

# CASE

# STUDY

ケーススタディー

## ●信愛クリニック (神奈川県鎌倉市)

開設者●医療法人奏愛会  
院長●井出 広幸(いで・ひろゆき)氏  
標榜科目●消化器内科、一般内科、老年科、心療内科、小児科  
職員数●40人



## 職員の成長が組織発展の原動力 働きがいある職場づくりに努め地域の人気診療所に

「クリニックにおける最大の商品は『人』——。この信念の下、人材マネジメントに力を注いでいるのが信愛クリニックだ。個々の職員が「ありたい自分」に近づけるよう支援し、魅力ある組織づくりに努めている。職員満足の追及が患者満足を向上させ、増患にもつながっている。

神奈川県鎌倉市にある信愛クリニックは、市内の民間病院に勤務していた井出広幸氏(写真)が、2003年に開業した無床診療所だ。消化器内科、一般内科、心療内科などを標榜し、在宅医療も手がける。開業後、患者数は順調に伸び、現在、1カ月の延べ患者数は2000人を超える。開業当時5人だった職員も、7年間で40人に増えた。

同院が人気を集める理由は大きく二つある。一つは、井出氏が得意とする心療内科的な診療が、地域ニーズに合致していたこと。もう一つが、患者サービスを追及する意識の高い職員の存在だ。

井出氏は消化器内科医として病院に勤務していたころから、消化器症状を訴える患者の中に、検査をしても異常を認めず、症状の背景に心理的要因を

抱えるケースが多いことに着目し、精神面の治療にも力を入れてきた。開業後もこうした患者が多数訪れる。精神科的対応ができる内科医を養成する必要性を痛感した井出氏は、米国から教育訓練プログラムを導入し、現在、全国で医師を対象とした啓発活動にも取り組んでいる。

そんな井出氏が診療と並んで力を入れているのが、職員のマネジメントだ。

「クリニックにおける最大の商品は『人』。医師から受付職員に至るまで、良い人材をいかに集められるかが、経営の一番のポイントだ」と井出氏は言い切る。そして、「良い人材を集めるには、診療所側が求職者に対して、『価値ある情報』を発信しなければならない」と続ける。



信愛クリニック外観。心療内科的な診療や在宅診療を得意とし、延べ外来患者数は月2000人を超える



毎朝行う「感謝ミーティング」。全職員が一言ずつ何かに、または誰かに対する感謝を述べる。前向きな空気に包まれ、一日の診療が始まる

「価値ある情報」とは、信愛クリニックに勤めなければ得られない知識や経験、技術など、求職者が魅力を感じるものだ。「魅力的な人材が欲しければ、そういう人にアピールできるような魅力ある組織をつくる必要がある」。これが井出氏の考え方である。

図1は、同院がホームページ上に載せている求人募集の内容の一部。ここにある通り、同院で働く魅力は、なんといっても人間関係の良さと、個々の職員が成長の機会に恵まれている点にある。こうした環境は一朝一夕でつくれるものではない。同院では様々な仕掛けを用意し、職員のやる気を引き出している。

### 教育研修費用は年間2000万円に

「昨日、私が研修で不在の間、業務をフォローしてくれた院長、スタッフのみんなに感謝します」

信愛クリニックの朝は、職員のこうした感謝の言葉で始まる。毎日「感謝ミーティング」と呼ばれる15分ほどの朝礼を行い、職員一人ひとりが「おはようございます。本日の感謝は——」というフレーズで、

感謝の気持ちを表現する。対象は人・物を問わないが、職場の仲間に礼を言うケースが多い。

診療所の円滑な運営には、職員のチームワークが欠かせない。「感謝の気持ちを口に出すことが、助け合う職場風土をつくるのに役立っている」と井出氏は語る。

ほかにも同院では、コミュニケーションやリーダーシップを考える上でヒントになりそうな研修を積極的に取り入れ、人材マネジメントに生かしている。

例えば、米国人哲学者が提唱した「箱セミナー」というプログラム。自分を正当化し相手を責めてしまうような思考を改め、相手のために動ける人間になるための考え方を学ぶプログラムで、井出氏は自ら外部のセミナーに参加。そこで得た知見を基に、朝礼で相手を思いやることの重要性を折に触れて説くほか、職員にもセミナーの受講を勧める。

個々の職員の「強み」を見つける「ストレングスファインダー研修」もユニーク。職員に自分の強み・弱みを分析させ、本人が「やっていて楽しく、もっとやりたい」と思う業務を優先的に割り振る。強みを伸ばし、仕事に生かすのが狙いだ。それぞれの職員の強みは、院内のグループウェア上で公開している(図2)。反対に、弱い部分は職員同士で補い合いながら業務を行っていく。

医療機関での研修というと、個人のスキルを高めるためのプログラムを想起しがちだが、こうしたチーム力アップのための研修も大事にしているのが同院の特色だ。「『やり方』の研修だけでなく、人としてどうあるべきかを考える『あり方』の研修に重きを置いている」と井出氏。

図1●信愛クリニックで働く魅力(ホームページの看護師求人ページより一部抜粋)

- **明るく楽しい職場であること**  
スタッフ全員が素晴らしい人柄と雰囲気です。平均年齢は30代前半で、生き生きとした印象です。人間関係でストレスを感じる機会は少ないはず。
- **良い仲間、上質な仲間**  
それぞれが持っている様々な経験や技能、個性を生かして活躍しています。尊敬できる先輩・同僚も多いと思われはるはず。
- **成長の機会に恵まれていること**  
各種研修の機会が積極的に提供されます。成長と進化は信愛クリニック職員の重要な任務です。研修の機会が積極的に提供されます。
- **自分の個性を生かした仕事が承認されること**  
指示待ち人間より、積極的に仕事を創り動ける人を信愛は歓迎します。自分の個性を生かしたプレーは大歓迎です。あなたがやってみたい仕事を、みんなで応援するという事です。

# CASE STUDY

ケーススタディー



教育プログラムを充実させ、新卒者も積極的に採用する(写真上)。「良い医療機関は良い訓練施設である」との信念で、近隣の診療所の職員にも研修機会を提供する(写真下)

ユニークな研修を多数実施。写真は、職員が架空の会社の経営者となり、利益を競う研修。経営の視点を持って日々の業務を担える人材を育成するのが狙いだ

もちろん、職員にはスキルアップのための教育・研修の機会も惜しみなく提供する。

例えば、診療所ながら、新卒の臨床検査技師を採用。段階的な教育プログラムを用意しており、「生理機能検査のスペシャリストになりたい」との強い信念を持った人材が集まる。ほかにも、一次救命処置など院内で必須としている研修は幾つかある。だが、原則は職員が参加したい外部研修を自分で探してくる。業務に関連が深い研修であれば、大半は研修費用や交通費は法人が負担する。

信愛クリニックが職員の教育研修にかかる費用は、年間2000万円に上る。

「職員に生き生き働いてもらって初めて、患者に良いサービスを提供できる」と井出氏は言う。「勉強したい」という職員を支援するのは、当たり前のことなのだ。さらに職員には、業務の合間にも1日15分の勉強時間をつくるよう促しており、職員は疑問に思ったことなどをすぐ調べることを習慣にしている。

## 成長を気づかせる仕掛けをつくる

信愛クリニックでは、人手が足りなくても、数合わせの安易な採用は決してしない。これも、人材マネジメント上の重要なポイントだ。

面接試験をパスした応募者には、1～10日間の「お試し期間」を課す。業務を一通り経験させ、その後、一緒に働くことになる職員の同意が得られれば本採用となる仕組みで、最終的な採用率は2割以下と低い。「職員とは、『この仲間で助け合い成長し、社会に貢献していく』との思いでかかっている。だから、新たな仲間を迎える際には慎重になる」と井出氏。組織の理念や考え方に合致した人を見極めて採用しているため、職場の調和が取りやすい。そのため、一時的に人手が足りなくなっても、チームワークで乗り超えようとする力が働くわけだ。

このような環境下で職員は、患者のために何ができるかを真剣に考え、行動するようになる。

図2●信愛クリニックのグループウェア 職員の「強み」を明らかにして運営に生かすほか(左)、職員の日報に井出氏が激励やアドバイスをつける(右)

グループ名	職名	部署	所属	備考
検査部	検査技師	検査部	検査部	自分を感じているのは、仕事の本質や自分の得意な仕事に集中して取り組むこと
検査部	検査技師	検査部	検査部	新しい仲間や環境が自分を変えること
検査部	検査技師	検査部	検査部	自分の強みと向き合っているのは、患者さんの笑顔やスタッフの協力、働き先の人々とのつながり

日付	件名	内容	目録
2009/8/24(日) 21:08	決意	決意	決意
2009/8/26(月) 18:41	決意	決意	決意

# CASE STUDY

ケーススタディ



全職員が無線機を装着(写真右)。オペレーター役の職員がモニター(写真左矢印)で院内の患者の動きをくまなくチェックし、長時間待っている患者に対する声かけや、検査誘導などを無線で指示する

例えば、待ち時間対策。同院は診察室と検査室が1階と2階に分かれており、患者の様子が確認しづらい。そこで、待合室などにカメラを付けて患者の様子をくまなくチェックしている。そして長時間待っている患者に声をかけたり、検査が終わった患者を速やかに誘導するなど、待ち時間を減らすために、職員は連携しながら絶えず動き回っている。

こうした職員の日々の努力を、トップが評価する仕掛けもある。

職員は勤務終了後、グループウェアに「日報」として、①今日うまくいったことは何か、②今日学んだり成長したことは何か、③うまくいったことがもっとうまくいくようにするには、どのようにすればいいか——の3点を入力する(67ページ図2)。

「日報を書くことで日々進歩している自分に気づける。反省点を挙げるのではなく、前向きに考えることが大切だ」と井出氏は狙いを話す。

井出氏は勤務終了後、全員分の日報に目を通し、それぞれにコメントを入力する。その中で感謝の気

持ちを伝えたり、職員の提案にアドバイスを加えたり、時に励ましの言葉をかける。良いアイデアがあれば、全職員で共有する。提案者は自分の意見が認められ、組織のために貢献していることを実感でき、それがモチベーションアップにつながる。

## 開業支援事業で優秀な若手医師を募集

今年4月、信愛クリニックは、医院の新たな魅力づくりの一環として「開業支援事業」を始めた。

将来開業を希望する医師を募集し、1~2年ほど常勤医として外来診療を担いながら、開業に必要な知識を習得してもらおう。その後、分院を開設してその医師に分院長に就任してもらい、2~5年ほどで分院を譲渡するというシステムだ。本院勤務中は月100万円の収入が保証される上、分院開業時は信愛クリニックが全額出資するため、開業資金は不要だ。

4月に着任した栗原大輔氏は、亀田メディカルセンター(千葉県鴨川市)の家庭医診療科で3年間研さんを積んだ医師で、現在は外来診療に加え、職員研修への参加や、1カ月の外来の売り上げ分析、分院の開設候補地探しなどに奔走中だ。診療スキルだけでなく、リーダーシップやマネジメント、会計などのノウハウも身につく点は大きい。

「当院でしか教えられない開業ノウハウを提供できれば、それが法人の魅力になり、優秀な若い医師が集まり、私自身も常に新しい医療知識や感性に触れ、勉強できる」と井出氏。ひいては、同院で良い医療を提供し続けていくことにもつながるといふ。将来的にはこうした仕組みを通じて、法人の承継者も探していきたい考えた。(井田 恭子)



開業支援を受けている栗原大輔氏(左)。亀田メディカルセンターで家庭医としての専門研修を終え、今年4月から信愛クリニックに着任。1年後の分院開業を目指す

