

Management Club Report

Oct.2026/Vol.286

Monthly Opinion 《人間業を生かしてこそ》

ここ2ヵ月に亘って歯科医院における『人文知』や『リベラルアーツ』の重要性について述べて参りました。最近伺った2軒の歯科医院での院内研修におきましては、レポートに綴った自説をそれぞれの歯科医院での『患者育成&顧客創造』の実態に絡めた実践的な話としてまとめ、セミナー形式で話すということを行いました。

しかし、初めての試みでもあり、話の組み立て方、伝え方など、まだまだ十分に練れていないことが多く、それぞれの歯科医院の方たち、特に若いスタッフの方たちの理解を得るというレベルにまでは至らなかったというのが正直な反省です。

ただ、うまく伝えられはしなかったものの、伝えたかった内容に関しては、この2軒でのセミナーを通してその重要性への想いを益々強めることとなりました。その想いとは、①これからの歯科医院はDX化・AI活用という機械技が整備活用できなければ他医院の後塵を拝することになる。②機械技を推進しても人間業を疎かにするならば衰退の道を辿らざるを得ない。という2点でした。

今月号は、この2点について、多くの会員の方々の理解を得られるようまとめようと思います。

1

機械技の整備活用がなければ遅れをとる

歯科医院の倒産、休廃業件数の推移

帝国データバンクが今年の1月に発表した各種統計の中に、『歯科医院の倒産件数と休廃業件数』の推移が判る表がありました。2001年から2025年までが掲載されていますが、その中で最近5年間をピックアップしたものが下の表です。

年	倒産件数	休廃業件数	合算減少件数	対前年比
2021年	10 件	84 件	94 件	
2022年	16 件	82 件	98 件	4.3% 増
2023年	15 件	89 件	104 件	6.1% 増
2024年	27 件	118 件	145 件	39.4% 増
2025年	25 件	147 件	172 件	18.6% 増

休廃業件数の増加に最近の傾向を見る

帝国データバンクによる歯科医院の倒産休廃業件数に関する他の集計表で2000年からの推移を見ますと、倒産と休廃業を合算した1年間の平均減少件数は、2000年代は20件台だったのが、2010年代には60件台に上がり、2020年代になりますと120件台と、増加してきていることが分かり、前頁の表によりますと、最近の2025年には何と172件にもなっています。

特徴としては、2024年に大きく増加していることと、2025年になると倒産は減っているのに休廃業が30件ほど増加している点が見えてきます。金融機関への返済不能状態にまでは陥っていないものの、経営を健全に維持していく見通しが立てにくく、自主的な休業や廃業に至らざるを得ないといったことなのだと思います。

人手不足と機械化推進不能のWパンチ

この背景についてデータバンクは「世の中のDX化が進行した結果、その流れに付いて行けない歯科医院が将来の見通しに見切りを付け、休廃業を選択した結果と思われる」としていました。そこには労働人口の減少と共に人件費増と諸物価の高騰といった現状の厳しさもあったのでしょう。人手不足を補うための機械化ができず、と言って高給を提示して人材を確保するわけにもいかないといったジレンマの苦しさを感じざるを得ません。

進む歯科医院のデジタル化

歯科医院の機械化と高度化は様々な場面で進行しています。歯科医療の精度を高める上で最も重要な診療用機器の高度化は年々進歩し、最先端機器の導入は新規開業時より採り入れられるようになっており、開業時投資金額が2倍から3倍に膨れ上がっている要因の一つになっています。

また、院内での業務連絡にインカムを使っている歯科医院の割合は大変多くなっているようですし、情報入力もiPadなどのデジタル機器の使用割合も高くなっています。

受付業務の機械化は、オンライン予約、診察カードやマイナ保険証の確認、診療代金の支払い清算といった、これまで受付担当者が行っていた業務の大半を機械が行うようになりました。

科学技術の進歩が全ビジネスの発展に

このような科学技術の進歩を受け入れ、従来の業務遂行よりもスピードアップを図り、正確性を高めるように自らを変革させてきたのは、何も歯科医院だけではありません。すべてのビジネスが、その時々に関係され世に出されてきた最新鋭の機器を取り入れてきました。

電話や鉄道や自動車が発明されたことで、農産物や工業製品は一気に商圈を拡大し大きな企業体を産み出すこととなりました。もし、科学技術の進歩があったとしても、それを採り入れてビジネスの合理化を図らなければ、近代的なビジネスは生まれなかったでしょうし、広範囲にマーケットを広げることもできなかったでしょう。

我が昭和風ビジネススタイルの変遷回顧

私は、社会人になって 50 余年が経過しましたが、この約 50 年という時間は、自分でも驚くほどのビジネス形態の変化、進化をもたらしました。その具体例を個人的な経験の振り返りによって挙げてみましょう。笑わないでくださいよ。

学窓を単立ち入社した建築会社では工事現場の事務係として配属されました。そこでの経理の帳簿は手書きでしたし、計算は何とソロバンで行っていたのです。余談ながら、その時のソロバン（入社時に会社から支給された）は今のオフィスの私のデスクに保管されています。その後、営業部に移りますが、官庁に提出する見積書などの書類は社内のタイピストに依頼してタイプを打ってもらっていましたし、電話は電話交換手が代表電話をとって各部署に繋ぐという作業を行っていました。



建築会社の社章と私の名前



21世紀に入りグッと進化

今、そんなことをしている会社は皆無でしょう。とてもじゃありませんが現代社会の中では合理性に欠ける内容ばかりです。無駄な労力、余計な人員、不要な時間がコストに反映される結果、競争力のない会社となり、通用しなくなってしまうでしょう。

その後、電卓が行き渡りますとソロバンはオフィスから消えて無くなりました。タイプライターはワープロに取って代われ、タイピストはいなくなり、電話機は各自のデスクに置かれ、誰もが代表電話を受けるようになりました。

そして、パソコンの登場により仕事のスピードと正確性が一気にアップします。またインターネットを始めとする通信手段の開発は情報の収集発信の範囲が格段に広がりビジネススタイルが様変わりして行きました。電話は携帯電話が中心となりメールやラインが通信の中核を成すようになっていきました。

このような科学技術の進歩によるハードやソフトの導入抜きにビジネスが成立しないのと同様、歯科医院においても最新技術を取り入れなければ、歯科医院としての競争力を失っていくのです。2025 年に休廃業件数が急増した背景を、この最新技術の取り入れとビジネスの発展に、その因果関係を求めた帝国データバンクの分析は的を射ていると言えるでしょう。

「他が行っているから」とモノマネ的に最新技術を取り入れるのは要注意

ただ、必ずしもこれらのデジタル化が良いとばかり断定はできません。歯科医院によってはインカムの弊害も聞こえてきますし、iPad やスマホに頼り過ぎず、手書きの良さを医院文化の一つとして結束を図り成果を挙げている医院が何軒も存在します。時流に乗ることだけが成功要因ではないこともしっかりと肝に銘じておいてください。最先端技術の利点を認識しながらも、個々の医院の考え方や状況に応じてその導入の是非は考慮すべきものと考えます。

2

機械技を推進しても人間業が不十分なら衰退

歯科医療の真価

今、業績を伸ばしている多くの歯科医院では DX 化が進められ AI を活用することで業務のスピードアップや正確性の向上を実現しています。最新の科学技術に基づいた医療用機器や事務関連機器の導入を行ってきた歯科医院が、新たな“勝ち組”として存在感を高めています。

ただ、ここで忘れてはならないことがあります。それは『歯科医院は典型的な人間対人間のビジネス』であるという厳然たる事実です。治療に高度な最新機器を活用することで正確な治療を早く行うことが出来はしますが、人間の鋭い観察眼、情報を正確に聴き出すスキル、鋭利な分析力、きめ細やかな技術、何にも勝る優しさがあってこそその歯科医療の真価ではないでしょうか。

一流ホテルマンの想い

私の今回の執筆テーマを知っている向が、10 月 19 日付の日経新聞に掲載されていた記事の存在を教えてくださいました。「3 面の『月曜経済観測』に、社長のテーマに沿った表記がありましたよ」

デジタル版で開いてみますと『英ホテル「サボイ」総支配人がみる景気』との標題で、イギリスを代表する老舗ホテルザ・サボイのフランク・アーノルド総支配人に景気観測を問う記事がありました。最近のウクライナや中東での紛争によりインフレが進み、消費者の購買力を圧迫、旅行需要を取り巻く不確実性はなお非常に高いとの見方を示しながら、最後は次のように締めくくっていました。

需要予測などのため、人工知能(AI)を使うことがあるでしょう。しかし人間らしさこそがホテルの存在意義です。ロボットが「今日、あなたにサービスします」と言うところを想像できますか？味や香り、文化・芸術は五感で味わいます。ヘッドホンで音を聴くのと、劇場に足を運ぶのとは感動が違います。これからも人々はネットワークを築き、結婚式を挙げ、ともに祝いたいと思うはずで。ホテルは出会いと交流の場であり続けたいと考えています



ホテル業はサービス業の代表であり、まさに人間対人間のビジネスです。経営管理的な面において AI を活用する時代にはなりましたが、顧客の希望を聴いてそれに応え、更に新たな気付きや感動を届けることができるのは従業員である人間なのだという事をアーノルド総支配人は伝えているのだと思いました。

一流歯科医院の最先端設備

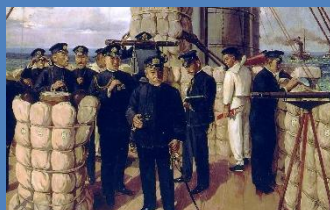
機械技推進の最先端を行きながら、人間業の重要性を決してないがしろにしない歯科医院の実例を紹介します。院内研修でお付き合いが 20 年近くにもなる秋田市の港町歯科クリニックです。これまでも何度か MC レポートで紹介してきました。

港町歯科クリニックが紹介された MC レポート

年/月	Vol	テーマ
2008/06	66	ある歯科医院の改革に学ぶ
2008/10	70	患者目線での自由診療経営
2012/11	119	大差を生むプラス1の積み重ね
2020/12	216	幸福な歯科医院の幸福な人々
2023/07	247	歯科衛生士の確保と給与 UP 問題
2023/12	252	歯科医院経営の本義を考える

歯科用 CT のほか、マイクロスコープ 5 台。詰め込めばユニットが 3 台は入る

日露戦争の勝敗を決定づけた 1905 年の日本海海戦で東郷平八郎連合艦隊司令長官の使用していた双眼鏡がカールツァイス社製でした。破格の高性能を誇りロシアのバルチック艦隊を全滅に導いた双眼鏡として有名になったようです。



と思われる広々としたオペ室が 2 部屋。ゆったりとした個室の診療室が 2 部屋。そしてパーティションで仕切られた総合診療エリアにユニット 4 台、隣接する予防エリアには 3 台が配置されています。マイクロスコープは光学機械では世界のトップに君臨するドイツのカールツァイス社製だそうです。

その他、消毒滅菌コーナー、カウンセリングルームとインタビュールームがそれぞれ 2 か所ずつ設置されているほか、技工室、ドクター控室、事務室、院長室、研修会議室、スタッフルームが 2 階に置かれています。研修会議室は正面のスクリーンに向かってコの字型に配置されたデスクに約 30 人が座れる広いスペースです。

機械技と人間業の両輪を回す

今月の中頃、定期的な院内研修で伺った時です。各ユニットの前の壁に『当歯科医院の考え方』や『重要な治療内容の説明』、また『予防の重要性』など受診者に伝えたい事がポスターのようにして貼られているのですが、そこにニューフェイスが登場していました。技工士の紹介です。色々な歯科医院に伺っていますが、こういう形で院内技工士の技能への信頼と仕事振りに対する敬意を表現した事例を知りません。私より多くの歯科医院を訪問している向も同じように言っておりました。右の画像は、実際に貼ってあるポスターですが、個人情報保護の観点から技工士の方のお名前と連携技工所の社名は伏せてあります。

歯科技工士の位置付け

こういう言い方をすると反感を持たれるかも知れず、それは本意ではありませんが、第三者的な目を見た場合に、歯科技工士の存在感は歯科医師の下請けとして映ります。実際、歯科医師の指示に従い技工物を作成することを業務としており、前面に出て受診者と会話をするということがほとんどないからです。

専属歯科技工士のご紹介
〇〇 △△
秋田県横手市出身
1999 年 港町歯科クリニック入社

院長と共に歩み、理想を形にするマイスター
1999 年の入社以来、四半世紀以上にわたり院長と志を共にし、当クリニックの高度な歯科医療を支えてきた類い希なる才能を持つ技工士です。
長年の研鑽によって磨き上げられた高い感性と確かな技術は、まさに熟練の職人「マイスター」の域に達しています。

▶ 歯科技工士(DT): デンタル・テクニシャン (Dental Technician)
つめ物・かぶせ物、入れ歯、インプラントの人工歯などを製作・調整する国家資格を持つ専門職です。院内に常駐しているため、歯科医師と迅速かつ緻密な連携が可能です。

〇〇より皆様へ
お一人おひとりのご要望に寄り添い、見た目の美しさはもちろん、しっかり噛める喜びやお口の快適さといった「機能性」も大切にしながら、一つひとつ丁寧に心を込めて製作しております。皆様に安心してお使いいただける補綴物をお届けすることが、私の喜びです。

連携する外部委託技工所: ABC 技工所

技工士の感性と技量に対する敬意

佐藤院長は技工士に対して指示を出す立場に変わりはありませんが、院内技工士 O さんの独自の能力の高さに大きな期待を寄せ、受診者との接点も含め、その働きに敬意を抱いています。その気持ちが「当クリニックの高度な歯科医療を支え続けてきた類い稀なる才能を持つ技工士」や「高い感性と確かな技術は、まさに熟練の職人『マイスター』の域に達して」に表現されています。

港町歯科クリニックにおきましても技工関連機器の最新鋭化は進んでおりますが、技工士を雇用する代わりにオーラルスキャナーによるワンデイ・トリートメント設備の導入を通して時間と経費の縮減を図るという考えは全くなく、時間の短縮には活用するものの、最終的には技工士が本人の確かな目と繊細な指先で確認し、独自の感性で微調整を行ってから患者の口の中に装着する。そうしなければ細かいところでの違和感が残ってしまう危険性があるということを佐藤院長は語っておられました。これぞ、まさに人間業の価値なのです。

機械技と人間業の境目を見定める

この考え方がとても大切です。ホテルサボイの総支配人が書いていたようにロボットがチェックインを受け、宿泊費の入金の有無を確認し、部屋のカードキーを渡し「ソレデハ、オ部屋ニゴ案内イタシマス」と言って案内をし、部屋の前で「ゴユックリオ過ゴシクダサイ。何カアリマシタラ、フロントマデオ電話クダサイ」と言われたらどうでしょうか。「へえ、よくできているね!」と機械の精度に感心はしますが、ちょっとした細かい気遣いに気持ちがほぐれるとか、気づきを得ることで期待感に心が弾むというようなことはないでしょう。

ただ、ホテル側にしますと、行すべき作業は絶対間違いなくすべてをクリアしていますので、人員不足対策にはなりますし、経費削減効果も上がるでしょう。でも顧客の感情が高まることはありませんので、ホテル業としてはどこまで機械化し、どこからは人間業を繰り出して顧客の心を捉えるか、明確な線引きが求められるのだと思います。

最新機器導入の効果を上げ、歯科医院の価値を高める

機械技と人間業の境界線を明確に引くことで、最新機器の導入効果を上げると共に、人間対人間のビジネスの典型である歯科医院の本来の価値を高めることができるのです。

今、多くの歯科医院で受付業務の機械化が進んでいます。歯科医院の受付はホテル業で言えばフロントに当たります。ホテルのフロント機能と対比しながら、この受付業務における機械技と人間業の線引きを、まず考えてみましょう。

受付が機械的な対応をしていた時代

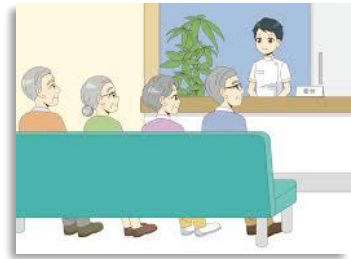
かつての歯科医院の受付は、「受付窓口」と言われていたように、待合室と診療室を隔てる壁に小さな窓を設け、ガラス戸を開けて来院者に対応する作りになっていました。現金を扱っていたからでしょうか?とても閉鎖的な感じがしましたし、すべて人間が対応してはいましたが、機械的な対応に終始していました。この頃の歯科医院の受付にはパソコンもありませんでしたので機械に任



せたい仕事を人間が仕方なく行なっていたという時代でした。

受付に人間業が求められるようになる

その後、ガラス窓の小さな受付は影をひそめ、開口部の広い受付が出始めるようになりました。かなり開放的にはなりましたが、依然として受付担当者のいる空間は診療室側で、待合室とは壁で分けられていました。ただ、それまでよりは来院者とのコミュニケーションの機会は自ずと増え、感じの良い応対が求められるようになりました。歯科医院競合激化時代を表す人間業の必要性に目覚め始めた頃です。



受付はどんどん待合室に入り込む立場

そして現代、まだ中々お目にかかることはありませんが、受付が待合室の中に置かれるという院内デザインが効果を発揮していくと考えています。すなわち、受付担当者は歯科医院に所属する人間ではありますが、仕事を行う場所は来院者と同じ空間に身を置き、来院者の気持ちになって、来院者のサポート業務に当たることが求められるようになります。いや、もうすでにそうあるべき時代が到来しているのです。



このようなスタンスでの受付担当者の仕事とはどのようなものでしょうか。ここで受付業務の機械技と人間業の両立を明確にする必要があると思います。

受付業務が機械技と人間業に二分

かつて受付業務の大半は、電話応対、受付応対、会計、予約管理とそれらに付帯する事務作業でした。この内、受付業務と会計業務は機械への移行が進んでおり、機械技が威力を発揮しています。また予約管理業務は、診療スタッフがチェアサイドで決定し入力する方法へと移って来ていますので、結果としては電話応対とその他のサポート業務において受付担当者の発揮する人間業がどのような効果をもたらすのか、大きな期待が膨らんでいます。

受付に求められるコンシェルジュ的な動き

私どもでは、高級ホテルのロビーに見られるコンシェルジュデスクと似たような機能を歯科医院の受付に持たせてはどうか、いや、そういう機能をもっと積極的に発揮すべきであると、かなり以前から提案してきました。

受付担当者がそれまで行っていた業務が機械化されたことで、手が空いた時間を、受付カウンターの中から出て、待合室の中で、来院者との親密感を築き上げ、来院者の不安や悩みの相談窓口となり、ドクターには言いづらいことの聴き役になりといった役割を果たしてはどうかと考えています。

エモショナルワーカーとしての能力と、ナレッジワーカーとしての能力が求められますし、このような業務を通して、その二つの能力は確実に磨かれ、全体としての歯科医院力を高めるための極めて大きな要素となるでしょう。

次号では、その能力を磨き、独自の“受付力”を高めてきた実例をご紹介します
 と思います。そしてリベラルアーツを高めることの意義をじっくり考えて行
 こうと思います。(文責:宮原秀三郎)

。 ほわいと・ぼーど 。

第16回 スタッフリーダー・ミーティング 人手不足時代の中で輝く組織と人財

働き手の『量』の確保が困難になっている今、『質』を高めることで『量』の不足を補い
 マイナスをプラスに変える取り組みが重要。人材採用と人財育成の在り方を問う



基調講演 株式会社 DBM コンサルティング取締役 向 玲子
 量から質への体質転換と、価値を高め価値を伝える人財育成の重要性



広島市・医療法人社団柄齒科医院 歯科衛生士チーフ 日野 仁美
 人手不足時代だからこそ大切にしたい「ここで働けてよかった」と思える
 職場づくり ～チーフとして大切にしていること～



枚方市・医療法人塩見会しおみ歯科クリニック 受付・助手チーフ平松香乃・藤林真衣
 人が育つ環境づくりへの取り組み



三田市・たにぐちデンタルクリニック 受付 谷口 麻衣子
 歯科アシスタントとして 20 年——現場で育んだご縁と、次世代へつな
 ぐ医院への愛着と育て方



静岡市・医療法人EYL宇土歯科医院 副院長・歯科医師 藤本 佳大
 働きがいは、特別な職場にあるものではなく、小さな積み重ねの中で育つ

ディスカッション

本日のテーマに則ったパネルディスカッション

開催日

2026年12月6日(日)11:00~16:45

懇親会:17:00~18:30

会 場

心斎橋駅直結 ホテル日航大阪 4階『白鳥』

定員

70名(残24席)

制作・著作 **DBMコンサルティング**

〒231-0023 横浜市中区山下町 24 番地 8 SOHO STATION 602

TEL:045-222-3138 FAX:045-222-3238

E-mail:info@dbmc.jp URL:http://www.dbmc.jp D☆STYLES:http://dstyles.jp