

CONTENTS

- 今月の視点 1
- デール・カーネギー30の原則 5
- 病医院経営講座 2
- インタビューの聴きどころ 8
（「キーマンに訊く」DVD収録）

今月の視点

成功し続けるクリニックになるための「エリアマーケティング」

厚生労働省が公表している全国の一般診療所数の推移によると、2014年にはじめて10万件を超えた診療所数はその後増加、2019年の統計では102,616件、そして最新の統計の9月末時点では104,461件と増加傾向に変わりありません。

一方、同じく厚労省が公表している患者調査の概況を見ると、推定患者数を人口10万人で割った、いわゆる受療率は、年齢階級別にみると65歳以上は減少傾向、64歳以下は横ばいが続いています。

この2つのデータを照らし合わせると、全国規模では供給側である診療所数が増加を続け、それに対し需要側である患者数は横ばいか減少傾向です。つまり、遠くない将来、需給バランスがくずれ患者数に対して診療所数が過剰となるのが容易に推測でき、患者需要がまだ見込める地域やその地域に適した診療を提供することができるか否かによって、今後は成功するクリニックと撤退せざるを得ないクリニックに分かれていくと思われまます。

そこで今月から3回シリーズで「開業3年で決まる！成功するクリニック 失敗するクリニック」と題し、第1回目は「市場（マーケット）からの増患・集患対策」について株式会社A&Kメディコンサル.comの佐藤勝浩代表にお話をうかがいました。

これから開業される先生にとっても、またすでに開業されている先生にとっても、開業地域の需給バランスを調査分析し、必要な対応策がとれる環境を整えておく「エリアマーケティング」手法が不可欠な時代となっています。

そこで佐藤代表とのインタビューでは、「エリアマーケティング」の調査分析をおこなうための5つの市場性について次の通り取りまとめていただきました。

- (1) 市場規模：診療科目ごとの患者数の発生状況及び潜在需要の把握
 - ・開業時→年齢別人口や疾病別推計患者数など需要把握
 - ・開業後→診療機能の提供の見直し、PR及びアピール戦略の内容を再考
- (2) 市場範囲：診療圏となる診療守備範囲を把握
 - ・開業時→診療圏となる診療守備範囲を想定して市

場規模を確認

- ・開業後→実際の来院患者から診療守備範囲の修正及び広報戦略等の適正化
- (3) 市場ニーズ：患者の思考や患者の欲求を知る
 - ・開業時→提供できる診療機能とマッチングを検討
 - ・開業後→ニーズや評判を把握しながら、できる診療機能の提供を付加
- (4) 市場トレンド：時系列で生活圏及び診療圏など傾向を把握していく
 - ・開業時→開業立地の過去から将来における地域開発状況の要素を入れる
 - ・開業後→来院患者の状況を時系列で把握し、診療機能の提供やPR戦略をうちマンネリ化を防止する
- (5) 市場バランス：医療需給状況（供給：医療機関／需要：患者）を把握する
 - ・開業時→新規開業の合否判定の1つの根拠となる
 - ・開業後→診療提供体制の拡充及び縮小の検討材料
新たな診療科目の追加や機器導入などの検討材料
分院などの新たな展開への検討材料

これから開業を検討される先生は5つの市場性を1つ1つ調査分析することで開業予定地の成功確率が把握でき、適切な地域であれば、先生は自信をもって開業することができるでしょう。一方すでに開業されている先生にとっても、自院の周辺地域の変化を肌で感じるだけでなく定期的に分析する数値を見ることで新たな発見や気づきを得られ、必要に応じて対策を講じる貴重な情報となります。

需給バランスが崩れつつある今、一昔前までのように開業地域の医療需給バランスを調べることなく開業しても成功する確率は低下しています。またすでに開業しているクリニックでも患者減少の理由をつかめないまま歯止めがかからないという問題を抱えている先生もいます。

「エリアマーケティング」を実施することでこれまで気づけなかった発見がいくつも見つけられるため効果は絶大です。ただ何となくわかっているのではなく、明確な数字を出してこそ自院を常に改善し続けることができます。そしてこの努力を継続していくことが成功し続けるクリニックの条件になると感じたインタビューでした。

病医院経営講座

制度を活用し働きやすい職場環境を整備する 育児・介護休業法の制度概要と改正内容

1. 育児・介護休業法における各制度の概要
2. 育児・介護休業法改正の背景と主な改正ポイント
3. 育児・介護に関するハラスメント事例と対応策

1. 育児・介護休業法における各制度の概要

クリニックにおいて、働きながら家庭で子育てや介護を行っている職員は一定数います。

仕事と家庭の両立しやすい職場づくりは、クリニックにとっても優秀な人材の確保・育成・定着につながるなどメリットが多く考えられます。

育児・介護休業法制度をよく理解しておらず、活用もしていないというクリニックにおいては、制度の理解を深めて、適切に活用していくことで労使双方にメリットが生まれる可能性がありますので、本稿を参考にいただければと思います。

育児休業・介護休業制度の概要

(1) 育児休業

労働者が原則として1歳に満たない子を養育するための休業制度として創設されました。育児関係の「子」の範囲は、労働者と法律上の親子関係がある子（養子を含む）のほか、特別養子縁組のための試験的な養育期間にある子や養子縁組里親に委託されている子等を含みます。

◆現行の育児休業制度の概要

●対象労働者

- ・労働者（日々雇用を除く）
 - ・有期契約労働者は、申出時点において、次の要件を満たすことが必要
- ①同一の事業主に引き続き雇用された期間が1年以上であること
 - ②子が1歳6か月（2歳までの休業の場合は2歳）を経過する日までに労働契約期間が満了し、更新されないことが明らかでないこと

※労使協定で対象外にできる労働者

- ⇒ 雇用された期間が1年未満の労働者
- ・1年（1歳以降の休業の場合は、6か月）以内に雇用関係が終了する労働者
- ・週の所定労働日数が2日以下の労働者

●休業期間

- ・原則、子が1歳（保育所等に入所できない等の理由がある場合1歳6か月、それでも保育所等に入所できない等の理由がある場合2歳）に達するまでの連続した期間
- ・父母ともに育児休業を取得する場合は、子が1歳2か月に達する日までの間の1年間、取得可能（パパ・ママ育休プラス）

●休業回数

- ・子1人につき原則として1回（1歳6か月、2歳までの育児休業は別に取得可能）
- ・子の出生後8週間以内に産後休業をしていない労働者が最初の育児休業を取得し、終了した場合は、特別な事情がなくても再度取得が可能（パパ休暇）

2. 育児・介護休業法改正の背景と主な改正ポイント

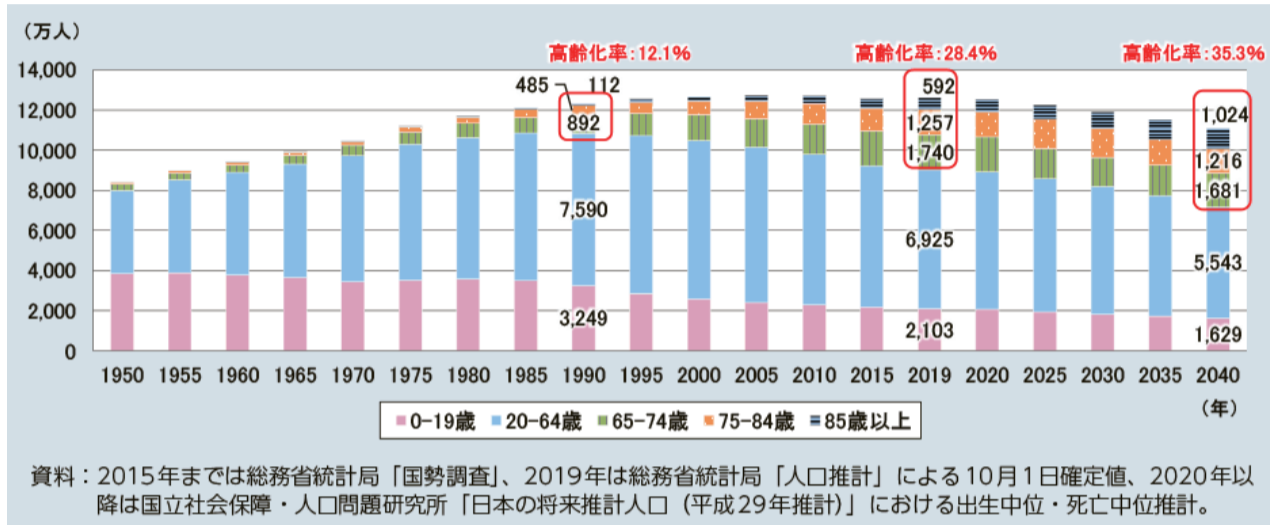
育児・介護休業法改正の背景

現在日本では、少子高齢化が進み、働き手が少なくなることが見込まれています。
少子化の急速な進行は、労働力人口の減少、地域社会の

活力低下など社会経済に深刻な影響を与え、また、高齢化の進展により、家族介護を要する労働者が増えることが予測されます。

◆人口の長期推移

(出典) 令和2年版 厚生労働白書



現状、子どもを生み育て、家庭生活を豊かに過ごしたいと願う人は男女ともに多いにもかかわらず実現しにくい状況です。また、介護を理由に離職するケースもあります。

持続可能で安心できる社会を作るためには、「就労」と「結婚・出産・子育て」、あるいは「就労」と「介護」の「二者択一構造」を解消し、「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）」を実現することが必要不可欠です。こ

うした中、ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて、育児・介護休業法は改正を重ね、少しずつ活用しやすい制度へと変わってきました。

2020年6月からは、育児休業等に関するハラスメントの防止対策が強化され、2021年1月からは、子の看護休暇・介護休暇が時間単位で取得可能になりました。

近年の育児・介護休業法改正のポイント

(1) 育児休業等に関するハラスメントの防止対策の強化（2020年6月1日施行）

職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントについては、育児・介護休業法や男女雇用機会均等法により、雇用管理上の措置を講じることが既に義務付けられています。

今回の法改正により、以下のとおり、ハラスメントの防止対策が強化されました。職場における妊娠、出産、育児休業等に関するハラスメントの概要については、第3章で説明します。

◆育児休業等に関するハラスメントの防止対策の強化 改正内容

●事業主及び労働者の責務

【事業主の責務】

- ・職場における育児休業等に関するハラスメントを行ってはならないこと等、これに起因する問題（以下「ハラスメント問題」という）に対する労働者の関心と理解を深めること
- ・その雇用する労働者が他の労働者（※）に対する言動に必要な注意を払うよう研修を実施する等、必要な配慮を行うこと
- ・事業主自身（法人の場合はその役員）がハラスメント問題に関する関心と理解を深め、労働者（※）に対する言動に必要な注意を払うこと

【労働者の責務】

- ・ハラスメント問題に関する関心と理解を深め、他の労働者（※）に対する言動に注意を払うこと
- ・事業主の講ずる雇用管理上の措置に協力すること

（※）取引先等の他の事業主が雇用する労働者や、求職者も含む

●事業主に相談等をした労働者に対する不利益取扱いの禁止

- ・事業主は、労働者がハラスメントについての相談を行ったことや雇用管理上の措置に協力して事実を述べたことを理由とする解雇、その他不利益な取扱いをすることを法律上禁止する

この中で特に気を付けなければならないことは、雇用している職員が他の職員等にハラスメント行為を行った場合、事業主は責任を問われる可能性があるという点です。例えば、ハラスメントに関する十分な周知徹底・措置がなされていない状況下で、院長が知らないところで職員間にハラスメント行為があった際には、院長（事業主）が責任を問われることとなります。

こうしたことを未然に防ぐためにも、ハラスメントに関する理解を深めることが労使共にとても重要です。また、育児・介護休業法改正と同時に、職場におけるパワーハラスメント・セクシュアルハラスメント防止対策についても、労働施策総合推進法及び男女雇用機会均等法の改正で明文化されています。

(2) 子の看護休暇・介護休暇が時間単位で取得可能に（2021年1月1日施行）

2021年1月1日以降、子の看護休暇・介護休暇が時間単位で取得することが可能になりました。具体的な変更点については下記のとおりです。

2020年12月31日まで	2021年1月1日以降
<ul style="list-style-type: none">・ 半日単位での取得が可能・ 1日の所定労働時間が4時間以下の労働者は取得できない	<ul style="list-style-type: none">・ 時間単位での取得が可能・ 全ての労働者が取得できる

3. 育児・介護に関するハラスメント事例と対応策

妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントの実態

職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメントとは、「職場」において行われる上司・同僚からの言動（妊娠・出産したこと、育児休業等の利用に関する言動）により、妊娠・出産した「女性労働者」や育児休業等を申出・取得した「男女労働者」の就業環境が害されることです。

妊娠の状態や育児休業制度等の利用等と嫌がらせとなる行為の間に因果関係があるものがハラスメントに該当します。クリニックにおいても、他業種に比べ女性職員の割合

が多いことから、特に注意が必要となる部分です。

なお、業務分担や安全配慮等の観点から、客観的にみて、業務上の必要性に基づく言動によるものはハラスメントには該当しません。

「職場における妊娠・出産・育児休業等に関するハラスメント」には「制度等※の利用への嫌がらせ型」と「状態への嫌がらせ型」があります。

●制度等とは、産前休業その他の妊娠または出産に関する制度または措置、育児休業、介護休業等の制度または措置のこと

◆制度等を利用への嫌がらせ型の例

解雇その他不利益な取扱いを示唆するもの

- ・ 産前休業の取得を上司に相談したところ、「休みを取るなら辞めてもらう」と言われた。
- ・ 時間外労働の免除について上司に相談したところ、「次の査定の際は昇進しないと思え」と言われた。

●制度等の利用の請求等または制度等の利用を阻害するもの

- ・ 育児休業の取得について上司に相談したところ、「男のくせに育児休業を取るなんてあり得ない」と言われ、取得をあきらめざるを得ない状況になっている。
- ・ 介護休業について請求する旨を周囲に伝えたところ、同僚から「自分なら請求しない。あなたもそうすべき」と言われた。「でも自分は請求したい」と再度伝えたが、再度同様の発言をされ、取得をあきらめざるを得ない状況になっている。

●制度等を利用したことにより嫌がらせ等をするもの

- ・ 上司、同僚が「所定外労働の制限をしている人には重要な仕事はさせられない」と繰り返すまたは継続的に言い、専ら雑務のみさせられる状況となっており、就業する上で看過できない程度の支障が生じている（意に反することを明示した場合には、さらに行われる言動も含む）。
- ・ 上司、同僚が「自分だけ短時間勤務をしているなんて周りを考えていない。迷惑だ。」と繰り返すまたは継続的に言い、就業をする上で看過できない程度の支障が生じている（意に反することを明示した場合には、さらに行われる言動も含む）。

詳細レポートご希望の際は、当社までお申し付けください

デール・カーネギー 30の原則

人を動かす原則第27番

わずかなことでもほめる

Praise the slightest improvement and praise every improvement.
Be "heartly in your approbation and lavish in your praise.

こんにちは、デール・カーネギー・トレーニング西日本の北郷です。

先日ある会社の社長さんとその右腕である経営幹部の方と話をする機会がありました。その会社は当社のデール・カーネギー・コースに毎回部長クラスの社員様を派遣くださっており、その方々のコース内でのコーチング内容のご報告や会社での効果、変化、また後半においてのご要望をお聞きしているときでした。たまたま、課長代理や係長クラスの人材についての話になった時です。

社長は「実は当社はいくつかの研修を取り入れていて、先日とある有名企業の関連会社が行っている研修に若手の幹部候補生約 40 名を派遣しましたが、リーダーシップの必要性は良く理解できました、しかし具体的にどうしたらいいのかわからないです、という従業員が多いので、あらためて彼らが受講した研修内容のパンフレットを見てみると、カーネギーさんの内容とほとんど同じでした」とおっしゃいました。

内容が同じなのになぜ具体的な方法がわからないのでしょうか？と穏やかに社長に質問すると、しばらく考えて、社長は「それは、その研修は理論のみで、実践がないからでしょうね」と回答されました。

それでも、研修をされて、しかもリーダーシップをもっと学びたいという幹部候補生の強い欲求を起こさせたのは素晴らしいと思い、素直に「研修を企画されただけでも素晴らしいですが、従業員の方のリーダーシップを身に付けたいという強い欲求を起こさせたの

は素晴らしいですね」と正直な気持ちを伝えました。

すると彼はまた少し考えてから、「いややはり、具体的な方法を知り、練習し、実践し、色々な経験をしないと、身につかないよ、彼らにカーネギーは早いかな？」と聞かれましたので、私は「ちょうど社長が彼らのリーダーシップを身に付けたいという強い欲求を起こさせたので、今が一番いい時期だと思います」という話をしました。

結果は、彼ら 40 人を 2 組に分けてカーネギーのトレーニングを実施するということになりました。

すみません、私の自慢話のようになりましたが、実は少し皆さんに考えてほしいのです、もし、社長が他の研修を実施して、その不満を漏らされたときに、私も同調して、あまりよくない研修ですね、代りに当社の研修を受けさせてください、とお願いしていたら。

当社の研修を実施してもらった確率は非常に低かったと思います（これは私の経験則による感覚です）、そして、運よく採用されたとしても、社長は、折角自分が従業員のために選んだ研修をけなされたら、いい気がしないと思います。そして、仮に効果を上げるために我々の研修を採用なさっても、前の研修が無駄に終わったのだなという思いが残ると思います。また、それ以上に色々複雑な思いが残ると思います。

さて、何が言いたいのかというと、まず、批判、非難、不平を言わないということ、これが非常に大切だということ。これは、デール・カーネギーの原則第1番であり、これを行ってしまうと、他の原則の効果が無くなるというか、人を動かすことはなかなかできません。また、出来たとしても、思わぬ撥ねっ返りを招くものです。

それから、わずかなことでもほめるということ。ひとは、どのような方でも賞賛を欲しています、認めてもらいたいものです。特に自分の持ち物、達成したこと、性質、特性等々を、です。(しかし、この賞賛は非常に難しく、これだけで「認めることで他者を育てる」という一つのトレーニング・モジュールがあるほどです)ただしこの褒める、賞賛するに似ていますが、逆効果を発揮してしまうものがあります。それは为什么呢?これもクラスで良くする質問ですが、お世辞です。お世辞は、喜ぶ方もおられますが、嫌われる方も多い

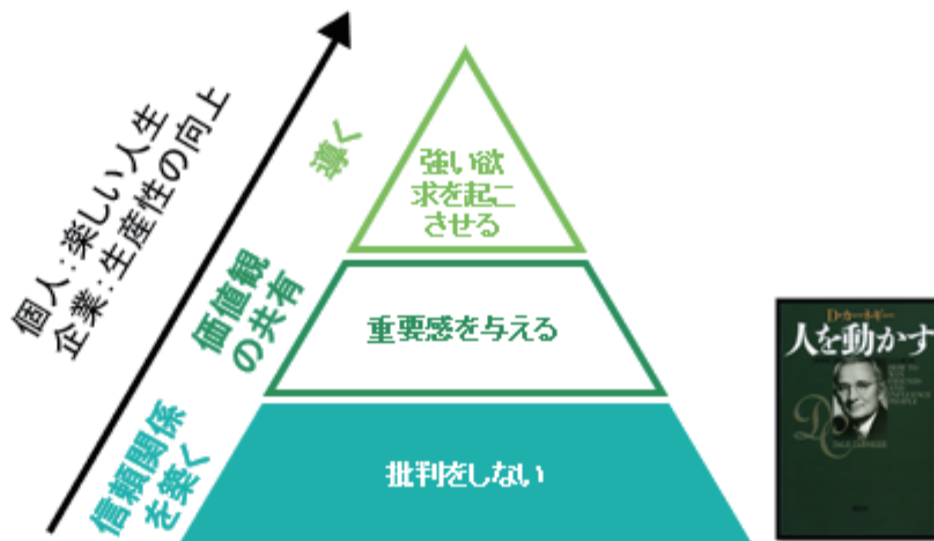
です。また、信用を失う場合も多いです。では、このお世辞と賞賛を分けるものは何でしょう?

これは、いくつかあると思いますが、最も重要なことの一つは、エビデンス、証拠です。本当に賞賛に値する証拠があるのか?また、心から思っているのか?ということも重要でしょう。

私は社長が日ごろから従業員のことを本当によく考えておられることを知っていますし、人に強い欲求を起こさせるのは非常に難しいことも知っています。ですから、素直に心から素晴らしいと思いました。

そして、細心の注意を払って、こちらからアイデアを押し付けるのではなく、社長に気づいてもらうように会話を続けました。

つまり、以下の図のように会話を進めていきました。



(京商ビジネススクール「人を動かす」3つの交渉テクニック：京都商工会議所において実施 より)



まず、日ごろから信頼関係を築いていく、そのために最も大切なのは、批判、非難、不平を言わないことです。

そして、相手に動いて頂く、言葉を変えると、相手に影響力を与える、導くためには、相手の価値観に敬意を払い、こちらの価値観も同じです、目指す方向は一緒ですと理解してもらうことです。これには非常に優れたコミュニケーションスキルが必要となってきます。ですから、カーネギーでは話すことはもちろんですが、人の話を聞くことにも非常に力を入れたトレーニングを行います。

そして最後に、いくら信頼関係が築けて、価値観を共有できても、命令をしてしまうと、いや指示でも、あるいはお願いでも進んで行動を起こしていただくことは難しいのです。人は自分が気付いて初めて喜んで行動を起こすものだと言っています。ですから相手に気づかせる、このことが強い欲求を起こさせる基になります。そのために、回りくどいようですが、ほんのわずかなことでもほめることが、非常に大事になってきます。

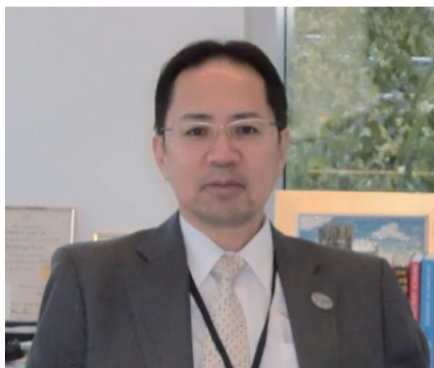
表現は難しいですが、潤滑油というか、隠し味というか、触媒というか、とにかく効果を滑らかに、効果

的に、大きくするものです。

ですから、みなさん、この「わずかなことでもほめる」をぜひ効果的に使っていただきたいと思います。

決してお世辞はだめですよ。

今までリーダーシップを発揮する原則がいくつか出てきましたね、またこれからも出てきますが、本当に一つ一つは小さなステップですが、梯子を上るように一段一段使って行ってください、そうすればあなたも必ず優れたリーダーへの道を、一段ずつ登ることになります。



デール・カーネギー NY 本部にて

北郷 和也 (きたごう かずや)

大手商社を経て、金融ビジネスに参画、世界トップレベルの成果を上げ、MDRT (ミリオン・ダラー・ラウンド・テーブル：本部は米国シカゴ) のメンバーとなる。

その後、デール・カーネギー・ニューヨーク本部認定インストラクターとなり、セミナーや講演の依頼に積極的に対応、デール・カーネギー・トレーニング西日本の代表を務める。

現在は、自身でもトレーニングを実施するとともに、NY デール・カーネギーアカデミーやデール・カーネギー・ラボラトリーにて最新のトレーニング手法を学び、NY 認定トレーナー輩出のためのトレーニングや、新人、中堅トレーナーの研修、育成にも力を入れている。

インタビューの聴きどころ

「キーマンに訊く」DVD収録

「開業3年でできる！ 成功するクリニック 失敗するクリニック」 第1回 市場（マーケット）からの増患・集患対策

これまで金融市場の混乱など外的な要因にあまり影響を受けなかった医療業界ですが、新型コロナウイルスによる外出自粛規制などで外来患者が大きく減少しました。そして、これをきっかけに、クリニック間の優劣がより明確になると推測されます。

そこで2021年12月号から3回シリーズで「開業3年で決まる！ 成功するクリニック 失敗するクリニック」と題し株式会社A&Kメディコンサル.comの佐藤勝浩代表にお話をうかがいました。

佐藤代表は、大学卒業後に医薬品物流会

社の医療システム研究グループからキャリアをスタート、その後、会計事務所のコンサルティング企画開発部、株式会社バースジャパンの経営コンサルティング部を経て、令和元年に起業しました。クリニックの開業支援と経営コンサルティング、病院の建て替え、M&Aなど、豊富な経験を活かしコンサルタントとして活躍されています。第1回は、「市場（マーケット）からの増患・集患対策」についてお話しいただきました。



インタビューの聴きどころ

- 1) 佐藤様のご経歴とA&Kメディコンサル.com様の事業内容
- 2) クリニック開業でチェックしておくべき「3つの基本」
- 3) 基本1：5つの市場性の見方
 1. 市場規模
 2. 市場範囲
 3. 市場ニーズ
 4. 市場トレンド
 5. 市場バランス
- 4) 基本2：8つの患者が来院する市場的要因
 1. 地域性
 2. 遮断性
 3. 通過性
 4. 流動性
 5. 閉鎖性
 6. 競合性
 7. 地域性
 8. SNS

(収録時間 49分)



株式会社A&Kメディコンサル.com
代表 佐藤 勝浩 氏
〒146-0082 東京都大田区池上4丁目17-17
TEL: 090-3316-0458
FAX: 03-3753-4358

月刊医療経営「キーマンに訊く」インタビューDVDのメリット

私、池田が医療経営者や隣接業界のキーマンを毎月直接取材して、そのインタビューの様子を1枚のDVDに収録してお届けします。セミナーや講演会に行きたくても会場まで足を運べない多忙な医療経営者の皆様でも、試聴するDVDならいつでもどこでも手軽に視聴することができます。

対談形式のインタビューのメリットは、不特定多数を相手にするセミナーなどではなかなか明かされない本音や情報、ノウハウなどを訊きだせるところにあります。

その他にもこのようなメリットがあります。

- ・移動中の車の中や、診療時間の合間や終了後など隙間時間を利用して聴くことができます。
- ・何かをしながらの「ながら聴き」でも、気になったところがあれば、何度でも繰り返し聴き返せます。
- ・文章では伝わりにくいニュアンスを感じたり、インスピレーションが湧いてきます。

※インタビューの録音は、現場に赴いて行っています。そのため、現場環境によってインタビュー中にOA機器などの雑音や、他人の声が混ざることがあります。その点ご了承のほどお願い申し上げます。

池田 宣康の医療経営ニュースレター
月刊 繁栄と信頼を実現する
医療経営

企画・発行元

株式会社 医療経営

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-7-2 東京サンケイビル 27階

TEL: 03-6427-6964 FAX: 03-6800-2405

HP : <http://iryokeiei.co.jp> E-mail: info@iryokeiei.co.jp



ニュースレター内の、全ての文章、写真、画像、DVD収録の音と内容の無断複製・転載・利用を固く禁じます。
Unauthorized copying and replication of the contents of this Newsletter, text and images are strictly prohibited.
Copyright© 2018 Noriyasu Ikeda All Rights Reserved.