



タムスグループ理事長 岡本和久

おかもと・かずひさ○1990年、千葉大学医学部卒業後、同大学医学部附属病院放射線科勤務。93年、篠崎駅前クリニックを開院。医療法人桐和会を設立し、理事長に就任。2005年、医療法人社団だいい理事長。07年、医療法人社団城東桐和会理事長。09年、社会福祉法人桐和会理事長。14年、社会福祉法人春和会理事長

地域の医療介護の「標準化」が目的

分院展開は手段であって目的で

ればなおいいのかなと。分院展開を始めたころは、仲間の医師に分院長を引き受けてもらっていましたが、規模が拡大すると、そればかりでは賄いきれません。現在の医師の採用状況は、知り合いの伝手で半分、人材紹介会社経由で半分といったところです。採用にあたって、非常勤医師のなかにこれらと思った人がいれば、食事を共にし、話を一緒にし、働きませんかと言っている。地域医療の標準化が目的で、全国展開は考えていません。現在は、東京都江戸川区と埼玉県川口市でドミナ

はあります。目的は地域で、質の高い医療、介護、保育のサービスがいつでも受けられるようにすることです。しかもそれが、標準化されたものとしていきたい。医療でいえば、誰でも赤ひげ先生になれる「仕組みづくりですね。しかも、属人的な仕組みでは駄目なのです。といっても、マニュアルががちに縛りつけるものではありません。さまざまなシステムで専門職の力を思い切り発揮できる環境を整え、より効率的で質の高いサービスを提供しようということです。分院についても、全国展開は考えていません。現在は、東京都江戸川区と埼玉県川口市でドミナ

ト戦略的に展開しています。地域のなかで、外来医療、在宅医療、入院医療、介護、保育を、シームレスにつなげていくということなのです。トップの仕事や生き様を見せる。組織は大きくなればそれだけ、ベクトルを同じくすることが難しくなります。これは、どんな業種でも言えることです。とくに専門職は、自分の専門性へのこだわりが強く、その傾向が顕著なようです。当グループでもいろいろ工夫はしていますが、一番基本的なことは、トップの仕事や生き様を見て、組織はできていくということではないでしょうか。トップが手を抜けば、コップの水は漏れるでしょう。逆に、一生懸命頑張っている姿を見れば、組織は引き締まります。ですから私は、それを常に意識して全力投球しています。また、トップが「偉く」なってしまうと、現場と認識がずれてきて、組織は硬直化してしまいます。都心に事務所を構え、理事長室からあれこれ指示を出すだけに

りたくはありません。私はあくまで、創業の地である篠崎駅前クリニックを「根城」にしていきたいと考えています。標準化に手応え周囲も変化。グループは今、パート社員を含め約4000人の職員を擁し、4つの病院、24の診療所、特別養護老人ホーム9カ所、老人保健施設2カ所などのほか、保育園や病児保育室、乳児院などを展開しています。結果的に医療、介護、保育の標準化ができてきたという手応えを感じています。それはやはり、うれしいことです。しかも、それに合わせて周囲も変化し始めていることは、なおさらうれしいですね。これから分院展開を考えている若い先生方には、エールを送りたいと思います。ただし、拙速だけには避けていただきたい。周囲を見ていると、拙速は失敗につながることも多いようです。最初の診療所をピカピカに磨き上げ、そこから枝葉を広げていく。そんなイメージこそが、「成功の秘訣」ではないでしょうか。

Part.4 ◎ レジェンドに聞く 分院展開の成功の秘訣と落とし穴

1つ目をピカピカに磨き上げそこから枝葉を繁らせる!

1993年の開業から約28年間で、4つの病院と、多数の診療所・介護保険施設・保育施設を運営するまでに成長した桐和会タムスグループ。その創業者で、今も総帥として経営の最前線に立つのが、岡本和久氏だ。いかにその場所にたどり着いたのか。分院展開についての考え方やその手法について話を聞いた。

私が最初に開業したのは1993年、東京都江戸川区の篠崎駅前クリニックです。当初は1人で診療から集患、人材募集、労務管理などのすべてを行っていました。地域で認知され、患者さんが増えるにつれ、どうしても1人では賄いきれなくなりました。そこで診療所を増設し、仲間に応援を頼み、診療所の規模と機能を大きくしていきました。それでも追いつかないほど患者数が増えた段階で、分院開設を決定しました。最初の分院開設までには、ほぼ10年が経っていました。分院は本院を充実させ、磨きに磨いてピカピカにし、診きれないほどの患者さんと、志を同じくする仲間が集まった段階で考えるべき。私は、そう訴え続けてきました。コップの水があふれて初めて、2個目のコップを用意するぐらいがちょうどいいのだと。現在も分院の開設する場所も自分の足で歩き、目で見て決めています。条件は、「患者さんのニーズのあるところ」です。その地域に診療所があっても、患者さんが満足しなければ、それはニーズがあるということ。コンサルタン

図 タムスグループの施設

- 病院
 - 川口さくら病院
 - 東京さくら病院
 - タムス浦安病院
 - タムス市川リハビリテーション病院
- 診療所
 - 篠崎駅前クリニック
 - 篠崎駅前わんぱくクリニック
 - 篠崎駅前こころクリニック
 - 瑞江すばるクリニック
 - 瑞江総合クリニック
 - 西葛西わんぱくクリニック
 - 東小岩わんぱくクリニック
 - 東小岩がんクリニック
 - 小岩すばるクリニック
 - 平井すばるクリニック
 - 平井駅前総合クリニック
 - 新小岩すばるクリニック
 - 新小岩駅前総合クリニック
 - 新小岩わんぱくクリニック
 - 東陽町駅前クリニック
 - 東陽町すばるクリニック
 - 六町駅前クリニック
 - 府中駅前クリニック
 - タムスファミリークリニック豊洲
 - 千葉駅前すばるクリニック
 - 川口さくらクリニック
 - 川口さくらデンタルクリニック
- 特別養護老人ホーム
 - 江戸川さくら
 - 川口さくら
 - 見沼さくら
 - 越谷さくら
 - 道合さくら
 - 三郷さくら
- 介護老人保健施設
 - 練馬さくら
 - 練馬さくらアネックス
 - 春江さくら
 - タムスさくら杜新井宿
 - タムスさくら杜市川
- その他の介護施設
 - 東京さくらメディケアセンター
 - 訪問看護ステーション
 - グループホームにこにこ瑞江
 - グループホームにこにこ南葛西
- 保育園
 - 篠崎わんぱく保育園
 - 船堀わんぱく保育園
 - 東日暮里わんぱく保育園
 - 東小岩わんぱく保育園
 - 川口わんぱく保育園
 - 瑞江わんぱく保育園
 - 墨田わんぱく保育園
 - タムスわんぱく保育園荒川
- 病児保育室
 - 病児保育室 東小岩わんぱく
 - 病児保育室 新小岩わんぱく
 - 病児保育室 篠崎駅前わんぱく
 - 病児保育室 西葛西わんぱく
- 地域支援
 - わんぱく乳児院
 - タムス学童クラブ墨田
 - わんぱく子育てひろば

ト任せとか、立地が第一とかいうことではまったくありません。「患者が好き」こそが絶対的な条件。10診療所くらいまでは、直接分院に目を配っていました。しかし、10を超えると、いくつかの分院を束ねる人材を配置するようになりました。院長は医師でなければなりませんが、マネジメントが大好き、という医師は稀です。診療報酬についてさえ、9割の医師は苦手と思っているのではないのでしょうか。私は、医療と経営は分離すべきだと考えており、診療以外の仕事はグループの本部が一手に引き受けています。分院長を含めて医師の困りごとに対応する部署として7人のスタッフを配置したドクターサポート室も開設しました。何か問題が生じたときには、ドクターサポート室が対応することで、医師には診療に専念できる環境を準備しています。つまり、分院長にはマネジメントの能力や志向を求めているのです。「患者さんが好きである」ことが絶対条件で、「自分でモノを考えることができる」医師であ