

女性向け健診クリニック「イーク」に学ぶ クリニック経営破綻からの再生



大石 佳能子 医療法人社団プラタナス 総事務局長 / (株)メディヴァ 代表取締役

本稿は2007年に経営が破綻し、その後再生を果たしたクリニック「イーク」(図表1)の事例をまとめたものである。本事例からの学びは下記の4つである。

- ①コンセプトとマーケティング
- ②組織風土づくり
- ③受診者満足度調査とPDCA
- ④進化し続ける仕組み

イークの再生ストーリー

九州の医療法人が分院として開設したイークは、立ち上げ当初より集患に苦しみ、2007年に法人全体が経営破綻した。同年11月、法人は民事再生を申し立て、九州の本院(病院)は某ファンドが、イークは付き合いのあった医療法人社団プラタナス(東京都世田谷区)がスポンサーとして引き受けた。

イークは東京駅にほど近い丸の内の一等地、東京ビルディングの商業ゾーンTOKIAに立地し、九州の本院が持つ乳腺外科のノウハウとブランドを生かした自由診療の女性専門外来を標榜した。最高の立地、高名な医師、最先端の機器があれば、患者はどんどん来るであろう、というのが開設当時の思惑だったと聞いている。自由診療にしたのは、もともと開設者が「乳腺外科の診療報酬は安すぎる」と問題意識を持っていたことと、東京丸の内では150坪を構えた賃料を賄うには保険診療では成り立たなかったためである。しかしながら、こうした当てがはずれ、毎月2,000万円の赤字を出していた。

プラタナスは世田谷区に本院を置き、プライマリケア外来と在宅医療を中心に展開している医療法人で、都心への進出は初めてであった。イークの引き受けに当たっては、自由診療の乳腺外科から、乳がん・子宮がんの検診を強みとした健診センターに業態を転換した。健診センターの運営ノウハウがあったわけではなく、世の中のニーズと賃料を賄うことができる経済性からの発想だった。

コンセプトとマーケティング

2008年は特定健康診査と保健指導、いわゆるメタボ対策が始まった年であり、世の中の予防意識が高まっていた。ただし女性は、メタボより乳がん・子宮がんのほうが、若年・中高年から高リスクである。少しでも多くの女性が健診を受け、早期発見できることは個人だけでなく健康保険組合にとってもメリットがあるはずだ

●図表1 女性向け健診クリニック「イーク」



が、女性の健診受診率は低かった。

加えて当時はまだ女性向けの健診センターがなく、「病気でないのに、男性の医師に診られる」「男性の技師に胸を触られる」「薄い検査着で、男性の隣で待つのは嫌」等が女性が健診を受けない理由にあがっていた。そこでイークは「女性のための、女性の医師・看護師・技師による健診」を打ち出した。

ターゲットを個人ではなく健保組合に設定し、そのマネジメント層（理事や事務長）に乳がん・子宮がんのリスクを啓発した。今では営業の専任職がいるが、当時は医師や事務長総出で、「男性のがんは退職後に増えるが、女性のがんは在職中に発症する」「配偶者が重度のがんになったら、従業員は仕事どころではなくなる」と説明して回った。

明確なコンセプトと健保に対するB-B-Cマーケティングは功を奏し、提携健診センターを増やしたくない健保も「イークなら」と契約してくれた。

組織風土づくり

健保の契約数が伸び、業績は回復したかという点、そう順調ではなかった。当初の計画では1日のドック受診者数を20人に設定している。イークでは事業譲渡前から、1日に5人程度の健診を細々とやっていた。20人の目標値を掲げた途端、スタッフから「20人も来たらイークの診療の質が保てない」と大きく非難の声が上がった。

「患者が増えると質が落ちる。制限すべき」という声は、医療機関でも介護施設でもよく聞く現場の苦情である。もちろん、無制限に増やすことはできない。しかしながら少ない人数では施設の継続性が望めず、マネジメントにとっては頭の痛い問題である。だましすかししながらも強硬に来院数を増やそうとすると、退職を招いてしまう。イークでもまさしくそのとおりのことが起こった。変化を望まないスタッフとの衝突が起り、3カ月間で12人も退職してしまっ

た。4カ月目には給与の不満を理由に、院長も辞めた。この間、事業譲渡前より赤字が膨らみ、どんどんキャッシュが出ていってしまい、最大のピンチを迎えた。

しかしながら、ピンチはチャンスにもなり得る。院長をはじめ、変化を望まないメンバーが辞めてしまったことにより、残っているスタッフや新たに入職したスタッフの間でオーナーシップが芽生え、かえって院内が明るくなった。

受け入れ数を増やし、キャッシュフローを良くするために、全員が「受診者数」を意識し、様々な業務改善が手掛けられた。たとえば、受診から1カ月以上かかっていた健診結果報告書提出を2週間に短縮して、キャッシュフローを改善させる。予約電話を取り漏らさないよう、看護師をはじめ専門職も電話対応をするなど。全員が経営数字を意識する、職種間の壁をなくし、業務改善に取り組むというイークの組織風土は、この時期に芽生えた。

受診者満足度調査とPDCA

内部では苦しみながらもコンセプトの強さもあり、受診者は2008年の秋からぐっと増えてきて単月黒字を達成した。ところが、そこまでまだ受診者を受け入れるだけの業務プロセスができていなかったのも、クレームも増えた。年が明けた頃、とうとうビルオーナーの三菱地所からも、満足度調査とそれに基づく対応を指示された。改善しないなら、次期の賃貸契約更改はないかもしれない、とまで言われた。

満足度調査を実施してみると、出るわ、出るわ、驚くほどの改善要望が寄せられた。それに意気消沈していても仕方がないので、毎週のように業務改善会議を開き、問題の解決に当たっているうちに、少しずつお褒めの言葉も頂戴するようになった。これによって現場のモチベーションは大きく上がり、より熱心に改善に取り組むようになった。

イークの満足度調査は、課題をあぶり出すため

に曜日別・行為別に設計されており、水曜日の内視鏡検査は苦しかったかといった具体的な課題を抽出することができる。定量調査だけではなく、「内科結果説明」「感染対策」「待ち時間の要望」「全体的にお気づきの点」の4点についてコメントの記載欄を設け、定性的な意見についても広くピックアップしている。抽出された課題に対しては、徹底的に改善するまでPDCAを繰り返す。スタッフだけでなく、医師の人事評価にも満足度調査の結果が反映される。

「総合満足度」は7段階で回答してもらい、「6」「7」の割合を80%以上にするを全員の目標にした。毎月集計し、全スタッフと分析レポートを共有し、業務改善とモチベーション向上につなげている。イークの「受診者の声を聞く」ことと、それに基づく「徹底的なPDCAの文化」はこの時期に萌芽がある。現在は、Webアンケートに切り替え、タイムリーに課題をキャッチし、即時に対応できるようになっている。

進化し続ける仕組み

その後、ある期間の健診システムのデータが消去される事件や、新型コロナ期には3カ月休業するなどの苦しい時期はあったが、順調に成長し、現在は丸の内、表参道、有楽町、紀尾井町の4院で年間合計5万人が受診する健診機関

となった。

規模の拡大にも増してイークが誇るのは、4院ともに均質な質の高い医療と受診体験を可能とする強い組織であり、それを支えているのは、イークのビジョンを日々の活動に生かす仕組みである。

イークはビジョンをクレド、人事評価、教育研修、組織サーベイ等と連動させている。ビジョンは目指しているものや使命を意味し、法人（経営側）が決めることである。ビジョンは、当該施設の存在意義を表すので「患者さんに親切に」等のどこでも当てはまりそうなものではなく、独自性が求められる。イークの場合は、ビジョンを『『最善の予防医療』を提供することで、『かけがえのない人生』を支えたい』と設定している。

これを受けて、コンセプトである「女性のための、女性による健診」等があり、スタッフを巻き込む形でクレドがつけられる。クレドづくりには、丸一年以上をかけ、管理職によるビジョン研修、クレド作成チーム等におけるディスカッションの末に出来上がった。クレドは、「患者視点」「コミュニケーション」等複数項目にわたってビジョンを実現するために大切にしている価値観や行動指針が表現され、常に持ち歩けるようにカードにしている（図表2）。

クレドを組織内に浸透させるには、個々人の目標と日々の活動に落とし込む必要がある。イークの場合は図表3のとおり、「ビジョン→コンセプト→クレド」と「戦略→事業計画→KPI」の2つの流れが個人の目標（短～長期）に落とし込まれる。目標に基づき日々の活動、サービス提供がなされ、人事評価（賞与、昇格等）に結び付く。

同時に日々の活動が効率よく、高品質に運営できるよう絶えず業務フローが見直される。近年は積極的にDX化を進めている。また先般述べた受診者満足度調査と同じくらいに重視されているのが組織サーベイで、これらの2つの調査結果により絶えずPDCAが進められる（図表3）。

医療機関は職種による壁や、分院ごとの壁が

●図表2 クレドカード例「コミュニケーション」

コミュニケーション
良い雰囲気・空間をつくる
4つの要素

2
コミュニケーション
良い雰囲気・空間をつくる
4つの要素

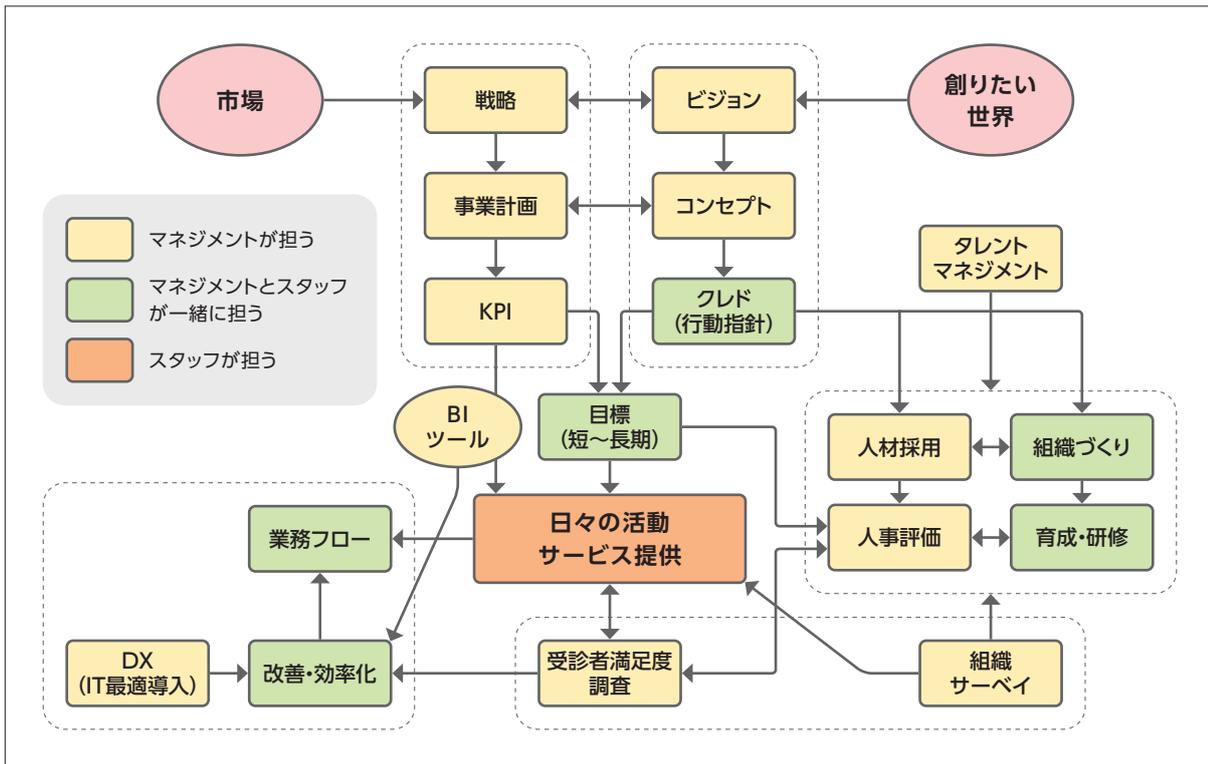
あなたがいるから、私が働ける
最善の予防医療の提供は、チーム医療の実現の先にあるもの。
一緒に働く仲間へ感謝し、助け合おう。

いつだってテーブルの上で
伝えたいことは、オープンに直接伝えるのが、一番正確に相手に届く。
会議やチームミーティング、面談などテーブルの上（公式な場）で進めよう。

笑顔、挨拶、感謝
笑顔ではじめよう。気持ちの良い挨拶をしよう。感謝を伝えよう。
気持ちの良い場、感じの良い空気を率先して作り出そう。

自分のチカラを相手のために
スキル、経験、役職など「自分のチカラ」を自分のためだけではなく、仲間やチームのために使おう。

●図表3 イークの仕組み（全体像）



できがちであるが、イークはそれを避けるために経営数字や調査結果等情報の透明性を高め、全員が同じ課題意識を持つことを促進している。昨今はBIツール（Business Intelligence ツール：経営ダッシュボード）を使い、受診者数、予約数、検査所要時間等の重要な経営数値を即時に手元で見られるようにしている。

また、勉強会や研修も頻繁に開催している。主要サービスである乳がん検診をより深く理解するために、事務も参加する乳がんや治療についての研修を実施し、乳がん治療のトップを走る聖路加国際病院プレストセンターの部長が講師を務める。マネジメントの原則、役割を学びながら「組織風土作りと一緒に取り組んでいく」という意識を持たせるための管理職研修には医師も参加する。学ぶことは奨励され、外部での研修やセミナー、資格受験のための費用補助があり、資格を取得すると手当が支給される。

組織の壁をなくすために、4院間は人材採用、人事異動、研修を統合している。「オール・イークで考える」を合言葉に4院を1つの組織として考え、相互の信頼・支援、標準化を進めた。分院、

職種の壁がないことは、特に新しく分院を開設するときに力を発揮し、経験豊富な人材が他院からスワット部隊のように集まって立ち上げる。

※

以上にイークの再生と成長のストーリーとポイントをまとめた。最後に、これらの活動の中核となって担った白根事務長のコメントで締めくくりたい。

「大事なのは、ひたすらPDCAを回して進化し続けること。それと、ピンチをチャンスにする、決して諦めない心です」。

PROFILE

おおいし かのこ：1961年大阪府生まれ。幼少時代をニューヨークで過ごす。1983年大阪大学法学部卒業。日本生命保険での勤務を経て1986～1988年ハーバードビジネススクール（MBA）。1998～2000年マッキンゼー・アンド・カンパニー（米国・日本）パートナーを経て、2000年（株）メディヴァ、医療法人社団プラタナス設立。日本の医療・介護を患者と利用者の目線で変えていくことを志し、事業の開発運営とコンサルティングに取り組む。厚生労働省「これからの医療経営の在り方に関する検討会」「社会保障審議会福祉部会」、経済産業省「2050 経済社会構造部会」内閣官房「健康・医療のまちなかづくりに関する有識者・実務者会合」、規制改革推進会議医療介護WG 座長・専門委員等を歴任。
 著書・共著に『「幸せな老後」を自分でデザインするためのデータブック』『まちづくりとしての地域包括ケアシステム』など、監修『診療所経営の教科書』『病院経営の教科書』。