

## 経営 VOL.72

## 「分院設立」について考える・・・②

前号では分院の運営は『多大な労力』が必要であり、『気軽にできるものではない』ということをお伝えしました。

しかし、設立する「目的」を明確にし、上手に運営すれば色々なメリットを享受することが出来ますので、今号では、その「メリット」と「魅力」をお伝えします。

### 【診療圏の拡大】

まず、分院展開のメリットとして『診療圏の拡大』を挙げることが出来ます。ご存知の通り、一箇所では診療圏が限られ、診ることが出来る患者さんにも限界がありますが、分院を開設することで幅広く患者さんを取り込むことが可能となります。新たな患者さんの獲得はもちろんのこと、これまで本院で診られなかった患者さんも診ることが出来ます。

また、本院から分院へ、若しくはその逆のパターンで患者さんを紹介することもできます。本院と分院がそう遠くない場合、診療時間や休診日を本院と分院で異なる日におけば、どちらか休診でない医院で急患対応等も可能です。

### 【医院の機能分化(棲み分け)】

次に、『機能の分化』も大きなメリットです。例えば、ある歯科医院さんでは本院は自費中心、分院は保険中心の診療を行い、相互に異なる機能を持たせた医院経営を展開することで多くの患者さんを取り込むことが出来ています。

また、それだけでなく、分院では難しい自費治療の患者さんが来られた場合、本院に紹介したり、理事長自ら分院に赴き治療を行ったりしていますし、本院の患者さんで「費用を安く済ませたい」という要望をお持ちの場合に分院を紹介するなどして対応をすることもあるとのこと。その後、患者さんは通院しやすい方の医院でメンテナンス等を行っています。

### 【スタッフの成長】

さらに、分院を開設するに際し、新たなスタッフを採用しますが、その教育に本院のスタッフを充てることによって『スタッフが大きく成長する』というメリットもあります。

ある、歯科衛生士さんは、『指導者』となることで、自分自身の知識や技術のフィードバックが出来ただけでなく、不足している部分も分かった…、と仰っていました。

結局、人を指導するということは、「業務内容」や「技術」だけでなく「伝え方」や「接し方」も学ぶことになり、それによりこの歯科衛生士さんも患者さんとの接し方にも変化が表れ、『以前よりも説明が分かりやすくなった』と、患者さんからも周囲のスタッフからも、そして院長からも評価が上がりました。

その他、本院と分院のスタッフを交流させることで、**本院・分院間の競争が生まれ、互いに成長する**こともメリットです。

ある医院では、症例検討会を組織全体で行った際、分院スタッフの発表が素晴らしかったため、本院スタッフが危機感を覚え、より一層、真剣に仕事するようになったそうです。

また、別の例として、本院に追いつけ・追い越せをスローガンに、こちらから言わずとも分院長を中心に売上向上に取り組んでいる分院もあります。これは、単なる勤務医という枠を出て、数字を意識しなければいけない立場となったことから、「経営者」として変貌を遂げた…、というお話です。(理事長からすれば、本当に嬉しい誤算だったようです)

### 【「勤務医」を「経営者」に変えた具体的な実話】

また、別の医院さんでは、最近ようやく**分院長が「経営者」として育ち**、経営が軌道に乗り始めたのですが、分院開設当初はとんでもない赤字続きで、運転資金も尽きる寸前まで追い込まれたこともありました。

これは、分院長が『患者さんを大切に＝丁寧に診療する(時間を掛ける)』、そして『高い治療費を請求するのは悪い＝保険中心で算定しない点数も多い(高額な治療は勧めない)』という姿勢で、いわば、お金のことを全く気にしない、ある意味「放漫経営」の結果でした。

このDrは本院に勤務している時は非常に評判も良く、技術も確かだったので、「このDrであれば任せることが出来る！」と思って満を持して分院長をさせたのですが、『**技術者**』と『**経営者**』は**スキルが全く違う**、ということだったので。

そこで、理事長は、固定の割合が高かった分院長の給与を一定期間『完全歩合』とし、自分が欲しい給与を取るためには、毎月どれだけの売上が必要で、そのためには毎日どれぐらいの患者さんを診て、最低でも1人平均単価は幾ら必要なのかを徹底して教えたところ、それを意識して診療スタイルも変わり、ようやく現在の姿になったということです。

### 【分院展開について…さいごに】

2回に渡り分院のお話をさせて頂きましたが、いかがでしたでしょうか。今回ご紹介した医院さんは現在も極めて順調で、理事長はご自身で診療をせず、やりたかった勉強をしたり、事業承継への準備を始めたり色々な活動をされています。

この先生方は別に「特別」ではなく**毎日毎日、目の前の診療で忙しいという状態の時に、あえて将来のことを考える時間を持ち、計画を立てて頑張ってきた結果なのです**。このような時間を持ちたい、将来が不安だとお考えの先生は、是非ご相談下さい(将来設計は「計画」が全てです…)