

一步先行く 予防管理型医院の姿(事例)

兵庫県神戸市
ユメオカ LLP / 予防歯科医院構築コンサルタント

丹羽浩之 *Hiroyuki NIWA*



予防管理型医院というとその意義や魅力とは裏腹に敬遠されることがありますが、着眼点を変えることで、予防管理型医院への広がる希望、確立へのヒントを前号までお伝えしてきました。今回は、筆者を確信に導いた“未来型”の予防管理型医院をご紹介します。

未来型の特徴は安定&自由

「何が未来型か？」と言えば、そのポイントは2つです。1つ目は、経営面で安定収益基盤ができていること。2つ目は、理事長、分院長、スタッフが自由にのびのびと働いていることです。そこで、ここでは、東風会の安定収益基盤についてお伝えしていきます。

最初に簡単に歯科医院の紹介です。

歯科医院：医療法人社団 東風会
理事長：守屋啓吾氏
所在地：岡山県倉敷市、及び岡山市
グループ数：7 医院
スタッフ総数：約50人*
リコール数：1,500人/月*
粗利率：85%以上*
利益率：15% (理事長報酬除く)*
(*グループ全体の数値)

平均的な歯科医院の粗利率80%、利益率5%を考えると、規模以上に、その経営バランスに注目すべきでしょう。

大所帯となった東風会はグループのメリット、ポテンシャルを活かすため、さまざまな活動を行っています。全員が集まりさまざま

な事例を発表する機会が2ヵ月に1回。分院長の結束を高めるG1キャンプは年1回。臨床発表会を2ヵ月に1回。分院長が経営テーマを議論する月1回の定例会議。その他、グループ内イベントも多彩に繰り広げられています。診療以外にそのような時間を設けることで、収益基盤を安定させ、スタッフ向けに年1回の“決算賞与”も支給しています。「もしかすると診療以外にそんなに時間を使うなんて、スタッフは辟易しているのでは？」と揶揄される方もいるかもしれません。

結果的に言えば、現在そのようなことはありません。上記のような活動はむしろ個々の孤立感を払拭し、全員の結束力を増し、分院長・スタッフそして理事長自身がのびのびとやりがいをもてるようになっていきます。

変化時はよく聞いて、誤解を解く

しかし、お察しのとおり、最初からこのような歯科医院の雰囲気、結束力であったのではありません。粗利率は歯科医院による差が激しく、リコール数も今の1/3程度だったころがあります。そのような歯科医院が、冒頭に紹介したような状況になるには紆余曲折がありました。

その1つのエピソードをお話します。以前、守屋理事長は分院長に「分院長が将来も安心して働けるように、1 歯科医院の大規

模化とそれに向けた投資をしていけるような経営基盤を作りたい。経営情報も公開していくので、皆で同じ目線になって考えて取り組んでいきましょう」と伝えたことがあります。しかし、当時の分院長の反応は、「どうせ理事長だけが得をする話でしょ」、「コンサルタントって、俺たちの敵でしょ」といった冷ややかなものでした。

なぜ経営情報を公開する必要があるのか？それをどんなに丁寧に説明しても、理事長の意図どおり分院長の耳には届かなかったのです。このような状況で、利益分配やボーナスアップを話しても、収益安定には繋がりません。では、東風会では何から始めたのか。

それはとても地味でシンプルなことでした。個々の分院長の思いをじっくり聞く、誤解を一つ一つ解くことです。そのような経緯を経て、理事長の伝えたいビジョンが共有されました。経営情報の公開の狙いは、ビジョンを共有した者が、同士となって医院発展に向けてエネルギーを一つに焦点化することです。実際に当初、懐疑的で消極的で会議では俯きがちだった分院長たちでしたが、次第に積極的に参加するようになり、その表情も随分晴れやかになりました。

このようなやり方には副作用もあります。東風会でも、「自分には合わない」と辞めていった人がいました。しかし言い方は悪いで

すが、結果的に思いを共有できる仲間だけが東風会に残り、若くエネルギッシュな西村事務長をはじめとした分院長・スタッフが東風会に参画したことで、更にビジョンの推進に拍車をかけることができたのです。



安定 & 自由が患者の信頼を生む

今、守屋理事長の経営の選択肢は、多岐にわたります。歯科医院の設備投資、グループ内外に貢献する教育機関、院内イベント、さまざまな地域還元など。そして、経営者として心の余裕が増すと、今まで以上に分院長たちに安心して任せられます。分院長も理事長にいろいろと口出しを受けないため、責任とやりがいをもって分院運営に携われます。それはスタッフにも波及します。

ゆとりがあって活力がある雰囲気は、患者さんの「ただ居心地がいい」というあやふやな気持ちを、確信に満ちた「信頼」へと高めます。これは予防管理という“治療”とは異なる歯科医院にとって必須な条件です。収益基盤の安定とスタッフがのびのび働ける環境、そして患者さんの信頼はトライアングルです。



次号では、東風会のような予防管理型の発展モデルではなく、もう少し手前のステージで予防管理型医院に取り組んでいる歯科医院をご紹介します。

プロフィール

丹羽浩之 (ユメオカ LLP / 予防歯科医院構築コンサルタント)

守屋理事長が10年後の歯科界の展望と自医院のビジョンについて語る「東風会守屋理事長 VS 丹羽浩之」(インタビュー CD & DVD)を、11月(予定)より販売いたします。ご案内はユメオカの無料メールマガジンにて配信します。ご登録はユメオカ HP にて受け付けています。ユメオカ HP <http://www.yumeoka.jp> ([ユメオカ]で検索)

また、現在、東風会では被災された歯科医師を積極的に支援するために、住居の提供及び面接時の交通費を負担しています。詳細は、東風会・西村事務長(090-5264-8712)まで、お気軽にお問い合わせください。また、東風会に関心ある全国の歯科医師の先生もお気軽にお問い合わせください。東風会 HP <http://www.tofukai.or.jp>