



歯科 経営情報 レポート

Available Information Report for Corporate Management

ドラッカーのマネジメントに学ぶ！

歯科医院の 経営改善対策

- ① 歯科医院におけるマネジメントとは
- ② 組織づくりのための目標管理とコミュニケーション
- ③ 歯科医院経営におけるマネジメント戦略

1 歯科医院におけるマネジメントとは

1 成功のための5つの質問

マネジメントの父と称され経営学の第一人者であるピーター・ファーディナンド・ドラッカー(以下:ドラッカー)は、その著書の中で、最も重要な5つの質問に答えられなければ、経営は成功しないと述べています。本レポートでは、これを歯科医院経営に置き換えるとどうなるのかなど、事例を交え、ドラッカーの「マネジメント (エッセンシャル版)」と比較しながら解説します。

ドラッカー5つの質問

われわれのミッションは何か

ミッションは組織の存在理由であり目的です。経営にあたってはミッションを明確にする必要があります。

われわれの顧客はだれか

それはどんな患者でしょうか、どこに住み、何を求めているのでしょうか。またパートナーとしての顧客もあります。彼らの満足はどう考えればよいのでしょうか。

顧客にとっての価値は何か

患者にとっての価値とは何でしょうか。高度な歯科医療でしょうか、怖くない歯科医療でしょうか、疾病になりにくくする予防でしょうか。また、パートナーとしての顧客にとっての価値とはなんのでしょうか。

われわれにとっての成果は何か

自医院にとっての成果は何でしょうか。それは、患者とパートナーの満足でなければなりません。利益は目的ではなく、成果がゴールであり事業活動を評価する成績です。

われわれの計画は何か

短期、長期にどんな歯科医院になりたいのか、それはどんな組織でしょうか。ミッションとゴールを明確にするのがマネジメントの役割です。

2 マネジメントの役割

(1) 3つの役割

ドラッカーは、組織が存在するのは、自らの機能を果たすことで、社会・コミュニティ・個人のニーズを満たすためであるとしており、このことは歯科医院にもあてはまります。

そして、この組織は歯科医療サービスを提供し、院長やスタッフの生活を支え、地域の生活者の口腔内の健康状態を増進させるための手段です。

分院を多数展開する医院では、本部や事務部門がマネジメントを担当しますが、院長一人で開設している場合は、院長自らが果たすべき重要な機能の一つです。

歯科医院におけるマネジメント3つの役割

自医院の使命を果たす（これは医院としての理念、ミッションに関係します）。
仕事を通じて、院長自身、勤務医やスタッフの生活を支える。
自らが医療機関として地域に与える影響と役割を考慮する。

(2) 短期的対策と中長期的対策

ドラッカーは、マネジメントは現在と未来、短期と長期をみていく必要があると述べています。つまり、医院経営にあたっては現時点の問題対策も重要ですが、10年ビジョンや中期計画を策定し、将来に向けた戦略方向を明確にする必要があるのです。また、問題対策にあたっては、「短期的対策」と「中長期的対策＝恒久対策」にわけて対策を考慮する必要があります。

スタッフ雇用に例えると

短期的対策

欠員が出て歯科衛生士が必要な時、まずは日常の診療に支障をきたさない人材を確保する。

中長期的対策

将来の医院の診療方針等を明確にし、その実現の為、より専門技術を身に付けている人材を探し採用していく（自費診療、予防など）。

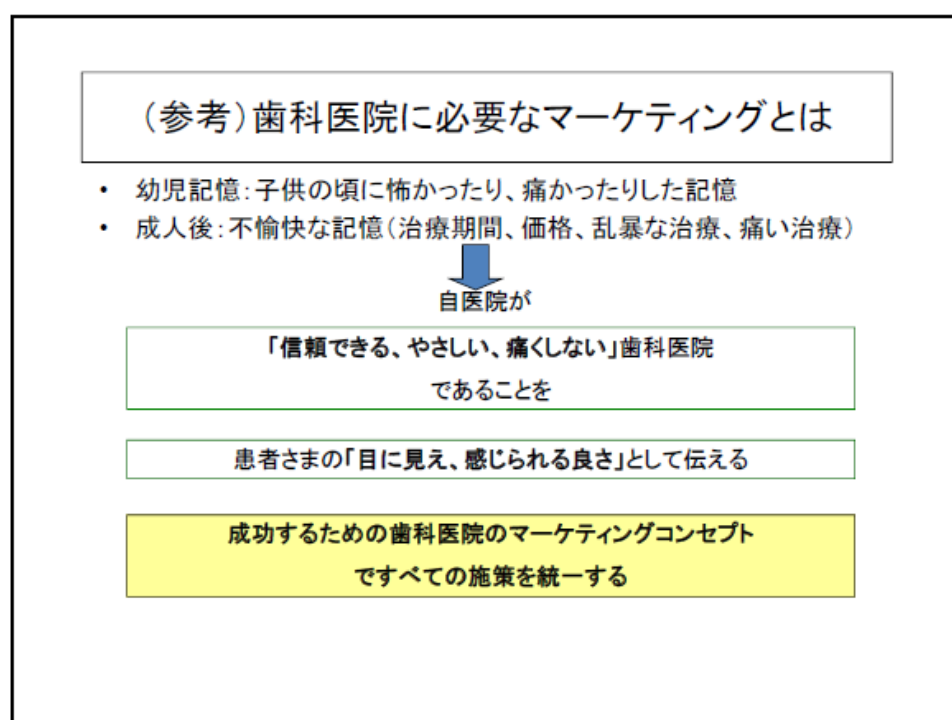
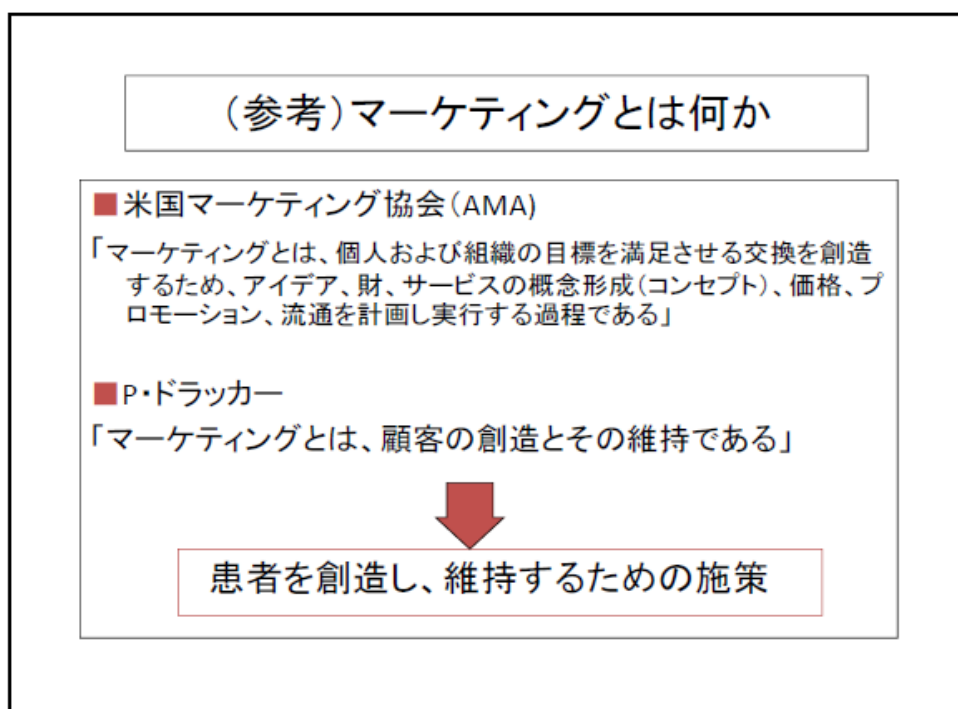
3 歯科医院におけるマーケティング

ドラッカーは、顧客＝患者を創造するためには、マーケティングとイノベーションを考慮する必要があると述べています。そして真のマーケティングは、「当社は何を売りたいか」ではなく、「顧客は何を買いたいか」を問うことだ述べています。つまり、「当院にできる歯科医療サービスはこれです」ではなく、「患者が価値を認め、必要とし、求めている満足がこれです」という姿勢が大切なのです。そのために、患者のニーズを常に把握する必要があり、「患者はどんな歯科医療の効用を求めているのか」を問い、「患者が価値を認め、

必要とし、求めている満足とは何か」を把握することが重要となります。

患者のニーズを確認するには

- 初診カウンセリングや自費カウンセリングを行い、患者自身が選択するようなシステムを作る。
- カウンセリングが成功すると、患者は自分で自費を選び、無理やり押し付ける必要はなくなっていきます。



4 イノベーション

ドラッカーは、企業の第二の機能はイノベーションであるといっており、それは、よりよく経済的な財とサービスを提供すること、より大きくなる必要はないが、より良くなることを目指すことだとしています。

歯科医院でも、より良い医療サービスを提供すること、より大きくなる必要はないが、より良くなることを目指す必要があります。

イノベーションを行うための7つの分析

- 予期せぬことは起きていないか
- ギャップは生じていないか
- ニーズは変化していないか
- 構造の変化は起きていないか
- 人口の変化は起きていないか
- 認識の変化は起きていないか
- 新知識の獲得によって変化するものはないか

歯科医院では、さまざまな環境の変化が起きていますので、予期せぬこと、ギャップ、ニーズの変化、構造の変化、人口の変化、認識の変化、新知識の出現、などを敏感に把握し、「自医院の経営を変化に合わせて最適化すること」を考える必要があります。



- 提供する医療サービスをどうするか 何を始め、何をやめるか
 - 使用する材料をどうするか 新しい材料に変えるかどうか
 - 整備する医療設備をどうするか いつ、どんな設備を入れるか
 - マーケティングの方法をどうするか どう組み立てるか
 - 従業員満足の向上対策をどうするか 人事体制をいつ、どうするか
 - その他、経営全体の最適化をどうするか
- 将来重要になる問題はどれか、優先順位はどうか

2 | 組織づくりのための目標管理とコミュニケーション

1 自己管理による目標管理

ドラッカーは、組織には人間を間違った方向へ導く要素として「技能の分化」「組織の階級化」「階層の分離」「報酬の意味づけ」の4つがあるとしています。

(1) 技能の分化

旅人が歩いていると3人の石切工がいました。何をしているかを聞かれて、最初の1人は「石を切って暮らしをたてている」、2人目は「最高の石切の仕事をしている」、3人目は「教会を建てている」と答えました。この3人の中で第三の男こそマネージャーであるとしています。そして、問題は第二の男だということです。専門家は自分が大きなことをしていると錯覚することがあるからです。歯科医師にも、歯科衛生士にも言えます。優れた技能は大切ですが、組織全体のバランスを考えることも重要となります。

(2) 組織の階級化

歯科医院では、院長や主任の言動や些細な言葉尻をとらえて、特別な意味があると曲解しがちです。これを防ぐには、全員の目を、院長や主任にではなく、仕事の必要性に目を向けさせる必要があります。

(3) 階層の分離

医師やスタッフなど、階層ごとにものの見方が異なって当然です。しかし、完全に分離してしまうと、コミュニケーションの改善でも解決できないギャップを生むので、歯科医院では、受付と歯科衛生士、歯科衛生士と歯科助手、歯科医師と他のスタッフなどで起きがちです。これを防ぐためには、朝礼や全体会議などで課題や情報を共有するシステムが必要になります。

- 重要な決定事項は、メーリングリストで全員に連絡する
- 情報伝達は、連絡ノートとインカムを駆使する

(4) 報酬の意味づけ

報酬は金銭的な意味だけでなく、その人自身の評価として受け止められてしまいがちで

すので、院長の価値観を教え、間違っただ行動をほめ、間違っただ成果を強調することがないように、常に適正に評価制度を運用する必要があります。そのために、評価委員会などを設置して、公正公平に運用するシステムづくりが重要となってきます。

ドラッカーが掲げる目標管理

- マネージャーは、社長から事務主任まで、明確な目標を必要とする。
- 目標は、自らの率いる部門があげるべき成果を明らかにしなければならない。
- 目標には、はじめからチームとしての成果を組み込んでおかなければならない。それは、常に組織全体の目標から引き出したものでなければならない。
- 目標は、短期的視点とともに長期的視点から規定しなければならない。
- 常にトップマネジメントは目標間のバランスを図らねばならない。
- 従業員が、目標に対して自己管理ができるようにする必要がある、

2 目標管理の利点

自己管理による目標管理は、人間が責任、貢献、成果を欲する存在であるためとドラッカーは前提しています。

目標管理の最大の利点は、一人ひとりが自分の仕事をマネジメントできるようになることです。そのためには、自分の目標を知っているだけではなく、目標に対しての自分の成果を評価できるようにしておく必要があります。そのために、達成状況の情報をできるだけ早く与える必要があり、目標管理は経營業績の改善に大きな威力を発揮します。

歯科医院での目標管理例

- 初診患者数、延べ患者数、スタッフが獲得できるクラウンやインレーなどの自費金額、そして無断キャンセル率を医院全体の目標として管理する。
- ⇒ **項目を達成する度に 1000 円～1500 円のインセンティブをスタッフ全員に与える**
- ※他にも、スタッフが目標を作って管理するようにアドバイスし実施していくことが経營業績の改善に大きく寄与します。

3 組織の精神

ドラッカーは、組織の目的は凡人をして非凡なことを行わせることにあり、異なる強みを持つ人を組み合わせることで、一人ひとりの弱みを無意味にすることができるとしています。そして、その中で、真摯さのない者をマネージャーに選んではならないとしています。

組織のマネージャー（院長・管理者）としての心得

強みよりも弱みに目を向ける者をマネージャーにしてはならない。

できることに目のいかない者は、やがて組織の精神を低下させる
何が正しいかよりも、誰が正しいかに関心を持つ者をマネージャーに任命してはならない。

仕事より人を重視することは一種の墮落である
真摯さよりも、頭の良さを重視する者をマネージャーに任命してはならない。

そのような人は未熟であって、通常治らない
部下に脅威を感じる者を昇進させてはならない。

そのような人は人間として弱い
自らの仕事に高い基準を設定しない者も、マネージャーに任命してはならない。

やがてマネジメントと仕事に対する悔りを生む

4 マネジメントにおけるコミュニケーションとは

歯科医院経営でも、コミュニケーションは最重要です。医師とスタッフ間、医師やスタッフと患者の間でもコミュニケーションギャップが生じがちですが、ドラッカーは、コミュニケーションについて次のように述べています。

(1) コミュニケーションは知覚である

コミュニケーションを行うには、「受け手の知覚能力の範囲内か、受け手は受け止めることができるか」を考える必要がある。

実際、高齢の女性患者に「あなたの6番大臼歯が…」と、歯科用語で説明してもまず理解してもらえないので、患者が理解できる言葉で説明する必要があります。また、歯科医院勤務が初めての歯科助手に対しても同じです。彼女が理解できる言葉で話しかけ説明する必要があります。

(2) コミュニケーションは期待である

われわれは期待しているものだけを知覚するのであって、期待していないものは受け付けられることさえありません。受け手が期待しているものを知らなければ、正しいコミュニケーションは成立しません。

その意味で、初診カウンセリングや自費のカウンセリングは重要ということができます。

(3) コミュニケーションは要求である

コミュニケーションは受け手に何かを要求し、受け手が何かになること、または何かをすること、何かを信じることを要求します。コミュニケーションは、それが受け手の価値観、欲求、目的に合致するとき強力になり、逆に、それらに合致しないときは全く受け付けられないか抵抗されます。抜歯の必要性の説明や自費治療への誘導の際など、価値観や欲求がずれているときなどがこれにあたります。

(4) コミュニケーションは情報ではない

コミュニケーションと情報とは、依存関係にありますますが別物です。情報はコミュニケーションを前提としますが、コミュニケーションは必ずしも情報を必要としません。そして、経験を共有することが完全なコミュニケーションをもたらすとしています。

コミュニケーションのポイント

- 医院の経営情報を全体ミーティングで公開する医院もあります。しかし、ただの数字ではスタッフ達は関心をもちません。これが、もし目標が達成したらインセンティブがもらえるというように、自分の利益に関係すると分かったら、院長の発表に共感が生まれ、経験や達成感が共有され参画意識も生まれていきます。
- 「何を言いたいか」に焦点を合わせて、上手に話しても一方的に話したのでは通じないし、スタッフの言うことに耳を傾けたといっても問題の解決にはなりません。院長や管理者がスタッフのいうことを理解して初めて有効となります。つまり、スタッフにコミュニケーション能力があって、初めてコミュニケーションが有効になるのです。

5 経験の共有とコミュニケーション

目標管理による経験の共有こそ、コミュニケーションの前提となります。スタッフは院長に「医院に対して、いかなる貢献を行うべきと考えているか」を明らかにする必要がありますが、院長の期待どおりであることはまれです。実は、こうして同じ事実を違ったように見ていることを互いに知ること自体がコミュニケーションと言えます。

コミュニケーションが成立するには経験の共有が不可欠であって、組織において、コミュニケーションは単なる手段ではなく、それは組織のあり方です。これこそ我々が失敗から学んできたことであり、最も基本とすべき結論であります。つまり、コミュニケーションには、経験の共有が前提となるのです。

3 歯科医院経営におけるマネジメント戦略

1 組織における管理手段

ドラッカーは、組織における管理手段には3つの特性と満たさなければならない7つの要件があるとしています。

管理とは、目標を設定し、計画を立て（PLAN）、実施し（DO）、結果を見て（CHECK）、対策をとる（ACTION）という、一連の「管理のサイクル」を回すことです。

特に実施結果のチェックで、目標と現実とのギャップ＝問題、を把握することが重要です。管理のサイクルを回すうえで、効率的な方法、その結果の活かし方、測定の方法、頻度、できるだけシンプルな方法、そして実際の活動に焦点を合わせたチェック方法を工夫する必要があります。

管理手段3つの特性

管理手段は純客観的でも純中立的でもありえない。

管理手段は成果に焦点を合わせなければならない。

管理手段は、測定不可能な事象に対しても適用しなければならない。

管理手段7つの要件

管理手段は効率的でなければならない。

管理手段は意味あるものでなければならない。

管理手段は測定の対象に適していなければならない。

管理手段の精度は、測定の対象に適していなければならない。

管理手段は、時間間隔が測定の対象に適していなければならない。

管理手段は単純でなければならない。

管理手段は行動に焦点を合わせなければならない。

2 歯科医院で管理すべき数値

(1) 平均保険点数

歯科医院の売上と患者数は季節要因により増減します。例えば6月はむし歯予防デーな

どの国民的なイベントがあるため患者数が増加します。春休み、夏休みも子供の患者が増えます。また、11月になると知覚過敏が起きるため来院患者が増えます。

- 単純に前月比だけを比較しても経営判断を間違える可能性があり、目標を設定して達成率をグラフ化して状況を把握する。
- 1診療あたり約550点～650点が目安である。予防型歯科では1診療当たりの平均点数は500点程度になる。これはレセプト点数が低いため希薄化されるからである。

(2)レセプト1枚あたり点数

レセプト分析も重要です。レセプト1枚当たりの平均単価、件数等を管理します。

- 1枚あたり平均は地域によるが、首都圏では1200点が目安。
- 東京都では1500点、大阪府では1700点程度が集团的個別指導ライン。
- 歯科医師会の整備会などで平均点数の情報などが入る場合はチェックし、対象にならないよう留意する必要がある。
- 定期予防型の歯科医院では希釈されるので、平均点は1枚あたり1000点程度になるため、平均点を下げるメリットもある。
- CTの保険算定を行っている医院や義歯を多く制作する医院では、レセプト平均点を下げるため、レセプト枚数の増加対策と、予防など低点数のレセプトを増やす必要がある。

(3)チェア1台あたり点数の目安

チェア1台当たりの患者数、点数等を管理します。

- 1日1台あたり10人～15人診療できる。12人くらいが目安。
- 平均保険点数約400点～500点
- レセプト1枚あたり1200点～1400点が普通。

チェア2台の医院のイメージ

患者数1日：20人～30人・1日8,000点～15,000点

1ヶ月20日診療で、レセプト160～200枚・20万点～30万点

チェア3台の医院のイメージ

患者数1日：30人～40人・1日12,000点～20,000点

1ヶ月20日診療で、レセプト250～300枚・30万点～40万点

3 お金に色をつけて管理

お金に色をつけ、確保する費用と節約する費用を分けて管理することも重要なポイントです。

資金管理の考え方

戦略費

医院の経營業績向上のための投資に向けるお金であり、積極的に確保する。

変動費

技工料のように医院の経営によって増えたり減ったりするお金であり、できるだけ削減する。

固定費

賃金や家賃のように、固定的に確保しておかなければならないお金であり、できるだけ削減する。

利益

個人経営の医院であれば、生活費や趣味に充当するお金であり、法人では将来の戦略費に備えるお金である。

4 院内組織づくりに活用する

(1) 管理スパンを考える

ドラッカーのコミュニケーションと組織論を踏まえて、歯科医院の院内組織をつくることができます。

一般に企業では、15人以上になると1人の管理職では十分に業務を管理できないといわれており、歯科医院では、院長は自分の診療に集中しており、ほとんどマネジメントに割く時間がなく、4人程度が管理スパンの限界です。このため、日常的に意思疎通ができる人数は、いつも診療をともにする3人程度です（例えば、受付1名、歯科衛生士1名、歯科助手1名）。この人数なら、院長の指示や考え方はスタッフにすぐに伝わり、ほとんど問題なく診療を継続できます。しかし、5人を超えると、とたんに院長にもスタッフにも不満がでてきます。院長との接触頻度が少なくなるスタッフがでてくるからです。その原因は、院長の好き嫌いだったり、技術レベルだったりします。そして8人を超えると、院長自身が「どうにもならないスタッフが何人かいる」という状態になってしまいます。

(2)人事対策を考えて改善する

当然ながら、医院の規模によって人事対策は異なってきます。基本的には、院内コミュニケーションの円滑化、院内組織作り、就業規則の策定、人事評価制度の策定などを計画的に実施します。このとき、労働基準法や医療法などの違反状態があれば、売り上げ増大対策を同時に進め、経済的に遵守できるよう誘導していきます。

人事対策のポイント

就業規則を改正

労働基準法を遵守した最新のものとしします。

人事評価制度を運営

人事評価は毎年6月と12月に実施します。

6月は夏季賞与と昇給の評価。12月は冬季賞与の評価を行います。

従業員全員と個別面談を行います。

賞罰規程を運用

表彰制度と懲戒を実際に運用します。

人事評価と賞罰は、幹部会を評価委員会として、多面的に話し合い、スタッフの納得性と評価の公平性を確保するため、一人ずつ決めていきます。

5 マネジメントのあり方

ドラッカーは、経営＝マネジメントのありかたについて、繰り返し次のように述べていることがわかります。歯科医院経営においても、患者の欲求を満足させ、職員の意欲を喚起し、中・長期視点で地域ニーズを把握し、マーケティングとイノベーションを展開することは非常に重要なテーマです。

- 事業の目的は利益ではなく、顧客の欲求を満足させることにある。
- マネジメントは事業のなかで成果に責任を持つ重要な機能である。
- マネージャーは、短期の問題解決に目を奪われず、長期の視点を持つことが必要。
- 企業の機能にはマーケティングとイノベーションが必要である。
- 生産性をあげても、従業員が意欲を失っては成功とはいえない。
- コミュニケーションは、相手が理解し受入れなければ成立しない。
- 目標管理と自分でフィードバックできる情報提供が必要である。
- 人を管理する手段としては、賞罰が最も有効である。
- 組織には適切な規模があり、大きさを志向してはいけない。
- 組織は、一人ひとりの強みを生かす社会的な装置であり、人類にとっての大きな発明である。
- マネージャーに不可欠な資質は真摯さである。

本レポート作成にあたり

平成 25 年 11 月 30 日、株式会社吉岡経営センターにおいて開催された「**ドラッカーに学ぶ！ 歯科医院の経営改善対策**」(講師：(株) M&D 医業経営研究所 代表取締役 木村 泰久 氏) の講演内容よりテキストを参考に抄録として加筆、再構成したものです。

使用した資料および図等は、同テキストより抜粋、もしくは改編しております。

※無断転載複製禁止