

地域情報（県別）

【東京】年間来院12万人の経営者が語る「成功する開業医の特徴」-小暮裕之・有明こどもクリニック理事長に聞く◆Vol.3

2020年4月17日（金）配信 m3.com地域版

東京湾岸エリアで年間12万人の患者が訪れる「有明こどもクリニック」グループを運営する小暮裕之理事長は、「うまくいく開業医とそうでない開業医には明確な違いがある」と話す。それは自身の「大きな失敗」を踏まえた教訓でもあった。今後はアジア進出、医師教育、日本の経済活性を視野に入れた親子教育にも挑戦したい考えだ。その活動は従来の開業医を超えたものになりつつある。（2020年2月3日インタビュー、計3回連載の3回目）

▼第1回はこちら

▼第2回はこちら

——先生はクリニック4院展開、病児保育室の開設など開業してから一定の成果を出してきました。なぜ経営者としてこれらを実現できたと思いますか。

開業医としてうまくいく人といかない人には明確な差があると私は考えています。それは、利他的であるか、利己的であるかの違いです。「人のため」「地域のため」とベクトルが外に向いている人は自然と患者さんが集まる傾向にあると感じる一方、「自分の収入を上げたいから」「もっと楽をしたいから」とベクトルが内に向いている人の中には経営に苦戦している人も印象です。

そもそも、自分がやろうとしていることが誰に求められているかを考えることが重要なのではないのでしょうか。私の場合、東京湾岸での開業と複数クリニック展開、平日夜間・土日診療、病児保育事業への挑戦のいずれも、地域ニーズや患者さんの声をもとに始めたことでした。患者さんを「集めよう」と思ったことはなく、自分たちのコンセプトを追求していったら自然と「集まった」のが実感なのです。



小暮裕之理事長

——先生は利己に走ることはなかったのでしょうか。

ありました。2015年6月のことです。前回の記事でも伝えたように、有明院は多くの患者さんが集まるクリニックになっていて、1人当たりの診察に2分くらいしか取れなくなるなど現場はひっ迫していました。そんなときにこの状況を打開しようと、あるコンサルタントを雇いました。縁あって出会った人だったのですが、これが大きな失敗でした。

「先生の悩みを全て解決する」と、振り返ればちょっと怪しいことを言う人だったのですが、当時の私は信用し、事務長として働いてもらうことにしました。ところが、口ではいろいろなことを言っても、何もしない、自分では全く動かない人だったのです。彼の意見に私や現場は振り回されてしまい、忙しい上にさらに精神的な疲労感が蓄積、コンサルタントが入った3カ月後までには事務職の全員が、つまり私を含めて10人いたスタッフのうち8人が辞めてしまいました。

私はがく然としました。後になって知ったのですが、そのコンサルタントは私に対しては「スタッフが先生の悪口を言っている」と言い、一方のスタッフには「先生が君たちのことを悪く言っている」と伝え、互いの不信感をあおり、その上で「私がこの問題を解決しますよ」と話していたのです。

——確かに医師の元にはいろんな人が集まるので、想像はできます。その人には辞めてもらったのですか？

はい。2016年の春に辞めてもらってからは、人の出入りが激しい問題が徐々に収束していきました。

私が利己的になってしまったのが良くなかったんですね。忙しい中でスタッフとコミュニケーションを取るのが難しくなっていて、本当はそこでもっとお互いに話し合う機会を設けていくべきだったのに、私は「面倒くさい」と思ってしまった。外部から人を入れて楽をしようと思ったのです。

それからです。経営者としての意識が芽生えたのは、私は医療のことをずっと学んできたわけですが、経営者としての勉強は全くと言っていいほどしてきませんでした。それで、「もっと経営を学ばなければ」と思い、著名な方の本を読んだり、動画を見たり、セミナーや講演会に足を運んだり。中でも、ビジネス書のバイブルとして知られる『7つの習慣』（スティーブン・R・コヴィー）を翻訳して日本に紹介したジェームス・スキナーさんを尊敬し、師事しました。同著の付録だったジェームスさんの講演DVDを見たことがきっかけで、彼のセミナーや塾に通うようになり、その場で他業種の経営者とも親交を深め、経営者のマインドを学んでいきました。

稲盛和夫さんしかり、松下幸之助さんしかり、偉大な経営者は皆さん謙虚ですよ。医療業界でいえばSBCメディカルグループを運営する相川佳之先生ともお話をさせていただいたことがあるのですが、彼も非常に謙虚。勉強するほど、魅力的な経営者に会うほどに自分の小ささを実感しました。

——なるほど。経営者としての勉強を重ねてきた上での実績だったのですね。今後はアジア進出も目論んでいるとホームページに書いてありましたが。

はい。アジアにはまだ小児医療の環境が整っていないところも多いと聞きますから、現地にクリニックを作る展望も描いています。当初は2023年までに「やりたい」と話していましたが、昨年末から「2020年にベトナムでやらないか」とお誘いの声をいただいているので、もう少し早まるかもしれません。今のところ、現地の商業施設に入居することを想定しています。

それと、医師教育と親子教育にも関心があって、前者に関しては既に行っています。開業医として実績を重ねるにつれ、私の元にも「経営を学びたい」と希望する先生が増えてきたので、「医療経営大学」という講座を昨年に設けました。

親子教育に興味があるのは、それが少子高齢化問題を解決する一つの糸口になるかもしれないからです。新しいものを素直に受け入れ、積極的に挑戦し、有益な情報をアウトプットすることの大切さなどを小さいころから学ぶことで、将来的に日本の経済に大きく貢献する人材が育つのではないかと。それで経済が活性すれば子どもを産みたいと思う人も増えるのではないかと考えています。

こんな風に自分のやりたいことを常に発していれば、今までと同じように協力してくれる人と出会えるだろうと思います。大切なのは、恥ずかしくてもとにかく「やりたい！」と発信することではないでしょうか。

——最後に、読者である医療関係者に伝えたいことがあればお聞かせください。

医療機関の経営は今後、より厳しくなっていくと予想されます。ひと昔前までは医療機関が少なかったので患者さんの選択肢は少なく、また採用に関しても常勤ポストがあれば医師が集まるが多かったように思います。しかしながら今は医療機関が増えたために患者さんの選択肢も増え、また採用に関しても売り手市場に近づいています。今後はさらにこの流れが進み、従業員にとっては「すぐに入れてすぐに辞められる」状況になっていくでしょう。経営者からすれば、仲間づくりがさらに難しくなっていくと思うのです。

そんな中で、開業医に大切なのはリーダーシップであると私は考えています。医療機関では昔から報酬やポストを基準にする、つまり、恐怖と褒美で人を動かそうとするケースが多かったように思うのですが、自由に働ける時代にこの方法は合いません。開業医は経営について専門的に学び、仲間がちゃんと「ついていきたい」と思うようなリーダーシップを身につけ、発揮していくことが重要になってくるでしょう。私自身、今後も謙虚な姿勢で勉強を続けていきたいと考えています。私が過去に出版した『[クリニック経営の成功法則](#)』は現在、無料で全文を公開しているので興味のある方は読んでみてください。

◆小暮 裕之（こぐれ・ひろゆき）氏

2003年獨協医科大学卒。総合病院国保旭中央病院などを経て2010年に「有明こどもクリニック有明院」を開業。人口が増える一方で生活インフラが整っていない東京湾岸エリアの医療環境を改善しようと2016年に豊洲院を、2018年に勝どき院を、2019年に田町芝浦院を開院した。全てのクリニックを合わせて年間12万人の患者が来院する。日本小児科学会小児科専門医。

【取材・文・撮影＝医療ライター庄部勇太】

記事検索

ニュース・医療維新を検索

