



多店舗展開の極意は「人材育成」にあった

社内カレッジと医療オリジナルピックで心と技術と知識を育てる

株式会社シー・エム・シー（CMC） 代表取締役 近藤昌之氏

東京・千葉の70店舗すべてが直営店

設立27年目。現在、東京と千葉に整骨院が65、整体院も入れると70ちようどの店舗をかかえるCMC。今も右肩上がりにどんどん新院を出店している。

「これだけの数になると、人の管理、

店舗の管理などで大変じゃないかと聞か

れますが、あまり大変とは思ったことはない

んです。無理をしないでやるということ

とを信条にしていますので、少しずつ自

分の実力に合わせてやって来た結果で

す。眼の届く範囲でやって来た結果です」

そんな近藤氏の原点は、なんと古武道

だった。

「子どものときから合気道の源流とな

った古武道をやっていました。もとも

とはその専門家としてやって行こうと思

い、実際に若いころには5つくらいの道

場を運営していました。当時は古武道の

道場で飯を食おうなんて考えられない

話。生計を立てる方法を考えなきゃいけ

ない。確か柔道の先生が骨接ぎという仕

事をやっていた、武道もしながら出来る

仕事と飛びついたんです。そこで調べて

学校に入って、インターンしながら柔

整師の資格を取って開業しました。やっ

てみたらそうそう甘いものではなく、医

療のほう次第に本業になっていったん

です」

近藤氏は、そこではじめて生きた勉強

をしたという。

「私はそれまで学校での勉強は役に立

たないものと思っていました。しかし医

療専門学校で初めて生きた学問を教わり

ました。あまり良い学生ではありません

でしたが、人の体の仕組みがわかる勉強

は楽しくて仕方なかった。先生たちにも

たいへんかわいがっていただきました」

開業時の挫折—定着しない従業員

30歳で船橋の高根台で開業。ここまでは比較的一般的な開業の道筋だ。その近藤氏がここまで多店舗展開をするに至った理由は意外なことだった。「人がなかなか定着しなかった」からなのだという。

「地域での評判がよくなるにつれて、1日100人くらいの患者が来るようになる、当時妻と2人だったのでてんてこ舞いとなりました。すぐに、スタッフを募集しました。しかし、来てはすぐに辞めてしまう。ひどいときはその日のうちにいなくなってしまうんです。自分では武道を長く教えてきたので、教え方には自信がありました。大変ショックでした。何人入れてもすぐに辞めてしまう」

何が悪いのだろうと考えた上で、「まずは、忙しくてもスタッフの話をよく聞く事、それから、目標を設定しよう」という2点を考えたという。人材育成を重視して、教育システムをつくらうと考えた。それを実践するようになってから、人が残るようになったと近藤氏は言う。人が定着すると、院も順調に伸びていくようになった。それに応じてスタッフも育つようになって来ました。「次のスキルアップのために院長を経験してごらん?というのが、多店舗展開の始まりだったんです。別に院を増やそうという意識なかった」。

それを繰り返していくうちに、地域に少しずつ院が増えてきた。「それなら会社組織にしようか」とごく自然な流れとして、現在のよう形態となっていたのだという。

「恥ずかしながら理念があったわけではなく、やっていく間に積み重ねていったというところですよ」

人間嫌いで、患者さんはつかない

初めから多店舗展開を目指して開業する人は多い。が、自然に多店舗になったというパターンは業界では珍しいケースではないだろうか。

「CMCの教育の三本柱は心と技術と知識です。これがないと患者さんは評価してくれません。一時期フランチャイズも展開しようと、外部からそれなりのキャリアのある院長を採用しましたが、うまくいきませんでした。やはり技術だけでは患者さんの評価はえられない。患者さんの想いを受けとめる心の育成が大切なのです。そうすると、人材教育は大切です。はじめに“人ありき”ですから、今年何店舗、来年何店舗、というようにやるわけにはいかないんです」

現在、CMCにはCMCカレッジという社内教育シ



ステムがある。教育の三本柱としてあげた心と技術と知識のうち、技術と知識はこれで補填できるという。

「技術職ですから、知識・技術が必要です。カレッジというくらいなので、スタッフは単位を取得しないと給料が上がらない仕組みになっています。年に3回試験があり、ある程度の単位にならないと院長にはなれません」

一番重要視しているのが“心”の部分だという

「医療家というのは、心が一番大切です。私は、繁盛するのは簡単だと思っています。おそらく雑誌に載るような有名な先生方は、技術的に優れていることもあるのでしよう。けれども、みなさん、おそらく人が好きなんです。人間が嫌いな人は、いくら教育しても、技術を向上させても、患者さんは来ません。人が好きな人は、患者さんの評判も良くなるということですね。医療家という知識や技術に走りがちで、自分の世界にこ

る。

「初年度は、患者さんはどういうことを考えるの？ 2年目、3年目は、患者さんはどういう心でわれわれのところに来るんだろうか。3年目4年目がリーダーシップ。4年目5年目が医療マネジメント教育。5年目6年目が、人が幸せ感を持つのはどういうところだろう。その次には医療コーチング。そんなことを考えながら、人育てというのをやっている。時間がかかります。だから、なかなか大量には育てられないです。でもこの“心”が大切なんです」

医療オリピックで社内外の競い合い

技術を育てる、という面においては、CMCは医療オリピックという興味深い試みをしている。資格を取ったり開業したら、表立って技術を競い合うことはなくなる。そこへ、あえての競い合い。CMC社内メンバーが中心とはなるが、外部からの参加もできる。

「鍼を単位時間で何本打てるのか。包帯を単位時間でどのくらいきれいに巻けるか。医療家としての基本技術の競い合いです。あとは医療知識。去年はうちの社員が負けましたね(笑)。これは非常にいいことだと思ってます。今年は負けるなどという励みにもなります。どんどん他院の先生にも参加していただきたいですね」