

子どもの目線を大切に、
きめ細やかな治療に取り組む小児歯科医院

しげたこども歯科 院長 重田 浩樹 先生



THE FRONT LINE 07-12

「お口の健康を通してあなたの人生を豊かにします」
理念を明確にして、安心して通える歯科医院へ

伊藤歯科クリニック 院長 伊藤 尚史 先生



DOCTOR'S TALK 13-16

訪問診療や妊婦への歯科衛生教育に力を入れる
地元密着型の歯科医院

またの歯科 院長 俣野 正仁 先生



DENTAL REPORT 17-19

オーダーメイドのスポーツ用マウスピース制作で
特色ある歯科技工所を築く

(有)馬場オフィス 代表取締役 馬場 康人 社長



Care & Communication

ケア&コミュニケーション

2016. May Vol. 39

THE FRONT LINE

伊藤歯科クリニック



笑顔で始まる始業時のミーティング



隅々まで清掃していることが分かる待合室



診療はかかりつけ医として必要な分野に絞っている



予防歯科にも力を入れている



一目で物の配置が分かる準備室

「お口の健康を通して
あなたの人生を豊かにします」
理念を明確にして、
安心して通える歯科医院へ

医療法人社団 伊藤歯科クリニック 院長 伊藤 尚史 先生

甲子園球場から徒歩1分にある「伊藤歯科クリニック」は、経営理念の徹底と「5S」「情報の見える化」で劇的な変化を遂げた。スタッフや患者を含め、誰もが豊かになる歯科医院にどう変わっていったのか、10年間の歩みを伺ってみた。



伊藤 尚史 理事長



チェストの中まで物の配置は決まっている



完璧なチェア回りの清掃



チェア周辺の器具も
使いやすく計算されている



テキパキと働くスタッフの皆さん

開業から3年、 「不機嫌な職場」への対応に悩む

伊藤歯科クリニックが開業したのは、2005年12月。3台のチェアが並ぶ16坪の診療室はすくなくいっぱいになり、ちょうど空が出た1階に移転するなど、経営は順調に見えた。「患者さんは増えましたが、私は治療で手一杯。スタッフの残業も増え、院内の雰囲気はだんだん悪化していきました」

スタッフが伊藤院長と目を合わせない、返事をしない、不満が多い、ミスが頻発と「不機嫌な職場」になっていった。改善しようとしても、院長対スタッフの構図ができあがってしまい、なかなか「仲良しクラブ」的な状況から抜け出すことができなかった。

そんなとき、経営学に基づく医院作りを提案している小原啓子先生から「経営学に即し、理念に基づいた経営をしてみないか」とアドバイスされた。

「経営はそろばん勘定ではなく、マネジメントであること。変革するためには理念が必要であることを初めて知ったのです。それまでの私は治療技術のことばかり考えていて、インプラントやセリックなど、オールマイティな治療ができる歯科医院がいい歯科医院だと思っていたのです」

衝撃を受けた伊藤院長は「人を豊かにする自分でありたい」とあらためて自分の人生と歯科医院の理想像を追求し始めた。そしてたどり着いたのが、「お口の健康を通してあなたの人生を豊かにします」という経営理念だった。

混乱期から成長期に至る苦労の道を 経営理念が支える

2008年1月25日、伊藤院長はスタッフに経営理念を発表した。「同時に、これまで運営方針がわかりにくかったことを頭を下げて謝りました。怒ることはあっても、謝る姿を見たことがないスタッフは驚いたと思います。それほどの覚悟を持っていることを伝えたかったのです」

しかし、改革はスムーズには進まなかった。真っ先に伊藤院長を悩ませたのが、スタッフから続出した不満だった。理念の言葉は理解できても、もっと面倒な仕事をするようになるのではないかとスタッフたちが危惧したからだ。

そんな伊藤院長を支えてくれたのは、スタッフ全員をまとめるチーフだ。初代 森岡さん、二代目中祖さん、そして、現在は三代目となる平山麻依子さんがつとめている。

THE FRONT LINE

伊藤 歯科クリニック



必要なものを厳選して揃えている準備コーナー



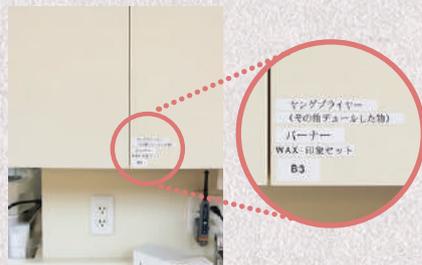
分かりやすく使用方法が記載されている。



つねに置く場所を決め、徹底的に管理している



移転新築を機に導入したMieleとLisa



戸棚や引き出しなども名札シールを使って中身を表示している。

「面接のときに平山さんに理念を話し、改革の決意を話しました。その言葉に彼女は『やりましょう。頑張ります』と言ってくれたのです。改革を進める中で、彼女を始めとする賛同者の存在は私を勇気づけてくれました。また、平山さんの素晴らしいところは、必ず私の話を最後まで聞いてくれるところです。リーダーである院長は孤独ですし、相談役やスタッフとの間に入って緩衝剤となってくれる人材が必要です。平山さんは、院内コミュニケーションをスムーズにする潤滑油の役目を果たしてくれているのです。

具体的な改革の例は、P11～12で紹介しているが、理念ができたことで「スタッフに求める働き方が明確になる」「スタッフと院長との駆け引きがなくなり、組織のブレがなくなる」「院長がスタッフの不満や要求に対して余裕を持って対応できる」という3つの利点も生まれた。

混乱期にはスタッフの退職もあった。伊藤院長はスタッフの頑張りを活かせなかったことに後悔を感じるとともに、感謝の気持ちでいっぱいだった。スタッフは退職前に後任にきちんと引き継ぎをすることで院長の気持ちに伝えてくれた。

患者の利便性を考慮して移転を決意。 スタッフの活躍の場も広げる

院内の混乱が整理されるに従って、活気が出てきた。歯科衛生士主体の治療計画を現実化することで、スタッフの自主性も育ってきた。伊藤院長自身の考え方も変わっていった。

腕の良い専門家に外注できるインプラントやセレックを自院で取り扱うことをやめ、家族のかかりつけ医として必要と考えるメンテナンス・歯周治療・補綴治療・矯正治療・小児治療の質を上げることにした。患者への対応も変わった。予約通りに通う患者を大切に予約システムを徹底したのだ。

改革の成功は売上げの変化として現れた。歯科衛生士によるメンテナンスの割合が増え、最近はお医者全体の保険診療を上回るようになっている。リコール率も上がり、9割以上の成績だ。歯科技工士との連携も見直し、一緒に治療に参加してもらおうシステムに変えた。治療内容をスタッフ全員が理解し、情報提供の質を上げたことで、保険の範囲を超えた質の良い治療を選ぶ患者が増えた。

「院内改革には段階があり、その都度、取り組まなければならない課題があります。しかし、どんな場合にも変わらない理念という柱があれば、目指す目標がブレることはありません。」

現在の伊藤歯科クリニックは、限られた経営資源の中で、工夫しながら労働環境の改善に取り組んでいる。女性スタッフは出産・育児で退職せざるを得ない人が多い。安定して長く働いてもらうことは、歯科医院、スタッフ双方にとって「豊かな人生」を送ることにつながるからだ。

「改革に終わりはありません。今は、詳細になってきたマニュアルを見直し、新しく入ってきたスタッフでもスムーズに仕事に取り組める環境づくりも目指しています。いかにスタッフの個性が生きる職場にするかも、これからの課題ですね」

そう語る伊藤院長の表情は明るい。

スタッフの視点

伊藤歯科クリニックの改革はスタッフには、
どのように映ったのだろうか。
平山さんにこれまでの歩みを語ってもらった。

チーフ・歯科衛生士 平山 麻依子 さん

伊藤歯科クリニックで働き始めたのは、自宅の近くだったことが理由です。当時、1歳の子どもを抱えていたので、近隣で働きやすい職場を求めていたのです。

理念公開直後の院内は、混乱状態でした。目標もルールもないために、誰もが疲れていたのです。最初は「仕事が増えるのでは」と反発するスタッフもいたのですが、院長と当時、私の上にいる初代チーフ、そして二代目チーフが理念を曲げなかったことがよかったのだと思います。また、マニュアル作りでも5Sのルール作りでも、何か仕事をしてくれた相手には「ありがとう」を忘れないようにしました。「わかりにくかったらごめんね。でも仕事だから、頑張って」という言葉

掛けも積極的にしました。

そんなふうにはスタッフ同士で思いやる環境が作れるようになった頃から、「歯科医院のためになることなら」と積極的に仕事に取り組む姿勢も出てきたのです。

改革が進むにつれて、自分たちが働きやすい環境になっていったことも大きいと思います。自分たちのがんばりの結果、学会認定の衛生士資格がとりやすい診療体制、自分が希望する日に有給休暇を取得できる雰囲気など、プロとしてのキャリアも家族との時間も大切にできる環境になりました。

歯科衛生士の中には私のように子育てしながら働きたい人はたくさんいると思います。その理想のために、今日も日々、スタッフたちと頑張っています。



月に2回の全体ミーティングで情報を共有



伊藤院長とスタッフのみなさん

Profile

伊藤 尚史 先生

●1996年 大阪大学歯学部卒業 第二口腔外科所属 ●2000年 大阪大学歯学部大学院卒業 歯学博士取得 市立池田病院 歯科口腔外科勤務 ●2001年 天理よろづ相談所病院 歯科口腔外科勤務 ●2005年 甲子園網引町・伊藤歯科クリニック 開業 ●2013年 甲子園町に移転 ●2015年 医療法人化 ●歯科医師卒後臨床研修指導医 ●日本歯科医師会会員 ●日本口腔外科学会会員 ●日本臨床歯周病学会会員 共著:「歯科医院”経営の心得”・歯科学と経済学の融合」[チームで取り組む歯科医院の活性化・現場で起こる変革のドラマ] 執筆協力:「歯医者さんの仕事取り術」(すべて医歯薬出版)

医療法人社団 伊藤歯科クリニック

住所:兵庫県西宮市甲子園町3-2-4 TEL:0798-47-2221 HP:<http://itoshika.jp>

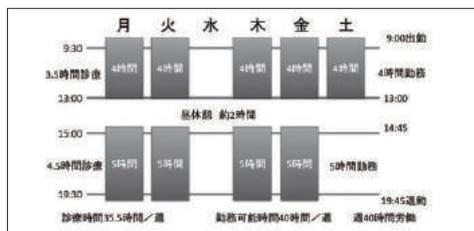
伊藤歯科クリニックに学ぶ成功する院内改革

CACE1 労務管理と診療体制で作る「働きやすい空気」

現在、伊藤歯科クリニックでは、子育て世代の歯科衛生士が何人もフルタイムで活躍している。「勤務時間が8:25～17:25と短くても収益があがる診療体制であること」「残業がほとんどなく、最後の患者が帰ってから10分後にはほぼ全員、退社していること」「子どもの体調不良などで休んでも、フォローできる体制であること」などの勤務体制が整っているからだ。どのようにして働きやすい環境を整えたのか、これまでの歴史をたどってみる。

1 開業当初の勤務態勢

開業当初は一週間の勤務可能時間が40時間だった。当時の勤務時間は、他院や歯科医師会などを参考にして決めていた。稼働日数を減らすと売上げに影響するため、院長の学会などにより臨時休診日があった月は振替診療日を設けていたが、連休が多い月などは振替診療日でスタッフともめることが多かった。しかし、チェアや人員の増設は場所や効率の面で難しい。そこで解決策を探るため、スタッフに勤務に関する条件を考えたことにしたところ、以下の意見が提案された。

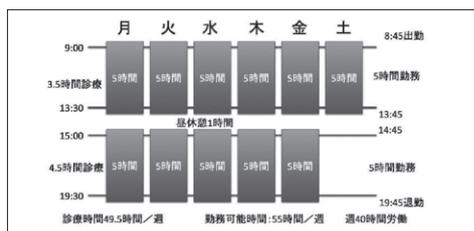


週40時間の勤務に院長とスタッフの考え方には、ズレがあった

- スタッフの希望
- ・1日10時間勤務と長くても、勤務日が少ない方がいい
 - ・出勤時間を遅め、退勤時間を早めにしたいため、昼の休憩時間は短い方がいい

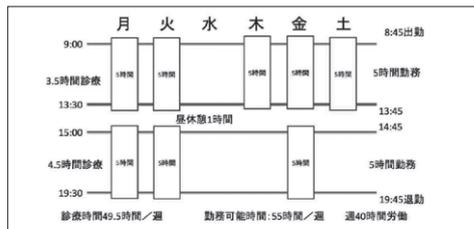
2 1日10時間勤務シフト制への移行

週40時間勤務は変えずに、出勤時間を15分早め、退勤時間は変えずに1日10時間勤務へ移行したところ、スタッフからはシフト枠の自由度が増え、不明瞭な点が少なくなったことで、勤務調整にもめることが少なくなった。診療時間が週35.5時間から49.5時間に増えたことで実質チェアが4.2台に増えたのと同じ効果があった。ただし、毎日、誰かがシフトをはずれて不在のため、カルテ記載や予約管理のルールなど情報共有の仕組みやカルテ記載のルール作りなどが必要だった。



チェアを増設できないときは勤務時間と態勢を見直すことで解決

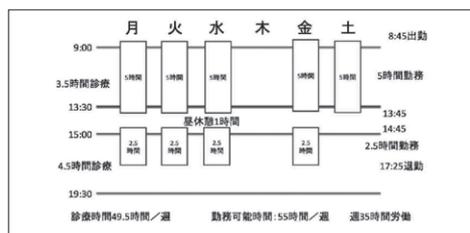
スタッフのシフト例（水曜、木曜午後休みの場合）



出勤時間の調整で週40時間の勤務時間は確保できる

3 短時間正社員制度の新設

平日夕方と土曜に集中していた予約が、メンテナンスのために有給休暇を利用して来院する患者が増え、平日の昼間も人手が欲しい状況になってきた。求人幅を広げるため、子育て世代も正社員として採用できる体制を整えることになった。

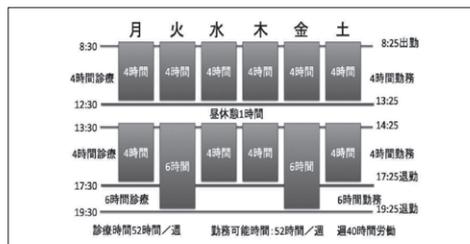


延長保育なしで正社員として働けるシフト勤務を整備

- 短時間正社員制度導入による変化
- ・スキルの高いベテランの割合が高くなった
 - ・スキルが上がり、仕事意識が高くなった

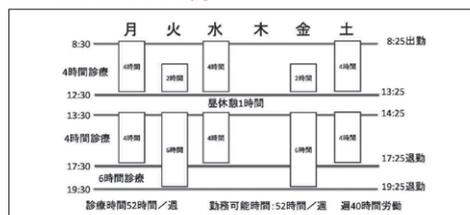
4 1日8時間シフト制への移行

クリニックの移転拡大でチェアが3台から7台に増設。診療・勤務体制も見直すことに。「子育て世代でもフルタイムの正社員として働ける」「準備・後片付けも勤務時間内に済ませる」「ライフスタイルに合わせて土曜、夕方勤務も選べる」体制の改革に着手。勤務時間を8:25～12:25、13:25～17:25を基本に子どもの送迎と両立できる勤務時間を整備。夕方や土曜に勤務できるスタッフには手当を支給したり、始業前と昼休みに診療準備と掃除をする当番を設定するなど工夫した。



勤務時間を1日10時間から8時間に短縮した

▶スタッフのシフト例



夕方勤務可能なスタッフは勤務の自由度が高い

■女性が活躍し続けられる職場に

シフトの組み方を工夫することで若手もベテラン主婦も無理なくフルタイムで働ける体制になった。子育てをしながら活躍している先輩を見て、若手のスタッフも将来のライフ・スタイルをイメージできるようになり、職場に良い「空気」が流れるようになった。

伊藤歯科クリニックは8年前から標準予防策の「スタンダードプリコーション」を目指して準備。具体的にどのように導入していったかを追ってみた。導入後、患者だけでなく、スタッフも自分の歯科医院を誇りに思うようになるという変化があった。

導入にあたっての課題

- 手間がかかる取り組みにスタッフがついてきてくれるか
- 財務的に負担が大きくないか
- スタッフ・患者さんも投資に見合ったメリットが感じられるか

取り組んだ結果

- 器具を探す手間が減り、調子の悪い器具を放置しなくなり滅菌消毒工程がスムーズになった
- きちんと滅菌・消毒していることに胸を張って仕事できるようになった
- 仕事の質が上がり、患者さんに支持され、売上に反映された
- 残業がなくなり、スタッフの退職率が低下した

導入のプロセス

1 院長がスタンダードプリコーションに取り組むと宣言する

滅菌消毒の充実には費用と手間がかかる。迷いなく全員が取り組めるように、院長がリーダーとなり、スタッフに取り組み開始を宣言することが重要。伊藤歯科クリニック全体の理念と共に取り組んだことが意欲的に取り組むことに役立った。

2 バー・ファイルの種類を減らす

滅菌消毒作業がしやすいようにバー・ファイルの種類を減らし、セット組みすることから取り組んだ。レジン用ストレートバーセット、メタル用ストレートバーセット、PDRエンドディスペンサーなどを利用してセットを作った。



3 滅菌パックの手間を減らす

滅菌パックをロール式からシール式に変更。袋詰めの作業時間が3分の1程度に短縮された。患者の目の前で開封するものだけに滅菌パックを使用し、開封しないものはふたのできる清潔な容器に収納するようになった。

4 自動注油機・ハンドピースを購入

バーセットの運用が回るようになると診療効率がよくなり、余裕が生まれる。そこで自動注油機を購入。ハンドピースのメンテナンス時間が大幅に短縮され、故障も少なくなった。その後、個別滅菌可能な数までハンドピースも買い足した。

5 MieleとLisaの導入

歯科医院の移転を期にMieleとLisaを導入。すぐに使いこなせると考えていたが、単にMieleとLisaを連続使用するのでは2時間以上かかることがわかった。使いこなしている歯科医院より使い方のコツを学び、最後の患者さんが帰った後1分で片付けが完了できるようになった。最後に使った器具をMieleに入れ、ボタンを押すだけです。



課題解決のために……

使いこなしている歯科医院を見学

- ・Mieleでつかう洗浄器具・収納カゴの選び方、使い方
- ・MieleとLisaで滅菌する診療器具の分類とスケジュール管理

滅菌消毒経路を4つに分ける

①ハンドピース

ルブリナで注油した後、Lisaで121℃滅菌するようになってから、ハンドピースの故障が減った。Mieleの洗浄は月1回に。

②バー、リーマー、ファイルなどの刃物

超音波洗浄器で薬物洗浄してからLisaで滅菌。刃物も切れ味が落ちにくいうように、できるだけ低温で滅菌。

③口腔内ミラーなどのデリケートな器具

台所用洗剤で手洗いしたあと、Durr212に10分間浸漬消毒し、消毒槽内のプラスチック製の針山に立てて消毒する。



④その他の器具

Mieleで1時間洗浄し、必要なものは滅菌パックを、クラスNオートクレープで通常滅菌。不足時に使い捨て基本セットも用意。

第二種滅菌技師の資格を取得

幅広く滅菌機器について学ぶため、クリーンスタッフが第二種滅菌技師の資格を取得。