

私たちの医院改革 ② 効率的に仕事をするための“見える化”の工夫

広島県廿日市市・阿品ファミリー歯科

久保 修, 久保博子 (歯科医師)

山田亜希子, 金本暢子 (受付), 新家みゆき, 末田 舞, 木坂量子, 新屋亜美 (歯科衛生士),

中村彩希, 岩井実佳 (歯科助手)

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

阿品ファミリー歯科

開業年数：19年 (1990年7月開業)

スタッフ：歯科医師4名 (常勤2名, 非常勤2名),
歯科衛生士4名 (常勤3名, 非常勤1名),
歯科助手2名, 受付2名 (常勤・非常勤各1名)

立 地：広島県西部の日本三景の「安芸の宮島」を見下ろす高台に位置する地域密着型の歯科医院



◀ 医院外観



▶ 当院のスタッフ



医院改革のはじまり

(久保)

当院の開業は1990年。“地域の方々に愛される歯科医院”を目標に、当初は順調に患者さんが増えていました。しかし、患者さんが増えるにつれ、私もスタッフも非常に忙しくなり、患者さんのお話をゆっくり聞く時間も心の余裕もない状態がありました。そのため、全員が仕事に対するやりがいや夢を見出せないという悪循環に陥っていました。

そのころ私がスタッフに望んでいたことといえば、“私の手足のように動いてほしい”ということ。そして、そのように行動できる人が、有能なスタッフだと考えていました。恥ずかしながら、私は人には厳しく、自分にはめっぽう甘い経営者だったのです。

しかし、こんな状態は長くは続かず、1999年

ごろから、医院の経営状態が危機に陥りはじめ、特に小児の患者さんが減少し、メンバーの出入りが激しくなってきました。“この原因は、私の経営者としての姿勢と、チーム医療を行っているメンバーへの感謝と配慮のなさにあるのではないか”——そう思わざるをえない状況になって、私ははじめて改革の必要性に気づいたのでした。

過去を消すことはできません。しかし、未来は自分の力で作り上げることができます。“医院をスタッフや取引先など関係する人々に愛され、感謝される場に変えよう”——医院移転を機に、当院の「医院改革」、そして私自身の「自己改革」が始まったのでした。



ブレーン・ストーミングから

わかったこと (久保)

当時の当院は、診療所移転による慣れない環境

●Before—改革前—



図1 改革前の当院では、スタッフ一人ひとりの仕事の負担が多く、院内の雰囲気が悪化していた

とスタッフの多くが新人という状況のなか、各々の仕事の負担は重くなる一方で、院内の雰囲気は悪化していました(図1)。“このままではいけない”と思った私は、まず、外部からスタッフ教育の専門家を招き、指導を仰ぐことを決意しました。

専門家を交えての最初のミーティングでは、スタッフが感じていることを本音で言い合い、問題抽出をするための“ブレイン・ストーミング(自由な雰囲気、他人の意見を批判せずにアイデアを出し合うこと)”を行いました。ブレイン・ストーミングでは、涙ながらに自分の苦しさを訴えるスタッフもおり、それまで自分がいかに彼女たちに無関心であったかに気づき、反省しました。

そのうえで、「彼女たちの明るさ、自主性を阻害しているものは何か」について掘り下げて考えてみると、「院内システムに関する決まりごとがないことから引き起こされる、行き違いやミスが不安に結びついている」ということがわかってきました。そこで、診療システムのマニュアルを作成し、これまで場当たり的な情報伝達しか行われていなかった仕事のひとつひとつが、全体のシステムのなかでどう関連していくのかを、文書や写真によって確認できるようにしました。



仕事を効率的に行うための 在庫管理の工夫(スタッフ)

次に、「仕事の効率化」を議題に2度目のブレイン・ストーミングを行いました。解決すべき問題は次々と浮かんできましたが、まずは全員が混乱なく仕事をするため、仕事の“見える化”(現状

の現状や問題点をふだんから目に見えるようにすること)を推進することとなり、そのなかでも「在庫管理」のシステム化を課題としました。改革前の当院では、在庫を管理するシステムも決まった担当者もなかったため、診療中に備品を探したり、在庫切れや発注のミス、有効期限切れの備品を多量に処分するようなことがありました。

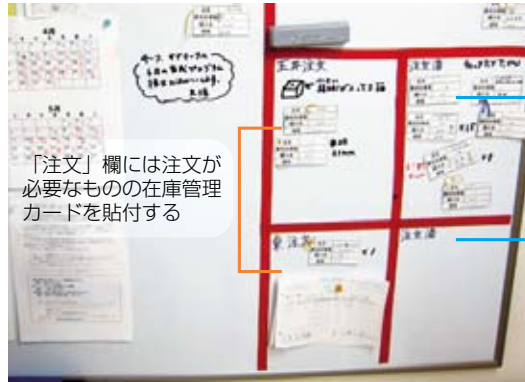
そこで、全員が同じ基準で在庫管理ができるようなシステムをつくるため、在庫管理の改革にあたっての担当者を決め、ミスやあわただしさの原因を考えていきました。その結果、物品の保管場所、価格、発注先、在庫数を誰も正確に把握していないことが原因だとわかりました。

次に分担を決めて、医院にあるすべての材料、備品の必要在庫数、購入価格、購入先、置き場所、使用期限を調査し、必要な発注数や適切な保管方法を検討しました(図2,3)。すると結果として、スタッフ一人ひとりのコスト意識が高まり、無駄を省きつつ、備品を大切に扱う気持ちが培われたように思います。また、物品の収納方法を定める際には、自然と「仕事の動線」についても見直しが図られ、スムーズに診療を行うためにはどこに何を置けばいいのかについて話し合ううちに、あらゆる仕事を効率的に行うよう意識するようになりました(図4~7)。片づけも手早くなり、患者さんの待ち時間も短縮されることで、自然と皆のイライラも減り、仕事の流れがスムーズになりました。また、時間に余裕ができたことで、患者さんとの会話が増え、一方的に説明するだけでなく、治療への希望や日常生活におけるリスクを感じと

●After—改革後—



図2 在庫管理カードは、在庫の無駄をはぶく“カンバン方式”を参考に作成した。ラミネート加工をほどこしたカードには、品名、最低在庫数、購入先、価格が記入してある。新しく在庫から取り出すたびに、自然とコストを意識するようになった。最低在庫数を下回ったら、ホワイトボードの「注文」欄（図3参照）に移動させ、新たに発注する



「注文」欄には注文が必要なものの在庫管理カードを貼付する

注文が済んだら「注文済」の欄に移動

図3 ホワイトボードに貼付した在庫管理カード。歯科材料店の担当者の方にも協力していただき、業者別に注文が必要なものの在庫管理カードを「注文」欄に貼付し、注文が済んだら、在庫管理カードを「注文済」の欄に移動してもらう



図4-①、② ① コンポジットレジン充填用ワゴン、② 根管治療用ワゴン。ワゴンには治療に必要な材料、備品をすべて収納した。配置をすこしずつ変え、可能な限り効率的に仕事が行えるように検討した



図5 両サイドのユニットから取り出せる引き出しにエプロン、アルコールランプ、滅菌済タービン、バースタンド、セメント類などをコンパクトに収納



図6 収納ポケット。治療説明用資料、リコールハガキなどを収納。座ったままで、必要な書類が出せるように何度も改良している



図7-1、2 バー管理の徹底（見える化）。誰が見てもバーの種類、順番、紛失の有無が一目でわかるよう、消毒ルームにバーの収納時の並び順を貼り出した



ることが可能になり、患者さんの要望に合った対応ができるようになりました。

このように、1つ問題を解決するたびに、私たちの“仕事のアンテナ”感度は高くなり、効率的に、やりがいをもって仕事に取り組めるようになりました。このような根気のいる作業を診療の間や昼休みに進めるのは大変でしたが、医院改革

は、ばらばらだった私たちを“共通のビジョンをもったチーム”に成長させてくれました。当院の理念は、「医療を通じて地域社会に貢献し、健康、信頼、幸福をお届けする」ことです。改革を行ったことの一歩の収穫は、患者さんに愛され、満足していただける医院をつくることなのではないかと思っています。改革はいまも続いています。

改革を振り返って

毎日、同じ職場、同じメンバーで仕事をしていると現状を当たり前だと思いがちです。しかし、“悪いところは改善したい”という強い意識をもって院内を見渡してみれば、次から次へと問題点が見えてくるものです。私たちが始めたカンバン方式の物品管理の実現は大変な作業ではありましたが、実際に行ってみると、経費・時間の削減・ストレス軽減という結果が目に見えて表れました。

医院のシステムが変われば私たちの心が変わります。また、私たちが協力しあって明るくテキパキ働くことができれば、患者さんにとっても居心地のよい空間になるでしょう。また、在庫の確認が容易にできて、注文に対するトラブルが起きにくくなるなど、出入りの歯科材料店の方にとっても仕事がしやすいシステムができあがりました。こうした取り組みによって、地域の皆さんから信頼される歯科医院に一歩近づけたような気がします（久保 修）。



Obara's comment

新人だけで急遽医院の体制を整えなければならなかった阿品ファミリー歯科。これは、どの医院にも起こりえることです。その際一番必要だったのは、“どうやってこの状況をみんなで乗り切るか”という意識統一でした。そのために行ったブレイン・ストーミングは涙の出る作業でしたが、だからこそ全員が一丸となって、システム化を進めることができたのです。“問題の解決策は自分たちの中にある”という言葉どおり、いつでも阿品ファミリー歯科は前向きです。在庫管理や作業を効率的に行うための動線づくり、片づけながら準備する体制は、歯科助手が中心になって進めました。私たちは、スタッフが助け合い、感謝し、尊重しながら仕事を進める体制づくりをお手伝いする組織「デンタルタイアップ」を立ち上げ助言を行っています。いまも阿品ファミリー歯科は、成長を続けています。



本連載の執筆陣による「チームで取り組む歯科医院活性化セミナー」が2009年2月8日（日）に開催されます。詳しくはP. 237もしくはURL：<http://www.dental-tie-up.net/> をご参照ください

久保 修（くぼおさむ）、久保博子（くぼひろこ）、山田亜希子（やまだあきこ）、金本暢子（かねもとようこ）、新家みゆき（しんけみゆき）、末田 舞（すえだまい）、木坂量子（きさかりょうこ）、新屋亜美（しんやつぐみ）、中村彩希（なかむらさき）、岩井実佳（いらいみか） 〒738-0054 広島県廿日市市阿品4-48-17 阿品ファミリー歯科 Tel 0829-36-1818
小原啓子（おばらけいこ） 〒730-0851 広島市中区榎町5-20 Tel&Fax 082-294-1845