

目 次

はじめに

本マニュアルのご活用について

第1章	開業を志される先生方に向けて	
	1 先生はなぜ開業するのですか……………	2
	2 開業とは事業家になること……………	4
	3 開業にまつわる様々な不安……………	10
	4 事業の成功とライフプラン……………	12
第2章	診療所開業で成功するために	
	1 経営環境の変化と成功要因……………	20
	2 好ましい立地の確保……………	28
	3 マーケティング志向の経営……………	30
	4 人材の育成と動機づけ……………	33
	5 緻密な経営管理……………	35
第3章	開業基本プランの作成	
	3-1 目指すべき診療所像の検討……………	42
	(1) 診療所概要……………	42
	(2) 経営理念……………	45
	(3) 経営方針……………	50
	3-2 初期投資計画の作成……………	55
	(1) 土地関係費……………	58
	(2) 建設・施工費……………	59
	(3) 医療機器費……………	60
	(4) 什器・備品費……………	61
	(5) 開設費及び運転資金……………	62
	3-3 予測損益計画の作成……………	63
	(1) 医業収入の予測……………	64

(2) 医業費用の予測	66
(3) 予測損益計画の作成	72
3-4 資金計画の作成	78
3-5 開業スケジュール	82

第4章 立地選定と診療圏調査

4-1 立地選定の進め方	86
(1) 開業好適地の探索	86
(2) 好立地物件の探索	93
(3) 物件の現地調査	94
4-2 開業予定地における診療圏調査	94
4-3 マーケティング・リサーチ	97

第5章 診療所設計・施工

1 診療所設計に当たって	112
2 建物外まわり	113
3 建物内レイアウト	114

第6章 医療サービス内容の検討

1 医療サービスとは	120
2 人的サービスとは	122
3 物的サービスとは	124
4 時間サービスとは	126
5 情報サービスとは	127

第7章 患者吸引策の検討

7-1 患者さんが来院する仕組み	134
7-2 診療所開業の告知	138

(1) 認知率の向上	138
(2) 認知率向上のための施策	140
7-3 初診患者の確保	146
(1) 選択率の向上	146
(2) 良い口コミの形成に向けて	148
7-4 中断・転院の防止	151
(1) 中断・転院の原因	151
(2) 中断・転院防止に向けて	154
7-5 愛顧患者化の促進	156

第8章 人材の採用と活用

8-1 医療スタッフ採用の進め方	162
(1) 受け入れ体制の整備	164
(2) 採用基準の明確化	166
(3) 募集・選考方法の確立	170
8-2 医療スタッフの業務分担と教育	175
(1) 適切な業務分担	175
(2) 医療スタッフ教育のポイント	177
(3) マニュアルによる教育	178
8-3 医療スタッフの動機づけ	184
(1) 動機づけの必要性	184
(2) 人事評価制度の確立	186

第9章 院内管理体制の整備

9-1 診療管理	192
(1) 品質管理	192
(2) 時間管理	199
(3) 原価管理	202
9-2 人事管理	202
9-3 財務管理	208

(1) 収益管理	208
(2) 資金管理	210

第10章

新規開業の届け出・申請手続き

1 新規開業の諸手続き	214
2 診療所の開設届け	214
3 保険医療機関の申請手続き	216
4 保険医の登録	216
5 税務の諸届け	217

参考資料

歯科診療所を例にとった院内管理

1 経営管理とは	220
(1) 経営管理の5つの機能	220
(2) 経営管理の対象領域	223
2 患者管理	224
(1) 診療実績管理	224
(2) 予約管理	229
(3) キャンセル・中断防止管理	235
(4) リコール管理	243

第1章



開業を志される
先生方に向けて

1 先生はなぜ開業するのですか

本書を手にとされている先生のほとんどは、既に開業を決意され準備にかかっておられるか、ここ数年の内に開業を志しておられる先生であろうと思います。

ところで、先生は、なぜ開業しようとお考えなのでしょう。

これから開業しようとしている何人かの医師の方々にお聞きしてみますと、次のような答えが返ってきました。

- ▶ 現在よりも高い収入を得たい
- ▶ 開業医としての社会的なステータスを高めたい
- ▶ 誰かに使われるのではなく自分の好きなように仕事をしたい
- ▶ より優れた医療サービスを提供し、社会に貢献したい
- ▶ 家族や友人が勧めてくれるから
- ▶ 自分が大学に入った時から漠然と思っていた
- ▶ 一定レベルの診療技術が習得できた
- ▶ いい物件を見つけることができた
- ▶ 今勤めている病院・診療所の給与が低い
- ▶ 院長先生と診療方針が合わない
- ▶ 現在の病院・診療所に将来性がない etc.

この答えから分かるように、開業の動機には、積極的なもの、やむをえずといった消極的なものなど、各人によって様々あるようです。

ただ、ここでぜひ確認しておいていただきたいことは、医師にとって

新規開業は、自分の『夢』を実現する大きなステップである

ということです。

いうまでもなく、開業すれば、勤務医の時にはなかった大きな可能性が開け

てきます。

例えば、自分の思うような方針で診療ができます。社会的ステータスも高まります。

うまくやれば収入も飛躍的に上がります。そして、そのことが、自分の「夢」の実現に大きく繋がっていくはずです。

しかし、大きな可能性は、一方で大きなリスクを背負っています。

患者さんが来院しなければ、来院してくれるようにいろいろな施策を考え、取り組んでいかなければなりません。資金が足りなくなれば、金融機関に融資をお願いすることにも取り組まなければなりません。それは、勤務医時代にはなかったことです。そうした困難にぶつかった時に、それを乗り越える支えになるのが、開業に当たって思い描いた「夢」なのです。

なお、これらの「夢」や「開業の位置付け」については、未来に向けてのライフプランとしてぜひ整理する必要があります。その作り方には、様々なものがありますが、その一例を後述していますのでご参照ください。

さて、開業に当たって、もう一点ぜひ確認していただきたいことがあります。それは、

開業するからには、必ず成功させるという決意で臨む

ということです。

「何とかなるだろう」という甘い見通しで開業し成功することは、今日では、極めて困難になってきています。

明確な経営方針や適切な投資計画、収支計画がないままに、あるいは基本的な経営知識がないままに開業に踏み切り、業者任せに高額の医療機器を導入したものの、思ったように医業収入が上がらず、運転資金にも困って次々に借入を行い、膨大な額の利息を抱え込んで倒産といった最悪のパターンにもなりかねません。

したがって、

どんな困難があろうとも必ず成功させる

という決意を持ち、

- ▶ 診療所経営の今日的な成功要因
- ▶ 診療所経営の基本的なノウハウ
- ▶ 開業に向けての具体的な準備事項

などについて理解を深め、粘り強く開業準備、診療所経営に取り組んでいていただくためにも、その必要性をぜひご理解いただきたいと思います。

2 開業とは事業家になること

開業を志しておられるほとんどの先生方は、今どこかの病院か診療所で勤務医として働いておられることと思います。そういう先生方にとって、開業とは、何を意味するのでしょうか。勤務医も開業医もやることは同じなのだから、結局これまでやってきたことの延長で考えればよい、と仮にお考えだとしたら、それは大きな誤りであると言わざるを得ません。なぜなら、

開業医と勤務医は、その職務、役割が大きく異なる

からです。

それでは、開業医と勤務医の違いとはどのようなもののでしょうか。以下で整理してみましょう。

まず、第一の決定的な違いは、

勤務医は、一定時間勤務することによって、毎月一定の給料が支払われますが、開業医の場合、基本的には患者さんの診療によって得た医業収入から様々な医業経費を差し引いた残りの金額が自分の収入となる

ということです。

このことは、患者さんが多く来院し医業収入が増えれば、自分の収入も多くなる反面、患者さんが少なくなれば、自分の収入も減るということを示しています。

第二の違いは、第一の違いの裏返しですが、

勤務医は、自分が担当する業務の範囲で責任を持てばよいが、開業医は、診療所の経営全体に責任を持たなければならない

ということです。すなわち、診療所の存続、発展に向けた各種施策の立案と実施に責任を持たなければなりません。

第三の違いは、第一、第二の前提に立って、

開業医は、自分自身の考え方・方針によって診療所の経営方針を決め、実施できる

ことです。

言わば一国一城の主として、思う存分腕を奮うことができるということです。

ところで、これらの違いは、どうして生まれてくるのでしょうか。それは、

開業とは、事業家になることである

という認識に立てば自ずと明らかになることです。

それでは、「開業とは、事業家になることである」と捉えた場合、どのような資質、能力が求められるでしょうか。

大別しますと、以下の3項目を挙げることができます。

- ① 医療に対する強い情熱・意欲を持ち、明確な医療理念、経営理念、診療方針を持っていること
- ② 医療に関する専門的技術・知識のみならず、診療所経営に関する経営知識を有していること
- ③ 自分が立てた経営方針を推進する行動力と医療スタッフに対する強いリーダーシップを有していること

真っ先に挙げた、

①の強い情熱・意欲は、事業家になる以上、ぜひとも持っておいて欲しい理念です。

これがあれば、

②で挙げた専門的技術・知識や経営知識の修得にも継続的な努力を払うことができますし、

③の強い行動力やリーダーシップが発揮できることにつながるからです。

仮に、情熱や意欲が不足していると思われたなら、ぜひ自分の気持ちを常に奮い立たすものを持つことを心掛けるようにしてください。

また、

医療理念、経営理念、診療方針については、自分なりのものをまとめ、できるだけ明文化しておく

とよいでしょう。なぜなら、これらの考え方は、診療所経営を進めて行く中でどんどん変化し、昇華していくからです。

②の専門的技術・知識は、開業するに当たって一定レベル以上のものを修得しておく必要があります。一定レベルとは、もちろん、診療で患者さんに満足してもらえるレベルということです。

この専門的技術・知識が不足すれば、いくらよい設備を導入しても患者さんの満足を得られず悪評をばらまくことになってしまいます。これでは経営が成

り立ちません。

一方、診療所経営に関する経営知識については、おそらくこれから学ばれる方がほとんどなのではないかと思しますので、特に先生にご認識いただきたいことは、

経営知識を持っているかどうか、成功するスピードを決定づける

ということです。

確かに診療技術が優れていれば、それが評判を生み、徐々に患者さんが増えてくることはありえます。しかし、診療技術だけに頼っていても、増患は決して進んでいきません。

増患を促進するためには、

- ▶ 患者さんが来院する仕組みを作る
- ▶ 医療サービスの中身を変える
- ▶ 患者さんに満足してもらう

ことが必要です。

そうした施策を考えるために、ぜひ修得していただかなければならないものが、

診療所経営に関する経営知識

なのです。

③の行動力は、①の情熱・意欲を背景とした

強い自信と自己管理能力

によって生まれてきます。

特に、院長先生になれば、誰も自分を叱咤激励してくれません。自己管理がしっかりできない人は、ついついルーズになりがちです。したがって、自分が決めたことは確実に実行するという心を掛け、自分で自分をコントロールする力を、ぜひ身につけていただく必要があります。

また、医療スタッフの力を引き出すためには、強いリーダーシップを養うことが必要です。特に、人を説得する力やコミュニケーション能力については、リーダーシップの基本となりますので、人と接する時には、常に、このことを心掛け自己訓練することが大切です。

以上、開業するに当たって求められる資質・能力について述べましたが、仮に先生方が十分でないと判断されたのであれば、今から、その資質や能力を向上させることを、計画的に取り組むようにしてください。

なお、以下に、開業医として必要な資質・能力をチェックリストに整理しておいたのでご活用ください。