

平成世代でも  
令和世代でも  
共通!

これから  
**院長を目指す**

**若手歯科医師**へ送る

20の**教え**



ワタナベ歯科医院 院長  
著 **渡部讓治**

## 序 これから院長になる皆さんへ

—序文にしては長いですが、とても大切なことを最初に伝えます—

「院長になるう」と心に抱き、そして本書をご購入くださいましたことを、心から御礼申し上げます。そして、これまでの「雇われる側」から「雇う側」そして「経営者」として、借金を背負い、歯を食いしばって毎日を歩んでいこうと決断された皆さんに、心から敬意を表します。

私が開業する際に、先輩から言われたことがあります。

「歳を取ったら自費診療でのんびり仕事するのは良い。だけど開業時は患者さんも若い年代からスタートするわけだから、少なくとも3年は保険診療で患者さんに貢献しなさい。その人たちが出世して、余裕ができたら自由診療を始めなさい」

つまり、あなたや歯科医院の成長とともに、患者さんも成長していくのです。歯科医療は日常生活に直結した医療ですから、いくら背伸びしても化けの皮はすぐに剥がれてしまいます。「若い時は体力を温存して中高年に備えよう」と考えるのではなく、若い頃から全力で

頑張り、歯科医療の技術、診断力、そして人間力を磨いていきましょう。先生のその姿に、患者さんについてはついてきてくれます。

「なんだかありきたりのことを書いているねえ」と思った方もいらっしゃるでしょう。本書では、私が若い頃に考えに考え抜いて、また行動に移したことをたくさんご紹介しています。30年ほど前のことゆえ「時代が違う」と言われてしまえばそれまでですが、「その場しのぎで生きていくか、常に明日を考えて生きていくか」の違いは時代を超えた真理だと思えます。歯周病に特效薬はありません。日々のプラークコントロールと定期的なメンテナンスが健康維持の基本です。これを「ありきたりの治療」というのは間違いですよ。

### ● 自信を持って言えます。「院長業って、すてきですよ」

私が院長となって30年以上が経ちました。本書の随所で記載していますが、開業当初はトイ掃除は当然のこと、畑仕事までこなす「兼業歯科医師の時代」もありました。しかし、地域の患者さんから「あら先生、おはようございます」と挨拶をいただいたり、「この前はホント助かりました」と声をかけていただいたりする機会が増えてくると、「歯科医師って、

いい仕事なんだな」と微笑んでしまうことも多くなってきました。

そんなある年の大晦日の深夜（つまり元旦ですね）、私は炎症や外傷の患者さんの処置をしていました。普通に考えたら、ちよっというお酒を抜栓して夜更かししたくなるものですが、私には違った高揚感がありました。「日本全国いろいろな歯科医師がいるけれども、こんな時間にこんなことをしている歯科医師ってどこにもいないだろうなあ」——この疾走感が、楽しくもあり、やりがいでもありました。どんなに炎症が酷くても、いつでもどこでも必ず痛みを止める自信が、当時も、そしてもちろん今でもあります。

また、ワタナベ歯科医院の成長に合わせ、多くの研修医・勤務医をはじめとするスタッフを育てることができました。ビジネスの上では「トーチャンカーチャン歯科」（スタッフを雇わず夫婦だけでこなす、いわゆる「2ちゃん歯科」）がもっとも成功するシステムですが、実際は多くのスタッフに支えられ歯科医院は運営されていきます。当然ながらスタッフとの紆余曲折は日々絶えず、時には軋轢にまでなることもあります。ワタナベ歯科医院卒業生たちの多くは「歯科医師としての同志」「経営者としての相談相手」になっていることを考えると、「多くの歯科医療従事者に出会えたこと」は院長としての財産だと思っています。そんな職業ってなかなかあるものではないですよ。

皆さんが、院長になるつもりだと思いたったその決意を、心から応援しています。

### ●もちろん院長業は大変です

当たり前前的ことですが、院長業はそれなりに大変です。正直なことを言うと、充実した歯科医師人生を歩むならば「副院長くらいがちょうどいい」でしょう。第一、時間がありません。仕事は休みの日でも、銀行に行ったり会計の仕事をしたりしなければなりません。特に雇用問題は深刻です。スタッフに給料を支払うって、想像以上にプレッシャーになります。30代前半のとき、すべての支払いを終えた年末の貯金残高が20万円ちょっとだったときの記憶は、いまだに夢に見るくらいですから。

「え、ウチの院長は毎週末ゴルフ行っていますけど」——そういった院長は、早い時期からきちんとシステムを構築していたり、あなたの知らないところでじっとモニターを見つめていたりしているはずです。よく「おばあちゃんの教え」として「楽しいことと嫌なことは半分ずつ」といいますが、院長業の「重荷の部分」もきちんと背負うことを心に留めておきましょう。

### ●スタッフの手本になれると、けっこう嬉しいものですよ

昨今、「経営と現場は違う」といった報道やドラマがよく見られますが、歯科医療に関しては両者は近い関係にあることが多いでしょう。院長は歯科医院のトップであり、提供される歯科医療の質においてもその歯科医院で一番優れていることが、患者さんはもちろんスタッフからも期待されているところが多いのではないのでしょうか。ですから「院長」を志したからには、経営と歯科医療の向上により一層力を入れたほうがよいでしょう。

以前、主任クラスの歯科医師から「院長のインプラント手術って、手際が良くて見ていて飽きません。あんなに体動が大きい患者さんでも、すいすい縫合できる」コツを教えてください」と言われたことがあります。「揺れる船を丘から固定するのではなく、船と一緒に乗って揺れに身を委ねながら縫合すればそれほど難しくないよ」とさらりと答えましたが、この質問は「よくぞ質問してくれた」と本当に嬉しいものでした。

スタッフが最初に頼るのは院長です。その院長が不甲斐ない歯科医療を行っているのは、歯科医院をまとも上げることは難しいでしょう。

歯科医療の技術を高めることは容易ではありません。当然ながら、研修会にお金を払った

だけでは技術は向上しません。座学・経験・努力といったあたりとあらゆることをやり尽くした結果、スマートな診療ができるようになります。そこに至るまでの間は、確実につらい時間です。しかしスタッフから「院長って、すごい」と言われた瞬間、その苦労や苦悩はどこかに消え去ります。スタッフの手本になることで、あなたは真の院長になれるのです。

### ●どんな院長がよい院長？

本書では、院長ならではの「エピソード」をご紹介します。どれも読者の皆さんの「重荷」にならないよう、できるだけコミカルさを意識してまとめていますが、ここですべてのエピソードの根底にある「私の院長像」について、すこし記しておきたいと思います。

私は「**歯科医院で起こるさまざまなトラブルに対し、それを自分事として受け止めて、解決策を考え、対応・改善策を即実施する院長**」になると、**30余年歩んできました**。歯科医院ではさまざまなトラブルが起こるものです。そしてトラブルの当事者は、誰よりも困りはてて院長を頼ってきます。そんな時はまっさきに当事者を説教したくなるものですが、それはすべきではありません。説教は後で落ち着いてからで十分です。それよりも、**目の前のト**

ラブルに対し、自分の能力・知能のありったけを駆使して解決することのほうが大事です。

院長によって、いろいろな「院長像」があると思います。しかし「スタッフを守る・歯科医院を守る・患者貢献をする」という3つの輪があるとしたら、その交わるところに真摯に向き合うことが「**院長のあるべき姿**」なのではないでしょうか。

もしも「あなたはどんな院長になりたいのですか？」と面接官に問われたら、いつでも「これこれこんな院長を目指します」とはっきり答えられるよう、心の準備をしておくことをおすすめします。

\* \* \*

序文にも関わらず、多くのメッセージを詰め込んでしまい大変失礼しました。「これから院長になる若手歯科医師へのエールをまとめてみませんか？」と出版社より提案を受けた瞬間から、そんな皆さんを応援する思いが溢れてきています。

本書が、「院長になるつ」と志を高く掲げられた皆さんの参考になれば幸いです。

令和6年6月吉日

渡部譲治

序 これから院長になる皆さんへ ..... 3  
 — 序文にしては長いですが、とても大切なことを最初に伝えます —

**第1章 「院長になる」「上での5つの教え」**

「院長になる」「上での5つの教え」その① ..... 14  
 アポイントが少ないときは地域への奉仕に精を出そう  
 「院長になる」「上での5つの教え」その② ..... 18  
 スタッフに相談し、意見をきちんと受け止めよう  
 「院長になる」「上での5つの教え」その③ ..... 24  
 迷った時の相談相手は身近なところにあります  
 「院長になる」「上での5つの教え」その④ ..... 34  
 歯科医療も「死と隣り合わせ」であるという事実を心に留めておこう  
 「院長になる」「上での5つの教え」その⑤ ..... 45  
 お叱りには誠実に、クレームには断固たる姿勢で臨もう

**第2章 「人を雇う」「上での7つの教え」**

「人を雇う」「上での7つの教え」その① ..... 52  
 Z世代を雇ってから啞然としないための基礎知識

「人を雇う」「上での7つの教え」その② ..... 57  
 就業規則は社労士と相談の上、綿密に検討しましょう  
 「人を雇う」「上での7つの教え」その③ ..... 59  
 面接時にチェックすべきところ .....  
 「人を雇う」「上での7つの教え」その④ ..... 64  
 「治療」と「治療以外」を完全に分けた方がいい  
 「人を雇う」「上での7つの教え」その⑤ ..... 67  
 たとえ若い勤務医に対しても、言い過ぎた場合は謝ろう  
 「人を雇う」「上での7つの教え」その⑥ ..... 73  
 ティーチングからコーチングにシフトチェンジしよう  
 「人を雇う」「上での7つの教え」その⑦ ..... 78  
 院内研修は「進めかた」がポイント

**第3章 「生き残る」「上での8つのヒント」**

「生き残る」「上での8つのヒント」その① ..... 86  
 せつかく開業したのなら、地域に骨を埋めるつもりでがんばってみよう  
 「生き残る」「上での8つのヒント」その② ..... 95  
 「なぜあの店には人が群がるのか」を考えてみよう

第 1 章

「院長になる」上での  
5つの教え

「生き残る」上でのポイントその③	108
天気予報や地域の予定に敏感になる	112
「生き残る」上でのポイントその④	117
「患者さんからいつも見られている」という意識を忘れずという	120
「生き残る」上でのポイントその⑤	126
「土業」をチームメンバーに加えよう	131
安定するまでのお金との付き合い方	135
「生き残る」上でのポイントその⑥	138
広告出稿の基本は35年前も現在も同じ	138
「生き残る」上でのポイントその⑦	138
「生き残る」上でのポイントその⑧	138
本当の治療を、必ず一度は見学しよう	138
おわりに	138
—若いうちから終活も考えておこう—	138
著者紹介	138