

特集

歯科医院を活性化するための ヒント

& アプローチ

～診療室をカイゼンしよう!～

「患者さんにとって、安心・安全な医院づくり」、これは地域の歯科医院における永遠のテーマです。院長をはじめ、スタッフ全員が一丸となって、“患者さんにとって心地よく、安全で安心して通える医院づくり”を行う努力が求められています。その過程では、「医院」という基盤がしっかりしていること、そして、働くスタッフがやりがいと熱意・誠意をもって診療にあたる環境・理念があることが重要で、それにより真に患者さんに求められる医療貢献が実現するのではないのでしょうか。

本特集では、それらを実現するための医院改革の実際、3 歯科医院による取り組み例から、「活性化する歯科医院づくり」のヒントをご紹介します。

(編集部)

Chapter 1 歯科医院を活性化するためには

うまくいっている歯科医院とそうでない歯科医院、何が違うのでしょうか? p.140

Chapter 2 紹介します! 私たちの医院づくりの工夫

- 1 「院長×スタッフ」の良好なコミュニケーションのために
～“チーフ歯科衛生士”として取り組んでいること・心がけていること～ p.144
- 2 良好なチームワーク・信頼関係を生むためのチームづくり・ヒトづくりとは
～院長としての、働きやすい歯科医院づくりのための取り組み～ p.150
- 3 診療室の適切なシステム化のために
～仕事の質を高めるための「5S」(整理・整頓・清掃・清潔・躰)によるカイゼン～ p.154

おわりに

患者さんからの評価を真摯に受け止めよう p.159

歯科医院を活性化 するためには

うまくいっている歯科医院と
そうでない歯科医院、何が違うのでしょうか？



小原 啓子
(歯科衛生士／経営士)
(株)デンタルタイアップ代表取締役

1 歯科医院を活性化するために ～「歯科医学」と「経営学」を融合させる～

私たち歯科業界が、厳しい社会環境のなかで、それでも大きな存在価値を認めていただいているのは、「健康を通して心豊かに生きる人生を提供できる」ことにあります。その価値は、極めて尊い。

私どもでは、いままで歯科業界では馴染みがなかった「経営」を、学問に則って、歯科業界に投げかけ続けています。最初は、ただの小石の一粒であったかもしれないものが、水面に小さな波紋が生じ、時間とともにその輪がすこしずつ広がっているように思います。

さて、ここで考えてみてください。「歯科医学」は、個々の患者さんを救う学問です。そして、「経営学」は組織としての体制をつくり、個々の力を引き出す学問です。同じ尊い学問でありながら、経営学となると、「ああ、お金儲けの学問ね」「経営は歯科衛生士には関係ないから……」と敬遠しがちではないでしょうか。しかし、どちらも長い研究結果に基づいて、やるべきことを

示してくれています。

いまだからこそ、歯科業界は「歯科医学」と「経営学」、互いの学問を融合させ、自信と誇りをもって地域に貢献していく必要があります。

私たち歯科医療スタッフは、職場において、それぞれの人々を理解・尊重し、本当の意味での「チーム一丸体制で歯科医療を提供できるしくみ」をつくらなければなりません。そのしくみのなかで、私たちは最善を尽くした歯科医療を真摯に提供することができるのです。

2 歯科医院の「表の実力」「裏の実力」▲

このあと、3 歯科医院が、医院活性化のための変革の状況を解説しますが、どの歯科医院とも患者さんが増え続けています。特に大きなイベントを行っているわけではありません。また、集客のためのホームページを作っているわけでもありません。いたって普通の歯科医療体制のなかで、理念をもとに、変革における順番を地道に守りながら、チーム一丸体制で最善を尽くしています (図 1, 2)。

いまの時代に“患者さんが増える”ということは、地域での信頼と評価を得ていることを意味しています。では、患者さんは、何に価値を見出すのでしょうか？

実は、とてもシンプルで、「安全と安心」を求めています。歯科医院なのだから、患者さんはよい治療を提供してほしいのだと感じがちですが、人の思いは単純ではありません (図 3)。たとえば、大切な方といっしょにレストランに行くとき、おいしい料理を提供するということは、実は最低条件なのです。その分野における本来の仕事 (本質サービス) は、できていて当然の部分です。レストランの料理がおいしくないとすれば、当然二度と行こうとは思いません。

加えて、私たちが何を求めているのかというと、「食の安全」ならば品質・管理・調理方法などでしょうし、「食の安心」となれば接客・清潔・的確な説明、小さなプライドのあるこだわり、

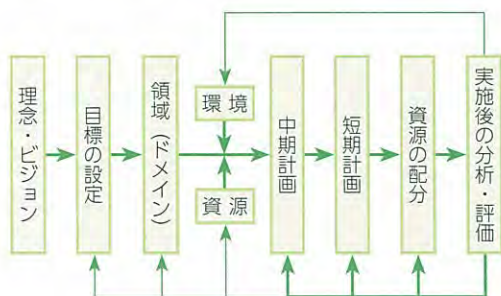


図1 チームで取り組む仕事の策定・実施の流れ

組織のなかでチーム一丸体制で診療に取り組むためには、どの業界でも使える戦略経営におけるプロセスに準じていることが大切

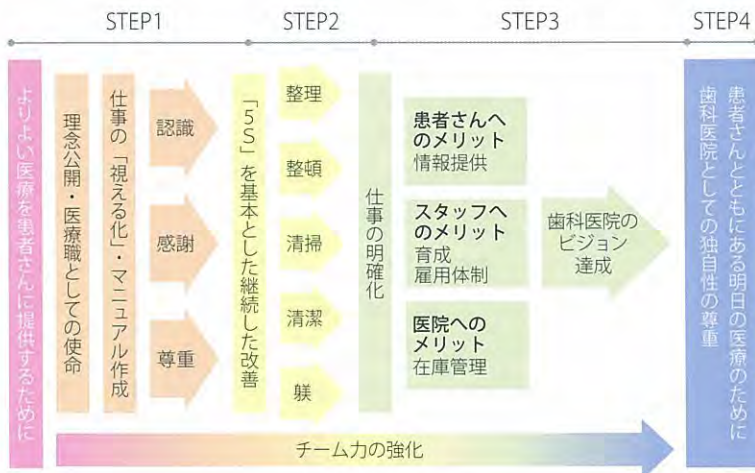
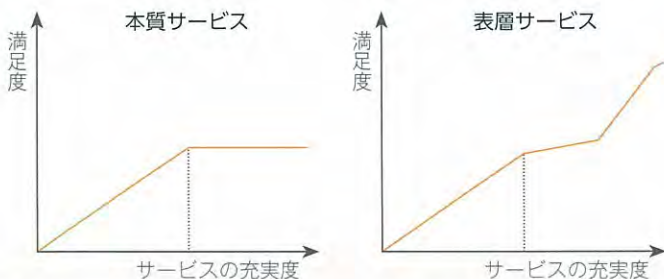


図2 歯科医院変革の流れ
医院理念をもとに、順番に地道に守りながら取り組んでいく

「企業が提供している有形・無形のサービス属性を大きく分けると、本質サービスと表層サービスに二分できる」
(Swan & Combs,1976)



*本質サービス：対価に見合う、満たして当然のサービスのこと
表層サービス：あつたら嬉しいサービスのこと

図3 医療サービスを考える視点
(文献1)より)

本来患者さんは、何に満足しているのか。「本質サービス」とは、本来提供しているサービスのことである。医療を提供するかぎり、医療の質を保つということは当然のこと、不満足をゼロにすることはできても、満足度を高めることはなかなかできない。しかし、「表層サービス」は、満足度を高めることに貢献する。だが、その前提として「本質サービス」ができていないと成立しない

高き志となるかもしれません(表層サービス)、これを歯科医院に当てはめて考えてみましょう。

「痛くない治療」「審美性の高い治療」「機能性を追求した治療」「予防を重視した管理」は、歯科医院としての当然の医療提供です。私たちは、歯科医療において“何を安全とし、何を安心と考えるのか”——、いくらよい治療を提供

しようとも、その体制や意識がなければ、患者さんからの信頼は決して得ることはできません。

さらに、医療レベル以前に、厳しい評価を下される危険性もあります。たとえば、玄関から入ったときに見えるガラスについて手形、ポーチの砂埃、待合室にかけてあるセピア色に変色した破れたポスター、受付カウンター上の埃に



(日本経済新聞、2011/11/21) 2,040万円をかけた広告。組織としての姿勢を示す

図4 トヨタ L&F (トヨタの物流部門) の新聞広告

トヨタは自動車メーカーだが、物流部門の「L & F」を新聞の一面広告に出した。素晴らしい商品の裏には、組織全体で取り組むカイゼンの姿勢があることを前面に出している

まみれた歯ブラシ。患者さんからチェックを受けている部分は数知れません。本来の医療そのものにたどり着くまでに受ける評価は、他の業界においては、まさしく組織としての姿勢そのものの評価です。

加えて、診療自体をスムーズに動かすための配置や動線、さらに時間を守る体制などは、いままであまり意識されなかった部分です。私たちは問われ始めています。医療が示す「表の実力」と、それを支える「裏の実力」を(図3)。

医療は総合力です。スタッフが互いに協力しあい、それぞれの専門性を上げていくことで、患者さんに満足していただける医療に到達することができます。まずは、自分のまわりにいる人々が、どれだけ自分が動きやすいようにと配慮しているのかを観察してみてください。

3 医療法に則った体制づくり

私たちは歯科衛生士ですので、業務に関しては「歯科衛生士法」に則っていますが、医療提供にかかわることは「医療法」に則っています。

歯科医院の体制を変えようとする場合、「自分たちはいまのままでよい」「体制を変える必

要があるのか？」と疑問に思われる方もいるでしょう。しかしこの医療法は、組織のしくみを変え、“カイゼン”に取り組むことを謳っています。コンプライアンス(法令遵守)として取り組むべきことですから、その点では、医院スタッフ全員体制で、カイゼン体質へと移行しやすくなります。

平成18年(2006年)6月に交付された『良質な医療を提供する体制の確立をはかるための医療法等の一部を改正する法律』により、医療の安全に関する事項として、医療安全管理体制の充実・強化、院内感染防止対策の充実、医薬品、医療機器の安全管理体制の確保が義務化されました(図5)。

それだけ聞くと、非常に面倒な感じがするのですが、この法律どおりに動くことで、歯科医院のカイゼンは順調に進みます。なぜなら、「事故はあってはならないこと。防止対策は個人の注意」という概念から、「医療事故は起こってしまうのが前提であり、組織的な改善対策で事故を防止する」という考えが浸透するからです。

歯科衛生士は、医薬品安全管理と医療機器安全管理について、管理責任者となることができます。歯科衛生士の責任ある行動が、法律においても明確に記されているのです。

4 時間の確保

一般社会では、組織のなかで情報共有に使われる時間は、全体の10%程度と考えられています。そこまでの時間はとれなくとも、せめて半分の5%はほしいものです(図6)。すると、年間計画を立てる会議、月に1回のミーティングや勉強会、毎日の朝礼などは必要となります。

経営学者であるアルフレッド・チャンドラーは、「組織は戦略に従う」といっています。歯科医院も、計画を立てながらカイゼンを進めるのが基本です。事故に至らなくても、小さな“ヒヤリハット”(図7)を明確化し、カイゼンに取り組んでみると、いままで扱っていた材料や

機器でさえ取り扱いが千差万別で、新人やスタッフが育たないと思っていたその原因が、組織としての未熟さにあるのだと気づくことがあります。

学問に則った組織の変革が、どのように取り組まれていったのか——。次ページからご紹介する3歯科医院の、継続したカイゼンによる変化をご覧ください。

<p style="text-align: center;">医療安全管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指針の策定 安全管理・医療事故報告・職員研修 患者との情報共有・相談への基本方針 ・ 医療安全管理責任者の設置 ・ 職員研修の実施 年2回程度・日時・出席者・項目の記録 ・ 改善方策の実施 事故報告書作成・事故分析改善策の立案 	<p style="text-align: center;">院内感染対策</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 指針の策定 院内感染対策・発生報告・職員研修の基本的方針 ・ 院内感染対策責任者の設置 ・ 職員研修の実施 年2回程度・日時・出席者・項目の記録 ・ 改善方策の実施 院内感染の報告書作成 事故分析改善策の立案
<p style="text-align: center;">医薬品安全管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医薬品の業務手順書の作成 医薬品採用・購入、管理方法、投薬指示・調剤、患者指導、医薬品情報の収集・提供方法、他施設との連携 ・ 医薬品安全管理責任者の配置 ・ 職員研修の実施 必要に応じて ・ 改善方策の実施 医薬品情報収集と管理 	<p style="text-align: center;">医療機器安全管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 医療機器保守点検計画の作成 機器添付文書・説明書の保管 保守点検記録 ・ 医療機器安全管理責任者の配置 ・ 職員研修の実施 医療機器導入の際に実施 ・ 改善方策の実施 医療機器情報収集と管理

図5 医療安全管理体制の義務

第五次医療法改正で、歯科医院で行うべきことは確実に増えた。組織のカイゼンという目的に対して法律での義務は絶対である

情報共有の時間をつくる

- 1週間40時間労働して、4週間あったとしましょう
40×4=160時間(月)
- そのうち、他の業界と同じ“10%”が情報共有の時間の理想とするならば
16時間です
- 歯科医院の場合、せめて半分(5%)と考えてみます
8時間です。ちょっと多いと感じますか？
- 歯科医院で行う1カ月の情報共有の時間を考えてみましょう。たとえば……

朝礼	10分×5日×4週=200分
ミーティング・会議	120分
勉強会	120分
昼の伝達(もしくは終礼)	5分×5日×4週=100分 計540分

- 歯科医院でも意識さえすれば、9時間の情報共有の時間を確保することができます

図6 情報共有の時間をつくる



図7 ハインリッヒの法則

1つの重大な事故の背景には、29倍の軽傷事故と、300倍の無傷事故(ヒヤリハット)が存在するといわれている

参考文献

- 1) 嶋口充輝：顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて。有斐閣、東京、1994。
- 2) 日本歯科医療管理学会編：歯科医療管理 医療の質と安全確保のために。医歯薬出版、2011、p.54～69。
- 3) 梅村長生、小塩 裕ほか：見てわかる患者選択時代の歯科医院経営。医歯薬出版、2010、p.52～65、68～73。
- 4) 厚生労働省 HP：医療法改正の概要。http://www.mhlw.go.jp/shingi/2007/11/dl/s1105-2b.pdf
- 5) Alfred D Chandler, Jr. (有賀裕子訳)：組織は戦略に従う。ダイヤモンド社、東京、2004。

紹介します！ 私たちの医院 づくりの工夫

①「院長×スタッフ」の良好な コミュニケーションのために ～“チーフ歯科衛生士”として取り組 んでいること・心がけていること～



森 幸枝（歯科衛生士）
兵庫県宝塚市・やまだ歯科

やまだ歯科 医院データ

①開業 2001年4月

②スタッフ構成

歯科医師：6名（常勤3名／非常勤3名）
歯科衛生士：11名（常勤7名／非常勤4名）
受付：5名（常勤5名）
その他：10名（歯科助手・非常勤）

③医院立地・患者層

大阪・神戸のベッドタウン・宝塚にあり、地
域密着型の歯科医院。駅から離れており、車、
自転車での通院が多い

④チェア数 9台

⑤医院理念

『私たちは家族愛をもって、世界に健康と笑顔
の文化を創り続けます』

当院の特徴

私が勤めているやまだ歯科では、常勤および
非常勤スタッフ総計31名が働いています（図
1）。大阪、神戸のベッドタウンである宝塚に



図1 やまだ歯科のスタッフ

位置しており、個性豊かなスタッフとともに、
当院の理念である『私たちは家族愛をもって、
世界に健康と笑顔の文化を創り続けます』を掲
げ、日々の診療を行っています。いまでは院長
とスタッフが良好なコミュニケーションを築き
ながらみな楽しく仕事をしていますが、この状
態になるまでには、実にいろいろな出来事があ
りました。

変革前の歯科医院の状態

当院が「変革」して2年が経過しました。そ
の当時、私は勤務年数7年の歯科衛生士でした
が、歯科医院は混乱のなかにありました。一日
100名もの患者さんが来院する歯科医院です
が、いつも患者さんを待たせており、治療はい
つも時間に追われていました。診療は午前9時
から始まり、診療終了は22時を越えることも
まれではありません。

バタバタとした診療体制のなかで、患者さん
のキャンセル率は20%もありました。急患は
受け入れる、という基本姿勢があったので、予
約制でありながら、予約時間を守れない歯科医
院でした。

しかし、患者さんがそれでも継続して来院し
てくださったのは、院長を含め、スタッフ全員
の患者さんを思う気持ちが深かったからだと思
います。誰もが、きちっとした礼節で患者さん
に対応できていました。

しかし、スタッフ同士は情報共有する場もな

いたため、小さなミスが起こりやすい体制にありました。「聞いていない！」ということは日常茶飯事です。当時は、同じミスを繰り返しては注意を受けることも多く、皆が目標とするもの、向かうべき方向が定まっていなかったため、スタッフは“受け身”“指示待ち”の状態でした。何か問題が生じればその場しのぎで対処することが多く、診療や予約に支障をきたしてしまうこともありました。

院長との関係

院長は誰に対しても、どんなことに対しても厳しい方です。すべての処置・患者情報を把握し、院内の多岐にわたって責任をもちつつ、ご自身の指示による対応を求めています。私たちは“指示待ち”状態の受け身で、自分たちからは発言できない体制でした。

院長のことは尊敬していましたが、毎年何人かのスタッフが辞めていく状況にありました。私はスタッフの一員として、辞めていく人の気持ちも理解できました。毎日が忙しく、院長とスタッフがきちんと正面を向いて話し合うこともないまま、悩み続けていた当院が出会ったのがデンタルタイアップの小原啓子先生でした。そこからは支援を受けながら、皆が目標とする医院の方向性を明確にし、働きやすい環境を作るために医院理念を掲げることから、医院の変革が始まりました。

始まった医院の「変革」

～理念を公開し、問題点を抽出する

最初に「(医院を) 変革する」と院長から言われたとき、不安に思いました。「変革」によって、いままで待たせてしまっていた患者さんをお待たせしない体制になるのか、毎日バタバタとした状態が本当に改善できるのか、いまよりもっと大変になるのではないかと不安でした。

「変革」は、院長の決意表明から始まりました。そして、現在の問題を抽出するためのブレイン

ストーミングを行いました。その際は、院長は同席しませんでした。スタッフが、「院長がいては本音で話せない」と言ったからです。

この日は朝の9時から医院の理念公開を行い、その後、7時間かけて問題点を洗い出すブレインストーミングを行い、終了したのは夜の20時でした。院長は、スタッフ全員から出された意見(図2)をしみじみと眺めていらっしゃいました。いま思えば、この11時間にも及ぶ話し合いが、院長とスタッフの関係性が近づくはじめの一歩だったのだと思います。

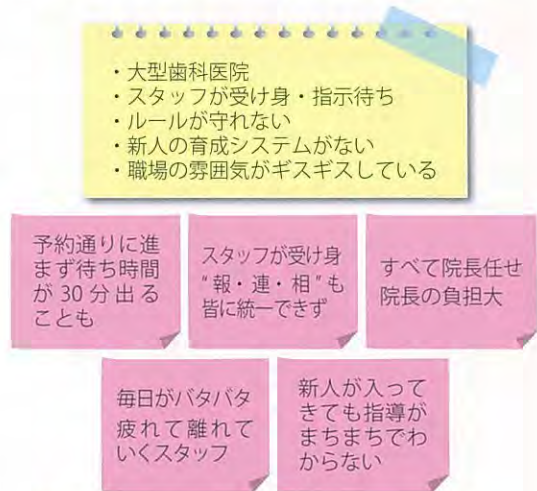


図2 当院の問題点として出された意見の一部

翌日院長は、「チーフを誰にしたらよいのか」と私に尋ねました。私は年齢は中堅ですが、勤務年数は一番長いスタッフでした。私はおとなしく、リーダーシップがとれるような性格ではないという自覚がありましたが、医院の大変な時期を見てきたため、院長の意志を理解し、自分がチーフになってスタッフや患者さんのために動くべきだと思いました。一日考え、誰にも相談せずに、覚悟を決めて院長に伝えに行きました。「私に、チーフをさせてください。私でもいいでしょうか。院長」

チーフとしてのポジション

チーフの任命は、翌月のミーティングで行わ

れました。人を導くのがチーフの仕事だと思っていましたが、臨床経験の長い年上のスタッフの方々は、影響力の強い、素晴らしい先輩方です。自分のなかで、“チーフ”という名称で混乱が起きました。「自分が頑張らなければ」と思っていました。途中で、スタッフの皆に助けられているのだと気づくこともありました。歯科医院全体のことを一人で把握し、動かすことなどできません。願うべきことは願うべきなのだ、とを感じるようになりました。

私は若いチーフですが、「院長の想いを正確に皆に伝えること」「全体の動きを確認すること」「それぞれのスタッフのポジションを見守り支えること」が仕事なのだと思います。

スタッフから、「チーフの森さんが動くので、それを見習っているのよ」と、言われることがあります。その役割で十分なのだと思います。

表に具体例として、私がチーフとして医院を良好にするために取り組んでいることをご紹介します。

表 チーフとして、医院を良好にするために取り組んでいること

① スタッフをまとめ、スムーズな診療体制を整える (図3~5)

・情報の共有

皆が情報を共有することにより、診療をよりスムーズに行うことができる。院長、スタッフに対し、チーフから“報・連・相(報告・連絡・相談)”を確認し、皆で情報を交換していく。チーフは院長とスタッフをつなぐ“パイプ役”として取り組む。当院は非常勤スタッフも多いため、その日起こったことが連絡できない場合は、連絡事項表(図3)を掲示し、確認した人にはチェックを入れてもらうようにしている。

・シフトの管理

スムーズな診療、働きやすい環境づくりのため、毎月副チーフと協力してシフト管理をする。常勤の早番、遅番のシフトや休日を確認した後、パートスタッフのシフトを調整する。パートスタッフには、毎月希望の曜日や出勤日数、年収の上限などを確認し、ほぼ希望どおりにシフトを組んでいる。できるかぎり、無理なく個々のライフスタイルに合わせて、精いっぱい働けるようにすることで、人手が足りないときなど快くフォローしてもらっている。

・診療中のタイムマネジメント

診療時間中、皆が全体の診療の流れを把握できるように、時間のかかる診療の連絡や各チェアの割り振りなどを、インカムを使用しながら院長とともに進めていく。また、予約表(図5)にはチェア(図7)と同色のマグネットを置くことで、チェア台数が多くても、どこにどの患者さんがいるかの把握をスムーズにしている。

② 各プロジェクトの管理、担当者の進捗状況の確認をする (図6)

- ・診療内での動線を短くしたり、新人でも働きやすい環境を作るために、各種プロジェクトを行っている。
- ・各自がどの担当で、期限はいつまでかが視えるようにプロジェクト表を貼り出し、現在の進捗状況を確認するための進捗表を記録している。
- ・計画どおりにいかないこともあるが、負担がかからないように調整し、すこしずつではあっても着実に進めていく。

③ 問題発生時、会議・ミーティングで議題として提案する

- ・「任せた仕事に関しては任せきる」「日々のチェックは行うが、見守る」という姿勢だが、進めていくうち発生した問題等に対しては、まずチーフ、副チーフに連絡・相談してもらい、院長に報告する。
- ・当院では、定期的に管理者部会(各プロジェクトや部門の責任者が集まる会のこと。図10参照)を開き、スタッフから提案をもらうようにしている。スタッフ数が多いので、問題が複雑なものや意見が多数に割れそうなものは、管理者部会で一度まとめてから院長へ報告、その後スタッフに報告、という流れをとる。
- ・この流れは、新人でも発言しやすく、新鮮な視点や多彩な意見を集めることができるので、医院の活性化につながる。緊急性のあるものに関しては、直接院長に通すこともある。

④ 朝礼の司会を務め、スタッフの活力を引き出すことに努める (図8)

- ・毎朝、歯科医院としての礼節を守り、チームの士気を高め、伝達事項を周知するために朝礼を行う。
- ・朝礼前には一度、昨日からの連絡事項、当日の連絡事項を確認し、朝礼がスムーズに進行するよう準備する。
- ・朝礼では、皆に姿勢を正してもらい、活力を出せるよう、気を引き締めて司会を行っている。

日々の取り組みから、現れた変化

さまざまな変革を進めていくうちに、たくさんの変化が起こってきました。診療にかかわる各種マニュアルや「5S」（整理・整頓・清掃・清潔・躰）が備わり、それまでバタバタしていた診療・予約がスムーズになってきたこともあるのですが、一番の変化は、「院長とスタッフとの関係性」です。診療がスムーズになるにつれて心の余裕が生まれ、院長とスタッフとで会話をすることも多くなってきました。

診療内外での他愛のない会話や意見交換など日々会話を重ねることで、私たちは院長の大変さを、院長は私たちスタッフの努力を感じられるようになり、次第にお互いに感謝の心が表れるようになりました。そして変革から丸1年となる月、当院ではじめて院長のお誕生日をお祝いしました。いままでこういった試みを皆で提

案して進めたことはありませんでした。いまでは当院の理念が浸透し、スタッフだけでなく、出入りの業者さん方にも感謝会を行っています（図9）。

「院長×スタッフ」の信頼関係を築くために……チーフの役割は？心がけたことは？

チーフとしての役割を進めていくなかで、もちろん、いろいろな困難や戸惑いもありました。そんなときには、「院長は医院のリーダーであること、チーフは院長の片腕となり、理念に基づき、院長の望む方向へ皆が取り組む体制を作っていくのだ」という教えを思い出しました。そのために心がけたことは、ひたすら院長の言葉に耳を傾けること、そして「報告・連絡・相談」でした。

次第に院長が行っていた仕事を任されていくうちに、「（院長は）こんなに大変なことを一人でずっとされていたのか」と、院長業務の大変



図3 朝の確認事項(連絡事項表)

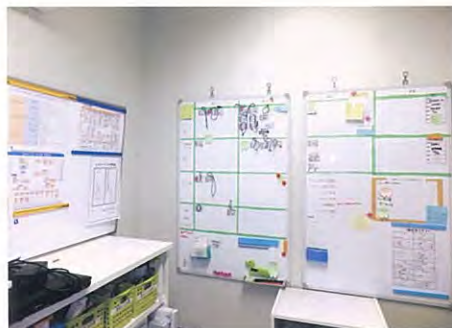


図4 情報共有の場



図5 予約表。チェアと同色のマグネットを置いている



図6 スタッフミーティングの様子



図7 当院診療室の様子



図8 朝礼の様子



図9 スタッフの誕生日会の様子

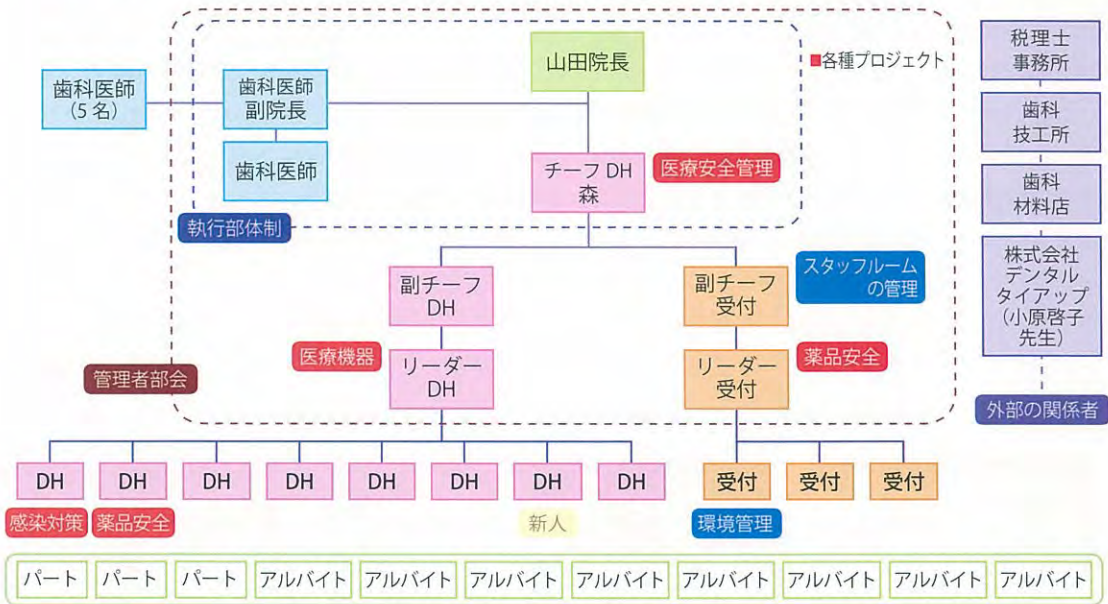


図10 当院の組織図

組織とは、理念を共有し、その理念に向かって各個人の強みを活かした役割を担っていくことと考え、取り組んでいる

さや忙しさ、スタッフに対する思いを感じることができました。それは、チーフという役職に就かなければ感じることはできなかったと思いますし、スタッフへ伝えることもできなかったと思います。

また、スタッフに対しても積極的に話しかけていくことが必要だと思いました。当院はスタッフがたくさんいるため、なかには「しんどい」と言わないスタッフもいるからです。ただ、自分一人ではなかなか全員のスタッフと話すことができず、何か問題があったときには、副チーフや他のスタッフが報告してくれることが助かりました。

最後に

当院での取り組みをまとめましたが、すべては院長とスタッフが協力し、歩み寄ることで信頼関係が築けたと思います。誰か一人だけが努力しても、また誰か一人が努力しなくても成しえませんでした。リーダーシップをとることも重要ですが、私自身はそこまで器用ではないので、親身になって話を聞く、スタッフへ心配りをする、なるべく行動に移すようにする、と真摯に行動することを心がけることで、ゆっくりではありましたが、スタッフ全員が協力し合え

る体制を作ることができました。今後もチーフとしてこの環境をよりよくし、維持していくた

めに、院長の片腕となって、院長とスタッフのパイプ役として努めていきたいと思ひます。



院長からのコメント

やまだ歯科・山田隆之（歯科医師）



以前の当院はスタッフも悩んでいましたが、院長の私も悩んでいました。スタッフは、言われたことはやる、言われなかったことはしない。どうしたら、自分で考え、言われたことの意味を考えてくれるのか、自主性が芽生えるのか。モチベーションの手法を本やセミナーで学んでは、医院に持ち帰り実践する。一時的に効果は出ても、すぐに元の状態に戻る。また実践、しばらくすると元に戻る——、この繰り返しでした。

そのうちに、院長とスタッフは相容れないもの、別の職種だから仕方ないのだと諦めて、悩みはスタッフに話すこともなく、イライラしながらも、“この医院は私が支えているんだ！！”とひたすら一人で頑張っていました。

こんなときに、デンタルタイアップ（代表：小原啓子先生）を知りました。スタッフ（女性）の気持ちは女性のほうがわかるだろう、というやや軽い気持ちで、どちらかという、自主性のないスタッフに喝を入れてもらおうと思ひ、医院支援を依頼しました。

ところが、私の意に反して、そこで指示され始めたのは、本気での医院の理念作り、そして、院長からスタッフへの院内の権限移譲と「5S」です。当時、当院には有名企業を真似たような医院理念はありましたが、これはすぐに却下されました。内心、「スタッフを早くどうにかしてくれよ」と思ひながらも、半信半疑で、私の過去の人生、そしていまの心の底から出てくる言葉での理念作りが始まりました。後からわかりましたが、院長の想いを本気でスタッフに伝えることはとても大切で、本気でないとその熱意・想いは伝わりません。結婚のプロポーズに似ているでしょうか。「理念は〇〇。私は医院を〇〇したい、だからぜひ、協力してほしい」と……。

スタッフの自主性がなかったのは、スタッ

フの問題ではなく、院長としての想いを伝えることもなく、権限移譲もしていなかった私にあることに気づきました。そして、実際に変革で大切だったのはその順番と、かつ、院内のチーフ、すなわち中間管理職の存在でした。当院の場合、私のなかで“変革を行うにあたり、この人に裏切られたら諦めがつくよな”と思うほど、まじめで穏やかな人柄の森を、スタッフからの選出、本人の決意もあってチーフとしました。ここから、院長とチーフとの二人三脚での医院変革が進められました。

現在、院内の良好なコミュニケーション、チームワークづくりのために、院長として実践していることは、①理念、院長の想いを伝え続ける、②コミュニケーションをとる、③働きやすい環境づくりをすることです。院長の考え・想いを伝え続け、つねにコミュニケーションをとり、スタッフの想ひも理解しながら、スタッフが最大限に能力を発揮できるよう、働く環境を整えていくことを心がけています。ここで重要な働き、役割をしているのも、チーフの森です。

森は、院長の想ひのよき理解者で、院長の想ひを汲んだうえで、スタッフへ指示・教育をしてくれます。逆に、スタッフの悩みや想ひも親身に聴いてくれ、スタッフのよき理解者でもあり、院長とスタッフのコミュニケーションを円滑に進める助けをしています。また、働く環境づくりでは、福利厚生だけではなく、器具の置き場所、数など、スタッフの意見、アイディアで働きやすい診療室づくりが日々行われています。問題が生じて、個人の責任やモチベーションで乗り切るのはなく、チームとして、システムやしぐみの修正・変更で解決するという風土があるため、当院は、良好なコミュニケーションがとれる医院となっているのだと思ひます。

② 良好なチームワーク・信頼関係を生むためのチームづくり・ヒトづくりとは ～院長としての、働きやすい歯科医院づくりのための取り組み～



佐伯光規（歯科医師）
兵庫県神戸市・佐伯歯科医院

佐伯歯科医院 医院データ

①開業 2004年10月

②スタッフ構成

歯科医師：1名（常勤1名）
歯科衛生士：5名（常勤3名／非常勤2名）
受付：3名（常勤2名／非常勤1名）

③医院立地・患者層

住宅地にあり、最寄り駅からは徒歩200mほどに立地。患者層は幼児から高齢者まで幅広く来院。目の前に新たに歯科医院が開業。

④チェア数 4台

⑤医院理念

『佐伯歯科医院は人を愛し、地域に元気と活力を与える医院を目指します』

1 院長としての困惑

～院長の立場から考える歯科医院事情

当院は、開業してから9年目を迎えます。開業時は、歯科衛生士1名、歯科助手1名、歯科医師1名の体制で始めました。現在は、歯科衛生士5名（うち、パート2名）、歯科助手3名（うち、パート1名）、歯科医師1名で日々の診療



図1 当院の外観



図2 当院のスタッフ一同

を行っています（図1, 2）。開業してから現在までを振り返ると、本当にいろいろなことがありました。なかでも、開業当初ははじめて“人を雇う”ということで、直面したのが「雇用問題」でした。

もちろん、歯科大学時代に経営の授業などはなかったですし、大学を卒業してからも、日々の診療と、歯科の知識と技術を向上するための勉強の繰り返しで、経営のことなど考えたこともありませんでした。そして何年か勤務医を経験し、周りの友人が開業していくのを見て、自分もそろそろ開業する時期かと考えるようになり、その時期になってはじめて“経営者”として何も勉強していないことに気づきました。慌てて、経営のセミナーを受講した覚えがあります。

歯科の専門誌を見ると、キャッシュフロー（現金や現金同等物の収支）に関するセミナーやスタッフのモチベーションを上げるセミナー、自費診療率を上げるセミナーなど数多くの経営に

関するセミナーがあります。私も開業前、そして開業後も、その類のいろいろな経営セミナーに参加しました。そして、開業する段階で「就業規則が大切だ」というセミナーを受講したため、日本歯科医師会の就業規則をアレンジして、自院の就業規則にしていました（図3）。

2 「働く環境を整える」という考え

就業規則は、実際は形だけで、スタッフにはその存在を話したことはありませんでした。院長は、医療をしながら歯科医院の経営も行う、という立場にあります。雇う側（院長）、雇われる側（スタッフ）でそれぞれの立場は違います。

雇う側からすると、医療に携っているかぎり、“患者さんに尽くさないといけない”という気持ちが強くなります。診療が長引けば残業は当たり前、毎日の診療に支障があるようならば有給は取りづらくても、そんな環境が医療現場だ、と考えていました。

しかし、スタッフにとってはどうでしょう？働くうえで大切とするところは、働く時間や環境、給与やボーナス、福利厚生となるのでしょうか。しかし、開業するだけでも大変な思いをしている状況では、正直、あまり追及されたくない部分と思っていました。歯科医院の多くは、たいてい従業員10名以下の零細企業です。かつてのように、患者さんが多く、経営的にも余裕があった時代とは違い、ほとんどの医院はぎりぎりの人数で日々診療をしています。この厳しい時代を、歯科医院のスタッフがチーム一丸となって乗り越えていくほかありません。

私たち歯科医師に必要なことは、歯科医院を開業する段階で、自分がトップに立つという志を固め、社会に対する貢献を誓い、スタッフを守らなければならないという覚悟をもつことだと思います。その本気度を、スタッフは見ているのでしょうか。なかには、自分の責任をはたさず、権利ばかり主張するスタッフもいるでしょうが、それは就業規則の不備からくる混乱と、



図3 当院の就業規則集

その実施に対する院長の姿勢を問うている場合が多いのではないのでしょうか。しかし残念なことに、プロ意識に欠ける人がいることも事実です。私も当初は勤務医として働いていましたが、院長の苦しさは、その当時にはわからなかったことでした。

3 問われる院長としての姿勢

当院は、開業以来スタッフが安定せず、入ってきてすぐに辞めてしまう、という状態が続きました。ときには、私が一人で診療していたこともあります。さすがにそのときは、スタッフのありがたみを身にしみて感じました。しかし、その混乱の原因はわかっていませんでした。そして、“スタッフに問題がある”と愚痴ばかりこぼしていました。

しかし、スタッフは院長の鏡です。院長の思いや行動は、そのままスタッフの感情や姿勢として反映されます。以前はスタッフから、「院長は何を考えているのかよくわかりません」と言われました。その当時は、自分でも何をしたいのか、医院をどうしていきたいのかわからず悩んでいました。

4 スタッフと共有するもの

あるとき、「経営学」という組織を動かす学問に触れる機会がありました。そのとき以来、

当院には理念があります。ビジョン、戦略、戦術も明確です。いまは、自分が何をしたいのか、そのためにはどうしたらよいかもわかっています。

私は自分を、スタッフとよくコミュニケーションがとれている院長だとは思っていません。医院スタッフで飲みに行く、ということもありません。しかし、毎日の朝礼でスタッフの顔をしっかりと見ること、ミーティングや勉強会でつねに私自身、あるいは歯科医院として行うべきことを、理念を通して話をしています。また、その考えを統一するために、スタッフとともに研修会にも参加します。

患者さんに対してはたすべきゴールは1つです。口腔内の病気を治し、健全に保つということです。院長1人が頑張ってもこの目的にはたどり着けません。「歯は、咀嚼をするための器官であり、補綴は咀嚼をするための人工器官である」といわれています。重要な補綴物を製作するのは歯科技工士の仕事です。「患者さんの口腔内の環境を健康な状態に維持する」のは歯科衛生士の仕事です。受付・歯科助手は、「それぞれが集中して働けるように環境を整える」という重要な仕事を担っています。そして歯科医師は、「診断し、治療の流れを考え、患者さんを治すというゴールへスタッフ全員を導く」という仕事をしています。誰か1人でも欠けたら、患者さんの状況は改善しません。

「チーム医療」といわれるように、それぞれが医療人として自覚をもち、チーム一丸となって取り組むべきものが、歯科医療です。

5 自分の職場は、自分たちで創り上げていく ～就業時間短縮化への挑戦

歯科衛生士のなかには、自分に合った職場を求めて歯科医院を転々としている人がいると聞きます。なかには、歯科業界に失望し、他の職業に転職された人もいます。

しかし、はじめから自分のやりたいことや希望を叶えてくれるような職場はありません。当

図4 就業時間の短縮化
就業時間は以前より1時間短縮し、9:10～18:40に改めた。診療時間は写真のとおりである



院では、地域の皆さんに最善の歯科医療を提供することを目指して変革を続けてきました。変革を始めてはや3年半、院内のルーティンワークはできるだけ単純化・効率化し、医療そのものに専念できる時間を確保できるようになっています。2012年10月には、私たちの理念である『人を愛し、地域に元氣と活力を与える医院』をさらにパワーアップさせるために、スタッフ全員のライフワークバランスを考え、就業時間を1時間短縮しました(図4)(元々9:00～19:40だったものを、9:10～18:40に変更しました)。これが実現したのは、スタッフ自らが自分たちの働く環境の改善を繰り返し、日々努力し続けた結果です。決断するまでには悩みましたし、不安もありました。

私は、歯科医院で把握できる数字は、すべてスタッフにも公開しています。働く環境においては、「義務」がはたされなければ、「権利」はありません。歯科医院の経営状態が悪化するようならば、この時間短縮も再考しなければなりません。いまは、スタッフと苦楽をともにしています。

自分たちの働く環境を向上するためには、自分たちで日々改善を繰り返していく努力が必要です。どんなに素晴らしい医院でも、必ず何らかの問題を抱えているものです。それを、スタッフ全員で解決し、理念のとおりに行動し続けていかなければならないのだと思います。



チーフ歯科衛生士 からのコメント

佐伯歯科医院・
大塩恵子 (歯科衛生士)



私が佐伯歯科医院に就職して、約3年半になります。就職した当初は、当院の「変革」が始まったばかりで、医院の転換期でした。混乱した状況のなか、就職してまだ2カ月しか経っていないある日、院長から、「チーフになってほしい」と声をかけられました。最初は、「チーフって何?」「何をすればいいの?」「私にできるの?」と不安でいっぱいでした。しかし、何度か院長と話をしていくうちに、院長の気持ちを知りました。

すべてのスタッフが、医院を改善するための変革への意識を高めているわけではありません。それでも、院長は患者さんと同じく、私たちのことを大切に思ってくださっていました。「変革を始めなければ、これからの人生を悔いることがあるかもしれないよ」。私は、院長の、スタッフに対する深い思いや覚悟を知りました。自信がなく、不安なのは私だけじゃなく院長も同じでした。変革を始めやすく、院長は行動を起こしました。

いままで4畳半ほどの狭い部屋だったスタッフルームを、チェア1台増やす予定にしていた広い部屋に替えました。スタッフルームが広がったことで、いままでできなかったミーティングが行えるようになり、皆が意見を出し合える環境になりました。それは当院にとって大きな一歩でした (図5)。

以前より院長は、スタッフとのコミュニケーション不足を気にしていました。変革後は、毎日いっしょに昼食をとり、スタッフとの時間を大切にされています。最初はごちなさもありましたが、次第に会話も増え、院内の雰囲気もよくなりました。なにより、院長の顔が日に日に明るくなるのを感じました。

変革が進むなか、それでも院長とスタッフ間で意見の食い違いや不満が生じることもあります。もちろん、院長に直接不満は言えず、チーフである私にあがってくるものがほとんどです。いままで、一スタッフとしての意識しかなかったため、どうしてもスタッフ側の意見にひきずられて、冷静にものがみれず、院長とぶつかることもありました。そんなとき、院長は言いました。

「何が正しいかわからなくなったら、当院の理念を思い出してほしい。自分の考えはそこにあるから」。冷静になると、私の感情が先行し、理念を深く考えていなかったことに気づきました。いまは何か問題が起こると、当院の理念をもとに考えるようになっていきます。いまでも、うまくいわずに悩むときもありますが、いままでいっしょに頑張ってきたこのメンバーとなら、どんな苦難にも乗り越えていけると信じています。



BEFORE

以前は4畳半の狭い部屋だった



AFTER

広い部屋に移り、ミーティングが行える環境になった

図5 スタッフルームの変化



BEFORE



AFTER

図6 技工棚の変化

③診療室の適切なシステム化のために

～仕事の質を高めるための「5S」
(整理・整頓・清掃・清潔・躰)による
カイゼン～



比嘉麻美子 (歯科衛生士)
東京都世田谷区・
くりはし歯科 豪徳寺診療所

くりはし歯科 豪徳寺診療所 医院データ

①開業 2002年10月

②スタッフ構成

歯科医師：2名（常勤1名／非常勤1名）
歯科衛生士：3名（常勤2名／非常勤1名）
受付：3名（非常勤3名）

③医院立地・患者層

駅より徒歩1分、商店街のなかにあり、50m
間に3軒の歯科医院がある激戦区

④チェア数 3台

⑤医院理念

「私たちは、あなたに健康に生きていくための
安心を提供します」

はじめに

私は沖縄県出身です。沖縄で歯科助手を2年間経験し、その後歯科衛生士学校を卒業、訪問歯科を中心に行っている東京の歯科医院に2年間勤務した後、当院へ就職しました。沖縄の歯科医療をいまよりもっと向上させ、いずれ地元のために働きたい。「自分にできることは何か」

という可能性を確かめに上京しました。東京の魅力はなんといっても情報量の多さです。研修会など多くの勉強する機会があり、私の目には恵まれた地域に映りました。

当院は東京の中心部からやや外れた豪徳寺という小さな商店街にあります。歯科医院超激戦区で、当院を含めて3軒の歯科医院が50メートル区間に存在しています。当院はユニットが3台のごくごく一般的な歯科医院。まだまだ終わりなき“カイゼン”を進めている診療所ですが、変革の様子を紹介します。

歯科医院変革の混乱のなかへ

はじめて就職面談で当院を訪れたときの様子は忘れられません。スタッフルームの狭さ、物があふれかえった状況には驚きました。スタッフのユニフォームも統一されてなく、バラバラで自由な雰囲気でした。私が当院に就職したのは、「変革」への取り組みが始まったばかりのころで、皆で「5S」の導入やマニュアル作りをしようとしていました。しかし、新人の私に対する教育もあいまいで、教える人によって内容が微妙に違っているため、とても不安な気持ちでした。当時は「変革」といっても何が行われているのか全く理解できず、ただ言われたことをやるようにしていました。

すこしの変化が感じ取れるとき

変革は、歯科医院の理念づくりなしには進められません。医院理念が定まった後、「5S」への取り組みから始まりました。「5S」とは、整理・整頓・清掃・清潔・躰をさします(図1)。各スタッフは医院理念を信じて、それぞれが整理、整頓を率先して行っていました。ときに激しい議論があったり、医院を辞めていく人がでたり、院長が孤立してしまったりと変革が思うように進まず、残業ばかりが続くこともありました。本当に「5S」を実践することや「変革」を続

5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰) 本当の意味

- ・整理とは……いらぬものを**処分**すること
- ・整頓とは……ほしいものがいつでも**取り出せる**こと
- ・清掃とは……**点検**しながら**きれい**にすること
- ・清潔とは……消毒・滅菌・整理・整頓・清掃の**維持**
- ・躰とは……それぞれが**尊重**し、**感謝**し合う体制

単純化・効率化へ……プロ意識の向上

図1 「5S」とは（デンタルタイアップ資料より）

けることに意味があるのか、私自身もわかりませんでしたし、この先がどうなるのか不安だったので、「いまの状態で本当にいいのか」と、院長やスタッフと話をしたこともありました。一人ひとりとはとてもやる気がありましたが、当時は団結ができず、個々の努力や作業ばかりで、イメージしていた変革とはかけ離れていました。人の顔色を見ながら、思っていることややりたいことが実行できず、院長の力になれない自分がもどかしくつらかったです。

また、「5S」のなかで一番難しいのは、「整理」だといわれています。そこで処分箱を用意して、不要なものをどんどん入れていき、一定時期を経たら破棄します。最初は基準がないため、誰に聞いてどのように処分したらよいか混乱が

生じましたが、整理が進むと、すっきりとした新しい空間ができてきました。

このような積み重ねを経て、いつしか診療室は勢いがついてどんどんきれいになり、“変化が楽しい”と感じる時期が来ました。「整理」ができたことで、次の段階、「整頓」に移りました。必要なものをいつでも取り出せるように工夫し、整理された空間を保つための努力です。この継続で、「清掃」「清潔」が確立します。「整理、整頓」が進むとこれらは自然にできるようになっていました。

医院マニュアルと「5S」の基本ができた“いま”

医院のマニュアル作成、「5S」を行うことで見えてきたことがあります。歯科医院でチームとして動くことの重要性や、個々の尊重、1つのことをやり遂げる達成感、感謝の気持ちや、お互いへの思いやりです。その変化の実際をいくつか紹介します（図2～7）。

「5S」の徹底により実現！在庫管理

「5S」が落ち着いてくると、不要な在庫を抱えないための管理が始まりました。使用頻度の



図2 スタッフルームの変化

まずはいらぬモノを処分して、プチ改築が行われた。技工物を管理するために、棚は位置が移動できるものに替えた。限られた空間のため、テーブルを折りたたみ式のものにして、使わないときにはたたんで空間活用できるように工夫している。また、スタッフのユニフォームを管理できるようにロッカーも購入した



引き出しを開けると……



(乳歯用) (大白歯用) (小白歯用) (前歯用)

各鉗子を収納



図3 消毒コーナーの変化

消毒コーナーは患者さんの通り道（動線）に配置。つねにモノの置き場所を徹底し、消毒・滅菌の流れをシステム化。誰もが同じレベルで滅菌・消毒できている。さらに、清潔域の確保、洗剤洗浄のルール、薬液浸漬の容器の工夫を加えながら、シール等を利用して明示、詳細に至るまで「見える化」を徹底している



図4 診療室棚の変化

動線を考えてモノの置き場所を決め、専用の棚を設計して新しく取りつけた。半透明の小分けケースを使用して、材料・機材を区分けして管理している。固定された位置に配置されているために、探す無駄がなくなった

高いものやあまり使用しないもの、一つひとつの材料に対し在庫の数を決め、カンバン札をゴムでくりつけ、「商品名」「購入金額」「在庫数」「在庫の置き場所」を記入しました。そうすることで、注文のミスや在庫切れがなくなり、必

要最少個数で管理できるようになりました。いまではお世話になっている税理士事務所から、“すべての業種のなかで棚卸し（商品や材料などの在庫を調べて数量を確認すること）が一番早い”とほめていただいています。



受付上方に受付業務の流れを示している

- 受付.....アポ帳→診察券→保険証(確認後、赤で囲む)
- 会計.....カルテ印刷→お金→領収書・明細書→アポ帳記入・診察券
- 予約の変更.....アポの消し合わせ



ポイントは足元の引き出し収納

図5 受付周辺

アポイント帳以外は置かないようにし、必要な書類などは、受付下に移動棚を作り、引き出しで管理している。個人でもつ書類については、カルテ棚に各スタッフの専用BOXがあり、整頓されている。当院は、常勤スタッフは院長も含めて3人。院長も歯科衛生士も、診療しながら受付をしなければならないときがある。そのため、抜かりなく受付業務ができるように、目線上方には受付業務の流れを示している。これで、受付時のヒヤリハットは激減した



図6 待合室

患者さんには予約時間どおりに入室してもらっているため、待合室にあった大きなソファは捨て、また、ユニット増設のために元々診療室内にあったカルテ庫を待合室へ設置。患者さんとのコミュニケーションツールとして、受付カウンターにはお知らせ用掲示板を置き、定期的に内容を替えている



カルテ庫を開けると……

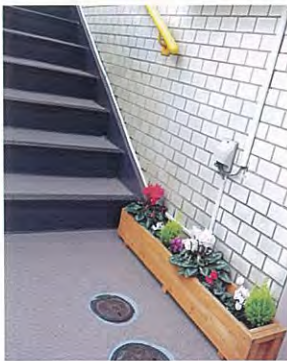


図7 外階段

以前は何もない外階段だったが、いまは花を並べている。「5S」が進み、患者さんを思う気持ちにもゆとりが出てきた

究極の管理 ～時間管理の「5S」

「5S」を進めてから、スタッフ自ら動き、協力する体制になりました。意識して伝える、示して見せる「見える化」は、同じことを誰がやっ

てもレベルを保つことができます。このような、新人が入ったときに困らない環境やシステムは医院づくりに重要です。

現在当院が取り組んでいるのは「時間管理の5S」です。作業時間の短縮と作業の効率化をはかるため、日々行っている作業を書き出し、それぞれどのくらい時間がかかっているのか、個々のスタッフがストップウォッチで計測しています。診療時間も測定し、無駄な時間がないかと意識しています。また、それぞれが作業に



図8 当院のスタッフ一同

かかる時間を共有・周知することで、お互いを尊重し助け合う体制が変わっています。

一日の診療のなかで、毎日2分間のSRPのトレーニング、10分間のTEC作製訓練を組み込み、スキルアップも行っています。以前とは違い、すこしの隙間時間も利用しながらスタッフが自らプロとしての技術向上に取り組みたいと率先して動くようになりました。余裕として出てきた時間の活用が、いまの患者さんの笑顔につながっていると信じています。

気持ちの余裕が出たときに 未来が見えてくる

「5S」が進んだ結果、院内のモノが減り、無

駄な動きがなくなって動線が短くなり、新たな時間を作りだすことができるようになりました。いまでは、患者さん一人ひとりに向き合う時間が確保でき、医院が最善を尽して提供できる治療（自由診療など）の提案にも時間を割くことができるようになりました。長く通っていただいている患者さんの身体の変化（年齢変化、環境、身体的、精神的変化など）へも気を配ることができるようになっていきます。地域も高齢化が進んでいます。今後は歯科訪問診療も必要になると考え、少しずつですが、長く通っていただいた患者さんへの歯科訪問診療を始めています。

3年という年月をかけたカイゼンは、バラバラだった私たちを、「志を分かち合う仲間」に変えました。個性豊かなメンバーですので、ときにはぶつかることもあります。しかし、スタッフ一人ひとりの歯科医療そのものへの意識変革を起こし、それぞれが医療従事者としての自覚をもつようになりました。

当院は今後もさらなるカイゼンを続けていきます。地域の方々に、いつまでも安心しておいしい食事をとっていただけるよう、「口の健康を守る」ために日々努め、日本の歯科医療の発展に貢献できるよう研鑽していきたいと思います。



院長からのコメント

私は2004年に分院院長として当院に勤務し、現在9年目を迎えています。就職した当時、医院は壊れたユニットが1台と、稼働しているユニット2台、たくさんのモノであふれかえり、動線が悪いためモノを探しながら歩きまわり、つねに疲れているという日々が繰り返されていました。ヒト（スタッフ）も定着しませんでした。悩みながら、セミナー等に参加し、そこで医院の理念が必要であるということ強く感じたため、そこから変革をはじめ、現在3年目になります。

私たちが安心して仕事をやるうえで、環

くりはし歯科 豪徳寺診療所・ 村田直美（歯科医師）



境の整備が必要です。最初はマニュアルを作成し、その後「5S」を進めていきました。当院の「5S」は、①新人にもわかるようにする、②モノを出しっぱなしにしない、③徹底的に「見える化」すること、をルールとしています。さらに、誰でも同じレベルで行動できるようストップウォッチを携帯し、時間の意識と価値感を共有しています。

2012年はチームとして日ごろから行っている「5S」の成果をセミナーで発表しました。全員の意識統一がはかられ、当たり前「5S」が行われるようになっていきます。



患者さんからの評価を 真摯に受け止めよう

小原 啓子
(歯科衛生士/経営士)
(株)デンタルタイアップ代表取締役

どうして、3 歯科医院では患者さんが
増え続けているのでしょうか？

それは、単純なことです。新患の患者さんは「必ずいる」からです。私はいろいろな歯科医院にお邪魔しますが、「今月は（新患は）いらっしゃいませんでした」という歯科医院はありません。必ず何人かはいらっしゃるのです。したがって、治療から予防管理へ、そしてメンテナンスに移行すれば、患者さんは必ず増えます。

実際に、毎月のレセプト数を追っていけば、数字の変化は明確です。地域的に増減が顕著に現れるところもあるでしょう。オフィス街でしたら、決算期や人事異動の時期は減少します。農村では、農繁期には少なくなります。

したがって、1年前の同じ月と比較します。そうなれば、「この時期は、いつもそうなのです」という言い訳はできません。レセプト枚数の変化が、まずは基本的な“自分たちの診療に対する患者さん総合評価である”と知る必要があります。

さて、歯科医院経営とは、毎日の積み重ねです。ときに、すこしの油断が母体を揺るがすほ

どのダメージを与える場合があります。日本の患者一日当たりの平均歯科保険点数は、平成23年社会医療診療行為別調査（厚生労働省）によると631.4点（6,314円）です。一日1人のキャンセルがあれば、月を21日で換算すると、13.3万円ほどのダウンとなります。これが積み積り積って、年間159.1万円の減収となります。

「今日は、キャンセルがあつて楽だったわね」という一言が、またそのちょっとした油断が禁物です。生ぬるい体質の歯科医院は、この変化には鈍感です。キャンセル率は月に10%以内に抑えなければなりません。

歯科医院を取り巻く環境は、たいへん厳しく感じ取れます。「増患・増収」を謳う研修会も少なくありませんが、しかし、小手先のカイゼンは瞬発的な変化です。日ごろの診療体制を厳しく見直すことが基本中の基本です。このポイントは、まずは「(医院側も)予約時間を守ること」です。私たち歯科医療職は、患者さんには予約時間厳守を求めても、自分たちが時間どおりに診療を進めることには甘い傾向があります。「急患が来たのだから……」「難しい処置だったから」と、約束を平気で破ってはいないでしょうか？ どんな状態になろうとも、対応できる実力をつけなければなりません。それが日々行うトレーニングになるのです。

患者さんは、歯科医院の総合力を見て判断します。その目はたいへん厳しいです。私たちは謙虚に、その評価を受け入れる必要があります。そのためには、チーム一丸となって診療に取り組む必要があります。院長、スタッフみなが互いを認め、感謝し、尊重している職場こそが成長できる組織です。いつでも謙虚な姿勢で、日々の診療に臨みましょう。

患者さんのため、
医院のため、一丸となって
“カイゼン”しましょう！

