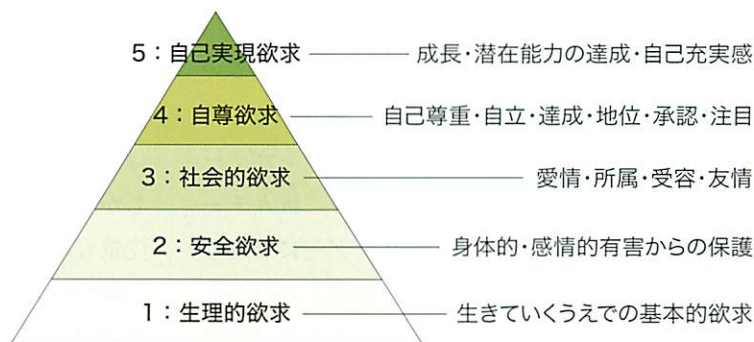


図3 Maslow (1954) の欲求階層理論

では、どのような人が新人育成担当者になればよいのでしょうか。「仕事の動機づけ」で使われる代表的な Maslow の欲求階層理論 (図3) をもとに考えてみましょう。

この理論は、下段の状況を満たしてはじめて上段の欲求が現れてくるといわれています。人はある程度自分の欲求が満たされていないと、他人を育成する余裕をもつことはできません。各段階での欲求の内容は以下のとおりです。

### 第1段階：生理的欲求

本能に近いものと考えてください。「しっかりご飯を食べている」「夜はぐっすり寝ている」のレベルです。生きていくうえでの基本的な欲求ですが、「忙しくてご飯を食べる暇もない」、「悩みが深くて眠れない」といったようにこの欲求が満たされていない方は、他人の世話どころではありませんね。

### 第2段階：安全欲求

「寒いときには服を着ることができる」「暖房を入れることができる」「雨露をしのぐ場所がある」といった、生きていくうえでの「安全」「安心」を満たす欲求です。

この段階にある人は、「お給料さえもらえればいいのです」という発想にとどまっているかもしれません。自分自身が生きていだけで精一杯なので、新人の育成はできません。

### 第3段階：社会的欲求

所属や友人を求める欲求です。ここではじめて、人としてのふれあいにかかわる欲求が生まれてくるため、この段階にある人ならば、新人育成担当者としての仕事は可能です。しかし、「人を育てる」という仕事は、いままでその人が行っていたことに加えて、組織としての規則やしぐみに合わせた行動が求められますので、次の第4段階「自尊欲求」レベルまで到達している人のほうが適任です。

### 第4段階：自尊欲求

自分が周囲から価値ある存在として認められ、自尊心をもちたいという欲求です。自分自身の置かれている立場を自覚し、自分を認め、自分がすべきことが見えています。この段階にある方であれば、新人育成においても責任ある行動がとれます。

### 第5段階：自己実現欲求

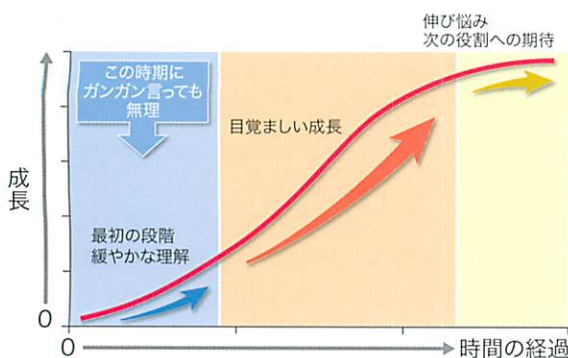
自分の目標をもち、実現していこうとする人です。この段階にある方ならば、人の育成を通して、自分のさらなる成長を実現させることができるでしょう。この段階にある人が、もっとも理想的な新人育成担当者といえます。

「人を育てる」ことは非常に重要な仕事です。しかし、第5段階にある人などそうはいませんから、私は最低でも第3段階以上の人を育成を行うべきだと考えています。

## はじめて新人育成の担当になった方へ

はじめて新人を育てることになった人は、今後さまざまな不安や苦勞を感じるようになると思いますが、誰しも最初は新人育成の“新人”なので、焦ることはありません。ベテランがチーフの役職を任されたら、その日から“新人チーフ”、プロジェクトを任されてリーダーになれば“新人リーダー”。極論をいえば、開業したばかりの先生だって、“新人院長”です。新人には不安がつきものです。

ただ、育成担当者になったことを自覚するだけでは組織は動きませんので、それぞれの立場でいろいろな人を巻き込んで、あらゆる手段を講じながら、その新人に合った育成を行っていきましょう。



人間が新しい環境になじむまでには時間がかかります。図4の成長曲線は、時期によって成長のスピードが異なることを表しています。就職してしばらくは、教えてもなかなか進歩はみられません。しかし、あるときを境に急激な成長がみられます。先輩も新人も、このときまでは辛抱の時期です。

成長のスピードが遅い最初の段階に多くの情報を提供しても、本人の吸収力には限界があります。たとえば、「できるだけ早く一人前になってほしい」と、より専門的な知識や高い技術を求めて教えても、本人はパニックに陥るだけです。

逆に、すこしずつではあっても確実な成長を実感できるよう、本人だけでなくスタッフ全員が日々成長の度合いを確認し、仕事を“見える”状態にして、互いに納得しながら成長する方法をとりましょう。本特集で紹介されている歯科医院には、このような“成長が視えるしくみ”が隠されているはずですよ。

図4 人の成長曲線。時期によって成長のスピードは違う



### 先輩の心得 職場は家庭ではないことを忘れずに……

職場は「他人の集団」であり、集団に属するには、社会人としての常識が必要です。院長は、一般社会においては“社長”です。歯科医院は、社長（歯科医師）と直接気軽に話ができる環境にあります。しかし、一般社会において“社長に直接意見を言う”ということは、自分の職をかけて、クビになってもいいという覚悟をもって臨むほど大きなことなのです。私たちは、院長が身近であるがゆえに、その常識を忘れがちです。

同様に、スタッフ同士の仲がよい職場は注意しなければなりません。あまりに親しい間柄になると、家庭内の「親子げんか」「兄弟げんか」のように、他愛もないことで感情的になり、ぶつかり合ってしまう。新人育成の環境づくりのためにも、「職場は家庭ではない」ことを、いま一度心得ておきましょう。

## さあ、新人を受け入れよう！

では、今日から新人を受け入れるための準備を始めましょう。いま、あなたの歯科医院は、どれくらい新人を受け入れられる体制が整っているでしょうか。新人が入るまでに、表1の□がすべて☑になるよう準備を進めていきましょう！

「まだまだ道のりが長いな……」という医院も、焦ることはありません。p. 258の表2を参考に、

一つひとつ準備を進めていきましょう。準備をしながら、徐々に整えていけばよいのですから、

さあ、皆さん頑張ってください！患者さんが待っていますよ。理念をもって、志高く仕事に取り組みましょう。

表1 新人育成ができている職場「10のポイント」

<input type="checkbox"/> 医院に理念がある	<input type="checkbox"/> 育成担当がいる
<input type="checkbox"/> 診療マニュアルがある	<input type="checkbox"/> 定期的にミーティングを行っている
<input type="checkbox"/> 育成計画が立てられている	<input type="checkbox"/> 新人の声を活かす場がある
<input type="checkbox"/> 新人にも重要な仕事を任せられるようなしくみがある	<input type="checkbox"/> 新人の進歩が視えるようになっている (掲示物や朝礼での報告など)
<input type="checkbox"/> 新人ができるようになったことを全員に報告している	<input type="checkbox"/> 歯科医院の業績を、外部（スタディグループや学会など）で発表している



### 組織で働くスタッフとして読んでおきたい名著 10 選

1. 金井壽宏：仕事で「一皮むける」。光文社、東京、2002。
2. 株 OJT ソリューションズ：トヨタの「問題解決」で会社が変わる！。KK ベストセラーズ、東京、2008。
3. 若松義人：なぜトヨタは人を育てるのがうまいのか。PHP 研究所、京都、2005。
4. 若松義人：トヨタの上司は現場で何を伝えているのか。PHP 研究所、京都、2007。
5. 松下幸之助、松下政経塾 編：リーダーになる人にとってほしいこと。PHP 研究所、京都、2009。
6. 田尾雅夫：組織の心理学 [新版]。有斐閣、東京、1999。
7. 金井壽宏：働くひとのためのキャリア・デザイン。PHP 研究所、京都、2002。
8. 酒井 穰：はじめての課長の教科書。ディスカヴァー・トゥエンティワン、東京、2008。
9. DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部：動機づけるカーモチベーションの理論と実践。ダイヤモンド社、東京、2009。
10. 野中郁次郎、竹内弘高：知識創造企業。東洋経済新報社、東京、1996。

表2 新人育成にあたっての準備リスト

新人育成 準備リスト	
<b>第1段階（現状の整備）</b>	<b>第5段階（業務の実技指導）</b>
歯科医院の理念の浸透	診療マニュアル確認
歯科医院の目標設定	新人・育成担当者・院長による業務の重要度・簡易度調査
新人育成担当者の決定	育成プログラムの提示(何を・いつまで・どのように)
スタッフの意識統一	診療マニュアルを用いた手とり足とりの訓練
	スタッフ全員への育成プログラムの公開
	新人の成長度の公開（称賛と軌道修正）
<b>第2段階（新人受け入れの準備）</b>	<b>第6段階（メンター<sup>*1</sup>による育成中のスタッフたちへの援助）</b>
院長による新人採用の最終決定	組織の内外を問わずメンターを確保
新人育成計画の立案	<sup>*1</sup> ：メンターとは、組織内で悩みや混乱に陥っているスタッフの話を親身になって聞き、よりよい情報や助言を与える存在
各職種の新人へのかかわり方を明確化	
初出勤日についての新人への説明（挨拶など）	組織内の精神的ストレスの軽減
新人用物品準備 （名札・白衣・シューズ・名刺・諸手続など）	<b>第7段階（院外研修の利用）</b>
<b>第3段階（新人出勤初日）</b>	研修会案内情報の収集
院長の姿勢・理念の理解の徹底	院長による院外研修受講目的の説明
新人紹介	受講後のレポート提出（提出内容と締切の設定）
スタッフ紹介	受講後の報告会（発表時間と内容の確認）
育成担当者紹介	<b>第8段階（育成後の確認）</b>
全体説明	育成担当者による育成結果の報告
育成担当者による新人との個人面談	新人の成長に対する承認と称賛の場の設定
<b>第4段階（ビジネスマナー研修）</b>	
院長の姿勢・理念の徹底	
チーフ挨拶（チーム医療についての説明）	
スケジュール説明	<b>第9段階（育成プログラムの修正）</b>
研修（以下おもな内容）	歯科医院の独自性 <sup>*2</sup> の確立
① 仕事に対する基本姿勢	<sup>*2</sup> ：独自性とは、個々のスタッフの強みをさらに活かせる体制を作ることで、歯科医院の特長や強みを出していくこと
② 報告・連絡・相談（ポジティブシンキング <sup>*</sup> ）	
③ 整理・整頓・清潔・清掃・しつけ	
④ 就業中のマナー（挨拶・礼・表情）	
⑤ 服装と身だしなみ	
⑥ 電話対応	
⑦ 院外対応（名刺交換）	
⑧ 個人の資質確認	



# 今日から始める！ 新人が育つ 体制づくりと 心がまえ



鈴木歯科クリニック

鈴木浩次(歯科医師)・綾 恭子・尾上久代・  
村上泰訪(すべて歯科衛生士)・亀井マリ子(歯科技工士)  
〒762-0082 香川県丸亀市飯山町川原 1068-5

当院は、「患者さんの思いを汲み取り、患者さんの期待に応えられる歯科医院を目指す」という理念のもと、患者さんの“こうなりたい”というご希望をじっくりうかがい、そのためにはどのような方法があるのかを提案できる歯科医院でありたいと考えています。

歯科医院は、来院される患者さんはもちろん、地域やスタッフのためにあると私たちは考えています。そのため、患者さんによりよい医療を提供するには、スタッフがやりがいをもって働ける「職場づくり」も重要だと思っています。当院ではそのような考えから、女性スタッフの多い歯科医院でもそれぞれが安心してキャリアを積めるよう、スタッフのために保育士が在籍し、スタッフの育児もサポートしています。

開業からの7年間でスタッフが増え(図1)、医院の規模も年々拡大しているので、スタッフ全員が理念を共有し、同じ目標に向かって行動するためにはさまざまな工夫が必要になってきました。なかでも特に重要なことは、新人育成の時期にしっかりと医院の理念や臨床の知識・技術を伝え、育成する側、される側双方が成長していくことです。

本稿では、新人だけではなく、ほかのスタッフも含めた医院全体が成長できるような新人育成を目指す当院の取り組みをご紹介します。

私たちの取り組みが、まもなく新人を迎える読者の方々にとって参考になれば幸いです。

## 医院 DATA

**開業** 2003年7月  
**スタッフ構成** 歯科医師：5名(非常勤2名)、歯科衛生士11名(非常勤1名)、歯科技工士2名、受付2名、保育士：1名  
**立地** 讃岐富士の麓に位置する丸亀市飯山町は、桃を特産物とする農業地域、近年は住宅地も増え、人口増の傾向にある

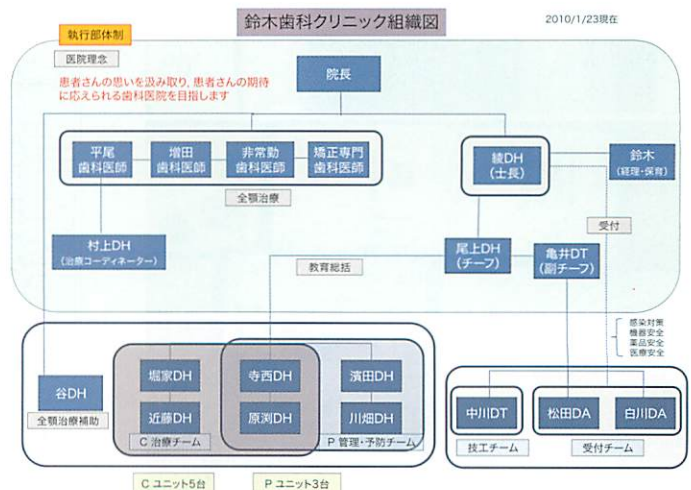


図1 鈴木歯科クリニックの現在の組織図

# 今日から始めよう！ 新人が育つ医院づくり

**POINT** スタッフ全員で「診療マニュアル」を作成しよう！

新人育成に欠かせないものの1つが「診療マニュアル」です(図2-1, 2)。当院ではまず、各スタッフがやっている仕事や作業のすべてを書き出して共有しました。そして、診療に支障をきたさずにマニュアル作成をスムーズに進められるよう、3カ月計画を立て、スタッフ全員で作成しました。

診療のちょっとした空き時間を見つけては作成を進めていきましたが、やると決めたらとことん凝るまじめなスタッフばかりで、ときには作業が夜に及ぶこともありました。そして、ついにみんなの努力の結晶である当院自慢の「診療マニュアル」が完成しました。新人がみても一目でわかる内容になっていますが、日々進歩する診療にあわせて、マニュアルも更新を繰り返しています。



図2-1, 2 手作りの診療マニュアル

**POINT** 育成プログラムをつくろう！

当院では、「診療補助」と「歯周治療・予防管理」の2つの育成プログラムを組んでいます(図3-1, 2)。「診療補助」(目安は3カ月間)では、診療の流れや診療に必要な器材などの準備物、基本的な処置内容、レセコン入力までを学びます。「歯周治療・予防管理」(「診療補助」の育成プログラムが3カ月めに入るころからスタート。目安は3カ月間)では、歯科衛生士学校で学んだ内容からより専門的な技術まで、相互実習などを交えながら指導します。

項目	時期	説明・見学	指導・練習	確認・指導	ステップアップ
接客について	初日				
診療室の整理	1/4 ~ 1/7	1/4			
消毒室・滅菌室	1/8 ~ 1/11				
診療室・準備	1/12 ~ 1/15				
保存庫	1/16 ~ 1/19				
器具消毒	1/20 ~ 1/23	1/20			
器具消毒	1/24 ~ 1/27				
補綴(歯橋・入れ歯)	1/28 ~ 1/31				
補綴(クラウン)	2/1 ~ 2/4				
補綴(矯正器具)	2/5 ~ 2/8				
予防	2/9 ~ 2/12				
口腔外科	2/13 ~ 2/16				
インプラント	2/17 ~ 2/20				
予防	2/21 ~ 2/24				
その他	2/25 ~ 2/28				
その他	2/29 ~ 3/1				
新人育成計画	3/2 ~ 3/5				

図3-1 新人育成プログラム

項目	内容	1/4	1/8	1/12	1/16	1/20	1/24	1/28	2/1	2/5	2/9	2/13	2/17	2/21	2/25	2/29	3/3	
接客について	接客	1/4																
診療室の整理	初日																	
消毒室・滅菌室	1/8 ~ 1/11																	
診療室・準備	1/12 ~ 1/15																	
保存庫	1/16 ~ 1/19																	
器具消毒	1/20 ~ 1/23																	
器具消毒	1/24 ~ 1/27																	
補綴(歯橋・入れ歯)	1/28 ~ 1/31																	
補綴(クラウン)	2/1 ~ 2/4																	
補綴(矯正器具)	2/5 ~ 2/8																	
予防	2/9 ~ 2/12																	
口腔外科	2/13 ~ 2/16																	
インプラント	2/17 ~ 2/20																	
予防	2/21 ~ 2/24																	
その他	2/25 ~ 2/28																	
その他	2/29 ~ 3/1																	
新人育成計画	3/2 ~ 3/5																	

図3-2 図3-1の各項目について細かなプログラムがある。そのプログラムがさらに細分化され、成長のステップごとに確認するしくみになっている



### 新人育成の担当者を決めよう！

当院では、新人育成の担当者を決めています。担当者は責任をもって新人をサポートするとともに、当院作成の「診療マニュアル」(図 2-1, 2) にそって各部署で育成します。

他院での経験がある人や、歯科助手を経て歯科衛生士になった人など、歯科医院での勤務経験がある新人については、経験年数や過去の業務内容、個性(強みや性格)などに配慮しながら育成を進めていきます。



### 新人が発言しやすい雰囲気をつくらう！

新人は新卒者ばかりではなく、休職を経て復帰した人、他院での経験がある人、他職種から転職した人などさまざまです。私たちは、新人だからこそ感じられること、見えるものをととても大切にしているため、新人が発言しやすい環境づくりを心がけています。

「この器具は、ここに置けば動線もよくなり効率的」「私は当院のここが気になります」といった新人からの客観的な意見は、まさに“目から鱗”で、歯科医院に新しい風を吹き込んでくれるとともに、医院の成長にもつながります。



### 新人の成長状況を全員が把握しよう！

「診療マニュアル」をもとに、「診療補助」と「歯周治療・予防管理」を約5カ月間かけて指導します。大きな到達目標(ゴール)を設定したうえで、

1週間単位の育成計画も立てます。育成計画は、育成担当者が作成しチーフに提出、その後士長(院内の人材配置の検討や院長への連絡、チーフの補佐など、より俯瞰した視点で院内をみる立場)が全体の進捗表に記入したうえでホワイトボードに掲示します。

さらに、育成担当者は毎週月曜日の朝礼(図 4)で育成計画をもとに育成状況を報告し、医院全体で情報を共有するようにしています。



図 4 朝礼の様子



### 予習・実践・復習を繰り返そう！

育成の基本は「診療マニュアル」にあります。「診療補助」の育成プログラムでは、育成担当者がその週の指導予定内容に該当するマニュアルをおおまかに説明し、その後新人は再度マニュアルを読み込みます。

また、実際の診療補助につくことが何より勉強になるので、指導予定に合わせて診療の予約を確認し、実践を通して教える場合もあります。このときのポイントは、新人が質問や疑問をすぐに尋ね、確認できる態勢をつくっておくことです。先輩も新人も焦らず、知識と技術をすこしずつ積み重ねていきます。

就職して約2カ月後、診療の流れがほぼつかめたころから、「歯周治療・予防管理」の育成プログラムが始まります。



POINT

「いっしょに成長しよう」の姿勢で!

菌周治療・予防管理について学ぶには、「実習」が欠かせません。実習はおもにちょっとした空き時間や休憩時間を利用して行います。確実な技術は、説明してすぐに身につけられるものではありません。まさしく「やってみせ、いって聞かせて、させてみて、褒めてやらねば人は動かじ」（元帥海軍大将・山本五十六の言葉）です。基本となる根拠を示しながら説明をしていきます（図5-1, 2）。また、当院ではキャリアを問わず「患者さんのためにつねに学びつづけよう」という文化を大切にしています。育成担当者は「教えてあげる」ではなく「互いに学び、成長し、いっしょに頑張っていこう」という姿勢をもつことで、新人との信頼関係が培われていくと思います。



図5-1, 2 新人の実習。つねに先輩が見守り、声をかけることが大切



POINT

新人の処置後は必ず先輩が確認と助言をしよう!

約3カ月にわたる「菌周治療・予防管理」の育成プログラム終了後、新人はまずはごく軽度の菌周病患者さんから担当します。とはいえ、自分の技術にまだ自信がなく不安な状態でのデビューであるため、SRP後は必ずベテラン歯科衛生士が確認し、必要に応じてアドバイスします。自分が担当した患者さんの菌肉が改善したり、自分の知識や技術の成長を実感できるようになるにつれて、すこしずつ自信をつけていく新人の様子は、とても頼もしく感じられるものです。



POINT

「教わる側」から「教える側」になって、さらなる成長を!

育成期間が終わり、新人が就職して2年目を迎えるころには、新たな新人を迎え、次は先輩として後輩に教える側になります。「教わる立場」から「教える立場」になることで、再度「診療マニュアル」を見直し、現状と比較しながら確認していきます。ここで再び新たな勉強が始まり、仕事への考え方や取り組む姿勢も変わっていきます。このような個人の成長が、当院全体の成長を支えているのだと考えています。





**新人育成は医院スタッフ全員が  
連携して行うもの**

新人育成は、歯科衛生士だけが行うものではありません。受付や歯科技工士のチームにも同様の育成システムがあり、受付・歯科技工士チームの新人育成全体のまとめ役を副チーフ（歯科技工士）が行っています。たとえば、受付の新人育成は、受付の先輩が担当し、副チーフが新人のメンタル面のサポートをするというように院内全体で連携して行っています。

開業当初から在籍する受付スタッフも、他業種の経験がある新人の育成を通して新たな発見が

あったり、これまでにない発想が生まれたりすることもあるようです。



POINT

**“一字一句”の確認で、  
思いをそのまま伝達する！**

チーフや副チーフ、育成担当者などが、医院の理念や院長の思いをとりまちがえて誤解してしまうと、チーム全体が進むべき道を見失ってしまいます。そういった事態を防ぐため、定期的にミーティングを行い、大げさながらも“一字一句”解釈をまちがわないよう伝達しています。



**先輩の心得 新人の“困った！”コールをしっかりとキャッチしよう**



尾上久代  
(歯科衛生士・チーフ)

新人育成で大切にしていることは、新人の“困った！”に職種を問わず全スタッフがすぐに対応してあげることです。自分が何かしていても、新人の“困った！”コールがあれば、手をとめて対応するように心がけています。

すこしのアドバイスで解決できることもあれば、フォローに入らないといけないこともあります。何であれ、まず耳を傾けます。そして、どうしても自分が対応できないときには、私からほかの人に対応を依頼します。新人が自分を頼ってきてくれたのですから、できるだけその気持ちに応えてあげたいと思うのです。

とはいえ、先日当院でも、新人の“困った！”コールに誰も対応することができず、「自分のせいだ……」と素直な彼女を落ち込ませてしまったことがありました。「あなたのせいではないのよ、あのときはごめんね！」

当院では、新人育成のための特別な時間は設けていないため、診療のかたわら、空き時間や休憩時間を費やして新人育成を行っています。慣れない新たな環境のなかで懸命に学ぶ新人歯科衛生士も大変だと思いますが、スタッフみんなが新人育成に一生懸命取り組んでくれることが嬉しく、本当に感謝しています。

みんながいるからいまの当院があり、新たな目標に向かって歩いていけます。スタッフのみんなが歳を重ね、生涯を振り返ったとき、“あの医院に勤められてよかったな。楽しい場所だったな”と思えるような、充実した時を重ねていけるよう、みんなですこしずつ、確実に前進していきたいと思います！

# 新人を迎えられる 歯科医院が できるまで



伊藤歯科クリニック

伊藤尚史, 船曳剛史(歯科医師), 森岡里紗,  
平山麻依子, 三木早苗, 多田友紀子,  
南 久美(歯科衛生士), 石埜彩佳(受付)

〒663-8156 兵庫県西宮市甲子園網引町4-17

開業から5年、現在の当院は、チーフの歯科衛生士を中心とするしっかりとした体制のもとで診療を行っています。しかし、開業当初からこのような状態であったわけではなく、ひどく混乱した時期もありました。当院にとって転機となったのは、①組織としての体制づくり、そして、②組織の財産であるスタッフの育成です。①では、まず院内のあらゆるものを目で視える形にすること(以下「視える化」)によって情報共有を図りました。そして、この「視える化」が、②のスタッフ育成へとつながっていきました。

本稿では、スタッフそれぞれがその時々感じた思いや苦勞をありのままに語りながら、当院が現在に至るまでの過程をご紹介します。

## 医院 DATA

開業 2005年12月

スタッフ構成 歯科医師2名  
(院長と常勤1名), 歯科衛生士5名(常勤2名, 非常勤3名), 受付:1名(常勤)

立地 阪神タイガースの聖地, 甲子園球場から徒歩5分, 地域密着型の歯科医院



伊藤院長

## 混乱期—スタッフと院長の気持ちの乖離—

開業当初の当院は、現在より狭い診療室で、常勤の受付1名と非常勤の歯科衛生士1名、歯科助手1名の3名とともに診療を行っていました。お互いにすべてが見えている状態でしたから、特に気を遣うこともありませんでした。

開業1年目、かねてより先端的な治療を目指していた私は、治療内容の高度化と診療体制の充実のため診療室を拡大し、スタッフも増員しました。そのかいあって、患者さんは順調に増えていったのですが、そのころより、スタッフとのコミュニケーションに苦しむようになりました。たとえば、私の運営方針がスタッフに伝わっていないと感じられたり、スタッフに不平・不満をあら

わにされたり……。そのうち、挨拶や返事すらほとんど交わさない職場になってしまいました。

当時の私は必死でコミュニケーションの改善に取り組んでいたのですが、効果はあがりませんでした。いまから思えば、当時の院内は「組織」になっておらず、情報の流れを整理する体制もまったくできていなかった点に、もっとも大きな原因があったのだと思います。

当時のスタッフは、“わかりにくい院長”の指示する“わかりにくい仕事”に混乱し、“どのように動けばいいのかわかりにくい”職場でストレスをためていたに違いありません。



わかりにくい指示・わかりにくい  
仕事内容はストレスにつながる

## 「明確な理念を設定してスタッフに伝えよう!」と決意して……

あらためて医院の現状を見つめ直してみると、あることに気がつきました。私は開業当初から先端的な治療を提供することを目指してきましたが、そんな私の思いとは裏腹に、患者さんは当院の「技術」よりも、患者さんに対する私たちの「姿勢」や「対話」に愛着をもってくださっていることに気がついたのです。

私には「人を豊かにする仕事をするのが、自分を豊かにすることにつながる」という信念がありました。その思いを医院に置き換えて考えたとき、「当院は、患者さんの価値観を尊重しながら、プロ意識をもって治療に取り組むことで、患者さんも私たちも豊かになることを目指すべきなのだ」という思いに至りました。そして、そのような医院を目指すことが、地域における当院の存在意義につながってゆくと考えるようになりました。

そこで私は、当院が地域の方々や患者さん、スタッフ、そして私自身をも豊かにする組織へと成長していけるよう、まず「伊藤歯科クリニックは、お口の健康を通して、あなたの人生を豊かにします」という明確な理念をもつことに決めました。

医院の変革の第一歩として、まず自分が“わかりやすい院長”となるため、スタッフ全員にその思いを伝えることにしました。忘れもしない2008年1月25日のことです。当日まで約3カ月かけて自分の理念と考えをまとめ、「この理念のもとで、気持ちよく働ける職場をいっしょにつくろう」と宣言しました(図1)。



### 医院が目指す明確な理念をもつ

POINT

図1 当院の理念と、その実現に向けたビジョン・戦略・戦術

理念		伊藤歯科クリニックは、お口の健康を通して、あなたの人生を豊かにします	
ビジョン	戦略	戦術	
1 地域の方々の人生を豊かに  お口の健康を守り、喜んでいただける治療を提供します	1 安心できる治療の提供に努めます	1 品質の高い治療の提供	2 リスクを減らし、ミス・事故を防ぐ取り組み
	2 信頼関係の構築に努めます	1 患者さんの気持ちをくみ取り、共感する姿勢	2 患者さんを不快にさせない身だしなみ、言葉遣いと患者さんを大切に笑顔、挨拶、返事
	3 わかりやすい情報の提供に努めます	1 患者さんの情報に関する守秘義務を守り、患者さんのために有効に活用する	2 患者さんの情報に関する守秘義務を守り、患者さんのために有効に活用する
2 スタッフの人生を豊かに  気持ちよく、はりあいをもって働ける組織づくりを行います	1 医療スタッフとしての自覚をもちます	1 ニーズ、事情、タイミングに合わせた情報提供	2 メリット・デメリットを明示し、自由意思で決めていただける選択肢の提示
	2 知識と技術の向上を図ります	3 すてきな笑顔をプロデュースする提案	1 信頼し協力しあえる人間関係：社会人としての常識
	3 スタッフ間の情報共有を行います	1 医療スタッフとしての自覚をもちます	2 患者さんを幸せにする仕事：医療人としての自覚
		2 患者さんを幸せにする仕事：医療人としての自覚	3 生産性を上げ、継続して医療を提供：経営的な視点
		3 働きやすい労働環境の整備	4 働きやすい労働環境の整備
		1 各スタッフの専門分野の明確化と役割分担	1 各スタッフの専門分野の明確化と役割分担
		2 目標をもち、前向きに勉強する姿勢	2 目標をもち、前向きに勉強する姿勢
		3 医院方針と一致したセミナーへの参加	3 医院方針と一致したセミナーへの参加
		1 朝礼・ミーティングでの情報共有	1 朝礼・ミーティングでの情報共有
		2 行動基準としてのマニュアルづくり	2 行動基準としてのマニュアルづくり
		3 セミナー報告、院内セミナーの実施	3 セミナー報告、院内セミナーの実施



平山麻依子  
(非常勤歯科衛生士)

## 当院の混乱期のさなかに就職して

私は、自宅の近くにあり午前中のみの勤務が可能な医院を探していたところ伊藤歯科クリニックの求人を知り、気軽な気持ちでスタッフの一員になりました。初出勤の日は、ちょうど院長がスタッフに理念を宣言した日でした。院長から、医院を変革するための大事な話があることは聞いていたので、見学も兼ねて当日を楽しみにしていたのですが、スタッフの反応は、私がイメージしていたものとは全く違いました。「院長以外全員、変革反対！」——院長の言うことに誰も耳を傾けない状態でした。

その後医院で働き始めましたが、院内はやはりかなり荒れた状況でした。院長と挨拶はしない、話もしない、目を合わせない、したくない仕事はしなくてよい、帰りたい日は院長の許可なく早退

する……といった具合に、通常では考えられない異常な事態でありながら、それがおかしいということ、誰も指摘できない環境でした。院長は、このような状況下でもスタッフを怒ることなく信頼しようとしていましたが、状況はなかなか改善しませんでした。

“院長の理念や考え方は共感できるはずのものなのになぜ？”と疑問に思うと同時に、今後この医院で働くことに不安を感じましたが、“自分ができることをして見て、それでもだめなら辞めよう”と思い勤務することに決めました。



POINT

医院に不安を感じても、一度就職したのなら、改善に向けてできるだけ努力をしてみよう



伊藤院長

## 「理念」をすべての判断基準に

当院の理念をスタッフに宣言する前は、医院の診療体制を維持するため、つねに“スタッフにどうやって仕事をしてもらうか”を考えていて、駆け引きのようなやりとりになってしまうこともありましたが、しかし、理念を伝えた後は、あらゆる場面で理念を判断基準とすることで、駆け引きすることがなくなり、以前から勤務していたスタッフに対しても感情的になることが少なくなりました。

また、新たに加わった新人スタッフ（非常勤歯科衛生士の平山さん）が私の思いを理解してくれたことが心の支えになりました。

しかし、院内をより仕事に集中できる環境にす

るため、スタッフルームのこたつを撤去し、会議ができる部屋に変えたところから、以前から勤務していたスタッフがぼつり、ぼつりと退職していきました。退職は私から促したものではありませんでしたが、開業以来長い時間をかけてすこしずつずれてしまった歯車は、そう簡単には修復できないものだったのでしょうか。これまでいっしょに働いてくれたことへの感謝とともに、申し訳ない気持ちで見送ることとなりました。



POINT

理念があれば、スタッフ間の駆け引きはなくなっていく！





三木早苗  
(非常勤歯科衛生士)

## 自分の役割を明確に理解する

私は、平山さんに続いて非常勤  
歯科衛生士として勤務しました。

平山さん同様、私も院内の雰囲気  
の悪さに不安を感じつつ働いてい  
ましたが、「患者さんのためにも、歯科衛生士と  
してなんとか頑張ろう」と平山さんが声をかけて  
くださり、すこしずつよい方向へと進みつつある  
ように感じられました。一方、そのころから常勤  
のスタッフが徐々に退職してしまい、居間のような  
だったスタッフルームも会議スペースに変わって

いきました。会議机が入った部屋を見て「医院は  
働く場が変わったのだ。変革が始まったのだ」と  
感じました(図 2-1, 2)。

その後、常勤のスタッフに加わり、私たち非常  
勤の歯科衛生士が彼女たちをサポートしていくと  
いう体制が確立されていきました。



**POINT** 医院を馴れ合いの場から働く場  
に変えると心構えも変わってゆく!



図 2-1 (左)  
以前のスタッフルーム。こたつがあり、  
居間のような空間だった

図 2-2 (右)  
現在のスタッフルーム。会議机が入り、  
ほどよい緊張感のある場になった

スタッフ間の関係が安定するにつれ、各自の役  
割が徐々に明確になっていきました。私の役割と  
しては、常勤スタッフを後方支援の立場で支える  
ことを心がけています。たとえば消毒室やスタッ  
フルームなどを働きやすい環境にし、それを維持  
していくといった役割です(図 3-1, 2)。

次に、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」(5S)の  
改善を図り、院内の在庫管理のシステムや予約の  
取り方を変えていきました(図 4)。こうした改

善の結果、徐々に患者さんをお待たせすること  
なく診療がスムーズに進むようになり、私たち  
にとっても働きやすい職場になっていきました。そ  
して、スタッフ全員が全力を尽くせば、少ない人  
数でも診療がスムーズに行える体制が整ってきま  
した。



**POINT** 院内の情報が視えるようになると  
働きやすくなる!

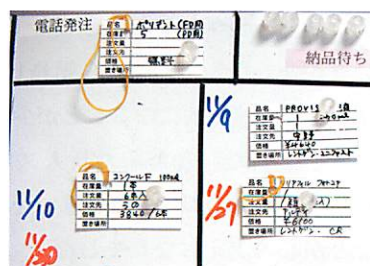


図 3-1 以前の消毒スペース

図 3-2 現在の消毒スペース

図 4 在庫管理のためのホワイトボード



森岡里紗  
(常勤歯科衛生士)

## 新入りの私がチーフに!?

私は、歯科衛生士歴4年目のころに常勤として当院のスタッフに加わりました。私が入社した2008年8月ごろは、ベテランの非常勤スタッフが主体となって医院の変革を進めている最中であり、私を含む常勤歯科衛生士は、非常勤のスタッフに仕事を教わっていました。このような体制でも医院としては成り立っていましたが、非常勤のスタッフを中心とする体制はやはり不安定な面があり、毎日院内にいる常勤のスタッフが中核を担う必要性を感じる場面もありました。

そのようななか、2009年2月に院長より、「当院のチーフになってほしい」との話をいただきました。そのころの私は、スタッフのなかで一番最後に入った新人で、ベテランスタッフを差し置いてチーフになることなど当然考えられず、とても混乱しました。しかしその後も話し合いを重ね、「新人だからこそ見えること、できることもたくさんあるはず。いろんなチーフがいていいのかもしれない。スタッフのみんなならチーフになった私のことも絶対に支えてくれるはず」と思えるようになり、引き受けることにしました。

とはいえ、当初はチーフの役割が全くわからず、研修を受けたり、他院のチーフの方と交流したりして学び、模索する日々が続きました。現在、私が考える「チーフの役割」としては以下のようなものがあります。

### ① 医院の理念の理解と、その実践に向けた舵取り

医院の理念を深く理解・共感したうえで、院長を含めすべてのスタッフが「その理念に向かって進んでいるか」を確認し、医院全体が正しい方向に進むようサポートする

### ② 内向きのマネジメント

院長は、患者さんや業者の方など院外の方々との関係を構築する、いわば「外向きのマネジメント」をしているのに対し、チーフは、医院を動かす直接のパワーであ

るスタッフに対する「内向きのマネジメント」を行うことが重要(図5)。いうなれば、院長の“片腕”となる存在であり、院長との信頼関係なくしては成り立たない

### ③ 嫌われる覚悟をする

チーフは、スタッフやときに院長にも厳しいことを言わなければならない場面がある。そのとき、すこしでも気持ちが伝わるように、日ごろからスタッフ一人ひとりの関係を大切にすること、そして、「チーフは頑張っている」とほかのスタッフに認めてもらえるような行動をしていくことも重要である

### ④ 院内の全情報を自分に集める

院長の考え、院長がスタッフに伝えたいこと、スタッフが院長に伝えたいこと、スタッフどうして伝えたいことなど、すべての情報を集約する。院長-スタッフ間、スタッフ-スタッフ間に立ち、理念のもとで医院が円滑に機能するように、院内の問題や情報を組み立てていく。当人どうして直接話すよりも、一度チーフのフィルターを通すことで問題が大きくなり、スムーズな解決につながる

### ⑤ 各スタッフに役割を振り分ける

チーフの役割をスタッフに伝えたいうえで、スタッフそれぞれに役割を振り分けていく



POINT

- ・チーフの役割を果たすスタッフを決める!
- ・チーフは自らの役割を考え、実践する

そして、2009年6月、当院は2名の新人スタッフを迎え入れることとなりました。



図5 院内ミーティングの様子



平山麻依子  
(非常勤歯科衛生士)

## 診療マニュアルを用いた新人教育

新人教育は、週3回午前中のみ  
の非常勤勤務の私が担当すること  
になりました。新人のうち1人は  
キャリア10年の先輩歯科衛生士、  
もう1人は新卒の歯科衛生士です。

当院では、新人育成プログラムのもと、診療マ  
ニュアルを軸にした新人教育を行っています。診  
療マニュアルは以前からありましたが、診療シス  
テムや診療内容は時間とともに変わっていくの  
で、まずマニュアル全体の見直しから行いました。

当院では、診療中に何かすこしでもトラブルが  
生じた場合はすぐに問題解決の担当者を決めて改  
善を図り、内容を報告しあうことで、全員が情報  
を共有できるようになっています。これらの情報  
を反映させながら、全員が納得し理解できる診療  
マニュアルを完成させるまでには約1年かかりま  
したが、それでもまだ混乱することもあるので、  
日々更新していくことが必要です (図6)。

最初は“面倒だな”と思ったマニュアル作成で  
すが、作成を通して自分の理解が曖昧な部分がよ  
くわかりました。また、忙しい日々の診療のなか  
で、つい忘れてしまいがちな仕事もマニュアルが  
あれば確認しながら行うことができます。特に、  
休んだスタッフの仕事を代わりに行うときなど  
は、迷うことなく進められるので大変役立ちます。

新人2人の教育は、院長やチーフと相談を重ね  
ながら、以下のような流れで行いました。

### ① マニュアルの確認・更新

診療室内の配置、朝の準備の仕方、ゴミの出し方など、  
細かい作業をマニュアルを見ながら指導します。新人が  
マニュアルの内容がわかりにくいと感じた場合は、新人  
自身がその部分を修正します。また、新人だからこそ気  
がつく改善点も加えていきます

### ② 新人が混乱しない体制をつくる

新人教育の進行表を掲示し、「新人に注意してほしい  
こと、伝えてほしいこと」をまず育成担当者の私が集約  
し、私を通して新人に伝えていきます。そうすれば指導内  
容が統一され、新人が「誰の指導に従えばいいのか」と  
混乱することがなくなります

### ③ 患者さんと直接かかわる業務は 特に注意深く指導

約2カ月間を目安に、スムーズにアシスタント業務  
が行えるよう指導し、その後、歯周治療の指導をマニ  
ュアルに沿って始めます。超音波スケーラーの種類やTBI  
グッズの使い方、歯周治療の進め方、患者さんへの説明  
のしかたなどを一つひとつ伝えます。患者さんと直接か  
かわる内容については特に注意深く行い、細かな言葉遣  
いまで指導します

### ④ 業務のスピード・上達の状況も「見える化」する

業務のスピードも指導します。1つの業務にかかった  
時間を計り、SRPについては模型を用いた練習プロ  
グラムに沿って、「実力チェック表」(図7)などを用いて  
上達の状況も「見える化」しています

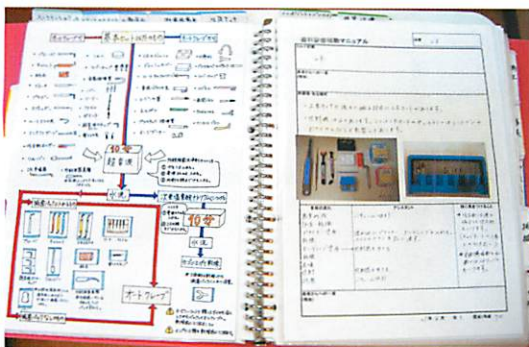


図6 診療マニュアル

日付	/			/		
	部位	時間	残り点数	部位	時間	残り点数
森岡		分	点		分	点
三木		分	点		分	点
平山		分	点		分	点
南		分	点		分	点
多田		分	点		分	点

図7 実力チェック表(点数の書き方…模型上の人工  
歯石が面状で残ったら1点、線状に残ったら2点、  
点状に残ったら3点、すこし残ったら4点、完全に  
除去できたら5点)



## 先輩の心得 非常勤スタッフでも新人育成担当者になれる！

新人教育は、常勤のスタッフが行うほうが効率的だと思われがちですが、私は、勤務歴が一番長く、歯科衛生士としてもベテランの方のほうが適任だと考え、非常勤の平山さんに新人教育を担当してもらいました。

平山さんの勤務時間が限られているため、「指導が進まないのでは」との不安もありましたが、「新人育成プログラム」(図8)を作成し、それをホワイトボードに貼り出し、「いま、新人がどの程度まで理解し、何を実践できるのか」をスタッフ全員が把握できるようにしました。プログラムを確認し、平山さんの不在時には、代わりに新人の様子をチェックしたり、指導を強化してほしい点があれば平山さんに伝えるなどして、教育の進行が遅らないよう連携しながら進めました。(チーフ・森岡)

2009年 8 月～ 月 新人( 多田 )さん 育成計画

日	項目	診察室側の見取り図	診療終了後の片付け(掃り)	待合室の見取り図	ユニットについて	医療廃棄物・石膏模型処理	午後の診療の準備	朝の準備	NO.1 探診・患者誘導/身だしなみ/言葉遣い
8月1日			マニュアル確認						
2			森岡確認						
3									
4									
5									
6									
7									
8									
9									
10									
11		CHECK	CHECK	CHECK					
12									
13									
14									
15									
16									
17	OK 多田	OK 多田	OK 多田	OK 多田					
18	OK 平山	OK 平山	OK 平山	OK 平山	マニュアル確認	CHECK	OK 平山	CHECK	マニュアル 最終
19									経過研修中により保留
20									消毒コーナー設置してから
21				OK 森岡	OK 森岡				
22									

図8 新人育成プログラム



多田友紀子  
(新人歯科衛生士)

### 新卒の新人の立場から

新卒で当院に就職し、新人教育を受けながらマニュアルのわかりにくかった箇所の改正も担当しました。不安もありましたが、自分にも重要な仕事を任せていただいたことで、意欲と責任感が増していきました。「読み手が納得・理解できるように内容に」「知りたいことがどこに書いてあるかがすぐわかるように」など自分なりに工夫し、新人の視点を大切にしながら取り組みました。

マニュアルを活用した指導を受けたことで、仕事の内容だけでなく、治療の目的や一連の流れ、器具や器材の正しい使用方法など、あいまいになっていた部分も理解でき、物品の収納場所も迷うことなく把握できます。今後は、診療の基盤となるルールを理解したうえで、臨機応変に対応できるようにさらに経験を積んでいきたいと思います。

毎日とても充実していて、尊敬する院長や先輩方に感謝しています。これからも伊藤歯科クリニックの一員として頑張ります！



南 久美  
(新人歯科衛生士)

### キャリアのある新人の立場から

私は、小児歯科専門の医院での10年間の勤務を経て当院に就職しました。就職して最初の仕事は、多田さんと同じくマニュアルの改正でした。毎日の診療の合間をぬって、追加・修正を行い、一目でわかるように写真やイラストを挿入するなど工夫しています。わからないところは先輩歯科衛生士の指導や協力を仰ぎながら確認していくなど、コミュニケーションも図っています。また、自分自身が改正に携わることで、複雑な内容も早く理解できました。このように時間をかけて作ったマニュアルが医院全体で共有され、形になって残っていくことの達成感はとても大きいものです。

新人である私の意見も尊重し聞いていただける体制ができていますので、日々とてもやりがいを感じています。今後は、新人としての新鮮な気持ちを忘れずに、自らのキャリアも活かして当院に貢献できるように頑張りたいと思っています。



森岡里紗  
(常勤歯科衛生士)

## スタッフそれぞれの役割と責任の明確化

新人教育が一段落して落ち着いたところ、院内の組織図を作成してスタッフに説明しました(図9)。組織図とは、つまり各スタッフの役割分担を明らかにするという事です。もちろん新人も例外ではなく、任された役割については、みんなを引っ張っていくリーダーになってもらいます。各担当者が行っている取り組みの進捗状況は表にして掲示し、周知します(図10)。ここでも「見える化」をすることで、人に任せてよいことと、自分が率先して行うことを分けて考えることができます。

私がチーフに任命されたとき、かけていただいた言葉のなかに、「役職が人を育てる」というも

のがありました。自分の役割をもつことで、仕事に対する責任感ややりがいが増えてくるものです。そして、各々が自分の役割を果たすため深く考えることで、さまざまなアイデアが生まれ、活かされます。

一方、歯科衛生士業務など本来の仕事に加えてこういった役割を果たすことは、ときに過重負担になることもあります。スタッフにとってストレスになりすぎないよう仕事の量を調整し、時間的・精神的余裕を確保できるように配慮していくことも、チーフである私の重要な役割です。



**POINT** チーフは、スタッフが余力をもって働けるよう配慮することも大切

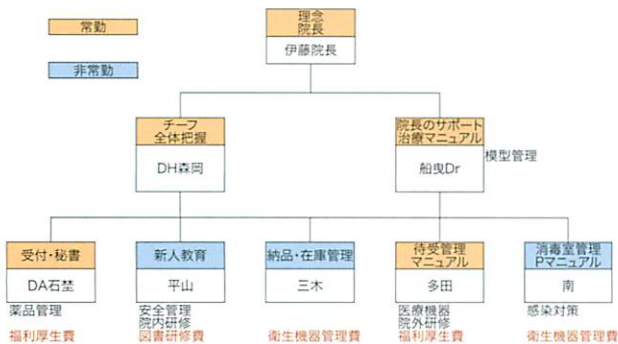


図9 当院の組織図

担当	Dr		チーフ・DH		受付		DH		DH		DH	
	責任・管理業務	院長サポート	チーフ業務	サポート	受付・秘書	受付	新人持合管理	新人教育	納品・在庫管理	納品・在庫管理	新人	新人
メンバー	院長	船斐	森岡	石笠	多田	多田	山田	山田	三木	三木	三木	三木
9月1日	HRの集まるまで	HR	HRの集まるまで	HR	受付マニュアル作成	受付マニュアル作成	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
9月8日	とめる		とめる									
9月15日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
9月22日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
9月29日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
10月6日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
10月13日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
10月20日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
10月27日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
11月3日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
11月10日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
11月17日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
11月24日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
12月1日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
12月8日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
12月15日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
12月22日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始
12月29日	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始	新人教育開始

図10 進捗状況表(青字:診療マニュアル関連, 赤字:診療補助マニュアル関連)

現在の当院は、新人スタッフも患者さんを担当できるほどに成長しました。また、他院のスタッフの方々と互いの実力を高めるための合同研修会を開くなど、活動の領域も広がっています。

これからの私たちの課題は、いまの状態を維持し、安定させていくことだと考えています。もちろん、改善は日々繰り返していきますが、今後、スタッフの入れ替わりがあっても、決して体制が

崩れることなく医院を運営できるようにしていきたいですね。

そして、もう1つ取り組んでいきたいこととして、スタッフの働く環境の整備があります。まずは、就業規則を決め、「勤務体制の見える化」を行って、スタッフが長く、気持ちよく働ける環境を院長と相談しながらつくっていきたいと思っています。