

プログラム番号：1-09-09

実践報告

職員総会を軸としたマネジメントを確立！ 法人収益前年比 7.4% を実現

執筆者：医療法人社団 東山会 調布東山病院 経営企画部 事務職 福垣順三

キーワード：職員総会 マネジメント 増収

I. はじめに

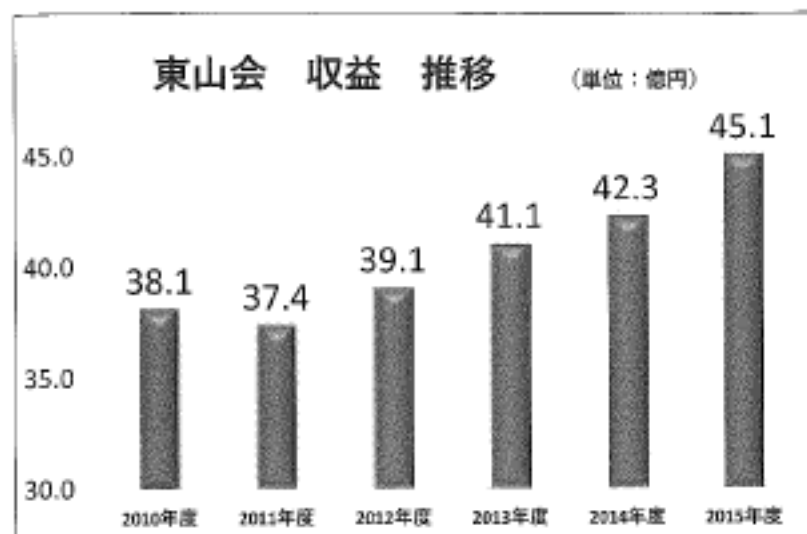
当法人は、病床数 83 床、7：1 急性期の「調布東山病院（東京都調布市）」、透析専門の、「桜ヶ丘東山クリニック（東京都多摩市）」「喜多見東山クリニック（世田谷区）」の 3 施設を有し、いずれも都心近郊立地に位置している。

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」が設置されており、2016 年 4 月時点の職員数は 347 人である。

2014 年 3 月 16 日に第 1 回目の、全職員対象の職員総会を開催して以来、毎年開催。2016 年の第 3 回職員総会では 267 人が参加、77.6% の職員が参加した（写真 1 参照）。職員総会を軸にしたマネジメントを確立させ、成果に拘ってマネジメントサイクルを回すことによって法人収益も順調に伸び、2014 年度（2015 年 3 月決算）の法人収益 42.3 億円に対し、2015 年度は 45.1 億円に成長。前年比 7.4% の成長を実現した。（グラフ 1 参照）



写真 1 第 3 回職員総会全体写真



グラフ1 東山会収益推移

II. 職員総会開催の経緯

2009年に先代理事長から現理事長に交代。現理事長の下で新病院構想が計画され、2011年12月に新築移転。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し、組織全体に先行きを不安視する風潮が醸成されていった。

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、部長会議が開かれていた。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頂いた。部長会議に来て頂いて、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やるべき事」の4つの視点(四画面)で、メンバーが本音で議論して、経営方針の骨子を纏めていった。

法人の「ありたい姿」を描いていくなかで、職員に直接、経営方針を伝える場として2014年3月16日に第1回職員総会を開催することを決定した。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った。

III. 職員総会の位置づけ

当法人では職員総会を、1年単位のマネジメントの起点として位置付けており、全職員に経営方

針、部門方針を理解してもらうことを目的に、毎年2月末前後に開催している。

職員総会が終わると、部長、管理職、監督職、一般職の各階層で、目標と行動計画を立てるための面談が行われ、4月末に部署目標、部署の行動計画、および個人目標をフィックスさせる。

5月以降は、部署単位の行動計画の進捗を見える化して、月1回開催の部課長会議(課長以上が出席)で共有し、進捗が遅れたり、問題のある部署は、部長会議メンバーが介入して問題解決を図っている。

12月には、年度の取り組みを、Y(やったこと)W(わかったこと)T(次にやること)の視点で振り返り、1月からは来年度の経営方針、部門方針を議論し、リハーサルを重ねて職員総会でプレゼンするというサイクルで運営している。

IV. 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。

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、動画や写真でBGMを流しながら放映している。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」等の院内行事や、「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の職員の活躍を編集して放映(写真2参照)。

職員1人1人にスポットを当て「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」「来年度の経営方針につながるような映像を多く流すことにより、来年度どのような動きをして欲しいのか理解してもらうこと」を企図している。

第1回職員総会の振り返り動画は6分だったが、第3回職員総会では20分に増え、動画の訴



写真2 今年度の振り返り動画視聴

求力も格段にレベルアップしている。毎年「他の部署が、自分の知らないところでがんばっているのがわかった」という声が多数聞かれ大変好評である。職員の承認欲求に応え、場を和ませることにより、直後の経営方針や部門方針発表を受け入れようとする心構えになるようだ。

2. 経営方針、部門方針の発表

理事長から「法人の経営方針」を、筆者から「予算」を、各部長から「看護部方針」「コメディカル方針」「事務部方針」を発表している。

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る。何回もリハーサルを行うことにより、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。

配布資料として、四画面思考法の四つの視点、「①ありたい姿」、「②現状の姿」、「③なりたい姿」、来年度「④やるべき事」を、A4版1枚に纏めた資料を、職員総会当日に配っている。部署目標や個人目標を立てる際、経営方針、部門方針のポイントを振り返る為である。

3. グループワークによる気づきの共有と発表

経営方針、部門方針に対する理解を促進させる

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、グループで纏め、纏めたものを発表するというグループワークを導入。付箋に気づきを書き留めておき、A3の台紙数枚に貼っていきながらグループの見解を纏めていく。付箋が貼られた台紙は会終了後に回収して、後日付箋を綺麗に貼り直してスキャンして保存する。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る。

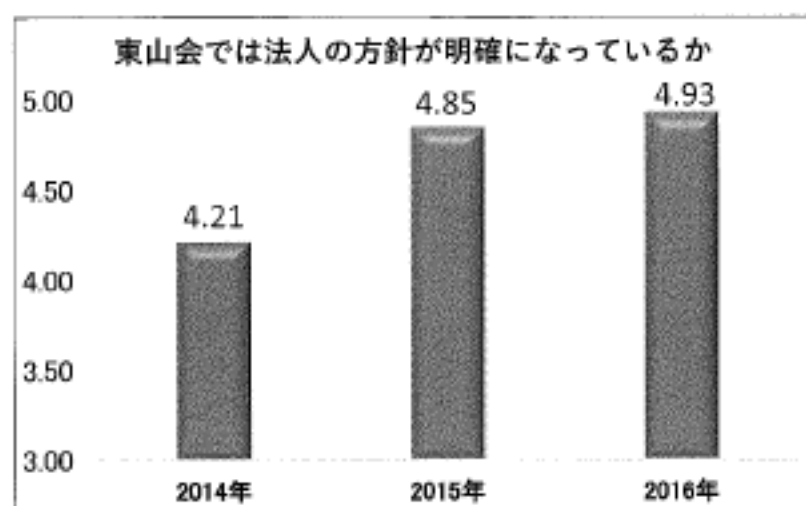
4. 今年度表彰

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、「表彰名と組織名」、「表彰理由」、「写真」で紹介している。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て表彰者リストを作成」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る。どういう行動を表彰するかは、表彰者のモチベーションを高めるだけでなく、経営サイドからのメッセージを全職員に伝える役割を担っている。

V. 職員総会を開催したことによる成果

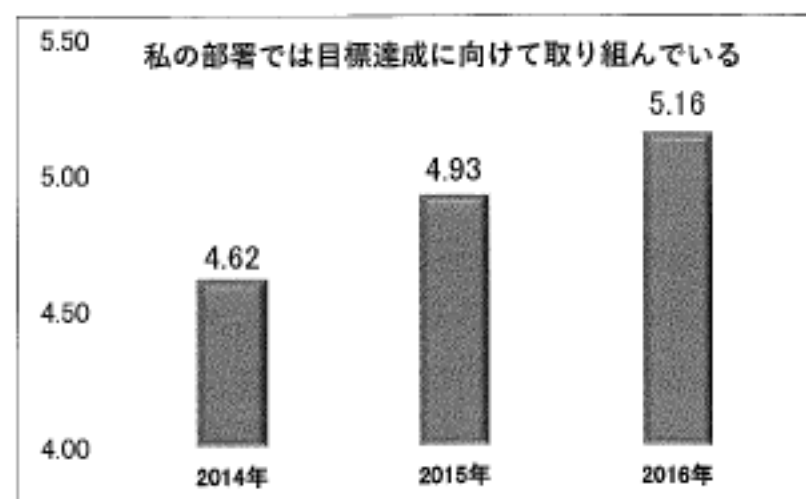
毎年、職員総会前に株日本経営の「ナビゲーター」という職員満足度調査をしている。全職員対象の60の項目からなるアンケート調査で、職員の満足度と意欲度から組織の活性度を測り、7点満点のうち45点を超えると高いと判断する調査である。

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と、基準値の4.5を下回っていたが、1年後の2015年の調査では4.85点と4.5を上回り2年後の2016年には4.93と点数が伸びている（グラフ2参照）。



グラフ2 株日本経営ナビゲーター調査点数推移
設問「東山会では法人の方針が明確になっているか」

更に「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に対し、1年後の2015年には4.93、2年後の2016年には5.16と、年間のマネジメントサイクルが回るにつれて、職員の目標達成に向けての意識が高まっている（グラフ3参照）。



グラフ3 株日本経営ナビゲーター調査点数推移
設問「私の部署では目標達成に向けて取り組んでいる」

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、冒頭で記したとおり、収益も順調に伸びたと考えている。

VI. 考察

成果をあげるには「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、阻害要因や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る。

「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」為のポイントは次の4点と考えている。

- ①職員1人1人にスポットを当てて承認すること
- 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、阻害要因や問題を解決していく」為のポイントは次の2点。

- ①進捗が見える化すること
- ②進捗が遅れたり、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で問題を解決すること

職員総会を軸とした当会の「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る。常に、成果にフォーカスしたマネジメントを実践することが肝要と考える。