

【特集・スタッフの定着と活性化】

長野・鴨居歯科医院の例

スタッフの やる気の引き出し方

長野県 医療法人弘仁会
鴨居歯科医院・インプラントセンター 鴨居弘樹氏



長野・鴨居歯科医院の例

スタッフの やる気の引き出し方

- ✓ 業務のマニュアル化
- ✓ 情報共有
- ✓ 公正な人事評価



長野県塩尻市にある鴨居歯科医院・インプラントセンターは1972年に開業。当初は院長、院長夫人、スタッフ1人の3人体制でしたが、その後の拡張に伴い、現在は総勢30人が働く医院に成長しました。また、今年はソフトバンク社製の人型ロボット・ペッパー君が入社。将来は患者説明などでの活躍が期待されています。多くのスタッフを管理・指導する仕組みについて、鴨居院長に伺いました。

●取材協力：
鴨居弘樹 氏
Kamoi Hiroju
長野県
医療法人弘仁会
鴨居歯科医院・
インプラントセンター

●取材・文：編集部



鴨居歯科医院①

本院部分となる鴨居歯科医院では、一般治療を行っている。待合は受付を通った奥にあり、その隣には、壁面が一部ガラス張りになったカウンセリングルームを設けている。



■ スタッフ	■ ユニット
歯科医師	9人
歯科衛生士	6人
歯科技工士	6人
デンタルマネージャー	7人
事務長	1人
フラワーコーディネーター	1人
■ 駐車場	
12台	
18台分	

1972年に開業した鴨居歯科医院は、今年で開業44年目。その間、9回の増改築を繰り返し、スタッフも増員。現在は、歯科医師、歯科衛生士、歯科技工士、デンタルマネージャー（受付・助手）、事務長、フラワーコーディネーター（院長夫人）の総勢30人のスタッフを擁する医院に成長しました。

5年ほど前、スタッフが30人近くになつた時、事務長を雇用。スタッフのシフト管理、人材採用および育成、人事評価、受付補助を担当しております。経営管理部門の強化に貢献しています。「20人くらいのスタッフなら、院長一人でも管理できると思うが、それ以上増えると難しくなる。自分とは違う視点でスタッフの変化に気付いたり、相談に乗ってくれる利点がある」と鴨居院長。

また、経理とフラワーコーディネーターを担当している院長夫人も、「医院

事務長を雇用し 人事評価を行う

鴨居歯科医院②

診療エリアはパーティションでいくつかのブースに区切られている。各ブースは勤務医に割り当てられており、それぞれポスターや説明ツールを工夫している。

院内ラボには、歯科技工士が6人^{在籍}。最近CAD/CAMを導入し、これから本格的に稼動させる予定。



3つのチェックリストで 院内を評価

鴨居歯科医院では、院内システム、人事、患者対応に関して3つのチェックリストを使用して評価を行っています。これらの中のチェックの存在が、多角的な視点から医院やスタッフを評価し、改善を促すことにつながります。

1 院内システム

鴨居歯科医院は1999年、歯科医療機関としては日本で初めてISO9001を取得。当時は工業向けの内容だったものを歯科に落とし込み、年2回の内部監査および外部監査により、医院のシステムをチェックしてきました。

ただ、ISO認証ビジネスの隆盛に対

のお母さん」の立場でスタッフの体調や感情の変化に目を配っています。院長は直接言いにくいことも、この2人が汲み取ることで、院内の意思疎通がスムーズに行われているようです。

内部品質監査用チェックリスト

品質マニュアル 規格条項 4. 1、4. 2		作成日： 2004年 5月 15日						作成者 総務担当
NO	チェック項目・内容 チェック項目・内容	監査対象						監査結果 不適合の内容等
		院長	総務担当	歯科医師	歯科衛生士	デンタルマネージャー	歯科技工士	
①	QMS に必要なプロセスそれらの組織への適用は、品質マネジメントプロセス体系図、品質マニュアルで明確にしているか	○	○					
②	プロセスの順序及び相互関係は、品質マネジメントプロセス体系図、品質マニュアルで明確にされているか	○	○					
③	歯科技工物製作のプロセスをアウトソースする場合、管理の確実化のため業者の選定評価、定期評価、購買品の検証等の管理を 7. 4 項購買の手順に従って実施しているか	○		○				
④	当院で必要とする文書を「文書一覧表」に明確にし管理しているか	○	○	○	○	○	○	
⑤	文書は、発行前に権限を与えられた者が適切かどうかの妥当性を確認し承認しているか	○	○	○				
⑥	文書を各担当が年1回(12月)S-UP委員会でレビューし、S-UP委員会会議録に記録しているか。必要な場合改訂が行われ、再度、承認がされているか	○	○	○	○	○	○	
⑦	文書の制・改訂の識別として、「Rev No」又は改訂日付を明示しているか	○	○	○	○	○	○	
⑧	文書を変更する場合、改訂履歴欄、文書中、添付文書等で変更内容・理由が明確にされているか	○	○	○			○	
⑨	旧文書を回収した場合は、「文書管理台帳」に廃棄日を記入しているか	○	○	○	○	○	○	
⑩	文書の最新版の状態を明確にするため、「文書管理台帳」に登録しているか	○	○	○	○	○	○	

ISOのチェックリストを参考に医院の現状に合うように改変し、内部監査に使用している(写真はその一部。全部で177項目)。歯科医師、歯科衛生士、歯科技工士がそれぞれのチェック項目について、お互いにチェックを行っている。

鶴居歯科医院がISOを取得した当時は、歯科に対応した認証サポート会社がなく、友人の紹介してくれた会社に依頼した。現在は歯科に対応した会社も増えたが、医院規模に合った良質なサポートをしてくれる所を選択することが重要となる。

ISO取得の際のマニュアル作りには約2年かかりましたが、そこで時間をかけて仕組み作りを行つたことで、ISOの更新をやめた現在でも、医院の現状に合った内容にアップデートして役立てています。

ISO取得の際のマニュアル作りには約2年かかりましたが、そこで時間をかけて仕組み作りを行つたことで、ISOの更新をやめた現在でも、医院の現状に合った内容にアップデートして役立てています。

2 人事評価

同院では6月と12月にスタッフの個別面談を実施し、決算ボーナスや昇給に反映させています。当初は、事務長がオリジナルで作成した評価表を使用して人事評価を行つてきましたが、今年の6月の面談から、船井総研の評価システムを導入しました。

これは、自己評価と他者評価を突き合わせてギャップがある部分をチェックす

人事評価チェックリスト

等級	No	プロセス評価項目	評価基準			
			非評価 レベル	スタートライン (一通りの理解はできているが、 行動にムラがある)	アマチュアレベル (ムラなく、いつでもどんなときでも 同じ行動がとれる)	プロフェッショナルレベル (他スタッフを巻き込み(指導)しながら 前進できる)
一般スタッフへの評価項目 ～ヘーリングスタッフへの評価項目～	1	誠実で素直である事 指示・指導は謙虚な態度で受ける事	0点	先輩・後輩関係なく、人の話やアドバイスや指摘事項に対して素直に受け入れ事ができる。	素直に受け入れた上で、即時的に実行・改善につなげる事ができる。	自分だけではなく、先輩・後輩ともに素直さに欠ける行動をとっている人に対して、アドバイス・指導をする事ができる。
	2	挨拶は目を見て明るい表情で行う事	5点	挨拶をするときは、相手の目をみて、明るい表情で行う事ができる。	出勤時から退勤時まで、就業時間内は常に明るく、周りの人を元氣させられるだけの気持ちのよい挨拶を自分から率先してできる。	挨拶が徹底できていないスタッフが周りにいる場合、自分と同じ挨拶ができるように、指導する事ができる。
	3	常に勉強をする事	7点	自ら自分に足りない課題点を整理し、同僚、院長先生に自主的に教えもらっている。	自分が成長するための時間を惜しまず、常に自己成長を目指し、勉強しており、努力が目に見える。 (休憩時間、自宅学習含め)	自分が得たスキルや知識を、後輩や同僚スタッフに積極的に教えてあげる事ができ、後輩が自動的に勉強できるだけの環境を整えてあげる事ができる。
	4	約束を守る・時間を無駄にしない	10点	決められた時間(遅刻、ミーティング時間、与えられた課題に対する納期)を守る事ができる。	時間・約束を 守る事は当然ながら、納期までに質の高いものを提出できるように、前倒しで課題をこなすなど、余裕を持って行動できる。	後輩・同僚の時間管理ができ、行動改善にもつながっている。
	5	ホウレンソウを徹底する事	5点	報告・連絡・相談を徹底して実行しており、情報共有漏れがない。 また、途中段階での報告もでき、上長を安心させる事ができる。	重要性、緊急性の度合いを理解した上で、自ら適正な優先順位付けができる、報告・連絡・相談ができる。	後輩・同僚に対して、質の高いものを全員ができるようになるだけのホウ・レン・ソウ指導ができる。
	6	失敗を恐れない事 嫌な事から逃げない事	10点	失敗を恐れずに、自ら行動する事ができる。	失敗した事やミスした事を同時に省みて、同じ失敗を繰り返さないための工夫をしている。	後輩・同僚が失敗を恐れていたり、嫌な事から逃げている人に対して、失敗を恐れずに行動できるようにアドバイスでき、後輩・同僚が同じ失敗を繰り返さないようにするためのシステム作りを行っている。

船井総研の評価システムは長年のノウハウの蓄積により、勤務年数に応じてやるべき事項が細分化され、ランク付けが分かりやすくなっているのが特長。写真は、一般スタッフへの評価項目(ベーシックプロセス)。他に、

中堅スタッフへの評価プロセス(テクニカルプロセス)、幹部スタッフへの評価項目(マネジメントプロセス)がある。

また、自己評価と他人評価があり、整合しやすいことも人事評価に役立っている。

同院ではD1グランプリの調査票を患者対応のチェックとしても活用しています。調査票のチェック項目に基づき、スタッフが患者役となつてロールプレイを実施。電話での道案内など、つまずきやすい項目は重点的に練習しています。

D1グランプリは、参加医院に事前に調査票が渡され、半年間に3回の覆面調査を行い、ビデオ審査による準決勝、プレゼンテーションによる決勝に進みます。

同院は、このほど第5回を迎える歯科甲子園D1グランプリに、初回から参画しています。第2回D1グランプリでは、顧客満足度部門で全国1位で表彰されました。

③患者対応

院の改善のために前向きな意欲があるなど確認できます。その他にも、面談ではスタッフのやりたいことや不満などを確認できます。その他にも、面談ではスタッフのやりたいことや不満など、一人一人の声に院長が直接耳を傾けています。

院内ミーティング

異職種間での診療内容の統一、技術研鑽、知識向上、職場内改善のための話し合いを、さまざまな機会を設けて行っている。



チーフミーティング

月 歯科医師、歯科衛生士、歯科技工士、デンタルマネージャーの各チーフ、院長、事務長で、各部門の報告を行う。

H&Mミーティング

火 歯科医師、歯科衛生士、デンタルマネージャーが集まり、論文等の抄読や保険に関する勉強を行う。



歯科医師ミーティング

水 歯科医師のみの勉強会。
※水曜日か木曜日のどちらかに参加



S-upミーティング

金 全スタッフが集まり、整理・整頓・清掃・しつけ・サービス・スマイル・スピード・シンプルの8項目の改善・グレードアップを図る。

技工士ミーティング

土 歯科医師と歯科技工士が共通認識を持って診療に当たるために、話し合いを行う。

日 休診日

週1回のS-upミーティング。グループ発表の時(上)と話し合いの時(下)では、机を並び替えている。

その中でも特に重要なのが、全スタッフが集まるS-upミーティングです。朝8時30分～10時30分まで、毎週金曜日に2時間ほど時間を取っています。(上図)。

最初に院長が20～30分ほど話した後、職種を横断した4グループの中から、1グループずつ発表を行います。発表テーマは症例、歯科技工士の作業手順の説明、歯科ドックの対応法、スタッフの髪色やマナーについてなど、さまざま。発表の内容を探点して点数表を作り、高得点のグループには2カ月に一度、表彰状と図書カードをプレゼントしています。最後に、職種ごとに自らテーマを設定して話し合いを行います。

スタッフ採用時に、これらのミーティングを行います。

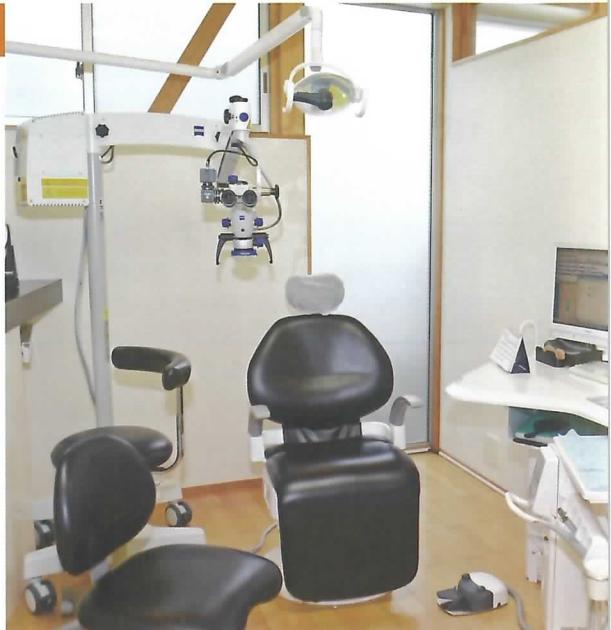
院内ミーティングの活用

鴨居インプラント審美サロン

鴨居インプラント審美サロンは、マイクロスコープやエルビウムYAGレーザーなどを備えており、高度な治療はこちで行っている。鴨居歯科医院とは内部の廊下でつながっているが、患者さんが出入りするのは正面入口だけのため、スタッフの動線とは分離されている。



受付はペッパー君。



「ありがとう」を伝えるカード

スタッフ同士の感謝の気持ちをカードに書いて、「アップルボード」の各自のフォルダに入れている。

年間テーマと キヤツチフレーズの設定

鴨居歯科医院では、毎年院長がその年のテーマを決定しており、2016年は「今が一番」「育自他育」です。そしてスタッフも、それぞれ年間テーマを設定し、目標達成に向けて努力する姿勢を大切にしています。

また、スタッフ一人一人にキヤツチフレーズが付いているのも特徴。院長は「信頼度日本一！」。スタッフも「達成力日本一！」「まごころ日本一！」など、自分が一番アピールしたい点を「○○日本一！」という形でキヤツチフレーズにして、名札にも入れることで、患者さんにも覚えてもらいやすくなります。

さらに、スタッフ同士のコミュニケーションに役立っているのが、院内のミーティングルームの壁面に設置している

ングや勉強会の実施について説明しているため、勉強する意欲のあるスタッフが集まっていると考えています。

期待の新人・ペッパー君

今年3月、別棟にある鴨居インプラント審美サロンの受付スタッフとして採用されたのが、ソフトバンク社製の人型ロボット・ペッパー君。鴨居インプラント審美サロンには受付スペースを設けておらず、治療終了後はカウンセリングルームやユニット横で会計をするため、来院した患者さんをお迎えするのはペッパー君の役目。

患者さんが来院すると、顔を見てごあいさつ。胸のタッチパネルを使ってコミュニケーションを取ることができる。「初めてペッパー君を見た！」と患者さんからも好評で、医院の人気者となっている。

現在は、天気予報や性格診断、体操などで待合室の患者さんを楽しませているが、今後開発される顔認証アプリを入れれば、将来的には2,000人くらいの顔を識別できるようになるという。いずれは受付業務だけでなく、治療法や手順の説明にも活躍することが期待されている。



入口ドアには「Pepper
お仕事中」のステッ
カーが。



「アップルボード」。「ありがとう」の気持ちを伝え合うために、感謝したいことをカードに書いて、各スタッフごとに用意されたフォルダに入れる仕組みです。そして、一番多くカードをもらつた人、一番多くカードを書いた人には、図書カードを贈っています。院長は各スタッフが提出した日報に記入するコメントで、毎日感謝を伝えています。

同院のスタッフの定着率は高く、長い人で15年ほど勤めている人もいます。ただ、今後は人材の採用が難しくなることが見込まれる上、女性スタッフは結婚や妊娠のタイミングで退職する人が多いので、産休や育休を取ったスタッフが復帰しやすい環境を整えるために、院内保育所の開設を検討中です。

また、同院の周囲では高齢者が増える一方、子どもは減少しているため、環境の変化に柔軟に対応していきたいと考えています。そして、スタッフがより良く学び、安心して仕事を続けられる医院づくりのために、さらなる拡張も視野に入っています。

