

2nd Stage

Vol.11

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

地域に対して常に門戸を開き、
患者さんや病状を選ぶことなく
持てる力を出し尽くす

医療法人社団うめがき診療所 理事長

樫垣寛治

「ここなら家族で何でも相談できる」
かかりつけの身近さと、年間600例以上の
手術実績に示される高水準な医療提供

医療法人社団 伸緑会森の宮皮膚科クリニック 理事長・院長

大垣 淳



My 2nd Stage
vol.11

榎垣寛治

Kanji Umegaki

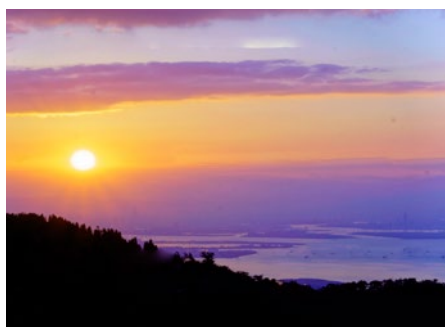
医療法人うめがき診療所
理事長小谷医院 院長)



医学博士
日本内科学会認定内科専門医
日本医師会認定産業医

1977年 奈良県立医科大学卒業
1979年 兵庫医科大学 第3内科助手
1981年 兵庫医科大学 第5内科助手
1982年 ボバース記念病院 勤務
1987年 大阪大学医学部 学位取得
1992年 トロント大学医学部 在籍
2000年 ボバース記念病院 診療部長
2002年 大道病院 医局長
2006年 大道クリニック 診療部長
2007年 うめがき診療所 開設
2019年 小谷医院事業継承 分院開設

地域に対して常に門戸を開き、
患者さんや病状を選ぶことなく
持てる力を出し尽くす



神戸市の東端に位置する東灘区は、梅田まで約30分、三宮まで約15分という良好なアクセスと、六甲山を背に大阪湾を間近に望む豊かな自然環境に恵まれ、住宅地として高い人気を誇る。阪神・淡路大震災では最大震度7を記録するなど区内全域に甚大な被害が及んだものの、震災以後他市・他区からの流入者が急速に増え、現在の総人口は21万人以上を数える。うめがき診療所は2007年、阪神電鉄青木駅前のテナントビル1Fに開設された。このエリアは歴代より医療地盤が引き継がれたクリニックが多い激戦区だ。榎垣寛治先生「自身は呼吸器内科領域を専門としながらも、地域に広く門戸を開いた、かかりつけ医を目指す考えから内科全般に対応し、開業当初より在宅診療を積極的に実践している。2019年には要請を引き受ける形で同区内にある小谷医院を事業継承し、現在分院として運営されている。

「やさしさ」、そして「誠実な医療」

かつて勤務した大道病院（社会医療法人大道会）で内科診療に携わりながら睡眠時無呼吸症候群の治療を始めた私は、虎の門病院の呼吸器内科でフルPSGの技術を学んだ後に、本院のサテライトとして独立した大道クリニックに異動し実践してきました。

異動の翌年には、「うめがき診療所」を開設することになったわけですが、勤務医の期間中に自院開業のことなど、まったく頭にありませんでした。ただ、実際に開業した後には、大道クリニックでの約1年間の実務経験が活かされたことは事実で、病院勤務のままでいたらおそらく開業の選択はなかったのではないかと思います。

当時、私はクリニックのほかに、高齢者施設での診療を非常勤で引き受けていたのですが、施設を運営する社会福祉法人で東灘区に特養などの高齢者施設を増やす計画がありました。そこで、旧知の理事長から入居者の在宅診療サービスに軸足を置くクリニックの開設者として私に声をいただきました。私にとつては思いもよらなかったお誘いだけに戸惑いましたが、できたら神戸市内に勤務拠点を置きたいという気持ちもあつて、心の準備が整うより先に背中を押されるような形で「うめがき診療所」を立ち上げるようになりました。

開業といっても青木駅前の物件はすでに用意されていましたが、私がやるべきことは、いかに地域の多様な医療ニーズを掘り起こし、どんな医療を提供していくのかを明確にすることでした。

この地域の医療環境は、歴代から引き継いだ開業医がそれぞれの診療圏に強固な地盤を築かれていることが特徴で、患者さんも家族単位でかかりつけ医に信頼を寄せられています。そこに後発の私が乗り込み既成の市場を切り崩すことは困難ですし、地域に軋轢を生じさせることも避けたいと思いました。

私の診療スタイルは、医師が上から目線で患者さんに接することはあつてはならないというのがすべてのベースです。また医療は患者さんに正しい情報を伝えなくても、医師の判断でいかうにも修復することができてしまいます。これが情報の非対称性を招き、信頼関係を損なう原因にもなります。ですから私が開業医としてできることは、患者さんへの「やさしさ」と「誠実な医療」の提供しかありません。やや抽象的な言い方ですが、私の医療現場での実践はすべての言葉に集約されています。

とくに在宅診療を主軸とする以上、医療機関に対する精神的なハードルを取り払い、心配事があればいつでも相談いただける環境を作ること、そして患者さんの訴えを真剣に受け止め、丁寧にキャッチボールを重ねること、手のかかることでも決して後回しにせず、解決に向けてコツコツと努力を重ねることがもつとも大切だと考えました。

「地域で支える」「チームで支える」在宅診療

開業をサポートいただいたコンサルタントは日本医療総研の猪川昌史氏でした。猪川氏の計画では、外来はゆるやかなペースで立ち上がり、医療提供体制を整えつつ在宅診療を計

画的に伸ばしていくというものでしたが、実際に外来は季節変動の影響もあり受けることなく、右肩上がりに着実に積み上がっていました。これは、駅出口正面という立地の優位性と、診療時間を19時半までとしたことで、仕事帰りの現役世代などの利便性に応えたことが大きいと思っています。

在宅診療の最初の患者さんは、地区医師会からの紹介者でした。年齢は比較的まだ若いのですが、身体が自由がほとんどきかず、在宅人工呼吸の管理下で生命が維持されているかなり重度の病状でした。それでも、当院は常に地域に対して医療の門戸を開き、どんな症例であれ患者さんを選ぶことはしません。「私であれば全力を尽くします」、これが在宅に取り組む私の不変の姿勢です。

病院からの紹介患者さんで多いのは、ご自宅でのターミナルケアを望まれる方です。そうした患者さんに対しては、私たちも日に何回も往診するなど、大変なエネルギーを要します。しかし、元々は病院の主治医がいて、長い期間をかけてご家族とも太い絆を結んでこられたのです。私の立場はその患者さんを横取りするようなものですから、看取りまでの限られた期間に持てる力を出し切るのは当然のことです。患者さんの「生」を見守りながら、ご家族との濃密な時間を共有でき、ときに身に余るほどの謝意をいただくこともありま

す。在宅には在宅にしかない医師としての達成感とあり様を見いだすことができます。現在のは在宅療養支援診療所として24時間365日の対応を行っています。個人宅だけ



猪川昌史

日本医業総研
代表取締役

Point of Success

うめがき診療所
開業成功のポイント

① 在宅診療のベースをもったの開業

社会福祉法人が運営する2カ所の高齢者施設への在宅対応をベースに開業。その後も次々と施設が増設されたほか、病院、ケアマネジャーからの要請が後を絶ちません。榎垣先生の在宅診療の高い評判は確実に定着しているようです。

② 地域の一番立地での開業

青木駅の出口正面のビル1F、かつ大型食品スーパーが隣接する物件での開業は、宣伝活動をするまでもなく住民の目に留まります。19時半までの診療時間も現役世代の患者さんを広く取り込むことに奏功しました。

③ 体性をもったクリニック経営

開社会福祉法人の支援を受けての開業でしたが、榎垣先生は経営・運営のすべてを自責とする経営者としての主体性を貫かれてきました。そのリーダーシップが地域医療の渦の中心となり、理想的な多職種連携を形成しています。

④ 榎垣先生の豊かな人間性

どんな患者さんも受け入れる、そして治療に全力を尽くす。やさしさ、人を包み込む温かさを絶えず忘れずもち続けているのが榎垣先生です。患者さん、ご家族、スタッフ、外部協力者、そして私も豊かな人間性を榎垣先生に感じています。

うめがき診療所の開設は、社会福祉法人が経営する高齢者施設での在宅医療サービスを主目的とするクリニックとして企画されたものです。ですから、私の開業サポートも、社会福祉法人からの依頼です。ただし、クリニック経営は社福立ではなく、あくまでも榎垣寛治先生が開設者となる個人事業です。これは榎垣先生の主体性や、独立採算制を重んじた判断だと思われませんが、その主体性が成功の一つのポイントになっているように思います。

うめがき診療所の開設は、社会福祉法人が経営する高齢者施設での在宅医療サービスを主目的とするクリニックとして企画されたものです。ですから、私の開業サポートも、社会福祉法人からの依頼です。ただし、クリニック経営は社福立ではなく、あくまでも榎垣寛治先生が開設者となる個人事業です。これは榎垣先生の主体性や、独立採算制を重んじた判断だと思われませんが、その主体性が成功の一つのポイントになっているように思います。

うめがき診療所の開設は、社会福祉法人が経営する高齢者施設での在宅医療サービスを主目的とするクリニックとして企画されたものです。ですから、私の開業サポートも、社会福祉法人からの依頼です。ただし、クリニック経営は社福立ではなく、あくまでも榎垣寛治先生が開設者となる個人事業です。これは榎垣先生の主体性や、独立採算制を重んじた判断だと思われませんが、その主体性が成功の一つのポイントになっているように思います。

経営者として、医師としての高い人格能力が患者さんご家族、そして周囲の協力者を惹き付ける

Clinic Data
うめがき診療所

診療科 内科 呼吸器内科
〒658-0027 兵庫県神戸市東灘区青木 6-6-11 井上ビル 1F
TEL 078-453-7700 <https://umegakiclinic.jp>

小谷医院 (分院)

診療科 内科
〒658-0022 兵庫県神戸市東灘区深江南町 2-8-7
TEL 078-452-8031



でなく、高齢者施設も当初の2施設から8施設にまで拡大が図られています。

もちろん、望ましい在宅診療を「クリニックの力で完結させることなど不可能で、サービスの質は、看護師、訪問看護事業所、ケアマネジャー、薬剤師、コメディカル、病院など多職種チームの一体的な連携が発揮されることではじめて担保されます。私としてはそうした仲間たちとの密なコンタクトを惜しむことはありません。病院主治医からのバトンタッチと、以後の在宅療養にかかわる全スタッフが集結するタイムライン・カンファレンスはとくに大切にしています、患者さんご家族にもその様子を見ていただくことでラポール形成を高めることができていると感じています。

また、地域のケアマネジャーが主体的に開催している在宅でのサービス担当者会議にも極力参加していますし、私の都合がつかない場合は当院の看護師に代行してもらっています。「地域で支える」「チームで支える」、この意識と実践なくして良質な在宅診療は維持できないと私は考えます。

地域医療を絶やすことなく育て続けるための医療法人成り

クリニックは外来・在宅ともに順調に業績を伸ばし、多くの非常勤医師のサポートも得て運営してきましたが、2013年からは前勤務先で外科医として腕を振るってこられた河野桂太先生に常勤医師として加わっていただいています。実力と人格は私もよく知るところでしたし、何よりご本人に強い開業医指向がありました。

一方、河野先生を招き入れる以前より、私はうめがき診療所を法人成りさせていました。法人成りで期待される節税等のメリットは会計顧問から説明を受けていましたが、私の主目的は節税にはなく、将来的な事業継承を見据えた運営組織とすることにありました。もとより、私一人で当院を終結させるつもりはなく、私が蒔いた種を継承された先生に育てていただき、さらに次の代に大きく開花させていただく。地域医療にはそうした流れが絶対に必要だと考えていました。私も60歳を過ぎ、当面河野先生には内科診療に慣れていたがながら医師二人体制で運営を盛り立て、時機を見て理事長のバトンを渡そうと考えていました。

医療難民をつくらない、事業継承・分院化の判断

昨年、当医療法人は同じ区内で運営されてきた「小谷医院」を事業継承し、名称はそのままに分院として運営することになりました。前院長の小谷喬一先生は、うめがき診療所の非常勤医師の叔父にあたる方で、その医師から高齢の小谷先生が体調を崩され療養が必要との相談がありました。つまり、継承者を早急に探したいとのことでした。

小谷医院のあるエリアは、同区国道43号をはさんだ南側に位置し、中心部からはやや分断されたイメージがあります。住民の多くが高齢なことから国道を渡った移動は不便で、事実上小谷医院だけが医療の受け皿になっていただけに、閉院は医療難民を生むことになりかねません。

うめがき診療所は、私と河野先生、複数

の非常勤医師、そして看護師を始めとするスタッフフル回転の状態運営しており、とくに河野先生は休日返上の忙しさでした。それでも、同じ区内で地域の健康を守り続けてこられた小谷医院を何とかしなければという気持ちがありました。私は小谷先生に継承の意思を伝えると、すぐに医業総研の猪川氏にコンタクトをとりました。猪川氏は相変わらずのスピード感で継承のスキームを組み立てると、細部の交渉とスケジュール調整に取り掛かりました。猪川氏は私の経営上の意思決定には欠くことできないブレーンです。

病院での治療を終えた小谷先生は思いのほか元気なで、無理のない範囲であれば診療も続けられそうでしたので、小谷医院の院長及び管理医師として残っていただき、診療を継続していただくことにしました。結局、休診期間はわずか二月あまりで、再開後は週2日診察に入っていたが、残りを私がカバーし、徐々に患者さんの引継ぎを行うことで患者さんの離散や混乱のない継承を行うことができました。

うめがき診療所の経営は、医療提供上も数値上も一定の成功を収めたと感じています。私にとつての事業の成功は、ただ愚直に13年間患者さんと向き合ってきたことの積み重ねでしかありませんが、そんな私を後押ししてくれたのは、優秀なスタッフたちであり、在宅診療にかかわる地域の医療従事者たちです。

良質な医療をチームで提供するだけでなく、健全な経営もまた、チームの支えなくして成し遂げることはできませんでした。

文責… 広報室

榎垣先生の診察を一度受けたら、次もまた先生に診て欲しい。家族や友人にも薦めたい。これこそが医師としての人格能力の表れだと思います。

事業の成功に驕ることなく、十年一日のごとく常に明るく謙虚に地域と向き合い続ける。榎垣先生の経営者としてのあり方を学ぶべきは、私自身なのかもしれません。



My 2nd Stage
vol.11

大垣 淳
Jun Ougaki

医療法人社団 伸緑会
森の宮皮フ科クリニック
理事長・院長



日本皮膚科学会皮膚科専門医

北海道大学医学部 卒業
2011年
日本赤十字社医療センター
内科レジデント
2013年
東京大学医学部附属病院
皮膚科・皮膚光線レーザー科 医員
2014年
がん・感染症センター 都立駒込病院
皮膚腫瘍科勤務
2015年
埼玉県立小児医療センター
皮膚科勤務
東京大学医学部附属病院
皮膚科 助教
2018年
森の宮皮フ科クリニック 開設



「ここなら家族で何でも相談できる」 かかりつけの身近さと、年間600例以上の 手術実績に示される高水準な医療提供



石神井公園駅周辺はかつて西武グループが、「洗練されたイメージを牽引するエリア」をコンセプトに再開発の重要地区として位置づけ整備が進められた。

武蔵野三大湧水池として知られる石神井池と三宝寺池を中心に、潤い豊かな自然を残す都立石神井公園を含む周辺エリアは風致地区に指定され、武蔵野の明媚が保持されている。都内23区最上位の緑被率と洗練された街並み、公的な子育て支援の充実、都心への軽快なアクセスなどで、民間調査の「西武池袋線沿線の住みたい街ランキング」では、池袋駅周辺に次ぐ第2位にランクされている。

2018年、森の宮皮フ科クリニックは、石神井公園駅から徒歩1分足らず、駅のプラットホームからも外観を視界にとらえるビル5Fという理想的な立地を得て開業した。近隣に競合は少なく、開業後は順調に経営を伸ばした。コロナ禍での悪影響も小幅にとどめていることから、地域からの厚い信頼がうかがえる。

潜在イメージとして持ち続けた、

「医師Ⅱ町医者」

森の宮皮フ科クリニックの開業から約2年が経ちました。開業初月から黒字経営でスタートし、翌年には法人成り、現在は1日200人弱の患者さんに対応しています。

卒後の初期研修を終えた私は、内科を学んだ後に皮膚科に進み、大学病院やがん診療連携拠点病院など先進的な医療に取り組む病院に勤務。手術や皮膚がんの放射線治療、小児の稀有な症例への対応などの研鑽に努めてきました。特に手術は一定の業績を積み上げてきた些少の自負もあります。

その一方で、私にとつての医師像は、イコール町医者という潜在イメージが最初からありました。そういう意味では自院開業は、何ら迷いのない、自然な成り行きといえなくもありません。

電子カルテに見入るよりも患者さんを直視し、身体に触れ、対面で治療にあたるのが皮膚科医の基本だと考えています。そこには医師主導の一方通行の医療提供はありません。尊重すべきは、受けたい医療を選ぶ患者さんの意思と納得感です。症状には個別性があります。的確な診断の下に治療の見通しを立て、丁寧な説明に心がけてきたのも、私が医師として「こうありたい」というスタイル

を体現してきたもので、そのスタンスは開業後の現在も変わることはありません。

また、クリニックでも手術は十分に強みとして発揮されています。昨年度の手術実績は、保険適応だけで610例、自費の美容などを含めると1千例を越えます。また、最近 は病院からの逆紹介で、手術を引き受けるようにもなりました。強く連携を意識するまでもなく、病院とは「お互い様」の関係がうまく機能していると感じています。

日常の皮膚の悩みから、手術を必要とするケースまで、年齢・性別を問わず、「ここならなんでも相談できる」クリニックを目指しました。

一番立地を探り当てた
コンサルタントの情報力

開業を考え始めたときに相談した方は、個人的な友人で、先に「飯田橋駅前さくら坂クリニック」を開業し大成功されていた小谷和弘先生でした。開業準備と並行して半年ほど小谷先生のクリニックを非常勤で手伝ったわけですが、盛業しているクリニックの患者導線や予約システムの運用、経営数値管理などの経験が開業を迎える私にとって貴重な財産となりましたし、電子カルテの作り込みでも大いに参考になりました。

その小谷先生の開業をサポートしたのが日本医業総研でしたが、小谷先生からの勧めもあつて同社が主催する「医院経営塾」にも参加しました。開業医は適切な診療が当たり前にできることを大前提に、経営数値の理解

と判断力や人事・労務などのスキルが求められます。病院勤務医では触れる機会のなかった医業マネジメントを知るという意味では新鮮な気持ちで受講することができました。

また、小谷先生から紹介いただいた同社のコンサルタント、植村智之氏、加藤義光氏の誠実で実直な印象から開業サポートを依頼することになりました。加藤氏には、開業後も継続してこまめなフォローをいただいています。

開業立地については、医局の先輩開業医と診療圏が重ならないことを条件に、とくにエリアへのこだわりはありませんでした。日本医業総研とは複数の候補地で検討を重ねてきましたが、加藤氏が一番立地として薦めたのが石神井公園の当該物件でした。駅から徒歩1分足らずの新築ビルで、1Fの調剤薬局、2Fのファミレスが入居を予定し、3Fの消化器内科も内定していました。建物は駅のプラットホームからも視界に収めることができます。

私自身は石神井公園駅を利用したことはありませんでしたが、友人が数人住んでいて、皮膚科の競合がないという情報を事前に得ていましたし、街並みも美しく整備されています。人口構成を見ても、高齢者に偏ることなく、子育て中の若いファミリー層や独身キャリア層からも人気の高いエリアですから、私の描いていた幅広い層の皮膚科ニーズに応えたいという希望も満たせる印象を持ちました。運やタイミングもあるのでしょうか、ここまで理想に近い物件情報をよくぞ入手できたものだと思います。私の開業後には、婦人科クリニッ



Point of Success

森の宮皮膚科クリニック 開業成功のポイント

- 1 明確なコンセプトと開業イメージの共有**
対象とする患者像と提供する医療コンセプトが明確で、立地選定に迷いがありませんでした。
- 2 競合の少ないエリア、かつ中規模ターミナル駅の駅前立地選定に注力**
複数のバス路線が運行し、とくに自費の美容では広域の診療圏患者を取り込めるエリア選定となりました。
- 3 立地を最大限活かした広告宣伝**
ホームページの先行作成だけでなく、1階薬局での開院チラシの配布、ビル窓面等への開院告知など、ローコストで効果の高い告知広告を実施し、早期の認知向上に努めました。
- 4 運営方針の確立とスタッフへの共有、コミュニケーション、育成**
開業前の研修から運営方針を明確に打ち出し、オペレーションを確立させました。多忙な日常にもかかわらず、朝礼や個別面談等のコミュニケーションを大切にすることで、個人スキルの向上と好ましいチームワークが醸成させています。

加藤義光

日本医業総研 東京本社
コンサルティング部



明確な診療コンセプトと、良質な医療提供、経営者としての高い人格能力がクリニックの成長と持続性を生む

院長の大垣淳先生とは2016年初旬に面談の機会をもち、開業サポートのご依頼をいただきました。

先生とのヒアリングにおいて、皮膚科専門医取得後の2018年春ごろを目途に開業を進めたいという意向と、道義的な理由から、同一医局の出身者の開業エリアは不可侵という条件を確認したうえで、立地選定がスタートしました。

小児皮膚科やがん治療のほか、手術実績も多い大垣先生だけに、全年齢層を対象とした地域住民十働いている人をターゲットに設定し、競合状況と先生がご自身の診療スタイルをイメージできる場所を念頭に立地の絞り込みを行いました。

新型コロナウイルス感染症拡大の影響と対応

当院では、新型コロナウイルス感染症による肺炎患者の多発が報じられるようになった今年の2月に入って、院内の換気装置と飛沫防止フィルムの装着、ウイルスの除菌装置を整えました。感染症拡大の先行きは不透明でしたが、その時点で有効と考えられる対策を施し正しくアナウンスすることで患者さんが受診機会を逸することを防ぐように努めました。

また、オンライン診療については、使用するシステムの制約が外れ、電話やウェブなど媒体を自由に選べるようになったことからオリジナルのシステムを構築しました。誤診リスクを避ける意味で初診には対応せず、当院に受診歴のある方に限定したサービスでしたが、ピントの合った患部の写真を送信いただくことで利用者に正確な情報をお伝えすることができています。

心配したコロナ禍での患者数はある程度落ち込みがあったものの、経営を大きく揺るがすほどではなく、8月の夏季休暇明けの患者数は290人を記録しました。

9月後半からは患者数がほぼ回復し、新患比率も16〜17%の高水準が保たれています。

すべては「人」に恵まれ、支えられたクリニック経営

当院の開業を成功とするのならば、その要因は「人」に尽きます。

クリニック運営の要はスタッフだと考えています。幸いオープニングで優秀なスタッフが集

まり、私には心理的な負担が軽減されるなかで診療へ集中することができました。受付事務の勤務経験や、看護師の皮膚科経験よりも人柄を重視しての採用でしたが、私が指示を出すまでもなく、明るい雰囲気のままチームワークが醸成されています。

以後の採用においても、面接時に必ず常勤スタッフにも参加してもらい、皆が納得したうえで入職いただくようにしています。

スタッフと定期に実施してきた食事はコロナ禍の影響で休止していますが、毎日の朝礼と月1回の個別面談は時間をやりくりしながら欠かさず実施しています。

そして成功要因の「人」には、地域の患者さんも含まれます。まるで地縁のない石神井公園での開業でしたが、地域の方々は私の診療に対する考え方やスタイルを受け入れ、理解し、ご家族、ご友人たちにも広めていただきました。私が日々気持ちよく診療に打ち込めるのも、厚かましさを承知で言えば、このエリアの患者さんの医療に関する意識レベルが高いと感じるからだと思っています。

現在のクリニックに求められるのは、受診者にとつての利便性です。これには自宅からの距離、最寄り駅からの距離といった物理的な利便性や、気軽に相談しやすいという精神的な利便性があります。クリニックで提供可能な医療には限界がありますが、現状の利便性を保ちつつ、皮膚科領域においてはどんな悩みに必ず解決策が見いだせる存在でありたいと思っています。

文責…広報室

の広さを利用して、保険と美容の待合ゾーンを分離し、絵本やおもちゃを用意しクッション材で囲われたキッズルームを設置、さらに窓面にはカウンター席を設けるなど、患者さんに快適な空間をご提供できています。施術室の近くに設けられたパウダールームは、依頼した女性設計者ならではの発想と配慮です。物件契約後、開業までの期間に余裕があったため、ホームページの作成と開院告知を先行して実施し、認知向上に努めた結果、初月から事業計画を大幅に上回る患者さんに来院いただきました。

開業前の採用面接・研修や開業後の訪問を通じて感じるのは、大垣先生ご自身が常に謙虚さを失わずに、患者さんだけでなく、スタッフをととても大切にされている点です。本文中にも触れられていましたが、経験よりも人柄重視で採用され、コミュニケーションを取りながら育てていく方針を着実に実行されております。

また先生の独断で人事を判断するのではなく、他のスタッフの意見も取り入れながら納得して決断されているところが、スタッフの就業満足度に表れ、高い定着率を生んでいます。

昨年、駅前に競合となる皮膚科クリニックが開院したことや、コロナ禍の状況にもかかわらず患者数を落としていないところに、大垣先生の医業と向き合う姿勢がうかがわれます。

Clinic Data 森の宮皮膚科クリニック

診療科：皮膚科 美容皮膚科 小児皮膚科
形成外科 アレルギー科

〒177-0041 東京都練馬区石神井 3-21-9 第3島光ビル 5F
TEL 03-3996-1112

URL <https://morinomiya-cl.jp>



新型コロナ禍で発生！

労務トラブル事例の 情報発信

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

スタッフと院長の問答編

事例1

スタッフ(S) パートでも、休んだ日に休業手当の支払いがないのはおかしいのではないですか？

先生(D) 就業規則でパートの勤務日は「シフトにより定める」と決まっているのは知っていますね。新型コロナウイルスが怖いから……と、シフトに入らないことにあなたが合意したのですから、本来休業手当を支払う義務はないのです。シフトに入っていた人には、休業手当を支払っています。希望があれば、有休を使うことも認めていますから、それを利用してはいかがですか？

★社労士からひと言アドバイス

事業主都合で休ませたのか、労使合意のもとシフトに入らなかったのかにより、休業手当の支払い義務にも違いが出ます。休業手当の考え方や、その支払い方を整理しておきましょう。

なお、休業手当は平均賃金の60%を支給すれば良いのですが、就業規則に記載がないと、「なぜ100%ではないのですか？」と満額支給を求められるケースもありますので注意が必要です。

事例2

S 患者さんが来ないことを理由に、勝手に早めにお昼に早く入るスタッフがあります。

D 労働時間は、「9時～13時」と決まっています。患者

休業手当！

有休！

院長と社会保険労務士の問答編

事例5

D ダブルワーク先にクリニックの感染症対策などを話しているスタッフがいる。

★社労士からひと言アドバイス

有休の申請ルールは、あらかじめ決めておかねば、自由に取得する風土が生まれ、スタッフ間の不公平を生むことにもつながります。申請期限や、事後申請の有休を認める・認めないについては、ルールを決め、周知しておくことが大切です。

社労士(LS)

近年ダブルワークをするスタッフも増えていますが、それは機密情報を漏洩しないということが大前提です。まずは、厳重注意を行うとともに、本人にも始末書を提出してもらう必要があるでしょう。何度も繰り返される場合は、解雇の可能性も出てきますので、指導した記録は残しておくようにしてください。解雇を検討する場合は、就業規則に解雇要件をしっかりと記載しておくようにしましょう。

事例6

D 退職希望のスタッフが、「解雇にしてほしい」と言ってきたが、応じてもいいか？

LS

コロナ禍において、事業主が休業手当を払うより、辞めてもらって雇用保険から「失業給付をもらった方が得」というような情報が出回りました。自主退職では3カ月間はいわゆる失業給付の申請ができませんが、解雇であれば、それを待たずに申請できます。ただし、解雇をする

さんがいなくても、13時までは職場を離れないのがルールです。もし、早くお昼に入るのだしたら、就業規則の「繰り上げ・繰り下げ」を利用して、早くお昼から戻って仕事をすることはできません。ただし、その場合は必ず私に声をかけてください。

事例3

S 家族の職場で新型コロナ陽性者が出たのですが、私は休んだ方がいいですか？

D 家族のご様子やご自身の体調は本人にしか分からない部分があります。少しでも感染のリスクがあると感じた場合や、体調が普段と違うという場合には、ご自身の判断で休みを申請するようにしてください。判断に迷う場合は臨機応変に対応しますので、いつでも相談してください。

★社労士からひと言アドバイス

実際に陽性が出ていない段階で、命令により休ませると、休業手当の支払い義務が発生します。体調不良を理由に休むような場合は、事業主命令ととらえられないよう伝え方を工夫しましょう。

事例4

S 家族が体調不良で大変なので、急ですが明日有休をいただませんか？

D ご事情は分かりますので、休みを取るのは仕方ありませんが、就業規則で有休はシフトが決まる前までに申請することになっています。ですから、今日の申請で明日の有休取得を認めることはできません。他のスタッフと不公平が出てはいけませんから、今回は欠勤という扱いになりますが、それは了承いただけますね？

事例7

D マスクや手洗い洗剤などを少しずつ持ち帰るスタッフがいるようだ……。

LS マスクや手洗い洗剤は、クリニックの大切な財産です。院長が寛容でいると、スタッフの意識が少しずつ麻痺し、ちよつとくらい良いのではないかと、という感覚になることがあります。また、少しの緩みが、金銭トラブルなどの大問題を引き起こす恐れもあります。

備品の持ち出しや許可のない使用は厳に慎むことを、クリニックのルールとして周知しておかれることをおすすめします。問題が大きくなった場合には、そのルールを根拠に解雇を検討することもできます。

事例8

D 売上が大幅に下がっているが、スタッフの給料を減額できるか？

LS 単純に月給を下げるのは、不利益改定にあたり、役員報酬の減額などの経営努力なしに減額するのは難しいと考えられます。一方で、賞与は業績配分の考え方を取りますので、売上が下がっている場合は、調整しやすいと思われます。スタッフのモチベーションも考慮し売上の減少具合とのバランスでご判断ください。

ただし、就業規則や労働契約書で「賞与は年〇か月分を支給する」などと約束している場合は、原則支払わなくてはなりませんのでご注意ください。もし、業績配分の考えが浸透していない場合は、この機会に表記を見直されてはいかがでしょうか。

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実践しよう》



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

医院経営塾



日本医業総研



2nd Stage

2020年11月1日発行 Vol.11 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=有明社ダイキ
© 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司町2-2-12 神田司町ビル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