

質の高い
歯科医療と
経営を
両立させる

自由診療**50%**へ
導く**7**ステップ

きど歯科院長

木戸亮太

はじめに

健全な歯科医院経営に欠かせない5つの視点

歯科医院の収益を増やしていくには、人員や設備を増やして規模を拡大するのが一般的です。しかし、規模が大きくなると、患者さん一人ひとりと向き合う時間が減ってしまう。このジレンマに悩んでいる先生は多いと思います。

収益を伸ばしていくことと、患者さんを大切にすることは、やはり矛盾するのでしょうか。

そんなことはありません。私が院長を務めるきと歯科の年間総収益は、約1億8000万円です。開業から4年目に初めて年間収益1億円を超え、以来、毎年約20%の成長率を維持しています。

一方、1日の来院数は平均30人で、一般的な医院の半分程度です。そのぶん、それぞれの患者さんにじっくりと向き合っています。スタッフ数も少なめで、院長の私と土曜日に勤務してくれている医師1名のほかに、常勤スタッフ5名とパートスタッフ2名が診療を支えています。

このように、「収益」と「患者さんのため」を両立することが、あるべき歯科医院の姿だと考えています。

では、健全に歯科医院を経営していくには、どのような視点が必要なのでしょう。私は33歳で開業するまでに、4つの医院を経験しています。歯科医師は1つの医院で経験を積む人が多く、転々とする人は珍しいかもしれません。

幅広く歯科の知見を広げられたことは、歯科医師としての財産になっています。それと同時に、さまざまな特徴を持つ医院を経験し、どのような経営を目指すべきなのか、深く考えさせられることになりました。

①「保険診療」だけで収益確保は難しい

歯科医院の経営において、保険診療だけで十分な収益を確保することは難しい現状があります。

収益を上げるためには、より多くの患者さん呼び込みたいところですが、単に患者さんを増やそうとすると、**保険診療を希望する方ばかりが増えていきます**。患者さんが別の患者さんに医院を紹介してくれることもあります。安価な治療を求める方は、同じような考え方の患者さんを連れてきます。

そうして、理想の医療を実践するために開業したはずなのに、いつの間にかお金のやりくりに追われ、忙しさから抜け出せなくなってしまう。この悪循環を解決する最も効果的な方法は、**自由診療の獲得**です。

最近では、「多職種連携」として管理栄養士や言語聴覚士、保育士などと連携するために、特定の専門家を雇用する歯科医院も増えていきます。多角的な医院経営も戦略のひとつだと思いますが、本業の歯科治療で十分に収益を上げられないことで、別の収益の柱を模索している側面もあるのでしょうか。

② 人材不足が過酷な労働環境を生む

私が歯科医師としてのキャリアを始めた最初の職場は、過酷な労働環境でした。若手は私ひとりだけで、帯状疱疹が出るほど働き詰めの毎日でした。

あらゆる業界で人手不足が叫ばれています。が、歯科医院も例外ではありません。限られた経営資源では、優秀な人材の確保はさらに難しくなります。適切な給与を支払い、優秀なスタッフに働き続けてもらうことは、容易ではありません。

歯科医院の多くは、**医師1名にスタッフ数名**というような少人数で運営されており、必要な人数に足りなければオペレーションに大きく影響します。慢性的な人手不足が、過酷な労働環境につながっていると言えます。

歯科医師やスタッフは常に多忙で、休みを十分に取れません。多くの歯科スタッフが「働きっぱなし」の状態で、自身の生活の質を維持することすら困難になっています。

③ 歯の健康は全身の健康に影響する

2件目の医院では、咬合に特化した診療が特徴で、噛み合わせが全身の健康状態に与える影響について、深く学ぶことができました。

患者さんの中には、CTやMRIを撮っても原因がわからない不定愁訴を抱える方が少なくありません。しかし、噛み合わせを少し調整するだけで、症状が改善する場合があります。

ただ、この考え方はあまり広く知られているものではありません。1本の歯だけを診て全体の噛み合わせまでは考慮しない、あるいは、口腔内の不調が全身に影響するということが認識されていない。「木を見て森を見ず」の診療が、**歯科業界の課題**だと感じています。

1つの分野に捉われずに総合的な視点で診断するということは、最初に働いた医院でも叩き込まれたことでした。医療には「内科」「外科」「消化器科」などさまざまな分野があり、それらを統合して患者の全体像を把握することが重要です。個々の分野だけでは見えない問題も、**総合的な視点から診ることで適切な診断が可能**になります。それは「**診断学**」とも呼べるような、新しい考え方でした。

④ 質の高い医療にはチームワークが必須

歯科に限った話ではありませんが、医療はチームプレーがとても重要です。専門知識や技術を持った医師やスタッフの連携によって成り立っています。

これを実感したのが、3件目の病院でした。メンバーそれぞれが得意分野を持ち、自分の役割を意識してチームに貢献しようとする組織文化がありました。

ひとりでも何でもこなせるスーパースターは存在しません。どんなに優れた治療技術を持っていても、チームワークなしには質の高い医療を提供することはできない。技術とチームワークの両輪が必要だと学びました。

⑤ 患者さんとの信頼関係の構築がカギ

歯科医師としての経験を重ねて自信がついてきた頃、4つ目に勤めた歯科医院で患者さんから思わぬ指摘を受けました。治療の説明をしていたら、「先生、なんか偉そう」と言われたのです。

それまでは、治療内容を患者さんに説明すれば、当然理解していただけるものと考えていて、**コミュニケーションが一方通行**になっていました。その医院は、生活保護を受ける方が多く住むエリアの近くにありました。明日の生活が何より大切な方に、将来の歯の健康について長々と話をしても、響かないのは当然かもしれません。

この言葉をきっかけに、自分の**コミュニケーション方法**を見直すようになりました。どうすれば患者さんと信頼関係を構築できるか、どうすれば患者さんに治療の必要性を理解してもらえるか。まずは患者さんの話をじっくり聞き、**その方の生活環境や価値観を理解しよう**とすることから始めました。

幸せな医院経営のための3つのポイント

私は9年間勤務医として働いた後、2017年にきど歯科を開業しました。目指したのは、どこよりもスタッフが幸せに働けて、患者さんに質の高い歯科医療を提供する医院です。

これまでの経験を踏まえて、きど歯科では次の3つのポイントに徹底的に取り組ん

でいます。

①手厚い待遇でスタッフを大切にする

歯科医院では、経営者が従業員に対して十分な待遇や報酬を与えていないケースが少なくありません。業界の慣習で、他院に足並みを揃えている医院も多いでしょう。

人材は、医院の「財産」であり「人材」です。スタッフの知識、技術、経験、患者さんとの関係性は、簡単に代替できるものではありません。

スタッフは、同じ医院で長い時間を過ごす大切な存在です。だからこそ、きど歯科で働くことに喜びを感じてほしい。仕事が終わって家に帰ったとき、家族に職場について誇りを持って話してもらえような医院でありたい。

そのために、きど歯科ではどこよりも手厚い待遇でスタッフを迎えています。詳しくは第5章でご紹介しますが、勤務時間の短縮（18時終業）、年間休日の増加（150日以上）、スキルアップのための研修など、スタッフには自由な時間と学びの機会を提供しています。

きど歯科では、患者さんから理不尽なクレームがあった場合、来院をお断りするところがあります。もちろん、スタッフ側に明らかな過失がある場合は別ですが、医院のポリシーに合わない患者さんに無理に通っていただく必要はありません。

患者さんとの関係を断つという判断は、経営的にはマイナスに思えるかもしれませんが、しかし、不当な要求や理不尽なクレームは、スタッフのモチベーションを低下させ、結果的に**医院全体のサービスの質を下げること**になります。少数の患者さんのためにスタッフが疲弊するより、スタッフが安心して働ける環境を維持することが、結局は患者さんのためになると考えています。

また、これを徹底すると、医院の考え方に合った患者さんのみ通っていただけようになり、キャンセル率も下がります。きど歯科のキャンセル率は4%前後と、比較的低い水準を保っています。

②自由診療で単価を上げる

きど歯科の治療台は4台です。もっと多い医院もありますが、患者さんとじっくり向き合いたいので、これ以上増やすつもりはありません。

それでも、先述のとおり収益はしっかり確保しています。治療台1台あたりの年間収益は2000万円程度が理想的とされていますが、きど歯科は約4500万円と、2倍以上です。

この数字を達成できているのは、自由診療の割合が高いからです。患者さんとしてかり信頼関係をつくることで、自由診療を含めた最適な治療を受けてもらうことを目指しています。一般的な歯科医院の自由診療の割合は10%程度とされていますが、きど歯科では50%に達しています。

この収益が、スタッフへの待遇の原資になり、前述のポイントにもつながっていきます。スタッフには、「収益が減ったら、今の福利厚生も続けられないよ」と常々伝えられています。

③患者さんと丁寧に向き合う

「患者さんと信頼関係を築く」ために必要なことは何か。その答えのひとつが、「カウンセリング」です。

歯科医療におけるカウンセリングは近年広く普及していますが、その本質が理解され、効果的に実践されているとは言い難い状況があります。カウンセリングの本質は、**ヒアリングを通して患者さんを知ること**にあります。何を大切にしていって、どのようなことに悩み、どんな自分になっていきたいと思っているのか。患者さんを深く理解する先に、適切な治療の提案があります。

きど歯科に転院してくる患者さんの中には、「別の歯科医院で怒られた」と訴える方もいます。痛みに耐えきれず歯医者へ駆け込んだら、「こんな風になるまでなんで放っておいたんだ！」と、叱られてしまう。患者さんは萎縮して、言いたいことも言えなくなってしまう。

本当に患者さんのことを想うなら、どうして歯医者に来るのをためらっていたのか、

その背景を理解しようとする姿勢が必要です。

患者さんとの適切なコミュニケーションに必要なのは、へりくだることではなく、誠実に向き合う姿勢です。「医者と患者」ではなく、「人と人」として対話することで、初めて信頼関係が築ける。その関係性があってこそ、患者さんはこちらの助言に耳を傾け、適切な治療を受け入れてくれるようになります。

すべての患者さんと信頼関係を築き、適切な治療を受けてもらうためには、医師だけではなく、患者さんに関わるスタッフ全員が同じレベルでカウンセリングができるようになる必要があります。そのために、**きど歯科で実践している内容を体系化した**ものが、本書で紹介するカウンセリング手法です。

きど歯科では、このカウンセリング手法に基づき、話す言葉一つひとつを台本に書き起こして、スタッフに習得してもらっています。それらを覚え、実践するのは簡単なことではありません。

スタッフ採用時には、このような厳しさについてはつきりと伝えていきます。ミスマッチの起きないよう、安易な気持ちでの応募は受けつけません。

厳しさを乗り越えてカウンセリングの技術を習得すると、スタッフには大きな報酬があります。それは、患者さんからの感謝の言葉です。話を丁寧に聞き、ニーズを引き出し、適切な治療を提案する。症状が改善し、理想の姿を叶えた患者さんから「ありがとう」と言ってもらえるのは、医療者として最もやりがいを感じる瞬間です。

本書の構成

患者さんに最適な医療を提供し、それによって医院に利益をもたらし、スタッフに好待遇で還元できる。本書で紹介するカウンセリング手法は、そのためのノウハウの集積です。

第1章では、初診から患者さんとの関係性を少しずつ築き、最終的に治療の成約へ導く「**カウンセリングの7ステップ**」を解説します。

第2章は、7つのステップのうち、カウンセリングの核心部分とも言える「ヒアリング」の手法を詳しくお伝えします。

カウンセリングは、患者さんとじっくり対話するものであり、回数を重ねるのが基本です。第3章では、初診、2回目来院時、3回目以降と、カウンセリングをどのように進めていくのか、ご説明します。

第4章では、実際にきど歯科で行ったカウンセリングの事例を7つ掲載しています。

さまざまな患者さんに対し、どのように悩みを引き出し、治療を提案しているのか、具体的にイメージできる内容になっていますので、自院で実践する際にぜひお役立てください。

最後に、第5章では、きど歯科で実施している福利厚生についてご紹介します。歯科医院としては珍しい好待遇を、どのように実現してきたのか、包み隠さずお伝えします。

歯科医院のジレンマを乗り越えるためには、カウンセリングを通して患者さんと信頼関係を築いていくことが欠かせません。そのことが、しっかりと収益を確保し、スタッフに還元できる好循環を生み出すはずです。本書が、皆様が経営する医院にその好循環をもたらす一助となれば幸いです。

● はじめに 003

第1章

治療の意欲を高めるカウンセリング

● 「問診」と「カウンセリング」の違い 026

● カウンセリングの7ステップ 029

● ステップ① 好感形成 032

● ステップ② 心頼形成 039

第2章

真のニーズを聞き出すヒアリング

- ステップ③ ヒアリング 044
- ステップ④ アンカリング 045
- ステップ⑤ 契約ハードル確認 048
- ステップ⑥ 自院の差別化 055
- ステップ⑦ 将来のイメージ訴求 057
- 潜在的ニーズの奥にある潜在的ニーズをつかむ 066
- 潜在的ニーズを引き出す質問スキル 071

第3章

クロージングへと 導く3つのフェーズ

- 患者さんのタイプを見分ける……………081
- 患者さんの考えを可視化する「お口のチェックシート」……………094
- 最初からクロージングをしようとする……………122
- 初診カウンセリング……………124
- セカンドカウンセリング・中間カウンセリング……………131
- 治療別説明① 単治……………139

第4章

カウンセリングのケーススタディ

● 治療別説明② M T A	1 4 8
● 治療別説明③ 精密根管治療	1 6 2
● 治療別説明④ 欠損補綴	1 7 9
● 治療別説明⑤ 矯正治療	1 8 5
● 治療別説明⑥ 歯周病治療	1 9 6
● 症例① 27歳男性	2 1 1
● 症例② 42歳男性	2 1 4

第5章

患者もスタッフも 医院も幸せになるために

● 「自由な時間」が医療の質を高める……………234

● 症例③ 27歳女性……………218

● 症例④ 45歳女性……………221

● 症例⑤ 29歳男性……………226

● 症例⑥ 51歳女性……………229

● 症例⑦ 35歳女性……………231

- 医師もスタッフも学び続ける……………240
- 長く働ける環境を整える……………244
- 利益を確保する前に福利厚生に投資する……………249
- 患者さんと真剣に向き合う医院
(スタッフの声…カウンセラー・勤続4年)……………252
- おわりに……………255