
平成 16～19 年度の財務データと
院長アンケートによる

調査研究報告資料

歯科経営研究会主催シンポジウム
SYMPOSIUM 2008
「これからの歯科医院経営の活路」
座談会内容抜粋／寄稿

日本歯科医療管理学会誌投稿論文／第 43 巻第 2 号 130～136 (2008)
「歯科医院経営における経営管理姿勢と経営状態、
満足度との関連に関する調査」

第 12 回日本医業経営コンサルタント学会 神奈川大会 2008/06/12 講演録
歯科医院経営における
「経営状態」に影響を与える「経営要因」に関する研究

資料

「収入の増減において有意差があった院長回答比較」(平成 18/19 年度)
「経営状態」における「経営要因」の比較／(平成 16-18 年度／平成 16-19 年度)

2008/08/25


メディカル・マネジメント・プランニング・グループ
歯科経営研究会

MMPG 歯科経営研究会 SYMPOSIUM 2008

これからの医院経営の活路

平成 16 年度から 19 年度の財務データと
院長アンケート結果考察

平成 20 年 5 月 4 日 (日)
PM1:00~PM5:00
大阪駅前第 3 ビル 28 階 盛和塾<大阪>

「歯科医院経営における経営状態に影響を与える経営要因に関する研究」の分析結果がまとまり、歯科医院経営の成長支援をテーマに、コンサルテーションの高度化と均質化をめざして、当該研究結果を考察するシンポジウムを実施しました。医院経営者、ならびに、歯科医院経営を支援する関係者への価値ある情報支援と、今後の歯科界成長を願っての趣旨に対し、積極的に参加を快諾していただいた出席者の皆様に、あらためて御礼申し上げます。



■出席者：(敬称略)

- ・稲岡 勲 (デンタル・マネジメント・コンサルティング代表)
- ・上間京子 (歯科衛生士／オフィス ハーモニー代表)
- ・諸井英徳 (歯科医師／医療法人 A&D 理事長)
- ・堀尾芳裕 (ISO 主任コンサルタント／エム マネッジ代表)
- ・水谷惟紗久 (日本歯科新聞社／アポロニア編集長)
- ・蔵満正樹 (学術博士／チームマネジメントアドバイザー)
- ・隈部幸一 (MMPG 歯科経営研究会)
- ・角田祥子 (MMPG 歯科経営研究会)

以下、内容は抜粋です。

▽ ▽ ▽

●蔵満 データを如何に見ていくか、如何に解釈していくかは、見る人、解釈する人の哲学が影響すると思います。今回の調査研究結果に対して、ご出席者それぞれの専門的視点から、また、今後の歯科医療を支援するそれぞれの観点から、忌憚ない率直な意見を交換していきたいと思います。よろしくおねがいします。

▽

ISOの要求からの視点を／環境・対象・法令

●堀尾 私は、ISO 認証取得支援で歯科医院経営に関与しています。今回の調査におけるアンケート内容に対して3点、所感を申し上げたいと思います。

まず、ISOの要求から考えると、今後このアンケートには設備・作業環境に関する要素を加える必要があるでしょう。例えば、予防の医院であれば「個室化する、待合室をゆったりとる、コンサルテーションルームがある」などは、この要素に大きく影響すると思います。

次に、患者層を特定する項目を加えてみてはどうかという点です。それは、都市部における開業にはターゲットの特定の有無が経営を左右する傾向があるように思われるからです。例えば、「富裕層を相手にする、保険主体の患者を相手にする」のようなターゲットを特定する考え方です。それらは、経営理念や診療方針にもつながります。また、従業員教育にもつながる。また、それらが「PDCAサイクル」につながるため、そのような項目を加えた方が標準化しやすいデータになるのではないかと思います。

さらに、今後、ISOの審査で法的要求に対する問題が重視されていることから、法令に関する項目を加えることも大切だと思います。個人情報保護法、医療廃棄物の管理に対する意識の高い先生には、経営の満足度についても関連してくるはずです。医療の現場は比較的グレーゾーンが多く、CSR(企業の社会的責任)等の項目もあれば全てを網羅し、経営指導に有効なデータが得られるのではないかと思います。

▽

情報をクリアにして初めてその産業が成長する

●諸井 歯科は、今後、経営の対象としても、もっと成長していかなければならないと痛感しています。それは、自身が神戸大学でMBAをとったときに感じた難題であり、今もなおの挑戦課題となっています。

そもそも経営学がなりたつ大前提は、市場経済原理がきちんと働いていることであり、不良品を売っているところには客は行かなくなるという発想がなければ経営学は本来語れないはずです。それがそうでない部分があったりするから混乱し難しくなる。

アカロフ（2000年にノーベル賞をとったアメリカの経済学者）の「レモン市場の原理」にあてはめて考えると、歯科は情報の非対称。例えば、感染予防をしていると公表していても、実際はきちんとやっていない歯科医院が、感染予防を徹底している他医院よりも勝ち残る可能性がある。「情報をクリアにして初めてその産業が成長する」というアカロフの主張からすれば、歯科はまだまだこれからであり、私自身が何とかしていきたいと思う理由がここにあります。

そうした意味からも、今回のような調査研究は、今後、大切な意味をもってくると思います。私は、今でも神戸大学の経営学で研究をしています、神戸大学の伝統は定性です。あらゆる研究も、最終的には人間が解釈することから、今回のような研究をさらに意義あるものにしていくためにも、是非とも、スタッフ・アンケートやインタビューなどの定性的なデータを活用されることをおすすめします。定量的データだけではなく、インタビューを重ねて定性的データからアプローチする。インタビューしてみたら、「経営理念や診療方針をきちんと整理しないとこれからはダメだ」と思っている先生のところできちんとした成果がでる。「スタッフのことを大切に思っている先生のところのリコール率は極めて高い」というデータもきちんとでる。次の研究にはインタビューを、ぜひ、いれましょう！！

●上間 アカロフの「レモン市場」論を聞いて、以前、瀬戸内のレモン栽培の方から伺った話を思

い出しました。

「一般に売られているツヤツヤのレモンは、ワックスが塗られている。でも、ワックスを塗ると早く腐る。ワックスを塗らないレモンは、皺しわで見かけは良くないが、中身はみずみずしく保つことができる」と。

それと同じで、どんなに見栄えの良い施設を作っても中身がよくなければ、やがて自然淘汰されていくでしょう。患者さんは、医院の中身に期待されているのです。いい治療をされている医院には、必ず、患者さんはいらっしゃいます。

▽

「できる歯科衛生士」はどういう衛生士なのか

●上間 さて、私は、アンケートの設問41の、「できる衛生士がいる」という「できる」の中身は何かを考えたいと思います。回答される先生方が思う「できる歯科衛生士」はどういう衛生士なのか。患者さんが考える「できる歯科衛生士」はどんな衛生士だろうか。衛生士自身が考える「できる歯科衛生士」とは、どんな衛生士なのか…。

衛生士の学校で教えていますと、「予防」という科目があり、近い将来この内容は変えていくべきだと思う点があります。例えば、「予防」の中にペリオも治療も全部一緒になってしまっていることがあげられます。現場では、歯科衛生士が行うペリオの治療、歯科医師が行うペリオの治療。Pのメンテナンスと、審美的なものを求めてこられる患者さんのメンテナンス。そのほか、保険点数をみてがっかりすることなどいろいろありますが、「中身を良くしていく」、つまり、どういう風にしたら歯科医療が医療たるものになって、患者さんにとって価値があって、患者さんに利益が出たところで経営的にも利益が出るような、その辺のところをMMPGの皆様の目標とも一緒に考えていけたら、とても嬉しく思います。

▽

「予防」が歯科医院に経営という機会を与える？

●稲岡 今後、一つの希望的な経営目標は、「予防」だと思います。「予防」を目標としたとき、患者もよく理解できるし、その成果が把握でき、患者からも感謝される。そうした意味からも歯周治療と予防に対する期待は大きいと思います。

しかし、残念なことに、現状ではチェアが2、3台で衛生士にメンテナンスだけをさせるのは経営的に難しい。今後、経営が安定して継続できる医院は、ある程度の規模をもった予防に力を入れる医院ではないかと考えられる。

●角田 「予防が歯科医院を変える」「予防が歯科医院に経営という機会を与える」と、考えることができそうですね。稲岡先生が長年かけて現場をみてこられた上での視点は、データのもつ価値や見方を教えていただけるように感じます。予防を実現しようとする、スタッフが必要になってくる。今までは治療中心だからスタッフの協力は最低限で成り立ったが、予防を目標にしていくとスタッフをいかに育成するかという課題が加わります。そこでは院長の力量が問われるようになる。そして院長は歯科医師として経営者としても育っていくようになる。さらに予防を推進するようになると、2、3台のチェアでは足りなくなる。そうすると、規模を広げていく必要もでてくる。またさらにそこに事業の承継が必要になってくる。承継は子息だけではなくて歯科医院が継続していくうえでの力を持った人が必要になる。そうして人材が育ち、そこに文化や独自性ができる。そのようにして経営の理論が成り立つようになる。というような成長の流れを思い描きます。

▽

本当に長く続くかどうか経営—それが承継

●堀尾 承継についてコメントさせていただくと、私が関わっている医院の中には承継者が歯学部に行きたがらない。行ったとしても継承したくないといった問題を抱えているところがある。
(ノウハウ・コメントにつき省略)

●諸井 自分自身は歯科医院の承継には非常に否定的。私の医院は、名前に自分の苗字をつけなかった。私の名前をつけたところで、勤務医の先生が継ぎたいと思うかといったら思わないだろうと気付いた。ようやくそれに気付いたのがナショナル。松下をはずしてようやくパナソニックに一本化した。本当に良い企業は長く続くかどうか極めて大事だと思う。収入の増減といった短期

の結果でみてもしょうがない。本当に長く続く医院というのが良い医院ではないかと思う。

だからうちでは勤務医に是非自分の医院を継いでくれといっている。本気でやる気のある医師は医療法人に出資してくれている。その彼には、法的にも継ぐ権利がある。法人名もマークも、一緒に創り発展させていくブランディングのためにも意味があると考えている。

▽

診療方針の違いは、経営指導の在り方をも変える

●堀尾 インプラント治療のような専門治療をやっている医院と、予防を中心にやっている医院の方針の違いが、分析結果のA～Gの結果とまさにリンクしています。インプラントの先生は自分、技術と仕組みを重視する。予防の医院はスタッフを大切にする。「技術集団」でありながら「サービス提供集団」に変わらないといけないですから。

●稲岡 院長が補綴中心の考え方をしているのか、予防中心の考え方をしているのかで、まったく経営の体質が異なります。当然、経営指導の在り方も異なることを理解しておく必要があると思います。

例えば、院長は補綴中心の診療体系で、予防は衛生士に丸投げして成功するわけがない。失敗する確率が高いと思う。

▽これからのコンサルテーション

つまり、コンサルテーションをするときに経営者の考えをまとめるような質問をどういう風にしているかが非常に大事です。経営理念などを出しなさいといっても出てこない。色々と質問を出すことでそれに答えてもらううちに、自然と自分で考え方がある程度まとまります。だからコンサルテーションをしていく中でどういう質問をどんな風に投げかけていって、院長自身の考え方をまとめるか、そして、それに対してはこうしてはと指導する。そのプロセスが大切です。

そして、その大切なプロセスを、感覚的でなく、データの上からも明快にしてくれているのが、今回の研究結果の価値あるところでしょう。

▽

行動変数と目的変数に相関がある面白いデータ

●水谷 実際のデータで、ゴールを収益の増減と色々なアンケート結果のクロス分析をみせていただいて、「できる衛生士がいる」というのが確かに相関が高い。「できる衛生士がいる」って実際にいるかどうかの確認はできない。ただ、院長が「いる」と思っていることが大事！と、言っているところが面白い。

一般的には、対スタッフ満足度が高い先生というのは収益性が高いとされている。対スタッフの満足度がなぜ高くなるかという相性の問題。チーム編成が的確であるから…。それは運もあるかもしれない。そういうことを数値で示したという点でこのアンケートはものすごく意味がある。これを見せてもらって面白いと思ったのは、客観的なことはあまり尋ねていない。収入の増減と主観的認識をクロス集計分析することに、最初違和感があったが、実に面白い結果がでていると思う。

もう一つは、2006 年保険改定の影響はかなり出たように思う。

●諸井 私も水谷さんと同じで、このデータが 1 番面白かった。行動変数と目的変数の間にちゃんと相関が出ている。なるほど！と思った。

▽

調査研究における 2 つの方向性

●蔵満 稲岡先生はじめ、水谷編集長、諸井先生からの「面白い！」発言は、企画した私たちを励ます最高の言葉です。それぞれの面白さの角度の違いがあって、それこそ「面白い！」です。

今回の調査研究の発表内容は、2 つの方向性でまとめています。一つめは、平成 20 年 6 月 12 日に横浜で開催された第 12 回日本医業コンサルタント学会での演題発表の内容です。二つめは、日本歯科医療管理学会誌への投稿論文の内容です。（第 43 巻第 2 号 130～136／2008 に掲載）

▽トレンド分析：

一つめは、ご指摘いただいた通り、「収入の増減」を目的変数として、院長アンケート結果（まさにご指摘通り主観的な回答）を独立変数として有意差をみたものです。さらにこの方向性で分析を進めるならば、二つめの投稿論文で設定した残

りの 4 つの経営目標をそれぞれ目的変数とすることができます。つまり、「収入規模別」「自費率の高低別」「予防志向別」「院長満足度別」にクロス集計を試みるわけです。歯科医院経営の成功は、収入の増減だけでは計れないわけですから。

▽要因分析：

二つめは、5 つの経営状態を目的変数として、院長アンケート結果をスコア化し有意差を分析したものです。一つ一つの設問に対して主観的なアンケート回答であっても、同じテーマの複数回答をスコア化（集計）することで、思いつきでない行動の傾向性（強み）を数値化して分析したのです。この研究は、どのような経営目標（めざすべき経営状態）をもつ院長には、どのような経営支援を行うことが効果的かの判断材料（データ）を提供するものといえます。

さきほど稲岡先生から「コンサルテーションをするときに経営者の考えをまとめるような質問をいかに行うかが大切」とのご指摘がありましたが、ここで行った分析結果のフォーム自体が、具体的な質問事項となっています。つまり、5 つの経営状態は院長の経営目標の選択肢であり、A～G までの経営支援要因のスコア化に用いた質問事項は、院長とのヒヤリング内容となります。集計し分析結果と比較すれば、それぞれの院長の強みが発見できることとなります。

▽

研究結果の注目すべきポイント「予防志向」

今回の研究結果の注目すべきポイントの一つに、「予防志向の医院は、経営理念があり、来院者を管理する仕組みもあり、やるべきことや、やったほうがいいと思われることを、実はちゃんとやっている医院であった」という結果です。

「予防」に力をいければ『儲かりますよ』とか『儲かりませんよ』といった論理を、経営コンサルタントの立場の者は、決して展開すべきではありません。それは、ドクターであり経営者である院長自身が決定されることであり、収入の増減で判断すべきものではないでしょう。

過去「予防をやっているところは増収しているかどうか」といった仮説（論理）もありましたが、しかし、その考え方ではどうしても矛盾がおきる。

つまり、どのような仮説をたてるか、どのように考察するかには、それこそ、理念や方針を明確にした上でなければ、勝手な解釈を押し付けることになりかねません。少なくとも私たちは、「媚び売ルタント」にはならない。

▽

分析データの事例を参照する

実際に、わかりやすく研究結果を参照していただきますと、【院長アンケートにおける有意差のあった経営要因比較】で、設問 No14 の「自費収入」欄をご覧ください。また、その詳細データは、【資料：平成 16－19 年度・分析結果】で、「2. アンケート回答 No14」の「自費収入」欄をご覧ください。その結果は、「自費収入が増収している 179 医院の内、152 医院は在宅・訪問診療に力を入れていない」ことに有意差が認められたことであり、この結果からは、「自費収入を増やしたければ、在宅・訪問診療には力を入れない方がいい」という論理が成立することになります。しかし、この判断が正しいか否かは、いまここでわれわれが論議すべきことではないのです。

▽

院長のタイプ別対話法と経営指導・組織運営法を

●上間 先程のビジョナリですが、なかなか先生方って「どうなりたいと思われていらっしゃるのか、どんなチームをつくりたいと思っていらっしゃるのか」伺っても、なかなかそこがつかめないのです。早いうちから自分がどういう人間なのか、自分らしい経営の在り方など、歯科医師の先生自身がアセスメントしてもらえるチャンスがあればいいと思います。そういう支援をMMPGのようなところがしていただけると、喜ばれるのではないかと思います。

●稲岡 我々も「この先生はこういうタイプだからこう接しよう」とやり方・方法・手順を変えていくわけですね。そういうものを経験的にやっているわけだが、全然ものがしゃべれない先生に、スタッフになんやかんやミーティング～といってもしゃべれない。結局気まずい思いをして終わってしまう。

だから、自分で一度回答してもらって自分がど

ういうタイプとわかって、その場合はこういう手順でこういうやり方がいいよ、何かマニュアルとまでいわないがそういうものがあると却ってやりやすいのではないか。そういうものをMMPGで用意していただければやりやすいと思う。

●堀尾 私の場合、医院の方向性を出す場合に、医院の仕事の流れを示した、フローチャートを 10 種類くらい準備して、医院運営の核になったスタッフや先生にその参観をして貰うと 3 つぐらい選びます。そうすると、先生方、若い先生は特に反応が早い。最初は、まずは真似。それから独自性をどこかで出さなくてはならない。その独自性というのが診療報酬でいうといくらかわからないが、目標設定もしてあげると、医院の目指す姿がイメージするのは、早いかもしれないですね。

▽

それぞれの所感を・・・

●稲岡 調査結果を拝見して、「私が経験してきたことの裏づけが数字で出てきた！」という印象です。私が体験的に確証を得てきたノウハウが、統計学的に証明できるということを非常に興味深く思っています。

いままで我々は、経験だけで「こうではないか」といつてきたふしがある。「5000 万円くらい以上だと伸びている」。「以下だと収入増加のところが少ない」。「それもだいたい 5000～6000 万円位のスタッフ一人あたりの月額収入というのを出すと…」。「それより収入が少ないところの従業員の一人あたりの月額収入は…」。「それより規模の大きいところはもっと…」。「5000 万のところが一つの分岐点になっている」。「年間の収入で平均月額収入を出して人数で割る。そうすると…」等々。そういう部分も統計学的な数字に表れているようなので、私の経験していることがきちんと数字になっているなと思いました。

●堀尾 1 番最初に話した、歯科医療が元気になるために新患を増やすという指向から、今いる患者さんをいかに管理して継続させるかという仕組みを真剣に考えていきたいですね。

経営理念を明確にして、PDCAサイクルを院

長自ら、迷わないで回していただきたい。これさえできれば、歯科医院経営は、決して暗いままではないと思う。これを是非、研修会などで、この研究データを裏づけにしながら、うまく啓蒙活動に結び付けていただくといいと思います。

●水谷 デジタルカメラを持っているということと増員も相関があって、デジカメをどう使うかがわからないが、何らかの形で画像のシステムをもっているところは強いなと思います。一目瞭然でわかる。コミュニケーションの仕組みが今までと違うような歯科医院が、これからもっと増えてくるのではないかな。コミュニケーションツールがヘルスプロモーションをバックアップするシステムが何かあったらいいのではないかなと思った。

●諸井 今日は参加させていただいて非常に嬉しかった。それは、これまで経営学で学んだことをこのようにディスカッションする機会がなく、それができたのが嬉しかった。私のような者が参加してこの研究会にとってプラスかマイナスか若干心配だが、「あのおっさん変わってるな」というフィルターをかけてみてください。

さらに今回感じたのは、今回の分析データが、今まで肌感覚で感じていたことが定量的データとして出てきたことで、ある意味、自信がついた。今後この研究・取り組みを続けていかれる中で、私の浅学でよかったら、是非、ご協力させていただけたらと思います。

●上間 今日はとても素敵な一日でした。

私は、本当に、歯科衛生士の仕事は、とても素晴らしい仕事だと思っています。

このデータの中にあった「できる歯科衛生士がいる」その衛生士の“できる”中身に、とことんこだわっていききたいし、良いセンスと良い腕をもった歯科衛生士をどんどん育てていきたい。この歯科の現場で、ずっとずっと“いい影響”を与えていける私でいたいと思いました。

●稲岡 保険も自費も一緒だと言う先生がいます。「技術に差はなく」「保険の患者でも徹底的に

ホスピタリティを発揮」する。そういう経営が将来どうなるか非常に危惧した。保険制度の先行きが読めないから。しかし、徹底的に患者さんと信頼関係を築いているからものすごい支持をもらっている。リピーターも多い。

ひょっとしたら 3000 万から 5000 万の小さな、先生 1 人でやっている規模で、もし生き残れるとしたら、そういうやり方が生き残れる条件なのではないかなと思った。非常に強い信頼関係の中で、補綴が保険から外されても患者は来てくれると思う。だからそういう意味でも、ただ規模が大きいからいいいというわけではないし、自費やっているから大丈夫ということでもない。結果的には患者さんとの信頼関係をどこまで構築することができるか、最終的に医療が“生存”できる条件の大事なポイントではないかなと感じている。

●角田 今日は長時間だったがあっという間に過ぎた気がします。素晴らしいメンバーと対話ができたことに感謝します。

これからは、さらに歯科医師の先生方お一人お一人をどうサポートできるか、そして、歯科医療をいかに支えていくかを考えていきたいと思いますので、ご協力をお願い致します。

●隈部 今回の調査研究の結果や、本日、皆さんからいただいた数々のアイデアを、今後、どう生かしていくかという点を大切にしていきたいと思います。

私がお付き合いさせていただいている医院は、収入規模としては 3000 万円以上 7000 万円未満が 7 割以上で圧倒的に多いのが現実です。「次にどうしていくか」を求めている方、5000 万円前後の歯科医院に多いと思われます。

「歯科医院と会計事務所が、良好な関係を築くために、会計事務所は、何をすべきか」この視点を忘れずに、今回の研究結果をそういう方のためにこそ、活用していきたいと思っています。

本日は、誠にありがとうございました。

◎協力：MMPG本部事務局／老沼 護、中田 千香子

Medical Management Planning Group

■寄稿：MMPG歯科研究会の調査研究に寄せて

「対話が心を掴み、価値を生み出す」

和田精密歯研株式会社 榎田大介

私たち和田精密歯研は、創業50年を迎える歯科技工所です。創業当初は金属床義歯の製造を専門に行っていましたが、その後メタルボンドの普及と同時に全国展開しました。「技工所がなぜ『対話』を？」と思われる方がいらっしゃるかも知れませんね。そのことについて、触れさせていただきます。

私たちは、当初は自費製品だけを取り扱う歯科技工所でしたが、お客様である歯科医院の先生方から、「自費技工だけでなく、保険技工もして欲しい」という要望があり、保険技工も扱うようになりました。しかし、経営を成り立たせるためには、保険技工は「数をこなす」ことが求められました。また、国が定める報酬は保険財政ありきで決められ、非常に低い単価で据え置かれたままです。

私たちは、「付加価値の高い」製品を取り扱い、歯科医院の先生方にアピールして参りました。しかし、そこで行きついたのは、エンドユーザーである一般生活者、患者さんがそれを欲しいと思わなければ、供給することは出来ないということでした。

歯科医院の先生方も、歯科医院経営を安定的なものとし、自らが理想とする経営を継続していくには、保険診療だけではままならないのではないかと思います。

わが国の保険医療制度は「社会主義的な仕組み」であると認識しています。どんなに優れた技術やサービスを提供しようと、全く同じ経済的評価であるからです。そんな仕組みのなかで、それぞれの価値観を持った一般化生活者が望む医療サービスを提供することが本当に可能なのでしょうか？付加価値の高い医療サービスの提供が、理想とする経営を実現するために必要ではありますが、決して「自費製品を押し付ける」という短絡的なものとして、考えているではありません。ただ言えることは、人は「知らないものを欲しいとは思ふことすら出来ない」ということと、「人は知っている人からものを買う」という事実があります。このことから、私たちは来院者に対して、歯科医療に関する情報の提供が必要であると考えています。

私たちが、以前、一般生活者約1500人に対して行なった、歯科医療に対する意識調査では、「治療方法についての説明があったかどうか」という問いに対して58%もの人たちが「説明がなかった」と回答しました。その説明がなかったと回答した方のうち、22%の人が「説明を聞きたかったが尋ねられなかった」17%の人が「不安だった」と回答しています。つまり全体の約25%の人が、コミュニケーションに対してネガティブなイメージを持っていることとなります。

また、「治療方法の説明」「自費と保険の違い」「補綴物の種類」など診療の付加価値にかかわる項目において、ドク

ター側と来院者側の説明に関するギャップも大きく、結果として付加価値の高い診療の機会を逸している可能性が高いこともわかりました。

私たちは歯科技工所として各種の補綴物の特性を理解している立場にありますので、それらを「わかりやすく」来院者に伝えることで、より付加価値の高い治療を納得の上で選択していただける可能性が広がると考えました。

まず、最初に行ったことは、来院者が持ち帰ることができるリーフレットを制作しました。次に、院内掲示用のポスターを制作し、説明用のサンプルも作りしました。

また、それぞれのクリニックの診療方針に合致できるように工夫した院内掲示パネルを企画し、販売しました。

近年では、総義歯、部分床義歯、インレー、クラウンを一覧で比較しながら説明できるメニューも企画制作しています。当社が企画したメニューなどは、他社が模倣品を作るなどの動きもありましたが、このようなコミュニケーションツールが必要とされる時代になったのだと、かえって確信を深めました。

ただ、このようなツールを企画・制作し、お得意様である歯科医院に購入していただいたとしても、全ての歯科医院で劇的な変化は見られませんでした。一部追跡調査しましたところ、購入したとしても、それらのツールの機能をフルに活用していない、あるいは全く使用していない、という状況が浮かんできました。

そこで、コミュニケーションツールの購入決定者である院長先生と相談し、勤務しておられるスタッフの皆さんに、ツールの使い方を知っていただく機会を設けていただき、それぞれの自費補綴物の特性を解説するとともに、コミュニケーションツールをロールプレイングの技法を用いて、説明の模擬体験をしながら意見交換するお手伝いを「スタッフさん向けのセミナー」として実施させていただいております。

この頃から、自費補綴が増えたとおっしゃっていただけるお得意様が増えてきました。現場第一線の営業担当者の話によりますと、あまり変化のないお得意様は、スタッフの方々に説明を一度や二度程度上手くいかなかっただけで、説明してもらうことを止めてしまっているところが多いときいています。

和田精密歯研では現在、スタッフさん向けのセミナーを実施できる担当者が約10名いますが、今後も実施できる担当者を現場で育成し増員していく方向で進めています。先述した調査では、丁寧な説明を心がけているクリニックでは、説明を心がけていないクリニックに比べ、治療後の満足度も高いという結果も出ております。日々の業務に忙殺されてしまいがちではあると思いますが、治療のバリエーション・選択肢について、しっかりと意思疎通が図れる機会を持つことが大変重要であると思われます。

それには、日頃から来院者との対話を出来る限りしていただき、良好な信頼関係を築いていただくことが前提であることはいうまでもありません。（榎田）

報告・資料

歯科医院経営における経営管理姿勢と経営状態、 満足度との関連に関する調査

A Survey on Relations of Dentist's Attitude for Dental Office Management and Economical Situation and Satisfaction at Dental Clinics in Japan

蔵満正樹^{1,2)} 角田祥子¹⁾ 隈部幸一¹⁾ 老沼 護²⁾

KURAMITSU Masaki^{1,2)}, SUMITA Yoshiko¹⁾, KUMABE Koichi¹⁾, OINUMA Mamoru²⁾

索引用語：歯科医院経営，経営支援，経営状態，満足度

緒 言

近年は従来にまして、歯科医院経営環境の激変が報じられることが多い。例えば、「医師と歯科医師の所得が 100 対 52.5」。「一日の医業収入の全国平均は、医科の診療所が約 25 万円で歯科診療所は約 15 万円」。「歯科の診療単価は耳鼻咽喉科よりも 2 倍以上あるが、患者数は 4 分の 1 しかない」。「医科は供給不足で、歯科は供給過剰」¹⁾、学生や研修医への調査によれば「歯科は『業界の未来』に不安の割合が医科に比べて多かった」²⁾など、医科との違いについても報じられている。

MMPG 歯科経営研究会は、医療と福祉の発展に寄与することを目的とし設立された MMPG グループの中で、特に歯科医院経営に特化し、全国の経営データやノウハウを結集して、顧問先で

ある歯科医院個別の経営管理と人と組織の成長支援を行ってきた。歯科医療の発展に寄与するために、医院個別の成長支援を行うとは、歯科診療を継続的・永続的に行える経営環境の安定を支援することに他ならない。

例えば、MMPG 歯科経営研究会による最近の調査では、「増収」に影響を与える要因として、「収入規模 5 千万円以上」と「自費率 10%以上」が有意に高いことが認められた³⁾。もちろん、収入の増減だけで成長を判断すべきではない。また、収入規模や自費率だけでなく異なる要因や機能⁴⁾が経営の安定に大きく影響していることも事実である。

院長の個性によって経営成果や成功のスタイルが異なることや⁵⁾、院長とスタッフの互いの個性やストレス状態が仕事に対する不満度に大きく影響を与えていること⁶⁾など、人と組織の関係も歯科医院経営の健全化の重要な要因⁷⁾であることが報告されている。

本来、歯科医業経営は、経済的な達成だけでなく、社会貢献として評価されるべきであるとわれわれは考えてきた。またわれわれは、歯科医師としての満足度や従事者の満足度は、重要な経営の目的であり、結果的に経営効率にも反映するもの

¹⁾ MMPG 歯科経営研究会

²⁾ 株式会社 MMPG 総研

¹⁾ Dental Management Working Group, Medical Management Planning Group

²⁾ MMPG Research Institute, Ltd.

受付：平成 20 年 4 月 30 日

受理：平成 20 年 5 月 14 日

であると考えて、歯科医院の成長支援を行ってきた。

そこで、今回の調査は、平成 19 年度の経営状態と経営支援要因の関連を分析することによって、経営管理における院長の姿勢と満足度、ならびに社会貢献の一つの姿勢としての予防志向との関連を明らかにすることを目的として行った。

対象および方法

1. 歯科医院院長に対するアンケート

平成 19 年 4 月から 6 月の 3 カ月間に、MMP G に所属する会計事務所 30 件の顧問先である歯科医院のうち、個人経営である院長 600 人に対しアンケート調査（全 98 問）を実施した。実施方法は、院長にアンケートへの自筆回答（回答形式は 4 択）を依頼し、同意を得られた院長に巡回担当指導員が回収の任に当たり、477 人（東日本 246 人、西日本 231 人）から回答を得た。その内、平成 16 年度から 19 年度の収入推移（確定申告分）を比較、分析できる有効な対象者数は 298 人（東日本 150 人、西日本 148 人）であった。

2. 「経営支援要因」に関する質問項目

アンケート項目 98 問のうち、特に下記に示す A) ～ G) の経営支援要因ごとにアンケート回答それぞれ 6 項目、合計 42 項目を、要因ごとにスコア化した。アンケートの 4 択回答それぞれに、ハイ＝4 点、どちらかと言えばハイ＝3 点、どちらかと言えばイイエ＝1 点、イイエ＝0 点を配点し集計を行った。各経営支援要因に関する設問はそれぞれ 6 項目で、スコアは 24～0 点となる（表 1）。

A) 経営理念・診療方針については、「経営理念・診療方針が明確である」ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

B) 来院者を管理する仕組みについては、「紹介者を管理する仕組みをもっている」ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

C) 経営ブレーンについては、「相談できる良き経営ブレーンがいる」ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

D) 来院者との対話については、「治療方法を患者さんにわかりやすく説明する仕組みを作っている」ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

E) 組織運営については、「毎日、有益な朝礼を行っている」ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

F) 診療スタッフについては、『『できる受付』がいる』ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

G) 情報活用については、「デジタルカメラを使用している」ほか 5 項目をスコア化の要因とした。

3. 「経営状態」に関する項目

今後の経営支援も鑑みて、経済的視点・社会的視点・満足度から目標とすべき経営状態を次のように設定した（表 2, 3）。

1) 収入増減については、平成 16 年度と平成 19 年度の収入合計を比較し、「増収」と「減収」の 2 区分に分類した。

2) 収入規模については、前述の調査の区分に準じて、平成 19 年度の収入に対して「5 千万以上」「5 千万未満」の 2 区分に分類した。

3) 自費率についても、前述の調査の区分に準じて、平成 19 年度の自費率に対して「10%以上」「10%未満」の 2 区分に分類した。

4) 予防志向については、社会的貢献としての診療姿勢や経営状態を示すものとして、アンケート回答から、予防診療に関連する設問 6 項目の結果をスコア化して、「15 以上」「14 以下」の 2 区分とした。

5) 院長満足度については、医院経営コンサルティングの目的の一つとして、経営者自身の満足度を指標とした。アンケート回答から、経営状態や経営環境に関する院長自身の満足度を示す設問 10 項目の結果をスコア化し、「21 以上」「20 以下」の 2 区分とした。

4. 分析方法

スコア化した経営支援要因と経営状態の、それぞれの項目間の関連について分析を行った。分析に際しては、SPSS for Windows 10.07J (SPSS Inc.) を使用し、 χ^2 検定および t 検定を行った。

表1 経営支援の集計について

設問内容	総 数	ハ イ	ど ち ら か と い え ば ハ イ	ど ち ら か と い え ば イ イ エ	イ イ エ
※スコア化のための回答別の配点		4	3	1	0
A) 経営理念・診療方針	298				
Q1 経営理念・診療方針が明確である	296	27.2%	41.9%	24.2%	6.0%
Q2 経営理念・診療方針をスタッフと共有している	295	15.8%	40.6%	29.9%	12.8%
Q4 達成目標をスタッフと共有している	295	8.4%	29.9%	38.9%	21.8%
Q33 年間目標が明確である	295	8.4%	13.1%	35.9%	41.6%
Q34 月間目標が明確である	295	6.4%	17.8%	34.2%	40.6%
Q35 日々の目標が明確である	295	8.1%	15.4%	35.9%	39.6%
B) 来院者を管理する仕組み	298				
Q59 紹介者を管理する仕組みをもっている	294	12.4%	19.5%	23.8%	43.0%
Q61 新来院患者を管理する仕組みをもっている	293	30.2%	27.5%	19.8%	20.8%
Q63 予約キャンセル者を管理する仕組みをもっている	295	23.8%	25.2%	22.1%	27.9%
Q65 治療中断患者を管理する仕組みをもっている	296	19.8%	26.2%	23.2%	30.2%
Q67 リコール来院者を管理する仕組みをもっている	297	34.2%	27.5%	16.8%	21.1%
Q69 完治した患者を管理する仕組みをもっている	297	18.8%	24.8%	23.8%	32.2%
C) 経営ブレイン：人的資産1	298				
Q47 経営指導：相談できる良き経営ブレインがいる	295	20.8%	29.2%	25.2%	23.8%
Q49 税務会計：相談できる良き会計ブレインがいる	296	36.2%	36.9%	16.4%	9.7%
Q51 人 事：相談できる良き人事ブレインがいる	296	12.1%	24.5%	30.5%	32.2%
Q53 広 報：相談できる良きマーケティングブレインがいる	293	8.4%	16.8%	31.9%	41.3%
Q55 システム：相談できる良きシステムブレインがいる	296	12.8%	19.1%	33.6%	33.9%
Q57 資材器材：相談できる良き情報ブレインがいる	295	15.8%	30.9%	32.9%	19.5%
D) 来院者との対話	298				
Q25 治療方法を患者さんにわかりやすく説明する仕組みを作っている	297	33.6%	46.6%	16.1%	3.4%
Q26 初診時には患者さんへのカウンセリングの時間を十分に取っている	298	26.2%	44.6%	25.2%	4.0%
Q27 患者さんに対して治療費についての説明を十分に行っている	298	30.9%	46.6%	18.1%	4.4%
Q28 患者さんの意見を聞く仕組みをつくり実行している	298	17.1%	40.6%	30.9%	11.4%
Q29 医院情報をホームページで知らせている	297	14.1%	8.4%	9.4%	67.8%
Q70 来院者の満足度がわかる仕組みを持っている	297	1.0%	9.1%	31.5%	58.1%
E) 組織運営について	298				
Q30 毎日、有益な朝礼を行っている	295	7.4%	11.4%	14.4%	65.8%
Q32 定期的に、充実したミーティングを行っている	294	9.1%	17.1%	27.9%	44.6%
Q73 医院では、言いたい事を自由に言い合える雰囲気がある	295	21.1%	52.7%	19.8%	5.4%
Q76 スタッフには、人事評価の結果を知る機会を十分に与えている	293	6.7%	24.5%	43.0%	24.2%
Q77 給与や賞与は、スタッフにとって納得のいく内容になっている	290	13.8%	49.0%	28.9%	5.7%
Q78 成果を挙げたスタッフの努力が報われるような制度が機能している	293	10.1%	33.2%	33.8%	16.4%
F) 診療スタッフ：人的資産2	298				
Q37 受 付：「できる受付」がいる	295	32.2%	39.6%	18.1%	9.1%
Q39 助 手：「できる助手」がいる	277	30.9%	31.9%	21.1%	9.1%
Q41 衛生士：「できる衛生士」がいる	282	33.6%	30.9%	8.7%	21.5%
Q43 技工士：「できる技工士」がいる	249	17.4%	17.4%	7.0%	41.6%
Q45 勤務医：「できる勤務医」がいる	233	5.4%	9.7%	4.0%	59.1%
Q80 スタッフを信頼している	293	37.6%	50.3%	7.4%	3.0%
G) 情報活用	298				
Q23 デジタルカメラを使用している	297	46.3%	13.1%	7.4%	32.9%
Q24 その他のパソコン・システムを活用している	297	54.7%	18.8%	10.4%	15.8%
Q56 自ら新技術・新商品の情報収集を行っている	297	23.8%	39.6%	23.5%	12.8%
Q83 専門書等で診療に関する知識・情報収集にかなり投資している	297	17.4%	33.9%	34.6%	13.8%
Q84 情報収集にインターネットをととても活用している	296	20.8%	29.5%	27.5%	21.5%
Q85 セミナーや研修会に積極的に参加している	298	21.8%	31.2%	33.9%	13.1%

※回答別の配点でA～Gのそれぞれを集計しスコア化した。各質問項目に付した番号は、全98問中の設問番号。

表2 予防および院長満足度集計について

設問内容	総 数	ハ イ	ど ち ら か と い え ば ハ イ	ど ち ら か と い え ば イ イ エ	イ イ エ
※スコア化のための回答別の配点		4	3	1	0
4) 予防志向	298				
Q10 定期検診に力を入れている	297	43.6%	35.9%	13.1%	7.0%
Q11 予防歯科に力を入れている	297	34.9%	38.6%	19.5%	6.7%
Q14 在宅・訪問診療に力を入れている	297	5.0%	14.1%	22.8%	57.7%
Q15 子どもの歯を守ることに力を入れている	297	30.5%	45.0%	17.8%	6.4%
Q16 地域貢献のために医院診療以外に啓蒙活動等行っている	296	13.8%	22.8%	25.5%	37.2%
Q17 感染予防対策を充分に行っている	297	41.3%	49.0%	8.1%	1.3%
5) 院長満足度	298				
Q3 達成目標が明確である	295	12.8%	36.9%	33.2%	16.1%
Q71 スタッフとの人間関係はうまくいっている	294	33.2%	53.0%	9.7%	2.7%
Q72 チームワークが十分に発揮されている	295	26.5%	51.0%	17.4%	4.0%
Q74 スタッフには現状を改善しようとする意欲がある	294	18.8%	44.6%	29.2%	6.0%
Q79 スタッフから信頼されている	288	19.1%	59.4%	13.8%	4.4%
Q81 現在の立地条件に満足している	298	30.2%	36.2%	21.8%	11.7%
Q82 現在の診療設備に満足している	297	12.1%	38.6%	34.2%	14.8%
Q86 自身は、歯科医に向いていると思う	297	33.6%	41.3%	15.8%	9.1%
Q87 自身は、経営者に向いていると思う	297	7.4%	26.2%	42.6%	23.5%
Q88 今後の歯科界は、将来にわたって成長していくと思う	298	6.0%	18.1%	35.2%	40.6%

※回答別の配点で4)～5)のそれぞれを集計しスコア化した。各質問項目に付した番号は、全98問中の設問番号。

表3 経営状態に関する集計結果

経営状態	区分	対象者数	%
1) 収入増減:	増収	128	43.0
	減収	164	55.0
	欠損	6	2.0
2) 収入規模:	5千万円以上	117	39.3
	5千万円未満	175	58.7
	欠損	6	2.0
3) 自費率:	10%以上	140	47.0
	10%未満	152	51.0
	欠損	6	2.0
4) 予防志向:	15以上	149	50.0
	14以下	145	48.7
	欠損	4	1.3
5) 院長満足度:	21以上	135	45.3
	20以下	149	50.0
	欠損	14	4.7

結 果

1. 「経営支援要因」について

経営支援要因に関するアンケート回答の集計結果は、表1のとおりであった。また、各経営支援要因のスコア化による度数分布から、経営理

念・診療方針については、「10以上」が47.0%、「9以下」が51.0%、「無回答」が2.0%であった。来院者を管理する仕組みについては、「13以上」が45.3%、「12以下」が52.3%、「無回答」が2.3%であった。経営ブレーンについては、「11以上」が46.0%、「10以下」が51.7%、「無回答」が2.3%であった(表1)。

また、来院者との対話について、組織運営について、診療スタッフについて、情報活用についての回答分布は、ほぼ正規分布していた。

2. 「経営状態」について

「予防志向」と「院長満足度」に関するアンケート回答の集計結果は、表2のとおりであった。予防志向は、「15以上」が50.0%、「14以下」が48.7%、「無回答」が1.3%であった。院長満足度は、「21以上」が45.3%、「20以下」が50.0%、「無回答」が4.7%であった(表2)。

また、経営状態に関する集計結果は、表3のとおりであった(表3)。

表 4 経営支援要因と経営状態に関する分析

経営状態	経営支援要因		A		B		C		D		E		F		G	
	区分		10≤	≤9	13≤	≤12	11≤	≤10	平均値	対象者	平均値	対象者	平均値	対象者	平均値	対象者
1) 収入増減			**		n.s.		n.s.		**		n.s.		n.s.		**	
	増収		72	55	67	59	62	63	12.93	128	10.56	124	13.08	97	15.17	127
	減収		64	95	67	92	72	88	11.44	162	9.91	155	12.24	113	12.64	162
2) 収入規模			n.s.		n.s.		***		n.s.		*		**		***	
	5千万円以上		61	54	60	55	68	46	12.61	117	11.02	112	13.93	84	15.72	116
	5千万円未満		75	96	74	96	66	105	11.75	173	9.65	167	11.76	126	12.43	173
3) 自費率			*		**		n.s.		**		*		n.s.		***	
	10%以上		76	61	76	60	69	67	12.87	139	10.98	134	13.17	98	15.26	138
	10%未満		60	89	58	91	65	84	11.38	151	9.48	145	12.15	112	12.37	151
4) 予防志向			***		***		***		***		***		**		***	
	15 以上		100	47	89	56	85	60	13.97	149	11.86	145	13.72	103	16.17	148
	14 以下		40	104	45	98	50	93	10.13	144	8.39	137	11.72	111	11.42	144
5) 院長満足度			***		***		***		***		***		***		***	
	21 以上		89	44	77	55	87	46	14.21	135	12.75	131	14.81	94	16.04	134
	20 以下		48	101	55	92	46	100	10.23	148	7.87	148	11.11	114	11.90	148
検定方法			χ^2 検定					t 検定								

*: p<0.05, **: p<0.01, ***: p<0.001

3. 経営支援要因群の経営状態に対する関連

A) 経営理念・診療方針について

経営理念・診療方針に関するスコアは、「収入増減」「自費率」「予防志向」「院長満足度」と、それぞれ有意な関連がみられた(表4)。

B) 来院者を管理する仕組みについて

来院者を管理する仕組みに関するスコアは、「自費率」「予防志向」「院長満足度」と、それぞれ有意な関連がみられた(表4)。

C) 経営ブレーンについて

院長を支える経営ブレーンの存在に関するスコアは、「収入規模」「予防志向」「院長満足度」と、それぞれ有意な関連がみられた(表4)。

D) 来院者との対話について

来院者とのコミュニケーションに関するスコアは、「収入増減」「自費率」「予防志向」「院長満足度」と、それぞれ有意な関連がみられた(表4)。

E) 組織運営について

組織運営に関するスコアは、「収入規模」「自費率」「予防志向」「院長満足度」と、それぞれ有意な関連がみられた(表4)。

F) 診療スタッフについて

有能な診療スタッフの存在に関するスコアは、「収入規模」「予防志向」「院長満足度」と、それぞれ有意な関連がみられた(表4)。

G) 情報活用について

新しい情報取得への積極性に関するスコアは、「収入増減」「収入規模」「自費率」「予防志向」「院長満足度」の5項目すべてに有意な関連がみられた(表4)。

考 察

今回の調査研究でわれわれは、調査設計と分析方法の面で慎重を期した。税務会計支援と医業経営支援の領域を担当している現在、その効果や成果を経済的指標だけで判断するのではなく、心理学的にも社会的にも考察すべきとの思いにかられていたからである。

われわれのめざす歯科界への貢献、および、個別的な医院経営支援は、Schein が提唱するプロセス・コンサルテーションの考え方と共通するもの

がある。それは、「型にはまった技術や一連の介入ということではなく、“援助すること”の哲学であり、いかにして支援的になるかの技術なのである」という考え方であり、「今まで以上に心理学的または社会学的な洞察を持つことが必要である」⁸⁾という基本姿勢を伴うものである。

今回の調査結果によれば、経営理念の確立、来院者を管理する仕組み、相談できる経営ブレーンの存在、来院者との対話、快適な組織運営、有能な診療スタッフの存在、積極的な情報活用という各経営支援要因について、院長満足度と予防志向との間に有意な関連が見られた。この結果は、経営支援要因の各項目に関する姿勢が、院長自身の満足度と社会貢献としての予防志向に大きく影響している可能性があることを示唆するものであった。つまり、本調査の結果は、ともすれば「医院経営の為」にしなければならないことだと思っていたことが、同時に実は「自己実現の為」や「社会貢献の為」にもつながることを示唆しており、その意味で従来の歯科医院経営についての発想転換を促す意味をもつものと考えられる。

また、Schein は、「計画的な対人関係のフィードバックがなければ、われわれの学習努力も単なる試行錯誤になってしまう」と、われわれコンサルタントに警鐘を鳴らしている。当然のように今回の調査結果は、「調査のための調査」や「分析のための分析」で終わらせることなく、経営最前線にフィードバック⁹⁾していく必要がある。

今回の調査でとりあげた「収入増減」「収入規模」「自費率」「予防志向」「院長満足度」という経営状態は、経営目標として捉えることができる。また、「7つの経営支援要因」は、院長自身においては経営における基本姿勢であり、われわれコンサルタントにおいては経営支援のための具体策であると言える。この経営目標に対して基本姿勢や具体策との関連が示された今回の調査結果は、院長支援を実施する際の、経営目標の設定や支援内容の決定に関するコミュニケーションにおいて、共通認識を高める可能性をもつものと思われる。またこの可能性は、経営支援のための経営計画にも影響を与えるものであり、今回の調査によって得られた知見は、経営支援の標準化や最

適化に役立つものと思われる。

歯科医院経営における経営支援要因と経営状態、満足度などとの関連に関する分析に際して、ご指導くださいました新庄文明先生に、深く謝意を表します。また、今回の調査研究に関する基本設計、分析作業においてご尽力いただきました福田英輝先生、稲岡勲先生、門田亮氏に謝意を表します。

文 献

- 1) 川渕孝一：歯科医療再生のストラテジー&スーパービジョン，第1版，p. 20～44，医学情報社，東京，2005。
- 2) 全国保険医団体連合会女性部：「女性医師の就労環境改善を考える懇談会」参考資料としての調査結果より，日本歯科新聞，2007. 12. 11
- 3) 角田祥子，隈部幸一：歯科医院経営における経営状態に影響を与える経営要因に関する研究，日本医業経営コンサルタント学会誌，10：印刷中，2008。
- 4) 高津茂樹，橋本佳潤：歯科医療機能評価—総論，日本歯科医療管理学会，歯科医療機能評価検討委員会，今すぐできる歯科医療機能評価—7領域からセルフチェック—，第1版，p. 4～16，クインテッセンス出版，東京，2004。
- 5) 蔵満正樹，新庄文明：組織最適化理論の歯科医院経営への応用，日本歯科医療管理学会誌，37：116～117，2002。
- 6) 蔵満正樹，新庄文明，福田英輝：A Study of Personal Attributes Affecting the Job Dissatisfaction Level of Dental Staff，日本歯科医療管理学会誌，40：299～308，2006。
- 7) 永山正人，三嶋頭：チーム医療の人事管理，第1版，p. 8～20，東京臨床出版，東京，2003。
- 8) Edgar H. Schein（稲葉元吉，尾川丈一，訳）：プロセス・コンサルティング—援助関係を築くこと—，第1版，p. 39～179，白桃書房，東京，2002。
- 9) ピーター・M・センゲ（守部信之，訳）：最強組織の法則——新時代のチームワークとは何か，第1版，p. 14～44，徳間書店，東京，1995。

◇連絡先
株式会社MMPG総研 〒104-0061
東京都中央区銀座8-11-11 TK銀座8丁目ビル2F
電話 03-5537-3371 FAX. 03-5537-3372

QUESTIONS For The NEXT

MMPG

Medical Management Planning Group

歯科経営研究会

歯科医院経営支援のために

「歯科医院経営における経営管理姿勢と経営状態、満足度との関連に関する調査」の応用

<顧問先の院長と一緒に、医院経営のこれからを考えましょう>

■予防および院長満足度について

設問内容	ハイ	どちらかといえ ハイ	どちらかといえ イーエ	イーエ	
◇予防志向					
定期検診に力を入れている	4	3	1	0	
予防歯科に力を入れている	4	3	1	0	
在宅・訪問診療に力を入れている	4	3	1	0	
子どもの歯を守ることに力を入れている	4	3	1	0	
地域貢献の為に医院診療以外に啓蒙活動等行っている	4	3	1	0	
感染予防対策を充分に行っている	4	3	1	0	
◇院長満足度					
達成目標が明確である	4	3	1	0	
スタッフとの人間関係はうまくいっている	4	3	1	0	
チームワークが充分に発揮されている	4	3	1	0	
スタッフには現状を改善しようとする意欲がある	4	3	1	0	
スタッフから信頼されている	4	3	1	0	
現在の立地条件に満足している	4	3	1	0	
現在の診療設備に満足している	4	3	1	0	
自身は、歯科医に向いていると思う	4	3	1	0	
自身は、経営者に向いていると思う	4	3	1	0	
今後の歯科界は、将来にわたって成長していくと思う	4	3	1	0	

Copyright 2008: MMPG/※本チェックシートは、MMP G 歯科経営研究会による経営支援ツールです。

■経営要因チェックシート

設問内容	ハイ	どちらかと言えばハイ	どちらかと言えばイエ	イエ	
A) 経営理念・診療方針					
経営理念・診療方針が明確である	4	3	1	0	
経営理念・診療方針をスタッフと共有している	4	3	1	0	
達成目標をスタッフと共有している	4	3	1	0	
年間目標が明確である	4	3	1	0	
月間目標が明確である	4	3	1	0	
日々の目標が明確である	4	3	1	0	
B) 来院者を管理する仕組み					
紹介者を管理する仕組みをもっている	4	3	1	0	
新来院患者を管理する仕組みをもっている	4	3	1	0	
予約キャンセル者を管理する仕組みをもっている	4	3	1	0	
治療中断患者を管理する仕組みをもっている	4	3	1	0	
リコール来院者を管理する仕組みをもっている	4	3	1	0	
完治した患者を管理する仕組みをもっている	4	3	1	0	
C) 人的資産1：経営ブレイン					
経営指導：相談できる良き経営ブレインがいる	4	3	1	0	
税務会計：相談できる良き会計ブレインがいる	4	3	1	0	
人 事：相談できる良き人事ブレインがいる	4	3	1	0	
広 報：相談できる良きマーケティングブレインがいる	4	3	1	0	
システム：相談できる良きシステムブレインがいる	4	3	1	0	
資材器材：相談できる良き情報ブレインがいる	4	3	1	0	
D) 来院者との対話					
治療方法を患者さんにわかりやすく説明する仕組みを作っている	4	3	1	0	
初診時には患者さんへのカウンセリングの時間を十分に取っている	4	3	1	0	
患者さんに対して治療費についての説明を十分に行っている	4	3	1	0	
患者さんの意見を聞く仕組みをつくり実行している	4	3	1	0	
医院情報をホームページで知らせている	4	3	1	0	
来院者の満足度がわかる仕組みを持っている	4	3	1	0	
E) 組織運営について					
毎日、有益な朝礼を行っている	4	3	1	0	
定期的に、充実したミーティングを行っている	4	3	1	0	
医院では、言いたい事を自由に言い合える雰囲気がある	4	3	1	0	
スタッフには、人事評価の結果を知る機会を十分与えている	4	3	1	0	
給与や賞与は、スタッフにとって納得のいく内容になっている	4	3	1	0	
成果をあげたスタッフの努力が報われるような制度が機能している	4	3	1	0	
F) 人的資産2：診療スタッフ					
受 付：「できる受付」がいる	4	3	1	0	
助 手：「できる助手」がいる	4	3	1	0	
衛生士：「できる衛生士」がいる	4	3	1	0	
技工士：「できる技工士」がいる	4	3	1	0	
勤務医：「できる勤務医」がいる	4	3	1	0	
スタッフを信頼している	4	3	1	0	
G) 情報活用					
デジタルカメラを使用している	4	3	1	0	
その他のパソコン・システムを活用している	4	3	1	0	
自ら新技術・新商品の情報収集を行っている	4	3	1	0	
専門書等で診療に関する知識・情報収集にかなり投資している	4	3	1	0	
情報収集にインターネットをととても活用している	4	3	1	0	
セミナーや研修会に積極的に参加している	4	3	1	0	

歯科医院経営における 「経営状態」に影響を与える「経営要因」に関する研究

MMPG 歯科経営研究会

■はじめに

MMPG 歯科経営研究会による「平成 15 年度経営実績調査報告」での「収入金額別の対前年比収入動向」によると、収入が 5 千万円以上の医院ほど増収件数の割合が多く、5 千万円未満の医院は減収の件数の割合が多い結果であった。しかし、どの収入クラスにおいても対前年比が大きく増加、あるいは、大きく減少している医院があることから、収入の増減は、経営規模だけでなく異なる要因が影響しているものと考えられる。

そこで、今回の研究は平成 16 年度から 18 年度の経営状態（収入の推移）と、各種経営要因の関連を分析することによって、医院経営における成長要因を明らかにすることを目的とした。

■方法

1. 「経営状態」データの収集：

MMPG 歯科経営研究会に所属する会員の顧問先である一般歯科医院の経営データ（確定申告分）のうち、平成 16・17・18 年度の 3 年間の推移を比較できる対象医院を抽出した。

2. 「経営要因」に関するアンケート調査の実施：

平成 19 年 4 月から 6 月にかけて経営要因に関する院長アンケート調査（全 98 問）を実施した。院長によるアンケートへの自筆回答を依頼し、470 人から回答を得た。その内、上記条件に該当する分析に有効な対象医院数は 298 であった。

院長へのアンケートは、①経営理念・診療方針に関して（4 問）、②診療内容に関して（12 問）、③診療環境等に関して（8 問）、④来院者とのコミュニケーションに関して（5 問）、⑤スタッフとのコミュニケーションに関して（6 問）、⑥診療スタッフに関して（10 問）、⑦経営ブレーンに関して（12 問）、⑧来院者の管理に関して（13 問）、⑨人事運営・組織運営に関して（10 問）、⑩その他の設問（18 問）の計 98 問。

3. 分析方法：

分析に際しては、保険収入と自費収入、および、収入合計の推移（「増収」と「減収」）を「経営状態（目的変数）」とし、属性データ、アンケート回答結果を「経営要因（独立変数）」としてクロス集計分析、および、多変量解析を行った。

☆

なお、分析対象の 298 医院の経営状態（3 年間の収入推移）は、次のとおりであった。

1：保険収入における「増収」は 104（34.9%）、
「減収」は 194（65.1%）であった。

2：自費収入における「増収」は 170（57.0%）、
「減収」は 128（43.0%）であった。

3：収入合計における「増収」は 120（40.3%）、
「減収」は 178（59.7%）であった。

また、対象医院の保険収入と収入合計は、正規分布していた。

■結果

1. クロス集計分析（ χ^2 検定）結果

◇保険収入「増収」要因

保険収入における「増収」に対して有意差が認められた要因は、36 項目であった。（詳細略）

◇自費収入「増収」要因

自費収入における「増収」に対して有意差が認められた要因は、7 項目であった。

◇収入合計「増収」要因

収入合計における「増収」に対して有意差が認められた要因は、35 項目であった。

☆

2. 多変量解析（二項ロジスティック分析）結果

「経営状態」と関連がみられた「経営要因」を独立変数として、ロジスティック回帰分析を実施した。

◇保険収入に関する要因

保険収入の「減収」に対する「増収」のオッズ比は、「収入規模 5 千万以上」が 2.7 倍、「開業年数 10 年以下」が 1.9 倍、「院長年齢 40 代以下」が 2.6 倍、「女性院長」が 5.8 倍、「デジタルカメラ使用」が 2.1 倍、「できる衛生士がいる」が 3.6 倍、および、「リコール来院者管理」が 3.1 倍と、それ以外の要因と比べて有意に高いことが明らかとなった。

表 1：保険収入に関する要因

要因	調整 オッズ 比	95.0%信頼区間	
		下限	上限
◆属性			
1. 収入規模 18 年（5 千万以上）	2.719	1.387	5.328
2. 開業年数（10 年以下）	1.858	1.006	3.434
3. 院長年齢（40 代以下）	2.593	1.297	5.181
4. 院長性別（女性）	5.793	1.159	28.951
◆アンケート回答			
5.Q23：デジタルカメラ使用	2.149	1.061	4.355
6.Q41：「できる」衛生士がいる	3.609	1.394	9.340
7.Q66：リコール来院者管理	3.093	1.033	9.261

◇自費収入に関する要因

自費収入の「減収」に対する「増収」のオッズ比は、「収入規模 5 千万以上」が 2.1 倍、「自費率 10%以上」が 3.5 倍、「立地形態テナント」が 2.0 倍、および、「充実したミーティングを行っている」が 2.0 倍、「自らは会計処理・記帳を行っていない」が 3.1 倍、それ以外の要因と比べて有意に高いことが明らかとなった。

表 2：自費収入に関する要因

要因	調整 オッズ 比	95.0%信頼区間	
		下限	上限
◆属性			
1. 収入規模 18 年（5 千万以上）	2.137	1.111	4.111
2. 自費率 18 年（10%以上）	3.491	2.011	6.059
3. 立地形態（テナント）	1.964	1.086	3.553
◆アンケート回答			
4.Q32：充実したミーティング	2.007	1.067	3.777
5.Q48：自ら会計処理・記帳	3.078	1.553	6.101

◇収入合計に関する要因

収入合計の「減収」に対する「増収」のオッズ比は、「収入規模 5 千万以上」が 2.8 倍、「自費率 10%以上」が 2.5 倍、「開業年数 10 年以下」が 2.2 倍、「院長年齢 40 代以下」が 2.5 倍、「女性

院長」が 5.3 倍、「デジタルカメラ使用」が 2.2 倍、および、「できる衛生士がいる」が 3.5 倍と、それ以外の要因と比べて有意に高いことが明らかとなった。

表 3：収入合計に関する要因

要因	調整 オッズ 比	95.0%信頼区間	
		下限	上限
◆属性			
1. 収入規模 18 年（5 千万以上）	2.801	1.443	5.436
2. 自費率 18 年（10%以上）	2.453	1.377	4.370
3. 開業年数（10 年以下）	2.181	1.168	4.073
4. 院長年齢（40 代以下）	2.528	1.304	4.902
5. 院長性別（女性）	5.308	1.038	27.149
◆アンケート回答			
6.Q23：デジタルカメラ使用	2.224	1.029	4.808
7.Q41：「できる」衛生士がいる	3.474	1.453	8.305

■考察

保険収入と自費収入の増減に影響を与える要因は異なるといえる。以下、多変量解析の結果から考察を加える。

1. 「収入規模」に関して

保険収入に影響を与える「収入規模」は、平成 18 年度の収入規模で有意差が見られたが、収入規模が小さい（5 千万円未満）医院の減収が明らかに多いことから、小規模であることは「減収要因」となることが考えられる。合計収入においても同様の傾向がみられる。

2. 「開業年数」「院長年齢」に関して

「開業年数が少ない」と「院長年齢が若い」ことが増収に影響を与えているという結果は、医療経営における経営環境の変化に対し、「新規開業時点で、いかに適応しているか」の視点が、今後の成長支援策への必要性を示唆しているものと考えられる。

また、比較的若い（開業年数が少ないことを含む）院長ほど、「デジタルカメラ使用」も「リコール管理」も行っていることにも有意差が見られたことから、今後、比較的開業年数が少なく成長を続ける医院の特徴（経営要因）を分析することから、新たな発見が期待できると考えられる。

3. 「デジタルカメラ使用」に関して

デジタルカメラを使用することは、「口腔内の記録」を積極的に行っている、および「口腔内写真をもとに口腔内の現状や治療方針についての説明」を行っていることを意味すると考えられる。すなわち歯科医療サービス、あるいは患者サービスの「質」の高さを反映していると考えられる。

また、デジタルカメラの使用方法をチームワークの中で再発見していくことも、診療の運営システムを探る上で興味深い。

4. 「“できる” 衛生士がいる」に関して

長崎大学大学院の医歯薬学総合研究科と長崎県歯科医師会との共同研究の結果には、「一日あたりの患者数は、診療所の規模に関わらず、歯科衛生士の数と比例している」との報告がある。医院経営における衛生士の存在は、来院者の増加にも影響を与えている。

“できる衛生士がいる”という回答には、「有能な衛生士」がいるという意味と、「信頼する衛生士」がいるという意味が含まれている。今後、衛生士個人におけるスキル課題と合わせて、衛生士というもう一人の診療のスペシャリストとの信頼関係構築は、これからの医院経営のポイントになると推察できる。

5. 「リコール管理」に関して

「リコール」というメンテナンスを目的とした再来院は、医院サイドにとっては今や当たり前の考え方ではあるが、患者サイドにとっては、まだまだ理解が広がっているとは言えない状況であり、患者にとっては「また行かなければならない」通院理由の一つとして理解されているふしがある。

その意味から、この「リコール管理＝メンテナンス来院の促進」を目標にしている医院、あるいは、それが出来ている医院は、来院者とのコミュニケーションを積極的に行おうという姿勢の表れともとれる。

6. 「充実したミーティング」に関して

ミーティングとは、組織の目標達成をめざし、

互いの意志や意見の交換によって、効果的・効率的な解決策を見出すことにある。人と組織の潜在能力を発揮する、まさに、協働作業（チームワーク）もここから始まるといえる。充実したミーティングを行うためには、ミーティング・スキルも必要となってくる。しかし、それ以前に不可欠なものは、互いの信頼関係であり、共通目標に向かおうとするメンバー同士の士気が必要だと考えられる。

■結論

医院経営における成功事例に関する情報は、すでに、数々の研修会や報道によって報告されているが、どの情報も重要な施策に思えて、医院経営に取り入れたくなるのが医院経営者のジレンマとなっていく。勢い新たな施策を導入すると、現場では、さらに「やらなければならない作業が増える」事態となり、スタッフのモチベーションを下げる結果を生じる場合もある。

「経営規模」が大きくなれば、必然、チームの構成人数も多くなる。「できる衛生士がいる」ためには、新規採用も繰り返して、継続的な衛生士の教育も不可欠となる。「リコールの管理」には、受付や歯科助手との連携プレイも必要となる。そして、「充実したミーティング」という協働作業には、一人ひとりの主体性とその総合力が試されるといえる。

今回の研究結果は、いずれも、院長一人が奮闘して成せるものではないことは明らかであり、医院全体（チーム）の生産性を上げるために不可欠な「共通目標」のいくつかを提示できたことに意義があると考えられる。現在、各医院で取り組んでいる諸施策を否定するものではなく、それらの一つ一つが、チームの「共通目標」に連動し、結果的に経営の成長を促進するものとなれば幸いである。

◇連絡先：

MMP G 歯科経営研究会 〒104-0061

東京都中央区銀座 8-11-11 TK 銀座 8 丁目ビル 2F

収入の増減において有意差があった院長回答比較

※: p<0.05 **: p<0.01 ***: p<0.001

No	アンケート設問／経営要因	保険収入			自費収入			収入合計		
		18 年	19 年	18 年	18 年	19 年	18 年	18 年	19 年	19 年
1	経営理念・診療方針が明確である									
2	経営理念・診療方針をスタッフと共有している									
3	達成目標が明確である									
4	達成目標をスタッフと共有している									
5	無痛治療に力を入れている									
6	歯周治療に力を入れている									
7	義歯治療に力を入れている									
8	矯正治療に力を入れている	*	**	*	**	*	*	*	***	***
9	インプラントに力を入れている	***	**	***	**	***	*	*	***	***
10	定期検診に力を入れている									
11	予防歯科に力を入れている	*		*	*	*	*	*	*	*
12	自由診療に力を入れている									
13	ホワイトニングに力を入れている									
14	在宅・訪問診療に力を入れている					*2				
15	子どもの歯を守ることに力を入れている	**		**						
16	地域貢献のために診療以外に啓蒙活動等行っている									
17	感染予防対策を拡分に行っている	**	*	**	*	**	**	**	*	*
18	バリアフリーに対応している									
19	清潔感がある									
20	高級感がある									
21	レーザー治療器を使用している									
22	デジタルレントゲンを使用している								*	*
23	デジタルカメラを使用している	***	**	***	**	*	*	*	**	**
24	その他のパソコン・システムを活用している	**		**			*	*	*	*
25	治療方法をわかりやすく説明する仕組みを作っている									
26	患者へのカウンセリングの時間を十分に取っている									
27	患者に対して治療費の説明を十分に行っている									
28	患者の意見を聞く仕組みをつくり実行している									
29	医院情報をホームページで知らせている	*	*	*	*	*	*	*	**	**
30	毎日、有益な朝礼を行っている	*		*						
31	毎日、有益な終礼を行っている									
32	定期的に、充実したミーティングを行っている				*	*	*	*	**	**
33	年間目標が明確である	*	*	*	*	*	*	*	*	*
34	月間目標が明確である	*	*	*	*	*	*	*	*	*
35	日々の目標が明確である									
36	受付 ①受付の教育に力を入れている									
37	②「できる受付」がいる	*		*						
38	歯科助手 ①助手の教育に力を入れている									
39	②「できる助手」がいる	*	*	*	*	*	*	*	*	*
40	衛生士 ①衛生士の教育に力を入れている	**		**			*	*	*	*
41	②「できる衛生士」がいる	***		***			***	***	*	*
42	技工士 ①技工士との関係に力を入れている									
43	②「できる技工士」がいる									
44	歯科医師 ①勤務医の教育に力を入れている						*	*	**	**

*1:「自ら会計処理は行っていない」院長ほど自費が増収していることに有意差が認められた。
*2:「在宅・訪問診療に力を入れない」院長ほど自費が増収していることに有意差が認められた。
*3:「スタッフに人事評価の結果を知る機会を十分に与えていない」院長ほど自費が増収している。

No	アンケート設問／経営要因	保険収入			自費収入			収入合計		
		18 年	19 年		18 年	19 年		18 年	19 年	
45	②「できる勤務医」がいる									
46	経営指導 ①自ら経営学を学び、実践している	*	**		*	*		*	*	*
47	②相談できる良き経営プランがいる									
48	税務会計 ①自ら会計処理を学び、実践している					*1				
49	②相談できる良き会計プランがいる									
50	人事 ①自ら人事を学び、実践している									
51	②相談できる良き人事プランがいる									
52	マーケ ①自らマーケティングを学び実践している	*	*		*					
53	②良きマーケティングプランがいる									
54	システム ①自らコンピュータを学び、活用している									
55	②相談できる良きシステムプランがいる									
56	資材器材 ①自ら新技術・商品の情報収集を行っている									
57	②相談できる良き情報プランがいる									
58	紹介者の管理 ①カウントしている	***	**		**			**	**	
59	②仕組みをもっている	**	**		**		***	**	*	
60	新来院患者の管理 ①カウントしている									*
61	②仕組みをもっている	*	*		*					
62	予約キャンセル者の管理 ①カウントしている	**	**		**					
63	②仕組みをもっている	***	*		*			**	**	
64	治療中断患者の管理 ①カウントしている	**			**					
65	②仕組みをもっている	**	**		**			*	*	
66	リコール来院者の管理 ①カウントしている	***	**		**		*	*	*	
67	②仕組みをもっている	**	**		**			**	*	*
68	完治した患者の管理 ①カウントしている	**	**		**					
69	②仕組みをもっている	*			*					
70	来院者の満足度がわかる仕組みを持っている									
71	スタッフとの人間関係はうまくいっている									
72	チームワークが充分に発揮されている									
73	医院では、言いたい事を自由に言い合える雰囲気がある									
74	スタッフは医院の現状を改善しようとする意欲がある									
75	スタッフ教育は、充分に行っている									
76	スタッフには人事評価の結果を知る機会を十分与えている						*3			
77	給与や賞与はスタッフにとって納得いく内容になっている									
78	成果をあげたスタッフの努力が報われる制度が機能している									
79	スタッフから信頼されている									
80	スタッフを信頼している									
81	現在の立地条件に満足している									
82	現在の診療設備に満足している				*					
83	専門書等で診療に関する情報収集にかなり投資している	**	**		**			*	*	*
84	情報収集にインターネットをととても活用していますか？									
85	セミナーや研修会に積極的に参加していますか？					*		*	*	
86	ご自身は、歯科医に向いていると思いますか？									
87	ご自身は、経営者に向いていると思いますか？	**	*		**					**
88	今後の歯科業界は、将来にわたって成長していくと思う									

1. 属性別

経営要因	分類	保険収入			自費収入			収入合計			
		計	増	減	χ^2 検定	増	減	χ^2 検定	増	減	χ^2 検定
1. 経営データにおけるグループ											
1) 収入規模 (16年)	7千万以上	45	17	28	n.s	26	19	n.s	20	25	n.s
	5千万以上7千万未満	82	30	52		48	34		33	49	
	3千万以上5千万未満	134	42	92		74	60		51	83	
	3千万未満	37	15	22		22	15		16	21	
2) 収入規模 (18年)	7千万以上	43	28	15	p<0.001	31	12	p<0.05	31	12	p<0.001
	5千万以上7千万未満	83	34	49		53	30		40	43	
	3千万以上5千万未満	130	33	97		67	63		40	90	
	3千万未満	42	9	33		19	23		9	33	
3) 自費率 (16年)	0～2%未満	38	11	27	n.s	25	13	n.s	11	27	n.s
	2～5%未満	63	17	46		34	29		20	43	
	5～10%未満	71	26	45		40	31		31	40	
	10～20%未満	79	31	48		47	32		37	42	
4) 自費率 (18年)	0～2%未満	47	19	28		24	23		21	26	
	2～5%未満	39	8	31	n.s	10	29	p<0.001	7	32	p<0.001
	5～10%未満	60	22	38		26	34		21	39	
	10～20%未満	56	15	41		30	26		16	40	
5) 院長年齢	20～29歳未満	76	28	48		53	23		37	39	
	30～39歳	67	31	36		51	16		39	28	
	40～49歳	16	4	12		9	7		4	12	
	50歳以上	18	6	12		10	8		6	12	
6) 院長性別	男性	286	98	188	p<0.05	161	125	n.s	114	172	n.s
	女性	9	6	3		7	2		6	3	
	不明	3	1	2		2	1		1	2	
	合計	298	104	194		170	128		120	178	

1. 属性別

経営要因	分類	保険収入			自費収入			収入合計	
		計	増	減	計	増	減	増	減
1. 経営データにおけるグループ									
1) 収入規模 (16年)	7千万以上	42	11	31 n.s	24	18 n.s	17	25 n.s	
	5千万以上7千万未満	82	33	49	53	29	38	44	
	3千万以上5千万未満	132	37	95	77	55	55	77	
	3千万未満	36	16	20	25	11	18	18	
2) 収入規模 (19年)	7千万以上	47	26	21 p<0.001	36	11 p<0.01	33	14 p<0.001	
	5千万以上7千万未満	70	30	40	49	21	39	31	
	3千万以上5千万未満	127	32	95	71	56	46	81	
	3千万未満	48	9	39	23	25	10	38	
3) 自費率 (16年)	0～2%未満	37	10	27 n.s	28	9 n.s	11	26 n.s	
	2～5%未満	63	18	45	43	20	24	39	
	5～10%未満	71	24	47	38	33	31	40	
	10～20%未満	78	30	48	46	32	40	38	
	20%以上	43	15	28	24	19	22	21	
4) 自費率 (19年)	0～2%未満	32	8	24 n.s	16	16 p<0.001	8	24 p<0.001	
	2～5%未満	48	13	35	19	29	11	37	
	5～10%未満	72	27	45	42	30	31	41	
	10～20%未満	77	23	54	48	29	35	42	
	20%以上	63	26	37	54	9	43	20	

3. チーム編成（人材構成要因）											
1）日常配置人数1 （基本運営人数）	2人編成	3人編成	4人編成	5人編成	6人編成	7人編成	8人編成	9人編成	10人編成以上	p値	
	10	4	6	p<0.005	5	5	n.s	5	5	p<0.005	
	50	10	40		24	26		11	39		
	60	17	43		34	26		19	41		
	60	22	38		32	28		24	36		
	48	22	26		34	14		27	21		
	33	6	27		17	16		10	23		
	15	8	7		11	4		10	5		
	10	6	4		6	4		7	3		
	12	9	3		7	5		7	5		
2）歯科医師配置人数	1人	224	69	155	p<0.05	130	94	n.s	81	143	p<0.01
	2人以上	74	35	39		40	34		39	35	
3）衛生士配置人数	0人	81	22	59	p<0.05	40	41	n.s	24	57	p<0.05
	1人	79	23	56		44	35		30	49	
	2人	82	31	51		49	33		35	47	
	3人以上	54	28	26		35	19		31	23	
4）受付専任配置人数	0人	174	55	119	n.s	97	77	n.s	63	111	p<0.05
	1人以上	122	49	73		71	51		57	65	
5）技工士配置人数	0人	256	93	163	n.s	145	11	n.s	106	150	n.s
	1人以上	40	11	29		17	40		14	26	

2. アンケート回答

設問	Ans	保険収入		自費収入		収入合計	
		増	減	χ^2 検定	増	減	χ^2 検定
1) 経営理念・診療方針に関する設問							
Q1 経営理念・診療方針が明確である	Yes	206	76	130	119	87	85
	No	90	27	63	n.s	50	40
Q2 経営理念・診療方針をスタッフと共有している	Yes	168	65	103	n.s	96	72
	No	127	38	89	n.s	73	54
Q3 達成目標が明確である	Yes	148	53	95	n.s	85	63
	No	147	50	97	n.s	84	63
Q4 達成目標をスタッフと共有している	Yes	114	44	70	n.s	65	49
	No	181	59	122	n.s	104	77
2) 診療内容に関する設問							
Q5 無痛治療に力を入れている	Yes	242	85	157	n.s	137	105
	No	56	19	37	n.s	33	23
Q6 歯周治療に力を入れている	Yes	242	90	152	n.s	141	101
	No	55	15	41	n.s	29	26
Q7 義歯治療に力を入れている	Yes	234	79	155	n.s	134	100
	No	64	25	39	n.s	36	28
Q8 矯正治療に力を入れている	Yes	98	44	54	p<0.05	59	39
	No	199	60	139	n.s	111	88
Q9 インプラントに力を入れている	Yes	103	52	51	p<0.001	64	39
	No	193	52	141	n.s	105	88
Q10 定期検診に力を入れている	Yes	237	89	148	n.s	135	102
	No	60	15	45	n.s	35	25
Q11 予防歯科に力を入れている	Yes	219	85	134	p<0.05	128	91
	No	78	19	59	n.s	42	36
Q12 自由診療に力を入れている	Yes	144	57	87	n.s	91	53
	No	152	46	106	n.s	78	74
Q13 ホワイトニングに力を入れている	Yes	91	36	55	n.s	56	35
	No	206	68	138	n.s	114	92
Q14 在宅・訪問診療に力を入れている	Yes	57	19	38	n.s	27	30
	No	240	85	155	n.s	143	97

3. チーム編成（人材構成要因）										
1) 日常配置人数1 (基本運営人数)	2人編成	10	3	7 n.s	6	4 n.s	4	6 n.s		
	3人編成	47	14	33	26	21	18	29		
	4人編成	60	14	46	38	22	20	40		
	5人編成	60	21	39	35	25	24	36		
	6人編成	47	19	28	32	15	29	18		
	7人編成	33	12	21	19	14	15	18		
	8人編成	14	4	10	9	5	7	7		
	9人編成	10	6	4	7	3	7	3		
	10人編成以上	11	4	7	7	4	4	7		
	2) 歯科医師配置人数	1人	221	68	153 n.s	134	87 n.s	90	131 n.s	
2人以上		71	29	42	45	26	38	33		
3) 衛生士配置人数	0人	81	25	56 n.s	48	33 n.s	27	54 p<0.05		
	1人	77	20	57	45	32	31	46		
	2人	79	31	48	52	27	42	37		
	3人以上	53	21	32	34	19	28	25		
4) 受付専任配置人数	0人	172	57	115 n.s	100	72 n.s	72	100 n.s		
	1人以上	118	40	78	79	39	56	62		
5) 技工士配置人数	0人	251	86	165 n.s	155	96 n.s	113	138 n.s		
	1人以上	39	11	28	24	15	15	24		

2. アンケート回答

設問	Ans	保険収入		自費収入		収入合計				
		増	減	X ² 検定	増	減	X ² 検定			
1) 経営理念・診療方針に関する設問										
Q1 経営理念・診療方針が明確である	Yes	201	66	135	n.s	126	75	88	113	
	No	89	31	58		52	37	n.s	40	49
Q2 経営理念・診療方針をスタッフと共有している	Yes	163	62	101	n.s	103	60	n.s	79	84
	No	126	35	91		75	51	n.s	49	77
Q3 達成目標が明確である	Yes	144	55	89	n.s	91	53	n.s	70	74
	No	145	42	103		87	58	n.s	58	87
Q4 達成目標をスタッフと共有している	Yes	111	43	68	n.s	72	39	n.s	55	56
	No	178	54	124		106	72	n.s	73	105
2) 診療内容に関する設問										
Q5 無痛治療に力を入れている	Yes	237	79	158		142	95	n.s	104	133
	No	55	18	37		37	18	n.s	24	31
Q6 歯周治療に力を入れている	Yes	236	81	155		147	89	n.s	104	132
	No	55	16	39	n.s	32	23	n.s	24	31
Q7 義歯治療に力を入れている	Yes	231	72	159		137	94	n.s	96	135
	No	61	25	36	n.s	42	19	n.s	32	29
Q8 矯正治療に力を入れている	Yes	96	43	53	p>0.005	63	33	n.s	57	39
	No	195	54	141		116	79	n.s	71	124
Q9 インプラントに力を入れている	Yes	99	44	55		68	31	n.s	59	40
	No	191	53	138	p>0.005	111	80	n.s	69	122
Q10 定期検診に力を入れている	Yes	232	81	151		143	89	n.s	108	124
	No	59	16	43	n.s	36	23	n.s	20	39
Q11 予防歯科に力を入れている	Yes	215	76	139	n.s	134	81	n.s	102	113
	No	76	21	55	n.s	45	31	n.s	26	50
Q12 自由診療に力を入れている	Yes	140	50	90		95	45	n.s	76	64
	No	150	47	103	n.s	83	67	p>0.05	51	99
Q13 ホワイトニングに力を入れている	Yes	89	30	59	n.s	62	27	n.s	45	44
	No	202	67	135	n.s	117	85	n.s	83	119
Q14 在宅・訪問診療に力を入れている	Yes	55	18	37	n.s	27	28	p>0.05	19	36
	No	236	79	157		152	84	n.s	109	127

子どもの歯を守ることに力を入れて いる	Q15	Yes No	225 72	89 14	136 58	p<0.005	123 46	102 26	96 23	129 49	n.s
地域貢献のために医院診療以外に啓 蒙活動等行っている	Q16	Yes No	109 187	35 68	74 119	n.s	60 110	49 77	38 81	71 106	n.s
3) 診療環境等に関する設問											
感染予防対策を充分に行っている	Q17	Yes No	269 28	101 3	168 25	p<0.01	154 16	115 12	154 n.s	115 5	154 p<0.01
バリアフリーに対応している	Q18	Yes No	126 170	52 52	74 118	n.s	73 96	53 74	n.s n.s	57 63	69 107
清潔感がある	Q19	Yes No	272 23	96 7	176 16	n.s	156 12	116 11	n.s n.s	111 9	161 14
高級感がある	Q20	Yes No	107 189	37 67	70 122	n.s	58 111	49 78	n.s n.s	42 78	65 111
レーザー治療器を使用している	Q21	Yes No	121 176	47 57	74 119	n.s	76 94	45 82	n.s n.s	55 65	66 111
デジタルレントゲンを使用している	Q22	Yes No	119 179	47 57	72 122	n.s	67 103	52 76	n.s n.s	54 66	65 113
デジタルカメラを使用している	Q23	Yes No	177 120	79 25	98 95	p<0.001	108 62	69 58	n.s n.s	85 35	92 85
その他のパソコン・システムを活用し ている	Q24	Yes No	219 78	88 16	131 62	p<0.005	120 50	99 78	n.s n.s	97 23	122 55
4) 来院者とのコミュニケーションに関して											
治療方法を患者さんにわかりやすく説 明する仕組みを作っている	Q25	Yes No	239 58	88 16	151 42	n.s	132 37	107 21	n.s n.s	97 23	142 35
初診時には患者さんへのカウンセリング の時間を十分に取っている	Q26	Yes No	211 87	79 25	132 62	n.s	117 53	94 34	n.s n.s	87 33	124 54
患者さんに対して治療費についての説 明を十分に取っている	Q27	Yes No	231 67	86 18	145 49	n.s	130 40	101 27	n.s n.s	98 22	133 45
患者さんの意見を聞く仕組みをつく り実行している	Q28	Yes No	172 126	68 36	104 90	n.s	100 70	72 56	n.s n.s	74 46	98 80
医院情報をホームページで知らせて いる	Q29	Yes No	67 230	31 73	36 157	p<0.05	44 126	23 104	n.s n.s	38 82	29 148
5) スタッフとのコミュニケーションに関して											
毎日、有益な朝礼を行っている	Q30	Yes No	56 239	26 76	30 163	p<0.05	32 136	24 103	n.s n.s	28 91	28 148
毎日、有益な終礼を行っている	Q31	Yes No	30 264	12 90	18 174	n.s	20 148	10 116	n.s n.s	12 107	18 157
定期的に、充実したミーティングを行 っている	Q32	Yes No	78 216	33 69	45 147	n.s	54 115	24 101	p<0.05 n.s	36 83	42 133
年間目標が明確である	Q33	Yes No	64 231	29 72	35 159	p<0.05	41 127	23 104	n.s n.s	31 87	33 144
月間目標が明確である	Q34	Yes No	72 223	33 69	39 157	p<0.05	46 123	26 100	n.s n.s	37 82	35 141
日々の目標が明確である	Q35	Yes No	70 225	26 76	44 149	n.s	42 127	28 98	n.s n.s	31 88	39 137
6) 診療スタッフに関する設問											
受付 ①受付の教育に力を入れてい る	Q36	Yes No	196 98	74 26	122 72	n.s	113 55	83 43	n.s n.s	83 34	113 64
受付 ②「できる受付」が いる	Q37	Yes No	214 81	81 20	133 61	p<0.05	120 49	94 32	n.s n.s	92 26	122 55
歯科助手 ① 助手の教育に力を入 れている	Q38	Yes No	177 101	64 33	113 68	n.s	98 64	79 37	n.s n.s	73 40	104 61
歯科助手 ②「できる助手」が いる	Q39	Yes No	187 90	68 28	119 62	n.s	103 58	84 32	n.s n.s	78 34	109 56
歯科衛生士 ①衛生士の教育に力 を入れている	Q40	Yes No	159 125	67 31	92 94	p<0.005	95 70	64 55	n.s n.s	75 41	84 84

子どもの歯を守ることに力を入れてい る	Q15	Yes No	220 771	141 79	133 54	n.s	220 71	133 45	101 n.s	119 26	45 n.s
地域貢献のために医院診療以外に啓 蒙活動等行っている	Q16	Yes No	105 185	34 63	71 122	n.s	105 185	65 114	n.s n.s	41 87	64 98
3) 診療環境等に関する設問											
感染予防対策を充分に行っている	Q17	Yes No	263 28	92 5	171 23	n.s	163 16	100 12	n.s n.s	121 7	142 p>0.05
バリアフリーに対応している	Q18	Yes No	123 167	49 48	74 119	p<0.05	82 97	41 70	n.s n.s	58 70	65 97
清潔感がある	Q19	Yes No	266 23	93 4	173 19	n.s	162 15	104 8	n.s n.s	119 8	147 15
高級感がある	Q20	Yes No	105 185	38 59	67 126	n.s	68 110	37 75	n.s n.s	47 80	58 105
レーザー治療器を使用している	Q21	Yes No	118 173	39 58	79 115	n.s	78 101	40 72	n.s n.s	55 73	63 100
デジタルレントゲンを使用している	Q22	Yes No	116 176	46 51	70 125	n.s	72 107	44 69	n.s n.s	59 69	57 107
デジタルカメラを使用している	Q23	Yes No	172 119	68 29	104 90	p<0.01	114 65	58 54	p>0.05 n.s	89 39	83 80
その他のパソコン・システムを活用し ている	Q24	Yes No	214 77	74 23	140 54	n.s	137 42	77 35	n.s n.s	99 29	115 48
4) 来院者とのコミュニケーションに関して											
治療方法を患者さんにわかりやすく説 明する仕組みを作っている	Q25	Yes No	234 57	80 17	154 40	n.s	142 37	92 20	n.s n.s	104 24	130 33
初診時には患者さんへのカウンセリング の時間を十分に取っている	Q26	Yes No	207 85	74 23	133 62	n.s	131 48	76 37	n.s n.s	96 32	111 53
患者さんに対して治療費についての説 明を十分に取っている	Q27	Yes No	226 66	80 17	146 49	n.s	143 36	83 30	n.s n.s	104 24	122 42
患者さんの意見を聞く仕組みをつくり 実行している	Q28	Yes No	169 123	62 35	107 88	n.s	107 72	62 51	n.s n.s	80 48	89 75
医院情報をホームページで知らせて いる	Q29	Yes No	66 225	29 68	37 157	p<0.05	46 133	20 92	n.s n.s	41 87	25 138
5) スタッフとのコミュニケーションに関して											
毎日、有益な朝礼を行っている	Q30	Yes No	56 233	25 72	31 161	n.s	36 142	20 91	n.s n.s	29 99	27 134
毎日、有益な終礼を行っている	Q31	Yes No	30 258	13 84	17 174	n.s	20 158	10 100	n.s n.s	15 113	15 145
定期的に、充実したミーティングを行 っている	Q32	Yes No	76 212	29 68	47 144	n.s	49 130	27 82	n.s n.s	40 88	36 124
年間目標が明確である	Q33	Yes No	63 226	29 67	34 159	p<0.05	43 135	20 91	n.s n.s	38 89	25 137
月間目標が明確である	Q34	Yes No	70 219	34 63	36 156	p>0.005	50 129	20 90	n.s n.s	41 87	29 132
日々の目標が明確である	Q35	Yes No	68 221	28 69	40 152	n.s	44 135	24 86	n.s n.s	33 95	35 126
6) 診療スタッフに関する設問											
受付 ①受付の教育に力を入れてい る	Q36	Yes No	193 95	66 29	127 66	n.s	120 58	73 37	n.s n.s	86 40	107 55
受付 ②「できる受付」が いる	Q37	Yes No	209 80	76 20	133 60	n.s	127 52	82 28	n.s n.s	95 32	114 48
歯科助手 ① 助手の教育に力を入 れている	Q38	Yes No	173 99	62 31	111 179	n.s	105 64	68 35	n.s n.s	79 44	94 55
歯科助手 ②「できる助手」が いる	Q39	Yes No	182 89	70 23	112 66	p>0.05	110 59	72 30	n.s n.s	87 35	95 54
歯科衛生士 ①衛生士の教育に力 を入れている	Q40	Yes No	156 122	54 41	102 81	n.s	98 74	58 48	n.s n.s	76 50	80 72

Q41	歯科衛生士 ②「できる衛生士」がい	Yes	192	80	112	115	77	92	100	p<0.001
	る	No	90	18	72	48	42	24	66	
Q42	歯科技工士 ①技工士との関係に力	Yes	125	42	83	75	50	52	73	n.s
	を入れている	No	124	40	84	70	54	45	79	n.s
Q43	歯科技工士 ②「できる技工士」がい	Yes	104	37	67	59	45	42	62	n.s
	る	No	145	46	99	85	60	55	90	n.s
Q44	歯科医師 ①勤務医の教育に力を入	Yes	43	18	25	27	16	23	20	p<0.05
	れている	No	189	61	128	110	79	69	120	n.s
Q45	歯科医師 ②「できる勤務医」がい	Yes	45	21	24	27	18	26	19	p<0.01
	る	No	188	59	129	110	78	67	121	n.s
7) 経営ブレインに関する設問										
Q46	経営指導 ①自ら経営学を学び、実践	Yes	85	37	48	45	40	41	44	p<0.05
	している	No	212	66	146	124	88	78	134	n.s
Q47	経営指導 ②相談できる良き経営ブ	Yes	149	56	93	92	57	79	79	p<0.05
	レインが	No	146	47	99	77	69	49	97	n.s
Q48	税務会計 ①自ら会計処理・記帳を学	Yes	50	16	34	21	29	19	31	n.s
	び実践している	No	245	87	158	148	97	100	145	n.s
Q49	税務会計 ②相談できる良き会計ブ	Yes	218	77	141	131	87	88	130	n.s
	レインが	No	78	26	52	38	40	31	47	n.s
Q50	人事 ①自ら人事を学び、実践してい	Yes	92	34	58	47	45	39	53	n.s
	る	No	204	69	135	122	82	80	124	n.s
Q51	人事 ②相談できる良き人事ブレー	Yes	109	42	67	59	50	50	59	n.s
	ンが	No	187	61	126	110	77	69	118	n.s
Q52	マーケティング ①自らマーケテイ	Yes	51	21	30	26	25	23	28	n.s
	ングを学び実践している	No	243	82	161	142	101	95	148	n.s
Q53	マーケティング ②相談できる良きマ	Yes	75	30	45	44	31	36	39	n.s
	ーケティングブレンが	No	218	73	145	123	95	82	136	n.s
Q54	システム ①自らコンピュータを学	Yes	137	50	87	76	61	58	79	n.s
	び、活用している	No	159	53	106	93	66	61	98	n.s
Q55	システム ②相談できる良きシステ	Yes	95	32	63	54	41	40	55	n.s
	ムブレンが	No	201	71	130	115	86	79	122	n.s
Q56	資材器材 ①自ら新技術・新商品の情	Yes	189	73	116	107	82	82	107	n.s
	報収集を行っている	No	108	30	78	62	46	37	71	n.s
Q57	資材器材 ②相談できる良き情報ブ	Yes	139	52	87	78	61	59	80	n.s
	レインが	No	156	50	106	91	65	60	96	n.s
8) 来院者の管理システムに関する設問										
Q58	紹介者の管理 ①カウントしている	Yes	104	51	53	59	45	52	52	p<0.01
	る	No	193	52	141	110	83	67	126	n.s
Q59	紹介者の管理 ②仕組みをもってい	Yes	95	47	48	56	39	49	46	p<0.005
	る	No	199	54	145	112	87	68	131	n.s
Q60	新来院患者の管理 ①カウントして	Yes	224	81	143	128	96	88	136	n.s
	ている	No	73	22	51	41	32	31	42	n.s
Q61	新来院患者の管理 ②仕組みをもっ	Yes	172	69	103	101	71	76	96	p<0.05
	ている	No	121	32	89	66	55	41	80	n.s
Q62	予約キャンセル者の管理 ①カウ	Yes	176	74	102	102	74	77	99	n.s
	ントしている	No	121	29	92	67	54	42	79	n.s
Q63	予約キャンセル者の管理 ②仕組	Yes	146	67	79	88	58	70	76	p<0.01
	みをもっている	No	149	36	113	80	69	49	100	n.s
Q64	治療中断患者の管理 ①カウ	Yes	159	68	91	92	67	69	90	n.s
	ントしている	No	138	35	103	77	61	50	88	n.s
Q65	治療中断患者の管理 ②仕組	Yes	137	61	76	79	58	64	73	p<0.05
	みをもっている	No	159	42	117	90	69	56	103	n.s
Q66	リコール来院者の管理 ①カウ	Yes	179	78	98	104	72	81	95	p<0.05
	ントしている	No	121	26	95	66	55	39	82	n.s
Q67	リコール来院者の管理 ②仕組	Yes	184	77	107	107	77	85	99	p<0.01
	みをもっている	No	113	27	86	63	50	35	78	n.s

Q41	歯科衛生士 ②「できる衛生士」がい	Yes	187	119	68	119	68	93	94	n.s
	る	No	89	28	61	51	38	32	57	p>0.05
Q42	歯科技工士 ①技工士との関係に力	Yes	122	40	82	73	49	53	69	n.s
	を入れている	No	122	41	81	80	42	55	67	n.s
Q43	歯科技工士 ②「できる技工士」がい	Yes	102	34	68	60	42	45	57	n.s
	る	No	142	48	94	92	50	64	78	n.s
Q44	歯科医師 ①勤務医の教育に力を入	Yes	41	16	25	26	15	22	19	n.s
	れている	No	186	64	122	115	71	82	104	n.s
Q45	歯科医師 ②「できる勤務医」がい	Yes	43	17	26	23	20	23	20	n.s
	る	No	185	64	121	118	67	82	103	n.s
7) 経営ブレインに関する設問										
Q46	経営指導 ①自ら経営学を学び、実践	Yes	84	38	46	55	29	43	41	n.s
	している	No	207	59	148	124	83	85	122	n.s
Q47	経営指導 ②相談できる良き経営ブ	Yes	144	51	93	93	51	66	78	n.s
	レインが	No	145	45	100	85	60	61	84	n.s
Q48	税務会計 ①自ら会計処理・記帳を学	Yes	47	19	28	27	20	23	24	n.s
	び実践している	No	242	77	165	152	90	105	137	n.s
Q49	税務会計 ②相談できる良き会計ブ	Yes	212	71	141	135	77	95	117	n.s
	レインが	No	78	26	52	44	34	33	45	n.s
Q50	人事 ①自ら人事を学び、実践してい	Yes	91	33	58	54	37	42	49	n.s
	る	No	199	64	135	125	74	86	113	n.s
Q51	人事 ②相談できる良き人事ブレー	Yes	107	39	68	65	42	49	58	n.s
	ンが	No	183	58	125	114	69	79	104	n.s
Q52	マーケティング ①自らマーケテイ	Yes	51	25	26	30	21	25	26	n.s
	ングを学び実践している	No	237	72	165	147	90	102	135	n.s
Q53	マーケティング ②相談できる良きマ	Yes	74	30	44	46	28	37	37	n.s
	ーケティングブレンが	No	213	67	146	131	82	90	123	n.s
Q54	システム ①自らコンピュータを学	Yes	133	42	91	80	53	56	77	n.s
	び、活用している	No	157	55	102	99	58	72	85	n.s
Q55	システム ②相談できる良きシステ	Yes	93	33	60	57	36	44	49	n.s
	ムブレンが	No	197	64	133	122	75	84	113	n.s
Q56	資材器材 ①自ら新技術・新商品の情	Yes	186	67	119	117	69	86	100	n.s
	報収集を行っている	No	105	30	75	62	43	42	63	n.s
Q57	資材器材 ②相談できる良き情報ブ	Yes	137	49	88	91	46	62	75	n.s
	レインが	No	104	46	58	88	64	65	87	n.s
8) 来院者の管理システムに関する設問										
Q58	紹介者の管理 ①カウントしている	Yes	104	46	58	71	33	52	52	n.s
	る	No	187	51	136	108	79	76	111	n.s
Q59	紹介者の管理 ②仕組みをもってい	Yes	95	44	51	69	26	52	43	p>0.05
	る	No	193	52	141	109	84	75	118	n.s
Q60	新来院患者の管理 ①カウントして	Yes	221	75	146	139	82	96	125	n.s
	ている	No	70	22	48	40	30	32	38	n.s
Q61	新来院患者の管理 ②仕組みをもっ	Yes	170	64	106	109	61	80	90	n.s
	ている	No	117	32	85	68	49	47	70	n.s
Q62	予約キャンセル者の管理 ①カウ	Yes	175	63	112	113	62	80	95	n.s
	ントしている	No	116	34	82	66	50	48	68	n.s
Q63	予約キャンセル者の管理 ②仕組	Yes	145	57	88	96	49	71	74	n.s
	みをもっている	No	144	40	104	82	62	57	87	n.s
Q64	治療中断患者の管理 ①カウ	Yes	157	54	103	99	58	70	87	n.s
	ントしている	No	134	43	91	80	54	58	76	n.s
Q65	治療中断患者の管理 ②仕組	Yes	136	49	87	87	49	64	72	n.s
	みをもっている	No	154	47	107	91	63	63	91	n.s
Q66	リコール来院者の管理 ①カウ	Yes	174	64	110	116	58	82	92	n.s
	ントしている	No	117	33	84	63	54	46	71	n.s
Q67	リコール来院者の管理 ②仕組	Yes	181	67	114	118	63	88	93	p>0.05
	みをもっている	No	110	30	80	61	49	40	70	n.s

■資料：平成16～18年度・分析結果

Q68	完治した患者の管理 ①カウントし ている	Yes No	138 159	60 44	78 115	82 88	56 71	p<0.005	61 59	77 100	n.s.
Q69	完治した患者の管理 ②仕組みをも っている	Yes No	130 167	54 50	76 117	75 95	55 72	p<0.05	74 64	56 103	n.s.
Q70	来院者の満足度がわかる仕組みを持 っている	Yes No	30 265	9 95	21 172	17 153	13 114	n.s.	9 111	21 156	n.s.
9) 人事運営・組織運営に関する設問											
Q71	スタッフとの人間関係はうまくいっ ている	Yes No	257 37	89 13	168 24	147 21	110 16	n.s.	103 16	154 21	n.s.
Q72	チームワークが充分に発揮されてい る	Yes No	231 64	77 25	154 39	130 25	101 31	n.s.	88 31	143 33	n.s.
Q73	医院では、言いたい事を自由に言い合 える雰囲気がある	Yes No	220 75	81 21	139 54	128 41	92 34	n.s.	93 26	127 49	n.s.
Q74	スタッフは、医院の現状を改善しよう とする意欲が感じられる	Yes No	189 105	69 33	120 72	84 63	105 42	n.s.	80 66	109 93	n.s.
Q75	スタッフ教育は、充分に行っている	Yes No	156 138	56 46	100 92	87 81	69 57	n.s.	63 56	93 82	n.s.
Q76	スタッフには、人事評価の結果を知る 機会を十分与えている	Yes No	93 200	35 67	58 133	49 119	44 81	n.s.	36 83	57 117	n.s.
Q77	給与や賞与は、スタッフにとって納得 のいく内容になっている	Yes No	187 103	67 71	120 32	103 63	84 40	n.s.	76 40	111 63	n.s.
Q78	成果をあげたスタッフの努力が報わ れるような制度が機能している	Yes No	129 164	44 57	85 107	76 92	53 72	n.s.	54 64	75 100	n.s.
Q79	スタッフから信頼されている	Yes No	234 54	81 19	153 35	130 35	104 19	n.s.	94 23	140 31	n.s.
Q80	スタッフを信頼している	Yes No	262 31	93 9	169 22	149 18	113 13	n.s.	109 10	153 21	n.s.
10) その他の設問											
Q81	現在の立地条件に満足しています か？	Yes No	198 100	66 38	132 62	114 56	84 44	n.s.	81 39	117 61	n.s.
Q82	現在の診療設備に満足しています か？	Yes No	151 146	55 48	96 98	80 89	71 57	n.s.	64 55	87 91	n.s.
Q83	専門書等で診療に関する知識・情報取 集にかなり投資していますか？	Yes No	153 144	67 36	86 108	86 84	67 60	p<0.005	71 48	82 96	p<0.05
Q84	報収集にインターネットをとても活 用していますか？	Yes No	150 146	54 49	96 97	83 87	67 59	n.s.	60 59	90 87	n.s.
Q85	セミナーや研修会に積極的に参加し ていますか？	Yes No	158 140	63 41	95 99	99 71	59 69	p<0.05	73 47	85 93	p<0.05
Q86	ご自身は、歯科医に向いていると思 いますか？	Yes No	223 74	79 25	144 49	130 40	93 34	n.s.	90 30	133 44	n.s.
Q87	ご自身は、経営者に向いていると思 いますか？	Yes No	100 197	38 66	62 131	56 114	44 83	n.s.	40 80	60 117	n.s.
Q88	今後の歯科界は、将来にわたって成長 していくと思いますか？	Yes No	72 226	35 69	37 157	40 130	32 96	p<0.01	40 80	32 146	p<0.005

Copyright 2008: MMPG 歯科経営研究会

■資料：平成16～19年度・分析結果

Q68	完治した患者の管理 ①カウントして いる	Yes No	137 154	48 49	89 105	137 154	48 49	89 105	n.s. n.s.	90 89	47 65	64 90	73 72	n.s.
Q69	完治した患者の管理 ②仕組みをもっ ている	Yes No	130 161	45 52	85 109	130 161	45 52	85 109	n.s. n.s.	84 95	46 66	58 70	72 91	n.s.
Q70	来院者の満足度がわかる仕組みを持っ ている	Yes No	29 262	11 86	18 176	29 161	11 101	18 114	n.s. n.s.	18 161	11 101	14 114	15 148	n.s.
9) 人事運営・組織運営に関する設問														
Q71	スタッフとの人間関係はうまくいって いる	Yes No	251 37	81 15	170 22	251 25	81 12	170 19	n.s. n.s.	152 12	99 12	109 18	142 19	n.s.
Q72	チームワークが充分に発揮されている	Yes No	225 64	73 23	152 41	225 64	73 23	152 41	n.s. n.s.	134 44	91 20	97 30	128 34	n.s.
Q73	医院では、言いたい事を自由に言い合 える雰囲気がある	Yes No	216 73	70 26	146 47	216 73	70 26	146 47	n.s. n.s.	128 50	88 23	95 32	121 41	n.s.
Q74	スタッフは、医院の現状を改善しよう とする意欲が感じられる	Yes No	185 103	65 31	120 72	185 103	65 31	120 72	n.s. n.s.	112 65	73 38	86 40	99 63	n.s.
Q75	スタッフ教育は、充分に行っている	Yes No	153 135	53 43	100 92	153 135	53 43	100 92	n.s. n.s.	91 86	62 49	69 57	84 78	n.s.
Q76	スタッフには、人事評価の結果を知る 機会を十分与えている	Yes No	92 195	35 61	57 134	92 195	35 61	57 134	n.s. n.s.	49 128	43 67	38 88	54 107	n.s.
Q77	給与や賞与は、スタッフにとって納得 のいく内容になっている	Yes No	183 101	63 31	120 70	183 101	63 31	120 70	n.s. n.s.	106 69	77 32	83 41	100 60	n.s.
Q78	成果をあげたスタッフの努力が報われ るような制度が機能している	Yes No	128 159	48 47	80 112	128 159	48 47	80 112	n.s. n.s.	76 101	52 58	56 69	72 90	n.s.
Q79	スタッフから信頼されている	Yes No	228 54	74 21	154 33	228 54	74 21	154 33	n.s. n.s.	136 38	92 16	100 25	128 29	n.s.
Q80	スタッフを信頼している	Yes No	256 31	86 10	170 21	256 21	86 10	170 21	n.s. n.s.	154 21	102 10	116 10	140 21	n.s.
10) その他の設問														
Q81	現在の立地条件に満足していますか？	Yes No	194 98	67 30	127 68	194 98	67 30	127 68	n.s. n.s.	123 56	71 42	88 40	106 58	n.s.
Q82	現在の診療設備に満足していますか？	Yes No	148 143	57 39	91 104	148 143	57 39	91 104	p>0.05 n.s.	91 88	57 55	72 55	76 88	n.s.
Q83	専門書等で診療に関する知識・情報取 集にかなり投資していますか？	Yes No	149 142	60 36	89 106	149 142	60 36	89 106	p>0.01 n.s.	98 81	51 61	75 52	74 90	p>0.05
Q84	報収集にインターネットをとても活用 していますか？	Yes No	148 142	52 44	96 98	148 142	52 44	96 98	n.s. n.s.	89 90	59 52	68 59	80 83	n.s.
Q85	セミナーや研修会に積極的に参加して いますか？	Yes No	154 138	54 43	100 95	154 138	54 43	100 95	n.s. n.s.	102 77	52 61	75 53	79 85	n.s.
Q86	ご自身は、歯科医に向いていると思 いますか？	Yes No	217 74	69 28	148 46	217 74	69 28	148 46	n.s. n.s.	128 50	89 24	95 33	122 41	n.s.
Q87	ご自身は、経営者に向いていると思 いますか？	Yes No	98 193	39 58	59 135	98 193	39 58	59 135	n.s. n.s.	57 121	41 72	46 82	52 111	n.s.
Q88	今後の歯科界は、将来にわたって成長 していくと思いますか？	Yes No	70 222	31 66	39 156	70 222	31 66	39 156	p>0.05 n.s.	42 137	28 85	37 91	33 131	n.s.

Copyright 2008: MMPG 歯科経営研究会



メディカル・マネジメント・プランニング・グループ

本部事務局

〒104-0061 東京都中央区銀座 8-11-11 TK銀座 8 丁目ビル 2F

電話 03-5537-3411 FAX.03-5537-3412

不許複製