

選ばれる クリニックの 「仕組み化」 経営

医療法人社団俊爽会理事長

小林俊一

Kobayashi Shunichi

はじめに

理想の医療と安定経営は 両立できる

5院を経営してわかった成功の法則

本書は、開業を志す医学生から開業準備中の勤務医、独立間もない開業医、そして、クリニック経営に悩む院長まで、それぞれのステージで共通して必要となる経営の知識とノウハウを凝縮した一冊です。

ひと昔前のクリニックは、院長に経営の知識やスキルがなくても、患者様を集めることができました。しかし、最近では、しっかりと戦略を立て、患者様のニーズを満たす施策を講じなければ、通用しない時代になってきています。

東京都内では、各駅停車しか止まらない駅でも、半径1キロメートル圏内に5つ以上の内科クリニックがあることが珍しくありません。インターネットで「〇〇駅、〇〇科」と検索すれば、瞬時にクリニック名とレビューが表示され、患者様はその内容やクリニックのホームページに掲載されている情報を見て受診先を選びます。

地方では、外来患者数が減少していると同時に、医療従事者の確保が難しいことも深刻な課題です。目の前の患者様の疾患に真摯に向き合っていれば順調に経営できるという時代は、すでに終わりを迎えているのです。

とはいえ、悲観することはありません。厳しい経営環境にあっても、きちんと知識を学び、実践を積み重ねていけば、クリニックの安定経営は可能です。

私は、消化器内科医として総合病院で勤務後、東京都内で1院目のクリニックを開業してから13年になります。その間、医療法人社団俊爽会を立ち上げ、4つの分院を開設しました。俊爽会で経営を学んで独立された7人の医師は、いずれも開業して活躍されています。

さらに、2024年からは「私と家族のかかりつけ医」というパートナーシップシステムを開始し、全国各地に健康の輪を広げる取り組みを推進しています。

このように書くと、初めから順風満帆だったように思われるかもしれませんが、ここまでの道のりは決して平坦ではなく、失敗と挫折の連続でした。さまざまな試行錯誤の結果、現在があると考えています。

そして、長い年月をかけて経験を積んだことで、クリニック経営には成功するための法則があることに気づきました。そのキーワードが本書のテーマでもある「仕組み化」です。

■ スタッフが自走する組織をつくる

私は、1院目がようやく軌道に乗った時期に、「より多くの患者様の健康をサポートしたい」という思いから、分院展開を決めました。本院を運営しながらの分院展開は、時間的にも体力的にも大変でしたが、スタッフとともに理想をかたちにしていくプロセスは、何物にも代えがたい喜びとやりがいをもたらしてくれました。

一方、2院から3院、3院から4院……と分院を増やし、法人の規模が大きくなるにつれて、組織全体に私の目が届かなくなってしまったのです。トラブルが増え、ひとつ解決したら、すぐに次が発生するような状況になり、気持ちが休まらない日々が続きました。

そんなときに興味を持ったのが「自走する組織」です。スタッフが自発的に課題を見つけ、解決策を考え、実行する組織に生まれ変われば、

私の目が届かない状況でもスムーズな組織運営ができると考えたのです。

そこで、まずはスタッフのマネジメントや教育・評価制度、集患、マーケティングなどの手法を標準化し、マニュアルに落とし込んで運用することにしました。

マニュアルによって、確かにスタッフのレベルは上がり、できる業務が増えました。しかし、それは「マニュアルに沿ってできた」というだけで、自走する組織とは、ほど遠いものでした。マニュアルは、「どのように」には応えているものの、「なぜ」には応えていないからです。

目的を理解していなければ、仕事は単なる作業になってしまいます。また、目的が示されないまま期待に応えようとすると、真面目な人ほど正解が示されたマニュアルから外れないように行動します。

経営に好循環を生み出す「仕組み化」と「理念経営」

自走する組織にはマニュアルに加えて、「理念経営」が不可欠でした。理念の浸透がなければ、スタッフは「自由」に振舞うことが難しくなります。

理念経営と言うと、「うちも理念を掲げているけど、誰も意識していない」「どんなにスタッフに伝えても浸透しない」など、厳しい意見を頂戴することがあります。ほぼすべての医療機関が理念を掲げていますが、なかなか浸透の域まで到達していないように見受けられます。かつての私もそうでした。

私は開業当初、胃がんや大腸がんを撲滅するという理念に基づき、診療にあたっていました。しかし、あるとき、私とスタッフとの間で摩擦が生じました。その要因は、理念が伝わっていなかったことでした。私はホームページに理念を掲げるだけで、「なぜ、胃がんや大腸がんを撲

減したいのか」「どのような想いで診療しているのか」をスタッフに伝えていなかったのです。

そのことに気づいてからは、採用選考、内定後の研修、ミーティングなど、あらゆる場で理念をスタッフに伝えていきました。

クリニックを「国」にたとえた場合、理念はその国のあり方です。理念に基づいて、規範や法律がつくられていきます。もし、国から理念が取り払われたら、無秩序な社会になってしまいます。理念を定め、規範やルールを定めておけば、国民はその範囲内で、安全に自由に振舞えるようになります。

本書では、理念を「先生が実現したい理想の医療」と定義しています。理想の医療を実現するためには、院長がオペレーションばかりに手を取られているわけにはいきません。院長不在でも組織が回る仕組みが必要であり、仕組みをつくるために効果的なのが理念経営です。

理念や行動規範という大枠を定めておけば、スタッフは自由に試行錯誤し、業務に取り組むことができます。挑戦する姿勢が評価され、評価とインセンティブが結びついていると、スタッフのモチベーションがより高まります。

このようにして私たちの組織は変わっていきました。この経験から、自走する組織の核となるのは、理念に他ならないと気がつきました。

｜ クリニック不遇の時代でも理想の医療は目指せる

院長が目指す理想の医療を理念として掲げ、共感してくれたスタッフとともに実現していくことは、経営基盤の安定につながります。具体的には、次のようなメリットがあります。

- ・ 自院に合った人材を採用でき、スタッフの育成に迷わなくなる

- ・スタッフのモチベーションが上がり、定着率が上がる
- ・競合と差別化を図り、集患がしやすくなる
- ・患者様に頼られるクリニックになる
- ・院長の負担が大幅に減る
- ・院長の理想の医療を実現できる
- ・組織拡大・分院展開ができるようになる

本書では、クリニック経営の仕組み化に正面から取り組み、何度も壁にぶつかりながら前進してきた私の実体験をもとに、そのノウハウを余すところなく紹介しています。

一般的に仕組み化には時間や労力、コストがかかりますが、すでに実践し、成功しているモデルを参考にすることで、より早く自院に合った仕組みを構築できるはずです。

本書が読者の皆様が抱える課題を解決し、理想の医療と安定経営を実現していくための一助になれば、うれしく思います。

医療法人社団俊爽会理事長
小林俊一

はじめに

理想の医療と安定経営は 両立できる3

STEP 1 クリニックの 経営課題を把握する

- 1 クリニック経営を取り巻く外部環境と将来予測 14
- 2 経営難のクリニックが増えているのはなぜか 19
- 3 患者に選ばれるクリニックは何が違う? 23
- 4 生き残る秘訣は「効率化×独自性」 27

STEP 2 理念経営で仕組み化の 土台をつくる

1	なぜ、理念経営が必要なのか	32
2	理念経営が独自性を築く	34
3	クリニックの理念を策定する	41
4	理念をスタッフへ浸透させる	46
5	理念を患者へ浸透させる	55

STEP 3 自院で活躍できる 人材を採用する仕組み

1	スタッフは「クリニックの顔」である	60
2	採用候補者のインサイトを理解する	61
3	採用で失敗する4つのパターン	65
4	採用の入口を整備する	68
5	選考ステップを設計する	73

STEP 4 自律型スタッフを 育成・定着させる仕組み

- 1 人材育成の最終目標は「脱属人化」……………82
- 2 業務研修プログラムを活用した早期戦力化……………84
- 3 モチベーションとやりがいの醸成……………89
- 4 定着を高める組織文化とコミュニケーション……………92
- 5 成長を促す人事評価制度……………98

STEP 5 競合と差がつく マーケティングの仕組み

- 1 開業候補地の地域ニーズを把握する……………106
- 2 競合クリニックの強さを見極める……………108
- 3 クリニックの認知度を上げる……………110
- 4 患者目線で選ばれる仕組みを考える……………112
- 5 他の医療機関・施設と連携する……………116
- 6 診療体験の価値を高める……………118
- 7 デジタルとAI時代の集患戦略……………122
- 8 データドリブンマーケティングの活用……………125

STEP 6 組織拡大と グループ化の仕組み

1	なぜ、グループ化が必要なのか	132
2	分院展開の戦略とシナジー	133
3	分院展開によるスケールメリット	136
4	分院展開の課題と対策	138
5	分院展開に向けた準備	142
6	分院の運営とマネジメント	148
7	俊爽会のグループ化の取り組み	151

おわりに

新しい地域医療のモデルを 構築する	154
----------------------	-----