

事業承継における若手総合診療医リーダー擁立のため、 医療経営士と医師が取り組んだ2年間の軌跡

金子 高志

(ひなた在宅クリニック 総務・連携担当)

医療経営士3級
認定登録番号：
31410022010024

【目的】

本発表の目的は、経営不振により事業承継された病院において、院長候補となる若手総合診療医リーダーを擁立するプロセスを報告することである。医療経営士(経営企画担当理事)が、医師の入職前から入職後にかけて、どのように組織基盤を整備し、医師と協働して経営改善と組織改革に取り組んだか、その2年間の軌跡を明らかにする。

【実施方法】

対象は、2022年11月にやまとグループに参画した光ヶ丘スperlマン病院である。2023年に着任した医療経営士が、まず医師入職前の1年間で組織基盤の整備に着手した。主な取り組みは、①既存職員との関係構築(仲間づくり)、②経営陣の価値観の伝達や常勤医師との面談を通じた方針提示、③会議体の再編による意思決定の迅速化である。医師(院長候補)入職後は、医療経営士と医師が協働し、地域のニーズに応えるための具体的な施策を実行した。具体的には、①地域連携室の体制強化、②化学療法実施中の入院受け入れなど、顧客の個別ニーズに応える新サービス開発、③多職種カンファレンスの導入による診療体制の強化、④看護師長を中心としたマネージャー育成による組織の自走力向上に取り組んだ。

【実施期間】

医療経営士が着任した2023年から、リーダー医師の入職(2024年4月)を経て、経営改善の成果が表れ始めた2024年度末までの約2年間。

【結果】

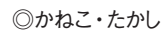
第一に、財務状況が大幅に改善した。2022年度に-7.7%だった営業利益率は、2023年度に-4.2%、2024年度には-2.0%へと改善した。2024年9月以降は単月黒字化を達成している。第二に、組織風土にも前向きな変化が見られた。職員アンケートでは、モチベーションが向上したとの回答が多数を占め、その理由として「方針が明確になった」「提案できる風土になった」といったポジティブなコメントが寄せられた。

【考察】

事業承継後の病院再生において、医師リーダーの擁立と医療経営士との協働は極めて重要である。成功の鍵は、両者の特性を理解した上での役割分担にある。医師は「地頭が良く、学習速度が速い」特性を活かし、Vision設定や戦略策定を主導する。一方、医療経営士は、データ収集などの「事前準備」や、医師の意向を組織全体に浸透させ、職員の声を吸い上げる「組織との接続」役を担う。本事例では、医師入職前から医療経営士が組織基盤を整え、入職後は医師がリーダーシップを発揮できる環境を支援しつつ、マネージャー育成やサービス開発といった具体的な課題解決を両者で推進したことが、財務改善と組織のモチベーション向上という結果に結びついたと考えられる。

【共同研究者】

平川貴規(光ヶ丘スperlマン病院院長)



情報系学部を卒業後、システムエンジニア、キャリアアドバイザーを経験後、病院に転職。医事、総務、連携に携わった後、在宅診療所に転職。事務長、MS 法人代表、グループの病院理事を務め、今年4月から別の在宅診療所に勤務。