

歯科 経営 情報

REPORT

Available Information Report for
dental Management



経営

歯科医院数減少と
スタッフ不足時代が到来！

患者満足度向上と 職員の離職防止策

- 1 医療施設調査から考える歯科医院の実態
- 2 システム導入による患者満足度向上
- 3 スタッフの満足度向上による離職防止策
- 4 業務効率化によるスタッフの定着策

1 | 医療施設調査から考える歯科医院の実態

令和5年度の医療施設調査によると、歯科診療所の総数は66,818件（令和5年10月現在）で、前年から937件減少しました。

歯科医院は平成22年までは増加傾向にありましたが、平成23年以降は一転して横ばいまたは減少傾向が続いており、コロナ禍を経た現在もその流れが続いています。

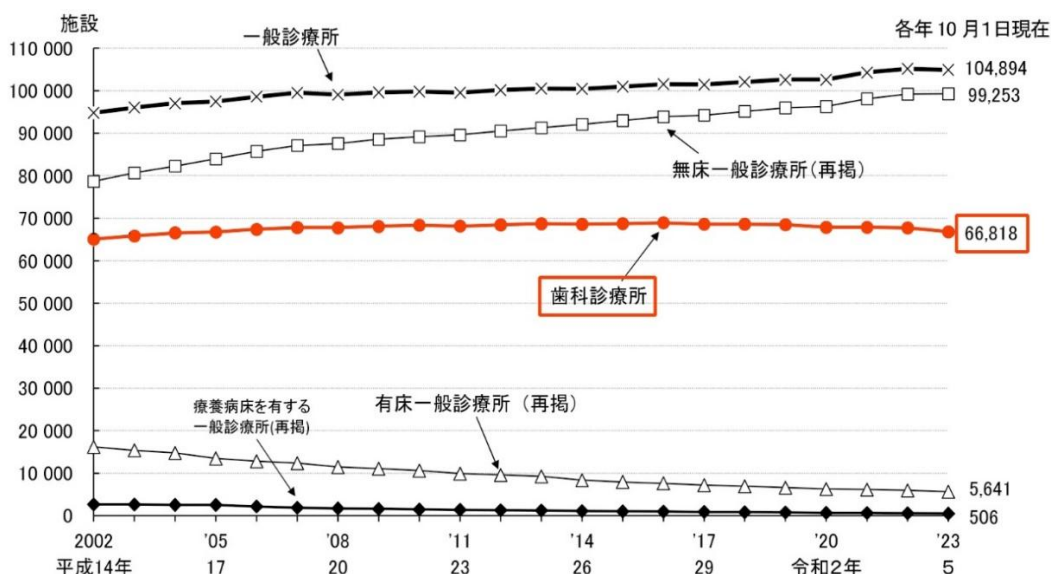
休廃業や解散した歯科医院をみると、その院長の50%以上が70歳を超えており、高齢化が進んでいることが分かります。さらに、オンライン資格確認など医療のDX化・IT化に対応するための新たな設備導入や活用において、院長やスタッフのITスキル不足も、歯科医院の減少に拍車をかけている要因です。

また、土日や夜間の診療など厳しい勤務体系を求められることに対して、歯科衛生士などの人材が集まりにくく、人手不足も深刻です。加えて、歯科治療材料などのコスト上昇も経営を圧迫しています。こうした状況を踏まえると、今後は新たな視点での歯科医院経営への取組みが求められています。

1 | 歯科医院施設数と休廃業等の現状

以下の図が示すように、歯科医院の数は平成2年の52,216施設から平成22年には68,384施設へと20年間は増加していました。しかし、平成23年の医療施設調査では廃止・休止の歯科医院が開業・再開を上回って228施設減少し、その後はほぼ横ばいで推移しています。

■ 歯科医院の年次推移



注: 1) 「療養病床」は、平成14年は「療養病床」及び「経過の旧療養型病床群」である。
2) 平成20年までの「一般診療所」には「沖縄県における介輔診療所」を含む。

厚生労働省：令和5年 医療施設調査より

■ 歯科診療所の年次推移

(単位：件)

年度	平成 2 年	平成 10 年	平成 22 年	平成 26 年	平成 29 年	令和 2 年	令和 4 年	令和 5 年
総数	52,216	61,768	68,384	68,592	68,609	67,874	67,755	66,818

厚生労働省：令和 5 年医療施設調査 より

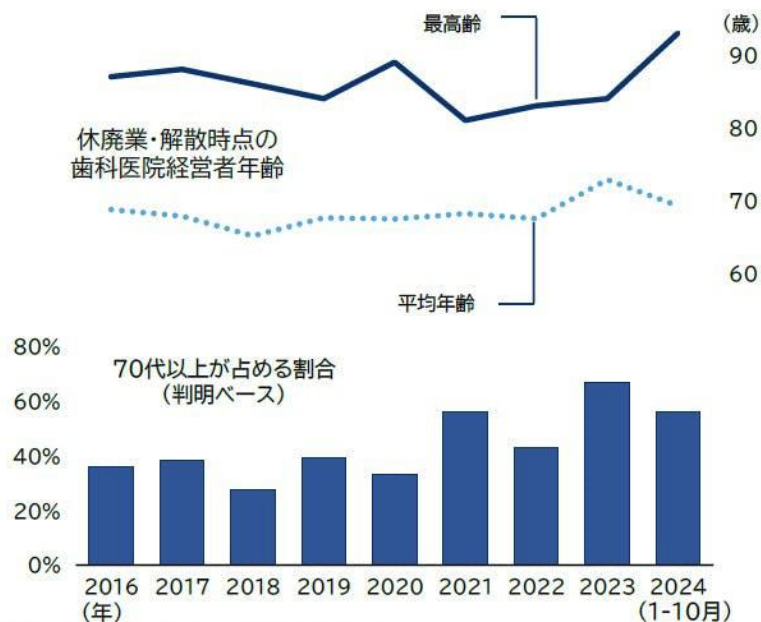
■ 歯科医院倒産・休廃業解散件数 推移と代表者年齢について（帝国データバンク）

「歯科医院」倒産・休廃業解散件数 推移



【注】「倒産」：負債1000万円以上の法的整理が対象

休廃業・解散した歯科医院のうち 半数超の代表者が「70代以上」



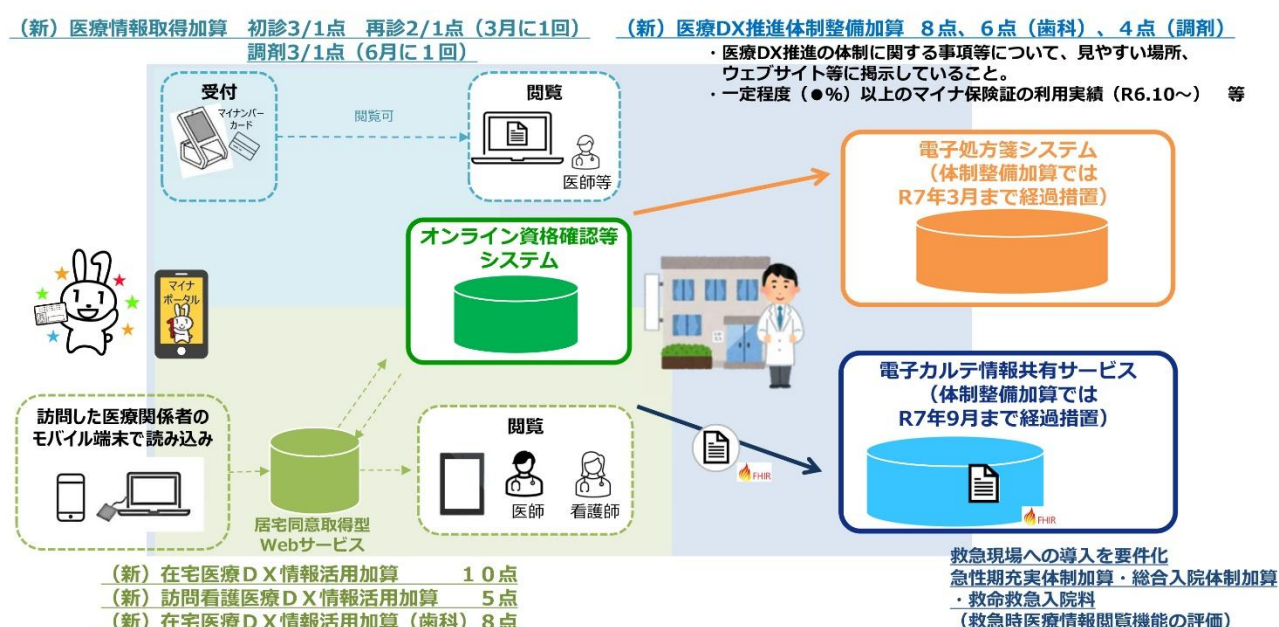
【出典】 経営者年齢は各年の判明分に基づく

2 医療DXへの取り組みとシステム等運用の負担

令和6年度診療報酬改定では、マイナンバーカードと連動した医療情報取得加算や、医療DX推進体制整備加算、訪問診療を行う場合は居宅同意取得型WEBサービス等の導入に対する評価が新設されました。医療DXに関する評価は、今後も拡大する動きがあり、レセプトのオンライン請求や診療予約とレセプトコンピュータ（以下レセコン）・電子カルテ等との連動型予約システム、そのセキュリティ対策といった設備投資が不可欠となってきました。

これらを受けて、設備投資という資金面の他、システム導入や運用に対しても知識と技術が必要なため、歯科医院の資本投下と院長及びスタッフのシステム利用能力が求められる時代になりつつあることを認識すべきでしょう。

■令和6年度診療報酬改定による医療DXの全体像



厚生労働省：歯科診療報酬改定の概要

3 歯科衛生士、歯科助手の人材不足

歯科衛生士は年々増加しており、平成16年の79,695人から、平成30年には132,629人となっています。しかし、歯科衛生士のみならず、歯科助手も勤務希望先が大都市に集中しており、地方都市や町村では減少しているという偏りが見られます。

さらに、働き方改革もあり、福利厚生面で充実した歯科医院や給与面で好条件の歯科医院に集まる傾向にあることは言うまでもなく、「土日診療」「夜間診療」も常勤ではなく交代制で、時間外勤務も少なく、週休2日制や有給休暇取得のし易さなどが応募の必要条件となっているようです。特に無資格で就労できる歯科助手は、歯科医院ではなく、給与や時給の高い一般事務職などへ流れているという話も聞かれます。

2 | システム導入による患者満足度向上

最近の歯科医院では、土日や夜間の診療を行う施設が増え、診療時間が多様化しています。診療内容も、う蝕（虫歯）患者の減少により、従来の虫歯治療から予防歯科へとシフトしています。特に予防歯科に力を入れている医院では、定期健診など計画的な診療が中心となるため、平日の日中でも安定した診療が可能で、効率的な運営が実現しています。

こうした医院では、電子カルテやレセコンと連携した予約管理、自動精算機の導入など、システム化によって業務の効率化を進めています。

さらに、患者の呼び出しシステムを導入することで、歯科医院へのクレーム原因として多い「待ち時間」への対策も講じられるなど、業務効率と患者満足の両立を図る新しい運営モデルが広がりつつあります。

1 予約システム導入のメリット

歯科医院の予約システム導入はコストがかかりますが、新人スタッフでも予約に対応できる、症状別による予約受付と管理ができる、インターネットで患者がいつでも予約できるといった様々なメリットがあり、診療の効率化が期待できます。

そのほか、リコールや中断患者への連絡も、予約システムからメールで自動的に行えます。スタッフが電話で連絡する際の心理的負担や時間が軽減でき、業務の効率化を図ることができます。

■ 歯科医院予約システムのメリット

患者の メリット	● 24時間受付可能の予約機能による高い利便性、PCやスマホでの活用が可能 ● 待ち時間や診療後の時間も予測でき、行動予定が立てやすい ● 受診日の混雑状況が把握でき、予約の変更も可能 ● 待合室や駐車場の混雑まで予測でき、対応が可能 ● 診療後の次回予約に関しても、画面で確認ができ、混雑等の対応が可能
経営者の メリット	● 無断キャンセル、中断患者の減少 ● 中長期間、来院の無い患者へのアプローチが可能 ● スタッフの時間外労働の減少 ● スタッフのモチベーション低下の減少 ● 歯科医院の評価アップ

スタッフ・ 歯科医院の メリット	● 予約患者の治療計画が判るため、治療の準備（カルテや関連書類、診療器具等）ができる ● ホームページと予約システムをリンクすることで、診療圏の拡大、新規患者の獲得につながる ● 患者メリットと同じく、駐車場や待合室の混雑緩和が図れる ● 患者への連絡業務が少なくなる ● リコール業務がなくなる ● 予約受付がPCもしくはモバイルがある場所で行える（ユニットサイドでも可） ● 患者管理が容易になる
---------------------------------	--

※予約システムの種類や機能によって、違いがあります。

2 自動精算レジの導入

(1) 会計時の問題点

歯科医院では歯科助手が受付・会計業務を兼任していることが多く、次回の予約を会計時に行っていることから時間がかかってしまうという声が聞かれます。

また、感染症予防のためのユニットや患者が接触する場所の清拭業務など、業務負担が増加しているほか、会計時の接触による感染の危険性も問題となっています。

■ 会計に関する問題

- 金額の登録ミスやつり銭間違いでレジの金額が合わず、クレームに発展する
- 予約を会計時にとるため、余計に時間が掛かってしまう
- 金銭授受時に接触や紙幣・硬貨を扱うため感染症の可能性がある
- マスクやグローブ、アクリル板、清拭等の感染防止対策により業務負担が増し、ストレスが溜まる
- 歯科助手業務兼任のため、受付・会計場所が不在になり、患者の状況が確認できない
- 診療終了後から会計までに時間が掛かり、待たせてしまう

(2) 自動精算レジの導入ポイント

自動精算レジを導入することにより、レセコンもしくは電子カルテと連動でき、レジの打ち間違い、つり銭ミス等のヒューマンエラーがなくなります。

また、設置場所にもよりますが、患者と向かい合うことができ、患者とのコミュニケーションも従来以上に取ることができます。

なお、自動会計システムには、クレジット機能や電子マネーに対応できるキャッシュレス機能が付いたものがあります。

■自動会計システムの特徴

- 患者にとっても操作が簡単
- 患者自身が支払いを行うため、つり銭間違いがない
- レセコンや電子カルテと連動でき、請求金額の間違いがない
(レセコンや電子カルテへの打ち込みミスは別)
- 受付カウンターに設置可能(距離を取って向い合うので、患者とのコミュニケーションも可能)
- 自動精算レジのため、紙幣や硬貨にスタッフが触れることがない
- レジ締めやつり銭の確認が簡単で正確なため、時間がかからない
- レジ自体のセキュリティが高いため、大きな金額の釣銭を保管でき、両替業務も減少
- 業務の効率化、簡素化でスタッフの負担が軽減
- 少人数での運営が可能
- キャッシュレス決済が可能
(システムにより、クレジットカード、電子マネー、モバイル決済も可能)

3 レセコン導入のメリット

歯科用レセコンはレセプト作成のほか、会計や予約管理、オンライン請求機能、予防歯科の必要な機能の定期健診通知等の様々な機能が搭載されている商品がラインアップされています。

現在主流のレセコンでは、患者の情報を把握・受電管理もできることから、事務作業を効率化できます。しかし、メーカーによって外部システムとも連携できる製品があることから、どのような機能を有しているか、導入前に十分な調査が必要です。

■様々なレセコン機能による導入メリット

- 返戻リスクの減少**：診療内容を入力するだけで、保険点数を自動で計算。入力サポートや誤入力チェック機能を搭載している製品であれば、ミスも最小限に減らせる。レセプト提出後の返戻リスクが減少。
オンラインによる返戻再請求の義務化への対応が可能
- レセプト作業の効率化**：適正なカルテ入力補助機能、保険点数の自動計算、オンライン請求機能等
- 自動釣銭機、自動精算機とのシステム連動が可能**
- 検査機能との連動**：X線やCTとの連動、口腔内カメラ、モバイル顕微鏡等と連動し、画像をレセコン内に取り込み可能
- 統計情報分析**：患者分析や中断患者、来院理由、年度別来院分析等が可能 等

3 | スタッフの満足度向上による離職防止策

スタッフからの要望の多くを占めるのは、休暇の取得しやすさ、長時間勤務の是正、給与面といった待遇面の改善などです。

歯科医院の多くが、夜間診療や土日診療を行っている現状に加え、スタッフの平均数が4名未満という状況下では、体調が悪くても出勤を余儀なくされたり、有給休暇が取りにくいといった実情があるようです。

患者満足度の向上は、スタッフ自身の職場への満足度が確保された上でなければ実現できません。

1 | スタッフの福利厚生面での要望

歯科医院では、土日診療や夜間診療、中には年中無休といった診療体制を取っているケースが多いことから、1週間フルタイム勤務では、労働基準法で定められた時間を守ることが不可能です。そのため、多くの歯科医院では正職員、パート職員ともシフト制を取り入れています。

また、歯科衛生士だけでなく、歯科助手、受付会計・歯科医療事務のスタッフもギリギリの人数で対応していることが多く、週休2日制や有給休暇取得も難しい状況になっています。

昨今、スタッフの第一の要望が給与面だけではなく、福利厚生面の充実を望んでいるといった背景もあり、これらが充実している医院への応募が多くなるのも当然です。

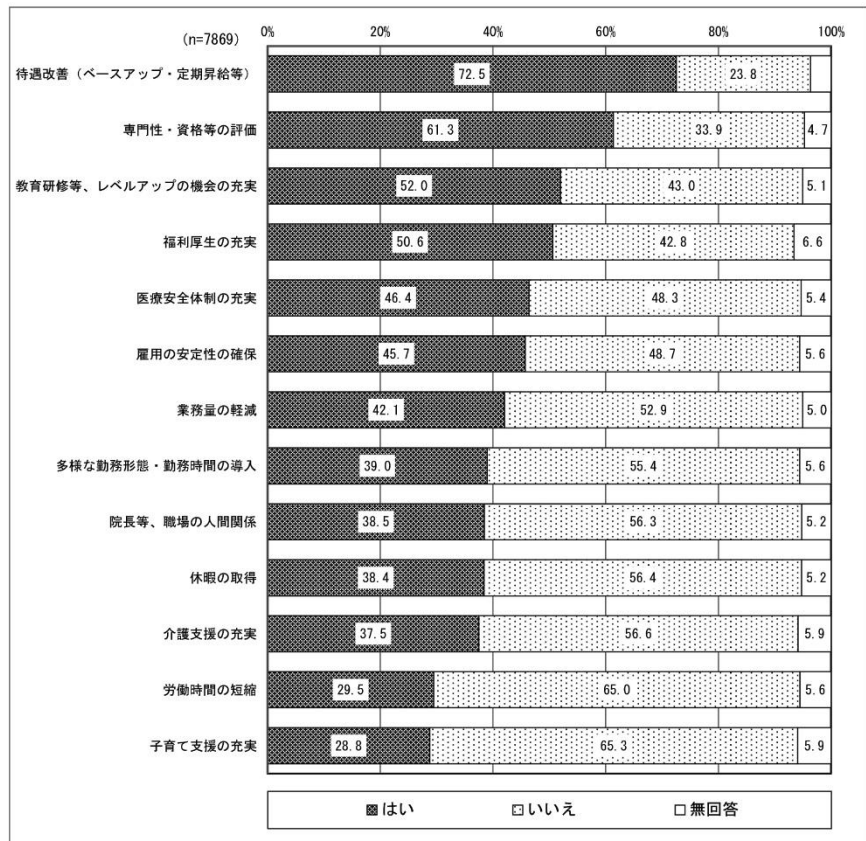
■ 歯科医院スタッフの福利厚生面での具体的要望

- 有給休暇の完全取得
- 週休2日制（隔週の4週6休でも可）
- 長時間勤務の解消
- 年末年始、夏期の休暇取得や慶弔休暇の特別有給化
- 昇給制度、賞与制度、退職金制度の構築
- 交代要員の補充
- 研修制度等の確立
- 雑務等も含め、業務量の減少（清掃等）
- 子育て支援の充実

「スタッフが職場で改善して欲しい項目」へのアンケート調査では、「給与等の改善(定期昇給等)」72.5%、「専門性・資格等の評価」61.3%、「教育研修等・レベルアップの機会の充実」52.0%、「福利厚生の充実」50.6%と半数を超える回答となっています。

また、「医療安全体制の充実」46.4%、「雇用の安定性の確保」45.7%、「業務量の軽減」42.1%、「多様な勤務形態・勤務時間の導入」39.0%と続いています。

■現在の職場で改善して欲しいこと



公益社団法人日本歯科衛生士会：歯科衛生士の勤務実態調査報告書 より

2 | シフト制の見直し

シフトを組む場合、診療時間、勤務時間という時間帯の他、正職員とパート職員の数、パート職員の勤務希望時間（午前勤務、夕方何時まで等）、と様々な条件を組み合わせる必要があります。

また、変形労働時間制を選択している場合とフレックスタイム制を取り入れている場合では、諸条件も違ってきます。

それぞれにメリットデメリットがあるので、注意が必要です。

シフト制の メリット	①平日に休みが取れる。土曜・月曜と組み合わせれば連休にすることも可能 ②早めに勤務が終わる日もあり、平日の日中に予定を入れることができる ③全員が同時に退勤しないため、決まった時間に一斉に終わることがなく、混雑や慌ただしさが軽減される ④仕事終わりに全員がそろわないため、勤務後の無駄な付き合いが少ない ⑤シフトにより終業時の清掃当番に当たらないこともあり、業務負担が軽減される
---------------	---

シフト制の デメリット	①勤務が固定されていないため、シフトが確定するまで予定を立てにくい ②毎日の勤務時間がバラバラなため、睡眠や体調の管理が難しく ③スタッフの勤務時間がバラバラなので、院内でのチームワークが取りにくい ④自分の勤務時間が終わっても、周囲が忙しい状態だと先に帰りづらく気を遣う ⑤全スタッフが同じ時間に勤務していないため、院内の情報共有が難しい
----------------	--

また、シフトを誰が作成するかという問題があります。各人の予定や希望を取り入れなければならないため、スタッフに決めさせて、院長が承認するという形が理想的ですが、デメリットの中にもあるように、情報共有の難しさや他のスタッフへの気遣いが出てしまうということがあります。

シフトの作成は、院長が他のスタッフへの気遣いは無用だということを徹底させることも必要です。

3 | 人事・賃金制度の見直し

同じ職種で同じ経験年数であれば、一律昇給という歯科医院が多くあります。しかし、これでは実力のある、いわゆる優秀なスタッフは不満を感じ、離職の要因となります。

そこで、職能（職務遂行能力）等級を設定し、その要件に合わせた給与水準を設定しましょう。昇給額も差をつけることによって、全体の総人件費をコントロールできます。

また、経験年数によって相場以上になるように、役職を付けるというような工夫をして、優秀なスタッフの離職を防止します。

■ 歯科医院の職能等級の設定

- 1 から 4 等級などとして、それぞれの等級内に 3 ～ 5 段階の給与ランクを設定する。

事例・1 等級（初級）：卒業後、3 年程度

- ・ 2 等級（中級）：歯科衛生士として一人前レベル
- ・ 3 等級（上級）：後輩の指導や部門の統括など、院長の補佐ができるレベル
- ・ 4 等級（特級）：主任歯科衛生士など幹部クラス

■ 昇格、昇給の際の注意点

- 昇格、昇給による金額が少額では、税額や社会保険料の負担増により、実質手取り額は増加しないので、能力の変化がないもしくは少ないスタッフ以外は最低 3 千円以上を基準とする。
- 役職につける場合は、「昇進」として、例えば、主任 2 万円、副主任 1 万円を支給する。
- 新賃金制度に移行する際に、減額にならないよう現在の給与と新給与の差額を補償する。

4 | 業務効率化によるスタッフの定着策

スタッフは給与等の待遇だけを求めている訳ではありません。歯科医療へ従事するという、業務への希望と夢を持って志望してきています。

また、受付から始まり、治療から会計までの様々な業務において、歯科医療という専門職のため、知識習得や経験が必要な業種でもあります。

院長には、スタッフの業務効率化を図り、スタッフ個人の業務への負荷を減少させ、働くことへの「やりがい」や「誇り」を与え、仕事に従事する満足度を向上させる方策を取ることが求められています。

1 | 業務負担軽減に貢献する各種システムの導入効果

第2章でも解説した通り、予約システムや自動精算レジ、各システム連動型レセコン（電子カルテ）の導入も業務の効率化に十分貢献します。

予約システムは、受付や患者登録が自動的に行われ、リコール機能やホームページとの連動、患者のデータ分析機能までを備えており、業務改善に役立ちます。

また、自動精算レジは、診療終了後の現金確認や釣銭状況の把握に係る時間が軽減され、スタッフが早い時間に帰宅できれば、歯科医院側も時間外勤務の減少が可能になり、人件費削減につなげることができます。

また、最新型レセコンの導入により、返戻の減少やカルテ入力補助、保険点数の自動計算、オンライン請求機能といったレセコン本来の機能向上を活用して業務量を軽減できるだけでなく、自動清算レジ等との連動が可能なため、日計表とレジ締め業務の簡略化を図ることもできます。

さらには、患者分析機能があるため、増患対策や経営分析にも活用でき、今まで人力により行なっていたカルテ分析がほとんど不要となります。

■スタッフの業務減少、簡略化

- 予約システム
 - ・ 患者自動登録
 - ・ ホームページやSNSからのアクセスへの自動対応
 - ・ 自動リコール機能
 - ・ 24時間受付可能
 - ・ レセコン、電子カルテとの連動による患者データ分析

- ・キャンセル対応機能
- ・自動呼出し機能
- 自動精算レジ等
 - ・自動計算により釣銭間違いなし（レセコン・電子カルテ連動により。請求金額ミスが無い）
 - ・キャッシュレス決済が可能
 - ・釣銭不足対応機能（金種別金額が明示されるため、釣銭不足への事前対応が可能）
 - ・業務の効率化、簡易化が図れる
 - ・診療終了後の会計処理時間の短縮
- レセコン・電子カルテ等
 - ・返戻リスクの減少
 - ・レセプト作業の効率化、時間短縮
 - ・検査機能との連動（X線やCT、モバイル顕微鏡等との連動により、記録の一括管理が可能）
 - ・統計情報の分析機能

2 スタッフの定着化を図る業務マニュアルの作成

(1)業務マニュアル作成のメリット

スタッフからの業務改善要望の中には、教育研修等、レベルアップの機会の充実といった声も挙げられています。業務平準化と教育の双方を円滑に行うには、業務マニュアルがあると効率的・効果的です。

歯科医院に研修室があることは極めて稀です。そのため、どうしても診療を行なっている中で、治療や患者の邪魔にならないように、チェアサイドからの補助的な説明を行う程度になってしまいます。

また、診療中にスタッフに繰り返し教えたり、治療を止めて説明するということはできませんし、教わる方も患者の前では質問がしにくいといったことがあります。しかし、マニュアルがあれば、事前にマニュアルによって研修したことを、実際の診療時に確認させることができます。

また、スタッフが自身の経験則によって指導する場合に発生しがちな、教える人の考えや経験での差が出てしまい、人によって言うことが違う、手順が違うといった問題も、マニュアルを使うことにより、均一的な指導を行うことができます。

さらに、治療計画の立て方や説明の仕方といった重要な内容も、マニュアルにより十分な事前学習が可能となります。

■マニュアル作成の3つのメリット

- 教育・研修の効率化が図れる
- 指導レベルによるバラツキがなくなる
- スタッフが自身から業務や治療について学びやすくなる

(2)業務マニュアル作成から定着までの3ステップ

業務マニュアル作成を始めるための最初のステップでは、業務分析により、「業務の見える化（視覚化）」を行います。その際、業務ごとに分けて整理する必要があります。

この過程で、無理・無駄・ムラが明確化され、効率の良い方法が明らかになったり、それまでの属人的な業務を共有化することも可能となります。このように「業務の見える化」とは誰が見ても判る手順や項目にするということです。

2ステップ目では、見える化で整理した項目や手順を「仕組み化（制度化）」していきます。

■業務マニュアル作成から定着までの3ステップ



「新患の場合」「疾病によって」「治療によって」「治療の進み具合によって」という場面ごとや、予防歯科の場合、インプラント治療などの自由診療の場合などの診療ごと、また、診療以外の受付・会計業務など、様々なパターンを想定した業務マニュアルで仕組み化を進めます。

そして、3ステップ目の「改正」によって、作成したマニュアルを活用しながらさらに進化させていく必要があります。

時代や環境、法改正など、自院を取り巻く状況に合わせてアップグレードしていくのです。

(3)スタッフが長くいたい歯科医院になる

歯科医院のスタッフは、離職率が非常に高い職業の1つです。給与が低い、複利厚生が充実していない、スキルアップする機会がない、人間関係が上手くいかないなど、離職する理由は業種全般の共通事項かもしれません。

しかし、医療において、スタッフの離職にともなうチームワークの乱れは何としても避けなければなりません。歯科医師とスタッフ、またはスタッフ間の雰囲気が良くなければ、来院した患者にとってもまた居心地の悪い空間となってしまいます。

給与や福利厚生の待遇面のみにとどまらず、スタッフ間のコミュニケーションを密にする、スタッフからのヒアリングを定期的に行う、業務フローの見直しで効率化を図る、教育体制の見直し、スタッフの資格や知識の取得といったスキルアップへの意欲、モチベーションの向上につながる環境を作っていくなど、院長は積極的に職場環境の改善をしていくことが重要です。

■参考資料

厚生労働省：歯科医療提供体制の現状について

医療DXについて

ICTを活用した歯科診療等について

医療施設調査令和5年 令和6年報告

日本歯科衛生士会：歯科衛生士の勤務実態調査

デンタルアクセス4：歯科医院向け予約管理システム

アポロニア21：2019年 受付・待合の知恵（上・下）

帝国データバンク：BusinessView

歯科経営情報レポート

歯科医院数減少とスタッフ不足時代が到来！ 患者満足度向上と職員の離職防止策

【著 者】日本ビズアップ株式会社

【発 行】税理士法人 森田会計事務所

〒630-8247 奈良市油阪町456番地 第二森田ビル 4F

TEL 0742-22-3578 FAX 0742-27-1681

本書に掲載されている内容の一部あるいは全部を無断で複写することは、法律で認められた場合を除き、著者および発行者の権利の侵害となります。