

2nd Stage

Vol.6

開業医としての
ライフステージを創造する
情報ブックレット

My Second Stage

問題を仮説立てて検証し、
数値化することで、前向きな改善が容易に。

さがみ眼科・皮膚科 院長

坂上憲史

治療の先にあるCS向上への付加価値。
患者さんのニーズに、
皮膚科クリニックはどうアプローチすべきか。

医療法人社団 桜照会 飯田橋駅前さくら坂クリニック
理事長・院長

小谷和弘





千里丘陵の汪洋たる敷地に開発されたわが国最初の大規模ニュータウン「千里ニュータウン」。街の玄関口となるのが北大阪急行電鉄南北線と大阪高速鉄道大阪モノレール線が乗り入れる千里中央駅で、大阪空港、新大阪のほか市内主要駅へのアクセスに優れている。

また、千里中央は民間企業が毎年実施している「住みたい街ランキング」関西版における上位の常連で、直近の2017年でも4位にランキングされている北摂を代表する人気エリアでもある。

「さがみ眼科・皮膚科」は、眼科専門医の坂上憲史先生が院長に就き、夫人で皮膚科専門医の麻衣子先生が副院長として週3日診察に入っている。眼科をメインとしながらも、皮膚科での専門性の高い医療の実践で患者層が広がり、安定した収益が確保されている。

問題を仮説立てて検証し、 数値化することで、 前向きな改善が容易に。



My 2nd Stage
vol.6

坂上憲史

Kenji Sakagami

さがみ眼科・皮膚科



医学博士
日本眼科学会専門医
臨床研修指導医
光線力学的療法認定医

1988年
島根医科大学(現島根大学医学部)卒業
大阪大学眼科科学教室 入局
国立大阪病院(現大阪医療センター) 研修医
1990年
東大阪市立中央病院 医員
1992年
市立豊中病院 医員
1994年
愛媛大学眼科科学教室 文部教官
1997年
米国ミシガン大学眼科 留学
2000年
大阪大学 医学博士取得
松山赤十字病院 眼科部長
愛媛大学医学部 眼科臨床助教授 兼任
2004年
星ヶ丘厚生年金病院(現星ヶ丘医療センター) 眼科部長
大阪大学医学部 眼科非常勤講師 兼任
愛媛大学医学部 眼科非常勤講師 兼任
2011年
さがみ眼科・皮膚科 開設





集患対策はホームページのみ。駅前立地と 良好なアクセスによる広域からの集患

「さかがみ眼科・皮膚科」は、2011年の開業から6年が経過し、来院患者数・事業収益ともに安定した数値が維持されています。

集患対策といっても主力はホームページのみで、媒体広告などには出稿していません。それでも初診割合は全体の30%前後、カルテナンバーは毎月コンスタントに200番程度増加しています。来院動機としては、ホームページでの検索がもっとも多く、次にご家族・ご友人からの紹介と続きますが、駅前複合型高層ビルのクリニックモールで、しかもフアサードに面した区画を確保できたことから視認性に優れていることも影響していると思われれます。公共交通機関のアクセス網が行き届いているのも千里中央の特徴で、背後には広大な千里ニュータウンを抱きますが、北摂エリア7市の広域から集患できているのはこの良好なアクセスによるものでしょう。

マイナーな診療科を選択する上で、 臨床と研究を両立

父が内科開業医だったこともあって、私にとって医療は子どものころから身近な存在でした。私の育った環境と自院開業の動機はまったく無関係ではないでしょうが、実家は内科医の兄が継いでいることから勤務医時代に特に開業を意識したことはなかったように思います。

島根医科大学（現島根大学医学部）を卒業後大阪に戻った私は、研修先として国立大阪病院（現大阪医療センター）を選びましたが、診療科を選択する際に優先したのは、臨床と研究の両立でした。病棟患者の管理や緊急時の対応などカバーする領域の広い診療科ではどうしても現場重視にならざるを得ません。そこで、父からのアドバイスもあってあえてマイナーな眼科を選ぶことになりました。

当時の眼科は白内障手術の大転換期からさらに治療法が広がり、網膜硝子体手術の黎明期ともいえる時代だったこともあって、手先を動かす細かな作業が得意だった私とは相性の良い診療科のようにも思われました。

病院経営改善から学んだ病院経営

基幹病院での勤務と大学での基礎研究という生活はそれなりに充実していましたが、2004年から勤務した星ヶ丘厚生年金病院（現星ヶ丘医療センター）での業務が開業へ目を向けるきっかけとなりました。当時、同病院は年金福祉施設から独立行政法人への移行期を迎え、収益改善、組織体制、財務管理、内部統制等について国立病院水準にまで高めようとする改革に取り組んでいました。眼科部長だった私は、管理職として地域医療部長を兼任し、病院経営・運営に一定の責任をもつことになりました。年度予算の立案や、実績数値を管理するなど初めての経験でしたが、私なりにデータを整理・分析することで、医療現場とは異なる視点での病院経営をリア

ルに掴むことができました。「これなら、案外自分でも経営ができるのではないか」と興味を持ち始めた一方で、家族と過ごす時間をもう少し大事にしたいという思いもあって、気持ちは徐々に開業へと向かい始めていきました。そのタイミングで目に止まったのが、医局に届いた日本医業総研からの医療モールの案内DMでした。

「わかりやすさ、やさしさ」の実践

医療モールを検討する前に、一度はプロのコンサルタントの話を聞いて、開業の方向性を確認したいと考え、日本医業総研にコンタクトしました。担当は田中徳一氏でしたが、開業のあらゆる相談に的確に答える頼りになるプロのノウハウを感じました。私としては最後まで田中氏にお付き合いいただくと条件に同社とコンサル契約を結びました。

開業の礎となる経営理念の大切さは田中氏の勧めで参加した「病院経営塾」で得心したことでありましたが、私は診療コンセプトを、「わかりやすさと、やさしさ」としました。これは勤務医時代から心がけていたことですが、医療を提供するうえで大切なことは患者さんに正しい知識をもっていただくこと、そして不安なく治療を受けていただくことだと思っています。医師が疾患を治すことのみに関心してしまえば、この大切なコミュニケーションが抜け落ちてしまいます。特に自覚症状に乏しい疾患の多い眼科では、患者さんの十分な理解が治療の中断を防ぐことに



もつながります。クリニックは不調時の最初のアクセス先として受診のハードルを取り払わなければなりません。これが病院外来とのもっとも大きな違いであり、クリニックの責務でもあると感じています。

運営上の感覚的な問題は、 数値化することで解決できる

私の診療スタイルを実現し、円滑な運営を支えてくれているのはいうまでもなくスタッフの頑張りです。堅苦しい院内ルールを設けているわけではありませんが、ランチタイムを利用した毎月1回の勉強会に合わせ1時間程度の集団面談を実施。運営上の問題や課題を全員で共有し、改善に取り組んでいます。また半年に1回、妻も同席しての個別面談を実施しています。個別の問題や悩みに早期に気づき、すぐに対処することに心がけていますが、副院長の妻が同性の立場でスタッフの話に耳を傾けられることが風通しの良い職場環境の形成に資しています。

また、日常起こりうるトラブルに対して私がスタッフと共有しているのは、問題の大小を印象で判断するのではなく、印象から仮説を立て、その仮説を数値化したデータを基に検証し解決に結びつけることです。

たとえば、患者さんからのクレームの大部分は待ち時間です。当院の予約制は30分で5人の患者さんに対応することを基本としています。つまり30分が待ち時間の許容範囲だということがいえます。ところが、まれに強い

口調で不満を表す方がいるとスタッフは動揺し冷静さを見失ってしまいます。そこで受付時間、診察開始・終了時間を集計して分析したところ、混み合う時間帯の患者さんの平均待ち時間は24分であることがわかりました。つまり現在の予約制は破綻していないことになりません。その理解のうえで事前予約を受けない時間帯を設定し、当日予約の患者さんを受け入れることで診察の分散を図り、待ち時間の減縮ができています。

この考えは米国留学で学んだコーチングメソッドの一つですが、スタッフの負のイメージを数値による証明で払拭し、改善に結びつくとがPDCAの循環と仕事へのモチベーションを維持するポイントになります。

将来目標は「現状維持」!?

現在の眼科の患者さんは1日平均70人前後。手術は毎週火曜日に集中させ、週平均5人を基本に実施しています。妻の専門領域である皮膚科は、月・火・木曜日の午前に限定していますが、1日約60〜70人で安定推移しています。患者数の比較では、眼科2に対して皮膚科1、収益ベースでは概ね4対1となっています。

事業の成功要因を考えたときに思うことの一つは、予約制をシステムにとどめず活用している点で、「いつ、どの患者さんが来院されるか」の事前の把握が「わかりやすさと、やさしさ」を実践する有効なツールとなっています。たとえば、疾患の進行に合わせた検査のタイムラインや薬の処方計画、以後の治療スケジュールな

どを事前にコミュニケーションできることで計画的で無駄のない診療ができ、その分患者さんと打ち解けた会話の時間が確保できています。この診療スタイルが、患者さんの評価として口コミに広まっていると感じられます。

私自身の考える当院の将来像は「現状維持」です。意外に思われるかもしれませんが、現状維持は消極的な意味ではありません。患者さんが減ってしまったては困りますが、抱えすぎることでは提供する医療サービスの質を下げてしまつては、クリニックを永続させる意義を失います。

私の父は82歳まで現場に立ち続けました。私が父の歳まで現役でいられるかどうかは分かりません。ただ、私の医療を患者さんが必要とされる限りしっかりと提供していくことが、一医師のできる最大の地域貢献ではないかと思っています。

(文責：広報室)



Clinic Data
さがみ眼科・皮膚科

診療科目 一般眼科・一般皮膚科
〒560-0082 大阪府豊中市新千里東町1-2-3
ザ・千里レジデンス2F
TEL 06-6834-2500
<http://www.sakagami-eye-skin-clinic.com>



田中徳一

日本医業総研 大阪本社
シニアマネージャー

良質な医療提供と安定経営、さらに 家族との時間を大切に するライフプランを実現

先生方の開業の意思決定に共通するのは、目指す医療の実践と、長期的なライフプランの実現です。私たちコンサルタンの使命も唯々として流行るクリニックを開設することではなく、医師としての本懐を果たし、先生とご家族の充実した生活を成就する拠点として、もっとも望ましいクリニック像を創造し実現することです。黒字経営の先に描く、先生とご家族のライフスタイルを共有させていただき、事業計画や物件選定等に反映させていきます。

坂上憲史先生との出会いは、弊社が枚方市内に開設する医療モールのご案内でした。坂上先生からのご連絡で面談となったわけですが、先生はすでに「わかりやすさと、やさしさ」という明快な診療コンセプト

と、「家族と過ごす時間を大切にしたい」という開業後のライフスタイルを描かれていらつしやいました。その目的を果たす開業となると、先生のご自宅がある千里中央エリアということが高い優先順位となります。私は片道1時間程度を要する枚方の医療モールをあつさり候補から外し、「先生の理念とライフプランを実現するベストな開業を妥協せずに考えられてはいいかがですか？」と申し上げました。これは弊社としては当然の対応だったわけですが、先生には営業マンらしからぬ意外さを感じられたようです。ここから私の開業サポートがスタートしました。

開業物件は坂上先生自ら情報を収集するなかで見つけられたものです。千里中央駅

前の好立地でご自宅からも近いことから、皮膚科専門医の奥様も副院長として週3日入っていたべくことになりました。この判断が思いのほか奏功しました。同クリニックをウェブ検索すると、スタッフ対応についての高い評価が目立ちます。実際に私が見ても接遇マナーなどに抜きだたものを感じます。先生の診療コンセプトが浸透し、クリニックの開設当初から「全員で創るクリニック」の高い意識が共有・維持されています。その基盤として、副院長がスタッフ個々のメンタリティを理解し、モチベーションを支えられているのです。

また、坂上先生ご自身が時間的にも数的にも無理をしない、スタッフにも無理をさせないという方針が健康経営と効率的な運営、さらに質の高い医療サービスとなって良い循環を生んでいるように感じられます。

クリニックの将来像について、坂上先生は常々「現状維持」と笑って答えられます。「勤務医時代より、はるかに多忙」という先生方は少なくありませんが、坂上先生のように時間的なゆとりを大切に、安定した収益と充実した家庭生活の両立を目指すことも一つの開業医のあり方です。坂上先生が実践された成功ビジネスモデルをサポートさせていただいたことにコンサルタンの本懐を感じます

Point of Success

さかがみ眼科・皮膚科 開業成功のポイント

- 無理せず、診療スタイルを守り抜く**
診療時間を増やすことでさらなる増患が期待できる立地ながら、眼科・皮膚科ともに数を診ることより質を追求した専門性の高い医療提供が保たれ、そのスタイルが評価として定着している。
- スタッフの高いモチベーションを維持する環境づくりと、副院長のかかわり**
定期的な集団面談・個別面談を通じてスタッフの日常にキチンと向き合うことがモチベーション維持につながっている。特に、副院長である奥様が個々の意見を受け止め、的確なアドバイスを実施している。
- 「全員で創るクリニック」という定着した風土**
受付で対応するスタッフが自発的に業務改善を提案し、坂上先生も現場の意見に最大限の配慮をしている。「全員で創るクリニック」という開設時からの考え方が風土として根付き、明るさとともにスタッフの高い定着率にもつながっている。



植村智之

日本医業総研 東京本社
シニアマネージャー

保険診療で経営基盤を築き、 美容領域で高付加価値を創出する

小谷和弘先生と縁由となったのは、「**「医院経営塾」**にご参加いただいた後の個別面談です。

面談の時点で、すでに開業の候補物件が決まっており、先生からのご依頼は人事や会計を主とした実務レベルの支援というものでした。まずは現状理解のためのヒアリングを行いました。先生は物件周辺の医療環境をくまなく調査されていて、エリアのどの層に、どれだけの皮膚科のニーズがあり、どんな医療を提供していくのかというコンセプトがまとめられていました。それは、患者目線が十分に考慮された実践的、かつ綿密なもので、ホームページのビジュアルイメージまでもが網羅され、周到な考察と経営者としてのセンスに驚きました。

候補物件はSCをアンカーテナントに新設される郊外型複合施設でした。私は先生とのコンセプトを検証する意味も含め現地に外向き、事業者側とも面談したのですが、テナント誘致の諸条件がどうにも曖昧で、入居区画も定かでない不確かな印象を覚えました。すべてがフワッとした状況で、このままでは開業の目的が立たないことから開業の前提をリセットし、都心部広域に視野を向けました。

開業物件は小谷先生ご自身が情報をキャッチされたものです。飯田橋エリアの中心的な居住区は神楽坂周辺になります。当該物件は駅前立地ですが、神楽坂からは線路を跨ぐ位置関係にあつて実際以上に距離感があります。そこで常住人口に加え、

数に富む流入人口にアプローチし、美容ニーズにも応えていく方針を定めました。とはいえ、あくまでも保険診療をベースに医療機関としての信頼性と収益の安定化を図り、自費の美容は競合との差別化+αの収益を生むサービスとして事業計画を立案しました。広報戦略の要となるHPでもそのコンセプトが踏襲され、美容領域をあえて強調せずに運用されています。実際に、立ち上がり期に保険診療中心で損益分岐をクリアすると、徐々に美容の患者さんが増え始め、現在は非常に良好なバランスとなつています。

また、スタッフの良質な患者対応もクリニック運営の強みとなつています。これも、小谷先生がチームワークの醸成や個々の高いモチベーション維持のためのコミュニケーションに時間を惜しまず取り組んできた人的マネジメントの成果です。

開業から3年目を迎えた今年、クリニックは法人成りし、経営基盤は一層強化されました。日々三桁に上る患者数に加え、自費の施術も増えていることから先生には昼食を摂る間もない忙しさが続いています。

小谷先生の成功は偶然や結果論ではありません。いわんやコンサルタントの力でもなく、先生の慧眼と的確なコンセプト、そして労を惜しまぬ実行力がもたらした必然であつたと私には感じられます。

Point of Success

飯田橋駅前さくら坂クリニック 開業成功のポイント

1 保険診療のベースが、 自費への信頼性を高めた

美的なイメージより、医療としての質を担保する美容を提供するという考えから、しっかりとした保険診療に取り組み、その結果が自費領域の信頼性に結び付いている。

2 たゆまない情報収集

医療サービスにかかわる情報にアンテナを張り巡らせ、常に収集と研究に取り組んでいる。数多い情報の中からクリニックのコンセプトに合致したものを厳選し、オリジナルのノウハウにまで高めたものを医療機関として提供することで先進性が保たれている。

3 サービスの質を高める、 スタッフとのコミュニケーション

多様なニーズに対応する効率的なオペレーションと患者満足度を高めるうえで、スタッフには高いスキルが求められる。小谷先生は多忙な中でも、スタッフとのコミュニケーションに努め、育成に心がけている。また、先生のそうした姿勢がスタッフの頑張りズムの源にもなっている。



パートスタッフの「定着」と「戦力化」を促す、院長の人事マネジメント力

厳しさを増す採用環境

昨年12月に厚生労働省より発表された一般職業紹介状況（平成29年11月分）における有効求人倍率は1・56倍（季節調整値）で、昭和49年1月の1・64倍以来43年ぶりの高水準となりました。これを都道府県別に見ると、東京都が全国トップの2・12倍、大阪府も1・65倍と都市部での採用環境の厳しさが如実に示されています。また雇用形態別の有効求人倍率では、正社員よりも常用的パートタイムの倍率が高い傾向が見られます。適温経済の実感値はともかく、受給バランスを欠く採用環境は当面続くものと思われれます。

この典型的な「売り手市場」はクリニックのスタッフにも及んでいます。慢性的な看護師不足は言うに及ばず、受付事務でさえ適材の採用に苦慮するケースも少なくありません。それでも、媒体を選んで粘り強く募集することで最低限必要なスタッフ数を確保することは可能なのですが、むしろ筆者がこだわるのは採用後の人事マネジメントです。せっかく確保できたスタッフが戦力にならないまま短期間で退職してしまうのは大きなロスです。「募集コスト」「採用コスト」「教育コスト」は金銭的な出費だけでなく、院長の時間や体力をここのほか消費することになります。

戦力化へのポイントは、「雇用」ではなく「活用」

本号では、坂上憲史先生（さかがみ眼科・

皮膚科院長）、小谷和弘先生（飯田橋駅前さくら坂クリニック院長）にご登場いただきましたが、両先生を含め成功クリニックの多くに共通する強みの一つが優秀なスタッフの高い定着率です。もちろん、離職者が多くても、先生の頑張りだけで黒字経営を続けることはできますが、開業後に私どもに寄せられる相談の大多数が人事に関連した悩みであることも一方の事実です。

異なる診療科であっても、看護師や受付事務の業務内容や報酬に大きな違いはありません。にもかかわらず、スタッフの定着率に差が生じるのはどうしてでしょうか？ それは取りも直さず院長の「人事マネジメント力」の差だと言わざるをえません。

収益が不安定な開業初期では、パート採用のスタッフで業務シフトを組むのが一般的です。パート採用のメリットに、人件費の抑制、容易な雇用調整などがあげられますが、それは反面、スタッフにとっても離職しやすい環境だといえることがいえます。医療サービスを提供するうえで、スタッフには「マナー」を「サービス」に、さらに「ホスピタリティ」にまで高めるスキルが期待されます。しかし、それは一朝一夕に会得できるものではありませんし、技術以前に院長の理念やクリニックの目指す方向性が共有されなければスタッフの自発的なモチベーションに響きません。

パートスタッフを人的戦力・経営資源とすること、それは漫然とした「雇用」を有機的な「活用」に切り替えることであり、それこ

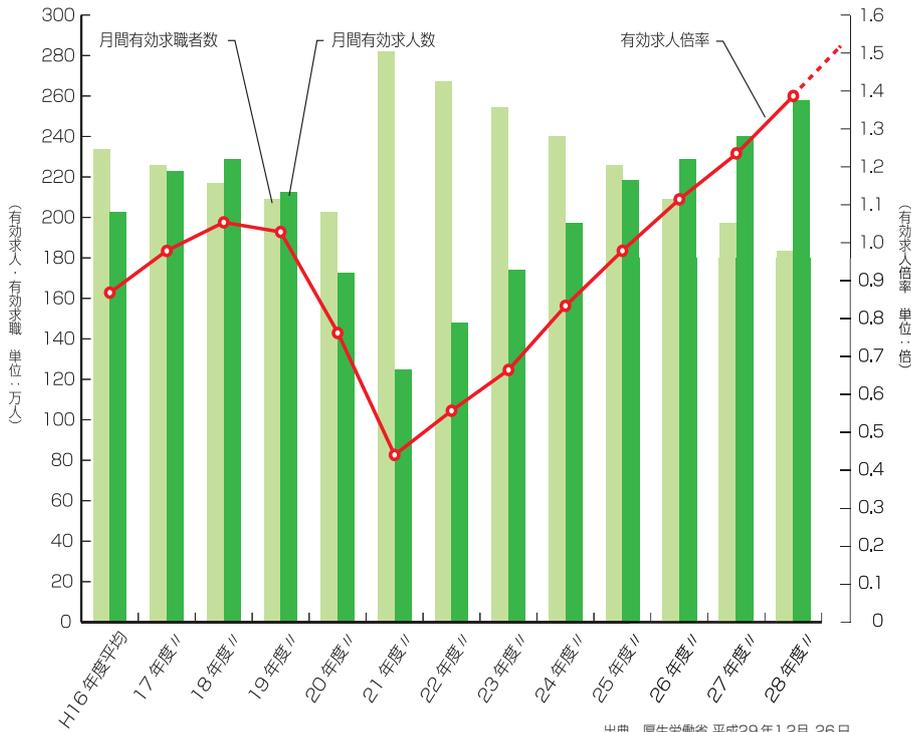
そが院長に求められる人事マネジメントの胆となります。

院長の人事マネジメントに不可欠な
コミュニケーションのあり方

ある民間企業で実施したサービス業に従事するパート・アルバイトスタッフに対する意識調査での「仕事へのやりがいを感じる」ときの結果は、1位が「お客様に喜ばれたとき（約53%）」、2位「自分の仕事に対する評価があったとき（約47%）」、3位「仕事の成果が実感できたとき（約35%）」というものでした。パートスタッフであっても、仕事を通じた自身の成長や成果を実感したいのです。主婦の場合、育児・家事・介護などといった暮らしの制約からパート勤務という時間や業務に限定的な働き方を選択しているに過ぎないわけで、院長が「活用」に心がければクリニック運営を支える人的戦力を十分担うことができるはずなのです。

そこで院長に意識していただきたいのは、スタッフとのコミュニケーションを土台としたモチベーションの高いチーム作りです。スタッフの定着率が高いクリニックほど、院長の理念や期待する人材像がキチンと組織に浸透し、一人ひとりの行動に反映されています。組織全体の情報共有や意見交換は朝礼やミーティング、連絡ノート、院内行事などを通じて行うことができますが、難しいのはパートスタッフ特有の多様性と個々の生活背景への配慮です。具体的には、個別面談を定期に実

求人、求職及び求人倍率の推移



施することを勧めしていますが、当然そこには公平性が担保されなければなりません。個別の事情にどこまで応じられるかはケースバイケースですが、ご家庭での急用時に休みを取得しやすくし、全員の課題としてカバーし合える体制を整えることも働きやすい職場環境作りに寄与します。また、公平性という意味でもっとも重要なことは、スタッフのシ

フト管理です。これを特定のスタッフ任せにし、万が一不公平が生じるとチームの信頼関係は崩壊してしまいます。毎月のシフトは院長ご自身で管理し、特定のスタッフに負荷のかからないよう実施してください。

次にスタッフへの評価です。これは人事考課といった大きなものではなく、コミュニケーションの延長としてスタッフの頑張りを院長が「認める」ことです。日常の基本行動、定型業務、接遇等について「いつもありがとうございます。〇〇さんのおかげで……」の声かけ一つでも、スタッフは心を開いてくれます。そして、コアとなり得るスタッフについては報酬を見直すだけでなく、本人の希望を聞いたうえで正職員への道を開くなど登用制度に柔軟性を持たせることも一考です。

こうしたことを整理すると、院長に必要な人事マネジメントのポイントは次の3点に集約されます。

- ① コミュニケーション機会の創出
- ② すべてに公正なシフト管理
- ③ 適正な評価

ヒト・モノ・カネ・情報・時間という経営資源について、何をどこにどれだけ配分するかが経営戦略です。とりわけ、「ヒト」に依るサービスが競合差別化の大きなポイントになるのがクリニックです。スタッフが明るくイキイキとしているクリニックは、患者さんの不安を和らげるものです。職員満足度（ES）の向上はより良い職場風土を育み、必ず高い顧客満足度（CS）へと結実します。



社会保険労務士法人
日本医業総研 編著

「院長のための クリニック労務 Q&A」 50のピンチを 切り抜けるための 実践ガイド

クリニック開業サポート実績 400 件超の日本医業総研グループにおいて、スタッフの採用・教育・組織の基盤強化等、人事・労務管理に関するサービスを提供する社会保険労務士法人日本医業総研編著による最新刊図書。

これまで相談を受け解決に導いてきた事例をベースに、開業後の院長がスタッフの雇用で実際に遭遇しうる 50 のトラブルについて、「人」の法律に関わる専門家である社会保険労務士が解決のノウハウを伝授。

これから開業を迎える先生はもちろん、すでに開業済みの医業経営者の方々にも必携の一冊。

A5 判：208 ページ／編著：社会保険労務士法人日本医業総研
発行：MAS プレーン／発行日：2017 年 7 月 20 日
定価：本体 1,200 円＋税
コード：ISBN978-4-904502-29-7 C2034

本書のご購入は、最寄りの書店、ネット書店、または弊社まで直接お問合せください。

Editor's Note

数年前、明治時代から続く診療所の親子間承継をサポートさせていただいたことがあります。診療所の立地は、地域振興とはおよそ無縁の少子高齢化が進む過疎地域です。高齢者の慢性疾患などには一定の需要がありますが、医療ニーズの将来的な成長性となると、「……？」とせざるを得ません。そうした環境下での、4代目院長（父親）から5代目院長（子息）への承継です。急性期医療の最前線で勤務されてきたご子息でしたが、父親からの承継の相談に一も二もなく快諾されました。新院長への就任に何を期待されたわけではありません。ただ、寒村に医療をもたらした始祖である高祖父より100年もの間、地域の健康を守ってきた志を絶やしてはならないという使命感が承継への決意となりました。

現在の一般的な第三者への事業承継は、既存診療所の「資産価値」「収益力」「需給」の観点から「時価純資産」「営業権」の適正価額を算定し、承継元・先の合意形成を図ります。いわば、医療施設・機能のトレードといえますが、確かに合理的で公平性も担保された手法です。しかし、もっとも大切なマッチングは、地域医療を担う意識の共有でなければならないと私は考えます。創業の志を承継先医師がしっかりと受け止めて理解し、さらに充実した医療サービスのあり方をともに創出していきたいものです。

日本医業総研 東京本社
シニアマネージャー 植村智之

医業差別化のポイントは 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400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
<http://www.iin-kj.com>

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

医院経営塾



日本医業総研



●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 practice@lets-nns.co.jp



NIS Group

株式会社日本医業総研

2nd Stage Vol.6

発行人 猪川昌史

編集人 植村智之

大阪本社 大阪府大阪市中央区本町 2-2-5 本町第2ビル TEL 06-6263-4000

東京本社 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

<http://www.lets-nns.co.jp>