対談

歯科衛生士が活躍できる環境考える

産業能率大学副学長

宮内ミナミ 氏

デンタルタイアップ代表

小原啓子 氏

「歯科衛生士が足りない」というのは、全国の歯科医院共通の悩みと言っても過言ではないが、打開策を見つけられぬまま時間だけが過ぎていると感じている歯科医師は少なくない。社会では働き方改革や女性の活躍を促す取り組みが進んでいる。そうした中で歯科界が他の業界から取り残されずに活性化していくための方策はあるのか。日本歯科衛生士会の「歯科衛生士の人材確保・復職支援等に関する検討会」にメンバーとして参画した産業能率大学副学長の宮内ミナミ氏（経営学部教授）と、11月19日に同大学とコラボレーションして「リーダー養成セミナー」を開催するデンタルタイアップ代表の小原啓子氏に、歯科界の課題やマネジメントの重要性について聞いた。

――歯科衛生士の多くが外の世界に出て行ってしまうと言われていますが、どのような要因が考えられますか。

宮内　日衛の検討会に参加して、せっかく資格を取得したのに、働く意欲のある人の定着率が低いという話を聞きました。その背景の一つには、雇用環境の未整備があると思います。

雇用側の問題はもちろんですが、歯科衛生士へのアンケートで、雇用契約や就業規則、有給休暇の制度があるのかないのかさえ把握していないとの回答が目立ちました。

個人開業でもマネジメント必要

面接時にそのような雇用環境をしっかりと確認した上で勤めるかどうかを決めるだけでも、雇用側、働く側の双方にとって良い結果につながると思います。

また、人が足りないというのは、必ずしも頭数が足りないということではないと思います。歯科医院は良い医療を提供するために必要な人材に定着してもらいたいと思っているでしょうし、それは組織の規模の大小にかかわらず、良いチームワークが発揮できる環境を作るためにどのように取り組むかが課題となってきます。

――よく小規模な医院が多いから歯科の労働環境を変えるのは難しいとの話も聞くのですが。

小原　小さな組織だからこそ、院長先生一人でどうにかできるものではないとも言えます。時には税理士や社会保険労務士などの専門家としっかりと仕組みづくりをする必要があるでしょうし、何より大切なのはその中にスタッフも参画するという意識が大切だと思います。

宮内　院長先生は、経営者・管理者であり、何よりも歯科医療のプロフェッショナルですので、お一人で担う役割が多過ぎるのは確かだと思います。

たとえ在学中に人を雇う時の人事労務管理、それに関わる法律を授業で習ったとしても、卒業前の学生にとっては、国家試験に合格するのが第一で、経営について学ぶ優先順位は低いと思います。

まずは一人でも多くの院長先生に、社会や行政での雇用に関する動向を知ってもらい、使えるサポートは使って環境整備に役立ててほしいと感じています。

――小原氏は、歯科医院向けに経営に関するセミナーを長く開催してきたと思うのですが、どのような目的で携わってきたのでしょうか。

小原　前職の歯科医師会の中で課長クラスに就任した時、人の上に立って仕事をする教育を直接的には何も受けていないと実感し、仕事上に起きるトラブルに頭を悩ませていました。それを機に産業能率大学に通い、仕事の一つ一つに定義を付けながら理論によって問題をどのように解決していくかを学ぶたびに、新鮮な思いでいっぱいでした。

もともと仕事が好きな人間なので、自分が頑張れば何とかなると思っていたのですが、ある程度の管理職になってくると、若い人たちが生き生きと動くためにどのように支援するかが重要で、その立場を理解できずにいたのだと分かりました。

大学卒業後は、地元の大学院でも学び、培ったマネジメント学を歯科界に少しでもお話しできる機会があればと思って、セミナーなどを企画してきました。

――産業能率大学では、どのような人が何を学ぼうと通っているのでしょうか。

宮内　私の所属している大学はマネジメントの大学で、近代的マネジメントを日本に紹介し普及に努めた上野陽一先生が創立したものです。上野先生は、人間のモチベーションや能率など産業心理学、経営科学の分野に興味を持って、研究を進め、アメリカを視察するなどしていました。あるきっかけで、ライオンの工場で広告心理学について講演する機会があり、好評を得て、定期的に工場の改善指導をするようになったのが、日本における経営コンサルタントの第一号だと言われています。マネジメントはどの分野でも大切ですので、上野先生はこの教えを広めようと学校を作るに至ったと伝えられています。

経営学というと、会社の利益を上げる学問と捉えられがちですが、本質は皆でどうすれば事を成し得るかを考える学問です。だから、個人でもマネジメントが必要ですし、小規模でも、営利企業でなくてもマネジメントをしないと大変なことになってしまいます。

歯科衛生士よりも少し先に進んでいると感じるのが看護師です。伝統的に女性の職業とのイメージですが、多くの大学に看護学部ができて、修士や博士の看護師も増えてきて、病院の中でも副病院長を務めるようになっています。管理職になる人は、看護のプロフェッショナルなのですが、人を管理する、チームを統括する、経営陣や医師たちと交渉するなどのスキルは学んできていません。

そのような管理職になった看護師の方も当大学に学びに来ており、看護師の意識や環境も変わってきたと思います。

保育士も定着率は低くて、人が足りないと言いつつ給与は上がらないという構図があります。外から見ていると、歯科界も同様に見えている部分もありますが、看護師のように着実に取り組んでいけば、変わっていけるのだと思います。

それこそ、歯科医院のマネジメントを歯科衛生士が担っても良いのではないでしょうか。

皆で改善を目指せる人材が重要

――現状を変えたいと思っている歯科衛生士は多いのでしょうか。

小原　思っていても、何をして良いのか分からない人が多いのだと思います。私どもとお付き合いさせていただく歯科医院では、チーフ作りなどの取り組みをしますが、そもそもチーフという役割のないところが多いです。あったとしても、その立場に立った時に、院長がその人にどのような役割をしてほしいか明確に伝えていないケースがほとんどでした。歯科界では、役割の明確化や規約化、マニュアル化など第三者が見える形で医院の体制を構築してこなかった側面があると感じています。

今回、日衛の検討会がまとめた報告書は、経営学の基本といえる考え方が盛り込まれており、スタッフを育成する人「育成リーダー」の在り方について触れられています。

歯科医院のマネジメントを院長とともに行っていけるリーダーシップのあるスタッフがいるだけで、その組織の運営が好循環となる事例をいくつも見てきました。

――262（働きアリ）の法則では、2割の優秀な人材がいても、2割は足を引っ張る人材が存在してしまうと言われますが、それでも医院は好循環に転じるのでしょうか。

宮内　何もせずに変わらないのは衰退といえますが、何かをして、プラスでもマイナスでも変化が生じたとして、そのマイナス部分をどのように改善していくかを考えるのがマネジメントです。

その時に、院長先生一人で考えないで、スタッフの皆で話し合うとより良いPDCAサイクルが生まれると思います。

リーダーシップと言っても、チーフになる人が組織を引っ張っていくと勘違いしてはいけなくて、常に良い点、改善できる点を見つめながら、皆と改善を目指せる人が重要です。

歯科衛生士会の役員の方々も一歩動き出したところですので、これから徐々に変わっていくと思います。社会に貢献して、適正な利益を得るのが、健全な経営というのは昔から変わりませんので、日本の人口が減っていく中で、歯科界がどのような理念、ミッションを掲げて取り組んでいくのかが重要になってきます。

小原　良い取り組みは、最終的には患者数に表れてくると感じています。夜遅くまで頑張って働いている先生が多いですが、医院の改革を実行すると、18時までには終業して、以前より患者数が増えたという先生も少なくありません。

――歯科衛生士やスタッフが変わったとして、歯科医師が変わらないと医院は変わらないような気もするのですが。

宮内　そうですね。ただ、地域のためになる歯科医院にしたいという思いは誰もが持っていると思います。

基本的に大切なのは人を尊重するということです。それは患者さんだけでなくスタッフも含めてで、理想に聞こえるかもしれませんが、理想や理念がないところに良い活動は存在しないと経営学では考えられています。

そのような意識が地域単位で広がっていくことで歯科界に変化が見られるようになるのではないでしょうか。

小原　私どもは、これまでチーフセミナーを2日間で集中的にやっていました。ただ、瞬発力は上がるのですが、一気に上がったものは一気に下がってしまう傾向もあるので、継続して、学べるシステムも必要だと感じていました。

このたび、初めて産業能率大学とのコラボで4カ月の通信教育を入れることができました。その効果に大いに期待するところです。もちろん、私たちのセミナーにも参加していただきたいですが、体系的に学びたい人は、産業能率大学の通信教育課程に編入学するのが早道になるかもしれません。何より他職種と触れ合う機会は大事です。

宮内　仕事をしている中で課題を持っていて、勉強の必要性を感じた人が、マネジメントを学ぼうと思った時点で、改善の取り組みは始まっていると思います。

医院の改革・改善に正解はないですから、トライして検証して、改善を継続していく取り組みをスタッフ全員で行ってみてください。