

これからを生き抜く事ができる歯科医院のあり方

医院の顧客作りについて

結局、医院経営とは顧客がどのくらいいるのかで決まります。医療技術を習得するのもスタッフ教育を行うのもすべて顧客のためです。

医院経営を安定させるためには「顧客獲得と顧客維持」への努力が求められますが、顧客獲得と顧客維持は、実際にやってみると同時には難しい？と感じることが度々起こります。というのも、既存の顧客にとっては新しい顧客は「サービスが薄れる」可能性を生むからです。たとえば、患者さんが増えてくると、予約が取りづらい、院長先生が診療してくれない、待たされるなど、従来の顧客にとっては嬉しくないことが起こります。医院にとっては喜ばしい事でも。

枠（診療できる人数）を考察する

「枠を増やす方法」には、①自分の働く時間を増やす＝診療時間の延長、診療日数を増やす、②勤務医を雇う（規模の拡大）が考えられます。どちらもイバラの道ですね（笑）。体力の限界や集中力の減退を考えると診療時間の延長は、若い時などの一時的な対策と言えます。したがって、結局は勤務医を雇って規模の拡大へと進まざるを得ない。

「患者を減らす方法」には、①診療時間を減らす、②自費などの価格を上げるなどが考えられます。患者さんを減らすというよりは、絞り込むという表現が近いですね。そうすることにより、より優良顧客を選別して、濃いサービスを提供していく方法があります。もちろん、濃いサービスに値するだけの医療技術や医院設備、スタッフのホスピタリティなどが備わっていないければ、そもそも選ばれない事は、皆さんなら理解できると思います。

自由診療型歯科医院の経営問題

私も歯科医師になって24年目、歯科医院を開業して22年目ですが歯科医院経営はシステム的な問題が一番下にあって、これをきちんと改善していかない限り、誰も幸せにならないと強く感じます。自由診療型歯科医院は一見すると理想のように感じるかもしれませんが、それは、院長自身が元気である、病気にならないという前提がなければなりません。

1人でやっているのですから、何か病気や事故で1ヶ月も2ヶ月も休診となれば、存続の危機です。勤務医がいれば、その点は、気が楽になり、診療を任せて学会に参加ということも可能でしょう。でも、先程のストレスは常にあります。

高い医療水準が求める厳しい現実

顧客側から見ても、医療及び医療サービスを安定かつ継続して受けたいと思っているわけです。しかし現実是非常に難しい。顧客の獲得と維持、そして顧客に結果を満足してもら

うシステムを、今のところ私は見たことがありません。その根本的な原因は歯科医師の育て方にあると考えています。

求められる医療水準が非常に高くなってきているため、歯科医師になり立ての先生には非常に厳しい現実が待っています。「結果の満足」が強く求められているため。臨床経験数が圧倒的に少ない状況では、顧客側から選ばれないのです。医療水準という言葉がでましたので、少し解説をしておきます。医療水準とは裁判などでよく出る言葉ですね。「その当時の医療水準からすれば…」という形で使われます。以前は、技術水準とほぼ同じ意味でしたが、現在では、①医療技術水準、②医院設備水準、③スタッフのサービス水準の総合点となっていると考えて下さい。

インターネットが上げる医療水準

顧客が求める医療水準を著しく高めたのは、インターネットの普及が最大の要因

新しい道を探すために

ここ数年のわたし自身の活動は、この両極端な選択肢以外の道をどうやったら見つけれられるのかを探るものでした。方向性としては2つあります。一つは、歯科医師のキャリアアップを再構築することであり、もう一つは、ネットワークやグループ化することです。

歯科医師のキャリア形成は、いままでほとんど一つしかありませんでした。つまり、卒業後歯科医院に勤務、いずれ開業です。のこりは、大学関係に残ることぐらいでしょうか。前者が90%というのが歯科の特徴なのです。開業するしか道がない現在ですが、これを開業しない道に変更できないものでしょうか。なぜ開業するのか？ではなく、開業以外の道は作れないのかと言いたいのです。今後10年間は、新規開業数と廃業歯科医院がほぼ同じ数になります。ですから6万8000件から増えも減りもしないように思われます。これが10年後以降になると廃業数の方が多くなるため、歯科医院の数は減ってしまいます。20年後には、5万5000件ぐらいになるのではないかと予測します。これは、1985年当時と同じ水準となります。その結果、また患者が多くなり、必死に治療しなければならぬことになるでしょう。それでは、いつまでたっても肉体労働者から離れられないのです。我々は、知的労働者であって、肉体労働者ではありません。作業ではなく治療をしているのです。

開業しない道を作る時代へ

開業しない道とは、生涯勤務医でいることです。あるいは、既存の歯科医院を引き継ぐということです。一般企業では当たり前の事です。社長は変わっても起業は継続されていくのです。個人事業主から企業体への変化が求められます。現在歯科医院を開業している人は、将来引き継ぐことを前提に経営計画を立てる必要があります。生涯勤務医でいることが、歯科医師の人生にとって悪い物とは、開業している人なら大抵思っていないはずですが、むしろ、できることなら現在の環境が維持されるなら勤務医に戻りたいという歯科医師の

方が多いと感じております。なぜ開業する前に気がつかなかったのかと自分でも思うぐらい不思議ですが、きっと開業することが当たり前だったからなのでしょう。

私は、歯科医師のキャリア形成として開業しなくてもいい道を作りたいと思っています。勤務医が、当院で働くことが心地よく、家族を養え、自分の目指す医療が行える環境をどうやったら作ることができるのかを常に考えています。国や顧客が求める医療水準を維持するためには、この問題をクリアしない限り難しいのです。そして、それさえクリアできれば、医院の発展が望めるのです。皆さんも自院の発展を考える時、自分自身が勤務医になったつもりで医院を見つめなおしてみたいかでしょうか。スタッフの一人になって自院を見たら、今後も働いていきたい、できるなら生涯働きたいと思えるようなシステムや環境になっていますか？あるいは、そういう環境になる為の改善点が見つかりませんか？

グループ化で歯科医師を育てる

もう一つはネットワーク化、グループ化です。なんでも一つの歯科医院でできるわけではありません。すべての歯科医院にCTが必要なわけではないのです。インプラント治療に必要なのはCTを設置することではなく、CTで診査・診断することなのです。臨床研修が目指すように、一般的な診療における基本治療で治癒する疾患と総合的な治療が必要な疾患は、おおむね年齢で線引ができるのが歯科の特徴と言えます。例えば、小児を中心に20歳代の口腔内は、ほとんど疾患がないか、あっても軽度なカリエス程度だと思われます。であれば、そのような歯科医師の医療水準は、①比較的若手の歯科医師の技術で治療が行える、②医院設備は軽装備でかまわない、③歯科衛生士を中心としたメンテナンス重視となります。(世の中には、そのような患者さんの方がずっと人数的にも多いのです)このような歯科医院で、レジン充填を中心に技術を磨いていき、その後複雑な治療が必要な歯科医院へ転勤していく形をとれないかと思っています。

しかし、歯科医院に10年目クラスの人材が不足していることが、全体の発展を遅らせています。逆にいえば、10年目クラスを繋ぎ止められない構造的な問題がこの歯科にはあるのです。著名な先生の歯科医院においても、院長の次は、5年目以下の歯科医師1人という事が多いのです。なぜなら開業して出て行ってしまふから。歯科医院側も自分がそうであったからなのか、「結局、いずれやめていく(開業していく)」と思いながら働いてもらっているのではないのでしょうか。開業してはいけないとは思いますが、開業しなければできないことは、昔に比べるとずいぶん少なくなり、逆に開業するとできなくなることが多かったように感じているのは私だけではないと思います。

そこで私たちが提案する「院長が不在でも継続している医院」の仕組み作りです。そして、「院長の自由な時間を作る」仕組みです。

今後も研究会に期待して下さい。