

◆ **地域医療構想、
再検証対象病院の4割が合意済み**

新潟「上越」「佐渡」、広島「尾三」が
新たな重点支援区域に

◆ **令和4年度診療報酬改定**

中医協総会にて基本方針を発表

Vol. 139 2022年

1-2月号

Volante

ボラんち

医療経営の舵取りを支援する医療経営情報誌。
医療専門コンサルタントが最新の業界動向をお届けします。

～連載第2回～

＜コロナ禍での開業から3年目までの
クリニック経営の事例＞

「5つの経営資源から見たクリニック経営の
マネジメント対策…前編」

『5つの経営資源から見たクリニック経営の マネジメント対策（前編）』

新型コロナ感染も国内ではワクチンの普及が功を奏したのか、2021年秋以降は少し落ち着きを取り戻し、街中の活気と共に、クリニックへの患者も戻って来ていると聞いている。しかし変異株の「オミクロン株」が国内でも発見され、東京、大阪、沖縄などでは感染が再拡大してきており、いまだ油断を許さない状況にある。

今回は、前回の「3年後:平均患者数が50人/日、患者1人当たりの平均収入を7,500円/日」を目標に開院した糖尿病専門の内科系クリニックを題材として、クリニック経営における5つの経営資源から見たマネジメント対策の前編を記載していく。

一般的な6つの経営資源とは何か

一般的に経営状態を把握する1つの手法として活用することで価値を生み出す資源（リソース）つまり経営資源は、有形財産である(1)人、(2)物、(3)金の3要素が重要視されている。これは、経済学者のエディス・ペンローズが提唱し、ピーター・F・ドラッカー著「マネジメント」で注目された経営用語である。

しかし近年の情報化社会では、(4)情報、(5)時間、(6)知的財産という無形財産である3つの要素が加わり、6つの要素から経営状態を把握することが一般的な手法として活用されている。

経営マネジメントにおける経営資源の重要さは、「企業の限界が訪れるのは、相対的に経営資源が不足すること」とも言われる程である。

一般的な6つの経営資源は次の通り。

(1)人(ヒト)

経営資源の中で一番重要で最初に挙げられる要素、一般的には働く「従業員」を指し、広義では協業先や委託先を含め、アウトソーシング(外部委託)を推し量る目安にもなる。

(2)物(モノ)

商品から原料など、また管理・販売に要する設備に至るまで所有している物理的な要素を指し、活用によって利益に直結するかを推し量れる。

(3)金(カネ)

経営上での必要な資金であり、キャッシュフロー(資金の流れ)が適切に行われているか否かで、経営の円滑性を見ることができる要素。

(4)情報

独自のノウハウ、顧客データ、マーケティングデータなど、テクノロジーの飛躍的な進化と情報化社会により、経営に重要な価値をもたらす要素であり、その価値観が重要視される。

(5)時間

意思決定にかかわる時間、市場展開での時間、従業員の生産効率をみる時間など、限りある時間をいかに適切に活用し、市場価値を生み出すか、成長速度を推し量る要素にもなっている。

(6)知的財産

特許やノウハウなど「知的財産権制度」に関係する点だけでなく、保有するネットワークやブランド力など、「強み」となる部分を総称した要素を指し、有効的な組み合わせでの活用が、収益性に結び付いているかを判断できる。

クリニック経営での 5つの経営資源とは何か？

この経営資源という観点から、クリニック経営のコンサルティングをしてきた経験を踏まえて考えると、一般的に言われている(5)時間と(6)知的財産の2つの要素はクリニックの経営状態を把握するにはふさわしくないと考え、次に挙げる5つの経営資源の要素に基づき、クリニック経営の状態を把握し、改善等を行うようにしている。

その理由は、以下のとおりである。

(5)時間

職員等の働き方などをピックアップする点や患者の待ち時間の改善などでは合致するかも知れないが、「来院患者有りのクリニック経営/患者の立場からの医療(診療)の提供」を考えた場合、診察・検査・治療行為などを効率性だけで推し量れず、流れ作業や完全なデジタル化がしにくい業態であることから要素を省いている。

(6)知的財産

医療連携や地域医療でのネットワークという点を無理矢理にこじつけることはできるかも知れない。しかしクリニック経営の性質上、専門特殊診療での自費診療でなければ、保

険指定医療機関として、地域密着型での診療提供サービスを国民皆保険制度の下で行う、つまり万遍ない形で患者への診療行為を行い、格差なく平等に患者の生命を救うという原則論を踏まえると、クリニックでは(6)知的財産という要素も含めない。

(5)時間と(6)知的財産の2つの要素を除外する代わりに、(2)物には者(モノ)の要素を追加して考え、5つ目に(5)信頼関係という要素を加えて、5つの経営資源からクリニック経営の状態把握を行い、マネジメント対策を検討・実践することを一手法としている。

その理由は、クリニック経営は、

- ①「個別での対人への診療提供サービス」
- ②「地域密着型の業種」
- ③「小規模での労働集約産業」と定義付けられ、これら3つに共通する点は、(1)人(ヒト)だけでなく、者(モノ)との関係も重要であり、また地域住民、来院患者、職員などへの信頼関係、それに診療提供サービスへの信頼度からクリニック経営は存在すると考えているからである。

今回は後編として、今回記載できずに終わった「クリニック経営における5つの経営資源」の詳細を紐解いていきたい。



佐藤 勝浩(さとう かつひろ)

株式会社A&Kメディコンサル.com 代表取締役/医療経営コンサルタント

2019年3月までの35年間、医療業界で複数の企業に所属しながら一貫して医療経営コンサルタントとして病院・診療所などを支援し、2019年独立。長年蓄積できた「経験と実績」、「情報とネットワーク(人脈)」、「ノウハウ(専門として知識)」を駆使して、病院経営支援、事業承継、新規開業支援、院内研修など、幅広く医療経営のコンサルティングを提供している。

◆ お問い合わせ・ご相談: k.satoh@ak-mediconsul.com