

経営情報レポート



スタッフ全員で取り組む！ 歯科医院における 業務改善の進め方

- ① 歯科医院における業務改善の重要性
- ② スタッフと取り組む業務改善の進め方
- ③ KJ法を活用して業務改善に取り組んだ事例

1 | 歯科医院における業務改善の重要性

1 | スタッフと取り組む業務改善の重要性

これまでの歯科医院の業務改善は、広報活動を主にした認知度向上対策、医院リニューアル・医療機器リニューアルといったイメージアップ戦略、患者紹介率アップ対策等による患者数アップという新規患者の確保を目的としていました。しかし、歯科医院における業績格差がますます広がっている現状から、勝ち組医院にみられる業務改善には、新規患者の確保だけではない特徴が表れてきています。

院長が考え、スタッフに指示するのではなく、スタッフ全員で取り組むという体制が必要となってきています。院内ミーティングによりスタッフの意識共有化を図り、また、スタッフ全員で医院改革案を出し、業務改善を行い、患者満足度向上を図るというものです。スタッフ個々ではなく、医院全体のレベルアップも含め、歯科医師、スタッフの質向上に主眼を置いた医院活性化を行う医院が増加しています。

■歯科医院における業務改善の取り組み項目

業務改善項目	取り組み項目	具体的対策
医療サービスの向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 予防歯科 ● 審美歯科 ● インプラント等 ● 最新画像システム 	<ul style="list-style-type: none"> ● 未実施診療サービスの検討 ● 診療日及び診療時間の再検討
アメニティ・院内活性化	<ul style="list-style-type: none"> ● 外観イメージの向上 ● アメニティ・医療機器 ● 接客サービス ● スタッフ研修・ミーティング 	<ul style="list-style-type: none"> ● 外・内装工事实施 ● 駐車場、台数の確保 ● 院内備品の整備と環境改善 ● 医療機器、設備の見直し ● 接客マニュアルの整備 ● 研修やミーティング実施 他
マーケティング活動	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存顧客の満足度向上 ● 新規患者の獲得活動 ● 自費率アップ ● 広報活動 	<ul style="list-style-type: none"> ● リコール・キャンセル対策 ● 外部・内部プロモーション、紹介（口コミ） ● 自費率向上の3原則 ● 院内パンフ等情報誌の作成 ● 案内看板設置・見直し ● ホームページ開設 他

2 | 院内ミーティングの活用がカギ

(1) 院内ミーティングで院長の「強い思い」を伝える

多くの歯科医院では、「どうやって来院患者を増やすか」「自費治療につなげるか」というような眼に見えやすい部分には、時間や費用をかけますが、自医院や、院長自身のビジョンやミッションといった目に見えない部分には、あまり積極的とはいえないのが実情です。組織は、一人ひとりが多様な価値観を持っていますから、組織の人数が増えれば増えるほど、全員が同じ基準で考え、同じ方向を向いて行動できる土壌をつくることの重要性が増してきます。だからこそ、浸透しにくいビジョンやミッションを、スタッフに判り易いように伝え、判断基準とする為のミーティングの意義が大きくクローズアップされるのです。

■院内ミーティングの留意ポイント

- ① 院長の心から湧き出る「歯科医院経営への思い」
- ② 人の心を動かす為には、「理屈」ではなく、「感情」へ訴えかける
- ③ 院長自身の言葉で、ビジョンやミッションを熱くスタッフへ語りかける
- ④ 「強い信念」「確かな哲学」を強い思いで語りかける

(2) 院長・スタッフが一丸となれる院内ミーティング

院長自身がミーティングに対する期待度が低い為に、解決したい重要な課題がある場合でも、短い休憩時間を利用してしかミーティングを開かない場合がみられます。効果的なミーティング運営が、医院の繁栄の基礎が確立されるという意識を持ちましょう。

■スタッフ参加型ミーティングのポイント

- ① ミーティングの年間スケジュールを決める
- ② 参加者・開催場所などを決める
- ③ 院長だけでなく、スタッフが自由に発言できる雰囲気をつくる
- ④ 決定された事は確実に実行する

(3) 医院運営に院内ミーティングが必要な理由

院長は経営者として、スタッフが主体的に業務に取り組む事のできるレベルに育成する事で、組織力を向上させ、その結果、来院者の満足度が高まり、地域医療への貢献が可能になります。院長はリーダーシップを求められますが、トップダウン型のリーダーシップばかりに頼ってしまうのは考えものです。

■院長の役割

- | | |
|-----------|---------------|
| ① 毎日の診療行為 | ④ 組織の活性化 |
| ② スタッフの育成 | ⑤ 医院の繁栄（医院経営） |
| ③ スタッフの指導 | |

活性化された組織は、スタッフの事を信頼して業務に取り組む「参加型組織」であるとしています。この組織の特性から、最善のリーダーシップは「従業員中心型のリーダーシップ」であると言えます。このような最適な組織を目指して、医院改革をスタートする際に、「ミーティング」が必要になってくるのです。スタッフが普段思っても声に出せない潜在化した課題を顕在化して、検討し合う場としてのミーティングは欠かせない取り組みの一つです。

3 | 院内ミーティングの期待効果

院長とスタッフ間のコミュニケーションの不足やスタッフ同士のコミュニケーションの欠如が医院の業績に影響する事があります。ミーティングを実施することにより、スタッフとのコミュニケーションが増え、院長の価値観やスタッフの思いを共有することができ、課題の早期解決につながります。

■院内ミーティング実施の効果

- | |
|------------------------|
| ① 院長とスタッフの間に共通目標が出来る |
| ② 会話が増える |
| ③ 院長の仕事に対する価値観を伝える場になる |
| ④ スタッフの仕事に対する考え方が変化する |
| ⑤ スタッフのモチベーションが向上する |
| ⑥ 潜在化した課題が早期に解決できる |

2 | スタッフと取り組む業務改善の進め方

院内ミーティングといっても、院長からの指示指導とミスの指摘をするだけの、一方的な報告だけというミーティングでは何にもなりません。有効なミーティングを開き、医院の活性化を図る場にしなければいけません。

ミーティングには、スタッフへ院長のビジョンを伝えるというような伝達を目的としたもの、話し合いや議論から新たなものを生み出したり、膿を出すようなことを目的としたもの、体制構築といったシステムを作る事を目的としたものなど、様々な形があります。

1 | 自医院の特徴を整理する

その地域、その医院によって患者層が違います。医院が求める患者層と実際の患者層に違いが出ては、確立した院長のビジョンも役に立ちません。院内ミーティングで自院の分析を行い、自院の得意とする事が患者層に適応しているか、判断する必要があります。

■ 自院の特徴を知る為に患者分析を行う

- | | |
|-------------------|----------------------|
| ①年齢別男女別来院患者構成比 | ⑤単価と回転率の関係(チェア1台当たり) |
| ②年齢別自費患者構成比 | ⑥来院理由 |
| ③自費補綴物の構成比 | ⑦患者の家族構成 |
| ④診療単価(自費診療・保険診療別) | |

2 | 実現したい診療スタイルを決める

院長の考える夢・理想(ビジョン)が具体的でないとスタッフにも伝わりませんし、何をしたら良いかも判断が付きません。具体的に診療スタイルを明確にしましょう。

■ 院長の考える夢・理想の診療スタイル

- ①診療体制(診療日診療時間、人員配置等)
- ②診療の種類(標榜科目、保険診療、自費診療の内容、診療技術等)
- ③医療機器(チェア、レントゲンのデジタル化と3Dシステム、レーザー等)
- ④診療所(内装・外装、平面配置)
- ⑤広報活動
- ⑥患者対応の質と体制

3 | 自医院で出来る事を見極める

院内ミーティングで自院の特徴や得意としていること、やり切れていない事、患者の望むこと、将来においてしなければいけないことを洗い出します。

■自院で得意としていること

- ①治療に関すること（保険診療、自費診療、インフォームドコンセント、科目等）
- ②内外装、各室の配置、診療室の面積、駐車場等のハード部分
- ③接遇・広報活動等のソフト部分
- ④医療機器等の整備
- ⑤多い来院患者層（得意な患者層）

■自院でやりきれていないこと（求められていること）

- ①患者対応はどうか
- ②医療機器の整備・設置はどうか
- ③リニューアルは必要かどうか（古さ・汚さを感じさせていないか）
- ④診療技術はどうか
- ⑤診療体制はどうか

対象患者（来院の多い患者層）の家族構成やライフスタイルを知り、立地の特性を理解し、患者層が求める診療スタイルを把握する必要があります。

コンセプトとは、理念であり、方針であり、医院運営の基本です。一方的なコンセプトではなく、患者に受け入れられるコンセプトを立案しましょう。

4 | 経営コンセプトを共有する

(1)ビジョン・ミーティングによる経営目的の共有化

経営者の最大の役割は、設定した組織全体のゴールへ向けて、一人ひとりのスタッフを支援しながら、最終的に個々の設定したゴールへ到達させる事です。ゴールを示す事で、そこに集うメンバーの判断基準ができ、取り組みの効率・効果が高まります。

そのためにも、ビジョン・ミーティングを最低でも年一回は開催する必要があります。

■ビジョン・ミーティングの題目

- ①これから、皆でどのような医院づくりを目指していくか
- ②その結果として、どのような効果が社会に表れるのか
- ③スタッフには、どのような価値が生まれるのか

医院のゴールを共有化し、同じ目標に向かって情熱を持って取り組む事ができます。その結果として、医院の一体感を創りだせるのです。

(2)業務改善ミーティング

業務ミーティングでは、スタッフとともに、自医院の現状を分析したり、日々の業務で発生する課題の解決策を検討したり、実践の為の具体策を検討したりというように、価値観や考え方をぶつけ合う事で、環境の変化に適応できる組織づくりを推進していきます。

公的要素の強い歯科医院などの医療機関は、環境の変化に柔軟に対応して発展し続ける必要があります。社会的価値を高める為にも新しい知識・技術を常に吸収するとともに、来院者が望むニーズへの対応を目的として、持続的に変化していかなくてはなりません。院内の全員が、各課題や状況、ニーズの変化に共有した知識を持つ為にも、経営改善ミーティングの実施は必須です。

5 | 院内ミーティングを行う上での留意点

夜間診療や年中無休診療を行っている医院が院内ミーティングを行うには、時間や日程に制限が掛かってきます。スタッフ全員をそろえる事すら難しい医院は少なくありません。

それでも院内ミーティングを開催し、経営改善を図るのは必須事項になってきています。効果的に、そして効率的にミーティングを進める必要があります。

■ミーティングを効果的に進める留意ポイント

①ミーティング開始前の準備・計画立案

事前に検討テーマを決め、資料を作成し、開催目的を参加者全員が共有する。

②ミーティングの開催時期

司会、進行表を活用し、医院のステージによって進め方を検討する。ホワイトボード・スライド・パソコン等を活用する。

③ミーティング終了時

議事録を残し、実行できるまでフォローする

3 | KJ法を活用して業務改善に取り組んだ事例

この章では、A歯科医院の事例を紹介します。

A歯科医院は今年開業3年目を迎えます。院長先生が、患者数の伸び悩み、収入が思うように上がらないことで悩み、スタッフ全員で自院の現状について考えてみることにしました。そこで、KJ法という手法を活用して院内ミーティングを開き、抱えている課題を抽出し、解決にあたることにしました。

■ KJ法とは

問題解決のアイデアを出す手法で、考案者の川喜田二郎氏の名前から、命名されました。

具体的手法は、模造紙を中央に置き、各自が課題に対して自分の意見やアイデアをポストイットに1つずつ記入し、発表しながら、模造紙に貼付していきます。貼付の時に、似たアイデアや意見ごとにグルーピングをして関連性を図解し、明確にしていく方法です。KJ法の効果としては、解決すべき問題の正体を明らかにし、周辺情報を幅広く収集できることとされています。

1 | A歯科医院の概要

A歯科医院の概要は、下記のとおりです。開業して約2年を経過した戸建開業の歯科医院です。

■ A 歯科医院の概要

- **開業**：平成23年7月
- **立地**：JR線 駅前徒歩1分。駅周辺は新しい戸建住宅の団地があり、閑静な地域。
- **建物**：戸建3階建て全フロアを賃貸（1階診療所、2階3階スタッフルームと院長室）
玄関にスロープ有、車いすでの出入りと診療は可能、院内土足
駐車場5台、駐輪場有
- **設備**：ユニット2台（ファミリールームに追加設置可能）、キッズスペース有
- **スタッフ**：歯科医師1名・歯科衛生士常勤1名・助手常勤1名
受付事務パート（専従者）1名：合計4名
- **診療科目**：歯科、小児歯科、歯科口腔外科
- **診療日診療時間**：月・火・木・金・土 AM9:00～PM1:00 PM3:00～PM7:00
完全予約制
- **その他**：ホームページあり

2 | 近隣競合歯科医院の状況

近隣歯科医院は、半径 1 km 圏内に 18 件と、激戦区に開業しています。

■競合医院の状況

- **近隣歯科医院**：半径 1 km 以内に 18 件（平成 24 年 2 件新規開業あり）
開院 10 年以上の歯科医院が多く、駅前の医院はユニット 4 台以上設置
※近隣の中では、2 番目に J R 駅から近く、一番近い医院は駅構内の改札正面にある
- **駅前歯科医院の状況**：すべての医院が AM10:00～夜間 PM8:00、
日曜診療の医院も半分有
- **建物**：振り医院が多く、駐車場少なく、出入り口が狭い医院が多い
- **その他**：ホームページも充実している医院が多い

3 | 課題抽出ミーティング

(1)課題抽出ミーティングの実施

院内ミーティングにおいて、課題を抽出するため、K J 法を活用して、スタッフが考えている A 歯科医院の良い点、悪い点を下記の方法にて挙げてみました。

■ミーティング実施要項

- **時間**：昼休み
- **参加メンバー**：スタッフ 4 名（全員）
他司会：会計事務所担当者
- **用意するもの**：各自模造紙 1 枚、ポストイット、ペン（医院側で支給）
- **段取り**：司会が質問し、各自がポストイットに記入し模造紙に貼りつける
質問① 自院の良いところを 2 分以内に 5 つ以上ポストイットに記入
質問② 自院の悪いところを 2 分以内に 5 つ以上ポストイットに記入
- **回答**：各自が読み上げながら、内容を確認する
- **注意点**：各自の回答には異論や意義は述べず、一意見として取り扱う

① 当院の良いところの抽出

■ 抽出された「良いところ」

建物・設備	人
<ul style="list-style-type: none"> ● 駐車場がある ● 駅から近い ● 新しい ● 車椅子で治療できる ● 治療スペースが広い ● 杖をついて入れる ● バリアフリー ● キッズスペース有 ● 窓が大きく明るい ● 場所が分かり易い ● 靴を脱がなくても良い ● 空間が広く、きれい 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 院長、衛生士 ● 説明がきちんとしている ● 説明が丁寧 ● 先生がおもしろい
治療	
<ul style="list-style-type: none"> ● 滅菌がしっかりしている ● カメラで口腔内が見られる ● 痛くない 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 受付 ● 待ち時間が少ない、ほとんどない ● 受付の感じが良い

■ 「良いところ」の抽出を終えて

- 全員が知っていると思われていたことが、実際は周知されていなかったということがわかりました。
- 良いところとして、設備や施設が新しいことが挙げられました。また、この時、院長や衛生士は気付いていませんでしたが、受付や助手から車椅子で入れるか、靴を脱がずに診察してもらえるかという電話での問い合わせが週に数回あるとの発言がありました。
- 外側がバリアフリーであることから、院内もバリアフリーかという電話での問い合わせもあることがわかり、高齢者が多いことについて理解することができました。特に、上記の赤字部分について、自院の強みであり、周囲との差別化となることを全員が実感しました。
- 当たり前だと思っていたことが、実は特別なことで、他医院との差別化になっているということに気付いたのも、ミーティングによってコミュニケーションが取れたことです。知っているだろう、判っているだろう、という思い込みではなく、声に出して確認することが重要だと感じ、ミーティングの必要性を感じました。

②当院の悪いところの抽出

■抽出された「悪いところ」

建物・設備	人
<ul style="list-style-type: none"> ●院内掲示が少ない ●診療中か判らない ●ティッシュの位置が悪い ●木の伐採が良くない ●音が響き、うるさい 	<p>■院長、衛生士</p> <ul style="list-style-type: none"> ●説明がくどい ●時間を気にしている人には説明が迷惑 ●先生の話が長い
<p style="text-align: center;">治療</p> <ul style="list-style-type: none"> ●歯の治療で腫れた ●仮詰めがとれた ●型取りまでに時間がかかる ●時間通りに終わらない ●自費をしているかわからない 	<p>■受付</p> <ul style="list-style-type: none"> ●同じことを何度も聞かれる ●電話で待たせる ●電話の予約問い合わせの応答に時間がかかってしまう <p>■院長&受付</p> <ul style="list-style-type: none"> ●新患にすぐに対応できない ●予約が取れない ●治療にかかる時間、費用が判らない ●午前の予約が全く取れない

■「悪いところ」の抽出を終えて

- 当初は、悪口になるのでは、という思いから記入することをためらったスタッフもいましたが、院長の「医院の改善になるから何でも思ったことを明確にしよう。欠点は自分では気づかないから言ってもらった方が本人の為になる。」との発言から、遠慮なく記入・発言するようになりました。
- 悪い点については、全員で内容を話し合い、確認しました。その結果、午後4時以降の予約はかなり少なく、毎日午後5時には診察が終わっている状態ですが、午前中は、予約が一杯となっているため、予約の問い合わせに対して、すぐに応答ができなくなっていることがわかりました。
- そこで、今後、患者数を増やすためには、午前中に予約が集中してしまい、午後は患者数が極端に少ないという問題点について、KJ法を活用して、解決方法を探ることになりました。

(2)課題解決ミーティングの実施

課題抽出を終えた後、院内ミーティングで具体的な解決方法について、同じくKJ法を活用して話し合いを行いました。

■課題解決ミーティング要項

- 参加メンバー：スタッフ4名（全員）
他司会：会計事務所担当者
- 用意するもの：各自模造紙1枚、ポストイット、ペン（医院側で支給）
- 段取り：司会が質問し、各自がポストイットに記入し模造紙に貼りつける
質問 予約が午前中に集中し、午前予約が取れない状態を解決するには5分以内に5つ以上ポストイットに記入
- 回答：各自が読み上げながら、内容を確認する
- 注意点：各自の回答には異論や意義は述べず、一意見として取り扱う
- 解決案：解決方法を話し合い、決定する

ミーティングの結果、下記の解決案が出されました。整理したものが下記になります。

■解決案

診療時間	患者層
<ul style="list-style-type: none"> ●午前に予約枠を増やす ●午前に診療時間を長くする ●患者一人の予約時間枠を変更する ●午後の診療時間短縮、午前の診療を昼過ぎまで実施 ●日曜祝日も午前診療を行う ●隔週で水曜日も午前診療を行う 	<ul style="list-style-type: none"> ●午前に来られないサラリーマンや学生の患者を増やす
	院長&スタッフ
	<ul style="list-style-type: none"> ●院長の説明が長いので、説明書などの文書にする ●診察前に助手から診療の流れを説明して、院長や衛生士にかかる時間を短くする ●予約状況の確認を必ず朝礼時に行う
受付	広報・掲示
<ul style="list-style-type: none"> ●予約受付時に、午後ならすぐに予約が取れることを伝える ●新しい患者には、午後の方がゆっくり診察できると言って、午後を進める ●初診の予約は午後にする ●子供の予約は午後にする 	<ul style="list-style-type: none"> ●午前に予約が集中していることを院内に掲示し、午後への診療を促す ●ホームページを活用し、午前が混雑していることを周知する

■解決案抽出後のスタッフの感想

- A 歯科医院の患者層は主に高齢者で、無職のため、朝早くを希望する方が多いことがわかりました。
- 夕方や午後になるなら、1週間遅くしてでも午前という要望が多く、変更を促すのは難しいとの意見もありました。
- 周辺の歯科医院が午前中の診療時間を10時からとしているため、朝早く診療を開始すると有利だとの意見もでました。

(3)ミーティング結果を受けて改善策の試行開始

解決策の中から、実際に実施可能な項目を抽出し、まず、診療時間と受付対応の改善から始めよう決めました。現在、スタッフ一丸となって、改善に取り組んでいます。

■決定した業務改善案

①診療時間の変更

- 現 状：AM9：00～PM1：00 PM3：00～PM7：00
- 変更後：AM8：15～PM1：15 PM3：00～PM6：00

②予約受付対応の方法の確立

予約時に、午前が混雑していること、午後はゆったり診療が出来る事を伝え、初診は午後を勧め、午後への誘導を促す。

③朝礼での予約状況の確認を必ず行う。

この取組みについて、院長からは、スタッフと医院の問題に取り組むことができ、一体感が生まれたことが良かったとの意見がありました。スタッフからは、自分ではあたりまえと感じていたことについても、全員での共有された情報とはなっていなかったことに気づくことができ、医院の改善に向けて、頑張ろうという気持ちになったとの意見がありました。

さらに、この取組みを通して、医院の内的側面と外的側面について考えて、医院の進むべき方向性を検討することになりました。

歯科経営情報レポート 7月号

スタッフ全員で取り組む！歯科医院における業務改善の進め方

【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。

