

開業に必要なこと

1 なぜ開業したのか？

誰かを幸せにしたい、医局の人間関係に疲れた、当直する体力がなくなった、お金を稼ぎたい……開業するにはさまざまな理由があると思いますが、私の場合は、33歳のときに大病を患ったことでした。当時1歳だった息子の保育園の送り迎えをすることさえできなくなり、持っていた勤務医としての仕事をすべて手放し、約2か月間の闘病生活を送りました。しかし、少しずつ回復してきたころ、『何も生み出せていない自分』に気がきました。それまで、どちらかと言えば順風満帆だった人生に、初めて漠然とした不安を感じたのです。「私に何ができるのだろうか？ 再び誰かに雇ってもらったとしても、病気が悪化して迷惑をかけるのは嫌だな。でも、人生100年時代でしょ。私が年老いて60歳になったとき、一体誰が雇ってくれるんだろう」と、考えは頭のなかを巡り、その焦りから、ふと自分の城をつくらうと思いを立ちました。

開業資金は、今まで働いてコツコツと貯めた貯金から捻出しました。病気のことを考慮し、『開業初日から代診を雇う』という異例のスタイルです。「そんな経営うまくいくはずがない」と、たくさんの方に笑われました。でも、私なりの方法で経営しよう、ここは自分を信じてみよう……と、他人の誹謗には耳を貸しませんでした。

私は、開業初日から代診を雇っていました。開業したからといって、院長が必ず毎日外来に立つ必要はないという斬新な考え、周囲からは無謀と思われたクリニック運営だったかもしれません。今は開業している3つのクリニックのすべての経営が順調です。

ですが、順調だからこそ、うまくいっていない部分の理由が見えていない、本当は分かっていないとも言えます。また、開業して気付いたことは、

玉城（たまき）の クリニック運営術

1 保険診療主体のクリニック

よく「皮膚科医です」と言うと「美容をやっているんでしょ？ 美容って儲かるでしょ」と言われます。美容皮膚科をやりたい！……という医師はたくさんいらっしゃるようですが、美容皮膚科の場合、どうやって自由診療の患者さんを集めるのでしょうか？ 今は大手が格安で美容医療を提供しているので、よほどTVや雑誌に出るなどして認知度が高くない限り、**美容1本でやっていくのは正直厳しい**、と私は思います。

実は、私のクリニックは『**保険診療がメイン**』です。私は幸い、子どもの診察が好きだったこともあって、レイアウトや院内に置くおもちゃを子ども目線で考え、子どもたちにワクワクを感じてもらえるクリニックづくりを目指しているのです。

大人の患者さんを考えた場合も、皮膚科では、まずは保険診療で患者さんを集めたほうが、集客コストは安くすみます。自費もご希望される患者さんの場合は、自費診療へ誘導することになるのですが、今までやってきた経験から申し上げますと、**売上げの黄金比は保険8割、自費2割**だと思っています。

また、私のクリニックでは、シミのレーザー治療や皮膚科によくあるホクロのCO₂レーザー治療はやっていません。理由は、患者さんがメイクを落としてベッドに横になったり、同意書をいただいたりするのに時間が掛かることや、パウダールームを設置するスペースを確保するくらいなら、一人でも多くの患者さんの保険診療をしたほうが効率がいい、と考えたからです。そこで、シミは外用薬のみで治療をしている私のクリニックは、とてもコンパクトなつくりになっており、パウダールームもスタッフルームすらないのです。

巻末
対談

分院展開に悩んでいる院長先生へ



医療法人梅華会グループ理事長
開業医コミュニティ M.A.F 主宰

梅岡 比俊



二子玉川ファミリー皮膚科
自由が丘ファミリー皮膚科
溝の口駅前皮膚科 総院長

玉城 有紀

玉城 ● 本日はお忙しいところ、お時間を作ってくださってありがとうございます。早速ですが、梅岡先生は耳鼻科を4院、小児科を2院、美容皮膚科1院、東京都で消化器内科1院の計8院を運営されていますが、分院経営のコツって、何かありますか？

梅岡 ● それは玉城先生と一緒にかな…と思っています。言い方は雑ですが、僕はズボラなんです。ズボラと言ったら怒られますけど、全部自分でしようとすると医院経営って手綱がきついというか、自分のなかにゆとりや余裕、そういうものがないと結構厳しいと思うんです。だって、他人がやることは、自分がやるのと絶対違いますもん。玉城先生も分院経営をするなかで、ご自分で思い描いていることと分院長がすることで違う点もあると思うんですが、それでもうまく経

M.A.Fは開業医による開業医のための日本最大のコミュニティです。院長自身がクリニック経営を学ぶことで、スタッフや患者さんだけでなく、開業医自身も幸せとなる「三方よし」を目指しています。また、意識の高い全国の開業医と交流を持ち情報交換をすることで、ミッションである「卓越したクリニック運営を日本に普及浸透し、関わる人々を幸せにする」ことを目指しています。



営しているのは、それは先生が寛容だからだと思うんです。言い換えれば、「自分でするより人にやってもらったほうがいいや」というような余裕が必要なのではないかと思います。

ドクターって基本真面目だし、丁寧な診療をするのが普通だと思うんです。そして、自分の治療が一番と思う自負があるがゆえに、その治療に対しての妥協を許さない、他の治療は認めない先生って、結構多いとも思うんです。そうなると、分院を任せるところか、非常勤医師の一人を雇うのでさえもしんどくなります。実際に入職を希望する人材はいるけれど、許容の基準が高すぎて、多くの場合で非常勤医師の雇用に至らない。一方で、そういう自分はいわゆる人間国宝のようになる。人間国宝の代わりはいないですから、代診は誰も入れないということが起こり得るのです。となると、分院なんてほど遠いですよね。

僕のなかの分院展開のコツというのでしょうか、僕の分院に対する考えをお話すると、院長自ら一人でクリニックを運営していくと、頑張っても年間患者数は2万人～3万人程度だと思うんですよね。僕の場合は、耳鼻咽喉科専門医として開業して軌道に乗ったころ、地域の方にこのまま治療を提供してだけでなく、社会に対してなにかインパクトをもっと出せるんじゃないかな、と思って分院展開をしてみたら、今では年間患者数16万人を達成したというのが現在です。確かに、視点を診療のクオリティという点に置き、自分の診療が一番と思っているとしたら、他の医師の治療は自分で思っているのとは多少違うかもしれません。ですが、僕は自分の治療が一番だとは思っていないし、それに、年間16万人診るっていうのは一人では絶対できないじゃないですか。それに、市中のクリニックに求められている治療は、神の手ではないじゃないですか。だから、トータルで見てもOKならいいじゃん！っていう感じで、僕はある意味ズボラにやっていますね。けど、実は玉城先生も一緒でしょ？

玉城 ● そうですね……。私の場合、クリニックの治療方針を分院長やバイトドクターに伝えるというか、「診察スタイルはこんな感じで」っていうのを、「こういう感じでやっていただきたい」っていうのをお伝えしています。結局、クリニック経営もサービス業ではありますので、患者さんに不快感を与えてしまわないように注意します。

梅岡 ● そうですね。話はちょっとずれるかもしれませんが、僕のなかで一つ気付いたことがあって、この先生の説明の仕方は僕よりうまくないと感じて、これは任せるのは少し難しいかな？と思ったら、意外と患者さんがついたことがありました。僕はこの医師は説明が下手だと思ったのに、意外と患者さんの評価を受けたんです。

玉城 ● 私は、患者さんにどういう話し方をしているかっていうのは、普段は自分の診察しか見えていないので、たまに他の先生の診察に耳を傾けてみると、「あ、この先生こんなお話し方されるんだ」とか、最初に患者さんにお会いしたときに『こんにちは。初めまして〇〇です』というふうにしちんと名乗る先生もいらっしゃるし、皆さんそれぞれのカラーがあって面白いな、と思って見えています。

梅岡 ● そういったなかで、どうであれ、結局成果というのは必ず出てくるので、最初どうかな？と思った先生もしっかり成果を出していたという事実を見たときに、仮説ですが、僕の評価っていうのはある種独りよがりというか、自分の型がベストだと思っていただけで、別の方法でも患者さんが満足してくれれば、それでハッピーだと思いました。

分院展開に躊躇している先生方にお伝えしたいのは、仮に、治療もまったく自分と一緒に、説明の仕方も自分と一緒に、方針も含めてまったく自分と一緒にじゃないとダメだ、と思われているとしたら、