

変わった！仕事が楽しくなった！

本連載では、スタッフ一丸となって医院改革に取り組む3医院から、改革の流れと成果をご紹介します。

私たちの 医院改革

1

歯科医院が変わるとき、 一体何が起きるのか

広島市中区・橋本歯科クリニック

橋本正毅（歯科医師）

正岡麻由香・段原皓乃・下津めぐみ・石丸愛乃*（歯科衛生士）・沖田祐里（受付）

アドバイザー：小原啓子（デンタルタイアップ代表／歯科衛生士）

* 2008年10月退職

■ 医院データ

橋本歯科クリニック

開業年数：14年（1994年に皮膚科、内科、形成外科、眼科、整形外科、
神経内科が集積するメディカルビル内に開業）

スタッフ：歯科医師1人、歯科衛生士3人、受付1名

立地：官公庁、オフィス街、デパート等が隣接する広島
市の中心街に位置。

当院を中心とする半径400mに30軒以上（！）
の歯科医院があり、中国四国地区での歯科医院最
激戦区といえるかもしれない。

▶
当院が開院する
メディカルビル



◀ 当院のスタッフ



改革1 ● 理念の設定と宣言

（橋本）

開業以来徐々に上がっていた当院の業績が下がりはじめたのが、2001年。だんだん医院の経営状態に危機感をもつようになり、焦りがつのるようになりました。

「変わらなきゃ」——。当時、コマーシャルでイチローが言っていたこのキャッチコピーどおり、当院も“変わっていかなくては、時代の波のなかで取り残されてしまう”と感じたのです。しかし、そのときの私は、いったい当院をどんな歯科医院にしたいのか、まだはっきりとは掴めていない状態でした。

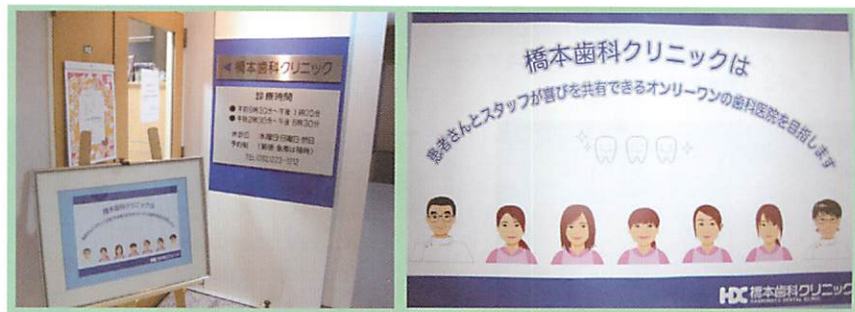
そこで、当院をどのような医院にしたいかを明確にするために、当院の目的、目指すべき方向を

もう一度みつめ直すことにしました。

やはり、歯科医療の第1の目的は患者さんに喜びを与えることです。おいしく食事ができ、心から笑うことができることは患者さんの喜びです。そのうえで、働きやすく楽しい職場で、スタッフと患者さんが喜びを共有できる医院にすることが当院の目指すべき方向だと考えました。さらに、患者さんに“やっぱり橋本歯科クリニックでなくっちゃ”と言ってもらえるような、そして、スタッフにとってもオンリーワンの医院をつくりたいとも思いました。このような当院の目的を集約させた結果、現在玄関にも掲示している、「橋本歯科クリニックは患者さんとスタッフが喜びを共有できるオンリーワンの歯科医院を目指します」（図1-1, 2）を当院の理念とすることにしました。



図 1-1.2 玄関に掲示された
医院の理念。看板に
して、患者さんに公
開している



しかし、この目標は私一人では到底達成できません。スタッフの協力がぜひとも必要です。そこで、2007年の年初のミーティングで、私の医院改革への思いをスタッフに伝えました。気がつけば、1時間も喋っていました。そして最後に、「私の思いについて来られない人は辞めてもらってもかまわない。全員が辞めて、私1人になっても私は医院を変えていく」と宣言しました。



改革2 ●マニュアルづくりで ルーティンワークが変わる! (スタッフ)

私たちスタッフは、院長の医院改革に対する強い思いを感じる一方で、具体的にどう医院を変えていったらいいかわからず、不安を感じていました。しかし、「このままではいけない」という危機感があったため、ルーティンワークをマニュアルにまとめることを最初の3カ月の目標とすることにしました。当初は、スタッフ間の意識の統一も不十分であったため、「マニュアルが何の役に立つかわからない」「みんな同じことを行っているのに、いまさらマニュアルにまとめることに

意味があるの？」などの疑問があり、どうしても“強制されている感覚”がありました。しかし、作成中に、思っていた以上に普通の仕事量が多く、効率化すべき仕事がたくさんあることに気づきました。また歯科衛生士学校の実習生にマニュアル作成に参加してもらったところ、イラストが豊富で見やすかったことから、図解を入れたマニュアルは明解で見やすいこともわかりました。また、実習生であっても私たちのサポート次第で、自分たちとともに考え、行動することができるということがわかったのも1つの発見でした。

3カ月後、マニュアル(図2)が完成しました。マニュアルを作成してみて感じたことは、「同じ仕事でも人によって微妙に行い方に違いがある」ということです。そこで、マニュアルをもとに、効率的な仕事の仕方に統一し、実行することにしました。また、学生を教える際にもマニュアルを活用することでみんなが同じ説明ができるようになったほか、イラスト入りのマニュアルは、学生も自分で見ながら仕事をすることができるため、実習生に任せられる仕事が増えてきました。

マニュアルは業務内容の統一をはかるために必

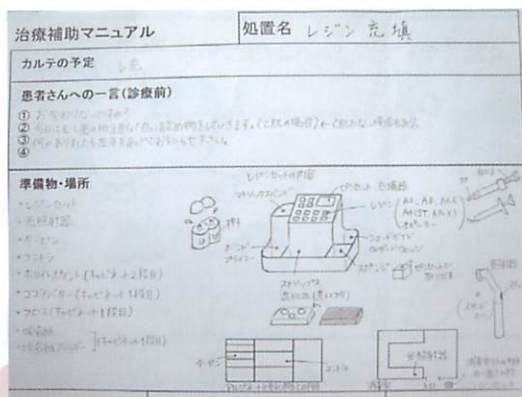


図2 イラスト入りのマニュアルの活用でルーティンワークがより効率的になった



図3 情報の共有のためのコルクボード



図4 付箋で色分けされた患者ファイル



図5 新しく作成した検査用紙。記載欄が大きく、見やすくなった



図6 検査用紙が見やすくなったことで、患者さんとのコミュニケーションが増えた（写真は患者さんの許諾を得て掲載）

要だけでなく、新人スタッフや実習生の教育にも必要不可欠なものとなりました。さらにマニュアルをもとに、スタッフ同士が互いにどのような仕事を行っているかを理解したうえで、疑問点や変更点があれば些細なことでもコルクボードに貼りだし(図3)、お互いの仕事内容を認識し合うことで、尊重し感謝する体制に変化しました。



改革3 ●情報を共有するための カルテづくり (スタッフ)

次に行ったのは、カルテの整理です。以前は、個々の患者さん用のファイル内にカルテや精密検査用紙が混ざって入っており、すぐに書類を取り出せなかったり、以前のデータが把握しにくい状態でした。そこで、患者さんの過去のデータをすばやく把握するため、歯科衛生士業務記録、精密検査用紙などの書類を付箋で種類別に色分けしてクリップで挟み、ファイル内を整理することにし

ました(図4)。結果、いまではファイルを開けば“5秒”でほしい情報が取り出せる状態になりました。また、すべての書類が整頓されることで処置の流れや内容も効率的になり、統一されていきました。

検査用紙自体も、スタッフだけでなく患者さんが見ても理解できるように記載欄を大きくしました(図5)。その結果、患者さんに精密検査の内容を理解していただくことができ、情報が共有できるようになりました。いまでは患者さんが検査用紙を見て、自分の状態を把握できるまでになっています。検査結果について積極的に質問をしたり感想を話してくださる機会も増え、コミュニケーションがとりやすくなりました(図6)。患者さんの歯周病に対する意識とモチベーションも向上し、スタッフの患者指導にも自然と熱が入ります。いまでは、検査結果が改善したときには患者さんといっしょに喜びを分かち合える関係になっています。また、リコール率も上昇し、改

革前と比べて患者さんも増えました。



少しの工夫が多くの成果につながる!

(院長)

マニュアルの作成やカルテの整理は、“改革”というには、小さな変化と思われるかもしれませんが、しかし、これらを変えることによって、すべてのスタッフが同じような姿勢で患者さんと向き合えるようになり、患者さんにもよりわかりやす

く説明することができるようになりました。つまり、ちょっとした工夫の積み重ねにより、多くの成果を得ることができるのです。

いま、当院には自信をもって患者さんに接しているスタッフ一人ひとりの姿と患者さんの笑顔があります。当院の「患者さんとスタッフが喜びを共有できるオンリーワンの歯科医院」という理念は、いまではスタッフ全員に浸透し、チームが丸となってこの目標に取り組んでいます。

改革を振り返って

私には、「院長ひとりで悩んでいても問題の解決にはならない」との思いが強くなります。当院は、スタッフをはじめとする多くの人に助けられながら変わり、成長していくのだと思います。問題点をみんなが共有し、悩み、そしてみんなで解決に向かっていけばよいのです。給料をいくら高くしても（高いほうがよいけれど）、勤務時間を短くしても（短いほうがよいけれど）、働く楽しさや喜びがなければスタッフはついてきません。お金は大切ですが、お金だけで人は動きません。これからも、患者さんの喜びを院長を含めたスタッフ全員が自分の喜びとする楽しい職場をつくり、それを患者さんへのサービスへと還元して、さらなる喜びを共有できる橋本歯科クリニックを目指します（橋本正毅）。



Obara's comment

組織が変わるときのポイントは2つです。1つは危機感。そして適度な緊張感です。危機感は、環境の変化をみれば感じることができます。橋本歯科クリニックは、歯科医院飽和状態の地域に存在し、収益が下降線をたどっていました。医院全体に漂う不安感……。そのとき、みんなの心をまとめたのは「理念」でした。組織は何のためにあるのか。“患者さんのため”“社会のため”、そして働く“私たちのため”に存在します。「患者さん、スタッフにとってのオンリーワンの歯科医院になる」という理念が公開されたとき、年のはじめの診療室にピリッとした空気が流れました。これぞ適度な緊張感。

ここから橋本歯科クリニックの確実な変革が始まりました。チームで取り組む歯科医院の活性化! このような経緯を経て、すべてのことが計画的に、確実に変化していくのでした（小原啓子）。



次号は、広島県の阿品ファミリー歯科に、効率的に仕事をするための在庫管理の工夫についてお伝えいただけます。お楽しみに!

橋本正毅（はしもとまさき）・正岡麻由香（まさおかまゆか）・段原皓乃（だんばらあきの）・下津めぐみ（しもつめぐみ）・石丸愛乃（いしまるあいの）・沖田祐里（おきたゆり）

〒730-0013 広島市中区八丁堀 11-18 坪井ビル2階 橋本歯科クリニック Tel 082-223-1212
小原啓子（おばらけいこ） URL : <http://www.dental-tie-up.net/>