

座談会

変革を必要とする医院のために

～歯科マネジメントの実践～



今、歯科業界を取り巻く経営環境は実際にどのような状況なのか、どうしたら危機的状況から抜け出せるのか。本座談会では、経営学教授の井上善海氏を迎え、歯科医院のマネジメントに携わる小原啓子氏、実際に歯科医院の経営立て直しを行っている橋本正毅氏に歯科医院のマネジメントのあり方について語ってもらった。業界の枠を超えて大きな視野で歯科業界を捉えた時、厳しさの一方で可能性を秘めていることが見えてくる。

独自の顧客を持つことが 企業の経営戦略の基本

小原 まずは経営学教授の立場から、今の一般業界の動向について、お聞かせ下さい。

井上 景気が悪いと言われていますが、業績が落ちる企業がある一方で、利益を上げている企業も少なくありません。東証一部上場企業のなかでも、過去最高の利益を出している企業が1割もあります。

つまり、経営者は業績が悪くなると景気のせいになります。決してそうではなく、業績悪化はあくまで経営戦略の違いが出ているにすぎません。

小原 経営戦略の違いとは、どういった部分でしょうか。

井上 経営戦略にもポイントがあります(表)。そのために、きちんと顧客を見ることが必要となります。50年ほど前に軍事戦略が企業経営に持ち込まれ経営戦略の考え方が出てきたのですが、私はこれは誤っていると考えています。というのも企業はマーケット、お客さんを取り合っているのだから、ライバル企業と戦って相手をたたきつぶすような軍事戦略の発想はそぐわないためです。

橋本 よくわかります。やはり、「ライバルを叩く」というのは異なると思います。

井上 マクドナルドとモスバーガーがよい例です。マクドナルドが狙っているのは「安く早い」とか「たくさん食べたい」といったお客さんなのに対し、モスバーガーは「少々値段が高くても安心・安全で美味しいものをゆくり食べたい」という人を狙っています。つまり、客層が全く違うため、同業でありながら競合しないのです。

企業は視点をライバル企業ではなく顧客に向ける必要があります。経営学では「市場創造」という言葉がよく使われますが、新しいマーケットを創って独自の客を持つことが、経営戦略の基本です。

小原 では歯科業界において、そのあたりはいかがでしょうか。

井上 歯科医院の先生方は、高度な治療や精密な技工などといった技

術的な部分を非常に重視されますが、それは内向きの見かたです。外の人間、つまり、患者さんの多くや一般市民から見ると、治療技術の差やよし悪しはほとんどわかりません。

では、どこを見ているか。技術が一定以上であることはもう当たり前で、それ以外の要素、たとえばノ



広島大学大学院 教授

井上善海氏

1979年神奈川大学法学部卒。会社経営・経営コンサルタントを経て福岡大学大学院で商学博士を修め、2004年から現職。

✓自宅からの近さや医院の雰囲気などを見て選択しているのです。

小原 ある歯科医院で、「うちは消毒を徹底しているから、パンフレットに載せてアピールしたい」と言う先生がいました。しかし患者さんからすれば「消毒をしっかりと行っているのは当然のことなんです。あえてパンフレットで強調すると「では、今まではどうだったんだ」と、かえって疑問に思われることになります。これも院長の視点が内向きか外向きか、という問題に集約します。

井上 つまり、顧客の立場に立っていないのです。専門家の方というのはどうしても専門的な部分にこだわれます。たとえば自動車の技術者の方も「重要なのはエンジン」と言いますが、消費者にとって車が走るのには当たり前。細かな性能の優劣よりも、デザインなどの付帯的ところが意思決定に大きく寄与しています。医科も歯科も、これまで提供側の論理だけで事業の仕組みをつくってきたのではないのでしょうか。

橋本 そうですね。われわれ歯科業界は、視野を広げて外側から情報を取り込むという努力をしてこなかったということなのかもしれません。

小原 そこが歯科業界の常識、一般業界での非常識なのでしょう。患者さんは歯科医師がこだわる部分とは全然違う点を見ているということ、認識する必要があります。

経済環境が急変している今こそ 変革のチャンス

橋本 歯科業界は現在、非常に厳しい環境にあると言われます。井上先生は、歯科業界をどのように捉えていますか。

井上 大変だと盛んに言われているからこそ、変革のチャンスと捉えています。というのも、環境が大きく変化するときというのは皆が動きだすときだからです。

例えば自動車業界は、今回の世界的な景気の低迷で一気に落ち込んだと言われていますが、実はトヨタもマツダも素早く動いて手を打っている、つぶれることはありません。給料の1割カットは、お金がないから出さないのでなく、次の展開のために現金の支出を控えているだけです。

ところがもし、この低迷が真綿で首を締めるようにじわじわと訪れていたら、企業はこのように迅速には動けなかったと思います。変化に気づかずどんどん衰退してしまうから、微減が一番怖いのです。

小原 今は歯科医師の研修会などに行っても、先生方の表情が非常に暗いんです。何をしたいかわからず、何かをやろうと思ってもスタッフがついてこなくて孤独だと訴える院長は少なくありません。

井上 女性が着物を着なくなったと言われる現代でも、呉服屋は残っています。

決してゼロにならないというのは歯科医院も同じであり、勝ち残っていけるか否かは経営戦略にかかっています。これからは、黙っていても患者さんが来るという経営と、先を見て環境の変化に適応していく経営と、歯科医院によって大きな差が出るでしょう。

橋本 そもそも歯科医師は、多くが開院して経営者になるにもかかわらず、経営を学ぶ機会はほとんどありません。

小原 そういうなかで私が提案して

いるのは、歯科医師が1人ですべてを抱え込むのではなく、スタッフが一人となって体制づくりを行い、患者さんに最善の歯科医療を提供していく仕組みをつくることです。

組織の財産は「ヒト・モノ・カネ・情報」ですが、そもそも歯科業界には「組織の財産を活用しよう」ということはあまり語られてこなかったと思います。したがって、個々の役割について語り合うこと。スタッフの個性を生かしてヒトを動かすことなどは得意ではありません。

さらにモノを「商品」と解釈すると、歯科医院における商品は「歯科医療サービス」そのものとなります。

院長と共にスタッフの能力を高めることが重要であるにもかかわらず、自らの投資でレベルを上げていく意識は必ずしも高いとは限りません。✓



橋本歯科クリニック 院長

橋本正毅氏

1985年広島大学大学院修士・卒(歯学博士)。90年にカナダ・トロント大学留学し、94年広島市中区八丁堀にてクリニック開院。

✓医療職としてのプロ意識が上がらないまま業界を去っていく歯科衛生士が非常に多いのも、このためです。

井上 どの業界でも大切なのは、結局はヒト。顧客と最も関わるのはヒトですから、スタッフのモチベーションを上げることは重要です。

小原 これまで私たちは苦しい思いをして「患者さんのため」と我慢することが当然とされる傾向にありました。

しかし、私たちが患者さんに対して本当に優しさをもって接していくためには、まずは自分たちにとって充実した仕事ができる環境を整えていくことが必要なのです。

表 成功につながる経営戦略のポイント

	増収増益企業	減収減益企業	ポイント
環境適応	・増収増益の理由は「環境変化に合わせて事業展開したため」	・減収減益の理由は「一般的な経済環境が予想以上に悪化したため」、「業界の経営環境が予想以上に悪化したため」	政治・経済・社会など、経営環境の大半は一企業が統制できるものではなく、変化も複雑。いかに適応していくかが重要 →「ほんの少しだけ、先を読む」
事業の優位性	・製品・サービス面で他社と差別化できている ・有効な取引先・人脈などを持っている ・顧客や顧客層を絞り込んでいる	・差別化できるものはない ・顧客や顧客層は特に絞り込んでいない	優位性を獲得する上で最も魅力的な組み合わせは、「低コスト」と「高差別化」。次に望ましいのが「純粋な差別化」 →「内外のヒト・モノ・カネ・情報を組み合わせる」
将来構想	・「中小企業」「中堅企業」「大企業」と、より大きな企業規模を目指している ・「日本全国レベル」「グローバルレベル」と、より広い活動地域を目指している	・「家族経営」「小規模企業」と、現状維持志向 ・「市町村レベル」「県内レベル」と、現状維持志向	経営環境の変化が激しい今日では、従来の固定化された数値目標では対応が難しく、「ビジョン」「コンセプト」といった「構想」としての戦略が必要 →「風呂敷を少しだけ広ぐ」

(井上善海:中小企業の成長と戦略,同友館,2008,p5-21.より引用)

スタッフと理念を共有し
医院の改革を実践

井上 歯科業界がさまざまな課題を抱えるなか、橋本先生はご自身のクリニックを思い切って変革されたのです。どのように変革されていったのか、お聞かせください。

橋本 私が橋本歯科クリニックを開院したのは15年前です。先ほど井上先生もおっしゃったように、何も言わなくても患者さんが来てくれた時代があって、開院当初は業績も右肩上がりでした。

状況が変わったのは開院して6年目が過ぎたころ。上がり続けていた業績が、減少に転じたのです。私は非常に悩んだ末、患者さんにアンケートを行って歯科医院に何を希望しているのかを聞きました。すると、回答の6割以上が「今の状態を維持し、より健康になりたい」と。私はそれまで治療をメインに診療してきたのですが、患者さんが望んでいたのは実は治療よりも予防だったということ。そこで初めて知ったのです。

井上 橋本先生はそのアンケートによって、患者さんのニーズが自分の想定とは異なるところにあることに気付かれたんですね。

橋本 そうです。変えなければいけないと痛切に思い、このときに経営に詳しい小原さんにもご協力をお願いすることになったのです。

今の日本の保険制度では、予防だけでは経営的に難しいのが現実ですが、それでも患者さんのニーズに合った診療を提供していかなければ絶対に衰退していくと感じ、思い切って予防へとシフトしたのです。

小原 ここで重要となるのは、やはり院長の理念やビジョンです(図1)。クリニックを変えようという時に、先生はまず、ご自身の理念を打ち立てました。

橋本 この理念というものに到達するのは本当に大変でした。業績が減少に転じてからずっと、自分はこの歯科医院で何がしたいのか、ということをお自分自身に問い続けてきたの

です。最終的に、「歯科医院を営んでいるのは、儲けのためではない。患者さんのために歯科医療がしたい。さらに自分やスタッフにとっても満足いく歯科医院としたい」というところに到達したのです。

小原 医院が本当に変化してきたのは、先生がその理念をスタッフに公開した日からだと思います。先生はじっくり時間をかけてご自身の思いを語り、そのうえで「この理念は絶対に変えない。共感できなければ辞めてもらってもいい」とまで宣言されました。スタッフも「これはやらなきゃだめだ」と思ったはず。

橋本 あの時は一決心でした。頭も丸坊主にしましたし(笑)。それまでは、患者さんに気を使い、スタッフに気を使い、正直言って精神的にも限界でした。「いざとなったら1人でやればいいから、嫌なことは嫌と言いつつ、自分のやりたいことをやろう」と、いい意味で開き直ったのです。

小原 実際にその後は辞めるスタッフも出てきましたが、新しく入って来られた方々は、先生の理念を聞いて最初から覚悟して仕事をされていきましたね。

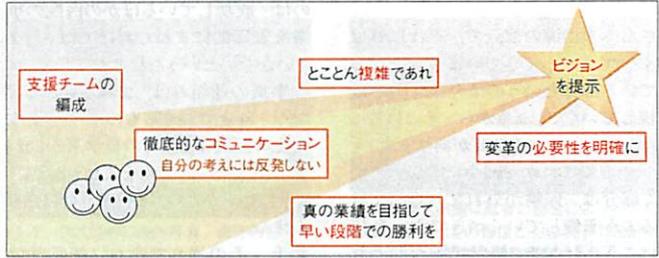
橋本 そうして最後に2人が残ってくれ、1人は現在のチーフです。私の片腕となってくれており、彼女の存在は私にとっても医院にとっても非常に大きいです。

井上 経営者とスタッフが価値観を共有することは企業の強みの1つになります。上場企業のサダメツはスタッフとの価値観の共有を徹底しており、新卒採用の際、会社の説明会で社長が自分の思いを熱く1時間ぐらひ話します。最後に「共感できない人は入らないで欲しい。あなたが不幸になります」と言うそうです。その時点で帰る人もいますが、残ったなかから試験を経て入社した社員は会社の頼もしい職人となります。

小原 橋本先生も、採用には時間をかけていらっしゃいますね。それもかなりハードルが高い(笑)。

橋本 うちの面接を希望された方には、まず見学してもらいます。その時に「うちの理念はこうだから」と話

図1 変革を成功させるために必要な要因



(ジョセフ・ポイエット&ジミー・ポイエット:経営革命大全,日経ビジネス文庫,2002.より小原作成(2009))

し、それでも就職を希望される方がいれば一次面接となります。もちろん、見学の時点で帰ってしまう方は何人もいます(笑)。

一次面接でスタッフ全員と面接してもらい、スタッフから了解が出たら最終面接でチーフと私が面接しています。

井上 橋本先生がそこまでするのも、理念が共有できて、「一緒に働けるかどうか」をしっかり見ているということですね。それは非常に大切で、チーム力というのは、そういうところから生まれてくるのだと思います。



Dental Tie-up 代表
小原啓子氏
1980年広島歯科衛生士専門学校卒業。2006年に広島大学大学院社会科学部研究科マネジメント専攻修了し、07年にDental Tie-up設立。

井上 橋本 この仕組みにして最もよかったのは、自分自身のストレスがなくなったことです。肝心の業績はすぐには上がりませんが、もともと3年計画で考えていたので焦燥感は強くありませんでした。実際に3年目に入ってようやく回復し、低迷していた状況から脱することができたのです(次ページ図2, 3)。

歯科が必要とされる分野は
多方面へ拡大しえる

橋本 実は私は、歯科業界はむしろこれから伸びていく分野だと思っています。最近では歯周病と全身との関わりがわかってきていますし、審美という部分でエステとの関わりも考えられます。歯科のフィールドはどんどん広がっていく、希望に満たされた分野ではないでしょうか。

小原 私も同意です。暗い部分ばかりを見て落胆するのではなく、歯科の可能性を考慮して医院ごとの独自性をつくりあげていくことが大切でしょう。

井上 歯科を美容の1つとして捉えると、従来の歯科医療とはまた別の

領域を開拓することとなり、まさに市場創造の発想ですね。

橋本 当院は半径400m以内に歯科医院が40数軒あります。しかし、競争相手はどこかと問われれば、隣の歯科医院よりも先に浮かぶのが美容院です。女性は2~3か月に1回ぐらひのペースで美容院に行きます。決して安くはない料金にもかかわらず通い続けるような仕組みが、そこには必ずあると思うのです。歯科のこれからの競争相手は、実はむしろそちらではないかと。

井上 そうですね。ある分野に金銭的な負担がいくと、財布の中身は増えませんが、優先順位に従ってほかの分野で調整することになります。

小原 橋本先生の場合、周囲の歯科医院と競争するのはなく提携しています。小児歯科と矯正歯科は行わないと宣言し、ターゲットを絞り込んでいます。そういう方が来たら専門の歯科医院にきちんと紹介しています。歯科の先生方はそれぞれ専門分野を持っていますから、個々の強みを発揮するにはこういった連携が有効ではないでしょうか。

井上 企業でも、ライバル企業と提携する「競合提携」というのはよく行われています。ライバルであってもメリットがあれば手を組む。消費者金融でも、同じビルのなかに複数の会社が入っていますね。これにより全体的な集客力が上がるためです。集客の部分は協力して、そこからどう自社に引き込むかというところで競合しているのです。

橋本 歯科の経営の難しさは、保険制度で診療費が定められていることによるとも言われますが、どう捉えるべきでしょうか。

井上 規制があるからこそ、むしろ差別化しやすいということも考えられます。

例えば、お米は農協で価格が決まっています。農協を通さずに自主流通米をつくっている人たちは、値段は高いけれど本当にいい米をつくっています。それがまた非常によく売れています。予約の段階で完売してしまうほどの人気ですが、規制がなかったらこうはいかない。

つまり、規制があるからこそ生み出せる付加価値があるのです。

小原 保険点数のうち、じわりと上がってきているのは初期治療や患者

page 13

さんへの指導の部分で、それ以外はすべて下がってきています。上がっている部分というのは今後も国が重視していくでしょうから、そこはしっかり対応していく必要があります。

一方でこれから縮小に向かっていく部分は、保険が外れても維持できるように準備していくべきです。今後はこうした点で、経営手腕が問われてくるでしょう。

**事業の仕組みはまねできない
——それを自らつくるのが、経営**

橋本 現在の歯科業界における経営戦略のポイントはなんですか。
井上 歯科に限らず大切なのは「ちよっと先を見る」という視点です。

たとえば眼鏡業界では、将来は眼鏡が無くなるという予測のもとに戦略を練っている企業があります。現在普及しつつあるLASIKなどレーザー治療の精度が上がり治療費が下がってくると、いずれ保険診療になる可能性もあります。安価で近眼が治せる時代が来れば眼鏡が無くなる、という懸念があります。そこで目を付けたのがレーザー治療では治せない老眼。その企業は、シニア向け店舗の開発に焦点を当てています。

小原 差別化という点で、これから歯科医院を変えていこうと考えてい

る先生方が注意しなければならないのは、成功しているほかの医院の事業を表面的にまねただけでは、うまくいかないということです。

事業の仕組みは、まねるものではなく、自分でつくるものです。橋本先生の医院にも多くの見学者が訪れますが、マニュアルをまねれば同じようにいくかという、そうではありません。

井上 その通りですね。経営戦略は、会社の数だけ存在するのです。橋本歯科クリニックでつくられた仕組みは橋本先生とそのスタッフならではのものです。

経営というのは、数式を用いて行われるものではなく、有機的な相互作用により達成されていくものだと思います。他院でつくられたマニュアルを表面だけ取り入れても、十分に機能しないのはこのためです。

橋本 私が自分の経験で思うのは、組織の財産のなかでも「ヒト」が最も大切だということです。いくらモノやカネがあっても、ヒトがいなければ何もできません。院長である私も含め、スタッフ全員が高いモチベーションをもって1つの方向に向かっていける組織をつくる。それができる組織は本当に強いと思います。

小原 明日から変革に取り組もうというとき、何よりも、院長の気持ちの基本となります。どんな歯科医院

でありたいか、院長自身が気持ちを固め、それを必ず発言して皆さんにお伝えすることから始まります。しばしば「言わなくても伝わっているはず」と自分勝手に考えてしまう方もいますが、心にくらすばらしいものを持っていようとも言わなければ伝わりません。公言することで、協力しあえる体制づくりができます。

井上 ビジョンを示して協力体制を

構築できたら、次は何年後にどこまで行くかという目標を示してください。橋本先生の事例がよかったのは、3年計画としっかり期限を付けたことです。「いつか儲かったら、そのときには給料を上げてやる」では誰もついてきません。中期目標や短期目標を明確にすることで、モチベーションを維持しながら最後までやり遂げることができると思います。

図2 保険収入三期比較Zチャート(橋本歯科クリニック)

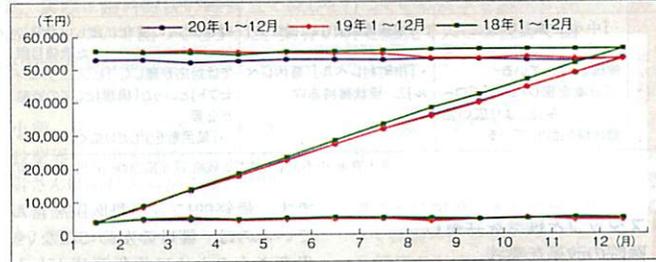
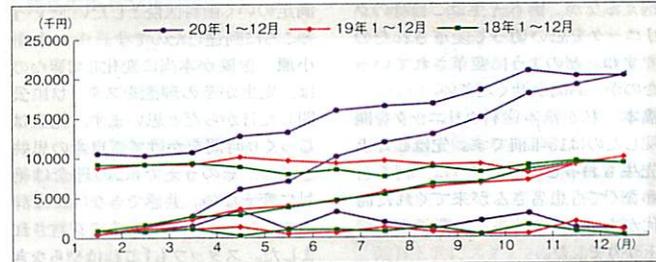


図3 自費収入三期比較Zチャート(橋本歯科クリニック)



www.medical-tribune.co.jp/dt/

Webから購読申し込みができるようになりました!

1部 900円(税・送料込み)
年間購読料 9,450円(年12回発行/税・送料込み)

ここをクリック
購読の申し込み



特典: 過去記事の閲覧が可能です

サムネイル化
2007年1月号から最新号まで



キーワード検索
読みたい記事を簡単に検索



キーワード入力 PDFダウンロード

スライドショー
閲覧したいページをクリックするとそのページのみ大きく表示されます



〈問い合わせ〉 株式会社メディカルトリビューン DENTAL TRIBUNE購読係
東京都千代田区二番町2-1 二番町TSビル 〒102-0084

e-mail: dt-info@medical-tribune.co.jp
tel: 03-3239-9376 fax: 03-3239-7277

当社休業日を除く
10:00~17:00