

# 異業種交流から発想された 予防中心の歯科医院経営

## 明るく快活な歯科医院

ヨリタ歯科クリニックの扉を開けると、そこは普通の歯医者さんとは何か違っていた。鼻をつく薬品の臭いも、ジージーという電気ドリルの音もない。「いらっしゃいませ」と出迎えるスタッフたちからは笑顔があふれ、明るく快活な空気が漂っている。

開業して17年。このクリニックは7年前から大きく変わった。寄田幸司院長はその変化を「ビクビク怖い歯科医院からワクワク楽しい歯科医院」へと表現する。治療中心の歯科医院から予防中心の歯科医院へと衣替えしたのである。それが多くの患者たちに支持されることとなり、最近は毎日120人が来院、スタッフは25人、グループ内に5つの歯科医院を擁し、来年には6つ目がオープンするという。

「80歳で20本の自分の歯を残そうという『8020運動』を厚生労働省が提唱しているのはご存じでしょう。しかし実際は、80歳の人の自分の歯はわずか8本です。日本人はすぐく清潔好きで、ほとんどの人は朝晩2回歯を磨いている。職場に歯ブラシを持っていて昼休みに磨いている人さえいる。にもかか

わらず、虫歯や歯周病はなくなる。虫歯や歯周病の原因となる歯垢が固まって歯石になると、歯を磨くだけではとれないからです。いつか歯が痛くなり、その痛みに耐え切れなくなって歯科医院の門をたたきます。歯医者はバイ菌に侵された部分を削って金属などで詰める。もっと進行して痛みがひどくなると、神経を抜いて冠をかぶせる。しかし、かぶせても隙間からバイ菌が入るから、何年か経つとまた虫歯になる。冠をかぶせるときに削った両側の歯もそこから虫歯に侵される。こうして虫歯は徐々に進行していき、最後は抜くしかなくなる。ある意味、歯医者にかかるたびに自分の歯は減っていくのです」と寄田さんは言う。

## 転機となった母の死

大学卒業後4年間の勤務医を経てクリニックを開業したとき、寄田さんは自分の技術に自信を持っていた。患者とのコミュニケーションにも自信があった。その腕の良さ、吸い込まれそうな優しい笑顔、患者の側に立った懇切丁寧な話しぶりが、地域の人たちに好感を持って受け入れられ、毎日何十人もの患者が次々クリニックを訪れた。来る日も来る日も

その治療に追われることになった。

繁盛しているのはありがたいことだったが、忙しくなりすぎた。その状態が10年近く続くと治療以外のことに手が回らなくなり、クリニックの将来やスタッフ一人一人がやりがいを持って仕事をしているのかどうかを考える余裕さえ失いそうになった。

そんなとき最愛の母が亡くなった。母は寄田さんが歯科医師免許を取って以来の患者で、どんなときも寄田さんの腕を信頼してくれ、そのことに励まされながら寄田さんはますます腕を上げたのだが、その危篤の知らせを聞いても、目の前の患者をそのままにして、死の床にある母のもとに駆けつけることができなかった。

「このままではいけない」と思ったという。自分自身もスタッフも余裕がなさすぎる。

それに、患者は歯が痛くなってからやってくるが、それでは遅すぎるのだ。痛くなってからできることは対症療法でしかなく、それでは歯の本来の健康をつくり出せない。

自分がつくりたかったのはこんな歯科医院ではなかったはずだと思った。では本当はどんな医院にしたかったのか。寄田さんはスタッフを集めて、あらためて自分たちの夢を語り合った。「もっとワクワク楽しい歯科医院にしたい」「患者さんから感謝の言葉があふれるようにしたい」「感動を与え続けたい」そんな言葉が出てきた。その中から、もっと人を入れて一人一人が余裕を持った仕事ができるようにしよう。治療よりも予防に力を入れていこう、という方向性が見えてきた。

## 予防中心の医院経営

新たに若いドクターを採用して治療の一部



寄田幸司院長

を彼らの手にゆだねる一方で、寄田さんは治療に訪れた患者一人一人に、歯を削るよりも守ることの方がずっと大切なのだということを分かってもらうためのカウンセリングに力を注いだ。

「食べるということは人生の楽しみの中でも大きな部分を占めています。それを支えているのが歯です。自分の歯でものが食べられるということは、それだけで人生が豊かになるし、気持ちが前向きになれる」と説いた。そして、必要な治療が一段落すると「予防のために3カ月に1回、あるいは半年に1回、定期的に歯のお掃除に通いませんか?」と提案した。

歯をお掃除して清潔な状態に保つのは女性の衛生士たちが担当した。担当の患者一人一人の生活パターンに合わせてケア計画をつくり、定期的に来院された時に歯の健康状態をチェックし歯石をとる。それまでドクターをアシストするだけだった衛生士たちが自分で担当する患者を持つようになったことは、衛生士たちのモチベーションを大いに高めた。

患者のターゲットは12歳までの子どもと、40歳以上の女性に絞り込んだ。乳歯がすべて永久歯に生え変わるまでの子どもは虫歯になりやすいし、40歳以上になると今度は歯周病

が増えてくるからである。その中でも女性に重点を置いたのは、クリニックが開いている昼間に定期的に通ってもらうのは、この年代の女性だろうと思われたからだ。

子どもたちのためには「カムカムクラブ」というサークルをつかって、歯の健康の大切さを知ってもらい、歯医者さんというのは本当は怖くないんだよということを分らせる小冊子を配ったり、健康学習のイベントを定期的に開いた。会員数は現在千人弱。サマーフェスタ、ハロウィンパーティ、クリスマスパーティなどを開催し、母親と一緒に集まった毎回数十人の子どもたちの前で、スタッフが扮装してショーを演じ、ショーを通じて正しい歯磨きを教えたり、食生活の改善方法を教えている。

40歳以上の女性に対しては「ウエルカムサロン」を開設している。3カ月に1度来院してもらい、スタッフとコミュニケーションしながら歯の健康状態をチェックし、クリーニングする。削ったり、詰めたりなどは一切行わず、美容室のような感覚で来てもらい、選りすぐりの調度品が並び、静かな音楽が流れる中で、心からくつろいでもらうことを狙っている。

医療保険制度は治療が保険点数にカウントされそれが診療報酬につながっているから、

予防だけではなかなか収入にならない。しかも、一人一人丁寧にコンサルティングを行っているとなれば人件費は増大する。だが、その一方で、コンサルティングによって患者の歯の健康意識が高まっているから、例えば歯並びを矯正したり、痛んだ歯を保護するために両側の歯を削ってブリッジにするのではなく、骨の中に人工の根を埋め込むインプラントという特殊技術など、保険のきかない高額治療を依頼する人が増えてくるから、経営的には十分に成り立つのだという。

### 常に目標を明確にする

寄田さんはニット製品の製造卸業を経営する父の仕事ぶりを見ながら大きくなった。そして自分もやがて何かを経営するようになっていた。ただ、当初その何かは歯科医院ではなく建築工房だったらいい。共通一次の結果が志望大学の工学部建築学科に届かず、急ぎよ志望先を別の大学の歯学部に変更し、それ以来その何かは歯科医院経営になった。卒業したら4年間の勤務医を経て5年目で歯科医院を開業すると目標を定め、そのためにどんな勉強が必要か、どんな技術の習得が必要か、どんな経験を積んでおいた方がよいかを調べ、その通りに実行した。歯科医院の開業は同期の中で誰よりも早かった。



ヨリタ歯科クリニックのスタッフのみなさん

「一日一日を漫然と過ごしていて開業できるなんてことはあり得ません。常に目標を明確にし、期限を決めてそれに向かって必死に頑張るから夢が現実のものとなるのです」寄田さんはこともなげに言った。同じことをスタッフにも言っていて、スタッフたちも全員毎年自分が目指す年間目標と行動計画をみんなの前に明らかにしながら仕事に取り組んでいる。それが達成できる環境をつくり、励まし、必要なアドバイスを与え、達成できたときに賞賛するのが寄田さんの役割である。

## 異業種から学ぶ

寄田さんは異業種から多くを学んでいる。全国の歯科医院の数は6万8,000軒とコンビニの数の1.5倍にのぼり、競争は激しいが、歯科医師免許を持った人しか開業できないから、他業種からの新規参入の心配はない。だが、そのために、経営的にはそれだけ他業種より遅れている。

患者というお客さまの目線で歯科医院のあるべき方向をみつめ、治療から予防へ方向転換を図り、組織力によってその実現を目指すというやり方、あるいは小冊子の発行やイベント開催、サロンの開設などによるイメージ戦略の手法は、歯科医療業界の中からはどうい出てくるはずのないものだ。中小企業の

町、東大阪ならではの活発な異業種交流会に積極的に参加し、その刺激をたっぷり受けることの中からはじめて生まれてきた発想だといってよい。

寄田さんと一緒に仕事をする中で十分な力を身につけた若いドクターたちは、ヨリタ歯科クリニックの出資の下で次々新たな医院を立ち上げている。その中には小児歯科医療が得意な人、インプラントが得意な人、矯正が得意な人……などが含まれている。それらの医院が互いに協力し合うことで、ヨリタ歯科クリニックはグループとして、質の高い技術とサービスを広い地域の患者たちに供給することが可能になっている。それをもっと確かなもの、もっと広範なものに展開していきたいというのが、今の寄田さんの目標である。「歯医者という仕事を天職だと思ってらっしゃいますか？」と最後にそう聞いた。「もちろんです。でなければ患者さんに失礼ですよ。患者さんの立場からすると、本当は違うことをやりたかったのだけれど、仕方なく歯医者をやっていると思っている先生に診てほしくはない。それはどんな職業でも同じでしょう」。

そう答える寄田さんにカメラを向けた。プロに徹した人の自信にあふれた最高の笑顔が返ってきた。



カムカムクラブのイベントのひとつ、サマーフェスタ