

ユメオカ式「予防管理型医院経営」のオキテ もくじ

はじめに	1
著者プロフィール	3

テーマ1：マインドチェンジ

～ マインドチェンジは、予防管理型医院の未来と可能性から ～

1 一歩先行く院長の考えていることとは？	8
2 歯科界の10年後	10
3 歯科医院の「引き寄せの法則」!?	12
4 予防管理型医院が持てる可能性とは？	14
5 予防管理型医院づくりで、最も「費用対効果」の高い取り組み	16
6 予防管理型医院実現を後押しする会計学	18
7 スタッフ扱いのコツ!?	20
8モチベーション向上のステップ	22

～ 予防管理型医院でも「補綴選択」は医療サービスの1つ～

9 「高い治療」とはだれが決める？	24
10 スタッフの言葉に説得力が秘めるとき	26
11 患者さんの「納得」を深めるには？	28
12 『後味』のいい補綴選択カウンセリングとは？	30
13 カウンセリングを成功させるコツ	32

テーマ2：マイナスを0に！

14 《痛み》の根源	36
15 「具体的」≠「正確」	38
16 患者さんが本音を出したいサイン	40
17 治療意欲を高める会話	42

18 説明の入口は、共通するたとえ話で。	44
19 【人気】医院に変わる時	46

テーマ3：0からプラスに

～ 心理ステップ★初診カウンセリングから～

20 初診カウンセリングは何のため？	50
21 コミュニケーションはスポーツだ！	52
22 初診カウンセリングのリハーサル	54
23 初診用スライドは、バラエティ番組の台本	56
24 許可は、必ず声に出してとる	58

～ リコール数が自然に増えていく小さな階段づくり～

25 さらにリコール数を伸ばすとは？	60
26 カウンセリングによるリコール数の違い	62
27 《心に残る》説明	64
28 《心に残る》説明 ～子ども編～	66
29 患者が唸る《プロでもトーク》	68
30 防管理が導く患者の心理と行動とは？	70
31 ピンチはチャンス	72
32 患者さんの《興味》と《欲求》の溝を埋めるには？	74

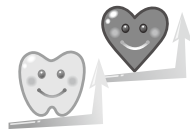
番外編：数字の共有で、予防管理型医院は長期に発展する

33 医院の【空気レベル】がなぜか下がったと思ったら？	78
34 防管理型医院を裏付ける4つの指標	80
35 医院が追うべき【数字】とは？	82
36 スタッフとの距離を縮めるものとは？	84

おわりに	86
------	----

テーマ1
マインドチェンジ

『院長のマインドチェンジ、スタッフのマインドチェンジ
でブレない医院作りを』



1 一歩先行く院長の考えていることとは？

現状の経営がある程度上手く回っている院長が、思いめぐらすこと。それは、これから先、つまり未来のことです。読者の皆さんも「今はいいけど、これから先どうなるのか？」に強い関心がある方が多いのではないのでしょうか？ 院長の考え方、ビジョンなど理想とする未来の形はそれぞれです。今回は敢えて、個々のビジョン実現の話ではなく、歯科界全体の未来予測マップについて私の意見を述べたいと思います。結論からお伝えしますと、歯科医院は、下記のような4つの層に分かれると私は予測しています。

①は、特徴がなく自然淘汰される医院群です。②は、規模は小さいながら歯科医療における専門性を発揮して生き残っていきます。③はチェア10台以上の大規模医院群です。④は、3つ以上の分院を持つグループ医院群です。

<歯科界全体の未来予測マップ>

マネジメント規模

④ 分院展開医院

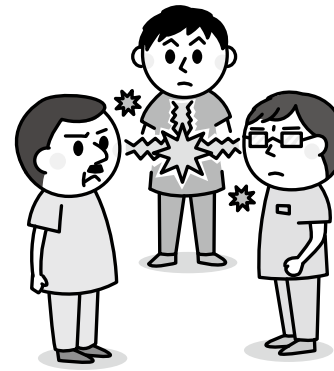
③ 大規模医院

① 自然淘汰医院

② 専門性医院

専門性の追求

②の形態にしる③④の形態にしる、生き残る医院の共通項の1つは、**1医院当たりの固定費最小化**です。固定費を最小化するには、スケールメリットを活かした材料費や技工の仕入れ、ハブ化した医院共同で行うスタッフ採用・育成費用の削減、ITシステムを含めた設備の共同活用による費用削減、患者データベースの一部共有利用、といったものです。つまり、1医院では減らせない費用



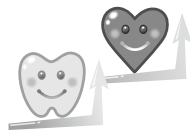
であっても、医院と医院が連携すれば、可能であるということです。

これらが可能になれば、1医院当たり「人件費以外の固定費」を現在かかっている費用の10～20%は、削減できると私は試算しています。例えば「人件費以外の固定費」はチェア3台の医院で考えると、月平均160万円くらいです。それが16～32万円/月削減できるという

ことです。これは、そのまま利益に上乗せされます。そうすると個々の医院のビジョン実現が加速化します。しかし、一方で②③④タイプの医院同士が手を携えていくには、当然医院のビジョン・考え方の違いという軋轢が生まれるでしょう。利益が生まれても、軋轢に押されてビジョン実現が減速しないとも限りません。では、この軋轢をどのように乗り越えて行けばいいか？ それは次ページでお話したいと思います。

やってみよう

10年後、貴院がどの領域に位置づけ、そのためにどんな準備が必要か、書き出してみる。



2 歯科界の10年後

前ページで、大胆にも歯科界の10年後について私なりの仮説を紹介しました。しかしどのような未来であろうとも医院過剰という状態が変わらない以上、**医院同士は『競争』ではなく共存『共栄』を築かなければ、歯科界の未来は輝かないでしょう。**

とは言っても今まで一匹狼状態が当たり前だった医院の形態がどのように他医院と『共存』し、かつ自院の良さを活かせるのか、歯科医院の現場を数多くみてきた立場からの仮説をお伝えしていきます。まず、前ページでお伝えした10年後の領域マップです。

『②と③の関係性』を例にお伝えします。ここの関係性のキーワードは、『ネットワーク形成』です。③が中心となり、ネットワークを作る必要があります。ネットワーク化に必要な要素は『ミッション、ビジョンの共有』『お互いが単医院時代より利益を増やす仕組み』です。

＜歯科界全体の未来予測マップ＞

マネジメント規模



専門性の追求

しかし、一般的に表向きはどうであれ、規模が小さいと規模の大きいものに利用される、食われてしまうというイメージが付きまといまいます。それでは歯科医院間の連絡経路としての役割しか見出せません。そうではなく個性を持った医院であり続けるには、クールに言えば**互いの利害関係が一致できるネットワーク作り**です。



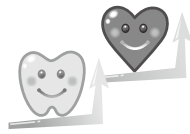
このクールさを保つために必要なのが『ミッション、ビジョンの共有』です。そうでなければ『単医院時代より利益を増やす仕組み』は、互いに「自院だけが良ければそれでいい」という形をとってしまうでしょう。ではどのようにしたら『共栄共存』となる『ミッション、ビジョンの共有』ができるか？

それは**意識合わせの習慣化**です。例えばビジョンは、各医院がそれぞれ抱くものであり、時間とともに

に変化するものです。それを最初の1回だけ共有化するのでは人間忘れてしまいます。**忘れてしまう、ビジョンは変わってしまうことを前提に毎年1回は連携医院がビジョン共有会を開く。**これをきっかけに各院の理解が深まり、さらに自院のビジョンが明確になります。つまり、クールな『対等関係』には、日々のホットな『活動』が必要です。

やってみよう

自院のビジョンと10年後の領域マップを照らし合わせてみよう。



3 歯科医院の「引き寄せの法則」!?

「現在、来院されている患者さんに最高の医療サービスを提供し、自然と口コミに繋がりたい」「お金は、気が付いたら入ってきていたが理想」医療人タイプの院長から相談を受けると、このようなことを言われます。しかし、現実には患者さんは集まらず、収支も余裕ある状態とは言えず、冒頭のような院長の思いは《キレイごと》と片づけられることがあるでしょう。

しかし私は、コンサルティングの経験を通じて単なる理想論ではないと断言できます。もちろん、院長が何のアクションも起こすことなく希望ばかり抱いたところで「自然と口コミが生まれる医院」になることはありません。「なぜか分からないけど、患者さんにもスタッフにも恵まれるのです」といった一見《キレイな》回答をする医院のアクションには共通点があります。

それは、【収益向上や患者増加】と行動を起こすのではなく、毎日、目の前の患者さんとの関係を良くするための行動に重きを置いている点です。



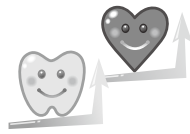
ではこのような医院の多くが言う『患者さんとの関係を良くするための行動』とは何か？ ユメオカのノウハウで言えば『患者の心理ステップ・カウンセリング』です。上手くいっている医院は、弊社のカウンセリングでないにしろ、無意識に『患者の心理ステップ』^(※)に沿ったアプローチを行っています。そこから『引き寄せの法則』!?! と思えるような変化が起こるのです。

その変化の《1st ステージ》は、患者の【微小】な変化。例えば「2回目に来院される患者さんの表情が柔和になった」「キャンセルが少なくなった」など。《2nd ステージ》は、スタッフの意欲向上。《1st ステージ》を経た患者さんは、自然とスタッフへの相談が増えます。それに対しスタッフは「もっと患者さんに応えたい」という気持ちが高まります。最初は敬遠気味だったスタッフもカウンセリング力を高めるのです。その流れが、初診以外でも治療途中、治療完了時などカウンセリングの活発化に繋がります。そして《3rd ステージ》は、院内の情報共有化です。患者さんとのカウンセリングが活発化すれば、医院の一貫性を保つため、院内で共有せざるを得ない状況が自然と生まれます。同時に副作用として、医院の変化に付いていけないスタッフが、医院を去ることがあります。しかし言い換えれば、これは医院の一体感が強まり潜在的に存在していたエネルギーが『引き寄せの法則』として働き始めるサインでもあるのです。

やってみよう

「引き寄せの法則」を生むまでの、どのステージに医院がいるか振り返る。

(※) 詳細はユメオカの Web サイトにて解説しています。



4 予防管理型医院が持てる可能性とは？

先日、弊社ユメオカ主催の対談企画で、さいたま市の北浦和で2件開業されている「しみずデンタルクリニック（以下、しみデン）」院長の清水裕之先生と対談^(※)させて頂きました。清水先生とはユメオカ提携コンサルタントの渥美公敬が5年以上関わっていることもあり、その発展の仕方に関心を持っていました。どういう発展か？ といいますと、5年前は何でも1人で院長がやっていたのに、今ではスタッフの採用から新人教育までスタッフ主導に。もともと清潔で優しい治療ということから口コミになり、新患も受け入れられないほどの治療中心医院だったが、2007年に分院を作り、メンテナンス数だけで月400人の予防管理型医院に変貌。今や患者さん向け院内セミナーを行うとすぐに満席になってしまいます。

このような発展を自ら築き、今まだ発展途上だと言い切る清水院長の話は、聞いている私までワクワクするパワーがあります。例えば対談の中で清水院



長は「5年後には、歯と全身の健康を謳い、食育、管理栄養士といった専門家を医院で雇い、患者さん向けに新しい医療サービスを提供できている状態にしたい」と言われていました。その根源は例えば、「義歯の方に固いものはやめてください」ではなく、**患者さん1人1人の口腔内の状態にあったアドバイスをしていきたいという思いです。**

しかし、このような思いを強く抱いていたとしても、先行投資するお金が

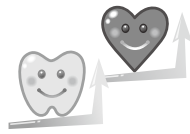
なければ、絵に描いた餅です。厳しい言い方かもしれませんが、語っている人間がビジョンだと言っても、聞いている人間がただの夢にしか聞こえない話はいくらでもあります。しかし清水院長の話がビジョンとして私の前にもありありとリアルに感じるのは、予防管理型医院へと変革した事実です。予防管理型医院になるとは、治療中心医院とは異なる2つの特徴があります。**1つは粗利率の向上です。**通常の治療型医院は80%程度ですが、しみデンは90%です。つまり、仮に同じ年間1億円の売上でも1千万円も利益に差が生まれます。**もう1つは患者さんの欲の向上です。**欲は「予防」→「口腔内改善」→「口と健康の関係」と段階的に移り変わります。予防管理型医院は、この2つが重なり合うことで仮に他人が理解の追いつかないような夢であっても、**ビジョンとして着手できる環境が整ってくるのです。**

あなたが抱く夢を予防管理型医院という通過点を経て、実現可能なビジョンに膨らませてみませんか。

やってみよう

**予防管理医院確立のために、
自院がしてみたいことを書き出してみる。**

(※)この対談は、DVD、CDとしてユメオカのWebサイト「インタビュー教材」にて販売しています。



5 予防管理型医院づくりで、最も「費用対効果」の高い取り組み

リコール数を増やすために、セミナー等で入手してきた数々の手法を試みようとするも、途中で挫折する、スタッフが拒否反応を示す、機能しない、こんな医院がよくあります。

これらは、スタッフにとってやり方がわからない、難しいという以上にやる意味がわからないという根本的な壁があります。やる意味は、伝えていると院長はお思いでしょう。確かにそうなのですが「やらなきゃいけない」とスタッフが思うのと「やってみたい」と思うのとは異なります。残念なことに、多くのスタッフは前者です。新たな取り組みや難しいことに直面したとき前者は「面倒くさい」と思いますが、後者は「チャレンジしてみたい」と思います。

ではどうしたらスタッフは「やってみたい」と言えるようになるのか？

こんな時、我々が一番時間と力を注ぐところは《**予防管理型医院を院長が目指す理由とそのメリットの共有**》です。この過程には3・4カ月要します。またこの間、心理ステップ・カウンセリングなどの手法は、全く行いません。特に予防管理型医院のメリットが、スタッフに浸透するか否かは、医院の未来を左右します。では予防管理型医院のメリットと聞いてあなたなら誰のメリットを浮かべるでしょうか？ 患者さん？ 院長？ スタッフ？

「メリットを聞くと、誰かがそのデメリットを被ることがある」と人は感じるものです。そこで我々が重要視するのは「患者さん、スタッフ、医院」にとってのメリットを洗い出し、それを1本の串に刺すようにつなげていく作業です。

言い方を変えれば「**予防管理型医院は、win-win な関係を結べる**」ことを**スタッフに気づかせてあげるのです**。方法としては、患者さんのメリット、スタッフのメリット、最後に医院のメリットを我々がヒントを出しながらもスタッフの意見を引き出します。中でも骨を折るのは医院のメリットです。これらに関してはスタッフから出にくいので、先ず我々が説明します。ひとことで言うと、経営の安定化。治療中心の月別に波のある医院と予防管理型の波の少ない医院にもたらす収支の差から、給料や休みへの影響についてお伝えしていきます。

最後に、この3つのメリットを1つの線で結べるよう、スタッフ個々に発表していただくようにします。しかし1回話したくらいでは、分かったような気になるだけです。これを1か月後また、業務を通じて気づきを踏まえ発表していただきます。

このように、井戸を掘るように深めるのです。この作業を行うと3ヶ月前とスタッフの技量、能力は変わらずとも、月間リコール100人以下の医院なら、2倍位になるのは時間の問題です。おそらく3ヶ月前までなかった医院の一貫性という空気感が、患者さんを変えてしまうのでしょうか。

やってみよう

予防管理型医院の「患者さん、スタッフ、医院」各メリットを明確にしてみる。