

診療所に新風を吹き込む 敏腕事務長たちを追う！

ここでは実際に現場で活躍中の診療所事務長を追う。前職で培った能力や経験をもとに、どのように診療所経営改革を断行しているのか。医療関連企業やホテル経験者、院長夫人と異なるタイプの3人の事務長を紹介する。

▼関連企業からの転身

医療法人社団CVIC
心臓画像クリニック飯田橋 事務長

古澤良和

診療所の価値を高める オペレーション改革を断行

医療法人社団CVICで事務長を務める古澤良知氏は、米国のスーパード、遠隔画像診断サービス会社で、事業部長と営業統括室長として活躍。転身を図った医療法人社団CVICでは、診療報酬の是正などに着手、組織改革に取り組んでいる。

自院の強みに合わせた
仕組みづくりで結果を出す

心臓MRI検査数で世界屈指

の実績を誇る医療法人社団CVIC。近年は、大井町、三鷹、来年

4月には仙川と、次々と分院展開を進めている。そんな勢いに乗る法人の経営オペレーションを一手に担っているのが事務長の古澤氏だ。経営戦略から、集患やリクルート、患者対応や広報活動、業者との対外折衝まで多岐にわたる業務をこなしている。

古澤氏が入職した2016年、同法人の経営はほめられるもので

はなかった。そこで古澤氏が最初に取り組んだのがレセプト請求の徹底的な見直しだ。

当時、本来算定できる、あるいは少しの工夫で算定できる加算をとれていないケースが多かった。そこで、古澤氏はカルテの記載や請求の仕方を一つひとつ見直していった。これだけで診療報酬のとりこぼしがなくなった。「診療報酬の専門家ではあり

ませんでしたが、なぜ返戻されるのかが疑問で問いただしていきました。当時は「仕方ない」という雰囲気がありました。霧囲気がありました。が、「なぜ」を徹底的に追求していった結果、風土を変えることができました」と古澤氏は振り返

る。

また、事務スタッフには「経営的な発想」も徹底的に叩き込んでいった。「たとえば、国が医療費削減としているなかで、自分たちの給料をあげるためには何が必要かを考えさせました」と話す古澤氏。今日は何件電話が入って何件予約につながったのかまで細かくチェックし集患につながる指標の





重要性をスタッフ全員が意識するよう各診療所で共有している。

現場のオペレーション改善として、心臓MRIについては、スピーディーに検査ができる仕組みを構築。空き時間をつくらないようにするなど、効率的に検査ができるよう調整した。その結果、現在は1カ月の検査実施数を平均320件に伸ばした。さらに、検査で蓄積した知識やノウハウを活かし、

企業とのコラボレーションを積極的に推進。AIによる医用画像解析の研究開発などでも、収益をあげることに成功している。

併せて自由診療では、脳ドック中心から、自院の強みである心臓ドック中心に移行。PR活動として、WEBのSEO対策や心臓ドック専門サイトを開設。繰り返し心臓ドックの価値を提案したことで、受診者を3倍に増やした。

「TVや雑誌で紹介されたことで当法人を選択する人たちが増えました。心臓ドックに関しては、今はほとんどWEB経由での受診です。最近では中国から検査・治療を求めてくる方もいらつしやいます」と古澤氏は話し、現場オペレーションを組み立てるうえでは何よ

りも「医師」が重要と語る。

「医師にしかできない仕事の生産性あげること。これは診療所の収益にもつながることですので、一番心がけていることです」

これまでの経歴で磨かれた 判断力と交渉術を発揮

古澤氏の経歴は異色だ。米国のスーパーマーケットで店舗実務を統轄する事業部長として活躍後、遠隔画像診断サービス会社に勤務。驚くことに、同法人に入職したのは、前職で同法人の経営支援に乗り出そうとしたのがきっかけだ。

「診療所に向向していた私は法人の厳しい経営状況をよく把握していましたが、心臓画像診断に特化した稀有な診療所というところと、寺島正浩理事長をはじめとした先生方の高いスキルをみて、いけると確信しました」（古澤氏）

入職後は、組織改革で手腕を発揮。「意見が合わない人はいいますが、気になりませんでした。なぜなら多くの人種が集う米国で500人の従業員を従え、解雇等のジャッジを一任されてきましたから。そのときの混乱に比べたら、

たいしたことはありません」と強調する。企業で培った能力を発揮

しながら、古澤氏はこれからも現場の最前線に立つ。

▼ホテル業界からの転身

医療法人梅華会グループCMO
(チーフマーケティングオフィサー)

村上英之

マーケティング部門を創設し 集患・リクルートで成果を出す

兵庫県西宮市を中心に7診療所を展開する医療法人梅華会グループでマーケティングを担当する村上英之氏。ホテル勤務の経験を活かし、接遇研修を導入したほか、独学でマーケティングを習得し、「患者さんに喜んでもらいたい」というおもてなし精神に基づいた広告や広報にも取り組んでいる。

PDCAサイクルを回し

成果を出す広報・広告を実践

医療法人梅華会グループには、グループ全体の経営企画や人事、マーケティング、秘書などを担う経営事務部門がある。在籍するスタッフは総勢12人。村上氏はマ

ケティング部門のリーダーとして法人全体の集患やリクルートに取り組んでいる。特筆すべきはPDCAサイクルを意識した公的な広告・広報の実践だ。

たとえば、HPに掲載した情報とアクセス数、来院の関係性を分析したうえで常に改善を加えているほか、医師のリクルートについても専用サイトを開設し、ページビューを分析しながら職場環境や雇用条件の見せ方を変更。こうした取り組みが奏功し、来院患者数やリクルートの応募者数増を実現している。

「患者さんや応募者はどんな情報を知りたいか、それによって当院

への来院や応募につながるかを常に考えて改善してきました。前職はホテルのフロント職でしたが、そこで『顧客が何を求めているか』を考へることを徹底的に教え込まれた習慣が役に立っているかもしれません」と村上氏は語る。

そのほかWEBマーケティングとしてSEO対策や地図上に上位表示されるSEO(マップ検索エンジン最適化)を独自研究し、成果の上がる広報・広告活動につなげている。同様に広告看板の集患効果も測定し、費用対効果のあまりよくない道路や電柱の看板は削減しコストカットを実現した。さらに確度を高めるため、今春からは分院ごとにマーケティングチ

ームを立ち上げ、現場と連携した広報・広告活動にも取り組んでいる。

「立地条件や患者層により、発信すべき情報は変わります。それを最もよく知るのは現場のスタッフ。マーケティングと現場の視点をかけ合わせ、より効果的な情報発信に取り組んでいます」(村上氏)

前職の経験を活かしながら 未経験のマーケティングに挑戦

村上氏が同法人に入職したのは2015年のこと。ホテルの仕事に不満はなかったが、ソフトの關係上どうしても不規則な生活になりがちで、子どもができたのを機に転職を決意。「医療を通じて日



本の未来を明るくする」と、「全国の患者さんのためにイキイキと輝く日本一のモデルクリニックを目指す」というビジョンに共感し、「患者さんに喜んでもらえるサービスを提供したい」と経営企画部に入職し

た。当初はホテル勤務の経験を活かし、スタッフ向けの接遇研修を担当。挨拶や言葉のかけ方、接し方、身だしなみなどを見直し、「おもてなしの精神」を浸透させることで、診療所の評判は右肩上がり得上昇していった。

接遇研修担当を経て、現在はマーケティング部門のリーダーとなった村上氏。最近では診療所経営をテーマにしたセミナーで講師を務めることもあるが、驚くべきは同法人に入職するまでマーケティング経験はほとんどなかったことである。

「梅岡比俊理事長にすすめられ、3日間にわたる外部でのマーケ

ティング研修を受講したのがはじまりです。その研修でマーケティングの重要性を感じ、理事長に相談して専門の部門を立ち上げさせてもらったのです。独学と日常業務でのPDCAを通じて研鑽してきたというのが実態です」と村上氏は振り返る。

梅岡理事長は、常々、スタッフに「仕事の枠を決めつけず、いろんな仕事にチャレンジできる職場でありたい。今ここにない仕事を創ってほしい」と話しているという。事務長が最大限活躍できる環境をつくるためには、こうした経営トップの姿勢も重要になると言えよう。

▼院長夫人から転身

よこやま内科小児科クリニック 理事 横山実代

奥様事務長として経営改善から 後進育成まで尽力

栃木県栃木市のよこやま内科小児科クリニックの横山実代理事 は、横山高典院長との結婚を機に事務長として入職。同院の経営面



を切り盛りしてきた。さらに、近年は後継となる新たな事務長を育成してタスクシエアを進め、自身は院外活動など業務の幅を広げている。

夫婦で医療・経営を分担 診療所の立て直しを図る

よこやま内科小児科クリニックは、1997年、横山高典院長が父である先代院長から前身の診療所を承継。その後、横山院長の希望により結婚を機に横山実代理事が事務長として入職した。横山院長は医療に専念し、経営業務全般は横山理事が担った。

当初、経営状況は芳しくなかったが、人員整理や新築移転、朝8時からの診療、他院に先駆けてホームページを開設しWEB予約システムも導入と、経営改革を次々と断行していった結果、徐々に地域住民からの認知度が向上。経営の立て直しに成功した。「当院の経営不振は家族の生活にかかわると懸命に努力しました。私の前職はMRで経営の知識はゼロでした。そこで経営講座などに片っ端から参加してノウハウを学び、それを実践していったところ、

何とかなったというのが実情です」と、横山理事は振り返る。

後継事務長を育成し 経営業務を分担

診療所経営がある程度軌道に乗ってきた段階で、横山理事は後継事務長の育成にも着手した。その目的は、院外活動と組織力の強化にある。

自分と同じ境遇で悩む女性は多いはず。そうした人たちが集まって悩みや課題、経験、工夫を共有すれば、自院はもちろん参加する診療所すべての経営の質を高められる――。そう考えた横山理事は、診療所経営に携わる女性の交流会「医ッ歩一歩(いっぽいっぽ)の会」を結成。現在は月1、2回の勉強会を開いている。

さらに、経営の質を高めるべく、商工会議所の活動や社会奉仕活動などにも参画するなど、院外活動に注力するにつれて、自分が診療所にいなくても仕事が回るように、事務長の確保が命題になっていったという。

外部から新たな人材を招くという方法もあるが、自らの経験から事務長には何よりも「院長の思い

や価値観、目指す方向性を共有できる」ことが重要と考え、自院のスタッフを育成するという方法を選択。当時のスタッフたちの人柄などを見ていくなかで、現事務長である医療事務スタッフに白羽の矢が立った。

業務に必要なノウハウは外部研修で学ばせ、業者との交渉や新人教育など、実際の業務の進め方を横山理事の仕事を見せながらOJTで指導していった。

「事務長として指示をしたときに皆がきちんと聞いてくれる人格を磨くため、異業種体験や外部の人とのコミュニケーションを多くこなさせました(横山理事)

徐々に仕事を委譲していった結果、現在は人材採用やソフト調整、関連企業との交渉など、横山氏が担当していた仕事

の多くを事務長が担えるようになった。

「完全な独り立ちまでには約10年かかりましたが、今では安心して任せられるので、私は他院との交流や新規事業の展開、講演など、院外での仕事に専念できるようになりました」と横山院長は語る。

事務長に一番必要な要素として横山理事は、「診療所や院長のために一生懸命考え、行動できるファンであること。スタッフにファンになつてもらえるように日々コミュニケーションをとることを心がけています」と話す。

