



「時には激しい反発も受けましたが、全スタッフと何度も面談を重ねるなど、強い気持ちで改革を断行しました」と話す池上健司氏

### 手術につなげるための「入り口」として毛髪外来を開設

経営改革を余儀なくされたウェルネス・クリニックグループは昨年8月、医療・介護・ヘルスケア事業のマネジメント経験をもつ池上健司氏を常務理事兼事務長として招いた。民間出身の同氏に改革の舵取りを任せただけである。

まず、現状把握から着手。第1期〜第6期までの経営状況を見たらうえで、民間のシンクタンクによる市場分析結果などを加味し、改めて植毛市場の現状分析を行った。その結果、医療機関で高額な費用をかけて治療する植毛と、ドラッグストアで薬用品を購入して行う育毛・発毛との間には、費用や期待値などで大きな差があり、それを埋めるサービスが欠けていることに気づいた。「従来の手術だけでは、患者さんにとって敷居が高い。相談や飲み薬による治療など、患者さんがもっと気軽に利用できるサービスの必要性を認識しました」

いつ入るともわからない手術だけに頼る従前のスタイルから、外来などを通じて日々収入を得る日銭商売へとソフトチェンジすることを決意。「髪のかかりつけ医」をうたう総合毛髪外来の実施を決めた。

### 個人立診療所のスタッフを獲得したことが再生を後押し

次に池上氏が取り組んだのが、職員の意識改

変。また、同時期にモチベーションが高いスタッフを数多く確保できたことも再生を後押しした。大阪で自毛植毛手術を手がける個人立診療所から身売りの話を受け、同グループは医師をはじめ全スタッフの雇用の方に応じたのである。何をやるにしても自分たちで考える個人立診療所に勤務していたからなのか、新たに加わったスタッフはみな貪欲な姿勢を見せており、能動的にアクションできていなかった同グループのスタッフとは対照的だった。池上氏は、新スタッフのヤル気を活かして職員のモチベーション向上を図ろうと考え、まず大阪の分院の立て直しに取り組んだ。「今まで東京中心の考えだった同グループや既存スタッフに新しい流れを感じさせる目的もありました」

新スタッフからの活発な意見などもあり、マニュアルや問診票、カルテなどを整備したほか、就業規則などの各種規程、休診日も変更していった。併せて、報告の習慣づけを徹底した。「週間報告」は、前週の課題と上長からのフィードバック、当週の課題とアクションプランを記したもので、毎週月曜日の正午までに接遇などの

## 《短期集中連載》 クリニック再生物語

～ウェルネス・クリニックグループの挑戦～

# 指示系統の明確化やコスト削減…経営要素のすべてで改革を断行

革である。現状把握の一環でスタッフへのヒアリングを行ったところ、「頑張ります」と言うだけでビジョンや方向性を口にする者はなく、患者者という言葉すら聞かれなかったそうだ。改めて診療所の理念などをつくり直すとともに、組織図を変更。「事務長・クリニックマネージャー・院長・看護師長・副院長」と新たな役割を設け、より指示系統が明確になるようにし

各教育担当者が提出しなければならぬ。「業務メール」は、責任者および責任者となりうる現場の中心スタッフが自身の行動予定や売上げなどを報告するもので、毎日出勤30分前までにメールの送信が義務付けられている。いずれの報告も池上氏が受け、一元管理する。

こうした大阪で確立した「カルチャール」を、その後東京に移植。当初は既存のスタッフを中心に激しい反発を受けたが、決定事項として強行した。

併行して着手したのがコストの圧縮である。各業者を呼び、過去の折衝内容を提示させた。ゼロベースで交渉していった結果、家賃や水道光熱費、委託費など、大幅なコスト削減に成功。特に同グループの経営を逼迫させていた広告宣伝費は、年間約4000万円削減できた(表1)。

一方、人件費に関しては職員数を減らすことで削減し、給与そのものは変更しなかった。皆さんの管理で組織に対するスタッフの信頼関係が弱いため、給与の見直しは人事評価制度ができる来期から行う予定だという。

広告宣伝費を削減したものの、マーケティングに基づき出稿先を限定したことで反響率は回復した。さらに外来で患者との信頼関係が高まったことにより、成約率も向上し、増収とコスト削減の同時達成で利益率もV字回復しつつあるという(表2)。「ある看護師が、『企業みたいになってきましたね』と言っていました。少しずつ、こちらの狙いが伝わってうれいすね」と、池上氏は手ごたえを口にする。(続く)

## V字回復への道のり 第2回

自由診療による自毛植毛手術中心の診療スタイルで、2005年に開院した医療法人社団ウェルネス愛徳会 ウェルネス・クリニックグループ(本院=東京都中央区、分院=大阪市梅田、下地恒毅理事長)。

わずか3年で4つの診療所を展開するまでに急成長したものの、1年半後には2つの診療所が閉院に追い込まれるなど一転して廃業の危機に陥った。抜本的な組織マネジメント見直しを迫られた同グループは、昨年8月に外部から事務長を招き経営改革に着手。

理念やサービス、組織図、教育体系、コストなど、あらゆる面を変更した。その結果、今年3月末の業績が対前年同期を上回るなど経営状況は改善。今回は、就任から半年間、同事務長が行った具体的な組織改革の内容を紹介する。

表1 コスト削減

	対前年削減額 (単位:千円)	対前年削減比
広告宣伝費	44,000	41.6%
地代家賃(東京)	3,600	85.7%
地代家賃(大阪)	2,929	85.2%
清掃委託費	700	100.0%
人件費	12,000	100.0%
薬剤仕入単価	—	13.0%

表2 対前年業績指標

2011年3月末現在	前期	当期	前年対比
対反響来院率	24.1%	40.6%	168.7%
成約率(対反応)	12.2%	22.5%	184.1%
成約率(対来院)	50.9%	60.5%	109.1%
単価	—	—	104.4%
1施設当たり売上高	—	—	139.4%