

6 本部の機動力強化～ハイスピードマネジメントによる業績のV字回復～

医療法人社団東山会（東京都） 経営本部長 福垣順三



ことは当然ですが、①成長意欲があること、②問題を自責で捉えられること、③傾聴できること——の3点を重視して採用しています。当会で求人媒体（WEB）に掲載すると、1回当たり400～500名の応募がありますが、必要なスキルを保有していたとしても上記3点が備わっている人材に巡り合わなければ、採用が0人ということもありました。必要な人材を厳選して採用した結果、本部で新しく採用した20人のうち17人（85%）は病院未経験の民間企業出身者が占めました。病院や医療についての必要な知識は、入社後に仕事をしながら身につけていけばよいという発想で採用しています。

本部の正職員は2013年7月時点では16人でしたが、2020年10月には33人に増えています（図表1）。

【課単位の自主経営を目指して】

2019年4月に、それまで経営企画部と事務部総務課に分かれていた本部機能を「経営本部」に統合しました。本部創設以来、「指示により動くのではなく、自身のミッションを実現するために、キャッチした情報により自ら考え動き、行動を振り返ることにより学習する組織」をつくりたいと考えました。そのためには、まず経営本部の「ミッション、ビジョン、価値」を含む方針をメンバーに理解してもらわなければなりません。

経営本部のミッションは、「東山会のミッション・ビジョン・価値を実現させること」です。本部機能とは、東山会の「ヒト」「モノ」「カネ」「情報」を横串でマネジメントすることです。その役割は、「東山会のありたい姿と現実とのギャップを構造化して見える化し、関係部署とともに解決するための施策をプランニングして、マネジメントサイクルを回し解決する支援をすること」と捉えています。大切にしている価値は「顧客志向」「スピード対応」「弁証法（他者尊重）」「自由」です。

経営本部の方針を四画面シート（図表2）にまとめ、経営陣（部長会議）の承認を得たあと、経営本部会議（主任以上が参加）でプレゼンしています（原則として3月

改革や取組み（企画・立案）の事例

【本部を強化するために大幅増員】

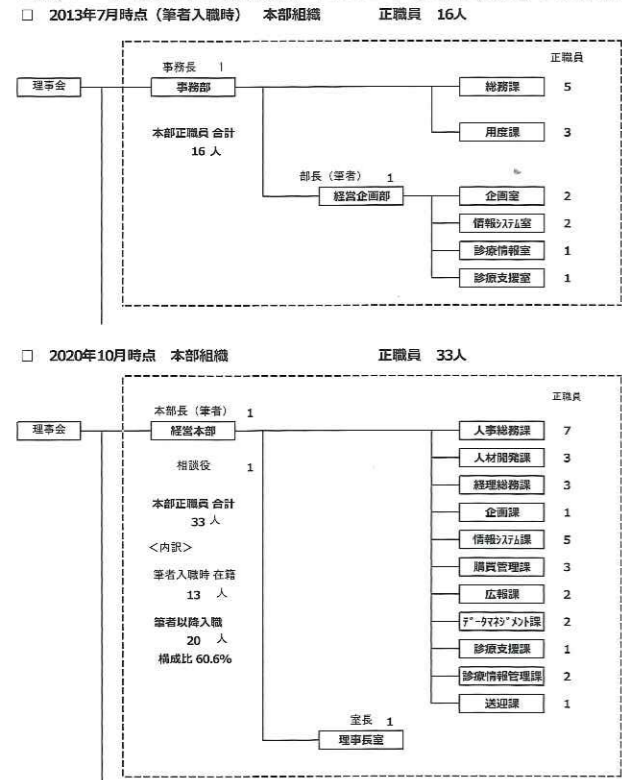
東山会は、調布東山病院と在宅センター等の計4施設からなり、いずれも都心近郊に位置しています。2020年10月時点の職員数は454人（常勤換算）です。

筆者は2013年7月に東山会に入職以来、本部機能の強化に努めてきました。そして、その時々を経営課題を解決するために、中途採用で人材を補強しました。

例えば、広報機能を強化するために、出版社の編集企画をしている人材を、ICT部門を強化するために民間企業のSEやヘルプデスクをしている人材を、人材育成機能を強化するために大手企業の人事経験者を、医師の採用力を強化するために大手病院の医師採用担当者を、経理財務機能を強化するために大手企業の経理責任者を——といったような補強です。

採用するにあたっては「必要なスキルを保有している」

図表1 (医)東山会本部組織 2013年(筆者入職時)との比較



図表2 事業計画四画面成功の宣言 2020



に行いますが、今年度は経営環境が大きく変化したため9月に作り直してプレゼンしました。四画面シートの左上の画面「ありたい姿」には、経営本部のミッションやビジョンが書かれています。左下の画面には「現状の姿」をSWOT*でまとめています。右上の画面には「なりたい姿」として3年後のイメージを、右下の画面には「実践する姿」として今年度実践することを簡潔にまとめています。四画面シートを使って、経営本部の「ありたい姿」→「現状の姿」→「なりたい姿」→「実践する姿」の順にプレゼンするようにしています。

本部方針説明後、課単位で部署の四画面シートを作成してもらい、課の方針と動き方のすり合わせをします。そのあと、毎週開催している経営本部会議にて、法人の動き、経営環境の変化やその対応についての情報や考え方を共有すれば、自発的に動いてくれます。

成長意欲のある人材を採用して配置したことに加え、課を数名規模の単位にし、ミッションを明確にしたことにより、本部方針に沿った範囲内で、指示がなくても自由に動く組織風土になりました(経営本部の課は、チームと言ったほうが実態をあらわしています)。

7割ほどの本部職員は、若くても自分で考えて動き、行動を振り返って学習し成長するというスパイラルで動いています。そのなかでも急成長している職員は、分野が違えど成長を競っているように見えます。20代、30代の職員が凄まじいスピードで成長して行っています。人が能動的になったときの成長速度には驚かされます。

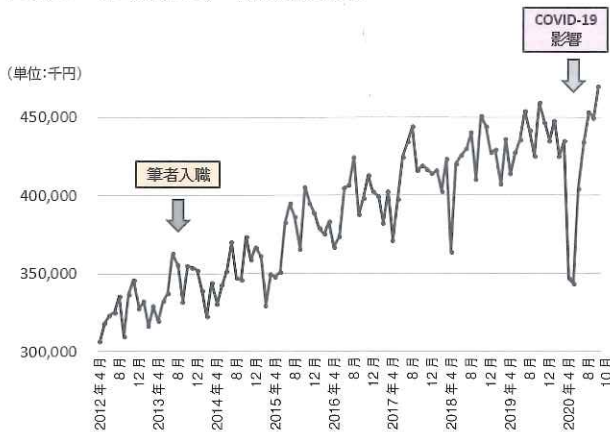
若手・中堅職員の成長がベテラン職員にも火をつけ(筆者も例外ではありません)、本部全体が成長のうねりのなかで可能性を広げており、経営本部の「なりたい姿」も度々更新しなければならなくなっています。

* 企業や事業の現状を把握し、戦略立案の基盤を築くために効果的なフレームワークで、4つの項目(「Strength(強み)」「Weakness(弱み)」「Opportunity(機会)」「Threat(脅威)」)からなる。

【ハイスピードマネジメントの実現】

東山会では、実質的な意思決定機関である部長会議が毎週開催されています。理事長、院長、副院長(診療部長)、副院長(看護部長)、コメディカル部長、在宅予防医療事務統括部長、相談役(前事務長)、筆者の8名で構成され、毎週4時間以上かけて重要案件を審議しています。

図表3 (医)東山会 月次収益推移



また科(課)長クラスは、合宿研修やマネジメント研修、四面思考研修、部課長会議等を通じ、全員がフランクに話したり相談したりするような関係ができています。さらに、毎月開催される部課長会議〔科(課)長以上が参加〕では、法人全体と部門の業績を共有しています。部門別、診療科別の「収益」「患者数」「単価」を、予算対比、前年比で一覧にした表(A3版4頁)と、A3版7頁にわたる111個のグラフを使って、筆者がトピックスを中心に業績を説明しています。そこで業績が悪い部門や良い部門を明らかにすることで、業績が悪い部署の科(課)長には、施策を打ち業績を良くしようという力学が働きます。自立して施策を実行できる部署は業績が公表される前に手を打っています。

もっとも、部門間調整が必要だったり、複雑に絡み合っただけで短期で改善するのがむずかしい事案については、思いだけでは改善することはできません。部門をまたぐ事案については部長会議で審議して決定しています。経営本部はこのプロセスに関わっています。業績上の問題や課題、現場から上がってきたシステムを伴う業務改善、人材育成方法、患者からの問合せへの対応、大型医療機器・設備導入事案等を部長会議で審議できるように整理して提案し(資料作成や各現場への根回し等)、決定後は現場をサポートして施策を実現させるという役割を果たしています。部長会議を利用して一気に部門間調整をして、実行できる環境を整えているのです。

その一例として、調布東山病院の外来改善プロジェクトが挙げられます。当院の外来部門は非常勤医師が多いうえ、看護師、クラーク、地域連携室等の思惑が交差する複雑な組織ですが、新型コロナの影響で業績が大きく落ち込んだことから業績改善が最重要課題となりました。

そこで、経営本部のデータマネジメント課が音頭を取り、診療科別の患者数を医師別に、初診・再診・紹介ごとに見える化。枠当たりの患者数が少ない、あるいは初診・再診のバランスの悪い医師を洗い出し、部長会議にて審議しました。その結果、医局や大病院から派遣されている非常勤医師に対して、理事長、院長、副院長から実状を伝え、改善を求めていただきました。さらに改善の進捗状況をデータで追いかけ、部長会議で毎月報告することにより結果が出るまでやり切っています。

また、部長会議終了と同時に経営本部会議を開催し、部長会議での審議内容を共有し、スピーディに動くことを求めています。部門間調整の仕組みが機能することによりマネジメントスピードが格段に速くなりました。

【業績のV字回復】

当会でも新型コロナウイルスによる影響で、2020年4月、5月と業績が悪化しました。5月には収益が予算に対し82%に落ち込み、月次の医療損失も6778万円を計上しました。しかし、業績悪化の原因を特定して見える化し、現場と改善策を考え、実行の支援をすることにより業績は早期回復しました。7月には黒字転化、8月には予算達成。7～9月の第2四半期は収益の予算達成率99.8%、医業利益については予算を達成しました。

業績が悪化した部署(ドック健診、外来)はスピーディに対策を打ち、業績が伸びた部署(在宅医療部門)はさらに伸ばす施策を打つことにより、10月には過去最高の月次収益になりました(図表3)。

緊急事態宣言で4月5月と閉鎖し収益がゼロになったドック健診部門では、6月には感染対策を徹底したうえでドック健診を再開し、8月以降に午後健診を導入する施策を実行。8月以降は予算を大幅に上回っています。外来部門では、先に説明した改善プロジェクトに加え、駐車場にユニットハウスを設置して動線を分ける等の感染対策を徹底することで7月以降患者数が回復。不要不急の患者が少なくなったことにより外来単価が上がり、予算を大幅に超過しています。

こうした現場職員の活躍には、データによる経営情報の見える化、管理職がフランクに交流できる場(研修)の設定、職員の採用と育成、情報システムによる現場改善支援、広報によるツール作成支援、必要物資の調達、感染対策設備の導入等を行った、経営本部メンバーの献身的な努力も大きく寄与しています。彼らの支援なしには業績のV字回復はなかったでしょう。