

## 私たちの 医院改革 ⑥ 医院の強み・スタッフの 強みを最大限に活かす

最終回



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)  
山口真里(歯科助手)、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)

3月号では、当院の改革前後の変化や改革のポイントについて解説しました。今回は、ミーティングにおける改革内容とスタッフの強みを活かした役割分担についてお伝えします。



### 憂鬱なミーティング(柿本)

私がカマタ歯科クリニックに来てから、歯科助手期間も含めて早3年の月日が経ちました。医院改革前は、毎週1回、診療時間のうち1時間を院内ミーティングの時間とし、業務を行ううえでの問題点を話し合うことになっていました。しかし、そのころのミーティングは、個人の悪いところを指摘しあって、できていない人を責め合うような時間になっており、歯科医師・スタッフ間で激しく対立することも多く、話し合いにはなりませんでした。新人・先輩といった立場を問わず、話したいことを自由に発言できる場ではありましたが、はじめは落ち着いて順調に話し合いが進んでいても、徐々に口論になり、論点から大幅に脱線してしまうことが多かったように思います。“冷静に話し合えば1時間もかからない内容ばかりなのに……”“なぜあんな言い方をするのだろう”“いっしょに働く仲間なのに、まるで敵どうしのよう……”お互い本心は同じだったと思いますが、

いざ向き合うと感情的になってしまうのです。ミーティングを終えた後の診療はいつも、憂鬱で仕方ありませんでした。

このような現状を変えるため、医院改革の取り組みの1つとして、小原啓子先生からアドバイスをいただきながら、まず、ブレインストーミングを通して当院が抱える問題点をあげてみました。その結果、問題の数は約120個。よくこれだけ問題を抱え込んでいたものだと、ただただ驚きました。その日のミーティングでは、膨大な問題点を前にして、院長とスタッフがそれぞれの胸の内を素直に語り合いました。それぞれが抱えていた思いにふれ、涙が溢れて止まらなかったのをいまでも覚えています。



### ミーティングを「指摘型」から「提案型」に変える(高瀬・柿本)

小原啓子先生の提案で、まず朝礼やミーティングの在り方を変えていくことになりました。いままでのミーティングの様子から、“すぐ変わるなんて無理だ”と思いました。しかし全員が、「互いを責めたり感情的になったりしないように」と意識しながらミーティングに臨んでいるうちに、発言の内容が変わってきたのを感じました。「文句を言う前にまず取り組んでみよう」「もっと工夫できるはず。もっとよくなるはず」という前向きな気持ちが徐々に広がり、足りないところはみ

カマタ歯科クリニック								平成19年度	
日程	担当	安全	情報・薬剤	感染・マニュアル	受付業務	受付・薬剤	安全	備考	
担当者	高瀬	高瀬	高瀬	橋本	橋本	山口	山口		
12月1日～7日	自衛隊司令部の 管理 業務でマニュアル作成 インプラント管理	感染安全管理 山口へ引継ぎ	毎週月曜夕方 スケジュール管理 Aのインプラント でマニュアル作成	マニュアル作成		受付業務の決定 された部分の確定			
12月8日～14日	カウンセリング室 の受付代行 (20日まで)		医療カードの搬送		ニュースレター 印刷(15日)			分かりやすいか確認	
12月15日～21日					ニュースレター 印刷			18日多年会	
12月22日～28日	業務でマニュアル (24日まで)		インプラント検診 マニュアルを交付に	マニュアルに適用結 構のページを直す	ニュースレター 発送			25日お掃除 ミーティング	
12月29日～1月4日			12月は年末年始で休みに入るのが早いので仕事を前年と持ち越さないように奮闘しましょう!						
1月5日～11日			毎月診察前日に 検査着工用チェック	注意書きを準備入 込の感染対策でマニ ュアルの変更					
1月12日～18日									
1月19日～25日									
1月26日～2月1日									

※次回(2019年)のインプラント検診…次回(2019年)の検診作成は高瀬・橋本がメインでN2法で状況整理して原稿を作成する。編集余額を院長と行なうこと。原稿締め切りは2月まで。  
 院長決断後検診…1月末までインプラントの使用状況の統計を取り、データと照らし合わせて院長が最終検診数を決定する  
 インプラント検診の費用…1月中は2動手が重く、出来たらオペ時間内に反省会。出来ていなければ各自中に書いて受付に提出  
 患者さんからのマニュアル…特にメッチは設定していないが、時間があれば高瀬が作成中のもを流すのでいい、不明点は高瀬が書き出し

図1 スケジュール表。横が時間軸で縦が担当者になっている。下の余白には医院全体で行うことや注意事項などを表記してある

んなで協力しあいながら、仕事を円滑に進めるために連携できるようになりました。

たとえば、「お互いを尊重しながら、前向きなミーティングをしたい」という目標を立てたとき、これまでは、「現状がいかんにできていないか」を指摘しあうことに終始していました。しかし、それでは何も変わりません。「どうすれば目標を実現できるのか」を話し合うことこそが、「ミーティング」の目的なのだ気づかされました。医院がもともともっていた、キャリアの垣根を越えて議論しあえる雰囲気はそのままに、自分たちの発言の仕方を変えるだけで、こんなにも職場が明るく働きやすくなるとは思っていませんでした。

ミーティングを意味のあるものにするための秘訣としては、「相手を尊重して話をする」「感情的にならず冷静さを保つ」「ネガティブな思いはポジティブな表現に変えて発言する」などがあげられるでしょう。ミーティングへの臨み方について考えるなかで、患者さんに対してのみならず、自分とかかわるすべての方に思いやりをもって接することが大事なのだと再確認しました。みんなで医院の将来と最善の対策を考えるためのミーティングが行えるようになったいま、この時間は私た

ちにとって楽しみな時間になっています。楽しんで話が脱線することが新たな悩み……。しかしこれもチーフのおかげで改善しています。

「有意義なミーティングができない」「問題点について話し合っても解決策がでてこない」そんな悩みを抱えている医院の皆さん、ぜひカマタ歯科にご一報を！ 誌面では書ききれない涙あり、笑いありの秘訣をお教えます。



提案を実現につなげるための  
スケジュール表の作成 (高瀬, 図1)

改革前は、ミーティングで対策案が決定しても、実行するにあたっての具体的な期限や担当者が曖昧で、中間報告などもなく、いつのまにか忘れ去られていることも少なくありませんでした。

小原先生の指導のもと、確実に改革をやり抜くために、スタッフ全員で計画を立てることになりました。まず、全員で問題の「難易度」「重要度」を決めて、解決が簡単で重要な問題から並べます。その後、改革を3つの段階に分けて、年単位→季節単位→月単位と計画をつめていきます。誰か1人に負担がかかりすぎないように注意しながら、できるだけその人が得意な分野を担当できる



図2-① 受付に掲示してあるスタッフ紹介。壁全体がコルクボードになっており、そのほかにも小児の患者さんが書いてくれた絵なども貼ってある  
 図2-② スタッフがいつも付けているイラスト入りの名札  
 図2-③ 定期検診に入られた方へ送るリコールハガキ。吹きだしには、お知らせやメッセージなどを書く  
 図2-④ ニュースレターに掲載した4コマ漫画。題材は歯科的なことから日常のことまでさまざま

よう仕事を振り分けていきました。

改革がスタートしてからは、「自分たちがいまどんな仕事を担当しているのか」「自分の仕事の期限はいつまでなのか」をしっかり把握していないといけません。わかりやすく視覚的に示せるようなスケジュール表の書き方を教えてもらいながら作成しました。そして、このスケジュール表を受付、滅菌室、スタッフルームなどいろいろなところに貼り、いつでも見えるようにしました。

現在は、週に1回スケジュール表のとおりに進んでいるかどうかをチェックし、まだ時間を要するようであれば担当者が報告し、期限を調整したり補助者をつけたりします。この表でそれぞれの業務の状態や進行具合を把握していると、サポートが必要なスタッフがいた場合、すぐに協力者を決めることができます。

改革は、スタッフ全員が通常業務の合間に時間を作って進めています。さらに、新しく加わった仕事があれば追加していきます。

計画を立てて実行していくことで、自分の仕事を確実に責任をもってやり遂げることの大切さを

しみじみと感じました。これからも確実に変わっていくカマタ歯科を楽しみにしながら、計画どおりに改革を進めていきたいと思えます。



**強みを活かした仕事の振り分け方**  
 (高瀬, 図2)

現在、皆さんの医院でも、冊子やパンフレット、ホームページなどの情報発信ツールを活用していることと思います。

私の役割は、歯科衛生士として歯科診療補助や歯周病の管理をしっかりと行うことですが、臨床の仕事以外にも何か患者さんや医院のために役立つことはできないかと考えました。

私は子どものころから絵を描くことや工作が好きで、高校時代には「Word」や「Excel」などの事務ソフトやホームページ作成ソフト、「Illustrator」などの使い方を一通り習っていたため、このスキルを活かしてホームページの管理や広報の書類作成などの原案を作成したいと院長に提案しました。「パンフレット制作専門の業者もたくさんありますが、自分たちで作ればコストがかか

りません。手作りならではのカタマ歯科クリニックらしい親しみやすいものを患者さんにお見せしたい」と院長に頼み込んで、制作が始まりました。

デザインは、当院のイメージカラーである緑を中心にし、スタッフの似顔絵イラストを入れて、一目でスタッフの誰かがわかるようにしました。現在は、掲示板にスタッフ全員の写真と自己紹介文や催し物のお知らせを貼り、診察券やリコールはがきにも担当歯科衛生士のイラストを入れています。名札も似顔絵入りで名前にはふりがなをつけ、患者さんがスタッフに親しみを感じていただけるよう工夫しています。さらに、4カ月に一度、医院発行のニュースレターを発行し、新しい情報

や院内スタッフの意外な一面などを患者さんにお伝えしています。

作っている過程も楽しいのですが、患者さんから「掲示板、見てるよ」「あの記事がおもしろいね」「これは誰が書いたの？」など、さまざまな反響を寄せていただけると嬉しさも倍増です。自分の得意な分野の仕事を任せてもらうことで、自信や達成感を得ることができたように思います。

一見仕事とは関係ないように思える自分の趣味が、意外なところで役立つことがあるかもしれません。ぜひ一度、スタッフどうして互いの趣味について語り合ってみてはいかがでしょうか。

### 改革を振り返って

組織の変革には、担い手である現場スタッフの協力と実行力が不可欠です。私たちの変革は、抽出された120あまりの問題を解決することから始まりました。理念を核にして5Sを柱に据えた変革では、まさに私たちの現場力が試されます。院長の仕事は、現場力を育てること。そのためには、覚悟をもち思いきってスタッフに権限を与えなくてはなりません。そのときには、スタッフの強みや長所を活かすことが大切です。その結果、彼女たちは見事にその期待に応えてくれました。いまは、感謝と驚きを感じつつ彼女たちを見守っています。変革は医院があるかぎり続きます。スタッフは時が経つにつれて入れ代わっていきます。しかし、変革は医院の文化として存続させたいと思います。なぜなら、それが私たちの理念を実現することにほかならないからです。



### Obara's comment

「あなたは、もっとも得意な仕事をする機会に毎日恵まれているか」という問いに「はい」と答える人の割合が、全体の20%であったという調査結果があります。スタッフの強みを知り、それを土台とした組織を築くことは、それぞれの弱みを克服するよりも確実な変化を生みだします。

さて、組織のストレスは情報の共有部分に隠されている場合が少なくありません。そのため、それぞれが認めあい、感謝し、尊重しあえる体制づくりが必須です。仕事は一生懸命やればよいというものではありません。理念を軸に、計画を立てながら進めていきます。経営学のなかで「仕事のしくみづくり」は研究しつづけられています。もし、あなたが職場で行き詰まることがあれば、ぜひとも経営学にふれる機会を作ってください。



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）、山口真里（やまぐちまり）、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 カタマ歯科クリニック Tel 088-652-9785 E-mail : kam@rouge.plala.or.jp  
小原啓子（おばらけいこ） Tel&Fax 082-294-1845 URL : <http://www.dental-tie-up.net/>