

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!

連載

第11回 よくなったときに危ない 常に能力以上の目標にチャレンジ

日本一の中小病院を目指す

筆者が入職して約2年半がたったころには、無理をしなくても収支バランスが取れるようになりました。患者だけでなく、地域の医療機関からも称賛されることが増え、自他共に、そこそこよい法人になったと思えるようになりました。

ただ、院外の研修に参加した職員が、「当院は他病院よりも先行した取り組みをしている」と自慢げに話していることを聞いたとき、背筋に冷たいものが走りました。

危機を脱した組織が、危機感をなくして改善を怠ったために、長期的に低迷していく姿をこれまで何度も見てきました。職員の心に驕りや自惚れおご うぬぼが育まれると、自己肯定の意識が強くなりすぎて謙虚さがなくなり、自分たちの問題を指摘してくれる周囲の声にも注意を払わなくなっていく。自分たちのこれまでの成功体験に縛られて、深く考えることもせず、成功した方法を反復して実行していくような硬直した組織になる危険性を感じたのです。

驕りや自惚れを抑え込み、謙虚さを醸成するためには、自分たちがまだまだ未熟であることを認識しなければなりません。そ

のためには納得感を持たせつつ、目指すところ（目標）のバーを引き上げていき、高い目標と現実を比較して問題をつくっていく必要があります。その際に、「日本一」というフレーズは有効です。

当院は「日本一の中小病院」を目指す。すなわち、「調布市を中心とした地域を、日本で一番、トータルヘルスケアサービスが受けられる地域にする」という目標を掲げ、2016年2月に開催した第3回職員総会にて、全職員に向けて宣言しました（資料）。

日本一を目指すという意味

「日本一」を掲げることについて、経営層内でも議論しました。それまでは「日本屈指」という表現を使っていたので、それで十分という意見も出ましたが、理事長が「日本屈指という表現はごまかしているように思う。われわれが覚悟を据え、退路を断つという意味でも日本一を掲げるべき」と裁断しました。

「日本一を目指す」と宣言したことで、経営層の意識が変わりました。講演会や見学会で素晴らしい取り組みをしている病院の実例を聞いても、これまでは「当院でもヒントになったいくつかを試してみよう」と

資料 2016年2月開催、職員総会での配布資料の一部
法人の「ありたい姿」に「日本で一番」を掲げた

ありたい姿「その人らしく笑顔で生きる地域に」	
東山会のビジョン	東山会のドメイン【3つの道】
<ul style="list-style-type: none"> ●日本で一番充実したトータルヘルスケアサービスを受けられる地域にしている。 ●No 1の生活支援型急性期病院・地域医療介護支援グループとして存在している。 ●100年存続し、地域に貢献し続ける組織の土台をつくり上げている。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 地域医療介護支援病院 生活支援型急性期病院、消化器センター、透析センター、透析クリニック 2. 総合在宅センター 訪問看護、訪問診療、訪問リハ等、小規模多機能他事業所、地域との連携強化 3. 予防医療 ドック健診センター、予防療法
経営理念	<ul style="list-style-type: none"> ①患者様やご家族の方に満足していただく ②思いやりのあるサービス・人情味のあるサービスを提供する ③誇りをもって働ける職場にする

本部と現場事務との一体感を醸成しつつ、ストレッチした高い目標実現に向けて取り組みました。経営企画部では脆弱だった広報機能やデータマネジメント機能を強化していきましました。経営層が1枚岩になり、真剣に日本一を目指す

という程度の反応だったものが、「日本一」を掲げてからは「どうすれば、その病院に追いつけるか」という視点で問題をとらえるようになりました。理事長をはじめ経営層が、日本でトップクラスの各職種の取り組みの情報を収集し、そこに追いつくための議論をし、施策を次々と実行していきました。

例えば、看護部長は自ら音頭をとって、看護師や病院スタッフが地域の医療職や介護職と交流する仕組みをつくり上げ、病院の敷居が高いというイメージを払拭しました。そして地域の医療職・介護職とのチームをつくり、患者の生活を視野に入れたヘルスケアサービスを提供していきました。

医療技術部長は、各職種のミッションを問いかけ、その実現を厳しく求めていきました。さらに医療技術部総会を開催して、ミッションの実現に向けた取り組みを共有し合あうことで、一つの組織にまとめ上げました。

事務長は組織を編成して事務総会を開き、

とその気概が組織に伝わります。

常に能力以上の目標にチャレンジする

病院業界は学会活動が盛んであり、あらゆる領域で研究成果や成功事例を共有するという素晴らしい文化が育まれています。情報収集をしようと思えば、各領域で先を走っている病院はどこで、どのような取り組みをしているのかが分ります。

また、真摯に教えをこえば、後進者にも丁寧に教えてもらえます。それぞれの職種のそれぞれの領域で、トップ水準を目指していくという目標を掲げやすい業界だと思います。当院はまだ日本一にはほど遠いレベルですが、そこを目指しています。現時点では、日本一を目指す限り、常に能力以上のストレッチした目標を掲げることができます。目標と比較してまだまだ未熟、やるべきことがあるという謙虚な気持ちを持ち続け、驕りや自惚れがはびこる余地をなくしたいと考えています。