医業経営情報 REPORT

12 2015

歯科医院

Available Information Report for Medical Institution Management

スタッフの能力を最大限発揮させる

コーチングを活用した組織活性化法

1. 業務遂行上の課題と組織を活性化するポイント
2. コーチングを活用した組織風土の改善
3. 院内ミーティングの改善と目標管理制度の導入
4. スタッフ満足の向上と院内活性化事例

税理士法人　真下経営

1 業務遂行上の課題と組織を活性化するポイント

歯科医院を取り巻く経営環境は、高度化・多様化が進んでおり、多くの歯科医院は変化への対応を与儀なくされています。患者に選択されるためには、最新医療機器や高度な治療方法を取り入れることも重要ですが、患者に対応するスタッフの能力が高くなければなりません。人材不足やスタッフの能力不足に悩んでいる歯科医院は多く、限られたスタッフでいかに最大の能力を発揮させるかが課題解決の重要なポイントです。

そこで今回は、コーチングや目標管理制度を活用したスタッフ育成法について解説します。

1 歯科医院における業務遂行上の課題

多くの歯科医院では、歯科衛生士不足に悩まされています。スタッフの大半が女性のため結婚や出産で退職してしまう、また、土日診療、夜間診療のためパート職員でつないでいる、未経験者や経験不足のスタッフへの育成時間が取れない、育成できる人材が少ない・いない、という問題もあります。

■業務遂行上の課題

①歯科衛生士不足のため、パート職員を多く雇用し、シフト制で何とか対応している
②育成しなくとも良いように経験者を採用するが、望んでいる能力まで達していない
③一人前になった時期に結婚や出産で退職する
④夜間や土日診療のため、教育や研修の時間が取れない
⑤未経験者を育成する人材がいない
⑥育成方法自体が判らない

2 スタッフの理想像と現状の能力差を比較

スタッフがこうあるべきであるという理想像と、現状の能力との差を縮めていくことがスタッフ育成の根本的な考え方になります。様々な場面で理想とのギャップを感じることがあると思いますが、「何がどうなると、院長と患者はその差を感じなくなるのか」という具体的な課題を発見し、教育・育成ポイントを把握することが必要です。育成と教育、指導によって、理想のスタッフ像に近づけるのは院長の職務です。したがって、人材教育こそが院長の考える理想の歯科医院になる重要なポイントなのです。

3｜能力差からの課題発見

スタッフの理想像と現実の能力との差に気づく場面は様々です。具体的には、スタッフの気持ちの持ちようや技術面、知識の不足等が挙げられます。

■理想像と現状の能力との差を感じる場面

①スタッフが電話応対をしているとき
②受付をしているとき
③患者の診療時（診療準備、診療補助時、患者指導時、清掃・片づけ時、等）
④会計や次回予約を取っているとき
⑤仕事に対する考え方やモノに対する考え方について会話を交わしたとき
⑥ミーティングや朝礼等を行っているとき
⑦患者と会話をしているとき　他

■抽出されるスタッフの課題

①接遇力の低さ　・言語的能力：言葉使い、用語、対話能力等
　　・非言語的能力：身だしなみ、態度、表情、動作等
②患者への心配り、気遣い不足
③指示待ち型診療補助（準備や片づけを診療中に指示されてから行う）
④医療知識や診療技術習得への積極性不足（必要性を感じていない）
⑤消毒、清掃への注意力（マニュアル通りにやるだけ）
⑥業務のマンネリ化（改善や新たな取組みを行わない）
⑥チームワーク不足（他スタッフとの連携が取れていない、周りへの気配り不足）

4｜能力差とレベルアップ方法の明確化

歯科医院では通常、未経験者や新卒者を雇用した場合を除き、ある程度「出来る」スタッフを雇用しています。例えばスタッフが院長の求めるレベルにあったとしても、更に上のレベルを具体的に要求することにより、現状との能力差が明確化します。このことで院内に適度の緊張感が生まれ、常にスタッフのレベルアップが図れます。但し、「何を」「どのように」「どの位まで」レベルアップさせるかを明確にする必要があります。

■能力差の明確化から成長・進歩へ

①理想像との差があるから縮めていく努力をする。努力する方法も見つけていく
②知識や技術を身に付け、差を縮めることによりスタッフは成長・進歩する
③成長・進歩により、患者に質の高い、きめ細やかなサービスを提供できる
④患者満足度向上につながり、医院も活性化する
⑤医院経営の充実と繁栄

スタッフの能力差を感じたとしても、それを指摘するだけであればレベルアップにはつながりません。出来ないから指示を出す、という「やらせる型指示中心の指導」ではその場の業務は出来るでしょうが、スタッフの能力アップにはつながりません。一度指示しただけで、すぐに期待されるレベルまで達するスタッフはそういないものです。それを、院長は「出来るようになった」「理解した」「教育した」と誤解してしまうのです。

院長は常時、自身の考える理想像をスタッフに伝える、また伝わる努力をしなければいけません。

5｜課題を解決し、組織を活性化するポイント

業務遂行上の課題を解説し、組織を活性化するためには、複数の項目を組み合わせた取り組みを行わなければなりません。指示中心の指導ではスタッフの納得度が低いため、コーチングの技法を活用し、ミーティングを改善してスタッフの意識を高めることも重要です。また、目標管理制度を導入することにより、業務遂行上不足している項目を明確にし、目標として取り組ませることも必要です。

■業務遂行を高める取り組み

●**コーチングの活用**…対話によって相手の自己実現や目標達成を図る技術
●**ミーティングの改善**…スタッフ全員の意見を引き出し、メンバー全体が自身から望んで取り組むという意識に変える
●**ミーティングの改善**…院長の経営方針に基づいて、個々のスタッフが年間目標を立て、進捗を管理する

第２章以降で、これらの各手法について解説します。

2 | コーチングを活用した組織風土の改善

1 | コーチング育成シートの作成法

コーチングによる育成方法を具体的に組み立てるために、まずコーチングアウトラインを作成します。院長の理想像と現状との能力差を具体的に把握し、それをどのように縮めていくのかを検討する必要があります。

■コーチング育成シート作成のプロセス

①課題抽出　…「現状」と「理想像」との能力差を明確にする
- 技術や知識等足りないものは何か、出来ていないのは何か
- 実際に手本を見せてどのレベルまで要求しているのか示す
- スタッフに実践させ、現状のレベルとの能力差を把握させる

②能力差を縮めるための課題を与える
- 能力差を縮めるための課題を与える（知識なのか、技術なのか、心構えなのか）

③課題の学習に取り組んでもらう

④取り組んだ結果について評価し、次へのステップアップへと進む
- 能力差が縮まっているか進捗状況を確認し、レベルアップしている場合は次のステップへ進む
- 能力差が縮まっていない場合は、再度、手本を見せ本人に考えさせ実践させる

⑤課題抽出と改善への取組、評価は継続する

次にスタッフがレベルアップするための課題を抽出し、学習するための動機付けを行ったり、環境を整備したりします。

■スタッフ育成のための環境整備

①理想像と現実の能力差を感じさせる現場環境整備

②レベルアップが確認できる現場環境整備

③レベルアップへの積極的取組身に対する報酬（評価と実質な報酬）

2｜コーチングを浸透させる組織風土づくり

コーチングを浸透させる組織風土の整備には、院長自身が意識しておくポイントがあります。つまり、前章で説明した「指示型指導」ではなく、スタッフ当人が考え学習する「コーチング型指導」が浸透するような土台を作らなければいけません。

それにはスタッフ自身が前向きに取り組む意識を持つように職場環境を整え、院長が何を求め、何をしてもらいたいのかを感じ取れる風土を作ることが必要です。

(1)学習する「課題」の形成

院長の役割の一つとして「課題確認」があります。スタッフをどれだけ理想像に近づけられるかは、何が課題なのかを発見し、スタッフにその姿になるように期待像を示して、「課題」を判らせることです。

■課題形成のポイント

期待像（理想像）：院長がスタッフに明示し、あるべき姿への期待も示す

↓

【課題形成】
- ●スタッフに実践させ、現状のレベルとの能力差を把握させる
- ●取り組むテーマを決める

現状把握：スタッフ当人に課題を気づかせる

※理想像とくらべてスタッフの現状の能力が足りているのか、そうでないのかはスタッフ自身では気づくことができない。院長は客観的にスタッフの不足部分を見つけ、能力差を縮めるために取り組む課題を、意図的に気付かせるよう仕向ける。

(2)課題に取り組む「動機づけ」を行う

院長はスタッフが課題に対して積極的に取り組むための「動機」を用意します。「自ずから」学習し、技術アップの実践研修に取り組むことが重要です。そのためには、日々コミュニケーションを取り、モチベーションアップを図ることが求められます。

動機づけには、実質的な報酬によるものとスタッフの内面に働きかけるものがあります。

①実質的な報酬による動機づけ

実質的な報酬には、有益な報酬と不利益な報酬があります。有益な報酬は即効性が高いですが、報酬への欲求が無くなると取組みへの真剣さが薄れる可能性があるため注意が必要です。

■実質的な報酬による動機づけ

●有益な報酬…特別手当、賞金（歩合）、昇給、昇格、賞与へのプラス査定など
●不利益な報酬（ペナルティ）…注意、勧告、減給、降格、罰則など

②内面に働きかける動機づけ

スタッフの内面に働きかける動機づけとは、スタッフ自身の心（理性と感情）に満足感を与える報酬によるもののことです。

■スタッフの内面に働きかける動機づけ

●能力差を埋める学習や実践研修自体が面白い（楽しい）
●学習や実践研修によりレベルアップし、やり遂げたという達成感・満足感が得られる
●一時的な目標達成ではなく、一段上に成長したと実感できる感覚

(3)課題抽出は継続的に行う

院長はスタッフの成長していく現状に満足せず、常に上をめざすよう仕向けることが必要です。スタッフは課題を一つ乗り越えたあと、しばらく同じ状況が続くとマンネリ化し、モチベーションが下がり、結果としてスキルはあっても常に発揮しないということになりかねません。自立したスタッフになることが最終目標です。

■自立したスタッフ像

●自立したスタッフ像：常に課題を見つけ、課題克服に主体的に取り組むことができる
①常時行う業務の完璧化　②業務の改善　③業務を見直し、新たな業務を構築
※スタッフが、仕事が出来た時点から自ら改善し、また、新たな仕事の発見につなげることが出来るのが、自立したスタッフ＝院長の理想像となる

3 | 院内ミーティングの改善と目標管理制度の導入

1 | ミーティングの目的とは

コーチングを院内ミーティングと融合させ、チームとしてのレベルアップを図ることが歯科医院の活性化につながります。

院内ミーティングによって院長とスタッフがうまくコミュニケーションが取れ、「伝える」「相談」「指示・指導」「協議」し、結果を出すことにより歯科医院経営も変わります。

院内ミーティングは、目的に応じてさまざまなタイプの方法を使い分ける必要があります。

■ミーティングの目的

①**情報交換**：情報、目標の共有化、個人目標の確認、経営方針の浸透
　　院長の理想像の確認（歯科医院像、スタッフ像）

②**チームワークの強化**

③**相互理解・コミュニケーションの強化（ミーティング自体がコミュニケーション造り）**

④**意思決定**

⑤**問題解決**

※ミーティング開始前に「目的」「テーマ」を明確にし、進行する

（参考：「驚異のミーティングで医院経営が変わる」　クインテッセンス出版）

ミーティングが目標の共有化や患者満足度向上に取り組むきっかけとなり、その結果、スタッフの意識向上と好業績につなげることが重要です。ミーティングを行う際は、他の歯科医院の成功事例やセミナーレジュメ、マーケティング本等を真似したような同じ内容・テーマで開催するのではなく、スタッフの意識や能力レベルに応じたミーティングを開催します。

2 | コーチングを取り入れたミーティング

コーチングを取り入れた院内ミーティングにより、個々のメンバーの成長が組織全体の成長につながるという方法があります。スタッフ全員の意見を引き出し、メンバー全体が自身から望んで取り組むという意識になれるように導いていくものです。

院長は、自分の意見と異なるメンバーの発言を肯定することからはじめます。

■ミーティングの進め方

①問題点の列挙と絞り込み：

課題を全員から列挙し、整理してミーティングのテーマを決定

（２項目以上同時に扱わない。優先順位を考える）

②問題点の背景の絞込み：

課題の発生原因を明確化し、抜本的な改善案の抽出

※原因追求は個人攻撃ではなく、個人の能力向上策を考える

③解決策の検討：

思いついた解決策を全部列挙し、具体的に組み立て、策定する

当事者として実行できるかを考える（多数決ではなく、少数意見も一つの意見として扱う。メンバー全員が納得するよう話し合う）

④行動計画の策定と共有化：

スケジュールを策定し、いつからどうやって取り組むかを決定する

（解決策を複数同時に行うこともある）

スタッフ一人一人で役割分担し、行動を明確化する

ミーティングにより課題が明確化すると、各スタッフは課題克服という目標を達成するために一生懸命に取り組まなければいけません。院長も課題を投げかけるだけでなく、達成するための「目標管理制度」を構築する必要があります。

3｜目標管理制度の導入準備

目標管理制度を構築する際の留意点は、スタッフが主体的に働き、成長していくために現状分析と規程及び人事賃金制度を構築することがポイントとなります。

■目標管理制度導入時に必要な準備項目

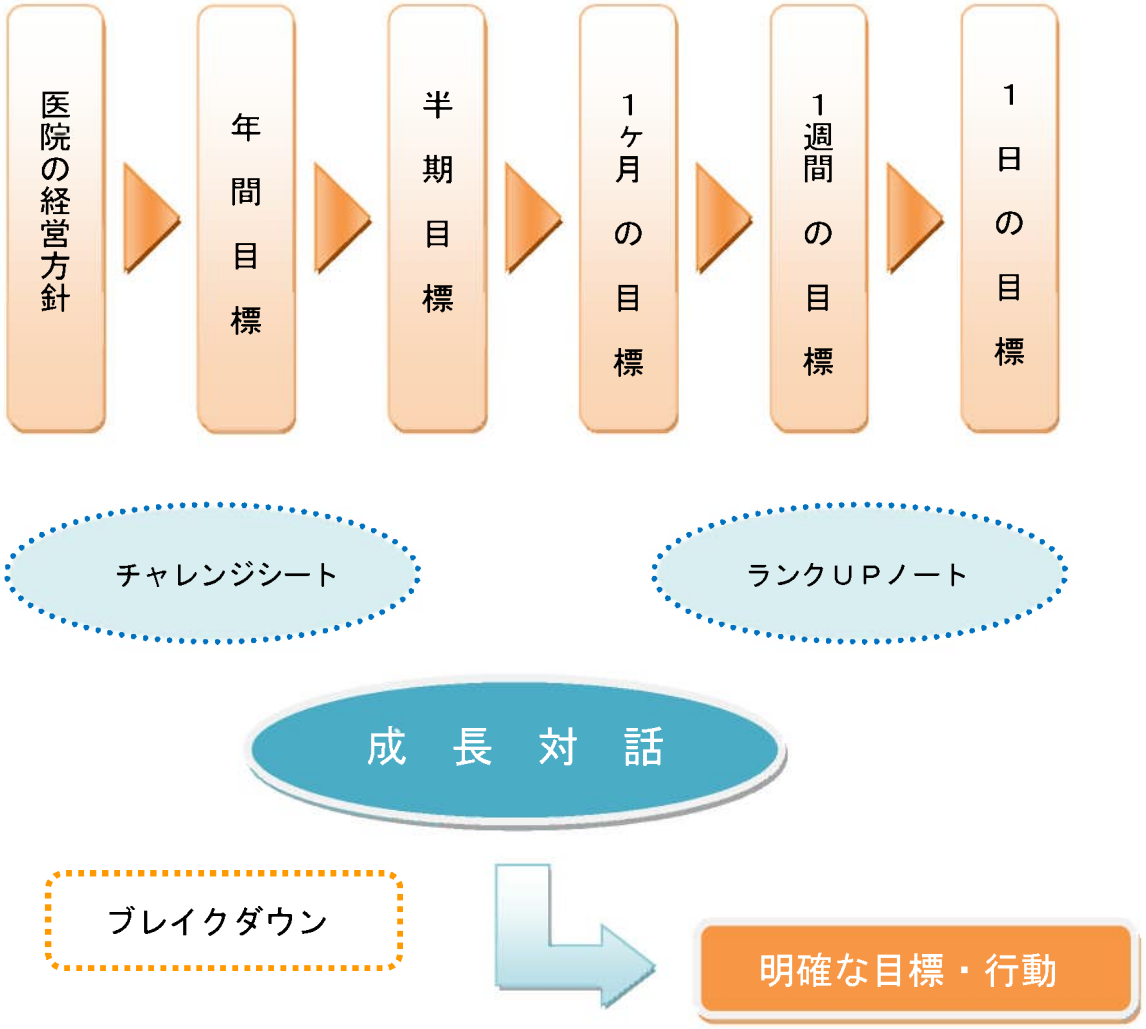
【現状分析・方針確認】
医院理念・方針の作成と周知状況等のチェック、及び課題整理
【規程整備】
院内ルールのマニュアル化、就業規則の作成、または見直し
賃金体系、残業手当、勤務時間、定休日、有給休暇消化
【人事・賃金制度整備】
頑張りが報われる評価制度、達成賞、成長と連動した昇給・昇格制度

4 目標設定・目標管理の流れ

院長が指針となる経営方針を策定します。その経営方針をスタッフに周知したうえで、個々のスタッフが年間目標を立てます。スタッフは院長の理想像と現状の能力差を自覚し、理想像到達への具体的な方策を立てます。年間目標が完成したら、それに沿った形で月間目標、週間目標、一日の目標を立てます。

慣れないうちは目標設定の際に院長がアドバイスを行いますが、あくまでも目標はスタッフが考え、自主的に設定しなければ意味がありません。また年間目標を作成する際は、目標、重点項目、具体的なやり方、達成期限を明確にしていきます。目標設定が終わるとスタッフは目標に対するセルフマネジメント、計画、実行、反省を行います。また院長は定期的にスタッフとの成長対話を行い、状況を把握し指導します。

個人の能力アップだけでなく、チームとしてのレベルアップを双方確認しながら進めなければいけません。



4 | スタッフ満足の向上と院内活性化事例

1 | スタッフ満足度を高める具体策

スタッフが働きやすい環境づくりを優先することで、スタッフの満足度が向上すると患者満足度もアップし、医院経営の円滑化につながります。それにはスタッフの雇用条件を有利にするのではなく、業務への取り組みを自立させる「スタッフ中心」の環境整備が必要です。

■スタッフ中心型組織とするためのポイント

①定期ミーティングの開催

・月２回程度、全員参加型のミーティング開催（司会もスタッフが行う）
（課題確認、解決策改善策協議、目標設定、スケジュール設定等）

②朝礼、夕礼（午後診前）の開催

・一日の業務がスムーズに行くよう、患者予定と業務、注意点を確認する。

③常に具体的数値目標をスタッフ全員で共有

・保険点数・患者数・自費金額・新患数・リコール率・キャンセル率・などの目標数値をスタッフの共有目標として設定し、認識する

④課題ごとにチームを組む

・全体として取組む課題に対し、役割を分担したチームを組む
・取組んだ進捗状況を定期ミーティングで発表する

⑤個別コーチングの実施

・毎月全体ミーティングの他、個別コーチングを実施する
・スタッフの個人目標に対する達成度と、スタッフが自らの成長のために業務に携わっていることを自覚してもらう

⑥挨拶の実践（一番のコミュニケーション方法）

・院長から率先して挨拶を行う(院長は特別な存在ではなくチームメンバーとして認識)
・スタッフ間でもきちんと挨拶を行う（仲間同士で出来ないことは患者にも出来ない）

⑦スタッフを評価し、良い場合は誉める（仕事への感謝も表わす）

・気持ちよく仕事をしてくれるスタッフに感謝の言葉を掛ける

（参考：「驚異のミーティングで医院経営が変わる」　クインテッセンス出版）

この取り組みを実施することでスタッフ間のコミュニケーションが円滑になり、その結果、患者との関係も良くなり、他の業務にも主体性をもって取り組めるようになります。

2｜ミーティング改善で組織を活性化した事例

歯科医院のコーチングを取り入れたミーティング開催から課題克服までの事例を紹介します。

■事例歯科医院の概要

●歯科医師６名　歯科衛生士７名（含パート４名）　受付兼歯科助手７名（含パート４名）
●休診日　祝日のみ　診療時間 AM9:30～PM8:30
●治療ユニット５台　来院患者数一日 120 人～150 人

(1)ミーティング開催

スタッフの課題を発見する力を高めたいと考えた院長は、ミーティングを通してその力を養おうと考え、解決策を含めた検討も視野に入れたミーティングを開催しました。

■ミーティングで出た課題

①受付より：患者から応対の態度や言葉使いが悪いとの指摘あり（受付時、診療時共）
②歯科助手より：病状の説明や治療方法の説明が無い、少ないとの指摘あり
③会計より：いきなり治療が始まり、痛かった
④院長より：患者との会話で、なれなれしさが目立つ
⑤歯科医師より：治療前の準備が遅い、診療補助中で次の治療に移る時、準備が無い
⑥スタッフ一同から：治療研修したくとも（教えたくても）時間が無い　　他

■課題への解決策決定

(1)　①④対策　接遇研修の開催
　　常時、スタッフ同士によるアドバイスや注意を積極的に行う
(2)　②③対策　治療時のマニュアル作成と治療計画、方法への説明の義務化
(3)　①⑤対策　受付会計時、治療時のマニュアル作成し、研修会の実施
(4)　⑥対策　月２～３回午前休診日を作り、研修にあてる
(5)　解決策(2)(3)に対し、各歯科医師１名スタッフ２名のチームで対応する

(2)解決策への取組み

院長承認のもとに課題克服をするためのチームを編成し、チームごとに課題解決に取組みました。さらにマニュアルを作成し、実施研修会、接遇研修会を開催し、個人やチームとしての能力アップに努めました。マニュアル作成には３カ月を要し、その間出来たものから研修を実施しました。

■課題への解決策の実施

①マニュアル作成

・受付、会計時　・治療準備　・診療補助時　・消毒、清掃時　・電話応対時

※マニュアル作成前に院長より理想像(あるべき姿)を全員に明示し、作成の基本とした

②マニュアル実施研修

当初月４回、次月より月２回　午前中研修会の開催（休診とした）

③接遇研修会の開催

④スタッフ間による注意点に対しアドバイスを実施（叱責ではなく、アドバイス方式で）

(3)取組みによる効果

院長が望む理想像をスタッフ全員が目標とし、課題解決に取り組みました。すぐに結果は出ませんでしたが、スタッフが理想像になりたい、近づきたい、という気持ちが芽生え、スタッフ自身が積極的に取り組み、課題があれば改善策提案まで出るようになりました。

■解決策取組みへの効果

①マニュアルにより理想像（あるべき姿）が明確になり、取組みに真剣さが増加した

②ミーティングが定例化し、スタッフから課題、解決策、改善策が出るようになった

③接遇力、診療技術力のレベルアップが図られ、患者からの良い評価が得られるようになった(患者アンケートやHPへの書き込みに良い評判が増加した)

④患者数も増加し、院長より賞与増額や特別手当支給となった(一日当り10～20人増加)

⑤スタッフ間の連携が良いため治療がスムーズに進み、診療時間の短縮にもなった

(4)取組みの継続

コーチングやミーティングは定例的に開催され、司会や取組みはスタッフ主体で行われるようになりました。自費診療への取組みが提案され、臨床研修会の開催や外部研修会への参加も行われるようになっています。資金が必要な改善策や新たな医療機器購入も、増患増収により順次出来るようになりました。一時的なミーティングや研修会ではなく、継続した結果が医院全体の活性化につながった事例です。

■参考文献及び参考資料

『スタッフの早期戦力化とやる気を高めるコーチング技法』
山田和宏　著　クインテッセンス出版株式会社
『驚異のミーティングで医院経営が変わる』
寶谷光教・大崎政雄　著　クインテッセンス出版株式会社