

スタッフ
問題

分院展開

患者
トラブル

を乗り越える

女医の 非常識な クリニック経営

著

玉城有紀

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

中外医学社

はじめに

2022 年、中外医学社さんから初めての著書『女医の非常識なクリニック経営』を刊行していただいてから 4 年が経ちました。たくさんの方に手に取っていただき、ありがたいことに「本、読みました」と声を掛けていただくこともたくさんあります。また、お陰さまで、Amazon ランキングの 3 部門で第 1 位をいただきました。でも、一番嬉しかったことは、なんと皮膚科学会の総会の書籍ブースで、私の本が販売されていたことです。本の内容が皮膚科のことではないので、嬉しかったと同時にとても驚いたのを覚えています。

あれから 4 年が経ちましたが、貪欲に学び、チャレンジし続ける姿勢は今も変わらず、2025 年には、月に一度、渋谷で開業医セミナーを主宰することにもなりました。私にとって必要な情報は参加されるドクターがたくさんもたしてくるので、これからは、ますます情報の質を高めるとともに皆さんと共有していきたいと思っています。

さて、昨今のクリニックは、昔のように開業さえすれば患者さんがたくさんやって来て、開業医は何もしなくても富裕層に入れる時代ではなくなりました。競合クリニックが年々増える一方で、クリニックを取り巻く環境も変わり続けています。開業医は、それらに対応し、掛かるストレスに耐え抜く力を身に付けないといけなくなってきたのです。

そして、クリニック経営の現状を見れば、人手不足・人件費の増加・患者数の減少・物価高騰・DX（デジタルトランスフォーメーション）の遅れ……など考えなければならない問題が山積みです。また、人々の意識の変化は顕著で、クリニックにおいても被雇用者が雇用者より強いと感じることもあり、今感じていることや思っていることを本に書こうという気になりました。

玉城のクリニック運営

1 「一般皮膚科がメイン」を貫くわけ

私のクリニックは一般皮膚科がメインのクリニックで、現在私は46歳になり、34歳で開業してから12年が経とうとしています。私が開業する「二子玉川ファミリー皮ふ科」「溝の口駅前皮膚科」「自由が丘ファミリー皮ふ科」の3つのクリニックは、東急大井町線の急行停車駅として1駅ずつです。どうしてこの地で開業しているかといえば、何とんでも私の自宅が近いということ。通勤にあまり時間を掛けたくなかったし、自宅に近いということは、万が一災害などが発生した場合も、私はクリニックへ行くことができます。また、集患を考えて、2路線の急行が停まる駅近で探した結果、二子玉川と溝の口は東急大井町線と東急田園都市線、自由が丘は東急大井町線と東急東横線と、それぞれ2路線が入っているこの地での開業となったわけです。

よく、「美容皮膚科もやってるのでしょ!？」と聞かれますが、一般皮膚科がメインを貫いています。なぜ、最も低収入・低単価な一般皮膚科をメインに経営しているのかというと、理由は次の3つです。

- ① インスタ集客をできるだけのカリスマ性が私にはなく、ごく一般の皮膚科専門医であること
- ② 次から次へ新しく販売される美容機器を購入し、替える資金がないこと
- ③ バイト医師に美容医療を教えるのが面倒なこと

また、二子玉川を例にとっても、次ページの図のように、×で示した美容クリニックはたくさんありますが、○で示した一般皮膚科をメインとし

どのクリニックでも課題の スタッフとの関係

1 正社員&パートの雇い方

知り合いの開業医の中には、正社員は1人もおらず、パートさんのみでクリニックを回しているところもありますが、私のクリニックは、1つのクリニックに正社員を2人置いています。受付に1人、診察補助に1人です。

以前に2回ほど、受付に正社員を2人配置したことがありましたが、パワーバランスが崩れてしまい、うまく運営できませんでした。新人さんを採用する際の相性もそうですが、新人指導の仕方がそれぞれ異なり、正社員が2人いると意外にもうまくいかなかったのです。それを教訓にして、各持ち場でトップとなる人は1人と決めました。

また、正社員の人件費は固定費、つまり患者さんがどれだけ少なくても掛かるお金です。夏の繁忙期は多くのスタッフが必要だけれど、冬の閑散期は人数を減らしたいという場合、パートさんがメインのクリニックにしておかないと、その辺りのやりくりが難しいことがあります。また、ほぼ毎日出勤する正社員が退職した時にその痛手が大きいので、**各セクションに責任者としての正社員1人と時期による必要に応じたパート複数人**としています。このように、あえて人員的にはパート中心のクリニックとしています。

私はクリニックに常駐しているわけではないので、私と正社員の6人とはLINEで、パートの方とはChatworkでやり取りをしています。仮に、辞めたいパートさんがいたとしたら、「○月○日で辞めます」とChatworkで報告をしていただけていいというシステムにしています。これは、すでに退職することを決めておられる方の「先生、ちょっといいですか？」

の面談に自分の時間を取られないために、とても割り切って考えています。

また、Chatwork はふと夜中に伝えたいことを思いついた時でも予約投稿ができるので便利です。経営者は、一日中クリニックのことを考えているので、夜中でも気になることをメールしたい気持ちになることがあります、この予約投稿で朝 9 時に投稿するようにセットしておけば、スタッフに迷惑が掛からずよく利用しています。



話は少しそれますが、患者さんが増えて混んでいるほうが嬉しい「雇う側」と、同じお給料だったら患者さんが少なくて暇で楽なほうが嬉しい「雇われる側」とでは、思いや意見はなかなか一致しないものです。患者さんが少ない時につまらないおしゃべりをしているスタッフを見ると、雇う側は、ついつい「もっとあれをやってくれたらいいのに……」「指示されなくても自分で考えて動いてくれたらいいのに……」「お給料を払っている時間なんだから、何か仕事を見つけて作業してほしい」とイライラしてしまいがちですが、そんな期待をそもそも持つてはいけません。これは、有能無能の差ではなく、立場と意識の差なので、雇う側と雇われる側では絶対わかり合えないことなのです。暇になれば、特に女性はおしゃべりを始めるのは普通ですし、忙しくさせてあげられないのは、集患できない自分の責任なので……。

2 私のクリニックの正社員

まず、これから開業される先生には、スタッフを雇う際には、正社員でもパートでも**必ず契約書を作成する**ことをお勧めします。

例えば、口頭でざっくり説明して後で仕事を追加すると「それは私の仕事なのですか!？」と抵抗されることが多々あります。そういったやり取り

開業して本当に起こった トラブルあれこれ

1 皆で辞めます事件

あれは 2024 年のことでした。とある正社員から「先生、お話があります」と言われ、約束した時間にクリニックにいと、正社員が全員揃って、ただならぬ雰囲気。重々しい空気が流れていました。その瞬間、「あれ?? これはもしかしたら、あれかも……」と、急に冷や汗が出てきて、渡された紙を読みながら動悸が止まらなくなりました。

ことの顛末を一言で申し上げると、スタッフが私のクリニック運営に不満を持って、正社員全員で辞めようとの結論に至って、私に面談を求めたということです。その時手渡された質問状には 51 項目もの質問・指摘があったので、即答を避けました。個人面談をとも考えましたが、スタッフたちの希望もあって、土曜の業務終わりの中、全員で再び集まってもらって回答をしました。

その 1 つが「給与が他に比べて安い (51 項目中の 4 項目)」など給与に関するもので、他の医科クリニックや歯科クリニック数院の給与を調べたものが、記載されていました。私もその内容を改めて確認してみると、そもそも勤務時間が異なっているので、時間単価は当院の方が高かったり、書かれているのが理学療法士や歯科衛生士の資格を有し、医療行為をするスタッフの給与だったりと、明らかに当院より給与の高いクリニックはありませんでした。

また、開業医仲間にも聞いてみましたが、どこも同程度の給与ベースであることがわかり、そのことも含めて、スタッフに伝えました。

また、51 項目中の 6 項目が「インスタや口コミ返信などの雑務が多いが、これはスタッフの仕事なのか?」というものでした。これに対しては、現

新規開業を考える ドクターへのアドバイス

1 開業前のバイト医時代にすべきこと

もし、この本を読んでおられる方で、開業希望の勤務医の方がおられたら、一度、**診療点数を気にして診察**なさってみてください。ご自身が診察した患者さんの診療点数はいったい何点で、どの処置が何点なのか……そうすると、自分のお給料、人件費を差し引いたクリニックの利益が見えてきます。もちろん正確なクリニックの利益は、先生の人件費だけでなく、その日勤務のスタッフの人件費、水道・光熱費、家賃（もっと細かく言えば電子カルテや予約システムに掛かる費用、手袋や処置に使用したガーゼなどの消耗品）を負担していますので、その額を引いて計算しなければいけません。今まで考えもしなかった利益という概念にも目を向ける必要があります。一般に公開されている診療平均単価と、ご自身が診察した患者さんの単価とを見比べれば、どのくらいの数の患者さんを診察すれば赤字にならないのかがおおよそ掴めてくると思います。

そういう私も、大学病院にいた頃は何も考えずにただ診察だけをしていて、初診料と再診料くらいしか気にしていませんでした。ただ、開業する前に、勉強として某クリニックで診察をさせていただき、いったい**どのくらいの数の患者さんを診察すれば赤字にならないのか**を計算し始めたことで、自分が開業した場合の具体的な数値感覚が養われました。

2 専門医資格の取得は必要か

私は研修医を終えてから大学病院の皮膚科に入局しましたが、実は1年で辞めてしまいました。その時はまだ、今のように美容皮膚科も多くなく、