

開・  
業・  
医・  
の  
た  
め  
の

# エンゲージメント 経営

医療法人社団ハビコワ会 理事長  
ハビコワクリニック五反田 院長

岸本久美子

Kumiko Kishimoto

はじめに

## 組織の成長はエンゲージメントで決まる

保険診療のクリニックは売上を伸ばしにくい？ 内科、呼吸器内科は少人数でこじんまり経営するしかない？ いいえ、そんなことはありません。

しっかりとした経営戦略を立て、スタッフがやりがいを持って働ける組織体制を整えれば、1日に120人の患者さんが訪れる人気クリニックとなり、複数の医師と協働しながら規模を拡大していくことが可能です。

私は東京都品川区東五反田で、「ハピコワクリニック五反田」というクリニックを経営している医師です。クリニックはJR五反田駅から徒歩4分、ビルの5階にあり、呼吸器内科、内科、アレルギー科、小児科を掲げています。

これまで大学病院で呼吸器内科、アレルギー科を専門としてきた経験を活かし、クリニックでは一般内科はもちろん、せきや息切れ、長引くぜんそく、アトピーや食物アレルギー、花粉症などの診療を得意としています。私のほかに、小児科専門医など

複数の専門医で対応していることも特徴です。

ぜんそくは完治が難しく、治療に何年もかかることがあります。大病院で診てきた患者さんのなかには小児科から呼吸器内科へうまく移行できず、治療を中断してしまつて症状が悪化して入院してくる方もいらっしゃいました。

そこで、小児から大人まで一貫して寄り添える医療を実現したい、専門医としての知識と臨床経験を活かして適切な医療を提供したいと強く思い、2018年5月に開業しました。

高齢化に伴う医療費の抑制政策、人件費や物価の高騰などによって、クリニックの経営環境は厳しさを増していると言われています。

ただ、私の場合、正直なところ、それほど心配はしていませんでした。五反田は大規模な再開発が進み、IT系の企業が集まるなど勢いがありましたし、近くのクリニックで患者さんが溢れているという情報もありました。何よりも私が呼吸器内科、アレルギー科、総合内科をはじめとする複数の専門医資格を持っており、他院との差別化を図れると思っていたからです。

開業後数日は1日の患者さんが十数人という状況が続きましたが、時期的に患者さんの少ない夏であったこともあり、いずれ軌道に乗るだろうと楽観的に構えていました。

その年の秋から冬頃にかけて予想通り患者さんは増えました。このまま順調にければ融資を返済できるだろうと思っていた矢先、開業2年目にして100年に一度のパンデミックが起きます。患者さんは9割も減少し、廃業が頭をよぎりました。

コロナ禍の経験を経て本格的に経営を学ぶ必要性を感じた私は、2022年からビジネススクールに通い、MBA（経営学修士）を取得しました。また、クリニックに特化した経営が学べる医療経営大学にも通い始め、いまでも月に一度、開業医仲間と学んでいます。

開業当初、非常勤の医師と私、医療事務の3人体制でスタートしたクリニックは、患者さんの数に比例して徐々にスタッフ数が増え、2023年6月にオープンした分院も合わせると医師8名、看護師5名、医療事務4名にまで拡大しました。

組織の成長と共に実感したのは、人材マネジメントの重要性和組織づくりの大切さ

です。大学病院に勤務していた頃は、プレイヤーとして診療に没頭していれば、仕事  
が成立していましたが、クリニックを開業して経営者になるとそうはいきません。ま  
わりのスタッフと協働して質の高い医療を提供するためには、スタッフをマネジメン  
トする力、スタッフを育てながら組織を持続的に成長させる力が必要不可欠です。

どうすれば、スタッフ一人ひとりが高い目標ややりがいを持って働くことができる  
のか。どうすれば、職場に愛着を持って長く貢献してもらえるようになるのか。試行  
錯誤を繰り返し、たどり着いた答えが、「エンゲージメント」という視点です。

エンゲージメントとは、組織への貢献意欲や、仕事に対するモチベーションのこと  
で、近年、企業の人材育成の現場で注目されているキーワードです。詳しくは本章で  
述べますが、当院ではスタッフのエンゲージメントを高め、やりがいを持って働いて  
もらうためにさまざまな取り組みをしています。

本書では、当院が開業からどのように歩んできたのか、リアルなクリニック経営の  
姿をお伝えするとともに、特に注力してきた人材育成や組織づくりについて、エン  
ゲージメントという視点でご紹介したいと思います。

本書を執筆しようと思った理由のひとつに、医師のみなさんにクリニックを開業・経営する楽しさをぜひ知ってほしいという思いがあります。

大学病院や総合病院などで働いている勤務医の先生の中には、開業医はジェネラリストとしてさまざまな疾患を幅広く診るため、専門性を発揮できないのではないかと、あるいは、保険診療は丁寧に診ても単価が変わらないため、売上を大きく伸ばすことができず、経営が難しいのではないかと思っっている方がいらっしゃるかもしれません。しかし、それは間違いだと私は思っています。

専門医にこそ診てほしいという患者さんはたくさんいらっしゃるって、実際、私のクリニックには長引くせき症状に悩む患者さんが専門的な医療を求めて遠方からも訪れます。確かに、保険診療で売上を伸ばそうとしたら、たくさん患者さんを診るしかないのですが、オペレーションを整え、スタッフと円滑に連携すれば、十分に対応可能です。

これまでのキャリアで築いた専門性を活かしながら自分がやりたい医療を実現すること、スタッフと協働して患者さんの健康に寄与しながら組織を大きくしていくこと

はじめに

組織の成長はエンゲージメントで決まる

は、開業医として働く一番の醍醐味です。

開業を検討している勤務医の先生、呼吸器内科の先生には、ぜひ本書を読んでいた  
だき、クリニック経営を成功させるヒントを得ていただけたら幸いです。呼吸器内科  
医として働くことのすばらしさも伝わるといいなと思っています。

医療法人社団ハピコワ会理事長

ハピコワクリニック五反田院長

岸本久美子

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| はじめに 組織の成長はエンゲージメントで決まる | 002 |
|-------------------------|-----|

# PART 1

## 戦略なき開業に成功はない ——クリニック経営に必要な視点

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 開業がリスクとなる時代              | 014 |
| 開業するなら30代から準備しよう         | 019 |
| 経営を意識した診療体制を整える          | 022 |
| 院長が目指すクリニックをスタッフに理解してもらう | 026 |
| 開業に必要な「選択と集中」            | 029 |
| これから開業するならどの診療科がいい？      | 033 |
| 患者さんに選ばれるクリニックの条件        | 035 |

## 開業準備と組織体制の整備 ——後悔しないために知っておきたいこと

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 患者さんから信頼を得るためのコミュニケーションスキル | 037 |
| リピートしてくれるファンを増やす           | 039 |
| 真の「かかりつけ医」とは？              | 041 |
| クリニック経営の未来は明るいのか           | 046 |

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 使命や目指す未来を行動指針に落とし込む | 050 |
| 日々の診療で大切にしていること     | 054 |
| 開業前の準備で力を入れたこと      | 058 |
| 後悔しないための開業場所と物件選び   | 061 |
| 医師会に加入するなら開業時期に要注意  | 068 |
| 開業コンサルタントの賢い活用法     | 069 |

PART

# 3

## 呼吸器内科医のキャリアの描き方 ——総合診療力を武器に活躍の場を広げる

人の役に立つ仕事をしたい  
私に残すお金はいらないから先行投資をして

104 102

開業費用を安くするためのコツ  
スタッフ募集・採用のポイント  
集患・増患のためのSEO対策  
バタバタの開業初日に起きたこと  
開業2年目で100年に一度のパンデミック  
MBA取得のためにビジネススクールへ  
コロナ禍を乗り越え、分院を開設  
組織はスタッフ全員のためにある

094 090 088 084 082 078 073 071

## PART

# 4

## 自律型人材が育つ エンゲージメント経営 ——成長と変化に対応できる組織づくり

|                     |     |
|---------------------|-----|
| クリニック経営で最も重要な「人的資源」 | 130 |
| 経営を意識できる人材を育てる      | 132 |
| 医師の「外来戦闘力」を高める      | 135 |

|                         |     |
|-------------------------|-----|
| 研修医時代の給料は時給300円         | 106 |
| 呼吸器内科を選ぶきっかけとなった二人の恩師   | 107 |
| 終末期医療を経験して医者としての仕事観が変わる | 110 |
| 妊娠・出産を経てクリニックを開業        | 114 |
| 呼吸器内科の5つの魅力             | 117 |
| これからの呼吸器専門医に求められること     | 123 |

クリニック経営におけるエンゲージメントという視点……………140

「エンゲージメント」と「職員満足度」の違い……………142

エンゲージメントを高める人材育成……………144

エンゲージメントを高めたことによる成果……………156

成長したい意欲がある人が満足できる場所……………158

ハピコワ会がこれから目指すもの……………168

おわりに 誰かをBOOSTする存在でありたい……………172

## Column

① 伝わる院内掲示・説明資料の作成……………062

② クリニック院長の1日（平日の診療日）……………124

## 分院長が語るハピコワ会の魅力

キャリア16年目の呼吸器専門医が日々の成長を実感できる理由……………097

カバーデザイン…城 匡史 本文デザイン・DTP…荒好見  
編集協力…藤森優香 校正…株式会社RUHIA