

歯科診療所の経営における患者満足度の基礎調査

—要因の共分散構造に基づく医療経営モデルの構成検討—

藤本 忠雄

キーワード：アンケート調査、患者満足度、共分散構造、歯科診療所、主成分分析

1. はじめに

近年、歯科診療所の経営に関する状況を分析しその問題点を指摘する報告が多い。これらの具体的な論点として、歯科医師数の過剰状態や患者数増加率の構造変化、さらに医療報酬の改定による影響などが指摘されている。また、歯科診療所の経営そのものの厳しさが表面化してきており、診療所の事業主が自ら抱えている経営問題の解決に高い関心を示していることも推察できる。しかし、歯科診療所の経営に関しての調査結果や提言では、マクロ的な計量調査の結果を踏まえただけで問題点を論じることが一般的であり、歯科診療所の事業主の意思決定や戦略、さらに基礎的な分析方法の効果的な活用を提示するまでには至っていないことが多い。このことは、医療経済的な環境要因の変化を踏まえた上で、診療所の経営モデルの具現的な構成を創出する方法論とその結果に関する検討が少ないことを意味している。したがって、歯科診療所の事業主からすれば、どのような経営手腕を用いることが安定に繋がるのかを明確にする方法論の提示を望んでいるとも考えられる。特に、患者満足度に関しては、それが歯科診療所の運営の鏡像として捉えられることを直感的に理解している場合が多く、これをどのように経営安定化に結び付けるのかの施策に繋げる手腕については理解が乏しい。この場合、患者側の満足度と安定的な経営の関係をモデルで構成することが有用であり、経営を専門としない歯科診療所の事業主にもわかり易い提示であることが求められる。

本研究では、患者満足度の要因に着目し、さらにこれらと歯科診療所の経営安定化

との関係を与えるモデル構成を試みる。ここでは第一に、患者満足度に関するアンケート調査を実施し、患者満足に関わる要因の共分散構造を明らかにする。そして第二に、診療所側の取組状況や財務などの診療所管理データから病院側の経営実践の状況を明らかにする。そして第三として、患者満足度の構造と事業主側の経営状態の調査結果を用いながら、安定経営を可能とするモデル構成の検討を行う。なお、これらの調査では複数の歯科診療所を対象にすることが望ましく、かつ患者満足度のアンケート調査、および各診療所の経営状態の調査もできる限り多くし、かつ詳細に行うことが望ましい。しかし、本研究においては、提示する安定経営のモデル構成に関する方法論の枠組み提案を目的としているため、まずは一つの歯科診療所においてデータの採取を行い、方法論の構成を主とする研究を遂行する。また、患者満足度の共分散構造と経営安定要因のモデル構成においては線形構造を優先とし、非定常の非線形モデルでの構成を積極的には行わない。

2. 歯科医院の現状

近年では、周知のとおり歯科医師の過剰に伴い、歯科医院数も増加していることが社会問題の一つとして取り上げられている。よく耳にする「歯科医院の数はコンビニよりも多い」と比較されるように、飽和状態になりつつある。平成 26 年度の厚生省・統計データから見てみると、歯科診療所数は 68,592 施設¹(平成 26 年 10 月 1 日現在)、歯科医師数 103,972 名²(平成 26 年 12 月 31 日現在)となっている。ちなみに兵庫県では 2,994 施設³(平成 28 年 3 月末現在)、神戸市では 943 施設⁴(平成 26 年 10 月 1 日現在)となっている。図 2 は平成 5 年度から平成 26 年度までの歯科診療所の年次推移を示したものであるが、約 20 年間で 12,700 件ほど増加している。また、図 1 は、昭和 35 年から平成 26 年度までの歯科医師数の年次推移である。歯科医師数においても約 20 年間で 23,000 名ほど増加している。

¹ 厚生労働省 医療施設調査 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/14/>

² 厚生労働省 医療施設調査 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/14/>

³ 厚生労働省・医療施設動態調査(平成 28 年 3 月末概数)
http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/m16/dl/is1603_01.pdf

⁴ 厚生労働省 平成 26 年(2014)医療施設(静態・動態)調査・病院報告の概況
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/14/>

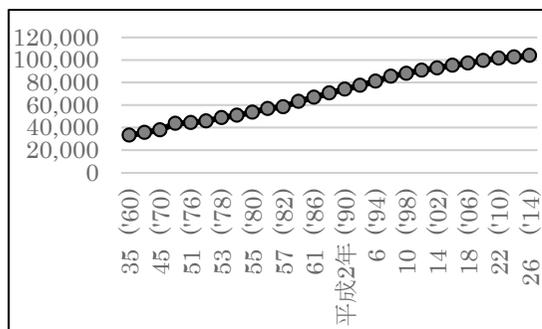


図1 歯科医師数の年次推移 (厚労省・統計データより作成)

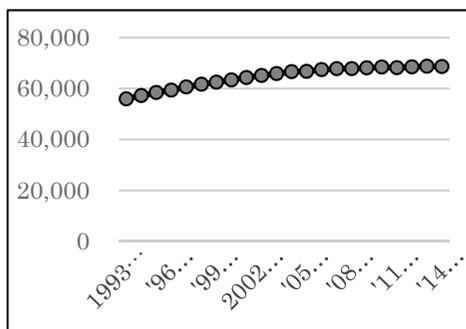


図2 歯科診療所の年次推移 (厚労省・統計データより作成)

3. 協力医療機関の概要

3-1. 概要

A 歯科クリニックは、都心から離れた地方（人口・約8万人）に立地し、近隣は一般住宅や農家、田園も見られる。また、県道にも面していることから車利用者からは目立つ存在でもある。競合医院としては、徒歩15分圏内（半径1.5km）の同じ診療科目を標榜する医療機関として6件ほどある。うち、ほとんどは商業施設（郊外型スーパー・ホームセンター・飲食店等）に隣接しており、当医院は少し離れたところに位置している。他医院の規模は、医師1～2名、スタッフ3～4名ほどで、ショッピング施設内が1件と、他は戸建てである。このような立地のもと、当医院では患者との密接な信頼関係を意識し、様々な取り組みを推進しており、地域と良好な関係を維持し、地域に密着した医療機関を目指している。また、平成27年7月より子息（副院長）が参加したことを契機に、医院のリニューアルと新体制におけるビジネスモデルも構築しつつ、これからの成果が期待される医療機関であることから本研究の対象とした。具体的な情報としては以下の通りである。

< A 歯科クリニックの基本情報 >

名称	A 歯科クリニック
創業年月日	1986年9月1日 A 歯科クリニック開院
診療項目	一般歯科 / 矯正歯科 / 小児歯科 / 定期健診 / 予防歯科 / 歯周病 / 入れ歯・義歯 / インプラント
診療日・時間	月・火・水・金 09:00～12:30 / 14:00～19:00 土 09:00～12:30 / 13:30～17:00 ※祝祭日のある週の木曜日は診療。
混雑時間帯	平日/午前
スタッフ	歯科医師人数：男性2人 スタッフの人数：女性8人
院内設備	バリアフリー設計・キッズスペース完備・メンテナンス（予防）専用スペース完備・カウンセリングルーム完備・チェア数：6台
駐車場	11台分
患者数	約450名/月

3-2. 経営への取組み

現在、経営の実権は医院長が握っているが、新体制になってからの経営方針等は副院長（子息）がリーダーシップをとっている。また、副院長は経営塾等にも精力的に参加をし、これからの医療機関としてふさわしい経営力を身に付け、次世代に必要とされる新システムの推進や導入を実践しつつ、将来のあるべき姿を目指している。また、自身のスキル向上は勿論のこと、スタッフの人材育成や就業環境の改善など、個々のパフォーマンスが期待できる仕組みに取り組んでいる。そのあたりの詳細については、医師へのヒアリングを予定している。また、従業員の職務満足や職務に対するコミットメントについてもスタッフに対してヒアリングを予定している。

医療機関において「親族経営」が重要な問題の一つとされているが、当医院の場合は、現医院長から副院長への承継するにあたって度々の話し合いの場を持たれており、親族経営の障壁を回避していると見受けられる。まだ約1年の実績ではあるが、両者の経営に対する取り組みが一致をし、目標への着実な歩みが見られ、医療経営モデルの一つとして成功事例となりうると思われる。

4. 調査

4-1. 実施概要

4-1-1. 患者満足度のアンケート調査

調査協力意思を得られた歯科診療所 1 施設において、通院している患者に同意を得た上でアンケート用紙記入を実施した。なお、実施期間は休診日を除く 1 週間程度とし、おおよそ 127 名の調査を行った。当該アンケートの質問事項は、「施設・設備に関して」、「受付及び窓口について」、「医師・スタッフの対応について」、「待ち時間について」、「全般的なことに関して」としている。各質問事項に数個の質問を設定し、1 から 5 までの満足度を示すランクにて回答を得た。

質問項目の作成にあたっては、「厚生労働省・平成 26 年受療行動調査（概数）の概況」⁵を参照し、一部採用した項目と一部筆者が独自作成したものを加えて作成した。質問への回答は「1. 不満」を 1 点、「2. やや不満」を 2 点、「3. ふつう」を 3 点、「4. ほぼ満足」を 4 点、「5. 満足」を 5 点の 5 段階リッカート尺度を用いて測定した。患者属性については、性別、年齢区分を訪ねている。また、アンケート調査を実施するにあたっては、参考文献として「アンケート調査の進め方」⁶「1 からのマーケティング分析」⁷「社会調査の実際」⁸を参考にし、調査を実施した。

<調査対象者>

- ・調査期間に診察のため来院された患者

<配布・サンプル数>

- ・配布（医院受付にて）：患者様アンケート（参考資料 1）
- ・サンプル数 ： 127 件

<実施期間>

- ・2016 年 6 月 20 日～6 月 29 日

<言葉の定義>

- ・満足度・・・・各設問の回答項目「満足」「ほぼ満足」「ふつう」「やや不満」「不満」に対し、それぞれ 5 点、4 点、3 点、2 点、1 点と評価した数値。

⁵ 厚生労働省・平成 26 年受療行動調査（概数）の概況 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/34-17.html>

⁶ 堺 隆（2012）『アンケート調査の進め方（第 2 版）』日本経済新聞出版社

⁷ 恩蔵ほか（2011）『1 からのマーケティング分析』榊学舎

⁸ 島崎・大竹（2011）『社会調査の実際』榊学文社

- ・満足度(平均)・・・満足度を回答数で割った平均の数値。
- ・回答件数・・・無回答も含む回答件数。
- ・回答者数・・・無回答も含む回答者数。
- ・構成比率・・・端数処理のため、合計が 100 とならない場合がある。

4-1-2. 対象施設の運営状況調査

以下の項目について、対象施設の経営及び運営上の状況を医師並びにスタッフへのインタビュー調査を実施した。

1) 歯科医師へのインタビュー調査

医院長、副院長に対し、主旨の同意のもとインタビューを実施した。尚、インタビューについては、質問紙を用意し、構造化インタビューを実施した。また、対象者の職務の都合もあり、インタビュー時間の拘束が難しいため、質問紙を留置きし、後日回収の意向とインタビューの続行を依頼した。

<質問項目>

- ①経営理念について
- ②経営戦略について
- ③医院分析「強み」「弱み」「機会」「脅威」
- ④現在抱えている問題・課題
- ⑤医院の展望

【回答】

a) 経営理念について

- ・患者様をはじめ、医院に関わるすべての人に感謝の念をもつ。
- ・根拠に基づいた歯科医療を通して、地域に貢献する。
- ・スタッフを「人材」ではなく「人財」として捉え、ともに育つ「人財共有」を大切に
にする。やりがいを持って取り組める環境づくりと、人間として成長できる場を
つくる。

b) 経営戦略について

- ・リコール率（メンテナンス率）の向上。近い目標 30%、最終目標 40%。
定期的に来院する患者さんを確保することで、経営的に安定を図れる。また、そう
いった治療方針が患者さんにおいても身体的、精神的、金銭的に非常にメリット
がある。

- ・ 幼児期から学童期の患者数アップ

子供の来院患者を増やすことで、将来的な患者数の安定に繋がる。また、子供をしっかり治療、管理するとともに、その保護者としてしっかりコミュニケーションをとることで、その家族の来院も増える。

c) 医院のSWOT

- ・ 内部要因の強みと弱み、外部要因の機会と脅威。

表 1 A 歯科クリニックのSWOT分析

	強み (Strengths)	弱み (Weaknesses)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> ・ 創業30年の実績 ・ 潜在患者数が多い ・ 医院長、副院長の担当制により、新旧の患者対応が確立 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門性が確立されていない
外部環境	機会・チャンス (Opportunities)	脅威 (Threats)
	<ul style="list-style-type: none"> ・ ホームページの利用 ・ SNS利用 ・ 来院きっかけの資料づくり 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域経済の衰退 ・ 少子高齢化

d) 現在抱えている問題・課題

- ・ 治療時間に余裕がないため、患者に対ししっかりと啓蒙ができていない。
- ・ 人材育成に充てる時間がとれないため、スタッフの成長スピードを上げられない。
- ・ 経営者として、歯科医師として、総合的なスキルを上げる必要がある。

e) 医院の展望

- ・ 当院で働くスタッフが、毎日笑顔でいきいきとやりがいを持って働くことができる職場。
- ・ 患者が自身の口や歯に興味を持ち、高い意識で通院する医院になる。
- ・ 意識の高い患者さんを裏切らないよう、知識や技術のブラッシュアップを常に行い、都心部に行かなくても高いレベルの治療と管理ができる医院になる。
- ・ 経営、財務上でも優良な企業になっている。(医療法人として経常利益 10%が目標)

< 考察 >

経営理念については、医院に関わる全ての人に感謝の念もち、従業員においては職務満足が得られる環境づくりを目指している。また、地域貢献できるような医療機関

を目標としている。そのためのベースとなっているのは「人財」という捉え方である。従業員がパフォーマンスを発揮できるよう、やりがいのある職場づくりや環境を構築することに取り組んでいる。経営資源である「ヒト・モノ・カネ・情報」の中でも「人」を中心としたマネジメントに重点を置いている。

経営戦略については、具体的な数字を挙げ、患者のリコール率の向上を図る施策も実践しつつ、将来への展望につなげていると推察できる。また、子供の来院患者を増やすことにより、その家族全体との関わりを持つことによって、総患者数の増加も期待でき、経営安定化を図ることが戦略としての狙いであるとしている。

内部環境と外部環境の分析については、それぞれについて質問した結果をSWOT分析⁹のフレームに当てはめた。「強み」については、現医院長がこれまでやってきた30年という実績と、それに伴う潜在患者の存在がベースになっている。新体制では2人歯科医師体制のもと、新旧の患者対応が確立されていることである。「弱み」については、専門性が確立されていないことが挙げられているが、多様な患者ニーズに応えられることが「機会」として捉えることもでき、専門性の不確立が「弱み」としては捉えにくい。勿論、専門的なスキルを上げることは医師としても必要であり、オールマイティなニーズに応えられるべく要素としても有効と考える。「機会」については、それぞれに対応を図っている。「脅威」については、社会情勢と地域情勢を把握しながら対策を図り、現在進行中である。その点については、十分な組織づくりと患者対応がなされている。

問題と課題については、まだ1年ほどの新体制であり、経営者としてのリーダーシップを発揮することにより徐々に解決できると窺える。また、将来の展望については、具体的な数値目標も持っている。また、医療面でのスキル向上を図ることによって、都心部に行かなくても高いレベルの治療と管理ができる医院になることを目指している。当医院は、近年の社会状況や景況を把握したうえでの戦略と戦術を施策し、それは医院に関わるすべての人が満足できる仕組みを構築することによって経営の安定と業績向上を得ることができ、長期的な存立を担保できることになると考えている。

2) スタッフへのインタビュー調査

スタッフに対し、主旨の同意のもとインタビューを実施した。尚、インタビューについては、質問紙を用意し、構造化インタビューを実施した。また、職務中での作業

⁹ 企業の戦略立案を行う際に使われる主要な分析手法で、組織の外的環境に潜む機会 (O=opportunities)、脅威 (T=threats) を検討・考慮したうえで、その組織が持つ強み (S=strengths) と弱み (W=weaknesses) を確認・評価すること。

となり一人5分～10分程度の聞き取り調査である。質問内容については、主に患者対応と職務満足に関すること、院内の雰囲気や先生とのコミュニケーション等である。それらの質問の回答を得ることにより、スタッフ自身の職務に対するコミットメントを捉えることができると判断した。

<対象者>

- ・歯科衛生士（4名）・受付（1名）

<実施日>

- ・2016年6月29日

<質問項目>

a)患者さんとの対応について

- ①患者さんに接するときに気を付けていること
- ②苦手とする患者さん

b)職場について

- ①スタッフみんなと旨くやっていくために気を付けていること
- ②職場への希望（仕事上のこと・就業規則・職場環境等）

c)先生へ一言

【回答】

a)患者さんとの対応について

- ①患者さんに接するときに気を付けていること
 - ・笑顔
 - ・話を聞く
 - ・話しやすい雰囲気を作る
 - ・相手の名前をよく呼びかける
 - ・言葉遣いに気を付ける
 - ・はっきり丁寧な言葉で声がけする
 - ・誘導を丁寧にする
 - ・目を見て話す
 - ・表情と言葉遣い
- ②苦手とする患者
 - ・人の話を聞かない
 - ・「何とかしてほしい」オーラを出す

- ・反応がない（伝わっているのか否か、リアクションがない）
- ・自分が一番と思っている

b) 職場について

① スタッフみんなと旨くやっていくために気を付けていること

- ・思ったことは直接本人に話をする
- ・気づきの点を直接言ってほしい
- ・相手のことを考えてコミュニケーションをとっている
- ・仲が良いので特にない
- ・個人のことを深く知らないようにしている

② 職場への希望（仕事上のこと、就業規則、職場環境など）

- ・お休みの取り方（シフト？）
- ・早く帰りたい
- ・お給料の面
- ・全くない
- ・仕事に満足している（好き）
- ・満足
- ・福利厚生面

c) 先生へ一言

- ・これからもよろしくお願いします
- ・丁寧に接して頂いている
- ・大好き
- ・ありがとうございます
- ・感謝している

< 考察 >

以上が各項目についての回答である。患者対応については、笑顔と言葉遣いや丁寧な態度、行動が全員の共通した回答である。スタッフ同士の関係性を保つ配慮としては、個人的なことには触れず、職務遂行のために個々のパフォーマンスを上げていることが窺えた。また、よくコミュニケーションをとっており全員仲良く関係性を保っている。職務満足度においては、希望としていくつか処遇についての要素が挙げられているが、現状での不満の無さや、職務に対する満足は全員が共通して持っている。それは、職場環境や人間関係、仕事そのもの等に対する満足感が得ていると思われる。先生

への意見として、全員が感謝の気持ちと信頼を置いているという回答を得ており、組織としても旨く機能していることが窺えた。

3) 経営財務

経営の基本形は「売上-原価・経費=利益」である。歯科医院の月商は「患者1回あたりの保険点数×10円×来院回数/月×患者数+自費診療収入」で計算することができる。原価は、材料費・外注技工料、経費は、事業借り入れ金利・家賃・人件費・原価償却費・専従者給与などがある。また、売上の詳細科目については、窓口収入、保険収入、自費収入、その他などがある。医院運営の財務を知るには、財務諸表など詳しく見る必要もあるが、大体の収支を見るには上記の内容を見れば把握できる。

表2は、厚生労働省・第18回医療経済実態調査医療機関等調査(平成23年6月)¹⁰をもとに比較作成した表である。比較年月の違いはあるが、近年の売上については横ばい傾向と推測できるので問題ないと判断する。左列は科目、中央列は厚生労働省・統計より個人開業医の数字である。右列はA歯科クリニックの損益計算書(平成28年2月)から抜粋した数字である。また、厚生労働省が示している「個人」の規模としては、医師数、スタッフ数が提示されていないが、ユニット(診療台)台数が平均3台となっていることから、医師数1名、スタッフ3~4名程度の医院と思われる。ごく一般的な、街中で見かける歯科医院と捉えられる。

双方を比較すると、統計の個人開業医とA歯科クリニックでは人員、設備において倍程度の規模と言える。しかし、規模が倍であるということで、売上、利益が比例して倍になるということは少し考えにくい。なぜなら、一医療機関として見た場合、医師数やスタッフの人数、ユニット数に比例して患者数が比例して増えるわけではないと推測する。売り上げに直結する患者数については社会情勢や立地、近隣の競合などに左右される要因があり、一概に医院の大小で患者数を測ることは困難である。よって、本稿では単純に売上、利益の比較を見ることにより、業績の判断をしたい。したがって、表2を見る限りでは、売上は2.7倍、利益では3.4倍と、A歯科クリニックの好業績が判断できる。規模の違いから原価、経費等の数値も大きく違ってはいるものの、それらにみあった売上、利益を上げている。このことから、A歯科クリニックがどのような組織構造によって運営されているのか、そしてそれが好成果を生み出す仕組みになっているのかを調査、分析によって明らかにする。

¹⁰ 厚生労働省 医療経済実態調査(医療機関等調査)

<http://www.mhlw.go.jp/bunya/iryuhoken/database/zenpan/iryuokikan.html>

表 2 全国個人歯科医院と A 歯科との月収支の比較

	個人(23年6月)	A 歯科クリニック(28年2月)
I 医業収益	3,526	9,769
1.保険診療収益	3,133	7,174
2.労災等診療収益	0	
3.その他の診療収益	359	2,595
4.その他の医業収益	34	
II 介護収入	4	
1.居宅サービス収益	4	0
2.その他の介護収益	0	0
III 医業・介護費用	2,535	6,342
1.給与費	1,009	2,277
2.医薬品費	46	102
3.歯科材料費	232	1,127
4.委託費(外注技工料)	321	1,109
5.減価償却費	199	0
建物減価償却費	52	0
医療機器減価償却費	83	0
6.その他の医業費用	728	1,725
設備機器賃借料		
医療機器賃借料		
IV 損益差額(I+II-III)	995	3,427

5. 分析

5-1. 各質問項目の分析結果より考察

患者属性にあたる性別については、男性 43%、女性 57%となっており偏りは見られない。年齢別では、男女共 60 歳代が他の年代に比べ全体の 30%程度を占めている。以下 50 代、70 代、40 代となっている。また女性では 80 歳代が 10%を占めており、30 歳代以下を上回っていることが特徴として挙げられる。また、男女共 30 歳代以下の年代層が少ないことも示されている。この結果から、近年の少子高齢化の社会情勢と、当医院が立地する地域の特徴であることが窺えた。次に、説明変数にあたる質問項目(13 問)について、各項目共「満足」「ほぼ満足」の高評価を得ており、各変数について差異は見られない。各変数の基本統計量の分析結果においても、平均、中央値、最頻値、分散、標準偏差などほぼ同じような数値であり突出している値はない。若干の差異が見受けられる変数としては、「トイレの清潔感」「待ち時間」「会計までの時間」である。

「トイレの清潔感」については、n=127 に対して無回答(欠損値)が 48 あり(来院しているが使用したことがないと判断)、有効パーセントでは「満足」「ほぼ満足」で 99%を占めており問題はないと判断できる。「待ち時間」「会計までの待ち時間」については「ふつう」が 30%前後占めており、他の変数よりも評価が低い数値になってい

る。しかし、「短い」「やや短い」を合わせると、70%ほどの値を示しており高評価として捉えることができる。待ち時間については、別調査としてサンプル数は若干ではあるが実測調査をした。結果考察は5-4にて記述している。「当院を選ばれた理由」として複数回答による質問では、「医師やスタッフなどが親切」を選択した回答数が最多で、以下「交通の便が良い」「家族・友人・知人からのすすめ」「建物がきれい・設備が整っている」となっている。この質問でも医師やスタッフの対応や行動が医院を選ぶ重要な要因となっていることがわかる。

以上の各変数の分析結果から「全体としての満足」について高い評価を得ている。この結果においては、それぞれの要因の評価が全体の満足度に関わっていることが確認でき、特に医師、スタッフの対応や行動が満足度の向上に影響を及ぼす要因になることを知り得た。

5-2. 満足度SAマトリクス

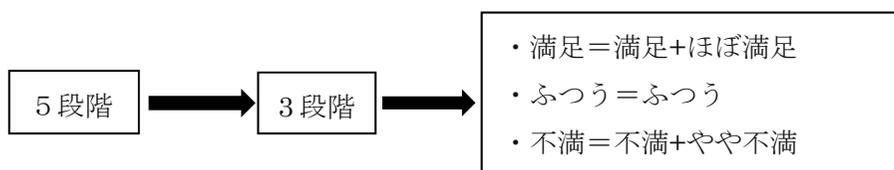


表 3 各質問への満足度構成比

	満足	普通	不満	合計
医院内の清潔感	98%	2%	0%	100%
トイレの清潔感	99%	1%	0%	100%
待合室の居心地	97%	3%	0%	100%
受付のスタッフ対応	97%	3%	0%	100%
診療の予約	93%	7%	0%	100%
医師の説明	98%	2%	0%	100%
医師の診療時間	93%	7%	0%	100%
医師への信頼感	96%	4%	0%	100%
スタッフの対応	96%	4%	0%	100%
スタッフの説明	97%	3%	0%	100%
待ち時間	69%	30%	1%	100%
会計までの時間	74%	26%	0%	100%
全体としての満足度	96%	4%	0%	100%

表 4 各質問への満足度回答件数

	満足	普通	不満	無回答	合計
医院内の清潔感	121	3	0	3	127
トイレの清潔感	78	1	0	48	127
待合室の居心地	116	4	0	7	127
受付のスタッフ対応	121	4	0	2	127
診療の予約	115	9	0	3	127
医師の説明	123	3	0	1	127
医師の診療時間	115	9	0	3	127
医師への信頼感	118	5	0	4	127
スタッフの対応	117	5	0	5	127
スタッフの説明	119	4	0	4	127
待ち時間	84	37	1	5	127
会計までの時間	92	32	0	3	127
全体としての満足度	118	5	0	4	127

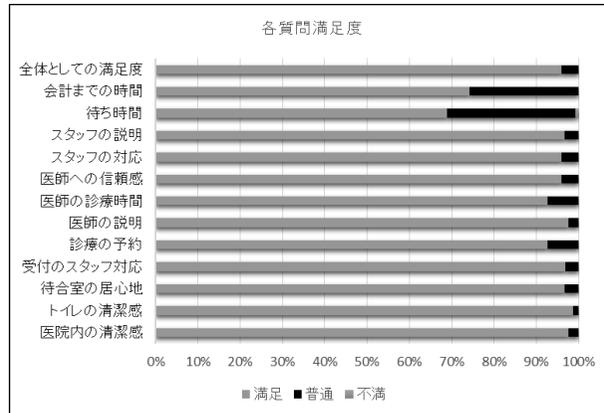


図 3 単純集計した後の満足度構成

<全体満足度に対する考察>

この分析では、各変数の評価を5段階から単純集計の3段階に変更し、それぞれの変数に対する満足度の構成比(図3)を見ることで、全体比率を把握するのが目的である。前考察でも述べたように、全体的に高い水準で満足度を得ていることを確認できるが、時間関連の2変数については若干評価が低いことが認識できる。その点については実測調査で考察したい。

5-3. 患者の意見・要望

アンケート用紙の意見欄に記入された意見を提示する。

	性別	年齢	ご意見欄
1	男性	70歳代	待合室、診察室の入室が土足のままだと初めてで少し違和感があります。
2	女性	30歳代	いつも丁寧な説明をしていただけて安心できました。歯医者は大嫌いですが、ここなら通えそうです。
3	男性	60歳代	午後の診察もスムーズに取れば良いと思います。
4	男性	40歳代	いつもありがとうございます。
5	女性	30歳代	院内ものすごくキレイで、みなさん丁寧に対応してくれます。治療説明も分かりやすく、やっと歯完治できそうです。感謝です。
6	女性	70歳代	肩が凝ったら歯が浮きかげんで痛い(左側)。マッサージに行くしかないんでしょうか？

5-4. 待ち時間調査（実測）

表 5 待ち時間実測値

	性別	時間		治療終了後、会計までの待ち時間
		診察までの待ち時間	治療時間	
1	1	5	40	5
2	0	5	35	5
3	0	8	15	7
4	1	11	17	4
5	0	7	20	5
6	0	4	44	2
7	0	5	22	3
8	0	6	49	2
9	1	4	46	7
10	0	5	25	4
11	0	5	35	7
12	0	6	32	3
13	0	4	42	4
平均(分)		5.8	32.5	4.5

n=13

表 6 診察までの待ち時間度数表

	度数	%
1分～5分	8	62%
6分～10分	4	31%
11分～15分	1	8%
	13	100%

表 7 会計までの待ち時間度数表

	度数	%
1分～5分	10	77%
6分～10分	3	23%
11分～15分	0	0%
	13	100%

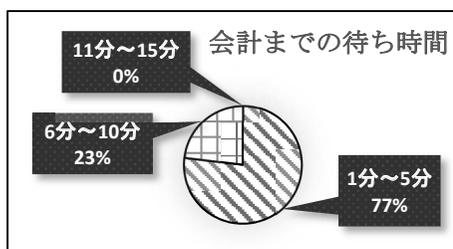


図 4 会計までの待ち時間構成比

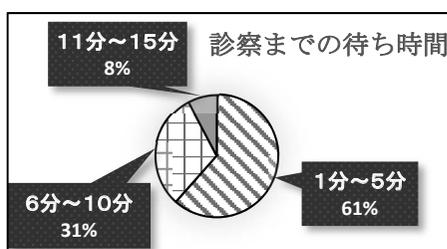


図 5 診察までの待ち時間構成比

<待ち時間に対する考察>

患者アンケート調査の結果において、「診療までの待ち時間」「会計までの待ち時間」と2つの変数に対し、「ふつう」の評価が30%程あった。その「ふつう」と捉えている時間の長さが実際どの程度の時間なのかを知り得るのに実測調査をした。結果は、表5、図4、5の通りである。表5から「診察までの待ち時間」の平均時間は5.8分である。表6からは62%の患者は1分～5分以内と結果が出ている。また、「治療終了後、会計までの待ち時間」の平均時間は4.5分である。表7から77%の患者は1分～5分以内との結果である。すなわち、表6、7から平均5分前後の待ち時間は70%ほどの患者の評価としては「短い」「やや短い」という評価を受けており、残りの30%ほどの患者は6分～10分の待ち時間に対して「ふつう」という評価になっていることが判断できた。この待ち時間に対する評価は、医院全体の満足度にも影響を及ぼす要因である

ことは、以下の相関分析の結果にも示されている。また、診療時間については患者個々に治療が違いため、待ち時間として捉えることはできないが、来院してから出ていくまでの拘束時間と捉えた場合、長く感じる感覚もあり、患者によっては「ふつう」という評価につながった可能性もあると考えられる。尚、診療時間については、「納得のいく治療をしてもらった」とか「治療に対しての説明を十分に聞いた」など、患者満足度を上げる要因になることも考えられる。

5-5. 相関分析

相関関係とは、2つまたは2つ以上の変量の間で、一方の変量が増加すると、他方もそれに伴って変化する関係を言い、これを統計的に分析するのが相関分析である。相関関係は、一方の変量が増加すると、他の変量も増加する正の相関関係と、一方の変量が増加すると他の変量は減少する負の相関関係に分かれる。本分析では、13の変数（質問項目）について相関分析を行った。尚、収集したデータの中には、異常値や他のデータとは傾向の異なるデータが含まれていないものとする。

<分析結果>

表 8 相関分析結果・1

	院内の清潔感	トイレの清潔感	待合室の居心地	受付のスタッフ対応	診療の予約	医師の説明
院内の清潔感	1					
トイレの清潔感	0.222194508	1				
待合室の居心地	0.551411515	0.335769745	1			
受付のスタッフ対応	0.5178189	0.086295165	0.330299252	1		
診療の予約	0.355630824	0.147760476	0.385599719	0.592019748	1	
医師の説明	0.579673594	0.071450119	0.471264742	0.470892919	0.563424948	1
医師の診療時間	0.415753915	0.157646297	0.468979366	0.457446929	0.529543648	0.764842355
医師への信頼感	0.408241368	0.20351338	0.375332461	0.508016721	0.597482907	0.75330827
スタッフの対応	0.402246759	0.117185927	0.335658258	0.47877109	0.454704584	0.746884681
スタッフの説明	0.386667476	0.086805582	0.470287557	0.428458078	0.447157282	0.738409334
待ち時間	0.212684662	0.166169441	0.332173343	0.246465247	0.424208282	0.419276397
会計までの時間	0.339219384	0.263114568	0.32794802	0.32995522	0.52235542	0.467331353
全体としての満足	0.469381374	0.199681967	0.351265631	0.593578722	0.540176821	0.617207778

表 9 相関分析結果・2

	医師の診療時間	医師への信頼感	スタッフの対応	スタッフの説明	待ち時間	会計までの時間	全体としての満足
院内の清潔感							
トイレの清潔感							
待合室の居心地							
受付のスタッフ対応							
診療の予約							
医師の説明							
医師の診療時間	1						
医師への信頼感	0.758558111	1					
スタッフの対応	0.664114687	0.732473088	1				
スタッフの説明	0.687081507	0.647790124	0.666999063	1			
待ち時間	0.474157664	0.561548591	0.459745304	0.459456739	1		
会計までの時間	0.484286995	0.545327178	0.426280217	0.407971249	0.774033936	1	
全体としての満足	0.624821639	0.62695091	0.50424411	0.526901453	0.327303552	0.394952819	1

<考察>

・相関係数(r)の見方



- ・相関係数の解釈として、相関係数の絶対値が
- 0.0～0.2 (×) — ほとんど相関関係がない
- 0.2～0.4 (△) — やや相関関係がある
- 0.4～0.7 (○) — かなり相関関係がある
- 0.7～1.0 (◎) — 強い相関関係がある

表 10 相関分析結果から相関関係の強弱・1

	院内内の清潔感	トイレの清潔感	待合室の居心地	受付のスタッフ対応	診療の予約	医師の説明
院内内の清潔感	1					
トイレの清潔感	△	1				
待合室の居心地	○	△	1			
受付のスタッフ対応	○	×	△	1		
診療の予約	△	×	△	○	1	
医師の説明	○	×	○	○	○	1
医師の診療時間	○	×	○	○	○	◎
医師への信頼感	○	△	△	○	○	◎
スタッフの対応	○	×	△	○	○	◎
スタッフの説明	○	×	○	○	○	◎
待ち時間	△	×	△	△	○	○
会計までの時間	△	△	△	△	○	○
全体としての満足	○	×	△	○	○	○

表 11 相関分析結果から相関関係の強弱・2

	医師の診療時間	医師への信頼感	スタッフの対応	スタッフの説明	待ち時間	会計までの時間	全体としての満足
院内内の清潔感							
トイレの清潔感							
待合室の居心地							
受付のスタッフ対応							
診療の予約							
医師の説明							
医師の診療時間	1						
医師への信頼感	◎	1					
スタッフの対応	○	◎	1				
スタッフの説明	○	○	○	1			
待ち時間	○	○	○	○	1		
会計までの時間	○	○	○	○	◎	1	
全体としての満足	○	◎	○	○	○	○	1

相関分析の結果から、各変数間の相関がどの程度あるのか、上記の見方に沿って表 10、11 を作成した。◎は強い相関関係がある、○はかなり相関関係がある、△はやや相関関係がある、×はほとんど相関関係がない、を示している。

「院内内の清潔感」については、どの変数にも相関関係があると見られ、医療機関においては重要な要因の一つとして捉えることができる。勿論、医院全体の満足度にも相関係数 (r=0.469) となっており、かなりの相関関係を持っている。「トイレの清潔感」については、ほとんどの変数に相関関係を持っていない (r=0.4 以下) ことが分

かる。それは全体の評価にあまり影響を及ぼさないと判断でき、全体の満足度に対しても相関関係がない。「待合室の居心地」については、他の変数とやや相関関係があるとしており、中程度の影響度と判断するのが妥当だと思われる。「受付のスタッフ対応」については、医師の対応や診察時間、内部スタッフの対応に相関関係が見られ、医院の施設環境よりも人的環境に左右すると捉えることができる。また、全体の満足度にも作用し重要性があると判断できる。「診療の予約」については、スタッフの対応や医師の対応、診察時間、待ち時間に相関関係が見られ、次への予約時間がスムーズに取れることが他の変数に影響を与えることにもつながっていると考える。ならびに、全体としての満足度にも影響を与える要因であると思われる。「医師の説明」「医師の診療時間」「医師への信頼感」については、医師、スタッフに関する変数に大きく相関関係を持っており、「待ち時間」にも影響を与える要因であることが確認できる。当然、全体の満足度を左右する最も重要な変数として示されている。「スタッフの対応」「スタッフの説明」についても、それぞれの変数に相関関係を持っており、特に「医師の説明」「医師への信頼感」に高い相関関係が見られる。このことから、医師とスタッフとが良い関係性を持つことが重要であると思われる。また、待ち時間の満足度にも影響を及ぼすことが窺える。「待ち時間」については、スタッフ、医師に関する変数に相関関係が見られ、また、全体の満足度にも影響を与える要因となっている。

以上の各変数間でどの程度の相関関係を持っているのか、この分析で改めて明らかになった。結果としては、各変数がそれぞれに相関関係を持っており、中でも強い相関関係を持っている「医師の説明」変数は、診療時間や医師への信頼感につながり、また、スタッフの対応にも影響を及ぼし、待ち時間の評価にも左右するという重要性が明らかになっている。したがって、全体の満足度に関わる変数の中でも「医師の説明」「医師への信頼感」が最も強い相関関係を持っていることが示されており、医院づくりにおいては重要な要因になると考えられる。

5-6. “R”による主成分分析

＜患者満足度アンケート調査結果の主成分分析＞

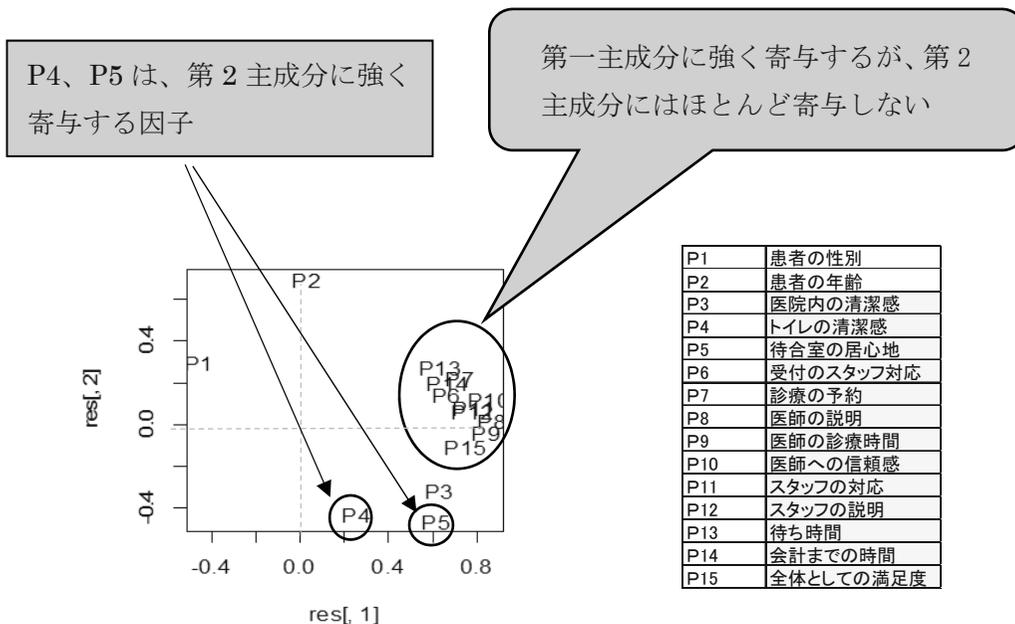


図 6 分析プロット 1

※第 1 主成分 (横軸) : 全体満足度
第 2 主成分 (縦軸) : 院内環境

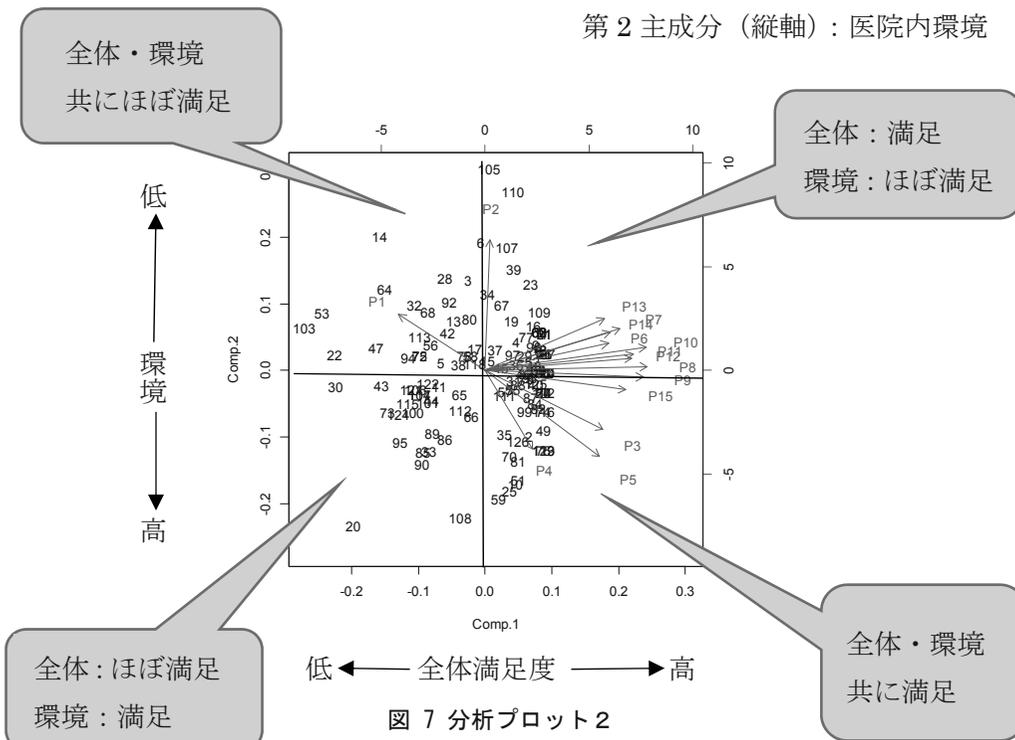


図 7 分析プロット 2

<分析結果の解釈>

図 6、図 7 は、アンケート調査の結果を主成分分析した結果である。図 6 の解釈としては、図の縦軸、横軸の交差点は第 1 主成分、第 2 主成分の平均するところであるが、今回のアンケート調査における全体満足度の平均は「満足」の近いところにあるので、平均点は満足と捉えても正当である。各質問項目から P3、P4、P5 は、第 2 主成分の院内環境とみなし、それぞれが寄与している。他は、全体の満足度に強く寄与しているのが分かる。図 7 は、図 6 に各サンプル（患者）の評価を重ねたプロット図である。各個体を 4 分割して見ることにより、患者の評価が各質問に対してどの程度満足しているのかが判断できる。この図でも平均（中心）の近くにほとんどが集まっており、満足と捉えたほうが妥当であろう。たとえば、20 番の患者は全体満足度がやや低いが、環境については高評価であることが分かる。また、105 番の患者は、環境についてはやや低い評価であるが全体満足度は満足を示している。49 番の患者は、環境、全体共に満足している。

結果の解釈としては、やはり相関分析での結果に類似しており、主成分得点のバラつきもあまりなく、殆どが満足に集中していることが確認できた。また、P 類のベクトルが右方向を向いているので全体満足度に寄与していることも確認できる。ちなみに、0 値を境界に「満足」「不満足」と分けたいところであるが、今回の評価点の平均が「満足」に近い値になっているため、分かりやすい判定ができないのが特徴と言ってもよい。

6. レポート

6-1. 分析結果の総合考察

分析結果の考察では、先行研究のレビューをもとに、調査結果と比較、検討し論じたい。

荒井（2005）¹¹は、歯科医院の経営における「勝ち組」になるための 10 大条件として、次のような項目を挙げている。

- 1) 「診療理念」を明確にする
- 2) 現状分析のための「患者さんアンケート」を実施する
- 3) 自医院の「強み」「弱み」を明確にする

¹¹ 荒井敬彦（2005）「歯科医院経営―「勝ち組」になるための 10 大条件―」『顎咬合誌』 第 25 巻 第 1・2 合併号 pp. 219-225

- 4) 「患者さんアンケート」分析に基づき「改善プラン」を策定する
- 5) 「改善プラン」のPDCAサイクルを廻す
- 6) 単年度及び中・長期事業計画を立て、毎年、分析・反省をする
- 7) 「投資計画」はハードウェアばかりでなく、従業員満足度(ES)の改善も含めたものにする
- 8) 「コミュニケーション」を意識した行動をとる(对患者・対スタッフ・対地域社会)
- 9) 「数値目標」による「目標管理」を徹底する
- 10) 院長は「問題解決型リーダー」であり、人に思いやりと優しさをもつ

と、提唱している。この裏付けとして歯科医療界におけるマクロ問題とマイクロ問題を取り上げている。マクロ問題とは、第2章でも少しは現況に触れたが、歯科医師過剰問題や診療報酬値上げ問題など、歯科医療市場のパイが小さいことに起因している。こうしたマクロ問題がよしんば改善されてもマイクロ問題、すなわち自医院の経営が改善、向上することはない。そのためには「潜在需要の拡大」が必要である。

「経営」とは、組織が経済的事業を営むものである。近年、事業会社においてよく使われ、語られている言葉として「企業文化」とか「企業理念」がある。これらは企業においてきわめて重要視されている。そしてその考えを如何に従業員に浸透させるか、また、大切な「お客さま」が、その会社は何を目的に活動しているのかを知ってもらう必要がある。そのことから、歯科医院経営において企業と同様な考え方が求められている。また、荒井(2005)は、歯科医師の「存在意義」について次のように述べている。「それには「社会性」と「経済性」の二面がある。前者はその地域での患者の歯を治療し、口腔内の健康、ひいては全身の健康を維持することに求められる。後者は自分も家族も、そしてスタッフ従業員、その家族も含めて、豊かで幸せな生活ができるような経済活動をすることである」と述べている。そのことから、医院としてしっかりとした「理念(診療理念と経営理念)」を持っているのか、それをスタッフ・患者が共有できているのかが重要である。すなわち、院長(経営者)・スタッフ(従業員)・患者(お客さま)との間にベクトルを合わせることが必要である」(荒井・2005)

歯科医療の市場においては、市場が拡大する割合よりも歯科医師過剰の割合の方が高くなり「競争社会」に突入してきている。ビジネス社会では「顧客中心主義」「顧客満足度」「顧客維持」などと、サービス業に限らず、「顧客志向」の考えとビジネス手法が絶えず研究・実践されている。(荒井・2005)確かに、直接顧客に接するサービス業では、「顧客満足度」(CS)や「顧客維持」(CRM)などが盛んに取り入れられている。いかにして新規顧客を獲得するか、そしてその顧客の満足度を最大化し、できるだけ長く

顧客として留めておくかが「勝者への道」だからである。この考え方は、歯科医院にも当てはまる。新規の患者さんが増え、施す診療・治療に満足し、生涯の「かかりつけ医院」として長く来院してくれことを望むからである。したがって、歯科医院の経営において「患者満足度」や「患者維持」は、不可欠なテーマであることは間違いない。ここで、「好まれる歯科医院ベスト10」と「嫌がられる歯科医院ワースト10」を提示する。

表 12 好まれる歯科医院ベスト10

1. 歯科医院が清潔である。
2. 待ち時間が少ない。
3. 痛くない治療をしてくれる。
4. 十分な説明をしてくれる。
5. 治療した歯が長持ちする。
7. 通院回数が少なくてすむ。
8. 設備が整っている。
9. 自宅や職場の近くにある。
10. 治療内容、費用が納得でき

(荒井・2005、より引用)

表 13 嫌がられる歯科医院ワースト10

1. 痛かった。
2. 待たされた。
3. 治療の結果が思わしくなかった。
4. 受付やスタッフの対応が悪かった。
5. 先生に処置内容について聞きづらかった。
6. 説明もなく治療された。
7. 前の患者さんの後片付けが悪く気持ち悪かった。
8. 予約の日以外に行ったら嫌な顔をされた。
9. スタッフの私語が多かった。
10. 治療費に納得がいかなかった。

(荒井・2005、より引用)

表12の「好まれる歯科医院ベスト10」の中で「技術面」ではわずか2項目で「サービス面」が残り8項目である。同様に表13の「嫌がられる歯科医院ワースト10」でもそれぞれ2項目、8項目で「医業サービス」の面が関心事であることがわかる。また、荒井（2005）が提示している歯科医院の「商品」とは、

- ① 歯科医療サービス・・・コンサルテーション・診査・診断・診療計画・治療内容と費用のインフォームドコンセント・治療行為・先端診断治療器具・アフターフォロー(リコール)が主なものである。
- ② 歯科医業サービス… 予約受付・受付対応・接遇(笑顔・言葉使い・態度/好感度)・次回予約・リコール(ハガキ・電話・インターネット)・快適空間(診療室・待合室・トイレ・スリッパ・テレビ・雑誌など)。

と述べている。またそれらの商品の品質が重要であり、大切なことは、費用が品質と価値に見合っているかということである。

荒井（2005）は、顧客満足度について、歯科医院において「トップリーダーの院長先生がどんな高邁な理念をかかげ、莫大な投資をして建物や診療室を造っても、一緒に働くスタッフ従業員に「不満」があり「やる気」が欠けていては成功しない」と述べ

ている。また、「スタッフ従業員の出来・不出来は歯科医院経営の根幹をなすものである」と言っている。

一方において、医院長の考えや行動をよく理解し、医療・医業サービスの「品質」が高く、尊敬されている医院長の医院では処遇条件などは不満要因にならない。スタッフ教育も充実し、プロ意識をもって職務に臨むことにより「キビキビした仕事ぶり」で患者さんに接することができる。そして、その仕事ぶりがより好意的に評価され、顧客満足度を高めるのが「心のこもった笑顔」である。患者顧客はそのあたりを敏感に察知している。要するに、従業員満足度（ES）を向上させることにより顧客満足度（CS）も向上するという結論になる。そのための従業員満足度を上げるには、従業員のやる気が起きるような職場と環境づくり、リーダーとして、経営者としての「経営理念」や「事業計画」などをよく説明し、理解してもらうことが必要である。

今回、調査した内容と分析結果を鑑みて、上述したそれぞれに当てはまる点が多々あることが認識できる。しかし、そのことが完成度の高い歯科経営に適合しているとは限らない。只、一般総合的な面からは一つの目安になるかもしれない。いずれにしても医療機関といえども、企業的経営が必要とされことは確かであり、「昔ながらの歯医者さん」では将来が見えてこないと思われる。

本章の文頭で示した荒井の「勝ち組」になるための10大条件では、本稿の4-1-2対象施設の運営状況調査（「医師へのインタビュー」）の内容から、1, 2, 3, 6, 8, 9, 10の条件と合致している。4, 5の「改善プラン」については、本研究で明らかになった内容を提案すると共に、副院長が述べている課題に取り組み、改善を図るものと捉えている。7の「投資計画」についても医院の展望としてより良い職場づくりを挙げている。よって、当医院が「勝ち組」になれる要素をかなり満たしていると判断できる。また、経営に大切な経営理念と自己分析においては、インタビュー内で具体的な内容をしっかり聞けており、それらに向けての施策は十分に図られている。ならびに「企業文化」については、創業30年の経歴と新体制になったビジョンが統合し、新組織に適する「企業文化」が築かれると思われる。また、表12の好まれる歯科医院ベスト10の内容では、本研究の患者満足度アンケート調査での分析結果から、「医業サービス」については高評価が示されており、「医療サービス」についても同等の評価を得られるものと思われる。これらの内容から当医院が好まれる医院として考えられ、裏付けとして調査結果の患者満足度評価にも反映されていることが実証されている。ならびに、歯科医院の「商品」として「医療サービス」「医業サービス」においては、当医院ではそれらのサービスに対して100%近い実行を満たしており、高品質のサービスを提供している

と思われる。また、顧客満足度と従業員満足度の関係については、双方の相関性を医院長、副院長は承知をしている。なぜなら、スタッフを人財として捉えていることから、より良い職場づくりと、個々のパフォーマンスが如何に発揮できるかを常に考え、目標としている「医院づくり」の視点をそこに置いているからである。この点については、医師へのインタビュー、スタッフへのインタビューより窺えると共に、患者満足度アンケート調査の結果にも示されていることでわかる。実際の職場に現地調査として訪院した際、そのあたりの様子がよくわかり、調査結果に対する納得が得られた。

以上、先行研究のレビューや、各インタビューの内容、アンケート調査の結果から総合的に判断すれば、当医院は、「医業サービス」「医療サービス」すべての要因について好結果を生むような「理念」と「戦略」に基づいたビジョンを持っている。また、それを実践することによって、現況では成果も上げている。今ある課題には解決するための取り組みをし、具体的な展望も持っていることから、一つのビジネスモデルとして成功事例になり得るとと思われる。

6-2. A 歯科クリニックの経営モデル

本研究で行った調査（医師へのインタビュー・スタッフへのインタビュー・患者満足度アンケート調査・筆者による現場調査）において、それぞれの結果と考察を鑑みて、当医院の経営モデル（図 8）を作成した。当医院は現在、歯科医院の運営内容では良好であり、財務的にも好業績を上げている。ここに作成したモデルは、一般開業医のシステム構造としても当てはまるが、成功するか否かはフレーム内の各要素が旨く機能し、しかも、要素間の繋がりが最重要であることがこのモデルの成立に大きく左右する要因であると考えている。なぜなら、ビジネスモデルの根幹は経営理念とされていることから、その経営理念を従業員およびステークホルダー（利害関係者）までもが共有することにより、企業として価値を生み、従業員満足度も上がり、そのことによって提供されるサービスの結果が顧客満足度につながると考えるからである。そして顧客満足を与えることにより、既存顧客は存続し、また新規顧客を生み出し市場が拡大される。そういったサイクルを生み出すことがビジネスモデルである。一般企業ではビジネスモデルを追求することが優良企業となり、個人経営医療機関においても全く同じ捉え方が必要であると考えられる。

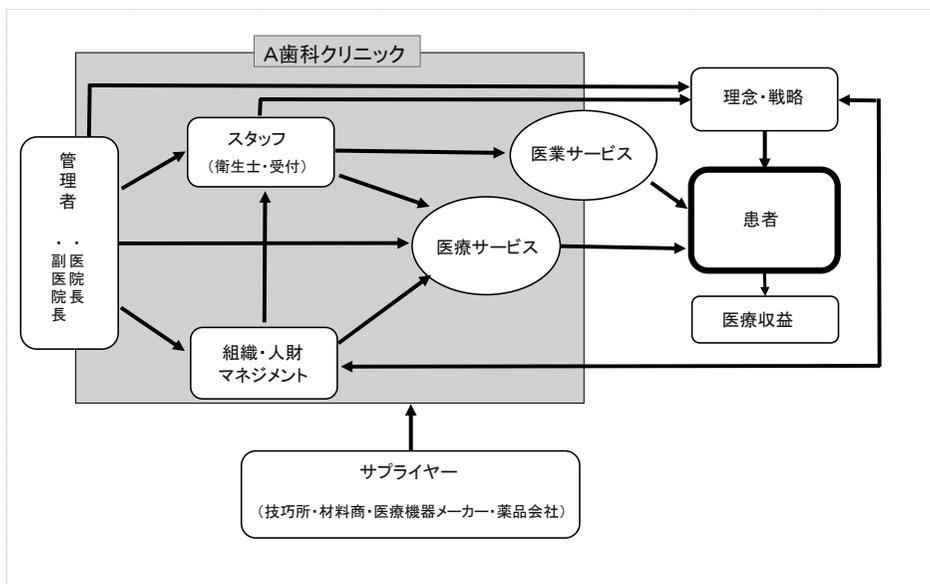


図 8 A 歯科クリニック経営モデル

6-3. 分析結果から見られる課題・問題に対する提案、又は施策

<課題>

課題については、本研究の結果より特に指摘したい内容は見つからない。医師へのインタビューで挙げられていた課題内容を解決すべく施策を持ち、努力することが望ましい。また、今後の課題としては、中、長期的に見て現院長が退職した後のことも視野に入れ、現状の推進と展望に向けて存続基盤を図ってもらいたい。

<提案>

1) 医院パンフレット（医院案内）の作成を提案する。

現況の販拡では、アンケート調査（当院を選ばれた理由：付録1・付表31参照）の結果、家族・友人・知人からのすすめが32%と比較的高い値が示され、やはり人からの紹介が来院を促している。また、来院理由のその他の項目（付録1・付表30参照）でもネット（ホームページ）という回答も寄せられている。医師へのインタビューからも、若い世代を取り込むことにより、その家族との関わりが患者増に繋がると、戦略として回答している。そこで、プロモーションの一つとして、医院パンフレットの作成を考えたい。これは、販促においてどの程度の成果が期待できるかわからないが、待合室に備えることで待ち時間の間に読んでもらい、また、持ち帰ってもらい、そしてパンフレットがあることにより医院としてのステイタスにも繋がると思われる。内容は診療方針、院内での紹介、ドクター、スタッフの紹介、診療シス

テムなどの紹介や歯の大切さなどの記事とする。目的は、「自医院を良く知ってもらう」「親近感を持ってもらう」「歯について重要性を知ってもらう」などである。持ち帰ってもらうことで家族や職場の同僚などに医院を知ってもらう媒体になり得る。すでに通院している患者に近い人達への広報に多いに役立つ。

2) 「業務マニュアル」を作成することを提案する。

本稿の中で幾度も述べてきた従業員満足度と顧客満足度との関係性、その基本となるのが当医院では人材マネジメントである。管理者として如何にスタッフのやる気を出させるのかがポイントの一つとなってくる。そこで「業務マニュアル」の作成を提案したい。しかも、管理者からのお仕着せではなく、スタッフ自身で作成してもらいたい。そうすることにより個々の職務コミットメントが持たれ、皆で共有することができる。できれば、「医業サービス」と「医療サービス」に分けた内容のマニュアルであればベストではないかと思う。目的は、スタッフが作ることによってその内容をいつも意識することで、より良いサービスの提供と、スタッフ間のコミュニケーションツールにもなりえると考える。以上の2点をあえて提案したい。

7. まとめ

本研究から歯科医院の経営について改めて見直した場合、顧客である患者にどれだけ質の高い医療を提供できるか、また、サービスにおいては、どれだけ満足度を与えられるかを基盤に置き、「患者指向」に沿った医院づくりを目指すことが経営の根幹であると言える。これは、一般企業では当たり前の経営である。しかし、大きく違うところが二つある。一つは、歯科医院という組織の特性である。たとえば、企業のような組織構造をとれない点である。どちらかといえばチーム型組織に似通っている。なぜなら、診療プロセスが医師、衛生士、助手、技工士（技工所）との共同作業であることから、提供する商品に皆が関わり合いを持ち、完成させたものをお客様（患者）に提供するからである。すなわち、院長はじめスタッフ全員がチームプレイ型の行動をとることが必要とされる構造になっている。このことは、総合考察で述べたように、医師のスキルは勿論のこと、やはり従業員へのマネジメントが最重要課題となる。それには、理念やビジョンが主軸になるとこれまで幾度も述べてきた。つまり、経営モデルで示したように、各要素間の関わりが大きな重要性を持ち、いくら個々の要素が旨く機能していても、それぞれの連結が旨くいとっていないと、組織として、チームとして成立しないということになる。経営における重要度、第1位と言っても過言ではない。

今一つは、顧客（患者）が商品を選べない点である。患者自身にとって最善の医療を提供してくれるであろう歯科医療機関を自ら主体的に選択することは困難であると言える。なぜなら、買いたい商品（治療・サービス）がどの程度の物なのか、買わないとわからないからである。これは患者にとって不利益であることは間違いない。では、その点を解消するにはどうすればよいのか。結論として、買う前に商品についての情報を得るしかなく、しかもその情報が如何に確かな情報なのか、その情報のソースを知る必要がある。それには、商品を買った人から情報を得るしかない。そこで、家族、友人、知人からの情報や、確実性は担保できないがネットでのホームページを参考にするとといった手段をとることも必要である。また、歯科医院側から見れば、商品情報を如何に旨くアピールできるかがポイントになってくる。ここでいう商品情報とは、治療そのものとサービスであることは言うまでもない。すなわち、既存患者の満足度がポイントになってくる。その満足度が何らかの媒体を通して情報として流れて行くわけである。よって、その情報を如何にプロモーションし、マーケットに出すのが重要である。

以上、2点一般企業と違う、歯科医療機関独特の仕組みとも言えるところである。要するに、歯科医院経営活動をスムーズに運ぶためには、チームリーダーのリーダーシップが組織構造を構築するための重要要素であり、医療、医業サービスにおける患者ニーズの把握と、それに対する患者満足度の向上を見据え、従業員を如何にマネジメントしていくかが基盤となる。その結果、安定的な経営を生み出し、存続可能な医療機関となることが見込まれる。

今回の研究では、一歯科医院の協力のもと、歯科医療機関としての経営、運営等を知るために様々な角度からの視点を持ち、医師・スタッフへのインタビュー、患者満足度アンケート調査等を実施した。それらの結果をもとに一つの経営モデルを検討したが、これが歯科医療機関ビジネスモデルとして稼働し、好サイクルを生み出すかは定かでない。しかし、今回の協力医療機関が現行で好業績を上げていることは間違いなく、一般的な問題も見当たらないことから歯科医院の安定経営の目安となるモデルとして捉えてもよいのではないだろうか。最後に、歯科医療機関にはさまざまなリソースがあり、その中でも歯科医師・スタッフなど「人」が最も大きなリソースであることが本研究を進める中で改めて知り得たことに意義があった。

今後の課題としては、やはり複数の医療機関を対象とした調査が望ましく、また、患者満足度の調査においても繰り返し行う必要がある。また、地域性においても、データの偏りも見られ、都心部に位置する歯科医療機関も調査する必要があると考える。

【参考文献】

- 荒井敬彦（2005）「歯科医院経営―「勝ち組」になるための10大条件―」『顎咬合誌』第25巻 第1・2合併号 pp.219-225
- 石田ほか（2011）「主成分分析を用いた歯科医院に対する患者満足度の要因分析」『日本歯科医療管理学会雑誌』46巻2号 pp.91-96
- 伊藤 祐嗣（2011）「患者の歯科医療機関に対する認識に関する要因分析」『日本歯科医療管理学会雑誌』45巻4号 pp.271-277
- 上込ほか（2007）「当院における患者満足度 産科併設歯科医院における実態調査」『小児歯科学雑誌(0583-1199)』45巻2号 pp.310
- 恩藏ほか（2011）『1からのマーケティング分析』(株)碩学舎
- 菅 民郎（2013）『Excelで学ぶ統計解析入門』オーム社
- 菅 民郎（2002）『アンケートデータの分析』現代数学社
- 木村 泰久（2008）「患者アンケート調査の分析結果に見る患者満足向上のポイント」『日本歯科医療管理学会雑誌(0387-5687)』43巻1号 pp.39
- 堺 隆（2012）『アンケート調査の進め方（第2版）』日本経済新聞出版社
- 島崎・大竹（2011）『社会調査の実際』(株)学文社
- 須藤ほか（2012）『文系でもわかる統計分析』朝日新聞出版
- 永山 正人（2013）「歯科診療所の医業収益向上に関する研究 歯科診療所経営モデルを用いた実証研究」『日本歯科医療管理学会雑誌(0387-5687)』48巻1号 pp.80-95
- 深井稔博（2003）「患者満足度研究の意義」『ザ・クインテッセンス』Vol.22、No5、36-45
- 藤原慎也（2005）『Excel統計データ分析』秀和システム

【参考資料 〈WEB〉】

e-Stat 政府統計の総合窓口

<http://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/List.do?lid=000001141060>

（最終アクセス 2016/08/07）

厚生労働省 平成13年度 医療施設経営安定化推進事業報告書

患者満足度調査導入による病院の経営改善に係る調査研究報告書

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2002/10/tp1009-1a.html>

(最終アクセス 2016/08/07)

厚生労働省・調査研究報告書

第1部 調査研究結果(分析編)

第3章 患者指向経営の有効性に関する分析

<http://www.mhlw.go.jp/topics/2002/10/dl/tp1009-1p1c3.pdf>

(最終アクセス 2016/08/07)

兵庫県の歯科診療所の施設数

厚生労働省・医療施設動態調査(平成28年3月末概数)

http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/m16/dl/is1603_01.pdf

(最終アクセス 2016/08/07)

神戸市歯科診療所数

厚生労働省 平成26年(2014)医療施設(静態・動態)調査・病院報告の概況

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/14/> (最終アクセス 2016/08/07)

厚生労働省 統計情報・白書

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/33-20.html> (最終アクセス 2016/08/07)

厚生労働省 統計一覧 患者調査

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/10-20.html> (最終アクセス 2016/08/07)

厚生労働省 医療施設調査

<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/iryosd/14/> (最終アクセス 2016/08/07)

社団法人 中小企業診断協会

平成18年度「調査・研究事業」

歯科医院の現状と期待される中小企業診断士の役割－ 歯科医院事例研究 －平成19年2月

https://www.j-smeca.jp/attach/kenkyu/honbu/H18/shika_houkoku.pdf (最終アクセス 2016/08/07)

【謝辞】

本レビューは、多くの方々のお力添えがあって、完成させることができました。私にとってこの研究を行うことは、大変難しいことでありました。

この研究を行うきっかけとなったのは、1回生の最終授業を体調不良のため受講できなかったことから、レビューへ向けてのスタートが切れなかったことが一つの要因でした。4月から新学期が始まり、レビューの執筆を徐々に迫られていく中、研究内容を模索していました。とりあえず、自分の職歴からの経験と、本学で学んできたことを活かした内容にすれば執筆可能ではないかと思い、今回のテーマと方向性を見つけたのがきっかけでした。レビューの内容を発表したところ、指導教官の先生方から執筆の承諾を頂き、執筆の運びとなりました。

レビューを執筆するに至っては、統計分析を基本とした内容になっていることから、より一層の勉強が必要であった為、自分の能力の無さに改めて気付かされ足踏みもしましたが、なんとか最後まで辿り着くことができました。末巻ではありますが、この場をお借りして心より御礼申し上げます。

まず初めに、私たち経営研究科、地域イノベーションコースを入学当初から授業をはじめフィールドスタディーと一年半の間、ご指導頂きました貝瀬徹先生に感謝いたします。また、今回のレビュー執筆の指導教官としてもスタートからゴールまでご指導頂き、貝瀬先生のご指導とご協力なくしては辿り着くことが不可能であったと思っています。本当にありがとうございました。また、ゼミ外での一学生として、良きアドバイスや相談を受けて頂き、深く感謝しています。

経営研究科・科長の山口隆英先生に感謝いたします。体調を壊し、通学、復学についてのご相談を親身になって受け止めてくださり、学校でお見受けした際はいつも体調を気付かって頂き、お声がけ頂くお言葉に励みを感じていました。一年半のご指導、本当にありがとうございました。

木村真英先生に感謝いたします。今回の研究では、木村先生のご協力なくしてのスタートはあり得ませんでした。長いお付き合いをさせて頂いていることからの甘えと頼りがあったと思います。数々の依頼に対して快く受けくださり本当にありがとうございました。この研究結果が先生はじめ、木村歯科クリニックの皆様にお役に立てば幸いです。また、ご期待に沿えなかった部分については、私自身のこれからの課題にしたいと思っています。

貝瀬ゼミの中井さん、野下さんに感謝いたします。親子ほど違う私と席同じくして学ばせて頂いたことありがたく受け止めています。私が解らないことにも耳を傾け、良きアドバイスを頂き、終始頼りにさせて頂きました。ご両名ともに優しさが感じ取られ、居心地のいいゼミ時間を過ごすことができました。ありがとうございました。