

職員総会を起点にした 病院マネジメントを確立

5カ年で法人収益20%UP

医療法人社団 東山会 経営企画部 部長 福垣順三

当法人は、病床数83床、看護配置7対1の急性期病院の調布東山病院（東京都調布市）、透析専門の桜ヶ丘東山クリニック（東京都多摩市）、喜多見東山クリニック（世田谷区）の3施設からなり、いずれも都心近郊立地に位置しています。

調布東山病院には併設で「透析センター」、「ドック健診センター」、「内視鏡センター」が設置されていて、2017年3月時点の職員数は360人です。

2014年より毎年、全職員対象の職員総会を開催しています。2017年は2月26日（日）に開催し、全職員の72.2%、260人が参加しました（写真1、写真2）。開催目的は「法人の経営方針と次年度に取り組むことを職員に理解してもらうこと」にあります。



写真1 2月26日に開催した第4回職員総会



写真2 第4回職員総会には260人が参加した

施設概要

名称	医療法人社団東山会
所在地	東京都調布市小島町2-32-17
電話	042-481-5583（経営企画部直通）
関連施設	調布東山病院（一般83床、透析66床）、桜ヶ丘東山クリニック（透析40床）、喜多見東山クリニック（透析34床）、東山訪問看護ステーション
HP	http://www.touzan.or.jp/

1. 職員総会開催の経緯

（1）第2の創業に向けて「トップマネジメントチーム」結成

2009年に先代理事長から現・小川聡子理事長に交代しました。現理事長のもとで新病院構想が計画され、2011年12月に新築・

移転を果たしました。

しかし、新築・移転の前後2011年度、2012年度と2期連続の大幅赤字を計上するなかで、先代からの幹部が退職していきました。理事長には先が見えていたものの、多くの職員は、「このままで大丈夫だろうか」という不安を抱いていました。

新病院に移転してから、理事長、看護部長、事務長、医療技術部長、経営企画部長の5人で毎週、部長会議という情報交換会が開かれていました。私は2013年7月に経営企画部長として入社し、前任者のあとを継ぐ形で部長会議に加わりました。情報交換会だった部長会議が、次第に法人のビジョンや人材育成について本音で話し合われるようになり、第2の創業に向けてのトップマネジメントチームになっていきました。

(2) 四画面思考法との出会い

2013年9月から、「四画面思考法」を開発した経営コンサルタントの近藤修司先生にご指導いただきました。

部長会議に来ていただき、東山会の10年後の「①ありたい姿」、SWOT分析をした「②現状の姿」、3年後の「③なりたい姿」、来年度「④やるべきこと」の4つの視点(四画面)で、メンバーがワイワイガヤガヤと本音で議論して、経営方針の骨子をまとめていきました。

部長会議は毎週4時間以上費やし、時間をかけて議論する過程でお互いの考え方が理解できるようになり、チームとしての結束が強くなりました。

(3) 職員総会開催を決定

理事長は以前より、組織をまとめて動か

すために、職員総会のような場が必要だと考えていました。法人の「ありたい姿」を描いていくなかで、部長会議メンバーも開催に賛同するようになり、2014年3月16日に第1回職員総会を開催することを決めました。

世代交代後の混乱を取束させ、東山会は現理事長のリーダーシップのもと、「こういう医療法人を目指すんだ」、「経営幹部は一枚岩となってそれを支持している」というメッセージを発信することが重要だと考えたからです。

2. 職員総会のコンテンツ

職員総会の主なコンテンツは、①動画による今年度の振り返り、②経営方針、部門方針の発表、③グループワークによる気づきの共有と発表、④今年度の表彰、の4つです。

(1) 動画による今年度の振り返り

今年度の職員が活躍した姿を撮影した動画や写真を、BGMを流しながら放映しています。動画は1年前の職員総会、入職式、永年勤続表彰、看護研究会、忘年会等の院内行事、市民向け講座、学会発表、地域での活動等の院外イベントで、職員が活躍している様子を放映しています。

職員一人ひとりにスポットをあて、「全員主役の経営を目指しているというメッセージを伝えること」、「頑張っている姿を見える化して称賛し、みんなで承認すること」、「職員の承認欲求に応えることにより、直後の経営方針や部門方針プレゼンを聴く気にさせること」、「来年度の経営方針につな

るような映像を多く流すことにより、来年度はどういう動きをしてほしいのか理解してもらおうこと」を企図しています。毎年「他の部署が知らないところで頑張っているのが分かった」という声が多数聞かれ、大変好評です。

第1回職員総会では、動画は6分でしたが、2017年には30分に延びています。職員総会での放映により、動画の持つパワーを毎年、実感しています。

(2) 経営方針、部門方針の発表

2017年の職員総会では、理事長から「法人の経営方針」を、院長から「病院の診療方針」を、クリニック所長から「クリニック方針」を、各部長から「看護部方針」、「コメディカル方針」、「事務部方針」を発表しました。

毎年1月から部長会議にて、理事長が立てた経営方針について議論しながら、それぞれの管轄部門方針をまとめあげます。何回もリハーサルを行います。それによりメンバー間の理解が促進され、経営方針への思い入れが醸成されていくように感じています。

(3) グループワークによる気づきの共有と発表

経営方針、部門方針に対する職員の理解を促進するために、受け身で聴くだけでなく、気づいたことを話し、他人が気づいたことを聞き、グループでまとめ、まとめたものを発表するというグループワークを導入しています。

気づきは付せんに書きとめておき、A3の台紙数枚に張っていきながらグループの見

解をまとめていきます。付せんが張られた台紙は会終了後に回収して、後日、付せんをきれいに張り直し、スキャンして保存しています。職員がどのように受け取ったか、どの程度理解できているかを把握して、マネジメントの後工程に役立てています。

(4) 今年度表彰

今年度活躍した組織と個人を1部署(人)につき、パワーポイント3枚構成で、①表彰名と組織名、②表彰理由、③写真で紹介しています。

例えば、

- ・表彰名「①地域に飛び出したで賞(表彰者の氏名)」
 - ・表彰理由「②自ら周囲の事業所と関係をつくり、見守り訓練実施の具体的活動につなげるなど、地域とかかわることに大きく貢献した」
 - ・写真「③本人が見守り訓練をしているところのスナップ写真」
- という具合です。

表彰者の選考は、「1. 科(課)長以上と医師から推薦」してもらい、「2. 部長会議にて審議しリストを作成」し、「3. 運営会議(部長会議メンバーに他の理事が加わった会議)で承認」というプロセスを踏んで決めています。

2017年からは表彰者だけでなく、推薦された組織と職員を全員、ノミネートして紹介しています。

頑張っている姿を見ている人がいること、認められていることをフィードバックすることで、職員のモチベーションを高めています。

3. 病院マネジメントにおける職員総会の位置づけ

当会の職員総会は毎年2月末に開催し、1年のマネジメントの起点として位置づけています。開催に際しては、部長会議メンバーが今年度の活動を振り返りながら何を目指すべきか、何に取り組むべきかについて集中審議します。

時間をかけ議論し尽くして、職員総会をゴールとして経営方針、部門方針をつくりこんでいます。部長会議が主体的にかかわることにより、打ち出した経営方針を何としてでも前に進めようという推進力が働きます。

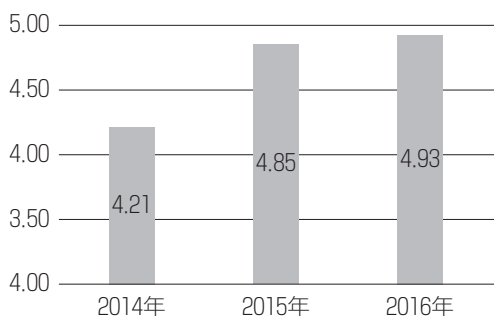
2月末の職員総会后、部長、管理職、監督職、一般職の各階層間で目標設定の話合いをし、4月末に部署目標と行動計画を完成させます。5月以降は、毎月1回開催の部課長会議（課長以上の会議）で、進捗が見える化しています。進捗が思わしくない部署や問題のある部署については、部長会議メンバーが一枚岩となって介入して、問題解決に動きます。

2016年4月には院長、副院長が就任して部長会議のメンバーに加わったので、問題解決能力がさらにパワーアップしました。

12月になると、Y（やったこと）、W（分かったこと）、T（次にやること）の視点で年度の振り返りを行い、次の職員総会での方針発表の準備を始めます。

翌1月からは職員総会での発表資料をプレゼンするなかで、互いに議論しながら翌年の方針をつくりあげ、職員総会を迎える

グラフ1 東山会では法人の方針が明確になっている



※(株)日本経営 ナビゲーター
7点満点で4.5点以上が高いと判定

というマネジメントサイクルを確立しています。

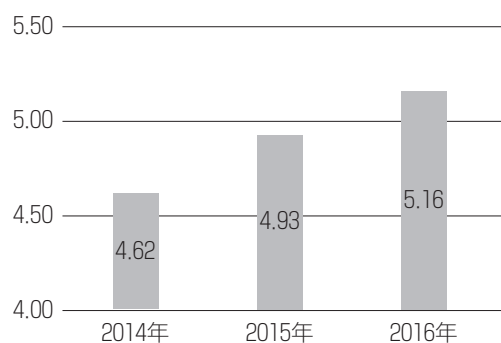
4. 職員総会を開催したことによる成果

毎年、職員総会前に(株)日本経営の「ナビゲーター」という職員満足度調査をしています。全職員対象の60の設問からなるアンケート調査により、職員の満足度と意欲度から組織の活性度を測る調査で、7点満点で4.5点を超えると高いと判断します。

その設問の中の「東山会では、法人の方針が明確になっているか」に対して、第1回職員総会前の2014年の調査では4.21点と、基準値の4.5点を下回っていましたが、1年後の2015年の調査では4.85点と基準値4.5点を上回りました。さらに2016年には4.93点と点数が伸びました（グラフ1）（2017年は、ナビゲーターがリニューアルしたため、同一基準での点数が取れていません）。

さらに「私の部署では、目標達成に向けて取り組んでいる」という設問については2014年が4.62点と第1回職員総会前から4.5点を

グラフ2 私の部署では目標達成に向けて取り組んでいる



※(株)日本経営 ナビゲーター
7点満点で4.5点以上が高いと判定

超えていましたが、2015年には4.93点、2016年には5.16点と、年間のマネジメントサイクルが回るたびに職員の目標達成に向けての意識が高まっています（グラフ2）。

職員が法人の経営方針を理解し、目標達成に向けて取り組んだことにより、収益も順調に伸びたと考えています。2011年12月に新病院に移転し、2012年度（3月決算）収益が39.1億円に対し、2016年度の収益見込みは47億円ですので、5年間で20.2%伸ばすことができました（グラフ3）。

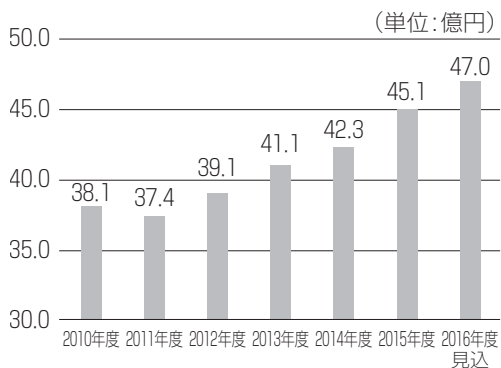
5. まとめ

成果を上げるには、(1) 経営方針、部門方針について職員の理解と共感を得たうえで目標に落とし込み、(2) 進捗を追って問題を解決していく、一連のマネジメント活動を機能させなければならないと考えています。

(1) 経営方針、部門方針について職員の理解と共感を得たうえで、目標に落とし込むためのポイントは、次の4点と考えます。

① 職員一人ひとりにスポットをあてて承

グラフ3 東山会収益推移



認すること

- ② 経営層がダイレクトに、職員に対して経営方針、部門方針を伝えること
- ③ 聴くだけでなくグループワークで発言を促し、気づきを共有すること
- ④ 上長との面談により経営方針を目標と行動計画に落とし込むこと

次に、(2) 進捗を追って問題を解決していくためのポイントは、

- ① 進捗を見える化すること
- ② 進捗が遅れていたり、うまくいっていない場合に、経営幹部が介入して経営幹部が自分ごととして問題を解決することの2点です。

職員総会を起点とした当会の「1年サイクルのマネジメント」は、上記の条件を満たすように運営しています。成果にフォーカスしたマネジメントを常に意識しています。

2017年度も職員の心に響く職員総会を開催し、マネジメントを機能させていきたいと考えています。