

私たちの 医院改革

4

「オンリーワン」の 歯科医院への道のり —改革のステップと成果—

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（歯科衛生士）・沖田祐里・蔵重早織（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）

本連載第1回（1月号）では、当院がなぜ医院改革を決意し、どのように医院を改革していったのかを、マニュアル作成やカルテの改良、コルクボードの設置など、具体的な取り組みを通してご紹介しました。

2回目の今回は、それらの改革が臨床のなかでどのように機能しているのかを詳細にお伝えするとともに、各スタッフの意識や気持ちの変化についてもお話ししたいと思います。



担当の明確化が 医院にもたらしたもの（チーフ・正岡）

改革を行う前の当院では、在庫の補充や片づけなどの担当者がおらず、日常業務のなかで時間が空いている人が行うことになっていたため、補充漏れや後片づけの不備が見つかることがありました。“だいたいはできているものの、何かができていない”もしくは“できているかどうかかわかりにくい”という状態で、いま思えば、医院全体が「誰かがやっているだろう」という他人任せで甘えた考えがあり、注意散漫だったように思います。

そこで、改革にあたって私たちは、一人ひとり

が責任をもって自分の役割を果たすため、担当を決めて仕事を行うことに決めました。診療以外の仕事である「新人（実習生）教育」「在庫管理」「受付・整理整頓・受付環境の整備」に1人ずつ担当者を置きました（図1）。各担当者はまず自分の担当する業務について、“何をいつまでに行うのか”という目標を1週間または2週間ごとに設定し、その内容をチーフに提出します。その内容に沿ってチーフは計画表を作成し、コルクボードへ貼りだします（図2）。そして、各スタッフがその計画表を見ながら仕事の進行状況を確認することによって、効率よく仕事を進めていけるようになりました。もちろん、計画どおり進まない場合もあるため、そのようなときは、ミーティングで話し合いながら再度日程を考え直すなどして調整します。ほかのスタッフの仕事内容もいっしょに確認でき、医院全体の仕事が“見える”状態になっています。さらに、仕事内容が掲示されることで、自分がいま何をすべきなのかを自覚でき、診療中の空いた時間にも臨機応変に気を配れるようになりました。そのような姿勢は、医院の一員としての使命感につながるのと同時に、責任をもって仕事に向き合うことで、やりがいを感ぜられるようになりました。

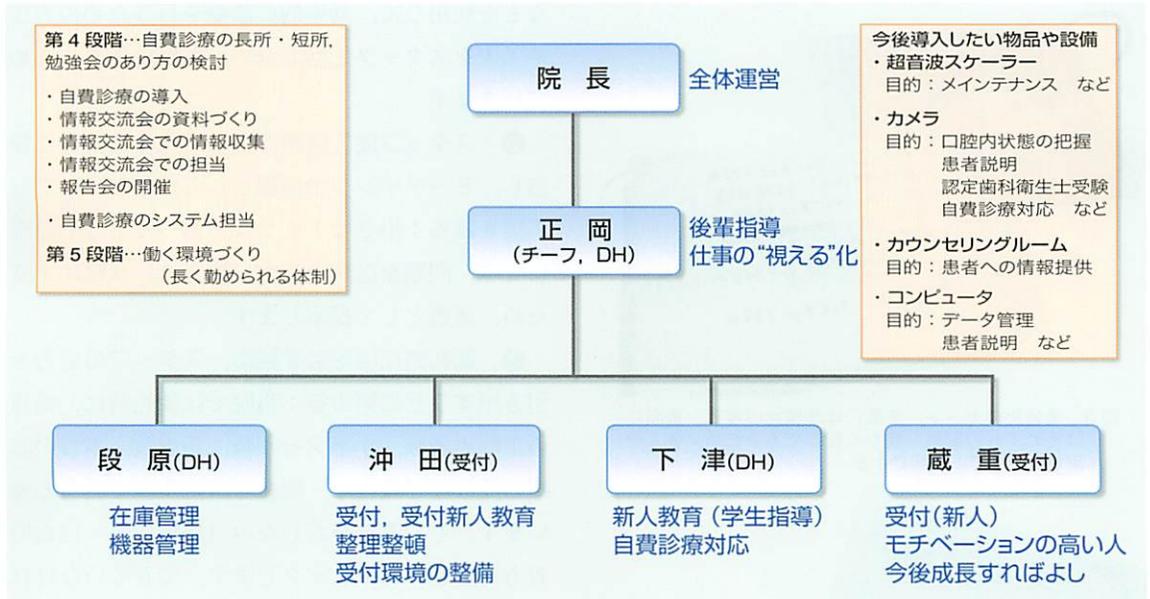


図1 橋本歯科クリニックの現在の全体組織図。各自の役割を見えるところに貼り、確認できるようにしている。当院では改革をいくつかの段階に分けて進めており、段階ごとに目標を設定している。

橋本歯科クリニック		第4段階 1月～4月					平成21年度
目標	目標 患者さんとスタッフが喜びを共有できるようなオンリーワンの歯科医院になる						備考
メンバー	橋本	正岡	段原	下津	沖田	蔵重	
自由診療への取り組みへ							
1月6日		チーフ原稿書き始める		パワーポイント作成	受付マニュアル作成	受付新人教育指導	
1月13日		15日提出 6冊画像提出		衛生士説明会準備	新人育成	電話対応マニュアル10冊読む・領収・2号用紙について	新しいパソコンを検討
1月20日	22日衛生士学校職員会議	小原先生へ分析提出	相簿完成予定	小原先生によるパワーポイントチェック	小原先生・蔵重写真撮影	院内電話での録音・技工指示書書き方	伊藤歯科見学
1月27日	1月25日講演会リハーサル・27日キャノンのSE体験時話し合		透明の箱にテプラ貼り付け完了	1月30日衛生士学校説明会13時～	スタッフ紹介完成	電話対応・月末患者管理一緒に行う	1月25日・2月8日講演のためリハーサル行う 30日衛生士学校説明会(下津) 1月25日長谷ますみ先生講演会(正岡・下津)
2月3日	画像取り込みパソコン準備		櫃の中の内容掲示し貼る	パワーポイント直し	往診マニュアル作成	月初の患者管理一緒に行う	
2月10日		2月12日チーフ歯科衛生士会13時半～		学生実習開始(計画表作成)	2月14日院内勉強会	パソコンの使い方(レコ以外全般)・往診等	2月8日チームで取り組む歯科医院活性化セミナー会場ソール広島
2月17日		口腔内カメラ把握	完成		マニュアル手直し足りないところを作成	在庫管理	2月17日歯科衛生士学校臨床実習開始 51期生
2月24日	院内LAN構築		写真カードの訂正			月末の患者管理実践	2月21日 14:00～1次面接
3月3日		マニュアル作成「口腔内カメラ」		アルバム補充 3月7日院内勉強会		月初の患者管理実践	
3月10日			完成	リナメルパンフレット	完成予定	すべて任せる	3月15日若林健史先生による学術講演会へ(橋本・正岡・段原・下津)
3月17日					退職		
3月24日		スタッフへ報告予定(口腔内カメラ取扱い)					
第2段階での必要な実施事項 プレーンストーミングの実施(問題の抽出・目標の明確化・計画と評価の明確化)							
第3段階での取り組み リコールシステム、朝礼、チーフ 育成、カルテの整理・診察券・リコール体制整備							
第4段階での取り組み 自由診療への取り組み 情報交流会の応用 改革・購入物品の検討 音波ラシの指導方法について再度検討する 超音波スケーラー・松風の口腔内カメラの検討 トヨタ方式の取り入れ 朝・夜のチェック表作成							
第5段階での取り組み 自由診療の提案 患者情報提供の質的アップ 口腔内写真の活用 橋本歯科の素晴らしい所の新認識(現事業の整理)							

図2 計画表の一例。第4段階の3ヵ月プラン。各週ごとに自分たちで予定を組み、その計画表を貼り出すことで、全員がそれを見ながら効率的に仕事を行う。



図3 準備物のカード。表面には準備物の写真、裏面にはそれぞれの配置が細かく記してあるため、新人や実習生もすぐに理解できる



図4 チェックシート。4段階のチェック項目により到達点が明確になる。備考欄には、歯科医師、歯科衛生士からのコメントやアドバイスを書き込めるようになっている



「チーフ」の役割とは？

(チーフ・正岡)

医院の改革にあたって、私は「チーフ」の任命を受けました。改革前まではチーフという役職はなかったため、チーフを任されても、自分が具体的に何をすべきなのかがわかりませんでした。そのため、研修などを通してチーフの役割について学ぶとともに改革のなかでそれを実践してきました。これまでの改革において私がチーフとして行ってきたことは、以下のとおりです。

① **スムーズな診療体制を整えるためにスタッフをまとめる**：必要に応じてミーティングの時間

などを利用して、効率的に診療を行うための方法や工夫をスタッフと話し合い、医院全体をまとめていきます。

② **スタッフ間で問題が生じた場合は院長に報告し、ミーティングの議題として提案し全員で対応策を練る**：小さなトラブルであってもうやむやにせず、問題を医院全員が“見える”状態にするため、議題として提案します。

③ **朝礼時には司会を務め、スタッフの活力を引き出すことに努める**：当院では朝礼時に、前日の来院患者数、キャンセル数、新患者数、本日の診療の流れなど報告し、情報を医院全体で共有しています。もちろん身だしなみ（頭髪・爪・白衣の着方）も互いにチェックします。できていなければその場で注意します。

④ **ミーティングでの決定事項に基づき、担当者と期日を明確にし、システム化に向けての指揮をとる**：誰が、何を、いつまでに行うのかを明確にし、それらの決定事項に基づいて計画表の作成を行います（図2）。チーフはその表をもとに各スタッフがスムーズに仕事を進められているかをチェックします。もし難しいようであれば解決策をいっしょに考えるなどしてサポートします。チーフはつねに余力がある状態を維持するため、最前線より一歩引いたところでスタッフのみえていない部分を補い、支えています。

以上のような役割を果たしながら医院の理念に基づきスタッフをまとめ、院長の望む方向に向かってチーム一丸で取り組む体制づくりを行うことが、チーフの役割であると考えています。



マニュアルとチェックシートが成長の鍵！（スタッフ）

改革を行う前は、治療にあたって準備する器具も術式も、“見て覚える”という方法をとっていました。そのため、新人や実習生の指導の際、ど

ここまで理解しているかを全員が把握しておらず、何度も同じことを説明しなければならない状態でした。また、患者さんに説明する内容も、スタッフごとに異なる部分がありました。

そこで、スタッフ全員の意識の統一を図り、指導の際には全員が同じ内容の説明ができるような体制を整えるためのマニュアルを作成するとともに、指導の段階を明確化していくことにしました。

確実な技術は、説明してすぐに習得できるものではありません。そのため当院では、使用説明書を確認しながら独自に作成したマニュアルを活用して新人教育を行いました。まず、新人と一っしょにマニュアルを見ながら、実際のアシスタント業務をしていきます。そのときには、用意する器具などの置き場所を撮影したカード（図3）と照らし合わせながら、一つひとつ準備していきます。次に、マニュアルの順番に沿ってアシスタント業務の内容を説明していきました。その際には「なぜこうするのか」を指導者の経験談を織りまぜながら説明すると、より理解しやすくなります。

新人は、これらの指導を経てはじめてアシスタントにつくことができます。最初は指導者が新人のそばでアシスタントの様子をチェックします。それを何回か繰り返して慣れてきたら、新人が1人でアシスタントにつきます。1人でアシスタントができるようになり、指導者から「合格」と判断されたら、チーフを務めるスタッフまたは院長が確認し、最終的な「合格」となります。その後、ミーティング時に指導者がスタッフ全員に合格した内容を報告します。

当院では、マニュアルの流れに沿ってどこまで指導内容を把握・習得しているのかを示すチェックシート（図4）を作成しているため、何ができているのか、または不十分なのか、誰が見ても一目で把握できます。このマニュアルやチェックシートは、実習生の指導にも応用できます。指導を受けている本人も、自分自身がどこまで理解できているのかが明確になるため、それが自信につ



図5 リコールハガキ。一目で予約の日付がわかるように工夫している。歯科衛生士からの「オンリーワン」の気持ちが伝わるよう、コメントを書くスペースを作っている

ながり、徐々に仕事に対してやりがいや達成感を感じられるようになっていきます。



「オンリーワン」の医院になるための 媒体づくりと細やかな情報提供 (スタッフ)

改革前は、理念やマニュアルがなかったため院内の意識統一ができておらず、医院の方向性や特長、個性が見えていませんでした。そのため、患者さんへの対応もスタッフによって異なっていました。また、歯周治療を積極的に行っていなかったため、患者さんに歯周治療のシステムや治療の流れについて説明を行う機会が少なくコミュニケーションが不足し、患者さんは、自分の口腔内の状態を把握できないまま治療が進んでいる状況でした。

改革にあたって最初に行ったのは、歯周治療における担当制の導入と当院の理念や考え方の統一でした。そして、患者さんに当院がどのような医院かを知ってもらうことが重要だと考えました。そこで、まず当院の理念と各スタッフの似顔絵を書いたボードを玄関に置き、「リコールハガキ」（図5）には、担当歯科衛生士の似顔絵に加えて手書きのコメントと季節ごとのイラストを載せています。昨年の6月には白衣を新しくし、患者さん



図6 エプロンと名刺。エプロンと名刺の色を統一しているので患者さんにもわかりやすい。名刺裏面には、患者さんにも当院の姿勢が伝わるよう「診療理念」が書かれている



図7-1 当院オリジナルパンフレット①。スタッフの手作りであるため、患者さんが興味をもってくれる



図7-2 当院オリジナルパンフレット②。自費診療や清掃具に関する情報や補綴物の料金などを示したパンフレット



図8 補綴物のアルバム、写真付きなので保険診療と自費診療の違いがわかりやすく、患者さんからも「わかりやすい!」と好評

にスタッフをすこしずつ覚えてもらえるよう、エプロンの色を一人ひとり変えています。エプロンの色をテーマカラーとして名刺(図6)も作成しています。名刺は、歯周治療に入る際、担当歯科衛生士として自己紹介するときにお渡しし、名前を覚えてもらいます。「患者さんへの説明不足」という問題点については、歯周治療のシステムに合わせたわかりやすい検査用紙を作成するとともに、処置前や歯周検査終了後に説明の時間を設けることで、患者さんの口腔内への関心やスタッフへの信頼も高まっているように感じました。患者さんに十分な説明を行うには、まず私たちが確かな知識をもっていなくてはならないため、勉強会

を重ねて知識や情報を吸収していきました。

さらに、いままで詳細な説明をしていなかった自費診療についても、オリジナルパンフレット(図7-1,2)や補綴物の種類や特徴がわかるアルバム(図8)を作り、患者さんにより多くの治療の選択肢を提示できるよう細やかな情報提供を心がけています。その結果、前年と比較して自費診療の件数はほぼ2倍になり、患者さんにとって、より満足につながる質の高い診療を行えるようになってきました。

私たちは、いま、患者さんや歯科医院(スタッフ)にとって「オンリーワンの歯科医院」になっていると自信をもって言える状態を維持していると思います。

改革を振り返って

2006年の年初に「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」との目標を掲げ改革をスタートさせてから2年が経ちました。私1人の2つの目と耳、1つの口では限界がありますが、スタッフが丸となって、多くの目と耳と口で情報をキャッチし、思いを伝えてくれたことで、改革を進めていくことができました。

ある日、スタッフから手紙をもらいました。その手紙には私を気遣う温かい思いと橋本歯科クリニックへの愛情が溢れていました。今後も、たとえメンバーは変わっても、お互いを認めあい尊敬しあえる関係を、クリニックの文化として大切に育てていきたいと思っています。(橋本正毅)



▼スタッフから院長への手紙。休みなく働く院長に、スタッフからのサプライズ！ いまでも大切に保管してあります



Obara's comment

歯科医院の改革は1人で行うことはできません。全員が同じ目標に向かって一致団結して動く必要があります。そしてそのゴールは「理念の実現」にあります。

橋本歯科クリニックでは、「患者さんのため、私たちのためにオンリーワン歯科医院になろう」という言葉が日常的に発せられています。そのため、見学に来た他院の方々は驚かれます。「ここには理念が生きている」と。

また、「橋本歯科クリニックは、時間が止まって見えるほどスタッフの動きがスムーズ」とも言われます。それは改革のなかで確実な改善を繰り返したからです。見学した方から「プロ意識を見ることができて感動した」と言われる橋本歯科クリニックに、ぜひとも見学に行ってください。隣の歯科医院の普通の改革——しかし一流の歯科医院は、あなたの近くにもきっとあるはずです。



今回は、阿品ファミリー歯科から「スタッフ間コミュニケーション」の工夫と取り組みをご紹介します。

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)・沖田祐里 (おきたゆり)・蔵重早織 (くらしげさおり)
〒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/>