

～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～

<第4回>

『クリニック経営の1年目から必要な

定性管理と定数管理』

クリニック経営では2022年4月の診療報酬改定で、新型コロナウイルス感染に伴う「オンライン初診料」をはじめ、「感染対策向上加算」「連携強化加算」「サーパーソナル強化加算」「電子的保健医療情報活用加算」の4種類の加算項目の取り組みが増収ポイントとなっている。

その反面、発熱等の電話相談や受付に対して、業務煩雑などにより職員の対応が事務的にやり過ぎ、新規の患者離れを起しているクリニックもあるように、新型コロナウイルス感染症の影響は、今後のクリニック経営にもいろいろな面で現れると思われる。

開業後1～3年目のクリニック経営を1つの題材に挙げ、定数管理と定性管理に分け、主な対処しなくてはならない事柄を見ていく。

クリニック経営での定数管理

定数管理は、クリニック経営を数的根拠から分析できる資料、経営のエビデンスとなる資料が必要であり、時系列(トレンド)で把握していくことが大事となる。

その一例が図表1に示す「患者数及び収入等のトレンド・シート」である。

クリニック経営の収入面は主に来院する患者数と患者収入から成り立つ。その収入面を構成及び構造が如何様になっているか、月次でのトレンドで追っていく必要がある。

それにより例えば、

①年間の季節的傾向が読み取れ、
や今後の来院患者状況を想定し、先手で行
う集患・増患対策の数的根拠などになる。

但し図表のシートだけでは、分かり難く、
どのように活用してよいか分からないこと
から、必ずグラフ化をして分析を施し、視覚
に訴え、クリニック経営を熟知した人間に
解析してもらい説明を受けることが重要な
経営エビデンスであり、その活用策に繋がる。

また院長が自ら**トレンド・シート**へ記入
をすることにより、本人のクリニック経営
への自覚も芽生え、患者数や収入を意識し
た経営を心掛けていくとも考えられる。実
際に題材として挙げているクリニックの院
長とは、**トレンド・シート**をコミュニケー
ション・ツール、コンサルティン・グ・ツール
として活用している。

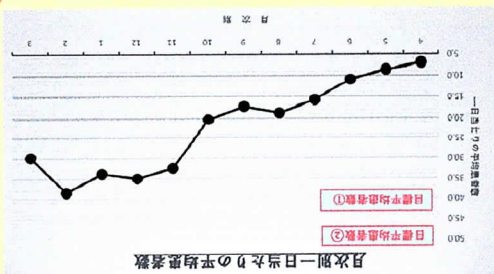
他に定数管理としては、月次ベースでは
「月次診療報酬総括表」「月次(合計)試算表」
などがあり、年間(半期)ベースでは「申告・
決算書」、非定期となるが実施ベースでは
「来院患者アンケート調査・分析」が挙げら
れる。

「来院患者アンケート調査・分析」は、目的
を定めることより重要な経営エビデンスと
なる数的根拠であるだけに、最終回で説明
を加えたい。

クリニック経営での定性管理

クリニック経営における悩みや不安は、
「ヒトを介しての診療提供サービス」を業と
するだけに、数的根拠に基づく定数管理だ
けでは対応し難く、及ばない。そこで**定性管
理**として、数的だけでは割り切れない事柄
への対応が必要となってくる。

図表2は、今回の題材としているクリ
ニクでの開業1年目の主な定性管理を要





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クを提供している。

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

ところが、開業当初から事務員同士の関係が上手くいかず、数度の面者の面接や話を聞くなどを行い、また新規開業でのコンサル経験上、必ず1年目には職員間の問題や職員の入れ替え問題などが起こることから、**グループLINEと個別でのLINE活用**を行い、日々顔を合わせる訳ではないことより、LINEを通じてコミュニケーションを図り、相談等の受け答えをしている。一番の要因は、業務に対する取り組み方の年代差の違い(業務の指示や指導の仕方での相違→上手く文章では表現できず)、お互いのコミュニケーションを減らし、狭

る。
の職員の配置体制でスタートすることになる代)、医事事務等事務員:2名(50代と20代)を目指して実施し、看護師:2名(50代と30年年代差や目的を考えた募集→採用し)とWEBなどIT面に強い若手職員によるベテラン職員と、次への業務継続(受け渡行われる)ことを第一義に考え経験のある要望もあり、開業当初は「業務がスムーズにグをしているこのクリニックでは、医師の新規開業の準備段階からコンサルティン人間関係と医事事務員の退職」である。

図表2の定性管理を要した対応事例の1 定性管理となる労務関係への対応

した診療以外での悩み・問題点への対応事例を記載してある。

いくつかの職場では人間関係もギクシャクしてきたことから、修復は難しく、最終的には若手の事務職員が約6か月の勤務で退職する形となり、年代の近い新しい事務職員の入職により、問題点は終結した。追記として、ベテランの職員が多い理由を含め、1年ごとの「労働契約書」を更新する有期雇用契約を行っており、新規開業時の採用での諸事情もあり、「年棒制賃金契約書」の更新も一部の職員で毎年実施している。

開院した某内科系クリニックは

開院してから2022年4月から4年目となる某内科系クリニックは、新型コロナウイルス感染症であるが、順調なクリニック経営となっており、現状は2年の前倒しとなり、医療法人化の手続きを進めている。

定数管理での「患者数及び収入等のTS」の分析に基づくマネジメント対策や集患・増患対策が功を奏し、定期的な院長面談で問題点のヒアリングやLINEでの職員とのコミュニケーションを通じ、定性管理を要する事柄の芽を摘むことなど、諸問題は抱えるもののクリニック経営は上手く実践されている。

今回は、「開業2～3年目での某クリニック経営と新型コロナウイルスの影響」を記載する予定である。