

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3回 自ら高い目標を掲げる! そしてできると信じ込む!

I. 全日病「トップマネジメント養成講座」受講

入職して2週間がたったころ、理事長から全日本病院協会「医療機関トップマネジメント研修コース(2日×4回)」の受講を勧められました。入職間もない筆者に対し、高額な教育投資をしてもらったことに感謝しました。

2013年9月の研修テーマは「広報・ブランド管理」で、札幌市の溪仁会グループの事例研究でした。上場企業並みのブランディング戦略と年報や広報誌、HP等のツールのクオリティーの高さに圧倒されました。同時に、営業活動に制限のある病院において、「広報機能」や「ブランディング」は経営のカギになることに気づかされました。

「どうすれば、溪仁会グループのような広報機能を持てるのか」。83床の中小病院で、当時はなんとか単月黒字が見えてきた段階でもあり、広報担当者を配置できるような状況ではありませんでしたが、方法は必ずあると自分に言い聞かせました。

論理的かつ冷静に考えると、病床数で20倍以上の病院グループと同じレベルの広報機能を持つと思うことすら無謀だと思います。ただ、「自分たちとは次元が違う」、

「格が違う」と言い訳をした時点で、成功事例は「ひとごと」になってしまい、成長機会を逃してしまうと思いました。成功事例のレベルを自分の目標として掲げ、「自分ごと」として取り組むことによってのみ目標に近づいていくと考えています。

II. 東山会 広報機能強化の取り組み

研修受講後、広報機能を強化しなければならないと考えて情報収集したものの、なかなか有効な対策を立てられないまま時間が過ぎていきました。

転機は2014年4月、地域連携室を再編したときに訪れました。前方支援と後方支援を統合し、医療については室長である医師が指示し、マーケティングや人事に関しては経営企画部が管轄する体制になりました。このころには黒字体質になっていたので、地域連携室スタッフを増員して渉外活動を強化しようと考え、中途採用を仕掛けていきました。

そのときの応募者の中に、タウン誌を編集していた人材がいました。キャリアだけでなく、「他者のせい」にすることなく「自分ごと」で仕事に取り組むタイプだと判断し、2015年7月に採用しました。医療については全く知識、経験ともになかったため

地域連携室に配属し、実務に携わりながら医療や病院について教育するようにしました。

2016年4月にはその職員と他部門の管理職を引き抜いて経営企画部の中に広報課を創設し、常勤2人と兼任職員2人の組織をつくりました。2016年5月には患者向け広報誌「東山だより」と連携機関向け広報誌「つなぐ」を創刊し、それぞれ年4回、8誌を刊行。特に、患者向け広報誌は患者目線での編集が特徴で、タウン誌のような仕立てになっていて好評です。

2017年3月にはHPをリニューアル。東山会公認のキャラクターで着ぐるみの「きたみん」が調布市のお祭り、味の素スタジアムでのイベントやピンクリボン運動等の活動に参加。同年10月には、上場企業の「annual report」のようなデザインの年報を発刊。まだまだ溪仁会グループには及びませんが、患者や地域に対する発信力は着実に高まっています。

また、患者からの指摘や意見、それに対する対応策や考え方をすべて広報誌に掲載し、双方向のコミュニケーションを目指しています。患者からの声をオープンにすることにより、院内の改革にも一役かっています。

2013年9月に研修を受けたときは赤字と黒字のラインをさまよっていて、広報課創設など考えられませんでした。4年たった現在、それなりの広報機能を保有し、患者や地域に対する発信力を持つことによ



広報誌と年報

て、法人のブランディングに貢献しています。

「溪仁会グループのような広報機能を持つ」という高い目標を掲げ、できると自分に信じ込ませ、本気で取り組んできたからこそ良い人材にめぐり合い、広報機能を強化できたのだと思っています。

Ⅲ. 先進的な病院から学ぶ

病院業界は、病院間でノウハウを見せ合える恵まれた業界だと思います。当会の理事長は「東日本若手病院経営者の会」勉強会の幹事をしていたこともあり、研修会と称して全国の先進的な病院を見学することができました。その病院の理事長や院長の病院経営に対する考え方をご教示いただき、深い気づきと刺激をもらいました。

「当院がそのレベルに行き着くにはどうすればよいか」。数年かけても追いつけないことのほうが多いですが、目標に掲げ、時間はかかっても実現できると信じ、追いつく方法を考え続けています。