

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。

MMP G 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 MMP G 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、MMP G 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⁾ MMP G 歯科経営研究会

²⁾ 株式会社 MMP G 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 チームワークが充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、心理学的にも社会学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