

病院経営人財の採用と活かし方

～資質のある人財を採用し、中期的視点で育成する～

医療法人社団 東山会 理事長 小川聡子 経営企画部長 福垣順三

1. 東山会の目指すもの

小川聡子

当法人は1982年に創業した、83床一般急性期病院（入院基本料1、二次救急指定）と、2つの外来血液透析クリニック、ドック健診部門、訪問診療（32年前より開始）訪問看護ステーションからなっている。東京都下の人口100万人の北多摩南部二次医療圏に属している。人口はまだしばらくは微増であり、高齢化率は22%程度であるが、85歳以上の後期高齢者が2025年には他の後期高齢者人口（75歳～79歳、80歳～84歳）を上回る、今後一層医療介護需要が増す地域である。

2009年に筆者（小川聡子）が理事長を引き継いだ。2011年12月に病院を新築移転し、大病院の臓器別専門性に特化した急性期とは一線を画し、地域密着・地域完結型の介護と一体となった包括的なサービスが提供できる急性期病院（これを自分たちでは生

活支援型急性期病院と呼んでいる）を展開している。目指している長期目標は「その人らしく笑顔で生ききる街づくり」である。

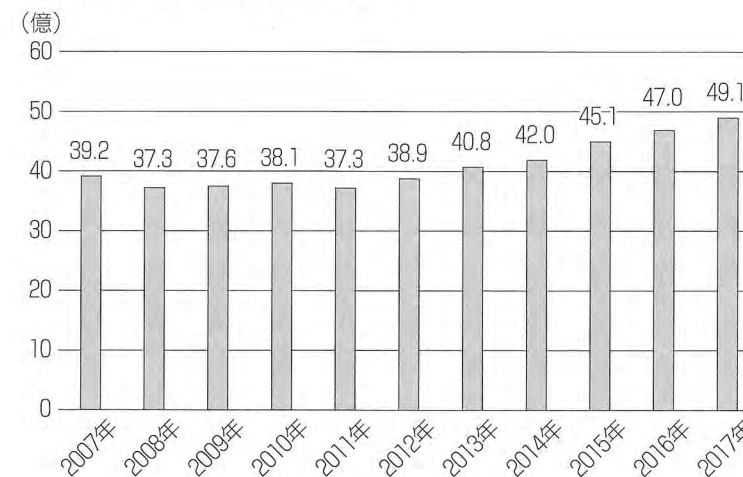
業績推移と経営に対する考え

理事長就任時の2009年度の法人収益は37.6億円、税引き前利益は3.6億円だった（グラフ1、グラフ2）。この黒字パターンは、外来透析収益に依存していたものである。引き続き急性期医療の質を上げようと努力するとマンパワーを増やす必要がある。しかし、昨今の社会状況では診療報酬改定があっても収入は伸びず、人件費だけが増大し、病院自体は利益がほとんど出ない経営状況になっていくことが容易に予想された（グラフ3）。

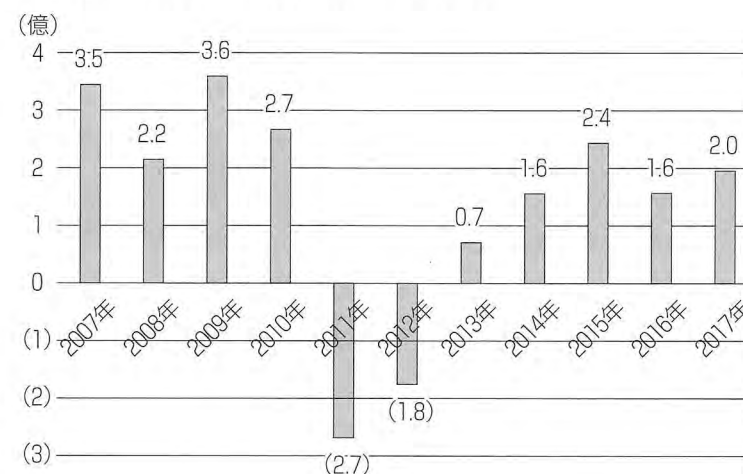
急性期として生き残っていくために、利益率が圧縮されていく外来透析以外のプロフィットセンターが必要だった。そこで、2011年の病院新築移転をチャンスととらえ、新しくドック健診部門を作り、もう一つのプロフィットセンターと位置づけた。

2017年度は法人収益が49.1億円、利益が2.0億円になった。旧病院時代に比べると増収減益パターンである。その最大の要因は

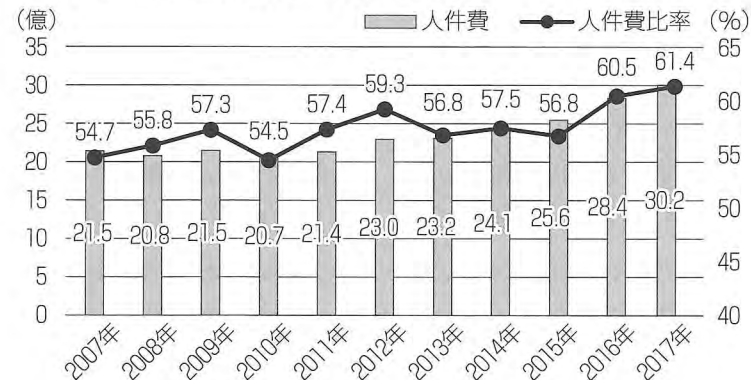
グラフ1 東山会医業収益推移



グラフ2 東山会税引前当期純損益推移



グラフ3 東山会人件費/人件費率推移



施設概要

名称 医療法人社団東山会 調布東山病院
所在地 東京都調布市小島町2-32-17
電話 042-481-5511
定員等 一般83床、透析66床
主な施設 調布東山病院、桜ヶ丘東山クリニック、喜多見東山クリニック、東山訪問看護ステーション
H P <https://www.touzan.or.jp/>

人件費（人件費率61.4%）である。

職員数は2009年度の279人に対し、2017年度は404人と125人増えている。しかし、人が集まる病院が今後は生き残ると考え、コスト＝人件費を削減するのではなく、法人を維持するのに必要な利益さえ確保できれば「先行して必要な人財を採用して、その分収益を上げる」という考え方で経営している。その結果、余力を持って毎年成長することが実現できたのである。

事務部門の強化

法人経営を映画や舞台に例えると、専門職は役者である。より良い映画や舞台になるためには、よい会場、照明、小道具、切符販売、広報、よい役者を集めてくる部隊が必要だ。

この役者以外の役割は、病院では事務部門が担っている。専門職以外が担う部門のマネジメントは、医師である自分よりも、プロデュースできる人財に任せたほうがよいと考えた。そして、経営を引き継いだタイミングで事務部門の強化を目標に掲げ、採用活動を試みた。

ところが、求人を出してもなかなか求めている人財に出会わなかった。応募してくるのは医事の資格をもった女性が多く、男性の応募は少なかった。試行錯誤のうえ、病院業界にはプロデューサー的な男性職員が少ないと考えるに至り、病院業界の外から事務部門のトップに近い人財を採用しようと腹をくくった。

事務部門の経営人材に求めたもの

事務部門の経営人材を採用するにあたって、尊敬している他の病院の先輩理事長から紹介していただいたエグゼクティブに絞った人材紹介会社の力を借りることにした。そのとき、組織に必要な人財はどういう人なのかを真剣に考えた。

具体的には、

「医療関係、別の病院で事務長をしていた人ではなく、銀行関係の支店長経験者や大企業の人でもない」

さらに、①40代～50代の男性、②組織運営の実績がある人、③実力のない部下を活かし育てながら自分事ですべてを受け止め、専門職（＝技術者）と対等に渡り合える人を、エージェントに必死に伝えた。

筆者と一緒に組織づくりをしてほしかったこと、この年代で病院を移動する人に有能な人財はいないと考えたこと、限られた人財で何でもやらなければならない中小病院では、人的資源に恵まれた大企業の人には務まらないと判断したからである。

経営人材採用における取り組み

人材の採用にあたって、面接は1人に複数回実施するようにした。1回目は筆者と事務長で行い、選考に残った人に対し、2回目の面接を他の部長陣と実施した。入職したら一緒に仕事をする部長陣の視点で評価してもらうことにした。また、1回目で疑問に思ったことの確認と、さらにはこれまでの実績や成果が、本当に自分でやったことかどうかを見抜くための面接だった。

最終選考で迷っていたところに、エージェントが4人目、現在の経営企画部長（福垣）を紹介してきた。彼は1回目から当院のことを良く調べ、自分が働くとしたらこういうことをする、というプレゼンテーション資料を持ってきた。当然、ピントがずれていたが、われわれが不得手な組織運営の視点でプレゼンしていた。

2回目の面接では、1回目の面接でのやり取りで得た情報から修正した企画書を持ってきた。短期間で内容がより充実されており、実力のある人だと思った。

ここで私は「実力がおありのようですが、自分で起業されないのですか」という質問をぶつけた。「一人では何もできない。一度

若いときに、起業に失敗して分かった」という言葉が返ってきた。

事業をするということの意味、何のためにその企業が存在し、それを実現するためにたくさんの人の力が必要という、謙虚な気持ちを持っている実力者だと直感し、採用決定した。他の部長も全員一致で賛成した。

その後、福垣氏には3回目の面接、今の医療法人を先代と一緒に作りあげた名誉院長に会ってもらった。名誉院長は当時の組織の不安定ぶりを心から心配していた。最終判断に際して意見をもらい、最終決定した。

2. 東山会を選んだ理由と採用面接

福垣順三

私が初めて東山会の求人票を見たのは、人材紹介会社からのスカウトメールだった。そこには、以下の言葉が並んでいた。

〈病院での勤務経験は不要です〉

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。

⇒BPR 会議体系整備 CS ES KPI PDCA管理 モチベーション 人事考課 事業開発etc.

まず、〈病院での勤務経験は不要です〉という文章が目に入った。病院以外の業界で

働いている人の大半は、病院で働くという発想はない。病院は特殊な業界で、自分の居場所などないという固定観念があるからだ。

さらに求められている業務内容を見て、自分にできると感じたときに、「病院」の求人に興味を持った。すぐに東山会のホームページを見て「理事長のあいさつ」の下記の文書を読んだとき、この病院に入りたいと思った。

『患者様が、住み慣れた地域で安心して、切れ目なく、良質な医療を受け、病と付き合いながら療養ができるよう、地域の多種多様な医療機関、福祉施設・地域のコミュニティの皆様と連携し、「地域完結型の医

療」を実現する地域の良き一員であり続ける」

「自分の経営管理スキルを、社会のために使いたい」。そんな潜在的な欲求が、この文章を読んで一気に顕在化し、人材紹介会社に面接を申し込んだ。

病院は未知の業界だったので、病院ホームページから「東山会が何を狙っているのか」、求人票から「理事長がどんな課題感を持ち、自分が入職してどのような成果を出せるか」という仮説を立て、企画書としてパワーポイント5枚にまとめて面接に持参した。

1回目の面接は、課題認識において理事長の共感を得ることを第一に考えて臨んだ。対話のなかで病院の経営課題についての仮説を検証し、入職後自分に何ができるのかをイメージした。2回目以降の面接には、パワーポイントによる企画書を修正して臨んだ。面接は3回あったが、2013年の6月24日、7月4日、7月8日と2週間以内に集中的に行われたため、順調にクリアしていっているという感触を持っていた。そして7月9日に内定通知をもらい、7月16日に入職した。

経営人財が育つ環境とは

どんなに他業界で成果をあげてきたとしても、そこにとどまっていたのでは病院では全く通用しない。病院に適応するように自分を革新させていかなければならない。当院は、筆者にとって最高の環境を与えてくれたので紹介する。

(1) 入職直後から、トップが解決したかった重要なミッションを与えてくれた

⇒ 「①業績の見える化」、「②検査委託費の削減」、「③職員総会企画」

入職後6カ月の間に理事長から上記3つのミッションが与えられた。

当初はうまくいかないことばかりで、失敗することも多かったが、温かく見守ってもらい、かつポイントでは力添えを得て、成果につなげることができた。

成果をあげるにより初めて、組織のメンバーが筆者を部長として認めてくれたように感じた。

(2) 部長会議への参加（毎週4時間以上審議）

⇒ 当時の部長会議メンバーは理事長（兼院長）、看護部長、事務長、臨床工学部長と筆者の5人で、フランクに意見を言い合える会議であった。

他業界から転職すると、判断に戸惑うことが多数発生する。

少なくとも週に1回、「どういう問題が発生している、その解決に向けてどのように考えるべきか」という考え方や優先順位を議論する場があることにより、病院組織での判断力を身につけることができた。

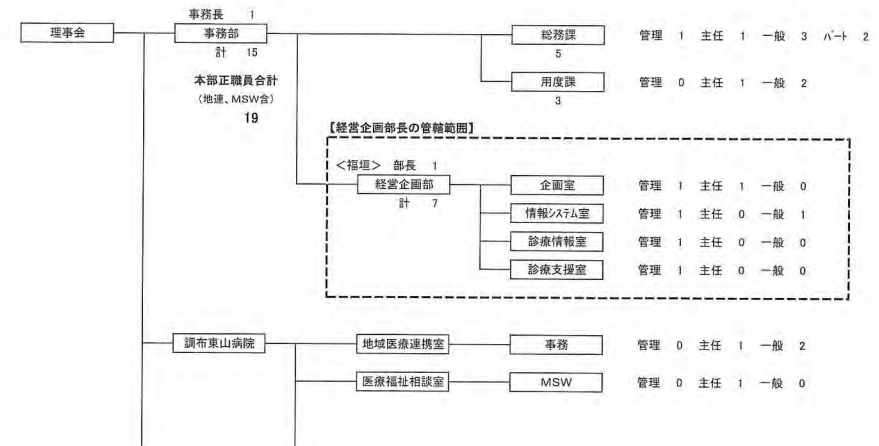
(3) 最先端の病院を見学、一流の病院経営者の話を聴く

⇒ 理事長が「東日本若手病院経営者の会」の幹事をしてきたこともあり、病院見学会に同行した。

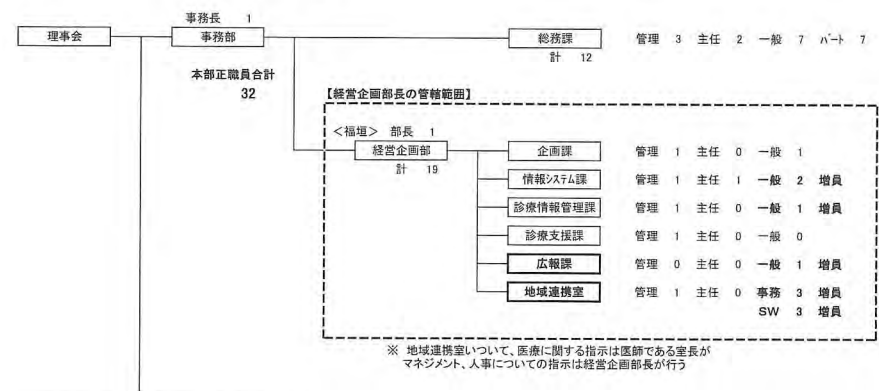
病院業界のトップを走っている病院を見学し、経営者からお話を伺うことにより、理事長が目指していること、言葉の背景に

図表 本部組織の再編成

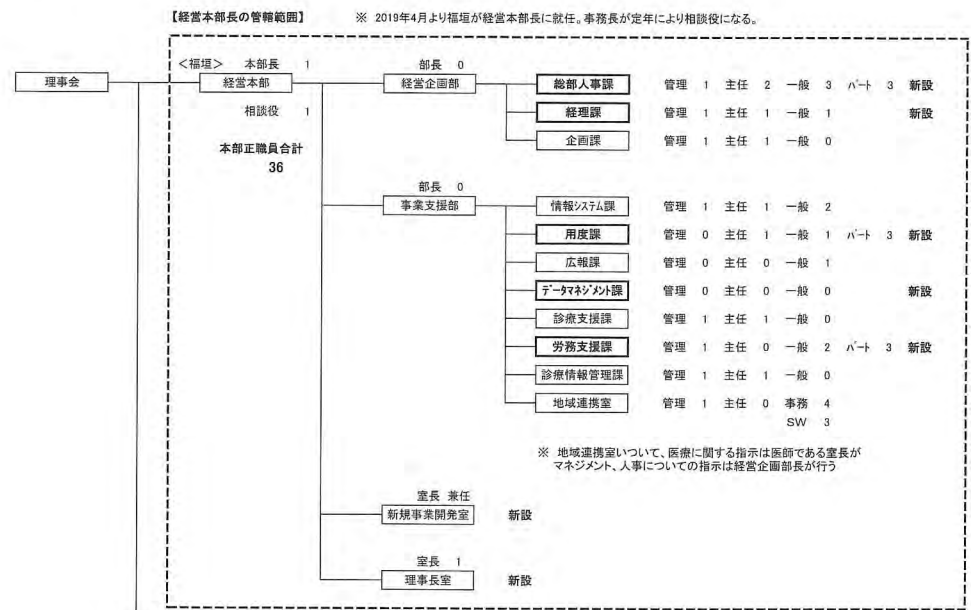
2013年7月時点(福垣入職時) 東山会 本部組織



2019年2月時点(現在) 東山会 事務部門組織



2019年4月時点(来年度) 東山会 事務部門組織



あるものを理解できるようになった。

(4) 病院経営ノウハウを体系的に学習

⇒ 入職直後に、全日本病院協会の「トップマネジメント研修」を受講した。

病院マネジメントを体系的に学習できたこと、研修で取り上げられた成功事例を目標として掲げることで、マネジメントがやりやすくなった。

(5) 本部組織を再編成

⇒ 法人の課題解決のために、本部組織を再編成する必要があったが、収支バランスを見ながらも、提案を受け入れてもらった。

入職時2013年7月の本部人員19人が、2019年4月には36人に増員した。

地域連携、情報システム、診療情報管理、広報といった機能を強化した（図表参照）。

病院以外の業界から病院業界に入職して5年半が経ち、入職当時から比べると桁違いとも感じるほど成長させていただいた。5年前の自分が今のポジションで役割を果たすことはできないし、3年前の自分でも無理だと思う。

常に自分の能力以上のパフォーマンスが求められ、それをクリアしようと必死にもがくなかで成長していく。経営人財にはそんなハードな環境と、それを乗り越えようとする強い意志が求められていると思う。

筆者がこれから求められていることに対し、まだまだ能力不足を自覚しているが、成果を出し続けることを自らに課し、東山会の「ありたい姿」実現のため、貢献することを決意している。