

経営情報レポート



組織力強化

スタッフ育成の ポイント

- 1 歯科医院におけるスタッフ育成のあり方
- 2 スタッフのモチベーションアップを図るポイント
- 3 能力を引き出すための医院ルールづくり
- 4 業務別対応のポイントと目的にそった教育研修

1 | 歯科医院におけるスタッフ育成のあり方

「優秀な即戦力を獲得したい」多くの院長先生はこう考えています。しかし、実際には良い人材に巡り会えず、ある程度の経験者を採用することが多いのも事実です。その為、採用したスタッフを一から育て、戦力化していくことが重要なポイントとなります。

スタッフ育成にあたり、様々なステップを踏まなければいけません。

まずは医院の課題を把握し理想のスタッフ像を示すことがポイントとなります。

1 | 歯科医院におけるスタッフ育成の課題

歯科医院がスタッフを育成するにあたり、次のような課題があるとされます。

■ 育成課題

- ① 育成に必要な予算や時間が確保できない
- ② 技術レベルに偏った評価になりがち
- ③ 新たに雇い入れたスタッフが自ら目標を決めることは難しい
- ④ 指導・育成の基盤となる円滑なコミュニケーションが図られていない

小規模の組織である歯科医院は、研修予算も職員数も少なく、スタッフ育成に資本を投じにくいいため、技術的スキルのみを評価してしまい、組織を構成する上での基本行動が身につけていないまま年数を重ねるケースもあります。この体制では、技能に偏った成長しか期待できません。

育成を実施する側の課題として、歯科医院が求めるスタッフ像を示した「スタッフ育成方針と目標」、すなわち「組織のベクトル（＝目指す方向性）」が明確になっていないことが挙げられます。

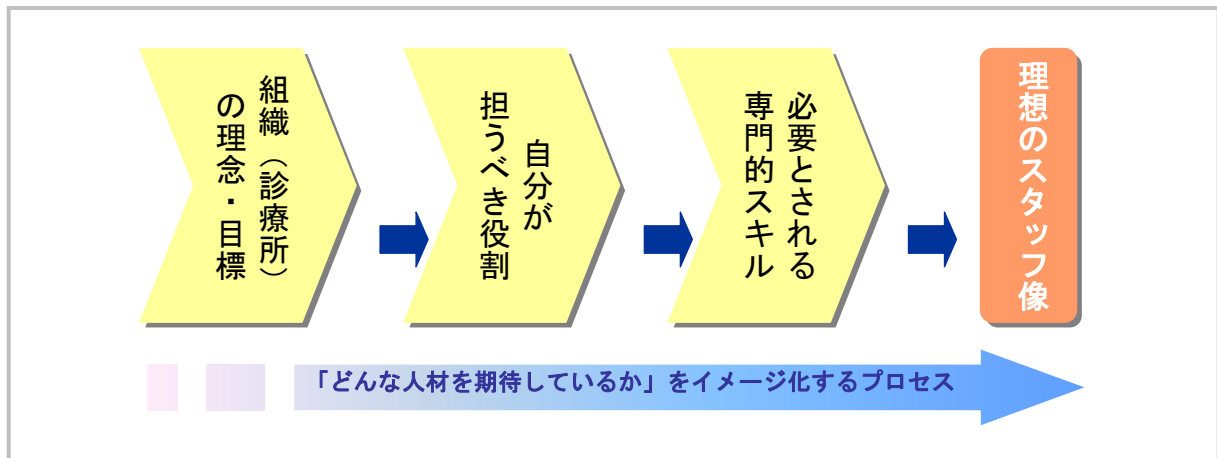
具体的な教育計画やゴールを示されないまま、新たに入職したスタッフが自ら目標を設定することは困難です。

2 | 理想のスタッフ像を示すこと

スタッフを育成するには、院長や先輩スタッフがロールモデル（手本）を示しながら、診療所の理念から落とし込んだ目標や役割を理解させ、各スタッフに期待するスキルを習

得させるように導く必要があります。

■理想的な育成計画の展開



また業務レベルについては、自院にとって必要なスキルの項目を決めてチェックリストを作成し、日常の部下の観察を行います。そして、上司と部下、先輩と後輩が互いに業務修得レベルを定期的にチェックして、面接を行います。

■業務チェックリスト項目例

	できない	できる	指導レベル
(診療所理念)			
●理念、ビジョン、あるべき姿の理解		○	
●会議や委員会への参画			○
(研修)			
●日常業務の研究的対応・記録		○	
●図書・雑誌の管理		○	
(職業倫理)			
●患者の秘密保全の理解		○	
●個人情報保護方針の理解		○	
●プライバシーへの配慮		○	
(観察)			
●個々の患者について、サービスのニーズを明確化			○
●適切な環境であるかどうかの観察（待合室などの室温、採光等）		○	
●待合室の患者の状態の把握（急変時の対応、小児・高齢者への配慮）		○	
●個々の患者の状態を十分に把握し症状について観察を行なう		○	
(身体的な援助)			
●治療時の患者の体位が安楽にかつ、適切に保てるように援助			○
●医療器具使用患者が治療を受ける際にはその使用目的などを十分に理解		○	
(診療の介助)			
●個々の患者に対する治療の介助・処置・検査等を安全、確実に実施			○
●歯科医師の行なう診断の介助を適切に実施			○
(事故防止)			
●緊急事態発生には、予め定められている手順に基づく沈着な行動を取る		○	
●安全対策マニュアルの内容を把握し、現場での実践に活用		○	
(健康の保持、増進への援助)			
●疾病・症状についての正しい知識を患者または家族へ伝達			○
●日常生活での注意事項を理解させる			○

3 | 自医院のスタッフ育成の取り組みを分析

スタッフ育成には、診療理念の明確化から実際のシステム運用まで、さまざまな取り組みが必要です。研修だけを取り上げても、スタッフが個別に取り組む自主研修、院内で行なう研修や外部講師の招聘、海外視察研修等と多岐にわたります。

しかし、小さな組織である診療所では、実際にスタッフ育成の体制やツールを備えることが困難である場合や、また「スタッフを育てたいが、何をどうすれば良いのかわからない」と、なかなか具体化に着手できないケースも多いと思われます。

そこで、下記のチェックリストをもとに、現在の自院のスタッフ育成の取り組み状況について診断してみましょう。チェック項目が5個以下の診療所については、早急にスタッフ育成の仕組み作りが必要です。

■スタッフ育成の取り組みチェック

- クリニックの経営理念・方針を明確にしている
- 普段からスタッフとの対話を心掛けている
- 就業規則等、院内のルールを明示している
- 院内に育成担当者がいる
- 明確な期待像をスタッフに示している
- 具体的な育成計画をスタッフに示している
- 人材育成の時間を定期的に設けている
- 外部から講師を招聘し勉強会を実施している
- 評価制度等モチベーションアップの仕組みを取り入れている

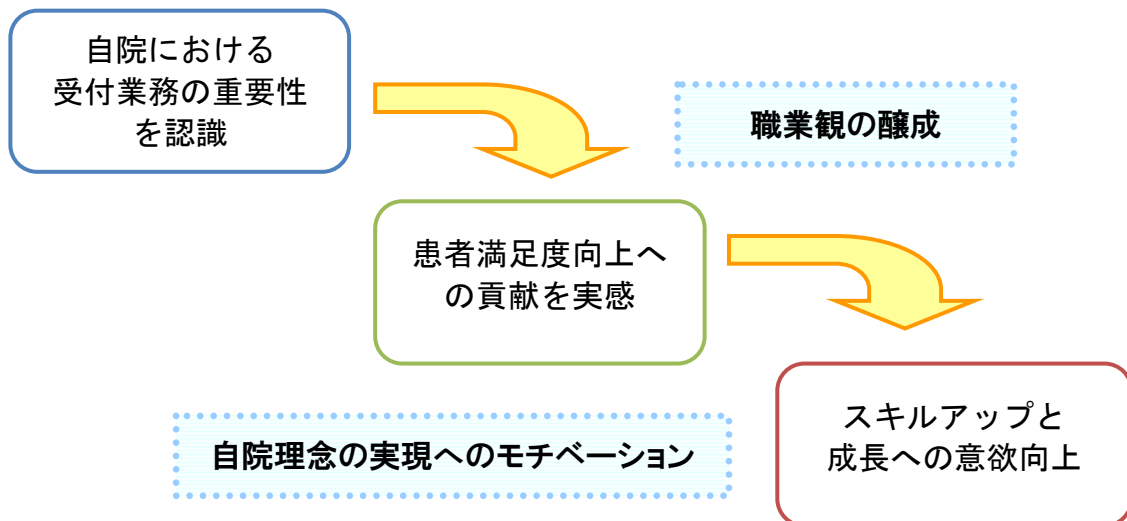
2 | スタッフのモチベーションアップを図るポイント

1 | 職務内容の満足度向上

各スタッフが自身の業務の重要性を認識し、自院への貢献を実感できることによって、スタッフはより意欲的に業務に取り組むことができます。さらには、成長に向けての意欲を持つことにつながります。

重要なのは、自身が医療機関のスタッフとして、プロフェッショナルのサービスを提供しているという実感を持ちながら業務に取り組んでいく、職務意識の醸成です。

■職務意識醸成と意欲向上の関係



2 | 人事評価によるモチベーションアップ

人事評価を実施し、前向きに研修に取り組み、成果を出したスタッフに、良い評価を提示します。院長からの「良くやってくれた」の一言で、過去の努力が報われ、スタッフのモチベーションは更に上がるはずです。

評価項目を作成する際のポイントは、数値化しにくいスタッフの業務を「見える化」することです。例えば、クレーム対応を担当した件数、参加したセミナーや研修の回数、改善を提案した件数、患者からの感謝状および良い意見箱の件数などを評価項目に組み込みます。

評価制度が定着したら、昇給や賞与に評価結果を反映させ、良い成果があったスタッフを待遇面でも評価するのです。

これにより、優秀なスタッフのモチベーションが上がるとともに、職員定着率もアップします。

■スタッフの評価項目例

①クレーム対応を行った件数



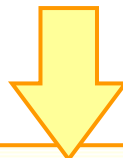
②知識習得のために参加したセミナー回数



③院内業務改善を提案した回数



④意見箱等で感謝の言葉を受けた回数



数値化しにくい受付・事務担当スタッフの業務を「見える化」



自身がやるべきこと、評価されることを明示する



成長へのモチベーションアップ

3 | 育成への姿勢と指導者のスキルアップ

指導の際には、意識・行動強化と本人が意欲的に業務に取り組めるような育成方法が重要です。同時に、当然のこととして、指導側のスキルアップも求められます。

1. 学ぶ準備をさせる

- | | |
|-----------------------|------------------|
| ① 緊張を解く | ④ 覚えようという気持ちにさせる |
| ② 何をするか話す | ⑤ 適切な位置につかせる |
| ③ 知っている、できることの程度を確かめる | ⑥ 正しい姿勢をとらせる |



2. 行うことを説明する

- | | |
|----------------|--------------------|
| ① 一つのことを話す | ④ 要点をはっきり強調する |
| ② 主なステップを説明する | ⑤ モレがないように根気よく説明する |
| ③ 説明しながらやってみせる | ⑥ 相手の理解力に合わせて話す |



3. 実践させてみる

- | | |
|------------------------|---------------------|
| ① 適切な位置につかせる | ④ 実行させてみて間違いを直す |
| ② 正しい姿勢をとらせる | ⑤ もう一度行わせながら要点を言わせる |
| ③ 作業しやすい身体の向き、距離、高さをとる | ⑥ はっきりわかるまで繰り返す |



4. 教えた結果を確かめる

- | | |
|--------------------|----------------------|
| ① わからない時の相談係を決めておく | ③ 観察して身についたかどうかを確かめる |
| ② 仕事につかせる | |



5. 仕事の出来映えを自分で評価させる

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| ① 仕事の出来映えを評価する仕組みを用意する | ⑥ 修正した方法でやってみる、必要なら手直しする |
| ② 仕事の出来映えを自分で評価する | ⑦ 本来の正しいやり方を確認させ、行わせてみる |
| ③ できたところを褒める | ⑧ 仕事ができるようになったことを褒め、自信を持たせる |
| ④ 不十分なところを補う方法を一緒に考えさせる | |
| ⑤ 自分たちで考えた方法を話させて修正する | |

どのように良くなったのかをフィードバックしながら褒める

3 | 能力を引き出すための医院ルールづくり

個々のスタッフのモチベーションアップの次には、アップしたモチベーションをどう維持させるか、組織としてどう活性化させるかです。

院内の組織風土は、院長が目指す理想を明確にすることにより基盤を整え、院内ルールや対話を実践する診療所を目指す取り組みを進めていくことで醸成します。

1 | 理想像の明確化

院長の理念、すなわち診療所の理念が明確になっており、それがスタッフに浸透していなければ、院長の理想とするサービス提供は実現しません。今後の方向性、ターゲットとする患者層、将来の事業展開、アピールポイントを整理したうえで文書化しておき、常にスタッフに提示できるようにします。

■ 整備すべき項目

- 院長（診療所）の理想像・・・今後目指すべき方向性、ターゲット患者層
- 院長の経営ビジョン・・・将来の事業展開
- 自院のセールスポイント・・・診療特性、差別化している戦略

2 | 院内ルールづくり

医療従事者としてルールの遵守を徹底するためには、院内のルールを明確に示しておく必要があります。当院にとって許されない行為は、入職時にきちんと説明しなければなりません。

また、個人情報の関係等、重要な事項については文書化することが必要です。

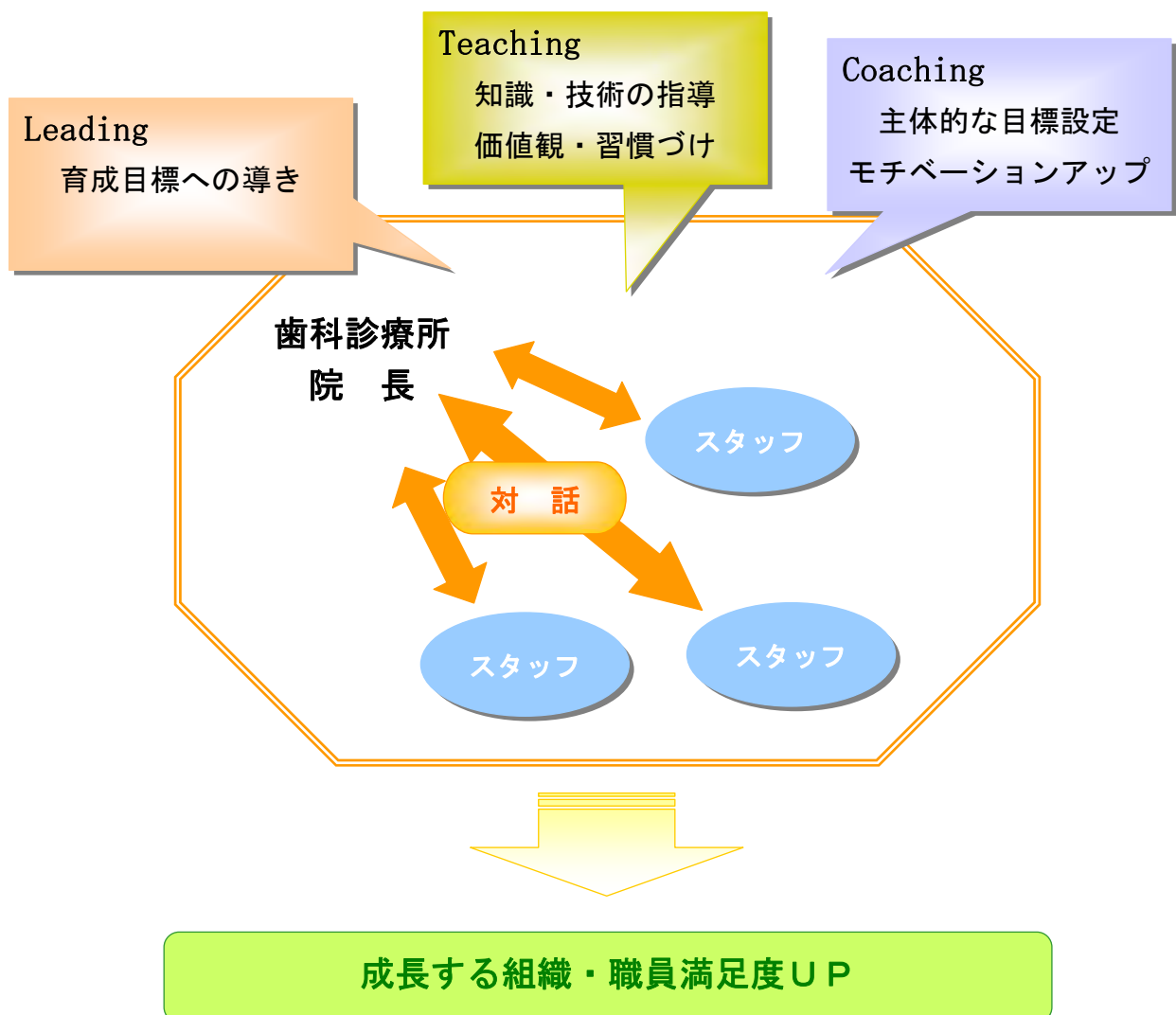
■ 整備すべき院内ルール

- 就業に関するルール・・・就業規則
- 個人情報の取り扱いに関するルール・・・個人情報保護規定
- 業務に関するルール・・・各種マニュアル

3 | スタッフとの対話実践(個々と全員)

良い人材育成を実践している医院では、スタッフとの関わり方における具体的なツールとして、スタッフとの対話で「リーディング (Leading)」「ティーチング (Teaching)」「コーチング (Coaching)」を効果的に活用しています。

スタッフ個々の育成目標に向かって、各自の成長意欲を促し、必要な知識・技術や価値観を適切な時期に示すことを繰り返し、スタッフ自身が主体的に目標を設定し、これを目指した行動計画を策定できるように促します。また、個々ではなく、組織としてどう取り組んでいくかもポイントとなり、全体でのミーティングを設け、スタッフ全員の認識の確認も必要となります。全員の目標・目的が同じ方向を向いて、初めて組織力が向上・活性化することになります。



4 | 業務別対応のポイントと目的にそった教育研修

1 | 受付での対応

(1) 受付業務の目的

受付は「医院の顔」です。競争が厳しくない時代は、予約受付も含めた「診療のための事務手続きを行う」のが主業務でした。しかし、競争が激しくなると、できるだけ多くの患者さんに来院してもらわねばならない為、関係を強化して再来院につなげ、患者さんを固定化していかなければなりません。

■ 受付業務の目的

- ① 肉体的・精神的な受診態勢を作る
 - * 患者さんに安心して気分よく診療を受けてもらうため
- ② 医院の方針を理解してもらう
 - * 患者さんによく説明して医院のルールに従ってもらう
- ③ 必要情報を収集し管理する
 - * 患者さんの満足度を高め、信頼を高めるため
- ④ 時間、器材、資金、情報を管理する
 - * 医院全体の業務を円滑に推進するため

(2) 受付担当者育成の考え方

受付担当者に限らず医療の場における対応の基本は、「患者さんの個性、病状に合わせた対応」が不可欠となり、患者さんの個性に合わせた個別対応が求められます。マニュアルのみでの対応はきわめて難しくなる為、「目的」を明確にしたうえで、日常的なミーティングを通じて感受性教育と表現力の教育をしていくのが良いでしょう。それも一方的な教育ではなく、スタッフ自身に考えさせ、学ばせることが重要です。なぜそのような行動が必要になるのか、どういう目的があるのか、どういう表現をすればより患者が安心できるのか、患者さんは何を求めているのか等を明らかにしつつ、スタッフに考えさせ行動させることが大切です。

■対応のポイント

- タイムリーなアイコンタクトと自然な笑顔でのあいさつ
- 保険証・診察券・問診票などの「物の授受の基本」の実践
- そのかたにあわせた会話を通じたアイスブレイキング
- 居合わせたドクター・スタッフの関心を示す暖かな視線
- 全体的な清潔状態の質の高さ
- BGM・音量・室温・体調不全のかたへの配慮
- 時間厳守の姿勢の表現
- 治療後のいたわりと健康志向へのアプローチ
- 最後の心を込めたあいさつ

2 | チェアサイドでの対応

(1) 歯科助手

① 目的

歯科助手の仕事は、歯科医師の身近で「手足のように」診療の介助をすることがその主たる業務です。それだけに歯科助手がうまく「あ・うん」の呼吸で機能していくと、治療を効率よく遂行できます。そのためにも歯科助手の患者対応技術、ならびに治療中の患者さんへの心遣いが不可欠です。

■歯科助手業務の目的

- ① 歯科医師の指示に従いチェアサイドでのアシスタント
 - * 効率よい診療をアシストする
- ② 診療に使用される設備、器具、材料の滅菌、消毒および準備を行う
 - * 診療が効率よく衛生的にスムーズに実施されるよう手配する
- ③ 患者さんが快適に治療を受けられる心理的環境作りを行う
 - * 患者さんの動向に注意し、その情報を歯科医師に報告する

② 歯科助手育成の考え方

アシスタント業務は機械的なルーチンワークだけに、患者さんの笑顔やねぎらいの言葉を受けることにより、やりがいや意欲を駆り立てます。したがって、歯科助手に対して「笑顔と相手の心にしみ込むような言葉遣いと心配り」を求め、患者対応の教育を徹底させていくことが重要です。ただし、歯科助手としての技能を徹底的に磨きあげたうえで対応技

術を身につけるという順番が必要で、未熟な段階で応対技術に入ると気が散って事故を起こす危険があります。

歯科助手と歯科衛生士のライバル意識は、それが良い方向に誘導する事でプラスになる事が多いです。そのために歯科衛生士の専門は十分尊重するが、患者応対は全く同一に評価し、よいものはよいと誉めるべきです。

(2) 歯科衛生士

① 目的

口腔衛生指導が業務の目的となりますが、指導して終わりになるものではありません。歯科衛生士の指導の難しさは、まず、患者さんに理解させ、患者さん自らが自覚して行動を起こすという自発性を促すことが目的となっています。

歯科衛生士自身のやる気が旺盛すぎて、患者さんへのブラッシング等の指導時に強制してしまうケースが多々あります。歯科衛生士自身のやる気が過剰になり過ぎて、患者さんのやる気が減退し、来院してくれなければ本末転倒になります。

■ 歯科衛生士業務の目的

- ① 院長の方針に沿って、患者さんの歯や口腔の健康を保つよう指導し、患者さん自身が自立して行動を起こすように動機付ける
- ② 患者さんの口腔衛生の重要性を認識させ納得させたいうえで、プロとしての口腔ケアを実践する。および、その患者さんのクオリティ・オブ・ライフを高める
- ③ 院長の指示に従って診療の補助業務を遂行し、患者さんの安心感、清潔感、信頼感を維持しつつ、より速やかに効率よく診療が進められるように院長に強力する
- ④ 患者さんの満足度を高め、信頼を高めるために、その患者の口腔関連情報はもちろん、患者さんの人間にまつわる情報を収集し、管理する

② 歯科衛生士育成の考え方

業務に対する歯科衛生士自身の意見には徹底的に耳を傾け、院長としての意見を述べ、聞き入れるものは聞き入れて本人の意思を尊重する姿勢は、絶対に必要です。本人の意思に反して院長の指示に従わせることが不可欠になったときは、一言の簡単な説明にとどめず、徹底的に話し込んで本人を納得させる必要があります。エネルギーが必要ですが、院長がそういう姿勢でなければ必ずやる気をなくします。

(3)チェアサイドでの対応のポイント

- チェアー・水まわり・床・ブラケットテーブル・モービルキャビネットの衛生状態・清潔感の確認
- 身だしなみの質の高さ
- リラックスさせる優しく暖かな表情・態度・話し方
- 迷わせないチェアーまでの誘導・動線の確保
- 手荷物・上着への配慮
- 礼儀正しいあいさつ
- 達成感を与えるタイムリーなマスクとグローブの着脱
- 処置中の姿勢の良さ・言葉遣いと話し方のレベルの高さ
- 診療室全体の衛生状態・清潔感
- アシスタントを黒子にさせないドクター説明時の効果的な位置と関わり
- 院内の会話の円滑さと組織としての信頼感
- 本日治療内容と注意事項・次回治療予定と今後の方向性への明確な意思統一
- 質問の有無の確認
- いたわりを込めた待合室までの誘導

■参考文献

『クリニックばんぶう（日本医療企画）』2011年5月号掲載
「プロフェッショナル受付スタッフの育て方」

『スタッフ教育 あなたならどうする？（デンタルダイヤモンド社）』稲岡 勲 編・著

歯科経営情報レポート 10月号 組織力強化 スタッフ育成のポイント

【著 者】日新税理士事務所
【発 行 者】桐元 久佳
【発 行】日新税理士事務所
大阪市中央区船越町 2-1-11 2F
TEL : 06-4790-9707 FAX : 06-4790-9710

落丁・乱丁本はお取り替え致します。本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。その場合は、あらかじめ小社あて許諾を求めて下さい。

