

医師の妻がノウハウ0から  
人気クリニックを作り上げた

# 業界の常識 にとらわれない 経 鈴木恵子 営

## プロフィール

クリニックを開業して、一国一城の主として独立する。

そこにはたくさんの可能性があります。自身の診療スキルで思い切り勝負をする。一人ひとりの患者さんにじっくり向き合い、地域医療に貢献する。努力に見合った豊かな収入を得る。多院展開をしてビジネスとして大きな成功を果たす。

しかし開業を志すドクターの方々は、本当にご存じでしょうか。医療施設の3割は赤字となる時代が到来していること、そしてクリニックの開業と運営には、伝統的な悪しき習慣があり、多くのドクターがその罠にやすやすとはまってしまう現実を――。

### 「医療業界の常識は、非常識なことばかり」

それが自分の手でクリニックを開業した私の、偽らざる本心です。

医師の開業はほとんどの場合、一般的なビジネスの起業とは異なって「人まかせ」に終始します。開業コンサルタントへの丸投げをはじめ、多くの場面で重要な判断すら製薬会社や医療機器販売会社などの第三者にまかせてしまうことが慣例になっています。しかし

これが開業後に院長を襲う大きな問題の火種となっています。

私は17年前、公立病院の「ひとり医長」であった眼科医の夫が開業することになったとき、開業全般の作業を、新米の事務長として引き受けることになりました。当時の私は3歳と6歳の子どもを育てる専業主婦で、もちろん経営の知識は0（ゼロ）でした。

そもそも私は短大を卒業後、バブル時代に2年間の社会人経験を持ったのみで、その後は2年ほどアメリカに遊学し、25歳で夫とお見合い結婚をしました。日本経済が好調な時代を存分に味わい、まったく苦勞を知らない能天気な人間だったのです。

それが一転、当初は夫の願いをかなえたい一心で奔走し、がむしゃらに学び、開業コンサルタントの手を借りずなんとか独力で開業に至り、その後の運営を指揮。ありがたいことに、患者さんが増え続ける人気クリニックに成長することができました。開業当初は1日に十数人だった患者さんが、今では500%以上アップして年間2万3千人ほど。スタッフも5名から2倍以上に増え、地域ナンバー1を目指して、院長、スタッフとともに頑張っています。

クリニックを開業する。この大仕事をノウハウ0（ゼロ）の専業主婦だった私が担うことになったのは、今思えば幸いだったのかもしれない。

医療業界には「常識」「慣例」とされている数々の仕組みや手法がありますが、そういった先入観を一切持たなかったからこそ、「患者さんのためには、これをどうするのが最善だろう？」という、たったひとつの物差しであらゆることを判断し、開業へのステップを進んでいくことができました。

その結果、理念を反映した思いどおりのクリニックを開業することができ、患者さんが遠く県外からも訪れてくださるクリニックへと、少しずつ成長して行くことができたのだと思います。

私がおこなってきたのは、医療業界にとっては「非常識」なことでしたが、一般社会や一般企業にとってはごく当たり前のことばかりです。それを愚直に推し進めてきたことに価値があったのだと、今になってみるとわかります。

経営者として必要な知識をしっかり身につける。

理念を掲げ、従業員すべてが同じ方向を向いて仕事にあたる。

患者さんを思いやる気持ちをつつひとつ形にする。

時代に合った手法を積極的に活用してビジネスとしての成功を目指す。  
働いてくれる従業員が喜びをもって仕事にあたる環境を用意する。

地域住民、同科・異科の医療施設と良好な関係を築く――。

本書では、こうした経験を通じて得たものや、多くの指導者の方々から惜しみなく与えていただいた学びを、読者の皆さんが活用できる形で提供します。とりわけ、多くの医師の方々が身につける機会がなかったビジネス思考法や手法をご紹介します。応用のきくスタイルでお伝えしていこうと思っております。

医療施設の経営に携わる方々のヒントとなり、健全な経営、そして患者さんとともに働く人々の快適で発展的な日々に貢献できることを、心から願っています。

プロローグ…………… 2

第1章 「医療業界の常識」は「世間の非常識」

私が出合った奇妙な「医療業界の常識」…………… 16

「流れ作業」で作られる医療モールの大量生産クリニック…………… 16

夢を実現する一大事業なのに「院長はノータッチでOK」の不思議…………… 17

開業の噂を聞きつけ潜り込んでくる門前薬局や業者たち…………… 18

もはやビジネスとして通用しない医療業界の古い慣習…………… 19

勤務医が知らない「開業医が背負うリスク」の実態…………… 21

院長が忙殺される「スタッフの人間関係トラブル」「退職トラブル」…………… 21

経営悪化のピンチを乗り切れず倒産するクリニックは増加の一途……………24  
患者さんとのトラブル対応で「火に油を注ぐ」院長たち……………26  
必要なのは「責任を負う覚悟」と「リスクマネジメント」……………28

---

## 第2章 「医者」兼「社長」で成功する意識改革のススメ

「クリニックは企業、院長は社長」、その自覚がありますか？……………32  
「医者としての腕」だけでなく社長にふさわしい経営手腕を……………32  
経営に大きな差がつく「経営を学ぶ医師」と「顧問におまかせの医師」……………33  
経営を外部専門家にまかせてはいけないこれだけの理由……………34  
99%の「事務長なしのクリニック」が事業の失敗を招いている……………37  
事務長なし、経営初心者の院長のみではつぶれても当然？……………37  
事務長が担うのは「経営サポート」と「現場の統括マネジメント」……………38  
「こんな事務長が欲しい！」院長が求める6つの役割……………40

開業コンサルタントに「丸投げ」開業すると起こる残念なこと……………43

知っておきたい開業コンサルタントのトラブル定番パターン……………43

開業コンサルタントの「儲け方」を知れば選定ミスは避けられる……………44

味方に徹してもらいやすいのは「専門の医療系経営コンサルタント」……………47

「医療系企業のコンサルタント」に頼むなら味方の税理士をつけること……………48

専門分野は強い「工業系コンサルタント」は全領域をカバーできるか……………49

「**医業は「聖職」であると同時に「サービス業」**……………51

今の時代に求められる医業のもうひとつの顔……………51

「顧客価値」の視点で患者さん本位のクリニックを実現する……………53

「疾患を抱えたお客様」だからこそ最上のホスピタリティを……………54

### 第3章 **経営者なら知っておきたい「ビジネス手法」の基礎知識**

「**医療施設3割は赤字時代**」を生き残れますか？……………58

世間が知らない「3割以上が経営難」「倒産は6割増」の厳しい現状	58
院長の強い武器になるのは「一般企業なら当たり前」のビジネス知識	60
「経営理念」が意識を変え、仕事の質を変え、業績を変える	62
経営理念のないクリニックは「土台」も「魂」も欠けた脆弱な組織	62
クリニックを活性化する経営理念の絶対条件とは	64
理念は「お飾り」でなく日々の業務に使うもの	66
患者さんを大切にする徹底的な「顧客価値」の視点	67
「ハートフルな共感力」と「ロジカルな知識」で思いやりを形にする	67
やりすぎのサービス「過剰価値」をやめて費用対効果を最大化しよう	68
マーケティングの活用で「患者に選ばれるクリニック」になる	72
他院に差をつけ生き残るにはマーケティングが必須の時代	72
「結果が出せないマーケティング」の責任は院長にある	74
効果を発揮する「本当のマーケティング」の全体像	76
患者さんがクリニックを知り、選び、来院するまでのプロセス	81

## 第4章 誰も教えてくれない「強いクリニック」の作り方

失敗しないクリニック開業までのロードマップ…………… 86

スタートの日をどのような気持ちで迎えられるか…………… 86

開業の「本当の目的」⇨「理念」を心の中から探り出す…………… 88

最強の布陣をそろえた「開業チーム」を組織する…………… 92

開業までのスケジュール表を作って全体像を把握しよう…………… 98

**事業計画** 「楽観的」「人まかせ」な事業計画は役に立たない…………… 100

「事業計画書」は事業運営に欠かせない「経営面の設計図」…………… 100

理念や診療スタイルを理解しない第三者に事業計画はまかせられない…………… 101

プランニングの失敗による悲劇を回避する2つの注意点…………… 103

**立地の選定** クリニックの命運は「立地」が握っている…………… 106

マーケティングはコンサルタントのデータを頼らず「自分で動く」…………… 106

落下傘開業のエリア選定は「ここに根を張り頑張れるか」が決め手…………… 110

「診療圏調査」はデータの読み方・使い方で勝負が決まる……………112  
銀行が作った「厚さ5センチの資料」が示す「本気の調査」……………118

**資金調達** 本当に頼れる金融機関の選び方とつきあい方……………122

「この人なら大丈夫」最終的には人間性が担保になる……………122  
交渉成立に必要なのは「財務諸表が読める力」と「強い意志表示」……………124  
「どこから借りるか?」「どう借りるか?」の判断基準とは……………126  
開業後の追加融資は「甘い考えで期待しない」が原則……………129

**建築・内装** クリニックは外観そのものが「顔」になる……………132

「人が集まるクリニック」には建物にも理念と独自性がある……………132  
後悔したくないなら「クリニック設計の実績」と「感性」をみる……………134  
取り返しのつかない設計ミスを防ぐ2つのポイント……………140

**機器の導入** 診療と経営に大きく響く機器導入計画……………144

失敗できない機器導入では「目配りの効いた計画」と「手順」がかなめ……………144  
迷ったときに頼りになる「医療機器導入の基本的な考え方」……………146  
「医事システムは活用しだいで効率化から患者満足度アップまで実現する」……………149

医師もスタッフも満足する「医事システム導入」6つの注意点	151
患者満足度とスタッフ満足度がアップするIT導入の秘訣とは	154
<b>労務・人材採用</b> クリニックの人氣は「人材」次第	159
開業時は社会保険労務士のサポートで配慮の行き届いた職場作りを	159
開業直後は「無理なく無駄もない人員配置」で負担を軽く	161
経営者と従業員をともに守る「就業規則」はかならず作る	162
「頑張る人」が報われるオリジナルの就業規則を作ろう	164
よい人材が欲しいなら募集広告に「甘い言葉」「誘い水」は書かない	165
良縁を引き寄せる「採用面接」の準備とコツ	167
スタートから業務がうまく回る「業務研修」と「インナーブランディング」	170
<b>広告・宣伝</b> 勝ち抜く力をつけるプロモーション戦略	174
軌道に乗せるには「スタートダッシュが肝心」開業時のプロモーション全体像	174
認知度アップに効く伝統的アナログ手法と人的プロモーション	179
クリニックが繁盛するホームページの作り方4つの秘訣	181
ネットマーケティングで「出会いの機会」を最大化する	186
信頼性と好感度を高める「情報発信」と「クチコミ対策」	190

第5章 経営も業務もうまく回る「人気クリニック」運営の仕組み

愛されるクリニックに学ぶ医師とスタッフ「接遇のポイント」……………202

関係をじっくり深めて「かかりつけ医」になる患者さん育成戦略……………202

「あの先生に診てもらおう」と思われる医師が診察室でやっていること……………206

「感じがいい」「雰囲気がいい」クリニックはスタッフが作っている……………208

クリニックの「ファン患者」を増やすならまずスタッフをファンにする……………212

スタッフが生き生き働くようになる3つの条件と毎日の習慣……………212

幸せな従業員は創造力が3倍になり、労働生産性が1.3倍になる……………215

「経済的報酬」よりモチベーション向上に効く「意味的報酬」の具体例……………217

「円満退社」ができればよいクリニックとはいえない……………224

成長し続け、勝ち続けるクリニックになる絶対条件……………227

外部コンサルタントのスポット活用で経営に新しい風を吹き込む

クリニックの成長に必要なのは「経営者が成長する仕組み」

## エピソード

235

231 227