

# 2nd Stage

Vol.10

開業医としての  
第2のライフステージを  
創造する情報誌

## *My Second Stage*

好調な立ち上がりと、  
成長の持続を支える源泉は、  
スタッフの弛まぬ努力と自発的に醸成されたチーム力

医療法人社団 純恵会 北習志野整形外科クリニック 理事長・院長

**新保 純**

経営効率を追究せず、  
患者さんを元気にするための  
長時間透析医療のポリシーを貫く

医療法人社団 あずま腎クリニック 理事長・院長

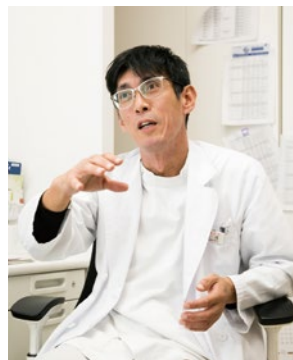
**東 昌広**



My 2nd Stage  
vol.10

新保 純  
Jun Shinbo

医療法人社団 純恵会  
北習志野整形外科  
クリニック  
理事長・院長



医学博士  
日本整形外科学会 専門医  
日本整形外科学会 脊椎脊髄病医  
日本整形外科学会 リウマチ医  
日本脊椎脊髄学会 指導医

1994年  
金沢大学医学部卒業  
千葉大学 整形外科教室入局  
1995年  
千葉大学整形外科関連病院(千葉市立  
海浜病院、柏市立病院、千葉県がんセン  
ター 麻酔科、公立長生病院、景翠会金沢  
病院、鶴川市立病院、県立佐原病院、小  
見川総合病院)勤務  
1999年  
千葉大学大学院 医学研究科  
2003年  
医学博士学位取得  
2004年  
スイス ヘルン大学病理学 客員研究員  
2007年  
船橋市立医療センター 整形外科 副部長  
2018年  
北習志野整形外科クリニック 開設



# 好調な立ち上がり、成長の持続を支える源泉は、スタッフの弛まぬ努力と自発的に醸成されたチーム力



千葉県を代表する商業中心都市の意味合いから商都と形容される船橋市。県の北西部、東京都心を結ぶ交通の要に位置し、市内には10路線、37駅の鉄道網が整備されている。中心市街地は旧宿場町として古くから繁栄し、高度経済成長期に北部の森林や農地の多くが住宅地などへと転用された。推計人口は1位の千葉市に次ぐ63・8万人で、国内58の中核市のなかで最大数を誇る。

北習志野整形外科クリニックは、新京成線と東葉高速線が乗り入れる北習志野駅から徒歩3分、日本医業総研が企画した医療ビル1・2階で2018年5月に開設された。北習志野は大手町へ直通39分とアクセスに優れ、船橋市内でも都市圏のベッドタウンの性質が色濃い。院長の新保純先生にとっては、開業まで勤務してきた中核病院、船橋市立医療センターと共通する医療圏から、地域特性と医療事情を熟知する望ましいエリアでの開業となった。

## 病院勤務で培った高い専門性を地域医療に活かす

大学時代の臨床実習などを通して人の運動機能を司る神経領域に興味を抱いた私は、卒業後千葉大学整形外科科学教室で研鑽し、大学病院、関連病院、そして開業前の約11年間は、船橋市立医療センターに勤務してきました。

私の整形外科医としての主なフィールドは脊椎外科で、救急医療・急性期医療の最前線で相当数の手術も行ってきました。良好な人間関係の下で、高度な知識と技術が発揮できる病院勤務でしたが、脊椎手術での一瞬の油断が許されない繊細な手技や、ときに10時間以上に及ぶ手術を定年まで続けることは現実的に不可能です。また、高い医療レベルを維持することにおいて、外科医にある程度の「匂」があることも事実だと感じます。私のキャリアを最大限に活かせる新たなチャレンジの二つが、地域に視座した専門性の発揮でした。

それまでの医師人生で考えもしなかった開業の可能性を相談したのは、船橋市立医療センター出身者としては数少ない開業医の一人で、かつての病院對抗テニス大会でダブルスを組んだ間柄の杉岡充爾先生(すぎおかクリニック院長)でした。杉岡先生は循環器医療の国手と同じ市内の夏見台で開業され盛況していると聞き及んでいました。その際に杉岡先生から、「開業するのなら」と紹介いただいたのが、先生の開業をサポートした日本医業総研の小畑吉弘さんでした。開業までには紆余

曲折がありましたが、小畑さんのレスポンスに表れる問題解決能力は高く、話の本筋を外すことなく、寛容性と受容性を持ち合わせたサポートでした。開業までの二人三脚での歩み、そして経営が軌道に乗った今日まで小畑さんとの濃密な人間関係が続いています。

## 理想エリアに開設された日本医業総研の医療ビル

開業では前勤務先との連携、自宅からの無理のない通勤距離を立地条件としました。病院勤務で培った専門性を発揮しつつリハビリも充実させたいことから相應の床面積も必要で、かつ賃料も低く抑えたい。その条件を満たす物件選定は容易ではありませんでした。千葉県内での開業に相当数の実績をもつ小畑さんでも、額に脂汗を浮かべながらの悪戦苦闘が続きました。

そうしたなかでもたらされた情報が、日本医業総研が北習志野に企画した新築医療ビルでした。地域の生活動線に面し、大型スーパリーに隣接することからビル自体の視認性にも優れます。立地条件としては私の希望条件をほぼ満たし、企画段階での最初のエントリーだったこともあって、外来に対応する1F、物理療法と運動器リハビリスペースの2Fを確保することができました。

## リハビリ機能の充実やヨガプログラムの実践で、患者さんの層を広げる

立ち上がりは良好で、開業の翌月にはコンスタントに1日100人以上の来院者があり、

約1年半経った現在、2000人前後から最多で240人ほどまで伸びてきております。その約半数は私が直接対応する1Fの外来です。また、新患も毎日20〜30人のペースが保たれています。

小畑さんからは、整形外科の場合、社保の患者さんが増えてくると、確実に収益は伸びるといわれてきましたが、まさにその通りに数字が推移しています。現在はリハビリスタッフを増強し、運動器リハの施設基準を開業時の(3)から(1)に強化しました。学校の多い地域だけに充実したりリハビリ機能が強みとして認知され、午前中は主に高齢者が、夕方5時半以降は中高生を始めとする現役世代の来院者が目立つようになっています。

また開業時より2Fのリハビリフロアで週2日、日本ヨガ連盟インストラクターの資格を持つ妻がヨガ教室を開いています。スペースの関係上、あまり参加者数が増えても対応しきれないので、告知はHPのみに抑えています。それでも延べ40人程度の方が参加されています。ヨガは整形外科医療を医学的に直接補うものではなくありませんが、未病の方の健康管理にはとても有効で、私自身体験してみても、関節の可動域が広がり柔軟性も上がったように感じられます。ヨガのインストラクターにPTが少なくないのは、理学療法にヨガの正しいアーサナが共通することからもうなずけます。このヨガプログラムの実践も当院を特徴づける差別化要因の一つに位置付けています。

## 紹介の要は「連携先」ではなく「信頼先」



## Point of Success

### 北習志野整形外科クリニック 開業成功のポイント

#### 1 経営理念の実践

診療前の朝礼、午後診療前の昼礼で、経営理念の浸透を図っておられます。何より、先生の患者さんに対して真摯に向き合う診療が、「世のため 人のため」の実践そのものであり、その背中を見てスタッフの意識が高まりました。もちろん、その変化は患者さんにも伝わります。近くの商店街で、患者さんからスタッフが「北習志野整形外科のスタッフさんですね、お世話になっています」と声を掛けられることもあるとのこと。地域医療の担い手として、すでに信用の地盤が築かれています。

#### 2 自立したスタッフ

経営理念の浸透は、スタッフの自立を促したようです。いま何をすべきかを院長の指示なく自分たちで考え、行動する組織運営がなされています。本当は患者さんが多すぎて院長に聞けない反作用かもしれませんが……(笑)。しかし、朝礼や昼礼の実施、診療中や診療後の細かなスタッフとの打合せ、給与明細手渡し時の奥様との面談では、クリニックとしての考え方をこまめに伝えられているようです。また、院長ご夫妻に共通するのは、常にスタッフに感謝の言葉を掛けられていることです。こうした気遣いがスタッフの高いモチベーションにつながっていると感じられます。

#### 3 経営を支えるご家族の協力

開院当初は新保先生一人で頑張っておられました。運営に支障が出るほどの患者増から、奥様も事務長として経営に参画し、制服を着て現場に出られるようになりました。忙しすぎる先生の目の行き届かないところを補ってスタッフの内部に溶け込み、ベクトルを合わせておられます。先生もクリニック内の雰囲気や手に取るように分かるようになったとのこと。奥様に大変感謝されており、好循環の経営になっていると思います。

## 小畑吉弘

日本医業総研  
東京本社  
副部長



北習志野整形外科クリニックは、昨年5月のご開業から一年半の間で急速に成長されました。すでに医療法人成りも視野に入れていることから、院長の新保純先生にこれまでの歩みの振り返りと今後の取り組みについて本誌で語っていただきました。

昨年5月の開業初日は、私にとっても一生忘れられない日です。患者数77人、診療終了が22時30分。レジを締めクリニックを後にしたのが23時30分。私は受付事務の皆さんと最終電車に滑り込みました。患者さんが全員初診だけに、放射線技師も、「こんな数の撮影をした経験は無い」ということでした。

翌日以後も患者さんが溢れ、毎日、夜遅くまでの残業が続きました。開業時のリハ

ビリススタッフは理学療法士、柔道整復師(アスレチックトレーナー)の常勤各1名、パートのリハ助手が常時2〜3名体制でしたが、患者数に対するマンパワー不足は明らかでした。新規開業で運営にも慣れないなか、看護師、医療事務も毎日続く残業の疲弊から、不平不満の声が新保先生の耳にも多く入るようになりました。

外来対応に追われ、院内の経営・人事のかじ取りがスムーズに行われず、経営のバランス感覚もつかめていない新保先生に、私は人員増強を提案し、採用活動のフォローをさせていただきましたが、そのときの新保先生が非常に不安そうにされていたことが今でも印象に残っています。新保先生も本当に疲れておられたのです。

新保先生ご夫妻には、ご開業前に弊社主催の医院経営塾の全講義にご参加いただき、とても素晴らしい経営理念を定められました。

「世のため 人のため——情熱を持って、一心不乱に、人々の幸せと健康に貢献します」というものです。この経営理念はクリニック待合室にも額装されており、患者さんも目にすることができました。

今回のコメントをお聞きしても、日々の経営理念を実践されていることが痛切に伝わってきました。「クリニックに来てくれた前勤務先病院と一緒に働いていた看護師と医療事務の頑張りに影響されて、他のスタッフも一生懸命なんです」と謙遜しながら、それでいて嬉しそうにお話されていました。でも私は、患者さんやスタッフに向き合う新保先生ご夫妻の姿が、経営理念の実践そのものであり、それが地域患者さんの口コミやスタッフの心につながっていると届いているからだと確信しています。

## 「世のため 人のため」の實踐が 地域の高い評価とスタッフの自立を促す

Clinic Data

### 北習志野整形外科クリニック

診療科：整形外科 リハビリテーション科 リウマチ科スポーツ整形外科  
〒274-0063 千葉県船橋市習志野台 1-38-11  
北習志野メディカルプラザ 1F・2F TEL 047-456-3078  
URL <https://kitanara-seikei.com/>



腰椎・頸椎椎間板ヘルニアなど私が専門とする脊椎領域で当院が提供できる医療は、まづ正しい診断、そして保存療法の粋を尽くした理学療法、物理療法、薬物療法が中心です。また、私の武器の一つである神経根ブロックを行うための透視付レントゲンを導入したほか、ケースによって頸部神経節ブロックも実施しています。それでも回復が難しい場合は紹介させていただくことになりますが、患者さんもHPなどで私が脊椎の専門家であることを理解していますから、私の説明にはある程度納得いただけていると思います。

私は保存療法から手術までこなしてきた経験から、症状が回復するまでの経過をあまねく見てきました。治療開始後1〜2カ月で芳しい結果が出せなくても、患者さんには、「いずれ良くなります。だからもう少し一緒に頑張りましょう」と言うようにしています。医師の言葉としては大きな責任を伴いますが、実際に最後には治る方も多いことが経験上実感できているので、時間がどんなにかかっても治療を諦めることはありません。また、治療をしてもなかなか経過の良くならない方に対して、改めて、再度しっかり診察して、他の原因も含めて検討させていただいたうえで、治療法を変更することも大事だと思っております。まず患者さんの不安を取り除いてあげること、そして夜安心して眠れるようにしてあげること。これもクリニックが提供できる治療だと考えます。

病院への紹介において、当院は複数の医療機関と連携していますが、大切なのは患者さ

んに何の疾患が疑われ、どのような治療を必要としているかです。整形外科の扱う疾患領域は広範囲に及びます。紹介者の責任として、身近な連携先より私の見立てにもっとも適し、専門性が高く、信頼のおける病院や先生に送ることに心がけています。

経営自体は確実に成長してきていますが、反面、開業時から抱える内部の課題が完全に解消されたとはいえません。

#### 妻が事務長として勤務することが チームの一体化を醸成

開業初日は、予想を大幅に上回る数の来院患者さんと不慣れな運営もあって、業務終了時間が夜11時半というスタッフに過分な負担を強いる事態を招きました。私としては、数値以前に診療効率や運営のあり方そのものを考え直さなければなりませんでした。

増え続ける患者数で院内の雰囲気は活気づく一方で、私が外来に専念してしまうことでリハビリ部門とのコミュニケーションが行き届きません。チーム内がギクシャクとしてまとまらず、私の不用意な発言が誤解を招いたこともあったようです。私がリハビリに顔を出せる時間も限られました。前職の病院から転職した4人の主力メンバーが全員1Fで勤務する体制が、2Fを孤立させてしまった一因かもしれません。

開業当初の3カ月は、患者数の急伸とそれに伴う急速な業務の拡大、リハビリ部門の知識不足、整備不足に対する対処、スタッフの人心把握等で私自身も疲弊し、増患を素

直に喜べない苦悩が続きました。その悩みを解決するきっかけとなったのが、昨年8月から事務長として2Fに非常勤で勤務するようになった妻です。事務長がスタッフ個々の考えに丁寧傾聴し、ニュアンスを正確にくみ取るなかから、リハビリ部門の問題と整備すべきポイントが見えてきました。小畑さんにも参加いただき、チームの雰囲気徐徐に改善していくなか、今年に入って新たに部門の核となるPTを採用でき、私の片腕となつてリハビリ部門を整備してもらい、一息つける状況となりました。

しかし相変わらず、定時に診察が終了することはありません。2人の看護師は他のクリニックの3倍は働いているのではないかと考える量の仕事をこなしています。受付スタッフも自発的に助け合いながら毎日の残業に対応してくれます。そして、リハビリチームの組織力がいよいよ発揮され、確実に患者満足度を高めていると感じられます。

ホンダの創業者、本田宗一郎氏の右腕に、生涯経営を支えてきた藤沢武夫氏がいたのは有名な話です。私という経営者兼技術者を妻が事務長として支え、彼女を中心に組織が能動的に機能し始めました。整形外科は他の診療科に比べ、多職種の医療従事者で構成されます。そして彼らのガンバリズムが紛れもなくクリニックの経営資源なのだと感じています。彼らの物心両面の幸福のために経営者としてどう報いるか、私に課せられた課題は尽きることがありません。

(文責…広報室)



My 2nd Stage  
vol.10

東 昌広  
Masahiro Azuma

医療法人社団  
あずま腎クリニック 理事長・院長



医学博士  
日本内科学会総合内科専門医・  
指導医  
日本腎臓学会腎臓専門医・指導医  
日本透析医学会透析専門医・  
指導医  
日本医師会認定産業医

1993年  
東京薬科大学薬学部衛生薬学科卒業  
2000年  
日本医科大学医学部卒業  
国保旭中央病院研修医  
2002年  
自治医科大学腎臓内科入局  
2003年  
宇都宮社会保険病院  
(現JCHOうつのみや病院)医員  
2005年  
自治医科大学大学院博士課程入学  
2009年  
自治医科大学大学院博士課程修了  
(医学博士)  
自治医科大学腎臓内科助教  
2010年  
宇都宮社会保険病院  
(現JCHOうつのみや病院)  
腎臓内科部長  
2011年  
千葉社会保険病院  
(現JCHO千葉病院)  
腎臓内科部長  
2013年  
あずま腎クリニック開設

# 経営効率を追求せず、 患者さんを元気にするための 長時間透析医療のポリシーを貫く



千葉市の南東部に位置する県内最大規模のニュータウン「おゆみ野地区」。叢生する木々が四季折々の表情をたたえる豊かな自然環境を残しながら開発された街づくりは、ベッドタウンとしての都市部へのアクセスのほか子育て環境にも優れ、千葉県内での年少人口割合がもともと高いエリアとされている。またニュータウンの表徴の一つで、約7haの広さを誇る泉谷公園は合筋の湧水に名を由来し、梅雨から夏にかけて無数の蛍が点描となつて水面を漂う光茫を曳く。

出身地、千葉県での開業を目指していた東昌広先生は、当地おゆみ野に「あずま腎クリニック」を開設した。かつて腎臓内科の専門医が少なくとされていた千葉県で東先生が特にこだわり貫いたのは、透析治療でも特に良好なアウトカムが示されている「長時間透析」の実践だ。当初20台でスタートした透析用のシステムが7年経った現在33台に増設されているのは、受診患者さんの高い評価と満足度の証左といえる。



腎不全の治療の目的は  
患者さんのQOLの維持向上。  
開業で実現しなかった長時間透析

クリニックの開設から7年が経ちました。立ち上がり当初の患者数の上昇カーブは緩やかで、予定よりやや遅れての経営黒字化となりましたが、患者数は確実に積み上がり、現在は約70人の方が当院で継続的な透析治療を受けています。

大学卒業時にはまだ進路を決めかねていた私が腎臓内科を選んだのは、国保旭中央病院でのスーパーローテートの経験でした。腎臓の慢性疾患は不可逆的ながら、腎機能が低下し末期腎不全にまで重症化した場合でも、透析医療や腎移植といった代替療法が確立した唯一の領域といえます。患者さんが疾患を受容しつつ健康を維持し社会復帰への望みを失わないかぎり、医師は医療技術を武器に全力で介入し続けられることが魅力でした。また急性腎障害などを除き、緊急性の少ない疾患の特徴が、じっくり患者さんと向き合いたい私の診療スタイルに合っているように感じられました。

研修終了後は、透析医療の研鑽を目的に、自治医科大学の腎臓内科に入局しました。大学病院や関連病院での勤務で透析の技術そのものは身についた一方で、1回4時間、週3回のいわゆる通常透析では、急激な体液量の変化が患者さんの透析後の血圧低下や倦怠感・疲労感を誘発し、足がつるなどの症状が多いほか、しばらくは動けないという方も少なくありません。標準血液透析

は生命を維持することを目的とした最低限の治療であって、患者さんのQOLの質まで解決するものではないということを私は実感しました。そうしたなかで、私は長時間透析の存在を知り、諸先輩方に学びを求めようと研究会の門をたたきました。

長時間透析研究会では、長時間透析を「週18時間以上、週3回であれば1回6時間以上、隔日であれば1回5時間以上」と定義づけています。透析時間を延ばすことで、時間あたりの除水量が減り身体への負担が大幅に軽減されること、降圧薬やリン吸着薬、貧血治療薬などの薬の量を減らせることのほか、良好な生命予後やQOLの維持向上も十分期待できます。そもそも、24時間365日働き続ける腎臓機能を通常透析で代償することには無理があり、それは長時間透析でも完全に補うことは不可能なのですが、少なくとも全身状態が改善され、健常者に近い日常生活に近づけられることは患者さんやご家族の穏やかな表情を見ていると伝わってきます。これが腎臓専門医としての私がやりたかった医療です。しかし、多職種チームが一定のルールの下で連携する病院組織において、私一人の意思で長時間透析治療を導入することは事実上不可能でした。

いずれは出身地の千葉県に帰って開業したいと考えていた私は、腎臓疾患に特化し、長時間透析医療を専門に提供する、患者さん本位のクリニックの開業の意思を固め、勤務先を千葉社会保険病院（現JCHO千葉病院）に移しました。

経営の右腕を担ってくれた  
コンサルタントの手腕

開業コンサルを依頼した日本医業総研とは浅からぬ縁がありました。同社の植村智之さんとは、過去に参加した開業セミナーで相談にのっていただき簡単な事業計画も作成していただいたことがあります。その後、私は大学院を修了し、老舗透析クリニックに派遣されていたのですが、その施設の顧問税理士から「開業するのなら」と紹介されたのがやはり植村さんでした。この偶然は運命だと納得し、同社にコンサルティングを委ねることにしました。

開業コンサルの実務に携わっていただいたのは小畑吉弘さんですが、氏の力量が存分に発揮されたのが開業立地選定でした。小畑さんは私の透析医療に対する考え方、運営方針、透析クリニックの付帯機能と必要面積等を確認すると、千葉県内を疾風のごとく東奔西走し、約1カ月間のマーケティングの後にピンポイントでおゆみ野の土地を探り出しました。JCHO千葉病院に勤務していた私も当該物件を認識していましたが、エリアからの患者動線にも根拠が示され容易に開業のイメージをつかむことができました。小畑さんは、約500坪の敷地に建て貸しでの事業スキームを組むと、土地オーナー、ハウスメーカー等と綿密な擦り合わせにとりかかり、条件設定や価格交渉、金融機関からの資金調達交渉などを詰めていきました。私の経営の勉強不足を補って余る右腕としての活躍は本当に心強く感じられました。

私が長時間透析を実施するうえで配慮した



## Point of Success

あずま腎クリニック  
開業成功のポイント

- 1 長時間透析を通じて、腎臓病患者さんに貢献するというぶれない経営理念
- 2 院内で起きる様々な問題、課題に対し、自責の念で捉え、ぶれない経営理念を元に経営判断を行い、実践されている
- 3 自分の利益は後回しにされる「利他の心」で周囲からの支援を得られている



## 小畑吉弘

日本医業総研  
東京本社 副部長

## ぶれない経営理念が院長と事業を成長させる

あずま腎クリニックは、腎臓内科のなかでも特に透析が事業のメインとなることから、該当患者の確保を主眼に事業の組み立てを行いました。千葉県のご出身で、県内初となる長時間透析専門のクリニックの開設を志しておられましたので、地域医療への貢献の観点から、私も非常に大きなやりがいを持って支援させていただきました。

一般的な透析クリニックは、4時間の透析を1日3クール提供することが標準だと思われます。しかし長時間透析の実施時間は6時間ですから、1日2クールが限界です。そのため、経営効率の観点からは、事業性が低いという、コンサルタントとしては

回、毎回4〜5時間透析を行うこともでき、食事制限がきわめて効率の良い透析が可能になります。

ただし、ご自身で治療を行う以上、高齢者の場合は患者さん自身にしっかりとした認知機能が担保されている必要があります、ややハードルが高くなります。そこで在宅透析の良い適応と

のは、治療環境の快適さです。硬い医療用ベッドで何のアメニティもない6時間は患者さんには相当な苦痛を強いることになります。そこで安楽なポジションを患者さんが自由に調節できるリクライニングチェアを採用。各台にテレビモニターと無料のVOD、DVDプレーヤーも設置し観たいソフトを患者さんが自分で持ち組むこともできるようにしました。また、透析室の温度管理については患者さんに直接気流を感じさせない放射空調システムを設置しました。一般外来をあえて2Fに置き、1Fに透析機能を集約したのも、災害等の非常時に、透析患者さんの避難や安全確保を第一優先と考えた結果です。2013年5月、千葉県内で初めて全患者さんに長時間透析を実施する、あずま腎クリニックが開業しました。

長時間透析の導入に  
9割の患者さんから満足の声

長時間透析と聞いただけで、すでに標準透析を受けている患者さんの多くは、「4時間の透析でもきついのに、6時間なんてとてもむり！」と反応されます。長時間透析を実施する医療機関が限られ、正しい情報があまりにも少ない現状では、時間だけを聞いて拒絶されるのは無理もないことです。それでも、サウナでの発汗で1kg体重を落とすことが、どれだけ体力を消耗するかを例に、4〜5kgの体液を短時間で除水することの身体への負担、逆に長時間かけて除水することでどれだけ負担が軽減されるかを患者さんに説明しています。また患者さんの日常生活でもっとも問題になる食事について、通常の透析では塩分に加え、高カリウム血症を引き起

こすカリウムと動脈硬化を促すリンの制限、いわゆる透析食の指導を受けることとなります。ところが長時間透析では、食事制限が大きく緩和されるどころか、透析後にカリウムが下がり過ぎないよう、生野菜や果物などカリウムの多い食材を摂ることを促すケースもあります。これには、他の透析施設から転職してきた看護師もびっくりしたようです。十分な透析により身体への負担が軽減され、ADLが大幅に向上します。日々の食事も透析食から解放され基本的に家族と同じものが食べられることで患者さんの満足度は高まり、全般的なQOLは大きく向上しますし、実際当院受診者の9割以上が治療の効果が満足されています。現在の長時間透析患者さんの最高齢は91歳の男性です。彼は長時間透析を受けて以来、ご自宅から電車・バスを乗り継いで来院されています。当院の送迎サービスを利用しては？と私やご家族が勧めても、自身で歩くといつて譲りません。

医療機関も治療法も選ばれるのは患者さんです。通常透析で納得されている方に無理に長時間透析をお勧めすることはありませんが、一医療機関、一専門医ができる啓蒙は微力ながら発信していきたいと思っています。

## クリニックの次なるステージへの挑戦

保険診療における透析治療は実施時間別に3つの区分と、それぞれに保険点数が定められています。そこに長時間透析の区分は設定されていません。つまり、経営効率だけを考えるのであれば、6時間の長時間透析を1日2クール行うより、4時間の標準透析を1日3クールの方が、単純に1:5倍の回転効率を

考えられるのが、現役で働く生産年齢の方です。

在宅透析により仕事を生活の中心におきながら、透析時間を自由にコントロールできるという意味で、患者さんの時間的な制約を大幅に軽減することが可能になると考えています。水道・電気代の自己負担が増えることや医療ゴミの処分方法の行政側とのすり合わせ、介助者が必要なこ

非常に悩ましい運営になります。

それでも、開業を志された動機が、千葉県初の長時間透析クリニックの実践ですから、収益性よりも患者さんへの良質な医療の提供を優先される東先生の経営理念は一切ぶれることがありませんでした。

事業計画書で検証してみると、通常の3クールの透析施設と比べ収入の効率は悪くなります。また、1日6時間の透析を快適に受けていただくための環境作りには積極的な投資を行い、支出も増えますので、利益率は、一般的な透析クリニックと比較するとはるかに低い事業スキームになります。その現実を事業計画書にまとめ東先生に見せたところ、理想の医療を追求するために、ご自身の所得よりも患者さん優先の姿勢を崩すことはありませんでした。私もそれに呼応する形で開業準備を進めていきました。

もっとも重要な立地選定にあたっては、来院エリアの新規の透析導入患者さんの数年間の傾向から、一番患者さんが通いやすい場所をエリアマーケティングし、競合医療機関も房総半島をほぼ全件確認し、現在の場所を探し当てました。

生むこととなります。かろうじて、前回の診療報酬改定において6時間以上の透析に150点の加算が算定できるようにりましたが、過分にかかるRO水や電気使用量等をヘッジする程度にすぎず、収益増の実感値はありません。それでも、いままら事業収益や経営効率を追求するつもりはありません。腎臓専門医の仕事としては、全力で透析になるのを防ぐ。しかし、それでも腎不全は少しずつ進行してしまうので、透析が必要なレベルになったら透析専門医としてはQOLを高め、元気に社会復帰できる透析を実践するという方針で診療に当たっています。そういう方針の下で、少しずつ患者さんが増えていけばいいと考えています。

当院では仕事を持たれている通院者への配慮から、週3日、夜11時まで対応していますが、それでも午後5時までは来院いただく必要がありますので、フルタイムの仕事は困難です。QOLを高める透析と社会復帰をどう両立するかが課題です。その1つの解が夜間の睡眠時間を利用するオーバーナイト透析です。これは患者さんにとっては夜間透析の延長のようなもので、それ程ハードルは高くはないのですが、先進的にオーバーナイト透析に取り組んでいる施設に話を聞くと施設側の負担は大きく、経営を黒字にするのは容易ではないようです。

そこで、今後の展開としては長時間透析をベースに、患者さんのライフスタイルや健康状態、利便性を考慮できる在宅透析に取り組みたいと考えています。通所の透析の場合、週3回の実施を基本に、月に最大14回までという保険上の制約がありますが、在宅には適用されません。そうした場合に、週に4〜5

となど一定のハードルはありますが、次のステップとして取り組んでいきたいと思っています。

患者さんや職員のためにも、クリニックの安定的な経営を維持しつつ、前進の手を緩めることはありません。また小畑さんと二人三脚で試行錯誤してみたいものです。

(文責…広報室)

開業当初は、前勤務先から長時間透析を志向する患者さんを引き継いだ形でスタートでしたが、開業後は期待していたほどの紹介が得られず、自前で患者さんを増やしていくことになりました。一般的には、透析導入を担う病院からの紹介で患者さんを増やしていくのが透析クリニック開業の定石ですので、ここは大きな誤算となりました。しかし、あずま腎クリニックは、患者さんの口コミやインターネットを経由した問合せで新患獲得ができたのです。長時間透析の素晴らしさを伝え、患者さんの求めているサービスを提供しているからこそのことだと感じました。患者さんにとって良いことを地道に実践していけば、道は必ず開けるといつことを学ばせていただきました。

ホームページにも掲載されていますが、「患者さんの声」によると、長時間透析が、患者さんのQOL向上に非常に効果があるということが分かります。東先生が、信念を持って取り組んでおられることが、患者さんの広がりにつながっていることを実感します。開業当初20台からスタートした透析ベッドも着実に増床されており、満床の50床となる日も近いと確信しています。



## Clinic Data

## あずま腎クリニック

診療科：腎臓内科 人口透析 内科  
〒266-0032 千葉県千葉市緑区おゆみ野中央 7-34-4  
TEL 043-310-5831  
URL <https://azuma-kc.com/>

## 院長が知っておきたい人事労務の勘所 I

# スタッフ採用に関する 最近の傾向

社会保険労務士

坂入 賢

Satoshi Sakairi  
社会保険労務士法人 日本医業総研

### 1 賃金設定はやや高めに

昨年、東京都・神奈川県の最低時給が、全国で初めて1000円を超えたなか、賃金額の設定が、良い人材を集めてくるための重要な要素となっています。相場と100円違うだけで、集まってくる人材も違いますし、そもそも先生方のスタッフに対する要求レベルも総じて高いことが多いため、少し出し惜しんで賃金を周りと同等ぐらいにするよりも、今後採用関連で手を煩うぐらいいならと割り切り、当初から設定賃金額は相場より少し魅力的に映るぐらいでもいいかもしれません。

ただ必要以上に高く設定してしまうと、集めたスタッフが先生が思うような能力を発揮してくれなかった場合、すぐに賃金を下げられるか、というわけにはいかないので、結果、スタッフと先生との間で余計なストレスが生じることとなります。少なくとも見劣りしない程度に、賃金の打ち出し方の工夫が必要となります。

### 2 「社保完備」で安心感を

かつて、コスト負担の観点から、開業当初からの導入を見送ることが多かった「社会保険加入事業所」ですが、最近では開業時より任意適用事業所として社会保険加入しているクリニックが増えている印象があります。

実際に、採用面接の際に「老後資金2000万円問題」のキーワードを出して、「仕事を選ぶうえで社保加入かどうかを気にします」と、応募者の口から出てくることが多くなりました。やはり求人広告に「社保完備」の4文字があると、求職者からの目からも、安定した事業所であると判断される傾向があります。

それに関連して、先生の勤務先から良い人材をスカウト

する場合に、元の勤務先とクリニックとの待遇面の比較は避けられません。社会保険未加入のクリニックへの採用では、社会保険料の負担分を給与の上乗せで補填しなければならぬなど、それなりの配慮が必要となります。また、今後クリニックが医療法人化などにより強制的に社会保険加入となった場合にも、「社会保険加入になるのだから、もともと社会保険未加入分を補填していた金額は給与からカットします」と理屈ではわかりますが、現実の実行は困難です。

### 3 おおまかでも、どんな人材が必要かイメージすること

最近の傾向ではありませんが、先生が思い浮かべる理想のスタッフ像はどういったものでしょうか。

私自身の経験談ですが、以前「医療事務」の採用をお手伝いさせていただいた時に、先生と私の「医療事務」に対するイメージに相違があり、なかなか内定までいかなかったケースがありました。

そもそも、私が思い描いていた「仕事できる医療事務」は、医療保険制度やレセプト請求がきちんとできて、裏方でクリニック運営を支えてくれる人材であったのに対し、先生が思い描いていた「医療事務」は主に受付等での接客能力に長けた患者さん対応ができる人材でした。

先生と私の医療事務に対するイメージはどちらも間違いとはいえないと思います。重要なことは、先生が求めている人材がどういったイメージの方なのか。たとえば、温かみのあるクリニックをイメージしているのであれば、実務能力が高くても不愛想な方には縁がなかったと諦めるぐらいの潔さが必要になります。「とりあえず、能力が高そうだから」と採用してしまうと、後々クリニックのイメージがトレンドになっています。

エントリーしてきた応募者に対して、「では、とりあえず履歴書を送ってください」とお願いしても応募者の対応が遅く、面接選考まで進まないといったこともあります。そのため、ウェブ上で応募いただけた方に対しては、一度電話で、志望動機などをいくつか質問し（同時に、電話での受け答えなどを印象をチェック）、それを経て、「面接しますので、履歴書を送っていただけませんか」とすると、面接日程調整もできますし、履歴書も滞りなく送っていただける可能性が高くなります。また、履歴書は必ず面接前に目を通すようにしてください。履歴書を見ながら質問を考えると、どうしても聞き漏らしなどが起こりやすくなります。

### 6 面接のドタキャンは「前日連絡」で予防

「さて、次は面接」というタイミングで、よく見られるのが、面接当日でのキャンセル（ドタキャン）です。前項目でも書きましたが、応募者にとっては、ウェブ上でのエントリーも気軽にできるため、同じく「キャンセル」も気軽にできると感じる傾向にあり、結果ドタキャンにつながるケースが多いように感じます。

理由も「別のクリニックで採用が決まりました…」「家庭の事情で…」 「面接自体を忘れてました…」 など様々あるため、効果的な対策がとりにくいですが、まずは面接前日に応募者にメールを送るなど、事前に連絡（「明日はよろしくお願います」程度で十分）をされることをお勧めします。事前に連絡を取ることで、応募者へのリマイン드의役割を果たすと同時に、応募者自身の現状を聞き出すきっかけになることもあります。せっかく空けた面接の時間が無駄にならないように、事前にメール一本、入れておきましょう。



ジに合わず、トラブルとなり、「こんなはずではなかった…」 となってしまいう可能性があります。細かな要件を設定する前に、まず理想とする人材イメージを持つておくことをお勧めします。

### 4 自院のホームページで求人効果をUP

求人媒体は紙誌面・ウェブ・紹介会社等さまざまですが、最近ではウェブの求人媒体の比率が圧倒的に多くなりました。もちろん、高額な出稿料で広告しますので、効果としては一定程度期待できるのですが、少ない費用で求人効果を高める方法に「自院のホームページの活用」があります。残念ながら、これをされないクリニックが少なくありません。ウェブの求人媒体で自院のホームページのURLを貼っておくことで、そのままクリニックのホームページを見ることができますし、求人媒体で広告ガイドラインなどの制約を受ける情報も掲載することができます。例えば、ささやかな福利厚生（例… コーヒー飲み放題・引越越し費用補助・忘年会はちよつと贅沢に食事会など）もクリニックの魅力ですし、載せたことでマイナスイメージを持たれることはまずないので、興味を持ってもらえる内容に先生なりにアレンジしていただくのも効果的です。

自院ホームページを運用されない方はほとんどおりませんので、そのホームページのコンテンツの一つに採用情報は割いてみてはいかがでしょうか。

### 5 「とりあえず履歴書を送って」はNG

最近の採用活動では、ウェブ上で簡単にエントリーしやすいことの影響からか、「なるべく手間をかけたくない」「選考に日数をかけたくない」といった「効率的な求職活動」

医療成功のポイントは 院長の経営力

# 医院経営塾

日本医業総研主催

医院経営の成功の礎は院長の経営力です。  
過去500件以上の医院開業を成功に導いた

日本医業総研のノウハウを凝縮。

経営力で勝負できる院長を目指すための実践セミナー  
「医院経営塾」にぜひご参加ください。

## 医院経営塾 勤務医のための経営入門コース

大阪

東京

- 第1講 ▶ 経営戦略集中講座 《事業コンセプトマップを作成しよう》
- 第2講 ▶ 資金計画集中講座 《My 資金計画を作成しよう》
- 第3講 ▶ 人事労務集中講座 《スタッフ労務管理シートを作成しよう》
- 第4講 ▶ 事例検討集中講座 《先達開業の事例から学び行動しよう》



## 医院経営塾 院長のための経営実践コース

東京

- 第1講 ▶ 採用力強化講座 《採用で“失敗した!”と思ったことはありませんか?》
- 第2講 ▶ チーム活性化講座 《CS(患者満足度)向上のカギはES(職員満足度)向上が握る!》
- 第3講 ▶ 経営管理集中講座 《自院のバイタルサイン(経営数値)を把握しよう》
- 第4講 ▶ 税務会計集中講座 《月次決算は、医院経営の羅針盤～効果的な節税をしよう～》



### ●参加申込

医院経営塾専用ホームページから  
<https://www.iin-kj.com>

日本医業総研ホームページから  
<https://www.lets-nns.co.jp>

### ●お問合せ先 医院経営塾運営事務局

大阪 TEL 06-6263-4000 FAX 06-6263-4888

東京 TEL 03-5297-2300 FAX 03-5297-2301

共通 E-mail [nis-info@nisgr.jp](mailto:nis-info@nisgr.jp)

医院経営塾



日本医業総研



2nd Stage

2020年7月1日発行 Vol.10 発行人=猪川昌史 編集人=植村智之  
デザイン・制作=鈴木衛(東京図鑑) 写真=丸山裕 印刷=株式会社イデイ  
© 2020 Nihon Igyo Soken



株式会社日本医業総研  
大阪本社 〒541-0053 大阪府大阪市本町2-2-5 本町第2ビル TEL 06-6263-4000  
東京本社 〒101-0048 東京都千代田区神田町2-2-12 神田町ビル9F TEL 03-5297-2300

企画 Medical Tribune 主催 株式会社日本医業総研

## 必ず成功 継承セミナー

させるための

医院を  
売りたい方

地域医療を、  
次世代に引き継ぐ

後継者探しから第三者継承のマッチングなど、継承の基本を知り、事例に学ぶことで安心して継承し、豊かなリタイアメントライフを実現する全2講

第1講 成功させるために  
知っておきたいこと

第2講 失敗しない  
クリニック継承のすすめ方

医院を  
買いたい方

患者を引き継ぎ、開業時から  
安定的な利益を見込める  
承継開業

新規開業に比べて資金調達も容易、近隣の医療機関との連携も継続され、既に働いている従業員もいるので求人・採用にも困らない承継開業。円滑に承継開業する手順を承継開業をお考えの先生方に惜しみなくお伝えします

第3講 希望のクリニックを見つけ、  
円滑に承継開業する手順

参加申込 URL <https://medical-tribune.co.jp/special/mtma/>  
お問い合わせ 株式会社メディカルトリビューン クリニック継承/経営支援サービス  
☎ 03-6841-4547(平日9~18時) mail [clinic-support@medical-tribune.co](mailto:clinic-support@medical-tribune.co)