

歯科医院経営指導雑感

Miscellaneous impressions as an adviser of the management of dental clinics



歯科医院経営アドバイザー 大和泰隆



Yasutaka YAMATO

1951年2月生
大阪大学工学部建築工学科（1974年）
現在、有限会社SHP、セミナー事業部、
事業課、所長、歯科医院経営アドバイザー
TEL：072-981-7331
FAX：072-985-8136
E-mail：yasuyamato@aol.com

はじめに

子供のころに治療して貰った歯が化膿し、結果永久歯を抜かれてから、余程のことがない限り、歯医者には近寄ることもありませんでした。そんな私が今歯科医院経営のアドバイザーをしています。本来であれば、父の突然の事故死で、大学を卒業すると同時に継承した、家業の建築の仕事に一生かかっていたはずです。しかしそこに大きな落とし穴がありました。

社会経験のない私は、人の下で働いた事がなく、経営者として最初に直面した問題が社員との信頼関係でした。生き馬の目を抜くといわれる建築請負の世界で、人間関係に翻弄され人間不信になり、そのストレスから心身ともにタフなはずが、心因性の高熱に悩まされ、無念にも経営を断念せざるを得ませんでした。ちょうど卒業後10年目のことでした。

ある人との出会い

人生の目標を見失っている時、ある人との出会いから、まず自分探しの旅を始めました。何も分からず、その人のカバン持ちから初め、自己啓発セミナーの講師として、企業の人材の活性化のための研修のお手伝いを始めた時、そこに素晴らしい可能性を感じ、あらたな人生の再スタートを切りました。

従業員のモチベーションも上がり実績も上げ、多くの経営者から感謝され、有頂天になって自画自賛する時もありました。しかしそんな思いもそう長くは続きません。成果第一主義の営利活動の世界では、そこで働く個々の従業員が、生涯の生きがいややりがいを見出すことは難しく、個人と企業の目標が両立可能な経営体制をつくることは簡単な事ではありませんでした。

時として企業のエゴと個人の目標はぶつかり合い、結果として企業の営利の追求という目的の前では、個人の夢や目標はあきらめるか妥協するしかなく、経営者と従業員の板ばさみの中で、自分が家業で味わったストレスと同質のものを感じ、コンサルタントとして無力感を禁じ得ませんでした。その仕事も結局は長く続けることはできませんでした。

アメリカと日本の歯科医療の違い

そんなとき、北米の2000件の歯科医院の顧客を持つ、歯科医療コンサルタントのセミナーを日本へ導入する話がおこり、ロサンゼルスで受講する機会がありました。そのセミナーの参加医院のスタッフの笑顔やモチベーションの高さに接し、そこに追いかけていた理想の経営体制があるように感じ、日本での開催のお手伝いをする事となりました。

内容はアメリカの最先端のマーケティングの手法であり、今までにない考え方や方法がふんだんに盛り込まれており、聞いただけでワクワクするものでした。しかしこのセミナーは日本では根付きませんでした。

原因は、この手法はあくまでも予防を目的とした患者が多数存在する欧米であるからこそ有効に活用できるものであり、予防の文化が育っていない日本では、そのまま持ち込むには無理があり、実際導入しても、歯科医院のなかではうまく稼働しませんでした。

予防文化が育っていないことは、招請したアメ

リカ人コンサルタントが「これだけ治療ストック」の多い、歯の汚い国民を見たことがない。DMFT指数（抜歯や治療歯などの本数）の高さは世界一であると聞かされ、初めてその事実を知りました。我が国を医療先進国だと思い込んでいた自分にとって、歯科医院経営に関わりながら、日本人の口腔内の健康にそれだけ問題があることに意識もせず、偉そうにセミナーを開催してきたことに大いに恥いることとなりました。

ここでいう「治療ストック」とは、治療歯は確実に悪くなるので、予防をすると沢山の患者が発見できるという意味です

ある歯科医師との出会い

しかしもっと驚いたことは、同じコンサルタントの話聞いた多くの歯科医師は、予防の必要性は感じていても、保険制度の問題や、生活者の意識の低さを理由に、予防歯科を導入しても、継続的に患者が来院しないと断言し、それでは経営が成り立たないと考えていることでした。

経営面での不安から、生活者の健康より経営を優先し、「増患・自費率アップ」のセミナーに殺到し、他の商売と同じように、躍起になって治療を売る院長やスタッフの姿を見るにつけ、「医は仁術」を医療に求める私には、そこには相容れないものがあり、歯科医療の将来を危惧せざるを得ませんでした。

たしかに真摯に歯科医療に取り組み、予防歯科の普及に尽力されておられる先生も多くおられます。しかし予防歯科の実践は難しく、多くの継続的な患者が来院しているわけではありませんでした。地域の予防に貢献していると言えるだけ多く生活者の健康を管理している医院は残念なことに、ほとんどありません。

生活者の口腔内の健康改善と医院経営の両立が可能な方法を構築する必要がある。誰にでも実践可能な予防歯科の方法を、それも経営的に成り立つ方法を探すために、全国を走り回りました。

何度も諦めかけた時、3年目に理想の歯科医師と出会いました。その歯科医師との出会いが、私が歯科医療に持っていた疑問をすべて払拭してくれました。

快活で楽しい歯科医院

彼は私より若く、失礼な話ですが本当に普通の人の好いおじさんでした。しかし医師として、これだけ透明感があり、考え方に淀みのない歯科医師に出合ったのは初めてでした。大半の歯科医師と経営の話をする、必ず聞こえてくる生臭い話が彼の口からは一つも聞こえてきませんでした。

自分が関わった子供たちの成長の記録を、一人一人の口腔内の写真を見せながら、嬉しそうに語るその姿に、感激のあまり涙を禁じませんでした。

院内環境は威圧的な雰囲気もなく、スタッフや患者の笑顔にあふれ、今まで訪問した歯科医院とはまるで違う空間でした。スタッフは仕事へのストレスはほとんどなく、自分の天職として、生き生きと働いている姿に驚かされ、経営状態は最適とは程遠い立地条件にもかかわらず、安定した素晴らしい内容でした。

彼の医院には多くの生活者が殺到し、開業以来17年間来院者が増え続けています。

まさに、患者の健康を主に考えた結果、経営が安定し発展する。理想の歯科医院経営の姿がそこにありました。またそこでは、スタッフの目的と医院の目的とが一致し、だからこそ是だけの結果が出せたのだと、改めて確信することができました。

ヘルスプロモーション型歯科経営とは

彼にとっては歯科医師として当たり前のことを、ただ普通に実践して来た結果であり、そのことがそれ程凄い事だとの自覚はありませんでした。

彼の作り上げてきた予防歯科の実践方法をヘルスプロモーション型予防歯科と名づけ、彼の構築した実践方法をマニュアル化し、最低限のツールを整備しました。また予防先進国の患者管理のマニュアルを日本向けにアレンジし、歯科経営の一つの体系として、纏めました。しかし実践に当たって、一番大切なことは、マニュアルやツールではなく、院長やスタッフの意識教育です。ヘルスプロモーションの理念と、自己や医院の目的を明確に一致させ、チームとは何か体験学習し、実践方法や必要な技術習得の場として、全員参加の合宿研修会を始めました

彼との初めての出会いから4年が経過しました。すでに40数件の歯科医院がこの研修に参加し、実

践医院では確実に継続的な来院患者が増加し、経営が安定に向かっています。

[ヘルスプロモーションとは]

健康問題や日々の暮らしを一人ひとりに与えられた生活条件の下で、本人が専門家の支援のもと、より良好な状態を目指していくプロセスであり、そして予防とは疾病にかからないように専門家主体の管理的な疾病対策と考えています。

ヘルスプロモーション型歯科経営では、従来の予防歯科から一步踏み込み、生活者の自発的なセルフケアの確立のために必要な、支援のできる歯科医院環境を整備することに最初に取り組みます。歯科医院のスタッフ全員が一丸となって、生活者とともに実践した結果、生活者は、自己の健康増進の確認のために、継続的に医院にやってきます。

治療を追い求める努力や、患者を増やす努力より、継続的な定期検診の患者を増やすことが主たる目的となり、そのために、歯科医院に患者が感じる治療でのストレスや来院時に感じる様々なストレスをできる限り排除することに取り組、生活者にとってなくてはならない、そして行きたくて仕方のない歯科医院づくりを目指しています。

患者の享受するメリット

定期的に歯科医院に来院することで、患者にいろいろなメリットが生まれます

- ・痛みが出ることなく、安心して生活できる
- ・来院時に治療が発見されても、重症ではなく、簡単に治療可能
- ・長期的な視点で、ベストの治療が可能となり、経済的な負担が少ない
- ・治療のために、続けて長期間通院する必要がなくなる
- ・口腔内健康の大切さに気づきセルフケアが身につく
- ・自分の歯で生活することは、人生のQOLの向上につながる
- ・歯周病などが原因で発生する他の疾病の予防にもなる
- ・歯科医院に行くことが楽しみであり、自分の健康確認ができる
- ・健康増進への適切なサポートがあり、健康への

意識が高まる

などが患者の享受するメリットです、まだまだ数え上げればきりがありません。

患者が増加し続ける

ヘルスプロモーション型歯科経営では、予防のために継続的に来院する患者は、予防会員に入会します。実践結果では入会者の90%前後は確実に来院し、またその90%は継続的に来院します。結果的に来院患者数は累積され日々増加することになります。

この患者の増加人数は以下の数式で予想することが可能です。

増加人数を把握は、会員の次回来院予定日(予約日)を決めている患者の人数(Y)を基準として計算しています

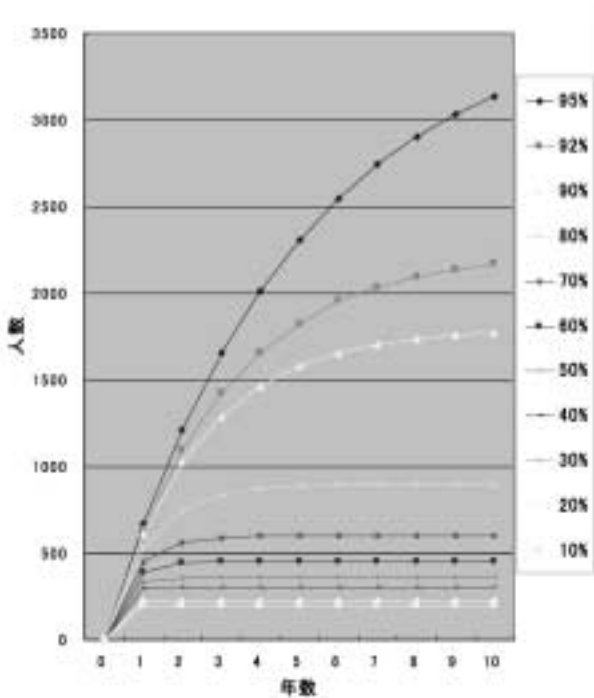
患者の来院する間隔は患者の口腔内の状況のより異なりますが、平均3か月(1クール)とし、一月の入会人数(A)を60名で設定しています。

計算式3ヶ月	Y = アクティブクライアント数 n = クール目(1年は4クール) A = 一ヶ月の新規入会者数 X = リコール率(数)
$Y = \frac{30A}{10-X} \left\{ 1 - \left[\frac{X}{10} \right]^n \right\}$	

次ページのグラフはこの計算式をもとに、リコール率ごとの増加人数を示しています。

このグラフから明らかなように、毎月新たに60名が入会しても、リコール率が90%を下回ると殆ど継続的な患者が増加しません。80%以下ではYが1000名を越えることは不可能です。今までの予防歯科が経営的に難しい要因の一つは、リコール率が極端に低く、経営が安定するだけの継続的な来院患者を確保できない事にあります。

特に継続的な来院患者は、緊急の処置が必要なわけではなく、困りごとがあるわけでもありません(東洋医学では未病の状態と考えられます)。殆どの医院ではこの患者を受け入れた経験はなく、患者の欲求を理解できず、対応方法も解らずに、他の患者と同じように扱う結果、継続しなくなるケースが多いようです。



リコール率と来院者数の関係

実践結果

実践を始めると、大半の医院でこのグラフが示す以上に、患者が増加します。

このような歯科医院が待ち望まれていた一つの表れかもしれません。

22件の医院からの報告結果から、導入後1年目には50名～100名、2年目で100～200名前後1ヶ月間の患者数が増加しました。

患者増加率の一例を紹介します。

- * 導入前を100とする
- * () 内の数字は導入時の1ヶ月間の来院患者数です
- * ケース1はDH数4名
ケース2はDH数2名でスタート

	実践前	1年目	2年目	3年目	4年目
ケース1(450名)	100	143	157	165	184
ケース2(360名)	100	121	137	-	-

また来院患者の増加が予測されることから、スタッフの採用や治療台の増設などを計画的に実施出来、投資面での不安もなくなります。すでに報告のあった22数件の実践医院では、歯科衛生士の

増員は17名、治療台の増設は21台にのぼっています。

副次的な効果として、継続的な来院患者は、自己の体験を他の生活者に伝える結果、新たな患者の増加に繋がるようです。

スタッフは、治療を主体として歯科医院では少なかった、患者の笑顔や本当の喜びに接する機会が増え、生き生きとやりがいを持って自分の仕事に打ち込めるようになります。

その結果離職者も少なく、歯科衛生士の研修生には、働きたい歯科医院のトップに上がります。また一度結婚などで退職した歯科衛生士の殆どが復職しています。

歯科医師は治療に専念でき、継続的に自分の治療結果を確認でき、またその都度適切な処置が可能となります。長期的な視点から、患者にとってより良い治療とは何かを考える余裕が生まれ、結果的に患者との信頼関係が益々深まることとなります。

おわりに

私の目的は、すべての生活者が自分の歯で生涯を暮らせことです。つまり予防文化を日本で構築することです。ヘルスプロモーションの実践こそが、歯科医療が更に健全なものとして発展し、生活者の健康増進やQOLの向上に貢献し、その結果として歯科経営を安定させるものであると確信しています。

まだまだ実践には多くの課題はあります。しかし医師として患者にとって何が最良であるかを考え続けることが、結果として素晴らしい歯科医院になることは疑う余地はありません。ホームドクターとして健康な地域づくりの核となり、リード役として歯科医療の果たす役割と、その将来性は無限です。

妥協せず、医師として、人として、すべきこと実行し、スタッフと共に生き生きとやりがいのある、理想の歯科医院を創造してください。



歯科医院指導中の筆者