

診療所経営者のリスクリング これから学ぶべきものは何か

小磯卓也
THE J.V.株式会社
代表取締役

経営者の学びに
数千万円を
投資してきた
「共創学者」が伝える
「人間力」と
「技術力」を
融合させる新たな
学びの重要性

RESKILLING

リーダーシップやマネジメント、マーケティング、さらにはAIなど厳しい時代を迎え、診療所経営者にはさまざまな知見が必要になっている。ではどのようなものを学ぶべきなのか。さまざまな講演会・勉強会に投資し、経営者に必要な学びを自ら習得するとともに、講師として教えてもいる小磯卓也氏に伝授してもらう。

こいそ・たくや ● 栃木県出身。大学卒業後、2005年に当時モバイル通販NO.1の総合通販「ネットプライス」に入社。08年に子会社「デファクトスタンダード」に移動。ブランド買取・販売サービス「ブランディア」を仲間と立ち上げる。退職後、15年にジョイントベンチャー支援会社「THE J.V.株式会社」を設立。16年に日本の伝統文化の奨励・支援団体「一般社団法人セタ協会」を設立。現在は共創学者としても活躍している

Q 院長のリスクリングの重要性を教えてください。

A これまで1000人以上の医療従事者、1万人を超える経営者の方々と接して、強く感じるのは、「成功し続けている人」は、自身の能力を高め続けようとする「自己開発能力」を備えていることです。「リスクリング」や「学び直し」が話題になる前から、成果を上げ続けている方は常に学び続けています。医業に重心を置き、経営は学んでこなかったという開業医の先生方は、これ

Q 院長が最低限身につけておくべきものの、学ぶべきものは何でしょうか。

A 日常診療で多忙を極め、経営に割く時間が不足しがちという現実もありますが、将来を左右する重要な意思決定や組織づくりを先送りしては、経営が立ち行かなくなるリスクも高まります。

A 「経営」とは、文字通り「経（たて糸）」と「営（よこ糸）」で織り成されるものです。日本語の語源をひも解くと、「経」は「変わらざる本質（たて糸）」、「営」は「変化に合わせて営みを続ける（よこ糸）」という意味を持っています。これは診療所経営にも通じる考え方です。

医療従事者として患者さんに尽くす「変わらざる使命感」や「専門家としての責任感」が「経」だとすれば、社会や技術の変化に応じて経営方針や組織体制を柔軟にアップデートしていく力が「営」にあたります。今後は、DX、AI活用など外部環境は目まぐるしく変化していきますが、同時に、時代が変わっても大切にすべきもの、すなわち「変わらざる価値観」も存在するはず。患者さんに寄り添う姿勢や、医療を通じて地域に貢献したいという思いは、診療所経営の土台であり続けるでしょう。具体例を挙げると、変わらざるもの（経）は、▽医療従事者としての倫理観・使命感、▽患者さんやスタッフ、地域への責任・貢献、▽経営者としてのビジョン・理念

1. 使命・指針

- 使命の理解・浸透のための取り組みが体系的に行われている
- 使命が組織全体に浸透しているかを常に確認している
- 使命が達成されると何が起こるか（ビジョン）が明確にされている

2. 院長・経営陣

- 院長・経営陣に患者さんへの真摯な思いがある
- 院長・経営陣が、自分たちのミッションに誇りと情熱を持っている
- 院長・経営陣が、医療経営の基礎を学び、実践している
- 多様なスキルを持つ、強力なチームが構築されている
- 従業員・患者様の声に耳を傾け、地域医療のニーズを把握している
- 診療体制や経営状況を定期的に見直し、改善を続けている
- 地域医療だけでなく、常に最新の医療技術や経済産業に目を向けている
- 地域社会への貢献を重視している

3. 目標設定と目標達成

- 医院の将来像が明確に描かれている
- 具体的な診療目標や経営目標が設定されている
- 目標達成のための計画、役割分担、行動指針が明確になっている
- 目標達成に向けた進捗状況を定期的に確認し、評価している

4. マーケティング

- 従業員・患者様の声に耳を傾け、ニーズを把握している
- 従業員・患者様の潜在的なニーズを把握するための取り組みを行っている
- 非顧客（ノンカスタマー）についても理解する活動を行っている
- 従業員・患者様の求める医療サービスを、患者様の立場に立って提供している

5. イノベーション

- 古い設備や診療方法を積極的に見直し、改善している
- 新しい医療技術やサービスを導入し、診療の質向上に努めている
- 医療を取り巻く変化を恐れず、積極的に対応している
- 日々の診療の中で、常に改善や革新に取り組んでいる
- 新しい医療技術やサービスの導入を奨励している

6. スタッフ体制と配置

- 従業員の役割分担、能力、経験、人間関係を考慮し、最適なチーム体制を構築している
- 従業員一人ひとりの強みを活かし、弱みを補い合うような配置を心がけている
- 患者様への貢献意欲と真摯さを重視して昇進を決定している
- 従業員の配置を定期的に見直し、改善している
- 医院の理念に共感し、患者様に貢献したいという人を採用している

7. 生産性向上

- 診療業務全体の①業務分析、②工程の標準化、③管理方法、④医療機器・ITツールの活用について、定期的に検討している
- 業務改善、生産性向上について、従業員間で話し合い、改善策を検討する機会を設けている

8. 人材育成・継続学習

- 従業員の育成計画を立て、スキルアップを支援している
- 全従業員が継続的に学習し、自己成長に努めている
- 質の高い医療サービスを提供できるような人材育成を行っている

参考資料「マネジメント」(P.F.ドラッカー)

図表1 今後の診療所経営に不可欠なテーマ

院長のリスキリングのススメ



など、変わるもの(営)としては、▽マーケティングやリーダーシップなど経営の実践的スキル、▽DX・AIなど新しいテクノロジーの活用法、▽ビジネスモデルや資金繰り、組織体制、▽時代に合わせたブランディング、情報発信— ーなどです。

診療所経営に不可欠なテーマを、チェックリスト風に整理しました。自院に足りないものは何か、どんなテーマについて学ぶべきかを考えるうえで参考にしてみてください(図表1)。

Q お勧めの勉強会やセミナー、書籍等はありませんか。

A 前提としてお伝えしたいのは、「自分にとって、どのような学びが良いか」ということです。私の場合、書籍や動画を活用することも多いのですが、一人では頑張れないタイプです。そこで、自分に「喝」を入れ、仲間と切磋琢磨できる「強制的に学べる場」を重視しています。セミナーや勉強会に積極的に参加し、



School

(School社)

「みんなで学べる」ライブ動画学習サービスです。8500本以上の録画授業から幅広いジャンルの学びを提供しています。

書籍

マイケル・ポーターの競争戦略 (マイケル・ポーター)

ポーターの競争戦略論をシンプルかつ十全に学べます。競争優位、バリューチェーン、五つの競争要因(ファイブフォース)、差別化、トレードオフ、適合性(フィット)— 企業の持続的な成功に不可欠な競争戦略のアイデアを豊富な事例と最新の理論にもとづいて解説しています。

Q 多忙なかたで学ぶための時間のつくり方など、効果的な勉強の進め方はありますか。

A まず、「なされるべきこと」を明確にすることが重要です。第一に、医師として生きるのか、経営者として生きるのか、あるいは医療経営者として生きるのかをはっきりさせる必要があります。

さらに浸透させたい分野については、パーソナルトレーナーをつけるなどマンツーマンで指導を受ける仕組みをつくっています。

また「良い本とめぐり会うこと」は、良い師とめぐり会うことと同じ」と心得ております。私も、書籍との出会いが人生を大きく変えてきました。以下、ジャンル別におすすめの学びをご紹介します。

■マネジメント・リーダーシップ

セミナー

ドラッカー塾

(ダイヤモンド社)

ドラッカーのマネジメントは「一生もの」であり、経営だけでなく人生の支えとなる普遍的な考えです。年間全12回の講義では、ドラッカーの基本理論を体系的に学び、毎回実践と振り返りを繰り返すため定着させることができます。出席が難しい場合、録画で学ぶことが可能です。

書籍

7つの習慣

(ステイブン・R・コヴィー)

自己啓発書の名著。仕事だけでなく人生そのものの指針として長く読まれ続けています。基本的には「主体的である」という「目的を

持って始める」とことなどの7つの原則を体系的に示し、それを日常生活にどう適用するかを具体的な事例と演習を通じて学べます。

■マーケティング

セミナー

絆徳の経営スクール

(ラーニングエッジ社)

世界トップクラスのマーケティングコンサルタント、実績ある経営者、販売心理学の権威たちの成果実証の本物本質的なメソッドを、初心者にも経験ある経営者や起業家にも深い学びになるように体系化。業績アップに直結できるようにした講座です。

書籍

ドラッカー名著集 4 非営利組織の経営(P・F・ドラッカー)

非営利組織がそのミッションを実現するために必要な理論とノウハウが、すべて詰まっています。ドラッカーの名に恥じぬ名著で、学びが数多く詰まった素晴らしい一冊だと感じています。また、体系的にまとまっており、NPO経営者必読の良書だと好評です。

■イノベーション

オンライン研修専門/

ます。

第二に、組織の目標達成に向けて、自分の強みを活かして貢献できる知識やスキルを一人ひとりが身につけることに時間を集中すべきです。

「経営者は一人」というのは迷信です。高度な仕事を成功させるポイントには分業化にあり、トップマネジメントは経営者1人ではなくチームで行う必要があります。ぜひ院内で勉強会を定期的に開催し、メンバー全員が学び合う場を設けていただきたいと思えます。

このとき、時間の確保が最も重要になるでしょう。P・F・ドラッカー氏は、時間の使い方を記録し分析することで無駄を削減し、重要な仕事に集中できるようになるといいます。また、「貢献に焦点を合わせる」ことは成果に直結します。新たに得た知識やスキルを、組織の課題解決や目標達成にどう活かすかを常に意識することが欠かせません。変化を恐れず、新しいものを積極的に取り入れる心構えも求められます。

組織への貢献を意識しながら時間管理を徹底し、変化をいとわず幅広い知識やスキルを学ぶこと

が、効果的なリスキリングにつながると思います。最後にリスキリングを行ううえでの重要なポイントを6つ挙げます(図表2)。

2025年以降はGAFAMなども医療業界に参入してくる見込みで、経営者の腕の見せどころがさらに増すはずです。

1. 時間はもっとも希少な資源

自分がどんな活動に時間を取られているかを洗い出してみる。一度失われた時間は取り戻せないため、成果につながらない活動は見直し、学びや自己研鑽に振り向ける余地をつくる。

2. 大きな成果を生む領域に集中する

経営者は多忙だからこそ、時間をどう優先するかを厳しく選ぶ必要がある。学びも重要な成果を生む領域ととらえ、週に一度でもブロックしてスケジュールに組み込む。他の用事に流されないよう、先に時間を確保する。

3. 小さな単位でも学習を習慣化する

会議や出張などでまとまった時間が取りにくい場合、1日15~30分といった短い単位でも構わない。断片的な時間をこまめに使い、毎日の習慣にしてしまうことで、大きな蓄積となる。

4. 学んだことをすぐ仕事で試す

学んだ知識は、その日の会議やプロジェクト、部下とのコミュニケーションに活かしてみると効果が高い。実践とフィードバックを素早く回すことで、知識が定着しやすくなり、成果も実感しやすい。

5. 自分以外ができる業務は任せる仕組みをつくる

「経営者の仕事」を明確にすることで、自分でなければならない業務を優先し、それ以外は委譲・自動化などで仕組み化する。これにより、学習と意思決定に使う時間が確保しやすくなり、部下の成長にもつながる。

6. 自己を高め続けることこそリーダーの責任

組織や社会の発展には、リーダーが学び続ける姿を示すことが不可欠。学習しないまま忙しさに流されると、組織全体も停滞しがちになるが、リーダーが主体的にリスキリングを進める姿勢は、周囲の刺激や模範ともなる。

図表2 リスキリングを行ううえでの重要な心構え