

病院経営をリードする

病院羅針盤

2017
10
/
15

特集1

同時改定を見据えた病院の選択

～地域包括ケアシステムの中でポジショニングを考えるチャンス～

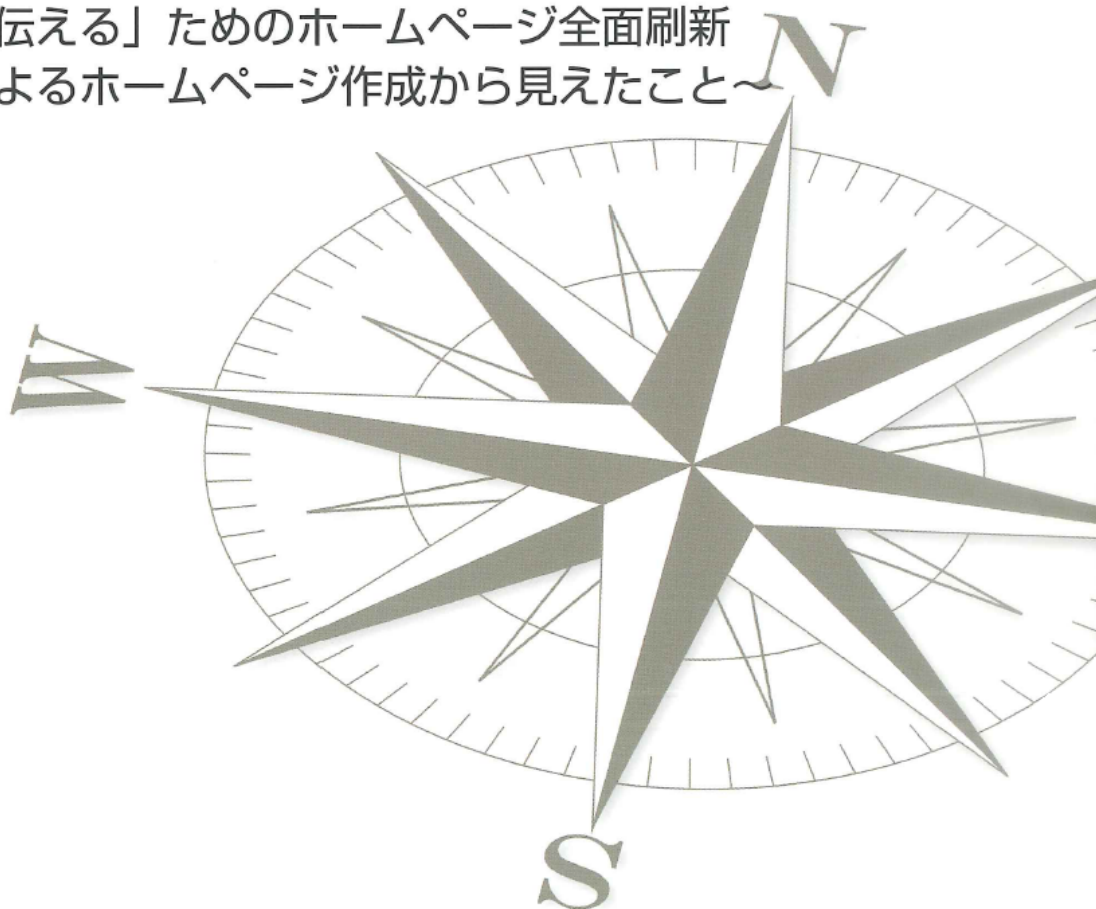
特集2

医療法改正対応とホームページ作成の視点

解説 医療法改正によるウェブサイトの注意点

事例 「知る」「伝える」ためのホームページ全面刷新

～職員によるホームページ作成から見たこと～



病院未経験の
経営企画部長
奮闘記

企画系の「やわらか発想」で 経営力アップ!

新連載 第1回 病院も大企業病に! 求められる企業家精神!

I. 医療法人社団 東山会の概要と 業績の推移

医療法人社団^{とうざん}東山会は、病床数83床、7対1急性期病院（非DPC）の調布東山病院を核とし、2つの透析専門のクリニックからなります。職員数は常勤換算で374人（2017年3月1日）、2016年度の医業収益は47億207万円、医業利益は1億6,302万円です。

2009年に先代から現理事長に代替わりし、2011年12月に新病院を建設して移転しました。移転前後の2011年度と2012年度にそれぞれ▲1億4,935万円、▲1億2,850万の赤字を計上し、収入アップ策が見えない状況で事務系トップが退職し、2013年には院長、内視鏡センター長が辞め、さらには交代した事務系トップが重病で入院しました。

筆者は2013年7月16日、経営企画部長代行として入職しました。法人の危機的状況のなかで医療業界を全く知らない人間が経営企画部の部長職に就任したことで、大半の職員が法人の行く末に不安を抱きました。入職するなり税理士や財務責任者が、今、どれだけ危険な状況かを何度も説明してきましたし、経営企画部のメンバーも、このままでは潰れると思っていたようでした。

入職から4年たった現在、組織は活性化し、医業収益は新病院初年度の2012年度比で120.8%に成長し、無理をしなくても医業利益を出せるようになりました。理事長が掲げる「その人らしく笑顔で生ききる街づくり」、「全員主役の経営」を実現するべく経営層、管理職、一般職それぞれの階層で、ストレッチした目標を掲げてチャレンジしています。

組織が活性化し業績が伸びたのは、職員一人ひとりが頑張ってくれたからにはほかなりません。職員が頑張る環境をつくることのできたのは、「経営層（部長以上）が献身的に働き、管理職もそれに応えてくれた」からです。

では一体、医療について全く分かっていない私がこの4年間、東山会に貢献してきたことは何だったのか。いろいろな取り組みにかかわってきましたが、一言でまとめると、それは「企業家精神のエッセンスを注入した」ことに尽きるのではないかと考えています。

P.F. ドラッカーは、企業家精神を「すでに行っていることをより上手に行うことよりも、全く新しいことを行うことに価値を見いだすこと」と定義しています。

II. 筆者の略歴と入職経緯

筆者は大学卒業後、中小企業対象の経営コンサルティング会社に入社しました。8年間、経営のイロハを学んだ後に人材ビジネス会社に転職し、オーナー社長直轄の社長室長や事業部長という立場で、「新規事業開発」や「グループ会社の立て直し」をしてきました。社長は典型的な企業家で、前年度比150%は当たり前というようなベンチャー企業特有の風土の中で、社長特命を遂行していました。

社長特命は、どんなに困難を伴うことであっても「YES」で受ける。「YES」で受けてから「やり方を一生懸命考え、社長に提案して実行する」、「実行したからには結果を出す」、「結果が出なければ左遷」といった厳しい環境下で鍛えられたことにより、企業家精神の一端を体得できたように思います。

東山会に入職したきっかけは、人材紹介会社からのスカウトメールでした。病院で働くとは夢にも思っていなかったのですが、「病院での勤務経験は一切不要です」と明言されており、そこには下記の業務が記されていました（スカウトメールから抜粋）。

「次世代経営幹部候補として理事長とともに、経営視点で病院の組織改革・整備・運営および事業開発に取り組んでいただきます」

(ex. BPR、会議体、CS・ES、KPI、PDCA管理、モチベーション、人事考課、事業開発etc.)

これなら貢献できそうだと思います、人材紹介会社を介して理事長と事務長に面接していただき、2次面接は部長陣に、3次面接は名誉院長にさせていただいて入職が決まりました。

III. 大企業病が蔓延していた

入職して感じたのは、組織が硬直化しているということでした。規定やマニュアルや暗黙のルールがたくさんあって、何か新しいことをしようとする、「〇〇はできない」、「〇〇は難しい」、「〇〇は他部署をとすべきだが、その部署の責任者は反対するだろう」など、何枚もの壁が立ちました。理事長や部長で構成される部長会議で決まったことでさえ実行されないまま放置され、やるべきことが時間とともに忘れ去られていくということが多々ありました。

職種や職場のそれぞれが、それぞれの観点から自分たちの業務範囲を決めており、業務範囲内なら実行するけれども、範囲外については手を出さず傍観している。業務範囲外のことがうまくいかなかったときには、他者の責任にするような風潮がありました。典型的な大企業病が蔓延していたのです。

現時点で当時を振り返ってみると、「大企業病をいかに治療していくか」が東山会の改革テーマでした。大企業病を治すには、企業家精神を組織に注入していくことがポイントになりますが、次回から11回にわたり、具体的な取り組みを紹介していきます。