

### 「クリニック内提案制度」で 職員のモチベーションアップに成功

昨年8月に常務理事兼事務長として招いた池上健司氏による経営改革で、廃業の危機を脱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。業績が回復した現在も、池上氏が主導する改革はたゆみなく進んでいる。最も顕著な成果といえるのが職員の意識向上だ。特に、池上氏自身の発案で導入した「クリニック内提案制度」が、その牽引役を担っている。「職員と話をするなかで、それぞれが思いや考えをもっていることがわかりました。そこで、患者満足度を向上させることを主眼に、気づいたことを何でも提案してもらおう制度を設けたのです。いいと思ったことはすぐに採用・実践したところ、職員のモチベーションが高まりました」患者満足度の向上という軸から外れなければ会議中や、池上氏に提出する朝メール・業務報告書など、いつ、どんな形で提案しても構わない。池上氏は「平等にチャンスを与えること」を何よりも重視した。最初は少なかった提案も次第に増加。それらのなかから「手術を受けてもらう人の食事やホテルをワンランクアップさせるべき」「初診のカウンセリング時に患者さんの好みを把握して手術当日に好みのDVDを鑑賞できるように準備し、手術後、そのDVDをプレゼントする」——などの意見が採用され、すでに実施されている。「女性スタッフが多いせいか、いろいろな意見が出てきます」と池上氏は手ごたえを口にする。

採用された提案を実施するにあたっては、池上氏はバックアップするものの基本的に提案者に任せる。実現するまでのスピード・質・人のマネジメントなどの観点から評価を行い、一定のレベルに達していれば、組織の責任者や管理職に抜擢する。この制度で3人の職員がステップアップした。

「教育というのを教える」と考えてしまいがちですが、この提案制度を通じて育てる・育てられるという感覚とは少し違うと思いました。大切なのは、全職員に平等にものを言うチャンスを与え、可能性を閉ざさないこと。私自身、きっかけを与えてもらったことはありますが、1から10まで教えてもらった記憶はありません。そのつどチャンスをもらい、それをつかむことで成長してきたように思います」

こうしたスタイルに対して従来のリーダーからは、「いきなり責任者に抜擢されるのはおかしい」といった不満の声が聞こえてきたこともあったが、着実に同グループの組織風土に根づきつつあるようだ。

### 付加価値的サービスを積極展開 海外進出も視野に

職員の意識改革だけでなく、同時進行で医療の質の向上にも努めている。同院では手術による外科的医療と処方による内科的医療を行っており、前者では、海外でも認められている医

## 《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～

# 職員の意識と医療の質の両面が見違えるほど向上 異業種とのコラボ視野に組織発展図る

### 将来の青写真 最終回

2つの診療所が経営不振から閉院に追い込まれた、自由診療による自毛植毛手術を中心とする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）は昨年8月、医療・介護・ヘルスケア事業でマネジメント経験をもつ池上健司氏を招き、経営改革を断行した。常務理事兼事務長に着任早々、法人の理念の確立・浸透を図るとともに、手術だけに頼った診療スタイルから外来メニューを増やす方向へ転換するなどにより、着実に経営状況を改善させていった。最終回は、今なお経営改革に挑み続ける池上氏の考えを中心に、同法人が描いている青写真を紹介する。

師を確保。後者でも、国内で有数のAGA（薄毛）治療実績をもつ医師を顧問にして技術指導を仰いでいる。外部委託ではあるものの、検査の充実も図った。「毛髪を50本くらい切り取って、1本ずつ毛幹直径を計測する検査です。まだ検査を実施しているところが少ないうえ、検査で経過を見ていくこと自体、この業界ではあまり習慣化されていませんでした。根拠に基づく医療、そして患者視点での数値化とビジュアル化を積極的にアピールしていきたい」と池上氏は胸を張る。

付加価値的サービスとして、発毛LEDを照射するサービスや夜間外来も週に2回実施。女性医師を確保したこともあり、近く女性専門外来も週に1回行う予定だ。さらに、他院で植毛手術をして満足していない人向けの「植毛119番」の開設も検討しているという。

「経営改革は、課題抽出・改善・再成長のサードステージまでイメージしています。今はセカンドステージの段階でしょうね」

これから迎えるサードステージの再成長では、異業種とのコラボレーションや海外進出などを視野に入れている。現在すでに健康・美容関連製品を扱う企業と関係強化を図っており、その他にもゴルフ関連企業やブライダル関連企業などにもアプローチ中。「私も日々、共に成長させてもらっています」と話す池上氏。従来にない発想で、どこまで診療所の経営改革を進め、新たな組織体を生み出せるのか、その手腕に注目が集まる。



池上健司氏による経営改革で、職員の意識と医療の質を飛躍的に向上させることに成功した。同院のスタッフは皆、明るい表情でいきいきと働く