時代を勝ち抜く 変革の医院経営戦略

デンタルタイアップ代表
小原啓子氏に聞く

（おばら・けいこ）　広島歯科衛生士専門学校卒業。同校教員を経て、同県口腔保健センター主任歯科衛生士、広島高等歯科衛生士専門学校教務主任。産業能率大学情報経営学科卒業。広島大学大学院社会科学研究科、マネジメント専攻、修士（マネジメント）経営士。2006年11月、医歯薬出版から「輝く歯科衛生士―これからの歯科医院経営をチームで考える」を出版、その実践として、07年に「デンタルタイアップ」を設立し、代表に。11年にデンタルタイアップを株式会社に移行。

歯科がまず取り組む課題は
理念に基づく組織作り

歯科医師数が10万人を超え、1歯科医院当たりの収支差額が100万円を切るなど歯科医院経営にも環境の変化を踏まえた革新が迫られている。「より良い歯科医療サービスを提供するために、歯科業界に活力を」の理念に基づき、三つのビジョンからなる歯科医院づくりを提案、支援し、安心・安全経営で多くの実績を残すデンタルタイアップ代表の小原啓子氏に、これからの時代が求める歯科医院の経営戦略とは何かを聞いた。

――これからの歯科医院経営に欠かせないのはスタッフの育成でしょうか。

小原　スタッフの育成だけでは無理です。医院で働く全員の気持ちが一つにならなければ地域で信頼される安心・安全の歯科医療の提供はできないと考えています。

一つになるためにまず必要なのが理念です。そして、その理念を遂行するために歯科医院の目標を明確にし、問題を抽出し、チームで解決するためのシステムを構築し、人の能力を最大限に生かした組織を作ることが、これからは求められてくるでしょう。

理念は本来、時代が変わろうが社会が変わろうが不変のものです。自分が良かれと思ってやっていることも目指す方向が一致していなくては全員の統一感を失い、時代による環境の変化に大きく左右されてしまいます。環境変化によるブレを繰り返している限り組織力を上げることは困難です。

――個々の歯科医院は組織として育っていないということでしょうか。

小原　できていないというよりも、組織として成り立つための「歯科医院の作り方」が今まであまり語られてこなかったのだと思います。

組織の中で働き、生きるというのは患者さんのためでもありますが、自分たちのためでもあるわけです。そして、来院する患者さん以外にも多くの人が存在しています。この三つのバランスを考え、歯科学と経営学の融合から自分たちが何をすべきかを創造し、専門職としての能力を提供する環境を作ることが大切です。

院長がスタッフに「もう少しちゃんとしてほしい」と注意した時に、「患者さんのためだろう」とよく言います。しかし、スタッフは、「私たちは拘束時間が長く、給料も安いのですが」と反論されることもあるでしょう。

三つのバランスで考える習慣が身に付いていれば、患者さんのためが、地域社会を支えていくためになり、ひいては自分たちのためになる。だから、一致団結しようと考えれば、掃除一つにしてもきっちりできるようになります。

――院長であり経営者である歯科医師は、大学でハード面を主体に教育を受け、卒業し、国家資格を取得して開業するわけです。組織化を言う前に歯科医師の意識が変わるのかとの疑問があるのですが。

小原　理念作りは院長の出生から始まり、スタッフ1人ずつとのかかわり方や家族の構成などすべての事柄について聞き取りを行います。時間にすると短い先生で13時間、長い先生だと20時間かかります。先生によっては「脳から汗が出るくらい苦しい」と言い、最後の一週間ぐらいは寝られないと話してくれます。

そして理念公開の時にはスタッフはもちろんのこと、両親や世話になっている歯科技工士さん、ディーラーさんなども呼ばれ自分の目指す歯科医療について話されますが、「協力をお願いします」と言って最後に頭を下げた時、約半数の先生は涙を流されます。また、それに参加した人たちも、人生を懸けてやっているのが実感できるので、「結婚式と同じくらい感動した」と話してくれます。

――理念を作ることで、人間性というか、労働に対する考え方は変わってくるものですか。

小原　自分の組織の弱みや強み、社会の環境、その中で一人一人が何を主体として動いているか、今やっているのがどの位置にあるのかなどを組織図に落とし込み、理念がどのくらいまで達成できているかを自分たちで話し合い、点数で評価し、戦略を立てていきます。

組織が成長すればお金の部分も公開して予算化しますので、誰がどのように対応し、協力するか話し合います。一人一人全員が主役なのです。

経営学にも専門性があって、エビデンスに基づいた順番でやらないと成功しないということが確立されています。ドラッカーを読んで高校生マネジャーが強い野球チームを作り上げた本がベストセラーになりましたが、知ると知らないでは全然違います。後はやるかやらないかだけです。

多くの院長は、「患者さんのため」とは言われますが、「先生はスタッフに何ができるのですか」という質問を投げ掛けると、真剣に考えたことがなかったと言われます。

院長に、「行きつけのお店はどういうお店ですか」と聞きます。本来提供されるモノ以外に店員の笑顔がいい、対応がきちんとしている、こだわりを語るなど、総合的な評価で選んでいることに気付かれます。歯科医院も同じです。

歯科医院の組織化は可能か
マニュアルで管理改善

――人間は育った環境やそれまでの教育によって培われてきた性格はなかなか直せないところがあります。そうした人間の考え方を変えるのは組織として考えると難しくないのでしょうか。

小原　性格を変えると考えるのではなく、その人を理解します。人にはこだわりがありますので、それがプラスとして出るように支援するようにしています。互いの思いを理解する時には論理的思考法の一つであるプレンストーミングを使います。

これをやる時に絶対にやってはならないのは、個人批判をしないこと、過去の失敗例で否定したり、絶対できないと言う決め付けをしないことです。組織が病んでいる時は泣くほど徹底してやることです。後から言うのも無し、本音で全部はき出す。しかし、相手を傷つけない配慮ある発言は大事です。

アポロ計画はブレンストーミングで成り立ったと言われています。

――どのくらいの時間をかけるのですか。

小原　休診して1日かけてやります。しゃべって終わるだけだと、「あの時こう言ったのに」といったストレスになりますので、1年のタイムスケジュールまで落とし込みます。改善点に担当者をつけて全員体制で取り組んでいきます。

――歯科医師として将来を見据え、本気で何とかしたいと考えている歯科医師でないと生き残れないということでしょうか。

小原　地域によっては、30年生き残る企業は0・02％しかないと言われます。普通の企業は努力しないとつぶれます。歯科は保険で守られています。国や地域に感謝し、守られている部分を意識して医療を全力で提供していくべきだと思います。

理念を作り、マニュアルを作成し、すべてのスタッフになんらかのプロジェクトリーダーとしての責任と権限を与えます。スタッフにプロ意識を持っていただくための流れはどこでも同じです。

――マニュアルは必要ですか。

小原　マニュアルは組織が動くための基本です。しかし、ヒヤリハットなどで業務の改善が話し合われるとその都度改正されていきます。その内容は朝礼やミーティングで徹底され組織に浸透していきます。改善すべき点は誰が正しいのではなく、情報を共有することです。

新人も統一された情報の中では混乱なく計画的に育成することができるようになります。

――多くの研修会では1＋1＝2は教えてくれますが、1＋1＝3の研修会にはあまりお目にかかることがありません。マニュアルでここまで管理していくと1＋1＝3にはならないように思うのですが。

小原　基本がないと応用もできません。すべてのスタッフが同じ目線を持ち強みを生かした体制にするためにもマニュアルは必要です。

――歯科医院経営に本気に取り組む先生方が増えてくれば、保険制度そのものも今と違ったものになるでしょうね。

小原　2055年に日本の人口で最も多いのは81～84歳です。

現在の患者さんは、若い時には歯が痛い、中高年では歯ぐきから血が出る、65歳過ぎると噛めないということです。

定年年齢を70歳まで引き上げるかという話も出ています。噛めない状態で豊かな生活をまっとうできるでしょうか。日本の高齢社会を明るく照らすのは歯科ではないでしょうか。

変革をして組織を一つにまとめられた先生方は、最初の理念作りは苦しさから逃れるために始めますが、出来上がると、一緒に行動してくれるスタッフのためにがんばろうと思い、2年目は地域の方々のためと思えてきて、そして3年目には日本の歯科医療のためにがんばろうという意識に変わると話してくれます。

それぞれの地域で歯科医院の経営を組織作りから本気で考える歯科医師が増えれば、制度そのものも変わるのではないでしょうか。そのためには歯科業界にも理念が必要です。