

◆ **特集：**
令和4年度診療報酬改定

2022年2月9日に中医協が答申
入院、外来を中心に、新型コロナ感染症対応、
医師等の働き方改革を含め特集

Vol. 140 2022年

3-4月号

ボラんち

Volante

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3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…後編」

『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（後編）』

2022年に入って、新型コロナ感染は「オミクロン株」により再拡大し、第6波を迎えた2月4日には全国の新規感染者数が初めて10万人を突破した。新たな感染者数は昨今は高止まりしている様子だが、「デルタ株」より軽症者が多いとしても感染者数が多いことから重症者も増えており、エッセンシャルワーカーの感染者、濃厚接触者の増加によって、社会機能の維持に大きな困難をきたしている状況である。

クリニックの現場では、急激な再拡大と3年近くとなる長期対応で、「発熱外来」や「電話相談の対応」などに歪や困惑さが出てきている。医療機関全体でも医師をはじめ職員の家庭内感染や濃厚接触が増え、人力的対応に苦慮している。早期のピークアウト、収束が、医療機関だけでなく社会生活及び経済全体の復活につながると考える。

前回は、前編として「一般的な6つの経営資源」と「クリニック経営の5つの経営資源」のアウトラインを説明したので、後編の今回は「クリニック経営の5つの経営資源」の主な項目の詳細を解説する。

前編で記載できなかった「クリニック経営における5つの経営資源」は、図表1に示す通りである。

経営資源1:人(ヒト)

経営資源1:人(ヒト)では、クリニック経営での収入面を影響する②「患者」の動向をトレンドとして適正に把握しておくこと、言い換えると、医療界でも今では「顧客管理」をきちんと認識すべきである。

そして、②「患者」の分母となる、①「(地域)住民」のニーズや慣習を含む、市場性や動向を知っておくことで、コミュニケーションができる関係は重要なファクターと言える。

また、③「職員(スタッフ)」に関しては、現在は正当な法的契約の観点からの労使や雇用関係を備え、社会保障を含む労働環境を整備し、働きやすいコミュニケーションを円滑にできる職場環境にまで気を遣い実施することが望まれる。「雇用しているという意識」でなく、「(医師)一人ではクリニックは運営できず、共に仕事する仲間という意

識」を持って接する時代だからである。

④「相談相手&話相手」は、開業することは、勤務医当時と異なり経営者であり事業者となる訳で、「人の見る目を養った」上で、心を許せるその道の専門家や話相手を見付けることが大切で、一人で抱え込まず良い人脈の有無がポイントになる。その中で「家族」というキーワードが浮かぶ方がいると思うが、私の経験上からは、良し悪しは千差万別で、重荷となる場合と理解者である場合の両方が見うけられる。

経営資源2:物・者(モノ)

経営資源2:物・者(モノ)では、1つにハード自体(図表1の2の①～③)で自己満足するのでなく、地域に合った建物となっており、必要な範囲内で機器・設備を導入しているか、その目的と費用対効果が理に合っているかが大切である。それはクリニックの全体像、入居している建物の外観や他のテナント状況もあり、来院患者ニーズに則した機器・設備の導入有無などである。

ここでのポイントは、自らが考える「目立

図表1

クリニック経営における5つの経営資源		
1. 人(ヒト) ① (地域)住民 ② 患者 ③ 職員(スタッフ) ④ その他 → 「相談相手&話し相手」	2. 物・者(モノ) ① 建物全体 ② 自院(自分のクリニック) ③ 設備・機器 ④ 有資格者&業者	3. 金(カネ) ① 事業計画 ② 月次変動とトレンド ③ 「餅は餅屋」 ④ 個人から法人への 移行分岐点
4. 情報 ① ホームページの充実と活用 ② 医療施設検索サイトの上手な活用 ③ 従来からある広告宣伝の活用方法とPRの考え方 ④ 医療保険制度と診療報酬(国の動向) ➔ 国民皆保険制度 ⇒ 公的制度化の職種 ⑤ 地域医師会への参加の有無		5. 信頼関係 ① (地域)住民との信頼関係 ② 来院患者との信頼関係 ③ 職員(スタッフ)との信頼関係 ④ 診療サービスという事業を行っている 信頼度

つ」ということでなく、地域目線での「来院しやすい」クリニック環境が出来ているかどうかである。

④「有資格者&業者」は、接することが多い各業者と、相談や指導を仰ぐ専門家の有資格者を指し、この点は「煽てることを言う取り巻き者」だけでなく、「意見や間違いを指摘してくれる者」が何人いるのか「自分が自分で裸の王様にしていないか」という注意点をあえて挙げている。

経営資源3:金(カネ)と4:情報

経営資源3:金(カネ)は、①「事業計画」に基づき、毎年の目標設定を行い、収益や来院患者状況を経営だけでなく、診療機能や体制に反映させ、マンネリ化や硬直化した経営になっていないかという点である。目標がなくマンネリ化が続くと、いずれやる気が失せる。これは職員へも伝染し、ミスやインシデントにもつながり、来院患者もその雰囲気から減少傾向となっていく。気付いた時には手遅れということもある。

少なくとも年度ごとの目標を掲げ、出来れば3～5年後の中期計画と目標を設定し、職員へ伝えていくことが1つのポイントで、自分を鼓舞することも踏まえ、「院長の

心意気＝理念と目標＝GOALへの形」を表現することは、重要なパフォーマンスにもなる。

②「月次変動とトレンド」は、経営は日々での一喜一憂ではなく、トレンド(時系列)で把握、分析して改善や反映させていくことが大切な点である。

③「餅は餅屋」とは、昨今の開業医師の事情は変わってきているかも知れないが、やはり「医は仁術であり、算術ではない」と原則論で考えると、金(カネ)に纏わることについては、大枠とポイントを事業者である医師が押さえ、詳細な部分は信頼・信用できる(この点が大事!)専門家の顧問税理士やコンサルタントなどに委ね、相談してから決断することを薦める。ここでも「人を見る目」を養うことが大切となってくる。

経営資源4:情報は、昨今では「医療はグレーゾーン」から「医療のオープン化」が、ネット環境とSNSの発達や新型コロナ感染の影響などで飛躍的に高まり、患者の来院する背景要因の1つである“人からの口コミ”が、ネットやSNSを通じて②「医療施設の検索サイト」から①「自院のホームページ」、そして電話やメールでの相談又は来院

予約となる比重が高くなっている。

そのため自院のホームページを、低コストでありきたりの業者へ依頼して、陳腐なホームページを作成するのではなく、ブログや情報発信の充実、予約や相談できる操作性等が望まれる。この点でクリニックは患者が来院して価値を見出すことを考えると、その時代の流れと工夫が経営のポイントとして挙げられる。

患者が看板やチラシなどを見て来院し、再診や“口コミ”で評判を広めてくれた時代から、クリニックの外観や内装で来院状況が変わる時代を経て、今はネットやSNSの評価からホームページの内容を吟味して来院につながる時代となっている。

新患状況や初診患者の状況などで、患者の広がりや集患・増患への影響が左右されるだけに1つのキーポイントと言える。

⑤「地域医師会の参加の有無」は、参加しての情報収集、学校医や地域健診及び休日等診療(当番制／輪番制)などの役割情報を得ることに優位性を持つか、医師会費を払って面倒な医師同士の付き合いや雑務を嫌がることに重きを置くかは、個人的な価値観や見解がある。

しかし私の意見としては、競合が多く、クリニック経営も厳しい昨今においては、自院を知ってもらう機会や場面があり、情報に優位性を持って集患・増患しやすい状況があれば、率先して参加して欲しいことから前者を薦めたい。

経営資源5:信頼関係

最後にクリニックの経営・運営の成功の

秘訣は、「医療＝命を救う」という側面を考えても、すべてに人(ヒト)が関わってくる。それは開業している地域の住民であり、来院してくれる患者である。そしてクリニック運営を共にする職員によって成り立っていることから、信頼関係が構築された上で、専門性ある診療サービスを提供していくことが望まれる。いくら良い診療提供ができるとしても、信頼を得られない場合は、その提供シーンは得られず、経営・運営には結びつき難いと考える。

開院した某内科系クリニックは

開院してから既に3年目に突入しようとしている某内科系クリニックは、2年以上に及ぶ新型コロナ感染症で、通常の保険主体の診療体制がなかなか取れず、「発熱外来」に「ワクチン接種」、そして「インフルエンザの予防接種」と日々のルーチン業務が煩雑化し、昼休みも満足に取れない状況となっている。

しかし開業時での事業計画よりも来院患者数や収益性は順調に推移し、前倒しでの医療法人化の検討を始めている。

このクリニックでも、「来院患者トレンド・シート」の分析、「患者アンケート」の活用に基づく、「地域に根差した診療提供」と「ホームページ等のPR戦略」が功を奏している。

今回は、事例を踏まえて「開業1年目での患者獲得と職員対策～開業してからの修正ポイント～」をお届けする。



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/医業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をしながら一貫して医業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、幅広く医業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