

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 ③ “基本” をもう一度見直す

徳島市・カマタ歯科クリニック

鎌田賢介（歯科医師）、高橋一江、高瀬沙都美、柿本智美（歯科衛生士）

春本多恵子、山口ひとみ（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）

### ■ 医院 データ .....

#### カマタ歯科クリニック

開業年数：22年（1986年開業）

スタッフ：歯科医師1名、歯科衛生士3名（常勤）、受付2名

立地：阿波踊りで有名な、徳島市の旧繁華街に立地。銀行、オフィス街、商店街に隣接する。半径500m以内に22軒の歯科医院があり、市内の人口25万人に対し歯科医院が260軒ある。対人口の歯科医院数では東京、博多について、日本で五指に入る厳しい環境である

医院全景▶



◀ 当院のスタッフ



### 改革前（鎌田）

当院は1986年、ビルの2、3階に診療台2台でスタート、保険診療を中心とした治療を約18年続けていました。しかし、2006年に1階のテナントが空いたのを機に大幅にリニューアル。診療台を4台に増やして完全個室化し、自費診療を積極的に取り入れる診療スタイルに移行しました。

リニューアル当初こそ、患者さんの認知度が増し、業績は上がっていましたが、医院のシステムは従来のままだったため、物品の管理が混乱に陥り、各個室が倉庫状態……。また、私自身も、当初目標としていた、“入念な治療計画を立て、診療に時間をかけ、最善の医療を提供する”“スタッ

フが自立していきいきと働き、学び、その成果を臨床で活かす”チーム医療とはほど遠い現状に、「何でこんなことがでけへんのや」「はやく仕事を覚えたらどうや」など、きつい言葉をスタッフに向かって言い続けていました。おかげで、院内の雰囲気は最悪……。スタッフ同士のコミュニケーションも希薄で、忙しく働いているのに、なかなかのことが進まないなど、私もスタッフもストレスが募るばかりの日々が続きました。そのころの当院は、経営学でいう、“ヒト・モノ・カネの管理”という基本がまったく機能していない状態だったのです。

当時、私の心を覆いつくしていたのは“このままではカマタ歯科クリニックは崩壊する”という危機感です。そして院内改革を進めるにあたって

## ●ブレイン・ストーミングで問題点を抽出



図 1-1, 2 ブレイン・ストーミングの様子(左), 抽出した問題点を整理した表の完成(右)

## ●理念の確認・浸透



図 2 朝礼の風景。朝礼では医院の理念を再確認し、意識の統一をはかる

は、よきアドバイザーとなる専門家のアドバイスが必要だと考え、歯科医院のシステムづくりの専門家のご指導を仰ぐこととなりました。



### 医院の問題点を抽出する “ブレインストーミング” (鎌田)

いま思えば、当時の私は、スタッフに「院長の指示のもと一糸乱れず働き、治療をこなしていく」ことをよしとする昔ながらの役割を押しつけていたのだと思います。しかし、時代の流れはすでに“チーム医療”に変わっていました。スタッフと共通の認識をもち、同じ目標に向かって、互いに尊重し合いながらプロとしての仕事を行っていく……そんな職場環境を目指して、まず最初に行ったことは“ブレイン・ストーミング”でした。

第1回目のブレイン・ストーミングでは、スタッフだけで医院の問題点の抽出を行いました(図1-1)。すると、カルテの紛失や各自の役割分担

が不明瞭なこと、不適切な患者対応など120もの問題点が浮き彫りになりました(図1-2)。これらの問題を集約して「患者さんにとって最善の歯科医療サービスを提供する」という医院の方向性を定め、そこから本格的な院内改革がスタートしました。



### 改革1 ●理念の確認・浸透 (鎌田)

まず行ったのは、当院の根幹をなす医院の理念づくりです。当院では、2007年9月から理念づくりに着手し、3カ月後の12月に「最善の歯科医療サービスを継続して提供することにより、患者さんのQOLを上げ、喜びを感じていただける歯科医院を目指す」という当院の理念を決定しました。しかし、当初スタッフの前で理念をもつことの意味を説明したものの、反応はイマイチ。いままでのコミュニケーション不足、不信感の積み

## ●物品の“再配置”と“表示”



図3 整理し、不要なファイル類を処分したことでスッキリとしたファイル棚

器具・器材の写真を掲示  
何が収納されているかが一目でわかるよう



図4 誰でもわかる器具・器材の表示

重ねから、戸惑っているように思われました。

そこで理念をつねに意識できるよう、朝礼の際、毎日、交代制で理念を声に出して言い、その後全員で唱和するようにしました。また、最近では理念の言葉の解釈をもちまわりで1分間スピーチし、さらに理解を深めています(図2)。

理念の確認を朝礼の中心に置くことにより、改革前には責任のなすりあいや、非難合戦に陥っていた朝礼がスムーズに進行し、けじめのある朝礼が行えるようになりました。



改革2 ● 5Sの徹底  
(鎌田)

次に行ったのは、“5S”の徹底です。5Sとは、①整理、②整頓、③清掃、④清潔、⑤しつけを指し、歯科医院のシステムづくりを行ううえでは欠かせないものです。そこで、“まずは「整理」を徹底しよう”とスタッフのみんなと協力してルールを決め、不要なものを捨てることにしました。

最初はスタッフも遠慮がちに捨てていましたが、そのうち unnecessary 治療器具、書籍、ファイル、棚などをすべて処分することとなり、廃棄物の展示場と化していた診療室から必要のないものは全部消えました。結局、4tトラック1台分のゴミが集まり、近所の方に「引越しされるのですか？」

と問われ赤面したほどです。不要物を捨てることによって新しい空間ができ、仕事がしやすくなりました。

不要物の整理が終わったら、次は「整頓」です。整頓の作業はスタッフが受けもってくれました。整頓のコツは2つ。“再配置”と“表示”です。“再配置”とは、物品を戻しやすい位置に配置し直すことを指し、“表示”とは、必要な物の置き場所が誰にでもわかるようにラベリングをすることで(図3, 4)。

この機械を置くのはそこでいいのか、棚は、パソコンは……と一つひとつの配置場所を熟考していく過程では、否応なしに院内の問題が浮き彫りになります。それらをスタッフとともに考えて問題の解決やルール化を図った結果(図5-1, 2)、スタッフの意識が変わり、意見が活発にでてくるようになりました。また、問題解決への方向性が示されることで、院内の問題を自分たち自身の問題として捉えるようになったのも1つの収穫でした。

さらに整理、整頓が進むにつれて、清掃がしやすくなり、医院内に活気があふれ、前向きな提案が多く出されるようになりました。その結果、院内の雰囲気がやわらぎ、明るく、笑顔や笑い声がそこかしこで絶えない診療室となり、“こんな雰囲気求めていたんだよねあ”と日々実感しています。

## ●使いやすくなった滅菌室

(改革前)



(改革後)



図 5-1. 2 動線を考え、使いやすくなった滅菌室

- ① 消毒液：強酸性水から血液分解剤に変えたことで器具の錆び、余分な消毒が減少した
- ② 食洗機の廃止：血液分解剤の導入で食洗機がいなくなり、滅菌までの手順、時間が減った
- ③ 器具・器材の収納を見直し効率的な動線を確保
- ④ スペースの有効活用
- ⑤ 滅菌室のマニュアルを誰が見てもわかるように掲示
- ⑥ 器具を必要時間以上消毒液につけないようにタイマーを設置

## ●診療カードボックス



図 6 一目で患者さんがどの診療室にいるかわかる診察カードボックス



スタッフから見た“改革”  
(受付・山口ひとみ)

改革が始まったころ、就職したばかりで歯科業界ではもちろん、受付事務の経験もなかった私は、院長の改革への強い思いを知り、当初はあせるばかりでした。しかし、院長から「患者さんの目線に一番近い立場から医院改革に協力してほしい」と言われ、“できることからやってみよう”という気持ちになりました。

そこで、最初に行ったのは、診療カードボックスづくりです。当院は完全個室の診療室が1階

## ●朝・帰りのチェック表

朝の準備チェック表		月1ワックスがけ実施( 月 日)	
<b>滅菌室準備</b>			
①消毒液を作る。(血液分解剤②、NG、ラズン)			
②消毒済みの器具をオートクレーブにかける			
③空いているオートクレーブ用トレーを乾燥用BOXの前に設置する			
④全体的に掃除機をかける			
<b>診療室準備</b>			
①コソト・肌・部屋全体を7&8&9&10&11&12(大判)で拭拭する			
②PC、ユニットの電源を入れる			
③1電源を入れたら7&8&9&10&11&12・予約NETを立ち上げる			
<b>滅菌物配布</b>			
①滅菌済みの器具を各部屋均等に配布する。			
②消毒済みバス(ストレー用)を各部屋に振り分ける。			
<b>夜の間片付けチェック表</b>			
①スピットン吐き出し口の掃除			
②診療室をホウキで掃く			
③患者様用ゴミ箱の廃棄			
④部屋全体を清掃(7&8&9&10&11&12)			
⑤PC・コソト・ユニットの電源をOFF			
⑥掃除機をかける			
⑦翌日の第一患者の準備			

図 7 朝の準備と帰りの片付けのチェック表

と2階に計4部屋あるという構造のため、当初は受付では何号室にどの患者さんがいるのかわからない状態でした。そこで診察カードボックスを作り、何号室に誰が入っているのがすぐわかるようにしました(図6)。そのほかにも、朝・帰

りのチェック表 (図7), 受付マニュアル, 業務日報の作成, キャンセル率のデータ化, スタッフ紹介ボードの作成などさまざまなことに取り組みました。

さらに目に見えて変わったことは時間の観念です。当院は「完全予約制」を目指しており, 予約をして来院していただいたからには, こちらも時間どおりに動かなければなりません。そこで受付にストップウォッチを置き, 治療終了予定時刻の

10分前に受付がインカムでお知らせをすることになりました。すると, スタッフ全員の時間に対する意識が高まり, 患者さんをお待たせすることが激減しました。

受付は, 当院では唯一とっていい口腔内に触ることができないスタッフですが, “自分は職種が違うから何もできない”と考えるのではなく, 受付だからこそできる仕事やサポートの方法を探っていくことが大切なのだと実感しました。

### 改革を振り返って

医院改革を始めると, 最初は不要物の処分や整頓によって目に見えて院内の改善が進みます。しかし, 人の意識や意欲などの情動の面の改革はなかなか目に見えた成果はあがらず, ついいらいらしたり“なんで変わらへんのや”と少々あせったりします。しかし, 何年もの間に積み重ねられた不信感は一朝夕には拭い去ることはできません。それでもあきらめずに粘り強く改革を進めていくと, あるときを境に“あれっ”と, 突然水面下で徐々に起こっていた変化を実感できる瞬間が来ます。

それは, 変化の先にある, まさに医院の“進化”が始まった瞬間です。その瞬間を迎えるためには, あきらめず, 実践を続けることが必要です。いまでは, 院長である私の仕事は, スタッフみんなが働きやすい職場環境を整えていくことだと思っています (鎌田賢介)。



### Obara's comment

医院改革では, スタッフ全員が同じ意識をもつことが必要です。そのためには, “5S”と表現される「整理・整頓・清潔・清掃・しつけ」が重要となります。無駄な時間を削れば効率化が図れます。このことはどんな職種であっても同じなのです。

患者さんには治療の良し悪しはわかりにくくても, 歯科医院の清潔感と清々しく接してくれるスタッフの姿は感じ取ることができます。つまり, 仕事をするうえでの基本“5S”を守ることは, 医院としての姿勢を患者さんに理解していただく最大のポイントとなるのです。



次号は, 広島県の橋本歯科クリニックに, プロ意識をもって仕事に向き合うための取り組みについてお伝えいただけます。お楽しみに!

鎌田賢介 (かまたけんすけ), 高橋一江 (たかはしかずえ), 高瀬沙都美 (たかせさとみ), 柿本智美 (かきもとともみ), 春本多恵子 (はるもとたえこ), 山口ひとみ (やまぐちひとみ)

〒770-0917 徳島市両国橋5-2 カマタ歯科クリニック Tel 088-652-9785

小原啓子 (おばらけいこ) Tel&Fax 082-294-1845 URL : <http://www.dental-tie-up.net/>