

続・変革の現場

〔2〕

公益財団法人東京都保健医療公社豊島病院

公益財団法人東京都保健医療公社豊島病院（診療科目23科、許可病床数470床、職員508人）は、病院のビジョン（ありたい姿とミッション（使命））を共有しながら、経営

トップのリーダーシップのもと、組織横断的なプロジェクト活動によって、戦略課題に対する課題解決をはかる経営革新活動に取り組んでいる。

もに、地域住民に適切な医療を提供している。

豊島病院の経営革新活動は、三つのフェーズで行われている。

昨年10月から1月までの第一フェーズでは、次世代を担う13人

によるプロジェクトチームが結成され、「2025年の豊島病院のありたい姿」について議論を重ねた。病院を取り巻く経営環境の検討や、外部環境の機会と脅威の分析、内部環

プロジェクトチームで経営革新に取り組む

出発し、24年4月には公益財団法人として認定された。区西北部保健医療圏（豊島区、北区、板橋区、練馬区）における中核病院として、地域の医療機関との連携を推進すること

境の強みと弱みの分析を経て、病院のビジョンとミッションの策定、2025年に向けた戦略マップの検討などが行われた。

第二フェーズでは、先進優良病院の視察（松沼市民病院と福井

県済生会病院）を行った後、同病院の存続・発展に向けての重要経営課題として、①患者満足度の向上、②連携先医療機関（開業医）の満足度向上、③従業員満足度の向上の三つ

を抽出、テーマごとに3チームを編成し、改善に向けてのアクションプランを検討していた。議論の結果は6月2日に院長に報告された。

第三フェーズでは、アクションプランの実行と、風土革新の実行を進めていく。具体的には、従業員満足度の向上では、カフェのよ

うなリラックスした雰囲気の間で、職種や部署に関わらず共通のテーマについて話し合

ってコミュニケーションの改善を図り、一体感を高める「ワールドカフェプロジェクト」

患者満足度と連携医満足度の向上では、すでに設置されている「サービス向上委員会」と「連携委員会」の中で実

現案を検討していく。前者では、待ち時間や出入口案内の改善な

ど、後者では、地域の開業医からの紹介率向上と開業医への逆紹介率向上の方策を検討・

を設置することなどを予定している。また、院長直轄の業務改善室（仮称）を、10月をめ

の向上、従業員満足度の向上のための施策の具体的な検討を図っていきたい。この三つを高めることが、中長期的には病院の経営の質を高めることにつながると信じている。



山口武兼・豊島病院院長の話

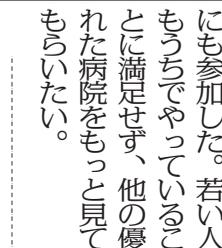
トップは明確な方向性を

「困る。院長になってからは、院長になってからは、ただ病院の理念や方向性を話すようにした。トップはあるべき方向性をきちんと示し、職員に説明することが重要だ。方向性がはっきりしていないと、職員は動けない。」

平成22年にも将来ビジョンのプロジェクトチームを自前でつくって、活動を展開しようとしたが、うまくいかず、途中で脱落者も出た。今回は、ファシリテーターとして日本生産性本部の経営コンサルタントにも加わって

もらい、1回3時間の議論を繰り返したが、脱落者は出なかった。な勉強会に顔を出し、

「そんなことは都立病院では言えない」と思ったが、自分がトップになってみると、同じ方向を向いていない人を置いておく余裕はなかった。公的病院だから自分の好きなことができる、と思っても



日本生産性本部のJHQC（日本版医療MB賞）オリティクラブにも参加した。若い人ももちでやっていることに満足せず、他の優れた病院をもっと見てもらいたい。

コンサルティングチームのリーダーである鈴木康雄・日本生産性本部主席経営コンサルタントの話

病院経営で重要なCSとES

「顧客（患者）満足（CS）と従業員満足（ES）を高めることが重要だ。病院はこれまで供給側の視点で運営されてきたので、これをCSの視点で見直す必要

がある。また、CSを高めるにはESを高めることが求められる。従業員の能力の向上や労働条件の整備、ワークライフバランスの環境整備などでESを高めることができれば、従業員の定着率も高まり、職場のチームワークも良くなるだろう。

一般的に、医療機関や介護施設において横断的な問題解決の役割

「果たすのは委員会だが、実態としては横断的な「連絡会」となっている。「こういうことがあったので注意してください」で終わってしま、問題の原因は何なのか、その問題をどうすれば解決できるのか、まで話し合いが進まない。縦割組織の病院では、他の診療科のことに口を出すことが非常に重要

士がある。今回は院長直轄のプロジェクトで、ファシリテーターも外部の人間であり、目的もはっきりしている。横断的に動く状況が整っていた。今後の課題は、まず、プロジェクトチームや委員会におけるファシリテーションの充実だ。委員会が本来の機能を果たすために、我々がオブザーバーとして参加し、組織のヒエラルキーに揺さぶりをかける役割を果たしていきたい。既存の委員会で本来の議論ができればそれが一番良い。

医療法では、病院経営者は医師でなければならぬと定めているが、ほとんどの医師は経営のプロではない。我々は、病院経営者が自らのビジョンやミッションを具現化していくためのコンサルティ

実施する。公社化以降、豊島病院の入院収益や入院単価、新入院患者数、新来患者数などは右肩上がりが増えていく。医療収入（医療収入：医療支出）は、公社化直後の平成21年度の72・3%から平成25年度は92・3%へと大きく改善されている。今後は、内視鏡室の拡大、女性外来フロアの開設なども進めていく。