

## 経営 VOL.39

## 困ったら『現状把握』と『問題抽出』を！

先日、弊社無料相談にて開業 10 年目のA先生(個人事業・歯科)からご相談を頂きました。

内容としましては、『例年、年間売上は保険で約 5,000 万円、自費で約 1,000 万円だが、今年は 5 ヶ月間で保険が約 2,000 万円、自費が約 400 万円減っている。近隣に競合医院ができた訳でもなく、スタッフの対応に問題があるとも思えない。また、自分も相変わらず一生懸命やっているのに、なぜ、急に患者が減少したのか分からない。原因も分からないし、一体どうすればいいのでしょうか?』というお話でした。

確かに先生からすれば、『自分の周囲で何が起きているか分からない』状態ですので、それは不安だと拝察されます。しかし、だからといって手をこまねている訳には参りませんので、『問題解決』の基本手順である、『**現状の把握**』と『**問題点の抽出**』からスタートすることに致しました。

### 【『現状の把握』は出来るだけ細かく行うことがポイントです】

『**現状の把握**』とは、目前の事実を肅々と積み上げる作業であり、これをいかに細かく行うかによって、次の『問題点の抽出』がより明確になりますので非常に大切な作業です。

A先生は具体的に数字を出して「売上が下がった」と仰っていました。それは「いつの時点」と比べて下がったのでしょうか? 例年とは、いつの時点を指すのでしょうか? ここが定まらなければ、その後は漠然とした議論しか出来ません。

まず、比較対象時期をどの時点で定めるのか、「起点」を明確にしなければいけません。そして、その「起点」を 100 とし、全ての項目を並べてみるのですが、その項目についても細かく見ていかなければいけません。

具体的には、「起点」の売上の保険と自費の割合、自費でもその内訳の割合(デンチャー/インプラント/矯正…)、診療日数(診療日数が少ないと、その分売上が少なくなる可能性大:日商換算でも可です)、患者数、その患者数でも新患と再診の比率、受診率(回転数)、社保患者と国保患者の割合、キャンセル率や中断率、少し手間はかかりますが、曜日別、年齢別、また、地区別の患者動向…etc。

その他、治療1回当たりの平均点数、レセプト1枚当たりの平均点数など細かく並べると、先回まで当レポートでもご案内させて頂いた通り色々なことが見えて来るのです。

### 【自分自身では分からなかった事実が次々と判明!】

A先生は、とりあえず分かりやすいところで「起点」を3年前とし、各項目についてその推移を見てみました。

すると、保険売上が減っているのは、患者数(レセプト枚数)が微減程度であったにも関わらず1回当たりの平均点数が下がっていることと、受診率(回転数)が下がっているためと分かり、さらに、驚いたことに新患の割合が年々減少していることも分かりましたし、意識はしていなかったものの、社保患者の割合が著しく減少していることも分かりました(※)。

つまり、A先生の医院の現状は『**以前からの患者さんは根強く支持してくれているが新しい患者さんが根付かない**』・『**治療が終わっても長く通いたいと思えない**』・『**現役世代に支持されない**』医院であるということが分かりました。

### 【『問題点の抽出』をする前に、この現状は「問題」なのか】

この現状を目の前にし、驚いて、「どうすれば現役世代(社保患者)に支持される医院になるのか…」・「どうすれば新患を呼び込むことが出来るのか…」と対策を考えてしまいがちですが、ここで落ち着いて次のように考察を進めます。

まず、よく考えると社保患者の割合が減っているということは、**国保患者の割合が増えている**ということとなり、A先生は**現役世代よりも高齢者に支持されている**と言えます。また、新患割合が低いということは、逆に言えば支持してくれている**既存の患者さんが継続して通ってくれている**ということです。

以上のことから、『A先生の医院は、昔からの患者さんには非常に親しみを込めて接しているが、新しい患者さんにはそうでもないのではないか。その結果、新しい患者さんの居心地が悪いのではないか』という仮説を立ててみました。

そして、その仮説を検証するために注意深くスタッフの接遇を観察すると、今までは『患者さんと親密で問題ない対応』と思っていたのが、『必要以上に既存の患者さんと長話をしている』こと、また院長自身もその傾向があることに気がつき、**話をしてもらっていない患者さんの「疎外感」に初めて気付く**ようやく『**問題点**』として認識出来たのです。

このように、『現状の把握』を正確に行うことによって、よりの得た『問題点の抽出』が可能となるのです。

### (※)今号の補足 : 『現状の把握』について

… 今号では紙面の関係上、1つの問題抽出について記載致しましたが、実際はもっと色々な現象に基づいて、色々な問題が抽出されます。『自院でもやってみたいが1人では難しい…』とお考えの先生は、お手伝いさせて頂きますので、是非、仰って下さい(お申込みは TEL・FAX・メールのいずれでも結構です)。